

〔 論 文 〕

# インドネシアの国民車計画とフンプス・ 起亜の自動車市場参入<sup>1)</sup>

野 村 俊 郎

はじめに

- I. インドネシアの自動車産業の鳥瞰図
- II. 国産化政策の発展としての国民車計画
- III. 国民車計画とフンプス・起亜の参入
- IV. 国産化率 60% 達成の可否
- V. ティモールの成否
- VI. WTO 協定と国民車計画
- VII. ティモールがもたらすもの

## はじめに

1996 年 2 月 28 日, トゥンキー・アリウィボウォ商工大臣は, 従来の自動車「国産化」政策とは異なる新しい「国民車」計画を発表した。従来のように, トヨタ, スズキ, 三菱といった外国ブランドの国産化ではなく, マレーシアのプロトンのような国民車をつくろうという計画である。国民車は, 三つの条件 (100% 国内資本, オリジナル・ブランド, 3 年間で段階的に国産化率 60%) を充たすことを条件に, 乗用車価格の 4 割を占める部品輸入関税と奢侈品販売

---

キーワード: 国民車計画, フンプス, 起亜, 華僑, WTO

1) 本稿は, 1996 年 3 月に現地で行った調査をまとめたものである。また, 自動車産業全体に関する論述は, 1994 年 9 月から 1995 年 10 月まで, パジャジャラン大学経済学部附属経済研究所客員研究員として行った調査がベースになっている。本稿の記述は, 特に注記しない限り, これらの調査で入手した一次資料による。なお, 調査にあたっては, Jetro Jakarta Center, Jica 専門家, 丸紅 (株) インドネシア支店, ミツビシ・クラマ・ユダ・モーター, インドネシア政府諸機関, 取材先企業各社から多大の便宜を供与して頂いた。記して謝意を表する。

税が免除される。

しかし、国民車に指定されたのは韓国の起亜自動車のインドネシア・ブランドであるティモール1ブランド、国民車を生産するパイオニア企業はフトモ・マンダラ・プトラ氏が株式の100%を所有するP.T. ティモール・プトラ・ナショナル（略称 TPN）1社であった。フトモ・マンダラ・プトラ氏（通称 トミー・スハルト）は、大統領の3男で、フンプス・グループの総帥である。そしてティモールは、国民車の優遇措置を独占的に享受して、カローラに代表される同国の乗用車の半額（3,500 万ルピア）で発売される予定になっている。

したがって、国民車計画は、マレーシアのプロトンと同じインドネシア・オリジナル車をつくるという形式をとりながら、韓国の起亜自動車とフンプス・グループ<sup>2)</sup>の自動車市場参入に大幅な便宜を与えるという内容になっている。そのため、インドネシアの国民車計画を論ずるにあたっては、インドネシア・オリジナル車を実現する計画という面と、起亜・フンプスの市場参入に便宜を与える面の両面をみておく必要がある。

本稿は、こうした国民車の問題を、フンプス・起亜参入の背景としてのインドネシア自動車産業の現状から説明をはじめ、次に、インドネシアの自動車産業政策の発展史との関連で国民車計画の歴史的 position を明らかにする。その上で、国民車計画の本質が韓国の起亜自動車とフンプス・グループの自動車市場参入に便宜を与えるものであることを示す。また、3年間で国産化率60%を達成できるかが大きな焦点になっているので、この点は別に詳しく考察する。さらに、インドネシア市場の個性との関連でティモールの成否についても論じたい。これは日系各社が構想するアジア・カーの成否とも関連する問題である。最後に、この政策はWTO協定違反という形で、特に日・イ間の国際問題になっているので、この点についても考察する。まず、インドネシア自動車産業の現状からみていこう。

---

2) TPN は、フンプス・グループの持株会社 P.T. フンプスの子会社ではなく、トミー・スハルト個人が出資して設立した会社である。しかし、本稿では、トミー・スハルトの事業全体をフンプス・グループと定義し、TPN の事業もフンプス・グループの事業として論じる。

## I. インドネシアの自動車産業の鳥瞰図

## — フンプス・起亜参入の背景 —

## (1) 成長率が高いが規模の小さい市場

## 1. 急速に成長するインドネシアの自動車市場

インドネシアの1995年の国内市場規模は38万台で史上最高を記録した。92年以後の市場の成長率は非常に高く、92年の17万台から95年の38万台へ2倍以上に増えている(図I-1)。92~95年の年平均成長率は74%である。95年にはジャカルタ(人口916万人)の1人あたりGDPが3,000ドルを超え、自動車市場の急成長が期待されている。また、JABOTABEK(ジャカルタとその周辺のボゴール、タンゲラン、ブカシの総称)の人口は95年に2,187万人に達し、この地域全体の1人あたりGDPも数年以内に3,000ドルを超える見通しである。マレーシアが人口1,900万人、1人あたりGDP 3,000ドルだから、ジャカルタ周辺だけでマレーシアに匹敵する市場が形成されつつある。さらに総人口は1億9千万人と市場の奥は深い。GAIKINDO(Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会)の予測では、2000年の市場規模は55万台となる見通しである(表I-1)。この面からみると、インドネシアの自動車産業の将来は明るいようにも見える。こうした状況を背景に、フンプス・グループと起亜自動車がインドネシア市場参入を決意したのである。

表 I - 1 自動車販売台数予測  
1994~2000年

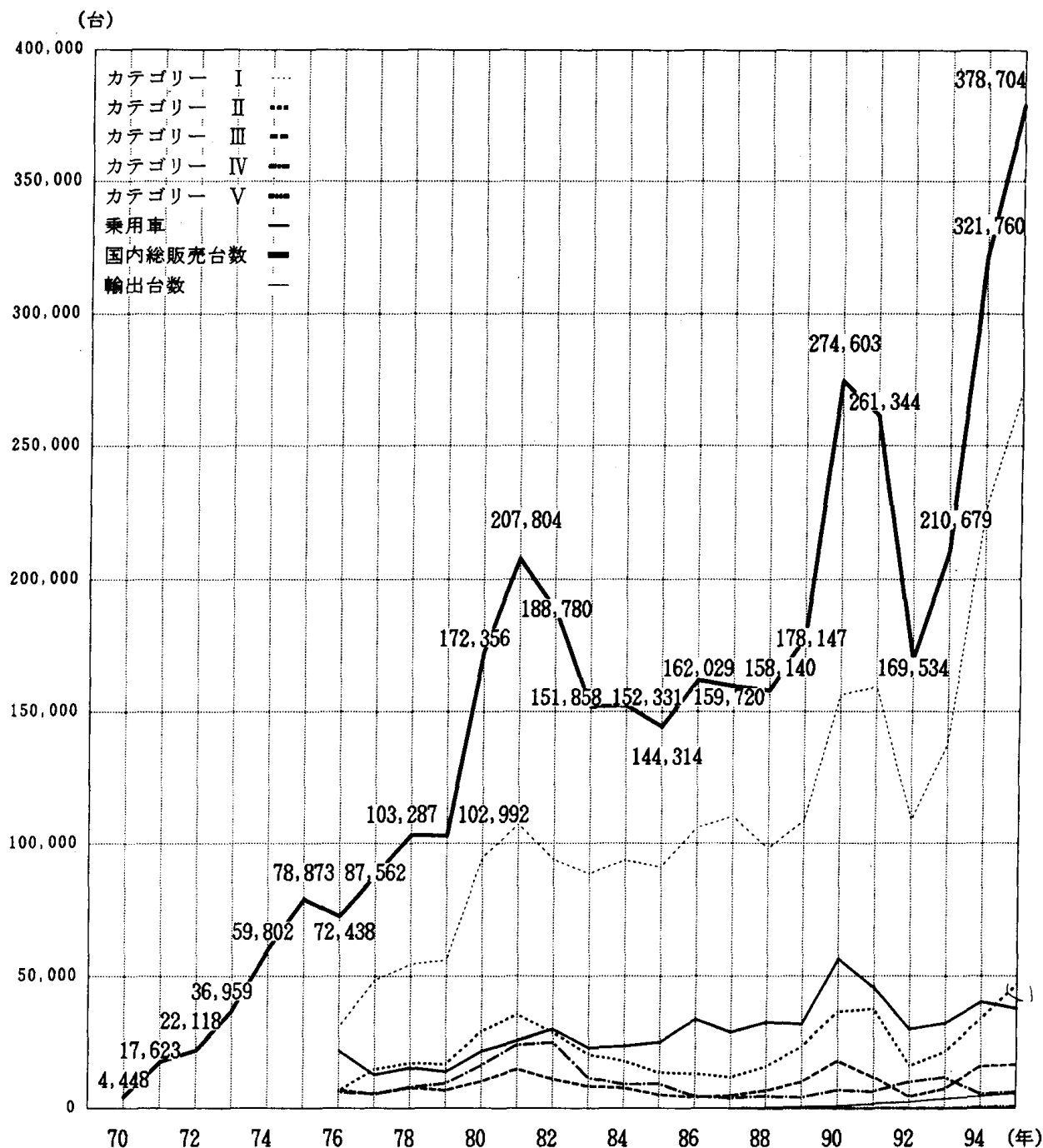
タイプ	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
商用車	240,000	275,000	320,000	365,000	400,000	435,000	470,000
乗用車	50,000	55,000	60,000	65,000	70,000	75,000	80,000
総 計	290,000	330,000	380,000	430,000	470,000	510,000	550,000

(注1) 数字はGAIKINDOが1993年に作成した予測値。販売実績は1994年、1995年ともに予測を上回った。

(注2) 自動車のタイプは商工業省の分類による。

(出所) GAIKINDO 資料

図 I - 1 自動車販売台数の推移 (1970~1995年)



(注1) 1970~75年は生産台数(商工業省資料), 76年以後は販売台数(GAIKINDO資料)。

(注2) 輸出は1988年開始。国内総販売台数, カテゴリー別販売台数に輸出は含まない。

(出所) 商工業省資料, GAIKINDO資料。

ただし、市場の変動は非常に大きく、1981年に20万台を突破したあと8年間は低迷し、85年には14万台まで低落している。20万台を再び突破したのは90年で、一気に27万台に達したが、92年は17万台で80年の水準まで落ち込んでいる。96年も国民車ティモールの発売が9月と発表されたため、上半期の需要が落ち込んだ。今後も市場の発展過程に多少の紆余曲折が予測され、国民車の前途は楽観できない。

## 2. 38万台の市場に21ブランドが乱立

上述のように、1995年の国内市場規模38万台は史上最高である。しかし、日本の687万台と比べると18分の1である。アジアでは第2位の韓国(154万台)、第3位中国(140万台)、第4位タイ(57万台)、第5位台湾(55万台)に次いで第6位である。インドネシアの下にマレーシア(29万台)、フィリピン(13万台)が続く。日本を含むアジア市場全体が1,200万台だから、インドネシアはその30分の1を占めるに過ぎない。

しかも、この小さな市場に、21のブランドが参入しており、さらに96年には起亜とフォルクス・ワーゲン、97年には双竜の参入が予定されており、ブランド数は24ブランドにもなる。また、95年の乗用車市場の規模は3万8千台に過ぎず、そこに15ものブランドが参入している。小規模な市場に多数のブランドが乱立している状況である。

## 3. 商用車カテゴリーⅠが市場の7割を占める市場

インドネシア工業省(1995年12月より商工業省)は、自動車商用車と乗用車に区分し、さらに商用車を重量に応じて、カテゴリー(インドネシア語: Kategori, 英訳: Category)Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ, Ⅴに分類し、カテゴリーⅠの四輪駆動車をカテゴリーⅣとして別に分類している(1993年6月9日付工業大臣令115号)。

### カテゴリーⅠ

カテゴリーⅠはグロス・ビークル・ウェイト(車両重量+人員重量+積載貨

物重量) が5トン以下の車種である。トヨタ・キジャン, いすゞ・パンサー, ダイハツ・ゼブラ, スズキ・キャリー／フトラ, 三菱 T-120 など, インドネシアでの売れ筋車種がこのカテゴリーに含まれる。

カテゴリー I は, 政府の区分では商用車だが, リアボディーはピックアップトラックよりもミニバスが圧倒的に多く, ミニバスは乗合バスよりも個人用乗用車として使われているものが多い。すなわち, カテゴリー I 各車は, その多くが個人用乗用車として使われている。このため, カテゴリー I 各車は, 「商用車」ではなく, 「マルチパーパスカー」と呼ばれることも多い。

カテゴリー I が国内市場に占めるシェアは7割を超える(表 I-2)。インドネシアの自動車市場は, 完全なマルチパーパス車市場である。

#### カテゴリー II

カテゴリー II はグロス・ビークル・ウェイトが5トン超 10 トン以下の種類である。トヨタ・ダイナ, ダイハツ・デルタ, イスズ・エルフ, 三菱キャンターなどの中型トラックがこのカテゴリーに含まれる。カテゴリー III が国内市場に占めるシェアは1割強である。

#### カテゴリー III

カテゴリー III はグロス・ビークル・ウェイトが10トン超 24 トン以下の種類である。このカテゴリーは大型トラックや大型バスで, 三菱, ベンツ, 日野, 日産ディーゼルの4ブランドが参入している。カテゴリー III が国内市場に占めるシェアは4%強である。

#### カテゴリー IV

カテゴリー IV は, グロス・ビークル・ウェイトがカテゴリー I と同じ5トン以下で, 四輪駆動の車種である。トヨタ・ランドクルーザー, 三菱パジェロ, クライスラー・ジープ・チェロキーのような各ブランドの最高級車種と, ダイハツ・タフト, スズキ・ビターラのような若者向け車種が参入している。このカテゴリーの各車は, 商用目的(ピックアップトラックや乗合バス)に使われることはまずなく, 富裕層のステイタスシンボルとして, あるいは若者のシンボルとして使われている。しかし, カテゴリー IV が国内市場に占めるシェアは

表 I - 2 商用・乗用別の販売実績と生産実績  
(1995 年)

		国内販売台数 (台)	シェア 1 (%)	輸出台数 (台)	シェア 2 (%)	総販売台数 (台)	総生産台数 (台)
商用車	カテゴリー I	270,313	71.4	5,602	97.5	275,915	274,924
	カテゴリー II	46,826	12.4	35	0.6	46,861	48,020
	カテゴリー III	16,714	4.4	22	0.4	16,736	18,051
	カテゴリー IV	6,263	1.7	0	0.0	6,263	6,079
	カテゴリー V	753	0.2	0	0.0	753	628
	商用車計	340,869	90.0	5,659	98.5	346,528	347,702
乗用車		37,835	10.0	86	1.5	37,921	39,839
総 計		378,704	100.0	5,745	100.0	384,449	387,541

商用車カテゴリー I + IV のシェア

カテゴリー I + IV	276,576	73.0	5,602	0.6	282,178	281,003
--------------	---------	------	-------	-----	---------	---------

商用車カテゴリー I ・タイプ別シェア

タイプ	国内販売台数 (台)	シェア 1 (%)	輸出台数 (台)	シェア 2 (%)	総販売台数 (台)	総生産台数 (台)
ボンネット・タイプ	158,441	41.8	1,238	21.5	159,679	159,994
キャブ・オーバー・タイプ	111,689	29.5	4,364	76.0	116,053	114,772
中型トラック・タイプ	183	0.1	0	0.0	183	158
カテゴリー I 計	270,313	71.4	5,602	97.5	275,915	274,924

- (注 1) 商用車カテゴリー I    グロス・ビークル・ウェイト(gvw) 5トン以下    二輪駆動  
    II    グロス・ビークル・ウェイト(gvw) 5トン超, 10トン以下    二輪駆動  
    III    グロス・ビークル・ウェイト(gvw) 10トン超, 24トン以下    二輪駆動  
    IV    グロス・ビークル・ウェイト(gvw) 5トン以下    四輪駆動  
    V    グロス・ビークル・ウェイト(gvw) 24トン超    二輪駆動

グロス・ビークル・ウェイト = 車両重量 + 人員重量 + 積載貨物重量

(注 2) シェア 1 は, 国内市場全体 (商用車全カテゴリー + 乗用車) に占めるシェア。

シェア 2 は, 輸出全体に占めるシェア。

(出所) GAIKINDO 資料より作成。

低く、わずか1.7%である。

### カテゴリーV

カテゴリーVは、グロス・ビークル・ウェイトが24トン超の大型トラックである。95年は三菱、いすゞ、ベンツに販売実績があった。シェアは0.2%である。

### 乗用車

乗用車にはカテゴリーの区別はなく、カローラ、BMW、ベンツなどのワールド・セダンが一括して分類されている。個人乗用車として使える自動車でも、ピックアップトラックや乗合バスに転用可能なキジャン、パンサーなどは商用車に分類される。

乗用車市場が国内市場に占めるシェアは1割、台数で4万台弱しかない。しかも、この小さな市場に15のブランドが参入しており（表I-3）、個々の車種の販売台数は非常に少ない。乗用車市場シェア第1位のカローラでも7千台弱に過ぎない。平均して1ヶ月500台強のペースである。これでは、スケールメリットを期待できないため、積極的な設備投資はリスクが大きく、シェア拡大のための投資も慎重にならざるをえない。その結果、各ブランドのシェアも、多少の変動はあるものの、ほぼ一定しており、市場の細分化とシェアの固定化

表I-3 乗用車のブランド別シェア

ブランド	トヨタ	ホンダ	ベンツ	BMW	三菱	フォード	スズキ	現代
系列	アストラ	イモラ	ビマンタラ	アストラ	クラマ・ユダ	ビマンタラ	インドモービル	ビマンタラ
台	11,692	4,870	3,936	3,151	2,942	2,880	1,837	1,291
%	30.9	12.9	10.4	8.3	7.8	7.6	4.9	3.4

マツダ	日産	アジョー	ボルボ	GM/オペル	ダイハツ	大宇	統計
インドモービル	インドモービル	アストラ	インドモービル	ムルチュブアナ	アストラ	ワナンディ	—
1,107	960	751	716	659	542	501	37,835
2.9	2.5	2.0	1.9	1.7	1.4	1.3	100.0

（注1）市場シェアは小数点第2位を四捨五入した。

（注2）現代は1995年7月、大宇は同年9月の新規参入より、それぞれ6カ月分、4カ月分。

（出所）GAIKINDO 資料より作成。



が進んでいる。乗用車市場はシェア拡大や新規参入が難しい市場である。

実際に、インドネシア市場に参入して一気にシェアを拡大した例は、乗用車ではほとんど無い。95年に参入した現代エラントラが数少ない例外と言われるが、それでも月間販売台数 200 台程度で、スケール・メリットを出すにはほど遠い。

このため、フンプスと起亜自動車がインドネシア市場に新規参入し、国民車としてのシェアを確保するには、強力な保護措置を独占的に享受する必要があった。国民車計画がフンプス・起亜に大幅な優遇措置を独占的に享受させたのは、こうした状況を反映したものと考えられる。

#### 4. AFTA, AICO と輸出競争力

2003年1月1日には AFTA (Asean Free Trade Area) が完全実施される。これに向けて、アセアン各国は 1993 年から段階的に関税率の引き下げを行っている。アセアン 7 カ国の市場が一つにまとまれば、人口 4 億人の巨大市場が出現する。

また、その前段階として、1995 年 12 月のアセアン首脳会議で AICO (Asean Industrial Cooperation) スキームの骨子が承認され、1996 年 4 月 27 日の経済閣僚会議で最終調印された。これにより、AICO 製品に対して 0 ~ 5 % の域内特惠関税が適用されることになった。アセアン域内の自由化は確実に前進している。

インドネシアの賃金は、アセアンの中ではベトナムに次いで安く、自動車、部品の最終アッセンブルに適した環境である。他の環境が整えば、インドネシアの自動車、部品の輸出基地としてのポテンシャルは高い。自由化はインドネシアに有利に働く可能性もある。

