

インドネシアトヨタの経営史

——カローセリ短期製品開発サイクルに対応した製品・販売施策——¹⁾

田中智晃 星埜通夫²⁾

1. はじめに

近年、アセアン諸国は生産拠点としても、市場としても重要性を増してきている。中でもインドネシアには、日系企業による数多くの生産拠点があり、特に自動車産業にとっては、タイに次いで、完成車メーカーの設備投資が多い国である³⁾。市場としても有望であり、2014年の自動車販売台数は約120万台に達し、東南アジア最大になった⁴⁾。トヨタはインドネシアの自動車市場において3割超のシェアを占め、2014年には同国内の生産拠点において25万台の自動車を生産し、その内、11万8,000台を新興国などに輸出した。この輸出台数はインドネシアの完成車輸出台数の7割以上を占める数である⁵⁾。本論ではこのようなインドネシアにおけるトヨタの成功に注目し、同社がどのようにしてインドネシア市場に進出し、生産拠点を軌道に乗せていったのかを歴史的に考察する。

東南アジア地域におけるトヨタの研究は近年高まりをみせているが、その中でも歴史的に分析しているものを取り上げると、まず川邊信雄の研究が挙げられる。彼はタイトヨタの変遷をまとめ、タイにおいては自動車の組み立てだけでなく、部品もタイ国内で生産し、タイトヨタ協力会、TMT総合教育研修センターなどを設立、トヨタ生産方式をタイで実現しようとしたという。そして、タイトヨタはIMVの生産へ移行したと主張する⁶⁾。

IMVとはInnovative International Multipurpose Vehicleの略で、2002年に「世界中のお客さまの様々なニーズに応えられる多目的車になりたいという思いで」命名されたプロジェクト名に由来する。IMVは主に新興国市場をターゲットにして開発され、ピックアップトラック・ミニバン・SUVの3車種でプラットフォームの共通化を図り、現地部品調達率100%を目標とし、低コスト・高効率を実現することを目指している。2012年に累計販売台数500万台に達したIMVは、トヨタの海外戦略の成功事例となりつつある⁷⁾。これについては野村俊郎の研究があるが、成功事例としての研究は精緻だが、どのようにしてIMVへ結実したのかについての歴史的な考察はない⁸⁾。IMVへ至る前段階の歴史分析は必要であり、本論は単なる成功事例のみだけでなく、トヨタが現地の法制度、社会情勢等により翻弄されていたことにも言及する。

トヨタが乗用車で海外市場へ進出し始めた時期の歴史分析は和田一夫の研究が詳しい。彼

はKD（ノックダウン）を中心に輸出している国々において、1960年代末から1970年代にかけて製品品質が問題になっていたことを指摘し、CKD 調査団が1971年に派遣され、日本国内と同じ品質を海外に広めようとしたトヨタの取組みに注目する⁹⁾。本論では本社（トヨタ自動車工業）側の動きだけでなく、組立工場があった現地の状況からKDを考え、和田の研究を補完したい。

インドネシアに目を向けると、同国におけるトヨタの企業戦略を分析した椋山泰夫の研究がある。これによると、1997年のアジア通貨危機前の新興国向けトヨタ車（アジアカー）はローカルな需要に対応した「過剰適応」であり、現地適応とグローバル効率化のバランスの中からIMVが誕生という。果たしてアジアカーはトヨタの戦略ミスの事例と言えるのだろうか。多面的な分析による研究余地がなお残されているといえる。また、藤井真治はトヨタ・アストラ・モーター（インドネシア）副社長の経験から、インドネシア・マレーシア・タイの自動車産業を比較し、商用車から派生したミニバン（キジャン：Kijang）が市場を席卷した背景についてまとめている¹⁰⁾。

以上、先行研究では「明確な戦略の基にアジアカーからIMVに至る展開がなされた」と言う仮説の基に成立する論が多い。しかし実態は、現地産業化政策などの制約の中での顧客要望対応という観点から、様々な施策の積み重ねがあり、徐々にインドネシア市場での優位性をトヨタは確立させていったという歴史がある。藤井の研究をさらに進めて、インドネシアの法制度や政策変更によってトヨタがその都度、戦略変更を強いられた事情を明らかにするが本論の目的である。そのために、スハルト大統領時代（1968～1998年）のカロセリと言うバスボディ架装メーカーの演じた役割に着目して、キジャンというモデルを中心にトヨタの戦略を検証してみたい。

そして、本論では第1に現地自動車政策による自動車メーカーへの制約とそれを回避するカロセリとの関係、第2に自動車メーカーとしてのカロセリとの関係を前提とした顧客要望対応、第3にインドネシアの自動車政策の変化・市場の変化に沿ったトヨタの対応について論じる。

2. インドネシアの自動車市場の状況——現地政府の規制による妥協した市場の形成——

インドネシアは東西5,110 kmに及ぶ、島嶼国家である。数多くある島々の中でも首都ジャカルタのあるジャワ島の人口が最も多く、国土面積の7%に総人口の約6割にあたる1億3,656万人がおり¹¹⁾、自動車市場と見た場合にはほぼ7割がこの島に集中している。

このインドネシアは1949年にオランダから独立し、インドネシア連邦共和国となった。初代大統領となったスカルノは国家分裂の危機の中で、西側諸国を中心とした外国企業が進

出してくることを避けてきたが、クーデターにより 1966 年にスハルトが大統領権限を獲得すると新体制 (Orde Baru) の下で、アメリカを中心とする西側先進国に接近し、インドネシアは市場メカニズムに依拠した経済発展に舵を切った。海外からの投資はエネルギー関連産業と製造業に向かい、自動車組立もその例外ではなかった¹²⁾。

そして、独立 20 年目に当たる 1968 年にインドネシア政府は、基幹産業を育成すべく、明確な自動車産業政策を打ち出してきた。まず政府は、1968 年に組立工場と輸入総代理店を規定した上で、CBU (complete build-up) と、組立前の部品として輸入する CKD (complete knock-down) の輸入形態を承認する法令を出す。そして 5 年後の 1974 年には CBU による輸入を全面禁止し、CKD 輸入を義務づけるとともに、指定部品の現地調達義務化を図り、国内自動車産業の萌芽を促す政策に移行した。インドネシアに進出する海外自動車メーカー各社は、この政策により大きく方向性を変えることになった。

なお、自動車メーカーの輸出方式としては、自走可能な完成した車両形態で輸出する CBU と現地での組立が必要な KD に分けられる。KD は輸出梱包の一形態であり、「車両構成部品を製造・組立の途中工程から集荷し、洗浄、防錆した後、何台分かまとめて、梱包する」ものである¹³⁾。分解の程度により、SKD (semi knock-down) と CKD にさらに細分することができ、前者は総組立てを行う前の部品を梱包し、輸出先で組立てを行うが、治具を必要とせずボルト・ナット類の結合のみで組み上げることが可能で、主にトラックやランドクルーザーに適用される方式である。CKD はさらに細かく分解された部品で輸出されるため、現地においてボディ関係の部品に溶接、塗装が行われ、取付治工具や設備を必要とし、乗用車や商用車、全ての車種に適応可能な方法である¹⁴⁾。

