

インド企業のグローバル戦略

2007年12月25日

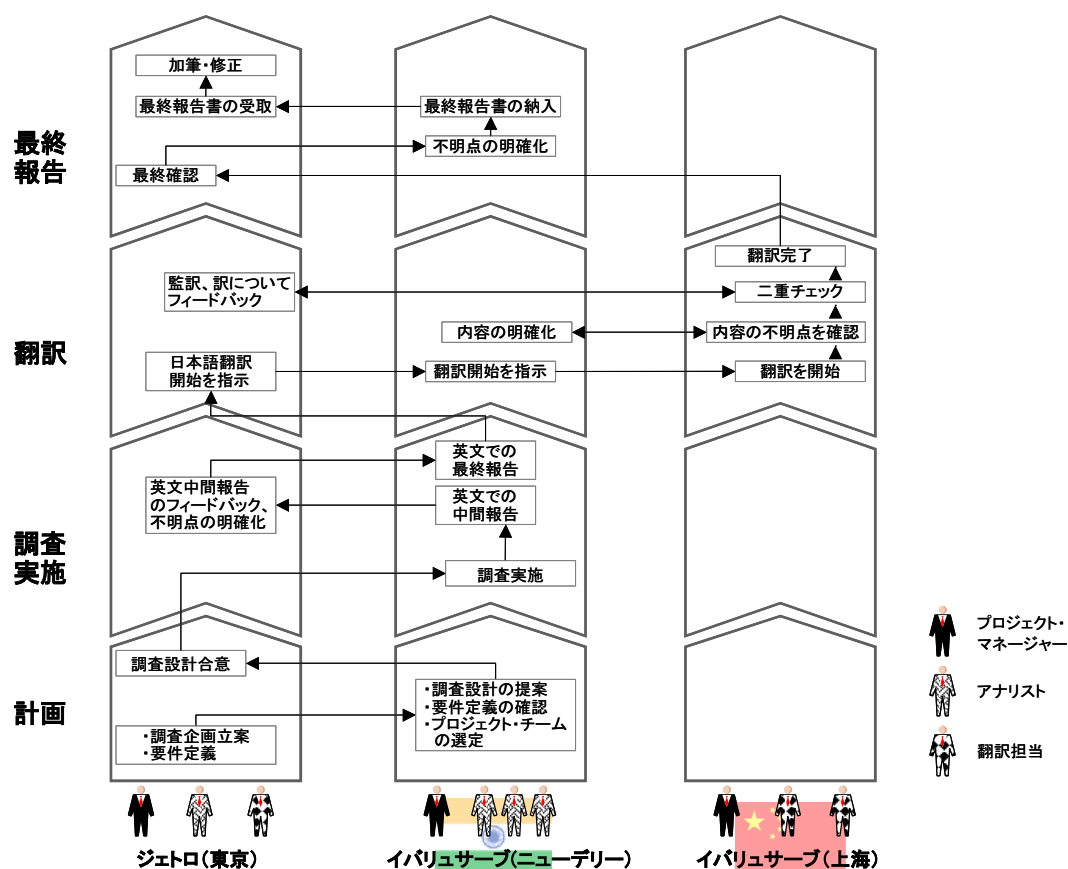
日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部

はじめに

近年インド企業のクロスボーダーM&A が活発化しています。2007 年のタタ・スチールによるコーラス・グループ買収、2006 年のドクター・レディー・ラボラトリーズによるベータファーム買収などが記憶に新しいところです。これらのメガディール以外にも無数の M&A が行われており、インド企業はグローバル化を進め、「インド多国籍企業」となりつつあります。これらインド企業は有望なパートナーに、あるいは手ごわい競争相手になります。本調査の目的は、こうした主要インド企業の基本情報やその海外戦略を整理することで、日本企業の参考となる資料を提供することにあります。

また、ジェトロでは、別途、米国企業のインド向けオフショアリング調査を実施しています。本調査は、これと関連して、インドへのオフショアリング、特に知識集約的な業務を対象とするナレッジ・プロセス・アウトソーシング（KPO）を自身で実践し、その結果をオフショアリング調査報告書に活かすように計画したものでもあります。具体的には、ジェトロは調査の企画およびプロジェクト・マネジメントのみを行い、現地での調査は全面的にインドの調査企業イバリュサーブにアウトソースしました。

「インド企業の海外戦略」調査プロジェクトのKPOワークフロー



オフショアリング実践の成果は、「インドオフショアリング」（ジェトロ刊）をご覧ください。また、ジェトロのウェブサイト（北米の調査レポート：http://www.jetro.go.jp/biz/world/n_america/reports/）に、本調査の英語版報告書を掲載しております。

本書は、イバリュサーブ社から受領した報告書に、ジェトロにて加筆修正を加えておりますが、内容の正確性については、基本的に委託したインドの調査企業イバリュサーブの調査能力に依っています。

また、本書をご覧いただくにあたっては、①本文中で使用しているデータや事実関係は信頼できると思われる各種情報に基づいているものの、その正確性、完全性について、ジェトロ、イバリュサーブとも保証をするものではないこと、②ジェトロは本報告の論旨と一致しない他の資料を発行している、あるいは今後発行する場合もあること、③本報告は読者の方々への情報提供を目的としたものであり、特定の投資判断を促すものではなく、報告書の内容を参考にして行われた経済行為の結果に対してジェトロおよびイバリュサーブは責任を負わないこと、について、ご了解お願い致します。

本書が興隆し始めたインド企業への理解を深めようとされるビジネス・パーソンをはじめ、ご関心を頂いた方に、少しでもお役に立てば幸いです。

日本貿易振興機構 海外調査部

プロジェクト担当者一覧

日本貿易振興機構 海外調査部 北米課（企画・全体統括）

企画・編集： 鈴木裕明

日本側プロジェクト・マネージャー： 田中伸昌

監訳： 阿部多映子

イバリュサーブ

インド・チーム（調査担当）

プロジェクト統括： アシュシュ・グプタ（Ashish Gupta）

インド側プロジェクト・マネージャー： アジェイ・ヴァシュニー（Ajay Varshney）

調査担当： アビナブ・プロヒト（Abhinav Purohit）

調査担当： アカシュ・クマール・ジェイン（Akash Kumar Jain）

調査担当： アミタ・カルラ（Amita Kalra）

中国・チーム（翻訳担当）

翻訳作業統括：エドワード・A・アダムスキー（Edward A. Adamski）

翻訳担当：ジェニー・ウー（Jenny Wu）

翻訳担当： キャリー・フリシゼン（Carrie Hrysyzen）

序章	7
第1章 ドクター・レディー （製薬）	11
1.1. 企業概要	11
1.2. 株主構成	11
1.3. 沿革	12
1.4. 全体の発展戦略	12
1.5. 製品・サービスラインと主要財務指標	14
1.6. グローバル戦略	17
1.7. 要点	18
第2章 ランバクシー・ラボラトリーズ （製薬）	19
2.1. 企業概要	19
2.2. 株主構成	19
2.3. 沿革	20
2.4. 全体の発展戦略	20
2.5. 製品・サービスラインと主要財務指標	21
2.6. グローバル戦略	24
2.7. 要点	25
第3章 ウォックハルト （製薬）	26
3.1. 企業概要	26
3.2. 株主構成	26
3.3. 沿革	27
3.4. 全体の発展戦略	27
3.5. 製品ラインと売上げ動向	28
3.6. グローバル戦略	30
3.7. 要点	31
第4章 タタ・ケミカル （化学）	32
4.1. 企業概要	32
4.2. 株主構成	32
4.3. 沿革	33
4.4. 全体の発展戦略	33
4.5. 製品・サービスラインと主要財務指標	35
4.6. グローバル戦略	37
4.7. 要点	38
第5章 タタ・スチール （鉄鋼）	39
5.1. 企業概要	39
5.2. 株主構成	39
5.3. 沿革	40
5.4. 全体の発展戦略	40
5.5. 製品・サービスラインと主要財務指標	43
5.6. グローバル戦略	44
5.7. 要点	45
第6章 バーラト・フォージ （鍛造）	47
6.1. 企業概要	47
6.2. 株主構成	47

6.3.	沿革	48
6.4.	全体の発展戦略	48
6.5.	製品・サービスラインと主要財務指標	50
6.6.	グローバル戦略	51
6.7.	要点	53
第7章	ヒンダルコ・インダストリーズ（アルミ精錬）	54
7.1.	企業概要	54
7.2.	株主構成	54
7.3.	沿革	55
7.4.	全体の発展戦略	55
7.5.	製品・サービスラインと主要財務指標	57
7.6.	グローバル戦略	58
7.7.	要点	59
第8章	タタ・モーターズ（自動車）	60
8.1.	企業概要	60
8.2.	株主構成	60
8.3.	沿革	61
8.4.	全体の発展戦略	61
8.5.	製品・サービスラインと主要財務指標	64
8.6.	グローバル戦略	65
8.7.	要点	66
第9章	マヒンドラ・アンド・マヒンドラ（自動車）	67
9.1.	企業概要	67
9.2.	株主構成	67
9.3.	沿革	68
9.4.	全体の発展戦略	68
9.5.	製品・サービスラインと主要財務指標	70
9.6.	グローバル戦略	72
9.7.	要点	73
第10章	ラーセン・アンド・トウブロ（建設）	74
10.1.	企業概要	74
10.2.	株主構成	74
10.3.	沿革	75
10.4.	全体の発展戦略	75
10.5.	製品・サービスラインと主要財務指標	77
10.6.	グローバル戦略	78
10.7.	要点	81
第11章	ビデオコン・インダストリーズ（家電）	82
11.1.	企業概要	82
11.2.	株主構成	82
11.3.	沿革	83
11.4.	全体の発展戦略	83
11.5.	製品・サービスラインと主要財務指標	87
11.6.	グローバル戦略	89
11.7.	要点	91

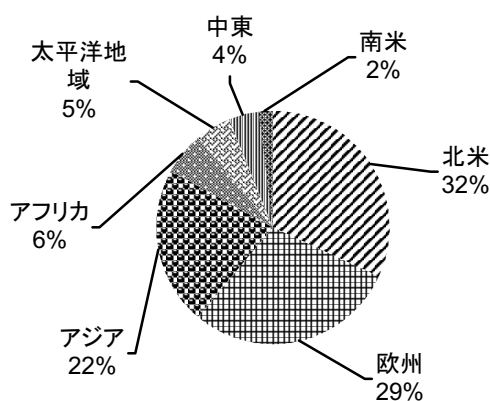
第12章	ビデッシュ・サンチャー・ニガム（通信）	92
12.1.	企業概要	92
12.2.	株主構成	92
12.3.	沿革	93
12.4.	全体の発展戦略	93
12.5.	製品・サービスラインと主要財務指標	95
12.6.	グローバル戦略	96
12.7.	要点	97
第13章	クロンプトン・グリープス（電力装置）	98
13.1.	企業概要	98
13.2.	株主構成	99
13.3.	沿革	99
13.4.	全体の発展戦略	99
13.5.	製品・サービスラインと主要財務指標	101
13.6.	グローバル戦略	102
13.7.	要点	103
第14章	タタ・ティー（製茶）	104
14.1.	企業概要	104
14.2.	株主構成	104
14.3.	沿革	105
14.4.	全体の発展戦略	105
14.5.	製品・サービスラインと主要財務指標	107
14.6.	グローバル戦略	108
14.7.	要点	110
第15章	インディアン・ホテルズ（ホテル）	111
15.1.	企業概要	111
15.2.	株主構成	111
15.3.	沿革	112
15.4.	全体の発展戦略	112
15.5.	製品・サービスラインと主要財務指標	114
15.6.	グローバル戦略	115
15.7.	要点	116

序章

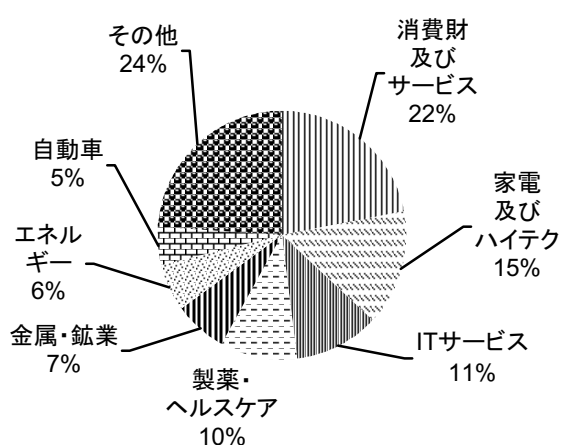
過去 10 年間、インドの産業は大幅な成長を続けてきた。インド企業のグローバル化については、IT 産業が牽引役を果たした。しかし、製造業では、インド企業はこれまで世界の一流企業に太刀打ちできなかった。これは主に、グローバル・プレゼンスの欠如によるものであった。しかし、現在、インド企業は製造業でも、グローバルに足場を固めようとしており、状況は急速に変化している。インド企業は、自社事業の自然な拡大のみではなく合併買収（M&A）も積極的に行っている。インド企業による海外での M&A 件数は、2002 年の約 40 件から 2006 年には推定 180 件にまで増加している¹。取引の規模も、徐々に拡大している。これまでの、インド企業による最大のクロスボーダーM&A は、2000 年のタタ・ティーによる 4 億 3,000 万ドルでの英国のテトリー・グループ（Tetley Group Limited）買収であったが、2007 年には、タタ・スチールが 113 億ドルで英蘭企業のコーラス・グループ（Corus Group）を買収した。

1995 年から 2006 年 8 月までの期間についてみると、インド企業は積極的に北米での M&A を実施し、北米での M&A は、全体の 3 分の 1 を占めた（図表 A）。北米に次いで多かったのが、欧州とアジアである。また、産業別では、クロスボーダーM&A のうち、およそ 4 分の 1 が消費財およびサービス産業で行われた（図表 B）。

図表A インド企業による地域別クロスボーダー M&A（1995～2006年8月）



図表B インド企業による産業別クロスボーダー M&A（1995～2006年8月）



出所：India Goes Global - Accenture - November 2006

¹ India Goes Global - Accenture - November 2006, CII

インド企業がクロスボーダーM&Aを通じてグローバル化を目指すようになった理由は多様であるが、主要なものは次の通りだ²：

1. 顧客基盤の拡大 – インド企業は、グローバル市場へのアクセスを得ることで顧客基盤の拡大を狙っている。例えば、2002年にはバーチャルモクシャ・テクノロジー（vMoksha Technologies）が米国のチャレンジャーシステムズ（Challenger Systems）とエクスメディア（X media）を買収し、米国市場でのプレゼンスを増大させた。

2. 技術の獲得 – 高度技術の入手もクロスボーダーM&Aの大きな動機付けになっている。例えば、2005年には、ビデオコン・インダストリーズ（Videocon Industries）が仏のトムソン（Thomson）のカラー受像管製造事業を買収し、イタリアのアニャーニ（Agnani）の研究開発施設を手に入れた。

3. 製品ポートフォリオの拡大 – インド企業数社は、製品ポートフォリオ拡大のためにM&A路線を取っている。例えば、2006年には、タタ・ティーが米国における販売製品のポートフォリオにブランド珈琲を取り込むために、米国のエイト・オクロック・コーヒー（Eight O' Clock Coffee Company）を買収した。

4. 原材料へのアクセス – 原材料の確保もクロスボーダーM&Aの狙いだ。例えば、2007年には、タタ・スチールが豪州のリバースデール社（Riversdale Mining Limited）のモザンビーク石炭プロジェクト（Mozambique coal project）の株式35%を取得した。目的は、コーラス・グループを買収して得た英国など欧州の拠点への石炭供給であった。

5. 規模の経済の達成 – インド企業は、規模の経済の達成による長期的なコスト優位性の確立を狙っている。例えば、バーラト・フォージ（Bhart Forge）は、欧州など顧客に近い拠点を拡充、低付加価値製品についてインドなどの低コスト地域で製造を集約している。

6. 高成長率の維持 – インドの非効率な官僚制、重い課税負担、旧式の輸送および電力インフラは、企業の成長の妨げとなっている。インド企業はその成長率を維持するために海外への事業展開を強いられている面がある。

この他の環境要因としては、インド経済の成長に従い企業が財務体質を強化した点が挙げられる。インド経済は過去 3 年間に渡って年率 8%以上の割合で成長してきた。インド企業の 2006 年の平均純収益は 2005 年比で 40%増となった。過去数年間に渡る金利引下げもこの成長に貢献した。1998～2003 年の間に、実質金利は 5%ポイント下落した。これによって、インド企業の債務支払能力が向上し、負債/自己資本比率が 90%から 40%に低下した。また、企業の総資産に占める自己資本の割合も 6%から 12%に増加し、企業の資本調達力が大幅に向上した。

² 各社資料、各種報道よりイバリュサーブ社取りまとめ

インドの開放的な対外投資政策も、インド企業のグローバル市場への参入を後押ししている。インド政府は、対外直接投資（FDI）を奨励するため定期的に対外投資の自由化拡大を行っている。例えば、2003～2004 年間の規制変更では、国内企業による対外投資額の最大限度を、1 億ドルから企業の純資産の 2 倍まで引き上げた³。

インド企業が特に米国企業からのオフショアリング相手先となったことも M&A が増加した間接的な要因だ。オフショアリングは、インド企業に海外の経営手法を取り込む機会を提供した。また、グローバル・ビジネスにおける共通言語である英語はすでにインドに根付いている⁴。こうした複数の要因が複合的に絡みあって、インド企業のグローバル化を促進するビジネス環境が作られてきた。

ほぼすべての産業がクロスボーダーM&A の舞台に立っており、近年では製薬、鉄鋼、自動車などの産業が牽引役を担っている。この傾向は、しばらく継続すると見込まれる。2000 年以来、インドの製薬企業は世界で 60 以上の買収を行ってきた。これによって、ただの低コストの医薬品原薬（API）供給者にすぎなかったインド製薬企業は、グローバルに展開する組織に変わってきた。インド製薬企業の買収攻勢は、大手企業のみならず中小企業も行っている。これら企業は、インドの低コスト製造拠点と買収で得るなどした先進の研究開発施設を活用し、世界の主要市場で優位性を確立しようとしている。同時に、M&A は、インド企業が海外に現地の法制度に準拠した製造施設を持つことも容易にした。2006 年のインドのオーロビンド・ファーマ（Aurobindo Pharma）による英国のミルファーム（Milpharm Limited）買収がこの典型だ⁵。

近年の代表的な買収には、2006 年に行われたドクター・レディーズ・ラボラトリーズ（DRL）による、ドイツ第 4 位のジェネリック製薬企業ベータファーム（Betapharm Arzneimittel (betapharm)）の買収がある。4 億 8,000 万ユーロ相当の同買収により、ドクター・レディーズ・ラボラトリーズは、世界第 2 位のジェネリック医薬品市場であるドイツに強固なプレゼンスを確立することができた⁶。ベータファームは 270 億ユーロの売上げを誇るドイツ医薬品市場において 3.5%のシェアを獲得している。この買収の目的は、主要市場への足場を固め、ドクター・レディーズ・ラボラトリーズをグローバルに展開する中規模企業に成長させることであつた⁷。

クロスボーダーM&A の舞台で重要な役割を担ってきたもう一つの産業が鉄鋼産業だ。鉄鋼産業では、世界的に統廃合の流れが進んでいる。最たる例が、2006 年のインド出身のラクシュミ・ミタル氏が創業したミタルスチール（Mittal Steel、本社オランダ）によるルクセンブルクのアルセロール（ArcelorsSA）の 260 億ユーロの買収だ。この結果、アルセロール・ミッタル（AccelorMittal、本社ルクセンブルク）という世界シェア 10%の世界最大の鉄鋼企業が誕生した。

³ インド政府ホームページ

⁴ [Time Magazine \(2006年11月20日付\)](#), [Knowledge@Wharton Online Business Journal \(2006年12月13日付\)](#)

⁵ Federation of Indian Chambers of Commers and Industry (FICCI), Aurobindo Pharma社ウェブサイト

⁶ [ICMR \(Center for Management Research\)](#)

⁷ [Hindu Business Line \(2006年2月17日付\)](#)

2007年には、タタ・スチール（Tata Steel Limited）が英蘭の鉄鋼企業コーラス・グループ（Corus Group Plc）を113億ドルで買収、インド企業による過去最大の取引となった。タタ・スチールは西欧の鉄鋼市場へのアクセスと欧州の仕上げ工場の一群を獲得し、競争力を強化した。タタ・スチールは45カ国で操業する、売上げ世界第5位の鉄鋼企業となった。同社の2007年の鋼鉄生産能力は2,700万トンとなった。

インド鉄鋼企業は数年前からクロスボーダーM&Aに加わってきた。インドの鉄鋼産業でクロスボーダーM&Aが活発になった理由のひとつには、政府による鉄鋼の関税引き下げがある。これにより国内産業は海外の企業との競争に晒されるようになった。企業は生き残りのために、利益率の高いグローバル市場の開拓を強いられた。こうした動きの具体例としては、2004年にインドのジンダル社（Jindal Stainless Limited）によるインドネシアの冷間圧延企業マプシオン・ステンレス・スチール（Mapsion Stainless Steel PT）の2,500万ドルの買収がある。

インドの自動車・自動車部品産業もクロスボーダーM&Aを牽引している。インドの自動車産業はすでに、優れた技術力を有する低コスト生産拠点として地位を確立している。GM、トヨタ、ホンダ、BMW、日産などのグローバル企業や大手自動車部品企業がインドでの事業設立に興味を持ちはじめ、インドは、自動車および自動車部品の輸出拠点へと発展しつつある。インドからの乗用車輸出は、2010年までに100万台に届くと見込まれている。

インド自動車・自動車部品企業によるクロスボーダーM&Aは、主に自社を大規模な低コスト生産企業に転換することを目的としている。また、M&Aにより、より高度な技術の獲得と新市場の開拓を狙っている。M&Aを活発に行っている企業には、インドのアムテック・オート（Amtek Auto）、タタ・モーターズ（Tata Motors Limited）、バーラト・フォージなどがある⁸。

2006年にアムテック・オートがターボチャージャー・ハウジング製造企業で世界3位のドイツのツェルター（Zelter GmbH）の株式70%を取得した。2,800万ユーロの同取引によって、アムテック・オートは欧州に強固な足場を築くことができた。2004年初頭には、バーラト・フォージがドイツ最大の鍛造会社のひとつであるカール・ダン・ペディングハウス（Carl Dan Peddinghaus GmbH）を2,900万ユーロで買収し、バーラト・フォージは世界第2位の鍛造企業となった。

今後、クロスボーダーM&Aの牽引役となると見込まれるその他の産業としては、電気通信、消費財、IT・アウトソーシング、エネルギーなどがある。こうした産業でクロスボーダーM&Aが活発化すれば、それぞれの企業がM&Aによる恩恵を受けるだけでなく、インド産業全体の国際競争力向上にも繋がる。また、インド企業によるクロスボーダーM&A活発化は、今後、インド企業がグローバル・ビジネスにおいて、ますます重要な役割を担っていくことを示唆するものだ。

⁸ Steering Indian Automobile Industry - Science Tech - April 2007

第1章 ドクター・レディー （製薬）

1.1. 企業概要

ドクター・レディー・ラボラトリーズ（DRL）は 1984 年にアンジ・レディー博士（Dr. K. Anji Reddy）によって設立された。同社は、インド第 2 位の製薬企業（2005 年度現在）で、100 カ国を超える市場に展開している。

図表：1-1 企業概要 - ドクター・レディー（連結）

企業名	ドクター・レディー（Dr. Reddy's Laboratories Limited: DRL）
所在地	7-1-27, Ameerpet, Hyderabad, Andhra Pradesh, India – 500 016
電話番号	+91-40-2373-1946
ファックス番号	+91-40-2373-1955
URL	http://www.drreddys.com
会長	Dr. K. Anji Reddy
設立年	1984
資本総額 ⁹	4億6,881万ドル
資産総額	14億3,431万ドル
従業員	約6,120人

出所：DRLウェブサイト、DRL2005年度年次報告書

1.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：1-2 株主構成 - ドクター・レディー（2006年3月31日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	21, 125, 787	27. 55
非創業者の持ち株	55, 568, 783	72. 45
機関投資者	29, 069, 984	37. 90
その他	26, 498, 799	34. 55
合計	76, 694, 570	100. 00

出所：ボンベイ証券取引所

⁹ 為替レート：INR 44. 13063 = 1ドル(2006年3月31日)。以下、特に断りがなければ同じ。

1.3. 沿革

図表：1-3 沿革 - ドクター・レディー

年	
1984	アンジ・レディー博士がDRLを創立
1986	海外市場に初進出
1987	製剤事業を開始
1987	米国食品医薬品局（FDA）によるイブプロフェン原薬（API）製造承認を得る
1993	研究財団を設立 創薬プログラムを開始
1997	インド製薬企業として初の化合物導出を行う。デンマークのノボ ノルディスクファーマ（Novo Nordisk）に糖尿病薬DRF2593（バラグリタゾン(Balaglitazone)）を導出
1998	ノボノルディスクファーマに糖尿病薬 DRF2725（ラガグリタザール(Ragaglitazar)）を導出
1999	インドの製薬企業アメリカンレメディーズ（American Remedies Limited）を買収
2000	ケミノール・ドラッグス（Cheminor Drugs Limited）と合併
2001	同社初のジェネリック医薬品ラニチジン（Ranitidine）を米国市場で販売
2001	ニューヨーク証券取引所（NYSE）に上場
2001	インドの製薬企業として初めて、米国市場でのジェネリック医薬品の180日間の独占マーケティング権を獲得
2005	総合医薬品開発企業であるペルレカンファーマ（Perlecan Pharma）を設立
2006	米国市場で第2回目となるジェネリック医薬品の180日間の独占マーケティング権を獲得

出所：DRLウェブサイト

1.4. 全体の発展戦略^{10, 11}

DRL のインド国内の製造施設は、ヒマーチャル・プラデーシュ州（Himachal Pradesh）のバディ（Baddi）、ハイデラバード（Hyderabad）のアミールペット（Ameerpet）、アーンドラ・プラデーシュ州（Andhra Pradesh）のシュリーカークラム（Srikakulam District）にある。同社は需要拡大を受けて、2005 年度、ジェネリック製品およびカスタム医薬品サービス（CPS）（研究開発から製造までの全てまたは一部の創薬プロセスのサービス提供）の提供力を拡大させた。また、同社は医薬品原薬（API）および医薬品製剤の生産能力をさらに高める計画だ。

DRL は、バリュー・チェーン上で低付加価値な医薬品原薬や医薬中間体事業などから脱却し、より高付加価値な研究開発主導型事業（スペシャリティー・ドラッグ（オーファン・ドラッグなどの特殊な医薬品）及び創薬）へ注力する戦略をとってきた。例えば、同社は 2004 年、米国でスペシャリティー・ドラッグ事業（皮膚科領域）を行うトリジェネシス・セラピューティックス（Trigenesis Therapeutics Inc）を買収した。これにより DRL は複数の製品および DDS（薬物送達システム）技術基盤を獲得した。この買収は、米国の皮膚処方薬市場が 2004 年に 60 億ドルと世界市場の大部分を占めている¹²ことから重要だ。同社のもう一つの重点領域は生物製剤分野である。同社はバイオジェネリック（バイ

¹⁰ DRL2004年度年次報告書

¹¹ DRL2005年度年次報告書

¹² CollaGenex Pharmaceuticals - 2004年度年次報告書

オ医薬品後発品、後発生物製剤）製品ポートフォリオを構築しようとしており、すでにインドでグラフィール（Grafeel）というバイオジェネリック医薬品を開発している。

DRL は 2004 年度には総収入の 14%を研究開発に投じたが、2005 年度の研究開発費は総収入の 9%となった。製薬企業の研究開発コストは高く、DRL は他の製薬会社、開発業務受託機関（CRO）、ベンチャーキャピタル（JV）と有意なアライアンスを組み、研究開発費用のリスクを低減することを望んでいる。例えば、DRL は 2005 年にインドの ICICI ベンチャーファンドマネージメント（ICICI Venture Funds Management Co.）と米国の簡易化新薬承認申請（Abbreviated New Drug Application : ANDA）（ジェネリック医薬品区分）に関する契約を結んだ。ICIC Venture は 2004～2006 年の間に出版される医薬品の開発、登録、訴訟などのコストを負担。DRL は ICIC Venture に対して、商品化に成功したジェネリック医薬品の売上げからロイヤリティを支払うことになった。

1.4.1. 強み、弱み¹³

1.4.1.1. 強み

- バリュー・チェーンを網羅する事業と強固な国際プレゼンス – DRLはジェネリック医薬品、API、製剤、CPS、研究開発と、製薬産業のバリュー・チェーンを網羅している。また、同社は、100以上の市場に進出している。こうした状況により、同社は、競合企業の増加などによるリスクの影響を低減することができる。例えば、米国のジェネリック市場では競合増加の結果、価格競争圧力が増大した。しかしDRLは、ロシア、CIS、インドにおけるブランド製品の売上げ増、欧州市場におけるジェネリック医薬品の80%を超える売上げ増などによって、米国での苦境を相殺できている。
- 強固な創薬パイプライン – DRLはおよそ9つの新薬候補化合物を開発中であり、それぞれ異なる開発段階にある。これらの新薬候補化合物は、アテローム性動脈硬化、糖尿病、高脂血症、肥満症、固型腫瘍などの治療薬として開発されている¹⁴。

1.4.1.2. 弱み

- API、ブランド医薬品、ジェネリック事業への依存度の高さ – これら3つの事業は、現在DRLの総収入のほぼ90%を占める。スペシャリティー・ドラッグ（オーファン・ドラッグなどの特殊な医薬品）やCPSなどその他の事業は発展段階にある。こうした弱みは、2004年度に同社の収入が企業創立以降初めて前年度比3%減となった点にも表れているとみられる。

¹³ ここでは「機会」、「脅威」に関する分析は行っていない。

¹⁴ DRLウェブサイト

1.5. 製品・サービスラインと主要財務指標

1.5.1. 主要製品

DRLの製品ポートフォリオは、以下のように構成されている。

- 医薬品原薬（API） – DRLは100を超えるAPIおよび多数の医薬中間体を保有する。
- ジェネリック医薬品¹⁵ – DRLは米国で「ドクター・レディー」のブランドで10製品を販売している。同社は2006年まで、英国などEU市場では30を超える製品を販売していた。2006年にドイツのジェネリック企業ベータファーム（betapharm）を買収し、「ベータ（beta）」ブランドでおよそ140種の医薬品を揃えるようになった。
- 生物製剤 – 組み換えタンパク質であるグラフィール（GRAFEEL）は、化学療法誘発性の好中球減少症に苦しむがん患者の治療に用いられている。
- ブランド医薬品 – 全世界で150以上のブランドを抱える。この分野における同社の主要な国際ブランドには、オメプラゾール（Omez（Omeprazole））、ニメスリド（Nise（Nimesulide））、シプロプロサキシシ（Ciprolet（Ciprofloxacin））、エナラプリル（Enam（Enalapril））、ケトロール（Keterol（Keterolac Tromethamine））などがある。

DRLが開発中の新薬候補化合物は以下の通り。

図表：1-4 開発中の新薬候補化合物– ドクター・レディー

新薬候補化合物	疾患	開発段階
RUS 3108	アテローム性動脈硬化	フェーズI
DRL 16805	アテローム性動脈硬化	GLP Tox ¹⁶
DRF 2593	糖尿病	フェーズII
DRL 16536	糖尿病	GLP Tox
DRF 10945	高脂血症	フェーズII
DRL 12424	高脂血症	GLP Tox
DRL 11605	肥満	フェーズI
DRL 15725	慢性関節リウマチ	GLP Tox
DRF 1042	固型腫瘍	フェーズII

