

欧州企業のインド市場開拓戦略

2015年 7月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

ブリュッセル事務所

海外調査部 欧州ロシア CIS 課

ジェトロは、インドで積極的に事業展開する欧州企業 4 社の現地幹部に、販売と生産の両面から話を聞いた。浮かび上がってきたアプローチの特徴は、高品質を含めたブランド構築、現地化、「メイク・イン・インド」も意識した輸出などだ。ドイツの自動車大手ダイムラー傘下の高級車ブランド・メルセデス・ベンツ、および商用車部門、電気・電子機器大手シーメンス、保険大手アリアンツ、スペインの風力発電設備大手ガメサのインド市場開拓戦略の事例を 10 回シリーズで報告する。(2015 年 5～6 月にジェトロ通商弘報に掲載した内容)

目次

1. ブランド構築と現地化がアプローチの特徴	1
2. メルセデス・ベンツ、5 つのイニシアチブで高級車市場拡大に対応	3
3. メルセデス・ベンツ、収益性を伴う持続的な成長を目指す	5
4. ダイムラーの現地法人 DICV、「インドのベンツ」の生産・販売を強化	6
5. DICV、値引きせず品質や快適性で差別化	8
6. シーメンス、ローエンド市場戦略でコスト削減に挑む	9
7. シーメンス、コスト削減へ現地化で勝負	11
8. ガメサ、2015 年に 1,000MW の風力発電設備を計画	14
9. アリアンツ、今後 3～4 年で販売拠点数を 4,000 ヶ所に拡大	16
10. アリアンツ、経済発展による保険加入率上昇を見込む	19

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

禁無断転載

1. ブランド構築と現地化がアプローチの特徴（欧州、ドイツ、スペイン、インド）

<ダイムラー：高級車と商用車で異なるアプローチ>

インドで2014年5月にナレンドラ・モディ政権発足以降、欧州企業を含め、多くの企業がビジネス環境の改善に期待を寄せている。他方、具体的な結果が表れるまでには政権誕生から少なくとも1年は待たなければならないとする意見も聞かれる。ジェトロでは、モディ政権発足から8ヶ月のタイミング、具体的には2015年1月下旬に、複数の欧州企業の現地幹部にインド市場への期待も含めて話を聞いた。

本特集で取り上げる欧州企業4社の取り組みは、分野が異なることもあり、多様だ。例えば、メルセデス・ベンツでは、欧州で販売する製品と同じ世界標準のモデルで、しかもできるだけ幅広いレンジのモデルをインドでも投入する。品質に対する妥協はなく、インド向けに特別なモデルを開発することもしない。世界共通の高級車ブランドとしてのイメージを壊さず、ブランド価値で勝負する戦略だ。

他方、同じダイムラー傘下でも商用車部門ではアプローチを異にする。世界的に知名度の高い「ベンツ」の名称は維持するが、インド向けトラックブランド「バーラトベンツ」を立ち上げることで、インド人のための「ベンツ」を目指している。「バーラト」は「インド」を意味する。知名度向上のため、インド企業にみられることを重視するが、値引きは一切行わず、インド全土で統一価格を設定し、透明性を確保することが、市場での差別化とブランド維持に役立つと考えている。また、欧米先進国の他の工場と同じ品質・基準で、現地工場で生産した製品をアジアやアフリカ向けに輸出している。

<シーメンス：コスト削減でたどり着いた現地化戦略>

シーメンスは、インド市場向けに現地で製品を設計、開発、生産、供給する、ローエンド市場向けのスマート（SMART）戦略を採用している。SMARTとは、使い勝手がシンプル（Simple to use）、メンテナンスが容易（Maintenance friendly）、手ごろな価格（Affordable）、信頼性（Reliable）、市場にタイムリーに対応（Timely to market）の頭文字を取った造語だ。コスト削減を最大化するために、行き着いた先がスマート戦略というわけだ。

加えて、世界中で最も競争力の高い場所に生産を移管するシーメンス本社の戦略の一環として、インドからの輸出も開始しており、現在の輸出比率は10～15%だという。そして、

こうしたコスト削減や現地市場に適したソリューションを見いだすために、現地化を進めている。インドでは現地化が避けて通れない。また、シーメンスのアプローチは、モディ首相が推し進める「メイク・イン・インド」政策（2015年4月15日記事参照）とも合致している。

<ガメサ：市場の特徴を踏まえた事業を展開>

ガメサがインドに進出したのは5年前だが、同社の世界全体の販売に占めるインドの割合は年々上昇し、2014年で26%まで拡大、インドはなくてはならない市場になった。

ガメサが注力するのは、インドの風力発電市場の約9割を占める独立系発電事業者（IPP）向けのビジネス。加えて、他国では行わない土地開発も行うなど全てを手掛けることで受注を増やしている。インド市場の約9割をIPPが占めることから分かるように、本業がセメントや鉄鋼、繊維など異なる事業であることも多く、風力発電設備メーカーが全てを行うことが期待されているためだ。ガメサはさらに、風が弱く高温のインドに適したタービンを投入することで、インド市場の特徴を踏まえた事業を展開している。

<アリアンツ：顧客数と地域的な広がりを重視>

アリアンツは2000年代初頭の早い時期にインド市場に進出し、先発優位性を獲得している。現地自動車メーカーの金融子会社との合弁で、生命保険と損害保険をそれぞれ販売する会社を2社設立したのが始まり。生命保険と損害保険を別々の会社で行うのは、それぞれについて事業認可を取得する必要があったためだ。インドで成功している要因は特に最初の2～3年で積極的に事業を拡大したためだという。保険分野で重要なのは顧客数と地域的な規模で、地域的な広がりがなければ特定の地域で災害などが起きた際に大きなダメージを受けるといふ。インドは人口が多いため、今後50年間は保険市場が拡大を続けると同社はみている。

