



2017年度 アジア・オセアニア 進出日系企業実態調査

～マレーシアとASEAN主要新興国との比較～

2018年1月
JETROクアラルンプール事務所

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。JETROでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、JETROは一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。



調査概要・回答企業属性

調査概要

1. 調査対象企業

マレーシアに進出する日系企業（日本側による直接、間接の出資比率が10%以上の企業）939社

※本調査は1987年に開始。今回は31回目の実施。

2. 調査項目

- | | |
|----------------|---------------------|
| (1) 営業利益見通し | (2) 今後の事業展開 |
| (3) 経営上の問題点 | (4) 投資製造・サービスコストの上昇 |
| (5) 投資環境上のメリット | (6) 原材料・部品の調達 |
| (7) 輸出入の状況 | (8) 現地市場開拓への取り組み |
| (9) 賃金 | |

3. 調査期間

2017年10月10日～11月10日

4. 回収状況

有効回答数 227社
有効回答率 (24.2%)

※本資料における図表等の構成比は、四捨五入して表記したため、必ずしも合計が100%にならない。

回答企業属性

	企業数	構成比 (%)
回答企業全体	227	100.0
製造業	130	57.3
電気機械器具	46	20.3
鉄・非鉄・金属	32	14.1
化学・医薬	17	7.5
輸送機械器具	7	3.1
食料品	4	1.8
ゴム・皮革	4	1.8
その他製造業	11	4.8
非製造業	97	42.7
卸売・小売業	39	17.2
建設業	20	8.8
運輸業	12	5.3
金融・保険業	7	3.1
その他非製造業	13	5.7
大企業	151	66.5
中小企業	76	33.5

※回答企業数が4社以上の業種を記載。各項目の合計は全体と一致しない。

*中小企業の大義は中小企業基本法に基づく。
具体的には、業種ごとに以下の従業員基準または資本金基準のいずれかを満たす企業。
製造業・その他業種： 300人以下又は3億円以下
卸売業： 100人以下又は1億円以下
小売業： 50人以下又は5,000万円以下
サービス業： 100人以下又は5,000万円以下



調査結果のポイント

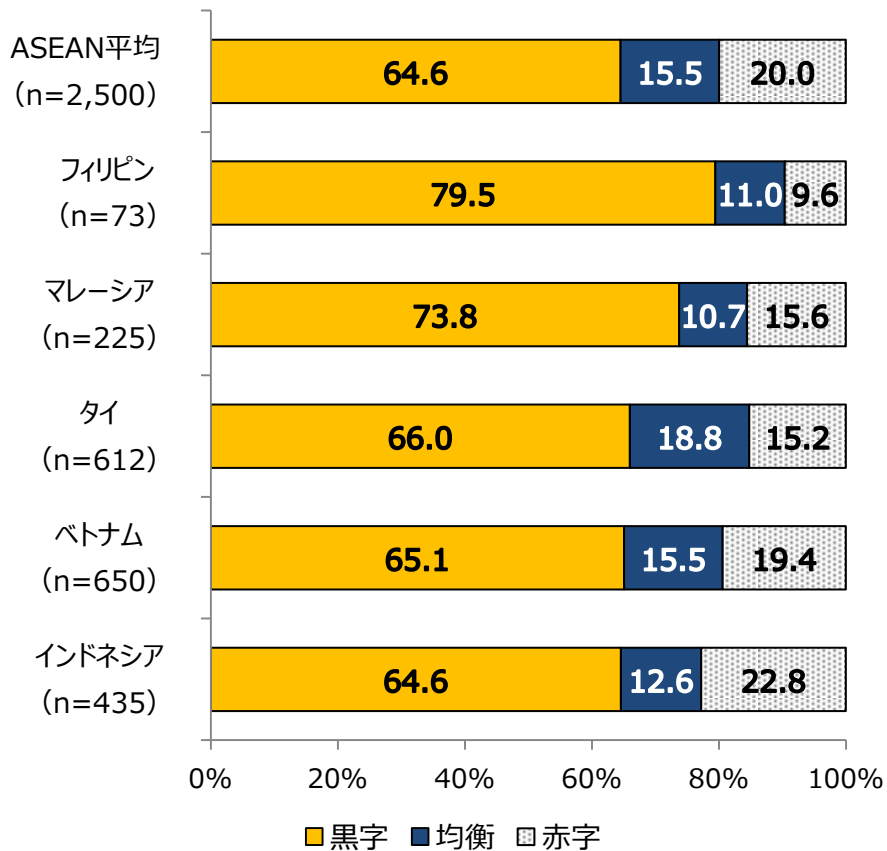
1. マレーシアでは、73.8%の企業が2017年の営業利益見込みを「黒字」と回答した。51.3%の企業が今後1～2年で事業を「拡大する」と回答した。ASEAN5カ国では、ベトナム及びフィリピンの事業拡大比率がそれぞれ69.5%、63.4%と高かった。拡大理由は「売上の増加（86.0%）」が高かったが、他のASEAN主要新興国と比べると低い水準だった。
2. マレーシアにおける経営上の課題は、「品質管理の難しさ（71.1%）」が「従業員の賃金上昇（68.1%）」を上回った。また、「調達コストの上昇（59.5%）」を挙げる企業の割合が前年度調査から10ポイント以上増加した。一方、投資環境上のメリットでは、マレーシアは「言語・コミュニケーション上の障害の少なさ（67.3%）」と最も高かった。マレーシアを除くASEAN 4カ国では「市場規模/成長性」が5～8割と上位に挙げられた。
3. 製造・サービスコストの上昇への対策として、在マレーシア日系製造業は他のASEAN4カ国と比べ自動化・省力化設備導入に積極的に取り組んでおり、その割合は前年調査と比べて増加している。
4. 現地調達率は40%弱と2012年度時比べ微減しているが、ASEAN域内からの調達が増えており、ASEAN向けFTAの利用率は輸入で38.1%と高い。また、貨物引取に係る日数や貿易制度面の課題はASEANの中でも低水準だった。



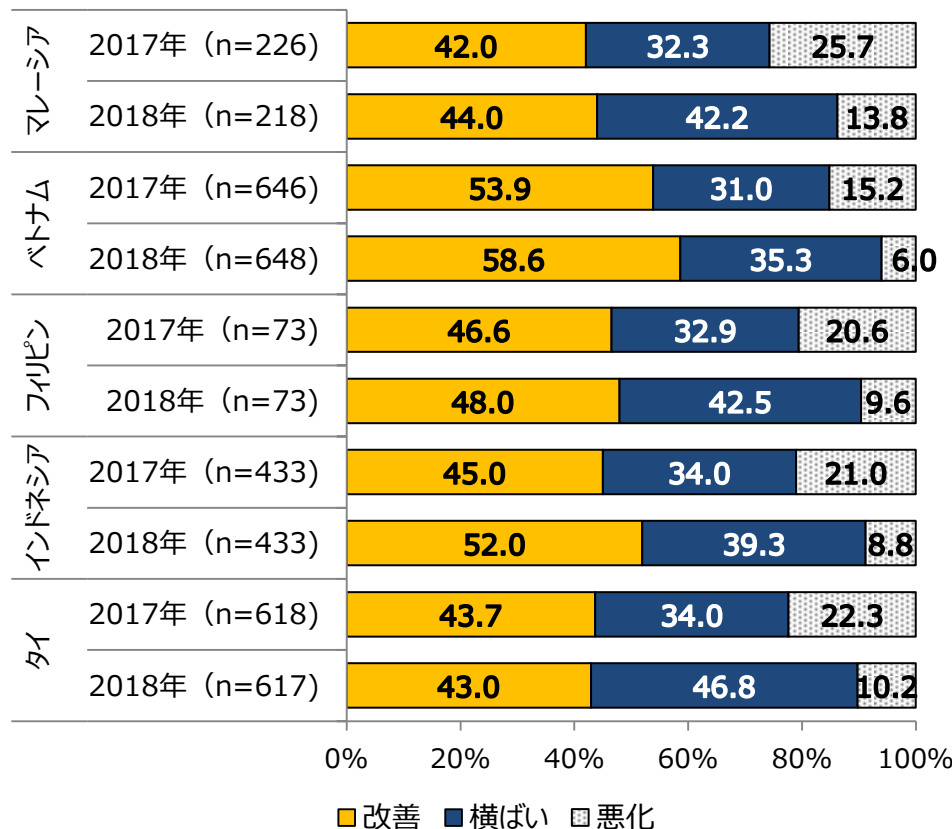
(1) 営業利益見通し

- 2017年の営業利益見込みを「黒字」と回答した企業は73.8%で、ASEANではフィリピンに次いで高かった。調査対象の20カ国・地域中でも韓国、台湾、フィリピン、オーストラリアに次いで5番目に高い結果となった。
- また、2018年の見通しでは、営業利益が前年より「悪化する」と回答した企業が13.8%と、2017年見込み値から10ポイント以上減少した。

