

目 次

ページ

| | |
|------------------------------|----|
| 第1章：インドの自動車産業・自動車産業政策の現状 | |
| 1. インドの自動車産業の概況 | |
| (1) インドの自動車産業の発展経緯 | 1 |
| (2) インドの自動車産業の現況 | 4 |
| (3) インドの自動車部品産業の現況 | 17 |
| 2. インドの自動車産業政策の概況 | |
| (1) 基本政策 | 30 |
| (2) 自動車税制 | 32 |
| (3) 投資優遇措置 | 39 |
| (4) インフラの状況 | 47 |
| (5) 労働環境 | 51 |
| 第2章：日本企業の海外進出状況：インドの位置 | |
| (1) 地域別・国別進出状況 | 56 |
| (2) 地域別・国別・業種別進出状況 | 58 |
| (3) 進出の推移 | 62 |
| 第3章：日系部品サプライヤーのインド進出に関する現地調査 | |
| 1. 調査概要 | 64 |
| 2. 調査結果 | |
| (1) 事業概要 | 65 |
| (2) 進出の経緯・実態 | 66 |
| (3) 事業環境面での課題 | 68 |
| 3. 今後の日系中小企業の進出に向けて | 79 |
| (1) 日系中小企業のインド進出の可能性と課題 | 79 |
| (2) 日系中小企業のインド進出に求められる支援 | 81 |

第1章 インドの自動車産業・自動車産業政策の現状

1. インドの自動車産業の概況

(1) インドの自動車産業の発展経緯

インドの自動車産業の歴史は古く、すでに1930年代にはGM、フォードがCKD組立を開始していた。1940年代に入ると、ヒンダスタン、プレミア、タタ・エンジニアリング、アショク・レイランドといった地場資本による自動車メーカーの設立も相次いだ。

1947年の独立後、インド政府は「混合経済体制」による「社会主義型社会」を目指す基本方針を打ち出し、民間部門（特に大企業と外資）の事業分野に対しては参入を厳しく制限し、輸入代替工業化を指向する産業政策を採用、実施した。自動車産業においても、産業認可制、国産化規制、外貨規制、完成車輸入規制など一連の保護主義政策が採られた。この結果、GM、フォードは撤退し、1960年代には乗用車分野ではヒンダスタン、プレミアの2社、商用車分野ではタタ、マヒンドラの2社による寡占構造が形成された。

しかし、こうした厳しい保護主義政策は産業内の競争を阻害し、企業の生産効率の低下、技術革新の遅れと低品質を招き、インドの自動車産業は停滞した。例えば、1970年に8.5万台であったインドの自動車生産は、1980年でも11.4万台と10年間でわずかに3万台増加するにとどまった。また、市場も寡占構造による売り手市場であることから、需要が喚起されることはなく、1980年はわずか11.5万台にすぎなかった。

インドの自動車産業にとって転機となったのが、1981年のインド政府と日本メーカーのスズキによる合弁会社マルチの設立である。1960～70年代に経済成長率が2～4%の低位で推移したことを受けて従来の発展戦略の見直しを迫られたインド政府は、混合経済体制は維持するものの、部分的に競争を導入して経済の効率性を高めていく方針に修正した。マルチの設立はその一環であり、日本メーカーの経営手法や技術の導入を梃子に同国産業の近代化を図ろうとするものであった。また、これと並行して、投資規制や部品輸入規制の緩和が行われた。この結果、1981～90年で自動車生産、販売とも約3倍増の36万台規模に拡大した。ただし、この時期、投資規制が緩和されたといっても、実際に投資が認知されたのはマルチのみであり、インドの自動車産業の寡占構造が大きく崩れることはなかった。

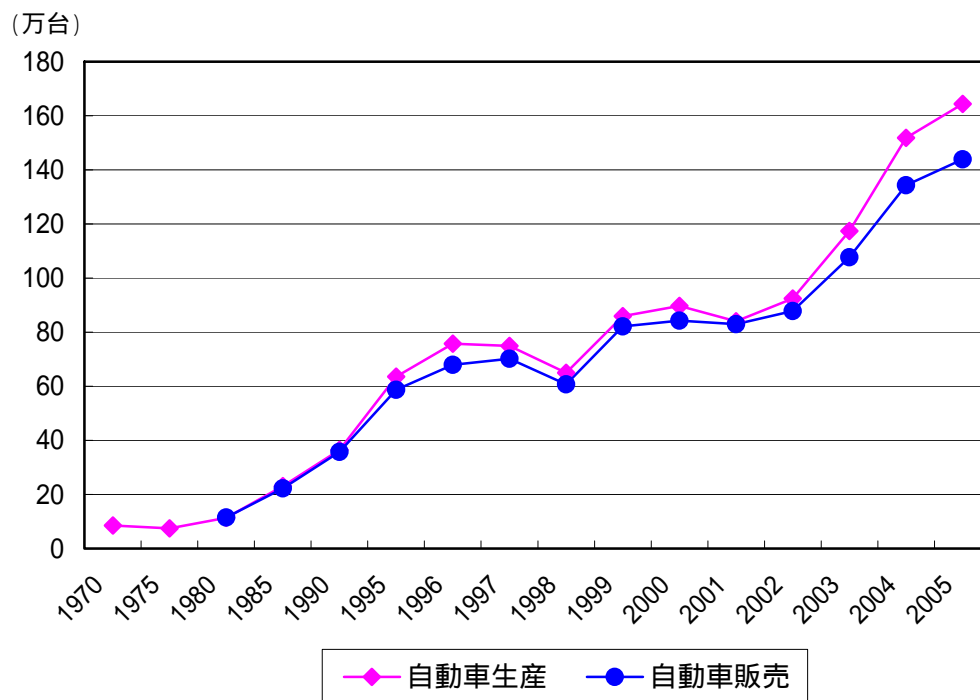
しかし、1991年の湾岸戦争をきっかけに、中東地域からの海外労働者送金の激減と石油価格の高騰による輸入増で経常収支が拡大し、外貨準備が枯渇するという経済危機に直面したインドは、慢性的な貿易赤字と財政赤字、対外債務の累積、非居住インド人預金に依存する脆弱な対外ファイナンスなど、これまでの経済構造の抜本的改革を余儀なくされた。そこで、1991年に発足したラオ政権は経済の自由化を大胆に進める方向に路線転換し、国内投資の自由化、外国投資・外為管理の自由化、金融システムの改革、貿易自由化、公企

業改革などの政策を推進した。自動車産業においても、1991年に外国資本の出資が最大51%まで認められ、1993年には産業認可制が撤廃されるなどの自由化が進められた。この結果、1990年代半ばには大宇自、ベンツ、フィアット、GM、フォード、ホンダ、現代自など外資系メーカーが相次ぎ進出し、生産を開始した。この結果、市場での競争が激化し、市場のセグメント化が進み、売り手市場から買い手市場への転換が始まった。この結果、1991～2000年で自動車生産、販売とも4倍程度増加し、それぞれ90万台、84万台まで拡大した。

さらに2000年以降、インドの自動車産業はまた新たな段階に入ってきている。まず政策面をみると、1997年にインド政府はインドで自動車合弁生産を行う企業は既存・新規を問わず全てインド政府と新たに覚書(MoU)を交わし、それに基づいてCKD/SKDの輸入許可を交付することに決定した。これは、従来外資系メーカーごとにケース・バイ・ケースでMoUを締結し基準が不透明であったのを統一することで透明性と公平性を確保しようとするものであった。しかし、同政策では同時に、部品等輸出入均衡義務づけや現地調達率規制が課されていた。こうした規制に対し、2001年、WTOはTRIM協定違反との裁定を下した。そこで、インド政府は1997年の自動車産業政策を廃止、輸入数量規制も撤廃した。そして2002年に打ち出された新自動車政策では、外資系メーカーに対する国産化・輸出義務が完全撤廃され、同国の産業政策は市場原理による競争を通じた産業育成へと大きく転換したのである。

こうした自由化の加速を受け、外資系完成車メーカー、同部品メーカーのインド進出や事業拡大の動きは活発化し、各社の新モデルの相次ぐ投入や自動車ローンの普及により、市場は活況を呈している。自動車生産、販売の推移では、2003年以降急激な増加に転じており、2005年は生産164万台、販売144万台の規模に達している。さらに完成車や部品の輸出も拡大傾向にあるなど、インドの自動車産業の様相は急速に変容してきている。

- 1 インドの自動車生産・販売の推移



出典) SIAM

(2) インドの自動車産業の現況

1) 自動車市場の現況

保有・販売の概況

インドの自動車総販売台数は1990年に34万台で世界第20位であったが、2005年には144万台で11位に浮上している。自動車総保有台数は2003年に1,069万台(乗用車666.9万台、商用車402.5万台)で、1000人当たり保有台数は10台と極めて普及率が低い。

- 2 主要国自動車販売台数のランキング推移

単位:万台

| 順位 | 1990年 | | 2000年 | | 2005年 | | 自動車保有台数 (2003年) | |
|----|---------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|--------------------|--------------|
| | 国名 | 台数 | 国名 | 台数 | 国名 | 台数 | 国名 | 台数 |
| 1 | アメリカ | 1,390 | アメリカ | 1,781 | アメリカ | 1,744 | アメリカ | 22,962 |
| 2 | 日本 | 778 | 日本 | 596 | 日本 | 585 | 日本 | 7,421 |
| 3 | ドイツ | 355 | ドイツ | 369 | 中国 | 576 | ドイツ | 4,856 |
| 4 | フランス | 276 | イタリア | 269 | ドイツ | 362 | イタリア | 3,848 |
| 5 | イタリア | 250 | フランス | 261 | イギリス | 283 | フランス | 3,563 |
| 6 | イギリス | 230 | イギリス | 252 | フランス | 255 | イギリス | 3,359 |
| 7 | ソ連 | 172 | 中国 | 213 | イタリア | 248 | ロシア | 2,878 |
| 8 | カナダ | 128 | スペイン | 172 | スペイン | 196 | 中国 | 2,383 |
| 9 | スペイン | 125 | カナダ | 159 | ブラジル | 171 | スペイン | 2,311 |
| 10 | 韓国 | 95 | ブラジル | 148 | カナダ | 163 | ブラジル | 2,077 |
| 11 | ブラジル | 71 | 韓国 | 143 | インド | 144 | メキシコ | 1,888 |
| 12 | オーストラリア | 61 | ロシア | 124 | ロシア | 135 | カナダ | 1,850 |
| 13 | オランダ | 57 | メキシコ | 91 | メキシコ | 116 | 韓国 | 1,459 |
| 14 | メキシコ | 55 | インド | 84 | 韓国 | 114 | ポーランド | 1,352 |
| 15 | 中国 | 55 | オーストラリア | 79 | オーストラリア | 99 | オーストラリア | 1,279 |
| | 20.インド | 34 | | | | | インド | 1,069 |
| 参考 | ASEAN4 | 82 | ASEAN4 | 99 | ASEAN4 | 185 | ASEAN4 | 2,180 |

出典) 自工会「世界自動車統計年報」、世銀「世界開発報告2005年版」から作成

- 3 自動車上位 15 の各国市場関連指標ランキング

単位：万台

| 2004年の自動車 市場のランキング | 人口 | | 1人当り 総国民所得 | | 千人当り 保有台数 | |
|-----------------------|----------|--------------|---------------|------------|--------------|-----------|
| | 順位 | 百万人 | 順位 | USDル | 順位 | 台 |
| アメリカ | 3 | 291 | 3 | 37,610 | 1 | 789 |
| 日本 | 10 | 127 | 4 | 34,510 | 7 | 583 |
| 中国 | 1 | 1,288 | 76 | 1,100 | 98 | 18 |
| ドイツ | 12 | 83 | 14 | 25,250 | 6 | 588 |
| イギリス | 21 | 59 | 7 | 28,350 | 10 | 566 |
| イタリア | 22 | 58 | 18 | 21,560 | 3 | 668 |
| フランス | 20 | 597 | 15 | 24,770 | 5 | 60 |
| スペイン | 29 | 41 | 20 | 16,990 | 9 | 562 |
| ロシア | 7 | 143 | 51 | 2,610 | 45 | 201 |
| ブラジル | 5 | 177 | 50 | 2,710 | 54 | 118 |
| カナダ | 35 | 32 | 16 | 23,930 | 8 | 585 |
| インド | 2 | 1,055 | 95 | 530 | 103 | 10 |
| メキシコ | 11 | 102 | 31 | 6,230 | 41 | 185 |
| 韓国 | 26 | 48 | 26 | 12,020 | 34 | 305 |
| オーストラリア | 46 | 20 | 17 | 21,650 | 4 | 642 |

出典) 自工会「世界自動車統計年報」、世銀「世界開発報告 2005 年版」から作成

自動車販売は 2003 年以降、経済の活況による所得の上昇、自動車ローンの普及と金利の引き下げ、相次ぐ新型モデルの投入と製品ライフサイクルの短縮（7 年から 3～5 年に）、夫婦共働き世帯の増加、住宅の郊外化の進展による個人の通勤需要の増大（公共交通手段の未整備）などの要因により急速に拡大し、2005 年は 144 万台（乗用車 85.3 万台、商用車 58.7 万台）の規模に達した。

市場の特徴

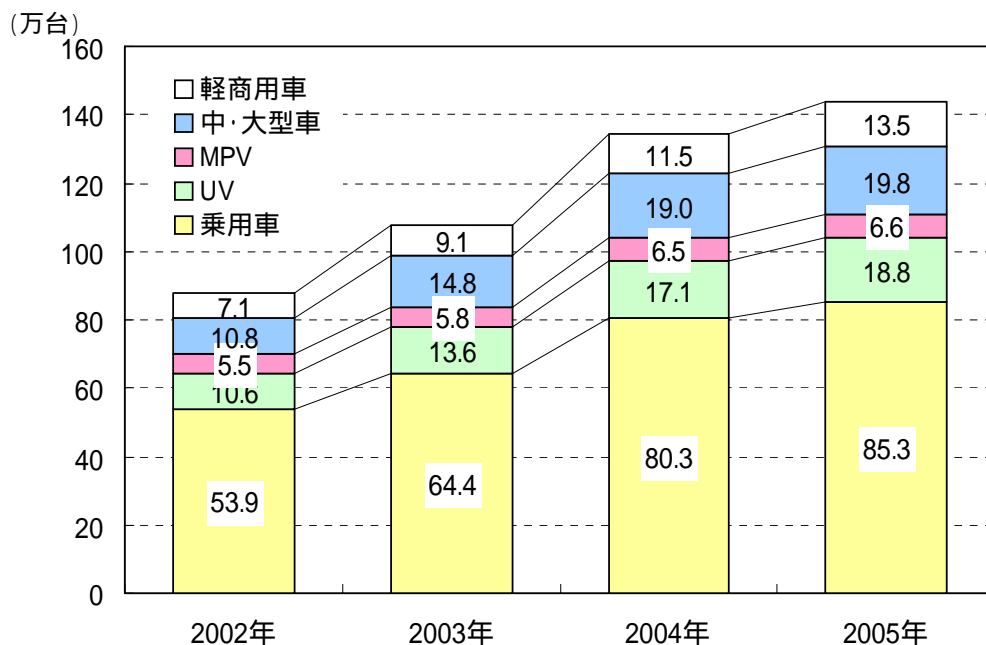
インドの自動車市場の特徴は、乗用車の比重が約 60% と高い点が挙げられる。これに MUV、UV を加えると 77% にまで比率が上昇する。

乗用車のセグメント構成をみると、A2（コンパクト）が乗用車全体の 52%、A1（ミニ）が同 26% を占め、小型車が圧倒的に優位な構造になっている。ただし近年、大都市を中心に A1 から A2 への上級移行が進んでいる。また、さらに上級の A3（ミッドサイズ）の販売も増加してきている。これは、所得の上昇に加え、自動車ローンが組みやすくなったことで A1 と A2 の月間支払い額の差が縮小したことが要因として挙げられる。一方、地方都市（人口 20 万～50 万規模）では A1 クラスの需要が拡大している。また最近、UV の販売が増加している。この購入層は一部の富裕な自営業者を除き、ほとんどがビジネス需要である。また、国産の低価格の UV は農村部で需要があり、農業事業者が購入している。

現在、インドにおいて、自動車を購入できる層は世帯年収 20 万ルピー以上（54 万円以上）の所得層（職業としては、オーナー経営者、外資系企業や大手企業のホワイトカラー、上級公務員、専門職など）である。NCAER (National Council of Applied Economic Research) の調査によれば、世帯年収 20 万ルピー以上の所得層は 2001 年時点、インド全世帯数のわ

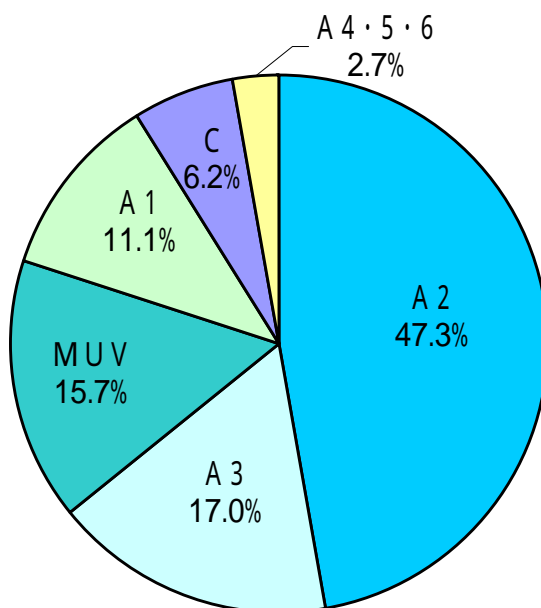
ずか6%を占めるに過ぎない。しかし、1995年に比べると2.4倍増の1,155.3万世帯にのぼっており、この大幅な増加が近年の自動車市場の拡大を支えている。

- 4 インドの車種別自動車販売の推移



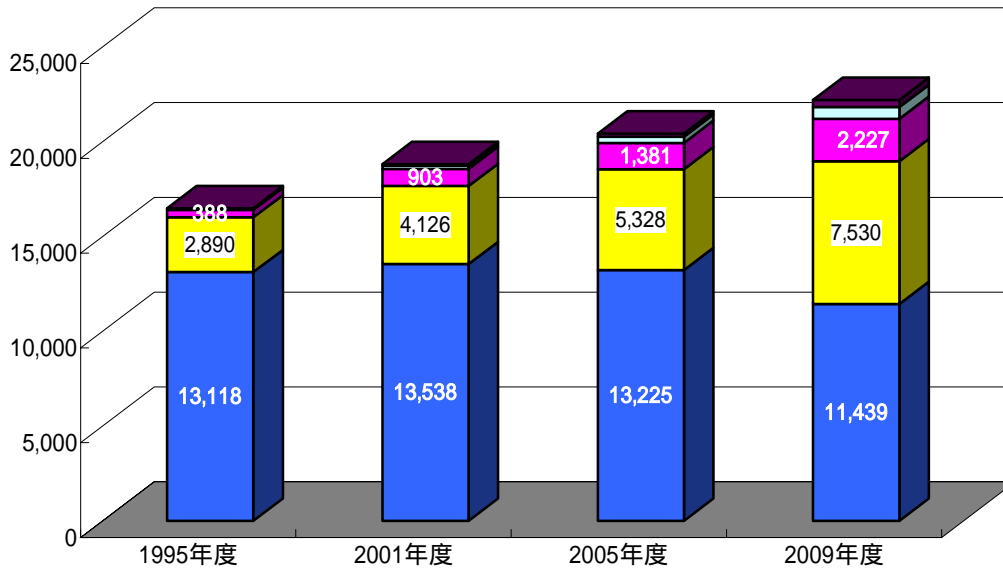
出典) SIAM データを基に作成

- 5 インドのセグメント別乗用車販売構成 (2004 年度)



出典) SIAM

- 6 インドの所得階層別世帯数の推移



■9万ルピー以下 ■9-20万ルピー ■20-50万ルピー ■50-100万ルピー ■100万ルピー以上

注) NCAER は、20-50 万ルピーの所得階層を中間層とみなしている

出典) NCAER 「Indian Market Demographics Report」

なお、インドで二輪車/三輪車を含めた総保有台数は 2004 年時点 7,160 万台で、うち二輪は 5,277 万台で全体の 73% を占めている。2005 年度の二輪車/三輪車を含めた販売をみると、総販売台数 891 万台のうち二輪車は 705.6 万台で、全体の 79% を占めている。現在、二輪車を購入する層と四輪車を購入する層との所得格差があって、二輪車から四輪車への移行は年数%程度といわれている。今後インドの四輪車市場がさらに急拡大するためには、二輪車と四輪車との溝がどのように解消されるかが大きな鍵とみられている(標準的な二輪車の価格は 10 万円前後、四輪はエントリー車価格で 50 万円前後)。

- 7 インドの乗用/商用/三輪/二輪の販売構成

(上段:台、下段:前年比%)

| | 99年度 | 2000年度 | 2001年度 | 2002年度 | 2003年度 | 2004年度 | 2005年度 |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 乗用車 | 733,641 | 690,560 | 675,116 | 707,198 | 902,096 | 1,061,290 | 1,143,037 |
| | 48.6 | 5.9 | 2.2 | 4.8 | 27.6 | 17.6 | 7.7 |
| 商用車 | 161,611 | 136,585 | 146,671 | 190,682 | 260,114 | 318,438 | 350,683 |
| | 24.4 | 15.5 | 7.4 | 30.0 | 36.4 | 22.4 | 10.1 |
| 二輪車 | 3,693,541 | 3,634,378 | 4,203,725 | 4,812,126 | 5,364,249 | 6,208,860 | 7,056,317 |
| | 11.8 | 1.6 | 15.7 | 14.5 | 11.5 | 15.7 | 13.6 |
| 三輪車 | 172,135 | 181,899 | 200,276 | 231,529 | 284,078 | 307,887 | 360,187 |
| | 1.2 | 5.7 | 10.1 | 15.6 | 22.7 | 8.4 | 17.0 |
| 自動車計 | 4,760,928 | 4,643,422 | 5,225,788 | 5,941,535 | 6,810,537 | 7,896,475 | 8,910,224 |
| | 16.1 | 2.5 | 12.5 | 13.7 | 14.6 | 15.9 | 12.8 |

出典) SIAM

メーカー別の販売動向をみると、2005年時点でマルチ(スズキ)がシェア35.9%を確保して首位を堅持している。しかし、近年そのシェアは低下してきており、かわって地場メーカーのタタ・モーター、韓国の現代自が販売を伸ばしてきている。タタ、マヒンドラ・マヒンドラ、アショク・レイランドなど地場メーカーが4割程度のシェアを持ち、確固としたプレゼンスを有しているのが、インドの大きな特徴のひとつである。

- 8 インドのメーカー別自動車販売の推移

単位:台

| | 2002年 | 2003年 | 2004年 | 2005年 | 2005年 シェア |
|------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| Maruti Udyog(スズキ) | 329,841 | 392,425 | 479,551 | 516,582 | 35.9% |
| Tata Motors | 199,071 | 271,135 | 350,224 | 380,180 | 26.4% |
| Hyundai Motor India | 103,027 | 120,308 | 139,733 | 156,261 | 10.9% |
| Mahindra & Mahindra | 69,241 | 92,659 | 114,443 | 119,883 | 8.3% |
| Ashok Leyand | 31,015 | 42,625 | 46,556 | 53,235 | 3.7% |
| Toyota Kirloskar(トヨタ) | 25,304 | 39,936 | 47,886 | 42,139 | 2.9% |
| Honda SIEL(ホンダ) | 13,018 | 16,759 | 35,273 | 40,531 | 2.8% |
| GM India | 8,541 | 15,155 | 26,166 | 30,837 | 2.1% |
| Eicher Motors | 10,646 | 12,949 | 19,220 | 22,382 | 1.6% |
| Ford India | 15,707 | 18,907 | 27,161 | 22,347 | 1.6% |
| Force Motors | 8,534 | 12,723 | 13,656 | 15,043 | 1.0% |
| Hindstan Motor | 22,916 | 16,327 | 16,223 | 14,721 | 1.0% |
| Swaraj Mazda(マツダ) | 7,353 | 8,856 | 11,811 | 12,026 | 0.8% |
| Skoda | - | 1,858 | 7,206 | 8,953 | 0.6% |
| Daimler Chrysler India | 1,022 | 1,497 | 1,727 | 1,798 | 0.1% |
| Fiat India | 32,111 | 11,924 | 6,715 | 1,648 | 0.1% |
| その他 | 490 | 482 | 766 | 1,047 | 0.1% |
| 計 | 877,837 | 1,076,525 | 1,344,317 | 1,439,613 | 100.0% |