しかし、1995 年の輸出実績はわずか 5,745 台、月平均約 500 台であった。マレーシアの国民車プロンの同年の輸出実績が 19,684 台であったから 1 / 4 である。インドネシアの自動車産業の輸出競争力は依然として低い。

こうした事情から、インドネシアは輸出競争力のある自動車産業の育成を迫

られている。この面からも国民車の開発が急がれたと考えられる。

## (2) 国籍別、ブランド別、企業グループ別市場シェア

### 1. インドネシアの自動車産業組織の鳥瞰図

図 I - 2 は、現地資本系列別、ブランド別に、生産系列を示したものである。この図に示されているように、インドネシアの自動車産業は、現地企業グループ別に各国のブランドがグループ化され、さらに一つのブランドが総代理店、自動車組立会社、エンジン会社、ボディープレス会社に分かれている。このうち、総代理店 (ATPM, Agen Tunggal Pemegang Merk) が、ブランド (Merk または Merek) の独占的保有者として、インドネシアにおいて各ブランドを代表する。また、製品の販売権と CKD 部品の輸入権をもっているため、販売計画と生産計画を立案するコントロール・タワーの役割を果たしている。近年は生産系列の統合化が進んでいるため、その程度に応じて、完全統合型 (トヨタ、スズキ)、組立分離型 (ダイハツ)、分散型 (いすゞ、日野、マツダ、三菱、本田、メルセデス・ベンツ他) に区別できる。

また、外資が出資している企業は全て現地側との合弁企業になっており、トヨタ、ダイハツ、いすゞ (エンジン会社)、日産は、日本側が過半数を割り、現地側がマジョリティーをもっている。さらに、トヨタ、ダイハツ、スズキ、メルセデス・ベンツ、GM 以外は、総代理店に外資が出資せず、インドネシア側が株式の 100% を所有している。組立会社についても、トヨタ、スズキ、日産 (96 年に合弁組立会社に移管)、フォルクス・ワーゲン (96 年に組立開始)、双竜 (97 年に組立開始)、メルセデス・ベンツ、GM、ティモール (97 年に組立開始) 以外は、外資が出資せず、インドネシア側が株式の 100% を所有している。エンジン会社、ボディープレス会社には、全て外資が出資している。こうした外資側出資の特徴から、インドネシアの自動車産業組織は、現地側完全出資型、現地マジョリティー型、外資マジョリティー型に区別できる。

完全統合型で現地マジョリティー型のトヨタ、スズキは、CKD 部品の輸入、コンポーネント生産、組み立て、製品の販売を一つの会社の中で統一的に管理

図 I - 2 資本・ブランド・生産  
(1995 年)

現地企業グループ	ブランド	ATPM	自動車組立会社
アストラ	① トヨタ (日)		Pantai Utama
	② ダイハツ (日)		
	③ いすゞ (日)	Pantja Motor 100 %	
	④ 日産ディーゼル (日)	United Imer Mortor (UIM)	Gaya Motor 100 %
	⑤ BMW (独)	Tjahja Sakti Motor	
	⑥ プジョー (仏)		
	⑦ ルノー (仏)	Multi France Motor	
インドモービル (サリム)	⑧ スズキ (日)		Indomobil Suzuki Int
	⑨ 日野 (日)	National Mortors Company (NMC) 100 %	National Assemblers (NA)
	⑩ マツダ (日)		
	⑪ 日産 (日)	Wahana Wirawan (WW) 100 %	Indoswedish Mortor Assembling Corporation (ISMAL) 100 %
	⑫ ボルボ (ス)	Central Sole Agency (CSA) 100 %	
	⑬ フォルクスワーゲン (独)	Garuda Mataram Co.	
	⑭ 双竜 (韓)	Indobuana Autoraya	
クラマ・ユダ	⑮ 三菱 (日)	Krama Yudha Tiga Berlian Motor (KTB) 100 %	Krama Yudha Kesma Motor (KK) Krama Yudha Ratu Motor (KRM) Trijaya Union (TRJ)
ビマンタラ	⑯ メルセデス・ベンツ (独)	Star Mortors Indonesia 53.4 % 独 46.6 %	German Motor Manufacturing 133
	⑰ 現代 (韓)	Citra Mobil Nasional 100 %	Tri Citra Karya
イモラ	⑱ ホンダ (日)	Prospect Motor 100 %	
ラジャワリ	⑲ フォード (米)	Indonesian Republic Motor Company (IRMC) 100 %	Gaya Motor 100 %
ムルチュ・ブアナ	⑳ GM/シボレー (米)	General Motors Buana Indonesia 40 % 米 60 %	
	㉑ GM/オペル (独)		
ハシム・ニン	㉒ クライスラー/ジープ (米)	Djakarta Motor	ISMAL 100 %
ワナンディ	㉓ 大宇 (韓)	Starsauto Dinamika	
ジャワ・モーター	㉔ ランドローバー (英)	Java Motors	
フンプス	㉕ ティモール・起亜 (イ) (韓)	Timor Putra National (TPN) 100 %	Indaunda Putra National Motor 170
	㉖ フィアット (伊)	Federal Mobil Mustika	Gaya Motor 100 %
ウダティンダ	㉗ ホールデン (豪)	Indaunda	Udatin
アルン	㉘ シトロエン (仏)		
	㉙ ベルリ (仏)	Alun	Alun Indah Assembler & Indu
DAF	㉚ DAF (蘭)	DAF Intramindo	

(注1) ブランド (Brand) はインドネシア語の Merk の英訳。ブランド名の下括弧内はブランドの国籍。  
(注2) ATPM, 自動車組立会社, エンジン会社, ボディープレス会社は全て P. T. (Perseroan Terbatas, 株式会社) である。  
(注3) 会社名の後ろの数字は国籍別出資比率。イはインドネシア, 日は日本, 米はアメリカ, 独はドイツ, 韓は韓国の資本。■は日本側出資。  
(注4) National Assemblers (NA) の最大株主 Trimline Development Inc. は英国籍だがサリム系であり, 他の株主も全てインドネシア資本のため。  
(注5) 日産とボルボの組み立ては, Ismac Nissan Manufacturing の操業開始 (1996 年) 後に同社に移管される予定。  
(注6) フォードの ATPM (IRMC) にはラジャワリ, ビマンタラ, ハシム・ニンの3グループが出資しているが, 出資比率の高いラジャワリ・グ。  
(出所) GAIKINDO 資料, 商工業省資料, CISI 500 Major Non-Financial Companies 1994/95, 各社資料より作成。

資本・ブランド・生産系列  
(1995 年)

自動車組立会社

エンジン会社

ボディプレス会社

Indomobil Nippon International (INI) 100% 1149%	
Gaya Motor 100%	Astra Daihatsu Motor (ADM) 100% 1125%
	Mitsubishi Isuzu Indonesia 100% 1147%
	Indo Pantia Press Industri (HPI) 80.36% 1140.61%
Indomobil Nippon International (INI) 100% 1149%	
ational Assemblers (NA) 100%	Daimler-Benz Indonesia Manufacturing (HIM) 100% 1160%
Indoswedish Mortor Assembling Corporation (ISMAL) 100%	Mitsubishi Isuzu Manufacturing (HIM) 100% 1170%
	Isuzu Nissari Manufacturing 100% 1147%
Yudha Kesma Motor (KKM) 100%	Mitsubishi Kesma Yudha Motor (MKM) 25.4% 1164.6%
Yudha Ratu Motor (KRM) 100%	
Union (TRJ) 100%	
Motor Manufacturing 133.3% 独 86.6%	Star Engine Indonesia
Tri Citra Karya	
	Honda Prospect Engine Manufacturing (HOPE) 100% 1170%
	Daimler-Benz Inc. 100% 1160%
Gaya Motor 100%	
% 米 60%	
ISMAL 100%	
Putra National Motor 170% 韓 30%	
Gaya Motor 100%	
Udatin	
un Indah Assembler & Industry	

である。  
資本。■は日本側出資、ゴシックは日本以外の外資側出資の会社。  
全てインドネシア資本のため、100%と表示した。

資比率の高いラジャワリ・グループに分類した。

でき、効率的な経営ができる。また、インドネシア側がマジョリティーをもち、社長もインドネシア人であるため、トヨタ、スズキという日本ブランドを掲げた車でありながら、現地会社の「国産車」という体裁も持つ。しかし、完全統合型で、マイノリティーとはいえ外資側が出資しており、現地側完全出資型の会社を生産系列の中に持たないため、現地側完全出資会社にのみ「国民車」を生産するパイオニア資格を付与する国民車計画では、パイオニア資格をとれない。

組立会社分離型で現地マジョリティー型のダイハツは、日本側が25%しか出資していないアストラ・ダイハツ・モーターがコンポーネントを生産し、インドネシア側が100%出資しているガヤ・モーターが組み立てを行っている。この意味では、ダイハツ車は国産コンポーネントを使った「国産車」である。もし仮に、ガヤ・モーターがパイオニア資格をとれば、ダイハツ車も国民車条件の一つを充たすことができる。

分散型で、エンジン、ボディープレス会社を設立しているのは、いすゞ、日野、マツダ、三菱、本田、メルセデス・ベンツである。これらのエンジン、ボディープレス会社は、すべて外資マジョリティーである。しかし、メルセデス・ベンツ以外は、総代理店に外資側が出資しておらず、現地側完全出資の総代理店がコントロール・タワーの役割を果たしている。外資側は、エンジン、ボディープレス会社を拠点にしているが、現地側の立案した販売・生産計画に従わねばならない。さらに、組立会社もメルセデス・ベンツを除いて現地側完全出資になっており、ブランドだけは日本だが、インドネシアの自動車会社がつくった「国産車」という色彩が濃い。このように、総代理店と組立会社が現地完全出資になっているため、いずれかがパイオニア資格をとれば、国民車条件の一つを充たすことができる。

ティモールは、インドネシア・オリジナル・ブランドであるため、総代理店の機能のうち、起亜ブランドの代理者としての機能は必要ない。したがって、ティモール・プトラ・ナショナルは、生産計画、販売計画の作成などのコントロール機能だけを担っている。ティモール・プトラ・ナショナルが国内資本

100%，組立会社が起亜との合併で、ティモール・プトラ・ナショナルがパイオニア・ステイタスを取得している。

## 2. 日本車市場への韓国車の参入 ― 国籍別市場シェア ―

表 I - 4 にみられるように、インドネシア市場は、7 か国のブランドが参入しているが、日本ブランドが 95% を占めており、実質的に日本車市場となっ

表 I - 4 国籍別国内市場シェア  
(1995 年)

上段：販売台数 (台)

下段：市場シェア (%)

	Kat. I	Kat. II	Kat. III	Kat. IV	Kat. V	商用車計	乗用車	総 計	I IV乗計	II III V計
① 日 本	270,264	45,891	14,175	4,798	750	335,878	23,950	359,828	299,012	60,816
	100.0	98.0	84.8	76.6	99.6	98.5	63.3	95.0	95.1	94.6
② ド イ ツ	0	935	2,539	109	3	3,586	7,087	10,673	7,196	3,477
	0.0	2.0	15.2	1.7	0.4	1.1	18.7	2.8	2.3	5.4
③ 米 国	49	0	0	1,312	0	1,361	3,539	4,900	4,900	0
	0.0	0.0	0.0	20.9	0.0	0.4	9.4	1.3	1.6	0.0
④ 韓 国	0	0	0	0	0	0	1,792	1,792	1,792	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.7	0.5	0.6	0.0
⑤ スウェーデン	0	0	0	0	0	0	716	716	716	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	0.2	0.2	0.0
⑥ イタリア	0	0	0	0	0	0	751	751	751	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.2	0.2	0.0
⑦ 英 国	0	0	0	44	0	44	0	44	44	0
	0.0	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
総 計	270,313	46,826	16,714	6,263	753	340,869	37,835	378,704	314,411	64,293
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注1) Kat. は Kategori (インドネシア語。英語は Category) の略。

(注2) I IV乗計は、商用車 Kat. I, IV, 乗用車の合計。主に乗用目的に使用される部分。

II III V計は、商用車 Kat. II, III, Vの合計。トラック、バスなど。

(注3) オペルはドイツ国籍だが、オペルの ATPM (P. T. General Motors Buana Indonesia) には米国籍の General Motors Corp. が出資しているため、米国籍に分類した。

(注4) シェアは小数点第2位で四捨五入した。

(出所) GAIKINDO 資料より作成。

ている。2位のドイツが2.8%, 3位の米国車が1.3%と、日本以外のシェアは極めて小さい。日本の自動車メーカーは、富士重工業(株)以外の9社が参入しており、この9社でインドネシア市場を分け合う形になっている。

日本車のシェアをカテゴリー別にみると、インドネシア市場全体の7割を占めるカテゴリーⅠの市場を、ほぼ完全に独占している。中型トラックのカテゴリーⅡ市場でも98%, 大型バス、トラックのカテゴリーⅢ市場でも85%を占める。しかし、四輪駆動RV車のカテゴリーⅣでは、米国車が2割を占め、日本車は7割台に落ちる。さらに乗用車市場では、ベンツ、BMWへの需要が高く、ドイツ車のシェアが2割弱に達し、英国以外のすべての国のブランドが参入していることもあって、日本車のシェアは6割台前半にまで下がっている。とはいえ、乗用車市場の規模が全体の1割に過ぎないため、全体への影響は小さい。

こうした日本車市場に、1995年から韓国車の参入が続いている。95年7月に現代自動車(韓国市場でのシェア第1位)が販売を開始し、9月には大宇自動車(同3位)も販売を開始した。起亜自動車(同2位、96年9月販売開始予定)は、これに続く韓国車3番目の上陸である。97年には双竜自動車(起亜系亜細亜自動車に次いで同5位)の参入も予定されており、韓国の4大グループすべてがインドネシア市場に参入する。インドネシアの自動車市場は韓国車の上陸ブームの様相を呈している。起亜自動車の参入は、こうした韓国自動車メーカーの上陸ブームの一環である。

現代、大宇は乗用車で上陸し、起亜も当面は乗用車市場に参入する。しかし、乗用車市場は規模が小さい上に、ベンツ、BMWと日本車がシェアを握っている。ベンツ、BMW、日本車は、世界市場で高い競争力をもつワールド・カーであり、韓国車が品質で競争するのは難しい。また、ベンツ、BMW、日本車は、1970年代に現地法人を設立して以来、20年以上にわたって、あらゆる面での整備を進めてきており、保守・点検の体制も充実している。新規参入の韓国車はこの面でも不利である。したがって、韓国車は価格の安さで勝負するしかない。国民車構想で、大幅な税制上の優遇措置が付与された背景には、こう

表 I-5 ブランド別国内市場シェア  
(ATPM が設立されているブランド・1995 年)

ブランド		グループ	Kat. I	Kat. II	Kat. III	Kat. IV	Kat. V	商用車計	乗用車	総 計
①	トヨタ	日本	76,490	6,970	0	1,555	0	85,015	11,692	96,707
			28.3	14.9	0.0	24.8	0.0	24.9	30.9	25.5
②	三菱	日本	33,656	29,405	7,137	475	90	70,763	2,942	73,705
			12.5	62.8	42.7	7.6	12.0	20.8	7.8	19.5
③	スズキ	日本	68,061	0	0	242	0	68,303	1,837	70,140
			25.2	0.0	0.0	3.9	0.0	20.0	4.9	18.5
④	ダイハツ	日本	54,060	2,615	0	2,526	0	59,201	542	59,743
			20.0	5.6	0.0	40.3	0.0	17.4	1.4	15.8
⑤	いすゞ	日本	35,405	6,901	0	0	660	42,966	0	42,966
			13.1	14.7	0.0	0.0	87.6	12.6	0.0	11.3
⑥	ベンツ	ドイツ	0	935	2,539	109	3	3,586	3,936	7,522
			0.0	2.0	15.2	1.7	0.4	1.1	10.4	2.0
⑦	本田	日本	0	0	0	0	0	0	4,870	4,870
			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.9	1.3
⑧	日野	日本	0	0	3,522	0	0	3,522	0	3,522
			0.0	0.0	21.1	0.0	0.0	1.0	0.0	0.9

上段：販売台数 (台)  
下段：市場シェア (%)



⑨	日産 ディーゼル	日本	アストラ	政府系 + 華人系	0	0	3,516	0	0	3,516	0	3,516
					0.0	0.0	21.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.9
⑩	BMW	ドイツ	アストラ	政府系 + 華人系	0	0	0	0	0	0	3,151	3,151
					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3	0.8
⑪	マツダ	日本	インドモービル (サリム)	華人系	1,800	0	0	0	0	1,800	1,107	2,907
					0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	2.9	0.8
⑫	フォード	米国	ラジャワリ	華人系	0	0	0	0	0	0	2,880	2,880
					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.6	0.8
⑬	日産	日本	インドモービル (サリム)	華人系	792	0	0	0	0	792	960	1,752
					0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	2.5	0.5
⑭	現代	韓国	ビマンタラ	プリブミ系 スハルトの 次男	0	0	0	0	0	0	1,291	1,291
					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.4	0.3
⑮	クライス ラー/ ジープ	米国	ハシム・ニン	プリブミ系	0	0	0	792	0	792	0	792
					0.0	0.0	0.0	12.6	0.0	0.2	0.0	0.2
⑯	プジョー	イタリア	アストラ	政府系 + 華人系	0	0	0	0	0	0	751	751
					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.2
⑰	ボルボ	スウェーデン	インドモービル (サリム)	華人系	0	0	0	0	0	0	716	716
					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	0.2
⑱	GM/ オペル	米国/ ドイツ	ムルチュ・ブアナ	プリブミ系 スハルトの 異父弟	0	0	0	0	0	0	659	659
					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.7	0.2



②⑧	フォルクス ・ワーゲン	ド イ ツ	インドモーター (サリム)	華人系	0	0	0	0	0	0	0	0	0
					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
②⑨	双 竜	韓 国	インドモーター (サリム)	華人系	0	0	0	0	0	0	0	0	0
					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
③①	ル ノ ー	フランス	アストラ	政府系 + 華人系	0	0	0	0	0	0	0	0	0
					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
③①	ケンワース	米 国	ワナンディ	華人系	0	0	0	0	0	0	0	0	0
					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
③②	マ ッ ク	米 国	ワナンディ	華人系	0	0	0	0	0	0	0	0	0
					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
③③	スカニア	スウェーデン	ワナンディ	華人系	0	0	0	0	0	0	0	0	0
					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
総 計					270,313	46,826	16,714	6,263	753	340,869	37,835	378,704	
					100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注1) シェアは、小数点第2位で四捨五入した。

(注2) 販売実績のあるブランド (①～②①) は国内販売総計のシェア順に配列。

(注3) 販売実績のないブランド (②②～③③) のうち、1995年 GAIKINDO 販売統計に掲載されているもの (②②～②⑤) は国籍およびブランドのアルファベット順に配列した。掲載されていないもの (②⑦～③③) は、1. 1996年に新規参入予定のもの (②⑦), 2. 1996年に販売再開予定のもの (②⑧), 3. 1997年に新規参入予定のもの (②⑨), 4. 販売再開未定のもの (③①), 5. カテゴリーVの特殊車両 (③①～③③) の順に配列した。

(注4) 現代は1995年7月、大宇は同年9月の新規参入より、それぞれ6カ月分、4カ月分。

(注5) Kat. は Kategori (インドネシア語。英語は Category) の略。

(出所) GAIKINDO 資料, 商工業省資料より作成。

した事情もあるとみられる。

なお、ティモールの場合、「起亜」というブランドはインドネシアに登場せず、「ティモール」がブランド名になる。したがって、形式的にはティモールの国籍はインドネシアであり、インドネシアが7番目の国としてインドネシア市場に参入する。

