

〈講演会〉

インドネシア自動車市場の潜在力と日本企業

藤 井 真 治

李春利：先ず冒頭に、私から企画の主旨、それから、講師の藤井真治様の紹介をさせていただきます。藤井さんは、実は私の古いお付き合いで、私は愛知大学に赴任して14年たちましたが、その前に東京にいたころに藤井さんと知り合いになりまして、以降14、5年間お付き合いしてきたということになります。

みなさんのお手もとの資料に書いてあるように、藤井さんは元トヨタ・アストラ・モーターの副社長、これはインドネシアにあるトヨタの古い現地法人ですが、今はトヨタ自動車緑化事業部の主査でございます。藤井様は1978年に北海道大学の経済学部を卒業して、先ずトヨタ自販に入社し、それ以降東南アジア、香港、マカオを担当され、さらにインドネシア、開放される前の中国、主に華南地域を担当してこられました。それから、1991年から1995年まで、先ず1回目のインドネシアの駐在をされ、トヨタ・アストラ・モーターに赴任されました。

それから1995年から2005年の間に、トヨタの中国部におられまして中国を担当しておられました。このころ、私は藤井さんを知ったわけです。そのころの様子はみなさんにご想像いただければわかると思いますが、ちょうどトヨタが中国に進出する前と、進出した直後の時期に当たるわけです。おそらくトヨタの中国関係者の中で一番苦勞した世代なのではないかと思えます。その後、2005年からはトヨタの香港法人、トヨタ・モーター・チャイナ・リミテッドの総経理（社長）になりました。3年後そのまま、トヨタ用語だと「横から横へ」と言うそうですが、日本に戻らずに

インドネシア，ジャカルタに赴任されたわけです。そこで副社長として5年間，実は日本を離れて8年たつわけですね。中国部におられた時期も，トヨタのほとんどの中国プロジェクトにチームメンバーとして関わったそうです。私から見れば，藤井さんはアジアの中で北緯50度から赤道直下まで，全部ビジネスとして歩きわたってきたということになります。アジアのビジネス現場での感覚をいっぱい持っておられるので，今日はその苦労話も含めてインドネシアのこと，それからインドネシアの中のチャイナ，南から見た中国などについて存分に語っていただければと思います。

私からの講師のご紹介はこのくらいにして，次は国際問題研究所の鈴木規夫所長から開会のあいさつをお願いします。

鈴木規夫：ただいまご紹介にあずかりました鈴木でございます。本研究所は歴史は長うございまして，基本的には中国を軸にした研究活動をしておりました。最近では，国際中国学研究センターという新しいプロジェクトが10年ほど続いており，愛知大学のなかの研究の多様化もありまして，徐々に中国地域研究的視座からアジアへ，アジアから世界へと研究の軸足をシフトしながら活動を進めていこうとしている最中でございます。

今日は，グローバルな経済活動において非常に多くの注目を浴びておりますインドネシアについて，様々な体験を経てこられた藤井真治さんにご講演いただけるとのことで，とても喜んでおります。と申しますのも，近年のインドネシアはいわば激動の時期にありまして，政治的イスラーム主義の台頭とグローバル市場経済における新たなアクターとしての登場というユニークな局面を迎えておりますが，これを現場で直接ご体験なさってらっしゃった藤井真治さんに語って頂けるというまたとない貴重な機会を得たからであります。さらに加えて，講演タイトルにもございますように，インドネシアにおける潜在的な力と日本企業の役割をお話頂けるということで，非常に期待をしております。

司会の李先生の方でご配慮いただき，なるべく皆様方からのいろいろ

な率直なご質問等も受けられるよう時間を設けていただきたいと考えております。では、藤井先生宜しく申し上げます。

藤井真治：皆さんこんにちは。トヨタ自動車の藤井と申します。今日はこのような場でお話する機会をいただき大変光栄です。本来私はこんな高いところで話をするような立場ではありませんが、30年を越える会社員人生の中で、幸か不幸かインドネシアや中国を中心にアジアのビジネスに大いに拘わってきたという経験から、今回皆様のお役に立つ話ができれば幸いかと存じます。

少し自己紹介をいたします。私がトヨタに入社したのは1978年で会社生活は既に30年を超えております。1991年から95年、それから2005年から2010年まで通算9年間インドネシアのジャカルタでトヨタの合弁会社に勤務し、主に販売関係の仕事をしておりました。また、本社海外営業部門の中での中国担当、それから3年にわたる香港駐在など10年ぐらい中国関係のトヨタビジネスの経験もあります。今日は、インドネシアの自動車市場というテーマでお話をしますが、中国との関係、アジア全体でのインドネシアの位置付け、世界全体の中のアジア、インドネシア、そんな話もできるかなと思います。

インドネシアと言えば、タイと並びトヨタが組み立て・生産も含めた本格的な海外展開を早い時期から始めた国です。既に故人となられ愛知県/名古屋財界とも関係が深い元トヨタ役員の、神尾さん、田中正治さん、横井さんなど我々の大先輩の方々が1970年代の若かりしころに汗を流して築かれた市場です。当時トヨタとして海外生産も海外販売もノウハウの蓄積が無い時代に、試行錯誤を繰り返しながら先輩たちが踏ん張った場所、がんばった場所がインドネシアです。私もそういった先輩が築いたベースに乗ってインドネシアの第一線の現場で仕事できたというのは、会社人生冥利に尽きるのかなと思う今日この頃です。

まずインドネシアってどんな国なのでしょうか？ 今日はこの会場に

100人ほどお見えのようですが、年配の方、若い方、学生、ビジネスマンなど様々なお仕事の方がいらっしゃるようです。みなさんそれぞれインドネシアという国に対し異なるイメージをお持ちかと思います。一般的には赤道直下にある熱帯で地震やテロの多い危険な国。60代70代の方は元大統領のスカルノやスハルト、アジアアフリカ会議、若い方にも有名なテレビにもよく登場するデヴィ夫人。そういったところが頭に浮かぶでしょう。リゾート地のバリ島とか、ボロブドールなど世界遺産の遺跡。テレビ番組でも取り上げられる豊かな自然や生物多様性。そういったことが頭に浮ぶと思います。ビジネスを少し経験されて首都ジャカルタに行かれた方は、やたらと道路が混んでいて排気ガスの臭いがして、夜は電燈の少ない暗い国だなといった印象をお持ちになると思います。そこで冒頭では入門編ということで、ざっとインドネシアという国について少しご説明しましょう。

インドネシア。大変広い国です。場所は赤道近く南北にまたがっており、大きな島であるスマトラ、ジャワ、カリマンタン、スラウェシを始め大小いろいろな島から構成されています。インドネシアの国土の東西は5500キロ。西のスマトラの先からパプアニューギニアの国境まで東西の広がりには中国やアメリカと同じです。それから人口が多い国です。2億3800万人の総人口を有し、中国、インド、アメリカに次ぐ世界4番目の人口です。それから、天然資源が豊富です。鉱物資源については石油、石炭、天然ガス、あと植物資源のパームオイル。最近の流行りの言葉ですが遺伝子資源も豊富で生物多様性の宝庫だと言われています。世界中にいる動植物の種の2～3割がインドネシアに存在していると言われています。首都ジャカルタがあるジャワ島に人口/経済が集中しています。人種はマレー系で490の民族がいます。それをインドネシア語という共通の言語で統一しているというのが今の状態です。それから、ここは世界最大のイスラム国ということですから、アジアに位置しながら精神的、宗教的には中近東にも近いのではないかと思います。

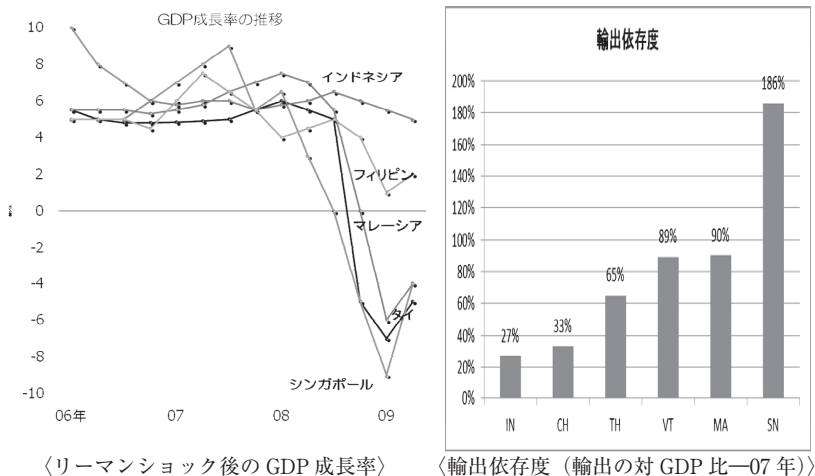
日本にとって地政学的にもインドネシアとは仲良くしなきゃいけないで

すし、また親日国ということで仲良くできる国なんじゃないかなと思います。

それでは、今なぜこのインドネシアが俄然注目され始めたかを説明します。有望な新興国を象徴するいろんな言葉が出ています。まず、みなさんよくご存じの BRICs という言葉。これはアメリカの証券会社のゴールドマンサックスが 2003 年に使い始めた言葉ですが、ブラジル、ロシア、インド、チャイナの頭文字を取って作った言葉です。最近では、これにもうひとつインドネシアの I をつけて、しかもサウスアフリカ、南アの S もつけてブリークス (BRIICS) と、こんな言葉も出はじめています。インドネシアを忘れるなよということだと思いますね。それから、BRICs 研究所というところがありまして、その方々が作った言葉で、ビスタ (VISTA) という言葉があります。これは BRICs に続く新たな注目すべき新興国ということで、ベトナム、インドネシア、南ア、トルコ、アルゼンチンの頭文字です。これにもインドネシアが入っています。それから、先ほど BRICs という言葉をつくったゴールドマンサックスが 2007 年に使い始めた言葉で、ネクストイレブン (NEXT11)。これは BRICs に続く 11 の注目すべき新興国ということで、この中にもインドネシアが入っています。ちなみにこのネクストイレブンというのは、イラン、インドネシア、エジプト、韓国、トルコ、ナイジェリア、パキスタン、バングラデシュ、フィリピン、ベトナム、メキシコだそうです。

