

インドネシア市場ではイノベータの ジレンマを超えたトヨタ

～ダイハツを活用したLCGC開発の成功と限界～

野村 俊郎

はじめに

インドネシアの自動車市場は2012年に100万台を超え、2014年にはタイを追い抜いて東南アジア最大となった。トヨタはそこで、ダイハツを活用した低価格車U-IMV、およびD80Nと、高価格帯の世界戦略車IMV¹の両方で大きなシェアを獲得し、市場全体でのシェアもトヨタ単独で約35%、ダイハツと併せて5割に達している。トヨタが新興国においてイノベータのジレンマに陥らず、高価格帯と低価格帯の両方で成功を収めた数少ない市場である。

トヨタがインドネシア市場に投入している低価格車は、3列シート7人乗りミニバンのU-IMVと政府にLCGC（ローコストグリーンカー）認定を受けた小型コンパクトD80Nである。いずれもインドネシア専用車で、U-IMVはダイハツと共同開発して両社で現地生産、D80Nはダイハツが単独開発、単独で現地生産したものをトヨタにOEM供給している。U-IMVはインドネシア市場全体の2割のシェアを占める最量販車、D80NはLCGCセグメントの最量販車で、いずれも大きなシェアを獲得している。

他方で、トヨタは、インドネシアでも他の新興国と同様に、高価格帯にIMVを投入しており、タイに次いで世界第2位の販売を誇っている。利益率が高い高価格帯で成功しながら、イノベータのジレンマに陥ることなく、ダイハツを活用して利益率が低いと見られる低価格帯でも成功しているのである。この経験を他の新興国でも活かすべく、トヨタは2017年1月にダイハツを組み込んだ社内カンパニー「新興国小型車カンパニー」を新設した。

本稿は、こうしたインドネシア市場とトヨタの動向のうち、2013年から始まるLCGC政策と低価格車D80Nに焦点をあて、クリステンセンの言う「イノベータのジレンマ」を克服したケースとして説明する。

だが、インドネシア向けモデルの開発で「イノベータのジレンマ」を超えたとしても、他の新興国向けモデルの開発でも同様に「イノベータのジレンマ」を超えられるだろうか？ 言い換えれば、インドネシアでの成功体験は他の新興国にも横展開できる普遍的なものだろうか？ あるいは、市場の求める価格水準、車型、性能、装備などの条件の違いによって妥当する範囲が限定されるものだろうか？ このことについても、本稿の最後で触れる。

なお、本稿は、インドネシアのLCGC政策とダイハツを活用したイノベータのジレンマ克服に焦点をあてて説明した。そのため、①クリステンセンの「イノベータのジレンマ」の概念の検討や、②トヨタが世界第4位のブラジル市場で陥っている「イノベータのジレ

1 IMVは Innovative International Multi-purpose Vehicleの略称。共通のIMVプラットフォームにピックアップトラック（IMV1、2、3、モデル名ハイラックス）、SUV（IMV4、同フォーチュナー）、ミニバン（IMV5、同イノーバ）のアップボデーが架装されたトラック系乗用車の総称である。インドネシアではミニバンとSUVが生産され、ピックアップがタイから輸入されている。U-IMVはUnder IMVの略称。IMVより一回り小さいミニバンで、モデル名はトヨタ・アバンザ、ダイハツ・セニアである。D80Nはダイハツが小型車ブーンをベースに新規開発したLCGCの開発コード名である。詳しくは本文を参照されたい。

ンマ」の分析，③世界第6位のインド市場で陥っている「イノベータのジレンマ」の分析，④ジレンマ克服策としての「目的ブランド」に関する検討は，別稿に譲った。それらについては清响一郎（2017），および文末の参考文献を参照されたい。

I. インドネシアではイノベータのジレンマを克服

インドネシアでは，トヨタが子会社のダイハツと併せて5割を超えるシェアを獲得し，他社を圧倒している。日系企業がこれだけ高いシェアを獲得しているのは，他にインドでスズキが45%のシェアを獲得している例があるが，インドネシアのトヨタはそれを上回る高さである。子会社も含めた日系自動車メーカーのシェアの高さとしては，インドネシアのトヨタが主要国で最高であろう。ダイハツを除いたトヨタ単独のシェアも35%に達する。

この高いシェアを支えているのが高価格帯のIMVと，インドネシアでは低価格帯のU-IMVとD80Nである。まずIMVからみていこう。インドネシアは，ミニバン（IMV5）の拠点国として，ピックアップ（IMV1，2，3）の拠点国タイと並んで，世界に先駆けて2004年から生産と販売が開始された。2015年にフルモデルチェンジして第2世代IMVとなっている。