出所：DRLウェブサイト

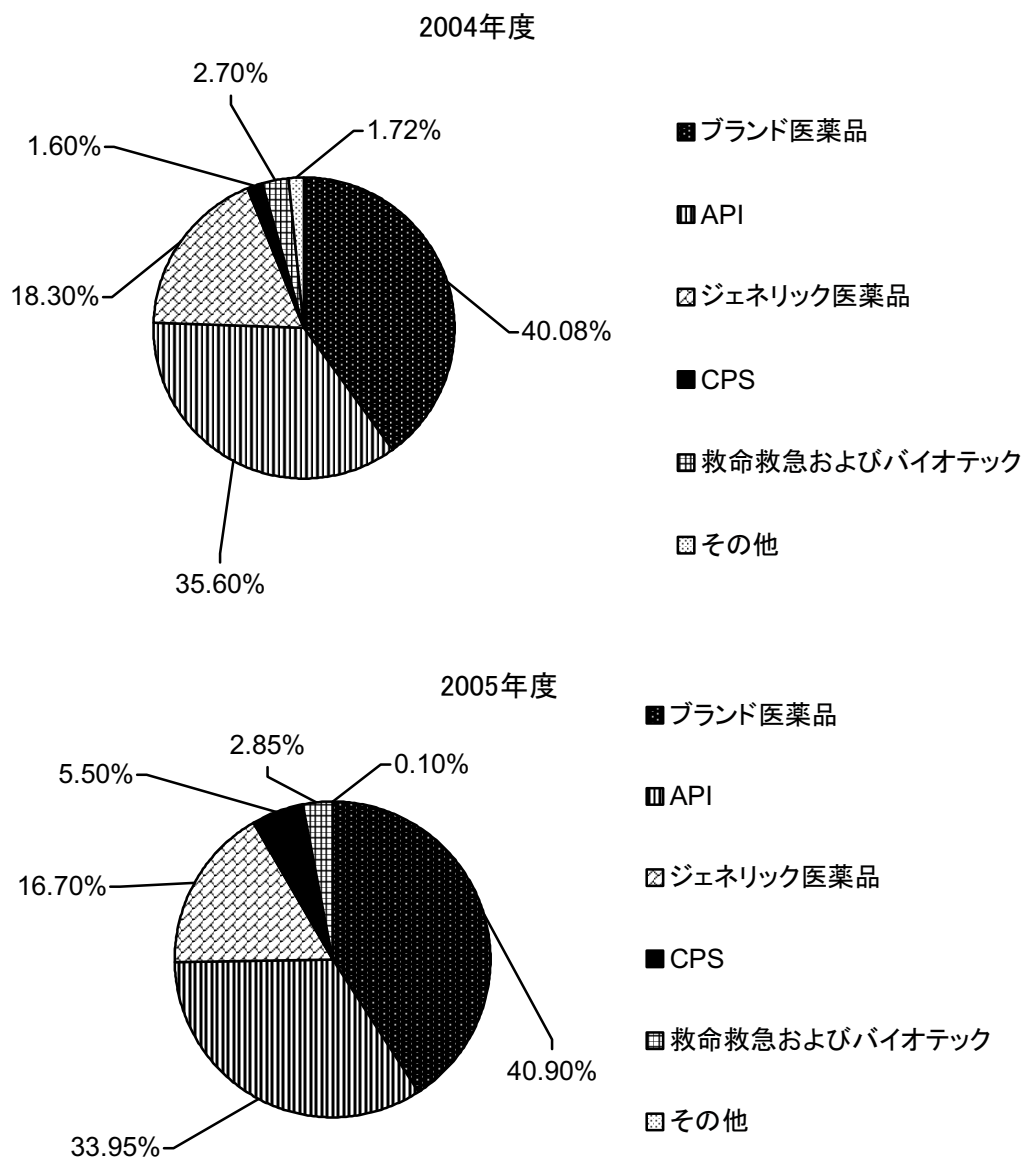
1.5.2. 主要財務指標

同社の事業分野ごとの連結売上げを示す。同社は 2005 年度に前年比 24%増の 5 億 4,989 万ドルの収入を得た。

¹⁵ DRLウェブサイト – 製品案内

¹⁶ GLP Tox: GLP Toxは、非臨床毒性試験で、フェーズIの臨床試験の前に行われる。GLPとは、医薬品の安全性試験の実施に関する基準のことである。

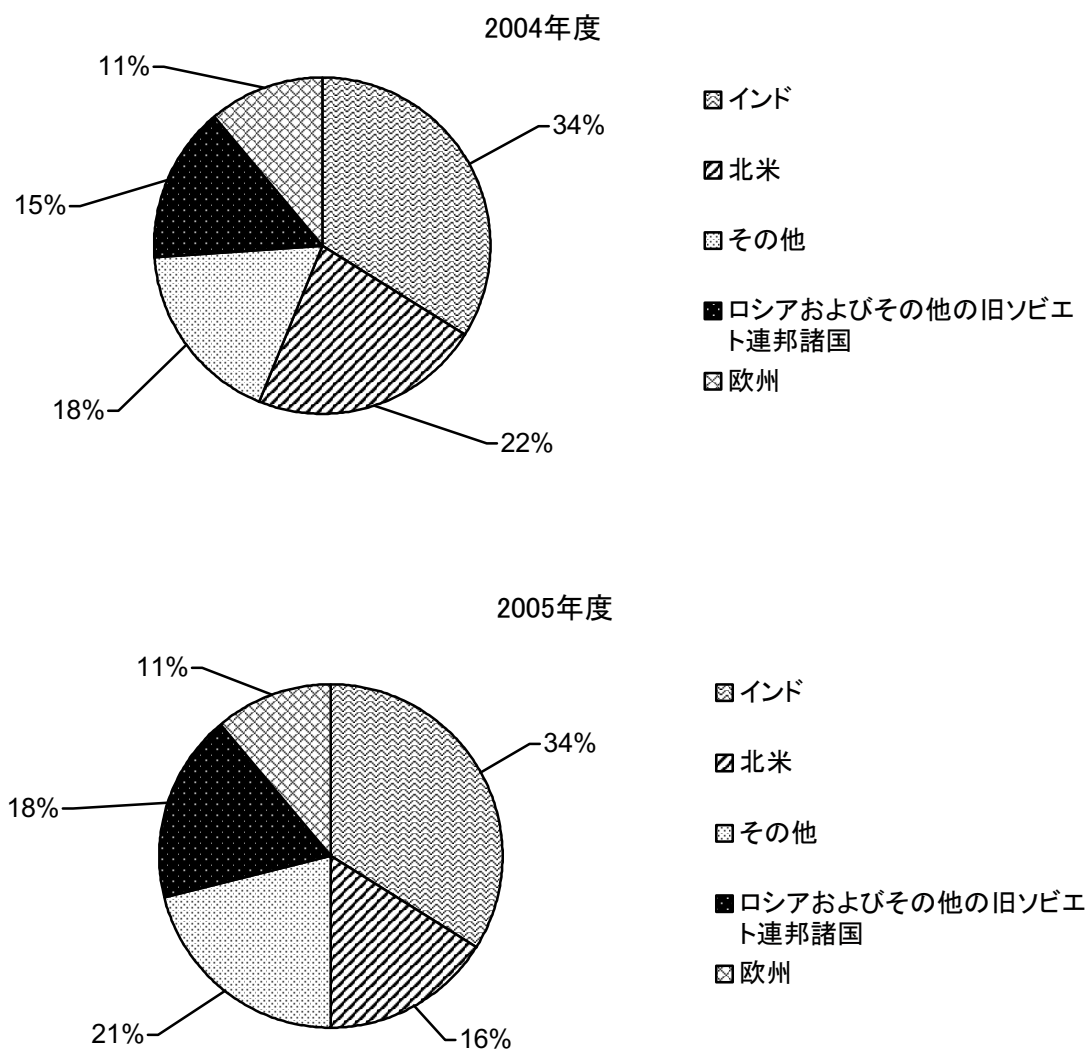
図表：1-5 事業分野ごとの連結売上げ - ドクター・レディー



出所：DRL2005年度年次報告書

同社の地域別の連結売上げを示す。

図表：1-6 地域別の連結売上げ - ドクター・レディー



出所：DRL2005年度年次報告書

1.6. グローバル戦略

図表：1-7 グローバル展開 - ドクター・レディー

年	
1986	メチルドーパ（Methyldopa）の輸出によってグローバル市場に進出
1990	欧州および極東へのノルフロキサシン（Norfloxacin）とシプロフロキサシン（Ciprofloxacin）の輸出量でインド第1位となる
1991	ロシアへの製剤輸出を開始
1995	ロシアに合弁企業を設立
2000	米国アトランタ州に完全子会社のレディーUSセラピューティックス（Reddy US Therapeutics）を設立
2002	英国のBMS ラボラトリーズ（BMS Laboratories Limited）とメリディアンヘルスケア（Meridian Healthcare）を買収
2004	米国に拠点を置く皮膚科領域製薬企業のトリジェネシス・セラピューティックス（Trigenesis Therapeutics Inc）を買収
2005	ロシュ（Roche）のAPI事業とメキシコの製造拠点を買収
2006	ドイツ第4位のジェネリック製薬企業であるベータファーム（betapharm）を買収
2006	プロスカー（Proscar）およびゾコール（Zocor）のジェネリック医薬品の米国での販売について米国のメルク社（Merck）の認定パートナーとなる

出所：DRLウェブサイト

DRL は子会社、合弁企業、代理店などを通じ、世界市場で大きなプレゼンスを確立した。同社はインド国外では、メキシコのモレロス（Morelos）州ヒウテペック（Jiutepec）と中国の昆明市（Kunshan City）に拠点を持つ。中国拠点は合弁企業であり、パートナーは、ロータム・グループ・オブ・カナダ（Rotam Group of Canada）や中国のクンシャン・ダブル・クレーン・ファーマスーティカル（Kunshan Double Crane Pharmaceutical Co., Ltd）だ。DRL はこの合弁企業を通じて、中国市場の皮膚科領域、消化器病、内分泌疾患分野でプレゼンスを持っている。また、同合弁企業は薬理学、毒性学研究、製品開発研究の分野においても非常に積極的だ。製品開発には循環器病や皮膚科領域の治療薬も含まれる。DRL は、南アフリカに第2の合弁企業を持っている。DRL は、世界各国に数多くの代理店を持っている。欧州には合計5つの子会社を持ち、北米、中南米、ロシア、アジアには7つの子会社を持つ。DRL の5事業分野のうち、北米とEU市場ではブランド医薬品、抗がん剤、生物製剤分野がなく、一方、他の市場ではジェネリック医薬品分野がない。

DRL は2004年度、収入の66%をグローバル市場から得た。世界最大の製薬市場である米国市場は同社の重点地域だ。同社は、米国市場参入当初は、他社との製品提携を進めたが、現在では「ドクター・レディー」のブランドで製品販売している。当初6名のみだった米国の従業員数は60名に増加した。

販路を広げるため、DRL は製品開発およびマーケティングの国際提携を求めている。例えば、同社は、クロアチアの製薬企業プリバ（Pliva）と欧州市場での抗がん剤分野製品の開発・マーケティングの提携を結んだ。プリバは欧州市場で強固なプレゼンスを築いている。DRL は2006年に、デンマークのリオサイエンス（Rheoscience A/S）とバラグリタゾン（balaglitazone）（DRF 2593）の開発について提携を結んだ。同社は同開発がフェーズⅢの臨床試験に進むと期待している。

DRL は、グローバル拡大戦略の一環として大規模なクロスボーダーM&A を行った。同社は 2005 年、スイスのロシュ（Roche）の API 事業をメキシコのモレロス州クエルナバカ（Cuernavaca）にある製造施設とともにに買収した。DRL はこの買収によって CPS 分野における地位強化を狙っており、製薬分野での「最高のパートナー」になろうとしている。また同社は 2006 年、ドイツ第 4 位のジェネリック医薬品企業であるベータファームを買収し、ベータファームが持つおよそ 140 の豊富な製品ポートフォリオを得た。

1.7. 要点

- DRLはこれまで、クロスボーダーM&A、その他の提携を活用し、主要市場におけるプレゼンスを強化してきた。
- API、ブランド医薬品、ジェネリック医薬品が同社の収益のおよそ90%を占めるが、DRLはスペシャリティー・ドラッグ（オーファン・ドラッグなどの特殊な医薬品および創薬の分野を強化しようとしている。同社はすでに多くの新薬候補化合物を開発中である。

第2章 ランバクシー・ラボラトリーズ（製薬）

2.1. 企業概要

ランバクシー・ラボラトリーズ（Ranbaxy Laboratories Limited）は、インドに本社を置くグローバル製薬企業である。同社は 1961 年に創立された。同社の製造工場は 9 カ国にあり、その製品は 125 カ国で販売されている。

図表：2-1 企業概要 — ランバクシー・ラボラトリーズ（連結）¹⁷

企業名	ランバクシー・ラボラトリーズ (Ranbaxy Laboratories Limited)
所在地	Plot 90, Sector 32, Gurgaon – 122001, Haryana, India
電話番号	+91-124-4135000
ファックス番号	+91-124-4135001
ホームページ	http://www.ranbaxy.com/
CEO	Mr. Malvinder Mohan Singh
設立年	1961
資本総額	5億5,462万ドル
資産総額	14億1,415万ドル
従業員	NA

出所：ランバクシー・ラボラトリーズウェブサイト、2005年度年次報告書

2.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：2-2 株主構成ランバクシー・ラボラトリーズ（2006年3月31日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	129, 936, 388	34. 88
非創業者の持ち株	242, 537, 805	65. 12
機関投資家	135, 045, 633	36. 26
その他	107, 492, 172	28. 86
合計	372, 474, 193	100

出所：ボンベイ証券取引所

¹⁷通貨換算レート：INR 44. 11538= 1ドル(2005年度)

2.3. 沿革

図表：2-3 沿革 — ランバクシー・ラボラトリーズ

年	
1961	ランバクシー・ラボラトリーズ (Lannbaxy Laboratories Limited) が創設
1973	公開企業となる インドに医薬品原薬 (API) 製造のための多目的化学工場を設置
1983	インドのマディヤ・プラデーシュ州 (Madhya Pradesh) に製造施設を設立
1985	ランバクシー研究財団を設立
1987	インドのパンジャブ州 (Punjab) のAPI製造施設で生産を開始
1991	セファロスポリン (Cephalosporins) 製造のための施設をインドのモハーリ州 (Mohali) に設置
1992	米国のイーライ・リリー (Eli Lilly and Co) と、インドにおける特定のリリー (Lilly) 製品を販売するための合弁企業を設立
1994	グルガオン (Gurgaon) の研究センターが完全に稼動
1998	インド医薬品管理局 (Drug and Controller General of India) (DCGI) にフェーズI臨床試験実施のための認可申請を行う
2000	喘息薬化合物RBx-7796の承認申請 (IND) を行う
2002	抗菌化合物RBx 7644 のINDを行う DCGIから、喘息薬化合物RBx 7796のフェーズI臨床試験実施の認可を受ける
2003	英国のグラクソ・スミスクライン (Glaxo SmithKline Plc (GSK)) と創薬のためのグローバル・アライアンスを結ぶ RBx 7796のフェーズI臨床試験が成功
2005	米国の大統領エイズ救済緊急計画 (PEPFAR) において米国食品医薬品局 (FDA) から抗レトロウィルス薬剤の認可を受ける ランバクシーの日本合弁企業である日本薬品工業 (Nihon Pharmaceutical Industry Limited) が糖尿病治療薬ボグシール (Vogseal) を発表
2006	ゼノーテック (Zenotech) と、世界中でゼノーテックの抗がん剤製品をランバクシー商標で販売するための販売アライアンスを結ぶ

出所：ランバクシー・ラボラトリーズウェブサイト

2.4. 全体の発展戦略

2.4.1. 研究開発力強化への注力

そのほかの製薬大手と同じく、ランバクシーは研究開発を重要視している。同社は、以下の分野に注力している：

- 新創薬研究 (NDDR)
- 新規DDS (薬物送達システム) (NDDS) 研究
- 薬剤研究
- 化学および製剤研究

ランバクシーの研究開発費は、同社の 2005 年の売上げの 9.8%に上る。同社は 2005 年、インド国内で 185 の特許申請を行い、新創薬センターも開設した。

2005 年には、ランバクシーは 10 の創薬プログラムを同時進行させ、強力な新規化合物 (NCE) のパイプラインを形成した。これらプログラムの中には、例えば、ジュネーブのメディシNZ・フォー・マラリア・ベンチャー (Medicines for Malaria Venture) と共同で行っているマラリア治療薬候補化合物の開発がある。同社は、2005 年にこの候補化合物の POC 臨床試験フェーズ II a を完了した。そのほかの創薬プログラムは、2 型糖尿病な

どの代謝疾患や、慢性閉塞性肺疾患（COPD）および喘息のような炎症性・呼吸器系疾患に関するものだ。

同社は、次の 2 つの研究プログラムについてグラクソ・スミスクラインと提携を結んでいる。一つは、呼吸器系疾患に関する研究をグラクソ・スミスクラインとナショナル・インスティテュート・オブ・ファーマスーティカル・エデュケーション・アンド・リサーチ（National Institute of Pharmaceutical Education and Research）と行っており、もう一つは炎症性疾患に関する研究をグラクソ・スミスクラインと国立化学研究所（National Chemical Laboratories）と行っている。

同社は 2005 年に、NDDS 研究プログラムにおける開発パイプラインで、多くの放出制御型経口剤製品を開発した。さらに同社は、このカテゴリーに属する製品を 4 つ発表している。ランバクシーは 2005 年に NDDS に基づいた 7 つの略式新薬承認申請を行い、うち 3 つを米国食品医薬品局（FDA）、残りの 4 つを欧州の諸監督機関に申請した。

同社は 2005 年、49 の新製品発表とインドにおける製品ライン拡大によって、その製薬研究開発力を示した。これに加えて、同社は FDA に 36 の簡易化新薬承認申請（ANDA）を行い、そのうち 19 が認可された。

同社は 2005 年、小児用の天然甘味剤と食欲増進剤という薬草カテゴリーの 2 製品を、マレーシアとルーマニアで発表した。また同社は同年、一般用医薬品（OTC）の開発パイプラインから多くのニッチ製品を生み出している。

ランバクシーは、マラリアとエイズの研究に特に力点を置いている。同社は開発途上国の感染者にも手が届きやすい薬の提供を目指しており、同社の製品ポートフォリオにはすでに HIV/AIDS 患者向けの抗レトロウイルス（ARV）剤（ARV）が存在する。

2007 年には、GSK と研究開発アライアンスを強化し、創薬プロセスでより大きな権限をランバクシーが得ることとなった。2003 年に結んだ当初契約では、ランバクシーの役割は前臨床研究などに限定されており、GSK がその他の開発プロセスの管理を行っていた¹⁸。

2.4.2. 製薬事業への注力

ランバクシーは 2005 年、医薬品事業への集中化計画を明らかにし、ファインケミカル事業、動物ヘルスケア事業、診断薬事業などの部門を売却した。

2.5. 製品・サービスラインと主要財務指標

2.5.1. 主要製品

ランバクシーは、ジェネリック医薬品、高付加価値ジェネリック医薬品、ブランド医薬品、API、医薬中間体の製造販売を行っている。同社は、25 のグローバル・ブランド医薬品を保有している。2005 年の世界市場における同社売上高上位 10 位の医薬品化合物を示す。これらの上位 10 位の化合物は、2005 年の同社製品売上げの 35%近くをもたらした。

¹⁸ The Hindu: Ranbaxy in R&D tie-up with Glaxo

図表：2-4 上位10位医薬品化合物ーランバクシー・ラボラトリーズ¹⁹

上位10位医薬品化合物	売上高 (100万ドル)
アモキシシリン-クラブラン酸 (Co-amoxiclav)	82.6
アモキシリシン (Amoxicillin)	65.2
シプロフロキサシン (Ciprofloxacin)	43.5
セファレキシン (Cephalexin)	41.9
シンバスタチン (Simvastatin)	40.4
イソトレチノイン (Isotretinoin)	36.8
セファクロール (Cefaclor)	25.3
クラリスロマイシン (Clarithromycin)	25.0
セフボドキシム プロキセチル (Cefpodoxime Proxetil)	22.9
ケトラクトロメタミン (Ketorolac Tromethamine)	22.1

2.5.2. 主要財務指標

ランバクシー・ラボラトリーズの主要財務指標を示す。

図表：2-5 財務 — ランバクシー・ラボラトリーズ²⁰ (2005年度)

財務指標	金額 (100万ドル)	増加率 (%)
売上げ	1,169.63	-0.95
純利益	59.54	-62.5

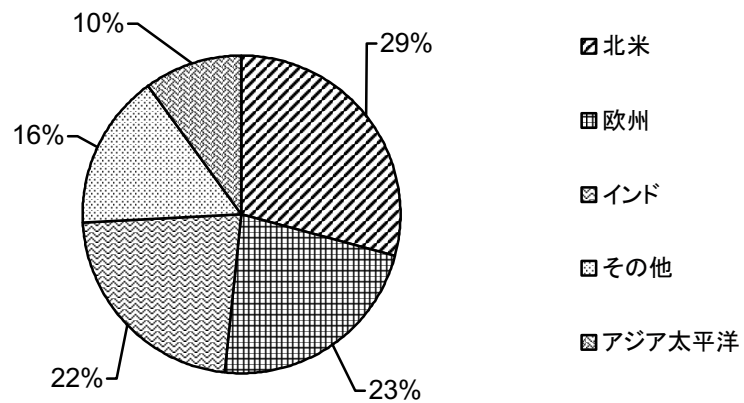
2004 年および 2005 年の同社の売上げを地域別に示す。北米は引き続きランバクシーにとって最大市場となっている。ただし、2005 年には欧州がインドを抜いて同社の第 2 市場となった。

¹⁹ ランバクシー・ラボラトリーズ2005年度年次報告書

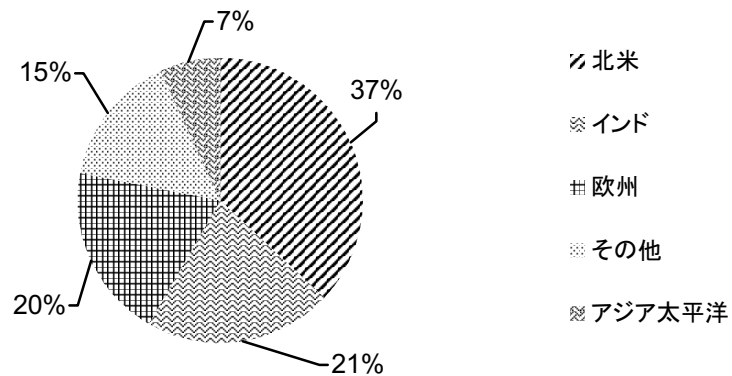
²⁰ 連結決算の値

図表：2-6 地域別の売上げーランバクシー・ラボラトリーズおよびその子会社²¹

売上げ（2005年）: 1,170（100万ドル）



売上げ（2004年）: 1,181（100万ドル）



出所：2005年度年次報告書

²¹ 通貨換算レート：INR 45.33954 = 1ドル（2004年度）

2. 6. グローバル戦略²²

図表：2-7 グローバル展開 — ランバクシー・ラボラトリーズ

年	
1977	ナイジェリアのラゴス (Lagos) に最初の合弁企業を設立
1990	「ドキシサイクリン (Doxycycline)」の米国特許を取得
1991	「セファロスポリン (Cephalosporins)」の米国特許を取得
1993	グアンゾー・チアオグアング・ファーマスーティカル (Guangzhou Qiaoguang Pharmaceutical Co. Ltd) およびHKニューケミコ (HK New Chemic Ltd) と中国での合弁事業契約を結ぶ
1994	英国のロンドン、米国のローリーに地域本部を設置
1995	米国のOHMラボラトリーズ (OHM Laboratories) の製造施設を買収
1998	米国市場に進出し自社ブランドで製品を発表
1999	ドイツのバイエル (Bayer AG, Germany) と契約を結び、シプロフロキサシン (Ciprofloxacin) の独占的開発および世界中での販売権をバイエルに付与
2000	バイエルのジェネリック事業を買収しドイツ市場に進出 ブラジル市場に進出
2001	1,000万ドルを投じてベトナムに新しい製造施設を設立
2002	米国食品医薬品局 (FDA) の認可を受けてセフロキシム アキシチル (Cefuroxime Axetil) (125 mg, 250 mg, 500 mgの錠剤) を発表
2003	ランバクシーが開発した技術を用いてバイエルが米国でシプロ (Cipro) XR 500 mg/1 gを発表
2004	フランスでジェネリック製薬企業RPG (アベンティス) (RPG (Aventis)) を買収
2005	カナダでの事業を発足 ランバクシーの日本合弁企業である日本薬品工業 (Nihon Pharmaceutical Industry Limited) が糖尿病治療薬ボグシール (Vogseal) を発表 スペインのエファルメス (EFARMES) のジェネリック医薬品製品ポートフォリオを買い取る 米国の大統領エイズ救済緊急計画 (PEPFAR) においてFDAから抗レトロウィルス薬剤の認可を受ける
2006	FDAからシンバスタチン (Simvastatin) 80 mg錠の180日間独占販売の認可を受ける イタリアおよびスペインのGSKよりジェネリック事業を買収 ルーマニアの製薬企業セラピア社 (Terapia) を3億2,400万ドルで買収 ゼノーテック (Zenotech) と戦略的アライアンスを結ぶ。ランバクシーの自社ブランドとしてゼノーテックの抗がん剤製品を複数の国で販売する権利を獲得
2007	ビータブ社 (Be-Tabs Pharmaceuticals) を買収 米国で13の皮膚科領域医薬品のブランドを獲得

出所：ランバクシー・ラボラトリーズウェブサイト

ランバクシーは、一貫して北米市場におけるプレゼンス強化を試みている。近年、同社は米国における 13 ブランドの製造販売権を獲得した。これらのブランドは皮膚科領域のもので、その売上げは合わせて約 1,500 万ドルに上った。現在米国における皮膚科領域医薬品市場は年 10%増の成長軌道にある。

2. 6. 2. ジェネリック事業への注力

ジェネリック医薬品は、引き続きランバクシーの重点分野となる。同社は同分野から大きな収益を得ている。今後、多くのブランド製品の特許が切れていくことから、同分野からの収入は増加すると考えられる。また同社は、買収によって国際的なジェネリック事業を強化する路線を取っている。近年では、同社は 2004 年に RPG アベンティス (RPG

²² [ICMR \(Center for Management Research\)](#)

Aventis) およびその完全子会社である OPIH を買収しフランスのジェネリック市場に進出した。2005 年には、スペインの製薬企業の権利買収によって、ランバクシーは自社の製品ポートフォリオに 18 のジェネリック医薬品を加えた。2006 年初頭には、ランバクシーはルーマニアのジェネリック製薬企業セラピア社 (Terapia) とベルギーに本社を置くジェネリック製薬企業であるエシメド (Ethimed) を買収した。2007 年には、南アフリカのジェネリック製薬企業ビータブ社 (Be-Tabs Pharmaceuticals) を買収した。この買収はランバクシーを南アフリカ第 5 位のジェネリック製薬企業に押し上げただけでなく、これによって南アフリカの製造拠点を手に入れることができた。ランバクシーはまた、政府が医療費用削減に取り組んでいるその他欧州でも、ジェネリック医薬品市場の高成長が見込まれると考えている。

2.6.3. 生産能力拡大および近代化への注力

ランバクシーは、増大する需要への対応と厳しい品質基準への適合のため、生産能力の拡大と刷新に注力している。2005 年には、ランバクシーは以下の拡大・刷新プロジェクトを実施した。

- 同時に複数のスケールアップおよびエキシビットバッチを扱うことのできる2つの施設 (インドのヒマーチャル・プラデーシュ州とパンジャブ州 (Punjab)) を稼働させた。
- インドのマディア・プラデーシュのパオンタ・サヒブ (Paonta Sahib) およびデワス (Dewas) 拠点の生産能力を拡大。
- ニュージャージー (New Jersey) のニューバーンズウィック (New Brunswick) の生産・パッケージング能力を強化。
- cGMP (Current Good Manufacturing Practice : 米国FDAの医薬品製造管理・品質管理に関する基準) 準拠のために中国の錠剤製剤施設の刷新。
- マレーシアの錠剤製剤施設を稼働。
- アイルランドで総合パッケージングラインを稼働。
- ナイジェリアのボトリング工場を稼働。

2.7. 要点

- ランバクシーは、グローバルなジェネリック市場におけるプレゼンスを強化するために過去数年に多くの買収を行ってきた。
- 同社にとって、北米および欧州は鍵となる市場。買収活動も同地域に集中してきた。
- 同社は、研究開発を重視している。同社は、創薬、医薬・薬草製品、NDDS、APIの化学製造プロセス・バイオプロセスなどの領域に注力している。
- 同社は、GSKなどのグローバル企業、各種機関、研究所と共同研究開発を行っている。

第3章 ウォックハルト （製薬）

3.1. 企業概要

ウォックハルト（Wockhardt Limited）は、製剤、栄養剤、ワクチン、医薬品原薬（API）、生物薬剤などを提供するグローバルな製薬・バイオテクノロジー企業である。

図表：3-1 企業概要 — ウォックハルト（連結）

企業名	ウォックハルト（Wockhardt Limited）
所在地	Wockhardt Towers, Bandra-Kurla Complex, Bandra (East), Mumbai – 400 0051, Maharashtra
電話番号	+91-22-26534444
ファックス番号	+91-22-26534242
ホームページ	http://www.ockhardt.com
会長	Habil Khorakiwala
設立年	1959
資本総額	2億4,162万ドル
資産総額	8億4,164万ドル
従業員	約4,000人

出所：ウォックハルトウェブサイト 貸借対照表-2006

3.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：3-2 株主構成 — ウォックハルト（2006年3月31日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	80,585,382	73.65
非創業者の持ち株	28,834,669	26.35
機関投資家	15,236,869	13.93
その他	13,597,800	12.43
合計	109,420,051	100.00

出所：ボンベイ証券取引所

3.3. 沿革

図表：3-3 沿革 — ウォックハルト

年	
1959	コラキワラ (Khorakiwala) 一家がウォーリ・ケミカル (Worli Chemicals) を設立
1973	ウォックハルト有限会社 (Wockhardt Private Limited) を設立
1984	補完性の高い2つの企業 (バスク製剤メーカーと治療食品メーカー) と合併
1985	株式を公開
1998	タタ・グループ (Tata Group) からメリンド社 (Merind Limited) を買収
2000	ウォックハルトとウォックハルト・ライフ・サイエンス社 (Wockhardt Life Sciences Limited) の2社に分割
2004	米国食品医薬品局(FDA)がウォックハルトのインド国内の3カ所にある無菌注射剤とバルク原薬の製造施設を認可
2004	6つの専用製造施設のあるウォックハルト・バイオテック・パーク (Wockhardt Biotech Park) をオーランガバート (Aurangabad) に開設
2005	インド初の自動インスリン投与装置を開発
2005	インドのヒマーチャル・プラデーシュ州 (Himachal Pradesh) のバロチワラ (Barotiwal) にハイテック製剤工場を設立
2006	オランダのロイヤル・ヌミコ社 (Royal Numico NV) からDumex India Private Limitedとその2つの製品 (プロティネックス (Protinex) とフェレックス (Farex)) を買収 皮膚科領域に特化した英国企業LSIと、ビティックス (Vitix) の販売ライセンス契約を結ぶ
2007	英国のクラウフォード・ヘルスケア (Crawford Healthcare) と、インドでのViticolorの販売ライセンス契約を結ぶ

出所：ウォックハルトウェブサイト、Pharmabiz

3.4. 全体の発展戦略²³

同社は 1959 年にハビル・コラキワラ (Habil Khorakiwala) 氏によって設立された。当初はウォーリ・ケミカル (Worli Chemicals) として、製剤販売を行っていた。1973 年にウォックハルトに社名を変更。1998 年にタタ・グループよりメリンド (Merind) を買収し、インド国内市場で足場を固めた。

医薬品・バイオテクノロジーに特に注力するために、ウォックハルトは 2000 年 1 月に事業再編を行い、製薬事業とバルク原薬事業を行うウォックハルトと、病院事業および非製薬事業を行うウォックハルト・ライフ・サイエンス (Wockhardt Life Sciences Limited) の 2 社に企業を分割した。

ウォックハルトは、11 の製造施設を持つ (インド国内 9、英国 1、アイルランド 1 拠点)。最初の製造施設は 1976 年にオーランガバートのチカルサーナ (Chikalthana) に建設された。同社は 2004 年、オーランガバートに 6 つの製造工場を持つバイオ医薬の複合施設ウォックハルト・バイオテック・パーク (Wockhardt Biotech Park) を発足させた。オーランガバートには、8 つの製造工場と研究センターがあり (チカルサーナおよびワリュ (Waluj) に 1 つずつあるのに加えて、パーク内に 6 つ)、同市はウォックハルトの研究・生産活動の中心地として発展してきた。同社は 2005 年、ヒマーチャル・プラデーシ

