慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	インド市場における日産自動車の競争戦略の考察 : EV戦略の方向性
Sub Title	
Author	生田, 智暉(Ikuta, Tomoki) 中村, 洋(Nakamura, Hiroshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2019
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2019年度経営学 第3534号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002019-3534

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2019　年度）

論文題名

インド市場における日産自動車の競争戦略の考察
―EV 戦略の方向性―

主　査	中村 洋 教授
副　査	浅川 和宏 教授
副　査	市来嵜 治 専任講師
副　査	

氏　名	生田 智暉

論 文 要 旨

所属ゼミ	中村 洋 研究会	氏名	生田 智暉

（論文題名）

インド市場における日産自動車の競争戦略の考察
―EV 戦略の方向性―

（内容の要旨）

研究の背景・目的

現在、本邦の基幹産業である自動車産業は百年に一度と言われる大変革期に直面している。CASE という言葉に表される様に、コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化といった変化が発生する事によって、自動車業界は技術的にもビジネス的にも大きな変化の局面を迎えている。また、元来日系自動車メーカーが主たる市場としてきた米国や日本を始めとした先進国市場では人口の減少や市場の成熟、ライドシェアの普及、環境意識の高まり等の外部環境変化に起因して今後成長が鈍化することが予想されている。加えて、世界一の自動車販売市場を有する中国に於いても米中の貿易摩擦に端を発した景気の減速により、新車販売台数が鈍化しているのが現状である。

すなわち、自動車メーカー各社はかつてないほど複雑な外部環境変化に直面しており、有効な施策を打ち出すことが出来なければ、この生き残りを掛けた大変革期の中で淘汰されてしまう事は想像に難くない。

この様な外部環境変化の下では、日系自動車メーカーは今後モータリゼーションが訪れ、多くの新車販売を見込むことが出来る新興国市場に軸足を移していくことが必要不可欠となる。しかしながら、筆者が就労する予定である日産自動車は現在市場規模世界 4 位で今後大きな成長が見込まれるインド市場に於いては現地企業や韓国企業に優勢を許しているのが現状である。そこで、日産自動車のインド市場に於ける有効な競争戦略を明らかにする事により、同社の持続可能な成長の一助にしたいと考える。

研究手法

事例研究と現地調査、インタビュー調査、シミュレーション分析を採用する事でビジネスプラン提案を実施した。

得られた結論

日産自動車が将来的にインド市場で収益を上げていく為には、①BEV で本格的に早く参入する ②スモール＆ドミナントスタート ③ライドシェアリング・タクシーの活用 ④現地化の推進 ⑤アライアンスの活用という５つのポイントが必要であるという結論を得た。

論文の限界

本研究では、成長著しいインド市場で将来的に日産自動車が収益を上げる為のビジネスプランの考察を行った。しかしながら、依然としてルノー・日産・三菱アライアンスの要である Carlos Ghosn 元会長が逮捕されて各社の足並みが乱れる中で長期的にアライアンスをどの様に考えていくか、コストを念頭に入れた各車両の具体的な価格設定といった企業の内部情報に基づく収支計算、インドの貧弱な発電・送電インフラへの対策や急速充電器設置にどの程度関与していくかといったインフラ面に対する施策等の検討は本研究では実施しておらず、これらの点について更に精査していくことが今後の課題として残されている。

目次

第１章　はじめに.....5

1.1 研究背景・問題意識.....5

1.2 研究手法.....6

第２章　現状分析.....7

2.1 自動車業界の潮流.....7

2.2 世界の自動車市場の概況.....11

2.3 インド市場概況.....13

2.4 日産自動車について.....17

2.5 先行研究.....19

第３章　調査・研究.....20

3.1 インドの BEV を取り巻く環境.....20

3.1.1 インドの大気汚染と自動車.....20

3.1.2 インドにおける BEV の現状.....22

3.2 事例研究.....24

3.2.1 事例分析①スズキ自動車とインド市場.....24

3.2.2 事例分析②環境規制と BEV.....30

3.3 インタビュー調査.....33

3.3.1 インタビュー調査①日産自動車株式会社 AMI 地域事業本部 市川 晃久様.....33

3.3.2 インタビュー調査②独立行政法人日本貿易振興機構 ディーパク アーナンド様.....37

3.4 現地調査.....41

3.4.1 インド訪問.....41

3.4.2 東京モーターショー2019 訪問.....44

第 4 章　ビジネスプラン提案 46
4.1 競争戦略に関するビジネスプラン提案 46
4.1.1 ビジネスプラン概略 46
4.1.2 BEV で本格的に早く参入する 47
4.1.3 スモール＆ドミナントスタート 48
4.1.4 ライドシェアリング・タクシーの活用 50
4.1.5 現地化の推進 52
4.1.6 アライアンスの活用 53
4.1.7 その他 55
4.2 シミュレーション分析 56

第 5 章　まとめ 60
5.1 結論 60
5.2 研究の限界 61

謝辞 62
参考文献 63
付録 65

第１章 はじめに

1.1 研究背景・問題意識

現在、本邦の基幹産業である自動車産業は百年に一度と言われる大変革期に直面している。CASE という言葉に表される様に、コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化といった変化が発生する事によって、自動車業界は技術的にもビジネス的にも大きな変化の局面を迎えている。また、元来日系自動車メーカーが主たる市場としてきた米国や日本を始めとした先進国市場では人口の減少や市場の成熟、ライドシェアの普及、環境意識の高まり等の外部環境変化に起因して今後成長が鈍化することが予想されている。加えて、世界一の自動車販売市場を有する中国に於いても米中の貿易摩擦に端を発した景気の減速により、新車販売台数が鈍化しているのが現状である。

すなわち、自動車メーカー各社はかつてないほど複雑な外部環境変化に直面しており、有効な施策を打ち出すことが出来なければ、この生き残りを掛けた大変革期の中で淘汰されてしまう事は想像に難くない。

この様な外部環境変化の下では、日系自動車メーカーは今後モータリゼーションが訪れ、多くの新車販売を見込むことが出来る新興国市場に軸足を移していくことが必要不可欠となる。しかしながら、筆者が就労する予定である日産自動車は現在市場規模世界 4 位で今後大きな成長が見込まれるインド市場に於いては現地企業や韓国企業に優勢を許しているのが現状である。そこで、日産自動車のインド市場に於ける有効な競争戦略を明らかにする事により、同社の持続可能な成長の一助にしたいと考える。

1.2 研究手法

本研究では事例分析、現地調査、インタビュー調査、シミュレーション分析の 4 種類を採用した。

事例分析では、インド市場や諸外国市場に於ける事例を分析することによって、インド市場に於いて成功する為のポイントを抽出する。

現地調査では、インドに実際に赴く事で文献調査では認識しにくい現地ならではのニーズや文化、消費者特性等を探り、ビジネスプラン提案に向けた情報収集を行う。

インタビュー調査では、インド自動車市場に精通している方にお話をお伺いする事で文献調査や現地調査では得られないインド市場で成功する為のポイントや情報を探る。

シミュレーション分析では、各種資料や統計等から将来のインドの市場規模を予測し、ビジネスプラン提案の妥当性を探る。

以上の 4 つの研究手法を採用する事によって、より実態に即したビジネスプラン提案を実施する。

第 2 章 現状分析

2.1 自動車業界の潮流

T 型フォードが米国で発売され、自動車が大衆の手に届く存在となった 1908 年以来、この 110 年間で自動車を取り巻く環境は大きく変化した。2019 年現在、自動車業界は百年に一度と言われる大変革期に直面している。トヨタ自動車の取締役社長である豊田章男氏が「勝つか負けるかではなく、生きるか死ぬかの闘い」と表現している [1]様に、今までとは比較にならない程の技術的、ビジネス的転換期を迎えているのが今日の自動車産業である。本節では、この大変革期のキーワードである CASE(Connected, Autonomous, Shared & Service, Electric)の観点から現在の自動車産業について検討を行う。尚、本論文では特に断りのない限り、自動車の動力源別の表記として、バッテリーのみを動力源とする電気自動車の事を BEV(Battery Electric Vehicle)、ハイブリッド電気自動車の事を HEV(Hybrid Electric Vehicle)、プラグインハイブリッド車の事を PHEV(Plug-in Hybrid Vehicle)、マイルドハイブリッド車の事を MHEV(Mild Hybrid Vehicle)、これらの電気を使用する自動車を包括して EV(Electric Vehicle)、燃料電池自動車の事を FCV(Fuel Cell Vehicle)と表記することとする。

そもそも CASE とは、ドイツの Daimler AG 代表取締役会長 Dieter Zetsche がパリモーターショー2016 で提唱した、今後自動車産業に変化をもたらすトレンドの造語である [2]。

まず初めに Connected（コネクテッド）について、自動車をインターネットに接続することでスマートフォン等の各種デバイスと連携したり、自動車から得た様々な情報を AI で活用したりする事によって、消費者に対してより付加価値の高い各種サービスを提供する事を目指している。例えば、トヨタ自動車は T-Connect、日産自動車は Nissan Connect、Mercedes は Mercedes me connect といった様に企業ごとに様々なサービスを提供している。

次に Autonomous（自動運転）について、近年、国内外自動車メーカー各社は自動運転の研究開発に注力している。国土交通省の資料 [3]を参考にすると自動運転に関する定義は下記の表 2-1 の様になる。この中で、一般的に交通事故が発生した場合、レベル 4 以降は自動車

---

[1] トヨタ自動車株式会社. “トップメッセージ”. https://global.toyota/jp/company/messages-from-executives/details/, (参照 2019-11-09).

[2] メルセデス・ベンツ日本株式会社. “メルセデスが提唱するクルマの新たな価値「CASE」”. Mercedes-Benz LIVE!. https://mb-live.jp/event/motorshow-2017-10-20/, (参照 2020-01-02).

[3] 国土交通省自動車局. “自動運転車の安全技術ガイドライン”. http://www.mlit.go.jp/common/001253665.pdf#search=%27%E8%87%AA%E5%8B%95%E9%81%8B%E8%BB%A2+%E5%AE%9A%E7%BE%A9%EF%BD%90%EF%BD%84%EF%BD%86%27, (参照 2020-01-02).

会社に責任が発生すると言われているが、世界各国では法整備が追い付いていないのが現状である。2018 年にドイツの Audi が発売した Audi A8 には量産車として世界初の自動運転レベル 3 が搭載される予定であったが、各国での法整備の遅れから実装化が見送られている。しかしながら Audi を始め、レベル 3 の自動運転を実現可能な技術水準まで到達している企業が出現し始めている。

次に Shared & Service（共有＆サービス）について、自動車に関するシェアリングに関しては大まかにライドシェアリングとカーシェアリングの 2 種類が存在する。ライドシェアリングは、通常のタクシーとは異なり、各プラットフォームに登録された一般のドライバーが自家用車で顧客を輸送する事で対価として賃金を稼ぐ仕組みである。ライドシェアリングの代表例としては、米国の Uber、中国の DiDi、シンガポールの Grab、インドの Ola 等が存在する。日本では営業許可を得ていない自家用車で営利目的の有償輸送を行うことは禁止されている事に加え、旅客輸送を行う際には普通自動車第二種免許を取得する必要がある事から普及していないのが現状である。カーシェアリングについては、プラットフォームごとに登録されている自動車を会員間で、時間単位で貸し借り出来る仕組みである。通常のレンタカーとは異なり、店舗が存在しない為に様々な場所にステーションを設置でき、利便性が高い事や短時間から借りられる事、店舗運営等の費用が掛からなことから比較的安価に借りられる事が特徴として挙げられる。日本に於ける代表例としては、タイムズモビリティ株式会社が運営するタイムズカーシェア、オリックス自動車株式会社が運営するオリックスカーシェア、株式会社 DeNA が運営する Anyca 等が存在する。

次に Electric（電動化）について、2015 年に発生した Volkswagen の排ガス不正問題に端を発して、欧州を中心に近年世界各国で環境規制の潮流が強まっている。その中でも、走行時に排気ガスを発生しない BEV に対して各国政府や自動車会社の関心が高まっている。2018 年の全世界に於ける BEV の新車販売台数は約 510 万台であり、2017 年の倍近い販売数に達している [4]。市場別にみると中国が 1 位で、次いで欧州や米国が続いている。世界の主要な企業を見ていくと、BEV の世界累計販売台数 1 位を誇る LEAF を有する日本の日産自動車、高価格 BEV を販売する米国の Tesla、ドイツの Daimler AG や Volkswagen、中国の BYD 等が存在する。自動車の電動化が加速すると、今まで技術的に難易度が高いと言われてきたエンジンの生産が不要になる事に加え、自動車を構成する部品点数少なくなる。従って、自動車の電動化が進むと参入障壁が下がり、自動車メーカーだけでなく様々な業界の多様なプレイヤーの参入が可能となる事が懸念される。

ここで、Michael Porter の 5 つの競争要因のフレームワークを用いると現在の自動車産業の業界構造は以下の図 2-1 の様に表せる。新規参入の脅威について、今まで自動車産業は高度な技術力を必要とし、参入障壁が高かったが、自動車の電動化によって技術的に難易度の高いエンジンの生産が必要無くなる事に加え、自動車を構成する部品点数少なくなり、以前

[4] International Energy Agency. Global EV Outlook 2019. France, IEA Publications. 2019, p. 4.

に比べて相対的に新規参入者の脅威が高くなっている。また、既存企業同士の競争については、参入障壁が下がっている事に加え、既存の各国自動車メーカーがしのぎを削っており、競争は激しいと言える。売り手の交渉力については、基本的に自動車完成車メーカーの数は世界的に限られている為、系列非系列問わずそこまで高くないが、世界的なバッテリー供給量不足の様に、一部部品に関しては売り手の交渉力は高くなっている。また、買い手の交渉力については、競争激化に伴う選択肢の増加や若者の車離れにより、以前に比べて渉力が増していると言える。最後に代替品の脅威については、各種シェアリングの増加や公共交通機関の発達によって、新車販売の機会が減少している事に加え、IT 技術の発達によってそもそも人が実際に移動しなくても物事を完結する事が可能となる。従って、代替品の脅威は非常に高いと言える。すなわち、5 つの競争要因のフレームワークからも、自動車業界はかつてない程激しい競争に晒されている事がわかる。

レベル	名称	概要	安全運転に係る監視、対応主体
0	運転自動化なし	運転者が全ての動的運転タスクを実行	運転者
1	運転支援	システムが縦方向又は横方向のいずれかの車両運動制御のサブタスクを限定領域において実行	運転者
2	部分運転自動化	システムが縦方向及び横方向両方の車両運動制御のサブタスクを限定領域において実行	運転者
3	条件付運転自動化	システムが全ての動的運転タスクを限定領域において実行 作動継続が困難な場合はシステムの介入要求等に適切に応答	システム （作動継続が困難な場合は運転者）
4	高度運転自動化	システムが全ての動的運転タスク及び作動継続が困難な場合への応答を限定領域において実行	システム
5	完全運転自動化	システムが全ての動的運転タスク及び作動継続が困難な場合への応答を無制限に実行	システム

表 2-1 自動運転車レベル別定義概略
（国土交通省自動車局「自動運転車の安全技術ガイドライン」より筆者作成）

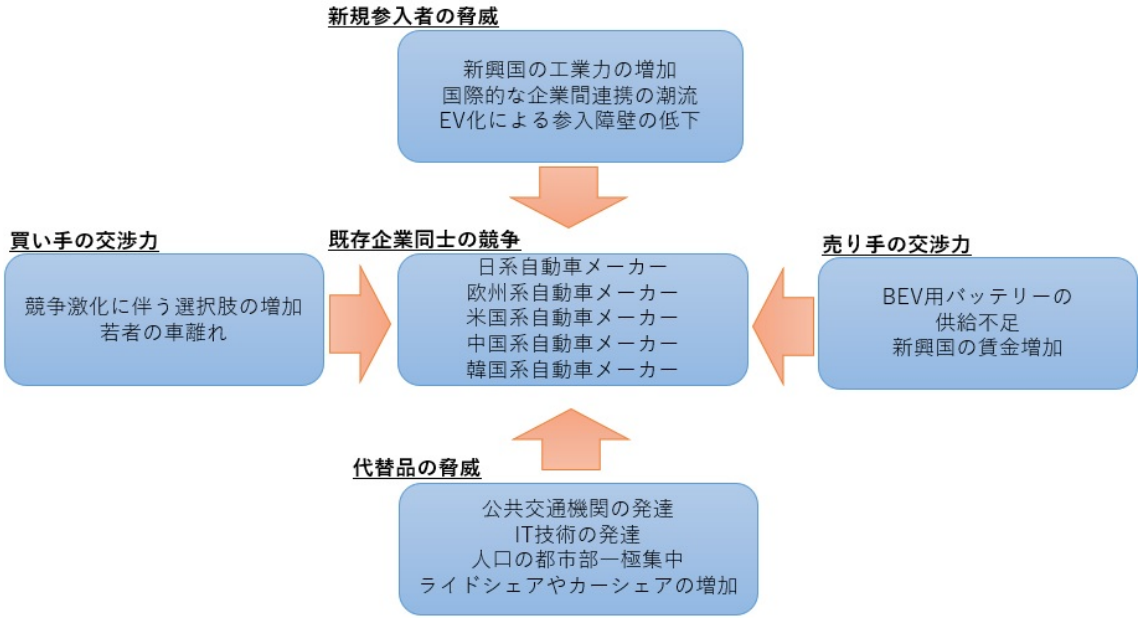

図 2-1 自動車産業を取り巻く環境
（筆者作成）

2.2 世界の自動車市場の概況

本節では世界の自動車市場の概況について整理する。2018 年の世界新車販売台数は 9,506 万台であり、対前年比で 0.6%減少している。これは主に中国自動車市場の停滞に起因する。主要国に於ける新車販売台数は下記の表 2-2 の通りである。表 2-2 からわかる通り、2018 年の国別新車販売台数は 1 位中国が 28,080,577 台、2 位米国が 17,701,402 台、3 位日本が 5,272,067 台、4 位インドが 4,4400,136 台、5 位ドイツが 3,822,060 台と続く [5]。以下、主要国の動向について整理する。

初めに世界最大の自動車市場を有する中華人民共和国について、同国は 13 億 9,538 万人の国民を有し、一人当たり GDP は$9,580 である。2018 年の新車販売台数は前述の様に 28,080,577 台であり、対前年比で 4.2%減少している。これは、米中貿易摩擦に起因する景気の後退や消費者心理の悪化、小型車購入税優遇策廃止等が影響している。2018 年は特に中国地場、米国、フランスメーカーの販売数の減少が著しくなっている。近年の傾向としては日本車や欧州系、地場のメーカーの人気が高いのが特徴となっている [6][7]。

次に世界 2 位の自動車市場を有する米国について、同国は人口 3 億 2,717 万人を有し、一人当たり GDP は$62,853 である。2018 年新車販売台数は 17,701,402 台であり、対前年比で 0.9%増加している。これは景気状況が堅調に推進している事によるものと考えられる。米国市場では広大な国土を有する事から大型車の人気が高い傾向にある。メーカーとしては、Ford や GM といった米国系のメーカーとトヨタやホンダ、日産といった日系のメーカーの人気が高い市場となっている [8]。

世界 3 位の市場規模を誇る日本について、日本の人口は 1 億 2,644 万人で一人当たり GDP は$39,306 である。日本市場では国産メーカーの自動車が大半を占める。また、税制の関係上から軽自動車が人気であったり、一時停止が多い交通事情から、HEV が多かったりする事が特徴となっている。

インド市場については次節で詳しく述べるので本節では割愛する。

世界 5 位のドイツについて、同国は人口 8,302 万人を有し、一人当たり GDP は$48,264 である。2018 年新車販売台数は 3,822,060 台であり、対前年比で 0.3%増加している。メーカー別に見ると Volkswagen や Daimler、BMW といった地場のメーカーが市場占有率の上位を独占している。2015 年の VW による排ガス不正を受け、ディーゼル車の販売が伸び悩

---

[5] 日本貿易振興機構 海外調査部 海外調査企画課. 2018 年 主要国の自動車生産・販売動向. 日本貿易振興機構. 東京, 2019, p. 1.

