

構造改革に挑むアセアン自動車産業

—国際水準の競争力を目指して—

産業調査部 主任研究員 加藤 摩周

mashu@nli-research.co.jp

<要旨>

1. 80年代から始まった日系メーカーの海外現地生産は、ほぼ4段階に分けられ、現在はその第4ステージに突入している。第1段階は80年代前半で北米における貿易摩擦回避のための輸出代替、第2段階はプラザ合意後の円高による採算性低下回避のため、欧米における生産能力を増強した80年代後半で、この時期は国内のバブル景気もあり、国内外の生産能力増が両立した時期であった。しかし第3段階では、バブル崩壊による国内市場縮小で、国内生産と海外生産はトレード・オフの関係になり、93年以後の急激な円高も相俟って、各社の欧米戦略では現地生産の拡大、部品現調率の向上など現地化が鮮明となった。そして現在の第4段階では、欧米拠点では部品の現地調達率に表れるコスト競争力に加え、設計等の開発をも含めた現地生産の「質・深さ」が事業成否に決定的な影響を及ぼす段階となり、能力拡張の主力はアセアン市場に向かっていた。アセアン市場は日系メーカーにとって日本、北米に次ぐ第3の規模を持つ「21世紀の市場と競争力」を確保するための重要な市場と位置づけられていた。
2. 日系メーカーのアセアン市場進出は、歴史が古く、部品調達体制も一通り揃っており、各国内で圧倒的な競争力を有していたが、市場規模が小さいため国際競争力は育たなかった。しかし80年代末から各国がアセアン・トータルとして国際競争力確保のため、各国拠点での集中生産を促した協調政策を採用したことから、基幹部品の大型集中投資や、部品メーカー、素材メーカー、サポーティング・インダストリーの進出が促され、自動車産業基盤が徐々に整いつつあるなかで、97年7月のタイを口火とする通貨危機に見舞われた。
3. アセアン諸国では、80年代後半からの直接投資の効果で産業高度化、所得水準の向上が急速に進み、モータリゼーションの本格化に必要な1人当たりGDP3,000ドルの水準を既に超えている地域もあった。しかし今回の通貨危機による景気後退局面では、実質所得水準の大幅低下に加え、金融システム・信用創造機能が大きく傷ついており、96年レベルへの市場規模回復には時間がかかろう。

4. このような状況下、アセアン市場に進出している完成車・部品メーカーは欧米メーカーも含めて、稼働率を引き上げるため、アセアン域外への輸出拠点としての育成に乗り出している。域外輸出のためは、これまでのアセアン基準から国際水準のコスト、品質といった競争力が求められるため、軌道に乗るには相当の努力が必要であろう。しかし技術移転後にはアジア専用車のみならず、各国の特性に基づいた完成車、基幹部品の世界市場へ向けた供給拠点として成長が期待される。
5. 国際水準の競争力の獲得は、開発・生産拠点としてのアセアン拠点の自立性を高め、産業基盤を大幅に強化しよう。現在のアセアン拠点での輸出拠点化の取り組みは、国内拠点の役割を委譲している面もあり、短期的には国内や他の海外拠点への影響は否めない。しかしながら長期的に現地拠点の強化、すなわちコストのアセアン化や特定車種の集中生産・輸出拠点化といったことは、大幅な円高に苦しんだ日本の自動車産業にとって、部品調達機能の多角化によるリスク回避や、廉価モデルの欧米・韓国等のメーカーとの価格競争の面等でメリットをもたらすのである。現在のアセアンにおける自動車産業としての構造改革終了後には、アセアン自動車産業の基盤は以前に比べはるかに強化され、そのことは第4段階で本格的なグローバルイゼーションを目指す日本の自動車・部品産業を一段と強化しよう。したがって現在の現地での取り組み姿勢の差が、成長回帰後のアセアン市場だけではなく、トータルとしての企業間格差として顕在化しよう。
6. 課題は、従前よりはかなり好転しているものの、素材産業を含むサポーターリング・インダストリー等の調達環境や、労働者の基礎的な教育不足といった問題がある。一方で現地日系メーカーにもアセアンの素形材を使いこなす設計・意欲や、せつかく人材を育てても優秀な人材から辞めていく、という人材育成上の課題がある。したがって長期的にアセアンと「共生」をはかり、自らの成長戦略にアジアを組み込んでいくためにも、これまでの国内親会社優先のオペレーションから、米国ビッグ3のような人事を含めた本格的な「連結経営」への切り替えが不可欠となろう。

<目次>

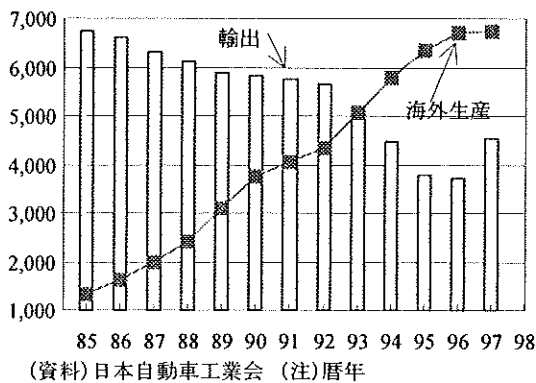
I. 日本自動車業界の海外進出の歴史・発展形態	59
1. 完成車メーカー	59
2. 部 品	62
II. 通貨危機後のアセアン各国自動車市場の現状・動向	64
1. タイ 2. マレーシア 3. インドネシア	64
III. 通貨危機後の日系メーカーの戦略・動向	70
IV. 今後の見通し	73
1. タイ 2. マレーシア 3. インドネシア	73
V. 課 題	79
1. 現地生産国側の課題	79
2. 日系メーカーの課題	81
VI. むすびにかえて	84

I. 日本自動車業界の海外進出の歴史・発展形態

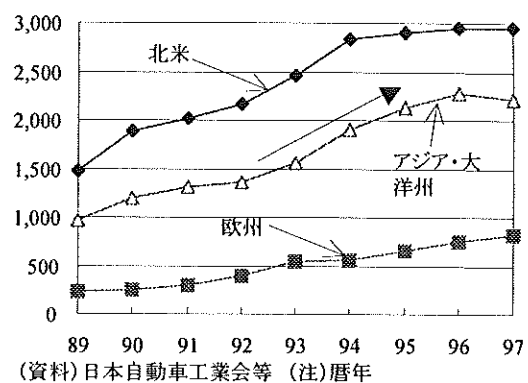
1. 完成車メーカー

日系自動車メーカーの海外での現地生産（委託・受託生産を含む）台数は、80年代初期の100万台レベルから80年代後半に急増し、93年には約500万台でほぼ輸出と肩を並べ94年には上回り、90年代後半には海外生産比率（海外生産／（国内生産＋海外生産））は4割近い水準に達した⁽¹⁾。

図表-1 輸出台数&海外生産台数（千台）



図表-2 地域別・海外生産台数（千台）



今後も欧州での新工場立ち上がりや、北米工場の能力拡張で海外生産は増加するかたわら、国内では生産能力の調整も進むことから、海外生産比率は今後も上昇傾向を辿る見通しである。80年代前半から90年代初期までの海外生産増加は北米が中心であったが、92～96年にかけて各社ともアセアンを中心としたアジアが加わる形となった。そして今後は通貨危機に見舞われたアジアが当分の間、足踏み状態になるとみられる一方、欧米の比率が上昇していくものとみられる。このようにグローバル化が進む日本の自動車メーカーの海外進出の推移は、次の4段階に分けられよう。

第1段階（80年代前半）… 摩擦回避、輸出代替で北米中心

80年代前半の海外生産の特徴は、81年に始まった対米乗用車輸出の自主規制がその発端となっている。第2次オイルショック後の不況、エネルギー価格の上昇もあり、エネルギー効率の高さと低価格が日本車の競争力を高め、米国市場におけるシェアの急上昇がビッグ・スリーの経営悪化と相まって自主規制が導入されるに至った。

したがって日系メーカーの米国本土への工場進出の動機も、本田を除くと消費地立地主義というよりは、摩擦回避、輸出代替の意味合いが強く、経営上の利害得失よりも政治問題を優先させた結果となった。

⁽¹⁾ 海外生産のアジア・大洋州、中南米、その他は完成車輸出扱いのCKDを含むため、一部輸出とのダブル・カウント分がある。

第2段階（80年代後半） … 欧米での量産車の能力増強

80年代後半は国内、海外ともに生産台数が大幅に増加した時期である。プラザ合意後の円高や、米国に続いて欧州からの輸出規制圧力によって、輸出は85年の673万台をピークに減少をたどったものの、バブル経済による異常な国内需要の拡大が輸出の減少を吸収した。

この期間、大手日系メーカーは、国内は高級車にシフトし、海外では円高により採算性の低下した小型量販車種の現地生産に本格的に乗り出した。そのため輸出台数は減少を続けたものの、国内需要が85年の560万台から90年の780万台へと急速に盛上がり、国内生産は90年には1,360万台（85年比9.5%増）と過去最高を記録した。

海外生産は85年から90年までの間に、北米では3.8倍増の174万台へ、欧州では4.5倍増の28万台へ急増した。この時期は大手各社の生産拠点が本格的に能力拡張、生産車種の拡大に努めたことに加え、下位メーカーまでも進出したことが特徴的である。欧米拠点では各社とも部品の現地調達率は50%を超え、現地化が軌道に乗り始めた。

第3段階（90年代前半） … 本格的な現地化の進行

90年代前半の特徴は、バブル崩壊による国内市場の縮小により、日系メーカーにとって国内稼働率維持のための輸出台数確保と、欧米拠点の稼働率引き上げが両立しなくなり、トレード・オフの関係になったことである。それでも92年までは為替レートが\$1=¥120を下回っていたため、輸出台数は微減にとどまっていた。

しかし93年以後の急激な円高は、このトレード・オフの問題を顕在化させ、各メーカーに北米という最大の市場および欧州での本格的な現地化を決断させた。ほとんどの量販車種は不採算となり、各社は輸出削減とその代替としての欧米拠点の能力拡張と稼働率向上を図った。93年の輸出台数は前年比11.5%減の502万台に落ち込んだが、現地生産車でもエンジン、トランスミッション等の基幹部品は日本からの輸入に頼っていたため、円高の影響を避けることができず、93年は欧米市場で日本車のシェア低下が鮮明となった。

これに対し、各社とも現調率の向上のため現地製部品の調達拡大、基幹部品の本格的な生産に乗り出した。また欧米各国の特性に合った車両開発のため、現地の研究・開発拠点の規模・裁量範囲の拡張にも踏み出した。北米では一部のメーカーによる現地開発車がヒットし、94年には日本への逆輸入車が急増した。