### 3. ブランド別市場シェア

インドネシア市場でのシェア第1位のブランドは、トヨタである（表I-5）。国内販売台数 96,707 台は、市場シェア 25.5%である。トヨタは、インドネシア最大の販売実績を誇るマルチパーパス車キジャン（旧型 1,486cc, 新型 1,800cc, 76,490 台）、乗用車部門トップのカローラ（6,941 台）などをライン・アップし、トップを独走している。第2位は三菱で、73,705 台、シェア 19.5%である。中型トラックが分類されるカテゴリーⅡ市場で 62.8%, 大型トラック、バスの分類されるカテゴリーⅢ市場で 42.7%と高いシェアを誇る。第3位はスズキで 70,140 台、シェア 18.5%である。キャブ・オーバー型の小型商用車キャリア（1,000cc, 29,251 台）、フトラ（1,300cc, 16,577 台）のシェアが大きい。第4位はダイハツで 59,743 台、シェア 15.8%である。キャブ・オーバー型の小型商用車ゼブラ（1,296cc, 32,205 台）、若者向けマルチパーパス車フェローザ（1,589cc, 18,685 台）のシェアが大きい。また、四輪駆動マルチパーパス車が分類されるカテゴリーⅣ市場では、タフト（2,765cc, 2,526 台）が 40.3%のシェアでトップである。第5位はいすゞで、42,966 台、シェア 11.3%である。1991年に投入したパンサー（2,238cc）が大ヒットし、マルチパーパス車市場でのシェアを、0%から10%台まで一気に拡大した。95年のパンサーの販売台数は、35,222 台であった。

販売台数が1万台を超えるブランドは、以上5ブランドであり、すべて日本のブランドである。この日本のブランド五つだけで、国内販売台数 343,261 台に達し、90.6%のシェアを占める。6位以下は14位までが数千台、15位以下は数百台、最下位のランドローバーは44台である。95年に販売実績のあった

ブランド数は21であった。その中にインドネシア・オリジナル・ブランドは存在しない。

インドネシア市場全体で最大のシェア(20.2%)を誇るキジャンは、トヨタ・ブランドである。第2位のパンサー(9.2%)は、いすゞ・ブランドであり、第3位のゼブラ(8.5%)はダイハツ・ブランドである。日本ブランド全体のシェアは95%に達する。このように、インドネシアの街を走っている自動車は、大部分が日本のブランドを付けており、インドネシア・ブランドの車は存在しない。マレーシアで、国民車プロトンのシェアが7割前後を占めているのと対照的である。前節でみたように、生産系列のインドネシア化は進んでいるが、ブランドがインドネシア・オリジナルでないために、すべて外国製、さらにほとんどが日本製のようにみえる。

しかし、シェア第1位のトヨタ・キジャン、第2位のいすゞ・パンサーはインドネシア専用設計であり、インドネシアでのみ生産されている。95年発売のダイハツ・エスパスもインドネシア専用設計で、インドネシアでのみ生産されている。したがって、キジャン、パンサー、エスパスは、実態的にはインドネシアの国民車としての性格を持っている。ただ、ブランドが日本ブランドで、インドネシア・ブランドでないために、国民車には見えないのである。

こうした背景があって、国民車計画は、国民車の第1の条件として「インドネシア・オリジナル・ブランドの使用」を求めた。そして、ティモールがインドネシア初のインドネシア・オリジナル・ブランドとなった。

なお、95年に上陸した韓国車の販売実績をみると、現代が7月販売開始後6ヶ月の実績で1,291台、月200台のペースで、シェア0.3%であった。大宇は9月販売開始後4ヶ月の実績で501台、月100台のペースでシェア0.1%という結果に終わった。この結果からみると、乗用車市場への新規参入でシェアを一気に拡大することの難しさがわかる。こうした韓国車の苦戦も、国民車計画の大幅な税制上の優遇措置の背景になっていると考えられる。

#### 4. 企業グループ別市場シェア — エスニシティーと国民車 —

インドネシアの自動車市場に参入している企業グループは、同国第1位のサリム、第2位のアストラをはじめ合計14の企業グループ・企業が参入している（表I-6）。このうち、95年に販売実績があったのは10グループ・企業で、フンプスは新規参入準備中、ウダティンダは再参入準備中、P.T. アルンとP.T. DAFは休眠中である。なお、サリムはインドモービルというサブ・グループを形成して自動車市場に参入している。

インドネシアの企業グループは、華人系とプリブミ系に大別できる。華人は中国大陆から渡ってきた人々とその子孫であり、プリブミはインドネシア土着のマレー系インドネシア人である。自動車市場では、アストラ<sup>3)</sup>、インドモービル、イモラ、ラジャワリ、ワナンディの5グループが華人系である。華人系の国内販売台数は294,122台、市場シェア77.7%である<sup>4)</sup>。また、プリブミ系は、クラマ・ユダ、ビマンタラ、ムルチュ・ブアナ、ハシム・ニン、フンプス、ウダティンダの6グループである。プリブミ系の国内販売台数は84,538台、市場シェア22.3%である<sup>5)</sup>。その他の3企業のエスニシティーは不明だが、2社は販売実績がなく、1社は販売実績44台で全体の傾向に影響はない。イン

3) アストラ・グループは、1993年まで華人のウィリアム・スリアジャヤ William Soeryadjaya（華人名 Tjika Kian Liong）が総帥で、華人系グループとしての性格は明瞭であった。しかし、92年に長男のエドワード・スリアジャヤが経営するスンマ銀行が経営危機に陥り、93年にウィリアムと一族は所有するアストラ・インターナショナルの株式を売却し、グループから撤退した。

現在の株主は、政府系金融機関、バリト・パシフィック・グループ（総帥プラヨゴ・パンゲスツ Prajogo Pangesutu, 華人）、サリム・グループ（華人系）、トヨタ自動車などで、筆頭株主は華人系のバリト・パシフィック・グループ、会長はプリブミ（元プルタミナ総裁、前駐米大使）、副会長は華人（プラヨゴ・パンゲスツ）とプリブミ（政府系銀行社長）の2名、社長は華人で、政府と華人の双方が影響力を持っている。

しかし、筆頭株主が華人であり、また政府系金融機関よりも華人グループの方が持株比率が高い。さらに、もともと所有と経営が分離していたため、ウィリアム一族の撤退後もウィリアム時代の華人経営陣が残り、日常的な経営を行っている。したがって、アストラは所有と経営の両面で華人系グループとしての性格を残しており、本稿では華人系に分類した。

4) 華人系の中ではアストラ、インドモービルのシェアが高く、華人系の中で97%を占める。国内市場全体に占めるシェアもこの2グループで75.5%に達する。したがって、インドネシア市場の華人支配は、実質的にはアストラとインドモービルの2大企業グループの支配である。

5) プリブミ系の中では、クラマ・ユダのシェアが高く、プリブミ系の中で87%、国内市場の19.5%を占める。

表 I - 6 企業グループ別国内市場シェア  
(1995 年)

上段：販売台数 (台)

下段：市場シェア (%)

企業グループ		Kat. I	Kat. II	Kat. III	Kat. IV	Kat. V	商用車計	乗用車	総 計	
①	アストラ・グループ	政府系 ＋ 華人系	165,772	16,669	3,516	4,081	660	190,698	16,136	206,834
			61.3	35.6	21.0	65.2	87.6	55.9	42.6	54.6
②	インドモービル・グループ (サリム・グループ)	華人系	70,653	0	3,522	242	0	74,417	4,620	79,037
			26.1	0.0	21.1	3.9	0.0	21.8	12.2	20.9
③	クラマ・ユダ・グループ	プリブミ系	33,656	29,405	7,137	475	90	70,763	2,942	73,705
			12.5	62.8	42.7	7.6	12.0	20.8	7.8	19.5
④	ビマンタラ・グループ	プリブミ系 スハルトの 次男		935	2,539	109	3	3,586	5,227	8,813
				2.0	15.2	1.7	0.4	1.1	13.8	2.3
⑤	イモラ・グループ	華人系	0	0	0	0	0	0	4,870	4,870
			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.9	1.3
⑥	ラジャワリ・グループ	華人系	0	0	0	0	0	0	2,880	2,880
			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.6	0.8
⑦	ムルチュ・ブアナ・グループ	プリブミ系 スハルトの 異父弟	49	0	0	520	0	569	659	1,228
			0.0	0.0	0.0	8.3	0.0	0.2	1.7	0.3
⑧	ハシム・ニン・グループ	プリブミ系	0	0	0	792	0	792	0	792
			0.0	0.0	0.0	12.6	0.0	0.2	0.0	0.2
⑨	ワナンディ・グループ	華人系	0	0	0	0	0	0	501	501
			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3	0.1
⑩	P. T. ジャワ・モーター	N. A.	0	0	0	44	0	44	0	44
			0.0	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0
⑪	フンプス・グループ	プリブミ系 スハルトの 3 男	0	0	0	0	0	0	0	0
			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
⑫	ウダティンダ・グループ	プリブミ系	0	0	0	0	0	0	0	0
			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
⑬	P. T. アルン	N. A.	0	0	0	0	0	0	0	0
			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
⑭	P. T. DAF	N. A.	0	0	0	0	0	0	0	0
			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
総 計			270,313	46,826	16,714	6,263	753	340,869	37,835	378,704
			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) シェアは小数点第 2 位で四捨五入した。

(出所) GAIKINDO 資料, 商工業省資料, CIC 資料より作成。

ドネシア市場は華人系が8割弱を占める華人市場である。

ところで、華人もプリブミとともにインドネシア国籍を有する人(Warga Negara Indonesia, WNI)であり、インドネシア政府は国民をエスニシティーに分類していない。したがって、表向きは、華人系企業グループとプリブミ系企業グループの対抗は、存在しないことになっている。しかし、インドネシア人は自らをプリブミと非プリブミに区別している。そして、人口の3%程度を占めるに過ぎない華人がインドネシア経済を牛耳っていることに対する不満は根深い。ここにも、インドネシアで国民車を開発することの難しさがある。自動車のような国民に身近な耐久消費財の分野で、アストラやサリムのような華人系企業グループに大幅な優遇措置を付与すると非常に目立つ。しかも、華人系企業グループの開発した車を「国民車」とするのは、国民感情になじまない。かえって、反発を招く恐れもある。また、クラマ・ユダはプリブミだが、三菱との提携が20年以上に及び、日本ブランドとしてのイメージが定着している。これを、国民車とするのも、国民感情になじみにくい。

これらに対してティモールは、フンプス・グループがプリブミ系であることに加え、起亜は全くの新規参入であるため、最初からティモール・ブランドで参入すれば、「プリブミのティモール」というイメージで、そのかぎりではこれを国民車にしても国民感情になじみやすい。しかし、フンプス・グループはたんにプリブミというだけではない。大統領の3男のグループでもある。そしてティモールは「プリブミのティモール」というより、「トミー・スハルトのティモール」と国民に受け止められ、表面には出てこないが、国民感情の深いところで反発を呼んでいる。国民車計画は、大統領ファミリーの中では後発のフンプスに特権的な保護を与え、自動車産業への参入を促進する政策である。そこで、ここでは、大統領ファミリーの中でのトミー・スハルト、フンプス・グループの位置をみておこう。

### (3) 大統領ファミリーとトミー・スハルト

まず、大統領ファミリーとビジネスの関係を鳥瞰し、次にファミリー企業と



自動車ビジネスについて考察する。

### 1. 大統領ファミリーと企業活動

図 I - 3 は、スハルト大統領の家系と企業グループの関係を示したものである。スハルト大統領は、1921 年中部ジャワのジョクジャカルタに生まれた。幼い頃に両親が離婚したため、叔母（父親の妹）に預けられた。この叔母の息子がスッドウィカトモノで、スハルトの従弟にあたる。スッドウィカトモノはサリム・グループの草創期より同グループの総帥スドノ・サリム Soedono Salim（華人名 Liem Sioe Liong, 林紹良, 通称リム）のパートナーである。また、スハルトの母は再婚し、スハルトの義父との間にできた子供に、異父弟プロボステジョがいる。プロボステジョはムルチュ・ブアナ・グループの総帥である。スハルトの妻はシティ・ハルティナ・スハルト（通称ティン）で、1923 年中部ジャワに生まれ、1996 年 4 月 28 日、狭心症のため 72 才で亡くなった。

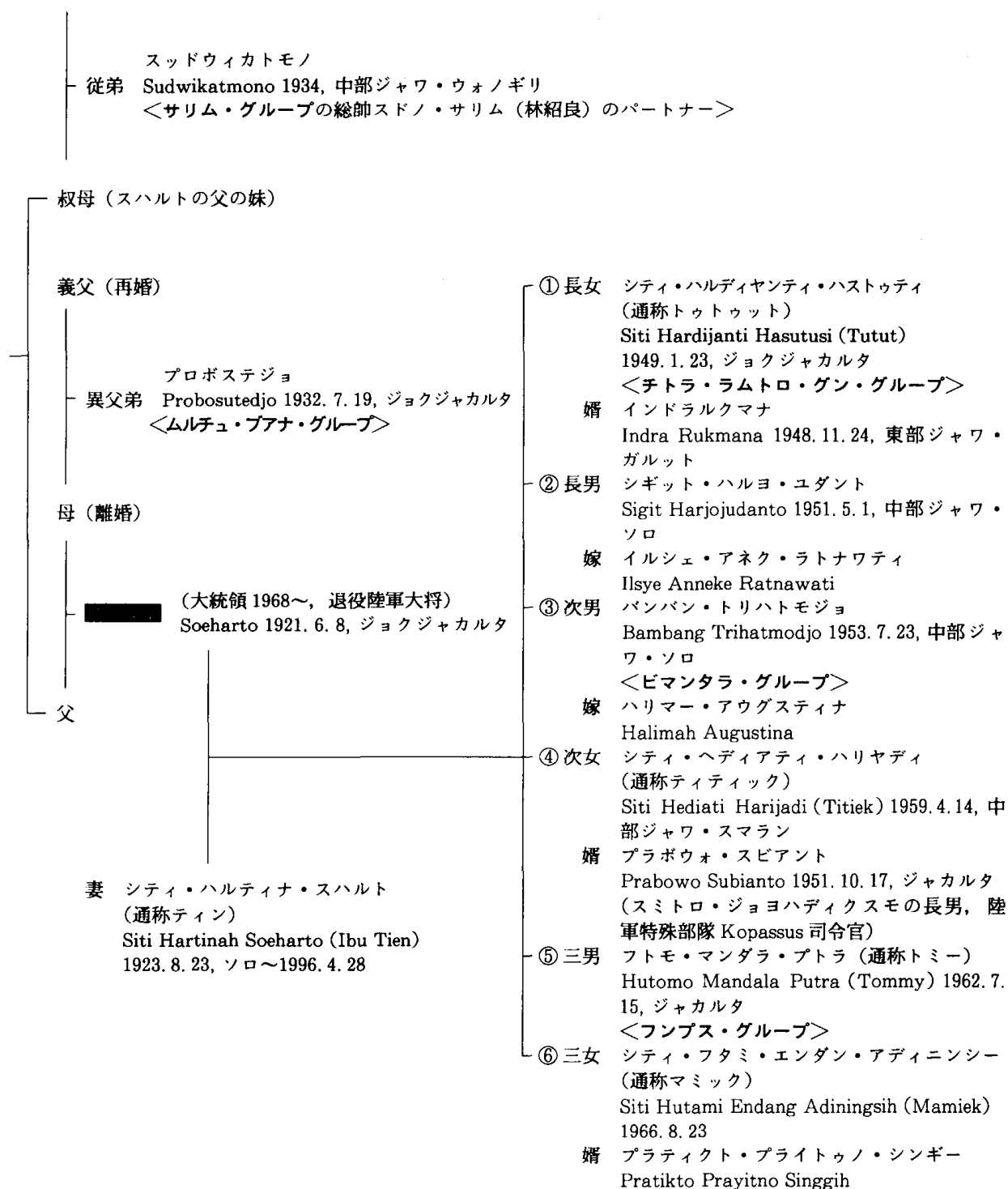
#### トゥトゥット

スハルトとティンは 6 人の子供を設けた。長女はシティ・ハルディヤンティ・ハストゥティ（通称トゥトゥット）で、チトラ・ラムトロ・グン・グループ Citra Lamtro Gung Group の最大株主である。同グループの統轄会社チトラ・ラムトロ・グン・プルサダ（略称 CLGP）は、1983 年に貿易会社として設立された。CLGP には夫インドラ・ルクマナ、妹シティ・ヘディアティ・ハリヤディ（スハルトの次女）、シティ・フタミ・エンダン・アディニンシー（スハルトの 3 女）も出資している。チトラ・ラムトロ・グン・グループは、コーヒー、胡椒、バニラなどの農産物輸出、高速道路の建設と管理に大きな利権を持っている。

#### シギット

長男シギット・ハルヨ・ユダントは、フンプス・グループの持株会社 P. T. フンプスの 40% の株式を所有し、また同社コミサリス会（社内で取締役を監督する機関）会長を務めている。フンプスはフトモ・マンダラ・プトラに代表されるが、シギットも同グループの利益を享受している。また、シギットは、

図 I - 3 スハルト大統領の家系と企業グループ



(注1) 家系図はスハルトを中心に関係を示した。

(注2) 各人の2行目は、名前のインドネシア語表記, 生年月日, 出生地, ~没年月日の順。

(注3) <太字>は企業グループ。

(出所) CISI A Study on 400 Prominent Indonesian Businessmen 1993/1994 などより作成。

は、ヌサンバ・グループ Nusamba Group でナンバー 2 の地位を占めている。ヌサンバ・グループは大統領系 3 基金とボブ・ハッサン Bob Hassan が出資したヌサンバを持株会社とするグループで、バンク・ウムウム・ナショナル (銀行)、インターナショナル・ティンバー・コーポレーション・オブ・インドネシア (林業)、テーヌサンバ・インダー (茶農園) などを傘下に収めている。

### バンバン

次男バンバン・トリハトモジョは、ビマンタラ・グループ Bimantara Group の総帥である。ビマンタラ・グループの持株会社ビマンタラ・チトラは、1981 年に、彼の中学、高校時代の同級生モハマッド・タフリル・サピー Mohammad Tachril Sapi'ie, ロザノ・バラック Rosano Barrack, 義兄のインドラ・ルクマナによって、小さな貿易会社として設立された。その後ピーター・フランス・ゴンタ Peter Frans Gontha が加わり、この 5 人がビマンタラ・チトラの株主になっている。ビマタラ・グループは、電話交換機生産 (エレクトリンド・ヌサントラ社)、森林事業 (インターナショナル・ティンバー・コーポレーション・インドネシア社)、プラザ・インドネシアの開発 (プラザ・インドネシア・リアルティー社)、民間テレビ放送事業への参入 (RCTI 社, SCTV 社)、ポリプロピレン生産 (トリポリタ社) と次々に事業を拡大していき、大統領ファミリーの中で最大の企業グループを形成している。

### ティティック

次女シティ・ヘディアティ・ハリヤディ (通称ティティック) は、独自の企業グループを形成していないが、CLGP に出資している。夫のプラボウオ・スビアントは、インドネシアを代表する経済学者スミトロ・ジョヨハディクスモ Sumitro Joyohadikusumo の長男で、陸軍特殊部隊 Kopassus 司令官を務めている。このポストは陸軍内の出世コースで、プラボウオは次期大統領の有力候補といわれている。

### トミー

3 男が、フトモ・マンダラ・プトラ (通称トミー) で、フンプス・グループの総帥である。Humpuss の名は、彼の名前 Hutomo Mandala Putra からとっ

