

インド自動車市場の成長と競争深化

日系メーカーとタタ・モーターズの動向を中心にして

澤田 貴之

目次

- I. はじめに
- II. インド自動車市場の成長と課題
- III. インド乗用車市場における競争深化
- IV. 部品産業の成長と課題
- V. タタ・モーターズの経営戦略と動向
- VI. 国内部品産業の動向（アンケート調査より刈谷市の事例）
- VII. おわりに

I. はじめに

20世紀の最後の20年間にANIEs, ASEANは急速な経済成長を示すことで、世界の耳目を集め、多くの関連研究者、機関の手によって個別の成長産業の調査・研究が積み重ねられてきた。中でも自動車産業研究における蓄積は厚く、わが国では日系自動車メーカーの進出を焦点として部品調達、生産管理、技術トランスファー、人材育成等、多岐にわたった研究が進展してきた。そして地域的な関心はANIES, ASEANから中国、インドへと移りつつある。この移行の背景には外資系企業の進出目的と関心において、過去とは決定的に大きな違いがある。

外資にとって、かつてのASEANのようにまず輸出生産拠点として進出するという前提ではなく、中国、インドが将来的に広大な国内市場と潜在的な自動車購買力を有するようになるという、国内市場での販売が進出目的と関心において一致したものとなっており、とりわけ近年のインドにおいてはこの傾向は著しいものとなっている。第三国への完成車輸出は二の次で

あって、既に「現在進行形」として1991年の経済自由化以後の安定した経済成長率（年率5-7%）の下で、国内販売台数が順調に伸び、購買意欲が高まっている中で、インドでは一段とモーターリゼーションが加速しつつある。

1990年代の経済自由化の進行とともに、外資を含めて2000年以降17社を数えるようになったインドの自動車産業の成長の背景には、K. Narayananが計量的な分析を通じて強調しているように80年代以降、スズキの進出を皮切りに斯業の第一段階における規制緩和と並行して、外資を通じた部分と各インド系企業内における技術獲得を通じて、これらインド企業の競争力を決定付ける最大の要因となったが、外資系メーカーの成功の方がより顕著であったということも看過することはできない（Cf. Narayanan [1997]）。つまり現状の自動車産業と自動車市場の成長には外資の存在が欠かせず、現在もその点においては変わりはない。しかし、その一方でタタ・モーターズのような総合自動車メーカーも急速な追い上げを見せつつあることも事実である。

こうした国内市場の拡大に並行して、90年代

後半以降、自動車関連の直接投資の自由化が一段と進行したことで、日系、韓国系、欧米系、地場資本間で、市場規模の成長性に着目した相次ぐ参入と競争も進行しつつある。かつては国内メーカー2社が生産・販売するアンバサダー、パドミニの2車種がインド乗用車市場を独占していたが、80年代のスズキの進出から90年代を経た現在では、インド乗用車市場は外資が参入した激しい競争状態にある。本稿ではインドの乗用車市場の動向を中心的なテーマとして取り扱いながら、乗用車市場及び部品市場の成長過程と動向を概観し、外資の対応としてトヨタを、地場資本の側からはタタ・モーターズを取り上げることとする。これと関連してインドの部品市場と当該産業の成長についても触れていくことにするが、最後に日本国内の動向として刈谷市の部品メーカーとインド進出に関する筆者の調査（アンケート）結果も紹介していくことにする。

II. インド自動車市場の成長と課題

インドにおける自動車販売台数は04年で120万台を突破し、90年代初頭の30万台から実に約4倍増を示している。直近10年間の新車販売台数の驚異的な伸びは当然のごとく国内における自動車のストック数をも飛躍的に増加させ、道路インフラの悪さと相まって、都市部とその近郊の交通事情と環境を悪化させている。四輪車だけでなく、三輪車、二輪車も含めて、モーターリゼーションの加速は90年代前半のタイやメキシコに匹敵するものであって、その結果として自動車に関する環境基準と規制は欧州並みに厳しい。91年の経済自由化以降の自動車ローンの解禁と普及は自動車購買層の拡大に拍車をかけ、自動車ストックの増加は中古車市場を拡大させ、これら伴って交換用部品の市場をも拡大してきた。

一体どれほどの自動車がインドで走っているのか、正確なストック（保有台数）を提示するのは難しいが、おおよその数と趨勢を把握することはできる。2000年時点での自動車（四輪車）の保有台数は740万台で、この保有規模はアジアでは中国1,180万台、韓国1,120万台に次いでおり、乗用車でも韓国、中国に次いでアジアでは三番目の保有規模であって、482万台に達している。中国の580万台と比較すれば100万台の差があるが、人口1000人当たりでは5台にすぎず、普及率の低さは中国と同じである（統計は日刊自動車新聞社、日本自動車会議所[2004][2005]より）。そして実際の数字（保有台数）がこれ以上であることは言うまでもない。

インドでの乗用車の普及には非常に大きな余地があると言われており、元々年々の生産・販売台数では二輪車が圧倒的なシェアを占めており、乗用車のシェアは依然として低い。二輪車についてはホンダ、スズキなどの日系企業が80年代に進出して現地販売だけでなく、輸出の拠点ともしてきた。生産・保有いずれのレベルでもアジアでは中国に比肩する規模であり、現在では輸出志向の強い産業としてインドでは成功を収めている。国内市場については二輪車から四輪車へのシフトが起きることは多くの途上国でも経験則として実証されているとあってよく、インドもその本格的なシフト期間に入っているとあってよい（図1、図2参照）。人口約11億人中、中間層3億人が乗用車の購買層となりうる可能性を持っており、成長市場として生産・販売・保有台数が長期にわたって増加していく可能性が極めて高く、外資メーカーと関連部品産業にとって非常に有望な市場であることに変わりはない。

これまでは道路インフラ事情の改善と自動車の生産・販売・保有台数の右肩上がりの上昇が必ずしも比例してきたわけではなく、直接投資の

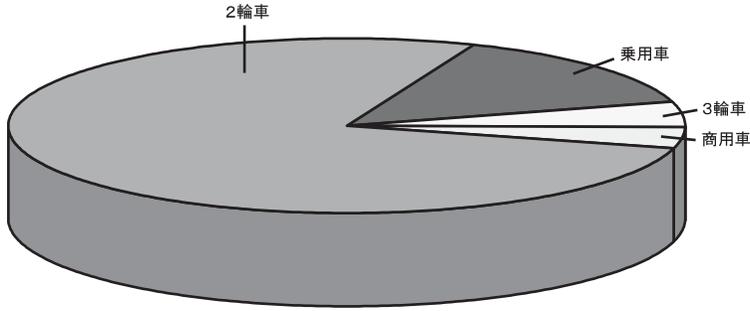


図1 インド自動車生産の内訳 (総生産台数 846 万台, 2004-05年)

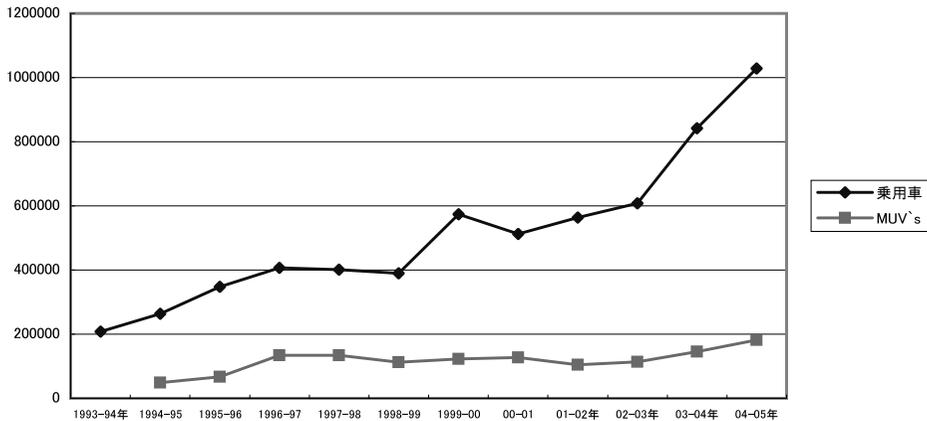


図2 乗用車生産台数の推移

場合も含めて常に道路整備がボトルネックになるということが一般的に指摘されてきた。この点では05年現在でも変わりはないものの、道路整備プロジェクトは急速に進行しつつあるのも現状である。直近のプロジェクトでは「黄金の四角形プロジェクト」(Golden Quadrilateral Project)により05年末までにはデリー、チェンナイ、ムンバイ、コルカタの四大都市をつなぐ高速道路網が完成予定であり、将来的にはインドの東西、南北を結ぶ高速道路も構想されている。都市と近郊を結ぶ道路について渋滞が緩和される可能性は少なく、国道レベルにおける道路幅・舗装状態も良好とは言えない。

年々の新車生産・販売台数だけでなくストックも把握することは自動車市場と関連市場の成長を理解する上での重要な指標となる。表1

は代表的な都市における85-2002年までの間の自動車増加率(タクシー、バス、トラック、三輪、二輪車含む)とストック数(登録台数)である。いずれの都市においても段階的自由化以後の増加率は高く、ストック数ではデリーが350万台以上と飛び抜けており、次いでムンバイ、チェンナイ、アーメダバード、ハイデラバード、バンガロール、コルカタ、プネが100-170万台前後の水準と続いている。ただし同表のストック数はインドの登録車制度に基づいた統計のため、長期間登録されたままになっている数が加わっているため、それを差し引かねばならない。実際に道路を走っている数と登録数にはギャップが存在している。同表データのこうした点についてS. Yedlaによれば、乗用車(タクシー含む)の実際のストック数に関しては、デ

