

研究ノート

インド自動車・自動車部品 産業の現状

：なぜインドでは既存有力企業が苦戦するのか

キーワード インド, 自動車, 技術, 脱成熟化, イノベーション

中京大学経営学部教授 伊藤 清道

はじめに

20世紀末にはじまる新興国自動車市場拡大の中で、各自動車企業は新たなグローバル化の展開を迫られている。新興国自動車市場の成長を牽引しているのが、言うまでもなく、BRICS諸国であるが、この4国の状況を見てみると、表1に示す様に、インドにおいてのみ既存有力企業が苦戦している事が解る。

たとえば、リーマンショック後の赤字転落、リコール問題等もたつきを見せてはいるものの、ハイブリッド車開発で先行し、総生産台数では世界トップクラスに上りつめ¹、近年の自動車産業における重要なサクセスモデルの一つと言えるであろうトヨタもインドでは、08年度シェア3%と、いわゆるその他のメーカーの一角に甘んじている。

なぜインドでは既存有力企業²が苦戦するのか。その構造を解明する事は、今後の自動車企

業のグローバル展開を考える上でも重要なテーマであるように思われる。

本稿では、前述したインド市場の特殊構造を解き明かす第1歩として、インドにおける自動車および自動車部品産業の概況、特に「小型車主体」と言われる市場の実態を詳らかにしてみたい。

1、インド経済：課題は多いが、漸く安定成長軌道に。

インドは世界第2位の12億人の人口³と豊かな資源を抱え⁴、限りない成長可能性を抱えながら、長らく、Mark Tullyが世界に紹介した絨毯産業の児童労働に象徴されるような貧困にあえぎ⁵いつまでたっても離陸しない「永遠のポテンシャルの国」と言われてきた⁶。

1947年独立以降、世界に冠たるリーダーに恵まれながら、インドは経済的には長らくじり

表 - 1 BRIC's 各国の2008年販売台数トップ3 (中国は07年)： が非既存有力企業

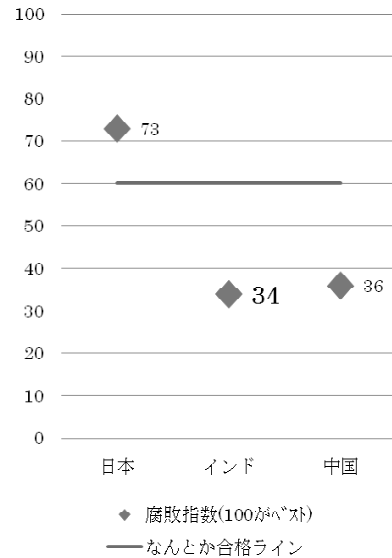
	インド		ブラジル		ロシア		中国	
	企業名	販売シェア	企業名	販売シェア	企業名	販売シェア	企業名	販売シェア
1位	スズキ	35%	Fiat	23	Lada*	23	VW	15
2位	TaTa	25	VW	22	GM	7	GM	8
3位	現代	12	GM	20	GAZ	6	ホンダ	7

出典：「世界自動車統計年刊2009」、FOURIN社 (Ladaにはルノー・日産が出資しており、ここでは既存有力企業と定義した)

貧の状態にあった。ガンジーの स्वदेश (国産品愛用) 運動は、西欧の先進技術を積極的に導入して産業を興そうとする企業家たちにブレーキをかける側面もあった⁷。ガンジーを継いだネルーは産業立国に軸足を置いたものの、資本集約型の先端産業に傾斜したため、雇用を創造できる国際競争力のある軽工業の育成が遅れ、一方、経済政策の焦点から取り残された農村では小規模農家の統合と、結果としての労働人口の創出が進まないという状況が続いた。現在でも、この影響はインドの産業構造に残されており、GDP に占める製造業の比率は 29% と、中国、タイのそれぞれ 49%、46% と比べ異常に低く、発展途上国としては珍しい第 3 次産業依存 (53%) の産業構造となっている⁸。

現在にいたっても、インド産業界が好むと好まざるとに拘わらず巻き込まれるグローバルな競争を乗り越え、急速な成長を実現するには、実に多くの課題が残されている。とりわけ重要な課題として、1) 必要な産業政策のタイムリーな決定と実施を拒む政官の腐敗の解消、2) 労使関係の成熟化、3) インフラ整備の推進があげられるであろう。多民族、多階層社会であるインドは、ある意味行過ぎた民主主義を取る事により、安定と統一を維持してきた。しかしながら、この道は弊害として、なかなか政策が決まらず、決まっても実行されず、その曖昧さ故に、関与する政官関係者の利権の構造を作り上げて来た。Heritage Foundation とウォールストリートジャーナルが発表する 2010 年度版の Index of Economic Freedom におけるインドの腐敗 (corruption) 指数は、図 1 に示す通り、34 (60 が何とか Free のボーダーライン) と、発展途上国の常とは言え、課題多いレベルに留まっている。

企業経営にとって、さらに悩ましいのが未熟な労使関係である。経営者側の視点ではあるが、マルチスズキ元社長のバルガバ氏は創業時の苦労談として「(当時のインドの労働者は) 自分が直接関係しない業務についてはひとかけらの責任感も感じないし、業務改善などについても、『それはトップ・マネジメントの仕事だから』



