

ASEANの自動車産業と中国メーカーのマレーシア進出 — 吉利汽車のプロトン買収 —

石川 幸一

目次

はじめに

1. ASEANの自動車産業
 - (1) 自動車の生産と販売動向
 - (2) ASEAN域内分業と相互補完体制
 - (3) ASEANにおけるマレーシアの自動車産業の位置づけ
 2. マレーシアの自動車産業の発展と現状
 - (1) 自動車産業の発展の経緯
 - (2) 自動車産業の現状と国家自動車政策
 3. プロトン社の設立とその盛衰
 - (1) 重工業化とプミプトラの工業への参画の中心プロジェクト
 - (2) 2003年から販売シェア低落
 4. 吉利汽車によるプロトンへの出資
 - (1) 吉利汽車のプロトン株式49.9%取得
 - (2) 吉利汽車主導での経営改革とその成果
 - (3) 吉利汽車のマレーシア進出の意義
- おわりに - 2020年の動向と課題 -

キーワード：プロトン、ASEANの自動車産業、吉利汽車のマレーシア進出、プロトンの経営再建

はじめに

マレーシアの自動車産業はASEANで第3位であるが、21世紀に入ってから生産と販売でタイとインドネシアとの差が拡大しており、とくに輸出で大きな差が生じている。マレーシアの自動車産業の大きな特徴は国民車の存在である。一時は6割を超えるシェアを誇った国民車プロトンはその後長期低迷を続け、2018年には

シェアが1割を切ってしまった。マレーシア政府はプロトンの経営再建を中国自動車メーカー吉利汽車に託した。2018年にプロトンの株式の49.9%を獲得した吉利汽車はただちに経営再建に着手した。プロトンの2019年の販売台数は前年比54.7%の大幅増となり、シェアは16.6%に急回復した。日系企業が84%の市場シェアを持つASEAN市場の一角であるマレーシアでのプロトンの成功は中国自動車メーカーのASEAN進出事例として、また、中国企業の海外企業のM&A事例として極めて重要である。

本論は吉利汽車によるプロトンの買収を対象としてそのプロセス、意義などを論じている。第1節はASEANの自動車産業の現状を概観しASEANにおけるマレーシアの自動車産業の位置づけを行っている。第2節ではマレーシアの自動車産業の発展の経緯、現状と特徴および自動車産業政策を説明している。第3節は第一国民車プロトンの盛衰を辿り長期低迷の要因を検討している。第4節で吉利汽車によるプロトンの買収と経営改革について論じ、「おわりに」でコロナ禍でのマレーシア自動車産業とプロトンの状況を見たうえで課題について言及している。

1. ASEANの自動車産業

(1) 自動車の生産と販売動向

2020年は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の

感染拡大の影響を受け生産と販売が大幅減となっているため、2019年のASEANの自動車産業の状況をみておきたい。2019年のASEANの自動車生産台数は415万8,983台である（表1）。過去最高を記録したのは2013年の443万9,474台だったが、2014年、2015年に400万台を切るなど減速した。2016年以降徐々に回復し、2018年には436万8,870万台に達したが、ふたたび減少した。ASEANの自動車生産は、タイ（シェア48.4%）、インドネシア（同30.9%）、マレーシア（同13.7%）の三大生産国が93.0%を占めている（表1）。とくに、約5割を占めるタイの生産動向の影響が大きい。

生産動向を長期的にみると、1998年に45万4,729台と90年代以降で最低を記録して以降、2008年の世界金融危機や2011年のタイ大洪水の影響による落ち込みがあったものの、翌年には回復した。国別には、タイが1998年の15万8,130台から2013年には245万7,057台に増加している。90年代は55万台がタイの最大の生産台数であり、ほぼ4.4倍に拡大したことになる。インドネシアの生産台数も90年代の最大生産台数の約3.3倍に増加しているが、マレーシアは90

表1 ASEANの自動車生産（2019年）
（単位：台）

	乗用車	商用車	合計
タイ	796,304	1,217,406	2,013,710
インドネシア	1,045,666	241,182	1,286,848
マレーシア	534,115	37,517	571,632
ベトナム	129,006	47,197	176,203
フィリピン	57,238	37,856	95,094
ミャンマー	12,617	2,879	15,496
ASEAN	2,574,946	1,584,037	4,158,983

（出所）ASEAN Automotive Federation.

年代の最大生産台数に比べての増加は1.3倍と小さい。

次に、市場規模を示す販売台数をみておこう。2019年のASEANの自動車販売台数は、345万8,482台である（表2）。過去最高を記録したのは2018年の356万1,714台である。販売台数ではインドネシアが103万126台（29.8%）で最も多く。タイが100万7552台（29.1%）、マレーシアが60万4,287台（17.5%）で続いている。この3国で76.4%のシェアを占めている。販売台数は2012年に前年比33.9%増の347万3,288台となっており、タイの販売台数が2012年に143万6,335台、2013年に133万672台と「ファースト・カー購入政策（初めての自動車購入に対して物品税を払い戻す）」により急増したことが影響している¹。同政策は需要を先食いしたため2014年には販売台数が落ち込んだ。90年代の最大販売台数は150万台であり、ASEANの市場規模は約2.3倍に拡大している。

販売台数と生産台数の差は主に輸出であり、タイは販売台数と生産台数の差が100万台に達している。2019年の輸出は、タイが105万4,103台、インドネシアが33万2,203台である。タイの自動車輸出は1999年に12万5,702台と10万台を突破して以降、うなぎのぼりに増加しており、2012年以降は100万台の大台を維持している。インドネシアの輸出は2002年の1,258台でスタートし、2008年に10万台、2014年に20万台を超え、2019年に30万台を超えるなど順調に拡大している。この両国に比べるとマレーシアの輸出は3万台程度と極めて小さい。

タイとインドネシアの自動車輸出の拡大をけん引したのは、トヨタのIMV（革新的国際多

¹ 清水一史「ASEANの自動車産業－域内経済協力と自動車産業の急速な発展」、石川幸一・朽木昭文・清水一史編、『現代ASEAN経済論』文真堂所収、2016年、251頁。

² 清水一史「ASEAN経済共同体の創設とASEAN自動車産業」、『経済統合で変化する投資環境と機械工業のASEAN投資』、ITI調査研究シリーズ、No.50、国際貿易投資研究所、2017年、106-107頁。

目的車)である²。IMVは、部品調達から生産、輸出までをASEAN域内で対応するプロジェクトである。タイで生産してきた1トンピックアップトラック車をベースとしており、日本にベースとなる車種とマザー工場を持たず、日本製部品にほとんど頼っていない³。ASEAN自動車産業研究の第一人者である清水一史九大教授は、IMVを「ASEAN域内経済協力と自動車部品補完・生産ネットワーク形成の典型的な例」と評価している。IMVの部品は、タイとASEAN各国で生産され、90%を超える現地調達(タイ)とASEAN域内補完により、コスト低減に成功している。IMVは輸出をけん引しており、2010年のタイの自動車輸出の62.3%をIMVが占めている。

表2 ASEANの自動車販売(2019年)

(単位:台)

	乗用車	商用車	合計
インドネシア	785,539	244,587	1,030,126
タイ	468,638	538,914	1,007,552
マレーシア	550,179	54,108	604,287
フィリピン	109,197	260,744	369,941
ベトナム	237,221	85,101	322,322
シンガポール	76,964	13,465	90,429
ミャンマー	18,060	3,856	21,916
ブルネイ	11,584	325	11,909
ASEAN	2,257,382	1,201,100	3,458,482

(出所) ASEAN Automotive Federation.

