

アセアン市場に向かう日本の自動車産業 — 2000年には日系メーカーにとって第3の市場へ —

産業調査部 副主任研究員 加藤 摩周

《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ステージに突入しつつある。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、93年以後の急激な円高により国内生産と海外生産はトレード・オフの関係になり、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。そしてこれからの第4段階では、能力拡張の主力がアセアン市場に向かっている。欧米拠点が回収期に入る一方で、アセアン市場は日系メーカーにとって、2000年には日本、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なる可能性が高い。
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。しかしここにきて各国がアセアン・トータルとして国際競争力確保のための協調政策を採用し、開放政策に転換しつつあることから、今後は部品の大型集中投資や、部品メーカー、サポーティング・インダストリーの進出が促され、近い将来には国際競争力の向上が期待できるようになりつつある。
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、所得水準の向上が着実に進んでいる。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り、2000年にはアセアン全体で現在の2倍近い市場規模が期待される。一方でモータリゼーションの発達に欠かせない道路等インフラ整備は追い付かず、また自動車産業固有の問題として、未熟なサポーティング産業や技術者、管理者の不足、等の問題が存在する。
4. 筆者の予測では、アジア市場の生産規模は2000年で1,200万台、2010年で1,900万台、うちアセアンは各々230万台、440万台に成長する。すなわち15年後のアセアンにおける日系メーカーの生産規模は、現在の北米での能力を上回ると予想される。このなかでアセアン市場は各国の特性に基づいた、アジア・カーの開発・生産・供給拠点のみならず世界への基幹部品の供給拠点としての成長が期待される。
5. 市場規模の拡大は、開発・生産拠点としてのアセアン拠点の自立性を高める一方、現在の国内拠点の役割は相対的に低下しよう。国内拠点の役割の低下は短期的には「空洞化」の様相を呈するだろうが、長期的には若年労働者の不足、後継者不足に悩む下請け部品メーカーを抱える日本の自動車業界にとって、プラス要因に転じていく可能性を持っている。そのためには、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が必要である。これまでの国内親会社中心のオペレーションから、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。

I. 日本自動車業界の海外進出の推移

表-1 日系メーカーの国内生産、輸出、海外生産台数 (単位: 千台)

	81	85	88	90	93	94推定
国内生産	11,114	12,271	12,700	13,487	11,228	10,554
輸出 合計	6,048	6,730	6,104	5,831	5,018	4,460
北米	N.A.	3,384	2,978	2,521	1,792	1,738
欧州	N.A.	1,363	1,705	1,750	1,281	1,053
アジア	N.A.	710	473	569	744	594
中南米	N.A.	290	204	216	364	340
その他	N.A.	983	744	775	837	715
海外生産 合計	1,010	1,425	2,469	3,738	4,631	5,000
北米	N.A.	361	940	1,741	2,134	N.A.
欧州	N.A.	62	236	277	574	N.A.
アジア・大洋州	N.A.	709	951	1,350	1,464	N.A.
中南米	N.A.	111	158	176	251	N.A.
その他	N.A.	182	184	194	208	N.A.

(資料) 自動車ハンドブック (自動車新聞社)、主要国自動車統計 (日本自動車工業会)、フォーイン自動車調査月報 94年4月号
(注) 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。

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、94年の実績推定では約500万台と輸出446万台を上回り、海外生産比率 (海外生産 / (国内生産 + 海外生産)) は3割を超える水準に達した。

今後もアジア、欧州での新工場立ち上がりや北米工場の稼働率上昇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年代前半までの海外生産増加は北米、欧州が中心であったが、今後は各社ともアセアンを中心としてアジアにシフトする計画である。これまでの海外進出の推移を振り返ると、次の4段階に分けられる。

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。

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、海外では採算性の低い低価格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1360万台 (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年代後半）…市場と競争力を求めてアジアでの能力増強へ

欧米市場における大規模プロジェクトとしては、95年5月の三菱・ボルボのオランダでの合併事業開始（年産20万台）で一服となり、これからの日系メーカーの海外生産の取り組みは、稼働率の向上、部品現調率の向上を通じた収益改善段階に移行していくことが予想される。この結果、今後の能力増強の主力はアジアに移っていくと思わ

れる。98年の海外生産台数は、94年に比べ170万台増加するとみられるが、その6割強の110万台が欧米を除くアジア・他の地域である。

表-2 日系メーカーの国内、海外生産能力

（推定、単位：千台）

	93	94	98予測	94年比増減	94年比%
国内生産	14,417	14,102	13,432	-670	-4.8%
海外生産 計	5,480	5,970	7,680	1,710	28.6%
北米	2,700	2,910	3,100	190	6.5%
欧州	940	940	1,280	340	36.2%
中南米	300	320	400	80	25.0%
アジア・その他	1,540	1,800	2,900	1,100	61.1%
合計	19,897	20,072	21,112	1,040	5.2%
海外比率	27.5%	29.7%	36.4%		

（資料）各社有価証券報告書、Ward's Automotive Year Book、各社インタビュー、広報資料等をもとに筆者推定

このように今後完成車メーカーの生産能力拡張とそれに付随する部品メーカーの海外進出の比重がアジアにシフトする理由として、

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こと。従来、国民一人当たりGNP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1966年～70年がそれに当たったが、現在アセアンの一部では既にその水準を超えており、今後本格化する可能性が高い。

そのため、資本集約的な自動車産業の事業存立のために最も重要な「規模」、「数量」の確保のメドが、近い将来にアセアンを中心とするアジア市場において、つく可能性が高まったこと、

②急激な円高を乗り越えて競争力を確保するために部品や素材の調達を、現地に切り替える必要性が高まったこと、

③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、等が挙げられる。

II. 高まるアセアン地域の重要性

1. 日系メーカーにとっての生産拠点としての重要性

(1) 欧米における現地生産との違い（現状）

日系メーカーにとって、欧米市場と比較したアセアン市場の特徴は、以下のとおりである。

表－3

	アセアン市場	北米市場	欧州市場
市場規模	現行100万台、成長性に富む	1,400～1,700万台、成熟市場	1,300～1,600万台、成熟市場
日本車のシェア	約9割	22～25%	10～13%
1工場の生産台数	2～10万台	10～50万台	10～30万台
部品の現地調達率	平均5割以下	70～80%	80%超

①市場占有率

アセアンの日系メーカーはほぼ独占的な地位を占めてきた。地元資本の有力メーカーがなく、日系メーカーは60年代から進出しているメーカーが多いため、80年代に欧米市場に進出したケースと異なり、

(ア)部品調達体制がひとつとおりの（その内容はともかく）出来上がっていること

(イ)過去の厳しい国産化政策の影響で、エンジン等の基幹部品の生産体制も有し、部品国産化インセンティブの影響を受け易い体制となっていること、

などから、各国内では欧米、韓国メーカーに対して相対的に優位に立っている。

②市場規模に起因する生産規模・形態の違い

現状の生産体制は、一部を除くとまだ多品種少量生産に近い。国際競争力を得る生産体制には至っていない。例外的なマレーシア・プロトンやトヨタ・タイ工場ですえ生産能力は年産10～12万台であり、多くは3～4万台程度の小規模生産である。したがって大規模な投資ができず、(ア)手作業に頼る工程が多い、(イ)工程当りの作業人員が多い、(ウ)ライン・スピードが

極めて遅い、等の特徴がある。

③経済の成熟度に起因する部品現調率の違い

アセアン各国の国内の素材、下請け部品産業が脆弱であるため、部品の現調率は欧米に比べ低水準にあり、依然として円高等の為替リスクからは影響を受け易い体制にある。例えば鋼材でいうと建設用の棒鋼や白物家電用の板はあるものの、自動車・部品向けの強度、精度が必要な鋼材は、インドネシアで一部使用例がみられるものの、ほとんど皆無に近い。

