

### 第3節 自動車産業

発展途上国にとって、自動車産業は自国の産業発展のシンボルである。経済ナショナリズムの強いインドネシアでは、国産車の生産はスハルト時代の工業化のごく初期から政府の一大目標であった。六〇年代末から現在に至るまで、他産業に例をみない重点的な産業育成策がとられつつけてきたことは、工業化における自動車産業の位置づけの大きさを物語っている。

しかし、多くの途上国と同じように、インドネシアの自動車産業は輸入代替の弊害である生産コスト高に悩まされている。短期間に強力な政策主導で産業育成をはかってきた分、その弊害もまた大きい。コスト高を克服し産業競争力をつけていけるかどうか、今後の発展の明暗を分けることになる。

#### 1 インドネシア自動車産業の発展過程と政策

##### 自動車国産化前史

インドネシアに初めてガソリン四輪自動車が出たのはオランダ植民地下の二八九四年、中ジャワ

のソロ王が輸入したドイツ製ベンツ車であつた。<sup>(1)</sup>その後欧米からの完成車輸入が急増し、一九二七年にはアメリカのゼネラル・モーターズ(GM)がバタヴィア(現ジャカルタ)北部に組立工場を設立するまでになつた。これが年産能力六〇〇〇台のゼネラル・モーターズ・ジャワ・ハンデル・マスカペイ(GMJ)である。GMの海外生産としてはメキシコ、ブラジルより早く、また、アジア地域でこれ以前に組立生産が行なわれていたのは日本とインドだけであつた。GMJは蘭印時代の唯一の組立工場であつたが、ここで組み立てられた四輪車は三九年時点で年間販売台数の四〇%、保有台数の二五%を占めたといふ。<sup>(2)</sup>

独立後、五〇年代前半に初めてインドネシア資本主体の輸入代理店や組立会社が設立された。しかし、インドネシア経済の停滞と外貨不足は時を追つて深刻化し、加えて当初外資との合弁で設立された組立会社がしだいにインドネシア化されるにつれて、組立生産は衰退していった。GMJにいたつては、五四年GMが撤退して国营企業ガヤ・モーターに改組され、その後六九年にアストラ・グループの六〇%出資を得て再建されるまで、実に四十余年の間生産能力の拡張はなされなかつたといふ。<sup>(3)</sup>

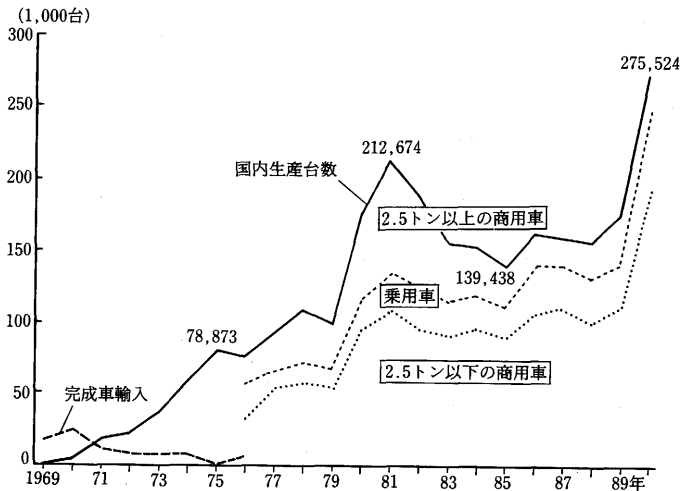
このように、自動車の組立生産は早期に開始されたにもかかわらず、六七年時点での自動車産業の実態は、組立生産は年間二〇〇〇台を割り込み、産業の担い手としては設備の老朽化した組立工場(六八年に許可を得ていたのは二一社、うち操業していたのはわずか六社)のほか、完成車輸入販売店と零細な修理工場(ベンケル)が存在する程度であつた。

### スハルト時代の自動車生産の拡大

スハルト時代が幕開け、ほぼゼロからの再スタートとなったインドネシアの自動車産業は、しかしながら、短期間に目覚ましい発展を遂げた。組立生産は、旧設備の修復やSKDからCKDラインへの切り換えに二年ほどを要したが、七一年に初めて二万台を超えた後、第一のピーク、八一年の二二万二七〇〇台まで年率平均二五%の伸びを示した。図V-3に示したように、七一年の段階で早くも国内組立台数は完成車輸入台数を上回り、組立レベルでの輸入代替を果たした。四輪車保有台数は三四万九〇〇〇台(七〇年)から一四〇万台(八二年)へと年率平均一三%で増加し、完成車輸入にほぼ頼っていた六〇年代の保有台数の伸び率、六%の二倍を超えた。

こうして国内組立生産は七〇年代に著しく拡大したが、八〇年代に入ると原油価格下落の直撃を

図V-3 国内自動車組立生産と完成車輸入の推移 (1969~90年)



受けて、八三年から八八年までの六年間、年間販売台数はピーク時の三割減の一五万台前後に縮小してしまった。先の図をみると、この期間、小型商用車と乗用車はほぼ横這いだったのに対し、トラック、バスなどの大型商用車が、産業活動の停滞や財政投資の圧縮を反映して減少している。

