

# 中部圏におけるインドへの投資とビジネス連携 現状と今後の展望



平成 19 年 3 月

財団法人 中部産業活性化センター

## はじめに

近年、世界経済のなかで BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）と呼ばれる 4 大新興市場国への注目が集まっています。とりわけ、インドに対する注目は、テレビ、雑誌等のメディアからの情報発信も影響し、極めて大きなものとなっています。インド関連のビジネス書籍も相次いで刊行され、インドビジネスの未来を語ることは、ひとつのブームのような状況にもなっています。

巨大な人口と富裕層の拡大、若く優秀な従業員に支えられた潜在的な成長力など、市場として、技術パートナーとして、インドの魅力は大きな輝きを持っています。しかし、その実像については、必ずしも正しく理解はされていません。

四輪車の「スズキ」や、オートバイの「ホンダ」など、日本から進出した自動車産業の成功などが引用される形で、インドビジネスの可能性が語られることが多くなっていますが、かつて日本の電気産業等がインド市場で辛酸を舐めたように、その市場獲得は容易ではありません。中国、韓国等の諸外国の企業とのインド市場での競争も厳しさを増しているのも事実です。

インドでのビジネスを検討するにあたっては、インドの大いなる可能性をみると同時に、冷静な視点にて、その市場の特異性や課題をみつめることが重要になっており、インドの実像を理解することが成功への第一歩です。

そうした視点から、本調査では、インドに進出している企業の現地ヒアリング、アンケート調査などを実施し、インドビジネスの評価から、具体的な形で、インドの実像に迫ったものがあります。また、中部圏の企業にとって有益な情報を提供するという視点から、自動車産業、IT 産業といった、今後、インドとの関連が期待できる産業分野の動向について整理を行い、中部圏との期待される関係構築のあり方について検討を行っております。

本報告書は、インドへの進出、ビジネス提携等に関心のある企業経営者、実務担当者に対しまして、インドの事業環境への理解を深めていただくことを主目的に作成したものではありませんが、インドビジネスの実像については、一般企業のマネジメント層の方々にも役立つものと考えております。

本調査報告書が、グローバルな企業戦略を持つ中部圏企業の皆様にとって、インドの理解とビジネス展開の際の一助になれば幸いです。

なお、報告書の作成にあたって、アンケート調査、ヒアリング調査にて、多くの企業の皆様や関係団体の皆様にご協力をいただきました。この場を借りて、心より御礼申し上げる次第です。

平成 19 年 3 月

財団法人 中部産業活性化センター

# 目次

序章 調査目的と調査項目 .....	3
(1) 調査目的.....	3
(2) 調査項目と方法.....	4
第1章 インドの国情・経済情勢.....	9
(1) 社会的・地理的特性.....	9
①人口規模・面積等.....	9
②年齢構成.....	9
③将来人口.....	11
④地形及び周辺諸国との位置関係.....	11
(2) 経済動向.....	13
①国内総生産.....	13
②所得.....	15
③産業構造.....	15
④貿易動向.....	16
⑤貿易収支・経常収支.....	17
⑥国別貿易動向.....	18
⑦賃金・失業率.....	19
⑧国際競争力.....	20
(3) 産業インフラ.....	22
①道路網図.....	22
②主要空港及び港湾.....	23
③事務所賃料、工業団地分譲・借地料.....	24
第2章 インドへの世界・日本・中部からの進出・投資状況.....	27
(1) 世界からインドへの投資状況.....	27
①対内直接投資額の推移.....	27
②国別対内投資額.....	28
③産業別対内投資額.....	29
(2) 日本からの企業進出状況.....	30
①企業進出の状況.....	30
②地域別進出状況.....	32
③中部圏企業の進出状況.....	36
第3章 インドの産業発展リーディング分野の分析.....	41
(1) 自動車産業.....	41
①自動車産業の歴史的経緯.....	41
②市場動向.....	42
③車種別動向.....	43
④自動車産業の地域展開.....	45
⑤今後の市場予測と新規投資計画.....	46
(2) 自動車部品産業.....	48

①業界動向 .....	48
②日系完成車メーカーの調達動向.....	48
③自動車部品産業の将来見通し .....	49
(3) ITサービス産業 .....	50
①IT サービス産業の発展経緯と動向 .....	50
②サービスの特徴 .....	52
③組み込みソフト開発にみるインド IT 企業の利用状況 .....	52
第4章 インドの既進出企業の評価 .....	57
(1) 進出目的・立地選定要因.....	57
①進出目的 .....	57
②取引先の国・親企業国籍 .....	59
③進出地域の選定要因 .....	60
(2) 進出後の事業活動の評価と課題 .....	61
①全体的な評価 .....	62
②項目別の評価 .....	62
③競争環境 .....	68
④競争に打ち勝つための戦略.....	69
(3) その他 労使関係・合弁パートナー .....	70
①労使関係 .....	70
②合弁パートナー .....	71
第5章 中部圏企業とインドの関係構築に向けて.....	75
(1) インドビジネスの視点 .....	75
①中長期的な視野からの市場確保.....	75
②高いIT技術力の活用.....	75
③インドの弱点を補うビジネス .....	76
④中国生産のリスク分担.....	76
(2) 中部圏企業の進出・ビジネス展開が期待される分野 .....	77
①自動車部品.....	77
②オートバイ及び同部品.....	77
③工作機械 .....	77
④建設機械、物流機器 .....	78
⑤加工食品、冷凍・冷蔵関連機器.....	78
⑥繊維産業 .....	78
⑦組み込みソフト（自動車産業・機械産業など） .....	79
(3) 進出等にあたってのポイント.....	80
①検討段階 .....	80
②進出・設立段階 .....	82
③事業運営段階 .....	84
資料編 .....	85
資料-1 インドビジネス役立ちサイト.....	87
資料2 参考資料一覧.....	88
資料3 インドへの直接海外投資に関するアンケート調査集計（単純集計） .....	89

# 序章

## 調査目的と調査項目

---

# 序章 調査目的と調査項目

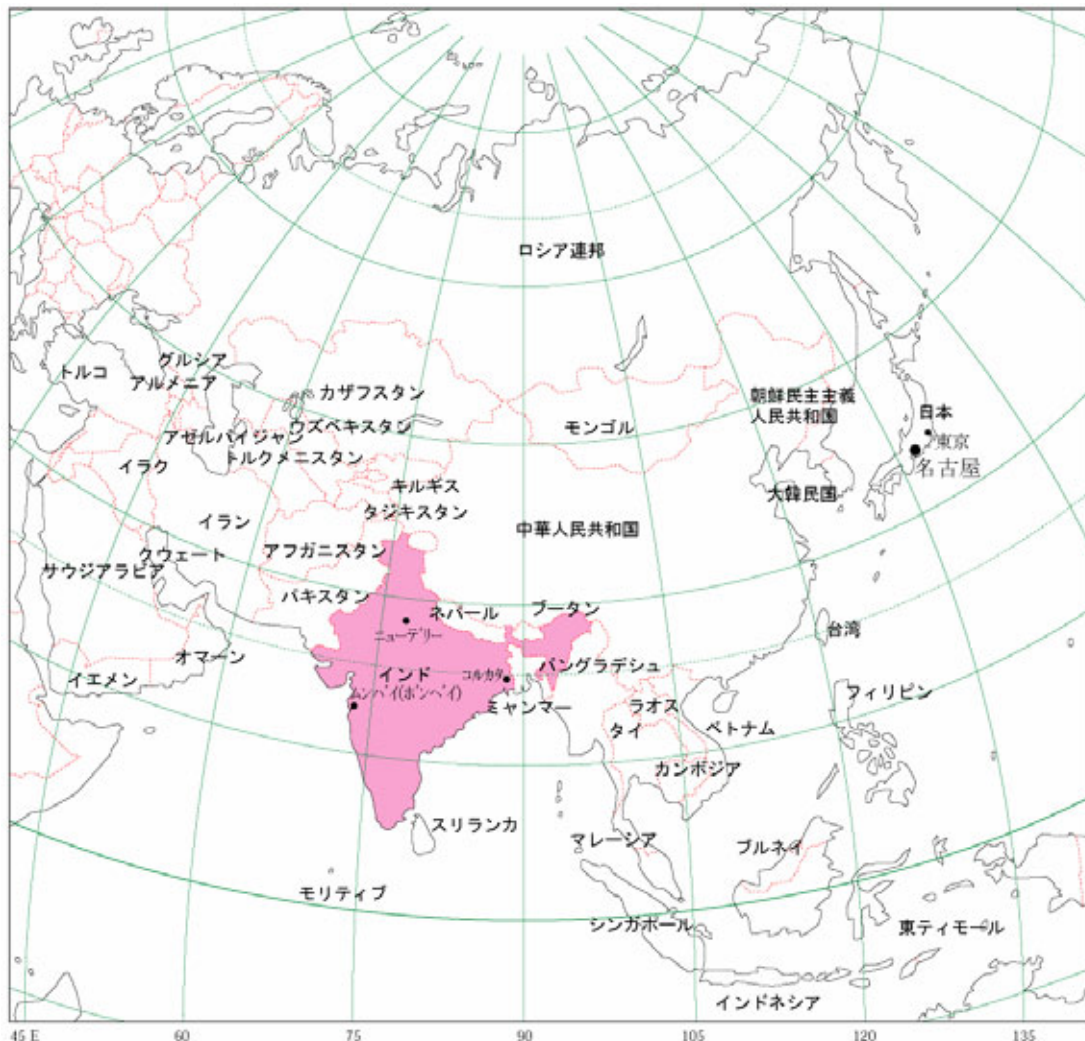
## (1)調査目的

近年、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）と呼ばれる4大新興市場国が、人口規模、潜在的な成長力、豊富な天然資源等を背景に、世界経済のなかで、存在感を高めている。我が国企業からの BRICs への関心も、中国市場に次ぐ中長期的な投資先として、大きなものとなっている。

こうした BRICs 諸国のなかで、インドは、市場の大きさ、人材の優秀さ・技術力、親日的な国民性などの面から、投資・ビジネス連携の面で優位性を持っているものの、欧米からの直接投資やオフショア開発等の状況と比較して、日本との関係は小さいものとなっている。

本調査は、こうした見地から、インドへの進出、ビジネス提携等に関心のある企業経営者、一般マネジメント層を対象として、インドへの理解を促す入門書的レポートを作成し、今後の中部圏企業のグローバル戦略を支援し、中部地域の産業活性化の一助に資することを目的とするものである。

図 序-1 インドと日本の位置関係



## (2)調査項目と方法

### ①インドの国情・経済情勢（BRICs との比較を中心に）

インドの経済基礎指標について、ASEAN 等との比較を含めて分析・整理を行い、社会・経済情勢、企業進出を取り巻く環境（産業インフラ、雇用環境）を明らかにした。

### ②インドへの世界・日本・中部からの進出・投資状況

世界各地からインドへの企業進出の状況、投資状況を把握するとともに、我が国及び中部圏企業の動向について整理を行った。

### ③インドの産業発展リーディング分野の分析

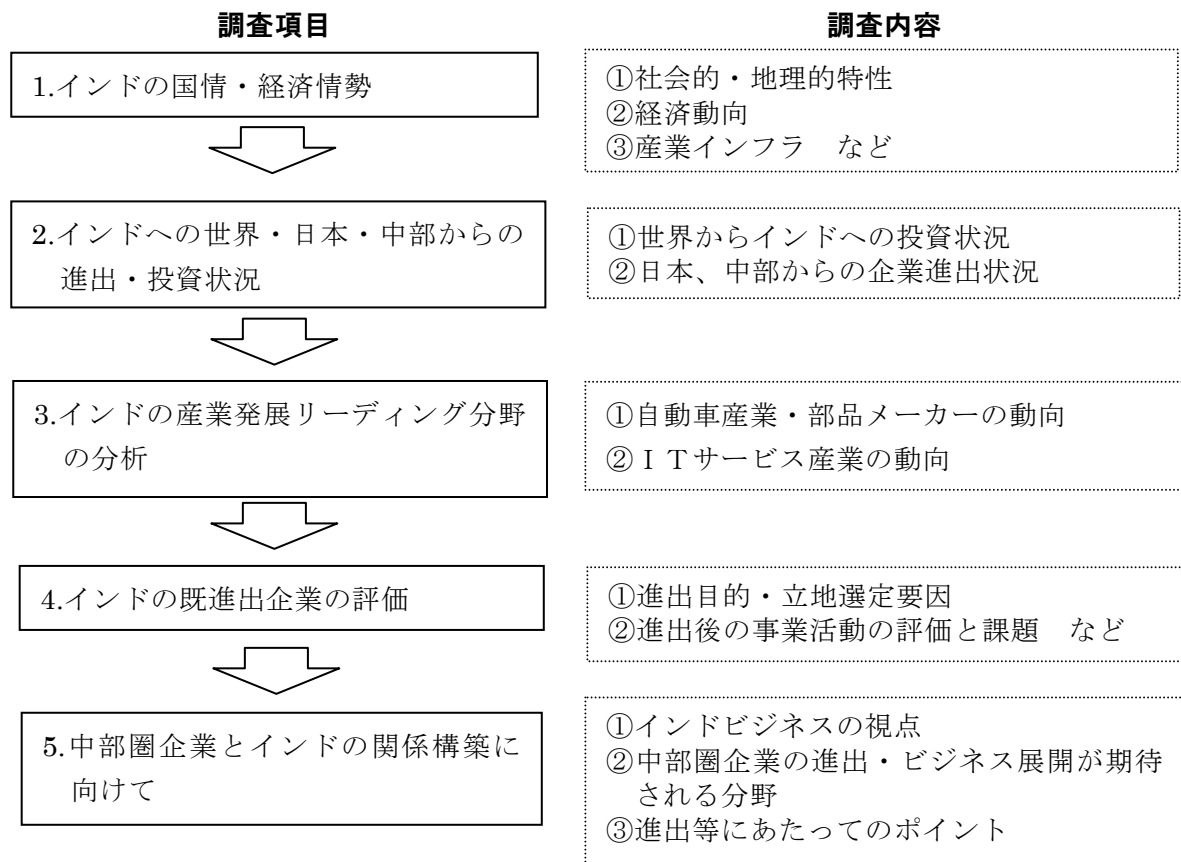
インドでの産業発展をリードし、今後、中部圏との関係が強くなるものと予想される自動車産業、ソフトウェア産業について、その産業発展の経緯、市場動向、企業進出の状況についてレポートした。

### ④インドの既進出企業の評価

既に現地進出している日本企業（全国）を対象に、進出経緯、成果、事業満足度、問題点等について、アンケート結果等を踏まえ、分析・評価を行った。

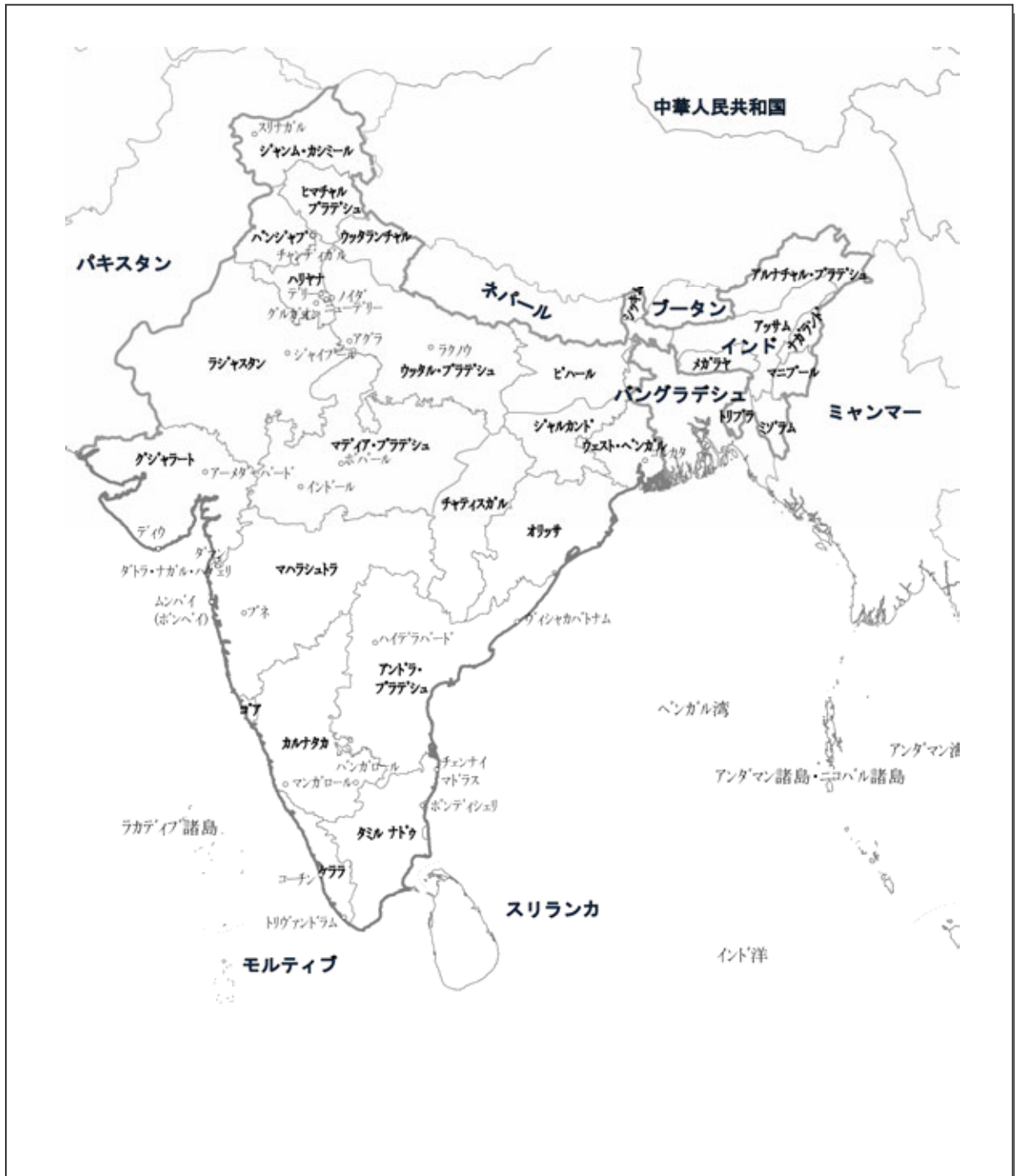
### ⑤中部圏企業からの進出・アウトソーシングに向けて

中部圏産業にて、今後、インドへの進出やビジネス連携が期待される業種を抽出し、当該産業の進出課題について整理を行った。



なお、本調査にあたっては、インド進出企業へのアンケート調査とともに、インドへの現地ヒアリング調査（進出企業、JETRO、政府関係機関等）を実施した。

図 序-2 インドの州及び主な都市





# 第1章

## インドの国情・経済情勢

人口・面積	インドの人口は約 11 億人で、13 億人の中国に次ぐ世界第 2 の人口規模を誇っており、全世界の 17% の規模である。若年層が多いという年齢構成の特徴から、今後とも人口増加が想定されており、2030 年には中国を追い抜く規模（14.5 億人）となる。この増大する人口層も 30 才代、40 才代を中心とする生産・消費を担う年代であり、人口拡大はインド経済の成長に大きく寄与することが予想される。インドの国土は、東西南北に約 2,500km で広がりを持ち、日本列島 2,000km が、ヨコとタテにおさまる広い国土を有し、気候・風土も多岐に富んでいる。（P.9～P.12）
GDP	インドの GDP は 6,610 億ドルで、韓国と匹敵する規模である。ここ数年 GDP の伸びも、製造業、サービス業が牽引する形で、2003 年度には 8.5%、2004 年度には 6.9% の高い成長をみせた。一人当たりの GDP は 705 ドルで、中国の 4 割程度とインド全体では低い水準にある。（P.13～P.14）
所得	貧困層等から中間層、富裕層への移行が進んでいるが、1 世帯当たりの取得が 20 万ルピー（約 54 万円）未満の取得層が 90% 以上であり、11 億人の人口が、すべて市場として期待できる状況にはない。但し、1 世帯当たり取得が 100 万ルピー以上（約 270 万円以上）の自動車保有が期待される富裕層は、世帯割合こそ低いものの、5 年ごとに倍増しており、2009 年度には 381 万世帯に達すると予測されている。（P.15）
産業・貿易構造	農業生産が経済活動のなかで高いウエイトを持っており、天候によって、商用車の販売台数が変わるなど、天候リスクの高い市場である。商品輸出は、BRICs 諸国のなかで最も少なく、国際競争力のある工業分野は、まだまだ育っていない状況にあるが、近年 20% を越える輸出伸び率を示している。一方、中国、アメリカからの輸入額が大きいのが、FTA 協定を実施したタイヤ、家電メーカーの進出が著しい韓国からの輸入拡大がみられる。日本との貿易（2005 年度）は輸出で 2.4%、輸入で 2.7% と低い取引にとどまっている。（P.15～P.18）
賃金・失業率	賃金コスト（デリー、バンガロール）は、ワーカー及び中間管理職ともに中国・上海と同程度であり、安価な労働力確保を意図した工場進出メリットはなくなっている。インドへの進出は、市場獲得または技術者活用といった効果を狙っていく必要がある。また失業率では、高等教育を受けた人材の割合が高いことが特徴である。（P.19～P.20）
国際競争力	投資に対する経済・社会環境も、民主的な環境、確立された司法制度、専門・技術職のマンプワー、発達した金融システム、裾野の広い産業基盤、英語が利用できるビジネス環境などの面で、BRICs 諸国のなかでもビジネス環境にて優位な国際条件を有している。（P.20～P.21）
産業インフラ	（道路）近年、高速道路建設プログラムにより、全国規模の道路建設が進んでいる。こうした道路整備により、都市間輸送の効率化が進むものと考えられる。しかし、幹線道路は、道路網全長のわずか 2% であり、インド全体の道路インフラの不足が、インドの経済成長のボトルネックである状況に変わりはない。なお、日本の高度成長を象徴であったように、高速道路の開通は、インドの急速なモータリゼーションを予期させるものとなっている。（P.22） （工業団地）日系企業の集積の高いデリー周辺では工業用地が不足している。また優良な賃貸オフィス物件も少なく、進出企業は拠点確保に頭を悩ませている。（P.24）

# 第1章 インドの国情・経済情勢

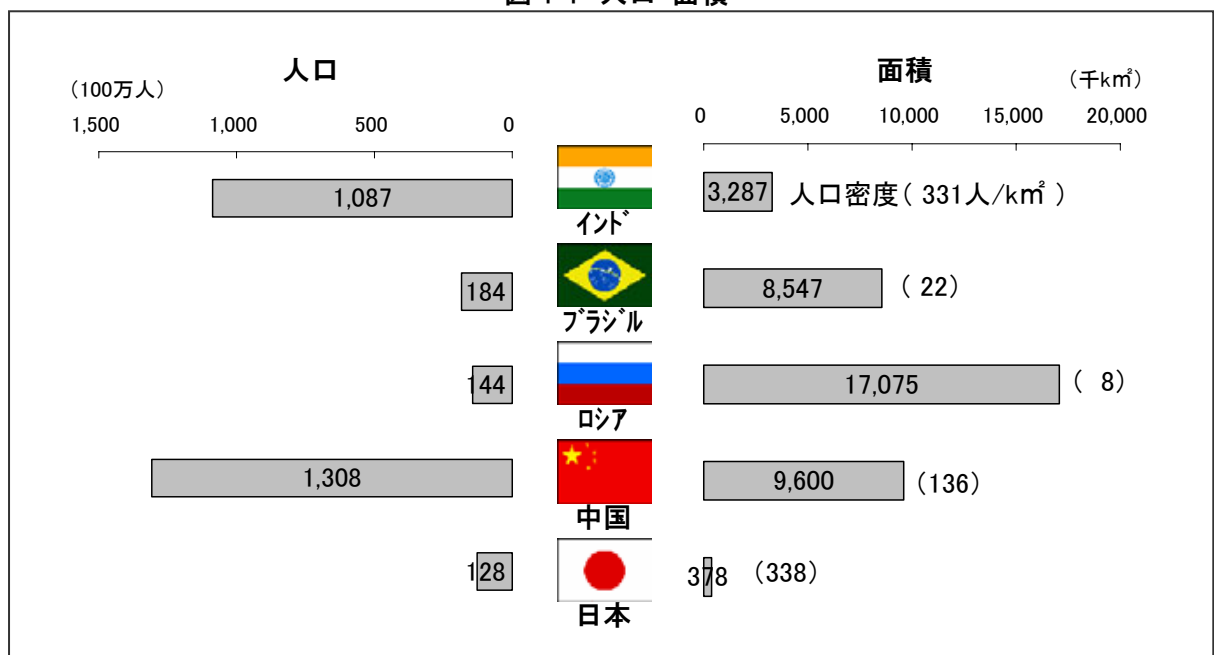
## (1)社会的・地理的特性

○インドの人口は約 10.9 億人で、中国の約 13.1 億人に次いで、世界第 2 の人口規模を誇る。  
面積は、旧 EU15 カ国に匹敵する規模を有している。  
○若年層の人口構成が厚く、2030 年以降は、中国を追い抜く人口規模を有し、世界第一の人口国になることが予想されている。

### ①人口規模・面積等

インドの人口は約 10.9 億人で、中国の約 13.1 億人に次いで、世界第 2 位であり、全世界 63.7 億人の約 17% の規模となっている。面積は、329 万 km<sup>2</sup> であるが、これは、旧 EU15 カ国 (319 万 km<sup>2</sup>) に匹敵するものであり、日本の約 9 倍の規模である。また、人口密度は、331 人/km<sup>2</sup> であり、BRICs 諸国、ASEAN 諸国を上回る密度であり、ほぼ日本の人口密度に匹敵するものとなっている。

図 1-1 人口・面積



(注) 年次：2004 年

(資料) 面積：JETRO ホームページ

人口：IMF 「International Financial Statistics Yearbook 2005」

### ②年齢構成

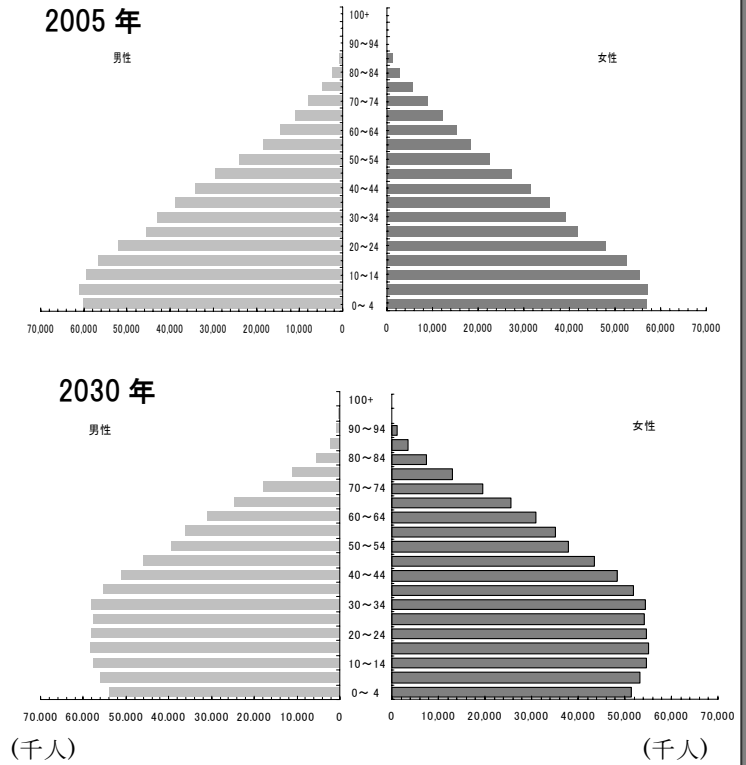
インドにおける人口は、現在の規模だけでなく、将来的にも増加が予想される年齢構成が特徴となっている。年齢階層別人口構成を図 1-2 に示したが、2005 年では若年層の人口構成比が高いピラミッド型構造となっており、高齢化が予測される中国とは対照的になっている。25 年後の 2030 年には、30 才代、40 才代を中心に、生産・消費を支える年齢層が大幅に拡大することが予測されており、こうした人口拡大はインド経済の成長に大きく寄与することが予想される。

図 1-2 年齢階層別人口構成

**【インド】**

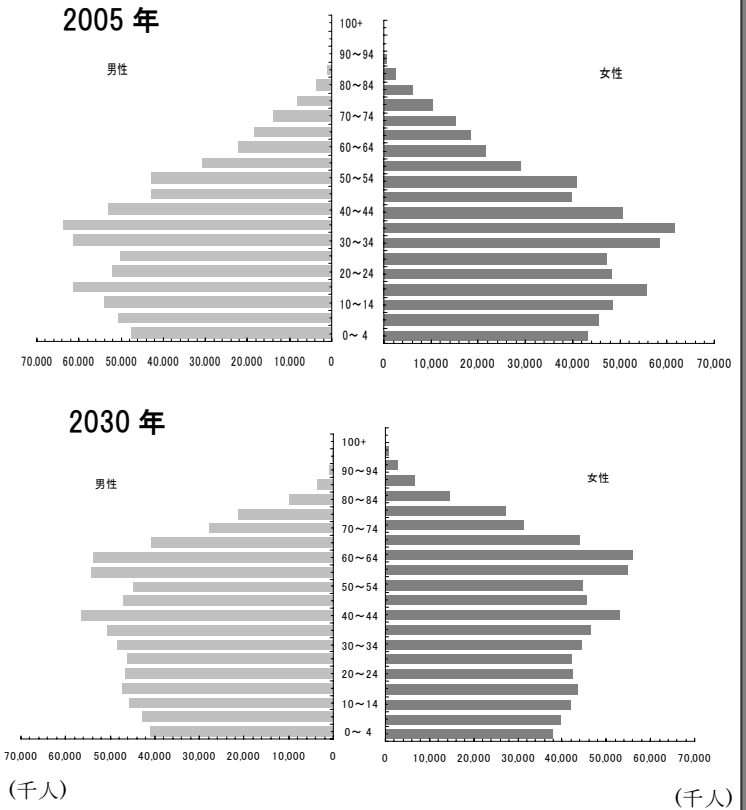
現在（2005年）の年齢構成は、若年層が厚いことに特徴がある

25年後の2030年には、30才代、30才代を中心に消費を支える年齢層が大幅に拡大することが予測されている。



**【中国】**

現在（2005年）の年齢構成は、一人っ子政策により若年層が少ない年齢構成となっている。2030年には高齢化が進展し、40歳代未満の年代人口は縮小していくことが予想されている。



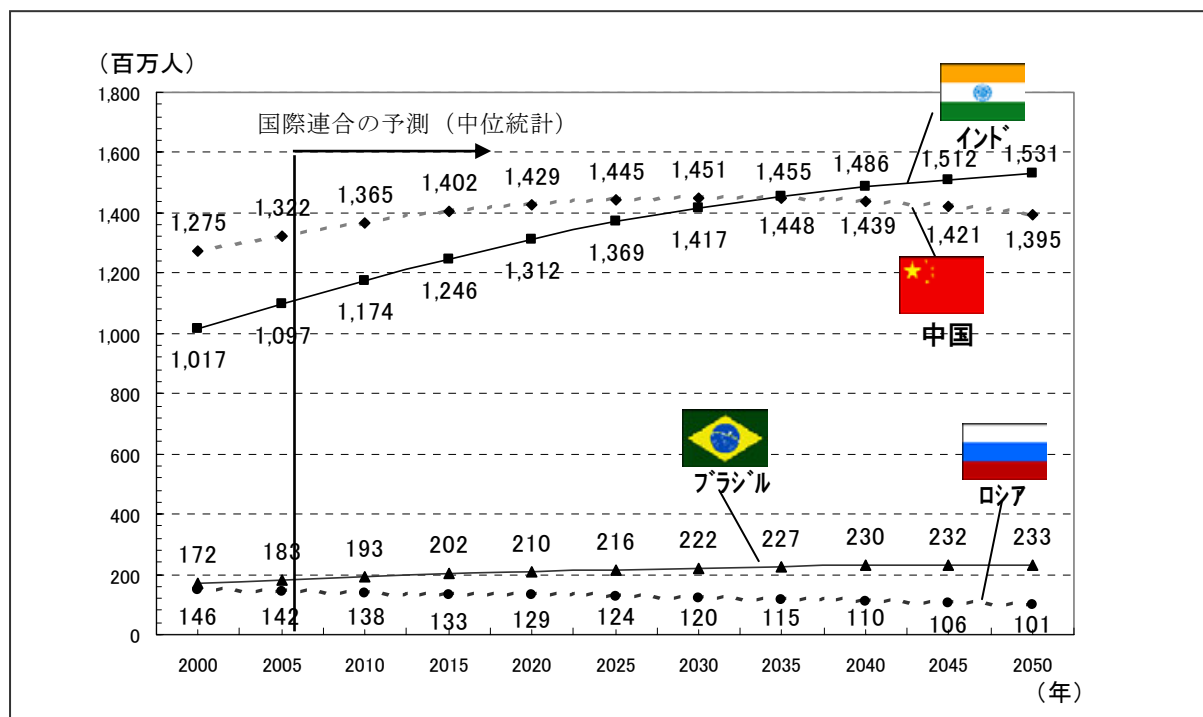
(資料)「国際連合世界人口予測」国際連合経済社会情報・政策分析局人口部

### ③将来人口

上記の若い年齢層の厚い人口構成は、今後の人口拡大に寄与するものと予想されており、国際連合の予測では、2030年には中国の人口規模に拮抗し、2035年には中国を抜き、世界トップの人口規模になることが予想されている。こうした動きは、ブラジル、ロシアにはみられないインドの大きな特徴となっている。

インドは、中長期的にみて、世界で最も大きな人口（マーケット）を誇る国になることは確実であり、様々な分野でのビジネスチャンスの発生が期待される。

図 1-3 BRICs の総人口



(資料)「国際連合世界人口予測」国際連合経済社会情報・政策分析局人口部  
 国連人口部が確立した出生率低下モデルに基づく。中位出生率仮定:1.85 を下限値と設定。

### ④地形及び周辺諸国との位置関係

インドの国土は、東西南北約 2,500km で、日本列島（北海道北端の稚内から南の鹿児島枕崎までの直線距離は約 2,000km）が、東西・南北のどちらの方向にも入る広大な国土を有している。中央部を東西に走るヴィンディヤ山脈を境にして、北インドと南インドに二分され、北インドは、ネパール等から続くヒマラヤ山岳地帯、ガンジス川等によって作られた大堆積平野であるヒンドスタン平原等から構成される。一方、南インドは、東海岸、西海岸にそれぞれガーツ山脈が走り、中央の大部分は、デカン高原が占めている。

北部国境は、タール砂漠、ヒマラヤ山脈であり、それぞれパキスタン、中国と接している。また、ヒマラヤ山脈南側はネパールと、インダス川下流はバングラデッシュとの国境となっている。一方、南にはインド洋、西にアラビア海、東にベンガル湾が広がっている。

