

【特集：ルックイースト政策の30年 — 人材育成・経済成長・外交・民族間関係】

## 東方政策と工業化におけるキャッチアップ<sup>1</sup>

穴沢 眞

### 序

周知のように東方政策はマハティール元首相により、1982年に導入された。本稿では当時、東方政策が導入された背景や理由、また同政策のマレーシア経済への貢献について考察する。ただし、ここでは主に工業化の側面からこれをとらえ、工業化に関連する分析の対象はほぼ1980年代に限定するものとする。

工業化のプロセスをみると1980年代初頭にマレーシアは第2次輸入代替の段階に突入したといえる。これは1960年代の第1次輸入代替、1970年代の第1次輸出指向に続くものである。これまでのマレーシアの工業化のプロセスを振り返るとおよそ他のアジア諸国、特に韓国、台湾のそれを模倣する形で進められているといえる。このように先行する諸国の成功モデルを模倣するという工業化はアジア域内のみならず、他の地域でも観察される事象である。

しかしながら、先行する諸国と同様な工業化政策を導入するだけでは必ずしもこれらを追いかける国々、すなわちキャッチアップを試みる国々の成功を保証するものではない。特に重工業部門での輸入代替である第2次輸入代替の段階以降では、これを成功させるために様々なより高度な経営資源を必要とする。それらのなかには有能な経営者、技術者、熟練労働者が含まれる。東方政策はこれらの人材育成にある程度貢献したといえる。

ただし、東方政策がどの程度工業化や経済成長に貢献したかを正確に計測することは困難である。そのため、本稿ではミクロ及びマクロの観点から東方政策の果たしたであろう貢献について言及するに留める。その際、人的資源、組織能力、全要素生産性という概念を用いて説明する。

東方政策は日本からの直接投資を呼び込むことに貢献したといわれる。1980年代前半までについてはこれは妥当するであろう。事実、鉄鋼、輸送機器などにおいて多額の投資がなされている。または東方政策と重工業化は相互に補完的とみることもでき

---

<sup>1</sup> 本稿は JAMS Discussion Paper 2 (March 2013) に掲載された「高次の工業化と東方政策」をもとに、これを大幅に加筆、修正したものである。

る。しかしながら、その後の日本や韓国からの直接投資の急増は東方政策のみで説明ができるものではない。また、日本企業のマレーシア進出は人材育成の面で東方政策に期待されていた効果と重複する部分も多い。

## I 東方政策

以下ではまず、東方政策の内容とそれが生み出された背景などについて考察を加える。

ここではマハティール元首相自身が 1983 年に官僚に対して語った言葉をもとに東方政策の意味を確認する (Mahathir, 1985)。ちなみに彼はこの時、新しい政府の政策と称し、東方政策のみならず、「日本株式会社」からヒントを得た官民一体での経済成長の促進のための「マレーシア株式会社」、「民営化」、「リーダーによる率先垂範」の計 4 つを取り上げている。これら 4 つのうち最初に東方政策が掲げられているが、「マレーシア株式会社」は実質的に東方政策と共通する日本の成功例を意識したものといえる。

彼は東方政策とはマレーシアの発展のために急速に発展している東方の国々を見習うことであるとし、より具体的に、以下の項目をあげている。

- ・ 職場における勤勉さと規律
- ・ 国家や企業への忠誠
- ・ 個人の利益よりも集団の利益の優先
- ・ 生産性と高品質
- ・ 効率性の向上
- ・ 経営者と労働者の格差の縮小
- ・ 長期的な観点からの経営

これらの内容は当時の日本の大企業の特徴をまとめたものともいえ、マハティール元首相が日本から感銘を受けた事項を網羅しているようにみえる。

一方で、東方政策は東の諸国に対して何かを請うものでも、マレーシアの発展の責任を彼らに押しつけるものでもなく、彼らの製品を優先して購入することや各種の契約においてこれらの国々の企業を優先することでもないとしている。

実際には東方政策は留学生や研修生の日本と韓国への派遣が中心であり、その意味では広義の人材育成政策の一つといえる。ただ、特定国やそれらの国々の文化的側面にまで言及した点がユニークである。

マハティール元首相が東方政策を打ち出した 1980 年代初頭は日本が戦後の混乱期を乗り越え、高度経済成長期を終え、先進国としての地位を確立した時期でもあった。また、電機、自動車、鉄鋼といった分野で日本企業が世界を席卷していた。これを受

けて、長く停滞していた西洋、特にヨーロッパを範とするのではなく、急速に発展した日本や発展しつつあった韓国にその範を求めたことはマハティール元首相にとっては自然なことと思えたのであろう。