なお、交渉再開が待たれているEUとインドの自由貿易協定（FTA）についての各社現地法人幹部の見解も一部含めて報告する。今回の聞き取りの中で、将来のEUインドFTAの重点は農業と自動車分野だとの指摘があった。自動車についてはインド側の関税引き下げが争点の1つになっているが、シーメンスのように現地化を進めることで、FTAは総合的に不可欠だが、関税面では大きな影響はないだろうとする意見も聞かれた。

（2015年5月21日 田中晋）

2. メルセデス・ベンツ、5つのイニシアチブで高級車市場拡大に対応（ドイツ、インド）

＜新モデルを投入し生産・販売体制を強化＞

メルセデス・ベンツ・インドは2015年の成長戦略として、ブランド哲学である「ベスト・オア・ナッシング（最善か、無か）」に基づいた「ライブ・ザ・ベスト（最高のライブ）」を掲げている（1月に発表）。具体的には、「ベスト・プロダクツ（最高の製品）」「ベスト・オペレーション（最高の運営）」「ベスト・タッチ・ポイント（最高の販売網）」「ベスト・カスタマー・エクスペリエンス（最高の顧客経験）」「ベスト・コーポレート・シチズンシップ（最高の企業市民）」の5つのイニシアチブに基づいた取り組みを推し進める。

(1) 製品に関するイニシアチブ「ベスト・プロダクツ」では、インドに先行モデルのない車種も含め15の新モデルを投入する。これはメルセデス・ベンツ・インドにとって過去最大のモデルレンジの投入となる。これにより、既存顧客を維持するとともに、若い世代を含めた新規顧客層の開拓を目指す。

(2) 「ベスト・タッチ・ポイント」では、15の販売拠点を新たに開設し、新モデル攻勢を販売網の拡大により支援する。

(3) 「ベスト・カスタマー・エクスペリエンス」では、ブランド体験の機会を提供するイベント「ラックス・ドライブ（ぜいたくなドライブ）」を15の都市で展開する。同イベントでは、セダンやスポーツ用多目的車（SUV）、高性能ブランドであるAMGなどのメルセデス・ベンツのモデルを特別に設計されたコースで試乗できるほか、フランスのガイドブック「ミシュラン」から星を獲得したシェフのピカス・カンナ氏が料理をふるまうグルメ体験の場も提供する。また、複数の高級アパレルメーカーの協力によるイベントを演出する。

(4) 「ベスト・オペレーション」では、100億ルピー（約190億円、1ルピー＝約1.9円）以上を投資して生産能力を年2万台に拡大したプネー近郊のチャカン工場が2015年に本稼働する。

(5) 「ベスト・コーポレート・シチズンシップ」は、メルセデス・ベンツ・インドがこれまで続けてきたさまざまな社会活動を新たなプロジェクトとして継続するもので、太陽光発電設備による発電能力を2016年までに現在の10倍に増やすための追加投資や、インド北部の官民連携モデルに基づいた人材育成プログラムの強化などを計画している。

＜2020 年に向けて自動車市場の成長が加速と予測＞

メルセデス・ベンツの 2015 年の成長戦略「ライブ・ザ・ベスト」を踏まえ、ジェトロはメルセデス・ベンツ・インドのスハス・カドラスカル副社長（法人・人事担当）に、インド市場の見通しや同社のインドでの事業の取り組みについて聞いた（2015 年 1 月 28 日）。

カドラスカル副社長によると、ダイムラーにとってインドは最も重要な市場の 1 つだ。インド市場は中国市場に比べると、成長がやや鈍く、同社が望んでいる水準の成長には至っていないが、将来的な成長を確信している。2014 年の乗用車の販売台数は約 250 万台だったが、2020 年には 400 万～500 万台に増えるの見込みである。インド人にとって高級車の購入はこれまで優先事項ではなかったのが、好調な経済成長と顧客の嗜好（しこう）の変化により、今や急速に変わりつつあるという。

人々は高級品、特に高級車を購入したがっている。政府は、GDP の拡大により国民の所得を増大させる戦略を進めている。GDP の伸びがここ数年はやや鈍かったが、2020 年には 8～9% の伸びとなると考えている。インドではこれまでビジネスや投資環境が厳しかったが、新政権が樹立され、製造業を振興する「メイク・イン・インド（Make in India : インドでつくろう）」キャンペーンが打ち出された。このような変革により、インドはシェア獲得をしていくのに適した市場になると考えている。

他方、メルセデスの顧客は非常に厳しい。どんなブランドモデルでもよいのではない。顧客は 1 つのモデルだけではなく、異なるさまざまなタイプのモデルを望んでいる。そこで全製品レンジをインドに投入する必要があり、一部のモデルや部品はインドでも生産している。メルセデス・ベンツのディーラーは世界中で同じ品質基準を保ち、インドの顧客はドイツや欧州内のディーラーと全く同じサービスを受けられる。インドには専門の金融会社もあり、顧客に対してあらゆる融資を提供できる。また、多様なスキームがあり、販売網向けに高水準の研修機会も提供している。3 つから 4 つの戦術的な行動により、インドで望まれる成長という課題を達成できると考えていると、カドラスカル副社長は説明している。

（田中晋）

3. メルセデス・ベンツ、収益性を伴う持続的な成長を目指す（ドイツ、インド）

<2014年の国内販売は2年連続の2桁成長>

メルセデス・ベンツ・インドは2014年に、前年比13.3%増の1万201台を販売した（2014年8月19日記事参照）。これは同社にとって過去最高の販売台数であり、2桁台の増加率は2年連続となる。2014年は10モデルを新たに市場投入したほか、1年間ではこれまでで最多となる14の販売拠点を新たに開設した。販売増加にはセダンのラインアップ強化やスポーツ用多目的車（SUV）モデルの販売好調などが寄与した。市場に投入した旗艦モデルの「Sクラス」や「E 350 CDI」、新型「Cクラス」などのセダンの新モデルの堅調な需要に加え、SUVモデルの販売が大幅に伸びており、セグメント別ではSUVが最も急速な成長を示した。「MLクラス」「GLクラス」「GLAクラス」など全てのSUVモデルに対する需要が年間を通じて大きかった。