第4段階（90年代中盤～後半） … アジアでの能力増強と欧米での現地生産の深化

現在、日本メーカーの収益拠点となっているのは、日米市場であるが、特に日本国内の景気減速が目立つなかで収益面での北米市場依存が高まっている。しかしながら90年代に入り日米市場での消費者志向・嗜好（テイスト）が大きく異なってきており、輸出代替の現地生産から、より現地ニーズに対応した質的变化が必要となっている。

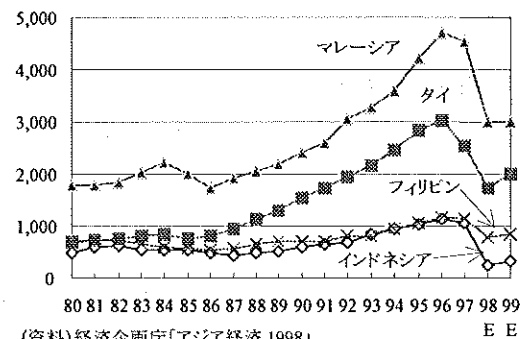
このため両市場でも市場変化に素早く対応できる開発・生産体制が求められており、北米では部品の現地調達率に表れるコスト競争力に加え、設計等の開発をも含めた現地生産の「質・深さ」が各社の収益力・シェアに決定的な影響を及ぼしている。つまり輸出代替的な現地組立から、本格的な現地生産へという第4段階に入っている。したがってここ数年、日本メーカー間の業績格差が鮮明となっているが、これはほとんど北米における現地生産の深化度で説明できる。

一方、この時期、アセアン市場では80年代半ばから90年代前半の北米同様、日系メーカーは大幅な生産能力増強に踏み切り、工場自体も従来の労働集約性の強いKD（ノックダウン）工場から、近代工場へと質的な面で大きな変貌を遂げた。この大きな理由は、

- ① 近い将来、アセアン各国でモータリゼーションが本格化する可能性が高いとみられたことである。従来、国民一人当たりGDPが3,000ドルを超えた時点で、その国のモータリゼーションは急激に進展する傾向があった。日本では1964年～69年がそれに当たったが、特にアセアン最大の市場規模を誇っていたタイが3,000ドル目前までできていたことや、フィリピン、インドネシアでも都市部に中間層が育ち始めていたことが、強い誘因となつたとみられること、
- ② 工業化の進展を背景とするアセアン各国における現地化インセンティブ政策への転換やBBC、AICO⁽²⁾といった域内での集中生産を促すアセアン・トータルとしての政策、等が挙げられる。

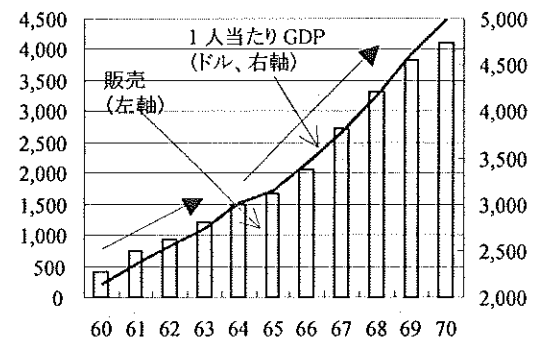
この結果、90年代半ばには、欧米・韓国メーカーも加えた生産能力増強や新規進出ラッシュとなり、現在のところ各社の生産能力の合計は240万台程度に達し、なかでも日系メーカーの合計生産能力は200万台程度に急増したとみられる。一方で実際の市場規模は98年で40万台程度と推計され、今後の市場回復テンポも、金融機能が痛んでいるため極めて緩やかなものとなるとみられることから、大幅な低操業に喘ぐ事態となっている。

図表-3 アセアン各国の1人当たりGDP (ドル換算)



(資料) 経済企画庁「アジア経済1998」
98,99年予想はアジア経済研究所

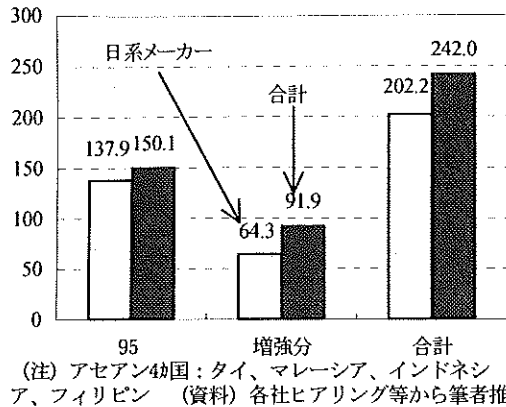
図表-4 1960年代の日本の自動車市場 (千台)



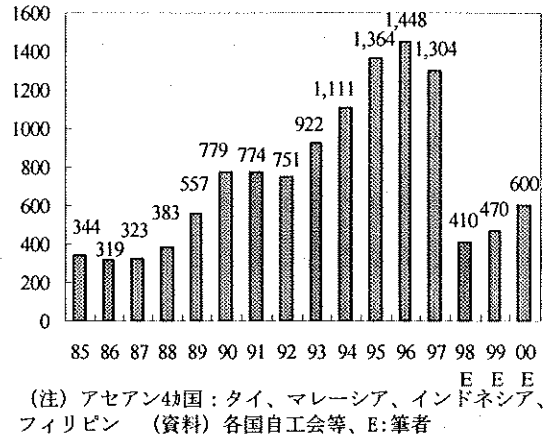
(資料) 日本自動車工業会 (注) 暦年

⁽²⁾ BBC: アセアン域内で生産された部品ならアセアン他国での輸入関税が50%減免される制度(88年開始)、AICOでは輸入関税が0~5%に低下する(96年開始)。詳細はV章図表-31

図表-5 アセアン4カ国：生産能力推計（万台）



図表-6 アセアン4カ国：販売台数推移（千台）



2. 部品メーカー

部品メーカーのアセアン進出の歴史は古く、1960年～70年代から始まった。しかし80年代までの進出形態は、

- (1) 現地政府の国産化規制等を受けた完成車メーカーからの進出要請、
 - (2) 安い労働コストを活用し価格競争力を生かした、欧米、日本等への輸出拠点、
- といった色合いが濃かった。

そして(1)のほとんどの場合、日本から輸入してきたCKD（ノックダウン組立）部品の単純加工・組立が多かった。また(2)のケースも、自動車部品で労働集約性が強く、原材料輸入を日本に頼った加工貿易形態が成立するのはワイヤーハーネス、カーオーディオ等に限られている。したがって市場規模が狭小なうえ輸送コストもかさむことから、完成車以上に資本集約性の強い大部分の自動車部品のレベルは、国際水準の品質、コストからは程遠いものであった。

このような部品産業の動向に大きな変化が起きたのは、92年以後で、各部品メーカーは一斉に能力増強・新規進出に走った。理由は、

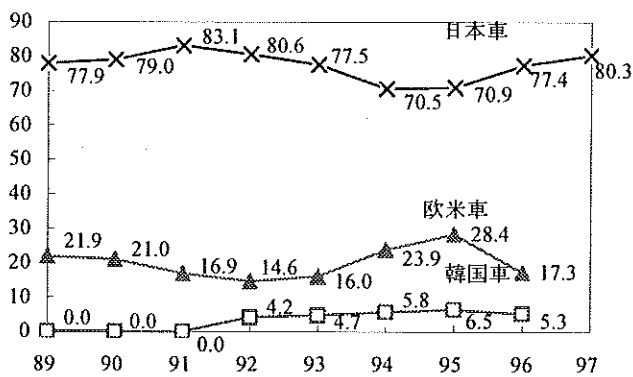
- ① 完成車メーカー同様、市場規模の将来性、
- ② 93年以後に起きた1ドル=100円を割り込む円高で、日系メーカーの牙城であったアセアンでのシェア低下、

といったことが考えられる。特に②については、国産化政策等のおかげで相対的に部品現地調達率の高い商用車に比べ、低い乗用車のシェアが急激に低下したため、完成車メーカーは相当の危機感を募らせたとみられる。なぜなら日本、韓国、台湾等の例からもモータリゼーション本格化時における市場の急拡大過程においては、乗用車比率が急激に上昇するからである。

そのため市場拡大規模を見込んだ部品メーカー自体の進出に加え、完成車メーカーの立場からは部品メーカーレベルからの原材料・資材の現地化が喫緊の課題となったこと等が相俟って92年以後の進出ラッシュにつながったものとみられる。

図表-7

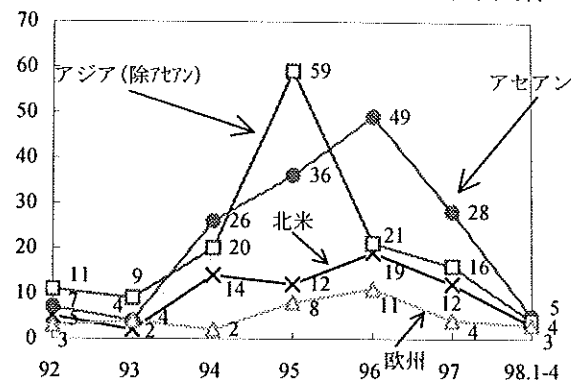
タイ乗用車市場：日本車シェア動向 (%)



(資料) 各社広報資料、報道資料

図表-8

自動車部品メーカー：海外進出動向 (生産事業、件)



(資料) 日本自動車部品工業会、98年4月現在

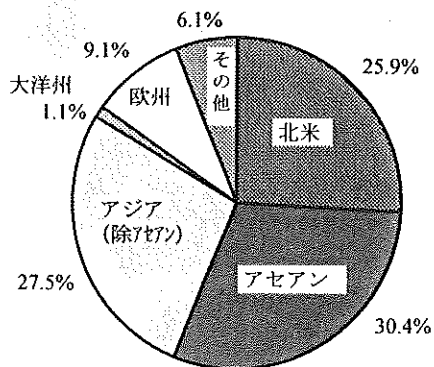
この結果、アセアンには急速に部品産業が集積し、進出メーカー数 (生産拠点) は北米や欧州、中国等のアセアンを除いたアジアを上回る規模となった。なかでもアセアンのなかでは市場規模が最大であったタイに部品メーカーの進出が集中した。これはスケールメリットに加え、

ア) 国民車政策を採るマレーシア等とは異なり、出資規制はあっても実質的な経営の主導権を握りやすかったこと、

イ) 複雑な人種的、宗教的対立がないこともあり、相対的に人事・労務管理等がやりやすいこと、等があげられよう。しかも部品産業集積に加え、タイには大手高炉メーカー等の素材産業が進出決定、操業開始をするといった点で、部品・資材の調達環境の劇的な改善から自動車産業の豊かな将来性が約束されていたかにみえたが、通貨危機後は、完成車メーカー同様、操業度を上げるために苦心しているのが現状である。