事実、1970年代末に有名な『ジャパン・アズ・No.1』がボーゲルにより著された。同書のなかでは日本と米国の大企業の比較もなされており、前者が後者よりも高いパフォーマンスを示していたことが記されている。彼自身は経済学者ではなく社会学者であるが、彼の示した観点は東方政策とも通じるものがあり、日本企業が何故競争力を持つに至ったかを示している。

米国の経済学者はボーゲルの指摘を待たずに、それ以前から日本経済の高成長や日本企業の躍進の原因についての研究を行っていた。日本企業の研究を行ったアベグレンは彼の著書のなかで、三種の神器といわれた日本企業の3つの特徴について言及していた（アベグレン、1958）。それらは終身雇用、企業内組合、年功序列であった。これら三種の神器と集団主義、会社への忠誠心などが相まっていわゆる日本的経営というものが戦後、確立されていったのである。

日本的経営は1950年代、60年代の日本という特殊な環境のもとで形成されたものであり、歴史的、社会的環境の異なる他国にこれを単純に当てはめることはできない。しかしながら、日本的経営の出現は西洋のそれとは異なるユニークな経営システムが創造されたことを示している。また、東方政策が打ち出された当時、特に製造業においては日本的経営の強みがいかに発揮されていた。

## II キャッチアップ

発展途上国が先行する先進国を追いかけるキャッチアップという考え方自体は開発経済学のみならず経済史の分野においても指摘されていたものである。著名な歴史経済学者ガーシェンクロンが指摘したように（Gerschenkron, 1962）、先進国は発展途上国に対してその将来の姿を示しているのである。換言すれば、後発国、すなわち発展途上国は先進国の発展パターンを見習い、また、一部の政策を模倣することができるというアドバンテージ、いわゆる後発性利益を持っているのである。ガーシェンクロンの考え自体はヨーロッパの歴史から導き出されたものではあるが、他の地域においても観察されるより普遍的なものといえる。

開発経済学の分野ではアジア経済を研究した赤松が雁行形態論を提唱した。彼はアジアにおいては日本が飛行する雁の群れの先頭を行き、これに他のアジア諸国が続いているというイメージから、これを雁行形態と名付けたのである（Akamatsu, 1962）。雁行形態論に関する研究はその後も日本の研究者の間で引き続き行われ、英語名である Flying wild geese model は海外の研究者の間でも用いられている。雁行形態論の特徴は、

その継承者である小島によれば、後発工業国のキャッチアップのプロセスを明らかにすることである。しかし、これに付随して、輸入、生産、輸出という経済活動やこれらに関わる財の変化、例えば消費財から生産財へ、のような事項をも含めたものであるとしている（小島，2003）。

雁行形態論の前提となる経済発展段階が異なる国々が共存していることがアジアの特徴でもある。現在は日本、アジア NIEs、アセアン 4 に中国、ベトナム、インドが続いている状況といえよう。

上記の雁行形態論は直接投資の方向も示している。より発展した国が発展段階の低い国に対して投資を行う。これは発展段階の違いや要素賦存状況の違いを活用しようとするものである。例えば、先進国では賃金が高く、労働集約的な産業は低賃金労働力が豊富な国に進出するであろう。日本の繊維産業は賃金が高騰した 1970 年代に近隣の諸国に進出を開始した。

小島は上記のような直接投資を日本型もしくは貿易促進型と称した。彼は比較優位を失った産業が、同産業が依然として比較優位を持つ国に進出することによりホーム国、ホスト国双方に経済的利益が発生すると考えた。日本の労働集約的産業が発展途上国に進出することにより、ホスト国での当該産業の生産と輸出が促進される。これは当該産業に産業特殊資本が供給され、さらに生産ノウハウなどが移転されるからである。一方で、比較優位を失ったホーム国では他の比較優位を持つ産業、具体的には資本集約的産業である重工業部門での生産が増大し、直接投資を受け入れたホスト国にも輸出される。これはホスト国では比較優位産業での生産と輸出が増加し、比較劣位にある重工業製品を輸入するようになるからである。このような直接投資は上記のように資本やノウハウを持ち込むことにより、発展途上国のキャッチアップを加速されるだけでなく貿易も促進させる。

末廣はキャッチアップ型の工業化の特徴について以下のように論点を整理している（末廣，2000）。一つは先のガーシェンクロンの議論にも通じるが、先例があり、さらに既存の技術、知識などを利用できるということである。これは時間的な節約を可能にする。ただし、新たに導入された技術などを活かす制度的な整備が必要となる。二つ目として、これは赤松らの議論と共通するが、生産と貿易が関係する点があげられる。一般的には発展途上国では輸入から始まり、生産、そして輸出へと進む。これは後述する輸入代替工業化、輸出指向工業化と関連するものである。

