

말레이시아의 電子工業과 投資環境(Ⅱ)

말레이시아의 外資企業이 지금 말레이시아 정부의 요청을 받고 제일 골치를 앓고 있는 것이 技術移轉문제이다. 특히 尖端技術이 진전되고 있는 電子工業에 대해서는 이같은 요청이 강한 것 같다.

先進國 수준으로 빨리 技術을 익혀 스스로의 손으로 最尖端産業을 움직여 나가겠다는 말레이시아 정부의 생각은 알 수 있으나 그것이 지나쳐 버리면 오히려 外資系를 완고하게 만들어 技術移轉이 이뤄지지 않는 결과를 낳는다.

記者의 취재범위가 좁았던 것과 취재 행동시간이 적었기 때문에 무엇이 좋고 나쁘다고 斷定的으로 말하는 것은 쓰지 않겠으나 적어도 큰 문제점이 되어 있는 것만은 틀림없다.

말레이시아에서는 일반적으로 일본인은 技術移轉에 소극적이라고 한다. 그러나 日本商工会議所 쿠알라룸푸르 事務所 所長인 豊岡賢二氏에 의하면 「말레이시아인의 Opinion Leader들의 의견으로는 日本系 기업의 技術이전 문제에 관해 잘 이해하고 있다」고 한다.

要件대 技術에는 개발技術과 既存技術이 있으며 既存技術에 대해서는 이미 移轉되어 있다고 그들은 이해하고 있으나 현지 언론이 이를 취급하지 않기 때문에 일반적으로 이해되지 않고 있다고 그들은 말하고 있다.

언론이 쓰지 않으므로 일반적으로 일본이 技術이전하고 있는 것을 이해못한다는 의견은 이상하지만 더 들어보면 「日本系企業은 공장의 製造 Line의 變更은 가르치지만 技術개발이나 경영에 관해서는 이전하지 않는다. 日本은 R&D를 말레이시아에 가지고 오지 않는다」는 Opinion Leader들의 의견이 있다고 한다.

또 日本系企業은 勞働者級은 日本에 다녀 가서 연수를 시키지만 매니저나 技術자에 관해서는 그렇게 하지 않는다—라는 불만이 그들의 마음속에는 있다고 한다.

그러면 日本系企業이 만약 그들이 말하는대로 技術移轉을 하고 있지 않다며는 그 요인은 무엇일까.

이에 대해 페르나스 NEC Telecommunication의 雉本敬也 取締役은 다음과 같이 말한다. 「좁은 뜻에서의 技術이면 쉽지는 않으나 반드시 이전할 수 있다. 그러나 진짜 技術이전은 거기에서 출발한다. 예를 들면 의사결정은 어떻게 할 것인가. 이는 입으로 옮겨서 가르칠 수는 없다. 創造性이 필요하기 때문이다. 가르침을 받는 쪽이 배워가는 것이다. 우리들이 技術이전에 소극적이라는 것은 거짓말이다. 경영만 봐도 일본에서는 치열한 경쟁으로 大學에 들어가 졸업하여 사회에 나와서도 치열한 경쟁이 있으며 경험을 쌓으면서 切磋琢磨하여 매니저가 된다.

말레이시아에서는 대학을 나와 3년이 지나면 매니저가 되어 切磋琢磨하는 경험이 없다.

또 어떤 日本系 매니저級 사람은 「技術이전을 하고 있는 기업이나 그러지 않은 기업인가의 판단 Point를 技術자의 사람수에 두고 있다. 예를 들면 会社設立時에 日本에서 技術자가 10명이 왔다고 하자. 그것이 수년후에 5명이나 3명으로 줄어 그들 자리가 말레이시아인으로 바뀐 것을 보고 50% 技術이전되었다든지 70% 技術이전 되었다고 보고 있다. 그것도 하나의 방법

인지 모른다. 이것은 기술이전의 本質을 꿰뚫지 못한 것이다. 그것은 무엇이나 하면 日本으로부터 가지고 온 것이 現地工場에서 만들어지게 되고 이것을 국제시장에 내보내어 다른 국제상품과 경쟁하면서도 팔리는 상품이 되었을 때 처음으로 기술이전이 되었다고 말할 수 있는 것이 아닐까. 일본인의 技術部長이나 製造部長이 일본에 돌아가서 말레이시아인의 技術部長, 製造部長이 탄생했다고 하여 기술이전 되었다는 것은 本質을 벗어난 판단이다」라고 예리하게 비판한다.

