

[論 文]

インドネシアにおけるIMV

野 村 俊 郎

はじめに

- I 将来の成長が期待されるインドネシア市場
- II 第5世代キジャンとしてのIMVと低下した販売シェア
- III IMVを超えたU-IMV
- IV IMV専用工場化と系列調達態勢の構築
- V ガソリンエンジン製造拠点としてのインドネシア

おわりに

はじめに

インドネシアはIMV5とガソリンエンジンの集中生産拠点であり、タイ、南アフリカ、アルゼンチンと並ぶ四つの主な生産拠点の一つである。また、IMVの組立能力は年間10万台でタイに次ぐ第2の規模であり、エンジンの鑄造工程を持つという意味では、ディーゼルエンジンの集中生産拠点であるタイとともに、IMV用エンジンの2大製造拠点の一つとなっている。部品の現地調達という面でも、インドネシアにおけるIMV5の現地調達率は96%、ガソリンエンジンのそれは85%に達しており、IMV製造拠点の中でもタイと並ぶ高さである。

キーワード：IMV, キジャンイノーバ, U-IMV, 系列調達, TRエンジン

こうした高い現地調達率は、インドネシアにおけるIMVの一次サプライヤーに占めるトヨタ系列の割合が8割に達していることに示されている通り、トヨタの系列部品メーカーをインドネシアに進出させ、そこから現地調達する方式で実現されている。トヨタの部品調達を支える系列サプライヤーシステムが高いレベルで現地に構築されているという意味でも、インドネシアはタイと並ぶ主要生産拠点となっている。

さらに、IMVはインドネシアがマザー工場となっていた旧型キジャンと、タイで生産されていた旧型ハイラックスのプラットフォームを統一して設計されており、モデル開発の経緯から見ると、インドネシアはIMVの二つの源流の一つである。

こうした意味でインドネシアはタイと並ぶ主要拠点の一つであるが、インドネシアが集中生産拠点となっているIMV5は、インドネシア市場においても、それ以外の国の市場においても大きなシェアを獲得するには至っていない。特にインドネシアにおいては旧型キジャンの国内市場シェアを下回っており、台数そのものも減少している。さらに、2006年にはインドネシア専用車として開発されたU-IMV（Under IMV）の販売台数がグローバルコアモデルであるIMV5を上回り、IMV5の不振、U-IMVの好調がますます明瞭になった。

とはいえ、インドネシアにおけるIMVプロジェクトは、U-IMVプロジェクトと並行して進められてきたという経緯があり、この両プロジェクトをトータルで評価した方が適切である。IMV5の不振は、U-IMVによって補われており、IMVとU-IMVのトータルでは旧型キジャンのシェアを上回り、トヨタのインドネシア市場におけるシェアも20%台から30%台に向上し、2006年には史上最高の38.8%に達している。トータルで見ればインドネシアにおけるIMVプロジェクトは、市場シェア拡大という点で成功していると言えよう。

なお、このU-IMVはトヨタとダイハツが共同で開発したモデルであり、生産については全量をダイハツの現地法人で行っている。したがって、インドネシアにおけるIMVプロジェクトは、U-IMVとセットで見た場合、トヨタとダイハツの共同プロジェクトとして成功しているという特徴も持っている。

本稿では、こうした特徴を持つインドネシアにおけるIMVプロジェクトについて、以下の順に詳しく見ていく¹。まず第1に、なぜインドネシアが世界戦略車の主要生産拠点と位置づけられたのか、その自動車市場の現状と将来、さらにミニバンがボリュームゾーンを形成する市場の個性について述べる。次に、第5世代キジャンとして投入されたIMVが販売シェアを減らしている状況について説明し、第3にそれはU-IMVとの2枚看板になったことによるのであって、全体としてのトヨタのシェアは上昇していることを示す。第4からはIMVの生産と部品調達について分析し、IMVの高い国産化率はトヨタの系列部品メーカーからの現地調達が支えていることを明らかにする。最後に、インドネシアが集中生産拠点となっているTR型ガソリンエンジンの生産と調達について分析し、TR型エンジンについてはIMV以上にトヨタ系列の部品メーカーからの調達に支えられていることを明らかにする。

I. 将来の成長が期待されるインドネシア市場

インドネシアの自動車市場はBRICsに続く規模に成長しており、途上国の中でも規模が大きく成長率の高い市場である。また、自動車市場だけでなく、インドネシア経済そのものについても、2007年5月16日に発表されたOECD閣僚理事会の議長総括で、新興4カ国を指すBRICsに、インドネシア (I) と南ア

1 現地調査は2005年9月14日、2006年2月6日、3月9日に筆者が実施した。いずれもトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・インドネシアの小関徹氏（同社副社長）にアレンジしていただき、2005年9月には小関氏の他に中村敏彰氏（同社Executive Coordinator、カラワン工場管理部門担当）、平田一利氏（同前、ススター工場エンジン機械加工部門担当）、田中祐一氏（同前、同前担当）、山崎眞二氏（トヨタ・アストラ・モーター取締役、マーケティング担当）、2006年2月には小関氏と山崎氏、3月には小関、中村、平田、田中、山崎の各氏の他に、磯部有彦氏（トヨタ・モーター・マニュファクチャリング・インドネシアExecutive Coordinator、購買担当）、窪田直也氏（同前、生産管理部門および輸出入部門担当）に対応していただいた。また、2005年9月と2006年3月の調査では、いずれも同社ススター工場とカラワン工場の両方を見学させていただいた。なお、2005年9月の調査は鹿児島県立短期大学商経学科2年の佐藤智世がアポイントを取得し、同じく宇都由美、中川聡子が同行した。2006年3月の調査は筆者がアポイントを取得し、同じく岩切幸子、大山佳代子、興ゆかり、菊池沙織、末永晶子、田中綾華、中馬愛実、西本智世が同行した。

フリカ (S) を加えた6カ国²との関係を強化する方針が表明されている。国際機関もインドネシアをBRICsと並ぶ重要な国と位置づけるようになってきているのである。以下、こうしたインドネシア市場とインドネシア経済の現状と将来について説明していく。

1. アセアン第3位、途上国第8位の市場規模

インドネシアの国内自動車販売台数は、過去最高が2005年の533,917台で、同年の輸出台数は121,175台、国内販売と輸出の合計が655,092台、他方で現地生産台数が621,885台、輸入台数が31,760台で現地生産と輸出の合計が653,645台となっている³。

このインドネシアの市場規模は、タイの703,261台⁴、マレーシアの552,316台⁵に次いでアセアン第3位で、マレーシアとほぼ並んでおり、第4位のフィリピンの97,063台⁶を大幅に上回っている。また、発展途上国の中では中国の5,758,189台⁷、ブラジルの1,714,644台⁸、インドの1,439,613台⁹、ロシア¹⁰の

2 OECDはこの6カ国をBRIICSと命名している。BRICsはゴールドマン・サックス社のレポート *Dreaming with BRICs: The Path to 2050* (2003年10月公表) における命名である。

3 生産台数も2005年が過去最高だが、輸出台数、輸入台数は翌年の2006年が過去最高である。

4 タイ自動車工業会 (Thailand Automotive Institute, 略称TAI) のウェブサイト (下記URL) 掲載データによる。(http://www.thaiauto.or.th/index_eng.asp)

5 マレーシア自動車協会 (Malaysian Automotive Association, 略称MAA) のウェブサイト (下記URL) 掲載データによる。(http://www.maa.org.my/index.htm)

6 フィリピン自動車工業会 (Chamber of Automotive Manufacturers of the Philippines Inc. 略称CAMPI) で入手した資料による。

7 中国の国内販売台数は、アイアールシー『世界自動車産業の生産・販売台数予測調査2007年版—2016年の自動車産業—』2007年3月刊による。中国の国内販売台数は、2005年がアメリカ、日本に次いで世界第3位、2006年には日本を抜いて世界第2位となっている。

8 ブラジル自動車工業会 (正式名称は下記) のウェブサイト (下記URL) による。
Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – Brasil (略称ANFAVEA)
(http://www.anfavea.com.br/)

9 インドの国内販売台数は、アイアールシー『世界自動車産業の生産・販売台数予測調査2007年版—2016年の自動車産業—』2007年3月刊による。

10 ロシアはG8メンバーであり、世界の主要国の一つであるが、先進諸国の経済協力機構であるOECD (30カ国) には加盟しておらず、国際機関の統計においても、IMFはAdvanced economies (30カ国) ではなくOther emerging market and developing countries (143カ国) に分類しており、世界銀行のCountry ClassificationでもHigh Income Economies (60カ国) ではなくUpper Middle Income Economies (41カ国) にブラジルなどともに分類されている、そこで、本稿でもこうした国際機関の分類を参考にして、ロシアを途上国に分類している。

1,351,199台, イランの817,200台¹¹, タイ, 南アフリカの565,018台¹², マレーシアに次いで第9位となっている。

生産台数についても同様で, インドネシアは, タイの1,125,316台, マレーシアの563,837台に次いでアセアン第3位の494,551台であり, 発展途上国の中でも, 中国の5,707,688台, ブラジルの2,528,300台, インドの1,626,755台, ロシアの1,351,199台, タイ, イランの817,200台, マレーシアの563,837台, 南アフリカの525,271台に次いで第9位となっている¹³。

現在, 国連加盟国192か国中, OECD加盟国30カ国を先進国とすると, 発展途上国は162カ国であり, その発展途上国のうち自動車生産が行われているのは30カ国¹⁴である。この中で, インドネシアは販売面でも生産面でも第9位であり, 販売市場としても製造拠点としても途上国の中では規模が大きい。

また, 自動車市場の成長率で見ても, インドネシアの国内自動車販売台数は, 過去10年間(1996~2005年)に332,035台から533,917台に増加しており, これは10年で約1.6倍の増加であり, 計算上の平均成長率は年率4.86%と堅実な成長を続けている。さらに時代を遡ってみると, インドネシア市場が20万台を初めて超えたのは1981年のことで, それから2005年までの25年間で市場規模は2.6倍に拡大し, 平均成長率を計算すると年率3.85%となっている。過去25年の長期で見ても, 過去10年と同様に, 堅実に成長しているといえよう。

ただし, 実際の成長は計算上の成長とは異なり, 右肩上がりの成長が続いたのは70年代だけで, 80年代には長期低迷し, 90年代以降は好不調の波の大きな成長であった。次に, こうしたインドネシア市場の成長の振幅の大きさについ

なお, ロシアは1993年に「関税と貿易に関する一般協定」(GATT)への加盟を申請し, 加盟交渉は1995年にWTOへ引き継がれているが, 未だに承認されておらず, 未加盟国である。WTO加盟国は2007年には150カ国に達しており, ロシアの遅れが目立っている。

11 ロシアとイランは公式な販売台数統計が無いため, OICA (Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles) のウェブサイト (<http://www.oica.net/>) に掲載されている生産台数でランキングした。

12 南アフリカ自動車工業会 (National Association of Automobile Manufacturers of South Africa, 略称 NAAMSA) の *naamsa annual report 2007* による。

13 IMV 生産拠点11カ国の中ではインド, タイ, 南アフリカ, マレーシアに次いで第5位である。

14 OICA のウェブサイトに掲載されている自動車生産国の数である。

でもみておこう。

2. 急増と急減を繰り返す自動車市場

インドネシアの国内市場規模の推移について、毎年の統計が公表されている1970年以降の推移を見てみると、図1の通り、70年から81年までは右肩上がりに順調に成長している。そして、81年に20万台を超えたが、82年から89年までの8年は10数万台で低迷している。

その後、1990年に20万台を超えて274,603台と30万台に近づいたが、2年後の92年には169,534台と、80年代の低迷期の水準に逆戻りする落ち込みを経験する。

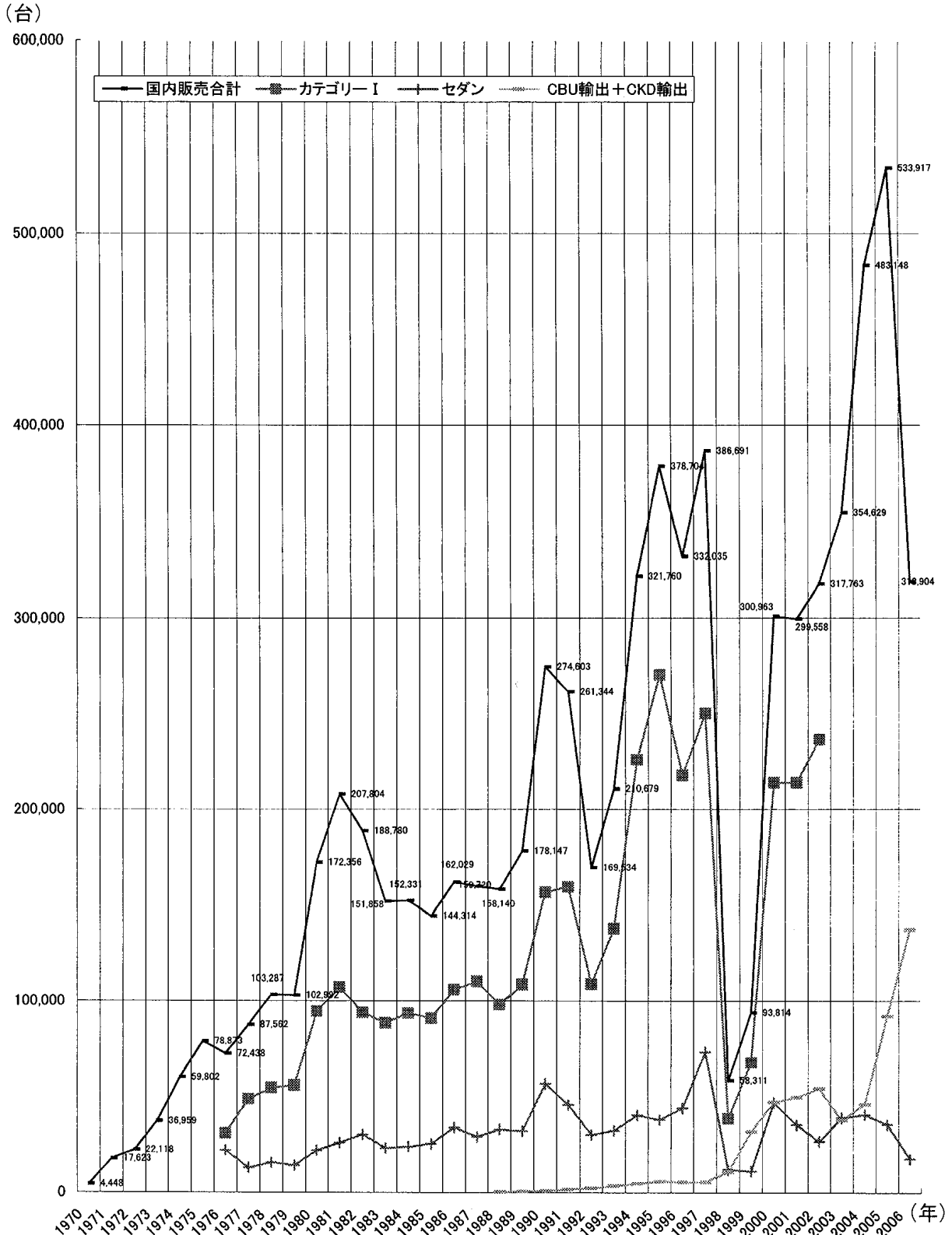
93年から上昇に転じて95年に378,704台、97年に386,691台と、それまでの過去最高を記録したが、アジア通貨危機の直撃を受けて98年には6分の1以下の58,311台まで急落する。74年の販売台数が59,802台だから、25年前の水準まで落ち込んだことになる。その後、99年7月頃から徐々に回復を始め、2000年には30万台を回復し、2004年には初めて40万台を越え、2005年には50万台も越えて533,917台を記録した。わずか7年前の98年には58,311台だったものが9倍以上に増えたわけである。しかし、翌2006年には20万台以上減らして318,904台まで落ち込んでいる。以上のような激しいアップダウン、急増と急減を繰り返す成長が90年以降のインドネシア自動車市場の特徴である。