カドラスカル副社長によると、2015年には15の新モデルを投入するが、インド市場向けに開発した特別なモデルは1つもない。インド向けにも全く同じモデルを生産している。全ての顧客に対して、最高の快適性や安全性を提供するため、自動車の品質に妥協はしない。全てのモデルが欧州で販売しているモデルと同じだ。

インドではほとんどのモデルを生産し、一部のモデルを輸入している。インドで生産しているのは、Sクラス、Cクラス、Eクラス、Mクラス、GLクラスの5タイプ。輸入関税が高いため輸入することはあまり意味がなく、インドで生産するのが理にかなっている。工場はプネー近郊のチャカンにある。チャカン工場については、十分な広さの土地を所有しており、今後販売台数の拡大に伴い拡張する計画があるという。現状で年2万台まで生産能力を拡大したが、2014年の販売台数は約1万台だったので、しばらくは生産に余力がある。インドでは基本的に広い工業用地の確保が問題となるが、その用意はできている。ただし、これも今後のスペースに関する要因に左右される。

<新製品を投入して市場を拡大>

また、収益性を伴う成長目標を達成するために、販売網を拡大している。2014年で71拠点（タッチポイント）に達した販売網に加え、2015年は新たに15拠点を開設する予定だ。販売網でどの地域を拡大するかについて、需要に関する継続的な評価が必要だ。どの代理店に投資し、販売拠点を拡大すべき成長市場はどこか、という明確な戦略を持っており、代理店とともに継続的な評価を行っている。

基本的には、新製品の投入により市場を拡大する。極めて単純だ。欧州で販売される製品はインドと同じで、メルセデス・ベンツの顧客は最新の製品を求めている。もしドイツ

で新製品が市場に出れば、ディーラーがこれを輸入する。インド市場の拡大のためには、販売網を広げなければならない。

さらに、大型高級車である S クラスのモデルについては、ディーラーが職業運転手向けの研修を提供している。研修では、S クラスでの最新技術だけでなく、エチケット、礼儀、安全性、ソフトスキル、自己啓発なども含まれている。これは S クラスのモデルが非常に洗練されているためで、同クラス向けだけのプログラムだ。

加えて、ディーラーはメルセデス・ベンツの中古車も扱う。インドでは「メルセデス・ベンツ認定中古車 (MB Certified)」と呼ばれ、それぞれの国で別の名前がある。インドでは欧州からかなり遅れて始めたが、インドの中古市場も有望視している。

(田中晋)

4. ダイムラーの現地法人 DICV、「インドのベンツ」の生産・販売を強化（ドイツ、インド）

<2011年に立ち上げた新ブランドでインドの「ベンツ」を目指す>

ジェトロは、商用車の生産・研究開発・販売を行う DICV のネッセルハウフ CEO 兼社長のほか、ラメッシュ・R 副社長（輸出・カスタマーサービス担当）、菅野秀一副社長（開発担当）、アミット・シャルマ部長（パワートレイン調達担当）に、同社のインドでの事業の特徴や取り組みについて聞いた。

ダイムラーのインドでの歴史は古い。インドに最初に参入したのはダイムラー・ベンツ時代の 1954 年で、トラック部門でタタ・エンジニアリング・アンド・ロコモティブ [Telco (テルコ) : Tata Engineering and Locomotive、現タタ・モーターズ] と協力契約を結び、メルセデス・ベンツブランドの販売を開始した。

また、欧州のドイツ・ダイムラーの強力な DNA に、ダイムラーが 89.29%を出資する連結子会社三菱ふそうトラック・バスの DNA が融合し、製品ラインアップを開発した。2011 年 2 月には、インド向けトラック・ブランド「バーラトベンツ (BharatBenz)」を立ち上げることを発表、2012 年 1 月には記者発表した (2012 年 2 月 2 日記事参照)。「バーラト」はインドを意味し、「ベンツ」はダイムラーの歴史的な遺産であるため、ブランド名は「イ

ンドのベンツ」を意味している。「もし、メルセデス・ベンツでスタートしていたら、極めて高価と思われて、インド企業とは見なされなかつただろう。DICV の経営陣のほとんどはインド人であり、われわれはインド企業とみられたかつたし、ベンツという名前を使いたかつた。ダイムラーが現地企業と合弁でインドに最初に参入（1954 年）した当時、トラックのブランド名がメルセデス・ベンツ、あるいはベンツ・トラックだったので、インド人は誰でも『ベンツ』という言葉を知っていた。覚えやすく、多くの人が誇りに思えるこの社名を選択しことは正解だった。『三菱ふそう』ブランド名を使うこともできたが、インドでは普及していなかつた」とネッセルハウフ CEO は言う。

<チェンナイは港へのアクセスが良い急成長のハブ>

インドには、プネー、デリー、チェンナイなど自動車生産の拠点が幾つかあつた。私見では、チェンナイは最も急成長しているハブであり、活気に満ちた日本企業が集積しており、数多くのサプライヤーがいる。また、港へのアクセスも良いため、生産拠点としてチェンナイを選択した。

例えば、プネーに拠点を構えると、トラックの完成車輸出や部品輸入の物流費用を上乗せする必要があり、かなり高くつく。トラックで 100 キロ離れたムンバイまで輸送し、そこで船積みをする事になり、また、一定の敷地面積を見つける必要がある。現在のチェンナイ拠点の敷地は 160 ヘクタールと広大で、必要とするだけの土地がある。ネッセルハウフ CEO によると、チェンナイでは同一拠点で、トラック完成車だけでなくトランスミッション、エンジンを組み立てている。全てを 1 ヲ所に集約することで物流コストを大幅に節約でき、必要な倉庫も 1 つで済むほか、全体の品質管理に集中できる利点がある。

さらに、チェンナイ拠点を部品やエンジン、トランスミッション、トラックの輸出ハブとして使いたいと考えている。こうした敷地を確保することは容易ではなく、プネーでは難しかった。可能だつたのはムンバイからプネーとは逆側の離れた場所だけだつた。また、土地の価格も要因の 1 つだ。

