

インドネシアにおけるベンツと クライスラーの事業統合¹⁾

野村俊郎

はじめに

- I. インドネシアにおけるベンツ、クライスラーのシェア
- II. インドネシアにおけるダイムラー・クライスラーの事業態勢
- III. インドネシアにおけるダイムラー・クライスラーの事業統合
- IV. インドネシアにおける統合の意味

はじめに

ダイムラー・ベンツ (Daimler-Benz AG) とクライスラー (Chrysler Corporation) は、シュレンプ (Jürgen E. Schrempp) ダイムラー・ベンツ会長とイートン (Robert J. Eaton) クライスラー会長との会談 (1998年1月12日) で合併協議がスタートし、5月6日に合併協定に署名した後、9月18日に開かれた両社の株主総会で合併を承認、11月12日に合併手続きを完了し、ダイムラー・クライスラー (DaimlerChrysler AG) として発足した。ダイムラー・クライスラーは、売上高が GM、フォードに次ぐ世界第3位、純利益も同じく第3位、生産台数で GM、フォード、トヨタ、フォルクス・ワーゲンに次ぐ第5位の企業となった。

こうした本社の統合を受けて、インドネシアでもベンツとクライスラーの事業統合²⁾が進められている。しかし、本社の合併がベンツとクライスラーの対等合併であったのに対し、インドネシア現地法人の統合は、メルセデス・ベンツ・インドネシア・グループの主導で進められている。これは、ベンツとクライスラーとの間に、インドネシアにおけるシェア、事業態勢に大きな格差があるためである。また、インドネシアでは長年にわたって自動車国産化政策が進められてきたため、ベンツ、クライスラーともに現地生産を行い、現地資本と合併関係を持ってきた。そのことが、統合のプロセスを複雑にしている。

ダイムラー・ベンツとクライスラーの合併は、自動車メーカーの世界的な再編成の象徴であるが、それは本社の合併で終わるものではない。それは、海外の事業会社の統合によって完成される。しかし、発展途上国の事業会社の統合には、先進国にはない複雑な問題がある。本稿は、こうした自動車メーカーの世界的な再編成に伴う発展途上国の事業会社の統合について、「インドネシアにおけるベンツとクライスラーの事業統合³⁾」を事例として考察するものである。

そこで以下、①インドネシアにおけるベンツとクライスラーのシェア、②インドネシアでの事

業態勢、③現地企業との合併関係の順に、統合の特徴を説明していく。まず、インドネシアの自動車市場におけるベンツ、クライスラーの状況から見ていこう。

注

- 1) 本稿は、1999年8月と11月にインドネシアで行った調査の結果をまとめたものである。本稿の記述は、特に注記しない限り、この調査で入手した一次資料、インタビュー結果、およびDaimlerChrysler AGのホーム・ページ (<http://www.daimlerchrysler.com/>) による。なお、調査にあたっては、Jetro Jakarta Center, Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia（インドネシア自動車工業会）、P. T. German Motor Manufacturing, P. T. Star Engine Indonesia, P. T. Star Motors Indonesia（以上3社はダイムラー・クライスラーのインドネシア法人）、P. T. Denso Indonesia（デンソウのインドネシア法人）、インドネシア商工業省、その他の取材先企業、機関から多大の便宜を供与して頂いた。記して謝意を表する。
- 2) インドネシアでは、自動車の総代理権に関する工業大臣決定に基づき、政府から外国メーカーの総代理権が付与されているが、この総代理権は、外国メーカーの「ブランド」の総代理権である。このため、ダイムラー・ベンツがインドネシアに設立した総代理店には、ダイムラー・ベンツの自動車ブランドであるメルセデス・ベンツの総代理権が付与されている。その結果、インドネシアにおけるダイムラー・ベンツとクライスラーの統合は、メルセデス・ベンツ・インドネシア・グループとクライスラーの統合という形で進められている。したがって、本稿でインドネシアにおけるダイムラー・ベンツとクライスラーとの統合について記述する場合、「メルセデス・ベンツとクライスラーの統合」、あるいは「ベンツとクライスラーの統合」という表現を用いている。なお、自動車の総代理権に関する現行規程は、工業大臣決定1987年第12号（1987年12月23日付）である。
- 3) この統合の背景には、1997年7月から始まるルピア危機と、その影響によるインドネシア自動車市場の急激な収縮がある。1998年のインドネシア国内市場は、前年比6分の1まで落ち込んでいる。こうした、ルピア危機下のインドネシア自動車市場の状況については、拙稿「ルピア危機、産業、銀行、IMF」（鹿児島県立短期大学『商経論叢』第49号、1999年3月）を参照されたい。

I. インドネシアにおけるベンツ、クライスラーのシェア

1. ダイムラー・クライスラーのシェア

インドネシアの自動車市場は、日系10社のシェアが⁴⁾9割以上を占める市場である。特に上位5社、すなわち、トヨタ、三菱、スズキ、ダイハツ、いすゞのシェアが大きく、この5社で8割前後に達する。

これに対して、欧米系のシェアは低い。メルセデス・ベンツは欧米系でGMに次ぐシェアを確保しているが、それでも1～2%程度である。クライスラーのシェアは1%未満である。1999年1～10月のデータによれば、ベンツの国内市場シェアが0.9%、クライスラーが0.1%である。両社を合計したダイムラー・クライスラーのシェアが、ようやく1%に達するという状況である。

表 I-1 ダイムラー・クライスラーのインドネシアにおけるシェア
1999年1～10月

ブランド名	国内販売	シェア	輸出台数	シェア	生産台数	シェア
メルセデス・ベンツ	583	0.90	1,009	4.02	544	1.02
クライスラー	66	0.10	0	0.00	0	0.00
ダイムラー・クライスラー	649	1.00	1,009	4.02	544	1.02

