

フィリピンにおける 自動車産業政策と日系自動車メーカー

— トヨタ・モーター・フィリピン (TMP) の事例研究 —

川 辺 純 子

要 旨

本稿では、トヨタ・モーター・フィリピン (Toyota Motor Philippines: TMP) の事例を中心に、第二次世界大戦以後のフィリピン自動車産業の発展における日系企業の役割や経営活動について、5つの時期に分けて考察を加えた。

(1)第1期 (戦後～1985年) : フィリピン政府の自動車振興計画の下で、トヨタは委託生産を開始するが、その後の政治的不安定、輸入依存、電機電子分野優先政策によって、フィリピンからの撤退を余儀なくされた。(2)第2期 (1986～1987年) : フィリピン政府の自動車産業発展計画を見込んで、トヨタは現地法人 TMP を設立してフィリピンへ再進出した。(3)第3期 (1988～1996年) : ASEAN 域内における自動車部品相互補完計画、フィリピン政府の低価格国民車導入構想、モータリゼーションの到来下で、TMP は域内部品の分業生産体制の構築、技術移転に力を入れ本格的な活動を展開していった。(4)第4期 (1997～2012年) : TMP は第2工場を開設していたが、通貨危機の打撃による消費市場の低迷を受け、在庫調整、余剰人員の研修と「暗黒の時代」を迎えた。(5)第5期 (2013年以降) : フィリピン政府が新規雇用を見込んで、「CARS」により自動車産業支援に乗り出すと、TMP は域内自由化を睨み、国境を超えた分業体制構築や生産拠点再編に力を入れている。

フィリピン自動車産業育成政策、ASEAN 地域統合が進む中で、日系自動車企業は変化が生み出す問題に対応して、問題を解決していることは明らかである。

キーワード : 自動車産業政策, TMP, ASEAN 地域統合, 分業体制構築, 生産拠点再編

1. はじめに

インドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン、ベトナム、シンガポールといった東南アジア諸国連合（ASEAN）の主要な自動車市場での2015年の新車販売台数は、前年比減の310万3,594台であった。過去最高であった2013年の356万台比では13%の減少となった。これはASEANの自動車産業を牽引してきたタイ、インドネシア、マレーシアで、近年自動車の生産・販売がマイナス成長となっているのが原因である。これまで、これらの国々がASEANにおける自動車産業の発展を牽引してきた。もともと独自の自動車会社を有していなかったこれらの国の政府は、産業政策を立案して、産業の裾野が広く、雇用創出力の強い自動車産業を育成してきた。

そうした各国政府の産業政策に対応して、自動車産業の発展に大きな役割を果たしたのが、日系の自動車メーカーであった。とくに、タイ、インドネシアではトヨタ、マレーシアでは国民車「プロトンサガ」の発展を支えた三菱自動車などが、大きな役割を果たしたことは知られているし、それらの個々の企業の活動についての研究もある⁽¹⁾。

一方、フィリピンの2015年における新車販売台数は、前年比2割増の32万台で過去最高を記録している。2016年入っても新車販売は好調で、1月～10月の販売高は前年比25%増の3万7,798台となり、50カ月連続のプラスとなり、同国の自動車市場は急速に拡大していることが分かる⁽²⁾。とりわけ、人口は2014年には1億人を超え、2015年には1人当たりのGDPは3,000ドルを超えたようで、自動車市場が急速に拡大しつつある。

ところが、フィリピンの新車販売台数は32万に達しているものの、生産台数は依然として10万台弱であり、タイやインドネシアの5分の1程度にとどまっている。つまり、フィリピンの自動車産業は輸入に大きく頼っているといえる。そのため、比政府は2015年6月「包括的自動車産業振興戦略（Comprehensive Automotive Resurgence Strategy: CARS）」プログラムに関する大統領令を公布し、タイやインドネシアに続くASEAN第3位の自動車生産国を目指し始めた⁽³⁾。

第二次世界大戦終了後から1960年代までアジア第2位の工業国だったフィリピンが、他のアジア諸国に自動車産業の発展では大きく後れをとってしまった。そのため、フィリピンの自動車産業の発展についての研究は少ない。例えば、比較的よく知られた丸山恵也編（1997）でも、フィリピンのことはほとんど取り上げられていない。フィリピンの自動車産業に関連した数少ない研究では、山本（1980）、小林（2014）、福島（2003）、福永（2016）の研究があるくらいである⁽⁴⁾。山本の研究では、1970年代末までのフィリピンの自動車についての詳細な分析がなされている。

小林の研究では、2000年以後に顕著になる ASEAN 域内の自由化や、日比 FTA による日系組立メーカーによる完成車や部品のフィリピンへの有利な輸出が、同国の自動車産業の発展を遅れたものとしたことをマクロ的かつ詳細に分析したものである。福島の研究は、2000年代初めに現地調査を行ない、当時のトヨタ・モーター・フィリピン (Toyota Motor Philippines Corporation: TMP) の経営概況を示したものである。福永の研究は、フィリピンの自動車産業の現在の概況と近年導入された CARS, ASEAN 経済共同体 (AEC) への対応など、直近のマクロ的・制度的な問題を明確に分析している。

しかしながら、これらの研究の目的と範囲はかなり限定的なものである。そのため、フィリピンがなぜ自動車産業の育成に遅れをとったのか、自国の自動車産業を育成するために、どのような政策を展開してきたのか、それに対して個別企業はどのように対応し、自らの経営活動を展開してきたのか、といった体系的な枠組みでの研究が必要と思われる。また、これらの政策の影響という点については、産業を構成する個別企業の視点を取り入れることがきわめて重要と思われる。トヨタ自動車の TMP を取り上げる理由は、同社は日系企業としてはフィリピンへの進出が最も早く、現在同国の市場シェアの 40% 占めているので、その経営活動はフィリピンの自動車産業発展を典型的に示すものと考えられるからである。

本稿は、こうしたフィリピンの自動車産業の発展と同国で大きな位置を占めている日系企業の役割や経営活動について、TMP の事例を中心にとりあげ、従来の研究の空白を埋めようとするものである。このために、本稿では主として以下の 3 つの視点から、フィリピンの自動車産業の発展について分析を進める。

いうまでもなく、発展途上国あるいは後発国における自動車産業の育成においては、当該国の政府の産業育成政策が大きな意味を持ってくる。そのため、本稿でも、第 1 にフィリピン政府の自動車産業政策の変遷を見る。また、2015 年末には AEC が動き出した。これは、ASEAN のなかでのヒト、モノ、カネといった移動の自由を目指すものである。こうした地域経済統合の動きは、各国政府の産業政策とならんで、フィリピンに進出した企業の経営活動にも大きな影響を与えてきた。そのため、第 2 には地域経済統合の動きについてみる。そして第 3 に、フィリピン政府の産業政策や ASEAN の地域経済統合の動きに対応して、展開した TMP の経営活動についてみる。

こうした視点から、産業政策や TMP の経営戦略の変化を考慮して、以下の時期に分けて歴史的に考察を進める。第 1 期は、トヨタがフィリピンに輸出して現地企業に委託して、KD 生産を始めた時期である。第 2 期は、経営難に陥った現地提携先企業に資本出資するが、マルコス政権の崩壊による政治的混乱のため、フィリピンから撤退した時期である。第 3 期は、現地法人の設立による再進出の時期である。第 4 期は、TMP が本格的に活動を行なう時期である。第 5 期は、

第2工場の建設による経営の近代化と、通貨危機などの困難に直面する時期である。そして、第6期は、2012年以降の本格的なモータリゼーションの到来と、CARSへの対応が始まる時期である。

2. トヨタのフィリピン進出と委託生産の開始

フィリピンにおいては、戦前から1950年までは、完成車の輸入が行なわれていた。1951年外貨準備高の減少から、「新規制輸入法」が施行され、自動車に関する外貨割り当てはCKD（現地での組み立て生産）用部品輸入のみ認められるようになった⁵⁾。

こうしたなか、トヨタ自動車は国家の外貨獲得目的に沿った形で、また自らの成長戦略の一環として、海外への進出を図るようになった。東南アジアのフィリピンへの進出は、タイへの進出と同じ年の1962年に行なわれた、同国のデルタ・モーター社（DMC）と提携し、完成車を日本から輸出するとともに「コロナ」「カローラ」「クラウン」の部品を供給し、CKDを委託することで始まった。DMCの創業は1961年3月である。同社は、トヨタ自工・トヨタ自販と提携し、資本金160万ペソ、従業員27名で発足している。

当時は、欧米車が市場を独占していた。しかし、DMCの躍進は目覚ましく、1971年には業界第1位の地位を占めている。1970年代半ばまでには、フィリピンの上位50社に数えられるほどになり、従業員は2,940人を雇用するまでになっていた。

フィリピンが乗用車の国産化に向けて大きく踏み出したのは、1971年であった。というのは、1969年に比政府は再び外貨準備高の減少に悩まされるようになり、高級車のCKD部品輸入禁止ならびに一般車のCKD部品輸入の削減を余儀なくされたからである。そのため、1971年投資委員会（Board of Investment: BOI）は、外貨の節約、自動車部品の国産化を通じて生産技術の向上、技術・ノウハウの獲得、ASEAN地域補完計画における自動車部品の輸出を目的として、「乗用車国産化計画（Progressive Car Manufacturing Program: PCMP）」のガイドラインを発表したのである。

この計画は、1973年から実施された。対象は4気筒以下、排気量2000cc以下のバンやステーションワゴンを含む乗用車であった。組立メーカーの数は当初2社から4社の計画であったが、最終的には、DMC、1978年にクライスラーから名称変更したCanlubang Automotive Resources Corporation（CARCO）、フォード・フィリピン、GMフィリピン、DMG, Inc.の5社がこれに参加した。

乗用車国産化計画とならんで、トラックの「国産化計画（Progressive Truck Manufacturing Program: PTMP）」が1977年から、1977年11月には「ディーゼルエンジンの国産化計画（Pro-

gressive Diesel Engine Manufacturing Program: PDEMP)」が発表された。その結果、1978年時点で乗用車の国産義務化率は62.5%、トラックで60%となり、比政府が自動車産業を工業化のてこにしようとしたことが分かる。この当時自動車の国産化で見ると、フィリピンはASEANの中では最も進んでいたといえる⁽⁶⁾。

東南アジア諸国の多くが自動車市場として大きな可能性を秘めていた。しかし、外貨事情の悪さや個人所得の低さなどから、思うように需要が伸びないという市場特性を踏まえて、米ビッグスリーは発展途上国向けの汎用車BUV（ベーシック・ユーティリティ・ビークル）、通称「アジアカー」を開発している。フォード・フィエラはその第1号として1972年11月に発表された。同社は1973年には98%のシェアを占め、1975年、1976年と60%台を維持していた。

この市場が着実に成長しているのに着目して、トヨタ自動車工業・トヨタ自動車販売も、1976年に東南アジア市場を対象にした「アジアカー」の現地組み立て生産を、9月からフィリピンで、1977年4月からインドネシアで、それぞれ始める計画を明らかにした⁽⁷⁾。

開発に当たっては、現地生産が可能であることと、現地の使用ニーズを確認して進めるため、導入予定国であるフィリピンのDMC、およびインドネシアのトヨタ・アストラ・モーター社が設計段階から参画している。1975年1月には、第1次試作車が完成し、現地で性能、耐久性、使用等についてテストを繰り返した。その結果を踏まえてトヨタの技術者とDMCとアストラ両社が共同で最終仕様を決定し、さらにDMCで組立テストを実施して万全を期した。こうしてBUVは1976年12月から、トヨタがKD輸出をはじめ、DMCがフィリピンで「トヨタBUVタマラオ（KF10型）」として発売したのである⁽⁸⁾。

「タマラオ」の組立はDMCで行われたが、エンジン、トランスミッション、シャシー等は日本から供給し、ボディ、フレーム、タイヤ、バッテリー等は現地で調達している。これによって、国産化率は約50%になった。1166cc 3K型エンジンを搭載した15人乗り人員輸送用ミニバスと、深荷台屋根付きトラック（3人乗り）の2車種が販売された。価格は両車種とも2万1,850ペソ（約87万円）で、当面月間400台程度の販売を見込んでいた⁽⁹⁾。