さらに末廣は社会的能力にも言及する。そこでは制度能力と担い手の双方に留意し、政府の能力、企業の能力、職場の能力を取り上げ、考察している。

これらの議論は本稿の範囲を一部超えるものではあるが、後述するように、東方政策で期待された人材育成は企業の能力や職場の能力と深く関連するといえる。

### Ⅲ アジアにおける工業化政策

アジアにおいてはほとんどの国が先行する国々の工業化政策を模倣するという事態が生じた。いわゆるアジア NIEs (韓国、台湾、香港、シンガポール) のうち、韓国、台湾は基本的に日本の工業化政策を見習い、アセアン4と呼ばれるマレーシア、タイ、インドネシア、フィリピンは韓国、台湾と類似の工業化政策を採用した。このようにこの地域では先行する諸国に追いつこうとする、いわゆるキャッチアップがみられたのである。以下ではアジア諸国で導入された主要な工業化政策について述べる。

アジアの発展途上国で採用された工業化政策の第1段階は輸入代替と呼ばれるものであった。輸入代替工業化とは政府が関税などにより国内市場を輸入品から保護し、この保護された市場に国産品を供給するというものである。ただし、生産者としては地場企業と外資系企業の双方が参入可能である。この段階では主に繊維、衣類、雑貨といった労働集約的な産業が主要な産業となる。これは既存の資本や労働者などの経営資源でも対応できるためである。

国内市場は保護されているため、競争は厳しくなく、製造業者にとって生産性や効率を向上させようとするインセンティブはほとんど存在しない。一旦、主要な産業において国内市場が国産品で満たされるようになる、いわゆる「安易な局面」が終了すると、それまでのように輸入品を駆逐する形で急速に成長するということができなくなり、製造業の成長率は国内市場の成長に比例するようになり、製造業全体の成長率も鈍化する。

上記のものは第1次輸入代替と呼ばれ、これに続いて輸出指向(第1次)工業化が展開される。これは工業製品を世界市場に輸出しようとするものである。一般的に繊維などの労働集約的な産業は発展途上国では比較優位があり、輸出が可能である。この場合、輸出産業はすでに輸入代替を終了した産業が輸出指向へと進むケースと輸入代替を経験しない輸出指向産業が誕生するケースとに分けられる。韓国などでは前者のケースが観察されたが、マレーシアなどでは後者のケースもみられた。後者のケースでは、多国籍企業が輸出指向的な子会社を設立するケースが多い。

輸出指向的な産業は規模の経済を享受することができ、そのため生産コストを下げることが可能である。また、世界市場に対して輸出するため市場の大きさは輸入代替とは比べものにならず、そのため高い成長率を長期にわたって維持することが可能である。しかし、一方で参入すべき市場の開拓に困難を伴うため、発展途上国の企業にとってはこれが障害となる。世界市場では競争が激しく、これに打ち勝つために発展途上国の企業は輸出ノウハウの習得や海外における流通網の整備などの点も克服しなければならない。例えば、日本であればかつて、総合商社が製品の輸出に大きく貢献したことはよく知られた事実であり、韓国も財閥を中心にこの方法を採用した。これ

に関してはいくつかの国では政府が地場企業の輸出をサポートするシステムを構築しており、マレーシアにおいても輸出振興を目的とした公社が設立されている。

アジア地域では多くの自由貿易地区、輸出加工区が存在する。1960年代に台湾とインドに最初の自由貿易地区が作られ、1970年代には韓国、マレーシアでも自由貿易地区の建設が相次いだ。中国では経済特区と呼ばれ、1980年に最初のものが香港の対岸である深圳に建設された。名称は国によって異なるが、自由貿易地区その他の機能は基本的に同じである。同地区に立地した企業は原材料などを関税を課されずに輸入し、加工した製品を関税なしに輸出できるのである<sup>2</sup>。この機能を活用し、輸出指向的な多国籍企業が同地区に多く進出したのである。これらの多国籍企業は主に先進国出身であり、発展途上国の安価な労働力を活用し、ホーム国から輸入された原材料を加工し、製品を世界市場、主に先進国に輸出したのである。これらの多国籍企業はホスト国が提供する法人税の免除などの税制上の優遇措置も享受することができた。

輸入代替、輸出指向工業化ともに第1次と第2次の2つの段階を含むものである。通常は第1次では労働集約的な軽工業が中心となり、第2次では鉄鋼、造船、自動車など資本集約的な重工業や技術集約的な産業がその中心となる。

