

日韓企業のインドビジネスの課題と可能性

植村哲士



裴 河鎮



池澤直樹



奥田 誠



足立興治



CONTENTS

- I インドビジネスにおける変化
- II 2006年に見られた構造変化
- III 日韓企業のインドビジネスの位置づけ
- IV 日韓企業のインドビジネスへの課題
- V 今後のインドビジネスの展望
- VI より積極的なインドビジネスへの取り組みを

要約

- 1 2003年の「BRICsレポート」以降、着々と準備を進めてきた欧米系企業、韓国系企業による直接投資（FDI）の増加によって、インドでは2006年に不動産価格の上昇や工業団地の不足、賃金の上昇が発生し、外資系企業の進出が著しい一部の都市では、中間層購買力が本格的に離陸した。
- 2 日韓企業は、以前からインドの国内市場の開拓を目指して長期的な取り組みをしてきたが、2006年を境に、先行企業はインドでの優位性の確保や輸出などの新たな展開に重点を移し、後発企業は市場参入から事業立ち上げのための販売拠点の整備に移行している。
- 3 日韓企業のインドビジネスの課題のうち、従来から指摘されてきたインフラの脆弱性や労働組合への対応は、対処可能な問題と認識されている。直近の最大の課題は、高い離職率や賃金上昇率の抑制、ロイヤリティの確保などの人材マネジメント関連である。
- 4 中間層購買力の本格的な離陸に伴い、長期的にインドをどう位置づけるかという議論よりも、ブランディング戦略と差別化戦略の確立を早急に目指す必要がある。先行企業は、プレミアム市場で自社の優位性をどれだけ確保できるかが課題となり、中長期的なブランディング戦略が重要になる。逆に、後発企業は、先行企業に対する差別化戦略が重要で、地域特化戦略（ドミナント戦略）など、セグメント特化戦略を立案する必要がある。

I インドビジネスにおける変化

BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国などの新興経済国群）の一角であるインドをどう見ていくかについて、近年、日本でも関心が高くなっており、インド関連書籍の出版や雑誌での特集も頻繁である。

その多くは、

- ①全人口の約7割を占める農民層の変わらぬ貧困ぶりを指摘する。
- ②IT（情報技術）企業に勤める若者の新中間層としての欧米流のライフスタイルを取り上げる。
- ③マクロ経済指標からインドの成長性を論じる。
- ④BRICs諸国との比較感のなかでインドを論じる。

——といったものである。

野村総合研究所（NRI）でも、本誌『知的資産創造』や『2010年のアジア——次世代の成長シナリオ』（東洋経済新報社、2006年）でインドの経済、産業、市場の状況について分析してきたが、「日系企業にとってインドは非常に魅力的であるものの、ベトナムなどのASEAN（東南アジア諸国連合）諸国におけるポストチャイナ政策の後で考えるべき話である」としてきた。もしくは、「参入するのであれば早急に参入して経験を積むべき」とも指摘した。

他方、「政熱経冷」といわれるように、経済界のインドへの関心以上に積極的なかわりを見せているのが政治面である。2007年に入って菅義偉総務大臣（1月）を皮切りに、浅野勝人外務副大臣（3月）、甘利明経済産業大臣（4月）、松岡利勝農林水産大臣（4

月）、麻生太郎外務大臣（4月）、冬柴鐵三国土交通大臣（5月）など、数多くの国務大臣が訪印し、日印2国間の連携を強化している。

このようななか、NRIはインドの経済、産業、市場の動向を観測するために、2007年5月、日系および韓国系の現地法人へのインタビュー調査を実施した。

インドは日本から遠く、日本の本社から眺めていることと、現地で起きていることの差は非常に大きい。日系企業を中心とした現地法人18社へのインタビューからは、現地でのビジネスの実感は、日本で得られる情報以上に、急速に変化しているということが明らかになった。

2005年くらいまでは日系企業の駐在員にインタビューしても「インドは将来的に非常に魅力的な市場であるが、ビジネスを行う環境として非常に大変である」といったような、負の側面を強調する発言が多かった。対して2007年のインタビューでは、「インドでビジネスを行うのは非常に大変であるが、将来的に非常に有望な市場である」など、積極的に評価する方向へと180度変わった。

本稿は、インドの中間層購買力が本格的に離陸した2006年の1年間の、日韓企業のインドビジネスにおける変化に焦点を当てている。なお、分析の対象として日系企業だけではなく、韓国系企業も対象にしているのは、日本よりも先行してインドに参入している韓国系企業も、中間層購買力の本格的な離陸に対応して新たなステージに入りつつあり、日系企業にとっても参考になると考えるためである。

次章以降、2006年に見られた構造変化を観

察したのち、日韓企業から見たインドビジネスの魅力と課題について整理する。また、今後数年間のインドでのビジネス機会とその取り組み方について議論する。

II 2006年に見られた構造変化

2006年に、インドのビジネス環境において見られた顕著な現象として以下のものが挙げられる。

- ①海外からの直接投資（FDI）の急増
- ②日系企業の進出数の急増
- ③不動産価格の急騰
- ④人件費の急騰

図1 対インド直接投資（FDI）の四半期推移

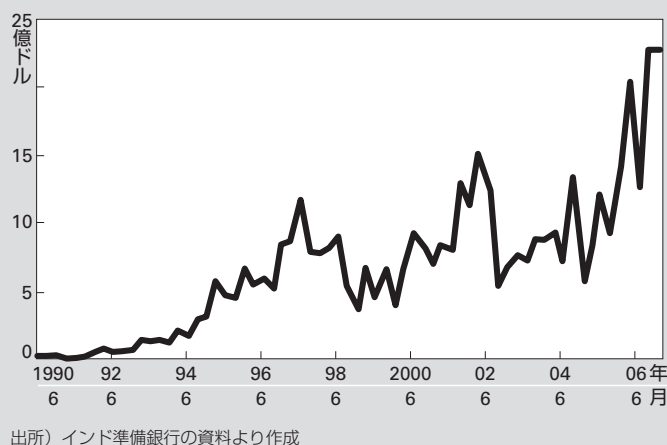
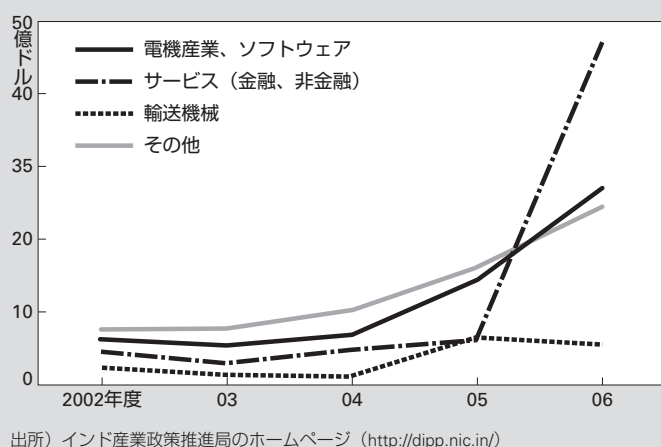