[6] 兵庫三菱自動車販売株式会社. “【TOP 20】中国自動車販売 - 2018 年年間ランキング［車種別］”. 兵庫三菱編集局. https://www.hyogo-mitsubishi.com/news/data20190211090000.html, (参照 2020-01-02).

[7] 日本貿易振興機構 海外調査部 海外調査企画課. 2018 年 主要国の自動車生産・販売動向.日本貿易振興機構. 東京, 2019, p. 1, p. 5.

[8] 同上書, p. 29-31.

む代わりに BEV や HEV、ガソリン車の販売数が増加傾向にある[9]。

（単位：台、%）

順位	2016年		2017年		2018年		
	国名	台数	国名	台数	国名	台数	前年比
1	中国	28,028,175	中国	28,878,904	中国	28,080,577	Δ 2.8
2	米国	17,865,773	米国	17,550,521	米国	17,701,402	0.9
3	日本	4,970,260	日本	5,234,166	日本	5,272,067	0.7
4	ドイツ	3,708,867	インド	4,059,455	インド	4,400,136	8.4
5	インド	3,669,277	ドイツ	3,810,408	ドイツ	3,822,060	0.3
6	英国	3,123,755	英国	2,910,405	英国	2,734,276	Δ 6.1
7	フランス	2,478,472	フランス	2,549,402	フランス	2,632,621	3.3
8	ブラジル	2,050,321	イタリア	2,191,760	ブラジル	2,468,434	13.6
9	イタリア	2,050,292	ブラジル	2,172,738	イタリア	2,121,781	Δ 3.2
10	カナダ	1,983,745	カナダ	2,038,799	カナダ	1,984,992	Δ 2.6
11	韓国	1,823,041	韓国	1,829,988	韓国	1,827,141	Δ 0.2
12	メキシコ	1,647,723	ロシア	1,657,570	ロシア	1,821,320	9.9
13	イラン	1,448,500	メキシコ	1,530,498	スペイン	1,563,496	9.0
14	ロシア	1,404,464	スペイン	1,434,593	メキシコ	1,421,458	Δ 7.1
15	スペイン	1,347,344	イラン	1,429,172	インドネシア	1,152,789	7.8
16	オーストラリア	1,178,133	オーストラリア	1,189,116	オーストラリア	1,121,396	Δ 5.7
17	インドネシア	1,048,134	インドネシア	1,069,674	タイ	1,086,929	8.0
18	トルコ	1,007,857	タイ	1,006,062	イラン	959,628	Δ 32.9
19	タイ	768,788	トルコ	980,277	アルゼンチン	773,641	Δ 10.3
20	アルゼンチン	709,482	アルゼンチン	862,332	トルコ	641,541	Δ 34.6
21	サウジアラビア	655,500	ベルギー	633,642	ベルギー	639,444	0.9
22	ベルギー	617,854	ポーランド	577,297	ポーランド	633,284	9.7
23	マレーシア	580,124	マレーシア	576,636	マレーシア	598,714	3.8
24	南ア	547,406	南ア	547,406	南ア	552,226	0.9
25	ポーランド	504,550	サウジアラビア	500,601	オランダ	522,870	7.2
26	オランダ	469,410	オランダ	487,939	台湾	423,182	Δ 2.6
27	スウェーデン	431,818	フィリピン	468,981	スウェーデン	418,090	Δ 5.6
28	オーストリア	374,545	スウェーデン	442,836	チリ	417,495	13.1
29	フィリピン	359,572	台湾	434,657	サウジアラビア	403,857	Δ 19.3
30	スイス	355,882	オーストリア	402,924	フィリピン	401,345	Δ 14.4
	EU	16,993,841	EU	17,347,614	EU	17,472,462	0.7
	ASEAN	3,172,212	ASEAN	3,481,639	ASEAN	3,622,544	4.0
	世界計	93,856,388	世界計	95,660,606	世界計	95,055,937	Δ 0.6

表 2-2 2016 年から 2018 年の主要国新車販売台数

（出所：日本貿易振興機構「2018 年 主要国の自動車生産・販売動向」）

[9] 同上書, p. 56.

2.3 インド市場概況

本節では本研究の対象となるインド市場の概況について検討する。まず初めにインド共和国について、同国は総面積 328 万 7,469 ㎡、人口 12 億 1,057 万人を有する国であり、宗教はヒンドゥー教徒 79.8%、イスラム教徒 14.2%、キリスト教徒 2.3%という割合となっており、公用語はヒンディー語、準公用語が英語と位置付けられている。2018 年現在の一人当たり GDP は$2,036 であり、一般的にモータリゼーションが訪れると言われる$3,000 には到達していないのが現状である [10][11]。

次にインド自動車市場に於ける各社のシェアについて、2018 年度のインド市場における商用車を含めた新車販売台数は 4,384,755 台であり、乗用車の販売台数は 3,377,436 台である。ここで、各社の自動車販売状況について下記の表 2-3 と図 2-2 で示す。販売台数 1 位は 1,729,826 台を販売している Maruti Suzuki である。次いで、545,243 台の Hyundai Motor、254,351 台の Mahindra & Mahindra、231,512 台の Tata Motors、183,787 台のホンダ、150,525 台のトヨタと続く。日産自動車は 36,525 台で市場占有率は 1.08%に留まるのが現状である。すなわち、インド市場に於いては、Maruti Suzuki が圧倒的なシェアを示す一方で、日本を始めとする先進国市場で存在感を示すトヨタやホンダ、日産といった自動車メーカーは苦戦を強いられているのが現状となっている。

次にインド政府の自動車に関する政策について検討する。インドは連邦共和制であり、2014 年 5 月から Narendra Damodardas Modi が第 18 代首相に就任している。Modi 首相はインド製造業の振興とそれに伴う高い経済発展を目指す Make in India と呼ばれる政策を 2014 年 9 月から掲げており、そのけん引役としてインド政府は Automotive Mission Plan 2016-26 を 2016 年 4 月から実行している。この Automotive Mission Plan 2016-26 は、①2016 年現在の＄740 億という産業規模から、$2,600 億～$3,000 億という規模まで自動車産業を発展させる②Make in India のけん引役となる③自動車関連産業で新規雇用 6500 万人の新規雇用を創出する④GDP に占める自動車産業の割合を 12%にする⑤2016 年の車両数 5 倍、部品数 7.5 倍の輸出量を達成する等の事を目標として策定されたものである [12]。

次に税制について検討する。以下、図 2-3 に品目ごとの自動車輸入関税を示す。この資料から、CBU(Complete Build Up)で完成車を輸入すると高額な関税を支払う必要がある一方で、全ての部品を輸入して現地で生産する CKD(Complete Knock Down)で製造する場合の方が、輸入関税が少なくなることがわかる。

---

[10] 日本貿易振興機構. JETRO ビジュアルで見る世界の都市と消費市場 インドスタイル. 2018, p.4.

[11] 日本貿易振興機構. “インド 基礎的経済指標”. https://www.jetro.go.jp/world/asia/in/stat_01.html ,(参照 2020-01-02).

[12] ETAuto.com” Automotive Mission Plan 2016-26 unveiled: Here are the key highlights”. 2015-09-02. https://auto.economictimes.indiatimes.com/news/industry/automotive-mission-plan-2016-26-unveiled-here-are-the-key-highlights/48772090, (参照 2020-01-02).

また、インドでは 2017 年 7 月よりそれまで地方政府や中央政府が徴収する形で複数存在していた間接税を GST(Goods and Services Tax)という形で一本化している。自動車に関する GST を下記の図 2-4 に示す。図 2-4 の通り、基本的に自動車に対して課される税率は 28%であり、車体の大きさや排気量によって追加税率が変化する。尚、BEV に関しては基本税率が 12%に設定されている上、追加税率は発生しないので、税制の観点から優遇されている事がわかる。

インドの消費者については、一般的に価格感度が高い顧客が多いと言われている [13]。また、東南アジア諸国等とは異なり、いわゆる Made in Japan ブランドが通用しにくいという事が特徴として挙げられる。

企業名	販売台数	市場占有率
Maruti Suzuki India Ltd	1,729,826	51.22
Hyundai Motor India Ltd	545,243	16.14
Mahindra & Mahindra Ltd	254,351	7.53
Tata Motors Ltd	231,512	6.85
Honda Cars India Ltd	183,787	5.44
Toyota Kirloskar Motor Pvt Ltd	150,525	4.46
Ford India Pvt Ltd	92,937	2.75
Renault India Pvt Ltd	79,654	2.36
Nissan Motor India Pvt Ltd	36,525	1.08
Volkswagen India Pvt Ltd	34,859	1.03
SkodaAuto India Pvt Ltd	16,521	0.49
FCA India Automobiles Pvt Ltd	16,079	0.48
Force Motors Ltd	2,300	0.07
Isuzu Motors India Pvt Ltd	1,929	0.06
FIAT INDIA AUTOMOBILES Private Limited	798	0.02
Mahindra Electric Mobility Ltd	350	0.01
Hindustan Motor Fin. Corp.Ltd/Hindustan Motors Ltd	240	0.01
General Motors India Pvt Ltd	0	0.00
合計	3,377,436	100

表 2-3 インドにおける 2018 年度企業別乗用車販売台数
(SIAM「Market Share Analysis March 2019」より筆者作成)

[13] R.C.バルガバ. スズキのインド戦略. 第 1 版, 東京, 中経出版, 2006, p. 212-213.

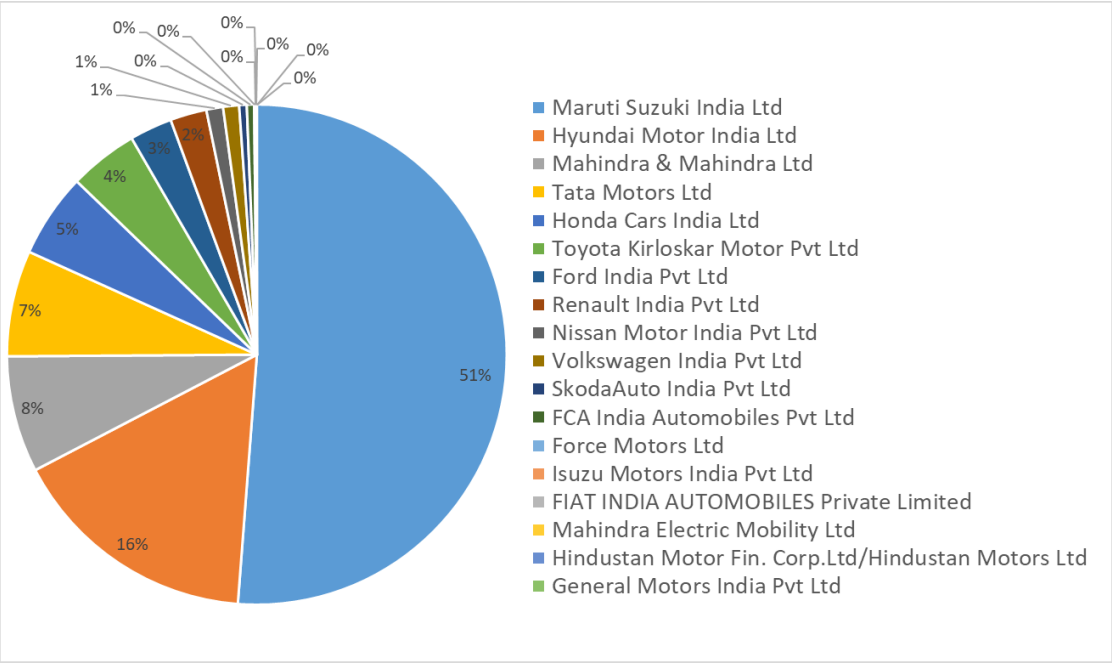

図 2-2 インドにおける 2018 年度企業別市場占有率

（SIAM「Market Share Analysis March 2019」より筆者作成）

品目区分		品目詳細/HSコード	～2018年3月	2018年4月～
完成車（CBU）	乗用車（新車）	CIF価格が40,000米ドルより安く、かつ排気量3,000cc以下（ガソリンエンジン）/2,500cc以下（ディーゼルエンジン）の車両	60%	60%
		CIF価格が40,000米ドルを超えるもの、または排気量3,000cc超（ガソリンエンジン）/2,500cc超（ディーゼルエンジン）の車両	100%	100%
	商用車（新車）	バス（10人以上の人員（運転手を含む）の輸送用）	20%	25%
		トラック（貨物自動車）	20%	25%
	二輪車（新車）	モペッドおよび補助原動機付きの自転車を含む	60%/75%	50%
	中古車	全ての車種が対象	125%	125%
CKD	乗用車	エンジンまたは変速機/ギアボックスを含む（ただしアッシーでないもの）	10%	15%
		エンジンまたは変速機/ギアボックスのアッシー（ただしボディやシャシに組付けられていない）を含むもの	30%	30%
	商用車	バス	10%	15%
		トラック	10%	15%
	二輪車	エンジンまたは変速機/ギアボックスを含む（ただしアッシーでないもの）	10%	15%
		エンジンまたは変速機/ギアボックスのアッシー（ただしボディやシャシに組付けられていない）を含むもの	30%	25%
自動車部品/アクセサリー	ガソリンエンジン等	8407	7.5%/10%	15%
	ディーゼルエンジン	8408		
	エンジン部品/クランクシャフト	8409、8483 10 91、8483 10 92		
	スターター/ジェネレーター/点火プラグ等	8511		
	自動車部品	8708		
	二輪車部品	8714 10		
タイヤ	トラック/バス用ラジアルタイヤ	4011 20 10	10%	15%

図 2-3 インドにおける自動車輸入関税

（出所：FOURIN「インド自動車産業 2030 年予測と電動化トレンド」）

区分	車種			GST			備考
				基本税率	追加税率（Cess）	合計	
内燃機関搭載車	乗用車/SUV	全長4.0m以下	ガソリン車、排気量1.2L以下	28%	1%	29%	
			ディーゼル車、排気量1.5L以下	28%	3%	31%	GSTでは、ガソリン車に比べ間接税負担が増加。
		全長4.0m超	排気量1.5L以下	28%	17%	45%	17年9月にCessが15%から17%に引き上げられた。
			排気量1.5L以上	28%	20%	48%	17年9月にCessが15%から20%に引き上げられた。
			排気量1.5L以上、最低地上高170mm超	28%	22%	50%	17年9月にCessが15%から22%に引き上げられた。
			ハイブリッド車(HEV)	28%	15%	43%	GST導入前には小型車（全長4.0m以下）と同じ物品税の優遇税率が適用されていたが、GSTではHEV優遇が消滅。
	バス	定員13人以下の公共交通バス		28%	15%	43%	
		上記以外のバス		28%	なし	28%	
	トラック			28%	なし	28%	
	二輪車	排気量350cc以下		28%	なし	28%	
		排気量350cc超		28%	3%	31%	
	三輪車			28%	なし	28%	
電気自動車(EV)	全車種	モーターとバッテリーで駆動するもの		12%	なし	12%	EV用バッテリーのGST（基本税率）は28%。

図 2-4 インドにおける自動車に関する GST

（出所：FOURIN「インド自動車産業 2030 年予測と電動化トレンド」）

2.4 日産自動車について

本節では本研究の対象となる日産自動車について整理する。日産自動車株式会社は鮎川義介が 1910 年に創業した戸畑鋳物株式会社と橋本増次郎が 1911 年に創業した快進社自働車工場を源流に持ち、1934 年に横浜の地で創業を開始した。ダットサンを中心に乗用車やトラックを生産し、1958 年には対米輸出を開始している。1966 年にはプリンス自動車工業と合併して、スカイライン等の車をラインナップに加えた [14]。以降、”技術の日産、販売のトヨタ”と言われ、技術力を強みに世界でも有数の自動車メーカーに成長した。しかしながら、80 年代を通して 90 年代までに技術力世界一を目指す 901 活動を推進した事や、バブル期にシーマを中心に高級車路線を拡大した事に起因して、バブル崩壊後の不景気に伴う販売台数の低下に悩ませられる事となった。これらに加えて、ヒット車種を生み出せなかった事も重なり、1998 年には有利子負債が 2 兆 1,000 億円に達し、経営危機に陥った。1999 年には経営再建の為にフランスの自動車会社である Renault と資本提携を結び、当時 Renault の COO であった Carlos Ghosn が日産自動車に送り込まれ、経営再建策である日産リバイバルプランを策定・実行した。結果として、2003 年には目標を 1 年前倒しで達成し、日産自動車は文字通り V 字回復を成し遂げた [15]。以降積極的に海外展開も進め、2010 年には BEV である LAEF を発売している。2016 年には燃費試験不正問題で経営状態が悪化した三菱自動車との戦略的アライアンスを締結し、ルノー・日産・三菱アライアンスを形成するに至った。しかしながら、2018 年にはアライアンスの要であった Carlos Ghosn 会長が東京地検特捜部に金融商品取引法違反で逮捕され、会長職を解任されている。

2018 年度の同社の売上高は 11 兆 5,742 億円、営業利益 3,182 億円であり営業利益率は 2.7%である。2018 年度の主要国に於ける販売状況は下記の図 2-5 の通りである。日産自動車は米国、中国市場に強みを持つが、2018 年度はフリート販売やインセンティブの過剰投入によるブランドの毀損が発生し、米国市場での売上が低迷している。また、欧州市場でも販売不振が続いている [16]。

これらの日産自動車の特徴と世界並びにインド市場における外部環境を踏まえて SWOT 分析をすると以下の図 2-6 の様になる。SWOT 分析から、日産自動車は電動化技術に強みを持つ一方で、主要収益源地域の偏りや低迷する業績、ガバナンス等が弱みとして挙げられる。また、世界的な環境規制の流れで強みを機会に出来る可能性が高まる一方で、各社が BEV への参入を本格化してきており、脅威となっているのが現状である。

---

[14] 日産自動車株式会社. “NISSAN HERITAGE”. https://www.nissan-global.com/JP/HERITAGE/STORIES/#top, (参照 2020-01-02).