2017年の営業利益見込み



営業利益見込み推移の国別比較 (17、18年)

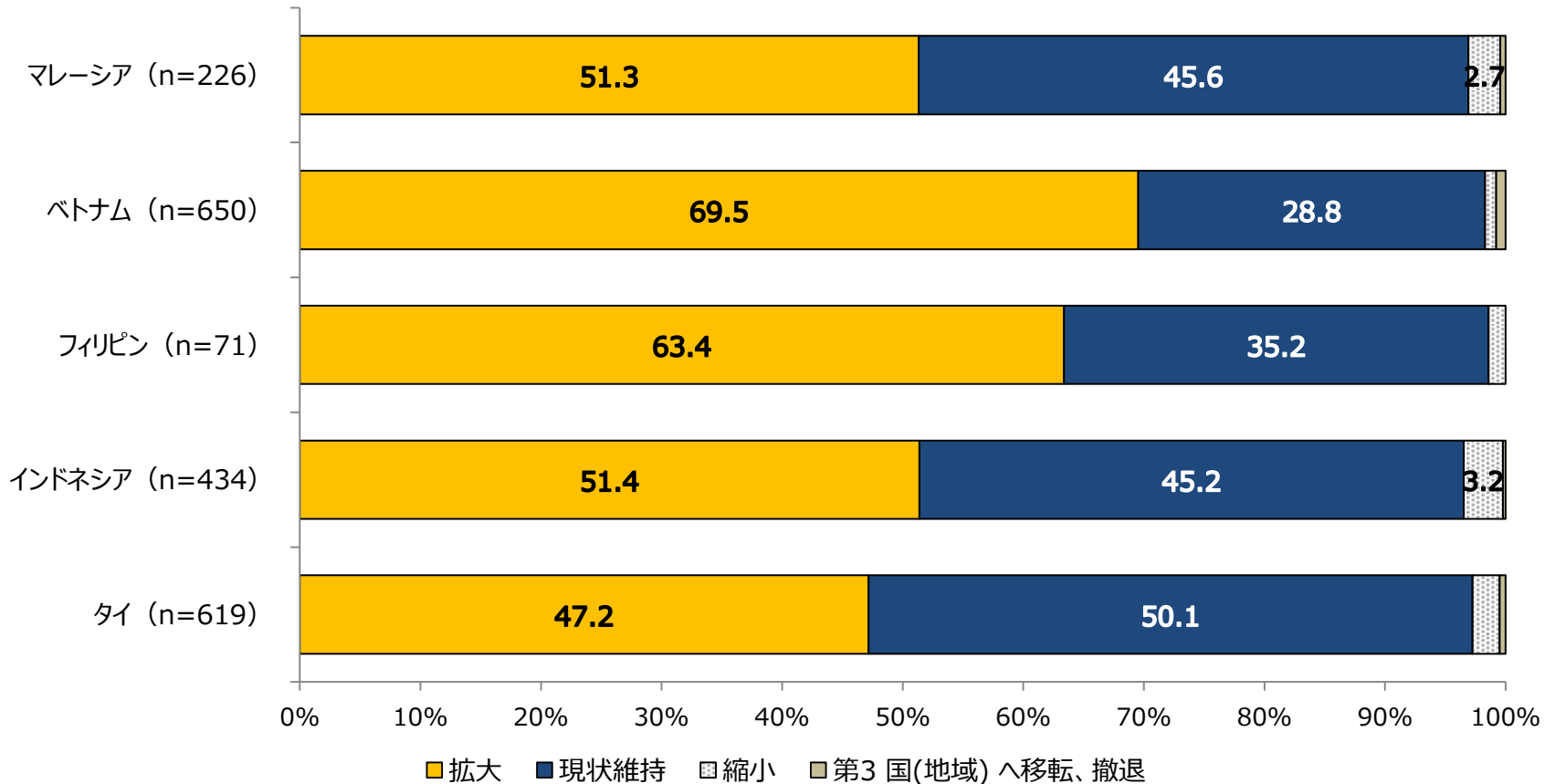




(2) 今後の事業展開の方向性①

- 今後1～2年の事業展開を「拡大」と答えた企業は51.3%と半数を超えた。前年度調査（44.1%）からは7.2ポイント増加した。半数を超えるのは2013年度調査以来4年ぶり。
- ベトナム、フィリピンにおける今後1～2年の事業拡大意欲が目立った。

今後1～2年の事業展開の方向性





(2) 今後の事業展開の方向性②

- 事業を拡大する理由は、「売上の増加」が86.0%と最も高かったが、ASEAN5カ国で比べるとマレーシアの比率は最も低かった。
- 一方、「高付加価値製品への高い受容性」を選んだ企業の割合は、ASEAN5カ国中でマレーシアが最も高かった。前年（2016年）調査から比べても8.6ポイント増加し、同項目の伸び率も最も高い結果となった。

今後1～2年で事業を拡大する理由（複数回答）

拡大する機能（複数回答）

売上の増加	
インドネシア(n=223)	91.0
ベトナム(n=450)	87.8
タイ(n=290)	87.6
フィリピン(n=45)	86.7
マレーシア(n=114)	86.0

成長性、潜在力の高さ	
インドネシア(n=223)	48.4
ベトナム(n=450)	46.2
フィリピン(n=45)	44.4
マレーシア(n=114)	33.3
タイ(n=290)	27.2

取引先との関係	
ベトナム(n=450)	27.3
タイ(n=290)	24.5
インドネシア(n=223)	22.4
フィリピン(n=45)	20.0
マレーシア(n=114)	13.2

販売機能	
タイ(n=285)	59.0
インドネシア(n=213)	58.7
マレーシア(n=109)	56.9
ベトナム(n=446)	51.8
フィリピン(n=45)	48.9

生産（汎用品）	
フィリピン(n=45)	48.4
ベトナム(n=446)	46.2
インドネシア(n=213)	44.4
マレーシア(n=109)	33.3
タイ(n=285)	27.2

生産（高付加価値品）	
インドネシア(n=213)	27.3
タイ(n=285)	24.5
ベトナム(n=446)	22.4
マレーシア(n=109)	20.0
フィリピン(n=45)	13.2

高付加価値製品への高い受容性	
マレーシア(n=114)	23.7
タイ(n=290)	22.4
ベトナム(n=450)	17.8
インドネシア(n=223)	14.8
フィリピン(n=45)	11.1

生産・販売ネットワークの見直し	
フィリピン(n=45)	17.8
タイ(n=290)	17.2
ベトナム(n=450)	13.8
インドネシア(n=223)	13.0
マレーシア(n=114)	10.5

コストの低下（調達コスト、人件費など）	
フィリピン(n=45)	13.3
タイ(n=290)	10.3
マレーシア(n=114)	9.7
インドネシア(n=223)	8.1
ベトナム(n=450)	7.3

物流機能	
フィリピン(n=45)	15.6
インドネシア(n=213)	14.6
マレーシア(n=109)	11.9
タイ(n=285)	10.2
ベトナム(n=446)	6.7

研究開発	
マレーシア(n=109)	10.1
ベトナム(n=446)	9.2
インドネシア(n=213)	8.0
タイ(n=285)	6.3
フィリピン(n=45)	2.2

