

## [論 文]

インドネシア自動車産業の開放過程<sup>1)</sup>

野 村 俊 郎

はじめに

- I. 内需依存型成長の限界とAFTA
- II. 自動車資本の脱スハルト化と外国資本化
- III. 自動車産業政策のWTO整合化と積極的育成策の終焉
- IV. インドネシア自動車産業の発展方向

## はじめに

インドネシアの自動車産業は、1990年代後半から新しい流れの中に置かれている。その流れとは、市場の面でも、資本の面でも、さらに産業政策の面でも国民国家の枠が取り払われていく流れ、すなわち、その意味での開放化の流れである。

まず、自動車市場に関しては、各国の保護育成政策によって分断されていたアセアン市場がAFTAの実現により統合市場となる。統合されるアセアン6カ国の市場は人口3億8000万人、自動車市場の規模としては過去最高で年間150万台である。この市場をめぐる域内自動車メーカーの競争が始まる。域外に対しては関税による保護が継続されるため、グローバルな競争が始まるわけでは

---

キーワード：開放化、内需依存型成長、AFTA、脱スハルト化、WTO整合化

1) 本稿は、筆者が2001年9月と2002年9月にインドネシアで、2003年3月に韓国で実施した調査結果をまとめたものである。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資料とヒアリングの結果による。なお、調査にあたっては、Jetro Seoul Center, Jetro Jakarta Center, 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。

ないが、国民国家の枠を超えた競争が始まるという意味では、開放化の流れの中にある。

次に、自動車産業の資本の担い手に関しては、ルピア危機の中でスハルト大統領が退陣し、クローニーやファミリーがオーナーの地位から退いた。自動車資本の脱スハルト化である。彼らにかわってオーナーの地位についたのは海外の投資会社や自動車メーカーであり、脱スハルト化は資本の外国系資本への転換の流れでもあった。

さらに、自動車産業保護育成政策に関しては、WTO協定に整合する政策への転換が行われた。すなわち、旧自動車政策に含まれていた貿易関連投資措置を廃止し、HS番号ごとに保護関税を設定する方式に転換した。これは、国内政策の国際ルールへの整合化であり、自動車産業政策のグローバル化の流れである。

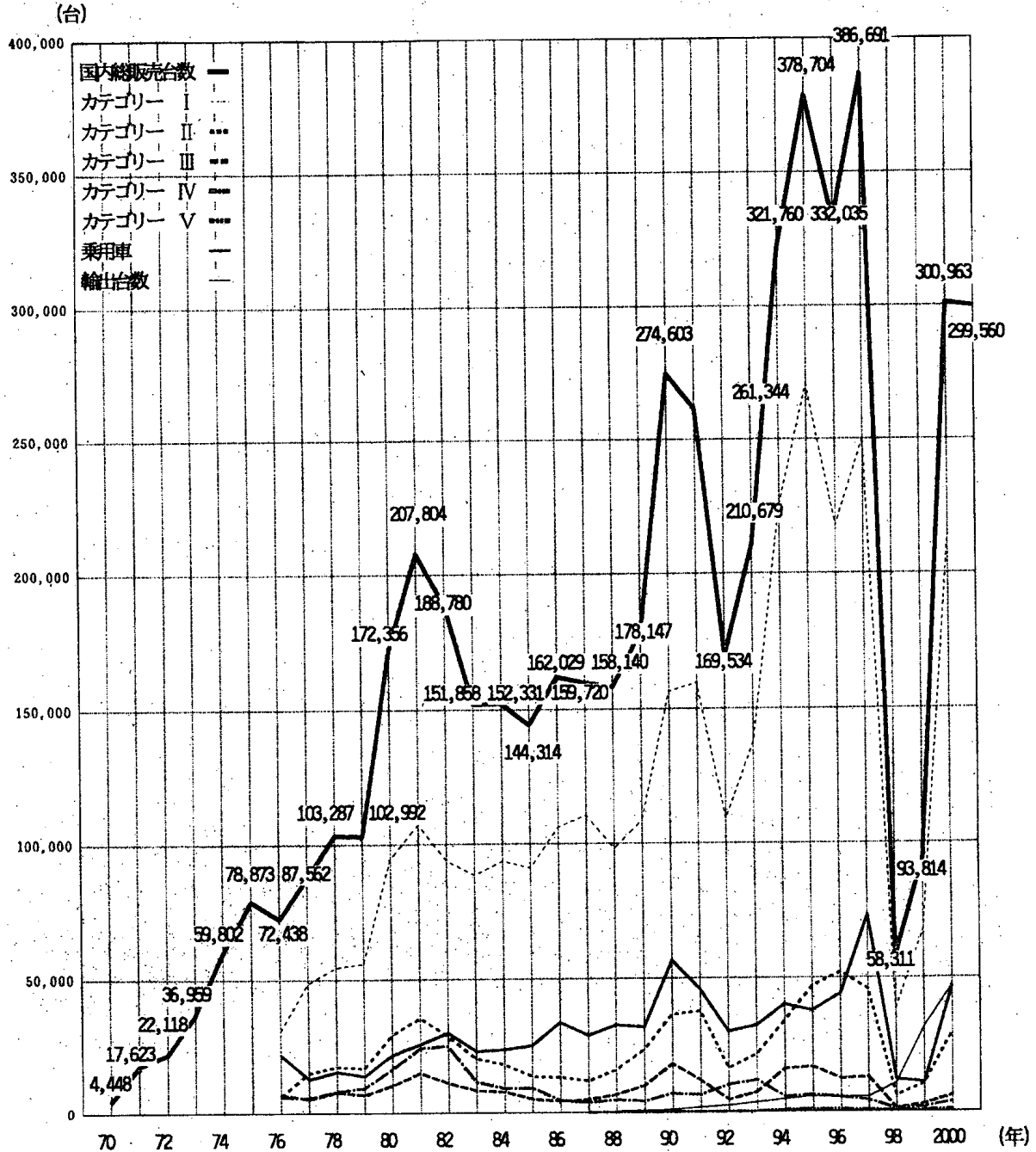
要約すれば、国民国家の枠を超えた市場拡大としてのAFTA、自動車資本の脱スハルト化と外国資本化、自動車産業政策のWTO整合化という三つの開放化の流れの中で、インドネシア自動車産業は大きな変貌を遂げた。そして、さまざまな矛盾を孕みながらも、これまでの制約を乗り越えて新たに発展していく条件も形成されてきている。本稿では、こうした観点からインドネシア自動車産業の現状と発展方向を考えていきたい。

## 1. 内需依存型成長の限界とAFTA

### 1. 輸出無き内需依存型成長の限界

インドネシアの国内自動車市場は、1970年の4,448台から順調に成長し、1981年には20万台を超えた。その後89年まで15万台前後を低迷したが、90年には25万台を超え、97年には38万台を超えて史上最高を記録した。しかし、通貨危機の影響で98年には58,311台まで落ち込んだ。74年の販売台数が59,802台だから、ほぼ25年前の水準である。その後、99年7月頃から徐々に回復を始め、2000年には30万台を回復し、2001年も30万台には届かなかったものの、ほぼ同じ水準を維持した（図1参照）。インドネシアの自動車市場規模は、現在の経

図1 インドネシアの自動車販売台数の推移  
(1970~2001年)



(注1) カテゴリーⅠ グロス・ビークル・ウェイト(gvw)2.5トン以下  
 カテゴリーⅡ グロス・ビークル・ウェイト(gvw)2.5トン超9トン以下  
 カテゴリーⅢ グロス・ビークル・ウェイト(gvw)9トン超24トン以下  
 カテゴリーⅣ グロス・ビークル・ウェイト(gvw)2.5トン以下の四輪駆動  
 カテゴリーⅤ グロス・ビークル・ウェイト(gvw)24トン超  
 乗用車

1993年 6月以降 gvw5トン以下  
 gvw5トン超10トン以下  
 gvw10トン超24トン以下  
 gvw5トン以下の四輪駆動  
 gvw24トン超  
 乗用車

1999年7月にこの区分は廃止された。  
 図は1993年の区分による。

(注2) 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)。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。  
 (注3) グロス・ビークル・ウェイト(gross vehicle weight) = 車両重量 + 乗車定員重量 + 積載貨物重量。  
 (出所) 商工業省資料, GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会) 資料。作成: 野村俊郎。

済的發展段階から見て、30~40万台と見ることができよう。

自動車輸出は1988年の415台から始まるが、97年に至っても5,494台で、総販売台数の1.4%を占めるに過ぎなかった。通貨危機後は98年に1万台を超え、2000年には47,001台に達したが、それでも13.5%を占めるに過ぎない。また、輸出の車種別内訳を見ても、トヨタ・キジャンが95%以上を占め、それ以外の車種の輸出は皆無に近い（表1参照）。輸出先も、ブルネイ、パプア・ニューギニア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、台湾、南アフリカに限定されている。インドネシアの自動車輸出は、国内販売に占める輸出の割合、輸出される車種の多様化、輸出先の多様化のいずれにも成功していない。インドネシアの自動車産業は、これまで国内市場に強く依存してきたし、現在でも強く依存している。

表1 輸出市場のモデル別内訳  
(2000年)

モデル名	トヨタ・キジャン	ダイハツ・ゼブラ	ダイハツ・タルーナ	ベンツMB800	スズキ・キャリ	三菱・キャンター	三菱・ダ	いすゞ・パルサー	総計
台数(台)	45,660	650	3	325	227	55	49	32	47,001
シェア(%)	97.1	1.4	0.0	0.7	0.5	0.1	0.1	0.1	100.0

(出所) GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会) 資料。  
作成：野村俊郎。

これとは対照的なのが韓国である<sup>2)</sup>。韓国も国内市場が20万台を超えたのは1984年で、インドネシアとほぼ同時期である。しかし、87年には一人当たりGDPが3,000ドルを超え、国内市場も50万台を超えた。その後の成長も急速で96年には史上最高の1,644,132台に達した。モータリゼーションは、一人当たりGDPが3,000ドルを超えると本格化すると言われている。インドネシアは、80年代以降も一人あたりGDPが数百ドルという水準にとどまっており、これが内需の拡大を制約している。

さらに、韓国の場合は、輸出が自動車産業の成長を加速した。韓国はインド

2) 以下の韓国に関する記述は、KAMA (Korea Automobile Manufacturers Association, 韓国自動車工業会), *Korean Automotive Industry 1989*, *Korean Automobile Industry 1990~2002*, および現代自動車『自動車産業』各年版を参照して筆者がまとめた。

ネシアより10年以上早い1975年からトラックの、76年から乗用車の輸出を開始している。そして、85年から88年にかけて約12万台から57万台へと5倍近い伸びを示した。その中で、86年には輸出が内需を上回った。その後、89年にはいったん減少して内需が上回るが、91年からは増加に転じ、通貨危機下の98年には再び輸出が内需を上回り、2000年には輸出だけで1,676,442台に達している。インドネシアが輸出で通貨危機を乗り越えられなかったのとは対照的である。

また、韓国の輸出先は1990年頃までは北米に大きく依存していたが、その後、西ヨーロッパ、さらに東ヨーロッパ、中東などへ多様化していった。輸出されている車種も各メーカーの小型乗用車で多様である。この点も、輸出車種が事実上1車種しかなく、輸出先もアジアに依存しているインドネシアと対照的である。

以上の韓国との比較から、インドネシアの自動車市場の成長の制約要因が、一人当たりGDPの低さ、したがって国民の購買力の低さからくる国内市場の狭さ、そして、その狭い国内市場に大きく依存する販路の狭さにあることが分かる。

自動車輸入については、1974年から93年までは全ての完成車の輸入が禁止されていた。93年6月の規制緩和で解禁されたが、乗用車の場合、関税率が300%という輸入禁止的高率関税であった。その後、94年に275%、95年に200%まで引き下げられたが、それでも輸入禁止的水準であった。このため、

表2 輸入完成車のカテゴリー別内訳  
(2000年)

カテゴリー	I	II	III	IV	V	乗用車	総計
台数(台)	6,561	0	0	619	164	9,460	16,804
シェア1(%)	39.0	0.0	0.0	3.7	1.0	56.3	100.0
シェア2(%)	3.1	0.0	0.0	17.0	18.8	20.2	5.6

(注1) シェア1は総輸入台数に占める各カテゴリーの割合、シェア2は各カテゴリーの国内販売台数に占める割合。

(注2) 国内販売された輸入車の台数、輸入台数ではない。

(注3) GAIKINDO加盟企業の輸入分のみ。この他に並行輸入業者の輸入分がある。

(出所) GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会) 資料。

作成：野村俊郎。

輸入はほとんど行われず、インドネシアの国内市場は現地組立車市場であった。99年7月の規制緩和で排気量別に65~80%まで引き下げられ、並行輸入も認められるようになったが、2000年の輸入車の国内販売台数は16,804台で、国内販売台数の5.6%を占めるに過ぎない（表2参照）。したがって、インドネシア市場は、依然として高率関税によって保護された市場である。

このように、インドネシアの自動車産業は、高率関税で保護された市場の中で、内需に依存した成長を続けてきた。しかし、この内需は先進国の内需とは異なるインドネシアの個性を持った内需である。以下、このインドネシアの内需の個性についてみていく。

## 2. 圧倒的な日本ブランドのシェア

前述のように、インドネシア市場は現地組立車市場であるが、組み立てられているのは外国メーカーのモデルである。外国メーカーの中でも日本メーカーのシェアが圧倒的で、商用車の95%、乗用車の67.5%、国内市場の90.7%が日本ブランドである（表3参照）。輸出も99.3%を日本ブランドが占め、総計では91.8%が日本ブランドである。その他の国のブランドは、乗用車市場で韓国が23.9%、ドイツが7.3%を占めているのが目立つ程度で、シェアは無視しうるほど小さい。インドネシア市場は、インドネシア製日本車市場と言えよう。

ブランド別では、トヨタ、三菱、スズキ、いすゞ、ダイハツ、ホンダが上位6ブランドで、商用車の93%、乗用車の66.6%、国内市場の88.9%を占める（表4参照）。輸出ではトヨタだけで97.1%を占め、6社で99.7%に達する。総計では、6社で90.2%を占める。インドネシア市場は、日本ブランドの中でも、この上位6ブランドの寡占状態にある。

このように、インドネシア市場で日本ブランドが圧倒的シェアを確保しているのは、日本ブランドのモデルがインドネシアの内需の個性、すなわちローカル・ニーズに対応しているからである。そこで以下、車種別のシェアを考察することを通じて、このことを明らかにしよう。

表3 国籍別シェア  
(2000年)

	日 本	韓 国	ドイ ツ	米 国	フ ラ ン ス	ス ウ ェー デ ン	英 国	イ ン ド ネ シ ア	総 計
商用車(台)	241,212	4,757	2,240	5,502	131	0	91	102	254,035
シェア(%)	95.0	1.9	0.9	2.2	0.1	0	0.0	0.0	100.0
乗用車(台)	31,667	11,198	3,435	78	338	160	52	0	46,928
シェア(%)	67.5	23.9	7.3	0.2	0.7	0.3	0.1	0.0	100.0
国内(台)	272,879	15,955	5,675	5,580	469	160	143	102	300,963
シェア(%)	90.7	5.3	1.9	1.9	0.2	0.1	0.0	0.0	100.0
輸出(台)	46,676	0	325	0	0	0	0	0	47,001
シェア(%)	99.3	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
総計(台)	319,555	15,955	6,000	5,580	469	160	143	102	347,964
シェア(%)	91.8	4.6	1.7	1.6	0.1	0.0	0.0	0.0	100.0

(注1) ダイムラー・クライスラーは、ベンツ分をドイツに、クライスラー分を米国に分類した。ティモールはインドネシア・オリジナル・ブランドだが、韓国起亜製の完成車を輸入し、ブランド名、モデル名のみをオリジナルとしているため、韓国に分類した。インドネシアはブルカサ分102台のみ。ジャガーは英国に分類した。

(出所) GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会) 資料。  
作成：野村俊郎。

表4 ブランド別シェア  
(上位10ブランド, 2000年)

	トヨタ	三 菱	スズキ	いすゞ	ダイハツ	ホンダ	ティモール	現 代	G M	ベンツ
商用車(台)	77,100	62,318	38,410	29,012	28,237	1,234	0	4,579	5,376	2,152
シェア(%)	30.4	24.5	15.1	11.4	11.1	0.5	0.0	1.8	2.1	0.8
乗用車(台)	13,044	3,107	7,659	0	0	7,461	8,530	2,666	0	838
シェア(%)	27.8	6.6	16.3	0.0	0.0	15.9	18.2	5.7	0.0	1.8
国内(台)	90,144	65,425	46,069	29,012	28,237	8,695	8,530	7,245	5,376	2,990
シェア(%)	30.0	21.7	15.3	9.6	9.4	2.9	2.8	2.5	1.8	1.0
輸出(台)	45,660	104	227	32	653	0	0	0	0	325
シェア(%)	97.1	0.2	0.5	0.1	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7
総計(台)	135,804	65,529	46,296	29,044	28,890	8,695	8,530	7,245	5,376	3,315
シェア(%)	39.0	18.8	13.3	8.3	8.3	2.5	2.5	2.1	1.5	1.0

(注1) 商用車の合計は254,035台、乗用車の合計は46,928台、国内販売の合計は300,963台、輸出の合計は47,001台、総計は347,964台。

(注2) 上位3社で国内販売の67.0%、上位5社で国内販売の86.0%、日系上位6ブランドで国内販売の88.9%を占める。

(出所) GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会) 資料。  
作成：野村俊郎。

### 3. アジア・ユーティリティ・ビークル

インドネシア市場を車種別にみた場合、最大のシェアを確保しているのがトヨタ・キジャン、第2位がスズキ・キャリー、第3位がいすゞ・パンサー、第4位がダイハツ・タルーナ、第5位が三菱・クダである(表5参照)。この上位5車種で国内市場の53.2%(2000年実績、以下同じ)、すなわち半分以上を占めている。

これらの上位5車種はインドネシア商工業省の旧基準ではカテゴリーIに分

表5 上位5車種のシェアと特徴  
(2000年)