図1-1 第2世代IMV5（インドネシアモデルのKijang Innovaキジャンイノーバ）



注：IMV5のモデル名は他の国ではイノーバだが，インドネシアでは2004年までトップシェアで販売されていたキジャンの名称を冠している。キジャンはインドネシア語で「鹿」という意味である。

出所：インドネシアにおけるトヨタの販売代理店Toyota Astra Motorのウェブサイトより。

キジャンイノーバは，第1世代が投入された翌年の2005年に，先代のキジャンが守ってきた国内市場トップの地位を，同じく2004年に投入されたU-IMV（トヨタ・アバンザ，ダイハツ・セニア）に譲り現存に至っている。とはいえ，年間4～5万台程度の販売はコンスタントに続けており，インドネシア市場の高価格帯では最も販売の多いモデルである。グローバルにみても，IMVの販売が多い国を順に並べた表1-1のとおり，2004年の投入以来インドネシアはインドと並ぶIMV5の世界最大の販売先である。ミニバン以外の車型も含めたトータルでも2014年までインドネシアがタイに次いで第2位の販売を続けてきた。イ

インドネシア国内市場においても、グローバルに比較しても、インドネシアのIMV事業は大きな成功を収めてきたと言える。

表1-1 インドと並ぶIMV5の最大の販売先、IMVトータルでも第2位

国名	タイプ	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
タイ	IMV1	5,910	17,760	17,340	18,010	14,770	11,180	17,490	18,030	28,470	28,480	24,860	21,970
	IMV2	37,040	87,340	106,910	96,480	82,570	64,260	86,170	70,740	125,420	117,920	85,310	60,900
	IMV3	17,870	39,710	42,110	43,850	29,870	26,590	40,530	33,120	79,500	60,530	34,520	37,250
	IMV4	0	32,790	19,350	14,840	14,040	15,230	20,610	13,080	36,330	29,820	20,160	31,010
	IMV5	290	2,810	1,340	480	1,270	1,360	3,160	3,770	6,230	3,740	1,820	1,490
	合計	60,910	180,410	187,050	173,660	142,520	118,620	167,960	138,740	275,950	240,490	166,670	152,620
インドネシア	IMV1	0	0	20	2,740	6,350	3,940	5,690	4,740	6,600	8,450	5,830	4,420
	IMV2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150
	IMV3	0	0	220	50	0	960	2,690	3,570	5,770	4,940	3,690	3,610
	IMV4	0	3,040	3,700	4,320	8,860	7,730	11,030	12,970	20,140	18,500	16,880	12,600
	IMV5	21,060	81,320	40,450	41,060	50,610	36,390	53,550	55,710	71,360	63,910	53,590	45,410
	合計	21,060	84,360	44,390	48,170	65,820	49,020	72,960	76,990	103,870	95,800	79,990	66,190
インド	IMV1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IMV2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IMV3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IMV4	0	0	0	0	0	3,150	11,870	10,760	15,270	17,140	17,200	15,770
	IMV5	0	30,510	40,480	46,650	43,700	42,740	51,400	51,430	73,730	64,350	60,910	60,360
	合計	0	30,510	40,480	46,650	43,700	45,890	63,270	62,190	88,640	81,490	78,110	76,130
南アフリカ	IMV1	0	11,820	17,770	23,320	19,770	16,690	18,390	19,840	18,930	19,420	19,850	18,890
	IMV2	0	0	0	0	0	0	10	3,290	3,500	3,780	3,800	4,480
	IMV3	0	8,700	7,200	12,770	9,710	10,560	13,460	14,750	11,970	14,290	13,910	12,270
	IMV4	0	0	5,040	8,240	7,190	7,500	10,760	11,560	12,000	10,890	10,090	8,370
	IMV5	0	0	0	0	0	0	0	270	750	440	80	50
	合計	0	20,520	30,010	44,330	36,670	34,750	42,620	49,710	47,150	48,820	47,730	44,060
ブラジル	IMV1	0	920	1,100	2,030	1,900	1,750	1,500	2,220	1,690	2,850	3,490	2,740
	IMV2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IMV3	0	12,750	16,510	18,000	19,830	29,930	32,350	31,060	38,250	39,810	40,110	30,560
	IMV4	0	1,830	6,070	7,300	6,950	5,910	8,070	8,340	10,660	12,500	13,440	8,300
	IMV5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	合計	0	15,500	23,680	27,330	28,680	37,590	41,920	41,620	50,600	55,160	57,040	41,600
アルゼンチン	IMV1	0	860	1,240	1,630	2,110	1,270	1,740	2,170	2,840	3,140	3,190	2,920
	IMV2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IMV3	0	9,700	13,600	15,490	16,510	16,850	17,190	17,670	22,950	24,690	24,350	24,930
	IMV4	0	560	1,900	2,370	2,350	1,820	2,230	2,380	2,520	2,780	570	470
	IMV5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	合計	0	11,120	16,740	19,490	20,970	19,940	21,160	22,220	28,310	30,610	28,110	28,320

