

インドの投資環境と
日本企業のインド進出における課題・将来性

2006年3月
シンガポール駐在員事務所
日本政策投資銀行



【要 旨】

インド経済が目覚ましい発展を遂げており市場の成長が著しい。人口 10 億人という巨大マーケットとしての潜在性に疑う余地はなく、現に諸産業分野が急激な成長を見せ始めている。また、英語を使いこなす優秀な人材が豊富に供給されること、すでに IT をはじめとする高度な産業の集積があることなどが、BRICs の一角として各国企業の関心を強く引き付けている理由である。

とりわけ自動車、二輪車、家電、IT などの主要産業において、欧米、韓国、日本等の企業がインド市場への進出を果たしているところ、近年の急激な経済発展によって需要が大きく伸び、各国企業とも新たな投資を加速させている。

しかし、総論として捉えると日本企業の進出は未だ 300 社程度に止まっており、他国に比べてもプレゼンスは低く投資のスピードも早いとは言えない。その要因となっているのが、インドにおける脆弱なインフラ、法律的・政治的背景のある労務問題、複雑な税制と煩雑な行政手続といった参入障壁である。

これらを解決するためのポイントとなるのは、インフラについては、十分な事前調査を行い予防措置として最低限必要な投資を行うことであり、労務については、インド人の優秀な担当者を置いて経営層との緊密な意思疎通を図り、新規社員の採用や研修・複利厚生などについて配慮を怠らず、労使間の円滑な信頼関係と社員の愛社精神を育てていくこと、税制に関しては、会計士など効率的・効果的なアウトソースの活用を図っていくことである。

インドは今後さらなる飛躍を遂げると期待される。日本企業にとっても大きな可能性が秘められており、決して容易な市場ではないが、投資環境のみならず消費性向、商慣習、提携先なども含め綿密な市場調査を行うことで、インドへの投資が企業価値を高めるためのビジネスチャンスになり得るものとする。

日本政策投資銀行
シンガポール駐在員事務所
首席駐在員 山本 貴之
(yamamoto@dbj.org.sg)
次席駐在員 上定 昭仁
(uesada@dbj.org.sg)

－ 目 次 －

1. 発展するインド経済とインド市場の魅力	3
(1) インドの市場環境とその魅力	3
(2) 外国企業のインド投資動向	12
(3) プレゼンスを高めるインド企業とインド市場の将来性	14
2. インド投資の課題と対策：インフラ・労務・税制	20
(1) インフラストラクチャ	20
(2) 労務	24
(3) 税制等行政手続	32
3. インド投資で躍進する日本企業の動向とその将来像	35
(1) 日本企業の現状	35
(2) 自動車・二輪車関連産業	36
(3) インフラ関連産業	39
(4) 日本向けビジネスモデル	41
(5) 日本企業の将来像	42
4. インド市場と日本企業の世界戦略	45
(1) FTA の活用	45
(2) BRICs 市場とアジア経済圏を視野に入れた世界戦略	47
参考文献	50

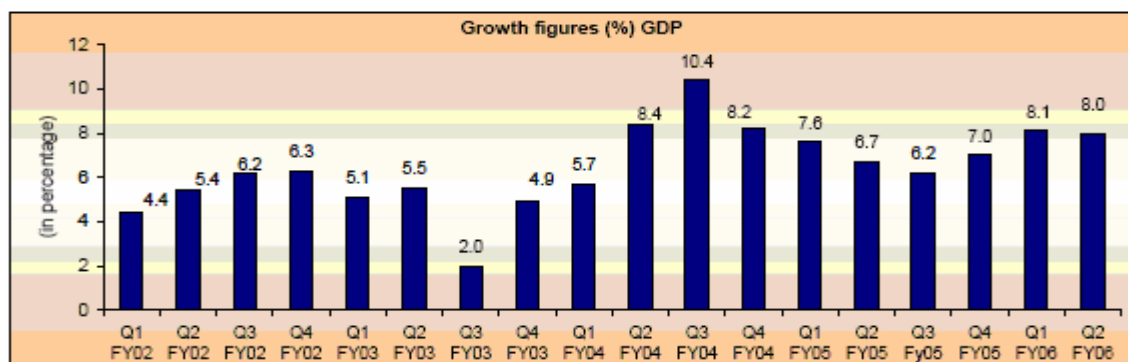
1. 発展するインド経済とインド市場の魅力

(1) インドの市場環境とその魅力

インドの経済発展が目覚ましい。いわゆる「BRICs」の中でも、今後の潜在的な成長性という点では他を一步リードしている感がある。

その背景となっているのが、10億人という中国に次ぐ人口規模の巨大マーケットとしてのポテンシャルと、ITや自動車を始めとする諸産業分野の急激な成長である。インドのGDP（国内総生産）実質成長率は、2004年度は6.9%であったが、2005年度に入ってから、図1のとおり第一四半期、第二四半期とも年率8%を超える水準で推移しており、インド政府(2006年2月)によれば8.1%と前年度を凌ぐ高水準の経済成長が予測されている。政府が推進するインフラ整備やFTA（Free Trade Agreement：自由貿易協定）、税制優遇などによる市場開放が進んでいくことを前提とすれば、7%超の急成長が当面の間続くであろうというのが概ねの見方である（2006年2月1日：アブドル・カラム大統領シンガポール講演）。

(図1：インドのGDP推移)

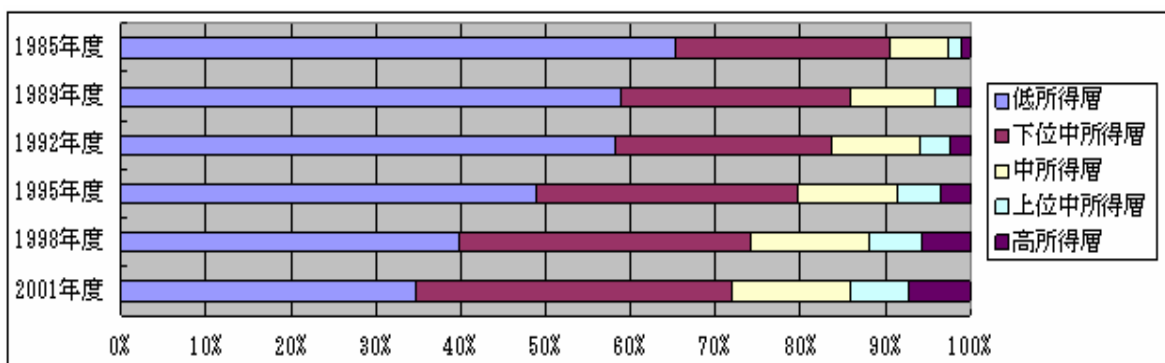


(出典：Central Statistical Organization, Ministry of Statistics and Programme Implementation、「FY06」とは「2005/04-2006/03」を指す)

この急成長を後ろ盾にインド国民の生活は大きく変貌を遂げつつある。一世帯当たりの年間所得が45,000インドルピー（約115千円）以下の低所得者層

の割合は市場開放前の 1985 年には 65.2%（出典：NCAER：National Council of Applied Economic Research、以下同じ）であったが 2001 年には 34.6%に下落しており、また 45,000～135,000 インドルピー（約 115～340 千円）の中所得者層（図 2 では「下位中所得者層」および「中所得者層」に該当）の割合は同じく 32.1%から 51.2%と、その所得水準に大幅な改善が見られる。

（図 2：インドの所得別世帯推移）



（出典：在インド日本大使館ウェブサイト）

実際、都市部にはインドに立地する日系企業が製造した自家用車と二輪車が、無数に行き交うオートリキシャ（オート三輪型タクシー）の間に所狭しと溢れ、激しい交通渋滞は執拗なクラクションとともに半ば風物詩となっている。

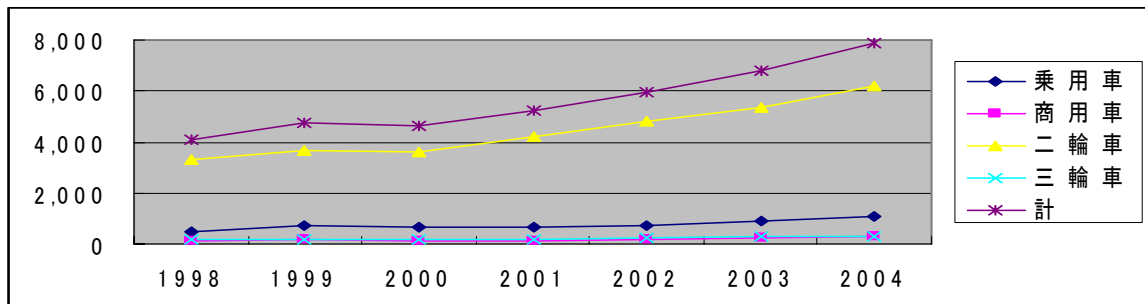
（写真 1：ムンバイの渋滞）



インド国内の自動車（乗用車・商用車）販売台数は 1998 年には 62 万台（出典：インド自動車工業会、SIAM：Society of Indian Automobile Manufacturers、以下同じ）であったが、2003 年には倍増の 138 万台となった（図 3 参照）。

このままのペースで増加すれば 2010 年に 200 万台、2015 年に 400 万台に達すると言われている。二輪車についても 1998 年の 330 万台が 2004 年は 621 万台となり 2005 年に 700 万台を超えた。2009 年には 1,000 万台を上回るものと予想される。

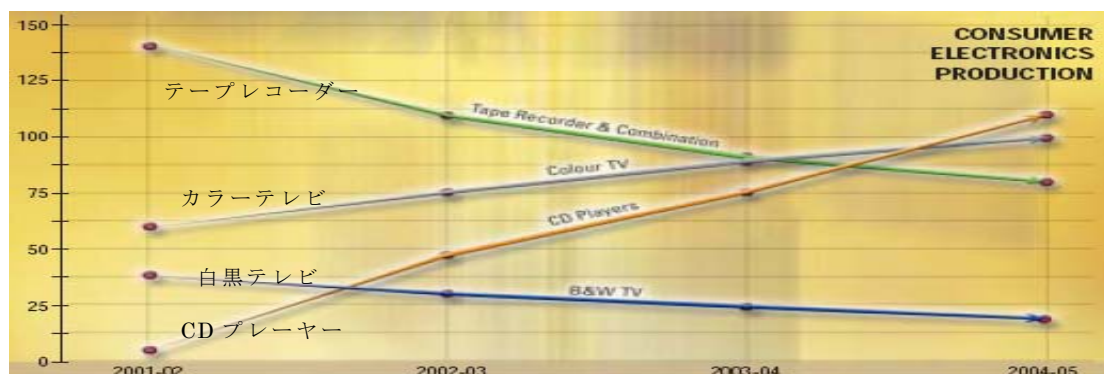
(図 3: インドの自動車・二輪車・三輪車販売台数推移) (単位: 千台)



(出典: インド自動車工業会、SIAM: Society of Indian Automobile Manufacturers より作成)

家電製品の普及も急速に進んでおり、電器店の立ち並ぶ繁華街は活況を呈している。図 4 のとおり、インドでのカラーテレビの生産台数は 2001 年度の 600 万台から 2004 年度には 1,000 万台に、相対的に安価な CD プレーヤーについてはその急伸はさらに顕著で 2001 年度にはわずか数万台であったのが 2004 年度には 1,100 万台へと大きく生産量を増やし、テープレコーダーの生産量を逆転している。

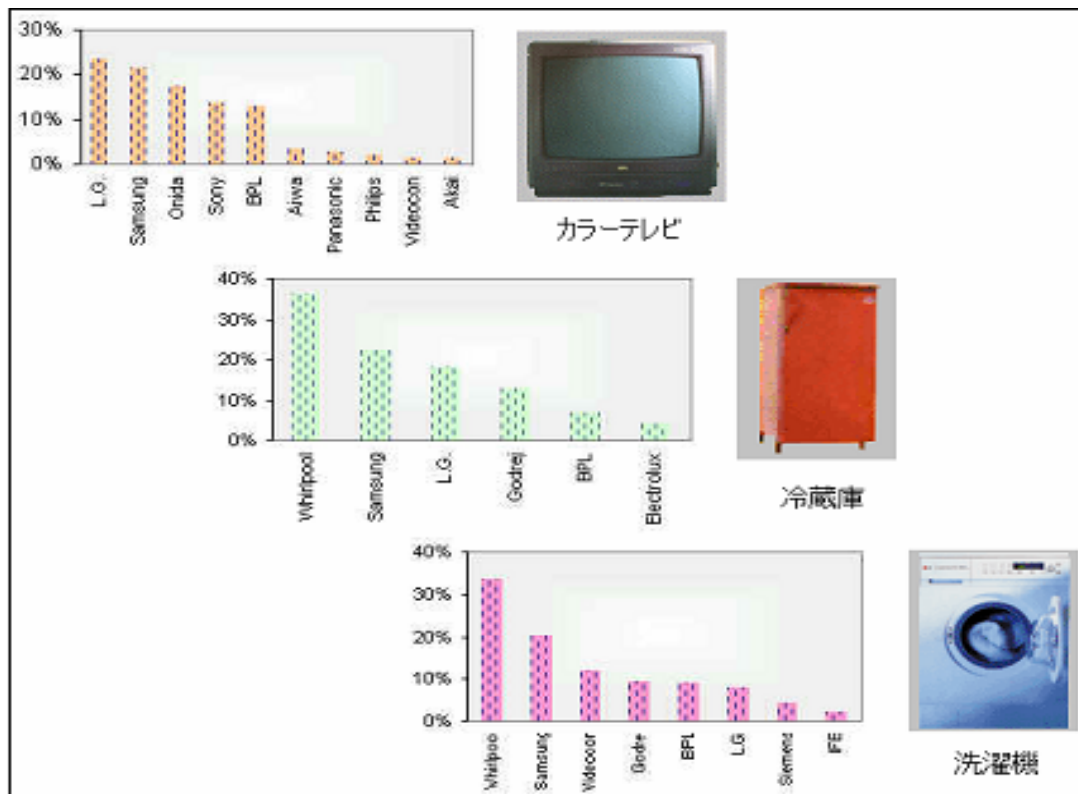
(図 4: インドでの主要家電製品の生産台数推移) (単位: 十万台)



