

第 5 章

ASEAN の自動車産業と日系企業の新戦略

はじめに

1986年以降の高度経済成長に伴い、シンガポール、ブルネイを除く ASEAN 4カ国の自動車販売台数は、85年の34万台から95年には136万台へと4倍に拡大した。この間自動車産業は、60年代には輸入代替工業化のシンボルとして、70年代、80年代には国産化の義務づけにみられるように部品産業の成長を促進するものとして、そして現在では輸出産業としての発展が期待されている。また、自動車産業政策面からみると、これまでの国内産業育成のための保護政策から、現在は AFTA (ASEAN 自由貿易地域)、APEC (アジア太平洋経済協力閣僚会議) での自由化の進展に伴い、域内部品相互補完計画、完成車の輸入解禁、部品関税率の引下げ、国産化規制の撤廃などにみられるように、自由化の方向へ進もうとしている。

日系自動車メーカーは、1960年代は各国政府の輸入代替政策に対応し市場確保のため、どちらかといえば受け身的・消極的姿勢で ASEAN に進出し CKD 組立から、徐々に国産化率を高めながら市場の拡大に伴い生産能力を増大させてきた。しかし、85年以降の円高と ASEAN での自由化の進展、市場の急成長などの環境変化から、組立メーカー各社は、従来の国別対応から近年は、ASEAN 域内、アジア域内を睨んだグローバルな体制整備へと戦略を転換しつつある。この結果、タイを域内での生産中心拠点として生産

能力を大幅に拡大する、アジア・カーを開発・生産する、1トンピックアップトラックの生産を日本からタイに移管する、など新たな動きが次々と展開されている。このように、順風満帆にみえるASEANの自動車産業であるが、次のような問題点・課題をかかえていることも見逃せない。

- ① ASEAN 4カ国とも自国の自動車産業育成をねらっているが、はたして共存共栄ができるのであろうか
- ②自由化が進展しているが、各国の自動車メーカーは保護政策なしで企業の存続、発展をはかれるのであろうか
- ③ ASEAN 市場の成長によって、欧米メーカーの再進出、韓国メーカーの新規参入が活発化しており競合の激化が予想されるが、そのなかで円高を背負った日系メーカーは生き残れるのであろうか
- ④組立メーカーの生産能力の拡大に現地での部品メーカーが対応できるのか、部品メーカーの生産体制・企業戦略はどうなっているのか
- ⑤21世紀には、中国、インドが大市場となることが予想されるが、日系メーカーはそこでの生産と、ASEANでの生産をどのような戦略で対処しようとしているのか

現在、日本の自動車および部品メーカーは、以上の問題点・課題を分析、検討し新たな戦略を構築しようとしている。本章では、これらの問題点・課題を検証しながら、日系メーカーがどのようなASEAN戦略をとろうとしているのか、あるいはとるべきかを考察する。

I ASEAN 諸国の自動車産業の発展推移

1. ASEAN 経済と自動車産業の発展推移

ASEAN 諸国の経済発展は、各国の政治安定度、経済政策、外資政策、国民性、華僑政策、外国企業の進出度などにより相違があり、格差が生じて

いるため ASEAN 諸国をひとまとめにして論じることはできない。強いて共通点を見い出すならば、1960年代から70年代にかけて一次産品依存経済からの脱出を目的に、輸入代替産業の育成、軽工業の育成と軽工業製品の輸出奨励をはかってきたこと、80年代後半以降は輸出工業化への転換を鮮明にしたことである。

1985年秋のG5によるプラザ合意以降の円高は、87年頃より日本からの輸出指向型生産拠点の海外シフトを主目的とする対 ASEAN 向け直接投資の急増（フィリピンを除く）を促し、さらに四低（自国通貨安、原油安、金利安、賃金安）によって80年代後半に2桁成長を遂げたアジア NIES 諸国も、賃金の上昇と自国通貨の対ドルレートの切上りにより、国際競争力が低下した労働集約型産業の海外シフトを目的に対 ASEAN 直接投資を急増させた。海外からの直接投資とそれによる輸出の急増によって、特にタイ、マレーシアは87年以降高成長を記録した。インドネシアは先行の2国をやや遅れて追いかけて、そのインドネシアにかなり遅れてフィリピンが続いている（表1）。

ここでは、ASEAN 4カ国を対象に、国別に経済発展の過程と自動車産業の発展の推移を考察する。

(1) タイ

1960年、政府の自動車産業振興政策に応じる形でアメリカの FORD 社がアングロ・タイ社と合併で組立工場を設立し、CKD組立生産を開始したのがタイにおける自動車産業の始まりである。タイは、58年に経済・社会開発全般に対する総合的計画とそのための中央計画機構が必要との世銀の勧告を受け、コメ依存経済からの脱却を目的に、民間主導による工業化、農業の多角化、インフラの整備の三本柱を主軸とする第一次経済開発計画（1961～66年）を策定し、62年には工業化促進のために産業投資奨励法（1954年）を改正し、輸入税、営業税の減免恩典を盛り込んだ輸入代替育成策を実施した。これに応じて、日産（1962年）、トヨタ（1964年）、プリンス（1965年）、いすゞ、日野、三菱（1966年）と、日本の自動車メーカーは相次いで認可を取得し組

表1 ASEAN 諸国の

	1960~70	1970~80	1980~84	1985	1986
タイ	7.6	6.7	5.1	4.6	4.9
マレーシア	6.3	7.7	5.7	-1.1	1.2
インドネシア	3.7	7.7	4.7	2.5	5.9
フィリピン	5.1	6.1	-0.6	-7.4	3.4

(出所) アジア経済研究所。

表2 ASEAN 諸国の GDP 構造の変化

(%)

	農業			工業			サービス		
	1970	1980	1990	1970	1980	1990	1970	1980	1990
タイ	30.2	20.6	14.2	25.7	30.8	35.3	44.1	48.6	60.1
マレーシア	32.0	22.9	19.4	24.7	35.8	41.7	43.3	41.3	38.9
インドネシア	46.0	24.4	19.7	20.9	41.3	40.6	33.1	34.3	39.6
フィリピン	28.8	25.6	26.9	29.4	36.2	33.0	41.8	38.3	40.1

(出所) アジア開発銀行。

立工場を建設した。この結果、70年には年間組立生産台数1万台のタイに11社の組立メーカーがひしめくことになった。タイ経済は61年から71年にかけて、年平均7.5%の順調な経済成長を遂げたが、70年代前半は第一次石油危機、インドシナ諸国の社会主義化などの国際経済環境の悪化、国内では学生による反政府運動と軍事政権の崩壊、デモやストライキの頻発などによって経済成長は鈍化する傾向にあった。70年代後半に入り、国内の政情が落ちつきを取り戻しはじめると、タイ政府のこれまでの華僑同化政策がプラスに働き、それまでに力をつけてきた華人系タイ資本家は、かつての商業資本家から産業資本家に転換し、製造業への投資や日本企業をはじめとする外国企業との合弁、技術導入を積極的に行うようになった。この時期はちょうど経済社会開発計画の第四次、第五次に相当する期間である。80年代に入ると、タイ経済は第二次石油危機、一次産品国際価格の低迷、世界景気の鈍化による不況に苦しんだが、繊維・衣類、日用消費財、靴、玩具、食品、造花、農水

実質経済成長率

									(%)
1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	
8.8	13.3	12.8	11.5	8.5	8.1	8.3	8.7	9.0	
5.4	8.9	9.2	9.7	8.6	7.8	8.3	9.2	10.0	
4.9	5.8	7.5	7.1	8.9	7.2	7.3	7.3	7.5	
4.8	6.3	5.9	2.5	-0.7	0.9	2.1	4.3	5.3	

表3 タイ経済・社会開発計画

	年度	目標	実績
第一次	1961~66	5.5	8.1
第二次	1967~71	8.5	7.1
第三次	1972~76	7.0	6.5
第四次	1977~81	7.0	7.3
第五次	1982~86	6.6	5.4
第六次	1987~91	5.0	10.5
第七次	1992~96	8.2	(8.5)

(出所) タイ NSDB。

表4 タイの自動車生産・販売台数

	経済成長率 (%)	1人当たり国民所得 (米ドル)	生産 (台)			販売 (台)		
			合計	乗用車	商用車	合計	乗用車	商用車
1985	4.6	710	81,790	23,860	57,930	86,123	21,969	64,154
1986	4.9	774	82,106	23,862	58,244	78,470	22,480	55,990
1987	8.8	877	88,247	26,683	61,564	101,620	27,050	74,570
1988	13.3	1,044	157,005	59,283	97,722	146,492	38,758	107,734
1989	12.8	1,218	163,327	55,333	107,994	208,243	47,705	160,538
1990	11.5	1,527	304,843	73,766	231,077	303,145	65,930	237,215
1991	8.5	1,735	272,600	74,800	197,800	268,560	66,779	201,781
1992	8.1	1,931	327,989	104,596	223,393	362,987	121,488	241,499
1993	8.3	2,138	419,861	144,449	275,412	456,461	174,162	282,299
1994	8.7	2,411	434,001	109,830	324,171	485,678	155,670	330,008
1995	9.0	2,664	525,680	127,040	398,640	571,580	163,371	408,209

