

インド自動車部品市場への参入戦略とグローバルにおけるインド拠点の位置づけ

石垣圭一



CONTENTS

- I インド自動車市場の現状とポテンシャル
- II 地場系サプライヤーを活用した事業展開
- III インド事業のポイント
- IV グローバル戦略とインド拠点の役割

要約

- 1 世界の自動車産業のなかで、インドは新車販売台数で5位、生産台数で7位（ともに2010年）と主要なポジションを占めるようになった。2011年は、インフレ抑止のための金利引き上げや燃料価格の高騰により、市場の成長が停滞しリスクを含むように見える。しかし、経済成長は安定して続き、消費者の所得は今後も増加すると見込めるため、市場の長期的見通しは明るいと判断している。
- 2 日系サプライヤーがインド事業を始めるに当たっては、事業インフラの立ち上げや労務面でのさまざまな対応が求められる。インドへ初めて進出する日系サプライヤーの場合、インド固有のリスクのために、単独での事業環境の整備には多大な苦勞が伴うと予想される。それを低減するには、地場系サプライヤーを活用して事業を立ち上げることが有効である。また、インドは契約社会といわれているとおり、事業開始前に十分に議論を尽くして契約内容を固めておく。
- 3 インド未進出の日系サプライヤーがインド事業で成功するには、パートナーの事業インフラを活用して、開発、生産、顧客に関し早期に現地化を進める。
- 4 完成車メーカーのなかにはすでにインドを新興国向け戦略車生産の中心地にすえている企業があるように、長期的には自動車部品でも輸出拠点となる可能性が高い。その際は、インドで単純に生産するのではなく、R&D機能の設置やグローバルSCMの構築が求められる。そのためインドを単なる巨大市場として捉えるだけでなく、グローバルな開発、生産、流通体制の構築を見すえて事業環境を整備していくことが望まれる。

I インド自動車市場の現状とポテンシャル

1 小型車中心のインド市場

近年、インドの自動車産業の成長は著しく、世界のなかで主要な地位を占めるようになった。図1は世界の新車販売・生産台数を表している。2010年時点でインドの自動車産業の地位は、新車販売台数で世界5位、生産台数では7位に位置づけられる。日系の自動車関連メーカーにとっても、インド市場は無視できない存在にまで成長してきている。消費者の所得の増加により、インドの自動車内需は今後も堅調に伸びると予想される。

一方、日米欧の先進国の市場は低迷していくと予想される。特に日本は未曾有の円高が進み、生産拠点を日本から海外に移す企業も出始めている。先進国市場がこうして低迷するのは逆に、インド市場は今後も成長し、2020年には販売台数ベースで韓国やドイツだけでなく日本までも追い抜き、中国・米国・インドの三大市場になる可能性を秘めている。

2 伸び悩む2011年

中長期的には堅調に見えるインドの自動車市場だが、2011年は横ばい成長となる見込みである。理由としては、燃料価格の高騰と金利引き上げの2点による影響が挙げられる。

1点目の燃料価格の高騰は、インドはもともとガソリン価格が高く、2011年10月時点で1ℓ当たり約120円と、日本と比べてもほとんど差がない。日本との世帯所得差を考えると、インドのユーザーにとりガソリン価格が家計に与える影響の大きさがわかるだろう。

それでもインド政府は、燃料価格の高騰が

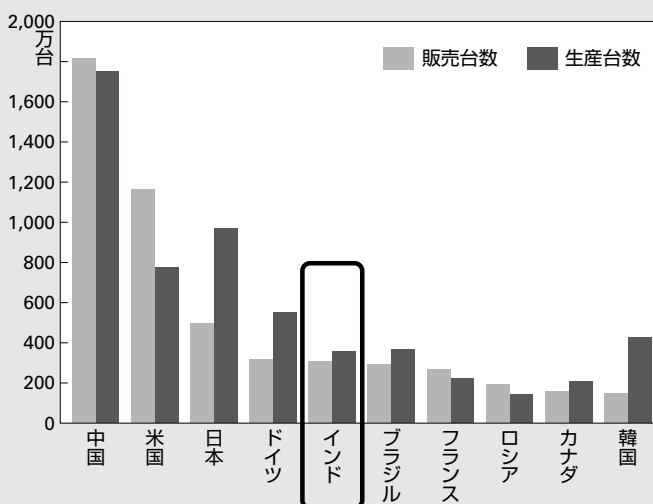
消費者の家計を圧迫するのをおそれ、国営企業による燃料価格の値上げを禁止していた。

この措置のために、インド政府は石油債と国家予算から、国営企業に対して燃料補助金を付与してきた経緯があった。しかし、近年インドでは、経済成長に伴い燃料需要が急激に高まり、IEA（国際エネルギー機関）より燃料価格の自由化を通じて需要を抑制する措置を望む声が強く上がっていた。そのため政府側は、2010年6月に、燃料のなかでもガソリン価格を自由化する方針に転換し、ガソリンに対する補助金の撤廃を決めた。以降、インドではガソリン価格が高騰を続けている。

一方、ディーゼル（軽油）、CNG（圧縮天然ガス）の価格はガソリンに比べ安い（次ページの図2）。ディーゼルやCNGは物流の担い手であるオート三輪車や商用車の動力源でもあり、社会に与える影響が大きいことから引き続き価格統制を維持している。そのため消費者は、ガソリン価格の高騰により家計に占める燃料費が圧迫されることを懸念して、新車購入を抑制している。

2点目の金利引き上げは、インド政府が物

図1 世界の新車販売・生産台数の比較（2010年）



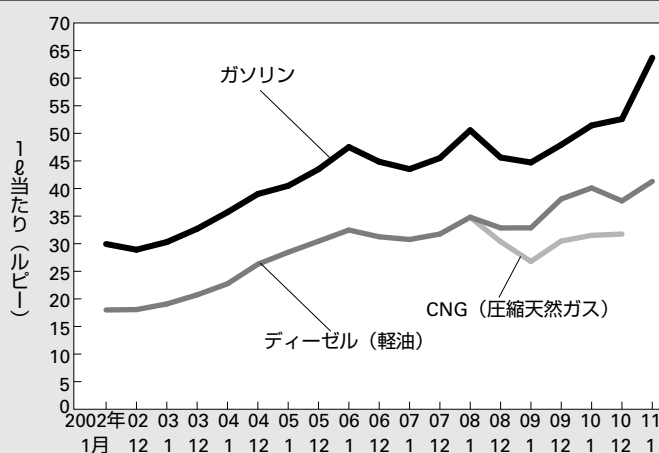
出所) 各国自動車工業会より作成

値上昇を抑えるため金融を引き締めていることが原因となっている。図3はインドの政策金利であるレポ金利の推移を示している。政策金利は2010年以降、継続的に上昇し、11年10月末時点では8.25%まで上がっている。これを受けて自動車ローン金利も上昇し、消費者の購買意欲に影響を及ぼす結果となった。インドは以前からインフレ基調の経済が続いてきた。始まりは食品のインフレ圧力だったが、直近で見るとそのインフレ圧力は収まり、一方で工業品で燃料価格の高騰によるコストプッシュ型のインフレが問題として挙がるようになった。今後、世界的に燃料価格