(出典: Ministry of Information Technology, Annual Report 2004-2005)

これら需要の急増する電化製品に関し特徴的なのは、必ずしも欧米や日本、韓国で人気のあった汎用モデルが売れているわけではなく、むしろインド向けにカスタマイズされた家電がインド市場で受け容れられている点である。音量が大きく壊れにくいカラーテレビや、インドの民族衣装でシルク製のサリーも洗える洗濯機、ベジタリアン用の野菜室を設けた冷蔵庫などが飛ぶように売れている。逆に言えば、こうしたインド人の嗜好を敏感に察知して製品供給を行った家電メーカーが成功しているのであり、図 5 のように LG、サムソンなどの韓国企業がその中心的役割を果たしている。

(図 5 : インドでの主要家電製品の市場シェア)



(出典 : Indian Infoline ウェブサイト、2001/01)

加えて、携帯電話加入者は月 150 万人のハイペースで増加の一途を辿っており、すでに日本、中国に次ぐマーケットに成長している。インド電気通信管理局 (TRAI) によれば、2005 年の携帯電話の新規加入者数は 2,790 万人となり、2005 年 12 月末時点での累計加入者数は、前年末時点から 58% 増の 7,592 万人

となった。これに対し、固定電話の累計加入者は 4,893 万人（年間増加率 9%）で、携帯電話と合わせた総加入者数は 1 億 2,500 万人、電話普及率は 11.4%となっている。

インドの最大の魅力はこうした急激な経済成長に裏付けられたマーケットとしての将来性、潜在性である。すでにインドに進出を果たしている日系企業のほとんどは、かつての中国のように安価な労働力を背景とした生産拠点としての展開に止まらず、インドの需要を当て込んだ市場立地型の戦略を指向している。現在のインドの急成長は、主として全人口のわずか 25%に過ぎない都市部住民によって支えられており、将来残りの 75%、約 8 億人の農村部住民の生活水準が向上すれば世界に稀な巨大市場となることに疑いない。インドの各大学には低所得者のための入学枠が確保されており、今後農村部住民の所得を底上げし都市部への人口流入を促す要因となり得ようし、またすでに農村部の収入、生活に変化の兆しを感じられつつある。インドにおいて二輪車は月収が 5,000 インドルピー（約 13 千円）以上ないと買えないと言われていたところ農村部で急速に普及しており、ホンダ、ヤマハなどの現地法人は農村部向けに廉価で丈夫な商品を開発するとともに、販売店を相次いで設置するなどして取り込みを強化している。中国では、国民 1 人当たりの GDP が 1,000US ドル（インド現状 650US ドル）を超えてから自動車が爆発的に普及し始めたが、インドにおいても遠い将来のことではないだろう（2004 年の新車販売台数は中国の約 500 万台に対しインドは約 100 万台）。

（写真 2：ハイデラバードのショッピングセンター）



そして次にインドの魅力として挙げられるのは、豊富な人材と IT、バイオなど世界的に見てもレベルの高い産業分野の集積である。人材についてはもとより 10 億人という人口規模ゆえマンパワーの面で不足はないが、IIT (Indian Institute of Technology : インド工科大学) などの工科系大学を卒業した即戦力となり得る優秀な人材が毎年数十万人の規模で社会に供給されている。大卒若干名を募集する日本企業の求人広告に 1 万人を超える応募があるなど、少なくとも新卒者に関しては極端な買い手市場となっている。一般的にインド人の優秀さは、①ヒンズー共通語、母州語 (州毎に 20 以上あると言われる)、英語の 3 言語以上を操る、②ゼロを発見した人種であり数字に強く記憶力もよい、③向上心が強く仕事熱心で手先が器用などの点において評され、海外企業からの評価も高い。

また、国内企業において最先端産業分野の技術蓄積があるのもインドの強みである。とりわけ「インドのシリコンバレー」と呼ばれるインド南部の高原都市バンガロールには、IT を中核とした産業集積があり優秀な技術者を求めて進出する海外企業も多数ある。バンガロールは 1962 年にインドと中国の国境紛争が顕在化したのを契機として当時のジャワハルラール・ネルー首相が軍事産業の発展を提唱し、Indian Institute of Science (科学大学院大学) が立地するなど高度技術の端緒があった当地に国営軍事工場を立地させたのを発展の嚆矢としている。現在は、インド宇宙研究機構 (ISRO : Indian Space Research Organization) も立地しており、宇宙ロケットの開発・打上げに関し日本の宇宙航空研究開発機構 (JAXA) と提携するなど、その技術力は世界レベルにある。そのほかにもタンク製造のバーラト・アース・ムーバー、工作機械のヒンドスタン・マシン・ツール、電機電子機器のバーラト・エレクトロニクス、通信のインディアン・テレフォン・インダストリーなど数々の国営一流企業が立地するとともに、これら国営企業の技術者やアメリカのシリコンバレーで活躍したインド人 IT 技術者が独立して新会社を当地に興しアメリカ企業等からのアウトソースを受けている。こうした新産業はカースト制のしがらみもなく、能力のある技術者が実力を遺憾なく発揮できる場として、インドの国力を牽引する礎となっている。

最後に三つ目の魅力として、インドが民主主義国家であり海外からの投資受好意的で、政治的にも一部地域を除き安定していることに触れておきたい。インドは欧米の契約文化に早くから触れその意味で法治国家である。後述するように法手続は煩雑であるものの、中国などで俎上に上ることの多い知的所有権（Intellectual Property Rights）の問題は、かつては製薬業界等で顕在化していたが法制度の整備により概ね改善されてきた。また、2004年5月に就任したマンモハン・シン首相はケンブリッジ大学、オックスフォード大学に留学しインドの大学で経済学を教えたエコノミストで、財務次官、インド準備銀行（中央銀行、Reserve Bank of India）総裁を経て1991年のインド市場自由化に合わせナラシマ・ラオ政権下で財務大臣に就任し、その後5年間に亘りインドの経済成長を支えてきた。首相就任後もインドのさらなる市場開放に意欲的で、後述のFTAの締結についても積極的な姿勢が伺える。

為替に関しても、インドルピーの国際的認知度はいまだ低位ではあるものの、変動相場制であり中国人民元のような急激な切上げリスクはなく比較的緩やかに推移している。進出企業にとっては無理に現地建て通貨で資金調達を図る必要性も生じていない。

国境問題など隣国との政治的関係に留意する必要があるが、2005年4月にシン首相がパキスタンのムシャラフ大統領と初の首脳会談に臨み両国経済関係の強化などについて共同声明を発表したほか、中国との間でも同じく2005年4月に温家宝首相がインドを訪問し国境問題の解決に向けた基本合意に至るなど、ここに来て一定の進展が見られる。また、わが国に対してはいわゆる反日感情などはなく、むしろ戦後極めて短期間で復興し世界第2位の先進国となった点に賞賛、羨望の念があり、1991年の経済危機以降、日本からの多額の支援がなされていることも相まって、一般的に好印象が抱かれている。

治安面ではカシミール地方など外務省から退避勧告が出されている地域もありそれ以外のインド全域も注意を要する地域に指定されているが、実際に企業立地が進捗する地域近隣に複数回足を運んだ者としては、近隣諸国の主要都市に比べ特段の警戒が必要という認識は持っていない。

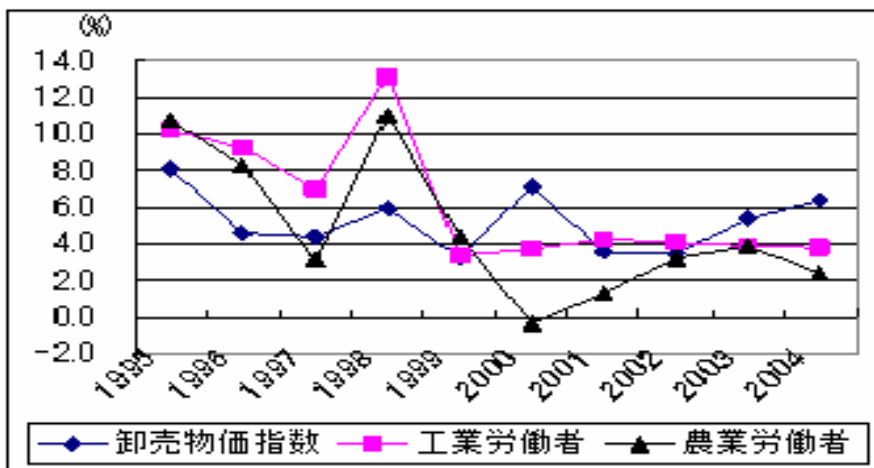
これら他国に類を見ない魅力を有する一方で、現在の好景気を捉えて生じ始めているネガティブな事柄についてもいくつか指摘しておかなければならない。

掻い摘めば、①IT 技術者を始めとする人件費の上昇、②ガソリン、不動産など物件費の高騰、③各国からの投資急増による競争激化などがすでに始まっており、日本企業が対インド投資を考えるうえでのマイナス要因となり得る。

①については、労務の項で詳述するためここでは触れないが、インドの潜在的な労働力規模は極めて大きいので、問題が顕在化、深刻化するまでにはまだ若干の時間的猶予があるものと思われる。

一方、②については図 6 のとおり、物価指数でみる限りは過去 10 年に比べ極端な上昇とはなっていないが、最近期の世界的な原油価格の暴騰から足下でインフレ圧力が高まっている。

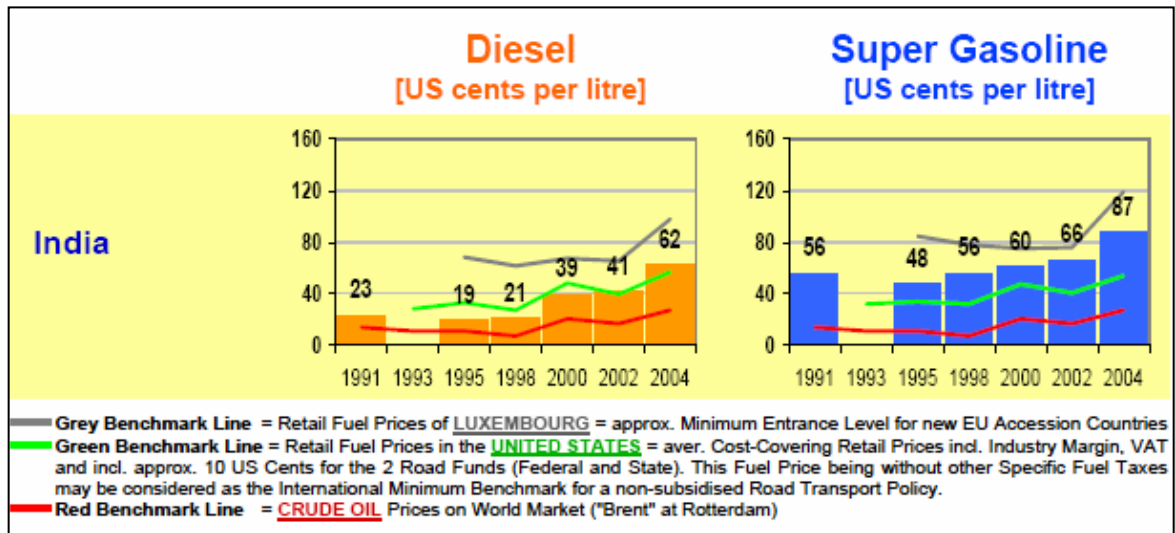
(図 6：インドの物価上昇率推移)



(出典：在インド日本大使館ウェブサイト)