出典：Index of Economic Freedom

図 1 腐敗指数

として、意見を出したりすることはまずない。労働組合や労働者は、会社の支払い能力について考慮することなく、自分たちの要求を会社に突きつけてきた。」と記している (バルガバ 2006)。情報と産業のグローバル化にともない、状況は徐々に改善されつつはあるが、まだまだ道は遠い状況にある⁹。

インフラ整備についても課題は多い。フィナンシャルタイムズのルースは「それにしても、ずいぶん長い時間がかかったものだ、1990年代末になってようやくインドは A 地点から B 地点へ、馬より速いスピードで走れる道をつくり始めた」と書いているが¹⁰、日常の企業経営にとって、更に頭の痛いのが道路、港湾、電気等、未整備なインフラである。前述した行き過ぎた民主主義による用地買収の困難さに加え、アメリカの約 1/3 の広さの国土を、2007 年ベースで 1640 億ドルとアメリカの 1/18 にすぎない政府歳出で賄わなければならない事情もあり、中国と比べるとインフラ整備のスピードには歴然とした差がみられる。

以上長々とインド経済の抱える課題について述べてきたが、1991 年通貨危機を契機に、それまでの社会主義的経済鎖国体制を解消し、関

税率の引き下げ・国営独占企業の解放等自由化政策が進められた事により、漸く、着実な成長が始まった事も事実の様である。

特に近年、マンモハンシン、チダンバラム等西欧で教育を受けた指導層を迎え、世界に通用

する政官のガバナンスの確立、労働法の改訂への動きも見え始めた。

道路インフラについても図2に示すように、デリー・ムンバイ・バンガロール・カルカッタを結ぶ国道 (Golden Quadrilateral, 黄金の四



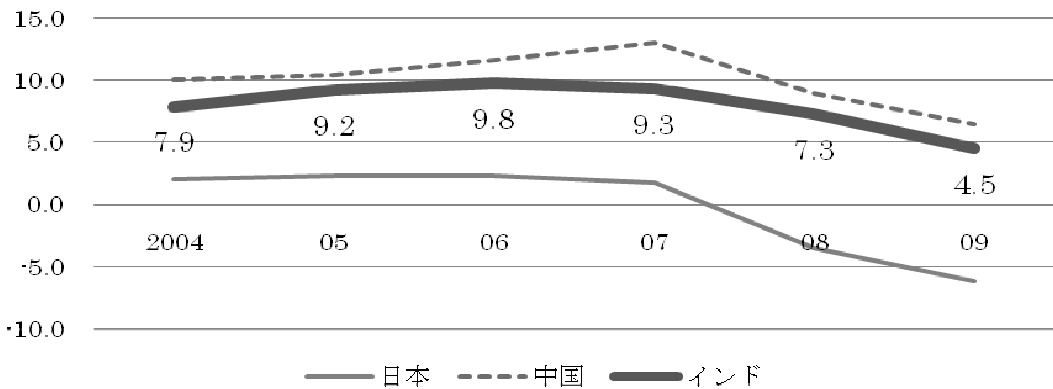
出典：インド政府 Ministry of Road Transport and Highways ホームページより 2010, 1/26 ダウンロード)
 図2 インドの道路インフラ整備計画

辺形) と、デリー・バンガロールを通してインドを南北に縦断する North-South Corridor, および、東西に横断する East-West Corridor を最重点区間として、改修工事が進められている。更に、高速貨物鉄道の建設も検討され始めた。

勿論、GDP を国民 1 人あたりで比較してみると、2007 年時点で、日本 3 万 7790 ドル、中国 2370 ドル、インド 950 ドルとまだまだ大きな格差は存在するが、21 世紀に入り、年平均 GDP 成長率 8% 前後の安定した成長軌道に乗りつつある。漸く、永遠の可能性の国が、堅調な発展段階に入ったとは言えそうである。