(注) シェアの定義は、下記の通り。以下、各表とも同じ。

国内販売シェア：国内総販売台数64,967台に占める該当ブランド、または車種のシェア。

輸出シェア：総輸出台数25,126台に占める該当ブランド、または車種のシェア。

生産シェア：総生産台数53,565台に占める該当ブランド、または車種のシェア。

(出所) 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。

2. メルセデス・ベンツのモデル別シェア

次に、メルセデス・ベンツのモデル別のシェアをみてみよう。ベンツがインドネシアに投入しているモデルは、現地組立モデルと、輸入モデルに大別できる。

現地組立モデルは、乗用車がC、E、Sの各クラスで、エンジンは2.3ℓ直列4気筒、3.2ℓV型6気筒の2種類がある。インドネシアでは、1999年まで続けられた自動車国産化政策の結果、ベンツの乗用車もインドネシア国内組立車、すなわちインドネシア製である。

価格はCクラスで4億ルピア、Eクラスは2.3ℓが6億ルピア、3.2ℓだと8億ルピアとなる。インドネシアは商用車中心の市場で、乗用車市場は全体の1割程度しかなく、最高級セダンのセグメントはさらに小さいため、ベンツの乗用車が市場全体に占めるシェアは1%未満である。

トラックはMB700をモデル・チェンジしたMB800が生産、販売されている。MB800は中型トラックだが、MBO800という中型バスも投入されている。このうち、中型トラックのMB800は、ダイムラー・クライスラー・グループの中で、インドネシアがマザー工場に位置づけられている。すなわち、インドネシアに生産が集中されており、ここから全世界に輸出されている。

ダイムラー・クライスラーの中で、インドネシアから輸出されているのはMB800だけで、輸出用の戦略モデルになっている。しかし、インドネシア国内市場では、三菱・キャンター、いすゞ・エルフのシェアが高く、MB800のシェアは小さい。

ベンツは、この他に大型バスOHのシャシを生産している。インドネシアの大型バス市場には、日野、日産ディーゼルが参入しているが、ベンツがシェア1位で、日野、日産ディーゼルの順となっている。

最後に、ベンツの輸入モデルであるが、Aクラスの乗用車、Sクラスの4.3ℓモデルであるS430の輸入が計画されている。インドネシアでは、1999年6月24日に発表された新自動車政策で、完成車の輸入関税が大幅に引き下げられた。その結果、各社とも国産化していない車種の輸入を検討している。ベンツでは、AクラスやS430以上のモデルは国産化されていないので、これらが検討対象になっている。

表 I—2 メルセデス・ベンツのCKD（現地組立）モデル

カテゴリー	インドネシア モデル名	オリジナル モデル名	排気量 (cc)	グレード	価格 (千ルピア)	備 考
II	MB700		3,972 : D			MB800にモデル・チェンジし、1999年で生産打ち切り。 中型トラック。インドネシアに生産を集中し、世界へ輸出。 中型バス。
	MB800		3,972 : D			
	MBO800		4,972 : D			
III	OH		5,958 : D			大型バス。国内市場向け。
乗用車	C230	C230	2,295	EleganceA / T	388,000	Cクラス乗用車。直列4気筒。
	E230	E230	2,295	ClassicA / T	594,000	Eクラス乗用車。直列4気筒。
	E320	E320	3,199	EleganceA / T	799,000	Eクラス乗用車。V型6気筒。
	S320	S320	3,199			Sクラス乗用車。V型6気筒。

メルセデス・ベンツのCBUモデル（輸入モデル、予定）

カテゴリー	インドネシア モデル名	オリジナル モデル名	排気量 (cc)	グレード	価格 (千ルピア)	備 考
乗用車	Aクラス乗用車 S430	Aクラス乗用車 S430	4,266			CBU(Compleat Build Up, 完成車)で輸入予定。 Sクラス乗用車。V型8気筒。

(注1) インドネシアにおける自動車のカテゴリー分類は以下の通り。グロス・ビークル・ウェイト＝車両重量＋人員重量＋積載貨物重量。

商用車カテゴリー I	グロス・ビークル・ウェイト	5トン以下	小型商用車
カテゴリー II	同上	5トン超10トン以下	中型トラック
カテゴリー III	同上	10トン超24トン以下	大型トラック、バス
カテゴリー IV	同上	5トン以下	四輪駆動車
カテゴリー V	同上	24トン超	超大型トラック
乗用車			乗用車

なお、この分類は1993年6月10日発表の旧自動車政策における分類で、1999年6月24日発表の新自動車政策ではHSコードによる分類に変更された。しかし、HSコードによる分類では車種の特徴を把握しにくいいため、本稿では旧分類を便宜的に使用している。

(注2) 排気量の欄のDはディーゼル、グレード欄のA/Tはオートマチック・トランスミッション。

(出所) GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会) 資料、雑誌 *Mobil Motor*, 新聞 *Otomotif*, デイリー資料。作成：野村俊郎。

表 I—3 メルセデス・ベンツのモデル、国内販売、輸出、生産台数、シェア

車 種	国内販売	シェア	輸出台数	シェア	生産台数	シェア
MB700	38	0.06	0	0.00	25	0.05
MB800/MBO800	45	0.07	1,009	4.02	117	0.22
OH	191	0.29	0	0.00	157	0.29
Cクラス	156	0.24	0	0.00	113	0.21
Eクラス	135	0.21	0	0.00	120	0.22
Sクラス	18	0.03	0	0.00	12	0.02
総 計	583	0.90	1,009	4.02	544	1.02

(出所) 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。

3. クライスラーのモデル別シェア

次に、クライスラーであるが、インドネシアではジープ・ブランドだけが生産、販売されている。車種はチェロキーとラングラーの2車種で、いずれも四輪駆動車である。しかし、近年はラングラーの生産、販売は行われておらず、チェロキー1車種で事業が行われている。

そのチェロキーも、国内市場シェアは1%未満で、1999年はわずか0.1%であった。また、1997年以降、生産実績も無く、完成車在庫を販売している状況である。インドネシアにおけるク

表 I—4 クライスラーのCKD（現地組立）モデル

カテゴリー	インドネシア・モデル名	オリジナル・モデル名	排気量 (cc)	グレード	価格 (千ルピア)	備考
IV	ジープ・チェロキー	ジープ・チェロキー	3,956	Sport M/T	285,000	Jeep Cherokee。四輪駆動車。
	ジープ・ラングラー	ジープ・ラングラー	3,956			Jeep Wrangler。四輪駆動車。