モデル	ブランド	現地資本系列	国内販売台数	シェア1	シェア2	輸出台数	シェア3	形状	乗車定員	燃料	排気量(cc)	価格 千ルピア(グレード)
キジャン (Kijang)	トヨタ	アストラ	71,492	33.7	23.8	45,660	97.1	ボンネット型	8	ガ	1,781	130,970 (LGX)
										ガ	1,988	148,718 (LGX)
										軽	2,446	136,930 (LGX-D)
キャリー (Carry)	スズキ	インドモビル	25,780	12.1	8.6	227	0.5	キャブ・オーバー型	9	ガ	1,590	63,500 (Realvan1.6)
パンサー (Panther)	いすゞ	アストラ	25,505	11.9	8.5	32	0.1	ボンネット型	9	軽	2,499	132,500 (High Grade)
タルーナ (Taruna)	ダイハツ	アストラ	18,514	8.7	6.2	3	0.0	ボンネット型	7	ガ	1,589	114,400 (CSX)
クダ (Kuda)	三菱	クラマ・ユダ	18,505	8.7	6.1	49	0.1	ボンネット型	8	ガ	1,584	129,000 (S.E.)
										軽	2,477	131,000 (GLS)

(注1) 上位5車種は、すべてカテゴリーIに分類される。また、すべて現地でCKD生産されている。

(注2) シェア1はカテゴリーI市場(213,791台)、シェア2は国内市場(300,963台)、シェア3は輸出市場(47,001台)に占める割合で、単位は%。

(注3) ガはガソリン、軽は軽油の略。

(注4) 価格は2000年6月現在のOTR(On The Road)価格=税込小売価格=卸売価格+付加価値税+奢侈品販売税+登録手数料。

(出所) GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会) 資料、雑誌 *Mobilmotor*、雑誌 *Otomotif*、ディーラー資料等。作成：野村俊郎。

表6 カテゴリー別シェア  
(2000年)

カテゴリー	I	II	III	IV	V	商用車計	乗用車	国内計	輸出	総計
販売台数	213,791	29,612	6,121	3,638	873	254,035	46,928	300,963	47,001	347,964
シェア1	71.0	9.8	2.0	1.3	0.3	84.4	15.6	100.0	—	—
シェア2	—	—	—	—	—	—	—	86.5	13.5	100.0
生産台数	216,654	29,108	5,996	3,087	548	308,099	37,317	—	—	345,416
シェア3	62.7	8.4	1.7	0.9	0.2	89.2	10.8	—	—	100.0

(注1) シェア1は国内計に占める各カテゴリーの割合、シェア2は総計に占める国内分と輸出分の割合、シェア3は総生産台数に占める各カテゴリーの割合。

(注2) カテゴリーI グロス・ビークル・ウェイト 5トン以下  
カテゴリーII グロス・ビークル・ウェイト 5トン超、10トン以下  
カテゴリーIII グロス・ビークル・ウェイト 10トン超、24トン以下  
カテゴリーIV グロス・ビークル・ウェイト 5トン以下の四輪駆動駆動  
カテゴリーV グロス・ビークル・ウェイト 24トン超  
乗用車

(注3) グロス・ビークル・ウェイト (gross vehicle weight) = 車両重量 + 乗車定員重量 + 積載貨物重量。

(注4) 1999年7月にこのカテゴリー区分は廃止されたが、GAIKINDO統計はこの区分で作成されている。

(出所) GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会) 資料。  
作成：野村俊郎。



類されていた。カテゴリーは商用車と乗用車に分かれ、商用車はさらにグロス・ビークル・ウェイト（車両重量+乗車定員重量+積載貨物重量）を基準にI～Vに分類される。また、5トン以下は、二輪駆動がカテゴリーI、四輪駆動がIVに分類される。したがって、カテゴリーIは5トン以下の二輪駆動車である。上位5車種以外も含めたカテゴリーIの国内市場に占めるシェアは71%に達する（表6参照）。これに対して、乗用車のシェアは15.6%に過ぎない。インドネシア市場は、カテゴリーIが中心の市場である。そして、その中でもシェアの大きいのが上位5車種である。そこで以下、この5車種の特徴をみていこう。

キジャン（Kijang、インドネシア語で「鹿」という意味）は、国内販売台数71,492台、国内市場シェア23.8%で、台数、シェアともに、他車を大きく引き離している。ボンネット型、3列シート8人乗車の多目的車で、エンジンはガソリン・エンジン(1,781cc, 1,988cc)、ディーゼル・エンジン(2,446cc)の2系統である。

キジャンは、トヨタ自動車の社内ではTUV（Toyota Utility Vehicle）と呼ばれるアジアを主たる市場として開発された専用モデルである。トヨタ本社は、インドネシア現地法人（トヨタ・アストラ・モーター）を、TUVのマザー工場（拠点工場）として位置づけているため、輸出も行われている。輸出先は、CBU<sup>3)</sup>でブルネイ、パプア・ニューギニア、CKDでマレーシア、フィリピン、台湾、ベトナム、南アフリカである。マレーシアではアンサー（Unser）、フィリピンではタマラウ（Tamaraw）、台湾、ベトナムではゼイス（Zace）、南アフリカではコンドル（Kondor）という名前で販売されている。また、キジャンに搭載されている7Kエンジン（1,781cc）は、マレーシア、フィリピン、台湾に加えて、日本にもハイラックスの商用車用エンジンとして輸出されている。

---

3) CBUはComplete Build Upの略で、完全に組み立てられた状態、すなわち完成車のことである。これに対して、CKDはComplete Knock Downの略で、完成車を部品に分解した状態である。また、CKDが重要構成部品の揃った分解状態であるのに対して、IKD、すなわちIncomplete Knock Downは、重要構成部品を欠いた分解状態である。

キジャンは、本格的な輸出が行われているインドネシアで唯一の車種であり、総輸出の97.1%を占めている。

また、キジャンの部品生産はアセアン域内分業が行われており、インドネシアがガソリン・エンジン（7Kエンジン）と主要部品、タイがディーゼル・エンジン、フィリピンがトランス・ミッション、マレーシアがステアリングを担当している。そして、それぞれの部品を各国ごとに輸入して、組み立てを行っている。インドネシアが担当している7Kエンジンは、ジャカルタのステンテル工場、鋳造、機械加工、組み立ての一貫生産が行われており、インドネシアの純国産エンジンである。キジャンは、この域内分業により、コンポーネント生産のスケールを確保することにも成功している。

さて次に、2位以下のモデルをみていこう。スズキ・キャリー（Carry）は、日本のキャリーをベースにしたキャブオーバー型のワンボックス車である。3列シートの3列目を左右対座型にして4名乗車可能にし、9人乗りとしている。販売価格が約6千万ルピアと他車の半額程度であるため、エントリー・モデルとして普及している。

いすゞ・パンサー（Panther、インドネシア語で「豹」という意味）は、1990年代に投入された新型車の中で最も成功したモデルである。91年に投入され、92年から一貫して10%前後のシェアを確保している。キャリーと同じく、3列シートの3列目を左右対座型とした9人乗りで、排気量は2,499ccのディーゼル・エンジン専用車である。

パンサーは、いすゞ自動車の社内ではAUV（Asian Utility Vehicle）と呼ばれるアジア専用車である。フィリピンにも1997年からハイライnderという名前で投入されている。いすゞ本社は、同社のインドネシア現地法人をAUVのマザー工場に位置づけ、部品レベルの相互補完をタイ、フィリピン、台湾のいすゞ現地法人との間で行っている。

99年10月に投入された現行モデル（開発コード160）は、いすゞ自動車の株式の49%を保有するゼネラル・モーターズと共同で、インドネシア法人をマザー工場として世界各国に投入していくことが検討されている。

ダイハツ・タルーナ (Taruna, インドネシア語で「若者」という意味) は、日本のテリオスをベースにしたモデルで、通貨危機下の1999年7月に投入された。ボンネット型、3列シート7人乗車の多目的車で、エンジンは1,589ccのガソリン・エンジンである。

三菱・クダ (Kuda, インドネシア語で「馬」という意味) は、三菱自動車アジア・アセアン諸国を主な市場として開発したDFW (Dynamic Family Wagon) である。1997年9月に台湾にフリーカ、98年1月にフィリピンにアドベンチャーの名前で投入された後、99年3月にインドネシアにも投入された。ボンネット型、3列シート8人乗車、エンジンはガソリン・エンジン (1,584cc)、ディーゼル・エンジン (2,477cc) の2種類である。投入されている3カ国で部品の相互補完を行っている。

以上のように、上位5車種のうち、キジャン、パンサー、クダの3車種が、アジア市場を対象に開発された専用車である。この3車種は、日本のSUV (スポーツ・ユーティリティ・ビークル)、たとえばランド・クルーザーやパジェロなどの四輪駆動車に似たデザインである。しかし、実際はフロントエンジン・リアドライブ (FR) の二輪駆動車である。また、3列シートで多人数乗車が可能な点は、日本のミニバン、たとえばオデッセイやイプサムと共通する。このようなパッケージングのモデルは日本にはなく、アジア・ユーティリティ・ビークル (Asian Utility Vehicle)、あるいはキジャン・タイプとでも呼ぶべきものである。そして、この3車種だけで国内市場の4割近くを占めており、インドネシア市場はアジア・ユーティリティ・ビークルが選好される市場といえよう。それでは、このアジア・ユーティリティ・ビークルやキャリー、タルーナが選好される理由は何だろうか。

それは、上位5車種に共通の特徴である多人数乗車、高い最低地上高という点に求められる。これらが、ローカル・ニーズに対応した仕様だからである。

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。こうしたことから、多人数乗車が可能

な仕様は、核家族が多数派の日本より切実で幅広いニーズがある。

また、雨期には、地方だけでなく首都ジャカルタでも洪水が発生する。都市部以外は道路の舗装率が低く、舗装状態も良くない。これに対応するためには、最低地上高を高くしておく必要がある。

このような事情は、セダン・タイプの乗用車のシェアが低い原因でもある。すでに述べたように、そのシェアは15.6%しかない。乗用車市場でシェア1位のトヨタ・ソルーナはタイ法人をマザー工場とするアジア・カー、4位のホンダ・シティもタイ工場をマザー工場とするアジア・カーで、現地向けの仕様となっているが、大きなシェアを獲得するには至っていない（表7参照）。

表7 乗用車上位5車種のシェアと特徴  
(2000年)

モデル	ブランド	現地資本系列	国内販売台数	シェア1	シェア2	分類	乗車定員	燃料	排気量(cc)	価格 千ルピア(グレード)
ソルーナ(Soluna)	トヨタ	アストラ	9,418	20.1	3.1	CKD	5	ガ	1,498	129,000(GLi M/T)
ティモール(Timor)	ティモール	フンプス	8,530	18.2	2.8	CBU	5	ガ	1,498	87,000(S515i Standard)
バレノ(Baleno)	スズキ	インドモビル	7,658	16.3	2.5	CKD	5	ガ	1,493	129,000(Standard)
シティ(City)	ホンダ	イモラ	4,635	9.9	1.5	CKD	5	ガ	1,493	150,000(Z1.5)
アクセント(Accent)	現代	ビマンタラ	2,507	5.3	0.8	CBU	5	ガ	1,495	105,000(M/T)

(注1) シェア1は乗用車市場(46,928台)に占める割合、シェア2は国内市場(300,963台)に占める割合で単位は%。ガはガソリンの略。

(注2) 価格は2000年6月現在のOTR(On The Road)価格=税込小売価格=卸売価格+付加価値税+奢侈品販売税+登録手数料。

(出所) GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会) 資料, 雑誌 *Mobilmotor*, 雑誌 *Otomotif*, ディーラー資料等。作成: 野村俊郎。

また、シェア第2位のチモールは、インドネシア初の国民車として1996年10月に投入された。チモールは国民車の恩典として関税と奢侈品販売税を免除され、トヨタ・カローラの半額程度の価格で販売された。しかし、乗用車市場で一定のシェアを確保したものの、国内市場全体で大きなシェアを確保することは出来なかった。

第3位のバレノはスズキのカルタス・ベースの乗用車、第5位のアクセントは現代が韓国で販売している同名モデルをCKD輸入している。

いずれにせよ、上述の事情や、これまでの経緯から見て、インドネシアの乗用車市場は、引き続き国内市場の1~2割程度のシェアにとどまり、内需のポ

リユーム・ゾーンは引き続きカテゴリーIであろう。しかし、内需の7割を占めるカテゴリーIも、台数では213,791台に過ぎない。これは、自動車価格が庶民の所得と比較して著しく高いからである。次に、このことをみていこう。

#### 4. 基本給の300倍を超える自動車価格が生み出す悪循環

インドネシアの自動車価格は、通貨危機前の1996年と2001年を比較すると、3倍以上値上がりしている。市場シェア1位のキジャンの場合、4,400万ルピアから1億5,500万ルピアへ、約3.5倍の値上がりである(表8参照)。カローラの場合は、7,600万ルピアから2億2,600万ルピアへ、3倍の値上がりである(表9参照)。

その最大の原因は、1997年7月から始まる通貨危機によって、ルピアが大幅に下落したことである。96年と2001年を年平均で比較すると1ドル=2,342ルピアから1ドル=10,511ルピアまで、約4分の1にルピア価値が下落した。

インドネシアは完成車組立の国産化を達成しているが、依然として多くの部品を輸入している。国産化率の高いモデルでも50%程度、乗用車の場合は20~

表8 上位5車種のOTR価格と円換算価格の推移  
(各年6月)

単位：上段：千ルピア  
下段：千円

ブランド	モデル	グレード	1996	1997	1998	1999	2000	2001
トヨタ	キジャン(Kijang)	LGX	44,200	44,200	102,325	121,025	130,970	154,550
			2,053	1,839	1,338	1,775	1,676	1,770
スズキ	キャリー(Carry)	Realvan1.3(~1997)	21,600	21,900	48,000	—	—	—
		Realvan1.6(1998~)	—	—	—	49,700	63,500	71,500
いすゞ	パンサー(Panther)	Acty Grand(~1998)	1,003	911	627	721	813	819
		High Grade(1999~)	47,550	47,550	80,850	—	—	—
ダイハツ	タルーナ(Taruna)	CSX	—	—	—	131,250	132,500	167,500
			2,209	1,978	1,057	1,903	1,695	1,918
三菱	クダ(Kuda)	Super Exceed	—	—	—	—	114,400	126,400
			—	—	—	—	1,464	1,448
為替相場	\$ 1 = Rp.		2,342	2,909	10,014	7,855	8,422	10,511
	\$ 1 = ¥/		108.78	120.99	130.91	113.91	107.77	120.37
円換算	¥ 1 = Rp.		21.53	24.04	76.50	68.96	78.15	87.32

(注1) OTR (On The Road) 価格=税込小売価格=卸売価格+付加価値税+奢侈品販売税+登録手数料。-は、そのモデル、またはグレードが存在していないことを示す。中段はモデル・チェンジ後の同等グレード。

(出所) 雑誌 Mobilmotor, 雑誌 Otomotif, デイラー資料等。作成：野村俊郎。

表9 乗用車上位5車種のOTR価格と円換算価格の推移  
(各年6月)

単位：上段：千ルピア  
下段：千円

モデル	ブランド	グレード	1996	1997	1998	1999	2000	2001
ソルーナ(Soluna)	トヨタ	GLi M/T	—	—	—	—	129,000	144,700
			—	—	—	—	1,651	1,657
ティモール(Timor)	ティモール	S515i Standard	35,750	39,400	50,000	73,900	87,000	97,000
			1,660	1,639	654	1,072	1,113	1,111
バレノ(Baleno)	スズキ	Standard	47,000	48,950	98,000	115,550	129,000	147,000
			2,183	2,036	1,281	1,675	1,651	1,683
シティ(City)	ホンダ	1.3M/T	57,000	56,500	—	—	—	—
		1.5M/T	—	—	109,000	109,000	150,000	151,500
			2,647	2,350	1,425	1,581	1,919	1,735
アクセント(Accent)	現代	M/T	45,900	42,500	71,000	98,000	105,000	121,000
			2,132	1,768	928	1,421	1,344	1,385
参考								
カローラ(Corolla)	トヨタ	1.6SE-G(M/T)	76,350	76,350	—	—	—	—
		1.8SE-G(M/T)	—	—	183,500	213,675	213,360	226,275
			3,546	3,176	2,399	3,099	2,730	2,591
\$ 1 = Rp.	為替相場		2,342	2,909	10,014	7,855	8,422	10,511
\$ 1 = ¥			108.78	120.99	130.91	113.91	107.77	120.37
¥ 1 = Rp.	円換算		21.53	24.04	76.50	68.96	78.15	87.32

(注1) OTR (On The Road) 価格 = 税込小売価格 = 卸売価格 + 付加価値税 + 奢侈品販売税 + 登録手数料。—は、そのモデル、またはグレードが存在していないことを示す。為替相場は年平均、2001年のみ上半期(1~6月)平均。

(注2) 現代アクセント(Accent)は1998年までビマンタラ・ブランドのチャクラ(Cakra)というモデル名で販売されていた。

(出所) 雑誌 *Mobilmotor*, 雑誌 *Otomotif*, デイラー資料等。作成：野村俊郎。

30%程度である。このことは、自動車生産コストのかなりの部分が輸入部品コストであることを意味する。したがって、通貨価値が下落して現地通貨に換算した輸入部品価格が上昇すると、経営努力だけでは吸収できず、価格転嫁せざるを得ない。

実際に、表に示されている通り、円換算価格は1996年と2001年の比較で値下がりしており、経営努力で吸収できなかった分を価格転嫁していることがうかがえる。たとえば、キジャンの円換算価格は同時期に205万円から177万円に値下がりしており、カローラも350万円から260万円に値下がりしている(表8, 9参照)。

さて、この自動車価格を、インドネシアの所得水準からみてみよう。ここでは、所得水準を首都ジャカルタの最低賃金でみる。インドネシアの最低賃金も日本と同様に基本給の最低基準であるが、日本とは異なり工場労働者の実際の

基本給に、ある程度は対応している。これは、ルピア危機下のインフレで最低賃金が毎年大幅に引き上げられており、実際の基本給の引き上げも、これに連動しているためである。また、最低賃金が必ずしも遵守されておらず、実際には最低賃金より低い場合もあるためである。

首都ジャカルタの最低賃金は、1996年4月の改定で月額156,000ルピアであった。当時のキジャンの価格は4,400万ルピアであったから、約280倍である。また、カローラの場合は7,600万ルピアだったから、約490倍である。2001年2月に改定された最低賃金は月額426,250ルピアで、96年当時の3倍近い水準となった。しかし、キジャンの価格はそれ以上に値上がりして1億5,500万ルピアとなっており、基本給の約350倍となった。カローラは2億2,600万ルピアだから約530倍である。