しかし市場の縮小は必ずしも産業形成の歩みを後退させたとはいえない。というのは、八〇年から八八年までに設立された自動車関連企業は七〇年代の十年間の一三二社を上回る一七六社に上り、リース販売や修理サービスなどの非製造業を含めれば二三三社（七〇年代は一六七社）に達した。需要の低迷にもかかわらず企業の設立が増加した理由には、後述する部品国産化の進展のほか、限られた市場の中で車体架装（カローリ）業者による製品差別化や、リース、月賦会社による販売競争が激化したことが考えられる。

八九年から耐久消費財需要が回復し、九〇年の自動車販売台数は一挙に二〇万台レベルを超えて前年比五四%増の二七万五五〇〇台に達し、同国の販売記録を大きく塗り替えた。需要の爆発に供給が追いつかず、増産対応力が弱い大型商用車を中心に政府は完成車の緊急輸入を認めたほどだ。九〇年の自動車ブームは、過去五年以上抑えられてきた需要が顕在化したという循環要因に加えて、従来原油市況に左右された自動車需要が輸出向け工業製品生産に引っぱられて喚起されるようになったという構造要因にも由来している。ただし、好況に伴うインフレ懸念から政府が厳しい金融引締策をとった影響で、九一〜九二年の販売台数は一時的に伸び悩みそうだが、自動車金融が正常化すれば九〇年代半ばには三五万台を超えると民間大手メーカーでは予測している。

以上のように時期によって生産の量的拡大に明暗はあったが、スハルト時代のインドネシアの自動

車産業がそれ以前とは明らかに異なった発展の軌道を歩みはじめたことは確かである。そのような産業発展を可能にした要因として、少なくとも次の二点を挙げるべきであろう。一つは、政府がスハルト政権成立後時を待たずに自動車産業保護育成策を打ち出し、強力に輸入代替過程を主導していったこと、もう一つは、スハルト政権下で外国自動車メーカー、特に日本の自動車メーカーが相次いで進出し、産業形成に大きな役割を果たしたことである。外国自動車メーカーの役割については後半の産業組織の検討の中で取り上げることとし、まず政策の展開からみよう。

#### 組立産業の輸入代替化政策

インドネシアにおける自動車国産化政策は、六九年に始まる組立産業の輸入代替化と、七六年以降の部品国産化との二段階に大きく分けることができる。

六九年は年初から自動車産業に関する政策が矢継ぎ早に打ち出され、自動車国産化が政府の戦略的目標であることを印象づけた。一連の政策の中で、完成車輸入を国内組立に移行させるための措置が次のような段階を追って発表された。

①総代理店は完成車またはCKDのみ輸入可能であり、SKDは不可とする。(六九年一月十六日付商業相令四号・工業相令一五号共同令)

②ジャワへの商用車の完成車輸入を禁止(六九年四月一日付商業相令六一号)、スマトラにも拡大する(同年六月五日付商業相令二一九A号)。

③ジャワ、スマトラへの完成中古車の輸入を禁止する。(七〇年四月商業相令)

④インドネシア全域ですべての車種の完成車輸入を禁止する。(七四年一月二十二日付工業相令二五号)

こうして七四年をもつて、法的に完成車輸入は全面禁止となった。しかし既述のように、実際にはすでに七一年に国内組立台数は完成車輸入台数を上回っていた。これは完成車輸入に対する高率関税が効いていたためと考えられる。六七年から六八年にかけて導入された関税率(正確には輸入関税、付加税、輸入品販売税の合計税率)は、完成車輸入に対して二六〇%(乗用車)、二一〇%~二三〇%(商用車)、一方、CKD輸入には六五%(乗用車)、五%~四三%(商用車)と、CKD輸入に大幅に有利になっていた。

#### 部品国産化政策の進展

組立レベルの輸入代替が完了したところで、政府は七六年、次のステップとして自動車部品の国産化に踏み出した。

部品国産化にあたって、政府は対象を商用車に限定した。政策としてはまず、右の関税率を商用車のCKD輸入には無税とし、逆に乗用車には一四〇%(関税一〇〇%、輸入品販売税二〇%)へと倍に引き上げた(七六年七月二十七日付大蔵相令九七九号)。その後、工業省は、「商用車組立における国産部品使用義務についての決定」(七六年八月二日付工業相令三〇七号)を発表し、七七年の塗料、タイヤ、バッテリーに始まり八四年のエンジン等機能部品で完了する、国内調達部品のリストとスケジュールを提示した。この品目指定方式は工業省独自の考案によるもので、CKD輸入セットから国産品使用を義務づけられた品目を控除していくので「部品控除計画(Delation Program)」と政府は呼んでいる。計画策定にあ

たつた当時のスハルトヨ金属機械工業総局長は、品目指定方式を採用した理由について、「価格や重量で換算した所定の国産化率を提示し国内調達品目の選択を各メーカーに任せる通常の方式は、インドネシアのように狭隘で需要の不確定な市場では、需給がかみ合わず失敗する危険性が高かった」と述べている。<sup>(6)</sup> 同令は、ちょうど第一次と第二次石油ブームの谷間の需要低迷に直面したため七八年にやむなく凍結されたが、九一年現在にいたる部品国産化政策の原型を成すものとなった。

経済が好転した七九年、さつそく先の工業相令は細目を変更して再施行された。八〇年に塗料やシヨックアブソーバー、プラスチックおよびゴム部品など一〇品目を皮切りに段階的に国産品の使用が義務づけられ、ここに部品国産化が実質的にスタートした(七九年九月六日付工業相令一六八号)。第二次石油ブームによる急速な市場拡大に支えられ、加えて当初は日系企業を含む現地生産体制がすでに動きだしていた標準化部品が中心だったため、八一年までは同令に沿った国産化がほぼ達成された。