表1 インド主要都市における自動車数の増加とストック (1985-2002年)

都市名	1985-90年 (%)	1990-5年 (%)	1995-2002年 (%)	登録車数と乗用車 (下段カッコ)	人口(2002年)
ムンバイ	9.05	5.87	11.14	1,701,264 (547,224)	約1,640万
デリー	18.94	9.71	6.57	3,551,690 (989,522)	約1,280万
チェンナイ	29.27	11.05	10.49	1,325,683 (250,080)	約640万
コルカタ	19.44	24.89	9.53	1,037,451 (380,079)	約1,320万
バンガロール	17.84	9.11	14.43	1,596,558 (259,001)	約570万
ハイデラバード	26.96	13.66	9.76	1,466,964 (177,012)	約550万
アーメダバード	16.39	10.76	10.76	1,305,269 (168,833)	約450万
プネ	14.35	14.13	11.95	1,140,034 (130,289)	約380万
スーラト	20.8	9.18	11.42	869,026 (76,456)	約240万
ジャイプール	17.24	11.97	10.79	640,730 (62,231)	約230万
ラクノウ	5.39	5.48	6.93	538,780 (63,192)	約230万

出所) Yedla [2005] pp. 210-211より作成。

注) 登録台数と実際に走行している実数は一致しない。自動車の大半は二輪車である。注意事項は本文参照のこと。

リーでは80%強程、他の都市でもおよそ80%弱程と試算している(Yedla [2005] p. 213.)。

Ⅲ. インド乗用車市場における競争深化

1) インド自動車産業と日本企業：トヨタ・キルロスカの場合

1980年代に入ってスズキがインドに進出するまで、インド国内における乗用車市場はヒンドゥスタン・モータースとプレミアの2社体制が長らく続いており、乗用車市場は何十年間もモデルチェンジを行わないという状況が続いていた。90年代に先立って80年代に国際収支危機

を契機として、インディラ・ガンディー政権期に外資参入に対して部分的な経済自由化が実施され、インド政府側が国民車構想実現のため、日本の自動車メーカーを合弁相手として選び、スズキとインド政府間で合弁企業の設立が合意されるに至った。82年に設立された合弁企業マルチ・ウドヨグ社の当初の出資比率はスズキ側が54.2%、インド政府側が45.6%で、84年から本格的に生産・販売されるようになったアルトタイプの小型車マルチ800は、たちまちインド市場を席卷し、その後投入された小型乗用車とともに独占的な地位を構築するに至った。しかし湾岸危機を契機とした国際収支危機を経

て、91年以降進展した経済自由化を通じて、自動車外資の参入が相次ぐようになると、スズキのシェアは次第に低下せざるをえなくなっていった。

売上高のシェアは約50%程に低下したが、自動車の生産・販売台数において依然としてマルチ（スズキ）の存在が市場においてガリバー的と形容しても良いような位置づけにあることもまた確かである。03-04年で乗用車の販売台数は70万台近くに達しており、この年のシェアは77%（前年比28.6%増）を記録しているからである（Maruti, Annual [2004] p. 20.）。その反面、販売台数のシェアの大きさに比較して、売上高シェアが低いのは低価格の小型車を生産・販売の主力としているためであり、外資を含めた後発参入メーカーとの競争が厳しいことを物語っている。スズキはステート・バンク・オブ・インドとの提携を通じたローン購入などで、新たな購買層の拡大を狙っているが、こうした販売増・シェア増加の機会にはスズキ以外のメーカーにもあることは言うまでもない。

97年のバンガロールでのTKM（トヨタ・キルロスカ・モーターズ）設立に先立って、最初の段階的経済自由化期の80年代前半にスズキを追うような形でトヨタはインドに進出している。84年にDCMグループと合弁でDCMトヨタをデリー郊外に設立したが、当時、最も厳しい競争が展開されていた小型商用車市場への参入であったため、設立後の年間生産台数は4000台を超えるものではなく、採算ベースにのりにくい状況が続いていた。94年に乗用車部門への進出に慎重なトヨタと積極的なDCMの対立が生じると、韓国の大宇自動車はトヨタに代わって新たな合弁相手となり、DCM大宇社が発足した（その後、大宇は破綻、GMの傘下へ）。トヨタの最初の進出は10年でピリオドを打ったが、それはトヨタ側がインド市場での乗用車生産をあきらめたことを意味するものでは

なかった。

その後の模索を経て、トヨタは機械産業を中核とするキルロスカ・グループと合弁するに至るが、DCMとの合弁が解消されるというインド進出における不連続性によって、結果的には他の外資系メーカーに比較して大きく出遅れる格好になった。バンガロールという立地はキルロスカ（本社プネ）のグループ企業の多くがバンガロールに立地していたことによる。01年段階での現状を調査した研究（友澤 [2005]）によれば、TKMは3万台生産規模に沿った自動化・産業用ロボットへの設備投資を避けた、低廉な労働力を活用した生産ライン（例えばライン間の車体移動は複数の労働者による人力に依存している等）やバンガロールを中心としたミル克蘭方式による部品搬入のための物流方式を採用し、市場で要求される低価格車に対応するため、クオリスに用いられる部品は最新の仕様でない、といったように初期投資の大幅な節約が図られた。この時点でのTKMの部品取引については、TKMはローカル化を推進しつつも、グループ企業の現地法人が取引額全体の70%を、次いで日系のグループ企業が20%を占め、約9割が日系企業から調達されているという状況であった（友澤 [2005] 参照¹¹）。

上述のごとく遠隔地間物流と道路インフラの未発達による制約は、自動車メーカー各社の部品調達体制や完成車運搬に関わるコストを引き上げることにつながるため、これまでのところトヨタの事例に見られるように個別メーカーによる対応が主であった。道路インフラの整備が進展することで、この面でのコスト低減効果は今後、進展していくものと思われる（Cf. Gulyani [2001]）。TKMはこうした独自の生産・物流体制を通じてJITを投資規模と規模の経済に見合った形で実現している。基本的には05年現在の5万台生産規模においても変わりはないものと考えられるが、TKMが中長期的

にシェア拡大を狙っていく以上、現状の生産・物流体制に限界が生じることも必然的であった、より付加価値の高い最新仕様部品を用いた生産体制を次のステップとしてTKMが模索しているのが現状といえよう。

05年2月24日、トヨタ自動車の張社長は新型ミニバン「イノーバ」(Innova)のインド市場への投入をムンバイ市内で発表した。イノーバの生産は04年に生産が開始されたタイ、インドネシア、さらに05年2月のフィリピンに続いてインドが4カ国目となる。TKMバンガロール工場ではこの発表に先立って、2月15日からイノーバの生産が既に開始されていた。イノーバは99年12月から生産されてきたクオリスの後継モデルであり、エンジンは2.0リットル連続可変バルブタイミング機構(VVT-i)、ディーゼル車はコモンレール式直噴ディーゼル(D4-D)を採用、高出力かつ低燃費をうたい文句として月販4,500台を目標としている。既にバンガロール工場は昨年5万台生産体制からイノーバ、カローラを中心に6万台生産体制(従業員数約2,300人)に移行している(トヨタ自動車HP、ニュース・リリースより)。イノーバの投入によってトヨタが世界戦略の一環としてインドを位置付けていることは明瞭であるが、当分の間は輸出を計画しておらず、生産する全車が国内市場へ向けられることでMUV(Murti Utility Vehicle)市場をめぐるタタ・モーターズ、M & M、ヒュンダイ等との加熱した競争が展開されつつある。

2004年TKMは47,851台を販売し、その内訳はクオリス36,698台、カローラ10,195台、カムリ941台となっている。バンガロール工場の敷地面積は430エーカーを誇り、生産・販売を開始した99年末からのクオリスの累計販売台数は14万2000台にのぼっている。上述したように激しい国内市場での競争圧力の中、TKMも05年には新型車の投入を決定してい

る。同社ではIMV(Innovative International Multipurpose Vehicle)クオリス(Qualis)の後継車としてイノーバの月間販売4,500台を目指している。年間販売目標では5万5千台に近づけようという意図が窺える。またトヨタ自動車は子会社のダイハツ工業と共同で07年からの小型車生産も計画している。TKMバンガロール工場に隣接して新工場を建設、パソをベースとした1000cc小型車の年産10万台を目指している。

国内生産・販売の他にTKMは部品輸出にも力を入れており、トランスミッションなどを含む輸出志向のための二つの部品工場に80億ルピー近くを投資している。(knowIndia.net [2005] p.6.)。このように国内市場シェアの伸張に積極的であるとともに、部品輸出の拠点としても将来的にインドを位置付けようとしているトヨタの対インド戦略を窺い知ることができるが、シェア争いについては後発の感が否めない。実際マルチに次いでシェアの高いヒュンダイと比較した場合、04年のクオリスの販売台数31,759台はヒュンダイのサントロ(Santro)の約三分の一にすぎず、ほぼホンダのシティ(32,767台)と変わらない(同p.2.)。外資系で同じ後発(ヒュンダイの進出は96年、トヨタは翌年)であってもヒュンダイがインド市場でははるかに先行しているのが現状である。ただヒュンダイの主要製品が小型・中型車であるため、現状では多目的車を主要製品とするトヨタとは強い競合関係にあるわけではない。これはトヨタ側によるインド市場でのセグメント別に購買層を絞り込んだ上での戦略とみられるが、将来小型車を投入すれば、競合関係は必然的に強くならざるをえない。

