

ISK 機械情報産業カレント分析レポート

インド自動車市場から考える日本自動車産業の強さ

2010年11月末から12月中旬にかけ、弊所調査事業の一環としてタイ、インド自動車市場でモノづくりを行う日系企業を中心にヒアリング調査を行った。本レポートでは、特に新興国市場として注目を集めるインドにおける、OEM企業及びサプライヤーからの示唆に基づいて今後の日本自動車産業について記したい。

◆ インド自動車市場と日本企業

インド自動車市場は、“新興国” “低価格車” というキーワードで注目される。数年後には人口規模で中国を超過とみられるインドでは、自動車市場においてもその内需拡大を見越して各国の大手自動車OEM企業が参入し、生産能力増大を図っている。日本OEM企業も、インド自動車市場において大きな貢献を果たしてきたマルチスズキを先頭にトヨタやホンダ、そして「Micra」生産を始めた日産の動向が注目されている。

その市場において、よくトピックスに挙がるのがTata「Nano」である。マルチスズキ「Maruti800」の牙城であったA1(Mini)セグメントに参入して攻勢をかけた「Nano」は、どのような作りでその価格帯を達成したのか、大きく注目された。しかし、今次調査で得たOEM企業の声からは「Nano」に対して「(部品を安くする、軽量化する)ヒントを与える」、「ブレークスルーとなるクルマ」という意見こそ頂いたが、実際に日本OEM企業が「Nano」に匹敵するクルマを作ろうとしている動きは皆無である。

その背景にあるのは、日本企業が従来強くしてきたQCD体制の重視にあり、インド市場で「安かろう悪かろう」(日系OEM企

業、A社)車を提供するのではなく、「インドを巧く使って、QCDをオペレーション」(同)する戦略である。消費地に最も近い所で、モノづくりに適した場所、労働力、インフラを上手に活用して“日本のクルマ”を提供するのが日本企業の戦略である。

◆ 日系OEM企業の対印進出に学ぶこと

ではその「オペレーション」において、必要となる条件は何か。この点に関しては、日系企業の対印進出史の中に一つのヒントが隠されていると考える。

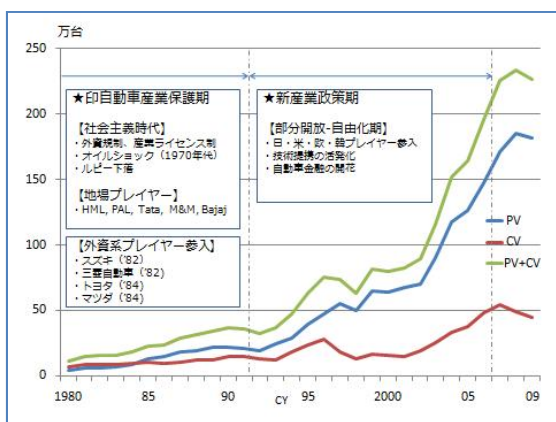
スズキのインド進出成功の陰で現在では殆ど報じられていないのが、過去の他日系メーカーの対印進出である。スズキのインド進出と同年には三菱自は三菱商事と地場メーカーEicher Goodearthとの合弁で小型商用車メーカー、Eicher Motorを設立した。'84年にはトヨタがDCMと合弁、マツダがPunjab Tractors、住友商事との合弁でSwaraj Mazdaを立ち上げ、技術提携を開始している。

スズキを除くメーカーは、3,500ccの小型トラック市場に参入したが、それぞれ90年代半ば以降には資本提携や技術提携を解消し、市場から撤退した。撤退の大きなきっかけとなったのが'85年のプラザ合意に伴う円高の流れである。企業が円高に苦しんでいた頃、小型商用車市場に参入していなかったTataを始めとする地場メーカーが台頭し、日系企業は撤退を余議なくされた。

一方で市場は異なるものの、国産化比率向上に努めたスズキは円高のあおりを受けることなく、インド国内市場のトップメーカーに君臨し続けたのだ。

上記の経験を繰り返さないように企業が採る「オペレーション」のひとつに、いわゆる部品の現地調達率向上の取組みがある。インドでもヒアリングを行ったOEM企業の殆どが、現地調達を8割以上まで達成している。その数字の全てが「ピュアローカル」製品ではないものの、輸送コストがかかり部品単価も高い日本からの部品調達を企業が拒むのは戦略上当然のことである。

図表① インド自動車産業動向 (生産台数)



出所：Society of Indian Automotive Manufactures(SIAM),
Statistical Profile of Automotive Industry in India 2008-2009、
トヨタキロスカー提供資料、SIAM Director, Rinki
Verma 氏ヒアリング(2010年12月3日)より筆者作成。

◆ 日本から指揮を執る対海外戦略

だがその「オペレーション」は必ずしもインド国内のみを視野に入れて行われるのではなく、アジア域内を含めた戦略体系になっていることは特質に値する。キーとなるのは、各国・地域で相次いで形成されているFTA、EPAである。インドを中心としたFTA、EPAを見越して「その動向、そして最適条件を確実に抑えて関税低減メリットを享受」(サプライヤーB社)すること、「ASEAN・インド・中国を一つの地域として捉え、競争力のある生産・供給体制を再

構築」(同)することを課題におき、ASEAN各国からも少しでも安く部品を調達する生産供給体制分散化戦略をとる。

その戦略も踏まえた上でサプライヤーC社は、日本のような「良品廉価」のモノづくりとは異なる「インドにあったやり方をしないと、この国でのモノづくりは難しい」ことも指摘しながらも、日本から調達しなければならない部品の重要性を述べた。自社の「キーテクノロジー」にあたる部品、部材が現地では調達出来ない部品であり

「これを外部依存する方がリスク」と言う。地場、または現地に進出する他国メーカーがこのキーテク製品、部材に対してより良い品質の製品を作ることが出来るのであれば、それを上回るものを日本で研究開発する。そして輸入関税、物流コストなどを含むと「製品単価の15~20%」を占めてしまうが全体として低コスト化する技術も日本で行うことが必要と指摘する。

先述のとおり、OEM企業はその海外生産時の戦略として現地調達率の向上に努める。ただし見方を変えると、100%の現地化を行う企業はヒアリング調査では皆無であった。その数パーセントに日本独自の技術、モノづくりが息吹いているのではないだろうか。その技術がないと「日本車」とはならないモノづくりが残されている。C社の生産する部品もその技術のひとつだろう。「日本車」がよりインドで普及する上でも、日本に残された支える技術の価値を戦略的に捉える事が必要である。

インドの渋滞道の中、Tataや現代自よりも、マルチスズキのクルマが大半を占める事実が、それを裏付けているように思えた。
(調査研究部 太田志乃)