[15] 池田直渡. ” 日産リバイバルプランがもたらしたもの　ゴーン問題の補助線（2）”. ITmedia. 2018-11-27, ITmedia ビジネス ONLINE, https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1811/27/news037.html, (参照 2019-11-14).

[16] 日産自動車株式会社. 2018 年度 決算報告 プレゼンテーション資料. 2019, p. 3, p. 5.

図 2-5 2018 年度日産自動車主要国販売状況概略

（出所：日産自動車株式会社「2018 年度決算報告資料」）

Strength		Weakness	
・BEV技術 ・運転支援技術 ・モータースポーツで培った技術力	・アライアンス ・多様性のある人材 ・GT-R等のアイコニックなラインナップを有する	・ガバナンス ・不安定な業績 ・主要市場の偏り ・リセールバリューの低さ	・車種ラインナップの古さ・少なさ ・貧弱な内装 ・アライアンス内での足並みの乱れ

Opportunity		Threat	
世界	インド	世界	インド
・環境規制の潮流 ・新興国の所得水準の向上	・世界有数の大気汚染 ・所得水準の向上 ・石油製品輸入による貿易経常赤字の拡大 ・政府がEV化に興味	・相次ぐBEVへの参入 ・CASEへの対応 ・フランス政府によるルノーの経営への介入 ・バッテリー供給不足	・他社との競争激化 ・相次ぐBEVへの参入 ・貧弱な電力インフラ ・深刻な交通渋滞

図 2-6 日産自動車 SWOT 分析

（筆者作成）

2.5 先行研究

インド自動車市場や日産自動車を含む日系自動車メーカーに関する先行研究は幾つか存在する。例えば、赤羽（2014）[17]はインド市場に於いて日系３大メーカーの低価格車は期待通りの効果を上げていない事を指摘している。新興国シフトが遅れたトヨタ、ホンダ、日産の日系３大メーカーはインド市場にそれぞれエティオス、ブリオ、マイクラという低価格車を 2010 年から 2011 年にかけて相次いで投入したが、スズキや Tata といった競合他社の自動車と比較すると安価と言えず、価格面を補うほどの明確なスペックの差別化が出来ていなかった。この中で赤羽は、後発の下位メーカーであるトヨタ、ホンダ、日産は曖昧な市場ポジションで先発の上位メーカーに対してキャッチアップ出来なかった事を指摘している。

また、富山・塩地（2012）[18]は Hyundai がインド市場で成功したことの一因として、早い段階での進出、有名俳優のマーケティングへの起用といった要素を指摘している。1998 年にインドで生産を始めた Hyundai はトヨタやホンダといった真に強い企業が進出していなかったあるいは成功していなかった為に現地生産を急ぎ、CBU による輸入過程を経ずに現地生産を決定している。また、この際に当時のインドでは外国人投資比率は制限されていたが、Hyundai は 4 年以内の現地調達率 70%以上にする事や積極的な技術移転等をインド政府に提示する事で 100%自社資本による会社設立を認められている。また、真の競合企業が参入していなかった事に加え、将来の大幅な人口増加が見込まれる事、インドでは安価な競合車が大多数を占めるにも関わらず CBU の高い輸入関税が存在する事等を加味して Hyundai は大胆な意思決定を行った。また、国民的俳優を参入初期に起用する事で知名度を上げる事に成功している。

---

[17] 赤羽淳. 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. 2014, no. 29, p. 153-168. https://www.jstage.jst.go.jp/article/sisj/2014/29/2014_153/_pdf/-char/ja, (参照 2020-01-03).

[18] 富山栄子 塩地洋. 現代自動車の新興国戦略 ―インドとロシアのケースを中心に―. 敬和学園大学研究紀要. 2012, no. 21, p. 223-240. http://nirr.lib.niigata-u.ac.jp/bitstream/10623/38052/1/2012_1_keiwa1_25.pdf, (参照 2020-01-03).

第３章 調査・研究

3.1 インドの BEV を取り巻く環境

3.1.1 インドの大気汚染と自動車

近年、人口増加と経済発展に伴って、インドでは深刻な大気汚染が発生している。2018 年の World Health Organization の調査によると、世界で最も大気汚染されている 15 都市の内、インドの 14 都市がランクインするに至っている [19]。様々な健康被害を及ぼす可能性のある PM2.5 の大気中の濃度に関しては、中国よりもインドの方が深刻であるのが現状である。これらの大気汚染の主要な発生原因としては、工場や火力発電、生物燃料からの排煙、農業廃棄物の焼却、多様な場所で発生する粉塵、自動車の排気ガス等を挙げる事が出来る [20]。

また、インドでは秋にヒンズー教の祭りを祝う為に大量の爆竹が使われ、大気汚染が深刻化する。その対策として、ニューデリーの行政当局は 2019 年 11 月に約 2 週間、ナンバープレートの末尾の数字による通行規制を実施した [21]。同様の規制は 2016 年にも実施されており、今後モータリゼーションが進む中でこの様な規制が恒久的に行われる可能性も否定出来ない。

これらの深刻な大気汚染の現状を受けて、インド政府は主要な大気汚染源の一つである自動車に対して様々な対策を実施している。例えば新車の排気ガス規制については、2017 年 4 月から以前欧州で採用されていた自動車排出ガス規制である Euro 4 相当の Bharat Stage4 の適用を実施しており、2020 年 4 月からは現在欧州で採用されている Euro6 相当の Bharat Stage6 の適用を開始することを予定している。

加えて、インド政府は排気ガスを発生させない BEV の普及にも関心を持っており、2017 年 3 月には Piyush Goyal 電力相が「2030 年までに新車販売の 100%を EV にする」と発言している。1 年後に、2030 年に於ける新車販売台数に占める EV の目標比率を 30%とする事に下方修正したものの、依然としてインド政府は BEV の普及に関心を持っている。ただ

---

[19] THE TIMES OF INDIA. India tops world in bad air quality: Kanpur, Delhi among 15 worst cities, Mumbai 4th most polluted megacity . 2018-05-02, https://timesofindia.indiatimes.com/india/india-tops-world-in-bad-air-quality-kanpur-delhi-among-top-15-mumbai-4th-most-polluted-megacity/articleshow/63997130.cms, (参照 2020-01-03).

[20] 間宮規章. インドにおける大気汚染の現状. 在インド日本大使館. https://www.in.emb-japan.go.jp/files/000310088.pdf#search=%27%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%89%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E5%A4%A7%E6%B0%97%E6%B1%9A%E6%9F%93%E3%81%AE%E7%8F%BE%E7%8A%B6%E3%81%A8%E5%AF%BE%E7%AD%96%27, (参照 2020-01-03).

[21] 産経新聞. インド、大気汚染対策でナンバー交通規制 １１月４～１５日限定. 2019-09-24, SankeiBiz, https://www.sankeibiz.jp/macro/news/190924/mcb1909240500006-n1.htm, (参照 2020-01-03).

し、この目標は口頭ベースの発言であり、具体的に政策として決定・実施されているものではない点に留意する必要がある。

また、実際に BEV を始めとする EV を普及させる為にインド政府は幾つか施策を実施している。例えば、National Electric Mobility Mission Plan 2020 では 2013 年から 2020 年の間に二輪車や四輪車、バス等の様々な車種の BEV、HEV、PHEV、MHEV の普及と現地生産を促す為に約₹2,000 億を投入している。また、この NEMMP2020 を達成するスキームの為に 2015 年から Scheme for Faster Adoption and Manufacturing of (Hybrid &) Electric Vehicles in India を実施している。このスキームでは、BEV、HEV、PHEV を対象に購入補助金を出している。また、インフラ等への設備投資も実施しており、400 万人以上の都市に 2,700 カ所の充電スポットを建設し、高速道路上 25km ごとに急速充電器を設置する事を目指している [22][23]。

インド政府が電動化を加速させる理由として、前述の様に世界でも有数の環境汚染に直面していることもあるが、加えて石油輸入がインドの貿易赤字に直結している為、石油消費を抑制したいというインド政府の思惑もある [24]。

---

[22] 中田徹. インド自動車産業 2030 年予測と電動化トレンド. 株式会社フォーイン, 2018, 30p.

[23] International Energy Agency. “Global EV Outlook 2019”. France, IEA Publications. 2019, p. 75.

[24] 中田徹. インド自動車産業 2030 年予測と電動化トレンド. 株式会社フォーイン, 2018, p. 13.

3.1.2 インドにおける BEV の現状

本項ではインド自動車市場に於ける BEV の現状について検討する。前述の様にインド政府が BEV の普及に向けて関心を持つ中で、2019 年現在、インド市場には Tata の Tigor EV、Mahindra & Mahinda の e2o Plus と eVerito、Hyundai の Kona Electric の 4 車種の BEV が市場投入されている。各 BEV の概要を以下の表 3-1 に表す。

e2o Plus は、地場のメーカーである Mahindra & Mahinda が販売するコンパクトハッチバックで 2016 年より市場投入されている。価格は他の BEV に比べて安価である一方で航続距離が 110km と短くなっているのが特徴である。

eVerito は同じく Mahindra & Mahinda が販売するセダンで 2016 年より市場投入されている。現在インド市場に投入されている BEV の中で唯一のセダンとなっている。

Tigor EV は、地場のメーカーである Tata が生産するコンパクトハッチバックであり、航続距離が 213km と Mahindra & Mahinda が販売する BEV よりも航続距離が長くなっている。

Kona Electric は韓国の Hyundai が生産する SUV で 2019 年より市場投入されており、販売価格が他の BEV の 2 倍近い価格である一方で、航続距離が 452km と比較的長距離になっている。

これらの現在インド市場に投入されている BEV は、地場メーカーの BEV は安価な一方で航続距離が短く、Hyundai の BEV は航続距離を始めとする技術的優位性が高いものの価格が他の車種に比べると高価という事が特徴となっている。

図 3-1 e2o Plus
（出所：Mahindra Electric 公式ホームページ）

図 3-2 eVerito
（出所：Mahindra Electric 公式ホームページ）

図 3-3 Tigor EV
（出所：Tata Motors 公式ホームページ）

図 3-4 Kona Electric
（出所：Hyundai Motor India 公式ホームページ）

	M&M e2o Plus	M&M eVerito	Tata Tigor EV	Hyundai Kona Electric
タイプ	Compact Hatchback	Sedan	Compact Hatchback	SUV
全長	3,390mm	4,247mm	3,992mm	4,180mm
全幅	1,575mm	1,740mm	1,677mm	1,800 mm
全高	1,585mm	1,540mm	1,537mm	1,570mm
電池容量	11kWh /15kWh	21.2kWh	21.5 kWh	39.2kWh
航続距離	110km/140km	110km/140km	213km	452km
乗車人数	4人	5人	5人	5人
価格	₹7,48,000~	₹13,17,000~	₹9,44,175～	₹23,71,858~
発売時期	2016年	2016年	2017年	2019年

表 3-1 各社 BEV 諸元比較表
（各社ホームページより筆者作成）

3.2 事例研究

3.2.1 事例分析①スズキ自動車とインド市場

本項では、インド市場で 50%以上という圧倒的な市場占有率を誇る Maruti Suzuki の事例分析を行う事によって、その成功要因を検討することとする。

初めに、スズキ株式会社（以下、「スズキ」と表記する。）は 1920 年に設立された鈴木式織機株式会社に源流を持ち、四輪車、二輪車、船外機、電動車いす等を事業領域として有する企業である [25]。2018 年度の連結売上高は 3 兆 8,715 億円、営業利益 3,742 億円、海外売上高比率は 67.7%である。中でもインド市場における同社の売上高は 1 兆 3,067 億円であり、実に同社売上高の 34.8%、海外売上高の 49.5%もの割合を一国で占めていることになる [26]。これらの事実から如何にインド市場がスズキにとって重要な市場であるかがわかる。しかしながら、インド市場進出を決定した鈴木修会長もここまで大きな市場に成長するとは予想していなかったのが実情の様である [27]。

スズキ進出以前のインド自動車市場に於いては、政府の強い管理下にあるヒンドゥスタン・モーターとプレミア・オートモービルの 2 社しか存在せず、これらの企業は政府による様々な制約下で、四半世紀以上に渡って同じ車種を生産し続けていた。従って、当時のインド自動車市場の特徴は、長年同じ車種が新車として販売され、性能面も変化が無い為に新車買い替えのインセンティブが生まれづらい環境であった。また、販売目的での自動車の輸入も禁止されていた為、 2 社による寡占市場が長年続き、市場規模も 1973 年から 1983 年の年間販売台数は 40,000 台程度で推移して大きな変化はない状況であった [28][29]。その様な環境の中で、1981 年にインド政府は国民車を年間 10 万台生産する事を目標に、国有企業として Maruti Udyog（以下、「Maruti」と表記する。）を設立した [30]。

同社は設立直後から国民車構想の早期実現の為に外国のパートナー企業の選定を行っていたが、当初白羽の矢が立ったのがフランスの Renault であった。その理由としては、インドでは大家族が多い為に 6 人が乗車可能な自動車を生産すべきという政府の考えの基に、Renault はその条件に合致するセダンを生産可能であったからである。しかしながら、Maruti の経営陣は市場調査の重要性を認識しており、実際に調査を実施する事となった。

---

[25] スズキ株式会社. 会社概要. https://www.suzuki.co.jp/corporate/outline/, (参照 2020-01-03).

[26] スズキ株式会社. 2018 年度 3 月期 決算説明会 プレゼンテーション資料. 2018, p. 2, p. 5.

[27] 鈴木修. 俺は、中小企業のおやじ. 第 1 版, 東京, 日本経済新聞出版社, 2009, p. 182, p. 186-187.

[28] Veena Keshav Pailwar. SHOULD MARUTI SUZUKI INVEST IN ELECTRIC CARS?. IVEY Publishing, 2018, p. 2.

[29] R.C.バルガバ. スズキのインド戦略. 第 1 版, 東京, 中経出版, 2006, p. 32-33.

[30] 同上書, p. 37.

結果として、自動車の使用用途は 90%が市内の通勤用途であり、90%以上の場面に於いて、同乗者は 4 人以下であるという事が判明した。また、同調査では、燃費の良さ、高い信頼性、低価格といった要素が消費者にとって重要である事が明らかとなった。同調査の結果から、Renault が有する車種ラインナップはインド市場に不適格との判断に至り、Maruti は欧州を中心に日本企業まで目を向け提携先を探す事となった [31]。

時を同じくして、パキスタンに出張中のスズキの社員が帰りのエアインディアの機内で偶然、インド政府が国民車構想のパートナーを募集中という広告を目にしていた。その情報を耳にした鈴木修会長はすぐに募集に申し込む事を決定したが、既に募集の締め切りは過ぎており、粘り強い交渉の結果 3 回目にして補欠で認められるに至った [32]。当時は小さな市場である事に加えて、インド自動車市場に関する情報を全く有していなかったにも関わらず鈴木修会長がインド進出を決定した理由として、「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」[33]という想いがあったと同氏は後に語っている。

1982 年 3 月にインド政府の調査団がスズキを含む数社と商談を行う為に訪日したが、当時は米国との貿易摩擦の中であり、各社対応に追われていた。当時は新興国市場よりも米国等の先進国市場に重点を置き、各社インド市場の開拓に注力する余力はなかったものと考えられる。その中で、鈴木修会長も米国市場への対応の合間を縫って調査団を表敬訪問したが、大幅に予定時間を過ぎるまで双方の話し合いは続く事となった。後日、一番真摯に対応してくれた事、インド市場に適する商品ラインナップを有する事、製造コストが安い事を理由にスズキが Maruti に 26%出資する形で合弁事業の合意に至った [34]。

Maruti の経営陣は市場調査の結果や試験走行の結果から、当時日本で売れていたアルトにより排気量の大きい 800cc のエンジンを搭載した Maruti800、同じエンジンを有するバン、ピックアップトラックの 3 車種の投入を決定した。これに対し、当時の業界関係者はインドの舗装状況や世帯人数の多さから、軽自動車をベースにした Maruti800 に対して懐疑的な見方をする者が大半を占めた。しかしながら、Maruti800 は市場調査の結果を踏まえている上に、インドで販売されていた 2 車種と比べると価格は安く、居住性や燃費性能が格段に良かった為に Maruti の経営陣は自信の下に Maruti800 を市場投入した [35]。

この様な中で、Maruti800 の発売までに様々な施策が実施された。マーケティングに関しては、販売前に実車を多くの都市に展示し、安価な価格設定、燃費の良さ、信頼性の高さを訴求する事で消費者にアプローチした。インド人消費者は燃費に強い関心がある人が多く、

---

[31] R.C.バルガバ. スズキのインド戦略. 第 1 版, 東京, 中経出版, 2006, p. 38-40.