더우기 그는 「아직 한사람이나 두사람의 일본인 기술자가 남아 있으면 기술이전은 완료하지 않았다고 그들은 판단하지만 技術은 日進月歩이다. 日本에서는 새로운 技術이 개발되고 발전하고 있다. 이들의 기술이 앞으로도 들어 오지만 지금 이것들을 받아들이는 사람이 하나도 없다면 앞으로의 기술은 그 이상 말레이시아에는 들어오지 않게 된다. 이러한 점이 이해되지 않는다」는데 곤란해 한다.

7. 技術水準의 格差

이것은 말레이시아인의 능력이 낮기 때문이 아니다. 日本의 技術水準과 말레이시아의 技術水準의 格差가 확연한 사이에는 100% 기술이전은 物理적으로 어려운 셈이며 個人差가 아닌 電子工業 전체적인 水準差에서 오는 문제인 것이다.

그 사람도 말하고 있는 「企業으로서 말레이시아 政府의 行政指導에 있듯이 일본의 기술자를 돌려 보내어 지방의 기술자를 고용하는 쪽이 人件費가 월등하게 싸게 먹히기 때문에 企業經營으로서 그 쪽을 환영한다. 그러나 그것을 하고 싶어도 지금 그렇게 하면 會社の 경영이 잘 되지 않는다」고 말하고 있으니 심각하다.

한때 말레이시아에는 日本의 八幡製鐵(現新日本製鐵)이 現地企業과 합작으로 마라야와타라는 製鐵 플랜트를 설립했다. 八幡製鐵의 出資比率을 내리고 최종에는 八幡 20%, 로컬 80%의 비율이 된 사이에 日本이 모두 나와버려

현지기업의 사람들만으로 운영하게 되었으나 이것이 스무스하게 운영되고 있지 않은 것 같다. 當時 技術移轉이 잘 된 좋은 예로서 지목되고 있었는데 世界의 技術, 프로세스 쪽은 더욱 앞서 나갔다. 그다지 큰 변화가 없는 鐵鋼에서 그 같은 事例가 있으며 電子工業과 같은 변화가 심한 業界에서는 더욱 技術移轉을 성급하게 하게 되면 위험이 뒤따른다 하겠다.

말레이시아 電子工業의 86年 半導體 IC의 年間生産額이 35억 MS弗(83年 JACTIM) = 말레이시아 日本人 商工會議所 調査)이라는 것은 앞에서 말했으나 東南亞 지역으로서는 이웃 싱가포르에도 말레이시아에 뒤지지 않을 정도로 大國의 國際的 半導體 메이커를 主体로 外資系가 나와 있다. 이외에 주변의 필리핀, 인도네시아, 태국, 인도 등에도 2流 메이커이지만 多數가 진출하여 모름지기 東南亞 전체가 半導體 供給基地와 같은 형태로 되어 있다.

美國系를 主体로 20社가 진출한 말레이시아의 外資系 半導體企業 가운데 日本系로는 페낭 自由貿易地帶에 진출한 日立製作所의 合作會社 日立 세미컨덕터가 가장 빠르며 72년 11월에 설립, 이어서 東芝의 全額出資회사인 東芝일렉트로닉스 말레이시아가 약 1년후인 73년 9월에 그리고 다음 약 1년후에 東芝와 같은 自由地帶에 NEC의 全額出資會社 NEC 말레이시아가 74년 7월에 설립됐다. 이 사이에 半導體高純度 Silicon polished wear의 製造를 위해 全額 出資의 信越半導體 말레이시아가 73년 3월에 진출했다. 이 가운데서 이번에는 東芝일렉트로닉스 말레이시아(森本泰生社長)를 방문했다.