たものである。グループの統轄会社フンプスは、1984年設立で、当初はグライダーの組み立てを行っていた。1986年からのプルタミナの生産する高純度テレフタル酸（ポリエステル原料）の配給業務に進出し、さらに大豆粉、食用大豆油生産（サルピンド・ソイビーン・インダストリー社）、原油、LNGの海上輸送（フンプス・シー・トランスポート社）、定期航空、空港地上サービス（スンパティ・エアー社）へと事業を拡大していった。

フンプスがビジネスへ参入した時期は80年代中盤で、ビマンタラやチトラ・ラムトロ・グンより若干遅れている。また、トミーが1962年生まれで、トゥット（1949年生まれ）やバンバン（1953年生まれ）より10歳前後若く、80年代はまだ20代であったため、その後の事業拡大も遅れた。フンプスは大統領ファミリーのビジネスでは「後発」であり、スハルトの高齢化もあって、事業の拡大を急いでいるとみられる。

### マミック

3女のシティ・フタミ・エンダン・アディニンシー（マミック）は1966年生まれで、年令が若いこともあって、独自の企業グループを形成していない。しかし、CLGPには出資している。

## 2. 大統領ファミリーの自動車事業

大統領ファミリーで自動車事業に関連があるのは、スッドウィカトモノ、プロボステジョ、バンバン、トミーである。

### スッドウィカトモノとインドモービル

スッドウィカトモノは、サリム・グループの総帥スドノ・サリムのパートナーである。サリム・グループは自動車事業にサブ・グループとしてインドモービル・グループを形成している。インドモービル・グループはアストラ・グループに次ぐインドネシア第2の自動車グループで、スズキ、日野、マツダ、日産、ボルボ、フォルクス・ワーゲン、双竜の総代理権をもっている。1995年のグループ別シェアは21%である。しかし、インドモービル・グループの経営はスブロント・ララス Soebronto Laras に任されており、スッドウィカトモノ

との関連は薄い。

### プロボステジョと GM

プロボステジョは、ムルチュ・ブアナ・グループの総帥である。同グループは1960年代後半の設立で、建設・土木のゼネラル・コントラクターや家庭用ガラス製品、動物用飼料などの分野で事業を展開している。自動車事業では米国のゼネラル・モーターズとドイツのオペルの総代理権をもっている。従来は、ムルチュ・ブアナ系のガルマック・モーターが両ブランドの総代理店、組立会社として活動していたが、1993年にゼネラル・モーターズとガルマック・モーターとの合併（出資比率60：40）でゼネラル・モーターズ・ブアナ・インドネシアが設立され、ゼネラル・モーターズとオペルの事業を引き継いだ。しかし、日系ブランドが95％を支配する自動車市場でのシェアは低く、95年はグループ別シェアで0.3％しかない。

### バンバンとベンツ、フォード、現代

バンバンは、メルセデス・ベンツ、フォード、現代に関連している。メルセデス・ベンツの総代理店、組立会社はドイツとの合併会社で、インドネシア側パートナーはリマ・サトリア・ニルワナ社である。同社はプンダワ・スンプルナ・グループ Pendawa Sempurna Group の子会社だったが、1980年代中盤に株式の一部がビマンタラ・グループ、シギット・ハルヨ・ユダント、インドラ・ルクマナに移された。インドネシア市場におけるベンツのシェアは乗用車で10％あり、トヨタ（31％）、本田（13％）に次いで3位である。また大型バス、トラックが分類される商用車カテゴリーⅢで15％で、三菱（43％）、日野（21.1％）、日産ディーゼル（21.0％）に次いで4位である。トータルでも2％のシェアがあり、ブランド別シェアで6位である。

フォードの総代理店はインドネシア国内企業が4社が出資したインドネシアン・リパブリック・モーター・カンパニーである。このうち、出資比率の大きいのがラジャワリ・グループ系の2社で72.5％を持っている。ビマタラ・チトラは15.0％を保有している。残りの12.5％はハシム・ニン・グループの所有である。フォードは乗用車市場のみに参入しており、同市場では7.6％のシェ

アでトヨタ、本田、ベンツ、BMW (8.3%), 三菱 (7.8%) に次いで6位である。しかし、乗用車市場は自動車市場全体の1割しかなく、トータルのシェアは0.8%しかなく、12位である。

このようにビマンタラは、ベンツの総代理店、組立会社、フォードの総代理店には一部しか出資してない。また、これらはもともと別会社が設立したもので、ビマンタラはあとから資本参加したに過ぎない。これに対して、現代の総代理店にはビマンタラが100%出資し、自らが設立している。その意味で、ビマンタラにとっては韓国の現代自動車との事業が本格的な自動車市場への参入であった。現代の総代理店は1993年の設立で、バンバンが50%、ビマンタラ・チャクラ・ヌサ社が50%出資している。1995年7月に現代エラントラ (1,600ccの乗用車) を発売した。価格は5,950万ルピアで同クラスの乗用車より2割程度安い。6ヶ月で1,291台、月間200台のペースで販売した。しかし、フォードの場合と同様、乗用車市場のみへの参入であったため、自動車市場全体で0.3%のシェアを獲得するにとどまった。

### トミーと起亜

これに続いて、乗用車市場16番目のブランドとして参入したのが、トミーのティモールである。ティモールは韓国の起亜自動車のインドネシアでのブランドであるから、これは起亜のインドネシア市場参入をも意味する。しかし、4万台程度の小さな市場に16のブランドがひしめく乗用車市場への参入であるから、苦戦は免れない。後発のトミー・起亜がインドネシア市場で成功するには、特別の保護措置が必要であった。国民車計画が、トミーの所有するティモール・プトラ・ナショナルに恩典を独占的に付与したのは、こうした事情を反映していると考えられる。

## II. 国産化政策の発展としての国民車計画

国民車計画は、国産化計画の発展という面と、フンプス・起亜の市場参入促進政策という面の二つの側面をもっている。本節では、インドネシアの自動車「国産化」政策の到達点を踏まえ、国産化政策の発展としての国民車計画とい

う面をみていく。

## (1) 国産化政策の到達点

### 1. 70 年代中頃に組立国産化を達成

インドネシアは 1970 年代の中頃に自動車組立の国産化を達成した。インドネシア政府は 1969 年から完成車輸入を段階的に禁止し、1974 年にはすべての車種の完成車輸入が禁止された<sup>6)</sup>。これに対応して、インドネシアに参入している外国ブランドは、インドネシア国内に組立工場を確保して、国内組立体制を確立していった。日系では、トヨタ、ダイハツ、いすゞ、日産ディーゼル、スズキ、日野、日産、三菱、本田の 9 ブランドが、1971 年から 1975 年にかけて組立を国産化した。組立国産化に対応せず、インドネシア市場に参入したのは、日系では富士重工業だけであった。欧米系の組立国産化も進み、1970 年代中頃には、インドネシア市場に参入するすべてのブランドが組立を国産化した。これ以後、インドネシア市場で販売される自動車はすべて国産組立車となり、ベンツ、BMW など組立に限ってはインドネシア製となった。完成車輸入が解禁された 1993 年以後も、完成車には高率の輸入関税が賦課されたため、インドネシア市場で販売される自動車は、ほとんどすべて国産組立車である。

### 2. 76 年から 93 年までは部品国産化を商用車に限定

#### SK 307

部品国産化の出発点は、「商用車組立における国産コンポーネント使用義務についての決定」(76 年工業相令 307 号, No. 37/M/SK/8/1976, 以下 SK 307 と略記) である。SK 307 は、そのタイトルに示されているように、部品国産化の対象を商用車に限定している。これ以後も、1993 年まで乗用車を

---

6) インドネシアの組立国産化政策の詳細は、佐藤百合「自動車産業」三平則夫・佐藤百合編『インドネシアの工業化—フルセット主義工業化の行方』アジア経済研究所、1992 年、340～341 頁を参照されたい。

対象とした国産化政策は導入されなかったため、インドネシアの部品国産化は商用車中心に進められていった。この点は、乗用車、商用車双方が対象になった組立国産化と異なっている。

SK 307 の国産化の方式は、CKD 状態で輸入される部品のリストから段階的に部品を削除し、輸入を禁止していく方法で、輸入を禁止することで国産化を強制するものである。この方式は「削除計画」Deletion Program と命名され、期限が何度も延期され、内容も何度も改定されながら、1993 年まで部品国産化の枠組みとして維持された。輸入禁止で国産化を強制する点では、組立国産化の方式と同じである。

SK 307 では、こうした品目指定方式に基づいて、1977 年のペイント、タイヤ、バッテリーではじまり、1984 年のエンジン、トランスミッション、ホイール・ドラム、ブレーキ等で終わる削除計画の品目とスケジュールが提示された。しかし、部品国産化は SK 307 の計画通り進まず、品目の追加、内容の補正、スケジュールの延期が繰り返された。

### SK 34

SK 307 以後の経緯を踏まえ、品目指定方式の決定版として発表されたのが「自動車の組み立て、自動車部品および付属品の製造および組み立てにおけるマスター・リストの編集」(1987 年 2 月 3 日付工業大臣令 34 号, No. 34/M/SK/2/1987, 以下 SK 34 と略記) である。

SK 34 は SK 307 以後 10 年を経て、SK 307 で示された全ての品目を含むコンポーネント 40 品目を CKD リストから削除するとともに、新たにサブ・コンポーネント (コンポーネントの部品) / パーツ / アクセサリー 91 品目の削除スケジュールを提示した。国産化の期限はサブコンポーネント / パーツ / アクセサリーごとに異なるが、最も早いもので 1987 年 7 月、最も遅いもので 1990 年 1 月 1 日が期限とされた。

91 品目は、12 のコンポーネント / パーツ / アクセサリーに分類され、コンポーネントはサブコンポーネントが、パーツやアクセサリーはそれぞれが国産化の対象とされた。12 のコンポーネント / パーツ / アクセサリーは、① エン



ジン、②トランスミッション、③クラッチ、④電気部品、⑤インストルメント、⑥ケーブル及びロック、⑦ステアリング・システム、⑧ホイール、アクスル、プロペラシャフト、⑨サスペンション、⑩フレーム、⑪ブレーキ・システム、⑫その他のコンポーネントである。このうち、①、②、③、⑦、⑧、⑨、⑩、⑪は、コンポーネントのレベル、すなわち組み立てのレベルではすでに削除されており、そのサブコンポーネントが国産化の対象となった。

### 部品国産化体制の形成

部品国産化は当初の計画通り進まず、紆余曲折を経たが、徐々に部品国産化体制が整備されていった。第一に、日本の部品メーカーがインドネシア資本との合弁で現地法人を設立した。この時期に、日本電池（バッテリー、1972年<sup>7)</sup>、ブリジストン（タイヤ、1973年）、日本電装（電装部品、1975年）、日本特殊陶業（スパークプラグ、1977年）、大金製作所（クラッチ、1985年）、日信工業（ブレーキ、1987年）など多数が進出した。

第二に、ワナンディー・グループ（総帥ソフヤン・ワナンディ Sofjan Wanandi, 華人）が、シャーシ、アクスル、ブレーキ、トランスミッションの4部品の製造会社を、国内資本100%で設立した（企業名、略称、設立年、生產品目、技術提携先の順）。

P. T. Gemara Kempa Daya, GKD, 1980年, シャーシ・フレーム, 三菱自動車工業

P. T. Inti Ganda Perdana, IGP, 1982年, リアアクスル, プロペラシャフト, 三菱自動車工業

P. T. Tri Dharma Wisesa, TDW, 1981年, ブレーキ・システム, 曙ブレーキ工業

P. T. Wahana Eka Paramita, WEP, 1983年, トランスミッション, トヨタ自動車

第三に、プレス部品（車体部品、燃料タンク、マフラー等）生産、エンジン

---

7) 括弧内は生產品目と設立年。

組立のために、日系7ブランドとメルセデス・ベンツがインドネシア資本との合併で現地法人を設立した。日系でプレス部品会社、エンジン会社を設立したのは、トヨタ（プレス会社 1976 年<sup>8)</sup>、エンジン会社 1982 年）、ダイハツ（プレス会社 1979 年、エンジン会社 1983 年）、いすゞ（エンジン会社 1983 年）、スズキ（プレス会社 1974 年、エンジン会社 1984 年）、日野（プレス・エンジン兼用会社、1982 年）、三菱（プレス会社 1973 年、エンジン会社 1982 年）、本田（プレス会社 1977 年、エンジン会社 1986 年）、マツダ（プレス・エンジン兼用会社、1989 年）である。日産と日産ディーゼルは設立していない。メルセデス・ベンツはエンジン会社を 1983 年に設立した。

なお、欧米系のブランドは、こうした強制的な部品国産化に対応せず、商用車部門から撤退し、国産化の対象外である乗用車部門だけを残した。商用車国産化に積極的に対応したのは、大型バスで一定のシェアを持っていたメルセデス・ベンツだけであった。こうして、商用車市場での日系9社+ベンツの体制が確立していった。商用車市場はインドネシアの自動車市場の9割を占める市場だから、これによって、欧米系はインドネシア市場でのシェアを失い、逆に日系は圧倒的なシェアを確保した。品目指定方式という強力な市場介入は、部品の国産化を促進しただけでなく、インドネシア市場における日米欧の地位も逆転したのである。結果的にみれば、日系は部品国産化の強制という「危機」を利用して発展したともいえる。

#### 品目指定方式から国産化率方式へ

以上の経緯を経て、品目指定方式による部品国産化政策は発展していき、部品国産化体制も徐々に整備されてきた。これにより、輸入CKD部品はインドネシア国産部品に徐々に代替され、インドネシア国産部品を使った国産車を生産する条件が整えられていった。品目指定方式は、国産部品の比率を引き上げるという点では一定の成果をあげた。

しかし、政府が国産化品目とスケジュールを決定し、民間企業に強制する方

---

8) 括弧内の年号は設立年。

式は、民間企業に国産化の品目とスケジュールを選択する自由を認めないものである。しかも、インドネシアのように規模の小さい市場ではスケールメリットが出しにくい。このため、国産化の担い手である民間企業は、採算や効率に問題があっても、投資を進める必要に迫られた。しかし、民間企業は採算や効率を度外視して投資を進めることはできない。これが、国産化計画がスケジュール通り進まない要因であり、欧米系企業が実質的に撤退していった要因であった。また、採算を度外視して投資を進めれば、コストは製品価格に転嫁せざるをえず、インドネシアの自動車産業のコスト競争力を低下させる。品目指定方式は、より市場経済の原理にフィットした方式に転換する必要があった。そして、1985年のG5以後の円高・NIES通貨高は、アジア諸国が外資導入、特に日系、NIES系企業誘致による成長政策に転換する大きなインパクトになり、外資誘致のための規制緩和競争が始まっていた。大状況も市場経済化を求めている。

また、1992年の第4回ASEAN加盟6ヵ国首脳会議は、AFTA協定を採択し、1993年1月1日から15年以内、2008年1月1日までにAsean Free Trade Areaを創出することを決定した<sup>9)</sup>。AFTA協定では2008年までの関税率引き下げ計画(CEPT)とともに、5年以内に非関税障壁を撤廃することも宣言された。したがって、自動車輸入禁止政策も、関税政策に転換する必要に迫られていた。

こうした状況を背景に発表されたのが、1993年6月10日の新政策パッケージである。

### 3. 1993年6月10日の新政策パッケージ

1993年6月10日付で発表された新政策パッケージは、①完成車輸入解禁、②削除計画・品目指定方式からインセンティブシステム・国産化率方式への転換、③乗用車部品にもインセンティブを付与することを骨子としている。

---

9) AFTA完全実施の期限は、1994年のASEAN経済閣僚会議で2003年に前倒しされた。

したがって、新政策パッケージは、1969年以来の自動車国産化政策を全般的に転換するものである。しかし、国産化政策を放棄して自由化政策に転換した訳ではない。国産化政策を、市場経済と自由貿易によりフィットしたものに改善したものである。

### 完成車輸入解禁

新政策パッケージにより、インドネシアへの完成車輸入は自由化された。完成車輸入の解禁は、1969年から1974年にかけて段階的に進められた完成車輸入禁止政策の転換である。1974年の完成車輸入全面禁止から実に20年ぶりの政策転換である。しかし、同時に完成車に高率の輸入税と輸入付加税を課税する政策が導入され、国内自動車産業を保護する政策は維持された（表Ⅱ-1）。

最も税率の高い乗用車は、輸入税200%、輸入付加税は既にノックダウン生産されている車種（既KD車）は0だが、まだノックダウン生産されていない車種（非KD車）は100%で、合計すると既KD車が200%、非KD車は300%に達する。輸入禁止的高関税率といえよう。また、シェアの最も大きい商用車カテゴリーⅠは、9人乗り以下のタイプで、輸入税100%、非KD車の輸入付加税40%で、既KD車100%、非KD車140%となる。このカテゴリーは、CKD部品の輸入関税がゼロになっている車種が多く、既にノックダウン生産されている車種を100%の輸入税を払って輸入する意味はない。完成車輸入よりノックダウン生産が圧倒的に有利な税体系である。

その後、この税率は段階的に引き下げられ、1995年の乗用車の税率は、既KD車125%、非KD車200%に、商用車カテゴリーⅠの税率は既KD車75%、非KD車105%となっている。しかし、完成車の輸入税率は依然として高く、引き続きノックダウン生産を奨励する税体系である。

### インセンティブシステム・国産化率方式

新政策パッケージにより、削除計画・品目指定方式は廃止され、かわってインセンティブシステム・国産化率方式が導入された。

インセンティブ・システムは、国産化率と部品輸入関税をリンクさせ、国産化率を上げれば上げるほど、部品輸入関税が下がる仕組みである（表Ⅱ-2）。

表Ⅱ－1 完成車の輸入関税と奢侈品販売税

カテゴリー	歴年	① 輸入税	② 輸入付加税		①+②		奢侈品販売税	
		(%)	既KD車 (%)	非KD車 (%)	既KD車 (%)	非KD車 (%)	ガソリン車 (%)	ディーゼル車 (%)
カテゴリーⅠ 10人乗り 以上のバス	1993	60	0	40	60	100	20	25
	1994	60	0	40	60	100	20	25
	1995	50	0	30	50	80	20	25
	2003	30	0	20	30	50	未定	未定
カテゴリーⅠ ミニバス	1993	100	0	40	100	140	20	25
	1994	100	0	40	100	140	20	25
	1995	75	0	30	75	105	20	25
	2003	30	0	20	30	50	未定	未定
カテゴリーⅡ	1993	40	0	40	40	80	—	0
	1994	40	0	40	40	80	—	0
	1995	40	0	30	40	70	—	0
	2003	30	0	20	30	50	—	未定
カテゴリーⅢ	1993	40	0	40	40	80	—	0
	1994	40	0	40	40	80	—	0
	1995	40	0	30	40	70	—	0
	2003	30	0	20	30	50	—	未定
							60% < KL	60% ≥ KL
カテゴリーⅣ	1993	100	0	40	100	140	20	35
	1994	100	0	40	100	140	20	35
	1995	75	0	30	75	105	20	35
	2003	30	0	20	30	50	未定	未定
							排気量 1,600 cc 以下*	
							60% < KL	60% ≥ KL
乗用車	1993	200	0	100	200	300	20	35
	1994	175	0	100	175	275	20	35
	1995	125	0	75	125	200	20	35
	2003	40	0	50	40	90	未定	未定

\* 乗用車排気量 1,600 cc 超の奢侈品販売税は、国産化率にかかわらず 35% (2003 年は未定)。

(注1) KL : Kandungan Lokal = Local Content = 現地調達率 = 国産化率

(注2) 輸入税 : BM (Bea Masuk)