が高騰していくことを考えると、これがインドの自動車市場のリスク要因となる。

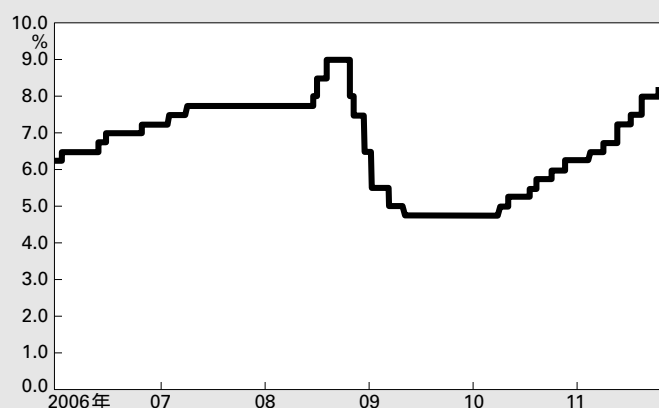
以上のように、燃料と金利による要因が消費者に与える影響は大きいものの、経済成長によりインドの消費者の所得は継続的に向上すると見込まれる。図4左は1人当たりGDP（国内総生産）と自動車販売価格の推移を示している。1人当たりGDPと自動車販売価格の差は縮まってきていることがわかる。事実、インドのある完成車メーカーでも、経済成長により、燃料と金利の影響が気にならなくなるくらい所得が伸びると指摘されている。野村総合研究所（NRI）の見解も同様で、短期的なリスクとして燃料と金利の影響はあっても、そうしたリスク要因の影響を世帯所得の伸びが上回り、中長期的には市場の足を引っ張る要因でなくなると考えている。

図2 インドにおける燃料価格の推移



出所) Mypetrolprice.comより作成

図3 インドにおけるレポ金利の推移



出所) インド中央銀行

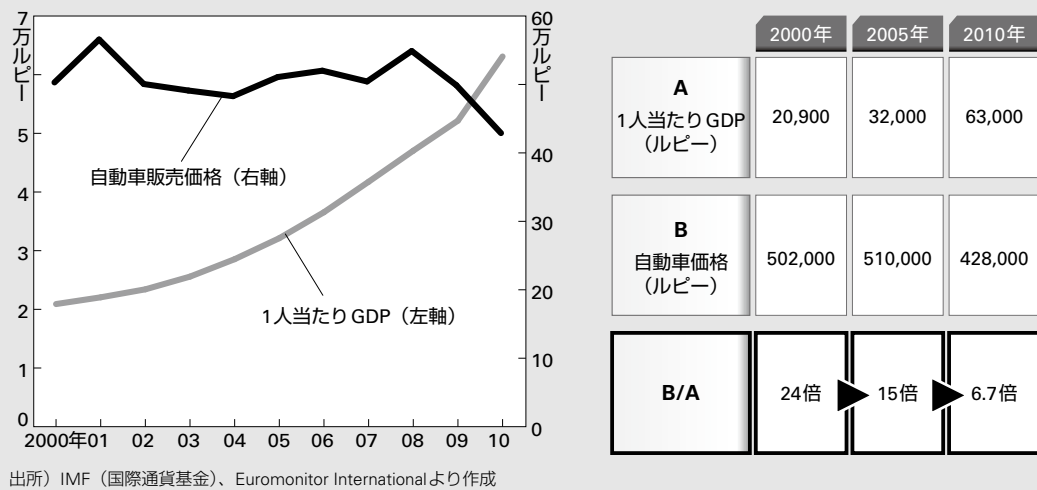
3 小型車中心のインド市場

インドの自動車市場の拡大が期待されるなか、日系サプライヤー（自動車部品メーカー）が同国進出をためらう理由として、市場の50%以上を小型車が占めるというインド特有の市場構造が挙げられる。

この構造は、中国やタイと比較しても特異である（図5）。インドでは「A2クラス」（車長3.4～4.0mの自動車）の小型車が市場の5割以上を占めている（図6）。A2クラスが市場から支持される理由としては、手ごろな車両価格や燃費の良さのような経済的な理由と、渋滞環境や駐車場の確保に向く物理サイズからきている。

経済的理由について見ると、インドの自動車購入者の大半は新車需要であるため、二輪車からのステップアップか、直接自動車を購

図4 インドにおける1人当たりGDP（国内総生産）と自動車販売価格の推移と比率



入する消費者である。インドでは、二輪車の価格が3万ルピー、A2クラスが40万～50万ルピー、「A3クラス」が80万ルピー以上することを考えると、インドの消費者の所得が伸びているとはいえ、いきなりA3クラスを購入するだけの経済力を持たないのが実状である。また、前述のとおりインドは燃料が高いため、低燃費へのニーズはかなり強い。A2クラスの燃費が1ℓ当たり15kmなのに対しA3クラスが同8kmであることを考慮すると、車両価格と同様、インドの消費者にはA3クラスを維持保有できるほどの経済的余裕はない。

さらにA2クラスのサイズが支持される理由は、前述のとおりインドの都市部では渋滞が多いことと自動車の数が多く駐車場の確保が困難になっていることが背景にある。そのため渋滞内で比較的小回りが利き、駐車スペースが小さくてすむA2クラスが支持される。

以上のように、インドの消費者にとって、コスト、サイズの面からバランスが取れている車はA2クラスといえ、このクラスが引き続き市場の中心を占める構造は変わらないと

図5 インド、中国、タイの車格セグメント比較（2010年）

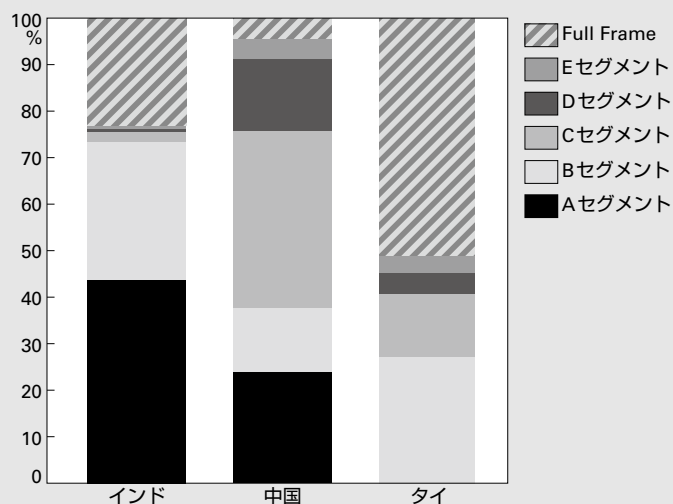
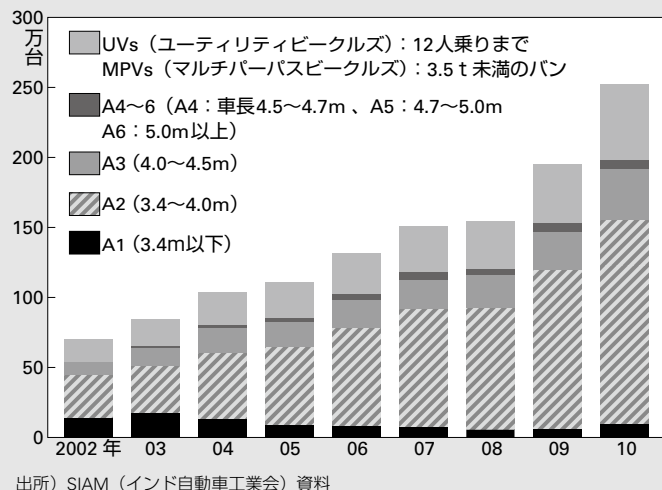