同社의 공장이 있는 自由地帶는 首都 쿠알라룸푸르에서 약 50km 떨어진 郊外 테로크 판그리마에 있다. 지금부터 13년전인 73년 9월 10일에 東芝 100%出資(자본금 900만MS弗)로 설립됐다. 8만1,000㎡의 부지에 연 1만4,000㎡의 공장건물과 사무용 건물이 서 있다.

현재 종업원 650명, 이중 여자 450명으로 하루 24시간 3교대제로 트랜지스터, IC를 각각 月産 1억개, 800만개, 그리고 電子部品(컨덴

서)을 생산하고 있다. 3交代制가 인정된 업종은 電子工業뿐이며 同社の 경우 오전 7시~오후 3시, 오후 3시~오후 11시, 오후 11시~오전 7시의 勤務体制로 그 사이 휴식시간을 40분간 취하고 있다. 週 6日制이다. 回教徒의 종업원을 위해 禮拜堂을 만들어 낮의 기도용으로 제공하고 있다. 이외에 全企業이 金曜日에는 2시간의 기도시간을 주고 있으며 가까운 모스크에 가서 기도하는 습성을 가지고 있다. 厚生 施設도 충분히 배려되고 있으며 医療施設, 娛樂室, 運動競技에서 곳곳이 교실까지 열리고 있다.

공장내는 半導體를 생산하는 만큼 먼지를 싫어하여 清潔하며, Clean room 외에서 作業員은 머리로부터 흰 작업복을 입고 열심히 일을 하고 있다.

8. 製造裝置는 日本製

여기서 만들어지고 있는 IC는 Audio用, 電源用, 産業用 등이다. 트랜지스터는 TD-92, Super mini, LSTM 등. 製造裝置의 주요한 것은 대부분 日本에서 가지고 온다. 半導體, IC의 핵심이 되는 pellet는 日立으로부터 수입하고 있다. 이것을 mount, bonding, molding, lead, forming, plating, test, marking 과 品質保證의 工程을 거쳐 出荷된다.

메모리 관계에는 아직 손을 대지 않았으나 生産工程에 올려 놓을 계획을 하고 있다. 해마다 施設擴張도 20억엔 정도의 시설투자를 하고 있으나 올해도 그 정도를 예정하고 있다.

이 공장에서 생산된 製品의 100%가 海外에 輸出된다. 트랜지스터는 東南亞 각국에 57%, 日本에 35%, 歐美에 8%, IC는 100% 東南亞 각국에 수출된다. 賣上高는 昨年(추정) 7,100만 MS弗, 經常利益은 1,872만 MS弗로 업적은 나쁘지가 않다. 심한 불황의 늪에 빠진 85년의 半導體産業 가운데서 前年度比 20%의 減収減益이 되었다고는 하나 對賣上經常利益率을 26% 올린 것은 훌륭하다 하겠다. 금년에는 84년의 실적에 육박할 정도로 회복될 것으로 보고 있다. 지금 同社の 월간 종업원 평균 給與를 보면

女子從業員 366MS弗, 男子技能者 648MS弗, 主任級の 사무·기술직 1,870MS弗로 全社 平均하면 547MS弗이다. 이 人件費가 총 코스트에 차지하는 비율은 약 6% 정도. 「日本은 11% 정도이나 말레이시아에서는 지금은 인건비가 싸기 때문에 싸게 만들 수 있다고는 할 수 없다」(森本社長).

말레이시아 政府는 pellet生産을 말레이시아 공장에서 할 수 없겠는가 하고 요망하고 있다. pellet making을 하면 incentive를 부여하겠다고 하지만 同社는 현재 그러한 생각은 없다. 왜냐하면 pellet는 化學工場에서 裝置産業이 되어 大量生産하지 않으면 수지가 맞지 않는다.

