Discussion Paper Series

# RIEB

Kobe University

DP2019-J06

## インドにおけるスズキの競争力: 製品特性分析による企業戦略と競争力の探索

上野 正樹 佐藤 隆広

2019年3月29日



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

### インドにおけるスズキの競争力 +: 製品特性分析による企業戦略と競争力の探索

上野正樹 \* · 佐藤隆広 \*\*

#### 1 はじめに

インドの自動車販売台数は 2017 年に 400 万台をこえた。販売台数規模では中国、北米、日本に次いで世界 4 番目の市場になった。今後、インド市場の規模は日本を抜き、2030 年頃に 1,000 万台に到達すると予想されている。このインドの乗用車は 2 台に 1 台がスズキで、市場シェアは 5 割と言われている。2 位以下の企業を大きく引き離し、圧倒している。なぜスズキはインドで成功しているのだろうか。

日系の多くがインドで苦戦する中、スズキはインド事業(会社名マルチ・スズキ)を成功させている。インド進出の日系企業を対象とした調査によれば、2010年代中盤、約4割の企業が損失を計上している(佐藤・加藤 2018)。近年でも収益不十分とする日系が大部分で、インドでの収益性は主要な進出地域の中でもっとも低い(国際協力銀行 2018)。一方、マルチ・スズキは2017年度、売上高7,810億ルピー(日本円1兆3千億円)、純利益772億ルピーで売上高純利益率9.9%である1。

研究の目的は、インドにおける自動車メーカー各社の戦略を捉え、この中でスズキの競争力を探索することである。スズキの車は他社と何が違うのか、スズキの強みとされている軽量化技術や小さなクルマづくりはインドでも見られるのか。それは他社との比較でも特徴といえるのか。その特徴は顧客メリット(たとえば価格の安さ、燃費の良さなど)や販売成果と関係しているのか。これらの問いの解明によってスズキの競争力を探索する。

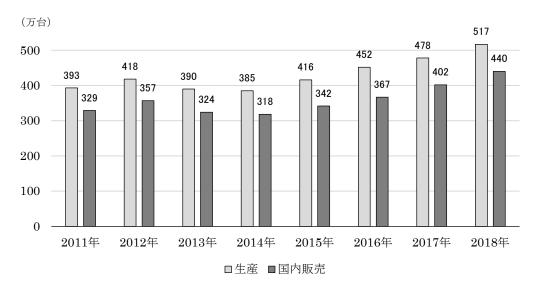
<sup>+</sup> 本稿は、JSPS 科研費 17H01652、2018 年度南山大学パッへ研究奨励金 I-A-2 の研究成果の一部である。

<sup>\*</sup> 南山大学経営学部

<sup>\*\*</sup> 神戸大学経済経営研究所

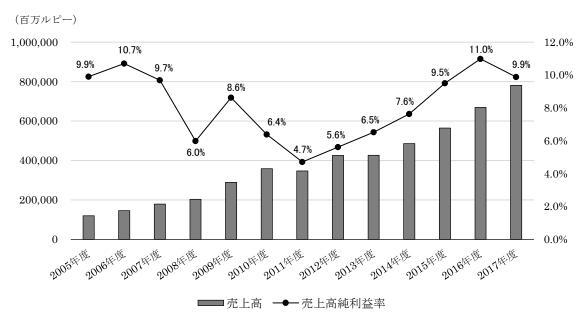
 $<sup>^1</sup>$  Maruti Suzuki Annual Report(2018)にもとづく。日本円はスズキ株式会社(2018) 『第 152 期有価証券報告書』 p.101 の地域別連結売上高にもとづく。

図1 インドにおける自動車 (乗用車と商用車) の生産と販売の推移



注:インド自動車工業会 SIAM と中田 (2018) をもとに筆者作成

図2 マルチ・スズキの業績推移



注 1: 純利益は PAT (Profit After Tax) にもとづく

注 2 : Maruti Suzuki Annual Report (2010; 2011; 2014; 2018)をもとに筆者作成

#### 2 研究方法

#### (1) 製品特性への注目

スズキは、1981年にインド政府との合弁会社マルチ・ウドヨグを設立し、1983年 12月から生産を始めている。2002年に 54%の出資比率として子会社化し、2006年に第二工場を稼働させた (2007年に会社名をマルチ・スズキに変更)。現在の出資比率は 56.2%である。また 2017年にはスズキ 100%出資の工場 (会社名スズキ・モーター・グジャラート)を稼働させ、この第二工場が 2019年から生産を始める。

生産面では、スズキはおよそ 35 年の生産経験がある。この経験年数は、主要な外資系企業の中で最長である。インドではストライキや暴動が起きるため、労務管理のノウハウが重要である。生産経験をつむと、部材調達、加工、組み立てなどのノウハウもたまる。しかし、生産経験はスズキよりもインド地元企業のほうが長い。商用車を中心にマヒンドラは 1945年から、タタは 1952 年から生産している。

流通面では、スズキの専売ディーラー数は約 2,300 店と他社よりも多い。チャネル数は販売を左右する競争条件として重要である。初期の車種マルチ 800 はインドの国民車と呼ばれ、2014年まで販売していた。近年は従来よりも高価格帯の新型販売チャネル Nexa を立ち上げ、その売上がインド事業の 25%を占めるまでに至っている。一方、流通開拓に関しては、グローバル大手のトヨタ、VW、ホンダは投資余力が大きいため、流通や宣伝広告への投資によって追いつくことも可能である。

製品面では、スズキ独自の強みが製品に具体化され、それがインド人のニーズや好みに適していることが考えられる。これはいわば現地適応製品である。まずスズキは日本で軽自動車をメインとし、軽量化技術をもとにした小さなクルマづくりを得意にしている。この強みをインドで販売する車に用いれば、材料コストをおさえ、安く、小さな車を作ることができる。そして消費者の手に届きやすい低価格車を販売できる。こうした中で、インド人がもとめる機能性やデザインも実現していることが考えられる。

スズキのインドでの成功要因を大きく捉えると、以上の生産経験、流通開拓、現地適応製品がある。このうち生産経験ではインド地元企業に優位性があり、流通開拓ではグローバル大手にもチャンスがある。これらをもとにキャッチアップや逆転が起きることも考えられる。しかし次節で確認するように、2010年代、スズキは販売を大きく伸ばし、シェアを高めている。一方、地元企業のタタはシェアを下げている。韓国の現代自動車(ヒュンダイ)を除いて、トヨタ、ホンダ、ルノー日産、VWのシェアは低迷している。キャッチアップや逆転は起きていない。

スズキのインド事業に関する研究には、2000 年代後半までの事業経緯の分析(チャタージー 1993; バルガバ 2006; Becker-Ritterspach 2009; Horn, Forsans & Cross 2010)、自動車部品産業との取引関係の分析(Furuta, Sato & Otsuka 2019) と近年の流通面の特徴と製品概要の分析がある(内田 2017)。また、インド自動車産業全体の成長の研究(馬場

2011; 佐藤・馬場・大墨 2011; D'Costa 1995)、インドと他の新興国の自動車産業比較の研究 (Humphrey 2003; Sutton 2004)、インドにおける日系自動車会社の経営の比較研究 (Siddharthan 1998)、インド自動車産業における人材育成の研究 (Okada 2004)、インドの自動車メーカーによるカイゼン活動の研究 (Aoki & Kumar 2014) もおこなわれている。

また、スズキ以外の自動車メーカーの製品特性に注目した研究として、新興国向け乗用車の開発・生産(ルノーとトヨタ)の研究(Midler, Jullien & Lung 2017; 野村 2015)、インド向けコンパクトカー(トヨタ Etios、ホンダ Brio、日産 Micra)の分析(赤羽 2014)がある。

しかし、インドのスズキの車にはどのような特徴があり、他社の車と何がどれくらい異なるのか、そしてなぜ販売に成功しているのかという問いは明らかにされていない。本稿は製品面に焦点をあわせ、各社の戦略とスズキの競争力を明らかにしたい。