(注) グレードの欄のM/Tはマニュアル・トランスミッション。

(出所) GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業会) 資料, 雑誌 *Mobil Motor*, 新聞 *Otomotif*, デイリー資料。作成: 野村俊郎。

表 I—5 クライスラーのモデル, 国内販売, 輸出, 生産台数, シェア
1999年1～10月

車種	国内販売	シェア	輸出台数	シェア	生産台数	シェア
ジープ・チェロキー	66	0.10	0	0.00	0	0.00
ジープ・ラングラー	0	0.00	0	0.00	0	0.00

(出所) 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。

ライスラーの事業は、ほぼ休眠状態と言えよう。

以上のように、インドネシア市場におけるダイムラー・クライスラーのシェアは、低い。しかし、メルセデス・ベンツは欧米系でGMに次ぐシェアを確保しており、乗用車だけでなく、トラック、バスも投入し、さらに中型トラックMB800のマザー工場という役割も与えている。これに対して、クライスラーは、ジープ・ブランドだけのビジネスで、それも現在はチェロキーだけになっている。インドネシアにおけるシェアという観点から見て、ダイムラー・クライスラーの事業は、メルセデス・ベンツ・インドネシア・グループの主導で進められていると言えよう。

注

- 4) インドネシアに進出している日本企業は、富士重工業を除く10社、すなわち、アストラ・グループのトヨタ自動車、ダイハツ工業、いすゞ自動車、日産ディーゼル工業、インドモービル・グループのスズキ、日野自動車工業、マツダ、日産自動車、クラマ・ユダ・グループの三菱自動車工業、イモラ・グループの本田技研工業である。

II. インドネシアにおけるダイムラー・クライスラーの事業態勢

インドネシアの自動車産業は、アストラ、インドモービル、クラマ・ユダの3大グループが中心だが、メルセデス・ベンツ、クライスラーともに3大グループの傘下に入らず、独立した企業グループを形成して事業を行っている(図II-1)。まず、ベンツの事業態勢から見ていこう。

1. メルセデス・ベンツ・インドネシア・グループ

ベンツは、P. T. German Motor Manufacturing, P. T. Star Engine Indonesia, P. T. Star Motors Indonesia⁵⁾の3社で、メルセデス・ベンツ・インドネシア・グループ(Mercedes Benz In-

図Ⅱ-1 資本・ブランド・生産系列(1999年末現在)

現地資本系列	ブランド	ATPM	自動車組立会社	エンジン会社	ボディプレス会社
7A1)	①トヨタ	Astra Da Naisai Motor 100日50	Gaya Motor 100	Gaya Astra Motor 100	トヨタ
	②ダイハツ	Astra Da Naisai Motor 100日50	Gaya Motor 100	Astra Da Naisai Motor 100日50	トヨタ
	③いすゞ	Da Naisai Motor 100日50	Gaya Motor 100	Da Naisai Motor 100日50	トヨタ
	④三菱	Astra Hissam 100日50	Gaya Motor 100	Astra Hissam 100日50	トヨタ
	⑤BMW	Tjajaja Sakli Motor 100	Gaya Motor 100	Tjajaja Sakli Motor 100	トヨタ
	⑥フォルクスワーゲン	Mulli France Motor 100	Gaya Motor 100	Mulli France Motor 100	トヨタ
	⑦日野	Natio. Indonesia Manuf. Co. 100日50	National Assemblers(NA) 100	Natio. Indonesia Manuf. Co. 100日50	トヨタ
	⑧ボルボ	National Motors Company(NMC) 100	National Assemblers(NA) 100	Natio. Indonesia Manuf. Co. 100日50	トヨタ
	⑨メルセデス	Bahana Wirawan(WW) 100	Natio. Indonesia Manuf. Co. 100日50	Bahana Wirawan(WW) 100	トヨタ
	⑩三菱	Central Sole Agency(CSA) 100	Natio. Indonesia Manuf. Co. 100日50	Central Sole Agency(CSA) 100	トヨタ
7B)	①トヨタ	Garuda Malaram Co.	Krama Yutha Tiga Berlian Motor(KTB) 100	Garuda Malaram Co.	トヨタ
	②ダイハツ	Indobuana Motor(M) 100	Krama Yutha Kesma Motor(KKM) 100	Indobuana Motor(M) 100	トヨタ
	③いすゞ	Krama Yutha Kesma Motor(KKM) 100	Krama Yutha Ratu Motor(KRM) 100	Krama Yutha Kesma Motor(KKM) 100	トヨタ
	④三菱	Trijava Union(TRI) 100	Pemerin 100	Trijava Union(TRI) 100	トヨタ
	⑤BMW	—	—	—	トヨタ
	⑥フォルクスワーゲン	—	—	—	トヨタ
	⑦日野	—	—	—	トヨタ
	⑧ボルボ	—	—	—	トヨタ
	⑨メルセデス	—	—	—	トヨタ
	⑩三菱	—	—	—	トヨタ
7C)	①トヨタ	Diakaria Motor 100	German Motor Manufacturing 100	German Motor Manufacturing 100	トヨタ
	②ダイハツ	Diakaria Motor 100	German Motor Manufacturing 100	German Motor Manufacturing 100	トヨタ
	③いすゞ	—	—	—	トヨタ
	④三菱	—	—	—	トヨタ
	⑤BMW	—	—	—	トヨタ
	⑥フォルクスワーゲン	—	—	—	トヨタ
	⑦日野	—	—	—	トヨタ
	⑧ボルボ	—	—	—	トヨタ
	⑨メルセデス	—	—	—	トヨタ
	⑩三菱	—	—	—	トヨタ
7D)	①トヨタ	Indauid	General Motors Indonesia 100	General Motors Indonesia 100	トヨタ
	②ダイハツ	Indonesian Republic Motor Company(IRMC) 100	General Motors Indonesia 100	General Motors Indonesia 100	トヨタ
	③いすゞ	Citra Mobil Nasional 100	General Motors Indonesia 100	General Motors Indonesia 100	トヨタ
	④三菱	Timor Putra Nasional(TPN) 100	General Motors Indonesia 100	General Motors Indonesia 100	トヨタ
	⑤BMW	Federal Mobil Mustika	General Motors Indonesia 100	General Motors Indonesia 100	トヨタ
	⑥フォルクスワーゲン	StarSauto Dinamika 100	General Motors Indonesia 100	General Motors Indonesia 100	トヨタ
	⑦日野	—	—	—	トヨタ
	⑧ボルボ	—	—	—	トヨタ
	⑨メルセデス	—	—	—	トヨタ
	⑩三菱	—	—	—	トヨタ

