

中小企業のグローバル化における海外日本人 商工会議所の役割

— マレーシア日本人商工会議所中小企業委員会の事例 —

川 辺 純 子

要 旨

日系中小企業のグローバル化に伴い、アジア諸国に進出した日系中小企業は、受入国政府と協力して地場の中小企業育成政策を推進すると同時に、両者間に生じた問題の解決を求められることになる。

本稿では、マレーシア日本人商工会議所（JACTIM）を取り上げ、マレーシア政府のVDPならびにILPの2段階における中小企業育成政策において、JACTIM中小企業委員会がマレーシア政府とマレーシア進出中小企業の間で、どのような役割を果たしているのかを検証した。その結果、以下の役割が明らかになった。(1)大手会員企業が中小企業会員に、支援活動を行っていることである。(2)大手・中小企業会員が協力して日系企業の代弁機関として、進出先国の政策決定に影響を行使することが出来ることである。(3)現地政府が未熟な地場企業に代わって、日本の商工会議所を利用して現地に進出している日系大手・中小企業を積極的に利用していることである。(4)日本商工会議所に代わって、在アジア日系中小企業の支援活動を行っていることである。

アセアン経済統合が進む中で、海外日本人商工会議所は在アセアン日本人商工会議所連合会といった組織を通じて、アジアの中小企業支援のみならず日系中小企業支援を行うことができると思われる。

キーワード：グローバル化、海外日本人商工会議所、ベンチャーディベロップメントプログラム、産業リンクージュプログラム、マレーシア日本人商工会議所中小企業委員会

1. はじめに

戦後、日本企業の海外直接投資が拡大する中で、大企業のみならず中小企業の海外直接投資が

増加していった。1970年代前半における海外直接投資の第一段階では、日本企業はアジアに対する製造業分野向けの労働確保型投資を行った。1980年代前半の第二段階では、先進国に対する貿易摩擦回避型投資が中心であった。この第一ならびに第二段階においては、大企業による海外直接投資が中心であり、中小企業の海外進出はあまり見られなかった。

しかし、1985年のプラザ合意による円高を契機として迎えた第三段階になると、大企業が円高対応型投資およびグローバル戦略型投資として、アジア向け製造業分野への直接投資を急増させると、精密機械、電気機械、輸送機器、繊維分野を対象とした中小製造企業の対アジア直接投資が本格化した。日系中小企業のアジア進出は、コストダウン、取引先からの進出要請から進展して、取引先の海外展開への自社判断での追随、現地市場の開拓へと多様化しており、海外進出はまさに中小企業の生き残りをかけた経営戦略となりつつある¹⁾。

その結果、東アジアにおいては日系企業、アジア NIES 企業や欧米企業も含めた多数の電子・電機、自動車企業のみならず、裾野分野の中小企業間で国際分業体制が深化することになった。こうした国際分業の進展に伴い、中小企業は比較的付加価値の低い製品や工程を、相対的に土地や労働力価格の低いアジア諸国に移転し、他方、高付加価値の戦略製品の開発・製造は、日本国内において維持・強化するという、産業全体としての国際最適分業を実現していくことが求められるようになっている（中小企業庁 2006）。

一方、アジア受入国においても、産業高度化は大きな課題となっている。各国政府は産業高度化を達成するために中小企業育成をはかり、サポーティング・インダストリーの形成を目指している。そのため、アジア各国は政府の中小企業育成政策の下に、外国企業の直接投資を通じて技術・経営移転をはかり、地場の中小企業の育成に力を入れるようになった。

一般に、中小企業を含む企業の海外直接投資は、生産要素の国際的移転と捉えられている。吉原（1984）は中小企業6社の事例研究を通じて、成功企業に共通する要因として経営資源、国際経営資源、経営コントロール、不確実性対策の4点をあげ、経営資源の移転が最も重要であることを指摘している。高田（1994）は、国際資源移転の進展に伴って韓国、台湾、シンガポール、マレーシアにおける日系電子機器セット・メーカーと、部品中小企業間における下請形態による、日本的企業間分業の国際的移転を実証した。鈴木他（1999）は、アジア地域における日系中小企業と、受入国中小企業間における国際分業の進展を実証し、輸出志向型中小企業がアジア工業化に、重要な役割を果たすことを示唆している。

このように、日系中小企業が進出先国において経営資源移転を行い、アジア域内に国際分業が進展することにより、アジア工業化に大きな役割を果たしてきたことが明らかにされてきた。これらの研究の焦点は、親企業とアジア進出子企業といった企業内経営資源の移転、もしくはアジア地域における企業間国際分業に置かれている。

しかし、これらの研究においては、アジア進出日系中小企業が、いかに受入国政府の中小企業育成政策に協力し、かつその過程で両者間にいかなる問題が生じ、それらをどのように解決するのかといった視点が欠けている。受入国政府と進出日系中小企業が、受入国政府との間に生じる問題をどのように解決し、地場中小企業の育成を行っているのかといった点を明らかにしなければ、在アジア日系中小企業を評価することは出来ないであろう。

一般に、受入国政府と進出日系企業は、制度・組織といったチャンネルを通じて、利害の調整を行っている。川辺（2005, 2009）は、盤谷日本人商工会議所（The Japanese Chamber of Commerce, Bangkok: JCC）ならびにマレーシア日本人商工会議所（The Japanese Chamber of Trade & Industry, Malaysia: JACTIM）を取り上げ、制度・組織の一つである在アジア日本人商工会議所が、受入国政府と進出日系企業との調整機能を果たしていることを明らかにした。

ところが、これらの研究では、タイおよびマレーシアに進出した日系大企業が中心であり、中小企業についてはあまり触れられていない。筆者は在アジア日系中小企業に関しても、日本人商工会議所がこれらの中小企業と受入国政府との間で、同様の調整機能を果たしていると考える。

そのため、本稿では JACTIM を取り上げ、マレーシアの中小企業育成政策と、それに応じた JACTIM 中小企業委員会の活動を分析する。マレーシアを取り上げるのは、マレーシア政府が ルック・イースト政策の下、ベンダー育成プログラム（Vender Development Programme: VDP）ならびに、産業リンケージプログラム（Industrial Linkage Programme: ILP）といった 2 つの中小企業育成政策を打ち出し、日系企業に対して地場中小企業育成に対する協力を要請しているからである。

分析の枠組みは次のとおりである。一般に途上国では政府の工業化政策の下に、外資導入による工業化を展開している。アジア諸国では政府が産業政策や、中小企業育成政策などの政策策定を行い、こうした政策を政府と外国企業が協力して遂行し、地場企業を育成している。この過程で、両者間に生じる問題に対して、経済団体などの組織が経済発展を実現するために、受入国政府と日系企業との調整機能を果たすことになるのである。

経済団体は社会環境や市場環境が激変するほど、その存在理由がより大きくなる。というのは、環境変化に対して、既存の企業内経営資源や市場の諸制度・諸慣行が時代遅れとなり、有効性が失われるからである（宮本又郎 1993, 167 ページ）。また、経済団体は共通の課題を抱える会員から構成されている。これらの課題を達成するにあたり、経済団体の指揮部門が計画し、それを事務局の統一管理のもと、会員から構成される部会・委員会など課題実施部署が、実施していくという統一原理を有している（グラッホラ 1971, 194-195 ページ）。

こういった経済団体の機能・組織原理に基づいて、本論文ではマレーシア政府の中小企業育成政策を、(1)VDP（1992 年以降）、(2)ILP（1996 年以降）の 2 つの時期にわけ、それに応じた

JACTIM ならびに JACTIM 中小企業委員会の活動を見ていく。具体的には、(1)マレーシア政府の中小企業政策の内容、(2)同政府が日系中小企業に求めた役割、(3)同政府と中小企業の間が生じた問題、(4)問題に対応する組織、(5)課題に対する対応過程と解決方法を見る。

マレーシアの工業化および日系中小企業の進出状況・動向は、『中小企業白書』ならびに先行研究を利用した。JACTIM 中小企業委員会の活動については、『JACTIM の歩み二十年史』ならびに会員向け情報誌である『会報』、『Jactim』に依拠する。さらに、事実確認、不明な点を明らかにするために、JACTIM 会頭、中小企業委員長および事務局長から聞き取り調査を行った。

