

<論 説>

日系企業の活動と労使関係

——マレーシア・ジョホール州を中心に——

小 林 英 夫

はじめに

ジョホール州では1987年後半に入り新しい変化が生じてきている。それは日系企業の当地への進出ラッシュである。ジョホール州にある工業団地は輸出加工区を含めて全部で13カ所。そのいずれの地域にも日系企業の進出ラッシュが続いているのである。これはなにもジョホール州だけの特殊事情ではなくマレーシア全体にもいい得ることだが⁽¹⁾、ここジョホール州もその例外ではない。本稿では、ジョホール州における日系企業の活動状況に考察の目をむけながらそこでの特徴点を検討してみることにしたい。

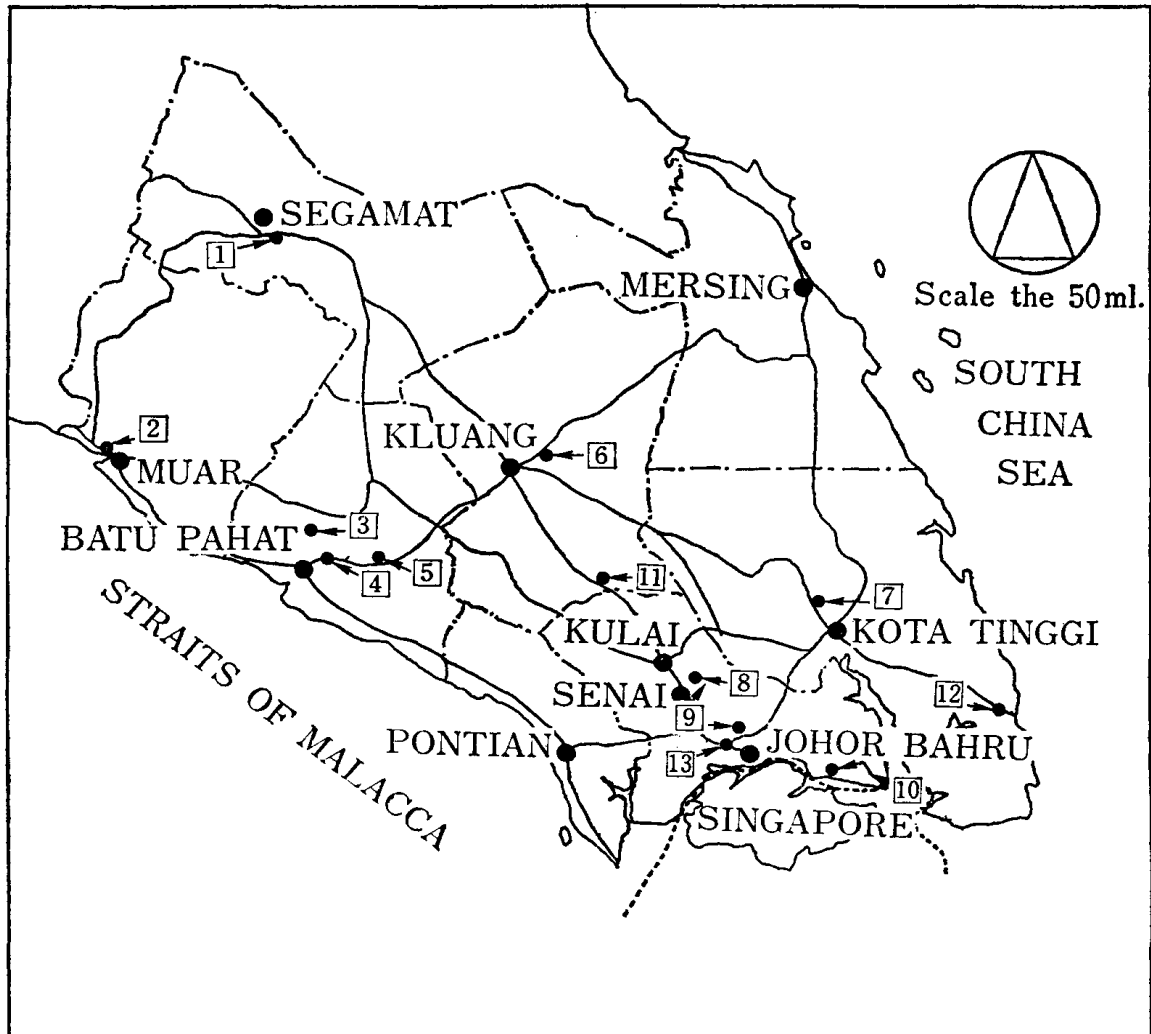
(1) マレーシア全体の経済状況およびそこでの日系企業の全体的動きについては穴沢真「マレーシアにおける日系輸出企業」(北海道大学経済学部『経済学研究』第37巻3号1987年12月) 参照。

