

# インドネシア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・インドネシア (TMMIN) の事例研究 —

川 辺 純 子

## 要 旨

本稿では、トヨタ・モーター・インドネシア (Toyota Motor Indonesia: TMMIN) の事例を中心に、第二次大戦以後のインドネシア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、3つの時期に分けて考察を加えた。第1期は、インドネシアの1949年の独立後からスハルト政権が誕生し崩壊する通貨危機後の1998年までの完成車の禁止、部品の国産化を目指した時期である。第2期は、1990年代におけるASEANの経済の統合、WTOによるグローバル化の進展する時期で、国民車構想など自国の自動車産業を守りつつ、規制の緩和を進め、トヨタ関連の4社が統合した時期である。第3期は、パートナーのアストラ・インターナショナルが経営的に躓き、統合したトヨタ・アストラ・モーターが現在のTMMINと国内販売のトヨタ・アストラ・モーターに分離した時期である。第4期は、トヨタは国際戦略車IMVを導入するが、TMMINもその一翼を担い、同時にエコ小型車の開発を行ない「ロー・コスト・グリーンカー (LCGC) 政策」に対応しながら、インドネシアを輸出拠点とする時期である。

インドネシア政府はあまり経済が発展していない、貧富の格差の大きな段階からかなり厳しい自動車の国産化政策を実施した。そのため、キジャンのようなミニバンが自動車市場の大半を占めるようになった。しかし、近年の急速な経済発展の結果、中間所得層が急速に台頭し、小型乗用車などが普及している。歴史的な分析によって、トヨタ自動車はなぜ、どのようにして、インドネシアをタイに次ぐASEAN第2の生産・販売・輸出拠点としたのかが明らかにされた。

キーワード：自動車産業政策, TMMIN, ASEAN 経済統合, 生産・販売・輸出拠点, 小型車

## 1. はじめに

2011年のインドネシアにおける自動車の国内販売は1989年以来抜かれていたタイのそれを超え、東南アジア諸国連合（ASEAN）において最大の自動車販売国となった。ASEANにおける2016年の自動車生産台数と新車販売台数は以下のとおりである。タイが192万3,000台と80万台、インドネシアが109万9,000台と101万3,000台、マレーシアが65万台と56万7,000台、ベトナムが13万2,000台と23万2,000台、フィリピンが9万9,000台と28万9,000台である。シンガポール、ブルネイ、ラオス、ミャンマー、そしてカンボジアは自動車生産はなされておらず、新車販売台数はそれぞれ7万9,000台、1万4,000台、1万5,000台、2,000台、6,000台となっている。

さらに、自動車の普及の程度を人口千人当たりの自動車の保有台数から見てみると、ブルネイが482台、マレーシアが404台、タイが232台、シンガポールが150台、そして、インドネシアが82台、ラオスが41台、フィリピンが35台、カンボジアが32台、ベトナムが22台、そしてミャンマーが12台となっている。自動車の所有に対して規制の強いシンガポールを例外として、自動車の普及率は1人当たりのGDPの高さに比例しているといえる（第1表参照）。

自動車の生産、新車販売台数、そして自動車の普及からみて、ASEANの国々は4つのタイプに分類することができる。第1のグループはタイ、インドネシア、そしてマレーシアで、自動車が生産され、新車販売台数もかなりの規模になり、自動車の普及も比較的高い国である。1人当たりGDPも、自動車が急速に普及する3,000ドルかそれ以上の国々である。第2は、金融、サービス、ハイテク産業を発展させているシンガポール、天然ガスなどの資源により豊かなブルネイ

第1表 ASEAN各国の経済と自動車市場の概要

	人口 (千人)	一人当たりGDP (ドル)	自動車生産台数 (千台)	新車販売台数 (千台)	自動車普及率 (台/千人)
タイ	67,939	5,815	1,913	800	232.2
インドネシア	257,564	3,346	1,099	1,013	82.5
マレーシア	30,331	9,768	650	667	404.9
ベトナム	93,448	2,111	132	232	22.3
フィリピン	100,699	2,904	99	289	35.3
シンガポール	5,604	52,889	0	79	150.4
ブルネイ	423	30,555	0	14	482.3
ラオス	6,802	1,818	na	15	41.7
ミャンマー	53,897	1,161	na	2	12.5
カンボジア	15,578	1,159	na	6	32.9

出所：「ASEAN概要」みずほ銀行産業調査部，2015年，104ページ，その他資料より作成。

である。これらは小国でもあり、生産よりも輸入に頼っている。第3は、フィリピンとベトナムであり、自動車の国内生産は行なわれているが、生産台数よりも新車販売台数の方が多く国である。これは国内生産台数よりも輸入車台数の方が多くことによる。そして第4は、ラオス、カンボジア、ミャンマーの自動車の生産も新車販売台数も少なく、自動車の普及も遅れている国々である。

これまで、タイ、インドネシア、マレーシアは 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、フィリピンではトヨタ、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（穴沢，1998；田中・星埜，2015；川邊，2011）。

インドネシアの自動車産業政策についての研究は比較的多い。例えば、佐藤百合は、1980年代末までのインドネシアの自動車産業政策を中心にかなり詳細な分析を行なっている（佐藤，1977）。野村俊郎の研究は、それまで規制の強かったインドネシアの自動車産業政策が1990年代になぜ、どのように規制の緩和、自由化に舵を切ったのかを中心に議論している（野村，2003）。

しかしながら、それらは比較的ある時期のある特定の産業政策や事象を扱ったものであり、研究された時期からいっても、当然最近の自動車政策については議論されていない。現在からみると、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。また、こうした政府の自動車産業政策の内容や、自動車産業全体に与えた影響については触れられているが、個別の自動車メーカーがこれらの産業政策にどのように対応して、インドネシア市場に浸透していたかについては、ほとんど議論されていない。

おそらく、自動車産業の発展・集積については、経済発展の段階という枠組みの中で、政府、自動車メーカー、消費者など関係者の相互作用を分析しなければ、その国の自動車産業の発展の特質が明らかにならないと思われる。特に自動車メーカー側の視点から、インドネシアの自動車産業の分析なしでは、なぜ、どのようにして、ミニバンを中心にした市場ができあがり、タイやマレーシアの自動車産業の発展と異なった発展パターンが形成されたのかが、明らかにされない。

そのため、本稿ではトヨタ自動車の現地子会社であるインドネシア・トヨタ（Toyota Motor Indonesia: TMMIN）を取り上げて、日系自動車メーカーがインドネシア自動車産業の発展においていかなる役割を果たしたのかを明らかにし、従来の研究の空白部分を埋めたいと思う。TMMIN を取り上げる理由は、同社は日系企業としてはインドネシアへの進出が最も早く、現

在同国の市場シェアの30%以上を占めており、またグループ企業のダイハツと合わせると50%以上の市場シェアを有している。輸出においてもその大半を占めており、同社やそのグループの経営活動はインドネシアの自動車発展を形づくる上で、大きな役割を果たしたと考えられるからである。

具体的には、以下の3つの視点から、インドネシア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つてくる。というのは、自動車産業は産業の裾野が広く、地域雇用への影響が大きいから、国もその存在を重くみるし、産業政策を立案する。自動車メーカーとしては、その国の経済の発展段階や消費者のニーズを考慮しながら、その政策に対応していかざるを得ない。そのため、第1に、インドネシア政府の自動車産業の変遷を見る。また、2015年末にはAECが動き出した。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、インドネシア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視点を導入している。そして第3に、インドネシア政府の産業政策やASEANの地域経済統合の動きに対応して、TMMINの展開した経営活動についてみる。

インドネシアの視点から、産業政策やTMMIN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、トヨタがインドネシアに輸出して現地企業に委託して、KD生産を始めるまでの時期である。第2期は、インドネシア政府の要請に応じて、インドネシアに現地企業と合弁会社を設立して、生産活動を始めた時期である。第3期は、インドネシアにおけるトヨタ関連の企業を統合し、TMMINを生産と海外輸出活動に、TAMを国内販売に専門化する時期である。第4期は、AECを考慮しインドネシア政府の「ロー・コスト・グリーンカー(LCGC)」や「ローカーボン・エミッション・ビークル(LCEV)」に対応しながら、ダイハツと一緒に対ASEAN戦略を確立する時期である。

## 2. スハルト体制の確立と自動車産業政策

### (1) 自動車政策の始まり

1949年12月、インドネシアの独立が世界的に認められた。その後、戦前の自動車会社が復活し、多くの輸入業者が誕生したが、その中心は欧米の自動車メーカーであった(三平, 1980)。

このような状況の中、トヨタはインドネシアへクラウンを初輸出したのを皮切りに、1961年に戦後賠償としてインドネシア国家警察向け車両を受注した。1962年からトヨタ自販は現地企業であるダスワ・モーターと提携してトラック、ランドクルーザーの組立・販売を開始している

(トヨタ自販, 1970, p. 198)。

1966年にスハルト政権が発足すると、基幹産業を育成するために自動車産業政策を打ち出した。1967年1月10日付外資法の制定で、対外的に開放的な経済体制への転換が行なわれた。同法と1968年6月10日付外資法とにより、内外の投資を奨励・優遇することになり、その後の自動車産業発展にとっての環境整備は逐次進められていった。

トヨタ自販は、インドネシア市場の将来性に着手し、早くから同国に進出したい意向を持っていたが、同国の政治情勢が障害となって長い間実現しなかった。同国への本格的進出の契機となったのは、まさにこの1967年の変化であった。トヨタ自販は市場拡大を目指して、1967年10月ジャカルタに駐在員事務所を開設した。

トヨタ自販の輸出本部で、豪亜部、海外技術部および経理部の3部からなるプロジェクト・チームが編成され、インドネシア向け投資の可能性について、投資規制の調査、フィージビリティ・スタディーズを行なった。進出の可能性を検討した結果、プロジェクト・チームの結論は時期尚早というものであった。しかしながら、トヨタ自販はインドネシア進出を決断した。その理由は、次のようなものであった。