ただし、地場企業が中心となり、重工業部門での第2次輸入代替、そして第2次輸出指向の段階に至った国は韓国と台湾など一部に限られ、アセアン各国は第1次輸出指向の段階以降、外資に依存するケースが多い。後述するように、これは多国籍企業がすでに世界市場を掌握してしまっている場合や、外資の進出が資本やノウハウなどの経営資源をパッケージとして移転するため、比較的短期間に工業化の実績をあげることを可能にしたことによる。ただし、外資依存であっても将来的な自立や産業の競争力の維持には裾野産業を形成する地場企業や自国民の能力向上が不可欠である。

#### IV マレーシアの工業化プロセスとキャッチアップ

マレーシアで導入された工業化政策は1980年代半までは韓国で導入されたものとタイムラグはあるものの、ほぼ同様なものであった。マレーシアは1960年代に第1次輸入代替工業化を開始した。当時のマレーシアではゴムの加工が製造業内では最大の産業であり、これに食品、木材加工が続いていた。これら当時の主要産業は1960年代末には国内市場の飽和により成長率の鈍化に直面していた。

この状況を受け、政府は1970年代に入ると自由貿易地区を建設し、輸出指向工業化を進めたのである。1972年に最初の自由貿易地区がペナン州に設けられ、その後、スランゴール州、マラッカ州でも建設され、1975年までに合計8つの自由貿易地区が存

---

<sup>2</sup> ただし、国内市場に出す場合には関税が賦課される。

在した<sup>3</sup>。多くの日系、米国系の多国籍企業が進出したが、それらの大半は電機・電子産業に属し、特に半導体関連の企業が多くみられた。また、ペナン州では繊維関係の大手多国籍企業も一部進出していた。自由貿易地区に進出した多国籍企業のなかにはインテル、モトローラ、パナソニック、東レなど世界的に有名な企業も含まれていた。これら自由貿易地区に進出した企業は製造業の高成長と輸出の拡大に貢献した。ゴムや錫の一大輸出国であったマレーシアであったが、1975年には全輸出額の25%を工業製品が占めるようになり、同年にはゴムに次ぐ輸出部門となったのである。

東方政策が開始された1980年代初めにマレーシアは第2次輸入代替工業化へと進んで行った。重工業化を進めるために必要な裾野産業などの工業基盤は未熟であり、資本、起業家、技術者は民間部門では不足がちであったため、この段階では政府が重要な役割を担うこととなった。そのため1980年にマレーシア重工業公社 (Heavy Industry Corporation of Malaysia、以下HICOMとする) が設立され、その後、同社は日本企業と鉄鋼、自動車、オートバイなどの分野で合弁企業を設立するのである。

マレーシアに先行していた韓国、台湾では1980年代に第2次輸入代替を終了した重工業の一部が輸出指向へと向かって行き、第2次輸出指向工業化が推進された。しかし、マレーシアにおいては当時も今も重工業部門は国内市場向け、すなわち輸入代替の状況のままであり、世界市場での競争力はない。マレーシアの重工業部門は規模の経済を享受することができず、生産コストの低減に成功していないため世界市場への輸出が難しい。さらに品質などの問題も加わり、輸出をいっそう困難にしている。また、多国籍企業の戦略の変化も発展途上国からの輸出増大の妨げとなっている。彼らは世界中に子会社を配置し、主要な市場の多くをすでに掌握している。そのため、発展途上国出身の企業が海外市場に参入することが困難になりつつある。1980年代半ば以降、この傾向は顕著であり、マレーシアの企業もその例外ではない。

アジアでは日本が経済発展において常に先頭を走ってきた。日本は1964年にはOECDのメンバーとなり先進国の仲間入りを果たした。これを追う韓国、台湾は工業化の方式やどのような工業化政策をとるべきかを先行する日本から学び取ってきた。発展途上国が先行する国々が示した工業化政策を模倣するのは当然のことである。

マレーシアは工業化の方式やプロセスを日本やアジアNIEs、主に韓国、台湾から学ぶことができた。東方政策が開始された1980年代初め、日本はすでに第2次輸出指向工業化の成熟段階にあり、鉄鋼、自動車、造船が主要な輸出品目となっていた。韓国は第2次輸出指向工業化を開始したところであり、鉄鋼、造船が国際競争力を高めつつあった。マレーシアはこれらの国々を追いかけており、同国がこれらの国々と同じ

---

<sup>3</sup> その後、ペラ州に2つ、ジョホール州とサラワク州に1つずつ、新たに自由貿易地区が設けられた。自由貿易地区外でも保税工場の資格を取得すれば自由貿易地区と同じ特典を享受できる。

道を歩もうとすることは自然の成り行きであった。

## V より高次の工業化に必要な経営資源

東方政策のもと、西洋ではなく急速に成長したアジアの先進国の成功例を模倣し、これに続くことが企図された。そのためにマレーシアは工業政策の後追いだけでなく、これらの国々の工業化を可能にした人材育成にも学ぼうとしたといえる。そして、1980年代に開始した重工業部門での輸入代替ではこれまでの工業とは異なるより高いレベルの経営資源が必要とされたのである。