とにかく、インドネシアがいろいろ世界の注目を浴びているということです。特に注目を浴びたのは、2008 年秋のリーマンショック以降の動きです。ASEAN 各国 (インドネシア、フィリピン、マレーシア、タイ、シンガポール) の GDP の成長率の推移を見てみますと、リーマンショック以前は 4% から 8% ぐらいだったんですが、リーマンショックでほとんどの国がマイナス成長ないしは大幅に落ち込んだにも拘わらず、インドネシアだけはほぼ高い成長率を維持していたことがわかります (図 1)。現在も GDP 6% ぐらいの成長率です。マイナスだとか、ゼロとか、デフレとか

図1 内需に支えられ高い経済成長率を維持



言っている日本と比べると、全く本当にうらやましい限りかなと思います。インドネシアがなぜこんなにリーマンショックの影響を受けなかったかと言うと、GDP に対する輸出の依存度が 27% と非常に少ない。他の国、特にベトナム、マレーシア、タイなどが輸出で成長力を稼いでいるのに対して、インドネシアはむしろ内需で成長を稼いでおり、リーマンショックをはねかえす内需のエネルギーを持っているということです。

実際インドネシアが注目されていたのは最近のことではなく、戦後からずっと日本企業をはじめ海外の企業から注目を浴びていました。豊富な石油資源があり、生産拠点として安い労働力が使える。人口が多いので大消費国としての発展の魅力があり、地政学的な戦略性があるといった理由から、60年代から70年代くらいに日本の各企業が相次いでインドネシアに進出しました。ただし、その後20年～30年ぐらいの間に通貨切り下げや自然下落によってルピアがひどく暴落してしまったとか、石油資源頼みの不安定な経済構造になってしまったとか、人口は多いのですが経済の伸び悩みで内需が思うよう伸びなかったとか、期待通りの成長が実現しない時

代が長く続きました。特に著しく国家の信用が失墜したのは、90年代末に起こったアジア通貨危機に端を発する政治、経済、社会の大混乱が大きな理由です。通貨の暴落によるインフレやスハルト政権への批判が98年に暴動発生につながり、日本人など外国の駐在員が身の危険を感じるまで治安が悪化し、ほとんど本国に引き上げるといった事態にまで発展しました。結果スハルト大統領は失脚。その後政権を引き継いだ何人かの大統領も混乱を收拾できず、社会的な不安に乗じた勢力がテロや宗教紛争を起こすといった事件が相次ぎました。結局これまでの日本企業にとってのインドネシアは「大きな期待で進出はしたけれど、失望も大きかった」そういう国ではなかったかと思います。日本企業の活動の目安である在留邦人の数ですが、インドネシア1万1千人に対し、中国12万人、タイ4万人、フィリピンでも1万6千人。中国は上海市だけで4～5万人いて日本人学校も2つか3つあるとのこと。インドネシアは日本企業の数も、中国に比べると非常に見劣りしていますし、タイの半分くらいしか進出していないという状況です。ただ政府のODAだけは非常に一生懸命やっており、インドネシアは依然日本から見たODAのナンバーワンの国であることは紛れもない事実です。

しかしながらJBICのアンケート調査結果を見ると、日本の製造業にとって有望な投資国としてインドネシアは下位低迷ではありますけども、7位とか8位の座を常に占めています。そういう意味ではインドネシアはこれまでも期待されていますけども、今後も期待され続けている国と言えるのではないのでしょうか（図2）。

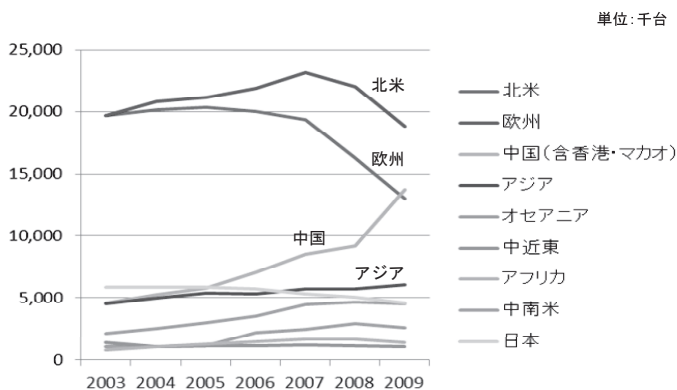
そういう状況を踏まえ、インドネシアの自動車市場や自動車産業について説明をしたいと思いますが、その前に世界全体の自動車市場がどうなっているかご説明したいと思います（図3）。2009年世界の自動車市場は約6500万台でしたが、それを地域別に見てみますと、2000年から2005年くらいまでの状況と2006年以降の状況は大きく様変わりをしました。2000年前半は北米、欧州、日本という三極の大きな市場がありました。ところ

図2 日本企業（製造業）が考える有望な投資先

	04年	05年	06年	07年	08年	09年
1位	中国	中国	中国	インド	中国	中国
2位	インド	インド	インド	中国	インド	インド
3位	タイ	ベトナム	ロシア	ロシア	ベトナム	ベトナム
4位	ベトナム	ロシア	ベトナム	ベトナム	ロシア	タイ
5位	米国	タイ	米国	ブラジル	タイ	ロシア
6位	ロシア	米国	タイ	タイ	ブラジル	ブラジル
7位	インドネシア	ブラジル	ブラジル	米国	米国	米国
8位	韓国	インドネシア	インドネシア	インドネシア	インドネシア	インドネシア
9位	ブラジル	韓国	韓国	メキシコ	韓国	韓国
10位	マレーシア	マレーシア	マレーシア	トルコ	台湾	マレーシア

出所：JBIC海外直接投資アンケートより

図3 世界の自動車市場推移



が、2005年から2006年くらいに北米が落ち始め、欧州も2007年くらいから下降局面に入っていく中、中国の市場があっという間に倍々ゲームで膨らんで、ついに2009年は北米市場を抜いてしまいました。日本はというと、さらなる落ち込み/低迷が続き、存在感が全くなくなってしまいました。中国が第三極にのし上がってついに世界1の市場になってしまったわ

けです。欧米メーカーにとって新車のPRの大きな機会となるモーターショウの出展は東京ではなく中国の各都市を優先しています。アジアの地域本部も日本ではなくて上海やバンコクに置いている。大きく様変わりをしてしまったわけです。一方これからの話のテーマである中国、日本を除いたアジア地域の市場は500万台市場ぐらいのところ、今のところ中国ほどではありませんが堅調な右肩上がりを続けています。

2009年の世界全体の自動車市場を地域別の割合はというと、世界市場6500万台で北米市場が全体の20%、ヨーロッパが19%、中国が21%、三極で全体の6割を占めています。アジアは9%。これからこの9%の一部であるインドネシア市場の話をしようと思います。

アジア各国の自動車市場に目を向けてみると、一番大きくかつ伸びているのはインドで約230万。二番目の規模は韓国です(図4)。97年のアジア通貨危機で一時は自動車メーカーが全て経営危機に陥ったのですが、その後の国家主導で行ったメーカーのリストラとウォン安で150万台にまで立ち直った市場です。それに続くのが、50万台規模のマレーシア、タイ、インドネシアです。この三国は大体似たような市場の推移を示しています。台湾、フィリピン、ベトナムがこれに続いています。

図4 アジア各国の自動車市場推移

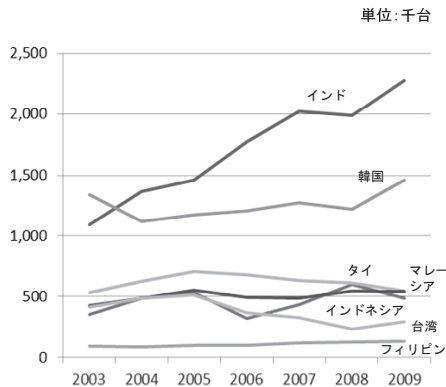
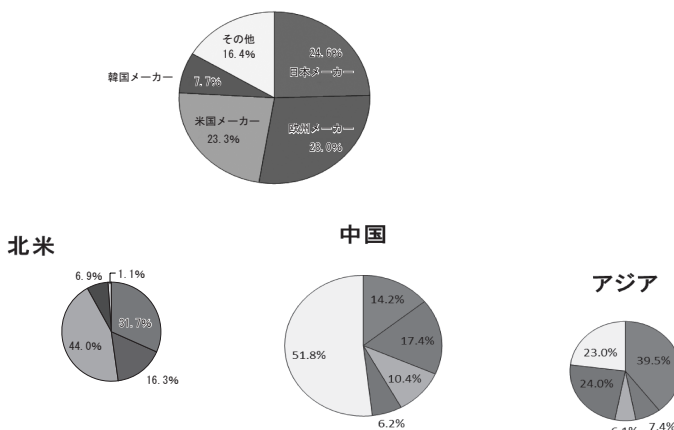