製造企業では開発から生産において、コンセプト、設計図面、ノウハウ、考え方といった情報を鋼板などに転写し、製品特性として具体化していく(Clark & Fujimoto 1991)。製品特性は機能、性能、デザインといったもので、これらは観察や比較が可能である。消費者がこれらに対価を支払うことで企業の販売成果の大きさが決まってくる。ここでは逆に、まず販売台数の推移、市場シェア、販売ランキングの集計をもとに販売成果を確認していく。次に、各社の製品特性を捉え、何がどれくらい異なるのかを測定し、販売成果との関連を分析する。最後に各社の戦略とスズキの競争力を考察する。

#### (2) データベースの作成と集計

研究は「乗用車」に限定し、トラックやバスなどの商用車は形状や購入目的が大きく異なることから研究には含めないことにした。データベースの作成では、インド自動車フォーラムサイト(Team-BHP)から、主要 15 企業の車種について 2011 年 1 月からの月間販売台数データを収集した。このうちシボレー(GM)は 2017 年にインド市場での販売から撤退している。また HM-Mitsubishi(三菱自動車)は、近年の販売が年間 100 台未満と極端に少ないため、分析対象から除外することにした。詳細分析の対象は 13 企業が 2018 年に販売していた 93 車種である(表 1)。

分析対象企業にはメルセデス、ポルシェ、ジャガー、BMW、レクサスといった高級車メーカー、この他に日本のいすぶ、インドのフォースモーターなどが含まれない。本稿のデータベースにおける 2018 年 13 企業全体の販売台数は 334 万台である。一方、インド自動車工業会 SIAM によれば 2018 年の総販売台数(乗用車のみ)は 339 万台である。この二つの数値を比較すると、高級車メーカーその他企業の販売が 5 万台ある。本稿の分析対象は、総販売台数の 98.5%を占める車種をカバーしている。なお日産のダットサンブランドの車種は日産に含めて分析を進める。

表 1 分析対象の企業と車種

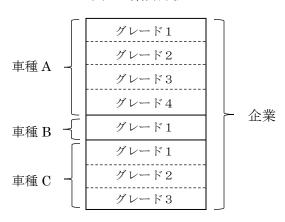
3.1 万万万分。				
企業 (本文記載名)	車種数	車種名		
Suzuki (スズキ)	14	Alto, Omni, Eeco, WagonR, Ignis, Ertiga, Celerio, Swift,		
		Baleno, VitaraBrezza, Dzire, Ciaz, S-cross, Gypsy		
Mahindra (マヒンドラ)	12	Verito, KUV100, Bolero, Thar, Marazzo, Rexton, Xylo,		
		Scorpio, AlturasG4, TUV300, XUV500, NuvoSport		
Toyota (トヨタ)	10	EtiosLiva, PlatinumEtios, InnovaCrysta, Carolla, Yaris		
		Fortuner, Camry, Prius, Prado, LandCruiser		
Hyundai (ヒュンダイ)	9	Eon, Santro, i10Grand, i20Elite, Xcent, Creta, Verna,		
		Elantra, Tucson		
Tata (タタ)	9	Nano, Tiago, Bolt, Zest, Tigor, Sumo, Nexon, Safari, Hexa		
Honda (ホンダ)	8	Brio, Amaze, Jazz, City, WR-V, BR-V, CR-V, Accord		
Nissan (日産)	8	Redi-GO, GO, GO+, Micra, Sunny, Terrano, Kicks, GT-R		
Ford (フォード)	6	Figo, Aspire, Ecosport, Freestyle, Mustang, Endeavour		
VW (フォルクスワーゲン)	5	Polo, Vento, Ameo, Passat, Tiguan		
Renault (ルノー)	4	Kwid, Lodgy, Duster, Capture		
Skoda (シュコダ)	4	Octavia, Rapid, Kodiaq, Superb		
Fiat (フィアット)	3	PuntoEvo, Abarth, Linea		
Jeep (ジープ)	1	Compass		

注:筆者作成。VW は Volkswagen の略。Nissan には Datsun ブランドの車種を含む

2018 年 11 月から 2019 年 1 月にかけてデータベースを作成し、集計を進めた。93 車種の特性として価格と製品仕様の二種類の情報を集めた。これらの情報は、インドの二輪車・四輪車の総合インターネットサイト AutoPortal に掲載されている。ここからニューデリーのグレード別の小売価格と製品仕様の情報を収集した。全グレードの情報を収集した結果、93 車種 834 グレードのデータベースとなった。

データベースの価格情報はディーラー販売価格である。この価格には自動車税、登録手数料、保険料は含まれていない。製品仕様はサイズ、重量、排気量、馬力、トルク、燃費、エンジンやボディのタイプといった基本的な特性から、エアバッグの数、ブレーキ電子制御の内容、エアコンやカーナビ、パーキングアシストの有無といった装備類の情報を集めた。最後にグレードとは車種の種類を指す。図3をもとにすると車種Aにはグレードが4つある。たとえばグレード1はガソリンエンジンのマニュアルMT、グレード2はディーゼルエンジンのMT、グレード3はディーゼルエンジンのオートマATといった具合で、それぞれ価格も異なる。これらの他に、前述の装備(エアバッグ、カーナビ、オートクルーズなど)や装飾の組み合わせによってグレードの数が大きく増える。

図3 集計方法



注:筆者作成

各社の製品特性の集計は、車種ではなくグレードという品ぞろえをもとにする。これは企業が消費者に提案し、消費者が選択する「販売品目」を集計するものである。図 2 によれば車種 A はグレード数 4、車種 B は 1、車種 C は 3 である。このうちグレード数の少ない車種 B は例外的な製品であることが多い(たとえば価格が極端に高いトヨタ LandCrusier や日産 GT-R など)。車種レベルで企業の特徴を見ると、この例外車種の影響を強く受ける。一方、グレードという販売品目で集計すると、例外車種の影響は弱くなる。

もう一つの集計方法に、車種の販売比率で重みを付けるやり方がある。これは「販売成果」を考慮に入れた集計方法である。このやり方の問題は、販売が極端に少ない、あるいはゼロの車が企業の特徴に反映されなくなることである。このような車種は消費者に受け入れられなかったことの他に、モデルチェンジを控えていたり、年途中からの新規販売だったりした車種もある。とりわけ、売れ筋の車がモデルチェンジする場合、その数月前から販売が大きく減る。そのため集計は販売品目をもとにおこない、販売成果とは切り分けておく。次節はこの販売成果の状況を確認する。

#### 3 販売成果の状況

分析対象企業の販売台数を集計し、2011 年から 18 年までの販売の推移を図 4 に示す。 インドは2013 年まで経済不況にあり、乗用車の販売は2010 年代前半、約250 万台で推移 していた。2015 年に270 万台へと増加し、拡大基調に入る。2017 年に300 万台を突破し た。販売規模は2011 年から18 年にかけて1.38 倍に拡大している。前述したように、2018 年はこの販売台数に加えて高級車メーカーその他企業の販売が5万台ある。また商用車の 販売が100万台ほどあり、自動車全体では440万台となっている。

(万台) 2011年 2012年 2013年 2014年 2015年 2016年 2017年 2018年

図4 乗用車販売台数の推移

注:筆者による集計。分析対象 13 社と Chevrolet および HM-Mitsubishi の合計値

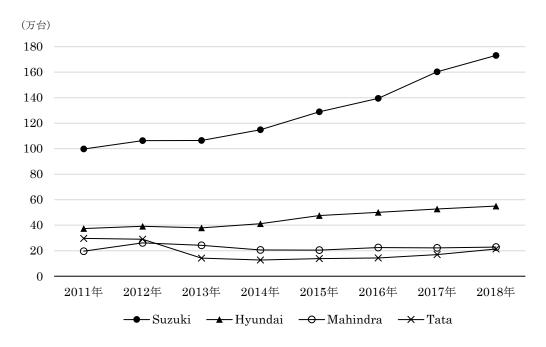
次ページ図 5 の上段は、分析対象企業のうち上位 4 社の推移を示す。2010 年代、大きく販売を伸ばしたのがスズキである。2011 年の販売は 99 万 7 千台で、2018 年には 173 万と1.73 倍に拡大した(商用車除く)。スズキから大きく下で、韓国のヒュンダイは 37 万台から 55 万台へと緩やかに増やしている。一方、インドのマヒンドラは 22 万台前後で推移し、増減はない。インドのタタは 30 万台から 21 万台へと販売を減らしている。

