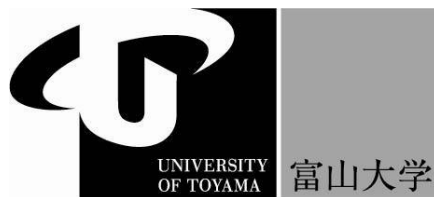


Working Paper No. 309

マルチ・スズキにみるインド市場開発に関する戦略事例

内田康郎

2017年12月



FACULTY OF ECONOMICS
UNIVERSITY OF TOYAMA

マルチ・スズキにみるインド市場開発に関する戦略事例¹⁾

内田 康郎

2017年12月

概要

本稿はインド市場を攻略するスズキの現地子会社マルチ・スズキ社の事業活動について、公開資料の他、スズキ本社やマルチ・スズキへのヒアリングをもとに整理したものである。1983年に進出した当初より一貫して同社は現地自動車市場においてリーディング・カンパニーだが、当時と現在とでは競合他社の数や技術水準の向上など、競争環境がまったく異なる。そのような環境にありながら、マルチ・スズキは近年さらに競争優位を獲得してきている。本稿はその具体的な活動内容について整理するものである。

キーワード

マルチ・スズキ、インド、国際ビジネス

スズキが圧倒的な強さを誇るインド。同社の現地子会社「マルチ・スズキ」社の販売台数は、世界の大手自動車メーカーを凌駕する。インド自動車工業会によると、2017年9月単月の乗用車市場における販売台数シェアでは、トップのスズキが49%、第2位のヒュンダイが16%であるため、首位と2位の差は30ポイント以上の差をつけていることが分かる²⁾。月によっては、スズキのシェアは50%を越えることもある。ちなみに、同月における他の日本勢ではホンダが5.9%で5位。トヨタが3.9%で6位となっており、スズキの圧倒的な強さが見て取れる。

本稿は国際ビジネス研究の一環として、海外現地子会社が進出先においてどのような事業活動を行っているかという視点から、公開されている資料の他、スズキ本社や現地子会社であるマルチ・スズキに対するヒアリング調査をもとに戦略ケースとして作成されたものである。

海外事業活動の開始時

スズキのインドにおける活動内容に触れる前に、同社の海外事業について触れておく必要が

1) 本調査は、JSPS 科学研究費・基盤研究(C) (26380500) の助成による成果の一部である。

2) 日本経済新聞、2017年10月11日付朝刊。

ある。

鈴木修氏の著書³⁾によると、同社が本格的に海外事業を始めるきっかけとなったのが、1962年のイギリス・マン島で開催された二輪のレース、ツーリスト・トロフィー（TT）レースでの優勝が挙げられている。この当時、すでにホンダが同レースで活躍していたことは有名だったが、スズキもこの年50ccの部門で参戦し優勝を果たしている。

当時、すでに4サイクルエンジンが主流になりつつあるなか、同社は2サイクルエンジンのマシンで優勝したことから、地元紙にも大きく取りあげられるなどしており、技術的に大きな自信を得ることになる。マン島レースでの優勝後は、オランダ、ベルギー、旧西ドイツ、アイルランドを転戦し、最終地のアルゼンチンでは修氏自身が監督代行を務めて優勝している。

この時の経験からは、修氏自身が海外市場に対する現実的な感覚をつかむきっかけになったと考えることができる。事実、マン島レース優勝の翌1963年にはUSスズキを設立し、米国での二輪販売事業に力を入れることとなる。また、67年には同社にとって初となる海外生産工場としてタイにも進出している。

四輪車事業における本格的な海外市場攻略のきっかけとなったのは、米GM社との提携が大きい。1981年8月、修氏の社長就任から3年後にGMと業務提携が結ばれた。当時は、国内ではアルトが順調だった頃だが、海外市場として北米市場の攻略を検討していた頃でもあった。修氏によれば、「GMとの提携を北米市場進出の足がかりとしたかったから」⁴⁾と述べている。これを機に、本格的に海外市場、とくに先進国市場での成功に向けて戦略ストーリーを描いていくのかと思えば、実はこの当時すでにインド市場進出の話も進められていく。