「潜在的可能性を問うものは、必ずしも数量的に把握できるものではない。最終的には、人口、資源などに照らしてみた場合の同国の将来性、それに、同国は共産主義国家にはならないであろう。」

トヨタ自販のインドネシアの自動車の販売台数は、1966年に455台であったが1967年には4,170台へと増大しており、需要増に注意を払った。1968年10月、トヨタ自販の豪亜部長の神尾秀雄らがM. Jusup 大臣、Barul Halin 副大臣と面会し、投資提案書を提出した。輸入・組立・販売会社の設立交渉であった。この提案書に対して暫定的な認可が出たが、資本と技術についての制約は依然としてあった。

この暫定認可を受けて、トヨタは迅速に動いた。販売、サービス、生産、財務部門の担当者からなる調査チームを立ち上げた。同チームは、インドネシアにおける問題として商法が存在しないことや財務問題が円滑に解決できないことに加えて、英語の書類が少ない(旧オランダ領のため)、統計が不備のため市場予測が困難なこと、電気と水道、土地と土壌、道路などのインフラ問題を考慮しなければならないことを指摘している。

こうしてトヨタ自販はインドネシア進出を決め、CKDの組立パートナーとして工業省が提案した、アストロ・インターナショナル(AI)が60%所有していたGaya Motorに任せることにした。Gaya Motorの工場は1927年に建設されたもので、改修の必要があった。1970年初めに、Gaya Motorの改修が終了した。しかしながら、Gaya Motorの登記は遅れた。というのは、同社は国有企業(PN)であったためGaya Motor有限責任会社(P.T.)へ変更されなければならなかつ

た。また、生産体制はできたが、合弁会社の体制が整わなかったため、CKD輸入ができなかったからである。そのため、トヨタはAIを暫定的な流通業者に指名した。後にAIは合弁会社に流通業者の権利としての販売代理者権を委譲することになった。こうして、AIがトヨタ車の輸入・流通・販売を開始した。AIにとっても、インドネシア全土にディーラー網を整備し、トヨタの販売網を通して収益を確実に得ることができるというメリットがあった。ディーラー網の構築は、とりわけ新車需要が減退した時にも、安定的に収入を得ることができる。ディーラー網の構築に当たっては、日本のモデルと同じように専売制、テリトリー制が導入され、3S、サービスも部品も全部ワンパッケージになった日本型のディーラーが各地方に展開された。

1969年1月に、トヨタ自販の副社長であった加藤誠之が、工業省に対してトヨタへの提案の大幅変更を求めた。というのは、Gaya Motorは国有企業で、合弁形式で民営化をしようとしており、過半数はインドネシアの民間企業が所有しなければならなかった。外国企業の現地での組立生産については資本参加することが許されておらず、1969年にインドネシア政府によって21社に制限された100%現地資本のアッセンブラーによって組立が行なわれている（井上，1990，pp. 60-70）。

この結果、トヨタ自販はAIと提携し、Gaya Motorを組立会社として活用するとともに、AIとの間で輸入・販売会社を設立することになった。新会社の設立に際して、出資比率が問題となった。インドネシア政府は、新会社の出資比率について、インドネシア側の51%を条件とする旨を示した。これに対してトヨタ側は51%を希望したが、最終的にはインドネシア側の51%は国の政策であるという同政府の方針を受け入れた。こうして、インドネシア側のAIが51%、トヨタ側が自工・自販それぞれ24.5%の合計49%出資で、トヨタ・アストラ・モーター（Toyota Astra Motor: TAM）が1978年12月に設立されることになった（トヨタ自販，1970，pp. 369-370）。

この間、組立会社であるGaya Motorでは、トヨタの技術陣の指導のもとに工場の改修を行ない、1970年3月にはCKD組立を開始している。合弁会社の設立が遅れていたため、販売はAIが暫定的に担当した。その後、組立工場の大規模なライン改造も行なって、1971年にはコロナ、ランドクルーザー、大型トラック、さらにはカローラなどが次々に組立車種として導入された。1971年のトヨタの対インドネシア輸出は、7,958台に達し同国市場で大きなシェアを占めるに至った。1973年には1万1,911台と1万台の大台を突破、同国向け輸出は確実に増加した。1973年5月には、ジャカルタにTAMの新社屋が完成し、インドネシアにおけるトヨタ車の輸入・販売の本拠が整ったのである（トヨタ自販，1970，p. 370；トヨタ自動車，1987，p. 517）。

1968年には、インドネシア政府は組立工場と輸入総代理店を規定した上で、CBUとCKDの輸入形態を承認する法令を出した。



1969年に入ると、自動車産業振興を目指す輸入代替政策が、次々と打ち出されることになった。その最初のものが、1969年1月16日付自動車輸入・組立工場に関する商業大臣・工業大臣共同決定であった。その内容は、総代理店の指定とその役割、完成車輸入の禁止、販売と組立の分離などが細かく規定されていた。

こうした政策立案に至った経緯としては、交通インフラ整備の必要性、完成車のみならず組立を行なうことによって、インドネシア人の組立メーカーを育成し、外貨節約と雇用機会の増大を図ること、劣悪なアフターサービスの改善を図ろうとしたことがある。

さらに、1969年4月1日付で、「自動車組立会社（General Assembler）の指定に関する工業大臣決定」が交付され、自動車産業育成に関する当時の構図が描き出された。これを支援する商業大臣決定によって、ジャワ島への完成商業車輸入が禁止された。2カ月後の6月には、完成商業車の輸入禁止措置はスマトラ島にも適用され、主要市場向け商業車輸入はすべてCKD形態とされた。完成車輸入は、すべての車種について1974年に禁止された。こうした規制の流れのなかで、他の日系自動車メーカーと同様に、トヨタ自動車も1970年代の前半に、組立を国産化したのである。

輸入禁止、数量規制と並ぶもう1つの国内産業保護策として関税障壁があった。乗用車、ワゴンについてはCKD輸入と完成車輸入の間では、ディーラー引き渡し段階で廉価車は195%、CIF価格が2,000ドル以上の車では435%の税率が課せられていたため、輸入完成車需要はほとんど抑えられた格好になった。それに対して、公共交通、物流手段であるトラック、バスは経済復旧・開発に不可欠であったが、国内に十分な組立能力がなかったため、税率差は40~72%であった（三平，pp. 76, 78-81；藤井，2011a，pp. 32-33）。

## (2) 完成輸入車の全面禁止と現地化の促進

1974年1月15日にはジャカルタで反日暴動がおこった。これは、日本製品の急激な進出や物価高騰などの経済情勢に反発した人々が、田中首相の訪問を機に暴徒化し、目立つ所であったTAMの本社も巻き込まれた。こうしたことから、乗用車が一部富裕階級の贅沢品となっているとの非難も起こった。これを契機にして、政府は1月22日付で、インドネシア全域において乗用車（セダン）とステーションワゴンの完成車輸入が全面的に禁止するに至ったのである。同時に、指定部品の現地調達義務化を図り、国内自動車産業の萌芽を促す政策に移行した。こうして、インドネシア政府の自動車政策は、次第に自国内組立技術水準の高度化を海外メーカーに求めてきたのである。

インドネシア政府は、1974年の完成車の全面的な輸入禁止に続いて、1976年8月2日付工業大臣令307号「商用車組立における国産部品使用義務に関する規定」によって、商業車国産化政

策による部品国産化政策を導入し、1977年から実施した。「キジャン」の部品現地調達率を引き上げるとともに、将来の需要増に応じる狙いがあった<sup>(1)</sup>。同政府は商用車を産業育成の基盤として考え、産業振興の方向付けを行なうための商用車にCKD輸入関税の優遇を認めるとともに、一部のパーツに関して輸入禁止措置を開始した。

国産化政策は商用車に限定されたため、乗用車生産では、CKD部品の輸入を行なうことが可能であった。しかし、100%の輸入関税のほかに20%の奢侈税、さらに10%の付加価値税が加算されるためきわめて高価なものとなった。商用車の普及を促進する一方で、国産部品の使用を義務付け、それによってさらに雇用創出と部品および自動車産業の育成を図るものであった。しかも、CKDで輸入される部品リストから、ボディーパネルからエンジン、トランスミッションの各部位について国産化スケジュールが義務付けられた「削減プログラム (Deletion Program)」であった。

一方で、この厳しい政策によって、自動車メーカーは1980年代にプレス工場、エンジン工場、ユニット工場を作るという当時の小規模な自動車販売台数からみると大胆ともいえる投資に踏み切らざるを得なく、その後の自動車産業の発展を結果として支えることになったともいえる(井上, p.62; 藤井, 2011b, p.285)。

1983年9月28日付工業大臣令371号「商用車組立における国産部品使用規定に」によってエンジンを中心とした第2次計画が策定され、1990年に完全に国産化を実現する計画が示された。しかし、国内企業に部品産業を育成する技術水準がないため、こうした国産化は外国企業によって実現されざるを得なかった(井上, 1990, pp.62-68; 野村, 2003, pp.51-52)。

Gayaはトヨタ車の組立に加えて、アルファ・ロメオ、BMW、フォード、プジョー、ルノーなど他社の車も組み立てていた。ところが、トヨタの販売台数は1972年の1,045台から1973年には8,535台と急増した。この急増に、Gayaの既存設備では対応できず、品質にも影響を与えた。

そこで、トヨタは品質維持のためにトヨタ車だけの組立工場の建設を要望した。1970年初めには、製品開発のために専用組立工場の設立が認められていた。商用車の拡大と技術移転をもたらす工業化について、トヨタと政府の考え方が一致した。つまり、現地工場の建設は収益をもたらすのみならず、雇用や技術移転に役立つからであった。

