

# インドにおけるマルチスズキの経営戦略

田 中 美 和

## 要 旨：

本研究では、中国に次ぐ13億超の国内人口を抱えるインド市場において、およそ5割の乗用車市場シェアを維持するスズキのインド戦略を分析する。スズキが1980年代初頭にインド進出を決定後、35年以上が経過した。現在も、先行組であるスズキのインド国内の牙城を切り崩そうと、インドローカルメーカーや、欧州諸国、韓国、日系といった国外の手強い競合相手が、完成車市場への参入と対抗を続けている。熾烈化する競争の中で、スズキがいまだこれ程のシェアを維持できている背景を明らかにすること、これが本稿の研究目的である。スズキを取り上げるにあたり、インド国内にあるスズキの現地子会社マルチスズキのマネサール工場にて、2016年にヒアリング調査および当時の最新ライン工場を視察した。インド国内を走る乗用車の2台に1台はスズキの車と言ってよい。中国に次ぐ世界第2位の人口と成長する内需を抱えるこの国で、静岡の中小企業にすぎなかったスズキがどのように国際経営をすすめ現在に至ったのか。さらに今後も競合相手が群雄割拠のぎを削ると考えられるインド市場で、スズキ独自の経営戦略についても分析する。

キーワード：インド、マルチスズキ、バレーノ、サプライチェーン、メイク・イン・インディア

## 1. はじめに

本研究は、2015年および2016年にインドの完成車メーカー、金型メーカー、サプライヤーを訪問し、その現地調査から得られた成果をもとにすすめていく。まずスズキの日本国内の得意分野は、小型車市場に強いことである。鈴木修現会長は自著の中で「自動車メーカーとしてのスズキの特徴は、小さいクルマに強いことです。いや、小さいクルマしかつくれ

ないといったほうがよいかもしれません<sup>1</sup>」と述べている。ここでは他に、小さなクルマに特化したものづくりを続けてきた日本の完成車メーカーが、インド市場に80年代初頭、他社に先駆けインド進出した経緯についても記述されている<sup>2</sup>。今回インドを訪問し、特にバンガロールのようにIT産業の集積地でもある都市部に滞在した時には、経済発展が急ピッチで進められている風景を目の当たりにした。一例として道路インフラの整備が満

<sup>1</sup> 鈴木 (2009, p.177)

<sup>2</sup> 同上 (pp.180-214を参照) では、1982年にインド進出を決定後、現在のようにインド市場の売り上げが国内販売と肩を並べる市場になるとは想像もしていなかったと述べられている。

足に行われていた箇所は、バンガロールや首都のデリー周辺でも限られた地域だけであった。幹線道路でもどこぼこ道はあたりまえであり、オート力車（リキシャ）と呼ばれる3輪車の簡易タクシーも頻繁に見かけることができる。スズキはこうしたインフラ事情のなかで、日本で培ってきた小型車開発の経験を土台に、インドにあった価格設定やデザイン、品質、付帯サービスなどを市場適合させることに成功した稀有な存在である。またその成功体験が、現在においても継続できている点で、スズキのインド市場での存在感を確認できた貴重な現地調査となった。

インドの自動車産業の集積地域について短く触れる。今回のインド国内の訪問場所は、初年度の2015年に南部のチェンナイとバンガロール、翌2016年は北部デリー周辺地域である。大国であるインドには、自動車産業の主要集積地が3カ所に点在する。今回の調査で、そのうちの2カ所を訪問することができた。残りの1カ所は、ヨーロッパ諸国に近い西岸部に位置するムンバイ・プネである。インド国内で完成車メーカー向け主要サプライヤーを訪問した際、地域ごとの完成車メーカーの進出状況について次の内容を確認できた。まず、チェンナイ・バンガロール周辺地域を主要拠点とする完成車メーカーは、トヨタ、現代、フォード、ルノー日産、アショククレイランド（インドローカルのトラックメーカー）である。北部のデリー・グルガオン周辺地域は、マルチスズキ、ホンダそしてBMWの3社の名前があがった。西岸地域のムンバイ・プネ周辺には、GM、タタ（インドローカルの財閥系）、メルセデス、フィアット、フォルクスワーゲン、マヒンドラ&マヒンドラ（インドローカルの財閥系）とヨーロッパ系サプライヤーの多くが集積していることがわかった。