2) 外資系・地場メーカーの動向と競争の進展

韓国系メーカーの先発は94年に進出した大宇であるが、中小型市場に参入したため、当初

苦戦を強いられた。99, 00年には4万台を超える販売台数を達成したが、大宇本社の破綻によりインド市場からの撤退を余儀なくされている。韓国系企業としては大宇に代わって、既に述べたようにヒュンダイ・インドゥアが乗用車シェアで二位に食い込んでいる。ヒュンダイ・インドゥアは現行の生産能力25万台から07年までに40万台に引き上げるため、第二工場建設を計画している。

ホンダは95年に中型車生産を開始しており——合弁相手はSielだが、相手側の出資比率は1%にすぎない——、乗用車部門のインド進出に先立って、スズキ、ヤマハ、川崎重工と並んで、二輪車生産において80年代前半からヒーロー・ホンダが実績を重ねてきたという経緯がある。日系後発組の中でも最後発に属す三菱自動車は98年からヒンドゥスタン・モーターズ（HML）との合弁でランサーを生産しており、06年1月からランサーシリーズとパジェロなどのブランド車投入とHML社を通じた部品供給を計画している。

欧米系企業としては高級車でダイムラー・クライスラー（94年—）が、中型車でGM（94年—）、フォード（99年—）が、小型・中型車でフィアット（97年—）が各々進出しており、フォードが地場資本のマヒンドラと合弁している以外（フォードの出資比率85%）、いずれも100%出資企業ばかりである。最先発のスズキでさえも、当初の出資比率から上昇しており、05年にはインド政府側はマルチ・ウドヨグ株18.2%の保有分の内、8%を放出している。この結果、スズキの出資比率はほぼ90%となっている。このような完全子会社化により近い傾向が進んだ最初の契機は、93年以降の国内自動車市場への外資を含む参入緩和（当初は51%まで）であった。これによって先発・後発組の外資を含めて、規制緩和の後、経営面で外資側により積極的な市場戦略と生産拡張路線を歩ませ

る方向と結びついてきた。またこれら外資とともに、乗用車市場ではタタ・モーターズ（03年にタタ・エンジニアリング&ロコモティヴから名称変更）がヒュンダイと拮抗するほど国内シェアをもっており、乗用車ではインディカ、多目的車ではサファリが国内のみならず、ヨーロッパ諸国へも輸出を行っている。

外資の盛んな参入と生産・販売体制の強化は乗用車部門において、とりわけ顕著である。車種は安価から高級になるにつれて小型車、中型車、大型車というようなセグメントが存在しており、トヨタがイノーバを投入する大型車部門（特にMUV, SUV）も競争が激化しつつある。各社が同部門に力を注ぐのは、先の図1でのMUVの生産増に示されているように、富裕層にターゲットを絞ったMUV, SUV購買層の拡大である。中型車においても各社しのぎを削っている状態で、スズキのマルチ・ウドヨグは中型以上のセグメントでは強みを発揮していない。TKMのイノーバは65万ルピーに価格が設定されており、44万から60万ルピー近くまで設定されているタタ・モーターズのSUMOより高いものの、他社のMUV, SUVより低い価格となっている。インドでは後発のトヨタの知名度がマイナス材料となっているが、ヒュンダイがマーケティング戦略をはじめとした販拓体制で知名度を定着させたように、購買層への浸透がシェア上昇のための課題となっている（各メーカー車種別価格については表2も参照のこと）。

一方でMUV, SUV市場が拡大傾向にあり、他方で乗用車生産台数の増加にあらわれているように、乗用車全体の市場が拡大していくなかで、従来の中核的セグメントであった小型車市場の競争も激化している。基本的に乗用車市場の中で低価格の小型車が占める位置が大きいことには変わりはなく、以前ほどのシェアはないがスズキのマルチ800を最低価格ラインとした小

表2 TKM 乗用車（トヨタ）と他社の代表車種

小型車 TKM（現時点でなし）	マルチ・ウドヨグ, マルチ 800 (21 万ルピー, 約 53 万円) マルチ・ウドヨグ, アルト (23-29 万ルピー, 約 58 万円) ヒュンダイ, サントロ (45-48 万ルピー, 約 113 万円) タタ・モーターズ, インディカ (33-41 万ルピー, 約 83 万円)
中型車 TKM カローラ カムリ	ホンダ・シエル・カーズ・インディア, シティ (65-76 万ルピー) ヒュンダイ, アクセント (50-66 万ルピー) GM, オプトラ
MUV・SUV TKM イノーバ (65 万ルピー)	タタ・モーターズ SUMO (44-59 万ルピー, 約 110 万円) マヒンドラ & マヒンドラ SCORPIO (66-76 万ルピー) フォード ENDEAVOUR (134-144 万ルピー) ホンダ・シエル・カーズ・インディア (146-156 万ルピー)

出所)『ダイヤモンド』[2005] 9.17. および各社ウェブサイトを参考にして作成。

型車生産・販売を主力としてきた企業（スズキ、タタ、ヒュンダイ、M & M）が約 80%のシェアを握っており、トヨタの場合も小型車市場へ参入しなければ、目標として掲げる 2015 年の乗用車シェア 20%の実現は困難である。このため既述のごとくダイハツと共同で 07 年にパッソをベースとした 1000cc の小型車生産を計画（年産 10 万台）しており、バンガロールの現工場に隣接して工場建設計画を発表している（TKM, HP）。

ブランド・品質を通じた国内での認知度が、今後の各社のシェアを左右する要因の一つではあるものの、所得水準の向上を通じた新規購買層の需要を左右するのが価格であることも否定できない。過去のマルチ・ウドヨグの事例はこのことを端的に物語っており、現状においてもそうである。低価格戦略面からいえば、タタ・モーターズでは、タタグループのラタン・タタ総代表が 05 年に現行のマルチ 800 よりもはるかに安い 10 万ルピー（約 27 万円）の車を 08 年頃までに発売すると発表しており、世界的にも例のない低価格車ゆえにその実現性も含めて世界的にも「2000」ドルカーの登場として話題に上っている。現行価格で最も安いマルチ 800 を大幅に下回る価格であるために、この面でのイ

ンパクトも小型車市場では、今後の地場資本の攻勢と成長を考える上で注目されている⁽²⁾。

特に外資参入の 2000 年以降の増加については、01 年の規制緩和と 02 年にインド政府が発表した新自動車政策が大きな役割を果たしてきた。02 年の政策発表に先立って、93 年以降、外資に対するローカルコンテンツを高めさせるための段階的国産化計画（Phased Manufacturing Program）が撤廃されたものの、CKD, SKD 輸入に関しては 01 年まで数量制限が設けられており、政府貿易局と覚書を交わした企業のみがこれらの輸入を許可されていた。01 年 4 月からこの制限・許可が廃止され、外資出資比率 100%もスムーズに認可されるという一層の規制緩和が進展したことが、既述の外資の動向に反映されることとなった。そして、この時点で四輪車メーカーは 17 社を数えるまでになっていた。

02 年の自動車政策発表に関しては、自動車市場の外資への完全開放、外資の新規参入に対して最低資本額の撤廃を決めたほか、その政策目標を見ると、小型車、多目的車、低公害車の販売税の引き下げ、小型車のグローバルな生産・部品輸出・研究開発拠点としての地位形成、国内生産に対応した効果的な輸入関税の設定など

が挙げられており、現行の WTO 体制への接近が窺われる。リーディングカンパニーのマルチ・ウドヨグにおいては、最小の株式保有で最小の経営関与というインド政府側の姿勢がみられ、自動車政策は外資を中心とした小型車、多目的車の国内市場シェア争いの激化を容認したもとなっている。こうした政府姿勢から国内部品産業の活性化・再編、完成車・部品の輸出産業化を通じた裾野産業の拡大を政府が目指していることは明らかであり、IT 産業、他産業振興で効果の薄かった雇用増を含めた自動車関連産業への政府の期待の大きさが窺われる。

日系とヒュンダイに地場資本、欧米を加えた小型・中型車市場は外資を中軸として過当競争に既に入っている。07 年以降に各社の生産増強と新型車投入が重なっているため、現状より一段と競争が進展することは間違いない。こうした完成車メーカーの競争は、SKD、CKD、部品輸入が関税によって規制されている部分が残っている限り、完成車メーカーによって持続している増産態勢と全体の販売台数の伸びと関連して、部品メーカーの成長・競争・再編につながっている。この点についてさらに部品産業の成長という視点から同産業の課題を探っていくことにしよう。

IV. 部品産業の成長と課題

インドの機械産業は、独立後長期にわたって輸入代替戦略の下で保護されてきた。こうした過去の政策的な影響によって斯業の産業構造が規定されてきたという歴史を持っており、とりわけ零細規模の工場を持つ部品産業にあてはまる。インドの工業部門では小規模工業は優遇されており、現在でも留保品目、税制等において優遇措置は続いている⁽³⁾。このため小規模工業に対して外資出資比率は 24% までと依然として厳しい。従って外資部品メーカーがインドに

