

IV-2-4 企業経営

(1) 経営姿勢

ゴム履物関係企業の経営者が、現在どのような点に関心をもっているかをアンケートにより調べた結果を図IV. 2-4に示す。

この図は、経営者の関心度の高いものから順に15項目を選択してもらい、かつ、関心度順に順位を付けてもらったものから集計している。集計にあたっては、第1順位の項目に15点、第2順位の項目に14点、以下同様に点数を付与し、各項目ごとの得点を求め理論上の最高点を100%として図示している。

図IV. 2-4 企業経営者の関心事

項目	ゴム履物メーカー					ソールメーカー				
	0	25	50	75	100%	0	25	50	75	100%
1. 生産性向上					89			53		
2. コスト低減				73					78	
3. 低廉な原料の調達				60				44		
4. 高付加価値品の開発				53			27			
5. 品質改良				52					69	
6. 生産量増大				52			11			
7. 輸出拡大				50					56	
8. マーケティングの強化				49					62	
9. 従業員の訓練				36					56	
10. 設備・機械の近代化				33			27			
11. 新技術の導入			32						42	
12. 研究・開発活動の強化			32				16			
13. 納期の短縮			27						40	
14. 政府奨励策の活用			26				9			
15. 不良率の低減			25						42	
16. 優秀な作業員の確保			24							84
17. 海外市場情報の収集			21				18			
18. 資金確保			16				24			
19. 技術情報の収集			16				18			
20. 現地原材料の利用		2					24			

(出所) 今次アンケート調査

図Ⅳ. 2-4にみられる特徴点をインタビュー結果も踏まえ整理すると、次の諸点が挙げられる。

- 1) 現下の最大関心事は、履物メーカーとしては、生産性の向上であり、コストの低減である。そして、コスト低減のために良質、安価な原材料、部材を求めたいとしている。この点、労働需給が逼迫の度を加えつつある中で、増産基調にあり、かつ、原材料単価が騰勢にあるところからきていると考えられる。

一方、人員規模の小さいソールメーカーにおいては、より直接的に、いかに良い作業者を確保すべきかという点が現下の最大関心事になっている。

- 2) 日本の履物市場をターゲットとしてみた場合、現在の品質は改善する必要があると考えられる。

一方、品質に対するアンケート結果は、中程度の関心事となっているとともに、企業間におけるバラツキが大きい。すなわち、関心の程度が第2順位から第13順位までの間にバラツキている。

- 3) 新製品を作り、量的拡大を図り、販売市場の強化を図るとともに、輸出も伸ばしたいという考え方が、次に位置する考え方となっている。なお、この点に関しても、企業の置かれている環境に大きく左右され、関心度はバラツキている。

輸出拡大をとくに取り上げてみると、すでに輸出ウエイトが大きい会社や、輸出は無理と考えている会社では、16順位や12順位の関心事となっている。

- 4) ゴム履物が多数の人手による作業により行われるという性格から、製品の品質向上、不良率低減、能率向上には、作業員の教育訓練が非常に重要であるといえるにもかかわらず、アンケート結果の関心度は一体に低い。

また、海外の市場情報や技術情報への関心度が低い。この点、今次企業訪問にあたり、多くの質問を日本市場や技術改善に関して受けた点と相反しており、アンケートでは実現の困難度が高いため、低位に位置づけられたとも考えられる。

- 5) 政府の奨励策や、国内現地企業からの原材料調達が低順位となっている点も大きな特徴点として取り上げられよう。奨励策に関しては、ゴム産業に対する原料値引きと電力料金割引があまり有効ではなくなっているとの指摘や、申請手続きが繁雑であるとの指摘がなされていたことと関連していると考えられる。

また、原材料の調達に関しては、安くて良いものであれば購入先は何処でも良いとする考え方とみられよう。この点、コスト低減への高い関心度の裏付け的な順位とみることもできよう。

- 6) 運転資金の調達は、小規模企業において関心が持たれており第1順位となっている。しかし、中規模以上の企業においては15位までの順位に入っていない。

また、ソール・メーカーは、皆規模が小さく、この点への関心度は第5順位から第9順位の間で関心を持たれている。

(2) 企業立地

1) 企業立地状況

ゴム履物のうち、サンダル、スリッパ等を除いた「靴」を作っている会社は9社である。(図IV. 2-5参照)

1社は東マレーシアにあるが、他の8社は半島マレーシアにある。

東マレーシアの1社は、Sabah州のPaparにある。この立地は、雇用推進の一環として行われたものであり、出資も州政府により行われている。

半島マレーシアの8社は、いずれも半島の西海岸沿いにあり、主要都市近辺に立地している。

半島北方のPenang近辺に3社、中央のK.L.近辺に3社、Malaccaに1社、南方のJohorに1社である。

Penang近辺の1社は、FTZ内にあり、出荷額の98%以上を輸出している。この1社を除く他の7社は、いずれも国内消費地に立地しているといえよう。

半島マレーシアの西海岸には、ペナン、K.L.に近いポートクラン、ジョホールバルの3つの連邦港、すなわち港湾公社によって管理・運営されている大きな港がある。

加えて、半島マレーシアの道路網は整備されている。従って、ゴム履物の各企業は、国内消費地に近いとともに、製品輸出にも有利な位置に立地しているといえる。

2) 立地関連の特徴点

半島マレーシアにおいては、労働力の確保に問題が出つつある。

Penang近辺は電子関連産業が多い。この産業の職場はエアコンのある作業環境であり、また、近代産業という外間もある。このため、ゴム製履物の主体となる女子労働力が、電子産業に流れがちという状況にある。

また、Johore近辺においては、エアコンのある職場と高賃金にひかれ、Singaporeへ労働力が流れているため、寮を作り、半島の北方より求人しているとの状況もみられた。

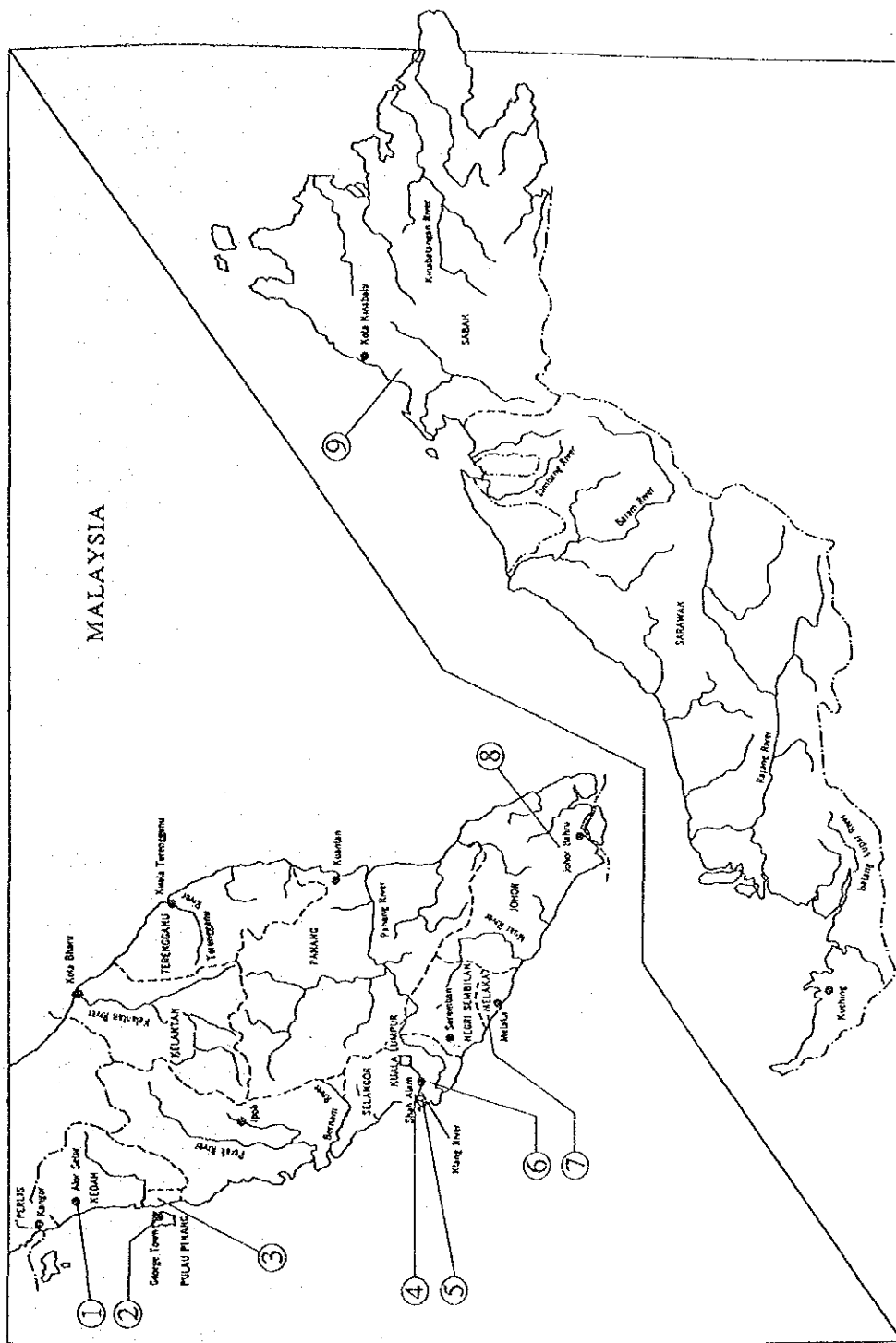
半島中央部においても労働力不足は生じつつある。

今次、企業訪問にあたっては、この点とくに強調はされていなかったが、アンケートにおいてはいずれも人手不足が問題であると指摘しており、増大傾向にあるとの指摘もなされている。

東マレーシアの会社は、主として学童用のキャンバス・シューズを生産しており、とくに高級素材を使用しているわけではないが、天然ゴム、接着剤以外の原材料を半島マレーシアからの輸入に頼っているのが現状である。このため、原材料購入総額に占める輸入比率は、85%にも達している。すなわち、周辺産業が東マレーシアにおいては、未だ育っていない状態といえる。

また、東マレーシアの電力料金は、半島マレーシアより40%高く、この点も立地よりくる不利な点である。なお、この電力料金に関しては是正措置が検討されているとのことであった。

図IV. 2-5 ゴム履物企業の立地



- | | |
|---|-----------------------------------|
| ① International Footwear (Kedah) Sdn. Bhd. | ⑤ Macro Shoe Sdn. Bhd. |
| ② International Footwear (Penang) Sdn. Bhd. | ⑥ Cougar Industries (M) Sdn. Bhd. |
| ③ Viking Askim Sdn. Bhd. | ⑦ Sime Darby Footwear Sdn. Bhd. |
| ④ Bata (Malaysia) Berhad. | ⑧ Ozly Sdn. Bhd. |
| | ⑨ Kosan Shoes Industry |

(3) 経営規模

1) 売り上げ規模

ゴム履物企業の、履物部門の売上高は、図IV. 2-6のとおりである。

図IV. 2-6 1987年企業別ゴム履物部門の売上高と人員

企 業	売 上 高 (M\$ million)	人 員
社 A	102	1,854
B	24	766
C	20	1,045
D	9.4	300
E	6.5	457
F	6.5	445
G	6.1	444
H	3.1	189
I	0.6	50

(出所) 今次アンケート調査

(注) A社はサンダル、スリッパを含む

図から明らかなおとおり、相互に比較した場合1社が著しく大きな売上高を示している。B社、C社は輸出ウエイトの高い会社である点からみると、A社が国内で大きな販売シェアを持ちつつ、売り上げ規模が大きい点に分かる。

2) 人員規模

経営規模を従業員数でみると、図IV. 2-6に示すとおり1,000人以上の規模の会社が2社ある。200人未満の会社は2社で、残り5社は500人前後の規模をもっている。

Canvas Shoes工場の作業員は、約80%が女子従業員である。これはUpperの縫製作業とUpper-Soleの組み付け作業の主力が、女子従業員により行われていることによる。また、作業は機械化の進めにくい手作業が多いため、所要人員数が多くなっている。

Boots工場においては、作業内容が異なることから、女子従業員は約50%であるとともに、Canvas Shoesとは作業内容が異なるため、人員規模はCanvas Shoes工場に比して少なくなっている。

なお、Canvas Shoes工場では、縫製作業の一部を外注化している所が多く、実質的な人員規模はさらに大きなものとなっている。

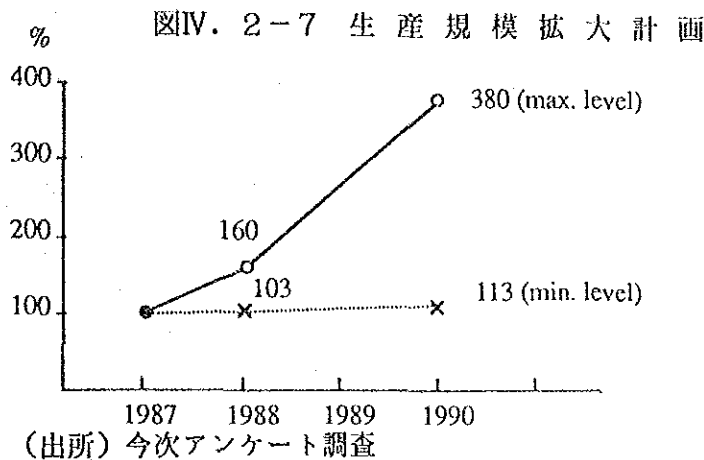
3) 規模拡大計画

今次訪問調査した企業においては、概ね規模拡大策が検討されていた。現時点では、大・中規模の会社においては、工場の新増設というよりも、むしろ現行方式の改善により、能率向上を図り、生産高を増やす方向がとられている。