こうして1973年8月、トヨタ専用のマルチ・アストラ (Multi-Astra: MA) の組立工場が、600万ルピアを投資して設立された。月産能力は、2,500台であった。当時日本から最先端の設備や技術が導入され、トヨタの品質基準に見合うものであった。1975年1月に本格操業に入った。Gayaで生産していた「カローラ」、「コロナ」、「ランドクルーザー」、「ハイエース」、「DAトラック」がMAに移管された。3ラインが備えられ、1ラインが乗用車、2ラインが商用車、3ライン合計で月産5,000台の能力を有していた (TMMIN, pp.26, 28, 30)。



1976年6月末に、スハルト大統領は商用車生産を増加させるように産業相に指示し、2週間以内に商用車の生産・販売計画を提出するように要請した。その後、政府は産業相決定 No. 307/M/8/1976 を発表している。内容は、トヨタの考えるベーシック・ユーティリティ・ビークル (BUV) と同じコンセプトの KBNS 組立生産のために、国内生産部品の強制使用を求めるもので、インドネシアの社会水準にあった価格で商用車を提供できるようにするというものであった (TMMIN, pp. 52, 53-54)。

自動車会社は、単なる組立メーカーではなく、インドネシアの部品産業を育成するためにスタートしなければならなかった。トヨタの計画は、こうした政府の政策と一致した。1971年の TAM の設立以来、加藤誠之は産業相に国民のニーズにあったデザインと価格の商用車の必要性を強調していた。

トヨタ自販は、1971年日本で BUV プロジェクト・チームを立ち上げた。同社は、子会社である東京トヨベット・サービス・センターに、BUV のプロトタイプ製作を指示した。KBNS プログラムでは、国産部品の使用を強制していたため、トヨタは部品の現地化のために、BUV のボディとエンジン部品という2つの基幹部品の製造工場を設立した。1976年11月に、ボディの製造のために PT. Toyota-Mobilindo (TM) が設立された。資本金は4億1,500万ルピアで、トヨタ自工、トヨタ販売がそれぞれ30%、AIが40%の出資比率であった<sup>(2)</sup>。

TM の工場は、以前 AI 所有の工場であったため、工場は小規模で約300平方メートルしかなく、天井も低く暑苦しかった。そのため、1976年7月にはリノベーションが実施され、翌77年2月にプレス機、電気溶接機、穿孔および裁断機などの中古機械が日本から輸入された。3月にはスーターで操業を開始した。1日2台製造されたキジャンボディは MA へ搬送された。1977年12月には、1日22台のボディが生産されるようになった (TMMIN, pp. 64, 66)。

さらに、1978年にはハイエースのキャブ、デッキ類を国産化するために新たに第2工場を建設している。この第2工場はインドネシアにおける本格的なプレス工場となるため、トヨタ自工は海外技術部をはじめ、施設、生産技術、工場各部が綿密に連携して生産準備を進め、1979年1月に生産を開始した (TMMIN, p. 67)。

トヨタ自工・自販の統合が1982年7月に行われた。この年の12月に、資本金182億2,900万ルピアで、トヨタ51%、AIが49%出資して、トヨタ・エンジン・インドネシア (Toyota Engine Indonesia: TEI) がスーター I の TM に隣接して設立された。これはインドネシア政府が進めているエンジン国産化計画に協力するものであった。7万平方メートルの工場用地に1万平方メートルのエンジン製造工場が、初期投資4億ルピーで建設された (TMMIN, pp. 70, 72)。

1985年1月から商業車用エンジンの輸入が禁止されたのに伴い、3月から TEI は公式的に操業を開始している。エンジンプロック鋳造システムを使ったインドネシア最初の工場となった。

こうして、ローカルコンテンツを高め、輸入の輸送費を削減することができた。5Kエンジンのローカルコンテンツは60%に達しており、その後も次第に高まっていった。生産能力は15万台であった。TEIはインドネシア政府に歓迎された。

TEIは「キジャン」のエンジンプロックの生産を行なうために、さらに国内のキジャン市場のみならず、輸出市場向けにも生産を行なった。フィリピンでは、キジャンのフィリピン版ともいえる「タマラオ」に使用された。また、マレーシア、台湾、インド、南アメリカでは5Kエンジンはキジャンの現地車に使用された。さらに、日本でも5Kエンジンは「ライトエース」や「フォークリフト」に使用された。1990年には、シリンダー・ブロック、シリンダー・ヘッド、キャップ、クランクシャフト、ピストン、フライホイール、マニフォールドなどを生産できる完全な工場となった(TMMNI, pp.56, 60, 73)。

トヨタは1987年7月に、日系部品メーカーに対する支援と共に、現地サプライヤーの育成のためにインドネシア・トヨタ協力を組織し、講習会や情報提供など多様な支援を行なっている。トヨタは、現地合弁販売会社TAMをはじめ組立、プレスの現地グループ3社を核に部品メーカー60社で、「トヨタ・マニファクチャラーズ・クラブ」を設立している。会員はTAMの取引先から選定した。このうち日本電装など日系合弁企業が半分で、残りは現地資本が占める。同クラブの会長には、現地板ばねメーカーである、トリサトリア・ウタマのスギヨ社長が就任している。これは、トヨタの国際競争力を支える日本国内の部品メーカー団体「協豊会」にならい、会員各社が生産効率化を目指し定期的に情報交換、コストなど総合的な管理技術の向上に取り組むものであった。またこれによりトヨタは部品の現地調達率を高める。1986年におけるキジャンの部品の現地調達率は70%に達していたが、協力会の設立によって、これを1990年代に100%近くまで高めていく方針であった<sup>(3)</sup>。

### (3) 「キジャン」の登場

1970年代半ばには、インドネシアの商用車国産化の動きに対応するため、トヨタではBUVと呼んでいたアジア・カーともいうべきモデルの試作車作りを急いでいた。このモデルの開発に当たっては、極力、現地の国産化率が高められるよう配慮するとともに、導入予定国であるフィリピンのデルタ・モーターおよびインドネシアのTAMの関係者の意見を加え、顧客の要望なども確認しつつ進められた。

1975年1月、第1次試作車が完成した。試作車は現地に送られ、ディストリビューターの技術者によって、性能、耐久性、仕様など全般にわたってのプロダクト・クリニックと、実際に走ると考えられる道路条件下での走行テストが行われた。1975年末には設計図が完成、翌1976年2月には最終仕様決定車の試作車が日本サイドで完成した。こうして、BUVはフィリピンで

1976年12月「タマラオ」の名称で、インドネシアでは1977年6月に「キジャン」の名で相次いで発売されたのである（トヨタ自販，1970，pp.469-470）。

1977年7月、角っていてガラスの窓は付いていない巻き上げ式の防水頒布がついた、ドアのちょうつがいも外見から見える「キジャン」が130万ルピアで発売された。現地のマルチ・アストラが組立、TAMがこのトヨタ車を販売した。当時のインドネシアの自動車政策に則った結果、ボディ部品を現地で調達しなければならなかった。当時、現地では技術、鉄板入手可能性、償却コストなどを考えると、曲面が作れるプレス成型の導入が難しかった。その結果、鉄板を直接切断し直線のままボディを作ったため、このような直性の形になったのである。リーフスプリングの使用で、サスペンションは堅く、カローラに使用されていた旧式の3K 1,200 cc エンジンを搭載していた。車両の構成はトラックボディで、荷台部にバスボディを乗せた形であった。この形式のほうが国産化しやすく、原価償却負担が少なく安く済み、少量販売国対応の車として開発するには適していた。

当時のインドネシアでは、貧富の差が激しく、このキジャンが購入できる消費者層は比較的裕福な層に限られていた。彼らは一戸建ての家に大家族で住み、車も複数所有していた。こうした家族にとって、セダンの他に2台目の車としては、キジャンのような多目的の車を使い勝手がよかった。また、1台しか購入する余裕のない家庭でも、子供がいたりメイドがいたりするので、7、8人乗りの車が選ばれた（藤井，2011）。

1981年に導入された2世代目のキジャン（Kijang doyok）は、少し見栄えが良くなった。エンジンフードにスロープを持たせ、サスペンションは柔らかめになり、ドアはガラスが使用され、ちょうつがいも外から見えなくなった。エンジンは1,200 cc 4K タイプのものが搭載され、4速の変速機が装備された。

しかし、多くの人がピックアップをベースにしていたキジャンをミニバスに改造し、乗用車として使用した。当時は、すでにトラックの荷台を架装する業種として、カロセリといわれる架装メーカーが存在していた。ところが、国産化政策により免税の対象として生産されるのは商用車に限定されているため、ワゴンタイプのミニバスを組立メーカーが生産できなかった。また、完成車の輸入を禁止し、乗用車タイプの国産車も高い関税を課せられたため、安いピックアップトラックが普及した。しかし、上記の市場のニーズからバンを改造したミニバンというのがほぼ唯一の選択肢となり、インドネシア国民のスタンダードとなったのである。そのため、いったん商用車として組み立てられたものを架装メーカーに販売し、架装メーカーによってミニバスに架装されたものが、乗用車の代用として利用されたのである。

しかしながら、架装メーカーのキャビンは、ボディパーツが適切に投入されないで、品質・耐久性が悪い。品質第一を掲げるトヨタとしては、改造された車であっても、最終消費者に不満

が募る状況は無視できなかった。そのため、トヨタは東京トヨペット・サービス・センター (TTSC) に、キジャンのミニバンのデザインを依頼した。TAMとTTSCは、トヨタ自動車の許可を得て、より品質は高いが依然シンプルで、インドネシアの架装メーカーに受け入れられやすいキジャンのボディの開発に取り組んだ。こうして、1986年に第3世代のキジャンの導入にあたっては、TAMを中心に、指定カロセリという施策をとり、Superior Coach, Hadi Djunaedi, National Motor CompanyにTAMは「トヨタ指定カロセリ」の許可を与えた。これによって、今までの顧客がトヨタディーラーから購入し、それを懇意のカロセリに持ち込み、顧客とカロセリの契約でミニバス・ボディを架装するという方式が、ディーラーが指定カロセリを優先的に紹介する形式によって、顧客に指定カロセリへの持ち込みを納得させる方式に変わった (TMMIN, p.98; 井上, 2011a, p.75; 井上, 2011b, p.283; 田中・星埜, 2015, pp.64, 66)。

