

「インドの自動車産業における M&A」

-M&A in Indian Automobile Industry-

経済学研究科経済学専攻博士後期課程在学

マダブ・プラサド・セダイン

Madhav Prasad Sedhain

目次

1. はじめに
2. インドの自動車産業の歴史的背景
 - 2.1 1950年代まで
 - 2.2 1960年代～1980年代は s
 - 2.3 1990年代
3. インドの自動車産業の現状
4. インドの自動車産業における M&A
5. タタ・モーターズの M&A 事例
 - 5.1 タタ・モーターズの概要
 - 5.2 タタ・モーターズによる「ジャガー」と「ランドローバー」の買収事例
6. タタ・モーターズの SWOT 分析
7. おわりに

1. はじめに

近年、世界の自動車市場に新たな変化が起こっている。日米欧の市場の成長が停滞する一方で、BRICs (ブラジル、ロシア、インド、中国)市場が世界の自動車市場のフロンティアになっている。さらに、アジアの経済は急成長を遂げている。

その中で、インド市場が世界から注目されつつある。インドの国内市場を目当てに、世界の大手自動車メーカーの参入が相次いでいる。インド自国の自動車メーカーが世界最安値の乗用車を販売し、世界を驚かせるような動き

を見せている。海外の外資自動車企業の進出が加速し、自動車産業が、かつてないスピードでグローバル競争の時代を迎えている。外資系自動車メーカーがインド市場に参入する方法は、インド企業と合併することや直接投資やインド企業へ積極的な M&A が挙げられる。

本稿では、インドの自動車産業の歴史的背景、インド自由経済政策の導入後の自動車産業の位置づけ、その政策効果、自動車産業の特性を踏まえて自動車産業における M&A の事例を挙げながら、将来の展望を検討していく。

2. インドの自動車産業の歴史的背景

2.1 1950 年代まで

インドの自動車産業は 1940 年代からの長い歴史をもっている¹。財閥企業は早い段階から自動車産業に進出し、1942 年にはビルラ財閥がヒンドゥスタン・モーターズを設立した。インドの大手財閥であり、現在インド経済の一部であるタタ財閥も 1945 年にタタ・モーターズを設立した。植民地時代にはイギリスからの自動車輸入に頼っていたが、植民地解放後（1947 年後）、国内生産が開始されるようになった²。

1949 年、英国のモーリス社とヒンダスタン・モーターズが提携し、インドでモーリス・オックスフォード・シリーズを、組み立て販売を開始したのである。1953 年には関税委員会の報告に基づき、政府が国家統制型の産業政策を採用する中で、輸入代替戦略³も徹底され、自動車の部品国産化を推進する方針が決定された。国産化に対応できない企業に対しては、閉鎖勧告が出されることとなり、1954 年には GM とフォードが撤退するに至った⁴。1954-1956 年にはモーリス・オックスフォード・シリーズの組み立て販売が開始され、インド名アンバサダー（乗用車アンバサダー）⁵が誕生したのである。

このように、四輪車部門への新規参入は事実上禁止され、また自動車・自動車部品輸入も厳しく制限されたことから、インドの自動車産業は強い保護政策のもとに置かれ、寡占体制が持続することとなった⁶。さらに、1950 年代から 30 年間（80 年代までは）、インド乗用車生産は 100% 国産車で占められた。

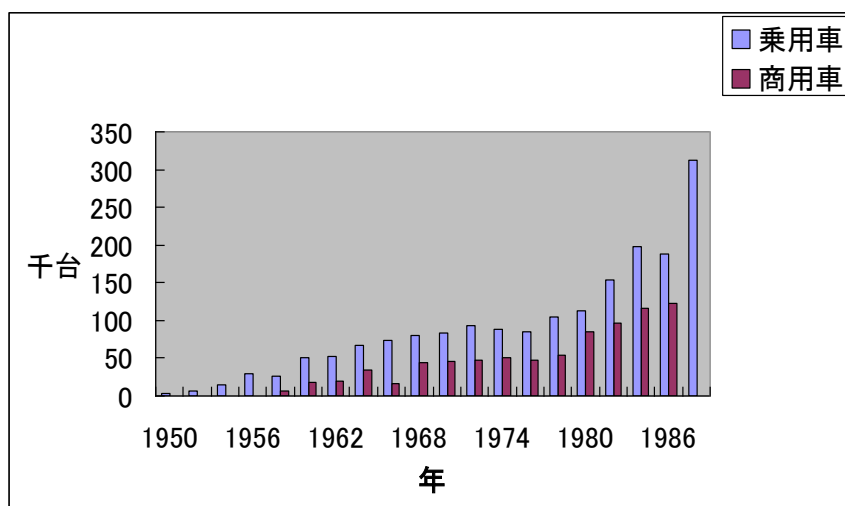
2.2 1960 年代～1980 年代

インドの自動車産業は 1960 年代には乗用車、バス、トラックの四輪車、ス

クーター、モペットの自動二輪車、トラクターなどの三輪車まで生産した。1970年代までは年間数千台レベルであったインドの自動車生産は、1980年に入ってから10万台を超えた。1980年以前のインドの乗用車市場では、ヒンドゥスタン・モーターズ、プレミアム・オートモービルズ、スタンダード・モーターズの3社体制が長く続くこととなった。