(2) ASEAN域内分業と相互補完体制

ASEANの自動車産業の特徴は、大きなシェ

アを占める日系メーカーが域内分業補完体制を構築していることである。1967年8月に創設されたASEANが経済協力を開始したのは1976年の「ASEAN協和宣言」以降である。貿易自由化については、1977年に発効したASEAN特惠貿易制度(PTA)に取組んだ。PTAは、基礎的産品、ASEAN共同工業プロジェクト(AIP)、ASEAN工業補完協定(AIC)の2つの産業協力プロジェクトの産品と交渉で合意した品目を対象に関税を削減するというスキームだった⁴。PTAそしてAIPとAICは、政策の実践および域内市場の相互依存性の創出の点で失敗に終わった⁵。PTAの失敗の理由は、①品目ごとの交渉だったこと、②スキーと原子炉を自由化品目に指定したことに象徴される真剣さの欠如、が指摘されている⁶。根本的な理由は、各国の輸入代替工業化戦略をASEANが支援する集团的輸入代替重化学工業化戦略による自由化であり、各国の利害が対立し、それを解決できないことであった⁷。

実効性のある域内経済協力が実現したのは、1988年のブランド別自動車部品相互補完流通計画(BBC)である。BBCは三菱自動車工業がASEANに提案したスキームで、自動車メーカーが行う部品のASEAN域内貿易に対して、①部品の国産化認定と②50%の関税削減を与えた。この特惠措置の要件は、各国での付加価値50%以上だった。BBCは三菱自工、トヨタ、日産などにより活用され、部品の集中生産と域内補完を進展させた(図1)⁸。

³ 清水一史「ASEANの自動車産業—域内経済協力と自動車産業の急速な発展」、石川幸一・朽木昭文・清水一史編、『現代ASEAN経済論』文眞堂所収、2016年、258-262頁。

⁴ 清水一史「世界経済の構造変化とASEAN経済統合」、石川幸一・朽木昭文・清水一史編、『現代ASEAN経済論』文眞堂、2016年、144-145頁。

⁵ 同上。

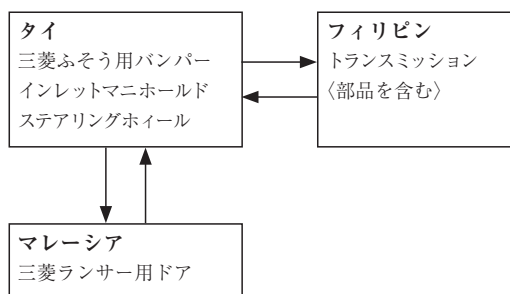
⁶ Chia, S. Y. and M. G. Plummer, "ASEAN Economic

Cooperation and Integration: Progress, Challenges and Future Directions", Cambridge: Cambridge University Press., 2015, pp.3-4.

⁷ 清水、同上。

⁸ 清水一史「ASEANの自動車産業—域内経済協力と自動車産業の急速な発展」、石川幸一・朽木昭文・清水一史編、『現代ASEAN経済論』文眞堂所収、2016年、254-256頁。

図 1 BBCスキーム 三菱自工の例



(出所) 清水一史『ASEAN域内経済協力の政治経済学』ミネルヴァ書房、1998年、122頁により作成。

1992年にASEAN自由貿易地域（AFTA）創設が合意されるとBBCを全品目に拡大したAICO（ASEAN産業協力スキーム）が1996年から実施された。AICOはASEAN域内の企業内貿易に0-5%の特恵税率を適用するなど自由化率が高まった。AICOの承認件数の90%は自動車産業であり、国別には日本企業が大半を占めた⁹。実効性のある協力を行うようになった背景には、1985年のプラザ合意以降、日本を初めNIESからの直接投資が急増し、ASEAN各国が外資主導の輸出指向型工業化に転換し、ASEANがそれを支援する「集団的外資依存輸出指向型工業化戦略」を推進するようになったことがある¹⁰。

AFTAによる自由化が段階的に進展し、特恵税率が0-5%になるとAICOは適用税率を0%に引き下げ、2011年にはAFTAに切り替えられた。ASEAN6（ブルネイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ）は2002年（一部品目は2003年）に目標のASEAN域内貿易の0-5%への引き下げを実現し、2010年には関税撤廃を実現した。自動車

と自動車部品をAFTAの関税削減から除外してきたマレーシアも2004年にAFTAの関税削減品目の対象とし、2007年に0-5%に引き下げた。輸入代替工業化の象徴的品目であり、高関税で保護されてきた自動車産業はASEAN6では2010年、ASEAN全体では2018年に自由化されたのである。ASEANで貿易自由化が進展すると、自動車メーカーは比較優位に基づいて部品を最も効率的に生産できる国・地域（最適地）で生産し、AFTAの特恵税率を利用した相互補完を行うようになった。

ASEANでの自動車および自動車部品の域内の分業と相互補完の典型的な成功事例は、トヨタのIMVである。IMVの主要部品は、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、マニュアル・トランスミッションはフィリピン（およびインド）で生産し、ASEAN域内でAFTAを利用して相互補完を行っている。完成車もASEAN域内で補完するとともに世界各国に輸出している¹¹。域内分業と相互補完により輸入代替工業化時に余儀なくされた二重投資と少量多品種生産を回避し、現地調達と集中生産によりコストを削減し、競争力のある自動車の生産と輸出に成功している。

(3) ASEANにおけるマレーシアの自動車産業の位置づけ

ASEANにおけるマレーシアの自動車産業の占める位置と特徴を整理しておきたい。まず、マレーシアはASEANの三大自動車生産国および三大自動車市場の一角を占めている。マレーシアとタイの生産量は2000年まではほぼ同レベルだった。両国ともアジア通貨経済危機で大き

⁹ 2008年の認可件数150件中、自動車関連が134件となっていた。

¹⁰ 清水一史「世界経済の構造変化とASEAN経済統合」、石川幸一・朽木昭文・清水一史編、『現代ASEAN経済論』、2016年所収、144-145頁。

¹¹ 清水一史「ASEANの自動車産業—域内経済協力と自動車産業の急速な発展」、石川幸一・朽木昭文・清水一史編、『現代ASEAN経済論』文眞堂所収、2016年、260-261頁。