(2) 各国の産業政策の変化とそれへの対応

表－4 主な政策の変遷

	旧政策	新政策
タイ	・事実上の完成車輸入の禁止。 ・乗用車用CKDの高率関税。 (91年7月以前)	・完成車の事実上の輸入解禁、乗用車用CKDの商用車並みへ関税の引き下げ。 ・一定量以上の輸出用自動車生産工場への原材料輸入税の減免。
マレーシア	国民車優遇策として ・国民車メーカー以外のCKD輸入関税は42%。プロトンは13%。 ・完成車輸入は原則禁止。特惠により可能な場合も140～200%の輸入関税。	・国民車優遇策は変わらず。 ・商用車用CKDの輸入税撤廃。(94年10月) ・国産化規定未達の場合、ペナルティあり。
インドネシア	・完成車輸入禁止。(93年6月まで) ・国産化規定未達の場合ペナルティあり。 ・外資の過半数出資の制限。	・完成車輸入解禁。 ・40%超の国産化率達成のCKD部品については関税なし。国産化率に応じて輸入関税を減額。 ・外資の出資制限の撤廃。
フィリピン	・完成車輸入禁止。(93年4月以前) ・乗用車組立て参加メーカー数の制限。	・一部完成車輸入の解禁。 ・外貨調達義務の強化(乗用車は輸入部品の50%) ・乗用車組立て参加メーカー数制限の緩和。
アセアン4ヶ国としての政策	・特になし	・BBC(ブランド間補完協定、88年より) … 同一メーカーが域内で部品を相互融通する場合、関税を半分に引き下げ、かつ国産部品とみなす。

(資料) 各国政府関係機関、日系各社からの資料をもとに筆者作成

(注) CKD=ノック・ダウン生産用部品

近年の各国別、またアセアン・トータルとしての自動車政策は、「強制国産化とペナルティー」から「市場開放と部品の国産化・輸出インセンティブによる国際競争力の確保」に大きく変わりつつある。すなわち閉鎖的な輸入政策を採用し、品質・コストには目をつぶって国産部品の使用比率を高めさせ、自動車・部品産業の育成を図るやり方から、部品の国産化率、輸出額に応じて輸入関税減

免等の恩典を与え、外国企業と競争する分野を拡大しつつ国内企業の育成・成長を図って行く方向への変更である。

この背景には、以下の2点がある。

① GATT 加入を目指すアセアン各国は、先進国向け製品輸出拡大により成長を目指している。GATT 合意による製品輸出拡大計画は、同時に自国製品が外国製品との競争に晒されることを意味する。GATT は一時的な国内産業の保護を認めているものの、長期的には貿易障壁の撤廃を求めており、自動車産業の分野でも国産化率の義務付けや禁止的部品輸入規制の緩和が求められている。したがって各国は、自国自動車産業の生き残りをかけて、国際競争力の強化を目指さざるを得なくなっているのである。

② アセアン各国がこれまで進めてきた「強制国産化とペナルティー」による自動車・部品産業の育成は必ずしも効果を上げていなかった。市場規模が不十分なこともあり、初期投資コスト負担の大きな部品は、国産化率をクリアしても量産効果を享受できないため、単位当たりコストは割高となった。結果として組立てだけの現地

化や、バリ取りだけの機械加工という付加価値の低い国産化が多く、日本や世界市場向けに輸出可能な部品はワイヤーハーネス（電装品に含まれる）、カー・オーディオ等、一部の労働集約的なものに限定された（表－5）。

以上のような反省と将来展望から、アセアン諸国の自動車・部品産業育成政策は、国産化や輸出にインセンティブを与えるものへと変更されつつある。マレーシアを除き完成車の輸入は解禁され、タイは乗用車用 CKD（ノックダウン部品）関税の引き下げ、輸出用工場への原材料減免措置を決めた。インドネシアでは国産化率に応じ輸入関税を減額し、また一部を除き外資の出資制限が撤廃された。

これら各国のインセンティブ政策や BBC^(注)のような各国協調の政策は、大型集中投資を促進し、生産規模の拡大、国産化メリットを追求できる条件を整備することが意図されている。これはアセアン諸国にとっては後発である中国等への外資のシフトを意識したものともみられる。

表－5 日本の自動車部品貿易の品目構成（93年、対アセアン4ヶ国）

（単位：百万円、％）

	<輸出相手国>					<輸入相手国>					輸入／ 輸出 (%)
	タイ	インドネシア	マレーシア	フィリピン	合計	タイ	インドネシア	マレーシア	フィリピン	合計	
エンジン・同部品	55,180	42,167	21,413	19,664	138,424	932	924	806	99	2,761	2.0
駆動・伝達系	52,171	33,933	16,179	10,712	112,995	845	2,242	50	2,168	5,305	4.7
懸架・制動系	8,472	4,849	4,730	2,175	20,226	134	413	310	2	859	4.2
車体・同部品	50,663	13,189	15,396	9,004	88,252	256	190	248	137	831	0.9
電装品	12,878	9,550	5,954	2,969	31,351	1,019	2,255	947	12,278	16,499	52.6
タイヤ・ゴム製品	4,810	1,618	3,153	3,414	12,995	551	311	532	218	1,612	12.4
エアコン・同部品	8,659	4,552	5,818	981	20,010	29	1	207	18	255	1.3
カー・オーディオ	677	1	312	1,528	2,518	-	49	1,262	1,037	2,348	93.2
計器、時計	521	140	53	15	729	-	11	-	-	11	1.5
ガラス	481	502	121	178	1,282	173	-	74	-	247	19.3
ロック、取付金具	1,594	834	528	20	2,976	5	33	1	16	55	1.8
合計	196,134	111,274	73,918	50,723	432,049	3,944	6,429	4,438	15,973	30,784	7.1

（資料）「日本貿易月表」日本関税協会、フォーイン自動車調査月報94年11月号

これらの政策は、部品メーカーにとっては部品輸出の好条件となり、完成車メーカーにとっては部品輸入コストを引き下げ、無理な国産化負担の軽減をもたらすもので、完成車のコスト競争力、現地メーカーの収益性向上に大きく寄与するものと考えられる。すなわち、これまで各国内で圧倒的なシェアを有しつつも国際競争力に乏しかった日系メーカーが、今後アセアン域外でも競争力を強めていくことが期待できる。

(注) BBC：アセアン域内の部品補完協定、アセアン域内で調達する部品は関税が半減される。

2. 市場としての重要性

表-6 アセアン主要自動車販売実績

(単位：千台)

	85	86	87	88	89	90	91	92	93
タイ	86	78	102	142	208	304	268	363	456
(うち乗用車)	22	22	27	39	48	66	67	121	174
マレーシア	107	75	54	69	123	186	200	158	168
(うち乗用車)	69	51	38	58	80	106	131	116	128
インドネシア	144	162	160	153	179	275	261	170	211
(うち乗用車)	25	34	29	33	32	56	46	30	32
フィリピン	7	4	8	20	47	58	48	60	84
(うち乗用車)	5	4	6	11	28	35	28	35	51
合計	344	319	323	383	557	823	774	751	922
(うち乗用車)	121	111	98	141	187	261	271	304	385