インド市場進出のきっかけは、たまたま当時交流のあったパキスタンの自動車メーカーに出張していたスズキの従業員が、帰国の途につく機内で読んだ現地紙だったという。同紙に、「インド政府が国民車構想のパートナーを募集」と書かれていた記事が、その従業員の目にとまり、帰国後すぐに修氏に報告すると、さっそくインド政府に申し込んだという⁵⁾。ただ、このときはすでに締切が過ぎていたために受け付けてはもらえなかったのだが、あきらめずに掛け合い続けていく。

翌82年3月には、インド政府から調査団が来日したが、修氏本人が出向き面談する機会を得る。同氏の熱意もあり、インド政府団からの支持を取り付け、話がどんどん進められていく。

³⁾ 鈴木修（2008）。

⁴⁾ 同上書、p.146。

⁵⁾ 同上書、p.182。

この当時のことを修氏本人は次のように語っている。「スズキは小さなメーカーだったので、経営者として、とにかくどんな小さな市場でもいいからナンバー1になって、社員に誇りを持たせたい」⁶⁾。この言葉の意味をストレートに受けとめれば、何よりも「ナンバー1になること」が優先されているような印象を受ける。事実、「いまのようにインド市場が成長するという先見の明があったわけではありません。勢いにまかせて突っ走ったらうまくいったということです。」⁷⁾とも述べている。

だが、実際、北米市場では苦戦し2012年には四輪事業撤退を決めたが、一方のインド市場では大成功を収めている。

インド市場の特徴

1983年、スズキが資本参加するかたちでインド政府との合弁会社「マルチ・ウドヨグ」を設立する。このときのスズキの出資比率は26%だった。インド市場には、この当時日本で売っていた初代「アルト」をベースに排気量を800ccにして「マルチ800」を投入。現地で大ヒットする。その後、2002年5月に出資比率を54%へ引き上げ子会社化し、2006年にはインド政府が全保有株式を売却することで完全民営化され、また2007年7月には社名が現在の「マル

図1 マルチ・スズキ本部



画像)筆者撮影(2017年8月14日)

6) 同上書、p.184。

7) 同上書、pp.186-187。

チ・スズキ」と変更されている⁸⁾。

図1はマルチ・スズキ本社が入っている画像である。現在、およそ14,000名を持つこの企業に、日本人スタッフ約90名が駐在している。

図2 人口1,000人あたり自動車保有台数(単位:台)

国名	保有台数
アメリカ	783(2013)
カナダ	609(2009)
日本	594(2016)
ドイツ	603(2013)
韓国	386(2013)
中国	93(2013)
インド	25(2012)

データ:総務省統計局『世界の統計2017』をもとに作成。()は計測年。

また、近年のインドにおける自動車保有率をまとめたものが図2である。この図は、人口1,000人あたりでの保有台数を示している。主要先進国では軒並み500台以上となっているが、インドではわずか25台である。中国もまだまだその伸び代があるが、インドの場合はさらにその1/4ほどのマーケットであることが分かる。