図6 インドにおける車格セグメントごとの市場推移（販売台数）



予想される。

4 マルチ・スズキの包囲網

図7は車格セグメント別のメーカーシェアを示している。インドではマルチ・スズキ・インド（以下、マルチ・スズキ）が大きなシェアを持っており、特に主戦場であるA2クラスに6モデル（「アルト」「Aスター」「ワゴンR」「ゼン・エスティロ」「リッツ」「スイフト」）を投入し、多様な消費者のニーズに对应している。表1の各社の生産計画を見ると、マルチ・スズキは170万台規模の生産能力まで増産する計画を立てている。

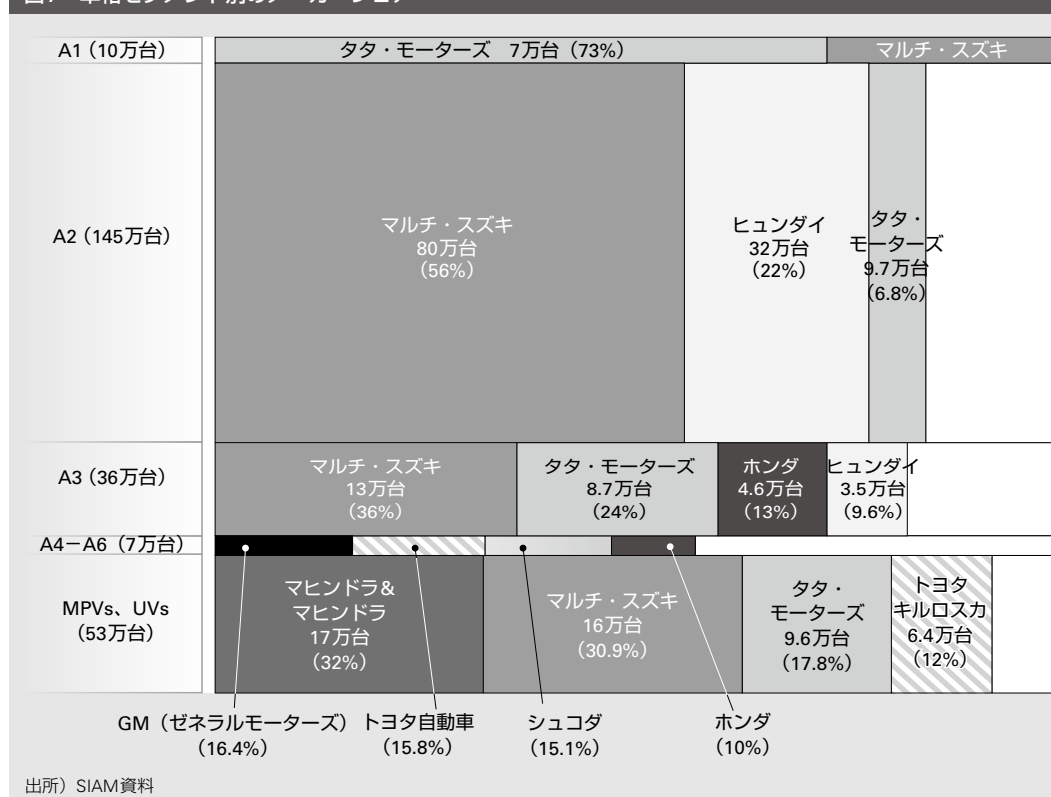
メーカーシェアでは、マルチ・スズキの次にヒュンダイ、タタ・モーターズ（以下、タタ）が続く。ガソリン価格が高騰するなか、消費者のディーゼル車へのシフトが特に進みつつあるため、以前より豊富なディーゼル車

をラインアップしてきたタタは、売り上げの8割をディーゼル車が占めている。ヒュンダイもA2クラスの「i20」にディーゼル車を投入し、ディーゼル車にニーズを持つ消費者の獲得に動いている。今後数年は燃料価格の高騰が予想されるため、ガソリン車よりもディーゼル車のニーズが拡大し、各社は対応を迫られるであろう。

A2クラスの市場にはマルチ・スズキ、ヒュンダイ、タタのほかにもホンダ、トヨタ自動車（以下、トヨタ）、ルノー日産、GM（ゼネラルモーターズ）、フォード・モーター（以下、フォード）などの企業が参入しており、トヨタ、GM、フォードは市場の成長に合わせて増産計画を立てている。そのほかにはPSAプジョー・シトロエンがインド市場への新規参入を計画している。

最近ではトヨタが現地向けモデル「エティオ

図7 車格セグメント別のメーカーシェア



ス」を投入して高い支持を得ている。これまでのトヨタは、インドで「カローラ」「イノバ」といったA4クラス以上の高級車のみを扱っていたため、一般消費者からは手が届かないブランドであった。しかし、エティオスはトヨタが今までインドで生産していた車と異なり、各部品でインド水準の品質レベルを見極め、インド製の部品調達を進めることで低価格化を実現した。トヨタはこれにより、50万ルピーを切る価格でエティオスを投入し、A2クラスにうまく入り込むことができた。ほかにも2010年にはルノー日産が「マーチ」をベースにした「マイクラ」を発表し、11年9月にはホンダが新興国戦略車として「ブリオ」を発売した。日系完成車メーカートップ3が、A2クラスの市場獲得により本格的に乗り出したことで、今後、競争が激化すると予想される。

5 内需+輸出による成長

インドは内需の成長も著しいが、世界の輸

出拠点としても機能し始めている。

ヒュンダイはすでに2003年より、インドからの輸出を積極的に進めている。2011年のインドの新車輸出台数は50万台で、その大半がヒュンダイの「i10」「i20」である（ともにA2クラス）。ヒュンダイは港湾のある南部タミルナド州に工場を設けることで海運へのアクセスを向上させ、インドを欧州への輸出拠点と位置づけることに成功した。

またルノー日産も、マイクラをインド南部で生産し輸出を進めている。ルノー日産の場合、インド工場を内需よりも輸出拠点と位置づけており、内需向けを上回る台数を輸出する計画を立てている。

このように完成車メーカーでインドの輸出拠点化が進む背景には、昨今の先進国市場での小型車の需要の高まりとインドにおける小型車生産の産業基盤の整備が挙げられる。先進国ではパーソナルユースや燃費の面で小型車に人気が集まる一方で、小型車は低価格であるため、先進国内での生産では価格ミート