(出所) タイ・トヨタ自動車；日本自動車工業会。

産加工品などの輸入代替工業化期に自給化を達成した軽工業が、輸出急伸の先鋒役を努めるまでに成長し経済を支えた。自動車の販売台数は69年に年間5万台を達成したのち、年々増加し77年には10万台の大台を記録した。しかし経済停滞を受け以後5年間は9万台の横ばい、85年、86年には8万台にまで落ち込んだ。この期間は、後述するように、年々高まる国産化率によるコスト高と多車種少量生産によって日系自動車メーカーにとって多難の時期であった。しかし、この暗い自動車市場を一気に明るくしたのは、87年頃よりの軽工業製品を中心とする輸出の急増と、海外特に日本からの集中豪雨的とも形容された直接投資の急増によるタイ経済の2桁成長(表3)であった。この結果自動車市場は急激な拡大に転じた。89年の販売台数20万台を皮切りに、90年には夢と言われていた30万台を達成し、93年には45万台、95年には57万台を記録するまでになった(表4)。

(2) マレーシア

1957年の独立後、マレーシアはゴム、錫、石油など一次産品の輸出を中心に60年代から80年代初めにかけて、年平均成長率7%の順調な経済発展を遂げてきた。マレーシア政府は、67年に外貨節約、雇用拡大、輸入代替工業育成を目的に、自動車産業育成政策を打ち出し、海外メーカー7社に組立工場設立の認可を与えた。最初にCKD生産を開始したのはスエーディッシュ・モーター・アッセンブリー社でのVOLVOの組立であった。日本の自動車メーカーは、67年にトヨタ、三菱、ホンダ、マツダが、74年に日産、76年にいすゞ、日野とほとんどすべてのメーカーが合弁または技術提携代理店方式で市場参入した。自動車市場は70年代初めには3万台にとどまっていたが、84年に約10万台に伸長したが、組立工場も12社に増えて乱立の様相を呈し、多車種少量生産が行われていたのは前述のタイとまったく同様である。

マレーシアは他のASEAN諸国と異なり、自動車市場は乗用車と商用車の比率は約70対30(タイは約25対75、インドネシア約15対85、フィリピン約50対50)で、乗用車中心である。

1981年7月に首相の座に就いたマハティールは、日本や韓国などNIESの経験に学び、産業の垂直的統合の実現と経済の強化を目的として、重化学工業化の推進に着手した。多くの重化学工業プロジェクトが対象になったが、最も政府が力を入れたのが82年に打ち出された国民車構想であった。この構想を受けて、翌年83年にはHICOM（マレーシア重工業公社）70%、三菱自工15%、三菱商事15%の資本構成でプロトン社が設立され、85年より国民車サガ（三菱ミラージュ）の生産が開始された。

プロトン・サガの生産が始まった1985年および86年のマレーシア経済は、一次産品の国際価格の急落によってマイナス1.1%（1985年）、1.2%（1986年）という戦後最悪の状況に見舞われた。この経済危機によって、85年時点ですでに年間10万台を超えていた自動車販売実績は、87年には4万9000台まで急落した。しかし、88年以降は円高を背景とする日本の家電・電子・半導体産業の輸出向け生産拠点を設置のための直接投資の急増を契機とした高度成長によって、販売実績の急回復がみられ、89年12万台、91年20万台、95年28万台と急増する（表5）。

マレーシアの自動車産業で特記すべきことは、前述の国民車構想が、プミ

表5 マレーシアの自動車生産・販売台数

	経済成長率 (%)	1人当たり国民所得 (米ドル)	生産 (台)			販売 (台)		
			合計	乗用車	商用車	合計	乗用車	商用車
1985	-1.1	1,992	105,470	68,209	37,261	108,970	70,419	38,551
1986	1.2	1,722	61,837	41,895	19,942	78,878	52,710	26,168
1987	5.4	1,912	49,185	33,878	15,307	56,515	38,881	17,634
1988	8.9	2,048	97,930	74,144	23,786	81,295	58,009	23,286
1989	9.2	2,183	134,920	86,148	48,772	123,074	79,751	43,323
1990	9.7	2,411	191,580	n.a.	n.a.	187,497	116,598	70,899
1991	8.6	2,591	232,399	151,300	81,099	201,481	130,577	70,904
1992	7.8	3,117	171,437	136,383	35,054	158,335	116,556	41,779
1993	8.3	3,290	180,407	145,440	34,967	168,194	128,744	39,450
1994	9.2	3,624	196,834	153,000	43,834	200,435	155,765	44,670
1995	10.0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	285,792	224,991	60,801

(出所) トヨタ自動車；日本自動車工業会；IMF, *International Financial Statistics Yearbook*, 1995.

表6 国民車と競合車の小売り価格比較

	生産台数(台)	市場シェア(%)	小売り価格(万ドル)
プロトンサガ	84,800	65	30~40
トヨタカローラ	5,700	4.4	50~70
ホンダシビック	5,400	4.1	60~70

(出所) トヨタ自動車。

プトラ政策（マレー人優遇政策）の一貫としての役割（プミプトラ企業の育成）を担ったことである。このため、政府はプロトン社に対して、他社に比して次のような大きな特典を与えた。すなわち、組立に必要な部品の輸入関税の免除（通常の輸入関税率：乗用車40%，商用車5%）、物品税を25%減免（通常50%）に加えて、公務員が国民車を購入する場合4%の低利資金を融資する、などである。このような特典を享受することによって表6に示すように、プロトン社は圧倒的な価格競争力を保持し、1987年以降65%の市場占有率を維持するにいたっている。

(3) インドネシア

インドネシアの経済開発は、1965年のスハルト政権の発足、それに続く69年4月から開始された第一次経済開発5カ年計画によってスタートした。スカルノ政権時代の国家資本優先から、民間資本重視への政策転換、海外からの直接投資の奨励などとともに、第一次計画では農業生産の安定と肥料、セメント、化学など農業関連工業の育成に重点が置かれた。67年には外国投資法が施行され、租税の減免、海外送金の自由化、投資保証などの外資優遇政策が採用され、外国からの投資なかでも資源開発分野に投資が流入した。さらに72年の第一次石油危機によって産油国インドネシアに多額のオイルマネーが流入したことから、政府は国家プロジェクトとして鉄鋼、LNGプラント、アルミ精錬、造船など重化学工業化を促進する一方、外資規制など経済ナショナリズム政策（プリプミ政策）を強めた。プリプミ政策の強化は外国投資の停滞をまねき、その後の原油価格、一次産品価格の下落、世界不況

なども加わり80年代前半の経済は大打撃を受け、重化学工業化も頓挫した。オイルマネーの流入がピークに達した81年インドネシアの自動車市場は年間20万台を超え、ASEAN第1位の市場となったが、景気低迷とルピアの大幅な切下げに伴う販売価格の上昇から、83年から88年にかけては年間15万台と低迷した。70年代に市場確保を目的に進出した日系メーカーはASEAN諸国のなかで最も厳しい国産化要求への対応と、79年、83年、86年の3度に亘るルピアの切下げによる経営損失に苦しみながら、ASEAN最大の人口と石油資源を保有するインドネシアの将来性に期待をかけて国産化努力を続けた。

1980年代後半以降、政府は原油埋蔵量の限界、原油低価格の長期化から石油依存型経済構造からの脱却をはかるため、種々の規制緩和政策を導入し外国投資の積極的誘致に努めるとともに、輸入代替工業化政策から輸出工業促進政策へと工業化戦略を転換させた。これにより日本、NIES諸国から労働集約型輸出生産拠点設置を目的とする直接投資が急増し、その結果繊維、合板、食品加工などの軽工業輸出が急増した。87年には、非石油・ガス輸出額が初めて石油・ガス輸出額を上回り、経済成長率も上昇しはじめ、自動車市場も89年以降回復傾向をみせ、90年27万台、95年37万台と成長軌道に乗った

表7 インドネシアの自動車生産・販売台数

	経済成長率 (%)	1人当たり国民所得 (米ドル)	生産 (台)			販売 (台)		
			合計	乗用車	商用車	合計	乗用車	商用車
1985	2.5	521	n.a.	n.a.	n.a.	144,314	n.a.	n.a.
1986	5.9	476	174,676	39,882	134,794	171,987	21,776	150,211
1987	4.9	441	159,635	29,419	130,216	159,683	28,858	130,825
1988	5.8	480	158,555	32,715	125,840	152,848	29,371	123,477
1989	7.5	527	174,314	32,095	142,219	178,792	31,906	146,886
1990	7.1	590	270,526	57,395	213,131	275,524	56,341	219,183
1991	8.9	637	254,610	46,974	207,636	263,073	45,774	217,299
1992	7.2	688	175,257	29,650	145,607	171,898	30,341	141,557
1993	7.3	835	203,588	31,582	172,006	214,295	32,684	181,611
1994	7.3	909	325,021	41,807	283,214	326,471	40,219	286,252
1995	7.5	n.a.	387,000	n.a.	n.a.	378,697	37,835	340,862