進出する場合、留保品目が重ならない、小規模工業の範疇に入らないメーカーのみが可能となる。

中古車をも含めた自動車市場と関連市場の急速な拡大は、いわゆる SSI (Small Scale Industry) に属す零細な部品事業者にとって交換部品の生産増と拡販効果をもたらすことになるが、その反面では中国で顕在化したように低価格の模造品の氾濫も引きこすことになってきた。新車における価格と大中小のセグメント以上に中古車を含めた購買者層のセグメントがはっきりしているため、中国同様、部品市場で模造品が駆逐されることはなく、政府による SSI 優遇政策も存在するため、部品産業は規模と技術の両面からみて非常に大きく裾野の広い階層的構造を持っている。

ここでは部品産業の全般的な状況に触れる前に、まず自動車産業の地域的分布・集積に触れておく必要がある。独立後の長期的な観点から分布・集積の推移を眺めた場合、国内メーカーが市場を独占していた独立後から 70 年代まで、80 年代の段階的経済自由化の時期、90 年代以降の一層の自由化の三つの時期において、外資の参入を通じて複数の集積地、自動車産業立地の増加が生じてきた。その推移を友澤 [2005] の研究に依拠して簡単にまとめておこう。国内メーカーが市場を独占していた最初の時期には、コルカタ、デリー、ムンバイ、チェンナイ、プネに自動車メーカーの組み立て工場と自動車部品企業の本社が集中していたが、第 2 期のスズキが進出した時期には依然として外資に対する出資・立地規制が政府によって行われていたため、既存集積地や部品産業のない後進地域へ組み立てメーカーは進出するほかなかった（ただしスズキの合弁企業である国営の MUL は例外的にハリヤーナー州デリーの州境に進出できた）。つまりこの時期における政策誘導は、結果として立地の分散化を導いたが、その反面で

外資組み立てメーカーにとって明らかに出資規制とともに、立地選択面でも進出阻害要因となっていた。

最後の90年代に入ると強引な政策的誘導がなくなり、一定の条件さえ満たせば企業は進出地域を自由に選択・決定できるようになった。その結果、新規企業のみならず、既存企業の立地変更を含む戦略的な立地行動を生み出し、デリー、チェンナイ郊外、プネが主要な集積地となり、デリー首都圏南部に「オート・ベルト」——その範囲はハリヤーナー州グルガオン（MUL工場所在地）を中心とした3県とUP州にまで及んでおり、デリー・ラージャスタン州間の国道8号線沿線が中核となっている——が形成されるに至っている。02年時点で「オートベルト」範囲内で生産される乗用車のインドにおけるシェアは50%近くに達しており、二輪車でも43%に達している。立地する企業はすべてスズキ、ホンダ、ヤマハの日系企業である（友澤 [2005] 9-10頁）。

「オートベルト」の形成は、独立後の既存集積地域とインド部品産業の一定の進展、さらに乗用車に関しては段階的な自由化後のスズキの参入によるグルガオン工場を中核とする部品工場との需給関係が長期にわたって成功裏に築きあげられたことを意味している。このことはMULによる現地調達率95%達成によく示されている。いわば「スズキ効果」が当地における部品産業に及ぼした影響は大きく、外資を通じた部品産業と市場の再編・競争強化は、タタ・モーターズ、ヒンドゥスタン・モーターズのような地場資本が、ビハール、ジャルカンド、西ベンガル東部諸州に、さらにフィアット、GM、ダイムラークライスラーの欧米系、及びタタ・モーターズ、バジャージ・テンポなどの地場資本が西部のマハラシュトラ、グジャラートに工場を持っており、道路インフラと交通事情の悪さゆえに、組み立て工場側が近隣地域から部品

調達を図らざるをえない状況にある。

上述の集積以外に最も注目されるのは、南インド地域であり、トヨタが進出しているIT産業等の集積地で名高いカルナータカ州バンガロールである。この他にボルボ・インドシアも当地に進出しており、隣接するタミル・ナードゥ州チェンナイにもヒュンダイ、フォードが進出している。この他にもタミル・ナードゥ州には三菱重工、地場資本のアショク・レイランドなどの工場が集中している。以上の集積分布は独立前にまで遡ることのできる工業分布、工業地帯とほぼ一致しており、後発の南インド地域がデリー首都圏・郊外の集積地を追っている形となっている。激しいシェア争いを行っている完成車メーカーが、同地域でアッセンブラーとサプライヤーとの関係をどのように効率的（ジャスト・イン・タイムの実践）に構築していけるかが、同地域の部品産業の成長・発展に大きく関わっているといえよう。

既に述べたように、小規模工業を優遇してきたインドの経済政策下では多数の零細規模の部品工場が存在しており、同産業内での規模の格差は一次、二次、三次メーカーというように、日本と同様、順次その規模は小さくなる。部品市場ではOEM、純正部品を生産するメーカーと交換部品を生産するメーカーに分かれており、主として後者が小規模生産を展開している。そして基本的にインド国内の完成車メーカーには国内の部品メーカーが供給する体制が出来上がっている。外資の部品メーカーが進出する場合、既述のごとく国内零細メーカーの保護のための資本規制に直面することになる。

インド政府の自動車政策は完成車のみならず、部品輸出の促進も念頭においており、内需・外需両面から部品産業は成長を持続させている。インド部品製造業者協会（ACMA: Automotive Component Manufacturers Association of India）によれば、同協会に加盟している企業

数は05年時点で480社に達しており、組織部門に属す大半の企業がメンバーとなっている。規模と技術面での格差が存在しているものの、国際的な品質基準に到達している企業も少なくない。メンバー企業の内、ISO9000を取得している企業は417社、QS9000を取得している企業数は242社にのぼっている。規模別では38社が年間売上高5千万ドル以上の大規模メーカーで、220社が500万-5000万ドル規模、222社が100万-500万ドルというように比較的規模の大きいメーカーによって構成されており、雇用されている総労働者は約25万人となっている。

図3のごとく部品産業全体の生産額は順調に伸びており、96-97年から04-05年には約2.5倍の8,700百万ドルに到達する見通しである。また03-04年は前年比24%増だった。内需比率の高い部品産業であるが、国内自動車生産高と連動して成長を遂げているだけでなく、輸出志向も強めつつある。03-04年現在で輸出額は全体の生産額の約15%にのぼっており、97-98年の3億3000万ドルから04-05年には4倍超の14億ドルにまで増加している。主要な輸出品は交換用部品、トラクター用部品、モ-

ーターサイクル用部品、ピストンリング、ガスケット、エンジンバルブ、燃料ポンプノズル、燃料注入用部品、フィルター類、ラジエーター、ギア、リーフ・スプリング、ブレーキ部品、ベアリング、クラッチ部品、ヘッドランプ、オートバルブ、ハロゲンバルブ、スパークプラグ、ボディパーツなど幅広いものとなっている。これらの主要な輸出先は米国31.1%、ヨーロッパ30.3%、アジア18.2%、アフリカ10.7%、中東7.6%、オセアニア1.8%、その他0.2%という構成比になっており、後述するように欧米メーカーによる部品調達の促進によって、欧米が60%以上を占めている。

以上の業界を取り巻く環境変化を通じて、部品業界も全般的には成長機運が高く、新規投資も活発化している。ACMAが2001-02年から2002-03年へかけて部品企業138社（大規模企業6社、中規模企業87社、小規模企業45社）をピックアップして調査した結果によれば、2001-02年に「事業に対して楽天的である」と回答した企業は20%にすぎなかったが、翌2002-03年には42%と倍増しており、悲観的と回答した企業も34%から15%へと漸減している（残りの回答は「変わらない」）。ただしプラ

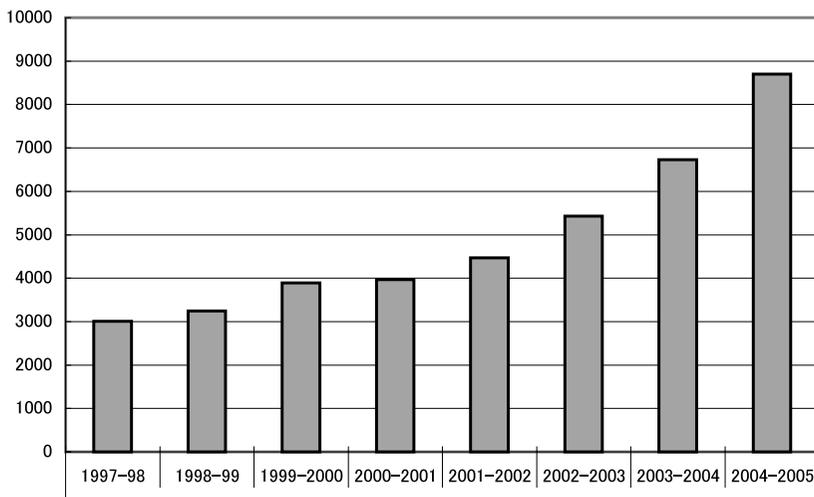


図3 自動車部品生産の推移 (100万ドル)

ント・機械導入の投資計画の有無については、さらに投資すると回答した企業は33%から38%と微増したのに対して、現状の投資水準が望ましいと回答した企業は、31%から40%に増えており、稼働率が80%以上の企業が23%から33%へ、同61-80%の企業が47%から46%とほとんど変化していない。また輸出を行っている企業の65%は輸出に対して楽観的な態度を示していることがわかる（ACMA [2003]）。