1. ジョホール州の日系企業の一般的状況

(1) 日本企業の歴史

マレー半島の最南端に位置するジョホール州はジョホール水道をへだててシンガポールに隣接する。したがって、ここジョホール州は、マレーシアの州でありながらもその近接性のゆえにさまざまな意味でシンガポールの影響を強く受け、あたかもシンガポールの一州であるかのごとき観を呈する(第

第1図 シンガポール・ジョホール図（付工業団地輸出加工区）



- | | | |
|-------------------|------------------|---------------------|
| 1. Segamat | 6. Kluang | 11. Bandar Tenggara |
| 2. Muar | 7. Kota Tinggi | 12. Bandar Penawar |
| 3. Tongkang Pecah | 8. Senai | 13. Larkin-Tampoi |
| 4. Sri Gading | 9. Tebrau | |
| 5. Parit Raja | 10. Pasir Gudang | |

出所：住友商事『マレーシアへの生産シフトの手引き』1989年。

1 図参照)。

まず、日系企業の当地への進出状況の歴史を概観してみることにしよう。第1表を参照願いたい。1989年現在ジョホール州内で企業活動を営む日系企業はその数50社に達する。もっとも急激に増加しはじめたのは1986年以降のことで、1985年までの進出企業数は全部で30社にすぎない。つまり現在数50

日系企業の活動と労使関係（小林）

第1表 日系企業の進出状況

年 度	社 数
1962～1972	5
1973	2
1974	1
1975	2
1976	1
1977	0
1978	2
1979	7
1980	2
1981	2
1982	0
1983	1
1984	2
1985	3
1986	2
1987	6
1988	6
1989	6
合 計	50

第2表 年度別・業種別進出企業数

年 度	電機・電子	精機	密機	化 学	その他	計
1962～1985	8	0		3	19	30
1986～1989	11	4		1	4	20
合 計	19	4		4	23	50

出所：第1表に同じ。

社中20社全体の40%は1986年以降当地に進出してきた企業なのである。この一事をとっても1980年代後半の当地への企業ラッシュの一端が理解できよう。

では、いかなる業種がこの間(1986年以降)増加したのか。つぎに第2表に依拠しつつその業種別進出状況を概観してみることにしよう。1985年までは進出企業件数が絶対的に少なかつただけでなく、その他の業種が19件を数えたことに示されるようにその

出所：筆者のききとり調査より作成。

業種は多岐にわたっていた。ところが1986年以降になると電機・電子産業が増加しこの間の進出企業の半数に該当する11社が電機・電子企業によって占められていたのである。

この間、ジョホール州政府も工業誘致に努め、同州内に合計13カ所の工業団地を開設し受け入れ準備を進めてきた。前掲第1図を参照願いたい。ジョホール州内各地に工業団地が開設されていることが判ろう。これらジョホール州の工業団地は、いずれもシンガポールに隣接しており、事実上のシンガポールの工業地帯の一部を形成しているといっても過言ではない。1985年以降の円高状況の下で、シンガポールの日系企業が、海峡をへだてた隣りのマレーシアにその工場をシフトさせはじめると同時に、日本からの進出企業も