3. 長期にわたって安定した経済成長と世界第24位のGDP規模

しかし、インドネシアは、経済全体としてみれば、ルピア危機の97年から99年を除いて、安定して成長してきた。実質GDP成長率は1970年から1996年まで、1982年を除いて26年間にわたって5%を越える高い成長率を維持しており、ルピア危機から回復した2000年以降も5%前後で成長を続けている。

また、消費者物価上昇率も、73年と74年を除くと高くても10%台で、概ね10%未満の水準をルピア危機まで維持してきた。70年代から80年代にかけて三桁のインフレが常態化し、四桁のインフレを記録する年もあった南米諸国とは

図1 インドネシアの国内市場の推移



(出所) GAIKINDO (Gabungan Industr: Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会) 統計より作成。作成：野村俊郎。

対照的である。その後、ルピア危機が深刻化した98年には58%を記録したが、2000年以降は危機前の水準で推移している。

為替相場については、78年に管理変動相場制に移行してから3回の切り下げを経験しているが、86年以降はルピア危機まで、緩やかにフロートダウンしていた。ルピア危機により、1ドル＝2千ルピア台から一気に1万ルピア台まで大きく下落したが、その後は1万ルピア前後で安定的に推移している。

このように、長期にわたって相対的に安定したマクロ経済運営が行われているのが、インドネシア経済の特徴である¹⁵。

そして、こうした長期にわたる持続的な成長の結果、2005年のインドネシアの名目GDPの規模は約2813億ドルで世界第24位、IMV製造拠点のある11カ国の中ではインド（約7720億ドル、世界第12位）、台湾（約3462億ドル、世界第21位）に次いで第3位であり、経済規模は既に大きい。人口は約2億2千万人で、中国の13億人、インドの11億人、アメリカの3億人に次いで世界第4位であり、一人当たり所得はようやく1千ドルを越えた程度であるが、安定した経済成長を続けていることもあり、潜在的な成長の余地が大きく、将来の巨大市場として期待されている。

4. 日系が9割、トヨタが4割、TUV／IMVが3割のシェア

インドネシアの国内市場は、トヨタ、三菱、スズキの日系3社で6割、それにホンダ、ダイハツ、いすゞを加えると8割台、現地法人を設立している日系10社で9割台に達しており、日系が圧倒的なシェアを占める市場である。

その中で、トヨタは1987年に市場シェアで首位に立って以来、三菱に首位を奪われた96年を除いて、2006年まで一貫して首位を維持している。こうしたトヨタの強さの秘密は、キジャンの好調な販売である。IMVが投入される前年まで、トヨタの販売に占めるキジャンの割合は約8割を占めており、IMVが

15 スハルト政権下の1973年から1990年までの成長のメカニズムと、適切な構造調整政策を体系的に分析したものとして長田博「資源保有途上国の経済開発と構造調整—スハルト政権下のインドネシア経済—」（名古屋大学博士学位論文、1994年12月、<http://hdl.handle.net/2237/6610>）がある。

表1 自動車販売台数, 消費者物価上昇率, 実質 GDP 成長率の推移

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
自動車販売	4,448	17,623	22,118	36,959	59,802	78,873	72,438	87,562	103,287	102,992
GDP 成長率	8.2	7.0	7.9	9.8	8.3	6.2	6.0	8.6	9.2	7.1
一人当たり所得	80	90	100	120	170	230	280	320	380	420
物価上昇率	12.4	4.4	6.5	31.0	40.6	19.1	19.9	11.0	8.1	16.3
為替相場	362.8	391.9	415.0	415.0	415.0	415.0	415.0	415.0	442.0	623.1
	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
自動車販売	172,356	207,804	188,780	151,858	152,331	144,314	162,029	159,720	158,140	178,147
GDP 成長率	8.7	8.1	1.1	8.4	7.2	3.5	6.0	5.3	6.4	9.1
一人当たり所得	500	570	590	580	550	530	530	520	540	570
物価上昇率	18.0	12.2	9.5	11.8	10.5	4.7	5.8	9.3	8.0	6.4
為替相場	627.0	631.8	661.4	909.3	1,025.9	1,110.6	1,282.6	1,643.9	1,685.7	1,770.1
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
自動車販売	274,603	261,344	169,533	210,679	321,760	378,704	332,035	386,691	58,311	93,814
GDP 成長率	9.0	8.9	7.2	7.3	7.5	8.4	7.6	4.7	-13.1	0.8
一人当たり所得	620	620	680	810	900	1,010	1,120	1,120	670	590
物価上昇率	7.8	9.4	7.5	9.7	8.5	9.4	7.0	6.2	58.0	20.7
為替相場	1,842.8	1,950.3	2,029.9	2,087.1	2,160.8	2,248.6	2,342.3	2,909.4	10,013.6	7,855.2
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
自動車販売	300,963	299,558	317,763	354,629	483,148	533,917				
GDP 成長率	4.9	3.8	4.4	4.7	5.1	5.6				
一人当たり所得	590	740	830	940	1,130	1,280				
物価上昇率	3.8	11.5	11.8	6.8	6.1	10.5				
為替相場	8,421.8	10,260.9	9,311.2	8,577.1	8,938.9	9,704.7				

(注) 自動車販売は国内販売台数(単位:台,ただし1970年から75年までは国内生産台数), GDP 成長率は実質 GDP 成長率(年率, 単位:%), 一人当たり所得は GNI per capita(Atlas method, 名目為替レートで米ドル換算した値, 単位:米ドル), 物価上昇率は消費者物価指数の対前年比上昇率(単位:%), 為替相場はルピアの対ドルレートの年平均(単位:ルピア)。 (出所) 国内販売台数は GAIKINDO 統計, 実質 GDP 成長率と一人当たり所得は World Bank *World Development Indicators 2007 CD-ROM*, 物価上昇率と為替相場は IMF *International Financial Statistics November 2007 CD-ROM* による。 作成:野村俊郎。

通年で販売された2005年以降も, U-IMV と併せると 7 割強を占める看板モデルとなっている。

国内市場全体に占める割合で見ても, TUV 時代のキジャンは一車種で 2 割を超えるシェアを確保しており, インドネシアで販売される車の 5 台に 1 台がキジャンとなっていた。IMV に切り替わって以降も, 一車種で 15% 程度のシェア, U-IMV のアバンザを加えると 25% 以上, ダイハツブランドのセニアも加えると 3 割を超えるシェアを確保しており, 2006 年には 36% に達した。こ

表2 ブランド別国内販売台数の推移(台)
(1986~1995年 上位3ブランド)

順位	ブランド	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
1	トヨタ	29,104	38,372	42,458	51,089	72,716	75,735	46,264	51,275	79,431	96,699
2	三菱	24,728	28,638	24,132	28,543	36,459	51,430	27,900	40,110	59,336	73,705
3	スズキ	43,811	33,562	36,029	39,494	54,371	42,614	31,536	40,301	56,060	70,140
国内販売総数		162,029	159,720	158,140	178,147	274,603	261,344	169,533	210,679	321,760	378,704

(1996~2005年 上位10ブランド)

順位	ブランド	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	トヨタ	74,570	98,141	16,515	26,607	90,148	80,144	84,313	100,881	141,944	182,767
2	三菱	76,254	70,092	8,970	24,414	65,425	66,105	75,390	77,104	89,590	89,158
3	スズキ	57,395	64,071	7,641	11,403	46,069	53,190	63,515	70,154	82,231	87,274
4	ホンダ	6,357	6,815	990	1,220	8,695	11,510	13,113	21,650	46,400	53,750
5	ダイハツ	35,392	33,164	4,593	9,157	28,237	20,591	20,288	21,698	47,623	48,762
6	いすゞ	42,967	50,353	8,966	9,642	29,012	31,299	26,335	19,779	23,452	25,010
7	日産	2,385	5,565	955	326	938	2,862	3,644	8,026	13,893	12,414
8	起亜	0	19,471	2,493	3,087	8,530	8,761	5,899	5,474	6,367	8,236
9	現代	667	3,772	175	1,059	7,245	8,857	8,252	9,097	7,745	6,391
10	GM	3,779	4,134	1,213	1,808	5,376	2,584	2,602	3,974	4,350	2,085
その他		32,269	31,113	5,792	5,091	11,292	13,852	14,456	16,682	19,579	18,075
国内販売総数		332,035	386,691	58,303	93,814	300,967	299,755	317,807	354,519	483,174	533,922

上位ブランドの国内販売シェア

(1986~1995年 上位3ブランド)

順位	ブランド	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
1	トヨタ	18.0%	24.0%	26.8%	28.7%	26.5%	29.0%	27.3%	24.3%	24.7%	25.5%
2	三菱	15.3%	17.9%	15.3%	16.0%	13.3%	19.7%	16.5%	19.0%	18.4%	19.5%
3	スズキ	27.0%	21.0%	22.8%	22.2%	19.8%	16.3%	18.6%	19.1%	17.4%	18.5%
上位3社計		60.3%	63.0%	64.9%	66.9%	59.6%	65.0%	62.3%	62.5%	60.6%	63.5%

(1996~2005年 上位6ブランド)

順位	ブランド	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	トヨタ	22.5%	25.4%	28.3%	28.4%	30.0%	26.7%	26.5%	28.5%	29.4%	34.2%
2	三菱	23.0%	18.1%	15.4%	26.0%	21.7%	22.1%	23.7%	21.7%	18.5%	16.7%
3	スズキ	17.3%	16.6%	13.1%	12.2%	15.3%	17.7%	20.0%	19.8%	17.0%	16.3%
上位3社計		62.7%	60.1%	56.8%	66.5%	67.0%	66.5%	70.2%	70.0%	64.9%	67.3%
4	ホンダ	1.9%	1.8%	1.7%	1.3%	2.9%	3.8%	4.1%	6.1%	9.6%	10.1%
5	ダイハツ	10.7%	8.6%	7.9%	9.8%	9.4%	6.9%	6.4%	6.1%	9.9%	9.1%
6	いすゞ	12.9%	13.0%	15.4%	10.3%	9.6%	10.4%	8.3%	5.6%	4.9%	4.7%
上位6社計		88.2%	83.4%	81.8%	87.9%	88.9%	87.7%	89.0%	87.8%	89.3%	91.2%

日系10ブランドの国内販売台数(台)とシェア

ブランド	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
日系上位7ブランド計	295,320	328,201	48,630	82,769	268,524	265,701	286,598	319,292	445,133	499,135
日産ディーゼルの	2,445	3,472	229	641	1,145	1,153	1,100	1,328	1,608	1,926
日野	3,191	4,657	325	1,028	2,682	3,035	3,436	4,265	6,301	7,229
マツダ	1,884	5,227	1,457	659	352	243	240	332	257	439
日系合計	302,840	341,557	50,641	85,097	272,703	270,132	291,374	325,217	453,299	508,729
日系シェア	91.2%	88.3%	86.9%	90.7%	90.6%	90.1%	91.7%	91.7%	93.8%	95.3%

(注1) 上位10ブランドは2005年の国内販売台数の上位10ブランドで、順位も同年の国内販売台数の順位。上位3ブランドは1987年、90年、94年にダイハツとスズキが入れ替わった他は変わっていない。

(注2) GMはオペルブランドとシボレーブランドの総計。

(注3) 起亜の台数は2000年までチモール(Timor)ブランドの台数。チモールは、1997年にスハルト大統領(当時)の三男が設立した国民車メーカー(チモール・ブトラ・ナショナル社)のブランド名で、起亜は韓国で生産した小型乗用車セフィアをチモールS-515という名前で供給した。その後、2000年に起亜の販売代理店(キア・モビル・インドネシア)が設立され、2001年からは起亜ブランドでの完成車輸入販売を開始したため、2001年以降の起亜の販売台数は起亜とチモールの合計である。

(注4) GAIKIDOウェブサイト内のデータはブランド別に分類されていないため、GAIKIDOで入手した紙資料の数値を使用した。ただし、紙資料の合計はウェブサイト内の数値と若干ではあるが一致しない。

(出所) GAIKONDO統計より作成。作成:野村俊郎。

これは、2006年に販売された車の3台に1台がIMVかU-IMVであったということである。

市場シェアの順位で見ても、2006年は首位がアバンザ(16.4%)、2位がキジャン(14.6%)、3位がセニア(7.4%)となっており、IMVとU-IMVがインドネシア市場のベスト3を独占した。