1980年代に外資系自動車メーカーとして日本のスズキ社が初めてインド政府との合弁事業であるマルチ・ウドヨグ (Maruti Udyog Ltd、以下マルチ) に参入した。スズキが24%、インド政府が76%出資することが合意され1983年から乗用車の生産が開始された。だが、1980年代には、マルチも含め、外資系自動車メーカーの出資比率は低かった。以下の図表：1は1950年からのインドの自動車産業の発展の推移を示している。

図表：1 インドの自動車産業の生産台数



出所：田中一朗「インド産業政策と自由化効果(自動車産業事例)」2000年
<http://web.sfc.keio.ac.jp/kgw/Project/2000/Fall/tanaka2000.ppt> より作成

2.3 1990年代

1991年に導入された経済自由化路線の中で、自動車産業に対する産業政策、外資政策も大幅に緩和された。その経済自由化の進展を受けて、日米欧韓の大手自動車メーカーによるインドへの進出が本格化した。1993年には乗用車部門に対する産業ライセンス制度も撤廃され、外資政策もそれまでの外資出資比率の上限である40%という制限が撤廃され、50%以上の出資が可能となった。この経済自由化の影響を受けて、多くの外資系自動車メーカーがM&Aを行いながらインドへの進出が活発化した。

インド経済自由化後、米国のゼネラル・モーターズと日本の三菱自動車はインドのヒンドゥスタン・モーターズと提携し、Premier Automobiles はイタリアのフィアットと資本や技術提携を進めてきた。フォードが、マヒンドラ・アンド・マヒンドラグループと合弁し、韓国のヒュンダイ自動車は 100% 出資(グリーンフィールド投資)した。トヨタはキルロスカル(Kirloskar)グループ、フォルクスワーゲンはアイーシャグループと合弁の意向がある。二輪車では日本の大手メーカー、商用車でも同じく日本のメーカーや欧米企業の合弁や技術提携が進んできた。以下の図表：2 はインド自動車業界の一覧表である。

図表：2 インド自動車業界の一覧表

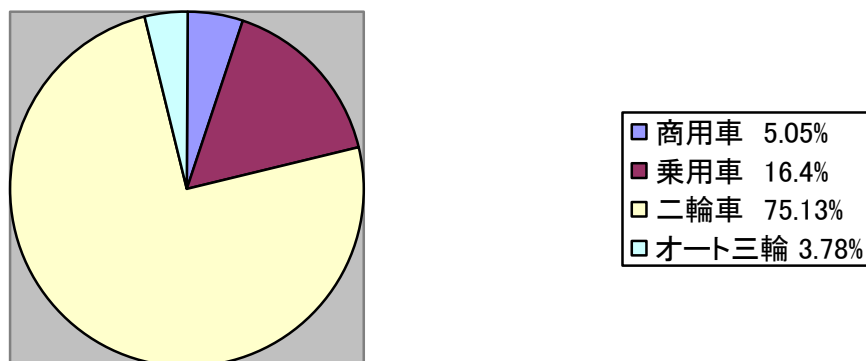
区分	自動車メーカー
商用車	タタ・モーターズ、アショック・レイランド、スワラジ・マツダ、マヒンドラ&マヒンドラ、バジヤージ・テンポ(現在フォース・モーターズ)、アイーシャ・モーターズ
乗用車	タタ・モーターズ、マルチ・スズキ、ホンダ・モーターズ、ヒュンダイ・モーターズ、トヨタ、スコーダ、マヒンドラ&マヒンドラ、ダイムラー・クライスラー、ヒンドゥスタン・モーターズ
二輪車	ヒーローホンダ、ホンダ・モーターズ、バジヤージ・Auto、TVSモーターズ、ヤマハ
オート三輪	バジヤージ Auto、Piaggio India