シンガポールよりまだ進出の余地を残すマレーシアのジョホール州に進出を開始したのである。日本からとシンガポールを経由すると、二つの流れをもちながらここジョホール州に日本企業は集中した。いずれも円高を避け対米、対欧輸出基地をアジアに確保し、構築していくためにいまだ労賃が安いジョホール州が選択されたのである。

(2) 日系企業の現状

それでは、ジョホール州の日系企業はいかなる状況にあるのか。まず1989年現在における日系企業の業種別会社数をみてみることにしよう。第3表を参照願いたい。

ジョホール州における日系企業の主力は電機・電子産業でその数は19社を数え、全体の40%近くに達する。他の業種はいずれも4社が最高であることを考えると電機・電子産業の比重はおのずと明らかだろう。もっともこの電

第3表 ジョホール州の業種別日系
企業数 (1989年)

業 種	社 数
電 機・電 子	19
精 密 機 械	4
化 学 工 業	4
非 鉄 金 属	3
木 材・建 材	3
食 品	2
鉄 鋼	2
輸 送	2
窯 業	1
金 属	1
織 維	1
運 輸	2
そ の 他	6
合 計	50

第4表 資本規模別 (払込資本金)
企業数

資 本 規 模	社 数
百万Mドル未満	6
1—5百万Mドル	18
6—10 //	12
11—15 //	5
16—20 //	3
21—25 //	1
26—30 //	0
31—35 //	2
36—40 //	0
41— 以上	2
合 計	49

注) 1社資本金不明。
出所：第1表に同じ。

出所：第1表に同じ。

日系企業の活動と労使関係（小林）

機・電子産業19社のうち、シンガポールに拠点があり、そこからジョホール州の工業団地に進出したという企業が10社を数えたことを考えると地域拠点シンガポールの衛星工業地帯＝ジョホールの性格が濃厚になる。しかも、この電機・電子産業のうち半分以上の企業が1986年以降にここに進出したことを考えると、ここ数年の間にその性格が一層強まったことがわかる。

つぎに企業の払込資本金別規模を調べてみることにしよう。第4表をみていただきたい。払込資本金額は調査時点の相違で同じ1989年といっても若干の差があることはやむを得ない。そうした誤差を一応カウントに入れてその規模別分布をみてみたのが第4表だが、これによれば、日系企業の多くは1～5百万Mドルの資本規模で6～10百万Mドルを合わせると30社に達し全体49社のうち61%がこの層に属している。表にはないが、その大半はこれまた電機・電子産業で一次下請産業が多くこの地に進出してきている。

つぎに合併比率をみてみたものが第5表である。49%以下が19社で全体の41%強、100%がこれまた19社で同数を占めている。49%までというのは比較的早期にジョホール州に進出した企業であるのに対し100%というのは、ここ1～2年の間に当地に進出した企業に多い。ここ1～2年マハディール政権は100%出資の外資系企業を認めており、このことを反映して近年進出した企業に100%外資出資の企業が多くみられる。

第5表 合併比率別企業数

合併比率	社数
1—29%	6
30—49	13
50—99	8
100	19
合計	46

注) 4社合併比率不明。
出所：第1表に同じ。

第6表 従業員規模別社数

規模	社数
1～50	6
51～100	7
101～300	18
301～500	4
501～700	1
701～1,000	2
1,001～1,500	5
1,501～	3
合計	46

注) 4社従業員数不明。
出所：第1表に同じ。

第7表 労働組合の有無

労働組合の有無	社数
有	12
無	29
合計	41

注) 9社労働組合の有無不明。
出所：第1表に同じ。

では、従業員数はどうか。第6表に依拠して従業員数をみてみることにしよう。日系企業のなかで最も数が多いのは101～300人規模で全体の4割弱に該当する18社がこの規模に属する。50～300人規模でみると全体の5割強がこの層に属することを考えるとこの規模に日系企業が集中していることがわかる。逆に1,001人を超える企業はわずかに8社で2割にみならず、1,501人以上となると3社を数えるにすぎない。全体として、この地域に進出した企業は中小規模のものが多い。