政府はガソリン価格安定化のため国営の石油関連会社に補助金を拠出してきたが、原油価格の急激な値上がりを受け 2005 年 6 月、9 月の 2 度に亘ってガソリン・軽油小売価格の値上げに踏み切った。現在インドのガソリン価格は 1 リットルあたり 45 インドルピー (約 115 円) 内外で推移しており (図 7 参照) 先進国と大差ない水準となっている。国民はガソリンの消費を抑えるため交差点などで二輪車のエンジンを頻繁に停止することから、ギアやスターターの故障が急増しているという話もある。

(図 7 : インドの石油製品小売価格推移)



(出典 : Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit,
 International Fuel Prices 2005)

ガソリン以外にも、需要とのアンバランスから都市部のオフィス、住宅など不動産価格の上昇が顕著であり、地方都市でもワールドネームのホテル宿泊料はスタンダードクラスで1泊200~300USドルと東南アジア諸国の2倍近い水準になっている。

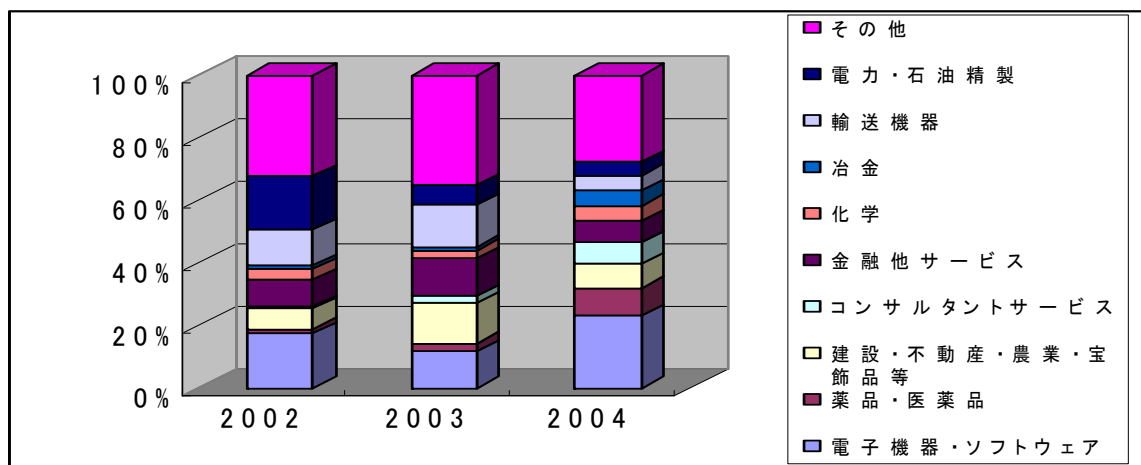
これらから、インド準備銀行は2005年10月、短期金利の指標となる翌日物レポレートを5.0%から5.25%へ、2006年1月にはさらに5.5%へ引き上げるなどインフレ抑制を念頭に置いた金融政策を取り始めた。進出企業にとっては、当初見積もっていた固定費が大きく増加することにもなりかねないため、物価水準の推移とインド政府の出方については留意が必要である。

さらに、③の各国ライバル企業との競争に関しては、先に触れたようにすでに家電製品について韓国企業が席卷しており、IT分野で欧米企業の進出も相次いでいるなどの状況も踏まえると、インド市場の需要を当て込んで進出しようとする日本企業がその戦略を立てるうえで重大な要素となることから、次項で改めてその詳細を見ていくこととする。

(2) 外国企業のインド投資動向

現在、外国企業のインド投資はどのような状況にあるのだろうか。インドへの外国企業の直接投資額は、2004年に前年比48.6%増（出典：JETROウェブサイト、以下同じ）となり大きな伸びを示した。これを業種別に俯瞰してみると、インドが従来から得意とする電子機器・ソフトウェアなどIT分野（2004年直接投資額396億インドルピー：全体の直接投資額に占める割合23.0%）、医薬品などバイオ・メディカル分野（同157億ルピー：9.1%）に続き、近時の急激な経済成長とインフラ整備を背景とした建設・不動産開発分野（同134億ルピー：7.8%）などの占める割合が高く、これにコンサルタント（同118億ルピー：6.9%）、金融（114億ルピー：6.6%）などのサービス分野が続いている（図8参照）。

(図8：業種別対インド直接投資額)



(出典：JETROウェブサイト より作成)

また国別に見ると、インドとの間で租税条約を結びキャピタルゲインが無税となるいわゆるタックス・ヘイブン (Tax Haven) のモーリシャス (2004年直接投資額462億ルピー：全体の直接投資額に占める割合26.7%) に続き、アメリカ (同298億ルピー：17.3%)、オランダ (同228億ルピー：13.2%) となっており、日本は間にドイツ、イギリスを挟んで第6位 (同53億ルピー：3.1%) の投資国となっている。2004年の直接投資額で見た場合、韓国のプレゼンスは

わずか 12 億ルピー、0.7%に止まっているが、日本に先駆け 1990 年代後半に大規模投資を行っており、家電製品の主要シェアを安定的に確保していることなどを勘案すれば、現状韓国企業は巡航速度を保っていると解釈することができる。過去 10 年程度を長期的に捉えれば、アメリカ、イギリス、オランダの企業が堅調かつ継続的な投資を行っているが、特に 1930 年からインドにおいて操業するエレクトロニクス企業フィリップス（本社：オランダ）や、1950 年にインドに拠点を構えたファイザー製薬（本社：アメリカ）を始めとする大手企業は、インド市場開放前の極めて早い段階から進出し生産や R&D（Research and Development：研究開発）の一大拠点としてインドでの生産品を欧米市場に逆輸入するなど、グローバル戦略に欠かせない存在として位置付けている。英語によるサービス提供が可能であることなどから、欧米向け輸出拠点としての有用性は高く、地元財閥系のタタ・モーターズや日本のスズキが過半を出資するマルチスズキはすでに欧州への自動車輸出を始めている。また、近時はバンガロールを中心にマイクロソフト、オラクルなどの IT 関連企業も根付いており一定のプレゼンスを確保している。

最近半年だけをとっても外国大手企業の投資は積極化しており、たとえば、アメリカ・ボーイングが大規模な航空機整備拠点および操縦士訓練施設の建設を、世界最大の鉄鋼メーカーオランダ・ミタル・スチールがジャルカンド州で、韓国・ポスコがオリッサ州でそれぞれ製鉄所の建造を、携帯電話世界最大手のイギリス・ボーダフォンがインド最大の同業者への出資を決めるなど、世界の名立たる企業がインドでの展開を進捗させている。イギリス携帯電話大手ソニー・エリクソンは 2005 年秋に R&D 部門をスウェーデンなどからインド国内に移転させる計画を明らかにしており、今後各国企業の対インド投資が一層加速していくことに疑いの余地はない。

この活発な動きに歩調を合わせ、インドの各州政府はとりわけ大企業に対する投資誘致を積極化させている。その手段は、税制優遇の拡充であったり、工場用地の提供であったり、インフラ整備の肩代わりであったりする。

三菱化学が 66%を出資する MCC・PTA インディアがプラントを有する西ベンガル州、マルチスズキ、ホンダの現地法人ヒーロー・ホンダ・モーターズなどの日本企業が多数立地するハリヤナ州、トヨタの現地法人トヨタ・キルロス

カ・モーターなどが立地するバンガロールの所在するカルナタカ州などは海外からの投資促進に意欲的であるが、州によって温度差があり企業規模や業種によってもインセンティブの内容が異なることから複数の州への立地可能性を検討することが必要であり、ときにはそれらの州を互いに競争させて優遇措置を引き出している企業もあるようである。

他方、現在のペースで企業進出が進んでいけば各業界において競争が激化することは避けられない。インド市場ではこれまで、1978年にIBMが政府の外資規制により一旦撤退を余儀なくされ、また2003年には香港最大の電力会社中電控股が州政府の出資保証を取り付けられず発電所プロジェクトを引き揚げるなど、政府との交渉不調等を理由として市場から撤退する例が間々見られたが、今後は企業間の競争激化によって戦略見直しを求められる外国企業も出始めるものと考えられている。

(3) プレゼンスを高めるインド企業とインド市場の将来性

前項では外国企業の活発なインド投資を取り上げたが、インドではITのみならず、バイオ・医薬品などの先端産業、鉄鋼、セメント、石油精製などのインフラ関連産業、自動車・二輪車などの輸送機械、空運や通信、金融といったサービス産業など様々な産業分野でインド地場企業がプレゼンスを高めている。それらのインド企業群は、インド市場に関する豊富な知識・経験とインド文化に根ざしたマネジメント能力、さらに急速に進歩しつつある技術力を武器に、インド市場の拡大に伴って急成長を遂げており、わが国企業を含めた外国企業の有力な競争相手となっている。以下、いくつかの特色ある企業および企業グループを紹介したい。

まず、インドで特徴的なのは国家のGDPの数パーセントにも寄与するという大規模な企業グループ（いわゆる財閥）の存在である。この企業グループの中には百数十年の歴史を誇る伝統的な財閥と新興の財閥があり、またそれらの財閥だけがインドの経済界を動かしているのではなく、とりわけ新しい産業分

野においては新興の企業が次々に起業され成長しており、インド経済のダイナミズムの源泉となっている。

インドの伝統的な二大財閥は、タタ (Tata Group) とビルラ (Aditya Birla Group) である。両グループとも 19 世紀の半ばからインドの地場産業の中核を担ってきている。

(I) タタ・グループ

タタ・グループ (年商 178 億 US ドル : GDP の 2.8% に相当) に所属するのは、鉄鋼 (タタ・スチール)、輸送機械 (タタ・モーターズ)、電力 (タタ・パワー)、IT (タタ・コンサルタンシー・サービス)、ホテル (インディアン・ホテルズ : タージ・グループ)、紅茶 (タタ・ティー) などである。グループで 32 の上場企業を有し、総従業員数は 215 千人に上る。

以下では、最近成長著しい輸送機械 (タタ・モーターズ) と IT (タタ・コンサルタンシー・サービス) の 2 社を概観する。

① タタ・モーターズ (Tata Motors)

すでに述べたように、自動車産業は現在インドで最も成長が期待される産業であり、それと同時に競争激化が著しい業界でもある。

タタ・モーターズは、インドの自動車産業ではマルチスズキに次いで第 2 位のシェアを誇り、特にインドの自動車市場で最大のセグメントである小型車部門においてインディカ (Indica) というヒット車を投入して近年シェアを伸ばしている (2003 年 : 15.5% → 2004 年 : 16.9%)。同社の経営姿勢の特色は、徹底した低コスト車の開発と積極的な企業買収・提携戦略である。同社は世界最低価格車 (2,300US ドル : 約 30 万円) を開発するとしており発売されれば業界の脅威となり得る。また、韓国の大宇自動車やスペインのヒスパーノ (高級バスメーカー) を買収し、イタリアの FIAT と提携するなど、いわゆる M&A においても目立った動きを見せている。なお、インドの自動車業界は一般に労働組合の上部組織が強く従業員によるストライキが多いことで知られるが、同社では過去 15 年間労務問題が発生していないというのも、インドの文化を熟知しマネジメントに長けた地場企業ならではの強みと言えよう。

② タタ・コンサルタンシー・サービス (Tata Consultancy Services : TCS)

タタ・コンサルタンシー・サービスは、1968年（タタ・グループの創立からちょうど100年後）に設立されたインド最初で最大のITサービスプロバイダーである。ファイナンスやバンキングのシステム供給を得意としており、売上の59%はアメリカ向けでありインドは12%に止まる。日本にもオフィスを構え70人以上のスタッフで75社以上の顧客にサービスを提供している。今後は、ヘルスケア向けサービスの強化に意欲を示しており、医療情報システムの開発など次世代に向けた斬新な戦略を打ち出している。

同社のようなインドの伝統的な財閥に属する企業であっても、世界のマーケットを対象として先端的な分野で事業を拡大しており、そうした企業を擁することがインド財閥の懐の深さであるとも言える。

(写真3：タタ財閥の創業者 J.N.Tata)



(Ⅱ) ビルラ・グループ (グラシム・インダストリーズ (Grasim Industries))

グラシム・インダストリーズは、ビルラ・グループに属するインド最大のセメント生産会社（国内シェア22%）で世界第9位に当たる。インドでは、インフラや住宅整備（毎年5百万戸が新規に供給）が急速に進行しており、セメント需要は年率10%近い勢いで伸びている。同社のターゲットはもっぱら国内市場であるところ、需要の増加に合わせて他社の既存工場の買収なども通じ積極的に生産能力の増強を図っている。現在約30のプラントをインド全土に保有

しているが、生産能力は過去5年間で9百万トンから31百万トンへと大きく伸ばしており、まさにインド経済の発展とともに成長している企業と言えよう。

(Ⅲ) リライアンス・インダストリーズ (Reliance Industries)