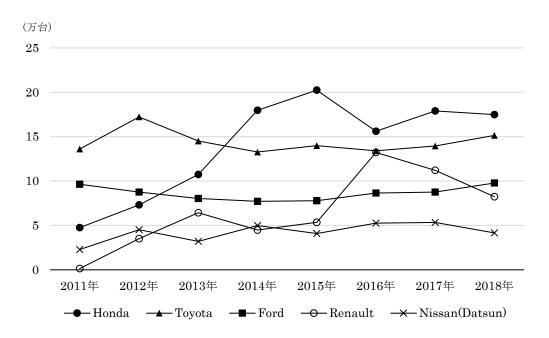
下段の図は、販売が20万台未満の5社の推移を示す。これらのうち、トヨタ、フォード、日産に大きな変化はない。ホンダは5万台から17万に増やし、ルノーは1千4百台から8万台に増やしている。この2つの企業は販売を大きく伸ばしている。ルノーは新型コンパクトカーKwidによって13万台まで増やしたものの勢いは続かなかった。

いくつかの企業に販売の大きな増減がある。しかし、スズキの販売規模との差が大きく、その規模の前では市場の中のわずかな変化にすぎない。図 6 はこの販売台数をもとにした市場シェアである。2011年から 18年、スズキは市場シェアを 41.4%から 51.8%へと約 10ポイント増やしている。一方、インド企業のタタは 12.3%から 6.4%へと半減している。2010年代中盤以降の拡大需要を取り込んだのはスズキである。そのシェアの高さのみならず、販売を増やし、シェアを伸ばしてきたことも特徴的である。

なお円グラフでは、企業グループを形成している企業名を点線で囲っている。ルノーと日産(2016年から三菱自動車も加わる)、フォルクスワーゲンとシュコダ(VW グループ)、フィアットとジープ(Fiat Chrysler Automobiles: FCA)は企業グループを形成している。これらの企業の市場シェアは 2%台から下で、ルノー日産と同じグループの HM-Mitsubishi(三菱自動車)の市場シェアは一段と低い。

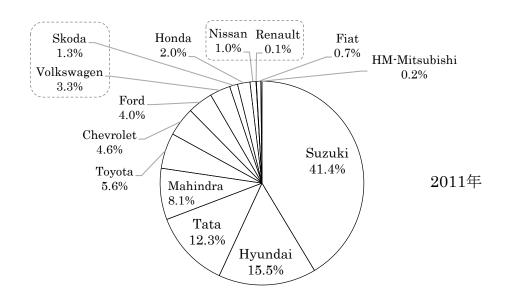
図5 企業別販売台数の推移

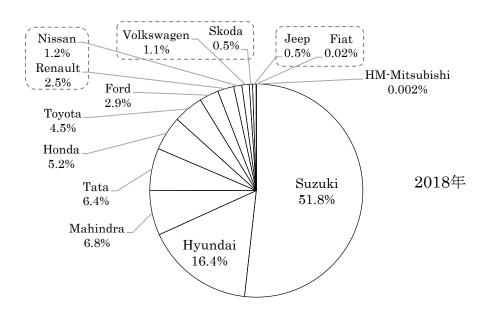




注:車種別販売台数をもとに筆者集計

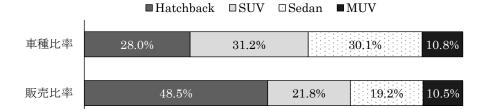
図6 市場シェア (販売台数ベース)





注:筆者集計。HM-Mitsubishi は 2016 年からルノー日産と同じグループ

図7 ボディタイプの比率



注:筆者による集計

次に、インドではどのような乗用車が走っているかを捉えておく。乗用車のボディタイプにはハッチバック、セダン、SUV、MUV の 4 つがある。MUV は多目的車 Multi Utility Vehicle の略で、3 列シートのワゴンやバンのボディタイプである。図 7 によると 2018 年に販売されていた 93 車種におけるボディタイプの比率はおよそ 3、3、3、1 の割合で MUV 以外はほぼ同程度ある。一方、車種別販売台数をもとにした販売比率ではハッチバック 48.5%、SUV21.8%、セダン 19.2%、MUV10.5%である。販売のおよそ半数がハッチバックであり、インドではこのタイプの車が多く走っている。

図 8-1 は 2018 年の販売台数トップ 20 車種を示す。ここには企業名の横に車種名、全長サイズのセグメント記号、ボディタイプを記す。セグメント記号は、ここでは以下のように全長サイズと対応させている。なおセダンと SUV には A セグメントの車種は無く、B セグからである。

A セグメント 全長 3.8m 以下

B セグメント 全長 3.8~4.2m

C セグメント 全長 4.2~4.6m

D セグメント 全長 4.6m 以上

販売台数トップ 20 車種は、B セグ 9 車種、A セグ 8 車種、C セグ 2 車種、D セグ 1 車種 であった。ボディタイプではハッチバックが 9 車種ランクインしている。そして、スズキの 10 車種がランクインしている。トップ 5 には B セグが 4 車種あり、これが売れ筋である。インドではコンパクトカーの中でも若干サイズの大きいサブコンパクト (B セグメント) が売れ筋である。

図 8-2 は売上金額を推計し、そのトップ 20 車種を示している。推計はグレード価格の最 安値を単価とし、単価と販売台数を掛けて売上金額をもとめた。その結果トップ 20 車種に は B セグ 8 車種、C セグ 5 車種、A セグ 4 車種、D セグ 3 車種がある。ボディタイプはハッチバック 7 車種、SUV7 車種、セダン 4 車種、MUV2 車種がある。そしてスズキ 10 車種、ヒュンダイ 3 車種、トヨタ、マヒンドラ、ホンダが 2 車種ずつランクインしている。

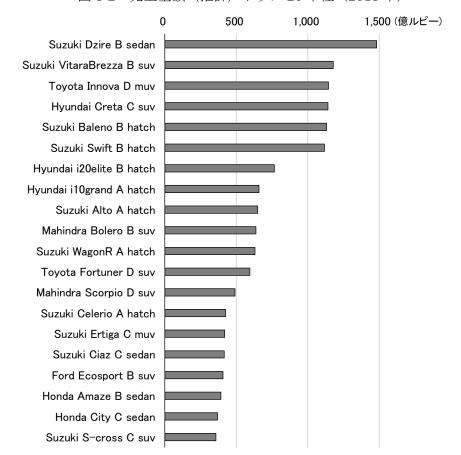
図 8-1 販売台数トップ 20 車種 (2018年)

0 100,000 200,000 300,000(台) Suzuki Dzire B sedan Suzuki Alto A hatch Suzuki Swift B hatch Suzuki Baleno B hatch Suzuki VitaraBrezza B suv Suzuki WagonR A hatch Hyundai i20elite B hatch Hyundai i10grand A hatch Hyundai Creta C suv Suzuki Celerio A hatch Tata Tiago A hatch Suzuki Omni A muv Mahindra Bolero B suv Suzuki Eeco A muv Toyota Innova D muv Honda Amaze B sedan Renault Kwid A hatch Suzuki Ertiga C muv Tata Nexon B suv

注:筆者による集計。hatch はハッチバックの略

Ford Ecosport B suv

図 8-2 売上金額(推計)トップ20車種(2018年)



注:グレード最安価格をもちいた推計。hatch はハッチバックの略

個別の車に注目すると、スズキの Dzire (Swift のセダンバージョン) の売上がもっとも大きく、これがスズキの稼ぎ頭であると推測できる。MUV はボディサイズの大きい D セグメントの車が売上高でトップである。それはこのタイプで価格がもっとも高いトヨタのInnova である。多人数を載せる MUV は積載量、乗り心地、風格、ブランドなどが売上に関連し、価格の安さ、税率の低さ、燃費の良さ(維持費の安さ)との関連が薄いことを指摘できる。