一方、小規模企業においては、新工場の建設による規模拡大計画を具体的に進めていた。

今次調査は、多角的に行うため、SoleメーカーやSandal・Slipperメーカーも一部含めている。この訪問したSoleメーカーは新工場を建設中であり、新工場においては、Jogging Shoes も製造する計画を持っていた。

このような規模拡大をどの程度のレベルで考えているかを今次アンケートよりみると、図IV. 2-7のとおりである。



図IV. 2-7の裏付けとなる考え方には2つの側面がある。

1つは国内需要の伸長を予測する見方である。

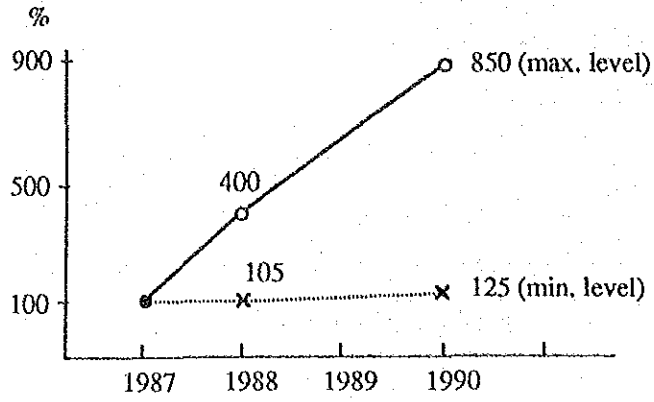
この点、今次アンケートにおいて、国内需要の予測値を求めたところ、多くの企業が回答不能ないしは国内需要規模を大きく見誤っており、1社のみが、需要規模を1千万足強と妥当に評価していた。この1社の予測値では、毎年7%の増加であり、図IV. 2-7におけるmin・レベルはこの予測値に基づいている。

2つ目の側面は輸出の拡大に対する見方である。

図IV. 2-7 max・レベルは、輸出が1987年比で1988年には4倍、1990年までには8倍強との見方から出ている。すなわち、輸出の大幅増加を図る中で生産規模も大きく伸ばそうとする考え方である。

今次アンケートから得られた、この輸出規模拡大計画を図示すると、図IV-2-8のとおりである。

図IV. 2-8 輸出規模拡大計画



(出所) 今次アンケート調査
(注) 輸出が「0」ないしは
無視し得るレベルの
データは除外した。

(4) 資本構成

1) 資本構成

ゴム履物企業9社につき、主たる出資者という角度から資本構成をみると、外資が主たる出資者になっている企業が1社、州政府が主たる出資者になっている企業が2社であり、他の6社は地元資本が主となっている。

外資が主たる出資者になっているのは、上述のとおり1社であるが、このほかにも外資の入っている企業は6社ある。この6社の払込資本金に対する外貨の比率は、30%が2社、12.5%が1社であり、他の3社は10%未満である。

外資を国別にみると、カナダ、ノルウェー、オーストラリア、シンガポールの4ヵ国となっている。

以上を図示すると図IV. 2-9のとおりである。

図IV. 2-9 ゴム履物企業の資本構成

企業社	外資比率(%)	外資の国
A	72	カナダ
B	30	ノルウェー
C	30	オーストラリア
D	12.5	シンガポール
E	9.6	U K
F	4.2	シンガポール
G	2.1	シンガポール
H	0	
I	0	

(注) G社、H社は州政府が主たる出資者である
(出所) 今次アンケートおよび訪問調査

この資本構成との関連でみられる特徴点には、次の4点がある。

第1点目は、1936年に早くも稼働した、外資系の企業が多くの人材を生み出している点である。この企業で学び育った人々が、その後独立ないしは中核的な人材となって他の企業で活躍し、現在のマレーシアのRubber Footwear業界を盛り立てているといっても過言ではあるまい。第2点目は、外資比率が30%の比率であるが、製品は100%近くを輸出しているため、出資元の外資企業がマーケティング機能を持っており、現地企業には、一切その機能がない企業がある点である。

第3点目は、州政府が主たる出資者になっている企業は、雇用対策としての性格を持っている点である。なお、この企業2社のうち1社においては、その製品の全てではないが州政府による製品買い取りが行われ、学童へ無償支給されている。

第4点目は、日本、韓国、台湾等の国々が未だ進出してきていないという点である。しかし、今次訪問したあるサンダル、スリッパ、ソールのメーカーへは、最近韓国の企業が製造の可能性を調査しに来たことがあるとのことであり、動きが出始めているといえよう。

2) 資金調達

経営者の関心事として前述したごとく、運転資金の調達に関しては小規模企業において強い関心事となっている。資金調達が、所属グループの親企業や州政府等のバックアップを受け得る企業においては問題視されていない。小規模企業が規模拡大を図る方向をとる時、より多くの原材料を入手するための買い付け資金が先行して必要となってくる。

一方、製品売り上げ代金は遅れて入ってくる。そして、原材料費は製造原価の約50%を占めるというウエイトである。

この間の資金調達が小企業の場合はむずかしく、売り上げ代金を少しでも早く回収したいとする方向ともなっている。流通、資金関係についての今次調査において、この構図は、ゴム履物以外の業種においてもみられることであるとの指摘を受けている。また、今次訪問した小規模のゴム履物企業において、小規模企業にとっては資金調達が非常に大きな問題であり、これはゴム履物以外の業種にも共通する問題であるとの意見が強く出されていたところである。

(5) 人材育成

人材育成策としての社内教育訓練は、大規模企業の方が充実している。

また、人材育成策は、対象を大きく二分して行われているといえる。一つは、マネジメント層を対象としたものであり、もう一つは一般作業員を対象としたものである。

1) マネジメント教育

マネジメント教育は、労務管理、販売管理、生産管理等を中級管理者以上を対象に社内で行っている。しかし、これを実施しているのは、外資系の2社においてのみである。さらに、中堅企業の1社では、従来なかったマネジメント教育を、グループに所属するようになってから、実施する計画が組まれている。これは、グループの一員としての強化策といえるものである。包括的に言えば、全般的経営管理体制が外資企業より導

入され、整っている企業において、これらの教育はなされいるといえよう。

この層についての教育は、社外教育の施策もとられており、提携先企業や、RRIM等の機関へ派遣され教育されている。

なお、この社外教育を行っている企業はゴム履物9社中5社である。

2) 一般作業員教育

一般の作業員教育として基礎的な教育を行っていたのは、全体の管理体制も整っている1社のみであり、他は、若干の見習い期間を設け、実働として配置している。

見習い期間後の教育の形としては、OJT (On the Job Training) がとられている。この教育対象としての一般作業員の学歴は、小学校 (Primary School) あるいは中学校 (Lower Secondary School) の卒業者が大部分である。

企業別はその構成比をみると、小学校卒業者が50%以上を占める会社が4社であり、最高は95%となっている。中学校卒業者が50%以上を占める会社は4社であり、他の1社は不明である。このような状況のため、第一線の作業員を巻き込んだ形をとったQCサークル活動は行いにくい環境にある。

一方、ゴム履物の製造作業は人手に頼るところが多い。また、製品は大量生産品目であるだけに品質の安定性を保つためには、作業員一人一人の技能に負うところが大きい。品質を安定化するため機械化を進めることも一つの方途ではあるが、これには限界があるため、作業員への品質教育は充実をはかるべきものといえよう。

一般作業員へのこの種の教育を進めるため、NPC (National Productivity Centre) がQCサークル活動の活性化を積極的に進めているが、現時点ではペナン地区の電子関連産業が対象となっており、ゴム履物産業へは及んでいない。

なお、教育に関する政府への支援期待をゴム履物企業9社についてみると、表IV. 2-18の通りである。

表IV. 2-18 政府に期待する教育支援

支 援 策	希望会社数
1. 外国のエキスパートによるOJT	7社
2. 公的機関からのインストラクターの派遣	5
3. 教育に対する補助金	5
4. 技術セミナー数の増加	4
5. 公的教育機関の拡充	3

(出所) 今次アンケート調査

(6) コスト低減

1) コスト要因の動向

a) 原材料費

今次調査において、製造原価の要素別構成比率のデータを数例得ており、これを表IV. 2-19に示す。

このデータによると、原材料費が約50%を占め、労務費は約20%となっている。

原材料費、約50%の内訳をみると、天然ゴムは製品の違いにより約5~10%であり、合成ゴムは約2%である。すなわち、原材料費としては、ゴム以外の原材料費の方が圧倒的に多い。

表IV-2-19 ゴム履物製造原価構成

要素		A社	B社
原材料	天然ゴム	5.3%	11.4%
	合成ゴム	1.5%	1.7%
部品費	その他	46.7%	38.2%
小計		53.5	51.3
労務費	注の他	21.0	22.6
	その他	2.2	0
合計		23.3	26.1
合計		100.0	100.0

(出所) 今次アンケート調査

この原材料費の価格動向は、1987年、1988年と上昇傾向にあり、主要品目の動向を挙げると表IV. 2-20に示すとおりである。

表IV. 2-20 原材料価格の動向
(1986=100とする指数)

品目	1987	1988
• Natural Rubber	120	135
• Synthetic Rubber *	101	124
• Cotton Cloth	101	120
• Split Leather	100	104
• Nylon Taffeta *	100	110
• Eyelet *	128	135
• White Carbon *	115	118
• Rubber Accelerator	107	126
• Zine Oxide	100	154
• Titanium Dioxide	126	134
• Stearic Acid	100	124
• E.V.A. Resin *	110	140
• E.V.A. Blowing Agent *	110	110

(注) *印は国内調達できないため、全数輸入に依存している品目
(出所) 今次アンケート調査

表Ⅳ. 2-20の状況から、全てのゴム履物企業において、最近急激に上昇したコスト要因は、原材料費であるとの指摘が聞かれた。

なお、Titanium Dioxideについては供給不足傾向にあるとの指摘も聞かれた。

輸入原材料のウェイトもかなり高い。原材料費合計を100とした場合の輸入原材料の金額比率は約30%となっている。なお、この算定は東マレーシアの1社は除外して、単純平均で求めている。

Sandal・Slipperメーカーでは、原材料費のウェイトがさらに上がり、約60%のため、原材料価格上昇の影響をさらに受けている。

マクロ的な言い方であるが、あるサンダル・スリッパ・ソールメーカーの言では、ここ1年で製造原価は50%近い上昇をしてしまい、販売価格は約20%値上げできたにとどまるとの言い方で、原材料費の高騰を問題にしていた。

b) 労務費

平均賃金の水準は、表Ⅳ. 2-21のとおりである。

表Ⅳ. 2-21 ゴム履物企業の平均賃金 (M\$ / 月)

区 分	平均 (会社数)	範 囲	
		最低 ~ 最高	最高 / 最低
• Managerial staffs	2,688 (4)	1,200 ~ 3,155	2.6
• Technical/Supervisory staffs	1,017 (8)	558 ~ 1,324	2.4
• Clerical staffs & others	624 (8)	300 ~ 763	2.5
• Factory workers	332 (7)	168 ~ 475	2.8
平 均	442	—	—

(出所) 今次アンケート調査

(注) 表の数値につき次に補足する。

- 平均賃金は、年間賃金を12で割り月度値としている。これにより、例月賃金以外も含めた水準としている。
- 区分別の賃金は、回答のなかった会社もあるため、加重平均対象会社数が異なる。
- 加重平均は区分別、会社別の人員数により行っている。

表Ⅳ. 2-21の平均値がゴム履物産業の水準値といえよう。この平均水準に対し、同表範囲に示すとおり、個々の企業間における差はかなりある。すなわち、最低水準と最高水準の間には3倍弱の開きがある。

この賃金水準の動向については、今次企業訪問時、とくに問題とする意見は聞かれなかった。

しかし、前述のとおり、労働需給が苦しくなりつつある点とも関連し、アンケートにおいては4社が賃金水準の上昇につき問題があるとの認識を示している。

2) コスト合理化活動

近年、原材料費の高騰を迎え、この合理化の必要性が強く認識されている。原材料費の改善のために、より低価格の原材料を求める活動、例えばPVC原料をスクラップに求める活動や、大手企業においては、原材料を直接買い付ける活動が行われている。

また、作業方法の改善や設備の改善にも目を向け、生産性の向上を図ろうとする企業が多い。生産性向上のためには、縫製ラインの編成改正、加硫と検査ラインの直結化、また、工場の増設にあたり外注作業の内製化を図る等の諸施策が検討されていた。諸設備については、すでに揃っていることもあり、新設備の導入により一挙に事態改善を図るという方向ではなく、個々の弱点を補強する方向がとられている。

例えば、縫製におけるコンピュータミシンの増設や、導入済みだが非稼働となっているDoubleEyelet Machineを使いこなそうという方向がとられている。

今次企業訪問にあたっては工場見学を行っているが、この工場見学中に、また見学後の討議の席で、現在工場が抱えている個々の問題も話題とされた。これは、どのようにしたら合理化可能なのかという点を具体的に追求せんがためであり、合理化意欲は極めて旺盛であった。

