

ドイツ企業のインド戦略

2014年 12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

在インドのドイツ企業は現在、約 1,800 社に上り、最大の製造拠点であるプネーやムンバイ、バンガロール、デリー首都圏に多く進出している。工業製品に強みを持つドイツ企業は、タタ・モーターズなどのインド企業に部品を供給するほか、現地の証券取引所に上場しているところも多く、インドに株主がいることがドイツ企業の知名度の確立に貢献している。インドで活発に事業を展開するドイツ企業の動向について紹介する。(2014 年 8 月にジェトロ通商弘報に掲載した内容)

目次

- (1) プネーを最大の製造拠点に約 1,800 社が進出..... 1
- (2) モディ新政権にインフラ整備や非効率な行政の改革を期待..... 4
- (3) シーメンス、現地での価値創造を掲げ投資を積極拡大..... 6
- (4) 2020 年までにローエンド製品の売上高を 10 億ユーロに拡大..... 10
- (5) ダイムラー、高級車と商用車の市場拡大に期待..... 14
- (6) 市場参入から 60 年、最近では商用車の販売体制強化に注力..... 17
- (7) 販売体制を強化しつつ、輸出拠点としての可能性も模索..... 21
- (8) 調達と研究開発で現地化を加速..... 25

【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ください。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) プネーを最大の製造拠点に約 1,800 社が進出

① 製造業振興やインフラ整備を重視するモディ政権

インドでは、5月26日に発足したナレンドラ・モディ政権が国会に提出した2014年度(2014年4月～2015年3月)の予算案により、モディ首相が重視する製造業振興やインフラ整備などの経済改革の概要が明らかになりつつある。

本特集では、欧州企業の中でもインドで活発に事業を展開するドイツ企業の全体的な概要に加え、インフラ分野とローエンド市場向けの取り組みを強化するシーメンスの事例と、インド市場を将来の成長市場かつ輸出拠点と捉え、事業拡大を急ぐダイムラーの事例などを紹介する。

インド・ドイツ商工会議所(IGCC: Indo-German Chamber of Commerce)によると¹、インドには現在、日本企業の2倍に上る約1,800社のドイツ企業が進出している。進出企業数は年々増えており、2012年までの5年間では、毎年30社程度、合わせて約150社が新たに進出したという。地域別では、ムンバイが約200社、プネーが300社超と多い。また、現地の自動車メーカーのマヒンドラ&マヒンドラやマルチ・スズキの拠点があるグルガオンを含めたデリー首都圏に100～150社、バンガロールに約150社、チェンナイに約80社、コルカタに40～50社が分布している。

IGCCが2011年に在インドのドイツ大手企業120社を対象に実施した調査では、直接雇用する従業員は約18万人だった。独占代理店やフランチャイズ、独占サプライヤーなど間接的な雇用は約30万人に上っており、インド経済の発展に一定の貢献をしている。

IGCCによると、プネーにドイツ企業が集中しているのは、ムンバイには工場用地がなく、近くのプネーが製造業のハブになっているためだという。現地自動車メーカーのタタ・モーターズや自動二輪・三輪大手のバジャジ・オートもプネーで事業をスタートしている。同地は陸軍の拠点でもあり、インドでは陸軍拠点がある場所はインフラが整備され、この点でもプネーが優位に立っている。土地の価格もムンバイに比べて安く、高地にあるため海沿いのムンバイより湿度が低いという利点もある。このため、プネーは20年前には幹線道路も高速道路もなく人口は100万人程度だったが、現在は600万人を有している。

② インド市場向けの現地生産が基準

基本的に、ドイツ企業の現地生産はインド市場向けだ。現地で開発を行う企業も多く、タタ・モーターズの小型車「ナノ」向けでは約20社のドイツ企業が現地で部品を供給している。自動車メーカーでは、フォルクスワーゲン(VW)、BMW、ダイムラーが生産拠点を持つ。一方、金融サービス業では欧州保険最大手のアリアンツがインドで最大の外資系保険会社で、ドイツ

¹ 本稿は、2013年3月にIGCCのベルンハルト・シュタインリュッケ事務局長にインタビューした内容をベースに、その後の同局長へのメールでの追加質問や公開情報なども合わせて、最新情報に更新してまとめた。

銀行も 30 年以上の歴史を持つ。物流業では、DHL の従業員がインド国内に約 8,000 人おり、ハパグロイド、ハンブルク・スード、DB シェンカー、ルフトハンザドイツ航空、ルフトハンザカーゴなどが事業を展開している。医薬品・化学分野では、バイエル、BASF、メルクなどが進出して成功している。

シーメンスやボッシュのようにインドでの歴史が長い企業は知名度も高く、現地の証券取引所に上場している企業については、インドに株主がいることもドイツ企業がよく知られている理由の 1 つになっている。なお、IGCC によると、インドに進出しているドイツ企業の利益率はとても高いという。

③ 会員企業はドイツとインドを合わせ約 7,000 社

インドに進出するドイツ企業およびドイツに進出するインド企業を支援する IGCC は、1956 年にムンバイに最初の事務所を開設した。会員企業はドイツ企業とインド企業を合わせて約 7,000 社に上り、これはインド商工会議所連盟 (FICCI) より多く、インド工業連盟 (CII) に匹敵する規模となっている。

IGCC はインド国内にムンバイの本部のほか、デリー、コルカタ、チェンナイ、バンガロール、プネーと、合わせて 6 ヶ所に事務所がある。それぞれの立地の理由は、ムンバイはインドのビジネスの中心都市であること、デリーは首都、コルカタは旧首都であるため。バンガロールはインドのシリコンバレーに相当すること、チェンナイは南部で最も重要な都市で、プネーはドイツ企業の進出が多く 300 社を超えているためだという。

会員企業向けのトレーニングセンターもムンバイ、チェンナイ、バンガロール、コルカタの 4 ヶ所にある。インドでは事務所とは別に、人口 200 万～300 万人規模の都市に 17 人の名誉代表がいる。名誉代表はドイツ大手企業の幹部で、IGCC の会員がこうした都市や周辺地域で支援が必要な場合に、名誉代表が現地で支援を提供する。名誉代表の例は次のとおり。

- ハリヤナ州チャンディガール (Chandigarh) : 針製品・繊維機械周辺機器・試験機のグロツツ・ベッケルト (Groz-Beckert) の幹部
- グジャラート州アーメダバード (Ahmadabad) : ボッシュグループ内で産業機器を手掛けるボッシュ・レックスロス (Bosch Rexroth) のトップ
- グジャラート州バドダーラ (Vadodara) : ベアリング大手シェフラーグループの FAG のトップ

④ デュッセルドルフにドイツ国内のインド・デスクの拠点

インド国外では、ドイツのほか、バンコク、クアラルンプール、香港、シンガポール、シドニー、コロンボ、ドバイ、リヤド、ヨハネスブルクのドイツ商工会議所内にインド・デスクを

設けている。ドイツではインドに対する関心が高まっているため、デュッセルドルフ事務所を中心に国内の地方商工会議所 18 ヶ所にインド・デスクを設けている。なお、ブリュッセルには IGCC の法律専門家が常駐しているという。

IGCC の理事会は、シーメンス、ボッシュ、ルフトハンザドイツ航空、バイエル、ドイツ銀行などインド大手ドイツ企業のトップに加え、ドイツと関わりの深いインド企業の代表者もいる。こうしたインド企業には鍛造品大手のパーラト・フォージ、トラックメーカーのフォース・モーターズ、金融の HDFC グループなどのほか、インド準備銀行（RBI）の理事も参加している。

IGCC のベルンハルト・シュタインリュッケ事務局長によると、今のところインド国内に新たに IGCC 事務所を開設する計画はないが、開設する場合にはドイツ企業が数多く進出しているグジャラート州になる可能性がある。その場合はアーメダバードまたはバドーダラーのいずれかだが、ドイツ企業が多いのはバドーダラーだという。

会員企業に情報提供や見本市の出展支援などのサービスを提供

IGCC の基本的な役割はインドに進出するドイツ企業およびドイツに進出するインド企業を支援することであり、以下のサービス提供と活動を行っている。

a. 進出を検討する企業への情報提供

インド市場に関する情報を提供し、会員企業がインドについて詳しい情報を得たい場合には市場調査を実施する。調査の対象は製品や価格、競争状況、立地の分析、クラスターの立地、他社の進出地、他社の活動内容など。

b. 進出を決定した企業・進出企業へのサービス

会社の設立方法や法的な要件、租税の要件など進出時に必要な情報を提供。また、ドイツ企業がインドに進出する際、書類上の最初の住所として IGCC の住所を使用することを認めているほか、創設時の取締役として IGCC のスタッフが参加することにも応じている。このことにより、手続きの過程で署名を求められるたびにドイツにいる取締役がインドまで来る手間が省ける。また、従業員の募集、事務所・土地探し、要望に合った建築家や建設会社を探す手伝いもしているという。進出に際しては、インドでのイベントの企画、記者会見の設定、IGCC の会員企業への紹介をするほか、進出後は IGCC のイベント、ドイツ政府要人やドイツ企業の来印時のイベントにも招待する。

c. 見本市での対応

インドで開催される見本市では、ドイツ企業の出展者に支援を提供する。例えば、隔年の 1 月に開催されるオートエキスポでは、ドイツの自動車関連メーカーの要望に対応している。一

方、ドイツのトレードフェアにインドの出展者を募ったり、訪問者を勧誘したりすることもある。

d. 出版物などの発行

電子ニュースレターを毎月発行するほか、隔月で英語とドイツ語の雑誌を発行。雑誌では、インドとドイツの市場や貿易、投資、トレードフェア、新規企業の情報、法的問題などを解説している。