(注1)ブランド(Brand)はインドネシア語の商標。ブランド名のドまたは標の括弧内はブランドの因縁。ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk) は総代理店で、インドネシアにおいてブランドを代表し、家品の販売権とCKD商品の輸入権を持つ。
 (注2)7名企業の数字は国別別出資比率で、単位は%。1はインドネシア、日またはアメリカ、独はドイツ、独は韓国、韓は韓国の資本、白黒反転文字は日本企業が出資、★印にゴシック文字は日本以外の外国企業が出資
 (注3)Mesin Iuzia Indonesia はシンガポール法人の Iuzia Motors Asia が15%出資しているが、同社は100%出資の子会社であるため、同社出資分は日本側出資比率に算入した。
 (注4)Krama Yutha Kesma Motor (KKM) の出資比率は、Mitsubishi Krama Yutha Motor (MKM) 99%、Herman Z. Latif 氏 (インドネシア人、アメリカ人) 1%で、日本側がマジョリティを占める MKM がコントロールしているが、MKM はインドネシア法人であるため、100%と表示した。
 (注5)フォードのATPM (IRMC) の出資比率は、Gizya・トヨタ・インドネシアの工場が建設中のため、インドネシアの工場が建設中のため、100%と表示した。
 (注6)タイエールは、組立会社 Kia Timor Motor (KTM) の工場が建設中のため、インドネシアの工場が建設中のため、100%と表示した。
 (出所) GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, インドネシア自動車工業協会)、CISI Profiles of 800 Major Non-Financial Companies in Indonesia 1997/98、各社資料。作成：野村俊郎。

①設立：1983年9月27日

②事業内容

- ・メルセデス・ベンツのエンジン組み立て
 - MB800, MBO800用ディーゼル・エンジン（3,972cc）
 - OH用ディーゼル・エンジン（5,958cc）
 - 乗用車用ガソリン・エンジン（直列4気筒2,295cc, V型6気筒3,199cc）
- ・乗用車のステアリング・コラム組み立て
- ・トラック, バス, 乗用車のギアボックス, フロント・アクスル, リア・アクスル生産

③授権資本／発行済株式／払込資本金 42,935,000米ドル／同前／5,455,000米ドル

④出資者／出資金額／出資比率

- | | | |
|-----------------------------------|---------------|-------|
| ・DaimlerChrysler AG | 40,788,250米ドル | 95.0% |
| ・P. T. German Motor Manufacturing | 2,146,750米ドル | 5.0% |

P. T. Star Engine Indonesia は、インドネシアの自動車部品国産化政策に対応して設立されたエンジン組立会社である。インドネシアの自動車部品国産化政策は、ディリーション・プログラム Deletion Program と呼ばれる方式で1976年から始まり、インセンティブ・システム Sistem Insentif と呼ばれる方式に1994年に変更された後、新自動車政策が発表される1999年まで続けられてきた。⁷⁾

日系メーカーは部品国産化に積極的に対応し、トヨタ、ダイハツ、いすゞ、スズキ、日野、マツダ、三菱、本田の8社がエンジン国産化にも対応している。しかし、欧米系メーカーは、この部品国産化政策への対応に消極的であった。特に、エンジンの国産化は、投資規模が大きくなるため、欧米系メーカーで対応したのは、ベンツだけであった。このことから、ベンツのインドネシア市場に対する積極的な姿勢が読み取れる。

とはいえ、P. T. Star Engine Indonesia が行っているのは組み立てだけで、機械加工は行っていない。これに対して、日系メーカーは機械加工にも対応しており、トヨタとホンダは鋳造まで国産化している。日系メーカーとの比較では、ベンツの対応も初歩的といえよう。ただし、ベンツは市場規模の大きいカテゴリーⅠのモデルを投入しておらず、台数のスケールが小さいため、エンジンに過大な投資をしても回収できない。その意味では、ベンツの対応は現実的であった。

P. T. Star Engine Indonesia は、インドネシアに投入している全モデルのエンジン組み立てを行っている。そのうち、戦略的な位置づけを与えられているのが、中型トラック MB800用エンジンで、P. T. Star Engine Indonesia をマザー工場として、全世界に輸出されている。ダイムラー・クライスラーは、MB800用エンジンの生産をインドネシアに集中しており、インドネシア以外では生産していない。エンジンで、インドネシアがマザー工場になっているのは、トヨタのキジャン用7Kエンジンだけである。企業内世界分業、あるいは世界最適生産という観点からみて、ベンツはトヨタと並んでインドネシアの役割が明確であり、そこから輸出の展望も切り開かれている。

なお、P. T. Star Engine Indonesia も、現地企業との合弁関係を1999年5月に解消し、ドイツ資本100%になっており、ダイムラー・クライスラーの完全なコントロールの下に置かれている。

(3)P. T. Star Motors Indonesia

P. T. Star Motors Indonesia（スター・モーターズ・インドネシア）は、メルセデス・ベンツの総販売店である。同社は、メルセデス・ベンツの総代理店（ATPM: Agen Tunggal Pemegang Merk）として1970年に設立され、メルセデス・ベンツ・インドネシア・グループのコントロール・タワーとしての役割を果たしてきた。しかし、総代理権は、1992年11月に、P. T. German Motor Manufacturing に移管された。それ以後は、総代理店ではなく、総販売店（Distributor Tunggal）として活動している。⁸⁾

