

カントリーリスクを
最小化する！

アジア進出 成功MAP

アジア進出するなら自社に適した国はどこか。今回注目するのは、多民族国家「マレーシア」。かつて日本企業にとって重要な製造拠点だった国の存在感は近年弱まっているが、資源国としての魅力は非常に大きい。果たしてビジネスの可能性は…。

日本能率協会コンサルティング(JMAC)
アジア化支援センター EPマネジャー

才川哲治



マレーシアといえば、かつて日系企業にとつて、東南アジアにおける最も重要な製造拠点だった。とくに八〇年代後半から九〇年代まで、エアコンやVTR、テレビなど世界一の家電輸出拠点として位置づけられていた。しかし近年は、中国の台頭、マレーシア国内の労働力不足と労働コストの上昇などを背景に、単純な組立・製造工場としての競争力は失われて

しまったように見える。IT立国として、また研究開発の拠点として、より付加価値の高い製造業にアップグレードさせるため、政府は様々なインセンティブを供与しているものの、全体的に産業の高度化への転換は遅れており、まだ成功したとは言いがたい状況である。では、日系企業にとつて、マレーシアという国をどうとらえるべきか。いま、進出すべきか

どうか惑われている企業も多いだろう。そこで、前編ではまず、マレーシア経済の現状と資源国としての可能性、そして、現地に拠点を置く際に重要な判断材料となる日本クラスターの概要を紹介していこう。

ビジネス成功のカギは 三つのキーワード

最近、マレーシアの経済を語るうえで注目されているキーワード「3C」をご存知だろうか。これは、原油 (Crude Oil)、粗パーム油 (Crude Palm Oil)、中国系 (Chinese) の三つの言葉に共通する頭文字であり、この国でビジネスを成功させるための重要なファクターである。

①豊かな天然資源

東南アジアの中心に位置するマレーシアは、マレー半島とボルネオ島の北部から成り立ち、国土の約六〇％は熱帯雨林で覆われている。豊かな資源国として知られ、七〇年代までは錫とゴムが最も

重要な資源だったが、現在は、天然ガス、原油、油やしが加わった。そして、マレーシア政府は単なる製品の輸出ではなく、これらの資源をベースにした付加価値の高い工業製品への投資を奨励しており、原油に関していえば、すでに最大の石油化学の生産拠点となっている。また、天然ガスの供給量も多く、たとえば、日本が輸入する約二〇％はマレーシア産である。

一方、粗パーム油では、食油だけでなく、石鹸や洗剤の製造分野で多くの日系企業がすでに進出している。とくに近年、パーム油のバイオディーゼルや、油やしの実から粗パーム油への製造過程にできた様々な廃棄物の再利用という環境ビジネスに関わる企業が増えてきた。



クアラルンプールのランドマーク「ペトロナス・ツインタワー」



②多様な人材がもつ可能性
マレーシアを考える際、忘れてはならないのが多民族国家と

いう点である。総人口約二八四〇万人のうち、六五%以上を占めるのが先住民であるマレー系

で、以下、中国系約二五%、インド系約八%、その他の民族が続く。それぞれの宗教や生活習慣の融合から独特な文化が生まれ、マレーシアという国の魅力を作り出してきた。

日系企業の現地採用職、とりわけ経理職と営業職では、中国系が目立つ。彼らは国語のマレーシア語、ビジネス公用語の英語だけでなく、中国語も母国語として身につけているうえ、日本への留学経験者も多いことから日本語ができる者も少なくない。この多言語力がビジネスでは非常に強い武器となる。実際、国内のみならず、中国や東南アジアでの交渉を任せられ、精力的に各地を飛び回って成果を上げている。これから進出する日系企業も、こうした中国系の優秀な人材をいかに味方にするかが一つの重要なポイントとなるだろう。

③ 格安航空会社(LCC)と交通インフラ面の優位性

東南アジアに「今、誰もが飛べる(Now, Everyone Can Fly)」時代になった。そんなキャッチフレーズを掲げて、革命をもたらした

たのはマレーシア発の航空会社「エアアジア(AirAsia)」である。国営のマレーシア航空の国内線独占状態を破って、首都クアラルンプールの国際空港を拠点に東南アジア七三都市に就航。格安運賃で便数も多く、各地への出張が格段に便利になった。ある大手日系企業では、東南アジアの統括オフィスをクアラルンプールに据え、飛行機で二時間以内の営業は出張ベースで考え、すべて格安便を使用するよう義務づけられているほどの変化だ。

また、空だけでなく、陸のインフラも優れている。とくにマレー半島では、南北、東西に高速道路が完結され、たとえば、車でクアラルンプールから四時間以内で北のペナン、南のジョホール・バルに到着できる。

④ 中東諸国への橋渡し役

国旗に描かれた月と星からもわかるとおり、マレーシアの国教はイスラム教である。個人の信仰の自由は保障されているが、国民の多くはムスリムであり、外交面においても古くから中東諸国とよい関係を築いてきた。八〇年代半ば、イスラム金

さいかわ てつじ 1969年生まれ。95年JMAC入社。生産コンサルタントとして、国内外100社を超える企業の生産性向上、コストダウン、サプライチェーン改革などの支援を手がける。06年より戦略コンサルタントとして、事業再編・再生、中期戦略構築の支援を行なうほか、アジア化支援センターでは東南アジアを主に担当。11年よりシンガポール支店長兼務。