[32] 鈴木修. 俺は、中小企業のおやじ. 第 1 版, 東京, 日本経済新聞出版社, 2009, p. 182, p. 186-187.

[33] 同上書, p. 182.

[34] 同上書, p. 183-187.

[35] R.C.バルガバ. スズキのインド戦略. 第 1 版, 東京, 中経出版, 2006, p. 43, p. 46-47.

燃費が悪いとい うう わさが一度でも広まるとそれを払拭するのは困難である。ファイナンスに関しては、₹2,00,000 の販売価格に対し、₹10,000 の前受け金で予約注文出来る仕組みで、顧客の購入に対する障壁を下げた。また、生産能力を上回る受注を獲得出来る事が事前に予想された為、納車の順番をコンピュータでランダムに決めるシステムを導入した。結果として、Maruti800 の納車が実際に開始された 1983 年 12 月までに Maruti800 120,000 台、バン 22,000 台の予約を受注していた。ピックアップトラックは 2,000 台の予約に留まった為に早々に生産中止が決定され、設備投資は Maruti800 に回される事となった [36]。

Maruti の参入戦略としては、初めに各州の州都もしくは大都市に販売拠点を設置し、段階的にその他の都市にディーラーを設置する戦略をとった。その理由としては、生産能力に限りがあった事、各ショールームに整備能力を備えさせる必要があった事に加えて、これらの販売員や整備員に研修を施す必要があった為に、段階的にディーラー網を増加させていった。Maruti の販売やマーケティングの戦略の立案、実行は Maruti のインド人従業員に全面的に任され、スズキの社員や政府は必要な場合に協力するに留まっていた [37]。

これらの施策や商品自体の性能の高さの結果、各ディーラーでは Maruti800 の予約が殺到し、営業努力がほとんど必要ない様な状況が続いた。また、インドの若者達にとって Maruti の車を持つ事は一種のステータスとなる状況となった。前述の様にインドの自動車市場では元々 2 車種しか販売されておらず、生産台数にも限りがあった為に需要に対して供給が追い付いておらず、メーカー本位の売り手市場が長年続いていた。また、Maruti800 も爆発的な人気を博した為に、営業努力があまり必要無かった。しかしながら、Maruti の経営陣は日本等の他国の市場の事例からこの様な状況が長年続くとは全く考えておらず、来るべき競争激化に備えて、一貫してカスタマーフレンドリーという方針で様々な施策を実施した [38]。

例えば、Maruti とディーラーの従業員双方にマーケティングやセールス、経営、整備に関する研修を受けさせ、カスタマーサービスの質の向上を図ると同時に州ごとに地域事務所を設置し、顧客の生の声吸い上げ、州政府との関係維持、ディーラーの管理に務めた。また、当初はディーラー数が少なかったものの、1 つの州に複数のディーラーを設置する事でディーラー間の競争を促し、セールスやアフターサービスの質を向上させた。整備に関しては、各ディーラーが必ず純正部品のみを取り扱う様にすると同時に、整備員や整備施設の基準を設ける事で、信頼を獲得し、アフターサービスも収益の柱とする事を目指した。また、広大なインドに於いて、自動車が故障してしまう事は重大な問題であり、ディーラーが進出していない地域でも整備・修理を行える様にする必要があった。そこで Maruti は、マルチ認定サービスステーションという認定整備所を各地に設置した。この認定整備所では整備

---

[36] 同上書, p. 47-50.

[37] 同上書, p. 136, p. 139-141.

[38] 同上書, p. 143, p. 147-148, p. 155.

員に Maruti による研修を受けさせると同時に、修理用の設備を充実させて純正部品を扱わせた。また、Maruti の整備員が独立して各地に整備所を設けた事でメンテナンス網が拡大した。加えて、Maruti はディーラーがない地域でも無料点検サービスを実施する事で各地での信頼獲得に努めた。Maruti 進出以前のインド市場に自動車が 2 車種しか存在しなかった事は前述の通りであるが、これによってインド全土で整備が受けられやすいというメリットが存在した。一方で、Maruti 進出当初は Maruti 車の整備が出来る人材や設備は少なかったが、Maruti 車や純正部品の故障率の低さから信頼を獲得し、深刻な問題にはなり得なかった [39]。

1983 年に投入された Maruti800 は 1985 年にフルモデルチェンジされた。僅か 2 年という短期間でフルモデルチェンジが実施されたが、これは Maruti が主導して実施した。当初スズキ側は短期間でのフルモデルチェンジに難色を示したもの、Maruti の強い要望を尊重する事となった。このフルモデルチェンジではインド人消費者の要望に合わせ、居住空間の向上やトランクの拡大、デザインの変更を実施した。結果として 1983 年に初代 Maruti800 は 121,000 台の予約を受注したが、2 台目 Maruti800 は 250,000 台もの予約を受注した。バンは商用車のイメージが強く、結果として販売に結び付かなかった。また、車高が高いから横転しやすいのではという誤解もあり、インド人にはその外観が受け入れられなかった。Maruti ではそのセグメントに、Maruti800 よりも価格を抑え、内装をグレードダウンして最小の価格で最大のスペースを提供する車としてオムニを投入する事で、月間 7000 台前後のペースでの販売を記録した [40]。

また、様々な競合が参入し、競争が激化した近年では、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しい上位販売チャネルとしての NEXA の構築、製品面においては現地市場専用車の開発に加え、既存の主力車種を大胆に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等によって競争力を維持している事が内田（2017）[41]によって指摘されている。

以上が Maruti Suzuki がインド市場に参入した際の概要となるが、Maruti がインド市場で成功した要因として、「タイミング」、「的確なニーズの把握と現地化」、「将来への投資」の 3 点を挙げることが出来ると考える。

初めにタイミングについて、スズキがインド市場に参入し、現地生産を開始したのが 1983 年であるが、他の外資系自動車メーカーが生産を開始したのは下記の表 3-2 の通りである。この表からわかる通り、その多くは 1990 年代後半以降に進出しており、スズキの進出から

---

[39] 同上書, p. 145, p. 148, p. 150-154.

[40] 同上書, p. 215-219.

[41] 内田康郎. マルチ・スズキにみるインド市場開発に関する戦略事例. Working Paper, Faculty of economics, University of Toyama. 2017, no. 309. https://toyama.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=15528&item_no=1&page_id=32&block_id=36, (参照 2020-01-03).

15 年前後経過している事がわかる。スズキはこの間に Maruti800 という当時のインド市場にとっては革新的な製品を武器にディーラー網の構築とブランド、信頼の醸成に成功させた。つまり、各社が米国や欧州、日本といった先進国市場を主戦場としている中、スズキは 15 年という期間で先行者優位を享受していたことがわかる。表 2-3 からわかる通り、2018 年現在の Maruti のシェアは 51%で、2 位の Hyundai の 16%と大きな差が開いており、この進出するタイミングの早さに伴うブランド、信頼性、ディーラー網の構築等の先行者優位を享受することが大切ある事がわかる。

次に的確なニーズの把握と現地化である。懐疑的な意見が大半を占める中、市場調査のデータを基に Maruti の経営陣は Maruti800 を投入した。結果として爆発的なヒットに繋がったが、これは市場調査でインド人のニーズを的確に把握出来ていた事が大きい。また、2 代目 Maruti800 は 2 年という短期間でフルモデルチェンジしたが、この際にもインド人消費者の声を確実に吸い上げ、商品に反映させることで成功を収めた。Maruti の元代表取締役 R.C.Bhargava 氏が「インド人ユーザの真のニーズを客観的に捉え、かつそれを的確に満たそうと努めた事が Maruti の大きな成功要因の一つである」[42]と述べている事からもインド市場で成功する為にはインド人の的確なニーズの把握が重要である事がわかる。

また、的確なニーズの把握と製品開発、販売に繋げる為に現地化も重要な要素である。Maruti では販売に関してはインド人役員を責任者に、インド人主体で戦略の立案・実行を行った。また、前述の 2 代目 Maruti800 にフルモデルチェンジを実施する際にもスズキは Maruti 側の意見を尊重し、結果として販売の成功に繋げている。一般的に、カースト制度や文化などインドでは日本を始め諸外国での常識や知識が通用しない場面も少なくない。従って、インド人を雇用し適度に権限委譲する事で、インド人のニーズを的確に把握する事が可能になり、インド市場で成功する要素となり得ると考える。

最後に将来への投資である。長年技術水準の低い自動車が 2 車種しか存在しなかったインド市場に Maruti800 を投入し、その人気の高さから営業努力が必要無い様な売り手市場の状態が続いたが、Maruti の経営陣は将来の競争激化に備えて一貫してカスタマーフレンドリーという方針で各種研修の実施やディーラー間の競争を促す事でセールスやアフターサービスの質を向上させた。これらの施策の結果、従業員の質が向上する事でブランドや信頼の醸成に繋がったものと考える。また、Maruti は早い段階から整備や純正部品の販売をディーラーに徹底させている。当時のインド人消費者は故障した自動車を町の修理工場で直すという行動が一般的だったが、購入後もディーラーでアフターサービスを実施し、新車販売後も収益を上げる事が出来る仕組みづくりを Maruti は行っていた。この様な施策を実施したことで 90 年代後半以降、競争が激化して新車販売台数が落ち込んだ後も確実に収益を上げる事が出来た。この様に Maruti は現状に甘んじる事なく、着実に将来に向けた投資を行っており、それが現在の成功に繋がっているものと考えることが出来る。

---

[42] R.C.バルガバ. スズキのインド戦略. 第 1 版, 東京, 中経出版, 2006, p. 50.

社名	インドに於ける現地生産開始時期
Maruti Suzuki	1983年
Mazda	1983年（2005年撤退）
Peugeot Citroen	1990年代前半（2001年撤退）
Mercedes-Benz	1994年
General Motors	1996年
Ford Motor	1996年
FIAT	1997年
Honda	1997年
Hyundai Motor	1998年
Toyota	1999年
Volkswagen Audi	2007年
Renault Nissan	2007年
BMW	2007年

表 3-2 インドにおける企業別生産開始時期概要

（伊藤 清道「なぜ、トヨタがインドでは苦戦するのか」（2011）より筆者作成）

3.2.2 事例分析②環境規制と BEV

近年、自動車の電動化が急速に進んでいる。2018 年に於ける BEV と PHEV の新車販売台数は 510 万台に上り、2017 年に比べて 2 倍近くなっている。中でも、市場別に見ると中国と米国の市場規模が大きい。一方で、北欧のノルウェーでは実に新車販売の 46%を BEV が占めており、非常に高い新車販売比率を誇っている [43]。2013 年から 2018 年に於ける主要国の BEV と PHEV の販売状況を下記の図 3-5 に示す。以下、各国に於ける環境規制や BEV の普及について検討する。

初めに自動車に関する環境規制として、現在世界では CAFE（Corporate Average Fuel Efficiency）規制と呼ばれる燃費規制が主流となっている。これは車種別ではなく企業別に燃費の目標値が設定され、特定の車種で燃費が悪くても、別の燃費の良い車種で補うことが可能となる。この仕組みによって、高い省エネ効果が得られる事に加えて、各企業が自社の得意な技術を磨くことによって、競争力を高める事が出来る。現在では米国や欧州の国々を中心に採用され、日本でも 2020 年度から採用される事が決定している [44]。

米国市場について、米国では欧州や日本等に比べて緩やかな環境規制が行われてきたが、オバマ政権下では 2017 年から 2025 年に販売する自動車に対し、従来に比べて厳しい環境規制が実施された。しかしながら、環境保護に消極的なトランプ政権下ではこの環境規制に対して見直しを行っている状況である。この中で、カリフォルニア州を始めとする 12 州では ZEV(Zero Emission Vehicle)規制と呼ばれる独自の環境規制を実施している。これは州内で年間 2 万台以上販売する自動車会社に対して、一定比率以上の ZEV の販売を義務付けるものである。ZEV を販売する事によって企業はクレジットと呼ばれる値を獲得出来る仕組みで、新車販売規模に応じてクレジットの目標値が企業ごとに定められている。この目標値を達成出来ない企業はカリフォルニア州大気資源局に 1 クレジット当たり$5,000 の罰金を支払うか他企業からクレジットを購入する事となる。尚、企業間でクレジットを売買する場合の金額は企業間の交渉に委ねられているが、通常は当局に支払う金額よりも少ない金額で売買される。以前は ZEV の対象車として、BEV、FCV、PHEV、HEV、天然ガス車、低排出ガス車が含まれていたが、2018 年から基準が引き上げられ、BEV、FCV、PHEV のみが対象車になっている。高速走行時の CO2 排出量が多くなってしまう事が、HEV が ZEV 対象車から除外された理由である [45][46]。

---

[43] International Energy Agency. Global EV Outlook 2019. France, IEA Publications. 2019, 219p.

[44] 環境ビジネスオンライン. “環境用語集 CAFE（企業別平均燃費基準）”. https://www.kankyo-business.jp/dictionary/009852.php, (参照 2019-12-17).

[45] 公益財団法人 自然エネルギー財団. EV 普及の動向と展望. 東京, 2018, p. 19-20.

[46] 兵庫三菱自動車販売株式会社. “『ZEV 規制』とは？ ～世界からガソリン車が消える日～”. 兵庫三菱編集局. https://www.hyogo-mitsubishi.com/news/car20170728080000.html, (参照 2020-01-03).

次に世界一の市場規模を有する中国市場について、中国政府は 2012 年から 2020 年にかけて、省エネと新エネルギー自動車産業育成計画を実行しており、深刻な大気汚染に対応すると同時に新エネルギー自動車産業を育成しようと試みている。中国政府は 2018 年から NEV(New Emission Vehicle)規制を実施している。この NEV 規制も基本的には ZEV 規制と同様の内容であり、生産規模に応じて各企業のクレジットの目標値が算出され、生産する車種の動力源や航続距離に基づいて獲得出来るクレジットが決定する。この必要クレジット数を獲得出来ない場合には ZEV 規制と同様に当局に罰金を払うか他企業から購入する事となる。尚、NEV の対象車は BEV、PHEV、FCV のみである。HEV は日本企業の得意とする分野であり、新エネルギー自動車産業を育成しようとしている中国政府の意図とは異なる為に対象から外されている [47]。

中国に於ける EV 販売の要因として、この ZEV 規制に加えて、補助金やナンバー発給優遇、乗入れ優遇の存在も大きい。中国には中央政府と地方政府の補助金の 2 種類があり、2013 年から中国政府は補助金の支給を始めている。地方政府による補助金の額は勿論の事、HEV を対象に入れたり、PHEV を対象外としたり、その対応は各地域で大きく異なっているのが現状である。また、北京市を始めとする複数の都市では深刻な交通渋滞と大気汚染への対策としてナンバーの末尾の数字を用いて乗り入れ規制を実施し、ナンバープレートの発給の際には抽選を実施している。この中で NEV 対象車は乗入れ規制の対象外とされている事に加え、ナンバープレートを申し込み順に確実に手に入れる事が出来る [48]。従って、中国市場では供給サイドに対する NEV 規制、需要サイドに対する乗り入れ優遇やナンバープレート発給優遇、補助金といった施策を実施する事によって近年 EV の数が急速に増加している。

世界で最も BEV の新車販売比率が高いノルウェーでは、90 年代から BEV 普及に向けたサポートを行っており、高額な補助金の支給や 25%の付加価値税の免除、有料道路やカーフェリー、駐車場の無料化等の施策を実施する事によって高い BEV の普及率を実現している [49]。

従ってこれらの BEV の販売比率や販売台数の高い国の事例から、BEV の普及には ZEV 規制や NEV 規制の様な供給サイドに対する施策と補助金やナンバープレート発給優遇や通行優遇、高速道路の無料化といった需要サイドに対する施策が重要であることがわかる。すなわち、EV、中でも BEV の普及には中央政府や地方政府の政策が非常に重要であると言える。

---

[47] 森山博之. 中国の新エネルギー自動車の政策動向. 株式会社旭リサーチセンター, 2018, 21p.

[48] 同上

[49] International Energy Agency. Global EV Outlook 2019. France, IEA Publications. 2019, 219p.