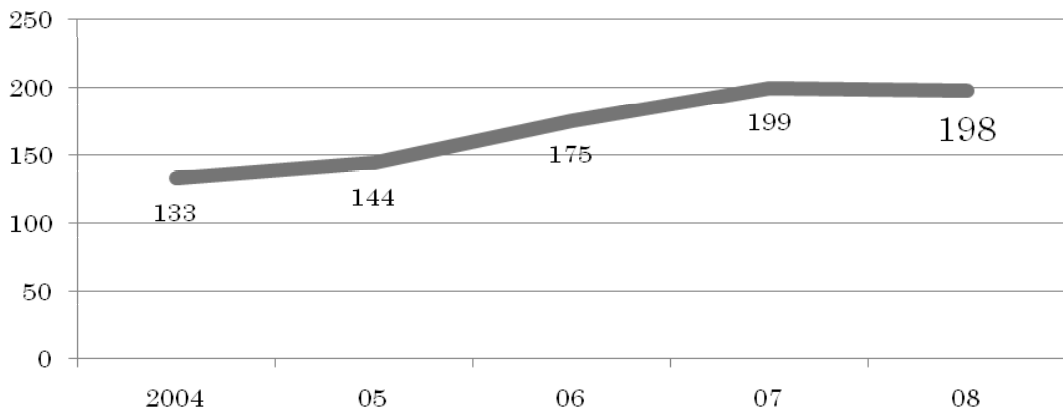
2、インドの自動車市場：更なる急成長の兆し

インドの自動車市場は、2008 年度の段階で 198 万台に達した。得てして、インド市場はまだまだ発展途上市場の 1 つと見られがちであるが、また確かに発展途上にある事は事実ではあるが、198 万台と言うのは、既にカナダ・スペイン・韓国等の中堅市場をしのぐ世界第 10 位にあたる¹¹。この世界第 10 位の市場は、更なる急成長を遂げる時期に近づきつつあると言われている¹²。ここで、中国・インドも日本自動車市場と似た成長パターンをとると言う仮説のもとに、中国・インド市場の乱暴な将来予測を



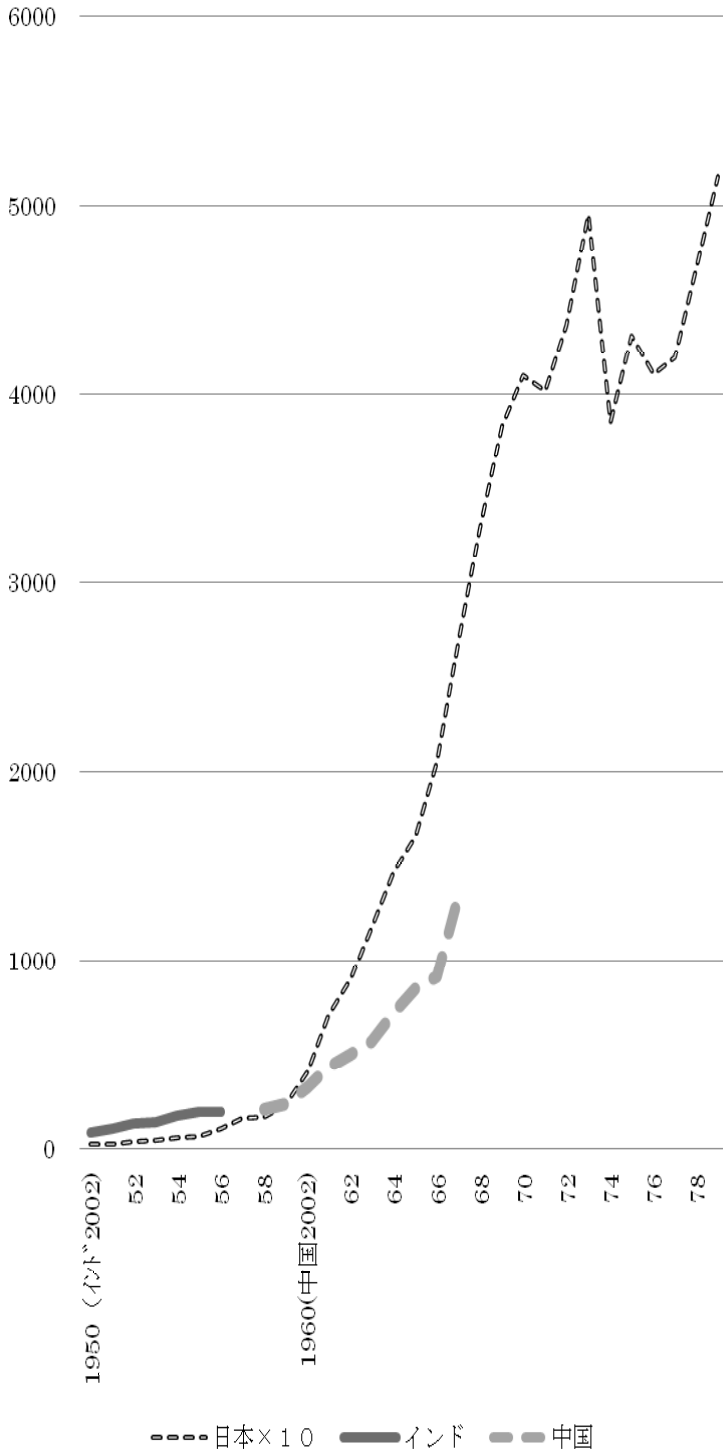
出典：総務省「世界の統計 2009」

図 3 GDP 実質成長率 (%)



出典：世界自動車統計年刊 2009

図 4 インドの自動車市場推移 (万台)



出典：各年の自動車年鑑より筆者作成

図5 日本市場に基く中国・印市場動向の推察 (万台)

行ってみたい。

2008年時点で、中国の人口は日本の10.5倍、インドは9.3倍である¹³。

そこで、大胆に日本市場を10倍して予測のベースを構築した¹⁴。これを図1-5に細い点線で示す。日本の自動車市場は1960年前後を屈折点に、急激な成長を遂げている事が解る。

これに中国とインドの現状を重ね合わせてみたい。1990年購買力平価基準で見た2002年度の国民一人当たりのGDP¹⁵は、日本の20,755ドルに対し、中国4,197ドル、インド2,001ドルで、それぞれ、日本の1960年、1950年の一人当たり実質GDPに相当する。そこで、中国の2002年自動車市場実績を1960年に、インドのそれを1950年に重ねてみたのが図5で、インド・中国の自動車市場も、日本のそれと似た成長パターンをとりつつある様に見受けられる。