気候は、4月～6月の暑季、後に雨期が続き、10月～3月が乾季となり、暑季には北部の平野部では 50 度近くにもなることがある。

図 1-4 インドの地形図



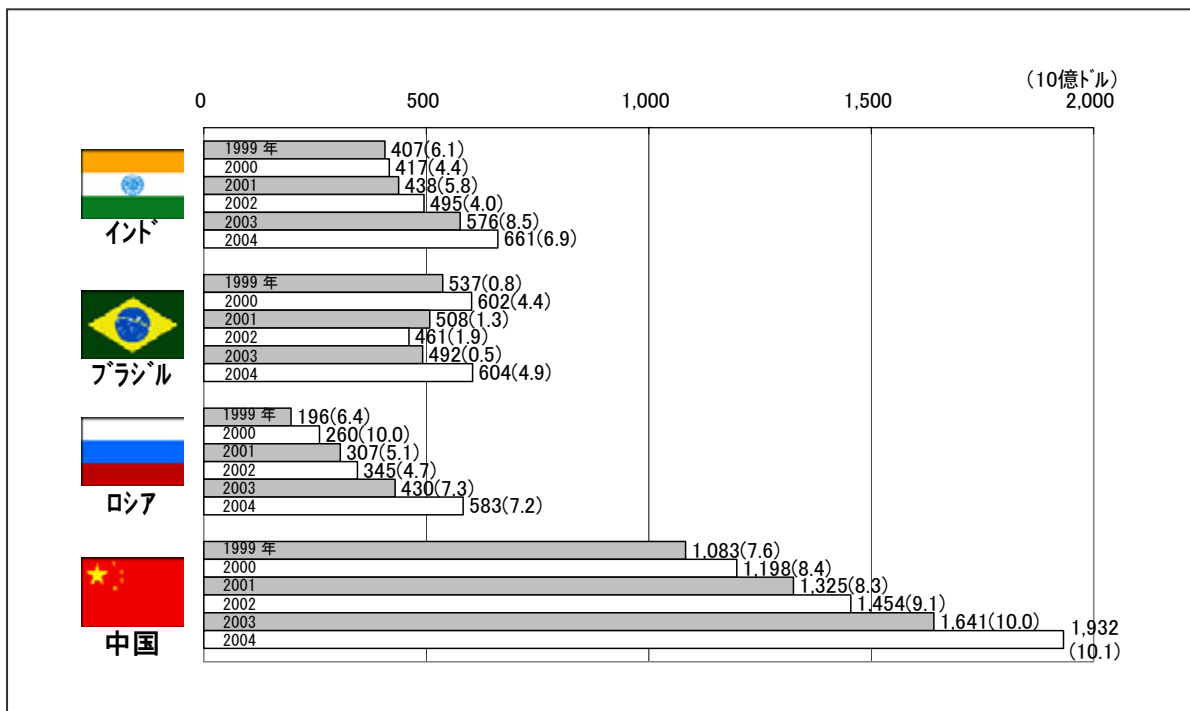
## (2)経済動向

- ここ数年 4%~8%の成長率をあげている。2004 年から 2005 年では製造業、サービス業で 9%の高い成長率を確保した。
- 上位中産層以上の世帯が大きく拡大しており、高い購買力ポテンシャルを持っている。
- 輸入額では、中国、アメリカ、韓国などの規模が大きい。また、FTA の枠組み協定を実施したタイ、家電メーカーの進出が著しい韓国からの輸入が多くなっており、これら輸入製品との現地競争も激しくなることが予想される。
- BRICs 諸国のなかでインドは、民主的な環境、確立された司法制度、専門・技術職のマンパワーなど、ビジネス環境にて優位な国際条件を有している。

### ①国内総生産

BRICs 諸国における国内総生産の比較では、中国が圧倒的な規模を有しており、他の 3 国は、ほぼ同水準の規模にあるが、インドは、中国に次ぐ規模であり、6,610 億ドルとなっている。この規模は、韓国と匹敵する規模であり、他の NIES 諸国、ASEAN 諸国と比べて大きな存在感を持っている。実質 GDP 成長率は、ここ数年 4%~8%台で推移しており、安定感のある推移となっている。2004 年の成長率が、前年を下回った要因としては、モンスーンの影響による農業生産の不振が要因となっているが、製造業、サービス業の分野では、約 9%の高い伸びを示した。とりわけ、貿易・ホテル・輸送・通信の分野では、11.4%の高い伸びがみられた。

図 1-5 名目国内総生産(GDP)の推移と GDP 成長率(実質)の推移



(注) 単位：10 億ドル、( ) 内数値は、前年比成長率 (%)  
 (資料) JETRO ホームページ

表 1-1 分野別の GDP 成長率(実質)の推移

(単位：%)

	2000－ 2001	2001－ 2002	2002－ 2003	2003－ 2004	2004－ 2005 (速報値)
農業	▲0.1	6.5	▲5.2	9.6	1.1
鉱工業	6.5	3.4	6.4	6.5	7.7
鉱業	2.4	2.2	8.8	6.4	4.5
製造業	7.4	3.6	6.2	6.9	9.2
電力・ガス・水道	4.3	3.6	3.8	3.7	5.5
サービス	5.5	6.8	7.1	8.9	8.9
建設	6.7	3.1	7.3	7.0	5.2
貿易・ホテル・輸送・通信	6.8	8.7	7.0	11.8	11.4
金融	3.5	4.7	8.8	7.1	7.1
社会・個人サービス	5.2	5.6	5.8	5.8	5.9
全体	4.4	5.8	4.0	8.5	6.9

(注) 要素費用 GDP、1993 年度価格ベース

(資料) Central Statistical Organization

また、インドの一人あたりの国内総生産（2005 年）は、705 ドルで世界 135 位（134 位パキスタン、136 位ナイジェリア）に位置しており、BRICs 諸国の、ロシア（61 位、5,349 ドル）、ブラジル（74 位、4,320 ドル）、中国（110 位、1,709 ドル）と比べて高い水準ではなく、国民一人の生産量（生産及びサービスの金額）では、まだまだ小さい規模である。

表 1-2 一人当たり GDP ランキング(2005) 単位:ドル

1	ルクセンブルグ	80,288
2	ノルウェー	64,193
3	アイスランド	52,764
4	スイス	50,532
8	米国	42,000
14	日本	35,757
61	ロシア	5,349
74	ブラジル	4,320
110	中国	1,709
134	パキスタン	728
135	インド	705
136	ナイジェリア	678

(資料) IMF 「WORLD ECONOMIC OUTLOOK 2006」

## ②所得

インドの1世帯当たりの所得分布をみると、下位の所得階層（貧困層、上昇志向層）から中間層、富裕層といった上位の所得階層への移行が進んでおり、2005年度では、中間層は8.1%、富裕層は0.8%となっている。しかし依然として、1世帯当たりの取得が20万ルピー（約54万円）未満の取得層が90%以上となっているのが実態であり、11億人の人口が、すべて市場として期待できる状況にはない。しかし、自動車保有が可能な富裕層（世帯当たり所得が100万ルピー以上＝約270万円以上）の推移をみると、世帯割合では低いものの、5年ごとに倍増している状況がみられ、2009年度には381万世帯に達すると予測されている。

表 1-3 世帯当たり取得区分の推移

単位：1000世帯

所得階層	1世帯当たり所得区分	1995/96	2001/2	2005/6 (推計値)	2009/10 (予測値)
富裕層	10,000千Rs以上 (27,200千円～)	5	20	52	141
	5,000～10,000千Rs (13,600～27,200千円)	11	40	103	255
	2,000～5,000千Rs (5,440～13,600千円)	63	201	454	1,037
	1,000～2,000千Rs (2,720～5,440千円)	189	546	1,122	2,373
		<b>268</b> (0.2%)	<b>807</b> (0.4%)	<b>1,731</b> (0.8%)	<b>3,806</b> (1.7%)
中間層	200～1,000千Rs (1,360～2,720千円)	651	1,712	3,212	6,173
	200～500千Rs (544～1,360千円)	3,881	9,034	13,183	22,268
		4,532 (2.7%)	10,746 (5.7%)	16,395 (8.1%)	28,441 (12.8%)
上昇志向層	90～200千Rs (245～544千円)	28,901 (17.5%)	41,262 (21.9%)	53,276 (26.2%)	75,304 (33.9%)
貧困層	90千Rs未満 (～245千円)	131,176 (79.6)	135,378 (71.9%)	132,249 (64.9%)	114,394 (51.5%)
	計	164,877	188,193	203,651	221,945

(注) 1ルピー＝2.72円で換算

(資料) NCAER 「The Great Indian Market」 2005

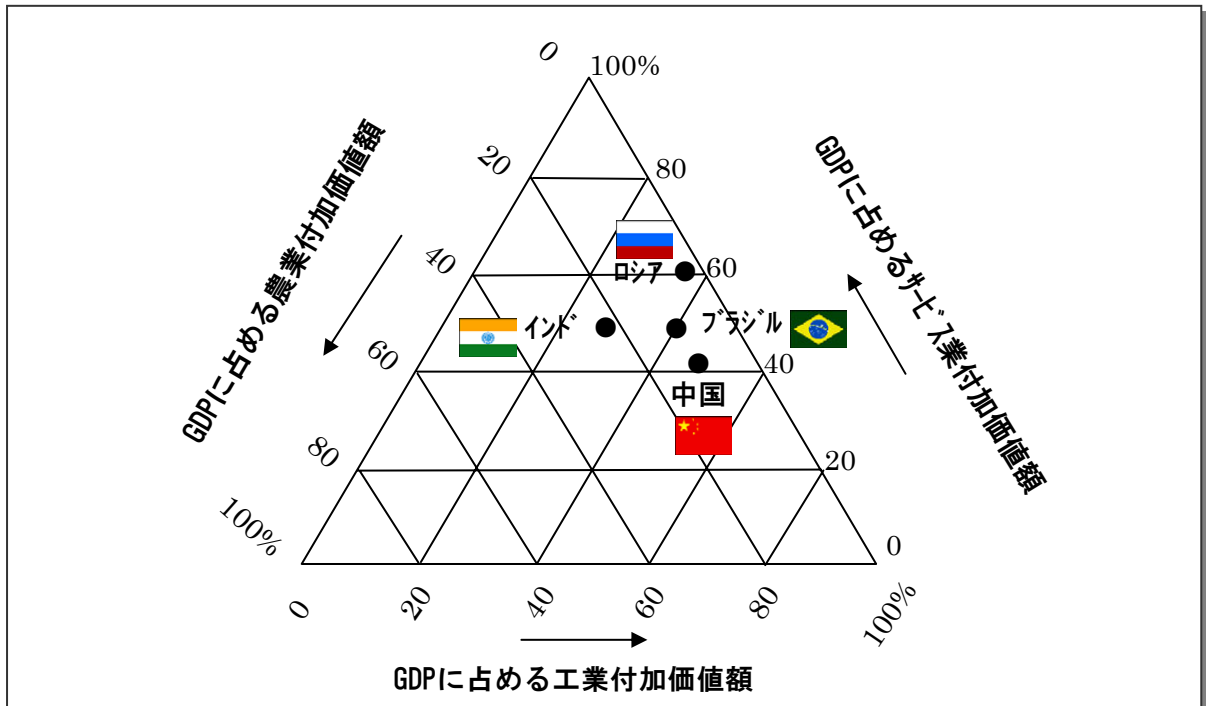
## ③産業構造

インドにおけるGDPに占める農業、工業、サービス業の付加価値額の割合をみると、農業が21%であり、BRICs諸国のなかで高い構成比を持っている。一方、工業は27%とBRICs諸国のなかで低位にあることがわかる。また、サービス業については、ブラジルと同程度の50%であり、中国と比べて高いものとなっている。このように、インドでは、農業生産が、経済活動のなかでウエイトを持った産業構造であるため、農業従事者の所得如何で、商用車等の販売も左右される状況がみられ、天候リスクを伴うマーケットとなっている。

またサービス業の構成比が中国と比べて高い特徴は、中国においては、工業化が先行して産業の高度化が進んだことに対し、インドでは、ソフトウェア産業等のサービス業が、産業の高度化をリードしている状況を確認することができる。



図 1-6 産業構造



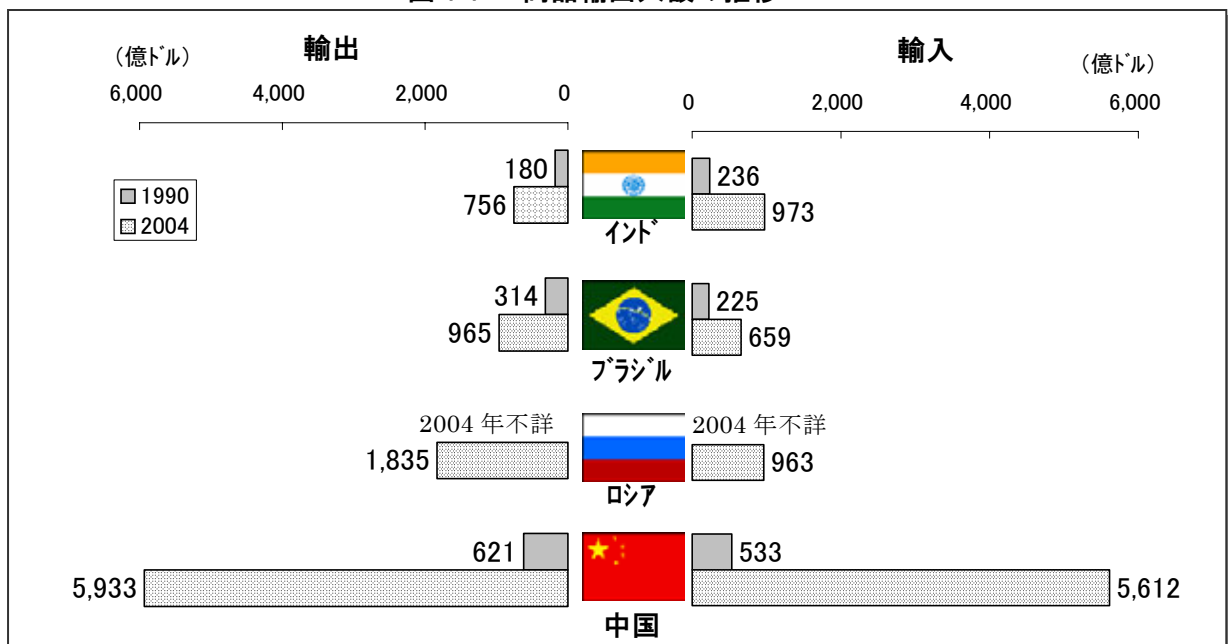
(注) 年次：2004 年

(資料) 世界銀行「世界経済・社会統計 2006」

#### ④貿易動向

BRICs 諸国との比較から商品輸出入額の規模をみると、商品輸出は、756 億ドル (2004) で、BRICs 4 か国中、最も小さい規模であり、国際競争力を備えた輸出商品が、まだまだ少ない状況にあるが、近年ブラジルを越える水準にまで拡大している。一方、商品輸入については、ロシアとほぼ同水準で 973 億ドルであり、その伸び率も高いものとなっている。

図 1-7 商品輸出入額の推移



(資料) 世界銀行「世界経済・社会統計 2006」

インドにおける輸出入品目の構成比（04-05）をみると（いずれも価額ベース）、輸出では宝石・貴金属、石油製品、衣料品、基礎化学品・薬品・化粧品（これらはジェネリック薬品と呼ばれる特許期限の薬品が多いとされている）、衣料品等が多くなっている。輸出品目における構成比にて、機械・機器は4.4%、輸送機械は3.1%の低い値にとどまっております、加工組立型の輸出商品の輸出規模は小さいものであり、工業製品の輸出国として体制は整っていない。このため、インドでは、外資の導入によって、これら工業分野での国際競争力の強化が強く期待されている。一方、輸入では、原油・石油製品、金・銀、電子機器等の割合が高くなっている。

表 1-4 品目別伸び率と構成比(2004 年度)

(単位：100 万ドル、%)

輸 出				輸 入			
上位 10 品目	実額	増減率	構成比	上位 10 品目	実額	増減率	構成比
宝石・貴金属	13,705.4	29.6	16.6	原油・石油製品	29,844.1	45.1	27.9
石油製品	6,792.1	90.3	5.6	金・銀	10,824.4	57.9	10.1
基礎化学品・薬品・化粧品	6,697.3	14.6	9.2	電子機器	9,739.0	29.7	9.1
衣料品	6,026.4	▲3.3	9.7	宝石・貴金属	9,423.4	32.2	8.8
鉄鉱石・鉄鋼製品	3,631.2	46.5	3.9	電機・電子機器を除く機械	6,550.6	38.1	6.1
機械・機器	3,493.1	25.8	4.4	有機・無機化学品	5,335.1	32.3	5.0
金属製品	3,279.3	35.1	3.8	石炭・コークス	2,801.5	98.6	2.6
綿糸・綿布	3,202.5	▲5.7	5.3	鉄鉱石・鉄鋼製品	2,597.2	72.4	2.4
プラスチック・リウム	2,947.4	68.2	2.8	輸送機械	2,422.7	▲24.9	2.3
輸送機械	2,829.6	44.7	3.1	食用油	2,393.8	▲5.8	2.2
その他	26,642.7	16.7	35.8	その他	22,763.9	31.4	21.3
	79,247.0	24.1	100.0	合計	107,066.1	37.0	100.0

(資料) Reserve Bank of India

### ⑤貿易収支・経常収支

インドは、原油等の燃料を輸入に依存しており、この赤字分を工業品の輸出で補うまでの輸出製品の競争力はなく、貿易収支は、赤字にて推移している。特に 2004 年は、エネルギー輸入原油高や国内製造業の需要拡大を背景とした輸入超過が拡大したため、貿易赤字は 381.3 億ドルと過去最高の水準となった。

一方で、ソフトウェア等のサービス分野の輸出が好調なことを受け、貿易外収支（サービス収支+所得収支）は、大きく拡大しており、黒字額は 317.0 億ドルに至っている。しかし、経常収支では、64.3 億ドルと 4 年ぶりに赤字の状況となっている。

表 1-5 国際収支推移

(単位：100 万ドル)

	01 年度	02 年度	03 年度	04 年度
貿易収支	▲11,574	▲10,690	▲15,454	▲38,130
貿易外収支	14,974	17,035	26,015	31,699
経常収支	3,400	6,345	10,561	▲6,431

(資料) Reserve Bank of India

## ⑥国別貿易動向

貿易に関する国別状況（2005-06）をみると、輸出の貿易額では、アメリカ、UAE、中国、シンガポール、英国の規模が大きいものとなっている。増減率では、全体で23.0%の伸びがみられ輸出拡大がみられるが、韓国の伸びが大きなものとなっている。

輸入の貿易額では、中国、アメリカ、韓国、UAE、英国の規模が大きくなっている。全体の増減率も、23.5%と顕著な伸びを示しているが、中国、香港の他、FTAの枠組み協定を実施したタイ、家電メーカーの進出が著しい韓国からの輸入が多くなっている。

日本とインドの貿易関係は、輸出額では全体の2.4%、輸入額では2.7%を占めるにとどまっております、大きな貿易関係には発展していない。

表 1-6 インドの国別輸出・輸入の動向

単位：100万ドル

輸出 国・地域	2003-04		2004-05		2005-06			
	額	増減率	額	増減率	額	順位	増減率	順位
米州	13,434	3.4	16,217	20.3	21,191		26.1	
米国	11,490	5.2	13,293	15.4	17,201	①	25.0	④
アジア	19,593	27.0	24,623	24.7	32,366		22.2	
中国	2,967	49.8	4,596	55.1	6,720	③	19.7	
香港	3,259	24.4	3,659	11.9	4,457		20.7	⑤
日本	1,719	-8.1	1,982	15.6	2,458		15.6	
韓国	764	18.2	965	25.8	1,819		74.6	①
シンガポール	2,122	48.9	3,803	78.5	5,569	④	39.2	③
マレーシア	891	18.6	998	11.5	1,151		6.2	
タイ	830	16.4	858	2.9	1,062		17.9	
中東	9,386	36.6	12,435	31.8	15,089		17.2	
UAE	5,093	52.7	7,113	38.4	8,592	②	17.0	
欧州	16,444	21.1	19,596	18.4	25,719		25.3	
EU	13,853	20.0	16,728	20.1	22,219		26.7	
うち英国	3,041	21.5	3,552	17.2	5,145	⑤	39.8	②
世界	693,623	20.4	79,409	24.1	102,710		23.0	

輸入 国・地域	2003-04		2004-05		2005-06			
	額	増減率	額	増減率	額	順位	増減率	順位
米州	6,666	9.7	9,000	29.1	11,100		12.8	
米国	4,876	9.4	6,304	24.9	7,777	②	11.1	
アジア	19,549	44.1	25,598	27.6	34,321		27.8	
中国	4,059	45.0	6,760	66.4	10,738	①	51.3	①
香港	1,497	53.5	1,714	14.5	2,167		25.3	③
日本	2,649	44.0	3,012	12.6	3,552		9.8	
韓国	2,460	61.2	3,201	12.8	4,343	③	23.8	④
シンガポール	2,035	41.5	2,587	23.8	3,230		21.8	⑤
マレーシア	2,051	39.6	2,226	8.5	2,388		3.9	
タイ	611	60.7	835	36.8	1,202		38.8	②
中東	4,479	47.0	8,682	94.1	9,941		12.1	
UAE	2,065	115.2	4,591	122.3	4,312	④	-7.1	
欧州	19,785	22.3	26,219	30.8	32,943		19.8	
EU	14,541	15.6	17,733	20.2	22,339		19.4	
うち英国	3,184	14.4	3,438	6.0	3,898	⑤	9.3	
世界	77,237	25.4	107,285	36.9	133,421		23.5	

(出所) CMIE Monthly review of the Indian Economy Aug.2004, June 2005 and June 2006

## ⑦賃金・失業率

エンジニアや管理職といった人材の不足感が出ているが、工場従業員（ワーカーレベル）の採用にあたっては、都市部近郊では比較的容易な状況にあり、その定着率も高くなっている（但し、エンジニア、マネジメントクラスは流動的である）。

インド諸都市における賃金水準をみると、ワーカークラスでは、170～200 US\$/月であり、上海、フィリピンと同水準にある。またエンジニアクラスでは 400～490 US\$/月であり上海と同水準にある。さらに中間管理職クラスでは約 1,000 US\$/月であり、これも上海と同水準となっている。すでに中国の経済発展が進んだ都市レベルの水準であり、中国以上の安価な労働力を意図した工場進出の効果は期待できない。インドへの進出は、市場獲得または技術者活用といった効果を狙っていく必要がある。

2000-2004 年の失業率は 4.3%であり、ほぼ中国と同水準になっているが、インドでは、高等教育を受けた人材の失業者の割合が高いことが特徴になっている。これは、大学卒業者が、3K 業種のイメージを持つ工場勤務を嫌う等といった側面からきているものと言われており、インドにおける大きな特徴である。

表 1-9 アジア主要国の賃金比較(2005 年)

単位：US ドル/月

国名	都市名	ワーカー (一般工職)			エンジニア (中間技術者)			中間管理職 (部課長クラス)		
		低	平均	高	低	平均	高	低	平均	高
インド	ニューデリー	105	172	239	303	401	498	737	978	1,219
	バンガロール	159	197	234	339	494	648	660	990	1,320
中国	上海	172	237	301	334	464	593	772	1,147	1,521
	青島	62	112	161	72	205	337	74	316	558
韓国	ソウル	1,216	1,479	1,741	1,744	1,976	2,208	2,215	2,414	2,612
台湾	台北	770	1,194	1,617	958	1,767	2,575	2,366	2,740	3,114
シンガポール	シンガポール	455	530	604	-	1668	-	2,831	2,993	3,154
タイ	バンコク	-	146	-	-	316	-	-	584	-
マレーシア	クアラルンプール	-	205	-	-	790	-	-	1,643	-
フィリピン	マニラ	-	182	-	-	279	-	-	649	-
インドネシア	ジャカルタ	-	131	-	-	270	-	-	618	-

(注) 元資料に高低値しか記述されていない場合は、参考値として高低値の単純平均値を記載。  
シンガポールのみ、2004 年度。

(資料) JETRO 「第 16 回アジア主要都市・地域の投資関連コスト比較」

表 1-10 失業率

	男女別失業率(%)			失業者の教育水準別割合(%)		
	男性	女性	総数	初等教育	中等教育	高等教育
	2000-2004	2000-2004	2000-2004	2000-2004	2000-2004	2000-2004
インド	4.4	4.1	4.3	27.0	41.1	31.9
ブラジル	7.8	12.3	9.7	-	-	-
ロシア	9.9	8.8	8.6	-	-	-
中国	-	-	4.0	-	-	-
シンガポール	5.5	5.3	5.4	22.4	25.0	38.8
インドネシア	8.1	12.9	9.9	26.3	52.8	6.7
タイ	1.6	1.5	1.5	40.0	47.2	0.2
フィリピン	9.4	10.3	9.8	-	-	-
マレーシア	-	-	3.5	32.0	48.8	15.6
ベトナム	1.9	2.4	2.1	-	-	-

(資料) 世界銀行「世界経済・社会統計 2006」

## ⑧国際競争力

World Economic Forum が毎年、世界の都市・地域の競争力比較を行っている『The Global Competitiveness Report』の 2005-2006 年版から、インドの成長競争力を BRICs 諸国及び NIES、ASEAN の主要諸国との比較にて整理した。

このレポートは、世界 117 カ国・地域について、①機関、②インフラストラクチャ、③マクロ経済、④健康と初等教育、⑤高等教育とトレーニング、⑥市場の能率、⑦技術的準備、⑧業務の洗練度、⑨技術革新の各視点から順位を付けたものである。

インドが、50 位以内にランクインされている項目は、下記枠内の項目となっている。BRICs 諸国では、「技術革新」の他、中国、ロシアの「マクロ経済」、中国の「市場の能率」、ロシアの「高等教育とトレーニング」にて、50 位内の順位がみられるのみであり、複数の項目にて上位の順位が得られているは、インドのみとなっている。

インドは、BRICs 諸国のなかにおいて、民主的な環境、確立された司法制度、専門・技術職のマンパワー、発達した金融システム、裾野の広い産業基盤、英語の利用できるビジネス環境などの面で、優位な国際条件を有した存在になっていることがわかる。

### インドの世界における競争力

○機関（公共、民間の公正さ、透明性、社会的責任など）	41 位／117 国・地域
○高等教育とトレーニング（教育・教育制度の質、社員教育など）	46 位／117 国・地域
○市場の能率（法制度の枠組み、金融市場など）	27 位／117 国・地域
○業務の洗練度（産業のネットワークとサポートなど）	27 位／117 国・地域
○技術革新（研究機関の質、企業の研究開発など）	27 位／117 国・地域

表 1-7 主要国との成長エンジンの競争力比較

	主な評価項目	インド	ブラジル	ロシア	中国	シンガポール	インドネシア	タイ	フィリピン	マレーシア	ベトナム
1.機関 (公共・個人) Institutions	公共：財産の正当性がある、公正さがある・不正行為が少なく、 政府の非効率性がない 民間：公正さがある、説明責任を果たしている透明性がある、 慈善行為への参加、社会的責任。	41	79	104	60	1	65	40	89	15	63
2.インフラストラクチャ Infrastructure	全体的インフラの質 鉄道基礎開発、港湾基礎の質、空輸基礎の質、電気供給の質 電話回線の普及 (ハードデータ)	69	70	53	65	5	75	37	90	22	85
3.マクロ経済 Macroeconomy	政府の赤字額に対する比率、国民の貯蓄率、インフレ 度、金利差、政府の負債/GDP比率、実質為替レート	88	91	36	13	9	63	11	58	31	44
4.健康と初等教育 Health and Primary education	健康 (マラリア、結核、エイズによる事業打撃) 幼児の死亡率	87	52	60	61	69	80	85	77	88	54
5.高等教育とトレーニング Higher education and training	教育の質 教育制度の質 実施訓練、社員教育	46	76	34	69	8	76	43	61	36	88
6. 市場の能率 Market efficiency	税の負担、法制度の枠組み 国内の競争、海外からの競争、需要状況、労働市場の柔軟性 女性の参画、能力主義、洗練された金融市場を持つ ローンが簡単にできる、信用のある金融機関を持つ FDIに関して際立つルールがある 地方の市場の大きさ 輸出の規模、輸出の質	27	61	65	47	4	61	29	64	9	56
7.技術的準備 Technological readiness	インターネット利用者数 携帯電話利用者数 ISP セクター内での競争	57	77	74	65	1	77	49	67	28	81
8.業務の洗練度 Business sophistication	産業のネットワークとサポート (集積) 洗練された経営や戦略をもつ	27	70	77	58	20	70	39	43	28	88
9.技術革新 Innovation	研究機関の質が高い 企業が研究開発を行っている 大学と企業が密接に連携している	27	47	49	35	9	47	38	86	21	57

(注) 数字は世界117ヶ国・地域のうちの順位  
(資料) World Economic Forum 『The Global Competitiveness Report 2005-2006』

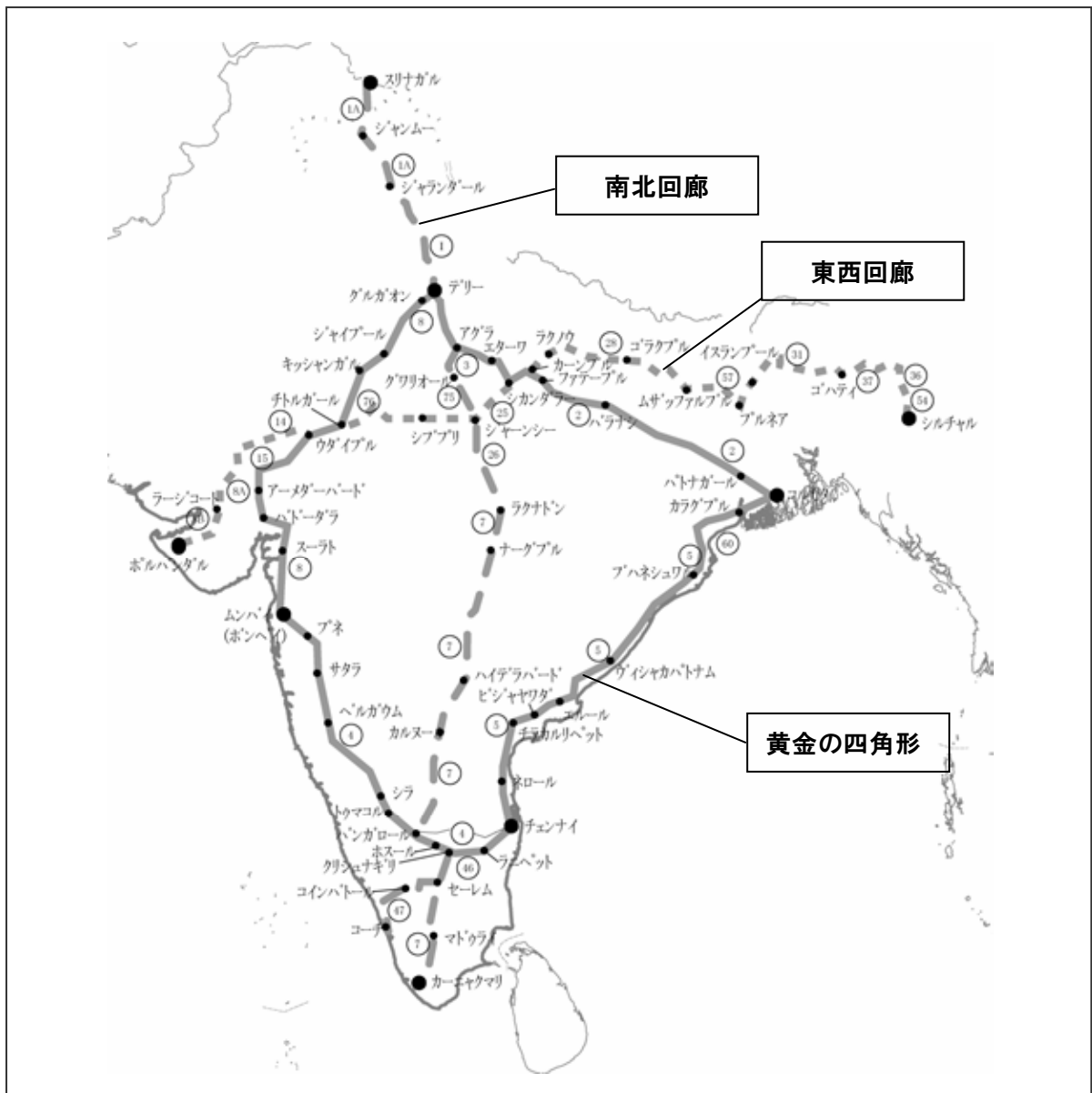
### (3)産業インフラ

#### ①道路網図

インドでは、国土全体を通して、道路インフラの整備が課題と言われていたが、近年、高速道路建設プログラムにより、全国規模の道路建設が進んでいる。「黄金の四角形」と呼ばれるデリー・ムンバイ・バンガロール・チェンナイを結ぶ5,952kmの全路線は、2006年8月に完成、東西南北回廊の7,300kmの全路線について2007年に開通予定となっている。また、こうした道路整備により、運航ダイヤもなくサービス水準に問題があった貨物鉄道輸送からの移行が進み、都市間輸送の効率化が進むものと考えられる。しかし、幹線道路は、道路網全長の2%（世界の道路統計2003）に留まっており、道路インフラの不足が、インドの経済成長のボトルネックになっている状況は変わっていない。

なお、日本の高度成長を象徴したように、高速道路の開通は、インドにおいても急速モータリゼーションを予感させるものであり、自動車市場の拡大に大きく寄与するものと期待が寄せられている。

図 1-8 新たに計画されている高速道路整備計画図

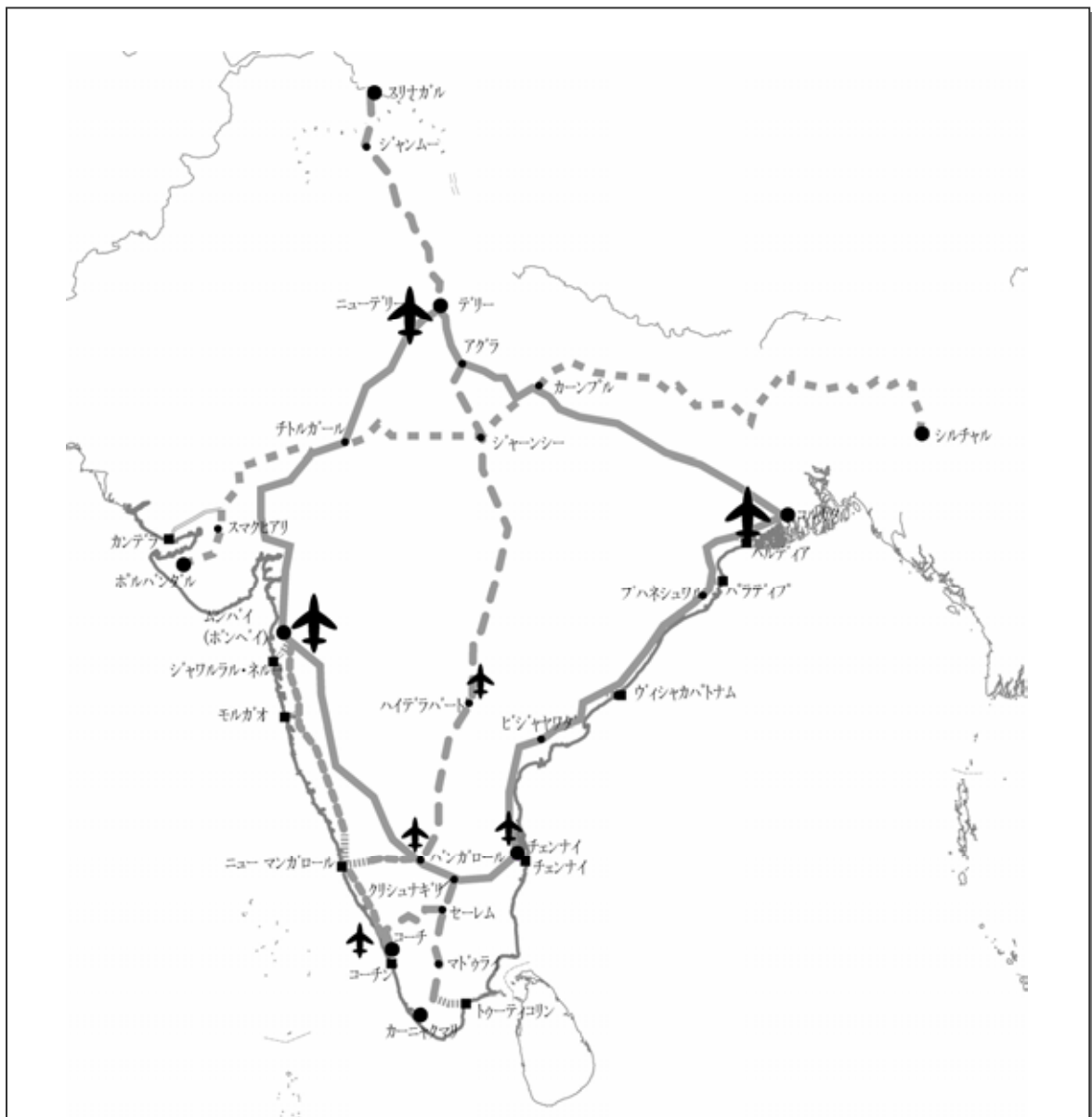


## ②主要空港及び港湾

インドの空港、港湾は、設備の老朽化と、大型船舶、航空機への対応能力の不足等で、国際貿易にとって十分な機能を有しておらず、効率性が低いことが課題となっている。大型コンテナ船が寄航できる港湾は、コルカタ、ヴィシヤカパトナム、チェンナイ、トゥーティコリン、コーチン、ムンバイ等の港湾である。