初年度調査時は、主にルノー日産を軸としたサプライヤー調査や金型メーカー調査、そして現地ローカルのトラックメーカーである

アショククレイランドを訪問することができた。特に、ルノー日産訪問時のヒアリングでは、後発参入組として、インド市場の開拓が大変困難である現状を知ることができた。なぜインド市場の開拓はそれほど困難なのか。チェンナイで訪問した日系Tier-1サプライヤーでのヒアリングから、例えば取引先であるホンダやトヨタといった日本の大手完成車メーカーも、インドはなかなか市場開拓が難しく苦労しているといった話を耳にした。先述した自動車産業集積地である南部地域の初回調査を終え、インド国内にて、スズキがどのような経営戦略で他の追随を容易に許さない環境整備を行ってきたかを知ることが次年度の大きなテーマとなった。設定した仮説は次の通り。現地では、インド独自の組み立てラインが開発され、インド人を雇用するための特別な人材育成マニュアルなどは存在するのか。この疑問を出発点に、インドにおける自動車組み立てラインの人的育成が存在し、スズキオリジナルのものづくりが、現場構築されている、と仮説を立てた。他の疑問点として、部品の供給先はどのようなサプライヤーが担っているのか。部品は日本から輸入したものか、インド近隣諸国のサプライヤーからのものか、インド国内調達か。また調達がインド国内の場合、インド進出している日系サプライヤーからかあるいはインドローカルからの供給か、とサプライチェーンを含む様々な疑問が出てきた。

乗用車作りは完成車メーカーだけで行えるわけではなく、車種別に必要とされる数万点の部品を最適に供給できるサプライチェーンの存在が不可欠である。インド市場への参入から現在に至るまで、スズキがインド国内でどのようなサプライチェーンを活用し、いまだ5割ものシェアと圧倒的な競争力を維持し続けてきたかについて、本稿では実際にスズキのマネサール工場訪問により得られた内容をもとに現状分析を行う。

次節では、まずスズキのインド進出時から、

2015年に新たな販売店NEXAをスタートさせた時期までの34年間の会社沿革を記す。そこでは80年代から現地生産を開始、販売車種や累計生産台数、インド政府が設立したマルチウドヨク社との提携推移を含め取り上げる。続けてインドにおける自動車販売台数とスズキの販売実績内訳、インド自動車工業会発表の2016年度レポートをもとに、2015年度のマーケットシェアから各完成車メーカーの課題分析を行う。本稿後半は、インドから日本向けに初めて逆輸入された車種バレーノの組み立てライン視察から得られた内容を考察する。さらにマルチスズキがインド国内で高いシェアを維持できている理由を、販売店の数に着目し、他社との比較を交え考察する。最後にマルチスズキの今後の課題について述べ、インド自動車産業全体の今後の推移と方向性について取り上げ総括する。

## 2. インドにおけるスズキの経営史

マルチスズキのマネサール工場訪問時に得られた情報をもとに、スズキのインドにおける経営動向を、以下、会社沿革としてまとめた。スズキのインド進出経緯については、鈴木修会長の上掲文献と、自動車産業アナリストとして著名な中西孝樹の文献<sup>3</sup>を主に参照した。

1980年代初頭インド進出を決断したスズキは、当時インド政府が設立した国営企業のマルチウドヨク社と合弁契約を結びマルチ800（スズキのアルトをこの車種名として現地生産）をスタートさせた。進出からおおよそ10年間は年産10万台規模で推移し、1990年代後半から新たにワゴンRを販売開始、2002年にはマルチウドヨク社がスズキの子会社と

なり、マルチスズキとしてインド国内で知られるようになった<sup>4</sup>。2000年代に入って以降、2005年から2011年の6年間に、生産台数は500万台と増加傾向が加速しており、2015年までの4年間では、さらに累計生産台数を500万台上乗せしている。2020年までのマルチスズキの目標は、年間200万台の生産台数と掲げられている。