リライアンスは1958年に設立された新興の財閥であり、石油化学、化学繊維、石油精製などの事業分野で成長し、現在はインド企業で唯一フォーチュン世界500社に数えられる企業である。売上規模226億USドルはインドGDPの3.5%に相当するほか、国全体の間接税収入の10%に寄与し、国としての輸出の6%に貢献していると公表している。主にインド沿岸部の洋上で石油開発を行っており、その精製能力は年間33百万トン(国内シェア28%)であるが、インドの石油製品需要が今後年率5~6%で増加すると見込み、2008年度までに能力の倍増を企図している。また、インド国内に22千店のガソリンスタンドを構えているがシェアは10%に止まる。これはインドの石油精製業や小売業などについて、依然として国営会社が大きなシェアを占めていることによるものであり、インド政府が今後進めようとしている国営企業の株式売却・民営化が同社の戦略に与える影響は大きい。

以上のような財閥とは別に、数々の新興企業がインド市場の拡大に伴って顕著な成長を遂げている。以下、いくつかの例を紹介する。

(Ⅳ) ウォッカード (Wockhardt)

ウォッカードは、インドでは売上規模で第10位の地場製薬会社である。インドの医薬品業界は、IT同様、世界でも有数の技術力を持つに至っており従来からジェネリック(模倣薬)事業で有名だったが、2005年に製品特許が保護されたことを契機として、それまでに培ったバイオ技術を駆使した新薬開発や製薬受託などで急速に成果を上げている。同社は海外向けの取引拡大に意欲的であり、すでに欧米市場での売上が全社売上の半分以上を占め、諸外国でも信頼できるブランドとして認知されている。感染症、疼痛、炎症、咳止めなどの領域に強く、今後も高度なR&D技術を発揮し積極的な新薬開発でインドの製薬業界をリードしていくものと思われる。

(V) ジェットエアウェイズ (Jet Airways)

ジェットエアウェイズは、インド最大の航空会社である。従来運航路線は国内線のみであったが近時国際線にも進出し、計国内 43 路線、海外 5 路線（シンガポール、クアラルンプール、ロンドン、ニューヨーク線など）を有する。2006 年 1 月にサハラ・エアー（国内線シェア 26%）を買収し既存のシェア（36%）と合わせて圧倒的なプレゼンスを誇ることになった。インドでも格安航空の参入が目立っているが、同社はビジネスクラスを設定するフル・サービスの航空会社であり定時運航と定評のあるサービスを売りにしている。今後、インド経済の発展とともに航空旅客数が年率 20～25%の高水準で増加するものと予想されるところ、その需要をいかに取り込むかが同社にとって重要なテーマである。

このほかインド国内で「Pantaloon」「Big Bazaar」「Food Bazaar」といった名称のショッピングセンター（国内 82 店舗）を展開するパンタローン・リーテイル（Pantaloon Retail）を始めとする新業態の小売業なども育ってきている。インドの産業界では新旧の財閥に入り交じりこうした新しい企業が次々に急速な成長を遂げており、インド市場のポテンシャルの高さを窺わせるが、本章の最後にインド企業、外国企業の双方にとっての将来性について触れておきたい。

インドは、財政赤字増嵩による通貨危機を乗り切るための抜本策として 1991 年に打ち出された「新経済政策」（New Economic Policy）により、市場開放、経済自由化が加速し、その過程で国営企業の民営化や外資規制の緩和・撤廃を進めてきた。

国営企業による独占が法定されている原子力関連業・鉄道業、アルコールやタバコなど免許が必要な業種以外については、外資 100%で会社設立が可能となり、外国企業にかかる不動産の購入・所有規制も原則撤廃され、自動車メーカーに課されていた国内部品調達率規制や輸入額と輸出額を均衡させる規制なども徐々に緩和・撤廃されてきている。

その結果、外国企業の投資は増加し、インド経済の活性化と市場の開放は急激なペースで進むことになった。インドが国として豊かになり国民の所得水準

が向上することで消費財に対する新たな需要が生まれ、それを取り込むためのさらなる外国企業投資が呼び込まれて循環的に投資が増大する好景気をもたらしている。

今後この循環は当面続き、また規制緩和もさらに進められる予定であることから、国内需要の増大を追いかける形で外国企業のインド投資ブームが継続し、他方インドの国内産業も成長を持続するものと期待されている。

また、急激な発展に伴って産業構造も変化しつつある。2004年度は農業 20%、鉱工業 22%、サービス業 58%（出典：インド準備銀行、RBI：Reserve Bank of India, Handbook of Statistics on the Indian Economy 2003-04、以下同じ）となっており、それぞれ 30%、22%、48%であった 10 年前（1994 年度）と比べて、実に 10 ポイントが農業からサービス業にシフトしていることがわかる。農村部の都市化が進み小売、金融などの消費者サービスが伸びており、製造業では自動車や白物家電など個人向け需要が好調である。

この傾向についてもさらに顕著なものになると予想されており、インドの産業の裾野が拡がり市場の需要にも厚みが増していくことになるだろう。

インド市場はその開放から 15 年が経ち、その間大きな発展を示してきたがいまだ発展途上にある。現在の好景気に陰りは見えずその将来性は極めて有望であると考えられる。その「光」の一方で、インド市場に参入する際の難しさについては経済誌等でも再三に亘って指摘されているところであるが、次章ではこの「影」の部分にメスを入れ、「光」と合わせて将来の展望を探っていきたい。

2. インド投資の課題と対策：インフラ・労務・税制

外国企業がインドへの進出に当たって直面する課題の象徴としてしばしば挙げられるのが、インフラストラクチャ（社会資本）、労務、税制等行政手続の3つである。

このうち、インフラについては、インド市場の急激な成長に追いついていない電力、水道、道路、鉄道、空港、港湾、通信などのハードがその未整備ゆえに様々な不都合を発生させており、また労務問題については、労働者に手厚い労働法制等により解雇・人員削減が容易には行えず組合問題が顕在化するケースが多いことや、近時の好景気を背景とする従業員の賃金上昇が外国企業の進出に二の足を踏ませることになっている。加えて、税務を始めとする行政手続については、州毎に課税制度が異なり担当者の裁量に任せられるケースも多く、また膨大な量の誓約書や根拠資料の提出を求められる等手続が煩雑であることなどが、顕在かつ潜在的なインド市場への参入障壁となっている。

ここでは、これら象徴的な3つの事柄を含め、インド市場へ進出している外国企業が抱えまた克服してきた課題を紹介するとともに、それらに対応するための一定の解決策について検討してみたい。

（1）インフラストラクチャ

インド国内の道路整備状況は全長わずか250万km程度で舗装率も低い。また、近時国民の自動車保有台数増加に伴って交通渋滞は深刻化の一途を辿っており、ニューデリーやムンバイ、バンガロールなどの都市部においては、10～20kmの距離でも移動に1時間から1時間半を要することがある。メーカーにとっては、部品や商品の国内輸送道路が十分に整備されていないことにより、輸送中に半製品や商品が傷付き1割が不良品となることもあるなど、東南アジア諸国に比べてもインドの物流・人流は著しく非効率でありコスト高であると言わざるを得ない。

こうした中、インド洋津波被害でも他国の支援には極力頼らず自主再建を目指した自立心の強いインド政府は、国際社会の中で急激に進む市場化とのギャ

ップを埋めるべく、象徴的な大規模インフラ整備を急ピッチで進めている。デリー、ムンバイ、コルカタ、チェンナイのインド4大都市を高速道路で結ぼうとする「Golden Quadrilateral Project」（黄金の四角形：2007年完成予定）、ムンバイーデリーーコルカタ間を結ぶ貨物用鉄道、バンガロールに2008年にも整備される予定の新国際空港、2002年12月の開通以来順次延伸されているニューデリーの市内地下鉄「デリーメトロ」など、民間資本も有効活用する形で、一部わが国の国際協力銀行を通じた円借款による支援も受けながら整備を加速させており、これら相次ぐ大規模プロジェクトの実施により大都市間輸送の便は著しく向上するものと期待されている。

しかし、幹線ではない都市周辺部の導線整備は残念ながら速やかに進んでいくとは考えづらい。整備を進める主体である各州政府からはほぼ一様に積極的な推進姿勢は伺えず、それどころかすでに相当数の企業立地が認められる州にあっては、交通渋滞がさらに悪化し企業側からの道路整備要望が強くなるような企業誘致に消極的な場合さえある。従業員通勤時の交通渋滞や近隣都市からの悪路による部品輸送の解消は近い将来には期待できないため、インド立地企業においては、社員寮を整備する、公共交通機関より快適な専用バスを運行するなど通勤の利便性向上のための取組を行うとともに、輸送中の不良品化率を低減すべく梱包を工夫したり、リスク分散のため鉄道の利用に切り替えるなどの努力も見られる。

昨今の大規模ルートの新規整備により総論としてインドの交通・輸送事情は大きく改善するものの、企業にとっての足下の課題が一気に解決されるわけではないことから、引き続き重要な課題として認識しておかなければならない。

電力については、発電所や送電設備が安定的な電力供給を行い得る水準で整備されておらず、一日に数回の頻度で停電が発生することに加え、過電圧により電気設備や電化製品がショートしてしまうケースも散見されるほか、一説には4割の電気が電線からの盗電に遭っているとも言われている。一方で、銀行など特定の業種では、電力供給がストップするなどして業務が継続できない場合には、州政府から業務免許取消などの厳しい処分が下ることもあり得るため非常に深刻な問題となっている。

これに対応するため、インドに進出する企業は通常、重油で稼働する自家発電装置を自前で導入しそこから 100%電力を調達するか、停電時には電力会社からの買電から即時に自家発電に切り替わるよう設定している。特に金属加工部品の穴あけや塗装などの作業工程においては、突然停電に陥ると工作機械が金属部品へ食い込んだり、色むらができるなどして使い物にならなくなることから必ず発電機を稼働させる必要があり、買電から UPS（蓄電池：無停電電源装置）に、UPS から自家発電に自動的に移行できるシステムなどを備えている。

水道についても、上下水道の普及率は低く無論水道水を飲料水として用いることはできないが、脆弱な貯水・浄水設備ゆえに洪水後しばらくは水道水を汚染媒体とした伝染病などにも注意する必要がある。工場において工業用水を用いる場合には電力と同様に、自社で浄化装置を手当てしたり、大規模な工場においては敷地内に運河を自主建設するなど相応の投資が必要となる。また、州によっては州政府の規制により工場敷地の一部緑化義務もあることから、処理水を芝生の水やりに利用するなどの工夫を施している企業もある。

自家発電や水処理設備を導入するまでの規模にない中堅メーカーや自社工場を要さない IT 関連企業などについては、電力や水道の予め整備された工業団地等に入居するのが得策である。シンガポールの政府系工業団地造成会社 Ascendas（アセンダス）は、インド国内において、IT パーク（International Tech Park）と呼ばれる工業団地を整備し、分譲およびテナント賃貸を行っている。

（写真 4：Ascendas バンガロール・チェンナイ IT パーク）



（バンガロール）



（チェンナイ）

IT パークのテナントは入居時から電力・水道などのインフラを安定的に享受できるほか、住宅、飲食店、スーパー、診療所、フィットネス・ジムなどの近代的な設備が併設されており先進国と大差ない生活ができるようになっている。Ascendas は、現在インド国内の4都市（バンガロール、チェンナイ、ハイデラバード、コルカタ）にこうした工業団地をオープンさせているが、最大規模を誇るバンガロールでは実に18千人が働くなど軒並み満室状態でテナント料や分譲価格も高騰しつつある。これに対応し、Ascendas では既存パークの拡張や他都市へのITパーク新設などを進めていく方針である。

ITパークより廉価な工業団地としては、投資誘致に意欲的なデリー南部のハリヤナ州において州政府傘下の土地公社が造成を行ったケースなどがある。電力、上下水道を整備したうえで企業向けに分譲される予定であったが、周辺道路整備の遅延により分譲時期が大きくずれ込んだことに加え、分譲後も一部用地が未買収であったり隣地との境界が曖昧であることが判明するなどして、進出企業は当初思い描いていたほど容易には稼働できていないようである。

また、インド政府はチェンナイ、バンガロール、ムンバイにバイオなど専門的な分野毎に先端的クラスターを作っている。経済特区を定めて民間企業に税務上のインセンティブなどを与え民間活力による産業振興を進めるものであり、該当する特定業種の企業にとってはメリットを受け得るものとなる。

加えて、下請け企業群を抱える大企業では自身で工業団地を造成するなどして関連会社を誘致するケースもある。トヨタは日系部品メーカーのインド進出を容易にするための受け皿として土地・建物のリース会社を設立し、インフラとともに法務サービス、従業員教育などを一体的に提供している。すでに取り引のある企業がインドに立地していてその企業向けに納品する場合には、双方にとってメリットがあることを前提に既存企業との協力を探るという方策もあり得る。