サービス事務機能（シェアードサービス、コールセンター）	
フィリピン(n=45)	6.7
マレーシア(n=109)	6.4
インドネシア(n=213)	5.6
ベトナム(n=446)	5.6
タイ(n=285)	3.2

労働力確保の容易さ	
フィリピン(n=45)	11.1
ベトナム(n=450)	4.2
インドネシア(n=223)	2.7
マレーシア(n=114)	0.9
タイ(n=290)	0.0

規制の緩和	
ベトナム(n=450)	2.7
マレーシア(n=114)	2.6
タイ(n=290)	2.1
インドネシア(n=223)	0.5
フィリピン(n=45)	0.0

地域統括機能	
フィリピン(n=45)	6.7
マレーシア(n=109)	6.4
タイ(n=285)	6.0
インドネシア(n=213)	3.8
ベトナム(n=446)	2.0

（単位：％）

（単位：％）



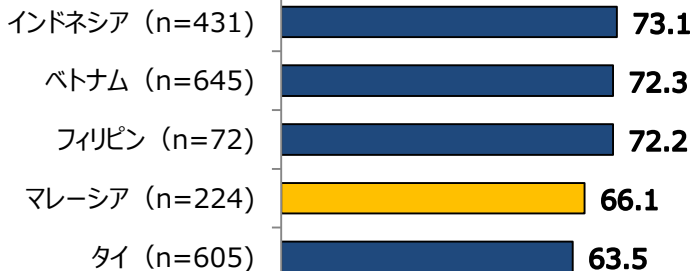
(3) 現地化の取り組み (上位5項目および取り組みはしていないという項目)

- 現地化の取り組みでは、「現地人材の研修・育成の強化 (66.1%)」「現地人材の登用 (部長・課長級、店長) (51.8%)」が高い。
- 一方、「現地化の取り組みはしていない」と回答した企業の割合は、ASEAN5か国中で最も低く、8.5%だった。

(単位: %)

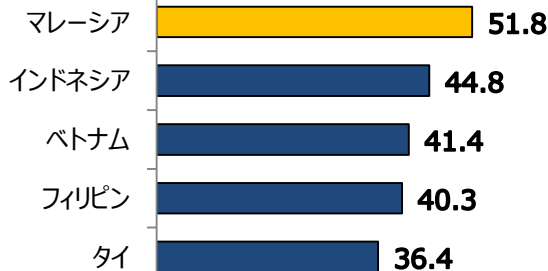
現地化を意識した現地人材の 研修・育成の強化

0.0 40.0 80.0



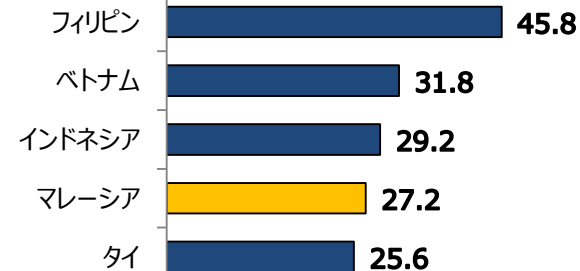
現地人材の登用 (部長・課長級、店長)

0.0 30.0 60.0



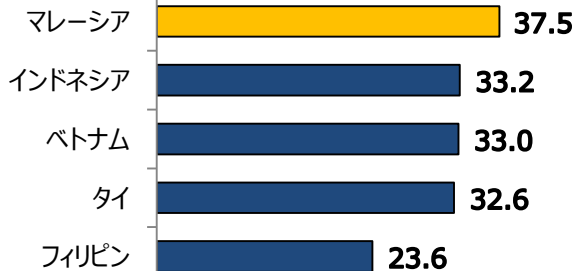
現地化を意識した能力主義など 人事制度の改正

0.0 25.0 50.0



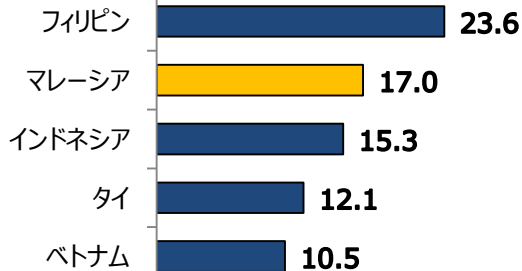
現地化を意識した即戦力となる 現地人材の中途採用

0.0 20.0 40.0



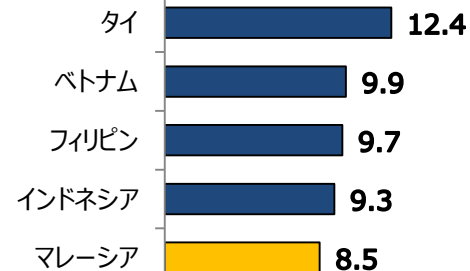
現地人材の登用 (役員級)

0.0 15.0 30.0



現地化の取り組みはしていない

0.0 10.0 20.0





(4) 経営上の問題点

- 経営上の問題点では、「品質管理の難しさ」が71.1%と最も高く、2012年度調査以来1位だった「従業員の賃金上昇」を上回った。
- 品質管理における具体的な問題点としては、「検査要員の人為的ミスが多い（79.5%）」「作業員の品質意識が低い（68.5%）」

ASEAN5カ国の経営上の問題点 (複数回答)	マレーシア	17年	16年	(単位：%) ※ピンクハイライトは前年より10ポイント以上増加した項目。
	1 品質管理の難しさ(n=121)	71.1	64.2	
	2 従業員の賃金上昇(n=226)	68.1	67.7	
	3 調達コストの上昇(n=121)	59.5	41.5	
	4 現地通貨の対ドル為替レートの変動(n=223)	55.6	56.9	
	5 従業員の質(n=226)	52.2	53.3	

タイ	17年	16年	ベトナム	17年	16年
1 従業員の賃金上昇(n=594)	63.0	59.3	1 従業員の賃金上昇(n=640)	75.2	75.5
2 品質管理の難しさ(n=339)	54.0	59.0	2 原材料・部品の現地調達の難しさ(n=376)	65.2	64.8
3 競合相手の台頭 (コスト面で競合) (n=595)	50.6	47.3	3 品質管理の難しさ(n=376)	57.2	58.6
4 従業員の質(n=594)	50.5	48.5	4 従業員の質(n=640)	46.7	42.5
5 主要取引先からの値下げ要請(n=595)	43.9	40.6	5 通関等諸手続きが煩雑(n=634)	46.7	47.5
インドネシア	17年	16年	フィリピン	17年	16年
1 従業員の賃金上昇(n=427)	80.8	82.2	1 原材料・部品の現地調達の難しさ(n=46)	54.4	62.1
2 原材料・部品の現地調達の難しさ(n=238)	64.3	56.3	2 人材 (技術者) の採用難(n=46)	50.0	36.7
2 通関等諸手続きが煩雑(n=424)	59.7	48.8	2 従業員の質(n=72)	50.0	57.3
4 税務の負担(n=428)	58.9	51.1	2 品質管理の難しさ(n=46)	50.0	53.5
5 通関に時間を要する(n=424)	57.3	46.0	5 従業員の賃金上昇(n=72)	45.8	44.7



(6) 投資環境上のメリット

- 投資環境上のメリットでは、「言語・コミュニケーション上の障害の少なさ」が67.3%と高く評価された。前年度調査で大幅に下落した「安定した政治・社会情勢（57.7%）」は9.2ポイント回復した。
- 一方、インドネシア、ベトナムで高い「市場規模／成長性」、フィリピンで高い「人件費の安さ」という点は、マレーシアでは低かった。

ASEAN5カ国の投資上のメリット (複数回答)	マレーシア	17年	16年		
	1 言語・コミュニケーション上の障害の少なさ(n=148)	67.3	65.7	(単位：%) ※青色ハイライトは前年より10ポイント以上減少した項目。	
	2 安定した政治・社会情勢(n=127)	57.7	48.5		
	3 駐在員の生活環境が優れている(n=113)	51.4	42.9		
	4 インフラの充実(n=92)	41.8	45.5		
	5 人件費の安さ(n=47)	21.4	12.7		