### 【会社沿革】

- 1981年 2月 国営企業としてマルチウドヨク社設立（インド政府設立会社）
- 1982年 10月 スズキ(株)と合弁・ライセンス契約締結
- 1983年 12月 マルチ800（アルト）生産・販売開始
- 1994年 3月 累計生産台数100万台達成
- 1999年 12月 ワゴンR 販売開始
- 2000年 9月 アルト 販売開始
- 2002年 5月 マルチウドヨク社、スズキの子会社となる
- 2005年 4月 累計生産台数500万台達成  
同年5月 スイフト販売開始
- 2006年 10月 マネサール工場 Aライン生産開始
- 2008年 10月 スイフト デザイア 発売開始
- 2011年 3月 累計生産台数1,000万台達成
- 2015年 5月 累計生産台数1,500万台達成
- 2015年 7月 NEXA店 営業開始  
同年10月 バレーノ販売開始

マルチスズキの近年の動きのなかで注目すべき点は、2015年に営業スタートさせた新たな販売店NEXAと、このNEXA向け高級車種バレーノの販売開始である。2015年11月には、このバレーノを東京モーターショー

<sup>3</sup> 中西（2015 b）を主に参照。他には小関（2007）も、年表、海外生産を開始した車種や時期などを参照した。

<sup>4</sup> スズキがインド国内でマルチスズキを社名とし、経営を行っていく経緯についてふれたため、ここからは、マルチスズキの表現に統一する。ただし、日本国内のテーマを取り上げる際は、日本を前提としているため、スズキとする。

のスズキブースで国内初披露し、バレーノはその後、インドから初の日本向け逆輸入車として出荷されている。マルチスズキのマネサール工場で、この翌年にバレーノラインを見学できる予定が組まれていたことから、逆輸入車として東京モーターショーで展示された車両を見学、バレーノのブース担当者へヒアリングも行った。この訪問日は、インド駐在経験のある担当者から話を聞くことができ、日本へ逆輸入する乗用車を現地生産できることの感想を求めた。完成車をインドで生産し、それを日本の品質基準に適合させたものに仕上げ輸出させることはハードルの高い作業だと考えたため、この機会に確認したかった内容をぶつけた。担当者は、やっと日本にも導入できる車をインドで作ることができるようになったと発言された。次年度のバレーノ組み立てラインの見学では、マルチスズキがどのような考えのもとインド国内で自動車作りを行っているかについて、さらに興味をわくこととなった。バレーノ工場見学の詳細については、後節3.3で取り上げる。

### 3. マルチスズキの経営分析

#### 3.1 インドにおける自動車販売台数とマルチスズキの販売実績

インドにおける自動車販売台数の、2000年以降の主な推移は次の通り。注目すべき点は、2007年度から2010年度のわずか3年で、120万台もの伸びが示されていることである<sup>5</sup>。

2007年度：約200万台

↓ 3年間で120万台増

2010年度：約320万台

2015年度：約350万台

インド市場における乗用車市場の成長加速を確信し、インド国内でサプライチェーンの構築も加速させる必要があると完成車メーカーおよびサプライヤーが本腰を入れ始めた最初のタイミングがこの時期であったと考えられる<sup>6</sup>。2007年度から販売台数が急伸してきたことから逆算すると、インド国内サプライチェーンの拡大時期は、準備期間を含めおおよそ2005年度から2006年度を境に、急ピッチで進められてきたと言えるだろう。

写真1 東京モーターショーにて初披露されたバレーノ



〈筆者撮影〉

<sup>5</sup> 会社沿革内で記されている1983年から1994年の約10年間の累計生産台数が100万台であったことから、この期間の年間生産台数がおおよそ10万台程度で推移してきたことがわかる。よって、10万台規模の生産台数が、この期間で3倍から4倍の伸びに到達したことがわかる。