インド政府は2006年度の重点課題の一つとして、農村開発と雇用創出を挙げている。その中にはインフラ整備の推進も含まれており、道路、高速鉄道、電力などの整備に必要な資金を調達するため、国営企業の株式売却を本格化させる方針も表明されている。インフラの整備は今後の市場拡大には不可欠であり、政府のリーダーシップによる着実な進展が国内外で望まれている。

(2) 労務

インド市場で成功を収めている有力な日系企業でも労働争議が起きている。ホンダの100%子会社で二輪車製造を手がけるホンダ・モーターサイクル・インド・スクーター・インディアでは2005年7月に多数の負傷者を出す大規模な抗議暴動に遭遇した(2005年7月27日:日本経済新聞)。新聞等の報道によれば、本件には多数の複合的な要因が絡んでいると言われる。直接的には、生産ラインをストップさせるなど同社に悪影響を与えた一部従業員の解雇、出社停止などの処分に対する抗議行動が原因であるが、遠因として挙げられるは、人事を担当していたインド人が社員に対して合理的で厳格すぎたとともに経営サイドとの意思疎通が不十分であったこと、組合側が組合役員に選出した社員を当局が認めなかったこと、同じくインドに立地する兄弟会社のヒーロー・ホンダ・モーターズより給与水準が低く社員にフラストレーションがあったことなどである。加えて、同社社員ではない共産党系のプロの争議家が組合委員長になって経営陣との対立を扇動した。最後には与党国民会議派のトップのソニア・ガンジー総裁が仲裁に入り決着に至っている(2005年9月17日:週刊ダイヤモンド35-36頁)。

トヨタが89%を出資するトヨタ・キルロスカ・モーターも2002年に45日間のストライキに陥り生産台数が大きく落ち込んだ。ストライキの原因は、当時全従業員が契約社員(トレーニー)のステータスにあり3ヶ月に一度業績を評価して雇用を継続するか否か決めていたところ、作業を故意に遅らせるなどの背任行為を理由に契約を延長しなかった社員がそれを扇動したことにあるが、契約を継続した社員の中にも、秒単位で生産の無駄を省く「カイゼン運動」に潜在的な違和感があり労働条件に対する不満がくすぶっていた。トヨタ生産方式に対するインド人の正しい理解が十分に得られていなかったことと、経営者と従業員の意思疎通が不十分であったことが引き金となった。

小松製作所の持分法適用子会社に当たるL&T-Komatsuは、2001年に半年間のストライキを経験した。しかし同社は、その期間中に非組合員の従業員だけで最終製品を生産・出荷するのに成功したことから、それを契機としてストライキを収束させることができた。同社ではこの一件がよい教訓となり、以後ストライキなど深刻な労務問題は発生していない。

こうした労働争議の背景には、労働者サイドに偏ったインドの労働法体系と、現政権への共産党の影響力がある。

一般的にインドでは「雇った以上は解雇できない」と言われ、仮に社員が横領などの背任行為を犯したとしても、確たる証拠がない場合には法律上辞めさせることができない。仮に法律に則った形で正式な手続を経て解雇したとしても、解雇された社員が裁判所に不服を申し立てれば、その解雇は一度白紙に戻さざるを得ず、当該社員には社内を自由に出入りできる権限が認められるとともに、会社側には一定程度の給与支払義務も発生する。仕事をしない社員や他の社員に危害を加えた者を対象に早期退職勧告を実施した日本企業にあっては、年収の7年分の退職金を支払う必要があったという話もある。このような現状においては、インド人を正社員として雇用すること自体が労務リスクを内包していると考え、契約・臨時社員やアウトソーシングによって凌いでいる日本企業もある。

加えて、インドの現政権・国民会議派は2004年5月より共産党からの閣外協力を受けており、労働組合は政治的にも力を持ちつつある。前述のホンダ・モーターサイクルのケースで見られたように、共産党系の争議家的な外部組織が組合に介入し問題を大きくすることもしばしば起こっている。労働争議の起こる可能性や頻度は東南アジア諸国とさほど変わらないが、いざ事が起こった場合に関係者が複雑に絡んできて解決が容易ではないのがインドの労務問題の特徴であり難しさと言えるだろう。

ではこれからインド市場に参入してインド人を雇用しようとしている外国企業にとって対応策はないのだろうか。法律や政治など高度なレベルで労務問題が形作られていることから一見困難で解決しがたい問題のようにも思えるが、多くの外国企業がポイントを押さえた工夫を凝らすことによってこれを克服している。以下、具体的な対応策について言及していきたい。

～ ① 信頼のおけるインド人人事労務担当者を置く ～

インド人の労務管理は難しい。仕事熱心で向上心があり論理的思考を持っていて飲み込みが早く適用能力も高いとポジティブに評される反面、個性が強く

自己主張が激しい、独りよがりな協調性に乏しい等々、ネガティブな評価にも事欠かない。人事労務担当者が最も頭を悩ます人事面接・賃金交渉の場では、自らがいかに会社に貢献しているかを延々と話し続け1人あたり数時間を要することもある。技術を習得するまでの下積み期間が我慢できずすぐに辞めてしまったり、初めて任された仕事であっても失敗するまでは他者のアドバイスや注意を受け入れず、失敗しても理屈っぽい言い訳を始める、と悪評は尽きない。

ではインド市場に進出している外国企業は、どのように人事労務管理を行い労務問題の発生を未然に防いでいるのであろうか。その唯一とも言える方策は「信頼がおけるインド人の人事労務担当者を置く」ということである。

ある程度経験を持った対処能力の高い担当者が見つければ会社の人的マネジメントはうまくいく。前述したようにインド人は自己主張が強く周囲の評価を気にすることから、よく働く社員には努力や結果に見合う報酬とポストを用意し、また周囲がそれに納得して羨望しているという状況を導くことが労務管理のポイントであり、そうした目を持ったインド人担当者の起用が望まれる。実績のあるインド人担当者は、社員のまずかったところを叱るだけでなくよかったところを褒めたうえで欠点を指摘する、面子をつぶさないために人前で叱らないなど、当たり前のようにだが日本人にはなかなか実行できない事柄について示唆を与えてくれることだろう。

人事労務担当インド人に任されるのは、社員に対する指導・教育だけではない。労務問題を扇動するのは従業員よりも地元の争議家や場合によっては政治家であったりするため、地元有力者との日頃からのコンタクトも重要な任務である。また、工場安全基準、不当労働行為のチェック・報告、税務申告などで常時やりとりのある地方州政府の要人との関係も押さえておきたい。

こうした優秀な担当者を確保するためには相当の努力が必要と思われるかもしれないが、すでに進出している日系企業のインド人労務担当者から紹介を受ける、日本企業にサービスを提供しているコンサルティング会社から紹介してもらう、合弁企業の場合には合弁先インド企業（親会社）から派遣してもらうなどの手段によって人材確保が可能である。新聞広告のみによって実績のある適任者を見つけた日本企業もあり、人材の裾野が広いだけにやりようはある。

日本企業の国際展開に当たっては現地人への権限委譲が課題であるが、特にインドの場合は労務を取り巻く環境が特殊であり、ある程度のマネジメント権

限の委譲は必要な条件として捉える方がよい。インド人が社長となってマネジメント全般を統括し、日本人は工場運営等を担当するという方法で、マキノ・インディアなど多くの日本企業は成功している。

ただし、一点だけ必ず注意する必要があるのは、「すべてを任せ切りにしないこと」である。インド人人事労務担当者からの報告は逐一、頻繁に行わせて意思疎通を図り、日本流のオペレーションの仕方も理解させる。日本人の問題意識が社員各人に伝わらなければ、レベルの高い品質管理や生産性の向上はいつまで経っても期待できない。日本人マネージャーは、そもそも文化や考え方が違うことを十分に認識したうえで、自らが採用した人事労務担当者の意見に耳を傾けて、日本の常識に必ずしもこだわることなく共に問題を解決していくことが重要である。

～ ② 出身地などに配慮しながら新規採用社員を選びすぎる ～

社員の新規採用は、優秀かつ従順で幹部候補となり得る人材を獲得する最大のチャンスである。一方、インドが巨大な人材マーケットであるがゆえに、玉石混淆、千差万別で適任者を発掘するのには苦勞する。

そんな中で日本企業にマッチした有能な社員を採用する際のポイントとしては、(Ⅰ)社員の出身地を拠点(勤務地)の立地する地元集中させずインド全土から採用する、(Ⅱ)高度なスキルを求めない場合には職務経験がある者よりは新卒者を採用する、(Ⅲ)男性だけでなく女性も交えて採用する、(Ⅳ)臨時・契約社員を有効に使うことの4点である。

労働問題の発端となる社員の集団化を未然に防ぐ観点から、地元よりはむしろ郊外から、しかも特定地域に偏ることなくインド全土から幅広く採用するのが賢明である。工場地元のカルナタカ州政府からの投資優遇措置を享受する条件として、従業員のおよそ100%を同州から採用しているトヨタ・キルロスカ・モーターのような企業もあるが、この場合も同州内の都市部、農村部など全域から万遍なく採用するよう配慮されている。

また、新卒者は比較的考え方が柔軟であり、若くてやる気もあって、日本式の経営にも馴染みやすい。ニューデリー南部の工業都市グルガオンに工場を置き、日本のスタンレー電気とその関係会社が全額を出資するスタンレー・エレ

クトリック・エンジニアリング・インディアは、工科大出身者を採用し自動車・二輪車用ランプの設計開発を担わせているが、新規採用の対象とするのは新卒者と卒業後2～3年程度の実務経験がある者までである。社会に出て5年以上の勤務実績がある候補者については他社での経験が必ずしもよい方向に働かない面があることから採用していない。

さらに、女性の活用もポイントの一つと言える。インドはその歴史的・宗教的経緯から女性の社会進出は発展途上にあり、成人識字率をとっても男性の68%に対して女性は45%（出典：World Bank, World Development Indicators 2005、2001年度）と低位に止まっており依然男女間のギャップは大きい。10年前までは女性は家事に専念するのが一般的だったが若年層を中心に女性の就業は増えつつあり、仕事熱心で忍耐強く手先が器用な点に着目して二輪車用部品の組立てなど手作業に従事させる企業も多い。加えて、男性に比べ組合運動などに加わる可能性が低く、仕事への定着率が高いのも大きな魅力である。

他方、正社員として採用すると問題が生じやすいことから、新規正社員の採用は一切行わず、足りない労働力は臨時の契約社員で賄っている日系企業もある。正社員には組合活動に加担するリスクがあるし、安易に解雇できない、賃金格差を付けにくいなど様々な問題が付きまとう。当初は契約社員として試用し、能力や勤務態度を確認してから見合ったポストと給与を提示し正社員として正式採用するというのも一案である。こうした方式はインドでのこれからの需要が見込みにくい企業にとっても得策となり得るが、年間の雇用日数によっては契約社員を正社員にしなくてはならないという労働法の規制があり、勤務日数の調整が必要であるため近隣の日系企業間で融通している場合もある。

なお、正社員、契約社員、経験のあるなしを問わずすべての新規採用に当たって、インド人人事労務担当者が候補者全員と直接面接するのがよい。採用後社員は同担当者に雇ってもらったという意識を持ち続けることになり、将来のマネジメントが格段に易しくなる。

～ ③ 入社後研修、福利厚生などを通じて自己満足度と愛社精神が高まるようインセンティブ付けを行う ～

インドの一般的な勤務時間は朝9時から夕方5時半までで、残業代は付かず、

週休1日（日曜日）、年次有給休暇は20～30日程度というところである。日本企業がインド人従業員に対し要求する業務レベルは地元企業に比べると総じて厳しく、その割に給料は高くないことから、優秀な人材を繋ぎ止めておくには社員の仕事への意欲が湧くような工夫が必要となる。その一例が、自己啓発に繋がる研修の実施や、社員食堂、通勤バスを始めとする複利厚生の実施である。

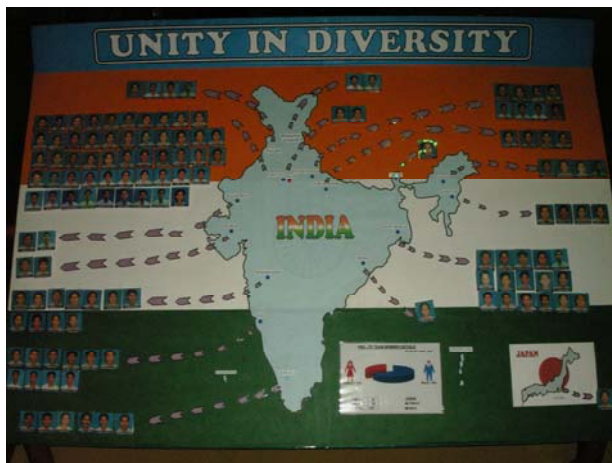
新入社員の英語レベルはまちまちであることから、接客や社内の意思疎通のために入社後語学研修を実施している企業が多い。また、インドサイドで日本語学研修を行い、その後数ヶ月から1年程度日本に派遣して経営理念や基礎技術について教育したり、成績の優秀な社員を選抜して褒賞を兼ねて日本に送る例もある。インド人には日本に対する良いイメージがあるとともに日本に行ったことのある社員はほとんどいないことから、仕事をするうえで大きなインセンティブとなる。日本以外にもタイ、ベトナム、インドネシアなどの先発兄弟会社に一定期間出張し、他社のオペレーションを知ることが刺激として、帰国後インドでの生産効率、品質管理水準の向上を誘導するという戦略的な研修もある。