輸入代替の第1段階、すなわち軽工業における輸入代替では使用される技術は先端的ではなく、生産工程も複雑でなく、機械への投資も高額ではなかった。従って地場企業がこれらの産業に参入することは困難ではなかった。

マレーシアでは輸出指向工業化の第1段階は主に多国籍企業によって進められた。これらの多国籍企業は巨大な工場を建設し、多くの未熟練労働者、主に若年女性を雇用した。いわゆるハイテク分野といわれる半導体などでも多国籍企業は労働集約的な工程のみをホスト国である発展途上国に持ち込み、そのため技術移転は限定的であった。ほとんどすべての輸出指向的な子会社は親会社による完全所有の形態であり、これらの子会社は先進国からの経営者により本社の強いコントロールのもとで経営されていた。

第2次輸入代替とそれ以降の工業化では経営や生産において必要とされる経営資源がそれ以前の工業化のプロセスより一段と高度なものとなる。一件あたりの投資額は工場施設や機械の購入のため高額となり、多数の技術者や熟練労働力を必要とする。企業は適切に統制され、経営される必要があり、優れた経営者は不可欠である。

大企業を経営することは経営者にとっても困難なタスクである。彼らは経営を学び、経験を通じて一人前になって行く。技術者と熟練労働者も重要な役割を演じる。彼らは最新の技術を習得し、日々の生産やメンテナンスをこなさなければならない。一般に製造業部門で競争的であるには有形、無形の資産が必要である。前者には機械などが含まれ、後者には経営ノウハウ、技術、スキルなどが含まれる。重工業や技術集約的産業では無形資産がより重要となる傾向がある。

このように重工業での輸入代替では参入障壁は地場企業にとって高いものとなる。マレーシアでは民間企業での経営資源不足や彼らが懐妊期間の長い重工業部門に投資するリスクを負うことを嫌ったため、政府がこれに変わり、前述の HICOM が中心となり、重工業化を推進し、資本供給者となった。

HICOM は主に日本企業と合弁企業を立ち上げ、重工業部門に参入して行った。必要な技術は合弁相手から移転され、多くの日本人技術者がマレーシアで地元の技術者



と熟練労働者の養成に関与した。重工業では生産工程は複雑であり、トレーニングや技術移転には長い時間を要した。国民車メーカーであるプロトンの場合、生産開始前に多くのエンジニアや労働者が三菱自工の水島工場に派遣され、訓練を受けた。また、生産開始時には100人規模の日本人が派遣され、生産の立ち上げをサポートした<sup>4</sup>。

1980年初めの重工業化において巨大工場を組織し、経営することはマレーシアの経営者にとって初めての経験であった。未経験という点ではマレーシアの技術者や熟練労働者にとっても同様であった。彼らは見習うべき先例が必要であった。日本企業との合弁は彼らに日本的経営と生産方式を学ぶ機会を与えるものであった。科学的な知識はもちろん重要であるが、組織、文化的な側面も無視できない。第2節で述べたように、日本的経営は1970年代、80年代に輝きを放ち、東方政策のもとで日本の工業分野での成功のエッセンスを習得することが期待された。そのためチームワークや集団主義、労働者の積極的な参加、労働倫理などが注目された。

東方政策のもとでは多くの技術者や労働者が日本に派遣され、日本の生産システムを学んだ。これは彼らにとって文化的なものを学ぶ貴重なチャンスとなった。多くのマレーシアの学生が日本の大学に派遣され、自然科学だけでなく社会科学の分野も学んだ。彼らはさらなる工業化や経済発展のための有為な人材となることを期待されたのである。

1980年代前半までは日本の進出企業も少なく、これらの企業内での研修と東方政策が重複する部分は少なかった。しかし、円高以降、日系企業の進出が増加し、これらの企業が実施する訓練などの人的資源開発が進み、東方政策と同様な効果をもたらすようになったため、東方政策のみの効果が判別困難となったといえる。

## VI 東方政策の学問的解釈

人材育成政策である東方政策がどのようにマレーシア経済、または工業化に貢献しているのかについてミクロ、マクロの観点から考察する。データが限られているため東方政策の貢献を正確に計測することはできない。しかし、ミクロレベルでは人材育成と組織能力の向上、マクロレベルでは全要素生産性を押し上げる効果があったといえる。以下、それぞれについてみて行くこととする。

ポーターは『国の競争優位』のなかで、ある産業が競争力を持つための4つの条件を提示している。それらは要素条件、需要条件、関連支援産業、戦略などである。このうち人材は要素条件に含まれる。さらに彼は要素を基本的要素と高度要素、そして一般的要素と専門的要素に分けている。大学教育を受けた人材は高度で一般的な要素