七六年の法令ですでに青写真が示されていたエンジン等機能部品の国産化については、日本の自動車メーカー各社は当初から採算面で厳しい見通しをもっていた。が、好況を背景に、八〇年にシャシーフレーム、八一年にブレーキ、八二年にはリアアクセルの各製造会社(地場企業)と、トヨタ自動車、三菱自動車工業、日野自動車工業各社によるエンジン生産工場(合弁企業)が設立され、機能部品生産への第一歩が標された。政府は、明確にされていなかったこれら機能部品の国内調達義務づけを八四年より開始する旨を発表した(八三年九月二十八日付工業相令三七一号)。

ところが、国内市場は八一年をピークに縮小し、国産化の進展は機能部品以前の段階で行き詰まってしまった。政府の強硬な要請に応じる形で、先に設立されていた企業を含めた機能部品製造各社が

実際に稼働を始めたのは八五、六年のことである。コスト高と市場低迷に苦しむ業界の苦情を受けて、政府は八六年、計画をいったん緩和し、八七年に計画修正の決定版として工業相令三四号（八七年二月三日付）を発表した。同令は、国産化の完了を九一年に延期し、それまでに機能部品を含む九一品目の国内調達を義務づけた。これで累計一八七点（商用車の全部品点数二五六点のうち）の国産化が完了し、「フル・マニファクチャリング」に達するとしている。

政府はこうして計画の遅延を最低限に抑えると同時に、少なくとも九一年までは国産化遂行と相いれないASEANコンプリメンテーション・プログラム（自動車部品に対する域内関税割引制度）への不参加を貫く姿勢である。<sup>(?)</sup>

#### 部品国産化の到達点と問題点

以上概観したように、スハルト時代におけるインドネシアの自動車産業政策は、その最大の目標を国産化率の上昇に置いていた。

部品国産化の到達点は「国産化率」で表わされるが、その定義は国によって異なっている。インドネシア政府は部品点数で測った数値を発表しており、八九年時点で全部品（二五六点）に対する国産化済み部品（二六四点）の割合が六四％、国産化政策対象部品（一八七点）に対する国産化済み部品の割合が八八％であったが、これは単に政策達成度というほどの意味しかもたない。国内で生産された付加価値を表わす最も一般的な国産化算定方式「（製造原価－国産化部品を控除したCKDセット価格）／製造原価×一〇〇」では、国産化の最も進んでいる一トン商用車で七五％（九〇年）といわれる。同じ



方式でタイとマレーシアのほぼ同型の一トン商用車の国産化率を試算するとそれぞれ六五%、四〇%であった。<sup>(8)</sup> 小型商用車に限ればインドネシアの国産化率は隣国に引けをとらない。

しかし、国産化が進むにしたがい、「国産化率が上がれば上がるほど自動車価格が上がる」という問題が顕在化してきた。九一年初の自動車の店頭渡し価格を日本と比較すると、カローラが日本の一四〇万円に対してインドネシアでは三六〇万円で約二・六倍、ミニバス型一トン商用車は日本の一一〇万円に対してインドネシアでは一五八万円で約一・四倍である。また、部品価格は部品によって差があるが、一般に工場受渡し価格で日本の二割増しと言われている。<sup>(9)</sup>

国産化車の価格が高くなる理由として、次の点が考えられる。

(イ)限られた国内市場に多数のブランド、車種が存在する多種少量生産による生産コスト高。人海戦術の可能な組立工程より、量産効果の大きいプレス、溶接、機械加工工程でのコスト・デメリットが大きい。最低適正規模は一モデル一五万台といわれるのに対し、インドネシアでは最大車種のトヨタのキジャンが年産五・五万台で、ASEANではマレーシアのプロトン・サガの約八万台に次ぐ規模であるが、日本のカローラの六八万台（いずれも九〇年）とは比較にならない。

(ロ)素材・部品の輸入コスト。部品の国産化が進んでも素材（原価構成の七〇八割）は輸入依存のままである。プラザ合意以降の円高・ルピア安で輸入コストは膨張した。

(ハ)国産部品コスト。部品国産化によって輸入コストは減少するが、それを上回るコスト・ペナルティーが発生する。国産部品が割高なのは、設備投資償却費、高不良率、輸入材料費、多品種小ロット生産、資金コスト高などのためである。

(二)高課税。まず輸入関税(乗用車部品一〇〇%、商用車の場合には国産化済み部品は輸入禁止、国産化計画部品五〇%、国産化計画なし〇(五%)がかかり、付加価値税(バスを除き一律一〇%)と奢侈品販売税(乗用車三〇%、商用車一〇%)がプラスされる。

(三)費用項目でみた以上の要因のほかに無視できないのは、価格形成のあり方である。閉鎖された市場の中では企業間の価格競争は相対化され、国際競争力をもった日本の完成車・部品に比べて各メーカーによる価格づけは一般に甘くなる傾向がある。まして、トランスミッション等の機能部品のように部品企業数が制限されている場合、価格決定権は部品企業側にあり、組立企業は割高な部品であっても輸入禁止であるかぎりは購入せざるを得ない。

以上の諸要因によつて製品は高価格化し、それは結局、国内市場の伸び悩みとさらなる生産非効率につながるようになる。自動車価格と所得水準との乖離が大きい<sup>(10)</sup>かぎり、本格的なモータリゼーションの到来は期待できない。