タイ	17年	16年	ベトナム	17年	16年
1 駐在員の生活環境が優れている(n=305)	53.2	58.3	1 市場規模／成長性(n=408)	64.2	57.5
2 市場規模／成長性(n=284)	49.6	43.5	2 安定した政治・社会情勢(n=393)	61.8	63.4
3 取引先（納入先）企業の集積(n=260)	45.4	48.0	3 人件費の安さ(n=334)	52.5	54.1
4 インフラの充実(n=168)	29.1	31.6	4 駐在員の生活環境が優れている(n=156)	24.5	24.1
5 安定した政治・社会情勢(n=155)	27.1	19.5	5 従業員の雇いやすさ（一般ワーカー）(n=120)	18.9	24.4

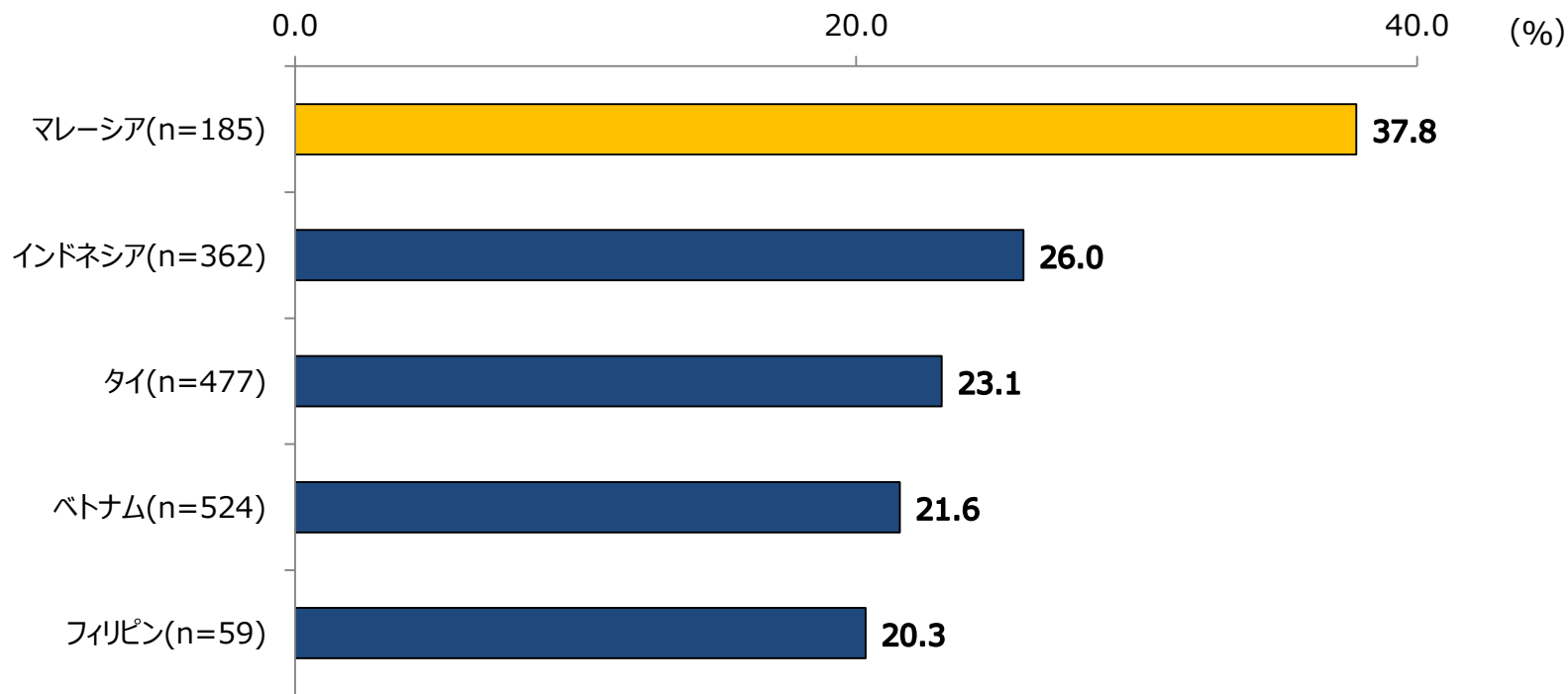
インドネシア	17年	16年	フィリピン	17年	16年
1 市場規模／成長性(n=351)	83.6	83.8	1 人件費の安さ(n=49)	68.1	68.0
2 取引先（納入先）企業の集積(n=97)	23.1	23.5	2 言語・コミュニケーション上の障害の少なさ(n=39)	54.2	73.8
3 従業員の雇いやすさ（一般ワーカー）(n=88)	21.0	22.9	3 市場規模／成長性(n=35)	48.6	46.6
4 人件費の安さ(n=83)	19.8	19.7	4 従業員の雇いやすさ（一般ワーカー）(n=26)	36.1	40.8
5 安定した政治・社会情勢(n=73)	17.4	16.8	5 税制面でのインセンティブ(n=16)	22.2	31.1



(7) 製造・サービスコストの上昇

- 製造・サービスコストの上昇への対応策として、全体的に「管理費・間接費などの経費節減」「原材料調達先・調達内容の見直し」を挙げる企業が多い。
- 在マレーシア日系企業においては、「自動化・省力化の推進」を挙げる企業の割合がASEAN5カ国の中で最も高く37.8%に上る。