²³ Pharmabiz.com (インド製薬産業情報のポータルサイト)

ュ州のバロチワラ（Barotiwala）にさらにハイテク製剤工場を設置した。

ウォックハルトは 2006 年、製品ポートフォリオの充実をはかるため、英国のライフ・サイエンス・インヴェストメンツ（Life Sciences Investments Limited : LSI）とビティックス（Vitix）（色素沈着異常治療薬の特許取得製品）の販売ライセンス契約を結んだ。同年、同社は透析患者、ICU（集中治療）患者、糖尿病患者向けの疾患別栄養補助食品を発売するために、ウォックハルト・スペシャリティ・ニュートリション（Wockhardt Specialty Nutrition）と呼ばれる新部門を導入した。これに続き、オランダのロイヤル・ヌミコ（Royal Numico NV）からデューメックス・インディア（Dumex India Private Limited）の買収を行った。同社はこの買収によってプロティネックス（Protinex）およびフェレックス（Farex）ブランドを獲得し、栄養剤の製品ポートフォリオを強化した。

3.4.1. 研究開発

世界の医薬品市場において長期的なプレゼンスを確保するために、ウォックハルトは研究開発力の強化に注力している。同社はインドのマハラシュトラ州で 2 つの研究開発センターを運営している。最新の研究開発センターでは経験豊富な 400 名の科学者からなるチームが働いている。このうち 100 名は博士号の取得者で、医薬品開発技術、バイオテクノロジー、ジェネリック医薬品、新規医薬品化合物（NCE）、創薬の分野で研究を行っている。

3.4.1.1. 具体的な研究開発分野

ウォックハルトは、バイオテクノロジー、新薬開発、新規 DDS（薬物送達システム）、特許、技術開発などの領域に注力している。

3.4.1.2. 研究開発によってもたらされたメリット

同社の研究開発への取り組みは、新薬開発および製品の品質向上、技術進歩という形で結実している。

3.4.1.3. 将来的な行動計画

同社は、生薬分野における研究開発を強化することを計画している。これにより、逆症療法のない病気の治療に、薬草によるアユルベーダ治療（インドの伝統医療）を行うことができるようになる。

3.5. 製品ラインと売上げ動向

3.5.1. 主要事業分野

ウォックハルトは、医薬品産業における以下の分野で強固なプレゼンスを確保している。

- 製剤
- バイオ医薬
- 栄養剤
- ワクチン

- 医薬品原薬（API）

3.5.2. インドにおける同社のブランド

同社の主要ブランドは以下の通り。

図表：3-4 主要ブランド — ウォックハルト

分野	ブランド
糖尿病薬	ウォスリン（Wosulin（Recombinant Insulin））、モパデイ（Mopaday（Oral Antidiabetic））、グリマデイ（Glimaday（Oral Antidiabetic））
疼痛管理	プロキシボン（Proxyvon）、スバスマプロキシボン（Spasmo-Proxyvon）
神経精神病薬	リボトリップ（Libotryp）、トリプトメール（Tryptomer）
腎臓病薬	ウェボックス（Wepox（Recombinant Erythropoietin））
栄養	メチコバル（Methycobal）、デクソラック（Dexolac）、デクダン（Decdan）
鎮咳薬	ゼデックス（Zedex）、プロゼデックス（Bro-Zedex）、ビスコダイネ（Viscodyne）

出所：ウォックハルトウェブサイト

3.5.3. 主要財務指標

図表：3-5 財務—ウォックハルト（2006年度）

財務指標	金額（100万ドル）	増加率（%）
売上げ	395.06	24.38
純利益	54.54	-4.43

出所：ウォックハルト2006年年次報告書

図表：3-6 地域別の売上げ—ウォックハルト（2006年度）

地域	100万ドル
インド	152.88
米国/西欧	199.07
その他	38.81

出所：ウォックハルト2006年年次報告書

3.6. グローバル戦略

図表：3-7 グローバル展開 ― ウォックハルト

年	
1998	英国のウォリス・ラボラトリー (Wallis Laboratory) を買収。初のクロスボーダーM&A
2003	英国のCPファーマスーティカルズ (CP Pharmaceuticals) を買収。ウォリス・ラボラトリー (Wallis Laboratory) と統合しウォックハルトUK (Wockhardt UK Limited) を設立
2004	エスパルマ (Esparma GmbH) の買収によって欧州最大のジェネリック市場であるドイツに進出 米国で、営業販売企業ウォックハルトUSA (Wockhardt USA Inc) を設立
2005	レプリゼンタシオン・エ・インベスチガシオン (Representaciones E Investigaciones Medicas, S.A. de C.V.) とウォックハルトメキシコ (Wockhardt Mexico S.A. de C.V.) のための合弁契約を結ぶ。同合弁企業の51%をウォックハルトが保有し49%を地元企業が保有。当初はウォックハルト製のインスリン製剤の全剤形を販売する計画 ウォックハルトとファーマ・ダイナミックス・オブ・サウス・アフリカ (Pharma Dynamics of South Africa) が51:49で合弁企業ウォックハルト南アフリカ (Wockhardt South Africa Pty Limited) を設立 製剤製品販売のための営業販売子会社ウォックハルト・ファーマスーティア・ド・ブラジル (Wockhardt Farmaceutica do Brasil Limited) をブラジルに設立
2006	アイルランドのパインウッド・ラボラトリーズ (Pinewood Laboratories Limited) を買収
2007	フランスのネグマ社 (Negma Laboratories) の買収を発表

出所：ウォックハルトウェブサイト

ウォックハルトのグローバル成長戦略は、医療産業における複数の技術を扱う能力を強化することを目的としている。同社はバイオ技術、医薬品、栄養補助食品といった分野において競争力の高い企業となっている。

同社は、さまざまな市場における機会と動向を見定めることで、中～大規模な買収相手を選定している。例えば、1998年には、ウォックハルトは欧州のジェネリック市場の機会を察知し、英国のウォリス・ラボラトリー (Wallis Laboratory) を買収した。これに続いて2003年には英国のCPファーマスーティカルズ (CP Pharmaceuticals) を買収し、ウォリス・ラボラトリーとCPファーマスーティカルズを統合してウォックハルトUK(Wockhardt UK Limited)を設立した。ウォックハルトUKは、英国におけるジェネリック製薬企業上位10社に入る企業となり欧州市場への橋頭堡となった²⁴。ウォックハルトUKは、ジェネリック医薬品、自社ブランドGSL/OTC薬品、歯科治療薬（入れ歯洗浄錠剤、パウダー、固定剤クリーム）の分野においてプレゼンスを確立した。なお、ウォックハルトUKは、アミリン社 (Amylin Inc) とエクセナタイド (Exenatide) の製品開発および委託製造関係を結んでいる。

市場を重視した買収方針により、ウォックハルトは2004年にエスパルマ (Esparma GmbH) の医薬品事業と販売インフラを買収した。この買収によって、ウォックハルトは欧州最大のジェネリック市場であるドイツ市場への参入を達成した。2006年には、ウォックハルトはアイルランドのパインウッド・ラボラトリーズ (Pinewood Laboratories Limited) を買収した。こうした動きにより、同社は、欧州市場におけるプレゼンスをより

²⁴ ウォックハルトウェブサイト

強固にした。

最近では 2007 年 5 月に、同社はフランスのネグマ社（Negma Laboratories）の買収を発表した。172 の特許ポートフォリオを持つネグマ社の買収は、ウォックハルトにとってフランスのジェネリック市場参入への足がかりとなるだけではなく、ネグマの特許ポートフォリオを獲得する機会となるものだ。

世界最大市場である米国市場でプレゼンスを拡大するために、ウォックハルトは 2004 年に独自の営業販売組織としてウォックハルト USA（Wockhardt USA Inc）を設立した。ウォックハルトは、ウォックハルト USA を介して米国で約 20 の製品を販売している。また、現在 50 以上の製品が開発段階にある。

また、ウォックハルトは米国において複数の主要製品の市場シェアを拡大させた。例えば、ベサネコール（Bethanechol）は、2004 年には 40% の市場シェアだったが、2005 年には 44% となった。さらにウォックハルトは、2005 年に米国の一般用医薬品（OTC）分野にも進出した。同社の製品は現在、ウォルマート（Wal-Mart）のような主要小売店で購入することができる。

3.6.2. 世界の活動拠点²⁵

ウォックハルトは、ロシア、ウクライナ、カザフスタン、メキシコ、ブラジル、南アフリカ、ベトナム、ミャンマー、スリランカ、ケニア、ガーナ、ナイジェリア、タンザニアにも活動拠点を持っている。

3.7. 要点

- ウォックハルトは、インド、アイルランド、英国の3カ国に製造拠点を持っている。これによって同社は、インド国内市場とは別に欧州市場への足場を持つ。
- 同社は、国際的な医療産業での主導的な立場を得るため、特にバイオ技術、医薬品などにおける能力向上に注力している。
- 同社は、近年米国のOTC分野に進出している。ウォルマートなどの主要な小売店で購入できる製品ラインを持つ同社は、この分野においても急速に市場シェアを拡大している。

²⁵ ウォックハルトウェブサイト

第4章 タタ・ケミカル（化学）

4.1. 企業概要

タタ・ケミカル（TCL）は、無機化学品、化学肥料、食品添加物のメーカーである。同社のヨウ素添加塩の「タタ・ソルト（Tata Salt）」は、インドではトップブランドであり、市場シェアのおよそ 40%を占める²⁶。さらに、同社の肥料ブランド「パラス（Paras）」は、インドの西ベンガル（West Bengal）、ビハール州（Bihar）、ジャールガンド州（Jharkhand）の各州の市場で大きなシェアを持っている。

図表：4-1 タタ・ケミカルー企業概要（連結）

企業名	タタ・ケミカル（TCL）
所在地	Bombay House, 24 Homi Mody Street, Fort, Mumbai – 400 001, India
電話番号	+91 22 6665 8282
ファックス番号	+91 22 6665 8143
ホームページ	http://www.tatachemicals.com/
会長	Ratan N. Tata
設立年	1939
資本総額	5億290万ドル
資産総額	13億5,689万ドル
従業員	NA

4.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：4-2 株主構成タタ・ケミカル（2006年3月31日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	61,567,057	28.62
非創業者の持ち株	153,535,594	71.38
機関投資家	70,572,852	32.81
その他	82,962,742	38.57
合計	215,102,651	100

出所：ボンベイ証券取引所

²⁶ タタ・ケミカル2005年度年次報告書

4.3. 沿革

図表：4-3 タタ・ケミカルー沿革

年	
1939	TCLが創立される
1943	苛性ソーダ、塩化水素酸、塩化亜鉛、漂白剤、液化塩素の生産を開始
1944	ソーダ灰の生産を開始
1949	重炭酸ナトリウムの生産を開始
1961-62	重ソーダ灰の生産を開始
1969	ソーダ灰生産能力を拡大
1983	インド初のヨウ素添加・真空蒸着塩である「タタ・ソルト (Tata Salt)」を発表
1993	ミサプール (Mithapur) で新しいセメント工場を稼働
1996	ISO 9001認証を取得
2003	バブララ (Babrara) の化学肥料工場が英国安全評議会に登録される
2003	化学肥料工場がISO-14001およびOHSAS-18001の認証を取得
2004	ヒンド・レバー・ケミカルズ (Hind Lever Chemicals) を吸収合併

出所：TCLウェブサイト - ニュースリリース

4.4. 全体の発展戦略

4.4.1. プロセス最適化

TCL の主要方針の一つに、エネルギー消費の最適化による生産コスト削減がある。同社は、2005 年の間に一連の対策を実施し、電力、蒸気の消費抑制に成功した。真空蒸着塩、重炭酸ナトリウム、尿素、アンモニア、蒸着苛性ソーダ、NPK コンプレックスなどの生産での消費量を抑えるにあたり、生石灰生成釜の加工パラメータ制御設備の導入や、アンモニア工場の高度制御システムの設置、ソーダ灰工場の自動化などを行った。また同社は、硬水軟化工場および臭素工場におけるガラスタワー業務の自動化、尿素工場への高度プロセス制御機設置も計画している。これらの対策は、さらなるプロセス最適化につながるものと思われる。

4.4.2. 研究開発の強化

研究開発は、TCL の成長の主な推進力の一つである。同社の研究開発費は総取引高の0.05%～0.06%に過ぎないが、同社は 2005 年度に製品開発および製造技術の開発に注力すべく「イノベーション・センター」を設置している。同社は、ナノ・フィルトレーション（ろ過）技術や原材料の活用、水の節約、製品品質の強化などの特定領域に関する研究を積極的に実施している。これらすべての研究領域は、同社の成長において重要な役割を担うことになると考えられる。例えば、TCL はナノ・フィルトレーション技術を用いた海水処理についての予備研究を行っており、ナノ・フィルトレーションを用いることで浄水のために消費されるソーダ灰量の減少、冷間廃液の 70%減少、アンモニア・スチルの寿命延長などを確認した。したがって、同技術が完全に実用化されれば、同社は生産コストを大幅に削減できる。

4.4.3. SWOT分析²⁷

4.4.3.1. 強み

- 国内市場における強固なプレゼンス – TCLはインドのソーダ灰およびブランド塩分野における最大手である。さらに、インドの建築産業の高成長は、同社のセメント事業の成長に大きく寄与している。国内のソーダ灰に対する需要増もまた、同社の堅調な成長の一因となっている。建築および自動車産業からのガラス需要が増大していることが背景にある。
- 工程のさらなる最適化 – TCLは、2005年度に実施した対策を拡大することで、さらに生産コストを削減することができる。

4.4.3.2. 弱み

- 研究開発費の低さ – TCLの研究開発費は総取引高のわずか0.05～0.06%で、これは業界水準と比較して非常に低い。

4.4.3.3. 機会

- 未開拓市場への進出 – TCLは、輸出、買収、海外企業との提携、海外への新施設設置などによって新しい市場を開拓することが可能だ。これにより、ある程度リスク分散が可能となる。

4.4.3.4. 脅威

- 海外市場でのプレゼンスの弱さ – TCLの顧客基盤は、ソーダ灰を除くと、主にインド国内市場にとどまっている。同社のグローバル市場からの収入は全体のわずか10%程度だ。TCLにはリスクを抑えるためにもグローバル拡張計画を進める必要がある。

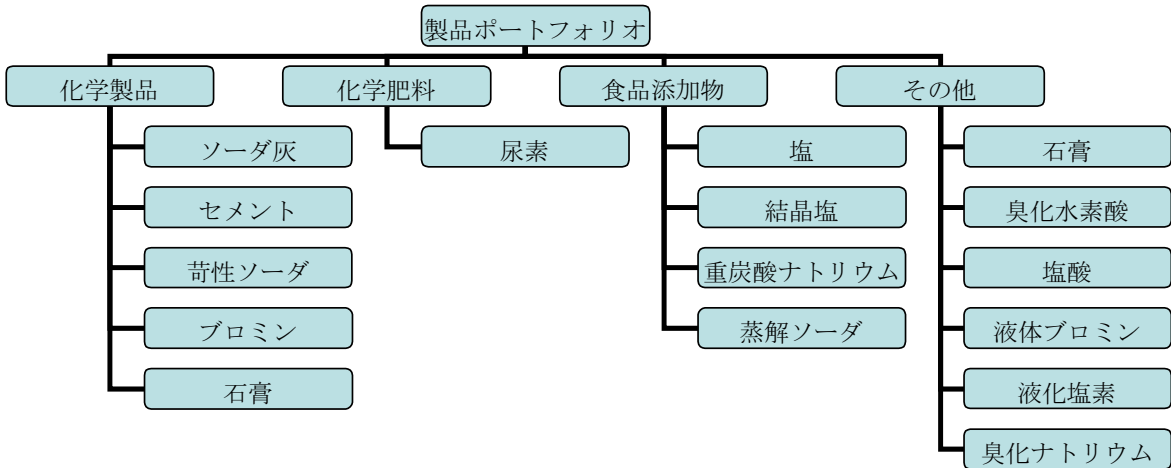
²⁷ イバリュエーション分析

4.5. 製品・サービスラインと主要財務指標

4.5.1. 主要製品

TCL の主要製品を次ぎに示す。

図表：4-4 主要製品ータタ・ケミカル



出所：TCLウェブサイト

4.5.2. 主要財務指標

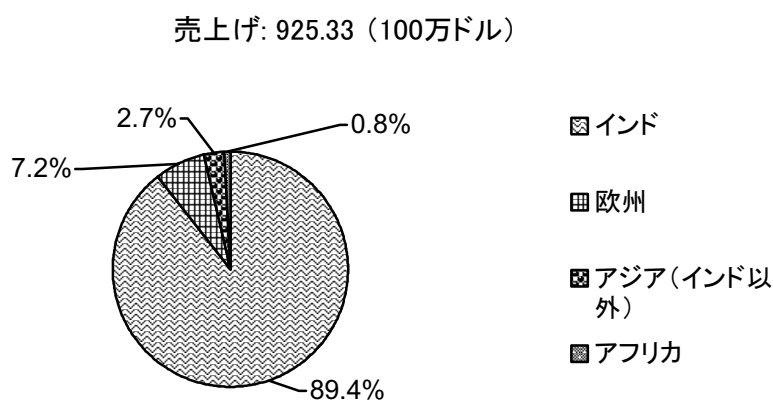
図表：4-5 財務ータタ・ケミカル(2005年度)

財務指標	金額（100万ドル）	増加率（%）
売上げ	925.33	36.65
純利益	96.64	27.40

出所：タタ・ケミカル2004年度年次報告書，タタ・ケミカル2005年度年次報告書

同社の地域別売上げを示す。TCL は、インド市場に依存しており海外市場向けは 10%程度である。特に、北米・中南米にはプレゼンスを確立できていない。

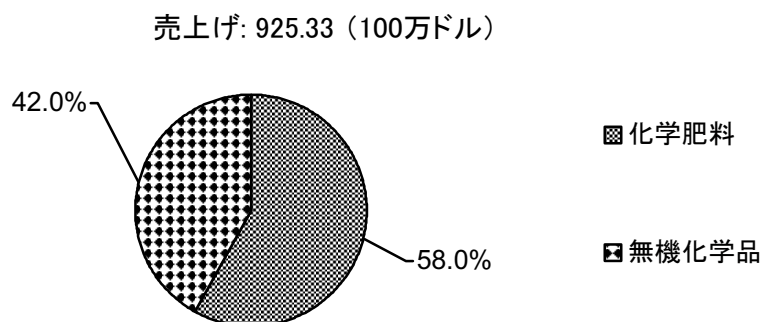
図表：4-6 地域別の売上げ（連結）－2005年度



出所：タタ・ケミカル2005年度年次報告書

事業分野別の売上げ分布を示す。尿素、リン酸肥料、その他の農業用添加物から成る化学肥料分野は、総収入の 58%を占める。無機化学品分野は、ソーダ灰、塩、海産化学品、苛性ソーダ、セメント、バルク化学品が含まれる。

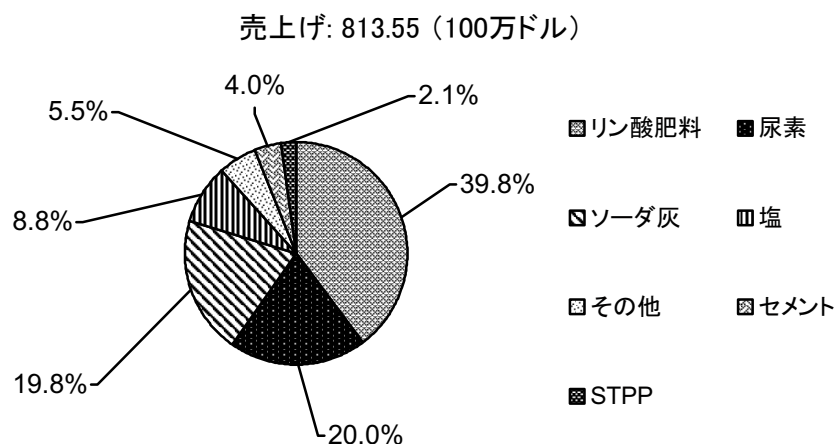
図表：4-7 事業分野別の売上げ（連結）－2005年度



出所：タタ・ケミカル2005年度年次報告書

単体での製品カテゴリー別の売上げ分布を示す。リン酸肥料、尿素、ソーダ灰が TCL の主要製品となっている。

図表：4-8 製品カテゴリー別の売上げ（単体）－2005年度



出所：タタ・ケミカル2005年度年次報告書

4. 6. グローバル戦略

図表：4-9 グローバル展開 － タタ・ケミカル

年	
2004	コーネル大学 (Cornell University) と共同研究のための5カ年の合意文書 (MoU) を結ぶ
2004	ミサプール (Mithapur) 工場の労働環境の安全性に対して、英国安全評議会から5つ星の評価を受ける
2005	英国のブランナー・モンド・グループの過半数株式を獲得
2005	モロッコに拠点を置くリン酸製造メーカー、インド・マロック・フォスフォア (Indo Maroc Phosphore S.A.) の株式を33.33%獲得
2005	中東市場向けに「トップ・ソルト (TOPP Salt)」を発表
2007	国内の生鮮食品の流通に取り組むための合弁企業をトータル・プロデュース (Total Produce Plc) と設立

出所：TCLウェブサイト－ニューズリリース

TCL は 2005 年初頭より、従来から取引をしていた市場からその他の地域に重点を移そうとしてきた。同社は 2005 年、英国のブランナー・モンド・グループ (Brunner Mond Group Limited) をその子会社マガディ・ソーダ (Magadi Soda Company Limited)、ブランナー・モンド (Brunner Mond BV) ごと買収した。これによって、TCL は年間 300 万トンの生産能力を有する世界第 3 位のソーダ灰メーカーとなった。TCL は現在、ソーダ灰分野においてはアジア、欧州、アフリカに製造施設を持つなどグローバルな足場を築きつつある。またブランナー・モンド・グループの買収により、TCL は、あらたに 1,500 社の顧客を獲得し、同社は欧州およびアジアの大市場へのアクセスを得た。

また TCL は、モロッコに拠点を置くリン酸製造メーカーであるインド・マロック・フォスフォア (Indo Maroc Phosphore) の株式の 33.33% を獲得している。リン酸は TCL のハルディア (Haldia) の施設にとって重要な原材料で、同買収によって同社は安定した供給

源を確保することができた。またこれによって、アフリカ市場における同社の足場固めおよび新たな成長路線の開拓が可能となることも期待される。

4.7. 要点

- TCLはインドにおける強固なプレゼンスを持っており、その収入の**90%**は国内市場からのものである。 また同社は、インドにおけるソーダ灰およびブランド塩分野の最大手でもある。
- 同社は、プロセス最適化によって生産コストの削減に注力している。
- 同社は**2005**年にモロッコに拠点を持つ企業に出資したり、英国のブランナー・モンド・グループを買収したりしているが、依然、国際的プレゼンスは強くない。

第5章 タタ・スチール（鉄鋼）

5.1. 企業概要

タタ・スチール（Tata Steel Limited）はインド最大の総合鉄鋼企業である。タタ・スチールは、インド、米国、英国、中国、タイ、スリランカなど世界各国で操業している。

図表：5-1 企業概要 — タタ・スチール（連結）

企業名	タタ・スチール（Tata Steel Limited）
所在地	Bombay House, 24 Homi Mody Street, Mumbai – 400 001
電話番号	+91-22-66658282
ファックス	+91-22-66658113 / 66657725
ホームページ	
代表取締役社長	B. Muthuraman
設立年	1907
資本総額 ²⁸	23億2,986万ドル
資産総額	46億5,551万ドル
従業員	38,182人（2005年度）

出所：タタ・スチールウェブサイト

5.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：5-2 株主構成タタ・スチール（2006年3月31日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	148,282,216	26.79
非創業者の持ち株	405,190,640	73.21
機関投資家	239,725,627	43.31
その他	165,465,013	29.90
合計	553,472,856	100.0

出所：ボンベイ証券取引所

²⁸ タタ・スチール2005年度年次報告書

5.3. 沿革²⁹

図表：5-3 沿革 — タタ・スチール

年	
1907	J・N・タタによってタタ製鉄社（TISCO）設立
1912	ジャムシェードプル（Jamshedpur）製鉄工場で生産を開始
1935	高張力鋼の生産を開始
1937	第1号の「研究管理研究所」を開設
1958	陸成鉄マンガン工場の操業開始
1962	米国のヒューイット・ロビンス（Hewitt-Robins Inc.）および英国のフレイザー・アンド・カルマーズ（Frazer & Chalmers Engineering Works of GEC）と共同でタタ・ロビンス・フレイザー（Tata-Robins-Frazer）を結成
1976	ウェスト・ボカロ（West Bokaro Limited）とTISCOの炭坑部門が合併
2000	2000年8月に冷間圧延ミル複合施設の操業を開始
2002	年間生産100万トンの加熱金属生産能力を備えた「F」溶鉱炉の操業開始 同年、同社は日本の新日本製鐵と欧州のアルセロール（Arcelor）と、自動車用鋼板の共同技術開発のための技術協力協定を締結
2003	冷間圧延鋼の第一ブランド「タタ・スチールium（Tata Steelium）」を発表
2005	社名をタタ・スチールに変更 タタ・スチールがシンガポールに拠点を置く製鉄会社ナットスチール・アジア（NatSteel Asia）を買収
2007	タタ・スチールが英蘭鉄鋼企業コーラス・グループを買収

出所：タタ・スチールウェブサイト、Datamonitor

5.4. 全体の発展戦略

タタ・スチールはインドの経済発展に資する製鉄工場を作るという理念のもと、J・N・タタによって創設された。同社は、数々の子会社を通して鋼鉄およびその他の関連製品の製造、販売を行っている。

5.4.1. 戦略³⁰

同社は多様な製品ポートフォリオを保有し、複数ブランドを駆使して様々な顧客層を獲得している。同社は生産能力の拡大による長期的な発展を図っている。

5.4.1.1. 製品多様化

1907年にタタ製鐵として設立された同社は、アジア初の民間鉄鋼企業である。第1号の製鉄工場はジャムシェードプルに設立され、1912年に生産が開始された。1923年に、タタ・スチールの関連企業インドティンプレート（Tinplate Company of India Limited）が錫皮膜および無錫の鋼板の製造を開始した。1958年には、陸成鉄マンガン工場の操業を開始した。その後も、製品の数を増加させていった。

5.4.1.2. 同社のブランド

同社は、インド市場において鋼鉄製品の差別化を図るため、タタ・スチールium（Tata Steelium）、タタ・シャクティ（Tata Shaktee）、タタ・ティスコン（Tata Tiscon）、タ

²⁹ タタ・スチールウェブサイト

³⁰ タタ・スチールウェブサイト

タ・ベアリングス (Tata Bearings)、タタ・アグリコ (Tata Agrico)、タタ・ワイロン (Tata Wiron)、タタ・パイプス (Tata Pipes)、タタ・ストラクチュラ (Tata Structura) やスチール・ジャンクション (Steeljunction) などのブランドを使い分けている。

5.4.1.3. インド国内での拡大に向けた長期的戦略

同社は、インド国内における基盤を固めるための長期的戦略を取ってきた。2005 年にジャムシェードプル (Jamshedpur) 工場の拡張を開始した。また、今後 10 年間で、オリッサ (Orissa)、チャティースガル (Chhattisgarh) とジャールガンド州 (Jharkhand) に新しい工場を建設予定だ。同社は、新たな製鉄工場建設について、チャティースガル州政府と基本合意書を交わしたほか、ジャールガンド州政府とも製鉄工場の建設について基本合意書を交わしている。

5.4.2. 研究開発³¹

タタ・スチールは、1937 年に「研究管理研究所」を設立した。2005 年度の研究開発費は 5,700 万ドルで、これは同社の総売上げの 1.7% に当たる。タタ・スチールの研究開発の対象分野は主に次の 3 つ：

- 生産工程研究
- 製品研究
- 特許など

5.4.2.1. 具体的な研究開発分野

2005～2006 年の間には、鉄鉱、石炭、コークス、フェロクロム、チタニアなどの原材料についての研究が行われた。焼結鉱品質および溶鉱炉の生産性、エネルギー利用効率、省エネルギー、廃材資源化、製品開発、プロセス改善などの分野についても研究が行われている。

5.4.2.2. 研究開発によってもたらされたメリット

研究開発は新しい技術およびプロセスの開発につながっており、これによって生産性の向上、効率化、コスト削減、製品ポートフォリオの強化、製品の品質向上などの効果が得られている。

5.4.2.3. 将来的な計画

同社の現在の研究開発計画には、製鉄プロセス内での 7 穴ランス使用による脱リン品質の向上、溶鉱炉の生産性向上のための炉のスラグ量削減、灰含有量が 8% 以下の精炭の生産、自動車用の高強度・高延性の鋼の生産などがある。

³¹ タタ・スチール2005年度年次報告書

5.4.3. SWOT分析³²

5.4.3.1. 強み

- 豊富な製品構成 – タタ・スチールは、常に製品ポートフォリオの充実に注力しており、豊富な製品構成によって、収益性を高めている。自動車、家電製品、建築、光学分野などの顧客が求める高い品質基準に応えるため、同社は自動材種冷間圧延鋼や亜鉛メッキ鋼などの高付加価値的分野におけるプレゼンスを拡大している。
- 強固なブランドイメージ – タタ・スチールは、幅広い企業を抱えるタタ・グループの一部であり、その強固なブランドイメージの恩恵を享受している。タタのブランドは国内市場での地位確立と、世界市場への事業拡大に役立っている。
- 原材料の確保 – タタ・スチールは独自の鉄鉱採掘施設を保有する。多くの原材料を自給できる同社は、原材料を外部に依存している競合企業に対して優位に立つことが可能となっている。

5.4.3.2. 弱み

- 世界市場での弱さ – 同社は世界市場におけるプレゼンスを拡大しつつある。しかし、2005年における同社の総売上げのうち、インドを除いた世界市場が占める割合は、わずか21%であった。世界市場における経験の浅さが、同社の弱みとなっている。
- 輸入依存度 – 同社は、コークス用炭については必要量の大部分を輸入している。

5.4.3.3. 機会

- 鋼鉄価格の上昇 – インドにおける鋼鉄の価格は、2006年には2倍になった。この鋼鉄価格の高騰は、同社の収益を増加させる。
- 鋼鉄需要の増加 – 鋼鉄に対する需要の増加は、同社の鋼鉄生産能力拡大の機会となっている。

5.4.3.4. 脅威

- 鋼鉄産業の再編成 – 近年の鋼鉄産業では、ミタルスチール（Mittal Steel）とアルセロール（Arcelor）などの大手企業間の合併による統廃合が進んでいる。こういった統廃合の結果、強大な競合企業が誕生し、タタ・スチールの市場シェアおよび収益に悪影響を及ぼすことが考えられる。

³² イバリュエーション分析

5.5. 製品・サービスラインと主要財務指標

5.5.1. 主要製品および事業体

図表：5-4 主要製品および事業体ータタ・スチール

事業体	製品ライン
製鉄部門	熱間および冷間圧延コイルおよび板、亜鉛メッキシート、チューブ、線材、建築用鉄筋、リング、ベアリング
ベアリング部門	ボールベアリング、複列自動調整ベアリング、二輪車用のクラッチリリースベアリングおよびタップ制御ローラーベアリング、ファン、送水ポンプ
フェロ合金および鉱物部門	クロム採掘場の運営およびフェロクロムや陸成鉄マンガンの製造用ユニット保持
石油・天然ガス	調査、探査および天然ガス供給の計画
リングおよびアグリコ部門	ベアリングおよび自動車部品用の鍛造および圧延リング
タタ・アグリコ	工具および農業用の器具
タタ・グロス・ショップ	オーバーヘッド・クレーンからインド宇宙開発庁（ISRO）用のロケット発射台までを含む高精度設備
チューブ部門	鋼管
ワイヤー部門	コーティングおよび非コーティングの鋼線