図表-9

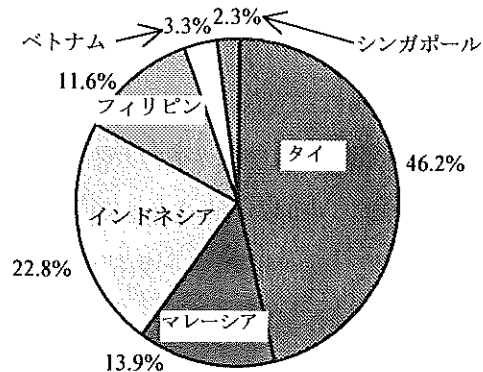
自動車部品メーカー：海外進出地域別構成比



(資料) 日本自動車部品工業会
(注) 98年4月現在、生産拠点累積数、総計998件

図表-10

自動車部品メーカー：アセアン進出地域別構成比



(資料) 日本自動車部品工業会
(注) 98年4月現在、生産拠点累積数、総計303件

II. 通貨危機後のアセアン各国自動車市場の現状・動向

1. タイ … 最悪期は脱出

98年のタイ自動車市場は、ピークであった96年に比べ76%も減少し、ほぼ10年前の水準にまで落ち込んだ。通貨暴落により実質所得水準が大幅に低下したことに加え、金融危機による信用収縮で自動車ローン等の与信システム機能が大幅に低下したことが、大きな要因である。そのため97年9月から前年比6～7割の落ち込みが続いていた。その後98年10月からプラスとなり底入れ感はではじめているものの、激しい乱売・値引き合戦によるところが多く、しかも回復ペースは極めて鈍い。96年の水準まで回復するのは2000年代半ばまで要するとみられる。

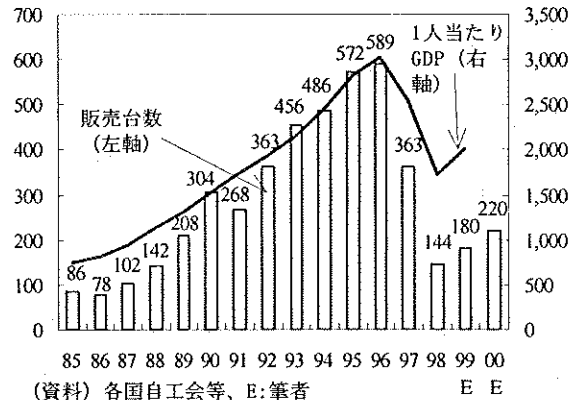
一方で欧米、韓国等をも含む完成車・部品メーカー各社は、タイのモータリゼーションの本格化を見込んで、積極的に能力増強・新規進出を行い、90年代半ばは、さながらラッシュ状態となった。そして新しく建てられた新鋭工場が稼働前、あるいは本格稼働してまもなく、通貨危機に出会う羽目となった。

そのため通貨危機後の各メーカーは大幅な為替差損の計上を余儀なくされたり、金利の上昇により収益面で大きな打撃を受けたばかりではなく、国内市場の急激な収縮により、操業度は大幅に低下し、生産・営業現場は深刻な在庫負担増と過剰雇用状態に陥った。このようななか、各社は、

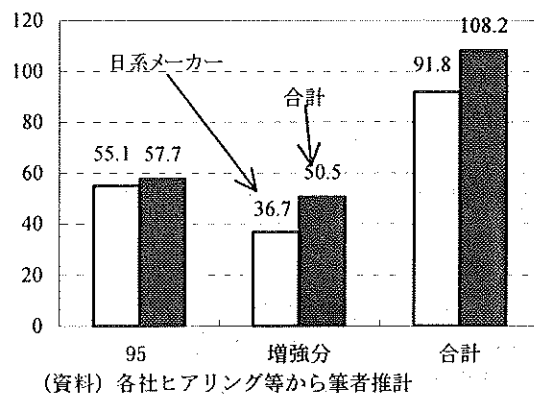
- ア) 人員削減・工場閉鎖といった固定費の圧縮、
 - イ) 部品・資材の現地調達率の大幅引き上げ、
 - ウ) すなわちコストのパーツ化を通じた変動費の圧縮、
 - エ) 部品産業の相対的に高い集積を活用した輸出拠点化、
- 等の再建策に乗り出している。

図表-11

タイ：販売台数推移（千台）& 1人当たりGDP（ドル）



図表-12 タイ：生産能力推計（万台）



図表-13 タイ国内市場の現状、問題点等

- ・通貨危機後、苦しかったのは、為替差損が発生したことに加え、金利が大幅に上がったことだ。新工場建設のための借入を外貨建てでしていたのが響いた。(完成車メーカー)
- ・古い工場を閉鎖したことに加え、人員を約3割削減した。しかしまだインセンティブ(販売促進費)と高金利下の在庫負担で収益状況は厳しい。(完成車メーカー)
- ・以前の購買層は年収35万B(パーツ)以上で、全国で8%、バンコクには25%いたが、通貨危機後、購入層のなかから35万~60万Bの層が消えた。つまり中間層は60万~100万以上へシフトしたのである。(完成車メーカー)
- ・ひどい乱売合戦となっている。通貨危機後、四半期毎に5%、合計40%値上げしたが、あまり実売価格に反映されていない。特にトラックはひどい。(完成車メーカー)
- ・ローンを利用した顧客は以前は7~8割いたが、今は4~5割となっている。金融危機で大部分のノンバンクがつぶれたが、残っているノンバンクも今は審査基準がきつい。頭金比率が以前は45カ月払いで10%だったのが、25~30%になっている。(完成車メーカー)
- ・部品メーカー対策、なかでもローカル・ベンダー対策が一番頭が痛い。特に日系金融機関の貸出回収が激しすぎる。(完成車メーカー)
- ・豪州向けに輸出を開始することになったが、製造品質には絶対的な信頼性を確保するため、当初は日本からのCKDが多くなった。したがってコストが目下最大の問題で、早急にコストのアセアン化を図る必要がある。大変な努力と苦労はこれからだと思う。(完成車メーカー)
- ・普通トラックは適正販売の2倍売れていた。需要の先食いもあり、回復は乗用車、ピックアップよりも数年遅れそうだ。10ト車でピークは2万台の市場規模があったが、98年は1000台だ。KDで来るリードタイムは3カ月であるが、各社ともKDでもったままである。3~4年でCKDは陳腐化し動かなくなるだろう。(完成車メーカー)
- ・部品・資材の国産化率は7~8割に達する。3年前は50%以下であったが、それから現調化によるコスト削減を強烈に進めた。一部の部品は80~85%まで引き上げたことで日本製のFOB(輸送コスト+TAX)より安くなっている。これを生かし稼働率を上げるため、輸出比率を25%にまで引き上げ、外貨収支尻を均衡化させることが目標である。(部品メーカー)
- ・カーメーカーが「(FOBではなく)、原価で日本に勝ってくれ」と要請してきており、国産化をさらに引き上げる必要があろう。(部品メーカー)

(資料) 各社ヒアリング

このような再建策のもと98年秋口から各社がアセアン域外輸出を本格化させたこともあり、98年12月の自動車生産・組立台数は前年比2.4倍まで拡大した。そのため信用収縮が販売サイドばかりではなく、部品メーカーにも及び、特に非日系のローカル・ベンダーの資金繰り等の救済に完成車メーカーは躍起になっていたが、現地関係者の間では最悪期は脱したとの見方も出始めている。

2. マレーシア … 今後の政情と資本市場の安定がカギ

97年に40万台に乗せアセアン・ナンバー1の規模となったマレーシア自動車市場は、タイに比べやや遅れて97年の12月頃から通貨危機の影響が顕在化し、98年の市場規模は一転して97年比で半分以下に落ち込んだ模様である。タイ同様、通貨暴落により実質所得水準が大幅に低下したことに加え、自動車ローン等の与信システム機能を政府が97年10月以後、規制強化したことが、主な要因である。

しかし大幅な市場の落ち込み対し、産業振興の観点から危機感を抱いた政府は、98年4

月に実質的に国民車に限った形で自動車ローン規制を緩和（頭金比率を30%→15%）に緩和した。さらに98年7月には緩和対象を全ての乗用車と二輪車に拡大し、需要喚起に躍起となっている。このため販売動向は2、3月の1万台割れの水準から8、9月には1.5万台ペースにまで回復している。ただし、

ア) 市場が低価格モデルにシフトしていること、

イ) もともと国民車と非国民車の間ではCKD部品（ノックダウン部品）の輸入関税に差がつけられているため、非国民車の価格競争力は弱い、

ということもあり、販売車種は国民車モデルに偏り、国民車シェアは8割近く（97年は65.7%）に達したものとみられる。そのため、非国民車メーカーは、市場の急激な縮小とシェアの急低下というダブルパンチに見舞われ、1～8月累計の生産・組立台数は前年同期の14%にまで落ち込み、大幅な人員削減等の合理化に乗り出しているものの、存亡の危機に近い状態にある。

現在、マレーシア市場では足元の販売動向には底打ち感が出始めているものの、将来動向に関する懸念が払拭されない状態が続いている。それらは、

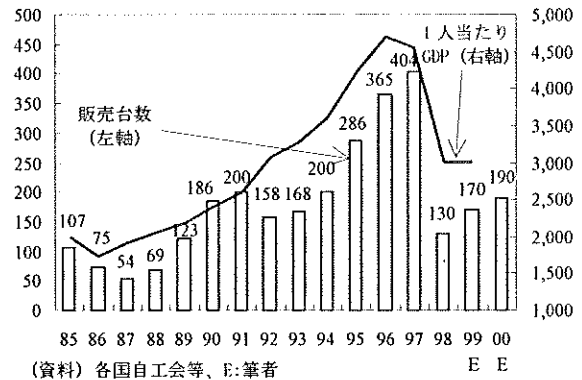
イ) 政治的安定性、

ロ) マクロ経済動向、特に98年9月から導入された固定相場制と資本規制の行方、

等であり、特にロ)の資本規制について、98年9月以後、凍結されていた投資資金の動きが今後どのような動きをし、結果として外貨準備高と固定相場制にどのような影響を与えるか、が注目されている。