図2 対インド直接投資の産業別内訳



——これらについて、順次見ていくことにする。

1 インドへの直接投資（FDI）の推移

まず、海外からインドへのFDIの推移について見てみよう（図1）。

1991年の経済自由化以降、FDIは長期的には増加傾向にあり、2006年までに数度の波があったことがわかる。しかしながら、2005年度までの四半期のFDIの水準は最大でも15億ドルを超えるものではなかった。対して2006年度の伸びにはすさまじいものがある。

FDIの伸びの産業別内訳を見たのが図2である。2005年度から06年度にかけて伸びが最も著しかった分野はサービス（金融、非金融）で、これは金融投資だけでなく事業のアウトソーシング（BPO：Business Process Outsourcing）を拡大するための投資が含まれている。次いで電機産業、ソフトウェアであるが、これには工場などへのハード面の投資だけでなく、ソフトウェア開発のための人材育成面での投資も含まれている。

こうして見ると、特にサービスセクターへのFDIの急速な増加が、2006年のインド経済の伸びを牽引したと考えられる。

2 日本からの進出動向

1998年以降、日系現地法人数と進出日系企業数は、一貫して増加している（図3）。

2003年に米国の大手投資銀行のゴールドマン・サックスが公表した「ブラジル、ロシア、インド、中国の将来の成長性に関するレポート」（通称「BRICsレポート」）以降を見ると、2006年度の増加は最も大きいものであ

り、1年間で日系企業数は155社から166社へと7%増加し、現地法人数は198社から216社へと9%増加した。

他方、韓国系企業は、日系企業よりもインド進出が早かったため、投資金額基準で見ると、1996年から98年までの3年間でピークになっている（図4）。これは、サムスン電子、LG電子、現代自動車の三大グローバル韓国系企業のインド進出が集中したからである。

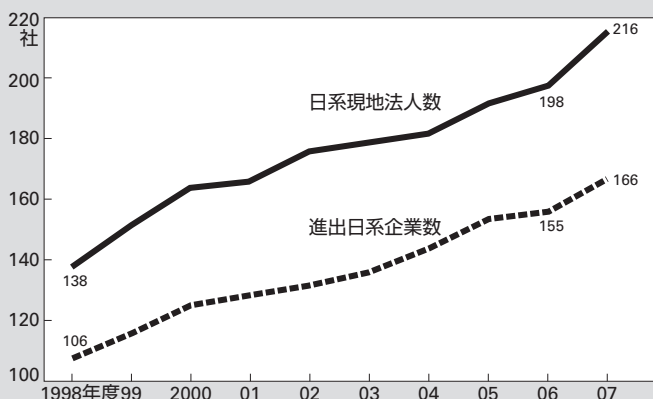
その後、2003年までは目立った投資は行われていなかったが、BRICsレポート以降は投資件数、投資額とも徐々に増加基調になり、2006年には投資件数は過去最高になっている。1996年から98年までは事業立ち上げのための初期投資とすると、2005年と06年の韓国系企業による投資は、優位性確保のための追加投資と見ることができる。

3 不動産価格の急騰

日系企業や韓国系企業のこれらの動きの結果が反映されたものが、不動産価格である。オフィス需要が増加することで、インドの主要都市では土地価格が急騰しているのである。

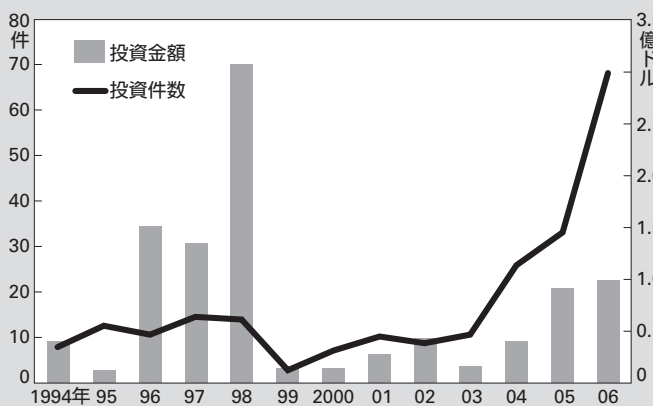
たとえば、図5はニューデリーの中心街、コンノートプレースの土地取引価格の四半期データを見たものであるが、2006年の1年間

図3 日系企業のインド進出状況



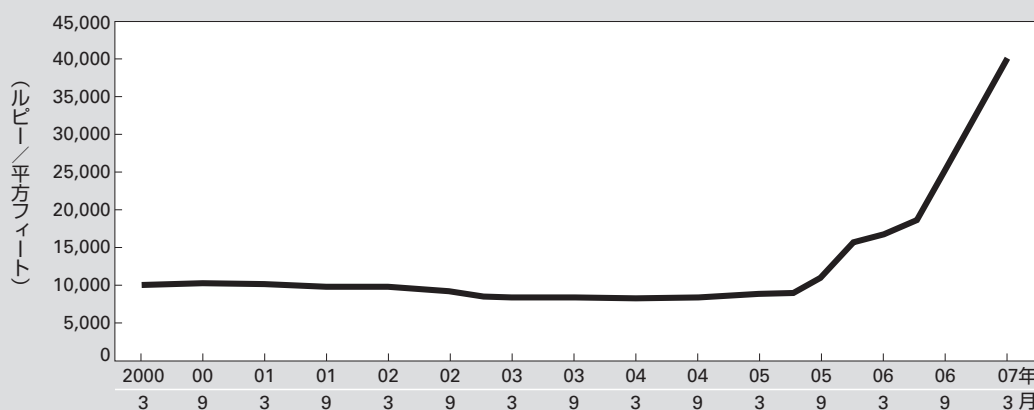
出所)『海外進出企業総覧2007【国別編】』東洋経済新報社

図4 韓国系企業のインドへの投資状況



出所) 韓国輸出入銀行のホームページ (<http://www.koreaexim.go.kr/>)

図5 ニューデリーのコンノートプレースの土地取引価格推移



出所) Cushman & Wakefieldの資料より作成

に、土地取引価格が2倍強に上昇している。この背景には、デリー周辺やチェンナイ周辺の工業団地の開発予定地はほぼ売り切れている^{注1}ものの、中央政府の方針で、経済特区（SEZ）の開発が一時的に中断されたり、不動産需要の強い中心地域で土地の所有権が細分化されていたりと、不動産の供給制約がある^{注2}。さらに、インド人資本家が借入れをしてまで不動産購入に回っており、価格の上昇に拍車をかけている。