高級ブランド店が建ち並ぶブキピタン通り

融制度が確立されて以後、開発政策と政府機構のイスラム化政策が推進され、九七年のアジア通貨危機を機に加速していく。経済自由化やプミプトラ保護政策の撤廃といった、IMFをはじめとする欧米諸国の要求に対し、マレーシア政府はそれを拒否。そして「資本管理」という独自の政策を打ち出して「不良財権買取機構」「銀行資本再生機構」を設立、自らの力で経済を立て直してきた。そして近年、先進国以外に中東諸国からオイルマネーを呼び込むため、政府はさらにその施策を推し進め、イスラム金融を振興するよう、各銀行に対して様々なインセン



日本人が多く住んでいるモントキアラ地区

ティブを供与している。金融以外に注目すべき分野はハラル食品（イスラム教の教えに則った食品）市場である。とくに、マレーシアのハラル認証は世界のイスラム諸国から信頼されているため、このハラル食品を含む食品加工分野に日系企業の進出が続いている。中東・イスラム諸国との橋渡し役としてのマレーシアの潜在力にビジネスの可能性を見出したのだ。

マレーシアにおける日本クラスタ

現在、日本はマレーシアに比べて、中国とシンガポールに次

ぐ貿易相手国である。重要な投資国の一つでもあり、直近の〇六年〜〇九年では、マレーシアへの最大投資国であった。一方、二〇一〇年末現在、マレーシアに進出している日系企業は一四〇七社に達した。内訳は、製造業七三〇社（電子・電気関係二七三社）に対し、非製造業六七七社で、他国に比べると、非製造業の割合がかなり高い。

オフィスや工場などビジネスの拠点としては、①クアラルンプール&セランゴル州、②ペナン州、③ジョホール州という三つの地域に集中している。前ページ図表に示したとおり、マレーシアは二三の州と三つの連邦直轄領から構成されているが、〇九年のデータでは、クアラルンプール&セランゴル州が最も日系企業が多く、その数九一九社で在留邦人数は五六〇五人、以下、ペナン州は一三三社で二一二人、ジョホール州は一四八社で八一六人である。

では、日本クラスタが最も集中しているクアラルンプール&セランゴル州周辺に焦点を当てて最近の傾向を見ていこう。

① オフィス街

日系企業、とりわけ非製造業の多くは、クアラルンプールに拠点を置いている。すっかり街のシンボルとなった「ペトロナス・ツインタワー」の周辺や、目抜きブキピタン通り、サルタンイスマイル通りなどに、商社をはじめ、旅行・保険関連の日系企業がオフィスを構えている。しかし年々、市内の道路混雑の度合が増してきたため、車で南西に二〇分ほど行ったところにあるセランゴル州の工業都市ペタリンジャヤに事務所を構える企業も増えてきた。

② 工業地帯

この界限で最も整備されているのは、セランゴル州の州都シヤール・アラムとクランの工業地帯である。シヤール・アラムには、マレーシア国営の自動車会社プロトンの工場があるため、早くから町の整備が進み、外資系企業も数多く進出している。パナソニック、シャープ、信越化学、キヤノンなど日系大手の工場も建ち並んでいるが、近年、より安価な土地と労働力を求めて、南のヌグリ・スンビラン州の二

※プミプトラ保護政策 1971年から政府によって始められた、先住民であるマレー人優遇政策のこと。マレー語Bumiputra(またはBumiputera)は「土地の子」を意味する。

図表■クアラルンプール周辺の日本クラスター



ライ、セナワンの工業地帯へ進出する企業も目立つようになってきた。

③日本人居住区
日本人が多いエリアは、クアラルンプールでは、モンクキアラ、バンサー、タマンデサ、そ

して、セランゴル州のサウジャナだ。最も集中しているのはモンクキアラで、クアラルンプール在住の日本人の半分が住んでいる。バンサーはもともと欧米系外国人や地元の裕福な家庭が多く住み、サウジャナは日本人学校やゴルフ場があるため、日本人にとっては絶好の居住地として知られている。また、日本人クラブがあるタマンデサは、マレーシアで一番大きいシヨッピングセンター「ミッドバレー」が近く、人気が高まっている。

さらに近年、企業の進出とは別に、長期滞在を目的にマレーシアを訪れる日本人が増えてきた。「マレーシア・マイ・セコンド・ホーム・プログラム（上限10年の数次入国社交訪問パス）」で、すでに一四〇〇組以上が参加し、日本クラスター

ーに多様化をもたらしている。

④大商業エリア

クアラルンプール市内の高級シヨッピングモールであるパビリオンには「東京ストリート」という日本のレストラン街をテーマとしたフロアがあり、話題を呼んでいる。また、近郊にも日本に劣らない大型シヨッピングセンターが増えてきた。伊勢丹やイオンなど九〇年代から進出している流通大手に加え、最近では、ダイソー、ユニクロ、ワタミなど日本でもお馴染みの流通勝ち組が進出し、生活水準が高まってきたマレーシアの中間所得層を取り込もうとしている。大商業エリアにも日系のサービス業にとって、大きなビジネスチャンスがありそうだ。

世界の資源高を背景に
新たな段階へ

二〇〇〇年以降、世界の資源高を背景に、マレーシアでは、原油、天然ガス、油やし、ゴム木などが経済成長の新たな柱となっている。そして、二〇二〇年の先進国入りをめざして策定



ショッピングモール内にある「東京ストリート」

された「ワワサン（マレー語でVision）2020」のもと、内需消費拡大へのシフトが始まった。経済が成熟化し、産業構造も多様化するなか、東南アジア諸国連合（アセアン = Asean）に、日本、中国、韓国を加えた「アセアン+3」の自由貿易圏構想も実現しようとしている。

◆ 昨年のタイの洪水被害は、日系企業にとって一国への進出集中のリスクが大きいことを改めて思い知らされる出来事だったが、そんななか、比較的に政治が安定し、人材やインフラ面によさに加え、資源豊かなマレーシアがどんな意味合いをもつか。次回も、マレーシアの可能性を探っていく。