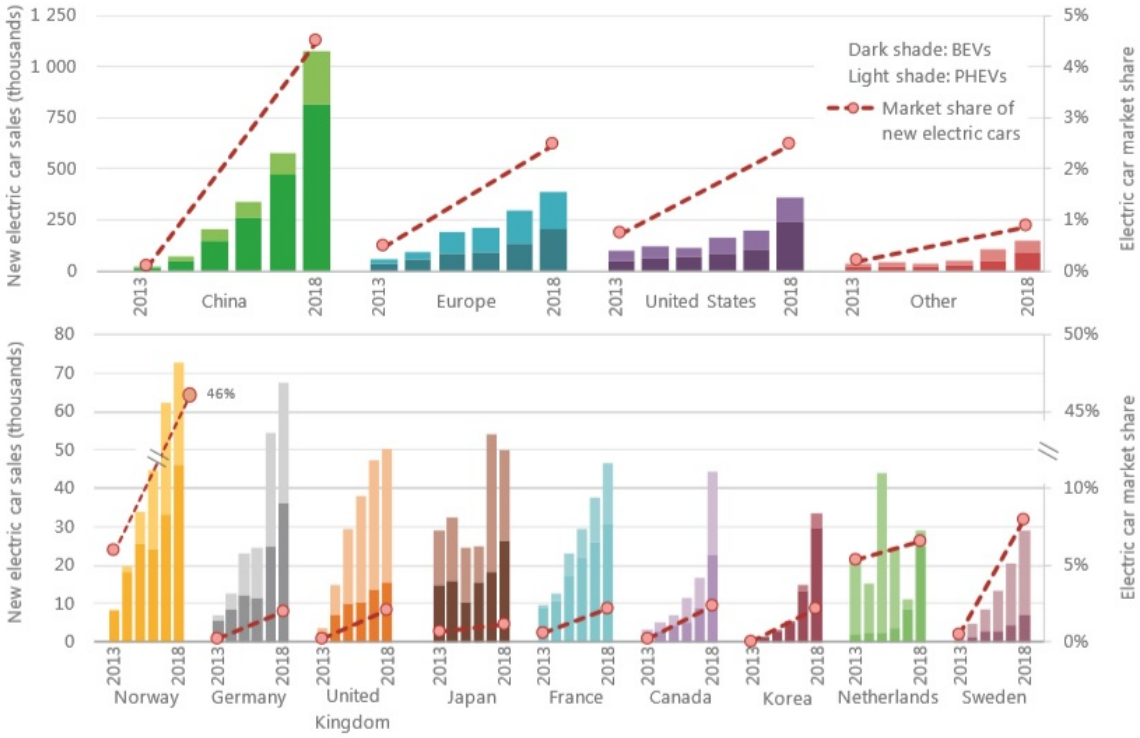

図 3-5 2013 年から 2018 年の各国における BEV と PHEV の販売状況
（出所：International Energy Agency「Global EV Outlook 2019」）

3.3 インタビュー調査

3.3.1 インタビュー調査①

日産自動車株式会社 AMI 地域事業本部 市川 晃久様

2019 年 7 月 16 日 10:00~11:00 の間に日産自動車株式会社グローバル本社に於いて、AMI 地域事業本部の市川晃久様にインタビュー調査を実施した。

当日はまず初めに自己紹介とインタビュー調査を実施させて頂く理由をご説明させて頂き、本インタビュー調査の内容を修士論文に掲載させて頂く許可を頂いた。事前に質問内容を送付させて頂き、その質問内容にお答え頂く形で当日はインタビュー調査を実施した。以下、会話の内容を示す。

筆者
「本日はどうぞよろしくお願い致します。」

市川様
「それでは、事前に送付して頂いた質問票に基づいて説明致しますね。まず初めにインドにけるユーザのニーズについては、主に通勤に使う人が多いです。往復で 100km ぐらいになる事も良くあります。30km ぐらいの用途が多い様です。大都市では過密状態が発生しています。また、現在は 1 級都市で自動車が増加していますが、あと 10 年くらいで 2 級都市でも増加してくるのではないでしょうか。日産は 1 級や 2 級都市にディーラーがある事が多いです。」

「インド特有の自動車に対するニーズについて何かあるかという質問については、装備など何でも欲しがりな面があります。標準、オプション問わず、装備を付けられる様にしておくことが大切です。日産全体として、グローバルに内装の見た目を上げようとする取り組みをしていますが、インド人は特に外装よりも内装をこだわる様な傾向があります。また、試乗が他国に比べて多い気がします。個人の車というよりは家族の車という意味合いが強いので、家族や親族含めて検討に来るような傾向があります。従って、知名度が低いブランドでは周囲の反対にあって苦労することも多々あります。」

「今後モータリゼーションを迎える中で、台数規制等の制限が設けられそうかという質問に対しては、インドは民主国家なので台数制限の様な規制は発生しないのではないでしょうか。インドでは権利を規制したりすると暴動がしばしば発生したりします。ですが因みに首都のデリーでは一部乗り入れ規制が現在存在します。」

「インド政府はどの程度本腰を入れて電気自動車を普及させようとしているのかという質問については、わからないというのが正直なところになります。電力相が 2030 年に於ける新車販売に占める電気自動車の比率 30%を目指すという旨の発言をしましたが、この発言についてはなんの裏付けもありません。インドに於いては政府の意向が二転三転することはよくあります。一種の観測気球を上げているという側面もあります。充電スポットに関する具体的な計画もありません。将来的にタクシーに BEV を義務付けるなんてことは可能性としてはあるかもしれないと思います。また、インドの電圧は 240V なので日本より EV 普及のハードルがやや低いのではないかとは思います。」

筆者
「事前に送付させて頂いた質問には御座いませんが、インドに於ける商用車については何かご存じの事は御座いますか？」

市川様
「商用車の参入は難しいと思います。なぜなら、競合他社がとても安いので。特に Mahindra などは安いです。現地では仕事がない人が手っ取り早く職を得る為にトラックを買って、運送業を始めたりします。主に野菜を農村部から都心部に運んだり、アマゾンなどの配送も行ったりという物流の用途が多いです。この様に運送業を始める人が多いので、荷主に買い叩かれます。ですので、価格の安いトラックが好まれます。特にランニングコストを重視します。一方で、街中で故障しているトラックを良く見かけたりもします。」

筆者
「BEV の商用車についてはどうでしょうか？」

市川様
「BEV になった時に、金額がどれくらいになるか、規制、補助金がどれくらいになるかがカギになると思います。また、トラックの運転手などの教育水準の低い人に如何に BEV メリットを伝えるかということも難しくなる可能性があります。」

「市場規模世界 4 位であり、更に今後確実に拡大する事が見込まれるインド市場になぜ日産自動車として中国市場や米国市場ほど注力出来ていないのかという質問に対しては、リソースの関係でどうしても米国や中国が優先されてきたのが現状です。予算の段階でそちらに割り振られてしまっていました。また、一般的にインドは日本の勢力圏外なので日本人にとって親近感がないことも関係しているのではないでしょうか。トヨタ、ホンダ、日産の３社の中で、インドで利益を上げているのはトヨタだけではないかと思います。中国は内陸

部を中心に今後更に高齢化が進むので、インドは工場もありますし、布石を打っておく必要性は個人として感じています。更にその先の市場としてはアフリカが考えられると思います。」

「現地に関する情報収集は主にどの様に行っているのかという質問について、基本的には市場調査の人員を各拠点に置いており、自分たちで行います。コンサルタントを雇うこともありますが基本的に足で稼ぐことで調べます。調べる際には現地の人も連れて調べる様にしています。」

「現在日産ブランドでは 6 車種が投入されているが、なぜこの 6 車種が選ばれているのかという質問については、トヨタ、ホンダと投入車種を比較すると面白いです。トヨタは大きいセグメント、ホンダは小さいセグメントからは撤退して自分たちの得意なところに注力しています。日産は一般的にその国のボリューム層が大きいところに投入する傾向があると思います。ただ、A セグメントや B セグメントといった小さい車を安く作るのは日産が苦手しているところで、もがいているという表現が適切だと思います。GT-R がラインナップにある事については一種の花火かと。話題性を獲得する事を意図しているものと思います。」

「ダットサンブランドから日産ブランドに、買い替えの際に移行するユーザは多いのかという質問については、あまり上手くいってないというのが現状です。そもそもブランドとして切り離すのが当初の目的です。ダットサンブランドは、日産ということは強調してないですが日本製ということは強調されています。ですが、前提としてダットサン自体が数として出ていないというのが現状です。日産ブランドを買う人は、他社からの買い替えと、一台目の購買と大体半々くらいです。インドに於いて、最初に購買される車かどうかは大体₹70 万~₹90 万ぐらいが境目となります。」

「e-POWER がインドに投入された場合、GST の優遇税率が適用されそうか。また、FAME スキームでの補助金の対象になりそうかという質問については、現状としては優遇税率の対象とすることは拒否されています。その理由としては発電する際に二酸化炭素を排出してしまうからです。現地では HEV なども優遇しろという反発も起きています。」

「意思決定について、現地（インド日産やルノー日産オートモーティブインディア）はどの程度裁量を持っているのかという質問については、比較的権限移行は行われています。地域ごとにマネージングディレクターがおり、裁量を持っています。そこで処理出来ない案件であれば、マネジメントコミッティの議長が裁量を持ちます。大体の案件がこの階層で決まります。ここで万が一決定出来なければ、経営会議で判断することになります。インドには 3

社現地法人があり、上記の 2 社に加えて RNTBCI(Renault Nissan Technology Business Center India)という NTC（Nissan Technical Center）の様な会社があります。Renault との合弁会社だと、Renault との調整で意思決定が速くない事があります。尚、それらの会社では役割を兼務している人も多々存在します。」

「LEAF を 2021 年からオラガダム工場で CKD 生産を始めるとの報道があるが、なぜ BEV の投入がこの時期になるのかという質問について、生産計画については決まった訳ではないです。将来インドに於いて CAFE が導入されることが決まっています。その為、主たる理由としては、拡販戦略という意味合いよりも CAFE の対策という意味合いが強いものと考えています。」

「Mahindra & Mahindra との合弁生産が実現しなかった理由についてという質問に対しては、よくわからないというのが回答になります。Renault と提携か何かをしていたので、Renault との話ではないでしょうか。インド人とは文化も習慣も異なる為、日産自動車として、単体で出ていけるようになった今、合弁や提携でやっていく必要はないのではないかと思います。」

「インドの様に石炭による発電比率が高い国では、Well to Wheel の観点からすると必ずしも BEV によって CO2 排出量が削減出来るとは言えないが、自動車会社として発電事情まで考慮する必要性を感じているかという質問については、社内でも、Well to Wheel に関する議論はあります。ただ、内燃機関は熱効率が悪いのでその点では優位性はあると考えています。」

筆者
「最後に、現地に赴任されていた際のお話について何か印象的な事があればお伺いさせて頂きたいです。」

市川様
「私たちと仕事をするインド人はそれなりに学歴も高いのではプライドが高い人が多いです。ですので、人前で怒られるのが嫌いな人が多いので、おだてて上手い事使う事が大切です。また、インド人は積み上げ式です。将来いつまでに何をするのかというのが明確でない人が多い気がします。植民地だった影響もあってか、言われた事しか出来ない事も多々あります。」

筆者
「貴重なお時間を頂きまして、ありがとうございました。」

3.3.2 インタビュー調査②

独立行政法人日本貿易振興機構 ディーパク アーナンド様

2019 年 8 月 9 日 15:00～16:15 の間に独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）ベンガルール事務所に於いて、ディーパク・アーナンド様に海外ブリーフィングサービスを利用してインタビュー調査を実施した。

当日はまず初めに自己紹介とインドを訪問している理由をご説明させて頂き、本インタビュー調査の内容を修士論文に掲載させて頂く許可を頂いた。以下、会話の内容を示す。

ディーパク様

「配布した資料の一般経済事情に関するご説明も出来ますが、生田さんが興味あるのは自動車関連の話だと思いますので、そちらをお話させて頂きますね。」

「今インドで強いのはマルチ・スズキですが、スズキは 1982 年に当時の Indira Priyadarshini Gandhi 首相の元に、日本メーカーとして唯一インド進出に興味を示したという経緯があります。当時、地場メーカーは 1 つだけありましたが、まだまだ市場としては小さい状況でした。そこでスズキは市場を作る為にはどうしたらいいのかという事を考えました。その結果開発されたのが Maruti 800 という車です。結果として、この車がインドの自動車市場を作り出しました。インド人であれば必ずと言っていいほど Maruti 800 を知っているくらい有名な車です。ここで大切なのはスズキが今から市場を作っておけば良いのではないかというポジティブな考えで臨んだことです。つまり、インドの自動車市場に於いては、タイミングとアプローチが非常に大切だという事です。(※筆者注 ここでアプローチとは、ポジティブな考え方で市場創出に臨んだこと。)」

「Hyundai やホンダはスズキに比べてくるのが遅かった為、スズキ程のシェアが取れていないのが現状です。」

「インドでは月間約 25 万台新車が販売されており、その内約 6 割が小型車、約 3 割が SUV です。スズキは月間約 10 万台新車を販売しています。」

「次に購買について、1 台目に小型車を買い、買い替えの 2 台目に SUV を買うというのが過去 2~3 年のトレンドになっており、小型車の伸びが鈍化してきています。また、インドの消費者の判断力が向上し、熟考し始めています。以前は車を所有することがプレステージでしたが、今はリクワイヤメントを考えて購買する様になっています。すなわち、今は価格だけでなく、様々な要素を考える様になってきています。消費者の判断力が成熟してきてお

り、商品を比較・検討した上で購入する様になっています。また、最近はアフターサービスも重要なポイントになってきています。」

「トヨタは SUV のプレミアムセグメントに強いです。一応日産は各セグメントにラインナップを打っていますが、現状では日産は負けていると言わざるを得ません。日産は 2009 年からインドに工場を建設しましたが、日産はタイミングが良くなかったです。」

「日本企業は一般的に TV コマーシャルにあまりお金を使いませんが、インド人はテレビを良く見るので TV コマーシャルを打つことは非常に大切です。また、インド人はブランドネームを非常に大切にしていますが、そのブランドを作り上げるのにも TV コマーシャルは重要です。日産が過去に一時的にクリケットのスポンサーになって、TV コマーシャルを出した際に一時的に売り上げが上がった様な事例も存在します。日産というブランド自体は、多くのインド人が知っています。ヤクルトは有名な女優をブランドアンバサダーに起用して TV コマーシャルを打った事で知名度が向上しました。今同じ様な現象がスマートフォンでも起きています。」

「近年、東インド自動車市場が伸び始めています。インド東部は今まで貧しい地域でしたが、所得の上昇が発生してきており、まだまだ市場は小さいですがこれから伸びるものと考えられます。今現在、東インドでは日系自動車メーカーの選択肢としてはスズキしかありません。」

「インドでは、中流階級以上の人は隣の人を見て意思決定を行うという購買行動をとったりすることも多いです。」

「現在、インドの自動車産業は技術的転換点を迎えています。今の排ガス規制は Bharat Stage4 ですが、来年の 4 月から Bharat Stage6 に強化されます。排ガス規制強化に伴って、各社はエンジンの生産体制などに対する追加投資が必要になります。日産などは現在の投資も回収出来ていないのに、更に投資が必要となります。」

「また、インド政府は電気自動車の普及に注力したいと考えています。ですので、消費者は Bharat Stage6 に対応した車を選ぶか電気自動車を選ぶかで迷っています。Bharat Stage6 対応車だと現行車より 5~6%価格が高くなる見通しです。その中で、Mahindra や Tata が BEV への進出を進めようとしています。これらの会社はインフラのビジネスにも参入しています。今現在インドにある BEV は Mahindra と Tata のみです。これらは航続距離約 150km で、アプリとの連携も可能です。また、ベンガルールのある 5000 台規模の自動車リース会社が最近 2000 台の BEV を Mahindra に発注しました。従って、少なくともベンガルール

に 2000 台の BEV が入ることになる予定です。加えて、ベンガルールだけで 100 か所の充電スポットの建設計画があります。」

「先ほど述べた通り、タイミングが大切です。今がないと当然将来はありません。LEAF のポテンシャルはあるのではないかと個人的に思います。トヨタや地場のメーカーは今の日産ほど BEV の技術がないのが現状です。」

「BEV を普及させる為には、自動車メーカーとしてインフラにも投資が必要です。また、環境意識の高まりが個人でも徐々に発生してきています。」

「インドの都市部では、渋滞が深刻なのでライドシェアも広がってきています。私自身もスズキの車を所有していますが、あまり運転しません。渋滞があるので自分で運転するよりも Ola や Uber といったライドシェアを利用する方が楽です。」

「中央政府の政策によって BEV を普及させようとしているので、当然東部等の地域でも普及する可能性はあります。」

「インド人は一般的にアフリカに強く、コネクションやノウハウ等を持っていたりするので、将来的にはインドで生産してアフリカでインド人のコネを使って売るといったビジネスモデルも考えられると思います。」

筆者
「北部ではほとんど日産自動車の車を見かけなかった一方で、ベンガルールではしばしば日産車が走っている姿を目にしました。なぜベンガルールでは北部よりも日産車を見かけるのでしょうか？」

ディーパク様
「いくつかの要因があると思います。まず、日産の工場が南部にあるという事が関係していると思います。また、GDP が南部の方が高く、ミドルクラスは多いので様々な車を選べるという事もあります。加えて、ベンガルールではアメリカやヨーロッパに留学や仕事で行っていた人が多く、日産等の海外ブランドを認知しているという事もあると思います。日産は北部ではまだプレゼンスがありません。」

「インド人は国同士が仲良くない事や、クオリティが高くないイメージがある事等から一般的に中国ブランドが好きではありません。インド人の消費者特性としていいものを良い価格で買いたいというものがあります。必ずしも価格がすべてではありません。」

「ミドルクラスの車の買い替えサイクルは 1 台目を 10 年使い、2 台目を 5 年使うという事が多いです。2 台目は 1 台目以外の会社を試したい人が少なからずいます。また、この 2 回目の購入の際にはメンテナンスコストや維持費も大切な観点になってきます。日産としてこの 2 回目の購入にフォーカスを置いてみてはどうでしょうか？」

「データがあるわけではないですが、 1 回目に買ったからと言ってそのブランドに愛着を持って、2 回目に同じ会社の自動車を買う人は少ないのではないかと思います。何故なら、1 台目の悪いところが目に入ってしまうからです。」

筆者
「インドに於いては、どの様な自動車のニーズが高いのでしょうか？」

ディーパク様
「都会は通勤、週末はファミリーユースというニーズが大きいです。一方で、地方では主にファミリーユースで、悪路も多い事から近年では SUV も人気となっています。東インドでは Mahindra が売れています。」