CKD 工場は通常の自動車生産工場とは異なり、特殊な生産ラインを有しており、部品梱包作業はいわゆるボディ梱包、ユニット梱包、スモール梱包の 3 つのラインに分けられ、最終的には一つのセットとして、船積された。海上輸送されることから、ボディ・ユニット梱包での防錆工程は重視されていた。梱包箱は、当初通称「One Way Rack」(一度の配送にしか使われない箱)と呼ばれていたものを用いていたが、トヨタはコスト削減のために他社同様、CKD 専用の「Returnable Rack」になり、何度も梱包可能な箱を使用するようになっていった。トヨタの場合、この箱には通常 10~20 台分の車両部品が詰められており、部品点数が多いため、発送先の現地 CKD 工場では、まず開梱工程 (開梱場) に回され、検品が行われた。その後、溶接工程、塗装工程、組立工程を経て、検査工程に回り、完成車になったのである¹⁵⁾。SKD では本国の梱包作業も単純であり、現地工場の工程が開梱と組立だけであったので、CKD はより高い技術水準が求められる KD 方式であるといえよう。このように、インドネシア政府の自動車政策は、次第に自国内組立技術水準の高度化を海外メーカーに求めてきたといえる。

1976 年にインドネシア政府は、商用車を産業育成の基盤として考え、産業振興の方向付

けを行うために商用車にCKD輸入関税の優遇を認めるとともに、一部のパーツに関して輸入禁止措置とした。つまり、海外自動車メーカーに対して自動車部品の一部ではあるが、現地調達を義務付ける法令を施行したのだった。自動車メーカー各社は基準を満たすためにフレームやトラックキャブ（運転席）部分の内製での国産化を目指すとともに、関連部品メーカーの援助を求めることになった。その要請に直接・間接的に応じ、日本電装（現デンソー）・曙ブレーキ工業・荒川車体（現トヨタ紡織）・トピー工業・住友電装・中央発條・GSバッテリー（現GSユアサ）などが現地資本とのJVまたは技術援助という形でインドネシア進出を果たした。また、この法令がトラックの荷台部分を改造してバンやミニバスにする市場（カロセリ市場）の拡大をもたらす要因となった。なお、CKDの組立工場のライセンスには、バン・ミニバスのリアボディの製造権が入っていない。そのため、バン・ミニバス架装は海外メーカーにはできないことになった。続いて1983年にはCKD商用車の国産化義務付けを強化し、エンジン・トランスミッション・アクセル等の高度部品産業の育成を図る目的で高率関税を設けるようになった。これに自動車メーカー各社は懸命に対応したのだった。例えばトヨタでは、エンジン内製化のためTEI（トヨタエンジンインドネシア）設立し、1985年から生産開始した。

国産化義務付け強化から10年後の1993年、インドネシア政府は国内自動車産業の更なる強化を狙い、現地調達する部品を指定する方式から、部品の如何に問わず現地調達する部品それぞれに与えられた割合の総和によって、輸入関税と販売税の減免が与えられる方式に政策変更した。これにより自動車メーカー各社は、経済合理性をさらに考慮した上で、現地部品メーカーを選定するようになった¹⁶⁾。1996年には国民車構想が導入され、スハルト大統領の三男トミーが経営するチーモール・ヌサンタラ自動車が行うプロジェクトが韓国の起亜自動車と連携して始まったが¹⁷⁾、この動きは1997年のアジア通貨危機、翌年のスハルトの失脚により、必ずしも成功とはみなせない状況になった。

本論に関連するスハルト大統領時代のインドネシア自動車政策をまとめると、まずはCBUの輸入禁止、次に指定部品の現地調達義務化、そして部品を指定するのを止めて、割合ベースで現地調達部品を自由に選べる法令を出し、最後に国民車構想ということになる。これらは年度の違いこそあるが、ステップとしてはタイなど他のASEAN諸国と類似した傾向であった。

トヨタの事例に焦点を絞ると、まず戦後の海外進出は、1947年に沖縄向けに大型トラック1台、エジプト向けに乗用車1台を輸出したのが始まりであった。そして、1957年に設置されたバンコク支店は、戦後日本の自動車メーカーで初めての直営海外拠点になった。同時期には、日本政府の戦後賠償としてトヨタ車がアジア各国へ輸出され、これが見本車の役割を果たし、発展途上国を中心とする海外市場でランドクルーザーが人気を博すると、1957年頃から輸出台数が飛躍的に伸びていった¹⁸⁾。

トヨタでは当初 CBU 形式の輸出のみであったが、1950 年代から CKD 輸出への取り組みを開始し、1957 年にコロンビアでランドクルーザーの CKD 輸出を試みたが、現地でクーデターがありトヨタ CKD 輸出第一号にはならなかった。実際に始まったのは 1960 年で、メキシコのプランタ・レオ社と提携することで CKD 輸出を開始した。最初に輸出されたのはランドクルーザー 48 台分であり、同年には国産初の CKD 輸出の乗用車としてクラウン 40 台分も船積みされた¹⁹⁾。1960 年におけるトヨタの海外輸出は 6,397 台であったので、CKD 輸出はごくわずかな台数から始まったといえる。

ところで、ライバルメーカーの日産自動車は同年に輸出台数 1 万台を超え、国内自動車メーカーの輸出台数の 50.1% を占めていた。国内販売台数ではトップのトヨタであったが、輸出では日産の後塵を拝していた²⁰⁾。この状況下で、日産への対抗意識から、トヨタは全社を挙げて輸出業務の立て直しにかかった。まず、1962 年にトヨタ自販（トヨタ自動車販売）は輸出本部を設置し、アフターサービスやクレーム対応など輸出した車両の技術面を担当する海外技術部を設け、そこに KD 輸出の技術指導を行う専門部署も新設した。さらに、独自に市場調査を行い、該当市場に責任を持つ 5 つの仕向先別担当部（北米、中南米、極東、濠亜、中近東アフリカ）も作られ、トヨタ自販は市場別組織を採用することとなった。輸出関連組織の拡大に伴い、トヨタ自販は人材不足に陥り、トヨタ自工（トヨタ自動車工業）から幹部社員や中堅、若手社員を問わず受け入れ、それでも十分な人材を確保できなかったため、語学に秀でた大学生を集める新卒採用を開始した。1960 年における自販の輸出部門在籍者数は 46 名（9 月末）であったが、1962 年（9 月末）には 221 名にまで膨れ上がったのである²¹⁾。また、1965 年にはトヨタ社内だけでなく、海外代理店のサービス向上も目指し、トヨタ・セールスカレッジに海外技術員教育コースを開設した²²⁾。

トヨタ自工では 1963 年に元町工場（愛知県豊田市）に KD 作業場を設け、社内に KD 専門の組立技術課を設置し、社内に梱包工場を新設した。当初梱包は全て外注で行っていたのであるが、CKD 輸出の拡大に伴い、専門の梱包工場を建設したのであった²³⁾。1964 年には国際商品となりえる新型コロナの輸出が始まったが、生産体制が整わなかったため、当初は知名度向上を図るための PR 活動に力を入れた²⁴⁾。このような取り組みもあり、早くも 1966 年にはトヨタの輸出台数が日産を超えるようになった²⁵⁾。1968 年になると自工の輸出部に KD 計画課、KD 作業課が設けられ、高岡梱包工場を建設して、ノックダウン支援体制を強化した。また、トヨタ自工は 1963 年以降、部品表の電算化を進め、1973 年に部品表システム（SMS）を稼働させ、日本から送る KD 部品についても部品リストアップの精度の向上を達成、送付部品の誤品低減に寄与した。こうして、1980 年にはトヨタの KD 輸出国は 16 カ国に及ぶようになった²⁶⁾。