しかし、これらの合理化活動は、会社のトップおよび一部のスタッフにより行われているといえよう。コスト低減目標を全社目標として掲げ、各職制がこれにチャレンジするといった全社的な活動は行われていない。大手の1社で、このねらいをもって能率向上キャンペーンを行っていたにすぎない。

ある中規模企業においてであるが、日本における目標を掲げてのコスト合理化のやり方や、全従業員がムダ排除活動を行うといったやり方を紹介した。

また、日本においては他社合理事例が豊富に分かる点や合理化策検討のための諸資料が容易に入手し得る点も紹介した。

これに対し、現在のマレーシアでは、その種の情報が手に入らないとの問題提起がなされていたところである。合理化の輪を広げ、より強力に合理化活動を進めるためには、この点の整備も重要と考えられる。

(1) 国内販売

1) 国内販売ウエイト

国内市場は狭く、キャンバスシューズやスポーツシューズの需要には限界がある。また、中高年齢者にはSandal, Slipper, Thongを好む人々も多いとの見解が今次調査中何回か聞かれた。

このような一般的な見解はあるが、現時点ではCanvas/Sports shoesの販売数量中、50%以上を輸出している企業は1社のみであり、国内販売のウエイトの方が高い。中には輸出に失敗し、国内市場へ転向した企業もある。

これを企業別にみると、表IV. 2-22のとおりである。

表IV. 2-22 Canvas Shoes等の国内販売比率

会 社	Canvas Shoes	Sports Shoes	Sandals Slippers
	%	%	%
A	100		
B	99.5		
C	94		
D	67	90	97
E	59		
F	47	3	
G		100	
H		80	

(出所) 今次アンケート調査

この国内市場への供給体制は、製造会社が自社専属のMarketing Companyを作り、そこを通じて各店舗へ販売しているケースが多い。大規模な販売体制をとっているところでは、自社の直営販売店を開設しているやり方もある。

これを各社の販売部門の人員でみると、1社を除き、皆10人以下であり、最低では2人、平均では5.6人である。直営販売店を設けている会社では、124人を擁しており、国内販売体制に関し、顕著な差がみられる。

2) 国内販売店

消費者に直接つながる店舗は、Shopping Complexの中の、靴専門店およびスポーツ用品店が多い。また、スーパーマーケット形式をとった販売店の中には靴のコーナーも設けられ、製品も多数陳列されている。なお、靴の大規模安売り量販店は今のところ存在していない。

これらの店舗は店舗数そのものも多く、一つのShopping Complexの中で、数店離れたところに別の店舗が開店しているといった状態である。また、各店舗とも、照明も明る

く陳列状況も良い。

この一例を表IV. 2-23に示す。なお、店の状態に関する評価は調査者の主観である。

表IV. 2-23 販売店の状態例

調査対象店			陳列品の状態				備考
所在地	場所	店の種類	陳列	種類	デザイン	カラー	
Penang	Shopping Complex	小売店	普通	少ない	標準的	変化少	
		小売店	良い	普通 革靴主体	標準的	変化少	各種の靴を置く 大規模店
Kota	Shopping	靴専門店	良い	多い	変化多い	変化多い	
Kinabalu	Complex	スポーツ用品店	良い	多い	変化多い	変化多い	
Johore Bahru	Shopping Complex	直売店	良い	多い	標準的	変化多い	
		靴専門店	良い	普通	標準的	変化多い	
		スーパー	良い	少ない	標準的	変化少	
Kuala Lumpur	スーパー	直売店	良い	普通	変化多い	変化多い	

(出所) 今次市場調査

3) 国内販売価格

国産品の販売価格帯をみると、概ね次のとおりである。

幼児用	M\$ 5~10
子供用	M\$ 10~15
スクールシューズ	MS 10~15
Jogging Shoes	M\$ 30~40

また、輸入品のNikeやAdidas等の有名ブランド品は、Jogging Shoes でM\$100~130であり、国産品の約3倍の価格設定となっている。この価格は賃金水準が月収M\$400位の人たちにとっては高いといえよう。

東マレーシアの販売価格は、半島マレーシアより若干高く設定されている。

あるメーカーにおける値札にみられた差は次のとおりである。

	半島マレーシア価格	東マレーシア価格	差
革靴	M\$ 59.9	M\$ 65.9	M\$6
サンダル	24.9	27.9	3
子供靴	9.9	10.9	1

以上の販売価格を具体的にみると表Ⅳ、2-24とおりにある。

表Ⅳ、2-24 国内販売価格例

調査対象店			ゴム履物の種類と価格		
所在地	場所	店の種類	靴の種類	価格	備考
Penang	Shopping	小売店	Casual	M\$ 38	
			Children	22.20	
			School	14	値下げ、投げ売り品
	Complex	小売店	Casual	29.90	日本市価 1,980円相当品
			Jogging	39.90	同上
				32.95	同上
29.90	日本市価 4,000円相当品				
45	〃 7,000~ 8,000円相当品				
90	(輸入品)				
Kota Kinabalu	Shopping	靴専門店	Fashion	35	
			School	10~15	
	Complex		Jogging	20	子供用
			スポーツ用品店	Sports	100 ~ 130
Johore Bahru	Shopping	直売店	Children	10~15	
			School	10前後	
			Jogging	30前後	Bestとみたもの：M\$55
			Slipper	15前後 30前後	PVC 製品 Upper 革
	Complex	靴専門店	幼児用	5~10	
			スーパー	Jogging	40前後
100前後	輸入品				
Kuala Lumpur	スーパー	直売店	Casual	25前後 15~17	女性用、色彩多種 〃、ランク低位品
			Jogging	24 30~40	日本 1,980円相当品 日本 3,000円相当品

(出所) 今次市場調査

なお、国内市場の一つの特色は、Primary SchoolからFrom5までの11年間は、School Shoesが白いCanvas Shoesと定められているため、安定需要先となっているところにある。なお、この靴は、東マレイシアでは州政府が無償支給しているが、半島マレイシアにおいては無償支給されていない。靴は色が白色であれば良く、デザインの選択は自由である。

(2) 輸出戦略

1) 輸出状況

現在、Canvas/Sports Shoes販売数量の50%以上を輸出しているのは1社のみである。なお、Bootsは100%近くが輸出されている。輸出向け製品は、海外提携先からの発注による生産、すなわちOEMが主体となっている。Canvas/Sports Shoes関係の大手企業では、OEM輸出が約90%という水準である。

Bootsは自社ブランド輸出が約90%だが、このMarketingは提携先企業で行っているため、輸出活動という観点からいえばOEMと同等といえる。

輸出先はヨーロッパ圏が主体となっているが、U. S. A. , オーストラリア、シンガポール等々へも出荷されている。日本市場への参入はむずかしいとの意見が数社から聞かれたが、すでに1社は出荷を行っている。

これを表として整理すると、表IV. 2-25のとおりである。

表IV. 2-25 製品輸出比率

会社	輸出品目				OEM率 比	主たる輸出先
	Canvas Shoes	Sports Shoes	Boots	Sandals Slippers		
A	%	%	%	%	94	オーストラリア、フランス、英国、U.S.A. U. S. A. , シンガポール イタリア、カナダ、シンガポール シンガポール、英国 オランダ 日本 ルウェー、スウェーデン、デンマーク
B	53	97			100	
C	41			3	89	
D	36	10				
E	6					
F	0.5	20			33	
G			98		13	

(出所) 今次アンケート調査

2) 輸出促進活動

a) 活動体制と内容

現在は輸出がOEM主体のため、輸出担当スタッフは各社をみても多くて6名という規模である。平均では3.8人であり、少ないところでは2人というように少ない。従って、自社独自の市場調査や販売促進活動は、未だ十分には行われていないといえよう。海外に拠点を設け活動しているのは1社のみであり、他は提携先や輸入業者に依存している。

しかし、チャンスを見つけては、海外のバイヤーを訪問したり、Trade Fairへ出品しりという活動は各社とも行っている。さらに、海外の新聞や雑誌に広告を出している会社も2社ある。

この輸出促進を行ううえで必要となる自社の企業説明書や、製品カタログ類の整備は十分なされていない状況とみることができよう。

今次企業訪問にあたって、これらの資料で入手できたものは少ない。また、1988年9月、日本の大阪で行われたFairにおいてもカタログ類の少なさが目立った。この資料類の整備の少なさについては、今次調査において訪問した、ある原材料メーカーでも指摘していたところである。

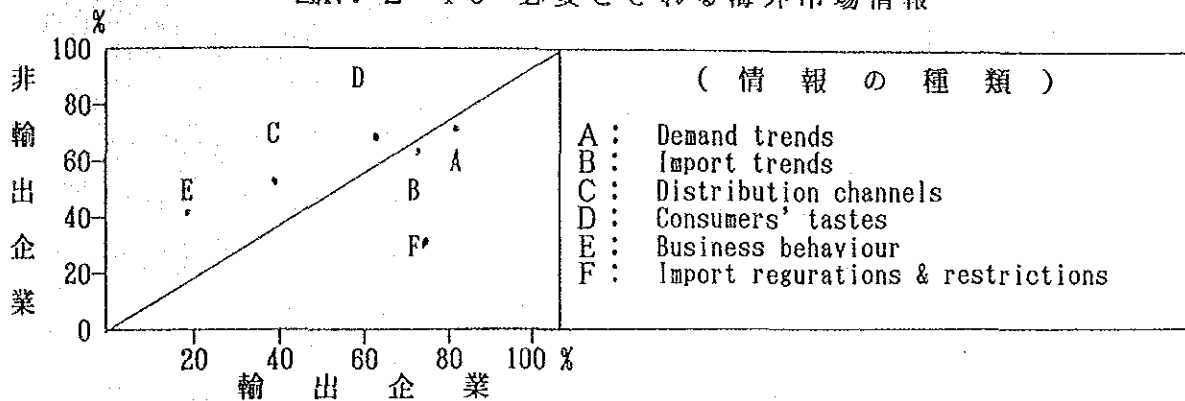
b) 海外市場情報

輸出市場に関する情報は、提携先企業のほか、輸入業者、MEXPO等から得られているが、十分という評価は必ずしもなされていない。

このような状況のため、輸出市場に関する情報の一つとして、今次調査にあたり持参した、日本メーカーのカタログに関心を示した企業が多かった。

そこで、どのような情報が必要とされているかをみると、図IV. 2-10のとおりである。

図IV. 2-10 必要とされる海外市場情報



(出所) 今次アンケート調査

(注) 作図方法は次のとおり

- ・表IV. 2-25中、輸出の多い5社を輸出企業とし、他の4社を非輸出企業として区分した。
- ・必要とする情報のうち、第1順位で必要とするものに6点を付与し、以下順に付与点を下げその合計を算定した。
- ・情報別得点を理論的最高点を100%として、%表示した。

この図IV. 2-10から次の諸点が指摘できよう。

- ① 市場の動向については、現在輸出している、していないにかかわらず、一番情報として必要としている。(A, B, D)
- ② 現在輸出が少ないか、していない会社にとっては、輸出するための方法に関する情報が求められている。(C, E)
- ③ 現在輸出している会社にとっては、海外市場の制約条件に関する情報が望まれている。(F)

C)輸出拡大の方向

輸出拡大を図る方向としては、現在すでに生産している品目の中から、選択的に Sports/Leisure Shoes, Casual Shoes 等の高付加価値製品を挙げている会社が多い。

また、輸出拡大先としては、共通して日本をねらいたいとの意向がみられた。なお、U. S. A. をねらいたいという点も共通している。

これを表IV. 2-26に示す。

表IV. 2-26 輸出拡大希望品目および輸出先

区分	会社数	品 目	輸 出 先
従 来 品	3	Canvas Shoes Safety Boots Ladies Boots	日本、U. S. A.、ヨーロッパ
高 付 加 価 値 品	6	Sports/Leisure Shoes Casual Canvas Shoes Leather Sports Shoes Jogging & Court Shoes	日本、U. S. A.、ヨーロッパ カナダ、東欧諸国

(出所) 今次アンケート調査

輸出拡大をはかるための一つの要件としての品質面についてみると、輸出製品に現在適用している規格は、ISO、ASTM、DIN等、いずれも外国の規格が中心である。これはOEMが多い現在、当然のことといえよう。なお、自社で定めた規格を適用しているところが1社ある。また、輸出に関するクレームはほとんどなく、日本へ輸出している企業において、品質、納期についてクレームがあるほかは、1社において品質上の僅かな点がクレームとしてあるだけである。

現在はOEMが多いためクレームも少ないといえよう。

IV-2-6 周辺産業の状況

(1) 下請け産業

自社仕様による生産を外部に委託する形態をとる下請け作業は、Upper の縫製とSoleの製作という2つの作業が行われている。

Upper の縫製は Canvas School Shoesを主として出している会社の例にもみられるように、仕様の決まった大量生産品が多いと推察される。この作業は、労働集約型の作業であり、またミシンさえあれば作業できることから、下請けが用いられているといえよう。Upper の縫製に関し下請けを用いている会社は、Boots を除く8社中5社である。下請け作業の品質や納期についてはとくに問題とする会社もなく、良い状態となっている。これらの外注先はいずれも会社の形態をとったところとなっている。

一方、小規模なSandalメーカーのケースであるが、Soleは自社生産し、Sandalとして製品に仕上げるまでを外部に委託し、製品には自社ブランドを付け販売しているというケースもあった。この場合は、小規模なところ、20数ヶ所に出しているということから、内職的な作業形態もとられていることが推察される。