マルチスズキ訪問時の販売実績は、およそ130万台（2015年度販売実績データ）であり、自動車産業全体の2015年度販売実績が350万台であったことから、残りの約220万台分が他のインド国内外の完成車メーカーの販売台数となる。マルチスズキのインドでの売れ筋車種は、以下の通り。

- 1位 アルト
- 2位 スイフトデザイン
- 3位 スイフト
- 4位 ワゴンR

1位のアルトおよび2位のスイフトデザインは、それぞれ20万台以上の売れ筋車種であり、この4車種の合計で販売車種のほぼ7割が占められている。

マルチスズキのこれからの販売目標は、2020年には200万台／年間を目指すとしており、どのような車種をインド国内に投入し、市場の変化に適応させた乗用車作りを続けていけるかが今後の重要な戦略と位置付けられていた。

### 3.2 マルチスズキのマーケットシェア

販売台数に続き、次にマルチスズキが、調査時、インド国内でどの程度のマーケットシェアを維持し、他の完成車メーカーの動向についてどのような考えと分析を行っていたかについて述べていく。マルチスズキが訪問時の企業解説に用いていた以下の資料（データを含む）は、インド自動車工業会が公表している2016年度レポートを引用したものであった。

2015年度乗用車マーケットシェア（多目的車を含む）のなかで、マルチスズキ（46.8%）、ヒュンダイ（17.4%）、マヒンドラ&マヒンドラ（8.5%）、ホンダ（6.9%）、タタ（5.4%）、トヨタ（4.6%）、フォード（2.9%）、ルノー（2.6%）、フォルクスワーゲン（1.5%）、その他（3.6%）となっている。完成車メーカー各社のシェア分析のなかで、マルチスズキの担当者は、インドローカルのタタとマヒンドラ&マヒンドラの2社について、最近（2015年頃）はシェアを落としてきている。タタもマヒンドラ&マヒンドラもインドの財閥系完成車メーカーである。特にタタは、かつて25万円で買える乗用車をキャッチコピーに、インド市場でマルチスズキの次にくるまでシェアを伸ばし、爆発的ヒットカーとなったナノの販売で一躍有名企業に躍り出た完成車メーカーである<sup>6</sup>。

インド市場では、訪問調査時にマルチスズキの次に位置づけていた企業は、韓国のヒュンダイである。17.4%と2割弱のシェアではあるが、ホンダの6.9%やトヨタの4.5%と比較すると、ヒュンダイの勢いがマルチスズキ以外の日系メーカーよりもはるかに高いものであることがわかる。同じような世界最大の人口大国中国で、圧倒的な販売実績を叩き出しているフォルクスワーゲンは、インド市場では1.5%のシェアしか獲得できていない。今回インドを訪問した経験から、自動車産業の発展形態は、まずどのようなサイズ（インドの場合は小型の乗用車市場に適した国内インフラ未整備の状況が現在も存在する）の自

<sup>6</sup> インドローカル大手Tier-1サプライヤー（主にワイヤーハーネスの製造に特化）の調査時に会社紹介のなかで、競合相手の年次別変化の解説が行われた。このTier-1サプライヤーの2005年時の競合相手は、全てインドローカルサプライヤーであった。訪問企業を入れても参入メーカーは5社であった。これに対し、2014年時には、インドローカルサプライヤーは当該企業を入れて2社のみとなり、他は、カナダ1社、アメリカ1社、ドイツ1社、スペイン2社、日本3社、韓国1社の、合計11社となっている。インドローカルのサプライヤーはこの10年足らずの間に3社が淘汰され、国際競争力のある海外の同業他社が相次いでインド参入してきていることがわかる。

<sup>7</sup> タタ自動車は鳴り物入りで超低価格車のナノを発売したが、豊かになってきたインドの消費者のニーズに合わず販売が低迷している。そこで数年前から低価格戦略を転換し、中間層以上向けの商品に力を入れるなどし、販売回復につなげている。日本経済新聞（朝刊）『タタ自「脱・低価格」で復調』2018年11月2日付の記事を参照。