IMVとU-IMVが好調な理由は、インドネシア市場における最大のボリューム

表3 インドネシアの国内販売台数, 輸出台数, 生産台数, 輸入台数

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
カテゴリー I							30,676	48,587	54,486	55,789
カテゴリー II							6,463	14,951	17,326	16,815
カテゴリー III							7,139	5,447	7,891	6,885
カテゴリー IV							6,239	5,737	8,115	9,528
カテゴリー V							0	0	0	0
セダン							21,921	12,840	15,469	13,975
国内販売合計	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	72,438	87,562	103,287	102,992
カテゴリー I /国内販売							42.3%	55.5%	52.8%	54.2%
セダン /国内販売							30.3%	14.7%	15.0%	13.6%
CBU輸出+CKD輸出							0	0	0	0
国内販売+輸出合計							72,438	87,562	103,287	102,992
輸出比率							0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
国内生産台数	4,448	17,623	22,118	36,959	59,802	78,873	75,574	93,235	108,687	98,555
CBU輸入							0	0	0	0
国内生産+輸入合計	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	75,574	93,235	108,687	98,555
輸入比率							0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
カテゴリー I	94,435	107,222	93,736	88,361	93,483	90,865	105,989	110,301	98,018	108,523
カテゴリー II	29,276	35,536	28,738	20,410	17,999	13,686	13,312	11,810	15,929	23,453
カテゴリー III	10,378	14,987	11,160	8,476	7,874	5,140	4,366	4,817	6,773	9,999
カテゴリー IV	16,425	24,246	25,050	11,561	9,246	9,356	4,625	3,885	4,680	4,245
カテゴリー V	0	0	0	0	0	0	0	14	25	21
セダン	21,842	25,813	30,096	23,050	23,729	25,267	33,737	28,893	32,715	31,906
国内販売合計	172,356	207,804	188,780	151,858	152,331	144,314	162,029	159,720	158,140	178,147
カテゴリー I /国内販売	54.8%	51.6%	49.7%	58.2%	61.4%	63.0%	65.4%	69.1%	62.0%	60.9%
セダン /国内販売	12.7%	12.4%	15.9%	15.2%	15.6%	17.5%	20.8%	18.1%	20.7%	17.9%
CBU輸出+CKD輸出	0	0	0	0	0	0	0	0	415	645
国内販売+輸出合計	172,356	207,804	188,780	151,858	152,331	144,314	162,029	159,720	158,555	178,792
輸出比率	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.4%
国内生産台数	174,782	212,674	188,551	155,213	153,673	139,438	162,630	159,635	156,192	174,314
CBU輸入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
国内生産+輸入合計	174,782	212,674	188,551	155,213	153,673	139,438	162,630	159,635	156,192	174,314
輸入比率	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
カテゴリー I	156,525	159,529	108,758	137,592	225,695	270,313	217,675	249,939	38,443	67,718
カテゴリー II	36,541	37,689	16,194	21,582	33,802	46,826	52,018	45,723	5,967	10,423
カテゴリー III	18,015	11,847	4,432	7,416	15,970	16,714	12,330	12,813	1,045	2,791
カテゴリー IV	6,981	6,482	10,130	11,855	5,523	6,263	5,451	4,390	805	1,641
カテゴリー V	31	23	13	3	551	753	647	611	110	229
セダン	56,510	45,774	30,006	32,231	40,219	37,835	43,914	73,215	11,941	11,012
国内販売合計	274,603	261,344	169,533	210,679	321,760	378,704	332,035	386,691	58,311	93,814
カテゴリー I /国内販売	57.0%	61.0%	64.2%	65.3%	70.1%	71.4%	65.6%	64.6%	65.9%	72.2%
セダン /国内販売	20.6%	17.5%	17.7%	15.3%	12.5%	10.0%	13.2%	18.9%	20.5%	11.7%
CBU輸出+CKD輸出	921	1,729	2,365	3,619	4,711	5,744	5,364	5,494	10,669	31,655
国内販売+輸出合計	275,524	263,073	171,898	214,298	326,471	384,448	337,399	392,185	68,980	125,469
輸出比率	0.3%	0.7%	1.4%	1.7%	1.4%	1.5%	1.6%	1.4%	15.5%	25.2%
国内生産台数	271,712	254,737	172,234	203,588	325,021	387,541	325,495	389,279	58,079	123,244
CBU輸入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
国内生産+輸入合計	271,712	254,737	172,234	203,588	325,021	387,541	325,495	389,279	58,079	123,244
輸入比率	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
カテゴリー I	213,791	213,826	236,278				
カテゴリー II	29,612	40,640	46,324				
カテゴリー III	6,121	6,648	6,395	315,756	442,624	498,505	301,339
カテゴリー IV	3,638	2,570	1,531				
カテゴリー V	873	648	541				
セダン	46,928	35,226	26,694	38,873	40,524	35,412	17,565
国内販売合計	300,963	299,558	317,763	354,629	483,148	533,917	318,904
カテゴリー I /国内販売	71.0%	71.4%	74.4%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
セダン /国内販売	15.6%	11.8%	8.4%	11.0%	8.4%	6.6%	5.5%
CBU輸出+CKD輸出	47,001	48,679	54,208	37,567	45,990	121,175	136,891
国内販売+輸出合計	347,964	348,237	371,971	392,196	529,138	655,092	455,795
輸出比率	13.5%	14.0%	14.6%	9.6%	8.7%	18.5%	30.0%
国内生産台数	345,416	320,769	353,465	359,611	471,168	621,885	
CBU輸入	1,280	16,617	4,100	14,632	32,250	31,760	33,663
国内生産+輸入合計	346,696	337,386	357,565	374,243	503,418	653,645	33,663
輸入比率	0.4%	4.9%	1.1%	3.9%	6.4%	4.9%	100.0%

(注1) カテゴリー区分の基準は、GVW(Gross Vehicle Weight)の略称、すなわち車両総重量(車両重量+最大積載貨物重量+乗車定員重量)で、以下の通りであった。1976年以降1993年6月まで カテゴリー I GVW 2.5ト以下 1993年6月以降GVW 5ト以下

カテゴリー II GVW 2.5ト超, 9ト以下 GVW 5ト超, 10ト以下
 カテゴリー III GVW 9ト超, 24ト以下 GVW 10ト超, 24ト以下
 カテゴリー IV GVW 2.5ト以下の四輪駆動 GVW 5ト以下の四輪駆動
 カテゴリー V GVW 24ト超 乗用車 GVW 24ト超 乗用車

1976年から93年までは工業大臣決定1976年第307号「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(No.37/M/SK/8/1976, 略称SK307)」、93年6月から99年7月までは「1993年6月10日の新政策パッケージ」による。このカテゴリー区分は「1999年7月1日の新自動車政策」により廃止されたが、GAIKINDO統計では2002年までこの基準で区分されていた。

(注2) 販売台数はGAIKINDO資料、生産台数は1970~75年については工業省資料、1976年以降はGAIKINDO資料による。なお、GAIKINDOが販売統計の作成を開始したのは1976年からで、それ以前には公式の販売統計は存在しない。また、工業省の生産統計は1970年からで、それ以前の公式の生産統計は存在しない。

(注3) 販売台数には総代理店の輸入CBUの販売台数を含む。生産台数には国内販売用CBUだけでなく輸出用CBU、輸出用CKDも含む。輸出は1988年に開始された。

(注4) CBU輸入台数は総代理店の輸入台数で並行輸入分は含まれない。GAIKINDO統計に総代理店の輸入台数が掲載されたのは、「1999年7月1日の新自動車政策」の翌年の2000年である。輸入が解禁されたのは「1993年6月10日の新政策パッケージ」以降だが、輸入禁止の高関税が賦課されたため、総代理店による輸入販売は行われていなかった。

(出所) 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。

ムゾーンである7人乗りのミニバンのセグメントに投入されたことである。次に、この点について見ていこう。

5. ポリウムゾーンとしてのカテゴリー I

インドネシア市場で最も販売台数の多いセグメントは、商工業省の基準で商用車のカテゴリー I¹⁶に分類されるセグメントである。表3に見られる通り、このカテゴリーの販売台数は、自動車統計が作成された最初の年である1976年にすでに4割を越えており、その翌年から83年までがほぼ5割程度、84年以降は6割を越え、94年と95年には7割を越えた。96年から98年までは6割台に戻るが99年以降は7割台が続いている。逆に乗用車が国内市場に占める割合は76年には3割であったが、77年以降は2割をわずかに越える年がまれにあるだけで、ほぼ1割台で推移してきた。カテゴリー Iが7割に対して乗用車は1割というのがインドネシア市場の一貫した特徴である。では、この商用車カテゴリー Iとはどのようなセグメントだろうか。

インドネシアの商工業省による自動車分類は、まず商用車か乗用車かの分類である。その分類基準は、フロントキャビン（運転席と助手席の部分）より後ろのリヤボディをトラック架装またはバス架装しているかどうかで¹⁷、トラック架装またはバス架装されているものが商用車¹⁸、そうでないものが乗用車に

16 本文で後述するとおり、商用車のカテゴリー I という区分は「1999年7月1日の新自動車政策」により廃止され、その代わりに、税制上「ミニバス定員10人未満」というカテゴリーが設けられた。したがって、インドネシア市場のポリウムゾーンを「ミニバス定員10人未満」のセグメントとしても良いのだが、長年にわたって GAIKINDO がカテゴリー別に分類した統計を作成してきたため、「商用車カテゴリー I」という分類のほうが統計的にポリウムゾーンを明示しやすいため、ここでは「商用車カテゴリー I」を使っている。なお、「ミニバス定員10人未満」にはピックアップトラックが含まれないが、「商用車カテゴリー I」にはそれが含まれており、この点に違いがあるが、インドネシアでは小型ピックアップトラックの市場が小さいため、ほぼ同じセグメントを表現していると考えてよい。

17 商用車部品国産化政策の出発点となる1976年の「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」（1976年工業相令307号，No. 37/M/SK/8/1976，略称SK307），および、その改訂版である1987年の「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，略称SK34），さらに、「1993年6月10日の新政策パッケージ」のそれぞれにおける自動車分類に関する規程による。

18 トラック，バス以外の特殊架装車，たとえばコンクリートミキサー車なども，もちろん商用車である。

分類されていた。

このように商用車と乗用車を分類した上で、商用車はGVW (Gross Vehicle Weightの略称)、すなわち車両総重量 (車両重量+最大積載貨物重量+乗車定員重量) を基準にIからVまでに分類された。重量の基準は表4の注1の通りだが、実態としてはカテゴリーIIが中型のトラックとバス、IIIが大型のトラックとバス、Vがコンテナの輸送などに使われる超大型のトラックであった。そして、カテゴリーIはミニバンとピックアップトラック、IVはIと同じ重量の四輪駆動で実態はSUVであった。

日本では乗用目的に使われることがほとんどのミニバンが、インドネシアでは商用カテゴリーに分類されている理由は、商工業省がミニバンをミニバスの一種と解釈していたからである。ミニバスというのは、小型の乗り合いバスのことで、カテゴリーIのリヤボディに縦長の対面シートを取り付け、多人数乗車を可能にしたものである。キジャンをベースにしたミニバスの場合、15人くらいの乗客を乗せていることも珍しくない。架装会社はこうした本来の商用目的のリヤボディ架装を行うだけでなく、2列シートで3列目が対座型の9人乗りミニバンや、3列シートの8人乗りミニバンも製造した。これらは乗用目的で購入されることがほとんどだったが、政府がミニバス架装の一種として容認したため、商用車として分類されたのである。

インドネシア政府の自動車産業育成政策は、商用車の育成に重点を置いていたため、表4の通り、乗用車に比べてCKD部品輸入関税と奢侈品販売税が低く抑えられており、安く販売することができた。さらに、カテゴリーIに投入された車種は、トヨタキジャン、いすゞパンサー、三菱クダなどのボンネット型ミニバスと、スズキキャリー、ダイハツゼブラ、三菱T-120などのキャブオーバー型ミニバスの二つのタイプがあったが、そのいずれもがインドネシアのローカルニーズに対応した仕様となっていた。すなわち、多人数乗車と高い最低地上高という仕様である。

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

表4 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	素材材	軽材料	奢侈品販売税			
	旧	新	旧	新	車両	特定部品				旧	新	01.1	01.9
セダン/ワゴン(ガソリン)													
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
セダン/ワゴン(ディーゼル)													
cc≤1500													
1500<cc≤2500	200/125	65	0~60	35	15		15	5	0	35	30	30	30
2500<cc	〃	70	〃	40	〃	〃	〃	〃	〃	〃	40	40	40
2500<cc≤3500	〃	80	〃	50	〃	〃	〃	〃	〃	〃	50		
3500<cc												50	75
												75	75
ミニバス・定員10人未満(ガソリン)													
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
ミニバス・定員10人未満(ディーゼル)													
cc≤1500													
1500<cc≤2500	105/75	45	0~40	25	15	10	15	5	0	25	10	10	10
2500<cc	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	15	20	20
2500<cc≤3500	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	30		
3500<cc												50	75
												75	75
四輪駆動(ガソリン)													
cc≤1500	105/75	45	0~40	25	15	10	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
四輪駆動(ディーゼル)													
cc≤1500													
1500<cc≤2500	105/75	45	0~40	25	15	10	15	5	0	35	30	30	30
2500<cc	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	40	40	40
2500<cc≤3500	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	50		
3500<cc												50	75
												75	75
バス・定員10人以上													
GVW≤24ト	70	40	0~30	25	15	10	15	5	0	10	10	10	10
24ト<GVW	5	5		0		0	15	5	0	10	10	10	10
貨物輸送用車両													
GVW≤5ト	80	45	0~30	25	15	10	15	5	0	0	0	0	0
5ト<GVW≤24ト	70	40	0~30	25	7.5	10	15	5	0	0	0	0	0
24ト<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、未KD車/既KD車。一は、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。

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¹⁹。

このような、乗用車に比べて相対的に安い価格とローカルニーズに対応した仕様により、商用車カテゴリ-Iの車はインドネシアの消費者に受け入れられ、インドネシア市場に占める割合を拡大していった。その結果、スケールメリットも出るようになり、さらに低いコストで生産できるようになっていった。

こうした商用車のカテゴリ区分は「1999年7月1日の新自動車政策」により廃止されたが、税制上引き続き「ミニバス定員10人未満」というカテゴリが残されており、セダンに比べてCKD輸入関税、奢侈品販売税ともに優遇されている。また、インドネシアのローカルニーズにも大きな変化はない。IMVとU-IMVは、税制上の優遇によって価格を抑えることができ、インドネシアのローカルニーズにも対応したモデルとして投入され、しかもアッパーグレードのIMVとローグレードのU-IMVに分けたことによる相乗効果も働いて、トヨタに過去最高のシェアをもたらしたと考えられる。

6. IMVとU-IMVを中心に10万台を超える輸出

インドネシアの自動車輸出は、1988年のキジャンの輸出で始まり、その後もキジャンが輸出の9割を占める年があるなど、TUVが大きなシェアを占めて主導してきた。

表5 キジャン (TUV/IMV5) の輸出台数とシェア

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
キジャンの輸出台数	1,089	1,428	8,905	28,700	45,660	38,853	40,928	35,481	n.a.	31,702	n.a.
トヨタの輸出総数	1,089	1,428	8,905	28,700	45,660	38,852	40,930	35,481	45,975	78,320	n.a.
キジャン/トヨタ輸出	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	n.a.	40.5%	n.a.
総輸出台数	5,364	5,494	10,669	31,655	47,001	49,562	54,252	37,567	45,990	91,914	136,891
キジャン/総輸出	20.3%	26.0%	83.5%	90.7%	97.1%	78.4%	75.4%	94.4%	n.a.	34.5%	n.a.