タミル・ナドゥ（TN）州が優れているのは、環境が良い点で、暑いことを除けば、アメリカンスクールなど子弟に必要な学校も整っている。また、国際線に搭乗するには、マハラシュトラ州のプネーからではほとんどの場合はムンバイまで行く必要がある。しかし、チェンナイには国際空港がある。人材確保の観点から教育水準も重視している。TN 州の教育水準は高いが、品質、効率性、快適性に関する競争においては、いかなる妥協もできないため、同州に加えてインド中から優秀な人材を採用している、とネッセルハウフ CEO は説明した。

（田中晋）

5. DICV、値引きせず品質や快適性で差別化（ドイツ、インド）

<トラックの累計販売台数は2万台に>

DICVの販売戦略の特徴は、いかなる値引きもしないことだ。製品はより良い総所有コスト（TCO：Total Cost of Ownership）を届け、金額以上の価値を提供することを目的としている。同社は高品質の信頼できるトラックを納入する。公正なビジネス習慣として、値引きはしない。初期に実施した顧客満足度調査は高品質の製品が受け入れられていることを示している。

顧客は値引きがないことにより、公平に扱われていると感じている。値引きしても、顧客によって値引きの幅が異なれば問題が起きる。また、インド全土で単一価格を設定しており、公表価格があるため、とても透明性が高い。これが市場での差別化になっており、ブランドの維持という点で重要だ。

価格は問題ではなく、同社製品の特徴は燃費効率が良く、耐久走行距離が長いことだ。顧客の事業コストの50～55%は燃料であるため、競合他社よりも10%燃費効率が良ければ、明確な利点がある。さらに、「バーラトベンツ」ブランドのトラックの年間走行距離は約8万～9万キロ。インドでは妥当なベンチマークであり、大半の運転手はこれより長く走っている。高い品質と信頼性、耐久性、安全性が特徴であり、競合他社の製品との比較でも安全性には自信を持っている。また、運転していても疲れにくい、一定の快適性も提供しており、より長く走ることが可能だ。

2012年の発売以降、インドおよび8カ国で2万台を販売した。ダイムラー・トラックの製品ラインアップは9～49トン車で、現地調達率は90%に達しており、インド国内のサプライヤーは300社近くになる。2015年1月時点で、インド国内に81の販売拠点を展開している。また、モバイル・ワークショップと呼ぶ移動式の修理サービス車を100台用意している。1年365日24時間体制で、顧客の要請に応じて、（国内であれば）4時間以内に駆け付けることができるという。8言語に対応し、最寄りのモバイル・ワークショップを現場に直行させる。顧客が地元の整備会社ではなく、気軽に直接連絡してもらえるよう仕向けている。

<チェンナイを拠点にアジア・アフリカにも輸出>

2014年にはインドのほかに、インドネシア、ケニア、スリランカ、タンザニアなどに1,000台のトラックを輸出した（2014年8月19日記事参照）。チェンナイ工場では、欧州や米国、日本などのダイムラーの工場と同様の品質と基準を確保し、輸出する体制を整えている。

インド向けの製品と考えることも重要だ。このトラックを輸出する際には、主に「ふそう」ブランドとして輸出している。ネパールやブータンのようにインドに近いところでは、バーラトベンツ・ブランドとして販売している。また、バス用のシャシーは、メルセデス・ベンツとして販売している。菅野秀一副社長（開発担当）によると、日本の競合他社との輸出モデルでのベンチマークを行った結果、同社の品質、運転手の快適性や機能において、他社よりも格段に優れているという調査結果が出たという。

DICV はダイムラー・トラック・アジアの一部門であり、中期ビジョン「ダイムラー・トラック・No1」に基づく成長戦略「アジアビジネスモデル」を推進している。2014年5月にモディ政権が誕生し変革が期待されているが、アナリストの多くが変革には18ヵ月かかると言っている。この点を考慮に入れると、2015年は前向きな動きが多く起きると確信している。インド市場では今後、小型トラックから大・中型トラックへの移行の動きがあるだろう。2015年1月時点では販売台数は依然として低迷しているが、2009年の水準が9～49トンのトラック20万台とすれば、インド市場では今後30万台を超えてもいいはずで、大きな可能性があると考えている。

< FTA による関税引き下げに期待 >

また、EU とインドの将来の FTA の影響については、関税が下がることでインドから欧州向けの輸出がしやすくなる。将来的にはトランスミッションをインドから欧州向けに輸出する計画がある。興味深いのは、自動車に対する特惠関税の失効により、インド製自動車の EU 輸入関税が引き上げられたことだ。(FTA 締結を推進するため) 関税を一度引き上げて、FTA が締結されたら、関税が下がるという流れなのかもしれない。他方、インドの関税引き下げを求めて、欧州では強力なロビー活動が行われている。この種の関税を引き下げることがは理にかなっており、関税引き下げにより、事業をもっと拡大できるだろう。

(田中晋)

6. シーメンス、ローエンド市場戦略でコスト削減に挑む（ドイツ、インド）

< 「ビジョン 2020」戦略はインド事業に合致 >

ジェトロは1月27日、シーメンスのインド統括法人シーメンス・リミテッドのスニル・マスル社長兼 CEO に、インド事業の特徴や取り組みについて聞いた。同社長は2014年1月にインド人として初めて CEO に起用された。

シーメンスは2014年5月に「シーメンス・ビジョン2020」と題する新戦略を発表し、同年10月からはそれまでの16事業を9事業(パワー&ガス、風力&再生可能エネルギー、エナジーマネジメント、ビルディング・テクノロジー、モビリティ、デジタルファクトリー、プロセス産業&ドライブ、ヘルスケア、金融サービス)体制に再編し、組織のスリム化を図る方向性を打ち出した(2014年8月13日記事参照)。