フィリピンでの自動車市場は年間1万5,000台程度にしかすぎなかった。しかし、同国のアジアカー市場は東南アジア諸国で最も発達していたため、フォードやGMといった米国勢、トヨタ、三菱自動車工業等の日本勢、西独フォルクスワーゲン等が入り乱れて激しい競争を展開した。そうした中1978年には、年間で「タマラオ」が販売台数でトップに立った⁽¹⁰⁾。

1978年2月DMCは、トヨタ自工、西独のディーゼルエンジン・メーカーであるマン社と提携し、フィリピン政府の自動車用ディーゼルエンジン国産化計画の国際入札に参加した。この計画はフィリピン政府が自動車工業振興策の一環として立案、各国のディーゼルエンジン・メーカーから参加を募っていたものである⁽¹¹⁾。

1981年2月、トヨタ自工・トヨタ自販は、フィリピンの生産・販売代理店であるDMCが、「タマラオ」を4年2カ月ぶりに全面改良するとともに、新たに燃料消費効率の優れた「L型」ディーゼル・エンジン（2188cc）を追加して発売した。これによって、「タマラオ」の車種体系は、ジープニー4車型、ピックアップトラック8車型、バン、トラックなど5車型の合計17車型となり、従来の8車型より車種構成が豊富となった⁽¹²⁾。

1982年7月、経営不振を続けていたフィリピン最大の自動車組立メーカーであるDMCに、トヨタ自動車（以下トヨタ）が40%資本参加をすることがほぼ確定したと報道されている。PNB（フィリピン・ナショナル・バンク）が進めているDMCの再建計画にトヨタが協力することを条件に、トヨタが40%の資本参加に同意したものである。DMCは経営難に陥って以来、国営でフィリピン最大の商業銀行であるPNBが、融資と引き換えに同社の株式の40%を取得している。DMCが同行から得た融資は、直接・間接合わせて約10億ペソに達していた。また、DMCはトヨタとの技術提携でトヨタ車のKD生産を行っていた。DMCがトヨタから供給を受けたKDパーツの代金未払い分は1,000万ドルに達し、このためトヨタはDMCへのパーツ供給を中止していた。

DMCの1981年の自動車販売台数は1万7,148台で、ピーク時の1978年の2万600台の70%弱まで落ち込み、シェアも40.7%から35%まで低下した。フィリピンの自動車需要の大幅な落ち込みと、DMCの経営多角化の失敗から、同社の売上も前年比2.6%減の9億4,300万ペソとなり、欠損は前年の2,000万ペソから4倍近く増えて、7,800万ペソとなっていた⁽¹³⁾。

トヨタは、DMCのオーナーで社長でもあるリカード・シベリオ、主力銀行のPNBと経営再建策を協議してきた。その結果、PNBが融資金利の大幅引き下げ等に同意するとともに、トヨタは同社に40%の資本参加を行なうことになった。

トヨタはDMC再建のため、新たに10~15人の経理、販売、生産技術の担当者を派遣することを明らかにし、同社の1,2年内の黒字転換を目指していた。トヨタが資本関係のない海外KD会社の経営再建に、これだけ大掛かりに協力するのは初めてのことであった。1982年の7月にトヨタ自工とトヨタ自販がトヨタ自動車として合併した。新発足したトヨタ自動車は海外戦略の強化を目指していた。とりわけ、今後自動車需要が増加するとみて東南アジアを重視し、生産・販売拠点を整備し、またフィリピンの国産化政策が本格化するため、KD生産に対する技術、資金、経営面からのテコ入れをして、販売数を伸ばそうとしたのである⁽¹⁴⁾。

1982年11月、トヨタはPNBと共同でDMCに直接出資することになったと発表した。トヨタは、DMCに対する貸付の80%に当たる2,400万ドル（約60億円）を優先株に転換し、残り600万ドルを長期融資に切り替えることに同意した。一方、PNBはDMCに対する融資を株式に転換させ、同社の経営権を握るというものであった⁽¹⁵⁾。

フィリピンでは、1983年春に政府が5社ある組立業者を、2社に集約するとの方針を出して以来、自動車業界は大揺れにゆれた。同年8月、「乗用車国産化計画(PCMP)」にもとづき、マルコス大統領は、既存の乗用車生産を行なっている5社を2社に削減するように、オンピン貿易工業投資相に指示した。これを受けて、ゼネラル・モーターズ・ピリピナス(GMといすゞ自動車の共同出資)とトヨタの乗用車を生産しているDMCは、合併についての話し合いを始めた。一方、フォード・フィリピンズ、カンリューバン・オートモーティブ・リソースズ(CARCO)、ピリピナス日産の3社も、合併または協力関係確立の可能性を検討していると報道された⁽¹⁶⁾。

しかしながら、メーカー数を2社に減らす問題については、上記2グループが業界として自主的な合併計画をタイムリミットの9月12日までにBOIに提出できなかった。そのため、2つのポストを公開競争入札で2カ月以内に決着を図ることになった。入札によって生き残ることが決まったメーカーは、入札に敗退した3メーカーの資産、人員等を買収、引き取る条件がついていた⁽¹⁷⁾。

結局、生き残り組み2社を決めるための競争入札というぎりぎりの段階になって、政府が業界提案による「今後3年間の輸出競争に基づく自然淘汰案」を原則案として了承した。この集約案は3年の猶予期間内に、各社とも部品輸入額を大幅に減らすことを義務付けられ、事実上の国産化比率のアップになるものであった⁽¹⁸⁾。

1980年代に入ると、ASEANは域内諸国の自動車国産化政策に、統一ルールを作るための検討を始めた。これが実現されると日系の自動車・同部品メーカーは、各国まちまちの国産化政策に振り回されることなく、効率の良い現地生産やASEAN内の生産分業が可能となる。というのも、ASEAN加盟5カ国はこの頃、相次いで自動車の国産化政策を強化する方向に動いていたからである。インドネシアは部品目方式を採用し、個々の部品ごとに規定の年限内に100%国産化するという方針を打ち出していた。フィリピン、タイ、マレーシアは、現行の30~60%の国産化率を引き上げしようとしていた。各国の国産化政策は算定基準がまちまちで、しかもよく変更があった。このまま各国が国産化政策を強化していくと、進出企業が各国でそれぞれ部品加工から、完成品組立までの一貫体制を取らなければならなくなり、進出企業の投資負担は増すばかりであった。

そのため、日本の自動車・同部品メーカーは、ASEAN域内で統一ルールを作るように、域内各国に強く申し入れていた。申し入れの主な内容は、(1)ASEAN域内で分業生産ができるように配慮してほしい、(2)関税率についても応分の配慮を加えて欲しいといったものであった。ASEANが統一ルール作りのため話し合いを始めることにしたのは、距離的にも近く技術水準の高い日系の自動車・同部品メーカーの進出に、弾みをつける必要があると判断したためとみられる。その結果、ASEAN加盟5カ国は、自動車部品の生産で分業体制を確立し相互に供給し合うとい

う「自動車補完計画」を打ち出し、その具体化を急ぐようになったのである⁽¹⁹⁾。

1981年5月には、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイの5カ国は、特定産業分野での相互補完、協力を深める第一弾として「ASEAN自動車補完計画(BBC)」に合意していた。この計画では、部品についての各国の生産分担を決めていた。8月には、新計画を日本企業に提示して、各メーカーの自己責任によってそれぞれの国で生産する部品を、弾力的に決めることができるようになっている⁽²⁰⁾。

1982年6月、トヨタ自動車は、豊田市の堤工場の組立工場の南側に、建築面積6,127平方メートルの「堤CKD工場」に着工し12月に完成させた。これは発展途上国の自動車国産化の動きに対応したものであった。またトヨタはこれと並行して、豊田市の高岡工場内に部品工場の建設を進めていた。同部品工場は大衆乗用車「カローラ」のCKD用部品の生産・梱包工場として、4月から着工したものである。これらの工場の完成によって、「カローラ」「コロナ」というトヨタの主力車種の部品供給体制が、整備・強化されることになった⁽²¹⁾。

1983年後半になると、フィリピンの経済危機が深刻化してきた。フィリピンでは外貨が底をつき、輸入がほとんど停止していた。輸入部品不足から自動車業界が早くも操業の短縮や中止に追い込まれようとしていた。1984年3月頃までには、三菱車を組み立てているCARCO、フォード・フィリピンズ、GMピリピナス、DMCやピリピナス日産もほぼ全面的に操業をストップしていた。これは同国政府が外貨事情の悪化を背景に、自動車を輸入する際には輸出で得た外貨を当てなければならない、という厳しい措置を続けているためであった。

この当時、フィリピンにKDセットを輸出していたのはトヨタ、日産、東洋工業、三菱、いすゞの5社であった。これらのメーカーを合わせた輸出台数は、ここ数年、4万台前後で安定した市場になっていた。ところが、フィリピンの貿易収支は赤字が続き、1982年初めには31億ドルだった外貨準備が、一時は3億5,000万ドルまで落ち込んだ、これを受けて中央銀行が同年10月18日、銀行債務支払い停止措置を取ったため、各社は輸出信用状の開設ができなくなった。各社ともKD生産用の部品輸出ができなくなり、1983年10月に乗用車だけで2,000台近くあった輸出は、11月にはバス、トラック合わせてわずか101台、12月には71台に激減した⁽²²⁾。

こうした状況の中、1984年3月、フォードは赤字累積を理由に、フィリピンでの小型トラックと乗用車の組み立てを止め、8月までに完全撤退すると発表した。不況に加え外貨危機で自動車組立用部品の輸入が、1983年秋以降ストップし撤退に追い込まれたのである⁽²³⁾。

続いて、1984年4月になると、トヨタはフィリピンにおける提携先であるDMCとの技術援助契約と販売代理店契約を、3月末で打ち切ったことを明らかにした。DMCは1978年には年間2万6,000台を生産・販売していたが、1983年には1万台に減少していた。すでに、1983年末からはフィリピン向けの信用状を開設できない状態となり、DMCは工場を閉鎖し、従業員3,000

人をレイオフしていた。PNBがDMCの工場を債務不履行で差し押えていた⁽²⁴⁾。

一方で、トヨタは今後DMCに代わり、フィリピン市場でのアフターサービスを行なっていくことを明らかにした。そこで、トヨタのフィリピン駐在員事務所が同国内のトヨタ車のディーラーに直接、補給部品などを取引できる体制を維持しておくことになった。この時までには、15万台のトヨタ車がフィリピン市場に出回っており、そのユーザーに迷惑をかけないことを表明し、フィリピン市場からの完全撤退でないことを強調した。1984年5月には、トヨタはフィリピン政府に駐在員事務所の開設を申請し、BOIから開設の仮認可を受けている。証券取引委員会（SEC）の最終承認が下り次第活動を開始した⁽²⁵⁾。

こうして、フィリピンからは、GM、フォード、トヨタなど有力メーカーが相次いで撤退したのである。一方で、三菱の組立工場のCARC、変速機工場のATC、日産、そしていすゞは、悪戦苦闘しながらも残留した⁽²⁶⁾。

3. 現地法人設立によるフィリピンへの再進出

トヨタは、1986年2月に、フィリピンでのコラソン・アキノ新政権誕生に関連して、中断していた同国での事業を再開すると発表した。7月にはトヨタは1987年フィリピンでの自動車組立生産・販売を3年ぶりに再開する方針であり、アキノ新政権の要請で予備折衝に入ったことを発表した。同国の産業政策が秋に確立するのを待って、年内にも生産計画を決めるというものであった。

1987年9月には、トヨタは三井物産と組んでフィリピンの民間銀行と合弁で乗用車の現地組立・販売に乗り出すために、フィリピン政府に工場進出の計画書を提出したと発表した。計画では、資本金は1億5,000万ペソ（1ペソ＝約8円）の合弁会社を設立し、現地の投資信託銀行であるメトロポリタン・バンク・アンド・トラストが60%、トヨタが25%、三井物産が15%出資する。生産設備はPNBが管理している、トヨタがかつて技術提携していた旧DMCの遊休工場を買収する。「カローラ」「クラウン」の乗用車を中心に、1991年までの5年間で合計1万5,000台を生産、全量、同国内で販売する。1987年早々にもフィリピンで年間3,000台の生産に入るとしている。