出所： タタ・スチールウェブサイト

5.5.2. 主要財務指標³³

図表：5-5 財務ータタ・スチール（2006年度）

財務指標	金額（10億ドル）	増加率（％）
売上げ	3.43	4.0
純利益	0.79	0.9

出所： タタ・スチール2005年度年次報告書

³³ タタ・スチール2005年度年次報告書

5.6. グローバル戦略³⁴

5.6.1. グローバル・プレゼンスの向上

図表：5-6 グローバル・プレゼンス（計画中のものも含む）

国	
シンガポール	シンガポールのナットスチール・アジア（NatSteel Asia）を買収、100%子会社とした
タイ	ミレニアムスチールタイランド（Millennium Steel Thailand）を買収
バングラデシュ	バングラデシュ（Bangladesh）西部に製鉄工場の設置を計画 バングラデシュのディナジュプール（Dinajpur）地区に炭坑の建設も計画。製鉄工場での熱間圧延コイルを生産し、バングラデシュの国内需要に応える。また、バングラデシュは、石炭を利用することで、天然ガスへの依存度を低減することができる
南アフリカ	南アフリカのリチャーズベイ（Richards Bay）で高炭素フェクロム製造工場を建設中
オーストラリア	カーボロダウズ炭鉱プロジェクト（Carborough Downs coal project）の株式を5%購入する契約を結んだ。この契約に基づいて、タタ・スチールは同プロジェクトの期間中に産出される石炭の20%を得る
イラン	ガスベースの製鉄工場の建設を計画している。この製鉄工場はタタ・スチールの100%子会社によって保有され、また、100%の輸出拠点となる。
英国・オランダ	2007年にコーラス・グループを買収し、欧州におけるプレゼンスを拡大した

タタ・スチールのグローバル戦略は、グローバル・プレゼンスの向上という目標に沿っている。

5.6.2. 分散型生産戦略

同社は様々な戦略的買収を通じ「分散型生産戦略」を行っている。分散型生産戦略とは、例えば、スラブやビレットなどの中間製品あるいは半製品は、原材料の産地において生産する一方、最終的な製品化は、顧客に近い場所、あるいは、将来的に成長の見込まれる市場で行っている。この戦略により、インド国内で強固なプレゼンスを築き、さらに、今後10年の間に国際的な大手企業と双肩する生産能力を確保する計画だ。

タタ・スチールは 2005 年 2 月、シンガポールのナットスチール・アジア（NatSteel Asia）を買収した。東南アジア 6 カ国および中国にまたがるナットスチール・アジアの製鉄工場ネットワーク獲得による相乗効果を狙った。同買収により、原材料へのアクセスも増加し、アジアにおける強固な製造基盤を固めることに大きく貢献した。

同社は 2005 年 12 月、低価格の鋼鉄製造地域であるタイのミレニアムスチール（Millennium Steel）の株式の 67.11%を獲得すると発表。ミレニアムスチールの 3 つの事業部門には、年間 120 万トンの鋼および 170 万トンのロング圧延鋼製品の生産能力があった。この買収はタタ・スチールの生産能力の拡大に大きく貢献し、同社の東南アジア市場における地位を著しく高めた。

さらに同社は 2007 年、英蘭の鉄鋼企業コーラス・グループを買収した。この買収によって、タタ・スチールは西欧市場へのアクセスと欧州における最終処理工場ネットワークを確保した。タタは、インドに大量の鋼鉄製造用鉄鉱・石炭を保有しており、大量の半仕

³⁴ タタ・スチール2005年度年次報告書、タタ・スチールウェブサイト

上げ鋼鉄を生産している。これらの半製品の最終処理を欧州で行うことで、欧州拠点の競争力を高めることを計画している。なお、同買収により、タタ・スチールは生産高において世界第 5 位の鉄鋼メーカーとなり、連結での粗鋼生産力は 2,350 万トンに達した。

また、タタ・スチールは、南アフリカのリチャーズベイ（Richards Bay）に新しいフェロクロム工場を建設中である。南アフリカは、世界最大のフェロクロム産出国だ。タタは、インドで高品質な鉱石を採掘し、これをリチャーズベイにてフェロクロムの生産に利用する。

5.6.3. 垂直統合計画

国際鉄鋼協会（IISI）によると、原材料およびエネルギー費用は鋼鉄産業にとって引き続き大きな課題となっている。タタ・スチールは、原材料調達における自給力向上に向けて、いくつかの野心的な計画を発案している。例えば、同社は、オーストラリアのクイーンズランド州にあるカーボロダウンズ炭鉱プロジェクト（Carborough Downs Coal Project）の株式を 5%購入し、同プロジェクトの期間中（およそ 14 年間と推定される）に産出される石炭の 20%を買い取る契約を結んでいる。

5.6.4. その他の拡大計画

タタ・スチールは 2005 年 11 月に、金属皮膜および塗装ユニット設置のため、オーストラリアのブルースコープ・スチール社（BlueScope Steel Limited）との合弁企業を立ち上げた。この合弁企業は、インドおよび東南アジアにおいて、新しい亜鉛/アルミニウム金属被膜鋼、塗装鋼、ロール形状鋼の製造、PEB（pre-engineered buildings）などの事業を立ち上げることを目的としている。これにより、タタ・スチールの高付加価値製品の供給力が強化された。

5.6.5. 世界の拠点一覧

タタ・スチールは、次の各国において操業を行っている – インド、米国、中国、シンガポール、ベトナム、オーストラリア、マレーシア、タイ、スリランカ、フィリピン、イラン、南アフリカ、ギリシャ、スイス、ドイツ、オランダ、ノルウェー、デンマーク、英国、ベネルクス、フランス、アイルランド、ポルトガル。

同社は、インド、スリランカ、シンガポール、香港、バングラデシュ、ネパール、上海、ドバイ、英国、米国、南アフリカに営業拠点を置いている。

5.7. 要点

- 同社は垂直統合型企業であり、製品のみならず原材料の調達源の管理も行っている。同社はバリュー・チェーンの全ての段階に関与している。
- 同社は、タタのブランド名を活用し、製品ポートフォリオの拡大と事業の多角化に注力している。

- 同社は生産を分散させており、これによって低付加価値製品から高付加価値製品までの全ての製品の最適地生産が可能となっている。コーラス・グループなどに対して行った買収は、こうした戦略を進めるステップとなった。
- 同社は買収によって、特に欧州や東南アジアにおいて基盤を拡大させている。

第6章 バーラト・フォージ（鍛造）

6.1. 企業概要

バーラト・フォージ（Bharat Forge Limited）（BFL）は中型・大型商用車向けの鍛造部品メーカーである。また顧客の研究開発業務の支援サービスとして、支援設計、分析サービスなども提供している。同社はインド、中国、スウェーデン、英国、ドイツ、米国の 6 カ国に計 9 つの製造工場を保有している。

図表：6-1 企業概要 - バーラト・フォージ（連結）

企業名	バーラト・フォージ（Bharat Forge Limited）
所在地	Pune Cantonment, Mundhwa, Pune – 411 036
電話番号	+91-20-26702777
ファックス	+91-20-26822387
ホームページ	http://www.bharatforge.com/
代表取締役社長	B. K. Kalyani
設立年	1961
資本総額	2億8,676万ドル
資産総額	8億6,586万ドル
従業員	4,000人（2005年度）

出所：BFLウェブサイト、BFL2005年度年次報告書

6.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：6-2 株主構成- バーラト・フォージ（2006年3月31日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	79,480,292	35.76
非創業者の持ち株	142,782,369	64.24
機関投資家	72,248,707	32.51
その他	70,533,662	31.73
合計	222,262,661	100.00

出所：ボンベイ証券取引所

6.3. 沿革

図表：6-3 沿革- バーラト・フォージ

年	
1961	バーラト・フォージ (BFL) 創立
1966	小規模で生産を開始
1972	初の製品輸出 (ギリシャ)
1984	日本の東京ドロップフォージ (Tokyo Drop Forge) と技術提携
1993	ISO 9002 認証を取得
1999	QS 9000 認証を取得
2004-05	欧州および米国にて下記を含む企業を買収: カール・ダン・ペディングハウス (Carl Dan Peddinghaus GmbH & Co. KG) (ドイツ) フェデラル・フォージ (Federal Forge) (現在は バーラト・フォージ・アメリカ (Bharat Forge America Inc.)) (米国)

出所：BFLウェブサイト

6.4. 全体の発展戦略

BFL は、インドに拠点を置くカルヤニ・グループ (Kalyani Group) の中核をなす企業であり、自動車部品の製造と関連サービスを提供している。カルヤニ・グループは、50 億ドル以上の時価総額と 15 億ドルを超える売上げを誇り、全世界で 1 万人以上の従業員を抱える。

1966 年に生産を開始した BFL は、世界規模の企業に成長した。BFL は世界 6 カ国に 9 つの生産工場を保有している (ドイツ：3 拠点、インド：2 拠点、スウェーデン、英国、米国、中国：各 1 拠点)。

同社の主な事業分野は、自由鍛造と型鍛造の二分野である。型鍛造分野では小型乗用車用部品から大型商用車用部品までの幅広い製品を製造している。自由鍛造分野では多様な産業を顧客とし、様々な自由鍛造製品を製造している。

6.4.1. フルサービスサプライ能力³⁵

BFL は、当初は単なる自動車部品サプライヤーでしかなかった。しかし、現在では、工学技術の高さを武器に、顧客の研究開発パートナーという存在にまで成長した。顧客が抱える様々な問題に応じたサービスを提供している。

同社は、製品のコンセプト作成から試験・検証までのフルサービスを提供する能力の向上に努め、各サービスにおける付加価値向上に重点を置いている。

³⁵ BFLウェブサイト

6.4.2. 主要顧客³⁶

BFL は国内外の多くの顧客から、優れた部品サプライヤーとしての評価を確立しており、取引先企業は多岐に渡る。

図表：6-4 国内外の主要顧客 - バールト・フォージ

国内の主要顧客		国外の主要顧客	
アショク・レイランド (Ashok Leyland Limited)	タタ・モーターズ (Tata Motors)	BMW AG	ルノー (Renault SA)
キルロスカ・ブラザーズ (Kirloskar Brothers Limited)	マルチ・ウドヨグ (Maruti Udyog Limited)	フォード・モーター・カンパニー (Ford Motor Company)	サーブ (Saab AB)
バジャージ・オート (Bajaj Auto Limited)	バールト重電社 (Bharat Heavy Electricals Limited)	ボルボ・グループ (Volvo Group)	アウディ (Audi AG)
ラーセン・アンド・トウブロ (Larsen & Toubro Limited (L&T))	エスコーツ (Escorts Limited)	ゼネラル・モーターズ (General Motors Corporation)	フォルクスワーゲン (Volkswagen AG)
マヒンドラ・アンド・マヒンドラ (Mahindra and Mahindra Limited)	タタ・カミンズ (Tata Cummins Limited)	キャタピラー (Caterpillar, Inc.)	ホンダ (Honda Motor Co., Limited)

出所：BFLウェブサイト

6.4.3. SWOT 分析³⁷

6.4.3.1. 強み

- フルサービスの提供- BFLは、商品開発から製造まで、包括的なサービスを提供する。
- グローバル拠点- BFLはグローバルに展開している。インドなどに低コストの生産拠点を維持する一方で、主要顧客の近くに技術力の高い拠点を設置している。

6.4.3.2. 弱み

- グローバル拡張計画におけるリスク- BFLは、事業規模を拡大するためにクロスボーダーM&Aを推進している。これによって、ある程度の地政学的リスクが発生している。また、M&Aの実行段階において何らかの問題に直面する可能性もある。

6.4.3.3. 機会

- 自動車部品アウトソーシング市場の拡大-自動車部品産業におけるアウトソーシングは増加傾向にある。同社は、この機会をうまく掴むことで、持続可能な高度成長を達成できる可能性がある。

³⁶ BFLウェブサイト

³⁷ イバリュサーブ分析

6.4.3.4. 脅威

- 原材料の価格上昇–現在、原材料（特に金属）の価格が上昇している。これに伴い、BFLの利幅が減少する恐れがある。
- 為替変動– BFLの輸出は急速に拡大してきた。同社の経営は為替変動に影響されやすくなっている。
- 不利な政府規制–鍛造産業は環境に害を与えているとの認識が世界中で広まりつつある。特に先進国ではこういった考えが強くなり、環境規則がより厳しくなっている。この傾向はBFLのグローバル戦略の課題になり得る。

6.5. 製品・サービスラインと主要財務指標

6.5.1. 主要製品³⁸

同社が取り扱っている主な製品は、型鍛造と自由鍛造の二分野に分類できる。

- 型鍛造の主な製品:
- クランクシャフト –軽量用のシリンダークランクシャフトから重量用の大型12シリンダークランクシャフトまで、様々なクランクシャフトを生産。2～2,500Kgの、500万個の鍛造クランクシャフトと65万個の機械加工クランクシャフトを生産。
- フロント・アクセル・ビーム– BFLは世界最大のアクセルビームメーカー。50Kg～200Kgの70万本の鍛造アクセルビームと50万本の機械加工アクセルビームを生産。
- ステアリング・ナックル–多様な機械加工ステアリング・ナックルを生産。2～50Kgの100万の鍛造ステアリング・ナックルと75万の機械加工ステアリング・ナックル。
- コネクティングロッド–自動車やディーゼルエンジン、また発電産業を対象としたコネクティングロッド。2～400Kgの200万の鍛造コネクティングロッドを生産。
- ロッカー・アーム–3Kgまでの様々なディーゼルエンジン用ロッカー・アームを生産。
- 変速機用部品（トランスミッション部品）–0.5 Kg～10Kgのインプット・シャフト、ギヤ、スリーブトランスミッションカウンタシャフト、アウトプット・シャフトなど、乗用車とスポーツタイプ車用トランスミッション部品を生産。
- ハブ – BFLは1～50Kgの自動車用ハブを生産。
- 石油とガス – BFL は石油とガス産業における高圧用途を対象に、15～500Kgのバルブ、チョーク、ケーシング・ヘッド、シェルなどを生産。
- BFLは、1,600Tダブルコラムプルダウンタイプの圧搾機、原料輸送、熱処理、機械加工施設を有する。自由鍛造分野では、これらの設備を用いて、下記の産業で使用される製品を生産している:

³⁸ BFLウェブサイト

・砂糖	・工具およびプラスチック射出	・鍛造
・製鉄所	・シームレスチューブ	・風力発電
・採鉱	・セメント	・ギア製造
・ファンとポンプ	・海運	・石油とガス

6.5.2. 主要財務指標

図表：6-5 財務 - BFL (2005年度)

財務指標	金額 (100万ドル)	増加率(%)
売上げ	342.49	31.22
純利益	46.90	28.05

出所：BFL2005年度年次報告書

6.6. グローバル戦略³⁹

6.6.1. グローバル・プレゼンスの向上

図表：6-6 グローバル展開- BFL

年	
1972	ギリシャからBFL初の輸出注文
1985	シャーシ部品の大型契約を結び、旧ソ連市場に進出
1990-91	日本、米国、英国市場において、精密サスペンション、フロント・アクセル・ビーム、加工クランクシャフトなどの売り込みに成功
2004	ドイツ最大の鍛造企業の一つカール・ダン・ペディングハウス (Carl Dan Peddinghaus GmbH & Co. KG) を、エナペタル (Ennepetal) とダウン (Daun) にある製造工場とともに買収 現在バーラト・フォージ・アルミニウムテクニク (Bharat Forge Aluminiumtechnik) として知られているCDPアルミニウムテクニク (CDP Aluminiumtechnik) を買収。これをきっかけに、ハイエンドかつ急成長のアルミニウム部品事業に進出
2005	現在バーラト・フォージ・アメリカ (Bharat Forge America Inc) として知られているフェデラル・フォージを買収。その結果、米国市場での生産が可能となる。 スウェーデンのイマトラキルスタ (Imatra Kilsta)、およびその子会社であるスコットランドのスコティッシュ・スタンピングス (Scottish Stampings) を買収 中国最大の自動車グループ第一汽車と合弁事業FAWバーラト・フォージ (FAW Bharat Forge) を設立

出所：BFLウェブサイト

BFL はグローバル企業となることを目指し、M&A を通し製造基盤を広げてきた。2005年には、フェデラル・フォージ (Federal Forge)、イマトラ・フォージング・グループ (The Imatra Forging Group) およびその完全子会社であるスコティッシュ・スタンピングス (Scottish Stampings) を買収した。

このような買収を通して、BFL は調達、製造、加工や技術開発などにおけるベスト・プラクティスやベンチマーキング手法の全社的な共有を目指している。また、総合的な事業コストの抑制、より効率的な経営、新技術の獲得も M&A の目的としている。

³⁹ Bharat Forge Limited - Q3 FY06 Earnings Update

6.6.2. 複数の主要部品製造施設⁴⁰

下記は BFL の「デュアル・ショア」モデルの主要項目である：

- デュアル・ショア設計能力
- デュアル・ショア鍛造生産能力
- デュアル・ショア加工能力

同社は、グローバルに複数の製造施設を設立している。「デュアル・ショア」とは、拠点の一つを顧客の近くに設置し、もう一つを低コスト地域（インドなど）に設置することを意味する。このモデルによって顧客への効率的な部品供給が可能となり、かつ長期的なコストメリットも享受できる。BFL はこのモデルによって、設計、鍛造および加工能力を高めてきた。

次の表は BFL がデュアル・ショアモデルを活用しているグローバル拠点を表す。

図表：6-7 デュアル・ショア生産を活用しているグローバル拠点- BFL

製品	部品	インド	ドイツ	米国	スウェーデン	英国	中国
乗用車	エンジン	○	○	○	○	×	○
	シャーシ	○	○	○	○	×	○
中型および大型商用車	エンジン	○	×	×	○	○	○
	シャーシ	○	×	×	○	○	○
ライトトラック部品	エンジン	○	○	○	○	○	○
	シャーシ	○	○	○	○	○	○
設計およびエンジニアリングサービス		○	○	△	○	△	×

（注）○は、拠点が存在することを意味する。×は、存在しない。△は設置中。

出所：BFLウェブサイト

- 上表のすべての拠点に生産拠点がある。BFLは現在、米国と英国に、設計およびエンジニアリングサービス拠点を設置中だ。
- 中国拠点は、第一汽車（First Auto Works （FAW））と2005年に設立した合弁企業の FAW バーラト・フォージ（FAW Bharat Forge）が運営している。

BFL はグローバル企業としてビジネス展開を行うため、戦略的イニシアチブをとっている。現在の戦略イニシアチブの一部を次に示す。

⁴⁰ BFLウェブサイト

図表：6-8 戦略的イニシアチブ- BFL

戦略イニシアチブ	内容
調達戦略	低価格、かつ、高品質な原料を調達するグローバル調達を拡大
顧客関係管理	すべての顧客に対し、一名の専属連絡担当者を配置
生産拠点のシナジー	すべての製造施設における生産シナジーを促進させるため、「デュアル・ショア」モデルを導入
コスト削減	総合的なコスト削減のために、ベスト・プラクティスとベンチマーキングを共有

出所：Bharat Forge Limited - Q3 FY06 Earnings Update

また、同社がこれまで行ってきたグローバル戦略的イニシアチブとその成果を次に示す。

図表：6-9 これまでの戦略的イニシアチブの成果- BFL

戦略	実施と影響
デュアル・ショアモデル	国内総生産能力240,000トン 世界6カ国にある計9箇所の拠点の総合生産能力 360,000トン
フルサービス提供能力の向上	ドイツとインドに研究拠点を設立、現在米国にも設立中 ほとんどの拠点にて製品試験・検証が可能
顧客とのパートナーシップ強化	世界中の35以上の顧客と調達提携関係を締結 主要な顧客との関係は研究開発フェーズの提携にまで発展
リスク減少のための製品、顧客、および工業立地の多様化	総収入の約4分の3は海外の顧客から 収益は様々な製品や地域から得ている

出所：BFL - Q3 FY06 Earnings Update

顧客との長期的な契約の締結は BFL のグローバル展開にとって重要なステップである。同社は、乗用車や中型・大型ディーゼルエンジン部品のグローバル部品の製造企業と長期契約を結んでいる。

6.7. 要点

- 同社は自動車部品産業において包括的なサービスを展開している。現在フルサービス提供能力を強化中で、顧客に製品のコンセプト作成から試験、検証までのフルサービスを提供している。
- 同社は、「デュアル・ショア」モデルを導入、拠点の一つを顧客の近くに設置し、もう一つを低コスト地域（インドなど）に設置。これにより顧客への効率的な部品供給が可能となり、かつ長期的なコストメリットも享受できるようになった。
- 同社はすべての顧客に対し1名の専属連絡担当者を配置している。

第7章 ヒンダルコ・インダストリーズ（アルミ精錬）

7.1. 企業概要

ヒンダルコ（Hindalco Industries Limited）は一次アルミニウム、銅、および圧延鋼板や合金ホイールなどの関連製品の製造企業である。同社はインドでは、一次アルミニウム市場の 42%のシェアを握る。アルミナ化学物質および圧延製品分野では、それぞれ 90%、63%の市場シェアを占める最大手企業である。

図表：7-1 ヒンダルコ・インダストリーズー企業概要（連結）

企業名	ヒンダルコ・インダストリーズ（Hindalco Industries Limited）
所在地	Century Bhavan, 3rd floor, Dr. Annie Besant Road, Worli, Mumbai – 400 030, India
電話番号	+91-22-5662 6666
ファックス番号	+91-22-2436 2516
ホームページ	http://www.hindalco.net/
会長	Kumar Mangalam Birla
設立年	1958
資本総額	21億2,680万ドル
資産総額	47億4,352万ドル
従業員	19,593人（2005年度）

出所：ヒンダルコ・インダストリーズウェブサイト、ヒンダルコ・インダストリーズ2005年度年次報告書

7.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：7-2 株主構成ヒンダルコ・インダストリーズ（2006年3月31日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	311,450,599	26.87
非創業者の持ち株	847,818,402	73.13
機関投資家	429,353,239	37.04
その他	418,465,163	36.1
合計	1,159,269,001	100

出所：ボンベイ証券取引所

7.3. 沿革

図表：7-3 沿革 — ヒンダルコ・インダストリーズ

年	
1958	ヒンダルコ・インダストリーズが創立される
1962	ウッタル・プラデーシュ州 (Uttar Pradesh) のレヌクート (Renukoot) の自社工場にてアルミニウム金属およびアルミナの生産を開始
1967	ウッタル・プラデーシュ州のレヌサガル (Renusagar) にて自家発電工場を稼動
1998	ISO 14001 EMS認証を取得
1998	シルバッサ (Silvassa) のフォイル生産工場が稼動
1999	シルバッサにてアルミ合金ホイールの生産を開始
2000	インダル (Indian Aluminum Company, Limited (Indal)) の株式74.6%を取得
2003	インド・ガルフ (Indo-Gulf) の銅事業を買収
2006	ナグプール (Nagpur) に存在するアルミ圧延工場および線材製造施設を買収
2006	マディヤ・プラデーシュ (Madhya Pradesh) のマハン (Mahan) での炭鉱開発のため、エッサー (Essar Power (M.P.) Ltd) と50:50の合弁企業マハン・コール (Mahan Coal Company) を設立

出所：ヒンダルコ・インダストリーズウェブサイト

7.4. 全体の発展戦略

ヒンダルコは、グリーンフィールド投資および既存施設の能力拡張によってアルミおよび銅の生産能力を拡大してきた。例えば同社は 2005 年には、グジャラートの施設における製銅・精錬能力を年間 50 万トンに強化した。さらに、同社のオリッサでのグリーンフィールド投資、アディタ・アルミニウム (Aditya Aluminum) 精錬所プロジェクトも着実に前進している。同精錬所は経済特区 (SEZ) として認められている。また、ブバネシュワル (Bhubaneswar) のインド鉱山局からボーキサイト採掘に必要な認可を受けている。プロジェクトが始動すれば、同精錬所は年間 150 万トンのアルミナ精錬能力および年間 32 万 5,000 トンのアルミニウム製錬能力を有することになる。

またヒンダルコはマディヤ・プラデーシュ州への年間 32 万 5,000 トンのアルミニウム製錬工場設立について同州政府と合意文書 (MoU) を交わした。また、ヒラクド (Hirakud) に存在する工場については、アルミニウム製錬能力を、現在の年間 6 万 5,000 トンから 2007 年までに年間 14 万 6,000 トンに強化する計画だ。

同社は、一次金属に比べてより付加価値の高い製品分野の強化を試みている。同社は 2007 年、米国のノベリス社 (Novelis Inc) の買収によって製品ポートフォリオを広げた。2006 年にはモウダ (Mouda) (マハラシュトラ州) に存在する圧延工場などを買収した。これによって、同社は圧延製品生産能力を年間 20 万 5,000 トンに拡大した。また同社は、2005 年度に高付加価値製品のディーラーおよび仕入れ業者の数を 10 増やした。さらに、ヒンダルコは自動車産業用空調システム部品などの新製品の開発も行っている。

ヒンダルコは、原材料価格の高騰による営業費用増大を抑制することに注力している。運用コスト削減に向けた主要施策には、プロセス最適化と各種の障害除去による稼動レベルの向上を図りつつ、ヒラクドの自家発電能力を 100MW 増加することや、グジャラート州のダヘジ (Dahej) にフッ化アルミニウム施設を設置することなどが含まれている。

7.4.1. SWOT分析

7.4.1.1. 強み

- アルミニウム事業のバリュー・チェーン全体の管理 – ノベリス買収後ヒンダルコは圧延アルミニウム生産およびアルミ缶リサイクルにおける世界最大手となった。また同社は、一次アルミニウムおよびアルミナの生産でもアジア最大手となった。このようにして、同社はバリュー・チェーンの全てにおいてプレゼンスを持つようになった。価格変動リスクの低い高付加価値製品も手がけるようになったことで、同社はリスク耐性を強化している。
- 強固なグローバル・プレゼンス – これまでのヒンダルコのアルミナおよび一次アルミニウムの生産施設は主にインド国内に存在する。ヒンダルコの子会社となったノベリスは、南米・北米、欧州、アジアの各地に、一次金属およびコークスの生産、圧延アルミニウム製品の製造、アルミニウムのリサイクルのための施設を30以上保有している。ノベリスの買収により、ヒンダルコは、アルミニウム生産におけるグローバル・プレゼンスを獲得した。

7.4.1.2. 弱み

- 研究開発費の低さ – ヒンダルコは一部の特定分野での研究を行ってはいるが、研究開発費は2005年度の総売上げのわずか0.09%である。同社の研究開発費は、業界水準と比較して著しく低い。ヒンダルコは、新しい各種プロセスの向上を行い、グローバル市場における競争力を保つために、研究開発費を増加すべきであろう。

7.4.1.3. 機会

- アルミニウム需要の堅調な伸び – 中国、インドの製造業の高成長に加え、自動車産業の世界的な伸びは、ヒンダルコの成長機会となっている。

7.4.1.4. 脅威

- 価格変動 – 一次金属の価格は非常に不安定である。例えば、2005年度には、ロンドン金属取引所のアルミニウムの価格は1トンにつき1,675ドルから2,634ドルの間で変動した。価格が長期にわたって低迷した場合、同社の収益に大きなダメージを与える。また原材料価格が長期にわたり高止まりすれば同社の収益を脅かす。
- 製造工程に影響を与える外部要因 – 雨やメンテナンスによる一時操業停止などは、オペレーションの大きな脅威になりうる。例えば2005年には、ダヘジに作られた同社の新しい銅製錬場が、金属漏出の問題により19日間にわたって活動停止を余儀なくされた。他にも、豪雨によりグジャラートの工場が浸水し、銅生産が休止したことがある。

7.5. 製品・サービスラインと主要財務指標

7.5.1. 主要製品

ヒンダルコの製品ポートフォリオの主なものは、以下の通り：

- アルミナ化学物質： 鋳物（ボーキサイト、ラテライト）、特殊アルミナ、ハイドレートなど
- 一次アルミニウム： インゴット、ビレット、線材など
- アルミニウム： 押し出し型材、合金ホイール、鋼板、フォイルおよび圧延製品など
- 銅製品： 陰極、連铸銅ロッド、DAPおよびNPKコンプレックス、貴金属など

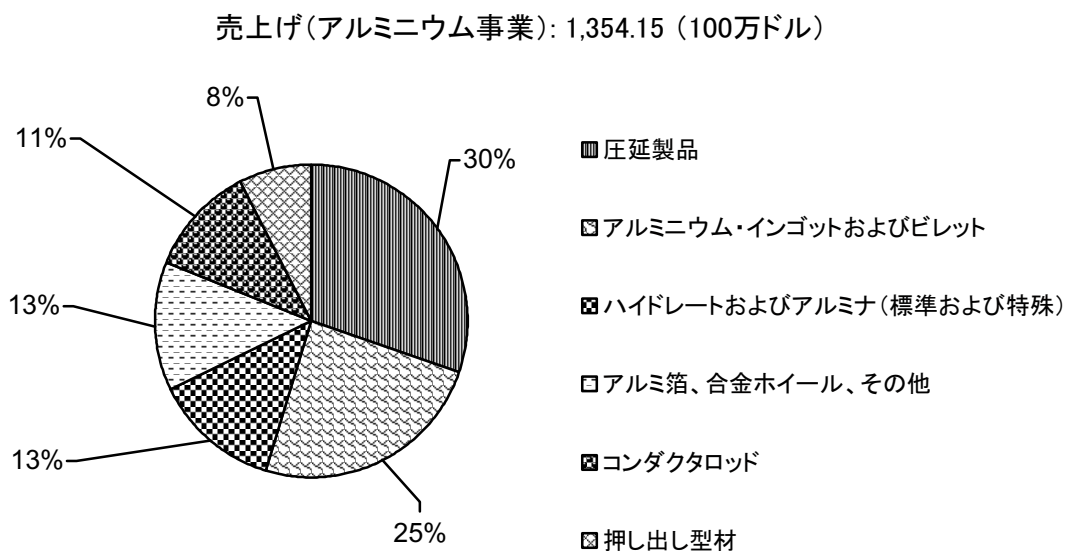
7.5.2. 主要財務指標

図表：7-4 財務－ヒンダルコ・インダストリーズ(2005年度)

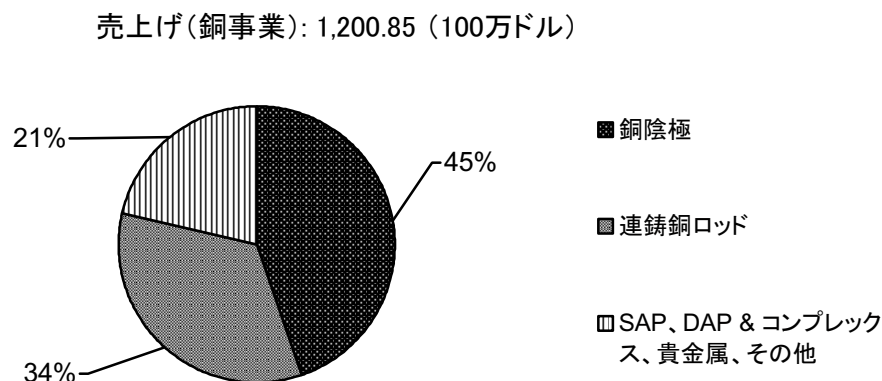
財務指標	金額 (100万ドル)	増加率 (%)
売上げ(Operating Revenuesを含む)	2,555	17.36
純利益	371	22.04

同社のアルミニウムおよび銅事業は、2005年度の売上げにそれぞれほぼ同程度貢献した。それぞれアルミニウムと銅事業の売上げの内訳を示す。

図表：7-5 製品カテゴリーごとの売上げ－アルミニウム事業（2005年度）



図表：7-6 製品カテゴリーごとの売上げー銅事業（2005年度）



出所：ヒンダルコ・インダストリーズ2005年度年次報告書

7. 6. グローバル戦略⁴¹

7. 6. 1. グローバル・プレゼンスの向上

図表：7-7 グローバル展開 — ヒンダルコ・インダストリーズ

年	
1992	インドのオリッサ (Orissa) に新しいボーキサイト鉱山およびアルミナ精錬所を開発するため、アルキャン (Alcan Inc) との合弁企業、ウッタール・アルミナ・インターナショナル (Utkal Alumina International Limited (Utkal)) を設立
2003	オーストラリアのマウントゴードン (Mount Gordon) 銅山とニフティ (Nifty) 銅山の2つの銅山を買収
2006	子会社のアディティア・バーラ・ミネラルがオーストラリア証券取引所に上場
2007	ノベリス (Novelis Inc) を60億ドルで買収

出所：ヒンダルコ・インダストリーズウェブサイト

世界での足固めを行うため、ヒンダルコはクロスボーダーM&Aを積極的に活用してきた。2007年のノベリス買収はこの好例だ。同買収は、以下の点において両社にとって有益なものだ。