部品国産化によつて発生するコスト・ペナルティを吸収するには、一つには部品輸出を推進して生産規模の拡大によるコストダウンをはかる必要がある。部品輸出を推進するにはASEAN、日本を含めた部品相互供給の枠組みへ組み込まれることが早晚求められよう。また部品輸出が可能となるためには、量産のみならず企業間競争を導入してコスト削減と品質向上を促す必要があろう。二つ目には、素材・素形材産業を育成して一貫生産によるコスト削減を目指すことが必要である。従来の国産化政策は、付加価値の多寡を問わず多少とも国内で手を加えれば国産品とみなしてきたため、機械加工・鍛造・ダイカストなど素形材産業の発展を促す効果は弱かった。

現行工業相令三四号が終了する九一年で、経済ナシヨナリズムのシンボルとしての自動車国産化政策は大きな区切りを迎える。九一年以降の自動車産業政策は、先の問題点を踏まえ、自動車の低価格化による市場拡大へ、関税や参入障壁の自由化による産業競争力の強化へと、その目指す方向を大きく変えることを迫られよう。

## 2 インドネシア自動車産業における産業組織の構図

### 地場資本による輸入組立体制の確立

スハルト時代初期に打ち出された一連の政策は、スカルノ時代末期に衰退しきっていた自動車輸入・生産体制を再構築する目的をも併せもっていた。

まず政府は、外国自動車メーカーに総代理店を各一社指定することを義務づけ、その総代理店を経由しないかなる輸入ルートをも封じることにした。同時に、総代理店と組立会社とは別会社にするものとし、スカルノ時代以来の企業に総代理店か組立会社のいずれかを選択させて整理統合を促した(六九年一月十六日付商業相令四号・工業相令一五号共同令)。七二年にそれまで商業省(乗用車輸入販売)、運輸省(完成商用車販売)、工業省(商用車の組立)に分かれていた自動車産業の管掌を工業省に一本化した後七二年六月二十六日付大統領令四五号)、工業省が二つの重要な決定を下した。一つは、地場企業育成のため、以後、総代理店と組立企業の双方に外資の参入を禁止するというものであり(七二年七月三日付工業相令

五四四号)、いま一つは、総代理店と組立企業との系列化を義務づけるもの(同日付工業相令五四五号)であった。系列化について、当時直接の政策責任者であったスハルトヨ総局長は、二重為替レートを利用した投機色の強かった自動車輸入業から組立産業を切り離すことが当初の意図であったが、結局は部品輸入と組立の連関という技術上の要請を優先するに至った、と述懐している<sup>1)</sup>。

以上の措置の結果、七五年頃までに自動車CKD輸入・組立体制の基本型ができた。即ち、外国自動車メーカー一社に対応して現地側パートナーの完全出資による総代理店と組立会社が存在し、そのメーカーのCKD輸入↓組立↓国内販売を引き受ける。総代理店と組立会社は、右の法的経緯から別会社かつ同一の地場資本であることが原則となった。例外的に外資との合弁形態をとったのは、商業省へ強いアクセスをもち、かつ七二年の外資規制以前に投資許可を得ていた、トヨタの総代理店(トヨタ・アストラ・モーター)とメルセデス・ベンツの総代理店と組立会社の三社のみであった。

#### 日本の自動車・部品メーカーの進出

スカルノ時代の完成車輸入は欧米車中心であったが、スハルト時代初期の国内組立体制の形成期に日本車が著しい台頭をみせた。国内組立における日本車のシェアは、七〇年の三一・六%から七五年の七二・四%(ちなみに九〇年現在は九三・三%)へと、ごく短期間に急上昇している。海外市場では後発であった日本の自動車各社がいかにインドネシアでの現地生産に迅速に対応したかがわかる。

市場シェアの拡大を背景に、日本メーカーの中にはボディ部品のプレス・溶接工場を合併で設立するところが出てきた。三菱(七三年設立)が先陣を切り、部品国産化の方針が公になった七六年以降、ト

ヨタ、本田技研工業、ダイハツ工業、スズキがこれにつづいた。七九年一月時点で総代理店をもつ外国メーカー三八社中で、ボディプレス・溶接に直接投資をしていたのは以上日本の五社のみであった。日本メーカー各社としては、総代理店、組立会社に資本参加せずに生産管理を徹底させるためには、技術提携だけでなく参入の可能なボディ部門に合弁企業を設立するのが改善の策だったのである。その後エンジンの国産化義務づけに対応して、九〇年現在右の五社を含む九社（外国メーカー合計二五社のうち）がそれぞれエンジン工場を合弁形態で設立、うち八社までが日本メーカーであった。

日本の自動車メーカーが現地生産体制を整えるのにしたが、部品メーカーの進出も相次いだ。例えば、日本電池（設立七二年、バッテリー）、ブリヂストン（七三年、タイヤ）、旭硝子（七四年、安全ガラス）、日本電装（七五年、電装品）、カヤバ工業（七六年、ショックアブソーバー）、井上護謨工業（七七年、ゴム部品）などの日系合弁企業が設立され、七九年以降の部品国産化の基盤を作った。