この観点からは、現在のインドの主要都市部は一種の不動産バブルが発生していると考えられるが、海外からのFDIが継続し、かつ不動産の供給制約が続くかぎり、たとえバブ

ルであってもそう簡単にははじけないと予想される。

4 人件費の急騰

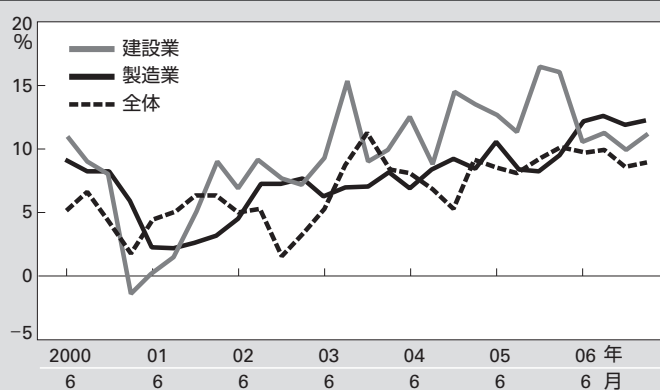
急速な高騰の動きは、賃金についても見られる。賃金の公式な統計データは公表されていないが、2007年5月にNRIが実施したインタビューによると、企業進出に伴う人材引き抜きや転職市場の活性化のために、マーケティングや販売などの部門での離職率が、2006年は20%から40%に上った模様である。このため、各企業とも離職防止を目的として、平均賃金を引き上げており、賃金上昇率は、平均で15%を超えていると見られる^{注3}。

5 第二次産業へのシフト

以上の動きは、特に製造業において明確にとらえることができる。図6は、GDP（国内総生産）成長率の四半期データである。インドのGDP成長率（実質）は2003年以降、6%から12%の間にあるが、先行指標である建設業の成長率は2003年以降8%を下回っていない。また、2006年以降、製造業の成長率も、それまでの8~10%の水準から、一気に12%超の水準に上昇している。このように、生産面の経済指標から見て、2006年1年間で、特に第二次産業が活発になってきたと見ることができる。

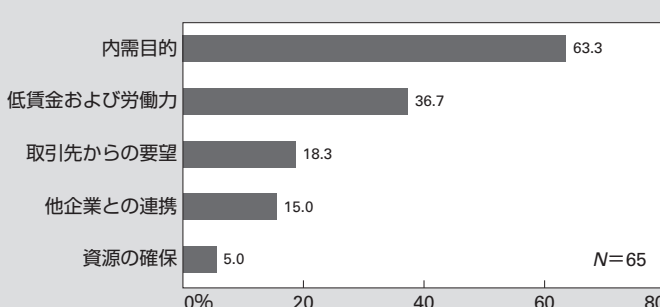
以上のように、2006年のインドは、2003年のBRICsレポート以降、徐々に始まっていた外資系企業の「参入」と「拡大」が、大量のFDIの流入を引き金に一気に顕在化し、不動産、賃金というルートを経て、一種のバブル的な成長が発生したと見られる。そしてこの動きは、特に製造業に関連する分野で発生し

図6 インドのGDP成長率の四半期データ推移



注) GDP：国内総生産
出所) インド中央統計局 (India Central Statistical Organization) の資料より作成

図7 韓国系企業の対インド投資動機



注) 上位5項目、複数回答
出所) 韓国対外経済政策研究院 (KIEP) 「インド進出韓国企業の経営実態と現地化戦略の研究 (2006)」

たと考えられる。

この点から、インドは従来の農業中心の経済から第二次産業へのシフトという、一つの転換点を過ぎたものと考えてよいと思う。

Ⅲ 日韓企業のインドビジネスの位置づけ

それでは、日韓企業は何を期待してインドに進出しているのであろうか。

図7は、韓国対外経済政策研究院（KIEP）の調査をもとに、韓国系企業がインド進出に何を期待していたのかを示したものである。これによると、韓国系企業で最も多い進出動機が内需目的である。上位5項目の複数回答であるため生産に関連する「低賃金および労働力」が含まれたり、アSEMBリー（組み立て）メーカーだけでなく関連企業も進出しているため「取引先からの要望」という項目も挙げられているが、全体的には「内需目的」と見てよいだろう。

前述のように、韓国系企業のインド進出のピークは1998年前後で、これはちょうど、インドの核実験に関連して、日系企業が一時的にインドから撤退した時期に当たる。

当時の韓国系企業は、グローバルでは日系企業と同業種で成長していたが、先進国市場ではすでに、日系企業が「勝ち組」となっていたため、販路模索の一環としてインド市場に参入した。このときの先行集中投資が、結果的には今のインド市場での韓国系企業の成功の要因となっている。

一方、日系の電機企業の多くは、ASEAN諸国などに製造拠点をすでに持っているため、わざわざインドに製造拠点を持つ必要は

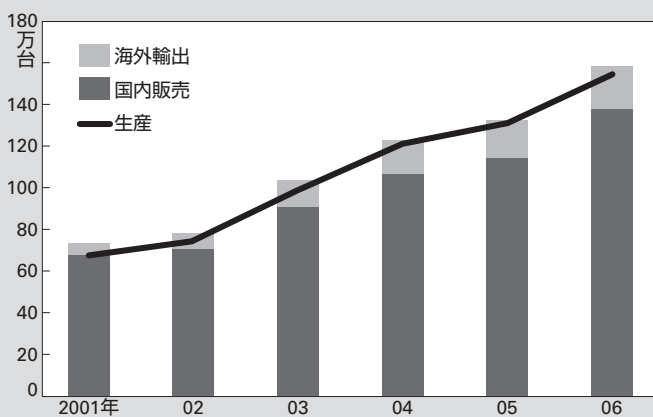
ない。関税率の低下と内需市場の成長に合わせ、輸入ベースで徐々に販売を拡大させていくことが、電機を中心とした日系企業の基本戦略となっていた。

もっとも、インドに進出している企業の事情は産業によって異なり、たとえば自動車産業の場合、図8でもわかるように、近年の生産拡大による輸出も見られるようになっていく。なかでもマルチ・スズキ・インディアや現代自動車などが有名であるが、一部の部品メーカーでも輸出の実績がすでに見られる^{注4}。さらに、一部の外資系自動車部品メーカーにはインドを開発拠点化する動きも見られ、単なる製造・販売を超えた位置づけがされつつある。

一般的に、日韓企業の多くはインドを内需中心に見ている。しかし、インドは地政学的にアジア、中近東、アフリカ、欧州の真ん中に位置しており、輸出目的での拠点化も十分に考えられる。

しかも、従来からよく知られているように、インドは米国や欧州のBPO拠点としても発展しつつある。実際に、日系企業の一部には、インド進出の主要な目的を内需としながらも、現実には米国へのメールサポートサ

図8 インドの自動車産業における生産と販売・輸出



出所) インド自動車工業会 (SIAM) のデータから再構成

ービスや、中近東を含むアジア地域のコールセンター的役割を付与しているところもある。

各社は原則的に、インドの内需の大きさに魅力を感じているものの、実際には、周辺国への進出状況など、各社の直近の世界戦略のなかでさまざまな動きをしつつあるといえる。

Ⅳ 日韓企業のインドビジネスへの課題

次に、現時点で日韓企業のインドビジネスにおける課題を検討するために、日韓企業の対応状況を、ビジネスの流れに従って整理する。前出の2007年5月のインタビューをもとに整理したものが表1である。