図5 2009年メーカー別シェア（全世界）



次に世界の自動車市場のメーカーグループ別シェアを見てみましょう（図5）。世界全体では、トヨタ、ホンダなど日系メーカー、ワーゲン、BMW、日産-ルノーグループなど欧州メーカー、GMやフォードなど米国メーカーがそれぞれおおよそ4分の1を占めています。残った4分の1がヒュンダイや中国などの民族系メーカーです。中国/日本を除いたアジア市場では日系メーカーが40%近くのシェアを取っています。韓国メーカーも4分の1くらい占めています。欧米メーカーは非常に影が薄い存在です。中国はまた違ったシェア分布で半分くらいが民族系のメーカーで、残った外国メーカーのうち日系メーカーは逆に少し影が薄くて、むしろGMやフォルクスワーゲンといった先行進出の欧米メーカーの存在感が大きいわけです。ちなみにインドネシアですが、トヨタが39%、ダイハツが15%、日野さんが2%ということで、ほとんど半分以上トヨタグループで、あと三菱さん、ホンダさん、スズキさん、日産さんが続いて、ほとんどが日系のメーカーで、日系ブランドが市場を席卷しています。別の言い方をするとインドネシアは日系メーカーによって作られた市場ということです（図6）。

それではインドネシアで、過去に日系のメーカーがどういう段階を経て進出し勢力を拡大していったかというのを今から説明しましょう。この表は1987年から現在までのインドネシア自動車市場の推移をタイ/マレーシアと比較しています（図7）。ここ四半世紀の間にそれぞれの国で市場が4倍～5倍の50万台超になったということです。その間3か国同時に2回ほど市場が急激に落ち込んだ時期がありました。1回目は1997年前後のアジア通貨危機の時。2回目は2009年のリーマンショックの後です。インドネシアはこれに加えて政府の金利政策や燃料政策のため加えて2度急激な落ち込みがあり、他の国と比べますと、エレベーターとかエスカレーターとかいわれ、非常に乱高下が激しい市場です。

そういう乱高下を繰り返しながらも現在50万台の市場に育っているの

図6 インドネシアにおける日本メーカーの地位（2009年）

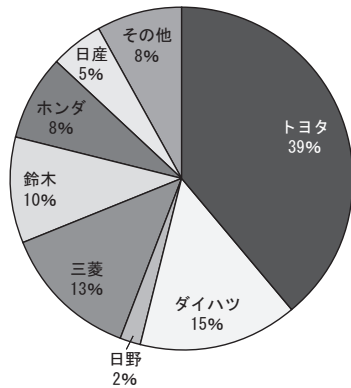
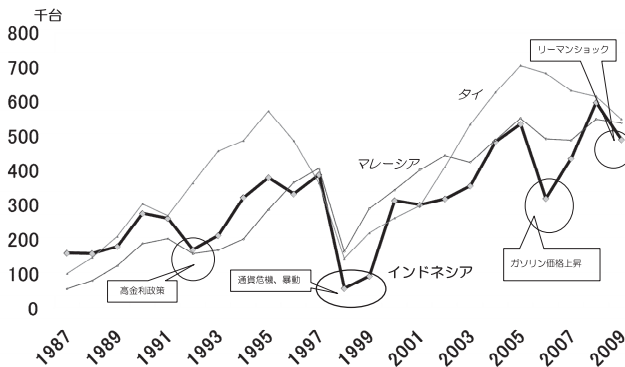


図7 インドネシアの自動車市場の推移



すが、50万台という生産工場が二つあれば十分という市場規模かと思えます。ところが実際はたくさんの自動車メーカーがインドネシアに工場を持っているわけで、少ない市場規模、しかも政府の国産化政策に苦勞して対応してきた結果、現在の地位を得ているといえるでしょう。

ここでマッキンゼーの企業の海外進出モデルを使い、日本企業のインドネシアでの事業拡大プロセスを見てみましょう（図8）。

本国つまり日本で造った製品が商社や現地の流通企業を通じ輸出され販売されるのが第一段階。第二段階では、その製品を現地で販売網、サービス網を組織して戦略的で売っていくため自社の販売子会社ができる。さらに第三段階では、現地の雇用確保や再輸出要請に応える目的のため、貿易摩擦回避のために製造会社ができる。第四段階では、さらに現地化が進み現地法人は開発、製造、販売、物流といった各機能を持つ親会社のミニコピー化していき、さらに域内の複数の機能をとりまとめる地域統括会社の設置に至る。五段階としては、ビジネス単位を国とかエリアでとらえるのではなく、世界を一つの市場ととらえグローバルに経営資源の投入が起こっていきます。これを日本の自動車メーカーにあてはめると、まさにこの通りで、現在は第四段階と第五段階の間といったところでしょう。ただし、どこの国も現地政府は自動車産業に非常に関心が高く、政府の出す極

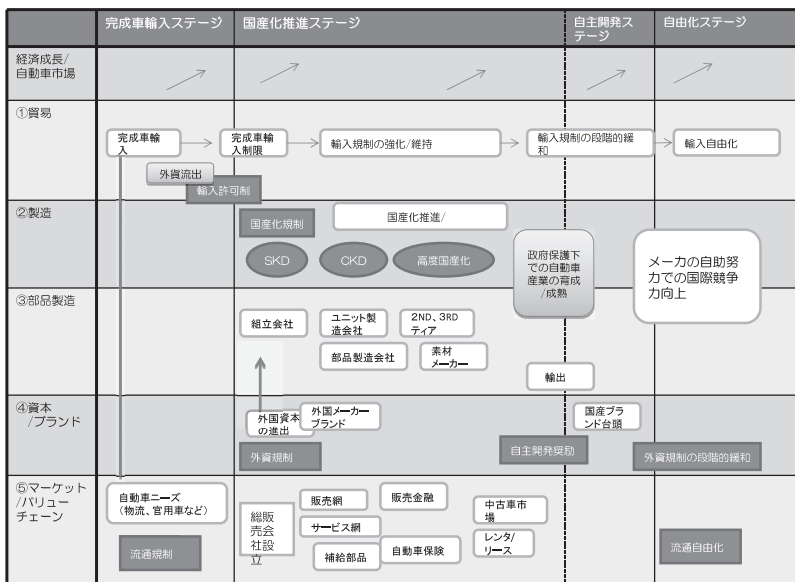
図8 〈マッキンゼーの企業の海外進出モデル〉

<p>〈第一段階〉 商社や現地の流通業者を通じて市場開拓が行われ輸出活動が始まる</p> <p>〈第二段階〉 現地市場における自社の販売子会社の設立による直接販売マーケティングが始められる</p> <p>〈第三段階〉 輸出や販売拠点の設立で築いた市場を確保するために生産の現地化（製造子会社の設立）が要請され、現地の雇用確保や貿易摩擦などの対応した国際事業戦略の構築が求められる</p> <p>〈第四段階〉 現地ニーズを活かし、現地の経営資源を活用する方向で、開発から生産・販売までの完結した経営活動による親会社の複製を設立し、主要地域に国際事業本部機能を担う地域統括会社が設立される。</p> <p>〈第五段階〉 世界市場をひとつにとらえ、グローバルな視点から経営活動が調整・統合され、経営資源の最適配置・利用が図られる。</p>
--

めてハードルの高い国産化規制があったり、現地ブランド化を図るための開発技術の移転を迫られたり、資本の外資規制があったりと、それに合わせるために現地展開が複雑化しているのではないかと思います。

途上国の自動車産業発展モデルをつくってみました（図9）。企業から見た発展モデルではなくて、現地でどういうプロセスで自動車産業が発展していくかというモデルです。まずマーケットのニーズが大きくなる、つまり貨物や人員輸送ニーズが起これそれを満たす輸送手段として自動車需要が高まる。しかしローカルに自動車産業が無いので完成車を外国メーカーから輸入するよりすべが無い。完成車の輸入が増えていきそのために外貨がどんどん流出していく。外貨を節約すると共に、雇用効果/産業波及効果の高い自動車産業を発展させたいというニーズが起これ、完成車の輸入規制と国産化奨励策が出てくる。当初は部品のほとんどを輸入し簡単な組み立てでスタートするのですが、さらなる効果を狙って国産化を進め

図9 途上国自動車産業発展モデル



る政策が出てきて、輸入していた組み付け用部品が国産部品にどんどん取って代わられることになる。輸入完成車もさらに制限されていく。部品メーカーもどんどん進出してきて部品産業全体も発展していく。一方、川下の方では現地生産車販売量の拡大により保有が増えていく。サービス網、販売網が大きく発展していく。補給部品の市場やそれに伴う物流部門が発展する。さらに自動車保険や販売金融、レンタルや中古車といったように自動車周辺の第三次産業が発展していく。こうして自国の自動車産業が大いに発展したところに国際的な自由化の波が起ってきます。自国の産業がある程度発展したという見極めの下今度は国産化の規制が徐々に外れていき、完成車輸入が徐々に自由化されていく。大体このようなパターンでインドネシアでもこういうステージで推移してきました。実はこれらに加え「自主開発ステージ」というのがありまして、例えば中国政府は十分な自動車産業発展の前にいきなりこれを要求してきたわけで、国産化してもいいんだけど、中国の自主開発、自主ブランドを作るため、いきなり開発部門を持ってきて欲しいとの政治的な要請に応える形で外国メーカーは早い段階から技術開発センターを作らざるを得なかったわけです。