(出所) 表5に同じ。

(表7)。

(4) フィリピン

フィリピンは1946年の独立以後、アメリカ植民地時代の遺産である農産物プランテーション、食品加工、衣類、製紙、石鹼などの消費財産業を軸に、ASEAN 4カ国のなかではいち早く工業化に着手した。60年頃にはASEANの先進国と言われる経済成長と工業化率(フィリピン17.7%、タイ11.5%、インドネシア8.1%)を示し、1人当たりGNPもタイの2倍、インドネシアの3.6倍に達していた。自動車産業も50年代にCKD組立生産を始めていたが、本格的に自動車産業の育成を開始したのは71年の乗用車国産化計画を発表した後である。同計画によって政府は73年にGM、FORD、クライスラー、トヨタ、日産の5社の乗用車生産を認可した。しかしその後の2度の石油危機と、83年のアキノ上院議員の暗殺事件を引き金とした政情不安による経済停滞と景気低迷により、メーカーに対する外貨割当が停止し部品輸入が途絶したため、VW、トヨタ、FORD、GMが相次いで撤退した。自動車市場は悪化しつづき、80年から83年にかけては年間5万台をようやく維持したが、85年、86年には1万台を大きく割り込み、80年代初めの水準を回復したのはア

表8 フィリピンの自動車生産・販売台数

	経済成長率 (%)	1人当たり国民所得 (米ドル)	生産 (台)			販売 (台)		
			合計	乗用車	商用車	合計	乗用車	商用車
1985	-1.4	562	n.a.	n.a.	n.a.	5,707	4,769	938
1986	3.4	533	n.a.	n.a.	n.a.	3,703	3,610	93
1987	4.8	579	n.a.	n.a.	n.a.	6,436	5,543	893
1988	6.3	645	n.a.	n.a.	n.a.	20,378	11,019	9,359
1989	5.9	708	n.a.	n.a.	n.a.	47,152	28,203	18,949
1990	2.5	721	56,921	34,146	22,775	57,458	34,874	22,584
1991	-0.7	722	45,863	27,796	18,067	47,954	27,796	20,158
1992	0.9	824	60,746	35,119	25,627	60,417	35,149	25,268
1993	2.1	828	80,920	51,583	29,337	83,936	51,229	32,707
1994	4.3	953	100,098	57,818	42,280	103,596	58,507	45,089
1995	5.3	n.a.	124,916	73,076	51,840	128,836	71,195	57,641

(出所) 表5に同じ。

キノ政権が誕生してから5年も経った90年になってからである(表8)。

販売市場が上向きはじめた要因は、アキノ政権誕生による経営環境の好転に加えて、1988年に新たな乗用車開発計画、商用車開発計画が発表されたこと、86年にトヨタが復帰したことなどによる。乗用車生産はこの時点でトヨタ、日産、三菱自工の3社の独占状態となった。90年に政府は再び自動車産業政策を見直し、国民車構想を発表した。これを受けてホンダ、マツダ、ダイハツが乗用車の生産に新規参入した。

1992年のラモス政権の誕生後、政治的安定度が高まり、直接投資の急増によって経済成長が軌道に乗りはじめたことから、自動車市場も急速な回復をみせ外国自動車メーカーの新規参入が増大しはじめた。93年にBENZが商用車の組立を開始し、販売台数が10万台の大台に乗った94年以降は、BMW、VOLVO、クライスラーに加えて、大宇、現代、起亜の韓国自動車メーカー、マレーシアのプロトン社が組立生産の認可を申請するなど、小市場に多数のメーカーが乱立する様相をみせている。

2. 自動車産業政策の推移

これまでに各国の自動車産業育成政策について触れてきたが、ここでもう一度簡単に整理してみたい。自動車産業育成に当たって各国で共通していることは、以下のとおりである。

- ①税制面での恩典を与え輸入代替産業として外国自動車メーカーの誘致をはかる
- ②完成車の輸入禁止あるいは完成車輸入に高関税を課し、国内自動車産業を保護する
- ③当初CKDの組立からスタートさせ、徐々に国産化率を高める条件をメーカーに義務づける

このように、自動車産業の場合、家電・電子産業にとどまらず他のすべての産業育成策と異なる点は、各国政府が、国産化率あるいは国産化部品の品

目指定を通じて達成期限を設定し、自動車メーカーに国産化を義務づける国産化計画 (Local Contents Programme) を採用したことである。国産化計画は、CKD の組立によって開始された自動車産業を総合的な産業へ移行させるために、部品産業を育成する重要な手段であるが、部品輸入に対する関税保護、国内生産の奨励、生産ライセンスの取得義務づけなどの統制政策措置の抱き合わせによって実施されたため、組立メーカーにとっては生産価格が割高になるなどの弊害を生んだ。ただし、国産化計画の推進に当たっては、以下のように国ごとに政策の相違がみられる。

(1) タイ

これまでの自動車国産化政策の推移を年代別に整理すると次のようになる。

- 1960～74年 CKD 単純組立時期
- 1975～78年 国産化率25%での組立時期
- 1979～86年 国産化率30～45%での初期型生産時期
- 1987～95年 国産化率54～65%での中期型生産時期

タイの国産化政策の特色は、国産化率を年に5%ずつ引き上げていくという段階的なものであること、景気低迷期には業界からの要望によって引上げ率を凍結するという柔軟な対応をとったことである。このような時間をかけた国産化政策は、自動車メーカーにとって必要な技能者、技術者の育成、部品メーカーの育成に必要な技術移転に時間的余裕をもって対処できることを意味しており、開発途上国における自動車産業育成策のひとつのモデルケースとなりうると考えられる。

(2) マレーシア

マレーシアで最初に国産化計画が策定されたのは1971年である。この計画によれば、重量方式で78年までに20%の国産化率の達成が義務づけられることになっていたが、第一次石油危機直後の商品ブームとインフレによって自

自動車価格が急騰することとなり、国産化の義務づけによるいっそうの価格上昇を懸念した政府によって実施は見送られた。76年に前計画が修正され、品目指定方式で82年までに35%の達成を義務づける計画が打ち出され、77年に実施に移された。この当時国産部品の使用が義務づけられた製品はタイヤ、チューブ、バッテリーと少数の製品にとどまっていたが、その後指定品目が増加していった。現在は部品に点数を与え、メーカーが国産化する部品を自由に選択しその合計点数が所定の国産化率に達すればよいとする方式に変更されている（タイは従来からこの方式を採用している）。プロトン社を除き各メーカーは約30%の国産化を達成している。ただし政府は、プロトン社が生産する国民車の国産化率を高め文字どおりの国民車として完成させることを重要視しており、他社の国産化に対する関心は薄い。

(3) インドネシア

インドネシアの自動車国産化に関する政府の介入度はタイよりも高く、商用車を中心に品目指定による高い国産化率を義務づけてきた。国産化が政策的に義務づけられたのはCKD組立レベルの輸入代替が完了した後の1976年であった。工業省によって発表された「国産部品使用義務についての決定」では、77年に塗料、タイヤ、バッテリーに始まり84年のエンジンなどの機能部品で完了する国内調達品目リストとスケジュールを示した。施行直後の景気低迷によって国産化が実施されたのは経済が好転した79年からとなったが、オイルブームによる好況から国産化の実施はスムーズに進展しはじめた。メーカーのなかには国産化要求に応じ、かつインドネシア国民の購買力に見合ったアジア商用車（例：トヨタ・キジャン）を独自に設計開発し、89年には国産化率は80%を達成し国民車として成長させたメーカーもある。当初84年が国産化目標年となっていたエンジンなど機能部品の国産化は、日系企業によってシャーシー、ブレーキなどの国内生産が80年から、83年にはエンジン生産も開始された。これによって84年から政府は機能部品の国内調達義務づけも開始する旨発表した。

以上みたように、インドネシアの国産化についてメーカーは採算面で厳しい見通しをもっていたが、日系企業を含む部品の現地生産体制の構築に伴い、政府計画に沿った達成度を上げてきた。1989年時点で国産化対象製品のうち国産化済み部品の割合は64%であった。一方、乗用車の国産化については、93年から政府は完成車の輸入自由化、部品輸入関税と奢侈品税の引下げなど自由化政策を打ち出すと同時に、部品の国産化率に応じて部品の輸入関税率を引き下げる、1600cc以下の乗用車で国産化率が60%以上であれば奢侈品税を35%から20%へ引き下げるといった、インセンティブ方式を導入している。

(4) フィリピン

フィリピンの場合、国産化計画を初めに適応したのは乗用車である。1971年に発表された乗用車国産化計画では、トランスミッション、エンジン、プレスなど機能部品の国産化を義務づけた。しかし同計画はその後の長期にわたる経済停滞によって進展は大幅に遅れた。アキノ政権になって、87年に新たな乗用車開発計画、88年に商用車開発計画を策定し、乗用車は40～51%、商用車57%の高い国産化率が提示された。さらに経済停滞による外貨不足から、メーカーに部品輸入に当たって必要とする外貨を乗用車の場合50%、商用車は25%相当分、自社の製品の輸出で賄うことを義務づけたため、企業は国産化のみならず輸出の達成という厳しい義務を課せられることになった。その後90年には国民車構想(PCP)の発表、91年2800ccの乗用車組立生産の解禁など、新政策が相次いで出されている。