こうした部品企業の態度は何を意味するのだろうか。残念ながら上述のACMA調査は企業規模別に詳細な回答結果を公表していないので断言することはできないが、中規模以下、二次、三次メーカーが事業環境の好転の一方で、資金調達上の困難から新規の設備投資を控えて、既存設備のままで稼働率を高めていこうとしている姿があることを推察することができる。また部品輸出について企業が楽観的であることについては、同調査では欧米向けが主流であるが、新規の海外からの発注が増加したこと、特にCIS、イランなどの新市場が開拓されていることを指摘している。部品輸出は今後国外市場の多様化を伴って進展するものと思われる。

外資の部品調達については既に触れたように、TKMの場合、系列・日系部品メーカーを中心としての取引上のネットワークを構築している。また同社のインドにおける部品子会社トヨタ・キルロスカ・オートパーツ（TKAP）はインドのイノーバ用生産を行わない100%輸出向け生産に特化している。イノーバはトヨタの世界戦略車（IMV）だが、現時点までにはトヨタのIMV主要生産国4拠点（タイ、インドネシア、南ア、アルゼンチン）に入っていない。TKAPは他国のIMV向けにマニュアルトランスミッションを生産・輸出しており、完成車についてはアジア圏ではタイ、インドネシアを中核とした世界140ヵ国以上の市場へのイノーバ投入体制を構築してきた。同社の世界戦略面では、明

らかに部品生産・供給体制においてタイ（ディーゼルエンジン）、インドネシア（ガソリンエンジン）、フィリピン（マニュアルトランスミッション）というネットワークの中では後発であり、これはインドでの現地生産が依然として小規模（年産5万台）であることと、インドの部品輸入緩和などの事情も関係していると考えられる。ただし既に系列のアイシン精機、電装などもバンガロールに進出しており、日系部品企業でのJITなどを中心とした日本的な生産管理は日系部品企業では根付いている。

この他に欧米メーカーもインドからの部品調達を強化しており、日系企業よりも先行してインドからの部品輸出を増加させている。ダイムラー・クライスラーは世界的な部品調達体制を2000年以降、整えており、インドからの部品調達はスタートさせており、フォードも03年以降、主要部品を現地調達に切り替えている。他の完成車メーカーも含めて外資系企業でこうした傾向がますます顕著になっている。その結果として部品産業の規模は今後10年以内で、さらに加速的な拡大を遂げていくことは確実であるとみられている。

日本の経営の定着化を図りながら、組み立てメーカーも含めて、総じて90年代後半以降の現地日系企業は労働管理の困難に直面してきた。この点は多くの研究や報告が過去示唆してきたことであって、労働市場の拡大と労働法上の解雇の困難さという環境下で——経済自由化後、中央政府は解雇に関する規定を緩和してきたという背景があるものの——、今後、進出する企業も既存企業も一段と労働問題、労使関係に向き合い、注力する必要性が生じている。労働組合がある場合でもない場合でも、日常的な管理における現場での労働者とのトラブルを避け、労働者の不満を吸収する仕組みが出来ないと05年7月におけるホンダ系工場のような大規模な労働争議に発展しかねない⁽⁴⁾。生産

管理と労働管理の並列・均衡的な対応が日系のみならず外資系企業全般の課題となっている。

道路・物流インフラの未整備に対する対応としては、先述したTKMのミルクラン方式が現在までのところ有効に機能しており、同社が現地で調達している部品メーカー約75社に対しては、バンガロール近郊、ニューデリー、ブネ、チェンナイなどに物流拠点を設けて在庫を持たないJITが維持されているのが現状である。しかしながらバンガロール市そのものの交通渋滞が緩和されていない状況下でIT企業のバンガロール離れが進行しつつあり、自動車の場合、ITソフトウェアのように立地の可動性が自由ではないという事情もあって一定の部品集積地域を企業自らが形成していく必要がある。TKMの場合、インド進出時にビタディ工業団地内にトヨタ・テクノパーク（面積12ha；トヨタと豊田通商の合弁）を設置しており、進出した日系部品メーカーに便宜を図るとともに、バンガロールを中核とした近郊での部品調達を行える態勢にある（『日経産業新聞』2005年、9月29日、友澤 [2004] 631頁）⁶⁾。

日系部品メーカーのインド進出はスズキの進出と歩調を合わせており、その進出動向を示したものが表3である。早期に進出した事例としては1965年に板バネの日本発条、1975年にデンソーが自動車メーター類を生産するために進出した事例を除けば、スズキ進出後まで断絶の期間があった。この間の状況はインディラ・ガンディー政権期にインドが対外的規制を強めた時期と符合している。そして同じインディラ政権期末に開始された段階的な外資規制緩和以後、まず80年代後半に進出した企業は荒井製作所、光洋精工、国産電機、サンデン、住友電装、デンソーなど10社（合弁企業数）であった。そして本格的な進出は同表が示しているように90年代後半からとなっている。この時点でインドを生産拠点としている部品会社（合弁含む）

は確認できるだけで総計55社となっており、デンソー、豊田合成、アイシン精機等のトヨタ系の進出が本格化していることがわかる。

V. タタ・モーターズの経営戦略と動向

1945年に「インド鉄鋼業の父」ジャムシェトジ・タタによって設立されたタタ・グループ（Tata and Sons Group）からタタ・モーターズ（以TTMと略す）は誕生した。日本を除けば、アジアで最も古い自動車メーカーの一つである。またインド有数の財閥タタ・グループの中で鉄鋼業のTISCO、ITのTCSと並ぶ中核企業であり、グループの総帥ラタン・タタ（Ratan N Tata）が直接その経営を率いていることから、同グループ内での自動車産業に対する思い入れが強く窺われる。規模としては乗用車・商用車生産部門ではインド資本の中で最も大きく、主力生産工場は鉄鋼生産地域でもある東部のジャムシェドプール、及びラクナウとブネの3カ所に位置している。自動車用スチールをグループ内で供給することができるという点では非常に大きな強みを持っている。

90年代後半以降、TTMはラタン・タタの強力な経営指導力に率いられ、従来の得意分野である商用車に加えて国内乗用車市場でも急速にシェアを伸ばしつつある。「本来の国民車」生産・販売を目指して、ピープルズカー・プロジェクトを95年に立ち上げ、ユーザーに対して、小型車、マルチ800並の価格、インド人の体型に合った高いサスペンションシステムの採用、低燃費、ワールドクラスの安全性、革新的なデザインをこのプロジェクトの基本コンセプトとしている。こうしたプロジェクトを実現させるために、TTMはオーストラリアの閉鎖した日産のプラントを購入しインドへ移設することで初期投資を大幅に節約している。また部品については日本の部品メーカー数社（矢崎、東洋ラジ

表3 日系自動車部品メーカーのインド進出状況（90年代後半以降の事例）

日本企業	現地法人名	設立年月	生産開始	品目・概要
アイシン精機	AISIN NTTF PRIVATE LIMITED. (79.8%) 従業員数 51	1999.7	1999.11	自動車部品
アラコ（トヨタ紡織）	ARACO AUTOMOTIVE INDIA PRIVATE LIMITED. (90%) 従業員数 481	2000.11	1999.11	自動車用内装部品
エフ・シー・シー	FCC RICO LTD. (50%) 従業員数 69	1997.2	1997.9	二輪車・四輪車クラッチ
ケーヒン	KEIHIN FIE PVT. LTD. (74%) 従業員数 -	1999.7	2001.4	気化器等の製造販売
ケーヒン	KEIHIN PANALFA LTD (74%) -	1997.4	1997.10	自動車用エアコンシステム部品
小糸製作所	INDIA JAPAN LIGHTING LIMITED. (50%) 従業員数 172	1996.12	1997.8	自動車用照明電装品
三桜工業	STI SANOH INDIA LTD. (50%) 従業員数 -	1996.9	—	二重巻鋼管, 一重巻鋼管, 自動車用配管部品, 冷蔵庫用熱交換器
新電元工業	NAPIO AUTO & ELECTRONICS LTD. (23%) 従業員数 750	1998.6	—	二輪車電装品 CDI, REG/REC
スタンレー電気	STANLEY ELECTRONIC ENGINEERING INDIA PVT. LTD. (90%) 従業員数 70	2001.7	—	—
住友電装	SUMI MOTHERSON INNOVATIVE ENGINEERING LTD. (0%) 従業員数 787	1996.2	—	ワイヤーハーネス用成型品, 民生用成型品の製造・販売 (03年下記を合併)
住友電装	SUMI MOTHERSON INTEGRATED TECHNOLOGIES LTD. (-) 従業員数 -	1995.3	1995.5	部品製造用金型
ソミック石川	SONA SOMIC LEMFORDER COMPONENTS LIMITED (0%) 従業員数 120	1995.6	1996.1	タイロッドエンド, サスペンションボールジョイント
ソミック石川	SONA COLD FORGIN LTD. (26%) 従業員数 41	2001.11	—	冷間鍛造品
大同メタル工業	BBL DAIDO PRIVATE LTD. (40%) 従業員数 -	2001	2002.9	ポリマーベアリング
タカタ	ABHISHEK AUTO INDUSTRIES LTD. (30%) 従業員数 -	2000.11	2000.11	シートベルト
中央発條	TC SPRINGS LTD. (50%) 従業員数 77	1999.3	2000.2	トーションバー, コイルスプリング, スタビライザー
テイ・エス・テック	TS TECH SUN (INDIA) LTD. (74%) 従業員数 -	1996.11	—	四輪車, 二輪車用シートおよび内装品
帝国ピストンリング	GOETZE TP (INDIA) LTD. (24.5%) 従業員数 60	1997.4	1998.5	ピストンリング
デンソー	DENSO HARYANA PVT. LTD. (100%) 従業員数 370	1997.8	1999.11	フェューエルポンプ, インジェクター, エンジン ECU 等
デンソー	DENSO KIRLOSKAR INDUSTRIES PVT. LTD. (89%) 従業員数 144	1998.5	1999.11	ラジエーター, カーエアコン
デンソー	DENSOFARIDABAD PVT. LTD (0%) 従業員数 53	1999	1999	カーエアコン, ヒーター
東海理化電機製作所	MINDARIKA PRIVATE LIMITED. (35%) 従業員数 397	1995.11	1996.1	自動車用スイッチ類