Soleを外部委託している会社は2社である。1社は大規模な生産をしている会社であるため、Cold Cement Process 用のPre-Moulded Soleを委託生産している。他の1社は、最近同一グループに所属することになったSoleメーカーへ発注しているという形態である。

(2) 原材料産業

ゴム履物産業は、労働集約型であるため、労働力が豊富で良質かつ安価なことが求められる。これと同等に、重要な要素が、原材料の供給体制である。これは、ゴム履物が多く種類の原材料を必要とするためである。

現在の主要原材料の品目別調達状況を表Ⅳ-2-27に示す。

現在国産化未了で全量輸入に依存している品目は、合成ゴム、Nylon Taffeta, Eyelet, WhiteCarbon, E.V.A. Resin関連である。その他の主要品目は国産化されている。

Upper の主要原料となるCotton Clothや Vinyl Leatherは、良質のものが種類も多く国内で生産されている。

Cotton Clothの染色については、1985年当時、染色が落ちるとの問題点があったが、現在では解決されており、この点は、今次調査において入手したサンプルの、帰国後の分析により確認されている。一部輸入品があるのは特殊なものが求められるためである。

また、縫い糸も国産化され供給されている。

これらの材料は、いずれも管理状態の優れた国内の企業において製造されており、品質の安定性についても問題ないと推察される。

Shoe Lace は、ほとんど全ての品種が国産化済みだが、一部 Jogging Shoesに多く使われるものができていない。しかし、この品種も近々作るべく設備導入が検討されていた。

このように、多くの品目が国産化されてきているが、一部輸入がなされるのは、Shoe Lace のように、一部国産化未了のものほか、国産品はあるが品質グレードの高いものでないと使用できないというFastner のようなケースの2種類がある。

そこで、ゴム履物メーカーからのアンケート結果により、原材料の調達状況を類別し、集計すると次のとおりである。なお、品目別明細は表Ⅳ. 2-27に示す。

A: 全ての企業が国産品を使用している品目	3	品目
B: ほとんどの企業が国産品を使用している品目	4	〃
C: 国産品使用と輸入品使用の企業がほぼ同数	3	〃
D: ほとんどの企業が輸入品を使用している品目	4	〃
E: 全ての企業が輸入品を使用している品目	7	〃
	計	21 品目

表IV. 2-27 主要原材料調達状況

品目	使用区分	国産	輸入	主な輸入先
1. Natural Rubber	A	○		
2. Synthetic Rubber	E		○	日本、韓国、台湾、ベルギー
3. Cotton Cloth	B	○	○	韓国、台湾、タイ
4. Vinyl Leather	C	○	○	韓国、台湾
5. Split Leather	D	○	○	日本、韓国、台湾
6. Nylon Taffeta	E		○	韓国、台湾
7. Shoe Lace	B	○	○	韓国、台湾
8. Eyelet	E		○	日本、韓国、台湾、韓国、インド、スウェーデン
9. Fastner	E		○	日本、台湾、韓国、米国、フランス
10. Adhesive	B	○	○	台湾
11. Carbon Block	A	○		
12. White Carbon	E		○	韓国、台湾
13. Calcium Carbonate	B	○	○	中国
14. Clay	A	○		
15. Rubber Accelerator	D	○	○	西独、米国、英国
16. Zinc Oxide	C	○	○	西独、中国
17. Titanium Dioxide	D	○	○	西独、英国、オーストラリア、ベルギー、日本
18. Stearic Acid	C	○	○	
19. E.V.A. Resin	E		○	シンガポール、日本、韓国、台湾
20. E.V.A. Blowing Agent	E		○	韓国、台湾、中国
21. E.V.A. Cross Linking Agent	D		○	韓国、台湾

(出所) 今次アンケートおよび訪問調査

(注) 使用区分については本文参照

(3) 治工具製造メーカー

1) Mould メーカー

Mould を自社内で生産している企業は大手の1社のみである。他の企業は、Mould メーカーに発注し調達しているが、一部国産品が使われてはいるものの、Korea, Taiwan へ発注している企業が大部分である。

その主因は、国内メーカーに発注した場合の納入期間が3~6ヵ月もかかる反面、輸入の場合は約2週間で納品されるためである。

この点、Mould メーカーを訪問し、状況を調べたが、Mould メーカー側でも納入期間は3~4ヵ月はかかるとのことであった。

国内 Mouldメーカーの納入期間が長くなる主因は、メーカーが10~20人という小規模のところへ、Leather Shoes 用の Mouldも発注されており、受注残が多いためである。

これは、ゴム履物用の Mouldを製造しているメーカーが、Kuala Lumpur近辺に3社、Penangに1社しかないことにもよっている。

このような事態にもかかわらず、Mould メーカー側には、一挙に規模拡大を図ろうという意図がない。熟練労働者の確保難もあり、あくまでもstep by stepという考え方である。

訪問した1社はEDMもあり、Copy Milling Machineの購入予定をもつなど、設備近代化を図っていたが、他の1社は旧態依然たる操業をしている。

設備の面からみると、MIDECにある新鋭設備との間の格差は大きい。MIDECには、Rubber Footwear の Mouldメーカー近代化に対する関心もあると聞かれたところであり、今後近代化が加速するものと推察される。

なお、Mould 用素材は、1社においては日本製が使用されている。他の1社においては、円高のため日本製から Korea製へと切り替えていたが、korea 製は加工性が悪いと評価していた。

2) Lastメーカー

ゴム履物メーカーがLastを自社製作しているというケースはない。ゴム履物メーカー訪問時に、国内調達先を尋ねているが、調達先名、つまりLastメーカーは1社しか出てこなかった。従って、各社からの発注がこの1社に集中するため、Mould と同様、納入期間は3~4ヵ月となっている。

このLastメーカーは、約30人の規模の、土間仕事が多いといった方式をとっている企業のため、増産対応は容易ではない。

このため、Lastも、Mould 同様、Korea への発注もなされている。なお、Last使用サイドでは、Korea 製は安価だが打疵が多く、品質は良くないとの評価が1社から聞かれた。

3) Die-cut Knife メーカー

Die-cut Knife には様々な形状があるが、これらのいずれもがゴム履物メーカー近辺の企業に発注されており、品質、納期とも、その調達に関しては問題がない状態にある。

IV-3 制度・政策

IV-3-1 産業育成策

マレーシア政府は今後の10年間の工業化の行方を定める工業化基本計画（IMP）の中で12の優先業種の1つとしてゴム製品工業を指定している。更に、主要な特産品である天然ゴム（NR）の付加価値を高め、外貨の獲得を図るものとして、ゴム製品工業を資源活用型工業をリードする中心的工業として位置付けている。

マレーシアのゴム製品工業の中ではタイヤの占める割合が70%と大きく最近ではAIDSの関係から医療用手袋等の需要が急激に増えているが、ゴム履物もその重要な構成要素である。

ゴム履物産業に特定しての特別の産業振興策といったものはマレーシアにはないが、ゴム製品工業一般への特別振興策として輸出向けNRを特定の政府機関から購入する際の割引制度、輸出向け生産に対する電力割引制度の2つがあり、ゴム履物産業もこの優遇措置の対象となっている。

このほか、投資奨励研究・開発及び職業訓練の制度としてマレーシアの製造部門に適用されるパイオニア・ステータスの認可、もしくは投資税額控除（ITA）等の認可もゴム履物産業に対し適用される。

（1）投資奨励制度

1) パイオニア・ステータス

この奨励制度では法人税、関税の免税の特典が与えられるが、その免税期間は生産品から5年間、さらに追加条件を満たせば、5年間の延長が認められる。

2) 投資税額控除制度（ITA）

この奨励制度では、最高100%までの投資税額控除がうけられる。ITA控除率は以下の基本要項に応じて異なる。

- a) 輸出比率（上限30%）
- b) 現地調達比率（20%）
- c) 付加価値（20%）
- d) 雇用人数（15%）
- e) 立地場所（15%）

3) 修正所得控除制度

国内小規模企業より部品を購入した大企業に対する修正所得控除が1990年賦

課年から実施される。購入された部品総額あるいは修正所得の5%のうちいずれか小さい方が控除される。

(2) 研究・開発のための奨励制度

マレーシア国内の研究・開発(R & D)を奨励するため、以下の奨励策が導入されている。

1) 事業当事者が直接あるいは代理人を通じて、行った事業に係わる科学研究に要した、将来の収入を導く性質の経費は、控除の対象となる。

大蔵大臣が承認した研究に要した経費は二重控除の対象となる。

2) 承認された研究目的に使用された建造物は、当初10%、年に2%の工業用建造物控除が認められている。

(3) 訓練のための奨励制度

技能の向上および生産性向上のための訓練活動に対し、次のような奨励策が導入されている。

1) 工業用建造物控除制度が承認済みの訓練に使用される建造物に出資した企業に適用される。この奨励制度は、当初10%、年に2%の控除からなる。

2) 訓練運営費の二重控除制度が、承認済み訓練で費用を費した製造会社に与えられる。

ゴム履物については近年、耐久性、軽さ等を求める消費者のニーズによりアウトター・ソールについては合成ゴム(SR)を天然ゴム(NR)に混ぜることが通例になっているが、依然としてNRのブレンドは必要とされている(平均30%からNRの市況によっては50%に近い場合もある)。また、将来に備えて、ブレンドの比率を減らさず、さらに、それを高めるためにも長い伝統と経験を持つマレーシアゴム研究所(RRIM)を中心にNRを使った新素材の研究・開発を現在以上に進める必要がある。

また、1989年度予算で実施される中小企業に対するアセアン基金(AJDF)からの低利融資、小企業に対する優遇税制(原材料、部品、機械、設備の輸入税は全額免除ほか)、信用保証制度の改善は、中小企業の多いゴム履物産業および一部の周辺産業には有力なインセンティブになるものと思われる。

しかしながら、その弾力的運用と手続きの簡素化は業界からもその改善が強く望まれており、その実現が強く望まれるところである。

ゴム履物産業に対する特定の輸出振興策としては、前項でも述べた通りゴム製品工業の振興策の一環として次のような輸出ゴム履物に対する天然ゴム（NR）の購入割引制度および電力割引制度がある。

- ① 輸出向けゴム履物生産に使用するNRを政府機関であるFELDA (Federal Land Development Authority), MARDEC (Malaysia Rubber Development Corporation) およびRISDA (Rubber Industry Small Holders Development Authority)から購入する場合にキロ当たりM\$0.2の価格割引がなされる。
- ② 輸出向けゴム履物生産額に応じて、一般工業用電力料金の20%を限度とする割引がなされる。輸出向け生産が100%であれば20%の割引、輸出向け生産が40%であれば8%の割引となる。(20%×40%=8%)

このほか、他産業にも適用される以下のような諸輸出振興措置が適用される。

(1) 輸出修正所得減額制度

マレーシアで製造されたゴム履物を、直接または代理人を通じて輸出するゴム履物製造企業に与えられるもので、減額される修正所得の金額は以下のものと同等のものである。

- 1) 販売合計における輸出版売の50%相当。
- 2) 輸出品の製造に使用された純マレーシア国産材料価額の5%。

(2) 輸出信用保険料の二重控除制度

輸出企業の新市場への輸出を奨励するため、ゴム履物製造企業の輸出信用保険に係る保険料の支払いについて二重控除が認められる。

(3) 輸出振興のための二重控除

マレーシアで製造された製品の輸出機会を探るため、企業が支出した特定の経費は二重控除の対象となる。対象となる経費は、次の通りである。

- 1) 海外広告
- 2) 海外への無料サンプルの提供
- 3) 輸出市場調査
- 4) 海外での商品入札応募の準備

- 5) 海外への技術情報の提供
- 6) 大蔵省が認めた貿易または産業見本市への展示参加
- 7) 輸出に関連するPR活動
- 8) 従業員の海外ビジネス出張費
- 9) 海外に出張するマレーシアのビジネスマンの宿泊費・食費(200Mドル/日)
- 10) 輸出振興のための海外販売事務所の維持費

マレーシアのゴム履物工業は、国内市場が狭いために国内向けは生産過剰気味であり、発展の方向は、いきおい輸出指向型とならざるを得ない。しかも、高級品は韓国、台湾製品が溢れており、低級品も中国、タイ、インドネシアの進出が予測されることから、生産ラインの無駄を極力排除し、生産コストを下げる努力がまず必要である。それとともに、中国、タイ、インドネシアに比べ、労務費の高いマレーシアでは高付加価値を持つ中高級品を狙うのが今後の方向と思われる。これら中高級品製造のためには、アッパー等素材の高級なものが必要であり、しかも、現状ではこれらは輸入に頼らざるを得ない。これら素材の輸入に当たっての免税手続き、関税割戻し手続きの簡素化も望まれるところである。

また、海外でのマーケティング活動も輸出促進の大きな決め手である。

現行ではOEM生産が主体のため、注文通りのゴム履物を生産していれば良いが、将来的には市場調査、海外専門見本市参加等により各国のニーズを的確に把握し、各市場ごとの好みに応じた生産体制をとることが必要になろう。

マレーシアには貿易産業省に輸出センター(MEXPO)があり、これまでもゴム履物に関する海外展示会・商談会の開催、市場調査のみならず、引合の斡旋、情報提供を行ってきたが、予算的、人的な制約から万全とはいかず、特に各国の市場情報、サンプルの収集、海外専門見本市への参加は不十分と思われるので、これらの活動強化が早急に望まれる。