さらに、1987年2月にはタイ、ブルネイに24台のサンプル輸出したのに続き、10月には8人乗りのミニバス仕様車キジャンの初の本格輸出契約に成功している。引き続きパプアニューギニアなど近隣諸国への売り込みに力を入ると発表している。1988年4月には、TAMはブルネイ向けにキジャン100台の追加輸出契約を結んでいる。

1988年12月に、トヨタ・アストラ・モーターは、パプアニューギニアに継続的に輸出する契約を、現地トヨタの代理店であるエラ・モーターと結んでいる。日本製のピックアップトラック「ハイラックスSG」の現地での販売台数が、月間10~15台と少量であるため輸出中止に伴うものであった。同年9月からすでに55台を輸出し、1989年以降月間10台を販売目標にしており、インドネシアから直接同国に輸出するとした<sup>(4)</sup>。

インドネシアにおいて、従来の輸入代替工業化から輸出指向工業化が本格的に開始されたのは、1986年以降のことであった。こうした政策転換のきっかけになったのには、いくつかの要因があった。第1は、1986年9月のルピアの46%切り下げである。これによってインドネシア製品の国際競争力が急速に高まったことである。第2は、輸出指向型産業に対して外資優遇措置を取ったことである。1986年5月の総合政策パッケージによって、生産物の85%以上を輸出する企業は、原材料の国産品使用義務に係らず自由に輸入できるようになった。同時に、払い戻しシステム (PAKEM) によって、輸出企業は輸出品生産に使用した輸入品に支払われた税金の払い戻しを受けることができるようになった。また、85%以上の輸出を行なっている企業は、外資出資比率も95%まで認めることになった。さらに、生産物の65%以上を輸出する場合には輸入自由化が認められることになった。

しかしながら、一方でルピアの切り下げは、輸入品の価格を上昇させた。さらに、円高によって、日本から多くの部品を輸入していた日系自動車メーカーの生産コストを上昇させ、自動車の販売価格を引き上げることになった。この結果、自動車需要はさらに低迷することになった (井

上, pp. 79-80)。

また、この第3世代のキジャンから、TAMがTTSCによるデザインの「Full Pressed Body」と呼ばれる高品質のボディ部品や架装に必要な各種ボディ部品を提供した。さらに、正規のカatalogモデルとしてカロセリ車をディーラーで取り扱うなどの販売政策を実行した (TMMIN, pp. 86, 89, 99; 田口・星埜, p. 67)。

トヨタは1997年の第4世代キジャンへのモデルチェンジに合わせて、第3世代で指定カロセリが改造していた部分を、トヨタの自社工場で内製化した製品を最終状態としてラインオフする態勢を目指した (TMMIN, pp. 86, 89, 99; 田口・星埜, p. 76)。

この間、1987年に3代目の「キジャンスーパー」が、初めてインドネシアからブルネイ、パプアニューギニア、太平洋信託統治諸島に輸出された。輸出台数は、1月50台平均であった。またTAMはキジャンに使用されている4Kエンジンを日本へ、キジャンの部品をマレーシア、タイ、フィリピンへ輸出し、現地で組み立てた (TMMIN, pp. 188, 190)。

1997年に4代目のキジャン (Kijang Kapsul) が、“Kijang for All” キャンペーンのもと導入された。1997年から98年にかけて、CKDの形でマレーシア向けにトヨタキジャン輸出がなされる。続いて、フィリピンおよび台湾の国瑞へ輸出された (TMMIN, p. 192)。

2004年9月には、後で詳しくみるように、第5世代キジャン (Kijang Innova) が導入されたが、これは国際的に競争力を備えたものとなっていた (TMMIN, pp. 90, 99, 101; 藤井, 2011b, pp. 283)。

### 3. トヨタ関連4社の統合と本格的なグローバル化への対応

#### (1) 4社の統合

1980年代には、毎週金曜日TAMの本社で、TAM, MA, TM, そしてTEIの調整会議が開かれ、翌週の生産すべき台数および型式を決定し、マーケティングへと生産活動の調整が行われた。マーケティング・販売部門が生産量や型式を変えるよう求め、MAが原材料準備のため、すぐに生産計画を変えられないと主張する。変更については、MAはTAMに追加費用を請求した。

TMとTEIは共にトヨタが過半数を所有しており、命令は一本化されていた。問題はMAとTAMの関係が複雑であったことである。そのため、トヨタはMAがTMやTEIと合併したら生産プロセスはもっと容易になり、効率化されると考えた。こうして1989年1月4社の合併が生じ、TAMが存続会社となり、他の3社は解散したのである。資本金は195億ルピアで、出資比率はトヨタが49%、AIが51%となった (TMMIN, pp. 108, 109-110)。

## (2) ASEAN 地域統合の動き

こうしたなか、1988年10月、タイで開催された経済閣僚会議で、ASEAN 6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。ただ、自動車の100%国産化を目指すインドネシアは最後まで反対した。このため当初4年間はタイ、マレーシア、フィリピンだけで実施することにし、その他の国は4年後から参加してもよいということで妥協した<sup>(6)</sup>。

1989年5月には、TAMはマレーシアのトヨタの生産拠点UMWトヨタへ、商業車用の1500ccの「5K型エンジン」の輸出を開始すると発表している。それまでトヨタは日本からエンジンの輸出をしていたが、これによりマレーシアで生産される「ライトエース」のほぼ全量がインドネシア産エンジンを搭載することになった。同国からのエンジン輸出は初めてであるが、ASEAN拠点間の連携強化で効率的な生産体制づくりを目指すトヨタの構想が背景にあった。1991年11月には、フィリピンのKD生産会社に月間数百台規模で供給をはじめ、現地でKD生産する小型トラック「TUV」に搭載している。TAMはインドネシア政府の輸出振興策に協力しながら、国内エンジン生産コストを下げ、国内販売も有利にする考えであった<sup>(6)</sup>。

さらに、トヨタは1989年8月エンジンの現地生産を強化するため、TAM本社工場内に、エンジン部品用の新鋳物工場の建設に着工している。こ建物面積は約5,000平方メートルで、月600トンの溶解能力を持ち、投資額は設備費を含めて約30億円であった。エンジンはこれまで部品の組みつけが中心であったが、同国政府の方針に従って現地生産の比率を高めるため、クランクシャフト、ピストン、シリンダー・ヘッドなどの鋳造部品も生産し、これによりエンジンの一貫生産が可能になり、キャブレターなどの補器を日本から輸入するだけとなった。同工場は1991年3月に操業を開始している<sup>(7)</sup>。

トヨタは1989年11月に、商用車エンジンの主力機種の一つである5K型エンジン（排気量1500cc）の生産を、日本からインドネシアの合弁拠点に全面移転すると発表している。1990年末の完成時から、日本への輸出をはじめ世界への同型エンジンの供給拠点とするとしている<sup>(8)</sup>。

この時期、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始めている。1990年11月ASEAN経済閣僚会議で、トヨタにメーカー別関税割引制度(BBC)適用が認められた。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ている。マレーシアでステアリング部品、フィ



リピンで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。そのために、1990年にはマレーシアにステアリング・ギアの生産会社を、フィリピンには変速機の生産会社を設立し、シンガポールに多国間取引の調整・運営会社を設立している（井上，p.82）<sup>9)</sup>。

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。さらに、1993年1月には、域内の自由貿易協定といえるASEAN自由貿易地域（AFTA）が発行し、その具体策である共通有効特惠関税（CEPT）が導入された。BBCプログラムについては、インドネシアは1995年1月から参加した<sup>10)</sup>。

### （3）規制緩和政策の導入

ASEANの域内経済統合、APEC、WTO参加による貿易自由化政策の動きに対応するかたちで、1990年代に入ると、インドネシアは従来からの自動車国産化政策を転換した。

1990年11月、インドネシア政府は国営企業2社に初めて商用車の完成車輸入権を与えた。自動車国産化策の例外措置として、日系合弁自動車メーカーにトラック不足対策として3,000台に上る商用車の緊急輸入を要請したのに続く措置であった。インドネシアでは企業などの輸出活動が活発になってトラック不足が目立つようになったため、政府は臨時措置として同国で自動車の合弁生産を手掛けるメーカーに、3,000台の緊急輸入を事実上割り当てている。

こうした政府の政策に対し、インドネシアに進出している日系企業は、過去の現地における努力を無視する処置と反発し、国営2社の輸入割当量の7割を占める総重量2.5トン以下の商用車の需給は、各社の増設計画でバランスがとれるはずと主張した。これに対し、政府側は自動車不足は保護政策に甘えて生産力拡大を怠ったメーカーの責任、業界に反省を促す意味からも輸入が必要と突っぱねた<sup>11)</sup>。

インドネシア政府は、1995年のWTOの発足に対応するため、よりWTOに整合的な政策を1993年6月に発表した。その主要な骨子は、①完成車については輸入を解禁するが高率関税を賦課する、②部品については削除計画・品目指定方式から国産化率・関税リンク方式への転換、③ローカルコンテンツ率に応じ、輸入部品関税率を引き下げるインセンティブ（優遇政策）の導入と、④奢侈税の引き下げ、乗用車部品にもインセンティブを付与する、⑤商用車カテゴリー変更であった。これらは、自動車の国産化のために外資系自動車会社のみならず、部品会社の誘致も目的としていた（野村，pp.52-53；大西，p.33）。

こうして、完成車の輸入は解禁された。また、インドネシア政府は国内自動車産業のさらなる強化を狙い、現地調達する部品を指定する方式から、部品の如何に係らず現地調達する部品それぞれに与えられた割合の総和によって、輸入関税と販売税の減免が与えられる方式に政策を変更