本稿の構成は以下のとおりである。問題提起をした1章に続いて、2章ではマレーシア進出日系企業が設立した JACTIM が、マレーシア政府の VDP に対して、マレーシア政府と日系大手企業との間で果たしている調整機能を明らかにする。3章では、マレーシア政府が VDP にかわる中小企業育成政策として打ち出した ILP に対して、JACTIM が中小企業担当理事を設置し、在マレーシア日系中小企業加入促進を行う初期の活動を見ていく。4章では、JACTIM が中小企業委員会を設立し、JACTIM 一丸となってマレーシア政府の中小企業育成政策に参加していく過程を見る。5章では、問題提起に対する本論文のまとめと展望を述べる。

2. マレーシアの経済発展と日系企業

(1) マレーシアの経済発展と日系企業の進出

日系企業の対マレーシア直接投資は、マレーシアの工業化政策に沿った形で行われてきた。まず、1960年代はマレーシア政府の輸入代替工業化に沿って、国内市場への供給を目的に電機産業や、資源活用を目的とした木材産業、鉄・非鉄産業などの分野に大手企業が進出した。

続いて、マレーシアが輸入代替から輸出志向工業化へと、工業化政策を大きく転換させると、日系企業は1970年代前半、第1次投資ブームを迎えた。マレーシア政府はマレー人優遇政策である「新経済政策(1971-90年)」の下で、外資を中心とした製造業分野におけるマレー人の雇用機会の増大をはかり、マレー人の商工部門への参入を目指した。そのため、保税工場制度(1967年)、投資奨励法(1968年)などを制定し、輸出志向の外国企業誘致に力を入れた。さらに、1971年の「電子産業に対する特別措置」に続いて、「自由貿易地区」(FTZ)を設立し、労働集約的輸出産業の発展策として、電機産業の多国籍企業の誘致を積極的に展開していった。こうしたマレーシア政府の外資政策に応じて、労働力の上昇、欧米との貿易摩擦への対応策として、マレー半島中部のスランゴール州や北部のペナン州の自由貿易地区に、電機産業、繊維産業など日系大手企業の進出が相次いだ。

1980年代前半には、マレーシア政府は輸出志向工業化を継続する一方で、「新経済政策」を一

段と推進するために、マレーシア重工業公社（HICOM）を設立して重工業化を推進していく。日系企業はHICOMプロジェクトに参加する形で、国民車を生産するプロトンへの参加を始めとして、1980年代前半に第2次投資ブームを迎えた。一方で、マレーシア政府は「新経済政策」を優先し、輸出志向企業に対して外資規制を強化した。そのため、対マレーシア直接投資の担い手は大手日系企業が中心であった。

ところが、1986年以降マレーシア政府が「新経済政策」を一時棚上げし、第二次輸出志向工業化へと大きく政策を転換した。一方、1985年のプラザ合意による円高対応策として、日系大手電機セット・メーカーが相次いでマレーシアに輸出基地を創設すると、これらの企業の子会社さらには系列中小企業を含む、日系企業の第3次投資ブームを迎えることとなった。

中小企業の投資件数増加の背景には、円高が最大のプッシュ要因として存在したが、プル要因としてはマレーシア政府の外資規制緩和があげられる。つまり、1986年以降、輸出企業へ製品、主に部品を供給する企業も輸出志向とみなされ、中小企業も100%外資の子会社を設立することが可能になった。国際経営の経験の少ない中小企業を含む部品メーカーにとっては、取引先が日系企業であるため、現地パートナーが参加しない形態がより好まれたといえる（穴沢1995）。この第3次投資ブームでは、日系大手および中小製造企業が、多業種にわたってマレーシア全土に進出していった⁽²⁾。

第3次投資ブームによる日系企業の投資ラッシュを迎えて、1983年に設立されたJACTIMの会員数は増加の一途をたどっている。1987年の213社から1996年には501社へと500社を超えるまでになった。1996年現在、会員企業の内訳は製造業が284社と非製造業を超えた。製造業では、電子・電機産業が120社と、製造業の約半分を占めている。

会員数の急増を受けて、会員の業種・地域が多様化したJACTIMでは、1990年代に大幅な組織整備を行い、会員の要請及びマレーシア政府の工業化政策に対応していった。部会では、1990年に最も会員が多い工業部会が、3つの工業部会に細分化された。第1工業部会（食品、繊維、木材、化学、ゴムなど）、第2工業部会（鉄鋼、機械、輸送用機器など）、第3工業部会（電子・電気、その他関連）へと分かれた。1995年現在、第1工業部会82社、第2工業部会104社、そして最大会員を抱える第3工業部会が196社となっている（川辺2009）。

また、地域別には1994年にペラ地域部会、マラッカ地域部会の2つの地域部会が設置され、ジョホール、ペナン地域部会と合わせて4地域部会となった。1997年現在でこの4部会会員数は121社に達しており、全会員企業514社に占める割合は23.5%と約4分の1を占めるようになっている。JACTIMでは各地域に立地する日系企業の増加を受けて、1995年には「地域部会担当理事」および「地域部会担当小委員会」を設置して、地域部会に対する活動を開始していった（『会報』1995年6月、8ページ）。

1990年代前半において、マレーシアの中小企業育成の要請に対応していったのは、JACTIM経営委員会であった。その後、マレーシア政府の政策転換に応じて、JACTIMでは1997年の中小企業担当理事設置、2000年の中小企業委員会設置を経て、中小企業委員会がマレーシア政府の中小企業育成の要請に参加するようになる。

(2) VDPとJACTIM経営委員会

1990年代に入ると、マレーシア政府は、「新経済政策」に代わる長期開発戦略として、「国民開発政策（1991-2000年）」を発表し、製造業を牽引力とした工業化を推進し産業高度化を目指した。そのため、開発戦略を具体化していく「第2次長期展望計画（1991-2000年）」、さらにマレーシアが2020年までに先進国入りを目指す「2020年構想」において、産業高度化を推進するために中小企業の重要性が示された。中小企業は大企業へ部品を供給するサポーティング・インダストリーを形成し、産業内及び産業間関連の強化に重要な役割を果たすためである。

そこで、1992年にマレーシア政府が通産省（MITI）管轄の下に打ち出したのが、ベンダー育成プログラム（VDP）である。VDPはルック・イースト政策を取るマレーシアが、大企業と系列下請による日本の中小企業を意識して導入したものである。VDPはマレー人優遇政策である「新経済政策」の下で、マレー系の現地中小部品メーカーを育成し、市場参入の機会を与えるために開始された。自動車、電機・電子産業を対象として、マレー系中小部品メーカーであるベンダー企業³⁾を、アンカー企業が技術的に支援し、MITIは両者間の調整を果たすものである。

VDPの第1段階である1988年から92年までは、アンカー企業と政府からのベンダーへの融資を伴った、「2者協定方式」による中小企業育成が図られていった。VDPの源流は「プロトン・ベンダー・スキーム」（PCS）であり、自動車産業におけるベンダー育成から開始されている。1992年には電機産業においてもVDPが導入され、地場資本のサプラ社と日系のシャープ・ロキシーがアンカー企業に指定された。

第2段階の1993年以降になると、MITI、アンカー企業、民間金融機関の3者による「3者方式」の下で、自動車産業以外でも中小企業育成が行われるようになった。アンカー企業は選定した中小企業から、部品などを購入することにより彼らに市場を保証し、必要に応じて技術・経営支援を行う。主にアンカー企業のメイン・バンクである金融機関が融資を担当し、そしてMITIが全体のコーディネートを行うのである。この3者協定では、金融機関とともにアンカー企業となる大企業の協力が必要となる。マレーシアでは大企業は、外資導入策で進出した外国企業が占めており、中でも日本の大企業がアンカー企業として、重要な役割を果たすことが期待された（穴沢1998；井出2003）。

「3者方式」によるVDPでは、JACTIMの経営委員会がマレーシア政府と日系企業との間で、

アンカー企業の選定・調整の役割を果たすことになった。同方式が開始された1993年、マレーシア MITI から JACTIM に対して、アンカー企業の要請が行われた。これを受けて、JACTIM 工業部会メンバーのうち、6社がアンカー企業として参加することにした。そして、同年7月14日には、MITI においてアスマット通産次官、金融機関3社と日本企業6社の間で、了解覚書(MOU)が調印されている。