直接投資の増加と軌を一にして技術供与も拡大している。総務庁の統計によると、自動車産業における日本からの技術供与は、他産業との比較で、時期によって変動がなく七〇年代半ばから現在までコンスタントに拡大しているのが特徴である。特に八〇年以降金額が増加して八八年のフローベースでは一一・七億円となり、製造業全体における日本の対イ技術供与額の二六％を占め、単一産業としては最も大きい額となっている。これは、国産化規定に対応するため、日本の各自動車メーカーが関連部品メーカーに対して、直接進出か地場企業への技術供与かを促したことが、政策当局が機能部品の国産化に外資の直接投資を規制し技術のみ導入しようとしたこと、を反映している。

このように、日本の自動車・部品メーカーは、部品国産化の進展に必要な資本と製造技術の提供者

として、インドネシアの自動車産業形成に主導的な役割を果たしてきた。

#### 地場資本の新旧交替と寡占化

地場資本の側に目を転じよう。七〇年代の自動車生産の拡大は、自動車産業を事業基盤とした地場資本の急速な発展を可能にした。

七〇年代に著しい成長を遂げた地場企業には、大きく分けて次の二つのタイプがあつた。一つは五〇年代のインドネシア人による自動車輸入・組立の草分けであるハシム・ニン、フリッツ・エマンらの所有経営する企業群であり、もう一つはスハルト時代に日本車の総代理権を得てから自動車産業に本格参入したアストラ、イモラ、クラマ・ユダ（それぞれトヨタ、本田、三菱のパートナー）などのグループであつた。

ハシム・ニンは、五〇年代初めに設立した代理店と組立会社を中核に、七〇年代半ばまでに一六の総代理権、少なくとも一社の自動車関連企業を所有し、「自動車王」として名を馳せた。しかし、ハシム・ニンら古参の担い手の弱点は取扱い車種が欧米車中心だつたことであつた。欧米のメーカーはインドネシアを辺境市場と位置づけ国産化への取組みには消極的だつたため、パートナーであるハシム・ニンらの販売シェアは低下し、代理権の多さが裏目に出て極端な多産少量生産に陥つた。弱点は八二年以降の市場低迷で深刻化し、経営に行き詰まつたハシム・ニン所有のBMW、フィアットの総代理店はアストラ・グループに、マツダ、日野、ランドローバーなどはインドモービル・グループに、それぞれ売却された。

ハシム・ニンと対照的なのは、サリム・グループ傘下の自動車部門であるインド・モービル・グループである。七一年当時ボルボの総代理店を有するのみであった同グループは、八一年スズキの総代理店兼組立会社に資本参加してスズキから技術供与を受け、五年後の八六年には四輪車市場でスズキ車のシェアを一位にする快進撃を演じた。同じ頃、先のマツダ等の総代理店買収につづいて、現地パートナー側の事情から宙に浮いていた日産自動車の総代理権をも獲得した。インドモービル・グループの販売力の背景には、同じサリム・グループ傘下の民間第一位行、バンク・セントラル・アジアの資金力と国内各地を結ぶ支店網を駆使した、初めての本格的な自動車割賦販売の導入があった。

表V-10 資本系列別市場占有率 (1990年)

現地資本系列	商用車*	(%)	乗用車	(%)
アストラ	トヨタ	28.2①	トヨタ	19.4②
	ダイハツ	24.3③	ダイハツ	5.0
	いすゞ	2.4	B M W	5.4
	日産ディーゼル	1.7	プジョー	2.8
			ルノー	0.2
	小計	56.6	小計	32.8
インド・モービル	スズキ	22.9②	スズキ	7.5
	日野	2.5	マツダ	7.7
	日産	-	ボルボ	0.9
	ランドローバー	-	日産	4.6
	小計	25.4	小計	20.7
クラマ・ユダ	三菱	16.0	三菱	7.8③
イモラ	-	-	ホンダ	22.6①
日系上位3メーカー	(①②③の合計)	75.4		49.8
現地上位3グループ		98.0		76.1
販売台数(台)		219,183		56,341

(注) \*多目的車を含む。  
 (出所) GAIKINDO資料、日本自動車メーカーへの聞き取りに基づく。

こうして八〇年代前半に、前時代から引き継いだ欧米車の総代理権に依拠して国産化に対応しきれなかった旧勢力が後退し、代わって日本メーカーと提携して国産化を進めた新勢力が地位を上げた。自動車産業を担う顔ぶれは新旧交替し、その数も淘汰された。地場資本の淘汰はまた、国産化の進展につれて一社当りの最低生産規模を確保する必要を痛感していた政策当局の狙いでもあった。

地場資本は現在までに四く五系列に収斂するに至っている。インドネシアの二大企業グループ、アストラ・グループとサリム・グループが、大型・小型商用車、乗用車と、セグメントの異なる車種を取り揃えて自動車産業における双壁を成している。表V-10にみるように、商用車ではこの二大グループにクラマ・ユダ・グループ(三菱)を加えた三グループが、また乗用車では同じく二大グループにイモラ・グループ(本田)を加えた三グループが、それぞれ九八%、七六%(九〇年)というすこぶる高い市場シェアを示している。

#### 生産・資本系列の形成

以上にみたインドネシア自動車産業の担い手の変化は、外国企業側からみれば欧米メーカーに代わる日本メーカー主導の現地生産体制の確立であり、地場資本の側からみれば旧勢力に代わる新勢力による国内生産の寡占化であった。

この両者の変化が同時進行した結果が、図V-4に示したような、外国自動車メーカーと地場資本とが結合した生産・資本系列である。各系列は、多くの場合、総代理店、組立会社、ボディプレス会社、エンジン会社の四社をワンセットで所有している。