出典) SIAM

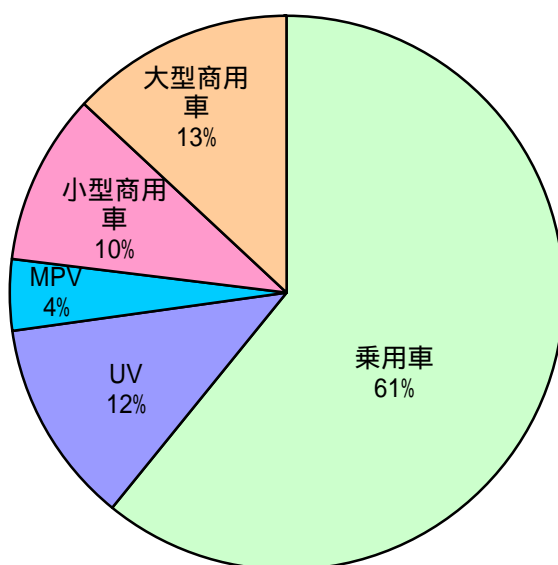
2) 自動車生産・輸出の現況

生産の概況

1990年代後半から外資系メーカーが相次ぎ生産拠点を立ち上げたこと、国内市場が順調に増加したことにより、インドの自動車生産は急速に拡大した。インドの自動車総生産台数は1990年に36万台であったが、2005年には164万台と4.5倍拡大した。

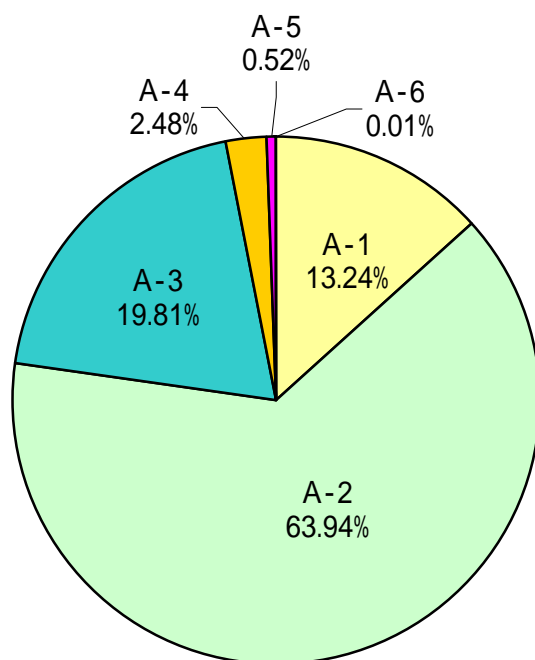
2005年度の車種別生産をみると、乗用車100万台(構成比61%)、UV19.6万台(12%)、MPV6.9万台(4%)、商用車37.8万台(23%)という構成になっている。2004年度の乗用車のセグメント別生産構成をみると、A2(コンパクト)が乗用車全体の63.9%、A1(ミニ)の同13.2%とあわせると小型車が77.1%を占め、インドの小型車供給拠点としての位置づけが明確に表れている。ただし、近年はA3(ミッドサイズ)も同19.8%とシェアが拡大してきている。

-9 インドの車種別自動車生産構成(2005年)



出典) SIAM

-10 インドのセグメント別乗用車生産構成（2004年度）



出典) SIAM

メーカー別の自動車生産構成をみると、マルチが 55.5 万台（構成比 33.8%）を占めてトップ、次いでタタ 42.7 万台（30.0%）、現代自 25.1 万台（15.3%）、マヒンドラ・マヒンドラ 12.9 万台（7.9%）、アショク・レイランド 6.4 万台（3.9%）、トヨタ 4.6 万台（2.8%）、ホンダ 3.9 万台（2.3%）の順になっている。地場メーカーの生産総計は 67.4 万台（41%）と確固としたプレゼンスを有している。

-11 インドのメーカー別自動車生産構成

| | 2002年 | 2003年 | 2004年 | 2005年 | 単位:台 2005年 シェア |
|------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|----------------------|
| Maruti Udyog(スズキ) | 352,198 | 437,347 | 537,734 | 555,315 | 33.8% |
| Tata Motors | 210,429 | 289,741 | 382,165 | 426,832 | 26.0% |
| Hyundai Motor India | 108,036 | 153,600 | 216,592 | 250,891 | 15.3% |
| Mahindra & Mahindra | 72,320 | 94,782 | 118,456 | 129,381 | 7.9% |
| Ashok Leyand | 32,643 | 45,147 | 52,250 | 63,981 | 3.9% |
| Toyota Kirloskar(トヨタ) | 25,985 | 37,481 | 47,628 | 45,695 | 2.8% |
| Honda SIEL(ホンダ) | 13,183 | 15,763 | 34,535 | 38,570 | 2.3% |
| GM India | 8,401 | 12,010 | 25,905 | 29,398 | 1.8% |
| Ford India | 15,429 | 18,915 | 27,207 | 22,651 | 1.4% |
| Eicher Motors | 12,442 | 13,965 | 21,153 | 24,066 | 1.5% |
| Force Motors | 8,737 | 13,610 | 13,178 | 16,276 | 1.0% |
| Hindstan Motor | 17,879 | 12,845 | 13,518 | 13,068 | 0.8% |
| Swaraj Mazda(マツダ) | 7,579 | 9,635 | 12,296 | 12,067 | 0.7% |
| Skoda Auto India | - | 1,916 | 7,050 | 8,674 | 0.5% |
| Fiat India | 32,111 | 11,924 | 6,715 | 1,648 | 0.1% |
| 三菱(Hindstan Motors*) | 5,760 | 2,991 | 2,482 | 1,800 | 0.1% |
| Daimler Chrysler India | 1,158 | 1,396 | 1,777 | 1,775 | 0.1% |
| Volvo India | - | 276 | 685 | 963 | 0.1% |
| Tatra Trucks India | 173 | 123 | 170 | 127 | 0.0% |
| その他 | - | - | - | 540 | 0.0% |
| 計 | 924,463 | 1,173,467 | 1,521,496 | 1,643,718 | 100.0% |

* 三菱と資本関係はないが、技術供与契約により三菱ブランド車（ランサー）を製造。

出典) SIAM

輸出の概況

インドの生産拠点は国内市場向けが基本であるが、近年輸出も増えてきており、2002～05年で2.7倍増の21万台（全生産の12.8%）になっている。現代自が2003年末に小型車Santroの生産をインドに集約して2005年は9.7万台を輸出、マルチも同年3.8万台の輸出を行っている。こうした外資系メーカーだけでなく、タタの4.6万台をはじめ、マヒンドラ・マヒンドラなど地場メーカーも輸出に力を入れてきている。

自動車の輸出先は、乗用車はイギリス、イタリア、オランダなど欧州が上位を占め、商用車はスリランカ、UAE、バングラデッシュなど近隣諸国が多い。金額ベースでもイン

ドの自動車輸出の 89.5%がEU15 である。このように自動車の輸出先が主に欧州であることから、インド製自動車は国際的水準を一定程度確保していることがみてとれる。

-12 インドのメーカー別自動車輸出の推移

単位：台

| | 2002 年 | 2003 年 | 2004 年 | 2005 年 | 2005 年 シェア |
|------------------------|--------|---------|---------|---------|---------------|
| Hyundai Motor India | 8,251 | 30,425 | 75,871 | 96,560 | 46.0% |
| Tata Motors | 11,022 | 18,618 | 26,238 | 46,402 | 22.1% |
| Maruti Udyog (スズキ) | 25,319 | 46,106 | 54,083 | 37,590 | 17.9% |
| Ashok Leyand | 2,430 | 3,060 | 5,671 | 6,366 | 3.0% |
| Mahindra & Mahindra | 952 | 1,500 | 2,459 | 5,310 | 2.5% |
| Ford India | 28,979 | 24,039 | 24,341 | 15,400 | 7.3% |
| Eicher Motors | 1,615 | 1,114 | 1,232 | 795 | 0.4% |
| Swaraj Mazda (マツダ) | 257 | 416 | 449 | 529 | 0.3% |
| Force Motors | 129 | 270 | 222 | 260 | 0.1% |
| Volvo India | - | 12 | 127 | 149 | 0.07% |
| Honda Sael Cars | 62 | 58 | 171 | 65 | 0.03% |
| Hindustan Motor | 185 | 98 | 26 | 38 | 0.02% |
| Tatra Trucks India | - | - | 32 | 0 | 0.00% |
| Toyota Kirloskar Motor | 4 | 10 | 14 | 0 | 0.00% |
| その他 | 12 | - | - | 661 | 0.31% |
| 計 | 79,217 | 125,726 | 190,936 | 210,125 | 100.0% |

出典) SIAM

-13 インドの主要自動車輸出先 (2003 年)

| 乗用車 (USD 557 百万) | | 商用車 (USD 205 百万) | |
|---------------------|-----|---------------------|-----|
| 英国 | 21% | スリランカ | 23% |
| イタリア | 12% | アラブ 首長国連邦 | 13% |
| オランダ | 9% | バングラデシュ | 7% |
| その他 | 58% | その他 | 57% |
| 166,413* | | 29,949* | |

出典) SIAM

3) 主要完成車メーカーの事業動向

1990年代半ば以降、規制緩和の動き、大きなポテンシャルを有する市場、安価な労働力や豊富な素材に着目して、外資系完成車メーカーの進出が加速した。また、こうした外資系メーカーの参入による国内競争の激化に対応して、地場の完成車メーカーも競争力向上に積極的に取り組んできている。その結果、上記したように、インドは世界的な小型車供給拠点へと発展してきており、国内向け拠点のみならず輸出拠点としての性格も見せ始めている。

そして、今後の市場拡大と低コスト供給拠点としての可能性をにらみ、既進出の外資系完成車メーカーや地場完成車メーカーは生産能力の増強を計画している。加えて、ルノー、BMW、VWがインド進出を発表するなど、インドをめぐる完成車メーカーの動きがさらに活発化している。主要完成車メーカーの動向は以下の通りである。

インドの主要完成車メーカーの動向概況

| メーカー名 | 概況 |
|------------------------------|--|
| スズキ (Maruti Udyog) | <p>[現況]</p> <ul style="list-style-type: none"> * 1981年設立。2002年スズキの子会社化、スズキの出資比率54.2% * スズキ最大の海外拠点。インドのトップメーカー。 * 生産実績55.5万台、輸出実績3.9万台(2005年)。 * 生産モデルはMaruti800、Alto、WagonR、Zenなど小型車が主だが、Esteem、Omniなど多様なモデルを生産。2002年からAltoの輸出を開始。2005年、世界戦略車の新型Swiftの生産を開始。 <p>[計画]</p> <ul style="list-style-type: none"> * 2006年に第2工場を稼働させ、生産能力を2007年までに60万台、2008年には80万台に拡大する計画。 * パワートレイン工場を建設し、DE10万基、GE2万基、トランスミッション14万基の生産を計画。2006年末稼働予定。 |
| 現代自 (Hyundai Motor India) | <p>[現況]</p> <ul style="list-style-type: none"> * 1996年設立。現代自100%出資。 * 中国と並ぶアジアの主要拠点。国内向けだけでなく小型車輸出拠点という位置付け。生産実績25.1万台、輸出実績9.5万台(2005年) * 生産モデルはVisto、Atoz、Getz、Accent、Sonata。2003年からAtoz、2004年にはGetzの欧州等への輸出を開始。 <p>[計画]</p> <ul style="list-style-type: none"> * 第2工場を建設し、2007年には生産能力を60万台に拡大する計画。 * 2008年までに輸出比率を50%に引き上げる方針(2005年37.7%) |

| | |
|--|---|
| <p>トヨタ (Toyota Kirloskar Motor)</p> | <p>[現況] * 1997 年設立。トヨタ 99% 出資。 * 生産実績 4.6 万台 (2005 年) * 生産モデルは Corolla、Innova。 * IMV プラントでインドを MT 供給拠点と位置づけ。 [計画] * 2010 年頃に廉価車の投入を計画。</p> |
| <p>ホンダ (Honda SIEL Cars India)</p> | <p>[現況] * 1995 年設立。ホンダ 95% 出資。 * 生産実績 3.9 万台 (2005 年) * 生産モデルは Accord、City。 [計画] * 2006 年に 5 万台 10 年に 10 万台に拡大する計画 * 2006 年内に新型 Civic の生産を開始する計画</p> |
| <p>GM (General Motors India)</p> | <p>[現況] * 1994 年設立。GM Asia60% 出資。 * 生産実績 2.9 万台 (2005 年) * 生産モデルは Panther、Corsa 等。 [計画] * 2006 年に生産能力を 6 万台 8 万台に引き上げを計画。また、生産能力 20 万台規模の新工場建設も計画。 * 2010 年にシェア 10% 達成目標</p> |
| <p>フォード (Ford India)</p> | <p>[現況] * 1999 年設立。フォード 86% 出資。 * 生産実績 2.3 万台 (2005 年) * 生産モデルは Ikon を生産。 * Ikon の CKD セットを南アフリカ、ブラジル、メキシコに輸出。</p> |
| <p>タタ (Tata Motors)</p> | <p>[現況] * 1945 年設立。タタグループ 32.35% 出資。 * タタ財閥の主要企業。インド第 2 位のメーカーで、商用車部門ではトップ。 * 生産実績 42.7 万台、輸出実績 4.7 万台 (2005 年) * 生産モデルは Indica、Indigo、Indigo Marina、Safari、Sumo、Tata Ace 等。 * 2003 年から MG Rover 向けに Indica の供給開始。2004 年に韓国大宇商用車を買収。 [計画] * 2008 年に価格 10 万ルピーの People's Car を生産を計画。</p> |
| <p>マヒンドラ・マヒンドラ (Mahindra & Mahindra)</p> | <p>[現況] * 1945 年設立。MUV メーカーとして高い人気を持つ。 * 生産実績 12.9 万台 (2005 年) * 生産モデルは Jeep、Cabking、Bolero、Scorpio 等。 * Scorpio を世界輸出モデルとし、ルノーからエンジンを調達。 [計画] * 2008 年までに 10 億ルピー-投じて生産能力拡大を計画。 * ルノーと 2007 年から 5 万台規模の合弁生産を開始。</p> |

| | |
|--------------------------------------|--|
| <p>ヒンダスタン (Hindustan Motors)</p> | <p>[現況] * 1942 年設立。インドで最も古い完成車メーカー。 * 生産実績 1.3 万台 (2005 年)。 * 生産モデルは Ambassador、Contessa 等。三菱自と技術提携して Lancer を生産。</p> |
|--------------------------------------|--|

注) DE : ディーゼルエンジン、GE : ガソリンエンジン、MT : マニュアル・トランスミッション

出典) 各種資料より現代文化研究所作成

(3) インドの自動車部品産業の現況

近年の自動車生産の拡大に対応して、完成車メーカーや部品メーカーが自動車部品生産を増大させている。また、インド政府が2002年自動車産業政策で同国を自動車部品の輸出拠点として育成する方針を掲げ、輸出インセンティブ(EOU:Export Oriented Unit)の適用を拡大していることにより、外資系部品メーカーの中にはインドをグローバルな部品供給拠点と位置づけ、労働コストの安価な同国への生産移管を進める動きも出てきており、インドの自動車部品産業は現在拡大成長期を迎えている。

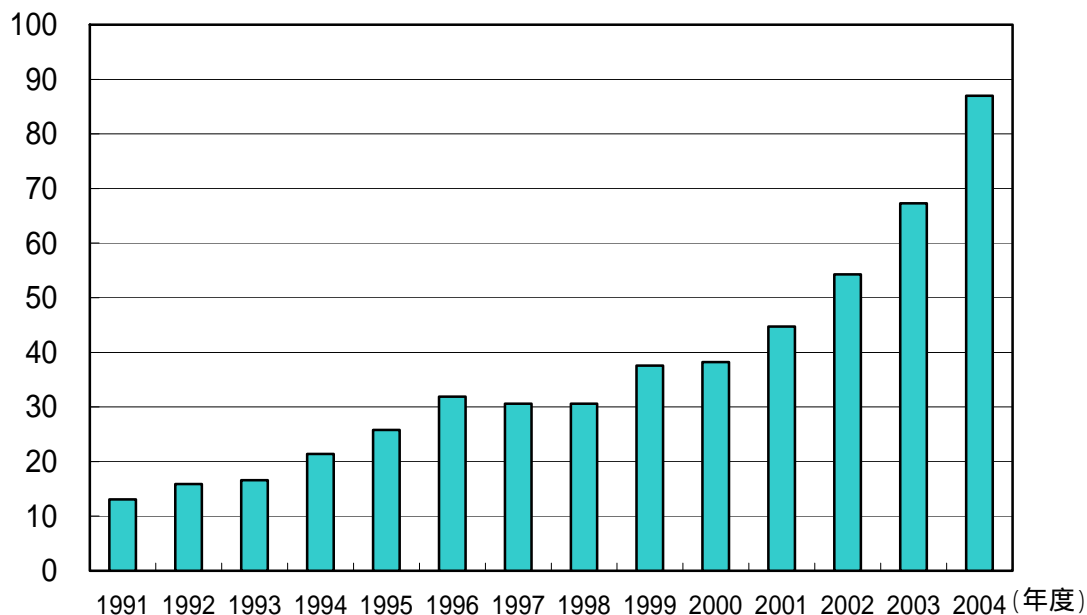
1) 自動車部品の生産・輸出/輸入の現況

生産

1997年に30億ドルであったインドの自動車部品生産額は、2004年には約3倍増の87億ドルにまで拡大している。特に、2000年以降倍増しており、国内自動車生産の拡大と外資系完成車・同部品メーカーの投資増加が急成長の要因となっている。

-14 インドの自動車部品生産額の推移

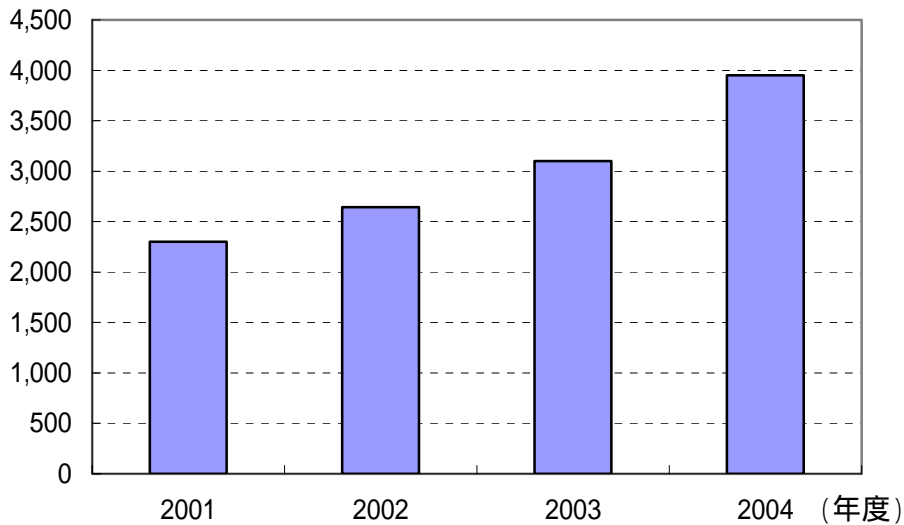
(億ドル)



出典) ACMA

-15 インドの自動車部品投資額の推移

(百万ドル)



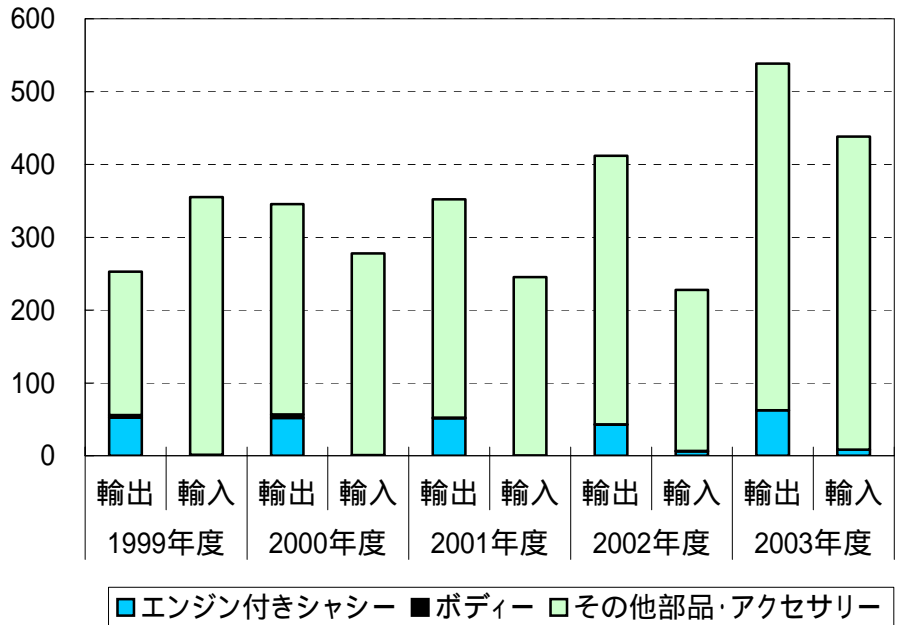
出典) ACMA

輸出・輸入

インドの自動車部品輸出額は1999～2003年度に倍増して5.4億ドルとなった。一方、自動車部品輸入額は同期間1.2倍増の4.4億ドルになった。自動車部品生産額に比べると、輸出額の割合はまだ極めて小さく国内向け供給が主ではある。しかし1999年度には自動車部品貿易は1億ドルの赤字であったのが、2000年度以降は黒字転換している。また、ACMA (Automotive Component Manufacturers Association of India: インド自動車部品工業会) によれば、1990年代には輸出に占めるOEM供給の割合が35%程度であったのが、2004年には70%程度に上昇している。また、主要輸出先が米国とEUであることなどから、外資系部品メーカーの進出加速を契機に、インドの自動車部品産業の競争力が向上していることがみてとれる。

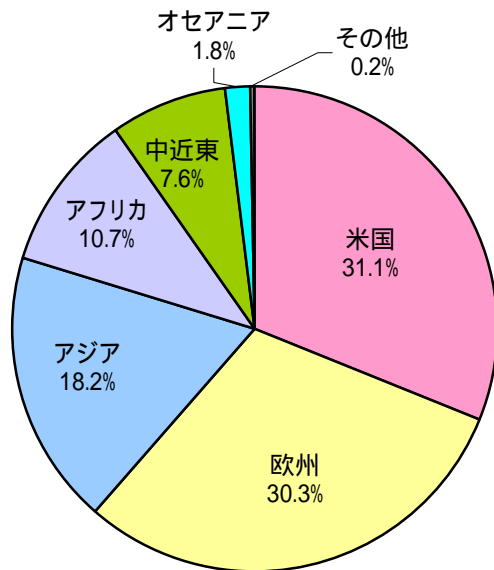
-16 インドの自動車部品輸出/輸入額の推移

(百万ドル)



出典) Global Trade Information Services Inc, World Trade Atlas Internet Version 4.4d より作成

-17 インドの自動車部品輸出先構成 (2004 年度)



出典) ACMA

2) 自動車部品産業の特徴

自動車産業集積地の概況

インドの自動車産業集積地は、デリー近郊（ニューデリー、グルガオン、ノイダ）、西部（ムンバイ、プーネ、アラウンガバード）、南部（チェンナイ、バンガロール）の3地域である。このほか、東部のコルカタ周辺にもヒンダスタン、タタ、カミンズの拠点があるが、集積規模は小さい。