また日本との直行便がある空港は、デリー、ムンバイのみであり、他の都市へは、香港、タイ、シンガポール経由等となる。2005年に開港した中部国際空港からの直行便は就航していない。

図 1-9 空港・港湾の位置図





### ③事務所賃料、工業団地分譲・借地料

インド諸都市における工業団地の分譲価格をみると、日系企業の進出が盛んなニューデリー周辺での価格が大きく 77US ドル/m<sup>2</sup>であり、中国を大きく上回る水準となっている。この、デリー周辺は国道 8 号の沿線に、日系自動車メーカーの集積が高く、すぐに立地可能な工業用地が不足している状況であり、ラジャスタン州政府は、JETRO と協力し、日系企業に優先的に分譲を行うニューラナ工業団地の整備を進めている。

事務所賃料についても、ニューデリー市内の賃料が高く 27US ドル/m<sup>2</sup>・月（平均）であり、中国・上海等と同水準となっている。特に、賃貸オフィスは、インドにおいて優良大型物件が少ないことから、日系進出企業においては、市内における拠点確保に苦勞している状況がみられる。

表 1-8 アジア主要国の事務所賃料、工業団地分譲・借地料

国名	都市名	工業団地(土地)購入 価格(米ドル/m <sup>2</sup> )			工業団地借料 (米ドル/(m <sup>2</sup> ・月))			事務所賃料 (米ドル/(m <sup>2</sup> ・月))		
		低	平均	高	低	平均	高	低	平均	高
インド	ニューデリー	-	77	-	-	-	-	19	27	35
	ムンバイ	-	14	-	-	-	-	16	26	37
	バンガロール	41	65	89	4	5	6	9	12	14
中国	上海	25	28	30	-	1	-	-	28	-
	青島	-	19	-	1.2	1.4	1.5	-	30	-
韓国	ソウル	-	212	-	-	0.03	-	-	47	-
台湾	台北	-	634	-	-	1.4	-	14	15	16
シンガポール	シンガポール	73	147	222	5	9	13	35	35	36
タイ	バンコク	-	55	-	-	5	-	-	12	-
マレーシア	クアラルンプール	5	8	11	-	-	-	10	12	14
フィリピン	マニラ	45	48	50	-	1	-	-	7	-
インドネシア	ジャカルタ	35	38	40	3.6	3.8	4.1	22	24	26

(注)元資料に高低値しか記述されていない場合は、参考値として高低値の単純平均値を記載。

(資料) JETRO 「第 16 回アジア主要都市・地域の投資関連コスト比較」

## 第2章

# インドへの世界・日本・中部からの 進出・投資状況

- 投資動向**                   インドの対内直接投資額は、中国に比べて 10 分の 1 の規模であり、まだまだ外国企業からの投資が小さい。低い国民所得や労働争議の多発、厳しい労働法等によって、これまで海外からの投資が進展してこなかった経緯があるが、所得拡大等を背景に、2004 年度以降は、投資が大きく拡大している状況にある（04 年度、05 年度の対内直接投資の対前年比は、それぞれ 43%、21%の伸びを示した）。(P.27～P.28)
- 世界からの投資**           投資国をみると、税制面からの迂回融資国であるモーリシャスを除き、米国、日本、英国、オランダ等が上位を占めている。米国からの投資は、自動車及び同部品産業、情報通信、食品、医薬品、金融等の多国籍企業からの進出がみられるが、近年、IBM、マイクロソフト、デル、モトローラ等といった情報・通信分野の投資拡大が顕著になっている。(P.28)
- 日本からの投資**           日本からの企業進出は、中国が 6,000 社であるのに比べて、インドでは 300 社程度と小さく、今後の企業進出が期待される状況にある。日本からの投資は、電気・電子機器関連産業、自動車及び同部品産業が中心となっている。とりわけ、インドの自動車産業の発展における日本企業の貢献度は大きく、四輪車のマルチ・スズキ（1981 年進出）、オートバイのヒーロー・ホンダ（1985 年進出）等は大きな市場を獲得している。1997 年までは、日本からの電気・電気機器と自動車・部品のインド進出企業数は、ほぼ同じ同数であったが、1999 年のトヨタ自動車の進出以降、自動車及び同部品産業の伸びが顕著になっている。(P.30～P.31)
- 日本企業の進出  
エリア**                    日系企業の工場進出先のエリアをみると、デリーを中心とする北部、バンガロール、チェンナイを中心とする南部への集積が高くなっている。北部ではスズキ、ホンダの立地が、南部ではトヨタ自動車の進出がみられ、これら周辺への企業立地が進んでいる。(P.32～P.36)
- 中部からの投資と  
進出エリア**            中部圏企業が出資した現地法人（工場）の数は、約 40 社であり、ニューデリーのマルチ・スズキ（スズキ株が出資）、バンガロールのトヨタ・キルロスカ・モーター（TKM；トヨタ自動車株が出資）を中心に、その 9 割にあたる約 37 社が自動車及び同部品産業である。そのため、中部圏企業の進出地区は、ニューデリー近郊と、バンガロール周辺に 2 極化した集積をみせている。トヨタ・キルロスカ・モーターの近接地には、トヨタの合弁部品会社（トヨタ・キルロスカ・オート・パーツ）、トヨタ・テクノ・パークが立地している。(P.36)

## 第2章 インドへの世界・日本・中部からの進出・投資状況

### (1)世界からインドへの投資状況

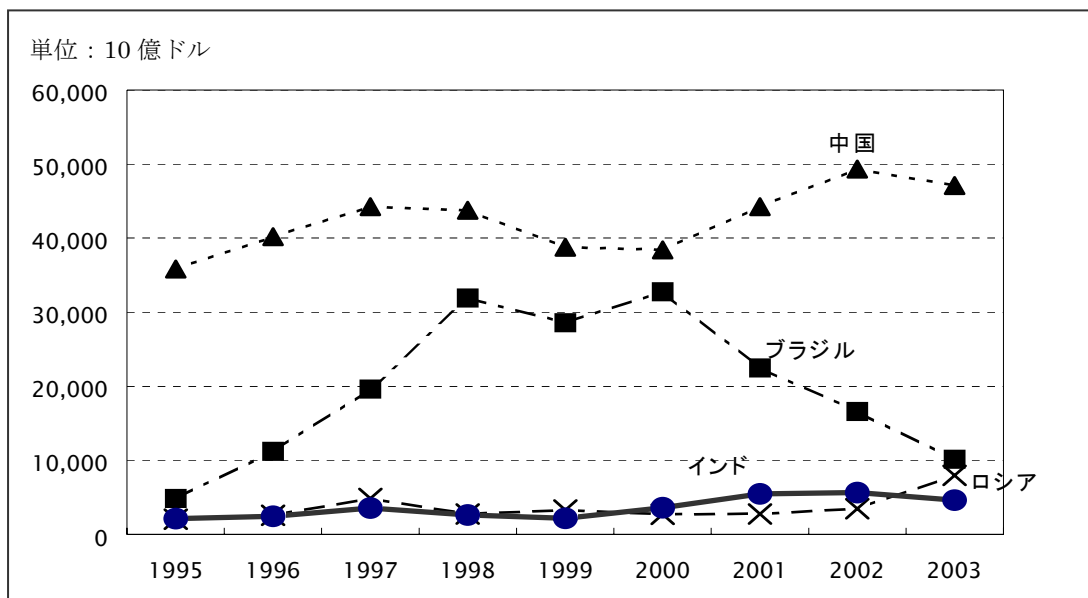
- インドの直接投資受入額は、中国と比べて10分の1の規模であり、大きな規模ではないが、2003年から2004年の対内投資額の伸びは43%と極めて高い伸びを示した。
- 近年、電子産業（機器及びソフトウェア）の伸びが顕著であり、インドIT分野における外資系企業の存在感が高まっている。
- 日本は、迂回融資国であるモーリシャスを除き、米国に次ぐ投資国であり、存在感のある立場にある。

#### ①対内直接投資額の推移

インドとBRICs諸国の直接投資額の推移を、図2-1に示した。インドの直接投資受入額は、中国と比べて10分の1の規模であり、近年拡大傾向にあるものの、まだまだ大きな規模にはなっていない。日本からの企業進出も、中国が6,000社であるのに対して、インドはその1/20の規模の300社程度（在インド日本大使館調べ、延べ進出企業数は352社、会社単位では276社；2006年6月現在）となっており、今後の企業進出が期待される状況にある。

1991年の経済自由化政策への転換以降、外資導入政策が進展し、現在では、ほとんどすべての業種において、100%までの外国直接投資が認められているが、誘致にあまり積極的でない政府機関の対応、低い国民所得、労働争議の多発、厳しい労働法の存在等によって、海外からの投資が進展しなかった経緯がある。

図2-1 対内直接投資額の推移(BRICs比較)



(資料) IMF 「International Financial Statistics Yearbook 2005」

しかし、2004年度、2005年度の直近の対内投資額の伸びをみると、それぞれ43%、21%の高い伸びを示しており、インドに対する外資企業からの投資が大きく拡大している状況にある。  
(表 2-1)

## ②国別対内投資額

1991年から2006年までの、外国からのインドへの直接投資(累計)をみると、モーリシャスからの投資が第1位となっているが、これは、両国の租税条約でキャピタル税(10%)が免税扱いとなり、その結果としての迂回投資によるものであり、これを除く国別では、米国、日本、英国、オランダ、ドイツが上位を占めている。

米国からの投資は、自動車及び同部品産業、情報・通信、食品、医薬品、金融等の多国籍企業からの進出がみられるが、近年、IBM、マイクロソフト、デル、モトローラ等といった情報・通信分野の投資拡大が顕著になっている。

英国は、インドの宗主国であった歴史から、以前からインドに支店を有していた金融系企業その他、ブリテッシュ・テレコミュニケーション等の通信会社、石油・ガス等の資源探査の企業進出がみられる。

なお近年、シンガポールからの投資が拡大しているが、これは2005年8月の包括的経済協力協定を受けたもので、外国企業が、シンガポールの子会社による投資を拡大している影響によるものである。

表 2-1 対インドの国別直接投資の動向

単位：100万ドル

順位	国	Aug91- Mar.00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	累計	構成比 (%)
1	モーリシャス	3,608	942	2,182	788	567	1,129	2,570	11,785	30.3
2	米国	2,450	356	382	319	360	669	502	5,038	12.9
3	日本	898	224	178	412	78	126	208	2,124	5.5
4	英国	670	70	366	340	167	101	266	1,979	5.1
5	オランダ	628	162	196	176	489	267	76	1,994	5.1
6	ドイツ	672	123	113	144	81	145	303	1,582	4.1
7	シンガポール	344	117	54	38	37	184	2,175	1,050	2.7
8	フランス	280	104	108	112	38	117	18	778	2.0
9	韓国	572	21	1	39	24	35	60	752	1.9
10	スイス	269	16	40	93	45	77	96	636	1.6
11	その他	6,310	773	602	673	748	904	175	11,187	28.8
合計		16,701	2,908	4,222	3,134	2,634	3,754	4,549	38,905	100.0
伸び率		—	—	45%	-26%	-16%	43%	21%	—	—

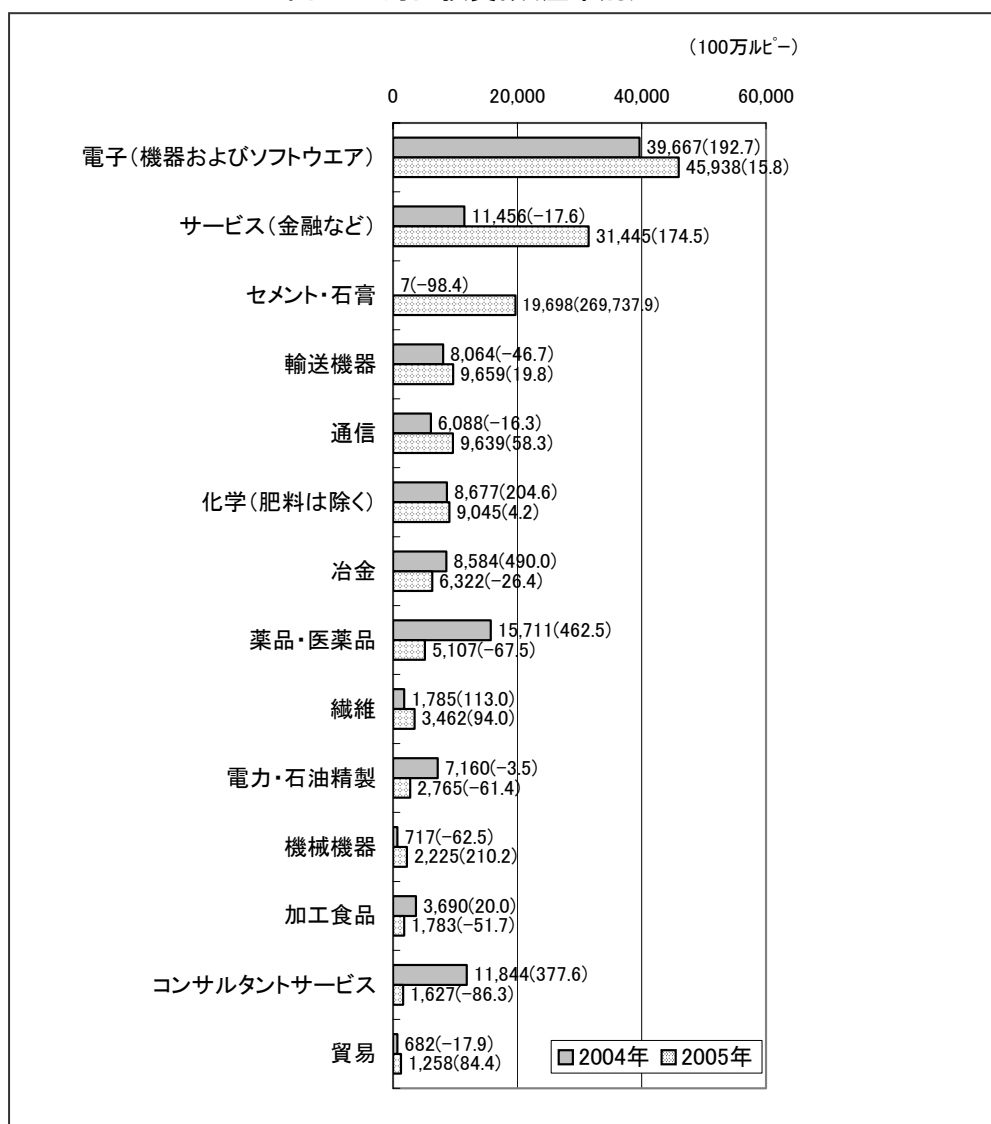
(資料) SIA、FDI DATA CELL、インド商工省

### ③産業別対内投資額

投資額の産業別の動向（2005年）をみると、電子（機器およびソフトウェア）、サービス（金融など）、セメント・石膏、輸送機器の投資が大きくなっているが、とりわけ、電子（機器およびソフトウェア）の投資規模が大きく、インド IT 分野における外資系企業の存在感が高まっていることがわかる。

また、伸び率には、2004年から2005年にて拡大した産業をみると、電子（機器およびソフトウェア）、サービスのほか、セメント・石膏、機械機器、輸送機器、繊維、貿易、通信などをあげることができる。

図 2-2 対内投資額(産業別)



(注) カッコ内は対前年比 (%)

(資料) 商工省“SIA News Letter”より作成

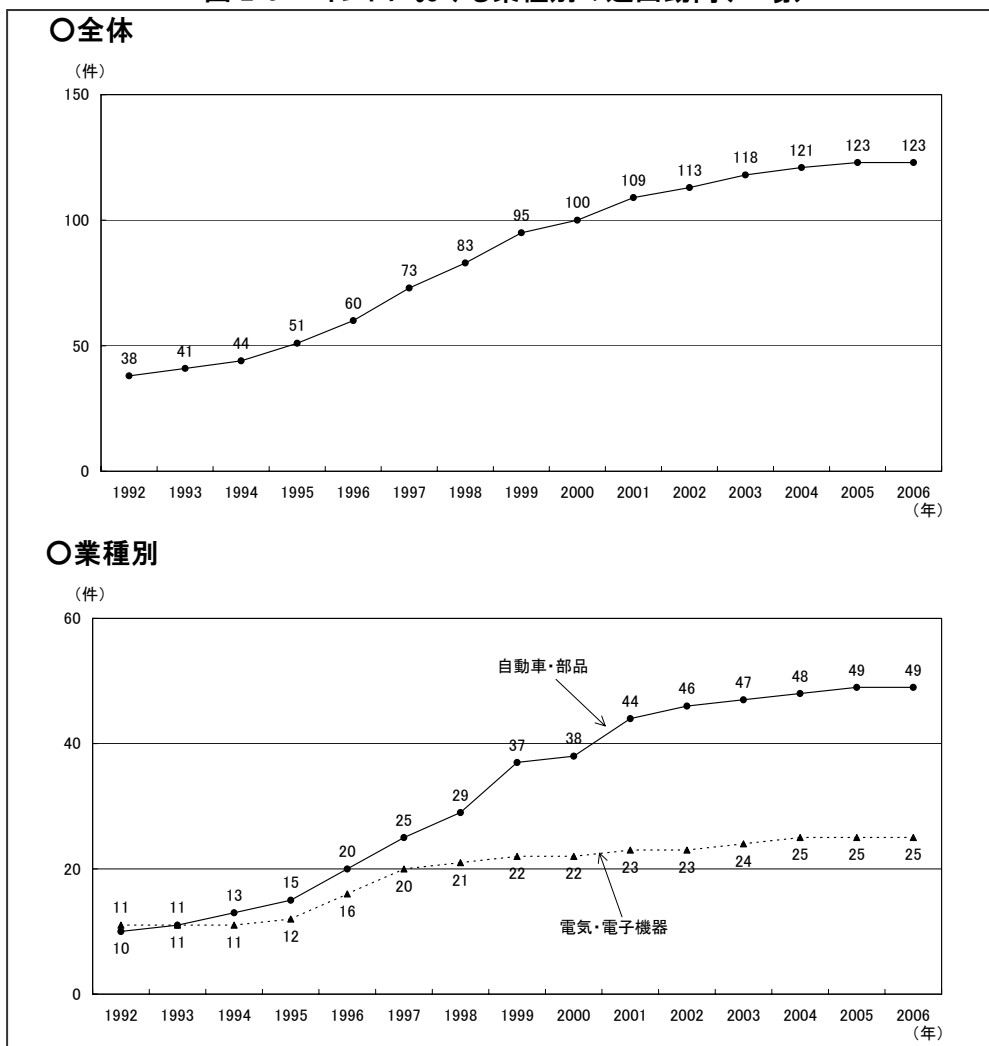
## (2)日本からの企業進出状況

- 日本からインドへの企業進出は、1981年のマルチ・スズキ（四輪車）、1985年のヒーロー・ホンダ（オートバイ）の進出のほか、1991年の開放政策後に本格化した。開放政策直後は、電気・電子機器の企業進出が先行したが、90年代後半はホンダ（四輪車）、トヨタ自動車の進出など、自動車関連産業の台頭が目立つ。自動車産業、電気・電子以外には、機械、化学の投資件数が大きい。
- インドの自動車関連産業の発展における日本企業の貢献度は大きく、四輪車ではマルチ・スズキ、オートバイではヒーロー・ホンダ等が、四輪車、オートバイのそれぞれ販売台数で約半数のシェアを占める大きな市場を獲得している。

### ①企業進出の状況

日本からインドへの企業進出は、1981年のマルチ・スズキの進出、1985年のヒーロー・ホンダ（オートバイ）の進出のほか、1991年のインドの開放政策への展開から数年後の1995年から活発化した。開放政策直後は、電気・電子機器の企業進出が先行したが、1997年のホンダ（四輪車）進出、1999年のトヨタ進出に呼応して、自動車関連産業の進出企業数が、電気・電

図 2-3 インドにおける業種別の進出動向(工場)



(注) 海外支店、駐在員事務所は含まない。設立年次が不明なものは除く  
 (資料) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2006(国別編)」

子機器産業の進出企業数を追い抜いている状況にある。さらに、アッパーミドル層の拡大に伴い、乗用車マーケットの拡大が見込まれており、今後、進出日系企業の増産計画が予定されている。自動車産業、電気・電子以外は、機械、化学の投資件数が大きい。

BRICs 諸国への進出規模との比較をみると、中国、ブラジルに次ぐ立地件数であり、低賃金活用型の中国進出と比べると、はるかに小さい規模となっている。また、タイ、シンガポール、ベトナム等との比較でも、まだまだ立地件数は小さいものとなっている。

表 2-2 日本からの現地法人数(事務所を含む)の立地推移(各国との比較)

	合計	1996 以前	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
インド	198	83	24	10	15	9	12	12	11	7	9
ブラジル	258	180	13	11	12	8	8	9	3	4	4
ロシア	59	17	6	4	1	2	3	3	5	5	8
中国	4,404	1,638	171	124	97	155	314	511	541	496	263
韓国	677	331	20	18	31	56	49	43	34	57	23
香港	1,108	772	42	19	28	35	45	44	39	40	19
台湾	901	612	39	35	28	47	35	27	25	23	14
ベトナム	249	93	32	9	11	6	19	14	20	19	18
タイ	1,529	992	98	25	38	45	78	76	68	50	30
シンガポール	1,034	754	55	37	19	29	28	24	22	28	9

(資料) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2006」

進出業種をみると、製造業が全体の 63% (=125 社/198 社) であり、そのうち輸送機器 (部品含む) が 4 割 (=49 社/125 社) を占める。中国における製造業の進出比率の 66% (=2,927 社/4,404 社) と同じ程度の割合であるが、そのうち輸送機器の割合は 1 割程度 (=318 社/2,927 社) となっており、自動車関連産業は、日本からインドへの企業進出の大きな特徴になっている。インド側においても、1993 年以降、自動車産業の外資導入による自動車関連産業の発展を「日本化」と呼んでおり、四輪車のマルチ・スズキ、二輪車のヒーロー・ホンダ等は、インドにおいて大きな市場を獲得している (2006 年のマルチ・スズキの乗用車販売台数シェアは 46%、ヒーロー・ホンダのオートバイ販売台数シェアは 49% ; ホンダ・モーターサイクル含む)。

表 2-3 日本からの業種別現地法人数(事務所を含む)の状況(各国との比較)

	インド	ブラジル	ロシア	中国	韓国	香港	台湾	ベトナム	タイ	シンガポール
全産業	198	258	59	4,404	677	1,108	901	249	1,529	1,034
農林・水産業	1	3	—	16	—	—	—	6	4	—
鉱業	1	3	—	1	1	—	—	1	1	6
建設業	5	5	—	64	8	12	19	10	56	21
製造業	125	115	14	2,927	350	239	438	173	899	258
うち輸送機器	49	27	1	318	36	4	50	23	165	8
商業	33	82	36	775	216	611	336	13	350	480
金融・保険	4	16	1	4	2	32	10	2	33	32
証券・投資	—	—	—	9	4	40	3	—	3	18
不動産業	—	2	2	22	1	7	1	5	2	7
運輸業	6	10	3	191	13	67	23	13	76	82
サービス業	21	16	3	335	81	60	71	26	80	73
株式保有・その他	2	6	—	60	1	41	—	—	25	57

(資料) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2006」

## ②地域別進出状況

インドを大きく北部、南部、北東部、北西部の4つに区分し、各地域別の進出状況を整理した。また、各地域毎の中部圏企業進出状況もあわせて把握を行った。

**北 部**：ウッタル・プラデシュ、マディヤ・プラデシュ、パンジャブ、ハリヤナ、チャティスガル、デリー、ジャンム・カシミール、ウッタランチャル、ヒマチャルプラデシュの9州（主要都市：グルガオン、ニューデリーなど）

**南 部**：アンドラ・プラデシュ、タミルナドゥ、カルナタカ、ケララの4州（主要都市：バンガロール、チェンナイ、ハイデラバードなど）

**北西部**：マハラシュトラ、ラジャスタン、グジャラート、ゴアの4州（主要都市：ムンバイ、プネ、アーメダバードなど）

**北東部**：ビハール、ウエスト・ベンガル、オリッサ、ジャルカンド、アッサム、トリプラ、メガラヤ、マニプール、ナガランド、アルナチャル・プラデシュ、ミゾラム、シッキムの12州（主要都市：コルカタなど）

図 2-4 インドの4地域区分





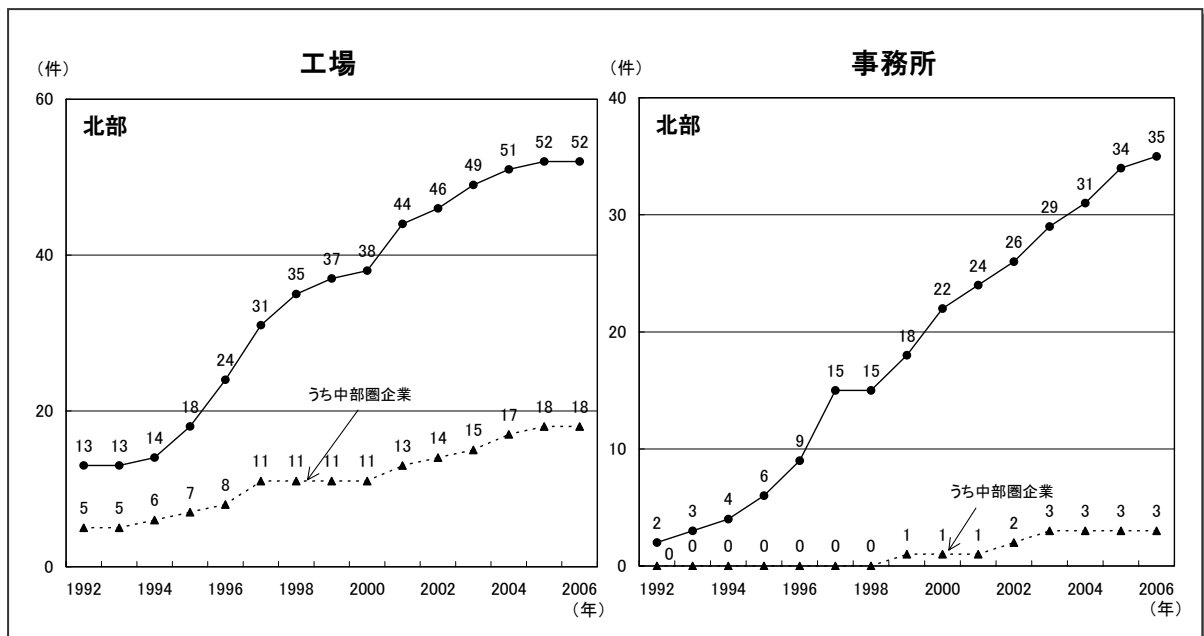
## ■北部

首都ニューデリーを擁するエリアであり、インド経済の政治、産業の中核をなしている。とりわけデリー都市圏は、政治的機能だけでなく、生産拠点の高い集積が特徴となっている。隣接するハリヤナ州のグルガオンには、日系の完成車メーカーのマルチ・スズキ（自動車）、ホンダ（二輪車）が、同州ファリダバードには、ヤマハ発動機（二輪車）がそれぞれ立地しており、ハリヤナ州へはデンソー、東海理化、ジェイテクト、スタンレーなどの関連部品メーカーの進出も多くみられる。自動車産業の集積が大きいことから、中部圏からの工場進出も活発な地域となっている。

こうした日系企業の自動車産業の進出は、デリーとグルガオンを結ぶ国道8号沿線に集中しており、現在、この沿線の工業団地は需要に追いつかない状況になっており、グルガオンの先のラジャスタン州での開発（デリーから100km）にまで及んでいる。

また、デリー都市圏では、電気機器産業の集積も厚く、日系企業の日立、東芝等の他、韓国系企業（LG、サムソン等）の立地もみられる。

図 2-5 北部の進出動向



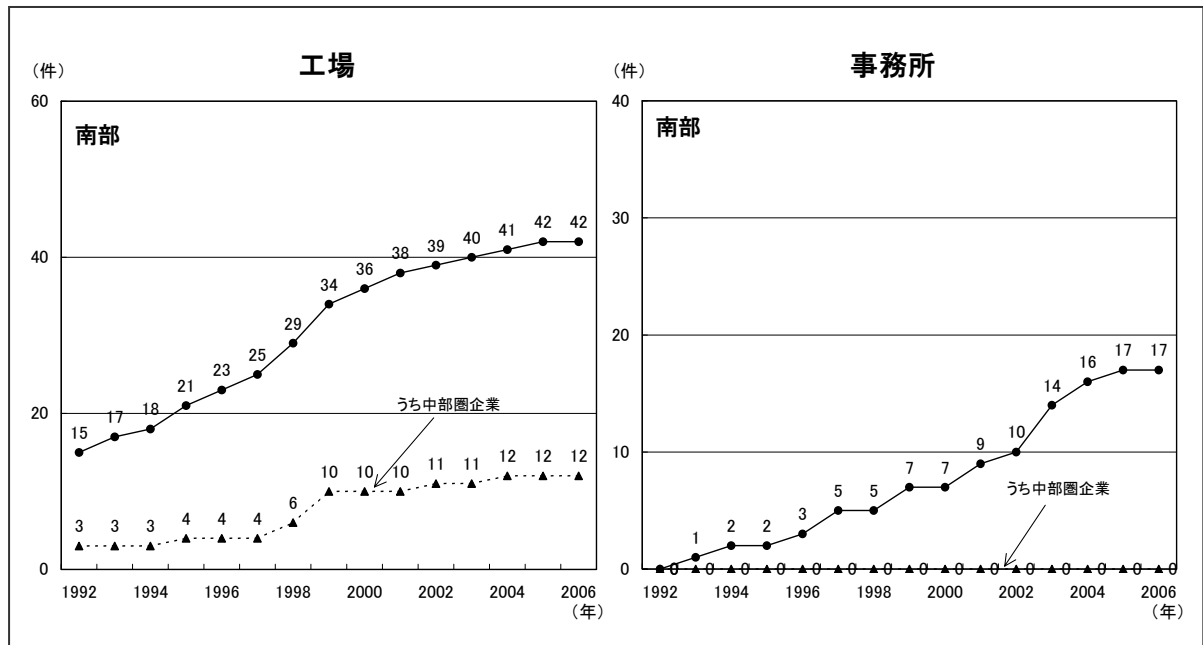
(注) 海外支店、駐在員事務所は含まない。設立年次が不明なものは除く  
 (資料) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2006 (国別編)」

## ■南部

主要都市にカルナタカ州バンガロール、タルミナドゥ州チェンナイを有するエリアである。カルナタカ州バンガロールは、国防産業の都市として工業化が進んだ都市であり、現在、IT産業、自動車産業の集積が高くなっている。バンガロールは、インドのシリコンバレーとも呼ばれ、インドIT産業勃興の象徴的な都市となっている。また自動車産業は、1997年にトヨタが現地企業と合弁で設立したトヨタ・キルロスカ・モーターの操業をうけ、アイシン、トヨタ紡織、デンソー、豊田鉄工、豊田合成などのトヨタ・グループの部品メーカーの集積が進み、主要産業としての成長をみており、中部圏からの進出企業も多くなっている。

チェンナイにおいても、アジア向けの貿易港を有することから、自動車メーカー（ヒュンダイ、フォード、ボルボ、ヒンドスタン・モーターズ等）の集積地となっている。シンガポール、タイとの FTA 締結等により、チェンナイは今後ともアジア貿易の拠点としての役割が期待されている。

図 2-6 南部の進出動向



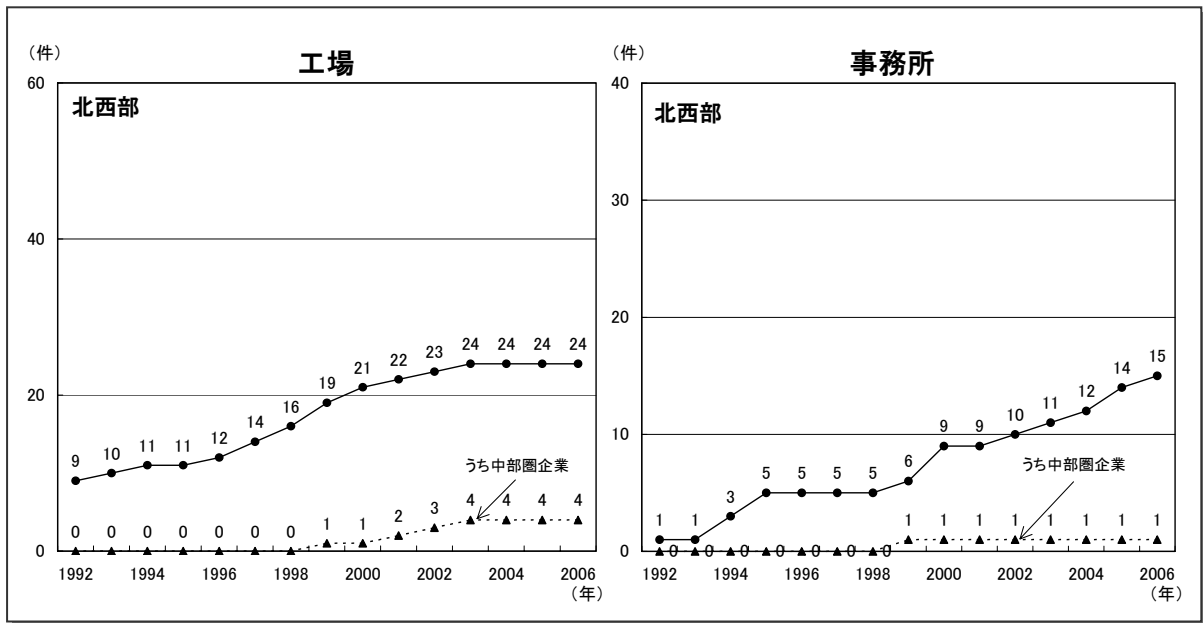
(注) 海外支店、駐在員事務所は含まない。設立年次が不明なものは除く  
 (資料) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2006 (国別編)」

### ■北西部

商業都市マハラシュトラ州ムンバイを有するエリアである。ムンバイは古くからの港湾都市であり、商人の町として発展したことから財閥系企業が多いことでも知られている。自動車産業においても、財閥系のメーカーであるタタ（インド第二位の自動車メーカー）、バジヤージ（オートバイ・オート三輪自動車）が操業しており、インドの中型・大型トラックの7割がマハラシュトラ州で生産されている。このため、日系の機械メーカー、自動車部品メーカー（矢崎総業、中央発條、スタンレー電気等）の進出もみられるが、日系完成車メーカーの進出がないことから、北部、南部に比べて、企業進出の動きは鈍いものとなっている。