---

<sup>4</sup> 三菱自工による研修などについては Shiode (1989)、西原 (1985) を参照のこと。

であり、企業において特定のスキルを身につけた労働者は高度で専門的な要素となる。

東方政策により日本に留学した学生、特に理科系の学生は卒業時点では高度で一般的な要素であるが、企業において訓練を受けることにより高度で専門的な要素へと変わる。研修で日本へ派遣された労働者はより高度なスキルを身につけた専門的要素となる。

日本企業の進出は企業内における経営資源の移転により、マレーシアの従業員に対して企業特殊的なスキルを移転することとなる。これは産業特殊的スキルの一部を構成するものである。

経営学の分野では組織能力<sup>5</sup>の向上が企業の競争力強化にとって不可欠であるとの認識が一般的となっている。組織とは単なる人々の集合ではない。企業は典型的な組織の一形態であり、日々厳しい競争に晒され、生き残りをかけて奮闘している。そのため企業は競争力の源泉となるコア・コンピタンスを持たねばならず、さらに継続的に能力を向上させなければならない。ここにおいて人材は企業にとって最も重要な資源の一つであり、組織能力は関与する人材が作り出すシナジーであると考えられる。このように考えると、企業のすべての構成員、すなわち経営者、技術者、労働者は組織にとって不可欠なものである。もし、構成員が利己的であり各自の便益のみを追求し、組織の便益を顧みなければ、その企業は組織としての能力を極大化したとはいえない。

第2節で述べた日本的経営は組織能力の強化に資する様々な要素を含んでいる。集団主義やチームワークは組織能力を極大化するうえで最も重要な要素といえる。もしすべての従業員が自分自身を重要な構成員であると自覚し、企業への献身的な態度を維持したとすれば、組織能力は向上する。個人的な態度やただ上司の命令に従うという行動は企業にとって有用な新しい何かを生み出すことはない。

日本的経営やこれに付随する文化的側面を学ぶことは組織能力の向上を促進するといえる。このように東方政策のもと日本の大学で学び、日本の企業で研修を受けた人々は組織能力の向上に必要な様々な要素をマレーシアに移転することができるのである。

マクロレベルでは成長会計モデルにより経済成長への各要素の貢献を計測することができる。最もシンプルなモデルでは要素は3つのカテゴリーに分けられる。それらは資本、労働とその他であり、最後のその他は残差と呼ばれる。成長会計では資本と労働の経済成長への貢献を計測した後に残る残差を全要素生産性と呼ぶ。言い換えると経済成長のうち資本と労働の増加によって説明されないものが全要素生産性である。全要素生産性のなかには新しい技術、先進的な経営手法、スキルの向上などが含まれる。これらの要素はさらなる工業化にとって不可欠なものである。

---

<sup>5</sup> 組織能力については Teece (2009) を参照のこと。

東方政策は日本で教育され、また訓練された人々が日本の経営手法や新しい技術をマレーシアに持ち帰ることにより、マクロレベルでの全要素生産性の向上に寄与した可能性は否定できない。

繰り返すが、組織能力、全要素生産性ともに正確な計測は困難であり、ここでは東方政策が与えたであろうプラスの効果の存在のみを示している。

## VII 日本からの直接投資増大への貢献

東方政策がどのように日本からの直接投資の増大に関わったかを分析するには1980年代の直接投資を2つの時期に分ける必要がある。表1は1980年から1990年までのマレーシア製造業における日本からの直接投資を示している。日本からのマレーシア製造業向けの投資は1985年の円高のあと、タイムラグを持ち、1986年から電機・電子産業での投資が増加しはじめ、1988年以降に急増する。そのため、ここでは1980年代を円高の影響がまだ出ていない1985年までと1986年以降の2つの時期に分けて考察する。

表1 1980年代の日本の対マレーシア直接投資（製造業）

単位：000米ドル

産 業	1980年	1981年	1982年	1983年	1984年	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年
食料	764	1,830	218	2,630	0	678	10,098	3,418	1,471	0	2,663
繊維	6,707	2,272	13,199	16,362	0	555	89	0	5,785	1,335	3,401
木材・パルプ	1,815	503	488	1,279	4,383	0	51	1,071	7,331	7,562	22,899
化学	109,366	799	8,456	1,646	1,296	3,420	5,432	5,190	20,504	49,468	96,057
鉄・非鉄	2,035	2,757	26,824	6,422	72,163	9,514	6,401	10,755	22,990	45,389	51,651
機械	60	442	87	689	699	1,822	2,259	179	36,949	25,935	80,784
電機	8,279	6,072	8,049	8,253	19,949	2,259	30,332	26,217	229,089	272,672	261,039
輸送	596	1,803	765	73,381	5,499	3,587	2,618	84,577	4,037	2,865	10,683
その他	2,560	1,623	1,188	628	10,082	10,943	7,284	16,385	18,042	65,357	53,076
計	132,188	18,101	59,276	111,293	114,071	32,790	64,568	147,796	346,202	470,586	582,257