いずれにせよ、業界全体としての輸出努力も必要なことから、現在、ゴム製品製造業者協会(MRPMA)の一部会である組織を拡充強化し、拡大強化されたMEXPOと官民一体で輸出市場の拡大と開拓に当たる必要があると思われる。

IV-3-3 ゴム履物企業のインセンティブ活用状況

企業に対する各種優遇制度の利用状況とそれに対する評価を今回の9社に対するアンケート調査からみると、利用度が高くかつ評価も高いのは、「加速減価償却制度」（利用している5社，非常に有効2社，有効3社）、「輸出促進費の二重控除制度」（同5，2，3）、「輸出修正所得減額制度」（4，2，2）である。「輸出再割制度」と「パイオニア・ステイタス」に対しては、有効でないと回答した企業がそれぞれ1社ある。

なお、今回の企業インタビューに際して、輸出用製品の生産に使用された原材料に対する関税払戻制度について、申請から還付までに数ヶ月を要するとの不満の声が1社から強く出されていた。

総じて企業のインセンティブの利用については、輸出に関する制度の利用度が高く、研究費や人材養成についての優遇策の利用は今後にゆだねられるところが多いといえよう。従って、これに対する評価もまだこれからの段階であるが、「訓練のための費用に対する二重控除制度」について、有効でないと回答したきびしい企業がすでに2社みられるのが注目される。

表IV. 3-1 各種インセンティブに対する評価

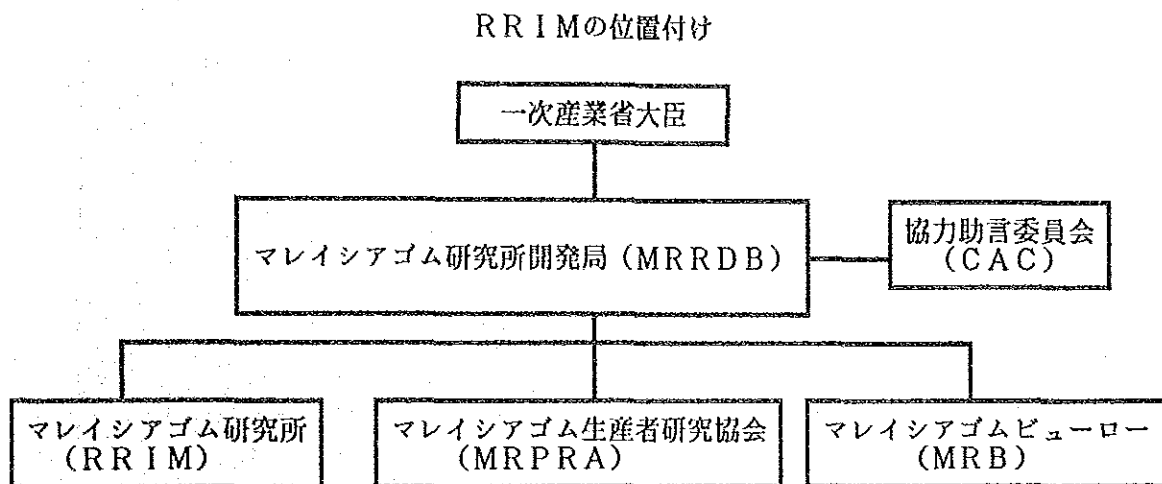
各種インセンティブに対する評価	利用していない	利用している		
		非常に有効	有効	有効でない
・パイオニアステイタス	4	2	1	1
・加速減価償却制度	2	2	3	
・輸出再割制度	2		1	1
・輸出修正所得減額制度	2	2	2	
・輸出促進費の二重控除	2	2	3	
・研究費用に対する二重控除	6	1		1
・訓練のための費用に対する二重控除	4			2

(出所) 今次アンケート調査。

(1) マレーシア・ゴム研究所 (RRIM)

RRIMは、マレーシア政府一次産業省に直属する政府機関であるマレーシア・ゴム研究開発局 (MRRDB) の下部組織で1925年 (昭和元年) に設立されたが、本来的には天然ゴム栽培、原料ゴム製造技術の研究所としての歴史が古い。しかしゴム製品の研究、開発、検査、試験については、テクノロジー・センターが設立された1976年以来で、その歴史は浅いといえる。RRIMの組織は図IV. 3-1に示す通りである。

本部はクアラルンプール市内にあるがテクノロジー・センターがあるのはクアラルンプール西方郊外スンガイ・ブローの研究所である。また、ここには1,300ヘクタールに及ぶゴムの試験農場があり、別にジョホール州コタ・ティンギーにも1,200ヘクタールの試験農場を持っている。

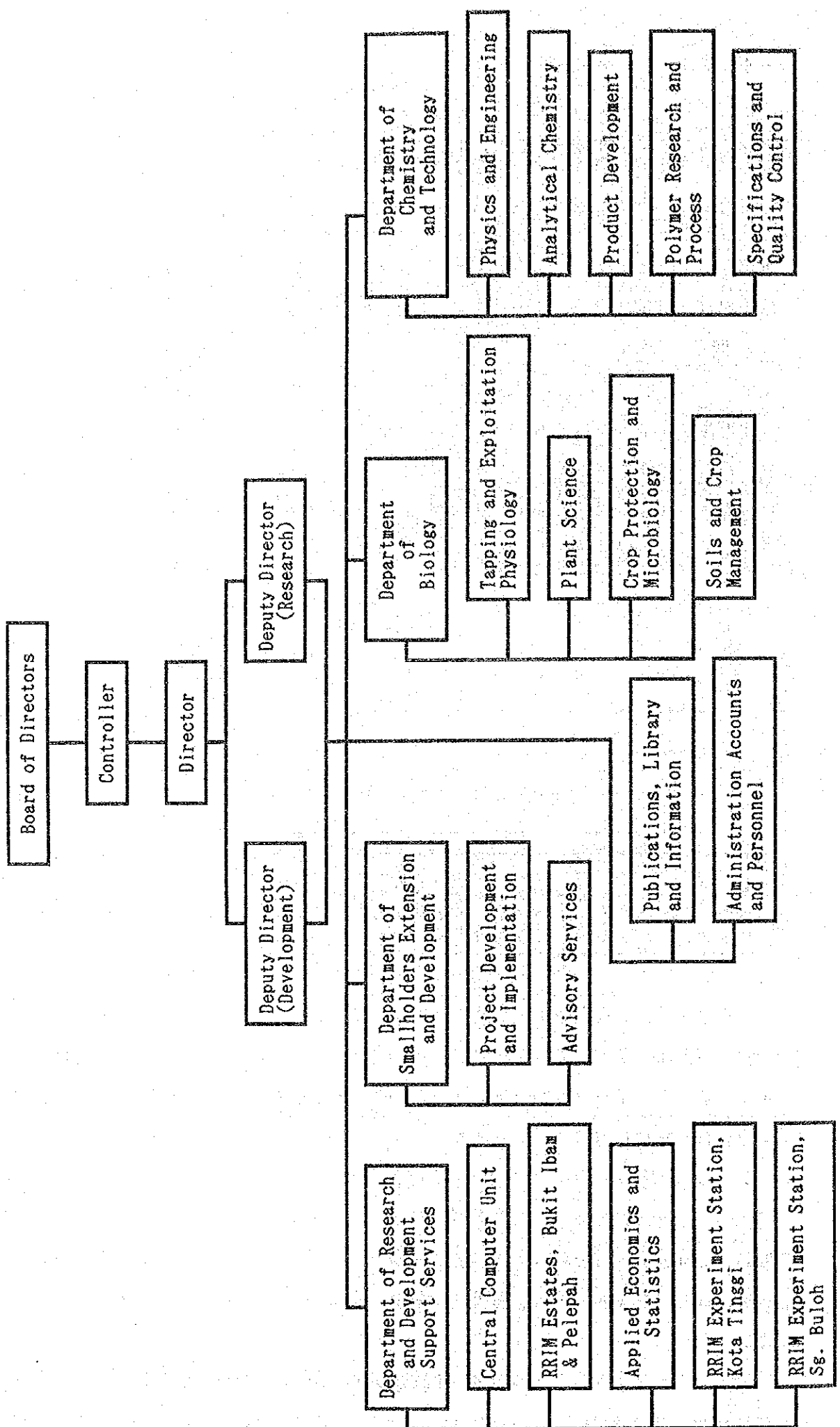


RRIMは200名を越す上級技術職員を持っており、単一作物の研究所としては世界最大の研究所である。その運営費は上位組織であるMRRDBが輸出される各種ゴム1kg当たり3,85Mセントを研究費として徴収する資金を使っており、1988年度の年間予算は3,900万Mドルに達する。

テクノロジー・センターは日本の援助により据付けられたTyre Builder, Tyre Vulcanizing Pressなどの加工機械のほか、Banbury Mixer, Mixing Roll, Calender Roll, Extruder Pressなどの加工設備を有し、さらに付設のPhysical Testing Laboratory (PTL) では、引張り、摩耗、屈曲、硬度、老化などの試験設備を持っている。

同センターには約35名の上級技術職員が配属され、各種R&Dに従事しているが、対民間サービスではTechnical Advisory ServiceとPhysical Testing Serviceがあり、

図IV. 3-1 RRIMの組織図



個別企業からの依頼に応じて、ゴム製品の製造にからむ問題解決の助言、製品開発への協力を行うほか、各種規格にもとづく検査、品質保証などのサービスを行っている。

ゴム履物については個別企業から依頼のある場合についてのみ、それぞれの規格に応じた検査ないしは品質保証を行っているが、まだその数は少ない。しかしながら、今後はこれらケースの増えることが予想されるため、ゴム履物用の試験設備も増設し、将来的にはゴム製品の全国試験センターを設ける計画とのことである。

(2) マレーシア標準・工業研究所 (SIRIM)

SIRIMは工業標準化と各種研究開発を行う政府機関でクアラルンプール西郊のシャーアラム工業団地の中にある。この組織を図IV. 3-2に示す。スタッフの数は約715名で標準化部門ではマレーシア標準規格にもとづくSIRIM MARKの認定、各種規格にもとづくSIRIM CONFORMITY MARKの認定(1988年は両方で706件)のほか、日本のJIS表示工場制度に相当するAssessment and Registration of Quality Systems制度(ARQS)の実施に当たっている。

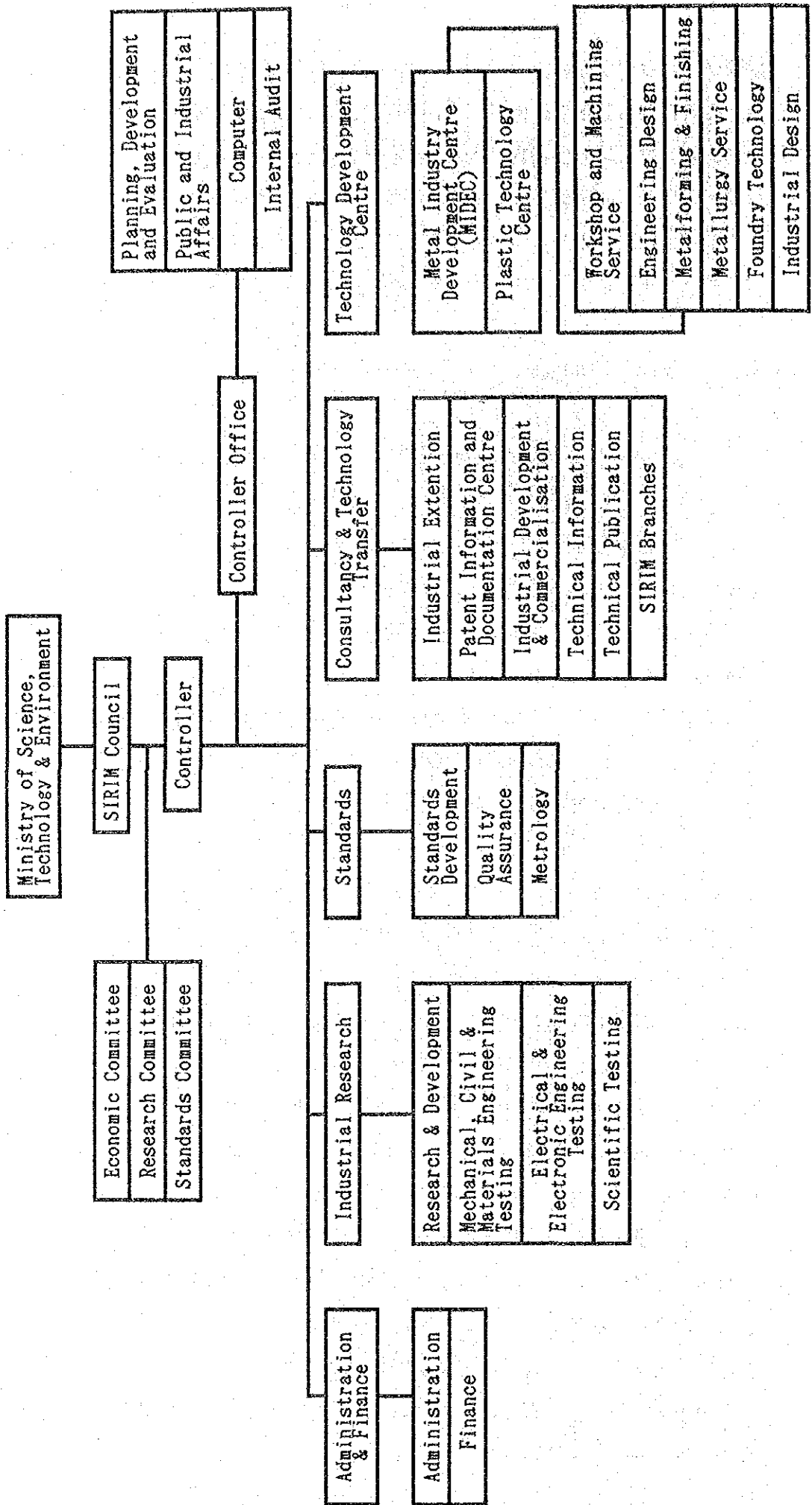
また、マレーシアの工業製品全般に係るR&DもSIRIMの重要な任務であり、特に、その技術移転センターでは民間への技術移転、商品化、中小企業に対する技術協力のほか、技術情報の提供など幅広い活動を行っている。