図表-14

マレーシア：販売台数推移（千台）& 1人当たりGDP（ドル）



図表-15 マレーシア国内市場の現状、問題点等

- ・非国民車は97年比で-90%（98年9月現在）と壊滅状態である。撤退を噂されているところもあり、外国投資への配慮から99年の予算案で、非国民車のCKD輸入関税の引き下げも予想される。（完成車メーカー）
 - ・雇用削減は全くやっていない。これは社会への波及効果が大きいため、政府のデモンストレーションの意味もあろう。しかし残業、休出はなく、ボーナスはカットしている。また契約社員は打ち切り、ベンダー（部品メーカー）のバングラディッシュ人、インドネシア人は解雇されているようだ。（国民車メーカー）
 - ・稼働率を上げるためにも輸出に本腰を入れ始めた。基本的な戦略は、
 - (7) 値段・価格で差別化する、
 - (4) 仕向地をこれまでの英国、豪州といった旧宗主国である英連邦から、中近東、アフリカ、中南米に拡大する、
 といったところである。
- 価格の差別化といっても決してコストは安いわけではなく、商品力は日本車にかなわない。ライバルは韓国車であるが、韓国メーカーは中南米等の現地に駐在員を置き、本腰を入れてやっており、とてもじゃないが、かなわない気がする。（国民車メーカー）
- ・現在、もっとも懸念しているのは政治・社会情勢の不安定化である。すなわち（98年）9月2日にアンワル副首相が逮捕されたが、アンワル支持はかなり強い。強権的なこの国でアンワル支持のデモが頻発しているということは、アンワルはまだ政治的に死んでいないと考えられる。（部品メーカー）
 - ・経済面で懸念されるのは9月からの固定相場制導入だ。足元は悪くないが、いつまで外貨がもつかだ。すなわち政府は固定相場制導入後、金融緩和し来年度予算で景気刺激的なビックプロジェクトを復活させるようだ。（足元は景気低迷による輸入減で改善しているが）この産業基盤の脆弱な国で内需主導で景気が回復すると、輸入が増え、経常収支が悪化するのとは自明の理だからである。（部品メーカー）
 - ・自動車用部品の生産は、1年前2直+残業+土曜出勤（超過勤務 20h）であったが、現在は1直残業無しで、1年前の1/3の水準となっている。（部品メーカー）

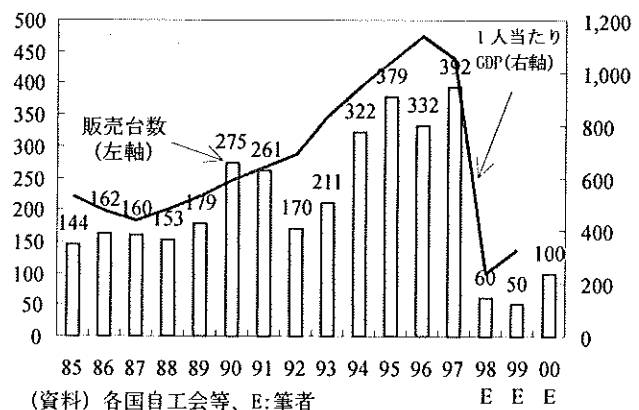
（資料）各社ヒアリング

3. インドネシア

97年に40万台に近くにまで拡大したインドネシア市場は、97年9月から始まったルピアの暴落による経済悪化から需要が後退し、98年5月のジャカルタ暴動がさらに追い打ちをかけ、自動車・部品メーカーは相次いで操業停止、操業日数の削減に追い込まれた。今回の通貨危機で最も暴落率が大きいことにも表れているように、通貨危機と暴動による爪痕は未だに残っており、多くのディーラー店舗が焼き討ちに遭い、ディーラー経営者、あるいは合弁生産

図表-16

インドネシア：販売台数推移（千台）& 1人当たりGDP（ドル）



の主たるパートナーである華僑は、国外に退避したままか、戻ってきていても様子見を決め込んでおり、実際の企業経営はほとんど麻痺した状態にある。98年の国内需要は5～6万台程度にとどまった模様で、99年も現地関係者は回復シナリオを描けない状態である。

市場底打ちのポイントは、

- ① 政治システムが正常に機能すること、
- ② 事実上、経済を支配している華僑が本腰を入れて事業を再開すること、

等とみられている。

したがって99年半ばに行われるとみられる総選挙が国民の意志を尊重したものとなり、平穏に行われ、その後に国民の支持としっかりした権力基盤を持つ大統領が選出されることが、市場底打ちのポイントとなろう。

インドネシアには、2億人という人口にみられる潜在的需要の高さに加え、

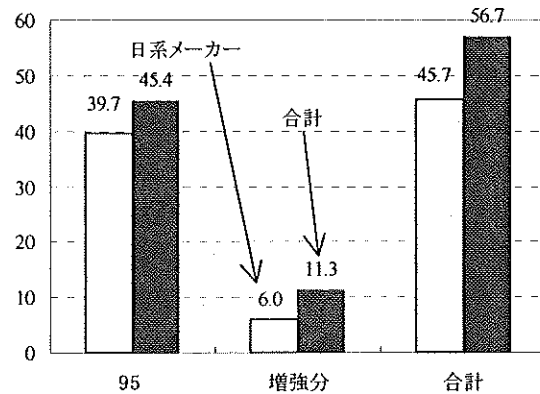
- イ) 94年以後の市場の成長、
- ロ) ジャカルタ近郊における中間層の拡大、
- ハ) BBC/AICOといったアセアン・

トータルとしてのスキームの円滑化、といった理由で、95～96年にかけて新工場建設や新規進出が活発となった。このうちロ) については潜在的購入層の所得水準（ルピア・ベース）が倍以上にシフトしてしまった

という指摘が多く、4輪車の本格普及期、および乗用車比率の上昇時期はかなり先に延びたものとみられる。

またハ)については、これらのスキームが事実上輸出入の均衡化が無しには円滑な認可が得にくい事情もあり、部品メーカーが集中したタイとのバランスを考え、完成車メーカーが進出先として配慮したことや、アセアンでは後発の部品メーカー自身がタイにおける同業者同士の厳しい競争を避けたという理由もある。そして多くの完成車・部品メーカーでは新工場の稼働後間もなく通貨危機・政情不安に見舞われ、日産のように休眠、すなわち事実上撤退（倒産法等の法体系が不備で正式な撤退にはコストがかかる）するメーカーも出始めている。

図表-17 インドネシア：生産能力推計（万台）



(資料) 各社ヒアリング等から筆者推計

図表-18 インドネシア国内市場の現状、問題点等

- ・ (通貨危機後、最もつらかったことは) 暴動時、日本人駐在員とその家族の安全確保には神経を使った。これには現地地で雇っている運転手の情報が役に立った。またディーラーのショールームも相当焼き討ちにあったことだ。(完成車メーカー)
- ・ 通貨危機でこれまで市場の牽引役であった商用車のミニバス・クラス(トヨタ・キジャン、いすゞ・パンサー等)の主たる購入者であった中間層(限界ユーザー)が消えた状態で、このクラスは厳しい状態となっている。購入者は、人口比で見ればわずかな富裕層のみである。一方で元々握りの富裕層がユーザーである乗用車は落ち込みが小さい。当社でいえば高級車、高級SUVの落ち込みが小さい。地元の富裕層はドル資産を多く持っていることもあり、ドル建てでみると実質的に値下げになっていることもある。ミニバス・クラスも上級モデルへシフトしており、上級バージョンに限れば品不足となっている。(完成車メーカー)
- ・ 市場が底を打つのは99年半ばぐらいだろう。すなわちその時期に総選挙が行われ、まともな大統領・内閣が誕生することを願っている。したがって現在はシェアを上げるオペレーションに注力している。(完成車メーカー)
- ・ 本格的な回復は、金融システムを含め2001年ぐらいからではないか。ポイントは中間層・中産階級層の回復であろう。(完成車メーカー)
- ・ 現在の購入者は、華僑よりもブミプミ系が多く、彼らの多くはスマトラやスラウェシで一次産品(アグリ関係、コーヒー)の輸出業者である。華僑はまだ経済活動に本腰が入っていない。(完成車メーカー)
- ・ 販売部門、管理部門を中心に40%の希望退職を募っている。他の部門も50%削減を打ち出しており、予定数に達しない場合、99年は指名解雇に踏み切る予定で、当然、ベースアップ、ボーナスは無しだ。(完成車メーカー)
- ・ 98年は1~3月がルピア安による値上げの本格化を前にやや高めの販売実績であった。99年も高金利、ルピア安の状態が続くとみている。99年5月に総選挙、11月の臨時国民協議会、12月大統領選を経て、2000年から政権が安定し、華僑もビジネスを始めるだろう。しかし97年レベルへ戻るのは、10年後だろう。(完成車メーカー)
- ・ 98年7月に正社員を対象に退職金を上積みする希望退職という形で解雇した。しかしこれはコスト削減という意味では効果がない。日本本社へ泣きつくためのいいわけ、顔向けにすぎない。すなわち彼らの月収はRP500,000(7,000円)にすぎず、年間の固定費削減額はしれている。これは技術伝承には障害となる。余剰人員はまだあるが、希望退職にすると能力のある者から辞めていくので、意味がない。(部品メーカー)
- ・ 現在、日系企業の間では人員削減の動きが活発であるが、当社は行う予定はない。賃金はワーカーで40万ルピア/月(6,000円)、1人いるマネージャーで300万ルピアに過ぎず、せっかく日本から技術者を呼んで教育したことを考えると、解雇するのは逆にもったいないと考えられる。(部品メーカー)

(資料) 各社ヒアリング

Ⅲ. 通貨危機後の日系メーカーの動向と戦略

通貨危機後の国内市場低迷下、アセアン市場に進出している完成車・部品メーカーは苦境に立っている。現地側は工場稼働率の低下、外貨建て債務の負担増加のため、資金的に厳しい状況に陥っているところも多い。このような状況下、各メーカーは打開策として、

(1) 現地法人の増資引受による借入負担の軽減や、今後の経営の主導権確立、

(2) アセアン域外への完成車、部品の輸出による稼働率の引き上げ、

等を打ち出している。

(1)については、合弁先のパートナーが通貨危機による信用収縮もあり苦境に陥っているため、資金負担能力がなくなってきたという背景もある。また通貨危機でこれまでのアセアンの成長を支えてきた外国投資が途絶えることを憂慮したアセアン政府側による新しい外資導入策に呼応した動きという側面もある。結果として今後経営の意思決定を速め、合理化等の再建策が迅速に行われることが期待できよう。

(2)については、日本の自動車メーカーのこれまでのアセアン戦略の大幅な転換を意味する。すなわちこれまで現地の国内市場の成長に着目した戦略がメインであり、現地仕様のスペック、規制基準を満たせば良かった。しかし特に完成車においては主にタイが中心であるが、域外輸出のためには、これまでのアセアン基準から国際水準のコスト、品質といった競争力が求められるからである。これまで域外輸出をにらんだ拠点化に取り組んでいたのは三菱だけであったが、各社が一斉に輸出拠点化に乗りだし始めた。このことは、各社の各拠点の品質、コストといった競争力のレベルを国際水準に引き上げねばならないことを意味するのである。