3. 技術移転における外国企業の役割

1960年代にASEAN諸国に進出した日系自動車メーカーは、進出先国の自動車産業育成はもちろんのこと、経済成長にきわめて大きな役割を演じてきた。なかでも川下産業を含めた雇用の創出と国産化の進展に伴う技術移転

の面での貢献は大である。ASEAN 諸国で行われているメーカーの事業活動範囲は、ボディー部品プレス、溶接、防錆・外板塗装、ボディー組立、シャーシー組立、エンジン生産、総組立にいたる生産工程、部品の国産化、耐久消費財の販売に不可欠なピフォアーおよびアフターサービスの提供、など広範囲にわたっている。それだけに自動車産業における技術移転は、他の産業(家電・電子産業、繊維産業など)と比べてその間口と奥行きはきわめて広く大きい。ここでは、タイにおけるT社の事例を考察してみる。

1960年代：①トラックの修理、②大型トラックのSKD組立技術、③ディーラー選定・指導育成、月賦販売手法、月賦残債管理、部品在庫管理のノウハウ

1970年代：①CKD組立技術、②本格的なディーラー設置育成・指導、③部品・サービス管理、売掛け金管理などのノウハウ、④乗用車の修理技術

1980年代：①日本的生産管理手法の導入による品質管理、生産性向上、コスト削減のための技術ノウハウ(生産管理、品質管理、モデルチェンジ準備計画、工程内の品質作り込み、作業の平準化、QCサークル活動・提案制度、機械設備の保守・保全、治具の自主製作、購買管理、部品メーカーの育成指導、など生産に関与する作業労働者から技術者にいたる各レベルにおける技術移転)、②ディーラー管理、経営指導、部品在庫管理、クレジット管理、宣伝企画、販売管理、アフターサービス管理、CPによるシステム管理、管理職のマネジメントなどホワイトカラー、中間管理職、メカニックへの技術移転

1990年代：①部長以下の全管理職の現地人化、②内部登用による現地従業員からの取締役就任、③高度の生産・品質・製造管理における技術とノウハウの移転、④現地調達部品の開発・評価に関する技術・ノウハウの移転、アジア・カーの設計・開発などR&D分野の技術・ノウハウの移転、⑤自動車輸出に関する

るノウハウの移転

以上から年代を追うごとにT社における現地従業員に対する権限委譲と技術移転が高まり深まっていったことがわかる。タイでは、今後日系自動車メーカーの1トンピックアップ、アジア・カー、自動車部品の輸出が軌道に乗ると輸出の面でも大きな貢献をすることになる。

II 日本の自動車産業と国際化の推移

1. 日本の自動車産業の発展推移と環境の変化

アメリカのFORD社とGM社が、日本国内でノックダウン方式による乗用車の組立と、販売・サービス網の整備に着手したのは1920年代である。1929年時点での全国自動車保有台数は8万台、年間販売台数は3万5000台であったが、そのうち2万9000台が日本で組み立てたアメリカ車、5000台がアメリカからの輸入で、国産車はわずか437台であった。35年、商工省、陸軍省が外資を排除しメーカーの数を絞って国産化を推進するという自動車工業法を共同で立案した。当時すでに日本の自動車メーカーは、アメリカ車を分解、研究して開発した国産乗用車と大型トラックを生産していたが、品質、性能ともに開発途上国のレベルにとどまっていた。第二次大戦に入ると、国内生産は軍用トラックに絞られたが、敗戦とともにすべての工場は灰燼に帰した。戦後の自動車産業は、戦前の技術的遺産と戦争中の航空機産業のエンジン製造技術を基礎に再スタートすることになった。しかし戦後復興のためのトラック需要はあったが経営難に直面していたメーカーはそれに対応できなかった。これを救ったのは、50年の朝鮮戦争によるアメリカ軍向けの特需軍用車の生産であった。乗用車生産については、この時期国産車不要論を主張する声もあったが、通産省は“国民車構想”を打ち出した。60年から70年にかけての高度経済成長により、国民所得も急増し日本のモータリゼーショ

ンが進展した。日本の自動車メーカーは、ファミリーカーの開発、量産工場の建設、販売・アフターサービス網の整備に力を注ぎ、乗用車の品質、性能のみならずデザインも国際市場に通用するレベルまで向上させた。72年の第一次石油ショック以降は、アメリカを中心とする海外市場で、燃費の少ない小型乗用車に需要がシフトしたことから、量産体制と合理化、コスト削減、品質・性能の向上に最大の努力を傾けてきた日本の自動車メーカーによる小型乗用車の海外市場への輸出が急増した。

日本の自動車産業は、1963年に生産100万台を突破してイタリアを抜き、世界第5位になっていたが、80年に生産1100万台を記録して、ついにアメリカを抜いて世界第1位の生産国となった。日本車の輸出増大は、対欧米との貿易不均衡の拡大、日本の貿易黒字の拡大の主因となり、対米貿易摩擦によって81年に対米乗用車輸出自主規制が実施され、拡大一途の輸出にブレーキがかかりはじめた。

1985年のプラザ合意以降の急激な円高は、さらに日本の自動車輸出に打撃を与えたが、80年代後半のバブル景気による内需の拡大がこれを補い、日本の自動車産業は戦後の頂点に達した。しかし、90年代に入ると、バブル景気が崩壊し、国内需要は一気に減速、また輸出は1ドル100円を割る超円高による国際価格競争力の低下と海外生産の拡大により急速に減少した。このため94年には、15年ぶりに日本は自動車生産世界第1位の座をアメリカに明け渡した(表9)。

日本の自動車メーカーは、現在、バブル景気時代に拡張した生産設備能力の余剰、国内市場の落ち込みと円高による大幅な利益の悪化に直面している。

表9 日本国内の自動車市場

(単位: 1,000台)

	1960	1970	1980	1990	1994	1995
生産	561	5,289	11,043	13,487	10,554	10,197
販売	127	2,447	4,132	5,791	6,526	6,865
輸出	39	1,087	5,967	5,831	4,460	3,791

(出所) トヨタ自動車; 日本自動車工業会。

また生産台数の減少は、自動車メーカーのみならず、関連部品メーカーを含め、生産・雇用面で空洞化をもたらした。

2. 国際化の推移と基本戦略

日本の自動車産業の国際化は、1950年代に東南アジア、中近東、中南米へのトラック、四輪駆動車（ジープタイプ）の輸出から始まった。日本商品は安かろう悪かろうといわれた時代にあつて、トラックと四輪駆動車は輸出先市場で比較的高い評価を受けていた。ただし乗用車は、品質・性能面で国際競争力はなく輸出が本格化するのは60年代後半に入ってからである。60年の日本からの自動車輸出はわずか3万8800台で、ほとんどがトラックと四輪駆動車であったが、70年代に入ると、石油危機による海外での乗用車需要の急速な小型車シフトによって、折から品質、性能、デザインともに急速に良くなった日本車に対する需要が、特にアメリカを中心として高まり乗用車の輸出が急増した。

完成車の輸出に続き、1960年代前半 ASEAN 諸国における外貨節約、雇用創出、工業育成を目的とした輸入代替産業育成政策の導入を契機に、日本自動車メーカーの海外組立工場の建設を目的とした本格的な国際化が開始される。しかし、この当時日本の自動車メーカーでは、海外で企業経営、技術指導を行い得る人材が少ないうえ、ノックダウン輸出を行う社内体制も充分でなく、海外経営にも未熟で「国際化」とはいえ、市場の維持・拡大のためにやむを得ず進出したのが実情であった。しかし、進出後はすでに述べたように日系自動車メーカーは、技術、経営のノウハウの移転に全力を傾けた。

一方、アメリカ、ヨーロッパの先進国市場においては、品質、性能、デザイン、価格面で高い国際競争力を備えた日本の小型乗用車が市場に浸透するに伴い、現地自動車メーカーからの反発、貿易摩擦問題が政治化した。アメリカは繊維、鉄鋼に続いて、1981年に自動車の輸出規制を日本に要求し、またフランスでは、日本車の年間輸入は年間登録台数の3%まで、イギリスは

10%までといった輸入規制枠を設けた。特にアメリカは、81年に大統領に就任したレーガン大統領のレーガノミックス経済政策により、貿易、財政赤字が急増し、対日貿易赤字の60%を占める日本の対米自動車輸出に対する風当たりがいつそう強くなった。日本の自動車メーカーは、貿易摩擦の緩和、産業経済協力という政策的観点より、日本企業としては比較的珍しい経営者トップの決断により、欧米での現地生産に踏み切った。アメリカでは、78年ホンダ、80年日産、85年マツダ・三菱自工、86年トヨタがそれぞれの生産工場を設立した。ヨーロッパに対しては、イギリスに84年日産、85年ホンダ、89年トヨタが、貿易摩擦の回避とEC統合をにらみ、生産工場を設立した。