トヨタ	-	-	71	88	125	187	189	178	215
日産	-	-	28	46	70	90	83	88	100
三菱	-	-	69	87	119	163	191	176	237
マツダ	-	-	12	15	17	32	27	28	37
本田	-	-	14	20	24	35	33	37	47
スズキ	-	-	34	39	44	61	49	38	47
ダイハツ	-	-	39	33	39	70	61	42	51
いすゞ	-	-	26	34	54	81	82	100	118
その他	-	-	34	39	60	105	63	64	84

(資料) 各国自動車工業会、政府機関、トヨタ自動車アジア部、日産自動車アジア事業部

(注) 三菱分はマレーシア・プロトンを含む。

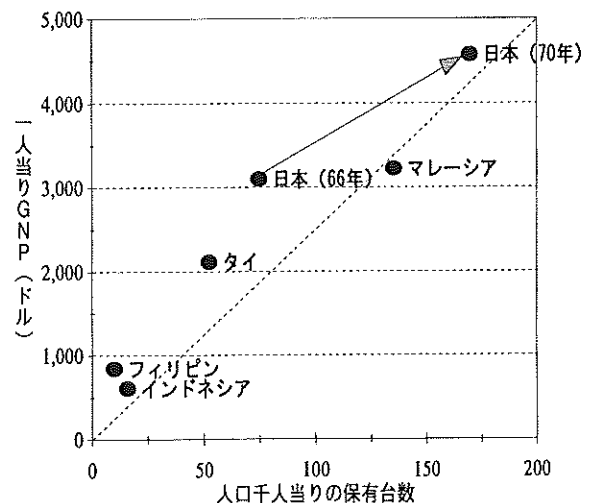
既に述べたように、アセアン地域のモータリゼーションは近い将来本格化する可能性が高い。

各国別のモータリゼーションの進展度をみると、マレーシアが本格的なモータリゼーションが始ま

るとみられる一人当たりの GNP で 3,000 ドルの水準を超え、タイはその目前にある。すでにバンコク近辺では 4,000 ドルを超えていると推定され、両国ともにモータリゼーションの勃興期にあるといえよう。(ちなみに我々がヒアリングしたバンコク近郊の自動車・部品メーカー労働者の年収は約 12 万バーツ = \$4,800 である。)

一方でインドネシア、フィリピンはまだ 1,000 ドルに達していないため、まだ 2 輪車中心の市場で、労働集約産業による国民所得のカサ上げが期待される段階であるといえよう。

図-1 一人当たり GNP と人口千人当たりの保有台数



(資料) 主要自動車統計 (日本自動車工業会)、1 人当たり GNP は 93 年、アセアン各国の保有台数は 92 年

しかし潜在的な成長性は大きい。自動車の普及度を示す人口 1,000 人当たりの保有台数をみても、タイはまだ日本の 10%、マレーシアも 27% の水準に過ぎない。

日本のモータリゼーションの進展を振り返ると、日本人の一人当たり実質 GDP は 66 年に 3,000 ドルを超えたが、この 66 年～70 年の間に国内市場はほぼ倍増となり、なかでも乗用車市場は 3.2 倍に拡大した。この日本の例をアセアン各国がフォローし、各国が奢侈税の引き上げ等の自動車需要

表-7 本格的なモータリゼーション勃興時の日本の自動車市場

暦年	一人当り実 質 GDP (ドル)	自動車販売 台数 (千 台)	前年 比%	うち乗用 車 (千 台)	前年 比%
66	3,104	2,060	23.0	740	26.3
67	3,409	2,715	31.8	1,131	52.8
68	3,827	3,308	21.9	1,569	38.7
69	4,239	3,835	15.9	2,037	29.8
70	4,576	4,100	6.9	2,379	16.8
66→70	+47.0%	+99.0%		+221.5%	

(資料) 自動車統計年報、国民経済計算年報、人口推計月報、GDPは85年基準

抑制策を採用しないと仮定すると、各国の自動車市場規模は、図表に示すように2000年には現在の2倍に達すると思われる。

Ⅲ. アセアン各国の自動車政策と市場特性

1. タイ…「自動車輸出基地」を目指すアセアン自動車産業のリーダー

表-8 タイ自動車市場

(単位: 千台)						
暦年	85	88	90	93	95年 予測	2000 年予測
生産: 合計	82	154	305	420	580	1,000
乗用車	24	54	74	144	150	500
商用車	58	100	231	275	350	500
販売: 合計	86	142	304	456	530	800
トヨタ	24	39	77	120		
日産	17	28	51	72		
三菱	6	14	38	70		
マツダ	6	8	19	26		
本田	1	7	12	24		
いすゞ	19	31	70	86		
その他	12	14	36	58		
日本車合計	—	135	288	416		
日本車シェア (%)	—	92.4	94.9	91.2		

(資料) タイ自動車工業会、トヨタ自動車アジア部、MMCシティポール、95、2000年の乗用車、商用車は筆者予測

(1) 自動車政策

①国産化規制と輸出向け優遇措置

タイの自動車政策の根幹をなすものが、国産化規制と輸出向け優遇措置であり、近い将来のGATT加入を前提に、加入後も生き残っていくことに主眼が置かれている。そのため将来、ピックアップ・トラックのように国際競争力保持が可能な国産化を目的とする車種・部品と、輸入代替にすべき車種・部品が明確に区分けされ、国産化を目指すものには、優遇措置等による競争力向上が意図されていることが特徴となっている。

表-9 国産化規制

	乗用車	ピックアップ・トラック		大型トラック
		ガソリン	ディーゼル	
国産化率 (%)	54	62	66	45
指定品目等	28品目、エンジン、タイヤ、バッテリー、ガラス、ホイール等	135品目、エンジン、タイヤ、バッテリー、ガラス、ホイール等		

(資料) トヨタ・モーター・タイランド他

この背景には、旧政策による強制国産化策では、地場部品企業の育成が思うように進まなかったことが挙げられる。したがって将来のGATT加盟に向け「国際基準」の品質確保のため、一部部品の輸入代替を促し、併せてサポーター産業、輸出企業への優遇措置を採用している。

表-10 主な優遇措置

サポーター産業振興(94年6月より)	工具類、研磨工具、エンジニアリング・プラスチック部品、交換用バッテリー、電気コネクター、表面処理等の企業への8年間の法人税免除、輸入関税の軽減、優遇レートの適用。
輸出用自動車工場に対する優遇措置	輸出向けの法人税減免、機械輸入税減免に加え、95年から2,001年まで原材料輸入税を減免。
将来、輸出インセンティブが付与されるとみられる自動車部品	ボディパーツ、電装品、サスペンション、スプリング、ショックアブソーバー等。

(資料) 日本貿易振興会「通商弘報」、各社からのヒアリング

(2) 国内市場展望

93年のタイ市場における日系メーカーの販売台数は40万台を超え、単独市場ではドイツと並び米国に次ぐ第2グループの市場規模に成長した。また1トン積みピックアップ・トラックでも世界

第2の市場となっている。

タイ自動車工業会では、長期的に GDP 成長率 7～8%、ベトナムからミャンマーまでのパーツ経済圏の広がり等を前提に、内需を 98 年 60 万台、2000 年には内需 80 万台、輸出 20 万台で 100 万台市場の出現を予想している。

表-11 タイ自動車・部品産業の特徴

ポジティブ面	・部品産業のためのインフラとして、金型、鋳造、鍛造、プレス、プラスチック成型等が一通り揃っていること。 ・下請け企業が日本ほど分散しておらず巨大工場の一貫生産が可能のため、管理し易く、高い品質が得られること。 ・宗教・言語が国民全体でほとんど変わらないこと。
ネガティブ面	・鉄鋼など素材産業の育成が遅れていること、また樹脂材料等も関税率がまだ高く、現地化のネックとなっている。