キジャンについては、通貨危機前でも基本給の300倍近く、通貨危機後は350倍となっている。カローラでは、危機前が500倍近く、危機後では500倍以上である。これでは、通貨危機前も危機後も、国民の大多数を占める低所得層は車を購入できない。

ローンを利用した場合は、どうだろうか。1億5,500万ルピアのキジャンを頭金3,000万ルピア、残金を3年(36カ月)ローンとすると、毎月の支払いは約350万ルピアである。これに金利を入れると、インドネシアの自動車ローンの金利は20%程度だから、毎月の支払いは約420万ルピアとなる。最低賃金は月額426,250ルピアであり、ローンの支払いは基本給の10倍である。低所得層が、ローンを利用しても車を購入できないのは明らかである。

都市中間層の場合は、どうか。ジャカルタの大手民間企業の課長級の基本給は工場労働者の6倍、部長級は10倍といわれている<sup>4)</sup>。そうすると、課長級で約255万ルピア、部長級で約425万ルピアとなる。部長級の場合は共働きで夫婦とも管理職ならローンを利用可能と思われるが、課長級の場合は共働きでも難しいだろう。したがって、都市中間層ならだれでもローンを利用できるわけで

---

4) この点については、拙稿「投資環境と投資戦略」(ジェットロ・ジャカルタ・センター編著『ビジネスガイド・インドネシア』日本貿易振興会、1996年3月刊、第IV章)156~159頁を参照されたい。

はなく、中間層の上層、いわゆるアッパー・ミドルで共働きの中間層、いわゆるダブル・インカムのアッパー・ミドルであることが必要である。中間層に関する正確な統計は存在しないが、中間層をダブル・インカムのアッパー・ミドル層に限定すれば、その層はかなり薄いと推測される。

さらに、インドネシアの自動車ユーザーは70%がローンで購入する都市中間層、残りの30%がキャッシュで購入する富裕層と法人といわれている。自動車をキャッシュで購入できる個人は、明らかに富裕層であり、富の偏在の著しいインドネシアでは、相当に薄いとみる必要がある。法人が購入するカンパニー・カーの需要は、それなりの厚みを持つだろうが、役員用の高級車と社員の営業車の需要は、それを必要とする法人数に限界づけられており、大きな伸びは期待できない。

最初に述べたように、インドネシアの自動車市場は、国民の購買力の低さからくる国内市場の狭さ、そして、その狭い国内市場に大きく依存する販路の狭さに制限されている。そして、ここで述べたように、内需の実態は、ダブル・インカムのアッパー・ミドル層、富裕層、法人という薄い階層の需要である。これは、次のような悪循環を生み出す。内需依存＝富裕層＋アッパー・ミドル層依存→スケールが拡大しない→コストが下がらない→価格が下がらない→富裕層＋アッパー・ミドル層依存。この悪循環から抜け出す方法はあるのだろうか。その一つは、AFTAを活用した域内輸出でスケールを拡大し、コストを引き下げて価格を下げることである。これについては、次に述べる。それ以外の方法については、最後の節で述べる。

## 5. 内需依存から抜け出す可能性を与えるAFTA

AFTA (Asean Free Trade Area, アセアン自由貿易地域) は、アセアン加盟10カ国が関税を撤廃して創出する自由貿易地域である。これにより、保護関税で分断されたアセアン市場が自由な統合市場に発展する。アセアンの原加盟国であるアセアン6 (タイ, マレーシア, インドネシア, フィリピン, シンガポール, ブルネイ) は、2002年1月1日 (以下, 期限の日付はすべて1月1



日)に域内関税の0~5%への引き下げを達成している。

自動車,自動車部品については,第10回アセアン首脳会議(1998年12月,ハノイ)で,2003年に期限が設定されている<sup>5)</sup>。ただし,マレーシアは,第31回アセアン経済閣僚会議(AEM,1999年9月,シンガポール)で,自動車,自動車部品の関税率引き下げを2003年から2年間延期し,2005年から実施することを提案した。この提案は,第32回アセアン経済閣僚会議(2000年10月,チェンマイ)で受け入れられた。これにより,マレーシアが自動車,自動車部品の関税率を0~5%に引き下げるのは,2005年からとなった。

したがって,マレーシアを除く5カ国の市場が2003年にまず統合され,ついで2005年にマレーシアも含めたアセアン6の統合市場が出現する。そこで,このアセアン統合市場の規模を,中古車を除く新車の国内市場規模が年間1万台を超えているタイ,マレーシア,インドネシア,フィリピン,シンガポール(以下,アセアン5と呼ぶ)についてみてみよう。なお,比較のために,表には韓国の数値も入れてある。

アセアン5の自動車市場は,1996年に史上最高の約150万台に達した。この年の規模は,韓国の国内市場規模と,ほぼ同じであった(表10参照)。この5

表10 アセアン5,韓国の国内自動車市場規模

	1996	1997	1998	1999	2000
タイ	589,126	363,156	144,065	218,330	262,189
マレーシア	363,671	404,837	163,851	288,547	343,173
インドネシア	332,035	386,691	58,303	93,814	298,665
フィリピン	162,115	144,415	80,421	74,414	83,949
シンガポール	36,915	34,812	37,493	48,975	78,375
アセアン5	1,483,862	1,333,911	484,133	724,080	1,066,351
韓国	1,644,132	1,512,935	799,905	1,273,029	1,430,460

(出所)タイ:Thai Automotive Industry Club,マレーシア:Malaysian Motor Traders Association,インドネシア:Gabungan Industri kendaraan Bermotor Indonesia,フィリピン:Chamber of Automotive Manufactures of Philippines Inc.,シンガポール:Singapore Motor Traders associationより作成。  
作成:野村俊郎。

5) AFTAと自動車産業に関する詳細については,拙稿「AFTA, AICOと自動車メーカーの拠点戦略」(青木健編著「AFTA」日本貿易振興会,2001年10月刊,第5章第2節)を参照されたい。

カ国は90年代前半に年率5～10%の高成長を続けており、自動車市場の将来には楽観的な見方が支配的だった。しかし、97年の5月のタイ・パーツ危機は、マレーシア、インドネシア、フィリピン、シンガポールにも波及し、各国通貨は大幅に下落して、98年にはシンガポールを除く4カ国がマイナス成長、シンガポールも0.4%成長となった（表11参照）。

自動車市場も急激に縮小し、1998年にはアセアン5全体で約50万台となった。96年の3分の1である。しかし、大きく落ち込んだ自動車需要も98年を底として徐々に回復を始め、アセアン5全体で99年には約70万台、2000年には100万台まで回復した。韓国は140万台まで回復した（表10参照）。

さて、アセアンの自動車市場は、こうした通貨危機からの回復過程にある。したがって、2000年の市場規模でアセアンの市場規模を見るのは適切ではない。通貨危機前、すなわち96年の150万台がアセアンの経済的発展段階に対応した規模と見るべきだろう。これは、韓国の国内市場規模と同じ規模である。

表11 アセアン5、韓国の1人当たりGDP、GDP成長率、為替レートの推移

		1996	1997	1998	1999	2000
タイ	1人当たりGDP (米ドル)	3,017	2,476	1,823	1,997	2,072
	名目GDP成長率 (%)	5.93	-1.68	-10.17	4.18	5.00
	為替レート (パーツ)	25.34	31.36	41.36	37.81	40.11
マレーシア	1人当たりGDP (米ドル)	4,940	4,801	3,411	3,634	3,901
	名目GDP成長率 (%)	10.00	7.32	-7.37	5.65	6.05
	為替レート (リング)	2,516	2,813	3,924	3,800	3,800
インドネシア	1人当たりGDP (米ドル)	1,153	1,079	461	740	759
	名目GDP成長率 (%)	7.98	4.54	-13.01	0.31	4.03
	為替レート (ルピア)	2,342	2,909	10,014	7,855	8,422
フィリピン	1人当たりGDP (米ドル)	1,171	1,138	886	1,016	1,024
	名目GDP成長率 (%)	5.76	5.19	-0.59	3.32	4.00
	為替レート (ペソ)	26.22	29.47	40.89	39.09	44.19
シンガポール	1人当たりGDP (米ドル)	28,964	28,970	24,496	24,808	26,964
	名目GDP成長率 (%)	7.54	8.39	0.40	5.35	7.95
	為替レート (Sドル)	1.410	1.485	1.677	1.695	1.724
韓国	1人当たりGDP (米ドル)	11,446	10,382	6,843	8,713	10,430
	名目GDP成長率 (%)	6.75	5.01	-6.69	10.66	8.75
	為替レート (ウォン)	1.410	1.485	1.677	1.695	1.724

(注) 為替レートは対ドル・レートで年平均。

(出所) IMF, *World Economic Outlook Database*, IMF, *International Financial Statistics* より作成。作成：野村俊郎。

また、アセアンの市場は、先進国のような成熟市場ではなく、潜在成長力を持った発展途上の市場である。したがって、潜在的な要因も見ておく必要がある。市場規模は人口と所得水準によって決定されるので、ここではこの二つの要因を見ておこう。なお、AFTAの先行実施で自由化されるアセアン6のうち、ブルネイは人口30万人で経済規模も小さいので、ここではアセアン5について見ていく。

アセアン5の人口は、表12にみられる通り、約3億8000万人（2000年、以下同じ）である。EUの人口も約3億8000万人であり、人口面からみるとアセアン5の市場規模はEUに匹敵する。NAFTAの約4億人に比べると若干下回っているが、ほぼ同規模と見てよいだろう。この規模は、中国の約12億6000万人、インドの約10億人に次ぐ大きさである。この面からみた潜在成長力は非常に大きい。

所得水準を1人当たりGDPで見ると、表12の通りシンガポール以外は依然として低い水準である。しかし、モータリゼーションは、1人あたりGDPが3,000ドルを超えると本格化するとされている。タイ、マレーシアは通貨危機前にこの水準を超えており、本格的なモータリゼーションの時代を迎えようとしていた。インドネシア、フィリピンも通貨危機前に1,000ドルを超えており、首都とその周辺では3,000ドルを超えていたとみられる。したがって、通貨危機からの回復が進めば再びモータリゼーションが再開するだろう。この面での潜在成長力も大きい。

以上のように、アセアン5の自動車市場規模は通貨危機前に150万台に達している。人口は中国、インドに次ぐ大きさであり、今後の経済成長によって所得もモータリゼーションが始まる水準に達するだろう。現在のアセアン自動車

表12 アセアン5の潜在成長力指標  
(2000年)

	タイ	マレーシア	インドネシア	フィリピン	シンガポール	アセアン5
人口(100万人)	63	22	211	77	3	376
1人当たりGDP(米ドル)	2,072	3,901	759	1,024	26,964	—

(出所) IMF, *World Economic Outlook Database*, IMF, *International Financial Statistics* より作成。作成：野村俊郎。

市場は国ごとに分断されているが、AFTAが完成すれば統合市場が実現する。

これにより、インドネシアの自動車メーカーは、国内市場だけでなくアセアン市場を対象にした活動が可能になった。これは、アセアンレベルでのスケールメリット追求が可能になったことを意味する。スケールメリットに制約されていたインドネシアの自動車メーカーにとっては、競争力強化の条件が整ったと言えよう。

また、AFTAで自由化されるのは域内であり、域外に対しては関税による保護が継続できる。実際、タイとインドネシアは「域外関税」と「域内関税」に大きな格差を設け、域外に対する保護を継続する。タイの場合、2003年時点の乗用車輸入関税は域外からが80%、域内からが5%である。インドネシアは、同じく域外からが40%、域内からが5%である。マレーシアも2005年時点でこうした格差を設定するとみられる。

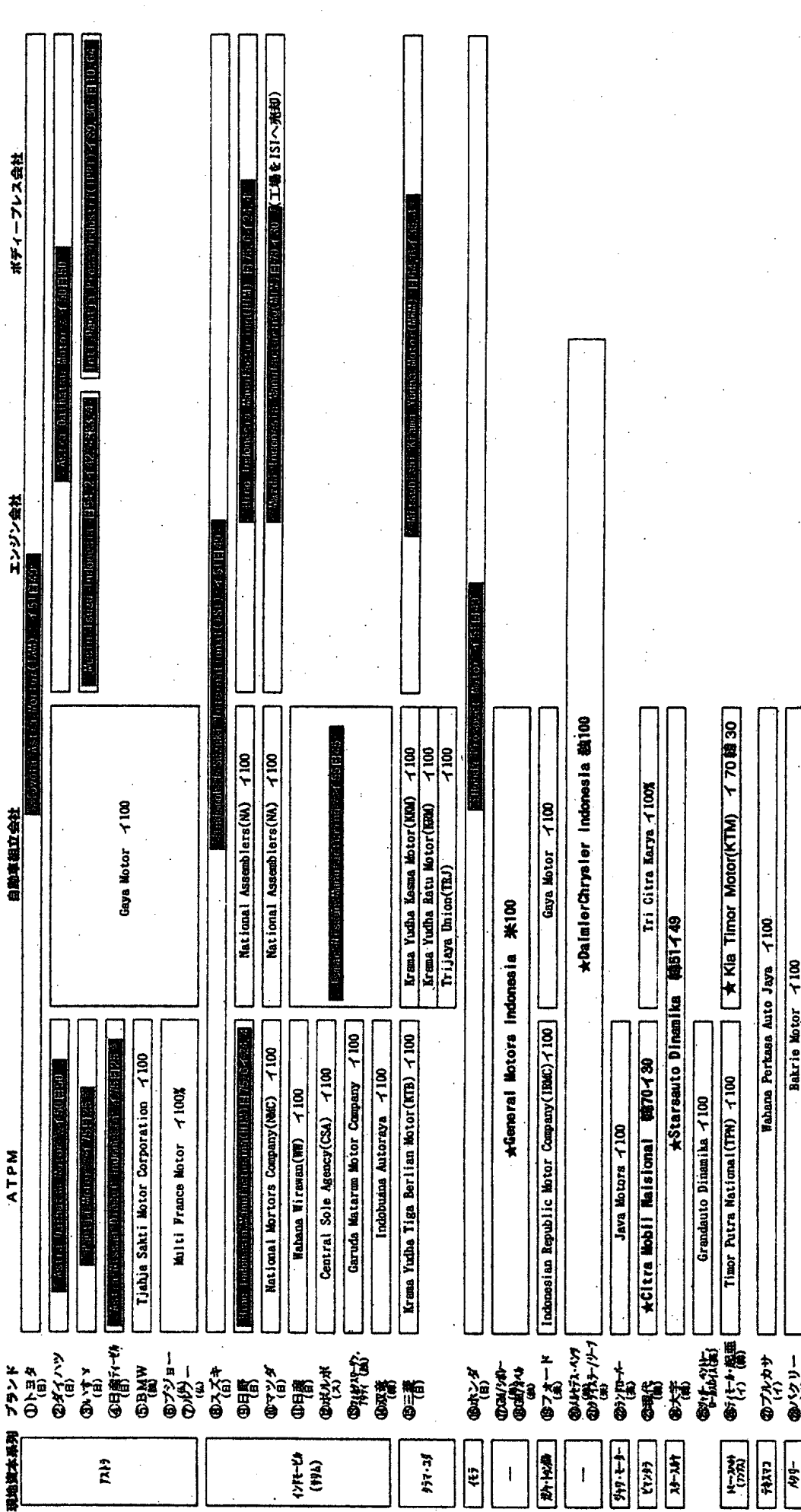
したがって、市場統合によって始まる競争は域内競争であって、世界との競争ではない。この域内競争の中で、域内市場への輸出を拡大できるかどうか、インドネシアの自動車メーカーの課題である。

しかし、アセアン市場で大きなシェアを持つ日本メーカーは、アセアン6のうち、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンに既に生産拠点を持っている。しかも、それぞれの国の国産化政策に対応した国内市場向けの拠点であり、各拠点の生産品目は重複している。生産品目ごとに各拠点への集中を行わない限り、AFTAが成立しても、域内貿易は部品の相互補完にとどまるだろう。このことが、インドネシアが狭い国内市場からアセアン市場に販路を拡大することを制約する。

AFTAは、インドネシアが狭い内需に依存した状況から抜け出す可能性を与えるが、あくまで可能性を与えるだけである。それが実現するには、日本メーカーの域内分業態勢の抜本的な再構築が必要である。この点については、最後にもう一度触れる。

次に、通貨危機後の自動車産業の大きな変化である自動車資本の脱スハルト化とグローバル化について、みていこう。

図2 資本・ブランド・生産系列  
(2000年6月末現在)



(注1) 本表に掲載したブランドは、2000年6月末現在でATPMが市場に投入している全てのブランドである。ただし、パクリーはプロトタイプの際で市場には投入されていない。また、新自動車政策 (1999年7月1日実施) により、ATPMを通さない並行輸入も可能となったため、本表掲載以外のブランドも存在する。

(注2) ブランドはインドネシア国内の状況。ブランド各々の下の括弧内はブランドの国産。ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek) は総代理店で、インドネシアにおいてブランドを代表し、製品の販売権とCKD部品の輸入権を持つ。

(注3) 社名の後ろの数字は同系列出資比率で、単位は%。イはインドネシア、日、韓、米はアメリカ、独はドイツ、星は韓国、星は中国の資本。■は日本企業が出資、★ゴシックは日本以外の外国企業が出資している会社。

(注4) National Assemblers (NA) の最大株主はIndo-Indo Development Inc. は英国籍だがカリム系であり、他の株主も全てインドネシア資本のため、イ100と表示した。

(注5) Krma Yudha Kesma Motor (KKM) の出資比率は、Mitsubishi Krma Yudha Motor (MKM) 99%、Heran L&L (インドネシア人、プリブミ) 1%で、日本側がマジョリティを占めるMKMがコントロールしているが、MKMはインドネシア法人であるため、イ100と表示した。

(注6) フォードのATPM (Indonesian Republic Motor Company) にはガジャ、ラジャワリ、ピマンタラの3グループが出資しているが、出資比率の高いガジャ・トゥンガル・グループが輸出された。1997年に数十台だけ組み立てられたが、その後はIndocar Taubodyは、自社の工場を持たず、Indomobil Suzuki Internationalの工場のラインの一部が使用された。