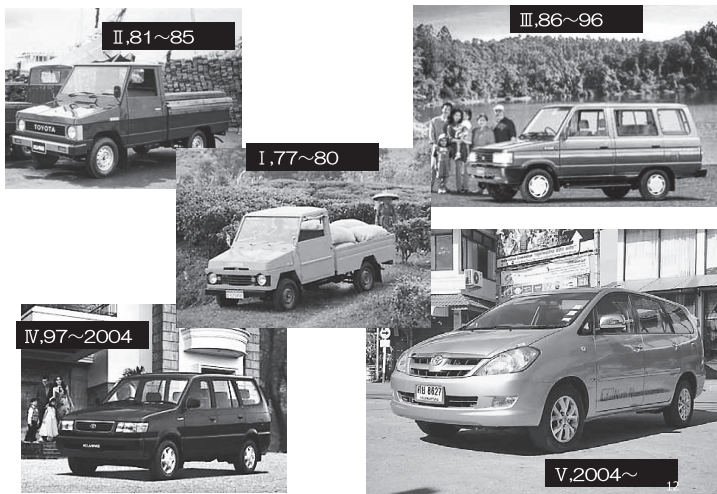
実は日本も、こういう過程を経て自動車産業が発展してきたと思います。自動車をアメリカから輸入した後自動車産業を自らの手で起こし、段階を経て発展させ自動車産業が育ち、国際競争力を得た段階で輸入関税の撤廃や外資規制撤廃に至るまで、何十年かかったのではないのでしょうか？製造会社への外資の開放、流通／小売業への外資開放というのは非常に遅かったと思います。

このモデルはかならず右肩上がりに経済が発展していく、産業が発展していくという途上国モデルでベースですが、モデル途中国産化が止まったり、逆行してしまった例も見受けられます。例えばニュージーランドは、最初は自国でクルマを作り輸入車を制限しながら単純組み立てぐらいまで国産化が進んだのですが、結局保有が進んでしまい生産台数が頭打ちとなってしまい、自動車を国産化してもしょうがない、農産物を売って得た

外貨で海外から完成車を輸入すればいいということになって自動車生産を止めてしまった。完成車の輸入自由化どころか中古車の輸入まで OK になってしまった、そういう所もあります。一方中国では、94 年新自動車産業政策により本格的に自動車産業を国家の基幹産業と位置付けてから、僅か 15 年くらいで、完成車輸入ステージから国産化を極め、もう輸入自由化直前までであったという間にこのモデルを全部やってしまったわけです。

インドネシアでトヨタは完成車輸入～単純組み付けステージの後、政府の高度な国産化政策に対応するためアジアカー＝キジャンというクルマを企画し現地で作くり始めた。現地生産の経験も浅くしかも販売台数も読めない。国産化のための設備投資回収ができるか不透明という状況下でとにかく設備投資を抑えてクルマを安く造ろうと、プレス機を使わないボディ、エンジンは K 型という旧式エンジンを使い続ける。もちろんマニュアル・トランスミッションしか無い。その方が国産化がしやすく、減価償却負担が少なく安いの、少量販売国対応のこういう車を設計しインドネシアで生産／販売を始めた。このクルマがインドネシアの実情にあって 70 年代後半大変ヒットをしました。今の自動車のボディと比較すると鉄板の張り合わせのような、かなり古臭い車という印象です。ピックアップトラックがベースだったのですが、多人数用途の乗用車ニーズがでてきてバン架装が盛んになり、85 年にはついにバンの形をしたキジャンをメーカー設計で造らざるを得なくなりました。その時の 3 代目キジャンはプレス部品を使ったクルマらしいクルマにやっとなり、現在のキジャンの基礎ができたわけです。その後もう 2 回モデルチェンジをし、現在はキジャン・イノーバという現代風のデザインを持ったクルマになっています（図 10）。現在タイの 1 トンピックアップトラック（ハイラックス）とかなりデザインを共用しており、海外にも再輸出をしています。さらにインドネシアからマレーシア、ベトナム、フィリピンに部品の CKD 輸出をしており、アジアの他国で組み立てられています。そういう意味ではトヨタの国際モデルの一翼を担っていると言えます。

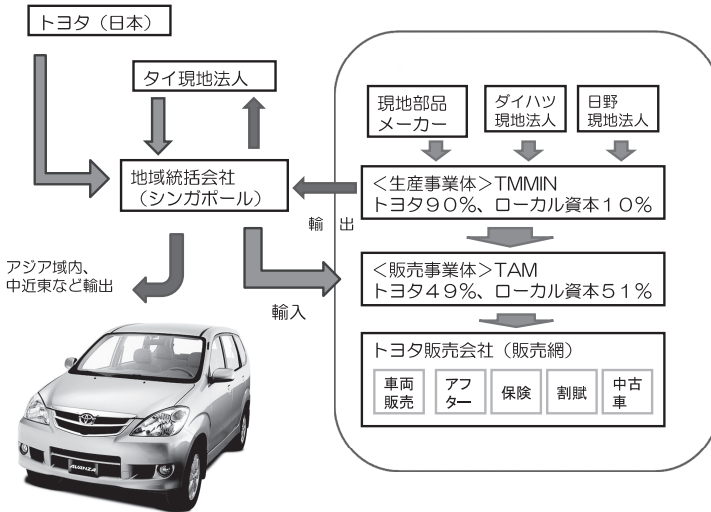
図 10 インドネシア トヨタキジャン（国産車）の歴史



これが現在のトヨタのインドネシア体制です（図 11）。製造会社と販売会社があって、製造会社傘下にいろんなボディメーカー、部品メーカーさんが進出されています。それから川下の方にも、販売会社傘下に車両販売ディーラー、アフターサービス網、物流会社、保険、中古車、レンタカーといった周辺産業の担い手であるいろんな会社が組織されています。アジア全体を担当する統括会社がシンガポールとタイにあって、冒頭のマッキンゼー・モデルで言いますと第四ステージぐらいまで来ています。

少し難しい話になって恐縮ですが、タイ、マレーシア、インドネシアの、国産化政策の比較をしましょう。この3カ国は50万台ぐらいの市場規模で最近の市場の推移も極めて似かよっています。ほぼ同じ時期の70年代に自動車国産化政策を立ち上げて、日系メーカー中心にいろんなメーカーが自動車国産化に手を挙げ自動車生産を始めたのですが、国産化政策の違いから3カ国とも普及したクルマのタイプや自動車産業の発展度合いなど、現在は大きく状況が異なっているのは大変興味深い現象です。先ずマレーシアですが、外国ブランドの現地生産車両は容認しながらも、

図 11 現在のトヨタのインドネシアオペレーション



やはりナショナルブランドを作りたいということで、プロトンというブランドを興し、三菱と組み、他メーカーの組み立て車両に高関税をかけ、一生命プロトンという国産ブランドを奨励していった。これに対して、タイやインドネシアは外国ブランドでOK、むしろ外国メーカーの手で国産化車両を發展させていったわけです。タイとインドネシアの違いはというと、70-80年代タイは非常に現実的で柔軟な政策で自動車メーカーとも対話をくりかえし、メーカーの現実的で達成可能なレベルをさぐりながら規制を強めていった。例えば国産化の率さえ満たせばどんな部品の国産化でも可とか、場合によっては少し国産化規制のスピードを緩めてもいいとか、現実路線で国産化の進展を図っていった。政情が比較的安定していたこともありメーカーも自動車の国産化の進展を進め、大きく自動車産業が發展し、今やアジアナンバーワンの生産拠点として大きな位置を占めるに至っています。インドネシアは逆に非常に国産化率の規制が厳しかった。国産化部品品目の規定により本来インドネシアの実力にあった国際競争力のあ

る部品からスタートし、台数の増加をみてから投資のかさむ部品に移行していくという本来の部品産業発展形態につながらなかった。自動車生産の問題だけではなく、インドネシアは政変や暴動だとかいろいろ不幸なこともあって、タイと比べるとインドネシアはやはり部品産業が育っていないなど後塵を拝していることは否めません。クルマのタイプですが、インドネシアはトラックの国産化を長いこと優遇していたため、ピックアップトラックの派生形として造られたキジャンのような7人乗り8人乗りのミニバスが普及していった。一方タイは、国産化をするならトラックでも乗用車でも優遇/奨励するよということ、乗商バランスを取りながら市場が拡大していった。もし3つの国を訪れる機会があったら、町で一番多く見かけるクルマのタイプが3カ国とも大きく違っていることに気がつくでしょう。3カ国とも発展形態の差異はあるにせよ、これまでは基本的に保護政策のなかで自動車産業を発展させたわけですが、これからは輸入自由化の波にさらされます。つまり、FTA や TPP といった貿易自由化協定が進んでいく中、国産車はハンディ無しで輸入車と競争しなければならないという状況になるわけです。はたして、品質やコストで国産車が輸入車に勝てるのか、自国の自動車産業が守られていくのか。これまで日本車の独壇場であったアジアで今後どういう形のメーカーの勢力図ができるのか大変興味深い課題だと思います。