#### 4 各社の製品特性

はじめに主要な自動車税率区分をもとに各社の製品特性を抽出する。この税率区分をもちいると、企業がどのようなサイズの車をどの程度配置しているのかが判明する。インドでは 2017 年から GST という全州で統一の間接税制度が始まった。これにあわせて自動車税率も改訂されている。自動車にかかる税金には基本税と追加税の二つがあり、表 2 には合計税率を示す。税率の区分は、おもに車の全長サイズとそれに比例するエンジン排気量で設定されている。全長 4m の前後で税率が大きく異なる。

まず全長 4m 以下でガソリン(Petrol と天然ガス CNG)エンジンの排気量 1.2 リッター以下がもっとも税率が低く、合計税率は 29%である。全長 4m 以下でディーゼル(Diesel)エンジンの排気量 1.5 リッター以下は 31%である。全長 4m をこえると税率は 45%からとなり、排気量 1.5 リッター以上では  $48\sim50\%$ である。ハイブリッド車も税率が高く、これは EV(電気自動車)を優先する方針を反映している。

データベースの全グレードのうち34.5%が最低税率区分にあり、他の区分には20%前後、ハイブリッドが1.2%ある。なお表では全長4m以下のうち、P1.2 リッター以上やD1.5 リッター以上は省略している。こうした車はグレード全体の1.9%の例外的な車である(それは小型でも排気量の大きいスポーツハッチバックでフォードとフィアットに多い)。各社のグレード分布について、スズキは最低税率区分に6割の車がある。日産、タタ、ヒュンダイも比較的この区分が多く、ここに4割以上の車を配置している。フォードは4m以下のうちディーゼル車が4割を占めている。他の企業は税率の高い4m以上が多い。

円グラフは車種の販売台数データをもとに、税率区分の販売比率を示している。それによると、全長 4m 以下の合計は 76.5%である。2018 年にインドで販売された車のおよそ 8割が全長 4m 以下の税率が低い車である。これが最大販売セグメントのボリュームゾーンである。逆に、全長 4m 以上の車の販売は約 2割である。このことからインドで走っている乗用車のおよそ 8割がコンパクトカーであると推測できる。そして市場シェアの高いスズキはコンパクトカーを多くそろえ、ボリュームゾーンを制覇していると考えられる。

表 2 主要な税率区分における製品分布 (カッコ内グレード数)

	主要な税率	区分	全企業	Suzuki	Hyundai	Mahindra	Tata
全長	排気量	合計税率	(834)	(143)	(109)	(89)	(102)
<4m	<p1.2l< td=""><td>29%</td><td>34.5%</td><td>60.8%</td><td>40.4%</td><td>10.1%</td><td>46.1%</td></p1.2l<>	29%	34.5%	60.8%	40.4%	10.1%	46.1%
	<d1.5l< td=""><td>31%</td><td>21.5%</td><td>20.3%</td><td>16.5%</td><td>30.3%</td><td>38.2%</td></d1.5l<>	31%	21.5%	20.3%	16.5%	30.3%	38.2%
>4m	<1.5L	45%	19.7%	14.0%	5.5%	11.2%	0.0%
	>1.5L	48~50%	21.2%	0.0%	37.6%	44.9%	15.7%
ハイ	ブリッド	43%	1.2%	4.9%	0.0%	0.0%	0.0%
	合計		98.1%	100%	100%	96.6%	100%

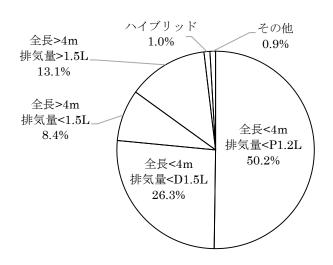
	主要な税率	区分	Honda	Toyota	Ford	Renault	Nissan
全長	排気量	合計税率	(68)	(72)	(50)	(45)	(51)
<4m	<p1.2l< td=""><td>29%</td><td>27.9%</td><td>12.5%</td><td>30.0%</td><td>35.6%</td><td>54.9%</td></p1.2l<>	29%	27.9%	12.5%	30.0%	35.6%	54.9%
	<d1.5l< td=""><td>31%</td><td>19.1%</td><td>13.9%</td><td>44.0%</td><td>0.0%</td><td>3.9%</td></d1.5l<>	31%	19.1%	13.9%	44.0%	0.0%	3.9%
>4m	<1.5L	45%	47.1%	27.8%	0.0%	64.4%	37.3%
	>1.5L	48 <b>~</b> 50%	4.4%	41.7%	8.0%	0.0%	3.9%
ハイ	ブリッド	43%	1.5%	2.8%	0.0%	0.0%	0.0%
	合計		100%	98.6%	82.0%	100%	100%

注1: 筆者による集計。合計税率は2017年9月時点、基本税率と追加税率の合計値

注 2: P はガソリン Petrol (CNG 含む)、D はディーゼル Diesel

注 3:>4m &>1.5L において最低地上高 170mm 以上の車種は合計税率 50%、それ以下は 48%

図 9 主要な税率区分別の販売比率



注:車種別販売台数をもとに筆者集計

次に、各社の車の基本特性を見ていこう。全 834 グレードの平均価格は 104.7 万ルピーである (lakh は 10 万の単位をあらわす)。燃費は 20.17kmpl (kmpl はリッター当たりの 走行距離)、重量は 1.2 トン、全長 4.1m、排気量 1452cc、馬力 100ps、加速力 84ps/ton と なっている。燃費は ARAI Certified と呼ばれるインドの認証機関の数値である。最後の加速力は速さを意味し、車の動力性能を示す。ここでは馬力÷重量の power to weight ratio という指標を使っている。とくにスポーツカーはこの動力性能を重視し、大きなエンジンを 搭載して加速力を高めている。一方、コンパクトカーでは価格の安さや燃費を重視し、動力性能は相対的に重視しない傾向がある。ただし重量が軽ければ加速力を補うことができる。 スズキは平均でもっとも価格が安く、燃費が良く、車重が軽い。全長はもっとも短く、排気量と馬力の値はもっとも低い。加速力はインドの 2 つのメーカーが低く、スズキはルノーや日産と同様のレベルである。価格と排気量はトヨタがもっとも高く、この製品特性をもとにするとトヨタはハイエンド企業である。重量がもっとも重く、排気量も大きい企業がマヒンドラである。税率が低い全長 4m以下に平均があるのがスズキ、タタ、日産であり、ヒュンダイとフォードもこれに近い。

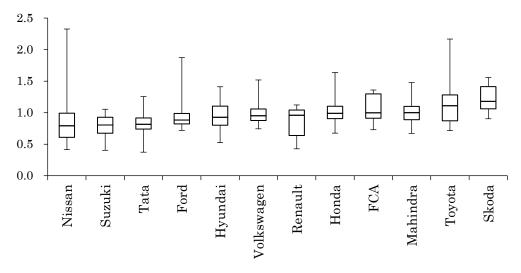
表3 価格と基本特性の平均値(カッコ内グレード数)

	全企業	Suzuki	Hyundai	Mahindra	Tata
	(834)	(143)	(109)	(89)	(102)
価格 lakh	10.47	6.53	9.79	11.09	7.38
燃費 kmpl	20.17	23.34	19.79	17.39	21.89
重量 ton	1.20	0.93	1.11	1.65	1.25
全長 m	4.11	3.87	4.07	4.23	3.96
排気量 cc	1452.55	1150.60	1370.69	1825.90	1370.52
馬力 ps	100.27	77.43	99.98	108.08	92.76
加速力 ps/ton	84.15	83.56	88.84	66.11	74.80

	Honda	Toyota	Ford	Renault	Nissan
	(68)	(72)	(50)	(45)	(51)
価格 lakh	11.26	17.35	10.54	8.16	11.23
燃費 kmpl	20.45	17.22	20.45	20.50	20.53
重量 ton	1.14	1.36	1.18	1.07	1.04
全長 m	4.22	4.41	4.03	4.13	3.98
排気量 cc	1431.63	1905.14	1534.02	1275.00	1297.82
馬力 ps	104.85	118.46	112.88	86.56	88.80
加速力 ps/ton	92.42	86.61	94.39	83.10	81.78