三井物産はこの生産計画を実現するうえでカギとなる、日本からの部品輸入代金の手当てに当たった。エビ、マグロ等の現地産品を加工し、これらを米国向けなどに輸出し、外貨を獲得する。また、トヨタのフィリピン現地法人自ら自動車部品等を、1991年までの5年間に9,800万ドル輸出する計画であった。外貨事業の悪化に直面するフィリピンでは合弁工場が輸入する際の支払い外貨は、自ら調達するのが事実上の義務となっていた。トヨタの工場進出に伴い現地従業員

3,000人の雇用創出効果と、7億ペソの税収増加が期待された⁽²⁷⁾。

しかしながら、1987年3月には、トヨタがフィリピンでの現地生産開始が大幅に遅れると発表し、生産開始は1988年春以降になるとの見通しを明らかにした。これは、比政府内で自動車産業育成政策を巡り、推進派の貿易産業省と慎重派の経済企画庁との調整がつかず、同社の現地子会社のBOIによる設立認可が遅れていたためであった⁽²⁸⁾。

1987年2月のフィリピンの国会議員選挙は、与党連合の圧倒的勝利となった。この結果、アキノ政権は、1986年9月現在で278億ドルに達する同国の対外債務の改善を目指し、短期的には外資導入の促進、長期的には政府系企業資産の売却・民営化による民間部門の活性化に取り組むと考えられた。ただ、外資により自動車産業を育てようという自動車産業発展計画も現政権で見直し作業を進めたものの、依然として新しい計画はできていなかった⁽²⁹⁾。

1987年7月になって、やっとフィリピン政府は懸案の自動車産業発展計画を最終決定するとした。これに先立ちアキノ大統領は、BOIに決定権限を与えた。同計画を受けて、トヨタをはじめ各自動車メーカーは今後の製造計画をBOIに提出することになった。

計画には「乗用車発展計画(CDP)」と「商用車発展計画(CVDP)」の2つがあった。アキノ政権は政権発足以来、マルコス前政権が作った同種の計画を全面的に見直していた。新計画では、外貨の調達に関する規制を緩和するのが特徴であった。これまでは部品輸入のための外貨を100%自前で調達することを義務づけていたが、新計画ではその割合が乗用車で75%、トラックで25%に下がる見通しであった⁽³⁰⁾。

1987年8月末、比政府の「民営化委員会(COP)」は、トヨタ自動車・三井物産による旧DMC工場の買収を、条件が適当でないという理由で却下した。アキノ政権にとって、この計画は新生フィリピンと日本企業の関係回復を象徴するものであった。そのため、なぜ、こうした判断が下されたのか、不思議に思われた。地元紙などでは、(1)いすゞ自動車も同国乗用車市場に参入する可能性があり、こちらの方が安いという経済性がよさそうである、(2)旧DMCの工場買収には現代自動車等韓国メーカーも関心を示しているなどを上げている。また、買い取り価格のつり上げが狙いとも考えられた。旧DMC工場はPNBが所有しており、買収価格については2億ペソ(約14億円)でいったん合意したといわれていたが、国有財産は競売にかけべきだと主張する政府高官もいたのである。いずれにしても、トヨタや三井物産に対して、フィリピン政府からの説明はなかったという。

もっとも、この頃には自動車需要も回復しつつあり、トヨタ・三井グループはあきらめず、今後も計画実現に向けて交渉を続けると表明した。繊維など輸出産業が好調で、企業の社有車需要が急増していた。1980年前後は年間3万台からの乗用車需要があっただけに、近いうちにこの水準まで戻るとも期待された。フィリピンの新車市場は、1978年には6万5,000台に達したが、

その後政情不安による生産低下もあって1986年には4,000台まで落ち込んだ。アキノ政権誕生後は1987年に7,000台、1988年には1万3,000台と回復していた。実際、撤退しなかった三菱自動車グループは月産450台のペースを続け、年間5,000台到達も間近であった。日産グループも年間2,400台へ迫り、1986年に比べ倍増していた⁽³¹⁾。

1987年9月には、この件について、トヨタ・三井物産の2社はフィリピン政府に計画案を修正する用意がある旨を伝えた⁽³²⁾。さらに、10月になるとフィリピン政府は近く、PNB管理下においた旧DMCの遊休工場の売却について公開入札をすとした。進出自動車メーカーについては、BOIが近く発表する「自動車発展計画」に基づき承認する段取りとなっていた⁽³³⁾。

比政府は、1988年1月に、同国へ進出する外資の計画提出期限を2月8日とする等、BOIと政府資産の売却を担当する「資産民営化信託（APT）」が協議して一連のスケジュールを決めた。これは、進出する外国企業が政府管理下にある旧DMCの遊休工場を買収することを前提としており、外資の進出問題と同工場買収問題が絡んでいるためであった。スケジュールによると、外国企業の計画提出を受け、BOIは30日以内に一定の要件を満たしているかどうか審査して適格企業を選定し、APTが旧DMC遊休工場について適格企業による競争入札を実施する。APTはその日程を暫定的に3月16日と決めた。これを受けトヨタは再進出についての計画を提出することになった⁽³⁴⁾。

しかしながら、1988年3月になっても、フィリピン政府は最終的な決定をおこなっていなかった。貿易産業省の計画によると乗用車製造免許を与えるのは3社までであった。すでに日産と三菱自動車が稼働していたので、残りは1社となっていた。この第3のメーカーのフィリピン進出には、トヨタのほか韓国メーカーなど9社が関心を寄せていたといわれたが、結局、同省の示した条件を充たしたのはトヨタだけであった⁽³⁵⁾。

1988年5月には、APTが実施した競争入札の結果、トヨタが旧DMCの遊休工場を1億3,100万ペソ（約7億8,000万円）で買収し、近くCOPが正式承認することになった。この入札では、トヨタはメトロポリタン・バンク、三井物産と企業連合を組んで臨んだ。同社が貿易産業省に提出した計画によれば、乗用車、トラック合計の生産台数は1992年までに約1万9,000台となっていた⁽³⁶⁾。

4. TMPの本格的な経営活動の展開

1988年8月、トヨタはフィリピンに自動車生産のための合弁会社、「TMP」を設立したと発表した。新会社の会長には、メトロポリタン・バンク会長であるジョージ・S・K・ティーが就任し、社長には三竹仁雄トヨタ自動車豪亜部主査が就任した⁽³⁷⁾。

1988年11月、トヨタのフィリピン現地生産計画の内容が固まったと報道されている。1989年夏から「クラウン」「カローラ」の乗用車2車種と、商用車の「ハイエース」の計3車種を生産・販売する。買収した工場に20億円を投入し、新生産ラインの建設に着手し、現地資本のディーラーを20店開設する。初年度は3車種5,000台で立ちあげ、3年以内に年産1万台に引き上げる。トヨタでは、部品を購入する「外貨割当」が増額されれば生産を拡大できるとみていた。

当時、アキノ政権は自動車産業育成に取り組んでおり、国民の間でも自動車への需要が増していた。日産自動車と三菱自動車が現地でフル生産をしていたが、2社の供給能力は年間1万数千台にとどまっていた。このため、新車とは別に4倍の中古車が闇ルートでフィリピン市場に流入しているといわれた⁽³⁸⁾。

1989年2月には、トヨタは同年8月からの生産・販売開始予定を3月に早めて、現地工場を稼働させた。自動車産業育成に力を入れるアキノ政権下で、実質経済成長率もGNPベースで1986年にプラスに転じた後、1987年に5.6%、1988年には6.7%を達成した。同国でのモータリゼーションは一段と活発化しており、同国政府もトヨタ車の生産・販売の前倒しを強く求めた。このため、トヨタは急遽3月豊田英二会長自ら同国に赴き、工場の開所式を行なった⁽³⁹⁾。

開所式で豊田英二会長は、「フィリピンの自動車部品メーカー数社がトヨタ関連の部品メーカーと技術援助交渉に入った」と表明している。フィリピンでは部品供給の面では数量、品質とも不十分であり、比政府の自動車産業発展計画では、1990年に乗用車についての40%の国産化率を達成しなければならなかった。このため、日本からの技術移転が必要になり、トヨタが日本電装等に要請したものであった⁽⁴⁰⁾。

TMPは、1989年6月に1990年から新たに乗用車「コロナ」の生産を始めると発表した。フィリピン市場の旺盛な新車需要に応え、車種を増やすのが狙いであった。また、生産規模は現行の月産1,200台から、1990年末までに同2,000台に拡大する見通しであった。フィリピンの国内需要は1989年1月の約2,000台が5月には約4,000台と倍増し、生産が追い付かない状況であった。TMPは1990年4月までに月産1,500台に引き上げ、新車種を手掛ける考えであった⁽⁴¹⁾。

1988年10月、ASEAN諸国はタイで開催された経済閣僚会議で、ASEAN6カ国の閣僚は、自動車産業育成のために部品の相互補完に関する「同一ブランド内の自動車産業補完計画覚書」に調印し、域内からの調達を優遇する措置を打ち出した。地域内で生産された部品の国産化率が50%以上の場合、輸入国はその部品の輸入関税を軽減する等の措置が取られる。このため、日系自動車各社はこの政策に沿って、域内供給に協力する体制をとることになったのである⁽⁴²⁾。

トヨタも、東南アジアの生産拠点を相互に結ぶ部品の補完供給ネットワークづくりに着手している。トヨタは1992年をメドにタイ、インドネシア、マレーシア、フィリピンで主要な部品の供給体制を確立するとし、相互供給額の目標は総額1億ドル以上であった。マレーシアでステア

リング部品、フィリピンでトランスミッション（変速機）といった具合にそれぞれ集中的に生産し、他の3国にも供給する。タイ、インドネシアでは既存工場を増強し、マレーシア、フィリピンでは新会社を設立して供給し合う。各工場の生産規模は年間約10万台相当となる見込みである。集中生産による量産効果で競争力を高めるとともに、ASEANでの部品の現地化政策に協力するものであった。同社のこの時の相互供給の総額は年間1,000万ドル規模であるが、2~3年後には1億ドル以上に拡大するという⁽⁴³⁾。

1990年2月には、トヨタはフィリピンにトランスミッションの生産現地法人を設立する計画を、BOIが承認したことを明らかにした。トヨタが東南アジアで進めている部品相互供給ネットワークづくりの一環で、年内にも工場建設に着手し、1992年操業開始を目指した。この新会社は「フィリピン・トヨタ自動車部品（Toyota Auto Parts Philippines: TAP）」で、資本金は約10億ペソ（約57億円）、出資比率はトヨタ自動車90%、TMPが10%である。工場の敷地面積は約3万平方メートルで、設備投資額は約19億ペソ（約106億円）となる。1995年のフル操業時には年間20万基を生産する計画であった。また1992年にはTMP独自のプレス工場の建設にとりかかり、翌年操業を開始した⁽⁴⁴⁾。

TMPは1989年10月には、完全なノックダウンであるCKD方式に移行する記念式典を開いている。また、1990年の生産計画については、乗用車と商用車を合わせて、現在の約2倍にあたる2万1,000台を予定していた。ところが、準備を進めていくうちに、塗装等の水準が日本と比べてもよいことがわかり、1990年末までの実施を目標にしていた増産体制を前倒して需要の増加に対応しようとした⁽⁴⁵⁾。

1989年9月には、フィリピンのコンセプション貿易産業相は、排気量1100cc以下の乗用車メーカーを同国へ新規参入させる可能性があることを明らかにした。これは、自動車需要が盛り上がっているのに応え、低価格の「国民車」を導入しようとする構想であった。

フィリピンでの自動車生産はこの時期急増しており、とくに乗用車は1988年の約1万1,000台から1989年には3万台を超える見通しであった。そのため、注文から納入まで数カ月から半年かかっているため、国民の間から供給をもっと増やすべきだとの声が高まっていた。貿易産業相はこうした状況を踏まえ、国民に安い乗用車を供給するために、新規参入を容認する考えを示唆した。

比政府は、1987年末に発表したCDPで参加メーカーを3社に限定した。1988年までに日系3社に絞られ、1社当たりの乗用車のモデルは3車種までとの厳しい枠があった。各社は乗用車メーカーがこれ以上増えないことを前提に増産体制を敷いた。このため、3社の間には戸惑いや反発がくすぶり、生産計画の前倒しを検討する動きも出だした⁽⁴⁶⁾。

