

マレーシアにおける国民車とトヨタの試み

——特殊市場でのトヨタ ASSB 工場と現地部品メーカーの対応——¹⁾

星埜通夫・田中智晃²⁾

1. はじめに

ASEAN（東南アジア諸国連合）の経済規模（2017 年）は GDP ベースで約 2 兆 7,671 億米ドルと、EU（欧州連合：17 兆 2,777 億米ドル）や NAFTA（北米自由貿易協定：22 兆 1,936 億米ドル）を大きく下回るが、人口は 6 億 4,739 万人に及び、EU（5 億 1,246 万人）や NAFTA（4 億 9,159 万人）を上回る（外務省，2018，1-2 頁）。ASEAN には GDP 成長率で安定的な成長を果たしている国が多く、自動車業界にとっては有望な市場となっている。

その中でもマレーシアは 2010 年以降、実質 GDP 成長率で 4% を超え（外務省，2018，9 頁），2017 年の新車販売台数は 57 万 6,635 台とインドネシア，タイに次ぐ規模である³⁾。ただ，マレーシアは政府の自動車政策により，国民車のプロトン（Proton）とプロデュア（Perodua）が長く存在している特殊な市場であり，自由な競争が阻害された環境によって事業の拡大が難しい市場であった。本論は国民車の陰に隠れたそれ以外の自動車メーカーに着目し，特にインドネシアやタイで成功してきたトヨタがどのような戦略で特殊市場と向き合ったのかについて論じていく。

まず，マレーシア自動車産業の先行研究については，穴沢眞の研究がある。穴沢はマレーシアの自動車産業に関する第一人者あり，国民車プロトンを巡る状況について研究している。特に，プロトンと取引のある部品会社（ブミプトラ系，華僑系，欧米・日本などの外資系）について現地調査を踏まえて，考察している。日本の自動車メーカー（三菱自動車工業や UMW トヨタ）もプロトンと関わっていたことが分かる。ただ，プロトンの市場シェアが低下し始めた 2000 年代以降の状況については，プロトン側とマレーシアの政治的な状況（関税や ASEAN の問題）について語られるのみで，日本企業の詳しい動向については分からない（穴沢，2006，2010，2016）。

次に鳥居高は，マレーシアの自動車産業の 1980 年代までの歴史についてまとめている。特にブミプトラ政策が出され，プロトンが生まれた前後の各社（メーカー，部品会社）の資本関係の変遷についてまとめている。日本企業については第二次世界大戦中に日産自動車が「南方事業所」を設置したのがマレーシアやシンガポールにおいて最も早く進出した事例だという。戦後はフォードがマレーシアの乗用車市場で 1 位の販売台数であったが，1970 年

代に日産自動車はその地位を奪った。それがプロトンの誕生によって、日産自動車は1986年以降、販売台数において国民車に大きく差を付けられるようになる。マレーシアの自動車組立企業の歴史的な概略は鳥居の研究で良く分かるが、部品メーカーの動向についてはなお研究の余地がある（鳥居，1989）。

一方、吉松秀孝は中国（特に上海）の自動車メーカーとの対比の中で、マレーシアの状況の特異性について言及している。マレーシアは政府に保護された自動車メーカーのプロトンがあるのと同時に、プミプトラ政策（マレーシア政府によるマレー人優遇の経済政策）の対象になった自動車部品の中小地元企業が有利な環境でビジネスを行っていたという。これは、国内の自動車産業を育成するための措置であったが、それが逆に国内企業の競争圧力を低下させ、コスト削減を実行し、経営改善をするモチベーションが失われる原因になったと指摘する。この研究ではプロトンと三菱自動車工業の事例に絞っている（吉松，2005）。小野沢純は、日本とマレーシアの経済連携協定の中で、日本の自動車メーカーがマレーシアの自動車メーカーや部品メーカーに技術支援を行っており、その結果として、マレーシアの自動車市場が日本企業にも開かれつつある状況についてまとめている。ただ一方で、マレーシア政府は2006年に弱小のプミプトラ部品メーカーを支援する政策（地元企業の物品税を免除する優遇策など）も開始しており、マレーシアの特殊な市場環境について論じている（小野沢，2008）。

以上の先行研究を踏まえて、本論ではマレーシア市場の自動車産業育成政策において、国民車以外の自動車メーカーや部品メーカーの対応は如何なものであったか、そしてASEAN域内自由化に向けた新たな動きに至る過程として、国民車以外の自動車メーカーがどのような対応をとったのかについて焦点を当てる。国策として自動車産業を起こし、国民に半独占的に自動車を供給するというマレーシアの国民車政策はそれ自体が特殊だと考えられるが、この陰で、国民車では満足できない富裕層を対象に、日本や欧米のメーカーは自動車を供給し、法律により隔離された「ぬるま湯的な特殊市場」が形成された。本論ではこの特殊市場に注目する。

2. 国民車市場の発生と自動車・部品メーカーの対応

本論で述べる国民車には、国産車とは異なり、産業育成的な意味合いが込められている。国民車が大きくクローズアップされたのは、ナチス政権下のドイツからであった。1934年にベルリンの「国際自動車・オートバイショー」で、ヒットラーが国民に廉価な大衆車を供給すべきことを提唱し、ドイツ自動車産業界が「国民車プロジェクト」を立ち上げて、民間主導型の国民車発売を目指した。1934年の国民車の政府見解では、①販売価格 1,000 ライヒスマルクを超えない、②乗車人数 3.5 人、③時速 80 km/h まで出る、④運転諸経費 6 ライ

ヒスプフェニヒ /km, といったものであった。当時の低価格車であるオペルが 1,650 ライヒスマルクであったので、国民車は多くの人が購入できるよう、低価格帯に設定されていたことが分かる。その後 1935 年までポルシェが単独で国民車を開発するが、価格や製造の問題で、1936 年にダイムラーベンツなど 5 社が加わり共同開発体制に移行する。しかし各社は国民車を市場に出すことに経済性を見出すことができず、1937 年にナチ党の外郭団体である「ドイツ労働戦線」が国民車事業を引き継ぎ、国家権力主導型になる。そして、1939 年にフォルクスワーゲン有限会社の設立につながり、ビートルという車種が生まれる（古川、1984-1986）。

日本においてもドイツと同じく国民車の構想は存在し、1955 年に「国民車育成要綱案」が通商産業省で作られた。日本での国民車の定義は、① 4 人または 2 人乗りの小型車、100 kg 以上の貨物を載せられる。② 最高時速 100 km, 燃料 1 リットルあたり 30 km の走行、走行距離は 10 万 km まで大修理が必要ない耐久性。③ エンジンの排気量 350-500cc, 車重 400 kg。④ 販売価格は月産 2,000 台を目標に 15 万円以下（後に 25 万円と修正）で、規模の経済を考慮して 1 社に租税・金融面での支援措置を講じる、というものであった。これは、日本国内の乗用車の生産や普及率を高めることを目標に考案されたもので、ドイツのビートルや戦後のヨーロッパ諸国での超小型乗用車の急速な普及（ルノー 4CV, シトロエン 2CV など）が影響している。「国民車育成要綱案」は最終的に自動車メーカーの反対で実現しなかったが、技術的な挑戦目標と製品企画の具体的なヒントを自動車メーカーに与えたといえよう。具体的には スバル 360（1958 年）、三菱 500（1960 年）、マツダ R360 クーペ（1960 年）、トヨタパブリカ（1961 年）などへと繋がっていった（日本自動車工業会 1988, 山崎 1989, 呂 2011, 櫻井 2005）。