表1 完成車メーカー各社の生産計画

企業名	生産能力	投資額	増産計画
マルチ・スズキ	120万台 →170万台	600億ルピー (約924億円) (中期投資)	- 北部ハリヤナ州マネサルルの第2、3工場建設を含めた中期的な投資に総額600億ルピーを投じると発表。両工場が稼働する2012年末までに生産能力を、現在の120万台から170万台以上に引き上げる計画 2011年10月には西部グジャラート州に工場建設のために5.7km²の土地の購入を決定
ルノー日産	20万台 →40万台	450億ルピー (約693億円) (2008～15年)	2016年度までの中期計画で、インドを有望な市場と位置づけ、5モデルを南部タミルナド州チェンナイの工場で生産する計画。2008年から7年間で450億ルピーを投じ、フル稼働時の生産能力を40万台まで拡大する予定
PSAブジョー・シトロエン	17万台	400億ルピー (約616億円)	西部グジャラート州に400億ルピーを投じ、車両生産工場を建設する。2014年までに稼働させる。当初の年間生産能力は17万台で、34万台まで拡張可能
フォード・モーター	20万台 →45万台	400億ルピー (約616億円)	400億ルピーを投資して、インド西部グジャラート州のサナンドに第2工場を建設すると発表。第2工場は、四輪車の組み立て工場にエンジン工場を併設する予定。2014年までに操業を開始し、年間24万台を生産する計画
GM	22万5000台 →41万台	220億ルピー (約339億円)	2013年までに新車を数モデル投入する計画。ブネ近郊のタレガオン工場の総投資額は、向こう2年間で220億ルピーに達する見通し
ヒュンダイ	60万台 →100万台	150億ルピー (約231億円)	- 生産拠点を持つ南部タミルナド州への投資を拡大する計画。生産ラインの追加や設備を拡充する予定で、投資額は150億ルピーに膨らむ見通し - 労働争議の問題から、西部グジャラート州に第3工場を設置することを検討
トヨタ自動車	16万台 →31万台	89億8000万ルピー (約138億円)	「エティオス」が好調なため、第2工場の生産能力を増強し、2012年第2四半期までに31万台に引き上げ

注) 1ルピー 1.54円で換算 (2011年11月11日時点)
出所) 各社プレスリリースより作成

することが難しくなってきた。そこで、小型車の生産基盤が構築されており、低価格で生産することのできるインドが、先進国向けの小型車供給地として活用されるようになった。

上述のヒュンダイとルノー日産の例で見たインドの輸出拠点化の動きは、今後そのほか

の自動車業界でも進むと予想される。マルチ・スズキは、インド西部に位置するグジャラート州での輸出拠点化を検討しており、2011年10月に用地の購入を決定した。また、ヒュンダイも同様にグジャラート州で輸出工場の候補地を選定中と報道されている(図8)。

図8 インドにおける完成車メーカーの生産工場

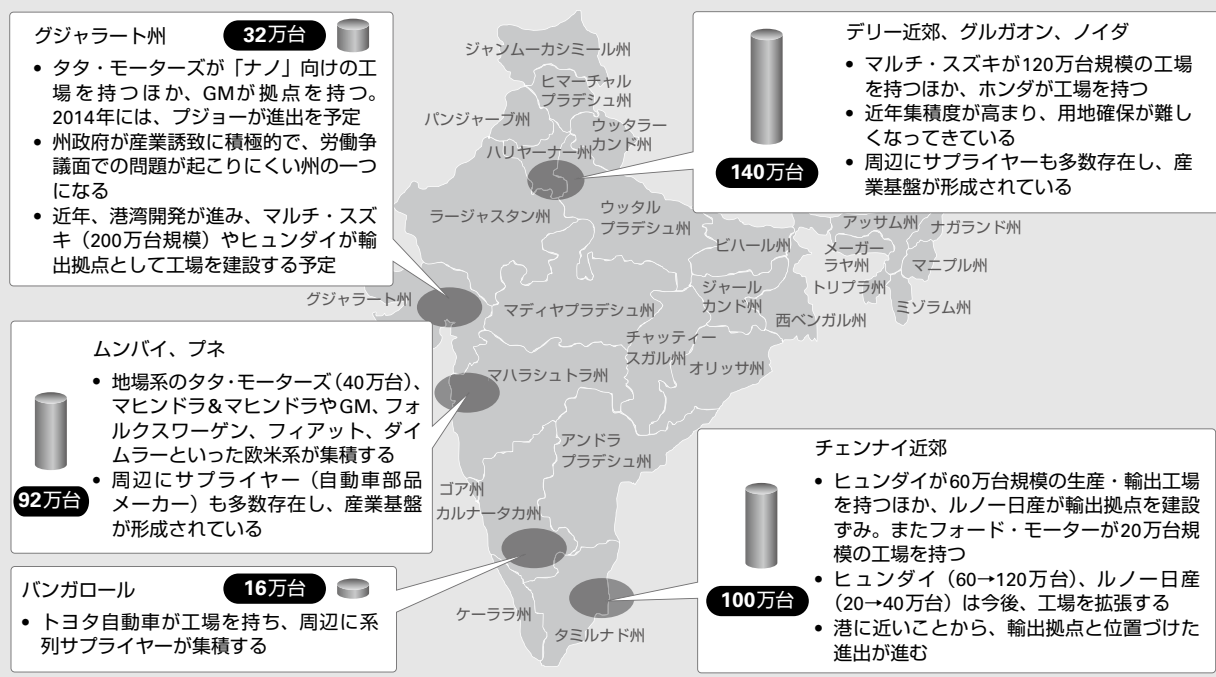


表2 サプライヤーの分類

技術 レベル	階層	売上規模	サプライヤー概要(部品構成、顧客基盤、パートナー)
↑ 高	外資系サプライヤー	数十～ 数百億円	- 主要完成車メーカーをターゲットに、エンジン、トランスミッションなど重要部品を納入する - 参入当初はオペレーション面で、JV(共同企業体)や本体出資を持つ企業が多かったが、ノウハウを蓄積した企業を中心に単独出資で工場を建設する例が増え始めている
	地場系グローバルサプライヤー	100億円以上	- 複数の事業会社を束ねたサプライヤーグループを形成。パートナーを持つ企業はエンジン、トランスミッションの一部で製造実績を持つ - 単独事業は地場完成車メーカーを相手にし、欧米系・日系サプライヤーとパートナーシップを組んでいる事業は、日系完成車メーカーに入り込んでいる - 単独事業のパートナーシップとともに国内事業強化、グローバル展開を目指すことを成長方針とする
	大手ローカルサプライヤー	20億～ 100億円	1～3品程度の主要製品かつ各種構造品、内装品などが中心である - 優良サプライヤーは日系完成車メーカーへ納入しているものの、多くは地場系完成車メーカー、CV(商用車)、二輪車をターゲットとしている - 優良企業が外資系サプライヤーとのパートナーシップを組み始めている - 日系完成車メーカーの取り込みをねらう企業が多数存在する
	ローカル中小サプライヤー	20億円以下	- 顧客は地場系完成車メーカー、CV、二輪車など。単品部品の製造が中心である - 日系完成車メーカーに納入するほどの技術レベルを持ち合わせていない - アフターパーツなどを対象にビジネスをするサプライヤーも存在する - 地場完成車メーカーまたは車種レベルでのシェアトップを目指し成長している

グジャラート州に人気が集まる理由としては、マルチ・スズキ、ヒュンダイはともに、マネサル近郊やチェンナイ郊外の主要工場で労働争議に悩まされていることがある。そのなかで、そうしたトラブルが比較的少ないとされるグジャラート州が注目を集めることになった。今までマルチ・スズキは完成車を、デリー周辺からグジャラート州のムンドラ港まで約1100kmをトレーラーで運んで輸出していた。しかし、グジャラート州は海に面しており、自動車の海運が可能な港湾開発が進んでいる。