1990年2月になって、貿易経済省がまとめた新たな自動車開発計画の最終案が明らかになっ

た。コンセプト貿易産業相が提起した排気量1200ccの「国民車」を、生産するメーカーの同国への新規参入を認めているのが目玉であった。国産化率も大幅に緩和し、1993年までに51%を達成すればよいように手直した。当初は1100cc以下を想定していたが、1200cc以下に変更し、価格は17万5,000ペソ（約105万円）程度としている。アキノ政権が策定した現行のCDPは1987年末に決まったもので、国内の乗用車メーカーを三菱、日産、トヨタの3社に限定していたが、1200cc以下の乗用車を手掛けているメーカーはなかった。需要に生産が追いつかないため、日本車（1500cc）の半値程度、100万円強の国民車を新たに供給しようとしたのである⁽⁴⁷⁾。

比政府が1990年4月末を締め切りに国民車メーカーを募ったところ、日米欧や中国、ブラジルのメーカー等が地元資本と組んだりした計13社が名乗りを上げた。申請したのは、日本勢が本田技研をはじめ日産、三菱、ダイハツの4社、韓国の起亜産業、イタリアのフィアット、スウェーデンのボルボも名を連ねている。多くの申請企業は、とりあえずフィリピンに足場を構築して、自動車需要に対応して利幅の大きなより排気量の大きい車の生産に乗り出す考えであった。それに対して、TMPは「自動車政策がころころ変わると、設備投資計画にも響く」と批判的で、この計画には応募しなかった⁽⁴⁸⁾。

1990年11月、ASEANは経済閣僚会議でトヨタ、日産の域内自動車部品相互融通プロジェクトに、メーカー別関税割引制度（BBC）の適用を決めた。1989年の三菱自動車に次ぐ措置であった。トヨタはこの時点では、タイ、マレーシア、フィリピンの3カ国の拠点間でタイ（ディーゼルエンジン、電装品）、マレーシア（ステアリングリング、電装品）、フィリピン（トランスミッション）等の集中生産品目を交換する。1991年11月にインドネシアのPTアストラ・モーターが生産している小型ガソリンエンジン「5Kエンジン」を、月間数百台の規模でフィリピンに供給し、現地KD生産するアジア専用車「Toyota Utility Vehicle (TUV)」に搭載すると発表している。1996年4月には、「7K型ガソリンエンジン」をフィリピンに輸出している⁽⁴⁹⁾。

さらに、フィリピンでは日系3社がKD生産を実施していたが、比政府はKD部品の輸入額に見合う部品をフィリピンから輸出するように求めている。完成車メーカーが同国産の部品を日本や欧米の生産拠点で購入すると、それは輸出分にカウントされる仕組みになっている⁽⁵⁰⁾。

三菱、日産、トヨタは1990年前半までフル生産を続けていた。この年の生産台数は前年比25%増の6万台に達するとみられていた。ところが、湾岸危機で石油製品価格が、9月、12月と相次いで上昇し、とくにガソリンは約3倍に跳ね上がった。外貨不足等で通貨のペソの為替相場も大きく下落した。外貨で部品を輸入している各自動車メーカーは為替差損を埋めるため、ペソ建ての販売価格を11月から平均30%引き上げた。そのため、消費者の買い控えで自動車需要は急速に冷え込んだため、TMPは全雇用者の約4分の1に当たる研修生350人を、研修期間終了と

ともに解雇した⁽⁵¹⁾。

1991年1月には、トヨタはこの年の後半をメドに、台湾のトヨタ生産拠点である国瑞汽車で生産している小型トラック「ゼイス」(排気量1500cc)を、フィリピンへ輸出すると発表した。トヨタは、フィリピン市場の低迷が中東の緊迫という突発的な要因によるもので、フィリピンで販売している「カローラ」に比べて30%前後安い百数十万円の割安な台湾製の投入は、長期的なシェア拡大につながると判断した。ただ、フィリピンは完成車輸入を原則的に禁止しているため、現地生産拠点であるTMPで最終的な完成車に仕上げるといふ⁽⁵²⁾。

1991年6月、アキノ大統領は「外国投資法」に署名した。外国企業の出資比率はこれまで原則として40%を上限としてきたが、同法施行後3年間に限って基本的に全額出資を認めるものであった⁽⁵³⁾。

TMPは操業当初の「クラウン」「カローラ」「ライトエース」の生産に加えて、1991年4月からは「コロナ」、10月からは「タマラオ」をそれぞれ追加した。生産台数は月間1,300~1,400台で、比国内シェアは10月末で33%とトップとなっていた。

この時期になると、トヨタグループとしても積極的にフィリピンへの投資を行なっている。一つは建設中のトランスミッション工場が1992年10月に稼働する予定であり、日本や東南アジアへ輸出する計画であった。また、1993年までにはプレス工場を完成させたい考えであった。

TMPは日本からの技術移転を進めるため、当時100人程度の従業員を研修生として日本の工場に派遣しているほか、1991年4月から優秀なエンジニアを「出向者」として日本のトヨタ本社に送り込んでいる。出向期間は2、3年で待遇は日本人スタッフと同じである。これを数年続ければ出向者は数十人となり、彼らが帰国した時にはTMPにとって力となることが期待された。また、TMPは1991年8月には、パキスタンからの研修生を受け入れており、同社が技術移転の担い手にもなることが期待された⁽⁵⁴⁾。

1992年12月、トヨタはASEAN域内で準備を進めていた自動車部品の分業生産体制が出来上がり、年明けから部品の域内相互供給をスタートすると発表した。ASEAN各国による部品相互補完協定に従い、フィリピン、タイ、マレーシア、インドネシアの4カ国間で生産した部品を融通し合うものである。TAPも1992年7月に試験生産を開始したのに続いて、9月から本格生産に入り部品融通に向かって一步を踏み出した⁽⁵⁵⁾。さらに、1993年1月には、域内の自由貿易協定といえるASEAN自由貿易圏(AFTA)が発効した。その具体策である共通有効特惠関税(CEPT)が導入された⁽⁵⁶⁾。

1992年には、ASEANの中で唯一低迷を続けていたフィリピンの自動車販売市場が急速に回復してきた。1989年の自動車販売台数は4万7,100台、1990年に5万7,500台と22.1%増加した。1991年には、再び4万800台と逆に16.5%減少した。しかし、1992年6月のラモス政権の誕生

とその後の政治的安定を背景に需要が伸び、1992年の乗用車・商用車を含めた総販売台数は、前年比12%強の5万4,000台であった。1993年は、マルコス政権時代の1970年代末に記録した、ピーク時の7万台の販売台数に迫るのではと期待された。TMPは1992年の販売台数を前年比35.3%増の1万8,800台、1993年には急伸して乗用車5万台、商用車2万2,300台となった。1994年は10万4,000台に達した。

1994年になると、アキノ政権の後期以来、数年間低迷を続けてきたフィリピン経済が急速に回復している。停電時間減少、外国出稼ぎ労働者からの巨額のドル送金、株式ブームによるカネ余り等が景気好転の直接的な要因であった。ラモス政権になって政治が安定し、徐々に進めてきた規制緩和・自由化と、国営企業の民営化を促進してきたことがその底流にあった。1994年のGNPの成長率は5.5%を達成し、1995年は政府の見通しでは6.5%となっていた。1人当たりのGNPも1992年で770ドル、1993年で830ドルを増え、「1,000ドル経済」に着実に近づいていた。その結果、自動車需要も高まった。トヨタをはじめ日系自動車メーカーは、50%という外貨獲得義務に苦しみながらもフル生産していた。TMPは1993年に、2万5,000台を生産している。そのため、現行の年産規模を倍の5万台近くまで引き上げる方針で、マニラ市郊外に新工場の建設を検討し始めていた⁽⁵⁷⁾。

1995年4月、TMPはマニラ近郊のラグアン地区に新たに投資金額100億円を投じての、第2工場建設計画を明らかにした。計画では工場は1997年初めに稼働し、当面は年間2万5,000台を生産する。既存工場と合わせるとトヨタのフィリピンでの生産能力は年間5万5,000台となる。既存工場では「クラウン」「コロナ」「ライトエース」等を生産しているが、第2工場では「ターセル」をベースにしたアジア向けの戦略車種である「アジアカー」を生産することになるとみられた⁽⁵⁸⁾。

トヨタは、1995年に日米自動車摩擦に対応して公表したトヨタの「新国際ビジネスプラン」で、「アジアカー」の投入のほか、海外生産の強化、海外部品の購入や輸入拡大などを打ち出している。1998年に販売台数の65%を海外生産する計画であった。アジアカーはタイ、インドネシア、フィリピンの3カ国で生産、販売するアジア向け専用車であり、2000年にはフィリピンでのアジアカーの生産を1万2,000台と見積もっていた⁽⁵⁹⁾。

また、新国際ビジネスプランに基づき、トヨタは1997年2月1日、ASEAN域内での部品生産を進め、フィリピンでもTAPがこれまでのトランスミッションに加え、駆動系部品である等速ジョイントの生産を始め、タイと台湾に輸出し始めている。当面は年間6万7,000個を生産し、全量をアジアの組立拠点に輸出する。将来は、年産22万個の生産を予定していた⁽⁶⁰⁾。

1995年頃になると、ASEANの国々は本格的なモータリゼーションを迎えるようになった。各国とも競争力の源泉となる部品産業の未整備が露呈しており、海外の部品企業の誘致に全力を

注ぎ始めた。フィリピン政府も、小型乗用車の部品関税を10%から3%に引き下げた。こうした中、この地域で圧倒的なシェアを誇る日系メーカーも、為替変動の影響を受けにくい生産体制を作る狙いで、部品の現地調達強化に動いている⁽⁶¹⁾。

1996年7月には、ASEAN 6カ国の自動車産業は13年ぶりにASEAN自動車連盟(AAF)を再結成した。加盟国相互の部品供給の円滑化や環境・安全基準づくりを進めるとともに、個別企業では対応しにくい多国間の問題解決に取り組む。ASEANはAFTA計画で、2002年までに域内関税を現行の30~40%を、0~5%に引き下げる予定であった。AAFの設立はこうした流れに乗り、有力な自動車生産地域にのし上がることを狙ったものでもあった。各国政府間で取り決めた「ASEAN産業協力協定(AICO)」の確実な履行などについても、ASEAN事務局や各国政府に働きかけるという⁽⁶²⁾。

AICOは発効して2年目にして、ようやく動く兆しがみえてきた。1997年10月にクアラルンプールで開催されたASEAN経済閣僚会議で、各国が認可手続きの迅速化を確認している。AICOはもともと企業からの適用申請を受理してから、60日以内に各国が回答する規則がある。ところが、19社から申請があったが、いまだに適用が認められた企業は1社もなく、申請を受け付けない国もあったからである。また、同年7月にタイで発生した通貨危機の影響で、マレーシアやインドネシアのように独自の国産車計画を持つ国は、外国企業が有利になるAICOには消極的であった。これに対し、外国の自動車会社に依存しているタイやフィリピンはAICOに積極派といわれた。トヨタは1998年末までにはタイ、マレーシア、フィリピンの間で認可を得て、1999年にはこれら3カ国間で本格的な利用を開始し、部品調達コスト引き下げにつなげようとしていた⁽⁶³⁾。

また、トヨタは2000年までにタイ、インドネシア、フィリピン3カ国の販売網を現在より5割増しの約530拠点に拡充し、販売体制を強化すると発表した。1997年末以降に投入する「ターセル」をベースにした「アジアカー」に対応するものであった。この時、フィリピンでは10カ所の販売拠点しかなかった。TMPは、1989年2月に最初のFCディーラーをマニラに設置した。1990年にはマニラ以外にディーラーを設け始め、創立25周年を迎えた2013年までには、36のディーラーを全国に展開している⁽⁶⁴⁾。