次に、インドネシアで今後自動車市場がどうなっていくのか、自動車の普及は進むのかというテーマでお話をします。まず各国の1000人当たりの車両保有台数を見てみましょう。現時点では1人当たりGDPの低い国は自動車の保有も低く、インドネシア、インド、中国は千人当たりの車両保有台数が30台レベルかそれ以下と自動車の普及は進んでいないといえます。中国は人口が膨大なため1年間の自動車市場は世界一でも普及率は大変低い数字が出てしまうわけですが。タイ、ブラジル、南アなど、ネクスト11という新興国グループに入っている国は1人当たりのGDPが比較的高く、1000人当たりの保有も200台弱でモータリゼーションがもう起

こり始めているようです。続いて順次メキシコ，サウジ，マレーシアと保有水準が高くなるわけで，先ほどのマレーシアは保有レベルでは先進国並みとなります。結局のところ国民の一人一人が豊かになり購買力がつかないとクルマの保有はすすまないのですが，国民1人当たりのGDP現在インドネシアは2246ドル，中国3318ドル，マレーが8000ドル位。1人当たりGDPが2000とか3000ドルを越えると自動車の普及が進むと言われていいますので，そういう意味ではインドネシアは普及が進む前のモータリゼーション前夜にさしかかっているのではないのでしょうか（図12）。

インドネシア，中国，インド，タイと4カ国をくらべてみました（図13）。人口はインドネシア世界第4位，中国がダントツの1位，インドが2位。自動車市場の規模は中国1300万台以上と世界1位ですね。インド227万台と，タイとインドネシア大体同じ50万台強の小規模ですが，比較的少ない人口のタイは1000人当たり100台越える普及率。インドネシアまだ36台です。ところが二輪車市場となると全く様相が変わります。1位が中

図12 アジア諸国の一人当たりGDP（08年）

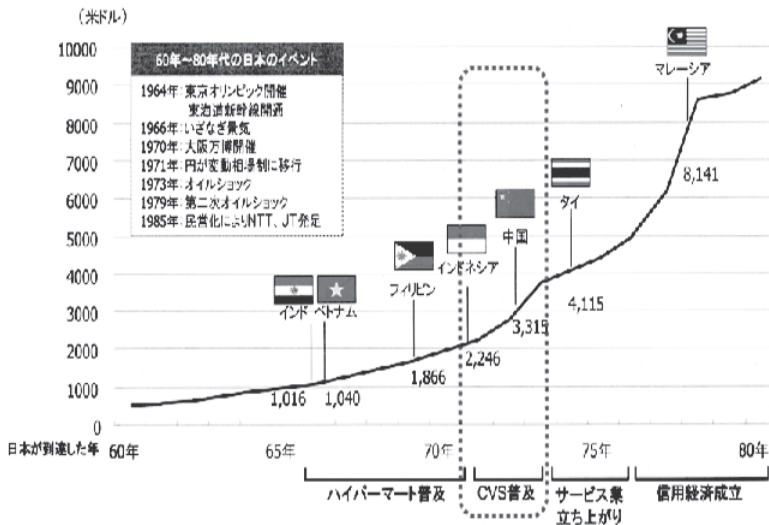


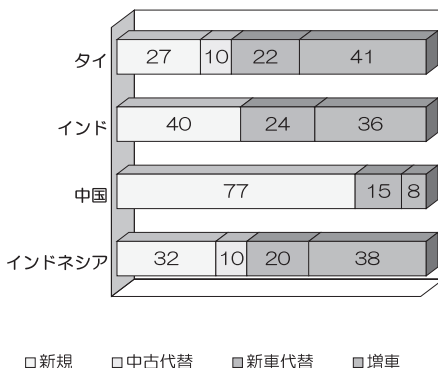
図13 自動車市場各国比較

	インドネシア	中国	インド	タイ
①人口	2.28億人 (世界4位)	13.28億人 (世界1位)	10.37億人 (世界2位)	0.63億人
②自動車市場規模 (09年)	49万台	1,372万台 (世界1位)	227万台	55万台
③千人当り 自動車保有台数	36台	32台	15台	134台
④二輪車市場(09年)	580万台 (世界3位)	約1000万台 (世界1位)	880万台 (世界2位)	157万台
⑤二輪車一台当り人口 (07年)	約4.9人	約15.3人	約17.0人	約4.1人
⑥保有ステージ	モータリゼー ション前夜	モータリゼー ション突入期	モータリゼー ション前夜	モータリゼー ション期
⑦現在の普及パターン	代替, 増車需要 中心	新規ユーザーの 積極取り込み	新規と代替えと 増車需要	代替, 増車需要 中心
⑧売れ筋モデル	MPV, ミニバン (多人数用途車)	セダン (廉価版~高級車)	MINIカー (Aカー)	P/Uトラック ファミリーセダン
⑨バリューチェーン	成熟	発展中	未成熟	成熟

国, 2位インド, インドネシアは年間市場580万台で世界3位のバイク市場です。普及率はタイと同じくらいですね。

自動車の新車の需要構造を比べると理由がわかります。タイ, インド, 中国, インドネシアを比べてみました(図14)。自動車需要を新規, 代替, 増車と分けそれぞれ一年間にどれくらいの割合だったかを比較しますと, インドネシアは新規つまり初めてクルマを買った人は32%。増車つまり既にクルマを持っている人が車をもう1台買い足した比率が38%, 代替—クルマを持っている人がそのクルマを売って新車を買ったがケースが30%。市場が伸びているとはいってもメインのお客様はもともとクルマを持っている人です。中国のように77%のケースが新規という世界とは

図 14 インドネシアの需要構造 (09 年調査)

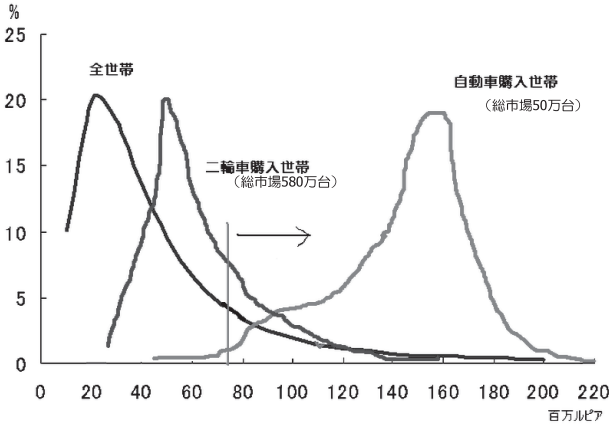


まったく様相が異なっているわけです。つまり中国はものすごい勢いで新たにクルマを買う人がどんどん出てきているということです。タイはといいますと、これはたぶんインドネシアと似てはいるのですが、ある程度保有が進んだ状況下で、結局買える人と買えない人が出てきているのかなと思います。インドはその中間でしょうか。

インドネシアの世帯収入の分布図とクルマを保有している世帯の所得分布のカーブをイメージしたものです (図 15)。インドネシア全世帯の収入分布上一番多いところは大体年収 20 万円のところ。いかに平均的な世帯収入は少ないかが分かります。一方クルマを保有している世帯の収入が一番多いところは 160 万円で世帯収入 70 万円くらいからクルマ保有グループに入れるわけです。つまり、インドネシアは一握りのお金持ちとたくさんの低所得者が存在している国で、クルマを持っている世帯と持っていない世帯は大変大きな差があるということです。

一方先ほどインドネシアは世界 3 位のバイク市場と言いましたが、バイクを持っている世帯の収入曲線はほぼ全世帯の収入曲線と近い所にあり、バイクは一般世帯のとっても買いやすいところに位置していることがわかります。バイクとクルマの曲線には大きな開きがあることもわかります。

図 15 世帯収入の分布図（概念図）



まとめますと、インドネシアで自動車を買える人は凄いお金持ちで、その人たちはもう何回もクルマを買っている人たちで、そこだけ見ると非常に先進国並みに成熟していて、クルマに対し目も肥えております。そういう人は都市部を中心とした大家族の富裕層です。限られた限定的な購買層の中での代替とか増車需要が毎年発生している。一方買えない層は今のところいつまでたっても買えず、バイク保有世帯にとどまっているというのが現在の状態です。その持たざる層が持てる層になると急激に自動車市場が大きくなるのですが、そうなるには2つぐらいの条件が必要なのではないかと思います。1つは富の再配分が起り全体的な所得水準の拡大とミドル層が顕在化していくという状況になること。2番目は、低価格で低所得者でも手の届くもっと安い商品をメーカーが市場投入していくことです。現在一番安いクルマが日本円の100万円~120万円というところであり、もっと安いクルマを出していけば、新規に需要が発生していくことは容易に想像できます。