では、各日系企業に労働組合はどの程度組織されているのだろうか。第7表を参照願いたい。労働組合が無いというのが29社で全体の7割強を占めており、有の12社、3割を大きく上まわっている。労働組合有りと回答したもののうち企業内組合有りと回答したものが2社あった。マレーシア政府がその結成を奨励していることともあいまって、企業内組合の結成がみられはじめたが、企業内の中心人物がQC運動を通じてマネジメント部内に吸収されていることとも関連し経験のある人物が組合のリーダーにならない、との意見も多い。

ジョホール州の日系企業の現状をみると、電機・電子産業を中心に、資本金100～500万Mドル規模で100%出資、50～300人規模の従業員を擁する企業像がその典型として浮かびあがってくるのである。

2. ジョホール州の日系企業の事例分析

(1) 会社概要

日系企業の活動と労使関係（小林）

つぎに日系企業の個別事例分析に移っていくこととしよう。ここでは、自由貿易区内にあるか、もしくは外にあっても保税工場（自由貿易区内と同じ機能を工場単位で有する工場）の指定をうけた企業9社といずれの指定もうけない企業4社を例にあげてその具体的像を追ってみることとしたい。

A社は1979年に設立された。輸出加工区外だが保税工場（LMW）の指定を受けている。磁気ヘッド、マイクロモーター、ラジオチューナー等を生産する。払込資本金は1,250万Mドルで100%日本側の出資である。従業員は1,200人で内女子は1,160人と圧倒的多数を占める。従業員の人種構成はマレー系95%、中国系4%、その他1%である。労働組合はあるが企業内組合である。日本人は社長と製造4部門の部長を含めて総計5名。

B社は1980年設立された。ここもA社同様輸出加工区外だが保税工場の指定を受けている。製造品は電子部品（リレー、コネクタ・キーボードなど）。資本金は15,020万Mドルでこの地区では最大手の会社に属する。日本側の100%出資である。従業員は2,000人で内女子は1,720人にのぼる。従業員の人種構成はマレー系92%、中国系4%、その他4%である。電子関係ということではこれまでは政府の禁止措置のため労働組合はなかった。1989年10月以降電子部品でも労組結成が認められたが、ここではまだ労組は結成されていない。日本人社員は社長、工場長、各種製造部門の部長をふくめて17名が駐在している。

C社は1981年設立で自由貿易区内に位置する。製造品はプラスチック加工でテレビのキャビネットを製造している。資本金は400万Mドル。日本側は60%出資である。従業員は310人で内女子は160人。従業員の人種構成はマレー系90%、中国系5%、その他5%である。A、B両社と比較するとC社は男性の職場だといえる。労働組合は結成されていない。日本人社員は社長、工場長、技術関連を含めて総勢4名。

D社は1981年設立された。自由貿易区外だが保税工場の指定を受けている。製造品目はカラーテレビ、モニターディスプレイ、カラーテレビシャーシー。資本金は3,380万Mドルで日本側の出資比率は50%。従業員は1,600人で内女

子は1,300人を占める。従業員の人数構成はマレー系85%, 中国系10%, その他5%である。労働組合は電機産業労組の全国組織ELWUに所属する。日本人社員は社長, 工場長, 各部長, 一部課長を含めて総数15名を数える。

E社は1984年に設立された。ここも自由貿易区外だが保税工場の指定を受けている。製造品目は音響製品および留守番電話などである。資本金は198万Mドルで日本側の出資比率は90.7%である。従業員は1,500人で内女子は1,150人で圧倒的比率を占める。従業員の人種構成はマレー系57%, 中国系19%, その他24%で, この企業でのマレー系の比率は低い。労働組合はない。日本人社員は社長, 工場長を筆頭に各部長を含めて10名の者が常駐している。

F社は1986年に設立された。自由貿易区内に位置している。製造品目はジャック, アダプター, 端子板といった民生用電子機器部品である。資本金は300万Mドルで日本側が100%出資である。従業員は550人で内女子は530人を占める。従業員の人種構成はマレー系85%, 中国系5%, その他10%である。労働組合はない。日本人は社長を筆頭に経理, 営業, 資材, 成型, 製造の各部長を占める。