(注1) 2003年以前においてキジャン以外の輸出が行われた年の車種と台数は以下の通り。2001年カローラルティス1.8ℓ、2002年ダイナ2台。いずれも品質検査用のサンプルである。
(出所) GAIKONDO統計より作成。作成：野村俊郎。

19 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。

TUVはマレーシアではアンサー Unser, フィリピンではタマラウ Tamarau, 台湾とベトナムではゼイス Zace, 南アフリカではコンドル Condor という名前で販売されており, インドネシアはマザー工場としてCKDをそれらの国に輸出し, 各国の現地法人が組立を行うという企業内分業が形成されていた。

しかし, IMV, U-IMVの輸出が本格化する前は, トヨタ以外の輸出を含めても, インドネシアの輸出はわずかなもので, 国内販売と輸出の合計に占める輸出の割合, すなわち輸出比率は, 表3に見られる通り1988年に輸出が開始されてから97年まで2%未満, 台数で見ても数百台から数千台程度で推移していた。98年に台数で初めて1万台を超えて15.5%まで上昇し, 翌99年には3万台を超えて25.2%と, それまでの最高を記録した。ただし, この輸出の伸びは, 97年から始まるルピア危機の影響で98年に国内市場が前年の約6分の1まで縮小したため, 販路を輸出に求めた結果であり, 輸出比率が高いのも国内市場が98年は約6万台, 99年は約9万台と大きく収縮したことによるものである。

とはいえ, ルピア危機をきっかけに増加した輸出は危機から回復して以降も継続され, 2000年以降は国内市場が30万台以上に回復した中で, 毎年5万台前後, 10%前後の輸出比率で推移していった。そして, IMV, U-IMVが通年で輸出されるようになった2005年には初めて輸出が10万台を超え, 輸出比率18.5%を記録する。2005年の輸出に占めるIMV, U-IMVの比率は約8割に達しており, IMV, U-IMVプロジェクトがインドネシアの輸出全体を大幅に増加させる結果となった。その翌年の2006年には国内市場が20万台近く減少する一方で, 輸出は約12万台から13万5千台へ約1万5千台の増加となったため, 輸出比率は過去最高の30%に達している。

II. 第5世代キジャンとしてのIMVと低下した販売シェア

IMVは, トヨタ本社からみれば, インドネシアのキジャンとタイのハイラックスのプラットフォームを統合し, グローバルコアモデルへと位置づけを高めたものである。しかし, トヨタのインドネシア現地法人は, 後述するよう

に、IMV5を第4世代キジャンをモデルチェンジした第5世代キジャンと明確に位置づけている。

また、第4世代キジャンはIMV5にモデルチェンジされただけではない。インドネシア市場にはIMV5を一回り小さくしたU-IMVも投入された。トヨタは、公式には、U-IMVを第4世代キジャンの後継モデルと位置づけているわけではないし、IMV5の派生モデルとしている訳でもないが、IMV5が第5世代キジャンならば、U-IMVという開発コード名は第5世代キジャンの下位モデルであることを示している。このように、インドネシアから見れば、第4世代キジャンの後継モデルとしてIMV5とU-IMVが開発され、この二つのプロジェクトが並行して進められたと考えられる。

さらに、U-IMVは、当初はインドネシア専用車として開発され、インドネシアだけに投入されたが、その後インドネシアからの輸出を開始し、次第に輸出先を拡大していき、マレーシアではCKD生産も行われるようになっていた。そして、2007年には中国市場にグローバル戦略車として投入されるに至り²⁰、インドネシア専用モデルから世界戦略モデルへと位置づけが変わってきている。

本稿ではこうした観点から、インドネシアにおけるIMVプロジェクトをIMVとU-IMVの二つのプロジェクトに分けて分析していく。本節ではまず、IMVについて詳しく見ていこう。

1. 第5世代キジャンとしてのIMV

インドネシア市場におけるIMVの主力モデルは、インドネシアがマザー工場になっているミニバン型のIMV5で、販売開始は2004年9月、タイに次いで2番目の発売であった。その後、2005年7月にSUVのIMV4がタイからの完成車輸入で追加投入され、2006年10月からはインドネシアでの現地生産も開始された。タイで主力のピックアップトラック型のIMV1～3はインドネシアでは

20 中国市場にはダイハツブランドのセニアとして投入された。ダイハツの以下のニュースリリースではセニアを「グローバル戦略車」として紹介している。ダイハツ自動車2007年6月21日付ニュースリリース「ダイハツ、中国で新型多目的乗用車「セニア」の販売を開始」

<http://www.daihatsu.co.jp/wn/070621-1.htm>

市場性が低く²¹、販売されていなかったが、2007年2月にシングルキャブのIMV1がタイからの完成車輸入で投入された。

インドネシアに投入されているIMV5の仕様は、3列シート7人乗りのミニバンで、上級グレードからV、G、Eの3グレード、全グレードに1TRガソリンエンジンまたは2KDディーゼルエンジン²²、VとGにA/TまたはG型M/T、EはG型M/Tのみ、全長4,555mm、全幅1,770mm、全高1,745mm²³、全グレードGOAボディ仕様、パワーステアリング、パワーウィンドウ、パワードアロック、エアコンを装備している。安全装備、快適装備ともに先進国仕様と変わらない。

2007年8月時点のジャカルタでのOTR価格は最上級グレードであるVの2KDディーゼル、4速A/Tモデルが238,100,000ルピア、最廉価グレードであるEの1TRガソリン、5速M/Tモデルが153,550,000ルピアとなっており、一人当たり所得が1千ドルを越えたばかりのインドネシアでは、庶民には現金ではもちろん、割賦販売でも手の届かない価格である。購入できるのは、現金でも買える高所得層と、割賦販売でなんとか手の届くアッパーミドル層に限定さ

21 インドネシアではハイラックススペースのピックアップトラックはもともと市場性がなく、キジャンをベースにしたピックアップトラックが販売されてきた。これはIMV発売後も変わらず、旧型の第4世代キジャンをベースにしたピックアップトラックが引き続き販売されていた。2007年2月になって、ようやく第4世代キジャンベースのピックアップトラックが生産打ち切りとなり、IMV1のタイからの輸入販売が開始された。逆にタイではキジャンベースのミニバンはもともと市場性がなく、販売されてもいなかった。IMV発売後は、タイでもミニバンのIMV5が投入されたものの、少ない販売台数に留まっている。この違いはピックアップトラックに限定して優遇するタイの税制と、ピックアップトラックもミニバンも両方を優遇するインドネシアの税制の違いによるように見える。しかし、この税制の違いは両国の自動車国産化政策がスタートした1970年代から続いており、結果として今日では、両国の消費者のニーズそのものの違いにもなっていると思われる。

22 各エンジンの仕様は以下の通り。

1TR：ガソリン、1998cc、136ps/5,600rpm、18.6kg/4,000rpm

2KD-H (M/T用)：ディーゼル、2494cc、102ps/3,600rpm、26.5kg/1,600-2,400rpm

2KD-L (A/T用)：ディーゼル、2494cc、102ps/3,600rpm、20.4kg/1,400-3,400rpm

なお、2004年9月の販売開始時には、2TRガソリン(2,694cc、160.4ps/5,200rpm、24.6kg/3,800rpm)もラインナップされていた。

23 第4世代キジャンはショートタイプが全長4,155mm、全幅1,670mm、全高1,775mm、ロングタイプが全長4,405mm、全幅1,670mm、全高1,775mmであったので、イノーバは第4世代のロングタイプよりさらに一回り大きい。また、全幅が日本の5ナンバー枠(全長4.7m以下、全幅1.7m以下、全高2m以下、ガソリン車は排気量2000cc以下)より広く、仮に日本で発売されれば3ナンバー車となる。

れる。

IMV 5は、インドネシア以外のすべての国でイノーバという名前で販売されているが、インドネシアではキジャン・イノーバ (Kijang Innova) という名前で販売されている。キジャンはIMV5の一代前の途上国向けミニバンであるTUV (Toyota Utility Vehicle) のインドネシアでのモデル名²⁴である。この名前がIMVにも引き継がれているのであるが、さらに、トヨタ現地法人ではイノーバを明確に第5世代キジャンと位置づけている。たとえば、トヨタ現地法人が作成した会社案内“TOYOTA IN INDONESIA”では、1977年発売の第1世代キジャンから順に解説したあと、イノーバを第5世代キジャン (5th Generation Kijang) として紹介している²⁵。また、トヨタ現地法人の本社正面玄関には、同じく第1世代キジャンから現行のキジャン・イノーバに至る現地調達の進展を順に並べて一覧にしたパネルがあり、イノーバはキジャンの第5世代 (5th Generation) として位置づけられている²⁶。

これは、①長期にわたりインドネシア市場でトップシェアを維持してきたキジャンのブランドイメージを活用したマーケティングという意味だけでなく、②IMVがタイの旧型ハイラックスとインドネシアの旧型キジャンのプラットフォームを統合する形で開発されたという経緯から、実際にもイノーバがキジャンの流れを継承した新世代キジャンであることによる。もちろん、アジア市場を主なターゲットとしたTUVと、世界140カ国をターゲットとするグローバルコアモデルとしてのIMVでは、その位置づけの違いは明確であるが、IMVが過去のプロジェクトの成果——IMV5の場合はTUVプロジェクトの成果——、すなわちブランドイメージ、トヨタプロダクションシステムの現地化、現地サプライヤーネットワークなどを継承していることもまた間違いのないこと

24 キジャン (Kijang) はインドネシア語で「鹿」という意味である。TUVは、フィリピンではタマラウ (Tamaraw, フィリピンの公用語であるタガログ語で「水牛」)、マレーシアではアンサー (Unser)、台湾とベトナムではゼイス (Zace)、インドではクオリス (Qualis, 英語のQualityとラテン語のQualitasの合成語)、南アフリカではコンドル (Condor) という名前で販売されていた。

25 TOYOTA IN INDONESIA10~11頁。

26 なお、IMV5の5という数字は、IMVの開発コードの5番目という意味であり、第5世代という意味は無い。

である。この点についてはIVとVで詳しく述べる。

IMV4の方は他国と同様、フォーチュナー（Fortuner）という名前で販売されており、3列シート7人乗りのSUVで、上級グレードからV、G Lux、Gの3グレード、Vが四輪駆動で2TRガソリンエンジンに四速A/Tの1モデル、G LuxはGの本革シート、高級オーディオ仕様で2TRガソリンエンジンに四速A/Tの1モデル、Gは2TRガソリンエンジンに四速A/Tのモデルと2KD-HディーゼルエンジンにR型5速M/Tの2モデルがラインナップしている。全長4,695mm、全幅1,840mm、全高1,850mm、全グレードGOAボディ仕様、パワーステアリング、パワーウィンドウ、パワードアロック、エアコンを装備している。キジャン・イノーバと同様、安全装備、快適装備ともに先進国仕様と変わらない。

2007年8月時点のジャカルタでのOTR価格は最上級グレードであるVが381,800,000ルピア、最廉価グレードのGのディーゼルモデルでも277,000,000ルピアと、キジャン・イノーバより大幅に高い価格設定となっており、高所得層にターゲットを絞っていることが分かる。

2007年2月に投入されたIMV1は、これも他国と同様、ハイラックス Hilux という名前で販売されており、シングルキャブ2人乗りのピックアップトラックで、1TRガソリンエンジンにG型5速M/Tの1モデルのみが投入されている。全長4,795mm、全幅1,780mm、全高1,680mm、グロスビークルウェイト2,750キログラムで、荷台はリヤゲートのみが開くタイプである。2007年2月の販売開始時点から同年8月までのジャカルタでのOTR価格は113,000,000ルピアで、第4世代キジャンベースのピックアップのフラットデッキ（荷台のリヤゲートとサイドゲートが開く3方開タイプ）が88,300,000ルピア、標準デッキ（リヤゲートのみが開くタイプ）が87,800,000であったのに比べると値上がりしているが、値上げ幅は小幅で、キジャン・イノーバやフォーチュナーと比べれば大幅に安い。本来の商用車としてのニーズに対応した価格設定である。

次に、このような仕様と価格で投入されたIMVが、インドネシア市場においてどの程度のシェアを獲得したか見ていこう。

2. 第4世代キジャンを下回るIMV5のシェア

IMV5が発売されたのは2004年9月であり、2004年は年末までの4ヶ月で22,296台を販売して国内市場の4.6%を獲得した。通年で発売された2005年は82,950台を販売し、国内市場の15.5%を獲得して第1位となった。2005年は国内市場が初めて50万台を越えて過去最高の533,922台を記録した年であったこともあり、IMV5もブームに乗って順調に販売を伸ばしてキジャンの販売台数としても過去最高を記録した。

表6 キジャン (AUV/IMV5) の国内販売台数 (台) とシェア

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
キジャン(ピックアップ)		16,345	915	1,208	2,875	5,638	8,021	9,196	8,853	10,159	7,573
キジャン(ミニバス)	56,831	64,789	13,924	21,735	68,617	56,096	56,873	65,062	54,857	82,950	38,992
キジャン販売総数	56,831	81,134	14,839	22,943	71,492	61,734	64,894	74,258	63,710	93,159	46,565
トヨタ販売総数	74,570	98,141	16,515	26,607	90,148	80,144	84,313	100,881	141,944	182,767	123,703
キジャン(ミニバス)/トヨタ	-	66.0%	84.3%	81.7%	76.1%	70.0%	67.5%	64.5%	38.6%	45.4%	31.5%
キジャン/トヨタ	76.2%	82.7%	89.9%	86.2%	79.3%	77.0%	77.0%	73.6%	44.9%	51.0%	37.6%
国内市場	332,035	386,691	58,303	93,814	300,967	299,755	317,807	354,519	483,174	533,922	318,904
トヨタ/国内市場	22.5%	25.4%	28.3%	28.4%	30.0%	26.7%	26.5%	28.5%	29.4%	34.2%	38.8%
キジャン(ミニバス)/国内市場	-	16.8%	23.9%	23.2%	22.8%	18.7%	17.9%	18.4%	11.4%	15.5%	12.2%
キジャン/国内市場	17.1%	21.0%	25.5%	24.5%	23.8%	20.6%	20.4%	20.9%	13.2%	17.4%	14.6%

(注1) キジャンにはピックアップトラック架装とミニバン(インドネシアではミニバスと呼ばれる)架装の2種類がある。この2種類は、第4世代キジャンまではプラットフォームとフロントキャビンが共通でリアボディ架装が異なるだけであった。しかし、インドネシアでは2007年までIMVのピックアップトラックが投入されず、第4世代キジャンのピックアップが引き続き投入されていたため、キジャンイノーバ(IMV-5)とキジャンピックアップは、名前は同じキジャンだが、プラットフォームが異なるモデルとなっていた。第4世代キジャンピックアップの生産は2006年末に打ち切れ、2007年にはハイラックスシングルキャブ(IMV-1)が投入された。

(注2) 1996年はGAIKINDO統計においてピックアップとミニバスが分離されていないため内訳は不明。

(出所) GAIKONDO統計より作成。作成: 野村俊郎。

このように、2005年は販売台数の面では好調だったが、第4世代キジャンと比較した場合、国内市場シェアは低下していた。2005年にはIMVのピックアップトラックは投入されていなかったため、ミニバンだけで比較すると、第4世代キジャンは表6の通り1997年に投入されて以来、一貫して2005年のIMV5のシェア、すなわち15.5%を上回るシェアを獲得してきた。最も低い97年でも16.8%、ルピア危機で販売が激減した時期にもシェアを向上させて、98年には第4世代キジャンとしては最高の23.9%を獲得している。国内市場が30万台を回復した2000年には22.8%、2001年以降も10%台の後半で推移している。このように、過去最高の販売台数の影に隠れてはいたものの、IMV5は発売当初から前モデルである第4世代キジャンよりもシェアを落としていたのである。

2006年は国内市場が533,922台から318,904台へ20万台以上も縮小する中で、IMV5はさらに大きく台数を減らし、82,950台から38,992台まで半分以下に台数を減らしている。第4世代キジャンが発売された97年以降では、ルピア危機

の98年と99年を除くと、国内市場規模は2006年と同じ30万台程度の規模であり、その中で第4世代キジャンは6万台前後の販売台数を維持している。したがって、国内市場規模が約30万台の2006年に販売台数が4万台以下というのは、第4世代キジャンには無かったことであり、シェアだけでなく絶対的な台数においても大きく下回っていると言わざるをえない。また、シェアについても、2006年は12.2%しかなく、2004年²⁷を除くと97年以降で最低のシェアである。

このような国内市場シェア、国内販売台数の低下は、2004年1月にU-IMVが投入されて、トヨタの柱がIMV（キジャンイノーバ）とU-IMV（アバンザ）の二本になったことによる。IMV投入前は、インドネシアにおけるトヨタの主力車種はキジャンであった。第4世代キジャンについて見ると、1997年に投入されてから2003年まで一貫して、トヨタのインドネシアにおける国内販売の8割前後をキジャンが占めてきた。一車種でトヨタの販売の8割²⁸を占めていたのだから、まさにトヨタの一枚看板であった。

しかし、表7の通り2004年にアバンザが投入されると、トヨタの販売に占めるキジャンの割合は44.9%²⁹まで低下し、逆にアバンザが31.0%を占めて、アバンザ投入の初年度から二枚看板となる。IMVが通年で販売され、国内市場のトップに立った2005年も、キジャンが51.0%、アバンザが30.0%で二枚看板が続いた。そして、2006年になるとキジャンが37.6%に落ち込む一方で、アバンザがトヨタに占める割合は42.2%となり、キジャンが主役の2枚看板からアバンザが主役のそれに転換した。2006年はトヨタの主力モデルがキジャンからアバンザに交替した年となったわけである。