国産化の進んでいる小型商用車の部品調達状況は、おおよそ次のようになっていいる。総代理店は、海外の親会社から部材を輸入するほか、一般部品、標準化部品を日系合併企業を中心とする現地サプライヤーから、ボディ、ステアリング、エンジンなどの機能部品については同じ資本系列の部品企業から調達する。さらにプロペラシャフト、ブレーキ、クラッチ、トランスミッションなども地場企業から調達している。地場資本のうちアストラ・グループは、傘下にバッテリー、ショックアブソーバーなどの一般部品の製造企業を有するほか、プロペラシャフトなどの機能部品までを傘下に収めている。

機能部品の調達状況をみると、図V-5である。プロペラシャフト以下の部品は、国策によって、外資の参入が規制され企業数が限定されている分野で、一般部品

生産・資本系列

ボディプレス(B)/エンジン(E)会社

備考

Toyota Mobilindo(B)
Toyota Engine Indonesia(E)

89年1月TAMに合併

Daihatsu Indonesia(DI):B
Daihatsu Engine Mfg Indonesia (DEMI):E

合併計画を発表

Mesin Isuzu Indonesia(MII):E
------------------------------

Suzuki Indonesia Mfg(SIM):B
Suzuki Engine Industry(SEI):E

90年12月設立のISIに合併

Mazda Indonesia Mfg(MIM):B,E
Hino Indonesia Mfg(HIM):B,E

Mitsubishi Krama Yudha Motors and Mfg(MKY):B
Colt Engine Mfg(CEM):E

88年1月MKYに合併

Imora Honda Inc.(IH):B
Honda Prospect Engine Mfg(HPE):E

Star Engine Indonesia(SEI):E
------------------------------

企業に再編されたことを示す(計画を含む)。

第V章 主要産業の分析

の生産に実績があつたアストラ・グループとワナンデイ・グループの共同出資会社が優先的に投資許可を得ている。アストラ以外の各系列は系列外からの調達が多いのに対し、アストラ・グループは機能部品のほとんどを系列内で調達しているのがわかる。しかし近年、インドモビル・グループがスズキ車のブレーキとトランスミッションについて、アストラ以外の系列企業に乗り換えるか、系列内に企業を新設するかしているのは、アストラに対抗するインドモビル・グループの

図V-4 現地資本と外国自動車メーカーによる



(注)  は対応する外国自動車メーカーとの合併企業。  は合併によって一つの合併

(出所) GAIKINDO資料等に基づき筆者作成。

部品の現地調達状況 (1991年)

ドモービル		クラマ・ユダ	イモラ	ビマンタラ
-----		-----		-----
マツダ	日野	三菱	本田	メルセデス・ベンツ



-	GKD	GKD	-	-
---	-----	-----	---	---

IGP	IGP	IGP	-	IGP
-----	-----	-----	---	-----

TDW	TDW	TDW	CHN	n.a.
-----	-----	-----	-----	------

DCI	n.a.	DSP, DCI	-	DCI
-----	------	----------	---	-----

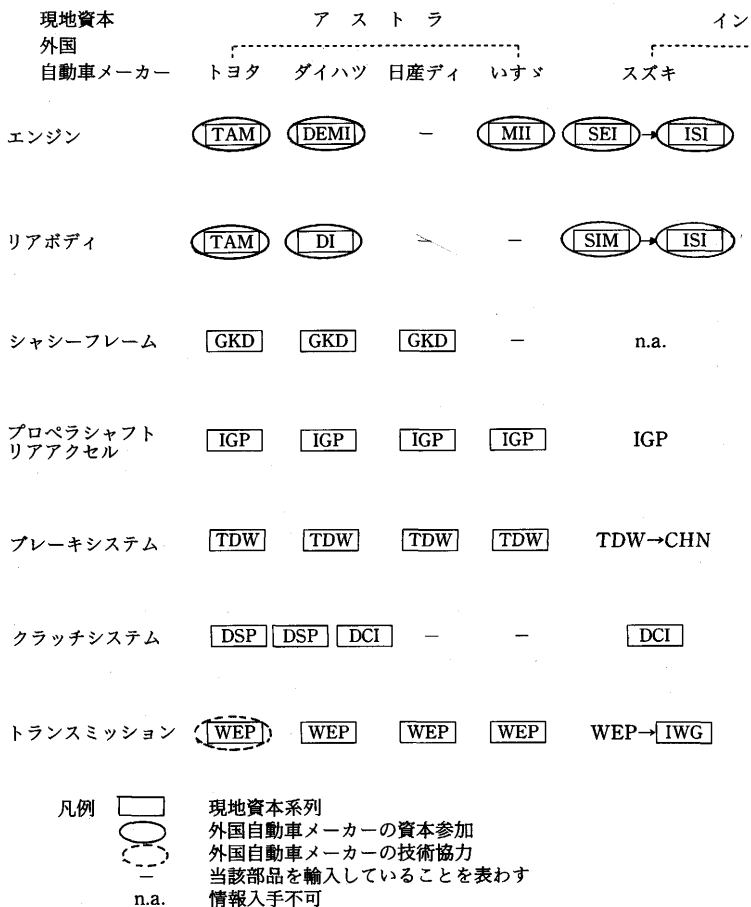
IWG	WEP	WEP	-	-
-----	-----	-----	---	---