(資料) 日系各社からヒアリング

タイ市場の特徴は、

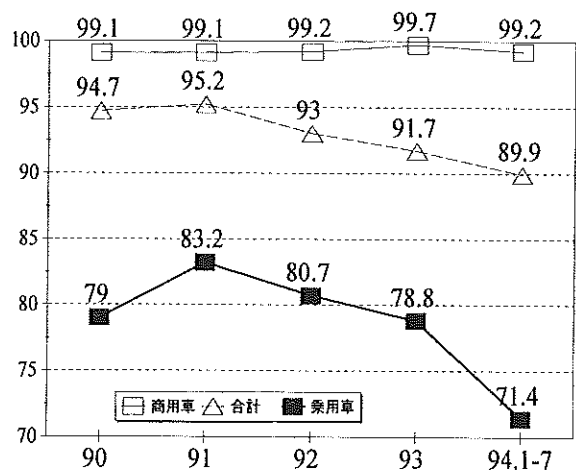
- ①マーケットの急激な拡大、91 年 7 月の輸入禁止的高関税政策の撤廃、93 年春先からの急激な円高による日本車の相対的な価格競争力の低下もあり、日系メーカーのシェアが低下し、国内での販売競争は激化していること、
- ② 92 年 1 月の輸入関税の引き下げで乗用車とピックアップ・トラック (KD 部品も含む) の関税格差がなくなったこと、92, 93 年とタクシー特需もあり乗用車の比率が拡大していること、等である。

表-12 完成車、CKD部品輸入関税の推移

	乗用車			ピックアップトラック	
	完成車		CKD	完成車	CKD
	2.3リットル以下	2.3リットル超			
91年7月以前	180%	300%	112%	120%	30%
91年7月	60%	100%	20%	60%	20%
92年1月	42%	68.5%	20%	60%	20%

(資料) 各社の資料から作成

図-2 タイ・カテゴリー別日本車占有率



(資料) 日産自動車アジア事業部

③タイ市場の可能性

マーケット・サイズ、部品会社の進出状況、タイ生産車の品質は世界水準からみてトップ・レベルであることからみて、タイはアセアン諸国内で最も早く、日系メーカーの水平分業の一翼を担おう。すでに三菱は 95 年から順次ピックアップ・トラックの世界各地への供給を始める予定である。またボルボは、タイ生産車の品質がスウェーデン国産車と同水準に達し、価格競争力も向上してきたと判断し、95 年から高級モデルをスウェーデンに逆輸入する計画である。今後は研究開発拠点の設立、各社のアジア・カーの開発等により、日系メーカーにとってエントリー・カー分野での世界市場への供給基地としての成長も期待できよう。

④競争激化、しかし長期的には日系メーカーのプレゼンスは変わらず

ここ 1～2 年は欧米、韓国メーカーがシェアを伸ばそうが、日系メーカーのアジア・カーが投入される 96～97 年には歯止めがかかろう。欧米メーカーの市場プレゼンスは、一部のニッチ・マーケットに限られるとみられる。現地生産を計画している韓国メーカーも、部品の調達体制の構築に時間がかかろう。すなわちビッグ・

スリーの欧州、南米への進出は古くプレゼンスは高いが、タイの場合も同様に現地化の歴史の差が市場における優劣に結び付くものとみられる。

2. マレーシア…国民車プロジェクトをテコに飛躍を目指す

(1) 自動車政策

① アセアン諸国との相違点

マレーシアの基本的な自動車産業政策は、あくまでも日系メーカーをサポート役と位置付け、国家独自の自動車産業を育成しようとしている点で、韓国やインド、中国と極めて近く、現地資本の利益を最優先している。これは他のアセアン諸国においては、日系メーカーが自社の利益を最優先して活動できる点と比較すると、好対照をなす。

② 現状

マレーシアでは、政府と三菱グループの合併（三菱グループの出資比率 17.4%）であるプロトン社の他にも、主な日系メーカーが現地組立てをおこなっている。プロトン社と、94年8月から操業を始めた政府とダイハツとの合併のプロドゥア社以外の現地メーカーは、CKD（ノック・ダウン）部品に 42%の関税が課せられており、事実上、生産の拡大は難しくなっている。また完成車輸入（乗用車）は原則的に禁止で、例外的に一部特典を付与されているブミプトラ系ディーラーが一定量の輸入を認められているが、140～200%の高率の関税が課されており、基本的には国民車への保護策が維持されている。

表-13 マレーシア自動車関係税制

	CKD				
	プロトン	乗用車	バン	4WDワゴン	商用車
輸入税	13%	42%	5%	5%	0%
エクサイズ税	乗用車の半分	25～65%	30%	45%	0%

自動車国産化プログラム

(LMCP、単位%)

暦年	92	93	94	95	96
1,850CC以下の乗用車	30	40	50	55	60
1,851CC～2,850CCの乗用車、 2.5トン以下の商用車	20	30	35	40	45

(資料) 日産自動車アジア事業部、トヨタ自動車アジア部

また 92 年 2 月から開始された部品国産化政策では、プログラム実施と同時に部品国産化の達成度、輸出量に応じて国産化率を計算する方式を採用し、自動車部品の国産化と輸出を目指している。一方で、未達の場合、価格修正のペナルティーが負荷されることが提示されている。

(2) 国内市場展望

① 強い国民車のプレゼンス

マレーシアのように国民車を持ち、国家および現地資本の利益の極大化を最優先する国では、当然のことであるが国民車構想に参加しているか否かで、メーカーの市場のプレゼンスは、大きく違ってくる。例えばインド市場が好例で、政府と合併しているスズキは国内乗用車シェアの 7 割近くを占め、さらに輸出拠点として能力増強に傾注しているが、合併していないメーカーはトヨタ、日産といった大手でさえ低水準の操業を余儀なくされ経営困難に直面している。

表-14 マレーシア自動車・部品産業の特徴

ポジティブ面	・部品産業では電気、電子、プレス部品、ステアリング・ギア、プラスチック成型部品が増加。 ・一人当たり GDP が 3,000 ドルを超え、中間層が育成されつつある。
ネガティブ面	・素材、なかでも鋳造、鍛造部品の育成が不十分。 ・国民車政策を採用していること、人口が 2,000 万人弱と少なくアセアンの中では潜在需要が小さいこともあり、部品会社の進出インセンティブが弱い。 ・労働力不足、人件費高騰が顕在化。 ・人種、宗教、言語の構成が複雑。

(資料) 日系各社からヒアリング

したがってマレーシアにおいても国民車構想からはずれている日系完成車メーカーの市場プレゼンスは、完成車・KD 部品への関税による相対的に低い価格競争力もあり、欧米メーカー同様、ニッチ・マーケットに事実上限られる。

マレーシア政府は、2,000年の国内市場規模を93年に比べ倍増の40万台程度と予測しているが、非国民車メーカーのプレゼンスが大きく変わることは、保護主義的な自動車政策の変更がない限り、考え難い。

表-15 マレーシア自動車市場

(単位：千台)

暦年	85	88	90	93	95年 予測	2000年 予測
生産：合計	105	98	192	179	300	400
商用車	37	24	75	35	60	80
乗用車	68	74	117	144	240	320
販売：合計	109	81	187	168	280	400
プロトン	7	42	65	95		
トヨタ	24	6	18	15		
日産	33	9	24	12		
本田	7	3	10	9		
ダイハツ	-	4	10	8		
その他	-	16	61	28		