(2014年08月11日 田中晋)

(2) モディ新政権にインフラ整備や非効率な行政の改革を期待

インド・ドイツ商工会議所が発表したインドでのビジネス環境調査によると、インドに進出するドイツ企業は中期的なインド市場の成長トレンドを楽観視していることが明らかになった。他方、脆弱（ぜいじゃく）なインフラや非効率な行政機構などを問題視しているが、モディ新政権の誕生により、こうした課題を改善する政策に期待を寄せている。

① 中期的には安定的で控えめな成長を見込む

インド総選挙の結果が出る直前に、インド・ドイツ商工会議所（IGCC）が発表した同国でのビジネス環境調査「[IGCC Business Monitor 2014](#)」によると、回答したドイツ企業（148社）はインド経済の今後を楽観的にみており、投資などをこれまで同様に進めていく姿勢であることが明らかになった。

回答企業は、2014年度（2014年4月～2015年3月）にほどほどの経済成長を期待しており、中期的には安定的で控えめな成長トレンドを見込んでいる。また、ドイツ企業はビジネス界寄りの政策を実施する政権が誕生し、インドでの事業活動の拡大が容易になることを望んでいることも明確になった。

IGCC のベルンハルト・シュタインリュッケ事務局長によると、インドに進出するドイツ企業は、脆弱なインフラに加え、非効率な行政と汚職に不満が多いという。

同事務局長は、ジェトロが新政権誕生について6月9日に電子メールで実施したインタビューに、「ちょうど2年前のインドブームは過ぎ去ったが、土台となる認識はまだ楽観的なことがかなり明白だ」と説明している。さらに、モディ政権の誕生の影響について、行政手続きなどが簡素化され、ビジネスがしやすくなるような政策や政府の熱意がインド経済に好影響を与えるという趣旨の見解を示した。また、同氏は「(上記調査で) 回答企業が答えているように、イ

インドの経済成長は必然であり、マンモハン・シン前首相が財務相だった 1991 年に、『ライセンス・ラジ（時代）』（とやゆされた産業ライセンス）の撤廃や経済自由化を行ったように、『非効率な行政・汚職ラジ（時代）』を劇的に廃止すれば、世界銀行によるインドのビジネスのしやすさ指標や、国際的な NGO トランスペアレンシー・インターナショナルの腐敗認識指数を押し上げるだろう」と述べた。

他方、同事務局長は「ドイツ企業にとって、モディ首相の『リーダーに捉えられる』のは難しいかもしれない」との見方も示した。同首相はグジャラート州に投資する多くのドイツ企業を認識しており、ドイツの信頼性や計画性、着実な実行性を称賛しているだろうとした上で、「政権誕生から初期の段階では、同首相の重点は他国が同首相に見向きをしなかったときにも関係強化に努めた日本や、アジアの超大国である中国、インドが無視できない米国に向かうだろう」と予測している。そのため、ドイツはモディ首相に招かれるよりも、自ら首相に接近することがより多くなるとしている。

② 製造業の事業環境と市場の潜在性を評価

IGCC の事務局長が指摘するインドのビジネス環境の特徴と課題、EU インド自由貿易協定（FTA）の見通しは次のとおり。

a. 製造業にとってのビジネス環境

製造業にとってインドのビジネス環境は良好で、適切な投資を行い適切な人材を得て訓練すれば非常にうまくいく。自動車では、プネー近郊にあるフォルクスワーゲン（VW）のチャカン工場は同社の世界中の工場の中でも最先端の設備を有しており、BMW とダイムラーもチェンナイに工場を設けている。いずれも予定の期限どおりに開設し、各社は工場建設について非常に満足している。道路もドイツや日本ほどではないものの、以前に比べて整備され、空港もムンバイやコルカタ、バンガロールで新ターミナルが整備されている。ちなみに、コルカタとバンガロールの新ターミナルはシーメンスが手掛けている。

b. インド市場の長期的な潜在性

インドの今後のビジネス環境は、長期的には非常に有望だ。例えば、乗用車の普及は 1,000 人当たり約 10 台と低水準で、成長の余地が大きい。インドは教育水準が高く、国際的で野心の旺盛な人材も多い。米国やカナダ、英国、オーストラリア、シンガポールに加え、アフリカ大陸など世界各地でインド人が活躍しているが、これは 20 年前にはインド経済が閉鎖的で人材が国外に流出したためだ。今後は、優秀な人材が国内で活躍すると考えられる。

インドとドイツの貿易額は年間約 200 億ユーロだが、両国間の貿易には統計に出てこないドバイ経由が多いほか、シンガポール経由や香港経由の貿易もあるため、貿易額はこれより大きい。貿易額は毎年 20～30% 増えてきたが、2012 年は欧州債務危機などの要因から横ばいとな

った。VW やボッシュの新工場の開設やシーメンス工場の大型拡張のように現地生産が拡大しており、今後はドイツからインドへの輸出はかつてほど伸びないとみている。

③ 市場の複雑さや閉鎖性などが課題

c. 現地企業との合併の問題

ドイツ企業とインド企業との合併はほとんど成功しておらず、IGCC はドイツ企業に対してインドでの合併を勧めていない。保険など一部の分野を除いて、外資規制の上でインド企業との合併を行う必要はないため、合併を望む企業には再考を求めている。インド市場が複雑で単独で手掛けるのは難しいと考える企業には、優れた人材を獲得することで十分対応でき、インドの競合企業から人材を得られる場合もある。販売網についても現在は問題がなく、合併相手を通じて販売する必要性はない。インド企業から合併の話があった場合でも、合併までせずとも販売契約を結ぶことで対応できる。合併締結時には互いを必要としても、合併後の投資に対する考え方などの方向性が異なってくることもある。日本企業は東南アジアでは合併で成功している例が多いが、インドはアジアといえない部分がある。インド人のメンタリティーは他のアジア人とは完全に異なる。

d. インド経済の閉鎖性と EU インド FTA の見通し

インド経済は依然として閉鎖的で、輸入関税も高い。インドが市場を開放すればさらに成長できるが、国際競争を促進するには FTA の圧力が必要となる。インドが製品の品質や信頼性を向上させるためにも国外からの圧力が不可欠だが、EU インド FTA の交渉を妥結できるかは不明だという。ドイツ企業にとって、EU インド FTA の締結は望ましい。VW のようにインドで投資している企業は多額の資金を自社のインフラ整備に費やしており、他社が無関税で市場参入してくることを望まないとの見方もあるが、現在では現地調達規制が障害となっており、これが FTA で撤廃されれば利点が大きい。また、金融やサービスにとっても、FTA の締結により政府の介入を減らすことが望ましい。

(2014 年 08 月 12 日 田中晋)

(3) シーメンス、現地での価値創造を掲げ投資を積極拡大

ドイツ電気・電子機器大手のシーメンスは価格を抑えたローエンド市場向けの製品開発と再生可能エネルギーを中心に、インドに積極的な投資を行ってきた。同社はインド国内に、23 カ所の生産拠点と、56 カ所の販売拠点、11 カ所の研究開発センターを展開しており、今後数年は都市インフラ分野での大幅な伸びへの期待感を示している。シーメンスのインド市場開拓の取り組みを報告する。

① 新戦略「ビジョン 2020」で 10 月から 9 事業部体制に再編

シーメンスは、ドイツのミュンヘンに本拠地を置く 1847 年設立の電気・電子機器および電気工学のグローバル企業。「インダストリー（産業）」「エネルギー」「ヘルスケア」、そして大都市とその周辺地域にインフラソリューションを提供する「インフラストラクチャー&シティーズ」の 4 つの事業部門からなる。シーメンスは、現在 200 以上の国・地域で事業を展開しており、2014 年 3 月末時点の全世界の従業員数は約 35 万 9,000 人に及ぶ。なお家電については、1967 年に設立したボッシュとシーメンスの合弁会社である **BSH** (BSH Bosch und Siemens Hausgeraete) を通じて事業を行っている。

シーメンスの 2013 年度（2012 年 10 月～2013 年 9 月）の売上高は 758 億 8,200 万ユーロ、新規受注高は 823 億 5,100 万ユーロ、純利益は 44 億 900 万ユーロだった。部門別の売上高構成比をみると、エネルギーが最大の 35%、続いてインダストリーが 24%、インフラストラクチャー&シティーズが 23%、ヘルスケアが 18%となっている。また、地域別の売上高構成比は、本拠地のドイツが 14%、ドイツを除く欧州・CIS・アフリカ・中東が 38%、米州が 28%、アジア・オーストラリアが 20%だった。

同社は、グローバルな成長戦略として 2011 年度から、「ワン・シーメンス (One Siemens)」と名付けた資本効率の向上を重視する新しいターゲットシステムを採用し、成長重視の姿勢を強めている。新ターゲットシステムでは、税引き後の使用総資本利益率 (ROCE) 15～20%の達成を目標としている。

シーメンスはまた、世界的なメガトレンドとして、「人口構成の変化」「都市化」「気候変動」「グローバル化」の 4 つを特定した上で、戦略的方針として「イノベーション主導の成長市場への注力」「顧客への密着」「シーメンスの持つ力を結集すること」の 3 点を掲げている。さらに 2013 年度には、「シーメンス 2014 (Siemens 2014)」という「ワン・シーメンス」を支える 2 年間の全社プログラムを開始し、コスト削減、競争力強化、ガバナンスの簡素化を目指してきた。