P. T. Star Motors Indonesia の概要は、以下の通りである。

- ①設立：1970年10月8日
- ②事業内容：メルセデス・ベンツの総販売店（Distributor Tunggal, 英訳 Sole Distributer）
- ③授權資本／発行済株式／払込資本金 2,380,000米ドル／同前／同前
- ④出資者／出資金額／出資比率

・ DaimlerChrysler A. G.	1,237,600米ドル	52.0%
・ P. T. German Motor Manufacturing	1,023,400米ドル	43.0%
・ P. T. Lima Satrya Nirwana	119,000米ドル	5.0%

2. クライスラー

インドネシアにおけるクライスラーの事業は、P. T. Djakarta Motor Company を総代理店、P. T. IndoSwedish Motor Assembly Corporation（略称 P. T. Ismac）を組立会社とする態勢で行われてきた。しかし、P. T. Ismac が1996年秋に解散する一方で、クライスラーの組立委託契約は、新設の P. T. Ismac Nissan Manufacturing（1995年5月設立）に引き継がれなかったため、クライスラーのインドネシアにおける生産は中止された。

その後、ダイムラー・ベンツとクライスラーが合併したため、クライスラーはダイムラー・クライスラーの1モデルとして、メルセデス・ベンツ・グループの P. T. German Motor Manufacturing で生産されることになった。しかし、生産は未だ再開されていない。

その経緯は次節で詳しく述べることにして、ここでは、総代理店の P. T. Djakarta Motor Company（ジャカルタ・モーター・カンパニー）について説明する。その概要は、以下の通りである。

- ①設立：1951年
- ②事業内容
 - ・クライスラーの総代理店（ATPM: Agen Tunggal Pemegang Merk, 英訳 Sole Agent）
 - ・ただし、取り扱っているのは、クライスラーの1ブランドであるジープのみ。
- ③授權資本／発行済株式／払込資本金
35,000,000,000ルピア／7,000,000,000ルピア／5,181,000,000ルピア
- ④出資者／出資金額／出資比率
 - ・ Dr. HMNM Hasjim Ning（Dr. Haji Mas Agoes Noer Mohammad Hasjim Ning）の相続人

	828,960,000ルピア	16.0%
・ P. T. Ning Associated	699,435,000ルピア	13.5%
・ P. T. Ningz Pacific	1,000,000,000ルピア	19.3%
・ Mr. Hartoto Bachrie の相続人	950,195,000ルピア	18.3%
・ P. T. Agustoha Corp	699,435,000ルピア	13.5%
・ P. T. Inremco	501,487,500ルピア	9.7%
・ Mr. Raden Panji Soeherman Gondokoesoemo	501,487,500ルピア	9.7%

インドネシアにおけるクライスラーの事業の特徴は、総代理店だけが設立されており、生産部門を持たないことである。しかも、その総代理店は、上記の通りインドネシア資本100%で、クライスラーは出資していない。取り扱っているブランドもジープだけで、第1節で見たようにシェアも1%未満である。事業態勢という観点からみても、インドネシアにおけるダイムラー・クライスラーの事業は、メルセデス・ベンツ・インドネシア・グループの主導で進められていると言えよう。

注

- 5) P. T. は Perseroan Terbatas の略で、株式会社を意味する。インドネシアの株式会社法第13条は、株式会社の社名の前に P. T. を置くことを義務づけている。
- 6) 新自動車政策（1999年6月24日発表）では、総代理店以外にも完成車輸入が認められることになった。
- 7) インドネシアの自動車部品国産化政策については、拙稿「インドネシアの国民車計画とフンプス・起亜の自動車市場参入」（鹿児島県立短期大学『商経論叢』第46号、1996年6月）を参照されたい。
- 8) 総代理店（ATPM: Agen Tunggal Pemegang Merk, 英訳 Sole Agent）は、工業大臣決定1987年第12号（1987年12月23日付）に基づいて、工業大臣から海外ブランドの独占代理権を付与されている卸売会社である。これに対して、総販売店（Distributor Tunggal, 英訳 Sole Distributer）は、総代理店との契約によって販売権を付与されている小売会社である。総販売店の業務はディーラーとしての業務に限定される。

Ⅲ. インドネシアにおけるダイムラー・クライスラーの事業統合

これまで見てきたように、インドネシアにおけるダイムラー・クライスラーの事業は、メルセデス・ベンツ・インドネシア・グループの主導で進められている。これに対応して、ベンツとクライスラーの統合も、ベンツの主導で進んでいる。しかし、ベンツは、インドネシアの自動車国産化政策に対応して、現地企業と合弁関係を結んでおり、また事業会社も複数に分かれている。他方で、クライスラーは、インドネシア事業に投資しておらず、総代理店も休眠状態である。

こうした状況を反映して、ベンツとクライスラーの統合は、①ベンツの現地法人の合弁関係を解消し、ダイムラー・クライスラーのコントロール下におき、②メルセデス・ベンツ・インドネシア・グループの事業会社を統合し、③統合後の新会社がクライスラーの総代理権を買い取ると

いう順序で進められている。

以下、ベンツの現地法人の合弁関係の解消からみていこう。

1. メルセデス・ベンツとスハルト・ファミリー系企業との合弁関係の解消

すでに述べたように、メルセデス・ベンツのインドネシアでの事業態勢は、総代理店と組立会社を兼ねる P. T. German Motor Manufacturing を中心に、エンジン組立会社の P. T. Star Engine Indonesia, 販売会社の P. T. Star Motors Indonesia の3社で構成されている。

この3社のローカル・パートナーは、P. T. Lima Satrya Nirwana (リマ・サトリア・ニルワナ) で、P. T. German Motor Manufacturing の発行済株式の33.3%, P. T. Star Engine Indonesia の発行済株式の40.0%, P. T. Star Motors Indonesia の発行済株式の49.2%を所有していた。