G社は1987年に設立された。自由貿易区外だが保税工場を有する。G社は, マレーシア最大の日系電機メーカーM社傘下のグループ企業でM社が有する在マレーシア8社のうちの1社である。製造品目はフライバックトランスや偏向ヨークなど。資本金は800万Mドルで100%M社が出資している。従業員は1,100人で内女子は900人を数える。従業員の人種構成はマレー系75%, 中国系12%, その他13%である。労働組合はない。日本人は社長, 工場長, 経理部長を含めて総勢8人。

H社は1987年に設立された。自由貿易区内に位置する。製造品目はワイヤーアッセンブリーやハーネス。資本金は100万Mドルで100%日本側出資企業である。従業員は230人で内女子200人。従業員の人種構成はマレー系70%, 中国系25%, その他5%。労働組合はない。日本人社員は社長, 工場長を含め総数4人である。

日系企業の活動と労使関係（小林）

I社は1988年に設立された。自由貿易区外であるが保税工場の資格を有する。資本金は520万Mドルで日本側が80%出資である。耐熱ガラス食器の給付・加工をおこなっている。従業員は120人で内女子が95人を占める。従業員の人種構成はマレー系95%、中国系2.5%、その他2.5%である。労働組合はない。日本人は社長と総務、製造の各部長を占めて総数3名である。

つぎに、自由貿易区外でしかも保税工場の指定を受けていないJ～M社を紹介しておくこととしよう。

J社は1972年に設立された。自由貿易区外で保税工場の指定も受けていない。製造品目はポリエチレンである。資本金額は200万Mドルで日本側の出資比率は35%でマレーシア人がマジョリティーを占めている。従業員は全体で110人で内女子は20人と非常に少ない。従業員の人種構成はマレー系75%、中国系24%、その他1%である。労働組合は有りで、社長、副社長の2名が日本側社員である。J社の製品は100%マレーシア国内向けで輸出の必要がないので保税工場の資格は必要なく、また、同社の最大出資者が中国系資本であることが保税工場の資格の取得を困難にしているとのことであった。

K社は1979年に設立された。J社同様輸出加工区外で保税工場の指定も受けていない。製造製品はスズメッキと電気ブリキ製造販売である。資本金は6,550万Mドルで日本側出資比率は28.7%である。従業員は245人で内女子は45人にすぎない。従業員の人種構成はマレー系96%、中国系3%、その他1%である。労働組合は有りで企業内組合である。日本人社員は副社長と工場長の2人である。ここも100%マレーシア国内向け生産が中心であることから輸出促進のための自由貿易区内営業も保税工場の資格取得も必要はない。

L社は1986年に設立された。J、K社同様自由貿易区外で保税工場の指定はない。製造品目はP.Cワイヤーなど。資本金は590万Mドルで日本側の出資比率は79%である。従業員は25人で内女子は4人。従業員の人種構成はマレー系85%、中国系10%、その他5%である。労働組合はない。日本人社員は社長、副社長、工場長の3人である。L社もマレーシア国内供給が65%

で輸出比率は香港を中心に35%と低い。

M社は1987年設立された。J, K, L社同様自由貿易区外で保税工場の指定は受けていない。トマトソース漬け鰯缶詰の製造販売を業務としている。資本金は400万Mドルで日本側の出資比率は51%である。従業員は100人。従業員の人種構成はマレー系75%, 中国系8%, その他17%である。労働組合はない。日本人は社長と各部長をふくめて総勢6人である。