2014 年 5 月 7 日には「シーメンス・ビジョン 2020 (Siemens Vision 2020)」と題する新戦略を発表し、上述の 4 事業部門体制を 9 月末で廃止し、10 月からは現行の 16 事業を 9 事業部 (Business Division : 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) に減らし、組織のスリム化を図る方向性を打ち出した。これにより、コストを年間で約 10 億ユーロ引き下げることを見込んでいる。また、「ワン・シーメンス」による ROCE の目標は維持する。

② 新興国に注力、販売や生産から研究開発まで一貫して現地化

シーメンスは、成長の著しい新興国に注力しており、販売や生産から研究開発までを含めた現地での価値創造が新興国での事業成功につながる要素だと捉えている。新興国の従業員数は2005年時点で約4万6,000人だったが、2010年には8万5,000人に増加した。同期間に、新興国にある主要生産拠点数も64カ所から117カ所に拡大している。それぞれの市場で求められる製品に対するニーズに合わせるため研究開発は現地で行う方針で、新興国で研究開発に携わる従業員の数も8,600人から1万5,500人に増やしている。

こうした中、インドのシーメンスはインドでの投資拡大を積極的に進めてきた。シーメンスのインド事業の歴史は長く、創業者であるベルナー・フォン・シーメンス氏が自らロンドンとコルカタとを結ぶ世界初の海底電信ケーブルの敷設の指揮を執った1867年にさかのぼる(表1参照)。1922年にはコルカタに最初の拠点を設立し、1956年にムンバイに最初の生産拠点を設立した。翌1957年には、現在インド事業を統括する現地法人シーメンス・リミテッドの前身となるシーメンス・エンジニアリング・アンド・マニュファクチャリングを設立した。

2010年2月には、価格を抑えたローエンド市場向けの製品開発と再生可能エネルギーを中心に2012年までに2億5,000万ユーロ以上を投資する計画を発表。その後、2011年4月には親会社であるドイツのシーメンスが、約10億ユーロを投じてシーメンス・リミテッドへの出資比率を55.3%から75%に引き上げた。シーメンス・リミテッドは、ムンバイ証券取引所に上場している。

一方で、2012年11月に風力タービンの製造拠点の設立中止(詳細は後述)を決め、2013年第4四半期には、インフラストラクチャー&シティーズの一部であるインドの郵便小包事業と空港物流事業をシーメンス・グループ内の子会社に売却するなど、事業の選択と集中を進めている。

表1 シーメンスのインド事業の沿革

1867年	創業者であるベルナー・フォン・シーメンス氏が、ロンドンとコルカタとを結ぶ世界初の電信ケーブルの敷設を自ら指揮
1922年	インド最初の拠点をコルカタに設立
1956年	ムンバイにインド最初の生産拠点(組み立て・修理)を設立
1957年	ムンバイにスイッチボードの本格的生産拠点を設置し、シーメンス・エンジニアリング・アンド・マニュファクチャリング(Siemens Engineering & Manufacturing)を設立
1967年	シーメンス・エンジニアリング・アンド・マニュファクチャリングをシーメンス・インド(India)に改称
1971年	ムンバイ証券取引所に上場
1987年	社名をシーメンス・インドからシーメンス・リミテッド(Siemens Ltd.)に改称
2004年	研究開発拠点のコーポレート・テクノロジーをバンガロールに設置
2006年	インドでの製造開始50周年
2011年	シーメンスが、インド法人シーメンス・リミテッドの出資比率を55.3%から75%へ引き上げ

(出所)シーメンス・リミテッド

③ 13 グループ企業で、23 カ所の生産拠点、56 カ所の販売拠点を展開

インド事業は現在、シーメンス・リミテッドが統括し、本社はムンバイにある。13 のグループ企業があり、2013 年 9 月末時点で従業員数は 1 万 8,500 人に上る。23 カ所に生産拠点を置き、56 カ所の販売拠点、11 カ所の研究開発センターを保有し、販売パートナーの数は 500 社を超える。

シーメンスが 2013 年 11 月の発表資料で引用したインド経済監視センターのデータによると、インド経済は 2011 年度（2011 年 4 月～2012 年 3 月）までの 2 年間は比較的順調に成長したが、2012 年度以降は成長ペースが減速し、GDP の成長率は 2011 年度の 9.3% に対して 2012 年度は 6.2%、2013 年度は 5.0% と低下した。

こうした成長減速の影響を受け、シーメンス・リミテッドの業績も低迷している。同社の 2013 年度の新規受注高は 1,095 億 7,300 万ルピー（約 1,863 億円、1 ルピー＝約 1.7 円）と前年度の 1,023 億 5,100 万ルピーを 7.1% 上回ったものの、2013 年度の売上高は 1,114 億 5,200 万ルピーで前年度比 12.3% 減少した（表 2 参照）。営業利益については、75.3% 減の 17 億 500 万ルピーだった。

表2 シーメンス・リミテッドの財務データ（単位:100万ルピー、%）

	2011年度	2012年度	2013年度	前年度比
新規受注高	122,887	102,351	109,573	7.1
売上高	118,183	127,081	111,452	△ 12.3
営業利益 (売上高に占める割合、%)	11,830 (10.0)	6,903 (5.4)	1,705 (1.5)	△ 75.3
税引き前利益	12,750	5,209	2,186	△ 58.0
税引き後利益	8,454	3,432	1,940	△ 43.5

(注) 同社の会計年度は前年10月～当該年9月。

(出所) 表1に同じ

④ 今後数年は都市インフラ分野の伸びに期待

2013 年度のインドでの売上高に占める各部門の割合は、エネルギーが 35.4%、インダストリーが 30.0%、インフラストラクチャー&シティーズが 24.7%、ヘルスケアが 10.0% となっている。新規受注高に占める割合では、インフラストラクチャー&シティーズが 32.2%、インダストリーが 27.8%、エネルギーが 28.4%、ヘルスケアが 11.3% だった。新規受注高では、ヘルスケアが前年度比 17.0% 増、インフラストラクチャー&シティーズが 15.0% 増、エネルギーが 15.2% 増となったのに対し、インダストリーは 9.2% 減だった。今後数年は、都市インフラの分野で大幅な伸びが期待されている。

⑤ ローエンド市場向け SMART 製品をインド市場に投入

シーメンスはこれまで、成長の見込める新興国市場に戦略的に注力しており、インドでの現

地生産拠点の拡充など投資を積極的に進めてきた。近年は、ハイエンドな技術分野の強化に加え、ローエンド市場向けに「SMART」と呼ばれる「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)」という製品とソリューションの提供に力を入れている。既に 32 件の SMART 製品が市場投入され、インドの受注全体に占める割合は 13%に達している。同社は、SMART 製品を通じ、品質と低価格を組み合わせることで、地場企業やアジアの競合企業に対抗していく方針を示している。

再生可能エネルギー分野では、2010 年 9 月にインドでの風力発電と太陽光・太陽熱発電の強化を発表し、グジャラート州バドダーラ (Vadodara) に事務所を開設、2011 年には低風速域対応の風力タービンを開発し、風力タービンの生産拠点を 2013 年にバドダーラで稼働する予定だった。しかし、2012 年度の業績不振などを受けて、同年度第 4 四半期 (2012 年 7~9 月) に軌道修正し、風力タービンの製造は行わない方針を明らかにした。インドでの風力発電ソリューションについては、シーメンスのグローバルな既存の生産拠点を活用し、ケース・バイ・ケースで進めるとした。

また、シーメンスが、2009 年にイスラエルのソレル (Solel) を買収して推進してきた太陽熱発電事業では、2012 年 3 月にインドでの 2 件のプロジェクトで、トラフ式太陽熱発電向けの集熱器を大量受注したが、その後 2012 年 10 月には、シーメンスが太陽光発電事業から撤退する方針を明らかにしている。

2012 年度の業績不振を受け、コスト管理と最低水準の利益確保を優先する方針を打ち出し、2012 年の風力タービン工場の閉鎖など痛みを伴う改革を実施中だ。まずは業績改善に向け、コスト削減などに焦点を当てている。また、アルミン・ブルック前最高経営責任者 (CEO) に代わり、スニル・マスル前最高財務責任者 (CFO) がインド人として初めて CEO に起用され、2014 年 1 月に就任した。

(2014 年 08 月 13 日 田中晋)

(4) 2020 年までにローエンド製品の売上高を 10 億ユーロに拡大

ドイツ電気・電子機器大手のシーメンスはインド市場で、ローエンド市場向けの製品の売上高を 2020 年までに 10 億ユーロまで引き上げられると見込んでいる。シーメンスのインド市場開拓に関する、販売、生産、調達、研究開発、人材育成などの分野別の取り組みの特徴を紹介する。

① 販売・営業戦略：戦略的に低価格市場に照準

シーメンスのインドでの販売拠点は 56 ヲ所に上る。以前はハイエンド市場向けの事業展開だったが、価格を抑えた SMART 製品²の投入により、戦略的に焦点をローエンド市場に向けることでさらなる成長を目指している。ロイターのムンバイ発の報道(2012年5月9日)によると、同社の2010年のインドでの SMART 製品の売上高は1億ユーロで、2020年までに10億ユーロの売上高を見込んでいるとされる。また、インドのローエンド製品の市場規模を210億ユーロと見積もり、2012年5月時点で X 線機器や小規模空港向けの荷物コンベアシステムなど30件の SMART 製品を販売したという。SMART 製品の価格は、欧州で販売される製品より最大で約40%安いとされる。

2011年3月には、シーメンスの100%子会社として企業向け融資を提供するシーメンス・ファイナンシャル・サービスを設立し、同年11月から業務を開始した。投資時の資金調達の重要性が増しているのを受け、インド現地法人シーメンス・リミテッドの顧客の金融パートナーとして融資を行う。インド国内の8ヶ所の拠点を通じて、100件の新規と既存の顧客のサポートを目指している。