(資料) Malaysian Traders Association、95年、2000年の乗・商用車別予測は筆者

しかし同国でも今後は、タイ同様に国内における競争と、部品産業を呼び込むためのインセンティブ政策によるサポートが必要であろう。現状では品質競争以前にCKD（ノック・ダウン）輸入関税優遇による価格競争で勝負がついてしまっているため、開放政策に転じつつあるアセアン他国に比べ、プロトン社、プロドゥア社ともに厳しい競争に晒されていない。長期的に獲得を目指す開発力を育成していくためには、国外メーカーからの技術移転だけではなく、国民車メーカー自身の自助努力も必要となろう。

3. インドネシア…積極的な外資導入策へ転換

(1) 自動車政策…自由化政策に転換

インドネシアは69年から始まった完成車輸入禁止、国内資本（外資との合併を含む）による組立て義務等により自動車産業を育成してきたが、自動車国産化はなかなか進まなかった。

②順調に進む現地化

現在プロトンの部品現調率は約80%に達しており、内製化のターゲットはエンジンとトランス・ミッションになっている。このうちエンジン部品に関しては、三菱の協力により94年7月から鋳物工場でのシリンダー・ブロックの素材生産が始まっており、今後はクランクシャフト等の素材内製化も予定されている。

③課題…「国際競争力」確保、部品産業の育成

プロトン社、プロドゥア社とも国民車として目指すものは、価格、品質両面での「国際競争力」である。しかしエンジン、トランス・ミッションまでの国産化を前提とすると、価格面で国際競争力がつくには、生産台数で30~40万台の規模が必要とみられる。市場規模の拡大ペースが、将来求められる自由化・規制緩和のスピードに追い付いていけるか、という点が焦点となる。

しかし政府は93年6月の、外資による直接投資の事実上の自由化と完成車輸入解禁等の発表以来、政策を大幅に転換させ、規制緩和策、自由化策を推進している。旧政策の基本が「ペナルティー課税による強制国産化」だったのに対し、新政策は「国産化の度合により恩恵が享受できる」国産化インセンティブ政策の色彩を強めている。部品会社のインドネシア誘致も目的とされるが、主な骨子は、

- ①高関税ながら完成車輸入の解禁、
- ②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の導入、
- ③奢侈税の引き下げ、
- ④商用車カテゴリーの変更、等である。

特に重視しているのは、部品産業の育成であり、国産化率に応じて、輸入関税、奢侈税、投資規制の緩和といったインセンティブを打ち出している。

表-16 インドネシア・KD（ノックダウン）
部品輸入関税

カテゴリー	国産化率（％）				
	20%未満	20%以上 30%以下	30%超 40%以下	40%超 50%以下	50%超
商用車カテゴリー I、IV	40	30	20	0	0
商用車カテゴリー II、III	40	30	0	0	0
乗用車、ステーションワゴン	100	80	60	40	0

（資料）インドネシア工業省、P.T. トヨタ・アストラ
（注）商用車カテゴリー I が需要の最も高い小型商用車

現在、日系メーカーが生産しているものについては、小型商用車の主力モデル（商用車カテゴリー I）は既に 40%超の国産化率を達成し、インセンティブの恩恵を受けることが可能となっている。しかし今後、経済成長とともに市場の拡大が予想される乗用車の国産化促進策は、未だ不十分である。市場規模自体が 3 万台と小さくスケール・メリットが出ないため、国産化を高めることで得られる恩典よりも現地化負担の方が大きい状況にある。市場規模を拡大させるためには、KD 部品、部品輸入関税等で更に優遇措置を講じる必要がある。

インドネシアのもう一つの問題点は、各社ともその高い潜在成長力を評価するあまり、乱立するメーカー数と現実の市場規模とがバランスしていないことであり、効率の良い生産が行われていないと推定される。

現在、94 年 3 月に再参入してきたクライスラーを含め 17 社が組立てを行っており、今後も GM、VW（フォルクス・ワーゲン）、韓国の現代、起亜、プロトン、ローバー等が参入する予定である。しかし今のところインドネシア政府は、自然淘汰に任せている。

しかし GATT 加入を前提に、「国際基準」のコスト、品質を目指すのであれば、今後は現地生産車の競争力向上のための一貫した政策が必要となる。

(2) 国内市場展望

① 93 年の規制緩和以前には商用車用 KD 部品に優遇関税を適用してきたため、市場の 80%以上を商用車が占めていること、

② エンジンの国産化規定が厳しかったこともあり、各社はいずれもエンジン生産能力を有しているため、BBC スキーム活用によるエンジンの供給基地となりつつあること、である。

表-17 インドネシア自動車・部品産業の特徴

ポジティブ面	・ エンジン製造部品等が充実。 ・ 安価で豊富な労働力。
ネガティブ面	・ 天然資源はあるが、素材産業はほとんど無い。 ・ 小規模の組立てメーカーが乱立。 ・ 中間層の育成がまだ充分ではない。

（資料）各社よりヒアリング

現在、市場に流通している商用車のうち、半数程度が乗用車として使用されていると推定されるが、今後、乗用車関係税制の変更次第で、これらが乗用車に置き代わり、乗用車比率が上昇する可能性もある。したがって今後は、乗用車部門でのさらなる規制緩和が行われると、乗用車用エンジンの生産能力を持つメーカーが、ローカル・コンテンツ率による恩恵を受け、乗用車市場拡大のメリットを享受しよう。

(3) 将来展望

筆者は 2000 年までの平均 GDP の伸び率約 6～7%、乗用車部門での更なる規制緩和を前提に、乗用車比率が 3 割程度まで拡大すると予想する。

また旧エンジン国産化政策の影響で各社ともエンジン製造能力を持っており、BBC を活用したアセアン各国や日本を含む諸地域への廉価モデル用エンジン供給基地として活用されよう。特にタイがディーゼル・エンジンの国産化率を高める一方、ガソリン・エンジンに関してはほぼ自由化していること、アセアン全体で乗用車比率が高まるとみられることもあり、ガソリン・エンジンの重

要性は今後高まることも、同国でエンジンを生産しているメーカーにとって、追い風となる。実際に94年のタイ市場では、ほとんどの日系メーカーがシェアを落とす中、本田のみがシェアを拡大させたが、その原動力となった廉価版シビックに搭載されているのがインドネシア製エンジンである。

表-18 インドネシア自動車市場

(単位: 千台)

	85	88	90	93	95年 予測	2000年 予測
生産: 合計	144	151	272	204	350	500
商用車	119	119	214	172	300	350
乗用車	25	32	57	32	50	150
輸出	NA	0	1	4	10	20
販売: 合計	141	159	276	223	350	500
トヨタ	28	42	73	55		
三菱	28	24	39	41		
スズキ	29	36	54	42		
ダイハツ	33	29	56	35		
いすず	1	1	5	27		
その他	10	13	28	12		

(資料) インドネシア自動車工業会 (GAIKINDO)、乗・商用車の予測は筆者

4. フィリピン…高付加価値部品の供給拠点

(1) 自動車政策

フィリピンの自動車育成策の骨子は、①現地部品調達率規制 (国産化義務)、②部品購入のための外貨を各社が自社の自動車・同部品の輸出で確保しなければいけないとする外貨調達義務、の2点である。

部品現調率は現在、90年レベルで凍結され、乗用車40%、商用車は13~55%である。しかし外貨調達義務は、94年まではKD部品輸入額の50%であったが、95年より75%、98年には100%となっている。