そのほかにも、生産効率の高い社員の成績を貼り出したり、生産効率を上げるためのアイデアを社員に募集し自主的に発案させるシステムを作ったり、定期的に日本人社長から直接施政方針や会社の現状を報告する社員とのミーティングを開催して、社員自らの発想を職務の改善に生かし、会社の一員としての自覚が高まるようし向けている例もある。

インド全土から多くの社員を採用している場合には、社員間の健全な融和を図るべく工場内に出身地方など社員のプロフィールがわかる資料を掲示したり（写真5参照）、サッカーチームを作って日曜日に地元のチームと試合するなど、各社とも働きやすい職場づくりのために配慮している。

また、一般的にインド人は大家族で暮らしており家庭・親族を大切にするお国柄から、成績に応じて帰省のための旅費を肩代わるとか、2年に1回程度会社負担により故郷から家族を呼び寄せて職場見学してもらう「ファミリー・ビジット制度」などにより、やる気を導き出すのも効果的である。なお、インドには相続税がなく財産の分配は親の裁量に依るため、子に対する親の権限が強くて家族の結束が固いと言われている。

(写真 5 : デンソー・ハリヤナ工場における掲示)



(写真 6 : マルチスズキ社員食堂)



上記①～③のほかにも、組合ができていない場合に自然発生的に作られるのを待つよりは、経営サイドで共産党の息などのかからない独自のものを提案することなども有効かもしれない。また、いざ何らかの問題が生じた場合には、安易に妥協せず要求に屈服しないことが最大の再発防止策となる。日本企業は深刻な労務問題を抱えておらず身近でないことから、対応のためのノウハウがないとも言われるが、インド人人事労務担当者と十分に相談しながら、本社サイドが適切にサポートすることが円滑な解決のために不可欠である。

労使間に円滑な信頼関係が構築されていて、社員がやる気を持って臨んでいる場合には、仮に問題が起こっても裁判になるほどの事態には発展しないのが通常であり、個々人の成績を適正に評価しそれに見合った待遇を確保するとと

もに、日常から従業員の不満や意見に耳を傾けて風通しのよい組織にし、この会社のために働きたいという精神を培うことが労務問題の防止策であり解決策である。

ここまで組合問題とその対応策を中心に労務問題に触れてきたが、労務問題は組合問題だけを指すわけではない。昨今特に問題視されているのが、優秀なホワイトカラーワーカー、特に IT 技術者に対する給与水準の急激な上昇である。一般のメーカーにおけるエンジニアの大卒初任給は 10,000 インドルピー（約 25,000 円）、2 年目で 12,000 ルピー（約 30,000 円）程度であるが、たとえばバンガロールの IT パークに立地する IT 関連企業の技術者は初任給 15,000 ～20,000 ルピー（約 37,500～50,000 円）、2 年目で 25,000～40,000 ルピー（約 62,500～100,000 円）というのが相場になりつつある。新入社員以外の平均的な賃上げはメーカーでは年率 10～15%であり、売上が堅調に増加している現状においては経営にとって大きな要因とはなっていないが、IT 企業では 25～30% のペースで急上昇しており、今後も同様に推移するなら入社 5～10 年程度で日本人 IT 技術者との賃金差はなくなる。インドで急速に伸長する自動車需要はこれらの IT 技術者に下支えされているとまで言われており、とりわけ優秀な人材の獲得のためには金に糸目を付けないアメリカ企業がインドの IT バブルを煽っているという声もある。

また、合わせて離職率の高さが深刻な問題となっている。日本で 1～2 年の技術研修を受けて帰ってきたにもかかわらず、別の企業に好条件で引き抜かれて辞めてしまうケースも多く、特に日本語が使えるようになった社員は、新規に進出してきた日系企業や、日本市場をターゲットとする地元企業・欧米企業から引く手あまたであり慰留が容易でない。

また、IT 技術者に関しては、会社に不満がなくても 3～4 年で転職をしておかないと「転職できない人材」というレッテルを貼られ市場価値が下がってしまうと認識されており、経験を積んでこれからやっと一人前の仕事ができるという社員が次々に辞めていってしまっている。企業内での出世は考えておらず今現在もらえる給与で職を決める傾向にあり、大多数の IT 技術者はよりよい待遇を求めて人材派遣会社に登録している。IT 業界は主として年俸制であり社

員 1 人 1 人と個別に条件交渉するので組合はないが、給与水準が高いため賃金交渉と引き留めには神経を使う。

しかも、こうした動きは IT 企業に限られたものではなく、特にバンガロールやそれに近いチェンナイなどに所在する非 IT 企業は IT 企業の水準に引上げられて給料が高止まり転職も増加している。技術やノウハウを身につけた社員が離職して別の会社にマネージャークラスなどの厚遇で引き抜かれてしまうため会社に技術が根付かず、それどころかライバル会社への企業資源の流出が懸念されている。

社員にとっての魅力を高め離職・転職を防ぐことは、インドに進出する企業にとって今後の大きな課題となるが、賃金の上昇スピードが速い優秀な人材の適所での活用と、潜在的能力の高い安価な労働資源の育成とのバランスをいかに保っていくかがポイントとなるだろう。

(3) 税制等行政手続

インドの税制は複雑である。わが国であれば課税対象範囲や納税方法は全国一律であるが、インドでは州政府議会が自由に税制を決めることができるため、28 の州毎に税務手続が異なる。州が独自に税率 20%以下の LST (Local Sales Tax : 地方売上税) を定めているケースもあり、税率や課税対象品目はまちまちである。

政府はこうした税制の簡素化を図るべく、付加価値税として 2005 年 4 月から ASEAN 諸国同様の VAT (Value-Added Tax) の全国一律導入を決めた。しかし、1 年が経とうとする現在にあっても 10 近くの州では施行に至っておらず、相変わらず州別の LST が生き残っている。2006 年中にほとんどの州が LST 制度を撤廃する方針であり、2007 年初頭には全州一律 VAT に切り替わる見込みであるが実現の確証は持てない。また、20 を超える州で導入されている VAT 自体も、その適用税率は物品の種類によって一様でない (基本は 12.5%) とともに、日本の消費税のように支払った税額と受け取った税額を単純に相殺して納税するような仕組みではなく、受取にかかる製品の売上と直接関係のある仕入にかかる支払分しか相殺できないなど、決して簡素なものにはなっていない。

州をまたいで物品が売買される際には VAT は免除される代わりに CST (Central Sales Tax : 中央販売税) がかかる。加えて州越えの移送に当たっては、決められた複数のフォーマットに無数の必要項目を間違いなく記載して物品に添付しないと通関されず、必要時間を見越しておかねば最終製品の納期などに影響する場合もある。メーカーにおいて、部品を国内各地から調達していたり工場や倉庫などの拠点を複数の州に有している場合には、CST により仕入値が変わってくることから、仕入先・販売先と同じ州に立地させるなど工場展開に当たって税制度を慎重に検討する必要がある。

所得税・法人税に関する税務通達は国税にかかるものだけでも 2005 年 1 年間で 200 件を超え、地方税についても 100 件程度発出されていて、その度に税制や税務判断が変更になっている。ただでさえ州毎に異なり複雑であるうえに変化が早く判例的な解釈が確立しないため、税務当局の判断は担当官によって異なり前例は参考にならない。

これら煩雑で面倒な税務手続を失敗なくこなすには、有能な外部の専門家に常に業務をウォッチさせて目まぐるしく変わる関連税制をキャッチアップしていくことと、有能なインド人の会計担当者を社内に据えて税務当局と緊密な連絡を取り合うことが必要である。

幸いインド人専門家を見つけるのはさほど難しいことではなく、常時複数の税務会計コンサルタントと契約している企業も少なくない。企業によっては社内の税務・経理処理担当者として CPA (Certified Public Accountant : 公認会計士) 取得者を複数名採用するなどし、煩雑な手続に対応している。

なお、訴訟を提起して解決を求める方法もある。税務裁判は、不服審判所、税務仲裁所、高等裁判所、最高裁判所の順に上訴できるシステムとなっており、上に行くほど時間はかかるが企業側にとってよい判決が出る可能性が高いとも言われる。当然ながら、訴訟での解決に委ねる場合には、本社との緊密な意思疎通によりコンセンサスを図ることが重要である。

このほかインド政府が自国企業の保護のため、部品輸入にかかる関税を完成品輸入にかかる関税と同水準で設定していたり、特に完成車輸入には 100%以上の関税をかけて自国生産を推奨・保護するなど、外国企業にとって直接的な

参入障壁となっている税制もある。インド政府としては、外資を呼び込み全体として増税を望むという意向もあり、徐々にではあるが輸入関税や法人税は東南アジアの水準を目安に下げられつつある。また、外国投資誘致のための優遇税制については、輸出産業、繊維・薬品関連事業など特定業種で事業税を減免する動きや、アッサム州、ヒマーチャル・プラデーシュ州など地理的条件から外国企業の進出が進んでいない一部地域において法人税の免除を行う例も見られるが、非常に限定的であり投資を直接誘因するインセンティブとはなり得ていない。

なお、税務手続のみならず、インドでは一連の行政手続に非常に時間がかかる。いわゆる「官僚主義」(Bureaucracy)である。世界銀行の行った調査(出典: World Bank, Private Sector Development 2005)によれば、起業に当たり必要な手続数はインドで11、中国が12と大差ないものの、要する期間は中国の41日に比してインドは89日と2倍以上となっている(OECD諸国平均: 6手続、25日)。売掛金回収を例にとった訴訟手続ではさらに顕著で、OECD諸国の平均が19手続、229日に対し、中国は25手続、241日とほぼ同水準である一方、インドについては40手続、425日となっており、OECD諸国の倍の工数を要している。

通関、ビザ申請や不動産の名義変更などについても同様であり、手続に際しては膨大な書類を提出しなければならないとともに手続自体にも時間がかかる。税務と同じく担当官によって方針が異なったり、州をまたぐ事柄であっても誰も調整してくれなかったり、わずかな書類の不備で最初からやり直さなければならなかったりと当事者にとってはうんざりすることが多く、外国企業から聞こえる評判も非常に悪い。現状、手続のオンライン化など若干の好転の兆しはあるが、少なくとも土地取得や事業認可など、インドでの業務展開に欠くことのできない行政手続については予め時間的余裕を持って臨みたい。

以上、インフラ、労務、税制等行政手続について個別に見てきたが、次章では実際にこれらの問題を乗り越えてインド市場において成功を収めている日本企業の動向と将来像について見ていくこととする。

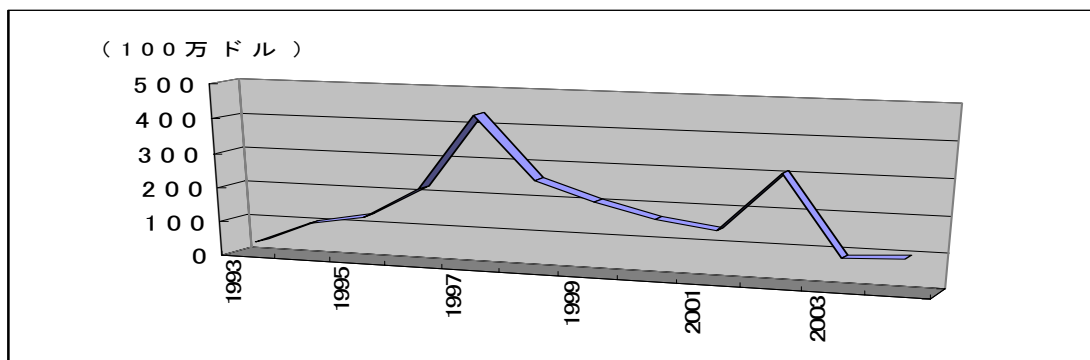
3. インド投資で躍進する日本企業の動向とその将来像

(1) 日本企業の現状

1980年代に進出したスズキを筆頭としてインドに展開する企業は298社(出典：在インド日本国大使館、2005年4月現在)に止まっている。インドに居住する日本人はわずか約2,000人であり、そのうち約半数がニューデリー近郊、約300人がバンガロール近郊に居住している。デリーを始めとした大都市部においては「日本人会」も形成されつつあるが絶対数が少ないため、日本人学校の規模(デリー日本人学校生徒数：70人強)や日本食レストランの数もいまだ発展途上にある。