な打撃を受け、1998年の生産量はタイが15万8,130台、マレーシアが16万4,125台だった。2000年はタイ41万1,721台、マレーシア35万9,195台だったが、2005年にはタイが112万5,316台、マレーシアが56万3,510台と2倍の差がつき、2010年にはタイ164万5,304台、マレーシア56万7,715台と約3倍の差がついている（図2）。これは、マレーシアの一人当たりGDPがタイの約1.6～1.8倍、インドネシアの約3倍と高く¹²、自動車保有率（2015年）がタイの1.9倍、インドネシアの4.8倍と高い水準にあること（表3）に加えて生産では輸出が極めて少ないことが理由となっている。自動車保有率は、シンガポールを除き、一人当たりGDPと相関関係を持っており¹³、マレーシアはタイ、インドネシアと比べ相対的に高い保有率となっているため、増加率が小さいといえる。輸出については、タイが105万4,103台（2019年）、インドネシアが26万4,553台（同）に対し、マレーシアは3万台程度と極めて大きな差となっている。

グローバリゼーションの世界的な研究者であるリチャード・ボールドウィンは、「世界経済大いなる収斂」の中でマレーシアとタイの自動車産業を比較し「タイの成功、マレーシアの失敗」と論じている¹⁴。ボールドウィンは、タイは「国際的なサプライチェーンに参入する戦略」をとり、マレーシアは「国内でサプライチェーンを構築する戦略」を取ったことが成否を分けた理由と指摘し次のように論じている。タイは国際的なサプライチェーンに加わるとともに柔軟な現地調達規制を採用した。日本の自動車メーカーと多くの部品企業が協働し高い技術を移転するとともに特定の車種（ピックアップ

トラック）に集中し規模の経済を実現させた。マレーシアは、マハティール首相が国家主導のビッグプッシュ政策「国民車プロジェクト」を進めた。国民車プロトンは国内市場を支配したが、生産量が少ないため1台当たりのコストが高くなり、競争力のある価格設定ができない。そのため、生産量が少なくなるという規模と競争力の悪循環が起きている¹⁵。悪循環に輪をかけているのが輸出の不振である。人口が少ないために国内市場が小さいマレーシアでは輸出の拡大が自動車産業の発展のためには不可欠であり、IMVのような輸出を戦略的目標とする競争力のある車の製造が大きな課題である。

次に、マレーシアの自動車産業は乗用車中心という特徴がある。乗用車のシェアは生産では93.4%、販売では91.0%を占める。ちなみに、タイは1トンピックアップトラックを中心とする商用車が生産の60.4%、販売の53.9%を占めている。インドネシアはミニバンを中心に乗用車のシェアが大きい、生産は81.3%、販売は76.2%となっており、マレーシアほど乗用車に集中していない。乗用車では、マレーシアはタイを抜いてシェア24.4%のASEAN第2の市場である（表2）。

表3 ASEANの自動車保有率（2015年）

（単位：1000人当たり台）

ブルネイ	736	ラオス	53
シンガポール	147	フィリピン	36
マレーシア	427	カンボジア	30
タイ	227	ベトナム	27
インドネシア	88	ミャンマー	14

（出所）フォーイン『ASEAN自動車産業2017』2017年。

¹² 一人当たりGDPは、2001年がマレーシア4,130ドル、タイ1,192ドル、インドネシア4,130ドル、2015年はマレーシア9,501ドル、タイ5,799ドル、インドネシア3,371ドルだった。

¹³ 西村英俊・小林英夫『ASEANの自動車産業』勁草書

房、2016年、7頁。

¹⁴ ボールドウィン、リチャード、遠藤真美訳『世界経済大いなる収斂 ITがもたらす新次元のグローバリゼーション』日本経済新聞出版社、2018年、309-314頁。

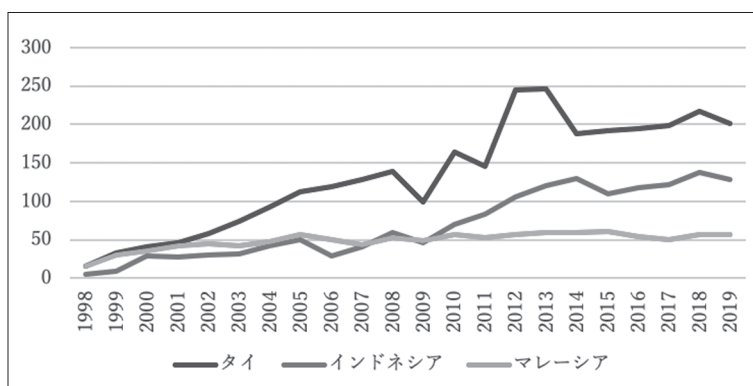
¹⁵ 同上、310-303頁。

部品産業の集積では、タイは第1次から第3次まで日系を含め2000社を超える部品産業が集積しており、東南アジアにおける自動車産業の一大集積地となっている。インドネシアは1,000社を超える部品産業が集積しているが、マレーシアは641社となっている¹⁶。

ASEANの自動車産業の大きな特徴は日系メ

ーカーの高いシェアである。ASEAN全体では、販売に占める日系ブランドのシェアは84%（2016年）となっており、国別にみるとタイは88.1%、インドネシアは98.5%と極めて高いが、国民車メーカープロトンが10%を超えるシェア（2016年）を持っているマレーシアは76.8%とインドネシア、タイより低くなっている。

図2 タイ、インドネシア、マレーシアの自動車生産台数の推移（単位：万台）



（出所）フォーインアジア調査部『FOURIN ASEAN自動車産業2017』2017年およびジェトロ情報により作成。

2. マレーシアの自動車産業の発展と現状

（1）自動車産業の発展の経緯

1957年に英国から独立したマレーシアでは、フォードによる部分的な組み立て生産が行われた時期を除き、欧米の完成車の輸入販売が行われていた¹⁷。マレーシアの自動車産業の本格的な発展は1967年のマレーシア政府の自動車産業育成方針発表により開始された。これは他のASEAN各国と同様に輸入代替戦略による育成であり、完成車の輸入が禁止される一方でアセ

ンブリー企業の設定が認可され、CKD生産を行った。1970年の乗用車生産台数は2万台だったが、その後日系自動車メーカーの進出により生産は急拡大した。商用車を含む生産台数は1980年に10万4,227台に達し、1990年に19万1,580台、2000年に35万9,195台、2010年56万7,715台と急激に増加し、2015年には過去最高の61万4,664台を記録した（表4）。70年代の石油危機以降、日本車が欧米車に代わって大きなシェアを占めるようになった¹⁸。

¹⁶ タイとインドネシアは、清水一史「ASEANの自動車産業—域内経済協力と自動車産業の急速な発展」、石川幸一・朽木昭文・清水一史編『現代ASEAN経済論』文真堂、2016年所収、マレーシアはフォーインアジア調査部『FOURIN ASEAN自動車産業2017』、

2017年、フォーインによる。

¹⁷ 鳥居 高「自動車産業—プロトン社とプミプトラ政策」、堀井健三編『マレーシアの工業化—多民族国家と工業化の展開』アジア経済研究所、1991年、273頁。

¹⁸ 同上、276頁。

表4 マレーシアの自動車生産の推移

(単位：台)

年	乗用車	商用車	4 X 4	合計
1980	80,422	23,805		104,227
1985	69,769	37,261		107,030
1990	116,526	63,181	11,873	191,580
1995	231,280	45,805	11,253	288,338
2000	295,318	36,642	27,235	359,195
2005	422,225	95,662	45,623	563,510
2010	522,568	45,147		567,715
2015	563,883	50,781		614,664
2016	503,691	41,562		545,253
2017	459,558	40,081		499,639
2018	520,526	44,445		564,971
2019	534,115	37,517		571,632

(出所) Malaysian Automotive Association, "Market Review for 2019 and Outlook for 2020", 2020.