27 2004年は第4世代がモデル末期となる一方で、1月に投入されたU-IMVが大きなシェアを獲得しシェアを食われたことと、IMVの投入が9月となってシェアを回復できなかったことにより、シェアが11.4%まで低下している。

28 ピックアップを含むキジャンの割合である。ピックアップを除くミニバンだけで見ると、キジャンがトヨタの販売に占める割合は、ルピア危機の98年と99年が8割以上、それ以外の時期も7割前後で、キジャンの中でもミニバンがトヨタの看板であったことが分かる。

29 ピックアップを除くとさらに低下して38.6%となっていた。

表7 IMVとU-IMVの国内販売台数(台)とシェア

開発コード	モデル名	2004	2005	2006
IMV5	キジャンイノーバ	22,296	82,950	38,992
	イノーバ/国内市場	4.6%	15.5%	12.2%
AUV	第4世代キジャン(ミニバス)	32,561	0	0
	第4世代(ミニバス)/国内市場	6.7%	0.0%	0.0%
U-IMV	アバンザ	43,936	54,893	52,260
	アバンザ/トヨタ	31.0%	30.0%	42.2%
	アバンザ/国内市場	9.1%	10.3%	16.4%
	セニア	22,006	27,505	23,555
	セニア/国内市場	4.6%	5.2%	7.4%
	アバンザ+セニア	65,942	82,398	75,816
	U-IMV/国内市場	13.6%	15.4%	23.8%
IMV5+U-IMV	イノーバ+アバンザ	66,232	137,843	91,252
	イノーバ+アバンザ/トヨタ	46.7%	75.4%	73.8%
	イノーバ+アバンザ/国内市場	13.7%	25.8%	28.6%
	イノーバ+アバンザ+セニア	88,238	165,348	114,807
	IMV5+U-IMV/国内市場	18.3%	31.0%	36.0%
	トヨタ計	141,944	182,767	123,703
	国内市場	483,174	533,922	318,904
	トヨタ/国内市場	29.4%	34.2%	38.8%

(注1)IMVの販売開始は2004年9月であり、それまでは第4世代キジャンのミニバスが販売された。なお、第4世代キジャンは、ミニバス についてはIMVにモデルチェンジして生産・販売ともに終了したが、ピックアップの生産・販売のみ2006年末まで続けられた。

(出所) GAIKONDO統計より作成。作成：野村俊郎。

さらに、アバンザにはダイハツがセニアとして販売する兄弟車種があり、この両車を合わせたU-IMVのトータルでは75,816台となり、IMV5の38,992台のほぼ2倍近い台数になった。その意味では、トヨタグループのインドネシアにおける主力モデルがIMV5からU-IMVに交替したとも言えよう。

なお、2005年7月に投入されたIMV4(フォーチュナー)は、ミニバン中心のインドネシア市場への適合性が低いSUVであるうえに、価格がIMV5よりも大幅に高いこともあり、わずかなシェアを確保しただけにとどまっている。販売が開始された2005年7月から12月まで6ヶ月間の販売台数は3,134台で、1ヶ月平均は522台となり、同年に1ヶ月平均で6,913台を販売したIMV5の10分の1以下となっている。

3. IMV5とIMV4を完成車として輸出

IMV5は、完成車(CBU)で世界13カ国に合計5,422台輸出された³⁰。輸出先は、東南アジアではタイとブルネイ、南太平洋諸国ではフィジとパプア

30 2005年の実績値、GAIKINDO資料による。

ニューギニア、そして中近東の9カ国、サウジアラビア、アラブ首長国連邦(UAE)、オマーン、クウェート、バーレーン、カタール、ヨルダン、シリア、レバノンである。

国別に見るとタイ向けが最も多く、一国で全体のちょうど半分を占めている。次に多いのがサウジアラビアで、3番目がブルネイ、以下、中近東諸国が続いている。地域別では東南アジアが最も多く全体の6割で、中近東が全体の4割弱、南太平洋諸国は1%程度である。

IMV4は2006年11月から中近東諸国向けに輸出が開始されている。IMV5の

表8 トヨタの輸出に占めるAUV/IMV5の割合

2002年				
	CBU	CKD	合計	割合
AUV	178	40,750	40,928	100.0%
ダイナ	2	0	2	0.0%
トヨタ合計	180	40,750	40,930	100.0%
2005年				
	CBU	CKD	合計	割合
IMV5	5,422	26,280	31,702	40.5%
U-IMV	1,758	38,250	40,008	51.1%
AUV	0	5,530	5,530	7.1%
日野デトロ	0	1,080	1,080	1.4%
トヨタ合計	7,180	71,140	78,320	100.0%

(注1) U-IMVはダイハツの現地法人(アストラ・ダイハツ・モーター)が生産するモデルであり、日野デトロは日野自動車の現地法人(ヒノ・モーターズ・マニュファクチャリング・インドネシア)が生産する日野ブランドのモデルであるが、いずれも実際の輸出業務はTMMINが担当しており、GAIKONDOの統計でもTMMINに分類されているため、本稿でもトヨタに分類した。

(出所) GAIKONDO統計より作成。作成:野村俊郎。

表9 AUVとIMVの輸出先別内訳

2002年					
CBU	AUV	ブルネイ	126	70.8%	
		PNG	41	23.0%	
		フィジ	7	3.9%	
		日本	4	2.2%	
		小計	178	100.0%	
	ダイナ	日本	2	-	
	CBU計	-	180	-	
CKD	AUV	マレーシア	12,650	31.0%	
		フィリピン	12,240	30.0%	
		台湾	6,770	16.6%	
		ベトナム	3,110	7.6%	
		南アフリカ	5,980	14.7%	
	CKD計	-	40,750	100.0%	
総計	CBU+CKD	-	40,930	-	
2005年					
CBU	IMV5	タイ	2,729	50.3%	
		ブルネイ	567	10.5%	
		フィジ	32	0.6%	
		PNG	29	0.5%	
		サウジアラビア	840	15.5%	
		UAE	419	7.7%	
		オマーン	348	6.4%	
		クウェート	266	4.9%	
		バーレーン	25	0.5%	
		カタール	97	1.8%	
		ヨルダン	27	0.5%	
		シリア	23	0.4%	
		レバノン	20	0.4%	
		小計	5,422	100.0%	
U-IMV	タイ	1,389	79.0%		
	ブルネイ	369	21.0%		
	小計	1,758	100.0%		
	CBU計	-	7,180	-	
CKD	IMV5	フィリピン	13,670	52.0%	
		マレーシア	12,610	48.0%	
		小計	26,280	100.0%	
		U-IMV	マレーシア	38,250	-
		AUV	-	5,530	-
日野デトロ	タイ	1,080	-		
	CKD計	-	71,140	-	
総計	CBU+CKD	-	78,320	-	

(注1) CKDの単位はセット。

(注2) 2002年のAUVのベトナムは台湾経由1,260セットとベトナムへの直接輸出1,850セットの合計。

(注3) 2002年のAUV日本向け4台とダイナ日本向け2台は品質検査用のサンプルである。

(出所) GAIKONDO統計より作成。作成:野村俊郎。

場合と異なり、タイでも引き続きIMV4の生産が続けられているため、タイへの輸出は無い。

以上のように、IMV5はタイと中近東、IMV4は中近東が主な輸出先となっている。

4. IMV5のCKDを3カ国に輸出

IMV5を生産している拠点は、インドネシアの他にフィリピン、マレーシア、ベトナム、インドがあるが、インドはTRエンジンとサイドメンバーなどをインドネシアから輸入している他は内製しており、CKDパックで輸入しているのはフィリピン、マレーシア、ベトナムの3カ国である。

Ⅲ. IMVを超えたU-IMV

U-IMVは、「インドネシアでの新しいセグメントの創造」をテーマに、ダイハツとトヨタが日本で共同開発した7人乗りの小型ミニバンである。2003年12月にダイハツのインドネシア子会社であるアストラ・ダイハツ・モーター (PT. Astra Daihatsu Motor, 略称ADM) で量産が開始され、2004年1月にインドネシアでの現地販売が開始された³¹。トヨタがアバンザ (AVANZA)、ダイハツがセニア (XENIA) という名前で販売している³²。

IMV5が第4世代キジャンより一回り大きいのに対して、U-IMVは全長4,070mm、全幅1,630mm、全高1,685mm³³で、第4世代キジャンのショートタイプ³⁴よりさらに一回り小さい。エンジンはすべてガソリンで、アバンザが1.5

31 U-IMVはダイハツとトヨタの共同開発車であるが、トヨタの現地生産会社であるトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・インドネシアでの生産は行われておらず、全量をアストラ・ダイハツ・モーターが生産している。このため、トヨタのアバンザをダイハツがOEM供給しているようにも見えるが、ダイハツの社内ではトヨタのアバンザを受託生産しているという扱いになっている。

32 アバンザはトヨタの現地販売会社であるトヨタ・アストラ・モーター (PT. Toyota Astra Motor) が、セニアはダイハツの合弁パートナーであるアストラ・インターナショナル (PT. Astra International) が卸売りをやっている。トヨタ・アストラ・モーターはトヨタとアストラ・インターナショナルの合弁会社である。

33 セニアの1.0デル (1.0Liと1.0Mi) の全高は1,675mm。

ℓと1.3ℓの2種類，セニアは1.3ℓと1.0ℓの2種類，ミッションはアバンザがA/TとM/Tを選択できるのに対して，セニアはM/Tのみである。アバンザはキジャン・イノーバと同様，全グレードがGOAボディ仕様で，パワーステアリング，パワーウィンドウ，パワードアロック，エアコンを装備しており，安全装備，快適装備ともに先進国仕様と変わらない。セニアの仕様もアバンザと同等であるが，最廉価グレードの1.0Miではパワーステアリング，パワーウィンドウ，パワードアロックが省略されている。

2007年8月のジャカルタでのOTR価格は，アバンザの最上級グレードであるSのA/Tが141,300,000ルピア，最廉価グレードのEのM/Tが106,200,000ルピアとなっており，キジャン・イノーバの同等グレードの3分の2程度の価格となっている。セニアはさらに安い価格設定で，最上級グレードのXiこそ1億ルピアを越える104,800,000ルピアとなっているが，それ以下のグレードは1億ルピアを下回っており，中級グレードのLiが96,800,000ルピア，最廉価グレードのMiが86,300,000ルピアとなっている。

こうした1億ルピア前後の7人乗りボンネット型ミニバンのセグメントは，いずれも2004年に登場したU-IMVとスズキのAPV³⁵によって新しく形成されたセグメントである。それまでのインドネシア市場は，トヨタのキジャンやいすゞのパンサー（Panther），三菱のクダ（Kuda）に代表される1億5千万ルピアから2億ルピア程度の7人乗りボンネット型ミニバンのセグメントが最も販売台数の多いセグメント，いわゆるボリュームゾーンとしてあり，その下のセグメントは，スズキのキャリー（Carry）とフトラ（Futura），ダイハツのゼブラ（Zebra），三菱のT-120（テー・スラトゥス・ドゥアプル）に代表される，軽トラ³⁶の荷台部分にリアボディを架装して7人乗りとした7千万から8千万

34 全長4,155mm，全幅1,670mm，全高1,775mm。

35 APVは，スズキのインドネシア現地法人であるインドモービル・スズキ・インターナショナル（PT. Indomobil Suzuki International）で2004年8月から生産開始され，同年9月からインドネシア国内で販売開始された。2007年7月のジャカルタでのOTR価格は最上級グレードのGX 1.5 A/Tが133,500,000ルピア，最廉価グレードのGE 1.5 M/Tが99,000,000ルピアである。

36 各車のベースになっている日本の軽トラは，キャリーとフトラがキャリー，ゼブラがハイゼット（Hijet），T-120がミニキャブ（Minicab）である。なお，インドネシアには軽自動車に対する優遇措

ルピア程度のキャブオーバー型ミニバンのセグメントとなっていた。キジャンのセグメントとキャリーのセグメントでは、車格的にも価格的にも大きな開きがあったが、その間を埋める車種で一つのセグメントを形成するほどのシェアを獲得した車種はなかった。U-IMVとAPVは、その空白の部分に投入され、販売面でも両車で国内市場の3割近い大きなシェアを獲得して、「インドネシアでの新しいセグメントの創造」を現実のものとしたのである。

このように、「1億ルピア前後の7人乗りボンネット型ミニバン」というセグメントを生み出したU-IMVとAPVであるが、獲得した市場シェアには大きな差がついている。2006年について言えば、U-IMVはアバンザが16.4%のシェアを獲得して国内市場トップに立ち、セニアも7.4%でキジャン・イノーバの14.6%に次いで第3位につけている。アバンザとセニアを合計すると23.8%となり、国内市場全体の4分の1を占めるという好調ぶりである。これに対してAPVは3.9%のシェアで第8位にとどまっている。キャリーとフトラを合計したシェアが7.3%で4位となっており、軽トラをベースにした車種よりも低いシェアである。

このようにU-IMVがこのセグメントで圧倒的な優位に立ったのは、U-IMVの割安感にあると考えられる。U-IMVとAPVは価格的には同じ価格帯であるが、車格的にはAPVがボンネット部分の短いセミキャブオーバー型でキャリーのセグメントに近いのに対して、U-IMVは完全なボンネット型でキジャンのセグメントに近い。一回り上のセグメントに近いU-IMVが、一回り下のセグメントに近いAPVと同じ値段で買えるのだから、U-IMVの割安感、逆にAPVの割高感は消費者に意識されていると思われる。

さらに、U-IMVはインドネシア市場で長年シェア1位を維持してきたキジャンと車両寸法以外は同じ仕様であり、デザイン的にも第4世代キジャンに似ている。それに割安感が加わったことで、IMV 5が国内市場でのシェアを落としてきているのと対照的に、2004年の発売以来、3年連続で国内市場シェア

置はないため、エンジンは1ℓから1.5ℓのものが搭載され、車体寸法も軽自動車より若干大きくなっているため、厳密には軽トラではない。

表10 イノーバ、フォーチュナー、アバンザ、カローラの販売価格

単位:ルピア

車種	キジャンイノーバ(IMV5)											
	V					G					E	
グレード	2TR		1TR		2KD		1TR		2KD		1TR	2KD
エンジン	A/T	M/T	A/T	M/T	A/T	M/T	A/T	M/T	A/T	M/T	M/T	M/T
2005年	275,000,000	199,000,000	212,500,000	214,500,000	228,000,000	172,500,000	186,000,000	188,000,000	201,500,000	144,500,000	未発売	未発売
2006年	282,800,000	206,800,000	220,300,000	221,000,000	235,000,000	180,300,000	193,300,000	195,000,000	208,000,000	152,300,000	同上	同上
2007年	打ち切り	209,600,000	223,100,000	224,600,000	238,100,000	182,800,000	196,300,000	197,800,000	211,300,000	153,550,000	169,550,000	

車種	フォーチュナー(IMV4)				アバンザ(U-IMV)						カローラ
	V		G Luxury	G	S			G			E
エンジン	2TR		2KD		3SZ-VE			K3-VE 1.3			1ZZ-FE
ミッション	4×4 A/T	4×2 A/T	4×2 A/T	4×2 M/T	A/T	M/T	A/T	A/T	M/T	M/T	M/T
2005年	353,000,000	307,000,000	295,000,000	未発売	未発売	未発売	未発売	128,800,000	107,300,000	97,300,000	266,800,000
2006年	381,000,000	335,000,000	323,000,000	同上	同上	同上	134,000,000	112,000,000	102,000,000	279,600,000	
2007年	381,800,000	335,800,000	323,800,000	277,000,000	141,300,000	131,300,000	打ち切り	同上	118,700,000	106,200,000	280,300,000