東陽工業	KRISHNA TOYO LTD. (50%) 従業員数 -	1996.11	1997.1	二輪、四輪用バックミラー, ASSY 用部品
東洋ラジエーター	TATA TOYO RADIATOR LIMITED (39%) 従業員数 100	1997	1998.10	自動車用アルミ熱交換機等
豊田合成	TG KIRLOSKA AUTOMOTIVE PVT. LTD. (69%) 従業員数 70	1998.9	1999.12	ステアリングホイール, 樹脂内外装部品
豊田合成	METZELER AUTOMOTIVE INDIA PVT. LTD. (26%) 従業員数 421	2001.7	—	ボディーシーリング製品
豊田鉄工	STANZEN TOYOTETSU INDIA PVT. (77.5%) 従業員数 144	1998.11	1999.11	ブレーキペダル, クラッチペダル, アクセルペダル
永田部品製造	NAGATA INDIA LIMITED. (84.55%) 従業員数 -	1999.11	2000.10	金型
日本精機	JNS INSTRUMENTS LTD. (39%) 従業員数 -	2001.12	2001.12	二輪, 四輪車用計器
日本発条	NHK SPRING INDIA LTD. (88.7%) 従業員数 180	1996.11	1999.1	中実スタビライザー, 巻ばね
日本ケーブルシステム	HILEX INDIA PRIVATE LTD. (100%) 従業員数 144	1998.6	1999.11	メカニカル・コントロールケーブル
日本サーモスタット	日本サーモスタットインディア(株) (30%) 従業員数 33	1995.5	195.11	サーモスタット, 複合センサー
ブリヂストン	BRIDGESONE INDIANA PVT. LTD. (100%) 従業員数 -	1996	—	—
ミツバ	MITSUBA SICAL INDIA LIMITED (60%) 260	2001.1	2001.1	ワイパーモーター等
三菱電機	MITSUBISHI ELECTRIC AUTOMOTIVE INDIA PVT. LTD. (90.4%) 従業員数 39	1998.10	1999.4	燃料噴射, ECU, ディストリビューター等
武藤精密工業	MUSASHI AUTO PARTS INDIA PRIVATE LTD. (95%) 従業員数 340	2002.7	2003.4	二輪用ミッションギア, シャフト, カムシャフト
森六	MORIROKU UT INDIA PVT. LTD. (93.3%) 従業員数 80	2002.7	2003.4	二輪用ミッションギア, シャフト, カムシャフト
豊精密工業	TATA YUTAKA AUTOCOMP LTD. (50%) 従業員数 -	2001.3	2001.7	二輪用ディスクブレーキ, 排気センサー
ASTI	ASTI Electronics India Pvt. Ltd. (98.9%) 従業員数 -	2004.11	—	車載・家電用ワイヤーハーネス及び機能部品の製造・販売
トヨタ自動車, トヨタ自動織機	TOYOTA KIRLOSKAR AUTO PARTS Pvt. Ltd. (90%) 従業員数 495	2002.4	—	マニュアル・トランスミッションの製造

出所) 『自動車年鑑 2004 年版』 449-451 頁, および東洋経済 『アジアへの海外進出企業』 を参考にして作成。

ーター, 中央発條, ユタカ技研) を合弁相手とした Tata Auto Component Systems Ltd を中核とした部品の供給体制を確立している。同プロジェクトの成果は 98 年に生産・販売が開始された 1400cc クラスのインディカとして結実し, インド全土の 70 のディーラーを通じて販売され, 01 年にはヒュンダイの乗用車生産台

数に迫る 6 万 5 千台に達した (Mikami [2004] pp. 13-14)。

現在の TTM の代表的な生産車種とモデルは, 乗用車, UV (Utility Vehicle) ではインデカ, インデゴ, マリーナ, サファリイ, SUMO, 商用車ではエース, タタ 207DI など 11 モデルがそろっており, これ以外に軍用車 (7 モデル)

も生産している。このように包括的かつ生産車種のレンジの広いメーカーはインド系メーカーの中では唯一の存在と言ってよい。表4は直近のTTMの販売実績を示したものである。乗用車と商用車を合わせた国内自動車産業の販売高が増加基調を示す中で、同社の成長率は産業全体のそれを上回っている。とりわけ商用車のシェアが高く、旧来のこの生産部門での優位性が一層高まっていることがわかる。注目すべき点は輸出であり、商用車では輸出高の60%を占めている。そして商用車・乗用車いずれもが輸出高が伸びている。こうした直近のパフォーマンスを商用車と乗用車に分けて見てみれば、まず商用車ではM/HCVs, LCVs共に増加率が産業全体のそれを上回っており、双方とも国内シェアが非常に高いことが確認できよう。

同社の国内商用車販売台数は04/05年で約19万台に達しており、これは過去最高の数値である。また59.7%という市場シェアは過去5年間で最高値を記録している。その中でもトラックの市場シェアは67%を超え圧倒的と言える。とりわけMAVs (Multi-Axle Vehicles) とトラック・トレーラーが前述した「黄金の四角形プロジェクト」の影響で伸びている。バスについても伝統的に同社の独壇場となっており、50%以上のシェアを持っている。この部門でもシェアは過去5年間で最高を記録している。またピックアップトラックに分類されるLCVsについてもほぼ同様のことが指摘できる (TTM [2005] Annual, pp. 30-31.)。

このように商用車部門においては国外市場も含めて市場での地位が元々高く、それが近年さらに強化されてきたことを見て取れるが、乗用車部門についてはどのように位置付けられるのであろうか。同社の04-05年年次報告書と先の表4に基づきながら、直近の状況を追ってみることにしよう。UVs, MPVsを含めるならば、国内市場は既にミリオン・マーケットとなって

おり、その中でタタ・モーターズの地位は外資系との競争にさらされながらも、商用車ほどではないが、やはり高いポジションを維持していることがわかる。特に乗用車販売の成長率と市場シェアの上昇が著しく、UVsではより市場での競争が激しく、成長率にスローダウンの兆しが見えないこともないが、いずれも前年より販売台数を増加させている。セグメント別に見ていくと、まず小型車市場ではタタ・インディカが投入されており、同市場では4つのメーカーが参入して乗用車市場全体の半分近くを占める激戦区にもかかわらず、タタ・インディカは20%以上のシェアを有している。中型車市場は成長著しいものの、乗用車市場全体の12%を占めているにすぎない。将来性を見込んで7社が参入しており、メーカー数の過剰感は拭えない。ここに投入されているタタ・インディゴは約30%の市場シェアを掌握している。

第3の市場として期待されているUVsの場合、乗用車市場の約17%を占めており、前年比で約20%成長しており、主な参入メーカーは3社で同社の市場シェアは約20%である。ただし、UVsのシェアは2000年の26%から後退しており、他のライバルメーカーの追い上げが激しいことを物語っている。このように3セグメントの市場に同社はいずれも参入しており、商用車市場における地盤固めを行いつつ、乗用車市場での一段のシェア伸張の機会をうかがっていると見てよい。

以上が国内市場における販売状況であるが、国外市場に眼を向けた場合、注目されるのは、販売高全体の相対的な比率は依然として小さいものの、着実に輸出が増加しているという点である。03-04年の同社の利益内訳(部品販売、配当収益など含む)をみると、国内自動車販売から133240万ルピーを占め、全体の85.7%を占め、04-05年のそれが176360万ルピーと前年比増が著しいが、構成比自体は85.14%とは

表4 直近のタタ・モーターズの販売実績

カテゴリー	自動車産業全体の販売台数 (輸出含む)			TTMの販売台数 (輸出含む)			TTMの市場シェア (輸出含む) %	
	2004/05	2003/04	成長率 (%)	2004/05	2003/04	成長率 (%)	2004/05	2003/04
商用車	3,48,387	2,77,546	25.52	2,09,591	1,63,148	28.47	60.2	58.8
乗用車	12,27,703	10,31,387	19.03	1,89,975	1,51,111	25.72	15.5	14.7
総計	15,76,090	13,08,933	20.41	3,99,566	3,14,259	27.15	25.4	24.0

商用車

カテゴリー (国内販売)	自動車産業全体の販売台数			TTMの販売台数			TTMの市場シェア	
	2004/05	2003/04	成長率 (%)	2004/05	2003/04	成長率 (%)	2004/05	2003/04
M/HCVs	1,98,561	1,61,395	23.03	1,29,244	1,03,169	25.27	65.1	63.9
LCVs	1,19,877	98,719	21.43	60,749	49,020	23.91	50.7	49.7
商用車総計	3,18,438	2,60,114	22.42	1,89,993	1,52,195	24.83	59.7	58.5

乗用車

カテゴリー (国内販売)	自動車産業全体の販売台数			TTMの販売台数			TTMの市場シェア	
	2004/05	2003/04	成長率 (%)	2004/05	2003/04	成長率 (%)	2004/05	2003/04
乗用車	8,19,918	6,96,153	17.78	1,44,827	1,08,167	33.89	17.7	15.5
UVs	1,76,339	1,46,388	20.46	34,249	31,851	7.53	19.4	21.8
MPVs	65,033	59,555	9.20	—	—	—	—	—
乗用車総計	10,61,290	9,02,096	17.65	1,79,076	1,40,018	27.89	16.9	15.5

出所) TTM [2005], *Annual Report*, pp. 30-31.