また、製薬業の産業集積も高く、グラクソ・スミスクライン、ファイザーといった欧米系企業のほか、エーザイ、太陽化学など等の日系企業の立地もみられる。

図 2-7 北西部の進出動向

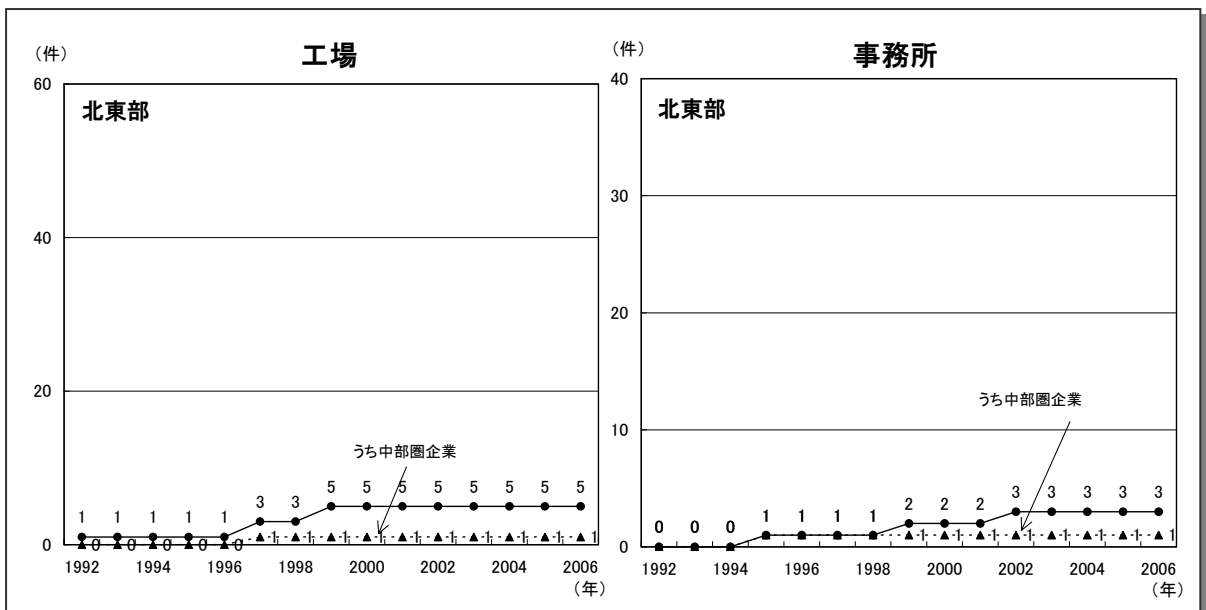


(注) 海外支店、駐在員事務所は含まない。設立年次が不明なものは除く  
 (資料) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2006 (国別編)」

■北東部

鉄鉱石、石炭、天然ガスなどの鉱物資源に恵まれた地域であり、インド財閥、外資の鉄鋼大手の投資が進んでいる。自動車、電気機器等の日系企業の進出は少ない地域であり、鉄鋼、石油化学、商社の進出が多いことが特徴となっているが、総じて日系企業進出の数は少ないものとなっている。

図 2-8 北東部の進出動向



(注) 海外支店、駐在員事務所は含まない。設立年次が不明なものは除く  
 (資料) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2006 (国別編)」

自動車関連産業の企業集積をみると、デリー周辺（グルガオン、ノイダ、ガジアバード含む）、ムンバイ・プネ周辺、バンガロール・チェンナイ周辺が中心であるが、日系企業は、デリー周辺への立地が多くなっている。（3章参照）

### ③中部圏企業の進出状況

インドにおける中部圏企業が出資した現地法人（工場）の数は、41社（東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2006」調べ）である。ニューデリーのマルチ・スズキ（スズキ株が出資）、バンガロールのトヨタ・キルロスカ・モーター（TKM；トヨタ自動車株が出資）を中心に、その9割にあたる約37社が自動車及び同部品産業となっている。そのため、中部圏企業のインドへの進出地区の分布をみると、マルチ・スズキに加え、ヒーロー・ホンダの進出している、ニューデリー近郊と、トヨタが進出しているバンガロール周辺に2極化した集積をみせており、ムンバイ、チェンナイ周辺への進出は大きな数になっていない。（図2-10）

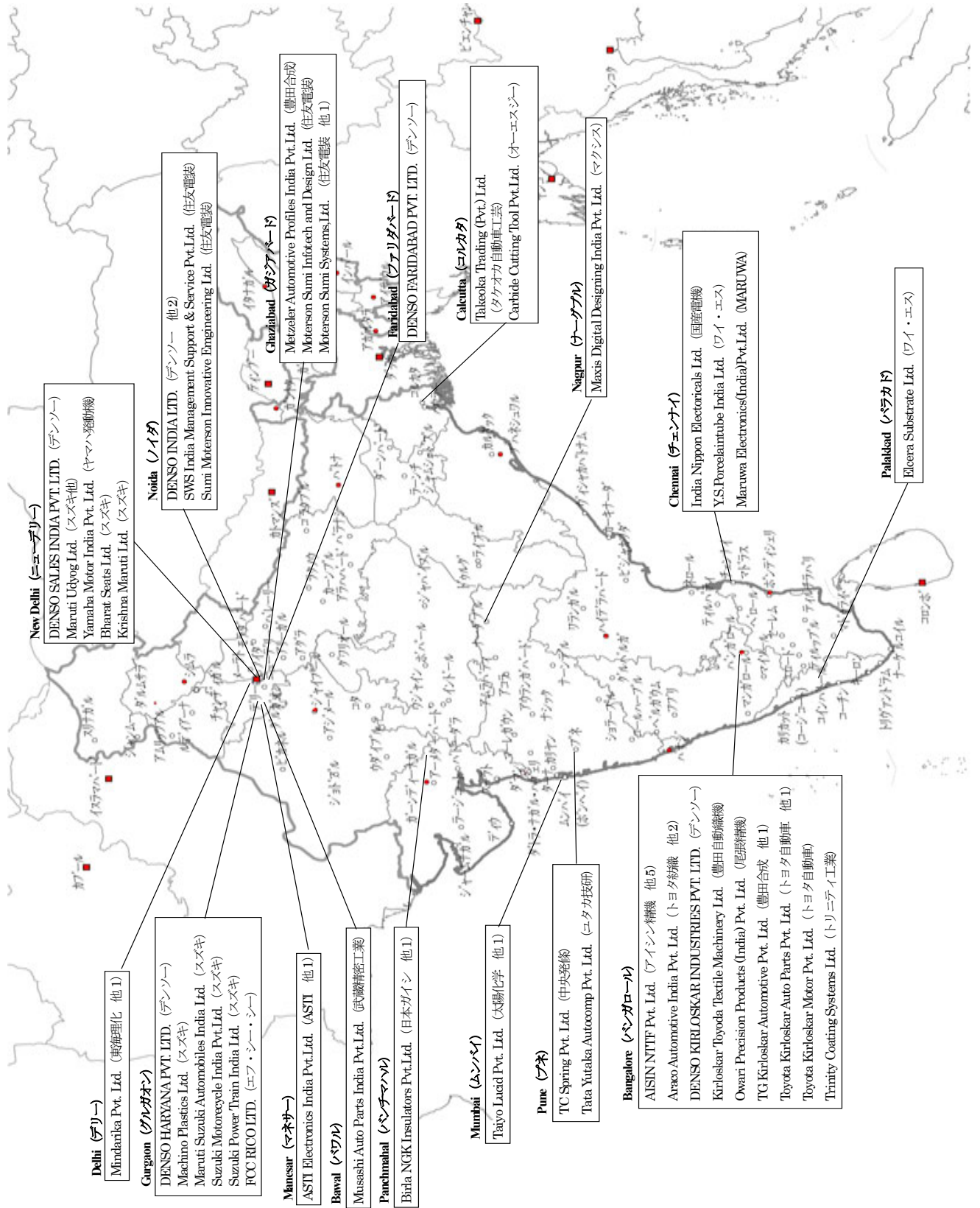
トヨタ・キルロスカ・モーターの近接地には、トヨタの合弁部品会社である（トヨタ・キルロスカ・オート・パーツ：TKAP）、トヨタ・テクノ・パーク（11.7ha：豊田鉄工等6社が立地）が立地している。

自動車及び同部品産業以外の事業所としては、太陽化学株（機能性食品、本社：三重県四日市市、ムンバイに進出）、株マクシス（受託設計、本社：愛知県名古屋市、ナグプルに進出）、株ワイ・エス（電気用陶磁器、本社：愛知県瀬戸市、チェンナイ他に進出）がみられる。

図 2-9 TKM・トヨタ・テクノ・パーク・TKAP



図 2-10 中部圏からの進出企業分布図



(参考)インドにおける進出企業の業種・地域別構成比

	北部						南部						
	工場		事務所		計		工場		事務所		計		
	企業数 (社)	構成比 (%)	企業数 (社)	構成比 (%)	企業数 (社)	構成比 (%)	企業数 (社)	構成比 (%)	企業数 (社)	構成比 (%)	企業数 (社)	構成比 (%)	
製造	機械	6	11.5	0	0.0	6	7.4	7	15.9	0	0.0	7	11.3
	ゴム・皮革	1	1.9	0	0.0	1	1.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	繊維業	1	1.9	0	0.0	1	1.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	その他製造	1	1.9	0	0.0	1	1.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	化学・医薬	2	3.8	1	3.4	3	3.7	7	15.9	0	0.0	7	11.3
	金属製品	1	1.9	0	0.0	1	1.2	1	2.3	0	0.0	1	1.6
	鉱業・資源開発	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	自動車・部品	26	50.0	0	0.0	26	32.1	13	29.5	0	0.0	13	21.0
	食料品	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	4.5	0	0.0	2	3.2
	精密機器	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.3	0	0.0	1	1.6
	電気・電子機器	13	25.0	0	0.0	13	16.0	9	20.5	0	0.0	9	14.5
	農林・水産業	1	1.9	0	0.0	1	1.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	非鉄金属	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.3	0	0.0	1	1.6
	窯業・土石・ガラス	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	6.8	0	0.0	3	4.8
製造計	52	100.0	1	3.4	53	65.4	44	100.0	0	0.0	44	71.0	
販売	化学・医薬品卸売	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	機械卸売	0	0.0	4	13.8	4	4.9	0	0.0	1	5.6	1	1.6
	自動車・部品卸売	0	0.0	2	6.9	2	2.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	精密機器卸売	0	0.0	1	3.4	1	1.2	0	0.0	1	5.6	1	1.6
	電気・電子機器卸売	0	0.0	5	17.2	5	6.2	0	0.0	1	5.6	1	1.6
	農水産物・食料品卸売	0	0.0	4	13.8	4	4.9	0	0.0	1	5.6	1	1.6
	その他卸売業・貿易	0	0.0	4	13.8	4	4.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	販売計	0	0.0	16	55.2	16	19.8	0	0.0	4	22.2	4	6.5
その他	教育	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	広告業	0	0.0	2	6.9	2	2.5	0	0.0	1	5.6	1	1.6
	その他運輸・運輸サービス	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	11.1	2	3.2
	レンタル・リース業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5.6	1	1.6
	株式保有・持株会社	0	0.0	1	3.4	1	1.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	金融業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	建設・工事業	0	0.0	2	6.9	2	2.5	0	0.0	1	5.6	1	1.6
	航空業	0	0.0	1	3.4	1	1.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	証券業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	情報・通信業	0	0.0	1	3.4	1	1.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	情報サービス業(ソフト含)	0	0.0	2	6.9	2	2.5	0	0.0	5	27.8	5	8.1
	人材派遣・紹介業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	生損保業	0	0.0	1	3.4	1	1.2	0	0.0	2	11.1	2	3.2
	倉庫・物流関連業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5.6	1	1.6
	電力・ガス業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5.6	1	1.6
	統括会社	0	0.0	1	3.4	1	1.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	陸運業	0	0.0	1	3.4	1	1.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	その他計	0	0.0	12	41.4	12	14.8	0	0.0	14	77.8	14	22.6
	合計	52	100.0	29	100.0	81	100.0	44	100.0	18	100.0	62	100.0

	北東部						北西部						
	工場		事務所		計		工場		事務所		計		
	企業数 (社)	構成比 (%)	企業数 (社)	構成比 (%)	企業数 (社)	構成比 (%)	企業数 (社)	構成比 (%)	企業数 (社)	構成比 (%)	企業数 (社)	構成比 (%)	
製造	機械	2	40.0	0	0.0	2	25.0	4	14.8	0	0.0	4	9.8
	ゴム・皮革	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	繊維業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	その他製造	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	化学・医薬	3	60.0	0	0.0	3	37.5	5	18.5	0	0.0	5	12.2
	金属製品	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	鉱業・資源開発	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	3.7	0	0.0	1	2.4
	自動車・部品	0	0.0	0	0.0	0	0.0	6	22.2	0	0.0	6	14.6
	食料品	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	3.7	0	0.0	1	2.4
	精密機器	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	3.7	0	0.0	1	2.4
	電気・電子機器	0	0.0	0	0.0	0	0.0	8	29.6	0	0.0	8	19.5
	農林・水産業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	非鉄金属	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	窯業・土石・ガラス	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	3.7	0	0.0	1	2.4
製造計	5	100.0	0	0.0	5	62.5	27	100.0	0	0.0	27	65.9	
販売	化学・医薬品卸売	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	14.3	2	4.9
	機械卸売	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	7.1	1	2.4
	自動車・部品卸売	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	精密機器卸売	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	電気・電子機器卸売	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	7.1	1	2.4
	農水産物・食料品卸売	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	その他卸売業・貿易	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	7.1	1	2.4
	販売計	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	35.7	5	12.2
その他	教育	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	7.1	1	2.4
	広告業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	7.1	1	2.4
	その他運輸・運輸サービス	0	0.0	1	33.3	1	12.5	0	0.0	1	7.1	1	2.4
	レンタル・リース業	0	0.0	1	33.3	1	12.5	0	0.0	1	7.1	1	2.4
	株式保有・持株会社	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	金融業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	7.1	1	2.4
	建設・工事業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	14.3	2	4.9
	航空業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	証券業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	7.1	1	2.4
	情報・通信業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	情報サービス業(ソフト含)	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	人材派遣・紹介業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	7.1	1	2.4
	生損保業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	倉庫・物流関連業	0	0.0	1	33.3	1	12.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	電力・ガス業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	統括会社	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	陸運業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	その他計	0	0.0	3	100.0	3	37.5	0	0.0	9	64.3	9	22.0
	合計	5	100.0	3	100.0	8	100.0	27	100.0	14	100.0	41	100.0

(注) 海外支店、駐在員事務所は含まない。設立年次が不明なものは除く  
(資料) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2005 (国別編)」

# 第3章

## インド産業発展のリーディング分野分析

自動車産業	発展経緯	インドの自動車産業は、1930年代からの古い歴史を持つが、統制的な産業政策の影響により、1970年代までは年間4万台程度の小さな生産規模であった。しかし1981年に設立されたマルチ・ウドヨク（スズキ）の成功によって市場が拡大した。1993年には自動車産業の免許制度撤廃によって米系、日系、韓国系各社の自動車メーカーが相次ぎ進出を果たし、2005年度には170万台にまで生産規模は拡大している。現在、乗用車メーカー13社、商用車メーカーは9社が競合する市場となっている。（P.41～P.42）
	市場動向	近年の生産・販売台数の伸びは著しく、01年度～05年度の4年間で倍増している状況にある。こうした成長の背景には、投入車種の増加、消費者の所得の拡大、自動車ローンの登場が要因となっている。好調な市場拡大を受け、スズキ、トヨタ等の日系自動車メーカーは第2工場の建設ステージにある。また、新たな日産の参入の動きがみられる。（P.42～P.43）
	車種別動向	マルチ800（スズキ）の独占状態であったミニクラスの市場が大きかったが、近年、スズキのスイフト（1300cc）、ワゴンR（1100cc）等が投入されているコンパクトクラスの市場が拡大しており、インド乗用車市場の主戦場となっている。また近年では、ミニ・コンパクトクラスから、中型車クラス（ホンダ・フィットアリア1500cc等）の上位車種への需要シフトの動きもみられる。トヨタのカローラ（1800cc）は高級車クラスの扱いであるが、近年、日本のブランド力を活かし、このクラスにホンダのシビック（1800cc）等が参入している。一方、トヨタは、コンパクトクラスへの参入を計画している。（P.43～P.44）
	立地エリア	スズキ、ホンダの立地がみられるデリー周辺、インド地場メーカーの集積が厚いムンバイ・プネ周辺、トヨタ関連の集積がみられるバンガロール周辺、韓国系企業に特徴があるチェンナイ周辺に、自動車産業が集積している。（P.45～P.46）
	今後の市場予測	インド重工業省では、今後とも乗用車市場の拡大は続き、2015年までに、乗用車市場は、現在の約3倍の300万台に達すると予測している。但し、今後の中間層として期待できるワーカールベルの年収は約25万円程度であるため、彼らの所得拡大が、自動車取得にどの程度つながるかがポイントである。現在の需要拡大は、新規購入だけでなく、富裕層の増車・買換が大きく寄与している点に留意する必要がある。（P.46～P.47）
自動車部品産業	業界動向	近年、自動車生産台数の拡大とともに大きく成長しており、最近5カ年で2.5倍の生産規模となっている。また、輸出の拡大も顕著で、生産額の2割を占める規模になっている。インドの自動車部品産業の特徴は、古くから自動車産業が存在したことから、鑄造・鍛造分野では、ローカルの部品メーカーが競争力を有しているが、零細企業が多く、品質面での問題も指摘されている。（P.48）
	日系完成車メーカーの調達動向	現地生産において、現地部品メーカーからの調達体制ができあがっており、日本からの輸入部品は、電子部品、エアバック、ABS、小物類等の一部に限られている。日系完成車メーカーの一次部品供給は、日系企業が多くなっている。今後は、高度な製品分野、または品質面・価格面で二次サプライヤーとしてローカル企業と伍していく力のある企業の進出が期待される。（P.48～P.49）
	今後の見通し	中国のコスト増に伴って、世界における自動車部品生産におけるインドの地位は今後高まるものと予測されている。（P.49）

IT サービス 産業	発展経緯	インド工科大学を頂点する 240 校の大学と 1 万校のカレッジから、排出される年間 20 万人 IT 技術者が、IT 産業発展の源泉となっている。安価で英語能力の高い人材が、ソフトウェア開発などの IT サービスを飛躍的に拡大させた。TI、IBM、マイクロソフト等の米系企業が進出している一方で、TCS、インフォシス、ウィプロ等の従業員数万人規模の地場巨大 IT 企業が、世界からの受託開発等を行っている。(P.50)
	産業動向	1998 年では 48 億であった売上規模は、10 年後の 2007 年度には 10 倍の規模である 478 億ドルに達すると予測されている。GDP に占める割合も、1998 年度では 1.2%であったが、2007 年には 5.4%に届くものと予測 <sup>6</sup> されている。コスト削減を意図する欧米企業からの受託により、インドの巨大 IT 企業はソフトウェア開発、ビジネス・プロセス・アウトソーシングなどを行っており、英語圏（米国、欧州）からの受託が中心で、日本へのサービス輸出の割合は 3%程度とまだまだ小さな規模である。インドソフトウェア・サービス協会では、IT サービス、ITES/BPO 等の輸出額を、2005 年度 284 億ドルの約 2 倍である 600 億ドルにまで拡大させるとしている。雇用規模は、2006 年度では 129 万人に達しており、存在感を増しているが、国民全体に占める雇用の割合は 0.1%に過ぎない。(P.50～P.51)
	組込みソフト 開発の動向	中部圏にて集積のある自動車産業、機械産業にとって、今後、組込みソフト <sup>1</sup> の開発需要が拡大するものと予測されるが、世界的なコスト競争力の確保と日本国内における組込みソフト技術者の不足から、今後、インド IT 企業の活用を視野に入れたオフショア開発 <sup>2</sup> の体制の確保が求められている。日本の組込み関連企業の半数近くの企業が海外へ外注を行っているが、インドは、外注先国として、その 20%の受託をしており、すでに高い経験を有している。(P.52～P.53)

<sup>1</sup> 組込みソフト：携帯電話、電化製品、産業機器、自動車部品等に内蔵され、特定の機能を提供・制御するためのコンピュータ・システム

<sup>2</sup> オフショア開発：国内で実施している製品・技術・ソフトの開発を、人件費の安い海外に移すこと。



## 第3章 インドの産業発展リーディング分野の分析

ここでは、インドの産業発展を牽引するリーディング分野であり、中部圏との関連が深い「自動車産業」と「IT サービス産業」に焦点をあて、その動向、市場・サービス特性等を整理した。

### (1)自動車産業

- インドの自動車産業は、古い歴史を持つものの、統制的な産業政策から長い間低迷をしていたが、1981年に設立されたマルチ・ウドヨク（スズキ）の成功によって市場が拡大し、1993年の免許制度の撤廃以降、海外メーカーの進出が相次いだ。
- 富裕層の所得拡大、自動車ローンの金利低下により2001年度から2005年度の4年間で、生産・販売台数は倍増し2004年度に乗用車のみで100万台を超える規模に成長した。
- インド重工業省では、今後とも乗用車市場の拡大は続き、2015年までに、現在の約3倍の300万台に達するとの予測をしている。
- 自動車部品産業も大きく拡大をしているが、すでに現地調達体制が確保されていること、また、乗用車市場ではコンパクトクラスの低価格帯の市場が主戦場となることから、今後、進出を図る部品メーカーにおいては、品質面はもちろん、価格面においてもグローバルな競争力が問われることとなる。

#### ①自動車産業の歴史的経緯

##### 1)萌芽期

インドの自動車産業は、1930年代のGM、フォードの進出、1940年代の国産自動車メーカーの設立にみられるように、長い歴史を持っている。しかし、1947年の独立後、インド政府は、統制的な産業育成政策を採用し、部品の国産化義務を敷いたため、1930年代に進出したGM、フォードが1954年に撤退し、それ以降、ヒンドスタン・モーターズ（ビルラー財閥系）、プレミア・オートモービルズ（ワルチャンド財閥系）の2社を中心とする寡占状態が続く結果となった。四輪車部門への新規参入が禁止され、自動車・自動車部品の輸入制限が厳しかったことに加えて、メーカーへの法人税率が高かったことから、製品開発や技術革新等が進展せず、国際競争力を失ったインド自動車産業は、長く低迷した時代を過ごすこととなる。さらに、車種が限定的でモデルチェンジがほとんどないことから、自動車市場では、中古車市場が大きく発達していたため、1970年代の新車自動車販売台数は、年間4万台の水準と極めて小さなものであった。

##### 2)マルチ・スズキの成功

こうした状況に変化を与えたのが、1981年にインディラ・ガンディ首相（当時）の次男のサンジャイ・ガンディ氏が、国民車開発構想のもとに国営企業として設立した国有企業であるマルチ・ウドヨク社と、スズキの協定である。経済開放以前のインドにて、国有企業との合弁事業に躊躇する企業が多いなかで、スズキは積極的な提案を行い、1982年10月に事業協定が結ばれた。生産・販売された車両は、日本で販売されていた軽自動車アルトに800CCのエンジンを搭載した「マルチ800」である。インドの悪い道路事情のなかで、

従来のインド国産車のサイズを下回る小型乗用車「マルチ 800」の成功を危惧する市場関係者も多くいたが、その価格・燃費効率・性能面での優位性はインド国民の大きな支持を受けることになる。「マルチ 800」は、注文予約のみで、当初計画 10 万台を上回る 12 万台を確保すると大ヒットになる。80 年代～90 年代中ごろまでのマルチ社のシェアは、8 割近い市場占有率を誇ることとなった。

1980 年代には、軽商用車部門での外資参入が認められたが、いずれも出資比率が低いケースに終わり、商用車市場を変えるものとはならなかった。本格的に外資系メーカーが参入するのは 90 年代である。

#### ハ)外資系メーカーによる発展期

1993 年には自動車産業の免許制度が撤廃され、上限 40%とする制限も緩和された。その結果、94 年には大宇、GM、メルセデス・ベンツが設立されたのを皮切りに、95 年にはホンダ、96 年には現代、フォードが、97 年にはトヨタ、フィアット、シュコダ (VW) が進出した。96 年以降は外資比率 100%の投資も認可されている。

生産台数は、2005 年度には四輪車の合計で、約 170 万台の規模に成長しており (②にて説明)、現在、この拡大する市場において、乗用車メーカーでは 13 社が、商用車では 9 社が、生産・販売を行っている。

### ②市場動向

インドではここ数年、自動車の生産・販売台数が急拡大している状況にある。1991 年の開放政策以降、自動車産業は平均年率 17%で成長し、2001 年度から 2005 年度の 4 年間で、生産・販売台数は、ほぼ倍増している。生産台数、販売台数ともに 2003 年度に四輪車の合計で 100 万台を、2004 年度には乗用車のみで 100 万台を超える規模に拡大しており、2005 年の自動車生産台数は、170 万台、販売台数は 149 万台となっている。市場にて規模の大きい乗用車部門 (生産台数) をみると、2003 年度は 36.8%、2004 年度に 22.3%の大きな増加率をみせ、インド自動車市場は安定した成長を見せはじめている。

こうした成長の背景には、乗用車においては、投入車種の増加、消費者の所得拡大、組みやすい自動車ローンの登場が、一方商用車においては、軽商用車といった新しい商品カテゴリーが登場したことや、天候が良かったため農業者所得が拡大したことが要因となっている。

こうした好調な市場拡大を受け、日系自動車メーカーにおいても、スズキ、トヨタは第 2 工場の建設ステージに、また日産自動車の参入等の動きがみられる。なお、2006 年における乗用車販売台数のシェアは以下の通りである。

表 3-1 乗用車販売台数のシェア(2006 年)

メーカー	販売台数	シェア	主な販売車種
スズキ	60.0 万台	46.2%	アルト、スイフト、ゼン
タタ自動車	20.9 万台	16.1%	インディカ
現代	19.0 万台	14.6%	サントロ、ゲッツ
マヒンドラ	8.3 万台	6.4%	ボレロ、スコーピオ
ホンダ	5.5 万台	4.4%	シビック、シティ
トヨタ	5.0 万台	3.8%	カローラ、イノーバ
GM	5.0 万台	3.8%	オプトラ

(資料) Society of Indian Automobile Manufactures (SIAM)

表 3-2 自動車生産・販売台数の推移

		2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度
乗用車	生産台数	669,719	723,330	989,560	1,209,876	1,308,913
	増加率	—	8.0%	36.8%	22.3%	8.2%
	販売台数	675,116	707,198	902,096	1,061,572	1,143,037
	増加率	—	4.8%	27.6%	17.7%	7.7%
商用車	生産台数	162,508	203,697	275,040	353,703	391,078
	増加率	—	25.3%	35.0%	28.6%	10.6%
	販売台数	146,671	190,682	260,114	318,430	350,683
	増加率	—	30.0%	36.4%	22.4%	10.1%
生産台数 計		832,227	927,027	1,264,600	1,563,579	1,699,991
増加率		—	11.4%	36.4%	23.6%	8.7%
販売台数 計		821,787	897,880	1,162,210	1,380,002	1,493,720
増加率		—	9.3%	29.4%	18.7%	8.2%

(資料) Society of Indian Automobile Manufactures (SIAM)

### ③車種別動向

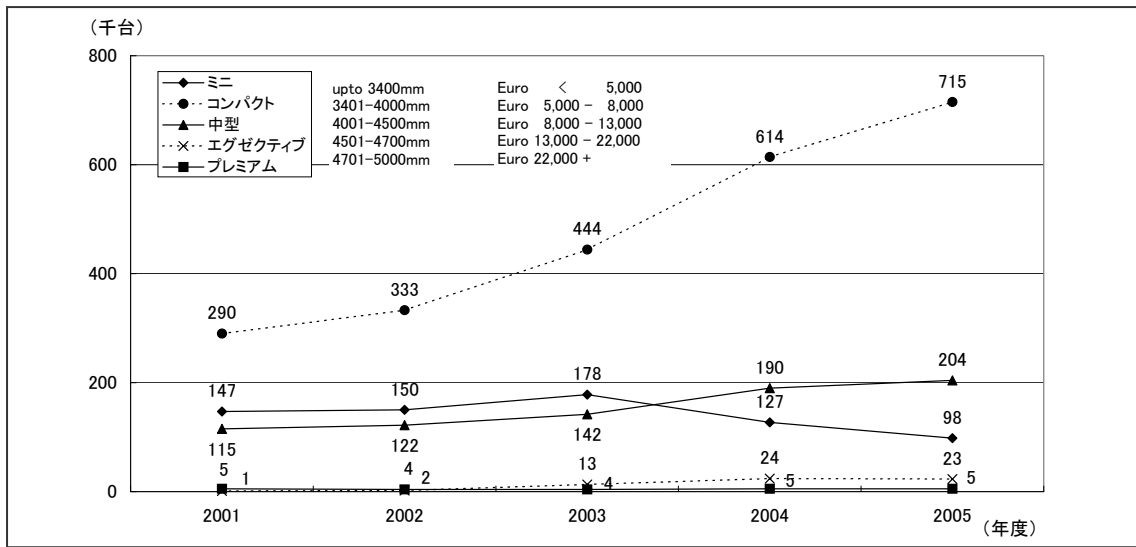
インドにおける乗用車市場のセグメント別の動向をみると、小型車（ミニ・コンパクト）が 6 割、中型車（ミッドサイズ・エグゼクティブ）が 2 割、多目的車（ユーティリティ・バンタイプ）が 2 割といった状況であり、高級車（プレミアム・ラグジュアリー）の占める割合は 1%に満たない。小型車の割合が高い背景には、所得レベルに対応していることだけでなく、原油を輸入に依存しているためガソリン価格が高いこと、道路幅員が狭いといったインドの社会状況も反映している。

小型車は、かつては「マルチ 800」を供給しているマルチの独占市場であったが、コンパクトのカテゴリーにて、韓国系の現代、地場メーカーのタタが、新たな商品を投入したことによって、マルチのコンパクトカテゴリーのスィフト（1300cc）、ワゴンR（1100cc）とともに、激しい競争を展開している。特に近年、このコンパクトカテゴリーの販売台数・シェアが拡大しており、インド乗用車市場の主戦場となっている。

また近年では、ミニ・コンパクトクラスから、中型車クラスの上位車種への需要シフトの動きもみられる。中型車市場にて商品を投入している日系メーカーは、ミッドサイズではスズキのエスティム（1300cc）、バレノ（1600cc）、ホンダのシティ（1500cc；日本名フィットアリア）が、エグゼクティブではトヨタのカローラ（1800cc）、ホンダのシビック（1800cc）等が参入している。このカテゴリーでは、地場メーカーとともに、韓国系、米国系メーカーとの競合が厳しいものとなっている。

さらに多目的車市場における日系メーカーは、トヨタのイノーバ（2000cc）が商品投入をしているほか、三菱自動車在地場資本と技術提携をしているヒンドスタン・モーターズが「ランサー」、「パジェロ」にて参入している。

図 3-1 インドのセグメント別乗用車市場の動向



(資料) Society of Indian Automobile Manufacturers (SIAM)

表 3-3 インドの乗用車クラス別・メーカー別生産台数(2004 年度)

単位：台

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	合計
	ミニ	コンパクト	中型	エグゼクティブ	プレミアム	ラグジュアリー	
全長(mm)	3,400以下	3,401~4,000	4,001~4,500	4,501~4,700	4,701~5,000	5,001以上	
価格帯(万ルピー)	22	35	50-85	110	120-300	320以上	
代表的なモデル	マルチ 800	スィフト	シティ	カローラ	アコード	メルセデス	
【地場メーカー】							
ヒンダスタン・モーターズ	—	—	14,373	2	—	—	14,375
タタ・モーターズ	—	113,210	41,103	—	—	—	154,313
【外資系メーカー】							
タイムラー・クライスター	—	—	—	800	872	140	1,812
フィアット・インディア	—	—	—	—	—	—	—
フォード・インディア	—	—	25,596	—	—	—	25,596
GM インディア	—	2,192	13,943	—	—	—	16,135
ホンダ・シェル・カーズ	—	—	33,036	—	3,120	—	36,156
現代モーター・インディア	—	189,633	30,712	5,162	1,025	—	226,532
マルチ・ウト・ヨグ	121,175	309,068	31,491	—	—	—	461,734
スコダ・オート・インディア	—	—	—	7,429	—	—	7,429
トヨタ・キロスカ・モーター	—	—	—	10,423	—	—	10,423
合計	121,175	614,103	190,254	23,816	5,017	140	954,505

(注) 2004 年度は、2004 年 4 月から 2005 年 3 月末まで  
 (資料) 機械振興協会経済研究所「インド自動車市場・産業の発展と日系自動車企業の戦略的対応に関する調査研究」

#### ④自動車産業の地域展開

インドにおける自動車産業の地域展開をみると、大きく4つのエリアに分類される。デリー周辺は、インド国内自動車市場の最大の市場であるが、ここには、スズキ、ホンダが立地しており、日系部品メーカーの集積も高い状況にある。ムンバイ、プネ周辺は、タタをはじめ、インド地場メーカーの集積が特徴となっている。また、ムンバイの北部にあるバローダラ及びインドールには、大きな生産規模ではないが、GM、アイシャール・モーターズが立地している。バンガロールには、トヨタが系列部品メーカーとともに立地している。さらにチェンナイには、韓国系の現代の立地がみられる。