여기서 생산된 製品은 本土의 판매회사가 東南亞 각국에 수출하는 판매활동을 벌인다. 경쟁 상대가 많아서 日·美·韓國의 각사가 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 韓國은 심한 가격 공격을 펼치고 있다. 이에 이기는 것은 信賴性和 品質이다. 공장의 품질관리는 엄격하게 하고 있으며 檢査의 체크도 엄중하게 실시되고 있다.

말레이시아의 電機工業(電子工業은 제외)은 80년의 통계에 따르면 總出荷額 4억 900만弗, 이 중 수출은 9,370만弗로 수출비율 23%이며 수입은 4억 2,170만弗, 이 중 民生電機는 57.2%로 되어 있다. (페니슬러·말레이시아 1980에서)

그것이 工業開發庁의 工業 master plan(IMP)에 의한 國內需要計劃에 의하면 電機製品(電子機器는 제외)은 81년 실적 16억 5,220만 MS弗, 83년은 概略으로 21억 8,500만 MS弗, 85년은 26억 MS弗, 90년에는 38억 6,000만 8,300MS弗로 伸張하도록 계획되어 있다.

말레이시아의 電機工業은 에어컨, 전기다리미, 除湿機, 交換機 등이 수출되어 있는 외에 家電製品이나 cable들 대부분이 國內에서 소비되고 있다.

라디오나 TV 등 民生電子, 洗濯機, 電機밥솥 등 民生電機製品을 총칭하여 家庭電器라고 한다면 日本系 企業에서는 松下電器, 三洋電機, 샤프, 東芝, 日立 등이 家電品을 제조하고 있으나 루미푸트라 政策과 관련되어 日本系 企業의 출자비율이 떨어져 그다지 힘을 쓰지 않게 된

메이커와 적극적으로 신장시키려는 메이커로 兩分 되었다.

9. 한자리台的 伸張率

말레이시아의 家電市場은 80년까지는 成長率도 두자리대 이상으로 호조를 보였으나 81년부터 오늘날까지 저조하여 伸張率도 한 자리대로 떨어졌다.

더우기 家電製品的의 보급률도 높아져서 수요는 好調라 할 수 없게 되었다.

말레이시아 松下電器의 小阪博昭社長에 의하면 「冷藏庫의 보급률은 70%, TV는 90%, 전기 밥솥은 100%」가 되었다. 이에 따라 「앞으로 家電製품을 伸張시켜 나가기 위해서는 ① 말레이시아의 家庭이 요구하는 新製品的의 개발 ② 内需만이 아니라 輸出商品도 많이 開發하여 輸出比重을 높하게 될것」같다. 이에 따라 同社는 新製品으로서 굵고, 찌고, 부풀게 하고, 삶고, 볶고, 밥을 하는 6개 機能을 1대로 할 수 있는 多機能 Cooker oven으로서 지난 1월 21일에 발표했다.

말레이시아인의 생활에 密着한 독자적인 설계로 현지에서 개발한 것인데 좋은 평을 얻고 있다. 이같은 新製品이 앞으로도 開發된다. 한편 수출에서는 지금까지 同社는 전기다리미, 에어컨, 除湿機를 내놓고 있으나 올해부터 立型 window type를 日本市場에도 수출하기로 했다.

同社의 이같은 말레이시아 工業의 發展과 輸出伸張에 대한 貢獻努力이 말레이시아 정부로부터도 상당한 평가를 받고 있으며 MIDA (工業開發庁 = 다토 아마드 · 살지長官)에서도 外資進出도 성장하고 있는 企業으로서 내세우고 있다.

松下電器그룹은 현재 말레이시아 製造會社 5, 販賣會社 1개의 6個會社를 설치해 놓고 있다. 家電製品 2개 공장, 電子部品 3개 공장이다. 이웃 싱가포르에는 松下電子工業의 半導體 공장과 松下冷機와 공동출자한 콤퓨러서 공장도 설치하여 이들 공장과의 연락을 취하고 있다.

