

インドネシアバイク市場とものづくり

天野 倫文

東京大学大学院経済学研究科

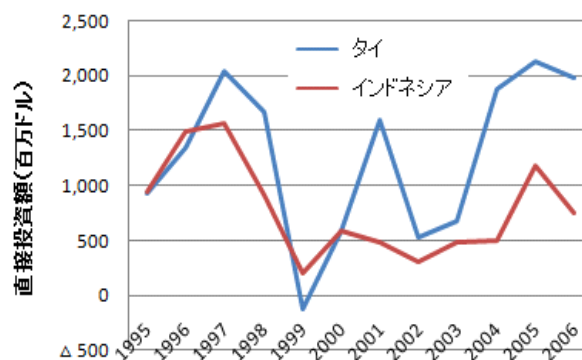
Email: amano@e.u-tokyo.ac.jp

通貨危機から10年を経て

インドネシアが通貨危機を経験したのはちょうど10年前の1997年7月である。インドネシア通貨ルピアは1年間でドルに対して95%も下落し、98年の経済成長率はマイナス13%という悲惨な状況になった。そして同年には30年という長きに渡って政権を運営し、同国の工業化を進めてきたスハルトが退陣し、その後の政権運営を巡る混迷が続いた。

図1は日本からタイとインドネシアへの直接投資を比較したものである。通貨危機後のタイの立ち直りは早い。2000年には自動車産業や二輪産業を中心に日本からの製造投資を

図1 日本からの直接投資



出所) 日本貿易振興機構国際収支統計

呼び戻し、再び経済復興へのかじ取りを進めた。タイと比較するとインドネシアの投資低迷期は長かった。2004年頃からようやく復活の兆しを見せ始めている。

直接投資の内訳を見ると製造業投資が多い。2004年の統計では、103億ドルの直接投資受入のうち製造業による投資が63億ドルとなる。大きい投資分野が二つあり、ひとつは石油・石炭・天然ガスなどの資源開発分野で、製造業投資のうち約半分がこの分野のものである。いま1つが機械・金属産業分野であり、自動車産業や二輪産業を中心に製造投資の拡大が続いている。国内の天然資源を活用したビジネスと機械産業分野の外資誘致がこの国の経済発展に大きな役割を果たしている。

日本企業のASEAN戦略にとってもインドネシアは欠くことのできない国である。我々としては、まず何よりもこの国が世界で最も強い親日国であることを認識しておく必要がある。BBCのアンケート調査によれば、じつに85%の人が日本に好感を持っている。¹ その分、我が国もインドネシアの経済復興にコミットしてきた。

戦後、インドネシアと我が国との関係は賠償金2億2300万ドルと4億ドルの経済協力から始まり、円借款の累計は合計4兆円に上る。1980年代後半から90年代前半はASEAN全体の投資ブームの中で、多くの家電メーカーや自動車・二輪メーカー、石油精製企業が拠点を構えてきた。町には多くの日本料理屋が並び、道路にあふれるクルマやバイク、店頭の家電製品は日系企業製である。市場にコピー品は少なく、アジア諸国の中でも純正日本製品が最も市場で愛用されているように思える。

インドネシアの人口は2億2千万人である。中国やインドほどではないが、数だけでいえば日本市場をはるかに上回る。しかも若い年齢層が多い。ベトナムと同様、これから十分に伸びる可能性のある国であることは間違いない。そして日本企業にとっても重要な市場になるであろう。

インドネシアのバイク市場

さて、話をものづくりに移そう、ASEANの経済動向をものづくりの目線から見るときに、二輪（バイク）産業はひとつのバロメータになる産業である。インドネシアの平均的な国民がバイクを買うことは、ちょうど日本人が新車のクルマを買うことに相当する。売れ筋のバイク（カブ）の値段は1千万ルピアから1千5百万ルピアであり、これは月収の

¹ 江上剛 (2007) 「アジアビジネス最前線：日本大好きインドネシアの凋落：アジアでもっとも親日的な資源大国が抱える弱点」『文芸春秋』(2007年9月), 372-385.