ところでインドネシアのお金持ちってどんな人？という疑問が出ると思いますが、おおまかにインドネシアの富裕者層というのは、やっぱり華僑

／華人だと思います。最近はかなりローカルの方もお金持ちになってきましたけども、仮にお金持ちイコール華僑／華人だと考えますと、インドネシアに約700万人で総人口の3%ぐらい、大体香港と同じぐらいの華僑／華人が、インドネシアのこの2億3800万人の中に暮らしています。実際、インドネシアの財閥のオーナーは華僑出身が多いです。私は華僑の研究者ではありませんが、インドネシア華僑は福建省から出てきた人が多く、福建語をしゃべる人が多いようです。インドネシアの歴史の中では結構酷い目にあってきました。1965年共産党勢力によるといわれるクーデター事件以降強烈な中国排斥運動が起こり、その結果中華学校の閉鎖、漢字の新聞の発刊禁止、漢字の図書の入禁止などが起こりました。何十年も華僑／華人の中国文化がインドネシアでは否定されてきたという歴史があります。ただし、そういう中で軍や政府と結びついた政商のような立場で商業利権によって事業を拡大し経済を握ってしまったようです。そういった華僑の人たちがネットワークを拡大しながら商権、利権の絆を作っていた。この3%の華人がインドネシア経済の大半を握っているようです。特に販売系、流通系は一部の例外を除きほとんど華僑資本です。そういう中で、やっぱり貧困層であるローカルの人たちの嫉妬や妬みの対象になり、政治問題、経済問題でこれまで何度も大小の暴動が起こっていますが、そういう時に華僑の家が焼き討ちにあうとか、華僑の経営しているデパートが丸焼けになるとか、そういったことがありました。とにかくスケープゴートになってきました。スハルト政権崩壊のきっかけとなった98年の暴動時は特にひどく華僑の国外脱出も相次ぎ彼らが海外に持ち出した資金は800億ドルにもほり経済がさらに悪化したこともありました。インドネシアは華僑にとって富を得る国だが住みづらい国というのがこれまでの状況でした。それが2003年のネガワティ大統領の時、中華学校の解禁、中国の新聞もOK、漢字の名前を使うことも認められた。また華人の大臣が出るなど、公式の場にインドネシア人としてインドネシア華僑がより表に出るようになり、インドネシア政府として華人、華僑をもっと仲間に入れ国家運営

の一員に加えようとの動きが起こって7年。こういった風潮が社会的にも
どんどんひろがって行って、これから華人にとってもインドネシアがよい
母国になっていき、彼らもオーストラリアや香港で利殖や将来の移住のた
めに不動産を買うのではなく、インドネシアで消費しインドネシアで長期
的な投資をし始め、結果富の再配分がこれから進んでいくのではないかと
思います。外資頼みで不安定な経済も多少は安定の方向にいくのではない
でしょうか。

実はインドネシアは38年間そういう文化的な統制があったため、中国
文化から置いてきぼりになった世代がファミリーの中において、中国語を勉
強する機会がなかった年代の人がいます。子どもが中国語をしゃべれる、
おじいちゃんもしゃべれる、お父さんだけしゃべれない、そういうことが
起こっています。地方では、脈々と家の中ではおじいちゃんが子どもに
こっそり中国語を教えていたとか。そういった世界があったわけです。イン
ドネシアの中の小さな中国の世界があったわけです。そういったお金持
ちの人たちがちゃんと喜ぶように、我々の高級ブランドであるレクサスも
しっかりと販売されています。ショールームがジャカルタにあり、高級車
のレクサス、税金が高いので1台2000万円くらいするのですが、ジャカル
タで年間350台くらい、安定的に売れています。ショッピングモールには
高級店、高級レストランも並んでおり、インドネシアは貧困層が多いとい
え、限定領域である富裕者層向けのマーケットはしっかりと存在しており
無視できないものがあります。

生活感が分かるようにクルマのオーナー像を説明しますと、例えば私が
よく行くチャイナタウンのそば屋。そばを茹でているのはローカルの雇わ
れインドネシア人。お金の勘定しているのはオーナーの華僑の女性。店は
汚くても日銭は結構入ってくるため、お金はしっかり貯めこんでおり、実
は自宅は大豪邸でクルマを数台持っている。おやじはベンツで、奥さんは
ホンダ、週末に家族で出かけるために3台目はキジャンといった複数保有
ユーザーです。ミドル層は少し小さい家に住んでおり持っているクルマは

一台だけ。周りはアジアの喧騒溢れる市場があったりするのですが、ちゃんとクルマディーラーもあります。一方クルマを持たざる者である一般庶民の足は見るも情けない汚くて危険な中型バスで移動するより術がなく、「バジャイ」というバイクの後ろに幌をつけて、人を4人くらい詰め込んで走れる代物も健在。そういう意味では富と貧困、超高級品と廉価品、いろんなものが渾然一体になったのがインドネシアで、これからこの国がどう変わっていくのか大変興味深いと思います。

経済の活性化や富の配分のための策として、華僑など富裕層の内国投資を促すことも必要ですが、中国のように外国投資誘致のための環境整備にも力を入れるべきなのですが、残念ながらタイや中国と比較をすると遅れているのが現状です。今現在インドネシアが非常に脚光を浴びていると言いましたが、実際の外国投資は第三次産業とか債券投資がメインです。第二次産業つまり製造業に外国投資を誘致しないと、雇用創出効果や産業波及効果が限定的で本当の富の再配分は起こらないのではないかなというのが私見です。ジャカルタに資金が集中しすぎていて、地方になかなか波及していかないというのも問題です。なによりも、問題はやっぱり政治の安定ということでしょう。スハルト政権が倒れたのは98年、それから12年今はユドヤノ大統領という国際的にも評価の高い大統領が政権を握っていますが、スハルト以降リーダーシップにかける大統領が続き政治が安定しなかったという時代があり、ユドヨノ政権が今後政治の安定を図ることができるかが今後の経済発展維持の大きな鍵となります。それからインフラの整備が極端に遅れています。空港とか、港湾、道路の整備がこれから進んでいくことを期待したいです。

もっと安いクルマを造って市場投入しクルマの普及を進めることができないう仮題について言及しましょう。現在クルマは100万から120万というのが一番安い価格レンジです。もっと安いクルマを出すというのが我々メーカーのチャレンジで、安い小さなクルマは既に少しずつ入り始めています。スズキさんがインドから輸入しているクルマでカリムンとい

う日本で軽自動車規格のクルマ。韓国の現代もインド製の小型車を販売開始しています。将来韓国とインドネシアのFTA 二国間協定で関税がゼロになる可能性を先取りしたクルマです。まだ現在のところ価格がそれほど思ったほど安くないので現在はあまり売れていませんが、クルマを買える層が増え始めれば爆発的に売れる可能性を持ったクルマです。中国では日本車の違法コピー車や設備償却の終わった古いクルマが50万～60万円くらいでかなり売っていますが、インドネシアはもう何十年もクルマを乗り継ぎ保有している人が市場のメインプレイヤーでユーザーは大変目が肥えています。クルマに対する要求水準が高いところでバランスしており、これから初めてクルマを買おうと考えている人も安かろう悪かろうの車には飛びつかず、その値段なら信頼性のある有名ブランドの中古車を買おう、となると思います。安くてかつ車としてそれなりに魅力のあるものを出すというのが我々メーカーの使命で非常に高いハードルをクリアしなければならないわけです。

最後に、スイート・スポット・チャートつまり人口構成の説明をさせていただきます。国のパワーというものはある意味では人口と人口構成、つまり労働力であり消費力となる年齢層がどれくらいいるかで決まります。15歳から65歳を労働力人口と考えると、すべての国は出生率と死亡率の関係から、若年層が多い社会から、労働力人口の多い社会、高齢化社会へと移行していくわけです。この労働力人口の多い時代（15歳から65歳の人口がそれ以外の人口の2倍いる状態）を国のスイート・スポットと言います。国別に見ていくと日本はもうスイート・スポットが終わり高齢化社会に突入しています。ドイツが日本と同じくもう終わっているというのは分かるのですが、新興国と言われるロシアが実はもう高齢化社会に突入しているのがわかります。実は中国もあと数年でこのスイート・スポットが終わって、安定期いわゆる高齢化社会になっていくわけです。ところがインドネシアやインドは2010年以降あと25年ぐらいこういうスイート・スポットの時代が続く。つまり働き盛りの消費の旺盛な人が多い時代が続

く、楽しい国と言えます。先ほどの VISTA や、ネクスト 11 に入っていましたトルコやメキシコもまだまだスイート・スポットが続くようです。ただこれは、単に人口構成だけの議論で、労働力であり消費の原動力である世代に対して雇用の機会がちゃんと与えられ所得が伸びていかなければ、非常に悲惨なことになってしまうわけです。国家発展のポテンシャルは十分であり、このインドネシア市場が中国並みに凄いことになるためには、今後の経済発展政策、投資政策、雇用政策など国家運営如何ということです。

皆さんもこの素晴らしい可能性を秘めたインドネシアに今後とも注目していただきたいと思います。

李：藤井先生、大変ありがとうございました。日常のお仕事で大変お忙しい中、大学での講演のために、理論的なモデルを駆使しながら、大変立派な講演をしていただきました。マッキンゼー・モデルを越える「フジイ・モデル」をお使いになりながら、現場の体験を踏まえた様々な事象を一般化され、非常に説得力のあるご講演でした。最後に、世界経済関連の議論でよく話題になる「人口ボーナス」の話を見事に自動車産業にリンクさせて説明していただきました。私にとって特に印象的なのは、インドネシアという切り口で、アジア全体の自動車産業をふくめた産業発展のパターンを提示していただいた点です。大学では、もっと多くの若い学生たちに講義してもらいたいと、そばで聞きながら感じたわけです。