自動車需要を参入時に素早くその国の国民に向け喚起させられるかが最重要であることが分かった。インフラ整備の行き届いた先進諸国と、インフラ未整備の新興国に海外企業が進出するケースを同一に論じるべきでなく、これは今回のインド訪問によって明確化することができた点である。自動車産業を取り上げる中で、インフラ事情についてはその国<sup>8</sup>の発展形態とセットで着目すべきテーマと云ってよい。

### 3.3 インド初逆輸入車バレーノ組み立てラインの現状分析

マルチスズキのマネサール工場で、バレーノの組み立てラインを見学し、明らかになったことおよびバレーノの位置づけについて調査結果から得られた内容と結論を以下に5項目記す。

- ①デザイン：日本人
- ②マネサール工場の溶接マシン：プレス機はほぼ日本からのもの
- ③オペレーション：日本のスズキエンジニアがコントロール
- ④主に人手がかかる組み立て工程などが、現地インドで行われているのみ（ただしこうしたラインも時間の問題と思われ、人が介在する必要は近い将来なくなるだろうとライン見学時の担当者が説明）
- ⑤完成検査はインド工場で実施。さらに日本に逆輸入後、再度スズキの工場にて受入の最終検査も行われ、ダブルチェック体制を構築

本研究では、マネサール工場のバレーノ生産用の最新組み立てラインでは、インド特有の作業マニュアルなどが存在し、インド人技術者向けに日本とは異なる生産ラインが開発されていることを仮説設定し、現地調査に挑んだ。日系完成車メーカーの海外組み立てライン視察は今回が初回であったため、他社との比較分析は行えないが、マルチスズキについては日本国内と同様の乗用車生産をインドで行えるような体制作りに重点が置かれていることが明らかとなった。

自動車産業は、インドに限った話でないが、完成車メーカーとサプライチェーンを含む巨大な裾野構造を必要とすることから、たくさんの雇用創出が見込めるといったイメージがある。現政権のモディ首相も、「メーク・イン・インド」を首相就任時からスローガンに掲げ、インド国内にもものづくり産業を誘致することにより、雇用を生み出したいと日本企業へも積極的な働きかけを続けている<sup>9</sup>。

近年では、特に新興国のなかで、自国内に自動車産業を誘致しようとする動きが活発化している。一例では、ベトナムが、国内自動車産業の創出を促す取り組みのため、高い自動車関税率を導入するなど雇用創出策へ向けた動きが始まっている<sup>10</sup>。しかしマルチスズキの工場を見る限り、日本の完成車メーカーの考えはこうした新興国の思惑とは逆の流れに向かっている。現地生産されるラインは、いかに自動化させられるかが企業にとっての命題であり、消費地立地のなかで現地人材をしっかりと育成していくような取り組みは少なくとも現在のインド生産において、不要な

<sup>8</sup> 特に新興国でのものづくりにとって、インフラ整備は現地生産するうえで不可欠であり、研究対象国として取り上げるときの切り口にもなる。

<sup>9</sup> 日本経済新聞（朝刊）『「投資環境、さらに改善」モディ氏講演中小企業の進出要請』2018年10月30日、2面。本記事の中でモディ氏は、製造業育成策「メーク・イン・インド」を推し進めるには、大手メーカーに部材を供給する中小企業の充実が不可欠と考えており、「日本の中小企業には多くの機会がある」と述べて進出を訴えている内容が取り上げられている。

<sup>10</sup> 日本経済新聞（朝刊）『東南ア、車の保護主義連鎖—非関税障壁インドネシア・マレーシアも—』2018年10月23日、8面。

活動であった。この点は次回ヒアリング調査時の課題として残ってしまったが、おそらくマルチスズキも、かつてはインド国内で乗用車組み立てラインの人材育成に取り組んできた時期があるのではないかと考えられる。しかしインド国特有のストライキ事情や人件費高騰などの経営環境により、自動組み立てラインの導入を前提とした現地生産システムの開発へ、時代とともに取り組み内容がシフトしてきた可能性も考えられる。