コルカタを中心とするインド東部には、外資系企業の自動車完成車メーカーの進出は、ほとんどみられない状況にあるが、労働問題等が要因とされている。

図 3-2 インド自動車産業の地域分布

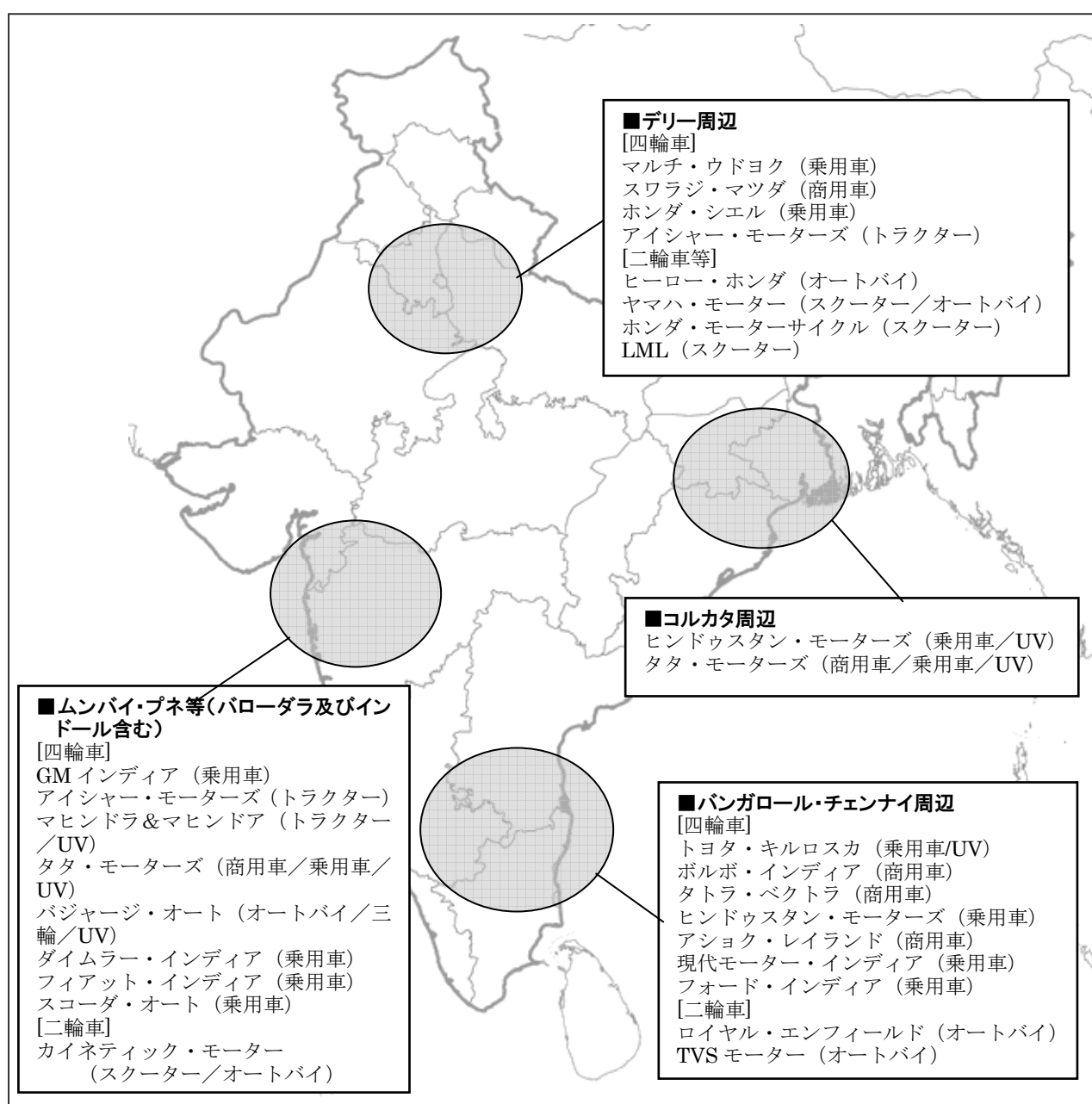


表 3-4 進出企業の地域別状況

拠点	設立年次	企業名	主要株主の国籍	販売台数 (05年度)	
				乗用車	商用車
デリー周辺 ※チャンディガルを含む	1981	マルチ・ウドヨグ (スズキ)	日	561,819	-
	1983	スワラジ・マツダ	印	-	11,887
	1995	ホンダ・シエル・カーズ・インド	日	42,778	-
パローダラ、インドール近郊	1994	GMインド	米	30,811	-
	1959	アイシャー・モーターズ(三菱)	印・日	-	23,600
ムンバイ、プネ、オーランガバード	1945	マヒンドラ&マヒンドラ	印	86,489	40,092
	1945	タタ・モーターズ	印	209,267	245,149
	1958	フォース・モーターズ(バジャージ・テンポ)	印	7,272	7,429
	1994	ダイムラークライスラー・インド	独・米	1,765	-
	1997	フィアット・インド・オートモービルズ	伊	1,245	-
	1999	スコダ・オート・インド	チェコ	10,082	-
バンガロール	1997	トヨタ・キルロスカ・モーター	日・印	46,348	-
	1997	ボルボ・インド	スウェーデン	-	1,022
	1997	タトラ・ベクトラ・モーターズ	チェコ	-	125
チェンナイ周辺	1942	ヒンドスタン・モーターズ	印	15,035	315
	1948	アショク・レイランド	印	-	61,645
	1996	ヒュンダイ・モーター・インド	韓	261,108	-
	1999	フォード・インド	米	44,790	-

(注) 販売台数は、海外輸出を含む

(資料) Society of Indian Automobile Manufactures (SIAM)

### ⑤今後の市場予測と新規投資計画

2005年の乗用車国内販売台数は、114万台に達しているが、インド重工業省では、今後とも継続的に乗用車市場の拡大は続き、2015年までに約3倍の300万台に達するとの予測を出している<sup>3</sup>。この予測の背景には、現時点で1,000人当たりの自動車台数が7台と極めて少ないこと、また1,000ドル以上の年間所得を持つ3億人の国民階層の購買力が高まっていることなどをあげている。

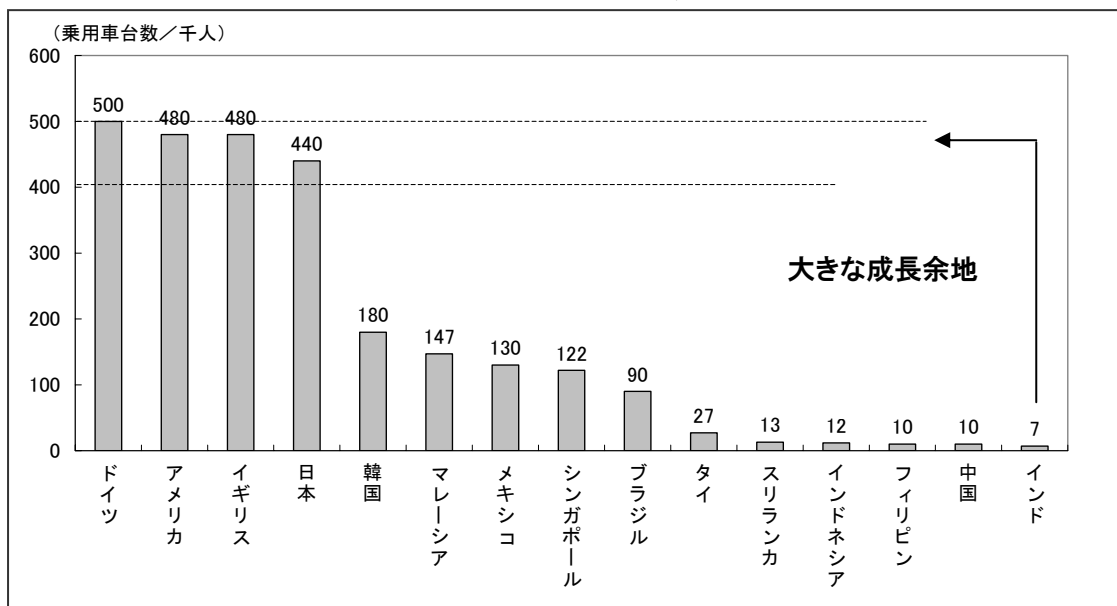
こうした成長予測とともに、海外系メーカーの設備投資計画の発表も相次いでいる。表3-5は、近年公表された事業構想であるが、一部のメーカーでは、国内市場向けだけでなく、インドから欧州への輸出拠点として位置づけた工場新設計画もみられる。

※ 但し、インドの中間層の多くが自動車を持つという見通しは留意が必要である。今後の中間層として期待できる工場のワーカーレベルの年収は、未だ約25万円程度であるため、現在の彼らの所得拡大が、自動車取得につながるまでには、まだ若干の時間が必要であり見極めが求められる。現在のマーケット拡大は、「低金利を背景とした富裕層で

<sup>3</sup> インド重工業省「オートミッションプラン2006-2016」(2006年9月)

の増車・買換の割合が大きい」<sup>4</sup>とされている。

図 3-3 一人当たり乗用車台数の比較



(資料) インド自動車部品工業会 (ACAM)、2006 年資料

表 3-5 今後の投資計画

<p><b>【2007 年】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○マルチ (スズキ) : マネサー (北部ハリヤナ州) にて生産能力 25 万台の新四輪車工場を稼働</li> <li>○BMW : タミルナドゥ州にて乗用車生産を開始</li> <li>○VW : アンドラ・プラデシュ州にて乗用車生産を開始</li> </ul> <p><b>【2008 年】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○現代 : チェンナイに新工場を建設し、生産能力を倍増の 60 万台とする。</li> </ul> <p><b>【2009 年】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ホンダ : ニューデリー近郊にて四輪車の新工場建設</li> <li>○ルノー : 地場中堅のマヒンドラ・アンド・マヒンドラとの合弁生産を開始。年産 30~50 万台の工場を稼働。日産自動車の合流も検討。</li> <li>○日産自動車 : 年産 20 万台の工場を建設 (3 割をインド国内販売、7 割を欧州向けに)。</li> </ul> <p><b>【時期不詳】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○トヨタ : 既存工場のあるバンガロールにて超低価格車の生産を計画。</li> </ul>
---

<sup>4</sup> 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「インドとロシアの乗用車市場」(2006 年 7 月)

## (2)自動車部品産業

### ①業界動向

インドは自動車産業の歴史が古く、裾野の広い部品メーカーが存在している。インド自動車部品工業会（The Automotive Component Manufacturers Association of India : ACMA）に加盟している主要事業者は 498 社となっているが、北部に 207 社、西部に 167 社、南部に 115 社、東部 23 社といった状況であり、北部、西部といった完成車メーカーの立地にあわせた集積がみられる。

自動車部品産業は、近年、自動車生産台数の拡大とともに大きく成長しており、生産額の増加率は、2003 年度は 23.9%、2004 年度は 29.3%、2005 年度 14.9%といった高い率を示した。2005 年度の実績は、100 億ドルに達しており、2000 年度の 40 億ドルと比べ、5 ヶ年で 2.5 倍の規模となっている。また、輸出の拡大も顕著であり、2005 年度には 18 億ドルに達しており、生産額の 2 割を占める規模になっている。

インドの自動車部品産業の特徴は、古くから自動車産業が存在したこと、鋳造・鍛造分野では、ローカルの部品メーカーが一定の競争力を有していることである<sup>5</sup>。また、独立系の部品メーカーが多いことが特徴であるが、零細企業が多く、品質面で問題も指摘されている。

表 3-6 自動車部品産業の生産額・輸出額の推移

	部品生産額		輸出額	
	生産額 (百万 USドル)	増加率 (%)	輸出額 (百万 USドル)	増加率 (%)
1997 年度	3,008	-8.2%	330	—
1998 年度	3,249	8.0%	350	6.1%
1999 年度	3,894	19.9%	456	30.3%
2000 年度	3,965	1.8%	625	37.1%
2001 年度	4,470	12.7%	578	-7.5%
2002 年度	5,430	21.5%	760	31.5%
2003 年度	6,730	23.9%	1,020	34.2%
2004 年度	8,700	29.3%	1,400	37.3%
2005 年度	10,000	14.9%	1,800	28.6%

(資料) インド自動車部品工業会 (ACAM)

### ②日系完成車メーカーの調達動向

完成車メーカーの調達率は、マルチ社 9 割、ホンダ 8 割、トヨタ 7 割といったように、現地の操業実績が長い企業ほど高い割合がみられ、現地生産において、現地部品メーカーからの調達体制ができあがっており、日本からの輸入部品は、電子部品、エアバック、ABS、小物類等の一部に限られている。

<sup>5</sup> 椎野幸平、「インド経済の基礎知識」、ジェトロ、2006 年 4 月

<sup>6</sup> 平成 16 年度アジア産業基盤強化等事業「日印経済関係深化のための分野別研究調査」(2005 年 2 月)



また、日系完成車メーカーの一次部品供給メーカーの多くは、日系部品メーカーが担っており、純ローカルメーカーからの直接調達は少ない状況になっている。これは、インドの自動車産業が急激に拡大したため、部品供給側において、日系部品メーカーとの技術提携や合弁が進んだことが背景にある。このため、今後の日本企業の部品メーカーのインド進出においては、純ローカルメーカーからの代替需要を期待することはできない。進出に耐える部品メーカーは、安全分野、環境分野等の面にて高い競争力を備えた部品メーカーか、未登記企業を含めると 6,000 社程度存在すると言われる現地部品メーカーを二次・三次下請け企業として育成を図る粘り強い姿勢を持った部品メーカーかの2つの視点があると考えられる。しかし、いずれにせよ、すでに裾野の広い部品メーカーが存在するなかで、価格面、品質面でグローバルな競争力が問われることとなろう。

### **③自動車部品産業の将来見通し**

自動車生産の拡大は、自動車部品産業の成長を促している。インド重工業省「オートミッションプラン 2006-2016」では、2005 年現在、98 億ドルの国内市場規模にある自動車部品産業を、2015 年までに 150 億ドルの規模に成長誘引させると予測している。

こうした自動車部品市場の拡大に伴い、世界市場を睨んだ戦略を持ったインド資本の部品メーカーも登場しており、インド自動車部品産業の世界的な評価も高まりつつある。国際労働機関（ILO）が 2005 年 1 月に発表した自動車業界の動向による部品業界への影響調査報告では、中国のコスト増に伴って、世界における自動車部品生産におけるインドの地位は今後高まるものと予測している。

### (3)ITサービス産業

- 先進国と比べて安価で、英語能力の高い人材の蓄積・輩出が、ソフトウェア開発などの IT サービスを飛躍的に拡大させる源泉となっている。85 年以降、米系企業の進出にあわせて地場 IT 企業の躍進が顕著。
- インドの巨大 IT 企業がソフトウェア開発、ビジネスプロセスアウトソーシングなどを受託しているが、英語圏（米国、欧州）からの受託が中心である。日本へのサービス輸出の割合は 2%程度とまだまだ小さな規模である。
- 製造業の組み込みソフトの市場規模拡大に伴い、インド IT 企業も中部圏企業に注目しており、今後ビジネス拡大が期待される。

#### ①IT サービス産業の発展経緯と動向

##### 1)発展経緯

国際的企業における経営情報システム、顧客管理システム等の導入は、ソフトウェアの開発・導入といった IT 分野の受注機会を大きく拡大させた。また通信技術の革新は、IT サービスの国境を越えた展開を可能とし、海外アウトソーシングと呼ばれる先進国から人件費の安い地域への国際的な外注市場を生み出した。こうした技術・市場動向のなかで、米国有力企業からの大型受注に成功し、IT 分野にて飛躍的な成長をした国がインドである。

こうしたビジネス機会を捉え成長を可能にしたものが、インドにおける高い技術教育を受けた、英語を話すことができる IT 技術者の存在である。インドでは MIT（米国マサチューセッツ工科大学）を範にしたと言われるインド工科大学（インド国内 7 つの拠点を持つ）を頂点に、インド科学院大学、インド IT 大学などの 240 校の大学と約 1 万校のカレッジがある。こうした教育機関から年間 20 万人の IT 技術者が輩出可能と言われており、この先進国と比べて相対的に安価で、しかも英語能力の高い人材の蓄積が、ソフトウェア開発、システム管理などの IT サービスを飛躍的に拡大させる源泉となっている。

1985 年に、米国テキサスインスツルメントがバンガロールに進出した後、IBM、マイクロソフト、GE、オラクル等といった米系企業が相次いでソフトウェア開発拠点を設立した。また、インド資本による IT 企業も、タタ・コンサルタンシー・サービスズ (TCS)、インフォシス、ウィプロなどが台頭し、巨大企業に成長した<sup>7</sup>。

##### 2)産業動向

IT サービス産業の主な内容は、カスタマイズやパッケージなどのソフトウェアの受託開発を中心とする「IT サービス」、コールセンターや経理や給与支払等の一部業務を受注する「IT 関連サービス (ITES ; Information Technology Enabled Service) 及びビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO)」のほか、エンジニアリングサービス、R&D、ソフトウェアプロダクト、ハードウェア等などがある。

IT サービス産業の成長は、著しく 1998 年では 48 億であった売上規模は、10 年後の 2007 年度には 10 倍の規模である 478 億ドルに達すると予測<sup>8</sup>されている。GDP に占める割合も、1998 年度では 1.2%であったが、2007 年には 5.4%に届くものと予測<sup>6</sup>されている。

<sup>7</sup> TCS (従業員数 85,000 人/06.12)、インフォシス (58,000 人/06.9)、ウィプロ (同 66,000 人/06.12)

<sup>8</sup> インドソフトウェア・サービス協会(NASSCOM)「STRATEGIC REVIEW 2007」

とりわけ、米国等の海外からの「IT サービス、ITES/BPO」のサービス輸出が大きな割合となっており、2005年度には輸出全体の23%の規模にまで成長している。輸出相手先として大きい国・地域は北米で約7割を占め、次いで欧州が2割となっている。日本との関係は3%程度とまだまだ小さい規模である。しかし近年、米国において、インドへのアウトソーシングが米国内の雇用縮小を招いているとの批判もあり、このリスク回避のために、インドIT企業は非英語圏での受注拡大を図っており、日本市場への積極的なアプローチを行っている。

インドソフトウェア・サービス協会（NASSCOM）では、IT サービス、ITES/BPO等の輸出額を、2005年度284億ドルの約2倍である600億ドルにまで拡大させる目標を持っている。

表 3-7 IT産業の売上高推移 単位：10億ドル

分野	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度 (推計値)
IT サービス	10.4	13.5	17.8	23.7
輸出	7.3	10.0	13.3	18.1
国内	3.1	3.5	4.5	5.6
ITES-BPO	3.4	5.2	7.2	9.5
輸出	3.1	4.6	6.3	8.3
国内	0.3	0.6	0.9	1.2
その他	2.9	3.9	5.3	6.5
輸出	2.5	3.1	4.0	4.9
国内	0.4	0.8	1.3	1.6
IT サービス産業 計	16.7	22.6	30.3	39.7
うち輸出	12.9	17.7	23.6	31.3
ハードウェア	5.0	5.9	7.0	8.2
IT 産業 合計	21.6	28.4	37.4	47.8

(注) ITES (Information Technology Enable Service) : IT 関連サービス。BPO (Business Process Outsourcing) : ビジネス・プロセスアウト・ソーシング  
 その他 : エンジニアリングサービス、R&D、ソフトウェアプロダクト  
 (出所) NASSCOM 「Indian IT Industry-FACT Sheet」

雇用規模は、2006年度では129万人に達しており、存在感を増しているが、国民全体に占める雇用の割合は0.1%に過ぎない。IT サービス産業が、インド経済全体を牽引し、幅広い階層の所得向上に貢献するような状況にはなっていない。

表 3-8 IT サービス産業の雇用規模 単位：1000人

分野	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度 (推計値)
IT サービス	215	297	398	562
ITES-BPO	216	316	415	545
その他	81	93	115	144
国内マーケット	318	352	365	378
合計	830	1,058	1,293	1,630

(出所) NASSCOM 「Indian IT Industry-FACT Sheet」

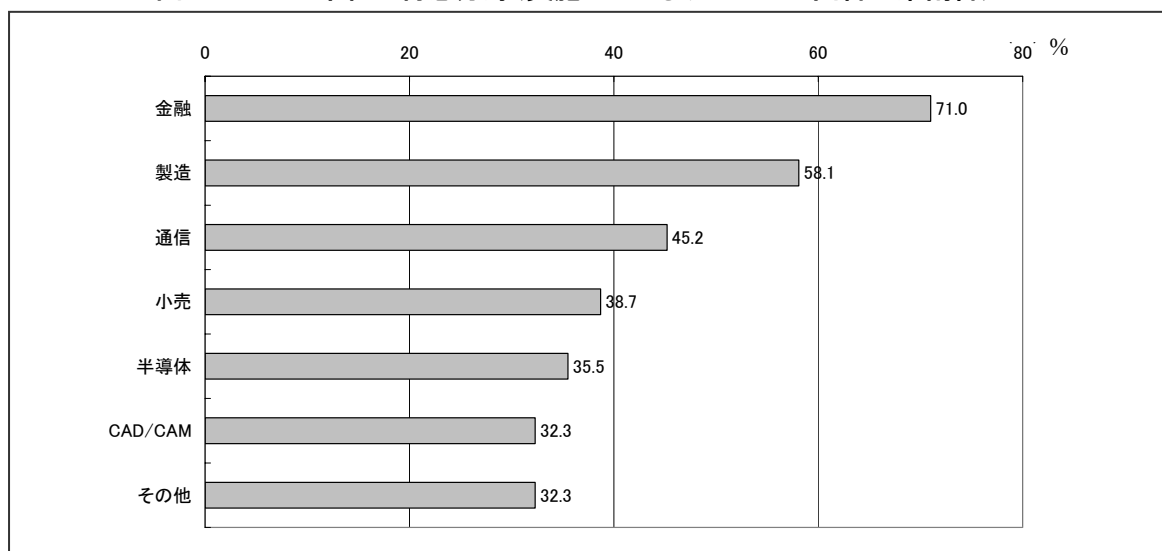
## ②サービスの特徴

平成 16 年度アジア産業基盤強化等事業「日印経済関係深化のための分野別研究調査」で実施された在日インド IT 企業アンケートで明らかになったインド IT 企業のサービス特性をみると、金融、製造、通信といったサービスに特徴がみられる。

金融では欧米企業からの BPO の他、近年では中国銀行（中国）といった漢字圏からの受託にも成功しているが、日本の銀行システムは、汎用性のない独自システムにて構築されているため、オープン系システムや汎用アプリケーションの開発・カスタマイズに特化しているインドとの関係構築は難しいとの見方が強い。

製造業では、組み込みソフト、システム制御といった分野での関係がみられる。今後、自動車部品、機械部品の電子化が進むなかで、これら産業集積が厚い中部圏地域に対するインド IT 企業の関心も高まるものと予測される。

図 3-4 インド本社の得意分野(実施しているサービスの回答企業割合)



(注) 在日インド IT 企業へのアンケート調査 (2004 年 12 月実施)

(資料) 平成 16 年度アジア産業基盤強化等事業「日印経済関係深化のための分野別研究調査」(2005 年 2 月) アンケート調査

## ③組み込みソフト開発にみるインド IT 企業の利用状況

中部圏に集積のある自動車産業、機械産業にとって、今後、組み込みソフトの開発需要が拡大するものと予測される。とりわけ、世界的なコスト競争力の確保と日本国内における組み込みソフト技術者の不足から、海外へのアウトソーシングは避けられない流れであり、インド IT 企業の活用を視野に入れたオフショア開発体制の確保が求められている。

すでに、インドでは携帯電話、自動車産業等の組み込みソフトの受託実績を持つ IT 企業も多く、インド IT 企業の利用は現実的なものとなっている。情報処理推進機構 (IPA) が、発表した組み込みソフトウェアの実態調査「2006 年版組み込みソフトウェア産業実態調査」では、組み込みソフトウェア技術者不足を背景に、組み込み関連企業の半数近くの企業が海外へ外注しており、外注先国は、中国が 40%、次いでインドが 20%の実態であったと言われている。

オフショアアウトソーシングにて課題となることが多い要求仕様の定義・表現において、

組込みソフト開発は、比較的、コミュニケーションがしやすい分野であると言われており、今後、さらにインドを活用した企業が増加するものと予測される。

従来、日本のソフト開発企業は、労務管理の問題などから、中国に比べ、インドでのソフト開発に消極的な姿勢がみられたが、NECなどインドでの開発拠点を強化する動きがみられる。また、インド資本の大手IT企業であるWipro等は、日本の組込みソフトの受注に積極的な姿勢を示している。

また、インド中堅のIT企業も、日本のソフト開発企業からの受注実績から、ノウハウを獲得している企業も出てきており、独自の営業姿勢を強めている。

なお、インドITサービス会社の開発形態を下表に示した。企業への技術者派遣のサービスを行っている企業も多く、開発場所の違いにより、いくつかの形態がある。

○オンサイト開発	発注会社が、自国または現地の自社開発拠点にインド人技術者の派遣を受ける形態である。自国（インド国外）の開発センターで派遣を受ける場合は、オンサイト+オフサイト、インド国内の開発センターで派遣を受ける場合は、オンサイト+オフショアとなる。
○オフショア開発	インド現地のアウトソーシング会社にソフトウェア開発の全て、一部工程を発注する形態である。また契約形態によって、以下の2つの方法がある。 <b>【オフショア開発センター】</b> インドIT企業内に特定業務を専任する部署を設置し、一定期間、要員固定で「業務量を保証する」契約方式。  <b>【請負契約】</b> 一つの業務に対して、仕様書を定めたうえで契約を結び、業務を進める方式。

# 第4章

## インドの既進出企業の評価

(アンケート・ヒアリング結果)

進出目的	日系企業の進出の目的は、第1位が、巨大市場として成長著しいインドでの市場開拓であり、次いで製造や開発のコスト削減となっている。(P.57)
立地場所	(生産拠点) 立地場所の選定には、納入先企業への近接性を重視しており、セットメーカーの立地が進出場所選定の大きなポイントになっている。進出企業は、系列間取引に特徴がある自動車産業が多いため、その仕入先、販売先ともに日系企業の割合が高いことが背景となっている。(P.60) (ソフトウェア等) 技術者の質、賃金水準が進出場所の選定の大きな条件となっている。また、パートナーの存在も立地選定の要因となっている。(P.60)
進出後の評価	(生産拠点) 「おおいに満足 又は 満足」と回答した企業が、約半数と高い評価がみられるが、「やや不満・問題」とする回答も2割程度みられた。(P.62) (ソフトウェア等) 「満足」と回答した企業が、6割であり、高い評価となっている。(P.62)
①全体評価	
②売上面 ・コスト	(生産拠点) 売上については、全体的には近年のインド市場の好況さを反映して高い評価となっている。製造コストの削減については、満足とする企業が多い状況であったが、不満・問題があるとする企業も少なくない。(P.62~P.63) (ソフトウェア等) 開発・運用コストの削減には満足している評価が多いが、受注やシェア拡大には、満足と不満の評価が分かれる。(P.66)
③製品の品質 /仕入先・取引先	(生産拠点) 製品の品質は、まだ高い評価とはなっていない。また、仕入先・取引先の品質が安定しないことや、期待する技術を持った企業が少ないことから、材料・部品の調達課題となっている。今後、進出企業にとっては、調達先の技術力強化が必要になっている。(P.62~P.63) (ソフトウェア等) 開発・サービスのクオリティには満足している企業が多いが、開発・サービスのスピード・時間管理には、満足と不満の評価が分かれる。(P.66)
④従業員	(生産拠点・ソフトウェア等ともに) 現地従業員の技術力・能力については高い評価となっている。しかし、マネージャークラスの人材、優秀な技術者、IT技術者の確保・定着が大きな課題となっている。インド人の就業意識は欧米的と言われており、ジョブホッピング(職場を点々とする)が激しいことが、この要因となっている。(P.64,P.66)
⑤交通・物流	インド国内では、道路等の輸送インフラが未整備であるために、交通・物流環境が事業活動面での大きな課題になっている。(P.63)
競争環境	インド市場では、欧米、中国、韓国など、他国からのインド進出企業との競争が脅威となっている。日系企業は、この競争に対して、コスト競争力、製品の技術力、顧客サポート体制にて打ち勝とうとしている。(P.68~P.69)
労使関係	近年、大手日系の優良企業における労働争議が大きく報道されているが、進出企業全般に労働問題が発生している状況ではないとしている。労働者側のインド国内での労働条件改善に向けたPR材料として利用されている側面があるとしている。(P.70)
合弁・パートナー	合弁相手であるインド資本家は、技術革新につながる投資をせずに短期利益を期待するケースがあるなど、日本企業との経営価値観の違いを指摘する意見が聞かれた。進出成功の一つの鍵は、合弁パートナーとの信頼関係の構築、経営権の明確化であるとしている。(P.71)

## 第4章 インドの既進出企業の評価

本調査では、インドに既に進出している日系現地法人を対象に、アンケート調査<sup>9</sup>を実施した。本章では、本アンケート結果をもとに、既進出企業の現地ヒアリング<sup>10</sup>による情報を加え、既進出企業からみたインドに対する事業満足度、ビジネスの現状、問題点をまとめた。

### (1)進出目的・立地選定要因

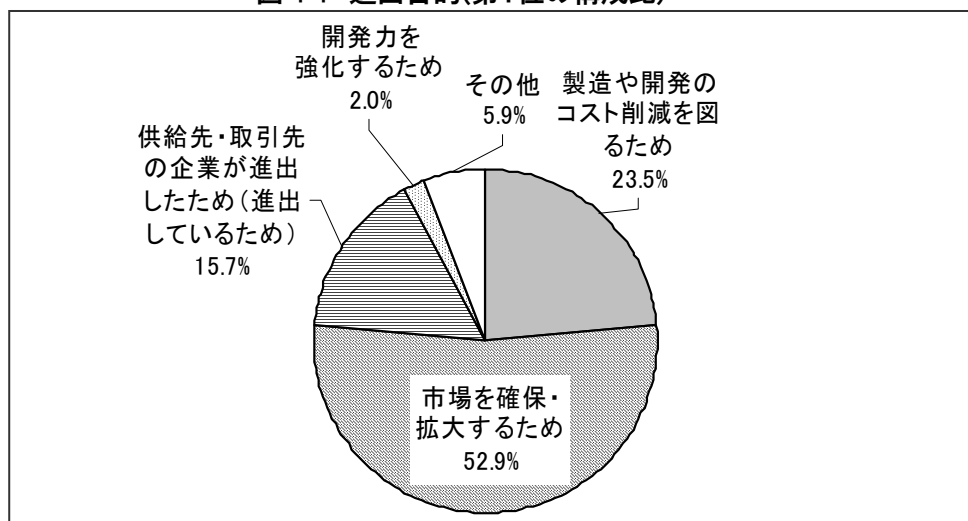
- 進出目的は、巨大市場として成長著しいインドでの市場開拓を主目的とした進出が中心となっているが、その仕入先、販売先ともに日系企業の割合が高いものになっており、日系企業での相互依存関係が強いものとなっている。
- 進出地域も、納入先企業への近接性を重視しており、セットメーカーの立地が進出場所選定の大きなポイントになっている。但し、コスト競争の厳しいマーケットであるため、セットメーカーからも、品質とともに厳しいコスト要求が求められている。

#### ①進出目的

アンケート調査から、現地への進出目的の第1位の回答について、その構成割合をみた(図4-1)。「市場を確保・拡大するため」と答えた企業の割合は53%を占め、巨大市場として成長著しいインドでの市場開拓を主目的とした進出が顕著となっている。また、あわせて「供給先・取引先の企業が進出したため」とする回答も16%であり、7割程度の企業が販売・供給面からの進出となっている。一方、「製造や開発のコスト削減を図るため」とする回答割合は24%にとどまり、コスト削減を重視する中国進出とは様相が異なっている。

ヒアリングでは、インド市場の獲得にあたっては、すでにインド国内に幅広い産業集積が存在しているため、価格面・品質面での競争力が不可欠だとする意見や、ターゲットの選別や新しい市場を創る力が必要であるとする意見が聞かれた。

図4-1 進出目的(第1位の構成比)



<sup>9</sup> インドに進出している我が国企業148社の198事業所を対象として、現地事業所を統括する本社(日本)へアンケート票を送付した(2006年9月実施)。回答率は、事業所ベースで25.8%(51社)であった。

<sup>10</sup> インド国内の日系企業、JETRO等の計10企業・機関を対象に実施(2006年10月16日~20日)。

## インドでの市場獲得に対する現地の声

### ■幅広い産業集積を持ったインド；自動車完成メーカー（カルナタカ州）

インドは、開放政策以前から自前主義で、工業化を進めた国であるので、幅広い分野にわたって産業集積がある。このため、日系企業でなければ供給できないという分野は多くない。セットメーカーにとっても、日本の部品メーカーから調達するとコスト的に高くなる傾向があり、現地メーカーからの調達を増やしたい。品質の優位性があるだけでは、インド市場では勝てない。グローバルな価格競争力を持った企業でなければ勝てない市場だと認識して進出するべきである。

### ■コスト競争力があれば日本企業は間違いなく勝てる；自動車部品メーカー（カルナタカ州）

インドの企業は、シルクロード商人的な発想で、モノを右から左に動かして商売をするようなところがある。これに対して技術面では、日本企業は一日の長がある。じっくりと腰を据えて、製品の信用を勝ち取っていけば、インド企業に負けることはない。

### ■セグメントをしっかりとした戦略が必要；通信（ニューデリー）

インドの商売は、薄利多売型となる傾向がある。競合他社にインド企業があるものは、進出しても価格的に難しい面がある。しかし、インド市場は大きいので、ターゲットを選別して、セグメント戦略をしっかりとすれば、マーケットは見出せる。

### ■市場を創る力、変化させる力が必要；銀行（ニューデリー）

インドは、産業のピラミッドがしっかりしている。生活に必要なものは、何でも買うことができる。日本企業は、市場を創るつもりで進出する姿勢が必要である。インド市場で成功を収めた日本の自動車産業は、インドで乗用車の供給主体がなく、マルチ・スズキが市場を創ってきた分野である。今後、食品、流通等の多様な分野の進出が期待されるが、従来のマーケットを変化させる力が必要である。

### ■インドマーケットの特殊性にあわせる工夫が必要である；商社（ムンバイ）

日本から進出した食品メーカーは、価格面だけでなく、インド国民の嗜好にあわせるために、涙ぐましい商品開発を行っている。個人消費者向けのビジネスでは、インド市場の特殊性を理解した市場展開が求められる。韓国系企業は、こうした点に長けており、家電や自動車産業での市場獲得に成功している。

### ■じっくり取り組む市場である；JETRO（ニューデリー）

インドは、民主制度が発達した国であり、既存産業の保護や利害調整、道路整備や都市開発面での地権者との調整などは、議会、国民とのコンセンサス等を形成する時間を要する。そのため、国家主導型で経済発展を図っている中国と異なり、急激な発達はあまり見込めない。しかし、確実に伸びる市場であることは間違いがない。じっくりと取り組む姿勢が必要な市場である。

### ■インドの輸出産業への貢献が期待；工作機械メーカー（マハラシュトラ州）

インドの市場拡大に目を向ける企業が多いが、インド政府は、雇用拡大の視点から、輸出産業の競争力に注力しており、インド地場企業も輸出型産業に変わりつつある。こうした輸出商品は、海外での競争力が求められるので、商品の品質面、技術面で高いものを持っている日本の部品メーカーや工作機器メーカー等が現地企業に貢献できる余地は大きい。



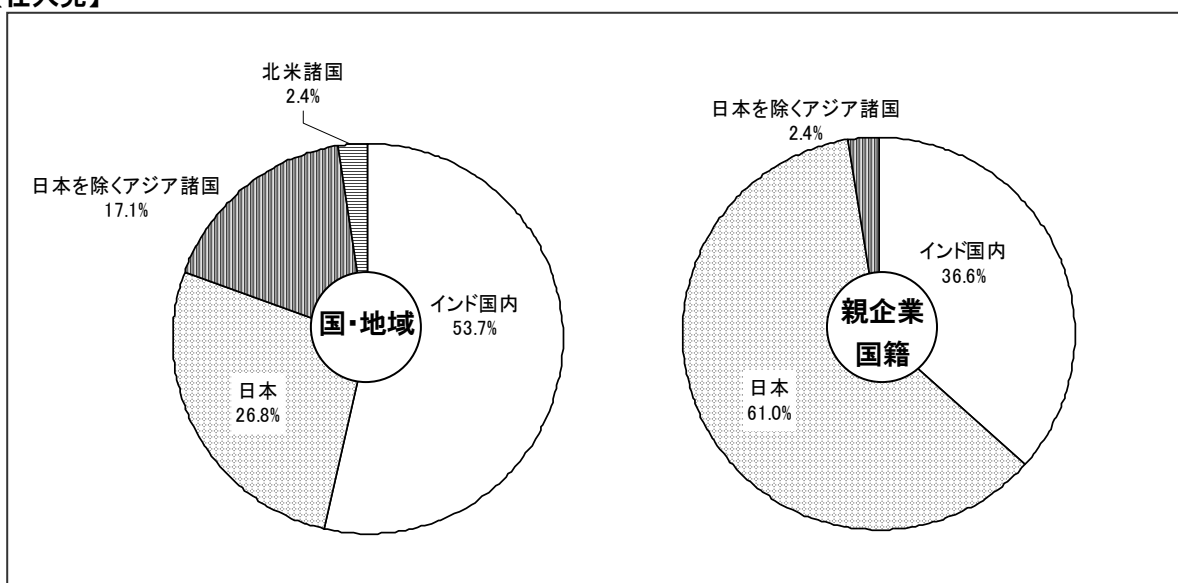
## ②取引先の国・親企業国籍

アンケート調査からインドの現地法人の取引先（取引規模第一位の企業件数割合）をみると、仕入先（国・地域別）ではインド国内が54%、日本からは27%、アジアからが17%となっているが、仕入先の親企業の国籍で見ると日本を親企業とする事業所との取引が61%と、大きくなっている。一方、販売先（国・地域別）をみると、インド国内が82%と突出しているが、販売先の親企業の国籍をみると、日本を親企業とする事業所との取引が45%と大きな割合を占めている。