筆者らは、この市場に挑むべく同社で営業を担当する橋本氏と三田氏に話しを伺う機会を得た。以下、同氏らから得た情報をもとに整理していく。

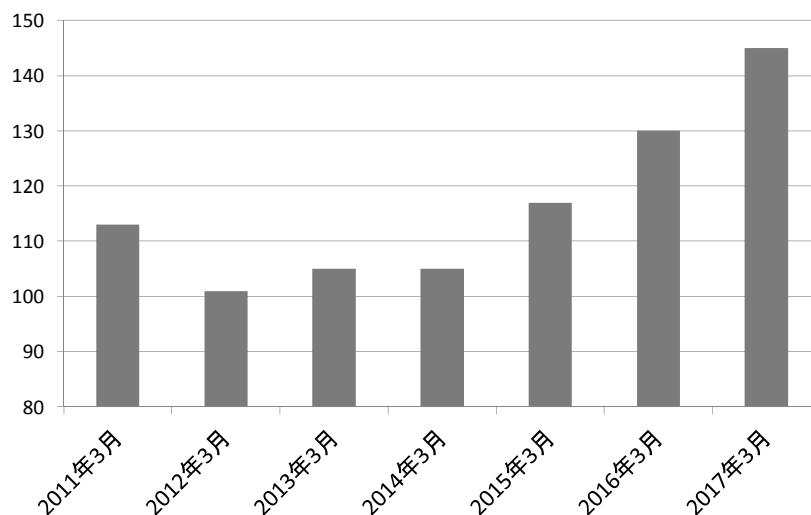
マルチ・スズキにおける事業活動

インドへの進出後、マルチ・スズキは今日に至るまでずっと強かった、というわけではない。実は、2011年から3年間ほど販売数が伸び悩む時期があった。

⁸⁾ スズキ公式 web サイト「沿革」に基づく。<http://www.suzuki.co.jp/corporate/development/> (2017年7月31日アクセス)

現地で営業部門の責任者を務める橋本氏は2012年に現地に赴任する。赴任当時、インド市場は国内景気が停滞していた時期でもあり、同社の販売数量も伸び悩んでいた時期だったという。2010年には同社にとって初となる100万台を突破したものの、翌2011年からの3年間は105万台前後に留まり、それ以上の伸びは見られなかった。橋本氏が赴任した2012年のシェアは40%を切っていたという。国内景気の停滞に加え、他国の競合相手とパイの奪い合い

図3 マルチ・スズキの販売台数推移(2011年3月~2017年3月、単位:万台)



データ)マルチ・スズキ社に対するヒアリング調査に基づく(2017年8月14日)

が競争状態を厳しくさせていたと考えられる。

加えて、2011年は同社で大規模なストライキがあり、また翌年には従業員同士のトラブルから暴動問題が生じ、それぞれ約1ヶ月間の操業停止が販売数量の上昇にブレーキをかけていた。

ところが、2014年以降は状況が好転していく。この年の販売数量は117万台、翌2015年には130万台(シェア46.8%)へ、また2016年は145万台(同47.4%)へと上昇を続け、過去最高記録も2年連続して塗り替えている。2017年も上期の時点でシェア50%を越えているという。この好調はどこから来ているのか。その陰には同社営業部門独自の取り組みがあった。

105万台で足踏みしていた頃、同社では農村部での市場開拓を進めていた。国土面積は日本の10倍ほどの広さを持つインドだが、自動車保有台数は圧倒的に低い。したがって、インドの自動車市場のほとんどは都市部に集中する。他社も同様に考えている。だが、同社はこの考え方を切り替え、2012年以降、農村部に販売ネットワークを構築し始めていく。この取り組みが効き始め、2014年以降たちまち成果となって現れ始める。2017年の時点で、約670店舗が農村部において顧客に向き合っている。

もう一つ、同社が2年間の準備期間を経て、2015年に立ち上げた新しい販売チャンネル「NEXA（ネクサ）」の役割も大きい。もともとインドでは主に小型車を供給するというポジションを得ている同社だが、通常、自動車の買い替え時には、それまで乗り続けていた車よりもより上級なモデルを志向することが一般的とされる。だが、マルチ・スズキの場合にそうした顧客の意向に沿った販売チャンネルは無かった。また、かつては販売全体の約7割がアルトやワゴンR、スイフトなどの売れ筋4機種によって支えられていたという事実も同社に危機感を募らせていた。「一つの市場でシェア30%を越えるような自動車メーカーの場合、販売チャンネルを分けることが一般的であり、自分たちも同じように分散させる必要があった」（橋本氏）という考えのもと、新たなチャンネルが設けられた。