このように、国民車とは狭義の意味で、ナチス政権下のビートル、日本の「国民車育成要綱案」で考えられていた車種、本論で考察するマレーシアの自動車プロトンやプロデュアなどのことである。ただ、広義の意味の国民車は「国民の誰もが乗れる車＝大衆車」という意味でも使われている（『日本経済新聞』「トヨタ インドネシア国民車への道」, 2012 年 10 月 04 日）。本研究では、国民車を狭義の意味で解釈し、最も極端な事例にあたるマレーシアのプロトンとプロデュアの日本語表現としても使っている。

プロトンとプロデュアを含めたマレーシアの自動車産業の育成政策をまとめると 3 つの時期に分けることができる。まず第一期は、1966 年に完成車（CBU: Complete Build Up）輸入関税を設定した上で、CKD（Complete Knock Down）現地組立の義務化を行ったことに始まる。そして、1969 年にはスロット制度（各自動車組み立て工場にスロット枠を与え、その範囲で導入モデルを制限する仕組み）の強化が行われ、1979 年の強制控除品目制度（Mandatory Deletion Program）⁴⁾により国内の自動車産業の育成政策が形作られた。これらにより、日本や欧米の自動車メーカーは完成車をそのままマレーシアに輸出することが難

マレーシアにおける国民車とトヨタの試み

しくなり、現地の企業と合併で組立工場を建設するか、マレーシア市場を諦めて、一部のマニアに高額な関税が掛った自動車を販売するか選択に迫られた。完成車の輸入を制限することによって自国の自動車産業の振興を図る政策は、インドネシアなど他の ASEAN 諸国でも見られたことであり、マレーシア特有の現象ではない。

ところが、第二期（1980-90 年代）になると、国内産業育成の方針がより強まることになった。マレーシア国際通商産業省（Ministry of International Trade and Industry：以後「MITI」と略する）は部品メーカーの生産能力、品質、価格等に関し、ガイドラインを満たし、国産化可能と判断した部品は、国産化指定品目（MITI が国産化を狙う指定品目）として、国内の部品メーカーに製造ライセンスを付与するようになった。具体的には 1980 年に新規国産化指定品目にエキゾーストパイプ、リーフスプリングが指定され、1981 年にはさらにボディサイドモールディング、シートパッド、カーベット、ワイヤーハーネス、マッドガードが国産化指定品目に指定された。第 1 表のように、部品によっては 1980 年代中頃から 1990 年代を通じて同じ規制品目のものもあるが、国産化指定と強制控除指定が入れ替わるものや新たに規制対象になる部品（サンバイザーやラジオ）もあった。このような部品レベルでの規制と並行して、1983 年には第一国民車であるプロトン社が設立され、国民車政策へのかじ取りが始まった。1986 年に制定された製造業の基礎をすることが盛り込まれた中・長期工業化マスタープラン（第 1 次工業化マスタープラン）とその実施細則で国民車政策の形が明確になる。1993 年には第二国民車を生産するプロデュア社設立された。本論の展開の前提として、特筆すべきは国民車以外の自動車メーカーに対して従来の諸規制が継続適用していた点である。

第 1 表 マレーシアにおける乗用車の規制品目の推移

		1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
エンジン	ラジエター	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	ラジエターホース	●		○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○
	エキゾーストパイプ	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	エアクリナー	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
シャシー駆動	コイルスプリング	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	ショックアブソーバー	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	タイヤ	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	ディスクホイール	○		○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○
制動	ブレーキチューブ	○		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
ボディ	ガラス	○		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	ウエザーストリップ	○		○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○
	サイレンサーパッド	○		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
内装	フューエルタンク	○		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	フューエルチューブ	○		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	カーベット	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	ドアトリム	○		○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○
補機・舗装	シート	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	シートベルト	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	サンバイザー			●	●	●		○	○	○	○	○	○	○	○
	ルーフヘッドライニング			●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
補機・舗装	バッテリー	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	オルターネーター	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	スターター	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	ワイヤーハーネス	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	ワイパー	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	ホーン	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	エアコン	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	ラジオ			●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●

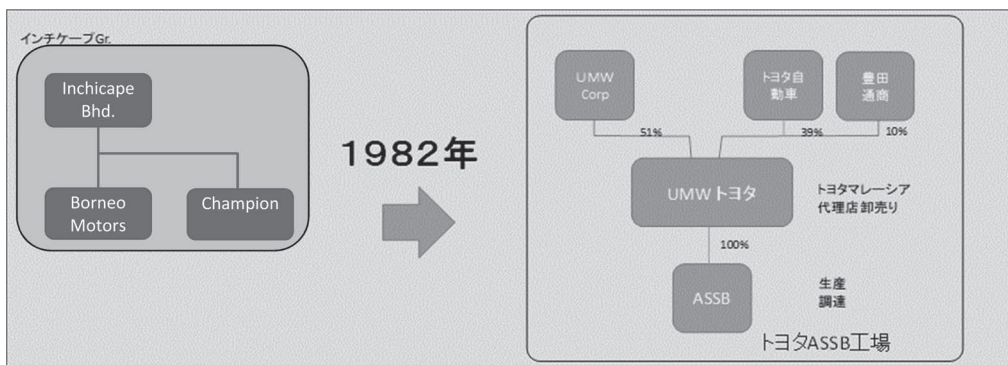
（凡例） ○国産化指定 ●強制控除指定

（出所）トヨタ ASSB 社内資料。

第三期は 2000 年代であり、ASEAN 地域経済圏構想が具体化し始め、2004 年にマレーシア強制控除品目制度が廃止されるなど自由化の動きが始まっていく。2006 年には国家自動車政策がマレーシア政府から新たに出され、国内自動車産業の強化と同時に ASEAN 諸国からの完成車の関税が 15% から 5% に引き下げられた（該当国相互了解が前提）。これにより、マレーシアは ASEAN 諸国とますます自動車の分野で競争することになった。すでに、タイやインドネシアには日系や欧米系の自動車メーカーの生産拠点化が進行しており、プロトン・プロデュアは国際的な競争に巻き込まれることになったが、同時にマレーシアの国民車が ASEAN 諸国に輸出されるチャンスでもあった。

このように 3 つの時期を経たマレーシアの自動車産業は、首都のクアラルンプール周辺に集中しており⁵⁾、各地に生産拠点が分散している日本とは異なる産業立地となっている。本論の中心になるアッセンブリーサービス株式会社（Assembly Services Sdn. Bhd.：本論ではトヨタの資本参加以降は「トヨタ ASSB 工場」と略する）も、クアラルンプール近郊のシャーアラム（Persiaran Selangor, 40000 Shah Alam, Selangor Darul Ehsan, Malaysia）にある。トヨタは 1957 年のマラヤ連邦の独立とともに、Asia Motor⁶⁾ との代理店契約という形で市場参入を果たした。その後トヨタはいくつかの代理店との関係を模索し、マレーシアの工業化政策が始まった 1960 年代後半に英国東インド会社の流れを汲む Inchcape 傘下の Borneo Motors との連携を深めた。その傘下の Champion Motor でトヨタは CKD 組み立てを委託して、生産を開始した。1975 年には Champion Motor を ASSB に改称し、生産規模を拡大していった。販売面でも 1978 年に Sarin Motor や EMASTRIN Motor と代理店契約を結び、増加する生産量に見合う流通網を確立していった。このような中、当初、日本から来たトヨタの駐在員（トヨタ自動車販売の社員）は豊田通商の事務所を間借りしていたが、1980 年には駐在員事務所をクアラルンプールに設立し、事務作業や営業業務を効率化した。