(注7) タイモールのATPM (Kia Timor Motor (KTM)) の工場は、2000年6月末現在で未完成。タイモールは起亜の完備車が輸入された。1997年に数十台だけ組み立てられた。なお、Indocar Taubodyは、自社の工場を持たず、Indomobil Suzuki Internationalの工場のラインの一部が使用された。

(出所) GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会) 資料、商工業省資料、CISI, Profiles of 1000 Major Non-Financial Companies in Indonesia 1999/2000, Jetro, Directory of Japanese Companies & Representative Offices in Indonesia 2000, 各社資料。作成：野村俊彦

## II. 自動車資本の脱スハルト化と外国資本化

インドネシアの自動車資本は、①外国自動車メーカーと現地企業グループの合弁、②外国自動車メーカーの完全子会社、③現地企業グループの完全子会社に分類できる(図2参照)。しかし、外国自動車メーカー完全子会社はGMとダイムラー・クライスラーだけで、国内市場シェアも両者あわせて2.8%しかない(表13参照)。それ以外は、現地企業グループの系列下にある。

そして、この現地企業グループの中核会社が、系列企業グループからの配当利益を集中し、さらに中核会社の株主が中核会社から配当利益を分配される。スハルトのクローニーやファミリーは、この構造に寄生していた。これは、光

表13 現地企業グループ別、完全子会社別シェア  
(2000年)

所有	経営	Kat. I	Kat. II	Kat. III	Kat. IV	Kat. V	商用車計	乗用車	国内計	輸出	総計
アストラ	外資 華人	122,838	8,542	1,148	2,765	332	135,625	15,785	151,410	46,345	197,755
		57.5	28.8	18.8	76.1	38.0	53.4	33.6	50.3	98.6	56.8
クラマ・ユダ	プリブミ	39,152	20,722	1,681	222	541	62,318	3,107	65,425	104	65,529
		18.3	70.0	27.5	6.1	62.0	24.5	6.6	21.7	0.2	18.8
インドモービル	華人 華人	39,384	153	2,709	36	0	42,282	8,411	50,693	227	50,920
		18.4	0.5	44.3	1.0	0.0	16.6	17.9	16.8	0.5	14.6
イモラ	華人 華人	1,080	0	0	154	0	1,234	7,461	8,695	0	8,695
		0.5	0.0	0.0	4.2	0.0	0.5	15.9	2.9	0.0	2.5
ランプス	プリブミ	0	0	0	0	0	0	8,530	8,530	0	8,530
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18.2	2.8	0.0	2.5
ピマンタラ	プリブミ	4,577	0	0	2	0	4,579	2,666	7,245	0	7,245
		2.1	0.0	0.0	0.1	0.0	1.8	5.7	2.4	0.0	2.1
スタースルヤ	プリブミ	150	0	0	0	0	150	52	202	0	202
		0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1
ブルカサ	プリブミ	0	0	102	0	0	102	0	102	0	102
		0.0	0.0	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ハシム・ニン		0	0	0	91	0	91	0	91	0	91
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
IRMC	現地 現地	0	0	0	0	0	0	78	78	0	78
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0
完全子会社のシェア											
所有	経営	Kat. I	Kat. II	Kat. III	Kat. IV	Kat. V	商用車計	乗用車	国内計	輸出	総計
GM	外資 外国	5,365	0	0	11	0	5,376	0	5,376	0	5,376
		2.5	0.0	0.0	0.3	0.0	2.1	0.0	1.8	0.0	1.5
ダイムラー・クライスラー	外資 外国	1,245	195	481	357	0	2,278	838	3,116	325	3,441
		0.6	0.7	7.9	9.8	0.0	0.9	1.8	1.0	0.7	1.0
総計		213,791	29,612	6,121	3,638	873	254,035	46,928	300,963	47,001	347,964
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) Kat. はインドネシア語の Kategori の略でカテゴリーのことである。カテゴリーの定義は本稿 I - 3 および表 6 の注 1 を参照されたい。

(出所) GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会) 資料。  
作成: 野村俊郎。

合成しない植物として知られるラフレシアがミツバカズラに寄生して大輪の花を、しかし腐臭を漂わせながら咲かせているかのごとくであった。

現地企業グループの中でも、国内市場シェアの大きいのがアストラ (Astra) と、インドモービル (Indomobil), それにクラマ・ユダ (Krama Yudha) で、このうち、クローニー系資本となっていたのが、アストラとインド・モービルである。また、スハルトのファミリーもシェアは小さいが自動車事業に投資していた。そこでアストラとインドモービル、そしてファミリーの寄生の構造をみていくが、その前にインドネシアの資本系列、生産系列、そして現地資本と外国資本の役割分担を概観しておこう。

### 1. インドネシアの資本系列、生産系列と外資依存

図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。アストラ、インドモービル、クラマ・ユダなどの現地企業グループは、各国の自動車メーカーの現地法人に出資して、系列下に置いている。たとえば、アストラの持株会社であるアストラ・インターナショナルは、トヨタの現地法人トヨタ・アストラ・モーターに51%出資して、資本の面から同社を系列下に置いている。同様に、アストラ・インターナショナルは、ダイハツ、いすゞ、日産ディーゼル、BMW、ルノー、フィアットの現地法人にも出資して、系列下に置いている。これが資本系列である。

また、インドネシアで自動車を生産するためには、総代理店、自動車組立、エンジン生産、ボディープレスのライセンスが必要である。したがって、以前はライセンスに対応して、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た。たとえば、いすゞは現在でも、総代理店がパンチャ・モーター、組立会社がガヤ・モーター、エンジン会社がムシン・イスズ・インドネシア、ボディープレス会社がインティ・パンチャ・プレスに分かれている。これが生産系列である。

生産系列のコントロール・タワーは、総代理店である。総代理店 (ATPM, Agen Tunggal Pemegang Merk) は、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部品の輸入権を保有しているため、販売計画を立案し、それに基づいて生産計画を作成し、生産に必要な部品の輸入計画を作成する。自動車組立会社、エンジン会社、ボディープレス会社は、こうした計画にしたがって、生産を行っている。

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、ホンダ、GM、ダイムラー・クライスラー、大宇、プルカサ、バクリー）、組立分離型（ダイハツ、日産ディーゼル、BMW、プジョー、ルノー、日野、日産、ボルボ、フォルクス・ワーゲン、双竜、フォード、現代、起亜）、分散型（いすゞ、マツダ、三菱）に分類できる。

こうした資本系列、生産系列の中で、現地資本と外国資本の役割分担はどうなっているだろうか。それは、一言で言うと、「外国側が製品開発、生産管理、経営管理を担い、インドネシア側は流通の管理、または外国側がインドネシアに進出する際の株主構成上のパートナーの役割を担う」という分担関係である<sup>6)</sup>。

インドネシア側パートナーは、製品開発、生産管理、経営管理を分担せず、これらは外国側パートナーが分担した。これは、インドネシアに製品開発、生産管理、経営管理などのノウハウがなく、これらは外国から移転せざるをえないという事情からくるものであった。

こうした分担関係は、この1970年代に自動車国産化が始まって以来30年間、大きく変化していない。むしろ、インドネシア側と外国側の役割分担は固定化していると見た方が妥当である。

これは、①インドネシア側パートナーの多くが、外国側とインドネシア側の役割分担を合理的なものと考え、投資から収益が上がれば良いと考えてきたこと、②外国側パートナーも、製品の価格、品質、納期のレベルを維持するために、製品開発、生産管理、経営管理は外国側が担う方が合理的であると考えて

---

6) この分担関係に関するより詳しい分析は、拙稿「世界経済の自由化、ルピア危機とフルセット型産業構造」(鹿児島県立短期大学『商経論叢』第48号、1998年5月刊)52~56頁を参照されたい。



きたこと、③したがって、この役割分担で双方の利害が一致していたことによる。

こうした利害の一致のうえに、外国資本と現地資本は、出資比率に応じて配当利益を分配している。したがって、配当利益に関して外国資本と現地資本は、合併によってお互いが利益を得る共生関係、すなわち「相利共生関係」にあるといえよう<sup>7)</sup>。

しかし、この共生関係は、製品開発、生産管理、経営管理という自動車事業の根幹部分を外資に依存する関係である。この依存関係により、自動車事業の主導権は、外国資本側が握っている。これは、出資比率には関係なく、そうである。外国メーカーが開発したモデルを、外国人駐在員の生産管理の下で生産し、外国人アドバイザーの指導の下で経営管理を行っている以上、そうならざるをえない。インドモビルの系列下にあるメーカーの場合、経営管理をインドモバイル側が主導しているケースもみられるが、それも国内市場向けの販売計画、それに対応した生産計画、そして生産のための部品輸入計画に限られている。輸出については、外国メーカーの母国本社の世界戦略によって決定されている。

このような共生関係の下では、インドネシア側が自主開発したオリジナル・モデルを先進国市場にするという発想は生まれえない。あくまで開発は外資側が担当し、しかも外資側が開発するのはインドネシア市場向けモデル、あるいはアセアン市場向けモデルである。それらは周辺国でも重複して生産されており、輸出可能な数量は限られている。各拠点の輸出先は、外国メーカーの母国の本社が決めており、世界市場に投入するモデルは、スケールの大きな先進国の生産拠点から輸出されている。すなわち、母国の本社の決める世界分業態勢の中で、インドネシア拠点の位置づけが変わらない限り、輸出を大きく伸ばすことができない。

---

7) 本章で使っている「共生」という言葉は、植物生態学において用いられている意味で使っている。簡単な定義は「ある場所に異なった生物がともに生活すること」である。さしあたり、湯本貴和『熱帯雨林』（岩波新書、1999年7月刊）27～30頁を参照されたい。

最初にみたように、インドネシアの自動車産業の成長を制約しているのは、輸出なき内需依存の構造であった。したがって、ここでみた役割分担に基づく共生関係は、インドネシアの自動車産業の発展を制約する要因にもなっている。これは、韓国と比較した場合、明瞭である。

韓国も自動車産業発展の過程で、外国メーカーが資本参加し、製品開発、生産管理、経営管理を外国メーカーに依存していた。しかし、現地メーカーは、徐々に製品開発能力を向上させ、現在では全てのメーカーが自主開発を行っている。自主開発モデルであれば、外国側パートナーの車種と競合することはあっても、重複することはない。これが、韓国自動車産業が輸出を大きく伸ばした要因である。また、生産管理、経営管理能力も向上させ、先進国市場に自主開発モデルを輸出するに至っている。

韓国メーカーの外国メーカーとの関係は、インドネシアのように「配当利益の分配における共生関係」にとどまらず、「世界市場をめぐる競争関係」にまで発展した。それは、インドネシアが輸出なき内需依存の構造から抜け出す一つの道である。これについてもまた、最後にもう一度、触れる。

ここでみた役割分担はまた、スハルトのクローニーが自動車資本に寄生する条件ともなった。なぜなら、自動車事業の根幹部分を外資に任せておけばよい事業は、クローニーからみて有利な投資先だからである。以下、まずアストラからみていこう。

## 2. アストラにおける資本のクローニー化と外国資本化

アストラ・グループは、アストラ・インターナショナル (PT. Astra International Tbk.) を統括会社、持株会社とする企業グループである。トヨタ、ダイハツ、いすゞ、日産ディーゼル、BMW、プジョー、ルノーを系列下に置き、自動車市場において50%を超えるシェアを占める最大の企業グループである (表13参照)。アストラは、自動車以外の事業も展開しており、通貨危機前はサリム・グループに次ぐインドネシア第2位の企業グループであった (表14参照)。

アストラ・インターナショナルは、1957年にチア・キアン・テイ (Tjia Kian Tie) と5人の出資者の共同出資で設立された<sup>8)</sup>。チアは、後にオーナーとなるウィリアム・スルヤジャヤ (William Soeryadjaya) の弟であるが、ウィリアム自身は、この時点では出資してない。

その後、68年4月に株主構成が再編され、ウィリアム30%、ウィリアムの妻リリー (Lily Soeryadjaya) 30%、長男、次男、長女、次女が各10%となり、スルヤジャヤ家の家族所有となった。さらに73年にはウィリアムがリリーの所有分を引き取り、60%を所有するオーナーとなった。ウィリアム・スルヤジャヤは、1922年に西ジャワ州のマジェレンカで生まれたが、中国から渡ってきた華僑の子孫、インドネシアではプラナカン (Peranakan) と呼ばれる華人系インドネシア人である。

アストラの創業時の事業は、農作物および飲料の貿易であったが、1967年にGMからシボレーのトラックを800台輸入し、69年には自動車組立会社ガヤ・モーター (PT. Gaya Motor) を設立して自動車事業に参入した。ガヤ・モーターは、国営ガヤ・モーター (PN. Gaya Motor) が設備、土地等で40%、アストラが現金で60%を出資して設立され、国営ガヤ・モーターの事業を引き継いだ。

さらに、1971年にはトヨタ自動車と合併でトヨタ・アストラ・モーター

---

8) 筆者の指示により、現地調査会社 P. T. CISI Raya Utama が、法務省『官報付録』(Departmen Kehakiman Republik Indonesia, *Tambahan Berita Negara*) に基づいて作成したレポート、*Report on P. T. Astra International Tbk.* による。以下、アストラ・インターナショナルの株主、持株比率、役員構成については、①同レポート、②PT. Astra International Tbk., *Laporan Tahunan (Annual Report)* 各年版、③同社ホーム・ページ <http://www.astra.co.id/> のうちから、それぞれの時点に対応するデータを使用した。また、同社の社史に関しては、①同レポート、②CISI, *1000 Major Non-Financial Companies in Indonesia 1999/2000*, 1999, ③CISI, *Profiles of Publicly Listed Companies in Economic Crisis, 1998/1999*, 1999, ④PT. Bank LTCB Central Asia (日本長期信用銀行現地法人) のレポート「アストラ・グループの概要」1996年9月、⑤同前「アストラ・インターナショナル社の株式売買を巡る動き」1996年11月1日、⑥インドネシア語紙 *Kompas, Bisnis Indonesia*, 英字紙 *Jakarta Post*, 週刊誌 *Warta Ekonomi, Gatra* の記事による。また同社に関連する人物については、①PT. Astra International Tbk., *Laporan Tahunan (Annual Report)* 各年版、②CISI, *A Study on 400 Prominent Indonesian Businessmen 1993/1994*, 1993などによる。なお、1993年までの事実関係については、先行研究として、佐藤百合「インドネシアにおける経営近代化の先駆者」(『アジア経済』第36巻第3号、1995年3月刊)がある。

表14 インドネシアの「企業グループ・ベスト10」と「スハルト・ファミリー、クロネーの企業グループ」および「総代理権」

企業グループ名	グループ総帥	総売上高 (10億ルピア)	総資産額 (10億ルピア)	傘下企業数 (社)	総従業員数 (人)	総代理権を保有するブランド
1. サリム Salim	ズド・サリム Soedono Salim (サリム・グループ会長) 華人名 リム・スイウ・リオン Liem Sioe Liong 林紹良	53,117	43,100	600	210,000	スズキ、日野、マツダ、日産、 ボルボ、フォルクスワーゲン、 双竜、ボルシェ、IMG
2. アストラ・インターナショナル Astra Internasional (AI)	ボブ・ハッサン Bob Hasan (AI 会長、ヌサンバ・グループ総帥) 華人名 テー・キアン・セン The Kina Seng 鄭建盛	20,202	23,742	125	51,000	トヨタ、ダイハツ、いすゞ、日産、 BMW、プジョー、ルノー
3. シナール・マス Sinar Mas	エカ・チプタ・ウィジャヤ Eka Tjipta Widjaya 華人名 オエイ・エック・チョン Oei Ek Tjhong 黄赤雄	20,191	41,144	200	5,000	---
4. グダン・ガラム Gudang Garam	ラフマン・ハリム Rachan Halim 華人名 チョアト・ヒン Tjoa To Hing	9,440	5,956	39	3,000	---
5. リッポ Lippo	モフタル・リアディ Mochtar Riady 華人名 リー・モ・ティ Lie Mo Tie 李文正	9,032	21,064	70	10,860	---
Bimantara	プリプミ、スハルト大統領の次男					現代、メルセデス・ベンツ、 フォード、ビマンタラ
7. ガシャトングガル Gadjah Tunggal	ジャムスル・ヌルサリム Sjamsul Nursalim 華人名 リム・テック・シオン Lim Tek Siong	4,196	36,311	80	6,900	---
8. オンコ Ongko	カハルディン・オンコ Kaharudin Ongko 華人名 オン・カフアツ Ong Ka Huat	4,183	12,904	55	4,000	---
9. ジャラム Djarum	ロバート・ブディ・ハルトノ Robert Budi Hartono 華人名 オエイ・ヒュー・チョン Oei Hwie Tjhong	4,032	2,855	25	1,200	---
10. リダマス Rodamas	華人名 タン・シオン・キー Tan Siong Kie 陳祥基	3,969	5,850	40	2,600	---
Nusamba	華人名 テー・キアン・セン The Kina Seng 鄭建盛					---
Hunpuss	プリプミ、スハルト大統領の3男					ティモール(起亚)、フィアット
Citra Lantoro Gung	プリプミ、スハルト大統領の長女					---
56. クラマ・ユダ Krama Yudha	ハジャ・シャルスビ・サイド Haji Syamobi Saido プリプミ、元陸軍准将、前プルトミナ Pertamina 幹部	828	1,550	8	1860	三菱
Mercu Buana	プリプミ、スハルト大統領の異父弟					GM/シボレー、GM/オペル
92. イモラ Imora	ハティ・ブティマン Hadi Budiman 華人名 アン・コツ・ハ Aug Kok Ha	510	387	7	14,000	本田

(注1) 総売上高、総資産額、傘下企業数、総従業員数は、自動車以外の事業も含めたグループの事業全体の数値で、全てWarta Ekonomiによる1996年の推計値。順位は1996年の総売上高に基づく順位。11位以下は、売上高220位以内の企業グループを掲載した。各企業グループが保有するブランドは、1996年末までにATPM(Agen Tunggal Pemegang Merk、総代理店)が設立されている方針。