2004年時点でACMAの会員企業の分布を地域別に見てみると、約4割が北部に位置しており、それに西部（33.1%）、南部（23.9%）が続き、東部はわずか3.6%に過ぎない。また、売上高（各地域に位置している企業の総合計）でも、東部を除く3地域で全体のほぼ99%以上を確保している。ここでも北部が38.4%とリードしているが、次点は西部ではなく南部となっている。これは、南部での輸出額の多さが貢献しているものと思われる。南部の総輸出に占める割合は4割を越えており、北部、西部を凌いでいる。1社あたりの平均輸出高をとってみても、3.3百万ドルと全体平均の1.9百万ドルよりも約1.4百万ドル高い。また、西部も全体の33.7%と輸出額は多い。南部、西部ともに、北部よりも輸出額が多いという状況は、マルチ（スズキ）の北部進出後に、南部、西部に進出した外資系企業の完成車メーカー各社が、輸出優遇措置などの政策的バックアップを受けて、国内市場でのマルチ優勢の中で規模の経済を達成すべく、インドを世界の部品供給拠点として育成する戦略をとったことを如実に示しているといえよう。

それぞれの地域の中心になっている都市は、北部では、ニューデリー（デリー準州：デリー準州に全体の26.5%の企業が集積）、グルガオン（ハリヤナ州：同州には51.5%の企業が集積）、ノイダとその近郊都市を含めたグレーターノイダ（ウッタルプラデシュ州：同10.8%）である。グルガオンにマルチ（スズキ）、GM、クリシュナ・マルチ、旭硝子、光洋精工、ニューデリーにエイチャー、デンソー、ユニテック、ノイダにホンダ、住友電気、フェニックス・ランプなどが拠点を設置している。

インド西部では、ムンバイ、プーネ、アラウンガバードで、これらはみなマハラシュトラ州に位置しており、同州に集積している企業の割合は西部全体の86.1%に及ぶ。ムンバイにタタ、フィアット、マヒンドラ・マヒンドラ、SKF、FAG、プハラット・ギア、プーネにダイムラークライスラー、ZF、ジョンソン・コントロール、アラウンガバードにはシュコダの拠点がある。

インド南部の中心地は、チェンナイ（タミルナード州：同27.2%）、バンガロール（カルナタカ州：同64.8%）である。チェンナイにヒンダスタン、アショク・レイランド、TVS、ルーカス、TRW、インディア・ピストン、チェンナイ郊外に現代自、フォード、デルファイ、リア、バンガロールにトヨタ、ボッシュ、オートリブが拠点を設けている。

-18 地域別集積度

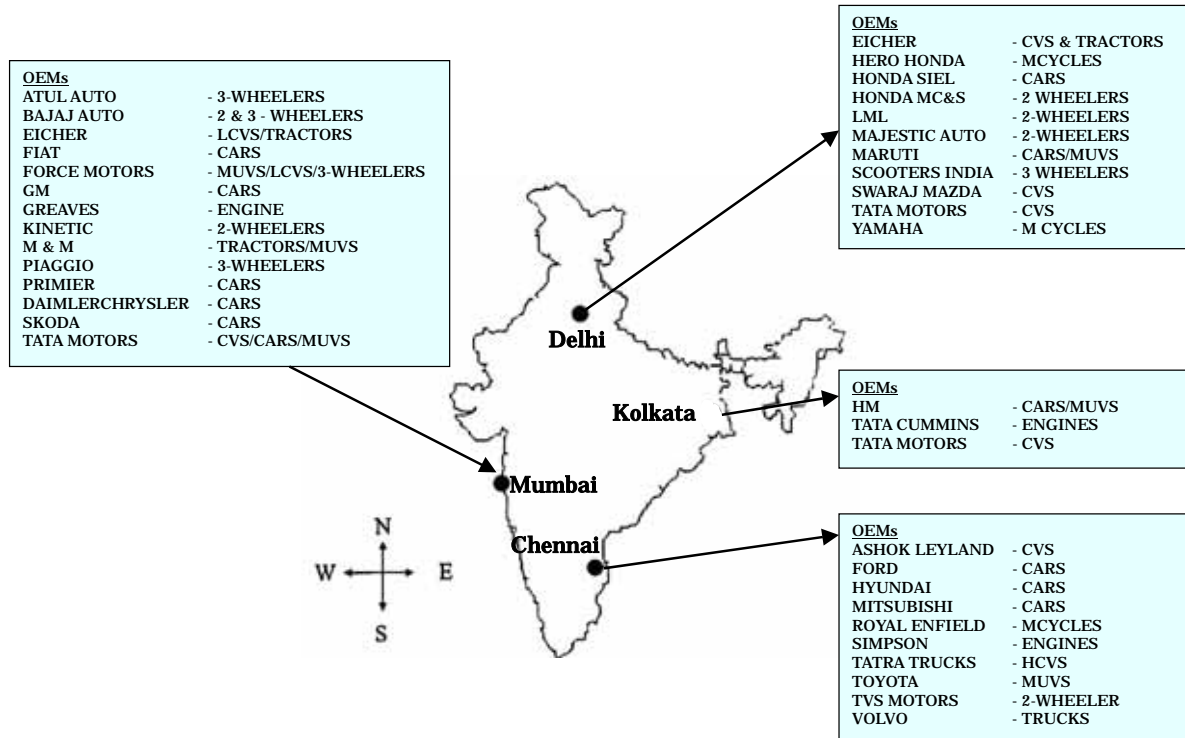
単位： *100 万ドル

| | 企業数 | | 売上高* | | 1社あたり 平均売上高* | 輸出* | | 1社あたりの 平均輸出額* | 輸出/売 上高(%) |
|-----|-----|-------|---------|-------|-----------------|---------|-------|------------------|---------------|
| | 企業数 | 構成比 | 売上高 | 構成比 | | 輸出高 | 構成比 | | |
| 北部 | 205 | 39.3 | 3,301.1 | 38.3 | 16.2 | 252.7 | 25.2 | 1.2 | 7.7 |
| 東部 | 19 | 3.6 | 36.7 | 0.4 | 1.9 | 1.1 | 0.1 | 0.1 | 3.1 |
| 南部 | 125 | 23.9 | 3,135.3 | 36.4 | 25.1 | 409.6 | 40.9 | 3.3 | 13.1 |
| 西部 | 173 | 33.1 | 2,150.5 | 24.9 | 12.4 | 337.9 | 33.7 | 2.0 | 15.7 |
| 総合計 | 522 | 100.0 | 8,623.7 | 100.0 | 16.5 | 1,001.3 | 100.0 | 1.9 | 11.6 |

注：1社あたりの平均額は、単純に企業数で総額を割ったもの。

出典：ACMA

-19 インドの自動車産業集積地



出典) SIAM

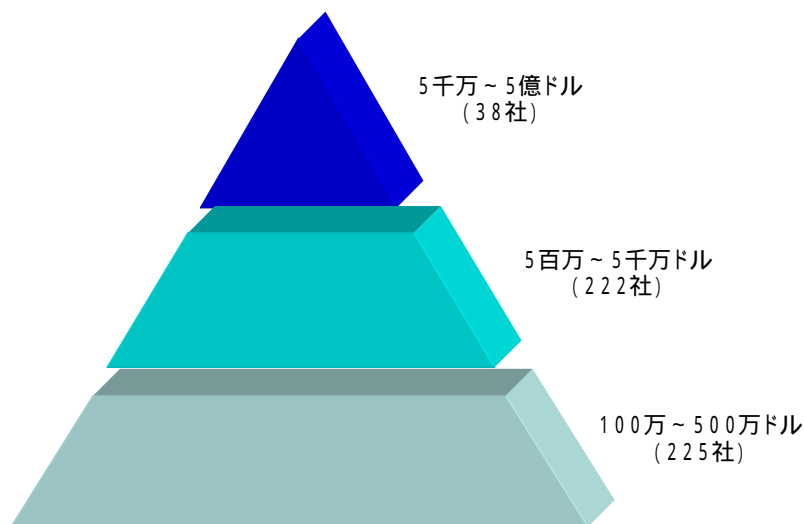
部品メーカーの構成

インドの部品メーカーの総数は約 5,000 社にものぼると言われている。そのうち、ACMA の会員会社は 485 社で、これが OEM 供給を行う部品メーカーにほぼ相当する。

ACMA 会員会社の規模別構成をみると、売上高 5,000 万以上～5 億ドルの企業が 38 社、500 万以上～5,000 万ドル未満の企業が 220 社、100 万以上～500 万ドル未満の企業が 222 社となっている。多数の小規模な地場メーカーと、少数の外資系および財閥系の規模の大きいメーカーより構成されている。ACMA の会員会社の直接雇用者数は 25 万人である。

地域別にみても、集積規模の小さい東部には売上高 500 万ドル以下の企業が全体の 8 割以上を締めている状況で、規模の大きなメーカーはほとんど存在していない。これに対し、北部、南部、西部では、500 万ドル以下の企業のしめる割合は、それぞれ 42.1%、38.5%、50.3%と小さく、規模の大きな企業も存在する。特に、南部には売上 5 億ドルを超える企業も存在し、-18 に示したように、1 社あたりの平均売上高も企業数の多い北部を上回っている。これらの 3 地域には、目ぼしい外資系メーカーは進出（合併、技術提携を含め）済みで、これらのほとんどが Tier1 を形成し、部品輸出を牽引している。Tier2 は、外資系のほか、規模の大きい地場（財閥）系メーカーによって占められている。

-20 ACMA 会員会社の規模別構成



出典) ACMA

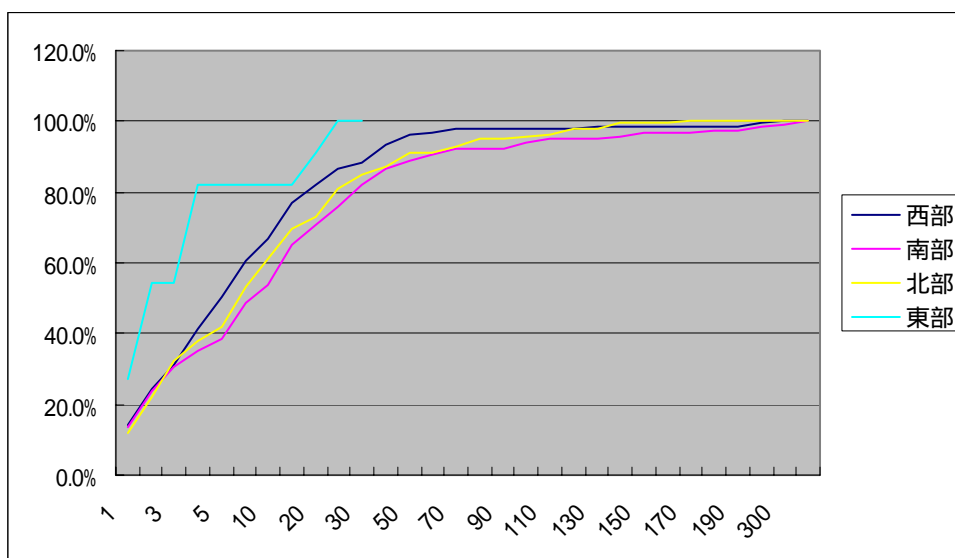
-21 売上高別 部品メーカー企業数

単位：社

| | 5000 万ドル以上 | 500 万ドル～5000 万 ドル | 500 万ドル未満 |
|----|------------|----------------------|-----------|
| 西部 | 6 | 74 | 77 |
| 北部 | 16 | 92 | 75 |
| 東部 | 0 | 2 | 9 |
| 南部 | 13 | 59 | 45 |
| 合計 | 35 | 227 | 206 |

出典：ACMA

-22 地域別・規模別 部品メーカー分布状況

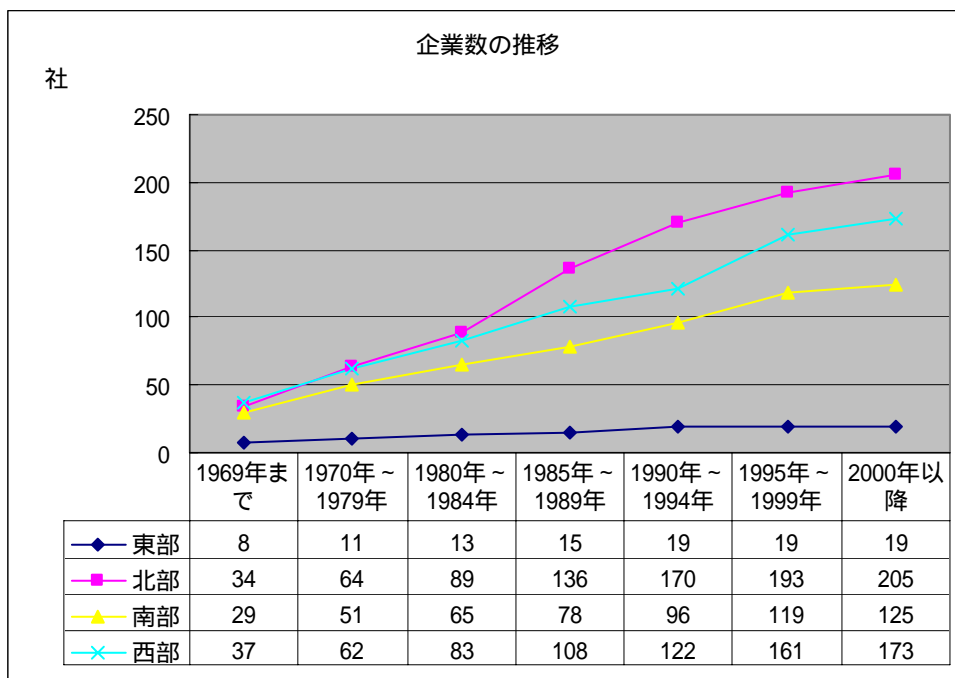


注：横軸の単位、売上高（万ドル）。縦軸は企業の累積数の全体に占める割合を示す。

出典：ACMA データより加工

ACMA 会員会社の設立年をみると、1969 年までに設立した企業数は 108 社で、現在会員会社の 2 割が設立されている。地域別では、東部における設立状況はすでにこの時点で約 4 割が設立されており、その後は横ばい状態である。これに対し、北部では、スズキがデリーに拠点を構えた 1980 年代初期以降、部品メーカーの設立が促進された。また、南部や西部においては、1990 年代の自由化路線の本格化に伴う外資規制の撤廃によって、先進国完成車メーカーの進出が相次いだ 1990 年代後半に増加している。

-23 ACMA 会員会社の設立年別内訳（累積企業数）



出典：ACMA

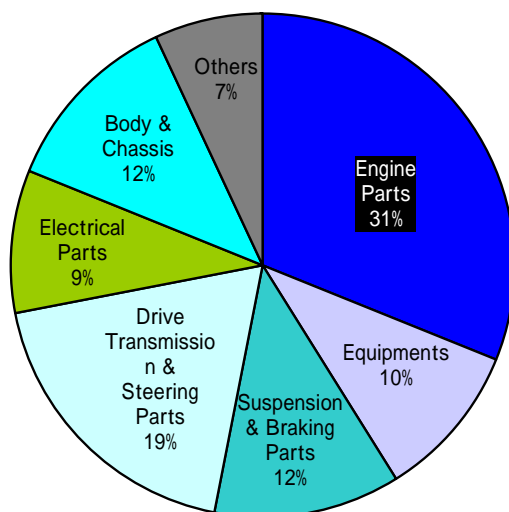
競争力の現状

自動車部品生産額に占める品目別構成をみると、エンジン系部品が31%、駆動系（トランスミッション、ステアリング）が19%で、鋳鍛造を中心にした部部分野で全体の半分を占めている。ACMAの評価では、インドの自動車部品産業で強い分野として鉄鋼、鋳鉄、弱い分野として電子部品、プラスチック部品が挙げられている。

古くから地場メーカーによって培われてきた自動車技術の基盤の上に、1990年代に外資系メーカーが参入を始めてから現在まで、外資系メーカーと技術提携を結んでいるインド企業、および、何らかの形で外資が資本参加している企業の割合は、全体で35.8%、特に南部ではその割合は44.8%に及び、競争の激化による品質向上、コストダウン圧力を背景に、外資系メーカーからの技術吸収を進めている。

現在では、外資系メーカーを中心に、エンジンなどの主要な機能部品の輸出が増加している。輸出/輸入では、エンジン付きシャシー（HS8706）が純輸出額の54%を占め、輸出競争力を備えていることがみてとれる。具体的には、トヨタ・キルロスカ（トランスミッションの輸出）高級車市場へ参入した欧州メーカーが部品輸出を進めるほか、スズキ・マルチでもディーゼル・エンジン製造工場を建設中である。スズキでは日本を含め他拠点では生産していない同部品を他拠点へ輸出する計画とも言われている。

-24 インドの自動車部品の分野別生産構成（2004年度）



出典) ACMA

-25 部品メーカーと外資系メーカーとの関係（構成比）

単位: %

| | 東部 | 北部 | 南部 | 西部 | 合計 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 地場メーカー | 95.0 | 81.9 | 76.0 | 84.4 | 81.8 |
| 技術提携あり* | 15.0 | 15.7 | 20.8 | 17.9 | 17.6 |
| 欧米 | 5.0 | 4.9 | 8.0 | 10.4 | 7.5 |
| 日本 | 0.0 | 6.4 | 5.6 | 2.9 | 4.8 |
| アジア | 5.0 | 2.9 | 4.0 | 1.2 | 2.7 |
| 複数 | 5.0 | 1.5 | 3.2 | 3.5 | 2.7 |
| 技術提携なし | 80.0 | 66.2 | 55.2 | 66.5 | 64.2 |
| 外資が出資している企業** | 5.0 | 18.1 | 24.0 | 15.6 | 18.2 |
| 欧米 | 5.0 | 7.4 | 12.0 | 12.1 | 10.0 |
| 日本 | 0.0 | 8.3 | 8.0 | 2.9 | 6.1 |
| アジア | 0.0 | 1.0 | 2.4 | 0.6 | 1.1 |
| 複数 | 0.0 | 1.5 | 1.6 | 0.0 | 1.0 |
| | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

注：*外資系メーカーが技術提携のみを行っている場合。資本を出資している場合は、**に含めた。また、外資が複数で出資している場合は、マジョリティがある企業として、カウントしている。

出典: ACMA

部品産業の競争力の源泉

これは、第二次大戦後、インドが鉄鋼石など豊富な鉱物資源を有していたことを背景に、輸入代替の重工業化に力を入れて数十年をかけて産業基盤を構築したことが要因に挙げられる。したがって、ASEAN 諸国が日系を中心とした外資系メーカーの技術を移植して産業を振興したのに対し、インドは一定程度の水準を備えた、裾野の広がりのある地場の産業基盤を備えている点が大きな特徴として挙げられる。この点は現在、工業大国として台頭しつつある中国やブラジルと共通した特徴を持っている。

また、その水準とは具体的には、ホンダなど二輪車ではすでにほぼ 100%現地調達であるし、タタやマヒンドラ・マヒンドラはほぼ 100%地場の部品メーカーを使って自動車を組み立てているし(タタの Indica で 99%、マヒンドラ・マヒンドラの Scorpio で 100%)、マルチも Maruti800 や WagonR などは 95~97%、鋼板も特殊鋼板を除けば地場製鉄会社から調達しており、国内向けに供給する車であれば現地調達で大半をまかなえる水準に達しているといえる。

加えて、1980 年代のスズキの参入後市場が売り手市場から買い手市場に移行し、1990 年代後半からは外資系部品メーカーとの競争が激しさを増す中で、地場部品メーカーは品質と技術力の向上を重視するようになり、検査設備・CAD 等の充実に力を入れ、Kaizen など日本的生産管理の導入に積極的に取り組むなど技術力の向上に努めていることも、こうした競争力の水準の引き上げにつながっている。

また、2002 年の自動車産業政策において、インド政府が研究開発能力向上を柱の 1 つに掲げて R&D 投資に対して予算措置や税制面での優遇措置を提供したこと、1990 年代以降 IT ソフトウェア産業が同国の基幹産業となり情報技術の上で技術蓄積がなされていたことなどを受け、外資系部品メーカーの側でもインドの技術力に着目して同国での開発分野の投資を拡大している動きも高まっている(例えば、ボッシュは 2004 年にインドで EML-噴射システムや ABS の開発の強化を図ることを発表した)。

ただし、部品や完成車の輸出をさらに大きく伸ばしていくためには、地場の部品メーカーのさらなる競争力の引き上げが必要である。ACMA によれば、品目によって異なるものの総じてタイと比較するとコストで数%程度インドは劣位にあるとのことで、今後いかにスケールメリットの創出と自動車に関わる税負担の軽減を通じて製造コストを引き下げ、外資系メーカーとの提携などによって研究開発能力を強化して輸出競争力を向上させるかがインド自動車部品産業にとって大きな鍵になっている。

インドにおけるサプライヤーチェーンの形態

完成車メーカーとサプライヤーとの関係

〔タタの事例〕

1970～80年代の地場の完成車メーカーであるタタは、生産費用の6割近くが内製と標準品購買でなく外注による調達であった。当時インドでは、機能部品については少数サプライヤーによる寡占的傾向が強かったが、タタは基本的に複社発注で代替的な調達先を確保していた。しかし、機能部品メーカーへの支援は設計図の提供以外は、金型・工具・生産設備の貸与、研究開発設備の提供に限られており、生産工程、在庫管理、資金支援などの経営管理面での支援は行っていなかった。機能部品以外の部品の調達先の多くは、小規模ないし零細企業であり、タタがこうした企業の技術力や経営管理能力の向上を支援することはほとんどなかった。1982年時点、タタの外注先は4,500社以上にのぼっていたが、その70～75%を外注総額の9%にすぎない小規模企業が占めていた。

インドでは機械の故障や原材料・半加工品調達の遅れ、労働者争議などによる部品納入のリスクが多いが、これに対してタタは取引先の分散に加え、部品在庫を厚めに抱え、部品によっては内製のための生産設備を保有して対応していた。また、部品の品質を確保するために、研磨や熱処理などの前段階までの加工工程が行われた部品を調達し、自社内で加工処理を行った。

ただし、留意すべきは、インドの地場完成車メーカーの大半が国内の寡占構造の中で生産モデルを「リフトアップ」することなく生産し続けたのに対し、タタは新モデルを自社開発し、工作機械を自社生産するなど品質と技術力の向上を追及する姿勢を堅持していた点である。そして、タタと取引する部品メーカーは、その取引を通じて設計図や新技術の移転、工作機械の移転という恩恵に浴すことができ、技術力の蓄積・向上が図られるため、継続取引への「インセンティブ」が醸成された。この結果、タタと部品メーカーの間には長期的で、緊密な企業間関係が構築されていた。

しかし、1990年代以降の自由化と市場での競争激化により、こうした企業間関係も変化してきている。大きく変化した点は、新モデル開発に際して部品メーカーの技術力向上と部品メーカーの技術力に見合った部品の開発を目的に、開発初期の段階から多くの部品メーカーを参加させて共同開発を行うようになり、部品メーカーの育成の姿勢が色濃くなったことである。ただしその一方で、生産コストの77%を占める部品が300社程度の部品メーカーで調達可能になるなど調達先の絞り込みも進んだ。これは従来のような自社開発重視の姿勢では迅速に技術の開発や深化が図られないとの認識によるもので、その認識の上で、タタは外資系部品メーカーとの提携にも積極的に取り組むようになっている。

そして、この新しい企業間関係の下では絞り込まれた部品メーカー間で競争を促すメカニズムが働いている。すなわち、共同開発にあたって外注先になりそうな部品メーカーを

部品ごとに2～3社選別し、大まかな図面と工具を貸与し、必要に応じて技術支援を行って設計図と価格見積りを提案させ、最も好ましい提案をした部品メーカーに全量発注する方式を採っている。なお、開発された設計図の所有権はタタに属し、部品メーカーは他の完成車メーカー向けにその設計図を利用できない。このように、インドの完成車メーカーと部品メーカーの間には系列のような縛りはないものの、一定の秩序を持った関係が形づくられている。