成長を続けるインドネシアバイク市場



売れ筋のカブ（写真はホンダのスーパー）

5～10倍である。したがって消費者はバイクを買うためにローンを組む。またこれ自体も大きな金融ビジネスになっている。

アジアの各国で何人に1台バイクを保有しているかという数字がある。台湾はおよそ2人に1台、タイは3人に1台である。インドネシアは7.9人に1台である。この数字を比較すると、ASEANの中ではタイなどむしろ市場が飽和を迎えていると見るべきなのかもしれない。インドネシアは2000年時の統計が24.8人に1台であり、当時と比べればバイクの普及は進んでいるものの、タイ市場の水準まで数字が伸びると考えれば、まだまだこれから成長する市場である。

さらに市場規模の大きさにも注目すべきだろう。ASEANの中でもタイやベトナムは年間200万～300万台規模の市場である。インドネシアは1国で500万台を超える市場であり、ASEANの中では最大である。タイプとしては、インドネシア市場はこれまで安価で走力のあるカブが中心であった。しかしこれからはカブに加え、スポーツやスクーターの市場も伸びると考えられている。

中国製バイクの市場参入とその後

2000年以降に本格的拡大を迎えているインドネシアのバイク市場であるが、これまでの市場変化は極めて激しかった。ひとつ目の転換点は2002年前後である。市場の急拡大を受けて、中国のバイクメーカーが安価な二輪を投入してきた。それまでのインドネシア市場はホンダをはじめとする日系バイクメーカーの圧倒的な優位にあったが、本国の市場で日系企業の勢いを封じた中国二輪メーカーは「畑に群れるイナゴ」のように東南アジア市場

に輸出攻勢をかけてきた。

中国製バイクの真価はまずベトナム市場で問われた。ベトナムでは1999年から2001年にかけて中国製バイクの市場シェアが一時的に75%にまで達したが、中国からのKD部品の不正輸入をベトナム政府が規制したことや、市場における品質問題などからその後30%近くまでシェアを下げた。ホンダも中国製バイクに攻勢をかけるために、値段を半分近く下げた新商品を投入した。

インドネシア市場でもほぼ同じことが起きた。2000年以降、インドネシアでも低価格の中国製バイクの販売台数が増え、2002年には一時市場シェアが3割程度に達していた。しかしここでも品質問題が露呈し、結果的に中国製バイクは市場から姿を消すことになる。日系バイクメーカーが中国勢から市場を守ったのである。2005年のデータでは、市場規模537万台のうち、ホンダ(44%)、ヤマハ(44%)、スズキ(10%)であり、3社合計で98%となる。非日系企業はほとんどこの成長市場に食い込めていない。

インドネシア政府(工業省と科学技術応用庁)は国内で販売されている二輪の性能検査を実施しているが、2007年4月にも中裕(Zhongyu)の「クンチャナ」やバラダの「ハリスマ」など中国製カブの品質問題が指摘されており、消費者の商品選択にも影響を与えているものと思われる。

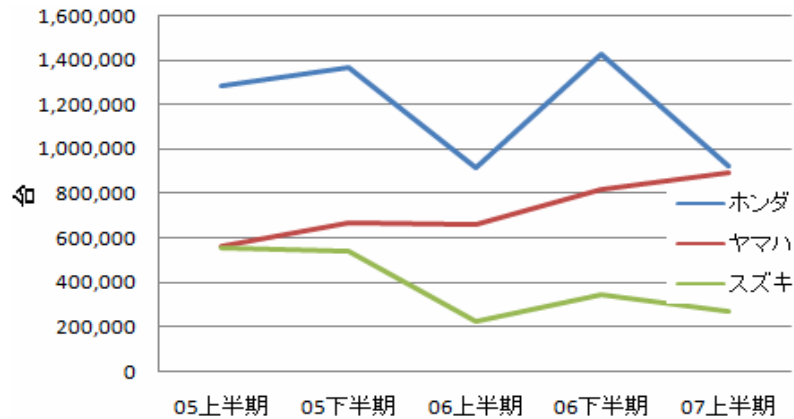
ヤマハの追い上げとインド企業の市場参入

中国製二輪以外に、直近の市場動向変化として2点ほどある。第一がヤマハの急速な追い上げである。図2はインドネシアの二輪市場のメーカー別シェアである。ヤマハの追い上げに対して、スズキとホンダが苦戦を強いられている様子が見える。