日本の自動車メーカーは、経営システムの異なる欧米の生産工場において、日本の生産方式と企業内組合など日本的経営システムの一部を導入し、日本の物作りの手法を展開、定着させることに成功し、その後も円高を契機に生産能力拡大、現地部品調達率の向上に努力を重ねている。しかし、収益については詳しく報道されておらず、欧米に進出した他の日本企業のほとんどが赤字経営という情報に、日本の自動車メーカーも含まれているものと思われる。

3. 日系企業のASEAN戦略とその変化

1960年代から70年代にかけて、ASEAN諸国において自動車の組立生産を始めた日系自動車メーカーのねらいは、ASEAN各国における市場の維持拡大にあった。組立拠点の建設以来、各国政府の国産化率引上げ要求に応じて、日系自動車メーカーは、技術移転に苦労を重ねながら現地調達率を高めてきた。完成車の輸入禁止により保護されているとは言え、各国の小さな市場での国産化率引上げ、多車種少量生産は、生産コストを上昇させ、高い輸入関税や物品税などと相まって、きわめて高額の自動車をASEANの国民に提供せざるを得ない状況であった。しかし、ASEAN各国における公共交通機関の未発達により自動車は生活必需品となり、国民所得の向上と

表10 ASEANの自動車販売台数

(単位：台)

	タイ	マレーシア	インドネシア	フィリピン
1985	86,000	109,000	144,000	5,700
1990	303,000	187,000	275,000	57,000
1992	363,000	158,000	172,000	60,000
1995	572,000	286,000	379,000	129,000
GDP/1人 (米ドル)	2,411	3,601	916	953

(出所) トヨタ自動車 (1,000台以下四捨五入)。

表11 ASEANの自動車保有台数(1991年)

(単位：台)

	タイ	マレーシア	インドネシア	フィリピン
乗用車	805,000	3,019,000	1,476,000	456,700
商用車	1,795,000	129,000	1,455,000	828,000
合計	2,600,000	3,148,000	1,931,000	1,284,000
1台当たり(乗)	70人	8.4人	121人	131人
1台当たり(商)	22人	7.9人	61人	47人

(出所) 『日刊自動車新聞』；『自動車産業ハンドブック 1994』。

もに生まれた中間階層はかなり無理をしてでも自動車を購入したので、小さいながらも市場は年々拡大していた(表10, 表11)。

ASEANの自動車市場は国民車が市場の大半を占めるマレーシアを除き、輸入関税や物品税の関係から、乗用車よりも商用車のほうが割安である。このためタイでは1トンピックアップが自動車市場の55%を占めるなど、乗用車の普及は遅れている。乗用車と商用車の比率は25対75の割合である。1トンピックアップの国産化率は65%、国産化率にカウントされていないボディープレスも含めると75%に達しており、タイの国民車と位置づけられている。インドネシアでも市場は乗用車15対商用車85の割合で、ここでは所得水準が低いから、アジア商用車(例：トヨタのキジャン)や、それをマイクロバスに架装したものが市場の大半を占めている。フィリピンも、インドネシアと

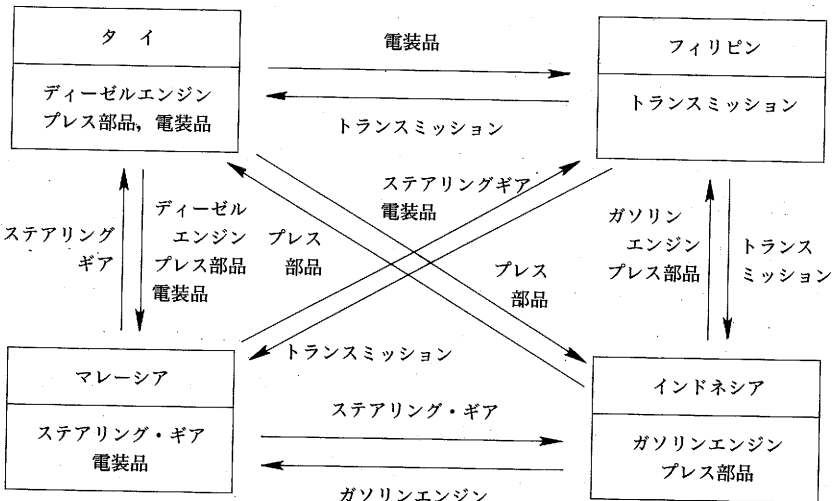
同様にアジア商用車の比率が高く、乗用車の比率は50%を下回っている。

日系自動車メーカーのこれまでのASEAN自動車戦略は、アジア商用車を日本で開発設計しASEANに導入し、トラック、バン、マイクロバスの3車型を投入してユーザーのニーズに応えるとともに、逐次デザインを改良することにより国民車として定着させることにあった。一方、アメリカのFORD社とGM社は、1970年代初めに、タイ市場にアメリカ製アジア商用車を導入したが、ユーザーの価値観を読みまちがえて失敗し撤退している。

日本の自動車メーカーが、ASEAN各国で市場占拠率90%以上を確保してこれたのは、品質、性能、デザイン、価格面で高い国際競争力をもっていたことに加え、すでに述べたように、現地の風俗・習慣を理解して現地ニーズをくみ取りそれを商品化したにとどまらず、生産面においてもきめの細かい技術移転への取組みと国産化への努力、および販売・アフターサービス網の充実強化によるものである。

しかし、商用車を主力製品とする日系メーカーのASEAN市場戦略も近

表12 ASEAN 諸国での部品相互補完計画概要



(出所) トヨタ自動車。

年大きな転換機を迎えているといえる。戦略転換の背景となったのは、1980年代後半からの急速な経済成長による ASEAN 自動車市場の急拡大であり、なかでもタイ、マレーシアではモータリゼーションの入口にさしかかったことが挙げられる。市場の急拡大に対して日系自動車メーカーは、生産設備の拡張、2直体制の設備付設、社内組織の整備強化、販売、アフターサービス網の充実、強化をはかった。一方、急速な円高も戦略転換をもたらす要因のひとつであった。これに対しては各メーカーは、日本国内における生産コストの引下げ努力はもちろんのこと、現地にあつては日本よりの部品輸入コストと現地調達コストを改めて見直し、現地調達部品を増加させるとともに、80年代末からは BBC スキーム（域内部品相互補完スキーム）の活用を目的とした部品製造会社を各国に設立することによって対応しようとした（表12）。また、90年に入ると、21世紀初頭の ASEAN 市場をにらんでアジアカー構想を打ち出し、その F/S に着手した。

III ASEAN 自動車産業の将来展望と日系企業の新戦略

1. 自動車産業の現状と課題

(1) タイを中心とする自動車産業の現状

ASEAN 4カ国の2000年に向けての経済成長率は7%強とこれまでのように高い成長が続くと予測されており（表14）、自動車市場も4カ国合計で1990年の82万台から2000年には180万台、2005年には236万台が予測されている（表13）。日本の自動車メーカーは、このような市場拡大への対応と円高対策、グローバル戦略としての海外生産化の強化などの見地から、ASEAN において生産能力の増設、現地化を進めつつある。しかし表15を見ると、各メーカーともタイを ASEAN 域内の中心拠点とした生産能力の拡大をはかっていることがわかる。これは次のような要因からと思われる。

表13 ASEAN 自動車市場の展望

(単位：万台)

	保有台数			1,000人当たり(台)			年間需要			生産能力	
	1990	2000	2005	1990	2000	2005	1990	2000	2005	1993	1997~98
タイ	281	675	925	50	105	136	30	80	100	38	101~105
マレーシア	243	440	565	137	202	240	18.7	29	36	17	42~47
インドネシア	277	520	711	15	24	31	27.5	55	75	19	32
フィリピン	122	186	258	20	24	24	5.7	16	25	7	21
合計	923	1,821	2,459	222	355	431	81.9	180	236	81	196~205

(出所) 日本自動車工業会；機関誌『FORUM』1996年2月号，トヨタ自動車；『日刊自動車新聞』；『日本経済新聞』。

表14 ASEANの経済成長中期目標

	計画	期間	目標成長率(%)	1人当たりGDP目標(米ドル)	
タイ	中銀長期予測	1993~2003	7.5	5,700(2003)	2,411(1994)
マレーシア	第二次長期計画	1991~2000	7.0	6,280(2000)	3,624(1994)
インドネシア	第六次計画	1994~1998	6.2	1,000(1998)	920(1994)
フィリピン	中期開発計画	1993~1998	7.5	1,356(1998)	953(1994)

(出所) アジア経済研究所所蔵資料より作成。

相対的に政情が安定しているため長期投資に不安が少ないこと，ASEAN 4カ国のなかで最も市場が大きいこと，部品産業が最も発展していること，1960年代からのメーカーの進出の歴史と華人系タイ人産業資本家の存在など生産面で4カ国中最適なこと，に加えて相対的にゆるやかな外資政策，着実な工業化政策と民活政策等の政策面での有利性，などである。