現在、欧米メーカーも含めて、稼働率を引き上げるため、アセアン域外への輸出拠点としての育成に乗り出している。日本を含む域外輸出の拡大により品質向上のテンポは一段と加速しよう。

図表-19 各社のアセアン拠点の域外輸出状況

メーカー	拠 点	内 容
トヨタ	タイ	98年10月より豪州等の大洋州に向けてピックアップトラック「ハイラックス」を年間2万台レベルで輸出。ディーゼルエンジンを年間2万基、ディーゼルエンジン用シリンダーブロック、ガソリンエンジン用カムシャフトを対日輸出。
	インドネシア	「キジャン」用ガソリンエンジンの対日輸出拡大。
三菱	タイ	ピックアップトラックを北米を除く世界へ供給。輸出計画は98年は5.5万台、99年7万台（ノックダウンセット1万台含む）、2000年8万台。
	インドネシア	エンジン部品のシリンダーヘッド、コンロッド、クランクシャフトを月間2~3000台程度対日輸出。
本田	タイ	98年11月からアコードを年間6000台規模で豪州へ輸出。シビック、シティの大洋州、中近東向けを含め輸出規模は年間1.5万台を計画。
いすゞ	タイ	99年央よりピックアップトラックの豪州等への輸出開始。次世代モデルから、生産拠点を日本からタイへ集約。
日産	タイ	ピックアップトラックを99年央より年間数千台規模で、大洋州等へ輸出
フォード/ マツダ	タイ	98年11月からピックアップトラックを年間4万台大洋州、欧州等へ輸出。
デンソー	タイ	日本、台湾向けにスターター、英国向けにコンデンサーを輸出。
	マレーシア	日本向けにエアコン部品を輸出、エンジンECU、リレー、フラッシュャーをアジア域内と豪州等へ、カスタムICを米国へ輸出。
	インドネシア	バスエアコン、コンプレッサー・ブラケットを日本へ輸出、エアコン用エバポレーターを米国へ輸出。
豊田合成	タイ	日本から台湾向けハンドル芯材、米国から皮巻きハンドルの対日輸出を移管。
自動車電機 工業	インドネシア	モーター構成部品、ギヤケースなどのアルミ鋳造品の北米輸出分を日本から移管。

(資料) 各社ヒアリング、広報資料等

しかしながら軌道に乗るには相当の努力が必要であろう。かなり改善されてきたとはいえ、素材等の調達問題に加え、技術移転の受入側にも少なからず問題があるからである。主なものには、

- ① 現在のところ品質に万全を期すと、どうしても日本からの輸入部品が多くなり、コストが割高となる。実際のコスト・メリットが出てくるまでには数年かかる、
- ② 日本の高炉メーカー等の進出で調達環境はかなり改善されたとはいえ、要求スペックのものを生産してもらえない、
- ③ 域外輸出に加え、2000年に向けタイやインドネシアで国産化規制が撤廃されることから、日本同様、完成車メーカーの「世界最適調達」が進む。したがって今後は開発能力に乏しく、設計図通りにしか作れない部品メーカーには、厳しい状況が待ち受ける、

といったものである。

図表-20 アセアン（輸出）戦略、問題点

- ・域外輸出のための国産化、域内調達の上はこれからの問題であろう。品質を最優先したため日本からの輸入部品が増えコストと規模の問題が残った。しかし市場の回復度如何で（量産効果が出るため）国産化はやりやすくなる。ただし今の現地製ピックアップトラックは、日本製よりも割高であり、やはり課題はコストである。（タイ・完成車メーカー）
- ・金額的には 80%以上を国産化している（2次部品メーカーレベル）。まだタイの国内で調達できないものには、特殊なネジ、特殊なコネクタといったものがある。まだ素材関係の調達にも問題がある。（タイ・部品メーカー）
- ・今後はタイ拠点を日・米・アジア向けの輸出拠点として育成する計画だ。そのためスタッフを含め日本への研修体制を強化している。まだまだスタッフの層が薄いためだ。（タイ・完成車メーカー）
- ・今まで国内対応で、スペックがコスト優先となっていたため、品質レベルを先進国並みに上げることが必要だ。また各国法規制の対応も課題だろう。まず1ステップとして大洋州に出し、2ステップとして21世紀初頭に北・中南米を考えている。（タイ・完成車メーカー）
- ・2000年にローカルコンテンツ・国産化規制が撤廃されるため、世界最適調達とベンダーの知恵を活用することを徹底する。すなわちベンダーはこれまで図面通りのものを作ることから一歩踏みだし、研究開発能力が必要となる。そのなかで部品メーカーの淘汰も進もう。（タイ・完成車メーカー）
- ・大洋州、中近東向けを中心に生産台数の50%を輸出する計画である。大洋州向け輸出の社内条件が北米産よりもコストが安いことであったが、これもクリアした。品質面もOKだ。ただし仕向先の拡大をこちらで計画したものの、本社は輸出拠点にする気がなく、難しそうだ。（タイ・完成車メーカー）
- ・量販車種であるミニバスの輸出については、実際に新モデルを欲しが国は多い。ただネックとなるのは、ヒーター、吹き出し口がないことや、安全機能等のスペックが国毎に違うがそれに対応しきれない、というような問題点がある。ただプランとしては、市場回復 → 国産化の進捗・品質面での課題クリア → CBU輸出というものはある。（インドネシア・完成車メーカー）
- ・高炉メーカーが進出してきたため期待していたが、弊社の要求するサイズ・薄さにはできないと言っている。頭の痛い問題だ。（タイ・部品メーカー）
- ・完成車メーカーは域外輸出のために「コストはタイ、品質は日本」というという方針を打ち出してきたが、今後かなりの苦勞が予想される。タイ製のものは既に標準化されており、設備、作り方も日本と同じである。したがって管理能力、ワーカーのレベルアップが不可欠であろう。（タイ・部品メーカー）
- ・本社もそろそろインドネシア拠点を稼働させるため、国内拠点からの北米輸出分をインドネシアに移すことを検討している。生産品目はアルミ鋳造品関係で現地調達率はものによっては現調率100%に近い。（インドネシア・部品メーカー）
- ・量産が軌道に乗ってもコスト的にはやや日本に負けると思う。アルミ鋳物等は国産化が容易であるが、シャフト等の素材調達が難しいこと、基幹部分については欧米の会社が材質ノウハウを押さえており、ベアリングも特に高級なニードルベアリングは日系しか供給できないからだ。すなわち重量比ではかなりの部分を国産化できるが、高付加価値の精密加工部分が国産化の障害となっている。（インドネシア・部品メーカー）

(資料) 各社ヒアリング

IV. 今後の見通し

総市場としては 99 年から緩やかな回復過程に入るとみられるアセアン市場では、今後、各国間で格差が顕在化するとみられるが、そのなかでタイが抜きん出た形で、国際水準の競争力を獲得できる最も近い位置にあるとみられる。

1. タイ

部品産業が集積し、各メーカーが域外への輸出拠点化を急ぐタイ市場では、内需の回復はスローテンポとなろうが、99 年には早くも各社の輸出計画を合計すると 15 万台以上となり、内需を 15~20 万台とすれば、生産水準は 30 万台を超え 98 年比で倍増するものとみられる。すなわち生産水準は 90 年代前半の水準に戻り、各社とも合理化でコスト圧縮、人員削減等に努めている効果も加わり、自動車産業の景況感はかなり改善するものとみられる。これは 94 年末に通貨危機に見舞われたメキシコと同じパターンであり、ビッグ 3 がメキシコ拠点を積極的に北米向けの輸出拠点として活用した例と同じである。

このことはアセアン自動車産業が新たな発展段階に入ったことを意味する。すなわち域外輸出のためは、完成車においては主にタイが中心であるが、これまでのアセアン基準から国際水準のコスト、品質といった競争力が求められるが、これらの壁を乗り越えるメドがつつある証左だからである。自動車産業においては、繊維や家電といった労働集約性の強い産業にみられる、原材料を日本から輸入し、出来上がった製品を欧米・日本といった先進諸国に輸出する人件費メリットに着目した加工貿易形態は成立しない。なぜなら部品点数が 2 万点と桁外れに多く、しかも重くかさばるため、輸送コストが人件費メリットをはるかに上回り、総コストとしてはかえって割高となるのである。したがってタイが完成車の輸出拠点として成立するということは、

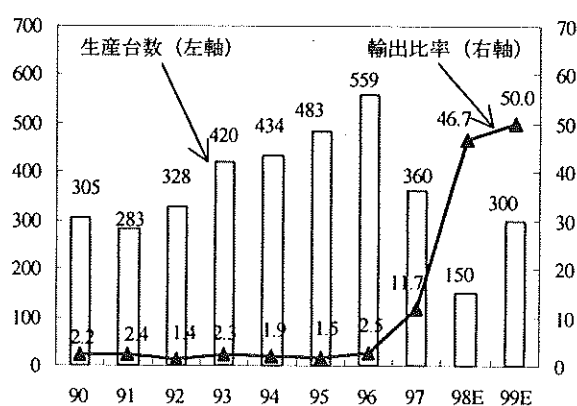
- ① 部品メーカーの集積の高さもあり、部品・原材料の高い現地調達率が可能となりつつある、
- ② 部品メーカーレベルでの調達面での現地化が相当進んできている、

といったことを意味するのである。

ただし、タイの場合、輸出の主力車種はピックアップ・トラックであるが、

- ア) メキシコと異なり、市場規模だけではなく、調達面でも北米という懐の深い市場が隣接していない、

図表-21 タイ：生産台数（千台）&輸出比率（%）



(資料) 各社広報資料等、E:筆者

イ) また世界最大のピックアップ・トラック市場である北米では、ピックアップトラックの現地生産を行っているメーカーが多く、かつ高率の関税がかかり、PL法が厳しいといったことから、各メーカーの輸出仕向先には北米が除かれている、

ロ) メキシコ危機とは異なり、金融機能が痛んでいるため、内需の急回復は望めない、といったことから、数年は30~40万台レベルの生産にとどまる可能性が高い。すなわちメキシコのように輸出の急増で貿易収支が劇的に改善し、経済ファンダメンタルズの好転を通して内需も急回復する、というパターンは期待薄である。しかしながら

エ) 生産レベル、そして部品産業の集積、

オ) 部品メーカーレベルからの現地調達による国際水準に近いコスト、品質への努力、

という面で、アセアンのなかで図抜ける可能性が高く、本格的な市場回復時には、特定車種においては、アセアンで初めて国際競争力を有する自動車産業が現出する可能性が高い。