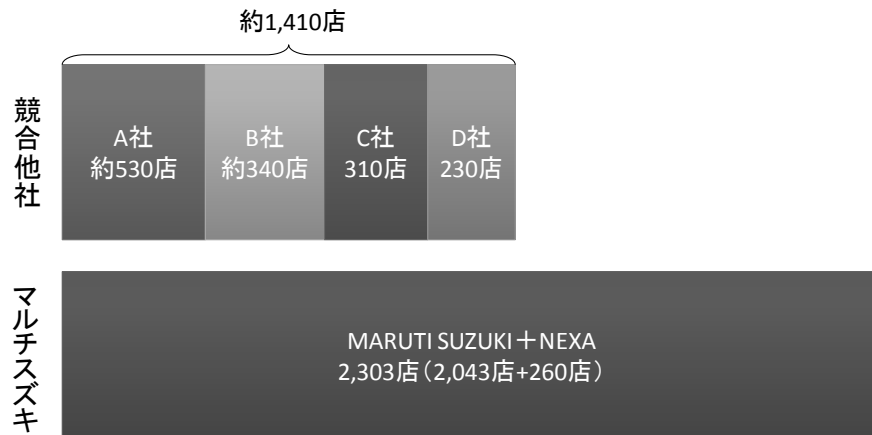
図4 新たな販売チャンネル「NEXA」



NEXAではプレミアムな雰囲気を大切にしていることから、多くのマスコミでは「インドのレクサス」といった捉え方をする記事も多い。実際、NEXAのセールススタッフは、高級ホテル従業員などからスカウトすることもあるという。

したがって、現在同社の販売店の構成は、それまでの重点地域に加え、農村部やNEXAが加わり2,300店舗以上となる。競合他社などの販売店の数とは比較にならず、競合他社すべてを合算しても大きな開きがあることが分かる。（図5参照）

図5 現地販売ネットワークの比較 (2017年7月時点)



データ) マルチ・スズキ社に対するヒアリング調査に基づく(2017年8月14日)

現地でのニーズ適応

また、同社では日本で販売されているスズキ車をそのまま現地で販売しているわけではない。細かなところまで現地仕様が進められている。

一般的に、グローバル展開を進める製造業の場合、本国本社で開発した製品は全世界で標準化を目指す場合が多い。PCやスマホなどの汎用品に限らず、場合によっては例えば高級ウォッチ等の嗜好品でも同様である。自動車の場合、各国の法規制に縛られるため、そのルールの中での運用が義務づけられるが、例えばトヨタにおいても、もともとは標準化されたデザイン、グローバル規格の製品、本国本社の集中的コントロールによって競争優位を追求するメーカーだった(立石,2003)⁹⁾。

マルチ・スズキの場合、徹底的に現地化が進められている。ただ、もちろんそこには今も触れたように現地のルールに従わざるを得ない部分もある。インドの場合、たとえば複雑な税制

⁹⁾ トヨタは2011年にインド専用車「エティオス」を投入している。その仕様はコストを圧縮するのみならず、たとえば現地の気候を考え、1リットルのミネラルウォーターのペットボトルが7本入るダッシュボードを設置したり、現地では頻繁にクラクションを鳴らすドライバが多いので鳴らしやすい形状にするなどの工夫が見られるのだが、売上の結果は芳しくない。この内容は赤羽(2014)に詳しい。

度が挙げられる。

インドでは購買時に大きく2種類の税金が課せられる。一つはGSTと呼ばれる物品・サービス税である。購入品によってさらに4段階に分類されているが、自動車は最高税率が適用され、一律28%となる。その他、CESSと呼ばれる特別徴収税もあり、これがボディサイズと排気量（ガソリン車とディーゼル車それぞれ設定）によって税率が大きく異なる仕組みとなっている。税制の恩恵を受けるためには、ボディサイズが4.0m以下である他、排気量もガソリン車であれば1200cc以下、ディーゼル車であれば1500cc以下である必要がある。これを越える場合、先のGST28%に加えさらにCESS15%（合計43%）を負担しなくてはならない。逆にこの範囲内の場合、GST28%に加えガソリン車のCESSは1%（合計29%）、ディーゼル車は3%（合計31%）で済む。

図6 NEXA店取扱車種 (2017年7月時点、排気量はガソリン車とディーゼル車を並記)

 BALENO 998cc+1197cc/1248cc インド生産。インドから輸出。	 CIAZ 1373cc/1248cc インド生産、国内向け。日本での販売は無し。
 S-CROSS 1248cc/1598cc	 IGNIS 1197cc/1248cc