マスル社長によると、「ビジョン2020」戦略はシーメンスのインド法人の事業活動に完全にマッチし、非常にうまく機能しているという。なぜなら「ビジョン2020」は顧客志向に言及しており、インド法人は顧客に近づく必要があるが、顧客のために製品のみならずソリューション(解決策)を提供することができるからだという。製品を提供すると同時に完全な解決策も提供できることが基本となっている。顧客志向になり、社内のプロセスを簡素化して、市場に素早く参入することの重要性も指摘している。また、経済成長に伴い転職の魅力が増すため、従業員にも配慮し、訓練の機会を提供し、スキルを引き上げてキャリアの見通しを与えなければならない。さらに、「ビジョン2020」は業績を挙げていない事業を整理することにも言及している。好調な事業であれば拡大させる方法を見だし、低迷している事業であれば好転させて利益を出す。利益が出せない事業であれば処分する。こうしたプロセスを含んでいるという。

<現地化が進むインド事業>

インドには「ビジョン2020」戦略が焦点を当てる9事業が全てあり、ドイツ本社と同じ事業構造になっている。インドには23カ所の生産拠点と現地化したソリューションがあり、現地化が進んでいる。インド市場のためにインドで設計、開発、生産、販売をしている製品がある。インドで製造業の経験がある企業はそれほど多くないが、同社はインドで150年の歴史を持ち、蓄積した経験によりインド市場に適したソリューションを見つける方法を会得しているという。

9つの事業の中で特に重点を置いている事業はないが、モディ首相が抱く5つの重要な計画、すなわちスマートシティ、国民に対する安定した電力供給、鉄道の刷新、医療、技術開発に対して、同社内にそれぞれ対応する部門があり、政府の方針に完全に合致している、とマスル社長は強調する。また、政府は「インドでの生産」を重視しているが、同社には国内の23工場に加えて、製造業に取り組む2つの事業部(産業オートメーションやドライブテクノロジーなどを担当する「デジタルファクトリー」と「プロセス産業&ドライブ」の各事業部門)がある。

<3段階を経て到達した SMART 戦略>

また、シーメンスは新興国で進めるローエンド市場向けの「SMART」[使い勝手がシン

プル (Simple-to-use)、メンテナンスが容易 (Maintenance-friendly)、低価格 (Affordable)、信頼性 (Reliable)、市場にタイムリーに対応 (Timely-to-market) 製品をインドでも投入することで販売拡大を進めている (2014年8月13日記事参照)。マッセル社長はインドでの SMART 製品投入に関し、次のように説明している。

SMART 製品投入に到達するまでには3つの段階を経ている。最初は、ドイツから開発されたばかりの最新技術のハイテク製品を輸入し、インド市場で販売する。そうするとハイエンド製品を持つ他の国際企業との競争になる。自社製品に優れた技術があれば、しばらくの間は事業を好調に進めることができる。しばらくして競合企業が追い付き、自社の利益率が低下し始める。

そこで第2段階として利益率を改善できるように幅広く顧客に届く方法を考え、価格の引き下げを始める必要がある。これができるのは、既に現地化を始めている場合だけだ。つまりドイツと同じ設計によりインドで生産する。一般的には現地のサプライヤーや従業員のコスト、つまりインドの現地コストを節減する。コストを少し節減できたとしても、再び価格競争が始まる。今度は国際的な企業だけでなく、インド企業との競争となる。

そこで市場で先行するには、同社が「SMART」と呼ぶように、インド市場向けにインドで製品を設計、開発、生産、供給しなければならない。インドで求められていない仕様は外し、インド市場が求める仕様だけを備えた製品を設計する。しかし、国際的な品質を維持し、同社の現地での製造経験を踏まえて、インド市場向けだけの製品を設計する。これが第3段階であり、SMART 製品だ。ボトムアップ方式で設計する場合のみ、つまりインド市場向けに設計、開発、生産した製品を用意できる場合にだけ、コストを節減できる。

(田中晋)

7. シーメンス、コスト削減へ現地化で勝負 (ドイツ、インド)

<SMART 戦略の核となる現地化>

ローエンド市場向けの SMART 戦略 (2015年5月28日記事参照) を進めるに当たり、最も重要な要素は現地化だが、それにはインドのサプライヤーを育成することが重要だ。国際企業はインド市場参入に伴い、国内サプライヤーの育成も行う。シーメンスはインドに1万3,000社のサプライヤーを有し、市場の発展に従って、こうしたサプライヤーに対

して品質基準や技術に関する訓練を行わなければならない。長い年月をかけて、インドのサプライヤーの品質基準も向上してきている。時間はかかるが、やらなければならない。品質基準を明確に定め、サプライヤーはその基準を維持しなければならない。年月をかけてサプライヤーは学び、基準を満たすようになる。

他方、シーメンスの世界戦略におけるインドからの部品調達はそれほど多くなく、貢献していないという。まだインドを調達地として本格的に開拓していないためだ。インドで進めているのは、むしろ多くの技術や製品の製造をインドのシーメンスに移管することだ。世界市場でのシーメンスの事業展開を支えるために、インド法人は輸出事業を拡大し始めているが、世界市場向けにインドのサプライヤーを開発する検討はまだ始めているという。

しかし、最終製品の輸出は始めている。これは、生産を世界中で最も競争力の高い場所に移管するというシーメンスの戦略の一環だ。つまりインドの 23 ヶ所の工場は、シーメンスの世界的ネットワークの一部で、ブラジルの顧客が製品を購入したい場合、本社はその製品をどこから仕入れるかを定めることができる。中国から仕入れるのか、それともインドか、コロンビアか、欧州か。そして製品を調達すべき場所を決める。顧客はシーメンスブランドの製品を手に入れ、それがシーメンスの標準的な品質の製品と理解している。ただし、現状ではインドからの輸出比率は約 10～15%で、残りは全て国内市場向けだ。