(2) 人事, 労務管理

ここ数年ジョホール州への日系企業の急激な進出によって、この地域の労働力事情は逼迫している。

まずワーカーの学歴であるが、アンケート調査をした13社すべてが中卒中心と答え、またその募集の対象地はここジョホール州内との回答を出していた。これはジョホール州だけの特徴ではなく、マレーシア全体にいえる特色で、州政府の権限が強いこの国で州を超えて労働者を募集するには州政府間の対抗が強すぎ困難だとのことであった。各州政府は、企業が自州に来てくれることを歓迎するのである。それではマネージャークラスの学歴となるどのようなものか。このクラスはワーカーと異り高卒から専門学校、短大、大卒と広がりを見せ、その募集方法も新聞広告にその重点が移行し、募集の範囲も州内外へと拡大していく。もっとも、マネージャークラスの新聞広告となると新卒者の募集ばかりとはいえ中途引き抜きを事実上やることになるわけで、日系企業間での対立を引き起す可能性も強い。他方で日系企業の大半はマネージャークラスの人事を内部昇格で補充するケースが多いが、内部昇格だけでは補充できず他企業からの引き抜きで補充するケースもでてきている。

ワーカーの通勤範囲はその大半が工場周辺の農村もしくは工場周辺の住宅地でバスその他の通勤手段で30分以内というのが圧倒的多数を占めた。多くの企業がバス会社と契約し企業専門のバス（いわゆる“バス・キラン”）で労働者の足を確保しているが、そのルートは、工場周辺30分以内というのが比率

日系企業の活動と労使関係（小林）

的に高い。もっともマネージャークラスとなると大半が世帯主で家庭持ちであることから、工場周辺の住宅地に一戸を有し自動車通勤というケースが一般的である。

賃金面では、月平均250Mドル（約12,500円）から350Mドル（約17,500円）前後というのがワーカーの一般的賃金水準である。この賃金水準は、マレーシアの他の工業地帯、たとえばペナン地区やセランゴール地区と大差なく、若干この地域の賃金水準は高いというレベルである。ここジョホール州は、シンガポールに近いその地理的位置からシンガポールの高賃金にひきずられる傾向が強く、全体としてマレーシアのなかでは賃金は高水準にある。特に、ここ1～2年の間に日本企業のラッシュの結果賃金は急騰をみせ、2～3割ほど上昇したという。とりわけ中間管理職の不足と賃金上昇は顕著で、その確保がむずかしく各社一様にその確保の困難をアンケートに回答しており、引き抜きが日系企業どおしでも展開されているという。

ところで、会社の福利厚生という意味で、社宅を有する企業はこの地域には比較的多い。B, E, F, H, I, K, L社はいずれも社宅もしくは独身寮、女子寮を有しており州内遠隔地からのワーカーに社宅を提供している。社員食堂はほぼすべての企業が所有しており、会社が光熱費を負担するかたちで業者に依託経営するというケースが一般的である。またイスラム教を国教とするこの国では礼拝堂が不可欠だが、多くの企業が自社内に礼拝堂をもつ。アンケート調査した企業のなかではM社のみ礼拝堂を所有しないが、近くのモスクへ礼拝に行く時間をワーカーに保証しているとのことであった。

募集後の労働者教育は短期間の新入社員教育（多くの場合1, 2日から1週間）の後はOJTで教育をするというのが大半で、A, B, D, I, L社のように日本への研修旅行を実施しているケースも多い。

ところで、日系企業といえばQC運動との関連が問われるが、ここジョホール州では、QCセクションのみおいていると回答した企業がA, C, E, H, I, J, L, Mの8社を数え、QCサークル運動を展開しているという回答をした企業がB, D, F, G, Kの5社を数えた。もっともQCサーク

ル運動を展開しているといってもさまざまなレベルがあり、まず中堅リーダーの育成が第1でサークル運動は今後の課題だとするF社のようなレベルから小サークル運動を展開しQC発表会を開催し内容はともあれ外見は日本と大差ない活動をしているD社のような所まで千差万別である。

しかし、いずれの場合も日本人管理者が運動の中心となっており、全体として日系企業における日本人社員の役割は大きい。各社とも社長、工場長、製造部長は日本人が占め、ごく少数の日系企業を除けば人事部長を除いて現地人に部長ポストを譲り渡してはいない。その意味では1970年代中ば高揚する反日運動の波のなかで一時現地化の動きが顕著になったが⁽¹⁾、1980年代に入りむしろ逆行する動きすらここマレーシアでは出てきている。特にここ1～2年マハディール首相が外資優遇措置を打ち出し、100%外資出資を認めて以降この動きは顕著になってきているように思われる。このことが日系企業の“現地化”の動きを逆行させる結果になっているように思われるのである。