出所：トヨタ自動車広報部資料より筆者作成。

なお、各国別のIMV合計の販売順位では、2015年にインドネシアはインドに抜かれて第3位となった。インドの国内市場はインドネシアの倍ほどに達しており、今後も順位だけ見ればインドが上回るかもしれない。しかし、インドネシアのIMV5（キジャンイノバ）は、同じ3列シート7人乗りで低価格のU-IMVと競合しながらも、長期にわたり4~5万台程度の販売と、世界全体でも第2位の販売を維持してきた。グローバルにみるとIMVの販売でインドに抜かれたインドネシアだが、これまでの経緯からみて国内市場におけるIMV5の販売は堅調に推移するとみられる。

次に、U-IMVにも簡単に触れておこう。U-IMVはIMV5と同じ3列シート7人乗りのミニバンだが、IMV5と比べると相対的に低価格のモデルである。IMV5（イノバ）の価格帯は、3億~4億ルピア（250万円~350万円）で、一人当たり所得が年間3千ドル（30数万円）程度のインドネシアでは、年間所得の十倍に達する。一握りの高所得層しか手が出ない高価格である。これに対して、U-IMVの価格帯は、トヨタ・アバンザ、ダイハツ・セニアのいずれも2億ルピア（170万円）前後で、インドネシアの所得水準からみれば安くはないが、IMV5に比べると安い。IMVのフレームシャシに対してU-IMVはモノコックでサイズが一回り小さいが、大人が3列目に乗っても十分なスペースがある。仕様等もIMVに比べ

て見劣りしない。このため、発売の翌年(2004年)からU-IMVがIMVを上回るようになり、2010年以降はIMV5の倍程度の販売を続けている。高価格帯でIMVが成功を収めながらも、イノベータのジレンマに陥ることなく、低価格帯でも大きな成功を収めたのである。

図1-2 U-IMVトヨタ・アバンザ(左)とダイハツ・セニア(右)



出所：トヨタ自動車広報部

以上のように、トヨタは利益率が高いとみられる高価格帯のIMVの好調が続いているにも関わらず、利益率が低いとみられる低価格帯向けにU-IMVの開発を並行して進め、いずれも成功させた。これだけみても、インドネシア向けモデルの開発では、トヨタはイノベータのジレンマを超えている。しかし、トヨタはさらに、2013年にインドネシア政府がLCGC政策を導入すると、U-IMVよりさらに低価格のセグメント(インドネシアでは最も低価格のセグメント)に、ダイハツの小型車ブーンの高価格車D80Nを投入し、後掲の図3-1、表3-1、表3-2のとおり一定の成功を収めた。D80Nは最初、5人乗りハッチバックのトヨタ・アギア、ダイハツ・アイラが2013年に発売されたが、2016年には3列シート7人乗りミニバン、トヨタ・カリヤ、ダイハツ・シグラも発売された。

トヨタ・カリヤ、ダイハツ・シグラはIMVより二回り、U-IMVより一回り小さいが、同じミニバン車種であり、価格は最も安い。ミニバンセグメントの規模が大きなインドネシアとは言え、高価格帯から、低価格帯、超低価格帯までミニバンをラインアップして、ユーザーは高価格帯のIMVや、相対的に高価格のU-IMVを過剰品質と感じないだろうか？ 同じことだが、トヨタ・カリヤ、ダイハツ・シグラを投入しても、相対的に高価格のIMV、U-IMVの販売を減らすことなく、相乗効果でトヨタの販売を増やせるだろうか？ また、カリヤ、シグラに先行して投入された5人乗りハッチバックのトヨタ・アギア、ダイハツ・アイラはU-IMVの販売に影響を与えなかったのだろうか？

図1-3 トヨタ・アギアAGYA（左）とダイハツ・アイラAYLA（右）
AGYAは古代インドネシア語で「Fast（速い）」, AYLAはサンスクリット語で「Light（明るい）」



出所：（左）Toyota Astra Motor (<http://www.toyota.astra.co.id/product/agya/#color-3d>), （右）インドネシアにて寺前舞和（パジャジャラン大学）2014年11月6日撮影。右の画像処理は井手萌乃（鹿児島県立短期大学）

図1-4 トヨタ・カリヤCALYA（左）とダイハツ・シグラSIGRA（右）
CALYAはサンスクリット語で「Perfect」, SIGRAはサンスクリット語で「反応がすばやい」