<輸出の課題は認知度と輸入国での認証>

将来的には輸出の割合が拡大することを望んでいる。インド事業の効率が高まり国際的な水準に達するようになるにつれ、輸出割合も長期にわたって拡大することを望んでいるが、時間がかかる。例えば、変圧器を生産してインド国内に供給していたとしても、ブラジルに輸出する場合は専門知識や資格といった資格要件を満たさなくてはならない。その試験には 1～2 年かかることもあり、ブラジル政府が同国内での製品販売を許可するには、ブラジルで全ての手続きを行う必要がある。こうして認証を得た後に、ようやくこうした国々がシーメンスに発注を始める可能性が出てくる。認証の取得には多大な時間がかかる。

また、欧州への輸出はまだだ。問題は欧州でも認証が必要なことで、最初に技術認証を取得する必要がある。その後に課題となるのは、フランス企業や日本企業、その他の欧州企業が、原子力発電所や病院などに「メイド・イン・インディア」製品を購入したいかどうかだ。こうした企業は 20%余計に払っても自国製品を選ぶだろう。日本でも似たような状況だと思う。インドから日本の原発にタービンを供給できる体制は整うかもしれないが、問題はインド製のタービンを欲しいと思うかどうかだ。インド製品が最も安く品質が最良だったとしても、顧客は安全性の問題を重視するだろう。それはインドにとって重要な点

だ。通常、危険は冒したくないので、自国で購入するか、少なくとも先進国から購入することを考える。このためインドは国として、「メイド・イン・インド」の認知度を高める必要がある。

<中間消費者層は 2020 年に 5 億人に拡大>

インド市場は中間消費者層が急速に拡大している。インドの中間層は現在の 3 億 5,000 万人から、2020 年には 5 億人に拡大する見込みで、中間層が拡大すれば消費も急速に増える。消費が増えれば、自動車やエアコンなどの需要が増え、それによりインフラの必要性も高まる。「ビジョン 2020」戦略達成のための具体的な数値目標はないが、事業拡大を続け、利益を出す必要がある。事業を確実に高水準で拡大させることだ。シーメンスの成長はインドの経済成長と関係してくる。事業がインフラに関連しているためだ。

インドの将来のビジネス環境については、現在の状況が続けばとても楽観的だ。事業は極めて好調に拡大すると考えている。政府は正しい方向に向かっていて、現在政府が進めていることを継続すれば、ビジネス環境についてはとても楽観的にみている。だからこそ、インドにいて、インドでの事業を推進し、同国を重視している。

また、将来の EU とインドの自由貿易協定 (FTA) は重要で、さまざまな意味で欠かせない。大半の製品をインドで現地生産しているため、FTA による大きな影響はないとみているが、どのような FTA も望ましく、実現を期待するとしている。

そのほか、シーメンスがバンガロールに 2004 年に設立した「コーポレート・テクノロジー (CT)」(2014 年 8 月 14 日記事参照) はシーメンス全体に大きく貢献している。主に本社のために技術開発を行っているが、インドでは SMART 製品についても支援している。支援が必要な製品がある場合には、インド法人でも CT を活用している。CT は非常に大きなグループだ、とマスル社長は説明している。

(田中晋)

8. ガメサ、2015年に1,000MWの風力発電設備を計画（スペイン、インド）

<2014年にインドの市場シェア1位に>

ガメサは、インドの風力発電市場で2010年以降、主要サプライヤーとしての地位を維持している。キマル会長兼社長は、ガメサのインド事業の特徴や取り組みについて次のように話した。



ガメサ・ウインド・タービンのラメシュ・キマル会長兼社長（許可を得て撮影）

ガメサのインド進出は2010年とわずか5年前だが、世界全体の販売に占めるインドの割合は年々上昇し、2013年には22%を占め、2014年は26%まで拡大した（2015年1月28日記事参照）。ガメサにとって、インド事業の重要性が年々高まっている。

インドには現在、競合企業が19社あるが、ガメサは既に市場で1位の地位を築いている。かつてはインドのスズロンが新規導入発電容量で1位だったが、ガメサは2014年に1位を奪取し、2015年もその地位を維持する見通しだ。主な競合相手は3社で、スズロンのほかは、インドのリジェン・パワーテック (Regen Powertech) とドイツのエネルコン (Enercon) だ。

ガメサは現在、チェンナイとグジャラート州のパローダにそれぞれ2つの製造工場を設置して、発電機などを収納するナセル、ローターブレード（回転翼）、タワーを製造している。このうちタワーについては、他のスペイン企業との合弁事業で行っている。

<インド市場向けの風力タービンモデルを投入>

最初は2010年に「G58-850 キロワット (kW)」の風力タービンのモデル投入から始めた。TN州で1位となった後は、2011年の内閣改造で市場が停滞したため、TN州を出て、インドの他の場所に行くことを決めた。風力発電産業の成長が鈍化する中で、積極的な投資をしようとしていたIPPとの取引の重要性が高まっていた。IPPはより効率的で、エネルギーコストがより安い大型のタービンを求めていたため、ガメサは「G97-2.0MW」の風力タービンを投入し、成功した。

4月には「G114-2.0MW」の風力タービンを導入した。インドは風がとても弱く高温であるため、インド市場向けのタービンを投入している。「G114-2.0MW」は弱風・中風地でもパフォーマンスを最大化できるように設計されており、エネルギー費用を大幅に低減できる。ローターブレードの直径が114メートルあり、「G97-2.0MW」に比べて、受風面積は38%広く、年間発電量は20%上回る（2015年1月28日記事参照）。

<デンマークの援助で知見を持つ人材がTN州に蓄積>

工場や事務所の設置場所の選択は、風況次第だ。工場の設置場所は、大きな部品を長距離輸送しなくてもよい場所ということで、とても大きな部品であるタワーとブレードの製造工場はグジャラート州に設置している。ラジャスタン州とグジャラート州はとても風況が良い市場だ。南部の市場にもグジャラート州から全て供給している。タワーとブレードはバローダから供給するため、輸送距離はそれほど遠くない。