さらに日系完成車メーカーの新興国市場への成功事例と言えるマルチスズキが自動化の方向へ進んでいるからには、日系のサプライヤーもこの動きを軽視せず、注意して見ていく必要がある。マルチスズキはおそらく長年の現地生産経験から、インド国内で高度な人材を育成していくことは不可能であり、新興国内の現地雇用人材にもものづくりへの能力を期待しない生産体制の構築が望ましいという結論にたどり着いたのではないだろうか。今後、日系サプライヤーが同じように新興国での現地生産に踏み出すときには、安い労働力や人海戦術によるものづくりを目指してはならないことをマルチスズキから学び取るべきである。日系サプライヤーが取り組むべき仕事は、全てを現地化せず、日本国内からのオペレーションでも量産部品の生産が行えるような加工設備を、素早く現地立ち上げできることである。ただしこれでは、現地雇用を生み出すことを期待する進出国の思惑と、相容れない部分が表面化する時期もいずれ訪れるだろう。そこで、消費地立地によるサプライチェーン構築に向け、完成車メーカーとサプライヤーはともに現地生産化により進出国にどのような貢献が可能かを熟考し、積極的に情報開示していく企業姿勢が必要である。

#### 4. スズキのインド国内販売網の果たす役割

本稿の主たる目的は、マルチスズキがイン

ド国内でいまだ5割のシェアを維持できている背景を明らかにすることであると冒頭に述べた。マルチスズキを訪問し、そこで得られたデータとヒアリング調査から1つの結論が得られた。マルチスズキが国内外の競合他社を上回る高いシェアを維持している背景は、インド国内の販売拠点の数が他と比べ圧倒的に多いからである。マルチスズキの地域営業拠点数（各州に地域拠点を設けていることになる）は18カ所あり、最も重要な販売拠点数はおよそ2000カ所ある。販売店営業マンの数は、3万人以上を抱えており、付随のサービス拠点として1000店近い認定中古車取扱い拠点や認定サービス工場も1500カ所近く構えている。乗用車の売り上げに関わる販売からアフターサービスを含む店舗網をインド全土に張り巡らせていること、それがマルチスズキの強さである。こうした網目状の強固な一貫サービスは、後発組の各国完成車メーカーや現地ローカルメーカーの競合相手を弱気にさせてしまうほどインド国内に浸透している。

近年、マルチスズキは戦略強化に向け、新たな動きを見せている。それが、会社沿革内でもふれている、新たな販売店NEXAの立ち上げである。2016年度のマルチスズキ訪問時、その前年にスタートさせたNEXA販売店数は既存販売店2000カ所のうち約120カ所であることが確認できた。NEXA店の営業マンの数は、その当時、3000人程度（既存店はおよそ3万人）である。さらに販売店数を軸に、マルチスズキが掲げている今後の拠点目標は、現状の2000店からさらに1000店上乗せし、3000店を目指すこともわかってきた。マルチスズキが今後のインド市場で競合相手に先行し続けるには、既存店を拡大させるだけでなくNEXA店の成否が重要であり、既存の販売店よりもNEXAのような中・高級車種を扱う店舗開発へのシフトが不可欠となるだろう。インド国内の高級車種に位置づけられるバレーノは、日本向けにも輸出可能な品

質基準を満たしており、マルチスズキのブランド価値をこれまで以上に高めていく取り組みが必要と判断しているのではないだろうか。現在、インド国内に走る2台に1台は確かにマルチスズキのクルマである。しかし、かつて日本も経済発展とともに「いつかはクラウン」のキャッチコピーのようなより高級なタイプのクルマへと消費を駆り立てる流れがあった。今後のインドも同様に、アルトやスイフトからバレーノへと顧客需要の変化を既存車から高級車へと扇動させるような企業努力が必要なタイミングに差し掛かっている。スズキが日本国内で経験してきた高度経済成長期と自動車産業の育成や成長戦略を、インド市場に適合させながら横展開<sup>11</sup>させることができれば、マルチスズキの成長も十分な成果に結びつくのではないだろうか。