1995年11月、トヨタは海外ディーラーのサービス工場での工程管理や、部品手配の効率を上げるコンピュータシステム「トヨタ部品サービスシステム(TOPPS)」を開発し、他国に先駆けてフィリピンのディーラーに導入した。サービス工場と部品販売店等をオンラインで結び、受付・整備作業や部品発注業務等にジャスト・イン・タイム等「トヨタ生産方式」を活用したもので、今後は各国に広げていく予定であった。新システムはパソコンで作動、各国言語への対応が可能である。オンラインを通じた部品の発注、時間単位の工程管理、顧客の入庫時間に合わせた部品

手配ができるようになり、サービス工場の生産性を改善することで整備料金の低価格化が図れるという⁽⁶⁵⁾。

5. 第2工場の始動

1997年4月、TMPはラグナ州サンタロサ市で第2工場の開所式を行なった。64億円を投じて建設した新工場の生産能力は年間2万5,000台で、第1工場と合わせると年間6万台になる。当面は第1工場で生産していた車種のうち「カローラ」「コロナ」「クラウン」の乗用車3車種を移管し、第1工場では商用車を引き続き生産する。将来的にはタイで1997年1月に発売されたアジアカーのフィリピン版を投入する⁽⁶⁶⁾。

しかしながら、通貨危機によってフィリピンでも他のASEANの国々と同じように、消費市場に異変が生じた。高額支出にブレーキがかかり、前年までの25%以上という伸び率であった自動車の販売台数が激減したのである⁽⁶⁷⁾。

そのため、1997年12月中旬から翌年1月にかけて1カ月間、TMPはサンタロサとビクタンの2カ所の工場の操業を全面的に停止した。ASEAN域内の経済低迷で自動車の販売が落ち込み、在庫が膨らんでいることから生産調整をするためであった。1997年の販売実績は1月～11月で前年同期比17%であったが、11月単月では同4%減と落ち込み幅が拡大し在庫が増えていた。サンタロサ工場の完成で、フィリピン国内の生産の能力を年産約5万台まで強化したばかりのことだった⁽⁶⁸⁾。

1カ月間操業を休止して在庫を削減したが、再開後も操業は低レベルにとどまり、2交代制勤務を交代なしの体制に替えた。ペソ安に伴う原材料費の上昇や金利上昇等のコストアップが深刻であったが、売れ行き不振で価格に転嫁できる状況でもなく、収益面でも極めて厳しい状況になっていた⁽⁶⁹⁾。

そのため、トヨタでは余剰人員を日本で研修したり、訓練制度の拡充などを図ったりして生産性向上に取り組んだ。一連の教育投資で将来の経営回復時に備える狙いもあった。同社は、タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシアの製造拠点を対象に、1998年度は1997年度の2倍の500人を日本の工場に研修させている。これには、通産省の海外技術者研修制度を活用している⁽⁷⁰⁾。

また、トヨタは日系部品メーカーにも、現地部品メーカーの支援を要請している。例えば、トヨタの要請でフタバは現地部品メーカーのポリフォーム社に対して、マフラーの生産設備を納入する等の支援をしてきた。トヨタはポリフォームの品質を安定させるため、フタバが持つマフラーの設計ノウハウや評価技術が必要と判断した。両社は1998年11月に、2001年までの3年間の

技術援助契約に調印している。

ポリフォームは1997年11月からフタバ製の設備を使い、TMPが生産する「カローラ」用のマフラーを月500本納入し始めた。1998年10月からはトヨタのアジア戦略車「タマラオ」用マフラーの供給を月1,200本ペースで始める等、トヨタとの取引を強化した⁽⁷¹⁾。

TMPは、サプライヤーの育成にも力を入れた。同社は日本の「協豊会」に匹敵する「サプライヤークラブ」を組織し、各サプライヤーの生産性・安全、品質について、改善活動をサポートしている。アジア通貨危機後はサプライヤーに対して、技術面のみならず資金面でもサポートしたのである。2013年までには、79社がサプライヤークラブに加盟していた⁽⁷²⁾。

1997年から2000年は、TMPにとって「暗黒の時代」といえる。通貨危機後に輸入部品の価格は高騰し、運転資金が底をつき、1998年だけで40億ペソ（2013年換算で約90億円）借金をしたといわれる⁽⁷³⁾。

1998年3月には、トヨタはTAPで生産するトランスミッションを、南アフリカの同社工場に月3,000基分の輸出を始めたと発表した。大型バン「ハイエース」と「ハイラックス」の2車種に使用する部品で、4月には日本に月4,000台分輸出するという。アジア通貨下落で調達コストが下がったことと、現地工場の稼働を引き上げる狙いがあった⁽⁷⁴⁾。

1998年4月、比政府が米フォードの工場誘致へ向けて投資優遇制度を改定した。これに対し、トヨタをはじめとする日系地元メーカーが「不公平だ」と強く反発している。というのは、1998年6月に発足したエストラダ政権が、投資優遇分野を定めた「投資優先計画」の対象に、新たに自動車産業を指定したからである。これによって、フォードに対し最大8年間にわたって法人税を免除するのが狙いとされた。同社の求めに応じて、現地調達比率などにも特例を設ける見通しであった⁽⁷⁵⁾。

同年5月末、フォードはサンタロサの「自動車団地」で起工式を開いた。約25ヘクタールの敷地に関連会社を含めて210億円余りを投じ、大型の部品・組み立て工場を建設する。1999年に完成する予定で、乗用車やバン、ピックアップトラックを組み立てるほか、部品を東南アジア等にも輸出する計画であった。この厳しい状況のなかで、フォードが敢えてフィリピン進出を決めたのは、ペソ安で投資の好機と判断したからであった。ドルで見た建設費や人件費は大きく減少し、投資しやすくなったのである⁽⁷⁶⁾。

1999年9月、フォードはフィリピンでの乗用車の組み立て生産を開始した。1983年の撤退以来16年ぶりの生産再開で、同国で唯一の米系メーカーとなった。生産能力は年2万5,000台、1600ccの自動車を生産するほか、2000年初めからピックアップトラックの製造ラインも設ける⁽⁷⁷⁾。

さらに、1999年4月には、比政府はこれまで物品税をかけなかった車種に課税し、税収不足

を補う一方、フォードに対しては前政権が廃止したはずの半完成車への優遇関税を復活したりしている。また、同社は比政府が進める「自動車輸出プログラム」を利用し、2003年には1万3,500台をタイやインドネシアを中心に輸出した。

トヨタ、三菱、いすゞの自動車3社はフィリピンでミニバンサイズの低価格車を生産・販売していた。物品税がかからない10人乗りの仕様にするため、跳ね上げ式の座席を儲け、人員輸送にも物品輸送にも使える多目的車とした。中間層以下にも車を持たせる同国の政策に沿う形で、投入した車種であった。しかし、税務当局は座席の数え方を変更し、跳ね上げ式は座席に含めない方針を固めた。10人乗りとみなされなければ、排気量に応じて35から50%の物品税がかかる。もちろん、小売価格は4割増しとなり、現在の経済情勢では全く売れなくなると思われた。

また、ラモス政権下では、タイヤとバッテリーを外しただけの半完成車の輸入は雇用や投資につながらないとして、完成車並みの関税がかけられていた。しかし、エストラダ政権は、米メーカーの半完成車に対し、優遇関税の適用を決定した。さらに、同政府は中古車の輸入自由化も検討しているといわれた。これまでフィリピン国内で完成車を製造するために投資してきた日系メーカー等、既存メーカーにとって不利になるため、なぜ政策を変更するのかと反発した⁽⁷⁸⁾。

ASEAN各国では、1999年に入りGDPの伸び率は改善傾向がはっきりしてきた。内需が立ち直れば本格的回復の期待もできるようになった。しかしながら、1999年のフィリピンの自動車販売台数は、前年比7.3%減の7万4,414台であった。景気回復のテンポが遅く、高額商品に対する個人の消費意欲が落ち込んだのが主な要因であった。なお、2000年のフィリピンの新車販売台数は、8万3,949台であった⁽⁷⁹⁾。

2002年2月、トヨタ自動車は東南アジアや欧州での販売強化策として、自動車ローンを手掛ける販売金融会社を増設すると発表した。東南アジアでは1993年に設立したタイに加えて、マレーシアとフィリピンに設立するという。フィリピンでは、大手銀行と合併で新会社を設立する。トヨタ自動車グループの資金調達力を生かし、低利のローンや独自のリース商品を提供する⁽⁸⁰⁾。

2002年になると、フィリピンでの自動車需要も回復してきた。TMPでは、一部ラインにすでに2交代制を導入するようになっていた。2003年の同国の新車販売台数は、前年比7.7%増の9万535台であった。内訳は乗用車が9.8%増の2万3,379台、商用車が7.0%増の6万7,156台であった⁽⁸¹⁾。

2004年3月には、トヨタはタイを拠点として世界共通設計の戦略車「IMV (Innovative International Multi-purpose Vehicle)」プロジェクトを本格始動すると発表した。同年11月には、タイで生産したIMVの第一弾車種が、フィリピンに向けて輸出された⁽⁸²⁾。

これに対応して、2004年9月、トヨタはTAPで生産する手動変速機(MT)の輸出を拡大すると発表した。2004年にはASEANを中心に、前年比3万基増の24万基を輸出する。東南アジ

アで生産が始まったIMV向けの需要拡大に対応するものであった⁽⁸³⁾。

2007年3月には、フィリピンでの手動変速機の生産能力を、2008年までに約2倍に増やすと発表している。2008年には、56億ペソ（約130億円）を投じて、生産能力を現行の15万基から33万基に引き上げたと発表した。手動変速機はIMVに搭載するために、東南アジア、南米、南アの自動車工場への供給を拡大するものであった。新たに500人を雇用し、2008年には27万基の手動変速機を生産する計画であった⁽⁸⁴⁾。

2004年10月には、トヨタは2005年1月に、フィリピンにある2つの完成車工場を統合すると発表している。同国では自動車販売の低迷が続く、2工場合わせて生産能力は年約5万台であるが、生産規模は同2万台程度と生産水準が能力の半分以下にとどまっているため、集約して生産性を高めようとしたのである。

トヨタはビクタン工場が多目的車「レボ」を、サンタロサ工場で乗用車「カムリ」「アルティス」等3車種をそれぞれ生産していた。多目的車の生産をサンタロサ工場に移管し、ビクタン工場は出荷前整備やサービスの拠点として使う。両工場の合計で約1,500人いる従業員は解雇せず、雇用を維持する。

集約後は生産規模は3万台になり、稼働率は大幅に高まる。サンタロサ工場では2005年2月からIMVの生産も開始している。国内販売の拡大で、生産能力に見合う需要を確保していく考えであった。フィリピンでは、アジア経済危機直前の半分程度の年7万～9万台からほとんど増えていない。最大の原因は、比政府が原則禁止している中古車の不正輸入であった。1998年ごろから急増し、2004年には3万台に達する見通しであった⁽⁸⁵⁾。

2005年5月頃には、フィリピンの新車販売が一段と回復の兆しを見せ始めた。同年になって、政府が中古車輸入の抑制策を打ち出したうえ、1990年代後半のアジア経済危機以前に販売した自動車の買換え需要が発生する見通しで、10%超の伸びが期待できるようであった。同年3月の新車販売は約8,000台と前年同月を13%上回った。2004年の新車販売台数は8万8,000台であった。2005年では、8年ぶりの10万台突破もあり得るのではという期待が高まっていた。36%のシェアを持つトヨタは、2月に発売したIMV「イノーバ」の新車効果で17%増、月間販売台数が1997年以来初めて3,000台に達した⁽⁸⁶⁾。

しかしながら、TMPの生産・販売は伸び悩み、タイやインドネシアに比べ、直接投資や製造業の少ないフィリピンは見劣りがした。菅田道信が社長として赴任する2010年前頃には、トヨタ本社ではフィリピンの現地生産に対して、「フィリピンの製造業に将来はないのではないか」「すべて輸入に切り替えてはどうか」など、否定的な意見が浮上していたという⁽⁸⁷⁾。

2009年の新車販売台数も、前年比6%増の13万2,444台にとどまっていた⁽⁸⁸⁾。2010年には、経済成長や海外就労しているフィリピン人が母国に送った外貨総額の増加による個人消費を支え