各国自動車市場の推移は、国民所得のみによって規定されるものではなく、インフラの整備状況、所得配分の偏り、燃料価格、税制等々様々な要因の影響をうける事は言うまでもないが、5年10年スパンと言う大ざっぱな見方をすれば、インド市場が「更なる急成長」の屈折点に近づきつつあると言っても過言ではないと思われる。

3, インド自動車市場の構造：際立って小型車の多い市場

さて、乱暴な議論はこの程度にして、インド市場の特性を見てみたい。始めに、インドにおける自動車産業の歴史を簡単に振り返っておく。

スズキの現地生産開始以前のインドでは、民族系の数社が、政府の統制のもとに、旧型の外国車のコピーを、年数万台生産しているにすぎなかった¹⁶。1983年、インド政府の要請に応じてスズキが Maruti Udyog 社（現 Maruti Suzuki）に資本参加し、Maruti 800 の生産を開始した。今日ではインド販売が日本を上回るスズキではあるが¹⁷、勿論、一筋縄で成長できたわけではない。通常の技術移転に加え、未成熟な労働組合と部品メーカーへの、粘り強い対応が不可欠であった。

その後インド市場を席卷して来たスズキも、まだまだ多くのインド固有の課題を抱えている事は事実であるが、スズキの進出により、少なくとも、インド部品工業の成長が大きく進展したことは確かな様に思われる¹⁸。

スズキの参入で飛躍を遂げたとは言え、1990年時点でも、インドの乗用車総市場はわずか22万台¹⁹であった。この状況を一変させたのが、前述した1991年の通貨危機に端を発する自由

化政策であった。GM と Ford が 1996 年に進出したのを皮切りに、表 2 に示すように、世界の 10 大自動車グループのうちプジョー・シトロエンを除く 9 グループがインド進出を果たし、ベンツ、BMW の高級車メーカーもこれに加わっている。

一方、民族資本系のメーカーについては、1940年代に設立され、統制経済下では、商用車生産を割り当てられていた TaTa と Mahindra & Mahindra が存在感を示している。TaTa Motors はリライアンス、ビルラ、とともにインド 3 大財閥の一角をなすタタ財閥の中核企業で、商用車販売では 60% のシェアを誇っていたが、1998 年に Indica を開発し、乗用車市場にも参入した。

主要自動車メーカーは、第 1 節で概説したインド交通網の要衝に立地しており、表 3 に示すように、北のデリー近郊、西のムンバイ・プネ、南部のバンガロール・チェンナイに集積している。

これらの完成車メーカーを支える部品サプライヤーについても概観しておく。インド自動車部品工業会 (ACMA) の会員企業は 570 社あるが、こちらにも、199 社がデリー近郊、147 社がムンバイ・プネ近郊、118 社がバンガロール・チェンナイ近郊と、同様の集積状況を見せている²⁰。

自動車部品業界でも、ボッシュ、デルファイ、デンソーなどの世界メジャーの大半が進出しているが、長期にわたり国内産業保護政策がとられてきたため、Bharat Forge Ltd (鍛造)、Amteck Auto Ltd (鋳鍛造) 等の既に世界メジャー入りした企業を始めとする大手だけでなく、Tier 2, Tier 3, にいたる厚みのある部品メーカー群が形成されている²¹。その為、車両メーカーの部品現地調達率も高く、とりわけ民族資本の部品メーカーからの調達比率の高いが目立っている²²。

さて、こうした部品メーカー群に支えられながら、インド市場に君臨している企業を見ると、前述の通り、スズキ、TaTa、現代と言う異色な顔触れが並んでいることが解る。(図 6)

表 2 既存有力企業のインド進出状況

企業グループ	インド生産開始年
トヨタ	1999
GM	96
FORD	96
ルノー & 日産	07
VW & AUDI	07
プジョー & シトロエン	Premier と合併するも 01 撤退
Fiat	97
ホンダ	97
クライスラー	
マツダ	83 (05 撤退)
ベンツ	94 (TaTa と合併)
BMW	07

出典：「インド自動車・部品産業 2010」, 各社 HP データより筆者作成

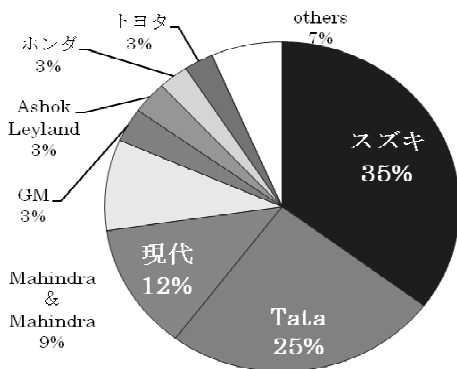
表3 主要自動車メークの立地状況

	北部：デリー近郊	西部：ムンバイ・プネ	南部：バンガロール・チェンナイ	東部：コルカタ
外資系	・スズキ ・ホンダ	・GM ・ベンツ ・VW/スコダ ・フィアット	・現代 ・フォード ・BMW ・ルノー日産 ・トヨタ ・ボルボ	
民族系	・Eicher	・Tata ・Mahindra		・Hindustan