1991年に経済危機克服のために市場開放がなされて以降、日本企業の対インド投資は図9のとおり1997年まで堅調に推移してきた。しかし、1998年5月、3ヶ月前に発足したばかりのアタル・ビハリ・バジパイ政権が24年ぶりに地下核実験を実施したこと、日本を含む海外諸国はこれに反発して経済制裁を発動し海外からの投資額が大きく落ち込んだ。さらには1999年10月に隣国パキスタンでの軍事クーデターが勃発し印パ間の緊張が高まり、その後2002年10月にパキスタンとの国境付近に派遣されていたインド軍の撤退が決まるまで投資は逡減し、2002年は一時的に反動増となるものの、最近期にかけては依然低位な水準に止まっている。

(図9：日本企業の対インド直接投資額推移)



(出典：財務省ウェブサイト より作成)

そうした中であって、現に進出している 298 社の中には前章で述べたような様々な問題を克服したうえでインド市場でさらに業容を拡大しようとする企業も存在する。次項以降では、インド市場で躍進する日本企業の動きを中心として、その中期的将来像について考えてみたい。

(2) 自動車・二輪車関連産業

インド市場で大きな成功を勝ち得、高いプレゼンスを得て活躍している日本企業として真っ先に挙げられるのは自動車・二輪車関連メーカーである。自動車市場では、マルチスズキが 45.9% (出典: インド自動車工業会、SIAM: Society of Indian Automobile Manufacturers、以下同じ) でトップシェアを有し、その後を地場のタタ・モーターズ (16.9%)、マヒンドラ (7.5%)、韓国の現代自動車 (13.4%) が追い、第 5 位でトヨタ・キルロスカ・モーターが 4.1% のシェアを占める。二輪車のうちオートバイでは、ヒーロー・ホンダ・モーターズの 50.3% に、地場のバジャジ・オート (29.7%)、TVS モーター (12.7%) が続き、ヤマハ・モーター・インディアは 3.6% で第 4 位、近時売上の伸びているスクーターでは、ホンダ・モーターサイクル・アンド・スクーター・インディアが 47.3% を占め、これにオートバイ同様、TVS モーター (27.8%) とバジャジ・オート (14.4%) が続く。

スズキが 54%、インド政府が 10% の株式を保有するマルチスズキ (会社名: マルチ・ウドヨグ) は、デリー南部のグルガオンに立地する従業員 4,300 人 (うち日本人 50 人) の大企業である。同社が操業を開始した 1980 年代の消費者は価格重視であったため、50 万円程度のより廉価な小型車を生産することに注力していたが、現在の購買層はオーディオやパワーウインドにもこだわりがあり、車体のデザインやエアコンの温度設定などはインド仕様品を特注生産している。また、自動車部品や材料について従来は日本からの輸入に頼っていたが、インド地場企業の生産能力向上に伴い現地調達化を進め、今では 93% をインド国内で賄っている。工場の生産効率や品質も日本とほぼ同様の水準が確保されており、需要を見越して 2006 年中に工場の増設を計画中である。

(写真 7：マルチスズキ工場)



バンガロールに所在するトヨタ・キルロスカ・モーターは、従業員 2,400 人、平均年齢は 27 歳と若く女性の採用も積極的に進めている。同社現在参入している市場に加え小型車市場が急成長すると予想しており、今後 10 年で生産台数を 10 倍以上にする目標を掲げ、順次生産能力の増強を図っている。車種も増やしマルチスズキの 1/5 程度 52 店舗しかない販売店網もインド全土に拡げていく方針である。

デリー近郊のノイダに工場を置くヤマハ・モーター・インドは、ヤマハ 100%出資の子会社で、二輪車市場に占めるシェアはまだ大きくないが、近時顧客のニーズを踏まえてエンジンの形態や排気量、デザインなどの見直しを図っており、都市部・農村部の需要を取り込むべく約 460 店舗の販売店を再構築していく方向である。

(写真 8：トヨタ・キルロスカ・モーター[左]、ヤマハ・モーター[右]工場)



このほか、上記最終製品メーカーの下請けとなる自動車・二輪車部品メーカーもインド市場に根付き相応の収支を確保している。

デンソー・ハリヤナは、グルガオンに所在し電子制御装置、燃料ポンプ、インジェクターなどの自動車用電子式燃料噴射システムを供給している。1998年にデンソーの100%子会社としてインド政府から設立認可を受け、2000年4月から施行されたインドの自動車排ガス規制に適合した製品の製造・販売を行っている。販売先は9割がマルチスズキ、残り1割がトヨタ・キルロスカ・モーター向けで業況は安定しており、高い品質水準を売りに今後も日系自動車メーカーを中心としてビジネス拡大を目指している。

(写真9：デンソー・ハリヤナ社屋・製品)



自動車・二輪車用ヘッドランプ、テールランプなどの設計ならびにその金型の製造企業であるスタンレー・エレクトリック・エンジニアリング・インディアは、インドにおいて日系メーカー向けの同ランプの開発体制を整備することを目的に操業を開始した。日本の親会社スタンレー電気とタイの現地子会社で全額出資する形で設立されているが、現地でのランプ製造に関しては、インド最大手のランプメーカーであるルマックスへ資本参加し、ルマックスから日系自動車・二輪車メーカーに対し製品供給を行っている。同社は、開発した金型をルマックスのみならず他国のグループ会社へも供給し始めるなどして存在感を高めている。

アスティ・エレクトロニクス・インディアは、2005年11月のスズキ二輪車

部門の進出に合わせて立地した車載伝送部品ワイヤーハーネスの製造メーカーである。2004年から1年をかけて現地法人設立のための調査を行い、2004年11月に同社を設立、2005年10月に工場を稼働させた。インドに地縁はなく、工場用地取得など必要手続に手間取ったが、人材は地場コンサルティング会社経由で手配し、スズキの操業に合わせて順調に滑り出したところである。

(写真 10: スタンレー・エレクトリック[左]、アスティ・エレクトロニクス[右]作業風景)



いずれの自動車・二輪車関連メーカーも、国民所得の増加に伴い販売台数が大きく伸びる中であって、事業規模の拡大を模索し市場シェア獲得のための取組に余念がない。ダイハツや欧米系メーカーが相次いで上陸し、スズキが二輪車市場にも参入することなどにより競争激化は避けられないものの、販売層の裾野が広がっていく中で、当面業績は安定的に推移するものと予想されている。

(3) インフラ関連産業

インドでは道路、港湾といったインフラ整備が急ピッチで進められており、これに関連するセメント等資材メーカーや重機メーカーが好調である。日本企業では、小松製作所、日立建機、牧野フライス製作所、ファナック、油研工業などの工作機械メーカー、制御装置関連メーカーがバンガロールに集積している。

このうち小松製作所は、1964年にコルカタに支店を開設したインドで最も古い日系企業の一つであり、1966年から1996年までインド国営企業と組んで建設機械の生産を行っていた。並行して1997年に油圧ショベルの工場を有していたインド地場企業L&Tと販売契約を締結し、1998年には正式な合弁会社としてL&T-Komatsuを50：50の折半出資で設立している。現在従業員は685人で油圧ショベル7機種種の製造・販売を行っている。

業績は好調裡に推移しており近年は大幅な増収増益を確保している。2005年の売上高（受注ベース）は2001年の3倍近くとなっており、すでに累積損失も解消している。主要取引先は電力、道路整備、石炭開発などを手がける国営企業や民間建設会社などすべてインド企業となっている。

建設機械については補給部品の供給等アフターサービスが特に重要なため、工場の消費地立地が望ましいが、特にインドでは材料となる鉄鋼材が入手可能で鋳物加工技術もありベンダーの層が厚いため、製造メーカーにとっては好都合である。なお、同社仕様は日本の標準機と異なり、インドの高温環境や碎石現場等のシビアな作業環境に耐え得るようカスタマイズを行っている。

インドでは道路、農業用かんがい水路などのインフラ整備をさらに進めていく必要があるとともに、火力発電や鋼材の原料となる石炭や鉄鉱石など豊富な鉱物資源を採掘するため建設機械のニーズが強いことから、今後需要が急速に伸びていくものと期待される。同社も、現在栃木県真岡工場から輸入しているダンプトラックについて、2006年度中にチェンナイに小松製作所単独出資の生産工場を設置することとしている。

（写真 11：L&T-Komatsu の油圧ショベル）



(4) 日本向けビジネスモデル

インドに関心のある日本企業は、その人口規模から将来的に莫大な需要が見込めるインド市場での製品供給を主眼に進出してくるケースがほとんどであるが、優秀で安価な労働力に着目して日本向けのビジネスを展開し成功している企業もある。

サンヨー・LSI・テクノロジー・インディアは、1998年にサンヨーグループの100%出資で設立された家電製品の組込ソフトとLSIのハードの設計会社であり、AscendasのバンガロールITパーク内に事務所を構えている。

受注全量をサンヨーグループから請け負っており、工科系大学などを卒業した優秀なインド人IT技術者を確保して日本語教育などを行い、オンラインでの設計業務に対応させている。

しかし、近時IT企業を中心とする急激な賃金水準の上昇により、日本に比べ必ずしもコストが安く抑えられなくなってきたことから、将来的にはインド国内に立地する家電メーカーから設計業務を受託することなども含め、業務見直しの検討に着手している。

ヨコガワ・インディアは、横河電機が83%の株式を保有するインド上場企業であり、発電所、製油所、化学プラントなどにおける制御システム（プラントプロセス中の圧力・温度・流量などを制御、集中管理・表示するシステム）のハード・ソフト開発・販売を行っており、5年連続で増収を確保している。

そもそもは1980年にインドの冷凍機・冷蔵庫・エアコン製造・販売会社であったブルー・スターと販売提携し、1987年にブルー・スター等と共に現地法人を設立、1989年に株式公開し、2003年に合弁を解消して現在の出資比率に至ったものである。

従業員750人（うち日本人3人）中、システム開発要員は約400人であり、これを日本向け（80人）、インド向け（210人）、その他海外向け（100人）の3チームに分けている。「J-TEAM」と呼ばれる日本向けチームは全員が新卒者で4割が女性である。4ヶ月の日本語教育、3ヶ月の東京派遣、半年間のOJTといった人材育成プロセスを経て一人前となり、日本のガス会社や上下水道事

業向けなどあらゆる業種を対象にシステム開発等を手がけている。

日本企業が制御システムの更新を本格化させた 1994 年に横河電機本社がコスト・ミニマムを追求した結果、インドの優秀な人材を活用することにしたものであり、日本のクライアントがインドで受託することに違和感を示す場合もあるが納期や品質は維持されているため不都合は生じておらず、今後も受注は堅調に推移するものと予想している。

また、インド国内の製油所、製鉄所、コンビナートなどの大規模投資案件も目白押しであるところ、現在同社はインド市場でもトップ3の一角にあり、人員の増強なども図りつつ対応していく予定である。

(写真 12 : ヨコガワ・インドシア社屋・作業風景)



(5) 日本企業の将来像

本章で見てきたように、インド市場への参入障壁を乗り越えビジネスチャンスをものにしている日本企業は多数ある。インドに進出している日本企業の7割は黒字という話もあり、会社数こそ少ないものの日本の技術やマネジメントが受け容れられる土壌は十分にある。

市場は基本的にまだ価格重視であるものの、幸いなことに日本企業には潜在的なブランドイメージがあり日本製品の品質・性能優位性は認識されている。高度な技術を要しない単純加工品などを除くとインド企業の製品とは競合しないため地場企業とのパートナーシップも組みやすい。今後経済発展に伴いイン

ドの消費志向が価格から品質へシフトしていくことは、技術力を強みに持つ日本企業にとって非常に有利に働くであろう。

日本製品がインド市場で受け容れられるためのポイント、すなわちインドでの成功のカギは、製品のローカリゼーション（Localization：現地化）である。たとえば、大家族用に音量が大きく電圧変動にも耐え得る頑丈なカラーテレビがそうであるし、マルチスズキ車のように値段を極力引き下げるのもその一つである。インド人のニーズは多様かつ個性的で、他の市場で流行った過去のモデルを出荷しても思うようには売れない。成功に至っている企業は、この点に留意し、本社の開発担当セクションと連携を図るなどしてインド人顧客の要望を吸い上げ、少なからずカスタマイズを行った商品を投入している。

今後進出を果たす企業は、所得格差の拡大に伴ってニーズがさらに複雑化するであろうことを計算に入れて多層的な市場調査を行う必要があるだろう。

一方、インドに進出しようとする他国籍の企業と日本企業を比較したときに日本側にとって不利な点として挙げられるのが、言語の違いを背景とする人的繋がりや情報の不足である。欧米系企業は英語が使えるインド人富裕層は子弟を欧米に留学させることなどから、インド企業とのコネクションを作りやすい。また、インド人 IT 技術者は主として言葉の問題から日本へは向かわず欧米を目指している。さらに、インドにおいて複雑な法律・税務事項などを取扱うのに英語は必須である。もっとも、今後進出を果たす日本企業が増え、そのプレゼンスが高まっていけば、この問題は自ずから解決に至ると考えられる。