記者가 방문한 大型家電을 제조하고 있는 방기공장은 샤람의 同社 家電공장(건전지, TV,

전기밥솥, 전기다리미, Blender, 扇風機) 으로부터 冷藏庫와 洗濯機 등 大型家電을 분리하여 83년 6월에 설립됐다. 이외에 家電製品은 자란산계이에 있는 공장에서 window型 에어컨, 콤퓨러서를 생산하고 있다.

방기공장의 부지는 2만평, 건물은 6,600평이며 冷藏庫는 月産 7,000대, 洗濯機는 月産 3,000대이나 현시설의 능력은 冷藏庫 1만대, 洗濯機 5,000대까지 만들 수가 있다.

從業員은 冷藏庫에 200명, 洗濯機에 30명이 배치되어 있다. 電力供給도 2,000KVA, 물은 分當 500ℓ의 공급을 받고 있어 문제는 없다.

세로 70×가로 100m의 건물이 4棟, 製品倉庫 70×40m 짜리 건물 1棟 있다. 공장건물은 장래 증설했을 때 배로 넓힐 수 있도록 설계되어 있다.

鋼板屈折, 플라스틱의 成型加工(5월부터 이 분야는 3交代制 실시) 部品加工에서 製品組立까지 일관 생산하고 있다. 싱가포르부터도 最新 日本製 家電製品이 들어오고 있으며 이들과의 경쟁으로 여기서도 日本의 最新製品 水準의 모델이 만들어지고 있다. Line도 컴퓨터化 되어 있다. 品質·性能 向上에는 QC서클 活動을 활발하게 하고 있으며 最優秀企業으로서 表彰을 받은 적도 있다. 지난 4월에는 冷藏庫를 8,000대 생산했다. 305일간(4월 4일 현재) 無事故도 계속되고 있다.

作業上 附加價值가 없는 것을 제거했을 경우 作業效率이 어떻게 될 것인가 등 合理化 運動도 積極的으로 실시하여 效率을 올리고 있다. 「작업의 개인차를 없애고 작업의 불균형을 없애는 것이 결과적으로 사람을 줄일 수 있고 효율이 향상된다.」(小阪社長)고 效率 向上, ZD運動的인 手法을 도입, 여기서도 생산성 向上에 진지하다.

작년부터 인력으로 40% 감축, 재료비 3% 삭감을 지향, 專任者를 두어 이에 注力하는 등 日本과 조금도 다를 바 없다.

10. 輸出比率은 7%

그룹 전체로서 앞으로의 商品計劃으로서는 GAS器具, 清掃機, 換氣扇 등을 小阪社長은 생각하고 있다고 한다. 그룹 전체에서 4,300명, 연간 매출액 700억원, 수출 65%이다. 家電製品만의 輸出比率은 7%로 이것도 앞으로 더욱 늘릴 생각이다.

말레이시아의 全人口는 1,500만명, 日本의 全國土에서 九州를 제외한 면적을 갖고 있으면서 人口는 日本의 10% 정도로 적다. 그만큼 家電製品의 보급속도는 비교적 빠르다.

싱가폴이 이웃에 있기 때문에 여기에서 수입하는 것이 있는가 하면 關稅가 비교적 낮기 때문에 日本으로부터도 상당량 수입되고 있다. 現地生産의 家電製品은 松下電器 그룹, 三洋電機 그룹, 샤프 그룹 등 3社 製品이 주요 제품이며 東芝, 日立製作所의 家電합작회사도 있으나 푸미푸트라정책의 침투로 이 兩社는 상당히 퇴색되고 있다.

아름다운 경쟁이 치열하며 大量 生産으로 가격적으로도 경쟁력이 있는 日本으로부터의 輸入 製品도 상당히 있으나 엔화의 영향이 조금씩 나와 양상이 바뀌고 있다.

現地메이커의 하나인 말레이시아 松下電器의 小阪博昭社長은 「우리들은 local maker와의 경쟁에 더하여 外國製品 특히 日本製品과의 경쟁이 치열하다」고 made in Japan과 made in Malaysia라는 모두 日本 브랜드 제품끼리 마케트 쉐어 쟁탈전을 벌이고 있으므로 대단한 경쟁이라 할 수 있다.