〔マルチ（スズキ）の事例〕

1980年代にインドでの事業を開始した時期は、マルチの機能部品の調達には日系部品メーカーに主に依存し、その日系部品メーカーはその日本本社がインドでの生産立ち上げを支援していた。ここでは外注のリスクはスズキと部品メーカー日本本社間の取引関係・慣行によって回避されていた。機能部品以外の部品は、主に地場の部品メーカーから調達していた。マルチはそこでの外注のリスクを回避するため、専属下請け的な地場企業群の育成を図った。すなわち、外注先を最初から絞り込み（取引企業数は400社）、一定規模の生産ライン立ち上げには出資や融資などの金融面での支援や生産技術面での支援を行い、取引開始後も部品メーカーをランク付けして、ランクの低いメーカーほど頻繁に定期監査と指導をし、技術力の高いメーカーにはより多くの発注シェアを与えるなど、支援と競争を効果的に組み合わせることで部品メーカーの技術力向上を図ってきた。この結果、機能部品以外の部品メーカーも短期間で専門部品メーカーへと急成長した。こうした緊密な企業間関係を構築することにより、マルチは自社の工場周辺に部品メーカーを集積させ、頻繁な納品を行わせて在庫保有コストを圧縮することが可能になった。

こうしたマルチの企業間関係も、1990年代以降の環境変化により、変わってきている。その主要な点は、部品メーカーの育成を重視する姿勢から部品メーカーを厳しく選別する姿勢への変化である。現在、マルチの取引企業数は1980年代の400社から220社にまで絞られている（地場110社、日系60社、欧米系50社）。これは、乗用車市場で8割程度のシェアを獲得できた時期には、日本での取引企業数の倍近くの企業を個別に指導・支援するというコスト負担は大きいものであり、それは見返りの外注化のメリットをマルチのみが享受するという条件下でのみ成立するものであった。しかし、1990年代半ば以降の競争が激化する状況下において、マルチの下請け部品メーカーがその蓄積した技術力を生かして納入先の多角化を図り始め、また一定の生産規模と実績を持つ部品メーカーはACMAの会員会社500社程度と少ないために、完成車メーカーの参入が増えるといつまでもマルチの専属として引き止めることはできないという事情もあり、マルチとしては引き続きコストのかかる緊密な企業関係を維持するには取引先の絞込みが必要とされたからであった。

Tier1サプライヤーとTier2、3サプライヤーとの関係

Tier1サプライヤーは契約労働者やTier2、3サプライヤーを活用して競争力の向上を図

るタイプと、自社内生産にこだわって競争力向上を図るタイプの2つに分かれる。

雇用者数が一定基準以上の場合、1947年労働争議法によって人員整理、工場閉鎖が困難であり、1948年工場法によって衛生、安全、福祉、労働時間に関する義務が存在する。企業はこうした労働関連法の規制を回避するために、契約労働者やTier2、3サプライヤーを活用して自社内に抱え込む人員を最小限にとどめようとする傾向もある。

Tier1 サプライヤーは、自らが完成車メーカーから受けた対応を応用して、設備機械の貸与、調達部品の支払い、原料の供給、技術的支援などTier2、3サプライヤーの技術蓄積や資本蓄積を促す、きめ細かな対応を行っている。

2. インドの自動車産業政策の概況

(1) 基本政策

1) 2002年自動車政策

インドの自動車産業は、独立後から1970年代の国産化規制、外貨規制、完成車輸入規制など保護主義政策時代を経て、1980年代以降、世界的なグローバル化の進展を背景に体制強化が認識され、自由化路線に転換した。しかし、それは部分的なもので、1990年代までは、最低投資額制度、輸出入均衡義務づけや現地調達率規制など保護主義的規制が残存した。しかし、2001年にこうした規制がWTOでTRIM協定違反との裁定が下されたことにより、自動車産業政策でも2002年自動車政策(Auto Policy)が新たに導入され、市場原理による競争を通じた産業育成策へと本格転換した。

同政策では、外資の投資・国産化規制が撤廃されるとともに、自動車部門の重点部門としての位置づけが明確に打ち出された。具体的には、最低投資金額の規定(四輪車1億ドル、二輪車2,500万ドル)の削除、四輪、二輪および部品製造業における外資の100%参入認可、WTO協定に従った、国産化比率達成義務の撤廃などである。さらに、小型車と二輪車をインド自動車産業の競争力ある分野として位置付けるとともに、これらの部門に税優遇措置の付与を示唆された。また、自動車部品産業においても、輸出インセンティブ(EOU: Export Oriented Unit)の適用を拡大して、同国を自動車部品の世界供給拠点に育成すること、これらと平行して、研究開発能力の強化と試験設備を設立して(NATRIP: National Automotive Testing and R&D Infrastructure Project)、世界水準の品質を確保することなどが方針として盛り込まれた。

さらに、2006年の予算案については、小型車に対する税優遇措置が盛り込まれ、インドを小型車生産のハブ拠点とする方向が強調された。

2002年自動車産業政策の概要

国内自動車産業の発展を通じ、インド国内産業全体の成長、雇用拡大、付加価値増加の達成

自動車産業の国際競争力の強化と自動車部品供給拠点化

- * 最低投資額規定(四輪1億ドル、二輪2,500万ドル)の削除
- * 四輪、二輪、部品製造業に100%外資参入を認可
- * WTO協定に従い、国産化率達成義務の撤廃
- * 四輪、三輪、二輪の国内製造を促す形で輸入関税を設定
- * 小型車、二輪、自動車部品をインドの自動車産業の基幹分野と位置づけ
- * 研究開発能力の強化と試験設備の導入(NATRIP: 自動車試験・開発インフラ整備計画)
- * EOU(輸出インセンティブ)の適用拡大
 - ・ EOU及び自由貿易地域(FTZ)、輸出加工区(EPZ)内企業に100%外資を認める
 - ・ 輸出向け製品の生産設備の輸入や国内諸税を免除

2) 新自動車産業政策の動向

現在、インド政府は新たな自動車産業政策の策定に乗り出している。これは、近年インドが世界の主要な自動車・同部品の生産拠点になってきている現状をふまえ、2002年自動車政策が掲げた目標をより実効性のあるものにするために始められた作業である。政府、業界団体（SIAM、ACMA など）が部会をつくって議論し、行動計画をつくってまとめ、予算審議を経て、2006年半ばには公表される予定といわれている。新政策の方向としては、以下のことが想定されている。

新自動車政策の方向

基本的方向は2002年自動車政策を踏襲、より実効性のあるものにするのが狙い
新自動車政策のポイント

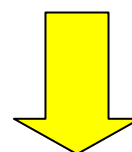
- * 自動車を手頃な価格で購入できるようにして国内需要創出
 - ・ 車に関わる税負担（物品税、付加価値税等）の軽減
 - ・ 国内生産コストの引き下げ
 - NATRIP を始動させて海外での試験を国内で代替
 - SEZ 設定による低コストでのインフラ提供
- * インド自動車産業のグローバルなプレゼンスの拡大
 - ・ 小型車の研究開発能力の向上
 - ・ 自動車部品のグローバル輸出拠点化

ACMA 『Vision 2015』(2015年の展望)の概要

| 2003年度 | 2015年度 |
|------------------|----------------------|
| 自動車部品生産高：67.3億ドル | 自動車部品生産高：330億～400億ドル |
| 国内向け：57.1億ドル | 国内向け：130億～150億ドル |
| 輸出向け：10.2億ドル | 輸出向け：200億～250億ドル |



| 前提条件 |
|---------------------------|
| * 政府政策の拡充：FTA拡大、経済特区の設定 |
| * 研究開発能力の強化 |
| * 2015年までに新規投資150億～200億ドル |



新規雇用：250万～300万人
(特に中小地方都市で)

(2) 自動車税制：2006 年予算案における変更

1) 国内税制

物品税

自動車に対する国内税としては、物品税と付加価値税がある。物品税は 2000 年以降引き下げられてきた。2006 年の予算案では、小型自動車に対する物品税が従来の 24% (基礎物品税 16% + 特別物品税 8%) から 16% (同 16% + 同 0%) に引き下げられ、2002 年の自動車政策で示されたインドを小型車生産のハブとする構想が明確になった。今回の引き下げの対象となる小型車は全長 4メートル未満で、かつ、エンジン容量についてもガソリン車の場合は 1200cc 未満、ディーゼル車の場合は 1500cc 未満と規定された。乗用車市場では、これらの規定に該当する小型車が全体の 7、8 割を占めるため、4 月以降、販売価格の値下げが期待されていたが、ディーラーがそれまでの値引き合戦をやめてしまったため、思うようには価格が下がっていないのが現状である。

-26 2006 年予算における自動車に対する物品税率 (%)

| | | | 05/06 | 06/07 |
|-----|-----------------------|-----------------------------|-------------|-----------|
| 乗用車 | 全長 4メートル未満 | ガソリン・エンジン搭載車 1200cc 未満 | 24 | 16 |
| | | | 基礎物品税 16 | 16 |
| | | | 特別物品税 8 | 0 |
| | | ディーゼル・エンジン搭載 車 1500cc 未満 | 24 | 16 |
| | | 基礎物品税 16 | 16 | |
| | | 特別物品税 8 | 0 | |
| | 全長 4メートル以上 | 24 | 24 | |
| | | 基礎物品税 16 | 16 | |
| | | 特別物品税 8 | 8 | |
| MUV | 6 人乗以上 12 人以下* | | 24 | 24 |
| | | 基礎物品税 16 | 16 | 16 |
| | | 特別物品税 8 | 8 | 8 |
| | 13 人乗以上 (MUV またはバス) * | | 16 | 16 |
| 商用車 | ディーゼル・エンジン搭載 | | 16 | 16 |
| | ガソリン・エンジン搭載 | | 24 | 24 |
| | | 基礎物品税 16 | 16 | 16 |
| | | 特別物品税 8 | 8 | |
| 中古車 | 乗用車 / MUV | | 32 | 32 |
| | | 基礎物品税 16 | 16 | 16 |
| | | 特別物品税 16 | 16 | 16 |

出典) CRISIL

注：*運転手を除く。

物品税および関税 (下記) とともに、2% の教育目的税が付加される。

付加価値税

2005年4月1日から州販売税（州内の取引に課税）として新VAT（付加価値税）が導入された。これは、従来、各州で異なっていた州販売税の税率や仕組みを統一し、全国一律税率にするというものである。これまで州をまたいだ在庫の移動や他州業者への委託販売にも販売税が課されていたため二重三重に膨らんでいた課税負担を軽減する狙いもあった。

VATの仕組みは以下のとおり。

1. 税率は、大半の製品について12.5%、特定の原材料・部品および資本財について4%、金・銀・宝飾品などは1%、石油製品やアルコール飲料などについては20%を課税。
2. 輸出については、VATは免税となり、輸出製品の購入や、部品・原材料購入時に支払ったVATは全額還付される。
3. SEZ内企業や100%輸出指向型企业（EOU）についても、部品・原材料購入にかかるVATは免税となる。
4. VAT導入により、段階的に廃止する方針が示されていた、中央販売税（CST：Central Sales Tax）は、当面4%のまま継続。同税は2006年度に2%に引き下げられ、2007年度に撤廃される予定だったが、06年度予算案には盛り込まれなかった。
5. 製造段階において原材料・部品の購入時に支払うVATは、製品販売時に受取るVATと相殺して納税できる。ただし、他州から原材料・部品を調達する場合に支払う中央販売税（CST）については相殺できない。
6. 製品の再販については、付加価値分（価格上乘せ分）についてVATの課税対象となる。（従来の州売上税は、最初の販売時にのみ課税され、再販へは課税されていなかった）

（出典：ジェットロ）

2005年4月時点で同政策を導入した州は、全28州のうち18州にとどまった。しかし、従来の税率と新税率の相違などから不利益を被るとして導入を拒否した州（主に同政策に反対したBJPが政権を握っていた州）のうち、2005年度内でアッサム、メガラヤ、マニプル、ウッタランチャル州の3州が、さらに、2006年4月1日からは、マディヤ・プラデシュ、ラジャスタン、グジャラート、チャッティスガル、ジャルカンドの5州でもVATを開始し、残るのは、タミル・ナドゥ州とウッタル・プラデシュの2州のみとなっている。これらの州でも経済界には導入を望む声が強いことから、導入は時間の問題とみられている。今後の焦点は、州ごとにことなっている対象品目や税率の統一、中央販売税（CST）の段階的廃止に移るとみられている。

2) 対外関税

2001年4月の輸入数量規制撤廃によって、完成車の基本関税率は35%から60%に引き上げられ、相殺関税、特別追加関税などを含めた実効税率は85~120%となった。また、中古車輸入に対しては、産業保護の観点から基本関税率が35%から105%に引き上げられ、同様に、実効税率は181%となった。このほか、自動車輸入に関しては、第三国経路による輸入は認めない、左ハンドルの輸入禁止、1988年に規定されたMotor Vehicle Ruleへの準拠、プロトタイプの輸入は規定の業者を通じてのみ認可される、製造日から3年以上経過した中古車の輸入は禁止、輸入車は、輸入後5年間以上、補修部品/サービスを提供しなければならない、などの付帯条件が課されている。

2006年度の予算では、FTAの進展などを背景に東アジア諸国の関税水準に近づくため、最高関税率が農産品を除くすべての品目に対し一律的に15%から12.5%へ引き下げられた。これが適用されるのは、自動車ではMUV、商用車である。乗用車の関税率は60%、中古車は100%に据え置かれた。

しかし、その一方で、すべての輸入品に対して4%の相殺関税が「追加的に」課税されることになった(物品税に対する相殺関税という意味では、従来より追加関税が存在する。今回の措置は、これに4%上乘するということである。下記、算出方法を参照のこと)。2005年度の場合は、相殺関税の課税対象は限定されていたが、これが一律的になったのは、国産品にかかる国内税とのバランスをとるためと説明されている。しかし、この相殺関税はあくまでも物品税を相殺、減額するためのものであり、部品や原材料として輸入され、国内製造品に組み込まれる品目の場合には支払い税額分の還付が受けられるが、完成品はこの還付が受けられない。つまり、この4%の相殺関税で実質的な影響を受けるのは完成品輸入に限られる。

-27 2006年度予算における自動車に対する関税率(%)

| | | 05/06 | 06/07 | |
|-----|-------------------|---------------------------|-------|----|
| 乗用車 | 全長4メートル未満 | ガソリン・エンジン搭載車 1200cc未満 | 60 | 60 |
| | | ディーゼル・エンジン搭載 車1500cc未満 | 60 | 60 |
| | 全長4メートル以上 | 60 | 60 | |
| MUV | 6人乗以上12人以下* | 15 | 12.5 | |
| | 13人乗以上(MUVまたはバス)* | 15 | 12.5 | |
| 商用車 | ディーゼル・エンジン搭載 | 15 | 12.5 | |
| | ガソリン・エンジン搭載 | 15 | 12.5 | |
| 中古車 | 乗用車/MUV | 100 | 100 | |

出典) CRISIL

注: *運転手を除く

関税においては、追加関税、相殺関税を除く数値。

このほか、すでに 10%もしくは 5%の水準にある資本財や部品・原材料の一部についても、2006 年 3 月より引き下げられた。主なものは以下のとおり。

| 主要品目 | 改正前 | 改正後 |
|--------------------------|--------|-------|
| 合金鋼、非鉄金属半製品 | 10% | 7.5% |
| 鉍物性生産品（例外あり） | 15% | 5% |
| 鉍石と精鉍 | 5% | 2% |
| 耐熱材料 | 10～15% | 7.5% |
| 基礎無機化学薬品 | 15% | 10% |
| 触媒 | 10% | 7.5% |
| プラスチック（PVC, LDPE, PP など） | 10% | 5% |
| ナフサ（プラスチック原料） | | 一律 0% |
| EDC と VCM（プラスチック原料） | | 一律 2% |
| 包装用機械 | 15% | 5% |
| 化学繊維と糸 | 15% | 10% |

参考：関税算出方法

評価額（C.I.F. 価格 + 荷揚げ費用）が 100 として、基本関税率 12.5%、追加関税率 16%、相殺関税 4% の場合の関税算出方法は以下のとおり。

A. 基本関税額 = 評価額（100）× 12.5% = 12.5

B. 追加関税額 = < 評価額 + 基本関税額 = 112.5 > × 16% = 18

追加関税は国内の物品税（Excise Duty）との整合性をはかるために課される。物品税は原則として 8%、16%、24% の 3 段階から成っている。

C. 教育目的税(1) = B × 2% = 0.36

D. 相殺関税（CVD）= < A+B+C = 130.86 > × 4% = 5.2344

E. 関税総額 = A + B + C + D = 36.0944

F. 教育目的税(2) = E（36.0944）× 2% = 0.721888

よって、最終的な関税額は E（36.0944）+ F（0.721888）= 36.816288 となる。

（出典：ジェトロ）

3) タイとの FTA

2003 年 10 月 9 日、インドとタイは、自由貿易協定（FTA）枠組みに調印、2010 年までに関税を完全撤廃する FTA への道を歩き始めた。インド自動車市場もそれと同時に、世界の自由貿易の枠組みへ強く組み込まれることになった。

当初スケジュールによると、2004 年 3 月から早期関税引き下げ措置（EHS: Early Harvest Scheme）対象品目（枠組み合意締結当初は 84 品目が挙げられていたが、2 品目 - Polypropylene in Primary Forms / Polyethylene Terephthalate in Primary Forms - が除外され、82 品目で EHS 実施となった）に限って輸入関税が一律 50% 引き下げられるはずであったが、原産地規則（たとえば、タイからの輸入品目において、どの程度がタイで付加

された価値なのか、証明するルール)に関する交渉が長引いたために、実施にいたったのは同年9月であった。結果、同協定のスケジュールは半年遅れとなった(下記参照)。しかし、2005年9月でも、上記原産地規制やネガティブ・リスト(関税引き下げ対象除外項目)の品目数が両国で大きく異なっていることなどが問題となっており、EHSにおける75%引き下げへは実行されていない。また、他の交渉においても難航が続いている。

タイ・FTA スケジュール

| | 2004年 | 2005年 | 2006年 | 2010年 |
|----------------------|----------------|----------------|-------------------------------|-----------------|
| 早期関税引き下げ措置(82品目) | 9月 50%*引き下げ | 9月 75%*引き下げ | 9月 100%*引き下げ (関税ゼロ) | |
| モノの関税引き下げ/撤廃(82品目以外) | 1月:交渉開始 | 3月:交渉終了 | | モノの 自由貿易地域形成 |
| サービス、投資分野 | 1月:交渉開始 | | 1月:交渉終了 合意事項の実施時期は交渉の中で決める | |

注:*2004年1月1日現在の関税率からの引き下げ

【EHSに盛り込まれている自動車部品】

| | HSコード |
|---|--------|
| Helical springs of iron or steel | 732020 |
| Parts suitable for use solely or principally with spark-ignition internal combustion piston engines | 840991 |
| Other pumps | 841381 |
| Ball bearings | 848210 |
| Other lighting or visual signaling equipment | 851220 |
| Gearboxes | 870840 |

その他の国とのFTAの進展状況

| | |
|------------------------|--|
| <p>アセアンとの FTA</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ 2003年10月、第2回アセアン・インド首脳会議で、アセアンとFTAを含む包括的経済協力の枠組みに合意。2006年1月より関税引き下げを開始することで合意していたが、アーリーハーベスト(早期関税引き下げ措置。105品目。2005年4月より実施する計画)で原産地規則を巡る交渉が難航したため、実施に至っていない。 ・ 当初のスケジュールでは、ブルネイ、インドネシア、マレーシア、シンガポール、タイは2011年12月31日までに関税を撤廃。フィリピン及び新規加盟国(カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム)は、2016年12月31日までに関税を撤廃するとなっていた。 ・ 2006年3月時点で、インド政府はASEANに対して、農業分野を中心に国内産業に配慮したセンシティブリストを提出すること、関税引き下げや撤廃の時期については、品目に応じて4段階に分けること、を提案。今後の交渉の見通しは、2006年6月までにモノの貿易に関する交渉を完了し、2007年1月より関税引き下げを開始する方針を示している。 ✓ インド側が検討しているセンシティブリスト： a. スパイス類、 b. プランテーション作物、 c. 植物油、 d. 米、 e. 魚類、 f. 繊維製品、 g. 化学品およびプラスチック類、 h. エレクトロ製品、 i. 機械、 j. 自動車部品、 k. 履物など。 ✓ 具体的スケジュール案： <ul style="list-style-type: none"> ◇ ノーマルトラック1：2011年中に関税撤廃 ◇ ノーマルトラック2：2011年に関税を5%以下に引き下げ、13年までに撤廃。 ◇ センシティブトラック1：2013年中に関税を5%以下に引き下げ、18年までに撤廃。 ◇ センシティブトラック2：関税引き下げ、撤廃の対象外 |
| <p>SAFTA：南アジア自由貿易圏</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ インド、パキスタン、スリランカ、バングラデシュ、ネパール、ブータン、モルジブ間の自由貿易地域設立に向けた枠組み協定。 ・ 当初の予定通り、2006年1月に正式に発効したが、スリランカとパキスタンは、同協定への批准を留保したことから、大きな課題を内包しながらのスタートとなった。 ・ スケジュール：域内先進国(インド、パキスタン、スリランカ)は、2006年1月1日から関税引き下げを開始し、2007年末までの2年間で20%以下まで引き下げ。その後2012年末までの5年間で0%～5%にまで引き下げる(スリランカについては更に1年延長し6年間で実施)。 ・ スケジュール：域内後発開発途上国(バングラデシュ、ネパール、ブータン、モルジブ)は、2006年1月1日から2007年末の2年間で30%以下まで引き下げ、その後2016年末までの8年間で0%～5%にまで引き下げるとしている。 ・ 実行に当たって、原産地基準は4桁レベルの関税番号変更基準と付加価値税基準が併用されることになった。付加価値基準については、域内先進国が30%以上、域内発展途上国は40%以上を満たすことになった。さらに、191品目の技術関連製品で、製品固有ルール(PSR)が導入された。同191品目については、製造に用いられる原材料・部品と、最終製品の関税率番号が4桁レベルで同一であることが求められる。 |
| <p>BIMSTEC</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ インド、バングラデシュ、タイ、スリランカ、ブータン、ミャンマー、 |

| | |
|--------|---|
| | <p>ネパールが参加する BIMSTEC は、2004 年の商業相会議で、2017 年までに自由貿易圏（FTA）創設を目指すことで合意。</p> |
| シンガポール | <ul style="list-style-type: none"> ・ 2005 年 6 月、シンガポールとの間で FTA を含む包括的経済協力協定(CECA)に調印。05 年 8 月 1 日より発効。 ・ CECA には、モノとサービスの貿易、投資に関する協定、工業規格や学位の相互認証、関税、科学技術、教育、電子商取引、知的財産権、メディアの各分野における協定が盛り込まれている。特に、本件にはインドが締結する FTA としては初の金融サービスの自由化も盛り込まれており、双方に進出している銀行は内国民待遇を受ける。 ・ FTA については、インド側は発効と同時にアーリーハーベストを実施、対象となっている 506 品目（IT 関連製品が中心）の関税を撤廃。2202 品目の関税を 2005 年 8 月 1 日に MFN（実行税率）の 10%分を引き下げた後 2009 年 4 月までにゼロにすると共に、その他 2407 品目に関しては、2005 年 8 月 1 日に割引率を 5%とし、09 年までに段階的に 50%までの関税引き下げしていく計画。 |
| 中国 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 2003 年 6 月、日印首脳会議にて、長期的かつ建設的・協力的パートナーシップの構築をうたった「中印関係原則・全面協力宣言」に調印。 ・ 2005 年 3 月、包括的貿易・経済協力関係の構築の具体的手段に関する報告がまとめられ、両国政府に提出。モノの貿易、サービス貿易、投資、その他の分野で経済協力の促進、障害の除去などに向けて、閣僚レベルの経済研究会を開催することで合意。 ・ 二国間貿易を 2008 年までに 200 億ドル超に拡大を目標に挙げている。 |
| 日本 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 2005 年 10 月、エネルギー分野での包括的協力関係構築に合意。 ・ 採択されたアクションプランには、資源探査・発掘、輸送、研究開発などの協力強化に加え、民間分野での合弁や技術協力促進が含まれている。インド側は、エネルギー分野での日本企業の対印投資促進と、日本の新エネ・省エネ技術移転拡大を狙う。 ・ 2005 年 8 月、情報・通信技術（ICT）分野の協力と産業発展を促進することで共同声明に署名。具体策として、産学官による複数の作業部会を設置し、両国が関心の高い分野（ブロードバンド、移動体通信、電子政府構築、情報セキュリティ、ICT 技術の研究開発、ユビキタスネットワーク社会の構築など）に取り組む。さらに、日本の情報通信研究機構がインドの高度コンピュータ技術開発センター、通信技術開発センター、インド工科大学グワハティ校の 3 機関と覚書を交わし、これら期間が研究開発と人材開発の共同プログラムを実質的に推進していくことに。 |
| EU | <ul style="list-style-type: none"> ・ 2005 年 9 月、EU との首脳会談で、戦略的パートナーシップ構築のためのアクションプランが採択される。 ・ 包括的経済連携協定を視野に入れた貿易・投資拡大のための高級レベル合同通商委員会の設置などが盛り込まれた。このほか、経済分野では、インド政府の社会開発政策に対する EU からの支援強化（特に、初等教育の普及と農村部の健康保険分野に焦点を当てた支援）、環境技術の開発と利用促進を目的とした「クリーン開発と気候変動に関するインド-EU イニシャチブ」の開始、科学分野での新技術研究プロジェクトへの共同出資などを含む協力関係の強化。バイオ分野ではエイズ、結核、マラリアなどの感染症撲滅のための研究協力、など。 |