(注2) 黒白反転文字は、スハルトの家族、親族が経営している企業グループ。太字はスハルトのクローネーが経営している企業グループ。なお、サリム・グループの総帥はクローネーのボブ・ハッサンであるが、同グループの中核企業P. T. Nusantara Ampera Bhakti(総帥P. T. Nusamba)の持株比率は、スハルト大統領系3基金30%、サト・ハジコトSigit Harjajudanto(スハルト大統領の長男)10%、ボブ・ハッサン10%で、スハルト大統領の投資会社としての性格を持っている。そこで、本表ではサリム・グループを「スハルト・ファミリーの企業グループ」に分類した。

(注3) 右端の「総代理権を保有するブランド」の欄にブランド名が記載されている企業グループが、自動車事業(四輪自動車の生産と販売)を行っているグループ。ただし、サリム・グループの自動車事業は、サリム・グループのインドネシア・グループ(サリム・グループ取締役会ではアン・コツ・ハ Aug Kok Haの長男)が担当。インドネシア・グループの社長はスロント・ララスSoebronto Laras(ワグ)が務めている。また、ティモールの事業は、スハルト大統領の個人が出資して設立されたP. T. Timor Putra Nasionalを中心に展開されているが、ここではアムス・グループの自動車事業として取り扱った。

(出所) Warta Ekonomi No. 27/IX/24 November 1997(『財・経』誌、1997年11月24日号、通巻IX-27号) PP. 31~37、CISI A Study on 400 Prominent Indonesian Businessmen 1993/1994、GAIKINDO(Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia、インドネシア自動車工業会)資料、商工業省資料などより作成。  
作成：野村俊郎。

(PT. Toyota Astra Motor) を設立し、本格的なグループ形成の第一歩を踏み出した。その後、現在系列下に置いている合併企業を次々に設立し、インドネシア最大の自動車グループを形成した。この時期のアストラは、創業者であるウィリアムとその家族が支配する華人系財閥であった。1988年に血縁者に、1989年にIFCに株式の一部を売却し、さらに、1990年4月にジャカルタ証券取引所に上場したが、スルヤジャヤー族の持株比率は73.7%を維持していた。

しかし、1992年中頃に、ウィリアムの長男エドワード・スルヤジャヤ (Edward Soeryadjaya) が率いるスンマ (Summa) グループの中核企業であるスンマ銀行 (Bank Summa) が経営破綻した。これを救済する資金を捻出するため、同年11月に、スルヤジャヤー族はアストラの持株4千万株を売却し、持株比率を57.1%まで落とした。しかし、翌月になって、中央銀行がスンマ銀行の清算を命じたことにより、スンマ財閥の負債の返済、同財閥の再建のために、さらに1億株の売却を余儀なくされた。これにより、スルヤジャヤー族の持株比率は4%となり、アストラのオーナーの地位から退いた。

その後、1993年中頃にはトヨタ自動車が資本参加し、新しい株主構成が出来上がった (表15参照)。これを境に、アストラの株主は分散し、特定株主の判断に依存しない態勢となるとともに、所有と経営の分離が明確化され、華人系財閥から近代的企業グループに成長した。

しかし、それと同時に、プラヨゴ・パンゲスツ (Prajogo Pangestu) のデルタ・ムステイカ (PT. Delta Mustika) が10.68%を保有して筆頭株主となり、同氏はアストラのコミサリス (監査役) 会副会長の地位についた (表16参照)。

プラヨゴは、1977年にバリト・パシフィック・ランバー (PT. Barito Pacific Lumber Co.) を創業し、東インドネシアの林業権 (Hak Pengusahaan Hutan, HPH) を集中的に取得した。その後、バリト・パシフィック・ティンバー (PT. Barito Pacific Timber Tbk.) を中心とするバリト・パシフィック・グループを形成し、インドネシア最大の合板生産・輸出グループに発展させた。90年代以降は、スハルトの長女シテイ・ハルディヤンティ・ハストゥティ (Siti Hardijanti Hastuti, 通称トゥトゥット, Tutut) との紙パルプ事業 (PT. Tanjungenim

表15 アストラ・インターナショナルの8大株主

株 主 名	持株比率(%)	備 考
1993年12月		
① P.T.Delta Mustika	10.68	ブラヨゴ・バンケスツ氏のバリト・バシフィック・グループ 華・ク
② トヨタ自動車株	8.26	日本の自動車会社 外
③ Number 6 Enterprise Ltd	5.74	ヘンリー・プリバディ氏のナパン・グループ (サリム系) 華・ク
④ International Finance Corporation	4.90	世界銀行系投資会社 外
⑤ P.T.Bank Ekspor Impor Indonesia	4.16	政府系商業銀行 政
⑥ P.T.Bogasari Flour Mills	3.99	サリム・グループ 華・ク
⑦ Yayasan Kesejahteraan Pegawai BDN	3.78	政府系商業銀行の基金 政
⑧ P.T.Danareksa Fund Management	3.55	政府系投資会社 政
1997年2月		
① Sampoema Astra Corporation	14.67	プトラ・サンプルナ氏のプトラ・サンプルナ・グループ 華
② P.T.Delta Mustika	10.68	ブラヨゴ・バンケスツ氏のバリト・バシフィック・グループ 華・ク
③ P.T.Nusantara Ampera Bakti	8.87	ボブ・ハッサン氏のヌサンバ・グループ 華・ク
④ トヨタ自動車株	8.26	日本の自動車会社 外
⑤ P.T.Indo Astra Boga	8.19	アントニー・サリム氏のサリム・グループ 華・ク
⑥ P.T.Gentala Sanggrahan	5.99	ウスマン・アドマジャヤ氏のバンク・ダナモン・グループ 華
⑦ International Finance Corporation	2.58	世界銀行系投資会社 外
⑧ P.T.Aman Investment Utama	2.06	ベンジャミン・スリアジャヤ氏 (ウィリアム・スリアジャヤの弟) 華
2000年8月		
① Cycle & Carraige Limited	31.11	シンガポールの自動車販売会社 外
② トヨタ自動車株	7.67	日本の自動車会社 外
③ Norbax Inc.	7.65	海外投資ファンド 外
④ GSIC A / C C	5.31	海外投資ファンド 外
⑤ P.T.Nusantara Ampera Bakti	3.69	ボブ・ハッサン氏のヌサンバ・グループ 華・ク
⑥ East Resolve Limited	2.48	海外投資ファンド 外
⑦ International Finance Corporation	2.27	世界銀行系投資会社 外
⑧ HSBC Bank PLC	1.77	香港上海銀行の投資会社 外

華は華人系, クはスハルト・クローニー, 外は外資系, 政は政府系

(出所) P. T. Astra International Tbk 資料。作成：野村俊郎。

Lestari Pulp & Paper, 投資額12億米ドル), 次男バンバン・トリハトモジョ (Bambang Trihatmodjo) とのオレフィン・センター事業 (PT. Chandra Asri Petrochemical Center, 投資額18億8千万米ドル), ポリプロピレン事業 (PT. Tri Polyta Indonesia Tbk. 投資額2億6千万米ドル) などの巨大プロジェクトを展開し, スハルト・ファミリーのクローニーとして知られるようになった。西カリマンタン州スンガイ・プトゥン生まれのプラナカンである。

また, ヘンリー・プリバディ (Henry Pribadi) のナパン・グループが投資会社を通じて5.74%を取得して第3位の株主となり, ヘンリーはコミサリスに就任した。ヘンリーは, インドネシアを代表するスハルト・クローニー, スドノ・サリム (Soedono Salim) の腹心ジュハル・スタント (Djuhar Sutanto) の従弟であり, 広義のサリム投資家グループの一員である。

さらに, スドノ・サリムの投資会社も3.99%を取得, 第6位の株主に名を連

ねた。スドノ・サリムは、1916年、中国福建省に生まれ、38年にジャワに渡来した1代目の華僑である。スハルトの政商として、スハルトがスマランのディポネゴロ師団長をしていた1950年代後半からのつきあいである。スドノ・サリムは、スハルトの大統領就任後、さまざまな特権を付与されて、インドネシア最大の財閥を形成したクローニーである。

このように、アストラの近代化は、クローニー化のはじまりでもあった。そして、アストラの資本構成のクローニー化は、1996年のアストラ株式買収劇によって決定的となる。

1996年の買収劇は、6月のプトラ・サンプルナ (Putra Sampoerna) の買収開始に始まり、97年2月のアストラ・インターナショナルの株主総会で終わった。その結果は、次の通りである (表15, 16参照)。

①ヌサンタラ・アンペラ・バクティ (PT. Nusantara Ampera Bakti) が新たに持株比率8.87%, 第3位 (株主総会時, 以下同様) の株主となった。同社は、スハルト系3財団が株式の80%, スハルトの長男シギット・ハルヨユダント

表16 アストラ・インターナショナルのコミサリスと取締役

地位	1993年			1997年2月19日			1999年5月18日			2000年5月30日		
	氏名	1	2	3	氏名	1	2	3	氏名	1	2	3
コミサリス会												
会長	アブドゥル・ラフマン・ラムリ (フ) (軍) ABRI			モハマド・ハッサン (華) (ク) スサンバ					アブドゥル・ラフマン・ラムリ (フ) (軍) ABRI			
副会長	プラヨゴ・バンゲスツ (華) (ク) ハパー			アブドゥル・ラフマン・ラムリ (フ) ABRI					ベニー・スピアント (フ) アストラ			
	ウイナルト・スマルト (フ) (税) BNI											
コミサリス	スバギヨ・カルソ (フ) (税) BDN			アントニー・サリム (華) (ク) サリム			同左		スリムルニ・インドラワティ (フ)			イボネア婷
コミサリス	ウズマン・アトマジャヤ (華) ダナモン			ウズマン・アトマジャヤ (華) ダナモン			同左		野村幹夫 (日)			トヨ
コミサリス	ヘンリー・ベリバディ (華) (ク) ナバン			プラヨゴ・バンゲスツ (華) (ク) ハパー					ベンジャミン・スリアジャヤ (華)			旧アストラ
コミサリス	トースタイン・ステファンセン (国) IRC			プトラ・サンプルナ (華) サンプルナ					エドウィン・スリアジャヤ (華)			旧アストラ
コミサリス	ベンジャミン・スリアジャヤ (華) 旧アストラ			トースタイン・ステファンセン (国) IRC					Tan Sri Dato (シ) C&C			
				ベンジャミン・スリアジャヤ (華) 旧アストラ					アントニー・ナイチンゲール (シ) C&C			
									ピマラ・メノン (シ) C&C			
									フィリップ・エン・ヘン・ネ (シ) C&C			
									ネビル・バリー・ベンター (シ) C&C			
取締役会												
社長	テオドールP・ラフマット (華) アストラ			同左				リニM.S.スワンディ (フ) アストラ				テオドールPラフマット (華) アストラ
副社長	ベニー・スピアント (フ) アストラ			同左				ブディ・ステシアダルマ (華) アストラ				ブディ・ステシアダルマ (華) アストラ
取締役	ルディヤント・ハルジャント (華) アストラ			同左				同左				同左
取締役	ハギアント・クラマ (華) アストラ			同左				同左				同左
取締役	ミカエルD.ルスリム (華) アストラ			同左				同左				同左
取締役	ヒマワン・スルヤ (華) アストラ			同左				同左				同左
取締役	グニB.ワラ (華) アストラ			同左				同左				同左
取締役	ブディ・ステシアダルマ (華) アストラ			同左				同左				同左
取締役	リニM.S.スワンディ (フ) アストラ			同左				ドリスS.ヘルランバン				同左
												KourNam Tiang (シ) C&C

(注1) 1はエスニシティーで、フはプリブミ、華は華人、日は日本人、シはシンガポール。

(注2) 2は出身母体の系統で、軍は国軍、クはスハルト・クローニー、政は政府、国は国際機関。

(注3) 3は出身母体で、ABRIは、Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (国軍)、旧アストラは創業者一族、C&CはCycle & Carraige Limited.

(注4) 日付は1993年のみ年末、その他は株主総会の日付。

(出所) P.T. Astra International Tbk資料。作成：野村俊郎。

(Sigit Harjojudant) が10%, ボブ・ハッサン (Bob Hasan) が10%を保有する投資会社で、経営はボブ・ハッサンに任されている。

ボブ・ハッサンは1931年に中部ジャワ州のスマランで生まれたプラナカンである。スドノ・サリムと並んで、スハルトに最も近いクローニーといわれ、スハルトが大統領在任中は、週に1回ゴルフを楽しむ関係であった。スドノ・サリムと同じく、スハルトの政商として、スハルトのディポネゴロ師団長時代からのつきあいである。ボブ・ハッサンはインドネシア合板協会長の地位をスハルトから与えられ、森林事業の利権を握っていた。

ボブ・ハッサンは、株主総会でコミサリス会長に就任し、名実ともにアストラの資本がクローニー化されたことを内外に示した。

②サリム・グループの投資会社であるインド・アストラ・ボガが持株比率を従来の2倍、8.19%に増やして第5位の株主となり、スドノ・サリムの長男アントニー・サリム (Anthony Salim) が新たにコミサリスに就任した。

アントニーは、サリム・グループの中では、自動車事業部を担当しており、サブ・グループであるインドモバイル・グループを通じて自動車事業に参入し、1993年からアストラにも投資していたが、持株比率を倍増し、より大きな投資収益を手に入れることになった。

③サンプルナ・アストラ・コーポレーション (Sampoerna Astra Corporation, 英国領バージン諸島籍) が、デルタ・ムステイカにかわって筆頭株主の地位についた。持株比率は14.67%であった。サンプルナ・アストラ・コーポレーションは、プトラ・サンプルナ・グループの投資会社である。これにともない、同グループの総帥であるプトラ・サンプルナがアストラのコミサリスに新たに就任した。同氏は、1947年にオランダで生まれたプラナカンである。同グループの中核企業は、HMサンプルナ (PT. Hanjaya Mandala Sampoerna) で、丁子タバコ事業を行っている。プトラ・サンプルナとスハルトの関係は薄く、クローニーではないが、クローニー化したアストラの最大株主として利害を共有した。

④この他に、ウスマン・アトマジヤヤ (Usman Admadjaya) が投資会社グンタラ・サングラハン (PT. Gentala Sanggrahan) を通じて、5.99%を保有し、新た



にコミサリスに就任した。同氏はバンク・ダナモン・グループの総帥である。同氏も、プトラ・サンプルナと同様、スハルトの関係は薄いですが、主要株主としてクローニーと利害を共有した。

⑤プラヨゴ・パンゲスツのデルタ・ムステイカは引き続き10.68%を保有した。その結果、プラヨゴ・パンゲスツ、ボブ・ハッサン、アントニー・サリムの3人のクローニー株主と、クローニーと利害を共有するプトラ・サンプルナ、ウスマン・アトマジヤヤの持株を合計すると5割近くに達し、アストラを支配する5大株主となり、全員がアストラのコミサリスに就任した。

以上のように、アストラの資本構成のクローニー化は完成した。クローニー達は、アストラの系列下にある自動車メーカーの事業が生み出した配当利益をアストラ・インターナショナルが受け取り、次に同社の配当利益をクローニー達が受け取るという経路で投資収益を手に入れる。また、アストラは、所有と経営が分離しており、クローニー達はコミサリスには就任したが取締役には就任せず、経営は買収前の取締役が引き続き担当した。さらに、系列下の外国メーカーの現地事業会社では、自動車事業の根幹部分、すなわち製品開発、生産管理、経営管理を外国側パートナーが行っていた。クローニー達は、自動車事業に投資しているだけで、ほとんど何もしなくても投資収益を手に入れることができる。これが、スハルト・クローニーのアストラへの寄生の構造である。

しかし、世界最大の花を咲かせるラフレシアが1週間で腐ってしまうのと同様に、クローニー達がアストラに寄生した期間は短かった。クローニー達がアストラのコミサリスに就任した1997年2月の株主総会から5カ月後の7月には、通貨危機が始まったからである。

通貨危機に続く経済危機の中で、ボブ・ハッサン・グループのバンク・ウムウム・ナショナル、サリム・グループのバンク・セントラル・アジア、ウスマン・アトマジヤヤのバンク・ダナモンは経営難に陥り、中央銀行流動性支援(Bantuan Likuiditas Bank Indonesia, 略称BLBI)、すなわち中央銀行からの短期資金融資を受けたが、これを期限までに返済できず、ボブ・ハッサン、スドノ・サリム、ウスマン・アトマジヤヤは投資会社を通じて保有していたアスト

ラ・インターナショナルの株式を銀行再編庁 (Badan Penyehatan Perbankan Nasional, 略称BPPN, 英語名はIndonesian Bank Restructuring Agency, 略称IBRA) に引き渡すように政府から命じられた。98年9月のことである。これに先立つ98年5月のスハルト退陣により、ボブ・ハッサン、スドノ・サリムは政商としての地位をすでに失っており、どうすることもできなかった。彼らの持株は、98年9月に銀行再編庁の管理に移された。

また、プラヨゴ・パンゲスツも、政府系銀行からの巨額の借り入れが返済不能に陥り、政府系銀行の不良債権が銀行再編庁の管理下に置かれたのにもない、同氏が保有するアストラ株も同庁の管理下に置かれた。プトラ・サンプルナについても同様である。こうして、スハルト・クローニーのアストラへの寄生は、わずか1年半で終わった。そして、クローニーにかわって、銀行再編庁がアストラ・インターナショナルの株式の43%を管理下に置くに至った。

銀行再編庁が管理していたアストラ・インターナショナルの株式は、2000年3月に売却された。アストラを買収したのはサイクル&キャリッジ (Cycle & Carraige Ltd) を中心とするコンソーシアムである。サイクル&キャリッジは、シンガポールの自動車販売会社で、シンガポール証券取引所1部上場企業である。同社は、アストラ・インターナショナルの株式の31.11%を取得して筆頭株主となり、2000年5月30日に開かれたアストラ・インターナショナルの株主総会で5人のコミサリスを送り込んだ (表15, 16参照)。

また、サイクル&キャリッジのコンソーシアムに参加したGSIC (The Government of Singapore Investment Corporation Pte Ltd, シンガポール政府投資公社) が、アストラ・インターナショナルの株式の5.31%を取得しており、サイクル&キャリッジとあわせてシンガポール系が36.42%に達する。

その他の主要株主も外資系で、インドネシア系はヌサンタラ・アンペラ・バクティだけだが、持株比率は3.69%まで低下している。アストラの資本構成は外国資本化したと言えよう。ウィリアム・スルヤジャヤの華人系財閥として成長し、スハルトのクローニーによって買収されたアストラ・インターナショナルは、ここに現地民族資本としての性格を失い、外国系資本となった。言い換