表-19 フィリピン自動車関係諸規制

完成車輸入規制・関税

	関税 (%)	外貨調 達義務	義務国産 化率(%)
乗用車、および 9人乗り以下の 乗用ワゴン	20	50	40
商用車	10	25	13.77~ 54.86

KD部品関税、外貨調達義務、義務国産化

	旧	新
大型乗用車	禁止	40
小型乗用車	禁止	禁止
商用車	禁止	30~55

(資料) 自動車ハンドブック、三菱自動車アセアン部

したがって現在、各社は2つの義務を達成するために、BBCスキームを活用し、域内拠点からの部品を調達するとともに、フィリピンで輸出用の部品を生産し、他拠点との補完関係を強化している。既に外貨調達義務遂行のため、各社ともトランス・ミッション等の高付加価値部品の生産を行っている。

(2) 国内市場展望

日系メーカーはトランス・ミッションの生産拠点としている関係で、トランス・ミッションの製造や組立てを支えるギア、シャフト、ケース等の鍛造や機械加工などの国産化を進めており、長期的には現在のワイヤー・ハーネスに代わり、付加価値の高いトランス・ミッションが本格的な輸出品目に成長する可能性もある。

このようにフィリピン市場は、生産拠点として将来性を有するものの、一人当たりGDPは1,000ドルに達しておらず購買力が未熟なため、国内市場規模が一定規模に拡大するまでは、部品の輸出

表-20 フィリピン自動車・部品市場の特徴

ポジティブ面	・トランス・ミッション、プレス関係部品の現地化が進展。 ・英語による技術移転、教育が可能。 ・高い労働者の質。キリスト教が多く発想が合理的。教育レベルが高く、飲み込みが早く、先進的。 ・安価で豊富な労働力。
ネガティブ面	・狭小な市場。一定規模になるまで部品輸出先確保の必要あり。 ・中間層が未熟。

(資料) 各社からヒアリング

表-21 フィリピン自動車市場

(単位: 千台)

	85	88	90	93	95年予測	2000年予測
生産: 合計	NA	17	54	NA	200	400
商用車	NA	6	20	NA		
乗用車	NA	11	34	NA		
販売: 合計	7	20	57	84	170	400
トヨタ	—	0	19	26		
日産	—	8	13	14		
三菱	—	5	15	25		
本田	—	0	0	7		
その他	—	6	10	13		

(資料) Philippine Automotive Federation Inc.

先確保が問題となる。また現在、輸出実績のある部品についても、いかに現調率を高めるか、また生産した部品をいかに輸出競争力のあるものに育成していくかが、各社の経営上の最優先課題となる。したがって現状では初期投資の嵩む設備を必要とする部品の生産は、輸出・販売先のメドがつかない限り不向きであり、労働集約型産業による国民所得の底上げを期待する段階といえよう。

IV. アセアン自動車産業の問題点

積極的な進出、能力拡張ラッシュの一方、アセアン各国には依然として解決すべき問題点や、新たに将来浮上しそうな問題点も存在する。自動車産業の問題点を列挙すると以下のとおりである。

1. 未熟なサポーターティング産業、
2. 人材面の制約、
3. 必ずしも一致しないアセアン諸国間での政策、
4. インフラの需給ギャップ。

1. 未熟なサポーターティング産業

自動車部品メーカーは、ワイヤーハーネス、バス・エアコン等の一部の労働集約的なものを除き、一般的に資本集約的なものが多い。そこで現在の量産効果に乏しい市場のもとでは、現地での相対的に安価な資材を調達できないと、初期投資コストや輸送コストが、現地で得られる人件費メリットを上回り、結果として総コストは日本製よりも割高となっている。

- (1) まず鋼材においては、部品メーカーにとって、完成車メーカーの要求する性能、品質に耐える鋼材は、一部の例外を除きほとんど皆無に近い。強度、精度にばらつきがあり、加工不良、機械停止の原因となっている。
- (2) 副資材（油脂、薬品、塗料等）もほとんど輸入である。

- (3) 鍛造品も鋼材同様、現状品質レベルでは利用困難である。強度と高度な熱処理加工が必要で大規模な投資となり、大量生産を前提とするため、投資優遇措置等が必要である。

素材に関しては、唯一鋳造物が一定の品質レベルにありコスト優位性もあるため、現地調達が可能、というのが現状である。またタイのように素材輸入の関税が高く、部品コスト高の原因となっている場合もある。

- (4) 金型の分野では、図面をみながらの一品生産であるため、図面に表われないノウハウなど高度な熟練を要する。このため一定レベルを超すと教育が難しく、また時間をかけて教育しても離職者が多い。技術、技能移転が難しい状況であるが、自動車・部品生産の生命線であるため、人材育成、設備投資面での優遇、促進策が必要となっている。

2. 人材面の制約

- (1) 経営幹部についてはいずれの国も採用難である。経営者育成機関、制度のための援助が必要

である。

- (2) 中間管理者はインドネシアでは絶対数が不足、タイでは離職率が高いことが問題となっている。
- (3) 技術者不足はどの国でも共通の問題となっており、教育水準の高いフィリピンでさえも不足状態である。
- (4) マレーシアでは労働力の面でのボトル・ネック要因が顕在化しており、人件費の上昇率が92年は9%、93年は12%に達しインドネシア、バングラディシュ等からの外国人労働者も増えている。

したがって熟練技術者、技能者不足解消のため、人材育成面での支援も不可欠となっている。

3. 必ずしも一致しない諸国間の政策

既に述べたように、これまで各国別にバラバラであった自動車政策が、BBCのようにアセアン・トータルとして打ち出されるようになったことは前進である。タイがようやく94年8月からBBCに基づき関税還付を行い始め、インドネシアも参加が決まりつつある。しかし外貨調達義務が要求されるフィリピンではBBC活用による輸入金額が、外貨獲得枠に入るのか、除外されるのか不明である。

またBBCは各国の輸出・入が均衡することが前提となっているが、部品会社がタイに集中しているため、将来、アセアン各国間の貿易不均衡問題が浮上し、BBCスキーム活用の阻害要因となる可能性もある。日系企業としては当然、将来の中国、ベトナムへの進出も視野に入れている。したがって各国独自のインセンティブ政策に加え、輸出用部品生産のための原材料関税の優遇措置や法人税の減免、国産化率に応じたCKD関税の減額といった措置を、BBCのようにアセアン・トータルとして付与していくことが、今後ますます不可欠なものとなって行こう。

4. インフラ・ギャップ

産業の高度化、所得の向上が順調に進捗する一方、各国ともに道路、港湾等のインフラ整備が追いつかない状況となっている。道路の面では、各国とも道路依存度が高く、首都圏での交通渋滞が深刻化している。そのため、各国ともに高速道路、高架鉄道建設計画が推進されている。

港湾の面では、急速なコンテナの輸送量増加に対し、各国ともコンテナ・ターミナルの整備が遅れており、今後のターミナル量の増加を見込んだ計画的な整備が要請されよう。

工業団地では各国政府とも民間企業による開発に力を入れているが、すでに輸出加工区では飽和状態の国が多く、地方分散を図る政策が採用され始めている。また工業団地内では、電気、通信などインフラは比較的よく整えられているが、クアラルンプール、ジャカルタの一部では廃棄物処理システムの未整備が問題となっている。

V. 日系メーカーのアセアン展開

1. アジア・カー開発計画

現在各国が発表している生産計画によると、2000年にはアセアン4ヶ国における生産能力は、現行比90万台増の230万台となり、日系メーカーにとって現状の北米での生産能力310万台に次ぐ規模となる。日系各メーカーは、量的な拡大が一番見込めるタイを重点市場としており、現在各社が発表している96～98年までの計画では、倍増近い計画を立てている。