に、フィリピンの新車販売は前年比27.2%増の16万8,490万台となり、1996年の16万2,095台を上回り過去最高を記録した。大統領選等2010年5月の一連の選挙特需や堅調な個人消費が寄与し、乗用車は27%増の5万8,691台、商用車は同27.4%増の10万9,799台となった。メーカー別では、トヨタが3.1%増の5万6,855台で首位、三菱自動車が同39.5%増の3万2,422台で第2位であった。第3位は、韓国・現代自動車で同68.6%の1万8,696台と続いた。韓国車はすべて輸入であったが、フィリピンでの存在感を急速に高めつつあった⁽⁸⁹⁾。

2010年1月、ASEAN加盟のタイ、マレーシア、インドネシア、シンガポール、フィリピン、ブルネイの6カ国で完成車の輸入関税が撤廃された。残りのベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマーの4カ国は、遅くとも2018年までに関税率がゼロになることになった。このため、タイやインドネシアからフィリピンへの輸入車が増加した。フィリピンでの現地生産はコスト的に不利な面があり、原価を下げるのが急務であった。生産性向上や電力節約などに努める一方、バンパーや外板部品など大物部品を国産に替えている。こうした動きに対して、フィリピンBOIが、2010年中に「自動車開発計画」を改定する予定となった。ASEAN各国は市場統合を進める一方、重点産業として自国の自動車産業の保護・育成を進める形になっている⁽⁹⁰⁾。

2011年のTMPの販売実績は、東日本大震災やタイ洪水で寸断されたサプライチェーンの影響で、5万5,000台に落ち込んだ。しかし、2012年に入ると自動車需要が当初の計画を上回るペースで推移したため、同社は2012年5月には2012年販売計画を従来比約1割上方修正し、6万4,000台とすると発表している。主力セダン等新型車を相次いで投入するほか、販売増を下支えするために現地生産も拡大する⁽⁹¹⁾。

2012年のフィリピンの経済成長は6.6%で、所得水準も上昇した。その結果、家族向けの小型車を買う人が増えた。フィリピンの新車販売台数は前年比11%増の17万8,645台となった⁽⁹²⁾。

2012年3月、TMPは1989年の生産開始以来、フィリピンでの自動車生産台数が合計50万台に達し、記念式典を開いている。この時、サンタロサ工場で「ヴィオス」と多目的スポーツ車(SUV)「イノーバ」を生産していた。さらに、生産能力を2018年までに、現行の2万5,000台から10万台規模にまで高める方針であるとした。TMPの菅田道信社長は、フィリピンでは部品の国産比率をこれまでの約20%から40%に引き上げることなどで、生産能力を拡大したいと語っている⁽⁹³⁾。

2012年9月には、TMPはラグナ州のトヨタ経済特区内に、自動車整備等の技術者を育てる学校「トヨタ・モーター・フィリピンズ・スクール・オブ・テクノロジー」を設立すると発表している。3億5,000万ペソ(約7億円)を投じ、2013年9月に開校している。2年制で1学年300名を受け入れた。フィリピンでは若い人口が増え、所得水準も上昇している。TMPでは、今後新車販売が増えることが予想され、それに伴ってアフターサービスの需要も増えていくと考えて

いた。ここで2年間学べば、卒業生は国内だけでなく世界中のトヨタ認定ディーラーで、サービス業務を担当することができる⁽⁹⁴⁾。

6. 本格的なモータリゼーションの到来と「包括的自動車産業振興戦略」

2013年5月、比政府は国内の自動車産業の支援に乗り出す方針を明らかにした。同国で現地生産を手掛ける日系の完成車メーカー等に、付加価値税を還付する方法が有力視されていた。これにより、生産コストを抑え、輸入車に対抗できるようにする。自動車産業をテコ入れして雇用を増やし、高い失業率を改善する狙いがあった。

フィリピンの2012年の新車販売台数は約18万台と過去最高だったが、国内生産は約7万1,500台と2000年代に入っても生産が伸び悩んでいる。2013年のフィリピンの新車販売台数は21万台、2014年は前年比3割増の23万4,747台で過去の記録を更新した。とくに乗用車が同48%の約9万台と伸びが目立った。フィリピン自動車工業会(CAMPI)に含まれていない韓国・現代自動車等の一部輸入車を合計すると、全体の販売台数は27万台に達していた⁽⁹⁵⁾。

業界団体の試算によると、政府が税還付等の支援を実施した場合、2011年の国内生産は現在の7倍の50万台に増える見込みである。そのうち35万台は、国内向けで、15万台は東南アジア等近隣に輸出することになるという。フィリピンには部品等の下請け産業が少ないため、国内で生産した場合はコストがかさむ。タイで製造する場合に比べ、14%ほど高くなるという。比政府による税還付は、このコスト差を穴埋めする措置になると考えられた。こうすることにより、2020年までには少なくとも7万人の雇用増が見込み、関連産業も含めればさらに多くの雇用を生み出す可能性がある。フィリピンは2012年に6.6%の高成長を達成したが、失業率は7%と高い。1億人の人口の3割がいまだに貧困層で、中間層を育てるためにも産業活性化による雇用増が欠かせない⁽⁹⁶⁾。

ドミンゴ貿易産業相は、2013年中に自動車産業支援に関する工程表を公表する予定だったが遅れた。この遅れは、財務省が支出増大に対して慎重な姿勢を崩さず、政府間調整に時間がかかっているためであった。

2015年6月になって、やっとアキノ大統領が大統領令として、自動車産業を保護・育成するための支援策「包括的自動車産業振興戦略(CARS)」を発表した。その内容は、日系メーカー等に対する実質的な補助金支給が柱で、国内生産台数を増やして雇用創出を目的としている。主な内容は、①税金還付などによる実質的な補助金、②年間45億ペソ(1ペソ=約2.8円)を6年間、計270億ペソ負担、③車体、バンパーなど大型部品の製造を誘致、④企業の新規投資は270億ペソ、3,000億ペソの経済効果、⑤6年で20万人の新規雇用創出等であった⁽⁹⁷⁾。フィリピン政

府は、2015年9月に自動車産業の育成支援策の対象となる3車種を、年内にも選定することを明らかにしている⁽⁹⁸⁾。

数年前から、フィリピンは事務作業などを請け負うビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)の拠点として注目されてきた。インドを抜き世界一の規模になったコールセンターだけでなく、ウェブデザインなど高い技術が求められる職種も増え、所得水準が上がっているのである。人口が1億人を超え、政治も安定し、非常に有望な市場とみられるようになった⁽⁹⁹⁾。

そのため、2015年の新車販売台数は同社前年比2割増しの32万台で過去最高となった。2015年のフィリピンの1人当たりGDPは、モータリゼーションが起これるとされる3,000ドル(約35万円)を突破した模様で、経済成長による所得増で新車販売も好調となった。2015年の比国全体の自動車販売台数は32万台であったが、生産台数は9万8,000台と東南アジア主要国で最も少なかった⁽¹⁰⁰⁾。

フィリピンはASEANでインドネシアについて、2番目に大きな人口を有する。市場としてのみならず、豊富な労働力も魅力である。しかしながら、フィリピンの自動車生産台数はASEAN主要国では最少の10万台に届かず、自動車産業の基盤づくりで遅れている。比政府は今回の支援策を通じて、海外企業などから270億ペソの新規投資を見込む。自動車生産台数を少なくとも年10万台以上に増やし、20万人の新規雇用を生み出したい考えである。メーカーにとっては、タイなどと比べて、割高の生産コストの削減につながりそうである。自動車産業は裾野が広く部品や素材など関連産業が多く、雇用を生み、雇用が増えて中間層の厚みが増せば、さらに自動車売れる好循環につながることが期待された⁽¹⁰¹⁾。

フィリピンで4割近いシェアを持つトヨタを筆頭に、日本車が同国で最も普及し合計で約8割の市場を占めている。だが、購買力のある中間層が台頭する中で、他社と差別化できる「ステータスシンボル」として、欧米の高級車に人気移行する傾向が見られ始めた。フィリピンで買いたい自動車のブランド調査では、日本メーカーの評価が下がってきた。最新の調査では、1位BMW、2位メルセデス・ベンツ、3位ポルシェ、4位フェラーリとなっていた。続いて、アウディ、フォード、ホンダ、シボレー、トヨタ、そしてボルボと続き、トヨタは9位になっている。こうした傾向を考慮して、TMPではすでに2009年高級車の「レクサス」をフィリピンに投入して対応しようとした⁽¹⁰²⁾。

2014年2月、トヨタはインドネシアで子会社のダイハツが生産する低価格エコカー小型車を、フィリピンに輸出すると発表している。この車はインドネシア政府による製造・販売優遇策に適合した「ローコスト・グリーンカー(LCGC)」の認定1号車で、排気量は1リットルで、トヨタは「アギア」、ダイハツは「アイラ」の名で2013年9月に発売したものである。同月から年6,000台規模で出荷し、フィリピンでは同月末に現地ブランド「ウィゴ」で発売する⁽¹⁰³⁾。

2014年3月には、フィリピンの中心的オフィス街マカティ市の地下道の壁面に、それまでのファーストフード店等の広告に代わって、この小型車「ウィゴ」の広告が現れた。この広告は、自家用車を買えるだけの所得の人が間違いなく増え、周辺のオフィスで働く人の関心事や所得の変化を示すものであった。

2016年6月に、比政府は自動車産業支援制度の対象企業を、トヨタ自動車と三菱自動車に決めたと発表している。しかしながら、2016年7月にロベス貿易産業相が「3つ目の枠には生産台数条件の引き下げなどの特例措置を考えてもいいだろう」と述べ、自動車業界に波紋を呼んだ。この支援策の対象車種は3つで、トヨタの小型セダン「ヴィオス」、三菱自動車の「ミラージュ」がすでに6月に承認を受けていた。問題は3枠目が埋まらないことであった。当初はフォルクスワーゲンが念頭にあったようだが、同社の排ガス不正問題で立ち消えとなった。3枠目に立ちほだかるのは厳しい生産台数条件で、6年間で20万台を生産することが必要であった。そのため、この条件の緩和に動いたのである。その結果、韓国の現代自動車の参加が噂された。これに対して、3枠目だけハードルを下げることは不公平と感じられ、トヨタと三菱自動車が反発した。結局、条件緩和はなされず、2016年12月には元のさやに収まった⁽¹⁰⁴⁾。

また、2015年末、AECが発足した。ASEAN経済共同体の構想は、1993年に始まったAFTAが原点で、1997年のアジア通貨危機をきっかけに動き出した。その内容は、(1)関税撤廃など「市場の統合」、(2)知的財産保護といった「政策の共通化」、(3)域内での格差是正を目指す「公正な経済開発」、(4)自由貿易協定(FTA)が軸の「グローバル経済への統合」が柱であり、そのために外資誘致を狙うものであった。

域内関税は品目数の96%がすでに撤廃済みで、ヒト・モノ・カネの自由な移動が最終目標である。EUとの違いは、共通の通貨や金融政策を持たない「緩やかな統合」である。AECには、シンガポール、ブルネイ、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム、ミャンマー、カンボジア、ラオスの10カ国が参加している。総人口は6億3,000万人で、GDPは約2兆5,000億ドルとなる。自由化を睨み、域内では国境を超えた分業体制構築や、生産拠点再編の動きが進むと思われる⁽¹⁰⁵⁾。

6. おわりに

フィリピンにおける自動車産業政策の変遷、ASEANの経済統合過程と、それらに対応するTMPの経営活動について歴史的な考察を加えてきた。1970年代までは、フィリピンにおいても自国の自動車産業を発展させようと自動車振興計画が導入され、むしろ他のASEAN諸国よりも進んでいたようにも見えた。

ところが、1980年代に入ると自動車産業の発展は、タイ、マレーシア、そしてインドネシアに大きく水をあけられた。この理由については、いくつかの要因があると言える。第1は、本稿では議論の対象から外れているが、政権を超えて資源産業やサービス業、製造業では自動車よりも電機電子分野への外資系企業の誘致が盛んであったことがある。第2は、他のASEAN主要国が自動車産業に力を注ぎ込んだ時期に、フィリピンではクーデター、革命的な政権交代など政治的な不安定さがあった。そのため、自動車産業の育成計画についても、一貫性が保たれず政権の交代ごとにその内容が変化したことがある。第3には、アメリカ的な経済運営の考え方が根付き、自由経済志向が比較的強く、自動車の生産よりも、輸入に依存してきたことがあげられる。