インドはすでに350万台の自動車生産を維持するだけの産業基盤が整っており、かつ圧倒的なコスト競争力を持つため、ここを世界の生産工場として位置づける完成車メーカーが出てくることは自然な流れであろう。ただし、内需とは異なり、輸出向けには自動車部品の品質向上がより強く求められる。現在、インドには約1200社の自動車部品メーカーがあるが、その多くはインドの地場系である。そのため、完成車メーカーがインドを輸出拠点として軌道に乗せられるかどうかは、部品産業の成長が大きく影響してくると考えられる。

部品工業会（ACMA）に加盟している（図9）。インドは歴史的に鉄鋼業が発達してきたため、地場系サプライヤーでも素材加工を手がける企業が多く、自動車部品に必要な鋳造、鍛造、ダイキャストのような技術はすでに十分そろっている。鍛造では、熱間だけでなく冷間鍛造まで手がけるサプライヤーも存在する。また、プラスチックやゴムのような化学系の素材を扱うエンジニアも増えてきている。次ページの図10は、日系サプライヤーが数多く進出する中国とタイ、およびインドと同規模の市場を持つブラジルのサプライヤー数を比較している。中国は自動車販売台数1800万台の市場を持つため圧倒的なサプライヤー数であるが、タイやブラジルと比較すると、インドのサプライヤー数は多い。

インドのサプライヤーは、売上規模とその顧客属性により大きく4つの階層に分けることができる（表2）。

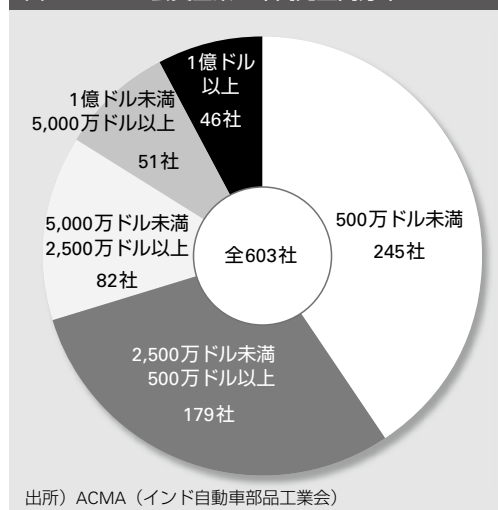
まず、技術力、顧客属性で上位にくるのが「外資系サプライヤー」である。同サプライヤーはインドの主要完成車メーカーを顧客とし、エンジンやトランスミッションといった重要部品にまで入り込んでいる。地場系サプ

Ⅱ 地場系サプライヤーを活用した事業展開

1 インド自動車部品の業界構造 —— 7割を中小サプライヤーが占める

インドの自動車市場の成長に伴い、それを支える産業基盤も育っている。表2にインドのサプライヤーの企業分類を示す。インドのサプライヤーのうち約600社がインド自動車

図9 ACMA会員企業の年間売上高分布



ライヤーには、エンジンやトランスミッションに組み込む単品部品メーカーは数多いが、エンジン、トランスミッションをモジュール化して生産できるサプライヤーは乏しい。そのためこうしたモジュールは、まだ外資系サプライヤーの技術力に依存することが多い。

次に主要な完成車メーカーを顧客に持ち、地場系サプライヤーながらグローバル展開を進めるなかで規模を拡大してきた「地場系グローバルサプライヤー」が存在する。インドの自動車部品業界はこの地場系グローバルサプライヤーの影響力が強く、多くは資本力を持つ財閥の一グループに位置づけられる。代表的な企業に、Amtek（アムテック）グループやBharat（バーラト）グループがある。

これらの企業は、グループ内に外資系サプライヤーとのJV（共同企業体）を設けて技術導入を積極的に進めてきた。地場系グローバルサプライヤーは、たとえば電装系の部品は日系サプライヤーとJVを組み、エンジン系の部品は欧米系と組むなど、事業ごとに分社化し、ホールディングス（持ち株会社）体制の企業形態を取っているのが特徴である。

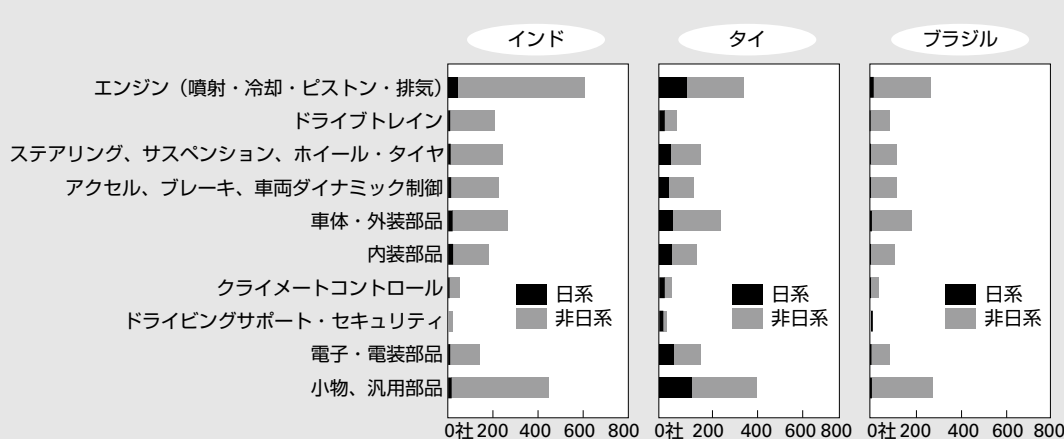
また地場系グローバルサプライヤーは、パ

ートナーである外資系サプライヤーのチャネルを活用して、輸出ビジネスも始めている。日本でインド製部品はまだなじみがないが、欧米系サプライヤーはパートナーである地場系グローバルサプライヤーの部品導入も進めている。実際、地場系グローバルサプライヤーには、インド国内だけでなく海外を強く意識するマネジメント層が多い。このように地場系グローバルサプライヤーは、部品ごとに最良のサプライヤーとアライアンス（企業連携）を組むことで技術レベルを高め、エンジンやトランスミッションなどの重要部品まで手がけることができるようになってきている。

地場系グローバルサプライヤーの下には、「大手ローカルサプライヤー」が位置する。この階層の企業には、エンジン、トランスミッション系のTier2サプライヤーや、電装系、内装系などを手がける企業が多い。顧客もタタやマヒンドラ&マヒンドラ（以下、マヒンドラ）のような地場系完成車メーカーを軸に、その他の完成車メーカーとするケースが多い。

その下に「ローカル中小サプライヤー」が位置し、インドの7割がこうしたサプライヤーである。この階層には単品部品を製造する

図10 各国のサプライヤー数の比較



注）複数分野を扱っている場合は、複数カウントとした。非日系サプライヤーは地場系サプライヤーに加え、日系以外の外資系も含む
出所）Marklinesより作成

企業が多い。顧客層はタタやマヒンドラのような地場系の完成車メーカーに依存しているケースが多く、日系、欧米系の完成車メーカーにはくい込めていない。また必ずしも乗用車ではなく、二輪車や商用車向けに特化したサプライヤーも多く存在している。