(3) 投資優遇措置

インド政府は、外国企業によるインドへの投資について特別な優遇政策をとっておらず、外国企業はインド内国企業と同様の産業優遇政策を受けることとなる。インフラ整備に関する優遇措置は、各管轄組織から付与される。主要業種については、業種ごとに中央政府による奨励措置がある。州政府レベルでは外国企業の大型投資について、個別に優遇政策を導入する方向にある。輸出振興および EOU/EPZ/SEZ/EHTP/STP に関する優遇措置は以下の通りである。

優遇措置の概要

| 優遇対象 | 主な優遇措置 |
|----------------------------------|--|
| 輸出振興 | <ul style="list-style-type: none"> ・輸出製品の生産に必要な品目の輸入については、関税減免スキームが適用される。 ・一定期間内に輸出義務を達成することを条件に、EPCG スキームが適用される。 |
| EOU EPZ SEZ EHTP STP | <ul style="list-style-type: none"> ・資本財、部品、原材料の輸入関税免除 ・資本投入に対する物品税免除 ・輸入ライセンス不要 ・国内関税地域(DTA: Domestic Tariff Area)からの調達は「みなし輸出」とされ、売上税の還付、物品税の免除等が適用される ・インド国内市場での販売許可 ・一定期間の法人税免除 |
| インフラ整備 | <ul style="list-style-type: none"> ・電力、高速道路、橋りょう、都市交通システム、水道、空港、港湾などのインフラ整備では、10年間の法人税免税措置(タックス・ホリデー) ・通信分野では最初の5年間は法人税の免除、その後5年間は法人税の30%が免除される。 |
| 特定後進地域への進出 | 新規事業を設立する場合には、事業開始後5年間の法人税免除。 |

注： EOU：輸出指向型企业、EPZ：輸出加工区、SEZ：経済特区
EHTP：エレクトロニクス・ハードウェア・テクノロジー・パーク
STP：ソフトウェア・テクノロジー・パーク

中央政府の、EOU、EPZ・SEZ 以外の輸出企業に対し、以下の優遇措置を付与する。

| 対象分野 | 優遇措置 |
|-------------|---|
| 商品輸出を行う内国企業 | 輸出により得た利益の一定比率を課税所得から免税。(2004年度まで)。また、当該企業への部品納入業者へ優遇内容を移転可能。 |

1) 輸出振興

5年間(2004年～09年)にわたる外国貿易政策が策定されて以来、インド政府は、毎年3月に改訂を行っている。2006年度改訂(2006年4月より実施)においては、輸出の堅調な伸びを背景に、大枠は現行の制度やスキームを継続しつつ、新政策として、特定品目および特定市場向け輸出で関税の一部を還元するほか、宝石・宝飾品と自動車部品の輸出振興策が導入された。

【2006 年度に導入された新スキーム】

特定品目スキーム：水産加工、皮革製品、文房具、花火、スポーツ用品、手織品、手工芸品など、特に雇用吸収力のある産業関連品目が対象。FOB 価格をベースとした輸出総額の 1.25%相当が還元対象となる。

特定市場スキーム：南米、アフリカなどの特定市場向け輸出に対し、支払い関税の一部を輸出業者に還元する。高い輸送コストやネットワークの未整備などにより、これまで相対的に輸出額の低かった市場が対象。これらの市場での輸出シェアを戦略的に拡大することが目的。すべての品目を対象に、FOB 価格をベースとした輸出総額の 2.5%相当が還元対象となる。

自動車部品に対する優遇措置：研究開発を目的とする新車の輸入に際し、通常の輸入に必要なホモロゲーション（型式認定）テストを免除する。同テストは、車両が環境性、安全性、路上耐久性などの面でインド市場に適合するかどうかを検査するもの。

【輸出振興スキーム】

一定期間内に輸出義務を達成することを条件に、原材料、資本財の輸入関税に軽減関税率が適用される制度がある。

輸出型企業に対しては、輸出の事前に行う控除スキームとして 事前ライセンススキーム、 DFIA スキーム (Duty Free Import Authorization Scheme) また、輸出後に補填や払い戻しを行うスキームとして DFRC スキーム (Duty Free Replenishment Certificate)

DEPB スキーム (Duty Entitlement Pass Book Scheme) DBK スキーム (Duty Draw Back Scheme) がある。このほか、輸出製品生産に使用される資本財輸入に適用される EPCG スキーム (Export Promotion Capital Goods Scheme) がある。

2006 年度改訂では、従来の「事前ライセンススキーム (ALS)」と「DFRC スキーム」を統合した「DFIA スキーム」が導入され、2006 年 5 月 1 日より実施された。これにより、DFRC スキームの適用は 2006 年 4 月末限りとし、段階的に廃止されていく。輸出生産で多品種少量の輸入原材料が必要となっている状況下では、事前ライセンススキームが適用され免税となる原材料でも、輸出業者はそれらの原材料で規模の経済が達成できずに、投入・産出の標準規定に見合わない場合には、コスト高の国内製品を使用することが多い。新しく導入された DFIA スキームでは、この点に配慮し、少量でも輸出前に必要な原材料を輸入することが可能となり、輸出義務完了後に証明書を提出するだけとなった。

事前ライセンススキーム

事前ライセンス (Advance License) スキームは、一定期間内の輸出義務達成を条件に、原材料・部品の無税輸入ライセンスを事前取得できるものである。ライセンスの対象になった輸入原材料・部品については、基本関税、追加関税、教育目的税、その他アンチ・ダンピング税など、すべての輸入税が免税となる。

ライセンスにもとづき、輸出品に使用される中間財および原材料、輸出品の製造に間接的に利用される燃料や石油、触媒などの免税輸入が認められる。ライセンスには、輸入品目および輸出品目の詳細 (品目名、数量、価格など) があらかじめ記載される。なお、免税輸入の枠は、前年度輸出実績の 300% に拡大している (2005 年 4 月)。

ライセンスは、自社で輸出業務を行う製造業者に加え、製造業者の輸出業務を代行する貿易業者に対しても発行される。また実際の輸出製品 (SEZ 向けを含む) だけでなく、事後的に輸出製品に組み込まれる部品、EOU、STP、EHTP、BTP 内企業向け供給部品などを対象に、それらに使用される中間財・原材料についても免税輸入が認められる。

輸出義務の達成期限は 24 カ月で、各輸出者は、ライセンスの発行日から 24 カ月以内に、免税輸入されたすべての原材料・部品を適切に使用し、輸出を完了させなければならない。

DFRC スキーム (段階的に廃止)

DFRC スキーム (中間財の免税証明書スキーム : Duty Free Replenishment Scheme) は、中間財・原材料の免税輸入を可能とする「免税証明書」を、輸出者に対して発行するスキームである。輸出製品に使用された中間財・原材料に対し、輸出実績に基づく免税証明書が事後的に発行される方式。次回の輸入時に同免税証明書を提出すれば、特定原材料・中間税への基本関税分が免税される (追加関税分については免税されない)。

証明書の申請は輸出の完了から、6 カ月以内に行う必要がある。また同スキームで免税輸入される中間財・原材料については、製造工程で 25% 以上の付加価値が上乘せされなければならない。

同証明書は、自社で輸出業務を行う製造業者に加え、製造業者の輸出業務を代行する貿易業者に対しても発行され、他社へ譲渡することも可能である。

DEPB スキーム

DEPB スキーム (関税受給パスブックスキーム : Duty Entitlement Pass Book) は、輸出品の製造に使用された輸入部品及び原材料の支払い関税を、特定の輸出品目毎に定められた一定レートに従って、クレジットとして払い戻すスキームである。払い戻しレートは、商工省傘下の Directorate General of Foreign Trade (DGFT) により、品目毎に対 FOB 価格割合 (%) で定められている。

クレジットは、原材料や部品輸入、梱包材その他への輸入関税と相殺できるが、資本財輸入に対しては利用できない。

なお、輸出企業に対し、事後的に一定額のクレジットを払い戻す同スキームは、自国製

品を不当に保護しているとして、WTO 等の場で諸外国から見直しを迫られている。政府は今後 6 カ月以内に、同スキームに代わる新制度を導入する方針を示している。

DBK スキーム

Duty Draw Back スキーム（支払い税払い戻し制度）は、輸出品の製造・加工のために使用した原材料・部品を対象に、その購入時に支払った税品の一部を、輸出後に払い戻すものである。輸入原材料・部品については基本関税と追加関税が、国内で調達した原材料については物品税が、それぞれ払い戻しの対象となる。対象品目は、2005 年 5 月に化学品、繊維製品、プラスチック製品、鉄鋼、機械などが追加され、合計で 2620 品目（HS4 桁で 685 品目、6 桁および 8 桁で 1935 品目）となった。これらの払い戻し対象となる輸出品は HS コード 4 桁から 8 桁で明示されている（従来は HS2 桁コードとともに、慣例と税関側の便宜によってルールが統一されていなかった）。また、適用される払い戻し額の算定方法は対 FOB 価格に一定レートを乗じる形式が、ルールの明確化、および高付加価値製品の輸出促進などの目的から、2005 年 5 月より採用されている。

EPCG スキーム

EPCG スキーム（輸出促進のための資本財輸入スキーム、Export Promotion Capital Goods Scheme）では、一定期間内に輸出義務を達成することを条件に、資本財輸入に対し一律 5 % の軽減税率が適用される。輸出義務は、同スキームの適用により免税された額の 8 倍の輸出額を 8 年以内に達成することが義務付けられている。輸入額が CIF 価格で 10 億ルピー以上の場合、輸出達成期間は 12 年間に緩和される。また 10 年以下の中古資本財の輸入にも同スキームが適用される。なお、輸出義務達成期限の半分以上の期間で 75% 以上の輸出義務を達成した企業については、残りの輸出義務分は免除となる。また、輸出市場の状況しだいでは期間内での義務達成が困難な場合もあることに配慮し、状況に応じて 2 年まで達成期間を延長ができることになった（2006 年 4 月改訂より）。

2) 優遇措置適用地域

下記の優遇措置が適用される区域については、輸出入政策に規定されている。

1. EOU : 輸出指向型企业
2. SEZ : 経済特区

EOU (Export-Oriented Unit : 輸出指向型企业)

〔適用条件〕

・ 次の条件を満たす企業は SIA により EOU 企業の自動認可を得られる。

国内関税地域(DTA)で販売が認可される以外のすべての生産物を輸出すること
公共部門向けおよびライセンス取得が義務付けられる産業以外の産業分野

立地規制に抵触しないこと
産業別の準外貨収入基準(NEEP)を満たすこと
資本財の輸入額が外貨により賄われるか、輸入にかかる外貨が1億ルピーを超えないこと

〔主な優遇措置〕

- ・ 外資比率 100%まで認可の対象となる
- ・ 低利の融資を受けられる
- ・ 輸出収入の 70%までを外貨預金として留保できる
- ・ 資本財・原材料輸入関税を免除(期限なし)
- ・ 操業開始後 8 年間の内、連続する 5 年間について、当該企業が得た利益の 100%を課税所得から控除(2010 年まで)
- ・ 操業開始から 8 年間の Tax Holiday 経過後、輸出による利益の 100%を課税所得から控除
- ・ 輸出用製品の売上税免除(期限なし)

SEZ(Special Economic Zone : 経済特別区)

SEZ (経済特区) の設立は、2000 年度の輸出入政策で導入された。2005 年 6 月に導入された SEZ 法により、SEZ 内に設立される企業には、以下のような優遇措置が与えられた。

〔主な優遇措置〕

- ・ 製造・販売活動の開始から最初の 5 年間は、法人税は 100%免除
- ・ さらに、続く 5 年間は 50%の法人税免除が付与
- ・ 収益を再投資することを条件に、さらに 5 年間、収益の 50%が控除される。
- ・ SEZ 内企業に対しては、関税、物品税、サービス税、中央売上税が免除
- ・ SEZ 外で支払った税金についても還付される

さらに、2006 年 2 月には、SEZ を包括的に管轄する新 SEZ 法が施行された。これにより、SEZ の設立や SEZ 内に工場を建設する際の手続きは商工省に一本化され、必要な書類も簡素化された。以下、主な改善点を示す。

- ・ 申請は自己申告のみ
- ・ 従来銀行保証の添付は不必要
- ・ SEZ 設立に最低の最小面積規定：多業種向け SEZ の場合で従来 1,000 ヘクタールから 200 ヘクタールへ引き下げ

- ・ 所得税法等の優遇措置:大蔵省管轄の所得税法にもSEZへの優遇措置が盛り込まれた。結果、SEZ内の企業は容易に免税措置を享受できるように。
- ・ 労働法: 全体的な緩和は認められないものの、SEZのある各州政府が企業誘致のために柔軟に対応することが認められた。

〔設置状況〕

新SEZ法の施行によりSEZ設立が容易になったことから、開設申請が急増した。政府では、2006年3月中旬ですでに148件に基本認可を与えた(州政府経由で、各関係省庁の官吏により編成されたBOAで審査されたのち、基本認可は与えられる。その後、中央政府からの最終認可を受ける必要がある)。投資総額は1兆ルピーに上り、開発総面積は4万ヘクタール、創出される雇用は50万人分とみられている。

現在、稼働中の主なSEZは以下のとおり。

- ・ SEEPZ SEZ (マハラシュトラ州)
- ・ カンドラ SEZ (グジャラート州)
- ・ コーチン SEZ (ケララ州)
- ・ マドラス SEZ (タミル・ナドゥ州)
- ・ ヴィシャカパトナム SEZ (アンドラ・プラデシュ州)
- ・ ファルタ SEZ (ウエストベンガル州)
- ・ ノイダ SEZ (EPZ) (ウットル・プラデシュ州)
- ・ マニカンチャン SEZ (ウエストベンガル州)
- ・ インドール SEZ (マディアプラデシュ州)
- ・ ジャイプール SEZ (ラジャスタン州)

その他

資本財、部品、原材料の無税輸入、2008年度を期限に輸出所得に対する所得税の100%免税は、ソフトウェア・テクノロジー・パーク(STP)内、エレクトロニクス・ハードウェア・テクノロジー・パーク(EHTP)内、バイオ・テクノロジーパーク(BTP)内企業にも認められている。

輸出義務

経済特区(SEZ)内企業、ソフトウェア・テクノロジー・パーク(STP)内企業、エレクトロニクス・ハードウェア・テクノロジー・パーク(EHTP)内企業、バイオ・テクノロジーパーク(BTP)内企業、および100%輸出指向型企业(EOU)は、生産開始から5年間を

1 ブロックとし、以後継続的にブロック間の輸出入収支をプラスにすることが義務付けられている。

国内一般関税地域 (DTA) への販売は DTA 側で輸入関税等を支払うことにより可能。ただし、STP、EHTP、BTP 内企業および EOU については、FOB 価格をベースとした輸出総額の 50% が上限となるほか、自動車、アルコール飲料、本、紅茶など、特定品目の DTA 向け販売は認められていない。

3) 州政府による奨励措置

上記した優遇措置は中央政府の政策なので、基本的には各州同じである。しかし、中央政府が策定したガイドラインをどのように実施するかは、州政府に委ねられている。したがって福利厚生や保険は州ごとに決められるし、労使関係も州によって異なる。

さらに、中央政府のガイドラインの枠内ではあるが、州政府と進出企業が覚書を交わしてスペシャル・パッケージを提供している。すなわち、投資額に応じて、土地の供与、インフラの整備、安価な電力の優先供給、低利による資金支援などをメーカー毎に交渉して条件を決定する。メーカーとの交渉結果を覚書に作成し、これに州首相が調印した上で、州議会で討議して許可を与える。ただし、覚書の内容は公表されない。

4) その他、日系進出企業に関連する一般的事柄

日印租税条約

日本とインドの両政府は、2006 年 2 月、二重課税の回避などのために、両国間の租税条約を部分的に改正するための議定書に署名した。これにより、配当や利子の所得、著作権、特許権の使用料に対する課税が一律 10% に引き下げられる。また、みなし外国税控除も廃止する。

インドとは 1989 年に現行条約が発効しており、改正は 16 年ぶり。なお、改訂議定書は両国の国内法上の手続きを経て、公文書を交換した翌日から 30 日後に発効する。

| | 配当 | 利子 | 使用料、ロイヤルティ・技術上の役務に対する料金 |
|-----|-----|-----------------------|-------------------------|
| 現行 | 15% | 10% (銀行) 15% (その他) | 20% |
| 改正後 | 10% | 一律 10% | 10% |

配当金の海外への支払い：外貨バランス規制はなし

配当金の海外への支払いについては、原則として制限はない。食品や自動車、家電など消費財 22 業種に対しては、操業後 7 年間は配当金の支払いは輸出額を上限として認められていたが、2000 年 6 月に同 22 業種に対するこの外貨バランス規制は撤廃された。

出資比率

外国直接投資はネガティブリストに該当しなければ、出資比率 100%までの直接投資が自動認可される(規制業種・禁止業種の項を参照)。外国機関投資家によるインド企業の株式取得については、原則として出資比率 24%まで(条件により 100%まで可能)。

土地所有

外国企業のインド法人および支店による不動産の購入は可能。ただし、土地売却代金の海外送金にはインド準備銀行(RBI)の事前許可が必要となる。駐在員事務所については不可。

最低資本金額(会社法)

会社法(Companies Act)に基づき、企業形態毎に最低資本金額が設定されている。非公開会社(private company)の場合は10万ルピー、公開会社(public company)の場合は50万ルピーが最低資本金額として必要である。また、証券取引所に上場する場合は資本金額が3,000万ルピー(ボンベイ証券取引所の場合は1億ルピー)以上で、かつその内25%以上が公募される必要がある。なお、インドでは公開会社を、株主が発起人や経営者のみに限定されているclosely-held public company、証券取引所に上場したwidely-held public companyの2つに分類されている。

No-Objection Certificateに関する規制

外資がインドで資本参加、あるいは技術提携をしている場合に、同分野へ新規で他のパートナーと合弁会社を設立したり、100%独資で新会社を設立したりする申請を出すときには、自動認可ルートではなく、政府FIPB(外国投資促進委員会)の事前承認ルートとなる。

その場合、FIPBは、既存のパートナーからのNo-Objection Certificate(既存パートナーが、同分野への進出に際して、異議申し立てはないということを示す証明)が必要だと判断した場合、申請者はこれを取得しなければならない。これは、既存会社が新会社の設立によって不当な競争にさらされることを避けるためであり、FIPBは関係者全員の利害関係を調査し、公平な立場で新規投資の妥当性を図るためである。

(4) インフラの状況

1) 輸送インフラの状況

道路

道路輸送は貨物輸送の65%、旅客輸送の85%を占めており、自動車の普及進展につれて、道路輸送のウエイトは増す傾向にあり、道路総延長距離も徐々に延びてきている。しかし、道路は概してメンテナンスが悪く、輸送事情も高速道路でさえトラクターなど様々な輸送機器が混流してスピードを出すことができず(パワー不足と過積載で商用車のスピードがでず、都市部では乗用車60キロのところを商用車は40キロと差をつけているほど)、商用車の1日当たりの走行距離は先進国の3分の1にとどまる。また、全天候型の道路が整備されていないため、雨季になると外部との物流に支障をきたす地域も多い。

インドの道路は国道、州道、地方道、村道から構成される。道路輸送の約45%は国道、州道であり、国土が広大であるため全ての村が道路で結ばれているわけではない。国道、州道以外は未舗装の道路が多く、道路の整備状況は悪い。

こうした状況を受け、インド政府は海外からの投資誘致による経済のさらなる拡大に向け、インド道路公社の下で約200億ドルを投じて国道整備計画(National Highway Development Project)を進めている。これは、「黄金の四角形」(デリー - ムンバイ - チェンナイ - コルカタをつなぐ総距離5,600キロの高速道路を整備、2006年完成予定)

「東西南北回廊」(スィルチャル - ポルバンダ間の東西3,900キロ、スリナガル - カニヤクマリ間の南北3,600キロを貫通する高速道路を整備、2007年完成予定)、各主要道路と主要港を結ぶ道路整備も計画、2010年完成予定)

-28 道路の現状

| | 1997-98 | 1998-99 | 1999-00 | 2000-01 | 2001-02 ^P |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|----------------------|
| 道路延長 [*] | | | | | |
| 合計(1000km) | 2,457.7 | 2,396.7 | 2,416.1 | 2,446.7 | 2,483.3 |
| 舗装道路 | 1,401.7 | 1,335.4 | 1,390.6 | 1,414.6 | 1,420.5 |
| 国道ハイウェイ(幹線) | | | | | |
| 合計(1000km) | 38.5 | 49.6 | 52.0 | 57.7 | 58.1 |
| 舗装道路 | 38.4 | 49.4 | 52.0 | 57.7 | 58.0 |
| 州道ハイウェイ(幹線) | | | | | |
| 合計(1000km) | 136.5 | 138.0 | 132.8 | 132.1 | 137.7 |
| 舗装道路 | 134.3 | 135.7 | 130.6 | 129.9 | 135.6 |

* : JRY の農村道路 90km 除く

P : 暫定値

出典) Ministry of Road Transport & Highways

-29 高速道路整備計画図



出典) ARC レポート 2004 インド

鉄道

鉄道は貨物輸送の約3割を占める。鉄道部門は中央政府の管轄下に置かれ、公共部門のみに留保され、民間部門の参入は認められていない。鉄道省傘下のインド国鉄は全国を9つの地域に分割して運営している。鉄道はインド全土をカバーしており、総延長距離は62,800キロに達する。しかし、その85%は英国植民地時代に建設されたもので、メンテナンスに関わる投資は十分に行われなかったために、効率も低く、事故も頻発している。

鉄道が貨物輸送で一定のシェアを堅持しているのは、1,000キロ以上の長距離は道路より鉄道が経済的であるし、素材など重量大型貨物の輸送は鉄道に頼らざるを得ないからである。また、農産物については国家が補助金を出し、その調達・分配は国家が担当しているため、農産物輸送は鉄道で行われている。

ただし、近年はインド国鉄も Concor (従来は海外から運ばれてきた荷物は港湾で通関手続きをしていたのを、鉄道駅まで運んでそこで通関手続きをするサービス) など新たなサービスに力を入れ始めている。また、貨物専用線路の建設を計画し(これまでは旅客と併

用だった) 時間の短縮を図っている。現在、デリー - ムンバイ、デリー - コルカタ間を計画していて、2010年頃までに完成する予定である。

港湾

中央政府が管轄する主要港は11、東海岸に5つ、西海岸に6つで、港湾管理局の所管である。この他に地方港が148あり、これらは州政府の管理下にある。貨物取扱量の約8割が主要港で占められており、貨物取扱量は約2.8億トンである