図7 MARUTI SUZUKI での主な取扱車種 (2017年7月時点、排気量はガソリン車とディーゼル車を並記)



DZIRE
1197cc/1248cc
インド市場用に開発。SWIFTのセダンタイプ。



VITARA BREZZA
1248cc
エスクードをベースにインド市場用に開発。
現地の税制に配慮し、エスクードよりも小型化。(全長4,000mm以内に)



ERTIGA
1373cc/1248cc
インド市場用に開発。7人乗り。



SWIFT
1197cc/1248cc
2018年に新モデルをインドへ投入。



WAGON R
998cc



ALTO 800
796cc
インド市場用、エントリーモデルに開発。2012年、24万4,000ルピーで投入。

注)上記の他に「ALTO K10」、「CELERIO」、商用車の取扱がある。

図8 DZIRE



注)画像はスズキ公式webサイトより

この税制度があるために、例えばスズキが日本で販売している「エスクード」は全長4.2mあるが、ここでは4.0m以下にして「VITARA BREZZA」として販売されている。

図6が2017年7月時点においてNEXAで扱われている車種、また図7が同様にマルチ・スズキでの取扱車種である。

だが、こうした税制度だけが現地仕様

を増やした理由ではない。インドにおけるマーケティング調査から積極的に現地仕様車が投入されている。言い換えれば、「攻めのマーケティング」である。

たとえば、インドではセダンにステイタスを感じるユーザーが多いというニーズ特性が強いことからこれを重視し、同市場においてはスイフトの「ハッチバックにトランクをつけたモデル」(橋本氏)として「スイフト・ディザイア」を開発し投入している(図8参照)。全長も、

初代ディザイアは4.2mあったが、税制の関係により2世代目から4.0m以下におさえている。

また、図7にも掲載されているように、ディザイアは最新のモデルからAピラーと呼ばれるフロントシート前方の左右にある柱をハッチバック型スイフトよりも斜めに倒し、より流線型に近いデザインが採用されるなど、インド市場にしか投入されていない車種にも専用デザインが設けられている。この変更が両モデルの差異を大きく広げたことにより、最新型モデルの車名から「スイフト」を外し、「ディザイア」のみとなっている。

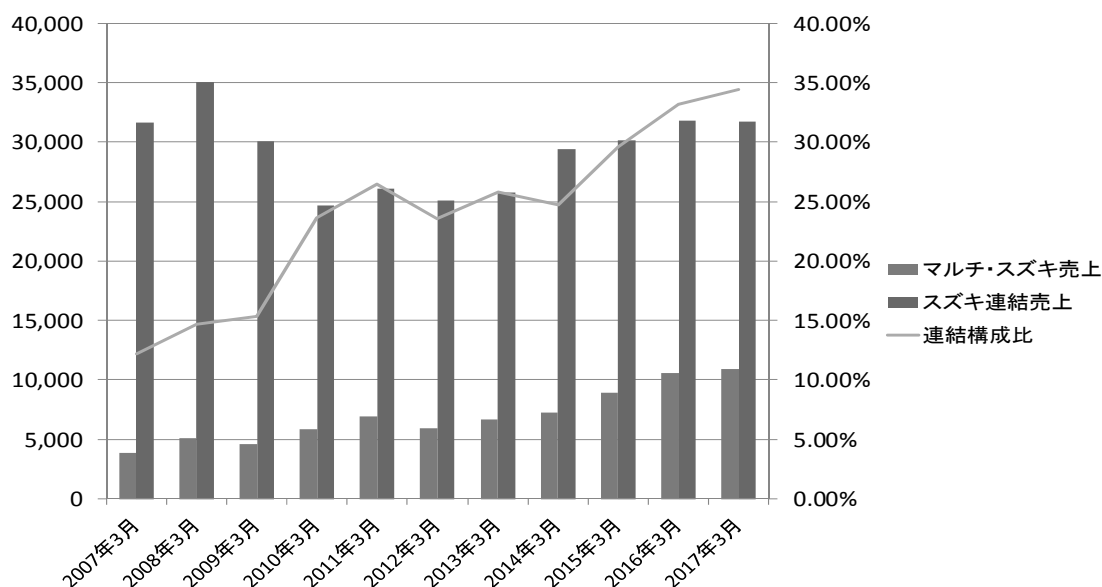
他には、「CIAZ」や「ERTIGA」などはインド市場向けに開発されているモデルである。こうした現地仕様車を開発する上で、同社では研究開発スタッフも同席のなか、他社のユーザーにもヒアリング調査が実施されるという。このような調査の結果、例えば「ディザイア」には後部座席にエアコンの吹き出し口を設置するなどの修正も行われている。つまり、現地のニーズに適応することで、現在インド市場での販売ランキング上位5車種のうち4車はマルチ・スズキが押さえている。