(注1) 各年ともAstra Internationalのジャカルタにおける8月の税込小売価格(OTR価格)。税込小売価格はインドネシアでOTR(On The Road)価格と呼ばれている。

(注2) フォーチュナーのミッションの欄の4×4は四輪駆動、4×2は二輪駆動で、他の車種はすべて二輪駆動。

(注3) 2007年からイノーバにVの装備を充実させた派生グレードとしてV Extraがラインナップされた。エンジンは1TRと2KDでそれぞれにA/TとM/Tが選択でき、価格帯は218,600,000ルピア(1TR&M/T)~247,100,000ルピア(2KD&A/T)となっている。

(出所) Astra InternationalのディーラーであるAuto 2000のジャカルタ店で入手した価格表による。作成:野村俊郎。

を拡大して行った。2006年にはアバンザが16.4%のシェアを獲得し、2005年に首位に立ったキジャン・イノーバを追い抜いて国内市場シェア第1位となった。同年に7.4%を獲得したセニアと合わせるとU-IMVのシェアは23.8%にも達し、2006年に販売された車の4台に1台がU-IMVとなった³⁷。U-IMVはキジャン・イノーバのシェアの落ち込みをカバーし、さらに上積みしたため、トヨタのインドネシア市場でのシェアも過去最高の38.8%に達している。

また、U-IMVは輸出も好調で、2007年にはキジャンの輸出を上回り、トヨタの輸出の主役となっている。U-IMVは、当初はインドネシア市場向けに開発された専用車であったが、2004年5月からタイ、ブルネイ向けの完成車輸出が始まり、2004年9月からマレーシア向けのCKD輸出も開始された。

完成車輸出については、2005年にはタイ向けが1,389台、ブルネイ向けが369台、合計で1,758台と小規模にとどまっていたが、2006年8月から輸出先をフィリピン、南アフリカ、さらに、アフリカ、中近東、中南米、オセアニアの

表11 ダイハツセニアの販売価格

単位:ルピア

車種	セニア(U-IMV)		
	Xi	Li	Mi
エンジン	EJ-VE 1.0		
ミッション	M/T	M/T	M/T
2006年	101,000,000	93,000,000	82,000,000
2007年	104,800,000	96,800,000	86,300,000

(注1) 各年ともAstra Daihatsu Motorのジャカルタにおける8月の税込小売価格(OTR価格)。

(注2) グレードはいずれもベースグレードで、各グレードの中に装備を充実させた派生グレードがある。

(出所) Astra Daihatsu Motorの下記のウェブサイトによる。
http://www.daihatsu.astra.co.id 作成:野村俊郎。

37 セニアとアバンザの販売比率は、2004年1月の販売開始から一貫して、ほぼ1:2の比率となっており、トヨタ・アバンザがダイハツ・セニアの倍の販売を続けている。

各地域に拡大し、2007年には2万2千台まで引き上げる計画が発表されている。2007年のトヨタのインドネシアからの完成車輸出は、この他にフォーチュナーが1万台、イノーバが5千台と見積もられているため、U-IMVが全体の6割を占める主力輸出モデルということになる。なお、U-IMVの輸出は、全量がトヨタ・アバンザとして、トヨタの現地生産子会社であるトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・インドネシア (PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia, 略称TMMIN) を通じて行われており、ダイハツ・セレナとしての輸出は行われていない。

インドネシアからのU-IMVのCKD輸出は、2004年9月からマレーシアでアバンザの受託生産を開始したプロドゥア向けに行われている。この輸出も、完成車輸出と同様にTMMINを通じて行われている。その台数は2005年にすでに38,250台に達しており、同年のIMV5の輸出台数26,280台を上回ってトヨタのCKD輸出の主役となっている。

なお、プロドゥアは、プロトンに続いて設立されたマレーシアの国民車製造会社であるが、その製造部門を統括する持株会社はダイハツが41%、三井物産が10%を出資して日本側が過半数を支配しており、その傘下の製造会社は実質的にダイハツの現地生産会社となっている³⁸。したがって、インドネシアと同様に、マレーシアでもU-IMVの生産はダイハツが行っていることになる。しかし、インドネシアとは異なり、プロドゥアの生産するU-IMVは全量がトヨタ・アバンザの受託生産分という扱いになっており、マレーシアではトヨタ・アバンザだけが販売されており、ダイハツ・セニアは販売されていない。

以上のように、完成車輸出にせよ、CKD輸出にせよ、トヨタのインドネシアからの輸出の急増はダイハツの協力により成り立っており、輸出面でも、インドネシアにおけるトヨタのIMVプロジェクトがダイハツを生産の担い手とするU-IMVプロジェクトによって補完され、強化されていることが分かる。

38 プロドゥアの製造部門の持ち株会社であるプロドゥア・オート・コーポレーション (Perodua Auto Corporation Sdn. Bhd.) は、ダイハツが41%を出資し、10%を出資する三井物産とあわせて日本側が過半数を支配しており、プロドゥアの車両製造会社 (Perodua Manufacturing Sdn. Bhd.) と自動車部品製造会社 (Perodua Engine Manufacturing Sdn. Bhd.) はダイハツの現地生産会社となっている。

IV. IMV 専用工場化と系列調達態勢の構築

1. IMV 5の集中生産拠点としてのTMMIN

インドネシアで生産されているIMVは、インドネシアが集中生産拠点として位置づけられているIMV5と、タイから生産の一部が移管されたIMV4である。IMV5は2004年9月に、IMV4は2006年10月から量産が開始されている。IMV4の生産開始時点では、TMMINの年間生産能力8万台のうち約6万5千台をIMV5に、残りの1万5千台をIMV4に割り当てる計画となっており、生産能力の8割をIMV5に集中する態勢である。

インドネシアにおけるトヨタの生産会社は、トヨタ・モーター・マニュファクチャリング・インドネシア（PT³⁹ Toyota Motor Manufacturing Indonesia, 略称TMMIN⁴⁰）である。同社は、インドネシアにおけるトヨタの中核企業で、①トヨタブランドの総代理店⁴¹、②IMV5とIMV4の車両生産と卸売、③TRエンジン、自動車部品、治具、金型の生産、④IMVの生産に必要なJSP、MSPの輸入、現地サプライヤーからの部品調達、⑤IMV5とIMV4の車両、TRエンジン、その他の部品、治具、金型の輸出を行っている。

TMMINは1971年4月12日にトヨタブランドの総代理店であるトヨタ・アストラ・モーター（PT Toyota Astra Motor, 略称TAM, 出資比率はトヨタ自動車49%：アストラ・インターナショナル51%）として設立された。その後、1973年に組立会社としてマルチ・アストラ（PT Multi Astra, 同前0：100）、1974年にボディ用プレス部品生産・溶接のための会社としてトヨタ・モビルインド（PT Toyota Mobilindo, 同前57：43）、1982年にエンジン製造会社としてトヨタ・エンジン・インドネシア（PT Toyota Engine Indonesia, 同前51：49）が設立され、1988年にTAMを存続会社として4社が合併した。

39 PTはインドネシア語の株式会社Perusahaan Terbatas（プルウサハン・トゥルバタス）の略語である。

40 TMMINの社内ではTMMINをティーミン、TAMをタムと発音している。

41 総代理店はインドネシア政府からブランドの総代理権を付与された会社のことで、インドネシアにおける法的名称はATPM（アー・テー・ペー・エム、Agen Tunggal Pemegang Merkの頭文字）である。

TAMは2003年8月1日付けで改組されて、①出資比率がトヨタ自動車95%：アストラ・インターナショナル5%となるとともに、②会社名がTMMINに変更された一方で、③流通部門がTAMの名前で別会社となった。この改組により、トヨタの総代理店がはじめて現地マジョリティーからトヨタマジョリティーに変わり、日本のトヨタ本社の完全なコントロールの下に置かれるようになった。トヨタのグローバルプロジェクトであるIMVプロジェクトを担う主要な海外法人にふさわしい態勢が整えられたといえよう。

また、TMMINを新会社として設立するのではなく、法人登記上はTAMが名称変更した会社とすることにより、実質的にIMVプロジェクトを担うトヨタマジョリティーの新会社でありながら、TAMが保有していた総代理店などの法律上の地位、許認可で得たライセンス等はそのままTMMINが引き継いでいる。他方で、TAMは新会社として2003年8月1日に新規設立され、①CBUの輸入と販売、②CBU用の補修部品の輸入と販売、③現地組立車の販売、アフターサービスを主な事業内容とすることになった。

TMMINの工場は、ジャカルタ首都特別区北部のスンター地区に立地するスンター工場と、ジャカルタの中心部スマンギから高速道路を西に70キロ、車で1時間30分ほどの西ジャワ州カラワン県に立地するカラワン工場の二つがある。スンター工場ではTRエンジン、カラワン工場ではIMVの組立が行われている。ここではまず、カラワン工場から見ていこう。スンター工場については第3節で詳しく見る。

2. IMV専用工場としてのカラワン工場

カラワン工場はIMV専用工場である。IMV生産開始前は乗用車が生産されていたが、ソルーナが2003年8月、カローラが同年11月、カムリが2004年5月に現地生産打ち切りとなり、CBU輸入に切り替えられた。2004年6月以降はIMV5の生産準備に専念する態勢となり、8月の生産開始以降はIMV5の専用工場となった。その後、2006年10月からIMV4の量産が始まり、IMV4と5の生産工場となったが、IMV専用工場であることに変わりはない。

他のIMV生産拠点でIMVの生産に特化している工場としては、アルゼンチンのサラテ工場、タイのサムロン工場およびバンポー工場があり、カラワン工場とあわせて4大専用工場となっている。

また、TMMINは、この他にスンター工場で旧型の第4世代キジャンのピックアップトラックを少量生産している以外は他の車種を生産しておらず、TMMIN自体もIMVの生産にほぼ専念している状態である。他のIMV生産拠点では、アルゼンチンの工場がIMV専用のサラテだけであり、現地法人のトヨタ・アルゼンチーナ（TASA）は、会社としてもIMVの生産に完全に専念する態勢である。TMMINはTASAのようにIMVの生産に完全に専念しているわけではないが、ほぼ専念していると言ってよい状態であり、TASAと並ぶ2大専用拠点と呼ぶこともできよう⁴²。

カラワン工場は、初期投資額60,714,285米ドル、伊藤忠商事が開発した工業団地⁴³に100ヘクタールの土地を取得して建設された新鋭工場である。当初は乗用車専用工場として計画され、主力モデルのキジャンは引き続きスンターで生産されていた。1997年夏から始まるルピア危機の直前、1996年5月29日に着工され、ルピア危機が経済危機、政治危機に発展していくさなかの1998年5月10日に生産を開始した。計画生産能力は年産3万台（2シフト）であったが、経済危機の影響で遊休状態が続いた。2003年から2004年にかけてIMV生産開始に向けて14,262,560米ドルの第1期能力増強投資が実行され、生産能力は2倍以上の年産7万5千台（2シフト）まで増強された。さらに2005年には第2期能力増強工事が行われ、最大で年産10万台まで可能な設備能力となった。しかし、IMV5の販売が予想ほど伸びなかったため、この能力でフル稼働することとはなく、2005年の88,121台をピークとしてIMV5は減産に転じ、2006年に入ってラインの一部をIMV4のラインに切り替えて、IMV4と5を合わせて8万台程度の態勢で生産が続けられている。すでに述べた通り、この8万台のう

42 タイにはサムロン、バンポー以外に乗用車を生産しているゲートウェイ工場があり、現地法人のトヨタ・モーター・タイランド（TMT）はIMV以外の車種も生産している。

43 Karawang International Industrial City, 略称KIIC（ケーアイアイシー）。

ち6万5千台がIMV5、1万5千台がIMV4に割り当てられており、生産能力の8割をIMV5に割り当てる態勢となっている。

3.96%に達するIMV5の現地調達率

インドネシアにおけるIMV5 (キジャン・イノーバ) の現地調達率をTMMINの購買ベース (金額ベース) で見てみると、LSP (進出先国内調達部品) が75%、MSP (域内調達部品) が21%であり、現地調達率は合計で96%に達する⁴⁴。日本からの調達は残りの4%に過ぎず、インドネシアおよび周辺国からの調達率は高いように見える。実際、TMMIN側のカウントでは、現地の一次サプライヤーからの調達部品は全額がLSPとしてカウントされるため、総調達額に占めるLSPの比率は75%という高いレベルに達する。この数字は、インドネシアにおける一次サプライヤーの幅の広さを表現しており、組立メーカーから見ればたしかに高いLSP比率である。実際、第1世代キジャンからキジャン・イノーバに至る現地調達の進展を一覧にした表を見ると、MSPも含めると96%という現地調達率の高さを実感できる。表12の通り、第1世代キジャンでは、ラジエーター、タイヤ、シート、バッテリー程度しか現地調達してなかったのであるから、まさに隔世の感がある。

この高いインドネシア現地調達率を支える一次サプライヤーは、トヨタの系列サプライヤーの現地法人と、系列サプライヤーと技術提携している現地資本のサプライヤーである。以下、まずTMMINのサプライヤーについて分析し、さらにIMVに限定してそのサプライヤーを分析し、トヨタのインドネシアにおける系列調達の実態を明らかにしていく。

44 LSPはLocal Source Partsの略で、進出先の国内で調達される現地国内調達部品のことである。TMMINの場合は、インドネシア国内で調達される部品・原材料である。また、MSPはMulti Source Partsの略で、進出先の周辺国から調達される域内調達部品のことである。TMMINの場合は、たとえばタイから調達しているディーゼルエンジン、フィリピンから調達しているトランスミッション、マレーシアから調達しているステアリングコラムなどがこれに該当する。トヨタの社内では、LSPとMSPをあわせて現地調達部品と考え、調達総額に占めるLSPとMSPの割合を現地調達率と考えるのが一般的であり、本稿もその考え方に従っている。これに対して日本からの調達部品はJSP (Japan Source Part)、日本語で「日支部品」と呼ばれている。なお、LSP、MSP、JSPは、いずれもトヨタの社内用語である。

表12 第1世代キジャンからキジャン・イノーバに至る現地調達率の進展と仕様の現代化

■ LSP(Local Source Part 現地調達部品)
 ■ MSP(Multi Source Part 国内調達部品)
 ■ JSP(Japan Source Part 日本からの輸入品)

グループ

第1世代		第2世代		第3世代		第4世代		第5世代(イノーバ・IMV 5)	
1977-1980		1981-1985		1986-1996		1997-2004		2004-	
車両コード KF20		車両コード KF20		車両コード KF40, KF50, KF42, KF53		車両コード KF70, KF80, LF70, LF80, 1RZ-E		車両コード TGN40, KUN40	
エンジン型式	3K	エンジン型式	3K, 4K	エンジン型式	5K, 7K	エンジン型式	7K, 7KE, RZ, 2L(D)	エンジン型式	1TR, 2TR, 2KD(D)
排気量	1.22	排気量	1.38(3K) 1.52(4K)	排気量	1.52(5K) 1.62(7K)	排気量	1.82(7K,7KE) 2.02(RZ) 2.42(2L)	排気量	2.02(1TR) 2.72(2TR) 2.52(2KD)
変速機	4速M/T	変速機	4速M/T	変速機	4速M/T 5速M/T	変速機	4速, 5速M/T 4速A/T	変速機	5速M/T 4速A/T
累積販売台数	26,806台	累積販売台数	191,668台	累積販売台数	492,123台	累積販売台数	429,128台	累積販売台数	