このようなタイに対して，マレーシアでは，プロトン・サガ（三菱）に続き，第2国民車としてカンチル（ダイハツ），第3国民車としてフランスのシトロエンの生産（1994年10月両国の首相が調印）など，“国民車生産”が自動車産業の中核に据えられ，他の日本メーカーは新規参入の余地がほとんどないといえる。

またインドネシアはタイ，マレーシアに比べ，1980年代後半の外資誘致がタイに比べ出遅れたため市場がまだ充分育っていないこと，強引な重化学工業育成政策や自動車国産化政策から企業活動に多くの障害がまだ指摘される。

表15 日系自動車メーカーの生産能力拡張計画

(単位:万台)

	タイ		マレーシア		インドネシア		フィリピン	
	1993	1997~98	1993	1997~98	1993	1997~98	1993	1997~98
トヨタ	11	20~24	2	2	5	15	2.5	7
日産	7	12	1	1		3		3.5
三菱	7	22	12	25~30	4	4	2.5	5
マツダ	2	15.5	0.2	0.2	0.3	0.3	0.5	0.5
ホンダ	0.8	11	1	1	0.6	0.6	1	3
いすゞ	8	18	0.4	0.4	2	2		1.5
ダイハツ	0.3	0.5	0.6	12	3	3		
スズキ	2	2	0.1	0.1	4	4	0.5	0.5
合計	38.1	101~105	17.3	42~47	18.9	31.9	7	21

(出所) 日本自動車工業会機関誌「JAMA FORUM」;「日刊自動車新聞」の各データに筆者の調査を加え作成。

最後にフィリピンは、長引いた政情不安と経済の停滞から市場も小さく、部品産業の発達も ASEAN のなかで最も遅れていること、外貨不足やインフラの未整備といった問題をかかえていることが自動車産業発展の障害となっている。

以上のように各国を比較すると、ASEAN での自動車生産拠点のセンターは、タイという結論になる。また、需要と供給の面からみると、タイは1998年の時点で生産能力100万台は、2005年の市場予測である100万台に対応できる能力をもつことになる。100万台のうち、約20%の20万台は自由化の進展によって完成車の輸入が増加するという前提であり、残りの80万台が国内生産、余剰分の約20万台はアジア・カーや1トンピックアップの第3国への輸出能力、あるいは輸出計画分と推定される。ただし、GMの20万台工場のタイ進出が決まれば、いっきに生産過剰となり、激しい競争が展開されることになる。

マレーシアは、先に述べた3モデルの国民車計画だけで2005年の需要に対して十分供給可能であり、余剰分は輸出計画分と考えられる。また、フィリピンは最近の日系自動車メーカーの積極的な生産能力増強計画による対応が可能とみられる。

一方、インドネシアは、現在の日系自動車メーカー生産計画では、2000年時点の需要を満たす能力がないことがわかる。これは前述した問題点から、日系自動車メーカーが生産拡大に慎重な対応をとっていたためと思われる。

以上は、現状の生産能力と全車種合計した販売実績を基にした需要予測であり、本来は車種別、国民車・完成車別に詳細な分析を行う必要がある。

(2) 新規メーカーの参入

一方、ASEAN 4カ国の経済成長、急増する自動車市場、自由化と規制緩和の進展を踏まえて1994年末以来、欧米、韓国の自動車メーカーの新規参入や参入計画が相次いでいる。

これを国別にみると、タイでは円高による日本車の価格競争力低下の隙について、韓国の現代(1992年)、大宇(1994年)、起亜(1995年)、GM(1996年)が乗用車市場に完成車輸入、あるいは組立生産で新規参入(あるいは計画)し、シェアを急速に高めつつある(表16)。マレーシアではすでに見たように、ダイハツのミラが第2国民車カンチルとして、シトロエン1.1~1.4ℓの乗用車が第3の国民車として新規に参入する。インドネシアでは、完成車の輸入自由化(1993年)、部品の輸入関税引下げ、100%外資系企業の組立部門への新規参入認可(1994年)、完成車の輸入関税25%引下げ(1994年)など、自由化・規制緩和の動きを受けて、VW、AUDI、BENZ、現代、起亜、GM各社が組立生産を開始する予定であり、スペインのSEAT、クライスラーのチェロキーも組立生産を計画している。96年に入ってから、インド

表16 タイの乗用車市場における韓国・
欧州車のシェア

	%		
	1993	1994	1995
韓国車	4.7	5.8	6.5
欧州車	16.2	23.7	22.7

(出所) タイ・トヨタ自動車。

ネシアで初めての国民車政策が発表され、大統領のファミリー企業が韓国起亜自動車との提携による国民車生産のための第1号企業としての認定を得、さらに、同様のファミリー企業が韓国の現代と提携し第2号の認定取得に動いている。この計画は、まさにマレーシアの国民車構想のインドネシア版といえるもので、部品の輸入関税と奢侈税の免税という特典が与えられる。このため、長年インドネシアの自動車産業の育成に貢献してきた日系自動車メーカーは乗用車市場で低価格競争に巻き込まれるなどその存亡に重大な影響を受けることになる。フィリピンでは、94年までの期限限定で、外資100%出資を認める投資奨励策（1991年）、2.8ℓの乗用車の国内組立生産の解禁（1991年）の動きに対応し、ホンダ、ダイハツ、マツダの日本メーカーが新規に参入し、BENZ, BMW, VOLVO, 大宇, 現代, クライスラー, さらにマレーシアのプロトンが組立生産の認可を取得、または申請中という状況にある。

以上から、インドネシアとフィリピンでは、自動車産業政策が未だ不透明で、メーカーの乱立とそれによる多車種少量生産に拍車がかかることが予想される。

(3) 自動車部品産業の現状

次にASEANの部品産業の発展度について簡単に述べる。タイでは、自動車市場がASEANで最も大きいこと、柔軟な経済政策、部品産業を積極的に誘致した外資政策、段階的で着実な国産化政策により、日系自動車メーカーが進出した1960年代頃より、日系部品メーカーも同時に進出を始めた。その後も組立メーカーの要請に対応して順調に日系部品メーカーの進出が相次ぐとともに、国産化への対応過程で華人系タイ部品メーカーの育成にも組立メーカーは手をかしてきた。マレーシアでは、国民車計画によりプロトン社での内製と、日系部品メーカーの進出により、国内部品産業が発展してきているが、プミプトラ政策（マレー人優先政策）の影響で、華人系産業資本家が育っていない。近年になってようやくマレー人資本家による部品メーカ

一も育ってきたが、今後とも部品産業の将来は国民車がらみとなると思われる。

インドネシアでは、規制の多い外資政策、政府介入度の高い自動車国産化政策などから、日系部品メーカーの進出はタイほど多くない。またプリブミ政策（インドネシア人優先政策）の影響から華人系産業資本家の発展も遅れている。フィリピンでは政情不安や、経済発展の遅れから自動車産業に大きな空白期間があったことに加えて、華人系産業資本家も少ないため、全般的に部品産業の発展は未だしの感がある。国別にみた自動車部品産業の環境条件には大きな相違があり、結果的にASEAN 4カ国のなかでは、タイの部品産業が最も発展していると考えられる。

タイの現地部品メーカーの育成については、日系メーカーは20年前頃から、品質、納期、生産性向上、経営改善など各面で部品メーカーを指導、育成してきており、その結果タイにおいて今日、中堅企業（従業員300～600名）として成長している現地企業が多い。タイの部品産業は、日系自動車メーカーがタイを重要な海外生産拠点と位置づけていることにより、今後いちだんと発展、成長するものと思われる。

(4) 現行の課題

各国の日系自動車メーカーにとって、現行の重要な課題のひとつは部品メーカーの供給能力である。これまで、部品メーカーのASEANへの進出は、各国政府の国産化率引上げ要求を受けた日系自動車メーカーからの進出要請に応じて、単独、合弁、技術提携の形で進出したため、その生産体制は多車種少量生産に見合った供給を目的とするものであり、その生産設備は、旧式のものが多く半自動や全自動はほとんど使われていない。1988年頃からの市場の拡大といっそうの品質向上に適應すべく、半自動化設備を導入する部品メーカーも多くなったとはいえ、生産計画の策定はあくまで進出先の国内向けを前提としていたので、市場の急成長に対しては、設備の増設や2直生産体制によって対応する企業が多く、第三国への輸出余力は小さいといえる。

今後の市場の拡大に合致した供給体制を整備し、域内での競争力を確保するためには、品目によっては設備の半自動化あるいは全自動化を実現したうえで、生産能力余剰分を第三国、あるいは日本へ安定して輸出するという輸出戦略を策定する必要があると考えられる。