インドの港湾使用料は近隣諸国に比べ割高で、平均滞船時間はシンガポールの6～8時間に比べ4.7日を要し、バースの待ち時間は0.9日と非常に非効率で、インド発着の貨物輸送コスト増を招いている。インドから米国への貨物輸送に要する時間は6～8週間といわれ、中国から米国への輸送時間1カ月以内に比べ、極めて非効率であり、輸出促進を目指すインドにとって大きな制約要因となっている。

-30 インドの港湾概要図



出典) ARC レポート 2004 インド

2) エネルギー・通信インフラの状況

エネルギー（電力、用水）

2004年4月～2005年2月の発電電力量は前年同期比5.5%増の5,344億kwhに達し、発電設備能力は114,739MWに達した。2002年3月現在、火力発電が設備能力の約8割を占めている。

発電効率は改善されてきているものの、依然として電力不足により、全国的に電圧降下や一時的機能停止状態が発生している。生産高に占める送配電ロスの割合は27%にのぼり、中国の7%、タイの9%、マレーシアの6%、インドネシアの13%に比べ、極めて高い。このため、工業生産の非効率や電圧安定器、インバーター、発電機、モーターなど余分な投資を招いている。

政府は電力不足に対応し、100,000MWの増強および送配電分野の投資（総投資額8兆ルピー）を第10次～第11次計画期間に行うとしている。また、維持費が低く、原油輸入への依存やCO2排出などの問題がないことから、水力発電が今後の投資方針としてあげられている。東部地区は石炭火力、水力発電に有利であるため、送電能力を2012年までに30,000MWとする計画が立てられている。民間および外資系企業によるBOT方式の投資を奨励し、多くの契約が成立しているが、買電する州電力庁の資金不足がネックとなっている。

主要都市を除き、上下水道とも普及率が低く、断水も多い。工業用水についても一部の工業地帯を除いては良好とはいえない。

通信

通信サービスは、民間および公共企業が競争の下で運営しており、政府はサービスを行っていない。通信法制局（TRAI）は法規制を担当し、通信部は政策企画、ライセンス、無線周波数帯域管理、公共企業の監査、R&D、標準化、設備認証などを行う。2002年12月末現在、23サービス地域の25社に78ライセンスが発行されている。1サービス地域には最大4ライセンスとしている。GSMとCDMAの2技術方式が競争状態にある。競争促進のために民間に対して基本サービスのライセンスも与えられている。

通信・情報技術省は、2004年4～6月の新規電話加入者（固定および携帯電話）が448万人となり、同年6月末までの累計加入者は前年同期比38.0%増と拡大し、8,100万人を突破したと発表した。新規加入者のうち90%以上を携帯電話加入者が占める。6月末時点の携帯電話の累計加入者は前年同時点の2倍（2003年：1,750万人）を超える3,780万人となり、電話加入者全体に占める割合は47%に拡大した。

急速な携帯電話市場の拡大に伴い、通信サービス各社は、農村部を含む潜在市場の開拓に積極的に取り組んでいる。インド最大の携帯電話通信会社バラティ・テレベンチャーズでは、インドの携帯電話市場は今後5年間で2億5,000万台に拡大すると見込んでいる。

一方、2003年11月に発表された民間通信サービス会社の参入規制撤廃に後押しされ、民間サービス利用者が急速に増加している。

BSNL および MTNL の公共通信網はアジアでも最大級で、2002年末現在、設備能力は4,980万回線、実動4,050万回線、交換機35,508台。同時に、トランク自動交換(TAX)および光ファイバー網も著しい拡大を見せており、2002年末現在のTAX容量は390万回線、光ファイバー延長は63,121kmに達している。

(5) 労働環境

1) 雇用情勢

2003年3月末時点、インドの雇用者数は2,700万人で、うち69%が公共部門の雇用者である。業種別の雇用状況をみると、製造業は全体の22.2%の600万人である。ただし、1997年からの推移をみると、製造業の雇用者数は減少傾向にあり、インド経済の課題である製造業の伸び悩みの現状がみてとれる。また、失業者数は4,139万人にのぼっており、高い水準で推移している。

2) 労働コスト・質

ジェットロの投資コスト比較によると、インドのワーカー(一般工職)の月額賃金は日本の約1/25~1/20の124~146ドル(ニューデリー)、134~166ドル(バンガロール)と低い。アジアの他の諸国と比較すると、マレーシアのクアラルンプールや中国の上海よりは低めだが、フィリピンのマニラ、ベトナムのハノイ、中国の北京より高めという位置づけになっている。

エンジニア、中間管理職の賃金は人材不足のために上昇傾向にあり、過去5年間でそれぞれ2~4倍、2~3倍ほど上昇した。ワーカーについては、供給が需要を上回っているため、1.2~2倍の上昇にとどまっている。

-31 アジア主要都市の賃金比較

| | 米ドル(月額) | | | | | |
|------------------|-----------------|------------|--------------|---------------------|----------------|---------------|
| | ニューデリー (インド) | 北京 (中国) | バンコク (タイ) | クアラルンプール (マレーシア) | マニラ (フィリピン) | ハノイ (ベトナム) |
| 1. ワーカー(一般工職) | 124~146 | 79~139 | 179 | 218 | 119 | 78~143 |
| 2. エンジニア(中堅技術者) | 250~408 | 121~266 | 400 | 820 | 209 | 182~327 |
| 3. 中間管理職(部課長クラス) | 845~1,302 | 314~1,382 | 579 | 1,641 | 598 | 427~613 |

出典) JETRO

インドの識字率は1991年の52.2%から2001年は65.4%と改善されているが、それでも文盲人口は3,200万人と膨大な数を抱えている。初等教育の就学率は2001年には99%に

達し、中等教育の就学率は48%、高等教育は11%にとどまっている。

高等教育は大学（カレッジ）が基本で、その上に大学院教育としてユニバーシティが存在する。カレッジ数は約6,800、技術専門学校が1,128、ユニバーシティ225ある。高等教育は英語で行われ、英語を習得できるかどうかは所得階層の上位に位置する重要な要件となることから、中間層の教育熱は激しい。

また、インドは独立以来、科学教育を重視しており、科学技術系の高等教育修了者が多く、専門学校でも技能工を数多く生んでいる。この人材育成が近年のITソフトウェア産業の興隆を支えている。このように、教育水準の低い未熟練労働者が大量に存在する一方で、高等教育を受けた人材を数多く提供しようというのが、インドの労働市場の大きな特徴である。

3) 労働関連法制

1947年労働争議法により、従業員100人以上の事業所がレイオフ、解雇、事業所の移転・閉鎖を行う場合には、政府から事前許可を得ること、雇用者への事前通告、賃金・補償金の支給などを義務づけている。

雇用条件の概要

| 形態 | 規定 | 解雇補償金 |
|------|--|---------------------------------------|
| 一時解雇 | 従業員50人以上の会社について、それ以前の1年間に240日以上勤務した従業員に対し補償金を支払う。 | 1ヵ月分の基本給と物価上昇手当の50% |
| 人員削減 | 1ヵ月の予告期間で雇用を終了できる。予告期間中に労働者が得ることができる賃金の相当額を支払えば、予告なしで契約を終了できる。この場合にも、政府の許可が必要。 | 賃金15日分×勤続年数(6ヶ月以上は1年とカウント)(上限は25万ルピー) |
| 工場閉鎖 | 従業員100人以上の会社が工場を閉鎖する場合には、閉鎖予定日の90日以上前にインド政府に対し申請し、許可を得る必要がある。政府の承認が得られない場合には、労働裁判所に提訴。 | - |
| 懲戒免職 | 違反行為など正当な事由がある場合には、書面で解雇事由を明らかにする必要あり。事前通告や賃金の前渡しの必要はなし。 | なし |

1948年工場法では、工場労働者の労働条件を規定し、労働者の安全・健康・福祉の保障などを定めている。動力を使用している場合は雇用規模10人以上の工場、動力を使用していない場合は雇用規模20人以上の工場全てが適用対象である。

労働時間・休暇制度の概要

| 形態 | 規定 |
|------|--|
| 労働時間 | 所定労働時間は1日9時間、週48時間(工場法)。1日当たりの最長労働時間は、休憩時間を含め10時間30分。州の監督局長の許可により、12時間まで延長可。ただし、最長で1週間当たり60時間(休憩時間、超過勤務時間を含む)まで。インドでは一般的に欠勤が多いので注意が必要。 |
| 休暇制度 | 休日は週1日、通常は日曜日。日曜日に出勤する者はその前後3日以内に振替休日を取得することができる。10日以上連続勤務は認められない。有給休暇は、前年に240日以上勤務した者に対して就労20日当たり1日の有給休暇が与えられる。取得しなかった場合は、最高30日まで翌年に繰り越すことができる。病気休暇として年間15日、事故による障害休暇として年間7～10日、出産休暇として12週間。また、無断欠勤の防止のための任意休暇などが認められている。 |

1948年雇用保険法により、労働者の疾病、傷害、死亡、出産などに際し、労働者本人だけでなく、家族または遺族に、ほぼ給与に相当する給付金や見舞金、療養費などの支給が定められている。主に工場法登録工場と、雇用規模が20人以上のホテル、レストラン、映画館などが対象で、加入者賃金の上限は月額給与7,500ルピーである。2004年10月時点で730万人が加入している。1952年従業員退職準備基金法は、雇用者の退職後の生活や雇用者が死亡した場合は遺族の生活を保障することを目的としている。加入は強制で(請負労働者を含む月額給与5,000ルピー以下の雇用者)雇用規模20人以上の工場及び事業所である。社会保険料は労使双方負担で、従業員20人以上の工場及び事業所では、ともに賃金の12%を納めることが義務づけられている(一定基準の赤字企業などは10%)。

1948年最低賃金法で最低賃金が規定されている。ただし、全国一律の最低賃金はなく、Floor Level 1最低賃金として2004年2月現在、66ルピー/日が定められている。これを基準に各州が地域別、業種別、職種別に最低賃金を決めている。物価動向などを参考に最低5年に1回改定される。

1965年ボーナス支給法により、ボーナスの支給の保障もある。対象は動力を使用している場合は雇用規模10人以上の工場、動力を使用していない場合は雇用規模20人以上の工場全てと雇用規模が20人以上のホテル、レストラン、映画館などが対象で、月額給与が3,500ルピー以下の全ての雇用者に適用資格がある。

なお、インドには失業保険制度は存在しない。

4) 労使関係

労働組合

労働組合法は、中央政府による法律だが、各州政府の主管事項となる。

7人以上の発起人により労働組合は登録可能である。登録は強制ではないが、労働組合の保護と特権享受のためには登録が必要となる。組織労働者は就業人口の10%と見込まれている。従業員100人程度の企業には組合がない場合が多い。

インドの労働組合運動の特徴として、外部指導者の介入、政治的労働組合運動、産業内・企業内・事業所内の複数組合の存在が挙げられる。独立前のインドではソーシャルワーカーや独立運動の指導者が外部指導者として運動を率いていたが、独立後も1947年労働争議法の強制仲裁(compulsory arbitration)の原則の下、争議の調整のために労使双方が弁護士や政党员などの外部指導者を取り込んだため、政党の政治的利害と外部指導者の介入が促されることとなった。この結果、組合の政党支配が進み、政党やその派閥ごとに組合を分裂させることとなり、それが産業内・企業内・事業所内に複数組合が存在するという錯綜する事態を生み出した。そして、経営者側には、特定の労働組合を交渉相手として認める承認義務がないため、一企業内に複数組合が存在する場合には組合の承認を求めているケースも多く、承認ストライキもが起こりやすい。

労働組合対策は企業にとって大きな負担となっている。事業活動における影響も大きいので、組合対策には十分な注意が必要である。組合運動は盛んな地域とそうでない地域がある。また、SEZ内では労働争議法が適用除外とされ、労使関係は州政府の管轄であるために、例えばタミルナード州のIndustrial Parkに進出した現代自やフォードは労働組合を持たなくてもよいとされている。複雑な労使関係はインドの大きなリスク要因であるため、進出の際にはこうした点での慎重な考慮が求められる。

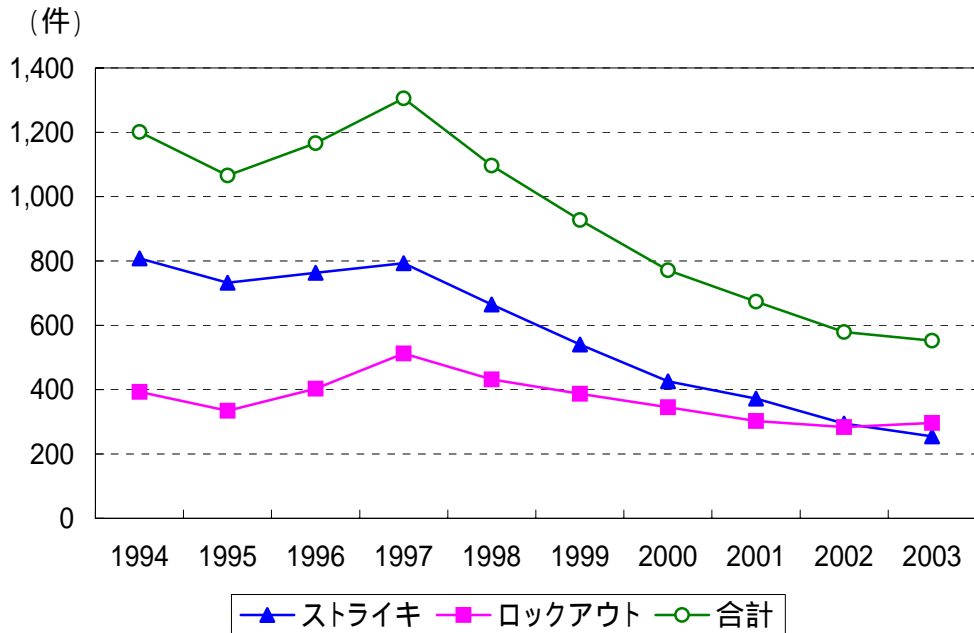
労働争議

1947年労働争議法が、労使紛争の仲裁、解決の手続き、ストライキについての制限などについて規定している。労使交渉による自主解決が困難になった労働争議については、中央政府または州政府が指名する調停間・調停委員会により裁定される。

独立以来の社会主義的政策から労働運動が盛んであり、1991年の経済改革以前はストライキが多発していた。近年、労働争議件数は減少傾向にあるものの、なお500件~600件ののぼり、比較的労働争議の多い韓国の235件(2001年時点)をはるかに上回っている。また、労働損失日数も2,400万日にものぼっている(韓国108万日)。

ただし、労働争議の内訳をみると、ストライキが1994~2003年で1/3程度に減少したのに対し、経営者側が実施したロックアウトの減少は25%程度の減少にとどまっており、近年労働者側のパワーが低下していることがみてとれる。

-32 インドの労働争議件数の推移



出典) Ministry of Labour, Annual Report 2004-05

-33 アジア各国の労働争議・参加人員・損失労働日の比較

(件、千人、千日)

| | 労働争議件数 | 労働争議参加人員 | 労働損失日数 |
|-------|--------|----------|----------|
| マレーシア | 4 | 0.5 | 1.6 |
| タイ | 5 | 0.5 | 6.1 |
| フィリピン | 36 | 18.2 | 358.2 |
| 韓国 | 235 | 88.5 | 1,083.1 |
| インド | 554 | 1,061.0 | 26,457.4 |

注) マレーシア、フィリピン、インド : 2002 年値

タイ、韓国 : 2001 年値

出典) ILO "Yearbook of Labour Statistics 2003"

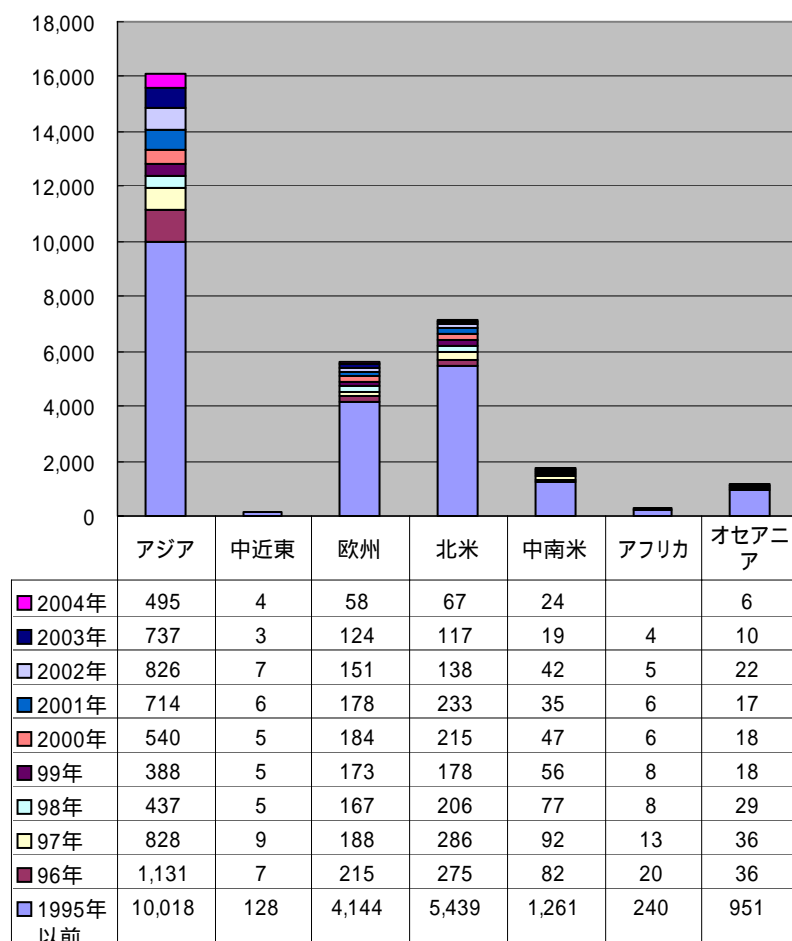
第2章 日本企業の海外進出状況：インドの位置

(1) 地域別・国別進出状況

東洋経済新報社『海外企業進出総覧』のデータから2004年時点の日本企業の海外進出状況を見ていくと、全世界合計で3万3,681社(累計ベース¹。以下同様)で、地域別ではアジア地域が1万6,619社と約5割を占め、これに、北米(7,558社、22%)、欧州(5,888社、17%)が続く²。

アジア地域の中では、約3割(約5,000社)が中国で、ついでタイ(11%、1,978社)、シンガポール(11%、1,778社)、台湾(9%、1,449社)となり、インドはわずかに2%(263社)を占めるに過ぎない。

- 1 地域別進出企業数³



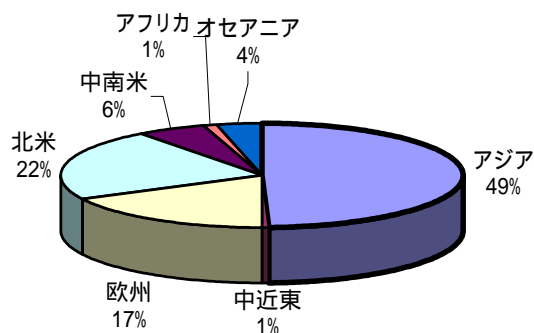
-2 地域別構成

¹ 累計ベースとは、撤退、被合併、または休眠化が判明したなどの理由により、総覧には掲載されていない現地法人を含めて当初の進出年時ごとに累計した述べ数。04年より適用。

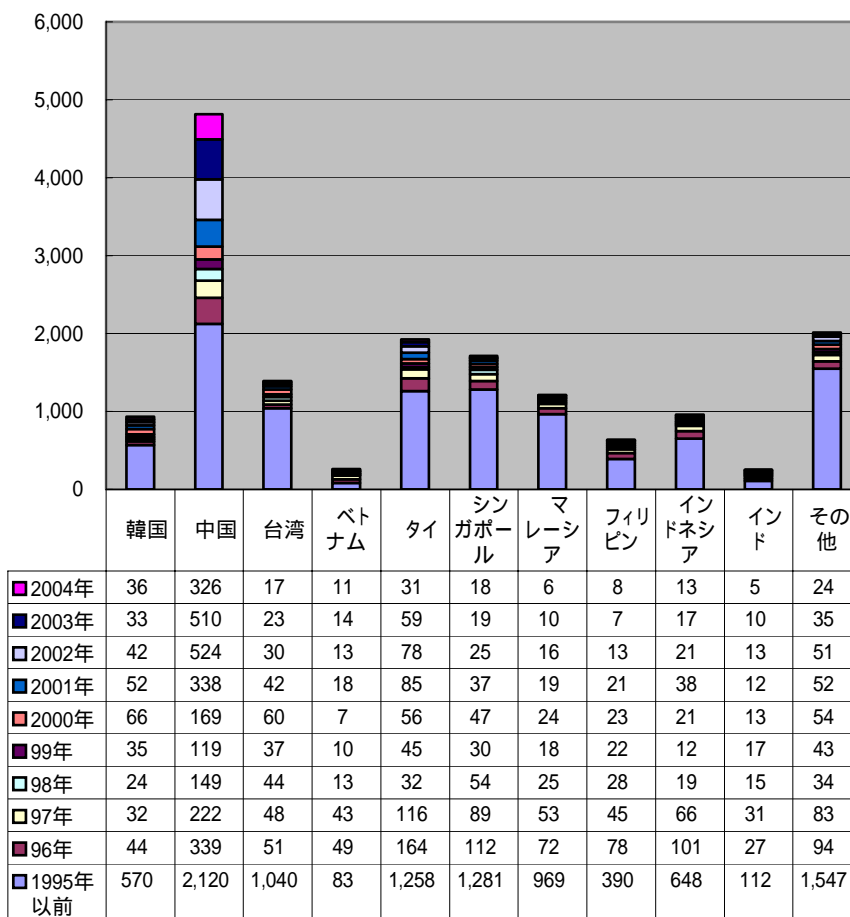
² 合計には進出年時不明分、05年以降の進出分も含むため、-1のグラフの内訳の合計とは一致しない。