1993年以降も、JACTIM 会員企業はアンカー企業として VDP に参加し、地場中小企業の育成に協力している。1994年11月現在、アンカー企業43社中日系企業は25社と、アンカー企業の約6割を占めている。これらすべて JACTIM 会員企業であった。特筆すべきは、これらのアンカー企業は輸出志向企業であり、多くのベンダーを持ちうるものが望ましいことから、セット・メーカーが多いことであった⁴⁾。

VDP に対して現地からは、アンカー企業としての日系企業の役割を評価する一方で、技術移転が遅い、ハイテク分野でのベンダー育成が行われていないといった批判が生じている。一方、日系企業は、地場企業の技術力・品質管理に関する知識が低い、離職率が高く技術移転が進みにくい、コスト面での支援が得られないといった問題を抱えていると、指摘した。

VDP では、JACTIM 経営委員会が中心となって、大企業会員によるアンカー企業の調整を行い、マレーシア政府の要請に対応していった。しかしながら、マレーシア政府が中小企業振興公社(Small and Medium Industries Development Corporation: SMIDEC)を設置して、本格的な中小企業育成政策を展開すると、JACTIM では新たに中小企業委員会を組織化して、会員企業が一丸となって対応していかなければならなくなった。

(3) SMIDEC の設立と中小企業の組織化

マレーシア政府は「第2次産業基本計画 (IMP 2) (1996-2005年)」の中で、サポーティング・インダストリーの形成を目指した、中小企業育成政策を実施していくようになった。そして、基本概念として「製造業++」(Manufacturing++) 戦略を示した。同戦略は、製造業の一連の活動を付加価値の連鎖(ヴァリューチェーン)と捉え、マレーシアが最も付加価値が低いアセンブリーに集中していることを問題視した上で、今後はより付加価値の高い、研究開発、デザイン、流通、物流、マーケティングといった分野も担うことができるよう、産業構造の付加価値を目指すものである。

「製造業++」戦略は、具体的には「クラスター開発」の下で、産業群ごとに輸出指向型の大企業たる中核製造企業のみならず、これを支えるサポーティング・インダストリー、サービス産業なども同時に開発していくことで推進される。IMP 2 では戦略的クラスターとして、外資系製造業が中心となる「国際市場連結クラスター」、政府系企業が主導する「政策主導クラスター」、

地場企業が中心の「天然資源ベースクラスター」の3つがあげられている⁽⁵⁾。外国企業は「国際市場連結クラスター」において、電機・電子、繊維・アパレル、化学の3分野におけるサポーティング・インダストリー育成などへの協力を要請されている。サポーティング・インダストリーは、主要クラスターの深化において重要な役割を果たすものとされ、その育成が重視されている（井出 2003, 4-5 ページ）。

そのため、マレーシア政府は1996年5月に、MITI傘下に中小企業開発公社（SMIDEC）を設立し、それまで各省庁が独自に行っていた中小企業支援策を一元化することにより、本格的な中小企業の育成に乗り出した⁽⁶⁾。SMIDECはIMP2における「クラスター開発」において、VDPに代わるサポーティング・インダストリー育成政策の中心と位置づけられた「産業リンケージプログラム」（Industrial Linkage Programme: ILP）の実施部門となる⁽⁷⁾。ILPのねらいは、現地中小企業が主要産業において、信頼でき競争力のある製造業者や、サプライヤーとなるよう成長を図ることである。ILPは国内中小企業と大企業、金融投資会社を連携し、産業リンケージを強化するというプロジェクトである。電機・電子、輸送機器、機械・エンジニアリングの3分野で、VDP同様、大企業は地場中小メーカーから部品などを調達することを奨励されている。

ILPは、(1)財政的インセンティブ、(2)ビジネスのマッチメイキング、(3)工業用地の提供、技術開発、技能高度化、輸出市場開発などの支援諸計画から構成されている。両者間のマッチメイキングの場をSMIDECが設定し、中小企業側のプレゼンテーションが評価されれば、アSEMBラーとの取引に向けた交渉が開始される。中小企業はILPの参加によって、中間財を生産するパイオニアステータスを与えられることになり、アSEMBラー側は中小企業に対して行った研修や、技術支援などの付帯費用の減免を申し込むことが可能である。このILPを実行していく上で、外国企業の協力は不可欠であった⁽⁸⁾。

SMIDECの設立・ILPの導入を契機として、JACTIMにおいては大企業のみならず中小企業が、電機・電子、輸送機器、機械・エンジニア部門にわたり、多様な協力を求められるようになった。JACTIMではSMIDECの要請に応じて、宮本郁夫経営委員長（松下電器）をSMIDEC理事として派遣し、マレーシアのサポーティング・インダストリーの育成などについて協力をを行うようになった⁽⁹⁾。そして、ILPに協力して日系企業とマレーシア資本の共同出資による、中小企業ベンチャー企業の設立などに協力をしていった（『会報』1996年12月、16ページ）。

しかしながら、SMIDECが要請するビジネスマッチメイキングや技術移転面においては、現場においてヒト対ヒトによって移転されるという性格を持つ、中小企業が有する熟練技術の移転が不可欠である。そのため、JACTIMでは在マレーシア日系中小企業を取り込み、SMIDECの要請に対応していくようになった。

3. 中小企業担当理事設置と初期の活動（1997～1999年）

(1) 中小企業担当理事の設置

マレーシア政府は、ILPを打ち出しサポーティング・インダストリーを育成していく上で、日系企業の協力を要請するようになった。そのため、JACTIMでは中小企業担当理事（SMI担当理事）を設置して、まずは未加入であった在マレーシア日系中小企業を会員企業に取り組み、SMIDECが求める中小企業の育成に協力していくことになった。

SMI担当理事の設置は、JACTIM第2代鈴木一正会頭（三井物産）の提案によるものである。まず、1997年3月の定例総会において、鈴木会頭がSMI担当理事の設置を提案、同理事会において承認された。新設のSMI担当理事の目的は、次の3点に置かれている。一つ目は、マレーシアにおける日系企業構造に即した会員構成を確保することにより、現実に即した活動の展開を行うことである。二つ目に、マレーシア側が要請する、サポーティング・インダストリー育成・強化に対する協力体制を確立することであった。そして、三つ目に、会員増強による財政の基盤強化を図ることである。つまり、JACTIMは日系企業の代表組織として、マレーシア側から要請される期待に応える組織体制を確立することを目指したのである（『会報』1999年3月、23ページ）。

加藤賢一 JACTIM 副会頭（デンソー）が初代 SMI 理事主査に、そして青木弘（上田鍍金マレーシア）と武信隆博（中小企業金融公庫）の2名が、SMI 担当理事に就任した。

1997年から1999年までの3年間は、SMI担当理事が中小企業のJACTIM加入促進を図り、初期の活動を開始する時期にあたった。というのは、1990年代半ばにおけるJACTIM会員数に占める中小企業会員数は、1割に満たなかったからである⁽¹⁰⁾。そのため、SMI担当理事は、まず中小企業が抱える問題およびニーズを把握し、それらの問題に対応することにより中小企業を会員に取り込むことから開始した。最初に1997年3月に、中小企業金融公庫融資先企業にアンケート調査が実施された。同調査をもとにSMI担当理事が4月～6月にかけて、非会員を含む中小企業へのヒアリングを実施した。これらの調査結果をもとに、非会員中小企業者リストを作成し、中小企業に対する具体的な措置の検討を行った。

調査によると、中小企業がJACTIMに加盟していない理由が明らかになった。「必要性を感じない」、「知らなかった」、「会費が高い」、といった理由が上位であった。その他の加盟条件として、「情報提供・ルール確立」、「自由に話せる雰囲気」、「KL以外の地域に密着した活動」、「中小企業分科会の設置」、「会費値下げ」、「メリットのある活動」、「経営相談等への対応強化」、「委員会などの負担軽減」などがあげられている⁽¹¹⁾。