出所：IBEF(INDIA BRAND EQUITY FOUNDATION)「AUTOMOTIVE」2006年、www.ibef.orgを基に作成。

3. インドの自動車産業の現状

以下では現在の自動車種別のインド市場シェアを示す。

図表：3 インド国内市場シェア（2007-08年）



出所：SIAM(Society of Indian Automobile Manufactures)のホームページより

<http://www.siamindia.com/scripts/market-share.aspx>

図表：3 に示したようにインド二輪車市場の急成長の主な理由としては、以下の点が挙げられる⁷。

- ① 二輪車を購入できる中間所得層の所得向上が大きく影響したこと—経済成長の恩恵を受けたのは中間所得層である。年収で世帯所得 9 万～100 万ルピー（約 23 万円～260 万円）で、この中間所得層の世帯数が増加し、二輪車の販売が急速に伸びた。結果として、中間所得層の世帯の二輪車の保有率が上昇したと指摘できる。
- ② 製品の多様化と品質向上—初期段階（1980 年代から 2000 年まで）では、日本企業を中心とする外資系企業がインド市場に参入したため、民族系企業の技術力の底上げが図られた。次の段階（2000 年以降）では、市場における内外のメーカーによる競争が激化した。つまり、技術力のアップと競争の発生によって製品の多様化・高品質化と価格の低下が順次進行し、これが需要を拡大させたと考えられる。
- ③ 2000 年以降のインフレ率低下に伴い、金利低下基調が継続しているため、家計の耐久消費財への購入意欲が、これまで以上に刺激されたことが挙げられる。

④ 若者を中心とする二輪車モータリゼーションとも指摘できる現象が、広く波及していること、などが指摘されている。

上述したように人口が増えつつあるインドでは中間層も増加している。経済成長とともに収入が増加した結果、二輪車から四輪車に買い換える人々も増加している。低価格なら車を買いたい、という人々も増加している。例えば「ナノ」を発売して世界の注目を集めたタタ・モーターズの戦略にはこれらの顧客を狙う意図があるといえる。

以下の図表：4からもインドの自動車市場に将来性があることがいえる。

図表：4 拡大するインドの新中間層とインドの自動車市場の将来

世帯年収（ルピー）		2005年	自動車の保有率	2015年
1000万以上	リッチ層	170万人	83%	420万人
100万～1000万未満	リッチ層	320万人	83%	590万人
20万～100万未満	ミドルリッチ層	1320万人	32%	4430万人
9万～20万未満	新中間層	5330万人	4%	9420万人
9万未満	低所得層	1億3220万人	0%	9500万人

出所：川端由美「自動車革命世界同時大転換クルマもついに変わる！？」『週刊東洋経済』2008年5月24日、42ページを基に筆者作成。

今日、世界の重要な自動車メーカーがインドの大都市を中心として進出をしている。インドの主な自動車関連産業は4大拠点（デリー首都圏地域、マハラシュトラ州、タミルナドゥ州、カルナタカ州）に集中している。外資系を含む主要自動車メーカー15社はこれらの州に位置し、国内乗用車生産台数の50%以上がこの地域で生産されている⁸。その理由には、これらの州の所得水準が高く、大消費地として知られ、市場としての魅力が高かったことが挙げられる。以下ではインド4大拠点に集中している主要メーカーの乗用車工場の位置を示す。

図表：5 インドの主要乗用車メーカー15社の現状

自動車メーカー	操業開始年	従業員数 (2007年度)	生産台数 (2007年度)	前年度比% (%増、減)
ヒンデウスタン・モーターズ	1942年	7,924人	1万2千	9.3(減)
タタ・モーターズ	1945年	22,254人	23万1千	6.2(減)
マヒンドラ・アンド・マヒンドラ	1945年	11,800人	10万9千	19.7(増)
フォース・モーターズ	1958年	7,153人	8千190	890.3(増)
マヒンドラ・ルノー	1962年	686人	2万7千	新規
マルチ・スズキ	1981年	5,700人	75万7千	13.5(増)
GM インド	1994年	544人	6万7千	82.0(増)
メルセデス・ベンツ・インド	1994年	353人	2千918	42.1(増)
ホンダ・シェルカーズ・インド	1995年	795人	6万2千	5.1(増)
フィアット・インド	1997年	600人	3千461	127.7(増)
現代・モーターズ・インド	1996年	2,677人	36万7千	16.7(増)
トヨタ・キルロスカ・モーターズ	1997年	2,050人	5万4千	7.0(増)
フォード・インド	1999年	1,900人	3万8千	7.7(減)
シュコダ・オート・インド	2001年	123人	1万4千	11.8(増)
BMW インド	2007年	200人	1千858	新規

出所：河野 敬、伊藤 博敏「インド自動車部品産業の実力に迫る」『ジェットロセンサー』2008年12月号、14ページを基に筆者作成。

上記のように、現在インドは、アジアの経済成長の中心として世界の有力な投資家の注目を浴びている。急速な拡大を遂げつつあるインドの自動車市場の活発化の背景には以下の理由が挙げられる。