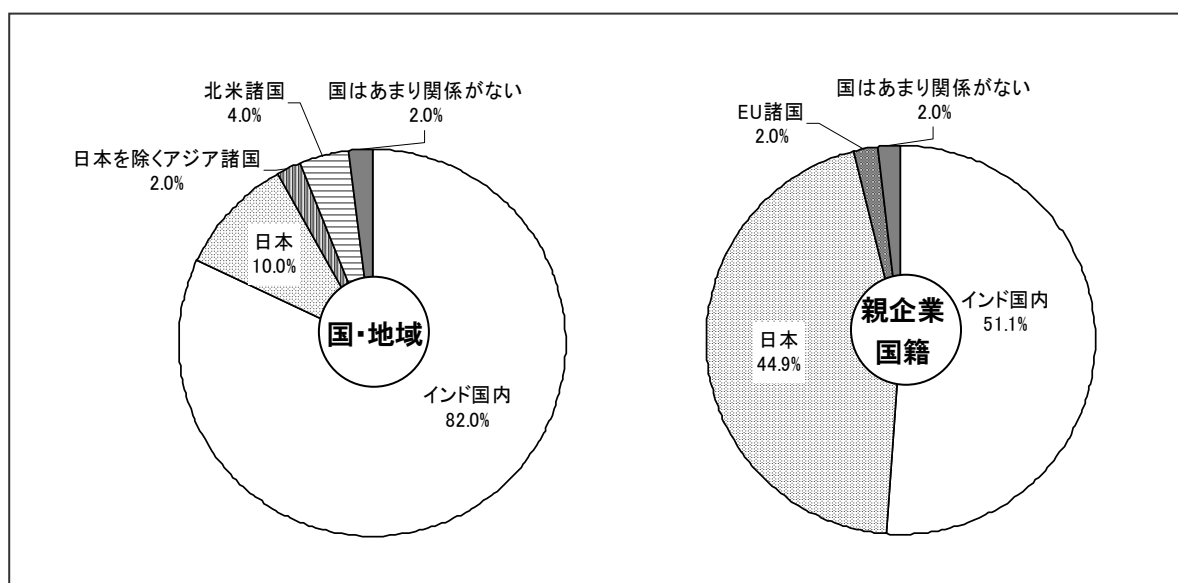
このようにインド国内への市場拡大を狙った進出であるが、その仕入先、販売先ともに日系企業の割合が高いものになっている。

図 4-2 取引先の国及び親企業国籍

### 【仕入先】



### 【販売先】



### ③進出地域の選定要因

#### 1)生産拠点

進出地域の選定要因について、第1位の回答の構成割合をみると、「市場規模・市場との近接性」(37%)、「部品供給メーカー・取引先の集積や近接性」(17%)の回答が高くなっている。進出企業は、市場や取引先との地理的な近さを重要視していることがわかる。これは、インドの国土が広大であることから、調達や納品の輸送コストやリードタイムが企業活動にとって大きな制約となっていること、また、輸送を支える道路インフラの整備レベルが低いことなどに起因している。

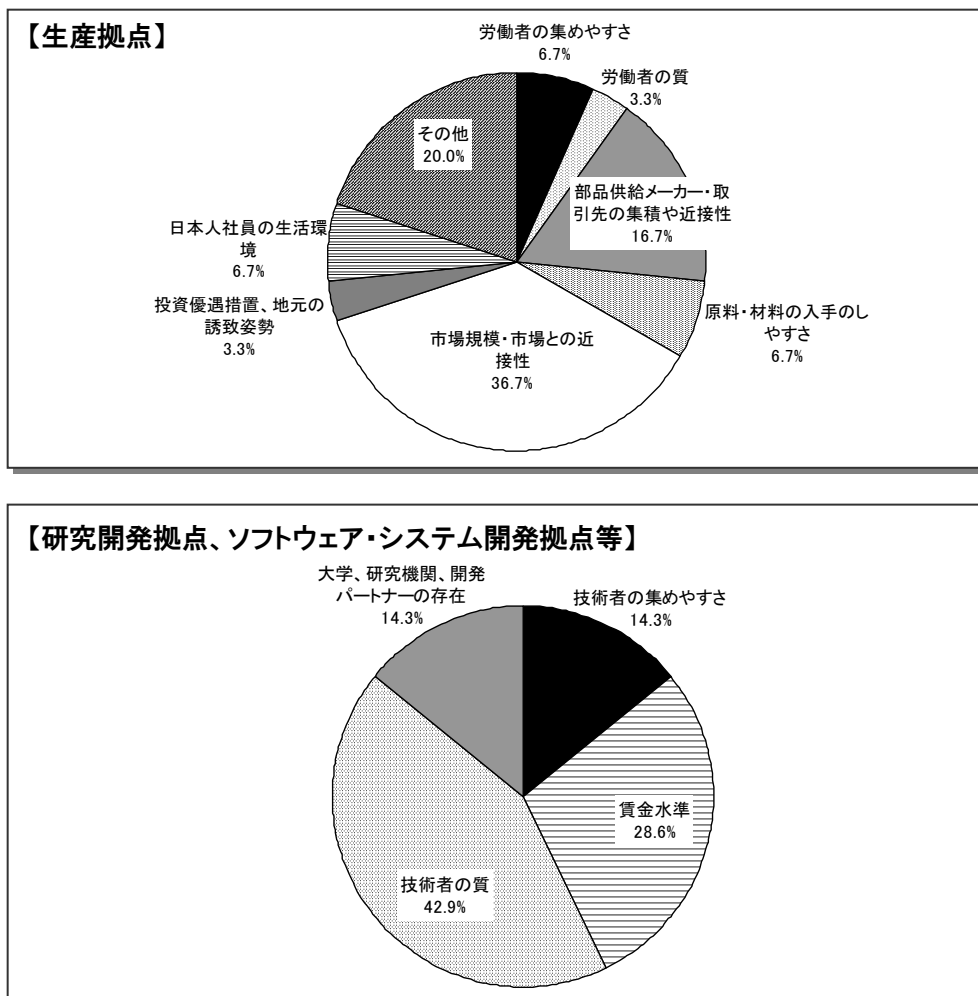
ヒアリングでは、進出地域の判断に際しては、州の受け入れ体制の見極めや、納入先の立地戦略に着目することが重要であるとする意見が聞かれた。

#### 2)研究開発拠点・ソフトウェア・システム開発拠点等

進出地域の選定要因について、第1位の回答の構成割合をみると、「技術者の質」が43%。次いで、賃金水準が29%と高くなっており、優秀な従業員を、いかに低コストにて確保できるかが、企業進出の地域選定にあたっての大きな条件となっている。

また、「技術者の集めやすさ」、「大学・研究機関、開発パートナーの存在」は、いずれも14%となっており、能力・コスト等の問題を含めて、技術者・パートナーの確保が、今後の進出企業の地域選定において重要な要素となっていることがわかる。

図 4-3 進出した地域の選定要因(第一位回答の構成比)



## インド進出にあたっての現地の声

### ■州の受け入れ体制も重要な判断要素である；銀行・JETRO（ニューデリー）

開放政策に変わっているが、インド政府は、企業誘致に必死な所がない。むしろ、州政府の方が熱心である。先行して進出している企業も、州の受け入れ態勢で決まった企業が多いのではないか。デリー近郊のグルガオン、バンガロール、チェンナイへの投資が活発化しているが、これは州政府のがんばりが大きなものになっている。進出にあたっては、州の受け入れ体制も含めて検討する必要がある。

### ■自動車完成車メーカーの第二工場の進出地域を注視することが重要；JETRO（ニューデリー）

インドの自動車マーケットの拡大は、すでに進出しているセットメーカーの増産計画や第二工場の新たな立地需要に繋がりがつつある。部品メーカーは、納入先の立地に敏感であるので、今後の企業進出は、この増産計画、第二工場の動きに着目する必要がある。関連するビジネスもその周辺に発生する。

### ■輸送コストに留意して立地選定を行う必要がある；自動車完成車メーカー（カルナタカ州）

インドは、広大な国土であるために、大型部品の輸送コストが負担になる。また、輸送インフラも十分整備されていない。そのため、立地選定は、輸送コストに十分留意する必要がある。全土の市場に対して、ひとつの拠点から供給する体制が効率的であるかどうかも課題である。生産規模拡大についても、既存の工場周辺だけが、増産基地の候補ではない。生産拠点の立地選定については、インフラ整備状況、部品メーカーの集積も含めて慎重に検討していくことが求められる。

## (2)進出後の事業活動の評価と課題

- 生産拠点、研究開発拠点、ソフトウェア・システム開発拠点ともに、全体的な満足度は高い状況にあり、特に現地従業員の技術力・能力は高い評価となっている。
- 売上についても、全体的には近年のインド市場の好況さを反映して高い評価となっているが、一部では想定した以上に売上確保に苦勞している状況もみられる。
- 品質面・技術面から材料・部品の調達課題となっており、調達先の技術力強化が必要になっている。また、輸送インフラが未整備であることから交通・物流環境が事業活動面での課題となっている。
- インド人の就業意識は欧米的と言われており、ジョブホッピング（職場を点々とする）が激しい。このため、日系企業ではマネージャークラスの人材、優秀な技術者、IT技術者の確保・定着が大きな課題となっている。
- インド市場の拡大に伴い、欧米、中国、韓国など、他国からのインド進出企業との競争が脅威となっており、日系企業では、コスト競争力、製品の技術力、顧客サポート体制が課題となっている。

## ①全体的な評価

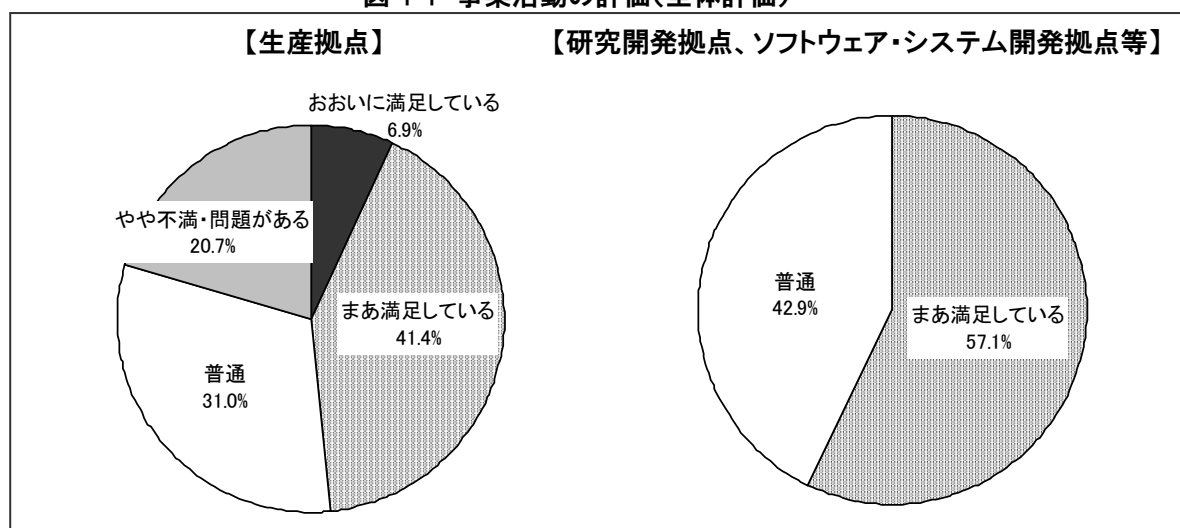
### 1)生産拠点

進出後の事業活動について、全体的な満足度を聞いた設問では、「おおいに満足している」(6.9%)、「まあ満足している」(41.4%)と回答した企業が、約過半を占め、おおむね高い評価となっている。しかし、全体の2割に「やや不満・問題がある」とする回答もみられる。なお、「やや不満・問題がある」と回答した企業の産業分野は、特定の業種に偏りは見られず、自動車産業でも散見される状況であった。

### 2)研究開発拠点、ソフトウェア・システム開発拠点等

約6割が「まあ満足している」と回答しており、進出への満足度が確認された。しかし、回答のなかには「おおいに満足している」との回答がみられず、現段階では、高い効果があるとの認識には至っておらず、インドにて躍進する欧米IT企業のように、今後さらなる成果に期待する企業姿勢がみられる。

図 4-4 事業活動の評価(全体評価)



## ②項目別の評価

アンケートでは、製造・開発コスト、売上、技術者、製品・サービスなど各項目毎に、進出後の事業環境の満足度を聞いている(図 4-5)。生産拠点、研究開発拠点、ソフトウェア・システム開発拠点等のそれぞれに、各項目別の評価を整理した。

### 1)生産拠点

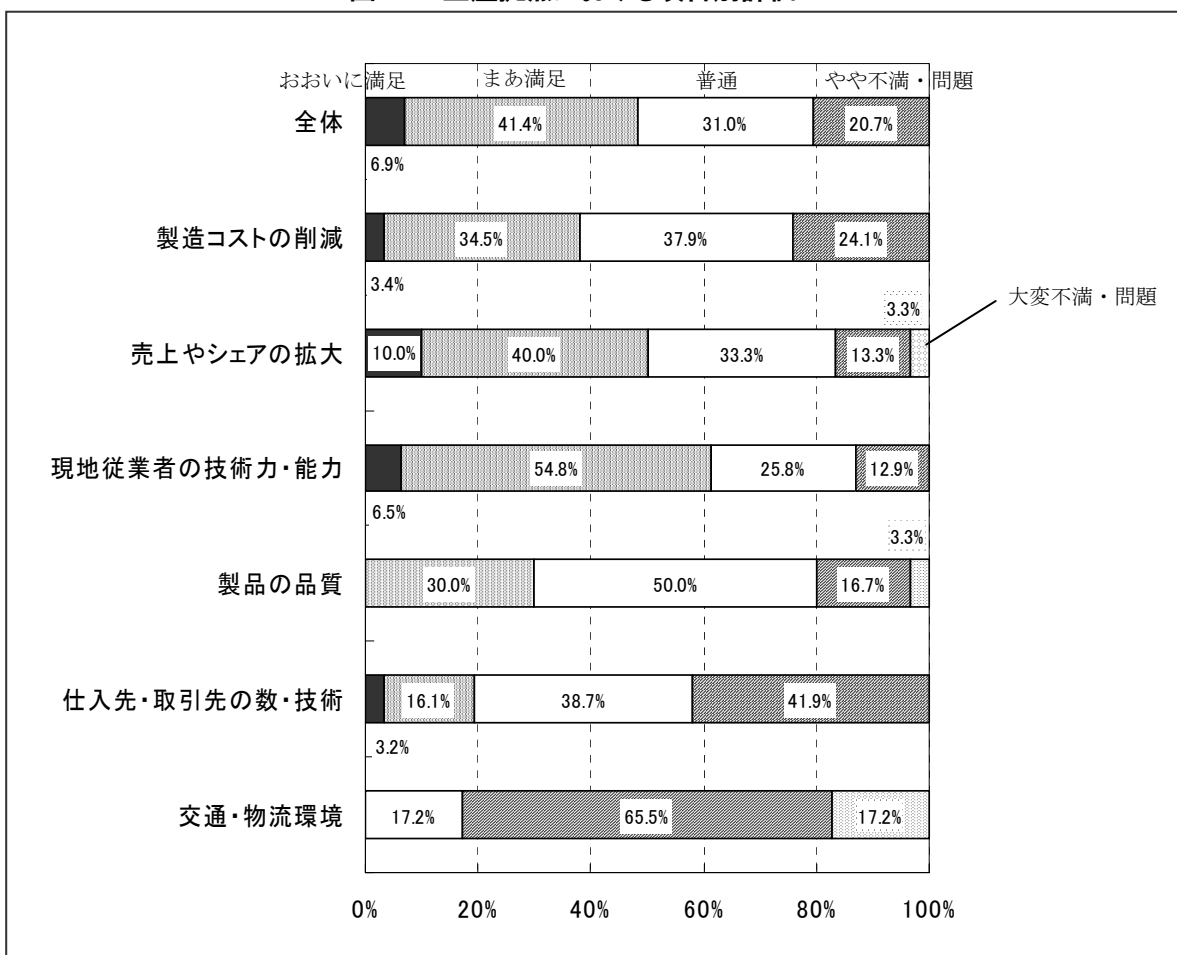
最も満足していると回答した項目は、「現地従業員の技術力・能力」であり、「おおいに満足」と「まあ満足」の合計が6割を超える高い評価となっており、インド人従業員の高い能力を評価する内容となっている。

また、「売上やシェアの拡大」についても、「おおいに満足」と「まあ満足」の合計が5割であり、近年のインド市場の好況さを示す回答になっているが、「普通」、「やや不満・問題」、「大変不満・問題」の構成比の合計も約5割であり、想定した以上に売上確保に苦労している状況をみられる。

一方、「仕入先・取引先の数・技術」、「交通・物流環境」については、それぞれ「やや不

満・問題」、「大変不満・問題」の合計が、それぞれ4割、8割と高い回答となっており、現地操業の大きな課題となっている。

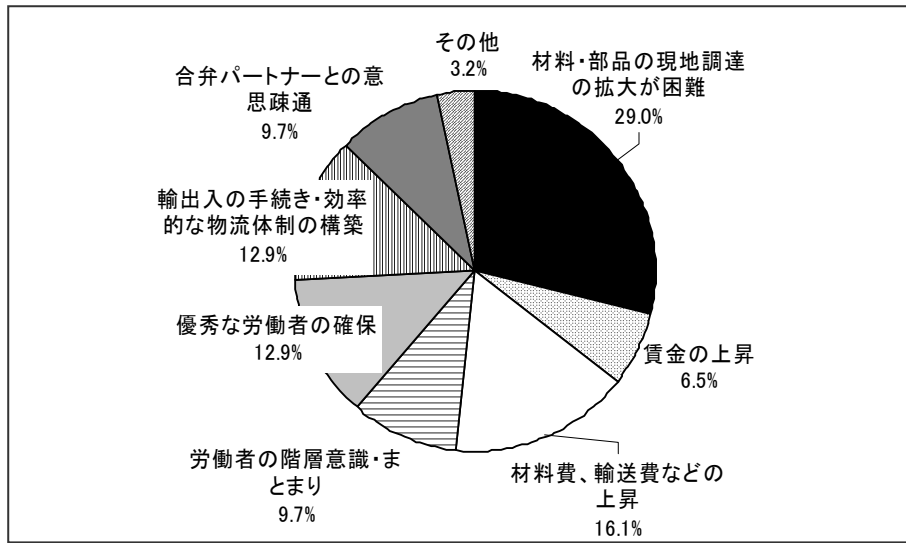
図 4-5 生産拠点における項目別評価



現地の操業面での課題を聞いた設問（図 4-6）でも、輸送面、材料調達面などが課題であるとする回答が多くみられる。最も大きな課題（第1位の課題）の構成比にて、「材料・部品の現地調達の拡大が困難」と答えた企業の割合は29%であった。ヒアリングでは、インド国内で調達する部材等の品質は向上していると評価しつつ、日本製の部品との品質差が大きいとする意見が聞かれた。

アンケートでは、課題として「材料費、輸送費などの上昇」、「輸出入の手続き・効率的な物流体制の構築」の回答も大きくなっている。ヒアリングでは、急速に発展しているインド国内でのインフラ不足を指摘する意見が聞かれ、工場用地の確保が難しい点も指摘された。

図 4-6 現地操業面の課題(第1位の構成比)

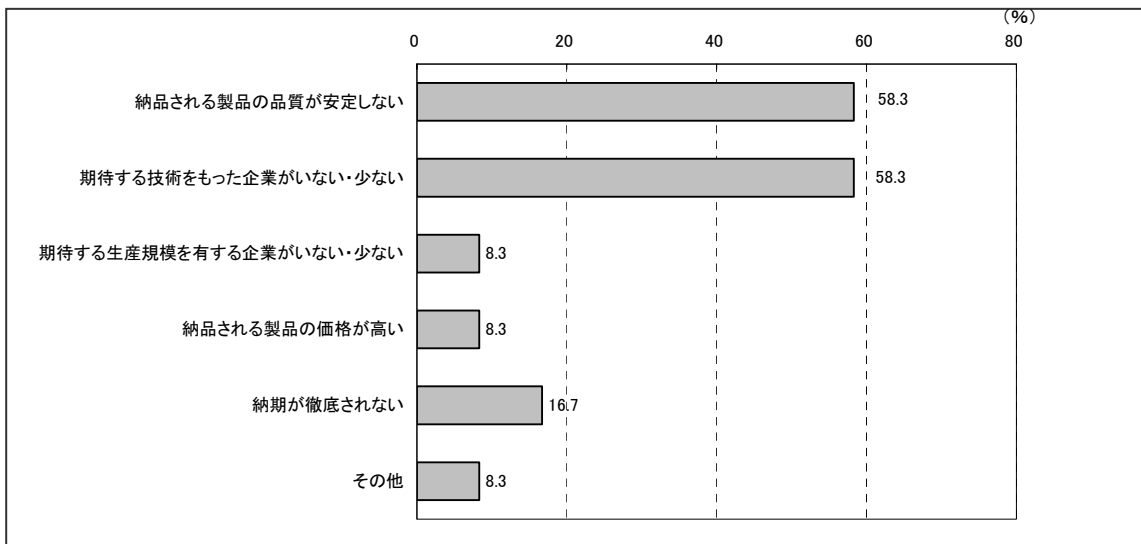


また、「優秀な労働者の確保」、「労働者の階層意識・まとまり」を課題とする回答も、合計して 23%であり、従業員の問題も大きなものとなっている。ヒアリングでは、ワーカーレベルの従業員確保については大きな問題となっておらず、マネージャー層の獲得が困難であるとする意見が聞かれた。労働者のまとまりでは、インド人の個人主義的な姿勢を指摘する意見が聞かれ、労務管理面での工夫が求められている。

アンケートでは、最も大きな課題として回答が寄せられた、材料・部品の調達面での課題について、さらに具体的な内容を把握する旨の設問では、「納品される製品の品質が安定しない」、「期待する技術をもった企業がない・少ない」とする回答が、双方ともに約 6割であった（複数回答）。

開放政策以前においても工業化の進んでいるインドではあるが、インド地場企業は、進出企業が求めるレベルではなく、今後の現地生産の拡大、品質向上の大きな課題になっている。

図 4-7 現地の材料・部品の調達面の課題(複数回答)



## 事業活動面の課題に対する現地の声(生産拠点)

### 【下請企業の品質について】

#### ■材料から違うインド企業の部品；自動車部品メーカー（マハラシュトラ州）

全体的に調達する製品の品質はあがっているが、インド国内で調達する部材、機械のレベルは日本のものと大きく異なるものと認識するべきである。コスト面で有利であるために利用しているというのが実態であるが、品質がどうかと聞かれれば悪いと言わざるを得ない。日本とはレベルが違う状況であり、比較にはならない。

### 【従業員について】

#### ■マネージャー層の確保が困難に；自動車完成メーカー（カルナタカ州）

ワーカーレベルの従業員確保は、スキルのフォローアップの必要性はもちろんあるが、量的な面ではあまり問題ではない。また、ワーカーレベルの退職率が低い。

これに対して、マネージャー層は、インド全体で人材難である。企業間の引き抜きも多く、従業員のジョブホッピングでより高い報酬を得ることができる企業に移るといったことが一般的であるため、定着・採用面で苦勞をしている。

#### ■現場の良質な技術者の確保が困難に；自動車部品メーカー（カルナタカ州）

大学や新聞広告にて求人をしているが、現場における良質な技術者の採用が難しくなっている。コンピューター関連の技術者と比べれば、給与水準は高くないものの、人材難である。また、日系企業間の人材競争も想定される。

#### ■現場に出たがらない大学卒の従業者；自動車完成車メーカー（ハリヤナ州）

大学卒の従業員はプライドが高く、現場に出たがらない傾向がある。日本企業の現場第一主義の考え方を、まず最初に、教え込む必要がある。

#### ■具体的な事実での説明が必要；銀行（ニューデリー）

インドの従業員は、日本のように道徳観や倫理的な面からビジネス教育を行っていくのは大変難しい。「皆は皆、私は私」といった考え方も強い。具体的な事実をもって、理論的に説明していくしかない。頭ごなしに怒ることは、プライドを傷つけることになり逆効果だ。

#### ■ワーカーのしつけが問題；自動車部品メーカー（カルナタカ州）

日本人の従業員と比べれば、「時間を守る」、「報告を徹底させる」、「ゴミの問題」など、しつけのレベルとも言える段階での教育を徹底させる必要がある。また、インド国民は、一般的に、自己主張が強く、チーム志向ではない。部長、グループ長を中心に、じっくりと話し合いを行う姿勢が必要である。当社は、ONE to ONE での、話し合いを重視している。

### 【インフラ面について】

#### ■インフラ不足からのコスト上昇が激しい；JETRO（ニューデリー、バンガロール）

インドでは急速な経済発展から、産業活動とインフラの関係が非常にバランスの悪いものになっている。デリーのオフィス賃料は、条件の良い物件では、9ヶ月前と比べて、賃料は倍増している。また、工業団地でも、一部では、公社が分譲する物件の7倍もの価格で取引されているものも散見される（㎡当たり2万ルピー；約5万円といった案件があった）。

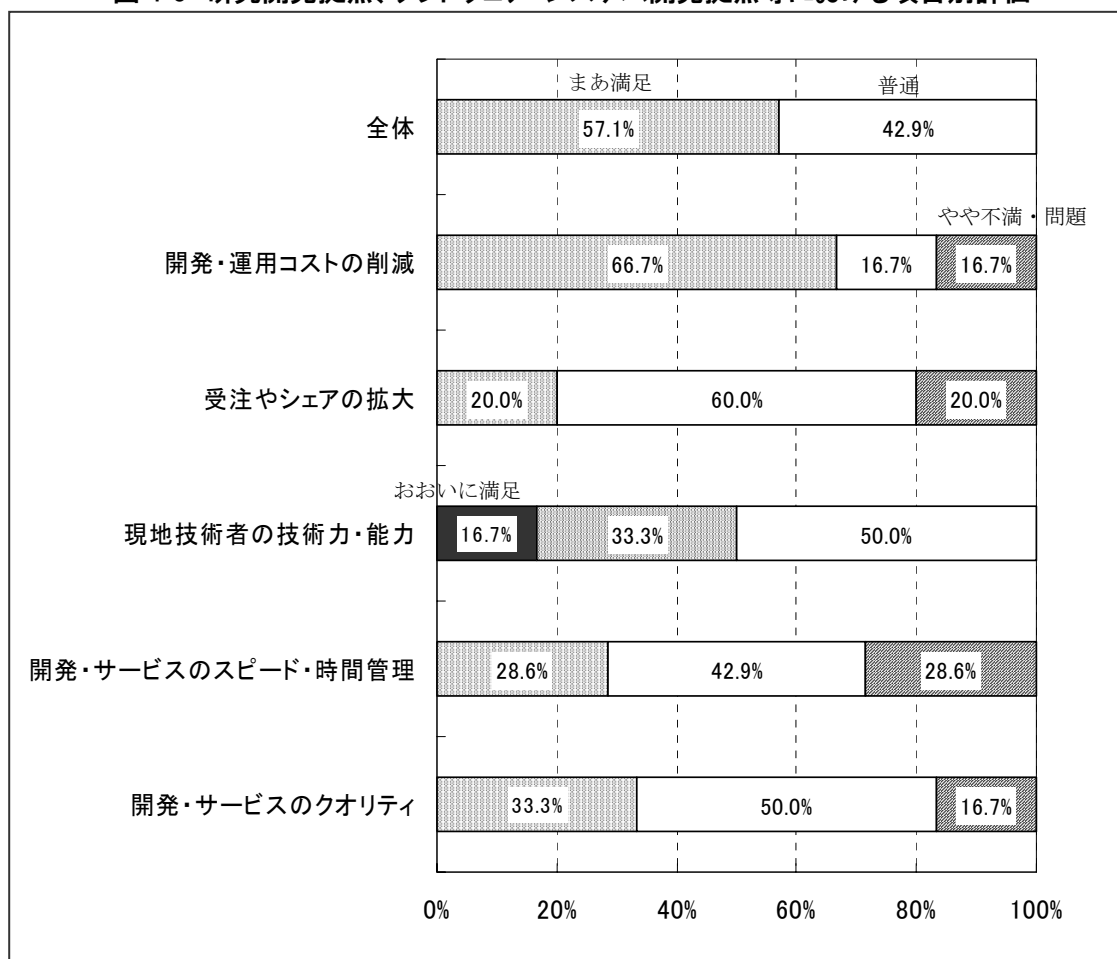
インドは、民主的な国であるため、土地収用や、開発手続きに時間がかかるため、こうした状況は当分続くものと予想される。

## ロ)研究開発拠点、ソフトウェア・システム開発拠点等

最も満足していると回答した項目は、「開発・運用コストの削減」であり、「まあ満足」と回答した事業所は、全体の約7割に上っている。また、「現地技術者の技術力・能力」についても、「おおいに満足」と「まあ満足」の合計が5割であり、インド人技術者の優秀さを評価する内容となっている。

一方、「受注やシェアの拡大」については、「まあ満足」とする回答と、「やや不満・問題」とする回答が、拮抗している状況がみられ、インドにおけるIT分野の厳しい企業競争の実態を見ることができる。また、「開発・サービスのスピード・時間管理」についても「まあ満足」と「やや不満・問題」とする回答が拮抗しており、日系企業では、効率的な開発体制の構築が、道半ばである状況を垣間見ることができる。ヒアリングでは、インドの開発プロセスが、欧米流の仕様書に基づくものが主流であり、日系企業とのやりとりのなかで、たびたび発生する仕様書変更のトラブルを指摘する意見が聞かれた。

図 4-8 研究開発拠点、ソフトウェア・システム開発拠点等における項目別評価

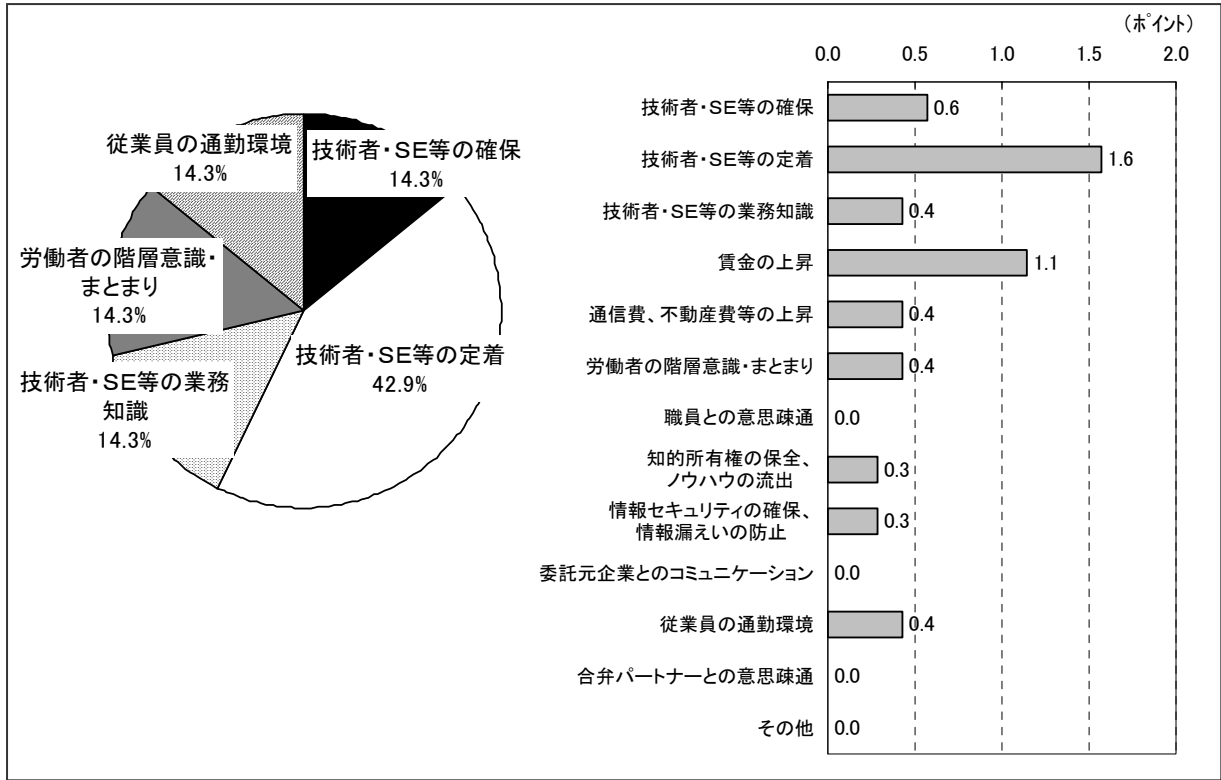


「現地技術者の技術力・能力」に高い評価がみられる一方で、現地の操業面での課題では「技術者・SE等の定着」は、大きな課題となっている。操業の課題の第1位にて「技術者・SE等の定着」と答えた事業所の割合は43%となっており、過半に近い事業所での課題となっている。また、第1位～第3位の課題に、それぞれ3～1ポイントの重み付けを行い、平均値を出し得点化した結果では、「賃金の上昇」のポイントも大きくなっており、近年、技術者・SEの賃金上昇が課題となっている。



図 4-9 現地操業面の課題(第1位の構成比)

図 4-10 現地操業面の課題(1位~3位の得点化)



**事業活動面の課題に対する現地の声(研究開発、ソフトウェア・システム開発拠点等)**

**【技術面について】**

**■インドの技術力を評価し、活かす姿勢が重要；JETRO（ニューデリー）**

日本の技術開発、ソフト開発が、顧客とのすりあわせ的なプロセスで開発を進めるのとは異なり、インドでは、欧米流の仕様書に基づく開発が中心である。そのため、日系企業とのやりとりでしばしば発生する仕様変更等に戸惑い、嫌気をさす技術者が多く、思わぬトラブルが発生することがある。このあたりは、日系企業側にも仕事の仕方を考える必要がある。また、基幹業務統合システムは欧米企業からの受注により高い技術力を有している企業も多く、これらの活用は、コスト面だけでなく、技術力を評価することが必要である。また、組み込みソフトの分野でも、すでに日系企業に対して高い技術力を提供している企業もあり、今後、これらの活用も期待される。

**【従業員について】**

**■IT 技術者の確保が困難に；JETRO（ニューデリー）**

デリー、バンガロール等の都市部は、ジョブホッピングが激しく、IT 技術者の労働力の確保が困難になっている。日系企業は、賃金設定が固定的であるために、どうしても、欧米企業と比較して、条件面でも不利になる傾向があり、人材が流出する傾向にある。

**■日本技術者と対等の気持ちを持つ IT 技術者；JETRO（ニューデリー）**

インドの IT 技術者は、欧米で教育を受けた人材も多く、技術的には、日本人技術者と同じ、もしくは高いという認識を持っており、パートナーとの認識で仕事を進めた方がやりやすい。