その結果、SMI担当理事は、JACTIM FOUNDATION（商工会議所基金）⁽¹²⁾の拠出額の弾力

化、電話による経営相談（経営ホットライン）の実施、テーマ別勉強会等研修の実施、中小企業部会の設置、などを実施すべき対策として検討していった。そして、翌1998年には、これらの内容を盛り込んだ「中小企業加入促進パッケージ」を打ち出して、中小企業会員の勧誘活動を開始していくのである。

(2) 「中小企業加入促進パッケージ」

JACTIMは1998年度活動方針の中で、初めて「中小企業支援事業等会員サービスの向上」に取り組む姿勢を明らかにすると、中小企業に対する支援を開始していった。同方針では次のように述べられている。「会員企業の抱える諸問題を広く収集し、会員企業への情報のフィードバックや該当部会・委員会への提案等を迅速に行うために、引き続き総務委員会に会員相談担当窓口を設置し、会員サービスの向上に努める。特に本年は、SMIサポート事業として検討されている電話による経営相談事業の具体化を図り、中小企業会員へのサービス向上、入会メリットの積極的PRを図りつつ、「SMI部会」創設についても検討を続ける（『会報』1998年6月、10ページ）」。

中小企業支援策として、SMI担当理事が打ち出したのが、「中小企業に対する加入促進パッケージ」である。パッケージの重点施策は、(1)中小企業会員に対する会費の優遇措置、(2)経営相談室開設、(3)中小企業会員懇談会の定期開催、の3点に置かれた。

「中小企業に対する加入促進パッケージ」は、1998年11月の臨時総会において承認され、会費基準、JACTIM FOUNDATION 拠出基準の改正が行われた。改正により、既存の категория A（ категория A'）および B（ категория B'）企業に加えて、新たに日系中小企業加入促進パッケージ対象企業（ категория D）及び同対象のグループ企業（ категория D'）の2つが新設され、会費減額措置対象企業とされた。 категория Dでは、会費1,500リング+JACTIM FOUNDATION 会費600リング合計2,100リング、 категория D'は、会費900リング+JACTIM FOUNDATION 会費600リング合計1,500リングとされた。この改正により大企業の合計会費は5,100リング、大企業グループ企業の合計会費は3,300リングであったのに対し、中小企業会員の会費は約半額以下の減額となった。

パッケージの適用範囲は、日本における親会社が、「日本の中小企業基本法に定める中小企業者」、日本に親会社の無い場合は「常用従業員150人かつ年間売上2,500万リング以下の企業で、事業規模、経営力、資金力等を総合的に判断し理事会で承認されたもの」とされた。新入会員は1998年11月の臨時総会承認後、既存会員は1999年1月以降、運用が開始された（『会報』1998年12月、53-55ページ）。

承認を受けて12月には、SMI担当理事はJACTIM未加入の日系中小企業190社に対して、金融公庫を通じて加入要請の手紙を発送して、一層の会員勧誘につとめた。その結果、既存会員

の中から、まず 38 社が中小企業会員に移行した。

こうして中小会員企業を募ると同時に、1999 年から「加入パッケージ」が本格的にスタートした。1999 年 9 月に開催された第 1 回中小企業懇談会を皮切りに、2006 年 10 月まで懇談会は 28 回を数え、現在も継続中である。懇談会では、人材育成、会計・経理、環境問題、労務管理、さらにはマレーシアを取り巻く環境変化など、中小企業が抱える問題をテーマに取り上げ、その解決方法に応えようとしている。この懇談会では会員企業が講師を務めていることも重要である。さらに懇談会終了後には懇親会を開催し、中小企業会員相互の親睦を図り、情報交換にも務めている。

なお、1999 年 12 月の日本の中小企業基本法改正を受け、JACTIM でも中小企業会員の定義を変更している。改正前は製造業では、資本金 1 億円以下または従業員 300 人以下であったが、変更後は、製造業、建設業、運輸業などでは、資本金 3 億円以下または従業員 100 人以下とされた。これにより、JACTIM 会費は 2000 年下半年分から、JACTIM FOUNDATION 会費は 2001 年分から、それぞれ新規中小企業会員向け会費が適用されることになった。

こうして、SMI 担当理事は「中小企業加入促進パッケージ」を打ち出し、会費負担を軽減することにより、JACTIM 加入促進に力を入れていった。そして、経営資源が限られている中小企業に対して、「中小企業懇談会」を開催して現地における問題に対する解決方法や、情報提供など側面からの支援を開始した。こういった懇談会は、中小企業会員の好評を得ているようである⁽¹³⁾。

4. 中小企業委員会と本格的活動（2000 年以降）

(1) 中小企業委員会の設立

2000 年、SMI 担当理事は JACTIM における正式な組織として、中小企業委員会へと衣替えする。そして、今後は中小企業委員会が「日系中小企業に対する加入促進パッケージ」の諸事業に、本格的に取り組んでいくことになった。

JACTIM 中小企業委員会の設立と活動内容は、図のとおりである。まず、中小企業委員会設立にあたり、1999 年 10 月に日本商工会議所から、JACTIM に対して「中小企業国際化対策事業補助金」が支給されることになり、活動のための財政的基盤が裏付けられたことは重要である⁽¹⁴⁾。

日商は 1983 年以来、海外駐在員事務所を主体として、「中小企業国際化対策事業」を展開してきた。1960 年から 87 年までクアラルンプールにも事務所を開設し、日本の技術者および企業の登録、斡旋を行っていた。1983 年には JACTIM が創設され、民間ベースの拠点が出来たことを契機として 1987 年に駐在員事務所を廃止した。しかし、JACTIM 創設以来、日商から JACTIM 事務局長を派遣している。

	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年 (JACTIM 20周年)	2004年	2005年	2006年
方 針	中小企業加入 促進パッケージ ①会費減額 ②懇談会の運営 ③経営相談	中小企業支援 事業開始	中小企業加入 事業開始	日商より 補助金交付			サポーター インダストリー 育成支援 2003年7月	JACTIM 提言・実行 2004年4月		
組 織	1997年3月 ●SMI担当理事 (3人)		2000年4月 ●中小企業委員会				●SMIシンポジ ウム ●JACTIM提言 発表・採択			●中小企業委員会
活 動	●第1回懇談会 1999年9月29日	●第1回ビジネス 環境調査団 コタキナバル 2000年7-8月	●第2回 環境調査団 中国華南 2001年7月	●第3回 環境調査団 中国東北 2002年5月	●第4回 環境調査団 中国華東 2003年10月	●第5回 環境調査団 成都・西安 2004年6月	●第6回 環境調査団 ミヤマー 2006年1月	●第7回 環境調査団 スベシャルイベ ント カジャン(セ レンバン州) 2006年7月	●第8回 環境調査団 スベシャルイベ ント ジョホール 2005年6月	●第9回 環境調査団 スベシャルイベ ント ババン(ジョホ ール州) 2004年10月
内 容		●第1回中小企業 スベシャルイベ ント マラッカ 2001年2月	●第2回 スベシャルイベ ント ア 2002年9月	●第3回 スベシャルイベ ント ア 2002年9月	●第4回 スベシャルイベ ント ア 2002年9月	●第5回 スベシャルイベ ント ア 2002年9月	●第6回 スベシャルイベ ント ア 2002年9月	●第7回 スベシャルイベ ント ア 2002年9月	●第8回 スベシャルイベ ント ア 2002年9月	●第9回 スベシャルイベ ント ア 2002年9月
容		●経営相談室 設置 2000年8月	●経営相談室 設置 2000年8月	●経営相談室 設置 2000年8月	●経営相談室 設置 2000年8月	●経営相談室 設置 2000年8月	●経営相談室 設置 2000年8月	●経営相談室 設置 2000年8月	●経営相談室 設置 2000年8月	●経営相談室 設置 2000年8月

注1：補助金(日本の中小企業庁より「中小企業国際化対策事業補助金」交付、JACTIMと日商との間で業務委託契約)。
 注2：中小企業スベシャルイベントの内容は「視察・講演会・懇談会・懇親会・親善ゴルフがセット」。
 注3：SMIシンポジウムはマレーシア SMIDEC と共催。
 注4：●印は新設。
 出所：マレーシア日本人商工会議所(2004) 42-44、79-85 ページ。『会報』、『iactim』各号から作成。