何故に、インドでは既存有力企業の殆どが、インド進出後 10 年を経過しているにも拘わらず苦戦しているのではあるか。インド市場の構造を分析して行くと、表面的な理由は比較的簡単に把握できる。

図7に示すとおり、インド市場は、乗用車が61%、これに乗用車系のスポーツユーティリティカーとマルチパーパス車を加えると78%と大半を占め、自動車市場としては、まずノーマルな構成である。

次に、この乗用車の部分のみを取り出し、そのクラス別の構成を見ると次頁の図8のようになり、明らかにインド市場は、小さい車、インドの基準で言う全長4m以下のA1ミニとA2コンパクトクラスの比率が高い事が特徴的である。日本市場が成熟化し、セカンドカーとしての軽自動車ニーズが存在するのに対し、インド市場がまだ1台目需要が大半を占める成長期にある事を勘案すれば、インドの小型車指向は、統計値が示すよりも、更に強いと考えられる。



出典：「インド自動車・部品産業 2010」
FOURIN 社より筆者作成

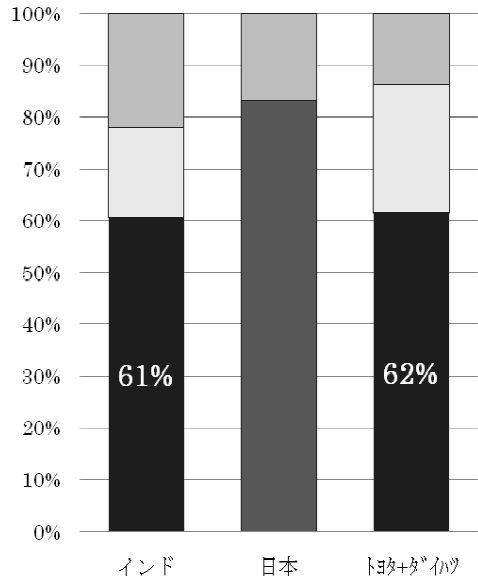
図6 08年インド自動車販売シェア

それでは、このインドにおける主力市場における各企業の動向はどうなっているのか。図9に示す通り、インド市場の主力である小型車市場の実に94%を占めているのが、スズキ・Tata・現代の所謂インドBIG3である事が解る。最大市場での苦戦が既存有力企業がインドでは低シェアに甘んじる原因になっている訳である。

4. インド小型車市場の持続性

次にインド小型車市場の持続性について簡単に触れておきたい。

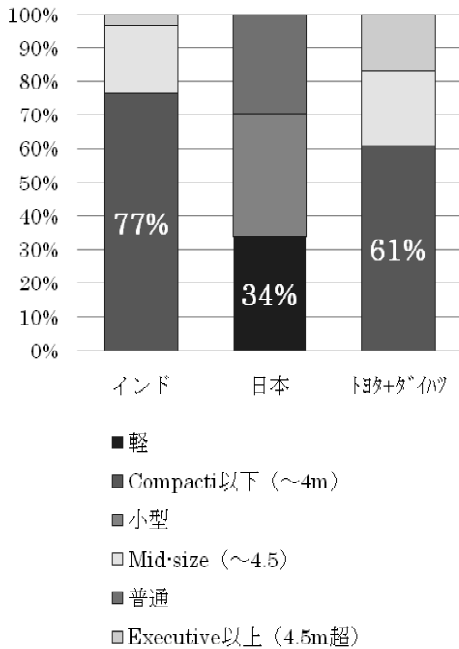
そもそも、小型車市場の拡大は経済発展の初



■乗用車 ■乗用車(日) □MPV/SUV □バス・トラック

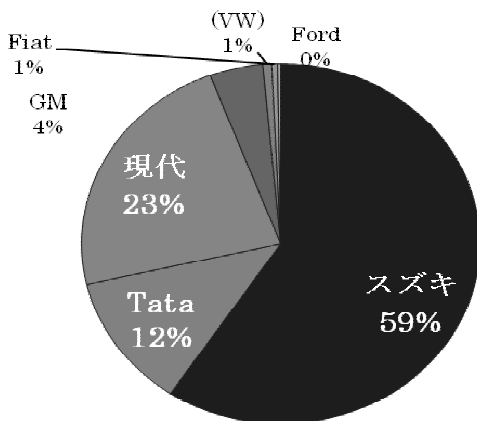
出典：前掲書より筆者作成

図7 08自動車販売台数構成比



出典：前掲書より筆者作成
 図8 08 クラス別販売構成比

期に一般的に見られる現象ではないのか。経済発展途上にある国では、平均所得は低く、従って、価格の安い小型車が売れるが、これは国民所得の向上とともに自然に変化し、自動車市場の主力もサイズの大きい普通車に移行するとも推論されるのであるが、先行する各国の状況を



