



ニュースレター エルエス・パートナーズ株式会社

2012.3 インド自動車業界概観

Section 1: Absolute Industry Space

高度成長を続けるインドの自動車産業

インドの自動車産業は 1991 年の経済自由化を契機に、これまで安定した成長を続けてきた。規制緩和に伴い幾多のインド系・外資系企業が市場に参入し、活発化した市場競争は自動車産業の成長を後押しした。しかし、2007 年にはインドの自動車産業も世界的な経済停滞の影響を少なからず受け、以降 2 年間、自動車の生産台数は伸び悩んだ。それでも、2009 年からは金融危機以前よりも高い成長率を達成し、今後もこの傾向を保持していくと思われる。図 1 の通り、2009 年以降のインドにおける自動車生産台数は、年 20%以上のペースで増加してきた。

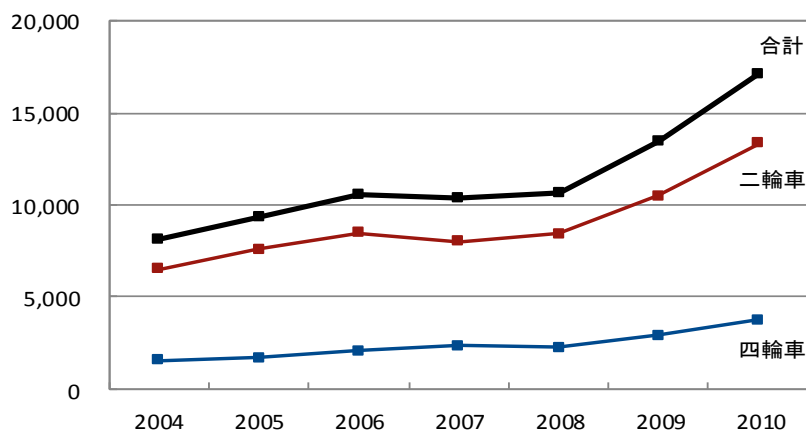


図 1. インドの自動車生産台数 (単位：千台 2011 年インド自動車工業会資料を基に作成)

高度成長が長期的傾向であるとの見方には、いくつかの根拠がある。まず、インドにおける中間層（年収 40～200 万円程度）の出現である。野村総合研究所の調査によると、2005 年時点でおおよそ 5,000 万人だった中間層の人口は、2025 年にはおおよそ 6 億人に達するとされている。また、金融危機以降の先進国の購買力の低下と BRICs を始めとする新興国の台頭に伴い、大手自動車メーカーは競うようにこれらの市場におけるシェア拡大に注力している。そのなかでも特にインドは、若く英語に堪能な労働力を豊富に有することから、一段と期待される。その他にも、周辺諸国向けの輸出拠点としての役割や、インフラ整備の促進等が追い風になるだろう。

インドの自動車産業の成長を支えるのは、なにも内需ばかりではない。むしろ、インドの自動車企業は徐々に国際的な存在感を強めている。図 2・図 3 が示すとおり、自動車生産台数における輸出の割合は、2004 年で 7.4% だったが、2010 年には 13.1% にまで増えている。これは、年平均 10.0% の成長率である。この数字の背景には、内需だけでなく外需をも取り込もうという狙いと、国際的品質基準に近づくために設備投資や技術発展を追求する姿勢が伺える。また、インドの自動車輸出は、金融危機の影響を受けることなく伸び続けた。これは、その主な輸出先が、西アジア、アフリカ、中東、南米等、金融危機の影響が比較的穏やかだった地域が中心だからだと考えられる。例えば、公共用運搬車・産業用運搬車の輸出の 90%、そして車台や部品の輸出の 75% はこれらの国々へ向けたものである。このように、中間層の出現による内需に支えられてきただけでなく、他の新興国への輸出にも積極的に取り組んできたことで、インドの自動車産業は堅実な成長を続けてきた。