それでは質疑応答に入ります。ご所属とお名前を言っていたいただいた後に、ご質問をお願いします。

質問 1：愛知大学の星野と申します。今日は大変興味深いお話をありがとうございました。インドネシアはトヨタ・モーター・マニファクチャリング・インドネシアとトヨタ・アストラ・モーターというように製造/販売会社が分かれています。一方、中国では製造と販売が一緒になる会社が

あるようですが、どういう意図で分けられるか、別会社にするか同じ会社にするかと判断する際にどういう経営方針があるのかお聞きしたいと思います。

藤井：現在インドネシアは、生産事業体と販売事業体とによって分かれています。これはもともと一つの事業体であったのが合弁パートナーとの関係で分離したのが理由です。インドネシアはかつての外資規制で製造/販売会社に51%のローカル資本が入っていましたが、2000年の前半にそのローカルパートナーである「アストラ・インターナショナル」の経営が傾き、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90%にし分離したというのが経緯です。個人的な意見としては、海外の小規模/中規模国で機動的なビジネスを展開するには生産/販売は一つであるべきだと思いますが、トヨタも大きな会社で機能分化が起っていますので、生産、販売を分けてそれぞれを本社コントロールしたほうが良いという意見も社内にはあります。

質問2：今井と申します。25年くらい前までインドネシアに頻繁に行っていました。当時GDPのうちプルトミナという国営石油会社関連が6割だと言われていました。当時は石油の値段もいい時で国家経済もそれに頼っていて、地場産業の育成はどうしてもなおざりになっていたと思います。現在プルトミナの存在はどうなっているのでしょうか？ それともう一つ、アストラ・インターナショナルも華僑の二人の兄弟がオーナーでしたが、今はどうなっているのか、そこにトヨタがどう絡んでいるのかお聞きしたいと思います。

藤井：1980年代のことかと思います。その頃は国有石油会社であるプルトミナとか鉄鋼会社のクラカタウ・スチールとかが非常に力を持っており、中近東の産油国の様に原油輸出が国家経済を支えているという時代だった

と思います。そういう石油頼みの経済から脱皮し国家産業を育てようという政府方針が出、外資を誘致し外国ブランドと組んだ民族系の資本を中心に第二次産業が発展していきました。現在は工業製品の輸出や内需型産業がGDPの原動力で、輸出も非石油製品が原油輸出を越えているのが現状です。名門企業のプルタミナも、かつての面影はありませんね。

アストラ・インターナショナルですが、インドネシアが第二次産業育成に外資を誘致した際にトヨタがパートナーとして選び現在もパートナー関係は続いています。ただし、もともとのオーナーであった華僑の兄弟はすでにアストラ・インターナショナルから手を引いており、色々な経緯により現在アストラの筆頭株主はイギリス系香港の会社がシンガポールに作った投資会社となっています。オーナー企業からスタートした会社も現在は上場もしているパブリックカンパニーになっているということです。創業者の兄弟のうち弟は70年代に亡くなっており、兄は長男の事業失敗によってアストラを手放さざるを得なかったという経緯があります。インドネシア華僑はいろいろと政治的に不安定な時代に外国に移住した人もいますが、概ねうまく息子や孫に事業を継承しながらそれなりにハッピーにやっているという人が多いようです。

質問者：現在は、原油とか天然ガスとかは輸出は継続しているわけですね。それはどういうルートで？

藤井：国営企業プルタミナも古くからの利権を持った鉱区から原油や天然ガスの輸出に関与していますが、新しい鉱区がどんどん開発されており地場資本に欧米、日本、韓国の商社が結びついたグローバル企業として輸出しているところが多いと思います。

質問3：愛知大学経営学部の田中と申します。本日は大変貴重な話をどうもありがとうございました。最初の質問は、インドネシアの自動車産業の

将来についてお聞きします。今日のお話の中にもありましたが、2010年1月に中国とASEANの間でFTAが発効しました。今後、アジアの中で自由貿易FTAの流れがどんどん進んでいくと、東南アジア、インド、中国といったエリアの中で、製品をどこで造ってどこで売ることも自由になるわけで、その中で自動車メーカーは工場の集約化を検討されていると思います。今日のお話の中で、インドネシアは、タイと並んで非常に競争力のある国だと思うのですが、今後もインドネシアはそうした東南アジア、あるいはアジア全体の自動車の製造拠点として残っていく可能性があるのかという点をお聞きしたいと思います。中国とインドネシアの貿易を考えてみますと、インドネシアは資源を輸出して中国から工業製品を買っているという構造になっており、結局資源輸出国としてしか生き残れないという可能性もあるのではないのでしょうか。もう一点は自動車のモデルについての現実的な質問です。先ほど出たインドネシアのキジャン・イノーバですが、7人乗りか8人乗りのミニバンのようなものだと思いますが、なぜインドネシアでそういう多人数用途のクルマが、つまり、たくさん乗れるクルマが売れるのでしょうか？ インドネシア独自の市場ニーズというのがあるのでしょうか？

藤井：最初のご質問ですが、インドネシアが自動車産業国として生き残っていけるかどうかということだと思います。域内の自由化の波はもちろん考慮すべき課題です。ただしトヨタだけではなく、日系メーカー全体の課題ですが、早い段階で進出し投資をし先駆者利益を得、ビジネスの枠組みや分業対策ができてしまっているわけで。自由化への対応はその枠組みの中で考えざるを得ないという事情があります。それは果たして後から、輸入完成車として入ってくる韓国車とか中国車との競争において、それがコストや品質の上でメリットになるのかデメリットになるのかというのはまだわかりません。ひとつ参考になるのは二輪車市場のケースです。先ほどインドネシアの二輪車市場は500万台を越えて世界第3位の大市场とい

ましたが、実はバイクは何年か前に早々と自由化していました。中国製の二輪が大量に入ってきたことがあります。非常に安いので国産車メーカーであるスズキさん、ヤマハさん、ホンダさんは戦々恐々とし、インドネシアの二輪車製造業が全滅するのではないかと懸念されたことがありました。結果的にはやはり商品の品質、サービス、部品の補給など問題多く、ユーザーの共感を得ることができず、結局のところあまり売れていない。二輪車と四輪車は同じことが起こるとは一概に言えないのですが、中国車や韓国車が関税ゼロで新たに入ってきたとしても、当面は勝ち抜いていけるだけの蓄積を日本メーカーとしては十分に持っているのではないかと思います。

2番目の質問の、なぜ7、8人乗りのクルマが売れるのかということですが、これにはいくつか理由があります。先ずインドネシアではまだいわゆる住宅の高層化が進んでおらず一戸建て住宅に大家族で住んでいるケースが多いです。それから複数保有が中心ということで、一家に1台はセダンがあるのですが、やっぱり2台目以降は必ずこういうマルチパーパスな車をおいてあるわけです。大家族主義の複数保有ユーザーにはぴったりのクルマということです。また1台しか買う余裕が無い場合も家庭には子どもがいっぱいいたり、メイドがいたりしますので、やはりこういう7、8人乗りのクルマが選択されるということです。それから2番目は製造側の理由です。インドネシアはもともと小型トラックの国産を奨励し、完成車輸入を禁止、乗用車タイプの国産車も高い関税をかけたため、安いピックアップトラックが普及していったのですが、市場ニーズからバン改造車の方が増えていき、いわゆる商用車をベースにしたミニバンというのがほぼ唯一の選択となってしまったことです。お金持ちだけが買うクルマではなく、そこそこの人も買えるタイプのクルマとして国民のスタンダードとなってしまったことが理由です。

質問4：名城大学の伊藤と申します。IMV イノーバですね、タイとインド

ネシアのマザー工場で、完成車を生産し世界各国に輸出をしておられるわけですね。素晴らしいアイデアだと思ったのですが、その後どうもぱっとしないようです。日産さんとかホンダさんとかと比べると素晴らしいアイデアを生み出したトヨタさんですが、台数がどのくらい売れているかについてお聞きしたいと思います。また、インドネシアのIMVプロジェクト全体の位置付けをお伺いしたいと思います。

藤井：IMVはピックアップトラック、SUV、ミニバンとシリーズ化されており、インドネシアで製造しているキジャン・イノーバはIMV5（ファイヴ）と言っており、自国内販売だけでなく、中近東への完成車輸出、マレーシア、フィリピン、ベトナムでの組み立て用の部品製造／輸出も行っています。ピックアップやSUVはタイヤが製造拠点となっており、自国販売と中近東や周辺国。オーストラリアなどへの完成車輸出を行っています。IMV5はインドでも製造していますので、ざっくりですけども、年間35万から40万くらいの量が出ているのではないかと思います。（正確には2009年のIMVシリーズの販売は約60万台）

質問5：愛知大学の川井でございます。販売のネットワークに関連してお尋ねしたいと思います。トヨタがインドネシアにおいて販売ネットワークを構築する際のモデルというのは、基本的には日本のディーラーモデル、具体的にはテリトリ制とか専売制やサービスのレベルの高い3S店。一連のセット化されたスタンダードというのがあるかと思うのですが、そういう日本的なディーラーモデルをインドネシアにおいて実施されたかどうか。現在実際どうなっているのか。そのネットワークを構築する上で、もし特に苦労されたことがあればお聞きしたいと思います。