(3) 増加する雇用者数と雇用上の問題点

いずれにしてもここ数年、ここジョホール州での日系企業の雇用者は激増をとげた。アンケートに回答した13社の過去5年間の雇用者数の推移をみてもその動きは明白である。

その結果、賃金の上昇と同時に企業サイドにさまざまな問題を生みだしてきている。「日系企業が当面している問題点を自由に述べて下さい」という質問に対し、「人材不足（技術者不足）、コミュニケーションの不十分さ（日本人のマレー語学力不足）」（A社）、「ローカルの中間管理職の欠如、共通言語（語学的な言葉ではなく、緊急伝達のための手段としての言葉）の未完—歴史、習慣、風俗、価値観などの共有化がなされていない—」（B社）、「人材不足」（C社）、「海外企業が多く進出しておりスキルワーカー採用難、管理クラスの引き抜き、その他ワーカー確保が年々難しくなってきた」（D社）、「ワーキングパミットの取得と延期、インフラストラクチュア政府関係の許認可」（E

日系企業の活動と労使関係（小林）

社),「日系他企業の急激なマレーシアへの進出が続いている為給料の高騰, 転職の多さが問題になっている」(F社),「技術者の採用, 育成, 管理者の採用, 賃金の高騰」(G社),「ワーカー不足, 為替差損」(H社),「最近マレーシアへ進出する企業が増加している。ジョホールバルも同様であり, しかもシンガポールが近いため, 採用の問題が厳しくなっている。特に, 1. マレー系の優秀なエンジニア, マネージャー 2. 女性ワーカー の採用が厳しくなっている。給料もアップし始めている印象, 退職率も比較的高いと思う。教育訓練も時間をかけて慎重にやる必要があるだろう。人間的にはまじめである」(I社),「中間職制の者を確保するのが困難である。日系企業のラッシュの結果賃金の上昇が激しい」(J社),「一般企業では賃金上昇, 労働力不足が顕著で, 日本側がマジョリティーの場合は大きな変化はない」(K社),「ブミプトラ政策によるマレーの株主のシェア拡大とマレー系70%, 外国人の株主シェア30%の政策に対する問題あり」(L社),「マレーシアのNEP政策(新経済政策)がどう変化していくかによって外国企業の立場は変わって来ると思われる。回教国家が経済的に発展している例は見ない様に当国もこの回教が足かせになって来るのではないかと思う」(M社)などの意見がよせられた。

このアンケートへの回答からも判断できるように, 圧倒的多数の企業があげている問題点は, 日系企業の進出ラッシュによる賃金の上昇と中間職制の不足そしてその争奪戦の展開である。それにともないジョブ・ホッピングが激しくなると同時にジョホール州外のかかなり広い範囲からの労働者の雇用がはじまっている。多くの企業が社宅もしくは寄宿舍を有し通勤不可能な労働者をここに収容し労働力確保に努めた理由もそこにある。こうした現象がここジョホール州の労働関係を不安定で流動的なものにしてしているのである。

おわりに

以上, 激動するジョホール州の日系企業の状態とそこで展開されている労使関係についてごく簡単に言及した。他のマレーシアの工業団地同様, 現状

のジョホール州は、日系企業に代表される外国系企業の進出ラッシュを受けて激しい変化に直面しているが、その特徴はあげて中間職制の不足と労働力不足に現われており、これを解決するために中間職制の引き抜きと労働者の遠隔地よりの募集がはじまっている。この動きが、ここジョホール州の労使関係を著しく不安定にしているのである。今後この州の労使関係がどのような方向に動くかは、1990年代の対マレーシア外国企業の投資動向の動きいかんにかかっており、それゆえ投資動向を注視してみなくてはならない。

〈注〉

- (1) 拙著『戦後日本資本主義と「東アジア経済圏」』御茶の水書房、1983年、第3章参照。