第 1 図 トヨタマレーシア組織体制の変化



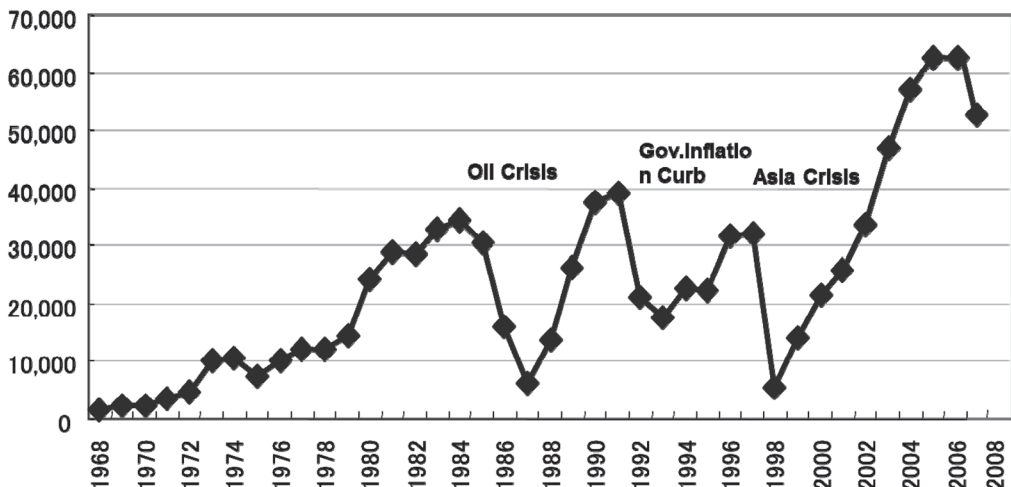
（出所）「Welcome to Malaysia, ASSB 2008（社内資料）」Toyota Assembly Services Sdn. Bhd., 2008 年 1 月 29 日。

その後、マレーシアのブミプトラ政策に対応し、トヨタは1982年にやっと現地政府系の資本であるUMW (United Motor Works) とのパートナー契約を組み、マレーシアの駐在員事務所を現地資本と共同の企業へ転換した(第1図参照)。翌年には生産系の駐在員を日本から派遣し、1987年にはASSBをUMWの100%子会社として、UMW Toyota Motorを設立した。このようにトヨタ本体の責任範囲を次第に拡大していったが、実際に車両を組み立てているトヨタASSB工場の代表は現地の華僑系社長が続き、2000年に入って初めて工場長をトヨタが指名する日本人にして、生産工程へのトヨタシステムの導入を本格化させた。総じてマレーシアにおけるトヨタの動きは、現地政府の自動車政策にその都度対応した形で、出遅れ追従型対応になっていたといえる。

現在の組織体制は、トヨタ系49%とUMW51%の資本でUMWトヨタ社を形成し、その下に100%子会社として、トヨタASSB工場が位置している。トヨタASSB工場の生産台数の推移は第2図に示されている。操業を開始したのは1968年であり、当時はBenzやAudi, Bedford, Volkswagenなど多種のブランドをCKD受託組立する会社としてスタートした。なお、トヨタASSB工場は「Assembly Services Sdn. Bhd.」, つまり組立サービス非公開会社の意味であり、受託組立会社の性格をそのまま反映した名称になっている。このトヨタASSB工場はオイルショックやアジア危機など多くの困難な時期を経て、大量解雇や会社存続の危機を乗り越えながらも、1998年から2000年代半ばまで生産台数を右肩上がりには上昇させている。なお、後に述べるトヨタASSB工場の生産性向上に関しては、過去の大量解雇の歴史が従業員マインドの高揚の大きな足枷になっていたことを付言しておく。

第2図 トヨタASSB工場の年間生産台数推移

(単位:台)



(出所) 第1図に同じ。

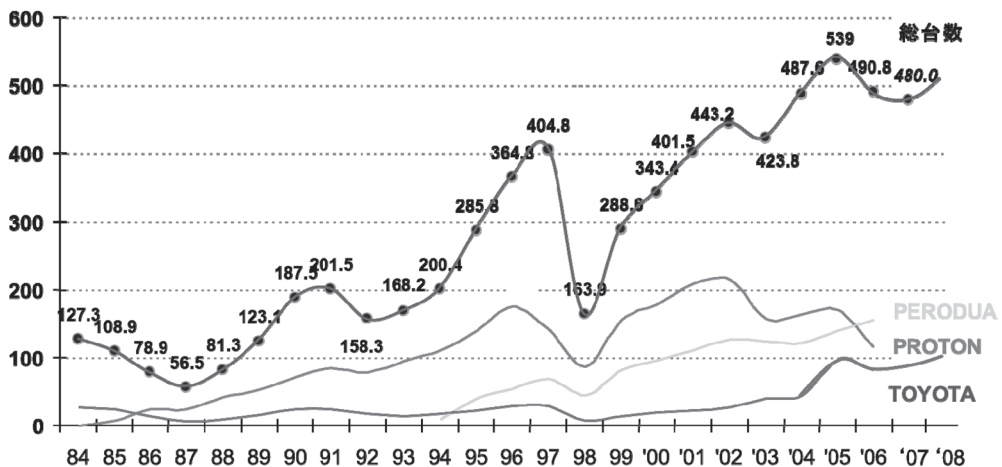
ではマレーシア自動車市場全体の動きはどうであったかを第3図で分析する。この図は第一国民車プロトン、第二国民車プロデュア、トヨタ、そしてマレーシア市場全体の販売台数の推移を示している。マレーシア業界では National, Non-National と表現しており、それを日本語訳した形として「国民車」と「国民車以外」と表現した。この国民車以外の自動車メーカーは、税制やスロット制度（各自動車メーカーにスロット枠を与え、その範囲で導入モデルを制限する仕組み）、価格承認制度（政府が車両販売価格を管理する仕組み）などで枠をはめられ、結果として全体でも年間販売 10 万台程度の小さな市場に抑え込まれた形になった。裏を返せば、企業努力がさほどなされなくても、10 万台程度の市場が維持される、いわゆる「ぬるま湯的な特殊市場」が発生した。

このような中で、自動車部品業界はどのような状況であったのか。第4図はプロトン、プロデュア、トヨタ ASSB 工場の部品調達先の状況を整理まとめたものである。データは 2005 年にトヨタ ASSB 工場がアンケート方式で調査したものである。第一国民車プロトンは 229 社の部品メーカーと取引があり、第二国民車プロデュアは 145 社、トヨタ ASSB 工場は 65 社であった。重複しているメーカーを調整して全部で 289 社を挙げることができるが、そのうち 18 社は国民車を相手にせず、ぬるま湯メーカーであるトヨタ ASSB 工場に依存して成り立っていた。つまり部品業界にも特殊市場対応型メーカーが見られたのである。

このようにマレーシアでは税制・認可制度・価格承認制度に囲まれた極めて特殊な市場が生まれており、その中で国民車以外の自動車メーカーは規制対応を優先させた戦略をとっていた。トヨタなど国民車以外の自動車メーカーは、規制に対応しつつ、「多利薄売」の状況