している。もっとも、1993年以降段階的に引き下げられたとはいえ、完成車には高率の輸入関税が課された。しかも、国産化率が低いと輸入関税が高くなり、国産化率引き上げのインセンティブが強かった。

当然この政策は、WTOの設立と同時に発効した貿易に関する投資措置(Trade Related Investment Measures)の内国民待遇に違反する措置であった。また、1995年5月には、輸入関税・課徴金引き下げを骨子とする規制緩和策が発表されている。これは、2003年までに関税引き下げを目標としているAFTAのプログラム、および民間レベルでメーカー各社がブランド別の自動車部品の分業を行なうBBCに対応するための政策と考えられた(大西, p.33)。自動車部品の輸入関税は着実に引き下げられ、ASEAN域内からの部品については2010年にゼロとなった。

トヨタでは、すでにみたようにアジア向けの商用車を開発していたが、セダンについてアジア・カーは存在していなかった。同社はインドネシアで1998年に第2工場を建設すると発表している。1995年1月には、トヨタはジャカルタ郊外のカラワン地区に第2工場の用地を取得した。第2工場では「ターセル」ベースの「アジア・カー」を年間7万台生産する予定であった<sup>(12)</sup>。

また、1996年2月にはトヨタは、同年秋からインドネシアからキジャン用に使用している7K型ガソリン・エンジンを日本へ輸出すると発表している。日本国内で商用車「ライトエース・バン」に搭載される見込みであり、コストを削減するという。同年4月には、日本向けよりも早く台湾向けに月間1,200基、フィリピン向けに同800基が輸出され始め、それぞれの国や地域で生産されている商用車に搭載された<sup>(13)</sup>。

1996年2月、当時のトゥンキー・アリウイボウォ商工大臣は「国民車」計画を発表した。外国ブランドの国産化ではなく、マレーシアのプロトンのような国民車を作るという構想であった。この国民車計画は、大統領令第2号、商工大臣決定第31号、大蔵大臣決定第82号、政令20号からなるものであった。この国民車は、①100%の国内資本、②独自ブランド、③認定から1年後に20%、2年後に40%、3年後に60%以上の国産化率を充たすこと、国産技術の使用などを条件に、「パイオニア企業」として認定する。そのうえで、乗用車価格の4割を占める部品輸入関税と奢侈品販売税が免除されるという内容であった。

この国民車計画の発表と同時に、国民車に韓国の起亜自動車のインドネシア・ブランドである「チモール(Timor)」を、スハルト大統領の三男であるフトモ・マンダラ・プトラ(通称トミー・スハルト)が100%所有する国民車企業であるチモール・プトラ・ナショナル(P. T. Timor Putra Nasional: TPN)を認定すると発表した。同商工大臣は、同年3月3年間は国民車企業、国民車を1社、1ブランドに限定することを明言した。

さらに、6月の大統領令42号は、1996年6月から97年6月までの1年間は、インドネシア人

労働者とインドネシア製部品を韓国の起亜自動車に送り込む事を条件に、韓国製のチモールを完成車の形で無税輸入することも認めた。そのため、チモールは価格を大幅に低く抑えられた。この国民車計画は、スハルトの三男トミーと起亜自動車のインドネシア市場参入を図るための計画に過ぎなかったことは誰の目にも明らかになった。

こうした動きに対して、日本自動車工業会の岩崎正視会長（トヨタ自動車副会長）は、国民車計画の再考を要請する内容の書簡をアリウィボウォ工商相に送っている。その内容は、インドネシアの国民車計画では公平な取り扱いを希望する。公正な競争が真の国民車を育て、ユーザーの利益になる。これまでの日本メーカーの貢献を挙げ、再考を依頼したものであった。

1996年8月にチモールの韓国製第1陣「チモールS515」2,084台がタンジュン・プリオク港に陸揚げされ、10月には国内販売が開始された。この車は起亜自動車の「セフィア」がオリジナル車種で、独立したトランク・ルームを持つ4ドラセダンで、排気量は1,500cc、販売価格は3,775万ルピアで、1,600ccマニュアル・シフトのカロラの7,635万ルピアのほぼ半額であった。

チモールの国内販売を受けて、1996年10月まずEU、次いで日本、さらに米国がこの国民車問題をWTOに提訴した。しかしながら、インドネシア政府はWTO違反を認めず、国民車計画は継続された。インドネシア政府は、スハルト大統領三男の事業を保護しようとしたためと受け取られた<sup>(14)</sup>。

韓国製チモールは、当初4万5,000台が輸入される予定だったが、1997年6月までに3万9,000台が輸入され、その後の輸入は打ち切られた。これは、チモールが思ったほど売れなかったためとみられた。1997年には同社の販売台数は1万9,471台で、乗用車市場で26.6%を占めトップとなった。しかし、インドネシアの乗用車は総自動車市場の2割未満で、市場全体でのシェアは5.0%にとどまってしまった。

さらに、インドネシアが経験した通貨危機下の1998年1月、スハルト大統領とカムドシュIMF専務理事が署名した合意文書に国民車計画の即時廃止が盛り込まれ、21日付の大統領令20号で実際に廃止された<sup>(15)</sup>。

#### (4) 通貨危機への対応

1996年5月に、カラワン工場が稼働開始し始めた。新工場では、「カロラ」「カムリ」「ソルナ」を生産した。年産10万台を目標としていた。従来のススター工場は「キジャン」よび「ダイナ」の生産を行っていた。

新工場の操業開始から1年で、TMMINはアジア通貨危機に直面することになった。1997年8月にルピアは管理変動制から完全な変動制に移行し、対ドル相場は下落した。ルピアは1997年11月にはそれまでの\$1=1,700ルピアから\$1=1万8,000ルピアまで低下した。TAMの51%

をAIが所有していたが、AIはドルで負債を返却することが難しくなった。生産を拡大増加するには著しい資本を必要とした。

同時に、購買力の低下によってトヨタの販売は、1996年の10万台から1998年には1万6720台にまで減少した。そのため、トヨタは商用車、セダンともに平均4%値上げした。その理由は、組み立てている自動車の部品は商用車で50%以上、セダンで70%以上を輸入に頼っているためであった。さらに、1998年1月には平均10%の値上げをしている(市村, p.13)<sup>(16)</sup>。キジャンは値上げによって、普通の人々の手に届かなくなった。TAMが市場調査を行なった結果、以前キジャンを買った人は中古車かキジャンより小型の新車を購入していることが分かった。そのため、トヨタは、消費者の購買力の範囲内の車を発売しなければならなくなったのである。トヨタとTAMとの数回の話し合いの結果、キジャンより小型の車の開発することになった。生産コストを下げ、キジャンの70%の価格の9,000万ルピアでの販売を目標とした。

同時期、トヨタではハイラックスの開発途中で、その計画名は「革新的国際戦略車(Innovative International Multipurpose Vehicle: IMV)」であった。トヨタはTAMにIMVプロジェクトに参加するように提案した。というのも、IMV誕生の直接的な要因は1997年のアジア通貨危機に伴う現地工場の稼働率低下だったからである。車台を共通化して各国で車種ごとに分担すれば1工場当たりの台数を確保でき、コストもばらばらに少量生産するより約3割減るとみての対応であった<sup>(17)</sup>。

そのため、キジャンはIMVプロジェクトに加わることになった。1998年末IMVプロジェクトがスタートした。ここで、①単純なピックアップ、②シングルキャビン付き、③ダブルキャビン付き、④SUV(「フォーチュナー」)、⑤MPV(「イノーバ」)の5つのモデルが作られた。ハイラックスとフォーチュナーはタイで、イノーバはインドネシアにおいて生産されることになった。

こうしてキジャンの将来は決まった。トヨタはインドネシアをタイに次ぐIMVの主力拠点と位置付けた。2004年9月からTMMINはミニバンの「キジャン・イノーバ」を生産・販売するようになった。年間8万台を生産し、うち1万台をアジア、中近東などに輸出する。エンジンは2.0リットルガソリンと2.5リットルディーゼルの2種類で、低燃費のコモンレール式直噴ディーゼルを採用するなど、いずれも最新の技術を採用している。インドネシアでの価格は日本円で164万~264万円、月間6,000台の販売を目指した。キジャン・イノーバのインドネシアでの部品調達率は74%、ASEANを含めた調達率は95%と従来に比べて大幅に向上し、コストを削減した。また、IMV用のガソリン・エンジンもインドネシアで集中生産され、世界各拠点に供給されるようになった。TMMINはIMVの生産に専念するため、2004年4月にカムリ、カローラ、ヴィオスの乗用車の生産を中止してタイに移管し、IMV専門工場に生まれ変わった<sup>(18)</sup>。

トヨタはまた、2008年1月に、インドネシアで生産する小型商用車を日本国内に輸入し販売

すると発表している。同月国内で販売するバン・トラックの「タウンエース/ライトエース」で、これまでの国内生産から輸入に全面的に切り替えるものであった。子会社のダイハツがインドネシア工場で生産し、トヨタにOEM供給する。トヨタ本体の開発・生産に余力が限られるため、海外の経営資源を活用し開発費や製造コストの低減を狙う<sup>(19)</sup>。

前述のキジャンの70%の価格の自動車開発については、TAMとトヨタは「アンダーIMV(U-IMV)」という名の新たなプロジェクトをスタートさせた。これはIMVとは異なり、インドネシア市場のための特別な自動車を開発するために考え出されたものであった。この時、トヨタと傘下のダイハツの話し合いがもたれ、共同の研究開発が合意された。トヨタにとっては、市場シェアを拡大するためには、キジャン・イノーバの70%の価格で7人乗りの乗用車タイプが必要であった

これにより、トヨタは、キジャン・イノーバの70%の価格の自動車を好むインドネシア消費者のニーズを充たすことが出来た。ダイハツは、価格競争力のある車の生産ができることになり、研究・開発・生産のコストをトヨタと分け合い削減することができた。