さらに、国外への販売という意味では、2013年度(2012年10月～2013年9月)の売上高に占める輸出の割合は16.0%で、前年度の13.7%から2.3ポイント上昇した。

② 生産戦略：インド国内向けの SMART 製品に注力

シーメンスは現在、インドに23ヶ所の生産拠点を有する。2012年1月には、20億ルピー(約34億円、1ルピー=約1.7円)を投じてゴア州に新たな2つの生産拠点を設立した。エネルギー・オートメーション製品の工場と、中電圧製品の工場だ。その一方で、2012年度第4四半期(2012年7～9月)には、予定していた風力タービンの製造を行わないことを決めている。

生産拠点では、前述のとおりローエンド市場向けの SMART 製品の生産に注力している。SMART 製品の一部は既に国外にも輸出しているが、まずはインド市場での SMART 製品の普及に注力し、その後、国外市場に広げ、最終的に SMART 製品生産のハブになることを目指している。

なお、ボッシュとの合弁による家電事業 BSH は、インドを東南アジアへの輸出のハブとすることを目指しており、タミル・ナドゥ州チェンナイにインド初の生産拠点を開設する。投資総額は約5,000万ユーロで、2014年後半に洗濯機の製造開始を予定している。

² SMART 製品の「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)」「信頼できる (Reliable)」「市場にタイムリーに対応 (Timely-to-market)」を組み合わせた造語。

③ 調達・購買戦略：デザインや製造の統合で収益性を向上

シーメンスは、グローバルなサプライチェーン・マネジメントに重点的に取り組んでいる。2008年には同社初のサプライチェーン・マネジメント担当取締役を置くことを決め、バーバラ・クックス氏を起用、サプライチェーン・マネジメントはシーメンスの収益性の向上に大きく貢献することになった。同氏はサプライヤー数を絞り込み、新興国での調達を増やし、費用対効果の高いデザインを採用し、本社に調達をまとめることで、数十億ユーロのコスト削減に成功している。本社の調達部門からの発注が占める割合は、2008年から2012年までの間に30%弱から55%へと大きく上昇した。新興国からの調達が占める割合も、2008年の20%が2012年には26%に増加している。

現在のシーメンスのサプライチェーン・マネジメントの原則としては、a.シーメンス全体でデザインや製造などを統合して調達費用を節減すること、b.新興国からの調達促進、c.電子調達の促進、の3点が挙げられる。2013年度（2012年10月～2013年9月）のインドにおける現地調達の割合は約87%に達している。そのうち、零細企業や中小企業からの調達は約15%に上る。

④ 研究開発戦略：SMART製品向けの技術研究も実施

シーメンスはバンガロールに2004年、「コーポレート・テクノロジー（CT）」を設立した。インドには、11カ所の研究開発拠点があり、エンジニアリングを含めると4,700人以上が研究開発に従事している。

インドのCTは、「開発センター」「インド研究技術センター」「インド・コーポレート知的財産・機能」で構成される。グローバルレベルの研究開発拠点であるシーメンス・コーポレート・テクノロジーの一部で、各事業部門のイノベーションパートナーとしてシーメンスにとって戦略的に重要な分野の専門技術を提供する。

開発センターは、シーメンスの世界的な製品開発のコンピタンス（核となる能力）センターで、ソフトウェア開発を通じて同社の差別化戦略を支えている。拠点は、バンガロール、チェンナイ、グルガオン、コルカタ、プネーの計5カ所にある。3,500人以上の技術者を擁し、シーメンスのソフトウェア技術者の世界的なネットワークの中で重要な役割を果たしている。また、インド研究技術センターは約100人の高度な資格を有する研究者を抱え、ローエンド市場向けSMART製品の開発に必要な技術研究を行っている。インド・コーポレート知的財産・機能は、社内向けのIPコンサルティング部門で、インド国内のグループ企業各社にIPサービスを提供している。

2013年9月には、石油・ガスのソリューション事業を強化する目的で、「グローバル・エンジニアリング・センター」を、タミル・ナドゥ州コーヤンブトゥールに設立した。これは、

石油・ガス事業の拠点を既に設置しているムンバイとバドーダラーに続くかたちで設置されたものだ。

⑤ 人材育成戦略：社内研修に加え、提携先にもスキルを供与

シーメンス・リミテッドは、従業員を最も大切な資産と捉えている。社内研修プログラムを通じた従業員の育成は、シーメンスの戦略において重要な位置付けにある。2012年度には、研修プログラムの枠組みを強化し、インターネットの「研修キャンパス」を立ち上げた。全従業員がシーメンスのネットワーク内で、ビジネスに必要な知識を学ぶことが可能になった。

2013年度には、従業員のモチベーションの向上と成長を目的にした、各レベルのリーダー育成を図る「Q-LEEP」(Quantum-leadership enhancement through excellence in people management)に150人の中間管理職が参加し、自己認識とコーチングを通じて、人材管理能力の向上に取り組んだ。また、将来的に管理責任を担う可能性のある従業員向けに「PBM (People Business Management) -3」と呼ばれる中核的な研修プログラムも実施した。さらに、「Local Key Expert Career Programme」も開始した。これは、研究開発、エンジニアリング、製造において不可欠な役割を果たす従業員に合わせたキャリアパスを開発していくことを目的としている。

また同社は、1980年から「SITRAIN (Siemens worldwide training department on Industrial Automation & Drives Technology)」と名付けた研修システムの下、産業オートメーション・ドライブ分野の研修を行っており、2014年6月時点では、国内11カ所の研修センターで研修が実施されている。SITRAINの本拠地は、ムンバイ近郊のターネ(カルワ)で、オートメーション研修センター(ATC: Authorized Training Center)が国内に計8カ所にある。具体的には北部のパンチクラとジャイプール、南部のコーヤンブットゥール、ハイデラバード、チェンナイ、東部のコルカタ、西部のナビムンバイだ。さらに、研修サービスプロバイダーがターネにあるほか、バンガロールの能力開発センターでは、工作機械向けドライブ製品(CNCシステムとCNCコントローラー)の研修を実施している。

2013年10月には、インド産業界の労働者のスキルを向上させる目的で、グジャラート州工業・鉱業省と覚書を交わし、同州内に5カ所の技術開発の中核的研究拠点を設立することを決めた。そのほか、インド最大の鉄鋼メーカーであるインド鉄鋼公社と提携関係を結び、同社従業員の技術的スキルを強化することを定めた3年間の覚書を交わしている。

(2014年08月14日 田中晋)

(5) ダイムラー、高級車と商用車の市場拡大に期待

ドイツ自動車大手のダイムラーは2013年に過去最高の売上高を達成し、2014年上半期も前年同期比で9%増の売上高を記録するなど好調な業績を維持している。将来の世界の自動車需要を念頭に、新興国での販売体制も強化している。特にインドについては、高級車と商用車の市場拡大に期待を寄せている。ダイムラーのインド市場での取り組みを報告する。

① 19カ国に60の生産拠点、世界で8,540の販売拠点

ドイツのシュツットガルトに本社を置くダイムラー（Daimler）の前身は、1883年に創業したベンツ&シー（Benz & Cie）と1890年創業のダイムラー・モトーレン・ゲゼルシャフト（Daimler Motoren Gesellschaft）が1926年に合体したダイムラー・ベンツ（Daimler-Benz）。ダイムラー・ベンツは1998年に米国のクライスラー（Chrysler）と合併し、ダイムラー・クライスラー（DaimlerChrysler）となったが、合併後間もなくクライスラー乗用車部門の業績不振で苦戦を強いられ、さまざまな事業再構築を進めたもののクライスラーの不振は続き、2007年に合併を解消した。

米国投資ファンドのサーベラス・キャピタル・マネジメント（Cerberus Capital Management）にクライスラー株式の80.1%を売却し、同年にダイムラーに改称した。ダイムラーはクライスラーを切り離した後、2007年第4四半期にようやく黒字を回復した。

ダイムラーは現在、グループ全体で19カ国に60カ所の生産施設を設置し、世界全体で8,540カ所の販売拠点を展開している。事業部門は、メルセデス・ベンツ乗用車（Mercedes-Benz Cars）、ダイムラー・トラック（Daimler Trucks）、メルセデス・ベンツ・バン（Mercedes-Benz Vans）、ダイムラー・バス（Daimler Buses）のほか、ダイムラー・ファイナンシャル・サービス（Daimler Financial Services）の5つに分かれる。

② 2013年は過去最高の売上高、2014年上半期も好調を維持

ダイムラーの財務状況を見ると、2013年のグループ売上高は前年比3%増で過去最高の約1,180億ユーロ、純利益は28%増の87億2,000万ユーロとなった（表参照）。また、ダイムラーが7月23日に発表した2014年上半期のグループ売上高は、前年同期比で9%増となる610億ユーロを記録し、好調を維持している。

2013年の地域別の売上高では、西欧が構成比34.9%と最大で、これに北米自由貿易協定（NAFTA）諸国が27.9%、アジアが20.7%と続く。2012年はNAFTAやアジアで成長率が高かったが、2013年はアジアが前年比3%減とマイナスに転じ、NAFTAも3%増と成長速度を落とした。これに対して、西欧は2013年の成長率が4%となり、2012年までの低下傾向に歯止めがかかった。その他の市場（アフリカ、メキシコを除く中南米、オーストラリアなどオセ

アジア) は全体として好調で9%増となった。

ダイムラーの財務データ

(単位:100万ユーロ、%)