こうした問題を抱えながらも、2013年ごろには新たに「CARS」が導入され、本格的に自動車産業の育成に取り組み始めたといえる。これは、タイやインドネシアと比べて、フィリピンでの自動車生産コストが1,000ドル以上も高いということから、このコストの差額分を指定された車種に補填することを中心としている。人口が1億人を越し、1人当たりGDPもモータリゼーションが加速する3,000ドルを超え、大規模な自動車市場の発展が期待されている。

一方で、2015年末にはAECが発足して、ASEANの地域統合が急速に進むことが予想される。より自由なモノの移動が保証されていくなか、自動車の輸入が容易になり、かえってフィリピンの自動車産業が空洞化するのではないかといった懸念なども出ている。さらに、ASEANの地域統合だけでなく、日米が主導してきたTPP、中国が主導するRCEP、さらには経済連携協定など、フィリピンやASEANを取り巻く経済環境は大きく変わると思われる。現在のところ将来の方向性は不透明といわざるを得ない⁽¹⁰⁶⁾。

TMPをみてもタイやインドネシアのトヨタの現地法人をみても、こうした変化のなかでは、BBCの導入にみられるように企業の抱える問題を解決するために、業界団体としてあるいは個々の企業として、各国政府あるいはASEANに働きかけを行なうことも重要である。しかし、多くの場合、企業経営においては常に変化が生み出す問題に対応して、日々問題を解決していく、その連続しかないと思われる。今後、フィリピン政府の提案した自動車産業振興政策に対して、TMPなど個々の日系自動車企業が、どのように対応していくのか注目されるところである。

《注》

- (1) 穴沢眞(1998)、田中智晃他(2015)、川邊信雄(2011)参照。
- (2) 「フィリピン、車産業活性化へ補助金、来月にも支援策、雇用を後押し——日系、相次ぎ増産」『日経産業新聞』2014年2月26日。「フィリピンの車産業育成、支援対象3車種、年内にも選定へ」『日本経済新聞(夕刊)』2015年9月19日。「東南アの新車販売台数、2年連続前年割れ、昨年実績予想」『日経産業新聞』2016年1月1日。
- (3) ジェトロ『ジェトロ世界貿易投資報告(2016年版)——広域経済圏と日本企業の成長戦略』2016年

10月, 187-188頁。

- (4) 福島の研究では、フィリピンにおける2つの日系企業を取り上げてあるが、そのひとつがTMPである。
- (5) 山本一巳(1980)124頁。山本の研究は、1970年代までのフィリピンの自動車産業に関する数少ない優れた研究である。
- (6) 山本(1980)125-126, 131-132頁。トヨタ自動車株式会社(1987)516-517頁。
- (7) 「トヨタ, 9月からフィリピンで『アジア・カー』生産——インドネシアは77年4月」『日本経済新聞』1976年3月8日。
- (8) トヨタ自動車株式会社(1987)624-625頁。
- (9) 「トヨタ アジアカー, 比国で発売」『日本経済新聞』1976年11月27日。
- (10) 「トヨタの『タマラオ』比アジアカー市場で快走——フォード抜きトップ, 性能の良さ買われる」『日経産業新聞』1977年9月7日。「比国のアジアカー市場, フォード・GM・トヨタの激戦に」『日経産業新聞』1979年2月19日。
- (11) 「比政府のディーゼルエンジン国産計画, トヨタの比法人デルタが西独マンと組んで応札」『日本経済新聞』1978年2月20日。
- (12) 「トヨタ, フィリピンの多目的車『タマラオ』を全面改良」『日経産業新聞』1981年2月27日。
- (13) 「トヨタ, 比のデルタ・モーター社に40%資本参加——再建計画に協力」『日経産業新聞』1982年7月7日。
- (14) 「トヨタ自動車, フィリピンのデルタ・モーター社再建へ人員派遣」『日経産業新聞』1982年7月17日。「トヨタ, 東南アの生産拠点強化——マレーシアで合併設立へ, 比でデルタ社に資本参加」『日本経済新聞』1982年9月5日。
- (15) 「トヨタ, 比デルタ社株を取得」『日本経済新聞(夕刊)』1982年11月27日。
- (16) 「GM・トヨタ系の二社, 比国で合併交渉」『日経産業新聞』1983年8月19日。
- (17) 「フィリピンの日本車生産メーカー減社問題, 公開入札で決着へ」『日経産業新聞』1983年9月16日。
- (18) 「ASEAN, 自動車国際化急ぐ——組立業者集約, 国内部品調達増やす, KD脱却」『日経産業新聞』1983年10月28日。
- (19) 「ASEAN, 自動車国産化政策で強調——統一ルールづくりを近く検討」『日本経済新聞』1982年1月6日。「自動車各社, アジアで陣取り合戦——パートナー選びに懸命」『日経産業新聞』1982年5月22日。
- (20) 「ASEANが新自動車政策——日本各社に協力要請, 部品生産国決定は自由に」『日経産業新聞』1982年8月28日。
- (21) 「トヨタ自工, 新たに堤CKD工場着工——途上国の国産化に対応, 部品供給体制つくる」『日経産業新聞』1982年6月16日。「トヨタ, 堤工場内に初のKD工場完成, 稼働——高岡工場内に部品工場も」『日経産業新聞』1982年12月7日。
- (22) 「比自動車業界, 相次ぐ操業短縮・中止——外貨不足で部品輸入ストップ」『日経産業新聞』1983年11月17日。「自動車KDセット比向け全面停止, 組み立て工場窮地——外貨事情悪化で現地政府措置」『日経産業新聞』1984年3月31日。
- (23) 「フォード, 比から完全撤退——外貨危機深刻化で部品輸入止まる」『日本経済新聞』1984年3月22日。
- (24) 「トヨタ, 比社との提携解消——政情不安・外貨不足で生産・販売を中断」『日本経済新聞(夕方)』1984年4月3日。
- (25) 「トヨタ, 比社との提携打ち切り対策で比市場でのアフターサービス継続を表明」『日経産業新聞』

- 1984年4月13日。「トヨタ、比に駐在員事務所開設を申請 — 撤退せず次の手探る、アフターケアや情報収集」『日経産業新聞』1984年5月9日。
- (26) 「トヨタ、比で事業再開へ」『日本経済新聞(夕刊)』1986年2月26日。「フィリピン新政権誕生、産業界、交流拡大に期待 — 自動車、活動を再開」『日本経済新聞』1986年2月17日。「商社外貨割り当て強化で悪戦苦闘 — 日野合弁自動車工場、現地製品の輸出拡大」『日経産業新聞』1986年5月17日。
- (27) 「トヨタ、比で車生産、62年から年3000台 — 三井物産・現地銀と合弁」『日本経済新聞』1986年9月23日。「三井物産トヨタ自の比国生産支援、加工輸出で現地と合弁 — 部品輸入用外貨調達狙う」『日経産業新聞』1986年9月25日。「日本企業も歓迎ムード、比新憲法承認」『日本経済新聞』1987年2月6日。
- (28) 「トヨタ、比での現地生産大幅遅れの公算」『日本経済新聞』1987年3月27日。「トヨタ、比生産は来週以降 — 約4億ペソを投資」『日経産業新聞』1987年3月31日。
- (29) 「若王子氏生還、フィリピン投資再始動 — 物産・トヨタ、自動車生産計画、取り組み本格化」『日本経済新聞』1987年4月2日。「比政権、経済再建が急務 — 外資導入や民営化課題」『日本経済新聞』1987年5月14日。
- (30) 「比政府、自動車産業発展計画、最終決定へ」『日経産業新聞』1987年7月31日。
- (31) 「トヨタ・物産の比工場買収却下 — 政府、売り値上げ狙う? (商社異聞)」『日経産業新聞』1987年9月8日。「比貿易産業相が“待った”、トヨタの再進出計画足踏み」『日経産業新聞』1987年10月8日。
- (32) 「現地自動車工場の買収、トヨタと三井物産フィリピンと再交渉」『日経産業新聞』1987年9月21日。
- (33) 「比デルタ工場、近く公開入札」『日経産業新聞』1987年10月9日。
- (34) 「提出期限は来月8日、トヨタ、比再進出大詰め」『日経産業新聞』1988年1月22日。
- (35) 「トヨタの比再進出政府が引き延ばす」『日経産業新聞』1988年3月7日。
- (36) 「比の遊休工場を買収、トヨタ、来年生産を開始」『日経産業新聞』1988年5月19日。
- (37) 「トヨタ、比で合弁生産、来年から『クラウン』など」『日経産業新聞』1988年8月5日。
- (38) 「トヨタ、比で3車種、年5000台製販 — ディーラー20店開設」『日経産業新聞』1988年11月18日。
- (39) 「トヨタ、フィリピンの現地生産会社で開所式」『日本経済新聞(夕刊)』1989年3月3日。
- (40) 「トヨタ会長表明、比の数社と日本電装等、技術援助交渉を開始」『日本経済新聞』1989年3月4日。
- (41) 「トヨタの比子会社、来年『コロナ』投入 — 生産規模も大幅拡大」『日経産業新聞』1989年6月21日。
- (42) 「自動車各社、東南ア部品ネット — 自社拠点間で相互供給」『日本経済新聞』1989年9月8日。
- (43) 同上。「部品を相互供給、トヨタ、東南ア4カ国で」『日経産業新聞』1989年9月8日。
- (44) Toyota Motor Philippines (2013) p.22.
- (45) 「トヨタ比法人、CKD方式に移行」『日本経済新聞』1989年10月11日。「トヨタの比現地法人、増産計画前倒し — 車種追加より量産に力」『日経産業新聞』1989年9月29日。「日系自動車メーカー、フィリピン政情不安だが…、増産計画は変更せず」『日経産業新聞』1989年12月5日。
- (46) 「貿易・産業相、比が国民車構想 — メーカー新規参入容認へ」『日本経済新聞』1989年9月16日。
- (47) 「比政府が国民車計画、『1200cc以下』に限定 — 外国企業にも参入認める」『日本経済新聞』1990年2月2日。「乗り出した挑戦者アジア自動車産業(4)『見えざる手』に任せる — 進まぬ官主導型」『日経産業新聞』1990年2月14日。

- (48) 「フィリピンの『国民車』計画，走りだすにはなお曲折（海外産業ホットライン）」『日本経済新聞』1990年5月14日。「トヨタ，東南ア3社新設 — 部品相互供給を強化」『日経産業新聞』1990年5月30日。
- (49) 「ASEANの関税割引制度，トヨタと日産に適用 — 域内部品相互融通事業で」『日本経済新聞』1990年11月3日。「トヨタの東南ア生産拠点，エンジン輸出を拡大 — 第3国向け，量産効果狙う」『日経産業新聞』1991年11月8日。
- (50) 「部品各社，アジアに供給基地，人件費1/8が魅力 — 全面改良への対応がネックに」『日経産業新聞』1992年2月3日。
- (51) 「比自動車各社減産へ，ガソリン高騰で需要不振 — 人員削減相次ぐ」『日本経済新聞』1990年12月31日。
- (52) 「今年後半メド，台湾製の小型トラック — トヨタ，比に輸出」『日本経済新聞』1991年1月12日。
- (53) 「比ビナトッポ山噴火，外資導入政策に“冷水” — 投資案件，着実に整備」『日経産業新聞』1991年7月1日。
- (54) 「トヨタ自動車・フィリピン — 操業3年でトップ（日本企業インザワールド）」『日経産業新聞』1991年11月30日。
- (55) 「トヨタ，比部品子会社の工場で開所式」『日経産業新聞』1993年5月13日。「トヨタ，ASEAN域内分業体制が完成 — フィリピン工場部品融通に向けアクセル」『日経産業新聞』1992年12月2日。「転機のASEAN自動車産業(下) 域内分業本格化へ — AFTA，動き加速」『日経産業新聞』1993年1月26日。「第2部進化問われる日本企業(25) トヨタ自動車(下) (アジアパワー)」『日経産業新聞』1993年2月24日。
- (56) 「第1部産業大国への鼓動(4) 自由貿易は協調の証明（アジアパワー）」『日経産業新聞』1993年1月6日。
- (57) 「比自動車販売が急回復，92年は26%増」『日本経済新聞（夕刊）』1992年12月25日。「トヨタ，アジアで生産倍増 — 価格競争力回復狙う」『日本経済新聞』1994年10月15日。「フィリピンにも成長の波 — 海外から投資急増，企業も軒並み増収増益」『日本経済新聞』1995年2月20日。
- (58) 「トヨタ，建設表明，比に第2工場」『日本経済新聞』1995年4月13日。
- (59) 「くるま景況私の見方(7) 東南アジア — トヨタ取締役長谷川康司氏」『日経産業新聞』1995年8月17日。「アジアカー，トヨタ，22万台に — 2000年，現地生産の5割強」『日本経済新聞』1995年8月20日。「トヨタ，昨年，海外生産，販売の58% — 『新国際プラン』報告」『日本経済新聞』1996年1月23日。
- (60) 「トヨタ，等速ジョイントをフィリピンで生産」『日本経済新聞』1997年2月1日。
- (61) 「車部品国産化計画に転機，東南アジアで自由化のうねり — 高関税下げ加速」『日本経済新聞』1995年10月23日。
- (62) 「ASEAN自動車連盟が再結成，域内分業推進し経済発展を加速，部品供給を円滑化」『日経産業新聞』1996年7月30日。
- (63) 「ASEAN，AICO推進を確認 — 貿易自由化前進，いらだつ日本メーカー」『日経産業新聞』1997年10月27日。「ASEAN特恵関税制度，企業の利用増加，ホンダ・トヨタなど — 弾力運用」『日本経済新聞』1999年1月4日。
- (64) 「ASEANで生産分業拡大，トヨタ・デンソー — 特恵関税の適用狙う」『日本経済新聞』1996年12月17日。「東南アで販売店5割増し，トヨタ，アジアカー対応で」『日本経済新聞』1995年11月5日。Toyota Motor Philippines (2013) pp.80-85.
- (65) 「トヨタ，海外サービス工場に看板方式導入」『日本経済新聞』1995年11月17日。
- (66) 「トヨタ，フィリピン第2工場始動 — ASEAN地域で反撃，乗用車市場で本田追う」『日経産業新