一方、インドネシアにおけるトヨタの動きとしては、政府の政策変更に対応しながら一歩一歩体制を固めてきた。1957 年にクラウンを初輸出したのを皮切りに、1961 年に戦争賠償

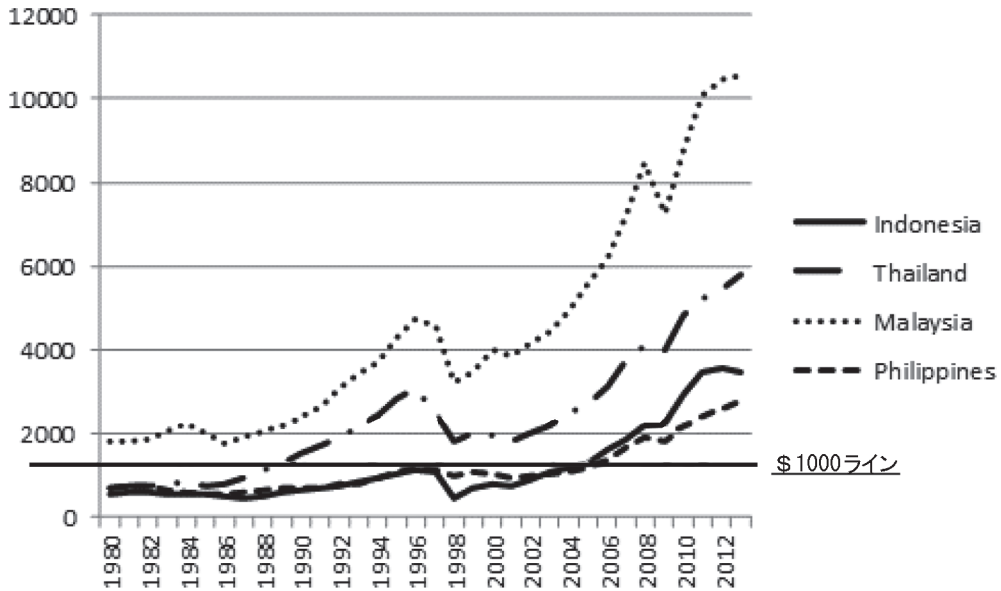
としてインドネシア国家警察向け車両を大量受注し、1962年からトヨタ自販は現地企業のダスワ・モーターと提携してトラック、ランドクルーザーの組立・販売を開始した²⁷⁾。ただ、トヨタがインドネシアへ本格進出を開始したのは、スハルトが大統領に就任した前後くらいからであった。まず1967年にジャカルタ駐在員事務所を置き、トヨタ自販による市場開拓が始まった²⁸⁾。

1970年にはガヤ・モーター (Gaya Motor) 社で、トヨタの技術指導の下、CKD車の組立でも開始した。ガヤは戦前期に日本軍からの委託でトヨタが経営に携わった工場であり、戦前からトヨタとの関係があった²⁹⁾。当初ガヤは大型トラックとランドクルーザーの組立を行っていたが、1971年からコロナ、1972年にはカロラの組立を手掛けるようになった³⁰⁾。そして、ローカル企業でアストラ社の子会社であるマルチ・アストラ組立会社 (Multi Astra, 略称 MA) が立ち上がったのは1974年で、CKD車両の本格的な組立を開始した。同社の組立工場はトヨタ自販の指導の元に建設され、建屋面積約5万平方メートル、フロア・コンベア、オーバーヘッド・コンベアを設置し、月産1,500台の組立能力を持っていた³¹⁾。

インドネシア市場の拡大に伴い、地域社会との融和からトヨタは、トヨタ・アストラ財団を1974年に設立し、奨学金の交付や各種セミナーへの援助、小規模修理業者を対象にしたテクニカルトレーニングなど様々な社会貢献活動を積極的に行った³²⁾。1977年にはキジャンを発売し、翌年トヨタ・アストラ・モーター (Toyota Astra Motor, 略して TAM) を、トヨタ自工24.5%、トヨタ自販24.5%、現地資本であるアストラ (Astra) 社51%の資本比率で設立し、輸入総代理店機能を持たせた。アストラ社は1957年設立の華人企業で、政府と連携した道路建設資材の輸入で出発し、スハルト時代にトヨタ、ダイハツ、プジョー、ルノーと契約し、自動車部門でインドネシア最大の企業グループとなった会社である³³⁾。そして、1985年、キジャンは生産累計10万台を達成し、順調な成長を果たしていった。後に述べるキジャンのミニバス架装の展開の上で必然であった、ベース車両のカロセリへの直接配車は1993年から行った。なお、顧客への車両の小売販売は、独立資本のディーラーに任せられ、ジャカルタのあるジャワ島の大部分をテリトリーとするアストラ社のオート2000 (Auto 2000) というディーラーを筆頭に、地方有力者が経営する4ディーラーで行われた。

トヨタのインドネシアにおける競合他社の状況としては、日系自動車メーカーを中心にカロセリ架装をすることを前提とした様々なモデルが発売されていた。代表格としてはダイハツのハイジェット (HiJet)、三菱のL300³⁴⁾、スズキのキャリー (Carry) がある。また、少し遅れて参入してきた、いすゞのパンサー (Panther) は他社を十分に調査した設計になっており、トヨタのキジャンの有力競合車となった。少し変わったところでは、日本で販売終了したモデルの生産設備を活用したマツダのNHV (1990年代初頭)、フランスのシトロエンのFAF (1980年代) なども市場参入を試みた。

第 1 図 アセアン各国の GDP の推移



参考) World Bank GDP Per Capita Statistics.

なお、本論で考察する時代のインドネシア市場は、まだモータリゼーション以前の段階で、自動車は一部の富裕層の商品だった。一般には国民一人当たりのGDPが1,000ドルを超えるとモータリゼーションが始まると言われており、第1図にあるようにアセアン各国のGDPを比較してみると1980年より前にマレーシアがGDP 1,000ドルラインを突破、続いて1987年頃にタイが1,000ドルを越えている。インドネシアが1,000ドルを恒常的に超えるのは、ほぼフィリピンと同じ2000年代初頭ということになる。そのため、市場環境の制約からターゲットとなるのは富裕層（その中でも特に大家族）のセカンドカーとしての需要がメインになり、セールス面では販売税に関する商用車優遇政策及び小売業への外資規制、製造面ではCKD商用車優遇の輸入関税、部品の国産化義務があり、必然的に自動車メーカーはインドネシアの架装メーカーの総称であるカロセリに依存せざるを得ない環境に置かれていた。

以上3要素の相乗効果の結果、インドネシアに特有な商用車をベースとしたミニバス架装の市場が開いた。以下の章では、この市場環境の中でトヨタのインドネシア向けモデルである、キジャンがどのような経緯を辿ってきたのかを歴史的に分析する。