図 マレーシア日本人商工会議所中小企業委員会の組織・活動内容(1997~2006年)

その後、日商は2000年4月より、JACTIMを含む5ヵ所の在アジア日本人商工会議所を主体として、新たな中小企業国際化対策事業を打ち出した。日商のねらいは、すでに活発な活動を行っている海外の日本人商工会議所の組織力を利用し、中小企業育成事業を効率的に行うこと、当該国における日本人商工会議所の地位を高め、ひいては会員獲得の一助とすることの2つであった。

その具体策として、日商は2つの事業実施を示している。一つは、中小企業経営のインフラ整備事業である。ここでは「中小企業委員会」を設置し、進出日系企業からの意見聴取、実態調査、当該国政府への要望の取りまとめ、日系中小企業と現地企業との仲介の場を設定することである。もう一つは、中小企業指導事業である。ホームページおよびEメールによるオンラインの中小企業指導体制を整備して、これらの指導を通じて得られた意見・要望書に対して、「中小企業委員会」と連携して対応することである⁽¹⁵⁾。

以上の日商の要請・資金的援助を受けて、2000年2月の理事会において、瀬木貞夫 SMI 担当理事（カヤバマレーシア）が中小企業関連事業を継続・拡大するため、関係者の任意の集まりであった従来の SMI 担当理事を組織化し、中小企業委員会を新設することを提案し、理事会において了承された（『会報』2000年4月、77ページ）。これに伴い、委員会規約に中小企業委員会の事業内容を記載することが了承された。

そして、2000年4月より JACTIM 7 番目の委員会として、「中小企業委員会」がスタートした。初代委員長には瀬木貞夫理事、副委員長は山本和宏参与（中小企業金融公庫）が就任した⁽¹⁶⁾。補助金はインフラ整備事業、および専門指導事業に使用されることになった。インフラ整備事業として、地域での中小企業向け事業経費（講演、視察、懇親会など）、ダイアログ提言などの翻訳経費、現地採用者給与、調査団派遣経費が該当する。専門指導事業としては、日本からのコンサルタント招聘経費（旅費、謝金）、現行中小企業経営相談事業実費、事務諸費、通信費、ホームページ経費（開設、更新、機器）である。

まず、中小企業委員会は、5月に新会員の入会促進キャンペーンを展開した。各理事が分担してクアラルンプールに隣接するシャーラム地区を始め、他の地区を回り勧誘に務めた。また、2000年8月には懸案となっていた経営相談室が開設された。早瀬紘一室長（カシムチャン）の下、税務、MIDA、金融・財務、入国管理、労務・人材育成、情報、環境の各分野にそれぞれ専門家を配し、中小企業の相談に当たった。しかし、相談室設置当初の相談件数は芳しくなかった。そこで、経営相談室では見直しを行い、個別訪問を行っている。青嶋潤一経営次長（JETRO クアラルンプール）が個別訪問結果から作成した「青嶋レポート」によると、中小企業が抱える主な問題として、「地場金融機関との応接」、「人材確保」、「労働問題と労働慣行」、「進出後のマレーシア政府」、「行政機関のアフターケア」、そして「販売上の問題」の5点が浮かび上がってきた（『会報』2000年10月、16-18ページ；『会報』2002年4月、26-30ページ）。

中小企業委員会を設置することにより、JACTIMの活動基盤がより強固になった。加えて、JACTIMが日本の中小企業庁より「中小企業国際化対策事業補助金」の交付を受け、活動資金の裏づけが出来た事は大きな助けとなった。つまり、JACTIMの中小企業委員会は、それまでの現地での支援活動を通じて、独自で在マレーシア日系中小企業支援活動を行うだけの実力をつけていたと評価されたといえる。

(2) サポートリング・インダストリー育成支援

JACTIMでは、2002年度事業活動方針の中で、「マレーシアの競争力向上のため、サポートリング・インダストリーの強化を図るため、中国問題・技術移転に関するタスクフォースと連携しつつ、日本のサポートリング・インダストリーの技術移転の促進、企業誘致等に向けた活動を強化する（『会報』2002年4月、3、11ページ）」ことを明記した。そして、中小企業委員会もJACTIMのマレーシア政府に対する、サポートリング・インダストリー支援に関する提言活動に参加するようになった。

2002年12月、JACTIMはマハティール首相に対して、「中国問題タスクフォース提言」（マレーシア製造業の中国との共存・共栄戦略）（英文名：The “New Malaysia Incorporated” Concept Based on “The New Malaysia Boleh” Spirit）を提出した。中小企業委員会は、貿易投資委員会、経営委員会に並んで初めて、タスクフォースのメンバーに選出された。提言の骨子は急速に成長する中国に対して、マレーシアが競争力を強化しビジョン2020を達成するためには、政府への過度の依存を脱し、民主導の「新マレーシア株式会社」の下で、マレーシアがASEAN製造業のリーダーとなることである。そのためには、マレーシアの電機・電子産業における優位性を活かし、マレーシアに進出しているセット・メーカーに対する環境整備を行い、サポートリング・インダストリーの育成をはかることが、重要となってくるというものであった。

この提言では、マレーシア政府に対する提言を行うと同時に、JACTIM自身が具体的に8つの分野で、取り組む姿勢を示したことは重要である。この取り組みの中で、中小企業委員会が2001年に中国華南に派遣した、「第2回中小企業ビジネス環境調査団」が行った現地での実態調査結果が取り入れられた。

提言に引き続き、JACTIMは創立20周年を迎えた2003年には、SMIDECと協力して、現場においてマレーシア中小企業育成を支援する段階に入った。JACTIMは同記念行事の一つとして、7月にパシフィックホテルにおいて、SMIDECとの共催で、「サポートリング・インダストリー育成支援シンポジウム」（Enhancing the Competitiveness of Malaysian SMEs）を開催したのであった。このシンポジウムでは、中小企業を含む在マレーシア日系製造業と地場サポートリング・インダストリーのより緊密な連携を図り、マレーシア製造業の国際競争力を強化する

ことがテーマとして取り上げられた。中小企業委員は企画段階から積極的に参画し、専門家による講演とパネルディスカッションを行った。6名のパネリスト⁽¹⁷⁾は、各社・団体の紹介のみならず、直面している問題、過去の経験、中国問題、用意しているプログラム等、多岐にわたり報告した。一方、参加者からも質問やコメントが寄せられた。

このシンポジウムでは、JACTIMはローカル・サポーティング・インダストリー支援策として、2つの提言を行った。一つは、「既存の有望部材・部品製造会社5社支援」である。これはSMIDEC・関係機関とも連携しながら、マレーシアの有望なローカル製造会社の中から、選ばれた5社に対して、技術及び経営に関する専門家を派遣・支援することによって、これらの会社を1年以内に国際水準の製造会社に引きあげるというものである。また、SMIDECとともに選抜審査及び、その後のモニタリングのための委員会を設置する。この成功事例を将来の持続的発展のモデルとして周知・徹底させ、持続的発展の仕組みを構築する。

もう一つは、「日本人技術者人材バンク設立支援」である。これもSMIDECと協力して、技術人材バンクを設立し、地場ローカル・サポーティング・インダストリーのキャパシティ・ビルディングを行うべく、日本の技術・経営専門家を派遣するための支援を行うというものである。JACTIMメンバー企業を通じ、支援に必要な技術・経営のノウハウを持つ日本人技術者を、リストアップしてこれに協力する（『Jactim』2003年10月、1-11ページ；『Jactim』2004年3月、55-56ページ）。

この2つの提言は、シンポジウムの直後の7月に東京で開催された「日本・マレーシア経済協議会会議第24回合同会議」の中の「JACTIMレポート」にも盛り込まれ採択された。その後、2003年9月には、藤木雅聰（シャープエレクトロニクス）を委員長として、JACTIM内に「提言実行委員会」が設立され、同委員会のもと上記2つの提言が、2004年4月から実行に移されている。