出所：トヨタ自動車広報部

以下、これらについて、ハッチバックのトヨタ・アギア、ダイハツ・アイラ、3列シート7人乗りのトヨタ・カリヤ、ダイハツ・シグラに焦点を当てて考察していく。まず、トヨタがダイハツを活用して低価格車の開発を推進するきっかけとなった、インドネシア政府のLCGC政策と各メーカーの対応からみていこう。

II. 既存メーカーをローエンドに導くLCGC政策と各メーカーの対応

LCGC（Low Cost Green Car）政策は、インドネシア政府が2013年に施行した低価格環境車優遇政策で、その概要は表2-1のとおりである。

表2-1 LCGCの概要（2013年9月施行）

以下の条件を充たすモデルをLCGCとして認可し、奢侈品販売税（税率10%）を全額免除する。

	法規
エンジン排気量	・ 900 \leq CC \leq 1200のガソリン ・ <1500ccのディーゼル
現地調達（現調）	・ エンジン5部品を3年目から現調 ・ ミッションケースを2年目から現調 ・ クラッチシステムを1年目から現調 ・ 詳細な現調品目・タイミング設定
燃費	\geq 20km/ℓ テスト方式:ECE-R101 → ECE-R101 Low Power（インドネシアモード最高時速80Km/h） RON（リサーチ・オクタン価）92のガソリン（補助金なしガソリン）を使用
エミッション	特に規定無し（現行EURO 維持）
価格	<9500万ルピア Off the road price（税・諸経費別価格） ただし、AT+15%，安全装備+10%付加可
ローカル名称	車名とロゴ，ブランド名はインドネシアの要素を含まなければならない
その他	最低地上高：min 150mm 最低回転半径：max 4.650mm

出所：インドネシア政府規則2013年第41号，大統領署名2013年5月23日，2013年9月施行。Toyota Astra Motor，Honda Prospect Motorでのヒアリングで運用を確認したうえで作成。

既存市場のローエンドに主な既存メーカーが参入

認可基準の9500万ルピア（約100万円）以下はインドネシアの既存市場のローエンドの価格帯である。これまでは、日本の軽トラベースのキャブオーバー型ミニバン（スズキ・キャリー，ダイハツ・ゼブラ，三菱T-120）が投入されていた。この価格帯に乗用車が投入されるのは，21世紀に入って以降のインドネシア市場では初めてである。

LCGCとして認可されたのは以下の8モデルである。

2014年 9月：①トヨタ・アギア，②ダイハツ・アイラ（5人乗りハッチバック）

10月：③ホンダ・ブリオ・サティア（同上）

11月：④スズキ・カリムン・ワゴンR（同上）

2014年 5月：⑤ダットサン・ゴー（同上），⑥ゴープラス（3列シート7人乗りミニバン）

2016年 8月：⑦トヨタ・カリヤ，⑧ダイハツ・シグラ（同上）

次にこの8モデルの概要を，前掲の①，②，⑦，⑧を除く4モデルの画像（図2-1～2-3）と，

全8モデルの比較表（表2-2～2-4）でみていく。

図2-1 ホンダ・ブリオ・サティアBRIO SATYA SATYAはサンスクリット語で「誠実」



出所：ジャカルタ・モーター・ショー（2014年9月）にて筆者撮影。画像処理は井手萌乃（鹿児島県立短期大学）が担当。以下、LCGCの写真は全て同じ。

図2-2 スズキ・カリムン・ワゴンR・ディラーゴKARIMUN WAGON R DILAGO



図2-3 ダットサン・ゴー GOパンチャ（右）とゴープラスGO+パンチャ（左）
PANCAはサンスクリット語で「5」



表2-2 LCGC各車のベースモデル

	ブランド名	車種名	ベースモデル	ベースの車格
①	Astra Toyota	AGYA アギア	ダイハツ・ブーン	普通車
②	Astra Daihatsu	AYLA アイラ	ダイハツ・ブーン	普通車
③	Honda Prospect	Brio Satya ブリオ・サティア	フィット	普通車
④	Suzuki Indomobil	Karimun Wagon R Dilago ディラーゴ	ワゴンR	軽自動車
⑤	Datsun Nusantara	GO PANCA ゴー・パンチャ	マーチ	普通車
⑥	Datsun Nusantara	GO+ PANCA ゴープラス・パンチャ	マーチ	普通車
⑦	Astra Toyota	CALYA カリヤ	ダイハツ・ブーン	普通車
⑧	Astra Daihatsu	SIGRA シグラ	ダイハツ・ブーン	普通車