특히 日本으로부터 수출되는 것은 「가격만의 경쟁이 아니라 항상 새로운 모델이 들어 온다. 말레이시아에서의 생산은 기본 수량이 그다지 많지 않기 때문에 그렇게 간단히 모델을 바꿀 수가 없다. 消費者들은 電氣製品은 日本製品이 세계에서 제일이라고 생각하고 있으므로 그것이 新機能을 가진 新모델이라는 캐치 프레이즈 아래 수입되면 그쪽으로 매력을 느끼는 것 같다」(小阪社長) 면서 상당히 어려운 상황에서 싸움이 벌어지고 있는 것 같다. 그러므로 독자적인 시장조사도 말레이시아인에 말레이시아의 家庭에 알맞는 新製品을 만들어 대항하는 일도 하지

않으면 안된다.

나아가서 Cost를 내려 品質을 좋게 하는 것이 경쟁력을 제고시키는 것이 되므로 이 면에서 현지기업은 필사적인 노력을 하고 있다. 더우기 品質管理에는 管理者만이 아니라 從業員 모두가 이에 힘쓰고 있다. 그리하여 量産化를 피하기 위해 對外輸出, 먼저 日本市場에 대량으로 갖고 가는 것을 目標의 하나로 세워 놓고 있다. 品質이 좋지 않으면 日本市場에는 당연히 들어갈 수 없으나 이와 동시에 made in malaysia 에서도 日本의 소비자들이 안심하고 생활할 수 있도록 松下電器의 경우 JIS規格도 취득하는 용의 주도한 준비를 하고 있다. 이미 同社는 작년 부터 除湿機를, 금년부터 window型 에어컨을 日本市場에 出荷하기 시작했다. 日本市場 이외에는 電氣밥솥, 전기다리미도 수출하고 있다.

지금 말레이시아에서 생산되고 있는 家電製品은 컬러TV, 라디오 카세트, 전기밥솥, 전기다리미, 건전지, brander, 扇風機 冷蔵庫, 洗濯機, 電氣냄비, 에어컨, TV게임, 퍼스널컴퓨터, 端末機 등이다.

이중 주요제품의 말레이시아에서의 보급률은 앞서서 언급했지만 松下의 小阪社長에 의하면 冷蔵庫 70%, TV 90%, 전기밥솥 100%로 상당히 높은 보급률이다. 이 가운데서 최근 겨우 보급하기 시작한 것에 電氣洗濯機가 있다. 이제 20%를 약간 넘어선 정도이며 松下의 경우, 작년의 매출은 30% 신장, 호조를 보였으며 보급률이 20%를 넘어서면 수요가 급속도로 높아지기 때문에 앞으로의 움직임에 기대하고 있다.

종전 洗濯機를 가정에서 사용하지 않은 것은 洗濯機를 구입하는 것보다도 가정부를 고용해서 빨래를 시키는 것이 싸게 먹히기 때문이며, 최근에는 일손이 모자라 많은 사람들이 공장근무로 바뀌어 가정주부가 스스로 빨래를 하지 않으면 안되게 된 것이 洗濯機 수요가 증가한 이유로 알려지고 있다.

컬러TV는 홍콩의 록시산과 합작회사를 만든 샤프가 여기서는 압도적인 勢力을 자랑하고 있다고 한다.

말레이시아 松下電器의 경우는 OEM 製品도

만들고 있다. 冷蔵庫는 美國싱거와 켈비네이터 製品을 만들고 있다.

앞으로도 民生電機, 電子製品은 말레이시아 정부의 IMP로 優先業種의 하나로 지목되어 적극적인 정책 뒷받침이 있을 것으로 보이나 이 정책에 따르면서 현지기업, 일본계 기업은 서로의 수출강화를 포함, 엔高에도 대응한 새로운 전개를 꾀하고 있다.

말레이시아가 先進諸國 水準까지 빨리 추격하기 위해 日本의 技術과 經濟發展을 배우려고 Look East 정책에 입각하여 열심히 노력하고 있는 모습을 역력하게 느낄 수가 있었다.