		2011年	2012年	2013年	前年比	
売上高	ダイムラーグループ(連結)	106,540	114,297	117,982	3	
	地域別	西欧	39,387	39,377	41,123	4
		ドイツ	19,753	19,722	20,227	3
		NAFTA	26,026	31,914	32,925	3
		米国	22,222	27,233	28,597	5
		アジア	22,643	25,126	24,481	△3
		中国	11,093	10,782	10,705	△1
		その他の市場	18,484	17,880	19,453	9
	事業部門別計	111,838	119,598	123,776	3	
	事業部門別	メルセデス・ベンツ乗用車	57,410	61,660	64,307	4
		ダイムラー・トラック	28,751	31,389	31,473	0
メルセデス・ベンツ・バン		9,179	9,070	9,369	3	
ダイムラー・バス		4,418	3,929	4,105	4	
ダイムラー・ファイナンシャル・サービス		12,080	13,550	14,522	7	
売上高利益率(ROS)						
事業部門別	メルセデス・ベンツ乗用車	9.0	7.1	6.2		
	ダイムラー・トラック	6.5	5.4	5.2		
	メルセデス・ベンツ・バン	9.1	6.0	6.7		
	ダイムラー・バス	3.7	△5.6	3.0		
純利益	ダイムラーグループ	6,029	6,830	8,720	28	
販売実績	販売台数(台)	ダイムラーグループ(自動車のみ)	2,111,106	2,198,029	2,353,623	7
		事業部門別	メルセデス・ベンツ乗用車	1,381,416	1,451,569	1,565,563
		ダイムラー・トラック	425,756	461,954	484,211	5
		メルセデス・ベンツ・バン	264,193	252,418	270,144	7
		ダイムラー・バス	39,741	32,088	33,705	5
	新規契約高 契約残高	ダイムラー・ファイナンシャル・サービス	33,521	38,076	40,533	6
		ダイムラー・ファイナンシャル・サービス	71,730	79,986	83,539	4
従業員数(人) (12月31日時点)	ダイムラーグループ	271,370	275,087	274,616	△0	
	事業部門別	メルセデス・ベンツ乗用車	99,091	98,020	96,895	△1
		ダイムラー・トラック	77,295	80,519	79,020	△2
		メルセデス・ベンツ・バン	14,889	14,916	14,838	△1
		ダイムラー・バス	17,495	16,901	16,603	△2
		販売・マーケティング組織	49,699	50,683	52,455	3
		ダイムラー・ファイナンシャル・サービス	7,065	7,779	8,107	4
		その他	5,836	6,269	6,698	7

(出所)ダイムラー2013年年次報告書(Key Figures)および2011年年次財務報告書を基に作成

事業部門別の売上高では、2013年はメルセデス・ベンツ乗用車が全体の52.0%を占め、ダイムラー・トラックが25.4%、メルセデス・ベンツ・バンが7.6%、ダイムラー・バスが3.3%

だった。2015年の販売台数としては、メルセデス・ベンツ乗用車 160万台（2013年実績 156万 5,563台）以上、ダイムラー・トラック 50万台（48万 4,211台）以上、メルセデス・ベンツ・バン 40万台（27万 144台）以上、ダイムラー・バス 4万 2,000台（3万 3,705台）以上に引き上げる目標を掲げている。

また、自動車ローン・リース・保険を提供するダイムラー・ファイナンシャル・サービスは全体の 11.7%を占め、前年比 7%増と好調でグループの大きな収入源になっている。ダイムラー全体で、2013年の自動車販売台数（235万 3,623台）の 40%以上がダイムラー・ファイナンシャル・サービスによるローンやリースを利用しており、2013年末時点の契約残高は約 310万台分で総額 835億ユーロとなっている。

ダイムラーはグループ全体で、ドイツ、米国、中国、日本、インドなど世界 10カ国 22カ所に研究開発拠点を設置している。世界で 2万 1,300人が研究開発部門に籍を置き、うち 3分の 2近い 1万 3,600人がグループリサーチ&メルセデス・ベンツ乗用車開発部門に所属する。そのほか、ダイムラー・トラック、メルセデス・ベンツ・バン、ダイムラー・バスの各研究開発部門に、それぞれ 5,600人、1,000人、1,100人が所属している。2013年の研究開発支出は 53億 8,500万ユーロ（グループ売上高の 4.6%に相当）で、新車モデルの開発や、超高燃費で環境に優しい駆動システムとセーフティー技術に焦点が置かれた。2014年も過去 3年間とほぼ同額を研究開発に投じる計画で、サプライヤー企業の研究開発部門との緊密な協力も重視している。

③ BRICs など新興国での販売体制を強化へ

ダイムラーは世界の自動車需要について、欧州、北米、日本以外の市場で伸びるとみて、新興市場における成長を戦略の柱の 1つに据えている。特に BRICs 諸国（ブラジル、ロシア、インド、中国）におけるプレゼンスを強化し、有益と判断した場合は地元パートナーとの協力を通じて事業拡大を進めている。インドはアジアの拠点の中でも重要な位置付けにあり、インド事業の確立は新興国進出の足固めともなっている。ダイムラーはインドの自動車市場の成長の波に乗るため、近年、完成車輸入から自社生産施設での生産に移行し、ラインアップも拡大している。

④ 急拡大が見込まれるインドの自動車市場

ダイムラーが 2012年 3月 29日に「メルセデス・ベンツ乗用車の販売・マーケティング戦略」というタイトルで発表した資料によると、世界の乗用車販売台数は 2011年の 6,000万台から 2020年には 1億台に増加し、インドは世界 3位の市場になると予測している。2005年の 110万台、2010年の 225万台から 2020年には約 4倍の 862万台に拡大するとみており、規模では中国に及ばないものの、2011年から 2020年までの年平均市場成長率ではインドは 15.5%で、世界平均（5.5%）はもとより、中国（9.5%）やブラジル（6%）、ロシア（4%）、米国（3%）、

欧州（2%）を上回る見通しだ。

ダイムラー車を含む高級車（プレミアム）部門のインドにおける販売台数は、2010年の3万7,000台から2020年には45万9,000台へと12倍強に急拡大し世界10位になるとみている。なお、この部門では、2020年に世界最大の市場となるのは中国（販売台数686万台）で、2位は米国（348万台）、3位はドイツ（211万台）と予測している。

商用車についても、インド自動車工業会（SIAM）の予測によると、小型商用車（LCV）が2009年の12万台から2020年には47万～53万台と約4倍に、中・大型商用車（M&HCV）も2009年の20万台から2020年には54万～60万台へと3倍近く伸びるとみられる。

（2014年08月15日 ブリュッセル事務所 田中晋）

(6) 市場参入から60年、最近は商用車の販売体制強化に注力

ドイツ自動車大手のダイムラーが最初にインド市場に参入したのは60年前で、ダイムラー・ベンツからダイムラー・クライスラーへ、さらにダイムラーへと2度の改称、再編を経て、ベンツブランドを着実に浸透させてきた。ここ数年は、特に商用車の販売体制強化に注力している。ダイムラーのインド市場開拓の取り組みに関する2つ目は、同社のインドでの活動の全体像を紹介する。

① 乗用車生産、商用車生産、研究開発、金融の4会社を展開

ダイムラーのインドにおける主要拠点は、生産拠点2カ所と研究開発拠点、金融会社の4カ所となっている（表1参照）。4社とも全てダイムラーの完全子会社で、グループとしてのインド統括会社は置かれていない。

メルセデス・ベンツ・インドシアの生産拠点はプネーにあるチャカン工場で、2009年に稼働した。メルセデス・ベンツ乗用車の完全ノックダウン（CKD）生産を行っている。

商用車の生産を行うダイムラー・インドシア・コマーシャル・ビークル（DICV）の本社はチェンナイのペラングディだが、工場は同じチェンナイでも郊外のオラガダムにある。インド市場向けのブランド「バーラトベンツ（BharatBenz）」を生産するオラガダム工場は2012年6月に稼働し、2012年9月から出荷を開始した。同工場への投資総額は7億ユーロ超で、総面積は1.6平方キロに及ぶ。

表1 ダイムラーのインドにおける主要拠点

主な事業内容	社名	拠点	設立年	従業員数
乗用車生産(メルセデス・ベンツ・ブランドのシャーシ組み立て)	メルセデス・ベンツ・インド (Mercedes-Benz India)	プネー・チャカン工場	2009年	550人 (2012年9月)
商用車生産(軽・中・重量トラック)および研究開発	ダイムラー・インド・コマーシャル・ビークル [Daimler India Commercial Vehicles (DICV)]	チェンナイ(本社) オラガダム工場	2012年	1,955人 (2012年12月)
研究開発・ITサービス	メルセデス・ベンツ・リサーチ & デベロップメント・インド [Mercedes-Benz Research & Development India (MBRDI)]	バンガロール (一部チャカン工場)	1996年	1,400人 (2014年2月)
自動車ローン、リース、保険	ダイムラー・ファイナンシャル・サービス・インド (Daimler Financial Services India)	チェンナイ	2011年	不明

(出所)ダイムラー資料および各種報道記事を基に作成

上記2社の財務状況の詳細は公表されていないが、乗用車部門のメルセデス・ベンツ・インドは2011年、2012年と利益を出している。商用車部門のDICVはここ数年、投資のためか赤字続きで、2012年は2,300万ユーロ、2013年は1億4,600万ユーロの赤字になっている。

2011年7月に設立された金融子会社ダイムラー・ファイナンシャル・サービス・インドの拠点は、DICVの本社と同じくチェンナイに置かれている。ダイムラー・ファイナンシャル・サービスは世界40カ所以上に拠点を置いており、インドもその1つ。インドでも「メルセデス・ベンツ・ファイナンシャル」のブランド名を使用している。