出所：①～⑥はジャカルタモーターショーでのヒアリング，⑦⑧はトヨタ自動車広報部による。

表2-3 LCGC各車のエンジン，T/M

	エンジン型式	排気量	気筒数	馬力(PS)	T/M	A/Tの有無
①	1KR-DE(DOHC)	998	3	65.3	5M/T	○
②	1KR-DE(DOHC)	998	3	65	〃	○
③	1.2Li-VTEC(SOHC)	1198	4	88	〃	○
④	K10B(DOHC)	998	3	68	〃	×
⑤	HR12DE	1198	3	68	〃	×
⑥	HR12DE	1198	3	68	〃	×
⑦	3NR-VE(DOHC)	1197	4	88	〃	○
⑧	1KR-VE(DOHC)	998	3	67	〃	×

注：シグラは⑦⑧両方の設定がある。カリヤは⑦のみ。

出所：各社資料より筆者作成。

表2-4 LCGC各車の装備と価格 (M/T車)

	グレード	PW & PS	A/C	乗車定員	価格(IDR)	非LCGC
①	Type G	○	○	5	111,650,000	×
②	Type M	○	○	5	92,200,000	×
③	Type S	○	○	5	111,600,000	○
④	GL	○	○	5	96,500,000	×
⑤	Type T	○	○	5	96,000,000	×
⑥	Type T	○	○	5+2	100,300,000	×
⑦	Type G	○	○	7	138,000,000	×
⑧	1.2 X	○	○	7	124,850,000	×

出所：各社資料より筆者作成。

インドネシアの要素を含んだLCGCの車名とロゴ，ブランド名

LCGCは、その認可条件として、「車名とロゴ，ブランド名はインドネシアの要素を含まなければならない」とされているため、各車とも、以下の通りインドネシア風の名前、通常とは異なるエンブレム，ブランド名が用いられている。

図2-4 アギア用LCGCエンブレム, ブランド名はASTRA TOYOTA



出所：ジャカルタ・モーター・ショー（2014年9月）にて筆者撮影。画像処理は井手萌乃（鹿児島県立短期大学）が担当。以下、LCGCの写真は全て同じ。

図2-5 アイラ用LCGCエンブレム, ブランド名はASTRA DAIHATSU



図2-6 ブリオ・サティア用LCGCエンブレム, ブランド名はHonda Prospect Motor



図2-7 カリムン・ワゴン用LCGCエンブレム、ブランド名はSUZUKI INDOMOBIL



図2-8 GO+パンチャ用LCGCエンブレム、ブランド名はDATSUN NUSANTARA



インドネシア市場のローエンドに投入されたスポーティーなハッチバックとミニバン

インドネシアのLCGCは、どのモデルも量販グレードにはエアコン、パワステ、パワーウィンドウなどの快適装備が標準装備され、GO+を除いて全車がフォグランプ、リアスポイラーも標準装備してスポーティー感を演出している。快適装備や雰囲気を出す装備の全てを削ぎ落とし、30万円という低価格のみを訴求したインドのタタ・ナノとは対照的である。

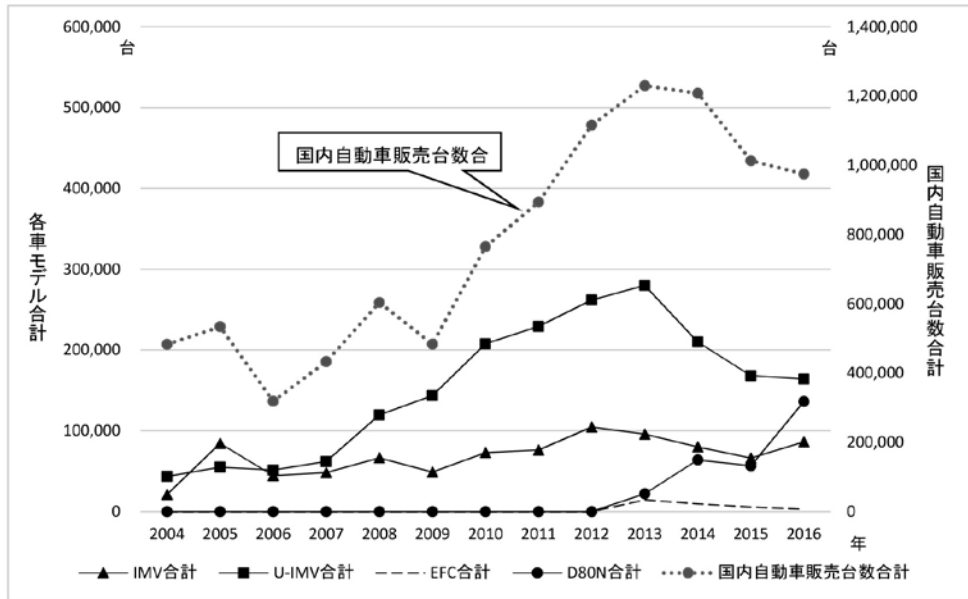
LCGCには、5人乗りハッチバックの他に、3列シート7人乗りのミニバンも以下の3モデルが投入されている。ダットサンGO+は、カリヤ、シグラが投入されるまで、LCGC唯一の3列シート7人乗りで、3列目は子供用だが、多人数乗車のファミリーユースも狙っていた。トヨタ・カリヤ、ダイハツ・シグラは、LCGCでは初の3列目に大人も乗れる7人乗りミニバンで、スマートホン Bluetooth接続するオーディオも選べるなど若い世代に訴求できる