1 調達に関する問題

部材調達の問題は業種別特性があり、自動

車など完成品の輸送コストが膨大になるものは現地生産が中心となるが、電子部品類や家電の最終製品については、インドとASEANの自由貿易協定（FTA）の動向による。ただし、アーリーハーベスト（特定分野の農産品の自由化前倒し措置）など、FTAの実施状況に伴ってさまざまな関税が徐々に引き下げられており、高付加価値品については、現時点でも、ASEANなどから輸入しても採算の合う水準まで下がってきた。もっとも、インドの複雑な税制と頻繁な税率の改定は、輸出入や国内輸送に関する間接業務を増大させている。

2 インフラ不足の問題

物流面では、インドビジネスにおいて頻繁に指摘される「インフラストラクチャー不足」が、課題として指摘されている。確かに

表1 日韓企業のインドビジネスへの対応状況

商品開発	調達	製造	物流	マーケティング	販売
- インド人の意見を取り入れて日本で開発 - 一部欧米系企業は開発拠点を設置	- 産業は軽から重までひととおり存在しているため、基本的な部品の調達には困らない - エアバッグやABSなど安全装置関係や高度の加工が求められるもの・電子部品系はまだ弱い - 関税率低下に伴いASEANからの輸入でも対応可能な場合あり	- 原則内需向けであるが、一部に輸出が見られる - 日系企業は、タイなどのASEAN諸国の生産能力が高く、インドに製造拠点を用意する理由がない	- 基本的に問題になっていない。インフラ整備のわりに所要日数が短くないのは、都市内のインフラが弱い - 中間在庫を他国に比べて多めに持つ必要はある	- 韓国系企業は広告宣伝費を大量に投入している。この差がブランド認知の差になっている - 日系企業のマーケットデータソースが限られており、現地で十分な市場調査が行えていない - 価格の高さの裏にある高機能性などを理解してもらう必要がある	- 収入格差と地理的格差が大きな問題である - 中間層が成長するまでにはもう3～5年かかろうである - 収入水準によって全く異なるライフスタイルである - 現金決済によって貸し倒れを防いでいる
人事管理	- 人口は多いが、企業が雇いたくなる人材は少ない。個々人は優秀だが、会社のためにがんばろうとする人は少ない - 外資系企業進出、IT企業の隆盛で、現時点で20～30%の離職率になっている。また、賃金上昇率も13～14%に上っている。このほかにも、自動車や携帯電話を支給することで、引き止めを図っている - カーブ制は特段問題になっていないが、学歴差の方が大きな問題である - 郊外に立地することで、ある程度離職率を抑えることができる				
その他	- 工業団地がほとんど売り切れている - 日系企業は、土地購入の意思決定が遅すぎる。欧米系や韓国系企業は、ほぼ即決で買っていく - 出資比率がマイノリティだと、日本とのグループ経営に支障をきたす。規制業種はどれも同様の問題を抱える - 生活インフラ（上下水道）などが弱いため、生活は不便である				

注）ABS：アンチロック・ブレーキ・システム、ASEAN：東南アジア諸国連合、IT：情報技術
出所）野村総合研究所 2007年5月実施のインタビューをもとに作成

この問題は存在しているものの、物流インフラについては、中間在庫を増やすなどの対応をとることで対処できている。いくつかの企業ではグローバルレベルのサプライチェーン・マネジメント（SCM）の一環として、本来は、物流、流通在庫を減らすよう全社的に努力しているが、現状に鑑みて、インドだけ条件を緩めてもらっているとのことである。

ただし、物流の1日当たり平均移動距離を見ると、日本はおよそ800km（1日配達圏が800km以内）であるのに対し、インドも600km程度となっており、インドの国内物流は、実は日本と大差はない。また、物流段階での交通事故による損害なども、経験していない企業はないが、年に数回あるかないかという程度である。

さらに、実際にチェンナイからデリーまで、2500kmをかけて部品などを調達している企業があることを考えると、インドの脆弱性として物流インフラを特筆すべきではない。むしろ近年、日系の商社やロジスティクス企業が、インド国内で倉庫を含めた物流サービスを提供するようになってきていることから、物流面でのインフラ不足は対処可能な問題であるといえる。

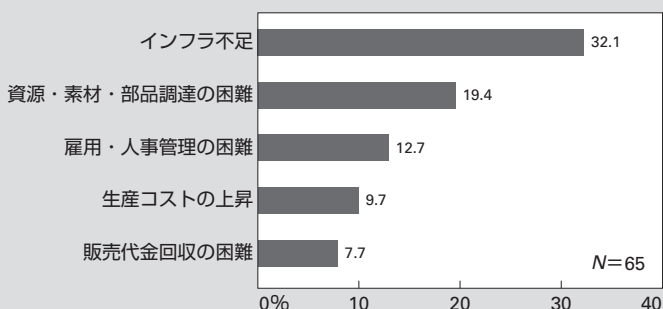
こうした長距離の物流インフラよりも、逆に残されたボトルネックは、都市内道路の混雑と舗装状況の悪さである。都市間の高規格道路が整備されても、都市内道路が整備されるまでは、状況にあまり大きな変化は期待できない。

この都市部のインフラ不足については、本格的に進出して10年ほど経つ韓国系企業でも事情はそう変わらない。図9は韓国系企業が

挙げるインドビジネスにおける主な障害について整理したものである。日系企業と同じく、製造をメインとする事業者を中心に、インフラ問題を指摘する企業が多いが、インフラについては、物流面ではなく電力問題に悩みを持つ企業が多い。日系企業でも同様に、生産面の課題として電力不足と供給の不安定さを挙げる声も大きい（図10）。この電力不足は生活インフラの弱さに直結し、駐在員の生活にも負担となる。家族同伴で駐在する場合に、電力や上下水道などの不足が大きな問題になるからである。

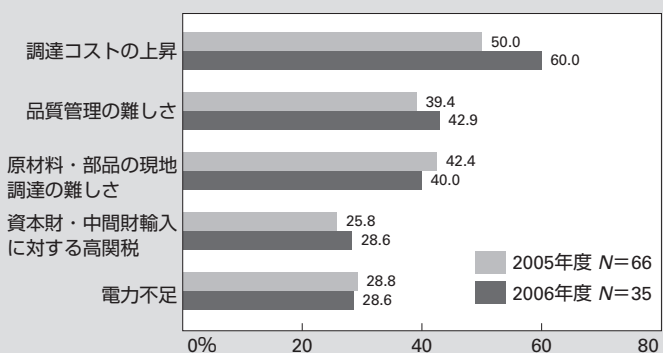
デリーなどの大都市では、以前よりも改善されたとの声も聞かれるが、当面は、工場や大規模なビル、住宅を建設する際には自家発