（出所）財務省（大蔵省）『国際金融年報』『財政金融統計月報』各号。

まず、円高以前の状況であるが、同表にあるように1982年と1984年に鉄・非鉄の投資額が急増している。これはHICOMと日本の鉄鋼メーカーが合弁事業を立ち上げたことによる。1983年の輸送機器での投資の増大はHICOMと三菱自工、三菱商事の合弁企業である国民車メーカー、プロトンの設立や同じくHICOMと日本のオートバイメーカーとの合弁事業の立ち上げによるものである。

日本企業は当時、鉄鋼や輸送機器において世界をリードしており、マレーシアがこれらの日本企業と合弁事業を設立することはある意味、当然のことではある。そして、

何よりも政府系の HICOM との合弁先の決定においては政府の意向が強く反映されており、政府が進める東方政策との関連性は強いといえる。また、東方政策や日本に対する友好的な態度が日本側の投資の意思決定に何らかの影響を与えた可能性も否定できない。

1985 年以降、急速な円高により日本企業の世界戦略は急激に変化した。日本からマレーシアへの投資はタイムラグを持ち、1988 年以降、急増する。その際、最も積極的な投資を行った産業は電機・電子であった。多くの当該産業の多国籍企業がマレーシアに輸出基地を設け、彼らの下請け企業もこれに続いてマレーシアに進出したのである。表 1 には一部含まれないが、電機・電子産業の対マレーシア投資は 1988 年から 1991 年までがピークであった。

日系の電機・電子メーカーは 1960 年代から輸入代替を目的にマレーシアに進出していた。しかし、国内市場は狭隘であったため、生産規模は大きくはなかった。ただし、合弁企業であったため、少しずつではあるが技術移転も行われていた。

また、1970 年代にはマレーシアの輸出指向工業化を促進した自由貿易地区に多くの日本企業が進出した。家電メーカー、電子部品メーカー、さらには半導体メーカーもこの時期に進出していた。これらの企業は原材料を主に日本から輸入し、完成品を海外に輸出していた。世界市場に供給するため企業規模は一般に大きく、多くの従業員を雇用していたが、比較的単純な生産工程が中心であり、技術移転は限られていた。

このように一部の企業は輸出基地をすでにマレーシアに持っていたが、円高以降、これらの企業でも新規の工場建設が行われ、また、新たにマレーシアに進出する電機・電子メーカーが急増した。彼らは新たな輸出基地をマレーシアに求めたのである。家電の大手メーカーのほとんどがマレーシアに進出し、これらの企業に部品を供給する企業もこれに続いた。このように投資が投資を呼ぶという状況が 1990 年代初めまで続いたのである。電機・電子産業の直接投資は全製造業投資の 50% 近くを占めるまでになり、他の産業を圧倒している。特に 1988 年以降はこの傾向が強くなっている。

この間の直接投資の急増は円高によるものであり、日本企業にとってプッシュファクターが強く作用していた。タイやインドネシアをはじめアセアン諸国の間で日系企業の誘致合戦ともいえる状況を呈していた。東方政策の存在など日本に対する友好的な態度が東南アジア域内でどの国に投資をするかを決定する際にマレーシアにプラスに作用したとは思われるが、基本的には企業は自社の世界戦略のなかで進出先を選んでいった。

## VIII 結 語

東方政策はより高度な工業化を達成するために必要な人材、またはマハティール元

首相が標榜した工業化を具体化する人材を育成するものであった。これは言い換えると末廣のいう担い手の創出である。これまでの工業化のキャッチアップがどちらかという政策の模倣に重点が置かれ、これを担う人材を明示的に育成するという事はなかった。むしろ経済発展に伴い全体的な教育水準が上がる事が暗黙の内に想定され、高度な工業化に必要な人材も生み出されて行くものと思われていた。しかし、東方政策はかなりの程度、明示的にこれらの人材を育成するものであったといえる。マレーシアの場合、単に工業化のプロセスを模倣しようとしただけでなく、より高度な工業化を成功させるために必要な人材の育成についても日本や韓国から学ぼうとしたのである。

世界銀行が発行した『東アジアの奇跡』はアジア諸国の経済的な成功の特徴について明らかにしている。これら諸国に共通することは人材育成に重きを置いたことである。東方政策は基本的に人材育成政策である。日本で提供された教育と訓練がマレーシアの人々の能力向上に貢献したことは事実である。