P. T. Lima Satrya Nirwana は、ヨセフ (Haji Mohamad Joesoef, プリプミ) が率いる Pendawa Sampurna (プンダワ・サンブルナ) グループ傘下の企業である。しかし、P. T. Lima Satrya Nirwana には、1980年代中頃にバンバン・トリハトモジョ (Bambang Trihatmojo, スハルトの次男) を中心に、インドラ・ルクマナ (Indra Rukmana, スハルトの長女の婿), シギット・ハルユダント (Sigit Harjojudanto, スハルトの長男), シティ・ヘディアティ・ハリヤディ (Siti Hediati Harijadi, スハルトの次女) が参加し、その事業の収益をヨセフ一族とバンバンの兄妹で分け合うようになった。これ以後、ベンツのインドネシアでの事業は、P. T. Lima Satrya Nirwana との合弁関係を通じて、スハルト・ファミリーと結びつくことになった (スハルトの家系については、図Ⅲ-1を参照)。

しかし、1999年春に、P. T. Lima Satrya Nirwana は、P. T. German Motor Manufacturing と P. T. Star Engine Indonesia の持株をすべて手放した。これにより、この両社における、ベンツと P. T. Lima Satrya Nirwana との合弁関係は完全に解消された。

また、P. T. Lima Satrya Nirwana は、P. T. Star Motors Indonesia の持株の大部分を手放し、持株比率を49.2%から5.0%まで落とした。P. T. Star Motors Indonesia の場合、合弁関係は完全には解消されていないが、ほぼ解消されたと言えよう。

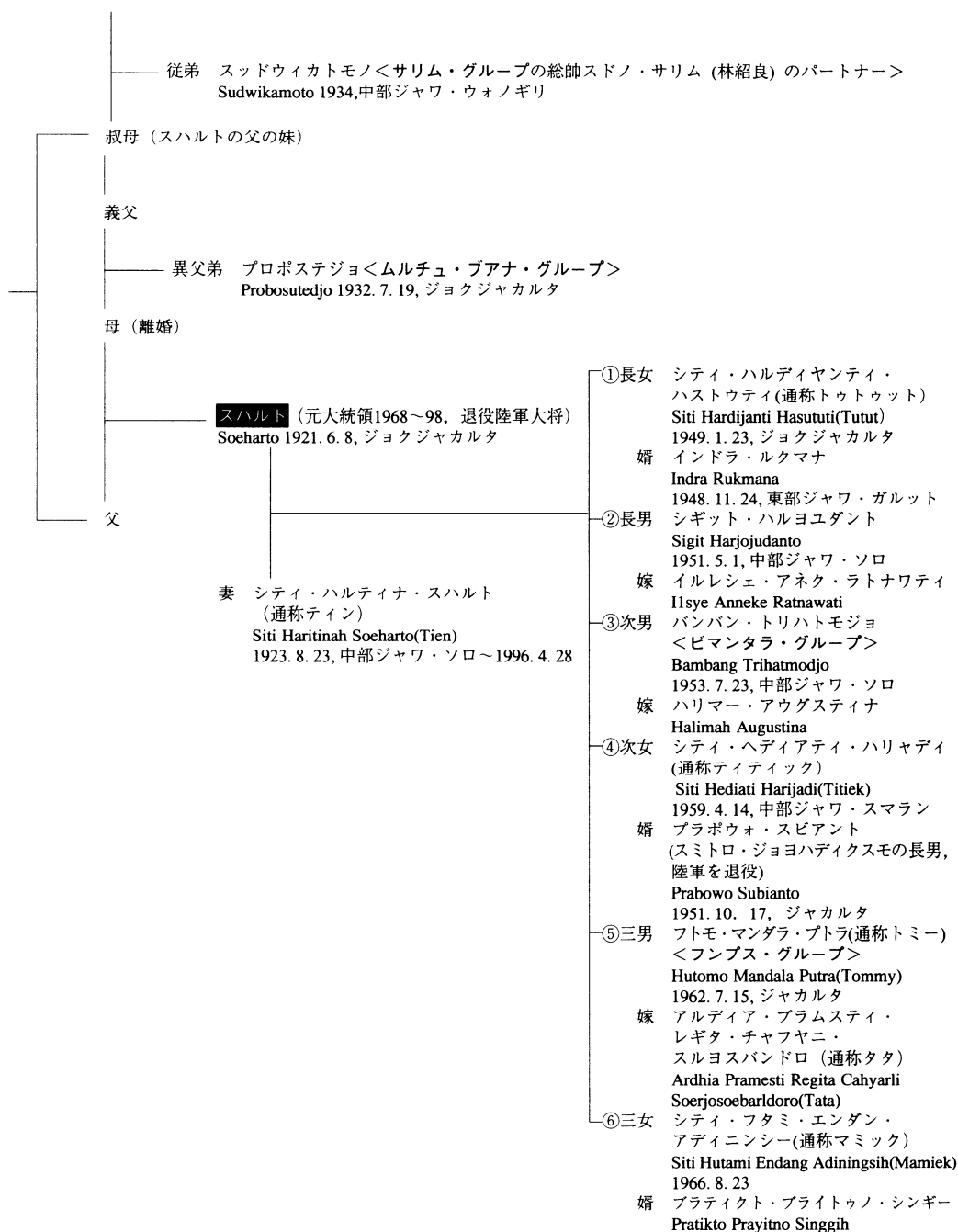
以上のように、P. T. Lima Satrya Nirwana は、メルセデス・ベンツの事業から撤退した。これにより、スハルト・ファミリーとメルセデス・ベンツとの関係も解消された。インドネシアで、スハルト元大統領のファミリーと事業を行っていた自動車メーカーは、GM、ベンツ、現代、起亜の4社で、GMはスハルトの異父弟プロボステジョと、現代は次男バンバンと、起亜は3男トミーをパートナーとしていた。しかし、GMは、すでに合弁関係を解消しており、起亜とトミーの事業も国民車計画の中止で行き詰まっている。現在も残っているのは、現代とバンバンの事業だけである。