研究開発拠点はバンガロールに1996年に設置され、現在ではドイツ国外で最大の拠点になっている。その一部の機能はメルセデス・ベンツ・インドのプネー・チャカン工場に置かれている。

② 最初の進出は1954年のトラック販売

ダイムラーのインドにおける事業の沿革(表2参照)については、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、トラック部門でインドのタタ・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、メルセデスブランドの販売を開始した。

この契約は1969年に終了したが、その後1994年に今度は乗用車部門でインドへの進出を決め、テルコとメルセデス・ベンツEクラスの組み立てとエンジンの生産をする合弁会社(メルセデス・ベンツ・インド)を設立した(出資比率はダイムラー51%、タタ49%)。1995年からプネーに新たな組立工場が稼働し、2000年にはSクラス、2001年にはCクラスの生産も開始している。ダイムラー・クライスラーに改組(1988年)の後、2001年にタタとの合弁を

解消したのを契機にダイムラー・クライスラーの完全子会社となり、ダイムラー・クライスラー・インド (DaimlerChrysler India) に改名している。なお、タタとの合弁が解消された後もダイムラーのタタへの資本参加のかたちで関係が続いていたが、2010年3月に現ダイムラーはタタ・モーターズの株式5.34%を約3億ユーロで売却した。

表2 ダイムラーのインド事業の沿革

本社	年月	
ダイムラー・ベンツ	1954年	インドのテルコ(現タタ・モーターズ)とメルセデス・トラックの販売・組立工場(ジャールカンド州ジャムシェードプル)設立で協力合意。テルコの株式11.44%を取得
	1969年	テルコとの契約終了。テルコの株主として関係を継続
	1994年 4月	テルコと合弁設立で合意(プネーで乗用車Eクラスとメルセデス・ベンツのエンジンを生産)
	11月	Eクラスの生産開始に向けテルコとの合弁会社メルセデス・ベンツ・インド(Mercedes-Benz India)を設立
	1995年 9月	Eクラスのノックダウン(CKD)キット組み立てをプネー工場を開始
	1996年	研究開発拠点メルセデス・ベンツ・リサーチ&デベロップメント・インド(MBRDI: Mercedes-Benz Research & Development India)をバンガロールに設置
	1998年 12月	ダイムラー・クライスラーの設立およびダイムラー・ベンツの解散
ダイムラー・クライスラー	2000年 9月	インドでSクラスの生産を開始
	2001年 4月	インドでCクラスの生産を開始
	9月	メルセデス・ベンツ・インドはダイムラー・クライスラーの完全子会社となり、ダイムラー・クライスラー・インド(DaimlerChrysler India)に改名。タタとの合弁は解消
	2002年 3月	Mクラス、CLKクラス、Cクラススポーツクーペなどニッチ市場向けの輸入を開始
	2006年	新型Sクラス・Mクラスを投入
	2007年 9月	インドのサトレジ・モーターズ(Sutlej Motors)とバスの生産・販売で協力合意を締結
	2007年 10月	ダイムラー・クライスラーの解散とダイムラーの誕生
ダイムラー	11月	インドで組み立てたメルセデス・ベンツのダンプカー「アクトロス」を初出荷
	12月	ヒーローグループとトラック生産を行う合弁企業ダイムラー・ヒーロー・コマーシャル・ビークル(DHCV: Daimler Hero Commercial Vehicles)の設立で合意
	2008年 4月	ヒーローと合弁会社ダイムラー・ヒーロー・モーター・コーポレーション(Daimler Hero Motor Corporation)の設立で契約締結、株式60%を取得
	7月	DHCVの工場をチェンナイに建設することでヒーローと初期合意
	2009年 2月	メルセデス・ベンツ・インド(Mercedes-Benz India)がプネーのチャカン工場を新設
	4月	ヒーローグループとの合弁DHCVを解消。トラック生産を継続するため新会社ダイムラー・インド・コマーシャル・ビークル(DICV: Daimler India Commercial Vehicles)を設立
	2010年 3月	タタ・モーターズの株式5.34%を売却
	2011年 2月	DICV、インド向けトラックプラント「バーラトベンツ(BharatBenz)」の導入を発表
	7月	インド金融子会社ダイムラー・ファイナンシャル・サービス・インド(Daimler Financial Services India)をチェンナイに設立
	2012年 1月	DICV「バーラトベンツ」トラックを記者向けに発表
	3月	DICV「バーラトベンツ」トラックを一般公開
	4月	「バーラトベンツ」を生産するチェンナイのオラガダム工場が完工
	10月	プネーのチャカン工場に乗用車の塗装ユニットを新設
	2013年 2月	MBRDIがバンガロールの3つの研究開発拠点を統括・移転
2013年 4月	メルセデス・ベンツ・インドの下で行っていたバス事業をDICVに統合	
2013年 5月	チェンナイ工場で「ふそう」トラックの生産開始	
2014年 1月	メルセデス・ベンツ乗用車の通算販売台数5万台を達成	

(出所)ダイムラーウェブサイト、メルセデス・ベンツ・インドプレスリリースなどを基に作成

③ トラックやバスの販売体制を強化

ダイムラー・トラック部門では、メルセデス・ベンツ・ブランドの「アクトロス (Actros)」をインド向けにプネーのチャカン工場を組み立てて販売してきたが、2011年2月にダイムラ

ー・トラック部門の DICV がインド向け新ブランド「バーラトベンツ」の投入を発表し、2012年6月からチェンナイのオラガダム工場で生産を開始。アクトロスの生産も同工場に移管している（「バーラト」は、現地語で「インド」を意味する）。潜在成長性が高いインドのトラック市場を席巻することを目指している。

バーラトベンツはインド市場向けに開発したブランドで、信頼性の面でインド特有のニーズに合った品質と経済性を自負しているという。2012年9月から販売を開始しており、2014年までに6~49トンの計17モデルへの生産拡大に取り組んでいる。これを支えるため、販売・サービス網の拡大も併せて進めている。ダイムラーは、比較的新しいタイプのトラックがインドの全トラックに占める比率は4%にすぎないが、2020年までには80%近くになるとみている。

バスについては、インドでは高級長距離バスの部門で2008年にメルセデス・ベンツ・ブランドの2軸バス、2010年に3軸バスを投入しているが、これはインドのサトレジ・モーターズが生産・販売している。また、2012年には都市交通バスを発売している。インドでは急速な都市化でモビリティ（移動手段）への需要が高まり、顧客のニーズはより快適で見た目の良い交通手段へとシフトしており、拡大する都市交通バス市場で地位を確立することを目指している。市の交通会社や今後進められる官民パートナーシップのプロジェクト運営主体が顧客となる。インドは中国に次ぐ世界2位のバス市場で、年間需要は5万台。今後数年は、さらに急拡大するとみられる。

④ 販売市場としてだけでなく、生産拠点としての優位性にも注目

ダイムラーの近年のインドでの積極的な活動は、同社の新興市場における拡大戦略に沿ったものとなっている。ダイムラーが2012年3月29日に「メルセデス・ベンツ乗用車の販売・マーケティング戦略」というタイトルで発表した資料によると、インドは人口12億人、25歳未満の若年層が50%以上を占める巨大市場で、富裕な中流層も出現しつつあるなど、高級車で強いダイムラーには魅力が大きい。大規模な高速道路網などインフラ整備が進んでいることも、商用車と高性能な乗用車の需要の高まりにつながると期待される。

また、インドは販売市場としてだけでなく、低コストの生産拠点としての優位性もある。一貫した生産施設を持つ商用車部門では、インドを他の新興国への低コスト車の輸出ハブとする方針で、他国拠点の部品調達でも、インドはグループ全体への低コスト部品の供給拠点となり得る。さらにインドは、優れたIT技術者を多く抱えるため、IT全般やコンピュータ支援エンジニアリング（CAE）、コストプランニングなどの社内サービスを低コストで提供できる利点もある。以上の点で、特に商用車部門においてはインドをダイムラーの戦略的目標を満たすために重要な国と見なしている。

(2014年08月18日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(7) 販売体制を強化しつつ、輸出拠点としての可能性も模索

ドイツ自動車大手のダイムラーはインド市場の特性を考慮し、乗用車については企業や外交官向け営業に注力する一方、商用車については車種や販売網、アフターサービスの拡大で売り上げ増を狙う。生産については乗用車、商用車ともに、インド国内市場のみならず、将来の輸出拠点としての可能性も考慮した設備拡大を視野に入れている。ダイムラーのインド市場開拓の取り組みに関する3つ目は、販売と生産の各戦略における特徴を紹介する。

① 乗用車の販売戦略：企業、外交官、ホテル向けの営業に注力

ダイムラーは、他のドイツメーカーに先駆けてインドの高級車分野に参入したが、後発組のBMWおよびアウディと競合している。オンラインメディアの4-traders.com(3月21日)によると、これら3社でインド高級車市場の95%を占めるとされる。現地「エコノミック・タイムズ」紙(1月2日、1月9日)によると、メルセデス・ベンツ・インドの2013年(1~12月)の乗用車販売台数は前年比32%増の9,003台(2012年:6,840台)と大きく伸び、高級車市場でアウディに次ぐ2位となった。