### ③競争環境

#### 1)生産拠点

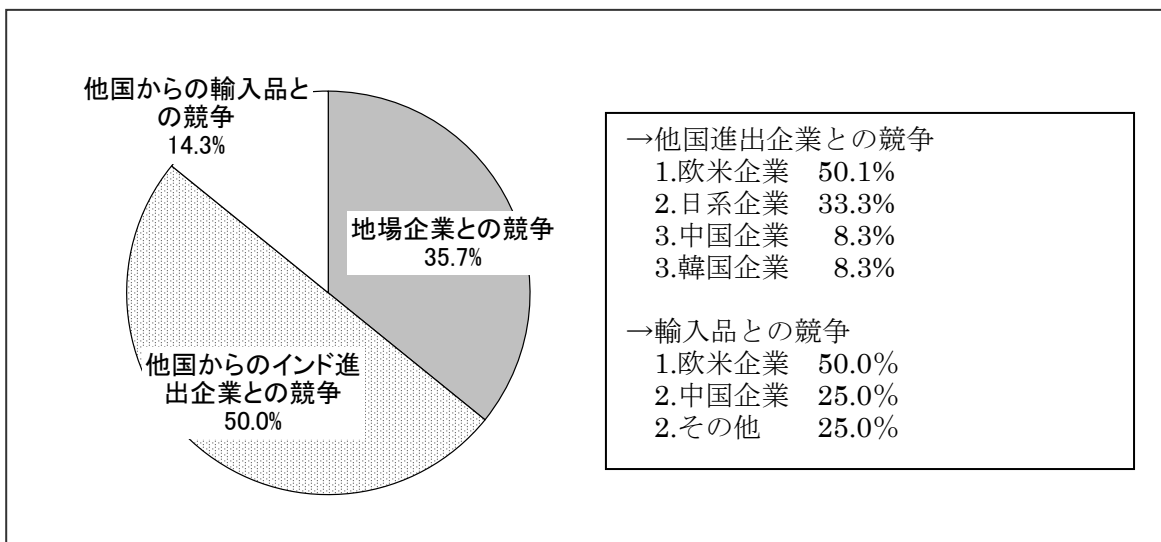
インド市場での脅威となる相手企業に関する回答では、「他国からのインド進出企業との競争」を最も脅威する回答が多く 50%という状況であった。この回答のうち、企業国籍について伺った設問では、欧米企業が 50%の回答があり最も多く、次いで、日系企業が 33%となっており、今後、日系企業間の競争を含め、現地のシェア争いが激化するものと予想される。

#### 2) 研究開発拠点、ソフトウェア・システム開発拠点等

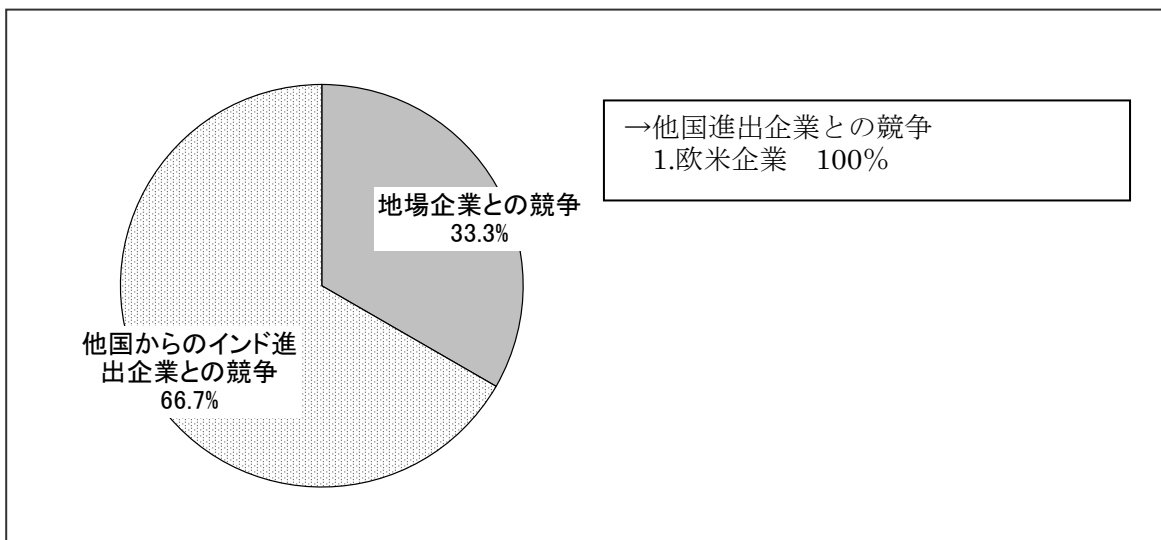
生産拠点以上に、「他国からのインド進出企業との競争」を懸念する回答が多く 67%という状況であった。また、競合先としては欧米企業との競争が激しくなるものと想定している。

図 4-11 現地法人の最も脅威となる相手

#### ■生産拠点



#### ■研究開発拠点、ソフトウェア・システム開発拠点、コンピュータサービス



#### ④競争に打ち勝つための戦略

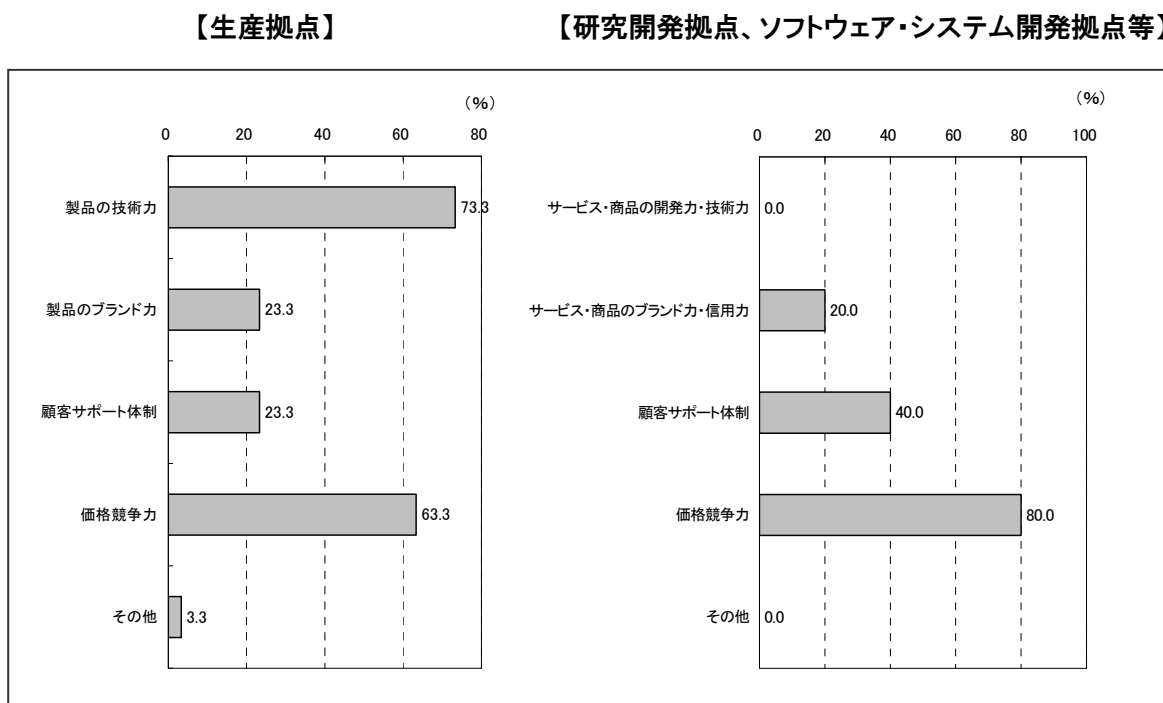
##### 1)生産拠点

インド市場での競争に打ち勝つための戦略として重視している項目をみると、「製品の技術力」(73%)、「価格競争力」(63%)をあげている。日系企業は、製品の技術力・コストの双方を重視しているが、技術力にウェイトを置いている姿勢がみられる。

##### 2) 研究開発拠点、ソフトウェア・システム開発拠点等

競争に打ち勝つ戦略として「価格競争力」が80%と大きくなっている。次いで「顧客サポート体制」(40%)となっており、価格とともに、日系企業ならではのきめ細かいサービスを重視している姿勢がみられる。

図 4-12 競争を勝ち抜くための経営戦略



(注) 複数回答 2つまで選択

### (3)その他 労使関係・合併パートナー

- 大手日系企業における労働争議が報道されているが、進出企業全般に、こうした労働問題が発生しているといった状況はみられない。
- 合併パートナーとの間に経営の価値観の相違から、設備投資や事業改善方策について、共同歩調が取りにくいといった事業運営面での問題も指摘されており、合併パートナーとの信頼関係の構築、経営権の明確化が重要となっている。

#### ①労使関係

インドでは、1947年の独立以来、社会主義的な中歐政府主導的な経済運営を進めてきたために、1991年の経済自由化に移行してからも、中央の労働組合が強い力を発揮、または地域左翼党が煽動する形で、たびたび、過激な労働争議を起こすといったことが起きている。日系企業においても、ホンダ、トヨタにおいて、近年、大きなストライキが発生している。

現地ヒアリングでも、労使関係について注力している企業の意見を多く聞かれた。しかし、これら日本の優良企業を対象とした労働争議は、労働者側のインド国内における労働条件改善に向けたPR材料として利用されている側面があり、進出企業全般に、こうした労働問題が発生しているといった状況はみられなかった。

#### 労使関係に関する課題に関する現地の声

##### ■誇張された労働争議；JETRO（バンガロール）

インドでは、企業で組織された労働組合と、当該労働組合が加盟する中央の上部労働組合との関係が強く、上部労働組合が介入することで、企業内での労使問題がこじれるケースもあるが、ストの起きる比率は下がっている。また日系企業は、企業規模も大きいので報道されやすいといった側面もある。4年に1度の労働協定の改定の時に問題がでるケースがあるが、常に経営側と労働側が対立している状況はない（但し、労使協調路線ということでもない）。社会主義的な政治体制であった経緯から、インドが労働問題で大きなリスクを抱えているということは事実と異なる。

##### ■企業規模によって異なる労使関係；自動車完成メーカー（カルナタカ州）

400～500人規模の事業所では、家族的な対応で労使関係をまとめることは可能であるが、それ以上の規模になると、人事担当者の力量が問われる。現地のマネージャーに任せておけば良いということではない。こじれると負の連鎖になることもある。インド人は個人主義的であり、労働者の意識も日本と違う面があるが、企業文化の理解を促していくことが重要であると考えている。いずれにせよ、組合、従業員とのねばり強いコミュニケーションが必要である。

## ②合弁パートナー

現在では製造業のほぼ全業種に対して100%の外資が認められているが、現地の財閥系の自動車メーカーへの販売ルートの確保、労務問題への対応から、合弁での企業設立は一般化している状況にある。ヒアリングでは、こうした合弁パートナーとの共同経営は、経営の価値観の相違から、事業運営面での問題を指摘する企業も多く、合弁パートナーとの信頼関係の構築、経営権を明確にしたボード運営が重要となっている。

### 合弁パートナーに関する課題に関する現地の声

#### ■現地パートナーは利益主義；工作機械メーカー（マハラシュトラ州）

合弁企業の信頼関係が難しい。インドの経営者は、技術志向型ではなく、儲かる事業であれば、何でも手を伸ばす特徴も指摘されており、品質の改善、コスト削減に対して、関心が低い傾向がある。そのため、品質向上に関する設備投資と言っても、その具体的な回収見込みの予測を問われるケースが多く、日本企業と比べて交渉はタフであることを覚悟しなければならない。

#### ■合併はメリットとデメリットがある；JETRO（ニューデリー）

現地の販売ルート確保のためには、合併は有効に機能するケースもあるが、現地パートナーの使途不明金の発生や、家族主義的な経営スタイルが持ち込まれるといったケースも報告されており、パートナー選びは慎重を期す必要がある。



# 第5章

## 中部圏企業とインドとの関係構築に向けて

### 進出・ビジネス 展開の視点

- ① 中期的な視野からの市場確保  
インドは、今後とも確実な市場拡大が期待できる。但し、日系企業は、家電にみられるように高価格帯の商品供給に偏ったため、韓国企業に後塵を拝した製品分野も少なくない。設計、マーケティング面から再度インド市場での戦略が問われており、BRICs市場の試金石としてのインド戦略が期待される。2輪車のホンダが、低燃費な4サイクルエンジンの投入にて、大きな市場を獲得したように、現地ニーズに合致したコストパフォーマンスの高い商品を投入し、市場を獲得していく姿勢が求められる。(P.75)
- ② 高いIT技術力の活用  
インドのIT人材は、その教育水準とともに、欧米企業とのビジネスで養われた高い技術レベルを有している。情報武装化が求められる、IT人材が不足する日本企業経営、ものづくりのソフト開発にとって、インドIT企業・技術者の活用が期待できる。(P.75～P.76)
- ③ インドの弱点を担うビジネス  
インドは、道路、港湾、流通、エネルギーなどのインフラが不足しており、産業発展のネックとなっている。この弱点を補う、エンジニアリング、建機分野、流通分野、物流機器等の関連ビジネス分野に対する市場拡大が期待できる。(P.76)
- ④ 中国生産のリスク分担  
中国の依存度が大きい、日本の製造業のリスク分担の先としてインドの活用が期待できる。中部圏企業は、繊維産業を中心として、中国に偏重した投資が進められてきたが、中国沿岸部での人件費高騰等の影響を回避し、政治的なリスクを回避するうえで、インドの活用を検討していくことが求められる。(P.76)

### 中部圏の 期待産業

- 自動車部品  
完成車メーカーの増産の建設とともに、さらに幅広い業種の進出が期待される分野である。今後、日系1次部品サプライヤーの現地進出に次いで、2次サプライヤーの進出が期待される。また、欧州等への輸出拠点としても有望である。(P.77)
- オートバイ及び部品  
現地主導の一貫した開発・生産が行われていることに特徴があり、インド国内での完結型の生産体制が既にできあがっており、今後、日系部品メーカーの進出余地は少ないものと考えられるが、合弁を解消した、スズキ、ヤマハの100%出資企業の売上動向に注目をしていく必要がある。(P.77)
- 工作機械  
自動車生産の増加に伴い、今後も大きな需要拡大が期待できる分野である。しかし完成車メーカーは、インド国内での厳しい価格競争に勝ち抜くために、価格の安いインド製工作機械への関心を高めていることも事実であり、差別化が求められる。(P.77～P.78)
- 建設機械等  
インドにおける建設機械の市場は、ビル建設や道路、空港・港湾などの土木インフラ投資の拡大に伴い、今後とも順調な拡大が期待できる分野である。但し、インドでの道路建設やビル建設は、用地確保や手続き面の関係から、中国の様に、急速に進めることは困難であり、需要拡大のテンポを見極めることが必要である。(P.78)

	<b>加工食品等</b>	農業大国のインドでは、多くの農作物が流通ルートにのらず廃棄されている状況にあり、インド政府からの期待も大きいですが、インド人特有の嗜好、食文化等から進出が困難な分野でもある。しかし、ライフスタイルの欧米化や、ショッピングセンターの建設により、新たな需要の萌芽がみられる。(P.78)
	<b>繊維産業</b>	インドは、綿製品を中心に、素材から生産までの産業集積が整っている。中国の一極集中の体制を補完するインドでの生産体制に可能性がある。(P.78～P.79)
	<b>組み込みソフト</b>	自動車、機械分野において組み込みソフト需要の拡大がみられ、これら技術の活用先としてもインド企業の利用が考えられる。また、インド IT 企業では、工業技術を請け負う新しいビジネスとして「エンジニアサービスアウトソーシング (EOS)」の営業にも注力しており、自動車産業、航空機産業からの活用が期待される。(P.79)
<b>進出にあたってのポイント</b>	<b>立地場所</b>	広大なインドでは、州ごとの誘致条件も異なり、道路インフラも脆弱であるため、納入先や市場との立地関係を見極める必要がある。工業団地は供給不足の状況にあり、開発動向の情報入手を継続的に行う必要がある。また、工業団地においても水道、電気、通信のインフラ環境が提供されていないケースが多く留意が必要である。(P.80～P.81)
	<b>FTA の活用</b>	インド進出は、労務管理やインフラ面で課題が残っていることも事実である。このため、インドへの直接投資の形でなく、インドとの FTA の締結等で関税メリットがあるタイやシンガポールに法人を設立し、当該法人がインドへの輸出入を行うことも一案である。(P.82～P.83)
	<b>事業運営</b>	インドの従業員は、労働者の権利意識が強く、利己的な行動が多い。また、カースト制度が社内コミュニケーションの妨げになり、現場の改善が進まない等のケースが報告されている。事業運営段階では、ミドルマネジメントの現地化、労使関係への配慮、ビジネスの進め方の相互理解が求められる。(P.84)



## 第5章 中部圏企業とインドの関係構築に向けて

### (1)インドビジネスの視点

ここでは、調査結果を踏まえ、インドの市場や産業資源のポイントから、インドでのビジネス展開にて求められる、以下の4つの視点を整理した。

- 中長期的な視野からの市場確保
- 高いIT技術力の活用
- インドの弱点を補うビジネス
- 中国生産のリスク分担

#### ①中長期的な視野からの市場確保

インドは、若年人口の割合が高いことや、富裕層の拡大といった背景から、今後とも確実に市場拡大が見込まれるマーケットである。しかし、日系企業は、家電産業や自動車産業にて、現地消費者にとって高価格帯の商品供給に偏ったため、コスト面で勝る韓国企業に後塵を拝した製品分野も多く、今後は、現地ニーズの徹底的な研究により、品質の高い商品を投入していくことが求められる。ガソリンの高いインドにおいて、Hondaは燃費効率の高い4サイクルエンジンをオートバイ市場に投入して大きな市場を獲得した。このように、本来、コストパフォーマンスの高い製品づくりは、日本企業の得意とする分野である。現在、日本企業のインド市場に対する姿勢も変化をみせつつあり、設計、マーケティング面から再度インド市場での戦略が問われている段階にある。BRICs市場で戦っていくためには、インド市場は大きな試金石となる市場と認識し、中長期的な視野から取り組んでいくことが求められる。

表 5-1 インド市場展開にみる日本と韓国の違い

日本企業の指摘	インド側の指摘
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本の部品メーカーはトヨタやHondaの要請に基づく進出（親会社追随型）が多い。</li> <li>・ 韓国企業は意思決定から実施までが早い。</li> <li>・ 韓国はインドを研究しており、広告・宣伝に力を入れ、ブランドを浸透させている。</li> <li>・ 日本企業にはインドで失敗の経験があり、韓国のようにアグレッシブには取り組み難い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 韓国はアグレッシブである</li> <li>・ 利益が上がっているかどうか分からないが勢いがある。</li> <li>・ 日本企業は決定に時間がかかる</li> <li>・ 日本がインドを見る目は昔のままで変わっていない。</li> <li>・ 韓国企業は自動車、家電など最新モデルを投入する（日本は古いモデル）。</li> <li>・ 日本企業は品質要求が過剰である（常に100%を求める）。</li> </ul>

(注) 2004年1月時点での各種機関、企業へのヒアリング結果

(資料) 国際協力銀行「インドの投資環境」2004.3、p88より抜粋

#### ②高いIT技術力の活用

インドは、理工系大学の出身者が多く、高いITスキルを身につけている。また、インドIT企業・技術者は、欧米企業からの基幹統合業務システム等の開発・運用のアウトソーシング

の経験も高いものとなっている。今後、日本企業では、IT/EC 技術を活用した、①開発～生産～調達のIT化、②サプライチェーンマネジメントの強化・可視化、③顧客視点のマーケティング・バリューチェーン、④グローバルリアルタイムマネジメントの強化が求められており、これらを実現する人材と、データ分析に長けたマネジメント能力を備えた技術者の獲得が不可欠である。

これら人材の確保にあたって、欧米企業とのビジネスで養われた高い技術レベルを有したインドIT企業・技術者の活用は、日本企業にとって、現実的かつ合理的な選択である。

我が国では、急速な海外展開が迫られる事態のなかで、グローバルかつリアルタイムな情報を駆使できるIT技術者の不足感が高く、インド企業・人材の活用については検討の余地が大きいものと考えられる。

なお、ソフトウェア・アウトソーシングにおけるインドと中国の比較を表5-1に示した。

表 5-2 ソフトウェア・アウトソーシングのインドと中国の比較

	インド	中国
賃金水準	日本国内の約 1/2	日本国内の約 1/3
コストダウン	日本に比べ 20%前後	日本に比べ 35%～40%
現在の技術者数	65 万人	30 万人
技術者供給能力	19 万人/年	6 万人/年
日本語可能要員	極めて難しい	比較的容易
会社の規模	850 社 (NASSCOM 会員)。数千人～1 万人以上の巨大企業も多く大規模開発委託も可能。	約 6,300 社 200 人以上の会社は少なく、中小企業がほとんど。
品質管理	高い。ISO9000、CMM 取得企業が 70%。	それほど高くない。ISO9000、CMM 取得企業も徐々に増加。
オフショア開発	ミドルウェア中心に、開発上流工程までの委託が増加。コンサル業務の委託も可能。	アプリケーション中心とした下流工程。中国進出の日系企業向け SI ビジネスも展開。

(資料) 国際協力銀行「インドの投資環境」(2004 年 4 月)

### ③インドの弱点を補うビジネス

インドでは、産業発展のネックとして道路、港湾、流通、エネルギーなどのインフラ不足が大きく危惧されている。インド政府では、BOT (Build-Operate-Transfer) 形態の民間ファイナンス及び技術を活用した、インフラ整備に積極的に取り組んでおり、こうしたエンジニアリング、建機分野、流通分野、物流機器等の関連ビジネス分野に対する市場拡大が期待できる。

### ④中国生産のリスク分担

中国への生産委託、開発輸入が進んでいるが、中国沿岸域では人件費が高騰している状況にあり、コスト面からみた中国生産の優位性は今後低下してくるものと考えられる。またマーケット面でも、今後、高齢化の進行によって、現在のような旺盛な消費活力が長期的に維持できないとの指摘や、日中間の政治リスクを懸念する意見も聞かれる。このため、中国に過度に依存している日本企業の分業体制について見直すことが求められおり、生産拠点、市場として、その候補としてインドへの注目が集まっている。

## (2)中部圏企業の進出・ビジネス展開が期待される分野

(1)のビジネス展開の視点を踏まえ、ここでは、中部圏の主要産業分野におけるインド進出またはビジネス展開のあり方について整理を行った。

### ①自動車部品

完成車メーカーの増産の建設とともに、さらに幅広い業種の進出が期待される分野である。中部圏からは、デンソー、アイシン、豊田合成などの日系1次部品サプライヤーの現地進出に次いで、今後、2次サプライヤーの進出が期待される。中国、東南アジアでは、日系2次サプライヤーの進出が多くみられるが、インドへの進出企業は、まだまだ少ない状況にある。完成車メーカーの増産・工場建設は第2ステージに入っており、この動向を見極めた戦略が求められる。

インド国内では、インド地場の下請企業の品質が課題になっており、高品質な金型企業など、高い生産技術を備えた日系企業の参入余地は大きいものと考えられる。但し、完成車メーカー側は、コスト面からインド企業から調達できるものは、インド企業からという考え方を持っており、インド進出にあたってはコスト競争力の確保は不可欠である。また、インド購買層の上位車種への移行を見極めることも重要である。また、労務管理面にて慣れないインドへの進出をせず、FTAを活用したアセアン諸国からの輸出対応も可能であるが、中長期的な視点からは、インドに足場を確保し、中東・アフリカ・欧州展開も視野に入れた取り組みが期待される。

### ②オートバイ及び同部品

インドにおけるオートバイ生産台数は、乗用車の販売台数の6倍の規模である約760万台(2005年)であり、近5年で78%の高い成長を見せている。従来、スクーターが中心の市場であったが、スポーツバイクへの移行が進み、現在市場の8割が同タイプである。排気量は、125cc程度の低排気量であり、「庶民の足」として大きな役割を担っている。

日系企業のホンダ、ヤマハ、スズキは合弁にて、カワサキは技術提携でインドに参入しているが、現在、合弁にて操業しているのは、1984年設立のヒーロー・ホンダのみであり、その他合弁企業は解消され、100%出資に切り替っている。各メーカーのシェアは、ヒーロー・ホンダが40%強を占めており、次いでバジャージ、TVSと地場メーカーが続き、これら3社で市場の9割を占めている。

オートバイの場合、四輪車と異なり、開発・生産の投資コストが低いことや、各国のライフスタイルや道路事情等にあわせた商品開発が不可欠であるため、現地主導の一貫した開発・生産が行われていることに特徴がある。そのため、インド国内での完結型の生産体制が既にできあがっており、今後、日系部品メーカーの進出余地は少ないものと考えられるが、スズキ、ヤマハの100%出資企業の売上動向に注目をしていく必要がある。

### ③工作機械

日系自動車メーカーは、現地の工場建設に伴い、インド製工作機械の信頼性が確認できなかったことから、日本製の機械導入を進めてきた。自動車生産の増加に伴い、今後も大きな需要拡大が期待できる分野である。しかし完成車メーカーは、インド国内での厳しい価格競争に勝ち抜くために、価格の安いインド製工作機械への関心を高めていることも事実である。インド製工作機械の品質向上とともに、日系企業からの信頼性もあがってきている状況にある。

今後、我が国の工作機械メーカーが、日系自動車メーカーの増産に対応した輸出拡大、販売拡大を図っていくためには、技術支援、保守体制を含めて、ローカル企業との差別化を図っていく必要がある。また、サービスの強化、コスト削減のため、サービスセンターの強化だけでなく、現地生産化についても、さらに積極的に検討を進める必要がある。

また、インド地場企業も輸出志向に変わりつつあり、製品の品質面での競争力が問われるようになってきている。このため、日本製の工作機械への信頼は、ドイツ企業とともに高いものがあり、ローカル企業の輸出戦略に基づく投資拡大にあわせた需要拡大も期待される。

#### **④建設機械、物流機器**

インドにおける建設機械の市場は、ビル建設や道路、空港・港湾などの土木インフラ投資の拡大に伴い、今後とも順調な拡大が期待できる分野である。また、原油高を背景とした低燃費な機器への買い替え需要も期待されている。すでに、コマツ、日立建機等の進出がみられるが、今後、幅広い製品での企業進出、業務拡大が期待される。

但し、インドでの道路建設やビル建設は、用地確保や手続き面の関係から、中国の様に、急速に進めることは困難であり、需要拡大のテンポを見極めることが必要である。

さらに、インドでの交通インフラの整備は、倉庫や配送センターの建設需要につながり、フォークリフト、自動倉庫など、関連する物流機器の投資も促す効果が期待される。中部圏企業は、施設、機材の提供だけでなく、ジャストインタイムにて鍛えられた、コンサルティングサービスとあわせた施設提供、エンジニアリングサービスが可能であり、こうしたノウハウを活用したインド展開が期待される。

#### **⑤加工食品、冷凍・冷蔵関連機器**

農業大国のインドでは、低温流通網（コールドチェーン）が未完成であることから、多くの農作物が流通ルートにのらず廃棄されている状況にある。このため、インド政府においては、食品加工の分野に対する外国企業の誘致意向が強くみられる。日本からインドに進出した食品メーカーは、日清食品が有名であるが、インド人特有の嗜好、食文化を前に、市場獲得には苦戦しているという。またインドでは、安い料金で食事を提供する露天飲食業も多いことから、加工食品に対する需要が低いことも指摘されている。

しかし今後、企業への勤務形態が多くなり、ライフスタイルの欧米化が進むことで、加工食品に対する需要も拡大してくるものと考えられる。とりわけ、インドではショッピングセンターの建設が進んでおり、これら近代化された流通が整備されることは、加工食品の需要拡大に大きく結びつくことが予想される。こうした、ライフスタイルの変化、流通網の整備の動向を踏まえ、インド進出を検討していくことが必要である。

また今後、冷蔵庫の普及とともに、コールドチェーンの構築が進むものと考えられ、冷凍・冷蔵関連機器の投資拡大が進むものと考えられる。

#### **⑥繊維産業**

インドは、綿製品を中心に、素材から生産までの産業集積が整っており、欧米のカジュアルファッションメーカーでは、インドからの買い付け規模は大きなものとなっている。一方、我が国の繊維産業の商品供給基地は、現状では中国、ベトナムが中心となっており、インドからの製品輸入が僅かな規模に留まっている。しかし中国では、需要集中による労働力の確保難から、人件費の高騰がみられ、インドが新たな生産拠点として注目が集まりつつある。

労働集約的な作業を要する刺繍等の分野では、すでにインドを活用したビジネスがみられるが、今後、日本のファッション市場における個性的な少量多品種の商品づくりが進むことを考えると、インドを活用した生産がさらに拡大することも期待される。

また、インドでは綿製品の輸出に強みを持った近代的な縫製メーカーが存在していることから、シャツ、カジュアル衣料の分野で、インド生産の強化が期待できる。将来的な中国生産のリスク分散の観点から、この活用を検討していくことが求められる。

### **⑦組み込みソフト（自動車産業・機械産業など）**

自動車、機械分野において組み込みソフト需要の拡大がみられ、これら技術の活用先としてもインド企業の利用が考えられよう。現在、日本からの組み込みソフトのオフショア開発の委託先としては、日本語への対応能力や、地理的に近いことによるプロジェクトチームの組成にやすさなどから、中国へのアウトソーシングが優勢である。しかし、カーエレクトロニクスの分野などで、組み込みソフトの高度化が進むなかで、上流工程を含む開発力を備えたインドの活用を視野に入れていく必要がある。すでに日本に進出しているインド系ソフト企業では、大手、中堅を問わず、組み込みソフトに特化したサービスを提供している企業も多く、これら企業活用を行ったビジネス展開が想定される。

さらに、インド IT 企業では、工業技術を請け負う新しいビジネスとして「エンジニアサービスアウトソーシング（EOS）」の営業にも注力し、設計業務や開発段階での解析といった分野の受注を拡大しており、今後、自動車産業、航空機産業からの活用が期待される。

特に中部地域の航空機産業は、技術者の人材不足の状況が指摘されているが、航空宇宙産業の歴史を持ち、すでに外国企業からの航空機設計受託にて実績のあるインド企業の活用が期待される。

### (3)進出等にあたってのポイント

ここでは、これまでの文献調査、アンケート調査、現地ヒアリングなどの調査成果を踏まえ、①進出検討段階、②進出交渉・企業設立段階、③事業運営段階の3つの段階ごとに課題を整理するとともに、今後、進出企業が踏まえておくべき対応ポイントについて整理を行った。

#### ①検討段階

インドの面積は、328万Km<sup>2</sup>であり、旧EU15カ国(319万Km<sup>2</sup>)に匹敵する広大な規模を持っており、北部デリーと南部チェンナイまでの道路距離は、2,900kmと距離があり、日本の北海道から沖縄までの距離3,000kmに相当する。地域毎の産業構造、所得水準、気候なども大きく異なると同時に、各州の企業誘致に対する姿勢も異なることから、進出地域の選定にあたっては十分な検討が必要となる。とりわけインドにおいては、州を跨る物品の販売に課せられる4%の中央販売税や、州販売税が残る州<sup>11</sup>があるなど、納入先やターゲットとする市場との関係を十分に見極める必要がある。

また、土地・建物の購入・建設にあたっては、州政府によって規制されることがあるため、この点についても進出を検討する州の条件を確認することが求められる。

日系企業の集積が高い地域は、デリー近郊(ハリヤナ州、ウッタルプラデシュ州)、ムンバイ・プネ周辺(マハラシュトラ州)、バンガロール周辺(カルナタカ州)、チェンナイ周辺(タミルナドゥ州)等で、それぞれの立地特性は表5-3のとおりであり、これら地域に集積している納入先となる企業の増産計画、投資計画の情報収集は、立地に際して最も重要な事項となる。すでに進出した自動車完成車メーカーは、第二工場の建設段階に入っているため、こうした動きにも注目をする必要がある。

日系自動車メーカーの集積の厚い地域では、日系部品メーカー、機械メーカーの用地需要が多く、政府機関の工業団地の供給が遅れたこともあり、デリー周辺、ムンバイ周辺の条件の良い工業団地では、入居率が100%を超えるものが多く、現在、工業団地は供給不足の状況と言われている。民間ブローカーが介在した事例では、開発公社の数倍もの価格水準で取引されている例も散見され、売手市場になっており、進出企業は新たに開発される工業団地を待つ状況になっている。現在、開発公社等も積極的に工業用地の供給拡大に動いているが、インドでは、不動産所有権の不明確な場合や、土地利用転換の手続きが煩雑なことから、開発に時間を要するケースが多く、開発計画が頓挫することも少なくないため、開発動向については、関係機関からの情報入手を幅広く行い、進出スケジュールは、十分な検討が必要である。また用地が不足し、地価の高騰も激しいことから、現地調査後に本社での進出を検討している段階で、他社に売却されてしまうケースもあり、意思決定のタイミングは重要なポイントとなる。

なおインドでは、日本の工業団地のように、水道、電気、通信のインフラ環境は、事前に開発側から整備された形で提供されておらず、これらインフラを進出後に自前で整備しなければならないケースが多い。進出の検討に当たっては、これら整備費用を進出コストとして考えておく必要がある。

---

<sup>11</sup> 2006年末までに26州において州VAT(付加価値税)が導入され、州販売税は廃止されているが、ウッタル・プラデシュ州、タミルナドゥ州、ポンディシェリー(連邦直轄地)では、導入を拒否している。

表 5-3 日系企業集積エリアの地域特性

地 域	地域特性
デリー周辺	<p>○デリー市内は、すでに進出適地はなく、外資系企業は、近隣のハリヤナ州グルガオン、ウッタル・プラデシュ州ノイダに進出している。</p> <p>○グルガオンは、マルチ・スズキをはじめ、日系企業の集積の高い国道 8 号沿線にあり、デリー及び空港への利便性が高い。また、外資による住宅建設も認められており、住宅環境、商業施設が充実している。</p> <p>○ノイダは、ホンダの他、コカコーラ、グラクソ、三星など多国籍企業の集積がみられる。また近年、米系、日系のソフト開発企業の集積も高くなっている。グルガオンと比べて生活環境の整備は遅れているが、古い市街地を改造した新しい商業開発が進んでいる。</p>
ムンバイ・プネ周辺	<p>○ムンバイ、プネが位置するマハラシュトラ州は、インドにおいて、最も海外からの投資が盛んな地域である。ムンバイはインドの商都として知られており、商社、金融の進出が多くみられるが、製造業は、ムンバイの南東 200km に位置するプネに集積している。</p> <p>○製造業の集積が高いプネは、デカン高原の北部、標高 600m の緑の多い町である。在留邦人は 40 人程度であり、日本人向けサービス機能は弱い状況であるが、リゾート都市でありゴルフ場等の余暇環境は充実している。</p>
バンガロール周辺	<p>○バンガロールは、インドのシリコンバレーと呼ばれ、IT・ソフトウェア産業の集積地となっており、近代的なビルが立ち並んでいる。</p> <p>○デカン高原にあり標高 920m 程度の高地。夏の最高気温は 35 度程度、冬でも 25 度程度と快適な気候である。街路樹が多くガーデンシティと呼ばれているが、近年、自動車の交通量が爆発的に拡大し、通勤時間帯での渋滞は慢性化している。</p> <p>○トヨタの進出により、トヨタ・グループの産業集積が進み、在留邦人は 310 名程度であり、日本人向けの生活環境は整っている。</p> <p>○バンガロールは、国防産業の町、科学技術都市として知られており、多くの高等・専門教育施設が豊富な技術者を輩出していることも特色となっている。</p>

## ②進出・設立段階

### イ)進出形態

インド進出の形態としては、現地法人の設立の他、支店、プロジェクト・オフィス、連絡オフィスの形態（表 5-4）があり、それぞれの目的に応じた進出形態を検討することが望ましい。現地法人の設立について時期尚早と考えている企業は、連絡オフィスの設立を行い、ビジネスチャンスを探ることも可能である。

表 5-4 インド進出形態(現地法人以外)

形態	内容・条件
現地法人	<p>内容 100%出資、合弁企業設立、現地企業への資本参加等の形態がある。業務内容は一部業種以外は特別の制限はない。</p> <p>資金 借り入れ、株式調達</p> <p>法人税 33.66%</p>
支店	<p>内容 親会社の代理店となり、ほぼ本社と同様の業務を行う。但し、製造はできない。</p> <p>資金 必要経費は、すべて本店からの送金に賄う。</p> <p>法人税 41.82%</p>
プロジェクト・オフィス	<p>内容 限られた期間のみ駐在員を置くことを目的に設置。一定のプロジェクト実行という限られた目的のための支店。</p> <p>資金 プロジェクトに必要な資金は海外からの送金の他、世界銀行、アジア開発銀行などの国際金融機関から賄う。</p> <p>法人税 41.82%</p>
連絡オフィス	<p>内容 インドでのビジネスチャンスを探るために設置。事業を起こし収入を得ることはできない。</p> <p>資金 経費は、すべて本店からの送金に賄う。</p> <p>法人税 -（法人税申告のみ）</p>