しかしながら、ゴム履物については前述した通り、Safety Footwear; Spike Proof Combat Boots; Canvas Shoes, Rubber Sole, for School Childrenの3つの規格しか制定されておらず、世界市場で主流となっているSports Shoes等のマレーシア規格の制定は予算等の制約もあり、大分先になる見通しである。現在、企業の求めに応じてSIRIMで認定し、SIRIM MARKを付けているのは4社のSafety Shoesのみである。また、実際の検査は殆どがRRIMで行っており、ゴム製品についてはRRIMがこれを行い、SIRIMが認定するというパターンは今後も続くものと思われる。

ゴム製品の研究・開発についても、既にそれなりの歴史と経験を持つRRIMがあるため、ゴム製品のR&DについてはRRIMにそれを集中させるのが政府の方針といわれており、二重投資を避ける意味からも、これが最善の策と思われる。

製品の品質向上のためには、まずその標準化が前提であり、SIRIM MARK認定の数を増やすことが必要であるが、1988年末から始められたSIRIM認定工場制度をゴム履物工場にまで拡大することが、業界全体のレベルアップを目指す上からもより一層重要になるものと思われる。(現在は、ガラス工場1社、再生タイヤ工場4社が認定されているのみである。)

図IV. 3-2 SIRIMの組織図



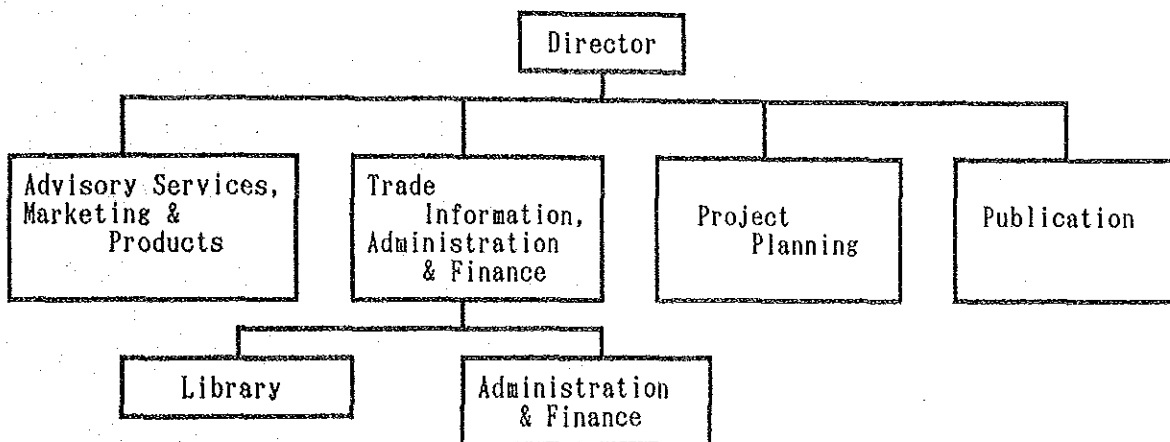
(3) マレーシア輸出センター (MEXPO)

MEXPOは貿易産業省(MTI)の1組織として、1980年に設立された国の輸出振興機関である。中小企業の輸出促進が目的とされたが、現在では広くマレーシア製品一般の輸出促進にあたっている。

その本部はクアラルンプールの中心地にあり、1階に常設展示場と2階に貿易図書室を持っている。このほか、海外には30ヵ所のTrade Commissionersを持ち、各種情報の収集、商談・引合の斡旋を行っている。

本部の組織は図IV. 3-3の通りであるが、スタッフの数は40人に満たない。主な業務は、①商談・引合の斡旋、②各種情報の収集・提供、③常設展示場の運営、④海外見本市・展示会の参加・開催、⑤貿易ミッションの派遣・受入れのほか、⑥各種セミナー、講習会を開催している。

図IV. 3-3 MEXPOの組織図



業者登録制度があり、現在、国内3,000社、海外26,500社がコンピューターに登録されており、商談・引合斡旋のほか、情報提供に利用されている。引合、各種情報については定期刊行物によるほか、業界団体などを通じて民間に提供されている。なお、業者登録は常時、受付けを行っている。

常設展示場は1,000平方メートルのスペースを持ち、国内270社の輸出商品を6ヵ月ごとに入れ替え展示している。また、展示場には商談・引合カウンターを設け、展示品のみならず、各種問い合わせに応じている。

貿易図書室は狭いながらも15,000冊の統計、ダイレクトリー、関税率表、市場調査報告書、カントリー・レポートなどを有し、毎日50~60人に利用されている。

いずれにせよ、MEXPOの利用者は増えており、1988年には1万人をはるかに越えるまでになっている。そのスタッフと業務の拡大が望まれるところである。

IV - 4 競争力分析

一般的に競争力を評価する場合、2つの側面からの見方で評価する。

①即ち、企業としてのOut-Put からの見方、言い方を換えればユーザー側からみた場合の品質、納期、価格がその一つである。これは、“Q. D. C.” 即ち、Quality, Delivery, Costと云われているものである。

②他の側面は、企業活動に於いて投入する資源をメーカー側からみる見方である。これは、人、物、設備、管理、金、情報に分けてみる事が多く、一般に“5M1I” 即ち、Man, Material, Machine, Management, Money, Information と云われている。

後者のメーカー側からの見方については、前項までの所で詳述しているので、ここでは極く簡潔に整理すると次の様にいえよう。

Man ----- 良質な労働力が安価に受けられる。
しかし、近年、労働需給は苦しくなりつつある。

Material----- 天然ゴムをはじめ、国内で良質な原材料が調達出来るようになって
いる。
しかし、一部の原材料は国産化未了であると共に、Mould, Last は
国内調達がむずかしい。

Machine ----- ゴム履物製造用の設備は概ね整っている。
しかし、省力装置等の十分な活用は未だなされていない。

Management----- 企業間の差はあるが、各種管理体制が弱体である。

Money ----- 中規模以上の企業では問題はないが、小規模企業に於いては、運転
資金に難渋している。

Information ----- 合理化情報、市場情報は不足しており、また、製品PRも不十分な
状態にある。

即ち、競争力強化の為には、特にManagementとInformation に関する諸事項を強化する必要があるといえよう。

競争力を評価する方法としてのもう一方の観点、即ちユーザー側からみた評価、分析につき次に整理する。

IV-4-1 品質競争力

今次調査に於いては、マレーシアのゴム履物企業の協力を得て各企業から製品のサンプルを入手している。

このサンプルは、それぞれの企業の主力製品ないしは輸出したいとする製品である。また、このサンプルは、日本に於いて品質と市場性を分析、評価する目的を持つ点を企業側にも説明の上入手したものである。

(1) サンプル製品の品質

サンプル製品の品質を性能と外観の2面から分析し、評価する。
評価にあたっては、日本市場に於ける見方を基準とした。

1) サンプル製品の性能試験結果

性能試験とは、ゴムや布の強度等の物性のほかに、布と底の接着力等も含めた試験である。即ち、履物としての性能の良否を試験するものである。

この試験結果および評価を表IV. 4-1に示す。

なお、サンプル数は、各社1足ずつ、合計8足である。

サンプルはCanvas Shoesのみであり、Boots は含まれていない。

表IV. 4-1 サンプル製品試験結果一覧表

評価 [○...良好
△...良好であるが、更に改良検討した方がよい。
×...改良の必要あり。

試験項目	測定単位	A社		B社		C社		D社		E社		F社		G社		H社	
		データ	評価	データ	評価	データ	評価	データ	評価	データ	評価	データ	評価	データ	評価	データ	評価
厚さ	mm	3.4	△	4.2	○	4.7	○	5.0	○	3.7	○	5.5	○	5.5	○	5.2	○
		1.6	△	3.0	○	3.2	○	3.0	○	2.0	○	3.0	○	3.3	○	2.5	○
		5.4	○	4.8	○	5.2	○	5.0	○	4.3	○	5.5	○	5.6	○	5.2	○
物	度	69	○	62	○	67	○	74	○	59	○	54	○	64	○	64	○
		155	○	174	○	170	○	140	○	177	○	147	○	125	○	125	○
		450	○	600	○	450	○	420	○	570	○	480	○	520	○	440	○
底	%	1.42	×	1.15	○	1.12	○	1.28	△	1.13	○	1.18	○	1.22	○	1.30	△
		0.28	△	0.10	○	0.11	○	0.16	○	0.13	○	0.23	○	0.10	○	0.36	△
		ゴム引裂	○	2.3 ~ 2.7	○	0.6 ~ 1.5	×	1.7 ~ 2.7	○	1.1 ~ 1.5	○	3.0 ~ 3.4	○	-	-	-	-
接	kg/cm	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.6 ~ 5.5	△	1.2 ~ 3.8	△
		3.2	○	1.4	○	2.4	○	-	-	1.5	○	1.2	○	0.3	○	0.45	○
		1.1	×	-	-	0 ~ 6.0	×	2.2	○	4.0	○	2.0	○	1.7	△	5.4	○
力	kg/cm	0.8	△	0.7	△	0.5	×	1.0	○	0.3	×	0.8	△	-	-	-	-
		2.3	○	25.5	○	2.2	○	21.5	○	29.5	○	25.5	○	32	○	40	○
		8.5	○	5.5	○	10.5	○	9.5	○	8	○	14	○	7	○	5	○
中底布の破裂強さ	kg/cm ²																
中底布の破裂強さ	kg/cm ²																

(出所) 日本に於ける試験結果と評価

この試験項目の試験方法は表Ⅳ. 4-2に基づいている。

表Ⅳ. 4-2 試験項目及び試験方法

試験項目	試験方法	
本底	厚さ	JIS S5002
	硬さ	JIS K6301
	引張り強さ	JIS K6301
	伸び	JIS K6301
	比重	JIS K6350
	摩耗減量	アクロン型摩耗試験機 角度10°, 荷重3kg, 回数1,000回
接着力	表布/ホクシングテープ	JIS S5002
	表布/本底	JIS S5002
	表布/裏布	JIS S5002
	中底布/中底ゴム	JIS S5002
	踵ゴム布/踵ゴム	JIS S5002
破裂強さ	胛布	JIS S5002
	中底布	JIS S5002

試験結果は、日本市場を狙いとしての評価をするために、日本工業規格（JIS）及び日本のある主要ゴム履物メーカーの社内規格の評価基準を用いている。なお、この場合、JISに定めのない場合にのみ社内規格の基準を用いた。

この評価結果からみると、競争力を高めるためには次の諸点の改善が必要といえよう。

a) 本底に関しては全体的にはほぼ良好といえるが、カレンダースールの厚みが薄い製品がある。又、比重が重く、摩耗が悪い製品が見られる。この点については本底原料の配合の検討が必要であるといえる。

b) 各部位、部品についての接着力については、表布と裏布の接着を除いてかなり改善を要するといえる。

接着力が低いものや、接着力が“0”という製品もあり、接着力に関してはバラツキが大きい。

接着技術、製造技術の両面からの改善が必要であるといえる。

なお、この結果は工場見学時にみられたタクト管理の状態、つまりタクト・タイムの不均一さとも合致している。

使用されている主要部位の綿布の破裂強さは問題ない。染色堅牢度については、綿布メーカーから提供されたサンプルで試験を行っているので、製品で使用している材料についての染色堅牢度の試験は省略した。