販売店の数が、そのままマーケットシェアの比率に関係してくることが、マルチスズキの分析結果として得られたわけであるが、他メーカーの販売店数はどの程度なのか。韓国のヒュンダイは、先述した通り17.4%のシェアを持ってはいるが、マルチスズキから得られた情報からインド国内販売店は500店舗あることもわかった。2015年度訪問したルノー日産では、ヒアリング調査のなかで、インド国内で販売店を増やしていくことが非常に困難であるといった指摘があった。その当時150カ所から200カ所のディーラーしかないため、販売台数を増やすこともできない状況であった。

## 5. マルチスズキの今後の課題

マルチスズキの経営分析から、高いシェアを維持できる背景として、インド国内において他を圧倒する販売店数やサービス網を張り

巡らせていることが強い競争力維持につながっていることがわかった。低価格帯から国内経済成長の波に見合った新たな顧客層開拓のため、中価格帯から高価格帯への車種開発と販売店開発を同時に行ってきた近年の取り組みも、マルチスズキのブランド価値の底上げへと結びついている。2016年度にマネサール工場訪問時は50%を切っていたシェアが2018年度に5割を超えた理由は、こうした新たな販売店戦略が功を奏したと考えられる。

競合相手への対抗策やインド市場へ向けたこれまで以上の強化策は、マルチスズキの計画通りに進められている。ここからは、これからの課題について考察を加える。まず、インドは、現年間販売台数350万台にすぎない市場である。しかし、世界最大に匹敵する人口を抱えるこの国で、今後、販売台数が1000万台を超える市場として急拡大する勢いにある。販売台数を増やすには、当然、生産台数も増えることとなる。さらにこの規模の生産台数を確保するには各完成車メーカーも消費地立地での車作りが不可欠となり、自動車向け部品を供給するサプライヤーのインド国内での供給体制も早急に強化していかなければならない。規模を中心とした組織力のあるTier-1だけでなく、例えば日系中小企業を中心としたTier-2やTier-3のサプライヤーもこれまで以上に供給体制に加わってもらえるようなサプライチェーン強化策も必要となるだろう。2018年11月に来日講演を行ったモディ首相は、日本の中小企業誘致を積極的に働きかけていた。首相自ら、こうした誘致活動を行わなければならない背景には、インド国内のサプライヤー不足問題が大きく関わっていると考えられるのである。

直近の記事では、経済成長が続くインドは、新車販売台数が2017年度に414万台と、ドイ

<sup>11</sup> スズキはインドでの成功を手本に、ミャンマーで世界戦略車「スイフト」を発表し次なる横展開を加速させている。日本経済新聞（朝刊）『スズキ「先手必勝」次はミャンマー』2018年10月16日、8面。

ツを抜いて世界4位に浮上したと記されている<sup>12</sup>。記事は続けて、インドの人口は世界2位の約13億4000万人で、若年層が多く、所得水準も急速に高まっており、17年度の新車販売は前年比10%増えて過去最高を更新し、この10年間で2倍になった、と指摘している。市場は今後も年率1割近い成長が続き、20年にも日本を抜き、中国、米国に次ぐ世界3位の規模に育つとの予測もされており、年間生産台数1000万台を超える可能性のある市場として現実味のある成長段階にあることが明らかとなってきた。マルチスズキにとって、こうした巨大市場へのチャンスをさらに拡大していくには、インド国内のサプライヤー不足への早急な対策が必要である。とりわけ品質基準を満たし、コストや量、納期に十分対応していける競争力あるサプライヤーのインド国内育成とサプライチェーン構築が、近い将来成長に不可欠な喫緊課題となって表面化していこう。

## 6. おわりに

インドの自動車産業は、今後も市場拡大が見込める成長産業であり、十分な内需が存在する新興国である。2018年11月に来日したモディ首相は、首相就任時より掲げている「メーク・イン・インディア」のさらなる強化に向け、自動車産業のインド国内生産の拡大を目指し、日本からの中小企業進出の要請に躍起になっている。その背景として考えられることを1点あげるとすれば、自動車産業の拡大に、特にTier-2以下のサプライチェーンの国内育成と、部品の供給力不足が国としても成長の足かせとなると判断しているからではないだろうか。市場拡大が予測でき、量産