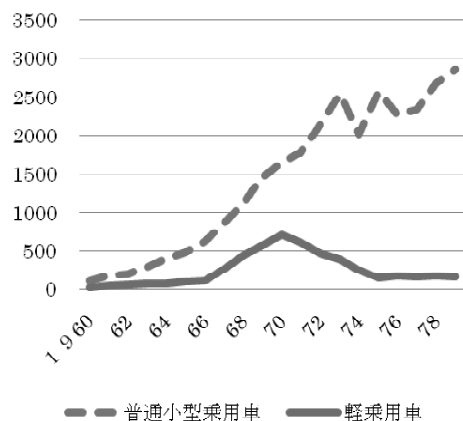
出典：前掲書より筆者作成
 図9 08 A1+A2 販売シェア

見ても、自動車市場はそのような構造にならない方が一般的である。たとえば、図10は、日本の自動車市場成長期の前半にあたる1960年から1979年にわたる普通車+小型車と軽乗用車の販売台数をグラフにしたものである。日本自動車市場の成熟化にともない、今でこそ軽自動車市場は乗用車市場の1/3を占めるが、図に示す成長初期段階では一度も普通小型乗用車の台数を越えることなく、1970年をピークに比較的短い間にニッチ市場へと後退している事が解る。

つまり、自動車市場の発展初期とはいえ、小型車が席捲する市場が存在すること自体、インド特殊な事実であることをまず認識しておくべきであろう。

では、この小型車主体状況は一過性のものではないのであろうか。インド市場をマーケティングあるいは社会学の観点から分析する事は、本稿の目的ではないが、簡単な考察を加えておきたい。消費者の上昇志向と見栄に働きかける「上級車移行型マーケティング」はアメリカで確立され、「隣の車が小さく見えます」「いつかはクラウン」等のコマーシャルコピーが典型的に示す様に、日本でも成功をおさめ、アジア諸国でも全般に通用して来た。

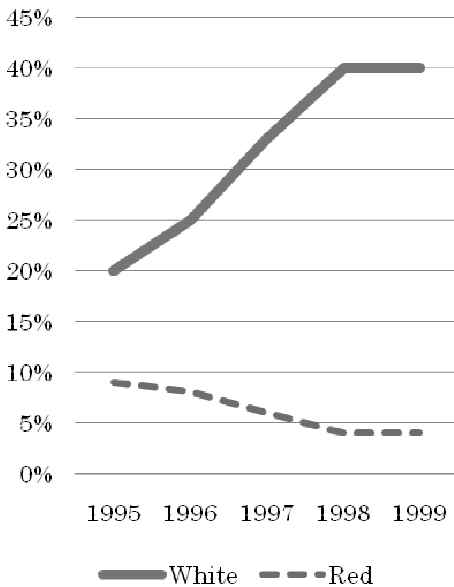
一方、インドでは、若干風景が異なり、消費者の「他」への関心が、特徴的に低い様に見える



出典：「自動車統計年報」
 図10 日本の普通小型と軽乗用車販売台数 (千台)

る。日米欧アジアの主要都市をを旅すれば、その都市で、今年はどんな色の服が流行っているか、見当をつけるのはそう難しいことではない。ところが、インド女性が今でも多用するサリーやパンジャビドレスの色やデザインは、同じものを着ている人は1人としていないと言っても過言ではない状況である。図11と図12に、それぞれ、日本の自動車市場およびインドにおけるトヨタの主力車イノーバのボディカラーに占める白系と赤系の比率の5年間の推移を示している。対象期間が異なり、対象母集団の性格も異なる比較で、厳密な事は言えないが、特に白系の比率の動きからは、流行を追う日本・流行を気にしないインドの傾向が見て取れる²³。インドの消費者には流行や見栄にとらわれない性向が見受けられ、インフラ整備の遅れ(道路の混雑)、高い燃料価格、小型車に有利な税制等の環境要因も加わり、インドの消費者が「小型車と言う合理的な選択」を、しばらくはし続けると考えても、間違いではない様に思われる²⁴。

それでは、インドの消費者はなぜ流行にとら

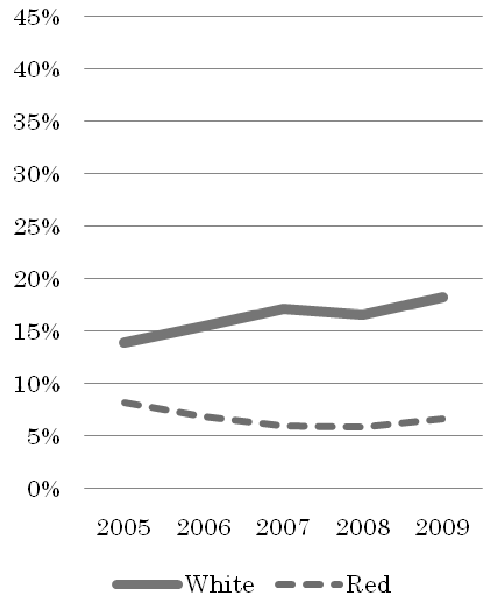


出典：ガリバー自動車研 Car Life Research 07/7
図11 日本市場外板色%

われない行動をとるのであろうか。本稿では、インドの長期にわたり「固定された多様性」の影響が少なくないと推察するにとどめておきたい。Kumarは「インドには共通の文化は存在しない。インドは無数の宗教、カルト、カーストと1700以上の言語を持つ国である」と述べているが(Sanjay Kumar Singh 2009)、自分の周りに地位と、結果として、生活レベルの異なる人々が存在し、その差が固定的なものであり続けた事が他への無関心を育んだ。1950年の憲法制定によりカースト制度は表面的には廃止されたが、まだまだその残滓は、インドの人々の行動に影響を与え続けているのではないだろうか。