奢侈品販売税 : PPnBM (Pajak Penjualan atas Barang Mewah)

(出所) 輸入税 : 1993 年 6 月 10 日付大蔵大臣令 645,646 号 (1993 年 6 月 10 日施行)

1994 年 6 月 27 日付大蔵大臣令 286,287 号 (1994 年 7 月 1 日施行)

1995 年 5 月 23 日付大蔵大臣令 222 号 (1994 年 5 月 23 日施行)

奢侈品販売税 : 1993 年 6 月 10 日付大蔵大臣令 647 号 (1993 年 6 月 10 日施行)

1994 年 12 月 29 日付大蔵大臣令 647 号 (1995 年 1 月 1 日施行)

表Ⅱ－２ 自動車国産化率とコンポーネント輸入関税  
インセンティブ・システム 1

商用車カテゴリー I および IV					
1994 年	国産化率 (%)	KL<20	20≤KL≤30	30<KL≤40	40<KL
	輸入税 (%)	40	30	20	0
1995 年	国産化率 (%)	KL<20	20≤KL≤30	30<KL≤40	40<KL
	輸入税 (%)	25	15	10	0
2003 年	輸入税 (%)	最高 15 %			

商用車カテゴリー II および III				
1994 年	国産化率 (%)	KL<20	20≤KL≤30	30<KL
	輸入税 (%)	40	20	0
1995 年	国産化率 (%)	KL<20	20≤KL≤30	30<KL
	輸入税 (%)	25	15	0
2003 年	輸入税 (%)	最高 15 %		

乗用車							
1994 年	国産化率 (%)	KL<20	20≤KL≤30	30<KL≤40	40<KL≤60		60<KL
	輸入税 (%)	100	80	60	40		0
1995 年	国産化率 (%)	KL<20	20≤KL≤30	30<KL≤40	40<KL≤50	50<KL≤60	60<KL
	輸入税 (%)	65	50	35	20	10	0
2003 年	輸入税 (%)	最高 25 %					

コンポーネント国産化率とその CKD 部品輸入関税  
インセンティブ・システム 2

商用車カテゴリー I, IV および乗用車					
1994 年	国産化率 (%)	KL<20	20≤KL≤30	30<KL≤40	40<KL
	輸入税 (%)	40	30	20	0
1995 年	国産化率 (%)	KL<20	20≤KL≤30	30<KL≤40	40<KL
	輸入税 (%)	25	15	10	0
2003 年	輸入税 (%)	最高 15 %			

商用車カテゴリー II および III				
1994 年	国産化率 (%)	KL<10	10≤KL≤20	20<KL
	輸入税 (%)	40	20	0
1995 年	国産化率 (%)	KL<10	10≤KL≤20	20<KL
	輸入税 (%)	25	15	0
2003 年	輸入税 (%)	最高 15 %		

- (注 1) インセンティブ・システム : Sistem Insentif  
 (注 2) KL : Kandungan Local = Local Content = 現地調達率 = 国産化率  
 (注 3) 輸入税 : BM (Bea Masuk)  
 (出所) 1993 年 6 月 9 日付工業大臣令 114 号 (1994 年 1 月 1 日施行)  
 1995 年 5 月 23 日付工業大臣令 108 号 (1995 年 5 月 23 日施行)

メーカーは、削除計画・品目指定方式のように、国産化品目の選定と国産化スケジュールを政府に強制されるのではなく、税制上のインセンティブと国産化コストのバランスを考慮して、国産化品目の選定と国産化スケジュールを自由に決定できる。したがって、部品輸入関税さえ払えば全ての部品を輸入することもできる。何を、いつ国産化するかはメーカー側の裁量である。このため、国産化を推進したい政府は大幅な税制上の優遇措置を提示している。

商用車カテゴリー I, IV の場合、自動車国産化率（各コンポーネントの獲得ポイントを総計した自動車全体の国産化率）が 40 % を超えると、コンポーネントの輸入関税がゼロになる。また、各コンポーネントの国産化率が同じく 40 % を超えると、そのサブコンポーネント（コンポーネントの部品）の輸入関税もゼロになる。商用車カテゴリー II, III の場合は、輸入関税ゼロの基準が自動車国産化率 30 % 超、コンポーネント国産化率 20 % 超に下がる。また、乗用車の場合は、コンポーネント輸入関税ゼロの基準が自動車国産化率 60 % 超に上がる。ただし、サブコンポーネント輸入関税ゼロの基準は、乗用車も商用車カテゴリー I, IV と同じコンポーネント国産化率 40 % 超である。いずれにせよ、国産化率引き上げのインセンティブは強い。

逆に、国産化率が低いと輸入関税が高くなる。商用車の場合は全カテゴリーについて、自動車国産化率が 20 % 未満だと、コンポーネントに 40 %（1995 年 5 月より 25 %）の輸入関税がかかる。コンポーネント国産化率とサブコンポーネント輸入関税の対応関係も同様である。乗用車の場合は、国産化率が 20 % 未満だと、100 %（同前 65 %）の税率がかかる。インセンティブシステムは、国産化率引き上げのためのプレッシャーシステムでもある。

### 乗用車部品国産化政策の開始

1993 年 6 月 10 日の新政策は、既にみたように乗用車の部品国産化にもインセンティブを付与している。乗用車部品国産化政策の開始である。インドネシアの部品国産化政策は、1976 年の部品国産化スタートの段階から対象を商用車に限定してきた。したがって、これは 18 年ぶりの大きな政策転換である。

これによって、乗用車の国産部品使用も促進されることになった。

しかし、乗用車のインセンティブ付与の国産化条件は、コンポーネント国産化のレベルでは商用車と同じで、特に乗用車を優遇するものではない。また、自動車国産化のレベルでは商用車より厳しく、乗用車の部品国産化を積極的に進める内容にはなっていない。乗用車部品国産化政策はスタートしたが、部品国産化の焦点は引き続き商用車に当てられていたといえよう。

以上、新政策パッケージの特徴をみてきた。これは、従来の削除リスト・品目指定方式との比較では、品目指定やスケジュール設定を企業の裁量に任す点で、より市場原理にフィットした政策であった。また、完成車輸入を解禁したことで、より自由貿易の理念にフィットしたものでもあった。さらに乗用車にも部品国産化インセンティブを付与して、乗用車の国産部品使用を促進する政策でもあった。

しかし、この政策は「国産化」のレベルにとどまっている。それは、削除リスト・品目指定方式の段階と同じく、外国ブランドの、すなわち、トヨタやダイハツやスズキの自動車の国産化率を上げる政策であった。マレーシアのプロトン計画が発表されたのは1982年であり、1993年の時点で既に10年の遅れを取っていたが、新政策は依然として外国ブランド「国産化」政策にとどまった。また、部品国産化の焦点は引き続き商用車に当てられており、乗用車部品国産化を本格的にスタートするものでもなかった。こうした事情を踏まえて登場したのが「国民車」計画である。

## (2) 国民車計画の概要

1996年2月28日、トゥンキー・アリウィボウォ商工大臣は、従来の自動車「国産化」政策とは異なる新しい「国民車」計画を発表した。従来のように、トヨタ、スズキ、三菱といった外国ブランドの国産化ではなく、マレーシアのプロトンのような国民車をつくろうという計画である。国民車計画(Program Mobil Nasional)は、96年2月19日に決定され、2月28日に発表された下記の4規則からなる。



1. 大統領指令第 2 号 (Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 2 Tahun 1996)
2. 商工大臣決定第 31 号 (No. 31/MPP/SK/1996)
3. 大蔵大臣決定第 82 号 (No. 82/MK/K/1996)
4. 政令 20 号 (No. 20/PP/1996)

大統領指令第 2 号は国民車計画の概要を、商工大臣決定第 31 号は国民車 3 条件を、大蔵大臣決定第 82 号は輸入関税に関する恩典を、政令 20 号は奢侈品販売税に関する恩典を規定している。国民車は、三つの条件（100% 国内資本、オリジナル・ブランド、3 年間で段階的に国産化率 60%）を充たすことを条件に、乗用車価格の 4 割を占める部品輸入関税と奢侈品販売税が免除される。

また、国民車計画発表の際にプレスに配付された文書では、国民車計画の目的として、次の 3 点を掲げている。① インドネシアは自動車産業部門での自立を達成する。② 自動車産業の諸製品を自由に輸出できるようにする。③ 自動車産業の生産活動に必要なコンポーネントやパーツを自由に購入できるようにする。言い換えれば、自動車産業の自立、輸出競争力の強化、部品国産化率の向上である。

これらの規則や文書の中に、ティモールを国民車に、P. T. ティモール・プロ・ナショナルをパイオニア企業に指定する規定は含まれていない。また、国民車やパイオニア企業を 1 ブランド、1 社に限定する規定も含まれていない。そこにあるのは、自動車産業の自立、輸出競争力の強化、部品国産化率の向上という大義名分であり、国民車 3 条件を充たすものに税制上の優遇措置を付与することだけである。また、規則や文書には明示されていないが、低価格の自動車を国民に供給するという意図も読み取れる。したがって、政策文書をみる限り、国民車計画はインドネシアにプロトンのような国民車をつくる計画としての形式を整えている。後述するように、国民車計画にはフンプス・起亞連合のインドネシア市場参入をバックアップするというもう一つの面があるのだが、政策文書の範囲内では、従来の国産化政策を国民車計画に発展させる面ももつ。そこで、まずこの面についてみていこう。

### (3) 国民車 3 条件

#### 1. 大統領指令第 2 号

国民車の 3 条件は、大統領指令第 2 号と商工大臣決定第 31 号に示されている。まず、大統領指令第 2 号は、国民車産業の条件を示し、商工大臣に規則を整備するよう指令している。国民車産業 (Industri Mobil Nasional) の条件は、① オリジナル・ブランド (Merek yang dicipatkan sendiri) を使用すること、② 国内で生産されること、③ 国内で生産された部品を使用することの 3 点である。

そして、商工大臣には、この国民車産業のために有効な規則を整備して、① オリジナル・ブランドを使用し、② できるだけ多くの国産部品を使用して、③ 輸出も可能な国民車産業を建設し、誘導し、容易化するように求めている。輸出も可能なものにするよう求めている点が注目される。

#### 2. 商工大臣決定第 31 号

以上の大統領指令を受けて、工業大臣決定第 31 号では、国民車 (Kendaraan Bermotor Nasional) を、次の 3 条件をすべて満たすものとして定義している。

- ① 「国内において生産され、設備 (Fasilitas) がインドネシア企業またはインドネシア法人に所有され、その企業または法人の全株式がインドネシア国民 (Warga Negara Indonesia) に所有されていること。」第 1 条 (1) a
- ② 「オリジナル・ブランドを使用すること。そのブランド (Merek) は、インドネシアの他者によって登録されておらず、インドネシア企業や国民によって所有されているものであること。」第 1 条 (1) b
- ③ 「国内の能力に基づいた、技術と開発計画と実験とによって、段階的に遂行されること。」第 1 条 (1) c

次にパイオニア・ステイタスについて次のように説明している。

「第 1 条に定められた条件に適合した国民車を既に製造している会社は、パイオニア企業のステイタスを付与される。」第 2 条

また、上記 ③ に関連して国産化条件を次のように規定している。

「(1) すでにパイオニア・ステイタスを付与されている国民車製造会社は、国民車を生産する際に、下記の国産化率を達成する義務がある。

- ・ 1年目の終わりには、国産化率 20% 超を既に達成していること。
- ・ 2年目の終わりには、国産化率 40% 超を既に達成していること。
- ・ 3年目の終わりには、国産化率 60% 超を既に達成していること。

(2) 達成された国産化率は商工業省によって検査される。」第3条

### 3. 国民車3条件とプロトン

大統領指令第2号と商工大臣決定第31号の両者を総合すると、国民車の3条件は以下のように整理できる。この3条件は全て充たされねばならない。

- ① インドネシア国民が 100% 株式を所有する企業の設備で国内で生産されること。
- ② オリジナル・ブランドを使用すること。
- ③ 国民車を生産する企業に「パイオニア・ステイタス」を付与する。パイオニア企業は、1年目の終わりに国産化率 20% 超、2年目の終わりに同 40% 超、3年目の終わりに同 60% 超を達成しなければならない。

以上の3条件は、「インドネシア企業による、インドネシア・ブランドの、インドネシア製部品を使用した」国民車を実現する条件と言い換えることもできる。この条件から次のことがわかる。

まず第一の条件から、外国資本が出資している企業はパイオニア企業としての資格がない。たとえば、トヨタとスズキは、総代理店、組立会社、エンジン会社、ボディープレス会社を1社に統合し、その会社に出資しているため、パイオニア・ステイタスをとる資格がない。エンジン会社、ボディープレス会社も、日産ディーゼル以外の全ての日系メーカーが出資しており、パイオニア・ステイタスを取得できない。国民車計画は、ブランドの国民化だけでなく、生産・流通組織も国民化する。マレーシアのプロトンはマレーシア側と三菱自動車工業、三菱商事との合併であり、インドネシアの国民車計画はマレーシアより国民性が強い。

次に、第二の条件のオリジナル・ブランド (Merek yang diciptakan sendiri) は、インドネシア・オリジナル・ブランドを意味しており、トヨタ、BMW、GM など、本国のブランドを使うと国民車として認められない。外国ブランドは本国のブランドを捨てて、オリジナルブランドを使わないと、パイオニア・ステイタスをとれない。マレーシアのプロトンは三菱自動車工業、三菱商事との合併でありながら、ブランドはマレーシア・オリジナルのプロトンを採用しており、第二条件はこの例にならったものと考えられる。

最後に、第三の条件から、国民車はインドネシア国産部品の比率を段階的に引き上げていく義務がある。1年後に2割、2年後に4割、3年後に6割のインドネシア国産部品を使用しないと、国民車資格を失う。これはプロトンが93年までに8割の国産化率達成を義務づけていたのと比較すると高いとはいえない。しかし、国民車計画が発表された時点で、国産化率が6割に達する車種はインドネシアに存在していなかった。インドネシアで最も国産化率の高いトヨタ・キジャンで5割である。乗用車の場合はカローラでも2割程度である。この面からみると、国民車計画の国産化義務は高く、テンポも早い。

ただし、国民車は各年の最初から国産化条件を達成する必要はない。達成期限は各年の「終わり」である。したがって、各年の始めに国産化条件を充たしてなくても、国民車資格は取得できる。各年の終わりまでは、国産化条件を達成していない「国民車」が存在しうる。

なお、1年目、2年目、3年目の起点は明示されておらず、パイオニア指定の日から数えるのか、商業生産開始から数えるのか、それとも販売開始から数えるのか、またそれ以外の起点が想定されているのか不明である。3年間という期間には多少の解釈の余地が残されている。

いずれにせよ、国民車3条件が実現されれば、インドネシア国民の生産組織で生産され、インドネシア・オリジナル・ブランドで、国産化率も高い「国民車」ができる。それは、トヨタ、スズキのような外国メーカーが資本参加した生産組織で生産され、ブランドも外国のブランドを使い、国産化率も5割に満たない「国産車」ではない。その限りでは、国民車計画は、従来の国産化政策

の「発展」である。

次に、国民車に付与される優遇措置についてみてみよう。

#### (4) 国民車に付与される税制恩典と罰則

国民車に付与される恩典は、概要が大統領指令第2号に、関税恩典が大蔵大臣決定第82号に、奢侈品販売税の恩典が政令20号に示されている。また、国産化義務を達成しなかった場合の罰則が、関税については大蔵大臣決定第82号、奢侈品販売税については政令20号に規定されている。

##### 1. 大統領指令第2号

大統領指令第2号は、次の様に税制恩典を付与するよう大蔵大臣に指令している。

「大蔵大臣は、以下の諸条項に適合した関税恩典を付与すること。

- a. 輸入が必要なコンポーネントの輸入関税免除。
- b. 生産された乗用車の引き渡しに際して課される付加価値税 (PPN) 10% は有効。
- c. 生産された乗用車の引き渡しに際して課される奢侈品販売税 (PPnBM) は、政府によって負担される。」(第2項2)

すなわち、国民車について、① 部品の輸入関税 (Bea Masuk) の免除、② 付加価値税 (PPN) は、国民車以外の自動車と同様、PPN 一般税率 10% が課税され、優遇措置はない、③ 奢侈品販売税 (PPnBM) は、政府によって負担され、実質的に免除される、以上3点に関する規則を整備するよう大蔵大臣に求めている。

##### 2. 大蔵大臣決定第82号と輸入税免除

これに対応して、大蔵大臣決定第82号 (No. 82/MK/K/1996) は、関税恩典について次のように規定している。

「国民車の組立または製造に必要な輸入品に対して、その国民車が商工大臣

によって定められた国産化率を充たしている場合、輸入関税を免除する。」第4条(2)

すなわち、1年後20%超、2年後40%超、3年後60%超の自動車国産化率で部品輸入関税が免除される。国民車以外の自動車に適用される1993年のインセンティブシステムでは、商用車の場合、国産化率40%超が部品輸入関税免除の条件である。また、乗用車の場合は、コンポーネントについては自動車国産化率60%超が、サブコンポーネントについてはコンポーネント国産化率40%超が、それぞれ関税免除の条件になっている。したがって、国民車が商用車であれば、1年目の終わりまでは優遇され、2年目の終わりに平等になり、3年目の終わりには国民車以外の自動車より関税免除の条件が厳しくなる。ここから、商用車は国民車として想定されていないことが読み取れる。しかし、国民車が乗用車であれば、コンポーネントについては2年目の終わりまで優遇され、3年目の終わりで平等になる。乗用車のコンポーネント輸入には十分な恩典が付与されている<sup>10)</sup>。乗用車の国民車の優位性は明白である(表Ⅱ-3)。

### 3. 政令20号と奢侈品販売税免除

次に、政令20号(No. 20/PP/1996)は、奢侈品販売税の恩典について次のように定めている。

「国民車、すなわち、国内で生産され、オリジナル・ブランドを使用し、商工大臣が定めた国産化率を充たすものは、その引き渡しの際に課される奢侈品販売税が政府によって負担される。」第23条(4)

すなわち、国民車の奢侈品販売税(PPnBM)は、政府によって負担され、実質的に免除される。国民車以外の自動車は、商用車カテゴリーⅠ、Ⅱ、Ⅲの場合、ガソリン車20%、ディーゼル車25%、カテゴリーⅣと乗用車の場合、国産化率60%超で20%、国産化率60%以下で35%である。また、乗用車の場合、排気量1600cc超の奢侈品販売税は、国産化率にかかわらず35%であ

---

10) ただし、サブコンポーネントの関税免除に関する国産化率条件は明示されていない。

表Ⅱ－3 カローラとキジャンに付加される諸税

カローラ (乗用車)						
* 1992～1995 年の国産化率は 20 % 未満, 1996 年は 20 % ≤ KL ≤ 30 %						
	現地組立車			輸入完成車		
	CKD 部品輸入関税 %	奢侈品販売税 %	付加価値税 %	車両輸入関税 %	奢侈品販売税 %	付加価値税 %
1992	100	35	10	—	—	—
1993	100	35	10	200	35	10
1994	100	35	10	175	35	10
1995	65	35	10	125	35	10
1996	50	35	10	125	35	10

キジャン (商用車カテゴリ I)						
* 1992～1996 年の国産化率は 40 % 超						
	現地組立車			輸入完成車		
	CKD 部品輸入関税 %	奢侈品販売税 %	付加価値税 %	車両輸入関税 %	奢侈品販売税 %	付加価値税 %
1992	0	25	10	—	—	—
1993	0	20	10	(100)	(20)	(10)
1994	0	20	10	(100)	(20)	(10)
1995	0	20	10	(75)	(20)	(10)
1996	0	20	10	(75)	(20)	(10)