2. 自動車産業政策の転換とその課題

1996年現在、ASEAN 4カ国の自動車産業政策は、不透明な部分を抱えた過渡期にあるといえる。今後注目すべき重要な政策のひとつは、組織としてのASEANの自動車産業育成策である。ASEAN自動車産業育成策が具体化したのは、域内において部品の相互補完を実現するために策定された86年のBBCスキームが最初である。BBCスキームは、域内の同一組立メーカーの間での部品相互補完に各国が関税率の引下げなどのインセンティブを供与するものである。次いで、92年12月にAFTA(ASEAN自由貿易地域)の形成が合意され、工業製品の2003年を目標とする域内自由市場化が93年1月から開始された。しかし、自動車部品は各国の自由化対象リストから除外され、メーカー主導の部品相互補完スキームであるBBCがそのまま使用されることとなったが、96年4月のAICO(ASEAN産業協力スキーム)が合意されたことによって、部品メーカー間の域内取引にも関税引下げが適用される途が開かれた。AICOは各国が国内批准を終了した後発効することになっている。

このようなASEANにおける自由化の取組みの他に、APEC(アジア太平洋経済協力閣僚会議)における貿易自由化討議、WTOによる自由化討議の進展に伴い、各国でも自由化が急速に進展しつつある。完成車の輸入解禁と輸入関税引下げ、2000年の国産化規制の撤廃などである。このような自由化の進展に対してタイが最も積極的な対応をとろうとしている。すなわち、タイは最も早く完成車の輸入を解禁し輸入関税を引き下げ、またWTOが求めている2000年までに国産化規制を撤廃することに対しても、2年前倒し

(1998年)で実施する検討に入っている。日系自動車メーカーは、これに対しタイを海外生産拠点のセンターと位置づけ、規模の拡大をはかって生産コストを下げ対応しようとしている。

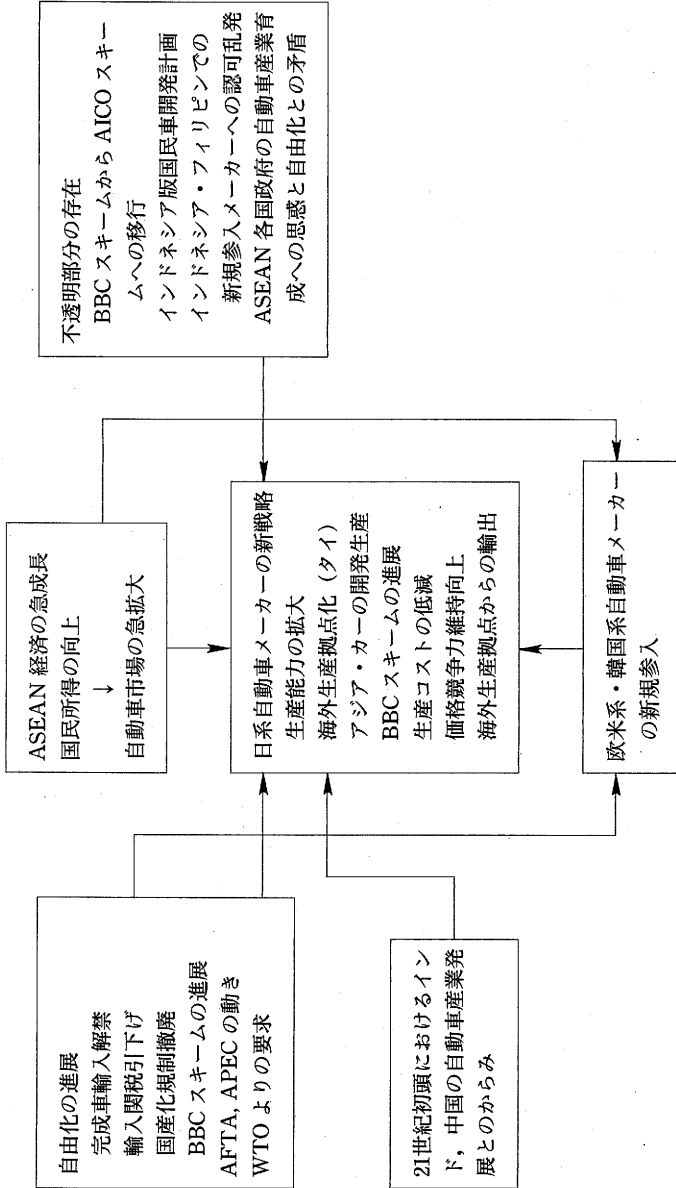
しかし、マレーシアはタイと同じスピードで自由化すれば、国民車育成の最終段階に入りつつある国民車構想にダメージを与えることを恐れており、第二、第三の国民車が確固たるものになるまでは、タイと同様の自由化に踏み切るとは考えられない。また、インドネシアは、BBCスキームにさえいちばん最後まで賛同しなかった国であり、ここにきて、マレーシアと同様のインドネシア版国民車構想を打ち出し、税制面での特典を与えようとしており、自由化に逆行する動きをみせている。最後に、フィリピンは経済発展に最も立ち遅れ、輸入用外貨にもこと欠く現状から、自由化の方向に他の諸国と足並みを揃えられるとは思えない。以上のことから、経済発展性、市場規模、国内裾野産業の発展度合いなどに自信をもつタイが、ASEANの先頭を走るのはうなづける一方、他の3カ国の自由化への歩みにはまだまだ障害が多く、ASEAN 4カ国は当面バラバラの状態が続くものと思われる。ただし、マレーシア、インドネシア、フィリピン3カ国が、タイと歩調を合わせ自由化のスピードを上げると、タイも含めて各国で少量生産の車種、小規模の自動車メーカーが淘汰される可能性がある。

3. ASEAN市場の展望と日系企業の新戦略

すでに述べたように、今後平均7%の経済成長を維持していくとみられるASEANにおける自動車市場は、2000年180万台、2005年236万台と、200万台を突破することは確実とみられる。また今後10年以内に、インドシナ3国ならびにミャンマーのASEANへの加盟が確実視されているため、これまでと比べていちだんと大きいASEAN市場が形成されることになる。ただし安定的な市場成長を実現するためには、各国とも政治の安定、柔軟な外資政策・自由化政策、インフラの整備、人材開発などの投資環境の改善整備が

不可欠な課題である。ASEAN 市場の拡大と、競争激化を前提に、日系メーカーは新たな ASEAN 戦略の構築を進めている。これまでに報道された新たな動きとして挙げられるのが、タイを中心としたグローバル戦略とアジア・カーの投入によるリージョナル戦略である。グローバル戦略としては、タイ製三菱コルトのカナダへの輸出、1 トンピックアップの生産を日本よりタイにシフトし、タイより第三国へ輸出、オーストラリア製トヨタ車のタイへの輸入などであり、タイを中心とした自動車貿易の活発化が目をはく。一方、広域化する域内市場の掘起こしを目的とするのがアジア・カーの投入である。トヨタ、日産、ホンダをはじめ各社は、アジア・カー開発を進めており、BBC スキームによる部品の相互補完体制の整備によって、市場のいっそうの拡大をはかろうとしている。アジア・カーは、過剰装備を省き、BBC の活用によって現地調達部品をできる限り多く採用し、アジア、ASEAN 地域に適した低価格車を意味する。その目的としては、第一には円高によりヨーロッパ車や韓国車に対し、価格競争力を失いつつあるカローラ、サニー、シビック級の販売減対策とし、第二には、所得水準が向上しつつある中間階層の新規ユーザーの発掘が挙げられる。ただし、このアジア・カーは、まだ完成車（特に小型乗用車）の輸入が禁止されているマレーシア、フィリピンでは販売できず、韓国、中国への輸出も望めないため、当面の市場は、主たる開発拠点であるタイ国内市場と、近隣のラオス、カンボジア、ベトナム、および完成車の輸入に障害のない中近東、アフリカの一部の国に限られると思われる。タイにおいてアジア・カーのマーケティングが成功するかどうかは、販売立上り時点におけるイメージ作り戦略にすべてがかかっているといつてよい。インドネシア、フィリピン市場の大半を占めるアジア商用車がタイのユーザーには歓迎されなかったことを踏まえると、どのように売り込むかにかかっているといつて過言ではない。タイを生産拠点として、第三国に輸出するという視点からみれば、アジア・カーとしての最初の適格車は、1 トンピックアップトラックであろう。すでに日本での同型生産をタイへ全面移管する計画をもっている三菱自動車の例をみるように、1 トンピ

表17 日系自動車メーカーを取り巻く環境



(出所) 筆者作成。

ックアップトラックはタイの外貨稼ぎ頭になるものと考えられる。

さらにマレーシアのプロトン・サガやタイの三菱コルトの例をみるように、市場として欧米も対象となることは十分考えられるが、そのためには安定した量的供給能力の整備と欧米でのマーケティング能力が必要である。

21世紀の大市場といわれる中国、インドへの本格的な進出時期、さらには韓国、台湾市場の近い将来の開放など、新たな市場の拡大とそれへの対応は、これまでの欧、米、アジア、日本の4極生産体制とASEAN戦略を根本から変える可能性がある(表17)。

おわりに

“アジアの自動車市場は1995年に日本除きで500万台を突破、2000年には1000万台へ”

“21世紀の大市場中国、インド、日本はもっと積極的な対応を！”

“ベトナムのドイモイ政策、近い将来人口7500万人の有望市場へ”

“インドの自由化と自動車産業政策の変化、欧米に遅れるな！”