①P. T. German Motor Manufacturing

1999年4月の定款変更前

授權資本／発行済株式／払込資本金	13,500,000米ドル／8,400,000米ドル／同前
出資者／出資金額／出資比率	
Daimler-Benz AG	2,800,000米ドル 33.3%

図Ⅲ-1 スハルト元大統領の家系と企業グループ



(注1) 家系図はスハルトを中心に関係を示した。

(注2) 各人の名前前のインドネシア語表記以下は、生年月日、出生地、～没年月日の順。

(注3) <太字> は企業グループ

(出所) CISI Study on Prominent Indonesian Businessmen 1993/1994 など。作成：野村俊郎。

Deutsche Gesellschaft fuer Wirtschaftliche Zusammenarbeit GmbH

2,800,000米ドル 33.3%

P. T. Lima Satrya Nirwana

2,800,000米ドル 33.3%

1999年4月の定款変更後

授權資本／発行済株式／払込資本金

83,400,000米ドル／同前／同前

出資者／出資金額／出資比率

DaimlerChrysler AG

74,400,000米ドル 89.2%

Deutsche Investitions und Entwicklungsgesellschaft

9,000,000米ドル 10.8%

②P. T. Star Engine Indonesia**1999年5月の定款変更前**

授權資本／発行済株式／払込資本金

42,935,000米ドル／同前／5,455,000米ドル

出資者／出資金額／出資比率

Daimler-Benz AG

25,761,000米ドル 60.0%

P. T. Lima Satrya Nirwana

17,174,000米ドル 40.0%

1999年5月の定款変更後

授權資本／発行済株式／払込資本金

42,935,000米ドル／同前／5,455,000米ドル

出資者／出資金額／出資比率

DaimlerChrysler AG

40,788,250米ドル 95.0%

P. T. German Motor Manufacturing

2,146,750米ドル 5.0%

③P. T. Star Motors Indonesia**1999年6月の定款変更前**

授權資本／発行済株式／払込資本金

2,380,000米ドル／同前／同前

出資者／出資金額／出資比率

Daimler Benz AG

1,023,400米ドル 43.0%

P. T. German Motor Manufacturing

186,200米ドル 7.8%

P. T. Lima Satrya Nirwana

1,170,400米ドル 49.2%

1999年6月の定款変更後

授權資本／発行済株式／払込資本金

2,380,000米ドル／同前／同前

出資者／出資金額／出資比率

DaimlerChrysler AG

1,237,600米ドル 52.0%

P. T. German Motor Manufacturing

1,023,400米ドル 43.0%

P. T. Lima Satrya Nirwana

119,000米ドル 5.0%

P. T. Lima Satrya Nirwana が撤退した結果、P. T. German Motor Manufacturing は、DaimlerChrysler AG が89.2%、Deutsche Investitions und Entwicklungsgesellschaft が10.2%の株式を保有するドイツ資本100%の会社となった。P. T. Star Engine Indonesia は、DaimlerChrys-

ler AG が95.0%でドイツ資本100%ではないが、残りの5.0%の株式を所有する P. T. German Motor Manufacturing がドイツ資本100%なので、事実上ドイツ資本100%と言って良い。

P. T. Star Motors Indonesia は、DaimlerChrysler AG が52.0%、P. T. German Motor Manufacturing が43.0%で、事実上ドイツ資本95%となった。

これにより、インドネシアにおけるメルセデス・ベンツの事業がほぼ完全に DaimlerChrysler AG の支配下に置かれることになった。

2. ダイムラー・クライスラー・インドネシアの設立

ダイムラー・クライスラーは、P. T. German Motor Manufacturing と P. T. Star Engine Indonesia を支配下に置いたあと、この両社の統合を進めている。統合は、P. T. German Motor Manufacturing が、P. T. Star Engine Indonesia を吸収合併する方式で進められている。

そして、合併手続きが完了したあと、社名を P. T. German Motor Manufacturing から P. T. DaimlerChrysler Indonesia（ダイムラー・クライスラー・インドネシア）に変更する予定である。合併から社名変更に至るまでの手続きは、2000年4月までに完了する見込みである。

この統合により、ダイムラー・クライスラー・インドネシアは、総代理店、組立会社、エンジン会社を1社に統合した会社として発足する。インドネシアで、エンジン部門まで統合しているのは、トヨタ、スズキ、本田の3社だけで、ダイムラー・クライスラー・インドネシアは4社目になる。事業態勢の統合という点では、ダイムラー・クライスラー・インドネシアは大きく前進することになる。

なお、総販売店の P. T. Star Motors Indonesia は統合されない。これは、外国資本の小売分野への参入が規制されているためで、他社も小売部門は統合していない。ただし、社名は P. T. DaimlerChrysler Sales and Distribution Indonesia に変更される予定である。社名変更の時期は、P. T. German Motor Manufacturing と同じ2000年4月になる見込みである。

3. メルセデス・ベンツとクライスラーの統合

メルセデス・ベンツとクライスラーの統合は、①P. T. Djakarta Motor Company が保有するクライスラーの総代理権の P. T. DaimlerChrysler Indonesia への統合、②組立部門の P. T. DaimlerChrysler Indonesia への統合という2つの課題がある。このうち、先行しているのは組立部門の統合である。

(1)組立部門の統合

すでに見たように、クライスラーの総代理店である P. T. Djakarta Motor Company は、自社の組立部門を持っていない。そのため、クライスラーは、インドモービル・グループの P. T. IndoSwedish Motor Assembly Corporation（略称 P. T. Ismac）に組み立てを委託していた。P. T. Ismac は、インドモービル・グループ傘下企業が総代理権を保有するボルボ、日産、マツダの組立会社であった。

しかし、P. T. Ismac は、新設の P. T. Ismac Nissan Manufacturing に事業を引き継ぎ、1996年秋に解散した。1995年5月に P. T. Ismac Nissan Manufacturing が設立された当初は、クラ

イスラーの組立委託も P. T. Ismac Nissan Manufacturing に引き継がれる予定であった。しかし、この引き継ぎは中止され、クライスラーと P. T. Ismac の委託契約は、1996年秋の P. T. Ismac の解散と同時に終了した。その後、1997年からルピア危機が始まり、1998年には自動車市場が前年比6分の1に縮小するという状況になったため、新たな組立委託は行われず、クライスラーの生産は中止されている。