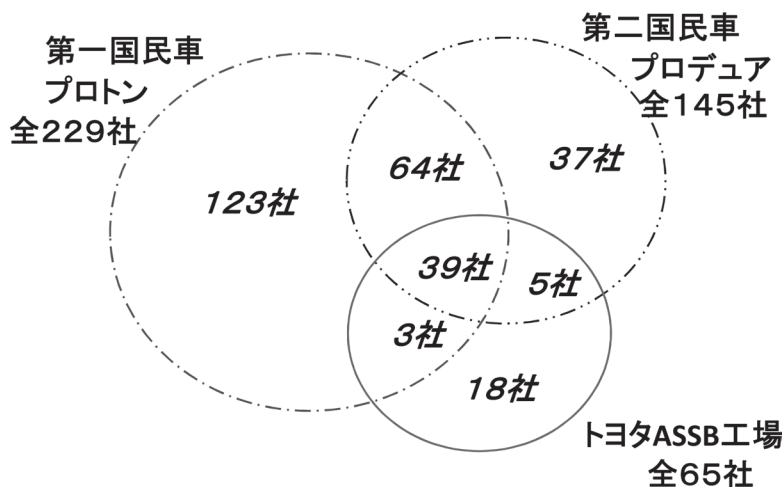
第3図 マレーシア自動車市場の推移

(単位:万台)



(出所) 第1図に同じ。

第4図 自動車部品の調達先メーカー数の比較（2005年調査）



（出所）トヨタ ASSB 社内資料。

（注）重複分調整後の3社合計の仕入先数は289社である。

に甘んじており、部品メーカーも高値許容、製造のみで研究開発を行わない段階で足踏みしていた。次章では2000年代からのマレーシア市場の変化とトヨタ ASSB 工場の改革について論じる。

3. 市場の変化とトヨタ ASSB 工場の新しい対応

長年の課題であった ASEAN 地域経済圏構想が具体化し始め、2000年代を目前にしてマレーシアでは40年近く続いてきた政府の自動車政策を変化せざるを得なくなった。具体的には、強制控除品目制度とスロット制度が1989年に廃止され、CEPT（Common Effective Preferential Tariff：共通有効特惠関税）制度の導入、現地調達義務付けの緩和、自動車関税の見直しなど（1990年代前半）、結果として ASEAN からの部品および車両の輸入のメリットが拡大するという結果になった。

一方で、保護に頼った「ぬるま湯的な特殊市場」は、グローバリゼーションの荒波を受け、その存在危機を迎えることになり、トヨタ ASSB 工場は生産体制の変革に迫られた。まずは、保護に頼った「多種少量生産工場」の構造を改善するところから始まり、生産モデル数の合理化を図った。単に生産モデル数を減らすと、生産量が減ってしまうため、生産モデル削減を行うとともに、残ったモデルの生産量を増やす施策を推進した。

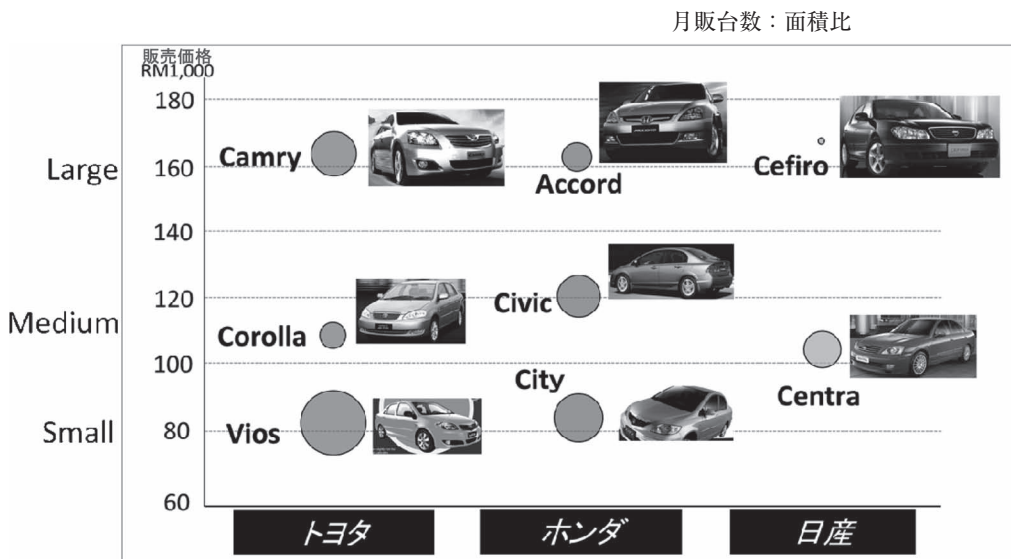
これに対応してトヨタ ASSB 工場は、2007年の新型 Vios（小型セダン）をターゲットと

し、販売価格を下げ、多くのユーザーを獲得するというチャレンジ企画打ち出した。具体的には企画販売価格を旧型 Vios の 8 万～9 万リンギットを 7 万～8 万リンギットに下げ、販売台数を月 400 台から 2,700 台に上げるというものだった。トヨタ ASSB 工場側の企画の狙いとしては、旧型 Vios の部品が「規制クリア・指定品目のマレーシア調達」であったのを、新型 Vios では調達先・地域を限定せずに、「経済ベース、原価ミニマム調達」とした。また、このチャレンジの土台としてトヨタ ASSB 工場は、工場のトヨタ化（トヨタ生産方式の導入）による生産性向上を目指し、さらに努力目標として部品・車両の輸出を掲げた。

これは販売の分野では、特殊市場での「多利薄売」戦略から、自由化を前提とした「薄利多売」戦略への転換を意味する。また、生産面では従来の「政府の規制への対応、そのコストも販売価格に転嫁」という方針から、「規制とは離れコストベースで調達先決定」という徹底的な原価低減戦略に転換することになった。ただ、マレーシアの自動車産業が自由化せざるを得ないとはいえ、プロトン社の存続は国家プロジェクトレベルのものであり、トヨタ ASSB 工場内では何らかの政府干渉を心配する声も多数あったが、「マレーシア調達を増やす、輸出を増やす」を掲げて準備を進めた。

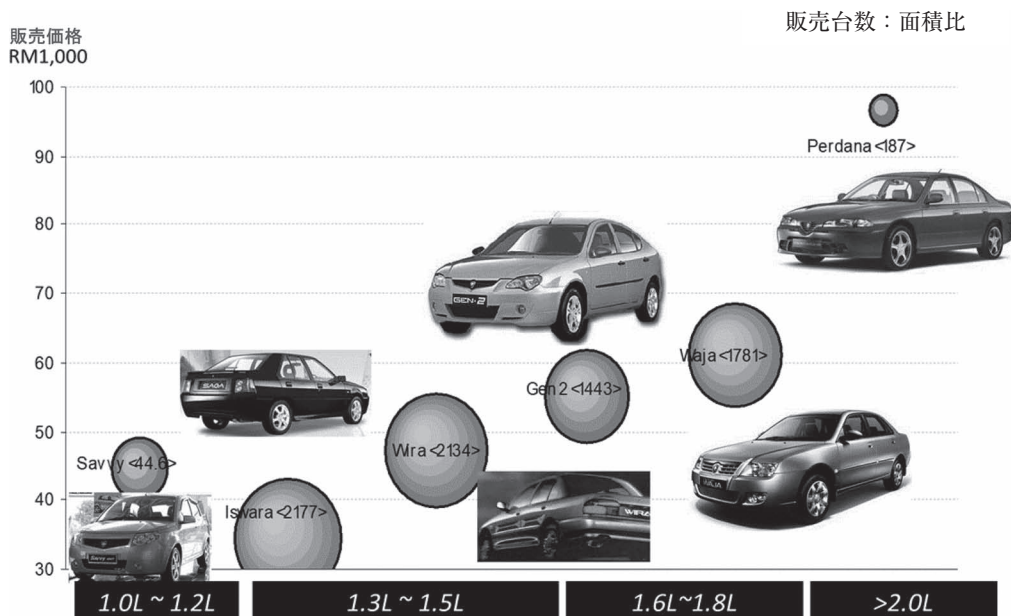
第 5 図は、2006 年頃のマレーシアの国民車以外の乗用車市場での競合状況である。縦軸が販売価格、横軸に自動車メーカー、丸の大きさは年間販売規模を示す。トヨタは大型が Camry、中型が Corolla、小型が Vios という布陣で販売しており、それに対してホンダは Accord, Civic, City であった。一方、日産は Cefiro と Centra というラインナップで、小型