仕様である。インドネシアでは一般的なお雇いの運転手ではなく、若いオーナーが自分で運転することを想定したとみられる。

Ⅲ. 3列シート7人乗りLCGCは好調な滑り出し、U-IMVは減少、IMVは堅調

図3-1は、IMVとU-IMVがインドネシア市場で発売された2004年から、2013年のLCGC発売、2016年のトヨタ・カリヤ、ダイハツ・シグラ発売に至るインドネシア国内市場の動向を図示したものである。

図3-1 インドネシア国内市場規模と主要モデルの販売推移



出所：トヨタ自動車広報部、GAIKINDO（インドネシア自動車工業会）資料より筆者作成。

図3-1に見られるとおり、21世紀に入ってインドネシア市場が急成長を遂げて百万台を超えていく中で、高価格帯ではIMVが堅調に推移する一方で、小型ミニバンのU-IMVが20万台を超えて国内市場の2割を占める好調な販売を続けてきた。この傾向は、2013年にハッチバックを中心にLCGCが発売されても変わらなかった。

アギア、アイラがLCGCの7～8割を占める一方、7人乗りのU-IMVとは競合せず

表3-1は、2013年にLCGCが投入された当初のLCGC各社の販売動向をみたものである。トヨタ・アギアが単独でもセグメントシェア4～5割、ダイハツ・アイラと併せると7～8割と他社を圧倒している。トヨタが既存市場のローエンドでも大きな成功を収めたのである。

ただ、月間販売はアギア単独で5千台程度、アイラと併せても9千台程度で、インドネシアのトヨタ、ダイハツに占めるLCGCの割合は、それぞれ2割程度であった。他方で、表3-2のとおり、3列シート7人乗りミニバンの好調は変わらず、トヨタ・アバンザがトヨタ全体に占める割合が4～5割、ダイハツ・セニアがダイハツ全体に占める割合も3割前後で、

いずれも最大の割合を占めていた。

表3-1 トヨタ、ダイハツがLCGC市場の7～8割を獲得～2013～14年のLCGC販売状況～

セグメント	モデル	導入時期	2013年販売			2014年販売		
			月平均販売	セグメント内シェア	メーカー別販売構成比	月平均販売	セグメント内シェア	メーカー別販売構成比
LCGC	Toyota Agya	13年9月	5,503台	48.5%	5.1%	5,493台	41.8%	16.6%
	Daihatsu Ayla	13年9月	3,915台	34.5%	8.6%	3,534台	26.9%	23.0%
	Honda Brio Satya	13年10月	1,408台	9.3%	4.7%	1,930台	14.7%	15.8%
	Suzuki Karimun WagonR	13年11月	1,728台	7.6%	2.1%	1,377台	10.5%	10.3%
	Datsun GO	14年5月				2,069台	6.0%	19.0%

注:「セグメント内シェア」は当該セグメントの通年の販売総数に占める当該車種のシェア。「メーカー別販売構成比」は各メーカーの通年の販売総数に占める当該車種のシェア。いずれも、2014年は8月まで。出所: Toyota Astra Motor, Honda Prospect Motor, Nissan Motor Indonesiaでのヒアリング結果に基づき作成。

表3-2 小型ミニバンがLCGCを大きく上回る～2013～14年の小型ミニバンの販売状況～

セグメント	モデル	導入時期	2013年販売			2014年販売		
			月平均販売	セグメント内シェア	メーカー別販売構成比	月平均販売	セグメント内シェア	メーカー別販売構成比
MPV-Low	Toyota Avanza	04年1月	17,828台	49.7%	49.2%	13,699台	40.6%	41.5%
	Daihatsu Xenia	04年1月	5,486台	15.3%	36.2%	4,086台	12.1%	26.6%
	Honda Mobilio	14年1月				6,692台	17.5%	48.3%
	Suzuki Ertiga	12年4月	5,201台	14.0%	37.7%	4,176台	12.4%	31.1%
	Nissan Livina	07年4月	2,852台	7.9%	55.7%	1,825台	5.4%	14.9%