コスト上昇による自動化・省力化対応の実施（検討）状況（複数回答）

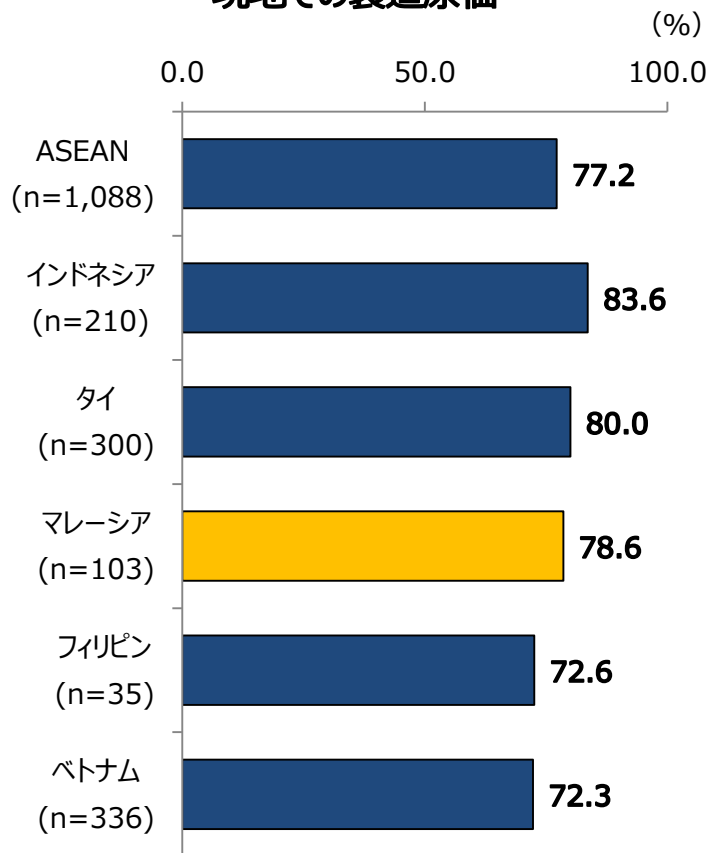




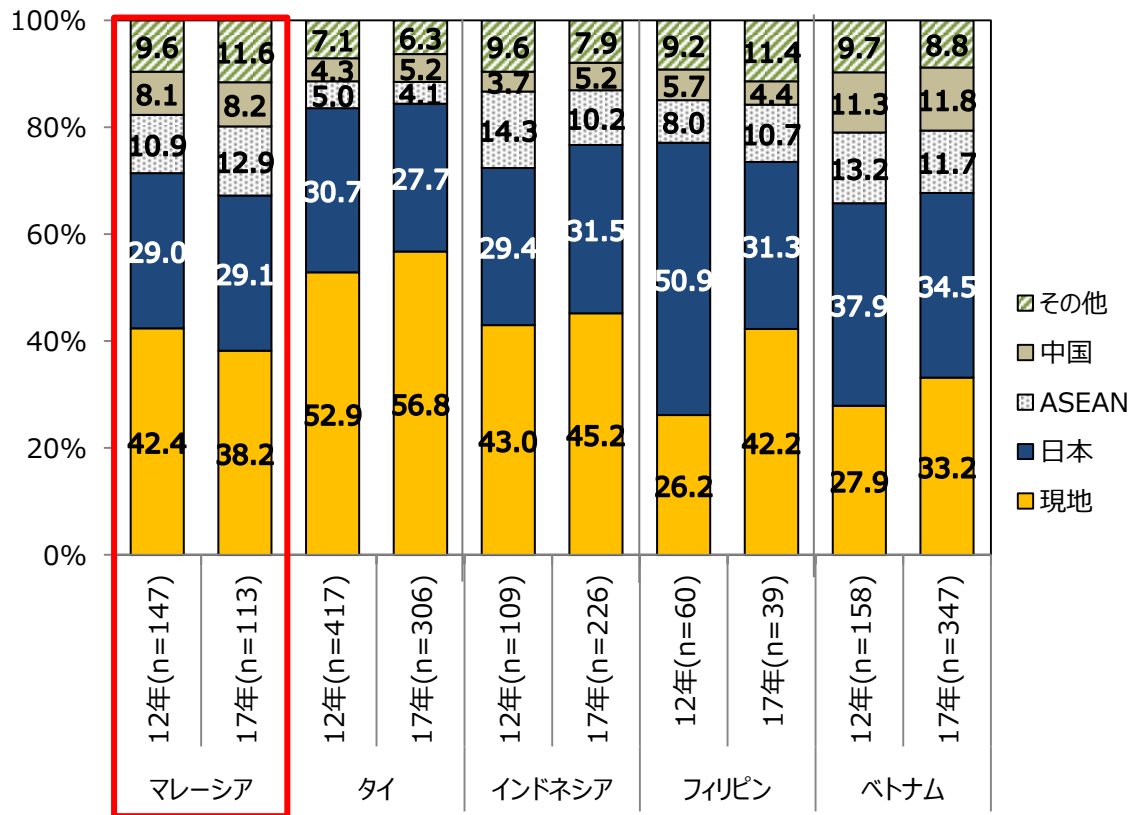
(8) 原材料・部品の調達

- 日本の製造原価を100とした場合のマレーシアでの製造原価は78.6%と、タイやインドネシアに比べコストは低い。
- 原材料・部品の現地調達率はASEAN5カ国でベトナムに次ぎ低い水準だが、2012年度調査と比べASEAN域内からの調達が増加した。

日本の製造原価を100とした場合の 現地での製造原価



原材料・部品の調達先の内訳／推移 (2012—2017年比較)





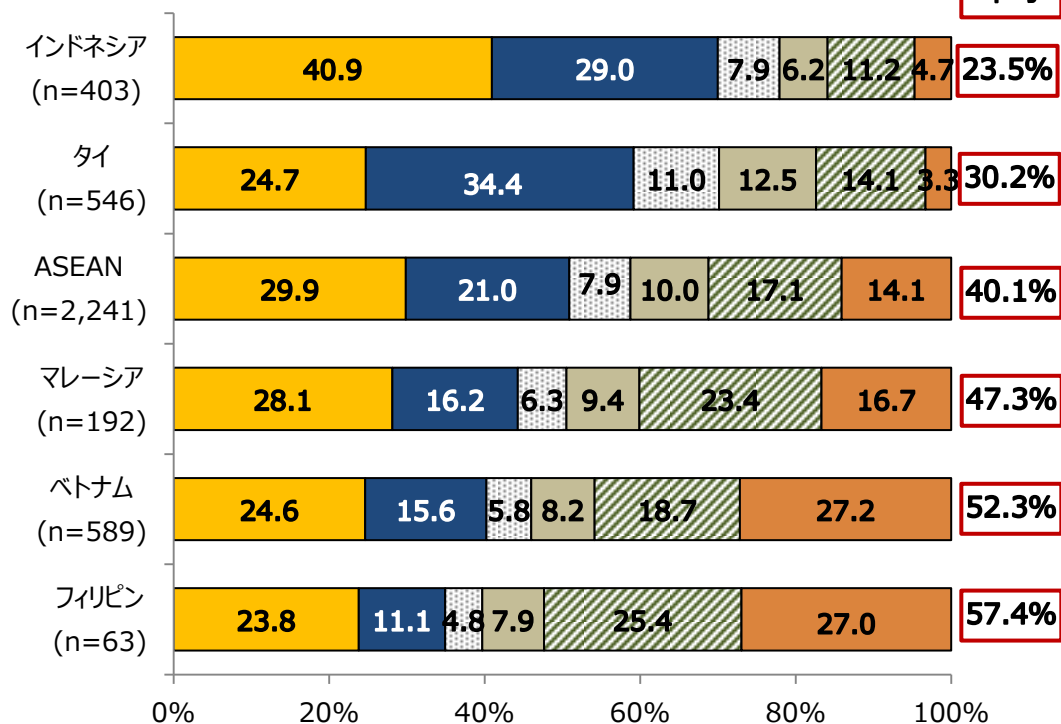
(8) 輸出入の状況

- マレーシアの売上高に占める輸出の比率は平均47.3%となった。100%輸出している企業は16.7%とASEAN5カ国ではフィリピン、ベトナムに次いで高い。一方、前年度調査と比べると3.4ポイントとわずかに輸出比率0%の企業の割合が増加した。
- 輸出先では、ASEAN5カ国中で最もASEAN向け輸出の比率（38.2%）が高い。他国では、ベトナム、フィリピンで半数以上、タイ、インドネシアでも約4割と、日本向けの輸出比率が高い。

売上高に占める輸出の比率

(0~100%で回答)

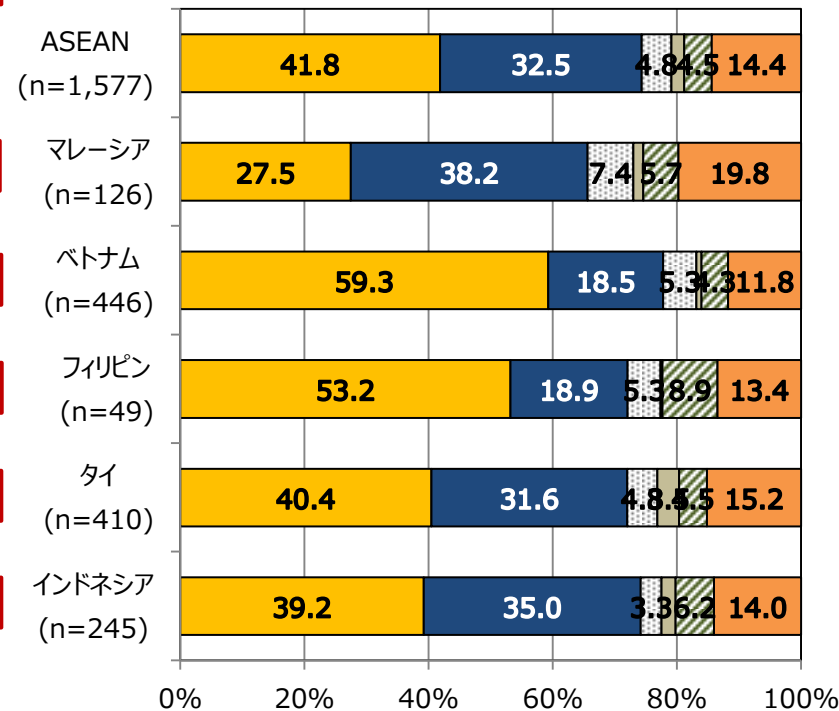
平均



■ 0% ■ 1~25%未満 ■ 25~50%未満 ■ 50~75%未満 ■ 75~100%未満 ■ 100%

輸出先の内訳

(合計が100%になるように回答)