2 技術とチャネルを求める 地場系サプライヤー

事業拡大のために、インドの地場系サプライヤーには日系サプライヤーとの提携を望む企業が多い。地場系サプライヤーが特に要望しているのは技術とチャネルである。

インドには、設計技術や生産技術を求めている企業が多い。日系完成車メーカーでは部品の設計変更が頻繁に起こるが、設計技術が不足するローカル中小サプライヤーは対応できずビジネスチャンスを逃してしまうケースが多い。特に完成車メーカーが既存と異なる図面に変更した場合、それに柔軟に対応した設計ができる地場系サプライヤーは少ないであろう。インドはソフトウェア産業が盛んなことは知られているが、自動車分野のエンジニアはまだ乏しい。そのためCAD（コンピ

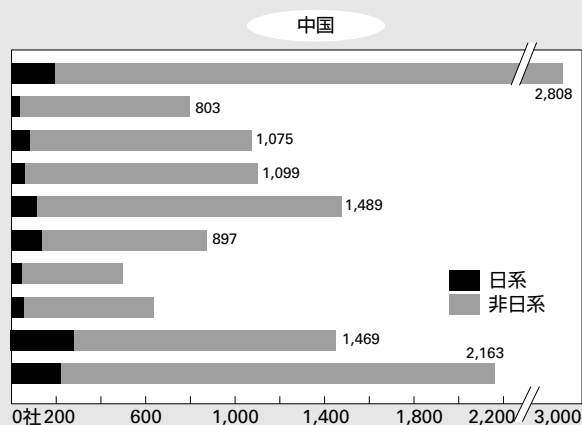
ュータによる設計支援）でつくった設計や評価シミュレーションなど、日系完成車メーカーの水準に適合する技術の導入へのニーズが高い。またインドでは、部品品質のばらつきに悩むサプライヤーが多い。そのため、日本流の「カイゼン」の取り込みや、資本力のある地場系グローバルサプライヤーには全自動ラインを導入したいとのニーズもある。

前述のように、インドの地場系サプライヤーは技術のほかに、チャネルを要望する企業が多い。地場系サプライヤーのなかでもローカル中小サプライヤーは、タタやマヒンドラのような地場系完成車メーカーとは取引できても、マルチ・スズキ、ホンダ、トヨタと取引できていない企業は多い。これには、日系完成車メーカーが地場系サプライヤーからの調達に躊躇していたことが影響している。完成車メーカーでは、複数購買が決まっている部品について、わざわざ地場系サプライヤーの製品を積極的に採用するのは難しい。そのため地場系サプライヤーには、日系完成車メーカーへのチャネルを得るため日系サプライヤーと提携したいというニーズが強い。

3 地場系サプライヤーを活用する 日系サプライヤー

(1) 目立つ日系サプライヤーの進出

次ページの図11は地場系サプライヤーと提携する外資系サプライヤーの数を示している。インドでは現在、120社の日系サプライヤーが生産を含む事業を展開している。次いで欧州71社（うち40社がドイツ）、北米36社と続く。インドではマルチ・スズキやホンダのように日系完成車メーカーが活躍しているため、日系サプライヤーが多く進出している。



(2) JVを志向する日系サプライヤー

日系サプライヤーがインドに進出する際の形態を示したのが図12である。インド進出に当たり、日系サプライヤーの多くはJVの形態を取る。その内訳を見ると、日系サプライヤーが出資比率の過半を握る形で進出するケースが多い。日系サプライヤーが地場系サプライヤーとJVを組むねらいの多くは、現地の低コスト設計・生産プロセス習得、顧客チャネル、政府交渉、労務、総務、経理などの間接機能の獲得を期待してである。

地場系サプライヤーを活用することで、日

系サプライヤーは多くの事業インフラを手に入れることが可能になる。その際、日系サプライヤーは現地の価格に合わせた生産機能を有す必要がある。インドは、材料、設備、人員のコストがすべて日本よりも安い、だからといってすぐにインドでビジネスが始められるわけではない。日系サプライヤーはインド仕様に合わせた品質基準をつくり込む必要がある。また日系サプライヤーは、従来の材料や設備に代わりインドの材料や設備を利用することで、自社の品質基準を満たすことが可能かを一から評価することが必要になる。

この品質とコスト面でのローカライズは、高価格、高品質を志向する日本人エンジニアからすると見極めが非常に困難である。仮に日系サプライヤーがインドビジネスを単独で始めた場合、どの品質レベルまで下げても大丈夫であるかの見極めがつかないまま、時間がすぎてしまうことが想定される。このローカライズを早期に習得するためにも、地場系サプライヤーの活用は有効である。

地場系サプライヤーはタタやマヒンドラのような地場系完成車メーカーと取引のある企業が多いのは前述のとおりで、そのため日系サプライヤーは、こうした地場系サプライヤーとのアライアンスにより現地の顧客基盤を手に入れられることがメリットとなる。地場系サプライヤーは、乗用車だけでなく、二輪車や商用車、さらにトラクターなど広範な製品分野で取引をしている企業が多い。そのため、製品分野を拡大する目的で地場系サプライヤーを活用するのも有効である。

インドで事業展開をする際は、工場用地の取得や労務面での対応が必要となる。地場系サプライヤーのマネジメント層は広範な人的

図11 インドの地場系サプライヤーと提携する外資系サプライヤー数

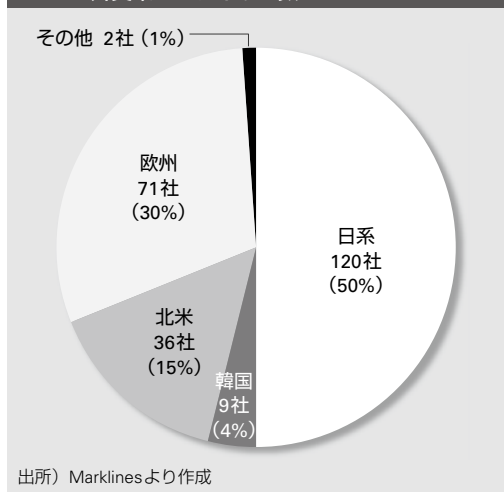
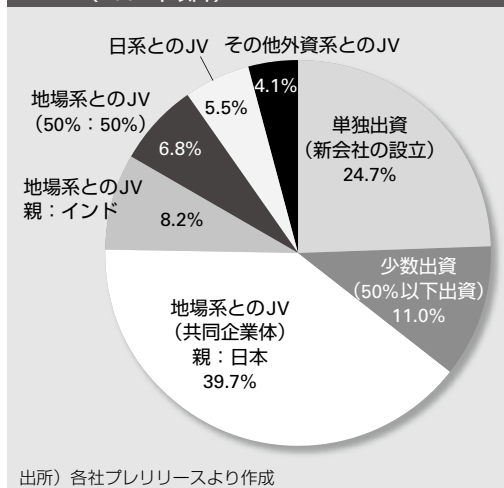


図12 日系サプライヤーのインド進出形態 (2001年以降)