インドネシア市場はもともとホンダブランドの力が強かった。同社の進出は1972年にさかのぼる。2000年までは年間100万台に満たない生産台数をフェデラルモータとホンダフェデラルの2社で製造し、島国で海に分断された市場に二輪車を供給してきた。販売においては代理店制度が重んじられ、各地域で有力な代理店があり、その下に全国で3500店のディーラーを配置してきた。2001年にフェデラルモータとホンダフェデラルは統合しアストラホンダモーターとなった。

現在、ヤマハはホンダに猛追をかけている。ヤマハはどちらかといえばジャカルタを中心とする都市部にディーラーを配置している。ディーラー数はホンダに劣るものの、都市

図2 インドネシア二輪の市場動向



出所) インドネシア二輪車協会

部を中心にファッション性の高い二輪を投入して成果を残した。来年には46億円をかけて工場を増設する予定である。具体的には、現地製造会社のヤマハインドネシアモーター(YIMM)の子会社であるヤマハモーターマニュファクチャリングウェストジャワ(YMMWJ)で新ラインを増設し、主力車種のベガRを増産する予定である。両者をあわせてインドネシアの生産は年産220万台体制となり、ホンダを凌ぐ勢いである。

ヤマハの台頭により、インドネシアの二輪市場は、従来のユーティリティのみの市場から商品のファッション性やイメージ価値をも重視する市場へとステージを移したと理解する人もいる。商品や広告宣伝のセンスも問われる時代になってきた。ホンダもこの次のモデルチェンジを待ってこの新しい顧客ニーズの変化をとらえた新商品ラインアップを企画していく予定である。

第二の市場変化はインド二輪メーカーのインドネシア進出である。2007年に入り、インドのバジャジモーターとTVSが相次いでインドネシアでの現地生産を開始した。7月にはTVSの新工場が稼働を始めたばかりである。バジャジは年産10万台、TVSは年産30万台を当面の目標としている。バジャジの投入車種はスポーツタイプの「パルサー」(180cc)、TVSはカブタイプの「TVSネオ」(110cc)である。

バジャジ「パルサー」の売上は全国的に毎月平均20%のペースで伸びている。5月の月間販売台数がヤマハの「スコーピオZ」並みで、カワサキの「ニンジャ」を若干上回り、3000台に達したという。ホンダはスポーツの市場に200ccと160ccの2車種投入している。



2006年11月ジャカルタモーターショー記事
(アストラホンダ様ご提供)

バジャジの「パルサー」は 180cc だが、ホンダの 160cc よりも若干低めの値段を設定しており、順調な滑り出しと思われる。

インドネシアバイクものづくり

インドネシアでのバイクのものづくり取材させていただくためにアストラホンダを訪ねた。同社では第 1 から第 3 まで三つの工場でカブからスポーツ、スクーターに渡る 8 車種を製造している。全部で 12000 人近くの従業員が働き、年産 260 万台を組み立てている。第 1 工場ではカブを、第 2 工場ではスポーツと一部カブを、第 3 工場ではカブとスクーターを生産している。いずれもジャカルタ近郊 40km の範囲内に立地している。

同社を訪問してお伺いしたなかで、3 点ほどポイントがあるように思える。

第一に、三つの工場はすべて単に最終アSEMBリーを行うだけでなく、部品の加工を行っている。各工場がアルミ鋳造、機械加工、エンジン組立、プレス、溶接、塗装などの川上工程を内製している。部材等の内製率は 10% 程度ということであったが、アSEMBリーのみしか行わない二輪車メーカーも存在するなかで、同社は重要な工程をほぼ一通り工場の中でコントロールできる体制を敷いている。こうした体制は品質管理や従業員・サブラ

ものづくりアジア紀行

イヤー等への技術指導という側面から効果が大きいと思われる。

第二に、三つの工場とは別に金型に関する専門の工場を持っており、部品図面が入れば、後は金型の設計から製作、トライ、メンテナンスまで一気通貫で対応可能な体制がとられている。金型工場で作られた金型は各量産工場へ送られ、量産現場と直結しながら、生産の立ち上げ、実施を支援していく。