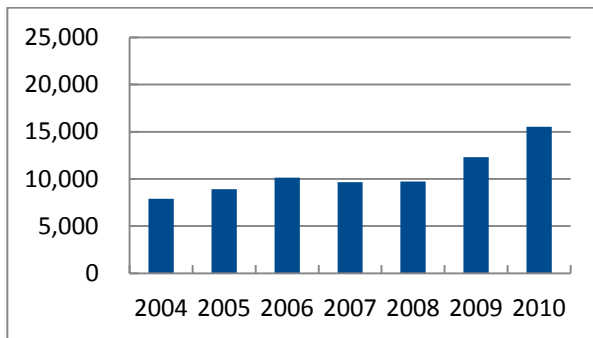


図 2. インドの自動車国内消費台数（単位：千台 2011 年インド自動車工業会資料を基に作成）

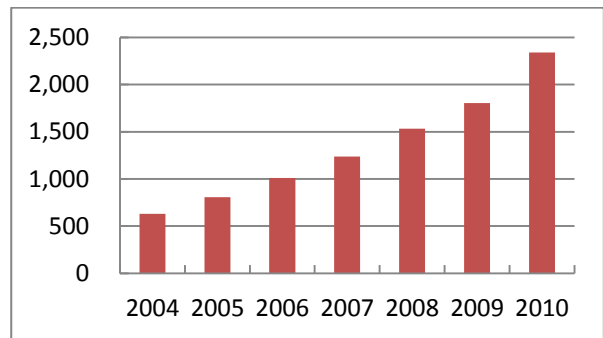


図 3. インドの自動車輸出台数（単位：千台 2011 年インド自動車工業会資料を基に作成）

Section 2: Analyst Focus

インドの自動車産業の国際化：二方向からのアプローチ

前述の通り、インドの自動車産業の見通しは明るい。国内における中間層の出現と、他の新興国の経済成長が、その二大要因であることはすでに述べた。しかし、これらの要因を最大限に活用するためには、インドの自動車産業はしかるべき対応をとらなくてはならない。

まず、長期的な視点に立つと、外資系大手の国内への誘致は加速せねばならない。高度な技術とノウハウを有する外資系大手企業を国内に取り込むことは、インドの自動車産業が国際的競争力を獲得していくうえで必須である。世界的な金融危機や東日本大震災、タイの洪水の影響で、外資系大手は生産拠点の分散に乗り出しており、インドは受け入れ側として、この潮流にうまく便乗していく必要がある。幸いなことに、直近では外資系大手はインド拠点からの輸出拡大に前向きである。例えば、日産自動車は 2011 年までに 25 万台、GM は 2011 年までに 5 万台をインドから輸出する計画を発表した。また、現代自動車は 2008 年時点ですでに 24 万台をインド拠点から世界各地に輸出している。図 4 は、現在進行中の外資系大手による設備増資を金額順に並べたグラフであるが、ここからも、外資系大手のインドにおける増産傾向が見て取れる。

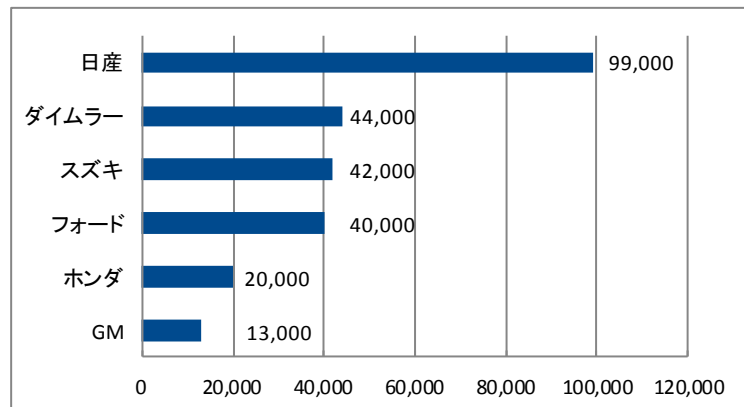


図 4. 進行中の自動車生産設備投資計画 (単位: Rs. 百万 2011 年インド経済調査センター資料を基に作成)

また、内需の取り込みには、外資系大手だけでなく国内メーカーの活躍も必要だ。Indica や Nano で知られる Tata Motors をはじめ、国内メーカーにはより消費者の需要を汲み取った製品を期待したい。低所得者層や新しい中間層を対象にした技術革新は「Frugal Innovation (質素なイノベーション)」と呼ばれている。例えば、Tata Consultancy Service が開発した世界一安い飲料水用フィルター「Swach」や、Tata Steel が開発中の \$500 の一軒家等がこれにあたる。しかし、低所得者はいつまでも低所得者のままであるわけではない。前述のとおり、中間層の人口は 2025 年には 6 億人に達するとの予測もある。低所得者層から中間層への急激なシフトが進むなかで、その流れに産業が置いていかれないよう、消費者目線の製品開発がインドの自動車産業に求められる。そのためにも、外資系大手の国内への誘致が進むなかで、国内メーカーは積極的にその技術やノウハウの習得を狙っていく必要がある。

一方、インドの自動車産業の国際化には懸念材料も残っている。例えば、インド国内の未発達なインフラが挙げられる。道路に穴が開いたり、信号機が故障したりすることは日常茶飯事で、これらの現象は郊外に出れば出るほど頻繁に起こる。物流企業を経営するサイルス・ガズダー氏によると、インドの長距離運搬車の平均速度は時速 20km だそうだ。更には、州境を越えるに