まず、「5社支援事業」では、日系製造業およびSMIDECより推薦された合計21社のローカル中小企業を訪問、インタビューが行われた。2005年7月から3ヶ月間、JODCの補助金を活用して日本から専門家を招き、ローカル企業GKプラスチックに対する集中的な技術指導を行った。この結果、同社の生産システムは、不良率が半減、同時にコストも15%減少するなど、劇的な改善を遂げることができたと報告されている。なお、提言には盛り込まれていないものの、日本企業の優れた生産管理方式を実地に見学してもらうために、21社のローカル企業向けにアルプス電気社の工場見学を行っている。この見学会は、SMIDECおよび見学者からも高い評価を受け、その後定期的に行われる「ローカル企業向け工場見学事業」へと発展している。

もう一つの「人材バンク事業」についても、中小企業委員会は候補者31名をSMIDECに推薦している。人材派遣費用は日本政府機関が半額、マレーシア側半額（企業4分の1、SMIDEC

4分の1) 負担の要請が出されている。

JACTIM 提言を含むサポーター・インダストリー育成支援では、中小企業委員会が実施した中国（華東、華南、華北）へのビジネス環境調査団による比較調査が、大きな成果を挙げた。さらに、中小企業委員会はローカル中小企業の選定、工業見学などの面においても、支援・協力を行っている。

(3) 中小企業スペシャルイベント

中小企業委員会の活動の一つに、地域部会との共催による「中小企業スペシャルイベント」があげられる。同イベントは、地域における JACTIM 会員の親睦、JACTIM からの情報発信といった中小企業会員に対するサービスと、未加入の進出日系中小企業の勧誘を目的としている。イベントは、視察・講演会・懇親会・親善ゴルフをセットとし、大体2日にわたって開催されるものである。

2000年10月に、「第1回中小企業スペシャルイベントインペナン」が開催された。この第1回イベントでは、「日本・マレーシア技術学院」(Japan-Malaysia Technical Institute: JM TI)⁽¹⁸⁾ 見学、阿部譲二講演会、親睦ゴルフを行い、会員企業の親睦を図ると同時に、地場企業支援を行った。

第1回イベントに出席したペナン地区の会員・非会員企業が、次のように述べているところから、イベントは十分に情報発信の役割を果たしたようである。「JACTIM があるとは知っているが、遠く KL の方で知らない人たちが活動されているだけ。自分たちには、無関係な組織だと思っていた。今日の話で少し見直した」(JACTIM 会員)。「JACTIM の存在自体を知らなかった。世界各国に商工会議所のような組織があるのは承知していたが、マレーシアにあるとは思わなかった。定期的にペナン近辺のメーカーの集まりがあるので、それが商工会議所に相当するのだと思っていた」(非会員、メーカー)。「JACTIM が EPF、関税、ワーカー問題、その他日系企業の要望、問題点を政府に訴えることなど、そんなにいろいろなことをしてくれていたとは全く知らなかった」(非会員、メーカー)。

ペナンで開催された第1回スペシャルイベントを皮切りに、2006年まで各地域で7回開催されている(図)。2001年2月の「第2回中小企業スペシャルイベントインマラッカ」では、ヴィヴェカナンダン・シニアコンサルタント(マレーシア経営者連盟, Malaysian Employers Federation: MEF)を講師に迎え、「労務問題 Q & A」と題し講演会および懇親会が開催された。当地進出企業の中で大変関心の高いテーマであり、ローカルの労務担当者、JACTIM 会員以外の参加者もあり総勢55名が出席した。講演では、解雇と人員削減・合理化、みなし解雇、解雇と満了、成績不良による解雇、休暇取得申請への対応、人員削減・合理化などの説明が行われた。

表 マレーシア日本人商工会議所中小企業会員数の推移（2001～2006年）

（単位：社）

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
JACTIM 会員数	553	542	550	549	551	551
中小企業会員数	93	106	108	112	117	117
割合（％）	17％	19％	20％	20％	22％	22％

注：JACTIM 会員数は12月末現在，中小企業会員数は1月末現在。

出所：『会報』、『Jactim』各号から作成。

また、2002年の「中小企業スペシャルフェア」は、「中小企業応援フェア」と銘打ち、中小企業の製品や企業パンフレットを展示して、ビジネスチャンス拡大の機会を提供している。当日は経営コンサルタントの協力を得て、経営相談コーナーを設け、当日だけで10件の相談が寄せられた。なお、この応援フェアをきっかけに、未加入の中小企業に対してJACTIMへの入会を呼びかけたところ、15件の新規入会があった（マレーシア日本人商工会議所2004年、43-44ページ）。

「中小企業スペシャルイベント」は、地域部会会員にJACTIMからの情報提供を行うと同時に、地域の中小企業支援策などを行い、地域に進出している中小企業の加入に大きな役割を果たしたといえる。

こうした中小企業委員会による、地域における中小企業支援などの各種中小企業支援活動に呼応して、JACTIM 中小企業会員数は着実に増加していった（表）。2002年には中小企業会員数は100社を超え106社となり、全会員の約19%を占めるようになった。2006年現在、中小企業会員数は117社に増え、全体に占める割合は22%と約4分の1を占めている。

5. まとめと展望

本稿では、JACTIMを取り上げ、マレーシア政府のVDPおよびILPの2段階における中小企業育成政策と、それに応じたJACTIMの中小企業委員会の活動を見てきた。マレーシア政府の中小企業育成政策の内容、同政府が日系企業に求めた役割、同政府と日系企業との間に生じた問題、問題に対する会議所の組織整備、問題に対する対応過程の5点に焦点をおき、中小企業委員会の活動を検証した。その結果を、以下のようにまとめることができよう。

中小企業育成政策の第一段階である1990年代前半、マレーシア政府は「新経済政策」の下で、プミプトラ中小企業の育成を目的としてVDPを打ち出し、日本企業にアンカー企業の要請をする。JACTIMでは経営委員会を中心として、会員企業間の調整を行い、会員の中から大企業が電機・電子分野におけるアンカー企業としてVDPに協力をしていった。

第二段階にあたる1990年代後半以降では、産業高度化を図るマレーシア政府がサポーティン

グ・インダストリー育成政策として、SMIDEC を設立し本格的な中小企業の育成を図っていくようになる。マレーシア政府はILPを打ち出し、日系企業に対して電機・電子、繊維・アパレル、化学の3分野へと産業分野を拡大し、セット・メーカーと中小企業が協力して、サポーティング・インダストリーの育成を求めるようになった。そのため、JACTIMではSMI担当理事を設置して、「中小企業パッケージ」を導入し中小企業の勧誘を行い、初期の活動として「中小企業懇談会」を開始した。

2000年以降は、JACTIMがSMI担当理事を解散し、日本商工会議所からの財政的支援の下で中小企業委員会を組織化し、本格的な中小企業支援活動を推進していく。「中小企業ビジネス環境調査団」、「中小企業スペシャルイベント」、「経営相談室」などにより、地域会員を含む中小企業に対する情報提供、新規会員加入促進などを行っている。

さらに、中小企業委員会は他の部会・委員会と協力して、マレーシア中小企業育成支援活動を開始している。2002年にJACTIMがマハティール首相に対して行った「中国問題タスクフォース提言」（マレーシア製造業の中国との共存・共栄戦略）への参加、ローカル・サポーティング・インダストリー支援策があげられる。

こうしたJACTIM中小企業委員会の活動を通じて、海外日本人商工会議所の果たす役割が明らかになった。一つ目は、大企業による中小企業に対する支援活動である。大企業に比べて経営資源に限りのある中小企業が新規に途上国に進出する場合、現地経済への適応などにおいてリスクを負うことになる。会議所は先発組である大企業が、中小企業に対して情報提供、現地で抱える問題に対して経験を通じた支援をすることができる。「中小企業懇談会」は、まさに中小企業が抱える問題に対する支援活動といえる。つまり、グローバル化の進展に伴い、大企業にとっても中小企業と協力して、国際競争力の強化を求められるようになったといえる。

二つ目は、大企業と中小企業が協力することにより日系企業の代弁機関として、政策決定に影響力を行使することができることである。現地政府の政策実施への協力要請に対して、共通の課題を抱える会員企業は会議所を通じて、受入国政府に積極的に「提言」を行うことにより、問題を解決することができる。大企業と中小企業との団結が重要である。