① 先進工業国の自動車メーカーとの M&A

- ② 先進工業国の自動車メーカーの現地生産
- ③ 現地国自動車メーカーの成長という段階的な発展

4. インドの自動車産業における M&A

インドの自動車産業における M&A について述べるにあたっては、1991 年の経済自由化を契機としたインド向けの FDI の役割が重要であった。インド政府が発表した統計によれば、2004 年以降は FDI に関連する規制の一部緩和があり、電気機器、金融等のサービスセクターでの好調な投資流入がみられ、2004 年度には前年度比 48.5% 増、2005 年には同 11.8% 増と投資額も 2 年連続で拡大した。

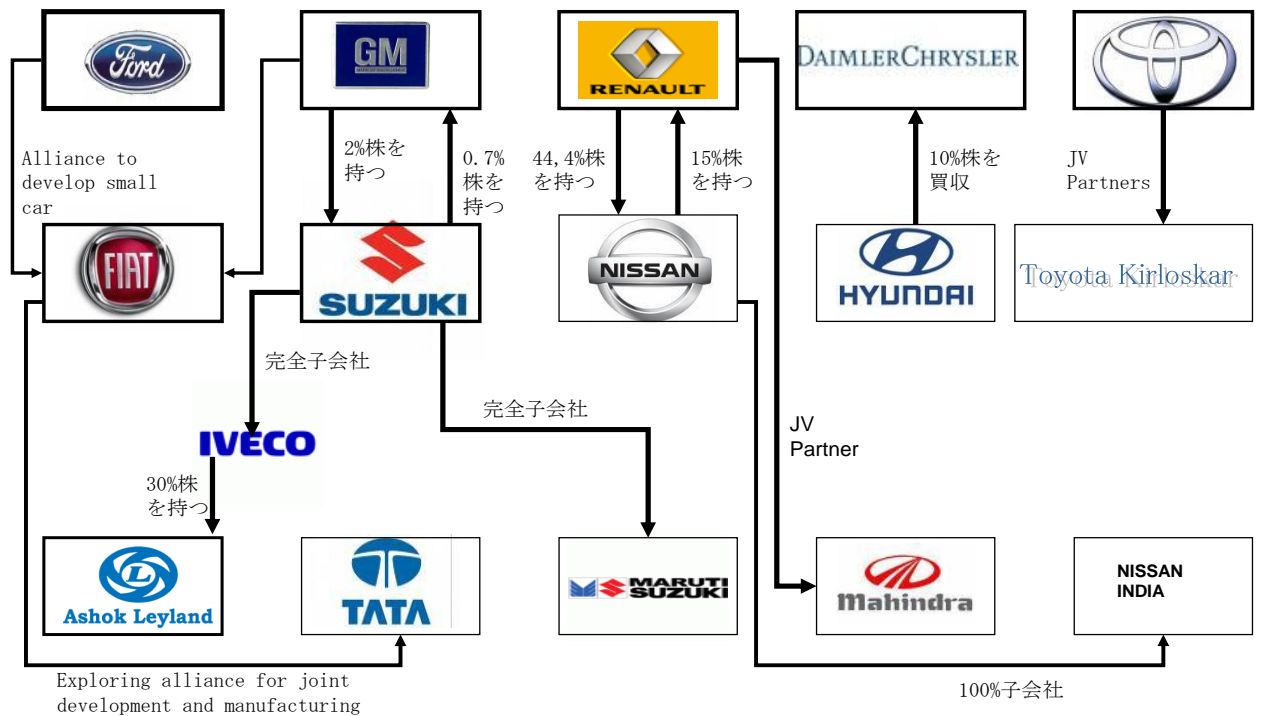
1991 年 8 月から 2006 年 12 月までのインドの自動車産業に対して FDI が大幅に増加し、その総額は 35 億ドルであった。その FDI 総額はインド全体の対内直接投資の 7% も占めた⁹。業種別 FDI 流入状況をみると、1990 年代から次々にインド市場に投資した外資系の自動車産業がインド企業と提携しながら事業を始めている。以下の図表は、インドに進出した世界の自動車メーカーの一覧表である。

図表：6 インドの自動車産業における海外自動車産業の投資

国	自動車メーカー	年	現地	生産能力 (台数)	会社概要
米国	ゼネラル・モーターズ	1994	Gujarat	8.5 万	C.K. ビルラ・グループとの合弁でスタートするが1999年に完全に子会社化
米国	フォード	1996	Maraimalai	1 万	マヒンドラ・アンド・マヒンドラとの合弁でスタートするが2005年には完全子会社化
EU					
ドイツ	アウディ	2007 意向(2006 に投資の意向発表)	Aurangabad	NA	
ドイツ	BMW	2005(投資の意向発表)	Pune	0.17 万	
ドイツ	ダイムラー・クライスラー	1994	Pune	0.2 万	テレコと合弁でスタートするが2001年に完全子会社化
ドイツ	スコーダ	NA	Aurangabad	0.3 万	
ドイツ	フォルクスワーゲン	NA	NA	NA	
イタリア	フィアット	1951(フィアットと技術提携)、(タタと合弁1997)	NA	NA	フィアット 99.83%、地場プレミアム・オートモービル 0.17%の合弁
フランス	ルノー	NA	Nashik	NA	(Partner with Mahindra)
アジア					
日本	スズキ	1982(マルチ/54%)	Gurgaon & Manesar	60 万	スズキの完全子会社
日本	ホンダ	1995 Siel/99%	Noida	5 万	ホンダの100%子会社。二輪車から四輪車に転向
日本	トヨタ	1997	Bangalore	6 万	(Toyota/89%、Kirloskar/11%)
日本	日産	2004	NA	NA	100%
韓国	ヒュンダイ	1996	Chennai	30 万	韓国現代自動車の100%子会社
マレーシア	ナザ	2006(投資の意向発表)	NA	Na	