東方政策は他の経済政策に比べユニークな側面を持つ。一般的に経済政策は目標値や期間を設定するが、東方政策の場合、数値目標は示されず、過去30年間にわたって継続している。このように長期に継続している理由は二つ考えられる。一つは人材育成や文化的なものを吸収するためには長い期間を要するという事である。二つ目は日本、マレーシア双方にとって良好な経済関係を維持することは利益となっているからである。

そのユニークさ故に東方政策の効果を評価することは容易ではない。本稿では組織能力や全要素生産性という概念を用いてあり得べき東方政策の貢献について言及するに留めた。

東方政策が導入された当初、日本の経済的な侵略を危惧し、東方政策に対して批判的な意見が経済学者の間でも提起された<sup>6</sup>。また、1980年代末から1990年代初めにかけて日本のオーバープレゼンスが指摘されたこともある。東方政策が日本からの直接投資や日本企業の活動に及ぼした影響についてはプラス、マイナスの両面を合理的に評価することが必要である。

長年にわたり日本を含めアジア諸国は西洋を見続けてきた。しかし、戦後の日本の急速な復興と経済成長は東洋も発展途上国にとって経済成長のモデルとなり得ることを示した。だが、実は日本こそがこの事実を十分に理解していなかったのではないか。これは日本が自らの経験した欧米に対するキャッチアップを皮相的にとらえ、シンガポールやマレーシアから日本に学べといわれた際に日本側が示した当惑の原因となったように思う。

---

<sup>6</sup> Jomo (1985) には様々な観点からの論文が多数載せられている。

東方政策は日本と韓国から学ぶというものであった。しかし、マハティール元首相の自伝には東方には日本の他に韓国と中国が含まれるとの記述がある。急速に成長する中国からも学ぼうとする姿勢を表しているといえるが、時代の流れを示しているといえよう。

〈参考文献〉

- 穴沢眞 (2010) 『発展途上国の工業化と多国籍企業—マレーシアにおけるリンケージの形成』 文眞堂。
- アベグレン、ジェイムズ C (占部都美監訳) (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社。
- 小島清 (2003) 『雁行型経済発展論 (第1巻) —日本経済・アジア経済・世界経済』 文眞堂。
- 小島清 (1985) 『日本の海外直接投資—経済学的接近』 文眞堂。
- 末廣昭 (2000) 『キャッチアップ型工業化論—アジア経済の軌跡と展望』 名古屋大学出版会。
- 世界銀行 (白鳥正喜監訳) (1994) 『東アジアの奇跡—経済成長と政府の役割』 東洋経済新報社。
- 西原孝 (1985) 「ナショナルカープロジェクト「プロトンサガ」発進」『マレーシア日本人商工会議所会報』 No.9。
- ポーター、マイケル E (土岐坤他訳) (1992) 『国の競争優位』ダイヤモンド社。
- Akamatsu Kaname (1962) “A Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries”, *The Developing Economies*, Preliminary Issue No.1 (March-August).
- Anazawa Makoto (1994) “Japanese Manufacturing Investment in Malaysia”, in Jomo.K.S. ed. *Japan and Malaysian Development: In the Shadow of the Rising Sun*, Routledge, London and New York.
- Gerschenkron Alexander (1962) *Economic Backwardness in Historical Perspective: A Book of Essays*, Harvard University Press, Cambridge.
- Jomo.K.S. ed. (1985) *The Sun Also Sets: Lessons in Looking East*, (second edition), INSAN, Kuala Lumpur.
- Jomo.K.S. (2003) “The ‘Look East’ Policy”, in Jomo.K.S. ed., *M Way: Mahathir’s Economic Legacy*, Forum, Kuala Lumpur.
- Jomo. K.S. (2007) “Industrialization and Industrial Policy in Malaysia”, in Jomo. K. S. ed., *Malaysian Industrial Policy*, NUS Press, Singapore.
- Mahathir Mohamad (1985) “New Government Policies”, in Jomo K.S. ed. *The Sun Also Sets:*

- Lessons in Looking East* (second edition), INSAN, Kuala Lumpur.
- Mahathir Mohamad (2011) *A Doctor in the House: The Memoirs of the Tun Dr Mahathir Mohamad*, MPH Group Publishing, Petaling Jaya (Malaysia).
- Pasuk Phongpaichit (1990) *The New Wave of Japanese Investment in ASEAN*, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.
- Shiode Hirokazu (1989) *Japanese Investment in Southeast Asia: Three Malaysian Case Studies*, Center for the Progress of Peoples, Hong Kong.
- Teece, David J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Vogel, Ezra F. (1979) *Japan as No.1: Lessons for America*, Harvard University Press, Cambridge.

(あなざわ・まこと 小樽商科大学)