第 5 図 マレーシアにおける日本車メーカーの競合状況（2006 年頃）



(出所) トヨタ ASSB 社内資料。

第6図 国民車プロトンのラインアップ（2006年頃）

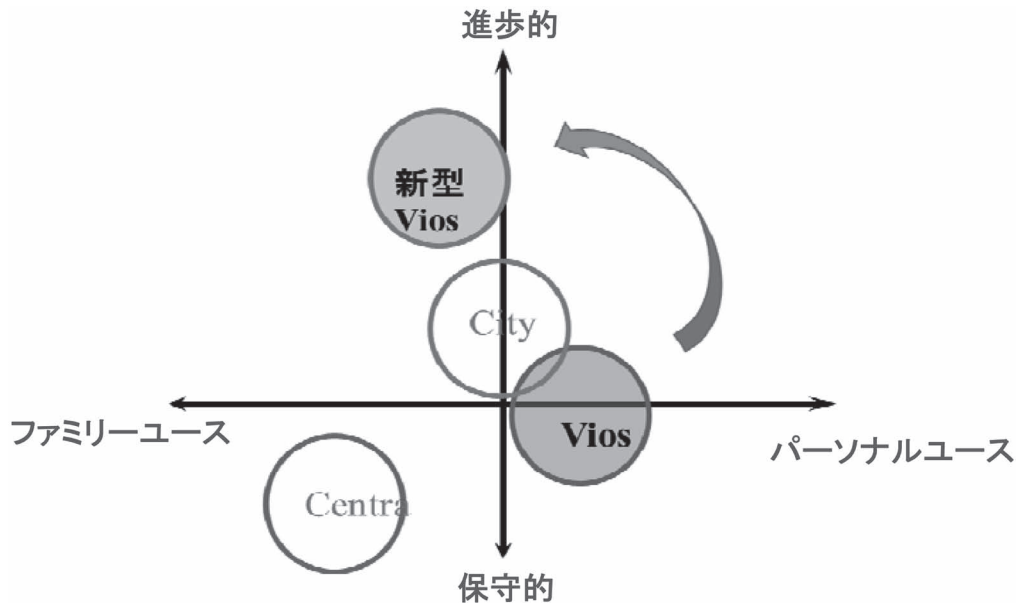


（出所）マレーシア交通局（JPJ）2006年，を基に作成。

セグメントの商品は持っていなかった。現在の日本のような細かいセグメントが乱立する市場とは異なり，マレーシアでは乗用車・商用車，国民車・国民車以外，小型車・中型車・大型車といったシンプルな市場だった。なお，国民車モデルは上記の日本車の下位の価格帯に来るセグメントを担っている。第6図をみると，国民車（プロトン）のラインアップの上に日本車のモデルが続いている形であり，2000ccクラスの国民車のPerdanaと国民車以外の1500ccのViosが同じ8万リンギットという関係になっていた。なお当時の日本車以外の外国車モデルは販売規模の小ささから目立つ存在とはいえず，欧州車はニッチ市場に限定され存在感はなかった。

当初のViosの販売コンセプトは，新興市場で初めて自動車を求めるお客様に乗用車を提供するという，1990年代のAFC（Affordable Family Car）を源流としている。2000年代に入りViosはNBC（New Basic Concept）として発展してきた。国民車のあるマレーシア市場では，NBCの第一世代は本来のコンセプトとは離れ，お金持ちの2台目や奥様・お嬢様などの個人ユースセグメントに収まっていた。どちらかと言えばパーソナルユースに振った顧客に支持されていた。その第二世代である新型Viosでは，価格戦略を主軸に，国民車ユーザーからの吸い上げも狙い，ファミリーユースを意識した，より自動車らしい，モダンな印象の商品として販売戦略を再構築した（第7図）。そして新型Viosでは，7万リンギットというプロトンのWajaと同じ価格帯を目指すことにした。端的に述べれば，新型Vios

第 7 図 新型 Vios の販売イメージ



(出所) トヨタ ASSB 社内資料。

は「価格を下げ、国民車市場を取り込む」戦略を採用した。

トヨタ ASSB 工場では新型 Vios の価格を下げる戦略を支えるため、生産原価への新しい取り組みを行った。まず新型 Vios の調達活動については、第一に、ボディ・バンパーなどの嵩が大きく輸送効率の悪い部品のマレーシア調達を実現するため、新しい部品メーカーを設立した。具体的にはトヨタ車体がマレーシアに進出し、ドアなどの大型プレス部品やバンパーのような大型樹脂部品を製造した。また、物流面でも大型ボディー部品の外注先と一台分のセット供給でカンバン運用⁷⁾するなど、海外では珍しいトヨタ・オペレーションも実現していった。第二に、トヨタ ASSB 工場は広くマレーシアの部品メーカーに対し応札を求めていった。国民車向けの売上げを開示してくれた部品メーカー 33 社のアンケート結果を第 8 図にまとめた。縦軸に国民車向けの売上げに占める割合、横軸にトヨタ ASSB 工場向けに占める割合を示している。国民車向けが売上げの 50% 以上を占める部品メーカー 19 社中、トヨタ向けの割合が 25% 以上の会社は 1 社であった。全ての部品メーカーをカバーしていないので断定はできないが、やはり国民車向けの部品メーカーとトヨタ ASSB 工場を含む「ぬるま湯的な特殊市場」依存型の部品メーカーは分かれている可能性が高いといえる。さらに、アンケート結果からはトヨタ ASSB 工場の調達先は経営規模が小さいものが多く、部品の調達コストを引き下げるほどの量産に対応できる部品メーカーは少なかった。このため、新型 Vios を成功に導くには、国民車向けの部品メーカーの活用が必要であり、

率も低く、労働災害も多かった。毎月の販売・生産会議で「販売量は工場生産量で決まる」と揶揄されるほど、トヨタ ASSB 工場は UMW グループ内でも問題児であった。自由化という流れに直面して、トヨタ ASSB 工場は「トヨタ化による体質強化」を狙うことにした。具体的には「トヨタウェイ」と呼ばれる継続的改善および人間尊重を基本柱とした。