出所：Laura Bloodgood U. S. international Trade Commission「Competitive Conditions for Foreign Direct Investment in India」Federal Publications、Cornell University 2007年7-14 ページとジェットロセンサー2007年3月号と各自動車メーカーのホームページより筆者作成。
http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/389

図表：7 インドの自動車産業の M&A



出典：GAURI KAMATH 「Business World」 A state of flux, 'The changing nature of auto alliances, Volume 25 Issue 20. For the week 4-10 October 2005, 18ページと各自動車会社のホームページをもとに作成

図表：6に加えて各社が発表した計画では、EUの場合、アウディが、オーランガバード (Aurangabad) におけるスコダの設備で 2007 年秋から自動車生産を開始している。BMWは、2007年3月からプネーにおいてロックダウン組立のため、グリーン・フィールド投資で工場を設立し、事業開始した。フィアットは、タタ自動車と共同でランジャンガウ¹⁰ (Ranjangaon) において、年間自動車 10 万台、エンジン 20 万台の生産能力を誇る JV Plant を買収し、2008 年から事業を開始した。2009 年にはルノーが、チェンナイに JV Greenfield plant (マヒンドラ & マヒンドラ 50%、ルノー 25%、日産 25%) の生産能力を 40 万台に、2012 年には 70 万台に拡大する。フォルクスワーゲンは、プネーにグリーン・フィールド投資を行い、2009 年には生産能力 1.1 万台にする予定である。ホンダは、ラジャスタン州において新工場を建設し、初年 (2006 年) 度生産台数は 5 万台であった。2010 年までには 20 万台にする予定である。

また、日産は、チェンナイにおいて JV 新工場を建設し、2009 年に事業開始した。スズキの場合、2007 年に新工場を設立し、2009 年までに、生産台数

30万台を目指している。R&Dセンター、試験運転場も設立する予定で、2010年までには販売網を405店舗から600店舗に拡大する予定である。トヨタの場合、年間生産能力10万台を予定する新工場を設立する計画がある。販売網は2010年までに63店舗から200店舗に拡張する予定である。ヒュンダイは、チェンナイに2007年にグリーン・フィールド投資によって設立され工場の生産能力を60万台まで拡大する。また、800人を雇用するために、4千万ドルの増資、R&Dの拡大、販売網の拡大(183から250)、およびサービス・ネットワークの拡大をしている。ナザは、2006年にタミルナドゥ州でグリーン・フィールド投資をすると発表し、2008年の終わり頃から生産を開始する予定を発表した。

図表6で示したように、内外の多くの企業が増資し、事業を拡大している。今後、インド自動車産業では、国内における市場競争が激しくなり、外資系の投資もさらに増加すると考えられる。WIR(World Investment Report 2007)によると、2005-06年のインドの自動車生産台数は170万台であった。その中でもスズキは、代表的な投資家であり、インド国内の市場占有率は第1位である。インドのタタ・モーターズ、そして韓国のヒュンダイは、その後に続いている。インド自動車産業における他の重大な外国の企業は、トヨタ、ホンダ、ゼネラル・モーターズそしてフォードがあげられる。

また、数年後のインド自動車産業には、以下の理由により、劇的な変化が起こることが予想されている¹¹。

- ① スズキがインドで、2010年までに2000億円の追加投資を計画し、2010年には、生産台数が100万台に達すると発表したこと。
- ② インドのマヒンドラ・アンド・マヒンドラと日産とルノーがチェンナイにおいて共同で9億800万ドルを投資し、組み立て工場を建設する計画を発表した。この工場は年間40万台の生産能力を持ち、2009年から生産を開始する。
- ③ また、トヨタ自動車もバンガロール(Bangalore)において5億ドルの追加投資をし、生産能力を2006年の5万台から2010年には20万台に拡大すると発表した。

5. タタ・モーターズの M&A 事例

5.1 タタ・モーターズの概要

1945年に設立されたタタ・モーターズは、インドの大手財閥であるタタ財閥の自動車企業のことである¹²。この企業は、インドの古い自動車企業であり、急速に拡大しているインドの自動車市場における中心的存在である。