藤井：結論から言いますと、日本のモデルと同じです。専売制であり、ゆるやかなテリトリ制であり、それから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あってインドネシア全土で190店舗になっています。インドネシアは、私の駐在前には大体のベースが出来上がってしまっていて、中国でやってみたいに新規のディーラー資本に対し日本型モデルの必要性を一軒一軒説明して回るような苦労はなかったです。インドネシアは先ほど言いました通り、新規ユーザーをどんどん取り込んで新車をバンバン売っていくというモデルも確かにあるのですが、基本的には非常に目の肥えた何台もクルマを乗り継いでいる方をターゲットにしたマーケティング展開が基本となります。CSやCRが非常に大事だということです。サービス、部品、それから板金とかですね、保険制度や販売金融制度の整備も重要です。たとえば、補給部品の大きな倉庫を作ってサービス拠点へのジャストインタイム供給を展開するとか、販売店のサービスの効率をもっと上げるとか、板金と保険をちゃんと結びつけるような仕組みを作るとか、インドネシアではそういうところを一生懸命やってきました。蛇足ながら、中国は全く違っていて、中国はむしろ新規販売店をいかに増やすか、新規客をどう取り込むかという方に重きを置いた政策をやっていました。中国も今7割が新規客ですが、これからモータリゼーションの成熟期に入っていく過程でクルマを代々乗り継ぐ方が増えていくと思いますので、中国もそういう意味では、とにかく顧客を探して強烈的な売り込みをかけるという世界から、売った後も含め顧客満足度を高めていくという方向に大きく舵を切らないと、これはとんでもないことになるという風に思っております。

質問6：名城大学の澤田と申します。最後に低価格市場について質問をいたします。御社では富裕層がターゲットユーザーでレクサスやIMVを販売されているのですが、売れ筋のアバンザが大体どのくらいの価格帯なのかについて教えてください。先ほどのご説明のありましたスズキのカリムンとかですね、ヒュンダイのi10（アイテン）の価格帯も教えていただきたいと思います。またインドから輸入しているならば、関税がどのくらいか

かっているのでしょうか。今後の需要動向を見ていく場合、富裕層よりもさらに1ランク、2ランク下のところをターゲットとして見ていくのかどうかということについてお聞きしたいと思います。その場合はアバンザと同じように、ダイハツと共同して低価格車を投入するのでしょうか。インドでは、スズキが70万円で800ccの低価格車アルトを市場投入し、シェアを取っているわけですが、そうした70万円台のものはインドネシアには出てきていないようで、今後それに近い価格帯のクルマを投入される予定があるのかどうかをお聞きしたいです。それから、市場構造として、一般以外の国営企業や官公庁需要を含めた法人需要はどうなっているのでしょうか。お話のなかでは、国営企業はかつてほどの勢いは無いとのことでしたが。

藤井：トヨタで「アバンザ」と呼んでいるクルマ、これはダイハツとの共同開発の双子車でダイハツブランドではセニアと言っています。ダイハツのセニアで一番安いモデルで100万円を少し上回っているくらいの値段です。100万から150万という価格帯は、まさにこのアバンザとセニアの価格帯でして、今ここが一番大きな市場です。インド製のスズキのカリムンや現代のi10（アイテン）は今のところ、インドとインドネシアでまだFTAが締結されていないため去年時点では高い関税を払っていました。したがって100万円を越えるような値段です。韓国とインドネシアのFTAは、もう既に締結されており2012年くらいには関税が少し下がりはじめ韓国本国生産車が安くなる局面に入ります。ただ、安い車を出しても「安かろう、悪かろう」というクルマは売れないんじゃないかなというのが個人的な感覚です。というのは、先ほど言いましたように、クルマの消費のメインプレイヤーがある程度の所得を持ち、非常に目の肥えたお客様であり、クルマを買えない層であってもクルマというものの常識的ラインがあって、70万という安さでもある程度の品質を伴っていないと、魅力を感じる層はいないのではないかなというのが個人的な感想です。中古車の

アバンザや中古のキジャンと比べてトータルなバリューで比較対象に耐えるものであれば売れると思います。デザインや燃費も含め 70 万で本当に魅力を感じるクルマが出せるかどうかというのが我々メーカーのチャレンジになるのかなと思っています。

法人事業ですが、昔は政府関係の大口買い付けが多かったのですが、現在はレンタカー会社やタクシー会社が大口ユーザーです。全体で総市場の 3%とか、4%でありあまり大きくありません。アメリカみたいにレンタカー需要が 2 割くらいあるという状況ではありません。販売店も法人部というものを持っているところもありますが、メーカー側では今のところは商品、販売施策上大きな特別対応をしなればいけない状況ではないと思います。

李：ありがとうございました。大変かみあった Q&A の時間で、適切な討論がなされたのではないかと思います。最後になりますが、国際問題研究所長の鈴木より感想とコメントを含めて、閉会のあいさつをお願いします。

鈴木：藤井さんどうもありがとうございました。私もこの夏（2010 年 8 月）、初めてインドネシアに参りました。ジャワ島東ジャワ州にありますマランという、「ジャワ島のパリ」とも呼ばれていたところにございます、ムハンマディーヤ大学に呼ばれて講演したのですが、とても良い経験でした。

「日本最良」と言いますか、日本のカルチャーを基本的に受容するというか、受け止める風土であることを非常に感じました。おそらくトヨタさんその他の日本企業の日常的なご努力がインドネシア社会に自然に浸透しているのでしょう。

先ほどのご指摘の中に富裕層とそうでない層との違いの問題もありましたけれども、ムハンマディーヤというの、ナフダトゥルウラマーなども並ぶ、ムスリム系の非常に大きな団体でありまして、そこが経営している大学ですから、普通の教員は薄給でするのでとてもお金がなくて自家用車というわけにもいかないのですけれど、大学所有のクルマを使いまわし

ながら乗っているという光景をよく見かけましたが学生の中には富裕層出身者もかなりいて、クルマを持っている女子学生もおりました。彼女の家族は油田のある小さな島を持っているのだそうです。インドネシアは非常に島が多い国でして、島で油田があつたりするわけですね。先ほどのお話にもありましたように、ダイレクトに国営の石油会社ではなくて、国外石油会社とコンタクトをもっともうけているような所の娘さんだったようです。本人は日本文化好きで雪子と呼ばれたいなどと言っておりましたが、乗っていたクルマは親の意向でワーゲンでした。

お金を持っている学生は、どうしてお金持ちなのか気になるころですが、数日滞在しただけでありましたけども、いろいろな層があることがわかりました。今日はおそらくお時間の関係で、自動車産業に密着したお話でありましたが、藤井さんの長年のインドネシア体験からムスリムをめぐる諸問題やインドネシア的イスラーム社会の諸問題にもいろいろな形で知見を広げてらっしゃるのではないかと推察いたします。私自身はイスラームをめぐる諸問題を専門としております関係もあり、今回もインドネシアの華僑ムスリムについて、ちょっと調査もしたのですが、インドネシアには華僑ネットワークも仏教系、道教系いろいろとところがあり、とても興味深いのです。ムスリム系清真寺もインドネシアにいくつかありました。面白いことに文化的な政策のために、ムスリム以外の中国、華僑系の人たちの寺院は、仏教も儒教も道教も一緒くたにまとめて管理しているようでした。インドネシア政府自身は、今何かそうした宗教ネットワークを使って、中国の大陸の方のいろいろな資本がインドネシアに進出してくるのを恐れているみたいな所もあるようです。さらに、ムスリムネットワークである、中国回教ということになりますと、南方中国にはたくさん回民がいて、それと中東のイスラームマネーみたいなものが結びついて、巨大インドネシア市場をどうこうする、などといった話が、ここ5年10年の間に持ちあがってくるのではなかろうかというふうにも私は考えております。

わずかな期間であるとはいえ、滞在中付き合ったあちらの学生や教員の

方々を見ていると、藤井さんもおそらく滞在中にいろいろな日本の歌がインドネシアを席卷してるのをご覧になっていると思うんですが、日本の歌謡曲なども含め、インターネットを通じ、日本の社会状況にとても造詣が深いのです。最近の話題では、妙な話ですが、何とかという日本のAV女優がインドネシアへやってくるみたいな話で大変盛り上がったといった話もありました。インドネシアのテレビ局では、日本のAV女優をこれだけのインドネシア人が知っていること自体、ムスリムの倫理的問題からしていったいどうなんだ、といった大論争を呼んだりしていたようです。

今日は、インドネシアにおける日本の自動車業界の非常にクリアな流れを拝見できてとても有益でした。インドネシアという、日本人はすぐ空港で入国ビザが取れますけれど、名古屋からですとちょっとダイレクトに行くには未だ難しく、インドネシアの人が日本に来ることも、まだまだビザの問題等あって大変なところでのビジネスの状況を身近に垣間見せて頂きまして、ありがとうございました。

愛知大学国際問題研究所では、国際問題の理論研究ばかりでなく、具体的な国際企業の研究プロジェクトもいろいろ動いておりますので、これを機会にぜひともご協力いただいて、今後ともいろいろな形で研究所全体の研究を深めさせていただければと存じます。

本日は長時間にわたって誠にありがとうございました。

李：長時間、本当にありがとうございました。実際の手前より約40分オーバーしましたが、これをもちまして講演会を終了させていただきます。今日は本当にありがとうございました。

〔付記：文中の図表は出所が明記されない限り、著者（講演者）および著者の所属先により作成されたものである。〕

（了）