図9 韓国系企業のインドビジネスの主な障害



注) 上位5項目、複数回答
出所) 韓国対外経済政策研究院 (KIEP) 「インド進出韓国企業の経営実態と現地化戦略の研究 (2006)」

図10 日系企業が感じるインドにおける生産面での課題



注) 上位5項目、複数回答
出所) 「在アジア日系製造業の経営実態——ASEAN・インド編」2005年度調査および2006年度調査、日本貿易振興機構 (JETRO) より作成

電設備が必需品になるであろう。

以上のように、インドでしばしば話題になるインフラ不足の問題とは、国内物流に関連する高規格道路や空港、港湾の不備というより、電力や上水道の供給不足であるともいえる。インド政府としてもこれらの問題を理解しており、官民連携（PPP）などを有効活用しながら整備を促進しようとしているが、現実には遅々として進捗していない。ただし、10年前のインドを知っている駐在員によれば、状況は確実に改善されているとのことである。

3 生産面における課題

前ページの図10は、日系企業がインドで感じている生産面での課題である。全般的に近年の物価上昇や現地企業的能力不足などを指摘する声が多い。

特に「調達コストの上昇」については、この1年間に急速に問題視されていることがわかる。また、「品質管理の難しさ」という点

からは、人事管理の難しさも透けて見える。一方で、「原材料・部品の現地調達の難しさ」については、数値が若干下がっている。これは、日系企業や韓国系企業の進出に合わせてインド企業も継続的に努力し、徐々にではあるが、現地企業の生産品質も向上している証左であろう。

4 マーケティング、販売面の課題

マーケティングや販売の面で、日系企業が問題視している点について、インド、ベトナム、タイで比較してみた（図11）。

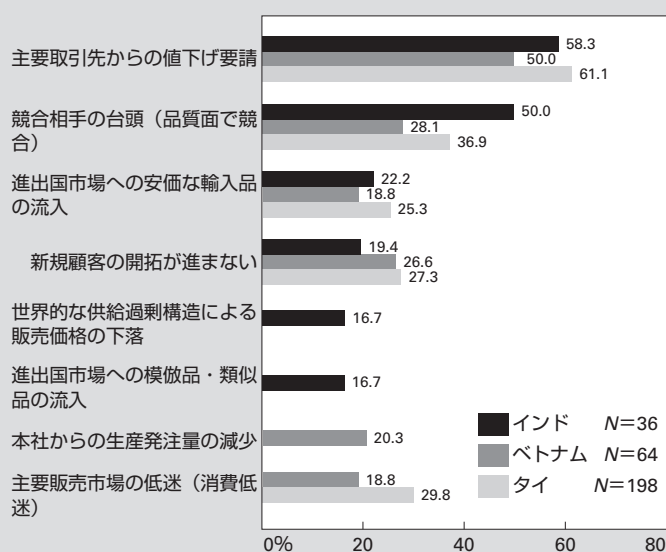
「主要取引先からの値下げ要請」が1位になっているのは、いわゆる対消費者ビジネス（B2C）タイプと対事業者ビジネス（B2B）タイプの企業が混在しているからで、特にB2B企業の意見が強く反映された結果であると推定される。

ASEANの中心国であるタイや、近年「チャイナ・プラス・ワン」として台頭著しいベトナムと比べると、インドの市場は、競争が厳しいものの、市場の拡大には相対的に苦労していない様子が垣間見られる。また、タイ、ベトナムで見られるような主要販売市場低迷という問題も多く挙げられていない。

以上のことからまとめれば、インドの市場は競争を活力に拡大しており、現時点での参加者は市場拡大の恩恵を享受しているといえよう。実際、5月に行ったインタビュー調査でも「競争の厳しさを否定しない駐在員はいないが、ここ2、3年損をしたという駐在員もまたいない」との意見があった。

とはいうものの、個別に見ていくと、家電分野では、日系企業は韓国系企業に対して苦戦している。これは、韓国系企業より日系企

図11 販売面・営業面での問題点（2006年度）



注) 上位5項目、複数回答
出所) 「在アジア日系製造業の経営実態——ASEAN・インド編」2006年度調査、日本貿易振興機構（JETRO）より作成

業の広告宣伝費が少ないことにも一因があると見られている。

たとえば、LG電子やサムスン電子は、年間30億円程度の広告費を投入しているようだが、日系企業は、ソニーですら5億円程度にとどまっているとされる。この背景には、本社が現地法人の広告宣伝費を負担することに対する日韓の国税当局の見解の相違があるとされる^{注5}。

結果的に、韓国系企業のマーケティングは比較的成功しているが、日系企業の後発組は苦戦する結果となっている。

そのほかの販売面での課題として、「販売代金回収」が想定される。39ページの図9でも、7.7%と少ないながらも、資金回収がインドでビジネスを行ううえでの課題に挙げられている。ただし、現時点ではほとんどの企業が原則的に現金取引に変更しているため、これは大きな問題にはなっていない。

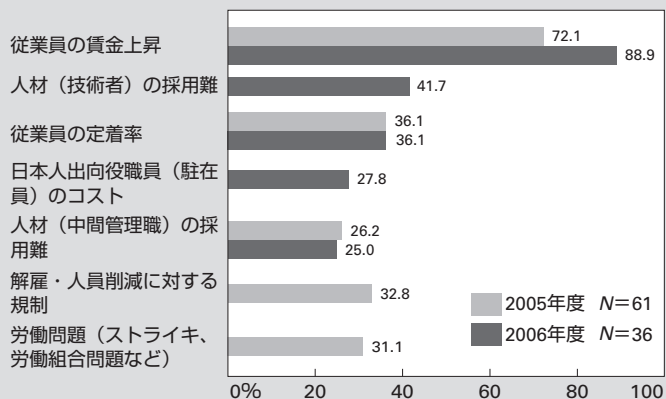
5 人材管理上の課題

本章の最後に、人材管理上の課題について整理しておきたい。

図12は、日系企業が雇用・労働面で持っている問題意識について、2005年度と06年度時点での比較をしたものである。しばしば報道で取り上げられ、話題になることも多いインドの労働問題や労働法制は、2006年度時点ではすでに問題視されなくなっている。これは次のような理由からである。

インドの労働組合は一定規模以上の工場において設立することが可能であるが、従業員側が要求しないかぎり設立されることはない。近年インドに進出している日系企業は、工場ではなく販売拠点であることが多く、そ

図12 雇用・労働面での問題点



注) 上位5項目、複数回答

出所) 「在アジア日系製造業の経営実態——ASEAN・インド編」 2005年度調査および2006年度調査、日本貿易振興機構(JETRO)より作成

もそも労働組合が結成される機会がないためと考えられる。また、すでに進出済みの日系企業が第二工場、第三工場を設立する場合、第一工場での教訓を生かして労働組合対策を考慮し、雇用などを行っているからともいえる。