タタ・モーターズは、トラック生産を主力としており、世界第4位のトラック・メーカーであり、世界第2位のバスメーカーである。輸出は全体の1割にとどまっている¹³。タタ・モーターズの市場はヨーロッパ、アフリカ、中東、南アジア、東南アジアと南アメリカ等多くの国に及ぶ。タタ・モーターズは、インドにおいて、マルチ・スズキと並び2強の一角を占める。2007年度(07年4月～08年3月)の販売台数は58万台余りである。世界で937万台近くを販売したトヨタ自動車の約16分の1の規模の売り上げで、純利益は30分の1ほどにすぎない¹⁴。子会社と連合する会社を通して、韓国、タイやスペインで事業を行うタタ・モーターズは国際競争力の強化が課題である。

図表：8 タタ・モーターズの概要

設立	1945年
代表取締役	ラタン N. タタ
会社タイプ	持株会社
代表企業グループ	タタ・サンズ
業種	自動車、自動車部品製造
売上高(2007/08年度)	約72億ドル
従業員	23000人
NYSに上場するインド初のエンジニアリング・セクター	2004年

出所：タタ・モーターズのホームページ (www.tatamotors.com) より筆者作成、2009年5月10日アクセス。

図表：9 タタ・モーターズの株主構成

2009年3月時点

株主	構成比
創業者の持株	41.73
非創業者の持株	25.30
機関投資家	12.96
その他	20.01
合計	100

出所：Bombay Stock Exchange のホームページ (www.bseindia.com) を基に作成。

タタ・モーターズは、インド民族系では最も製品開発能力、技術開発能力が高いといわれている。1966年にプネーに設立されたエンジニアリング・リサーチ・センターには、1400人の研究者および技術者がR&Dに従事しており、売り上げの約2%が研究開発費へ投じられている。タタ・モーターズが低価格の自動車ナノ(NANO、約25万円)を生産したことが、世界から注目を集めている。今後は、新たな技術力やブランド力を取得し、世界的な自動車業界の競争から一歩踏み出そうとしている。タタ・モーターズの市場戦略は、世界中から注目を集めている。2006年にマルチ・スズキの自動車販売シェアは45.5%であったが、タタ・モーターズは16.7%(図表：10)で第2位であった。

図表：10 主要自動車メーカーの販売シェア(2006年)

主要自動車メーカー	販売シェア(%)
マルチ・スズキ	45.5
タタ・モーターズ	16.7
ヒュンダイ・モーターズ	14.2
マヒンドラ・アンド・マヒンドラ	6.7
ホンダ	4.3
トヨタ	3.7
フォード	3.2
ゼネラル・モーターズ	2.7
その他	3.0

出所：小島真『タタ財閥』東洋経済新報社 2008年182ページを基に作成。

2007-08年に88億ドルの収益をあげたタタ・モーターズは、イギリスの高級車ブランドの「ジャガー」と「ランドローバー」の買収を行った。

5.2 タタ・モーターズによる「ジャガー」と「ランドローバー」の買収事例

タタ・モーターズは2008年6月に、23億ドルでフォードから「ジャガー」と「ランドローバー」(JLR)を買収した。「ジャガー」と「ランドローバー」は、フォードによって、「ジャガー」が1989年に、「ランドローバー」が2000年にそれぞれ買収されたイギリスの有名なブランドである。「ジャガー」と「ランドローバー」は高い開発力、製造力、および販売力をもつ。JLRはイギリスに3ヶ所の工場、1つのコンポーネント製造施設、2つの州にアートデザインおよび工学センターを持っている。世界100カ国以上で販売され、1万6000人の従業員をもち2200以上のディーラーが存在する。タタ・モーターズがJLRとのM&Aを行った理由としては、世界的認知度の高い高級ブランドを取得し、製品と市場におけるビジネス手法の多様性を増加させることが考えられる。

タタ・モーターズの強みは、多目的自動車を生産していることである。商用車から乗用車まで生産しており、130モデルもの自動車ポートフォリオを持っているといわれている。1000人に7台(1996~2002年の人口により)の割合で自動車が浸透しているインドには、自動車産業の将来性がある。国の発展とともに道路が整備され、人々の収入も増えているので、今後、自動車の市場も拡大すると考えられる。

図表：11 タタ・モーターズによる海外自動車メーカーの買収一覧表

年	提携
1954	西ドイツの Daimler Benz AG と提携、中型の商用車を製造する。
1993	ベンツとの同意署名した Cummins Engine Co. inc.との JV でディーゼル・エンジンを製造する。
1993	ベンツとの同意はメルセデズベンツにある、インドで当時のメルセデズベンツの乗客自動車を製造する。
1994	インドではベンツの乗用車を製造するために、ベンツと合弁する。
1994	Turbochargers を製造するために Tata Holset UK と共同する。
2004	Daewoo 商業車を買収。韓国第 2 位のトラック・メーカー。
2005	スペインの Hispano Carrocera の 20% を取得
2006	フィアットと合弁会社を設立し、同年末から新興市場向け戦略車の生産を開始する。
2006	タイの Thonburi Automobile Assembly Plant Company と JVpartner
2008	「ジャガー」と「ランドローバー」の買収