■ 日本 ■ ASEAN ■ 中国 ■ インド ■ 米国 ■ その他



(9) 今後有望な輸出先

- マレーシアでは、インドネシア、ベトナム、タイなどASEAN地域を輸出有望市場とみる割合が高い。
- 他のASEAN諸国では、インドネシアを除いて日本を最大の輸出有望市場とみる割合が前年度調査に比べて増加した。

今後1～3年の事業／製品の輸出市場として最も重要と考える国・地域

マレーシア	17年	16年
1 インドネシア (n=16)	10.7	20.0
2 ベトナム(n=13)	8.7	12.4
2 日本(n=13)	8.7	9.0
4 タイ(n=11)	7.3	17.2
4 中国(n=11)	7.3	5.5

(単位：%)

タイ	17年	16年
1 ベトナム (n=101)	20.2	21.8
2 日本(n=74)	14.8	12.3
3 CLM (カンボジア・ラオス・ミャンマー) (n=72)	14.4	14.5
4 インドネシア (n=71)	14.2	15.2
5 インド(n=61)	12.2	10.7

ベトナム	17年	16年
1 日本(n=164)	32.7	29.1
2 CLM (カンボジア・ラオス・ミャンマー) (n=66)	13.2	14.1
3 タイ(n=57)	11.4	13.0
4 中国(n=36)	7.2	5.4
5 米国 (n=34)	6.8	9.0

インドネシア	17年	16年
1 日本(n=71)	23.4	24.2
2 ベトナム(n=31)	10.2	6.3
3 タイ(n=30)	9.9	11.7
4 インド(n=29)	9.5	8.2
5 米国(n=22)	7.2	8.6

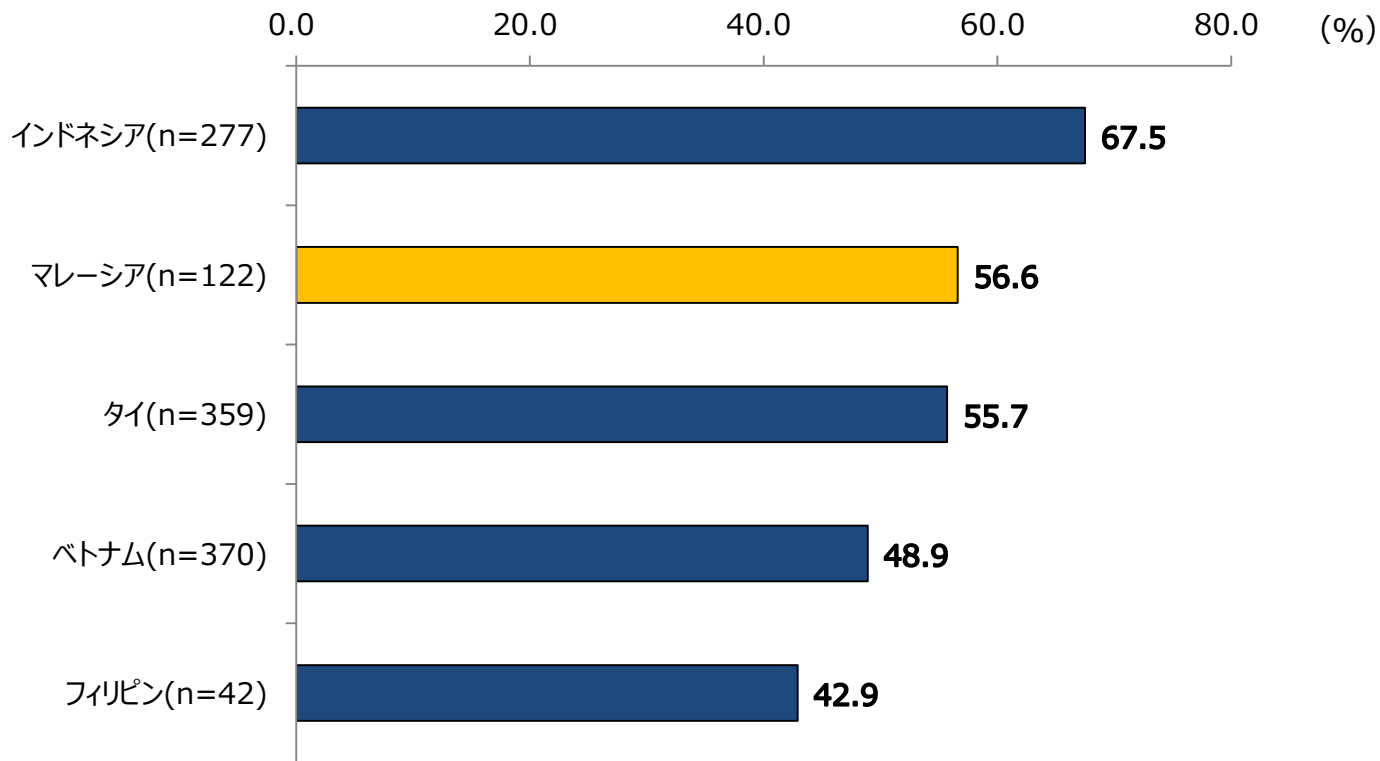
フィリピン	17年	16年
1 日本(n=18)	34.0	24.7
2 中国(n=6)	11.3	9.0
2 米国(n=6)	11.3	12.4
4 タイ(n=5)	9.4	11.2
5 ベトナム／インドネシア(n=3)	5.7	6.7/7.9



(10) FTA・EPAの利用状況

- マレーシアにおけるFTA利用率は56.6%で、ASEAN5カ国の中ではインドネシアに次いで高い割合となった。
- 輸出入ともに対ASEAN、中国のFTA利用率が高かった。輸出では、ASEAN、中国向けFTA利用率はそれぞれ50.7%、55.6%、輸入ではそれぞれ38.1%、27.1%となった。

ASEAN5カ国のFTA/EPAの利用率

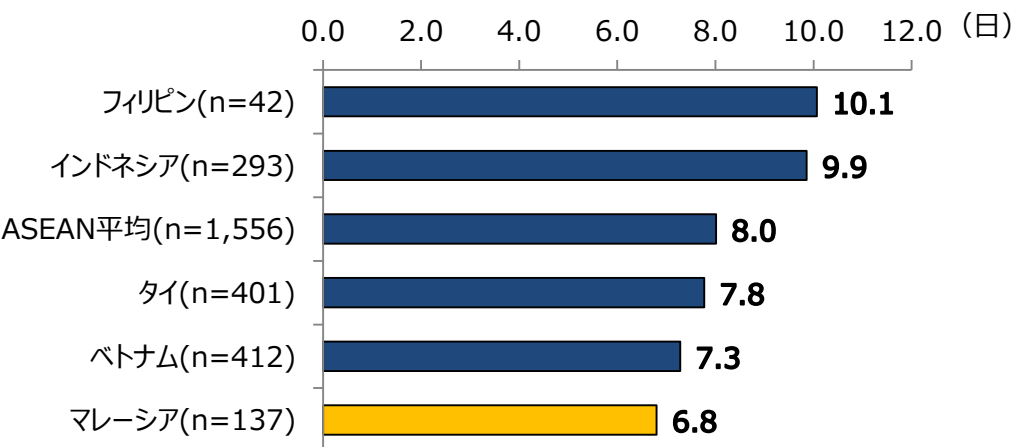




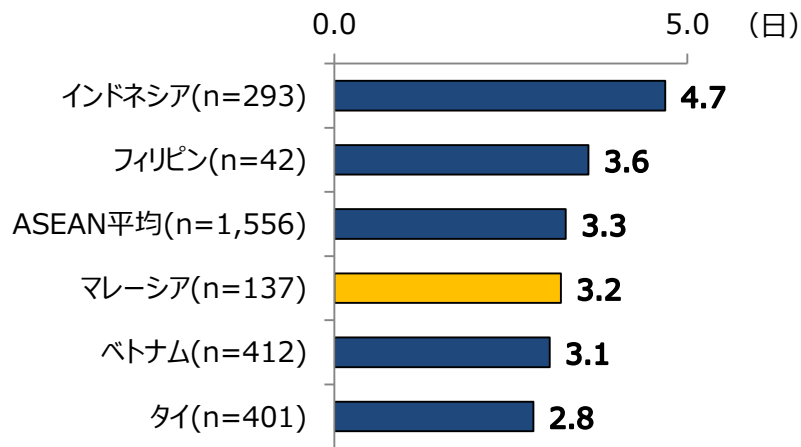
(11) 貨物引き取りに係る日数・状況

- マレーシアにおける貨物引き取り日数は、海上貨物、航空貨物ともにASEAN5か国中で少ない水準となった。
- 貿易制度面の問題点を見ても、「通関に時間を要する」と回答した企業は23.1%と5か国でもタイに次ぎ低い水準であった。輸送・通関面では、ASEANの中で優位性があるといえる。