たとえばある日系企業の場合、第一工場を設立した際に、工場周辺から従業員を雇用したため労働組合が設立されやすい状況であったが、第二工場設立時には全国から従業員を募集し、かつマネジメント層と従業員とのコミュニケーションを日常的に密にする努力をすることで、労働組合そのものの設立を抑止している。

2006年度時点での雇用・労働問題は、労働組合問題よりも、「人材の採用難」や「従業員の賃金上昇」が大きな問題となっており、「従業員の定着率の悪さ」などもより問題視されるようになった。さらに2006年度からは「日本人出向役職員(駐在員)」のコストが問題視されている。

これらから、インドにおける日系企業は、

立ち上げ期から本格活動期に移行し、コスト競争の厳しいインドにおいて、現地法人の競争力を維持できるだけの経営効率強化を志向し始めた、と見ることができよう。

ただし、繰り返し述べているように、マーケティングや販売面での人材の過流動性は、長期的なマーケティング施策や販売施策の立案と実行に悪影響を与えると予想され、日系企業がこのままだと、ただでさえ弱い販売力の強化に障害が発生すると考えられる。今後は、人材が入れ替わっても継続性が担保できるような仕組みを、インドでのマーケティングおよび販売の戦略のなかで考えていく必要がある。

2007年5月に実施した企業インタビューでは、離職や賃金の問題のほかに、「コミュニケーションについて工夫が必要」との意見があった。

たとえばインド人は、学歴や年齢、地位が上の人が指示すると表面的に対応する傾向が強い。このため、しばしば「言行不一致」（口では「やる」と言いながら実際には行動に移さない）が、インド人への評として指摘される。これは、サボタージュではなく、インド人の労働観には上位の人への反論を避けるという価値観が存在するからである。この

ため、インド人労働者が納得するまで議論をしたり、インド人側からの提案を求めたりすることがこうした問題の解決を可能にするとのことである。

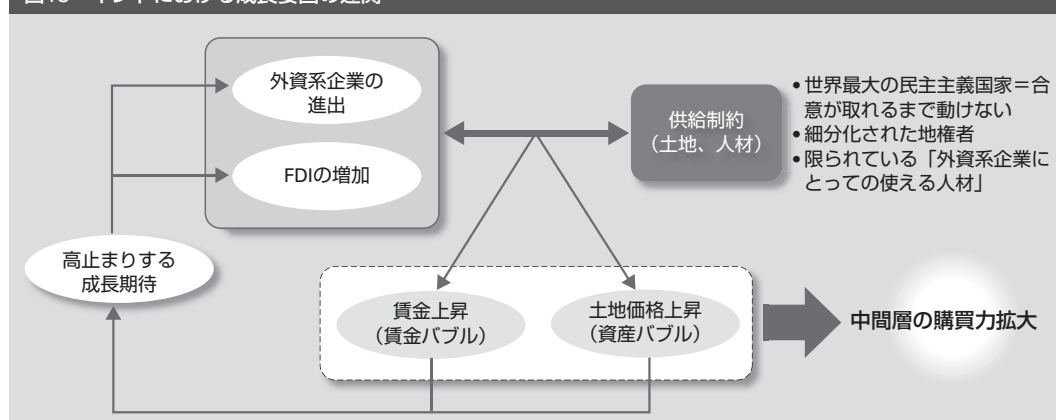
以上が2006年1年間のインドビジネスの実態である。これまで、インドにおけるビジネスの課題は、多くの書籍、レポート、論文で指摘されてきた。だが、それらの課題の多くは2005年までのものであり、中間層購買力が本格的に離陸した2006年以降、課題の内容は大きく変容してきている。

ビジネスを行ううえで課題がなくなることは永遠にないが、その変容は、その国の発展状況がどのステージにあるかを知るための一つの指標になると考えられる。ビジネスを行ううえでの課題という観点からも、2006年を経て、インドビジネスは次のステージにシフトしたと見なしてもよいだろう。

V 今後のインドビジネスの展望

前章までで指摘してきた賃金の急上昇は、生産や販売面では企業活動に負の影響を与えるものの、一方で中間層の購買力を急成長させるという正の側面も持つ。そこで本章では、これらの諸要因を考慮した場合の直近

図13 インドにおける成長要因の連関



2、3年のインドの市場動向について検討することとする。

図13は2006年に発生したと見られるいくつかの出来事の関連性を整理したものである。基本的にFDIや日系、韓国系、欧米系などの外資系企業の進出増加に起因する需要増に対して、インド特有の「供給制約」が加わって、2006年に急激な経済拡大が観察されたと考えている。

インドにおける供給制約とは、一つは「世界最大の民主主義国家」であること、もう一つは「人材の不足」である。

民主主義が供給制約になる例として、地権者が細分化されている場合は全員の同意を得ないかぎり開発を行えないことなどが挙げられる。たとえばデリーでオフィスビルを借りる場合、10人以上に及ぶ地権者と契約書を締結する必要がある。また、韓国の鉄鋼最大手

ポスコのオリッサ州での製鉄所開発の事例がよく知られるように、中央政府が開発に同意しても、住民が同意しないかぎり州政府はプロジェクトを進めることができない。

インドの6割から7割の人口は農村部に居住しており、州政府を構成する政治家も選挙で落選しないように地元の意向に配慮する傾向が強い。このため、社会経済的には強く開発が要請される場合であっても、なかなか進捗しない結果となる。この点が、いわゆる開発独裁型の経済発展を遂げた中国やASEAN諸国と、インドとの最大の違いである^{注6}。

次に、人材の不足についてである。これはカースト制（インド特有の身分制度）由来のものではない。カースト制については38ページの表1で指摘したように、課題視している企業は少ない。また、高等教育機関などでは留保枠が設けられているなどの政策があるた

表2 インドの高等教育機関在籍者数と予想卒業予定者数

(単位：人)			
2004年時点の在籍数			
	高等教育 (Higher Education)	ポリテクニク (Polytechnic Institutes)	技術・産業・芸術学校 (Tech. Indus., Arts & Crafts School)
合計	11,777,296	388,627	742,330
博士課程	55,352	参考：平成18年度の日本の大学在籍者数は 約260万人である	
修士	790,267		
うち理科系	(198,719)		
学士	7,424,638		
うち理科系	(2,187,394)		
その他医薬学部など	3,507,039		
単年度当たりの予想卒業生数			
	高等教育 (Higher Education)	ポリテクニク (Polytechnic Institutes)	技術・産業・芸術学校 (Tech. Indus., Arts & Crafts School)
合計	2,894,000	389,000	743,000
博士課程	56,000		
修士	396,000		
うち理科系	(100,000)		
学士	1,857,000		
うち理科系	(547,000)		
その他医薬学部など	585,000		
出所) "Selected Educational Statistics 2004-2005," Ministry of Human Resource Development, Department of Higher Education. 日本のデータは文部科学省の「平成18年度学校基本調査」より作成			