メルセデス・ベンツ・インドは5ヵ年戦略の下、2017年には販売台数、製品、ブランド、利益の面でインド市場トップの地位を確保する意欲をみせている。2013年は高級車市場でのシェア拡大に向け、ディーラー網の強化と新モデルの導入で攻勢をかけた。2013年中に8車種を発売してセダン、スポーツ用多目的車(SUV)、コンパクト・ラグジュアリーカーを取りそろえたが、2014年もほぼ同数を投入する予定としている。2014年3月までにインド国内で組み立てているS、E、C、GL、Mクラスのほか、完成車を輸入しているA、CLS、SLK、BクラスとパフォーマンスカーのAMG(C63、E63、SLK55)などを販売している。ディーラー網は2012年に大都市を中心に拡大したが、2013年は中・小都市もカバーし、2014年3月時点で35都市の62ヵ所に広がっている。2014年中に、71ヵ所に増やす予定だ。

メルセデス・ベンツ・インドは高級車という特徴を生かすため、個人消費者向け以外に、企業向け、大使館・領事館、国際機関などの外交官や公用車向け、ホテル向けの営業に注力している。インドは、運転手付きの車利用が非常に多いのが特徴だ。

また2014年3月には、大型高級車Sクラスの職業運転手向けのトレーニングプログラムを提供することを発表した。プログラムにはSクラスに使用されている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。

他方、メルセデス・ベンツは2009年以降、35ヵ国で認定中古車を販売しているが、インドでは「Proven Exclusivity」というプログラムを導入している。これは総合的な査定や改修基準、査定・検査技術に関するメーカー保証付きの中古車を認定ディーラーが販売するもので、

購入時に手持ちのメルセデス・ベンツ車の下取りを行い、ファイナンスも提供している。「Proven Exclusivity」の[ウェブサイト](#)で認定中古車を検索できるようになっている。

② 商用車の販売戦略：2014 年内に 17 モデルのトラック投入

バーラトベンツ・ブランドのトラックは、2012 年 9 月からの出荷が開始された。バーラトベンツはダイムラーのトラックブランドの 1 つで、現地語で「インド」を意味する「バーラト」を名称に含めることにより、地元根差したブランドであることを示している。また、「ベンツ」は技術水準の高さを象徴している。ダイムラーによると、インドの 2011 年のトラック市場（5～49 トン）は 33 万台で世界 3 番目の規模となっている。同社はインドを有望市場とみており、2014 年末までに 17 モデルを導入する。

「エコノミック・タイムズ」紙（2 月 3 日）によると、2013 年はインド国内の経済停滞の影響を受け、トラック販売台数が大きく落ち込んだものの、インドのトラック市場におけるバーラトベンツのシェアを出荷開始から 15 ヶ月間で 8.5% に伸ばし、同社はインド国内 4 位のメーカーとなった。今後 3 年間で国内 3 位以上のトラックメーカーとなることを目指している。

ディーラー網は全国に構築中で、2015 年初めまでに 100 ヶ所以上に拡大する予定だ。2014 年 1 月末時点で既に 75 ヶ所に開設している。アフターサービスでは、「プロサーブ (ProServ)」と称して先を見越したサービスを提供している。先端車両診断（クイック・トラブルシューティング、リモートアシスタンス）、24 時間カスタマーサービス/ロードアシスタンス、ディーラー工場でのクイック診断サービスや事故車修理支援などを提供している。

③ 個人向けオペレーティングリースをインドに初めて導入

2011 年 7 月に設立された金融子会社ダイムラー・ファイナンシャルサービス・インドは、メルセデス・ベンツ・ブランドのインドにおける販売をサポートするため、「メルセデス・ベンツ・ファイナンシャル」のブランド名で顧客やディーラーに自動車ローン、リース、保険商品を提供している。2016 年までに契約高 5 億ドルの達成を目指している。インドにおける 2013 年の新規契約高は前年比 96% 増と大幅に拡大し、特に保険商品は 3.1 倍となった。

2011 年 10 月に開始した個人向けリースは、主要 5 都市の中小企業経営者に人気があり、利用者の 4 割を占めるといふ。インドでは従来も小型車向けのファイナンスリース³は存在していたが、個人向けオペレーティングリースの提供はメルセデス・ベンツ・ファイナンシャルがインドで初めて導入したもので、この後 BMW も追随している。ダイムラーでは売上高の 5～10% がリースによるもので、インドでもこの水準を目標としている。

³ ファイナンスリースは、物件価格に基づきリース料を算定する。これに対し、オペレーティングリースは、リース期間満了時点の物件価値（残価）をあらかじめ査定し、物件価格から残価を差し引いた金額を基にリース料を設定する。

また、トラックのバーラトベンツブランド向けの金融サービスを 2012 年に開始している。ダイムラー・インド・コマーシャル・ビークル (DICV) が 2012 年 12 月に発表した資料によると、インドでは商用車の購入は約 95%がローン利用によるもので、ローン提供は重要な販売促進手段となる。顧客にテーラーメイドの自動車ローンスキーム「バーラトベンツ・ファイナンシャル」を提供しているほか、HDFC 銀行、ICICI 銀行、スンダラム・ファイナンスなどの国内金融機関とも提携している。

④ 乗用車の生産戦略：インド市場向けから将来は輸出ハブ目指す

「エコノミック・タイムズ」紙 (1月9日) によると、2014年1月時点でインドで販売されるメルセデス・ベンツ乗用車の約7割が現地生産、残りが輸入だという。プネーのチャカン工場では乗用車の完全ノックダウン (CKD) 生産を行っているが、近年では 2012 年秋からインド市場向けに SUV 車の M クラスの組み立て生産をし、GL クラスの最終組み立て生産も 2013 年 9 月から開始した。また、2014 年 3 月には S クラスの最高級車モデル S500 の生産をチャカン工場では開始した。チャカン工場での累積生産台数は 2014 年 1 月に 5 万台に達した。

ダイムラーは従来、需要の大きい市場に生産拠点を置く戦略を取っており、製品ポートフォリオ (品ぞろえ) が拡大しているインドでは、販売台数増加に対応するため生産施設への投資が進められている。2012 年 10 月には、M クラスの塗装を行うチャカン工場内に最新塗装工場 (面積約 5,100 平方メートル) を開設した。同工場は完全自動化され、フロアでの車両の流れをコントロールできる RFID 通信・追跡システムなど最新の設備を備える。「インディアン・エクスプレス」紙 (2012 年 10 月 11 日) によると、同工場には 20 億ルピー (約 2,900 万ユーロ、2012 年 10 月の欧州中央銀行の期中平均レートで換算) を投じたが、CKD 生産を行っている国としてはインドが最大の市場で、生産施設への投資の面でも主要な対象になっているという。

チャカン工場は、現在はインド市場向けの生産しか行っていないが、今後は完成車の輸出ハブとなる可能性が高い。メルセデス・ベンツ・インドは、インド市場で販売台数が大きく拡大する可能性があるだけでなく、輸出できるチャンスのある製品を見極めていくとしている。

⑤ トラックの生産戦略：2018 年までに売上高の 20%は輸出で

インドにおけるトラックの生産は当初、インドのヒーローグループとの合弁で参入したが、現在はダイムラーの完全子会社 DICV が行っている。コングロマリットのヒーローは、経済情勢の変化とインド市場のトラック需要不振を受け、トラック市場から撤退して中核事業に集中することを決め、2009 年 4 月に合弁を解消した。

DICV はその後、2012 年 4 月にチェンナイのオラガダム工場を稼働させ、インド市場のニーズに合わせたバーラトベンツブランドのトラックの量産を同年 6 月に開始した。2014 年末までに全 17 モデルを量産する計画で、2014 年 1 月末時点で中・重量車種 (9~49 トン) 13 モデル

を発売している。エンジンも生産しており、トラック組み立てとエンジン生産が1ヵ所で行えるのは、ダイムラーの工場ではここを含め世界に3ヵ所しかない。地元メディアの報道（2012年7月11日）によると、当初の年間生産能力は3万6,000台だが、需要次第では2015年までに7万2,000台に、2020年までには10万台に引き上げることが可能だという。

オルガダム工場ではまた、メルセデス・ベンツブランドの「アクトロス」も生産するほか、インド以外のアジアとアフリカ市場向けに「ふそう」ブランドのトラックも生産している。2013年5月以降、スリランカ、ケニア、ザンビア向けに、また2014年3月にはタンザニア向けに輸出を開始した。これは、ダイムラー商用車部門の中期ビジョン「ダイムラー・トラック・No.1」に基づくダイムラー・トラック・アジアの成長戦略「アジアビジネスモデル」の一環。DICVと三菱ふそうトラック・バス（MFTBC）との間で、製品開発から調達（共同購買）、生産機能の強化まで協力することを決めている。

バーラトベンツブランドのトラックも、将来的にはインド国外に輸出する。現状はインド国内に集中しているが、現地の各種報道を整理すると、2018年までに売上高の20%をアフリカ、西アジア、東南アジアなどへの輸出向けとする計画を持ち、最終的には50%を輸出向けとした意向も示されている。

なお、DICVは2014年1月に、タイヤメーカーのアポロと商用車関連雑誌「CV」の協賛によるアポロ CV アワードの「商用車メーカー・オブ・ザ・イヤー2013」を受賞した。市場参入から15ヵ月という短期間にインドの商用車を近代化することに貢献した、というのが受賞理由だ。

⑥ バスの生産戦略：DICVへの統合で2015年第2四半期中に出荷開始へ

2013年4月1日に、メルセデス・ベンツ・インドの下で行っていたメルセデス・ベンツ・バス事業のDICVへの統合が発表された。バス事業は商用車部門であり、本来はDICVの管轄だが、DICVの工場がチェンナイのオルガダム工場に設置されたため、サトレジ・モーターズが暫定的に乗用車部門のメルセデス・ベンツ・インドのチャカン工場（プネー）でメルセデス・ベンツ・ブランドの高級長距離バスの生産を行ってきた。