第三に、タイとの開発面における分業の中、インドネシアでは意匠や品質管理に重点を置いた開発体制がとられていることである。アストラホンダの主力製品であるカブについては、ASEAN モデルのプラットフォームがタイで開発されている。インドネシアやベトナムはタイとプラットフォームを共有している。

したがって機能に関する開発はタイで集中的に行われ、各市場に応じた商品の企画や外観的な部位の設計から金型への落とし込みはインドネシアで行われている。プラットフォームの基本構造はそれほど変えずに、外観に係る部位の形状などを変えることで、モデルチェンジに対応する。品質管理棟は直線 1km のテストコースを備えており、各種試験が可能である。

第 1 工場で実際にラインを拝見させてもらった。この工場はアストラホンダで最も古い工場であり、とても味のある工場だった。車輪のリムを捲く設備や内製のプラスチック成形部品をつくる成形設備からは、この土地で長年操業を続けてきた年輪の重みを感じた。二輪の組立ラインにも様々な工夫と改善が施されていた。使われている設備は古いものの、スペース効率と作業効率が高そうな、いわば「価値が詰まった」生産ラインだと感じた。従業員も整然と勤務にあたっており、モチベーションも高そうであった。高い品質力を持った製品が短いタクトで次々と流れ、滞りなく出荷される様子から、日本の二輪メーカーがなぜ ASEAN 市場で大多数の消費者に支持されているのかが納得できた。

今後、インドネシア市場における中国・インドメーカーの追隨に予断を許さないものの、ASEAN 市場で日本のバイクメーカーの商品が現在も支持され続けている理由は、日本のバイクメーカーが 1970 年代から積み重ねてきた工場における管理上の資産、代理店やディーラーにおける質の高いサービスにあると感じた。

サプライヤーシステムに見る課題

現在のインドネシアでものづくりの観点から課題があるとすれば、そのひとつはサブラ

イヤーシステムではないかと思う。発展途上国において現地調達先を開拓し、健全な取引関係を維持するには、我々の想像以上に困難な問題が多い。ホンダはインドネシア進出から30年以上が経過しているにもかかわらず、取引先130社のうち、3分の1は日系企業である。製品の機能性に関わる基幹部品の生産はほとんど彼らによって行われている。一度構築した日系進出企業との取引関係を見直すことの難しさ、ローカルサプライヤーの開発・生産能力の発展の遅さなどが背景的要因として存在すると思われる。

ローカルサプライヤーシステムに関する課題は、今回出席した国際協力銀行の国際シンポジウム（JBIC; International Symposium on Promoting Regional Partnerships to Enhance Asia's Competitiveness, August 30-31, 2007, Jakarta）でも取り上げられていた。ベトナム国立経済大学のホアン助教授、タイタマサート大学のテチャカノン助教授らがインドネシア産業への示唆を意識しながらタイとベトナムの二輪産業のサプライヤーシステムについて発表を行った。そこでは外国投資を受け入れる国や地域のNational Learning Systemに焦点が当てられ、受入国の技術能力構築は、多国籍企業からの技術移転と受入国のNational Learning Systemとの相互作用によって結実するというフレームワークが提示され、タイやベトナムにおける政府の取り組みも紹介されていた。

インドネシア政府はそうした取り組みにおいて現在でも課題を抱えている。ローカルサプライヤーの未発達な状況は、裾野産業を支える技術や熟練をもった人々を育成するOJT型の教育システム（例えば技能工養成学校や職業訓練校など）の欠如とも関係がある。ジャカルタ周辺を産業クラスターとしての国際競争力を本格的に発揮させようとするならば、材料や設備・工作機械関係の多国籍企業の進出も必要である。しかし現在のところ、多くの企業は組み立てや部品加工に終始しており、それ以上の産業の厚みには乏しい。金型や基幹部品、材料については自ずと海外からの輸入となる。

インドネシアのバイク産業がさらなる飛躍を遂げ、天然資源関連産業とともに製造業がこの国の中心的産業となるためには、こうした状況を打開するための一歩進んだ取り組みが不可欠である。日本企業の新規投資が増え、インド企業の進出なども相次ぐこの時期にこそ、現地側の政界や財界の積極的な取り組みが期待される。

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 6巻9号 2007年9月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>