3. カロセリ短期製品開発サイクルに対応したキジャンの製品・販売施策

トヨタのインドネシア向け車両は低価格で多目的に使用可能なBasic Utility Vehicle (BUV: 社内コンセプト) として製品名キジャンで1977年に現地生産を開始した。1100 cc

のガソリンエンジンを搭載し、車両の構成はトラックボディありきで、荷台部分にバスボディを乗せた形だった。この段階では、まだトヨタ自販の独自試作車であった³⁵⁾。

1980年に第二世代へモデルチェンジの際には、トヨタ自工が本格的に開発し、トヨタ・アストラ・モーターも設計段階から参画した。ボディはトヨタ・モビリンド社で製造した³⁶⁾。第二世代は未だBUVと呼ばれ、1980～86年にかけて生産された。エンジンは1200ccのガソリンエンジンで始まり、途中で1500ccに強化された。この世代も第一世代同様にトラックにバスボディを架装した構造で、初代・第二世代とも折り紙細工のようなスタイルのモデルだった。これは当時のインドネシアの自動車政策に則った結果、ボディ部品を現地で調達しなければならず、当時の現地環境（技術・鉄板入手性・償却コストなど）を考慮すると曲面が作れるプレス成型の導入が困難であり、結果として鉄板を直線切断し、直線曲げをしてボディをつくったため折り紙細工のような形状にならざるを得なかったのである³⁷⁾。

第三世代からは、トヨタ社内コンセプトがBUVからTUVと変更され、1986年～96年まで生産された。エンジンは当初1500ccガソリンエンジンを載せて、バスボディありきの開発で作られ、トラックボディは同じシャシーに載るように工夫された。また、1994年のフェスリフトの際に1800ccに拡大された。1998年には第四世代が生産され、2003年まで継続した。エンジンは1800ccと2000ccのガソリンエンジンとディーゼルエンジンが使われた。そして2004年には第五世代であるキジャン・イノーバ（Kijang Inova）としてモデルチェンジした。この第五世代はトヨタのグローバル戦略車種IMVとしての位置づけが与えられ、タイのハイラックス（HiLux）および4×4風のフォーチュン（Fortune）と合わせてIMVとして世界中に販売されることになった。

このようなトヨタ側の車種変遷の裏側で、1970年代から、CKD商用車を優遇するインドネシア政府の自動車政策を背景にカロセリ・メーカーは、日本の町のモーター屋の如く顧客と密接に結びつき、顧客が持ち込んだベース車を好みのボディに架装していた。カロセリとはバスボディやトラック荷台を架装する業者のことで、日本では車体架装メーカーと呼ばれている業種である。ヨーロッパの馬車ボディの架装メーカーであるカロセリアがカロセリという名称の発祥だといわれている。ただ、元来トラックなどは、自動車メーカーがベースのみを提供し、顧客が自分のニーズに合った仕様の荷台を架装するのが当たり前であり、インドネシア政府の自動車政策とは関係なく、カロセリはトラックの荷台を架装する業種として存在していた。それが自動車政策の狭間で小型商用車のベース車にも架装することになり、商用車を乗用車へと改造していたのである。2015年にインターネット調査した限りでも、第2図にあるようにジャカルタの周辺のJawa県だけで、カロセリ組合に100件以上の会社が登録されている。インドネシアにおいてカロセリは非常に一般的な業者であることが分かる。

キジャン初代・第二世代の時期（1977～86年）の顧客は、トヨタディーラーからキジャン

第 2 図 ジャカルタ周辺のカロセリ業者の状況



注) 2015年4月時点でのインターネット調査の状況。

●内数字は同地区でのカロセリ数。地図は Google マップによる。

(ベース車)を購入し、街中で見かけた車や、友人間での噂話などを基に懇意のカロセリ業者に希望を出し、カロセリはそれに応えるべく色々工夫していた。一品製作で成り立っている業種のため、彼らは顧客の希望を器用に、かつ短時間で実現することが出来た。例えば「ガラスは全て濃い黒にしましょう」と言うことになれば、一週間後には黒ガラスの入ったミニバスが顧客に手渡され、顧客は友人に自慢をする。友人は「黒ガラスではなく、ミラーガラスを入れた車にしてくれ」と次の要求を出す。顧客が使っていて不具合があれば、カロセリに持ち込むと、カロセリは即対策をしてくれる。また、カロセリ業者は人と違うものを持ちたいという人間の性の一つを刺激する方法で巧みに営業活動を行い、「普通はウエザーストリップと呼ばれるゴムの帯で固定するリアウインドウですが、これを接着剤に変えた」と言うだけで、顧客を引き付けるセールスポイントにしていた。

このようにして商用車であったキジャンはカロセリ業者によって改造され、競合他社に負けないボディを次々と生み出していくようになり、架装しやすいトヨタのキジャンの売れ行きも上昇していった。トヨタとしては、本来の目的であるトラックとして利用されるよりも、乗用車のベース車両として市場に出回っていることに複雑な思いがあったが、インドネシア

市場での拡販に繋がり、大きな利益を上げたのが1970年代から1980年代初頭までの現状であった。カロセリ業者を利用した形ではあったが、商品の開発サイクルが短く顧客要望へのレスポンスが大変に良い、いわば「短期商品開発サイクルによる販売拡張」という状況にキジャンはあったのである。

ただ、町工場的なカロセリ業者が作るボディでは品質保証が十分でなく、見た目はきれいに仕上がっているが、雨漏れがするといったカロセリ・ボディ特有の問題が次第にクローズアップされてきた。顧客はトヨタのキジャンの品質に期待するが、ミニバス・ボディ自体はカロセリ品質であり、顧客からメーカーへの苦情に繋がっていったのである。つまりキジャンは「ブランドはトヨタ、品質はカロセリ」という事態に陥った。品質第一を掲げるトヨタとしては、改造された車とはいえ、最終消費者に不満が募る状況は無視できなかった。特に1973年以降、トヨタは海外においても「国内と同じレベルの高品質で低コストのトヨタ車」を作るために、海外のKD工場から研修生を定期的に取り入れ、品質改善に取り組んできた矢先であった³⁸⁾。トヨタが作ったキジャン（ベース車）の品質が向上しても、最終消費者に渡る車（カロセリ車）の品質が低下してはバランスを欠いた品質管理といえよう。

そこで、トヨタは1986年にキジャン第三世代が立ち上がると、インドネシア市場の顧客に一番近いTAMを中心において、指定カロセリという施策をとった。これは、数あるカロセリ業者の中から3社（スベリオルコーチ、ヌサ、ナスモコ）を「トヨタ指定カロセリ」とし、顧客から直下のディーラーに入るミニバス発注を優先的に回す代わりに品質改善指導と架装費用管理を図ったのだ。インドネシア自動車政策の下でのメリットを享受するためには、本来顧客はベース車両をトヨタディーラーから購入し、それを懇意のカロセリに持ち込み、顧客とカロセリの契約でミニバス・ボディを架装するというのが建前だったが、ディーラーが指定カロセリを優先的に紹介する形式によって、顧客に指定カロセリへの持ち込みを納得させたのだ。