三つ目は、現地政府が未熟である地場企業に代わって、会議所を利用して現地へ進出している日本の大企業のみならず、中小企業を積極的に利用していることである。現地政府が、VDPならびにILPにおいて、日系企業の協力を要請していることが確認できた。

四つ目に、JACTIMが日本商工会議所に代わって、在アジア日系中小企業の支援活動を行っていることがあげられる。日本商工会議所は財政的支援を通じて、すでに活動実績を持つようになった、現地の日本人商工会議所に支援活動を任せている。つまり、現地で中小企業が抱える問題に対して、現地に設立された日本人商工会議所が支援をすることができる。

このように、JACTIM では VDP および ILP といった 2 つの中小企業育成政策に、組織を通じて対応している。VDP では既存の経営委員会が、そして ILP に対しては新規に中小企業委員会を設置して、日本企業間での利害を調整し、マレーシア政府と日本企業との間に生じた問題に対応してきたといえる。

しかしながら、中小企業委員会は未加入会員が多い、経営資源の不足、支援体制ならびに財政的支援の確立といった問題を抱えている。こうした問題に対して、中小企業委員会は「中小企業懇談会」に続いて、2005 年から「中小企業講座」を開設して、中小企業が抱えるより具体的な問題に対応している。

海外日系中小企業支援体制・財政的支援といった課題は、実は日本政府の問題に他ならない。というのは、国内中小企業は日商・中小企業庁などが、各種プログラムによる支援・財政的支援を行っている。しかし、海外に進出した日系中小企業に対する支援体制は確立しておらず、グローバル化が進展する中で支援体制の確立が求められている。現在、JACTIM 中小企業委員会は、日商からの財政的支援の下で活動を行っているが、日商からの補助金が打ち切られた場合、プログラム・財政的支援をどのように確保するかといった問題を抱えているのである。

今後、中小企業のグローバル化が進展する中で、JACTIM は他の在アジア日本人商工会議所が実施している中小企業支援策、ならびに現地政府との調整方法を比較研究することである。たとえば、2009 年 6 月に盤谷日本人商工会議所が、在タイ日系中小企業のタイにおける貢献と現状調査を行い、日本政府に対して「在タイ日系中小企業対策についての要望」を提出した。在タイ日系企業のうち、約 3 分の 1 を中小企業が占めているが、在外中小企業に対する日本の公的機関によるセーフティネットは、必ずしも十分とはいえない。そのため、要望書の中で、緊急の取り組みとして、(1)日本政策金融公庫中小企業事業による融資、(2)国際協力銀行 (JBIC) による融資、(3)タイ政府の実施する中小企業支援制度の活用、を要望した。また、長期的な取り組みとしては、(1)タイにおける公的信用保証制度、(2)タイにおける中小企業診断制度、(3)「海外リスク共済制度」創設の検討、(4)日本・タイに両国にまたがった事業運営のためのビザ、労働許可の条件緩和、をあげている⁽¹⁹⁾。

また、近年在アセアン日本人商工会議所連合会が発足し、ASEAN の日本人商工会議所が一体となって、ASEAN 事務局と対話を行う枠組みが作られている。2009 年 6 月にはアセアン事務局のあるジャカルタにおいて、スリン・アセアン事務総長と在アセアン日本人商工会議所関係者、ジェトロとの第 2 回目の会合が持たれている。同会合では、盤谷日本人商工会議所より、「在アセアン進出日系企業からの要望書」が出された。また、シンガポール日本商工会議所からは、有能人材の確保、外国人労働者に対する採用規制などが出されている。次回は 2010 年にシンガポールで開催が予定されており、今後も引き続き、議論・対話が行われることになっている⁽²⁰⁾。

アセアンにおける経済統合が進む中で、日系大企業・中小企業は協力して、もはや進出先国のみならずアセアン全体の工業化政策に協力すると同時に、その過程で生じる問題への対応を求められるようになった。海外日本人商工会議所は、在アセアン日本人会議所連合会といった組織を通じて、日系中小企業支援のみならず在アセアン中小企業支援に向けた活動を期待されている。

〈注〉

- (1) 『中小企業白書 2006 年版』によると、海外現地法人を持つ全企業に占める中小製造企業数が占める比率は、1985 年の 183 社 (23.4%) から 2002 年は 433 社 (30.0%) へと上昇している。2005 年現在、製造工程のコストダウンを目的として進出するケースが 33.1%、親企業の海外進出に伴い要請を受けて進出するケースが 20.4%、親企業を含む海外進出した日系企業との取引維持・拡大目的が 20.4%、自社判断で進出するケースが 22.1%、現地市場での新規顧客開拓をターゲットに進出するケースが 14.9%、その他 9.4%となっている。
- (2) 1989 年の日本製造企業の認可状況を州別に見ると、マラッカ地域が 1988 年の 1 件に対し 89 年は 10 件へと大きく増加した。また、ネグリセンビラン州が同じく、実績なしから 4 件、サラワク州も実績なしから 7 件となっている。逆にケダ州では 8 件から 3 件に減少、サバ州も 3 件から 1 件に減った。しかし、件数ベースで主要 3 地域 (スランゴール州、ペナン州、ジョホール州) への集中度は、80.5% (82 件中 66 件) から 75.6% (127 件中 96 件) に下がっており、全体として地方への分散化が進んでいる (『世界と日本の海外直接投資 1990 年版』155 ページ)。
- (3) ベンダーとなる中小企業は、70%以上をブミプトラ (土地の子) が出資する企業で、従業員の 55%がブミプトラであることが規定されている。
- (4) 日本貿易振興会と Hitachi Electronic Products とのインタビューでは、Hitachi の担当者は次のように述べている。「VDP に対し JACTIM は協力する姿勢をとっている。具体的なことは JACTIM としては何もできないが仕事をしやすい環境づくりをするということで、セット・メーカーを中心に参加を促し、最近では部品メーカーもアンカー企業として参加した。電気・電子メーカーとしてはすでにかなり出ているが、今後も多少出てくるであろう。(途中省略) JACTIM は VDP を全面的にバックアップし、積極的に協力するスタンスをとっているが、JACTIM 自身、ヒト、カネの支援が出来るわけではないので、個々の企業が協力をせざるを得ず、負担は大きい」(日本貿易振興会 1995, 92-93 ページ)。
- (5) 政府主導クラスターでは輸送機器、素材、機械・機器、天然資源ベースクラスターでは木材、ゴム、パームオイル、ココア、農業などがあげられている。
- (6) SMIDEC の中小企業支援策は、ILP の他に技術開発支援、企業育成、インフラ開発、技能訓練、窓口プログラム、市場開発の 7 つに及ぶ。
- (7) 1995 年に VDP は企業家・共同組合開発省 (Ministry of Entrepreneur and Cooperative Development: MED) に移管されている。
- (8) 2000 年末の段階で、128 社の中小企業が ILP に参加しており、その売上高は 1 億 1,560 万リンギットに達している。参加数が最も多いのは電機・電子産業であり、機械・エンジニアリング産業が続いている (井出 2003, 10 ページ)。
- (9) SMIDEC から、SMIDEC 理事メンバーに JACTIM 経営委員会委員長が指名され、宮本経営委員長が就任したという経緯を経ている。
- (10) 佐藤からの聞き調査による。JACTIM では中小企業委員会設置以前は、大企業あるいは中小会員企業という会員分類を行っていないため、2001 年以前の明確な中小会員数は不明である。