筆者
「インドではどの様な用途の商用車が多いのでしょうか？」

ディーパク様
「物流で使う商用車が多いです。政府がインフラに投資するとトラックの数が増えます。バスは Ashok Leyland と Volvo が多いです。製造業には法人車がありますが、サービス業では勤務中でも個人の車で移動する事が多いので法人車はない事が多いです。」

筆者
「貴重なお時間を頂きまして、ありがとうございました。」

3.4 現地調査

3.4.1 インド訪問

2019 年 8 月 1 日から 8 月 12 日にかけてインドを実際に訪問し、現地調査を実施した。地域ごとの道路事情や文化の違い等を体感する為に首都デリーを始め、アグラ、バラナシ、ベンガルールと 4 都市を訪問した。以下詳細を示す。

まず初めに、デリー準州に位置する首都デリーを 2019 年 8 月 1 日から 8 月 4 日の間滞在した。デリーの地に降り立ってまず初めに驚かされたのは、想像以上に現地の交通事情が混沌としていた事であった。我先にと車線関係なく進む数多くの自動車、バス、トラック、リキシャ、バイク、歩行者、牛、野良犬等に加え、鳴り止まないクラクションの嵐の姿を目にすることとなった。

自動車に関しては、スズキの自動車が圧倒的に大多数を占め、下記の図 3-6 の様に税制上の関係から 4m 以下の小型乗用車の姿を数多く目にした。また、ボディカラーに関してはインド人の好むルビー色よりも白色のものが多数を占めた。

大気汚染に関しては現地滞在中にはそこまで酷く感じなかったものの、排気ガスをまき散らすトラックやバスを散見すると同時に、図 3-7 の様に写真で見ると大気が汚染されている様に感じる地域も一定数存在した。また、砂や埃が多く、自動車や建造物が汚れていると感じる場面もあった。

加えて、デリーでは駐車スペースが少ない様に感じられた。基本的には道路上の駐車スペースに駐車するか、過密状態の駐車場に駐車している姿を目にした。尚、駐車場内に図 3-8 の様な BEV 用の急速充電器も設置されているものも存在した。

道路の状況については、首都デリーであっても舗装状況が良くない道路や歩道が多く、水はけも良くない様子であった。加えて、歩行者用横断歩道は少なく、歩行者は強引に自動車の合間を縫って道路を渡らないといけない状況であった。諸外国では、歩行者よりも自動車優先の地域が多いが、インドもその例外ではなく、基本的に自動車が優先されている社会であった。

次にウッタル・プラデーシュ州に位置するアグラに利用して移動し、8 月 4 日から 6 日まで滞在した。まず初めに、鉄道を利用して移動中に目にした図 3-9 の光景が印象的であった。雨が降った直後なのか道路上に大きな水たまりが出来ており、自動車は強引に水たまりに突き進み、リキシャや自転車は人力で押す事によって通過を試みていた。

アグラは世界遺産であるタージ・マハルがある都市として世界的に有名であり、世界中から観光客が訪れる都市である。デリーに比べると圧倒的に自動車の数が少なく、その代わりにリキシャやバイク、自転車、牛の数が多い様に感じられた。その為、デリーでは深刻な交通渋滞を目にしたものの、郊外であるアグラ滞在中には交通渋滞は目にしなかった。

また、タージ・マハル周辺は環境保全の為、ガソリン車での立ち入りが規制されており、

Tata の電動カートに乗り換えて観光客がタージ・マハルに向かう姿を目にした。

次に再度移動し、同じくウッタル・プラデーシュ州に位置するバラナシに 8 月 7 日から 8 日まで滞在した。同地域はガンジス川流域に位置し、世界中から観光客が訪れる地域として有名である。バラナシの中心部では道が細い事もあり、自動車、自転車、二輪車、リキシャ、歩行者等がごった返す中で深刻な渋滞を目にした。

次に空路で南部のカルナータカ州に位置するベンガルールに移動し、8 月 8 日から 12 日まで滞在した。ベンガルールでは、今まで訪れたどの都市よりも自動車の比率が高く、日本車だけでなく、BMW や Audi といった欧州車も頻繁に見かけ、所得水準の高さを肌で感じる事となった。また、北部滞在中に日産車は 2 台しか見かける事がなかったが、ベンガルールでは少なくない頻度で目にした。

また、8 月 10 日にベンガルール市内の日産販売店を訪問した。店内は小綺麗に整備され、日産ブランド車の MICRA、KICKS、SUNNY、ダットサンブランドの DATSUN GO、DATSUN GO+、DATSUN redi-GO の計 6 車種が展示してあった。3~4 人程度の客が来店中であり、筆者にも積極的に説明並びに接客を丁寧に行ってくれた。

図 3-6 デリー市内を走る多数の B セグメントのセダン
（筆者撮影）

図 3-7 デリー市内の幹線道路と大気汚染
（筆者撮影）

図 3-8 デリー市内に設置された急速充電器
（筆者撮影）

図 3-9 郊外での交通状況の一例
（筆者撮影）

図 3-10 ベンガルール市内の日産販売店外観
（筆者撮影）

図 3-11 ベンガルール市内の日産販売店内観
（筆者撮影）

3.4.2 東京モーターショー2019 訪問

2019 年 10 月 28 日 13:00~17:00 で東京ビッグサイトにて開催されている東京モーターショー2019 を訪問し、各社の最新の動向について調査を行った。

今回の東京モーターショー2019 は 2 年前の 77 万人という来場者を大きく超え、130 万が訪れた非常に注目されるモーターショーとなった。この様な盛況の中で目立ったのは、各社が BEV の展示を行っていたことである。具体的には、コンセプトカーでは、LEXAS の" LF-30 Electrified"、 Mercedes の" Vision EQS"等があり、市場投入が決定しているものでは、マツダの"MX-30"、ホンダの"Honda e"、Smart の" EQ fortwo"やその他超小型モビリティの展示があった。

その中で日産自動車は"ARIYA CONCEPT"と"IMk"という 2 種類のコンセプトカーの展示を行った。ARIYA CONCEPT は BEV の 4 輪駆動クロスオーバーSUV であり、ツインモーター 4 輪制御システムや運転支援技術であるプロパイロット 2.0 を搭載している [50]。IMk は軽自動車規格の BEV であり、プロパイロット 2.0 やスマートフォンを通じて車を自動駐車するプロパイロットリモートパーキングを搭載する [51]。プレスカンファレンスの中で、中畔副社長は「EV のパイオニアである日産が新しい EV をお届けする。この 2 台のコンセプトは、非常に近い将来に日産が目指す方向を示している」と述べている [52]。

2010 年に初代 LEAF、2014 年に e-NV200 を発売して以来、BEV のパイオニアであるにも関わらず 5 年以上に渡って BEV の新規投入を行っていない日産自動車であるが、今回の東京モーターショー2019 の発表内容を踏まえると、様々な車種での電動化開発は実施しており、近い将来確実に様々な BEV を投入するものと推測出来る。

---

[50] Response. ニッサン アリア コンセプトは、日産を再定義する電動 SUV…東京モーターショー2019 . 2019-10-28, https://response.jp/article/2019/10/28/328093.html, (参照 2020-01-03).

[51] Response. ニッサン IMk は「軽」規格の EV コンセプト…東京モーターショー2019. 2019-10-26, https://response.jp/article/2019/10/26/328053.html, (参照 2020-01-03).

[52] Response. 日産 中畔副社長、2 台の EV は「非常に近い将来の日産の方向を示す」…東京モーターショー2019. 2019-10-23, https://response.jp/article/2019/10/23/327913.html, (参照 2020-01-03).

図 3-12 ARIYA CONCEPT
（筆者撮影）

図 3-13 IMk
（筆者撮影）

第４章 ビジネスプラン提案

4.1 競争戦略に関するビジネスプラン提案

4.1.1 ビジネスプラン概略

３章で行った事例研究、現地調査、インタビュー調査の結果を踏まえて、ビジネスアイデアを構築し、再度日産自動車の市川様に対してインタビューを実施した。本節では、各種研究・調査の結果に加え、市川様から再度頂いたアドバイスを参考にインド市場に於いて日産自動車が将来的に収益を上げていく為のビジネスプランを提案する。尚、再度市川様にインタビューした際の内容については付録として掲載してある。

本研究で提案するビジネスプラン提案の骨子は、①BEV で本格的に早く参入する②スモール＆ドミナントスタート③ライドシェアリング・タクシーの活用④現地化の推進⑤アライアンスの活用である。次項以降で各項目について検討する。

4.1.2 BEV で本格的に早く参入する

BEV で本格的に早く参入する事について、日産自動車が将来的にインド市場で収益を上げる為に、日産自動車の強みである BEV を本格的に早く投入する事を提案する。インド市場で圧倒的な市場占有率を誇る Maruti や国内外各社と提携して CASE に対応するトヨタ、各国で高所得者向け BEV を展開する Tesla、世界首位の販売台数を誇る Volkswagen グループ等の企業は各社電動化に力を注力しているが依然としてインド市場に BEV は投入していない。一方で Tata、Mahindra & Mahinda、Hyundai といった競合各社はインド市場に BEV の投入を開始している。政府による購入補助金や通行規制、ナンバープレート発給制限といった政策が普及に大きく影響する BEV においては、政府が BEV 普及に向けて本腰を入れて政策を打ち出す事で自動車メーカー各社の電動化競争は一層激化する事が予想される。市場占有率が 1.08%である日産自動車がその様な状況で BEV を競合他社と同時に市場投入すれば、より大きな市場占有率を誇る競合他社に打ち負ける可能性が高くなる。また、政府による本格的な普及政策が実施されるまで投入を待っていればその間に電動化に注力する競合他社との技術的差異は時間の経過と共に小さくなってしまい、日産自動車が現在有する BEV の技術的優位性を活用出来なくなってしまう。3 章 1 節 1 項で検討した通り、インド政府は、世界有数の大気汚染や長年の貿易経常赤字を背景に BEV に興味を持っているが、現状の政策では補助金の額や急速充電器等のインフラ構築が十分でなく、本腰を入れている状態とは言い難い。しかしながら、今後経済成長に伴ってモータリゼーションが訪れ、大気汚染や貿易経常赤字、交通渋滞が更に深刻になってくる中で、近い将来インド政府が BEV 普及に注力する可能性は非常に高いと考える。その中で、スズキがインド市場に早期参入してブランドや信頼を構築して現在の成功に繋げている様に、日産自動車も BEV の競争が激化する前に本格的に早く投入する事で、インド市場において BEV の先駆者として自社の強みを発揮してブランドや信頼の構築に注力する事を提案する。この様に BEV を本格的に早く投入する事こそが現在の状況をチャンスに変え、インド市場で勝ち残っていく事に繋がると考える。尚、BEV の市場規模が拡大するまでは日産のブランド構築に BEV を活用し、既存車種の販売促進に繋げる事も考えられる。

4.1.3 スモール＆ドミナントスタート

スモール＆ドミナントスタートについて、経営資源を分散させない為に地域や顧客層を絞った上で段階的に参入する事を提案する。スズキもインド市場に参入した際には限られた経営資源の中で段階的に参入する事で確実にターゲット層への販路を構築し、成功に繋げた。BEV の普及には急速充電器等のインフラが重要な要素であり、BEV を投入する際には地域や顧客層を絞った上で段階的に参入する事は特に重要となる。

初めに地域について、南部カルナータカ州のベンガルールから集中的に投入する事を提案する。ベンガルールは多くの IT 企業が集まり、インドのシリコンバレーと呼ばれている地域で人口は 1,009 万人である [53][54]。ベンガルールは所得水準が高く [55]、日産自動車の工場があるタミル・ナードゥ州の隣に位置している事や海外経験のある人が多い事から日産ブランドの認知度が北部等の他地域と比べると高い。また、カルナータカ州政府は EV・エネルギー貯蔵政策 2017 と呼ばれる BEV 普及政策を実施している。この政策には化石燃料の消費と大気汚染の抑制、＄48 億規模の投資誘致、55,000 人規模の雇用創出、EV 製造特区の設置、公共スペースや私有スペースでの充電器の設置、EV 関連スタートアップの支援等が目標として盛り込まれている [56][57]。これらの背景を踏まえて、ベンガルールから BEV を投入する事を提案する。

次に顧客層について、本研究では高所得層とライドシェアリング・タクシーをターゲットとして設定する。高所得者層については、環境意識が高く、平日は通勤用途で主に自動車を使用し、休日はファミリーユースで使用するユーザを想定する。ライドシェアリング・タクシーについては、近年利用者が増加している Ola や Uber といったライドシェアリング向けとタクシー会社で使用される車両を想定する。

車種については、高所得者向けに SYLPHY EV、ライドシェアリング・タクシー向けには LEAF を投入する事を提案する。両車種は多くの部品を共有しており、生産する際にはコスト低減を享受出来る。2018 年の中国市場に於いて、SYLPHY は年間販売台数 475,696 台で

---

[53] 公益財団法人 国際労働財団. “インドの基本情報”. https://www.jilaf.or.jp/country/asia_information/AsiaInfos/view/8, (参照 2020-01-03).

[54] 株式会社国際協力銀行. インドの投資環境.第 3 版, 2017, 241p.

[55] 日本貿易振興機構 ベンガルール事務所. インド・イノベーションの最先端～ベンガルール・ハイデラバード～. 2019, p.4.

[56] 細谷元. 2030 年までに 100%EV 化目指すインド、その中心的な役割を担うカルナータカ州の取り組み. AMP. 2019-10-23, https://amp.review/2019/10/23/india-ev-hub/, (参照 2020-01-03).

[57] Meha Agarwal. With A Target To Raise $4.83 Bn, Karnataka Becomes First State To Roll Out Electric Vehicle and Energy Storage Policy. INC42. 2017-09-15, https://inc42.com/buzz/karnataka-state-electric-vehicle-policy/ , (参照 2020-01-03).

モデル別販売数 2 位を獲得する程の人気を博している [58]。SYLPHY が中国市場でここまで人気となっている理由は、中国の家族を大切にする文化に対して、高級感のある内装、運転のしやすさ、快適な乗り心地、後部座席と荷室の広さを持ち合わせる家族の為のセダンである事とランニングコストの低い事を顧客に訴求出来た為である [59]。その SYLPHY を電動化したものが SYLPHY EV である。インドにも家族を大切にする文化があり、高級感のある内装やインド人はセダンに対する憧れがあるという観点からもインド市場に適合した車種であると考える。また、世界で一番売れている BEV であるという事を訴求ポイントに、ライドシェアリング・タクシー向けには LEAF を提案する。尚、高所得者向けとライドシェアリング・タクシー向けは双方のイメージを切り離す為に、SYLPHY EV と LEAF といった様に複数車種を投入する事が必要不可欠と考える。

図 4-1 SYLPHY EV
（出所：東風日産公式ホームページ）

図 4-2 LEAF
（出所：日産自動車公式ホームページ）

[58] 兵庫三菱自動車販売株式会社. “【TOP 20】中国自動車販売 - 2018 年年間ランキング［車種別］”. 兵庫三菱編集局. https://www.hyogo-mitsubishi.com/news/data20190211090000.html, (参照 2020-01-02).
[59] 岩村宏水. 日本車「シルフィ」はなぜ中国で売れまくる?. 日経ビジネス. 2016-06-29, https://business.nikkei.com/atcl/interview/16/061300009/062700005/, (参照 2020-01-03).

4.1.4 ライドシェアリング・タクシーの活用

本項ではライドシェアリング・タクシーの活用について詳しく検討する。近年、世界的にライドシェアリングの市場規模が拡大してきており、インドもその例外ではない。2018 年のインドおけるライドシェアリングの一日当たりの利用者は 350 万人にのぼり、2015 年と比べて 3.5 倍に増加している [60]。ここでインドにおけるライドシェアリング利用者と市場規模の推移予測を図 4-3 と図 4-4 に示す。図 4-3 と図 4-4 からわかる通り、2019 年のライドシェアリング利用者は 1.7 億人、市場規模は$304 億に上り、今後もその数は増加する事が予想される [61]。インドにおいては特に都市部を中心にライドシェアリングの利用者が増加している傾向にある。

また、BEV の普及には政府の施策が重要である事は 3 章 2 節 2 項で示唆として得られたが、インド政府は 2019 年 4 月から 3 年間で₹1,000 億を投じて、BEV の購入補助金や充電スポットの助成金を積み増す事を決定した [62]。これは 2015 年から開始された助成金の 10 倍以上の規模であり、インド政府は電動化を加速させようとしている事がわかる。この助成金の対象となるのは、自動車の場合、公共利用と商用利用のものが対象となり、本研究で提案するライドシェアリングとタクシーもその対象となっている。また、インド政府は Ola や Uber といった配車サービス会社に対し、2026 年までに扱う車両の 4 割を BEV にする様に義務付けする事を検討している [63]。2021 年までに扱う車両の 2.5%、2022 年までに 5%、2023 年までに 10%といった様に段階的に義務付ける事が検討されており、この事実からも BEV で本格的に早く参入する事が重要であると言える。

また、ライドシェアリングでは乗客の乗車前に目的地がわかる為、現在のバッテリー残量で目的地まで辿り着く事が可能かどうか事前に把握出来る。つまり、ライドシェアリングには BEV の欠点である航続距離の短さを補う事が出来るというメリットが存在する。これらの背景を踏まえて、ライドシェアリングとタクシーに向けて LEAF を投入する事を提案する。

現状として、Ola は一部車両に地場メーカーの BEV を導入しており、これらの競合と競争を避ける為にも Ola であれば Prime Sedan や Lux 、Uber であれば Select や Black といった比較的高所得者層が利用するハイエンドなセグメントに狙いを定めて投入する。

---

[60] 飯山辰之介. インドは MaaS の巨大実験場. 日経ビジネス. 2019-04-15, https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00019/041100040/, (参照 2020-01-03).