³ 日本企業による出資比率(現地法人経由も含む)の合計が10%未満の現地法人は除く。

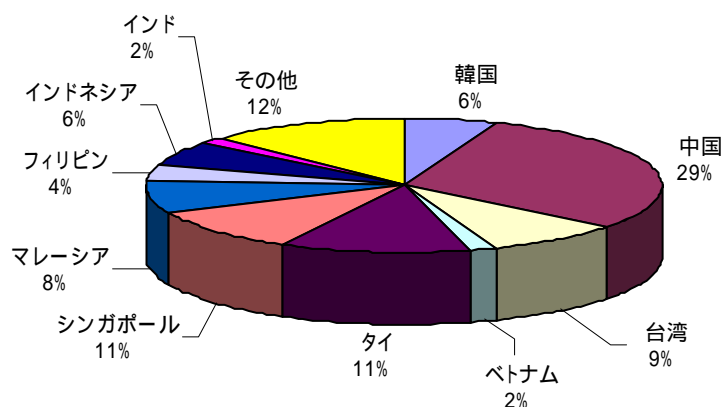
比



-3 アジア・国別進出企業数



-4 アジア・主要国別構成比



(2) 地域別・国別・業種別進出状況

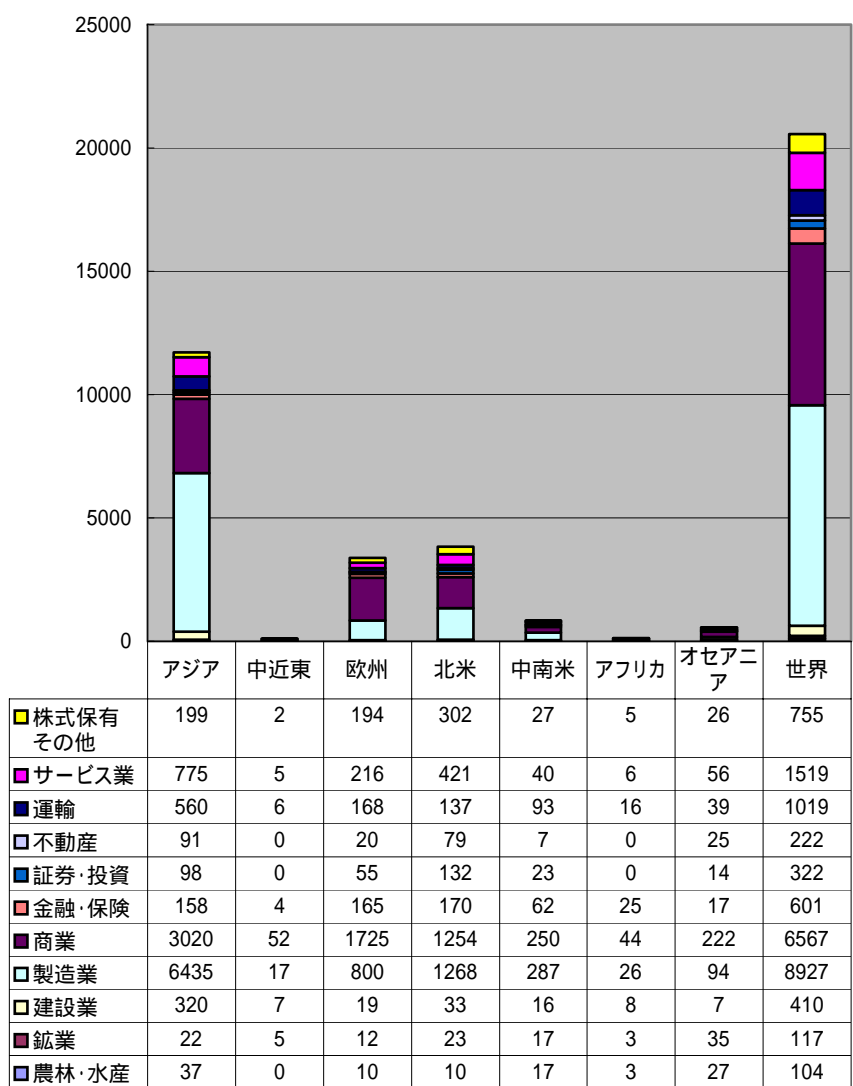
業種別進出状況をみると、アジアにおいては安い労働力を求めて製造業が中心の進出となっているが、欧州では商業が中心となっている。北米は1980年代の貿易摩擦を背景に製造業が進出、拠点を構えたこともあり、製造業と商業が同様の割合を示している。

製造業中心のアジア進出においても、特に、タイ、マレーシア、インドネシア、そして中国においても製造業の割合が高い。

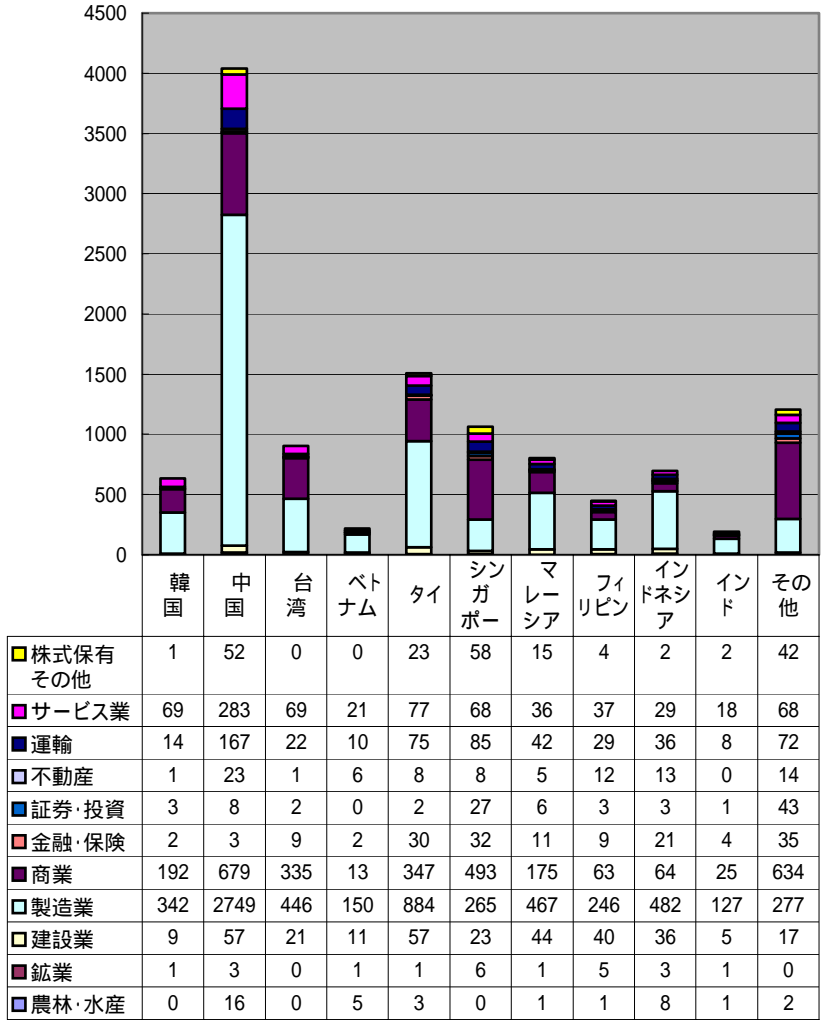
中国へ進出した製造業のうち、最も多いのは電気機器で21.9%を占める。ついで化学(15.3%)、機械(12.6%)、繊維(12.2%)で、自動車・部品は8.8%とまだ低い。電気機器、化学が牽引するというパターンは、ベトナムやマレーシアにおいても見られる。

一方、タイでは自動車・部品が18.1%と最も多く、化学、電気機器が16%で続く。しかし、自動車・部品が最も高い割合を示しているのは、インドである。インドでは同業種が35.4%と3割以上を占めており、電気機器は2位(23.6%)となっている。ただし、インドの場合、製造業のうちパルプ・紙、繊維、ゴム・皮革などの伝統産業や石油・石炭などの所謂重厚長大と呼ばれる産業では、公営企業と財閥が依然として強い地位を占めていること、商業においては小売業において外資規制が撤廃されずに残っていること、一方で、自動車では1980年代初期という早い時期にスズキが進出したこと、などから、相対的に自動車・部品の割合が高くなっていると推測される。

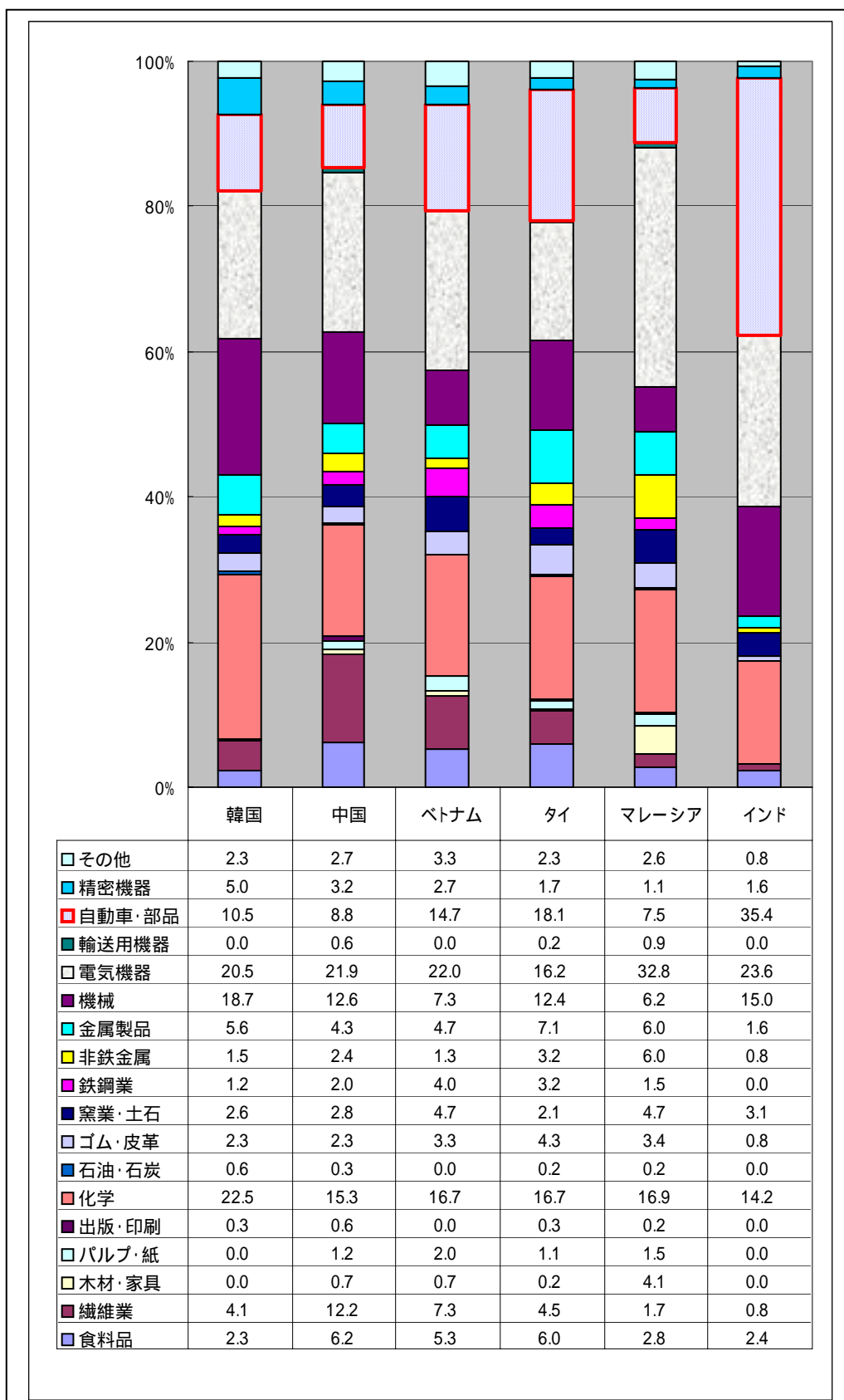
-5 地域別業種別進出状況



-6 アジア・国別業種別進出状況



-7 アジア・主要国別業種別進出状況 製造業



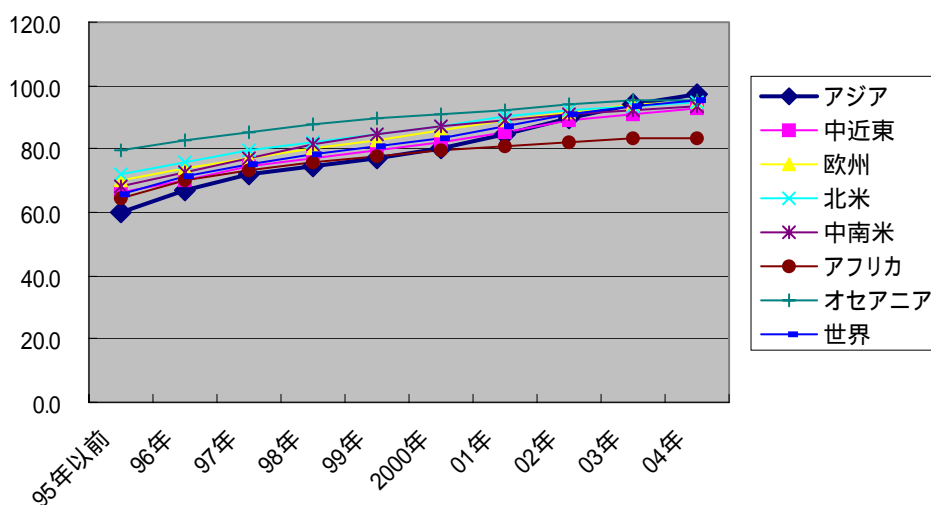
-8 アジア地域 国別 自動車関連産業への進出状況 (2004年 = 100)

| | 製造業 | | | 商業 | | | 合計 | | |
|------------|-----------|------------|----------------|----------|-----------|---------------|-----------|------------|---------------|
| | a.自動車・部品 | b.製造業 | 製造業に占める割合(a/b) | a.自動車 | b.商業 | 商業に占める割合(a/b) | a.自動車関連 | b.製造業+商業 | 全体に占める割合(a/b) |
| 韓国 | 36 | 342 | 10.5 | 9 | 192 | 4.7 | 45 | 534 | 8.4 |
| 中国 | 241 | 2749 | 8.8 | 19 | 679 | 2.8 | 260 | 3428 | 7.6 |
| 台湾 | 52 | 446 | 11.7 | 7 | 335 | 2.1 | 59 | 781 | 7.6 |
| ベトナム | 22 | 150 | 14.7 | 2 | 13 | 15.4 | 24 | 163 | 14.7 |
| タイ | 160 | 884 | 18.1 | 22 | 347 | 6.3 | 182 | 1231 | 14.8 |
| シンガポール | 4 | 265 | 1.5 | 11 | 493 | 2.2 | 15 | 758 | 2.0 |
| マレーシア | 35 | 467 | 7.5 | 9 | 175 | 5.1 | 44 | 642 | 6.9 |
| フィリピン | 44 | 246 | 17.9 | 0 | 63 | 0.0 | 44 | 309 | 14.2 |
| インドネシア | 83 | 482 | 17.2 | 6 | 64 | 9.4 | 89 | 546 | 16.3 |
| インド | 45 | 127 | 35.4 | 2 | 25 | 8.0 | 47 | 152 | 30.9 |
| その他 | 15 | 277 | 5.4 | 14 | 634 | 2.2 | 29 | 911 | 3.2 |
| アジア計 | 737 | 6435 | 11.5 | 101 | 3020 | 3.3 | 838 | 9455 | 8.9 |

(3) 進出の推移

進出年次別に日本企業の進出の推移を見ていくと、北米、欧州、オセアニア地域はすでに1995年以前に2005年時点の累計企業数のうち7割以上が進出済みで、それ以降は穏やかに伸びている程度である。一方、アジア地域においては1995年以前に進出した企業は全体の6割と上記の地域よりは低く、1995年代後半と2000年を超えたあたりで、増加率が高くなっている。この伸びを牽引したのは、1995年代後半はベトナムやインド、2000年を超えたところでは中国である。インドへの日本企業の進出は、1995年以前には112社で、1997年に31社とピークを迎え、それ以降2003年まで10社代で推移、2004年は5社であった。

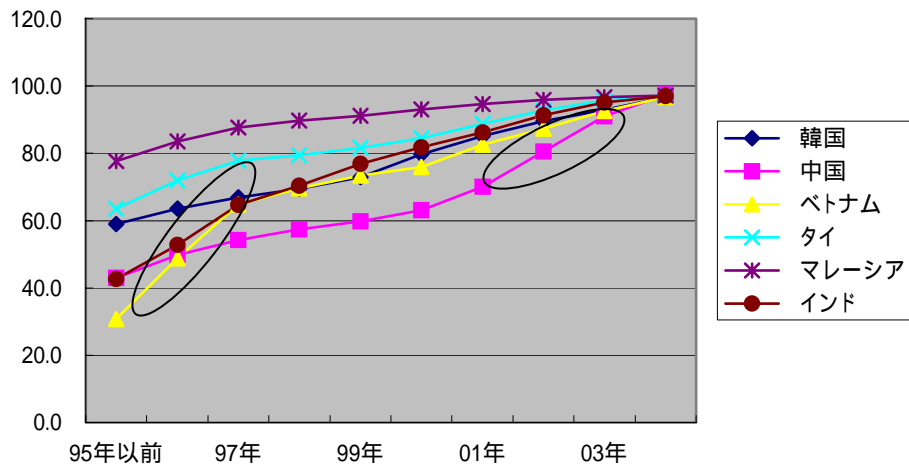
-9 地域別進出年別企業数の推移 (2004年 = 100)⁴



⁴ ただし、前出のように、合計が必ずしも内訳の総和になっていないため、100にはなっていない。

-10 アジア主要国別・進出年別企業数の推移（2004年 = 100 として）

進出状況(2004年を100として)



第3章 日系部品サプライヤーのインド進出に関する現地調査

1. 調査概要

1) 調査対象

- ・バンガロール：日系完成車メーカー1社、日系部品メーカー6社
- ・デリー：日系自動車部品メーカー8社、日系電機メーカー1社
- ・チェンナイ：韓国系部品メーカー1社、韓米系部品メーカー1社、米系部品メーカー2社、欧州系部品メーカー1社、欧日系部品メーカー1社、地場部品メーカー1社

2) 調査方法

- ・調査方法：現地での訪問インタビュー（一部電話インタビュー）
- ・調査時期：2006年2月、4月、6月

3) 調査実施体制

| | |
|----------|--|
| 日系・地場系企業 | 現代文化研究所（デリー調査には丸川知雄・東京大学助教授が参加 |
| 欧米韓系企業 | インド・ビジネス・センター、Indian Business Solution に調査委託 |

4) 主な調査項目

(1) 事業概要

(2) 進出の経緯・実態

(3) 事業環境面での課題

- ・人的課題（熟練労働者・技術者・中間管理職の確保、賃金上昇、従業員の定着率、労働組合との関係）
- ・生産管理面での課題（生産システム、品質管理、技術水準）
- ・調達面での課題（調達体制、品質・納期・技術等の課題、調達先への支援）
- ・インフラ面での課題（物流システム、道路・電力・通信等の問題）
- ・規制・手続き面での課題（各種法制度、行政手続き、税法など）

2. 調査結果

(1) 事業概要

| 地域 | 企業名 | 設立年 | 進出側 出資比率 | 主要製品 |
|--------|---------|----------|-------------|------------------------------|
| バンガロール | A社(日系) | 1997年 | 88.86% | 完成車 |
| バンガロール | B社(日系) | 1998年 | 89% | カーエアコン、ラジエーター |
| バンガロール | C社(日系) | 1998年 | 69% | インパネ、コンソール、ラジエーターグリル等 |
| バンガロール | D社(日系) | 1986年 | 25% | ワイヤーハーネス、プラスチック成形品 |
| バンガロール | E社(日系) | 1998年 | 90% | シート、ドアトリム、カーペット等 |
| バンガロール | F社(日系) | 1995年 | 95.10% | マニュアルトランスミッション、アルミダイキャスト、精紡機 |
| バンガロール | G社(日系) | 1999年 | 79.80% | ドアロック、ドアフレーム等 |
| デリー | A社(日系) | 1994年 | 19.41% | ヘッドランプ、テールランプ |
| デリー | B社(日系) | 1996年 | 35% | コンビネーション・スイッチ、パネル・スイッチ |
| デリー | C社(日系) | 1996年 | 88.70% | スタビライザー、巻バネ |
| デリー | D社(日系) | 1986年 | 25% | ワイヤーハーネス、プラスチック成形品 |
| デリー | E社(日系) | 1997年 | 100% | 製品営業(液晶TV、プラズマTV等生産) |
| デリー | F社(日系) | 1986年 | 26% | ショックアブソーバー |
| デリー | G社(日系) | 1985年 | 13% | カーエアコン、ヒーター |
| デリー | H社(日系) | 1991年 | 20.47% | マニュアル・ステアリング、リア・アクスル等 |
| デリー | I社(日系) | 1997年 | 100% | エンジンECU、インジェクター、フューエル・ポンプ等 |
| デリー | J社(米系) | 1984年 | 40% | ステアリング/サスペンション部品(ボールジョイント) |
| デリー | K社(米系) | 1997/98年 | 100% | スパークプラグ、イグニッションコイル等 |
| チェンナイ | A社(韓系) | 1998年 | 31% | シートメタルのプレス及びアセンブリ |
| チェンナイ | B社(韓米系) | 1998年 | 米94%、韓6% | エアコン・システム、エンジン冷却システム、ラジエーター |
| チェンナイ | C社(日欧系) | 2001年 | 日欧50% | オイルシール、ショックアブソーバーシール等 |
| チェンナイ | D社(欧系) | 1995年 | 49% | 電子ロックシステム、イモビライザー、ドアハンドル |
| チェンナイ | E社(米系) | 1990年 | 50% | ステアリングギア、ポンプ |
| チェンナイ | F社(米系) | 1989年 | 52.5% | ディーゼルのフューエル・インジェクション製品 |
| チェンナイ | G社(地場系) | 1969年 | 0% | クラッチ |

注) デリー：地域としてはデリーのほか近隣のハリヤナ、ウッタールプラデシュ、ラジャスタン州を含む

(2) 進出の経緯・実態

完成車メーカーに随伴した進出

日系部品企業は、デリーにおいても、バンガロールにおいても、完成車メーカーに随伴する形でインドに進出しているケースがほとんどである。

デリーにおいては、1980年代初頭のインド政府の国民車構想によるスズキ(四輪)、ホンダ(二輪)のインド進出を契機に進出したケースがほとんどであった。この背景には、当時、外貨規制や輸出義務づけなどの政策により、進出した日系完成車メーカーは容易に部品の輸入ができず現地調達を迫られていたが、日系完成車メーカーの品質要求基準に適合するだけの技術を有する地場サプライヤーが数少なかったことが要因として挙げられる。そこで、日系完成車メーカーからの要請を受けた日系部品サプライヤーが地場サプライヤーと提携(技術提携もしくは合弁)を組む形でインド進出がすすめられた。日系部品サプライヤーにとっては、日本においてすでに確固たる取引のある完成車メーカーが取引量の確保を暗黙裡に保証し、進出を促されたという形であった。

バンガロールの場合にも、トヨタがテクノパークを自ら設置し、日本から日系部品サプライヤーの進出を促した。テクノパークでは、自ら独力で工場をつくるだけの経営体力のない企業を支援し、事業展開の円滑化のための環境を提供(サプライヤーのインド進出を容易にするための受け皿として土地・建物のリース会社を設立し、インフラとともに法務サービス、従業員教育などを一体的に提供)するなど、進出に際しては完成車メーカーの支援があるという点では共通している。

韓国系サプライヤーの場合にも現代自のインド進出に随伴している。欧米サプライヤーの場合には、世界の主要自動車メーカーのインド進出で同国の自動車産業に将来性と労働コストの安さに魅力を感じて進出を決定していた。

大半が地場サプライヤーと提携

日系サプライヤーがインド進出にあたっては、地場サプライヤーと提携関係するケースがほとんどである。

その背景要因としては、インド側では、日系完成車メーカーの進出による自動車ビジネスの拡大のチャンスを受け、自動車以外の業種からも参入して、積極的に日系サプライヤーとの技術提携、資本提携の勧誘を行っていた。

地場サプライヤーにとっては、日系サプライヤーと提携することによる技術の向上と同時に、世界的に評価の高い日系サプライヤーのブランド力も得ようとする狙いもあった。

日系サプライヤーが地場との提携を組んだのは、①当時は外資規制があつて地場のパートナーの存在が不可欠であった、②製造ライセンス制がしかれてい

る状況の下にあっては、ライセンスの取得をはじめ事業立ち上げに際していろいろと地場パートナーの政府関係のネットワークに頼らざるをえない、といった事情があった。

また、デリーの日系サプライヤーでは1980年代の進出当時はまず地場サプライヤーとの技術提携から始め、その後1990年代になって資本提携に進むという、ステップを踏んで関係緊密化している事例もいくつかみられた。

現在は100%外資も認められているが、進出時においては現地の複雑な規制や商慣習、現地政府や労組との折衝などの対応に地場のパートナー、そうでなければ現地の事情に精通したローカル・スタッフの存在は欠かせない、という点は各社の一致した見解であった。

欧米韓サプライヤーも1社を除いて地場サプライヤーと提携していた。その理由としては、単独では事業運営が困難であることに加え、地場サプライヤーと関係を持っていた方が販売ネットワークを構築する上で有利という点が挙げられていた。

役割分担：地場側が経営マネジメントや地元対策、日本側は生産技術支援

地場側と日本側の役割分担としては、地場側が経営マネジメント、地場系の顧客対応、現地政府との交渉、日本側が生産・品質関係の技術支援、日系の顧客対応という形になっている。ただし、役割分担はあるものの、地場側の役割分担の領域についても任せきりにするのではなく、十分に話し合い、相互に理解し合うことが最も肝要との意見が多い。