インドでの現地法人設立に際しては、外資に開放されていない業種<sup>12</sup>、出資比率規制がある業種が存在するが、これらに該当しない場合は、業務内容に対する特別な制限はない。製造業、コンピューター関連サービス、研究・開発サービスであれば 100%までの外国直接投資が自動認可で認められる。但し、業種や設立場所によっては、産業ライセンスを取得する必要がある（表 5-5 参照）。

### ロ)人材採用

インドでの人材採用は、新聞広告の他、現地の紹介会社を通じて行われていることが一般的である。ワーカーレベルの採用は、あまり問題がみられないようであるが、技術者、管理者の

<sup>12</sup> ギャンブル、宝くじ、チットファンド（集めた資金を抽選やオークション等で賞金として分割するファンド）及びニディカンパニー（相互互助金融会社）、一般住宅・不動産（但し、総合都市開発が除く）、小売業（但し、単一ブランド商品の小売を除く）、原子力エネルギー、農林業・農園（紅茶農園以外）



採用については、不足感がでており、一部地域では、日系企業間での取り合いも発生していると言われている。インドでは、技術系大学卒業者の数は多い状況にあるが、工場勤務を嫌う傾向にあり、こうした状況が人材不足感に反映されている。

採用にあたっては、カースト制度やパートナーからのコネ等の社会的な要因で影響を受けることも少なくないため、優秀な人材確保にあたっては公正明大な選抜方式を採用することが重要である。

#### ハ)タイ・シンガポールの活用

近年では、インド市場への直接的な投資ではなく、インドとの FTA 締結等で、関税面のメリットのあるタイ及びシンガポールにて、子会社を設立し、その子会社から、インドへの投資、輸出入を行うといった進出形態もみられる。これは、脆弱なインフラ、労務管理の難しさ、複雑な税務体系、従業員解雇の困難さ<sup>13</sup>の面で、インド進出に二の足を踏んでいる企業にとって次善の判断となるものである。

例えば、ソニーでは、内陸輸送コストが大きかったインド現地生産から撤退し、タイ工場からインド都市部近郊の港湾を通じて、完成品輸出を行う形態に製品供給ルートを変更するといった動きがみられた。

表 5-5 産業ライセンスが必要な業種

	内 容
ライセンス取得が義務となっている業種	①アルコール飲料、②タバコ、③宇宙・航空・防衛用電子機器、④爆発物、⑤危険な化学薬品
小規模企業用産業に指定されている業種	2006年5月現在 326品目（ペン、木製家具など）が指定。固定資産額が1千万ルピー以下の小規模企業であれば生産可能であるが、外資出資比率は24%未満。小規模企業以外の事業者の場合、50%以上を輸出すればライセンスが下りる。
特定地域への進出	人口100万人超都市（以下の23都市）から25km以内に立地する場合 ○グレイタームンバイ    ○カンプール                    ○インドール ○コルカタ                    ○ナグプール                    ○パトナ ○デリー                        ○ラックナウ                    ○マドゥナイ ○チェンナイ                    ○スーラット                    ○ボパール ○ハイデラバード            ○ジャイプール                ○ヴィシャパトナム ○バンガロール              ○コチ                              ○ヴァラナシ ○アーメダアード            ○コンバトール                ○ルディアナ ○プネ                            ○ヴァドトラ 但し、IT業種、ソフトウェア産業は無公害産業とみなされ規制適用外。

<sup>13</sup> インドでは100人以上を雇用している事業所は、従業員の解雇に際して、州政府の事前承認が求められるが、この承認が長期保留されるケースが多い。

### **③事業運営段階**

#### **イ)ミドルマネジメントの現地化**

インドの従業員は、労働者の権利意識が強く、利己的な行動が多いと言われる。加えて、カースト制度が社内コミュニケーションにも影を落としており、階層を越えた現場での協力や技術指導が困難であるケースもあり、従業員全体の技術レベル向上、現場の改善が進まないといった状況も報告されている。

カースト制については、都市部のビジネスでは目立たない状況になっているが、地方部では依然として色濃く残っていることも事実であり、インド人の価値観は、彼らでないとわからないことも多いと言われる。完成車メーカー等の大規模工場の運営にあたっては、日本人マネージャーの存在感を高めることが重要であるが、中堅企業においては、現地採用の幹部にミドルマネジメント、特に人事・労務等を任せられた運営を図っていくことが求められよう。

#### **ロ)労使関係への配慮**

インドにおけるホンダ、トヨタの労使紛争に見られるように、労使紛争は進出企業の大きなリスクになっており、現地マネジメントにて重要視すべき問題である。一度大きな問題が起きると、上部組織の介入により、さらに問題が複雑化する傾向にもあり、労働組合ができた場合でも、穏健的な協議ができるような関係を構築しておく必要がある。とりわけ、4年に1度の労働協定の改定時には留意が必要である。また、採用段階において、解雇が発生する場合の理由等について、あらかじめ従業員に告知し、従業員の不当行為での解雇が、無用な労使関係の緊張やトラブルに発展しないような対策が必要である。

#### **ハ)ビジネスの進め方の相互理解**

インドでは、日本人社員とインド人社員が共同で仕事を進める場合に、仕事に対する進め方、意識ギャップが大きく、お互いの文化を理解したうえでのコミュニケーションが不可欠である。例えば、インド人は、自らの職務範囲のなかで仕事をしようとする意識が強く、幅広い裁量を与えて仕事を任せるといったことには馴染まない。また、ソフト開発等では、インド人技術者は、確定した精緻な仕様書に基づく業務プロセスを行うといった、欧米的な契約主義的な進め方を好み、日本的な調整をしながら、落としどころを探るといった仕事の進め方については、反感を招きやすい。日本のビジネスの進め方が、世界的にみて標準でない場合もあり、お互いの文化を理解しながら、ビジネスを進める姿勢が求められる。

## 資料編

資料-1 インドビジネス役立ちサイト

資料-2 参考資料一覧

資料-3 インドへの直接海外投資に関するアンケート調査集計（単純集計）

## 資料-1 インドビジネス役立ちサイト

### 【政府機関】

在日インド大使館	<a href="http://www.embassyofindiajapan.org/">http://www.embassyofindiajapan.org/</a>
インド商工省工業局	<a href="http://dipp.gov.in/">http://dipp.gov.in/</a>
インド商工省商業局	<a href="http://www.commerce.nic.in/india_trade.htm">http://www.commerce.nic.in/india_trade.htm</a>
在インド日本国大使館	<a href="http://www.in.emb-japan.go.jp/index-j.html">http://www.in.emb-japan.go.jp/index-j.html</a>
インド貿易振興局	<a href="http://www.itpotyo.org/">http://www.itpotyo.org/</a>
インド中央銀行	<a href="http://www.rbi.org.in/home.aspx">http://www.rbi.org.in/home.aspx</a>

### 【統計関連】

インド・センサス	<a href="http://www.censusindia.net/">http://www.censusindia.net/</a>
JETRO 海外情報ファイル	<a href="http://www.jetro.go.jp/biz/world/asia/in/">http://www.jetro.go.jp/biz/world/asia/in/</a>
財団法人海外職業訓練協会 各国の情報	<a href="http://www.ovta.or.jp/info/asia/india/index.html">http://www.ovta.or.jp/info/asia/india/index.html</a>

### 【業界団体】

インド自動車工業会 (SIAM)	<a href="http://siamindia.com/">http://siamindia.com/</a>
インド自動車部品工業会 (ACMA)	<a href="http://acmainfo.com/">http://acmainfo.com/</a>
全国ソフトウェア・サービス業協会 (NASSCOM)	<a href="http://www.nasscom.in/Default.aspx?">http://www.nasscom.in/Default.aspx?</a>
India Brand Equity Foundation (IBEF)	<a href="http://ibef.org/home.aspx">http://ibef.org/home.aspx</a>

### 【レポート・資料】

インドでの投資 海外直接投資－政策及び手続き	<a href="http://dipp.gov.in/japan/japan_cell/jap_1206.pdf">http://dipp.gov.in/japan/japan_cell/jap_1206.pdf</a>
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)「インドとロシアの乗用車市場」(2006年7月)	<a href="http://www.murc.jp/report/research/2006/0628.pdf">http://www.murc.jp/report/research/2006/0628.pdf</a>
日本貿易振興機構「ASEAN・中国・インド各国の労働力環境比較調査」(2006年9月)	<a href="http://www.jactim.org.my/members/img/mail6-1.pdf">http://www.jactim.org.my/members/img/mail6-1.pdf</a>
インド重工業省「Automotive Mission Plan2006-016」	<a href="http://www.siamindia.com/Upload/release/184/DraftAMP7.9.2006.pdf">http://www.siamindia.com/Upload/release/184/DraftAMP7.9.2006.pdf</a>
(株)日本総合研究所 平成16年度アジア産業基盤強化等事業 「日印経済関係深化のための分野別研究調査」(2005年2月)	<a href="http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g50228a01j.pdf">http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g50228a01j.pdf</a>
JETRO 在アジア日系製造業の経営実態－ASEAN・インド編－(2005年度調査)	<a href="http://www.jetro.go.jp/biz/world/asia/in/reports/05001300">http://www.jetro.go.jp/biz/world/asia/in/reports/05001300</a>

## 資料2 参考資料一覧

財団法人機械振興協会経済研究所、委託先株式会社日本アプライドリサーチ研究所  
「インド自動車市場・産業の発展と日系自動車企業の戦略的対応に関する調査研究」  
(平成 18 年 3 月)

毎日新聞社

「エコノミスト臨時増刊 第二の中国になるか まるごとインド」(2006 年 4 月 10 日号)

日本貿易振興機構 (ジェトロ)

「在アジア日系製造業の経営実態－ASEAN・インド編 2004 年度調査」(2005 年 3 月)

椎野幸平「インド経済の基礎知識」(日本貿易振興機構 (ジェトロ))

門倉貴史「インドが中国に勝つ」(株式会社洋泉社)

門倉貴史「図説 BRICs 経済」(日本経済新聞社)

あずさ監査法人 KPMG「インドの投資・会計・税務ガイドブック」(株式会社中央経済社)

インド商工省「インドでの投資」海外直接投資－政策及び手続き

福永正明「海外・人づくりハンドブック 21 インド (改訂版)」  
(財団法人海外職業訓練協会)

インド大使館「21 世紀のパートナー インド」

株式会社日本総合研究所

「平成 16 年度アジア産業基盤強化等事業(日印経済関係深化のための分野別研究調査)報告書」  
(平成 17 年 2 月)

財団法人世界経済情報サービス (ワイス)「ARC レポート インド」

国際協力銀行中堅・中小企業支援室「インドの投資環境」(2004 年 3 月)

THE WORLD BANK「WORLD DEVELOPMENT INDICATORS 06」

WORLD ECONOMIC FORUM「The Global Competitiveness Report 2005-2006」

### 資料3 インドへの直接海外投資に関するアンケート調査集計(単純集計)

調査対象	インドに進出している我が国企業 148 社の 198 事業所を対象とした。
調査方法	調査対象の事業所を統括する本社（日本）へアンケート票を送付し、対象事業所ごとに回答を得た。
実施日	平成 18 年 8 月 31 日送付
回収率	51 票 (25.8%)

問 1. 「対象の現地法人（お願い文に記載）」の性格は、次のうち、どのようなものですか。最も性格が当てはまる番号一つに○印をつけてください。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	生産拠点	31	60.8	60.8
2	研究開発・開発拠点 (ソフトウェア・システム開発を除く)	3	5.9	5.9
3	ソフトウェア・システム開発拠点、 コンピュータサービス	5	9.8	9.8
4	販売・サービス拠点 (コールセンター除く)	18	35.3	35.3
5	コールセンター	0	0.0	0.0
6	その他	2	3.9	3.9
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	51	100.0	100.0

問 2. 「対象の現地法人」の従業員数についてお教えてください。

○全従業員数

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	0～200人	28	54.9	56.0
2	201～300人	3	5.9	6.0
3	301～400人	4	7.8	8.0
4	401～500人	3	5.9	6.0
5	501～1,000人	10	19.6	20.0
6	1,001～2,000人	0	0.0	0.0
7	2,001～3,000人	1	2.0	2.0
8	3,001人以上	1	2.0	2.0
	不明	1	2.0	
	サンプル数 (%ベース)	51	100.0	100.0

○うち日本人数

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	1人	18	35.3	38.3
2	2～3人	17	33.3	36.2
3	4～10人	10	19.6	21.3
4	11～15人	1	2.0	2.1
5	16～20人	0	0.0	0.0
6	21～25人	0	0.0	0.0
7	26人以上	1	2.0	2.1
	不明	4	7.8	
	サンプル数 (%ベース)	51	100.0	100.0

問3. 「対象の現地法人」の進出判断は、次のうち、どのようなものですか。最も性格が当てはまる番号一つに○印をつけてください。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	貴社の独自の判断	42	82.4	82.4
2	取引先の要請	9	17.6	17.6
3	その他	0	0.0	0.0
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	51	100.0	100.0

問4. 「対象の現地法人」のインドへの進出目的は、どのようなものですか。下記の選択肢から、上位2つを選んで、枠の右側の第1位～第2位までの欄に、選んだ数字をご記入ください。

No.	カテゴリ	1位		2位	
		件数	(除不)%	件数	(除不)%
1	製造や開発のコスト削減を図るため	12	23.5	15	38.5
2	市場を確保・拡大するため	27	52.9	13	33.3
3	供給先・取引先の企業が 進出したため(進出しているため)	8	15.7	8	20.5
4	開発力を強化するため	1	2.0	3	7.7
5	その他	3	5.9	0	0.0
	サンプル数 (%ベース)	51	100.0	39	100.0

問5. 「対象の現地法人」の進出形態は、どのようなものですか。下記の選択肢から、該当する番号一つに○印をつけてください。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	100%出資の企業を設立して進出	16	31.4	31.4
2	日本の複数企業にて合弁会社を設立し進出	2	3.9	3.9
3	現地企業との合弁企業を設立して操業	25	49.0	49.0
4	現地企業との技術提携	2	3.9	3.9
5	現地企業(国営企業含む)の買収・民営化	2	3.9	3.9
6	その他	4	7.8	7.8
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	51	100.0	100.0

問6. 「対象の現地法人」の立ち上げは、新規投資ですか。それとも既存工場・設備の活用ですか。下記の選択肢から、最も当てはまる番号一つに○印をつけてください。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	土地・建物・設備など、新たに投資を行った	20	39.2	39.2
2	一部の建物・設備等を増強したが、既存の建物・設備を活用した	8	15.7	15.7
3	既存の建物・設備を利用(賃貸を含む)している	23	45.1	45.1
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	51	100.0	100.0

問7. 「対象の現地法人」の取引先の国・地域は、主にどこですか。また、その取引先企業の母国籍（親企業の国籍）はどこですか。①取引先の国、②親企業の国籍の各回答欄に選択欄から該当する番号を選んで、該当する番号に○印をつけてください。

○仕入先

①取引先の国

No.	カテゴリ	1位		2位	
		件数	(除不)%	件数	(除不)%
1	インド国内	22	53.7	17	51.5
2	日本	11	26.8	9	27.3
3	日本を除くアジア諸国	7	17.1	4	12.1
4	EU諸国	0	0.0	2	6.1
5	北米諸国	1	2.4	0	0.0
6	アフリカ諸国	0	0.0	0	0.0
7	中東諸国	0	0.0	0	0.0
8	国はあまり関係がない	0	0.0	0	0.0
9	その他	0	0.0	1	3.0
	サンプル数 (%ベース)	41	100.0	33	100.0

②親企業の国籍

No.	カテゴリ	1位		2位	
		件数	(除不)%	件数	(除不)%
1	インド国内	15	36.6	15	46.9
2	日本	25	61.0	14	43.8
3	日本を除くアジア諸国	1	2.4	1	3.1
4	EU諸国	0	0.0	1	3.1
5	北米諸国	0	0.0	1	3.1
6	アフリカ諸国	0	0.0	0	0.0
7	中東諸国	0	0.0	0	0.0
8	国はあまり関係がない	0	0.0	0	0.0
9	その他	0	0.0	0	0.0
	サンプル数 (%ベース)	41	100.0	32	100.0

○販売先

①取引先の国

No.	カテゴリ	1位		2位	
		件数	(除不)%	件数	(除不)%
1	インド国内	41	82.0	32	76.2
2	日本	5	10.0	6	14.3
3	日本を除くアジア諸国	1	2.0	0	0.0
4	EU諸国	0	0.0	1	2.4
5	北米諸国	2	4.0	1	2.4
6	アフリカ諸国	0	0.0	0	0.0
7	中東諸国	0	0.0	1	2.4
8	国はあまり関係がない	1	2.0	1	2.4
9	その他	0	0.0	0	0.0
	サンプル数 (%ベース)	50	100.0	42	100.0

②親企業の国籍

No.	カテゴリ	1位		2位	
		件数	(除不)%	件数	(除不)%
1	インド国内	25	51.0	23	57.5
2	日本	22	44.9	14	35.0
3	日本を除くアジア諸国	0	0.0	0	0.0
4	EU諸国	1	2.0	2	5.0
5	北米諸国	0	0.0	0	0.0
6	アフリカ諸国	0	0.0	0	0.0
7	中東諸国	0	0.0	1	2.5
8	国はあまり関係がない	1	2.0	0	0.0
9	その他	0	0.0	0	0.0
	サンプル数 (%ベース)	49	100.0	40	100.0



## 問8～問12は、「生産拠点」をお持ちの企業に対する質問です。

問8. 「対象の現地法人」が、インドにおいて現在の進出地域を決定した要因は、どのようなものですか。下記の選択肢から、上位3つを選んで、枠の右側の第1位～第3位までの欄に、選んだ数字をご記入ください。

No.	カテゴリ	1位		2位		3位	
		件数	(除不)%	件数	(除不)%	件数	(除不)%
1	労働者の集めやすさ	2	6.7	0	0.0	2	7.7
2	賃金水準	0	0.0	5	17.9	6	23.1
3	労働者の質	1	3.3	3	10.7	2	7.7
4	部品供給メーカー・取引先の集積や近接性	5	16.7	6	21.4	1	3.8
5	原料・材料の入手のしやすさ	2	6.7	2	7.1	3	11.5
6	政治・行政の安定度	0	0.0	0	0.0	3	11.5
7	労務管理のしやすさ	0	0.0	0	0.0	1	3.8
8	市場規模・市場との近接性	11	36.7	3	10.7	2	7.7
9	投資優遇措置、地元の誘致姿勢	1	3.3	3	10.7	2	7.7
10	道路・鉄道・空港などの交通基盤の整備状況	0	0.0	3	10.7	1	3.8
11	電気・エネルギー・水・工業団地などの産業基盤の整備状況	0	0.0	2	7.1	3	11.5
12	日本人社員の生活環境	2	6.7	1	3.6	0	0.0
13	その他	6	20.0	0	0.0	0	0.0
	サンプル数 (%ベース)	30	100.0	28	100.0	26	100.0

問9. 「対象の現地法人」の進出後の事業環境の評価についてお伺いします。全体及び関連項目の満足度について、5段階にて評価してください。評価レベルの該当する番号に○印をつけてください。

### ○全体の満足度

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1	おおいに満足している	2	6.5	6.9
2	まあ満足している	12	38.7	41.4
3	普通	9	29.0	31.0
4	やや不満・問題がある	6	19.4	20.7
5	大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6	わからない	0	0.0	
7	当社は該当しない	0	0.0	
	不明	2	6.5	
	サンプル数 (%ベース)	31	100.0	100.0

### a) 製造コストの削減に関して

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1	おおいに満足している	1	3.2	3.4
2	まあ満足している	10	32.3	34.5
3	普通	11	35.5	37.9
4	やや不満・問題がある	7	22.6	24.1
5	大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6	わからない	1	3.2	
7	当社は該当しない	1	3.2	
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	31	100.0	100.0

b) 売上やシェアの拡大に関して

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1	おおいに満足している	3	9.7	10.0
2	まあ満足している	12	38.7	40.0
3	普通	10	32.3	33.3
4	やや不満・問題がある	4	12.9	13.3
5	大変不満・問題がある	1	3.2	3.3
6	わからない	0	0.0	
7	当社は該当しない	0	0.0	
	不明	1	3.2	
	サンプル数 (%ベース)	31	100.0	100.0

c) 現地従業員の技術力・能力に関して

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1	おおいに満足している	2	6.5	6.5
2	まあ満足している	17	54.8	54.8
3	普通	8	25.8	25.8
4	やや不満・問題がある	4	12.9	12.9
5	大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6	わからない	0	0.0	
7	当社は該当しない	0	0.0	
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	31	100.0	100.0

d) 製品の品質に関して

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1	おおいに満足している	0	0.0	0.0
2	まあ満足している	9	29.0	30.0
3	普通	15	48.4	50.0
4	やや不満・問題がある	5	16.1	16.7
5	大変不満・問題がある	1	3.2	3.3
6	わからない	0	0.0	
7	当社は該当しない	1	3.2	
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	31	100.0	100.0

e) 仕入れ先・取引先の数及び技術に関して

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1	おおいに満足している	1	3.2	3.2
2	まあ満足している	5	16.1	16.1
3	普通	12	38.7	38.7
4	やや不満・問題がある	13	41.9	41.9
5	大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6	わからない	0	0.0	
7	当社は該当しない	0	0.0	
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	31	100.0	100.0

f) 高速道路などの交通・物流環境に関して

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1	おおいに満足している	0	0.0	0.0
2	まあ満足している	0	0.0	0.0
3	普通	5	16.1	17.2
4	やや不満・問題がある	19	61.3	65.5
5	大変不満・問題がある	5	16.1	17.2
6	わからない	1	3.2	
7	当社は該当しない	1	3.2	
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	31	100.0	100.0

問10. 「対象の現地法人」の現地の操業面での課題は、どのようなものですか。下記の選択肢から、上位3つを選んで、枠の右側の第1位～第3位までの欄に、選んだ数字をご記入ください。

No.	カテゴリ	1位		2位		3位	
		件数	(除不)%	件数	(除不)%	件数	(除不)%
1	材料・部品の現地調達拡大が困難	9	29.0	1	3.4	2	7.4
2	為替変動への対応	0	0.0	3	10.3	1	3.7
3	賃金の上昇	2	6.5	3	10.3	6	22.2
4	材料費、輸送費などの上昇	5	16.1	6	20.7	6	22.2
5	労働者の階層意識・まとまり	3	9.7	4	13.8	2	7.4
6	職員との意思疎通	0	0.0	2	6.9	0	0.0
7	優秀な労働者の確保	4	12.9	5	17.2	2	7.4
8	輸出入の手続き・効率的な物流体制の構築	4	12.9	4	13.8	2	7.4
9	従業員の通勤環境	0	0.0	0	0.0	1	3.7
10	合弁パートナーとの意思疎通	3	9.7	0	0.0	4	14.8
11	その他	1	3.2	1	3.4	1	3.7
	サンプル数 (%ベース)	31	100.0	29	100.0	27	100.0

問11. (問10にて1番をお答えの方のみお答えください。その他の方は、問12以降にお進みください) 現地での材料・部品の調達面での問題はどのような点ですか。該当する番号を2つまで選んで○印をつけてください。また、2を選択された方は、期待する技術分野を具体的にお教えください。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	納品される製品の品質が安定しない	7	22.6	58.3
2	期待する技術をもった企業がない・少ない	7	22.6	58.3
3	期待する生産規模を有する企業がない・少ない	1	3.2	8.3
4	納品される製品の価格が高い	1	3.2	8.3
5	納期が徹底されない	2	6.5	16.7
6	その他	1	3.2	8.3
	不明	19	61.3	
	サンプル数 (%ベース)	31	100.0	100.0

問12. 「対象の現地法人」において、インド市場での競争において、最も脅威となる相手は誰ですか。また、その競争を勝ち抜くために重視している事業戦略は何ですか。

12-1 インド市場での脅威となる相手（最も該当する番号一つを選んでください）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	地場企業との競争	10	32.3	35.7
2	他国からのインド進出企業との競争	14	45.2	50.0
3	他国からの輸入品との競争	4	12.9	14.3
	不明	3	9.7	
	サンプル数 (%ベース)	31	100.0	100.0

○他国からのインド進出企業との競争、企業国籍

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	中国系企業	1	7.1	8.3
2	日系企業	4	28.6	33.3
3	欧米企業	6	42.9	50.0
4	韓国企業	1	7.1	8.3
5	その他	0	0.0	0.0
	不明	2	14.3	
	サンプル数 (%ベース)	14	100.0	100.0

○他国からの輸入品との競争、輸入元の国

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	中国	1	25.0	25.0
2	日本	0	0.0	0.0
3	欧米	2	50.0	50.0
4	韓国	0	0.0	0.0
5	その他	1	25.0	25.0
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	4	100.0	100.0

12-2 競争を勝ち抜くために重視する経営戦略(最も該当する番号を2つまでを選んでください)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	製品の技術力	22	71.0	73.3
2	製品のブランド力	7	22.6	23.3
3	顧客サポート体制	7	22.6	23.3
4	価格競争力	19	61.3	63.3
5	その他	1	3.2	3.3
	不明	1	3.2	
	サンプル数 (%ベース)	31	100.0	100.0

**問13～問16は、「研究・開発拠点」、「ソフトウェア・システム開発拠点、コンピュータサービス」をお持ちの企業に対する質問です。**

問13. 「対象の現地法人」が、インドにおいて現在の進出地域を決定した要因は、どのようなものですか。下記の選択肢から、上位3つを選んで、枠の右側の第1位～第3位までの欄に、選んだ数字をご記入ください。

No.	カテゴリ	1位		2位		3位	
		件数	(除不)%	件数	(除不)%	件数	(除不)%
1	技術者の集めやすさ	1	14.3	1	14.3	1	14.3
2	賃金水準	2	28.6	2	28.6	2	28.6
3	技術者の質	3	42.9	2	28.6	1	14.3
4	大学、研究機関、開発パートナーの存在	1	14.3	1	14.3	1	14.3
5	原料・材料の入手のしやすさ	0	0.0	0	0.0	0	0.0
6	政治・行政の安定度	0	0.0	0	0.0	0	0.0
7	売り込み先・販売先となる企業との近接性	0	0.0	0	0.0	1	14.3
8	市場規模・市場との近接性	0	0.0	0	0.0	1	14.3
9	投資優遇措置、地元の誘致姿勢	0	0.0	0	0.0	0	0.0
10	通信・研究団地・エネルギーなどの産業基盤の整備状況	0	0.0	0	0.0	0	0.0
11	都市や地域の発展可能性	0	0.0	1	14.3	0	0.0
12	日本人社員の生活環境	0	0.0	0	0.0	0	0.0
13	その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	サンプル数 (%ベース)	7	100.0	7	100.0	7	100.0

問14. 「対象の現地法人」の進出後の事業環境の評価についてお伺いします。全体及び関連項目の満足度について、5段階にて評価してください。評価レベルの該当する番号に○印をつけてください。

○全体の満足度

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1	おおいに満足している	0	0.0	0.0
2	まあ満足している	4	57.1	57.1
3	普通	3	42.9	42.9
4	やや不満・問題がある	0	0.0	0.0
5	大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6	わからない	0	0.0	
7	当社は該当しない	0	0.0	
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	7	100.0	100.0

a) 開発・運用コストの削減

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1	おおいに満足している	0	0.0	0.0
2	まあ満足している	4	57.1	66.7
3	普通	1	14.3	16.7
4	やや不満・問題がある	1	14.3	16.7
5	大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6	わからない	0	0.0	
7	当社は該当しない	0	0.0	
	不明	1	14.3	
	サンプル数 (%ベース)	7	100.0	100.0

## b) 受注拡大、シェア拡大

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1	おおいに満足している	0	0.0	0.0
2	まあ満足している	1	14.3	20.0
3	普通	3	42.9	60.0
4	やや不満・問題がある	1	14.3	20.0
5	大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6	わからない	1	14.3	
7	当社は該当しない	0	0.0	
	不明	1	14.3	
	サンプル数 (%ベース)	7	100.0	100.0

## c) 現地技術者の技術力・能力

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1	おおいに満足している	1	14.3	16.7
2	まあ満足している	2	28.6	33.3
3	普通	3	42.9	50.0
4	やや不満・問題がある	0	0.0	0.0
5	大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6	わからない	0	0.0	
7	当社は該当しない	0	0.0	
	不明	1	14.3	
	サンプル数 (%ベース)	7	100.0	100.0

## d) 開発・サービスのスピード・時間管理

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1	おおいに満足している	0	0.0	0.0
2	まあ満足している	2	28.6	28.6
3	普通	3	42.9	42.9
4	やや不満・問題がある	2	28.6	28.6
5	大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6	わからない	0	0.0	
7	当社は該当しない	0	0.0	
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	7	100.0	100.0

## e) 開発・サービスのクオリティ

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1	おおいに満足している	0	0.0	0.0
2	まあ満足している	2	28.6	33.3
3	普通	3	42.9	50.0
4	やや不満・問題がある	1	14.3	16.7
5	大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6	わからない	0	0.0	
7	当社は該当しない	0	0.0	
	不明	1	14.3	
	サンプル数 (%ベース)	7	100.0	100.0

問15. 「対象の現地法人」の現地の操業面での課題は、どのようなものですか。下記の選択肢から、上位3つを選んで、枠の右側の第1位～第3位までの欄に、選んだ数字をご記入ください。

No.	カテゴリ	1位		2位		3位	
		件数	(除不)%	件数	(除不)%	件数	(除不)%
1	技術者・SE等の確保	1	14.3	0	0.0	1	16.7
2	技術者・SE等の定着	3	42.9	1	16.7	0	0.0
3	技術者・SE等の業務知識	1	14.3	0	0.0	0	0.0
4	賃金の上昇	0	0.0	3	50.0	2	33.3
5	通信費、不動産費等の上昇	0	0.0	1	16.7	1	16.7
6	労働者の階層意識・まとめ	1	14.3	0	0.0	0	0.0
7	職員との意思疎通	0	0.0	0	0.0	0	0.0
8	知的所有権の保全、ノウハウの流出	0	0.0	1	16.7	0	0.0
9	情報セキュリティの確保、情報漏えいの防止	0	0.0	0	0.0	2	33.3
10	委託元企業とのコミュニケーション	0	0.0	0	0.0	0	0.0
11	従業員の通勤環境	1	14.3	0	0.0	0	0.0
12	合弁パートナーとの意思疎通	0	0.0	0	0.0	0	0.0
13	その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	サンプル数 (%ベース)	7	100.0	6	100.0	6	100

問16. 「対象の現地法人」において、インド市場での競争において、最も脅威となる相手は誰ですか。また、その競争を勝ち抜くために重視している事業戦略は何ですか。

16-1 インド市場での脅威となる相手（最も該当する番号一つを選んでください）

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	地場企業との競争	1	14.3	33.3
2	他国からのインド進出企業との競争	2	28.6	66.7
3	他国との競争	0	0.0	0.0
	不明	4	57.1	
	サンプル数 (%ベース)	7	100.0	100.0

○他国からのインド進出企業との競争、企業国籍

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	中国系企業	0	0.0	0.0
2	日系企業	0	0.0	0.0
3	欧米企業	2	100.0	100.0
4	韓国企業	0	0.0	0.0
5	その他	0	0.0	0.0
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	2	100.0	100.0

○他国との競争、流出先の国

・回答なし

16-2 競争を勝ち抜くために重視する経営戦略(最も該当する番号を2つまで選んでください)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	サービス・商品の開発力・技術力	0	0.0	0.0
2	サービス・商品のブランド力・信用力	1	14.3	20.0
3	顧客サポート体制	2	28.6	40.0
4	価格競争力	4	57.1	80.0
5	その他	0	0.0	0.0
	不明	2	28.6	
	サンプル数 (%ベース)	7	100.0	100.0

問17～問20は、「コールセンター」をお持ちの企業に対する質問です。

・回答なし

問21～問24は、「販売・サービス拠点」をお持ちの企業に対する質問です。

問21. 進出後の業績（売上）に対する評価についてお伺いします。下記の選択肢から、該当する番号を一つ選んで○印をつけてください。また、3を選択された方は、その理由をお答えください。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	計画以上に売上は拡大している	4	22.2	23.5
2	ほぼ計画どおりである	7	38.9	41.2
3	計画よりも売上確保に苦勞している	6	33.3	35.3
	不明	1	5.6	
	サンプル数 (%ベース)	18	100.0	100.0

○計画よりも売上確保に苦勞している理由

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	現地の消費が予想よりも拡大しない	1	16.7	16.7
2	現地での競合他社との競争が激しい	5	83.3	83.3
3	その他	0	0.0	0.0
	不明	0	0.0	
	サンプル数 (%ベース)	6	100.0	100.0

問22. 今後、インドへの「生産拠点」の進出をどのようにお考えですか。下記の選択肢から、該当する番号を一つ選んで○印をつけてください。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	5年以内に現地生産開始で進行中	2	11.1	12.5
2	いつ進出するかは未定だが検討中	2	11.1	12.5
3	現地での生産は検討していない	4	22.2	25.0
4	わからない	4	22.2	25.0
5	既に進出済み	4	22.2	25.0
	不明	2	11.1	
	サンプル数 (%ベース)	18	100.0	100.0

問23. インドの生産拠点の必要性について、下記の選択肢から、上位2つを選んで、枠の右側の第1位～第2位までの欄に、選んだ数字をご記入ください。

No.	カテゴリ	1位		2位	
		件数	(除不)%	件数	(除不)%
1	インドのマーケットが拡大しているから	4	100.0	0	0.0
2	他国の工場での生産コストが高くなっているから	0	0.0	0	0.0
3	日本からの輸入では価格競争力が確保できないから	0	0.0	2	50.0
4	供給先・取引先がインドに進出した（している）ため	0	0.0	1	25.0
5	競合会社が進出したため	0	0.0	1	25.0
6	中東・アフリカ諸国への展開可能性も期待できるから	0	0.0	0	0.0
7	その他	0	0.0	0	0.0
	サンプル数 (%ベース)	4	100.0	4	100.0



問24. インドで生産を実施しない要因はどのようなものですか。下記の選択肢から、上位2つを選んで、枠の右側の第1位～第2位までの欄に、選んだ数字をご記入ください。

No.	カテゴリ	1位		2位	
		件数	(除不)%	件数	(除不)%
1	現地のマーケットがまだまだ小さい(または未成熟)	2	50.0	0	0.0
2	労働者・従業員のスキル・ノウハウが未熟	1	25.0	0	0.0
3	周辺に信頼できる部品供給メーカーがない	0	0.0	0	0.0
4	現地の経済環境・雇用環境に安定性が欠ける	0	0.0	2	66.7
5	本格進出は、周辺諸国の動向をみてから判断したい	0	0.0	0	0.0
6	政府機関との調整が難しい	0	0.0	0	0.0
7	よい合弁パートナーが見つからない	0	0.0	0	0.0
8	わからない	0	0.0	1	33.3
9	その他	1	25.0	0	0.0
	サンプル数 (%ベース)	4	100.0	3	100.0

中部圏におけるインドへの投資とビジネス連携  
現状と今後の展望

平成 19 年 3 月発行

---

製作発行 財団法人 中部産業活性化センター

(担当：企画部長 菅本幹二)

〒461-0008 名古屋市東区武平町 5-1

名古屋栄ビルディング 10 階

TEL : (052) 961-7650

URL <http://www.ciac.co.jp/>

製作協力 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)

(担当：都市・地域政策G 永柳・津田)

〒460-8621 名古屋市中区錦 3-20-27

TEL : (052) 203-5322

---