注、出所: 同前。

好調なスタートを切ったカリヤ、シグラ、U-IMVは変わらず

2013年の発売以来、LCGCセグメントで好調な販売を続けてきたアギア、アイラだが、トヨタ、ダイハツはそれに安住することなく、インドネシア市場で売れ筋の3列シート7人乗りLCGC、トヨタ・カリヤ、ダイハツ・シグラを2016年8月にラインナップに追加した。

カリヤとシグラは2016年の発売当初から爆発的な販売を続けており、両車併せると月間1万台超を記録している。同時期にアギア、アイラが月間5千台ほど減っているため、LCGCのハッチバックとミニバンでシェアを食い合ったとみられる。他方で、同じ3列シート7人乗りのU-IMVは、カリヤ、シグラ発売前の2015年に20万台を切り、2016年も前年と同程度の16万台で推移している。2015年は国内市場全体も20万台程減っており、U-IMVの減少はその影響もあるだろう。ただ、2016年はカリヤ、シグラが発売4か月で5万台を超えており、その分がU-IMVの回復のブレーキになっていると考えられる。とはいえ、U-IMVもカリヤ、シグラにシェアを食われて減少している訳ではない。U-IMVの台数は変わらず、

カリヤ、シグラが新規に増えた分だけトヨタ、ダイハツの台数が増えたと見るべきだろう。

表3-3 2016年のカリヤ、シグラ、アギア、アイラ、および、アバンザ、セニアの動向

モデル	メーカー	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
CALYA	TOYOTA	—	—	—	—	—	—	—	8,266	9,365	8,876	7,720		34,227
SIGRA	DAIHATSU	—	—	—	—	—	—	—	3,803	5,474	5,439	4,625		19,341
合計									12,069	14,839	14,315	12,345		53,568
AGYA	TOYOTA	4,286	4,848	4,823	5,246	5,630	5,807	3,082	3,059	2,706	2,773	3,088		45,148
AYLA	DAIHATSU	3,501	3,714	3,949	4,427	4,434	4,979	3,058	2,353	2,394	2,286	2,496		37,591
合計		7,787	8,562	8,772	9,673	10,064	10,586	6,140	5,412	5,100	5,059	5,584		82,739
AVANZA	TOYOTA	10,301	11,177	10,999	13,296	14,027	15,128	7,571	9,762	9,197	9,429	11,061		121,948
XENIA	DAIHATSU	3,527	3,577	3,671	3,954	4,284	5,797	3,771	3,423	3,168	3,182	3,693		42,047
合計		13,828	14,754	14,670	17,250	18,311	20,925	11,342	13,185	12,365	12,611	14,754		163,995

出所：GAIKINDO（インドネシア自動車工業会）資料。

インドネシアではイノベータのジレンマを超えたトヨタ

以上のように、トヨタは、高価格帯はもちろん、低価格帯にも積極的に新車を投入して成功を収めている。特に、カリヤ、シグラは大人7人が乗車できるミニバンで、エアコン、パワステなどの快適装備、エアバック、ABSなどの安全装備が標準装備でスマホをBluetoothで接続できるオーディオまで選べる。既存市場のローエンドに投入された同社の最廉価モデルの一つだが、コストは相当にかかっているだろう。他方で、同じ高コストでも高価格で売れる利益率の高いIMVも堅調である。にもかかわらず、カリヤ、シグラのようなモデルを開発し投入したことは、トヨタがインドネシアでは「イノベータのジレンマ」を超えたことを意味している。

ローエンドに誘導するインセンティブがあれば、利益率が低くても「逃走」したりせず、積極的に参入する

だが、これはトヨタに限ったことではない。インドネシア政府のLCGC政策に呼応して、トヨタ以外にもホンダ、日産、スズキがLCGCに参入したように、既存市場のローエンドに誘導するインセンティブが提供されれば、ローコストで開発し、製造する能力のあるメーカーは、利益率が低くても「逃走」したりせず、積極的に参入する。しかも、ただ参入するだけでなく、トヨタ、ダイハツのように、ローエンドのLCGCセグメントで7～8割ものシェアを獲得するほど積極的に参入することもある。