えれば、インドネシアで第2位、自動車産業では最大の企業グループが民族資本としての性格を失い、外国系資本に転化した。

### 3. サリム一族のインドモービルへの寄生とその終焉

インドモービル・グループは、サリム・グループのサブ・グループで、インドモービル・スクセス・インターナショナル (PT. Indomobil Sukses International Tbk.) を持株会社とする企業グループである<sup>9)</sup>。スズキ、日野、マツダ、日産、ボルボ、フォルクス・ワーゲン、双竜を系列下に置き、自動車市場において第3位、14.6%を占める企業グループである (13参照)。サリム・グループは、通貨危機前にはインドネシア最大の企業グループであった (表14参照)。

インドモービルの前身は、スズキの二輪車の総代理店インドヘロ・スチール&エンジニアリング (PT. Indohero Steel & Engineering) である。同社は1970年にスズキの二輪車の生産を開始した。しかし、同社は76年に経営難に陥り、株式を華人系インドネシア人のアタン・ラティフ (Atang Latief) に売却した。アタン・ラティフは、ジャカルタのカジノの経営者であった。

---

9) 以下、インドヘロ・スチール&エンジニアリングおよびインドモービル・ウタマに関する記述は、*SUZUKI IN INDONESIA* (PT. Indomobil Suzuki Internationalの英語版会社概要), 「PT. Indomobil Suzuki International 会社概要」(日本語版会社概要), およびPT. Indomobil Suzuki Internationalでの筆者のインタビューによる。インドモービル・インベストメント・コーポレーションに関する記述は、筆者の指示により、現地調査会社P. T. CISI Raya Utamaが、法務省『官報付録』(Departmen Kehakiman Republik Indonesia, *Tambahan Berita Negara*) に基づいて作成したレポート, *Report on P. T. Indomobil Investment Corporation* による。インドモービル・スクセス・インターナショナルに関しては、①同じく筆者の指示により、P. T. CISI Raya Utamaが、法務省『官報付録』に基づいて作成したレポート, *Report on P.T.Indomobil Sukses International Tbk.*, ②*P.T.Indomobil Sukses International Tbk., Laporan Tahunan(Annual Report) 1997*, および1998, ③銀行再編庁のホーム・ページ<http://www.bppn.go.id/>, ④インドネシア語紙*Kompas, Bisnis Indonesia*, 英字紙*Jakarta Post*, 週刊誌*Warta Ekonomi, Gatra*の記事による。トリトゥンガル・インティプルマタに関しては、同じく筆者の指示により、P. T. CISI Raya Utamaが、法務省官報付録に基づいて作成したレポート, *Report on P. T. Tritunggal Intipermata* による。インドモービル経営委員会に関しては、*INDOMOBIL GROUP* (同グループ・パンフレット) による。インドモービル・グループに関連する人物については、*CISI, A Study on 400 Prominent Indonesian Bussinessmen 1993 / 1994*, 1993などによる。また、各社の記述に関して、同社のアンキー・カマロ経営委員に筆者がインタビューで確認を行った。なお、佐藤百合「サリム・グループ」(『アジア経済』第33巻第3号, 1992年3月刊) の中で、1991年までのインドモービル・グループに関する事実関係が整理されている。

株式を取得したアタン・ラティフは、社名をインドモービル・ウタマ (PT. Indomobil Utama) に変更し、経営者としてスブロント・ララス (Soebronto Laras) を迎え入れた。インドネシアの自動車産業に、インドモービルの名前が登場するのは、この時からである。インドモービル・ウタマは76年から四輪車キャリーの生産を開始した。

スブロント・ララスは、現在もインドモービル・グループ経営委員会の会長であり、インドモービル・グループ各社の社長を務めている。同氏は、1943年10月、ジャカルタ生まれで、インドネシアではプリブミ (Peribumi) と呼ばれる土着系インドネシア人である。スブロント・ララスは、1965年の9・30事件で殺害されたヤニ陸軍大臣兼陸軍参謀長の娘婿であるが、当時はサリムとの関係はなく、インドモービルはアタン・ラティフの事業であった。

しかし、ジャカルタでのカジノ経営が禁止されて資金難に陥ったアタン・ラティフは、インドモービル・ウタマの株式をサリム・グループに売却した。売却は1981年で、これ以後インドモービルはサリム系の資本になる。サリム・グループは1971年にすでにボルボの総代理権を取得し、1974年6月には組立会社イスマック (ISMAC, PT. Indo Swedish Mobile Assembly Corporation) を設立していた。また、1980年にはハシム・ニン・グループからマツダ、日野、ランドローバーの総代理権も取得していた。

インドモービル・ウタマは、スズキの総代理店であったが、1984年にはボルボ、85年にはマツダ、日野、87年には日産の総代理店を系列下に置き、サリム・グループの自動車事業の中核会社となっていた。

その後、インドモービル・インベストメント・コーポレーション (PT. Indomobil Investment Corporation) が1990年に設立されると、サリム・グループの自動車事業の中核会社は同社に移行した。同社の資本構成は、スドノ・サリムが33.3%、アンドレー・ハリム (Andree Halim) が33.3%、アントニー・サリムが33.3%であった。アンドレー・ハリムはスドノ・サリムの次男、アントニー・サリムは3男であり、完全なサリム一族の家族所有であった。

インドモービル・インベストメント・コーポレーションは、1997年12月にイ

ンドマルチ・インティ・インドゥストリ (PT. Indomulti Inti Industri Tbk.) と合併し、インドモービル・スクセス・インターナショナル (PT. Indomobil Sukses International Tbk.) が設立された。これにともない、サリム・グループの自動車事業の中核会社は同社に移行した。

同社は上場会社であるが、筆頭株主のトリトゥンガル・インティプルマタ (PT. Tritunggal Intipermata) が株式の74.25%を保有していた。同社の資本構成は、スドノ・サリムが33.3%、アンドレー・ハリムが33.3%、アントニー・サリムが33.3%で、これもまた完全なサリム一族の家族所有であった。第2位の株主は、サリム・グループの投資会社インドモービル・インベスタマ (PT. Indomobil Investama) で、15.65%を保有した。両社を合わせると89.9%に達し、圧倒的な持株比率であった。一般投資家の保有分は5.13%に過ぎない。

このようにして、サリム一族が所有するインドモービル・グループは形成された。そして、サリム一族はインドモービルの事業に寄生して莫大な投資収益を入手した。その寄生の構造は、スハルト・クローニーがアストラに寄生した構造と同様であった。サリム一族は、インドモービルの系列下にある自動車メーカーの事業が生み出した配当利益をインドモービル・スクセス・インターナショナルが受け取り、次に同社の配当利益をトリトゥンガル・インティプルマタなどが受け取り、最後にその配当利益をサリム一族が受け取るという経路で投資収益を手に入れた。この構造は、インドモービル・ウタマ、インドモービル・インベストメント・コーポレーションの時代と比べると複雑化しているが、サリム一族が最終的に投資収益を受け取ることにかわりはなかった。

また、インドモービル・グループも、アストラと同様に所有と経営が分離しており、経営はインドモービル経営委員会 (Indomobil Executive Committee) が行ってきた。経営委員会にはサリム一族は参加しておらず、前述のスブロント・ララスが会長、アンキー・カマロ (Angky Camamro, 華人系インドネシア人)、エリック・カルタウィジャヤ (Erick Kartawijaya, 同前)、ヨセフ・ウタミン (Josef Utamin, 同前) を委員とする態勢であった。サリム・グループ自動車事業部担当のアントニー・サリムは、サリム・グループ外からの大規模

な資金調達の承認に関与する程度で、日常的経営には関与していなかった。さらに、系列下の外国メーカーの現地事業会社では、アストラの系列下の事業会社と同じく自動車事業の根幹部分、すなわち製品開発、生産管理、経営管理を外国側パートナーが行っていた。サリム一族は、自動車事業に投資しているだけで、ほとんど何もしなくても投資収益を手に入れることができた。これが、サリム一族のインドモービルへの寄生の構造である。

そして、インドモービルの系列下にあるスズキ、日野、マツダ、日産、ボルボ、フォルクス・ワーゲン、双竜の事業の発展は、この寄生の構造を通じてサリム一族に莫大な富をもたらした。スハルト・クローニーのアストラへの寄生が短期間であったのとは対照的にサリムは長期間にわたって寄生したため、まさしく莫大な富を手に入れた。他方で、インドモービル系列下のスズキ、日野、マツダ、日産、ボルボ、フォルクス・ワーゲン、双竜も、現地事業会社への出資比率に応じて配当利益を手に入れた。たとえば、スズキは現地事業会社であるインドモービル・スズキ・インターナショナルの株式の49%を保有しており、配当利益の49%を分配された。その意味では、サリム一族と外国自動車メーカーは、配当利益をめぐる相利共生関係にあった。

しかし、1997年7月に始まる通貨危機、そして経済危機の中で、サリム一族の自動車事業への寄生は終焉を迎えた。すでにみたように、サリム・グループのバンク・セントラル・アジアが中央銀行の流動性支援を期限までに返済できず、98年9月に政府からサリムの資産の引き渡しを要求されたことを受けて、サリムがトリトゥンガル・インティプルマタを通じて保有していたインドモービル・スクセス・インターナショナルの株も銀行再編庁に引き渡された。引き渡された株式は、同社の株式の72.63%に達した。ここに、サリムは長年にわたるインドモービルのオーナーの地位から退いた。ただし、トリトゥンガル・インティプルマタは、インドモービル・スクセス・インターナショナルの株をすべて引き渡したわけではなく、20.47%を引き続き保有した。

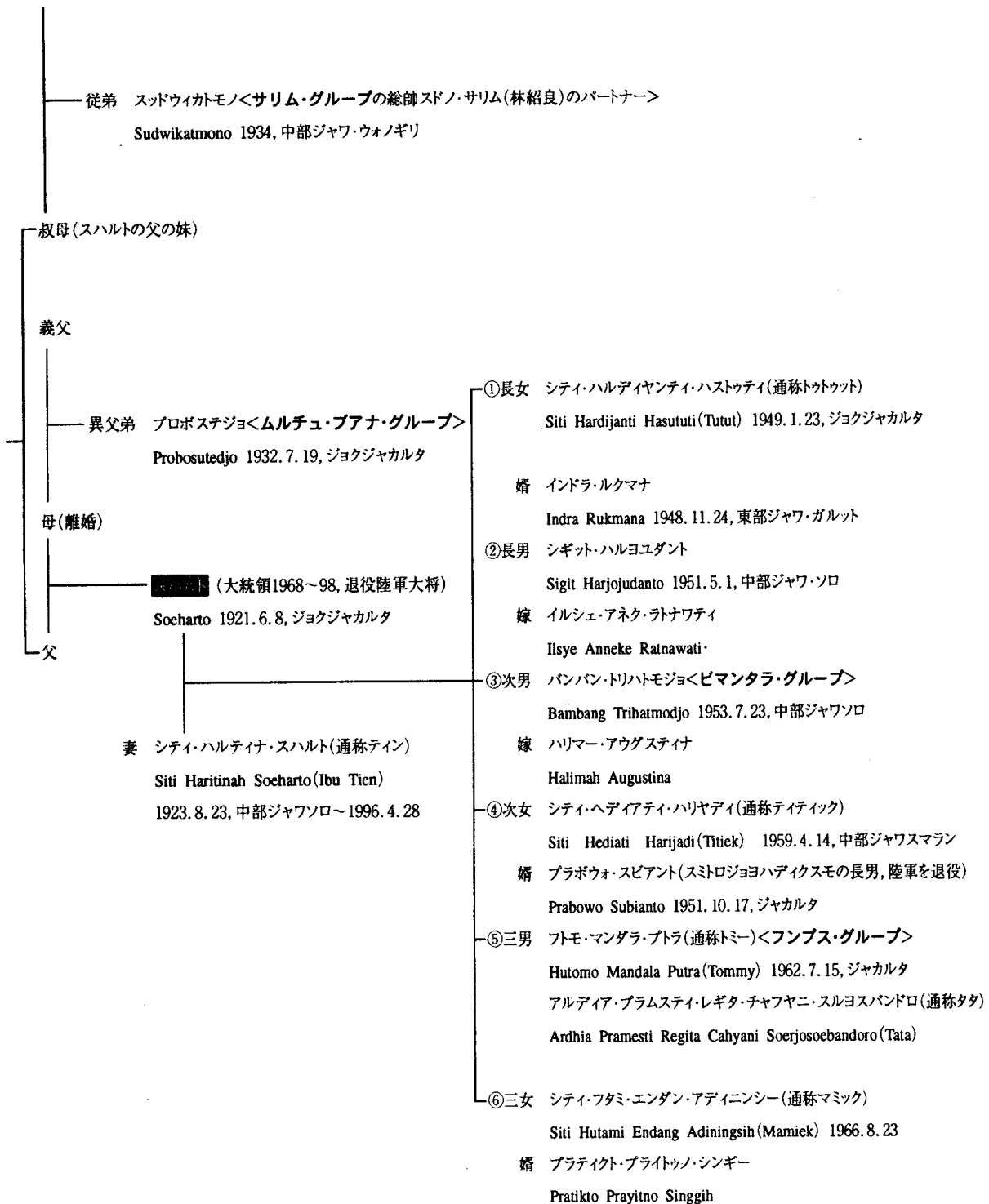
銀行再編庁に引き渡されたインドモービル・スクセス・インターナショナルの株式は、銀行再編庁傘下の持株会社ホルディコ・プルカサ (PT. Holdiko

Perkasa) が管理していたが、2001年12月5日に売却された。買収したのはチプタ・サラナ・ドゥタ・プルカサ (PT.Cipta Sarana Duta Perkasa) で、ホルデイコ・プルカサが管理していたインドモービル・スクセス・インターナショナルの株式のすべて、すなわち同社の株式の72.63%を買収した。

チプタ・サラナ・ドゥタ・プルカサの資本構成は、東ジャワ州スラバヤの不動産会社マルチ・インターナショナル・グループが20.0%、シンガポールの投資会社パラレックス・キャピタル・マネジメントが36.8%、化学製品の供給会社ラウタン・グループが43.3%である。

この買収によって、インドモービル・スクセス・インターナショナルの資本構成は、チプタ・サラナ・ドゥタ・プルカサ72.63%、サリム・グループのトリトゥンガル・インティプルマタが20.47%、一般株主が6.90%となった。インドモービルの資本構成はアストラのように外国資本化したわけではなく、現地民族資本としての性格を残している。また、サリムの資本も、比率は20.47%とはいえ、残している。すなわち、スハルトのクローニーとしてではなく、たんなる大株主としてサリムがオーナーの一角を占めている。しかし、スハルト政権時のクローニー資本としての性格は、スハルトの退陣によって失われた。インドモービルが脱スハルト化したことは間違いない。

図3 スハルト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 Study on 400 Prominent Indonesian Businessmen 1993/1994 などより作成。

作成：野村俊郎。



#### 4. バンバン・トリハトモジョの自動車事業への進出と撤退

アストラやインドモービルと比べるとシェアは低かったが、スハルトのファミリー<sup>10)</sup>も次男のバンバン・トリハトモジョ、三男のフトモ・マンダラ・プトラ (Hutomo Mandala Putra, 通称トミー, Tomy), スハルトの異父弟プロボステジョ (Probostejo) が自動車事業に進出していた (スハルトの家系については図3参照)。シェアが低かったのは、インドネシア市場で圧倒的シェアを占める日本メーカーと組まず、シェアの低い韓国や欧米のメーカーと組んだためである。

バンバンの事業は、韓国の現代自動車、ドイツのメルセデス・ベンツ、米国のフォードであった。現代の事業は、総代理店がチトラ・モビル・ナショナル (PT. Citra Mobil Nasional), 組立会社がトリ・チトラ・カルヤ (Tri Citra Karya) であった。チトラ・モビル・ナショナルは、1993年3月にビマンタラ・チャクラ・ヌサ50%, バンバン・トリハトモジョ50%という出資比率で設立された。前者は、バンバンの企業グループであるビマンタラの投資会社である。現代との合弁ではなく、技術提携だけでバンバンが始めた事業であり、投資収益だけを目的とした投資というよりも、自動車事業への参入という性格が強い。1995年から現代の乗用車のCKD生産を開始した。

その後、1999年に新自動車政策が発表され、完成車の輸入関税が引き下げられると、完成車輸入を開始した。現在、CKD生産しているのは乗用車のアクセントだけで、他のモデルは完成車輸入している。アトス (Atoz), サンタ (Santa), トラジェット (Trajet) などが輸入されている。しかし、2000年の国内市場シェアは2.1%で、わずかなシェアしか確保していない。

2000年8月には、バンバン・トリハトモジョの持株すべてと、ビマンタラ・チャクラ・ヌサの持株の一部を現代が買収し、資本構成は現代自動車70%, ビ

---

10) スハルト・ファミリーの自動車事業に関連する会社については、筆者の指示により、現地調査会社P.T. CISI Raya Utamaが、法務省『官報付録』(Departmen Kehakiman Republik Indonesia, *Tambahan Berita Negara*) に基づいて作成した各社のレポートによる。スハルト・ファミリーの人物については、CISI, *A Study on 400 Prominent Indonesian Bussinessmen 1993 / 1994*, 1993, インドネシア語紙 *Kompas, Bisnis Indonesia*, 英字紙 *Jakarta Post*, 週刊誌 *Warta Ekonomi, Gatra* などによる。

マンタラ・チャクラ・ヌサ30%となった。現代の現地事業会社は、スハルト・ファミリーの資本から韓国系資本に転換した。

メルセデス・ベンツの事業は、総代理店兼組立会社がジャーマン・モーター・マニュファクチャリング (P. T. German Motor Manufacturing), エンジン組立会社がスター・エンジン・インドネシア (P. T. Star Engine Indonesia), 販売会社がスター・モーターズ・インドネシア (P. T. Star Motors Indonesia) であった。バンバンは、これらの会社に、リマ・サトリア・ニルワナ (PT. Lima Satria Nirwana) を通じて資本参加していた。同社は、ジャーマン・モーターの株式の33.3%, スター・エンジン・インドネシアの株式の40.0%, スター・モーターズの株式の49.2%を所有していた。