(注 1) キジャンはインドネシア専用車で, インドネシア国内でのみ生産されている。  
したがって, キジャンの輸入完成車の欄の数値は, 仮にインドネシア国外で生産して輸入した場合の税率で, 仮定の数値。

(注 2) 1993 年 6 月の規制緩和まで, 乗用車, 商用車ともに完成車輸入は禁止されていた。

(注 3) 車両輸入関税は, 輸入税と輸入付加税の合計税率。

(出所) CKD 輸入関税 : 1993 年 6 月 9 日付工業大臣令 114 号 (1994 年 1 月 1 日施行)  
1995 年 5 月 23 日付工業大臣令 108 号 (1995 年 5 月 23 日施行)

完成車輸入関税 : 1993 年 6 月 10 日付大蔵大臣令 645,646 号 (1993 年 6 月 10 日施行)

1994 年 6 月 27 日付大蔵大臣令 286,287 号 (1994 年 7 月 1 日施行)

1995 年 5 月 23 日付大蔵大臣令 222 号 (1994 年 5 月 23 日施行)

奢侈品販売税 : 1993 年 6 月 10 日付大蔵大臣令 647 号 (1993 年 6 月 10 日施行)  
1994 年 12 月 29 日付大蔵大臣令 641 号 (1995 年 1 月 1 日施行)

る。したがって, 国民車資格を取得すれば, 商用車であれ, 乗用車であれ, 奢侈品販売税上, 大幅に優遇される。

しかし, 1996 年 6 月 4 日付政令 36 号は, 国民車以外の自動車にも, 下記の

条件を充たす場合、奢侈品販売税を免除することを認めた。

- ① 排気量 1600cc 以下で国産化率 60% 超の、国内で生産された乗用車またはステーションワゴン。
- ② 国産化率 60% 超で、国内で生産されたジープ／ランドクルーザー、コンビ、ミニバス、バン、ピックアップ。

すなわち、乗用車は、排気量 1600cc 以下、国産化率 60% 超、国内生産を条件に、国民車でなくとも奢侈品販売税が免除される。また、商用車カテゴリー I と IV は、国産化率 60% 超、国内生産を条件に、国民車でなくとも奢侈品販売税が免除される。乗用車の場合、国産化率 20% 前後の車種が多く、60% の国産化条件が厳しいため、恩典取得は困難である。しかし、商用車カテゴリー I, IV の場合は、既に国産化率が 40% を超えている車種が多く、一層の国産化努力で恩典取得の可能性はある。乗用車の国民車の恩典は維持しながら、その代償として、商用車カテゴリー I, IV に優遇措置を付与したといえよう。

#### 4. 罰則

最後に、国産化義務を達成しなかった場合の罰則である。輸入税免除の恩典を受けながら、国産化率義務を達成しなかった場合の罰則は、大蔵大臣決定第 82 号に次の様に定められている。

「国民車企業の国産化達成義務が、商工大臣が定めたように、所定のレベルで達成されない場合、その国民車企業は、本来支払うべき未払いの輸入税を支払わねばならない。それは、(2) の便宜（輸入税免除－筆者）を再取得する前に支払わねばならない。」4 条 (3)

すなわち、輸入税を免除された国民車企業が、期限までに所定の国産化率を達成できないと、免除された輸入税を払わねばならない。それは、輸入税免除の恩典を再取得する条件である。この表現から、国産化義務達成度の点検は毎年行われ、達成できないと輸入税の支払いを求められるが、達成できなくても免除された輸入税を支払えば延長できることが読み取れる。

次に、奢侈品販売税免除の恩典を受けながら、国産化率義務を達成しなかつ



た場合の罰則は、政令 20 号に規定されている。

「(4) 項 (奢侈品販売税免除一筆者) の対象となった自動車企業が、商工大臣の定めた国産化率条件を達成しなかった場合、その自動車を引き渡す際に課される奢侈品販売税の未払い分は、完納しなければならない。」23 条 (5)

すなわち、奢侈品販売税を免除された企業が、期限までに所定の国産化率を達成しないと、免除された奢侈品販売税を支払わねばならない。

なお、商工大臣が国産化率達成期限を各年の「終わり」と定めているため、国民車に指定されると、輸入税も奢侈品販売税もいったんは免除される。そして、各年の終わりに国産化条件を達成しないと罰則として免除された税の支払義務が生じる。言い換えれば、各年の「始めに」国産化条件を達成していなくても国民車資格を取得でき、各年の終わりまでの一定の期間は、国産化条件を達成していない「国民車」が輸入税免除、奢侈品販売税免除の恩典を受けられる。各年の「途中」には、国産化率条件を充たしていなくても、罰則の対象にはならない。

以上のように、国民車計画は、マレーシアのプロトンと同様の国民車条件を設定し、これに大幅な税制恩典を付与して、インドネシアの国民車を育成する計画である。これにより、インドネシアの自動車産業政策は、「国産化の段階」から「国民化の段階」へ発展したように見える。しかし、これはたんなる形式である。国民車計画の本質は、フンプス・起亜のインドネシア市場参入を促進する政策である。国民車計画はその発表と同時に、起亜の KD 車に対してのみ国民車資格を、また、トミー・スハルトの所有する企業にのみパイオニアステイタスを付与し、大幅な税制恩典を独占的に享受させた。これだけでも、国民車計画がフンプス・起亜を育成する面が明らかだが、この段階では、国民車の創出かフンプス・起亜の保護か、どちらが本質なのかは明瞭でなく、国民車計画は二面的なものとして理解することもできた。しかし、96 年 6 月の大統領令 42 号は、韓国で生産されたティモールを輸入した場合も、国民車と同じ税制恩典を付与することを認めた。韓国製「国民車」の容認である。ここに至って、国民車計画の本質が誰の目にも明らかになった。以下、国民車計画の、

フンプス・起亜のインドネシア市場参入促進政策という面をみていこう。

### Ⅲ. 国民車計画とフンプス・起亜の参入

#### (1) ティモール・TPN 単独指定の意味

1996年2月28日、トゥンキー・アリウィボウォ商工大臣は、「国民車」計画発表と同時に、国民車に韓国の起亜自動車のインドネシア・ブランドであるティモールを、パイオニア企業にフトモ・マンダラ・プトラ氏が株式の100%を所有するP.T. ティモール・プトラ・ナショナル（略称TPN）を指定すると発表した。フトモ・マンダラ・プトラ氏（通称トミー・スハルト）は、大統領の3男で、フンプス・グループの総帥である。そして、トミー・スハルトは、国民車計画発表の2日前、2月26日に、ティモールの販売価格が、カローラに代表される同国の乗用車の半額、3,500万ルピアとなることを発表していた。

しかし、2月28日の時点では、1ブランド、1社しか認めないとは明言されず、指定拡大の含みも残されていた。このため、韓国現代自動車の総代理店を所有するバンバン・トリハトモジョ氏（スハルト大統領の次男）や、米国ゼネラル・モーターズの総代理店を所有するプロボステジョ氏（スハルト大統領の異父弟）が、国民車計画への関心を表明していた。ところが、3月15日のトゥンキー・アリウィボウォ商工大臣の記者会見で、3年間はパイオニア企業、国民車を1ブランド、1社に限定することが明言された。ここにきて、ティモール、TPN、起亜自動車は恩典を独占的に享受することが確定し、「国民車計画」の真の内容がティモール育成政策であることが、明瞭になった。

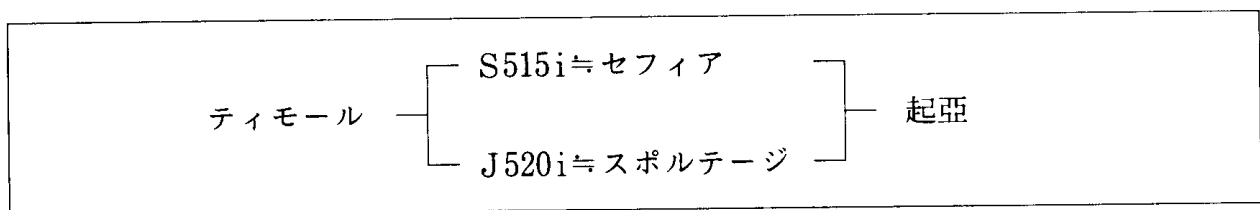
#### (2) 国民車計画の実態

##### 1. インドネシア・オリジナル・ブランドの実態

ティモールは、韓国の起亜自動車のインドネシアにおけるブランドである。Timor は、Teknologi Industri Mobil Rakyat（国民車産業のテクノロジー）の略で、インドネシア初のインドネシア・オリジナル・ブランドである。起亜は本国でのブランドを捨てて、国民車の1条件をクリアした。

しかし、ブランドはインドネシア・オリジナルでも、実際に販売される車種はインドネシア・オリジナルではない。ティモールには二つの車種がある。セダンの S515i と、レクリエーション・ビークルの J520i である。S515i は、起亜自動車のセフィア Sephia がオリジナル車種である。セフィアは排気量 1,500cc, 独立したトランク・ルームを持つ 4 ドア・セダンである。起亜セフィアとティモール S515i は、シンボルマークが異なるだけで、ほとんど同じ車である。J520i は同じく起亜自動車のスポルテージ Sportage がオリジナル車種である。スポルテージは、排気量 2,000cc, ボンネットのある 2 ボックスのレクリエーション・ビークルである。四輪駆動なので、インドネシアの自動車分類ではカテゴリー IV に属する。J520i とスポルテージも、シンボルマークが異なるだけで、ほとんど同じ車である。S515i にせよ、J520i にせよ、ティモールの実態は、韓国車といって良い。そして、それでもブランドがインドネシア・オリジナルであるため、国民車としての資格をもつ。

その意味では、インドネシア・オリジナル・ブランドという国民車の 1 条件は、韓国車が国民車に化ける仕組みでもある。インドネシア・オリジナル・ブランドは、入口から入った韓国車セフィアが出口ではインドネシア車ティモールになる魔法のトンネルである。起亜自動車はこのトンネルを抜けてインドネシアに上陸した。



起亜自動車は、韓国市場で約 30% のシェアを占め、現代自動車に次ぐ韓国第 2 位のメーカーである。起亜自動車にはフォード（出資比率 10%）、マツダ（同 8%）、伊藤忠（同 2%）が出資している。

なお、ティモール S515i は 96 年 9 月発売予定であるが、J520i の方は計画が具体化していない。そこで、本稿では以下、S515i について論じる。本稿でたんにティモールと言う場合、S515i を意味する。

## 2. 国内資本 100 % の内実

パイオニア企業 P. T. ティモール・プトラ・ナショナル（略称 TPN）は、インドネシア国民（Warga Negara Indonesia）のフトモ・マンダラ・プトラ（通称トミー・スハルト）が株式の 100 % を所有する国内企業である。TPN は、ティモール事業のコントロール・タワーであり、起亜がそこに出資しないことで、国民車のもう一つの条件もクリアした。

しかし、トミー・スハルトは、たんにインドネシア国民というだけでなく、スハルト大統領の 3 男でもある。しかも、トミー・スハルトの TPN だけがパイオニア企業に指定されている。その意味では、「国内資本 100 % の企業が生産」という国民車条件は、TPN が国民車企業に化ける仕組みとなっている。「国内資本 100 % の企業が生産」という国民車条件は、TPN が国民車企業に変換されるコンバーターの役割を果たしている。TPN はこのコンバーターに変換されて唯一の国民車企業になった。

トミー・スハルトの TPN → 「国内資本 100 % の企業が生産」 → 国民車企業
---

また、TPN はコントロール・タワーではあるが、独自の生産設備をもっていない。そこで、当面は、インダウダ・プトラ・ナショナル・モーター（略称 IPNM）が生産を行い、98 年から P. T. キア・ティモール・モーター（略称 KTM）が行う予定になっている。しかし、この両社ともに起亜自動車との合併企業であり、国内資本 100 % ではない。IPNM の株主構成は、フトモ・マンダラ・プトラ 35 %、P. T. インダウダ 35 %、起亜自動車 30 % である。KTM は、TPN、IPNM と起亜自動車の合併で、TPN が 35 %、IPNM が 35 %、起亜自動車が 30 % 出資している。組立会社に外資が出資していると、国民車条件に違反するように見える。

また、IPNM の操業開始が 97 年 3 月、KTM の操業開始が 98 年で、96 年 9 月のティモール発売に間にあわないため、大統領令 42 号で完成車無税輸入が

認められるまでは、韓国から部品をSKD状態<sup>11)</sup>で輸入して、既存の組み立て会社で委託生産する構想が進められていた。

この構想では委託先として、①P.T. ウダティン (ウダティンダ系, 認可生産能力12,000台/年), ②P.T. イスマック (インドモービル系, 工場はアンチョール, 認可生産能力15,000台/年), ③P.T. ガヤ・モーター (アストラ系, 工場はスンテール, 認可生産能力170,000台/年) の名前があがっていた。また、P.T. イスマック委託分は1台200ドルの工賃を支払うことまで公表されていた。

これらの企業は、たしかに国内資本100%ではあるが、パイオニア資格は取得しておらず、パイオニア企業であるTPNが出資しているわけでもない。これも国民車条件に違反しているように見える。

このように、国内資本100%という国民車条件は、内側がかなり空洞化している。

### 3. インドネシア部品を使用した国民車の実態

国民車はインドネシア国産部品の比率を段階的に引き上げていく義務がある。1年後に2割, 2年後に4割, 3年後に6割のインドネシア国産部品を使用しないと、国民車資格を失う。これは、「インドネシア国産部品を使用した国民車」をつくるうえで不可欠の条件である。

しかし、インドネシア国産部品は、インドネシアで自主開発した部品でなくともよい。外国ブランドの部品でも、現地で生産されている部品であれば国産

---

11) SKD: Semi Knock Down の略。CKD (Complete Knock Down) と完成車の中間的な状態。完成車からタイヤとエンジンを外した程度のものから、もう少し分解したものまである。SKDの定義は各国の規則によって決まる。インドネシアはこれまでCKDしか認めていなかったため、インドネシアのSKDの定義は不明だが、イスマックの組み立て委託料が1台200ドルと格安なため、完成車に近いものが認められる見込みであった。SKD部品を組み立てることをセミノックダウン生産、SKD生産といい、SKDで組み立てられた自動車をセミノックダウン車、SKD車またはセミビルドアップ (Semi Build Up) 車、SBU車という。これに対してCKD部品を組み立てることをCKD生産、CKDで組み立てられた自動車をCKD車またはコンプリートビルドアップ (Complate Build Up) 車、CBU車という。SKDとCKDを区別せずに、たんにノックダウン生産、KD生産、KD車などということもある。

部品として認められる。韓国の部品メーカーが現地法人を設立して、ティモールに部品を供給すれば、韓国ブランドの部品でもインドネシア国産部品としてカウントされる。

また、部品は標準化が進んでいるものも多く、日系の現地部品メーカーからもインドネシア国産部品を調達できる。日本電装のスターター、カヤバのサスペンション、日本電池のバッテリーも、現地生産されていればインドネシア国産部品である。日系部品メーカーの多くは、すでにインドネシア現地法人をっており、そこから部品をかき集めて、国産化条件をクリアしていくこともできる。

この面でも、国民車計画は空洞化している。

以上のように、インドネシアの国民車3条件は、実態的には起亜車が国民車に化ける仕組みであり、TPNが唯一のパイオニア資格をとる仕組みである。また、生産組織の国民化、インドネシア製部品を使用した国民車という点では空洞化もみられる。国民車計画は、国産化政策の発展というよりも、フンプス・起亜の自動車市場参入の形式とみた方が正確である。

#### 4. ティモールの価格競争力

ティモールは、96年2月の大統領指令2号および関連規則に定められた3基準をクリアすることで、3年間にわたり、部品輸入関税と奢侈品販売税が免除される。この二つの税は乗用車価格の4割程度を占めるとみられ、この措置だけで価格を大幅に低く押さえられる。

ティモールの販売価格は、96年2月の計画発表以来、3,500万ルピアが予定されている。このクラスの代表的車種であるカローラは、完成車の輸入税が高率であるため、部品をCKD状態で輸入して、全量現地で組み立てられている。価格は、95年モデルで7,945万ルピア(1600SE-G, M/T)、部品輸入関税の引き下げと国産化率の向上で値下げされた96年モデルで7,635万ルピア(同前)である。したがって、ティモールはカローラの半額以下ということになる。

また、現代自動車のエラントラも全量 CKD 輸入・現地組み立てされており、価格は 95 年 7 月の発売以来 5,950 万ルピア (1600 M/T) である。カローラと比べると 2,000 万ルピア安い、ティモールより 2,500 万ルピア高い。このように、ティモールの価格競争力は圧倒的である。

#### 5. 韓国製「国民」車の容認 — 大統領令 42 号 —

96 年 6 月の大統領令 42 号は、96 年 6 月から 97 年 6 月までの 1 年間は、インドネシア人労働者とインドネシア製部品を韓国の起亜自動車に送り込むことを条件に、韓国製のティモールを、完成車の形で無税輸入することを認めた。完成車の輸入税は乗用車の場合 125% だが、ティモールのようにインドネシアで組み立てていない車種はこれに輸入付加税 75% が追加され、合計で 200% になる。これだけで、課税された場合の 3 分の 1 になる。さらに、奢侈品販売税 35% も免除されるため、この面でもティモールは価格を大幅に低く押さえられる。

計画では、96 年 6 月から 97 年 6 月までに、韓国製の完成車 4 万 5 千台が輸入される予定である。インドネシアの乗用車市場は 3 万 8 千台 (95 年) だから、ティモール 1 車種で乗用車市場全体を上回る計画である。

ここに至って、インドネシア政府は、少なくとも 96 年 6 月から 97 年 6 月までは、国民車計画を放棄した。韓国製「国民」車の容認は、国民車計画の本質を誰の目にも明らかにした。国民車計画は、フンプス・起亜のインドネシア市場参入促進計画そのものであり、それ以上のものではない。

### IV. 国産化率 60% 達成の可否

#### (1) 国産化率の計算方法

まず、国産化率の計算方法をみていこう。工業省 (95 年 12 月より商工業省) の定めた自動車国産化率の計算方法は、コンポーネントごとの獲得ポイント (コンポーネントの配分ポイント  $\times$  コンポーネントの国産化率) を合計するというものである (工業省機械基礎金属電子工業局長決定 1993 年第 13 号, 同前金属機械電子工業局長決定 1994 年第 12 号)。

自動車国産化率＝各コンポーネントの獲得ポイント（配分ポイント×国産化率）の合計

自動車は、商用車、乗用車ともに12の項目（10のコンポーネントと組み立て、設計）に分類され、合計100ポイントが12項目に配分されている。この配分ポイントにコンポーネントの国産化率を乗じたものが各コンポーネントの獲得ポイントであり、これを合計したポイントが自動車国産化率である。12項目へのポイント配分は、表Ⅳ－1の通りである。ポイントの配分比率は商用車と乗用車では異なっており、さらに商用車はカテゴリー別に異なっている。

表Ⅳ－1 各コンポーネントへのポイント配分

No.	コンポーネント	カテゴリーⅠ	カテゴリーⅡ	カテゴリーⅢ	カテゴリーⅣ	乗用車
1	エンジン	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
2	トランスミッション	13.100	13.200	13.100	13.100	13.100
3	ドライブシャフト	13.100	11.500	11.800	11.000	3.300
4	ステアリングシステム	3.600	4.200	4.100	4.300	1.800
5	クラッチ	1.800	1.400	1.700	1.600	0.800
6	ブレーキシステム	2.000	4.900	5.400	4.100	1.900
7	シャシ & ボディー	15.100	16.800	16.700	16.800	20.000
8	サスペンション	6.300	5.200	5.600	5.200	3.700
9	ユニバーサル	7.000	8.000	7.900	6.200	10.300
10	その他	3.000	3.000	2.200	3.500	10.100
11	車両組立	5.000	1.800	1.500	2.200	5.000
12	設計	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000