インド、ブラジルもトヨタはジレンマを超えられるか

以上のように、インドネシアではジレンマを超えたトヨタだが、インドネシアの倍ほどの市場規模があるインド、ブラジルでは苦戦が続いている。最大のセグメントである小型車セグメントに満を持して投入したEFC（モデル名エティオス）がまさかの失敗に終わり、両国ともシェア数パーセントに沈んだままである。その対策としてトヨタは2017年1月に5番目の社内カンパニーである「新興国小型車カンパニー」を新設した。このカンパニーはトヨタの社内カンパニーだが、2016年に完全子会社化されたダイハツが正式に組み込まれている。カンパニーのChairmanにはダイハツ取締役社長の三井正則氏、Presidentにはトヨタ常務役員の小寺信也氏が就任され、インドネシア以外の新興国でも、ダイハツを活用してイノベータのジレンマを超えようとするトヨタの姿勢は鮮明である。

「新興国小型車カンパニー」はインドでも通用する超低価格車を開発できるか

とはいえ、同カンパニーの最重要のターゲットの一つとみられるインド市場は、インドネシア市場とは比較にならないほど低価格志向が強い。インド市場の最量販車スズキ・アルト800の価格はわずか50万円、インドネシアのLCGCの半額以下であり、文字通りの超低価格車である。この価格で消費者にアピールできる性能と装備を開発し利益を確保するのは、ダイハツといえども不可能に近いかもしれない。さらに、30万円で発売されたタタのナノが失敗したことも記憶に新しい。インド市場といえども価格の安さ、Everyone Can Driveだけでは消費者に訴求できないのは明らかである。

ただ、スズキはこの不可能と思われる課題を解決し、インド乗用車市場で45%という圧倒的なシェアを維持し続けている。これは紛れもない事実である。また、インドでは全長4メートル以下の小型車は物品税が半額になるという政府のインセンティブもあり、スズキ以外のカーメーカーも低価格車に参入している。トヨタ、ダイハツもあらゆる条件を活用すれば、「50万円で充分魅力もある車」を開発できるかもしれない。

しかし、そのハードルはとてつもなく高いだろう。しかし、それこそが「新興国小型車カンパニー」に課せられた課題である。これだけ高いハードルに挑むとなれば、これまで培ってきたやり方では足りない。むしろこれまでのトヨタ基準、ダイハツ基準に適合したやり方が足枷になる。トヨタ、ダイハツは、インドネシアでの成功体験を「活かす」のではなく、「ゼロリセット」すべきではないか。トヨタ基準、ダイハツ基準に適合したやり方とは、根本的に異なるやり方にこそ、活路があるのではないだろうか。

このことも想定したかのように、トヨタとスズキは業務提携に向けた覚書を2017年2月6日に締結した。具体的には「環境技術」「安全技術」「情報技術」「商品・ユニット補完」等に関して「協業の実現に向け、検討に入る」と発表された。

検討項目の一つに「商品・ユニット補完」が含まれており、スズキからトヨタへの「新興国向け低価格車」のOEM供給、ユニット供給が検討される可能性がある。もしトヨタが新興国向け低価格車の開発をほんとうに「ゼロリセット」するなら、その後の方向としてスズキからの「新興国向け低価格車」供給は十分ありうるだろう。

特に、インド向けの超低価格車に関しては、ダイハツ中心の新興国小型車カンパニーには活路がないとみられるだけに、スズキからトヨタへの「新興国向け超低価格車」のOEM供給が実現する可能性は高いと言えよう。

参考文献

Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* Harvard Business School Press. クリステンセン(邦訳2001)『イノベーションのジレンマ～技術革新が巨大企業を滅ぼすとき～』翔泳社

Christensen, Clayton M., Raynor, Michael E. (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* Harvard Business School Press. クリステンセン・レイナー(邦訳2003)『イノベーションへの解～利益ある成長に向けて～』翔泳社

チャン・キム, レネ・モボルニュ(邦訳2013)『ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社

清响一郎(2017)編『日本自動車産業グローバル化の新段階と自動車部品・関連中小企業』

社会評論社

野村俊郎 (2014) 「低価格環境車は新顧客層を創出するかーインドネシアー」 アジア自動車シンポジウム (京都会場2014年11月8日, 東京会場11月10日) での発表。

野村俊郎 (2015a) 『トヨタの新興国車IMVーそのイノベーション戦略と組織ー』 文眞堂

野村俊郎 (2015b) 「利益でVWに勝ち続けるトヨタの秘密ー開発組織ZのHWPM」

鹿児島県立短期大学『紀要』第66号

野村俊郎 (2016a) 「急成長するインド自動車市場」 鹿児島県立短期大学『商経論叢』第67号

野村俊郎 (2016b) 「ブラジル・アルゼンチン市場の急成長と競争激化ーBig4の支配に挑むトヨタの能力構築ー」 鹿児島県立短期大学『紀要』第67号

藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論ートヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセスー』 有斐閣