ネットワークを持っており、工場用地の選定に伴う政府・地元住民との交渉や、トラブル時の対応策を有している。地場系サプライヤーは労働組合との折衝時にも有効である（そもそも労働組合を持たない企業も存在する）。また、職務範囲が細かく規定されているインド人従業員の労務管理をする必要がある。インドでは従業員それぞれの職務範囲が厳格であるため、自分の職務範囲外の仕事はしない。ある従業員に「工場内のゴミを拾うように」と指示しても、実際にゴミが拾われるまでには5人の伝言ゲームとなってしまうくらい役割分担が明確になっている。こうした細かい職務規定の取り決めと労働者の配置を日系サプライヤーが一から行うのは手間である。

このほかにインドでは、従業員の離職率が高いこともネックになる。離職率を抑えるため、ある企業は組み立てラインをすべて女性にしている。この企業によると、女性は安定志向で、男性よりもジョブホッピング（転職のくり返し）が少ないという。

このように地場系サプライヤーは、インドで生じるビジネス上の課題に対し、さまざまな対応策を有している。また、地場系サプライヤーが持つ安価な材料、設備、従業員を引き継いで低コストの生産機能を立ち上げれば、事業化スピードの向上が図れる。その意味でも、日系サプライヤーが地場系サプライヤーとアライアンスを組むことは有効である。

Ⅲ インド事業のポイント

1 絞り込み評価が必要な

パートナー選定

インドで事業を展開する際に、地場系サプ

ライヤーとのアライアンスの有効性は前述のとおりである。しかし、インドには数多くのサプライヤーがあるため、パートナーの選定には労力を要する。実際、日系サプライヤーのなかには、パートナー候補が何社あるのかわからないまま、2、3社見ただけで話を進めてしまう企業がある。パートナー選定時には、地場系サプライヤーを網羅的に見るのが望ましい。

たとえばインドでのパートナー選定に当たっては、技術レベルや経営者の質の高さはいうまでもなく重要な判断材料であるが、併せて場所も重要になる。インドは国土が広大なため、完成車メーカーにできるだけ近い場所に工場を設置したほうがよい。特に事業立ち上げ時には、ターゲット顧客に近い場所から部品を供給することが望まれる。日系完成車メーカーを主要顧客とする場合は、日系完成車メーカーが少ない、たとえばブネ周辺に工場を設けても事業はうまくいかない。

また、インドは道路環境が悪いため、雨が降ったりすると交通渋滞により足止めされることも多い。デリー近郊の自動車産業集積地域であるマネサールとノイダの間でも渋滞が多く、ミーティングの開始時刻が遅れたり中止になったりすることも生じている。

地場系サプライヤーのなかには、国内に複数の工場を持ち、事業拡大に向け工場用地を先行して取得している企業もある。事業に有利な場所に立地するこのようなサプライヤーを活用することが、事業立ち上げに有利に働くと考えられる。ただし注意しなければならないのは、地場系サプライヤーには非上場企業も多いため、財務面で問題を抱えている企業や、アライアンス後に優秀なエンジニアが

転職してしまう事例があることである。

インドはサプライヤーの数が多く、パートナーの選定に時間を要するのは前述のとおりである。しかし、慎重に対応しなければ、リスクを抱えたまま事業を立ち上げることになる。

2 事業立ち上げ時の留意点——慎重を要する契約

インドは契約社会といわれているとおり、ビジネスの多くは契約により取り決められている。インド人に対しては職務規定を細かく決める必要があるように、企業間の契約範囲も細かく決めておく。日本のビジネスでは柔軟に対応できるようなケースでも、インドでは、契約で取り決めていないことは相手に都合のいいように解釈され損害を被ることもある。

実際に地場系サプライヤーと契約をするに当たっては、①出資比率、②どちらから経営者を出すか、③各オペレーション（運営）の責任者、④労務対策——などがクロスボーダーのアライアンスでは重要な論点になるが、インドでは各論点について詳細に取り決めておく。たとえば②の経営者については、「初代経営者だけでなく、二代目・三代目の経営者までをどちらの企業から出して、任期をどのくらいにするかまで、契約時点で決めるべき」と助言する弁護士事務所もある。

ほかにも、労働組合によるストライキなど、インドでは労務面でのトラブルに頭を悩ます可能性がある。労働組合との折衝で日本人が交渉に応じてもできることは少ない。このような局面では、地場系サプライヤー側が対応したほうが望ましいこともある。しか

し、企業によってはその対応を怠って損失を被るケースもあるので、実際に損害を被ったときの補償についても両社間で取り決めておいたほうがよい。実際に現地の弁護士と、契約に必要な論点を自社の状況に合わせて抽出することが望ましい。

以上のとおり、事業立ち上げの際には、ステークホルダー（利害関係者）との契約を細部にわたり取り決めておく。

3 系列を超えた顧客基盤形成

日系サプライヤーがインドで成功するために、事業立ち上げ時の短期視点においてはパートナー選定や契約内容が重要であることをこれまで論じた。一方、中長期的には販売量増大が重要になる。インドで販売量を増やすにはマルチ・スズキやヒュンダイ、さらに地場系完成車メーカーとの取引が必要になる。

特にインドはトヨタ、ルノー日産、ホンダのシェアが低いため、日本でいう「系列サプライヤー」ほど顧客基盤が小さくなってしまいう。そこで日系サプライヤーは、系列を超えた顧客の獲得が必要になる。日系サプライヤーがインドでビジネスをするに当たり事業機会が大きいのは、やはりマルチ・スズキである。ただし同社の場合、開発段階から設計を主導するのはインド人であり、日本人エンジニアは補佐的な役割となっている。そのほかの日系完成車メーカーは、インドであっても開発業務は日本人が主導しているため日本人エンジニア同士で対応できるが、マルチ・スズキに入り込むには現地のエンジニアの育成が必要となる。

他に、地場系のタタやマヒンドラがシェアを持つため、そこにも積極的なアプローチが

必要である。両社ともにマルチ・スズキと同様、インド人エンジニアが必要になる。この2社は日本とは異なる低コスト対応が求められるため、日系サプライヤーにとって敷居は高い。実際、両社に営業活動をする日系サプライヤーや、逆に両社から声がかかる日系サプライヤーもあるというが、要求コストを満たせず取引に至らないケースが多いという。

タタとマヒンドラは、系列サプライヤーを自社で育成するというよりは、優れたサプライヤーから技術導入を図るのが調達の方針である。外資系サプライヤーが対応しにくいインドローカルの対応については自社主導で技術を蓄積するものの、基本的に技術はサプライヤー側に蓄積されていけばよいという考え方である。だからといってサプライヤーを使い捨てにするわけではなく、タタ、マヒンドラともに、サプライヤーとの長期的な取引を強く望んでいる。実際、両社と強い関係を築いている地場系サプライヤーも多い。これら地場系サプライヤーは、両社にいったん低コストで入り込んでから仕様・価格を上げていく戦略を取っている。日系サプライヤーも長期的な関係構築をねらって、系列を超えた顧客基盤を形成することが望ましい。

近年でこそ、日系完成車メーカー3社（トヨタ、ルノー日産、ホンダ）ともインド事業に力を入れているが、台数的には依然としてマルチ・スズキ、ヒュンダイ、タタに見劣りする。だからといって、日系完成車メーカー3社がインドで成長してからその系列サプライヤーが進出を考えていると、パートナーとなる地場系サプライヤーの選択肢はかぎりなく狭まってしまう。今後は中国系サプライヤーの進出も想定されるため、地場系サプライ