- ヒンダルコのアルミナ製錬および一次アルミニウム製造事業は、ノベリスの高付加価値製品事業を補完するものだ。ノベリスはヒンダルコ製の安価なアルミニウムを利用することができる。一方でヒンダルコは、製品ポートフォリオの拡充と、既存工場の高い稼働率を達成することができる。
- ヒンダルコは、欧州、北米・南米の市場を含む世界市場へのアクセスを得た。同社は現在、圧延製品分野で19%の世界シェアを保有する世界最大手企業となった。

⁴¹ [The Financial Express - Hindalco-Novelis: a suitable bonding \(2007年2月13日付\)](#)

- ヒンダルコは新たな顧客を獲得した。代表的な企業は下記の通り。コカコーラ（Coca-Cola）、クラウン・コルク・アンド・シール（Crown Cork & Seal）、フォード（Ford）、ゼネラル・モーターズ（General Motors）、コダック（Kodak）、米国のパクティブ社（Pactiv）、英国のレksam社（Rexam）、スウェーデンのテトラパック社（Tetra Pak）、ドイツのアグファ・ゲバルト（Agfa-Gevaert）など。

ノベリスの買収に先立ち、ヒンダルコは 2003 年に、子会社のアディティア・バーラ・ミネラルズ（Aditya Birla Minerals Limited）を介してオーストラリアのマウントゴードン（Mount Gordon）銅山とニフティー（Nifty）銅山の 2 つの銅山を買収した。同社は銅山で採掘と加工を実施している。ニフティー鉱山で産出される精鉱は、インドのダヘジにあるヒンダルコの製錬・精錬施設に送られる。また、ヒンダルコはニフティーおよびマウントゴードン鉱山周辺地域の炭鉱探査権も保有している。これまでのところ同社は、同地域の探査を活発には行っていないが、将来的には探査を行うものと見込まれる。

7.7. 要点

- ヒンダルコのアルミナ精錬、アルミニウムおよび銅の生産業務は、主にインドで行われている。同社はグリーンフィールドプロジェクトおよび既存施設の拡大によって生産能力の強化を行っている。
- ヒンダルコは、高付加価値製品分野におけるプレゼンス拡大に注力している。ノベリスの買収によって、ヒンダルコはアルミニウム事業におけるバリュー・チェーン全体に関与することが可能となった。また同買収により、同社はアルミ圧延の世界最大手となった。
- ヒンダルコは、ノベリスの買収により、欧州、北米・南米などの市場へのアクセスを得た。

第8章 タタ・モーターズ（自動車）

8.1. 企業概要

タタ・モーターズ（Tata Motors Limited）は約 55 億ドル（2005 年度）の売上げを上げている大手自動車メーカーである。同社は、インド、パキスタン、英国、韓国、タイなどに拠点を持つ。

図表：8-1 企業概要 — タタ・モーターズ（連結）

企業名	タタ・モーターズ（Tata Motors Limited）
所在地	Bombay House, 24 Homi Mody Street, Mumbai, India
郵便番号	400 001
電話番号	+91-22-66658282
ファックス番号	NA
URL	http://www.tatamotors.com
代表取締役社長	Ravi Kant
設立年	1945
資本総額	13億8,939万ドル
資産総額	41億5,895万ドル
従業員	22,000人

出所：タタ・モーターズウェブサイト、タタ・モーターズ2005年度年次報告書

8.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：8-2 株主構成タタ・モーターズ（2006年3月31日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	128,836,405	33.65
非創業者の持ち株	253,997,726	66.35
機関投資家投資者	149,450,584	39.04
その他	104,547,142	27.31
合計	382,834,131	100.00

出所：ボンベイ証券取引所

8.3. 沿革

図表：8-3 沿革 — タタ・モーターズ

年	
1945	タタ・エンジニアリング&ロコモティブ（Tata Engineering and Locomotive Co. Ltd）として創立
1954	ダイムラー・ベンツと合弁契約を結び車両生産を拡大
1959	研究開発センターをジャムシェードプル（Jamshedpur）に設置
1961	スリランカに初めてトラックを輸出
1966	工学研究センター（ERC）をプネ（Pune）に設置
1983	大型商用車（HCV）を製造開始
1986	現地で設計された初めての小型商用車（LCV）の生産を開始
1993	米のカミンズ（Cummins Engine Co. Inc.）と高馬力・低排出ガスのディーゼルエンジン製造についての契約を結ぶ
1994	インドでのメルセデスベンツ（Mercedes Benz）乗用車製造についてダイムラー・ベンツ /メルセデスベンツ（Daimler Benz/Mercedes-Benz）との合弁事業契約を結ぶ
1994	カミンズエンジン上で使用されるターボチャージャーの製造について英のホルセット社（Tata Holset Ltd.）との合弁事業契約を結ぶ
1998	200万台の車両生産を達成
1998	インド初の国産乗用車インディカ（Indica）を発表
2001	ダイムラークライスラー（Daimler Chrysler）との合弁事業を解消
2002	タタ・モーターズが英国のMGローバー社MG Roverと生産契約を結ぶ
2003	300万台の車両生産を達成
2004	大宇商用車（Daewoo Commercial Vehicle Company）を買収
2004	ニューヨーク証券取引所（NYSE）に上場
2005	100万台の乗用車販売を達成
2006	400万台の車両生産を達成

出所：タタ・モーターズウェブサイト

8.4. 全体の発展戦略

タタ・モーターズは 1945 年、蒸気機関車製造企業として設立された。同社は 1954 年に、ドイツのダイムラー・ベンツ社（Daimler Benz）と合弁契約を結び、15 年間、商用車の製造に挑戦した。その後、タタ・モーターズは大型商用車（HCV）（バスなど）および乗用車の分野に進出した。2006 年には、400 万台の車両生産を達成した。同社は現在、建築機器事業、工学および設計サービス事業、車両ローン事業など多様な事業を運営している。次にタタ・モーターズの関連企業・子会社を記載する。

図表：8-4 タタ・モーターズの関連企業・子会社

企業名	形態	事業内容
タタ・テクノロジーズ (Tata Technologies Ltd.)	同社株式の84.87%を保有	エンジニアリングおよび 設計サービス
テレコム (Telcon)	合併企業 (同社株式の60%を保有)	建築機器製造
HVアクレス (HV Axles Ltd.)	完全子会社	大・中型商用車 (HCV、MCV) 用 の車軸製造
HV トランスミッションズ (HV Transmissions Ltd.)	完全子会社	HCV、MCV用のギアボックス製造
TAL マニュファクチャリング・ソリューションズ (TAL Manufacturing Solutions Ltd.)	完全子会社	工場自動化ソリューションおよび 設計、工作機械の製造
シェバ・プロパティーズ (Sheba Properties Ltd.)	完全子会社	投融資
コンコルド・モーターズ (Concorde Motors (India) Ltd.)	完全子会社	タタ・モーターズ製乗用車の アフターサービス
大宇自動車 (Tata Daewoo Commercial Vehicle Company Ltd.)	完全子会社	大型車両の製造
タタ・モーターズ・ヨーロッパ・テクニカル・ センター (Tata Motors European Technical Centre plc)	完全子会社	設計工学および製品開発
タタ・カミンズ (Tata Cummins Limited)	合併企業	ディーゼルエンジンの製造
タタ・ホルセット (Tata Holset)	合併企業	Holsetターボチャージャーの製造
タタ・プレジジョン・インダストリーズ (Tata Precision Industries)	合併企業	精密加工およびプラスチック成形 の製造
TML フィナンシャル・サービス (TML Financial Services)	完全子会社	車両ローン
ニタ・カンパニー (Nita Company)	-	タタ製車両の組立

出所： タタ・グループ、タタ・モーターズ

タタ・モーターズはインドに 3 つの製造拠点を構えている（ジャムシェードプル（Jamshedpur）、プネ（Pune）、ラクナウ（Lucknow）にそれぞれ 1 つずつ）。ジャムシェードプル工場は、ISO の審査認証機関（Bureau Veritas Certification）より QS9000 および ISO9002 の認証を受けている。同工場は、日本企業製のプレス機を用いた半自動化鍛造ラインも備えている。

タタ・モーターズは、研究開発（R&D）を極めて活発に行っており、インドのジャムシェードプルおよびプネに研究開発センターを持つ。同社の R&D センターでは、部品の性能向上、エンジン性能試験および排出試験、車両耐久性試験、衝突試験、設計およびスタイリングなどを行っている。同社はこうした R&D 活動により、定期的な新製品の発表を可能にしている。

タタ・モーターズは、低価格のインド国産車の開発を長年の目的とし、これまで、初のインド国内設計の小型商用車（LCV）（Tata 407）、初の純国産乗用車インディカ（Indica）などを発表してきた。特にインディカは「コストパフォーマンス」が高く、自動車業界紙の「オート・インディア」紙（Auto India）からベスト・ファミリーカー賞を受けるなど、インド国内外の多くの賞を受賞した。同車の成功要因の一つは、同車がディ

ーゼル車であり、消費者に燃料費の安さを訴えることができた点があった。またインディカの宣伝に、テレビよりも新聞広告に重点を置くプロモーション戦略も奏功した。新聞の全面広告に人目を引くキャッチ・コピーを用い、読者の想像力を喚起することに成功した。インディカは、発売から 18 カ月で 10 万台が販売された。

タタ・モーターズは、庶民の車を量産する方針を進め、同社は現在 10 万ルピー（約 2,300 ドル）の乗用車の開発を行っている。2008 年までに開発を完了させる見込みだ。同社は、同乗用車を、現在主に二輪車を利用しているインドの中産階級に向けて販売する。タタ・モーターズは、予定通りの価格で同車を販売できれば、二輪車から四輪者への膨大な乗り換え需要を取り込み、大きくシェアを伸ばす可能性がある。

タタ・モーターズのもう一つの重要な戦略は、核となる自動車事業を補完する事業を数多く立ち上げてきたことだ。主要事業を補完する企業としては、例えば、大型商用車（HCV）および中型商用車（MCV）向けの車軸メーカーである HV アクスル（HV Axles Ltd）、HCV、MCV 向けのギアボックスメーカーである HV トランスミッション（HV Transmissions Ltd）、タタ車総合ディーラーネットワークを擁し、アフターサービスを行うコンコルド・モーターズ（Concorde Motors (India) Ltd）などがある。

8.4.2. SWOT分析

8.4.2.1. 強み

- 事業の多様性 – タタ・モーターズは、乗用車から小型商用車（LCV）、中型商用車（MCV）、大型商用車（HCV）まで様々な分野におけるプレゼンスを確立している。また同社は、エンジニアリング、設計、製品ライフサイクル管理などのサービスを各業界のメーカーに提供している。
- 商用車市場のリーダー – タタ・モーターズは、製品ポートフォリオに130以上のモデルを抱えており、インドにおける小型、中型、大型の各商用車市場のリーダーである。また、ディーゼル車における強みを生かし、乗用車市場でも第2位につけている⁴²。

8.4.2.2. 弱み

- インド市場への依存 – 同社はインド国外からは売上げのわずか16%しか得ておらず、インド市場への依存度の高さを示している。タタ・モーターズは、事業リスクを低減するため海外市場を開拓する必要がある。

8.4.2.3. 機会

- インドにおける車の浸透度の低さ – インドの車所有率は1,000人につきおよそ7人と低い。しかし、手取り所得の増加、一般・高速道路の整備などインフラの向上、金融サービスの拡充など、インド自動車市場を巡る環境は上向いている。中産階級の台頭も著しく、自動車市場が成長する見込みは大きい⁴³。

⁴² タタ・グループ

⁴³ タタ・モーターズ

- ・ 非自動車事業の成長 – タタ・モーターズには、自動車事業以外からの売上げもある。例えば、同社の建築機器事業を行うテレコン社は、すでに堀削機分野において50%以上のシェアを持っている。インドでは、堀削機市場は年率25%～30%増で成長している⁴⁴。

8.4.2.4. 脅威

- ・ ディーゼル車分野における競争拡大 – インド乗用車市場で第1位54%のシェアを持つマルチが、「スイフトディーゼル (Swift Diesel)」を発表しディーゼル車分野に進出してきている⁴⁵。スズキとの合弁事業によって、マルチはインドのマネサール (Manesar) に、10万台の初期生産能力を有するディーゼルエンジン製造施設を設置した。これらのエンジンの製造技術は、フィアット (Fiat) とオペル (Opel) からのライセンスを受けている。同社は、2010年までに同施設の生産力を30万台まで引き上げることを計画している。また、現代自動車 (Hyundai) もディーゼル式コンパクトカーを発表し、競争を仕掛けてきている。

8.5. 製品・サービスラインと主要財務指標

8.5.1. 主要製品⁴⁶

タタ・モーターズには、以下の製品ポートフォリオがある：

- ・ 乗用車 – インディカ (Indica)、インディゴ (Indigo)、フィアット (Fiat) 車
- ・ 実用車両 (SUV) – サファリ・ディコール (Safari Dicor) およびスモ (Sumo)
- ・ トラック – 小型、中型、大型商用車両 (LCV、MCV、HCV) タタ・ノバス (Tata Novus)、TL 4x4
- ・ バス – スターバス (Starbus) およびグローバス (Globus)
- ・ 防衛車両

8.5.2. 主要財務指標

図表：8-5 財務 – タタ・モーターズ (2005年度)

財務指標	金額 (100万ドル)	増加率 (%)
売上げ	5,374.5	21.4
純利益	387.25	25.9

出所：タタ・モーターズ2005年度年次報告書

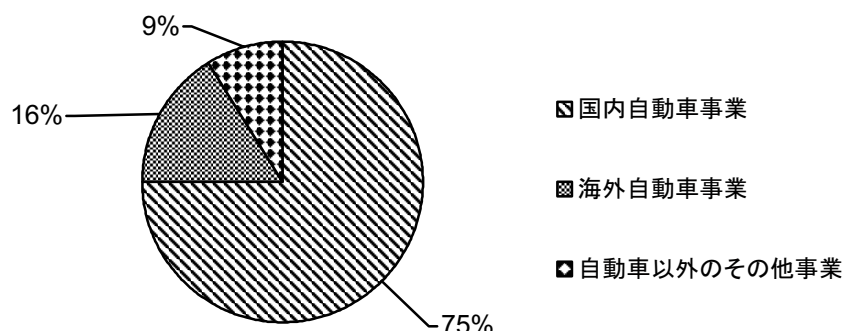
⁴⁴ The Hindu Business Line: Telcon aims to be a billion-dollar company by 2010 (2006年8月4日付)

⁴⁵ The Hindu: Maruti launches diesel Swift (2007年1月25日付)

⁴⁶ タタ・モーターズ

事業分野ごとの売上げ分布を示す。

図表：8-6 事業分野ごとの売上げ(2005年度)



出所：タタ・モーターズ資料 - 2006年11月

8.6. グローバル戦略

図表：8-7 グローバル展開 - タタ・モーターズ

年	概要
2002	MGローバー社グループと契約を結ぶ。タタ・エンジニアリング (Tata Engineering) は、プネ (Pune) 工場で同社の求める仕様のインディカ (Indica) を生産し、英国など欧州のMGローバー社の流通ネットワークを通じて販売する
2003	英国のフェニックス社 (Phoenix Venture Holdings Ltd) と契約を結ぶ。フェニックスの流通ネットワークを通じて英国、アイルランド市場にサファリ (Safari) オフロードおよびロードベータ (Loadbeta) ピックアップトラックを供給する
2004	大宇商用車 (Daewoo Commercial Vehicle Company Limited) を買収。この買収によって、2万台の中・大型車両生産能力を備える群山 (Gunsan) の近代工場などを含む製造施設を手にする
2005	スペインのイスパノ・カルセラ (Hispano Carrocera SA) の株式の21%を買い取り、技術およびブランドを獲得
2005	アフザルモーターズ (Afzal Motors Pvt. Limited) と技術協力のための契約を結ぶ。同社の新設施設を利用することで車両をパキスタンで組立てることが容易になった

出所：タタ・モーターズウェブサイト

タタ・モーターズは、中東、アフリカ、南米、オーストラリアなどを含む各地域に自動車を輸出している。同社は、インドの2つの研究開発センターに加え、海外市場の需要に対応するため韓国、スペイン、英国にも研究開発センターを構えている。また、同社はバングラデシュおよびマレーシアに組立工場を持っている。タタ・モーターズはアライアンスおよびクロスボーダーM&Aを駆使し、海外市場を開拓しつつある。

同社は、北東アジアでは、韓国市場に参入するため、2004年に大宇の商用車部門、すなわち大宇商用車 (Daewoo (Daewoo Commercial Vehicle Company Limited) (DWCV)) を買収した。韓国のMCV市場への参入を果たした今、2008年には韓国のLCV市場に食い込む計画だ。なお、韓国では、韓国ガス公社 (Korean Gas) と共同でLNG動力のトラック開発も行っている。東南アジアでは、タイのトンブリー (Thonburi) とタイ市場向けのピックアップトラックの製造・組立のための合弁企業を立ち上げた。タイは世界第2位のピックアップトラック市場である。

南アジアでは、パキスタンのアフザルモーターズ（Afzal Motors）と、トラックなど HCV の半製品をパキスタンへ輸出し、現地で組立てる契約を結んだ。中東では 2005 年、トルコでインディカを発表しトルコの乗用車市場に参入した。

欧州では、MG ローバー社と提携し、同社の流通ネットワークを活用してインディカを販売。英国市場で販売数を伸ばしている。また、同社は 2006 年、日産自動車から南アフリカの製造施設を買い取った。これは、南アフリカ市場への供給を可能にするのみならず、EU・南アフリカ FTA を利用することで欧州市場への足がかりにもなる⁴⁷。

タタ・モーターズとフィアットは、中南米市場および特定の欧州市場での協力関係を結んだ。フィアットはタタからのライセンスを受け、アルゼンチンでピックアップ車両を製造する。また、タタ・モーターズは、フィアット・グループのイヴェコ社（Iveco）とも商用車両における協力範囲を定める合意（MOU）を結んだ。

今後の動きとしては、同社は、中国およびウクライナなどの CIS 諸国への参入機会をうかがっているものと考えられる。

8.7. 要点

- タタ・モーターズは多くの事業を立ち上げており、これらが核となる自動車事業を補完している。
- 同社は、研究開発を積極的に行っている。インド国内にある2つの研究開発センターの他、韓国、スペイン、英国にも研究開発センターを保有する。
- 同社は技術提携、流通協力に関する契約、合弁企業設立、クロスボーダーM&Aによって世界での存在感を増してきた。
- 同社にとって主要な海外市場は欧州、韓国、南アフリカなど。今後は、中国およびウクライナなどのCIS諸国への参入機会をうかがっている。

⁴⁷ The Hindu Business Line（2007年3月8日付）

第9章 マヒンドラ・アンド・マヒンドラ（自動車）

9.1. 企業概要

マヒンドラ・アンド・マヒンドラ（M&M）は、マルチ・ユーティリティ車両やトラクターなどを製造する自動車企業で、マヒンドラ・グループの中核企業である。同社は多くの外国企業とのアライアンスを利用して、国内にとどまらずグローバル市場に進出している。

図表：9-1 企業概要 - マヒンドラ・アンド・マヒンドラ（連結）

企業名	マヒンドラ・アンド・マヒンドラ（Mahindra & Mahindra Limited）
所在地	Mahindra Towers, G.M. Bhosale Marg, Worli, Mumbai – 400 018
電話番号	+91-22-24905407
ファックス番号	+91-22-24961649
ホームページ	http://www.mahindra.com/index.asp
会長	Keshub Mahindra
設立年	1945
資本総額	8億4,332万ドル
資産総額	30億6,868万ドル
従業員 ⁴⁸	34,000人（2007）

出所：M&M2005年度年次報告書、M&Mウェブサイト

9.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：9-2 株主構成 - マヒンドラ・アンド・マヒンドラ（2006年3月31日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	54,938,726	22.81
非創業者の持ち株	185,962,626	77.19
機関投資家	135,921,958	56.42
その他	50,040,668	20.77
合計	240,901,352	100.00

出所：ボンベイ証券取引所

⁴⁸ 従業員数はM&Mグループ全体のもの

9.3. 沿革

図表：9-3 沿革 — マヒンドラ・アンド・マヒンドラ

年	
1945	マヒンドラ・アンド・モハメッド (Mahindra & Mohammed) が設立される
1948	マヒンドラ・アンド・モハメッドがマヒンドラ・アンド・マヒンドラ (M&M) に社名変更
1950	三菱商事と業務提携を結ぶ
1955	株式を公開
1969	実用車両およびスペアパーツの輸出を開始
1983	インドのトラクター市場の最大手となる
2001	ルノー (Renault) とガソリンエンジン製造契約を結ぶ
2003	総合品質管理に優れた企業に贈られるデミング賞を、世界で初のトラクター企業として受賞
2004	トラクター100万台を売り上げたインド初の企業となる
2005	マヒンドラ・ルノーが設立される
2007	インドの年間トップ企業調査で22位に選ばれる

出所：M&Mウェブサイト

9.4. 全体の発展戦略

M&M は、1945 年に、米国のウィリス・オーバーランド社 (Willys Overland Corporation) のジープ組立フランチャイズ企業としてマヒンドラ&モハメッド (Mahindra & Mohammad) の名で設立された。1947 年のインド独立後、同社はマヒンドラ・アンド・マヒンドラに社名を変更。同社は、その後数十年間成長を続け、現在およそ 300 億ドルの売上げを誇る⁴⁹。

9.4.1. 概要⁵⁰

インドの自動車市場は、世界で最も急成長している市場のひとつである。2004 年、世界の自動車市場の成長率がわずか 6%だったのに比べ、インド市場は 30%成長した。さらに、インドは世界第 1 位の三輪車およびトラクター市場である。

国内自動車部門で実績のある M&M は、同社が事業を行っているほとんどの部門で堅実に好業績を残してきた。2005～2006 年には、マルチ・ユーティリティ車両分野および商用車分野の同社のインド市場シェアは、それぞれ 47.6%と 16.3%であった。また、同社はインドのトラクター市場においても 29.7%のシェアを獲得し最大手となっている。

9.4.2. 主要なインド国内のアライアンス

M&M の最も大きな成功要因のひとつに、大手外国企業との戦略提携がある。M&M は一貫して、技術・製造契約によって海外の提携先と共同した戦略を取ってきた。これは、1945 年の米国のウィリス・オーバーランド社とのフランチャイズ契約や、近年のフランスのルノーとの合弁事業にもその例を見ることができる。これらの提携は、同社の競争力のみならず市場評価を高めることにも貢献してきた。合弁企業マヒンドラ・ルノーによる

⁴⁹ M&Mウェブサイト

⁵⁰ M&M2005年度年次報告書

2007 年 4 月のルノー・ロガン（Renault Logan）の発表が最近の例だ。ルノー・ロガンにより、M&M はインドの C・セグメント乗用車市場に進出、今後の小型車発売への道筋をつけた。

M&M のインド市場向けの主な海外アライアンスを示す。

図表：9-4 インドにおける海外アライアンス マヒンドラ・アンド・マヒンドラ

年	アライアンス
1945	米国のウィリス・オーバーランド（Willys Overland Corporation）のジープ組立フランチャイズとして設立
1948	英国のサプライヤーと鋼鉄の取引を開始
1956	ドイツのドクター・ベック（Dr. Beck & Company）と合弁企業 Dr. Beck & Co（インド）を設立
1957	英国のラバリー・オーウェン（Rubery Owen & Company Limited）と合弁企業マヒンドラ・オーウェン（Mahindra Owen Limited）を設立
1960	英国のGKN グループと合弁企業マヒンドラ・シンタード・プロダクツ（Mahindra Sintered Products Limited）を設立
1962	フランスのユージン・クールマン（Ugine Kuhlmann）と合弁企業マヒンドラ・ユージン・スチール（Mahindra Ugine Steel Company Limited）を設立
1963	米国のインターナショナルハーベスター社（International Harvester Company）と合弁企業インターナショナルトラクター（International Tractor Company）を設立
1965	米国のスペリーランド社（Sperry Rand Corporation）との合弁企業ビッカーズ・スペリー（Vickers Sperry of India Limited）を設立
1979	フランスのプジョーからディーゼルエンジン製造のライセンスを受ける
1986	英国のブリティッシュ・テレコミュニケーションとの合弁企業マヒンドラ・ブリティッシュテレコム（Mahindra British Telecom）を設立
1993	三菱商事および日商岩井と合弁企業マヒンドラ・スチール・サービスセンター（Mahindra Steel Service Centre Limited）を設立 カナダのアクレス・インターナショナル（Acres International Limited）と合弁企業、マヒンドラ・アクレス（Mahindra Acres Consulting Engineers Limited）を設立
1994	デンマークのイースト・アジアチック・カンパニー（East Asiatic Company Limited A/S）と合弁企業、EACグラフィックス（EAC Graphics (India) Limited）を設立
1995	日本の三菱商事と三菱L300（Mitsubishi L300）の製造契約を結ぶ
1996	米国のフォードと合弁企業マヒンドラフォード（Mahindra Ford India Limited）を設立
2001	フランスのルノーとガソリンエンジン製造契約を結ぶ
2003	英国のロッキード・マーチン・インフォメーション・システムズ（Lockheed Martin Information Systems）と防衛製品の製造契約を結ぶ
2005	フランスのルノーと合弁企業マヒンドラ・ルノー（Mahindra Renault Limited）を設立 米国のインターナショナル・トラック・アンド・エンジン社（International Truck and Engine Corporation）との合弁企業マヒンドラ・インターナショナル（Mahindra International Limited）を設立
2007	ルノーおよび日産自動車と合弁事業を立ち上げ、インドのチェンナイ（Chennai）に車両製造工場を設置

出所：M&Mウェブサイト

9.4.3. SWOT分析⁵¹

9.4.3.1. 強み

- 大きな市場シェア – M&Mはインドのトラクター・自動車市場で大きなシェアを占めている。現在のインド経済ではインフレと金利の上昇が起こっており、自動車産業での小

⁵¹ イバリュサーブ分析

規模企業の成長は困難になっている。それゆえに、同社の市場シェアが近い将来に大きく変化することは考えにくい。

- 優れた製品ポートフォリオ – M&Mは競合企業に比べ強力な製品ポートフォリオを有する。トラクターの積載量は0.75トンと大きく、競合他社の製品よりも優れている。
- グローバル企業との提携 – 過去数年間にわたって、M&Mは複数のグローバル企業と提携関係を結んできた。これによって同社は、そのポートフォリオを拡大しマルチ・ユーティリティ車両分野にも進出することができた。M&Mは現在、スコーピオ（Scorpio）やボレロ（Bolero）などのモデルを擁し、インドのマルチ・ユーティリティ車両分野の最大手となった。スコーピオの量産に際し、M&Mはすべての主要なシステムについて外部サプライヤー（国内・海外とも）のサービスを利用した。設計およびエンジニアリングから試験、検証、材料選定にいたるまでのすべてがM&Mの外部サプライヤーによって行われた。M&Mは、スコーピオで成功したサプライヤーを活用する手法を用いてより優れた車の生産が可能である。

9.4.3.2. 弱み

- 業務統合リスク – M&M、ルノー、日産は2007年に合併事業を立ち上げ、インドのチェンナイ（Chennai）に車両製造施設を設置した。業務統合リスクが潜在的にある。

9.4.3.3. 機会

- より優れた技術へのアクセス – M&Mはインド市場において大きなシェアを持っており、その低コスト製造基盤を利用することができる。同社はこの強みを生かし、海外の提携先からより優れた生産技術を得ることができる。

9.4.3.4. 脅威

- モンスーンによる影響 – M&Mにとって、トラクター部門は主力分野である。トラクター部門の業績は、天候リスクを抱えている。モンスーンの降水量が少ない、あるいはモンスーンが遅延した場合は、需要が減り、収益に悪影響が及ぶ。

9.5. 製品・サービスラインと主要財務指標⁵²

9.5.1. 主要事業分野⁵³

M&Mは以下の主要事業分野で活動を行っている。

- 自動車分野 – この分野では、マルチ・ユーティリティ車両、三輪車を含む自動車の製造・販売を行っている。

⁵² 当セクションのサービスラインおよび主要財務指標はマヒンドラ・グループ・オブ・カンパニーズ（Mahindra & Mahindra Group of Companies）のもの。M&Mは同グループの子会社になる。

⁵³ M&M2005年度年次報告書、M&Mウェブサイト

- 農業機器分野 – この分野では主に、世界のトップ5ブランドに入るトラクターを生産している。同社は年間15万台のトラクターの生産能力を有しており、インド、米国、中国、オーストラリアに生産拠点を有する。
- 金融サービス – M&Mの金融サービス部門は、インド最大の非銀行系金融機関の一つであり、特に郊外および準郊外エリアを中心として全国に350以上の支店を運営している。
- ITサービス – 同社のIT分野は1986年に発足し、現在では国内第8位のソフトウェア輸出企業となっている。電気通信やその他のサービス産業へのソリューションを提供している。

9.5.2. 主要財務指標

図表：9-5 財務ーマヒンドラ・グループ（2005年度）

財務指標	金額（10億ドル）	増加率（%）
売上げ	31.38	30.53
純利益	3.18	93.90

出所：M&M2005年度年次報告書

9.5.2.2. 部門・地域別データ

図表：9-6 事業分野ごとの売上げーマヒンドラ・グループ（2005年度）

財務指標	自動車分野	農業機器分野	金融サービス	ITサービス	その他の分野
売上げ（10億ドル）	14.62	7.85	3.15	1.32	4.45
増加率（%）	16.24	33.90	35.10	45.84	87.78

出所：M&M2005年度年次報告書

図表：9-7 地域別の売上げーマヒンドラ・グループ（2005年度）

財務指標	国内	海外
売上げ（金額：10億ドル）	25.49	5.89
増加率（%）	28.05	42.54

出所：M&M2005年度年次報告書

9. 6. グローバル戦略

9. 6. 1. グローバル・プレゼンスの向上

図表：9-8 グローバル展開 — マヒンドラ・アンド・マヒンドラ

年	
1969	グローバル市場に向けてマルチ・ユーティリティ車両およびその部品の輸出を開始
1984	欧州でのマルチ・ユーティリティ車両の組立・販売のためにギリシャにマヒンドラ・ヘレニック・オート (Mahindra Hellenic Auto Industries SA) を設立
1994	トラクター販売のため米国にマヒンドラUSA (Mahindra USA Incorporated) を設立
2004	海外市場向けにマヒンドラワールドトラクター (Mahindra World Tractor) を発表 中南米、中東、南アフリカ市場向けにボレロ (Bolero) およびスコルピオ (Scorpio) を発表
2005	中国の江鈴汽車 (Jiangling Motor Company Group) の子会社である江鈴自動車 (Jiangling Tractor Company) との合弁企業としてマヒンドラ自動車 (Mahindra (China) Tractor Company) を設立
2006	英国最大の自動車鍛造企業ストークス・グループ (Stokes Group) を買収 スコルピオ・ピックアップ (Scorpio Pick-Up) を発表 (発表は南アフリカで行われた) ケニアでボレロおよびスコルピオを発表 ドイツのジェコー (Jeco Holding AG) の株式67.9%を獲得 グローバルビークルUSA (Global Vehicles USA Inc) と、米国におけるマヒンドラの自動車、部品、アクセサリーの輸入販売に関する契約を結ぶ
2007	モーリシャスに拠点を置くマヒンドラ・フォージングス (Mahindra Forgings Global Limited) がドイツのショーネワイス (Schoneweiss & Co. GmbH) の株式90.5%を獲得

出所：M&Mウェブサイト

過去数年間にわたって、M&M はその国際事業を拡大してきた。同社は、トラクターやマルチ・ユーティリティ車両で欧州、南米などいくつかの主要市場に参入した。

9. 6. 2. 自動車

M&M は、自動車分野では国際市場の中でもニッチ市場の特定に注力してきた。同社は特に、インドに似た営業、流通、販売条件を持つ新興国市場に注目している。2004 年には、M&M は自動車製品を欧州、中東、南米、東南アジア、アフリカで発売した⁵⁴。

同社の欧州事業は、イタリアに拠点を置く子会社のマヒンドラ・ヨーロッパ (Mahindra Europe Srl (MESRL)) が運営している。2005 年に設立された MESRL は、インドから車両を輸入し欧州で販売している。同社のポートフォリオには、マヒンドラ・スコルピオ (Mahindra Scorpio) (マヒンドラ・ゴア (Mahindra Goa) として販売)、マヒンドラ・ボレロ (Mahindra Bolero)、マヒンドラ・クラシック (Mahindra Classic) (マヒンドラ・タール (Mahindra Thar) として販売) などがある。これらの自動車は、イタリア、フランス、スペイン、ベルギー、デンマーク、ドイツ、フィンランド、バルカン地域ですでに販売、もしくは今後販売が予定されている。