貨物引き取りにかかる平均日数（海上貨物）



貨物引き取りにかかる平均日数（航空貨物）



貿易制度面の問題点（上位5項目）

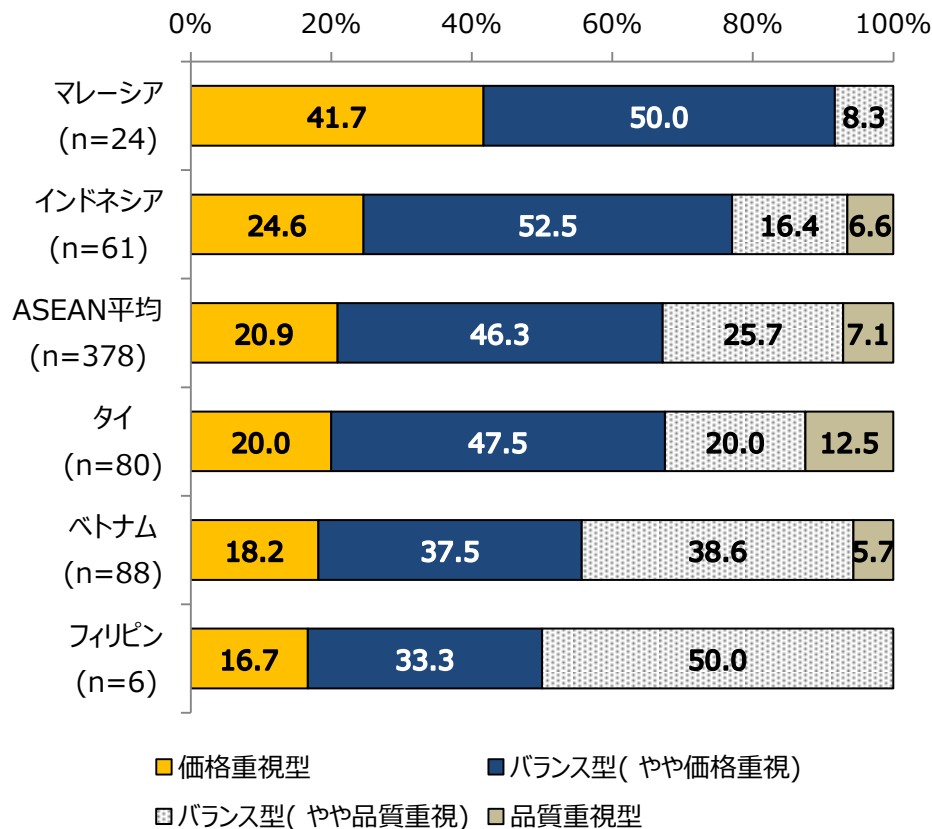
	通関等諸手続きが煩雑	通関に時間を要する	通達・規則内容の周知徹底が不十分	関税の課税評価査定／分類認定基準が不明瞭	輸入関税が高い
インドネシア(n=424)	59.7	57.3	46.0	29.5	24.5
ベトナム(n=634)	46.7	30.9	33.9	24.8	12.8
ASEAN平均(n=2,412)	36.7	28.6	29.1	21.4	14.5
フィリピン(n=70)	34.3	27.1	30.0	15.7	4.3
タイ(n=580)	27.2	18.1	23.1	24.3	19.3
マレーシア(n=212)	22.2	23.1	20.8	9.4	5.7



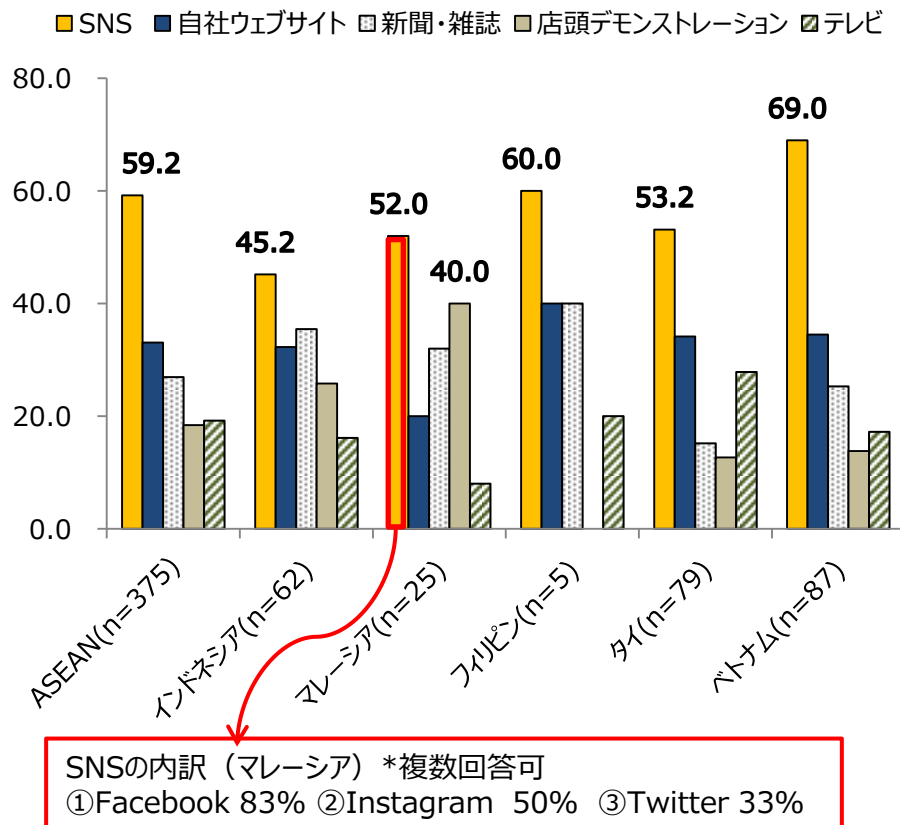
(12) 現地市場開拓への取り組み

- マレーシアの消費者は、他のASEANに比べ「価格重視型」が41.7%と多かった。
- 消費者向けに効果の高い広告宣伝方法としては、ASEAN各国でSNSと回答する企業が最も多かった。マレーシアでは、小売業を中心に「店頭デモンストレーション」の効果が高いとする企業が4割に上った。