自動車メーカーの商品開発サイクルは、市場調査、商品企画、耐久試験などを含んだ商品設計、生産準備、生産、物流、販売、アフターサービスと相当に長くなっている。そのサイクルは早いもので一年、長いものでは次のモデルチェンジまでといったこともあった。もっとも日本メーカーのサイクルはモデルチェンジでも4~5年程度、それに比較して欧州メーカーは6~9年といったサイクルであったので、トヨタの開発サイクルは早かった方であったが、インドネシアにおいては数週間単位の開発スピードがないと、一般カロセリと競争できなかった。もし、通常の開発サイクルで市場に車を供給すると、指定カロセリの競争力が低下し、トヨタが管理できない品質の車が増加する懸念があった。同時に指定カロセリの売り上げが減り、トヨタの意向で動くカロセリ業者がいなくなるという事態に発展することは容易に想定できる事態であった。

そこで、指定カロセリをサポートする仕組みとして、架装しやすいベース車両やプレス部

品を強調した「Full Pressed Body」と言った高品質部品の提供、架装に必要な各種ボディ部品の提供、正規のカタログモデルとしてカロセリ車をディーラーで取り扱うなど、トヨタは販売施策を次々に実行した。ただ、「Full Pressed Body」を歌ったものの、実際にはドア開口部を中心に手加工も残り、パテを一部に使った構造だった。従来のカロセリ・ボディがシャーシに鉄骨を建て、その上に鉄板を貼り、細部をパテで塗りつぶした構造であったので、それと比較すれば「Full Pressed Body」の品質は格段に向上したといえる。

そして、対抗する一般カロセリ（指定カロセリ以外のカロセリ業者）がFRPとか、簡易プレス成型パネルなどを使うようになってくると、トヨタはキジャン第三世代のマイナーチェンジがあった1992年から、パテを一切使わないボディ構造（現場合わせが必要ない構造）の「Toyota Original Body」を指定カロセリに供給した。自社工場では造れないという制約を回避するために、通常は行うことのない「塗装をした上に溶接、溶接部をカバーする塗装」といった特別な工程を追加したりした。この塗装について詳しく述べると、まず自動車のボディの塗装には、鉄板を錆から守る、外観を美しくして商品価値を高める、といった大きく分けて二つの目的がある。自動車のボディは通常、鉄板で出来ているので、塗装をしないと錆びてしまい、また美観を達成するためには、塗装するボディの表面品質（平滑度・異物除去）が重要となる。そのため、通常の自動車生産工程では、「プレス→溶接→塗装→組立」という工程を経て、塗装の性能が最高になるようにしている。キジャンのカロセリ向けのボディは、後から改造することが分かっている半完成ボディにもかかわらず一旦は塗装し、錆を防ぎ（政府規定上も塗装されていないとベース車としての認定がされなかった）、カロセリで半完成ボディにミニバス用のパネルを溶接する改造をして、また錆を防ぐための塗装をするという、通常ではない工程になっていた。つまり、「プレス→溶接→塗装→（半）組立 ⇒ 溶接→塗装→組立」という工程をとらざるを得なかったのである。1986年の第三世代前期型は、半完成ボディの塗装を無理やり溶接で焦がして、パテでカバーして再度塗装するような工程であり、トヨタではこれを「Full Pressed Body」として宣伝した。そして、1992年以降の後期型では、半完成ボディとミニバスパネルに、後で溶接するポイントにテープを貼って塗料がつかないようにして塗装する電着塗装を採用した。これをトヨタでは、指定カロセリ向けに「Toyota Original Body」と名付け、パテを使わない高品質なボディとしてマーケティングしたのだった。1993年には、ベース車両の指定カロセリへの直接配車も開始し、新しい塗装方式のボディと共に、トヨタは指定カロセリの競争力が高まる施策を次々に打ち出した。

さらに同時期にトヨタは、一般カロセリの先を行く商品戦略に打って出た。ボディで差別化が図り難くなると、一般カロセリはボディ以外の装備で差別化を狙ってくるようになり、前出の短期商品開発サイクルを生かして、パワーウィンドやリアエアコンなど、色々と工夫を重ねて改造してきた。例えば内装一つとっても、一般カロセリはダンボールで形を作り、

その上にスポンジとレザーを張って部品を作るのでリードタイムは極めて短かった。これに対し、指定カロセリモデルは、樹脂の型を造って、インジェクションし、塗装をしたりする形式のため、一年単位のリードタイムが必要だった。リアエアコンやパワーウィンド以外にも、一般カロセリはドアスピーカーやサイドステップなど、顧客ニーズを満たす部品で対抗してきた。つまり、一般カロセリは使えるものは何でも使い、器用に手作業で部品を作ってくるため、トヨタはそれに場当たりの対応するのみであった。この状況を打開するためにトヨタは、指定カロセリの製品競争力を向上させるべく、2年程度先行して各部品の開発を進め、指定カロセリが販売する車両に最新の装備が取り付けられるようにした。指定カロセリと一般カロセリの間で競争が盛んになるという事は、キジャンがそれほどよく売れていた証でもあったので、トヨタとしては販売増に大いに貢献していた一般カロセリへの思いもあり、複雑な心境であった。

カロセリを軸とした拡販で優位性を築きあげてきたトヨタであったが、自動車メーカーでラインオフした車を一般・指定を問わずカロセリで後加工すると言うのは、品質保証の点から長続きできるものではなかった。そこで、トヨタは1997年の第4世代キジャンにあたるモデルチェンジを機に、自社工場生産された製品を最終状態としてラインオフする体制を目指した。トヨタは自動車メーカーでのミニバス生産を許さない自動車政策へのロビー活動を指定カロセリのオーナーと共にしたり、政府へは高品質な国産車の輸出可能性を示したり、地道な活動に力を注いだ。

具体的には、1998年の第四世代へのモデルチェンジに当たって、第三世代で指定カロセリが改造していた部分をトヨタ内製化にする方針を立てたが、その実現のためには自動車メーカーの工場でのミニバス・ボディを生産する製造ライセンスが必要であった。従来からインドネシアでは自動車メーカーにはミニバス・ボディ生産の製造ライセンスが発行されていなかったため、政府の自動車政策変更を実現するロビー活動が必要だったのである。トヨタでは部品メーカーへの転業を指定カロセリに働きかけ、彼らからロビー活動のサポートを受けた。その後、指定カロセリは政府へのロビー活動の協力対価および既得商権保証として、部品メーカーへ転業し、3社とも現在は日系の部品メーカーとして活躍している。スベリオルコーチはスギティークリエーティブスとして樹脂部品メーカーになり、ヌサはヌサ豊鉄として金属部品メーカーに、ナスモコはアイシン・ナスモコとしてエンジンバルブメーカーになっている。一方で、転業などの施策の打てない一般カロセリが「反対」を表明した途端に、対政府ロビー活動は頓挫するため、トヨタは彼らから反対の声が上がらないように、一般カロセリへ第三世代同様にベースモデルの提供を続ける工夫をした。現在、一般カロセリ業者は、キジャンを改造する仕事は減ったが、本来のトラック・バスの架装メーカーとして今もなお健在である。顧客対策としても、特装モデルを設定したり、トヨタデラーで取り付けることの出来る「後付けアクセサリ」を充実させたり、トヨタが管理できない範囲での改