1970年代はトヨタ、日産という日系2社で5割の市場シェアを占めていたが、状況を一変させたのは国民車プロトンである。プロトンはマレーシア重工業公社 (Heavy Industries

Corporations of Malaysia: HICOM) と三菱自工、三菱商事との合弁企業として1983年に設立され、1985年に生産を開始した (後述)。プロトンは、その後急速にシェアを拡大している。1985年に11.0%だったプロトンの市場シェアは1986年には46.8%、1987年には64.8%と急上昇した。一方、トヨタは1984年の22.2%から1987年には4.3%、日産は27.5%から9.7%にシェアを急落させた¹⁹。

1993年には第2国民車メーカーであるプロドゥア (Perodua: Perusahaan Otomobil Kedua) が設立され、1994年から生産を開始している²⁰。プロトンとプロドゥアを合計した国民車の市場シェアは1998年から2001年に80%を超えたが、その後徐々に低下し2014年に5割を切っている。ただし、乗用車では国民車のシェアが55%程度を維持している (表5)。

2016年と2017年は、マレーシア経済の低迷により販売台数が落ち込み、生産台数も低迷が続

表5 近年の自動車販売台数の推移

(単位：台、%)

	2015年		2016年		2017年		2018年		2019年	
	販売台数	シェア	販売台数	シェア	販売台数	シェア	販売台数	シェア	販売台数	シェア
乗用車	591,275	100.0	515,545	100.0	514,675	100.0	533,202	100.0	550,179	100.0
国民車	321,272	54.3	284,100	55.2	279,792	54.4	294,795	55.2	342,741	62.3
プロトン	102,174	17.3	72,290	14.0	70,992	13.8	64,744	12.1	100,183	18.2
プロドゥア	213,307	36.1	207,110	40.3	204,887	39.8	227,243	42.6	240,341	43.7
イノコム	5,791	1.0	4,700	0.9	3,913	0.8	2,808	0.5	2,217	0.4
国民車以外	270,003	45.7	230,445	44.8	234,883	45.6	238,407	44.8	207,438	37.7
商用車	75,402	100.0	65,579	100.0	61,950	100.0	65,212	100.0	54,108	100.0
国民車	495	0.8	400	0.7	197	0.3	141	0.2	39	0.1
プロトン	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0
プロドゥア	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0
イノコム	495	0.8	400	0.7	197	0.3	141	0.2	39	0.1
国民車以外	74,907	99.2	65,179	99.3	61,753	99.7	65,071	99.8	54,069	99.9
合計	666,677	100.0	580,124	100.0	576,625	100.0	598,714	100.0	604,287	100.0
国民車	321,767	48.3	284,500	49.0	279,989	48.6	294,936	49.3	342,780	56.7
国民車以外	344,910	51.7	295,624	51.0	296,636	51.4	303,778	50.7	261,507	43.3

(出所) Malaysian Automotive Association, "Market Review for 2019 and Outlook for 2020", 2020.

¹⁹ 鳥居 高「自動車産業—プロトン社とプミプトラ政策」、堀井健三編『マレーシアの工業化—多民族国家と工業化の展開』アジア経済研究所、1991年、279頁。

²⁰ 穴沢 真「マレーシアの自動車・自動車部品産業」、西村正俊・小林英雄編『ASEANの自動車産業』勁草書房、2016年、156頁。

いていたが、2018年は回復し3.8%の増加となった（表5）。物品・サービス税（GST）の売上税およびサービス税（SST）への移行に伴い、6月から8月の3か月間にGSTが6%から0%になり、この期間に販売が大きく伸びたことによる²¹。2019年の生産台数は、タイが7.1%減、インドネシアが4.2%減となったが、マレーシアは前年比1.2%増の57万1,632台となった（表4）。2019年の販売台数は60万4,287台で前年比1%の増加だった。販売台数は2015年に66万6,677台を記録してから、50万台で推移しており4年ぶりに60万台となった。その要因は乗用車の販売台数が55万179台で3.2%増となったため商用車は17.4%の減少の5万4,108台だった（表4）。その結果、乗用車の販売シェアは2015年の88.7%から91.0%に増加し、商用車は9.0%に低下した。

2018年の市場シェア（商用車を含む）をみると、プロドゥアが38.0%で首位、ホンダが17.1%で2位、トヨタが10.9%で3位であり、プロトンは10.8%で4位となっている（表6）。2002および2003年から続くプロトンの販売台数

とシェアの低下は止まらず、2018年には販売台数が6万4,744台、乗用車のシェアは過去最低の12.1%に低下した。しかし、2019年に入るとプロトンは販売台数を6万4,744台から10万1,831台に前年比54.7%増加させ、シェアも10.8%から16.6%に回復し、2位に返り咲いた（後述）。プロドゥアの販売台数は22万7,243台から24万341台に微増しシェアは39.8%で首位となった。外資系はトヨタを除き、軒並み販売台数を減らし、2014年に5割を切っていた国民車のシェアは56.7%に回復し6年ぶりに逆転した（表5、表6）。

（2）自動車産業の現状と国家自動車政策

マレーシア貿易産業省によると、2018年のマレーシアの自動車産業は、付加価値生産額486億リング、生産台数56万4,971台、投資額100億リング、雇用は24万4,941人、輸出20.8億リング、部品輸出121億リング、OEM可能なサプライヤーは、レベル5が55社、レベル4が130社、レベル3が405社となっている。産業は2万7,086人となっている²²。2017年時点の自動車生産メーカーは27社で、国民車が2社、日系が9

表6 2018年、2019年のメーカー別販売台数と市場シェア（単位：台、%）

2018年			2019年		
メーカー名	販売台数	シェア	メーカー名	販売台数	シェア
1. プロドゥア	227,243	38.0	1. プロドゥア	240,341	39.6
2. ホンダ	102,282	17.1	2. プロトン	100,183	16.6
3. トヨタ	65,551	10.9	3. ホンダ	85,418	14.1
4. プロトン	64,744	10.8	4. トヨタ	69,091	11.4
5. 日産	28,610	4.8	5. 日産	21,239	3.5
6. マツダ	16,038	2.7	6. マツダ	11,651	1.9
7. メルセデス	13,463	2.2	7. メルセデス	10,535	1.7
8. BMW	12,008	2.0	8. BMW	9,300	1.5
9. いすゞ	11,178	1.9	9. いすゞ	8,983	1.5
10. 三菱	9,261	1.5	10. 三菱	8,140	1.3

（出所）Malaysian Automotive Association, “Market Review for 2019 and Outlook for 2020”, 2020.