エンジン・燃料グループ

部品名	第1世代	第2世代	第3世代	第4世代	第5世代
ラジエーター&ファン	樹脂	樹脂	樹脂	樹脂	アルミ製
エクゾーストパイプ	アルミ	アルミ	アルミ	アルミ	ステンレス
フェルフィルタ					
シリンダヘッド	アルミダイキャスト	アルミダイキャスト	アルミダイキャスト	アルミダイキャスト	アルミダイキャスト
シリンダブロック	鉄鑄造	鉄鑄造	鉄鑄造	鉄鑄造	鋁鑄造
クランクシャフト&ピストン	鉄鑄造	鉄鑄造	鉄鑄造	鉄鑄造	鋁鑄造
カムシャフト&バルブ	鉄鑄造	鉄鑄造	鉄鑄造	鉄鑄造	鋁鑄造
オイルフィルタ	紙フィルタ	紙フィルタ	紙フィルタ	紙フィルタ	紙フィルタ
Vベルト	Vタイプ	Vタイプ	Vタイプ	Vタイプ	Vタイプ
オルタネータ	電圧レギュレータ内蔵	電圧レギュレータ内蔵	電圧レギュレータ内蔵	電圧レギュレータ内蔵	電圧レギュレータ内蔵
スタータ	P:0.8Kw,12V,220A	P:0.8Kw,12V,220A	P:0.8Kw,12V,220A	P:0.8Kw,12V,220A	P:1.5Kw,12V,220A
オイルポンプ					
インテークマニフォールド	アルミダイキャスト	アルミダイキャスト	アルミダイキャスト	アルミダイキャスト	樹脂
マウンテイング	メタルインサートラバー	メタルインサートラバー	メタルインサートラバー	メタルインサートラバー	メタルインサートラバー
エクゾーストマニフォールド	鉄鑄造	鉄鑄造	鉄鑄造	鉄鑄造	鋁鑄造
ウォーターポンプ					
イグニッションコイル&コード	ディストリビュータータイプ	ディストリビュータータイプ	ディストリビュータータイプ	ディストリビュータータイプ	キャパシタタイプ
フェルシステム	キャブレター	キャブレター	キャブレター	キャブレターまたはインジェクション	インジェクション

パワートレイン・シャシグループ

部品名	第1世代	第2世代	第3世代	第4世代	第5世代
タイヤ	ハイアスタイヤ	ハイアスタイヤ	ハイアスタイヤまたはニューブランドアルタスタイヤ	ハイアスタイヤまたはニューブランドアルタスタイヤ	デュプレックスラジアルタイヤ
アブソーバー	樹脂	樹脂	樹脂	樹脂	樹脂
スプリング	リーフスプリング	リーフスプリング	リーフスプリング	リーフスプリング	コイルスプリング
クラッチ&リリースフォーク					10.5mm
トランスミッション	4速M/T	4速M/T	4速M/T, 5速M/T	4速M/T, 5速M/T, 4速A/T	4速M/T, 5速M/T
チューブ(ブレーキ, 燃料等)					450フレア
リアアックス					セミフローリングロー
ディスクホイール&キャップ	スチールホイール	スチールホイール	スチール(STD)またはアルミホイール(10.5mm)	スチールまたはアルミホイール	スチールまたはアルミホイール
ステアリングホイール	ポリプロピレン製2スポーク	ポリプロピレン製2スポーク	ポリプロピレン製2スポーク	ポリプロピレン製2スポークまたはポリプロピレン製1スポーク	ポリプロピレン製2スポーク, エアバック, クラッシュゾーン, エアバック
リアブレーキ	ドラムブレーキ	ドラムブレーキ	ドラムブレーキ	ドラムブレーキ	ドラムブレーキ
フロントブレーキ	ドラムブレーキ	ドラムブレーキ	ディスクブレーキ	ディスクブレーキ	ディスクブレーキ
プロペラシャフト					
ディファレンシャル					
クラッチシリンダ					
ステアリングコラム&シャフト	チルト(上下調整)無し	チルト(上下調整)無し	チルト(上下調整)無し	チルト(上下調整)無し	マニュアル/チルト
フロントステアリングギア	マニュアルステアリング	マニュアルステアリング	マニュアルまたはパワーステアリング	マニュアルまたはパワーステアリング	パワーステアリング

ボディグループ

部品名	第1世代	第2世代	第3世代	第4世代	第5世代
フレーム					
燃料タンク			55L	55L	55Lまたは64L
ボディ組立におけるパテ使用	パテ使用	パテ使用	パテ使用, プレパネ部品内蔵も	パテ不使用	パテ不使用
シート	樹脂	樹脂	リクライニングシート+シートベルト	リクライニングシート+シートベルト	リクライニングシート+シートベルト
ラジエーターグリル	金属	金属	金属またはABS樹脂(塗装+メッキ)	金属またはABS樹脂(塗装+メッキ)	金属またはABS樹脂(塗装+メッキ)
インストルメントパネル	金属	金属	ABS樹脂製	ポリプロピレン製	ポリプロピレン製
ルーフヘッドライニング&パッド	無し	無し	PVD(ポリビニル)または塩化ビニル付	PVD(ポリビニル)または塩化ビニル付	塩化ビニル付
ミラー	手動, 樹脂成形つや消しハウジング	手動, 樹脂成形つや消しハウジング	手動, 樹脂成形つや消しハウジング	手動, 樹脂成形つや消しハウジング	手動, 樹脂成形つや消しハウジング
バンパー	金属に塗装	金属に塗装	金属に塗装	樹脂に塗装	樹脂に塗装
フロアマット	無し	無し	PVDまたはベアアフロアまたはバンチカーベット	PVDまたはベアアフロアまたはバンチカーベット	PVDまたはベアアフロアまたはバンチカーベット
キャブ & ボディ マウンテイング					
シリンダロック					
エンブレム&ネームプレート	樹脂	樹脂	ABS樹脂を成形	ABS樹脂を成形	ABS樹脂を成形
ドアレギュレータ&ヒンジ	手動	手動	手動	手動またはパワーアシスト	手動またはパワーアシスト
コンソールボックス	無し	無し	無し	ポリプロピレン製	ポリプロピレン製
ガラス			強化ガラス	グリーン強化ガラス	グリーン強化ガラス
ドアハンドル	金属	金属	樹脂にエンボス加工	樹脂にエンボス加工	樹脂にエンボス加工

電装品グループ

部品名	第1世代	第2世代	第3世代	第4世代	第5世代
バッテリー	鉛酸バッテリー	鉛酸バッテリー	鉛酸バッテリー	鉛酸バッテリー	メンテナンスフリーバッテリー
ホーン	プラック	プラック	プラック	プラック	プラック
ワイヤハーネス					
フロントウィンカー	ガラスレンズ・金属ハウジング	ガラスレンズ・金属ハウジング	ガラスレンズ・金属ハウジング	ポリカーボネートレンズ・樹脂ハウジング	ポリカーボネートレンズ・樹脂ハウジング
リアコンビネーションランプ	ガラスレンズ・金属ハウジング	ガラスレンズ・金属ハウジング	ガラスレンズ・金属ハウジング	ポリカーボネートレンズ・樹脂ハウジング	ポリカーボネートレンズ・樹脂ハウジング
カーオーディオ	無し	無し	無し	無し	無し
エアコン	無し	無し	無し	ダブルフローエアコン	ダブルフローエアコン
ヘッドランプ	ガラスレンズ・金属ハウジング	ガラスレンズ・金属ハウジング	ガラスレンズ・金属ハウジング	ポリカーボネートレンズ・樹脂ハウジング	ポリカーボネートレンズ・樹脂ハウジング
室内灯	無し	無し	無し	無し	無し
スイッチ&リレー					
ワイパー				電気式ワイパー	電気式ワイパー
コンビネーションメーター				フロント&リア	フロント&リア
EPI					カメラ・オーディオ・ナビゲーション・エアコン・ラジオ

(出所)2006年3月9日にTMMINにて入手した資料より作成。作成:野村俊郎。なお、元の資料と同じものがトヨタ・アストラ・モーター本社ビル1階の展示コーナーに掲示されている。

4. TMMINの一次サプライヤーの6割がトヨタ系列

TMMINの一次サプライヤーは総数で92社⁴⁵ある。このうちの63社(68%)が日系合弁企業で、残りの29社(32%)が現地資本の企業である。

日系合弁企業63社を日本の企業系列別に分類すると、日本の親会社がトヨタ系列の部品メーカーの団体である協豊会に加盟している企業が53社、協豊会に加盟していない企業が10社となり、トヨタの系列部品メーカーが日系合弁サプライヤーの84%を占めている。

現地資本の企業29社の技術支援の有無について見てみると、5社が技術支援を受けているが、そのすべて日本企業からの技術支援であり、さらにそのすべてが協豊会加盟企業からの支援である。したがって、現地資本の企業であっても、その17%がトヨタ自動車の系列企業からの支援を受けていることになる。

まとめて見ると、トヨタ系JV(合弁)企業とトヨタ系TA(技術提携)企業⁴⁶が合わせて58社となり、一次サプライヤー92社のうち63%がトヨタ系列であることが分かる。系列外は日系合弁企業が10社(TMMINの一次サプライヤーの約11%)、現地資本企業が24社(同前約26%)、合計で37%であるが、このうち現地資本企業は小物メーカーが12社でちょうど半分を占める。その内訳は、プレス小物7社、樹脂小物2社、ゴム小物3社である。これにラベルメーカー1社、スペアホイールキャリアメーカー1社を加えると14社となり、広い意味での小物メーカーが現地資本サプライヤーの過半数を占めており、機能部品サプライヤーよりも多い。現地資本のサプライヤーはTMMINのサプライヤーの約四分の一を占めているものの、その半分以上が小物メーカーなのである。

45 TMMINが生産しているIMVとキジャンピックアップの一次サプライヤーに加えて、アストラ・ダイハツ・モーターが生産しているU-IMV(Under IMVの略称、トヨタでの車種名アバンサAvanza、ダイハツでの車種名はセニアXenia)の部品のうち商流がTMMIN経由になっているサプライヤーと、ヒノ・モータース・マニファクチャリング・インドネシアからOEM供給を受けているダイナの部品のうち商流がTMMIN経由になっているサプライヤーを合計して、すなわち、IMV、キジャンピックアップ、アバンサ、セニア、ダイナの4車種のサプライヤーの総数が92社である。IMVの一次サプライヤーに限定すると64社となり、このうち35社がキジャンピックアップの一次サプライヤーを兼ねており、その他にIMVの部品は供給していないがキジャンピックアップの部品は供給しているサプライヤーが15社で、その合計である80社がTMMINの生産している車種、すなわちIMVとキジャンピックアップの一次サプライヤーである。

46 JVはJoint Venture、TAはTechnical Assistanceの略である。

とはいえ、現地資本の残りの10社は、アクスルとプロペラシャフトを生産するインティ・ガンダ・プルダナ、ブレーキドラムなどの鑄造部品を生産するバクリー・トサンジャヤ、タイヤメーカーのガジャ・トゥンガル、トランスミッションを生産するワハナ・エカ・パラミタなど、主要機能部品を生産するメーカーである。これらのメーカーは、インドネシア政府が1976年から1999年まで25年近くも進めてきた自動車部品国産化政策によって育成されたメーカーである。しかし、これらの現地資本機能部品サプライヤーはTMMINの全サプライヤーの1割（約11%）を占めるにすぎない。TMMINのインドネシア現地調達には、現地調達といっても日系の系列部品メーカー（トヨタ系JVとトヨタ系TA）からの調達が6割、日系の系列外部品メーカーからが1割、現地メーカーからが1割、残りが小物メーカーという構成であり、系列調達がインドネシア現地部品調達の根幹となっている。

5. IMVの一次サプライヤーの8割がトヨタ系列

次に、IMVのサプライヤーに限定して見てみると、これは全部で64社である。このうち51社（約80%）が日系合弁企業、残りの13社（約20%）が現地資本企業である。すでにみたTMMINの全サプライヤーに占める日系合弁企業の割合も68%と7割近くに達しており、日系合弁企業の割合が全体的にも高いのだが、IMVの場合は日系合弁企業の割合が8割にも達しており、文字通り日系中心の部品供給態勢となっている。

また、日系合弁企業を、上記と同様に親会社が協豊会に加盟しているかどうかでトヨタ系列と系列外に分類すると、系列メーカーが44社、系列外メーカーが7社となり、日系合弁企業に占める系列企業の比率は87%に達する。したがって、IMVのサプライヤーは8割が日系合弁企業で、その9割弱が系列部品メーカーということになり、この点では、系列企業中心の部品供給態勢と言える。

さらに、TMMINの現地資本サプライヤーのうち技術支援を受けているサプライヤー5社は、すべてIMVのサプライヤーにもなっており、すでに見たと

おり、この5社の支援元はすべて日本の協豊会加盟企業だから、IMVの現地資本サプライヤー13社のうち5社がトヨタ系列の企業から支援を受けている。これを比率で見ると、IMVの現地資本サプライヤーのうち38%、4割弱がトヨタ系TA企業ということになる。TMMINの現地資本サプライヤーに占めるトヨタ系TA企業の比率が17%だから、IMVの現地資本サプライヤーに占めるトヨタ系TA企業の割合は倍以上も高いことが分かる。IMVの場合、現地資本サプライヤーであっても、系列部品メーカーから支援を受けた企業の比率が高い供給態勢になっていると言えよう。

以上のIMVのサプライヤーの特徴をまとめてみると、トヨタ系JV企業44社とトヨタ系TA企業5社を合わせて49社となり、IMVの一次サプライヤー64社のうち約77%がトヨタ系列であることが分かる。TMMIN全体のそれは約6割(63%)であり、IMVはこれを約8割(77%)まで、二割近くも引き上げていることが分かる。IMVプロジェクトはトヨタのインドネシアでの調達態勢を、本格的な系列企業中心の態勢に一気に作り出したと言えよう。

系列外は日系合弁企業が7社、現地資本企業が8社、合計で15社となり、IMVのサプライヤーの約2割を占めているが、現地資本企業で機能部品を供給しているのはインティ・ガンダ・プルダナだけで、残りの7社は小物部品メーカーである。したがって、系列外で機能部品を作っているのは日系の7社とインティ・ガンダ・プルダナを合わせて8社、IMVのサプライヤーの約一割に過ぎず、残りの約一割が小物メーカーである。以上のように、IMVのサプライヤーは8割が系列メーカー、1割が系列外機能部品メーカー、1割が系列外小物メーカーで、小物メーカーを除く57社に占める系列部品メーカーの割合は86%に達する。このように、トヨタの系列部品メーカーが、TMMIN、そしてIMVの高いインドネシア現地調達率を支えている。

これらの系列サプライヤーは、いずれもトヨタプロダクションシステムの現地化を進めており、TMMINからの品質、コスト、納期に関する要求に応え得るレベルに到達している⁴⁷。したがって、インドネシアにおけるIMVの生産態

47 TMMINの購買担当者からのヒアリングによる。なお、系列サプライヤーのうち日系合弁メー

勢は、一次サプライヤーの数という量の面でも、現地で生産される部品のQCDのレベルという質の面でも、日本と同じ系列調達システムによって支えられているといえよう。

6. IMVの製造原価の65%が輸入品

前項で見たとおり、IMVの現地調達率は周辺国からの調達分も含めれば96%に達し、インドネシア現地調達分だけでも75%と高いレベルに達している。しかし、これはTMMINの購買ベースでみる限りにおいての現地調達率の高さであり、一次サプライヤーの購買ベースで見ると現地調達の別の実態が見えてくる。それは、裾野産業の未発達による一次サプライヤーの現地調達率の低さである。