2003年10月、トヨタとダイハツはインドネシア市場向けに共同開発した新小型車を現地生産し、2004年1月から販売した。生産はダイハツの現地法人であるアストラ・ダイハツ・モーター(ADM)が担当し、販売はトヨタが「アバンザ」、ダイハツが「セニア」ブランドで、それぞれの販路で展開した。新小型車は全長4メートルのボディに3列シートで5人以上が乗ることができるもので、乗用車をベースとしていた。初めて車を購入する層や中古車ユーザーにも手が届く低価格車を目指し、約78万～約120万円となった。生産は年5万2,000台を計画しており、うち約16%に相当する8,400台をASEANなど周辺国に輸出する<sup>(20)</sup>。

こうして、トヨタはダイハツとの共同開発車「アバンザ」の生産と「キジャン・イノーバ」の生産をほぼ同時に開始した。トヨタは2004年5月にはインドネシア製のアバンザをタイへ輸出し始めた。月約700台、年間で約8,400台を輸出するという(TMMIN, pp.152, 155; 市村, p.13)<sup>(21)</sup>。

1999年に、まだ通貨・政治危機から完全に回復していない時期に、トヨタは再び危機に直面した。というのは、1999年に政府が新自動車政策を発表し、それによって規制緩和がとられ、完成車の新車輸入を解禁したからである。より多くの完成車が、インドネシアで公式に認められた流通業者や一般輸入業者によって輸入された。CKD輸入は、組立工場の設備や人員の必要から大規模な投資を必要とする。当初は輸入車に対する需要があったが、この需要は長くは続かなかった。というのは、物的インフラや原料や部品の供給ネットワークがなかった業者は、トラブル時の補修部品、修理工場、メカニックの対応が悪く、自然淘汰されていった。その結果、トヨタの市場シェアはかえって上昇した。

#### 4. 製販の分離と小型エコカーおよび乗用車市場の拡大

##### (1) 製販分離と TMMIN の誕生

2000年代はグローバル化の進んだ時期であり、自動車メーカーは各国の市場を充たすための機会を得た。グローバル化への適切な対応を怠ると、トヨタは第1にインドネシアから海外へ輸出する市場を失い、第2に1999年の政府の規制緩和のため、大量の輸入車に競争上負けてしまうリスクがあった(TMMIN, p.140)。

こうした動きに対応するために、2003年2月にTAMを2社に分割することになった。というのは、外資規制で製造・販売会社に51%のローカル資本が入っていたが、2000年前半に現地パートナーであるAIの経営が傾いた。これに伴い、トヨタの主要国産モデルのモデルチェンジに資金難となったため、資金の必要な製造会社をトヨタの出資を増やして分離することになった。TAMとAIは流通と製造とを分離することに合意し、TAMは2つの別の会社に分割されることになった。

AIとTAMは新しい国内販売会社を設立し、これにTAMの名称を付け存続会社となった。製造部門は旧い会社の施設を使用するが、名称を新しくし、「インドネシア・トヨタ(PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia: TMMIN)」とした。同社は、製造とならんで、海外への輸出も担当することになった。これは、インドネシアをタイに次ぐアジア第2位の自動車生産国にするという意図に合致するものでもあった。

TMMINの持ち分については、AIが所有していた資本金46%をトヨタ自動車に充当するもので、TMCは合計95%、AIは5%となった。この結果、TMMINはトヨタの支配下に置かれたので、トヨタはAI側の意向を気にすることなく、製造することができるようになり、TAMは国内市場の拡販に、TMMINは製造と輸出に専念できるようになった(TMMIN, pp.141, 142)。

トヨタは開発・製造面で主導権を獲得し、アジア全体を睨んだ戦略の見直しを進めることができるようになった。トヨタをはじめ日本の自動車各社は、これまでASEANの主要国に工場を建設し、それぞれの国向けの車種を生産してきた。しかし、域内関税の段階的引き下げの方向が定まったことで、今後は車種ごとに生産を集約し、近隣国に生産車種を相互に供給する戦略に転換していくとみられた<sup>(22)</sup>。

##### (2) 小型エコカー政策と乗用車市場の拡大への対応

2010年10月には、インドネシア政府と産業界が自動車生産の拡大へ動き出した。政府は環境に配慮した小型車の生産に対する優遇税制を導入し、メーカーは旺盛な国内需要を睨んで増産投



資を急いだ。

このような状況のなか、2011年2月、トヨタはインドネシアでアジア向けの低価格小型車の生産に乗り出すと発表している。グループのダイハツの現地子会社アストラ・ダイハツ・モーターが200億円を投じてインドネシアに新工場を建設、2013年に生産を始めるというものであった。排気量は800～1,000cc前後で、トヨタとダイハツの2つのブランドで販売する。価格はトヨタが海外で販売する車としては最も安い80万～90万円に抑え、厚みを増すアジアの中間層向けに拡販、新興国市場で攻勢をかける。

そのために、新たにカラワンに約80万平方メートルの土地を購入して工場を建設し、2012年末に稼働させる計画であった。新工場の延べ床面積は約7万平方メートル、立ち上げ時の従業員はや約1,400人となる。当初の生産能力は10万台で、初年度は5万台程度を生産する。ダイハツが先行して販売するが、軌道に乗った時点での生産の内訳は、トヨタ向けが7割、ダイハツ向けが3割となる見込みであった。

これは、インドネシア政府が近いうちに、燃費効率の高いクルマを生産するメーカーを支援するプログラムが始まることを見越してのことであった。今後は小型車を中心に競争が激しくなるとみられ、トヨタはインドネシアで強い生産基盤を持つダイハツを活用して低価格の小型車を投入し、2輪車からの乗り換え需要などを取り込む<sup>(23)</sup>。

2011年5月には、トヨタ自身もインドネシアの工場の生産能力を40%引き上げ、2013年までに年産14万台にすると発表している。カラワン工場建屋を現在の10万平方メートルから15万平方メートルに拡張する。6月までに着工し、2013年初頭に稼働させる。従業員は400人ほど増やす予定であった。新ラインでは2010年にインドで発売された小型車「エティオス」をベースに、開発中の低価格の新興国向けのエコ対応の小型車を生産し、急拡大する国内やアジア周辺国などに供給する計画であった。

さらに、2012年2月には、トヨタは投資額を当初の263億円から413億円超に増やし、能力増強計画の規模を5万台上乗せすると発表している。2014年初めには生産規模も12万台に引き上げるとした。2011年にタイで起こった大規模な洪水の影響で、トヨタも一部で供給の停滞を招いた。このため、タイへの一極集中を抑え、インドネシアをASEAN第2の生産拠点とする位置づけを強めている。2012年11月には、トヨタ自動車の豊田章男社長ら、トヨタグループ6社の首脳がジャカルタでユドヨノ大統領に面会している。豊田社長は、インドネシアが自動車の輸出拠点となるためのインフラ整備、部品会社誘致で支援を求め、タイと並ぶ東南アジアの主力拠点にするためグループを全体で2,000億円超を投資し、産業発展に取り組むと強調している<sup>(24)</sup>。

2011年には、インドネシアの新車販売台数は前年比17%増の89万4,180台で、洪水で失速し

たタイの79万4,000台を上回り、ASEAN最大市場になった。これは、個人消費、企業投資、そして輸出の3本柱が好調であったことによる。モータリゼーションが加速化する1人当たりGDPも約3,000ドルになったことも背景にある<sup>(25)</sup>。

2012年12月に、子会社のトヨタ車体が新型ミニバン「ナビゲーション・ワン (Nav1)」の生産を開始した。これは、ミニバン「ノア」の現地モデルで、部品を輸入して組み立てるノックダウン方式であった。Nav1は、インドネシアで主力とするIMVのミニバン「イノーバ」と、高級ミニバン「アルファード」の中間に位置づけるものである。富裕層向けにこれらの新型車を導入し、5割を握るシェアの上積みを目指した<sup>(26)</sup>。

2013年3月には、段階的に開設されてきたトヨタの第2組立工場がすべて完成している。年産能力は7万台で、まず新興国向け小型車「エディオス」を国内向けに月2,000台規模で生産する。新モデルの投入も視野に、2014年には年産能力をさらに5万台上乗せする予定であった。こうして、「エディオス・ファルコ」の生産・販売が始められた。同車はハッチバック式のガソリン車で、エンジン排気量は1.2リットル、価格は1億3,550万ルピア（約134万円）からで、トヨタがインドネシアで販売するクルマで最も安いものであった。インドネシアで急増する中間所得層の需要を開拓する狙いであった。部品の現地調達率は55%で、80%以上に高めることを目指した<sup>(27)</sup>。

ダイハツも、インドネシア現地子会社 ADM のカラワン組立工場が2012年10月に完成し、ミニバン「セニア」を生産開始していた。生産能力は年12万台である。発売予定の小型車「アイラ」も同工場で生産し、トヨタにも供給する。同時にテストコースなど、研究開発機能も持たせ、現地ニーズに合った車両開発を強化するとした<sup>(28)</sup>。

2013年7月には、トヨタはインドネシアで40年ぶりに、230億円を投じてカワランにエンジン工場を建設すると発表した。2016年までに年産能力21万6,000基の工場を稼働させる。新たに市場投入する小型車向けの排気量1.2~1.5リットルの小型エンジンを生産する。既存工場では、SUVやミニバン向けの2リットル以上のエンジンを生産しているが、需要が拡大する小型車に供給して現地調達率を高め、同時に東南アジアや中南米などへの輸出拠点としての機能を高める。生産規模は両工場合わせて、従来の2.1倍の41万1,000基になる。この工場は2兆3,000億ルピア（約205億円）を投じて建設された。年産約21万6,000基の生産能力を備え、2016年3月に生産を始めている<sup>(29)</sup>。