なお、綿布メーカーから提供されたサンプルの試験結果は表Ⅳ、2-9に示す通りであり、問題はない。

2) サンプル製品の外観検査結果

製品の外観は市場によって評価基準が大きく異なる。

ここでは日本市場狙いとしての評価をしている。なお、日本市場は、一般に厳しいと言われているところである。

日本のゴム履物メーカーによる製造技術面からみた外観の観察評価結果を次に示す。また、不具合なサンプルの数を各項目毎に〔 〕内に「足数」で示す。なお、サンプル総数は8足である。

a) 縫製関係

①針目が荒い。〔2足〕

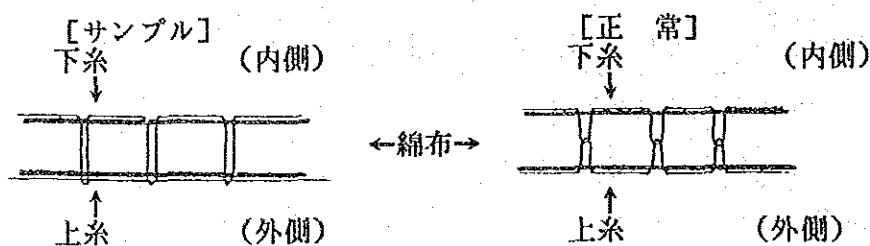
これは針目数が3cm当たり7~9針しかない為である。

日本の場合には10~12針が標準である。

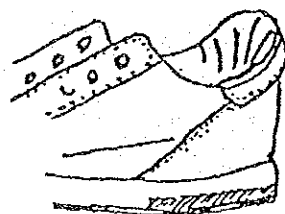
②縫い糸の糸調子が悪い。〔3足〕

これは上糸と下糸の締まりが良く合っていない為である。

これを次に図示する。



③踵カウンタービニールのシワが多い。〔3足〕



この現象は、基本的にはパターンが悪い為である。但し、縫製部門での貼付け、縫い付けが悪い場合も発生する。

④縫いシワがある。〔2足〕

パーツ縫い付け時に、なじませ、引っ張りながら縫っていない為、キャンパスにシワが出ている。

⑤Eyeletに打ちキズがある。また、Eyeletの締まりが悪い。〔1足〕

これはEyelet Machineの調整不良とみることが出来る。

b) アッセンブリー関係

①踵のセンターが歪んでいる。〔3足〕

(センターとはアッパーの合わせ目のことを指す。)

②左足と右足の踵部の高さが不揃いである。〔2足〕

③爪先部の幅が不揃いである。〔3足〕

以上の3点はLasting が悪いために生じている。

④接着剤によるアッパー部の汚れがある。〔3足〕

これは、フォクシングテープ貼り付け用の接着剤の塗布幅の不揃いが原因といえる。

c) その他

①本底、トゥガードの意匠が良く出ていない。〔2足〕

②フォクシングテープの表面に段差が出ている。〔2足〕

これは、本底の大きさと吊込み後のアッパーの大きさが合っていない為である。

③本底の左右の厚さが不揃いである。〔1足〕

④インソールが変形している。〔2足〕

これは、インソールの形状とラストの形状が合っていない為である。

⑤踵マークに使用している印刷インクの色が落ちる。〔1足〕

(2) 輸出検査法による検査基準

今次入手したサンプルは、前記の通り外観に於いて改善した方が好ましい点が多い。

日本に於いても、約30年前には外観不良の製品が多かった。この為、1958年2月に施行された日本の輸出検査法に基づいて定められた検査基準は、外観検査を細部に亘り定め品質の向上を期している。

マレーシア製品の外観品質を高め、競争力をつけて行くためには、この種の細部に亘る基準が必要と考えられるので、次に検査基準の外観の部分に掲載する。

なお、輸出検査法では、ゴム履物も指定品目となり強制的に検査が行われた。この検査は、OEM製品に対しても適用された。

その後、品質の向上と共に、1973年4月にはCanvas Shoes等が指定品目から外されている。

[外観]

(1) 形態 (General form)

- a. 左右の組合せ違いがなく、かつ、不均整が目立たないこと。
- b. 左右の対称部分の不同が目立たないこと。
- c. 外底、中底および甲のつり込み部分にあっては、凹凸が目立たないこと。ただし、模様である凹凸については、この限りでない。
- d. 変形が目立たないこと。

(2) 中底の形状および大きさ (Form and Size of inner sole)

外底とのつり合いがとれていること。

(3) 甲のつり込み (Lasting)

良好であること。

(4) ヒールのすわり (Fixed heel)

良好であること。

(5) 月形 (Counter)

月形の下縁が中底までとどいていること。

(6) 傷 (Crack, Hole flaw, Break)

- a. きれつ、穴傷、裂け傷および割れは、胴、甲および底の外面にあってはならず、その他の部分にあっては目立たないこと。
- b. こて焼け、当たり傷その他の傷が目立たないこと。

(7) 織りむらおよび織りふし (Fabric unevenness and Fabric knot)

外面にあっては目立たず、内面にあっては著しく目立たないこと。

(8) しわ (Wrinkles or Crease)

目立たないこと。

(9) はん点、あばたおよび汚れ (Spot, Rockmark and Stain)

外面にあっては目立たず、内面にあっては著しく目立たないこと。

(10) 縁辺のほつれ (Folded edge)

ほつれが目立たず、かつ、はき口の縁辺にあっては容易にほつれないこと。

(11) かび (Mould)

ないこと。

(12) 粘着 (Tack)

ほとんどないこと。

(13) 異物の混入 (Foreign matter)

目立たないこと。

(14)配合剤の吹出し(Frosting and blooming)

目立たないこと。

(15)気ほう (Bubble)

スポンジ製の部分にあっては気ほうの不揃いが目立たず、スポンジ製以外の部分にあっては気ほうが目立たないこと。

(16)弾力 (Elasticity)

ゴム糸入り織物を用いた部分にあっては、良好であること。

(17)色沢および模様(Colour tone and Uniformity of pattern)

色違い、色むら、色泣き、つやむらならびに模様のむら、ずれおよび不鮮明が外面にあっては目立たず、内面にあっては著しく目立たないこと。ただし、色違い、色むらまたはつやむらによる装飾を施したものにあっては、この限りでない。

(18)のり出し (Width of cementing)

見苦しくないこと。

(19)塗装 (Varnishing)

塗り落とし、ひび、はげ、むら、たれその他の欠点が目立たないこと。

(20)接着 (Adhesion)

外底、ヒール、外底周縁のテープ（甲および外底がゴム底のくつにはり付けたものを除く。）胴および甲の接着部分（胴または甲と裏布との接着部分を除く。）にあっては、容易にはがれず、付け落とし、付け違いおよびはがれがなく、かつ、浮きが目立たず、その他の接着部分（底部および内面のマークの接着部分を除く。）にあっては、付け落とし、付け違い、浮きおよびはがれが目立たないこと。

(21)縫製 (Sewing)

- a. 縫落としおよび縫違いは、マークおよび装飾以外の縫製部分にあってはなく、マークおよび装飾の縫製部分にあっては目立たないこと。
- b. 縫付け、糸止まりおよび糸調子が良好で、糸切れ、縫いつりおよび針目間隔の不均一が目立たないこと。
- c. 針目飛びおよび針目はずれは、3針以上連続した箇所がなく、2針の箇所が5箇所以上ないこと。

(22)抜け毛 (Fall out of yarn)

目立たないこと。

(23)さび (Rust)

くぎ、木ねじその他これらに類する取付け用金具および底部に取り付けた補強金具以外のものにあっては、目立たず、かつ、鉄素地のものは、鍍金、塗装その他の防せい処理が施してあること。

(24)仕上げ (Finish)

良好で、糸くず、ばりその他の欠点が目立たないこと。

(25)接着および縫製以外の方法により取り付けられた部品の取り付け (Setting of parts)

良好で、付け落としおよび付け違いがないこと。

(26)操作するもの (Operating)

良好であること。

(27)付属品 (Accessory)

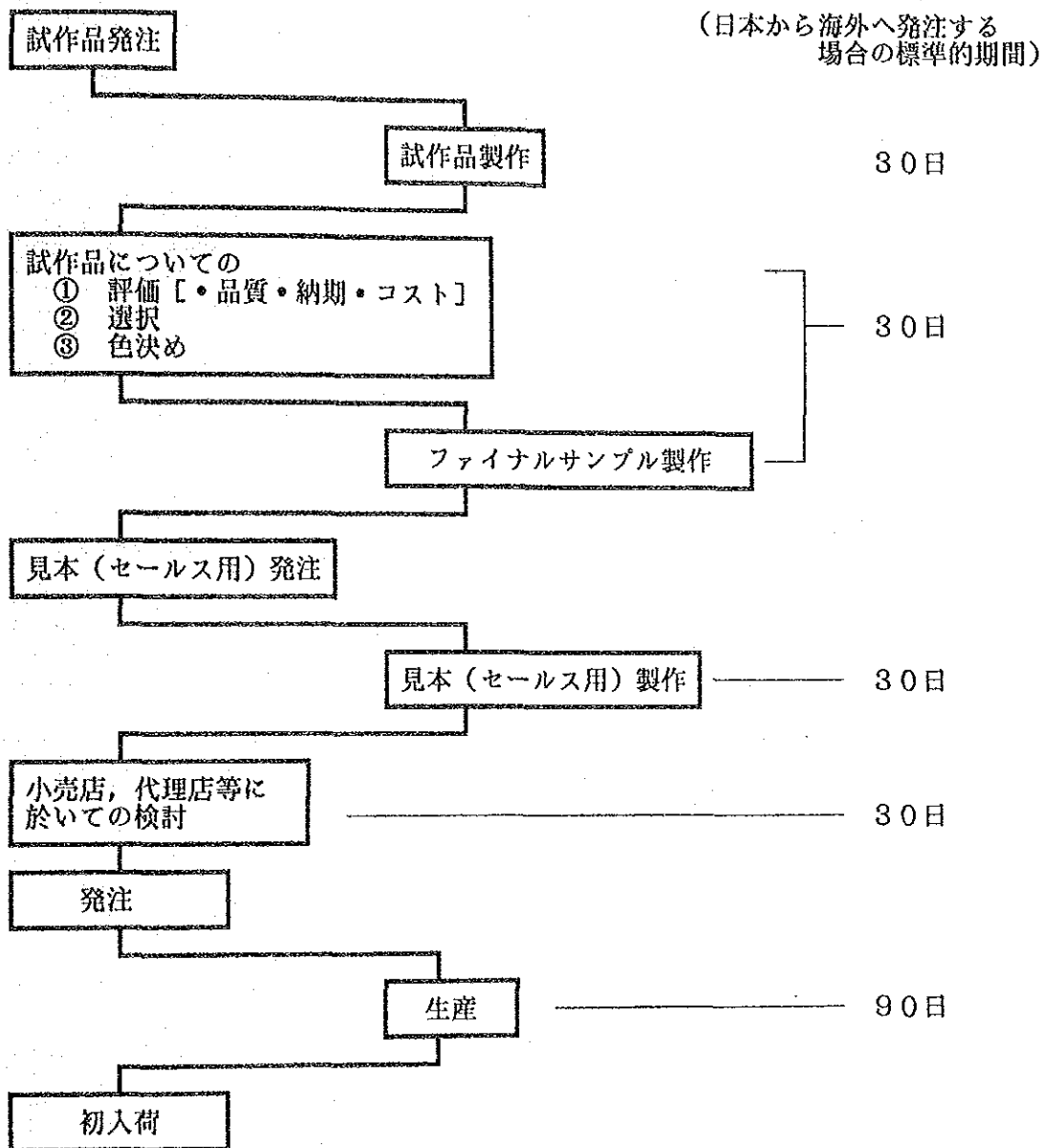
良好で、付け落としおよび付け違いがないこと。

IV-4-2 納期対応力

(1) 試作品の製作期間

新規開発製品の基本的なステップは図IV. 4-1の通りである。

図IV. 4-1 基本的開発ステップ



図IV. 4-1に示す通り、海外のメーカーは、先ず第一に試作品を作る能力があるかを確かめられる。

製作された試作品が良好な場合には、市場に出すための色が決定され、試験的に販売するための製品を製作する。

そして、試作された製品が市場に受け入れられる見通しがたてば、大量生産の注文を受

け、本格生産に入る。

このステップの中の試作品製作に要する期間を今次調査結果からみると表IV. 4-3の通りである。

表IV. 4-3 試作品の製作に要する期間

区 分		所 要 日 数
最 短	短	7日
最 長	長	30日
平	均	15日

(出所) 今次アンケート調査

表IV. 4-3にみられる通り、最長でも所要期間は30日である。

具体的な種々の条件を設定しないで、概略の日数を調査した為、最短では7日という回答もある。しかし、競争力を評価する上では、最長でも30日という点に注目すべきであるといえる。

即ち、試作品の製作期間へは十分対応力があるといえよう。

(2) 製品の製作期間

前掲の図IV. 4-1に於ける発注を受けてから生産に入り、初めてのロットを納品する迄の期間が製品の製作期間である。

この製作期間は、日本の場合、概ね90日位を想定している。

一方、この製作期間を今次調査からまとめると表IV. 4-4の通りである。

表IV. 4-4 製品の製作期間

ケース	所 要 日 数		
	最短	最長	平均
A	60日	100日	80日
B	35日	90日	79日
C	20日	90日	67日

(注) ケースA: 今次アンケート調査より集計
ケースB: 今次入手したマレーシアのサンプル製品の場合
ケースC: 今次調査に当たり持参した日本製の製品を製作とした場合

表IV. 4-4のケースAは、5万足のOEM注文を受け、これを納品するのに要する日数である。

ケースBは、特に数量を定めていないケースで、注文を受けてから初めての納品までの日数である。

ケースCは、マレーシアのメーカーサイドの希望する、ミニマム・オーダーロット、即ち、1回の注文に際しての最小限度の数量を納品するのに要する日数である。

表IV. 4-4の平均と最長の日数にみられる通り、所要日数は、80~90日という見方が出来る。従って、製品の製作日数に関する競争力については、特に問題はないといえよう。