め、マクロ的にはカースト制が人材供給に直接的に影響を与えることは小さいと考えられる。それよりも人材供給のミスマッチの方が大きな問題である。

前ページの表2はインドの高等教育機関に在籍する学生数を整理したものである。学生数だけ見ると、日本の約4倍に相当する学生がいる。単年度の卒業生数は、理科系の修士課程の学生になると年間10万人程度、学部卒（学士）で約55万人が新卒市場に供給される。学部卒と修士修了者を合わせると、新規で文理科系合計で225万人前後の労働力供給がある。一方で、たとえばIT業界の2006年度の業界人員純増分が30万人であり、新卒全

体の7分の1がIT業界だけで吸収されてしまい、ビジネス全体における高等教育を受けた者の人材は不足している^{注7}。

また、高等教育機関以外の教育機関の設備や教育内容は、一般的に日系企業の要求水準を満たすものではない。このため、採用後の教育コストを相当程度かけないと、企業にとって有為の人材にはなかなか育たない。

この点については最近、トヨタ自動車が中学卒業程度を対象に独自の教育機関を整備するなどの動きが見られている^{注8}。この動きは将来の安定した人材確保に一定の解を示すことになるだろう。もっとも、この試みはトヨタ自動車の規模があったからできたという側面もあり、普通の事業規模の小さい現地法人では、ここまではできず、人材確保については当面、頭を悩まされると考えられる。

これらの供給制約は、短期的には解消される見込みはない。ただし、都市部では供給制約が一種の資産バブルの下支えとなっており、一方、賃金についても、外資系企業のインド市場に対する将来への期待があるかぎり、FDIは継続され、バブルがはじけることはないであろう。逆に地方部では、この供給制約が発展の足かせになると考えられる。このため、ここ2、3年に限ると、図14のように大都市部では外資系企業の進出が盛んな地域を中心に急速な経済発展が期待されるが、地方部は取り残される形となり、地方と都市の格差はますます拡大するものと考えられる。

具体的に都市別のFDIを見てみると、図15のように都市によって投下された金額は大きく異なる。ムンバイ、デリー、チェンナイ、コルカタの、いわゆるインド四大都市のう

図14 2006年に起きた構造変化のイメージ

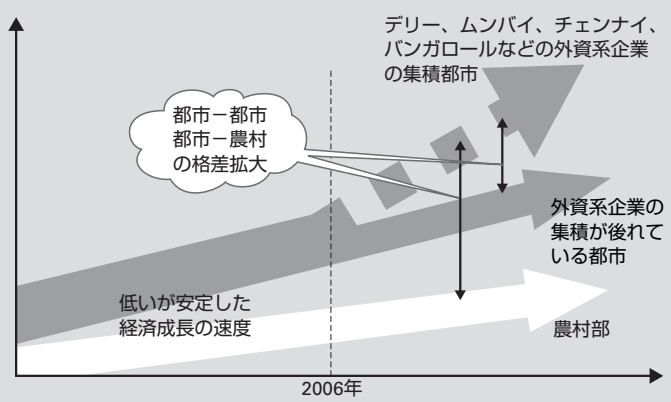
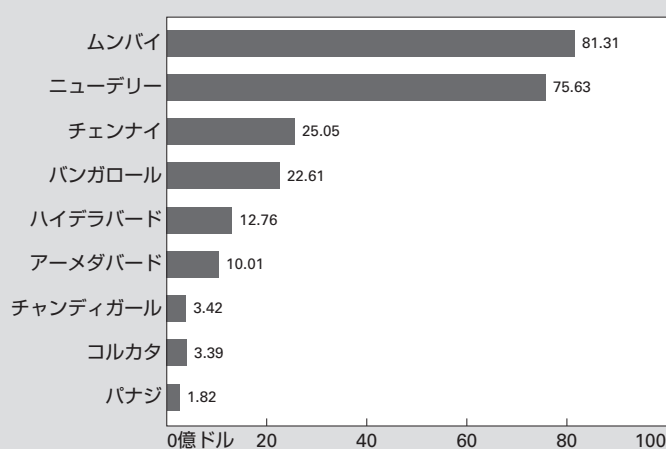


図15 2006年の都市別直接投資（FDI）



出所) インド産業政策推進局のホームページ (<http://dipp.nic.in/>)

ち、ムンバイ、デリー（ニューデリー）、チェンナイはFDIのトップ3であるが、コルカタは8位で、金額でもデリーの約20分の1でしかない。このように、従来の大都市のなかでも近い将来、経済発展の格差が拡大していく可能性はきわめて高い。

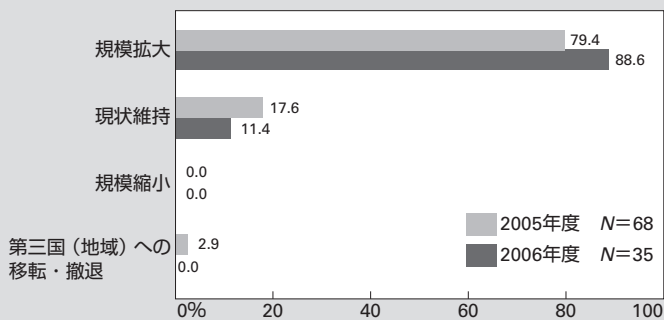
以上に鑑みると、日系企業、韓国系企業とも地方部への展開も重要であるが、特に後発参入組の日系企業にとっては、外資系企業の立地が進む都市部、たとえばデリーやムンバイ、チェンナイ近郊での販売強化戦略を早急に立案し、実行していく必要がある。逆に現時点で外資系の集積が後れている大都市、たとえば上述のコルカタなどについては、外資系企業誘致策についての州の政策を見極めようで進出しても遅くはないと考えられる。

インドは「Untied States of India」と呼ばれるほど産業誘致における州政府の権限は強力であり、州境を一步越えるだけでビジネス環境がまったく異なるため、「東、西、南、北」という解像度で議論するだけでなく、そろそろ州、大都市単位での生産や販売の戦略を検討する時期に差ししかかっているといえよう。

VI より積極的なインドビジネスへの取り組みを

以上見てきたように、2006年を境にインドのビジネス環境は次なるステージへと進んだ。インドは内需主導、民主主義型の経済発展をしており、輸出主導、開発独裁型の中国やベトナムと比べると、その経済発展速度は大きく異なる。しかしながら、世界最大の民主主義国家がもたらす緩やかな発展速度は、

図16 日系企業のインドでの規模拡大方針



出所)「在アジア日系製造業の経営実態——ASEAN・インド編」2005年度調査および2006年度調査、日本貿易振興機構（JETRO）より作成

進出企業に対して展開戦略を十分に立てる時間を与える。現に、2005年までの企業の取り組みは、全般的に長期的視野に立ったものが多かった。

一方で、2006年以降、特に大都市周辺では、急激に拡大する市場の争奪戦がより激しくなっている。

図16が示すように、8割の日系企業は依然として事業拡大を意図しているが、進出の早かった韓国系企業がインド市場での優位性を維持するために第二工場建設などの積極投資をしているのに対して、日系企業も速度を上げて積極的に事業展開を推し進めないと、日韓のインドビジネスの差はさらに拡大していくであろう。