さらに2013年8月、ダイハツもインドネシアでエンジンを年20万基生産する新ラインを導入すると発表している。ADMのカワランのエンジン生産工場内に設置し、2015年夏に稼働する。建屋面積は8万5,000平方メートルと現在の2倍になる。投資額は最大で200億円となる。現地調達部品に対応した設備を採用し、現状で約50%の現地調達率を80%に高める。同時に効率的

な生産ノウハウを導入して原価も引き下げる<sup>(30)</sup>。

インドネシア政府は大統領令で、小型車優遇制度（Low Cost Green Car: LCGC）を発表し、2013年7月に施行した。低価格で燃費の良い小型車を普及させるための制度で、条件を充たし適合車の認定を受ければ10%の奢侈税が免除されるものであった。

認定条件としては、価格は9,500万ルピア（約84万円）以下で、オートマチック車は15%、エアバッグなどの安全装備がついている場合は10%の上乗せが認められている。排気量は980～1,200 cc、燃費はガソリン1リットル当たり20キロメートルを達成する必要がある。インドネシアに関連したブランド名を付け、部品の現地調達率を8割に高めるといった条件もあった。自国内の自動車産業育成の他に、この政策は一酸化炭素排出量削減など環境負荷軽減という側面も持っている（市村、p.13）<sup>(31)</sup>。

2013年9月、ダイハツはインドネシアで新しい小型車「アイラ」を発売した。排気量1000 ccのエンジンを搭載する5人乗りで、初めてクルマを手にする若者やファミリー層の需要を見込む。同車は、インドネシア政府が導入したエコカーに対する税優遇に他社に先駆けて適合した。親会社のトヨタにも供給し、「アギア」の名称で発売した。「ダイハツ・アイラ」の価格は円換算で65万～91万円、月4,000台の販売を目指す。一方、「トヨタ・アギア」の価格は85万～103万円で、月5,000台を販売する計画であった<sup>(32)</sup>。

2013年12月、トヨタはインドネシアで新興国向け小型セダン「ヴィオス」（タクシー用車名は「リモ」）の生産を始めた。このための生産設備などの総投資額は2兆5,000億ルピア（約211億円）であった。2014年初めにはハッチバック車「ヤリス」の生産も始めるという。ともに製造拠点をタイから移管し、成長市場のインドネシアで供給力を高める。

2014年3月には、トヨタは「ヴィオス」を「ヤリス・セダン」として輸出し始めた。年内にも月3,000台のペースに引き上げ、ミニバンやSUVで実績のあるUAEなど中東を中心に11カ国に本格輸出し、本格的な輸出製品に育てるという。2015年の輸出台数を13年比3割増しの約15万3,000台に引き上げる。2014年には、インドネシア政府がセダンの生産・輸出優遇策を検討していると報じられている。将来はタイのようにセダンの輸出拠点に育てたいという目論見があった。2013年にインドネシアから輸出された自動車15万台のうち、4割以上が中東・アフリカ向けだった。これはASEAN域内向けを上回る。このうち7割を担ったトヨタの2014年の輸出台数は35%伸び、インドネシアは戦略的な輸出拠点に育ちはじめた。

さらにトヨタは2016年4月には、7月に小型ミニバン「シエンタ」をカラワン工場で生産・販売すると発表している。同車の販売価格は2億3,000万ルピア（約190万円）からである。2016年8月には、このシエンタはタイで発売されている<sup>(33)</sup>。

2016年1月、トヨタは51.2%出資するダイハツを完全子会社にする方針を固めたと発表して

いる。2016年前半にも株式交換でダイハツの発効済み全株式の取得を目指す。燃費性能が高く安価な小型車は新興国を中心に需要の拡大が見込まれている。そこで、トヨタはグループ内の小型車の開発・生産を一本化し、激化する競争に備えた。2016年10月には、両社はアジアの新興国を対象とした小型車事業の運営体制を決めたと発表した。2017年1月をメドに、ダイハツを主体とする「新興国小型車カンパニー」を設け、両社共同で新興国の開拓を急ぐ。同カンパニーのなかには、3つの部を設ける。商品・事業企画部はタイ、マレーシア、インドネシアなどの各新興国の消費者ニーズを調べ、新型車の企画や販売戦略を練る。製品企画部は、ダイハツが中心となって車両の設計や開発を担当する。品質企画部は、最終チェックを担いトヨタブランドの小型車を投入する<sup>(34)</sup>。

さらに、トヨタとダイハツは、2016年8月には、エコカー基準に適合した新たなクルマを売り出した。ダイハツが開発・生産し、トヨタにも供給している。トヨタは「カライヤ」、ダイハツは「シグラ」の名前で売り出した。エコカー向けの優遇税制を活用し、価格をダイハツの最も安いモデル約1億ルピア（80万円台）に抑えた<sup>(35)</sup>。

2017年8月、インドネシア政府は、電気自動車（EV）やハイブリッド車（HV）などのエコカーを、本格的に普及させるための政策の骨子を取りまとめている。排ガスの排出量が少なく、ガソリンの消費量の少ないEVやHVに優遇税制を導入するのが柱となっている。同国政府は2030年に排ガスの排出量を29%減らす目標を掲げている。2017年内にも「ローカーボン・エミッション・ビークル」プログラムとして、税制などを発表する予定である。同時に、EVやHVに加えて、燃料電池車（FCV）や次世代ディーゼル車など、環境対応型の車に対応する規制作りを進める。同国政府は、現在導入されているLCGCプログラムを継承するかたちで新しい普及策を作るとしている。LCGCに関しては国内調達比率を8割超にするように求めており、あらたな政策でも同様の国内調達比率の規制を導入すると考えられる<sup>(36)</sup>。

## 5. おわりに

インドネシアの自動車産業政策の変遷とトヨタ自動車の対応をみた。インドネシア政府の自動車政策は、①CBUの輸入禁止、②指定部品の現地調達義務化、③指定部品ではなく割合ベースで現地調達部品を自由に選べる方式、④国民車構想、そして、⑤Low Cost Green Car（LCGC）と変遷している。

トヨタをはじめとする日系自動車メーカーは欧米の自動車メーカーとは異なり、インドネシアの自動車産業政策を受入れ、それへの対応を進めた。この枠のなかで、より現地のニーズに合致し、かつより技術移転を進めやすい車の開発にも積極的に取り組んだ。インドネシアに工場を建

設して、国産化対応に全面的に協力してきたといえる。そして、インドネシアの消費者のニーズにあった車作りを考え、アジア・カーの開発に乗り出したのである。インドネシアの場合、産業基盤を確立するために自動車産業育成の政策に対して、トヨタのような自動車メーカーは受け入れざるを得なかった。そのうえで、消費者のニーズにどのように対応するのかといった問題が出たのである（トヨタ自販，1970，p.469；市村，p.13）。

一方で、世界第4位の2億5,000万人の人口を擁し、経済発展を続けるインドネシアにおいては、2010年以降の経済成長によって中間層の台頭が急速に進んできた。現在の二輪車の所有者が自動車の所有者へと移行するようになりつつあり、今後は自動車大国へと発展することが予想される。

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つつある。こうした地域経済統合に対して、トヨタは独自の地域戦略を展開し始めており、ASEAN域内での部品生産の再編・統合を進めてきた。トヨタはこうした動きのなかで、ASEAN内集中生産と各国製品を企業意思で選択することが可能になった。インドネシアのように経済成長に伴って市場規模が大きくなると、自国内で規模の経済の追求と顧客への近接性を生かすことができるようになり、これまでタイやマレーシアで集中生産されてきた製品も、インドネシアで生産するという変化がみられるようになった。ミニバンから乗用車への移行もみられつつある。

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、インドネシアや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、米国のTPPからの離脱、中国の「一带一路」政策などの展開により不透明といわざるを得ない<sup>(37)</sup>。

TMMINをみてもタイやフィリピン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の導入にみられた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。また、TMMINとしては、まず進出国であるインドネシアの経済発展を第一に考えるという。今後、インドネシア政府が提案してくる「ロー・カーボン・エミッション・ビークル政策」などの自動車産業政策に対して、TMMIN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) 「トヨタのインドネシア合弁会社モビルンド、工場用地取得し設備増強へ」『日経産業新聞』1977

- 年8月6日。「トヨタ、豪州子会社のエンジン工場とインドネシア子会社の部品工場が今秋完成、稼働」『日本経済新聞』1978年8月22日。
- (2) 「トヨタ自工と自販、現地法人と合弁でインドネシアに自動車部品会社設立」『日本経済新聞』1976年12月2日。
- (3) 「インドネシアにも『協豊会』、トヨタが部品メーカー団体設立」『日経産業新聞』1987年7月3日。
- (4) 「インドネシア——日系企業輸出に動く、自動車関連皮切りに(太平洋地域トゥデイ)」『日経産業新聞』1987年2月10日。「インドネシア、キジャン輸出、初の成約——トヨタ合弁、近隣向け」『日経産業新聞』1987年10月31日。「トヨタの現地法人、ブルネイに100台輸出——多国籍車の『キジャン』」『日経産業新聞』1988年4月13日。「トヨタ、インドネシアでも首位に——家庭向け多目的車、好評(日本企業 in Asia)」『日経産業新聞』1988年6月21日。「トヨタのインドネシア拠点、多目的車を輸出——パプア・ニューギニアへ」『日経産業新聞』1988年12月3日。
- (5) 「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。
- (6) 「トヨタ、インドネシア製エンジン——マレーシアに輸出」『日本経済新聞』1989年5月23日。「トヨタ、インドネシアから輸出——マレーシアへエンジン」『日経産業新聞』1989年5月23日。「トヨタの東南ア生産拠点、エンジン輸出を拡大——第三国向け、量産効果狙う」『日経産業新聞』1991年11月8日。
- (7) 「トヨタ、インドネシアに鋳物工場——エンジン生産強化」『日経産業新聞』1989年8月8日。「インドネシアでエンジン一貫生産、トヨタ、一部を輸入」『日本経済新聞』1991年3月13日。
- (8) 「インドネシア合弁から、5Kエンジン輸入——トヨタ、生産移転」『日本経済新聞』1989年11月24日。
- (9) 「自動車各社、東南アに部品ネット——自社」。「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。
- (10) 「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。
- (11) 「インドネシア政府、国営2社に車輸入権——日本メーカー反発」『日経産業新聞』1990年11月6日。「完成車輸入禁止政策棚上げ、インドネシア政策揺れる(海外産業ホットライン)」『日本経済新聞』1991年1月4日。「インドネシア・トヨタ、インドからトラック——年内に300台輸入」『日経産業新聞』1990年11月7日。
- (12) 「インドネシア特集——力強い離陸へ成長力堅持、普及する車・家電、中産階級が支えに」『日本経済新聞(夕刊)』1995年8月17日。「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。「トヨタ、インドネシアで工場用地を取得」『日経産業新聞』1995年10月18日。
- (13) 「トヨタ、インドネシアから輸入、エンジン、商用車に搭載」『日本経済新聞』1996年2月8日。「トヨタ、インドネシア工場、台湾などにエンジン」『日経産業新聞』1996年4月9日。
- (14) 「インドネシア96年、三菱、自動車販売トップ——トヨタ、10年ぶり転落」『日経産業新聞』1997年2月6日。
- (15) 「インドネシア国民車、完成車輸入打ち切り——自動車大手、アストラ、部品供給」『日本経済新聞』1997年3月11日。
- (16) 「インドネシア日系メーカー、4輪など値上げ——通貨安で輸入部品上昇」『日経産業新聞』1997年8月20日。「インドネシア通貨、最安値、日系企業対応に苦慮——トヨタ、緊急値上げ」『日本経済