이 때문에 日本이나 歐美諸國으로부터의 外資導入, 技術導入에 적극적이다. 적극적이기 때문에 도입하려는 촉과 이에 응하려는 촉의 생각이 약간 차이가 있는 것이 마음에 걸렸으나 이에는 역시 일을 성급하게 추진하는 것이 아니라 시간을 두어 상호 이해하에서 추진해 나가는 것이 필요하다고 생각된다.

11. 충분한 時間 필요

말레이시아가 海外諸國으로부터 기술을 도입한다고 해도 이에 익숙해지고 자유로이 사용해 나가기 위해서는 Infrastructure가 발달해 있지 않기 때문에 産業發展에 이어지지 않는다는 경우도 볼 수가 있다.

그러한 뜻에서는 말레이시아도 좀더 그러한 면에서의 확충이 필요하며 東南亞諸國에 비해 그 體制가 충분하다는 평가가 높아지기까지 앞으로 노력해 나가지 않으면 안된다. 이를 위해서는 시일이 필요하다.

電子工業에 관해서 말한다면 開途國 가운데서도 재빨리 工業化를 추진한 것은 대만, 홍콩, 한국 등이며 말레이시아는 後發國이다. 그것은 고무, 木材, 주석, 淸油 등 1次產品이 풍부하기 때문에 이에 지나치게 의존, 公業화가 지연된 것으로 생각된다.

이러한 점에서 自由港으로 사업에 민감했던 홍콩은 일본의 海外輸出이 시작한 60년대에는

재빨리 트랜지스터 라디오 産業을 일으켜 半導體 生産에까지 참여하는 등 Good Timing으로 행동했다.

대만도 이에 이어 日本과 美國 등의 기업 유치를 왕성하게 했다. 그리고 한국에도 그러한 움직임이 확대되었다. 한국은 日本과의 합작회사를 해소하는 케이스가 늘어나고 있으며 현재는 日本의 강력한 경쟁자로서 일어서고 있다.

이 뒤를 싱가포르, 말레이시아, 태국, 인도네시아, 필리핀, 인도 등 東南亞諸國에는 電子工業의 싹이 돋아나고 있으나 이 속에는 홍콩에 낡은 느낌의 싱가포르를 제외하고 電子工業化는 홍콩, 대만, 한국 등과 비교하면 이제부터라고 말할 수가 있다. 그러므로 中·長期工業開發 Master Plan(IMP)과 第5次 5年計劃을 수립하여 電子·電機産業도 優先産業의 하나로 지목하고 있는 것이다. 이 계획을 추진해 나감으로서 電子工業關係에서는 중전 半導體·IC産業에 편중되어 있었던 것이 民生電子·電氣, 産業電子로 비중을 차츰 높여 관련사업도 서서히 넓혀 나간다는 것은 電子·電機工業 全體의 균형을 잡는다는 뜻에서 중요시책이며 또 그러한 균형을 취하므로써 電子·電機産業 全體의 發展이 촉진될 것이다.

그러나 말레이시아는 문자 그대로 開途國이다. 首都 쿠알라룸푸르도 高速道路가 발달하여 고층빌딩이 즐비하여 아름다운 도시이지만 한발 짝 교외에 나가면 농촌지대가 펼쳐져 山岳地帶를 볼 수 있고 개발여지가 많을 것 같다. 아직 지방도로가 정비되지 않고 철도도 완비해야 한다는 느낌을 받았다. 사람들은 소박하고 밝다.

고등교육에 좀더 힘써서 장래의 간부후보생의 병아리들을 키워 나가는 것도 중요하다고 생각한다. 「技術移轉은 언제까지, 얼마까지 하라」고 강요하지 않아도 그것이 되면 아무말 하지 않아도 말레이인이 主要한 자리를 차지할 것으로 생각한다. 그렇게 하는 것이 대단히 자연스럽고 힘차게 커질 것으로 생각한다. 말레이시아의 장래 발전을 위해서도 그렇게 바라는 마음 간절하다.