同社は 2004 年には、M&M は南米市場に参入するため、ウルグアイのモンテビデオ (Montevideo) に組立工場を設置した。ボレロ (ウルグアイではマヒンドラ・シマロン

⁵⁴ M&M2005年度年次報告書

(Mahindra Cimmaron) として販売) は、2005 年のウルグアイ大統領就任式の大統領専用車に選ばれた⁵⁵。

同社は 2005 年には、中東およびマレーシアでマヒンドラ・スコーピオ（ガソリン車）の投入に成功した。2006 年初頭には、マレーシアで同車のディーゼル車を発売した。また同社は、2004 年にマヒンドラ南アフリカ（Mahindra & Mahindra South Africa (Proprietary) Limited）を設立し、南アフリカ市場参入の道を整えた。

9.6.3. 農業機器⁵⁶

米国、中国、インドは、世界の 3 大トラクター市場である。M&M は、農業機器分野では、これら 3 市場をグローバル戦略の要の砦と考えている。

M&M はインドのトラクター市場では最大手である。また同社は、1994 年に完全子会社マヒンドラ USA（Mahindra USA Incorporated）を設立し、これを介して米国でも大きなプレゼンスを確保している。2005 年、米国のトラクター市場は 2.5%縮小したが、同社の売上げは 24%増加した。同社は米国市場でさらに新規顧客を掘り起こすべく、いくつかの新モデルの投入を計画している。

2005 年には、M&M は中国にマヒンドラ・トラクター・カンパニー（Mahindra (China) Tractor Company Limited (MCTCL)）を設立した。MCTCL は、M&M の完全子会社であるマヒンドラ・オーバーシーズ・インベストメント（Mahindra Overseas Investment Company(Mauritius)Limited）（80%）と中国の江鈴汽車股フェン有限公司（江鈴汽車）（Jiangling Motor Company Group）の子会社、江鈴自動車（Jiangling Tractor Company）（20%）の間の合弁企業である。この合弁企業は、18～33 馬力のトラクターを年間 1 万 2,000 台生産する能力を有している。

これらの国々とは別に、マヒンドラ・ブランドのトラクターはオーストラリア、ネパール、バングラデシュ、スリランカ、チャド、ナイジェリア、南アフリカなどでも販売されている。2005 年には、同社はセルビアで 39～50 馬力のトラクターを発表し、東欧市場に参入した。

9.7. 要点

- 同社は、国内市場の多くの部門で、最大手としての地位を固めている。これは、数多くの海外アライアンスによる信頼の向上によるものである。
- 同社は、欧州、アジア、南米の主要市場でマルチ・ユーティリティ車両を発売するなど、グローバル化を果たしてきた。2004 年以後、M&M はこれらの市場において、スコーピオ、ボレロ、クラシック（Classic）などの車両の投入に成功してきた。

⁵⁵ M&M2005年度年次報告書、Fortune（2005年10月8日付）

⁵⁶ M&M2005年度年次報告書、Hindu Business Line（2005年5月19日付）

第10章 ラーセン・アンド・トウブロ（建設）

10.1. 企業概要

ラーセン・アンド・トウブロ（L&T）は、ヘニング・ラーセンとソーレン・トウブロという 2 人のデンマーク人エンジニアによって 1938 年にムンバイで設立された。同社は、ムンバイの小さな事務所でデンマークの酪農機器を輸入販売することから始まった。以降、同社はインド最大の建設企業に成長した。L&T の営業地域は 50 カ国以上に上る⁵⁷。

図表：10-1 企業概要 — ラーセン・アンド・トウブロ（連結）

企業名	ラーセン・アンド・トウブロ（Larsen & Toubro Limited）
所在地	L&T House, Ballard Estate, Mumbai – 400 001
電話番号	+91-22-67525656
ファックス番号	+91-22-67525858
ホームページ	http://www.larsentoubro.com/
会長兼取締役社長	A. M. Naik
設立年	1938
資本総額	11億2,495万ドル
資産総額	37億2,656万ドル
従業員 ⁵⁸	20,000人（2007）

出所：L&Tウェブサイト

10.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：10-2 株主構成ラーセン・アンド・トウブロ（2006年3月31日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	–	0.00
非創業者の持ち株	137,385,777	100.00
機関投資家	76,202,147	55.47
その他	61,183,630	44.53
合計	137,385,777	100.00

出所：ボンベイ証券取引所

⁵⁷ L&Tウェブサイト、2005年度年次報告書

⁵⁸ Rigzone.com（エネルギー産業情報のポータルサイト）

10.3. 沿革

図表：10-3 沿革 — ラーセン・アンド・トウブロ

年	
1938	ヘニング・ラーセンとソーレン・トウブロがラーセン・アンド・トウブロ（L&T）を創立
1944	エンジニアリング・コンストラクション・コーポレーション（Engineering Construction Corporation（ECC））が設立される
1945	イリノイ州ピオリアのキャタピラー・トラクター（Caterpillar Tractor Company）の地ならし機のインドでの販売特約店となる
1950	公開企業となる
1957	ロウケラ・スチール・プラント（Rourkela Steel Plant）から建設の最初の大口注文を受ける
1960年代中頃	アトミック・エネルギー・エスタブリッシュメント（Atomic Energy Establishment）およびザ・バーバー・アトミック・リサーチ・センター（the Bhabha Atomic Research Centre）が完成し、核施設建設事業に参入
1981-82	5隻の貨物船を擁し、海運業に参入
2000	インド初の国際投資ウェブサイトであるL&T Trade.comを開設

出所：L&Tウェブサイト

10.4. 全体の発展戦略

L&T はインド最大の建設企業で、約 33 億ドルの売上げを誇る。同社が現在海外から得る収益は全体の約 18%に止まるが、国際展開は成長路線に乗っている。

10.4.1. 主要プロジェクトおよびアライアンス

10.4.1.1. 主要プロジェクト

L&T はこれまでインドで多様な複合プロジェクトを成功させてきた。

- インドで製造され中国に輸出された世界最大の石炭ガス化炉
- 世界最大の連続触媒再生リアクター
- 世界最大の流体接触分解再生器
- 世界最長の製品スプリッター
- インドのコンカン鉄道（Konkan Railways）用に建設されたアジアで最も高さのある高架橋
- インド初の国産水素分解リアクター

10.4.1.2. 主要アライアンス⁵⁹

L&T はインド市場における地位を強化するため、海外のパートナーと数多くのアライアンスを結んできた。

- L&T-千代田（L&T-Chiyoda Limited） – L&T（50％）と日本の千代田化工建設（50％）の合弁企業。石油、天然ガス、肥料などの分野でエンジニアリング・ソリューションを提供している。

⁵⁹ L&Tウェブサイト

- アウドコ・インディア (Audco India Limited) – L&T (50%) と米国のフローサーブ社 (Flowserve Corporation) (50%) の合弁企業。インドにおける工業用バルブメーカー最大手である。
- EWAC アロイス (EWAC Alloys Limited) – L&Tとドイツのメッサー・ユーテクティック・カストリン・グループ (Messer Eutectic Castolin Group) の合弁企業。EWAC アロイスはムンバイ (Mumbai) (マハラシュトラ州) およびアंकレシュワール (Ankleshwar) (グジャラート州) の製造拠点とポワイ (Powai) (マハラシュトラ州) の研究開発センターを運営している。
- L&T-コマツ (L&T-Komatsu Limited) – L&T (50%) および日本のコマツの完全子会社であるシンガポールのコマツ・アジア・パシフィック (Komatsu Asia Pacific Pte Limited) の合弁企業。バンガロールに製造施設を持つ。
- L&T-ランボル・コンサルティング・エンジニアーズ (L&T-Ramboll Consulting Engineers Limited) – L&T (50%) とデンマークのランボル (Ramboll)、ハンネマン・アンド・ホーランド (Hannemann & Hojlund) (26%)、同じくデンマークのインダストリアライゼーション・ファンド・フォー・ディベロピング・カントリーズ (Industrialization Fund for Developing Countries) (24%) の合弁企業であり、チェンナイに拠点を置いている。インフラ整備プロジェクトに関する工学・コンサルティングサービスを行っている。

10.4.2. SWOT分析⁶⁰

10.4.2.1. 強み

- 強力なブランド価値– L&Tは揺るぎないブランド価値をインド市場で確立してきた。競合企業と比べて優れた経営資源を有しており、サービス価格にプレミアを乗せることが可能になっている。また、中核事業に関連する産業分野のそれぞれにおいても大きなシェアを獲得している。
- 複雑なプロジェクトの遂行能力– L&Tは極めて複雑な内容のプロジェクトを成功させてきた。例えば、インド初の国産水素分解リアクターやコンカン鉄道より受注したアジアで最も高さのある高架橋の建設など。

10.4.2.2. 弱み

- 国際プロジェクトにおける遅延およびコスト超過 – L&Tのエンジニアリングおよび建設部門の営業利益率は、2004年の8.1%から2005年の7.2%へと下降した。国際プロジェクトにおける遅延とコスト超過が影響した。同社は2004年には、中東でプロジェクト遅延による深刻な痛手を被り、2,700万ドルの損失を出した。プロジェクトが引き続きこのような遅延またはコスト超過に見舞われれば、L&Tは、さらなるブランドおよび企業価値毀損の危険に晒される。

⁶⁰ イバリュサーブ分析

- ・ インド市場への依存度の高さ – L&Tの収益のおよそ82%が国内市場からのものとなっている。したがって、国内で景気後退や需要変動が起これば同社の収益に悪影響を与える。

10.4.2.3. 機会

- ・ 中東でのインフラ部門の投資拡大 – 石油価格の急騰により、中東のインフラ部門への投資が増大している。同地域ですでに実績のあるL&Tは、有利な立場にある。

10.4.2.4. 脅威

- ・ 不利益な政府規制 – 外国為替を管理する厳しいインドの国内規制は、L&Tにとって逆風となり得る。より、規制が緩い開発途上国の競合企業などとの競争で不利になる。
- ・ 中東の政情不安 – 中東はL&Tの国際戦略にとって鍵となる地域の一つである。ただし、高まる政情不安により、同社の収益が脅威に晒される可能性がある。

10.5. 製品・サービスラインと主要財務指標

10.5.1. 主要サービス⁶¹

同社が運営している主要な事業は以下の通り。

- ・ 建設、エンジニアリング – 様々な産業における建設プロジェクトを手がける。また、L&Tは、土木工学、機械工学、電気工学、計測工学におけるソリューション・サービスを提供している。
- ・ 電気および電子工学機器 – 低電圧スイッチギアおよび制御ギア、特注電子盤、石油分配ポンプ、電動電力計、制御および自動化製品、医療機器などの製造・販売を行っている。
- ・ その他 – 生コンクリートや溶接および産業用製品のマーケティング、建築機器の製造、ガラス包装事業なども行っている。

10.5.2. 主要財務指標

図表：10-4 財務 – ラーセン・アンド・トウブロ (2005年度)

財務指標	金額 (10億ドル)	増加率 (%)
売上げ	3.32	12.28
純利益	0.21	-4.21

出所：L&T2005年度年次報告書

10.5.2.2. 部門・地域別データ

図表：10-5 事業部門別の情報 – ラーセン・アンド・トウブロ (2005年度)

財務指標	建設・エンジニアリング	電気および電子工学機器	その他
売上げ (10億ドル)	3.03	0.37	0.58
増加率 (%)	13.46	27.46	28.45

出所：L&T2005年度年次報告書

⁶¹ L&T2005年度年次報告書

図表：10-6 地域別の情報 ― ラーセン・アンド・トウブロ (2005年度)

財務指標	国内	海外
売上げ (10億ドル)	2.90	0.90
増加率 (%)	12.48	20.12

出所：L&T2005年度年次報告書

10.6. グローバル戦略⁶²

10.6.1. グローバル・プレゼンスの向上

図表：10-7 グローバル展開 ― ラーセン・アンド・トウブロ

年	
1953-55	スリランカにエンジニアリング・アンド・コンストラクション (Engineering and Construction Corporation (ECC)) が設立される
1981	Larsen & Toubro (Singapore) Pte. Ltdが設立。シンガポール開発銀行 (Development Bank of Singapore) が資本参加。同工場は、飲料および薬品産業向けのアルミ箔カプセルおよびロールオン式開封よけキャップを製造
1994	オマーンのズバイルコーポレーション (Zubair Enterprises LLC) と合弁企業L&T (Oman) LLCを設立。

出所：L&Tウェブサイト

L&T は、長期的成長戦略としてグローバル市場の開拓を進めている。同社は中東および中国を同社のグローバル戦略における 2 つの重点地域に指定した。また、同社はアフリカおよび東南アジアにも関心を持っている。

10.6.2. 中東での市場拡大

中東諸国の開発途上国は、L&T のような企業にとって新たな機会となる。同社は同地域内での生産力強化のための戦略的協定や合弁企業を立ち上げてきた。

- ラーセン・アンド・トウブロ (オマーン) (Larsen & Toubro(Oman)LLC) – L&T (65%) とマスカットトレーディング (Muscat Trading Co. LLC) (35%) の合弁企業。ターンキー・プロジェクト (設備の据付・試運転までを売り手側が引き受けて、買い手に引き渡す契約) に特化した事業を行っている。同社は、1994年に操業を開始し、現在はISO9002認証を取得している⁶³。
- ラーセン・アンド・トウブロ (サウジアラビア) (Larsen & Toubro (Saudi Arabia) LLC) – L&T (49%) とサウジのエンジニア・カレド・ヒザム・アルナベト (Engineer Khaled Hizam Al-Nabet) (51%) の合弁企業。1999年に創立され、天然ガス、石油、電気通信などのさまざまな専門産業に対し、ターンキー契約でのソリューションを提供している。
- ラーセン・アンド・トウブロ (サウディア) (Larsen & Toubro ATCO(Saudia)LLC) – L&Tとサウジアラビアのア・ターキー・コンストラクティング・アンド・トレーディング

⁶² L&T2005年度年次報告書

⁶³ L&Tウェブサイト

(A.A. Turki Contracting & Trading Corporation (ATCO)) の合弁企業。同企業は、炭化水素および電力部門に焦点を当てた建築事業を行うべく2007年に設立された。

- **L&T モデューラー・ファブリケーション・ヤード (L&T Modular Fabrication Yard LLC)**
– L&Tとズバイル・コーポレーション・オブ・オマーン (Zubair Corporation of Oman) の合弁企業であり、海外および炭化水素部門向けの機器を製造している。

10.6.3. 中国での市場拡大

L&T は中国で足場を固めるために長年にわたって中国産業界との関係を強めてきた。同社は定期的に中国の肥料、メタノール、石炭液化プロジェクトなどに対し石炭ガス化炉を供給してきた。また同社は、中国における大規模石油プロジェクトのためのリアクターも供給する予定だ。

L&T は、中国で計画されている多数の精製所、後処理プロジェクトに食い込むことで、さらに中国での事業を拡大する見込みだ。これらのプロジェクトはハイテク機器を供給する機会となる。

L&T は、中国江蘇省の無錫地区 (Wuxi New District) に高性能スイッチギア生産のための製造施設を設置している。同社は現在、上海および北京に事業所を構えている。同社は中国に強力な製造基盤を持っており、今後、中国国内で調達拠点を設立する可能性がある。

10.6.4. 主要国際プロジェクト

L&T が実施した国際プロジェクトの所在地と顧客の例を示す。

図表：10-8 国際プロジェクト — ラーセン・アンド・トウブロ

国	所在地:	顧客
アラブ首長国連邦	ルワイス (Ruweis) 製油所 (アブダビ)	アブダビ・オイル・リファイニング (Abu Dhabi Oil Refining Company (Takreer))
	ブハサ (Bu Hasa) (アブダビ)	アブダビ・ガス・インダストリーズ (Abu Dhabi Gas Industries Limited (GASCO))
	ブンドク (Bunduq) 油田 (アブダビ)	ブンドク・カンパニー (Bunduq Company Ltd.)
	ドバイ (Dubai)	ビナニ・セメント (Binani Cement L.L.C.)
	ドバイ	ヤベル・アリ・セメント (Jabel Ali Cement L.L.C.)
オマーン	サララ (Salalah)	ドファル・パワー (Dhofar Power Co. S.A.O.C.)
	スール (Sur)	オマーン・インディア・ファーティライザー (Oman India Fertilizer Company S.A.O.C. (OMIFCO))
	ルサイル (Rusayl)	オマーン・セメント (Oman Cement Company)
	ソハール (Sohar)	オマーン・リファイナリー (Oman Refinery Company)
サウジアラビア	アルジュベール (Al Jubail)	サウジ・フォーマルデハイド (Saudi Formaldehyde Chemical Co. Ltd.)
	ヤンブー (Yanbu)	サフラ (Safra Company Limited)
クウェート	シュアイバ (Shuaiba) 製油所	クウェート・ナショナル・ペトロリアム (Kuwait National Petroleum Corporation)
	ミーナ・アブドゥラー (Mina Abdulla) 製油所	クウェート・ナショナル・ペトロリアム (Kuwait National Petroleum Corporation)
	—	クウェート・オイル・カンパニー (Kuwait Oil Company)
カタール	オフショア・マイダン・マハザム (Offshore Maydam Mahzam) ブル・ハニネ (Bul Hanine) 油田	カタール・ペトロリアム (Qatar Petroleum)
	ウムサイド (Umm Said)	カタール・ファーティライザー (Qatar Fertilizer Company)
スリランカ	コロombo (Colombo)	AES ケラニティッサ (AES Kelanitissa (Pvt.) Limited)
タンザニア		ソンガス (Songas Limited)
タイ		タイ・オレフィンス (Thai Olefins Co. Ltd.)
マレーシア	ケルティ (Kertih)	ペトロナス・アモニア (Petronas Ammonia Sdn Bhd)
ウガンダ		トロロ・セメント (Tororo Cement Limited)
バングラデシュ	チャタク (Chhatak)	ラファージ・サーマ・セメント (Lafarge Surma Cement Ltd.)
オーストラリア	カラータ (Karratha) オーストラリア西部 (Western Australia)	バラップ・ファーティライザー (Burrup Fertilizers)
英国		ウェル・ストリーム (Well-Stream)
米国	ニュージャージー (New Jersey)	スノコ (Sunoco Inc.)
カナダ	アルバータ (Alberta)	BA エネルギー (BA Energy)

出所：L&Tウェブサイト

10.6.5. 世界の事業地一覧

各国における同社の子会社の所在地の一部を示す。

図表：10-9 ラーセン・アンド・トウブロの海外子会社の所在地

L&Tの海外子会社の所在地		
アラブ首長国連邦、ドバイ	ケニア、ナイロビ	英国、ロンドン
アラブ首長国連邦、アブタビ	ドイツ、ミュンヘン	デンマーク、コペンハーゲン
米国、テキサス	イタリア、ミラノ	カナダ、オンタリオ
フランス、パリ		

出所：L&Tウェブサイト

10.7. 要点

- L&Tは、困難なプロジェクトを処理する能力を有した大手建築・エンジニアリング・ソリューション提供企業としての地位を、インドおよび国際市場で確固たるものとしている。
- 同社は、グローバル戦略の策定にあたり重点地域の選定に注力し、中東および中国を重点地域に選んだ。

第11章 ビデオコン・インダストリーズ（家電）

11.1. 企業概要

ビデオコン・インダストリーズ（VI）は、電気製品、家電、家電部品、オフィス・オートメーション製品などの製造販売を行っている。また、同社は石油・ガス探査、および発電などの事業でも積極的な活動を行っている。同社は、マハラシュトラ州（Maharashtra）のオーランガバード（Aurangabad）に本社を置く。

インド家電市場では、韓国の LG およびサムスン（Samsung）があわせておよそ 40% のシェアを占めるとされる。VI は設立当初、部品製造に注力し徐々に事業を拡大していった。現在ではインド家電市場で 33% を占めるまでになった。

図表：11-1 企業概要 -ビデオコン・インダストリーズ（連結）

企業名	ビデオコン・インダストリーズ（Videocon Industries Limited）
所在地	14 Kms Stone, Aurangabad-Paithan Road, Chitegaon, TQ. Paithan, Dist. Aurangabad – 431 105
電話番号	+ 91-02431-251501/02/ 03/ 04
ファックス	+ 91-22-22873258/22852966
ホームページ	http://www.videoconworld.com/
代表取締役社長	Venugopal Nandlal Dhoot
設立年	1984
資本総額 ⁶⁴	14億5,239万ドル
資産総額	36億1,260万ドル
従業員	10,000人（2007）

出所：VIウェブサイト

11.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：11-2 株主構成 - VI (2006年3月31日現在)

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持株の合計	157,698,621	71.36
非創業者の持株	63,287,212	28.64
機関投資家	5,278,472	2.39
その他	58,008,740	26.25
合計	220,985,833	100.00

出所：ボンベイ証券取引所

⁶⁴ 為替レート：INR 45.12635 = 1ドル（2006年9月30日）、VI2005年度年次報告書

11.3. 沿革

図表：11-3 沿革- VI

年	
1987	電気および家電事業に進出: カラーテレビ (CTV) および白黒テレビ (B/W TV) 洗濯機
1989-1990	製品ポートフォリオに以下を追加: 家庭娯楽設備 電動機 エアコン
1991	製品ポートフォリオに以下を追加: 冷蔵庫 冷却器
1995	ブラウン管(CRT) 用のガラス管の製造開始
1996	台所用品の生産を拡大 エネルギー分野に進出
1998	部品事業で以下の製品の生産を開始: コンプレッサー コンプレッサーモーター
2000	フィリップスのカラーテレビ工場を買収し、自社CTV事業の拡大に成功
2005	複数のインド国内外の事業を買収: エレクトロラックス:エレクトロラックスがインドに保有していた3つの工場を買収 トムソン: トムソンのブラウン管事業を買収

出所：VIウェブサイト

11.4. 全体の発展戦略

VI は世界中に先端の製造設備を持つ。インド国内の 5 つの生産工場は全てマハラシュトラ州 (Maharashtra) とグジャラート州 (Gujarat) にある (アウランガーバード (Aurangabad) : 3 拠点、ガンディーナガル (Gandhinagar) : 2 拠点、バルチ (Bharuch) : 2 拠点) ⁶⁵。

11.4.1. 多角化戦略⁶⁶

VI は 1984 年の設立。技術を獲得するため、VI は東芝と提携した。VI は 1987 年、マハラシュトラ州にあるアウランガーバード工場で白黒テレビとカラーテレビ (CTV) の製造を開始し、自社ブランドで販売した。同年、VI は洗濯機市場にも進出した。1989 年には、家庭向け娯楽設備およびエアコン市場に進出した。VI は 1990 年には、インドの CTV 市場の約 30% を占めるまでになった。同社は 1991 年に、冷蔵庫と冷却器事業にも進出した。

VI は事業の多角化を目指して 1990 年に不動産事業に進出したものの、良好な結果は得られなかった。1995 年、同社はブラウン管製造を開始し、グジャラート州のバルチに工場を設置した。同社にとって、ブラウン管事業の採算性は低かったが、CTV 事業のためには、同事業の継続が必要と判断した。

⁶⁵ VIウェブサイト

⁶⁶ [ICMR \(Center for Management Research\)](#)

同社は 1996 年、クリシュナゴダバリ（Krishna-Godavari）盆地にあるラーバ（Rava）油田に投資し、エネルギー部門に進出した（VI は同油田の株式の 25%を保有。その他の株主はインドの石油・天然ガス公社（ONGC）と英国のケアン・エナジー社（Cairn Energy））。この投資は同社のキャッシュフロー拡大に貢献した。

VI は 2005 年、国内と海外で大規模な M&A を行った。例えば、国内では、AB エレクトロラックス（AB Electrolux Corporation）の子会社であるエレクトロラックス・ケルビネーター（Electrolux Kelvinator Limited（EKL））の株式を 100%取得した。これにより、VI は 3 つの工場を獲得し、インドその他の南アジア地域協力連合（SAARC）国におけるエレクトロラックス（Electrolux）ブランド製品の 5 年間の販売権と、ケルビネーター（Kelvinator）ブランド製品の無期限の販売権を得た。この他、VI は 1998 年に EKL のオルウィン（Allwyn）ブランドを買収した。

11.4.2. マルチブランド戦略⁶⁷

VI は、インドの耐久消費財市場における激しい競争に対応するため、マルチブランド戦略を採用した。VI は、これまで大量生産能力という強みを生かし、高い採算性を誇っていた。マルチブランド戦略は、複数ブランドの維持に多額のコストがかかるが、同社は、この戦略を実行するための十分な経営資源を蓄えてきた。また、同社は、長期的に見れば、マルチブランド戦略を維持することで利益を確保できると見込んでいる。業界アナリストによると、VI はブランドのポートフォリオを組むため、他のインドの主要ブランドとの提携や企業買収を行った。そして、異なるブランドを使い分けることで、異なる所得層への売り込みに成功した。このようにして、VI は、インド市場で大きなシェアを持つ韓国ブランド（LG やサムスンなど）に対抗していった。

11.4.3. ブランド・ポートフォリオ

同社が提携販売したブランドを示す。

図表：11-4 主要ブランド- VI

ブランド		
VI (Videocon)	東芝 (Toshiba)	エレクトロラックス (Electrolux)
山水 (Sansui)	ケンスター (Kenstar)	ケルビネーター (Kelvinator)
現代 (Hyundai)	アカイ (Akai)	オルウィン (Allwyn)
ヨーク (York)		

出所：VIウェブサイト

同社は各企業と、それぞれ異なるライセンス契約を結んだ。同社はインド市場で韓国ブランドを売り出すにあたり、現代電子（Hyundai Electronics）と契約を結んだ。また、日本ブランドについては、東芝と山水と契約を交わした。

⁶⁷ [ICMR \(Center for Management Research\)](#)

11.4.4. 研究開発⁶⁸

VI は国内では、アウランガーバードに研究開発拠点を持つ。国外では、中国とイタリアに研究開発拠点を持つ。さらに、同社は提携企業を通じてソウルと東京に研究開発ユニットを設立している⁶⁹。

11.4.4.1. 特定の研究開発分野

VI は研究開発において、新しい付加機能の開発、既存の製品ラインを活用した生産プロセスの効率化、製品の品質向上などに焦点を当てている。

11.4.4.2. 研究開発によってもたらされたメリット

VI は生産効率の向上、生産能力の拡大、品質改善、新型モデルやデザインの創造、全体的なコストの引き下げなどを達成している。

11.4.4.3. 将来の実行計画

VI の研究開発の今後の計画には、新自社ブランド立ち上げ、全体的な品質改善、フラット・パネル・テレビ生産におけるコスト削減技術の開発、省電力技術の開発などが含まれる。

11.4.5. SWOT 分析⁷⁰

11.4.5.1. 強み

- 自社工場、組立ライン、流通- VIは、ブラウン管、家電製品などの大量生産によりコストを抑制している。同社はインド全土において、多数の倉庫などの物流インフラを有し大規模な流通網を構築している。同社の工場は次のように戦略的に配置されている。

-国内工場：市場を睨み、売上税免除が可能な場合は市場に近接した立地を選んでいく。また、サプライ・チェーンの簡素化と流通コスト削減を念頭に、工場の立地を選択している。

-海外工場：東欧やロシア、中南米、中国などの主要な新規成長市場における流通を念頭に立地選択している。

VIは、インド全土に12の工場を保有する。インド企業のオニダ（Onida）は2工場しか持っていない。LGもインドには2工場のみ。サムスン1工場のみ。

- マルチブランド- VIの厚みのあるブランド・ポートフォリオは、様々な所得層へ食い込むことを可能にした。
- グローバルなオペレーション- VIは海外事業体としてイーグル・コーポレーション（Eagle Corporation Limited）を保有している。イーグル・コーポレーションは2005年にトムソンから様々な企業を買収した。VIは、イーグル・コーポレーションを通じて、新たな海外市場を開拓すると同時に、新技術や新生産方法を吸収した。

⁶⁸ VI2005年度年次報告書

⁶⁹ Business World

⁷⁰ VI2005年度年次報告書

- ビジネスの多様化－VIの石油・天然ガス事業は、同社に継続的な利益をもたらしている。同社のエネルギー関連製品は高品質であるためプレミアム価格を付けることができる。

11.4.5.2. 弱み

- ブランドの弱さ－VIはまだグローバル市場でブランドを確立できていない。
- 長い運転資金回収期間－同社の運転資金回収期間は、業界平均と比べて長い。

11.4.5.3. 機会

- 市場浸透率－VIの電子製品と家電は、インドの地方など比較的未開拓な市場にも浸透している。こうした市場シェアを維持できれば同社の事業は拡大できる。そして、革新的な製品（例えば、薄型テレビなど）の開発の原動力になり得る。
- 市場開拓－VIは現在、以下の事業への進出を計画している。
 - フラットパネル・ディスプレイ事業
 - 石油、ガラス資源の探索
 - 家庭用電化製品におけるマルチブランド戦略の拡大
- 利益向上－VIは、規模の経済を達成し、販売店でのサービスを改善することで、より多くの利益を確保できる可能性がある。

11.4.5.4. 脅威

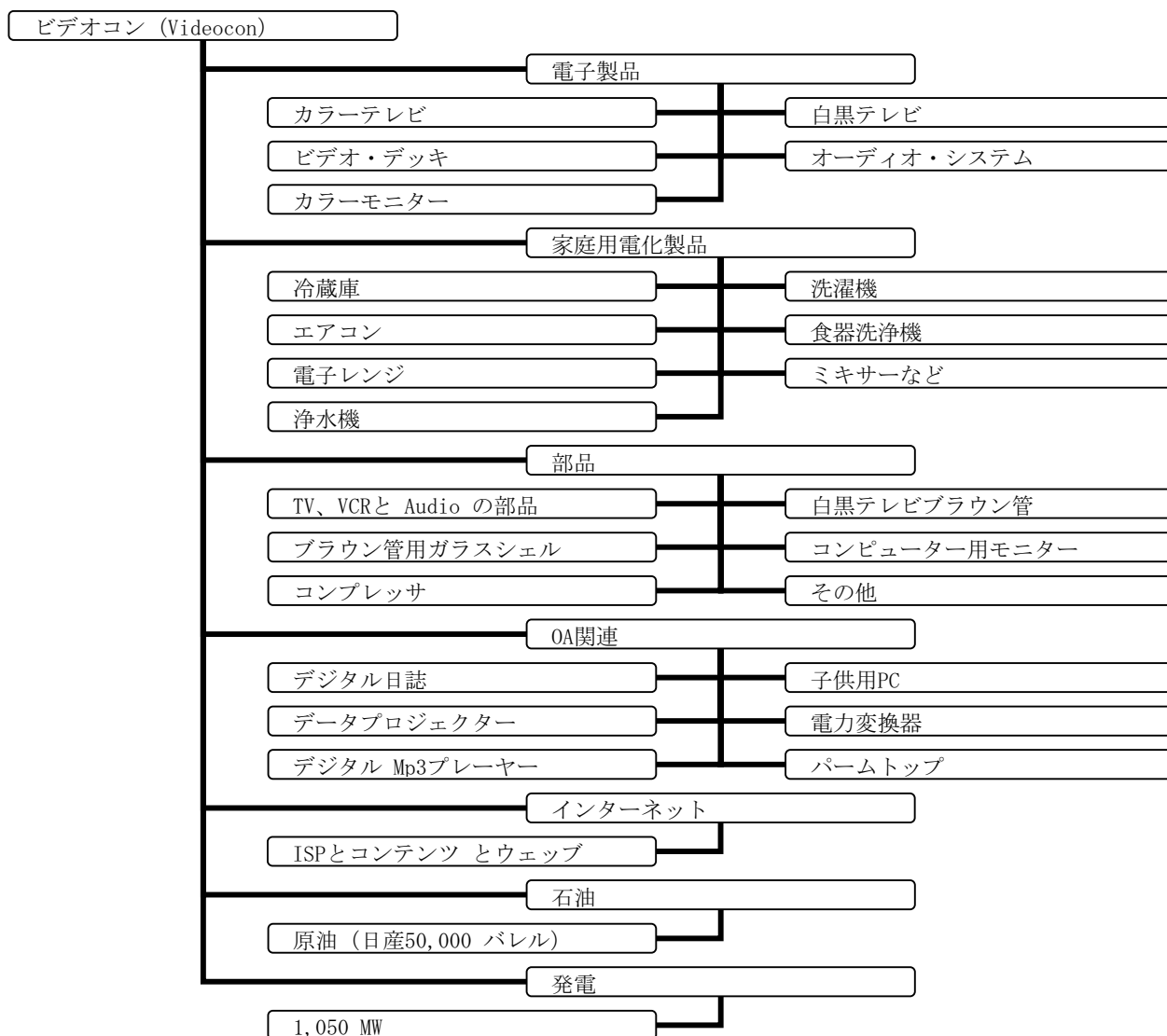
- 激しい競争－VIは激しいコスト削減競争に直面しており、利益の圧縮につながりかねない。
- コスト上昇－マーケティングや広告の費用、アフターサービスなどのコスト増加は大きな懸念材料となっている。