（出所）工業省金属機械電子工業局長決定1994年第12号より作成。

コンポーネントの国産化率は、サブコンポーネントの国産化率を合計して算出する。例えば、エンジンはコンポーネントのレベルでは25ポイントが配分されているが、これが、32のサブコンポーネントに分類され、この32のそれぞれにポイントが配分されている。さらにエンジンの組み立てにもポイントが配分されているので、結局33項目のポイントで計算する。32のサブコンポーネント全ての国産化率が100%で、組み立ても完全に国産化されていると、獲得ポイントは25ポイントになる。サブコンポーネント全体では、147品目のサブコンポーネントが国産化率計算の対象になっている。

サブコンポーネントの国産化率計算の方法は表Ⅳ－2の通り3種類あり、サ



表Ⅳ－2 サブコンポーネントの国産化率計算の方法

計算 方法 1	設計&開発	組み立て	フィニッシング	セミフィニッシング	原材料	合計
	5 %	10 %	30 %	35 %	20 %	100 %
計算 方法 2	設計&開発	フィニッシング		セミフィニッシング	原材料	合計
	5 %	40 %		35 %	20 %	100 %
計算 方法 3	設計&開発	組み立て		セミフィニッシング	原材料	合計
	5 %	40 %		35 %	20 %	100 %

(出所) 工業省金属機械電子工業局長決定 1994 年第 12 号より作成。

ブコンポーネントごとに適用される方法が指定されている。

設計開発の 5 % は次の 5 項目に分かれる。① 製品のデザインと製図 (1 %), ② プロトタイプ試作 (1 %), ③ 生産器具のデザインと製図 (1 %), ④ 生産器具の生産 (1 %) ⑤ 試験と評価 (1 %)。

組み立ては、現地組み立ての程度に応じて国産化率が決まる。フィニッシングは、機械加工、溶接などの後工程である。また、セミフィニッシングは、鋳造、鍛造、プレスなどのサブコンポーネントの前工程である。双方ともに、その技術的評価によって国産化率が決まる。原材料は、インドネシア国内産の原料をどの程度使用しているかで国産化率が決まる。

これらの評価は、商工業省の基準に基づいて、政府系検査機関 P. T. Sucofindo が行っている。

こうして、設計・開発、組み立て、フィニッシング、セミフィニッシング、原材料の各項目ごとに国産化率が決定される。そして、これらを合計してサブコンポーネントの国産化率が算出される。

サブコンポーネントの国産化率＝設計開発、組み立て、フィニッシング、セミフィニッシング、  
原材料の国産化率の合計

あるサブコンポーネントの国産化率が決まると、これにそのサブコンポーネントに配分されているポイントを乗じて、そのサブコンポーネントの獲得ポイントが決まる。

サブコンポーネントの獲得ポイント＝サブコンポーネントの国産化率×サブコンポーネントの配分ポイント

次に、各サブコンポーネントの獲得ポイントを単純に合計して、コンポーネントの国産化率を算出する。

コンポーネントの国産化率＝サブコンポーネントの獲得ポイントの合計

ただし、国産化率が40%以下のサブコンポーネントは国産部品と認められず、サブコンポーネントの国産化率の合計に算入されない。国産化率が40%以下のサブコンポーネントは国産化率計算においてはノーカウント扱いである。なお、プライオリティー・リストに掲載されている品目（サブコンポーネントではオルタネーターとスターターの2品目）は、国産化率が40%以下でも、国産化率の合計に算入される。

あるコンポーネントの国産化率が決まると、これにそのサブコンポーネントの配分ポイントを乗じて、そのコンポーネントの獲得ポイントが決まる。このコンポーネントの獲得ポイントに応じて、サブコンポーネントの輸入関税が決まる。

コンポーネントの獲得ポイント＝コンポーネントの国産化率×コンポーネントの配分ポイント

次に10種類のコンポーネントの獲得ポイントを単純に合計し、さらに組み立ての獲得ポイントと自動車全体の設計の獲得ポイントを合計して、自動車の国産化率を算出する。この自動車国産化率に応じて、コンポーネントの輸入関税が決まる。

自動車国産化率＝10種類のコンポーネントの獲得ポイント＋組立の獲得ポイント＋設計の獲得ポイント

ただし、この場合も国産化率が40%以下のコンポーネントは国産部品と認

められず、コンポーネントの獲得ポイントの合計に算入されない。国産化率が40%以下のコンポーネントは国産化率計算においてはノーカウント扱いである。なお、プライオリティー・リストに掲載されている品目（コンポーネントではトランスミッション、ドライブシャフト、ステアリングシステムの3品目）は、国産化率が40%以下でも、国産化率の合計に算入される。

以上のように、インドネシアの自動車国産化率計算は、サブコンポーネントの国産化率計算がベースになっている。したがって、自動車メーカーは147品目のサブコンポーネントひとつひとつについて、国産化を進めねばならない。しかも、サブコンポーネント、コンポーネントともに国産化率が40%以下だとノーカウントになる。このため、ベースになるサブコンポーネントの国産化にあたっては、設計開発、組み立て、フィニッシング、セミフィニッシング、原材料の各項目について、十分な対策を施さねばならない。そのためには、十分なサブコンポーネント・メーカーが必要である。

## (2) 国産化率 60% 達成の可否

国産化率計算では、設計に5%、原材料に20%配分されている。この部分の国産化は困難なため、残りの75%が実際の取り組みの対象となる。

この75%は、組立10%、フィニッシング（機械加工、溶接等）30%、セミフィニッシング（鋳造、鍛造、プレス等）35%に分かれる。そして、組立、フィニッシング、セミフィニッシングのトータルで国産化率60%に達する必要がある。そうすると、 $0.75 \times X = 0.6$ で、 $X = 0.8$ となるため、実質の国産化率は80%が要求される。

しかし、現状では、国産化率の最も高いカテゴリー I 各車でも40%台である。乗用車の場合は20%前後である（表Ⅳ-3）。このレベルが現状のサポーター・インダストリーを前提した場合の限界である。無理に国産化しようとする設備投資が必要になり、部品コストが上昇して、3,500万ルピアの価格設定が難しくなる。

とはいえ、これは現行制度とその運用実態を前提にした場合の話である。国民

表Ⅳ－3 主要な商用車と乗用車の国産化率

(単位：％)

企業グループ	ブランド	商用車カテゴリー I				乗用車			
		車 種	1993	1994	1995	車 種	1993	1994	1995
アストラ	トヨタ	キジャン	51.02	51.02	48.04	カローラ	8.17	8.17	10.88
	ダイハツ	ゼブラ	—	44.8	43.9	シャレード	—	21	22
		フェローザ	—	42.0	40.9				
	いすゞ	パンサー	—	N. A.	31.1				
インドモービル	スズキ	キャリー	28	28	30	エスティーム	7	7	11
		フトラ	30	42	45				
	マツダ	バントレンド	40 台	40 台	40 台	MR 90	40 台	40 台	40 台
	日 産	テラノ	—	N. A.	8.5	セントラ	—	N. A.	5
クラマ・ユダ	三 菱	T-120	40 台	40 台	40 台				

(注1) 工業省機械基礎金属電子工業局長決定 1993 年第 13 号及び同前金属機械電子工業局長決定 1994 年第 12 号に基づき各社が計算し、P. T. Sucofindo が査定して確定した国産化率。ただし、上記国産化率は各社取材に基づく数字。

(注2) 新国産化政策は 1994 年 1 月 1 日実施。したがって、1993 年の数字は参考。

(出所) 各社インタビュー調査に基づき作成。

車専用に独自の国産化率計算を新規導入したり、現行制度に特例をつくれば可能であろう。そして、方向としては、そういう方向で調整されている模様である。

## V. ティモールの成否

ティモールの成否を考える場合、MR 90 とパンサーの例が参考になる（表 V-1, V-2）。そこで以下この両車の成功と失敗の要因を論じながら、ティモールの成否を考えたい。

### (1) MR 90 の失敗とパンサーの成功

MR 90 の MR は、Mobil Rakyat の頭文字をとったもので、日本語に訳せば「国民車」である。ティモール発売の 6 年前、1990 年にマツダがインドネシア市場に投入した乗用車である。MR 90 も、ティモールと同じく低価格を売り物にして投入され、91 年には乗用車市場で一時的なブームを引き起こした。しかし、その後は低迷し、95 年の販売台数は年間で 260 台、月平均 20 台まで落ち込んだ。低価格の乗用車が失敗したケースとして、ティモールの成否

を考える参考になる。

これに対して、いすゞ・パンサーは、ほぼ同じ時期（1991年）に投入されながら、大成功を納めた。シェア・ゼロの状態から出発し、2年目には国内市場全体で1割のシェアを確保し、販売台数ランキングでキジャンに次いで第2位につけている。パンサーはキジャンと同じボンネットのある2ボックスのマルチ・パーパス・カーで、カテゴリー I に分類されている。パンサーの大成功は、インドネシア市場にマッチした車は何かを考える参考になる。

表V-1 MR 90 の失敗とパンサーの成功

マツダ・MR 90 (現行車種名ベビー・ブーマーズ)						
	1990	1991	1992	1993	1994	1995
国内販売台数	953	2,896	926	1,475	662	260
国内市場 (台)	274,603	261,344	169,534	210,679	321,760	378,704
国内市場シェア (%)	0.3	1.1	0.5	0.7	0.2	0.1
乗用車市場 (台)	56,510	45,774	30,006	32,231	40,219	37,835
乗用車市場シェア (%)	1.7	6.3	3.1	4.6	1.6	0.7
いすゞ・パンサー						
	1990	1991	1992	1993	1994	1995
国内販売台数	0	11,501	17,950	21,160	26,827	35,222
国内市場 (台)	274,603	261,344	169,534	210,679	321,760	378,704
国内市場シェア (%)	0.0	4.4	10.4	9.9	8.2	9.3
Kat. I 市場 (台)	156,526	159,529	108,759	137,592	225,695	270,313
Kat. I 市場シェア (%)	0.0	7.2	16.5	15.4	11.9	13.0

(出所) GAIKINDO 販売統計より作成。

表V-2 MR 90 とパンサーの比較

車 種	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
MR 90	乗用車	2ボックス・セダン	ファミリア・ベース	1,400	B	32,000	5	低
パンサー	商用車 Kat. I	ボンネット・マルチ	インドネシア専用	2,238	S	37,400 ~46,350	9	高

(1) 区分, (2) タイプ, (3) 開発のベース, (4) 排気量 (cc), (5) 燃料, (6) 価格 (千ルピア), (7) 最大乗車人員, (8) 最低地上高

(注1) 価格は1995年9月現在。ジャカルタの代表的なディーラーでの、OTR (On The Road) 価格。MR 90 は最多販売グレード (Baby Boomers EPS M/T) の価格。パンサーは標準リアボディ・架装車の最低グレードと最高グレードの価格。

(注2) 燃料のBはBensin (ガソリン), SはSolar (軽油)。

(出所) Mazda Indonesia Manufacturing, Mesin Isuzu Indonesia 資料より作成。

## (2) MR 90 の失敗の意味と原因

### 1. 低価格乗用車の失敗

MR 90 は、低価格、インドネシアで必要なレベルのクオリティーをコンセプトに投入された。95 年の価格は 3,200 万ルピアで、インドネシアの乗用車の中で最も安い。96 年投入予定のティモールは 3,500 万ルピアを予定しているから、同車参入後も MR 90 は最廉価車種の地位を維持する見込みである。キジャン・ミニバス架装の最廉価版（コマンドショート SX, 3,025 万ルピア）に近い価格設定である。

発売前は注目を集め予約注文が殺到し、生産が追いつかず、月間 1,500 台の目標も夢ではない状況だった。

しかし、乗用車市場が 1990 年から 56,510 台、45,774 台、30,006 台と急速に縮小していく中で MR 90 も販売台数を伸ばせないまま推移した。シェア的には乗用車市場で 91 年に 6.3 % を確保して一定の成功を収めたが、それでも自動車市場全体では 1.1 % に過ぎず、ブームは乗用車市場の中の限られたものにとどまった。その後は低迷が続き、月間 1,500 台の目標は年間でも達成されることなく現在に到っている。95 年の年間販売台数は 260 台であった。

このように、MR 90 の失敗は、低価格をコンセプトにした乗用車の失敗を意味している。

失敗の原因として、初期モデルでシーリング不良による水漏れがあり、安っぽいイメージが広がったことが指摘されている。しかし、トラブルのあった箇所は直ちに改良されており、これが失敗の本質的原因とは考えにくい。MR 90 の失敗には、より本質的な、次のような原因があると考えられる。

### 2. 低所得層には高い価格

MR 90 は Mobil Rakyat の名に象徴されるように、経済成長が生み出した新しい購買層をターゲットにしていた。しかし、新しく自動車を買えるようになった人々の所得は依然として低く、3,200 万ルピアは彼らにとって安いものでは

ない。彼らの多くは、2,000 万ルピア程度で買える商用車カテゴリー I のキャリー／フトラ、ゼブラ、コルト T120 へ向かったと見られる。

上記各車は最大 9 名乗車可能である。第 3 列目のシートをはね上げれば、荷物もたくさん積める。マルチパーパスである。しかも価格はインドネシアで販売されている自動車の中で最も安い。上記 4 車種でインドネシア市場全体の 25.3% を占めている。

経済成長が生み出した新しい購買層は、より低価格で、インドネシア市場のニーズにマッチした車を選択したのである。

### 3. 中所得層には低級なイメージ

他方で MR 90 は、スターレットと異なり乗用車としての高級感が弱かった。乗用車はインドネシアではステイタスシンボルである。乗用車を買える収入のある層は、多少高くてもカローラやスターレットを選択した。

#### スターレットとの違い

インドネシアの乗用車は、大部分が独立したトランクルームをもつ 3 ボックス車で、2 ボックスはスターレットと MR 90 のみである。

しかし、同じ 2 ボックスでも、スターレットは安さが売り物でない。主力車種 (1300 M/T) の価格は 4,825 万ルピアで、キジャンの最上級モデル (コマンドロング LGX) の 4,420 万ルピアより高い。内外装も日本仕様と大差ない「高級感」のあるもので商用車との違いは明白である。

こうしたコンセプトが市場に受け入れられ、スターレットは乗用車市場で第 2 位のシェア (3,019 台, 8.0%) をもっている。

#### カローラ, BMW, アコード

カローラは 1.3~1.6 ℓ クラスで、BMW 320i は 1.8~2 ℓ クラス、アコードは 2 ℓ 超のクラスで第 1 位のシェアをもっている (表 V-3)。カローラは乗用車市場全体でも 1 位、BMW 320i は 3 位、アコードは 4 位である。

カローラは、日本の技術に対する信頼があり、インドネシアではステイタス・シンボルになりうる。価格は 7,945 万ルピアで乗用車のなかでは高めに設定さ

表V-3 乗用車の車種別市場シェアと小売価格  
(1995年)

車種	ブランド	排気量 (cc)	販売 (台)	シェア1 (%)	シェア2 (%)	最多販売グレード	価格 (千ルピア)
① スターレット	トヨタ	999/1,296	3,019	0.8	8.0	Starlet (1000) M/T	43,950
② ベービーブーマーズ	マツダ	1,400	260	0.1	0.7	New Starlet (1300) M/T Baby Boomers EPS (M/T)	48,250 32,000
2 ボックス・タイプ計			3,279	0.9	8.7		
① カローラ	トヨタ	1,587	6,941	1.8	18.3	SE-G (M/T)	79,450
② シビック	本田	1,590	2,358	0.6	6.2	SR 4 GM NM (M/T)	79,500
③ エステイム	スズキ	1,300	989	0.3	2.6	Esteem 1.3 (M/T)	48,600
④ ランサー	三菱	1,600	848	0.2	2.2	Esteem 1.6 (M/T)	53,100
⑤ エラントラ	現代	1,600	1,298	0.3	3.4	SOHC 16 V (M/T)	64,000
⑥ 323	マツダ	1,600	1,291	0.3	3.4	M/T	59,500
⑦ シャレード	ダイハツ	1,500	608	0.2	1.6	New Interplay (M/T)	67,000
⑧ コロナ 1600	トヨタ	1,296	542	0.1	1.4	Classy Pro (M/T)	48,600
⑨ レーザー	フォード	1,587	249	0.1	0.7	GX (M/T)	89,350
⑩ セントラ	日産	1,600	116	0.0	0.3	New Laser Gala (M/T)	63,500
一 レーザー	フォード	1,300	2,621	0.7	6.9	Spreme Genesis M/T	72,000
一 サニー	日産	1,300	892	0.2	2.4	タクシー (Laser GL, M/T) タクシー (Sunny B11, M/T)	N. A. N. A.
1.3~1.6ℓ クラス計			18,821	5.0	49.7		



車 種	ブランド	排気量 (cc)	販 売 (台)	シェア 1 (%)	シェア 2 (%)	最多販売グレード	価 格 (千ルピア)
① 318i & 320i	BMW	1,998	2,596	0.7	6.9	320i (M/T)	128,700
② C180	ベンツ	1,799	1,509	0.4	4.0	C180 Classic (M/T)	128,500
③ ギャラン	三菱	2,000	1,345	0.4	3.6	Galant V6 (M/T)	95,000
④ コ罗纳 2000	トヨタ	1,998	1,243	0.3	3.3	M/T	101,600
⑤ C200	ベンツ	1,998	1,032	0.3	2.7	C200 CLS (M/T)	N. A.
⑥ 405	プジョー	2,000	751	0.2	2.0	405 STi Manual	81,000
⑦ エスペロ	大 宇	2,000	501	0.1	1.3	CD M/T	67,800
⑧ オプティマ	オペル	1,800	419	0.1	1.1	LE M/T	75,550
⑨ ランサー	三菱	1,800	299	0.1	0.8	M/T	71,500
⑩ ベクトラ	オペル	2,000	240	0.1	0.6	DOHC 16 V (M/T)	72,000
⑪ 626 (クロノス)	マツダ	2,000	(239)	(0.1)	(0.6)	M/T	90,000
⑫ 520i	BMW	1,998	185	0.0	0.5	2000 M/T	92,000
⑬ クラウン	トヨタ	1,998	138	0.0	0.4	520i (M/T)	181,400
⑭ レーザー	フォード	1,800	76	0.0	0.2	M/T	164,250
⑮ テルスター	フォード	2,000	67	0.0	0.2	New Laser Champ (M/T)	67,800
						Brilliant (M/T)	88,800
1.8 & 2.0 クラス計			10,401	2.7	27.5		
車 種	ブランド	排気量 (cc)	販 売 (台)	シェア 1 (%)	シェア 2 (%)	最多販売グレード	価 格 (千ルピア)
① アコード	本 田	2,200	2,512	0.7	6.6	Cielo M/T	110,500
② E320	ベンツ	3,199	709	0.2	1.9	M/T	269,000
③ E220	ベンツ	2,199	686	0.2	1.8	M/T	192,800
④ 960 GLE	ボルボ	2,300	393	0.1	1.0	960 GLE (M/T)	134,000
⑤ 530i	BMW	3,000	254	0.1	0.7	530i (A/T)	242,000
⑥ 626 (クロノス)	マツダ	2,500	(239)	(0.1)	(0.6)	2500 M/T	102,500
⑦ 960 24 V	ボルボ	3,000	191	0.1	0.5	960 24 V Royal (A/T)	215,000
⑧ 850 GLT	ボルボ	2,435	132	0.0	0.3	850 GLT (M/T)	170,000
⑨ 730i	BMW	3,000	116	0.0	0.3	730i (A/T)	380,000
⑩ クラウン	トヨタ	3,000	102	0.0	0.3	3000 A/T	N. A.
2.0 超のクラス計			5,334	1.4	14.1		
乗用車総計			37,835	10.0	100.0		