たとえば先行企業は、ここ3年から5年のうちに成長してくるプレミアム市場や中間層市場においてどれだけ優位性を確保できるかが課題になるだろう。これらの先行企業にとっては、中長期的なブランディング戦略が重要になると考えられる。

他方、後発企業（特に2006年以降に販売網を整備した日系企業）は、直近1、2年の間に、先行企業に対する差別化戦略を構築する必要

があろう。具体的には地域特化戦略（ドミナント戦略）など、セグメント特化戦略を立案する必要があると考えられる。

短期戦略については、基本的に本社が注力すべきであるが、現実にはロシア、中・東欧、ブラジル、中国など、他の地域における事業展開で、本社の人的資源が不足している場合も多いであろう。

急拡大したとはいえ、マルチ・スズキ・インドニア、LG電子などの一部の企業を除けば、対象となるインド市場は、全体でも、韓国一国の市場規模にも満たない程度で、日本でいえば首都圏程度の4000万人規模の市場である。特に、地域を限定した場合には市場規模はさらに小さくなり、戦略を立案し実行していくのにさほど多くの人的、資金的資源は必要ない。インドの現地法人の経営の自由度を高め、現状に即した戦略を現場で機動的に取っていけるような体制を構築する必要がある。

2006年の中間層購買力の本格的な離陸は、インドでの事業活動の時間軸の再構築と、より具体的な戦略策定、実行を日韓企業に迫っている。日韓企業は、インド市場へのより積極的な関与を求められているのである。

注

- 1 日本貿易振興機構（JETRO）バンガロール事務所久保木一政氏のチェンナイにおけるインド日本商工会での講演より。
- 2 実際に、インドの『ビジネスワールド』誌が英国の不動産アドバイザーDTSと実施した七大都市を対象にした不動産事情調査によると、供給過剰の傾向が見られないこともないが、実際に地価が下がっているのはバンガロールの一地区だけであった。これは、供給側の開発エリアと

需要側の希望エリアがずれていることも原因とされている（出所：『Indo Watcher』2007年6月号、原出典：DTS Research, Business World, May 14, 2007）。

- 3 インド経済紙『ファイナンシャルエクスプレス』の調べによると、売上高30億ルピー以上の企業500社のうち、91%で人件費は増加し、平均27%上昇したとされている。また、『ビジネススタンダード』紙によると、2006年度のインドの賃金上昇率は14.5%を記録しており、内訳は、インド現地企業が14.9%、外資系企業が14.3%を上回ったと報道されている。
- 4 日精エー・エス・ビー機械（ペットボトル）、五十嵐電機製作所（小型モーター）が100%輸出型日系企業として知られている（日本貿易振興機構資料より）。
- 5 韓国系企業の場合、海外法人の広告宣伝費を本社で負担することに対し、根本的に一般管理費用支出と見なし、韓国の租税当局（国税庁）としては本社には課税をしない。海外現地法人が、送金された収入に対し、該当国家税法に従って納税をしている（韓国国税庁総合相談センター）。他方、日系企業の場合は現地法人の広告宣伝費を日本本社が負担する場合、そのまま送金すると本社から現地法人への寄付金と見なされ、国税当局により50%課税される。ただし、現地法人の資本を増強する形で事実上、広告宣伝費を負担する分には資本取引になるため、課税は発生しない。
- 6 見方を変えると、急激な経済開発に伴う環境破壊などが最小限にとどめられる。インドは、風力発電などの再生可能エネルギー開発にも積極的に取り組んでいる。また、デリー市内を走るバスなどの公共交通機関の燃料は、大気汚染対策からすべてCNG（圧縮天然ガス）に切り替えられている。ある面で、日本よりも環境先進国の側面がある。
- 7 インド・ソフトウェア・サービス業協会（NASSCOM）まとめ。
- 8 2007年3月23日付けトヨタ自動車プレスリリース。トヨタ自動車のインド現地法人であるトヨ

タ・キルロスカ・モーター (Toyota Kirloskar-Motor Private Limited。以下、TKM) は、「モノづくり」の技能を教育する学校「Toyota Technical Training Institute (以下、トヨタ工業技術学校)」を2007年8月にバンガロールに開校すると発表した。

トヨタ工業技術学校は、能力はあるが経済的理由などで高等学校への進学が難しい中学校卒業生を対象に、「モノづくり」の専門技術を教育することを目的に設立される。全寮制で履修期間は3年間。工業科目を履修するとともに、塗装、溶接、自動車組み立て、メカトロニクスの4つの専門コースに分かれて技能を修得するほか、TKMでの技能実習も行う。入学金や授業料はTKMが全額補助する。なお、4月初旬より主にカルナタカ州在住の中学校卒業生を対象に応募を受け付け、2007年の入学定員は60人であったが、4000人の応募があったそうである。

TKMでは、トヨタ工業技術学校の卒業生が、将来、TKMの生産オペレーションの中核になる人材として活躍することを期待し、TKM入社の門戸を積極的に開放していく。

本稿は、現在コンサルティング事業本部内で進められているR&Dプロジェクトの成果の一部である。R&Dメンバーは以下のとおり。

コンサルティング事業本部付	池澤直樹
コンサルティング事業本部事業企画室	奥田 誠
コンサルティング事業本部事業企画室	足立興治
アジア・中国コンサルティング部	高野正志
社会産業コンサルティング部	植村哲士
社会産業コンサルティング部	岩垂好彦
金融コンサルティング部	奥 雄太郎

技術・産業コンサルティング一部	向井 肇
サービス産業コンサルティング部	石坂英祐
ソウル支店	韓 相薫
ソウル支店	安 乗佑
ソウル支店	裴 河鎮

■現地調査協力

Traus-wel社、Neeru Dhall

著 者

植村哲士 (うえむらてつじ)

社会産業コンサルティング部主任研究員

専門は環境政策・森林会計、社会資本マネジメント、
上下水道政策、インド地域研究など

裴 河鎮 (ぺ・はじん)

ソウル支店コンサルタント

専門は情報通信、事業戦略、海外地域調査など

池澤直樹 (いけざわなおき)

コンサルティング事業本部付主席研究員

専門は研究開発マネジメント

奥田 誠 (おくだまこと)

コンサルティング事業本部上席コンサルタント、名古屋
オフィス代表

専門は営業力強化・営業業務革新をベースとした経営
改革、チャネル戦略、マーケティング戦略

足立興治 (あだちこうじ)

コンサルティング事業本部上席コンサルタント、大阪
オフィス代表

専門は国際経済、経営管理、ガバナンス、民営化戦略
など