出 所 : タタ・モーターズのホームページ
 (http://www.tatamotors.com/our_world/profile.php) より筆者作成。

図表：12 タタ・モーターズの関連企業・子会社

タタ・モーターズの関連企業・子会社	形態	事業内容
Tata Technologies Ltd.	84.87%株を保有	エンジニアリングおよび設計サービス
Telcon	合弁企業(60%株を保有)	建築機器製造
HV Axles Ltd.	完全子会社	大・中型商用車の製造
HV Transmissions Ltd.	完全子会社	大・中型商用車のギアボックス製造
TAL Manufacturing Solutions Ltd.	完全子会社	工場自動化ソリューションおよび設計、工作機械の製造
Sheba Properties Ltd.	完全子会社	投融資
Concorde Motors(India)	完全子会社	タタ・モーターズ製乗用車のアフターサービス
Tata Daewoo CV	完全子会社	大型車両の製造
Tata Motors European Technical Centre plc	完全子会社	設計工業および製品開発
Tata Cummins Litimited	合弁企業	ディーゼルエンジンの製造
Tata Holset	合弁企業	Holset ターボチャージャーの製造
Tata precision Industries	合弁企業	精密加工およびプラスチック成形の製造
TML Financial Services	完全子会社	車両ローン
Nita Company	-	タタ製車両の組立

出所：日本貿易振興機構（JETRO ON-DEMAND BOOKS）「インド企業のグローバル戦略」2007年12月、62ページ。

6. タタ・モーターズの SWOT 分析

① 強み

- * 事業の多様性—タタ・モーターズは、低価格の乗用車から小・中・大型商用車まで生産している。またエンジニアリング、設計、製品ライフサイクル管理などのサービスを各業界のメーカーに提供している。
- * インドにおける乗用車市場のリーダーであり、ディーゼル車における強みを生かし、乗用車市場でも第2位につけている¹⁵。

② 弱み

インド市場への依存—タタ・モーターズは海外からは売上げのわずか16%しか得ておらず、インド市場への依存度の高さを示している。タタ・モーターズは、事業リスクを低減するため海外市場を開拓する必要がある¹⁶。

③ 機会

インドにおける自動車の浸透度の低さ—インドの自動車所有率は1,000人につきおよそ7人と低い。しかし、中間層の増加、一般・高速道路などインフラの向上、金融サービスの拡充など、インド自動車市場を巡る環境は向上している¹⁷。

④ 脅威

ディーゼル車分野における競争拡大—インド乗用車市場で第一位 54%のシェアを持つマルチが、「Swift Diesel」を発表しディーゼル車分野に進出している。スズキとの合弁企業によって、マルチはインドの Manesar に、10万台の初期生産能力を有するディーゼルエンジン製造施設を設置した。これらのエンジン製造技術は、フィアットとオペルからのライセンスを受けている。同社は、2010年までに同施設の生産力を30万台まで引き上げることを計画している。また、現代自動車もディーゼル式コンパクトカーを発表し、競争を仕掛けてきている¹⁸。

7. おわりに

以上のように本稿では、インドの自動車産業の歴史、発展とともに、現在急成長している国内市場の激しい競争について取り上げた。特に 1990 年代に入ってから、外資系企業の参入が相次ぎ、自動車メーカー間での競争も激しくなっている。

そのような経済状況下、巨大な人口（世界 2 位）を持つインドには、安い労働力があり、教育を受けた優れた人材が存在する。これを背景に、外国の自動車メーカーが、インドの自動車メーカーと M&A を行ったこと、あるいは新規設立したことによりインドの自動車業界における競争が激しくなった。1981 年にスズキ社は、インド市場に進出し、マルチ・ウドヨグと合弁会社を設立した。それ以降、自動車業界が部分的に規制緩和され、外資系自動車メーカーのゼネラル・モーターズ、フォード、トヨタ、ホンダ、ヒュンダイおよびフィアットがインドへ進出した。また、インド現地の自動車メーカーであるタタ・モーターズによる英国高級ブランドの「ジャガー」と「ランドローバー」の買収は、世界の自動車業界の話題となった。タタ・モーターズが、「ジャガー」と「ランドローバー」を買収した理由としては、世界的認知度の高い高級なブランドを取得し、製品品質の向上と販路の拡大という戦略的機会を得ることを目的としたことが挙げられる。現在、インドのタタ・モーターズが、25 万円の自動車を提供していることから他の自動車メーカーの動向が注目される。インドの自動車産業の大きな問題は技術力の側面である。これを補うべく、優れた技術を取得するために M&A を行うケースが多い。また、市場シェアの拡大を図るため、今後、自動車メーカー間の M&A の増加が予測される。