注:筆者による集計

図 10 価格(対数)のボックスプロット



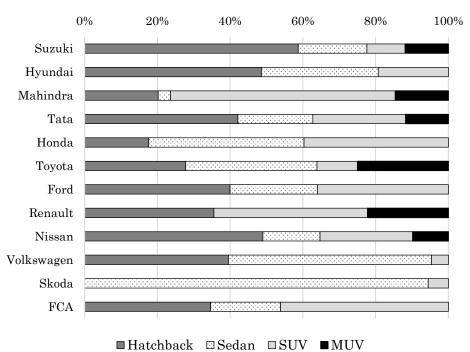
注:筆者による作成

次に、各社のグレード価格の分布をボックスプロットによって一覧にした。ごく少数の車種が極端に高い価格のため常用対数に変換した。このような高価格車は日産 GT-R、フォード Mustang、トヨタ Land Cruiser である。ボックスプロットは重要な情報を示している。まずボックス内の中央線は 50 パーセンタイルで中央値の位置を示している。図 10 は中央値が低い企業を左から順に並べている。次に 25 パーセンタイルの分布は、最安値からボックス底辺までの直線である。これがスズキとほぼ同様の所にある企業が日産、タタ、ヒュンダイ、ルノーの 4 社である。

この 4 社はスズキと低価格帯で競合するコンパクトカーをそろえている。そしてボリュームゾーンの中でもローエンド(A セグメント)に展開している。たとえばタタであれば、Nano、Tiago、Tigor、Nexon などのコンパクトカーがある。ヒュンダイは、Eon、Santoro、i10、i20 である。ルノーと日産は同じプラットフォームをもとにそれぞれ Kwid と Redi-Goをそろえている。

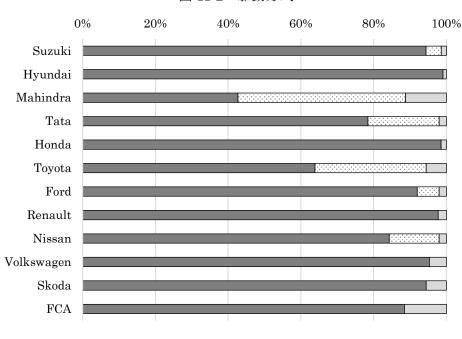
別の角度から各社の製品特性を見ていく。ジープは1車種のみのため、FCAとしてフィアットと一緒に集計した。まずボディタイプについてスズキはハッチバックが約6割である(図11-1)。ヒュンダイもハッチバックが半数と多い。一方、マヒンドラはSUV、シュコダはセダンを中心としている。トヨタとルノーはMUVの比率が高い。またFCAにはSUVのみのジープの影響でこのボディタイプの比率が高い。駆動方式は、先進国でも一般的な前輪駆動車がインドでも多い(図11-2)。その中で、マヒンドラとトヨタは後輪駆動車が多い。またSUVを多くそろえるマヒンドラやFCAは四輪駆動車が比較的多い。

図 11-1 ボディタイプ



注:筆者による集計

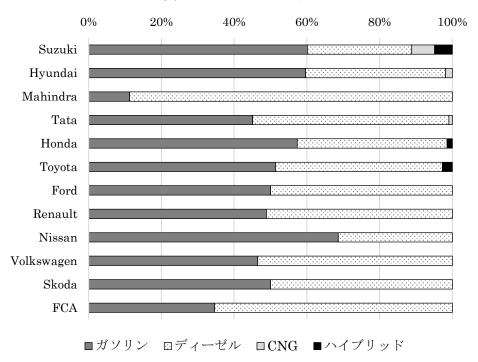
図 11-2 駆動方式



■前輪駆動 □後輪駆動 □四輪駆動

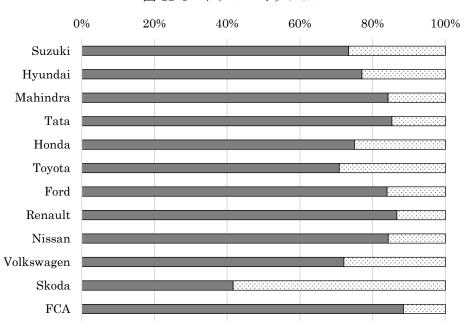
注:筆者による集計

図 11-3 エンジンタイプ



注:筆者による集計

図 11-4 トランスミッション



■マニュアルMT □オートマAT

注:筆者による集計

エンジンタイプは 4 種類ある(図 11-3)。メインはガソリンとディーゼルで、CNG とハイブリッドは少ない。このうち全てのタイプをそろえているのがスズキである。マヒンドラはディーゼルの比率が 9 割と高い。スズキ、トヨタ、ホンダの日系 3 社のみハイブリッドを展開している。次に、トランスミッションはマニュアル MT 車が中心である(図 11-4)。このうち高価格セダンを中心としているシュコダはオートマ AT 比率が高い。二つのインド地元企業に比べスズキ、ヒュンダイ、ホンダ、トヨタ、フォルクスワーゲンの AT 比率が若干高い。

最後に、車種のグレード平均数を一覧にした(図 12)。スズキ、ヒュンダイ、タタ、ルノーは 1 車種平均 10 グレード以上をそろえている。このうちルノーは全 4 車種と少ない車種に多様なバリエーションを作っている。スズキは 14 車種と多くの車種に多様なバリエーションを作っている。マヒンドラ、トヨタ、日産、FCA は比較的グレードが少ない。なおスズキは軽ワゴン、軽ミニバンの MUV(車種名 Omni と Eeco)とオフロードの小型 SUV(Gypsy)という他社がほとんど展開していないタイプをそろえている。これらはグレード数が極端に少ない。これらの車種を除くとスズキのグレード平均数は 12 を越える。

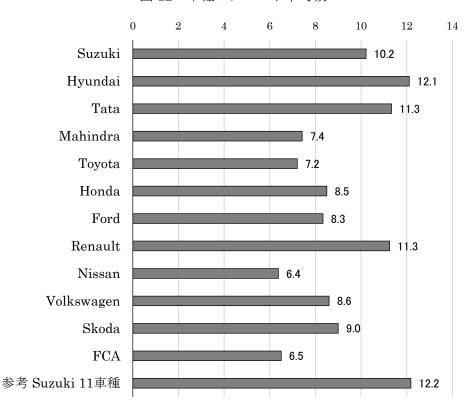


図 12 車種のグレード平均数

注:筆者作成。Suzuki 11 車種は軽ワゴン MUV とオフロード小型 SUV を除いた車種数

#### 5 コンパクトカーの比較

全長サイズと排気量をそろえ、比較可能なボディタイプに絞って各社の製品特性を分析 する。注目したいのは税率が低い全長 4m 以下(排気量ガソリン 1.2L とディーゼル 1.5L ま で)の車である。これらが販売の76.5%を占めている。このうち購買要因が異なるボディタ イプ(MUV)を除くと、39 車種 455 グレードある。以下、これらをコンパクトカーと呼び 製品特性を比べていく。

表 4 はコンパクトカーの車種が多い順に上から企業を並べている。またコンパクトカー を全長 3.8m までの A セグメント、3.8~4m までの B セグメント(全長 4~4.2m は除く) に分類した。スズキ、タタ、ヒュンダイ、マヒンドラ、日産、ルノーが A セグに多く配置し ている。このうちマヒンドラはディーゼルエンジン車を中心として高価格のため直接競合 していない。ルノーのコンパクトカーは Kwid の 1 車種のみで A セグに集中している。一 方、ホンダ、フォード、フォルクスワーゲン、トヨタ、フィアットは B セグに集中してい る。これらの企業とマヒンドラは部分的にボリュームゾーンに展開している。