また、チャカン工場に隣接する工場で、車体メーカーMCV（MCV India、本社エジプト）との協力で2012年4月からインド市場向けの都市交通用バス（Mercedes-Benz City Bus）を生産している。

インドのバス市場は、中国に次ぐ世界2位の規模とされる（「モーターインディア」紙4月9日）。DICVは、トラック事業が安定してきたこともあり、バス事業の統合を決めた。現在、オルガダム工場敷地内にバス生産工場を建設中で、2015年第2四半期中に完成し出荷を開始する

予定だ。「ヘッドラインズ・インディア」紙（3月6日）によると、年間の生産能力は当初1,500台で、最終的には4,000台まで拡張が可能だという。

なお統合に伴い、メルセデス・ベンツ・バスの販売はDICVが直接行い、サービスはパーラトベンツを扱う一部のディーラーが実施する。

（2014年08月19日 ブリュッセル事務所 田中晋）

(8) 調達と研究開発で現地化を加速

ドイツ自動車大手ダイムラーのインドでの調達と研究開発の双方の戦略に共通するのは現地化だ。高額な輸入関税を回避するために現地調達率を引き上げるのは必然であり、市場ニーズに見合った製品開発を行うには拠点を中核市場の近くに設置するのが原則だ。中でも情報通信技術（ICT）については他地域に対する拠点としての役割を担うまでに発展している。ダイムラーのインド市場開拓の取り組みに関する調達と研究開発、人材育成の各分野での特徴を紹介する。

① 調達・購買戦略：輸入関税回避のため、現地調達率を引き上げへ

ダイムラーは2013年2月、インドでの乗用車生産台数を増やすとともに、コスト低減を狙ってインド産部品の調達率を引き上げることを明らかにしている。2013年2月23日付「エコノミック・タイムズ」紙は、同社取締役の発言として、乗用車はノックダウン（CKD）キットを輸入してインドで組み立てているが、自動車部品の輸入関税は最大30%、あるいはそれ以上に高額なため、現地調達により製品価格を引き下げたい意向である旨を伝えた。また、同じ取締役の発言として特定のモデルで5万台以上売れば、完全現地生産が可能だと報じている。2012年秋からチャカン工場でCKD組立を開始したMクラスでは、車軸と駆動トレーンをインド国内で調達し、現地調達率は30%になるという。

トラックについても可能な限り部品を現地調達し、輸入は最低限に抑える方針だ。ダイムラー・インド・コマーシャル・ビークル（DICV）が2012年12月に発表した資料によると、同月時点で既に、DICVが生産するトラックの部品の85%はインド国内で生産されているという。そのうちオラガダム工場のあるタミルナドゥ州内からの調達が41%で、同州以外からが44%となっている。物流コスト低下のため、オラガダム工場の40キロ圏内で40%以上の部品調達を目標としている。厳しい品質やデューデリジェンス（リスクと価値の事前調査・分析）を経て選定されたサプライヤーの数は450社に上る。将来的に現地調達率を95%に引き上げることを目指している。

バスについても、既に都市交通用バスでは部品の大半は現地で調達しているが、ほぼ全てを現地調達する意向を 2013 年 3 月の時点で示した。

② 研究開発戦略：ニーズに合った開発のため、中核市場に拠点を設置

インドはメルセデス・ベンツの「2020 年戦略」において今後の中核市場の 1 つと位置付けられている。ダイムラーは有望市場のニーズに合った開発を行うため、市場に近い場所に研究開発拠点を置いている。インドでは、研究開発拠点として 1996 年にメルセデス・ベンツ・リサーチ&デベロップメント・インド (Mercedes-Benz Research & Development India: MBRDI) を設立した。MBRDI があるバンガロールは「インドのシリコンバレー」とも呼ばれ、優秀な研究者・技術者を確保しやすい利点がある。MBRDI はグローバル開発センターの 1 つで、2012 年だけでも 50 件の特許申請を行っている。グループ全体の ICT リサーチセンターとしても重要な位置付けにある。バンガロールの拠点に加え、プネーのメルセデス・ベンツ乗用車組立工場（チャカン工場）構内にもエンジニアリング施設を置いている。このほか、チェンナイ近郊の「バーラトベンツ」トラック生産工場（オラガダム工場）には、独自の研究開発センターと最先端のテストトラックを併設し、厳格な品質テストを行っている。

③ 3 カ所の機能を 1 カ所に統合

MBRDI は、ドイツ国外ではグループ内最大の研究開発拠点であり、インドに研究開発拠点を置くドイツ自動車メーカーのうちでも最大かつ最新鋭なものとなっている。従業員数は 2014 年 2 月時点で約 1,400 人にまで増えているが、2015 年までにさらに増員する計画。MBRDI の従業員の大半はバンガロールに所属し、1 割程度がプネーに所属する。分野別では約半数が乗用車関連、3 割がトラック関連、残る 2 割が情報技術関連の業務に携わっている。

バンガロールの拠点は、2013 年 2 月に市の中心から 20 キロほど離れた商業ハブのホワイトフィールド（Whitefield）地区に統合した。それまで 3 カ所に分かれていた機能を 1 カ所にまとめることによって異分野横断的な協働を図り、開発サイクルを短縮する。新施設は床面積 2 万平方メートルに及び 1,800 人の収容能力を持つ。MBRDI は乗用車、トラック、バス、バン全ての製品分野の研究開発に関わっており、以下の分野で活動を行っている。

- シャーシ、パワートレイン、サスペンション、内装・外装コンポーネントなどのサブシステムの設計・開発・モデリング
- プロトタイピング、リージョンライゼーション、ローカライゼーション
- 組込ソフトウェア設計とシミュレーション
- グループ全体の IT エンジニアリング、SAP デリバリー、グローバルおよびローカルの IT インフラとオペレーションサービス

特に MBRDI のコンピュータ支援エンジニアリング（CAE）チームはダイムラーの研究開発

機能の中でも最大規模のチームの1つで、CAD 利用による設計・製図や CAE を利用したコンピュータ・シミュレーションソフトを使った解析も行っている。最近では、メルセデス・ベンツの新世代車の部品・モジュールの開発プロジェクト（新型 A クラスおよび新型 CLA のシートなど）を MBRDI が主導した。MBRDI のエンジニアは、こういった技術的なノウハウを、ドイツ、日本、米国の研究開発センターやさまざまな事業部門との長年における協働を通じて蓄積しており、デジタル・プロトタイピング、部品テストのシミュレーション、仮想衝突試験などをインドで行うケースが増えているという。

ICT も MBRDI の重要な機能の1つで、2013 年 1 月からは東南アジア、インド、中東市場の最高情報責任者（CIO）の拠点としてこれら地域における IT 戦略、需要管理、プロジェクト管理を行っている。

- エンジニアリング施設（プネー）

プネーのエンジニアリング施設では、内装および外装コンポーネントの設計・開発を行っている。シートやフロントパネルなどの一部は、プネーにある同社のサプライヤーが世界的に供給しているため、サプライヤーに近い場所にエンジニアリング施設を置き、コンセプト開発、デザイン検証、試験、プロトタイピング、データ管理の各段階で協働している。また、インドの顧客や販売組織の声を吸い上げ、新製品開発に取り込めるようにしている。ドイツの研究開発チームを下請け的に支援しているのに加え、インド独自のバージョンも開発している。

- テストトラック（チェンナイ）

チェンナイのオラガダム工場に併設されたテストトラックは、インド市場向けのトラックを開発するために作られた。全国の多様な地形の道路負荷データパターンを詳細に調査し設計されている。インフラ整備の遅れたインドの道路事情を反映し、超高架曲線を持つコースだけでなく、玉石や継ぎ目や穴だらけの路面コースも設置している。シリーズの生産に先駆け、業界初となる 550 万キロのテスト走行を実施した。

④ 人材育成戦略：DICV が地元工科大学と職業訓練のための覚書を締結

メルセデス・ベンツ・インドは恒常的に従業員の訓練のために投資している。インドの工場ではダイムラーAG の製造基準を取り入れており、これにはインドの従業員のドイツの工場での訓練やインドの工場におけるダイムラー教官によるオン・ザ・ジョブトレーニング(OJT) も含まれているという。

2013 年 2 月 1 日付「モーターインディア」紙によると、DICV は 2013 年 1 月に、工場従業員に職業訓練を提供するため地元の工科大学（PSG Polytechnic College）と覚書を交わした。従業員は 2 年にわたり 840 時間の理論・実地訓練を受け、修了時には「組立技術（Assembly Techniques）」の認定を受ける。コース内容はタミル・ナドゥ州政府技術教育省の承認を受け

ており、技術的な訓練のほか、行動訓練や英語学習、OJT も含まれる。初年度は 60 人の従業員が 2 年間の研修生として選定された。また DICV には総合トレーニングセンターも付設されている。

バンガロールの研究開発拠点 (MBRDI) では、ドイツ、日本、米国の研究開発センターやさまざまな事業部門との協働が行われているため、MBRDI の技術者にとっては教育の場にもなっている。また、こうした体制から異なる文化との交流機会もあるため、外国語クラスに加え、異文化間のトレーニングやワークショップの機会を従業員に提供している。

また、ダイムラーはサプライヤーに対しても、技術のほか労働条件や環境、ビジネス倫理など持続可能性の面でダイムラーの基準を教育するためのプログラムを実施している。2011～2012 年にはインドのほか中国、アルゼンチン、ブラジル、トルコ、メキシコで延べ 200 人がこのプログラムに参加した。

(2014 年 08 月 20 日 ブリュッセル事務所 田中晋)

アンケート返送先 FAX： 03-3587-2485
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



● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：ドイツ企業のインド戦略

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～