TMMINの推計⁴⁸では、IMVの一次サプライヤーのLSP比率は金額ベースで50%弱であり、IMVの一次サプライヤーの調達する部品・原材料の半分強が輸入品である。このことは、TMMINのIMV用の購買ベースでLSPにカウントされている部品・原材料の総額の半分強が輸入品であることを意味する。そのことを考慮して、すなわち、LSPの半分強を輸入品とカウントすると、TMMINの計算では、IMV用の調達総額に占めるLSPの割合は75%から35%に低下し、残りの40%が輸入品としてカウントされる。したがって、MSPの21%とJSPの4%に、この40%を加えると、IMVの製造原価の65%を輸入品が占めることになる。この計算では、IMVのLSP比率は35%まで低下する。この数字は、IMVのインドネシア現地調達率が35%に過ぎないことを意味している。域内調達も含めた広義の現地調達率が96%といっても、インドネシア現地調達率は75%であり、さらに一次サプライヤーのインドネシア現地調達率の低さを計算に入れれば、IMVのインドネシア現地調達率は35%まで低下するの

カーでは、IMV以前からトヨタ・プロダクション・システムの導入が進んでいたが、IMVの生産準備段階の人事異動で、現地法人の日本人駐在員の態勢が、営業畑の人員中心の態勢から生産畑の人員中心の態勢に転換し、本格的な導入が進んだと見られる。

48 TMMIN資料「自動車部品産業の現状と課題」(2005年秋に作成)、15頁による。

である⁴⁹。

このように、一次サプライヤーのLSP比率が低く、一次サプライヤーの輸入分も含めて計算するとIMVのインドネシア現地調達率が大きく下がるのは、インドネシアにおける①素材産業の未発達、②二次サプライヤーの層の薄さ、③金型産業の未発達の三つによる。

7. 素材産業，二次サプライヤー，金型産業の未発達

まず、素材産業についてであるが、自動車用に関するインドネシアの現状は表の通りである。これによれば、インドネシア国内で完全に調達できるのは鋳鉄とガラスだけで、ゴムと鍛造品が成形工程と加工工程を現地化しているほかは、主な自動車用の素材を輸入に依存している。

表13 インドネシアにおける素材の国内調達の可否と状況

種 類	可 否	状 況
鋼 板	×	一部を除き大半を輸入
樹 脂	×	日本，マレーシア，シンガポールからの輸入
ア ル ミ	×	アルミインゴットを輸入。成形工程と加工工程は100%現地化
ゴ ム	△	天然ゴムを除き輸入。成形工程と加工工程は100%現地化
鍛 造	△	小物品は大半を現地生産。中大物は日本他からの輸入
鋳 鉄	○	100%現地生産。ただし，大物特殊品は除く
ガ ラ ス	○	100%現地生産
ケミカル	×	大半が輸入。一部最終配合のみ現地で実施。

(出所) TMMINで2006年3月9日に入手した資料(表題は「自動車部品産業の現状と課題」)作成。
作成：野村俊郎。

次にインドネシアにおける部品サプライヤーの現状であるが、すでに述べた通り、一次サプライヤーについては幅が広く、TMMINの一次サプライヤーが92社、IMVの一次サプライヤーだけでも64社もあり、IMVのインドネシア現地調達率は75%という高いレベルに達している。これに対して二次サプライ

49 言い換えれば、IMVの現地調達率96%というのは見せかけであり、真の現地調達率は35%ともいえよう。とはいえ、この問題は、IMVプロジェクトでTMMINの購買ベースでのインドネシア現地調達率が75%まで引き上げられたことによって、TMMINの次の課題として見えてきたものである。TMMINが購買ベースで75%のインドネシア現地調達率を達成したことは間違いなく、素材産業、二次サプライヤー、金型産業の育成が次の課題として明確になったとみるのが妥当であろう。

ヤーは、TMMINの一次サプライヤーの取引先数でみると、174社である。一次サプライヤーが92社で二次サプライヤーが174社では、まず絶対数がそもそも少ないと言えよう。しかし、問題は二次サプライヤーの数だけではない。

TMMINの一次サプライヤーと二次サプライヤーを比べてみた場合、その最も大きな違いは日系合弁と現地資本の割合の違いである。すなわち、一次サプライヤーでは総数の68%が日系合弁、32%が現地資本であったのに対して、二次サプライヤーでは日系合弁はわずかに26%で、現地資本が74%と、日系合弁と現地資本の割合が逆転して現地資本サプライヤー中心の供給態勢となっている。

現地資本サプライヤーの場合、日系合弁サプライヤーに比べてもともと技術レベルが低く、投資資金が限られていることから設備投資も不十分で、技術、設備の両面の限界から、小物プレス部品、小物樹脂部品などの単純加工品しか生産できないところが多い。また、TMMINの資料によれば、そのような単純加工品でさえも、「コスト競争力はあるが品質、納期面で問題頻発」であり、さらに「指導する親会社がなく人材育成も進まず（特に、品質管理システム、設備保全ノウハウ）」、こうしたことから一次サプライヤーは「原材料に加え、構成部品の多くを輸入に頼らざるを得ない状況」にあると指摘されている。

第3に金型産業の現状を、TMMINが調達する金型について見てみると、まず樹脂金型については、その大半を輸入に依存していることが分かる。樹脂金型のインドネシア現地調達比率は全体の3%に過ぎず、残りの97%が輸入で、その内訳は日本が70%、マレーシア、韓国、台湾が合計で27%となっており、日本からの輸入に大きく依存している。これに対してプレス金型は半分強の55%をインドネシア国内で現地調達しており、40%を日本から、5%を韓国から輸入している。

V. ガソリンエンジン製造拠点としてのインドネシア

TMMINのスター工場は、IMVプロジェクト全体の中で、ガソリンエンジ

ンの集中生産拠点として位置づけられており、IMV用のガソリンエンジンは、その全量が同工場で鋳造、機械加工されている。ディーゼルエンジンがタイのサイアム・トヨタ・マニュファクチャリングと日本の豊田自動織機で並行生産されているのとは異なり、ガソリンエンジンは文字通りインドネシアで集中生産されている。

1. エンジン部品の現地調達率は25%から70%に向上

鋳造工程では、いわゆる5C (Cylinder Head, Cylinder Block, Crank Shaft, Cam Shaft, Connecting Rod) の鋳造が行われている。シリンダーヘッドはアルミダイキャストで、それ以外は鉄鋳造である。このエンジン鋳造工程の現地化は、1986年販売開始の第3世代キジャンに搭載された5Kエンジン (1.5ℓ) から始まり、7Kエンジン (1.6ℓ～1.8ℓ) を経て現在のTRエンジンに至っており、エンジン国産化の歴史は20年を超える。

しかし、この20年を超える国産化の歴史にもかかわらず、TMMINで生産されるエンジンの国産化率は低いレベルにとどまっていた。K型エンジンの最終モデルである7Kエンジンでも、構成部品の品目ベースで総品目数298点中224点を日本から輸入しており、これは全体の75.2%に相当する。また、周辺国からの輸入はわずか1点しかなく、全体の0.3%を占めるに過ぎない。これに対して、インドネシア現地調達分は57点で全体の19.1%、約2割を占めている。内製分は16点で5.4%であった。このインドネシア現地調達分と内製分を合計すると73点、24.5%となり、7Kエンジンの国産化率は約四分の一だったことが分かる。周辺国からの調達分は1点しかなかったため、この分を加えて広義の現地調達率を計算しても約四分の一であることに変わりはない。

以上は品目ベースの現地調達率だが、金額ベースで計算すると、この傾向はより明瞭になる。7Kエンジンの場合、日本からの輸入分は金額に換算すると83.3%に相当し、輸入比率は8割を超える。同様に金額に換算すると、周辺国調達分は1.4%、インドネシア現地調達分は5.3%、内製分は10.0%で、インドネシア現地調達分と内製分と合計した狭義の現地調達率が15.3%、周辺国調達

分を加えて16.7%であり、金額ベースで見た7Kエンジンの現地調達率は約六分の一に過ぎないことになる。

同じことをTRエンジンについて見てみると、品目ベースで日本からの調達点数が7Kエンジンの224点から95点まで100点以上、75.2%から30.6%にまで四割以上も減少し、日本への大幅な依存状態は解消したことが分かる。これに対して、周辺国からの調達分は1点から124点、0.3%から42.6%まで一気に増加し、TRエンジンの最大の調達先となっている。インドネシア現地調達分には57点から83点、19.1%から26.8%まで向上し、内製分は半減して2.6%となったものの、インドネシア現地調達分と内製分を合計した現地調達率は約3割(29.4%)と7Kエンジンの四分の一から三分の一近くまで向上した。これに周辺国調達分を加えた広義の現地調達率では69.4%と7割近くに達している。

表14 7KエンジンからTRエンジンへの現地調達の進展

		品 目					金 額				
		JSP	MSP	LSP	IH	合計	JSP	MSP	LSP	IH	合計
7 K	品目 (点)	224	1	57	16	298	—	—	—	—	—
	比率 (%)	75.2	0.3	19.1	5.4	100.0	83.3	1.4	5.3	10.0	100.0
TR	品目 (点)	95	124	83	8	310	—	—	—	—	—
	比率 (%)	30.6	40.0	26.8	2.6	100.0	19.5	26.2	35.8	18.5	100.0

(出所) TMMIN スター工場で2006年3月9日に入手した資料(数値は2005年12月現在)より作成。
作成: 野村俊郎。

2. 日系が100%, そのうちトヨタ系列が94%を占める現地部品供給態勢

次に、表15に基づいてJSP, MSP, LSPのサプライヤー別内訳を見ていこう。まず、JSPについては、部品点数95点のすべてがトヨタ自動車から供給されている。したがって、総部品点数の約3割が親会社であるトヨタ自動車から供給されていることになる。実際には、この他に豊田自動織機からクランクシャフト、カムシャフトなど3点が供給されているが、これはタイのトヨタ・モー

ター・タイランドを経由しているため、TMMINの分類ではMSPに分類されている。とはいえ、実質的にはこの部品3点も、日本からの輸入品である。

表15 TRエンジンの部品調達先

(現地内製部品を除く全ての調達先一覧)

区分	国名	区分別社数	サプライヤー名	親会社	部品数	区分別点数	区分別比率	主な調達部品の名前・備考
JSP	日本	1	トヨタ自動車	—	95	95	32	ドライブプレート, 同スペーサー
MSP	タイ	2	Siam Toyota Manufacturing	トヨタ自動車	121	124	42	ピストン, シリンダーヘッドカバー
			Toyota Motor Thailand	トヨタ自動車	3			クランクシャフト, カムシャフト (いずれも日本の豊田自動織機製でTMTが輸入したものをTMMINに供給)
LSP	インドネシア	18	Taiho Nusantara	大豊工業	12	77	26	スラストワッシャー, クランクシャフト用ベアリング
			AT Indonesia	アイシン高岡	8			エキゾーストマニフールド, 同インシュレータ, フライホイール
			Federal Nittan	日鉄バルブ	8			有給用および無給用の吸気バルブ, 排気バルブ
			Otics Indonesia	オティックス	8			バランスシャフト, ラッシュアジャスター, ロッカーバルブ
			Daido Metal Indonesia	大同メタル工業	6			コンロッド用ベアリング
			Asno Horie Indonesia	堀江金属工業	1			オイルストレーナー
			Aisin Indoensia	アイシン精機	1			インターマニフールド
			Chuhatsu Indonesia	中央発條	1			コンプレッションスプリング
			Denso Indonesia	デンソー	2			スパークプラグ, コイルイグニッション
			Fukoku Indonesia	フコク&東海ゴム	1			ブリーダンバー
			NT Piston Ring	帝国ピストンリング	6			コンプレッションリング
			EDS Manufacturing Indonesia	矢崎総業	1			ワイヤーセンサー
			NSK Bearing	日本精工	1			ラジアルベアリング
			Astra Daihatsu Motor	ダイハツ	5			シリンダーヘッド, オイルパン
			IRC INOAC INDONESIA	イノアック	5			ベンチレーションホース, ウォーターバイパスホース
			NHK Gasket Indonesia	日本ガスケット	4			シリンダーヘッド用ガスケット
Nusa Toyotetsu Corp	豊田鉄工	4	エンジンハンガー, エンジンマウンティング, エンドプレート					
Yasunaga Indonesia	安永	3	コネクティングロッド					
合計	—	—	—	—	—	296	100	—

(注)本表のLSP点数は77点で表14の83点と一致しない。これは本表の記述が2005年9月現在、表14が同年12月現在で時期が違いためである。
(出所)TMMINセンター工場で2005年9月14日に入手した資料より作成。作成:野村俊郎。なお、元の資料と同じものが同工場に掲示されている。

次にMSPだが、供給元はタイに設立されているトヨタの子会社2社で、そのうちのサイアム・トヨタ・マニフアクチャリングからは121点ものエンジン部品が供給されており、1社で総部品点数の4割近くを供給する最大の供給元となっている。もう一つはトヨタ・モーター・タイランドであるが、すでに述べたとおり、同社はタイで生産した部品を供給しているのではなく、日本の豊田自動織機で生産された部品を輸入してTMMINに供給している。

LSPについては、現地サプライヤー数は18社であるが、そのすべてが日本企業との合弁企業であり、現地資本のサプライヤーからは供給を受けておらず、日系合弁企業だけによる供給態勢が構築されている。しかも、この18社のうち安永の現地法人を除く17社が協豊会に加盟する系列部品メーカーの現地法人となっており、現地サプライヤー占める系列サプライヤーの比率は94%で、ほぼ完全な系列供給態勢になっている。

3. TRエンジン搭載車両組立8カ国に輸出

2006年末までにIMVの生産を開始した9カ国のうち、TRエンジン搭載車両を生産している国はアルゼンチンを除く8カ国である。他方で、TRエンジンはインドネシアで集中生産されており、他の国では生産されていない。このため、TMMINはこの8カ国すべてにTRエンジンを供給している。

輸出先をエンジンの種類別（搭載車種別）に見てみると、1TRはタイ（IMV5）、フィリピン（同前）、マレーシア（同前）、ベトナム（同前）、インド（同前）、南アフリカ（IMV1）の6カ国で、南アフリカだけがIMV1に1TRを搭載しているが、他はすべてIMV5に搭載しており、主にIMV5用のエンジンとして輸出されている。2TRは、フィリピン（IMV3 & 4）、マレーシア（IMV4）、南アフリカ（IMV3）、ベネズエラ（IMV1 & 3）の4カ国で、IMV1, 3, 4用のエンジンとして輸出されている。

おわりに

本稿は、インドネシアにおけるIMVプロジェクトを販売と生産の両面から分析したものである。ただし、このうち生産については、部品原材料調達に焦点をあて、インドネシアにおける系列サプライヤーシステムの構築の実態について詳しく説明した。このため、工場の生産現場におけるTPS（Toyota Production System, トヨタ生産方式）の実態については簡潔にふれるだけにとどまっている。しかし、本稿作成に向けて実施した2005年9月と2006年3月の調査では、いずれも同社スンター工場とカラワン工場の両方を見学させていただき、インドネシアにおいてもTPSが現地にふさわしい形で導入されていることを確認した。これについては別の機会に論じることとしたい。