(注1) シェア1は、国内市場全体 (商用車全カテゴリー+乗用車) に占めるシェア。

シェア2は、乗用車市場に占めるシェア。

ともに、小数点第2位で四捨五入した。

(注2) 輸出は、マツダ・ペービープーマーズが65台、マツダ・626が21台、乗用車総計86台。

(注3) 価格は、1995年9月現在。ジャカルタの代表的なディーラーでのOTR (On The Road) 価格=税込小売価格。

(注4) 乗用車の燃料は全車種 Bensin (ガソリン) で、ディーゼルスは無い。

(注5) マツダ626 (クロノス) は2,000ccと2,500ccの2モデルともに販売実績があるが、GAIKINDOの販売統計では2モデルを一括して表示しているため、

個々の販売実績は不明。本表では両方の欄に合計台数を表示し、クラス計は2.0超クラスに全台数算入した。

(出所) GAIKINDO 資料、各ディーラー資料より作成。

れている。インドネシアでは、安さは売り物にならないことがわかる。

BMW はラグジュアリーカーの代表の一つで、パーソナルカーの最高峰である。320i (M/T) で1億2,870万ルピアもする。それでも売れるのは、インドネシアの乗用車市場がステイタス・シンボルを選択しているからであろう。

アコードもインドネシアではラグジュアリーカーである。しかしその中では安く、1億1,050万ルピアである。1億ルピアを超えるようなラグジュアリーカーの世界では、価格も意味をもつ。しかし、それはステイタス・シンボルになるという前提があつてのことである。

インドネシアでの実用性ならカテゴリー I のマルチ・パーパス車である。乗用車は依然ステイタス・シンボルであり、乗用車らしい高級感がなければ売れない。

このように、MR 90 は、新しい購買層にも、従来からの購買層にも選ばれなかった。MR 90 は低価格という点でキャブオーバー車に負け、乗用車らしい高級感という点でカローラに負けたのである。

### (3) パンサーの成功の原因

#### 1. カテゴリー I 市場への投入

パンサーの成功の要因の一つは、インドネシアの自動車市場で最も規模が大きく、成長率も高いカテゴリー I 市場に投入されたことである。

90年代の自動車市場は大きく増減しながら成長した。1990年に史上最高の275,524台に達したあと急減し、92年には169,534台まで落ち込んだ。しかし、93年から増勢に転じ、95年には378,704台に達した。

こうした市場の伸びをリードしたのが商用車カテゴリー I 市場である。商用車カテゴリー I 市場は、1990年には全体の6割であったが、95年には7割に達している。台数も156,526台から270,313台まで伸び、1.7倍になっている。

これに対して、乗用車市場は1990年には全体の2割を占めていたが、95年には1割までシェアを落とした。台数も90年の56,510台から92年に30,006台まで低下し、95年も37,835台で90年の水準を回復していない。

このように、インドネシア市場で成長率の高いのはカテゴリー I 市場であり、乗用車市場は伸びが鈍い。

商用車カテゴリー I 市場が選択される理由は、乗用車とは異なる税制上の優遇措置が付与されているからである。乗用車、商用車ともに、国産化率に応じて輸入関税が低くなる仕組みだが、商用車の方が国産化条件が緩い。さらに、商用車は、1976 年以来部品国産化政策の対象だったため、国産化条件を完全に充足して、部品輸入関税がゼロになっている車種が多い。乗用車は 1993 年まで部品国産化の対象になっていなかったため、国産化率が低く全ての車種に部品輸入関税がかかっている。しかも高率の輸入関税 (0~65%) である。

奢侈品販売税 (PPnBM) は、乗用車 35% に対して商用ガソリン車 20%、同ディーゼル車 25%。付加価値税 (PPN) は同率の 10% である。こうした税制上の措置の違いから、乗用車は販売価格の半分以上が税金になっているのに対し、商用車は 30% 程度となっている。

また、国産化率の違いはコストの違いにも反映しており、この面でも商用車が価格的に有利になっている。

その結果、乗用車の主力車種は 7,000 万ルピアを超えているのに対し、商用車カテゴリー I は、ボンネット型で 3,000 万~4,500 万ルピアと乗用車の半額、キャブオーバー型は 2,000 万ルピアと 4 分の 1 になっている (表 V-4)。

国産化政策と税制の違いから、価格が安いことが、このカテゴリーの車が売れる原因である。

## 2. インドネシア専用車パンサー

パンサーが成功したもう一つの原因は、インドネシア専用車であったことである。パンサーはインドネシアでのみ生産され販売される専用車である。

### インドネシア市場で上位を独占する専用車

インドネシア市場のシェア上位 3 車は、トヨタ・キジャン、いすゞパンサー、ダイハツ・ゼブラで、すべてインドネシア専用車である。

ボンネット型のキジャンは、95 年に 76,490 台を販売し、国内市場全体で 1

表V-4 商用車 Kat. I・タイプ別・車種別シェアと小売価格  
(1995年)

インドネシア専用車									
ブランド	車 種	排気量 (cc)	燃料	販 売 (台)	シェア1 (%)	シェア2 (%)	シェア3 (%)	輸出 (台)	グ レード 価 格 (千ルピア)
トヨタ	① キジャン (Kijang)	1,486	B	70,806	18.7	26.2	44.7	1,202	PU ロング PU 最低 コマンド・ショート SX 最高 コマンド・ロング LGX
		1,800*	B	5,684	1.5	2.1	3.6	3	PU ロング PU 最低 コマンド・ショート SX 最高 コマンド・ロング LGX
		キジャン計 76,490 20.2 28.3 48.3 1,205 *新型キジャン (1800 cc) は 95 年 12 月発売。							
いすゞ	② パンサー (Panther)	2,238	S	35,222	9.2	13.0	22.2	0	PU スーパーロング 最低 デラックス PPL ショート 最高 エグゼクティブ・アクティ・ロング
		小計 (①+②) 111,712 29.5 41.3 70.5 1,205							
非専用車									
ダイハツ	③ フェローザ (Ferosa)	1,589	B	18,685	4.9	6.9	11.8	0	最低 フェイス・トゥー・フェイス 最高 ミディアム
	④ ハイライオン (Hilione)	2,765	S	3,170	0.8	1.2	2.0	0	MB
スズキ	⑤ カタナ (Katana)	1,000	B	8,235	2.2	3.0	5.2	0	MB GX
	⑥ エスクード (Escudo)	1,600	B	7,063	1.9	2.6	4.5	0	MB
マツダ	⑦ サイドキック (Sidekick)	1,600	B	6,935	1.8	2.6	4.4	0	MB
	⑧ バントレンド (Vantrend)	1,400	B	1,800	0.5	0.7	1.1	33	バン EPS
日産	⑨ テラノ (Terrano)	2,400	B	792	0.2	0.3	0.5	0	MB
	⑩ KBD	2,238	S	49	0.0	0.0	0.0	0	PU KBD 22
小計 (③~⑩)				46,729	12.3	17.3	29.5	33	
Kat. I ポンネット・タイプ計 (①~⑩)				158,441	41.8	58.6	100.0	1,238	
									N. A.

1,000 cc クラス									
ブランド	車 種	排気量 (cc)	燃 料	販 売 (台)	シェア 1 (%)	シェア 2 (%)	シェア 4 (%)	輸出 (台)	価 格 (千ルピア)
スズキ	① キャリー (Carry)	1,000	B	29,251	7.7	10.8	26.2	96 PU	Pick Up 10 17,200
1,300 cc クラス									
ダイハツ	② ゼブラ (Zebra)	1,296	B	32,205	8.5	11.9	28.8	3,500 PU	89 PU IKL 16,600
三菱	③ コルト T120 (Colt)	1,343	B	17,935	4.7	6.6	16.1	0 PU	MB 22,750
スズキ	④ フトラ (Futura)	1,300	B	16,577	4.4	6.1	14.8	768 PU	5 P 16,000
								MB	20,800
								PU	Pick Up 13 17,700
								MB	Real Van 22,000
小計 (②~④)				66,717	17.6	24.7	59.7	4,268	
デリカ・クラス									
三菱	⑤ コルト L300B (Colt)	1,597	B	5,146	1.4	1.9	4.6	0 PU	PU 22,500
	L300S	2,477	S	10,575	2.8	3.9	9.5	0 PU	MB/HR Berlian 27,800
								0 PU	PU 30,100
								MB	MB/HR KBUP 31,900
		L300 計		15,721	4.2	5.8	14.1	0	
Kat. I キャブオーバー・タイプ計 (①~⑤)									
				111,689	29.5	41.3	100.0	4,364	
いすゞ									
	エルフ	2,238	S	183	0.0	0.1	—	0	TLD 24 N. A.
Kat. I 計									
				270,313	71.4	100.0	—	5,602	

(注1) シェア 1 は、国内市場全体 (商用車全カテゴリー+乗用車) に占めるシェア。

シェア 2 は、商用車 Kat. I 市場に占めるシェア。

シェア 3 は、商用車 Kat. I ボンネット・タイプ市場に占めるシェア。

シェア 4 は、商用車 Kat. I キャブオーバー・タイプ市場に占めるシェア。

(注2) 総輸出台数は5,745台、総輸出に占める Kat. I の割合は97.5%。

(注3) 価格は、1995年9月現在、標準リヤボディ+架装車の、ジャカルタの代表的なディーラーでの、OTR (On The Road) 価格=税込小売価格。PU (ピックアップトラック)、MB (ミニバス) の主力グレードの価格を表示した。設定されているグレードの多い車種はミニバスの最低 (グレード) と最高 (グレード) を表示した。

(注4) 燃料の (B) は Bensin (ガソリン)、S は Solar (軽油)。

(出所) GAIKINDO 資料、各ディーラー資料より作成。

位、シェア 20.2% を確保した。これはトヨタ全体の国内市場シェア 25.5% の 8 割にあたり、国内市場シェア第 2 位の三菱 (19.5%) よりも大きい。同じくボンネット型のパンサーは、35,222 台を販売し、国内市場全体で 2 位、シェア 9.2% を確保した。これは、乗用車全体 (37,835 台) の実績に近い。

商用車カテゴリー I のボンネット型には、インドネシア専用車 (キジャン、パンサー) と、日本仕様をインドネシア向けにアレンジしたもの (7 車種) がある。シェアを比較すると、専用車 2 車種でカテゴリーボンネットタイプ市場の 70.5% を占めており、専用設計の優位性は明白である。このことは、商用車カテゴリー I ならなんでも良い訳でなく、専用設計が必要なことを示している。

ゼブラは、すべてのモデルが専用車というわけではなく、ゼブラ・エスパスというモデルが専用車である。いずれもキャブオーバー型の 1 ボックス車である。エスパス単独の台数、シェアは不明だが、ベースになったゼブラは 32,205 台を販売し、国内市場第 3 位のシェア (8.5%) を確保している。

以上のように、インドネシア市場では、インドネシア専用車が 1, 2, 3 位を独占している。それでは、専用車は何故売れるのだろうか。

### インドネシア専用車が選択される理由

表 V-5 インドネシア専用車の特徴

ボンネット型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 9 人乗り</li> <li>・ 高い最低地上高</li> <li>・ 3 千万～4 千 5 百万ルピアの価格 (カローラの半額)</li> </ul>
キャブオーバー型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 9 人乗り</li> <li>・ 2 千万ルピア程度の低価格 (自動車市場の中で最も安いクラス)</li> </ul>
共通点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本のレジャービークル</li> <li>・ しかし、日本と違って乗用車より安いクラス</li> </ul>

(出所) 筆者作成。

インドネシア専用車は、すべて乗用目的に使用可能だが、乗用車より大幅に安い。インドネシア専用の低コストな設計である。特にキャブオーバー型は自動車市場の中で最も安い。価格設定からみれば、今後はキャブオーバー型が伸びる可能性が大きい。しかし、専用車が売れるのは価格の安さだけではない。

安いだけなら日本車ベースの車種にも安いものがある。特殊ニーズ対応の専用設計という面も重要である。

インドネシアも核家族化が進んでいるが、現状は大家族が多数派である。5人乗りでは週末のドライブに家族全員が乗車できない。また、自動車の普及率が低く、近所で乗り合うケースもある。

こうしたニーズに応えるべく、専用車は3列目シートを左右対座型にして4名の乗車スペースを確保し、最大9人乗りとしている。ボンネットタイプで9人乗車できるのは専用車2車種（キジャンとパンサー）だけである。キャブオーバー型では専用車以外も3列目シートを左右対座型にして9名の定員を確保したリアボディーが多い。これが、エスパス以外の各車も十分な市場シェアを確保している要因とみられる。

また、ジャカルタ中心部でも雨期には洪水が発生する。さらに、道路の舗装率が低く、舗装状況も良くない。これに対応して、インドネシア専用車、特にキジャンとパンサーは最低地上高を高くしている。

### 3. パンサー固有の成功要因

パンサーは最大の成長市場であるカテゴリー I 市場に参入した。しかも、インドネシアの特殊ニーズに対応した「低価格、9人乗り、高い最低地上高」の専用車を投入した。さらに、キジャンと異なる次のような特徴を持っていた。

#### 燃料が安く、雨期にも安心なディーゼル・エンジン

パンサーのオリジナリティーの一つは燃料を軽油にしたことである。ディーゼル車のメリットは燃料費が安いことで、ジャカルタの場合、ガソリン 700 ルピア／ℓ に対して軽油 380 ルピア／ℓ である。さらに、インドネシアは1年の半分以上が雨期であり、降り方も激しいため、点火プラグの不要なディーゼルの方が安心という面もある。

#### 適度に高級な商品イメージ

また、パンサーはキジャンよりも高級なイメージを打ち出し、価格もキジャンより僅かに高く設定して、乗り替え需要にも対応した。インドネシアでは、

車は依然としてステイタスシンボルであり、乗り替えはステイタスアップを表現する。後発車は「先発車より高級」でなければならない。しかし、GM／オペルが96年に投入したブレーザーはパンサーと同様キジャンからの乗り替えを期待しているが、2,200cc ガソリンエンジンで価格も乗用車並の7千万ルピア台と高く、販売は伸びていない。「高級過ぎる」のも市場のニーズにマッチしない。ランクアップは、ジャンプアップではなく、ステップアップでというのが市場の実情である。パンサーの成功は「今までより少し高級」という製品コンセプトの重要性を教えてくれる。

#### **(4) ティモールの成否**

##### **1. MR 90, パンサーの教訓**

インドネシアで最も売れる自動車は、インドネシア専用のボンネット型マルチパーパス車である。次に売れる自動車は、ボンネット型より低価格のキャブオーバー型マルチパーパスである。乗用車は10%程度のシェアしかない。

また、カローラ・BMW・アコードのシェアが示しているように、インドネシアで売れるセダンステイタス・シンボルになるワールド・カーである。MR 90のように旧モデルベースのインドネシア専用セダンは売れない。

したがって、インドネシア市場にマッチした自動車は、インドネシア専用マルチパーパス車とワールドセダンである。

##### **2. ティモールが成功する範囲**

ティモールは起亜セフィアの現行モデルをベースにしたセダンである。MR 90のような旧モデルベースの低価格車ではないから、同じ失敗は繰り返さないだろう。韓国車がどの程度ステイタス・シンボルとして通用するかは不明だが、低価格を武器に乗用車市場である程度のシェアは確保するだろう。しかし、乗用車市場は自動車市場全体の10%、わずか4万台弱の小さな市場である。パンサーが参入した商用車カテゴリーI市場に比べると非常に小さい。しかもこの小さな市場に約30車種が投入され、シェア1位のカローラでさえ、年間販



売台数7千台弱、乗用車市場に占めるシェア18.3%、自動車市場全体に占めるシェア1.8%である。

したがって、ティモールが成功し、年間8万台の目標が達成されるには、乗用車市場の中の競争だけでは全く不十分で、キジャンやゼブラのシェアを大きく奪う必要がある。しかし、現在のインドネシアの家族構成や道路状況からみてそれは難しいだろう。

価格の安さは、乗用車市場でシェアを拡大する強力な武器である。しかし、ボンネット型マルチパーパスとキャブオーバー型マルチパーパスが自動車市場全体の7割を占めるインドネシアでは、それ以上のものではない。ティモールは売れる。しかし、それは小さな乗用車市場の中である。

## VI. WTO 協定と国民車計画

国民車計画は、大統領系企業育成政策という面をひとまず置いて、国内自動車産業の育成政策という面だけみても、WTO協定との関連で問題がある。

WTOに引き継がれたGATT協定第1条「一般的最恵国待遇」は、ある国が特定の国に対して設ける関税および課徴金に関する特惠を、すべての加盟国に対して即時かつ無条件に許与することを求めている。国民車計画は、その運用において結果的に、韓国から輸入されるCKD部品及び完成車に対してのみ関税上の特惠を与えており、協定違反の疑いが濃い。

また、WTO協定の一部である「貿易に関連する投資措置に関する協定」(トリム協定)は、GATT協定第3条「内国の課税及び規則に関する内国民待遇」に違反する事例として「ローカル・コンテンツ要求」を明示している。国民車計画は、国産化率基準の達成を条件に内国税である奢侈品販売税を免除するもので、これも協定違反の疑いが濃い。

いずれにせよ、国民車計画は、その運用において、韓国車のみを関税、内国税両面で優遇するもので、WTOの自由・無差別の原則に違反することは間違いない。

日本政府とインドネシア政府は実務協議を4月と6月に行ったが、2国間協

議で妥協点を探りたいインドネシア政府と、WTO 提訴も辞さない姿勢の日本政府との溝は深い。

## VII. ティモールがもたらすもの

ティモールは、低価格の乗用車として、インドネシア国民に提供される。その限りではインドネシアの消費者に歓迎されるだろう。また、形式的にはインドネシア・オリジナル・ブランドの国民車であり、ティモールが成功すれば、インドネシアにプロトンのような国民車が登場する可能性がないとはいえない。将来的には、インドネシアの低い賃金コストを活用して輸出競争力をもつ可能性もある。

しかし、ティモールがプロトンと異なるのは、大統領系企業グループが国民車生産企業としての恩典を独占的に享受することである。プロトン設立時のマレーシア側出資者は、重工業公社 HICOM (Heavy Industry Corporation of Malaysia) で、実質的にマレーシア政府である。マレーシアの場合は、国民車の開発が目的であり、プロトンはその担い手に過ぎない。しかし、インドネシアの場合は、フンプス・起亜のインドネシア市場参入が目的であり、国民車計画はたんなる形式である。こうした政策を政府が公然と、しかも強力に推進するならば、インドネシアという国は国際社会の中でのクレディビリティを大きく失う。

また、WTO のルールを侵害したことも、インドネシアに対するクレディビリティを低下させている。日本をはじめ関係国が提訴すれば、多国間交渉の場で国民車計画が議論されることになり、インドネシアの立場は一層苦しくなるだろう。

さらに、ティモールの参入で大きくシェアを失う恐れのある華人系企業グループ、日系自動車メーカーの不満も強まる。インドネシア国民も、大統領系企業グループをプリブミの星とみる見方を変えるだろう。

ティモールは、いくつかの肯定的な結果ももたらすだろうが、国の内外における政府への信頼を大きく損ねた点で、代償は大きいといえよう。

(1996. 7. 8)