²¹ ジェトロビジネス短信「2018年の新車販売台数は59万台8,714台、2年ぶりに前年比増」、2019年2月15日付け。

²² Ministry of International Trade and Industry, “National Automotive Policy 2020”, 2020.

社、ドイツ系が3社、韓国系が2社、中国系が4社、フランス系が2社などとなっている²³。現地生産会社数は26社である。プロドゥアは部品を含め生産会社を5社設立している一方、タン・チョン・モーター（Tan Chong Motor）には、日産、ルノー、三菱、富士重工、UDトラックス北汽福田が参加し、自社ブランドを生産している。2019年の生産台数でみると、プロドゥアの24万台を筆頭に1万台を超えたのは7社であり、国民車メーカー2社と日系4社、ドイツ系1社となっている（表6）。その他メーカーは1万台以下であり、22社は1000台を切っている。

マレーシアの自動車産業政策は、2006年に発表された国家自動車産業政策（NAP）により実施されている。NAPは2006年、2009年、2014年、2020年に改訂されている。NAP2006は、①競争力があり持続的な自動車産業の育成、②マレーシアを自動車産業のハブとする、③生産能力を高めるとともに付加価値を高める、④自動車と部品の輸出増加、⑤国内自動車産業のバリューチェーンへのプミプトラの参加、⑥安全で高品質の製品を競争的な価格で提供することにより消費者の利益を守る、の6つを目標としている²⁴。貿易自由化が進む中で国民車メーカーを中心に競争力強化やAFTAによる関税引下げなどが示された²⁵。NAPは2009年に見直され、自動車産業の競争力強化と自動車産業の投資を促進する環境の創出がNAP2009の目標となった。

18か月におよぶ自動車業界などとの協議を経て策定されたNAP2014は、環境配慮（green

initiative）、技術開発と人的資本育成、市場拡大と自動車産業エコシステムの強化を打ち出し、次の7つの目標を掲げた²⁶。すなわち、①競争力があり発展能力のある国内自動車産業育成、②マレーシアを省エネ車（Energy Efficient Vehicle: EEV、低燃費車両）のハブとする、③国内生産能力を高めるとともに持続的に付加価値を高める、④自動車、自動車部品の輸出増加（アフターマーケットを含め）、⑤プミプトラ企業の自動車産業への参加の拡大（アフターマーケットを含む）、⑥自動車産業（アフターマーケットを含め）のエコシステムの発展、⑦安全で高品質の製品を競争的な価格で提供することにより消費者の利益を守る、である。NAP2014は、投資、技術とエンジニアリング、市場拡大という3つの方向と人的資本開発、サプライチェーン構築、安全と環境という3つの戦略の下にロードマップと具体的政策措置を策定している。また、2020年の生産台数135万台、うち115万台がEEV、2020年の輸出25万台、自動車部品の輸出100億リング以上という野心的な数値目標を設定している。

2020年2月にはNAP2020が発表された²⁷。NAP2020は、2020年から2030年までの産業のデジタルトランスフォーメーションの時代のマレーシアの自動車産業の発展ビジョンであり、マレーシアでコネクテッド・モビリティを実現するとしている。そして、自動車産業の製造、エンジニアリング、技術、持続的発展において（ASEAN）地域のリーダーとなり、マレーシアは①自動車と自動車部品の輸出、②自動車の研究開発（R&D）、③自動車およびモビリティ

²³ プロトンには2018年に中国企業吉利が出資している。第2国民車プロドゥアはダイハツが出資している。

²⁴ Ministry of International Trade and Industry, “National Automotive Policy 2014”, 2014.

²⁵ 穴沢 真「マレーシアの自動車・自動車部品産業」、西村正俊・小林英雄編『ASEANの自動車産業』勁草書

房、2016年、147頁。

²⁶ Ministry of International Trade and Industry, “National Automotive Policy 2014”, 2014.

²⁷ Ministry of International Trade and Industry, “National Automotive Policy 2020”, 2020.

関連技術、④自動車と部品の試験、という 4 つの分野のハブになるとしている。

目標はNAP2014の7つのビジョンに加え、次の5つの目標を掲げている。すなわち、①次世代自動車（Next Generation Vehicle：NxGV）の技術エコシステムを開発しマレーシアを次世代自動車生産とハブとする、②技術開発だけでなく全体的な輸送エコシステムに焦点をあてるMaaS（Mobility as a Service）分野への国内自動車産業の参加拡大、③国内自動車産業がIR4.0と密接に関連する自動車産業における新しいパラダイムを実現できるようにする、④消費者、国内産業を含む全体的なエコシステムを確実に実現し政府が次世代自動車（プロジェクト）の実施から派生する最大の利益を政府が獲得できるようにする、⑤ASEAN燃料経済性ロードマップに従い、2025年までに燃料経済性を改善し自動車の二酸化炭素排出量を削減する。

NAP2020は、NAP2014の3つの方向（投資、技術とエンジニアリング、市場拡大）と3つの戦略（人的資本開発、サプライチェーン構築、安全と環境）に、NxGV、MaaS、IR4.0という3つの新しい技術要素を加えている。NAPは、次の7つの国家ロードマップとブループリントを策定している。①自動車とモビリティのバリューチェーン、②自動車とモビリティ技術、③自動車とモビリティの人材、④自動車アフターマーケット、⑤Maas、⑥自動車ロボット工学、⑦自動車IoT。

NAP2020は2030年までの目標として、自動車産業の付加価値生産額1,042億リング、生産台数147万台（NAP2014は135万台、以下同じ）、販売台数122万台（100万台）、自動車輸出123億リング（25万台）、部品輸出238億リング（100億リング）、再生部品輸出100億リング（20

億リング）、自動車業界全体の雇用創出32万3,000人（17万7,520人）、製造分野の雇用創出12万8,000人（8万7,520人）、ティア1サプライヤー創出400社、ティア2サプライヤー創出885社などを掲げている。

3. プロトン社の設立とその盛衰

（1）重工業化とブミプトラの工業への参画の中心プロジェクト

第1国民車製造メーカーであるプロトン（Perusahaan Otomobil Nasional Sdn.Bhd.）は、マハティール政権下で1983年5月にマレーシア重工業公社（HICOM）（出資比率70%）と三菱自工（15%）三菱商事（15%）による合弁企業として設立された。マレーシアは1980年代に入ると重工業化に取組み始めた。重工業化は、消費財を対象とする第一次輸入代替工業化に対し、資本財・中間財を対象とする第二次輸入代替工業化と位置付けられる。重工業化を推進する機関として1980年1月にHICOMが設立された。HICOMは重工業化をブミプトラ（マレー系）により進めることを目的としていた。鳥居高教授は、「HICOMは重工業化とブミプトラの商工業部門への進出という2つを同時並行的に推進するという目的を持っていた」と指摘している²⁸。HICOMは資本、雇用面とともに役員構成など経営面でもブミプトラ政策を進め、技術や経営ノウハウについては日本企業との合弁により補おうとした²⁹。プロトンはHICOMによる重工業化の中心的プロジェクトである。