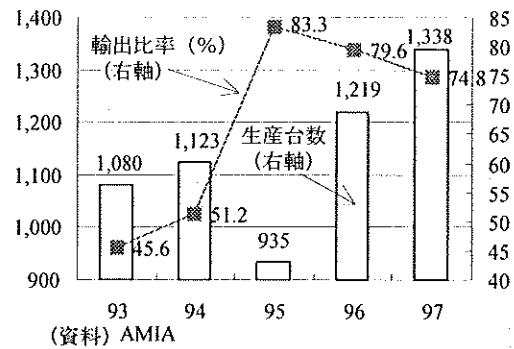
2. マレーシア

マレーシア自動車産業の特徴として、

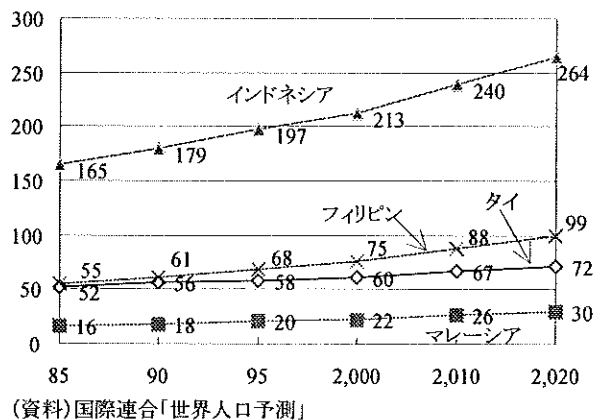
- (1) 排他的な国民車優遇政策、
- (2) 所得水準はアセアン内では相対的に高いものの、人口が2,000万人不足で、潜在的な市場規模が限られている、

といった理由から、自動車産業の国別比較ではタイ、同国内の産業比較ではエレクトロニクス産業ほど、部品産業の集積が進んでいない。目下の課題は2003年のAFTAによるアセアン域内での関税がほぼなくなるまでの間に、プロトン（三菱と提携）、プロデュア（同ダイハツ）といった国民車メーカーに国際競争力を確保させることである。これは量を変えて質を高める典型的な自動車産業における「巨大な人口・内需を有する国にこそ強い自動車産業が生まれる」という定説への挑戦である。

図表-22 メキシコ：自動車生産台数（千台）

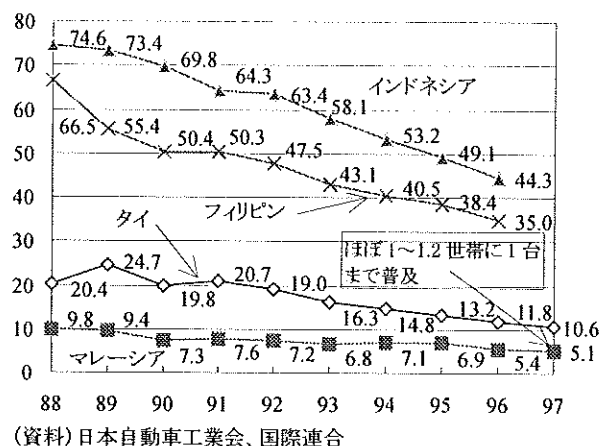


図表-23 アセアン各国の人口予測（百万人）



またマレーシアの場合、92年に1人当たりGDPが3,000ドルを超え、通貨危機が顕在化するまでの間、市場規模が急拡大し、日本の60年代のような爆発的な普及期が終わりに差し掛かっていることも、外国投資による自動車産業の基盤強化には、マイナス要因として働こう。すなわち5.1人に1台とほぼ1~1.2世帯に1台程度まで普及しており、これはOECDに加盟した韓国との比較でも見劣りせず、アセアン主要4カ国のうち最も普及度・市場の成熟度が

図表-24 アセアン各国の自動車普及度
(人口/保有台数)



高いことを示している。したがって今後の市場規模は経済成長・所得水準の伸びに見合った安定したペースの成長に移行していくものとみられ、将来の成長性といった面からも、他のアセアン諸国と比較すると限定されたものとなる。

人口2,000万人レベルで自動車市場が成熟しつつある国には豪州と台湾があるが、現在のところ現地の自動車産業はいずれも課題を抱えている。豪州では98年には好景気もあり内需が80万台規模まで拡大する一方、完成車輸入関税の急激な引き下げで国産車に比べ割安な輸入車が大量に流入し、現地生産を行っているトヨタ、三菱、GM、フォードなどは、今後も現行の関税の引き下げペースが進んだ場合、撤退の可能性まで示唆している。また台湾の場合、ここ数年市場規模は50万台程度に伸び悩み、将来のWTO加盟と段階的な完成車輸入関税の引き下げが行われるつつあるなか、各メーカーとも少しでも量産効果を出すために現地生産車種の絞り込みをおこなっているが、将来的に生き残れるか否かは不透明である。

したがってマレーシア自動車産業の将来の自由化もにらんだ生き残りには、

- ① 完成車組立は残すにしても、車種・モデル数を絞り込むこと、
 - ② トランスミッションのような量産を前提とするユニット部品（採算ラインは1機種40万基といわれる）等の無理な国産化は行わない、
 - ③ マレーシアの特徴を生かした電子・樹脂関係部品等の集中生産・輸出拠点化、
- といったことが必要とみられる。

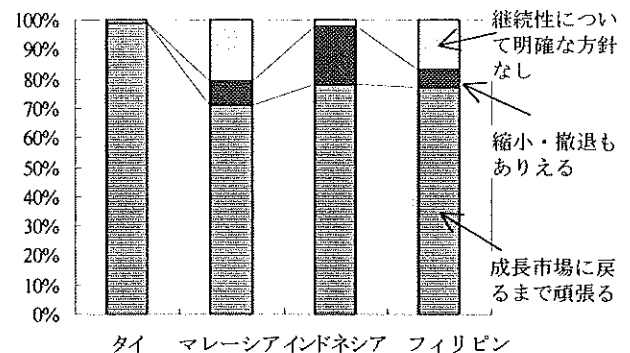
3. インドネシア

今回の通貨危機で最も痛手が大きいのがインドネシア自動車産業であり、回復までに最も長い時間を要するとみられている。そのため、完成車メーカーでは日産が現地拠点を休眠会社として事実上の撤退を決めた。また部品メーカーでも部品工業会のアンケートによれば、「縮小・撤退もありえる」と答えた比率が主要4カ国のなかで最も高く、同様の質問に対する答えが0%のタイに対し著しい対照を示している。

一方で「成長市場に戻るまで頑張る」と答えた比率はマレーシアを上回っていることがインドネシアの特徴で、依然として2億人の人口を背景にした潜在的な成長力にも捨てがたい魅力を感じていることがうかがえる。この2億人という人口を背景にした市場の爆発力を示したのが、二輪車市場である。四輪車のモータリゼーションが本格化する所得水準が1人当たりGDP3,000ドル近辺に対して、二輪車は1,000ドル近辺であるといわれる。インドネシアの場合、800ドル近辺まで上昇した93年頃から市場が急拡大しはじめ、96年にはタイを抜いて

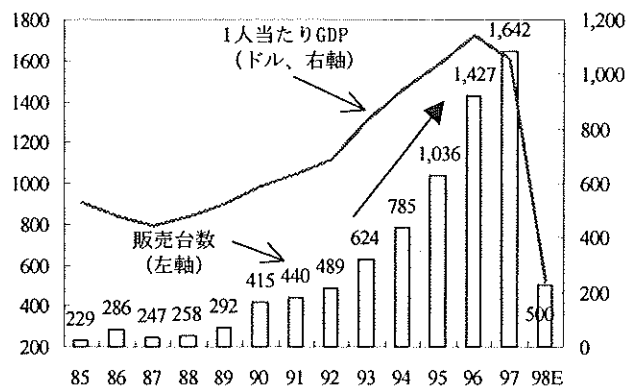
アセアン・トップ、世界でも中国、インドに次ぐ第3位の市場に躍り出た。潜在的な成長力という点からみても、普及度（人口/保有台数）では、96年現在で1台当たり19.5人とタイ、マレーシアの3分の1以下の水準で過ぎない。仮にタイ並みに普及するとすれば、人口構成が若年層が多い逆ピラミッド型になっていることもあり、保有台数は3,700万台~4,000万台となり、新車購入から廃車までの平均使用期間を長めに10年程度とみても、代替需要だけで400万台規模の大市場の出現が予想される。したがって二輪車メーカー、二輪車用を主とする部品メーカーの基本スタンスは、既に保有台数が1,000万台を突破していることもあり、通貨と政情の安定が得られれば、四輪車と異なり、比較的早期に100万台市場へ回帰できるものとして、完成車、部品の輸出拡大等で稼働率を維持しながら回復を待つ、といったスタンスになっている。

図表-25 アセアン生産拠点の基本方針アンケート



(資料) 日本自動車部品工業会、98年6月実施

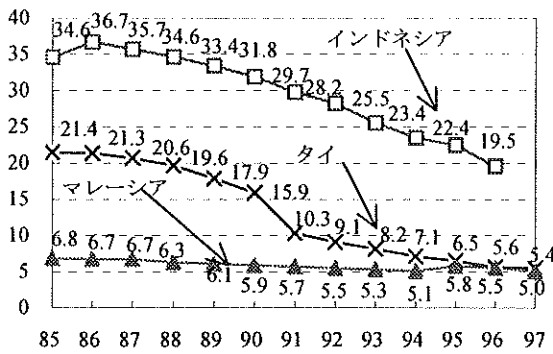
図表-26 インドネシア：二輪車販売台数推移 (千台)



(資料) 各国自工会等、E:筆者

図表-27

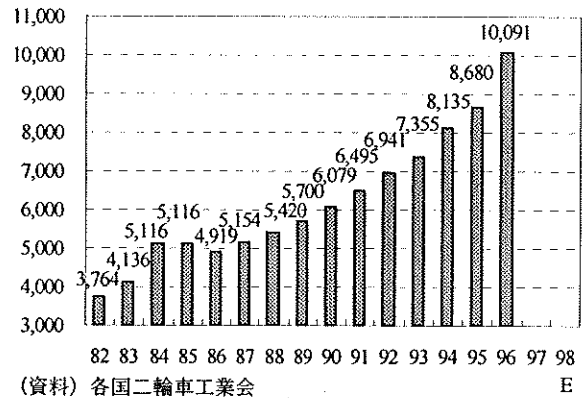
アセアン：二輪車普及度（人口／保有台数）



(資料) 各国二輪車工業会

図表-28

インドネシア：二輪車保有動向（千台）



(資料) 各国二輪車工業会

一方で四輪の完成車・部品メーカーの当面の対応策は、

- (1) 部品、素形材の輸出拠点としての育成、
- (2) 比較的早い回復が見込める二輪車分野への新たな進出を狙う（部品メーカー）、

といった動きが出てきている。

(1)については、インドネシアの過去の自動車政策の影響が大きい。すなわち過去においてインドネシアは「強制国産化とペナルティー」と呼ばれる政策を採っており、国産化できないものについては、税制等でペナルティが課され、採算性等を無視したエンジンの国産化も図られた経緯がある。そのためトヨタ、本田のようにエンジン専用工場では素形材、すなわち鋳造工程から現地化している例もみられる。またインドネシアではスマトラ島のアサハンアルミ・プロジェクトなどナショナル・プロジェクトの恩恵もあり良質のバージン・アルミが調達できることも、エンジン関係の鋳造部品（シリンダーブロック、シリンダーヘッド）やその他のアルミ鋳造部品・構成部品の現地化に貢献している。したがって完成車メーカーではエンジンとエンジン部品、部品メーカーではアルミ鋳造品関係を、日本、北米等の域外へ輸出する動きが活発である。