とんど変わっていない。これに対して輸出からの利益構成比は03-04年の6.75%（10490万ルピー）から04-05年には7.35%（15180万ルピー）と微増ながらも、国外輸出販売からの利益は50%近く増えている。（TTM [2005] p. 14, p. 15）。

日本市場ではなじみが薄いですが、商用車でTTMは世界で9番目の販売規模を誇っており、04-05年の自動車輸出は3万台を超えている。既に述べたように東アジア市場へも積極的に進出しており、韓国では04年にTTMが大宇を買収し、タタ大宇を設立している。韓国市場で同社は大型トラックの市場シェアの30%近くを握っており、5.5トンクラスの中型ト

ラック市場への進出も計画している。このため同クラスを韓国国内で生産・販売しているヒュンダイ、起亜との競合が予想されている。また同年にスペインのHispano Carrocera SAに21%の出資を行い、Hispano Carrocera SAから技術とブランド権を得ている。さらにTTMは専門ディーラーも配置しており、スペインにはNissho Motor Espana, S. A., を、オーストラリアにはWodonga Car WorldとV. P. M Pty. Ltdを配置しており、英国市場にも輸出を行っている（knowIndia. net, International Highway, www.ijnet.or.jp, 同社 Web-site）。

むしろTTMの歴史が長いと言っても、自動車開発や技術が純粹培養的に進歩したわけでは

なく、先進国メーカーとの技術提携が基盤になったことは言うまでもない。54年に同社はドイツのダイムラー・ベンツと提携したが、この提携は69年に終了している。現在はフィアット社との提携を模索している。関連会社は部品、金融関係なども含めれば、05年現在で先述の韓国の現地法人タタ大宇をはじめとして、Telco Construction Equipment, TaTa Technologies, HV Axles, HV Transmissions, TAL Manufacturing Solutions, Concorde Motors (India) など12社にのぼっている。

本格的な自動車産業全体での生産・販売台数が伸びていく2000年以前のTTMの状況を見てみると、自動車販売台数では96年には輸出も含めて約17万5千台にすぎなかった。翌97年に20万台水準を突破したものの、同年をピークとして99年までいったん低下傾向を示し、再び00年に20万台水準に到達している。他方で同社の供給する部品売上高は96年に2000万ルピーを超え、増加傾向を辿りながら、00年に4000万ルピーに近づくというように、自動車販売後における部品販売増を惹起する効果があらわれていた。こうした状況に伴って、98-99年の全売上高は65940万ルピーから99-00年には89630万ルピーへと増えている（TELCO, Annual Report [1999-00] ix-xii）。

このようにTTMはインド唯一の総合自動車メーカーであることからモーターリゼーションの進展によって、また政府の自動車政策を通じて、地場資本の中で最も優位に位置しており、グローバル企業の道を歩みつつあると言っても過言ではなからう。

Ⅵ. 補論：国内部品産業の動向（アンケート調査より刈谷市の事例）

最後に結びに代える形で国内部品産業の二次メーカー、三次メーカー、下請け企業のインド

自動車市場に対する関心度に言及しておきたい。付表に示したように現在までのところインドに進出している部品メーカーは組み立てメーカーと共に進出した系列・大手部品メーカーに限定されている。今後、二次メーカー、三次メーカーが進出する際、同じくインド国内での中小零細メーカーとの競合が生じうる部品については政府当局による留保品目を理由とした参入障壁が存在しており、現地進出条件と環境は系列・大手部品メーカーに比較して恵まれているとはいえない。

こうした日本国内の部品メーカーがインド市場に対して、現時点でどれほどの関心度を有しているのかは定かではなく、全体的な調査も今のところ存在しない。従って本節ではあくまでもサンプリングによるアンケート調査であることを断った上で、後発組として進出したトヨタのお膝元ともいえる刈谷市の部品メーカーの関心度と現時点での対応の一端を紹介しておくこととしよう⁶⁾。

『愛知県統計年鑑』（平成13年度刊）によれば、2001年時点で輸送機器の事業所数はトヨタ自動車の城下町ともいえる豊田市の192に対して刈谷市は141を数えている。しかし前者における当該従業者数が約6万3千人であるのに対して、後者の当該従業者数は約2万9千人にすぎない。つまり1事業所当たりの平均従業者数は豊田市が約328人なのに対して、刈谷市は205人というように相対的には小規模といえるが、両市内の他業種と比較すれば、例えば刈谷市の金属製品の1事業所の平均従業者数は約17人にすぎないように、輸送機器の1事業所当たりの規模は格段に大きい（同年鑑、157-158頁、171-172頁）。トヨタ自動車の系列企業が集中しているがゆえであるが、むろん数の上では二次、三次メーカー、中小零細企業が多い。

ここでは05年11月9日に行われた刈谷商工会議所において、主として市内の自動車部品関

連の中小企業経営者向けのインドセミナー（講師は筆者）の際に実施したアンケート調査に基づいて、インド市場、および海外市場に対する市内部品企業の現時点での係わり合いを見ていくことにしよう。付表1は6項目の質問事項を記したアンケート用紙であり、有効回答企業数は28社である。28社の規模の内訳は様々であり、10人以下の企業から300人以上までの企業の7段階に分けた。そして集計結果をまとめたものが付表2である。

まず規模の分布であるが最も多いのは従業員数300人以上の企業であって、13社に達しており、続いて100人以上が7社となっている。これは先に言及した『愛知県統計年鑑』に示された分布傾向と一致し、企業規模が比較的大きいことがわかる。さて問題は取引先企業からインドへの進出を打診されたことがあるか、という質問事項に対する回答であるが、「ある」と回答した企業は5社にのぼっていることである。この点はやや意外であった。また「ある」と回答した企業については、特に規模（従業員数）との相関関係を見出すことができなかった。その内訳は従業員数10人以下が2社、50人以上が2社、300人以上が1社であった。このような分布の特徴は企業規模に関係なく製造部品の特性によるものと考えられる。

3つめの質問項目で進出先として興味（関心）のある国は中国が9社、インドとタイが各5社となっており、中国への関心度が相変わらず強いことがわかる（複数記入あり）。4つめの質問項目で既に海外進出していると回答した企業は3社だけだった。規模の内訳は従業員数300人以上2社（それぞれ中国・タイおよび北米・中国と回答）と100人以上が1社（タイへ進出）だけだった。

5番目の項目として現在、海外へ部品を輸出している企業についても、企業規模にばらつきがあり、最も規模の大きい従業員100人以上の

企業が米国とタイへ、これ以下の規模の残り3社は中国、東南アジア諸国、オーストラリア、ヨーロッパ、ロシア、アルゼンチンと輸出先が広範囲にわたっている。注目されるのは既にインドへ部品を輸出している企業が2社あることである。この2社は各々従業員数10-19人、50人以上の規模であった。その内の1社については、調査日に開催されたセミナーでの質疑応答の際、インド向け輸出に関わる手続きが遅い、という不満が経営者から寄せられた。

さて最後の質問項目（複数記入）であるが、ここではインドへ進出する際、部品メーカーが最も懸念する事項として、労働慣習（カースト、宗教等）を挙げた企業が19社とトップになっている。いわば文化的・宗教的違いによる懸念は部品メーカーに限らず、一般的に想像しやすい事項であると考えられる。とりわけ東アジア地域と異なってインドに対して日本で長年の間、形成されてきた一般的なイメージも関係しているのではないかと推察される。これは「情報不足」（第3位）「地理的に遠い」という項目を選択した経営者が多かったことにもよくあらわれているといえる。選択回答で第2位には「政治経済的な不安定」が挙がっており、これらの懸念事項は組み立てメーカー、系列企業が過去、実績を積んできたASEAN先発諸国や中国に比較して情報に接する機会が少ないためではないかと推察される。

以上の集計結果から暫定的に言えることは、以前よりは各種メディアを通じて報じられ、インドに関する情報に一般の人々が触れる機会が増えているものの（特に経済的な情報）、インド市場へ輸出を行う場合、あるいは進出する場合、中小企業を十分バックアップする情報提供のための体制構築や組織づくりが必要であるという点であろう。従来は親企業・取引メーカー・商社などをつうじてもたらされていた情報についても、それが二次・三次メーカーのところまで

必ずしも伝達されているわけではなく、親企業・取引メーカー・商社の情報とこれら企業を通じた進出先での学習結果と経験値が活かされる機構整備が進展し、情報・取引コストを減じるような仕組みづくりが必要と思われる。