プロトンは1985年7月より小型乗用車「サガ（1,300cc、1,500cc）」の生産を開始している。プロトンは自動車組み立て産業の合理化と産業構造の高度化（組立て産業育成）、ブミプトラ

²⁸ 鳥居高「工業化政策の展開と経済構造変容」、堀井健三編『マレーシアの工業化 多民族国家と工業化の展

開』アジア経済研究所、1991年、42頁。

²⁹ 同上、43頁。

の自動車産業への参加を狙いとしていた³⁰。プロトンにはCKD部品輸入時の40%の関税の免除、物品税の50%減税という税制面の優遇措置が与えられた³¹。そのため、プロトン・サガと同車種の他社車には2,500リングから4,000の価格差が生じた³²。政府の優遇策を受け価格面で有利だったプロトンの市場シェアは、1985年の11%から1986年には46.8%、1987年には64.8%と急上昇した。価格面で極めて有利であったことが発売開始後すぐに高い市場シェアを獲得した理由である。

(2) 2003年から販売シェア低落

1994年の第2国民車プロドゥアの参入以降、プロトンのシェアは徐々に低下し始めた。2002年には過去最高の21万4,985台の販売を記録したが、シェアは49.4%と5割を切った(図1)。第2国民車メーカーであるプロドゥアはUMW(38%)、MBM(20%)、PNB(10%)とダイハツ(20%)、三井物産(7%)との合弁企業として設立され、1994年から生産を開始している³³。プロトンのシェアは、2003年には38.8%と4割を切り、2006年には23.5%と30%以下となり、2014年には17.4%と20%を割り込むなど低下の一途を辿った(図1)。2006年にプロトンのシェアを超えて以降30%台で推移していたプロドゥアは2014年にAxiaというEEVを生産する新工場を設立した。同工場はダイハツの九州の工場を模しており、生産性が一挙に高まったという³⁴。プロドゥアの部品サプライヤーは

約150社で同社は能力強化に努めている³⁵。Myvi、Vivaなどの人気モデルを有しており、Axiaの販売も好調なことからプロドゥアの市場シェアは4割を超えている³⁶。

プロトンのシェアが2003年に急速に低下したのは、直接的には2004年にマレーシアがAFTAによる関税引き下げで自動車をIL(関税削減・撤廃品目)とすることを発表したことによる新車買い控えが影響している。生産能力21万台のシャー・アラム工場に加え、2004年に年産15万台の能力を持つタンジュン・マリム工場が稼働し生産能力が拡大したが、その後生産が低落したため稼働率は低下し続けた。マレーシア政府は2006年に自動車関税を5%以下に引下げ、2010年にはAFTA関税を撤廃した。ASEAN各国からの輸入車との競争からの関税保護がなくなり、競争環境がさらに厳しくなった。

三菱自工は2004年に株式をマレーシアのソヴリン・ファンドであるKhazanah Nasionalに売却し、2005年には三菱商事も株式を売却した。HICOMは国営石油会社Petronasにプロトンの株式を売却したが、2012年にはDRB-HICOMが買い戻した。DRB-HICOMはプロトンの株式を売却する意向だったが、買い手が見つからない状態だった³⁷。マレーシア政府はプロトン救済のために15億リングのソフトローンを供与した。プロトンは2013年に生産台数50万台を目標とする5か年計画を発表し、2014年には経営再建に向けてマハティール元首相が会長に就任した。しかし、元首相は独自ブランドの維持を重

³⁰ 鳥居高「自動車産業—プロトン社とプミプトラ政策」、堀井健三編『マレーシアの工業化 多民族国家と工業化の展開』アジア経済研究所、1991年、282-283頁。

³¹ 鳥居高「自動車産業—プロトン社とプミプトラ政策」、堀井健三編『マレーシアの工業化 多民族国家と工業化の展開』アジア経済研究所、1991年、280-281頁。

³² 同上、280-281頁。

³³ 穴沢真「マレーシアの自動車・自動車部品産業」、西

村正俊・小林英雄編『ASEANの自動車産業』勁草書房、2016年、156頁。

³⁴ 同上、156頁。

³⁵ 同上、157頁。

³⁶ 同上、156-157頁。

³⁷ Gomez, E.T et al., "China in Malaysia: State-Business Relations and the New Order of Investment", Singapore: Palgrave Macmillan, 2020, p.27.

視し外資出資に慎重だったため外資との包括的連携を望むナジブ政権と対立し政府の支援が滞り、2016年に辞任した。マレーシア自動車産業研究の第一人者である穴沢真教授は、プロトンの不振の理由として、①主要株主の変更、②技術提携先の変更、③時期によりパートナーを持たず自主開発をする状況が続いたことなどをあげている³⁸。関税保護がなくなり競争が激しくなる中で魅力的な新車の投入ができず、ブランドイメージが悪化するという構造的な要因が販売の低迷をもたらしている。

4. 吉利汽車によるプロトンへの出資

(1) 吉利汽車のプロトン株式49.9%取得

中国の民間自動車メーカーである浙江吉利控股集团（以下、吉利汽車）は、2017年5月にプロトンの株式の49.9%を取得することを発表した³⁹。吉利汽車は2017年の販売台数で中国7位（2016年130万台）の民営自動車メーカーである。同社は李書福により1986年に冷蔵庫部品メーカーとして設立され、1997年に四川省の国有小型自動車メーカーを買収し自動車産業に進出した⁴⁰。同社は海外進出に積極的で2010年にボルボをフォードから買収、2013年にロンドンタクシー（LTC）を買収している。2017年にはボルボ・グループの株式の8.2%、2018年にはダイムラーの株式の9.6%を取得し、ともに筆頭株主となった。吉利は2010年からの8年間で海

外自動車メーカー7社のM&Aを実施している⁴¹。ボルボ・カーを含めた同社の総売上額（2017年）は314億ドルで、スバル、マツダ、スズキを凌駕している⁴²。

プロトンの買収額は7億リングであり、うち1億7030万リングはプロトンに資金注入された⁴³。プロトンの株式の50.1%はHICOMが保持するのでマレーシア側がマジョリティを維持している。マレーシア政府は、プロトン救済のために15億リングの資金提供を行うことにしていたが、その条件は外国メーカーとの提携だった。自力再建は断念し、外資のテコ入れによる再建がマレーシア政府の方針だった。そのため、自力再建を目指し外資との提携に消極的だったマハティール会長が辞任している。提携候補としてスズキ、PSA（プジョー）、ルノーなどがあがっていたが、国際入札により最終的に中国企業の吉利となった。吉利が選ばれたのは、①プロトンという会社名を維持する、②マレーシアでの最も売れる自動車というプロトンの地位を回復すると主張したこと、によるもので、吉利汽車はVOLVO買収し経営を再建した経験を説明し提案を行った⁴⁴。吉利汽車はマレーシア政府に対してプロトンの技術者が吉利汽車の4つのデザイン・スタジオと5つのR&D工場に訓練を受ける機会が与えられることを保証した。吉利汽車はプロトンが1996年に買収した英国のスポーツ車メーカーであるロータス社の株式の51%も取得（5100万ポンド、9000万ドル）