一方でインドネシアの場合、部品産業の集積が薄いため完成車輸出という面では競争力が乏しいことが、タイと大きく異なる点である。エンジンの素形材から現地化しており最もインドネシアで現地調達率が高いといわれているトヨタ・キジャンでさえも、その調達率は50%未満であるといわれている。

(2)については、回復が相当遅れるとみられる四輪車市場と比較して、二輪車の立ち上がりは早いとみられることや、四輪車と異なりある程度のボリュームが期待できることが、大きな要因であろう。

いずれにせよ、少しでも稼働率を高めることで通貨危機の影響を免れようとする動きであるが、完成車メーカーには急激な市場縮小と、IMF融資との引き換えに市場開放政策に転換する可能性から、エンジン関係、鋳造品関係を除くと、他のアセアン諸国からの調達を視野に入れ、インドネシアでの

国産化・現地化に躊躇する姿勢もみられる。この点で産業基盤の強化・発展という面ではタイに大きく遅れをとる可能性がある。

特にエンジン・鋳造関係以外の部品産業については、IMFからの圧力もあり99年7月から「国産化率に応じたインセンティブ政策」が撤廃されることから、他のアセアン諸国との競合場面が多くなることが予想されるため、「インドネシアでは何が適しているか」という点を明確にした生産品目の絞り込みとともに、輸出拠点化や二輪車向けの納入等を通じた生産量の確保は、喫緊の課題であろう。

以上のように、今後のアセアン自動車産業の発展形態を概観すると、各国間で個性、格差が大幅にひろがるものと予想される。すなわちタイの自動車産業基盤は格段に強化される一方で、他の諸国はアセアン国家間同士、長期的には世界各地域との厳しい生き残り競争にもさらされよう。しかしタイが中心ではあるが、回復後のアセアン自動車産業は輸出拠点化というトレーニング期間を経て、国際水準のコスト、品質といった競争力を獲得した後は、アジア専用車のみならず、各国の特性に基づいた完成車、基幹部品の世界市場へ向けた供給拠点として成長が期待され、格段に産業基盤が強化されよう。

現在のアセアン拠点でのコストのアセアン化、輸出拠点化の取り組みは、日本国内の役割を委譲している面もあり、短期的には国内拠点への影響は否めない。しかしながら長期的に現地拠点の強化、すなわちコストのアセアン化や特定車種の集中生産・輸出拠点化といったことは、大幅な円高に苦しんだ日本の自動車産業にとって、

- ① 部品調達機能の多角化によるリスク回避、
- ② 特定車種、廉価モデルの欧米・韓国等のメーカーとの価格競争の強化、

といった面でメリットをもたらすのである。

現在のアセアンにおける自動車産業としての構造改革終了後には、アセアン自動車産業の基盤は以前に比べはるかに強化され、そのことはグローバル化を急ぐ日本の自動車・部品産業を一段と強化しよう。したがって現在の現地での取り組み姿勢の差が、成長回帰後のアセアン市場内だけでなく、トータルとしての企業間格差として顕在化しよう。

V. 課題

1. 現地生産国側の課題

現在の現地生産国側の課題としては、

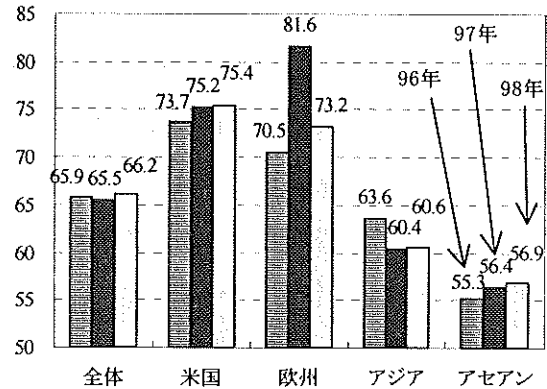
- (1) 素材産業を含むサポーターティング・インダストリー等の調達環境、
 - (2) アセアン・トータルとしての自動車産業政策の進捗性、
 - (3) 労働者の基礎的な教育不足や気質、
- といった問題がある。

(1)について現在、アセアン自動車産業に求められているのは、部品レベルからの国産化・アセアンコスト化であり、部品産業の集積という「量」に加え、現地調達率の向上という「質」的な充実である。現地の部品メーカーも必死に取り組んでいるが、部品工業会のアンケート調査にみられるように、依然として欧米に比べかなり低い水準にあり、今回のような通貨変動に対する脆弱性が類推される。しかし従前よりはかなり好転しており 98年10月に行ったヒアリングでも、94年の同様のヒアリングに比べ、タイでは20%以上、インドネシアでも10%以上の向上がみられた。

しかし依然として、素材・部品の構成品関係の調達を中心に問題を抱えており、これは高炉メーカーが進出（下工程の圧延）してきたタイ、エレクトロニクス産業が集積しているマレーシアでも残っている。タイでは鋼材調達を依頼した部品メーカーが「当社の要求するサイズ・薄さにはできないと言ってきている。」という例が出ている。

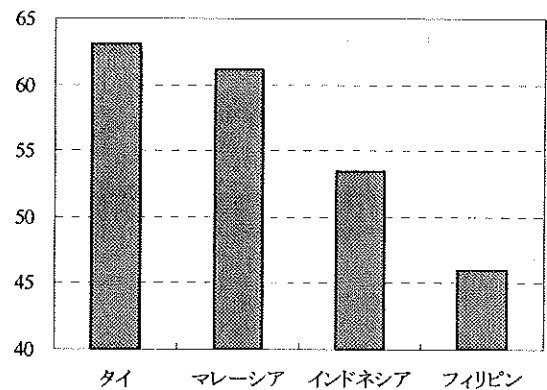
またマレーシアの部品メーカーでも「北米向け電子部品の場合、自動車用ではなく民生用のため、品質基準が緩く、マレーシア、シンガポールからほとんどのものを調達できる。しかし仕様品質が厳しい自動車用には使えない。したがって自動車用に関しては、アセアン域内調達が進んでいない。確かにマレーシア、シンガポールはエレクトロニクス産業の集積が進んでいるが、進出企業の目的は家電・エレクトロニクス用であり、自動車用には仕様基準未達で、現状では調達が難しい。」という問題が出ている。このマレーシアの調達環境の場合、現地に生産する技術力がないという意味ではない。

図表-29 部品会社の現地調達率（%）



(資料) 日本自動車部品工業会、98年4月現在

図表-30 アセアン：部品会社の現地調達率



(資料) 日本自動車部品工業会、98年4月現在

自動車向けは、先進国向け輸出がメインのエレクトロニクス産業（民生用）に比べ、内需向けが中心のため数量が出ないことと、スペック要求が民生用エレクトロニクスに比べ厳しいためコスト高になってしまう、という背景がある。したがって逆説的ではあるが、コストのアセアン化を一段と進めるには、再びアセアン市場が市場規模、成長力という点で、かつての勢いを取り戻すことも必要となる。

(2)については、各国政府が積極的にAICOスキームへの積極的な取り組み姿勢を明確にすることが必要であろう。本来BBCやAICOといった関税スキームは、

- ① アセアン各国の1市場では、市場規模、生産規模からみて裾野産業を含めた自動車産業が育つだけの量的な基盤がないため、結果的にコスト高、非効率になる、
- ② 将来的に1国市場だけの規模では、中国・インドといった巨大な人口を持つ国に対して、競争力を保ち続けることが難しい、

といった理由で始まった制度である。もともとBBC発効の時から「総論賛成、各論反対」でなかなか足並みが揃わず、実際の運用面となると各国とも自国産業の保護を優先させる傾向があった。AICOも当初は完成車も含むという形であったが、結局見送られることとなった。しかし通貨危機以後、生産量が大幅に落ち込むなか、アセアン地域の自動車産業を維持していくためには、国を超え域内市場を統合した規模を得る必要性が、従来以上に求められているのである。

図表-31 BBC, AICO, CEPT (AFTA) スキームの概要 (ドラフト) と比較

スキーム名		BBC	AICO	CEPT
正式名称		Asean Brand to Brand Complementation Scheme	Asean Industrial Cooperation Scheme	Asean Free Trade Agreement Common Effective Preferential Tariff Scheme
特典	輸入関税	既存の輸入関税の50%減免	0~5%	2003年以後0~5%
	国産化加算率	輸入国において国産化品目としての取り扱い	輸入国において国産化品目としての取り扱い	各国の国産化義務は撤廃
	非輸入関税特典	なし	あり	非関税特典精度の撤廃
条件	ASEAN 域内コンテンツ率	50%	40%	40%
	現地資本の参加	条件なし	現地資本が30%出資している企業	条件なし
対象		自動車メーカー（ブランドオーナー）による部品相互供給が対象	全製造業種が対象（ただし自動車分野では完成車は除かれる）	全製品が対象（自動車関係は93年のAFTA発効時期には対象外）
開始時期		88年10月	96年11月	2003年

(資料) 各社ヒアリング

実際のスキームの運用には、紆余曲折があったものの、日本政府、各メーカーの強い働きかけもあり、徐々にスキームは動き始めている。例えばファイナル・プロダクト（最終製品）の交換はNOであるが、イントラ・ファーム、すなわち最終製品は異なっても同メーカー同士の交換（カーエ

エアコン用コンプレッサーとインパネ)といったスキームはOKとなった。

しかしイントラ・インダストリー(同じ業界でも異なるメーカー同士の交換)は認められず、BBC同様、条文にはないものの輸出入額を均衡させることが暗黙の了解事項となっている。各メーカーとも日本等への域外輸出に本格的に乗り出しているため、タイ、インドネシアでは1メーカーベースの輸出入は大幅な出超となっているケースが増加している。域内の輸出入額均衡にこだわるよりも、自国内に適した製品・部品の集中生産を図る政策実行が必要に迫られている段階にあるといえよう。