顧客の好み（価格と品質のバランス）



効果の高い広告宣伝方法

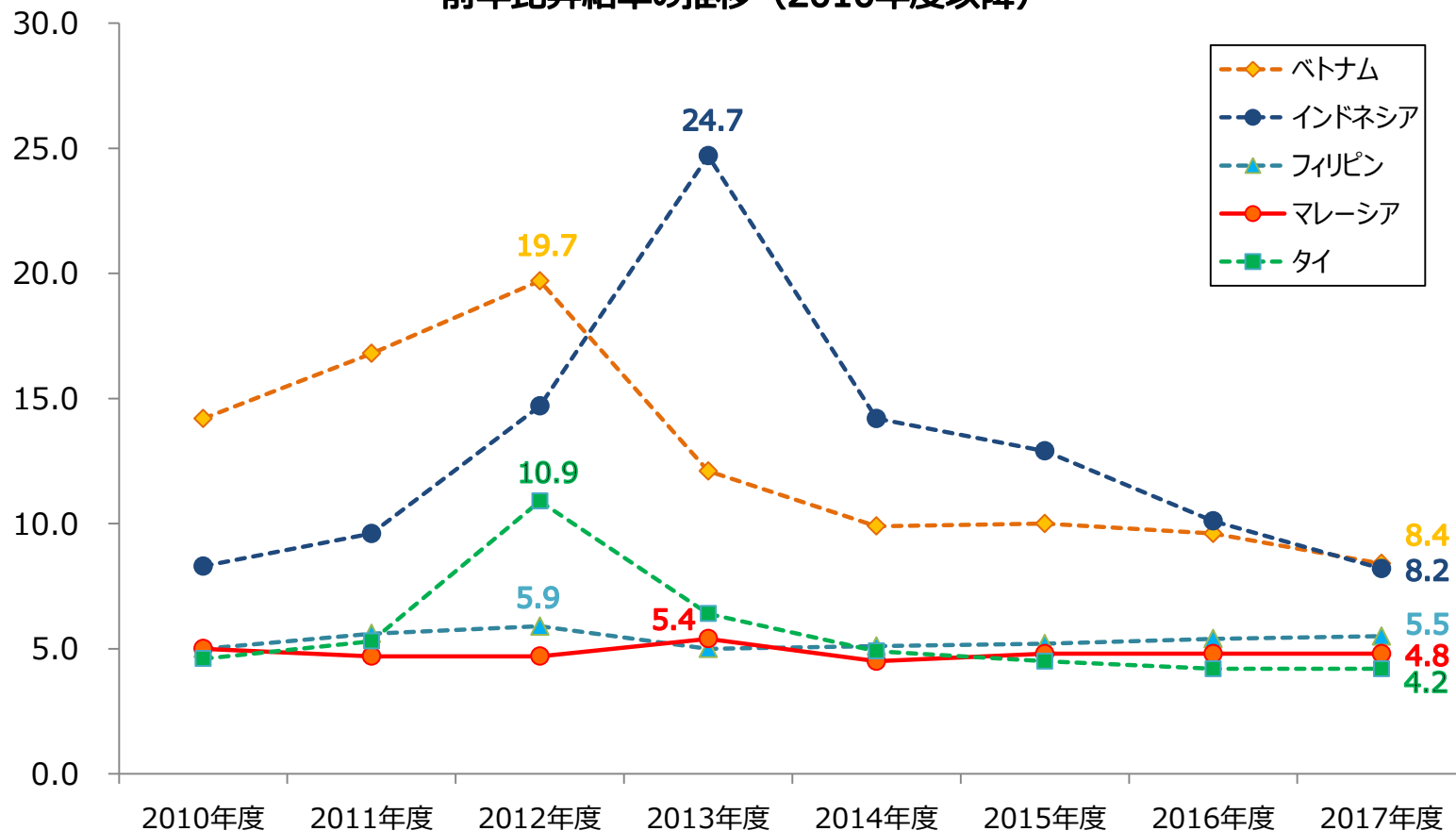


(13) 前年比昇給率

- ASEAN各国とも総じて前年比昇給率の水準は安定してきている。2010年度以降の推移をみると、マレーシアとフィリピンは毎年4～5%と安定した昇給率を維持している。
- マレーシアは2016年度⇒2017年度は4.8%、2017年度⇒2018年度は4.6%と例年どおりの水準を維持。

(単位：%)

前年比昇給率の推移 (2010年度以降)



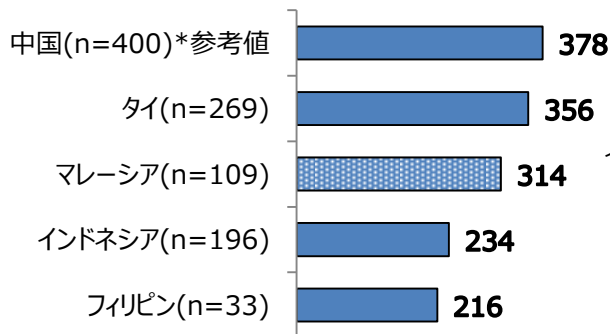


(14) 基本給（月額）

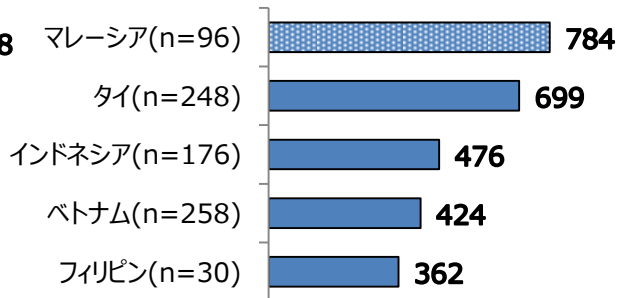
- 各業種、職種別にみると、マレーシアはASEAN5カ国でほぼトップの水準となっている。
- マレーシアの作業員（製造業）／スタッフ（非製造業）を中国と比較すると、作業員は中国の83%、スタッフは中国の95%の水準。

（単位：米ドル）

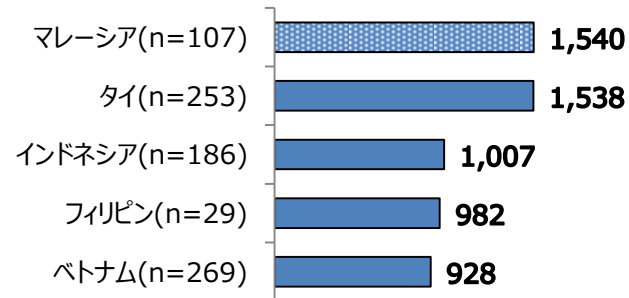
製造業・作業員



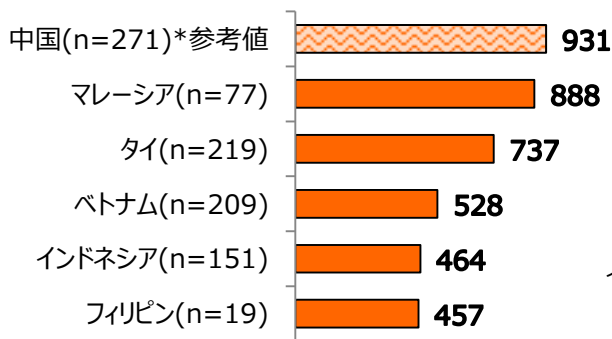
製造業・エンジニア



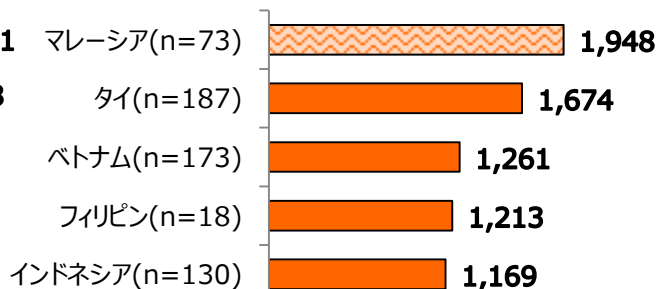
製造業・マネージャー



非製造業・スタッフ



非製造業・マネージャー



基本給：諸手当を除いた給与、2017年10月時点。
 作業員：正規雇用の一般工職で実務経験3年程度の場合。請負労働者および試用期間中の作業員を除く。
 エンジニア：正規雇用の中堅技術者で専門学校もしくは大卒以上、かつ実務経験5年程度の場合。
 マネージャー（製造業）：正規雇用の営業担当課長クラスで大卒以上、かつ実務経験10年程度の場合。
 スタッフ：正規雇用の一般職で実務経験3年程度の場合。ただし、派遣社員および試用期間中の社員は除く。
 マネージャー（非製造業）：正規雇用の営業担当課長クラスで大卒以上、かつ実務経験10年程度の場合。