11.5. 製品・サービスラインと主要財務指標

11.5.1. 主要製品

以下に、同社の主要事業を示す。

図表：11-5 主要事業- ビデオコン・インダストリーズ



出所：VIウェブサイト

11.5.2. 主要財務指標⁷¹

図表：11-6 財務 - VI (2005年度)

財務指標	金額 (10億ドル)	増加率(%)
売上げ	2.79	87.79
純利益	0.18	91.38

出所：VI2005年度年次報告書

11.5.2.2. 部門別・地域別での実績⁷²

図表：11-7 部門別財務実績- VI (2005年度)

部門	売上げ (10億ドル)
家電製品	2.55
石油とガス	0.32

出所：VI2005年度年次報告書

石油・天然ガス事業は同社に安定した収入をもたらし、同社の収益基盤となっている。石油・天然ガス事業は 1996～1997 年の間に発足した。同事業は 2006 年度、総売上げの約 11%、利益の 49%を占めた。その一方、電子製品と家電事業は売上げの約 89%、利益の 51%を占めている。石油ガス事業は VI に潤沢なキャッシュフローをもたらしているものの、同社は、家電事業に重点を置いている。

なお、VI の総売上げの 73%は国内からで、インド以外の地域は 27%を占める。

図表：11-8 地域別財務実績- VI (2005年度)

地域	売上げ (10億ドル)
インド	2.08
その他	0.79

出所：VI2005年度年次報告書

⁷¹ 為替レート：INR 45.12635 = 1ドル (2006年9月30日)

⁷² 為替レート：INR 45.12635 = 1ドル (2006年9月30日)

11.6. グローバル戦略

11.6.1. グローバル・プレゼンスの向上

図表：11-9 グローバル展開- VI

製品	年	ブランド提携など	提携の内容
カラーテレビ	1985	東芝 (Toshiba Corp.)	東芝より技術支援を受ける インド市場での東芝製品の販売支援
	2005	現代 (Hyundai)	現代の相手先ブランド設計製造業者 (ODM) となる
フライバックトランスフォーマー、チューナー (FlyBack Transformers, Tuners)	NA	サムスン電子 (Samsung Electronics)	技術支援
冷蔵庫	NA	松下電器 (Matsushita Electric)	デザインと設計サービスを松下より受ける
エアコン	1998-1999	松下電器 (Matsushita Electric)	デザインと設計サービスを松下より受ける
洗濯機	NA	松下電器 (Matsushita Electric)	デザインと設計サービスを松下より受ける
冷蔵庫、エアコンと洗濯機	2005	エレクトロラックス (Electrolux ABSweden)	エレクトロラックスの相手先ブランド設計製造業者 (ODM) となる エレクトロラックスに部品を供給 3箇所の生産拠点を買収: シャジャージャハンプール (Shahjahanpur) ラージャスターン州 (Rajasthan)、ワロラ (Warora) とブチボリ (Butibori) マハラシュトラ州 (Maharashtra)
AV製品とカラーテレビ	2005	山水 (Sansui Electric Co. Ltd)	山水の相手先ブランド設計製造業者 (ODM) となる
		アカイ (Akai)	アカイの相手先ブランド設計製造業者 (ODM) となる
ガラス	NA	テクネグラス (Techneglas)	テクネグラスより技術支援を受ける
ブラウン管とブラウン管用ガラス	2005	ビデオコン・インターナショナル (Videocon International Limited)	トムソン (Thomson SA) のブラウン管事業を獲得 トムソンの欧州と中国にあるブラウン管関連の全ての開発研究拠点を獲得

出所：Company Press Release, VIウェブサイト

11.6.2. 概要⁷³

VI は事業の拡大を続け、グローバル市場で地位を確立しつつある。同社のグローバル戦略の第一歩は、国際的な製造プラントを獲得した上で、グローバルなサプライ・チェーンを形成することだ。次に、グローバル市場でのシェアを高めるために、有力ブランドを獲得する。また、これと平行して、アフリカ、東南アジア、中南米、東欧のような新規成長

⁷³ VIウェブサイト

市場に向け製品の相手先ブランド製品（OEM）製造企業になることも目指している⁷⁴。

11.6.3. グローバルな拡大⁷⁵

VI の長期戦略の一つは、ブラウン管を用いたディスプレイ装置の世界規模の垂直統合生産設備を持つことだ。こうした設備は設立コストが低い場所に設け、かつ地政学的にも多様化させなければならない。この目的のために、VI は 2005 年、トムソンのブラウン管事業などを買収、さらに、インドの BPL 社や JCT 社などとの提携も推進した。その結果、インドでのブラウン管ガラス製造能力は毎年 2,400 万本にまで拡大、ブラウン管の生産で大手となった。

VI は、ディスプレイ装置事業を拡大するために、トムソンから約 1,770 万ドルの出資を受ける契約を結んだ。加えて、トムソンは、VI の石油ガス事業に 2,659 万ドル投資する。

VI は、スーダンとヨルダンで自社の石油ガス事業を拡大する計画だ。

VI は過去 6 年間、東アジアや、欧州、中東などで以下のような事業を拡大してきた。

- VI は中国に2つの工場を有する。一つは毎年200万本のブラウン管を生産し、もう一つは毎年300万のコンプレッサーを生産している。
- イタリアに2つの工場を有する。一つはトムソンから買い取ったアニャーニにあるブラウン管工場で、毎年600万本生産する能力がある。もう一つはニーチ（Neechi）コンプレッサーと名づけられて、毎年60万のコンプレッサーを生産している。
- ポーランドには、トムソンから獲得したガラス管工場があり500万本の生産力を持っている。
- メキシコにもトムソンから獲得した工場があり300万本のブラウン管を生産している。

これらの製造工場は世界各地の需要を満たすことを目指している。中国工場はアジア市場を、メキシコ工場は北米市場を、イタリア工場は欧州市場の需要に応えることができる。こういった工場群の獲得を通しつつ同社は OEM 企業として世界市場に進出していった。

⁷⁴ tmcnet（2007年4月13日付）

⁷⁵ 「ビジネス・ワールド」誌ウェブサイト

11.6.4. グローバル拠点

図表：11-10 グローバル拠点- VI

会社	所在地	事業内容
ビデオコン・インターナショナル (Videocon International Limited)	深圳 (Shenzhen) 、中国	研究開発
トムソン (Thomson SA)	ブローニュ (Boulogne Cedex) , フランス	トムソンから買収したブラウン管事業
トムソン・ディスプレイズ・ポルスカ (Thomson Displays Polska Sp. Z O O)	ピャセチノ (Piaseczno) , ポーランド	トムソンから買収したディスプレイ事業
トムソン・ディスプレイズ・イタリー (Thomson Displays Italy)	アニャーニ (Anagni) ,イタリア	ブラウン管生産
ニーチ・コンプレッサー (Neechi Compressors)	イタリア	コンプレッサー生産
VIエアコン工場 (Videocon - Air-conditioning Plant)	オマーン	エアコン生産
VI部品調達企業 (Videocon Sourcing Company)	中国	中国と東南アジア諸国から部材を購入

出所：VIウェブサイト, Business World, Appliance Magazine (2004年5月)

11.7. 要点

- VIは、インドに巨大な総合生産能力を持っている。また、クロスボーダーM&Aを通してブラウン管とガラスの製造に関して、グローバル市場で重要な地位を確立した。
- 同社は多角的な事業ポートフォリオを持っており、特定の事業分野の不振によるリスクを減少できる。
- 同社はインドでマルチブランド戦略を継続している。様々な顧客層に浸透できるだけのブランド数を保有している。
- 同社はグローバルに拡大するために、欧州市場に狙いを定めている。

第12章 ビデッシュ・サンチャー・ニガム（通信）

12.1. 企業概要

ビデッシュ・サンチャー・ニガム（VSNL）は、インド最大の国際通信ソリューション・プロバイダーである。同社は 12 の大規模な音声交換・伝送設備を運営している。

1986 年の創立以来、VSNL は海外通信サービスの提供に注力してきた。同社は国際長距離通信サービスにおけるインド最大手企業である。同社は、地上局、交換機、海底ケーブルシステムを運営しており、携帯電話、IP 電話、音声サービスなどの国際電気通信サービスを提供している。同社は TL 9000 認証を取得した世界初の通信サービスプロバイダーでもある。

図表：12-1 ビデッシュ・サンチャー・ニガムー企業概要（連結）

企業名	ビデッシュ・サンチャー・ニガム（Videsh Sanchar Nigam Limited）
所在地	Videsh Sanchar Bhavan, Mahatma Gandhi Road, Fort, Mumbai – 400 001
電話番号	+91-22- 66578765
ファックス番号	+91-22- 66395162
ホームページ	http://www.vsnl.in/index.php
会長	Subodh Bhargava
設立年	1986
資本総額	12億2,368万ドル
資産総額	26億1,917万ドル
従業員	2,926人（2006年3月31日）

出所：VSNL2005年度年次報告書、VSNLウェブサイト

12.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：12-2 株主構成ビデッシュ・サンチャー・ニガム（2006年9月30日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	217, 272, 076	76. 24
非創業者の持ち株	50, 547, 570	17. 74
機関投資家	37, 687, 098	13. 22
その他	12, 860, 472	4. 46
保管人が保有しており預託証券とされている株	17, 180, 354	6. 03
合計	285, 000, 000	100. 00

出所：VSNLウェブサイト

12.3. 沿革

図表：12-3 沿革ービデッシュ・サンチャー・ニガム

年	
1986	ビデッシュ・サンチャー・ニガム (VSNL) が国有企業として設立される
1991	ブネ (Pune) のアリビ (Arivi) に地上局を開く ニューデリーで超小型衛星通信地上局 (VSAT) を稼働
1993	ムンバイ、ニューデリー、カルカッタ、チェンナイにおいてビデオ会議サービスを開始
1994	グローバル・ネットワーク・サービス (GNS) を発表
1995	インターネットサービスを開始
2000	インド国有企業として初めてニューヨーク証券取引所 (NYSE) に上場
2002	VSNLが民営化される。タタ・グループがVSNLの株式45%を獲得
2003	インドの通信サービス市場にタタ・インディコム (Tata Indicom) を発表
2004	チェンナイに拠点を置くディッシュネットDSL (DishnetDSL) を買収

出所：VSNLウェブサイト

12.4. 全体の発展戦略⁷⁶

VSNL は、国内最大の国際長距離 (ILD) 音声サービスプロバイダーである。また同社は、2001 年からデータ通信および企業向けサービス分野にも進出しており、国際専用回線 (IPLC)、国内専用回線 (NPLC)、仮想私設ネットワーク (VPN)、フレームリレー、その他の関連サービスを提供している。

VSNL は 2003 年から国内長距離 (NLD) 事業を行っており、年間 15 億分以上の音声およびデータの通信を取り扱っている。また同社は、ナローバンドのインターネットサービスに 60 万人の加入者を、ブロードバンド・サービスに 6 万人の加入者を抱えている。

12.4.1. 主要国内戦略

VSNL は、競争力を保ち続けるため事業モデルを進化させてきた。同社がとった主要な施策の一部は次の通り。

12.4.1.1. 音声からデータへの転換

VSNL は、音声トラフィックよりも多量のデータトラフィックの通信を扱うように事業モデルを転換している。現在 VSNL の収入の 55% を音声事業が占めているが、同事業は急速に減速している。また、音声事業から高利幅のデータ事業へ転換することで、利益率も向上している。現在の同社の収入の 30% 以上を占めるデータ事業は、今後 2 年間のうちに急成長することが見込まれる。2007～2008 年の間には VSNL の収入の約 60% をデータ事業が占める可能性がある。

12.4.1.2. 海底ケーブルの強化

VSNL は、海底ケーブル事業の大手企業である。インドにある 5 つの海底ケーブルのうち 4 つを VSNL が所有する。このため、同社は競合企業に比べ、復旧能力やインドのあらゆる地域でデータ通信を行う手段を提供するといった点に優位性を持っている。VSNL は

⁷⁶ VSNL2005年度年次報告書、Citigroup Global Markets - VSNL、イバリュエーション分析

さまざまなコンソーシアムのメンバーでもあるため、同社は数多くの地域へ直接接続することができる。

12.4.2. SWOT分析⁷⁷

12.4.2.1. 強み

- 堅固なネットワーク・インフラ – VSNLは、ハイエンド顧客の需要に対応できる強固なネットワーク・インフラを保有している。特にEUでは複数の接続オプションを提供している。
- 通信事業の国際アライアンス – VSNLは、多くのグローバル企業とアライアンスを結んでいる。同社はこれを活用し、顧客に総合ソリューションを提供している。
- タタ・グループの支援 – VSNLはタタ・グループの一部である。同社は買収・拡大を進める上で有意な財源を持っていると言える。

12.4.2.2. 弱み

- 国内における競争の激化 – 国内の通信市場の競争は急速に激化している。新たなプレーヤーが高まる中、VSNLは国内でまだ優位性を確立していない。

12.4.2.3. 機会

- 国内におけるビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）およびIT関連サービス産業（ITES）の急成長 – インドのBPOおよびITES産業の急成長によって、今後4、5年のうちにインドから米国への10テラバイトを超える通信需要が創出されることが考えられる。この需要に応えるため、同社はインド・欧州間海底ケーブルの設置へ2億4,846万ユーロの投資を計画している。
- 総合ネットワークサービスへの需要の高まり – 総合ネットワークサービスへの需要の高まりを受け、VSNLはタタ・コンサルタンシー・サービシズ（Tata Consultancy Services（TCS））との合併企業設立を決定した。この新企業は、顧客に接続サービス、総合ネットワークサービス、ネットワーク管理サービス、ITサービスを提供する。

12.4.2.4. 脅威

- 政府規制 – インド政府が2002年に着手した通信自由化プログラムは、VSNLにとって大きな脅威である。自由化が行われて以来、国際長距離通話料金は2002～2003年の毎分48ルピーから2005～2006年には毎分7.2ルピーへと引き下げられた。

⁷⁷ VSNL2005年度年次報告書、イバリュサーブ分析

12.5. 製品・サービスラインと主要財務指標

12.5.1. 主要事業分野⁷⁸

VSNL は以下の主要事業分野で活動を行っている。

- 音声卸売事業 – 国際長距離通話および国内長距離通話サービスを提供している。
- 企業向け・データ通信事業 – 銀行および金融サービス業者、ITおよびITES、石油、メディアおよびエンターテインメント、その他の業種などに対応する固有のソリューションを提供。この事業は、小・中・大規模と様々な規模の企業を対象としている。
- その他のサービス – この分野では、接続、メッセージ送信、IP電話を含む広範なサービスを提供している。この分野に含まれる主なサービスの一部を以下に示す。
 - ダイヤルアップ・インターネットサービス
 - ブロードバンド事業
 - Wi-Fiおよびサイバーカフェ
 - IP電話

12.5.2. 主要財務指標

VSNL の売上げは、2005 年度に前年比 37%増となり 10 億ドルの大台に乗せた。

図表：12-4 財務ービデッシュ・サンチャー・ニガム (2005年度)

財務指標	金額 (100万ドル)	増加率 (%)
売上げ	1,033.85	37.91
純利益	15.82	-90.15

出所：VSNL2005年度年次報告書

12.5.2.2. 部門・地域別データ

音声卸売事業は、VSNL にとって最大の事業分野であり、売上げの 57%以上を占める。これに続くのは、売上げの 32%以上を占める、企業向け・データ通信事業だ。

図表：12-5 事業分野別の売上げービデッシュ・サンチャー・ニガム (2005年度)

財務指標	音声卸売事業	企業向け・データ通信事業	その他
売上げ (100万ドル)	592.61	333.27	107.96
増加率 (%)	38.86	31.85	53.94

出所：VSNL2005年度年次報告書

図表：12-6 地域別の売上げービデッシュ・サンチャー・ニガム (2005年度)

財務指標	インド	米国	英国	UAE	その他
売上げ (100万ドル)	482.03	163.09	78.40	59.10	251.23
増加率 (%)	11.50	88.80	NA	-0.99	NA

出所：VSNL2005年度年次報告書

⁷⁸ VSNL2005年度年次報告書

12. 6. グローバル戦略⁷⁹

12. 6. 1. グローバル・プレゼンスの向上

図表：12-7 グローバル展開 ― ビデッシュ・サンチャー・ニグマ

年	
1987	国際事業サービス部門を設立 インド・UAE間にケーブルを敷設
1990	イタリア、英国、日本、オランダ、シンガポール、スペインで「ホーム・ディレクト（Home Direct）」テレフォンサービスを開始
1991	カナダ、タイ、台湾、ニュージーランド、オーストラリア、香港、マレーシア、ドイツで「ホーム・ディレクト」テレフォンサービスを開始
1993	ポルトガルおよびフィンランドで「ホーム・ディレクト」を開始 シンガポールからフランスまでのSEA-ME-WE-3 光デジタルハイウェイを設置
1994	チリおよびイスラエルで「ホーム・ディレクト」テレフォンサービスを開始
1996	スイスおよびベルギーで「ホーム・ディレクト」テレフォンサービスを開始
1997	国際ISDNを開始 インドのムンバイ経由で英国と日本を繋ぐなど、世界中に海底光ファイバー・ケーブルを設置
2003	スリランカでの国際長距離通話サービス実施のライセンスを取得 米国に完全子会社のVSNLアメリカ（VSNL America Inc）を設立
2004	VSNL海外事業の持ち株会社およびVSNLインターナショナル（VSNL International）の本部として、VSNLシンガポール（VSNL Singapore Pte Limited）が設立される VSNLアメリカが、米国での国際通信サービス運営許可を連邦通信委員会（FCC）から受ける
2005	米国のタイコ・グローバル・ネットワークを買収し、世界最大の海底ケーブル企業となる
2006	米国のテレグロブ・インターナショナル・ホールディングス（Teleglobe International Holdings Limited）を買収

出所：VSNLウェブサイト

12. 6. 2. グローバル事業の概要

VSNL は、世界最大の国際通信事業者である。同社のグローバル展開は、4 大陸 240 カ国以上に及んでいる。同社は 21 カ国に 52 の子会社を保有。また、415 以上の音声通信プロバイダーと相互補完関係を築いている。同社は、年間に 170 億分以上の国際音声通信を取り扱っている。また同社は、世界中の 400 以上の携帯事業者にも接続を提供している。VSNL は、GSM 方式における北米との間でのローミングを可能にするサービスの主要プロバイダーである。

また VSNL は、通信市場の自由化を進めつつある国々でノウハウを活用してビジネスを拡大させている。同社はすでに、ネパールに通信サービス提供のための合弁企業を持っているほか、スリランカには外部ゲートウェイ・オペレーターのライセンスを持つ子会社を持っている。また VSNL は、南アフリカで通信サービスを行うライセンスを獲得した。

⁷⁹ VSNL2005年次報告書

12.6.3. 買収 - グローバルな成長の推進力

VSNL は、グローバル事業を拡大するため積極的にクロスボーダーM&A を活用してきた。最も新しい買収案件のテレグローブ (Teleglobe) とタイコ・グローバル (Tyco Global) の買収は、この方針の下で行われた。

12.6.3.1. テレグローブ (Teleglobe International Holdings Limited)

VSNL は 2006 年 2 月、バミューダに拠点を置くテレグローブ (Teleglobe International Holdings Limited) を買収した。VSNL は買収後、テレグローブの優れたネットワーク・インフラを活用している。

12.6.3.2. タイコ (Tyco Global Network)

VSNL は 2005 年 7 月、タイコ・グローバル・ネットワーク (Tyco Global Network) を買収した。タイコは、北米、欧州、アジアを結ぶ 6 万キロに及ぶ最新の海底ケーブルネットワークを運営している。買収後、VSNL は世界最大の海底ケーブルシステム保有者になり、大陸間での海底ケーブルによるブロードバンド・サービスを提供している。

12.7. 要点

- VSNLは、グローバルな拡大のためクロスボーダーM&Aを活用している。
- VSNLは、音声トラフィックよりも利幅の厚いデータ通信に向けて事業モデルを転換している。
- VSNLは、海底ケーブル企業として最大手である。インドにある5つのケーブルのうち4つをVSNLが所用する。
- 同社は過去数年間に米国で複数の買収を行ってきた。

第13章 クロンプトン・グリーブス（電力装置）

13.1. 企業概要

クロンプトン・グリーブス（CGL）は、インド最大の電力・配電変圧器メーカーとして18%近い市場シェアを有する。CGL はまた、インド最大の開閉装置メーカーでもあり、高圧（HT）開閉装置では最大手で、HT モーターでは国内第 2 位だ。さらに、同社は低圧（LT）開閉装置でも高いシェアを有する。国内の電力消費量は年 3.5%増の成長が予想されており、同社の事業は好機を迎えている。

CGL は、インドのリッター（Rittal）、クワリtrol（Qualitrol）、米国のシスプロテック（Sysprotec）を含む国内外の企業から、変圧器製造用の原材料を調達している。また同社は、国内外に多くの顧客を抱える。外国企業では、GE、シーメンス（Siemens）、ABB、三菱商事、シュナイダー・グループ、アルストム、ELIN など。国内企業では、インド国家送電公社（PGCIL）、アーンドラ・プラデーシュ州送電公社（Andrapradesh Transmission Corporation）、インフォシス・テクノロジーズ（Infosys Technologies）、バーラト・ペトロリウム（Bharat Petroleum Corporation Limited）など。

図表：13-1 企業概要 — クロンプトン・グリーブス（連結）

企業名	クロンプトン・グリーブス（Crompton Greaves Limited）
所在地	6th Floor, CG House, Dr. Annie Besant Road, Worli, Mumbai-400 030, India
電話番号	+91 022 24237777
ファックス番号	+91 022 24237788
ホームページ	http://www.cglonline.com/
会長	Gautam Thapar
設立年	1878
資本総額	1億7,797万ドル
資産総額	6億2,696万ドル
従業員	NA

出所：CGLウェブサイト、CGL2005年度年次報告書

13.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：13-2 株主構成クロンプトン・グリーブス（2006年3月31日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	20,590,391	39.32
非創業者の持ち株	31,776,265	60.68
機関投資家	20,400,508	38.96
その他	11,375,757	21.72
合計	52,366,656	100

出所：ボンベイ証券取引所

13.3. 沿革

図表：13-3 沿革 — クロンプトン・グリーブス

年	
1878	R.E.B. クロンプトン氏がR.E.B.クロンプトン・アンド・カンパニーを創立
1927	R.E.B.クロンプトン・アンド・カンパニーがF.A パーキンソンと合併しクロンプトン・パーキンソン（Crompton Parkinson Ltd）が発足
1937	従来は、グリーブス・コットン・アンド・カンパニー（GCC）がインドでの営業・販売を手がけていたが、クロンプトン・パーキンソンはGCCと合併で販売企業、グリーブス・コットン・アンド・クロンプトン・パーキンソンを設立
1947	インド人実業家ララ・カラムチャンド・タパール氏がクロンプトン・パーキンソンを買収、現社名（クロンプトン・グリーブス）に変更
2004	同社の送風機および照明事業が英誌「スーパーブランド」でインドの有力ブランドと認定される

出所：CGLウェブサイト

13.4. 全体の発展戦略⁸⁰

13.4.1. 高度な品質管理能力

CGL は、品質管理を非常に重視し、各種の認証を取得している。主な取得済み認証は次の通り。

- 光源部門はISO 9000:2000およびISO 14001の認証を取得。
- 電力変圧器および開閉装置は、Euro/IECおよびANSI/NEMAの基準に準拠。
- 産業用変圧器部門は、ISO 14001およびOHSAS 18001の認証を取得。
- 製造施設のうち7カ所でISO 14001認証を取得。
- 製造施設のうち4カ所でOHSAS 18001認証を取得。

⁸⁰ CGL2004年度年次報告書、CGL2005年度年次報告書

13.4.2. コスト削減

CGL が収益向上のために実施してきた施策の一部は次の通り。

- 2005年度に高コスト構造となっていたムンバイの大型機械部門を閉鎖。
- e-ソーシングイニシアチブ（ITを利用したの購買活動）によって原材料コストを削減。
同社は、2年間で同イニシアチブによって400万ドルを削減した。また新しいサプライヤーの開拓などが可能になった。
- シックス・シグマを製品設計工程に導入し製品品質が向上。
- 製品ライフサイクル管理を徹底し、製品開発サイクル時間を削減。

13.4.3. 包括的ソリューション・サービスへの転換

CGL は全事業を統合し、製品の製造に加え、様々な付加サービスの提供を行おうとしている。現在では、同社は顧客に製品（変圧器、開閉器、遮断機、モバイル中継基地、電力特性関連製品など）を提供するだけではなく、ターンキー・プロジェクト（設備の据付・試運転までを売り手側が引き受けて、買い手に引き渡す契約）や高度なアフターサービスなど、包括的なソリューションの提案を行っている。このイニシアチブによって、CGL はグローバル市場におけるその地位を強化し、利益率を向上させている。

13.4.4. 研究開発

CGL は、研究開発を重視している。同社の研究開発拠点は ISO 9001 および ISO 27001 の認証を取得している。研究対象分野は、乾式変圧器、ブラシレス DC モーター、真空遮断機、高効率照明システム、磁気、セラミックおよびインシュレーション材、電力特性改善など。

同社は、多くの研究機関や関連機関と共同研究開発している。主な提携機関は、ムンバイのインド工科大学（IIT）、セントラル・インスティテュート・オブ・プラスチック・エンジニアリング・アンド・テクノロジー（Central Institute of Plastic Engineering and Technology）、セントラル・エレクトロ・ケミカル・リサーチ・インスティテュート（Central Electro Chemical Research Institute）、セントラル・パワー・リサーチ・インスティテュート（Central Power Research Institute）、ムンバイのリージョナル・リサーチ・ラボラトリー（Regional Research Laboratory）、ヴェルマタ・ジジャバイ・テクノロジカル・インスティテュート（Veermata Jijabai Technological Institute）など。

CGL は革新的な製品および製造工程に関する 12 の特許を保有している。また、現在 69 件の特許申請を行っている。

13.4.5. SWOT分析⁸¹

13.4.5.1. 強み

- 国内市場での強固な地位 - インド最大の電力・配電変圧器メーカーとして地位を確立している
- 強力な製品ポートフォリオ - CGLは同社の製品ポートフォリオを拡大・補完する企業を買収してきた。例えば、2005年のベルギーのポーウェル・グループ（Pauwels Group）買収では、同社は電力システム関連の多くの製品（最大525キロボルトの変圧器や36キロボルトの単一フェーズ配電変圧器など）を獲得した。
- 強固なグローバル・プレゼンス - ポーウェル・グループの買収により、CGLは、欧州、北米、中東などの先進グローバル市場の顧客を取り込むことに成功した。

13.4.5.2. 弱み

- ポーウェル・グループの受注残高 - ポーウェル・グループには、大量の受注残高があった。CGLは、これらの受注に迅速に対応する困難に直面している。

13.4.5.3. 機会

- 電力システムへの需要の高まり - インドや中国などの開発途上国では、電力需要が上昇している。CGLはこの需要増加に対応する能力がある。

13.4.5.4. 脅威

- 成長市場への参入の遅れ - 中国において確固たるプレゼンスを確立できていない。中国は急成長市場で、電力消費は年4.6%増の伸びが見込まれている。変圧器および開閉装置の需要も同様に拡大するはずだ。

13.5. 製品・サービスラインと主要財務指標

13.5.1. 主要事業分野⁸²

CGL は以下の主要事業分野で活動している。

- 電力システム - 変圧器、開閉装置、ターンキー・プロジェクト
- 消費財 - 送風機、照明器具、光源、ポンプ
- 産業システム - 電気モーターおよび交流機
- その他 - 電気通信、投資活動、その他

⁸¹ CGL2005年度年次報告書、イバリュエーション分析

⁸² CGL2005年度年次報告書

13.5.2. 主要財務指標

CGL の売上げは 2005 年度、前年比 100%増を達成した。

図表：13-4 財務－クロンプトン・グリーブス (2005年度)

財務指標	金額 (100万ドル)	増加率 (%)
売上げ	984. 87	100. 12
純利益	52. 58	98. 11

出所：CGL2005年度年次報告書

CGL の輸出額はポーウェル・グループ買収後、2004 年度の 7,000 万ドルから 2005 年度の 1 億 1,200 万ドルと約 60%増加した⁸³。

13.5.2.2. 部門・地域別ごとの情報

電力システムは、同社にとって最大の事業分野であり、売上げのおよそ 65%をもたらしている。この分野の成長率は、2005 年度に前年比 215%増を達成した。

図表：13-5 事業別ごとの売上げ－クロンプトン・グリーブス (2005年度)

財務指標	電力システム	消費財	産業システム	その他
売上げ (100万ドル)	637. 09	187. 89	151. 29	8. 59
増加率 (%)	215. 88	21. 64	20. 34	-16. 21

出所：CGL2005年度年次報告書

図表：13-6 地域別の売上げ－クロンプトン・グリーブス (2005年度)

財務指標	国内	海外
売上げ (100万ドル)	519. 35	465. 52
増加率 (%)	19. 96	686. 51

出所：CGL2005年度年次報告書

13.6. グローバル戦略

13.6.1. グローバル・プレゼンスの向上

図表：13-7 グローバル展開 － クロンプトン・グリーブス

年	
2005	ベルギーを本拠地とするポーウェル・グループを買収
2006	ハンガリーに拠点を置くガンツとTVKを買収
2007	マイクロソル・ホールディングスの買収計画を発表

出所：CGLウェブサイト、Business Standard

13.6.2. クロスボーダーM&Aの活用⁸⁴

CGL は、米国、カナダ、アイルランド、ベルギー、インドネシアに変圧器製造施設を設

⁸³ CGLウェブサイト

⁸⁴ The Hindu Business Line - Crompton Greaves: Buy (2006年8月6日付)

置し、着実にグローバル展開を行ってきた。同社は、カナダとベルギーに受注サービス拠点を保有している。また、世界中に多数の営業部門を設置している。2005年のポーウェル・グループの買収は、同社のグローバル・プレゼンスを拡大するための大きなステップとなった。CGLは、アジア、北米、欧州に散らばるポーウェル・グループの変圧器製造施設を獲得し、年間3万台の変圧器を生産する能力を得た。また、製造販売する変圧器のラインナップをこれまでの400キロボルトから500キロボルトまで高めることができた。加えて同社は、ポーウェル・グループの高度な技術および風力発電部門も手に入れることができた。同社は買収により、インド、北米、西欧に大きなプレゼンスを確立できた。今後の課題は、中国においていかにプレゼンスを確立するかである。

CGLは2006年、ハンガリーのガンツ（Ganz Transelektro Villamossagi Zrt（Ganz））およびトランスヴァーティカム（Transverticum Kft（TVK））を買収した。この買収により、CGLは、次のような能力と製品を獲得した。

- 欧州、特にハンガリーでの強固なプレゼンス
- 最大400キロボルトの開閉装置付き中継基地を伝送・配電エリアに設置するといったターンキー・プロジェクトの実行能力
- 最大800キロボルトの広域伝送・配電装置
- 最大300キロボルトのガス絶縁開閉装置
- 最大8メガワットの線路用回転・巻上機

CGLは2007年、アイルランドのマイクロソル・ホールディングス（Microsol Holdings）の買収計画を発表した。マイクロソルは、電力産業で自動化製品と関連サービスを提供している。同社の製品およびソリューションには、中継基地自動化プラットフォーム、配電自動化機器、ソフトウェア・ソリューションなどが含まれている。