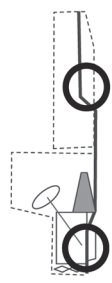









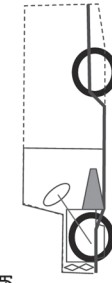

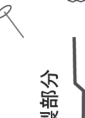










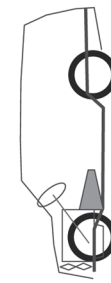


造が起きにくい環境を作っていた。そして、2004年にはIMVであるキジャン・イノーバに繋がっていった。

第3図はキジャン世代進捗とトヨタの関与について模式的にまとめた表である。設計分野では、第一世代からパワートレインを核とした製造から始まり、徐々にトヨタの担当が拡大していった。第二世代はピックアップトラック形態で、第三世代前期はリア部分がガイドライン的であったがミニバス形態になり、第三世代後期は完全にミニバス形態が担当になった。第四世代はトラック荷台のみ現地設計であったが、その他はトヨタになった。そして、完全なトヨタ車になるIMVへ結実する。それに伴い、不具合責任は、当初、顧客からTAMや改造業者であるカロセリに向かっていったが、第三世代からはTAMにまず情報が集まるようになり、情報の一元化が図られた。第三世代後期から第四世代にかけて、顧客からTAMに届けられた不具合情報はトヨタに届けられるのがメインになっていく。それは、車両全体の基本設計がトヨタによってなされるようになったからでもあった。そしてIMVになると、不具合情報はまず基本設計をするトヨタに集まり、製造を行うTAMに回るようになる。

なお、製造分野は日本からの供給部分、現地調達（外注）部分、デラーオプション部分、現地内製部分で大別され、現地内製部分は車両組立とエンジン等大物部品に分かれる。現地内製部分のエンジンなどの大物部品については、インドネシア政府が国内生産を狙ったのに対し、トヨタはBBCスキーム（ブランド別自動車部品相互補完流通計画）を使ってディーゼルエンジンはタイ、ガソリンエンジンはインドネシア、トランスミッションはフィリピン、ステアリングはマレーシアという供給体制を組んでいった。

トヨタの海外オペレーションに関するトヨタ自工・トヨタ自販の役割分担に関して考察する必要もあるが、インドネシアの場合にはキジャンが軌道に乗った1980年代には、工販合併がなされており（1982年合併）、80年代は工・販ではなく、日本・現地の分担であった。合併と同時に自販のCKD部門は解消され、旧自工の部門に継承された。そのため、全ての工程が工・販または日本・現地で分担されたと考えるよりは、自工が徐々に役割分担を増やしていき、関与しきれない部分は自販のCKD部隊が補佐したというイメージである。第1表はトヨタにおけるインドネシア市場への対応の変遷をまとめたものであるが、当初海外の対応はトヨタ自販が行っていたが、工販合併後はトヨタ内部の海外部隊（開発部門・海外生産部門）が担当し、1990年代後半から全社対応、2000年代にはグローバル対応になっていった。インドネシアに焦点を合わせると、1982年の工販合併前は、開発・CKD部品の生産はトヨタ自工、インドネシアでのCKD組立は現地企業（マルチ・アストラ：Multi Astra）、車両の塗装はカロセリ業者、卸売りはトヨタと地元企業の合併会社（トヨタ・アストラ・モーター：Toyota Astra Motor）、CKD組立を含めた現地での業務を全般的に管理していたのがトヨタ自販という構成だった。それが、1980年代後半以降は、CKDの生産、組立、卸

第3図 キャン世代進捗とトヨタの関与 模式図

第一世代	基本設計	生産	現地架装・デラー-OPT 現地調達部品承認	不具合責任
		<p>日本供給部品</p>  <p>現地内製部分</p> 		<p>TAM ← 顧客 → トヨタ(工)</p> <p>MA</p> <p>顧客 → カロセリ</p>
		<p>日本供給部品</p>  <p>現地内製部分</p> 		<p>TAM ← 顧客 → トヨタ(工)</p> <p>MA</p> <p>顧客 → カロセリ</p>
	<p>初期</p>  <p>後期</p> 	<p>日本供給部品</p>  <p>現地内製部分</p>  <p>含 BBC</p> 	<p>現地調達部品承認</p>  <p>機能部品現地調達</p> 	<p>TAM ← 顧客 → トヨタ</p> <p>MA</p> <p>顧客 → 認カロセリ</p>
			<p>現地調達部品承認</p>  <p>機能部品現地調達</p> 	<p>TAM ← 顧客 → トヨタ</p>
				<p>トヨタ ← 顧客 → TAM</p>

注) 実線：トヨタ直接、点線：トヨタが関与監修。
参考) 各種資料

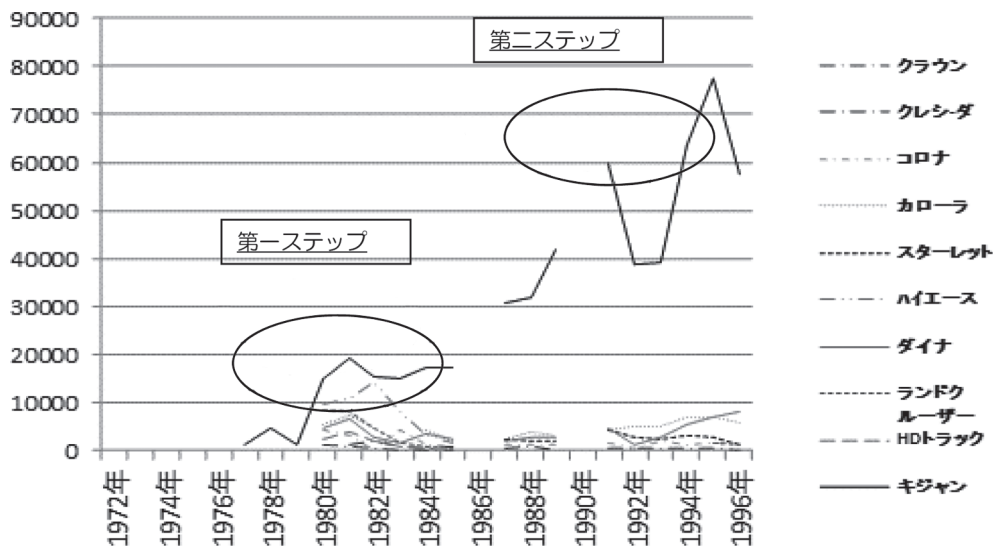
第一表 トヨタにおけるインドネシア市場への対応の変遷

	60年代	70年代	80年代	90年代	2000年代	2010年代
アセコン政策						
インドネシア自動車政策		小売・生産外資禁止 CBU・CKD定義 指定部品輸入禁止	高度国産化	高度国産化	%方式国産化	
キジャンモデルチェンジ		初代	2代	3代	4台	IMV
搭載エンジン		3K	4K	5K	7K	1TR+2TR+2KD
開発 設計範囲				Rrボデー	Rrボデー+種仕	ミニバス
生産				Full Pressed Body	Original Body	
販売						Toyota motor Manufacturing Indonesia ^{*6}
70年以降(工場合併)の分担						ミニバス完全内製
CKD組立 特装 卸						Toyota Astra Motor ^{*5}
地場資本						指定カローゼリ
						独立カローゼリ
						▽部品メーカーへ転業
						Toyota Astra Motor ^{*7}
						AstraInternational + New Ratna + Agung Automoli + Hasjrat Abadi + Hadji Kalla
トヨタ地域統括機能						TMS
トヨタ海外対応						TMAP
						トヨタ自販対応
						海外専門部隊対応
						全社対応
						グローバル対応