【注】

¹三上敦史著『インド財閥経営史研究』同文館、1993 年、184、215 ページ。

²同上 215 ページ。

³1947年の独立後、1953年、当時のインド政府が地域的にも、文化的にも多様性を有すインドが目指し、社会的公正・平等と経済成長を同時に達成する「社会主義型社会」、いわゆる、市場機構に政府が介入する混合経済システムが導入された。さらに、外国製品の輸入や外資導入を規制することにより、自

国の技術をもって国内向け工業製品を代替する輸入代替工業制度を執行された。

⁴1930年代にはGMがムンバイに、フォードがムンバイ、チェンナイ、コルカタに進出していたのである。

⁵Hindustan Motors(<http://www.hindustan-motors.com/>)というインドの会社が製造している Ambassador という車のことである。1950年代に英国で製造されていた Morris Oxford というモデルをインド風にした車で、Hindustan Motors が製造を始めた 1954 年から大きなモデルチェンジはなく、現在まで生産されつづけている車である。

⁶山崎恭平『インド経済入門』日本詳論社、1997年、95ページ。

⁷「インドビジネス実務ガイド」企業研究会、2007年12月、249ページ。

<http://www.bri.or.jp>

⁸ジェトロセンサー「台頭する有力拠点地域」2008年12月、14ページ。

⁹Laura Bloodgood U.S. International Trade Commission 「Competitive Conditions for Foreign Direct investment in india」Federal Publications, Cornell University 2007年 pdf ファイル http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/389

¹⁰プネーからタクシーで1時間ほどの所にあるランジャン・ガウという街のこと。

¹¹Laura Bloodgood U.S. International Trade Commission 「Competitive Conditions for Foreign Direct investment in india」Federal Publications, Cornell University 2007年 pdf ファイル 7-14 ページ

¹² タ タ ・ モ ー タ ー ズ の ホ ー ム ペ ー ジ http://www.tatamotors.com/our_world/profile.php2008年7月10日アクセス。

¹³日経ウィークリー2008年4月6日。

¹⁴同上書。

¹⁵日本貿易振興機構「インド企業のグローバル戦略」2007年12月、63ページ。

¹⁶同上 63 ページ。

¹⁷同上 63 ページ。

¹⁸同上 64 ページ。

【参考文献】

- 丸山恵也『アジアの自動車産業』亜紀書房、1997年
- 西浩明『M&A ストラテジー』清文社、2008年
- 小林英夫、竹野忠弘『東アジア自動車部品産業のグローバル連携』文眞堂、2005年
- 日本貿易振興機構「インド企業のグローバル戦略」2007年12月
- 竹田志郎著『多国籍企業と戦略提携』文眞堂1998年
- 三上敦史著『インド財閥経営史研究』同文館1993年
- ジェットロセンサー「インド自動車部品産業の実力に迫る」2008年12月
- 週刊東洋経済「特集/自動車革命」2008年5月
- 日本経済新聞「スズキ欧州向け戦略車、インド、自動車輸出本格化—世界的供給基地に」2008年11月
- Accenture “ India Goes Global” (http://www.grantthornton.ca/resources/insights/reports/IBR_2008_M_and_A_Report_FINAL.pdf)2006年
- IBEF (INDIA BRAND EQUITY FOUNDATION) 「AUTOMOTIVE」2006年、www.ibef.org
- Hindustan Motors のホームページ：<http://www.hindustan-motors.com/>
- World Investment Report ; (http://www.presidencia.pt/archive/doc/India_Goes_Global.pdf)2007年
- BBC ニュース, ヒンディー語版「टाटा की नज़र दो ब्रितानी कार ब्रांडों पर」、2007年 (http://www.bbc.co.uk/hindi/business/story/2007/08/070825_tata_jaguar.shtml) 2009年4月24日アクセス
- BBC ニュース, ヒンディー語版「लॉच हुई विश्व की सबसे सस्ती कार」、2009年 (http://www.bbc.co.uk/hindi/business/story/2009/03/090323_tata_nano.shtml) 2009年4月17日アクセス
- Pankaj Karna 「Mergers and acquisitions: opportunities for global growth」International Business Report, Grant Thornton, 2008年
- http://www.unctad.org/en/docs/wir2007_en.pdf
- http://www.tatamotors.com/our_world/press_releases.php?year=2008&action=FromArchive
- 「The Hindu Business Line」2008年6月3日
- <http://www.blonnet.com/2008/06/03/stories/2008060352010200.htm>