ヤーとのパートナーシップは早急に取り組むことが望ましい。

4 インド人発想の品質設計の習得

インドで事業を展開する日系サプライヤーの多くは、コストと品質のバランスで悩むケースがあり、インド特有の使用環境から、インド向けの機能を追加することもある。つまりインドでモノを売るには、品質および機能の両面でローカライズする必要がある。

(1) 品質のローカライズ

品質のローカライズについては、日本人からすると安全面には代えられないとの判断から、品質を落とすのは難しい。これに対し地場系サプライヤーからは、日系サプライヤーの製品は過剰仕様と評価されることが多い。この差異は、もともと日本市場が30年使用の設計、インド市場は13～15年間使用を前提に設計のつくり込みをしているために生じる。インドの市場では一般的に、車の寿命を13～15年としているため、品質もその基準に合わせ込む。たとえばインドの地場系サプライヤーでは、部品の塗装工程を日本よりも少なくしてインドの基準に合わせている。そしてこの品質基準を徹底的に守っている。

品質基準は、市場に製品を出し、不具合の状況と顧客満足度のデータを蓄積してはじめて設定できるものである。この蓄積がない日系サプライヤーが論理だけで品質基準を設定するのは困難で、結局、見切り発車せざるをえなくなる。日本人が開発に関与する以上、こうしたことは避けられず、インド向けの部品は開発できないであろう。

ローカライズを進めていくうえでは、品質

基準の目標設定、何か不具合が生じたときの責任体制など、マネジメントの仕組みが大きな課題になると思われる。しかし、不具合が発生したときに喜んで責任を取る日本人エンジニアはいない。こうしたことが結果として、インドに合わせた品質基準の設定を困難にさせており、したがって、日系サプライヤーは地道な努力を積み重ねて単独で製品をつくり込むよりも、地場系サプライヤーとのアライアンスにより相手から習得したほうが効率的だと考えられる。

(2) 機能のローカライズ

機能のローカライズについては、不必要な機能の削除やインド特有の仕様を早期に習得することが必要である。

そのわかりやすい例が、インドのEV（電気自動車）メーカーのレバ・エレクトリック・カー（以下、レバ）の設計に表れている。EVの問題である走行距離を少しでも長くするため、同社製EVの窓の開閉は手動になっている。窓が手動の車自体はよくあるが、レバの場合、横にスライドさせるようになっているため窓は全開にはできない。しかし、これがドア全体の構造の簡素化と軽量化につながり、コスト削減にもなっている。

どの国にもその国ならではの車の使い方がある。ことにインドの気候は多様で路面状態は悪く、道路には動物から高級車までが往来しており、世界で最も過酷ともいえる環境下での走行が求められる。わかりやすい例がクラクションである。インドの街中を走っていると、ドライバーはクラクションを頻繁に鳴らしている。コミュニケーションを取っているのだが、日本と比べてその使用頻度は多

い。そのためインドの車はクラクションの耐久性を高めている。ほかにも路面状態が悪いインドに合わせ、サスペンションを長くしたり、凸面ミラーを広角にして後方がより見えるようにしたりするなど、さまざまな工夫が凝らされている。

インドでは日本仕様は絶対に通用しない。機能の省略は許容されるが、品質はインドに適合した水準を維持するという思想が、インドでのモノづくりには欠かせない。そのためインドで成功するには、インド人エンジニアとの協業により、インド向け仕様を早期に固めることである。

Ⅳ グローバル戦略とインド拠点の役割

1 グローバル戦略のなかでのインド

インドの自動車産業は今後より拡大することから、サプライヤーの開発・生産機能も一層強化されるであろう。そのためには長期的な視点に立ち、グローバル戦略のなかで、R&D（研究開発）機能や生産も担わせた事業展開を進めることが有効である。

2 グローバルR&D機能の設置

インドで事業を展開する外資系サプライヤーは、インドでの事業拡大に向けて、インドのローカライズを行うR&D機能の設置が必要になってくる。実際にマルチ・スズキはインドにR&Dセンターを置いており、サプライヤーのなかにもR&D機能を持つ企業がある。この流れは特に欧米系サプライヤーに顕著である。マルチ・スズキのR&Dセンターは、当面インド向けの開発を進めるが、イン

ド市場が拡大してR&D機能の価値がより高まると、世界における低コスト製品の開発センターとしての役割を担うことも期待できる。実際に自動車以外の産業では、インドは人件費が安いことと優れたエンジニアがいるという理由から、欧米を中心に、インドを世界における低コスト製品開発・低コストプロセス開発拠点と位置づけて世界戦略を立案している企業が多い。

インドのコスト競争力に目をつけてR&D機能を設置する産業としては、製薬産業を真っ先に挙げることができるであろう。製薬産業では、地場系企業にR&Dを担わせるメジャー企業が後を絶たない。これは、低コストと併せて英語圏であるインドは、医薬品の製造・販売に必要な認証、たとえばUS-FDAの認証を低コストで取得できるという理由も大きい。そのため製薬産業ではインドの活用が重要になっている。

同様に自動車産業にも、インドの仕様を応用して材料開発、設計、生産プロセスを低コストで実現し、それを先進国へ還元するような、インド主導による開発プロジェクトを導入することが期待される。

3 グローバルSCMの構築

インドを輸出拠点に位置づける完成車メーカーが増えていることは第I章でも述べた。部品についても同様である。インドの低コスト車を支える部品は、そのコスト競争力から世界で支持される可能性がある。また、インドのような過酷な環境で使われている部品には、耐久性の面で他国製よりインド製のほうが優れているケースもある。特にインドは日本とはEPA（経済連携協定）を、ASEAN

（東南アジア諸国連合）とはFTA（自由貿易協定）を締結して輸出を後押しする経済政策を取ってる。実際、トヨタは「IMV（世界戦略車）プロジェクト」のなかで、インド製ギアボックスはタイに輸出することを決めるなど、部品の生産を各拠点ごとにすみ分けることで最適な生産体制を図っている。

この流れは完成車メーカーだけでなくサプライヤーにまで浸透すると考えられる。また、部品を単純に完成品として輸出するだけでなく、一企業内でも、インドで生産した部品を国外に輸出して、輸出先で最終品に組みつけるような動きが出てくるであろう。日系サプライヤーのなかにもすでに、インドからプラスチック部品を調達して、中国工場で組みつけた後に完成車メーカーへ販売するような調達構造ができ上がっている。このようにして、インドのサプライヤー産業はグローバルSCMの一部に組み込まれてきている。

グローバル化が進むなか、モノづくりが今後、コスト競争力のある国に徐々にシフトしていく流れは止められない。なかでも内需が大きく人材が豊富なインドは、世界の製造業のなかで、開発、生産、流通において重要な役割を担っていくのは必然であろう。インドに未進出の日系サプライヤーには、中国やASEAN内にとどまらず、インドまで含めた「アジア圏」という枠組みでビジネス展開を考えることを期待する。

著者

石垣圭一（いしがきけいいち）

自動車・ハイテク産業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は自動車、エレクトロニクスの事業戦略、R&D戦略、インドを中心とするアジア圏での進出支援