機能部品製造会社

GKD : PT Gemala Kempa Daya  
 IGP : PT Inti Ganda Perdana  
 TDW : PT Tri Dharma Wisesa  
 CHN : PT Chemco Harapan Nusantara  
 DSP : PT Dharma Sarana Perdana  
 DCI : PT Daikin Clutch Indonesia  
 WEP : PT Wahana Eka Paramitra  
 IWG : PT Intindo Wahana Gemilang

に基づいて筆者作成。

図V-5 資本・生産系列別にみた商用車機能



(出所) ワナンディ・グループ、アストラ・グループ、日本自動車メーカー各社への聞き取り

系列強化の動きとして注目される。

### 3 インドネシア自動車産業の新展開と展望

八九年から九〇年にかけての好況の中で、インドネシアの自動車産業を特徴づけてきた生産形態や生産系列に大きな変化をもたらす画期的な出来事が起こった。生産系列内の企業再編、自動車部品の輸出、そして低価格乗用車の発売である。この三点に触れて、最後に今後を展望したい。

#### 系列内企業の再編

九〇年の自動車ブームを受けて、各生産系列は生産能力アップに動いている。能力増強を機会に、従来の分社制を見直し系列内の企業を再編して生産効率を高めようとする動きが出てきた。

スズキ・インドモータービル系列の場合、従来の組立会社の設備が老朽化して能力増強に耐えないため、年産五万台の新組立会社インドモータービル・スズキ・インターナショナル（ISI）を九〇年十二月に合併で設立した（出資比率はインドモータービル・グループ五一％、スズキ四九％）。そしてこの新会社に、同系列の総代理店兼組立会社、ボディプレス会社、エンジン会社、二輪車の組立会社の合計四社を吸収合併し、二輪車・四輪車の部品製造、組立から販売までを一貫して行なう新体制を発足させた。

ダイハツ・アストラ系列も、組立・ボディ・エンジンの三社統合をはかる意向である。九〇年末、

ダイハツが九四年に一〇万台生産を目指す投資計画を発表したのと併せて、アストラ首脳は、現在ダイハツ車を組み立てているガヤ・モーターの政府出資分をアストラが買取り、代わりにダイハツを資本参加させ、ボディ会社、エンジン会社を吸収して一つの合併会社に統合する、と発表した。

系列内企業合併に先鞭をつけたのは、三菱Ⅱクラマ・ユダ系列（八八年一月）とトヨタⅡアストラ系列（八九年一月）である。特にトヨタⅡアストラ系列の場合は、総代理店に、組立会社、ボディ会社、エンジン会社を合併させたもので、初の生産・販売の統合として注目を浴びた。

もともと分社制は、販売と組立から外資を排除することで地場資本の育成をはかろうとする政策から生まれたものであった。しかし、地場資本が生産と販売の統合による経営効率化を重視しはじめ、また政策当局も外資規制よりも生産性を優先する方向へ傾いた。そこで一挙に、販売と生産工程ごとに設立されてきた各社を、一生産系列につき一社の合併会社に統合しようという動きが主流になった。

#### 国際水平分業へ向けた部品輸出の開始

八九年までの自動車部品の輸出は、八五年に輸出が始まっていたタイヤとスパークプラグを除くと、シヨックアブソーバー、ホイールリム、ラジエーターなどごく一部の品目に限られ数量も少なかった。しかし八九年以降、日本の自動車メーカーの主導で、部品の相互補完の枠組みでの輸出が始まった。

トヨタ・アストラ・モーターは、主力車種キジャンに搭載している5Kエンジンを八九年三月からマレーシアのライトエース用に輸出を開始した。エンジン輸出の開始と前後して、シリンドラーヘッド、エンジンブロック、クランクシャフトなどの機械加工を段階的に進め、九一年三月には現行工業相令

三四号では義務づけられていないエンジンブロック等の鑄造にも踏み切った。同時に5Kエンジンの生産ラインを日本から全面的に移管し、日本への輸出をも開始した。

ダイハツは九〇年九月より小型商用車ゼブラのCKD部品をマレーシアに輸出しはじめた。今後CKD部品輸出をシンガポール、ブルネイに拡げるほか、エンジンのマレーシア、フィリピン、タイ向け輸出も計画している。

ASEANコンプリメンテーションに早くから取り組んできた三菱は、八八年以降インドネシア製のプレス部品などを域内に輸出してきたが、九〇年には技術供与先の地場企業グマラ・クンパ・ダヤからトラック用フレームを日本向けに輸出しはじめた。

インドネシア政府は部品の相互供給よりも自国の国産化政策を優先する態度を変えていないが、日本の自動車・部品メーカーは、ASEAN内のみならず日本をも含めたアジア域内水平分業のなかでインドネシアの位置づけを模索しはじめている。現段階ではインドネシアが輸出競争力を発揮し得る部品は限定されている。が、こうした輸出努力が、保護された市場のなかで高価格車を生産してきた現体制を根本から変質させる可能性が出てきた。

#### MR90のインパクト

九〇年十二月、マツダのMR90（大衆車モーター・ラヤットの頭文字をとってMR）が発表された。MR90とは、マツダのFR（後輪駆動）型ファミリアを基本に、「プレス加工、エンジン機械加工・組立を現地でできない、現地調達率を七六%まで高め、乗用車部品にかかる一〇〇%の輸入関税を極力回避して