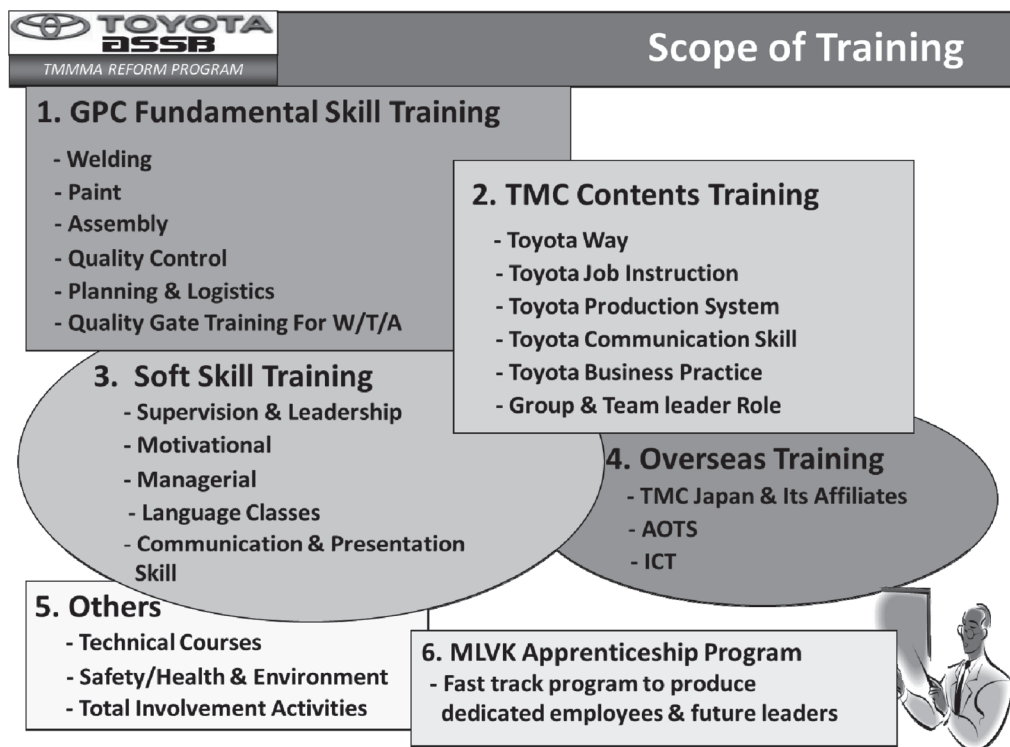
2000 年頃のトヨタ ASSB 工場の従業員数は 1,250 人程度で、1998 年のアジア危機による市場低迷のあおりで相当数のリストラをしており、これが従業員のトラウマになっていた。退社率も高く、一年で相当数の従業員が入れ替わってしまう状況だった。また欠勤率も毎日 10% と一割の人が勝手に休んでしまう状況だった。さらに、通信網などの関係から事前の欠勤連絡などはないため、工場マネジメント上、毎日の生産要員の割り当てが難しく、あってはならない労働災害発生件数も年に 30 件程度と生産工場としては異常な状態だった。これらの結果、工場の稼働率（生産台数を計画台数で割ったもの）は 85% 程度と、国際競争力を語る以前の状況だった。

そこで、2002 年から、工場の体質強化の第一歩として、コミュニケーションの徹底を実施していった。まず、日本人を含め工場幹部が毎朝入口に立って、全従業員の入場を迎えることにした。これは、「工場の幹部は従業員をサポートすることが仕事」であると一般従業員に印象付けるとともに、マネージャー・クラスの従業員への考え方の変革にも利用した。同時に、工場内の各グループ単位でもコミュニケーションの徹底を図った。具体的には、①朝のお祈り、②ラジオ体操、③社是の斉唱、④当日の注意点の簡単な説明、⑤最後に安全確認指差呼称である。当初は工場内の監督層の経験も未熟で、社内の部長・課長・係長・組長・班長がそれぞれ何を従業員に伝えるかについても、それぞれのレベルに合わせた発言原稿を作って渡すようなところまで、日本人スタッフが会社内のコミュニケーションの内容と頻度を管理した。

また、月一回は全従業員を一堂に集め、工場のトップから車の販売状況・生産状況などを全従業員に伝える努力もした。労働組合とのコミュニケーションにも注意を払い、トヨタ ASSB 工場では 3 年毎の労働協約の改定、年次協議会、月次懇談会を実施し、ここでも組合から組合員に伝えるべき内容の原稿を日本人スタッフが準備するなど気を配った。また、従業員の誰でも意見を自由に言えるように「目安箱」を職場内に設置し、組合が動きやすい環境も整備していった。従業員の給与レベルについても「努力すれば報われる」を基本方針に改革を実施した。アメリカのコンサルティング会社を使って給与レベルを同業他社・近隣製造業などと相対評価して、トヨタ ASSB 工場の給与レベルはそれに沿ったものになるように修正した。人事昇格に関しても積極的に優秀な人材を抜擢する施策を打っていった。

コミュニケーションの次に実施したのが従業員教育だった（第 9 図）。同時期には日本のトヨタ本社も海外生産急拡大のニーズに対応して「Global Production Center」という組織を立ち上げて、作業者教育の充実による即戦力の人材育成を図っており、そこからの助言を

第9図 トヨタ ASSB 工場における人材教育の概略（2002 年頃）

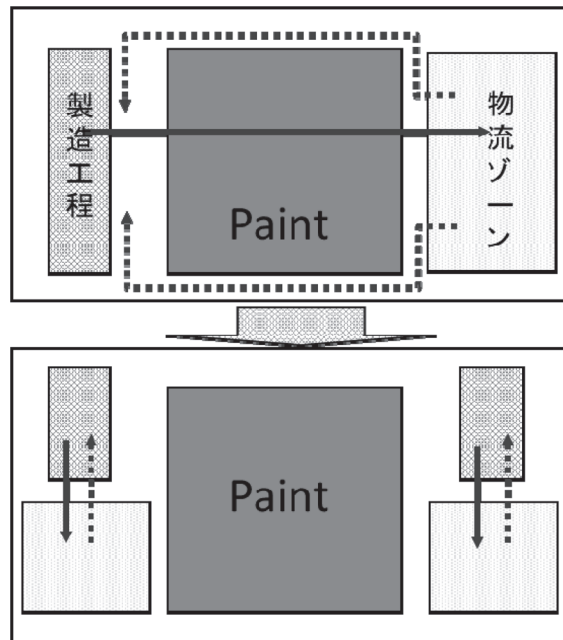


（出所）トヨタ ASSB 社内資料。

受けつつ、トヨタ ASSB 工場内にも同様の施設を作り技能講習を始めた。さらには単なる技能だけでなく TWI（Training Within Industry for Supervisors）の考え方も取り入れ、管理・監督技能研修も実施し、マレーシア政府のスキームに参加する形で、工場教育体系を政府認定として、研修後は特定分野技能士として MLVK（国家職業訓練委員会）に認可される制度も導入した。もちろん従業員による海外研修などの施策も実行していった。具体的な技能研修としては、安全管理、溶接技能、ボトル締め付け技能、塗装吹き付け技能、部品組み付け技能、カンバン取り扱い技能、不具合判定技能などを実施した。

従業員との信頼関係の醸成や人事教育を進める一方、トヨタ ASSB 工場では管理しやすい生産工程への改革（第10図のように工場内の部品の動きを簡略化する）や、管理スパンの再調整（具体的には課長・係長・組長・班長・従業員の比率を変え、管理監督スパンが適切またはそれぞれの経験・能力に見合ったものにするなど）をマレーシア人の人事部長に考えさせ、試行錯誤を奨励していった。長年欧米式の人事文化に親しんできた従業員は、初期において躊躇する場面が見受けられたが、「彼らの仕事はデータの収集と対応策の提案、結果の責任は工場トップにある」という方針を徹底させた。これにより、次第に現場レベルか

第 10 図 トヨタ ASSB 工場における管理しやすい工程づくり



(出所) トヨタ ASSB 社内資料。

従業員が考え、工夫し、努力する文化が生まれていった。さらに、この方針は人事に限らず、すべての工場機能に関して適用していった。最初は非常に進化が遅く、トヨタ本社側から改善要求が来ていたが、次第に回転が速くなり、数年後には工場の全員が自信をもって仕事に励むようになり、良い結果が出てくるのを楽しむようになった。また、管理のしやすい生産ライン改革では、トヨタ生産方式にのっとり標準作業と流れ化も実施した（第 11 図）。