(3)の労働者の基礎的な教育不足といった問題は、特にタイ、インドネシアの部品メーカーでよく聞かれ、従業員・労働者の気質については各国共通であるが、長期的な産業高度化と密接にかかわる重要な問題である。つまり輸出拠点化に伴い技術移転を高度化する際に、その受け手側である現地従業員がなかなか対応できない、また浸透しないという状況も出てきている。具体的な例としては、

- ① 基礎教育・義務教育の徹底、義務教育期間の延長の必要性、
- ② 知識不足、技術の独占といった気質、

といった問題がある。タイ拠点の日本への輸出拠点化を決めた部品メーカーでは、「人間性は、素直で技術移転の受入意欲は高い。4~5人は将来の幹部となる可能性があるだろう。しかし教育の程度が、平均学歴5.4年と低いことが問題。採用試験で+-×÷ができるか、確認しなければならない。」といった悩みがあった。

また気質面では、不況でジョブホッピング(転職)が減少し、長期間を要する技術移転にプラスという声が多かった一方で、「問題点は職人氣質・プロ意識に欠けること、及び日本で研修してもその技術を自分で囲い込み、人に教えないことであろう。」という意見も依然として多い。結果として「神の手」職人はまだ育っていない。したがって日本からの技能系の人間が多く駐在しており、(日本本社は)リストラ中であるが帰せない。」(タイ・金型メーカー)という結果につながっているものと考えられる。

2. 日系メーカー側の課題

一方で日系メーカー側の課題としては、

- (1) アセアン全体を見据えた戦略の欠如、
- (2) アセアンの素材、資材等を使いこなす意識面での改革、
- (3) 人材育成・人事制度、

といったことがあげられよう。

(1)については一部の完成車メーカーに散見されるパターンで、アセアン各国に古くから拠点を持っているにもかかわらず、未だに各拠点で重複した品目を生産し、結果として低操業に喘いでいるというものである。現状では、「当社には明確なアセアン戦略がなく、アセアン各拠点で日本にある種

類の部品を輸出、つまり引き取ってもらう際にも、各拠点間で値段の叩き合いをし、お互いに足を引っ張り合っている状態である。こんなことをやっていたら、どこの拠点も死んでしまう。」(インドネシア・完成車メーカー系社長)という形で明確な戦略不在が、現地拠点を苦しめることが起きている。この背景としては、

- ① 「戦略が明確になっていないのは、過去の経緯もある。当社は古くから各地へ進出しており、各国で国産化規制等があったため、重複するものが増えたと考えられる。逆に4輪車における本田の本格的な進出は歴史が浅く、すでにBBCスキームが動いていたため、アセアン全体をにらんだ戦略が取りやすかったとみられる。」(インドネシア・完成車メーカー系副社長)
- ② 現地拠点の生産体制が日本国内の各工場の指導下にあり、かつアセアン各拠点のマザー工場が異なるため、統一した生産体制がとりづらい、
- ③ 各拠点で共同で事業を運営している商社が異なる、

といったことがあげられよう。

しかしながらインドネシアでは99年7月より国産化規制が撤廃され、タイでも2000年以後同様に撤廃される予定であり、市場縮小で低操業のなか、競争は激化するのである。特定部品の日本等への域外輸出に加え、アセアン内でのAICO等を活用した集中生産・相互補完は拠点維持のための不可欠の対応策となっている。すなわち多くのものが資本集約性が極めて強い自動車・部品の場合、国産化規制が撤廃されても、集中生産による量的確保のみが国産化率向上・コストのアセアン化を可能とし、その結果として域内における輸出可能なコスト競争力が獲得できるのである。アセアン市場も徐々に開放され市場回復後のコスト・品質といった競争レベルは、はるかに高くなることが予想されるため早急に各拠点間の整合性ある分担・役割の明確化が必要であろう。

(2)については、現地生産国側の問題で触れた通り、アセアン各国にも調達面での問題がある一方、日本メーカー側にも部品レベルからのコストのアセアン化を目指すうえで、現地の素材、資材、構成部品等を使いこなす意欲・意識面で問題があるとみられる。またこの問題は往々にして過剰スペックを要求しがちな日本の完成車メーカーのアセアンを問わず、世界における現地生産上での問題点である。具体的には、

- ① 基本設計が日本の素材・資材のスペックを前提にされていること、
- ② 輸出拠点化するため完成車メーカーの要求水準が、短期に極めて高いハードルを超えねばならない内容になっていること、

といったことがあげられよう。

①については、設計の段階から現地のニーズ、素材にも適合できるように融通のきくものにしなないと、結局日本からの調達に頼らざるを得なくなり、コストが上がってしまうということである。現状では「多くのメーカーの技術者は(国産化するうえでの問題は)素材と言うだろう。実際に先ほどご覧いただいた弊社の工場の冷間鍛造部品でも、素材は日本から持ってきている。技術者はこの部品

の現地調達は無理というが、私にいわせば日本の素材を前提にした設計が悪い。アセアンの素材、資材を使いこなすのが技術であり、ノウハウである。」(タイ・部品メーカー) という声もあり、今後相当の意識改革・発想の転換が必要であろう。

②については、完成車メーカーの要求が、日本と同じ「グローバルに通用する品質」と、コスト面では日本から輸入した場合の運賃、関税を含めた価格ではなく、日本の原価に勝つことを短期間に要求されていることで、部品メーカー側は対応に苦慮している問題である。すなわちスペックの面で過剰品質に陥る危険があり、逆にコスト削減の障害となる可能性もある。したがって対象市場を第1段階は中近東とオセアニア、第2段階は欧州という具合に段階的に拡大していく様な、着実な取り組みが望まれよう。

(3)の人材育成・人事制度については、グローバル化に踏み出している日本の自動車・部品メーカーにとって、アセアンだけではなく、欧米拠点にも当てはまる問題で、しかもビッグ3と比較して遅れが目立つ点である。もちろん現地生産国側の課題で指摘した通り、現地側の問題もあるが、日本のメーカーではようやくトヨタが(主に欧米拠点を対象にしたものとみられるが)取り組みを開始した模様である。

すなわちヒアリングによると数年前まで問題となっていたジョブ・ホッピングには2種類あり、

- ① 技能経験・知識は浅く未熟なものの、目先のサラリーに惹かれて辞めるタイプ、
- ② 極めて優秀だが、昇進に限界を感じ、日系メーカーを辞めるタイプ、

で、①は現地側の気質の問題であり、日系メーカーの問題・課題は②のパターンへの対応である。すなわちアセアン拠点の長期的な強化・自立化には、多くの優秀でロイヤルティの高い現地人スタッフを育てる必要がある。しかし現状では不況下でも②のパターンは起きており、「将来を考えると(優秀なスタッフ、エンジニアから先に辞めて行くことが)一番頭の痛い問題だ。日系メーカーはそろそろ考え直す時期にあるのではないか。現地の新卒者のうち優秀な者は華僑系を中心に多いが、日系では昇進に限界があると考え、来ないものが多い。仮にきても途中でジョブ・ホップしてしまう。日本の本社を含めた人事のグローバル化が必要ではないか。」(マレーシア・部品メーカー社長) という形で危機感も強まっている。つまり人事でも連結経営時代の発想が必要になってきており、現地人でも積極的に登用できるシステムがないと、優秀な人材流失に歯止めがかけられなくなっているのである。この点ではビッグ3は進んでおり、日本でもマツダを再建し「マネジメントは一流」との評価が高いフォードの例では、アレックス・トロットマン前会長は米国人ではないし、米国本社入社組でもないが、実績をあげトップに上りつめている例がある。日系メーカーは人事も含めたグローバル・マネジメントが必要な時期に差し掛かっているとみられる。

VI. むすびにかえて

将来性のあるアセアン市場をターゲットとしているのは、日系メーカーだけではない。欧米メーカーも基本的にアセアン市場を成長市場とみなしており、98年暮れにBMWがタイにおける本格的な現地生産を発表し、また世界的な合従連衡の動きの背景にも出遅れたアジア・アセアンでの巻き返しを意識したものが多く、日系メーカーとの提携を巡るダイムラー・クライスラー首脳の発言にも垣間みられる。すなわちアセアン市場は日本メーカーを巡る現在の合従連衡の動きのなかで1つの大きなターゲットとなっているのである。

今回の合従連衡の動きは、90年代初めの欧州に始まる。つまりプライドの高い独・高級車メーカーのダウストリーム（下級移行：車種セグメントで大衆量販車市場、地域別では成長市場への進出）戦略に端を発する。すなわち欧州における厳しい環境への社会的関心、大衆車メーカーの高級車市場への進出と成功（トヨタ、VW）により生存権を脅かされつつあるという、強い危機感が背景にあるとみられる。そして金融危機と国内市場停滞の現在、日系メーカーも否応なくその流れの中に身を置いている。現状のアセアン市場では、日系メーカーが現在8割以上のプレゼンスを持つが、既にフォード/マツダがタイでピックアップ・トラックの本格的な輸出を開始したように、長期的にその勢力図は大きく変貌を遂げるものとみられる。すなわち、日系メーカーの競合相手は、従前の日系メーカー同士から欧米メーカーを加えた全メーカー参加型の形態となり、これまでとは異質の厳しい競争となる可能性もあろう。

このようななか、アセアンの自動車産業は、発展形態もこれまでの現地資本の保護と日系メーカー主導という2つの支柱が、大きく変わることが予想される。一方でこれは現地に進出している部品メーカーにとって納入先拡大のチャンスであり、アセアンでの納入実績からグローバルな供給につなげる飛躍の機会ともなりえよう。

折しも99年7月に「第1回APEC自動車ダイアログ」が開かれるが、米国は自動車分野における貿易・投資の自由化を主張してくるとみられる。当然、完成車を含むAICO、CEPTスキームの前倒し要求も予想され、アセアン諸国間での自動車産業基盤の差が一気に顕在化する可能性も否定できない。一方で、車種、部品の集中生産・輸出拠点化の動きも加速するとみられるが、早急な市場開放が現地の日系メーカー（特にタイ以外の部品メーカー）に打撃を与える可能性もあろう。

このようにアセアン自動車産業の発展形態は、決して順風満帆ではなく、今後も紆余曲折が予想される。しかし足元の景気状況は悪いものの、現在日系メーカーが努力しているタイを中心とした国際水準の競争力の獲得努力は、開発・生産拠点としてのアセアン拠点の自立性を高め、産業基盤を大幅に強化しよう。また長期的には成長市場であるアセアンと「共生」をはかり、自らの成長戦略にアジアを組み込んでいくことは、日系メーカーにとって為替変動、廉価・特定モデルでの国際競争面ばかりでなく、21世紀の高齢化社会の到来と小子化の影響が、国内マーケットや労働市場に影響を与え始めることを考慮すると、不可欠な手段であると考えられる。