この製作期間に関連する納入期日、即ち納期に関しては、日本市場の場合、特に厳しいといえる。即ち、日本に於いては四季折々のシーズンに合わせて新製品の発売を行っている。このため、1シーズン当たりの発売期間は3ヶ月余りとなる。従って、設定された納期に対し、実際の納期が1ヶ月遅れる様な事態が生ずると、販売計画全体が根底から崩されることになる。この為、日本市場向けの、季節性のある商品については、納期遅れは許されない大事な条件となってくる。季節性のある商品は、いわゆる高付加価値製品の範疇に入るものである。

マレーシアのゴム履物産業は、今後高付加価値化の方向を辿るものと予測される。それだけに、製作期間については問題のない現在、納入期日についても留意し、競争力を維持して行くことが大切なことといえよう。

(1) サンプル製品の市場性

1) デザイン面からみた競争力

今次調査に於いて入手した、前述のマレーシアのサンプルについて、デザイン面からみての競争力につき評価を行った。デザイン面とは、言葉を替えれば、消費者が受け入れてくれるか否かという観点からの見方であり、商品価値があるか否かという見方でもある。従って、市場如何によりその評価も当然分かれてくる。ここでは、日本市場を前提にして競争力の程度をみている。

今次サンプルを評価の結果、改善した方が好ましいと考えられる項目を次に列挙する。評価対象としたゴム履物は8足である。なお、各項目に該当する履物を足数で [] 内に付記する。

①本底の色が日本では好まれない。[5足]

色がくすんでいたり、黒ずんでいるものもある。透明感が欲しい。

②本底の意匠が古い。[1足]

③色の選択と配色が日本では好まれない。[1足]

④Foxing Tape の色とUpper の色とが同色でない。[2足]

日本では同色のものが好まれる。

⑤Upper の素材の織り方が荒い。[1足]

もう少し織りの細かい物の方が日本では好まれる。

⑥ブランドの表示がない。[3足]

何処かの位置にブランドは表示した方が良い。

⑦靴紐が太すぎたり、短かすぎたり、硬すぎたりしている。[3足]

以上の各項目にみられる通り、各項目とも、いわゆる“好み”に類するものである。この評価は、日本の市場を絶えず研究している日本の代表的なゴム履物メーカーにより行っているので、評価結果は評価者の単なる“好み”ではなく、市場の声ということが出来る。

2) 市場ニーズの把握

日本の市場狙いのデザイン面の開発は、製品の発売時期よりほぼ1年先行している。デザイン開発は、市場の動向を探るところから始められていく。市場の動向は、全般的なファッションの方向や、アパレル産業の動き、あるいは良く売れている商品の調査等を行

うことにより把握される。アッパー素材でいえば、どのような色調に移行するのか、柄や織り方はどうか等を調査し分析して行く。また、その他関連産業も調査して行く必要がある。そして、全体の動向とゴム履物が調和して行く方向でデザイン開発は進む。従って、この動向を把握する能力と共に開発コストも必要とされる。

日本の市場に於ける高付加価値製品は、このように早期にかつ幅広く活動した結果として生まれてきている。

今次評価対象とされたマレーシアのサンプルは、高付加価値品と競合する品種ではないが、市場ニーズをよりの確に把握し対応して行った方が良いといえよう。そして、高付加価値製品を指向するに当たっては、上記のような開発も行うことが競争力を高めて行く途であるといえよう。

3) 市場性からみた品質のまとめ

今次評価を行ったマレーシア製品のサンプルにつき、品質の評価結果をまとめると、表IV. 4-5の通りである。

表IV. 4-5 マレーシア製サンプルの品質評価まとめ

区 分		A	B	C	D	E	F	G	H	計		
性能試験	良 好	8	12	11	12	12	13	11	10	(82) 89	(100) 108	
	更に改良したい 方が 良い	4	1	0	1	0	1	2	3	(11) 12		
	要 改 善	2	0	3	0	2	0	0	0	(7) 7		
外観検査	製作技術 関連	良 好	6	9	8	6	8	4	10	7	(66) 58	(100) 88
		要改善	5	2	3	5	3	8	1	3	(34) 30	
	デザイン 関連	良 好	5	6	6	6	6	2	4	4	(72) 39	(100) 54
		要改善	2	1	0	1	1	4	3	3	(28) 15	

- (注) 1. A~Hはサンプル
 2. 表中の数値は評価項目数
 サンプル別の項目数合計が同一でないのは評価対象外の項目があるため
 () 内は%表示

前項までは、競争力を向上させるために必要な改善を要する諸点を重点に記したが、表IV. 4-5からも分かる通り、全般的にみれば、評価の結果、良好である項目数の方が多い。サンプル製品の合計でみると、性能試験では82%が良好である。また、外観検査では、製作技術関連が66%良好、デザイン関連では72%が良好である。しかし、サン

ル別にみると、全てが良好というものはなく、何等かの要改善項目がある。従って、個々の製品について、更に改善を加えていくことが、競争力を付けていく途となる。

市場性の観点からみると、消費者の見方として、性能試験関係は良くて当たり前という見方をされる。製作技術関連の外観については、特に日本市場に於いては細かい点まで評価され、この点も良くて当たり前という見方をされる。そして、デザイン関連の外観については、いわゆる“オシャレ感覚”で選択が行われ、製品価格が高くても気に入られたものは買われていくという傾向がある。この傾向は学童用のゴム履物についてもみられる傾向である。従って、この様な市場性の観点からみると、表IV. 4-5に於ける要改善の項目は早期に改善されてこそ、競争力がついてくるといえよう。

(2) サンプル製品の価格競争力

1) マレーシア製品の価格

今次調査に於いて提供を受けたマレーシア製サンプルについては、輸出希望価格を聞いています。これをまとめると表IV. 4-6の通りである。

表IV. 4-6 マレーシア製サンプルの輸出希望価格

サンプル	輸出希望価格	日本に於ける輸入価格
A	FOB US\$ 4.2	FOB US\$ 4~4.5
B	5.2	4~4.5
C	7.0	6 6.3
D	2.8	4~4.5
E	4.0	4~4.5
F	7.8	4~4.5
G	4.5	4~4.5
H	3.6	3.5~4

(出所) 今次アンケート調査および日本のゴム履物メーカーよりのヒアリング

日本に於ける輸入価格は、サンプルと同等品を韓国あるいは台湾から輸入した場合の現在の相場価格である。この表から、サンプルBとFは高く、サンプルCがやや高めであるが、他の製品は、韓国、台湾価格と同レベルであるといえる。また、サンプルDは安くなっている。価格面での輸出競争力を持つためには、韓国、台湾レベルよりも安いことが望まれるといえる。なお、サンプルDについて付言すると、価格は魅力的であるが品質が伴っていない。品質が良く価格競争力があるものが市場では望まれているといえよう。

2) 日本製サンプルを作らせた場合の輸出価格

今次調査に当たり日本から2種類のゴム履物を持参し、この日本製サンプルと同等のものを作るとした場合の価格を検討して貰った。検討の結果、製造出来ないとする回答もあるため、製造可能とする所だけをまとめると表IV. 4-7の通りである。

表IV. 4-7 日本製サンプルの輸出価格

会社	輸出価格 (FOB)		備 考
	スニーカー	ジョギングシューズ	
A	M\$ 10.8	M\$ ---	日本に輸入する場合の相場価格は次の通り
B	13.0	28.0	
C	10.0	---	スニーカー FOB M\$10 ~11
D	10.8	---	ジョギングシューズ M\$20 ~21
E	10.0	---	

(出所) 今次アンケート調査および日本のゴム履物メーカーよりのヒアリング

この表から、B社のサンプルが高めである以外は特に問題ないといえる。従って、商品としての総合力、即ち、品質や納期が問題なければ、競争力のある価格ということが出来よう。

3) マクロ的コスト分析

コスト水準値およびコスト構成比率についての個別企業の数値は公表される性格のものではない。従って、厳密なコスト分析は不可能だが、幾つかの調査結果を得ているので、これを基に分析を行い、マレーシア製品の価格競争力向上の方途を探った。

a) コスト関連データ

今次調査により次の諸点が判明した。

①一人当たり年間売上高を整理し、表IV. 4-8に示す。

表IV. 4-8 ゴム履物企業の売上高生産性 (1987)

区 分		従業員1人当たり年間売上高
マレーシア企業 7社		275 ~ 58 万円/人・年
日本企業	主要3社	2,530 ~ 1,925 万円/人・年
	中小企業	1,423 万円/人・年

(出所) マレーシア: 今次アンケート調査 (M\$ = 50円にて換算)
 日 本: 主要3社: 有価証券報告書等
 中小企業: 中小企業の経営指標 (1988発行)

この結果から、マクロ的に、日本企業の生産性水準は10倍とみる。

②一人当たりの年間賃金を整理し、表Ⅳ. 4-9に示す。

表Ⅳ. 4-9 ゴム履物企業の年間賃金水準

区分	従業員1人当たり年間賃金	備考
マレーシア	US\$ 2,122 (10)	1988 (M\$=0.4US\$ にて換算)
日本	22,322 (100)	1987
香港	7,137 (32)	1988 ()内は日本を100とした指数
韓国	5,609 (25)	1987
台湾	4,813 (22)	1987~88

(出所) マレーシア：今次調査。表Ⅶ. 2-21参照
日本他：日本ゴム履物協会による4国会議交換資料

この結果からマクロ的にみて、マレーシアの賃金水準は日本の10分の1とみる。

③製造原価のコスト内訳比率を整理し、表Ⅳ. 4-10に示す。

表Ⅳ. 4-10 ゴム履物製造原価の主要コスト内訳

費目	マレーシア		日本 中小企業	備考
	ケースA	ケースB		
原材料費	53.5%	60.6%	48.9%	総費用中の一般管理 販売費は、 ケースB：19.0% 日本：19.2% で同等である。
労務費	21.0	18.5	20.4	
外注費	2.2	0	20.3	
その他	23.3	20.9	10.4	
計	100	100	100	

(出所) マレーシア：ケースA：今次調査。表Ⅶ. 2-19参照
ケースB：日本製サンプル、スニーカーの見積値
日本：中小企業の原価指標(1988発行)

この表から、マクロ的に、原材料費はマレーシア55%、日本49%、労務費は両者とも20%、外注費は日本のみ20%とみる。

④同一生産量を達成するための、組立ラインの生産能率を整理し表Ⅳ. 4-11に示す。

表Ⅳ. 4-11 ゴム履物製造組立ラインの能率

	マレーシア	日 本
組立ラインの能力	68~83	100

(出所) 今次調査。表Ⅶ. 2-5, 表Ⅶ. 2-6参照

この表から、マクロ的にマレーシアの組立ラインの能率は日本の2分の1とみる。

なお、縫製作業は、マレーシアに於いても一部外注化されているが日本企業の場合は、ほとんど外注化されており、ゴム履物企業の従業員を上回る規模となっている。この結果が表Ⅳ. 4-10の外注費の項に現れていると推定される。

b) コスト構造の推定

今次調査により判明した4点の事実を矛盾なく説明し得るコスト構造等は、表Ⅶ. 5-12の通りとなる。

なお、数値は簡単化するため、丸めた数値を置いている。

表Ⅳ. 4-12 ゴム履物企業のコスト構造等

項 目		マレーシア			日 本			マレーシア / 日本
総費用	製造原価		%	%		%	%	
			原材料費	55	55		245	49
	労 務 費	20	20		100	20		
	外 注 費	0	0		100	20		
	そ の 他	25	25		55	11		
	小 計	100	100	80.6	500	100	80.8	
	販売費・管理費	24		19.4	119		19.2	
	合 計	124		100	619		100	
売 上 高		124			619			
生 産 数 量		10			10			1 : 1
従 業 員 数		20			10			2 : 1
外 注 人 員		0			10			
1人当たり労務費		1			10			1 : 10
従業員労務費		20			100			
外注労務費		0			100			
売上高生産性		6.2			61.9			1 : 10
製品単価		12.4			61.9			1 : 5

(出所) 今次調査

表Ⅳ. 4-12に示す通り、調査結果を矛盾なく説明し得るよう整理した数値からは、製品単価がマレーシアの場合、日本の5分の1になることが分かる。

この製品単価は、日本の場合は、ゴム履物企業が、ゴム履物以外の製品も製造しているため、また公表データもなく、調査不能である。

一方、今次調査に於いては、マレーシアのゴム履物の企業別販売金額と販売数量のデータを得ているので、これから製品の単価を算定すると、表Ⅳ. 4-13の通りである。

表Ⅳ. 4-13 マレーシアのゴム履物の企業別販売単価

会 社	A	B	C	D	E	F	G	H
販売単価(M\$)	8.7	10.3	12.8	8.5	8.0	7.9	5.1	8.9

(出所) 今次アンケート調査(1987)

(注) ブーツ, サングル, スリッパを除く、キャンパスシューズのみ。
国内販売, 輸出の両者を含む。

表Ⅳ. 4-13にみられる通り、M\$10、即ち約500円以下の販売単価が多い。

一方、日本の企業の製品は、具体的には不明であるが、販売されている商品から推定しても500円以下ということは考えられない。

c)分析結果の解釈

以上から言えることは、マレーシアのゴム履物産業としては、より高級な素材を求めて行く方向が望ましい。また、複雑な構造の製品を作る方向となっても、現行の生産率は維持する必要がある。そして、高付加価値製品を作るべく開発を進め、売上高生産性を向上させて行くことが望ましい。

この方向を指向することにより、大きな競争力を持っている労務費が生きてくるといえる。

JICA