は時に国境を越える以上の費用と手続きが必要であり、一度の輸送量が限られる自動車産業にとっては悩みの種だ。また、マッキンゼー・アンド・カンパニーの予測では、今後 20 年でインド経済は 5 倍に成長し、同時に都市部の人口も 2 倍の 5 億 9 千万人に増える。そして、この人口増加に対応するには、インド政府は都市部のインフラに現在比 8 倍の年間 1.2 兆ドルを費やさなくてはならないとされている。幸い、インド政府は、昨年 の第 12 次 5 ヶ年計画において、5 年間で 1 兆ドルをインフラ整備に費やすことを発表した。また、日本政府を始め、各国政府はインドのインフラ整備において積極的に協力していく姿勢を示している。しかし、それでもまだ安心はできない。これらの懸念材料に留意しつつ、今後のインドの自動車産業の持続的な発展を期待したい。

Section 3: Business in Buzz

ヒーロー・ホンダの事例：日印企業間の戦略的隔たり

2010年12月、ホンダはインドで展開するヒーロー・グループとの二輪車合弁事業の解消を発表した。両社は2004年に10年間の合弁契約を更新したが、この契約終了を待たずに解消に踏み切った形だ。26年間の提携関係を経て、2010年にはインド二輪市場の44%のシェア（図5参照）を占めた最大手企業の合弁解消。その背景には、どのような事情があったのか。

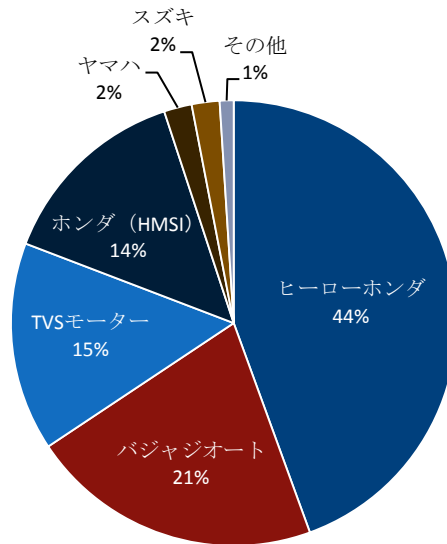


図5. インドの二輪車販売台数シェア（単位：% 2010年東洋経済社資料を基に作成）

そもそも、1984年に始まったこの合弁関係には、「インド国内のための合弁」という前提があった。中国を追い越す勢いで人口が増加するインドにおいて、国内の二輪需要が急上昇していくことは明らかだった。この需要を取り込むために、両社の合弁関係は始まったのである。しかし、この前提が今回の合弁解消の原因になった。合弁関係を通じて、今後の中間層の大量出現に備え、インド国内におけるシェアを更に拡大したいホンダだったが、ヒーロー側は異なるシナリオを描いていた。ヒーロー・グループは、近隣のアジア諸国だけでなく、今後はアフリカ等のインド製二輪車・三輪車への需要が高まりつつあるとし、こうした輸出需要の拡大を見据えていた。ホンダとの合弁契約では、ヒーロー・グループは近隣諸国以外への輸出を禁じられている他、アフリカでは人気の三輪車は製造すら禁じられていた。ここに、両社の戦略的隔たりが見られる。

実際、ヒーロー・グループは合弁解消の数日後に、数年の間にアフリカ諸国といくつかの南米諸国の市場へ参入したいとの表明を出している。国内二輪シェア2位のバジャジオートは、上記のうち幾つかの市場にすでに参入しており、高い利益率をあげている。代表のスニル・カントムンジャル氏は、同社がすでにアフリカのほとんどの国を訪問・研究していることを明かした。各国の市場や行政に応じて、現地生産と輸出を使い分け、急成長しているアフリカの二輪市場でシェアを拡大したい意向だ。今後5年間で、全体売上高に占める輸出の割合を10%以上に引き上げることを目標にしている。

この事例から日本企業が学ぶべきことは何か。まず、インド企業の海外志向についてである。ヒーロー・グループに限らず、現地の自動車メーカーは、インドを輸出拠点として周辺諸国の

需要を取り込もうと考えている。図2・図3にも示した通り、インドからの自動車の輸出台数は国内消費台数を超えるペースで増加しており、現地メーカーはこれを契機に一気に国際化を進めたい考えだ。また、中間層の出現に伴い、従来の二輪車よりも高級品である四輪車への需要シフトが起こることも予想できる。もちろん国内の二輪車需要も今後上昇し続けるだろうが、それと同時に、インド発の国際化にも注目する必要がある。急速な経済成長とともに、人々の消費行動も急速に変化していく。国内外の両方の市場を睨みながら、今後のインドにおける事業展開を計画したい。