³⁸ 穴沢真「明暗を分けたマレーシアの国民車メーカー」世界経済評論インパクト、2016年、穴沢真「マレーシアの自動車・自動車部品産業」、西村正俊・小林英雄編『ASEANの自動車産業』勁草書房、2016年、154-156頁。

³⁹ 本節は、石川幸一「吉利傘下で経営再建に成功したプロトン：中国自動車メーカーのASEAN進出」世界経済評論インパクト+No.15、2020年をベースに加筆を行った。

⁴⁰ 胡雪莹「吉利のボルボ買収から見た中国自動車企業の

海外経営資源利用戦略」、桜美林大学、『国際学研究』第8号、2017年、51頁。

⁴¹ 同上。

⁴² 李東浩・黄磷「模倣から創造へのロジック—中国自動車メーカー「吉利自動車」の成長—」、神戸大学『国民経済雑誌』217巻第6号、2018年、36頁。

⁴³ Gomez, E.T et al., "China in Malaysia: State-Business Relations and the New Order of Investment", Singapore: Palgrave Macmillan, p.27, 2020.

⁴⁴ Ibid. p.28.

することでも合意した⁴⁵。

プロトングループは、持ち株会社プロトンホールディング社（PHB）、PHBの100%子会社であり、製造とマーケティングを行うプロトン（PONSB）、同じく100%子会社で販売チャネルを管轄するPROTON Edar SDNの3社から構成される。PONSBの最高経営責任者は2017年10月に吉利汽車から李春栄氏が就任した。

（2）吉利汽車主導での経営改革とその成果

2018年2月にプロトンは事業発展10年計画を策定した⁴⁶。同計画は極めて野心的なもので、2017年の生産台数7万991台を2020年に20万台、2023年に30万台、2027年に40万台にする。国内市場シェア（2017年12.3%）を10年で30%へ引き上げ、ASEANでの市場シェアを10%とする。部品調達コストの3割削減を実現し、2021年までに部品の現地調達率を80%に引き上げる。生産はタンジュン・マリム工場に移管を進め、輸出は25%～30%を占めるようにする。セールスセンターを75から2018年10月までに109に増加し、ディーラーを1S（販売）から3S（販売・サービス・部品交換）、4S（販売・サービス・部品交換、スプレー塗装）に引き上げる。新たに3モデルを投入し、現在の4モデルをアップグレードする。プロトンは吉利汽車の持つEVなどの全ての技術を利用できることで合意した⁴⁷。2018年10月には、タンジュン・マリム工場を拡張し、吉利汽車の右ハンドル車のグローバルな生産拠点にするために12億リングの投資を行うことを明らかにした⁴⁸。

2018年12月には、プロトンは吉利汽車の

SUV「博越」をベースにしたX70の販売を開始した。価格は99,800リング（23,800ドル）から123,800リング（29,540ドル）であり、日本車、韓国車への対抗を意図している。当初は中国から輸入するが、2019年後半からマレーシアのプロトンの工場生産する計画である⁴⁹。2019年にプロトンは販売台数が4年ぶりに10万台を超え、シェアは10.8%から16.6%に大幅増となり長期低落に歯止めをかけた⁵⁰（図3）。4月には、X70同様にインテリジェント・ヘッドユニットなど吉利のインテリジェント・カー技術を採用し、価格を引き下げたペルソナとアイリス（Iriz）の2019年モデルが発表された。5月には7人乗りのMPVイグゾラ（Exora）の2019年モデルが発表された。7月の販売台数は8,590台、シェア16.5%となり、2016年3月以来40か月ぶりに販売台数で第2位に復帰した。とくにペルソナは日本車の独壇場だったBセグメント乗用車市場で日本車を凌駕した。

2019年の販売台数をモデル別にみると、X70の販売台数は26,331台となりSUVではトップだった。8月に3代目となる新モデルが投入されたサガは38,144台と前年比36%の増加となった。ペルソナは21,876台で同じく29%の増加となり、アイリスは97%増、イグゾラは40%増と好調でMPVでは最も売れたモデルとなった。販売拠点である3S/4Sは2019年末で全国で120に増大・強化された。プロトンの2019年の市場シェアは16.6%に反転し、2位に復帰した（図3）。このように吉利汽車傘下でのプロトンの経営再建は順調に進んでいる。

⁴⁵ The Straits Times, June 23, 2017、正確には、ロータス社の株式は吉利が51%を所有するEtika Automotoiveに売却された。Gomez, Ibid.

⁴⁶ Carlist my, autonews, February 8, 2018

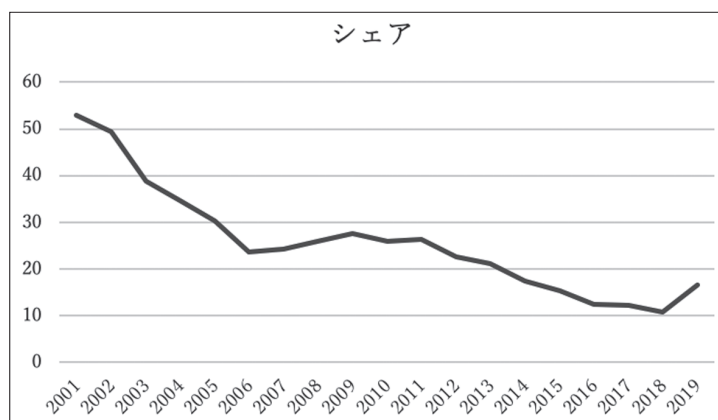
⁴⁷ The Straits Times, August 18, 2018およびプロトン社2018年8月18日付けプレス・リリース

⁴⁸ New Straits Times, October 10, 2018

⁴⁹ 日本経済新聞2018年11月28日付けおよびAP News December 13, 2018

⁵⁰ 以下の記述はプロトン社の2019年1月から2020年3月までのプレス・リリースによる。

図3 プロトンの市場シェア（単位：％）



（出所）Malaysian Automotive Association, “Market Review for 2019 and Outlook for 2020”, 2020.
 およびフォーインアジア調査部（2017）『FOURIN ASEAN自動車産業2017』フォーインにより作成。

（3）吉利汽車のマレーシア進出の意義

吉利汽車のVOLVO買収は先進国企業の経営資源の獲得を目的としていた。胡（2017）は、中国の自動車企業の初めての海外高級乗用車ブランドの買収例である吉利汽車のVOLVO買収について、背景、プロセス、買収による企業変革などを詳細に検討し、①ブランド、②人材と技術、③市場という経営資源獲得により買収後に飛躍的な発展を遂げたと論じている⁵¹。吉利汽車はVOLVO買収により、全世界におけるVOLVOブランド自動車の所有権と使用権、エンジンや電子制御などを含む特許10,963件、人材、開発チーム、世界にわたる販売ディーラーなどの経営資源を獲得したと指摘されている⁵²。小原（2019）が紹介しているYacobらの研究は、