[61] Statista. “Ride Hailing India, July 2019”. https://www.statista.com/outlook/368/119/ride-hailing/india, (参照 2020-01-03).

[62] 早川麗. インド政府、EV 助成金に 3 年間で 1600 億円　公共交通に照準. 日本経済新聞. 2019-03-07, https://www.nikkei.com/article/DGXMZO42141080X00C19A3FFE000/, (参照 2020-01-03).

[63] 早川麗. インド政府、ウーバーなどに EV 化の義務付け検討. 日本経済新聞. 2019-06-06, https://www.nikkei.com/article/DGXMZO45802830W9A600C1FFE000/, (参照 2020-01-03).

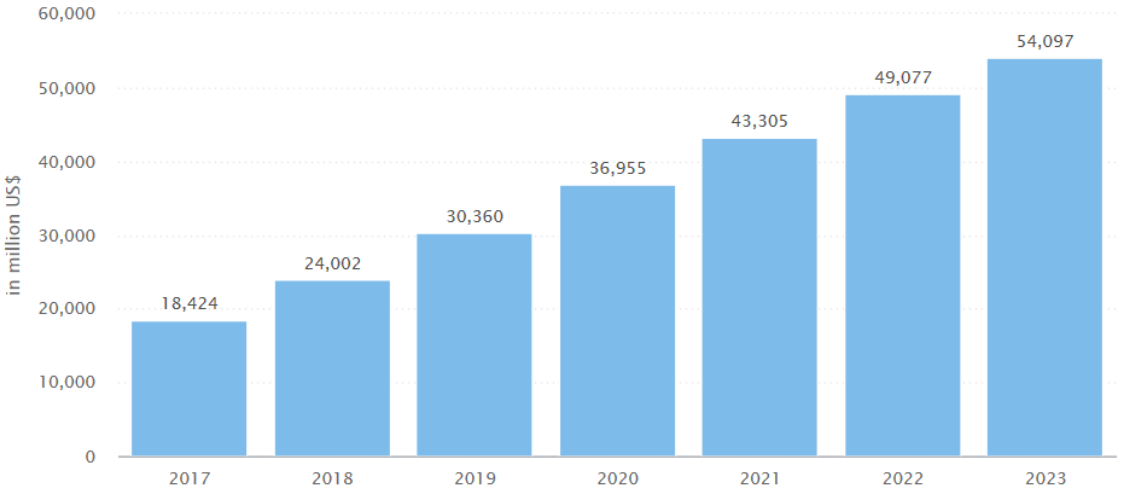

図 4-3 2017 年から 2023 年のインドにおけるライドシェアリング市場規模推移予測
（出所：Statista「Ride Hailing India, July 2019」）

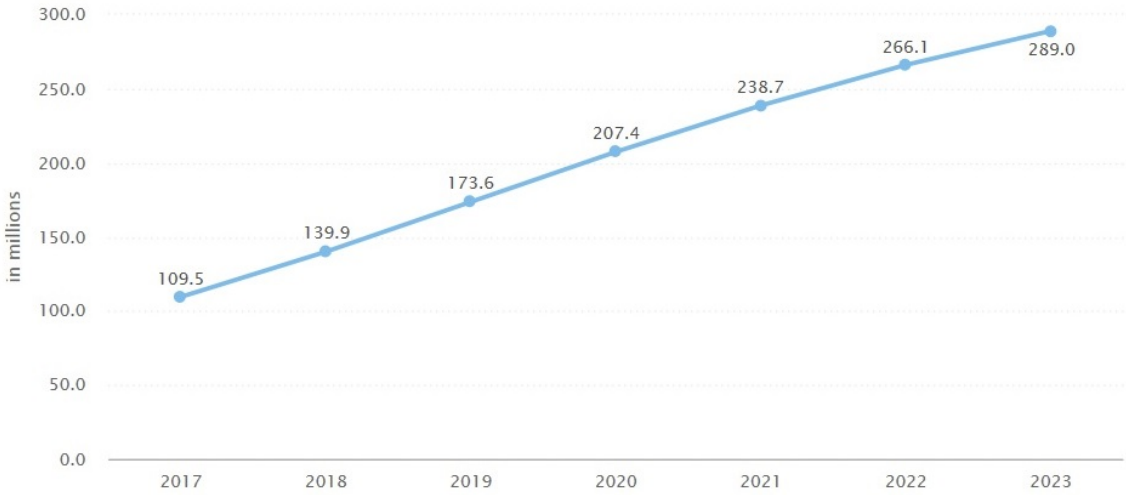

図 4-4 2017 年から 2023 年のインドにおけるライドシェアリング利用者推移予測
（出所：Statista「Ride Hailing India, July 2019」）

4.1.5 現地化の推進

現地化の推進について、販売や戦略、開発等を現地に権限移譲する事でインド独自のニーズを的確に製品や戦略に落とし込み、生産・調達も可能な限りインド国内で実施する事で現地政府との良好な関係を構築する事を提案する。

戦略・商品企画・開発・販売について、一般的にインドの消費者特性やカースト制度等の文化的側面は外国人には理解しにくく、諸外国での成功例も当てはまりにくい市場である。そこで、Maruti がインド人役員を責任者にインド人主体で戦略の立案・実行を行い、市場調査でインド人のニーズを的確に把握した上で Maruti800 を投入して成功に繋げた様に、戦略・商品企画・開発・販売の現地化を更に推進する事で消費者特性や文化的側面等インドならではのポイントを確実に押さえる事を提案する。特に開発に関しては現地化の余地があり、更に裁量を持たす事で既存のガソリン車も含めてインド市場に合致した車両開発を行う事が必要であると考える。例えば、インド人消費者は、特に内装を重視する傾向があり、インド人の感性に合わせて高級感を出すなどの施策が必要になる。また、一般的に日産自動車はトヨタやホンダといった競合他社と比べて販売や戦略等の現地化が進んでいるので現地従業員を中国や米国等の BEV 先進市場に研修で派遣し、諸外国の知見を取り入れる事も考えられる。

次に生産について、政府による優遇や政策が普及に重要である BEV に於いては、現地生産比率・調達比率を可能な限り上げ、雇用を生み出し地域経済に貢献する事で中央や現地政府との良好な関係を構築する事が特に重要となる。現在のインド市場に投入されている自動車は B クラスの自動車であり、LEAF や SYLPHY といった更に大きい車格の自動車を生産する事になると新たに追加投資が必要となる。しかしながら、近年インド市場ではガソリン車でも SUV 等の車格の大きい自動車の人気が高まっており、今後大きいプラットフォームはいずれにしろ必要となるものと考える。従来、日産自動車は小型車の生産は得意とする分野ではなく、追加投資による車格の大きい自動車の生産は寧ろチャンスとなり得る。Maruti や Hyundai はインド進出時に将来の市場環境を適切に見極めた上で投資をした事で現在の成功に繋げており、これらの成功事例からも日産自動車は積極的に投資を実施する事で将来の成功に繋げる事が出来るものと考える。

4.1.6 アライアンスの活用

アライアンスの活用について、Renault と連携する事で効率的に BEV の普及に繋げる事を提案する。百年に一度の変革期を迎えるにあたり、自動車メーカー各社は業界の内外を問わず、様々な企業と連携する事が主流になりつつある。その中で、日産自動車は 1999 年の経営危機以降フランスの Renault とアライアンスを組み、2016 年からは三菱自動車が合流してルノー・日産・三菱アライアンスを形成している。変化の激しい自動車業界で 20 年に渡ってアライアンスが続く事は稀有な例である。Carlos Ghosn 元会長逮捕でここ 1 年間は各社の足並みの乱れが目立ったものの、日産と Renault が新経営陣を迎える中でこのアライアンスを活用してインド市場で勝ち残って行く事を目指す。

まず初めに生産について、現在インドでは南部タミル・ナードゥ州のオラガダム工場で Renault と共同で生産を行っている。同工場の生産能力は年間 40 万台であり、両社の車両をクロスバッジ生産している [64]。この様な現状を踏まえ、Renault の BEV である ZOE をクロスバッジ生産する事により、購買力や稼働率向上等のスケールメリットを活かす事を提案する。Renault の ZOE は 2018 年の欧州販売台数 38,538 台を記録し、日産 LEAF の 40,609 台に次いで 2 位に順位している自動車であり [65]、LEAF と一部部品を共有している。

次にインフラ構築について、BEV の販売を進めるにあたって、急速充電器の設置等インフラの構築にも関与していく事が自動車会社として必要不可欠となるが、2 社で一定地域に集中的に設置したり、共同で充電器等を購買したりする事によって初期投資を抑えつつインフラの整備が可能となる。

次に販売について、BEV に興味を示した顧客に対して互いの BEV も選択肢として紹介する事を提案する。この施策によって、販売網を手早く拡大し、相互に補完し合う事で販売するチャンスを拡大出来る。尚、紹介して購買に繋がった場合には、紹介元に紹介料を支払うといった施策を実施する事で双方にメリットがもたらされる事となる。

これらの面でアライアンスを活用して協業していく事によって、アライアンスのメリットを享受し、アライアンスとしてインド市場で生き残っていく事を目指す。

---

[64] 須貝信一. インドで急成長、日産の凄まじい現地化. 東洋経済オンライン. 2013-05-13, https://toyokeizai.net/articles/-/14115, (参照 2020-01-03).

[65] 兵庫三菱自動車販売株式会社. “【ヨーロッパ編】EV/PHV/PHEV 年間 販売台数ランキング TOP20【2018 年 最新】”. 兵庫三菱編集局. https://www.hyogo-mitsubishi.com/news/data20190222090000.html, (参照 2020-01-03).

図 4-5 ZOE
（出所：Renault FRANCE 公式ホームページ）

4.1.7 その他

本項では前述のビジネスプランに加えて、ダットサンブランドの再考と長期施策を提案する。

ダットサンブランドの再考について、新興国向けのエントリーモデルとして投入されたダットサンブランドであるがダットサンブランド自体の販売数は多くなく、日産ブランドへの買い替えも少ないのが現状となっている。また、日産のディーラーは大都市に多く、ダットサンを購買するターゲット層に到達出来ていない可能性がある。加えて、BEV を投入するに当たって、高所得者層をターゲットにするが、高所得者層が行くディーラーにダットサンブランドの自動車があると双方のイメージの毀損に繋がる可能性がある。従って、ダットサンブランドを今後成長が見込まれるインド東部に販売地域の転換を図るか、インド市場に於いて廃止する事も視野に入れるべきであると考える。

次に長期施策について、長期的に BEV の SUV を投入する事を提案する。3 章 4 節 2 項で確認した通り、日産自動車は近い将来 ARIYA CONCEPT に基づいた SUV を市場投入する事が見込まれている。近年、インド市場では SUV が人気を博しており、BEV の SUV をラインナップに加える事で、悪路が多く大人数の家族で移動するというインド市場のニーズに応える事が出来る。また、現在の BEV の販売価格の大部分を占めるバッテリーであるが、長期的に見ると技術革新や量産効果に伴って価格は下がる可能性は十分あり、所得水準の向上と相まって都市部の中間層や郊外の高所得者層にもターゲットを広げる事が出来る可能性がある。

また、数十年という長期的視野で見た際にはインドの地理的な位置とインド人のアフリカに於けるコネクションを活用して、インドで生産した自動車や自動車部品を経済発展するアフリカに輸出するといったビジネスモデルも考えられる。

4.2 シミュレーション分析

本節では 4 章 1 節で行ったビジネスプラン提案に対し、数値計算を実施する事でビジネスプランの妥当性を判断する。

まず初めに、IEA(International Energy Agency)は毎年 EV に関する将来の見通しを発表している。その最新版である Global EV Outlook 2019[66]の中にはインドを含む世界各国の EV の市場規模予測が掲載されている。主要国における EV 市場規模推移予測は図 4-6 の通りである。IEA は各国政府が現行の政策を維持した場合のシナリオである New Policies Scenario と 2030 年までに新車販売比率の 30%以上を EV にすることを各国が目指す EV30@30 キャンペーンに沿った EV30@30 Scenario の 2 つのシナリオを用意している。この中で、New Policies Scenario ではインド市場における BEV の数はおおよそ 2025 年で 61.6 万台、2030 年で 125.0 万台に達し、EV30@30 Scenario では 2025 年に 144.5 万台、2030 年に 343.2 万台に達すると推測されている。

また、現在中国市場では BEV の販売数が急増しており、その主たる要因は ZEV 規制や補助金、ナンバープレート発給優遇、通行優遇である事は 3 章 2 節 2 項で確認した。中国市場とインド市場は全く異なる市場である一方で、人口の多さや大気汚染の深刻さなど共通する要素も少なからず存在する。そこで、インド政府が中国政府と同様の規制を実施したと仮定し、中国市場の BEV 販売比率をインド市場に適用した計算も行う。具体的には FOURIN 等の各種資料を基に中国市場とインド市場の全需を予測し、Global EV Outlook 2019 の中国市場における BEV の販売数予測を基に、同時期の中国市場における BEV の新車販売比率を算出してインド市場に適用する。この様に計算すると中国市場が New Policies Scenario に沿った場合、インドの BEV 販売台数は 2025 年に 85.4 万台、2030 年に 294.8 万台に達し、EV30@30 Scenario に沿った場合、2025 年に 108.2 万台、2030 年に 442.3 万台に達すると推測される。

加えて、本研究で提案したライドシェアリング向け BEV の数も推測する。Statista のライドシェアリング利用者の推移予測[67]を基にライドシェアリング向け自動車の数を推測し、2021 年にライドシェアリング用車両の 2.5%、2022 年までに 5%、2023 年までに 10%、2026 年までに 40%といった様に段階的に BEV の義務付けが実施されたと仮定する。この様に計算するとインド市場におけるライドシェアリング向け BEV の数は 2025 年に 167.1 万台、2030 年に 421.4 万台に達すると予想出来る。これら予測をグラフにしたものを下記の図 4-7 に示す。

これらの予測によってインドにおける 2030 年時点の BEV 市場規模が算出されたが、日

---

[66] International Energy Agency. Global EV Outlook 2019. France, IEA Publications. 2019, 219p.

[67] Statista. “Ride Hailing India, July 2019”. https://www.statista.com/outlook/368/119/ride-hailing/india, (参照 2020-01-03).

産自動車としてどの程度の販売規模を確保出来る可能性があるか計算する。2018 年の BEV と PHEV の全世界販売数は 201 万 8,247 台であり [68]、車種別のランキングを表 4-1 に表す。この中で、日産 LEAF は販売台数 87,149 台で 3 位である。ここで、表 4-1 の上位 20 車種の内、PHEV である 7 車種を除く。加えて、IEA[69]によると 2018 年の BEV と PHEV の合計販売台数の内 BEV の比率は 69.5%であるので、Others に 69.5%を掛けて 2018 年の BEV の全世界販売台数を算出すると 1,429,198 台となる。この中で LEAF の比率を算出すると 6.10%となり、BEV 上位 13 車種の中に限った比率だと 11.8%となる。

以上の計算結果を踏まえ、各シナリオに於いて日産自動車が 5%と 10%の市場占有率を確保した場合の販売台数予測を表 4-2 に示す。表 4-2 からわかる通り、5%の市場占有率だとおおよそ 15 万台、10%の市場占有率だと 30 万台の販売数を見込める。日産自動車の 2018 年度の日本市場に於ける全車種の販売台数が 59.6 万台、LEAF の全世界販売台数が 8.7 万台である事を鑑みると、これらは決して小さい数字ではなく、かなりの規模に達する事がわかる。

---

[68] 兵庫三菱自動車販売株式会社. “【世界全体編】EV/PHV/PHEV 年間 販売台数ランキング TOP20【2018 年 最新】”. 兵庫三菱編集局. https://www.hyogo-mitsubishi.com/news/data20190220090000.html, (参照 2020-01-03).

[69] International Energy Agency. Global EV Outlook 2019. France, IEA Publications. 2019, 219p.