また、チェンナイにインド本社を置いているのには歴史的な理由がある。風力発電事業に関わる人のほとんどがチェンナイ出身だ。最初の風力タービンがチェンナイに設置されたという経緯があり、当時は全ての企業や投資家がチェンナイにいた。私自身も12~13年前はデンマークのNEGマイコンのインド法人社長だったが、2004年にデンマークのベスタスと合併し、ベスタスのインド法人社長になった。

最初の風力タービンがTN州に設置された1990年代当時の州政府は、TN州の風況が極めて良く、石炭供給源から遠かったため、風力発電にとっても積極的だった。そのため、デンマーク政府が補助金を用意し、州の電力局に資金援助を行った。この資金援助により、州の電力局はデンマークの風力タービンを購入し、それが成功し、人々の想像力がかき立てられ、政府がそれを支援し、州内で知見を持つ人材が蓄積された。

風力発電事業には多くの経験が必要で、TN州にはそうした知見を持つ人々がいたため、多くの投資家が集まった。結果として、ガメサがTN州に進出したのは良かった。核となる頭脳集団がいるからだ。

<市場の9割占めるIPP向け事業に注力>

歴史的にインドの風力発電市場は、税制優遇措置を頼って収益性の高い企業が風力発電事業に投資することで成長してきた。こうした収益性の高い企業の主力事業は風力発電ではなく、セメント、鉄鋼、繊維などだった。彼らは風力発電事業に投資はするが、同事業についての知見がなく、収益性が高く税制優遇措置を得られるため、風力発電設備メーカーが全て行うことを期待した。そのため、ガメサはインドでは土地開発から全て行っている。インドでは電力網（グリッド）への接続が非常に悪く、そうした利用契約も含めて全てを担っていることが、とても良い経験になっている。

ガメサは専門企業であり、土地開発も行うため、IPPへの専門的なサプライヤーとなった。現在、全てのIPPに製品を供給している。IPPは、a.非常に高品質、b.とても高いプロジェクト開発能力、c.低コストのエネルギー、を求めており、ガメサはこの3点を満たすことができる。IPPに販売する際に、税制優遇措置ではなく、投資のリターンが見込めることを示す必要があり、それには低コストのエネルギーが必要だ。

実際にインドでの販売の100%がIPP向けという事情もある。IPP以外に販売しないことで成功してきた。インド市場の90%はIPPが占めている。ガメサが注力するのはIPP市場であり、より多くの設備を販売していきたいと考えている。2014年には累計で700MW受注した。現在、インドの従業員は1,400人で、累計で1,400MWの風力発電設備を設置した。2015年には1,000MWの受注を見込んでおり、毎年40%ずつ拡大させていきたい。それ以上の容量を設置できる可能性もあり、間違いなく実現可能だと考えている。

(田中晋)

9. アリアンツ、今後3~4年で販売拠点数を4,000カ所に拡大（ドイツ、インド）

<バジャー・フィンサーブとの合弁でインド進出>

ジェトロは1月28日、アリアンツがインド企業との合弁で設立したバジャー・アリアンツ・ジェネラル・インシュランスのタパン・シングル社長兼最高経営責任者（CEO）に、同社設立から現在までのインドでのビジネス拡大について聞いた。シングル社長はインド・ドイツ商工会議所（IGCC：Indo-German Chamber of Commerce）の会頭も務めている。



バジャージ・アリアンツ・ジェネラル・インシュランスの
タパン・シンゲル社長兼CEO

アリアンツは2001年5月、インドのマハラシュトラ州プネーに本社を置く自動車メーカーのバジャージ・オート (Bajaj Auto) の金融サービス子会社バジャージ・フィンサーブ (Bajaj Finserv) と合弁会社を設立してインドに進出した。生命保険を販売するバジャージ・アリアンツ・ライフ・インシュランス (Bajaj Allianz Life Insurance) と損害保険を販売するバジャージ・アリアンツ・ジェネラル・インシュランス (Bajaj Allianz General Insurance) の2社を設立した。というのも、インドでは生命保険と損害保険のそれぞれについて事業認可を取得する必要があるためだ。加えて、各保険会社は事業認可の取得後、販売する商品ごとに保険規制開発庁 (IRDA) から商品認可を取得する必要があるという。なお、インドでは保険分野として、上記に医療保険と再保険を加えた4分野がある。

<進出から13年半で顧客数は1,400万~1,500万人に>

生命保険では個人および法人向け商品を販売し、損害保険では自動車保険や二輪車保険、旅行保険などを販売している。

現在、生保事業および損保事業はピーク時よりやや減ったが、インド全体で700~800の支店を展開し、約10万人の販売代理人を有し、顧客数は1,400万~1,500万人を数える。インド進出から13年半かかり、ここまでビジネスを拡大してきた。

第1に、バジャージ・アリアンツ・ジェネラル・インシュランスにとって良かったのは、インド市場に最初に参入した保険会社の1つだったことだ。当時、インドではタタとAIG、IFFCO-TOKIO (東京海上日動火災保険グループとインド企業の合弁) が進出していたぐらいで、先発優位性を得ることができた。

第 2 は、インドで優秀な人材を多く採用したことだ。大国であるインドでは、保険は顧客数と地理的な広がり勝負で、販売網を拡張しなければならなかった。例えば、カシミール州で起きた洪水で総額 100 億ルピー（約 190 億円、1 ルピー＝約 1.9 円）の保険金を 2 万 2,000 人に支払ったが、それでも利益を出している保険会社はバジャージ・アリアンツのみだ。

同社が最も収益性が高い企業であるのは、顧客がインド全体に分散しているためだ。もし、バジャージ・アリアンツが地域的に分散せず、大規模な販売網や多くの販売地域を持っていなかったら、この事業は失敗する。そのため、事業を拡張しなければならず、それが成功した要因と考えている。特に最初の 2～3 年は積極的に事業を拡大した、とシングル社長は説明している。