部品の現地化要請が日系サプライヤーや金型メーカーへも今後より高まることも考えられる。マルチスズキのケースでは、5割近いシェア維持が、販売店戦略に起因するものであることが明らかとなった。別テーマとして仮説設定したインド特有の人材育成プログラムの可能性の有無については、視察したバレーノのような高級車種の現地生産体制を確認した結果、自動化ラインへの開発シフトがこうした新興国においても加速してきていることが得られた成果である。

よってこのような結論から、今後は人海戦術を前提とした現地ものづくり人材育成といった取り組みを極力排除した流れがインド国内において進むことになるだろう。インド市場をターゲットとする日系サプライヤーは、マルチスズキの経営戦略を参考にしながら、同様に、自動化システムを軸にした生産体制構築が必要な取り組みとなってくるだろう。新興国においても、先進諸国が保有する技術の移転を重視する時代から、今後は自動化を中心とした設備構築を、スピード感を持って現地立ち上げが行えるかがより重要となる時代へと変化が起きている。

## 謝 辞

本研究は、JSPS科学研究費（基盤研究(B)海外学術）研究課題JP26301024「インド・ブラジルの金型産業研究：技術形成・発展段階・競争力・他地域との比較検証」の助成により研究協力者として参画した研究成果の一部である。

<sup>12</sup> 日本経済新聞（朝刊）『モディ・インド首相講演会特集「インフラ・製造業活気づくインド』』2018年11月29日、28面。活気づくインドの中で、特に製造業では自動車産業の成長が目ざましいと指摘されている。「新車販売は2017年度（17年4月～18年3月）に414万台と過去最高を更新。20年にも日本を抜き世界3位になるとみられ、30年には1千万台市場に育つ」との予測がされている。

## 参考文献

- 小関和夫 (2007) 『スズキストーリー—小さなクルマの大きな野望—』 三樹書房.
- 金基淑編著 (2012) 『カーストから現代インドを知るための30章』 明石書店.
- サンジーヴ・スィンハ (2014) 『すごいインド：なぜグローバル人材が輩出するのか』 新潮新書.
- 島田卓 (2011) 「スズキのインド戦略—ブルー・オーシャンを求めて—」 『一橋ビジネスレビュー 2011 WIN.』 東洋経済新報社, pp.94-108.
- 鈴木修 (2009) 『俺は、中小企業のおやじ』 日本経済新聞出版社.
- 武智一貴 (2007) 「生産技術とサプライヤー関係：インドにおける工場視察における一考察」 『経済志林』 第74巻 第4号, 法政大学経済学部学会, pp.31-42.
- 中西孝樹 (2015 a) 『2020年の「勝ち組」自動車メーカー』 日本経済新聞出版社.
- 中西孝樹 (2015 b) 『オサムイズム “小さな巨人” スズキの経営』 日本経済新聞出版社.
- 馬場敏幸 (2007) 「後発国の金型産業発展段階測定基準設定とインド地場金型産業発展段階測定の試み その1：インドの外資系自動車産業の金型調達事例より」 『経済志林』 第74巻 第4号, 法政大学経済学部学会, pp.1-29.
- 馬場敏幸 (2008) 「インド地場金型産業の発展段階について その2：インド・ムンバイおよびプネにおける地場金型産業調査より」 『経済志林』 第76巻 第2号, 法政大学経済学部学会, pp.1-47.
- 馬場敏幸 (2015) 「インドの金型産業—発展の経緯, 現状と今後の可能性について—」 『塑性と加工』 第56巻 第656号, 日本塑性加工学会誌, pp.14-19.
- 馬場敏幸 (2016) 「インド・ブラジルの自動車部品産業と国際競争力—分かれた明暗」 『プレス技術』 第54巻 第1号, pp.36-39
- ブラジャクタ・カーレ (2011) 「インド自動車産業の歴史的発展—産業政策から見る自動車メーカーの成長と中小部品メーカーへの副作用—」 『一橋ビジネスレビュー 2011 WIN.』 東洋経済新報社, pp.60-75.