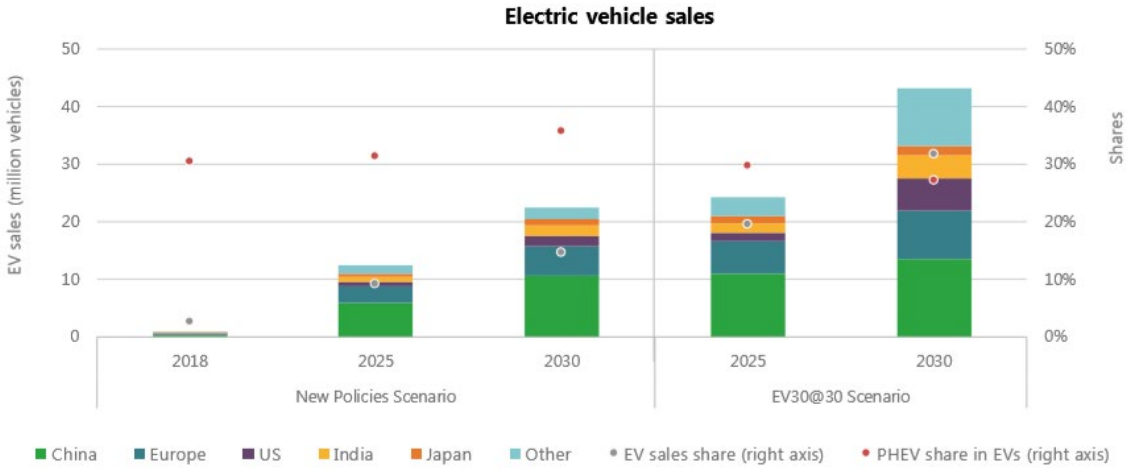

図 4-6 2018 年から 2030 年の主要国における EV 市場規模推移予測

（出所：IEA「Global EV Outlook 2019」）

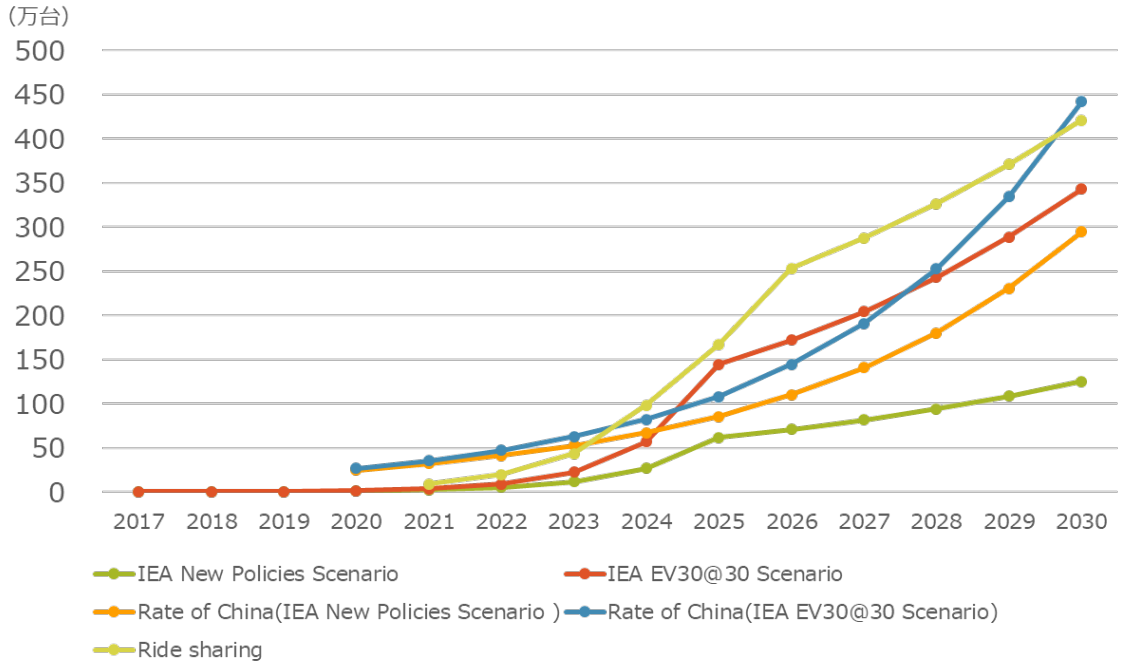

図 4-7 2017 年から 2030 年のインド市場における BEV 市場規模推移予測

（IEA、World Economic forum、Statista 資料等より筆者推計）

順位	車種名	販売数
1	Tesla Model 3	145,846
2	BAIC EC-Series	90,637
3	Nissan Leaf	87,149
4	Tesla Model S	50,045
5	Tesla Model X	49,349
6	BYD Qin PHEV	47,452
7	JAC IEV E/S	46,586
8	BYD e5	46,251
9	Toyota Prius Prime / PHV	45,686
10	Mitsubishi Outlander PHEV	41,888
11	Renault Zoe	40,313
12	BMW 530e	40,260
13	Chery eQ EV	39,734
14	BYD Song PHEV	39,318
15	BAIC EU-Series	37,343
16	BYD Tang PHEV	37,148
17	BYD Yuan EV	35,699
18	BMW i3	34,829
19	Roewe Ei6 PHEV	33,347
20	BAIC EX-Series	32,810
	Others	996,557
	TOTAL	2,018,247

表 4-1 2018 年 EV 車種別世界販売台数

（兵庫三菱 Web 編集局「EV/PHV/PHEV 年間販売台数ランキング」より筆者作成）

(単位：万台)	市場全体	5%	10%
IEA New Policies Scenario	125.0	6.2	12.5
IEA EV30@30 Scenario	343.2	17.2	34.3
Rate of China (IEA New Policies Scenario)	294.8	14.7	29.5
Rate of China (IEA EV30@30 Scenario)	442.3	22.1	44.2
Ride sharing	421.4	21.1	42.1

表 4-2 各シナリオにおける日産自動車の市場占有率別販売台数予測

（IEA、World Economic forum、Statista 資料等より筆者推計）

第５章 まとめ

5.1 結論

本研究では、自動車業界が百年に一度の大変革期を迎える中で、成長著しいインド市場で将来的に日産自動車が収益を上げる為のビジネスプランの考察を行った。事例分析と現地調査、インタビュー調査の内容を踏まえると、①BEV で本格的に早く参入する②スモール＆ドミナントスタート③ライドシェアリング・タクシーの活用④現地化の推進⑤アライアンスの活用という 5 つのポイントが導かれた。また、シミュレーション分析の結果を踏まえると、インドにおける BEV の市場規模は 2030 年時点で数百万台規模になる可能性があり、BEV 技術に強みを持つ日産自動車としては決して無視出来ない事実である。インド市場で市場占有率が低い日産自動車は、BEV 投入までの時間が経過すると共に将来の市場占有率が低下する可能性が日増しに高くなる。従って、BEV をインド市場に本格的に早く投入する意義は非常に高いと考える。本研究で提案したビジネスプランによって、日産自動車が百年に一度の大変革期を勝ち残って行く事を願って止まない。

5.2 研究の限界

本研究では事例分析や現地調査、インタビュー調査の内容を踏まえて、インド市場において日産自動車が将来的に収益を上げていく為のビジネスプランを日産自動車の強みであるBEV という観点で検討した。しかしながら、依然としてルノー・日産・三菱アライアンスの要である Carlos Ghosn 元会長が逮捕されて各社の足並みが乱れる中で長期的にアライアンスをどの様に考えていくか、コストを念頭に入れた各車両の具体的な価格設定といった企業の内部情報に基づく収支計算、インドの貧弱な発電・送電インフラへの対策や急速充電器設置にどの程度関与していくかといったインフラ面に対する施策等の検討は本研究では実施しておらず、これらの点について精査していく事が今後の課題として残されている。

謝辞

本論文を執筆するにあたり、指導教官の中村洋教授からは多大な助言を賜りました。深く感謝申し上げます。また、副査の浅川和宏教授と市来嵜治専任講師にも多くの知識や示唆を頂きました。

日産自動車株式会社 AMI 地域事業本部の市川晃久様には長期間に渡って提案内容について重要な示唆を頂きました。独立行政法人日本貿易振興機構ベンガルール事務所のディーパク・アーナンド様にはインド自動車市場の詳しい情報をご提供頂きました。日産自動車株式会社人事本部日本タレントマネジメント部の東郷茉莉様には大変身勝手なお願いにも関わらずインタビューの調整をして頂きました。

また、中村洋研究室の王翰君と鄭歆婕さんには 1 年間に渡って多くの指摘を頂きました。

本論文執筆に当たりご協力を頂きました皆様にこの場を借りて深く感謝申し上げます。

参考文献

1. Hyundai Motor India. “KONA Electric”. https://www.hyundai.com/in/en/find-a-car/kona-electric/highlights.html, (参照 2020-01-04).
2. International Energy Agency. Global EV Outlook 2019. France, IEA Publications. 2019, 219p.
3. Mahindra ELECTRIC. “e VERITO”. https://www.mahindraelectric.com/vehicles/everito/, (参照 2020-01-04).
4. Mahindra ELECTRIC. “e2o Plus”. https://www.mahindraelectric.com/vehicles/e2oplus/, (参照 2020-01-04).
5. R.C.バルガバ. スズキのインド戦略. 第 1 版, 東京, 中経出版, 2006, 223p.
6. Renault FRANCE. “Nouvelle Renault ZOE”. https://www.renault.fr/vehicules/vehicules-electriques/nouvelle-zoe.html, (参照 2020-01-04).
7. Response. インド新車販売が過去最高、10.2%増の 414 万台 2017 年度. 2018-04-11, https://response.jp/article/2018/04/11/308392.html, (参照 2020-01-04).
8. Society of Indian Automobile Manufacturers. Market Share Analysis March 2019. India, 2019, 5p.
9. Statista. “Ride Hailing India, July 2019”. https://www.statista.com/outlook/368/119/ride-hailing/india, (参照 2020-01-03).
10. TATA MOTORS. “TIGOR EV”. https://tigor.tatamotors.com/electric/, (参照 2020-01-04).
11. The Tribune. Ola drives into UK market to capture ride-hailing market share from Uber. 2018-08-07, https://www.tribuneindia.com/news/archive/ola-drives-into-uk-market-to-capture-ride-hailing-market-share-from-uber-633664, (参照 2020-01-04).
12. 伊東清道. なぜ、トヨタがインドでは苦戦するのか―技術の下方硬直性―. 国際ビジネス研究. 2011, no. 3, p. 19-31. https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaibs/3/1/3_KJ00007729848/_article/-char/ja/, (参照 2020-01-04).
13. カルロス・ゴーン. カルロス・ゴーン 国境、組織、すべての枠を超える生き方. 第 1 版, 東京, 日本経済新聞出版社, 2018, 268p.
14. ジョアン・マグレッタ. マイケル・ポーターの競争戦略. 櫻井祐子訳. 初版, 東京, 早川書房, 2012, 318p.
15. 鈴木修. 俺は、中小企業のおやじ. 第 1 版, 東京, 日本経済新聞出版社, 2009, 278p.
16. 総務省統計局. “人口推計（2018 年（平成 30 年）10 月 1 日現在） - 全国：年齢（各歳), 男女別人口 ・ 都道府県：年齢（5 歳階級), 男女別人口 - ”.

https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2018np/index.html, (参照 2020-01-04).
17. 東風汽車有限公司. “SYLPHY EV”. https://www.dongfeng-nissan.com.cn/car/sylphy-zero-emission, (参照 2020-01-04).
18. 中田徹. インド自動車産業 2030 年予測と電動化トレンド. 株式会社フォーイン, 2018, 30p.
19. 日産自動車株式会社. “NISSAN LEAF”. https://www3.nissan.co.jp/vehicles/new/leaf.html, (参照 2020-01-04).
20. 日本貿易振興機構. “JETRO 国・地域別に見る”. https://www.jetro.go.jp/world/, (参照 2020-01-04).
21. 日本貿易振興機構 海外調査部 海外調査企画課. 2018 年 主要国の自動車生産・販売動向. 日本貿易振興機構. 東京, 2019, 98p.
22. 安井功. 世界の自動車販売は 1.6%増の年成長率、2026 年に 1 億 600 万台の予測. 日経 XTECH. 2019-07-04, https://tech.nikkeibp.co.jp/atcl/nxt/column/18/00001/02511/?ST=nxt_thmdm_carnet, (参照 2020-01-04).

付録 日産自動車市川様からのフィードバック

2019 年 12 月 9 日 14:00~15:00 の間に日産自動車株式会社グローバル本社に於いて、AMI 地域事業本部の市川晃久様に再度インタビュー調査を実施した。

当日は初めにインタビュー調査を実施させて頂く理由をご説明させて頂き、本インタビュー調査の内容を修士論文に掲載させて頂く許可を頂いた。事前に提案内容を送付させて頂き、その内容を簡単にご説明させて頂いた後に、コメントを頂く形で当日はインタビュー調査を実施した。以下、会話の内容を示す。

筆者
「本日はどうぞよろしくお願い致します。それでは、まず初めに簡単に事前に送付させて頂いたご提案内容についてご説明させて頂きます。」

10 分程度で事前に送付した資料についてご説明させて頂く。

筆者
「以上になります。それではどうぞよろしくお願いいたします。」

市川様
「まず初めに、気になったのはなぜ BEV かというところです。インドに於ける BEV 市場は現状では小さく、BEV だけでビジネスを維持していくのは難しいです。ガソリン車も含めてどの様に売っていくかという観点が大切と思います。ブランド構築に BEV を活用するという観点なら有効だと思います。BEV をブランド活用に活かし、ビジネスには別に何か施策を打っていく必要があると思います。」

「BEV 普及のネックは補助金と充電スポットとなっています。分析を実施した際のインドに於ける 1 人当たり GDP は$1,500 前後で、年平均成長率が 7%前後と仮定すると 10 年で 2 倍となり、$3,000 になります。一人当たり GDP$3,000 といえば一般的にモータリゼーションが始まると言われる水準です。多くの新規購入者が見込まれるのでこの際に人口動態のどの様な層を狙いに行くかという議論が必要だと思います。」

「従って、ガソリン車を如何に売っていくかという事も別に考えつつ、BEV をブランド構築の観点から活用していくという事は考えられると思います。BEV をブランド構築に活用し、ディーラーに興味を持ってもらうという事です。初代 LEAF の時もそうだったのですが、みんな LEAF を見にディーラーにやってきて、別の車を買っていくという購買行動が見られました。」

「次にスモール＆ドミナントスタートについて、ブランド構築という観点からするといいと思います。日産の現在の市場占有率を考えるとニッチ戦略の方が合理的だと思います。また、ライドシェアは BEV と相性がいいです。また、政府が BEV 化をライドシェアやタクシーに義務付けるのではという話もあります。これらの話はビジネス上もブランド構築上も良いと思います。」

「次にライドシェアリング・タクシーの活用について、近年、インドでは若い人が運転したがらない傾向があります。私もインド駐在中は車での移動中が一番ストレスでした。先進国程の水準ではないですが車離れが進み、ライドシェアが増えていく中では、このポイントに着目するのは良いと思います。」

「次に現地化の推進について、個人的に現地化をする余地があるのは開発だと思います。ニーズに合った商品を作る為には開発の現地化の余地はあると思います。日産が他社と比較してどのくらい現地化が進んでいるかはわからないですが、販売や戦略は完全に現地化されています。」

「また、インドには中央政府と地方政府があり、地方政府もかなり権力を持っています。日産はタミル・ナードゥ州からは税制上の優遇策を引き出し、Maruti は中央政府から有利な条件を引き出しています。どちらが一概に良いとは言えませんが、中央政府と地方政府のバランスは難しいところです。」

「生産面については、現在 BEV 用のバッテリーの主要な生産国は中国です。この 1 年でどこまで話が進んだかわかりませんが、インド政府は中国からのバッテリーの輸入に対して優遇策を取るのではという噂もあります。」

「また、現在インドでは B クラスのプラットフォームの車が生産されていますが、LEAF や SYLPHY といったクラスの大きい車を生産する事になると新たな投資が発生します。中国での SYLPHY の事例の様に現在販売している車の BEV 化を実現出来ればそこまで、投資は必要ないと思います。」

「Renault との合弁なので日産が生産モデルを勝手に変更出来ないという問題もあります。なので、これをどう活かすかということも考える必要があります。」

「また、他社とのラインナップを比較してみると面白いです。日産は日産ブランドとダットサンブランドの 2 つのチャネルを有し、ダットサンブランドは₹50 万前後、日産ブランドは₹100 万~₹150 万という価格帯を有しています。一方でホンダは B クラスから C クラスが

中心であり、トヨタは上のセグメントから攻めており、カローラから上のクラスが中心です。戦略ですので、どれが最高かはわかりませんが、この３社だとトヨタのみが収益を上げられているものと思います。戦略を考える上で他社のラインアップも参考になると思います。」

「また、これは見せ方の話ですが、SWOT 分析の表があるとわかりやすいと思います。私も簡単にですが、SWOT 分析の表を作ってみました。」

S：グローバルネットワーク、BEV 技術、アライアンス
W：知名度の低さ、古いラインナップ
O：所得水準の向上、政府の BEV 普及促進
T：さらなる廃棄規制、競合他社との激しい競争、深刻な交通渋滞、若者の車離れ、不十分な電力インフラ（発電、送電網）

「ただ、ここで大切なのは逆風を如何に活かすかということだと思います。私が Carlos Ghosn 元会長の行った決定の中で一番好きなのが BEV 投入の決定です。当時、日産は HEV への対応が遅れているという逆境の中に居ました。その中でゴーン元会長はうちには BEV があるじゃないかと言って、開発が市場投入を躊躇していたにも拘らず市場投入を決定しました。彼なりの情報があったのかもしれませんが、この様に市場投入を決定し、LEAF は短期間で開発されました。自社の強み、弱み、競合他社の動き、逆風を見てピンチをチャンスに変えたのです。」

筆者
「ダットサンブランドについて、市川様は何かお考えは御座いますか？」

市川様
「グローバルには日産は日産、ダットサン、インフィニティという３ブランドを有しています。複数ブランドを有している事により、それぞれ別に広告費等が掛かってしまっています。トヨタもトヨタとレクサスだけですし、ホンダもホンダとアキュラという２ブランドのみです。」

「ダットサンと日産ブランドという双方のブランドがある事によって傷つけられているとまでは言えないと思います。ただ、もしダットサンブランドを止めるのであれば、低価格帯をどの様にカバーするかという議論は必要になると思います。」

筆者
「NMC(New Mobility Concept)の投入については如何でしょうか？」

市川様
「NMC の投入は難しいのではないかというのが率直なところです。おっしゃる通り、インドでも 2 台保有は増えてはいるのですが、米国等とは異なり、親と子で 2 台を持つといった形が多いです。ですので、通勤用の 2 台目に NMC というのは、インドの複数台の保有の仕方とは異なります。」

筆者
「ボディタイプ別の人気はどうでしょうか？」

市川様
「ボディタイプ別に見ると C クラスのハッチバックは人気が少ないです。なので、B クラスのハッチバックを BEV 化するのは一案かと思います。また、インドではセダンはハッチバックより上という認識があるものと思います。インドでは税制の関係上、4m 以下のラゲッジスペースを小さくした B クラスのセダンが良く使われますが、ハッチバックより上という認識で基本的にはセダン自体はみんな欲しいものと思っています。B クラスと C クラスの中間ぐらいにホンダの City があり、C クラスのシビックやカローラだとインドではステータスになります。」

筆者
「SUV の BEV についてはどの様に感じられますか？」

市川様
「近年インドでは SUV が人気です。各国で、3 列車をどの様にカバーするかということが議論になります。日本は特殊な市場でミニバンが主流です。アメリカでもミニバンはありますが、今後更に縮小していくものと思われます。また、中国や欧州では選択肢が SUV のみになってしまっています。インドでも今後更に SUV 人気が続くものと思われます。」

筆者
「貴重なお時間を頂きまして、ありがとうございました。」