加えて、昨今の政治・外交動向もインドとわが国のギャップを埋める一助になるものと期待できる。2005年1月、中川経済産業相（当時）の訪印に際し、日印経済連携協定（EPA：Economic Partnership Agreement）締結に向けた政策対話の開始が決定された。同4月にはインドを訪問した小泉首相がシン首相と会談し、両国のパートナーシップ強化に向けた指針として、図10に示す8項目のイニシアティブを発表し、戦略的協力関係を構築することで合意に至った。さらに、同8月には麻生総務相（当時）がIT関連企業のトップとともに訪印するなど、政治サイドの両国交流に向けた動きが活発化している。

(図 10：日印パートナーシップ強化のための 8 項目の取組)

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| (1) 首脳会合定例化を含む対話・交流の拡大 | (5) 文化、学術、人的交流の拡大 |
| (2) 包括的経済関係の構築 | (6) アジアの平和と繁栄に向けた取組強化 |
| (3) 安全保障対話・協力の強化 | (7) 国連その他国際機関の改革 |
| (4) 科学技術分野での連携強化 | (8) 国際的課題(核・エネルギー・環境等)への取組強化 |

(出典：外務省ウェブサイト)

無論、産業界も 2005 年 11 月から 12 月にかけて日本経団連が奥田碩会長(トヨタ会長)を団長とする使節団をインドに派遣し IT 関連企業や自動車工場を視察するなど、両国の経済関係拡大に向け方策を探っているところである。

これらマクロ的な後押しにより、これまで動きの鈍かった人的交流や協働プロジェクトなどが促進され、互いがより身近な存在になることが望まれる。

また、こうした高いレベルからの刺激を受け、ようやく企業のトップ自らが音頭を取ってインド進出について検討する雰囲気を作られつつあり、これまでの「調査のための調査」から一段階進んでインド投資がいよいよ本格的に動き始めるものと予想される。まずは、自社の有する経営資源がインド市場において有効か、しかも現状のみならず 10 年後のインドにおいてもサステナブルか否かを分析し、合わせて労務を任せられる肌合うパートナーが探せそうか、インフラ・税制や製品販売先・材料調達先を考えた場合に最適な立地はどこかなどについて順を追って検討を重ねていくことが肝心である。

数多くの外国企業の進出ならびにインド地場企業の勃興により、5 年後のインド市場はより参入しにくいものになっているに違いない。であるからこそ先見性を持って将来のインド市場を見通すことの必要性は、インドに今後進出する企業のみならずすでに拠点を構えている企業にあっても極めて高い。おそらく 10 年後にあるのは今のインドとは全く異なる姿のインドである。冒頭に触れた現在の経済成長を前提とすれば 10 年後のインドの GDP は 2 倍近くとなり、人口規模は 12 億人に達し特に若年就労人口は大きな伸びを示しているはずである。その新インド市場で日本企業がどういったポジションにあるかは、今日の取組如何によって決定付けられる。

4. インド市場と日本企業の世界戦略

(1) FTA の活用

インド市場への進出に当たって他のアジア諸国にすでに立地する拠点からの展開を試みる企業が多い。その背景にあるのがインド政府が前向きに取り組んでいる FTA (Free Trade Agreement: 自由貿易協定) の存在であり、海外からインドへの投資が増加している理由の一つとして挙げられる。企業は FTA の締結により特定品目の輸出入にかかる関税が撤廃あるいは低減されることで、モーリシャスなどタックス・ヘイブンに会社を設置することなくして税制優遇を享受できる。

インドは、2000年3月にスリランカとの FTA を発効させたのを皮切りに、2003年にはタイとの間の基本的枠組みに合意し、2004年9月より農産物、家電製品、自動車部品など 82 品目にのぼるアーリー・ハーベスト措置（先行的一部関税引下げ）が実施され 2006年9月には同品目について関税が撤廃されることになっている。また、2003年5月に交渉が開始されたシンガポールとの FTA に関しては、関税の撤廃・低減のみならず金融・航空分野などの市場開放、電子商取引や観光、教育分野での相互協力などについても盛り込まれる形で、CECA (Comprehensive Economic Cooperation Agreement: 包括的経済協力協定) として合意され 2005年8月より発効している。2004年1月には南西アジア7ヶ国を対象とする南アジア自由貿易地域 (SAFTA: South Asian Free Trade Area) についても枠組み協定が調印されており、加えて 2002年以來検討が進められてきた ASEAN との FTA については、2005年12月に開催された経済担当大臣協議で、2006年6月までに交渉を終え 2007年1月から発効させることで合意に至っている。

これら FTA の成果が顕著に見て取れるのはタイからインドへの輸出であり、2005年の FTA 対象品目の輸出額は、ポリカーボネート、テレビ、ブラウン管、自動車部品、エアコンなどを中心に前年の2倍以上（タイ商務省貿易交渉局）に急伸している。これを横目に現在、韓国、マレーシアなどのアジア各国がタイに続けとインドとの FTA 交渉を進めている。

インドの輸入関税は年々引き下げられているものの依然として高位にあり、場合によってはインドで現地生産するよりも FTA を締結している国に工場を立地しそこから輸入した方が安く済むことがある。現にソニーは 2004 年 7 月にインドでの現地生産を停止し、FTA を利用したタイの現地子会社からの完成品輸出に切り替えている（2005 年 9 月 17 日：週刊ダイヤモンド 37 頁）。

また、トヨタはバンガロールにトヨタ・キルロスカ・モーターという合弁会社を設立して自動車を生産しているが、IMV（Innovative International Multipurpose Vehicle：革新的国際多目的車）と称する世界戦略の中で、タイでディーゼルエンジンを、インドネシアでガソリンエンジンをそれぞれ生産しインドに輸入しており、逆にインドではマニュアルトランスミッション（変速機）を集中生産し世界 6 ヶ国に輸出（車両としては 65 ヶ国で販売）するなど FTA の活用を含めたトータルコストメリットを考察し、国毎の役割分担を図っている。

FTA の利用については、その対象品目にも依ることから現地生産・現地調達と比較して必ず割安であるとは言えないが、インドでは完成品にかかる関税の引下げが部品にかかるそれに先行して実施されていることから、当面はソニーのような判断を下す企業も出てくるであろう。逆に言うなら海外展開を長期的に考える場合には、部品にかかる関税も下がってくることなどを加味したうえでの検討が必要である。

また、仮にコストだけで比べれば FTA を用いたときの方が安く済むとしても、それが一概に正解というわけではない。インド国民のニーズは極めて多様であり他国でヒットした商品が売れるとは限らないことから、顧客が何を求めているのかを把握するために市場立地は不可欠と考える企業も数多い。東南アジア等から部品補完は受けたとしても、最終製品は消費者の声が聞こえるインド本土で組立てアフターケアも直に対応するというのも一つの考え方である。

インドに進出している日本企業に追従して下請け先として進出する場合には、当該企業と進出後のオペレーションの形態について詳細な相談を行い、求められる品質や価格を確保することが可能なのか綿密に確認するとともに、すでに操業している同業他社があれば話を聞き現地企業からの部品供給などについてメリット・デメリットを分析するのがよい。

インド国内で何がどの程度生産あるいは調達できるのか、その品質・価格・数量はいかほどなのか、どこの国に立地する関係先が原材料・部品・製品を融通できる生産余力を有しているのか、輸送コストや輸入関税を含めた現在の必要経費と将来的に必要と見積もられるコストはどの程度になるかなど、十分な検討を図ることが肝要である。

なお、日系企業の中には、日本から主要部品や工作機械などを輸入している企業も多いことから、インドと日本の FTA 締結を期待する声も日増しに大きくなっている。

すでにタイやシンガポールなどの FTA 締結国に拠点をもっている場合には、これらの国に存する現地法人や支店にインドへの進出について検討させることが多い。自動車、通信、保険、ソフトウェアなど様々な業種の企業が、シンガポールを地域統括拠点（Regional Head Quarter）と位置付けインド現地法人のハンドリングを行ったり、インド現地法人をタイ法人の子会社として技術移転を図るなどしており、視野を広く捉えてグローバルな投資戦略を練ることが重要である。

（2）BRICs 市場とアジア経済圏を視野に入れた世界戦略

世界に残された巨大市場は、ブラジル、ロシア、インド、中国（4国合わせていわゆる BRICs）であると言われてから久しいが、とりわけインドは今後の成長性という点で最も有望な市場と考えられている。中国に進出する日本企業は実に 18,000 社を数えるのに対し、インドへはわずか 300 社しか進出していない。その数はタイ（バンコク）の 1,200 社と比べても極めて少なく、業種的にも自動車・二輪車関連が中心で拡がりに乏しい。

インドへの進出が少なかった理由は、日本との距離的な問題やインドを取り巻く政治情勢の影響もあるが、すでに述べたようなインフラ、労務、税制などのコストが高く付く割に、これまで市場が必ずしも成熟しておらず投資に見合った収益確保の見通しが立たなかったことにある。また、英語圏であるため一見参入が容易に見えるものの、インドの独特な文化風土や広大な国土ゆえ地域

毎の多様性といった市場の難しさがああり、既存のビジネスモデルが機能しないという事情もあった。さらに、情報不足に伴う地元企業との提携（あるいは提携関係の解消や撤退）の困難性、派遣社員の選定難といった問題もあり、あえてインドへの展開を選択しなかったというのがこれまでの日本企業のスタンスであった。

ところが、最近になって状況は大きく変わってきた。経済発展によりインドの市場が順調に育っており、同時に徐々にではあるが規制緩和やインフラの整備が進み投資環境が整ってきている。これらからインドへの投資は今検討すべき段階に入ったと考えてよい。

しかし、「中国プラスワン」という言葉が示すように、中国からの生産基地機能の移転や投資リスクの分散先としてインドを考えるとすれば、インド投資の成功はおぼつかない。まず、生産拠点としてのインドは高コストであり、むしろすでに日本企業の集積が厚く相当の市場規模があって内需の期待できるタイや、労務コストが安く物理的に日本・中国に近いベトナムの方が輸出加工型の生産基地を立地するには明らかに適している。とりわけ、工業団地が整備されて中小企業が単独資本でも進出可能なベトナムが、インドとの対比の中で改めて脚光を浴びているのは当然とも言える。加えて、インドを投資先のリスク分散の観点から検討するとしても、前述のとおり労務問題などの課題や市場の多様性に伴う難しさは相当程度あり、リスクの適切な分散先となるかどうかは疑問である。

インドは中国に匹敵する魅力のある市場（その意味で「中国プラスワン」）であり、グローバル企業が世界戦略を立てるに当たっては、この市場をいかに攻略していくかを考えなければならない。それには二つの考え方がある。まず第一として、相当規模の生産拠点をインド国内に建設し、市場に合った商品を開発・生産・販売することで企業ブランドを確立するというやり方である。インド市場の特殊性を考慮すると、この方法は合理的ではあるがリスクも大きくなる。第二は、FTAによる関税の引下げ効果を利用し、タイやシンガポールといった既存の生産拠点を活かしてインド市場へ輸出を行い、同時に国内販売網を整備するという考え方である。この場合、リスクは低減されるが、市場への関与度も減少する分必ずしも大きな成功は望めない。いずれの方法をとるかは、各社

の強みと弱みがどこにあるか、それがインド市場にどのように結びつくかによる。

東アジア共同体構想が 2005 年末から動き出し、日本、中国、ASEAN、インドを始めとする経済圏の繋がり是一段と強固なものになりつつある。中国・インドの急激な経済成長、ASEAN 経済の通貨危機からの回復、長期不況から脱した日本と、各国の経済環境は明らかに好転し、わが国企業は次の飛躍のための世界戦略を構築すべきタイミングに来ている。十分な事前準備、各社なりの工夫と相応の忍耐を前提として、国内・海外の投資先をどのように選択し新たな市場をどのように開拓するか、今がその決断の時である。

－参考文献－

- 「巨大市場インドを読みとく」 榊原英資・吉越哲雄、東洋経済新報社、2005
「巨大市場インドのすべて」 島田卓、ダイヤモンド社、2005
「立ち上がるインド経済」 伊藤正二・絵所秀紀、日本経済新聞社、1995
「週刊ダイヤモンド」 2005.9.17、ダイヤモンド社
「週刊エコノミスト」 2005.4.19 / 2005.7.5、毎日新聞社
「日本経済新聞」 2005.7.27、日本経済新聞社

Central Statistical Organization, Ministry of Statistics and Programme Implementation

Ministry of Information Technology, Annual Report 2004-2005

Society of Indian Automobile Manufacturers

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, International Fuel Prices 2005

財務省ウェブサイト、<http://www.mof.go.jp/>

外務省ウェブサイト、<http://www.mofa.go.jp/>

在インド日本大使館ウェブサイト、<http://www.in.emb-japan.go.jp/>

JETRO ウェブサイト、<http://www.jetro.go.jp/>

Indian Infoline ウェブサイト、<http://www.indiainfoline.com/>