バンバンは、ビマンタラ・グループの持株会社ビマンタラ・チトラ (PT. Bimantara Citra) を通じてリマ・サトリア・ニルワナの株式の5%を所有していた。また、スハルト家族の投資会社ブミ・スンブル・サリ・サクティ (PT. Bumi Sumber Sari Sakti) を通じて同社の株式の25%を所有していた。ブミ・スンブル・サリ・サクティの資本構成は、スハルトの長男シギット・ハルヨユダント (Sigit Harjojudant), 次男バンバン, 次女シティ・ヘディアティ・ハリヤディ (Siti Hediati Harijadi), 長女の婿インドラ・ルクマナ (Indra Rukmana) が25%ずつ保有していた。ベンツのインドネシアでの事業は、リマ・サトリア・ニルワナとの合併関係を通じて、スハルト・ファミリーに投資収益をもたらしていた。この場合は、自動車事業への参入という性格は弱く、投資収益を主な目的とした投資であった。

しかし、リマ・サトリア・ニルワナのスハルト・ファミリーの持株は1998年中頃に売却され、バンバンもメルセデス・ベンツの事業から撤退した。99年春にはリマ・サトリア・ニルワナもジャーマン・モーターとスター・エンジン・インドネシアの株式のすべて、スター・モーターズの株式は5%を残して売却した。

また、1998年11月のダイムラー・クライスラー発足を受けて、インドネシアでもメルセデス・ベンツとクライスラーの事業統合が行われ、99年12月には両

者の事業を統合したダイムラー・クライスラー・インドネシア (P. T. DaimlerChrysler Indonesia) が発足した。同社の持株比率は、ダイムラー・クライスラーが89%、ドイツ投資開発公社が11%であり、ベンツのインドネシア事業法人は株主構成からみてドイツ系資本となった。

インドネシアにおけるフォードの事業は、インドネシアン・リパブリック・モーター・カンパニー (PT. Indonesian Republic Motor Company) が総代理店、ガヤ・モーターが組立会社であった。バンバンは、ビマンタラ・チトラを通じて総代理店の15%を保有していたが、全体の12%を保有していたハシム・ニン・グループの持株全部を買い取り、持株比率を27%に引き上げるとともに、持株会社をビマンタラ・チャクラ・ヌサに変更した。

しかし、フォードが出資していないことから分かるように、フォードはインドネシアでの事業を重視していない。その結果、インドネシアにおけるフォードの事業は低調で、2000年の販売台数はわずか78台であった。この事業は事実上、休眠状態である。

以上のように、バンバンは、ベンツからは撤退し、フォードの事業は休眠しているため、寄生的な部分からは撤退している。自動車事業への参入という性格が強い現代の事業でも、持株比率を100%から30%まで減らし、影響力を低下させている。それとは逆に、ベンツは完全子会社化し、現代は新たに投資を行って、資本構成の外国系資本への転換が進んだ。

## 5. トミー・スハルトの特権としての国民車計画とその破綻

スハルトの3男、フトモ・マンダラ・プトラ、通称トミー・スハルトは、父の庇護の下でフンプス (Humpuss) グループを形成して特権的なビジネスを展開していたが、1996年に始まる国民車計画でも、自らが所有する企業が唯一の国民車企業に指定され、政府から強力な優遇措置を付与された。このことは、インドネシアが国民の国家からスハルト・ファミリーの国家に変質していることを、国民の誰の目にも明らかにし、98年の政変の伏線ともなった。

そして、父スハルトの退陣後は、特権の多くを失うとともに、さまざまな疑

惑が指摘され、2000年9月22日、食料調達庁との土地不正取引疑惑では、最高裁から懲役1年6カ月の有罪判決を受けた。11月3日に最高検察庁が収監を決定すると、出頭命令を拒否して逃亡し、7日には指名手配される身となった。そして、1年以上にわたる逃亡生活の末、2001年11月28日、南ジャカルタの借家で逮捕され、東ジャカルタのチピナン刑務所に収監された。

2002年7月26日には、中央ジャカルタ地方裁判所で禁固15年の実刑判決を受け、トミー側が控訴しなかったため刑が確定した。罪状は、中央ジャカルタのアパートにおける武器の不法所持、南ジャカルタの借家における武器の不法所持、最高裁判所のシャフィウディン判事の殺害指示、1年間にわたる逃亡の4件である。シャフィウディン判事は2000年9月に有罪判決を下した判事であった。有罪確定を受けて、トミーは中部ジャワ州ヌサカンバンガン島にあるバトゥ刑務所に移送され、独房に収監された。8月15日のことである。

トミーは、スハルト政権末期から国民が問題にしてきたKKN (カー・カー・エヌ, Korupsi Kolusi dan Nepotismeの略)、すなわち汚職、癒着、縁故主義の象徴的存在である。そして、そのトミーのKKNの中でも、とりわけその縁故主義が深刻なのが国民車問題であった。この問題はWTOにも提訴され国際問題にもなった。以下、この問題についてみていこう<sup>11)</sup>。

1996年2月28日、当時のトゥンキー・アリウイボウォ商工大臣は、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ら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)

---

11) 国民車計画の詳細については、拙稿「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」(鹿兒島県立短期大学「商経論叢」第46号、1996年9月刊)を参照されたい。

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。

これらの規則や文書の中に、特定のモデルを国民車に、特定の企業を国民車企業に指定する規程は含まれていない。また、国民車や国民車企業を1ブランド、1社に限定する規程も含まれていない。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。

しかし、トゥンキー・アリウィボウォ商工大臣は、1996年2月28日の「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・ブランドであるチモール（Timor）を、国民車企業にトミー・スハルトが株式の100%を所有するチモール・プトラ・ナショナル（P. T. Timor Putra Nasional, 略称TPN）を指定すると発表した。さらに、トミー・スハルトは、国民車計画発表の2日前、2月26日に、チ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、韓国の現代自動車の総代理店を所有するスハルトの次男、バンバン・トリハトモジョや、米国のゼネラル・モーターズの総代理店を所有するスハルトの異母弟プロボステジョが、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年間は国民車企業、国民車を1ブランド、1社に限定することが明言された。ここに来て、チモール、TPN、起亜自動車が恩

典を独占的に享受することが確定し、「国民車計画」の真の内容がチモール育成政策であることが、明瞭になった。

しかも、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、韓国製のチモールを、完成車の形で無税輸入することも認めた。完成車の輸入税は乗用車の場合当時125%だったが、チ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%であった。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、この面でもチモールは価格を大幅に低く押さえられた。

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った。96年のインドネシアの乗用車市場は43,914台だったから、チモール1車種で乗用車市場全体を上回る計画であった。

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、トミー・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かった。

1996年8月29日にはチモールの第1陣2,084台がジャカルタのタンジュン・プリオク港に上陸、そして10月1日には、国内販売が開始された。モデル名は、チモールS515で、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。起亜セフィアとチモールS515は、シンボルマークが異なる以外は同じ車であった。販売価格は3,775万ルピアで、カローラ (1.6Manual) の7,635万ルピアのほぼ半額であった。

チモールの国内販売開始を受けて、3日にEUが、4日に日本が、そして8日にアメリカが国民車問題をWTOに提訴した。これにより、国民車問題はインドネシアの国内問題からWTOを舞台とする国際問題となった。しかし、インドネシア政府はWTO違反を認めず、国民車計画は継続された。インドネシ

ア政府は、国際問題となってもなお、トミーの事業を保護育成しようとしたのである。インドネシアの縁故主義とは、これほどまで根深いものだった。なお、国民車計画のどこがWTO協定に違反しているかについては、次節で述べる。

韓国製チモールは、当初の計画では45,000台が輸入される予定だったが、1997年6月までに39,000台を輸入して打ち切られた。これは、チモールの販売が思ったほど伸びず、97年6月までの販売台数が約16,500台にとどまったことが原因とみられる。39,000台でも、6月時点での在庫は20,000台以上に達していた。とはいえ、97年の販売台数は19,471台に達し、乗用車市場で26.6%、第1位のシェアを獲得した。しかし、インドネシアの乗用車市場は総市場の1～2割しかなく、国内市場全体でのシェアは5.0%にとどまった。チモールは、乗用車市場では成功したが、インドネシア市場全体では、わずかなシェアを確保するにとどまった。

このように、チモールの事業はトミーが期待した成果をあげられなかった。そして、その命も短いものだった。まず、通貨危機下の1998年1月15日、スハルト大統領とカムドシュIMF専務理事が署名した合意文書に国民車計画の即時廃止が盛り込まれ、21日付の大統領令1998年20号で実際に廃止された。これにより、チモールに対する優遇措置はすべて廃止された。

つづいて、TPNが国営または国営化された銀行8行から借り入れていた3億6千万ドルの返済が停滞し、銀行の所有していた債権が銀行再編庁に移管された。そして、銀行再編庁は、TPNの債務を政府持株に転換し、TPNの株式の61.34%を保有した。残りの38.66%はトミー・スハルトが引き続き所有したが、持株比率は大きく低下した。

さらに、2001年3月には、最高裁判所が国民車計画で免除された関税、奢侈品販売税の追徴課税を命じる判決を下した。これは、免税の条件となっていた国産化率を達成できなかったためである。追徴額は3兆4,000億ルピアにも達した。TPNはこれを支払えなかったため、税務当局はTPNの本社ビルを差し押さえた。こうして、トミー・スハルトが国民車計画を利用して自動車市場に参入するという事業は完全に破綻した。これは、自動車産業における脱スハルト

を象徴する出来事であった。

また、最初に述べたように、トミー・スハルトは、2002年7月に禁固15年の実刑判決を受け、中部ジャワ州ヌサカンバンガン島にあるバトゥ刑務所に収監されている。トミー・スハルトは1962年7月にスハルトの5番目の子供として生まれた。65年の9・30事件の際、スハルトは病気入院中のトミーを見舞いに行っていたため、難を逃れたといわれている。そのこともあってか、スハルトはトミーを特に可愛がり、国民車をはじめとする多くの特権を与えていた。しかし、父スハルトの大統領退陣で特権の多くを失い、さらに、逃亡中の殺人の指示を含む重大な犯罪で実刑判決を受け、刑務所に収監された。トミー受刑者の隣の独房には、かつてのスハルト大統領の盟友、ボブ・ハッサンも禁固6年の刑で収監されている。これらのこともまた、スハルトの時代の終焉を象徴している。

## 6. GMからのプロボステジヨの撤退と米国系資本化

プロボステジヨは、スハルトの異父弟である。スハルトは幼い頃に両親が離婚し、叔母（父親の妹）に預けられた。しかし、スハルトの母は再婚し、スハルトの義父との間に子供ができた。それがプロボステジヨである。

プロボステジヨもまた、異父兄スハルトから特権を得て事業を展開し、ムルチュ・ブアナ（Mercur Buana）グループを形成した。自動車産業では、系列下のガルマック・モーター（PT. Garmac Motor）がゼネラル・モーターズ（General Motors Corporation, 以下GMと略す）と合弁で、ゼネラル・モーターズ・ブアナ・インドネシア（P. T. General Motors Buana Indonesia）を設立していた。設立は1993年4月、出資比率はGMが60%、ガルマック・モーターが40%で、設立の時点から、総代理店と組立会社を統合していた。

しかし、ガルマック・モーターとの合弁は、1998年2月に解消され、11月には社名もゼネラル・モーターズ・ブアナ・インドネシアからゼネラル・モーターズインドネシア（General Motors Indonesia）に変更された。これにより、GMのインドネシア法人は、米国資本100%の子会社となった。これもまた、



スハルト・ファミリーの資本から外国系資本への転換である。

以上のように、インドネシアの自動車資本は、アストラの場合は持株会社のクローニー資本から外国系資本への転換、インドモービルの場合は持株会社のクローニー資本から非クローニー資本への転換、スハルト・ファミリーの資本の場合は事業会社のファミリー資本から外国系資本への転換という形で脱スハルト化が進んだ。そして、この脱スハルト化を象徴するのが、トミー・スハルトに与えられた特権であった国民車計画の打ち切りとトミーの逮捕であった。

さて次は、通貨危機後の自動車産業のもう一つの大きな変化である自動車産業政策のWTO適合化と積極的育成策の終焉についてみていこう。

### Ⅲ．自動車産業政策のWTO整合化と積極的育成策の終焉

1995年1月1日、WTO（World Trade Organization, 世界貿易機関）が、「世界貿易機関を設立するマラケシュ協定」（以下、WTO協定と略す）に基づき設立された。インドネシアも、マレーシア、タイ、フィリピンなど多くの発展途上国とともに、WTO設立と同時に加盟した。これにより、インドネシアの自動車国産化政策も、国際ルールであるWTO協定に整合させることを義務づけられた。

インドネシアの自動車産業育成策は、1970年代から輸入禁止方式、93年から完成車を高率関税で保護するとともに、部品については国産化率と輸入関税をリンクさせるインセンティブ方式で進められてきた。しかし、これらはWTO協定及びその付属協定に違反するものであった。

WTO協定は、「世界貿易機関を設立するマラケシュ協定」及びその付属書（1A, 1B, 1C, 2, 3, 4）、そして1947年10月30日付けの「関税及び貿易に関する一般協定」（The General Agreement on Tariffs and Trade, 以下、GATTと略す）から構成されている。以下、このWTO協定との関連で、インドネシアの自動車産業育成政策について、みていこう<sup>12)</sup>。

## 1. 完成車輸入禁止による国産化

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。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、マツダ、日産、三菱、本田の10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なかったのは、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なども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った。

## 2. 部品輸入禁止による国産化

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SK307と略記)である。SK307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。

SK307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

---

12) WTO協定に関する詳細は、拙稿「世界経済の自由化、ルピア危機とフルセット型産業構造」(鹿児島県立短期大学『商経論叢』第48号, 1998年5月刊) 56~60頁を参照されたい。また、自動車産業育成政策の詳細は、拙稿「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」(鹿児島県立短期大学『商経論叢』第46号, 1996年9月刊) 110~120頁を参照されたい。

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。

SK307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SK307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。

SK307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SK34と略記）である。

SK34はSK307以後10年を経て、SK307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。この計画もまた、計画通りには進まなかったが、部品国産化は大きく前進し、90年代に入ると商用車では国産化率が40%を超えるモデルも現れた。

しかし、こうした輸入禁止政策は、WTO協定との関連で見ると、数量制限を禁止したGATT第11条に明白に違反している。同条には「加盟国は、関税その他の課徴金以外のいかなる禁止股は制限も新設し、又は維持してはならない」と定めているからである。そこで、インドネシア政府は、1995年のWTO発足に対応するため、よりWTOに整合的な政策を93年に発表した。

### 3. 高率関税による保護と TRIM による国産化

1993年6月10日付けで発表された新政策パッケージは、①完成車については輸入を解禁するが高率関税を賦課する、②部品については削除計画・品目指定方式から国産化率・関税リンク方式への転換、③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。したがって、新政策パッケージは、1969年以來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、WTOによりフィットしたものに改善したのである。

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。

最も税率の高い乗用車は、輸入税200%、輸入付加税は既にロックダウン生産されている車種(既KD車)は0だが、まだロ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が200%、非KD車は300%に達する。輸入禁止的高率関税といえよう。また、シェアの最も大きい商用車カテゴリ-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-Iは、CKD部品の輸入関税がゼロになっている車種が多く、既にロ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。完成車輸入よりロックダウン生産が圧倒的に有利な税体系であった。

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-Iの税率は既KD車50%、非KD車80%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、引き続きロックダウン生産を奨励する税体系であった(表17参照)。

部品に関しては、削除計画・品目指定方式が廃止され、かわって国産化率・関税リンク方式が導入された。インドネシア政府はこれをインセンティブ・シ

システムと呼んだ。関税率引き下げをインセンティブに、国産化率向上を促す政策だからである。

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。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た。

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国産化率30%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った。

しかし、この政策はWTOがTRIM（Trade Related Investment Measures、貿易に関する投資措置）協定で禁止している措置である。TRIM協定は、WTO協定の付属書ⅠAに含まれる協定で、WTO設立と同時に発効している。この協定

は、GATT第3条の「内国民待遇」に違反する貿易関連投資措置を禁止するもので、「国内製品の購入または使用を要求する措置」を協定違反の措置として明示している。インセンティブ・システムは、「国内製品の購入または使用を要求する措置」そのものであり、明白な協定違反であった。

とはいえ、TRIM協定は、第5条「通報及び経過措置」第2項で、発展途上国はWTO協定の効力発効日（1995年1月1日）から5年以内にTRIMに違反する措置を廃止することと定めており、1999年12月31日までは、TRIM違反が認められている。インセンティブ・システムが明白なTRIMであり、協定違反であるにもかかわらず、導入されたのは、この特例措置によるものである。

したがって、インセンティブ・システムは、最初から特例措置の期限である1999年12月31日までに廃止する義務を負う政策であった。そして実際に、1999年7月には、新しい政策が発表された。しかし、この新しい政策をみる前に、国民車計画がWTO協定のどの条項に違反していたかをみておこう。

#### 4. WTO協定違反の国民車計画

国民車計画は、国産化率を免税の条件としており、国産化政策と同じくTRIM協定違反であった。しかし、国産化政策がWTO発足前の1993年に開始されたのに対して、国民車計画は発足後の96年に開始された。前述の特例措置は、WTO設立以前の政策に限定して適用されるものであり、新しくTRIM違反の政策を導入することは認められていない。国民車計画が、特例期間中であるにもかかわらず、日本、EC、米国に提訴されたのは、このためである。

国民車計画はまた、SCM（Subsidies and Countervailing Measures、補助金及び相殺措置）協定にも違反していた。同協定は、「輸出を条件とする補助金」と「国内産品を優先使用することを条件とする補助金」を禁止する協定である。SCM協定も、TRIM協定と同じく、マラケシュ協定の付属書I Aに含まれる協定で、WTO設立と同時に発効している。

この協定における補助金の定義は、①政府が補助金を交付することだけでなく、②政府が諸税を軽減することや、③還付することも補助金とみなされ、こ

れらが等しく禁止されている。また、国民車政策は国産化率を輸入税免除、奢侈品販売税免除の条件にしており、「国内産品を優先使用することを条件とする補助金」に該当する。国民車計画は、TRIM協定だけでなくSCM協定にも違反していた。