5、今後の研究課題

以上、簡単に考察して来た様に、インド市場の小型車指向には根強い物があり、800万台を超える2輪市場の存在と重ね合わせると、まだ暫くは小型車セグメントがインド自動車市場の主力であり続け、ここでの課題をを解消しない



出典：トヨタ資料
図12 トヨタイノーバ外板色%

限り既存有力企業の苦戦は続くと言ってよさそうである。

それでは、何故、既存有力企業がインドの小型車市場で苦戦するのであろうか。また、この構造が世界の自動車産業にどんなインパクトを与えるのであろうか。

イノベーション理論の古典をひもとけば、かつてアバナシーが「脱成熟化 (De-Maturity²⁵)」という言葉で、70年代から80年代にかけてのBIG3の凋落と日欧、特に日本メークの勃興を解き明かした (Abernathy, Clarh, Kantrow 1983)。また、クリステンセンも、既存有力企業没落のメカニズムを「イノベーションのジレンマ」という概念で説明している (Christensen 1997)。

近年では山田が「技術力のパラドックス」と言う考え方で、日本企業の低価格市場における苦戦要因を解明している (山田 2010)。これらのイノベーション理論との整合性からインド自動車市場を見つめなおす事は大変興味深いアプローチである。

また、こうした理論やデータに基づく考察に加え、インドにおける既存有力自動車および自動車部品企業と新興企業の現場に足を運んだ、製品開発・製造システムの比較研究が必要である事は言うまでもないであろう。

謝辞

本研究は、2009年度中京大学特定研究助成「海外子会社における自生能力構築の国際比較：大手自動車部品企業のアジア拠点を中心に (代表：銭教授)」による研究成果の一部である。

注

1 2008年度の世界77カ国における総生産台数はトヨタグループ8767千台、GMグループ7499千台で、始めてトヨタが世界No1となった。ただし、VWとスズキの提携をグループ化と見るのは、いささかジャーナリスティックに過ぎるが、あえてこれを合算すれば、トヨタグループは第2位になる。『世界自動車統計年刊

2009』

- 2 1990年度の主要11ヶ国における生産上位10社、GM・FORD・ルノー・日産・トヨタ・VW & AUDI・プジョー・シトロエン・FIAT・ホンダ・クライスラー・マツダに高級車メークのベンツ・BMWを加えた12社を既存有力企業と定義する (尚、ここでは、FIATとGM、FORDとマツダは別会社として扱った)
- 3 2007年度の時点で、インドの総人口は11億8141万人となっている 『世界国勢図会 2009/2010』
- 4 インドは石油資源にこそ恵まれないが (ただし、海底油田は豊富で、採掘技術が進めばインドの産出可能埋蔵量は増加するとの見方もある)、07年世界産出量のうち、鉄鉱石は10.8%、ボーキサイトは9.7%を占めている。また、レアメタルについてもマンガン・クロムの埋蔵量が豊富とされている。(前掲書)
- 5 Mark Tully and Gillian Wright (2002), "India in Slow Motion", Penguin Books
- 6 アメリカの政治学者、Cohenは「インドはいつも台頭しつつあるが、実際には台頭しないように運命付けられているのではないかと、尋ねてみたくなる (訳書P14)」と述べている。Stephan P. Cohen (2001) "India: Emerging Power", Brookings Institution (塚本武功訳、(2003) 『アメリカはなぜインドに注目するのか』明石書店)
- 7 ガンジーと企業家の確執は、キルロスカ財閥の2代目S. L. Kirloskarの自伝にも紹介されている。S. L. Kirloskar (1982) 74-75頁
- 8 2008年数値。世界銀行HPよりダウンロード。
- 9 インド経験の長い、スズキでさえも、近年(2000年)に至ってもストライキを経験している。鈴木修 (2009) 『俺は中小企業のおヤジ』205頁、日経出版。勿論、こうした経験を通じ労使の理解は深まって行くものであり、マルチスズキが労使関係においてもグローバルレベルに近づきつつある事も事実であろう。
- 10 Edward Luce (2006), "In Spite of the Gods", Little, Brown (田口未和訳、『インド厄介な経済大国』日経BP社)、訳書40頁。
- 11 08年度の販売台数上位10国は、米国、中国、日本、ドイツ、ロシア、ブラジル、フランス、英国、イタリア、インドである。『世界自動車統