吉利汽車のVOLVO買収は、技術の向上、ノウハウと特許の取得、買収された外国企業のブランド名へのアクセスを目的とする資産探求動機の強さを示しているとしている⁵³。李・黄（2018）は、吉利汽車がVOLVOのエンジンDrive-Eのプラットフォームに基づき、新型1.5TDエンジンの開発に成功し、貴陽市に年産40万台の能力をもつ新型1.5TDエンジン専用工場の建設に着手したと指摘している⁵⁴。

それでは、途上国企業であるプロトンの買収は何が狙いだったのだろうか。プロトンの買収は、自社の競争力というマレーシアの自動車産業に対する相対的な優位性を活用し、マレーシアおよびASEANという成長市場および右ハンドル車市場を獲得することを目的とした投資といえる⁵⁵。吉利

⁵¹ 胡雪莹「吉利のボルボ買収から見た中国自動車企業の海外経営資源利用戦略」、桜美林大学、『国際学研究』第8号、49-70頁、2017年。

⁵² 同上、67頁。

⁵³ 小原（2019）81-82頁。原資料はYacob, Ramsin, Richard Nakamura and Patrik Strom（2018）, ‘Chinese Foreign Acquisitions aimed for strategic asset-creation and innovation upgrading: The Case of Geeley and Volvo Cars’, Technovation.

⁵⁴ 李東浩・黄磷「模倣から創造へのロジック—中国自動

車メーカー「吉利自動車」の成長—」、神戸大学『国民経済雑誌』217巻第6号、2018年。

⁵⁵ 石川幸一（2019）「中国企業によるASEAN自動車産業への投資—吉利によるプロトンの買収—」、国際貿易投資研究所、調査研究シリーズ、2019年、66頁および Gomez, E.T et al, “China in Malaysia: State-Business Relations and the New Order of Investment”, Singapore: Palgrave Macmillan, 2020, p30. も同様の指摘を行っている。

自動車は、プロトンの買収により、マレーシア市場へ本格的な進出を行い、右ハンドル車の生産ハブとすることを企図していた。プロトンが生産ネットワークと販路を持つマレーシアに加え、英国、豪州、インドなどの右ハンドル市場への輸出およびASEANへの輸出を考えていたのである。

一方、プロトンは吉利汽車の資本投入とロータス株売却による資金および政府からの研究開発支援のための11億リングにより弱体化していた財務を強化し、吉利汽車とボルボの技術によりプロトンの技術力の強化を図った。また、吉利汽車のSUV博越およびボルボ車の生産により低下していた稼働率を引き上げ、規模の経済を実現する。ナジブ首相（当時）はプロトンのビジネスモデルは維持不可能であり、規模の経済を実現するために戦略的なパートナーが必要と述べていた。長期的にはプロトンをグローバル自動車企業とする新たな試みでもあった⁵⁶。

おわりに —2020年の動向と課題—

2020年は新型コロナウイルス（Covid-19）の感染拡大によりASEANの自動車産業は大きな打撃を受けた。1月から減少しはじめた販売は、各国でロックダウンなどの厳しい移動制限が実施された影響で4月に前年同月比81.3%の減少となった⁵⁷。その後は緩やかに回復し、1月～9月では前年度同期比35.7%の減少となっている。生産も4月に前年同月比84.6%の減少となり、1～9月では39.1%の減少である。マレーシアの自動車販売は、3月に前年同月比58.9%減、4月に99.7%減となったが、4月を底に徐々に回復し9月は26.4%の増加となっている。1～9月では22.9%の減少である。生産台数は4月に100%減と生産停止の状態になったが、8月には前年同月比でプラスに転じ、1～9月は25.8%の減少となっている。Malaysian Automotive Association は、2020年の登録台数を47万台、前年比22.2%の減少と予測している⁵⁸。

表7 2020年上半期のマレーシアの自動車登録台数

（単位：台、カッコ内はシェア）

	2019年上半期	2020年上半期	減少率
プロドゥア	121,782 (40.4%)	74,170 (42.5%)	-39.1%
プロトン	43,518 (17.7%)	37,078 (21.2%)	-14.8%
トヨタ	31,191 (9.4%)	18,199 (10.4%)	-41.6%
ホンダ	44,260 (10.9%)	17,124 (9.8%)	-61.3%
日産	10,383 (4.1%)	4,382 (2.5%)	-57.8%
その他	45,183 (17.4%)	23,722 (13.6%)	-47.5%
合計	296,317	174,675	-41.9%

（出所）Malaysian Automotive Association, “Market Review for 1st half 2020 compared to 1st half 2019”, 2020により作成。

⁵⁶ Gomez, E.T et al., “China in Malaysia: State-Business Relations and the New Order of Investment”, Singapore: Palgrave Macmillan, 2020, p31.

⁵⁷ ASEAN Automotive Federation, “Market Review for

1st half 2020 compared to 1st half 2019”, 2020.

⁵⁸ Malaysian Automotive Association, “Market Review for 1st half 2020 compared to 1st half 2019”, 2020.

2020年で注目すべきことは、自動車市場が縮小した中でプロトンがシェアを拡大したことである。2020年上半期の主要メーカーの登録台数とシェアを見ると、プロトンは登録台数を減少させたものの減少率は14.8%と主要メーカーで最も小さく、シェアは17.8%から21.2%に拡大し、トヨタを抜いて2位となった(表7)。プロトン社によると、1-11月の販売台数は96,410台で前年比7.5%増となっており、市場シェアは20.1%である⁵⁹。10月には第2のSUV車であるX-50(1,500cc)が市場に投入され、販売は好調である。

プロトンの課題は、日系メーカーが8割を超えるシェアを持ち、日系企業に極めて重要な市場であるASEANでシェアを拡大できるかである。現在のASEANでのプロトンのシェアは、30%のトヨタ、13%のホンダに対し3%に過ぎず11位である。プロトンの2019年の輸出は約1000台と極めて小さい。プロトンは2027年には生産の40%を輸出する計画であり、そのターゲットはASEAN、中でもタイとインドネシアである。マレーシアでプロトンの再建に成功しつつある吉利汽車がASEANでも目標を実現できるかは、輸出の成否が鍵となる。ASEAN市場では、上海汽車がタイに進出し2017年12月に工場を新設し、インドネシアでは上海GM五菱の新工場が2017年に稼働し、東風汽車が2018年にSUVを販売するなど活発化している⁶⁰。吉利汽車のマレーシア進出がASEAN市場での中国自動車メーカーの成功の先例となるのか注目される。

付記

本論は、石川幸一「吉利傘下で経営再建に成功したプロトン：中国自動車メーカーのASEAN進出」世界経済評論インパクト+、N0.15, 2017年を更新し大幅に加筆するなど内容を拡張したものである。

謝辞

本研究はJSPS科学研究費補助金(科研費)18K11821の助成を受けたものである。

⁵⁹ プロトン社プレス・リリース2020年12月1日付け。

⁶⁰ 清水一史(2018)「FTA環境の変化とASEAN自動車産業—AEC・トランプショック・TPP11の影響」、国

際貿易投資研究所『TPP11とASEANの貿易、投資、産業への影響』、ITI調査研究シリーズ N0.68, 106頁。