これらの工場運営のトヨタ化の結果、必要な人員数を確保しつつ、退社率もかなり管理できるようになった。固定費削減の観点から、2004 年頃から派遣社員の活用も始めた。派遣社員の退社率の管理はまだまだといった状況だったが、正社員・管理監督者の退社率は確実に減少し、また欠勤率も徐々に改善することが出来た。第 12 図には、マレーシアの国民車以外の乗用車モデルの年間販売を示した。上述したように、国民車以外のモデルは年間販売 10 万台程度の限られた特殊市場に多くのブランドが参入している。そのような中、新型 Vios は他の国民車以外のモデルと比較すると、相当量の販売増加を獲得したことが分かる。トヨタ ASSB 工場は市場変化適合として、他社に先駆けたチャレンジを行い、従来の対応では達成できなかった市場ポジションを達成したといえる。

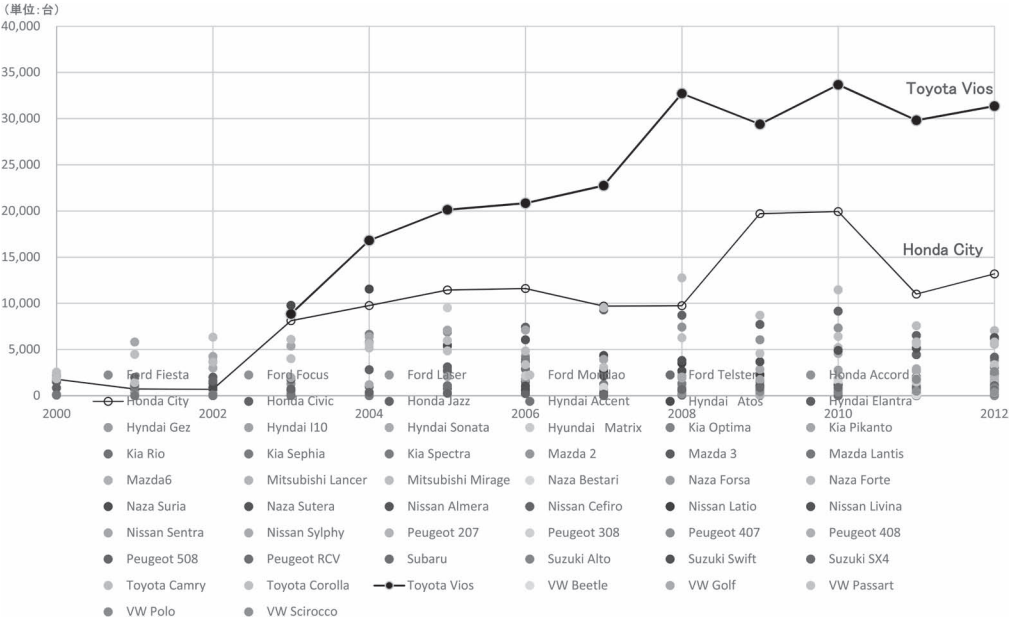
第 11 図 トヨタ ASSB 工場における管理しやすい生産ライン改革



(出所) トヨタ ASSB 社内資料。

(注) 標準作業は「タクトタイム」,「作業標準」,「標準手持ち」の三要素から成り立っており, 流れ化とは, 工程内・工程間にモノを滞留させないことを示す。

第 12 図 マレーシアにおける国民車以外の乗用車モデルの販売台数推移



(出所) マレーシア自動車協会 (MAA) 月次データ, を元に作成。

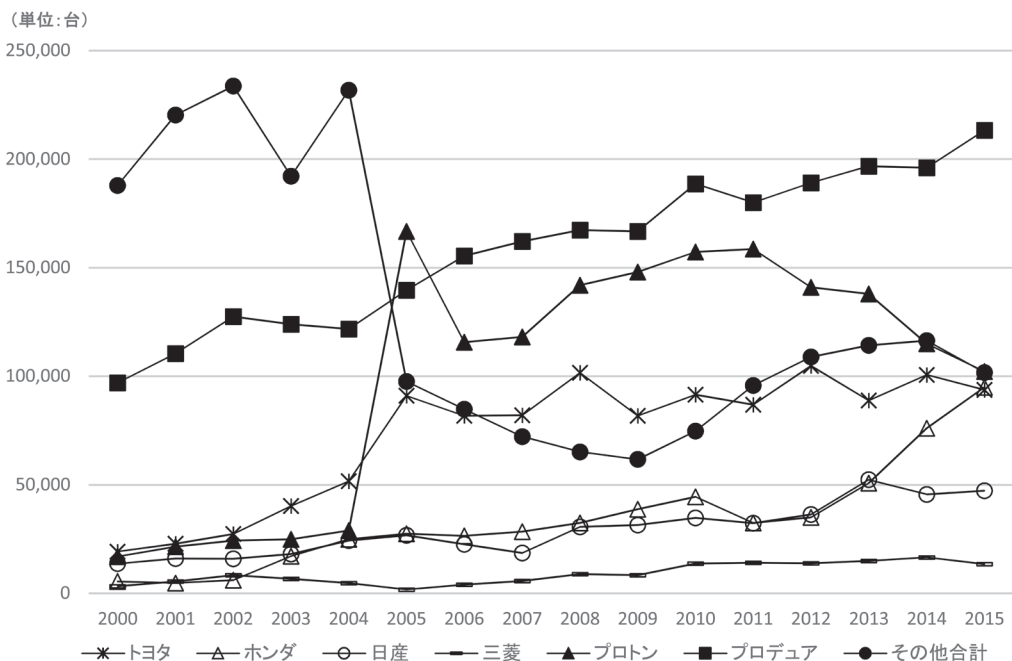
4. 市場の変化とトヨタ ASSB 工場の新しい対応

日本車メーカーの中でマレーシア市場への参入が遅れたトヨタは、本論で見てきたように、マレーシア政府産業開拓期政策、そして国民車政策期を通して受動的な対応を余儀なくされた。そして、ASEAN 地域経済圏の進化による自由化の動きによって、「ぬるま湯的な特殊市場」に変化が起き、これに即応する形でトヨタ ASSB 工場は、2000 年代から工場改革を断行した結果、他社に先んずることができた。

近年は電動化という自動車アーキテクチャーの変化がありつつ、プロトンへの中国自動車メーカーのジーリー（Geely Automobile：吉利汽車）の参画やマハティール（Mahathir bin Mohamad）首相の復帰、新国民車構想などマレーシアの市場環境が大きくかつ急速に動きつつある。トヨタ ASSB 工場において行われた改善運動が現在の変化の時代にも対応できるかは未知数だが、生産規模の大きい国民車と競争しうるコスト管理を手にした意義は大きいといえよう。今後どのように変化していくのか、マレーシアでの日本の自動車メーカーの動きを注視していく必要があるだろう。

本論のまとめとして、第 13 図に国民車を含むマレーシアの主要ブランドの年間販売台数の推移を示した。2015 年まで延長して分析すると、第一国民車のプロトンは環境変化に対

第 13 図 マレーシアにおける主要ブランドの販売台数の推移



応できずシェアを減らしているが、第二国民車のプロデュアは着実にシェアを伸長させている。トヨタはマレーシアの貿易政策の変化の直後（2000年代中頃）にシェアを伸ばしたが、その後はあまり伸ばせずいる。ホンダはトヨタに比べるとゆっくりではあるが、着実にシェアを伸ばしてきている。また、「その他合計」が着実に増加しているが、韓国車やVolkswagenを中心とした新規参入ブランドの活躍が大きいと予想できる。トヨタ ASSB 工場は、さらなる進化が必要な時代に差し掛かってきたといえる。