(マツダ本社談)「商用車並みの低価格を実現した小型乗用車である。発売と同時に市場低迷に直面したものの、MR90の出現は、今後いくつかの点で従来の生産体制を容れさせる可能性をはらんでいる。まず第一に、これまで需要層がまったく異なっていた乗用車と商用車が、同価格帯で競合することになった。MR90が、ミニバス型商用車を自家用車として使用していた需要層を引きつけ、部品生産のメドの立つ規模の乗用車需要を喚起することになれば、他社も追従する可能性が出てくる。

第二に、MR90は、既存の生産・資本系列の枠組みを超えた部品調達を促した。マツダは九〇年七月にエンジン組立・機械加工と部品製造を行なう現地法人を設立し、最終組立はインドモービル・グループのマツダ車組立会社、イスマックで行なう予定であった。しかし、七六%の現地調達率と月産一五〇〇台の組立能力を確保するため、まず同じインドモービル・グループのスズキ車生産系列から一部部品を調達すると同時に組立を委託することにした。さらに、三菱Ⅱクラマ・ユダ系列からも、エンジン部品とプレス部品三三品目を調達することで合意した。スズキ、三菱の側としても部品生産の量を増やすことで製造コストの低減をはかることができる。MR90の部品調達をめぐることで、業界のトップをいくトヨタに対抗するマツダ、スズキ、三菱の三社連合、同時に、アストラ・グループに対抗するインドモービル・グループの巻き返しの図式が鮮明になってきた。

## 展 望

以上の新展開の背景には、各生産・資本系列が既存の枠組みを超えて、生産効率化や量産によるコスト削減をはかり、製品競争力を向上させようとしていることがある。この動きは、グローバルな市



場シェア向上を狙う日本自動車メーカー各社の国際戦略と、アストラ対インドモーターを軸とするインドネシア地場資本の成長戦略とが、一体化したものである。地場資本のなかにも、「国内市場のみならず東南アジア市場でイニシアティブをとれる体制（T・P・ラフマツト・アストラ・インターナショナル社長<sup>(13)</sup>」を目指す姿勢が出てきたことは注目に値しよう。

再三指摘されるように、国内市場の規模と豊富な労働力はインドネシアのもつ潜在的な好条件である。日本で人手不足が深刻化している鑄造、鍛造、金属プレス、金型などの自動車産業を支える素材部門に、今後インドネシアがその豊富な労働力の強みを発揮する可能性は充分にある。国内市場の規模も、国内に素材・素材産業を建設する際の強みとなろう。こうした潜在的な条件だけでなく、これまでの産業形成の結果として、技術・生産管理システムの浸透、地場資本の蓄積、そして最近の生産効率化へ向けた各社の試み、といった条件も顕在化してきた。生産者側からの変化に、産業競争力の向上を促す政策面での変化が加われば、インドネシアは九〇年代に高価格車生産体制からの脱皮を着実に進めることができるのではないだろうか。

注(1) F.F. Habrit, *Mobil Mobil Tempo Dulu*, Jakarta, 1988, p.33.

(2) 三平則夫「インドネシア」(浜渦哲雄・三平則夫編『発展途上国の自動車産業』、アジア経済研究所、一九八〇年、六八ページ)。

(3) 同右論文、六八ページ。

(4) *Market Study on Four - Wheel Motor Vehicles in Indonesia*, Capricorn Indonesia Consult Inc., Jakarta, 1989所収の企業ダイレクトリーに基づき算出。

- (5) 一九九〇年五月、自動車総代理店八社に合計三〇〇〇〇台の大型商用車輸入を許可したのにつづき、同年十月末には国営企業二社に対し小型商用車を含む三万五〇〇〇台を九一年末までに輸入することを認めた。
- (6) Suhartoyo, "Industri Mobil di Indonesia," *Kompas*, 1~2 March 1991.
- (7) 八八年十月のASEAN経済閣僚会議において、ASEAN域内自動車部品輸入に対する関税率の半減、輸入部品の国産化率への加算などを含む「自動車部品の相互補完に関する協定 (Brand to Brand Complementation Scheme)」が合意された。この枠内で、ASEAN工業・鉱業・エネルギー委員会は、三菱、次いで、トヨタ、ベンツ、ボルボを相互補完ブランドとして認可した。インドネシア政府は協定に調印はしたものの、不参加の意向を表明している。
- (8) 日本の自動車メーカーでの関取り調査に基づく。
- (9) 座席シート、バッテリーなどの嵩高品やワイヤーハーネス、エアフィルターなどは、比較的早い段階で現地生産価格のほうが割安になった。
- (10) 自動車業界では、一人当り国民所得と自動車平均価格の比が一对一・四になることを「ゴールドデン・クロス」と呼んでモータリゼーション開始のメドとしている。ちなみに韓国は八七年にこのゴールドデン・クロスを超えた(深川由起子『韓国—ある産業発展の軌跡』、日本貿易振興会、一九八九年、一六九ページ)。インドネシアの場合、自家用に使われる低価格の小型商用車(二〇五〇万ルピア)でも一人当り国民所得(七八万ルピア、八九年)の二六倍、都市中間層の年収(約六〇〇万ルピア)と比べても三倍以上する。
- (11) Suhartoyo, 前掲論文。
- (12) 一九七九年時点での自動車産業の地場企業グループについては、三平、前掲論文に詳しい。
- (13) 『日刊工業新聞』一九九〇年十二月七日付。