しかし、ダイムラー・ベンツとクライスラーが1998年に合併し、メルセデス・ベンツ・インドネシア・グループの組立会社である P. T. German Motor Manufacturing が1999年にダイムラー・クライスラーの子会社となった。その結果、クライスラーのモデルは、ダイムラー・クライスラーの1モデルとして、P. T. German Motor Manufacturing で生産されることになった。しかし、自動車市場の回復が遅れているため、1999年末現在、クライスラーの生産は再開されていない。

なお、P. T. German Motor Manufacturing は、2000年4月をめどに P. T. Star Engine Indonesia を吸収合併し、P. T. DaimlerChrysler Indonesia に社名変更する予定である。したがって、それ以後は、P. T. DaimlerChrysler Indonesia がクライスラーの組立会社となり、組立部門におけるメルセデス・ベンツとクライスラーの統合が完成する。

(2)総代理権の統合

P. T. Djakarta Motor Company が保有するクライスラーの総代理権の統合は、メルセデス・ベンツの総代理店である P. T. German Motor Manufacturing が、①P. T. Djakarta Motor Company から総代理権を買い取る、②P. T. Djakarta Motor Company を吸収合併するという2つの方向が考えられる。

総代理権の統合に関する交渉は、P. T. German Motor Manufacturing と、P. T. Djakarta Motor Company の筆頭株主である P. T. Ningz Pacific との間で行われており、P. T. DaimlerChrysler Indonesia が発足する2000年4月までには決着する見通しである。

この統合が実現することで、インドネシアにおけるメルセデス・ベンツとクライスラーの統合が、最終的に完成する。

IV. インドネシアにおける統合の意味

インドネシアにおけるベンツとクライスラーの統合は、本社の統合に続く、海外事業会社の統合である。したがって、この統合は、ダイムラー・クライスラーの事業の世界的再編成の前進という意味を持つ。しかし、インドネシアでの統合は、次のような独自の意味も持っている。

①P. T. DaimlerChrysler Indonesia の母体となる P. T. German Motor Manufacturing において、現地企業との合併関係が解消され、同社がドイツ資本100%の子会社となり、本社のコントロールが容易になったこと。

インドネシアの自動車メーカーで、外国企業が完全にコントロールしているのは、ベンツとGMの2社だけである。現地で圧倒的なシェアを持つ日系メーカーは、すべて現地企業との合

弁を続けている。

その意味では、ベンツ、GMと日系メーカーの現地法人の違いが明瞭になり、これが競争力にどう反映するかが注目される。

②ほぼ休眠状態にあるクライスラーが、積極的に活動しているベンツと統合され、クライスラーの事業再開の見通しが立ったこと。

クライスラーは1997年以降、生産を中止しており、完成車在庫を処分するだけのビジネスで、1999年のシェアは0.1%しかない。しかし、クライスラーは、インドネシアに投入しているジープJeepだけでなく、クライスラー、プリムスPlymouth、ダッジDodgeの4ブランドで、豊富なモデルをライン・アップしている。この中には、ミニバンではプリムス・ボイジャー⁹⁾、乗用車ではクライスラー・ネオンなど、インドネシア市場で競争力があると見られるモデルも含まれている。

クライスラーがミニバンや小型乗用車のセグメントで展開していけば、最高級セダン、トラック、バスのセグメントで展開するメルセデス・ベンツと棲み分けて、ダイムラー・クライスラー全体としてのシェアを引き上げていく可能性がある。

③インドネシア政府は、1999年6月24日発表の新自動車政策で、完成車の輸入関税を大幅に引き下げた。その結果、完成車を競争力のある価格で輸入できる可能性が生じている。

クライスラーはこれまで生産設備に対する投資をまったく行っておらず、ベンツも過大な投資は行っていない。完成車輸入は、合理的な選択肢の1つである。他方で、日系メーカーは、莫大な設備投資を実行済みであり、投資の回収のために現地生産を続ける必要があり、現地生産モデルを輸入完成車に切り替えることが出来ない。

したがって、ダイムラー・クライスラー・インドネシアにとって、完成車を低い関税で輸入できることは、有利な条件である。日系メーカーの現地組立車と競合するモデル、たとえばクライスラー・ネオン、ボイジャーなどを輸入し、日系メーカーの現地組立車より低い価格で投入できれば、シェアの拡大に成功する可能性がある。また、ベンツAクラスの場合は、ベンツのブランド・イメージが高いため、価格に関係なくシェアを獲得できる可能性もある。したがって、Aクラスを設備投資の必要がない完成車の形で輸入できることには、大きなメリットがある。

こうした状況は、メルセデス・ベンツとクライスラーの統合の結果ではなく、自動車政策の変更によってもたらされたものだが、今後のダイムラー・クライスラーの事業を展望するうえで、重要な意味を持っている。

以上のように、インドネシアにおけるベンツとクライスラーの統合は、インドネシア市場におけるダイムラー・クライスラーのシェアを拡大する可能性を与えている。

これまで、インドネシア市場における日系メーカーの圧倒的なシェアを脅かすメーカーは存在しなかった。メルセデス・ベンツは、最上級セダンと中型トラックの輸出、大型バスの国内販売に特化しており、日系メーカーと競合するのは大型バスだけで、その他のセグメントでは棲み分けていた。

しかし、クライスラーのライン・アップには日系メーカーと競合する車種が多い。ダイムラー・クライスラー・インドネシアが、クライスラーの事業を再構築し、クライスラーのモデルを

適切に投入していけば、日系メーカーとの競争が始まる可能性も少なくない。

したがって、インドネシアにおけるベンツとクライスラーの統合は、クライスラーの事業再構築の可能性を与え、そのことが日系メーカーとの競争の可能性を与えたことに、インドネシア独自の意味があると言えよう。

注

- 9) インドネシアではミニバス **Minibus** と呼ばれている。

（2000年1月14日）