非スズキとスズキのコンパクトカーを比較した。表5の平均値の比較によると、価格、燃 費、馬力、加速力、重量の全ての平均に有意差があった。スズキのコンパクトカーは他社に 比べて安く、燃費がよく、馬力が低く、加速力が高く、重量が軽い。エンジン馬力は低いも のの加速力が高いため、高速域を中心としない限り運転しやすい (たとえば渋滞の多い街中 で発進や合流の操作がしやすい)。

表 4 コンパクトカーのラインナップ

**車種粉** グレード粉 全長別グレード比率

	<b>車種数</b>	グレード数	全長別グレード比率	
			3.8m 以下 (A)	3.8m~4.0m (B)
Suzuki	8	109	51%	49%
Tata	6	86	41%	59%
Hyundai	5	62	52%	48%
Mahindra	4	36	50%	50%
Honda	4	32	16%	84%
Ford	4	37	0%	100%
Nissan	3	25	68%	32%
Volkswagen	2	26	0%	100%
Toyota	1	19	0%	100%
Renault	1	16	100%	0%
Fiat	1	7	0%	100%

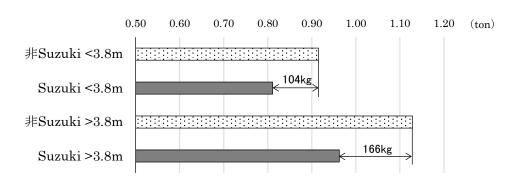
注:筆者集計。Skoda と Jeep はコンパクトカー無し

表 5 コンパクトカーの平均値の比較

	非 Suzuki	Suzuki	差	t 値	<i>p</i> 値
	(346)	(109)			
価格 lakh	6.707	6.026	0.681	3.290	.001
燃費 kmpl	21.686	24.062	-2.377	-6.615	.000
馬力 ps	83.243	73.798	9.445	5.683	.000
加速力 ps/ton	79.681	83.653	-3.973	-3.169	.002
重量 ton	1.053	0.885	0.168	8.649	.000

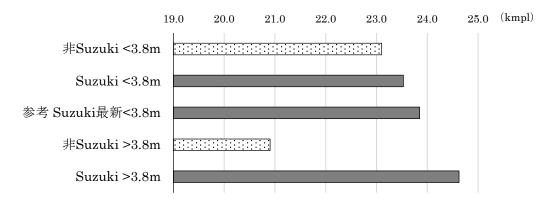
注:筆者による集計

図 13-1 コンパクトカーの全長別重量比較



注:筆者による作成

図 13-2 コンパクトカーの全長別燃費比較



注:筆者作成。Suzuki 最新は 2019 年 1 月モデルチェンジの WagonR の燃費データを改訂

図 13-1 は競合車に対してスズキの A セグ車は 104kg 軽く、B セグ車は 166kg 軽いことを示している。もともと軽量の車においてスズキの車は一層軽いのである。図 13-2 は燃費に注目している。それによると、A セグではスズキが高いものの平均差は大きくない。B セグで燃費は 3.5kmpl 高く、競合車よりも燃費が 18%良い。データ収集直後の 2019 年 1 月にスズキの WagonR はモデルチェンジした。これは A セグメントに分類される車で、モデルチェンジによって燃費を改善している。

次に、スズキと他社のコンパクトカーの特性を比較した結果を表 6 に示す。まず価格ではスズキとマヒンドラ、ホンダ、フォードに有意差があった。平均差はマイナスの値であり、これらの企業に比べてスズキのコンパクトカーは安い。燃費はヒュンダイ、マヒンドラ、ホンダ、トヨタとの間に有意差がある。平均差はプラスであることから、これらの企業に比べてスズキのコンパクトカーは燃費が良い。加速力は、ヒュンダイ、マヒンドラ、タタ、日産と有意差があり、スズキのコンパクトカーはこれらの企業に比べて動力性能が高い。重量では、ヒュンダイ、マヒンドラ、タタ、ホンダ、フォードに有意差があり、これらの企業に比べてスズキのコンパクトカーは軽い。

ボリュームゾーン戦略をとるヒュンダイ、タタ、日産、ルノーとの違いは次である。まず、ヒュンダイのコンパクトカーに対して、スズキは燃費と加速力で上回る。タタと日産のコンパクトカーに対して、スズキは加速力で上回る。ルノーとの比較では、スズキの方が高価格で加速力が低く、重量が重い。これはルノーの A セグメント 1 車種のみと比べているためである。スズキは B セグの車種も含めて合計 8 車種ある。なおスズキの A セグの主力車 Alto の平均価格は 34 万ルピー、平均燃費は 26.0kmpl である。ルノーKwid の場合、39 万ルピー、24.3kmpl となっている。

最後に、分析対象企業の全 93 車種の製品特性、および車種の販売台数をもとにした販売シェアの相関分析をおこなう。価格、燃費、重量については極端な値が含まれるため、対数をとっている。税率区分の変数は、車種グレードの何パーセントが税率の安い区分(<4m P1.2L と<4m D1.5L)にあるのかで把握している。加速力はスポーツカーや大型車が重視する特性であるため、相関分析には含めない。企業ダミーはスズキダミーの相関係数のみを示す。

販売シェアと価格、燃費、重量、グレード数、税率区分、Suzuki ダミーのすべてに相関がある(表 7-1)。それによると価格と重量は販売シェアとマイナスの相関で、価格が安い車種ほどシェアが高く、車重が軽いほどシェアが高い傾向がある。また価格、燃費、グレード数、税率区分、Suzuki ダミーの変数同士にも相関がある。とりわけ、価格、燃費、重量には強い相関がある。スズキダミーの相関係数によれば、この企業の車種であれば価格が安く、燃費が良く、重量が軽い傾向がある。表には他の企業ダミーを省略しているが、この傾向はスズキダミーのみに見られた。

表 6 企業別コンパクトカーの多重比較

	12 0	正未加ロンハノトス	小多里加软	•	
	水準の組		差	t 値	調整 p 値
価格 lakh	Suzuki	Hyundai	-0.378	-1.436	ns
		Mahindra		.000	
		Tata	-0.356	-1.494	ns
		Honda	-1.769	-5.321	.000
		Toyota	-0.715	-1.740	ns
		Ford	-1.484	-4.718	.000
		Renault	2.084	4.707	.000
		Nissan	1.364	3.720	.007
燃費 kmpl	Suzuki	Hyundai	3.007	6.107	.000
		Mahindra	4.385	7.370	.000
		Tata	1.018	2.280	ns
		Honda	2.437	3.917	.005
		Toyota	3.092	4.018	.003
		Ford	1.658	2.815	ns
		Renault	-0.210	-0.254	ns
		Nissan	2.097 3.056 <i>ns</i>	ns	
 『速力 ps/ton	Suzuki	Hyundai	4.960	3.250	.036
		Mahindra	17.196	9.324	.000
		Tata	6.662	4.815	.000
		Honda	-6.192	-3.210	.038
		Toyota	3.197	1.340	ns
		Ford	-5.474	-2.999	ns
		Renault	-10.143	-3.949	.003
		Nissan	10.303	4.843	.000
	Suzuki	Hyundai	-0.083	-4.160	.001
		Mahindra	-0.453	-18.781	.000
		Tata	-0.214	-11.837	.000
		Honda	-0.150	-5.950	.000
		Toyota	-0.034	-1.104	ns
		Ford	-0.221	-9.281	.000
		Renault	0.216	6.423	.000
然費 kmpl 加速力 ps/ton		Nissan	-0.009	-0.308	ns

注:平均値の多重比較。ns は調整 p 値 (Holm 法) をもとに有意差がないことを示す

表 7-1 相関分析 (13 企業 93 車種 n=93)

1							
	販売シェア	価格 log	燃費 log	重量 log	グレード数	<4m P1.2L	<4m D1.5L
価格 log	355 **						
燃費 log	.400 **	678 **					
重量 log	399 **	.779 **	735 **				
グレード数	.487 **	454 **	.469 **	417 **			
<4m P1.2L	.382 **	669 **	.504 **	761 **	.288 **		
<4m D1.5L	.265 *	280 **	.349 **	192	.356 **	.149	
Suzuki ダミー	.651 **	311 **	.271 **	397 **	.092	.305 **	.017