また円高による輸入部品価格の値上がりによる価格競争力に直面していることから、能力だけではなく、部品現調率の引き上げのため、協力部品メーカーの進出も増加している。

表-22 各社の主な活動状況と計画

	現行生産能力	今後の能力拡張計画	アジア・カー、その他の計画
トヨタ	タイ10万台 インドネシア6万台 フィリピン2.5万台 マレーシア2万台 台湾6万台	20万台 15万台 5万台 2万台 10万台	ターセルをベースにした「アジア・カー」を97年にタイで立ち上げる。 アセアンからの他の海外拠点への部品供給額を3年後に3倍へ拡大。
日産	タイ9万台 マレーシア2.4万台 フィリピン1.3万台 台湾11万台	15万台 2.4万台 2.3万台 18万台	アジア・カーの「ADリソート」を93年9月にタイと台湾で、94年7月にフィリピンで、11月にはマレーシアで販売開始。
三菱	タイ13万台 マレーシア12万台 フィリピン2.7万台 インドネシア7万台 台湾9.3万台	20万台 15万台 3.7万台 7万台 12.3万台	95年から順次、名古屋・大江工場でのピックアップ・トラックの生産をタイに移管。
マツダ	タイ3.6万台 フィリピン6000台	6.6万台 6,000台	タイで98年をめどにフォードと合併で年産2～3万台程度ピックアップ・トラックを生産。
本田	タイ4万台 フィリピン1万台 インドネシア2万台 マレーシア1.5万台	10万台 1.5万台 2万台 1.5万台	タイにプレス工場を建設、シビックベースの「アジア・カー」を開発。 タイに研究開発拠点の設置。

(資料) 各社インタビュー、発表資料等

本田が研究開発拠点をタイに設置したように、アセアン諸国は日系メーカーにとって、輸入代替のノック・ダウン生産拠点から、今後は本格的な完成車・基幹部品生産拠点や、さらに一部開発拠点へと位置付けが急速に変貌していこう。つまり将来のアセアン地域の自立化を見込んだ戦略が採用され始めている。

特にタイ市場では、中間所得層に加え、一部一般労働者による自動車保有が近々に始まる可能性が高い。現在のところ、夫婦共稼ぎの一般労働者の世帯層の平均年収は約24万バーツと推定され、廉価版の35万バーツの小型車でさえ手が届きにくい。しかし着実な経済成長による国民所得の増加と廉価版モデルの開発により、日本の60年代後半同様、数年以内に一般家庭の自動車保有の可能性が急激に高まる可能性がある。

また、天候も風土も所得水準も異なる市場で、日本で開発した車を売ろうとしても、モータリゼーションの進行によって急増していく自動車人口の

ニーズに応えていくことは難しい。

ある部品メーカーの話では、日本で要求されるカーエアコンは静けさとムラのない温度が要求されるが、アジアでは少々うるさくとも長時間使用に耐える強さが要求されるという。消費地での開発車がヒットするということは、既に日系メーカーは北米市場で経験しているが、市場の拡大により、アセアンでもこの傾向が強まろう。

これらの要因が、各日系メーカーがこぞって「アジア・カー」プロジェクトを急ぐ理由である。

2. 国境を超えた生産協力

表-23 BBC適用の主な部品

	トヨタ	日産	三菱	本田
タイ	・2400CCディーゼルエンジン ・フロア・パネル	・大物パネル ・内装トリム	・バンパー ・インテーク・マニホールド	・プレス部品
フィリピン	・トランス・ミッション	・中物パネル	・トランス・ミッション	・インテーク・マニホールド
マレーシア	・ステアリング・ギア	・中物パネル ・ステアリング・ギア	・ドア、ステアリング	・バンパー
インドネシア	・1800CCガソリンエンジン	未定	未定	・エンジン・ブロック

(資料) IRC自動車産業レポート、各社広報資料等

BBC（アセアン域内の部品補完協定）の適用により、アセアン域内で調達する部品関税が半減されることが、市場規模の拡大とともに日系メーカーの能力拡大、部品現調率引き上げの大きなインセンティブとなっている。

BBCによりアセアン域内は1つの市場とみなされ、部品ごとの集中投資が可能となった。現行の市場規模下での1国に限定された生産では、量産効果の点から単位当たりコストで国際競争力を得ることは困難だったからである。

またBBCはまだ適用されていないが、部品メーカーでも、例えば日本電装は完成車メーカー同様にタイで電装品、インドネシアでプラグ、マレーシアでエアコン、電子部品等を集中生産する計画を持っている。部品産業発展のためにも早期のB

BC 適用範囲の拡大が望まれよう。

このように BBC は市場が一定規模に拡大するまでのアセアン諸国全体の合意による政策として極めて有効である。また市場拡大後は、BBC 適用生産品目の世界への輸出拠点として、各国がそれぞれ特性を活かした部品供給基地に成長する可能性を有している。

3. 系列を超えた部品調達

アセアン市場では、部品の系列外調達や、投資額のかさむ基幹部品の共同生産など、国内系列関係からは想像できないほど、日系メーカーどうしの共同生産の動きが出てきている。

タイでは投資負担の大きいディーゼル・エンジンについて 95 年 7 月からトヨタ、日産、いすゞで共同生産が始まる。タイの国産化政策ではディーゼル・エンジンについては、96 年 6 月までに現行の 5 割から 7 割への引き上げを打ち出しているが、そのためには投資規模の大きいシリンダー・ブロックの内製化に着手する必要がある。シリンダー・ブロックからのエンジン内製の場合、採算点は 15~20 万台程度と推定されるが、1 社単独で採算点の生産規模を得るのは不可能であることが、この背景にある。

4. 国境、系列を超えた部品調達

アセアンでのこうした共同生産や系列外取引の増加は、各社が開発中であるアジア用廉価モデルの「アジア・カー」において加速している。アセアン地域の生産に際しても、日本と同じモデルを生産する場合は、国内系列関係が優先してきた。しかし「アジア・カー」の開発においては、その低価格化の幅が余りに大きいため、もはや日本国内の系列関係にこだわることはできない状況にある。例えば最大市場のタイでの日系乗用車の価格競争力の低下は顕著であり、部品調達のトップ・プライオリティは「価格」となっている。今後、

韓国車等が本格的に進出してくると、その必要性はさらに高まろう。

また現地のディーラーは、系列の引き締めが可能な国内ディーラーと異なり、各地域の有力な一族（華僑系が多い）が各ブランドを兼営している場合も多い。そのためディーラーのブランド・ロイヤリティは相対的に低く、メーカーにとってシェア回復のためには「売れる車」、「価格競争力のある車」の投入が不可欠な状況となっている。

これらがアセアン地域におけるトヨタ・日産・いすゞのエンジン共同生産や、トヨタによる本田系のスタンレー電気からの調達、日産のアセアン拠点によるマレーシアのトヨタ・光洋精工の合併会社からのステアリング・ギア調達の背景になっている。

VI. アセアン進出が日系メーカーに及ぼす影響

1. 日系メーカーにとってのアセアン市場の役割

表-24 2000、2010年のアジア主要国市場、生産実績と計画

(単位: 千台)

	85	90	93	95予測	2000予測	2010予測
韓国	378	1,322	2,050	2,314	5,067	6,000
中国	443	509	1,280	1,750	3,000	5,000
台湾	152	352	405	530	850	1,000
タイ	82	305	420	580	1,000	2,000
インドネシア	144	272	204	350	500	1,000
マレーシア	105	192	179	300	400	600
フィリピン	6	58	N.A.	200	400	800
アセアン合計	337	827	883	1,430	2,300	4,400
インド	231	364	372	420	550	1,200
パキスタン	32	45	N.A.	100	200	400
トルコ	98	209	453	560	850	1,200
合計	1,671	3,626	5,594	7,104	12,817	19,200