13.7. 要点

- CGLは、クロスボーダーM&Aを活発に行っている。2005年のポーウェル・グループ、2006年のガンツなどの買収により、CGLは北米および欧州に強固なプレゼンスを確立することができた。
- 同社は全事業を統合し、製品の製造に加え、様々な付加サービスの提供を行おうとしている。現在では、同社は顧客に製品（変圧器、開閉器、遮断機、モバイル中継基地、電力特性関連製品など）を提供するだけでなく、ターンキー・プロジェクトや高度なアフターサービスなど、包括的なソリューションの提案を行っている。
- 同社は、乾式変圧器、高効率照明システム、電力特性改善などの研究開発に大きな重点を置いている。

第14章 タタ・ティー（製茶）

14.1. 企業概要

タタ・ティー（TTL）は、1964 年から茶の栽培・製造を行っている世界第 2 位の製茶企業でタタ（Tata）のグループ企業である。同社はその製品ポートフォリオにテトリー（Tetley）やアグニ（Agni）などの有名ブランドを有し、主にブランド茶事業に従事している。また、TTL は、バルク茶を世界各地の主要な茶輸入元に、特注ブランド名で出荷している。

TTL は 40 カ国に進出している。なかでも英国が最大市場で、総収入の 40%が英国市場からもたらされている。

図表：14-1 タタ・ティー企業概要（連結）

企業名	タタ・ティー（Tata Tea Limited）
所在地	1 Bishop Lefroy Road, Calcutta – 700 020
電話番号	+91-33-22813891/ 4747/ 3988/ 3779/ 3709/ 1807/4422
ファックス番号	+91-33-22811199
ホームページ	http://www.tatatea.com/
会長	R. N. Tata
設立年	1964
資本総額	3億5,563万ドル
資産総額	9億7,484万ドル
従業員	34,596人 (2006年3月31日)

出所：TTL2005年度年次報告書，TTLウェブサイト

14.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：14-2 株主構成タタ・ティー（2007年3月31日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	19,088,319	32.34
非創業者の持ち株	39,917,866	67.62
機関投資家	25,210,470	42.71
その他	14,707,396	24.91
保管人が保有しており預託証券とされている株	23,672	0.04
合計	59,029,857	100.00

出所：TTLウェブサイト

14.3. 沿革

図表：14-3 タタ・ティー沿革

年	
1964	タタ・グループ（Tata Group）と英国のフィンレイ商会（James Finlay and Company）の合併企業としてタタ・フィンレイ（Tata Finlay）が設立される
1976	タタ・フィンレイがフィンレイ商会より茶の生産・販売を引き継ぐ
1983	ジェームズ・フィンレイ（James Finlay）からタタ・グループへの株式譲渡によってタタ・ティーが設立される
1991	コンソリデイティッド・コーヒー（Consolidated Coffee Limited）の株式の52.5%を獲得し、同社の社名を「タタ・コーヒー（Tata Coffee Limited）」に変更
1992-2007	グループ内での地位強化のためにさまざまな国際アライアンスおよびクロスボーダーM&Aを行う

出所：TTLウェブサイト

14.4. 全体の発展戦略⁸⁵

TTL は 1964 年に高付加価値の茶を生産するための合併企業として設立された。1985 年、TTL は「カナン・デヴァン（Kanan Devan）」の発表によってブランド茶市場に進出した。同社はアッサム（Assam）、西ベンガル（West Bengal）、タミルナドゥ（Tamil Nadu）、ケララ（Kerala）に 51 の茶園、タミルナドゥに一つの珈琲農園を保有している。同社は、毎年およそ 6,000 万キロの紅茶を生産している。

14.4.1. 国内事業の概要

14.4.1.1. 国内の茶ブランド⁸⁶

TTL の主要 5 ブランドは以下の通り。

- タタ・ティー（Tata Tea）
- テトリー（Tetley）
- カナン・デヴァン（Kanan Devan）
- チャクラ・ゴールド（Chakra Gold）
- ジェミニ（Gemini）

タタ・ティー・ブランドの下には、さらにタタ・ティー・ゴールド（Tata Tea Gold）、タタ・ティー・プレミアム（Tata Tea Premium）、タタ・ティー・アグニ（Tata Tea Agni）（それぞれプレミアム、ポピュラー、エコノミーのセグメントに対応）などのサブ・ブランドがある。

⁸⁵ タタ・グループ

⁸⁶ TTLウェブサイト

14.4.1.2. 研究開発⁸⁷

TTL はブランド事業に重点を置いた研究開発センターを持っている。同社はアッサムのテオク（Teok）に研究センター、バンガロールに製品開発センターを持つ。同社は 1992 年から以下の特許を保持している。

- 発酵茶および類似品用のマルチステージ対流空気乾燥機
- 発酵茶および類似品用のマルチステージ対流流動床乾燥機

14.4.2. 主要国内戦略

- ブランド茶への注力 – TTLは、茶園の運営から手を引きつつ、ブランド茶に注力している。TTLのグローバルなブランド茶事業は、同社の総売上の88%を占めている。同社は茶園の管理業務から手を引き、次の企業などに管理業務を委託した。-カナン・デヴァン・ヒルズ・プランテーション（Kanan Devan Hills Plantation Company Private Limited (KDHP)） – KDHPはケララのムナール（Munnar）にある7つの栽培地（TTLは18.2%の株式を保有）を管理している⁸⁸。-アマルガメーテッド・プランテーション（Amalgamated Plantations Private Limited（APPL）） – APPLは、TTLの複数の茶園（アッサムに20、西ベンガルに4つ）を管理している⁸⁹。
- アッサムおよび西ベンガルの茶園への観光の促進 – TTLはAPPLを介して、アッサムおよび西ベンガルでの茶園観光を促進している。

14.4.3. SWOT分析⁹⁰

14.4.3.1. 強み

- 多様なブランド茶の製品ポートフォリオ – TTLは、多様なブランド茶の製品ポートフォリオを有する。世界で15以上のブランドを有し、インドではその内の5つを展開している。同社のグローバルなブランド茶事業は、総売上の88%を占めている。残りの12%は、バルク茶、珈琲、その他の投資からの収入である。
- タタ・グループの支援 – TTLはタタ・グループの一部であり、買収に必要な財源を持っていると言える。例えば、近年のエナジー・ブランドズ（Energy Brands Inc）の株式を30%獲得した際には、株式取得費用の6億7,700万ドルのうち、タタ・グループの持ち株会社タタ・ソンス（Tata Sons Limited）から5,800万ドルの出資を得ている⁹¹。

14.4.3.2. 弱み

- 事業統合リスク – 同社はクロスボーダーM&Aなどによる事業統合リスクを常に抱えている。

⁸⁷ TTLウェブサイト

⁸⁸ KDHP (Kanan Devan Hills Plantations Company Private Limited) ウェブサイト

⁸⁹ Tribune (2007年4月17日付)

⁹⁰ TTL2005年度年次報告書、イバリュサンプ分析

⁹¹ Hindu Business Line (2006年8月24日付)

14.4.3.3. 機会

- 高付加価値市場への転換 – 多くの主要市場が停滞している状況で、TTLは急成長している高付加価値市場に参入、事業を拡大している。TTLは近年、高付加価値緑茶や特殊な茶を含む高利幅の市場に関心を持っている。同社は、2005～2006年の間に、緑茶やハーブティー分野で50の新製品を発表した。

14.4.3.4. 脅威

- 低落市場への高い依存度 – TTLが総収入の40%を得ている英国など主要市場が不調である。
- 海外市場の低迷により、同社の2005年度の成長率はわずか2.14%増に止まった。
- 原料価格の変動 – TTLは数カ国から茶を調達している。それらの国の気象条件が悪ければ調達価格が上がり、同社の世界市場における競争力を低下させる可能性がある。

14.5. 製品・サービスラインと主要財務指標

14.5.1. 主要事業分野⁹²

TTLの主要事業分野は次の通り。

- 茶 – この分野では、紅茶およびインスタント・ティー用の茶葉の栽培・製造を行っている。また、茶の買い付け、ブレンド、販売も行っている。
- その他 – 珈琲などの栽培・製造を行っている。

14.5.2. 主要財務指標

TTLは、過去1年、伸び悩んでいる。

図表：14-4 財務－タタ・ティー（2005年度）

財務指標	金額（100万ドル）	増加率（%）
売上げ	703.94	2.14
純利益	67.79	38.84

出所：TTL2005年度年次報告書

14.5.2.2. 部門・地域別データ

ブランド茶およびバルク茶は、合わせて同社の総収入の94%をもたらしている。

図表：14-5 事業分野別の売上げ－タタ・ティー（2005年度）

財務指標	茶	その他
売上げ（100万ドル）	664.08	39.86
増加率（%）	3.20	-12.69

出所：TTL2005年度年次報告書

⁹² TTL2005年度年次報告書

図表：14-6 地域別の売上げータタ・ティー（2005年度）

財務指標	インド	英国	米国およびカナダ	その他
売上げ（100万ドル）	202.16	270.51	138.59	92.67
増加率（%）	4.84	2.73	9.31	-12.76

出所：TTL2005年度年次報告書

14.6. グローバル戦略⁹³

14.6.1. グローバル・プレゼンスの向上

図表：14-7 グローバル展開 — タタ・ティー

年	
1987	米国に完全子会社のタタ・ティー（Tata Tea Inc）を設立
1992	ワタワラ・プランテーション（Watawala Plantations Limited）を運営するため、スリランカのエステート・マネジメント・サービシーズ（Estate Management Services (Pvt) Ltd）と合弁事業を開始
1993	英国のアライド・ライオンズ（Allied Lyons PLC）と合弁企業エステート・タタ・テトリー（Estate Tata Tetley）を設立
2000	英国のテトリー・グループ（Tetley Group Limited）を買収
2003	パキスタンのラクソン・グループ（Lakson Group）と50：50の合弁事業を開始
2003	バングラデシュのアドバンスド・ケミカル・インダストリーズ（Advanced Chemical Industries (ACI)）と50：50の合弁事業を開始
2005	米国のFMALIハーブ（FMALI Herb Inc）およびグッドアース・コーポレーション（Good Earth Corporation）を買収
2006	チェコ市場最大手JEMCAを買収 米国のエイト・オクロック・コーヒー（Eight O' Clock Coffee Company）を買収 米国のエナジー・ブランド（Energy Brands Inc）の株式30%を獲得 南アフリカのジョーケルス・ティー・パッカーズ（Joekels Tea Packers）の株式33%を獲得
2007	ヴィタックス（Vitax）およびフロサナ（Flosana）の特別茶ブランドをポーランドのプレミアム・フーズ（Premium Foods SA）から買収 中国の製茶企業（Zhejiang Tea Import and Export）と、緑茶、インスタント茶、その他の液体濃縮茶の生産・製造のための合弁事業を開始

出所：TTLウェブサイト、IBEF（India Brand Equity Foundation）、Hindu Business Line、Economic Times

パッケージ茶およびインスタント茶のグローバル小売市場は、それぞれ 203 億ドルおよび 245 億ドルだ。TTL は世界 40 カ国で自社製品を販売している。

14.6.2. テトリー・グループの買収

TTL はもともと、米国や英国、スリランカのような、需要の高い国への参入を目指した。1987 年には、TTL は完全子会社のタタ・ティー（Tata Tea, Inc）を介して米国市場に進出した。1992 年には、スリランカのエステート・マネージメント・サービシーズ（Estate Management Services (Pvt) Ltd）とアライアンスを結びスリランカでの茶園事業を開始した。

TTL は 1995 年、国際ブランドを獲得することを目的に、英国に拠点を置くテトリー・

⁹³ Annual Review - 2005-06、TTL2005年度年次報告書

グループ（Tetley Group Limited）の買収を試みたが失敗した。テトリー・グループは2億8,000万ポンドの売上げを誇り、製茶産業においてユニリーバに次ぐ世界第2位の企業であった。

TTL は2000年になって、再度テトリー・グループの買収を試み成功した。この買収によって、タタ・ティーは世界第2位の製茶企業となり、その販売地域は、インド、米国、カナダ、西欧、オーストラリア、中東、西アジア、アフリカ、ポーランド、ロシア、カザフスタンなどに広がった。

14.6.3. 地域ごとの概要 - 2005年度

TTL は、ブランド茶のグローバル・プレーヤーとしての成長を目指している。同社は2005年度に、グローバル事業において数々の目的を達成した。一部を次に示す。

14.6.3.1. 米国⁹⁴

TTL は2005年10月に米国のグッドアース・コーポレーション（Good Earth Corporation）を、2006年6月にエイト・オクロック・コーヒーを買収した。この買収は共に、米国市場におけるTTLの地位を強化した。グッドアース・ブランドは、特に米国西海岸で顕著なプレゼンスを持ち、全米の特別茶市場において3.7%のシェアを確保している。グッドアース・ブランドは、TTLにプレミアム製品群をもたらしたといえる。

エイト・オクロック・コーヒーは、ブランドホールベーン（挽く前の豆）市場の最大手である。また同社は、強力な小売流通ネットワークを持っている。

14.6.3.2. 英国

2000年のテトリー・グループ買収以来、TTLは英国市場において成長に次ぐ成長を遂げた。2005年4月に改良ブレンドとともに再発表した「テトリー・ディカフ（Tetley decaf）」は、ノンカフェイン部門におけるトップブランドになり、32%の市場シェアを獲得した。「ティー・トゥー・ライフ（T of Life）」もまた、英国市場で最も急成長したアイ스티ー・ブランドとなった。これらによる英国での市場シェアは26.2%に成長した。

14.6.3.3. ポーランド

ポーランドでは、フルーツティーやハーブティーの新製品が好調であった。緑茶もまた同国では堅調で、7%の市場シェアを獲得している。また同国では、流通ネットワークが強化された。2007年4月、同社はビタックス（Vitax）およびフロサナ（Flosana）の特別茶ブランドをポーランドのプレミアム・フーズ（Premium Foods SA）から買収し、ポーランドの茶市場における第2位の企業となった。

14.6.3.4. カナダ

TTL は、カナダでのトップブランドとなり、オーガニック・アールグレイ、オーガニック・グリーン、オーガニック・オレンジペコーの商品を発表、オーガニック・ティー市場に進出した。こうした製品群の投入は、同国におけるオーガニック製品需要の高まりに呼

⁹⁴ Hindu Business Line（2005年10月14日付）、TTLウェブサイト

応したものだ。同社のカナダにおける紅茶および特別茶市場のシェアは、それぞれ 46%と 24%である。

14.6.3.5. オーストラリア

TTL はオーストラリアで「テトリー・アイス・ティー (Tetley Ice T)」を 4 種のフレーバー発表し、また、同製品のために強力な流通ネットワークも開拓した。これによって同社の売上げは 10%増加し、市場シェアは 14.9%となった。また同社は、オーストラリアの緑茶市場で 18.6%の市場シェアを占めている。

14.6.3.6. チェコ共和国

TTL は 2006 年、チェコ共和国市場で 27%のシェアを握るトップブランドである JEMCA を買収した。JEMCA は、紅茶、フルーツティー、ハーブティーなどの製品を有し、強力な流通ネットワークも持っていた。この JEMCA の買収により、費用対効果の高い国際製造施設を獲得することができた。

14.6.3.7. パキスタン

TTL は 2003 年にパキスタンに進出し、2005 年度は、売上げ前年比 43%増を達成した。販売量は、200 万キロを超え、テトリーブランドにとって 5 番目に大きな市場となった。これは主に、革新的な販売プログラムによって達成されたものであった。

14.6.3.8. バングラデシュ

TTL は 2003 年にバングラデシュに進出し、2005 年度には売上げは前年から倍増した。この結果、同社は 5%の市場シェアを獲得した。

14.7. 要点

- TTLは世界第2位の製茶企業であり世界40カ国で販売している。
- 同社は、グローバルな足場を強化するため、積極的に国際アライアンスおよびクロスボーダーM&Aを行っている。
- 同社は、その製品ポートフォリオに珈琲、飲料水、その他の飲料を加えることで多角化を行っており、現在、国際的飲料企業として台頭しつつある。
- 米国、英国、カナダは、同社にとって鍵となる市場である。

第15章 インディアン・ホテルズ（ホテル）

15.1. 企業概要

インディアン・ホテルズは、100 年以上の歴史を持つ、インドのサービス産業の老舗の一つだ。同社はタタ・グループ（Tata Group）の一部で、「タージ・ホテル・リゾート・アンド・パレス（Taj Hotels Resorts and Palaces）」のブランド名で運営している。同社は、インド、モーリシャス、マレーシア、オーストラリア、米国、スリランカ、アフリカ、中東を含む数多くの国に進出している。

図表：15-1 企業概要－インディアン・ホテルズ（連結）

企業名	インディアン・ホテルズ（The Indian Hotels Company Limited）
所在地	Oxford House, 15/17 N.F. Road, Apollo Bunder, Mumbai – 400 001
電話番号	+91-22-66651000
ファックス番号	+91-22-22846680
ホームページ	http://www.tajhotels.com/
会長	Ratan N. Tata
設立年	1903
資本総額 ⁹⁵	4億2,901万ドル
資産総額	9億7,385万ドル
従業員	NA

出所：インディアン・ホテルズ2005年度年次報告書

15.2. 株主構成

同社の株主構成を示す。

図表：15-2 株主構成インディアン・ホテルズ（2006年3月31日現在）

株主カテゴリー	持株数	構成比
創業者の持ち株の合計	16, 589, 787	29. 28
非創業者の持ち株	40, 075, 621	70. 72
機関投資家	25, 433, 984	44. 88
その他	14, 641, 637	25. 84
合計	56, 665, 408	100

出所：ボンベイ証券取引所

⁹⁵ 為替レート：INR 44. 28721 = 1ドル（2005年度）

15.3. 沿革

図表：15-3 沿革－インディアン・ホテルズ

年	
1903	インディアン・ホテルズがムンバイでタージマハル・パレス&タワー (Taj Mahal Palace & Tower) を開業
1971-72	パレス・ホテルの構想を描く（これが現実となったのはジャイプル (Jaipur) のランバークパレス (Rambagh Palace) が最初)
1974	ゴア (Goa) にフォート・アグアダ・ビーチ・リゾート (Fort Aguada Beach Resort) を開く
1978-82	デリーでタージマハルホテル (Taj Mahal Hotel) を開業、その後タージパレスホテル (Taj Palace Hotel) でプレゼンスを拡大
1993	サービス産業の人材育成のためオーランガバートにインディアン・インスティテュート・オブ・ホテル・マネージメント (Indian Institute of Hotel Management) を設立
2004	コンザベーション・コーポレーション・アフリカ・アンド・シゲン (Conservation Corporation Africa and Cigen Corporation) とインドの自然観光促進のための合併企業を設立

出所：インディアン・ホテルズウェブサイト、タタ・グループ

15.4. 全体の発展戦略

15.4.1. 既存宿泊施設の改装

インディアン・ホテルズは、既存宿泊施設の改装に注力している。現在実施している改装では客室とロビーだけではなく、レストランやバーなどの施設の導入も合わせて行っている。2004 年と 2005 年に、同社はタージ・レイク・パレス (Taj Lake Palace)、タージ・ホリデイ・ビレッジ (Taj Holiday Village)、タージ・ウエストエンド (Taj West End) を含む多くの宿泊施設の客室とスイートの改装を行った。また同社は、この期間に多くの宿泊施設に「ベランダ (Verandah)」、レストラン、「アイス (Ice)」バー、「ビーチハウス (Beachhouse)」など多くのテーマ別飲食施設を導入した。

15.4.2. サービス・ポートフォリオの強化

新サービスは、同社のもう一つの注力分野だ。同社は 2004 年、顧客にインドのアユルベータ (インドの伝統医療) やヨガに基づいたもてなしを提供するために、いくつかのホテルで「ジューヴァ・スパ (Jiva Spa)」を導入した。同サービスは 2005～2006 年の間にその他 8 つのホテルおよびリゾートに導入された。また同社は、自然体験 (ワイルドライフ) ・ロッジの新事業にも足を踏み入れた。自然体験・ロッジとゲーム観戦などのサービスを提供し、インドの自然観光を促進するためコンザベーション・コーポレーション・アフリカ・アンド・シゲン (Conservation Corporation Africa and Cigen Corporation) と合併企業を設立した。この延長として、同社は 2005～2006 年の間にインドのマディア・プラデーシュにある 2 つのロッジを買収した。

15.4.3. エコノミークラス・ホテル分野における機会の発掘

同社は新たな発展戦略の一つとして、インド国内でのエコノミークラス・ホテルの導入を開始している。同社は 2004 年にバンガロールにその第 1 号となるホテルを開業した。

同社はこのホテルをプロトタイプとし、**2006**年には一部のサービスに修正を加えてハリドワール（Haridwar）に第**2**号店を開業した。これらのホテルは「ジンジャー・ホテルズ（Ginger Hotels）」のブランド名で展開されている。

15.4.4. SWOT分析

15.4.4.1. 強み

- 堅実なポートフォリオ – 同社のポートフォリオには、インド、モーリシャス、スリランカ、アフリカ、モルジブ、オーストラリア、英国、米国を含む主要観光地に**9,000**を超える客室と**200**以上の飲食アウトレットがある。
- 強固なブランド価値 – 「タージ（Taj）」ブランドには、「高品質・上質のサービス」という強固なブランドイメージがある。「信頼と高品質」といったイメージのあるタタ・グループとのつながりも、さらに同社のブランド価値を高めてきた。

15.4.4.2. 弱み

- 国内事業への依存 – インディアン・ホテルズの売上げは、その大部分を国内事業に依存している。**2004**年度より依存度は低くなっているが、**2005**年度には同社の売上げの約**76%**がインド国内事業からのものであった。国内事業に対する依存度の高さは、同社を一定の国内経済的リスクにさらしている。さらに、同社の国内事業収益の大部分が、限定された数のホテルからのものであることもリスクとなっている。
- 高級ホテル分野への依存度 – 高級ホテル部門は同社の売上げのおよそ**50%**近くを占める。ビジネスホテルやレジャーホテル部門は**4%～6%**に過ぎない。これは明らかに、同社の事業が利幅の厚い高級ホテル部門に大きく偏っており、これによって事業が一定の経済環境などに左右されやすくなっていることを示している。

15.4.4.3. 機会

- 国際事業および製品ポートフォリオの拡大 – インディアン・ホテルズは、買収および新たなホテル・リゾートの建設によって、インド以外の高成長観光地での事業機会を発掘する機会がある。また、スパや自然リゾートなどの形で新しいサービスを提供するなど、その他の成長手段を試みることも可能だ。

15.4.4.4. 脅威

- 海外観光地の人気上昇 – 東南アジアやオーストラリアなどの観光地の人気上昇によって、インドへの旅行客が減る可能性がある。また、所得増加と航空運賃の値下げによって、これまでよりも多くのインド人が海外の観光地に流れることが考えられる。インディアン・ホテルズは国内事業が最大の収入源であるため、こうした動きの影響を受ける。

15.5. 製品・サービスラインと主要財務指標

15.5.1. 主要製品

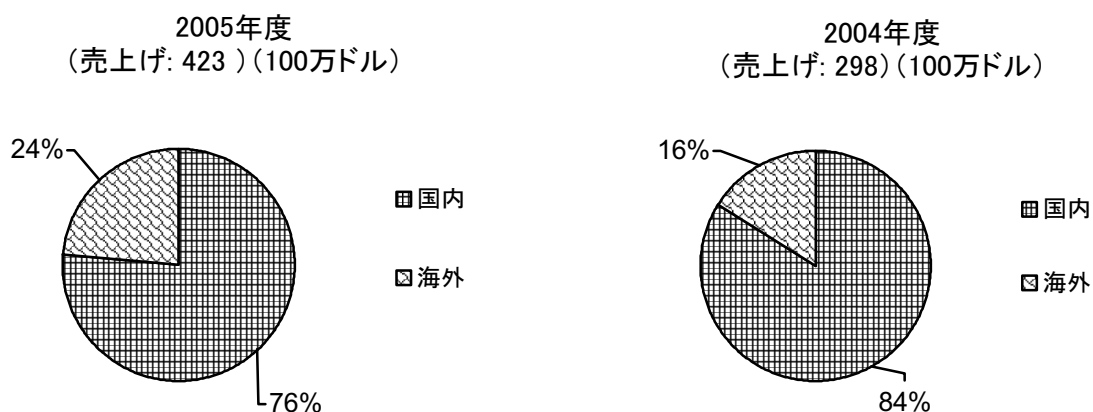
インディアン・ホテルズは以下のサービスを提供している。

- ホテル－高級ホテル、ビジネスホテル、レジャーホテル
- 高級住宅－ドバイ、ムンバイ、ロンドンの3カ所の高級住宅
- 高級ジェット機チャーターサービス（TajAir）－ファルコン2000（Falcon 2000）を2機
- 航空ケータリング－シンガポール空港ターミナルサービス（Singapore Airport Terminal Services）との合弁企業であるタージ・SATS（TajSATS Air Catering Ltd）が、機内ケータリング、ラウンジ管理、空港レストランなどを含むサービスを提供している。
- 旅行サービス－旅行サービス企業のインディー・トラベル（Inditravel）を介して、航空・鉄道旅券、ホテル予約、レンタカー、旅行保険などを含むサービスを行っている。

15.5.2. 主要財務指標⁹⁶

2004 年度および 2005 年度におけるインディアン・ホテルズの売上げの地域分布を示す。この図から、当該期間において海外事業からのシェアが大きく増加していることが分かる。

図表：15-4 売上げの地域分布－インディアン・ホテルズ

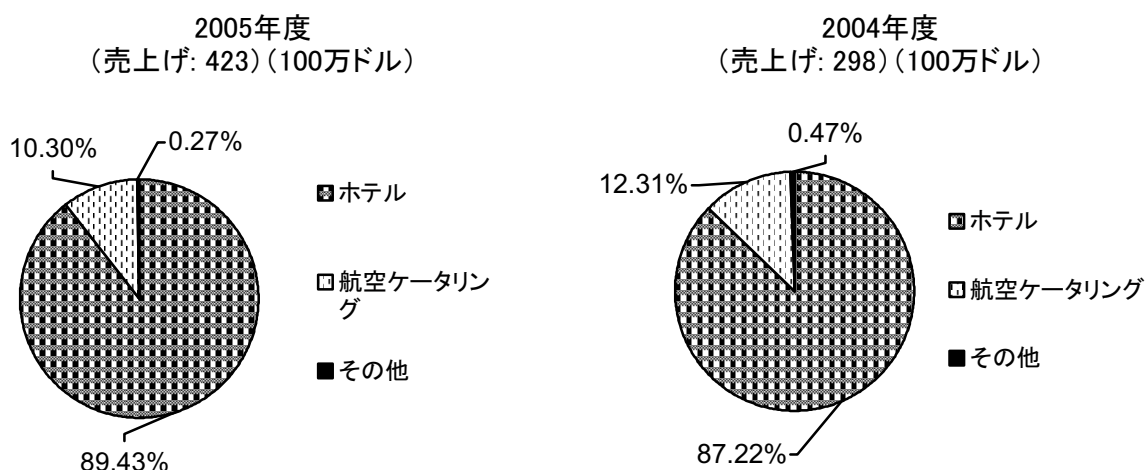


出所：インディアン・ホテルズ2005年度年次報告書

⁹⁶ 通貨換算レート：INR 44.28721 = 1ドル(2005年度)；INR 44.94271 = 1ドル(2004年度)

2004 年度および 2005 年度におけるインディアン・ホテルズの部門別の売上げ分布を示す。

図表：15-5 事業部門別の売上げーインディアン・ホテルズ



出所：インディアン・ホテルズ2005年次報告書

15. 6. グローバル戦略

15. 6. 1. グローバル・プレゼンスの向上

図表：15-6 グローバル展開 — インディアン・ホテルズ

年	
2005	ETA スター・プロパティアー (ETA Star Property Developers LLC) と、ドバイでの高級リゾート開発のためのアライアンスを結ぶ。このリゾートは、人工島のパーム・アイランド・ジュメイラ (Palm Island Jumeirah) に開発される予定
2005	シドニーのブルーシドニー (BLUE Sydney) ホテルの買収によって、オーストラリアでの事業を拡大
2006	韓国の新羅ホテル (Shilla Hotels & Resorts) と、韓国での2ブランドのクロスマーケティングのためのアライアンスを結ぶ
2006	南アフリカのユーロケープ (Eurocape) と提携を結ぶ。共同でケープタウンのマンデラ・ローズ・プレイス (Mandela Rhodes Place) で複合施設の開発を行う
2006	カタール・スポーツ・インベストメント (Qatar Sports Investment Company) と2009年までにドーハに五つ星のゴルフ&スパホテルを建設するアライアンスを結ぶ
2006	ミレニアム・パートナーズ (Millennium Partners) からボストンのリッツカールトン (Ritz-Carlton) ホテルを買収
2007	コールホテル (Kor Hotel Group) とカンプトン・プレース (Campton Place) を買収。これらのホテルはサンフランシスコにあり、101の客室と9つのスイートを備えている

出所：タタ・グループ

15. 6. 2. グローバル・アライアンスの結成

インディアン・ホテルズの主要なグローバル戦略の一つは、海外企業と提携し、相互に自国市場でのプロモーションを担当するというもの。こうした戦略に沿って結ばれた最初のアライアンスは、2004 年のシンガポールのラッフルズ・インターナショナル（**Raffles International Limited**）とのものである。この提携には、宿泊客へのロイヤリティ・プログラム、セールス・イベント、トレード・フェア、多様な地域での料理のプロモーションなどが含まれている。このアライアンスの基本的構想は、各地におけるアライアンス・パートナーのプレゼンスを利用してそれぞれのブランドの売り込みを行うというものだ。アライアンスの時点では、インディアン・ホテルズはインドにおける強固なプレゼンスを保持していたが、ラッフルズ・インターナショナルはまだインドにおけるプレゼンスを確立していなかった。一方、ラッフルズ・インターナショナルは、欧州、オーストラリア、北米、南米において強固な地位を築いていたが、当該地域におけるインディアン・ホテルズのプレゼンスは弱かった。2006 年には韓国の新羅ホテル（**Shilla Hotels and Resorts**）とも同様のアライアンスを結んだ。インディアン・ホテルズは今後もその他の地域において同様のアライアンスを結んで行くものと思われる。

15. 6. 3. 国際事業の拡大

インディアン・ホテルズは、ホテル宿泊施設の購入および管理契約の締結などによって、事業のグローバルな拡大を狙っている。2004 年度に、インディアン・ホテルズはモーリシャスの高級リゾートとセイシエルのデニス諸島のホテル営業を開始した。これらは、管理業務を受託するという契約の下で同社によって運営されている。その後、同社はブータン、マレーシア、ドバイなどの多くのホテル宿泊施設の管理業務受託契約を結んだ。また同社は、2005 年にシドニーのブルー シドニー（**BLUE Sydney**）ホテルを、2006 年にボストンのリッツカールトン（**Ritz-Carlton**）ホテルを買収した。インディアン・ホテルズは、中国、南アフリカ、タイなどの市場でも展開していくものと見込まれる。

15. 7. 要点

- インディアン・ホテルズはインド国内市場で強固なプレゼンスを確保しており、現在はホテル宿泊施設の買収および管理業務受託契約による国際的なプレゼンスの確立に注力している。
- 同社は主に高級部門に注力しているが、エコノミークラス・ホテル部門におけるプレゼンスの強化も図っている。ホテルおよびリゾートに加え、同社はケータリングや旅行サービスなどその他の事業にも進出している。
- 同社は、中国、南アフリカ、タイなどの市場における国際的な展開をさらに拡大していくものと見込まれる。

以上

【 インド企業のグローバル戦略 】

販売価格：1,575 円（税込）

編集・発行：2008 年 1 月 18 日

日本貿易振興機構（ジェトロ）

内容に関するお問い合わせ：

〒107-6006 東京都港区赤坂 1 丁目 12-32 アーク森ビル

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 調査企画課（出版）

TEL：(03) 3582-3518

電子メール：kouhou@jetro.go.jp

印刷・サービスなどに関するお問い合わせ：

〒112-0014 東京都文京区関口 1-24-8 東宝江戸川橋ビル 3 F

コンテンツワークス株式会社 カスタマーサポート

TEL：0120-298956（平日 AM10：00～PM5：00）

電子メール：support@bookpark.ne.jp

本書の製作はオンデマンドパブリッシング方式を採用しています。
データは電子的に保存され、注文に応じて、その都度作成しています。

Copyright ©JETRO 2008

Printed in Japan

無断転載を禁じます。