他方、地方では消費者が金融商品に接する機会が少ないという販売員の声に基づいて、2007 年 3 月に 3 番目の合弁会社バジャージ・アリアンツ・ファイナンシャル・ディストリビューターズを設立した。独自の販売網を構築したいと考えて設立したが、既存のさまざまな販売網が機能していたため、この合弁会社はうまく行かなかった。スタッフ配置の便宜上、この合弁会社は残しているが、それほど重要ではないという。

<労働コストが安く、保険事業のカギとなる販売員>

一方、日本などの先進国では、インターネットによる保険販売が発展しているようだが、インドの状況は異なる。インド市場では労働コストが安いと、ネット販売と対面販売のコスト差は大きくない。コスト差が相当大きくなるまでは、保険金が少額の顧客はネット販売に移行しないだろう。インドではネット販売へのシフトはまだ起こっていない。その意味で、販売員がこのビジネスのとても重要な部分を占めている。そのため、販売員を大規模に採用しているが、出来高払い制のため業績が悪くなければ辞めていく。そして、また新たに採用する。このため、販売員数は変動し続けている。

販売員の大半は男性だが、特に理由はない。女性にとって、保険の販売はあまり魅力的なキャリア選択ではないのかもしれない。女性の販売員も募集しているが、近年、固定給が求められており、販売員が出来高制であることも女性が少ない原因かもしれない。しかし、現在契約している女性の販売員はとても優秀なため、より多くの女性を雇用するための奨励策を検討している。女性販売員を増やす努力が必要だと考えている。

<販売網拡充と販売地域範囲拡大が優先事項>

また、保険外交員のほか、代理店、バンカシュアランス（銀行による保険商品販売）、職域（従業員向け社内販売）マーケティング、金融サービスコンサルタント、ネットによる

直販などの全てのチャンネルで販売拡大を図っている。現時点では代理店が重要で、バンカシュアランスも伸びている。そのほかに重要なのは自動車ディーラーで、販売チャンネルは広く分散している。販売実績に占める割合は、自動車ディーラーが約 26%、銀行が 18～20%程度だろう。

販売支店数については、現在の 700～800 ヲ所から、今後 3～4 年で 4,000 ヲ所にまで増やす。優先事項は販売網の拡充と販売地域範囲を広げることであり、そのために支店を増やしていると、シングル社長は強調する。

2015 年の保険収入は 530 億ルピーになるだろう。バジヤージ・アリアンツ・ジェネラル・インシュランスは損保市場をリードしてきた。インドで最も収益性の高い企業であり、これを今後も維持する。

(田中晋)

10. アリアンツ、経済発展による保険加入率上昇を見込む（ドイツ、インド）

<可処分所得の増加に伴い保険市場が拡大>

ジェットロは 1 月 28 日、ドイツの保険大手アリアンツがインド企業との合弁で設立したバジヤージ・アリアンツ・ジェネラル・インシュランスのタパン・シングル社長兼最高経営責任者（CEO）に、インドでの今後の保険市場の見通しや抱負について聞いた。

インドの保険市場は今後、拡大する。インドの保険浸透率（GDP に占める保険料の割合）は GDP 比 2.8% にすぎないが、人口が多いため、大きな市場となる。インドは新興市場で国民の可処分所得が増えつつあるので、保険市場は少なくとも今後 50 年間は拡大し続けることが確実だ。15～20 年前の一般的なインド人なら、食事ができて小さな二輪車を持ち、さらに持ち家を購入できれば満足で、資金的余裕などなかった。

しかし、今日のインドをみると、車は一家に 2 台、家を購入してもまだ余剰資金がある。これは社会の進化だ。新興市場ではお金を持てるようになると、ブランド品を購入するようになる。BMW やポルシェといった有名ブランドだ。そうすると、人々はブランド品を守るようになり、保険が普及していく。インド事業はこの成熟段階に差し掛かったところで、

今後大きく伸びるだろう。

今は、インド国民が資産を意識し始めた段階にある。インドの人口は約13億と巨大だが、当社の顧客数は1,400万～1,500万人とそのごく一部にすぎない。顧客の大半は上流層および中間層で、それより下層の顧客の数は少ない。バジヤージ・アリアンツの最も重要な商品は、自動車保険、医療保険、生命保険だが、特に生命保険の業績が良い。商品は現在、140種類ある。また、医療産業は現在、インドで最も急成長している分野の1つになっている。

<モディ政権の政策に好感、EU・インドFTAを歓迎>

モディ政権は経済成長策を積極的に協議している。まだ、効果が表われているわけではないが、政府の方向性は正しいと考えている。経済が大きく成長すれば、企業の業績が伸び、経済に直結している保険にも好影響を及ぼす。

消費者も非常に楽観的だ。株式市場は上向きで、人々は裕福さを感じはじめている。しかし、新政権発足（2014年5月下旬）から5～6ヵ月で結果を望むのはやや期待過剰だ。足元で何らかの変化がみられるまでには、さらに6ヵ月は待たねばならない。政府が真剣であることは非常に明確だ。

将来のEU・インドFTAの重点は、農業と自動車分野だ。新興国経済にとって、常に良いことだ。なぜならFTAは人々に革新と改善を強いるからだ。一昔前ならば工場を持っているだけで一定の優位性があったが、今日では誰かが持っているものを改善することにより、それまでの優位性を逆転できるようになった。つまり競争により、初めてそのような卓越性が創出される。新興国経済にとって、自由貿易は有益だと考える。ちなみに、保険商品の販売に関しては特段の非関税障壁はない。今でもインドで自由に販売でき、制限は何もない。

われわれのビジネスに最も大きい影響を及ぼす要素はインド経済の成長で、銀行口座の開設が増えるのも保険事業にとっては良いことだ。われわれの事業拡大に、有益な状況になりつつあるとみている。

(田中晋)

アンケート返送先 FAX： 03-3582-5309

e-mail：ORD@jetro.go.jp

日本貿易振興機構 海外調査部 欧州ロシア CIS 課宛

JETRO

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：欧州企業のインド市場開拓戦略

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
		部署名
	<input type="checkbox"/> 個人	

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～