注:\*\*\* p< .01 \*p< .05 税率区分2変数は車種における当該区分のグレード比率

表 7-2 相関分析 (2018 年途中発売と MUV 除く 79 車種 n=79)

-	販売シェア	価格 log	燃費 log	重量 log	グレード数	<4m P1.2L	<4m D1.5L
価格 log	366 **						_
燃費 log	.440 **	727 **					
重量 log	412 **	.805 **	765 **				
グレード数	.504 **	552 **	.510 **	510 **			
<4m P1.2L	.399 **	656 **	.546 **	755 **	.398 **		
<4m D1.5L	.275 *	334 **	.345 **	195	.362 **	.175	
Suzuki ダミー	.667 **	275 *	.312 **	380 **	.151	.276 *	.052

注:\*\*\* p< .01 \*p< .05 税率区分2変数は車種における当該区分のグレード比率

表 7-2 は 2018 年の途中から販売された車種、および MUV を除いた相関係数である。途中販売の車種はトヨタ Yaris、フォード Freestyle、ヒュンダイ Santro、日産 Kicks である。ここでは全 93 車種の場合より若干高い相関係数となっている。一般的に、重量の軽さが価格の安さと燃費の良さに影響していることが考えられる。また重量とグレード数は、軽いコンパクトカーが売れ筋のため、ここにグレードを増やして販売機会を得るという関係が考えられる。また車重を軽くすると、装備類を搭載しても燃費が悪化しにくく、グレード数を増やしやすいという関係も考えられる。

#### 6 考察

以上までの分析結果のポイントを販売成果、車種特性、企業戦略、競争力に分類して記す。 そして、スズキの競争力は具体的に何か、それは新興国戦略においてどのような意味がある のかを考察する。

販売成果 インドの乗用車市場は 2010 年代前半、250 万台の販売で推移していた。2015 年から販売が伸び始め、市場規模は 2011 年から 18 年にかけて 1.38 倍に膨らんでいる。この間、スズキの販売は 1.73 倍に拡大し、市場シェアは 10 ポイント上昇して 51.8%になっている。他の企業のうちヒュンダイの直近の販売は 55 万台で市場シェアは 16.4%である。その他は販売が約 20 万台からそれよりも下である。二つのインド地元企業の販売規模はスズキの 8 分の 1、他の外資系はスズキの 10 分の 1 以下である。ヒュンダイよりも下位の企業は、小規模販売にとどまっている。

車種特性 販売台数が多いのは、自動車税率が低いコンパクトカーである。販売のおよそ 8 割がコンパクトカーでこれが乗用車市場のボリュームゾーンである。なおボディタイプのうちハッチバック、セダン、SUV では B セグメントのコンパクトカーが売れ筋で、価格の安さ、税率の低さ、燃費の良さという経済性が重要であると考えられる。一方、MUV ではもっともサイズが大きく、高額の車種の売上が大きいことから、このタイプは異なる購買要因があると考えられる。

企業戦略 スズキはコンパクトカーを中心としたラインナップで、その車は安く、燃費が良く、重量が軽い。一方、基本性能であるエンジンの排気量や馬力がもっとも小さい。ただし加速力があるため運転しやすい。日産、ルノー、ヒュンダイ、タタもローエンドに展開している。これらの企業はコンパクトカーでスズキと競争している。たとえばタタは9車種中6車種がコンパクトカーであり、ここに力を入れている。これら4社とスズキはボリュームゾーン攻略に力を入れている。しかし成功しているのはスズキのみで、ヒュンダイ以外の企

業は販売が少ない。ボリュームゾーン戦略をとらない企業は、SUV を中心とするマヒンドラ、MUV の売上が大きいトヨタなど、ボディタイプによる棲み分けの傾向が見られる。しかしスズキの前ではいずれも小規模販売である。

*競争力* 相関分析によると、価格が安く、燃費の良い車ほど販売シェアが高いという傾向がある。重量、価格、燃費のそれぞれの強い相関は、軽さが価格の安さと燃費の良さという顧客メリットに関連していることを示している。コンパクトカーの比較によると、スズキは競合車よりもAセグで 104kg 軽く、B セグで 166kg 軽い。スズキは競争相手のヒュンダイよりも優れた燃費性能と動力性能を実現している。軽い車両であれば、燃費を損なわずに装備の搭載や装飾の追加ができ、ニーズにあわせたグレードをそろえることも可能である。

分析結果をもとにすると、スズキの競争力の中心には軽量化技術があり、そのインドのコンパクトカーの特徴は日本で培った軽量化技術によってもたらされていると考えられる。またインドで軽量化技術を利用する力があるため、他のメーカーよりも高い顧客メリットを提案できていると考える。軽量化技術のインドでの利用には、たとえば材料・部品の調達や加工、エンジン、プラットフォーム、ボディ部品の生産や組立における利用がある(工場での利用)。軽量化技術をもとにしてニーズにあった装備や装飾のグレードを作り、消費者に提案するといった利用の仕方もある(製品開発や販売店での利用)。インドにおけるスズキの競争力は軽量化技術とこれを利用する力であると結論づける。

軽量化技術は、プラットフォームに具体化されている。これは自動車のアンダーボディとその骨格、サスペンション、ステアリングなどからなる車台で、これが他の部品のレイアウトや特性を規定する。具体的に、スズキは 2010 年代中盤、新型の Swift に「ハーテクト」と呼ぶプラットフォームを搭載し、このプラットフォームをインドの車種にも展開している。新しいプラットフォームは屈曲した骨格を滑らかにつないだ形状とし、補強部品を削減するとともに衝突安全性能を高めている。プラットフォームの刷新にあわせ、アッパーボディの骨格には軽量で強度の高い高張力鋼板の使用を増やした。エンジン、外装、内装、ドア、シート、足回りの全パーツを軽量化し、もともと軽量の車を一層軽くした。この結果、たとえば Swift であれば前世代よりも最大 120kg 軽量化している 2。

軽さがもたらす顧客メリットのうち、インドでは燃費の重要性が高い。インドの燃料価格は国際基準であり、ガソリン価格は日本とほぼ同じである。生活物価の水準が低い中、燃料価格には違いがない。車の維持コストの負担が大きいことから、燃費の良さは日本以上に大きな顧客メリットをもたらしていると考えられる。また、軽量化技術は材料コストの削減を通じて価格と重量を下げる。これらを下げた分、価格を大きく上げなくても機能や装飾の追加ができる。たとえば、コンパクトハッチバックでディーゼルエンジンとオートマATの組

-

 $<sup>^2</sup>$ 自動車情報サイト Response「スズキ スイフト新型もともと軽いボディをさらに  $120 \rm kg$  軽量化」https://response.jp/ article/2016/12/31/287791.html(2019 年 1 月 24 日参照)。

み合わせを持つのはスズキのみである。こうしたバリエーションがあると安い燃料をもと める地方ユーザーや、容易な操作を好むユーザーのニーズに応えることができる。

なぜ他社はスズキの軽量化技術や小さなクルマづくりに追い付けないのだろうか。スズキはヒュンダイに燃費性能と動力性能で上回っている。タタもコンパクトカーを多くそろえているものの車の動力性能が低い。これらの企業は軽量化技術に遅れていることを推測できる。グローバル大手企業についてはコンパクトカーの競争に打って出る動機が薄いことを指摘できる。トヨタ、VW、ルノー日産、ホンダにとって世界最大市場の中国と北米での販売が重要であり、インド市場攻略の重要性は相対的に低いと考えられる。

ただし 2010 年前後、グローバル大手企業はインドでコンパクトカーを相次いで導入している。トヨタ Etios(ハッチバックとセダンの 2 車種)、ホンダ Brio、Amaze、Jazz、ヒュンダイ i20 と Eon、日産 Go などである。またルノーと日産は、2016 年から Kwid と Redi-Go を販売している。販売ランキングの分析によると i20、Amaze、Kwid 以外はいずれも年間販売 3 万台にも満たない。インドのスズキは、グローバル大手企業からの挑戦を退けてきたと言える。