といったヘッドラインが、最近毎日のように新聞、経済誌に踊っている。21世紀初頭に向けて、アジア各国は世界のなかでも高いレベルの経済成長が見込まれ、自動車需要の急増はまちがいのないものと考えられる。しかし、アジアでの自動車需要の内訳が、アジア商用車や1トンピックアップトラックが主力であったり、あるいは国民車やアジア各国の生産車であったりするので、一概に台数のみで見えて見誤ることのないよう注意しなければならない。また、完成車輸入解禁、規制緩和、輸入関税引下げなど、報道されているASEAN諸国の自由化政策が本当に進むのか、あるいは自国の国民車構想保護のため、建前と本音、総論賛成・各論反対の形が続くのか。あるいは政治情勢の安定如何などにより、今後とも市場が大きく変化することにも十二分に留意する必要がある。また、海外生産拠点からの輸出と簡単に言っても、

船に積み込めば輸出完了ではない。輸出先市場において、品質、アフターサービスに高い評価を受け、次の車もASEAN製の自動車を買うというところまで来て、初めて輸出が成功したといえる。輸出先市場の車両規格に準拠し、左ハンドル車、防錆鋼板、対寒仕様、対熱仕様、塩害対策、全面・側面衝突安全性能など、品質、性能と耐久性、安全性を備えた自動車を生産し、輸出先での販売アフターサービス網を完備しないと輸出にはならない。アメリカ市場における韓国車（1988年28万6000台、92年9万6000台へ販売激減）の事例以上の悪い結果をまねくことになる。

日本の国内自動車市場はすでに飽和点に達しており、今後需要の高い伸びは望めないが、15年先頃には、センサーをつけた自動ブレーキシステムなどを装備した、運輸省が進め自動車メーカーが開発中の“先進安全自動車（ASV）”や“電気自動車（EV）”が、生産、販売されているものと予測される。

ASEAN諸国で生産され、日本に製品輸入されている家電、オーディオ製品と異なり、自動車は人命にかかわる耐久消費財であるだけに、アジア製の“低価格、価格なりにまあなんとか使える”程度の自動車では日本での市場浸透はむずかしいであろう。これまで本章で述べたASEAN諸国における自動車産業の現状と展望を見据えて、今後10年の戦略として日系メーカーが留意すべき点は以下のとおりである。①生産能力を拡張しつつあるASEAN各国での生産、販売体制を“しっかり地に足の着いた”ものにする。すなわち、現時点では、需要の急増に対応して生産能力の拡張が行われているが、それに加えて、生産、販売、アフターサービスなど各機能の社内組織の強化、販売・アフターサービス網の充実強化、現地技能者・技術者・ホワイトカラー・管理職への技術移転、教育研修の充実強化をはかること、部品メーカーの指導育成、輸出部門の新設育成、品質管理・生産管理・コスト低減など日本的生産管理のいっそうの促進などを確実に進めていくこと。

②アジア・カー、BBCスキームを計画どおり安定したものにすること。

表18 タイ低価格帯小型乗用車小売り価格
(単位：1,000パーツ)

(タイ国内生産車)

Toyota Corolla 1.5(M)	498
Toyota Corolla 1.3(M)	423
Honda Civic 1.6(M)	583
Nissan Sunny 1.5(M)	504
Mitsubishi Lancer 1.5(M)	473
Mitsubishi Lancer 1.3(M)	373
Hyundai Excel 1.5(M)	464

(輸入完成車)

Hyundai Accent 1.3(M)	399
Hyundai Accent 1.5(M)	439
Ford (Mazda) Laser 1.3(M)	498
Daewoo Nexia 1.5(M)	428
Ford Aspire 1.3(M)	428
Mazda 121 1.3(M)	485
Opel Corsa 1.4(M)	459
Peugeot 205 1.4(M)	429

(注) 全モデル4 Door, または5 Door
1.3, 1.4, 1.5 はエンジン排気量
Aは, Automatic Transmission
Mは, Manual Transmission
1996年2月現在価格。

(出所) タイ・トヨタ自動車。

ホンダ アジア・カー CITY 1.3

車 型	小売り価格	予約注文比率 (%)
4 Dr. 4 A	448	55
4 Dr. 5 M	423	45
4 Dr. 5 M	398	5

(注) 1996年4月, CITY 発表時。

1トンピックアップ小売り価格

Toyota Hilux 2.4 Die.	310
Toyota Hilux 2.4 Die. C-Cab	353
Isuzu Faster 2.5 Die. C-Cab	326
Isuzu Faster 2.5 Die. C-Cab	353
Nissan 2.5 Die. B-Cab	326
Nissan 2.5 Die. C-Cab	352

現在進行中のアジア・カーの開発とマーケティング, BBC スキームを確実, 安定したものにするのが, 今後10年間日系自動車メーカーにとって最も重要な戦略であり, 課題である。1996年4月, ホンダのアジア・カー, CITY がバンコクで発表されたが, 予約注文の95%は小売り価格42万パーツから45万パーツのグレードの高い車型に集中している。この価格帯にはタイ国内生産車や輸入完成車がひしめいており (表18), CITY を予約注文した顧客は, アジア・カーの目標顧客である中間階級の低所得者層, すなわち新規ユーザーとは思えない。もう少し長い目で見なければ断言できないが, これが続くようであれば, 小型乗用車の常客がアジア・カーにシフトしただけとなる。

新規ユーザーを創出するためには、タイの国民車1トンピックアップの価格帯も考慮に入れると、35万パーツぐらいが適当な価格ではなかろうか。日系自動車メーカーは、今後ますます激化するASEAN自動車市場で生き残り、またアジア・カー計画を成功させるためにも生産コストの引下げが必至となる。そのためには、BBCスキームの拡大、現地調達部品の拡大、部品の共通化、系列を越えた部品調達、自動車メーカー間の部品の相互補完や協調、物流面でのコスト削減などあらゆる努力を積み重ねることが肝要である。もちろん自動車の品質・性能・耐久性・安全性の維持、向上をはかることはいうまでもない。

③ ASEAN各国の自動車産業政策と自由化がらみの政策の不透明な部分をよく調査、分析して適切な対策を立てること。各国で自由化が予想以上に進展すれば、日系自動車メーカーや部品メーカーのなかでも規模の小さなところは淘汰される可能性もあるので、十二分の注意が必要である。また、インドネシアの国民車計画について、インドネシア政府はこの計画をまず取り下げることはないとの見方が有力である。インドネシアに進出している日系自動車メーカーは、それを前提に早急な対応策を構築することが必要である。

④部品メーカーは、量産によるコストダウンをはかり、系列を越えた販売や海外生産拠点から第三国あるいは日本への自動車部品の輸出計画の策定を煮つめること。また、ASEAN域内でのBBCスキーム対象部品の増加、現地調達部品の増加、アジア・カーの生産の進展に伴って、日系自動車メーカーは特に主要生産拠点と位置づけるタイにおいて、部品の設計変更や微修正を行える体制を整える目的で、設計技術者の育成、設計部門の新設、品質評価機能や原価管理機能の新設が急務となる。

日系自動車メーカーにとってのASEAN新戦略とは、上記した課題を確実に成功せしめることにほかならない。ASEAN戦略に大きな影響を与える可能性のある中国、インドをも視野に入れたグローバル戦略をどう構築するかが日本自動車メーカー本社がかかえる最も大きな課題であるが、本章では日本企業の特徴でもある“慎重な検討と堅実な対応”を提案するにとどめる。

<参考文献等>

- (1) 丸山恵也編『アジアの自動車産業』亜紀書房, 1994年。
- (2) 早稲田大学商学部『自動車産業のグローバル戦略』中央経済社, 1995年。
- (3) 丸山恵也編『日本企業のアジア戦略』中央経済社, 1995年。
- (4) さくら総合研究所『新世紀アジアの産業を読む』ダイヤモンド社, 1995年。
- (5) 青木健, 大西健夫編『ASEAN 躍動の経済』早稲田大学出版部, 1995年。
- (6) 大和総研編『飛躍するアジア経済とビジネス』東洋経済新報社, 1993年。
- (7) 岩原拓『中国自動車産業入門』東洋経済新報社, 1995年。
- (8) 糸賀滋編『動き出すASEAN 経済圏——2008年への展望——』アジア経済研究所, 1994年。
- (9) 北村かよ子編『東アジアの工業化と日本産業の国際化戦略』アジア経済研究所, 1995年。
- (10) 「中国の自動車産業」(『アジア研ワールド・トレンド』1996年4月号)。
- (11) 「インドの自動車産業」(『アジア研ワールド・トレンド』1996年5月号)。
- (12) 「台湾・マレーシアの自動車産業」(『アジア研ワールド・トレンド』1996年6月号)。
- (13) 「タイの自動車産業」(『アジア研ワールド・トレンド』1996年7月号)。
- (14) 「アジア自動車産業のビジョンと現実」(『JAMA FORUM』1996年2月(第14巻第3/4号)日本自動車工業会)。
- (15) 『日本経済新聞』, 『日刊自動車新聞』, ASEAN 関連記事。