VII. おわりに

最後にインド自動車市場に関する課題と展望をまとめて、本稿の締めくくりとしておきたい。本稿の前半部で概観したようにインドにおけるモーターリゼーションは都市部を中心にして拍車がかかっており、これに伴い外資メーカー、外資部品メーカーの進出にも拍車がかかっている。またインドを完成車・部品輸出の拠点とする外資の動きも活発である。

外資としては進出において先行したスズキの乗用車市場シェアにおける優位性が揺ぎ無いものとはいえ、市場シェアの大きい部分ではスズキにヒュンダイ、TTMを加えたインドのビッグ3を軸にしてトヨタ、欧米メーカー、地場資本による加熱した競争がより進展していくことは否定できない。と同時に外資・地場の部品メーカーを合わせ、それらを巻き込んだ部品産業と市場、および組み立てメーカー間の取引の進展によって、どのような再編と成長が今後進展していくのか、を見据えた上での観察が持続的に必要とされている。この点は研究上の大きな課題でもある。

後発のトヨタが上述したようにインドのビッグ3（スズキ、TTM、ヒュンダイ）を軸とした競争展開の中で、従来の小規模生産に見合う生産・流通・販売システムから、どのような形で拡大路線へ経営戦略を展開させていくのか、この点もさらなる観察と分析が今後も必要とされるが、一つ見逃せないのは国内部品メーカーの動向であることには変わりはない。この点については時期を改めて再度の本格的な検証を見据

えておきたい。

注

- (1) 元々ミルクラン方式とは乳業メーカーの運搬車が各乳牛生産農家を回って製品を直接回収する方式から名づけられた。
- (2) タタ・モーターズの主力は商用車であって、乗用車も含めて南アフリカ、スリランカ等に輸出している。マレーシア市場も同社の重要なターゲットとなっており、国内だけでなく、近年積極的な海外戦略が目立っている。また子会社は日立との合弁会社TELCOが掘削機市場で約50%の市場シェアを持っている。タタグループは日立グループとの提携を通じて日本とも関係が深い。また04年に韓国の大宇商用車を買収し、韓国国内でのトラック市場への参入を果たしており、タタモーターズは韓国POSCOから自動車用鋼材の供給も受けている。(POSCO自身も既にインド進出を発表している)。このように同社は国際的アライアンスを積極的に進めており、04年9月にNY証券取引所に上場を果たしている。
- (3) 小規模工業の定義は機械・設備投資額が1000万ルピー以下のものを指す。また動力使用で10人以下、不使用で20人以下が未組織部門として工場法で規定されている。小規模工業の多くがこの未組織部門に属しており、同部門に一定の優遇措置が与えられている。
- (4) 解雇処分撤回を訴え始まった同争議は共産党が関与したことで、インド国内では非常に大きなニュースとなった。最終的に中央政府が乗り出し解雇処分撤回によって争議は終息した。
- (5) JITが機能しているという点についてはTKMの豊島淳社長の新聞インタビューへの答えを引用しておく。「毎日、必要な数量だけが着実に配送されてくる」(『日経産業新聞』2005年9月29日)。
- (6) 同アンケート調査は2005年11月9日刈谷商工会議所にて行われた海外戦略講習会「インド市場を攻略するコツ」(主催：刈谷商工会議所・中小企業相談所、社団法人刈谷法人会刈谷支部、協力：名古屋・ハイデラバード協会)にて実施したものである。

参考文献 (日本語)

『エコノミスト』[2003]「快進撃を続ける『スズキ式

- 経営』の秘密」4.15号。
- 榊原英資, 吉越哲雄 [2005]『インド巨大市場を読みとく』東洋経済新報社
- 自動車産業コミュニティサイト「e-Mobi21」[2004] (<http://www.e-mobi21.jp>)「インタビュー 鈴木修・スズキ会長に聞く」(vol. 28, 04年12月24日)。
- 島田卓 [2005]「巨大市場インドのすべて」ダイヤモンド社。
- 島根良枝 [2000]「インドの自動車産業について」JMC, 12月。
- スズキ株式会社 [2004]『第139期事業報告書』(04年4月1日-05年3月31日)
- トヨタ自動車 (<http://www.toyota.co.jp>)
- 友澤和夫 [2004]「インドにおける日系自動車企業の立地と生産システムの構築—トヨタ・キルロスカ・モーター社を事例として—」『地理学評論』77-9。
- 友澤和夫 [2005]「インドの工業化と外国資本による工業空間の形成」『地誌研叢書』40, 3月。
- 藤森浩樹 [2004]「自動車メーカーが目指すインド市場」*The World Compass*, Oct.
- 二階堂有子 [2003]「グローバリゼーション下の中国の台頭とインド自動車・二輪車産業」(大原盛樹編『中国の台頭とアジア諸国の機械関連産業: 新たなビジネスチャンスと分業再編への対応』日本貿易振興会アジア経済研究所, 9月。
- International Highway (<http://www.ijnet.or.jp>) [2005]「インドにおける自動車産業の発展交通インフラ整備の進捗が決めて」

統計

- 日刊自動車新聞社, 日本自動車会議所 [2005]『自動車年鑑 2004』
- 日刊自動車新聞社, 日本自動車会議所 [2004]『自動車年鑑ハンドブック 2002-2003年』
- 日経産業新聞

参考文献 (英文)

- ACMA (Automotive Component Manufacturers Association of India) (<http://www.acmainfo.com>)
- ACMA [2003], *Business Outlook Survey 2002-2003*.
- ACMA [2003], "Indian Automotive Industry Current Status".
- Gulyani Sumila [2001], *Innovating with Infrastructure: The Automobile Industry in India*, New York, Palgrave.
- Indian Auto Industry. [2005], (<http://www.knowindia.net/auto.html>)
- Maruti Udyog Ltd (<http://www.marutiudyog.com>)
- Maruti Udyog Ltd [2004] *Annual Report 2003-2004*.
- Mikami Atsufumi [2004], "Liberalization and Indian Business Groups—A Study of the Automobile Industry—", *International Studies*, Vol. 15, No. 1, The International Studies Association of Osaka Gakuin University.
- Narayanan, K. [1997], "Technology Acquisition, De-regulation and Competitiveness: A Study of Indian Automotive Industry", UNU-INTECH Discussion Paper Series.
- Tata Motors [2005], *Sixtieth Annual Report 2004-05*.
- Tata Engineering [2003], *Fifty-eighth Annual Report 2002-03*.
- Tata Motors [2005], Wikipedia, the free encyclopedia (http://www.en.wikipedia.org/wiki/Tata_Motors)
- * Tata Engineering は Tata Motors の改名前の社名。
- TVS (TV Sundram Iyengar and Sons Limited) (<http://www.poncier.com>)
- UTI Securities [2004], Tata Motors Ltd, Equity Research, 30th January, 2004.
- Yedla Sudhakar [2005], "Urban Transportation Trends, Alternatives, and Policy Issues", Indira Gandhi Institute of Development Research (edited by Kirit S. Parikh, R. Radhakrishna), *India Development Report 2004-05*, Oxford University Press, New Delhi.

付表1 アンケート 企業経営者の方のみ（無記名式）

各質問項目に対して該当する番号を○で囲ってください。

1. 御社の規模は（従業員数）

①10人以下 ②10-19人 ③20-49人 ④50人以上 ⑤100人以上 ⑥200人以上 ⑦300人以上

2. 取引先企業からインドへの進出を打診されたことがある。

①ある ②ない

3. もし海外進出するとしたらどの国に興味がありますか。

①インド ②中国 ③タイ ④インドネシア ⑤ベトナム ⑥その他（ ）

4. 海外進出をしたことがある、あるいは現在進出中である企業はその国名を記入して下さい。

国名（ ）複数記入可

5. 現在海外へ輸出している企業の方のみ、輸出先を記入してください。

国名（ ）複数記入可

6. インドへ進出する場合（仮定）、どのようなことが懸念されますか（複数記入可）。

①政治経済的な不安定 ②労働慣習（カースト、宗教など） ③地理的に遠い ④道路・交通インフラなどの未整備 ⑤情報不足 ⑥その他（ ）複数記入可

ご協力ありがとうございました。

付表2 部品メーカーへのアンケート集計結果

質問事項	集計結果 (N=28)
1. 企業規模（従業員数）	⑦300人以上13社 ⑤100人以上7社 ④50人以上3社 ①10人以下3社 ③20-49人1社 ②10-19人1社
2. 取引先企業からのインド進出への打診の有無	①有り5社 ②無し23社
3. 進出先として関心のある国	②中国9社③タイ5社①インド5社⑤ベトナム3社
4. 海外進出の有無と国名	有り3社 従業員数300人以上A社中国、タイ、同300人以上B社北米、中国 同100人以上C社タイ
5. 輸出先有り	計5社 従業員数300人以上A社北米・中国、同100人以上B社米国、タイ、同50人以上C社インド、中国、タイ、インドネシア、シンガポール、マレーシア、米国、オーストラリア、同50人以上D社インド、中国、タイ、インドネシア、シンガポール、マレーシア、フィリピン、オーストラリア、米国、同10-19人E社インド、中国、韓国、タイ、インドネシア、フィリピン、米国、独、英、伊、露、アルゼンチン
6. インド進出に際しての懸念	②労働慣習19社 ①政治経済的な不安定12社 ⑤情報不足10社 ①地理的に遠い8社 ④道路・交通インフラの未整備8社

注) 4、5の集計結果の社名（A-E）は便宜的なものであって、同一ではない。