- 新聞』1998年1月23日。「トヨタ、インドネシアで減産、商用車5割減」『日本経済新聞』1998年2月9日。
- (17) 「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。
- (18) 「インドネシアで『IMV』第2弾、トヨタ、あす発売」『日本経済新聞』2004年9月2日。「ルポIMV アジアを駆ける(4) インドネシア工場に最新技術、日本流、労使懇を導入」『日経産業新聞』2004年9月8日。「トヨタ自動車、『IMV』の輸出開始」『日本経済新聞』2004年11月27日。「トヨタ、インドネシアからの輸出、4万台に引き上げ」『日経産業新聞』2006年12月12日。
- (19) 「トヨタ、小型商用車刷新、アジア製、初の販売 — グループ資源活用、有効に」『日経産業新聞』2008年1月10日。
- (20) 「トヨタが低価格小型車、東南ア専用車2003年投入 — 欧米勢に対抗」『日本経済新聞』2001年9月2日。「ASEAN自動車市場試練の日本勢(2) 巻き返し図るトヨタ — 製品群や調達先一新」『日経産業新聞』2001年9月27日。「来月、トヨタ・ダイハツ共同開発車、インドネシアで発売」『日経産業新聞』2003年12月12日。
- (21) 「トヨタ、小型車タイに輸出 — インドネシア製『アバンザ』」『日経産業新聞』2004年5月18日。
- (22) 「トヨタ、インドネシア現地工場子会社に — 生産再編へ主導権」『日本経済新聞』2003年2月20日。
- (23) 「トヨタ・ダイハツ、アジアで低価格小型車、インドネシアに新工場」『日本経済新聞』2011年2月16日。「インドネシアに新工場、ダイハツ、輸出も検討、投資200億円」『日経産業新聞』2011年2月24日。
- (24) 「トヨタ社長ら、インドネシア大統領と面会、誘致支援など要請」『日本経済新聞』2012年11月11日。
- (25) 「インドネシアに新工場、300億円投資、トヨタ、成長市場に的」『日本経済新聞』2011年9月9日。
- (26) 「インドネシアでミニバン、トヨタ、東南アで生産拡大」『日本経済新聞』2012年12月11日。「インドネシアにミニバンを投入、トヨタ、現地で生産」『日本経済新聞』2012年12月12日。
- (27) 「トヨタ、インドネシア製販開始、戦略小型車、中間層狙う」『日本経済新聞』2013年3月12日。「インドネシア、トヨタ、第2工場稼働、年産能力7万台、まずエディオス生産」『日経産業新聞』2013年3月18日。
- (28) 「ダイハツ、インドネシアで新工場の開所式」『日経産業新聞』2013年4月23日。
- (29) 「トヨタ、新興国で一貫体制、エンジン生産2割増し、現地調達増やし競争力」『日本経済新聞』2013年7月24日。「トヨタ、インドネシアの工場建設を発表」『日本経済新聞』2013年7月25日。「インドネシアのエンジン工場、トヨタ、生産を開始、年産21万基」『日本経済新聞』2016年3月8日。
- (30) 「ダイハツ、現地調達拡大、インドネシアに新ライン」『日本経済新聞』2013年8月6日。
- (31) 「トヨタ・インドネシア工場、生産能力、40%掲げ、13年までに年産14万台」『日経産業新聞』2011年5月26日。
- (32) 「ダイハツが新小型車、インドネシアで発売、税優遇に適合」『日本経済新聞』2013年9月10日。「インドネシアで小型車、ダイハツ、優遇税制に対応、65万円から」『日経産業新聞』2013年9月10日。
- (33) 「トヨタ、インドネシアでセダン生産」『日本経済新聞』2013年12月。「インドネシア製セダン、トヨタ、輸出開始、まず中東など11カ国」『日経産業新聞』2014年3月27日。「セダン生産優遇策を検討 — 輸出へ競争力強化を(KOMPAS)」『日本経済新聞』2014年10月1日。「インドネシア(上) 中東・アフリカへの扉、トヨタや味の素、輸出拠点に — 地理・文化関係深く(環インド洋経済圏)」『日経産業新聞』2015年1月23日。「トヨタインドネシアでミニバン(アジアフラッシュ)」『日本経済新聞』2016年4月8日。「冠水に備え車高高く、インドネシア製ミニバン、トヨタ、タイ

に投入』『日経産業新聞』2016年8月19日。

- (34) 「ダイハツを完全子会社に、トヨタ、小型車強化、開発・生産一本化で競争力」『日本経済新聞』2016年1月27日。「新興国の小型車事業集約、トヨタとダイハツ」『日本経済新聞』2016年10月4日。「新興国向けカンパニー、トヨタとダイハツ、小型車を開発」『日経産業新聞』2016年12月16日。
- (35) 「インドネシアでミニバン、上海汽車集団、17年後半に発売、シェア9割の日系に挑む」『日経産業新聞』2016年8月16日。
- (36) 「インドネシア、エコカー普及へ優遇税制、排ガス、30年に29%減目標、ガソリン消費急増に歯止め」『日経産業新聞』2017年8月。
- (37) 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。
- 石田幸男（2002）「トヨタの自動車部品調達戦略と技術移転について——インドネシア自動車産業政策との関連で——」『千葉商大論叢』第39巻4号。
- 市村泰雄（2016）「インドネシアの自動車産業」『日本貿易月報』745号。
- 井上 博（1990）「インドネシアの自動車国産化政策と日本自動車資本」『経済論叢』第146巻第3・4号。
- 大西正曹（2011）「インドネシアのサポーター・インダストリーの現状と課題——1995年調査による」『関西大学社会学部紀要』第43巻第1号。
- 川辺純子（2007）「タイの自動車産業政策とバンコク日本人商工会議所——自動車部会の活動を中心に——」『城西大学経営紀要』第3号。
- 川辺純子（2017）「フィリピンにおける自動車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——」『城西大学経営紀要』第13号。
- 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。
- 佐藤百合（1992）「第V章第3節 自動車産業」三平則夫・佐藤百合編『フルセット主義工業化の行方——インドネシアの工業化』アジア経済研究所。
- 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。
- トヨタ自動車販売 株式会社（1970）『モータリゼーションとともに』トヨタ自動車販売株式会社。
- トヨタ自動車販売 株式会社（1980）『世界への歩み——トヨタ自販30年史』トヨタ自動車販売株式会社。
- 西村英俊・小林英夫編著（2016）『ASEANの自動車産業』勁草書房。
- 野村俊郎（2003）「インドネシア自動車産業の開放過程」鹿児島県立短期大学『商経論叢』第53号。
- 藤井真治（2011a）「インドネシア自動車市場の潜在力と日本企業」『愛知大学国際問題研究所紀要』第138号。
- 藤井真治（2011b）「インドネシア、マレーシア、タイ自動車産業発展比較」『愛知大学国際問題研究所紀要』第138号。
- 三平則夫（1980）「第3章 インドネシア」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、野波雅裕 TMMIN 上級統括取締役（前社長）（2017年8月25日午前）、春日原大樹ジェトロ・ジャカルタ事務所長（8月22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 Indonesia

—The Case of Toyota Motor Indonesia—

Sumiko Kawabe

### Abstract

This study analyses the four-stage role Japanese automobile makers, focused on Toyota Motor Indonesia (TMMIN), have had in promoting the automobile industry in accordance with the automobile industrial policies of the government of Indonesia.

The results are as follows. The 1st stage (1949–1998): The government prohibited import of completed cars and aimed to bring up domestic car parts industries. The 2nd stage (1998–2010): Due to globalization, the government removes restrictions and 4 Toyota related companies integrated into one Toyota. The 3rd state (after 2010): Toyota combined the partner company Astra International which went bankrupt and became Toyota Astra Motor. However, TAM was splitted into TMMIN and TAM which handles domestic sale. In this period, due to creation of APEC, the government promotes “Low Cost Green Car” (LCCGC) and Toyota develops small car in cooperation with Daihatsu. TMMIN is now the second base of production, sales and export next to Thailand in ASEAN.

The Automobile industry in Indonesia was developed with automobile industrial policies of Indonesian government and Japanese automobile companies which adopted its strategy with the government policies.

**Keywords:** Automobile industrial policy, TMMIN, economic integration of ASEAN, production, sales and export base, small cars