備考 * 1 Toyota Astra Motor
 * 2 Multi Astra Motor
 * 3 Toyota MOBILINDO
 * 4 Toyota Engine Indonesia

参考) トヨタ自動車の関連資料などを基に作成。
 * 5 Toyota Astra Motor トヨタ : 49% Astra : 51%
 * 6 Toyota Motor Manufacturing Indonesia トヨタ : 95% Astra : 5%
 * 7 Toyota Astra Motor トヨタ : 49% Astra : 51%

第4図 インドネシアにおけるトヨタ車の推移



参考) トヨタ自動車販売の資料や各種資料を基に作成。

注) 当時のデータがKD 部品日本出荷台数・現地生産・販売台数が混在しているため、傾向値としてグラフ化した。

までを新生トヨタ・アストラ・モーターが行うようになった。次第にトヨタ本体の関与が増していったことが分かる。

第4図は当時のキジャンの販売台数の推移を示したグラフである。1977~86年までが、カローラという短期商品開発サイクルにより販売が伸びた第一ステップ、1986~95年頃までが指定カローラモデルが、一般カローラモデルと競争しつつ販売を増やして行った第二ステップと定義すると、いずれも進捗を示しているが、第二ステップからキジャンは急速にインドネシア市場向け車種の中で優位になっていったことが分かる。

4. 結論

1990年代、インドネシアのジャカルタでは休日の夜など、多くの家族が一台の車に同乗し、レストランやホテルの入り口に乗り付け家族全員で食事を楽しむ光景が良く見られた。その中でもひととき存在感のあったのがトヨタのキジャンであった。商用車ベースにもかかわらずキジャンは一流ホテルに乗り付けてもおかしくないステータスを持っていた。このキジャンというブランドが如何にして生まれ、育ち、2000年代に至ってIMVとアヴァンザ(Avanza)という確固たるブランドに成長していったのか、カローラという地場のボディ架装メーカーの存在に焦点を当て、本論ではカローラというものが成立した背景を説明するとともに、トヨタの新興国向け輸出戦略の歴史的一端を見てきた。その過程は計画された直線

的な戦略というよりは、ポイントポイントでの適合を狙った施策の結果であったといえよう。

まず第1に、インドネシア政府の自動車規制により、カロセリによる商用車ミニバス架装が活発化し、キジャンは「ブランドはトヨタ、品質はカロセリ」という状況になった。第2に、カロセリの品質向上を目指し、トヨタはカロセリ業者の中から3社を指定カロセリにして、現地の規制と市場ニーズ、社内の品質向上要求により特殊な適応へと進んでいった。第3に内製一貫生産を達成するために、指定カロセリや顧客を味方につけた施策を行い、最終的にはトヨタが求める品質を満たしたIMV（キジャン・イノーバ）へ進むことになる。

このような過程を踏んだのは、インドネシアの場合には、カロセリという架装メーカーの存在により市場の変化が非常にユニークになり、トヨタのKD管理の範囲を超えた事態が発生していたからである。ただ、カロセリには常に製品品質の問題が残っていたため、トヨタは政府の政策変化や市場の成長に従い製品対応を柔軟に変えていき、折紙細工ボディからパテ成型ボディ、プレス成型ボディ、内製一貫生産のボディへと進化していった。

以上の考察から分かることは、自動車市場は現地の政府による規制で、妥協した市場を形成していく、ということである。顧客の好みだけで自動車市場は生まれないのである。特に、経済発展と自国産業の振興を急ぐ後進国においては様々な規制があり、これらによって企業戦略は捻じ曲げられる。トヨタのインドネシアにおける事例は、このことを良く表しており、妥協した市場での発展モデルを提示しているといえよう。

本論では、インドネシアトヨタの歴史に注目して論じてきたが、日系企業を中心とする競合他社、および部品メーカーの対応についてはさらに調査する必要がある。また、他の新興国において、トヨタはどのように市場参入を果たしてきたのか、同時にインドネシアでの事例とは何が異なるのか、これらの疑問点については今後の研究課題としたい。

注

- 1) 本論は2015年5月23日に開催された経営史学会関東部会5月例会での星埜の発表（「インドネシアトヨタの経営史」）を基に、調査を重ね作成したものである。
- 2) 星埜通夫、元インドネシアトヨタアストラモーター技術担当役員、現曙ブレーキ工業モノづくりセンター長。田中智見、東京経済大学経営学部准教授。
- 3) 日本政策投資銀行産業調査部（2015）「AEC発足後のASEAN自動車産業の考察」株式会社日本政策投資銀行、3頁。
- 4) 「インドネシアで新車続々―中間層の開拓狙う―」『日本経済新聞（朝刊）』、2015年7月3日（9面）。
- 5) 「アニュアルレポート2014年3月期」トヨタ自動車株式会社、2014年、7頁。「トヨタ、東南ア苦戦」『日経産業新聞』、2014年8月6日（3面）
- 6) 川邊信雄（2011）『タイトヨタの経営史』有斐閣。
- 7) 「アニュアルレポート2012年3月期」トヨタ自動車株式会社、2012年、15～18頁。「トヨタ自動車、グローバルでIMV販売累計500万台を達成」トヨタ自動車株式会社、2012年4月6日。