図9 インド市場販売ランキング上位5車種(2017年7月時点)

順位	車名	
1位	ALTO 800	
2位	DZIRE	
3位	WAGON R	
4位	SWIFT	
5位	Grand i10(Hyundai)	

こうした取り組みが奏功し、マルチ・スズキの業績は近年一貫して上昇傾向にある。図10には、マルチ・スズキの業績とともに本国親会社の業績を示しているが、2015年以降はスズキの連結売上高に占めるマルチ・スズキの売上高は、30%を越えるほどになっており、スズキ本体の業績にかなり貢献していることがわかる。

図10 マルチ・スズキの業績推移(単位:億円)



出所)スズキ株式会社の有価証券報告書各年版より作成

このように、マルチ・スズキにおけるインド市場での成功は、単に進出時から一貫して同市場のトップランナーとして存在し続けてきたということだけではなく、同社独自の活動、特に近年の取り組みからは大きな意味を見出すことができる。

具体的には、農村部での販売ネットワークづくりや都市部における新たな販売チャネルとしてのNEXAの構築といった流通面での取り組みの他、製品面においては現地市場専用車の開発だけでなく、スイフトからディザイアが開発されたように、既存の主力車種を大胆にも現地適応モデルへと改良し、これを積極的に投入していることなどである。

同社は、インド市場において長期間にわたってトップ企業を維持しているが、市場が成長するのに伴い、世界中の競合相手との競争が激しさを増してきているのも事実である。その中、マルチ・スズキは近年さらに競争優位を確立してきているのであるが、その背景にある同社の戦略的な取り組み内容について深く考察するとき、そこから多くの示唆が得られるはずと考えている。

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」『産業学会研究年報』第29号。
- 鈴木修 (2008) 『おれは、中小企業のおやじ』日本経済新聞出版社
- 立石佳代 (2003) 「日米自動車メーカーの国際課戦略の比較 —トヨタ自動車、ゼネラル・モーターズを中心に—」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』、No.4。
- 『日経Automotive』2016年03月号, pp28-29.
- 『日経Automotive』2016年06月号, pp44-51
- 『日経Automotive』2017年02月号 pp82-85.
- 『日経Automotive』2017年05月号, p5.
- 『日経Automotive』2017年09月号, pp82-85.
- 『日経ビジネス』2016年03月21日号, pp12-13

インタビュー調査

- マルチ・スズキ・インディア社 CEO 鮎川堅一 氏 (2017年8月14日実施)
- 同 執行役員 (営業) 橋本隆彦 氏 (同上)
- 同 三田敦史 氏 (同上)

Rana Motors Pvt. Ltd.(NEXA)

CEO J. S. Rekhi 氏 (同上)

Relationship Manager Puneet Jhamb 氏 (同上)

D. D. Motors, Managing Director Rajiv Gambhir 氏 (同上)

調査者

富山大学経済学部教授 内田康郎

同 馬 駿

謝辞

本ケースは、以上の皆さまによるインタビュー調査をもとにしているとともに、特にマルチ・スズキ社の橋本氏、三田氏には長時間の調査にご協力いただきました。また、本ケースを研修教材として活用していただくとともに、その作成段階からご協力いただいた北陸電力株式会社研修センター様にもこの場を借りて御礼申し上げます。