- (11) JACTIM 内部資料による。
- (12) JACTIM FOUNDATION は JACTIM 創立 10 周年を記念して 1993 年に設立され、1996 年に活動を開始した。主な事業として、(1)マラヤ大学日本研究プログラム支援、(2)クラシックオーケストラ支援、(3)グリーン・ドネーション（公立小中学校への記念植樹）実施を行っている。
- (13) 『会報』2000 年 4 月、28 ページ；瀬木会頭・中小企業委員長ならびに大竹事務局長との聞き取り調査による。
- (14) 日本商工会議所から、同所が 2000 年度に中小企業庁から受入見込みの補助金の一部（1,018 万 260 円）を、JACTIM が受け入れること、その際、中小企業の支援を目的に JACTIM の既存事業に支出することについて要請があったことが事務局長から説明され異議なく了承された（1999 年 10 月 196 回理事会報告による）。
- (15) 『会報』2001 年 1 月、53-56 ページ。なお、2000 年度よりマレーシア以外に、韓国、中国、インドネシア、フィリピン、シンガポール、タイ、香港における日本人商工会議所が、中小企業国際化対策事業の対象となっている。
- (16) 6 名の委員として、奈須野太参与（日本大使館）、大川善輝総務委員長（日商岩井）、青木弘理事（上田鍍金マレーシア）、三代川雄次理事（広重マレーシア）、早瀬絃一（カシムチャン）、青嶋潤一（JETRO）が選ばれた。
- (17) パネリストは、①Soe (Federation of Malaysia Manufacturers: FMM)、②Yue (Malaysia Mould and Die Association: MMADA)、③津田（エースエンジニアリング）、④Noraini (Sipro Plastic Industries)、⑤Yap (Kein Hing Industry)、⑥市坪 (Melco) の 6 名であった。
- (18) JMTC は 1994 年 8 月村山富一総理がアセアン歴訪の一環としてマレーシアを訪問、マハティール首相と会談した際の合意に基づき設立され、日本政府が国際協力事業団を通じて行う、技術協力のための職業教育訓練施設である。協力期間は 1998 年 1 月から 5 年間とされ、1998 年 7 月からスタートした。
- (19) 要望書は JCC 投資基盤整備委員会中小企業担当名で、在タイ日本国小町恭士大使を通じて、外務大臣中曽根弘文、財務大臣与謝野馨、経済産業大臣二階俊博の 3 名宛に出されている（『所報』2009 年 8 月号、56-65 ページ）。
- (20) Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore, Secretary General 稲継茂「スリン・アセアン事務総長と在アセアン日本人商工会議所会頭との懇談会 議事内容（要約）」による。出席者は、スリン・アセアン事務総長、プッパナタン副事務総長、ラジャレトナム特別補佐官、鹿取日本国アセアン大使、林ジェットロ理事長、西村 ERIA 事務総長、在アセアン日本人商工会議所関係者、在アセアンジェットロ関係者であった。

日本語参考文献

- 穴沢眞（1987 年 12 月）「マレーシアにおける日系輸出志向企業」北海道大学『経済学研究』第 37 巻第 3 号。
- 穴沢眞（1995 年 1 月）「在マレーシア日系企業による中小企業育成」小樽商科大学『商学討究』第 45 巻第 3 号。
- 穴沢眞（1995 年 5 月）「マレーシアの工業化と日系企業」北海道大学『経済学研究』第 45 巻第 1 号。
- 穴沢眞（1998）「マレーシア国民車プロジェクトと裾野産業の育成 —— プロトン社によるバンダー育成」アジア経済研究所『アジア経済』第 39 巻 5 号。
- 井出文紀（2003 年 10 月）「マレーシアにおけるサポーティング・インダストリー育成政策と企業間リンケージ —— バンダー育成計画と産業リンケージ計画を中心に ——」日本国際経済学会第 62 回全国大会。
- 小川英次・牧戸孝郎（1990）『アジアの日系企業と技術移転』名古屋大学出版会。

- 川辺純子 (2005) 「盤谷日本人商工会議所 50 年の歩み (1954~2004 年)」『タイ経済社会の半世紀とともに — 盤谷日本人商工会議所 50 年史』盤谷日本人商工会議所。
- 川辺純子 (2009 年 3 月) 「マレーシア日本人商工会議所 (JACTIM) の活動 — 受入国政府と進出日本企業の調整メカニズム —」城西大学『城西大学経営紀要』第 5 号。
- グラッホラ, エルヴィン (高宮晋監訳・坂本康実訳) (1971) 『経済団体の経営』同文館。
- 鈴木茂・大西広・井内尚樹編 (1999) 『中小企業とアジア』昭和堂。
- 高田亮爾 (1994) 「アジアにおける日系進出企業と企業間分業関係」日本中小企業学会編『新しいアジア経済圏と中小企業』同友館。
- 中小企業基盤整備機構 (2007 年 3 月) 『ASEAN 諸国および日本における中小企業施策』。
- 中小企業庁 (2006) 『中小企業白書 2006 年版』。
- 鳥居高編 (2006) 『マハティール政権下のマレーシア — 「イスラーム先進国」をめざした 22 年』アジア経済研究所。
- 波形昭一編 (1997) 『近代アジアの日本人経済団体』同文館。
- 日本商工会議所 (2006 年 9 月) 『平成 17 年度事業報告書』日本商工会議所。
- 日本貿易振興会機械技術部 (1995 年 3 月) 『平成 6 年度発展途上国裾野産業育成支援事業報告書 — マレーシア —』日本貿易振興会。
- 日本貿易振興会『世界と日本の海外直接投資』各年版, 日本貿易振興会。
- 橋本雄一 (2005) 『マレーシアの経済発展とアジア通貨危機』古今書院。
- バンコク日本人商工会議所『所報』2009 年 8 月号 568 号。
- 藤田敬三・藤井茂 (1976) 『経済の国際化と中小企業』有斐閣。
- マレーシア日本人商工会議所 (2004) 『JACTIM の歩み二十年史』マレーシア日本人商工会議所。
- マレーシア日本人商工会議所『会報』、『Jactim』各号。
- 三木敏夫 (2005) 『ASEAN 先進経済論序説 — マレーシア先進国への道 —』現代図書。
- 三木敏夫 (2007 年 10 月 8 日) 「中小企業 (SMEs) の多国籍化 — マレーシアと中国の事例をもとに」第 66 回日本国際経済学全国大会第 15 分科会。
- 三井逸夫 (1996 年 2 月) 「グローバルに見た中小企業の新パラダイム — 日本中小企業と中小企業研究の「グローバリゼーション」—」慶応大学『三田商学研究』第 38 巻第 6 号。
- 宮木又郎 (1993) 「戦前日本における財界団体の展望」猪木武徳・青木保興編『アジアの経済発展 — ASEAN・NIES・日本』同文館。
- 吉原英樹 (1984) 『中堅企業の海外進出 6 社の成功例にみる』東洋経済新報社。
- 渡辺幸男 (1996 年 2 月) 「中小製造業のパラダイム転換」慶応大学『三田商学研究』第 38 巻第 6 号。

英文参考文献

- Poon Wai Ching [2004] *The Development of Malaysian Economy*, Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Shazali Abu Mansor and Alias Radam [2003] *Malaysia's Strategic Vision and the International Economy*, Serdang: Universiti Putra Malaysia Press.

聞取調査

- 1998 年 8 月 18 日 鈴木良男 (第 5 代 JACTIM 事務局長)
武信隆博 (中小企業担当理事, 中小企業金融公庫 KL 主席駐在員)
- 2007 年 8 月 28 日 瀬木貞夫 (第 3 代 JACTIM 会頭, 初代中小企業委員会委員長)
大竹正芳 (第 8 代 JACTIM 事務局長)

Globalization of Small and Medium-sized Enterprises
and the Role of the Japanese Chamber
of Commerce Abroad :
The Case of the Small and Medium-sized
Enterprises Committee of JACTIM

Sumiko Kawabe

Abstract

Following globalization, Japanese small and medium-sized enterprises are rapidly expanding their foreign direct investment in Asian countries. As a consequence, those Japanese companies and Asian governments must cope with promoting policies to develop local small and medium-sized enterprises and solve problems occurring between them.

This study analyzes the role of the Small and Medium-sized Enterprises Committee of JACTIM through its activities in two stages under VDP and ILP. The roles of the committee are: (1) JACTIM big member companies provide support to small and medium-sized member companies through activities of the committee; (2) Both JACTIM big and small and medium-sized member companies try to influence governmental policies regarding the development of local small and medium-sized enterprises by giving suggestions; (3) The Malaysian government has been making use of Japanese member companies of JACTIM; and (4) The Japanese Chamber of Commerce abroad can provide support not only to Japanese but also ASEAN small and medium-sized enterprises through the ASEAN Japanese Chamber of Commerce Association.

Keywords: globalization, Japanese Chamber of Commerce abroad, VDP, ILP, JACTIM Small and Medium-sized Enterprises Committee