注

- 1) 本論は2017年11月18日に開催された経営史学会関東部会11月例会での星埜の発表と2018年6月16日に専修大学で開催された日本商業学会（関東部会）での星埜・田中の発表を基に、調査を重ね作成したものである。
- 2) 星埜通夫、マレーシアトヨタ車両生産会社（Assembly Services Sdn. Bhd.）代表。田中智晃、東京経済大学経営学部准教授。
- 3) 同時期のインドネシアは107万9,534台、タイは87万1,650台であった。「東南ア新車販売5%増」『日本経済新聞』2018年2月7日。
- 4) マレーシア国内の部品メーカーが製造可能とした段階で強制控除する制度。具体的にはCKDキットから指定部品を控除することを意味し、CKD部品箱に該当部品が入っていることが禁じられる。
- 5) ただ、プロトンの生産第二拠点はマレーシア政府の地方振興方針に従い、マレーシア北部のTanjung Malimに位置しており、部品メーカーも分散努力を始めていた。
- 6) Asia Motorは華僑系の会社で、トヨタと代理店契約することにより、1957年からToyota Land Cruiser (FJ25)、1958年からToyota Truck (FA70)をマレーシアに輸入した。
- 7) 通常のカンバン供給では部品毎の運用をするが、それを車両一台分セットでカンバン運用するもの。多くの部品の生産工程が精度よく管理されていないと運用できないため、より高次のトヨタ生産方式といえる。

参考文献

- 穴沢眞（2006）「マレーシアの自動車産業—国民車メーカーを中心として—」，平塚大祐編『東アジアの挑戦：経済統合・構造改革・制度構築』アジア経済研究所，所収，295-325頁。
- 穴沢眞（2010）「貿易自由化とマレーシアの自動車産業」，『商學討究』60巻4号，47-72頁。
- 穴沢眞（2010）『発展途上国の工業化と多国籍企業：マレーシアにおけるリンケージの形成』文眞堂。
- 穴沢眞（2016）「マレーシアの自動車産業・自動車部品産業」，西村英俊・小林英夫編『ASEANの自動車産業』勁草書房，所収，145-165頁。
- 小野沢純（2008）「マレーシア自動車産業の自由化と日本による自動車産業協力」，『季刊 国際貿易と投資』，74号，41-59頁。
- 外務省アジア大洋州局地域政策参事官室（2018）「目で見えるASEAN：ASEAN経済統計基礎資料」，1-18頁。

- 加茂紀子 (2006) 『東アジアと日本の自動車産業』唯学書房, 2006 年。
- 熊谷聡 (2004) 「国民車とプミプトラ企業育成策」, 『アジア研ワールド・トレンド』第 10 巻第 4 号, 13-16 頁。
- 櫻井清 (2005) 『日本自動車産業の発展 (上巻)』白桃書房。
- 櫻井清 (2005) 『日本自動車産業の発展 (下巻)』白桃書房。
- 四宮正親 (2012) 「トヨタの経営の発展: 神谷正太郎・大野耐一・豊田英二」, 宇田川勝・四宮正親 監修 『企業家活動でたどる日本の自動車産業史』白桃書房, 所収, 141-165 頁。
- 高田公理 (2016) 「社会変化のなかの日本の自動車」, 『JAMAGAZINE』12 月号, 2-9 頁。
- 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。
- 鳥居高 (1989) 「製造業における資本所有構造の再編過程: 自動車産業の事例研究」, 堀井健三編 『マレーシアの社会再編と種族問題: プミプトラ政策 20 年の帰結』アジア経済研究所, 所収, 115-159 頁。
- 古川澄明 (1984) 「ナチ・レジーム初期におけるヒトラーの『ドイツ国民車』構想へのナチ政府の取組姿勢」, 『鹿児島経済論集』25 巻 3 号, 113-134 頁。
- 古川澄明 (1985) 「ドイツ自動車産業界の『国民車プロジェクト』の発足: フォルクスワーゲン社の成立史研究における予備的考察 (1)」, 『鹿児島経済論集』26 巻 1 号, 89-108 頁。
- 古川澄明 (1985) 「ドイツ自動車産業界の『国民車プロジェクト』の展開 I: フォルクスワーゲン社の成立史研究における予備的考察 (2)」, 『鹿児島経済論集』26 巻 2 号, 131-147 頁。
- 古川澄明 (1985) 「ドイツ自動車産業界の『国民車プロジェクト』の展開 II: フォルクスワーゲン社の成立史研究における予備的考察 (3)」, 『鹿児島経済論集』26 巻 3 号, 105-120 頁。
- 古川澄明 (1986) 「ドイツ自動車産業界の『国民車プロジェクト』の展開 III: フォルクスワーゲン社の成立史研究における予備的考察 (4)」, 『鹿児島経済論集』26 巻 4 号, 157-178 頁。
- 古川澄明 (1986) 「ドイツ自動車産業界の『国民車プロジェクト』の展開 IV: フォルクスワーゲン社の成立史研究における予備的考察 (5)」, 『鹿児島経済論集』27 巻 1 号, 163-185 頁。
- 古川澄明 (1986) 「ドイツ自動車産業界の『国民車プロジェクト』の挫折 I: フォルクスワーゲン社の成立史研究における予備的考察 (6)」, 『鹿児島経済論集』27 巻 2 号, 165-190 頁。
- 古川澄明 (1986) 「ドイツ自動車産業界の『国民車プロジェクト』の挫折 II: フォルクスワーゲン社の成立史研究における予備的考察 (7)」, 『鹿児島経済論集』27 巻 3 号, 49-59 頁。
- 丸山恵也 (2001) 「東アジア自動車産業の国際分業」, 藤井光男編 『東アジアにおける国際分業と技術移転: 自動車・電機・繊維産業を中心として』ミネルバ書房, 所収, 33-58 頁。
- 山崎修嗣 (1989) 「日本の乗用車工業育成策: 外車組立による技術導入, 国民車構想の展開過程」, 『経済論叢』144 巻 5-6 号, 561-577 頁。
- 呂寅満 (2011) 『日本自動車工業史: 小型車と大衆車による二つの道程』東京大学出版会。
- 吉松秀孝 (2005) 「マレーシアと中国の自動車産業と政府の役割」, 市村真一監修 『アジアの自動車産業と中国の挑戦』創文社, 所収, 156-184 頁。
- Doner, Richard F. (1991) *Driving a Bargain: Automobile Industrialization and Japanese Firms in Southeast Asia* (Berkley, Los Angeles, Oxford: University of California Press).
- K.S., Jomo (1994) "The Proton Saga: Malaysian Car, Mitsubishi Gain", in Jomo K.S. (ed.), *Japan and Malaysian Development: In the Shadow of the Rising Sun* (London and New York:

Routledge), pp. 263-290.

Leutert, Hans-Georg and Südhoff, Ralf (1999) "Technology Capacity Building in the Malaysian Automotive Industry", in Jomo K.S., Greg Felker and Rajah Rasiah (ed.), *Industrial Technology Development in Malaysia: Industry and Firm Studies* (London and New York; Routledge), pp. 247-273.

Machado, Kit G. "Proton and Malaysia's Motor Vehicle Industry: National Industrial Policies and Japanese Regional Production Strategies", in Jomo K. S. (ed.), *Japan and Malaysian Development: In the Shadow of the Rising Sun* (London and New York; Routledge), pp. 291-325.