インドネシアトヨタの経営史

- トヨタ自動車 75 年史編集委員会 (2012) 『トヨタ自動車 75 年史 (Web 版)』 トヨタ自動車株式会社, 第 3 部第 4 章第 3 節第 1 項。
- 8) 野村俊郎 (2015) 『トヨタの新興国車 IMV: そのイノベーション戦略と組織』 文真堂。
 - 9) 和田一夫 (2013) 『ものづくりを超えて—模倣からトヨタの独自性構築へ—』 名古屋大学出版会, 402-411 頁。
 - 10) 梶山泰夫 (2009) 『グローバル戦略の進化』 有斐閣, 101-140 頁。藤井真治 (2011) 「インドネシア, マレーシア, タイ自動車産業発展比較」『愛知大学国際問題研究所紀要』 138 号, 277-289 頁。
 - 11) ジェトロジャカルタ事務所「市場・投資先としての魅力—インドネシア共和国—」 JETRO, 2013 年 12 月。
 - 12) 宮本謙介 (2003) 『概説インドネシア史』 有斐閣, 239-238 頁。
 - 13) トヨタ自動車工業株式会社編 (1978) 『トヨタのあゆみ: トヨタ自動車工業株式会社創立 40 周年記念』 トヨタ自動車工業株式会社, 294 頁。
 - 14) 和田『ものづくりを超えて』, 348-349 頁。
 - 15) トヨタ自動車販売株式会社, CKD 資料。
 - 16) 規制そのものが「義務」の表現のため, ここで言う経済合理性とは, 「禁止」vs「コスト」であり, 自由度はほとんどなかった。他方乗用車の部品は CIL (Cost Index Landed: 「日本から関税・ペナルティーを払った後の工場到着価格」と「現地での調達コスト」の比率) が 1.0 を切れば現地調達という経済合理性で動いていた。
 - 17) 宮本『インドネシア史』, 287 頁。
 - 18) トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会編 (1967) 『トヨタ自動車 30 年史』 トヨタ自動車工業株式会社, 446-450 頁。トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会 (1980) 『世界への歩み—トヨタ自販 30 年史—』 トヨタ自動車販売株式会社, 175 頁。
 - 19) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会 (1970) 『モータリゼーションとともに—資料—』 トヨタ自動車販売株式会社, 185 頁。
 - 20) 1960 年のトヨタの輸出台数は 6,397 台 (輸出シェア 29.3%) で, 日産は 10,942 台 (輸出シェア 50.1%) であった。トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会 (1980) 『世界への歩み—トヨタ自販 30 年史 資料—』 トヨタ自動車販売株式会社, 110-111 頁。
 - 21) トヨタ自動車販売『モータリゼーションとともに』, 296-300 頁。トヨタ自動車株式会社編 (1987) 『創造限りなく—トヨタ自動車 50 年史—』 トヨタ自動車株式会社, 409 頁。
 - 22) トヨタ自動車販売『モータリゼーションとともに—資料—』, 207 頁。
 - 23) トヨタ自動車工業株式会社編 (1978) 『トヨタのあゆみ: トヨタ自動車工業株式会社創立 40 周年記念』 トヨタ自動車工業株式会社, 296-297 頁。
 - 24) トヨタ自動車販売『世界への歩み』, 192 頁。
 - 25) 1966 年のトヨタの輸出台数は 105,145 台 (輸出シェア 41.1%) で, 日産は 98,219 台 (輸出シェア 38.4%) であった。トヨタ自動車販売『世界への歩み—資料—』, 110-111 頁。
 - 26) 1980 年 5 月の時点ではインドネシアの他に, フィリピン, 南アフリカ, オーストラリア, ベネズエラ, タイ, コスタリカ, ニュージーランド, ペルー, マレーシア, ポルトガル, パキスタン, トリニダード・トバゴ, アイルランド, ケニア, ギリシアに KD 拠点を設けている。トヨタ自動車販売『世界への歩み—資料—』, 46 頁。

- 27) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会 (1962) 『トヨタ自動車販売株式会社の歩み』 トヨタ自動車販売株式会社, 207 頁。トヨタ自動車販売 『モータリゼーションとともに—資料—』, 189 頁。
- 28) 『トヨタ自動車 75 年史』では 1968 年にジャカルタ事務所が開設されたことになっているが、トヨタ自販の 2 つの社史から 1967 年 10 月が正しいと思われる。トヨタ自動車販売 『モータリゼーションとともに—資料—』, 215 頁。トヨタ自動車販売 『世界への歩み—資料—』, 189 頁。トヨタ自動車 『トヨタ自動車 75 年史』, 地域別活動・アジアの項目。
- 29) トヨタ自動車販売 『世界への歩み』, 369-370 頁。
- 30) トヨタ自動車 『トヨタ自動車 75 年史』, 地域別活動・アジアの項目。
- 31) トヨタ自動車工業 『トヨタのあゆみ』, 401 頁。
- 32) トヨタ自動車 『創造限りなく』, 707 頁。
- 33) トヨタ自動車販売 『トヨタ自動車販売株式会社の歩み』, 253-254 頁。トヨタ自動車販売 『世界への歩み』, 369 頁。
- 34) 三菱 L-300 は非常に作りやすい構造で、トヨタ自工の製品企画室へ自販の社員が関連資料を届けにいったこともあった。
- 35) キジャンとカロセリの歴史については、トヨタ自動車販売各種資料などを参照している。
- 36) トヨタ自動車 『創造限りなく』, 624-625 頁。
- 37) ボディ部品はインドネシアで調達することを義務付けられているにもかかわらず、トヨタ自販が丸みを帯びたボディを作るプレス設備に投資し、そのコストを回収することが困難であったための苦肉のデザインであった。
- 38) 和田 『ものづくりを超えて』, 409-411 頁。

参 考 文 献

- ・インドネシア自動車工業会 (GAIKINDO) 各種資料。
- ・トヨタ自動車販売株式会社, 各種社内資料。
- ・トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会編 (1958) 『トヨタ自動車 20 年史』 トヨタ自動車工業株式会社。
- ・トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会編 (1967) 『トヨタ自動車 30 年史』 トヨタ自動車工業株式会社。
- ・トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会 (1962) 『トヨタ自動車販売株式会社の歩み』 トヨタ自動車販売株式会社。
- ・トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会 (1970) 『モータリゼーションとともに』 トヨタ自動車販売株式会社。
- ・トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会 (1970) 『モータリゼーションとともに—資料—』 トヨタ自動車販売株式会社。
- ・トヨタ自動車工業株式会社編 (1978) 『トヨタのあゆみ：トヨタ自動車工業株式会社創立 40 周年記念』 トヨタ自動車工業株式会社。
- ・トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会 (1980) 『世界への歩み—トヨタ自販 30 年史—』 トヨタ自動車販売株式会社。

インドネシアトヨタの経営史

- ・トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会（1980）『世界への歩み—トヨタ自販30年史—資料一』トヨタ自動車販売株式会社。
- ・トヨタ自動車株式会社編（1987）『創造限りなく—トヨタ自動車50年史—』トヨタ自動車株式会社。
- ・トヨタ自動車株式会社編（1987）『創造限りなく—トヨタ自動車50年史・資料編—』トヨタ自動車株式会社。
- ・トヨタ自動車75年史編纂委員会（2012）『トヨタ自動車75年史（Web版）』トヨタ自動車株式会社。
- ・大鹿隆（2014）「アセアン自動車産業の実力」『MMRC DISCUSSION PAPER SERIES』東京大学ものづくり経営研究センター。
- ・風間信隆（2001）「東アジア自動車産業の発展と変容—アジア経済危機の影響を中心として—」『明大商学論叢』, 第83巻第3号, 147-187頁。
- ・梶山泰夫（2009）『グローバル戦略の進化』有斐閣。
- ・川邊信雄（2011）『タイトヨタの経営史』有斐閣。
- ・向壽一（2001）『自動車の海外生産と多国籍銀行』ミネルヴァ書房。
- ・野村俊郎（2015）『野村俊郎』文眞堂。
- ・藤井真治（2011）「インドネシア, マレーシア, タイ自動車産業発展比較」『愛知大学国際問題研究所紀要』138号, 277-289頁。
- ・宮本謙介（2003）『概説インドネシア史』有斐閣。
- ・山下協子（2003）「インドネシアの自動車産業と二輪車産業」, 大原盛樹（編）『中国の台頭とアジア諸国の機械関連産業（調査報告書）』JETRO, 所収, 333-347頁。
- ・和田一夫（2013）『ものづくりを超えて』名古屋大学出版会。
- ・Okamoto, Yumiko and Sjöholm, Frederik (1999) “Protection and the Dynamics of Productivity Growth: The Case of Automotive Industries in Indonesia”, *Working Paper Series in Economics and Finance*, No. 324, pp. 1-17.

—2015年9月12日受領—