二輪車で生活するインドの人々



今後急成長が予想されるアフリカの二輪車市場

Section 4: Economy Dissect

自動車産業から見る：インド市場の戦略的位置づけ

インドの自動車産業は近隣諸国への輸出を軸に国際的な存在感を強めている。これは何も、自動車産業に限ったことではない。まずは、インドの貿易総額の4分の1弱を占める中東・北アフリカ諸国。従来「産油国」としてしか見られることのなかった中東・北アフリカ諸国は、人口増加率が2.0%に達しており、これは世界の平均人口増加率の1.1%を大きく上回る。子供の数は多い方が良いという文化に加え、医療水準向上により乳幼児死亡率が劇的に低下したことが大きな要因として考えられる。その総人口は2006年時点で既に4億7千万人に達しており、これはEUの総人口をも上回る。各国のGDPはまだまだ小さいものの、一部の国は1人あたりGDPが日本を上回る国もある。また、昨今の原油高騰の恩恵も受け、今後、消費市場としても発展する可能性を秘めている。弊社でも昨年末に日用消費財を扱うある日系企業のインド進出支援の一環として、インド・ムンバイのディストリビューターとの商談会を実施したところ、一商品につき数千単位でサンプル購入の依頼を受け、その一部は中東・北アフリカ諸国への輸出を前提としたものだった。既に、自動車産業以外でも中東・北アフリカへの積極的な輸出が始まっている。

さらにアフリカ、特にアフリカ東岸を中心とした地域も、今後のエマージングマーケットとして期待されている。紛争問題や貧困地域などの社会問題を抱える地域というイメージを一般的に持たれているが、南アフリカやケニアをはじめとする東アフリカ諸国では、急速に経済発展する国々もある。実際に、乗用車や家電製品の販売台数はここ数年着実に拡大しており、消費市場として発展がみられる。2030年頃までにアフリカの総人口が約13億人に達し、中産階級、いわゆるボリュームゾーンが拡大するということを踏まえても、ポテンシャルは大きい。ここで重要になってくるのが、アフリカが、製造業の地盤の薄い地域であるということだ。若年層が多い人口比率とこれまでの産業構造から、製造業に必要な技術者不足はすぐに解決できる問題ではないため、域外との貿易、特にインドとの貿易が今後重要になると予測されている。この動きにそって、日系船社の中にはインドを中心としたアラビア海沿岸地域との経済的連携の深化を予測し、「環アラビア海経済圏」を周回する定期便を設定している企業もある。そしてこのルートは、南アフリカ、ケニア、サウジアラビア、ドバイ、そしてインドという環アラビア海のインド人コミュニティ・ネットワークを形成している地域を結びつけている。

仮にこれらの地域をインド経済圏と位置付けた場合、中東の約5億人、アフリカの13億人、そしてインドの12億人を併せた約30億人の市場ができあがる。つまり、インドへの進出は、中東・アフリカ諸国を併せた世界人口の約30%を占める巨大市場に進出する一手となる。



Section 5: Top View – CEO Speaks



インド企業のグローバルな視点

今回のニュースレターでは、自動車産業からみたインド市場、そしてその先にある中東・アフリカ市場を俯瞰しました。弊社クライアントのビジネスを現地で支援する中で、インド企業の海外輸出・進出嗜好の圧倒的な勢いに刺激を受け、多くの示唆を得ています。インド企業は企業規模や創業年等の如何にかかわらず、「事業を興す＝海外へ出る」という前提で事業活動を行っています。我が国ではその逆で、たとえ規模ではグローバル企業と呼べる大企業であっても、サービス・製品展開の前提がまずは国内市場ありきという企業が多いため、真反対の前提である日印の差を歴然と見る事が多々あります。

弊社では、これらインド企業のグローバル志向な視野を我が国の企業へお伝えし、これらの知見を我が国の企業の活動へコンサルティングすることで、我が国のグローバル展開を成功へ導くことができるよう尽力しています。

どんなに郊外の農村地であっても、中小・ベンチャー企業であっても、グローバル企業としての誇りを持って日々活動しているインド企業の気概が、経済成長著しいインドを支えていることだと思えます。

我が国も国内では明るいニュースが少ない中、世界を見渡せばまだまだ我が国のブランドは十分に通用しますし、進出を待ち望まれています。自信と誇り、そして大志を持ってインド企業やその他の新興国企業に負けず世界で戦えるよう、邁進していけるビジネスを展開していきましょう！

2012年3月

代表取締役社長

松野小百合

◆エルエス・パートナーズ株式会社

弊社は、世界38カ国、97社と提携する新興国ビジネスコンサルティング会社です。現地市場に造詣深い地元コンサルタントが、海外でビジネスの最初の一步から海外市場での収益拡大まで、海外事業を成功に導くあらゆる支援を行います。

エルエス・パートナーズ株式会社

〒160-0004 東京都新宿区四谷 1-18 オオノヤビル 6階

Tel:03-3248-1708 Fax:03-3546-8836

<http://www.ls-partners.com/>