(資料) 各国政府機関、自動車工業会等、2000年計画も同左、2010年は筆者予測、予測前提は一人当たりGDP伸び率を年率6~7%とした。

(注) フィリピンの93年の生産は不明のため、販売に準じ8万台で計算

(1) 2010年には北米の生産能力を上回る

前章でも述べたが、各国政府や日系各社が発表している計画から推定すると、アセアン4ヶ国における生産能力は2000年には230万台強に達し、さらに今後のインドネシア、フィリピンの本格的なモータリゼーションを勘案すると、2010年には400万台を超えると推定される。一方で成熟した北米市場における日系メーカーの生産能力は長期的にも300万台程度にとどまるとみられることから、15年後にはアセアンが生産台数においては、北米市場を上回る可能性が出てきた。

表-25 アセアン主要国自動車販売予測

(単位：千台)

	85	88	90	93	95年予測	2000年予測	2010年予測
タイ	86	142	304	456	530	800	1,600
(うち乗用車)	22	39	66	174			
マレーシア	107	69	186	168	280	400	600
(うち乗用車)	69	58	106	128			
インドネシア	144	153	275	211	350	500	1,000
(うち乗用車)	25	33	56	32			
フィリピン	7	20	57	84	170	400	800
(うち乗用車)	5	11	32	51			
合計	344	383	823	922	1,330	2,100	4,000
(うち乗用車)	121	141	261	385			

(資料) 各国自動車工業会、政府機関、トヨタ自動車アジア部、日産自動車アジア事業部、95、2000年計画数値も同左、2010年計画は筆者予測、予測前提は一人当たりGDP伸び率を年率6～7%とした。

(2) 日本の水平分業拠点

①アセアン・トータルからアジア・トータルへ

2000年には、日本を除くアジアには1,200万台のマーケットが出現するとみられており、アセアン各国は、旺盛な内需の成長と中国、ベトナム等今後の成長市場への完成車、部品の供給拠点としての役割が飛躍的に高まることが予想される。すなわちアセアン各国は、日本だけでなく、アジアの他地域との補完関係をも期待されよう。例えば、2000年に500万台市場を目指す韓国は、依然として日本からの部品輸入が不可欠である。もし韓国の基幹部品の開発能

力が急進展しない場合には、日系メーカーのアセアン拠点から韓国への輸出というケースも考えられる。

市場規模の拡大とともに「国際競争力」をつけていけば、各々の国で日系メーカーのアセアン拠点は、各国の優位性に基づいた基幹部品を、日系メーカーのアジアのみならず、世界の拠点へ供給していくようになるだろう。経営面からみれば、各拠点にどのような特色を持たせ、アジア・トータルの中での役割を明確化させる必要がある。

②開発も水平分業へ

市場規模の拡大とともに開発力を付け、自立化の進んだアセアン拠点の役割は域内向け需要の対応だけではなく、アジア・モデルの輸出まで手掛ける可能性を持つことになろう。特に日系メーカーからすれば、現在不採算となっている廉価モデルの輸出代替拠点としての位置付けも可能となろう。

このような水平分業の点で注目すべき例は、三菱のピックアップ・トラックの段階的なタイへの生産集約と、本田の研究開発拠点の設置である。これらはアセアン地域でのニーズが高い廉価モデルについては、生産だけではなく、地域に根ざした品質、スタイル、価格を目指し、開発段階からの現地化が行われる可能性を示している。各社が投入予定の「アジア・カー」はアセアン地域だけではなく、他のアジア諸国、南米や東欧などのエマージング・マーケットへ向けて、現在価格競争力の低下に悩む日系メーカーの世界戦略上、1つのヒントにもなろう。日系メーカーにとって廉価モデルの開発ノウハウの蓄積になるばかりではなく、世界への供給基地としての可能性も内包しているからである。

2. 日系メーカーの変貌

(1) メーカー間の生産協力の進行

今後、アジア・カー開発における部品調達方法の変化が、日本国内市場にも影響を及ぼしていく可能性が高い。

日本の国内市場が成熟し循環的な市場に変貌するなか、2000年には輸入車は50万台規模に拡大するとみられている。登録車ベースでの50万台は、94年でみるとマツダ、本田を抜き三菱に匹敵する台数である。輸入車需要拡大の大きな要因は割安感、価格競争力にある。

この価格競争力に対応するべく国内メーカー側のとる方法は、現在のところは不採算車種の整理・統合と部品会社への原価低減（値下げ）要求、削減した車種の代わりに他社からOEM供給を受けること、等にとどまっている。現在、日系メーカーは部品、原材料調達の原則として「世界最適調達」を掲げている。これは「コスト」、「品質」に優れたものであれば、そのメーカーの国籍、系列は問わず購入する、とするものである。実際には貿易摩擦に配慮しつつも、「国際基準」価格との比較により国内部品メーカーへの原価低減要求に使われている側面もある。しかし国内における系列外取引は、まだ微々たるものであるが、すでに日産によるトヨタ系部品の購入が始まっている。既に述べたように今世紀中には系列外取引の活発化や一部で部品の共同生産まで踏み込む可能性が強まってきた。

(2) 本社機能の一部移転、各地域との共生

生産や一部開発の現地化に伴い、本社機能も当然、現地の占める比率が高まることが予想される。これらは往々にして「空洞化」とネガティブに表現されるが、長期的にはアセアン地域の経済発展に寄与するばかりでなく、日本の自動車産業にもプラスとなるものと考えている。

円高により輸入車や外国製部品に対する競争力が低下しているうえ、部品産業の下請け分野では、21世紀をにらんだ場合、後継者不足、人手不足から日本での維持が困難な業種も出始めている。したがって完成車メーカーばかりでなく、部品メーカーにとっても、各国の振興策を活用し、自らの成長戦略の中にアジア拠点を組み込んでいくことが必要となっている。

このような観点に立つと、アセアン諸国とは「共生」が不可欠である。アセアン諸国は、国民車政策を採用し、自国及び自国の自動車産業の利益を最優先させている中国、韓国等、日系メーカーのライバルとなる可能性を秘めている諸国とは位置付けが異なっていると考えべきである。

この「共生」関係を根づかせるためには、生産・開発・販売・投資権限の移管による経営自律性の確保や、人材面での積極的な現地スタッフの登用、昇進も必要となろう。

現状では、現地法人の経営自律性、特に部品調達においては、国内操業度維持優先のため、現地の意向を反映しづらい傾向がある。したがって現地法人スタッフの権限は限られたものとなっている。

「共生」を実現するためには、生産の国際化だけでなく経営の国際化が求められつつあるが、人事まで含めた本格的な国際化は、日系メーカーがまだビッグ・スリーに比べ明白に遅れている点であろう。偶然にも現在のビッグ・スリーの経営トップは、いずれも欧州拠点で実績を挙げて米国本社に凱旋、あるいはライバル会社に引き抜かれた形となっている。ひるがえって日系メーカーで、経営幹部に外国人がいて直接日常の経営にタッチしているメーカーは、フォードの傘下となりつつあるマツダぐらいであり、本当の意味での多国籍化、連結経営にはまだ追いついていない。

しかし今後、各メーカーがアジア・トータルのなかで展開していくためには、国籍を問わず各拠

点で実績を上げた人材を、本社の経営幹部として登用するシステムを根づかせるべきであろう。それは現在アセアン地域では日本に比べ薄いとみられる会社へのロイヤルティを高め、盛んな「ジョブ・ホッピング」（転職）を抑制し、技術蓄積、技術移転を円滑にし、各社のアジア・カー戦略を成功に導くことに役立つと考えられるからである。