- 計年刊 2009」
- 12 たとえば、インド政府の「Automotive Mission Plan 2006-2016 (P 25-26)」は 2016 年までに自動車部門の対 GDP 比を倍増し乗用車では世界第 7 位、トラックでは第 4 位の国になる事を目指している。
 - 13 『世界国勢図会 2009 / 10』
 - 14 日本市場のデータは『自動車年鑑』各年度版による。
 - 15 Angus Maddison 教授の HP より、2009 年 11 月ダウンロード。
 - 16 Hindustan Motors, Premier Automobiles, Herald Standard の 3 社がそれぞれ、Morris (英), Fiat (伊), Triumph (英) の旧モデルを生産していた。Hindustan Motors の Ambassador は 1956 年式の Morris Oxford で、その後様々な改良を加えられはしたが、基本設計は同じまま 2002 年まで生産を続けた。インド自動車産業の歴史については、友澤 (1991) も参照されたい。
 - 17 2008 年のスズキの販売実績は、インド 698 千台、日本 670 千台である。『インド自動車・部品産業 2010』p 71
 - 18 河野、伊藤 (2008) は「インドにおけるマルチの最大の貢献は、同社が製造した自動車の価格や性能以上に、日本式生産システムを根付かせたことと言われている。発足当時の製造業界は、非効率なオペレーションで停滞していたため、スズキが持ち込んだ日本式の生産管理手法は自動車部品業界にも大きなインパクトを与えた」と期している。
 - 19 トヨタ資料。卸売ベース。
 - 20 河野、伊藤 (2008) P 14, 尚、2010 / 1 時点の ACMA ホームページ記載による会員数は 592 となっている。
 - 21 現地企業のレベルについては、企業間格差は大きい。前掲書 P 9 が、「インド企業が直面している技術・品質上の問題は製品の表面不良、寸法不良など、日本の部品メーカーが 80 年代に抱えていた問題と同等レベル」「(しかし) 自動車部品の業界では、機械の NC 化が急速に発展し、金型製作も CAD / CAM 技術が主役になっているため、同分野に強い技術者を多く有するインドの部品産業は、比較的短期間で、日本の技術レベルに迫る可能性を有する」との大手日本自動車メーカー OB の声を紹介している。
 - 22 Belzowski et al. (2007) P 14, はインドには約 500 社の大手部品メーカー (売上の 85%) の他に、約 5000 社の中小部品メーカーがあるとしている。
 - 23 ちなみに、5 年間の平均構成比に対する各年度の乖離率の標準偏差をとってみると、日本の 0.064 に対しインドは 0.008 で、流行 (周り) に左右され難いインドと言う傾向が読み取れる。
 - 24 Belzowski et al. (2007) は、インドの消費者は動かなくなるまで商品を使い切るため (scarcity use), 安い中古車市場が構成されず、小型車へのニーズは高い、とのインド業界トップの言を取り上げている。
 - 25 Abernathy et al.. (1981) では “rejuvenation” と表現している。
- 参考文献
- Abernathy W. J., Clark K. B., and Kantrow A. M. (1981); “The new industrial competition”, Harvard Business Review, Sept/Oct 1981, Vol 59 issue5, p 68-81.
- Abernathy W. J., Clark K. B., and Kantrow A. M. (1983); “Industrial Renaissance”, Basic Books. (望月嘉幸監訳, 『インダストリアルルネサンス』TBS プリタニカ)
- バルガバ K. C. (2006), 『スズキのインド戦略』中経出版。
- Blowski B. M., Henderson A., Koppinger P., “Inside India”, (IBM Global Business Services HP より 2010 年 1 月ダウンロード) <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6622-00-insideindia.pdf><http://morth.nic.in/mapnew.asp?linkid=161&langid=2>
- Christensen C. M. (1997), “The innovator's dilemma”, Harvard Business School Press, (伊豆原 弓訳, 『イノベーションのジレンマ』翔泳社)
- 河野 敬, 伊藤博敏 (2008), 「インド自動車部品産業の実力に迫る」, 『ジェットロセンサー』2008 年 12 月号, 8-15 頁
- Kumar S. S. (2009). “Understanding cultural architectures of organisations in India: A study”, Singapore Management Review, 2009 2nd half, vol. 31 issue 2, p 71-95.

Ministry of Heavy Industries & Public Enterprises, Government of India (2006), "Automotive Mission Plan 2006-2016"

S. L. Kirloskar (1982), "Cactus and Roses"; C. G. Phadke.

友澤和夫 (1991), 「インド自動車産業の新展開」, 『経済地理学会年報』第 37 巻, 第 4 号, 1-19 頁

山田基成 (2010) 『モノづくり企業の技術経営』中央経済社。

統計資料

ACMA (インド部品工業会) ホームページ (2010 年 1 月ダウンロード) :

<http://acmainfo.com/profile.htm>

Angus Maddison 教授ホームページ (2009 年 11 月ダウンロード) :

<http://www.ggd.net/maddison/>

FOURIN (2009a), 『世界自動車統計年刊 2009』, FOURIN。

FOURIN (2009b), 『インド自動車・部品産業 2010』, FOURIN。

Index of Economic Freedom ホームページ (2010 年 1 月ダウンロード) :

<http://www.heritage.org/Index/About.aspx>

日刊自動車新聞 (各年), 『自動車年鑑』

World Bank ホームページ (2010 年 2 月ダウンロード) :

http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:21725423_pagePK:64133150_piPK:64133175_theSitePK:239419,00.html

矢野恒太記念会 (2009), 『世界国勢図解 2009 / 2010』, 矢野恒太記念会。