なお、グローバル大手のうちホンダはスクーターによってインド市場攻略をおこなっている。トヨタは東南アジアを中心に新興国向け専用車 (IMV) で成功している。しかしインドでの販売台数は少ないことから、IMV の成功はインドに広がっていない。インドではスズキとの提携で車種の相互供給をおこなうことを発表している。

新興国市場の攻略においてグローバル企業が先進国の資源を利用すると、価格が高くなり、消費者のニーズに適さない製品になると言われている。そのため、新興国市場の攻略には新しく製品を開発することが必要であるとされている(Govindarajan & Trimble 2012)。しかし、グローバル大手企業はインド向けコンパクトカーを新しく開発したものの販売に成功していない。一方、分析結果はスズキの本国資源(軽量化技術)と顧客メリット(購入・維持コストの低さ)に関連があることを示している。先進国の技術の中にも新興国に適したものがあると言える。

またスズキは本国の強みを現地で利用し、時間をかけて適応させてきたと考えられる。累計生産500万台に到達したのは2005年で生産開始から21年後である。この間の平均では年25万台前後の小規模生産であった。その後2011年に累計生産1千万台(生産開始から27年後)、2018年に累計生産2千万台(34年後)に到達している3。生産開始から長い時間をかけていることから、インクリメンタルな市場攻略であることを指摘できる。

スズキはインドの乗用車市場に注力せざるを得ない事情があったことを指摘できる。世界最大市場の中国と北米で苦戦しており、この二つの四輪市場から撤退している。これらの市場ではスズキの経営資源(軽量化技術)の有効性が低かったと考えられる。またスズキは東南アジアでインドのような際立った成功を実現しているわけでもない。たとえばインドネシア、タイ、ベトナムではトヨタがトップでスズキのシェアは高くない。

-

<sup>3</sup> スズキ株式会社(2018)『第 153 期中間報告書』にもとづく。

今後インドで起きる変化の一つに、消費者の所得水準が徐々に高まり、消費のトレンドが 先進国市場のトレンドに合流していくことがある。たとえば、現在の先進国市場の売れ筋は CセグメントのSUVであり、これはコンパクトカーではない。グローバル大手の自動車メ ーカーはこのジャンルの開発に力を入れている。今後、インドではコンパクトカーよりも大 きな車が主流になっていくと考えられる。その中で、スズキはグローバル大手メーカーから 再挑戦を受けることになるだろう。

#### 7 おわりに

本稿は、インドの乗用車市場における各社の戦略とスズキの競争力を探索した。市場全体では税率の低いコンパクトカーが販売の約8割で、これがボリュームゾーンである。各社のとる戦略はボリュームゾーン攻略型とそれ以外に分けて考えることができる。分析結果によれば、軽量化技術が顧客メリットに関連している。スズキのそれは日本で磨いてきた技術であり、この技術を現地で利用する力がスズキの競争力であると考えられる。

もちろんスズキの工場や販売店、アフターサービスにも他社と違いがあると考えている。 しかしそれらについて何がどれくらい他社と異なり、何が顧客メリットと関連しているの かは不明である。ここでは製品特性に注目し、車そのものに違いがあることを明らかにした。 何を生産し、販売しているのかについて、スズキとそれ以外では異なっているのである。

考察をもとにすると、本国資源の利用とインクリメンタルな市場攻略の二つは日本企業の特徴であると言えるかもしれない。実際、現在のインドにおけるホンダとトヨタは比較的ハイエンドで小規模販売を続けている。このことから、インクリメンタルな市場攻略に共通性を見出すことができる。逆に、日本企業はインド向け製品を新たに開発し、一挙にボリュームゾーンの需要を獲りこむことは苦手にしていると考えられる。

今後の研究課題として、インドの自動車データベースの作成を継続することがある。2020年にインドでは排ガス規制が強化され、欧州と同レベルの規制となる。これによって従来と同様のディーゼルエンジン車の販売が難しくなるため、各社は新型車を投入することになる。今回、2018年の時点で各社がどのような車を販売しているのかを集計した。これを継続することによって、環境規制対応や新型車開発に関する各社の取り組みの研究につなげるようにしたい。

#### 参考文献

- 赤羽淳 (2014) 「日系 3 大自動車メーカーの低価格車戦略の検証」 『産業学会研究年俸』 第29 号, pp. 153-168.
- 内田康郎 (2017)「マルチ・スズキにみるインド市場開発に関する戦略事例」富山大学 Working Paper No. 309.
- 国際協力銀行(2018)『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告:2018 年度海外直接投資アンケート結果(第30回)』 国際協力銀行企画部門調査部.
- 佐藤隆広・馬場敏幸・大墨陸 (2011)「インド自動車産業の生産性分析:「年次工業調査」データを用いて」『現代インド研究』 第1号, pp. 21-40.
- 佐藤隆広・加藤篤行 (2018)「インドにおける日系企業の事業活動:経済産業省『海外事業活動基本調査』個票データを利用して」『経済志林』第85巻第4号, pp. 155-196.
- チャタージー, B. (1993) 『インドでの日本式経営:マルチとスズキの成功』サイマル出版会.
- 中田徹 (2018)「インド自動車産業 2030 年予測と電動化トレンド」(インド電気自動車及びフューチャーモビリティの展望セミナー)株式会社フォーイン.
- 野村俊郎 (2015)『トヨタの新興国車 IMV:そのイノベーション戦略と組織』文眞堂.
- 馬場敏幸(2011)「自動車産業とサポーティング産業」石上悦朗・佐藤隆広編『現代南アジア・インド経済論』ミネルヴァ書房, 第8章.
- バルガバ, R. C. (2006) 『スズキのインド戦略:「日本式経営」でトップに立った奇跡のビジ ネス戦略』中経出版.
- Aoki, K. and Kumar, M. (2014) "Kaizen Initiative through Vertical Supply Networks in Emerging Economies", Academy of Management Proceedings, 2014(1), pp. 1-40.
- Becker-Ritterspach, F. (2009) "Maruti-Suzuki's Trajectory: From a Public Sector Enterprise to a Japanese Owned Subsidiary," Freyssenet, M. ed., *The Second Automobile Revolution: Trajectories of the World Carmakers in the 21st Century*, Palgrave, pp. 404-418.
- Clark, K. B. and Fujimoto, T. (1991) Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry, Harvard Business School Press.
- D'Costa, A. P. (1995) "The Restructuring of the Indian Automobile Industry: Indian State and Japanese Capital," *World Development*, 23, pp.485-502.
- Furuta, M., Sato, T. and Otsuka, K. (2019) "Determinants of Success in the Automobile Industry in India: An Analysis of Foreign and Local Enterprise Data for 2000-2008," IDE Discussion Paper, forthcoming.
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2012) Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere, Harvard Business Review Press.

- Horn, S.A., Forsans, N., and Cross, A.R. (2010) "The Strategies of Japanese Firms in Emerging Markets: The Case of the Automobile Industry in India," *Asian Business & Management*, 9, pp.341–378.
- Humphrey, J. (2003) "Globalisation and Supply Chain Networks: The Auto Industry in Brazil and India," *Global Networks*, 3, pp.121.141.
- Midler, C., Jullien, B. and Lung, Y. (2015) Rethinking Innovation and Design for Emerging Markets: Inside the Renault Kwid Project, Auerbach Publications.
- Okada, A. (2004) "Skills Development and Interfirm Learning Linkages under Globalization: Lessons from the Indian Automobile Industry," *World Development*, 32(7), pp.1265-1288.
- Siddharthan, N. S. (1998) "Differential Behaviour of the Japanese Affiliates in the Indian Automobile Sector," *Japan and the World Economy*, 10(1998), pp.97-109.
- Sutton, J. (2004) "The Auto-Component Supply Chain in China and India: A Benchmark Study," Discussion Paper, EI/34, Suntory and Toyota International Centres for Economics and Related Disciplines, London School of Economics and Political Science, London, UK.