なお、自動車国産化政策も国産化率を輸入税軽減の条件にしており、SCM協定違反であった。しかし、SCM協定は第27条第2項、および付属書Ⅶで、インドネシアについては1人あたりGNPが1000ドルに達した場合、経過期間を8年間としていたため、特例として認められるものであった。

さらに、国民車計画は、TRIPS (Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights, 知的所有権の貿易関連の側面) 協定にも違反していた。TRIPS協定は、著作権、商標、地理的表示、意匠、特許、集積回路の配置などの知的所有権の「保護」に関して、GATT第3条の「内国民待遇」や同第1条の「最恵国待遇」を求めるものである。TRIPS協定は、WTO協定の付属書ⅠCで、WTO設立と同時に発効している。国民車政策は、「ブランドがインドネシアの企業や国民によって所有されていること」を条件の一つとして国民車企業に免税恩典を付与しており、これが外国のブランド（知的所有権の一つである商標）に対する内国民待遇（TRIPS協定第3条）に違反するとして、米国からWTOに提訴された。TRIPS協定は、こうしたケースも違反としており、インドネシアに限らず、各国オリジナルブランドを税制上優遇することは禁止されている。

以上のように、国民車計画はすでにみた縁故主義という問題だけでなく、WTOという国際ルールに違反するという問題も抱えていたのである。

さて、TRIM, SCM, TRIPS協定は、幼稚産業育成策、各国オリジナルブランドの育成を、関税、内国税の軽減によって行うことを全面的に禁止している。したがって、WTO発足以後は、国産化政策であれ、国民車政策であれ、その政策目的を関税、内国税の軽減によって実施することは認められない。認められるのは高率関税による保護だけである。1999年に導入された新自動車政策は、こうしたルールに対応したものである。次に、これについてみていこう。

## 5. WTO協定に整合化された新自動車政策

1997年7月1日、インドネシア政府は新自動車政策を施行した。この政策は、インセンティブ・システムを廃止し、排気量別・HS番号別に関税率を定め、国内自動車産業を保護することを意図したものである。

まず、完成車に関税率であるが、インセンティブ・システムに比べて、大幅に引き下げられた。最も引き下げ率の大きいセダンでは、非KD車が200%から、既KD車が125%から、その区別なく65~80%となった(表17参照)。しかし、なお関税率は高く、輸入完成車の価格を現地生産車より安く設定するのは難しい水準である。それでも、現地生産車と同程度の価格設定は可能になったため、本格的な完成車輸入が始まった。2000年の輸入車の国内販売台数は16,804台で、国内販売台数の5.6%に達した。新自動車政策の関税率は、自動車の現地生産を最低限保証するレベルといえよう。

部品の関税率については、輸入方式によって、すなわちCKDか、IKDか、部品ごとかで異なる。実際には、各メーカーは、ほとんど部品ごとに輸入しており、部品、素形材、原材料を平均すると10%程度の税率である。インセンティブ・システムでは、乗用車の場合、国産化率に応じて0~60%、国産化率の相対的に高い主力モデルでは国産化率20%~30%のレンジの税率50%が課税されていたから、大幅な引き下げである。これが完成車に関税率が下がっても、現地生産車が競争力を持つ理由である。

商用車の場合、主力モデルは国産化率が40%を超え、部品輸入関税はゼロになっていたため、部品、素形材、原材料を平均して10%程度の税率は引き上げである。しかし、商用車を完成車で輸入すると45%の関税が賦課されるため、現地生産車の競争力は、かろうじて維持された。

以上のように、インドネシアの自動車国産化政策はグローバル・スタンダードであるWTOのルールに整合化されたが、関税率は現地生産が継続できるレベルに設定された。グローバル化への適切な適応といえよう。しかし、すでにみたように、内需の拡大のためには、自動車価格の引き下げが不可欠である。したがって、内需の拡大のためには完成車、部品の関税率の引き下げが必要で



表17 新旧自動車政策における輸入関税率と奢侈品販売税率

	完成車		CKD		IKD		部品 素形材 原材料			奢侈品販売税			
	旧	新	旧	新	車両	特定部品	部品	素形材	原材料	旧	新	01.1	01.9
<b>セダン/ワゴン(ガソリン)</b>													
cc ≤ 1500	200/125	65	0~60	35	15	10	15	5	0	35	30	30	30
1500 < cc ≤ 3000	〃	70	〃	40	—	—	〃	〃	〃	〃	40	40	40
3000 < cc	〃	80	〃	50	—	—	〃	〃	〃	〃	50	—	—
3000 < cc ≤ 4000	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	50	75
4000 < cc	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	75	75
<b>セダン/ワゴン(ディーゼル)</b>													
cc ≤ 1500	200/125	65	0~60	35	15	—	15	5	0	35	30	30	30
1500 < cc ≤ 2500	〃	70	〃	40	—	—	〃	〃	〃	〃	40	40	40
2500 < cc	〃	80	〃	50	—	—	〃	〃	〃	〃	50	—	—
2500 < cc ≤ 3500	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	50	75
3500 < cc	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	75	75
<b>ミニバス・定員10人未満(ガソリン)</b>													
cc ≤ 1500	105/75	45	0~40	25	15	10	15	5	0	20	10	10	10
1500 < cc ≤ 3000	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	15	20	—
1500 < cc ≤ 2500	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	20
2500 < cc ≤ 3000	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	30
3000 < cc	105/75	45	0~40	25	15	10	15	5	0	20	30	—	—
3000 < cc ≤ 4000	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	50	75
4000 < cc	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	75	75
<b>ミニバス・定員10人未満(ディーゼル)</b>													
cc ≤ 1500	105/75	45	0~40	25	15	10	15	5	0	25	10	10	10
1500 < cc ≤ 2500	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	15	20	20
2500 < cc	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	30	—	—
2500 < cc ≤ 3500	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	50	75
3500 < cc	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	75	75
<b>四輪駆動(ガソリン)</b>													
cc ≤ 1500	105/75	45	0~40	25	—	—	15	5	0	35	30	30	30
1500 < cc ≤ 3000	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	40	40	40
3000 < cc	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	50	—	—
3000 < cc ≤ 4000	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	50	75
4000 < cc	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	75	75
<b>四輪駆動(ディーゼル)</b>													
cc ≤ 1500	105/75	45	0~40	25	—	—	15	5	0	35	30	30	30
1500 < cc ≤ 2500	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	40	40	40
2500 < cc	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	50	—	—
2500 < cc ≤ 3500	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	50	75
3500 < cc	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	75	75
<b>バス・定員10人以上</b>													
GVW ≤ 24トン	70	40	0~30	25	15	10	15	5	0	10	10	10	10
24トン < GVW	5	5	0	0	—	—	15	5	0	10	10	10	10
<b>貨物輸送用車両</b>													
GVW ≤ 5トン	80	45	0~30	25	15	10	15	5	0	0	0	0	0
5トン < GVW ≤ 24トン	70	40	0~30	25	7.5	10	15	5	0	0	0	0	0
24トン < GVW	5	5	0	0	—	—	15	5	0	0	0	0	0

(注1) 旧：インセンティブ・システム。1994年1月1日から1999年6月30日まで施行。表の税率は1995年に改定された税率。新：新自動車政策。1999年7月1日施行。01.1：2001年1月1日発効の政令2000年第145号（2000年12月26日制定）。01.9：2001年9月1日発効の政令2001年第60号（2001年8月8日制定）。

(注2) CKD：Complete Knock Downの略。重要構成部品の揃った分解状態。IKD：Incomplete Knock Downの略。重要構成部品を欠いた分解状態。GVW：Gross Vehicle Weight = 車両重量 + 定員重量 + 積載貨物重量。

(注3) 完成車の輸入関税率は、非KD車/既KD車。-は、該当する区分が存在しないことを示す。

(出所) インセンティブ・システム：大蔵大臣決定1995年第222号（1995年5月23日制定、発効）、大蔵大臣決定1994年第641号（1994年12月29日制定、1995年1月1日発効）。新自動車政策：政令1999年第59号（1999年6月24日制定、発効）、商工大臣決定1999年第275号、276号、290号（以上、1999年6月24日制定、7月1日発効）、大蔵大臣決定1999年第344号、345号、346号、347号、348号、349号（同前）、商工省金属機械電子工業局長決定1999年第6号（同前）。作成：野村俊郎。

あるが、自動車産業、自動車部品産業を維持するためには現行レベルの保護が必要である。これは、一つの矛盾である。このことについては、次節で再度ふれる。

#### IV. インドネシア自動車産業の発展方向

##### 1. 内需依存からの脱却の方向

最初に述べたように、インドネシアの自動車産業の発展を制約しているのは、販路を内需に依存していることである。これから脱却するには、内需を拡大するか、輸出を拡大する以外にない。

すでにみたように、モータリゼーションは、一人あたりGDPが3,000ドルを超えると本格化するといわれている。したがって、内需を拡大するには、1,000ドル以下の水準を低迷する一人あたりGDPを向上させる必要がある。しかし、2000年の一人あたりGDPは759ドルであり、これが3,000ドルを超えるには、年率10%の高成長を毎年達成しても、15年が必要である。この計算では、インドネシアのモータリゼーションは2015年まで始まらない。しかも、この計算は人口増加率をゼロと仮定しているので、実際には、さらに長い時間がかかるだろう。

それでは、もっと短期間に内需を拡大するには、どうすればよいか。所得の伸びに時間がかかる以上、その方法は価格引き下げ以外にない。工場労働者の基本給の300倍を超える自動車価格を大幅に引き下げるのである。2001年6月現在、キジャンの価格は1億5,500万ルピアであるが、これを半額の8,000万ルピア程度まで引き下げ、頭金を1,500万ルピア、金利を20%程度として3年ローンを利用すれば毎月の支払いは、215万ルピア程度になる。

この水準では、基本給が月額40万ルピア程度の工場労働者はまだ手が出ないが、250万ルピア程度の課長級でも共働きなら手を出せる。これまでのローンで購入する需要は、ダブル・インカムのアッパー・ミドルに限定されてきたが、自動車価格を半額まで引き下げられれば、共働きの都市中間層全体にこの需要を拡大できる。では、キジャンの価格を大幅に引き下げるには、どうしたらよ

いだろうか。

これを、内需に依存し、さらに現地生産を継続したまま実現する方法の一つは、アセアン域内分業の高度化で集中生産を実現することである。分業に基づく集中生産で生産スケールを拡大できれば、コスト・ダウンが可能になる。キジャンの円換算価格は、2001年6月現在、177万円であり、生産スケールさえ拡大できれば、コスト・ダウンの余地は大きいだろう。

もう一つの方法は、減税である。現在、キジャンには輸入部品に10%の関税、流通の各段階に10%の付加価値税と、卸売価格に20%の奢侈品販売税が課税されている。これを撤廃すれば、3割以上の価格引き下げが可能になる。

さらに、現地生産の継続という前提をはずせば、すなわち現地生産から撤退してもよいなら、完成車の関税率をゼロにして輸入を完全に自由化する方法もある。カローラ・クラスのセダンには、70%の関税がかかっており、課税後の輸入価格の4割が関税である。関税を撤廃して完成車を輸入すれば、価格は大きく下がる。

しかし、関税率の引き下げに関しては、先に述べた矛盾がある。すなわち、内需の拡大のためには完成車、部品の関税率の引き下げが必要であるが、自動車産業、自動車部品産業を維持するためには現行レベルの保護が必要である。また、インドネシア政府の財政事情は厳しく、付加価値税、奢侈品販売税の減税による価格引き下げという方法は現実的でない。

内需に依存し、現地生産を継続するという前提の下では、価格引き下げの方法は、アセアン域内分業の高度化による生産スケールの拡大でコスト・ダウンを追求していくしかない。しかし、それだけではキジャンの価格を半額にするのは難しいだろう。やはり、輸出の拡大による販路の拡大が不可欠である。

AFTAの実現は、その可能性を与えている。各社とも、生産規模の大きいモデルはアジア市場向けに開発されたアジア・カーであり、カローラのようなワールド・カーではない。したがって、生産スケールから判断して、ワールド・カーの世界市場への輸出は現実性がないが、アジア・カーのアセアン域内輸出なら可能性がある。AFTAはそのアセアン域内を自由化するから、輸出拡

大の条件は整う。

しかし、この可能性を現実性に転化するには、条件がある。それは、各メーカーの域内分業態勢を再編成し、重複生産を解消することである。重複生産が行われている限り、各国の需要はその国で生産された製品で充足されており、輸入する必要はない。個々の部品ごとに、また完成車のモデルごとに、最も安いコストで生産できる国に生産を集中し、域内最適生産態勢を構築して、はじめて本格的な輸出が可能になる。ここでも、価格引き下げの場合と同様に、アセアン域内分業の高度化が鍵を握っている。

## 2. 失われた外資依存からの脱却の可能性

Ⅱ-1でみたように、アストラ、インドモービル等の系列下にある合併事業会社において、現地資本と外国資本の役割分担は、「外国側が製品開発、生産管理、経営管理を担い、インドネシア側は流通の管理、または外国側がインドネシアに進出する際の株主構成上のパートナーの役割を担う」というものである。これは、製品開発、生産管理、経営管理という自動車事業の根幹部分を外資に依存する関係である。

その結果、インドネシアの現地資本は、韓国の現地資本が製品開発、生産管理、経営管理の能力を能動的に習得していったのと対照的に、投資から収益を得るという立場にとどまってきた。これは、たしかに外国資本と現地資本の共生関係であるが、この共生関係を続けている限り、韓国のように現地資本がオリジナル・モデルを自主開発し、世界市場に輸出していくという展開にはならない。

もし、インドネシアの現地資本が、世界市場をめぐる競争の舞台に立つレベルまで発展しようとするなら、自動車事業の根幹部分における外資依存から脱却する必要がある。

しかし、それは不可能であろう。なぜなら、最大手のアストラにおいては資本構成が外国資本化して民族資本としての性格が失われているし、第3位のインドモービルは自動車事業とは関連のない企業の所有になっているからである。

第2位のクラマ・ユダは、プリブミ系民族資本であるが、製品開発を三菱自動車工業に、生産管理を同社の駐在員に、経営管理を三菱商事のアドバイザーに完全に依存している。GMやダイムラー・クライスラーの現地事業会社は、現地資本の系列から離れ、完全子会社化している。

いまや、インドネシアの自動車産業のどこにも、産業に投資するだけでなく、産業を担うという意志も持った民族資本家は存在しない。しかし、振り返ってみれば、そうした民族資本家は、これまでも存在しなかったのではないか。アストラのオーナーだったウィリアム・スルヤジャヤも、インドモビルのオーナーだったサリム一族も、コアになるビジネスの違いはあっても、さまざまな事業に投資してコングロマリットを形成していく投資家ではなかったか。スハルトのファミリーであるバンバンやトミーにとっても自動車事業は有利な投資先のひとつではなかったか。そう考えると、もともとインドネシアには、韓国のような産業を担うという意志をもった民族資本家は、存在しなかったとも考えられる。もしそうであれば、上述の現地資本と外国資本の役割分担、共生関係は、インドネシアにふさわしい姿であったともいえる。

ならば、マレーシアのプロトンのように、国家主導で民族自動車資本を育成する道はどうだろうか。これも不可能だろう。Ⅲでみたように、WTOのルールの下では、国民車企業に関税、内国税を差別的に優遇する積極的育成策は行えないからである。

したがって、今後のインドネシア自動車産業は、外資依存から脱却するのではなく、外資主導の下に、発展していくものと考えられる。

### 3. 資本の脱スハルト化と株式公開の必要性

Ⅱでみたように、通貨危機後の大きな変化は、自動車資本の脱スハルト化であった。しかし、スハルト・クローニーやファミリーにかわって、持株会社に投資したのは外国投資会社や現地投資会社であった。また、現地事業会社では、GMやダイムラー・クライスラーのように外国メーカーの完全子会社化したり、現代のように外国メーカーの出資比率が引き上げられたりした。クローニー・

キャピタリズムは、現代的なグローバル・キャピタリズムにとってかわられた。これは、自動車産業が権力者のクローニーやファミリーの利権の巢窟のようになっていたこととくらべれば、大きな進歩である。

しかし、自動車産業の持株会社で株式が公開されているのは、アストラ・インターナショナルとインドモービル・スクセス・インターナショナルだけである。事業会社で公開している企業は1社もなく、すべて非公開会社である。また、公開会社でも、一般投資家の持株比率はアストラでは30%程度に達しているが、インドモービルでは5%に過ぎない。

したがって、インドネシアでの自動車事業が生み出した利益は、上場している2社については持株比率の高い投資家に主に配当され、上場していない事業会社の場合は出資者に配当されているに過ぎない。

たとえば、アストラ・インターナショナルの場合、3割以上を保有するサイクル&キャリッジを筆頭として主要株主の大半は外国投資家であり、インドネシアで生み出された富の多くが海外に配当される保有構造である。また、事業会社のトヨタ・アストラ・モーターは、非公開会社であり、出資比率に応じてトヨタ自動車が49%、アストラ・インターナショナルが51%の配当を受けるだけである。完全子会社化されたGMやダイムラー・クライスラーの場合は、海外にすべてが配当される。

スハルトのクローニーやファミリーが投資していた時期は、まがりなりにもインドネシアに富が残る構造であった。しかし、クローニーやファミリーに外国投資会社や外国メーカーがとってかわったことで、現地に残る利益は減少している。

この問題を解決する方法は、事業会社の株式公開と、一般投資家、特にインドネシア人投資家が投資しやすい環境の整備である。資本構成の脱スハルト化は、こうした課題をあらたに提起していると考えられる。

#### 4. グローバル化の流れの中で

これまでみてきたように、インドネシアの自動車産業は、市場の面でも、資

本の面でも、さらに産業政策の面でも、国民国家の枠を超えていこうとしている。AFTAは、市場の面でアセアンという限定された地域ではあるが、国民国家の枠を取り払う。資本の脱スハルト化は、資本の民族性を弱めた。また、WTO協定は、産業政策の国際基準への適合を義務づけることで、国民国家の政策の裁量の幅を狭めた。このように、国民国家の枠が取り払われていくという意味で、インドネシアの自動車産業は、開放化の流れの中にある。そして、この流れは、インドネシアの自動車産業に、本章でみたような解決すべきあらたな課題を提起している。それらを適切に解決していくことが、新しい時代におけるインドネシア自動車産業の発展の条件といえよう。