- 聞』1997年4月16日。
- (67) 「通貨動揺の東南アジア、『高額消費』影を潜める — タイ (激震アジア経済)」『日本経済新聞』1997年9月15日。
- (68) 「トヨタ、比でも操業休止 — 2工場を1か月間程度」『日本経済新聞』1997年12月20日。
- (69) 「自動車各社、アジア現地生産、経営苦境深まる — フィリピン、従業員4割解雇も」『日本経済新聞』1998年4月4日。
- (70) 「東南ア進出日系企業、現地従業員、技能向上へ研修 — 景気回復時に備え」『日本経済新聞』1998年9月21日。
- (71) 「自動車用マフラー、比社に技術支援も — フタバ産業が3年間」『日経産業新聞』1998年12月1日。
- (72) Toyota Motor Philippines (2013) p. 86.
- (73) 「トヨタ・モーター・フィリピン社長菅田道信氏 — 撤退の危機から巻き返し (開拓者)」『日経産業新聞』2013年12月27日。
- (74) 「トヨタ、フィリピン製変速機、南ア工場等に輸出」『日経産業新聞』1998年3月26日。
- (75) 「比政府、フォード誘致、投資優遇 — 日系メーカーは反発」『日本経済新聞 (夕刊)』1998年4月8日。
- (76) 「フィリピン特集 — 新政権、構造改革に活路、外国からの投資拡大、企業誘致」『日本経済新聞 (夕刊)』1998年6月12日。
- (77) 「フォード、フィリピン生産再開 — 16年ぶり、年2万5000台規模」『日経産業新聞』1999年9月21日。
- (78) ジェトロ『ジェトロ貿易投資白書 (2004年版) — 東アジア自由ビジネス圏の形成と日本企業の新たな飛躍』2004年9月、216頁。「フィリピンの自動車政策、変更続き日系企業は悲鳴 — 課税負担にも値上げ困難」『日経産業新聞』1999年4月8日。
- (79) 「自動車産業、昨年の販売 — フィリピン、台数7.3%減少」『日経産業新聞』2000年1月28日。
「東南アジアの主要4カ国、新車販売46%増 — ピークの7割に回復」『日経産業新聞』2001年3月1日。
- (80) 「トヨタ、販売金融、海外で強化 — 比・デンマークなどで合弁」『日本経済新聞』2002年2月22日。
- (81) 「比の新車販売、昨年7.7%増 (ビジネスフラッシュ)」『日本経済新聞』2004年1月19日。
- (82) 「トヨタトップギアの海外戦略(7) 東南ア・南米にIMV — 成長市場に攻勢 (終)」『日経産業新聞』2004年3月12日。「トヨタ、タイから『IMV』輸出開始」『日経産業新聞』2004年11月12日。
- (83) 「トヨタ、フィリピンMTの輸出拡大」『日経産業新聞』2004年9月22日。
- (84) 「トヨタ、変速機の生産、比拠点で倍増」『日本経済新聞』2007年3月16日。
- (85) 「新車販売低迷のフィリピン、トヨタ、2工場統合 — 完成車生産、稼働率高める」『日本経済新聞』2004年10月15日。「手動変速機の生産能力増強、トヨタ、フィリピンで」『日本経済新聞』2008年8月23日。
- (86) 「フィリピン、新車販売回復の兆し — 中古車輸入の抑制政策で」『日本経済新聞』2005年5月2日。
- (87) 「トヨタ・モーター・フィリピン社長菅田道信氏」。
- (88) 「ASEAN、新車販売回復へ、今年210万台、最高水準も — 規模、インド並みに」『日本経済新聞』2010年1月20日。
- (89) 「比の新車販売最高に、昨年16.8万台、首位トヨタ5.6万台」『日経産業新聞』2011年1月14日。
- (90) 「トヨタ・モーター・フィリピン社長菅田道信氏」。

- (91) 「今年の車販売計画, トヨタ, 比で1割上方修正, 6万4000台に」『日経産業新聞』2012年5月15日。
- (92) 「東南ア新車販売33%増, 昨年」『日経産業新聞』2013年1月31日。「比銀行, BPI, 小型車限定の低金利ローン」『日経産業新聞』2013年4月3日。
- (93) 「トヨタ, 50万台達成, フィリピンの車生産, 18年には年10万台」『日経産業新聞』2012年3月9日。
- (94) 「トヨタ現法, フィリピンに学校, 整備技術者を養成」『日経産業新聞』2012年9月19日。
- (95) 「フィリピン, 新車販売最高, 昨年27万台, 中間層が拡大, 業界団体, 「15年, 30万台容易」『日経産業新聞』2015年1月27日。
- (96) 「部品集積のタイなどに出遅れ, フィリピン, 車産業でこ入れ, 税還付検討, 雇用増狙う」『日本経済新聞』2013年5月29日。
- (97) CARSについては, 以下を参照。福永佳史(2016)および西村英俊・小林英夫(2016)178-183頁および17-18頁。
- (98) 「フィリピン, 車産業活性化へ補助金, 来月にも支援策, 雇用を後押し — 日系, 相次ぎ増産」『日経産業新聞』2014年2月26日。「フィリピン, 車産業支援策に遅れ, 財務省, 支出拡大に慎重, 雇用創出の期待強く」『日経産業新聞』2014年11月7日。「フィリピンの車産業育成, 支援対象3車種, 年内にも選定へ」『日本経済新聞(夕刊)』2015年9月19日。
- (99) 「広告が示す自動車大衆化 — 比安定政権, 夢かなえるか(サーチライト)」『日経産業新聞』2014年4月24日。
- (100) 「東南アの新車販売台数, 2年連続前年割れ, 昨年実績予想」『日経産業新聞』2016年1月1日。
- (101) 「フィリピン, 車生産支援, 日系メーカーなどに, 6年で750億円」『日本経済新聞』2015年6月。
- (102) 「アジアブランド調査から(3) フィリピン, トヨタが9位に転落 — 所得増え欧米社に憧れ」『日経産業新聞』2016年1月8日。
- (103) 「インドネシア製小型車, フィリピンにトヨタが輸出」『日本経済新聞』2014年2月4日。
- (104) 「比の産業支援対象, トヨタ・三菱自に決定」『日本経済新聞』2016年6月16日。「フィリピン, 車振興策巡り混乱, トヨタ等異議, 政府が方針撤回」『日本経済新聞』2016年1月7日。
- (105) 「AEC時代のビジネス(1) 域内の分業体制進む(よくわかる)」『日経産業新聞』2016年7月14日。
- (106) AECについては, 石川公一・清水一史・助川成也編(2013)参照。また, 地域経済統合などへの自動車企業の対応の選択肢などについては, 福永佳史(2016)183-186頁。

参考文献

- 穴沢眞(1998)「マレーシア国民車プロジェクトと裾野産業の形成 — プロトン社によるバンダ—育成」『アジア経済』第39巻第5号。
- 石川公一・清水一史・助川成也編(2013)『ASEAN 経済共同体と日本 — 巨大統合市場の誕生』文眞堂。
- 川邊信雄(2011)『タイトヨタの経営史 — 海外子会社の自立と途上国産業の自立』有斐閣。
- 小林哲也(2014)「自由化がフィリピン自動車産業に与えた影響に関する考察」『城西大学大学院研究年報』第7号。
- ジェトロ『ジェトロ貿易投資白書』各年度版。
- 田中智晃・星埜道夫(2015)「インドネシアトヨタの経営史 — カロセリ短期製品開発サイクルに対応した製品・販売施策」『東京経大学誌(経営学)』第288号。
- Toyota Motor Philippines(2013), *The Making of Fine Silver: Toyota Motor Philippines Corporation*

25th Anniversary, 2013.

トヨタ自動車株式会社（1987）『創造限りなく ― トヨタ自動車 50 年史』トヨタ自動車株式会社。

日本経済新聞社『日経産業新聞』。

日本経済新聞社『日本経済新聞』。

西村英俊・小林英夫編著（2016）『ASEAN の自動車産業』勁草書房。

福島和伸（2003）「フィリピンにおける日系企業の事例」『城西大学経済経営紀要』第21巻1号。

福永佳史（2016）「第5章フィリピンの自動車・自動車部品産業」西村英俊・小林英夫編著『ASEAN の自動車産業』勁草書房。

山本一巳（1980）「第6章フィリピン」アジア経済研究所編『発展途上国の自動車産業』アジア経済研究所。

〈付記〉 本稿の作成にあたって、鈴木知 TMP 社長（2016 年 8 月 25 日午前）、安藤智洋 JETRO 所長（8 月 22 日午後）、天野喜夫フィリピン日本人商工会議所会頭・三菱商事マニラ支店長（8 月 24 日午前）に聞き取り調査を行なうことができた。記して謝意を表したい。

Automobile Industrial Policies and Japanese Automobile Makers in the Philippines

—The Case of Toyota Motor Philippines—

Sumiko Kawabe

Abstract

This study analyzes the five-stage role Japanese automobile makers, focused on Toyota Motor Philippines (TMP), have had in promoting the automobile industry in accordance with the automobile industrial policies of the government of the Philippines.

The results are as follows: The 1st stage (1945–1985): Under the government automobile industrial policy, Toyota started production subcontracting. However Toyota had to retreat from the Philippines due to political instability, dependence on imports and the government policy preference towards the electrical and electronic industries. The 2nd stage (1986–1987): Toyota anticipated a new government automobile development plan and established TMP. The 3rd stage (1988–1996): Due to Brand to Brand Complementation (BBC) in ASEAN, a government-introduced plan to produce low priced cars and promote motorization, TMT focused on cost-reduction of car parts through construction of an optimal production and specialization structure. The 4th stage (1997–2012): The government faced economic stagnation due to the Asian economic crisis. TMP endured this period by managing the stock adjustment and adopting new training programs for the excess personnel. The 5th stage (after 2013): TMP focuses on cost-reduction and/or reconstruction of its production base for the forthcoming free trade zone in ASEAN.

It is clear that Japanese automobile makers solved the problems which were brought on by each stage of government automobile industrial policy as well as the economic integration of ASEAN.

Keywords: Automobile industrial policy, TMP, economic integration of ASEAN, cost reduction through construction of an optimal production and specialization structure, reconstruction of production base