一方、米系メーカーでは日常のマネジメントは全て地場側に任せ、口を出さないとの回答も複数あった。

日本側がイニシアティブをとる体制づくりが重要

資本提携に関しては、できればマジョリティを握って、タタのような大企業ではなく中堅企業と提携し、自らがイニシアティブをとることが重要との指摘があった。

実際、進出から10年以上たった日系サプライヤーの中には、合弁解消を検討していたり、100%出資会社を設立し事業展開している企業もあった。これは地場のパートナーの存在が、インドにおいて日系企業が充分にその経営方針や経営手法を展開、定着することを制約している側面があるためである。合弁解消を検討している企業が理由として挙げているのは、①日系ブランドの名前を活用して低品質な製品を先進市場に輸出してブランドを傷つけている、②建屋や

敷地は地場側に借りている形なので日本側の意向に沿った事業展開を全面的には遂行しづらい、であった。

一方、100%出資会社にした企業も、地場のパートナーがいないことにより、全面的に自社のやり方でマネジメントができる（自社文化の展開・浸透や自社のグローバルな戦略の中でのインド拠点の最適化が遂行できる）ことをメリットとして挙げていた。同社では他方で地場サプライヤーと合弁事業を行っており、そこでは地場のパートナーとの契約によりパートナーの許可がないと工場も新設できず、納入先も制限されるなどの事業展開面での制約が多いことが指摘されていた。

地場の良いパートナー、ローカル・スタッフ選びがポイント

ただし、こうした事例は長年のインドでの事業経験を踏まえた上での動きであり、しかもこうした企業でも政府の折衝やローカルの人事などについては現地の事情に精通したローカル・スタッフに依拠している。

土地の取得から現地の政府との粘り強い、長期にわたる交渉が必要なインドにおいては、同国に全く人的ネットワークもないまま、経営基盤が脆弱な日系中小企業が単独進出することはまず不可能で、やはり地場の良いパートナーにめぐり合うことが成功のポイントとされる。

しかし、どのようにして良いパートナーにめぐり合うかについては、現時点現地政府の窓口は一本化されておらず、窓口があったとしてもそこにはほとんど情報が制度的に体系化された形で整理・蓄積されているわけではない（各個人の頭の中にストックされている）状態であるので、極めて不透明で活用できない。

最も情報をもっているのは、すでに進出している日系完成車メーカーないしは日系商社であり、そこからの紹介が一番信頼できるルートとのことであった。

（3）事業環境面での課題

1）人的課題

政治社会問題化する労働争議

今回調査先では労働組合を持っている企業は5社であったが（インドでは必ず労働組合をつくらなくてはならないという法律はない）、同国では外部から共産党など政党と結びついた組合組織が介入し、社内の労働問題を紛糾させ、さ

らにそれをマスコミが煽って社会的問題にまで拡大させてしまう。その結果、企業は生産ストップなどの直接的な損失のほか、社会的なイメージダウンといった甚大なダメージを被ることになるため、各社とも労働組合に対しては非常にセンシティブな対応を迫られている。調査対象企業の中には、外部の組合組織に目をつけられないように会社の看板を表立って出していない企業もあった。

労働組合対策：会社へのロイヤリティを高める労務管理

労働組合対策として挙げられていたのは、まず第1に労働組合の圧力に対しては毅然とした対応をして、要求には決して屈しないということである。これは、一度労働組合の要求を受け入れてしまうと、そこから際限なく要求がエスカレートするからである。また、外部が介入する前の初期段階で問題が大きくなるないように適切に対応する初期動作が重要との指摘もあった。

第2は労働組合をつくる動きを起こさないような適切な労務管理を行うということである。具体的には、社内における階級意識の除去、社内情報の共有化、業績評価の透明性の確保（努力や結果に見合う報酬とポストの提供）、福利厚生制度・施設の充実、従業員とのきめ細かなコミュニケーション・システムやツールの策定、全員参加の社内活動や催しの設定などを通じて、従業員の会社に対するロイヤリティの向上を図り、「自分の会社」という意識を高めることである。

社内における階級意識の除去は、学歴によるホワイトカラーとブルーカラーの間の障壁、カースト制の影響による女性差別が根強いインド社会において、社員全員が一体となって生産性や品質の向上に取り組む日本的生産方式の導入を図る上で、重要なポイントとなる。このため、100%出資会社の場合には、①採用にあたってはインドの企業文化に染まっていない新卒者のみ、男女とりまぜて採用、②社長以下同じ制服で、同じ食堂で食事をするなど、日本的な企業文化を積極的に移植し、従業員の会社への満足度を向上させている。

適切な労働管理の重要性については米国系サプライヤーの場合も同様で、きめ細かな労務管理をしている企業では労働問題が起こっていないのに対し、適切な人事管理方針がないままにマネジメントをローカル・スタッフに任せ切りの企業ではしばしばストライキに見舞われていた。

信頼におけるローカルの人事労務管理者の存在もポイントである。上記の100%出資会社では、ローカルの人事管理者（部長職）が1年間かけて年に1回個別労務面談を全員に対して実施し、公私の不満を吸い上げ、関連部署に展開していた。また優秀なローカルの人事労務管理者の存在は、労働問題が発生した場合に、企業側に味方してもらえよう地元政府や労働局と良好な関係を築

いておくという意味で必要不可欠である。

労働組合対策：採用時における慎重な配慮

このほか労働組合対策としては、①採用に際して安くて真面目に働く農村部の人を採用する、②団結しないように出身地域をばらつかせて採用する、③共産党の影響力の大きい出身者は避ける、④正社員になると解雇できないので正社員採用まで時間をかけて厳正に人材評価する、⑤待遇差で労働問題の火種となる期間工やテンポラリーなど非正規社員の採用は控える、採用している場合も継続雇用はしない（期間工2年、テンポラリー8～9カ月契約）、⑥女性社員を積極的に採用する、など各企業で様々な対応策が聞かれた。

ただし、⑤については、終身雇用の正規社員は組織化されやすいので、組合対策として非正規社員を採用しているという企業もあった。正規社員は解雇が難しく生産量の変動に柔軟に対応しえないデメリットや、非正規社員の方が正規社員に比べて賃金が1/3と安いというメリットから非正規社員を活用している企業も多い。

⑥については、主として電装部品などの小物部品を生産する女性比率の高い企業の事例である。女性は平均4～5年の短期で結婚退社するので組合結成の要望が出にくい、女性の存在が職場の雰囲気に対立的なものにしない、などが理由である。しかし一方で、女性採用に関しては、女性の夜勤は難しい（中央政府で深夜勤務は認められているが、カルナタカ州やデリーでは認められていない）、現場に女性が入るのを嫌う風潮が根強く残る、などの問題点も聞かれた。

労働組合対策：労働組合との緊密な関係の構築

労働組合を社内に抱える企業が指摘していたのは、労働組合とのコミュニケーションを緊密かつ定期的に持つことの重要性である。労働組合をつくる過程から企業側がかかわり、執行部の人選や賃上げ交渉の練習、組合で交渉している事項とそうでない事項の峻別の教育（会社のものを盗む、暴力を働くなどの違法行為の処罰は組合の交渉事項ではないなど）、リーダーの育成などを緻密にサポートするなどの努力がなされていた。

高いホワイトカラーのジョブ・ホッピング

ホワイトカラーの問題は、ジョブ・ホッピングである。離職率は年間10～20%程度（技術系では30～40%）にもものぼる。

元来インドでは人的流動性が高いのに加え、近年は自動車産業など機械産業が大きく拡大しており、**スタッフ層が人手不足**になっていることが背景にある。このため、**人件費も急上昇**しており、引き止めるためには給料を2倍にも払わなくてはならないケースもある（IT産業などは自動車産業よりも給料が倍）。納入先から毎年原価低減を要請される中ではとても支払えないことから、**ジョブ・ホッピングはいたし方ない**との声が多かった。

また、日系企業につとめていたことで日本的経営法などを身につけているとみられて箔がつくということもあり、特に引き抜きの対象になるとの話である。

これに対して、**ワーカーの離職率は極めて低い**。

2) 生産・品質管理面での課題

日本的経営法の導入には意欲的

上記の日系100%出資会社のみならず、それ以外の企業も日系企業と合弁しているので、日本側の支援のもとでTQMなどの日本的経営法の導入に対する関心は高く、QCサークル、5S、改善、見える化などへの取り組みが聞かれた。また、米系企業の間でもTQMや改善に取り組んでいるとのことであった。

この背景には、1980年代初頭の進出にあたって、インドの地場サプライヤーの生産技術を向上させるために、マルチなど日系完成車メーカーが、日系部品企業との提携を通じて地場サプライヤーに日本的経営法を取り入れさせようとしたからである。地場サプライヤーも日系完成車メーカーとの取引の獲得・拡大のためにどの導入の必要性を認めていたからである。

日本的なやり方の一方的な押し付けは問題

ただし、日本的経営法の導入に際して留意すべき点として挙げられていたのが、**日本的なやり方を一方的に押しつけてはローカルの反発を招き、労働問題を招く要因にもなりかねない**、ということである。

ASEANと異なり、インドは大国で、自動車産業においても一定の基盤を有していてプライドもある。したがって、**インドの企業文化や慣習も尊重しながら、粘る強く時間的に余裕を持って、日本的なやり方のメリットをローカルに納得させ、浸透させることが重要**とのことであった。インドの人々には「良いものは良い」と理解し、受け入れる土壌があるとのことである。

なお、欧米韓サプライヤーの場合も一様に自国とインドの文化との違いに困難があったと回答している。

管理者層とワーカー層との障壁除去が重要

日本的な生産管理を導入するにあたって、現場で一番問題となるのが、インドでは学歴社会の反映により、現場管理者やエンジニアは現場作業をやらない、現場作業者は管理者にはなれないという企業文化が存在することである。日本においては現場管理者やエンジニアが現場にはいって作業者と一緒になって改善活動をおこなっていくので、現場を知ることは必須の条件になる。

そこで、日本に研修に行かせて、時間をかけてその必要性を認識させ、意識の転換を図ることが必要とのことであった。

評価が分かれるワーカーの質と技術蓄積の難しさ

ワーカーについては、社会的訓練が施されていないので基本的なことから教える必要がある、5Sといっても日本語の「整理」の意味がなかなか理解できないという否定的な評価がある一方、インド人はまじめに作業に取り組む、インド人は頭が良く見よう見まねで治工具などを内製している、ラインで人の余剰が出た場合に改善活動に熱心に取り組んでいるなどの肯定的評価があった。なお、リヤ-ハーネを生産している企業の場合、インドの生産性は日本を100だとするとインドは80~90とのことであった。

このほか問題としては、期間工や在職期間の短い女性従業員の多い職場では技能の伝承・蓄積が難しい、日本人出向者の出向期間が短期（3年程度）であるためなかなか成果を定着させるにいたらない、という指摘もあった。

インド流の工夫をしている製造現場

生産設備は日本から持ち込んでいるが、コスト低減のために内製化を進めている企業もある。インド人は頭が良く、見よう見まねでどんどん内製化していると評価する企業もあった。

また、生産設備や製造工程は日本と同じでも、搬送など人手で十分に対応できるところは人手を使ってコストを抑えているとの話もあった。

米系サプライヤーでも人手に頼り、豪州やイギリスの古い設備機械を持ってきて、コストを抑えているという話があった。

設計開発は日本の親会社

設計開発技術は基本的に日本の親会社で行っている（このため、親会社に設

計コストを支払う必要がある)。ただし、将来日系完成車メーカーがインドで設計するようになることに備えて、日本での完成車メーカーとサプライヤーの共同開発チームにローカルの間人を入れているという企業もあった。

不足している日本的経営のコンサルタント

また、インドでの日本的経営法の関心の高さに比して、日本人のコンサルタントの数が不足しており、その結果、ローカルのコンサルタントが日本的経営の指導にあたっているが、その質に問題がある。日本的経営法のノウハウをいかにインドに伝承していくかの仕組みづくりが必要、との意見もあった。

3) 取引面での課題

① 調達面での課題

品質・納期とも問題の多い二次サプライヤー

仕入れ先については、日本側からは品質・納期ともまだ問題が多いとの厳しい評価から聞かれた。

例えば、「品質が安定せず、品質の作り込みが不十分」、「材料メーカーの品質・納期がいい加減なので3カ月ほどの在庫をもたなくてはならない（単純に納入だけなら4日だが、二次加工が必要）」、「品質はタイのレベルに達していない。技能はあるが、型作りなどの技術がまだまだ」などである。

品質・納期のトラブル回避のため、金型や治具の作製は内製しており、部品の内製率は全体平均で5割程度にのぼっているという話もあった。

部材の在庫については仕入先が近い場合はJITの場合もあるが、インド各地から調達する場合2～5日、輸入の場合には通関手続きに時間がかかり5～7日（港湾で3～4日、空港で1～2日とめられる）程度である。

品質重視の構成部品や素材は日本、ASEANから輸入

日系サプライヤーの場合、材料や構成部品の輸入比率は、金額ベースで板バネ企業12～13%（全て日本）、ステアリング/アクスル企業25%（全て日本）、ランプ類企業35%（日本から15%、他に韓国、タイ、シンガポール）、ワイヤーハーネス/プラスチック成形企業40%（日本、欧州）、エンジン関連企業40～60%（レジエーター40%、ECU40%、インジェクター50%、フューエルポンプ60%：日本、ASEAN）となっている。

米系サプライヤーでも材料・構成部品の8割を米国から輸入しているという事例があった。

輸入される品目としては挙げられたのは、プラスチック材料（樹脂）、ゴム製品（オイル・シールなど）、粉末冶金、ベアリング、ECUの素子、コネクタ、スクリュー、熱交換機器用のフィン、インシュレーター、ガスケット、レジスターなど。精密部品をはじめ細かい小物部品は、インドは得意でないとのことであった。鉄鋼も現地調達が可能であるが、日系完成車メーカーの中にはグローバル品質を求めてくる企業もあるので、輸入しているとのことである。この点について、地場側からは、「日本企業はオリジナルなスペックにこだわりすぎる。もっと柔軟性を持てば現地化が進められるのではないか」という意見もあった。

一方、現地調達される品目としては、プレス部品、スプリング、ワイヤーロード、クッション、ファブリック、そしてチューブなど機能に影響を及ぼさない外装品が挙げられていた。

インドの人件費は確かに安く、機能的に同一の部品であれば日本に比べインドが20%ほど安い。しかし、以上のような品質や納期のフォローによるコストアップ、輸入部品にかかる関税などを入れると、むしろ日本よりコスト高になるケースもあるので留意しなくてはならない。インドが得意とする分野でいかに安くつくるかがポイントになる。

Tier1 と Tier2 間の大きな格差

インドの部品産業の特徴は、Tier1 と Tier2 の格差が大きく、さらに近年その格差が拡大している点にある。完成車メーカーの指導が行き届いている Tier1 はレベルが向上しているのに対し、完成車メーカーの目が届かない Tier2 以下は旧態依然の状況にある。

こうした状況の中、アジア地域内で FTA が進展し、海外から安くて品質の良いものが入ってくると、インドの Tier2 以下は生き残るのは難しいのではないかという厳しい見方もあった。車両がグローバル仕様で部品に互換性がある場合、ケース・バイ・ケースでコストと品質の兼ね合いで品質重視の部品はタイ、品質があまり問題にされない部品はインドという仕分けがなされる可能性がある。

事実、自動車産業に先行して、アジア地域内分業が進んでいる電機産業では、エアコンはすでに中国や ASEAN に拠点があるので、同じようなものをインドでつくる必要はなく、こうした地域からの輸入でまかなっていることがほとんどという話も聞かれた。

②納入面での課題

日系完成車メーカーの発注先は1~2社に限定

完成車メーカーの主要部品の発注は各製品分野の有力な Tier1 が2~4社ほどで分け合っている状況にある。これは、有力 Tier1 とそれ以外のサプライヤーの経営・技術面での実力差が大きいためである。したがって、今回ヒアリングした大手サプライヤーはほとんど主要な四輪、二輪メーカーの発注先となっていた。

発注の形式は、原則としてマルチは2社発注、トヨタ、ホンダは1社発注との話であった。マルチの場合は最初生産規模が小さい段階では1社だが、量産化が進むと2社発注にして競争させる。トヨタ、ホンダでは1モデルの1種類の部品について1社発注という形式になっており、トヨタの場合はほとんど車種ごとに開発サプライヤーがとっている。逆に言えば開発できないサプライヤーは受注できない構図になっているとのことである。

日系完成車メーカーへの納入は原則 JIT、ただし調達先は全国的

日系完成車メーカーへの納入は原則 JIT が達成されている。デリー、バンガロールとも可能な限り完成車メーカーの近場で作る方針が聞かれた。

JITを達成するためにインド各地に生産拠点を設けている企業もある（これには州をまたぐと税金が課税される、拠点分散することでストライキによる生産停止のリスクを抑えられるという意味もある）。

また、上記のように発注先が限定されていることから遠方より調達せざるをえないケースもある。したがって、完成車メーカーの発注先の分布はインドの主要自動車産業集積地に広がっている。

近場のマルチの場合には2時間に1回、オンラインで供給という日本並みの体制を構築している事例もあった。バンガロールのトヨタへは毎日ミルクランでデリーから納入されている（ミルクラン：拠点となる都市にクロスドッグを置いて、その周辺をトラックが巡回して集荷した後、発注元へ送る方式）。なお、トヨタの在庫は3日という話であった。

一方、地場系や米系の完成車メーカーはリードタイムの振れが大きくて JIT ができず、在庫を多くもたざるをえないということであった。米系サプライヤーでも在庫水準の高さを問題としており、国内完成車メーカー向けは1週間との回答があった。

完成車メーカーからは厳しい原価低減・品質向上要求

完成車メーカーからは、タタなど地場系はとにかく価格を安くしろであるが、日系の場合は物の作り方や設計に立ち入ってコスト削減を要求する。マルチの事例では、VA/VE活動（バリュー・アナリシス/バリュー・エンジニアリング活動）といった仕入先を巡回して部材の代替、在庫削減などを指導する活動や、サプライヤーを5段階評価して業績遂行能力を高めるようにする仕組みなどが展開されている。

品質基準は、トヨタやホンダはグローバル品質を求め、マルチはローカル品質で良いという方針である。ただし、最近マルチも欧州への輸出を念頭において品質要求が厳しくなっているとのことである。

こうした「グローバル品質、インド並みのコスト」という厳しい要求への対応のために、サプライヤーの方では仕事量が増えても確実に利益のでている企業は数少ないという状況になっている。

このため、完成車メーカーの輸出志向に対して、サプライヤーの方はあまり歓迎できないとの話もあった。

これとは対照的に、欧米系サプライヤーではインドの生産コストの安さに着目して同国を世界への輸出拠点とする指向がみられた。

もっともその一方で、近年ルノーが廉価モデルを出してきていることもあって、トヨタやホンダもグローバル品質にこだわらないとする動き（インドはコストが重要なので機能品質は下げなくても、顧客の気がつかない意匠品質はこだわらなくてもよいのではないかといった考え）も出てきているとの話もあった。したがって、世界中の外資系企業が参入し競争激化が予想される中、このようなインド市場に適合した低価格車の生産に対応するには、今後はインドでの現調化を進めることが必要で、いかに良い現地サプライヤーを発掘するか、あるいは現地サプライヤーを育成してコスト競争力を確保していくかが、重要なポイントになるとの話もあった。

一方、部品の輸出については、地場側は拡大したいとの意欲があるが、日本側はグローバルに通用する品質確保によるコストアップの懸念や日本本社のグローバル戦略に抵触しない配慮などから、慎重なスタンスをとっている。

3) インフラ面での課題

まだまだ不十分な道路インフラ

道路事情は改善してきてはいるが、まだまだ整備が不十分で、現状在庫を多めに持たざるをえないとの指摘が数多くあった（デリー～バンガロールまでト

ラックで5～7日間もかかる)。インドでは金利が高いので在庫保持は大きな負担となる。

経済成長に政府の政策が追いついていない上に、政治的利害関係で計画の行方が左右されるという問題点も指摘されていた。

道路未整備により通勤時の交通渋滞や輸送中に製品が損傷するなどの問題もある。通勤時の交通渋滞への対応として企業が社員寮を整備したり、通勤専用バスを走らせたりしているし、輸送中の製品の損傷に対しては梱包を工夫するなど様々な対応策をとらざるをえない。

港湾のストライキが多いのも問題で、その場合は航空機か DHL で切り替えるが、ストライキに備えて余分の在庫を持つことになる。

劣悪な電力・通信インフラ事情：自家発電は必須

電力事情は劣悪で、各社とも停電や電圧変動による生産への影響を考慮して、自家発電を装備している。政府から購入するより高くなり（政府供給で4ルピー/KW、自家発電9ルピー/KW）、自家発電セットも高い（750KVAで周辺設備を含むと150万ルピー）が、致し方ないとのことである。

通信インフラも遅れており、日本からCADで設計の図面が送れず、CDで送ってもらっているような状況（メール送信のキャパシティも1MB程度）である。

工業団地への入居にも問題

以上のような状況から、日系企業が自分で土地を購入して工場を建てようすると、電気、道路、水道を全部自分でしなくてはならない。

このため、特に中小企業は工業団地に入らざるを得ないと思われるが、工業団地でさえも発電設備が備わっていない状態である。

4) 規制・手続き面での課題

不透明で属人的な情報提供窓口

現地政府の窓口が一本化されていないのでどこにあたればよいのかが不透明（各州で窓口一本化の動きがあるが）、担当窓口にいきあたっても情報が制度的に体系化された形で整理・蓄積されずに個人に帰属しているところが多いので人脈の有無や個人の裁量によって左右される、などの問題がある。

例えば、今回調査においても、現在デリー周辺の工業団地はすでに満杯で土

地が足りない状況になっているとの話がある一方で、マネサールで大規模な工業団地がつくられるといった話があるなど、情報の偏在の一端がうかがえた。

しかも、土地の取得や工場建設の認可に時間が相当かかるし（最低1年はかかる）、足繁く担当者のところに行かないと棚上げされる。このため、ローカルの政府対応の法務専門スタッフが必要で、商社に政府対応をまかせている企業も多い。

以上から、経営基盤の脆弱な日系中小企業の進出には、日本・インド間で情報提供のサポート体制（情報提供や受入れのための窓口の創設など）をつくる必要がある、との意見もあった。

複雑・煩雑な税制および各種規制

税制の複雑さも問題として挙げられていた。州ごとに税務手続きが異なるのに加え、州をまたいで販売すると課税される（4%の売上税）ので各州に生産拠点やストックヤードを持たなくてはいけなくなるし、企業間の部品の供給でも付加価値をつけないと製品を移動させてはいけないうえに事業活動が制約される。

通関やビザの申請、不動産の名義変更についても数多くの書類を必要なフォーマットに間違いなく記載しなければ受理されないなどの煩雑な行政手続きも問題点として挙げられていた。

こうした各種の法務・税務対応のためにも、優秀なローカルの法務・税務の専門家の存在は欠かせない。

また、外貨送金規制も問題として指摘されている。

なお、以上のような規制・手続き面での問題は、欧米韓系サプライヤーでも一様に指摘されていた。

3. 今後の日系中小企業の進出に向けて

(1) 日系中小企業のインド進出の可能性と課題

日系中小サプライヤーへの進出ニーズは高い

仕入れ先の品質・納期に信頼がおけず、内製率が5割程度に達してコスト負担増を強いられている企業からは、**適確な品質・納期管理**ができる日系中小企業が進出してくればありがたいという声があった。Tier1とTier2の格差を大きいインドにあってはその間隙を日系中小企業が埋める余地は十分にあるとみられる。

しかも、最近マルチなどインドの完成車メーカーは輸出も射程に入れ始めており、部品メーカーに対してこれまでローカル品質だったのを**グローバル品質**に高めることを要求しており、Tier2に**技術力のある日系中小企業の参入**を期待するTier1のニーズが高まることが予想される。

高性能製品や先端技術を要する製品分野には大きなビジネス機会が存在

製品分野では、インドで調達できない樹脂、調達可能ではあるが品質に問題のある鋼板、インドの不得手な小物で精密さが要求される部品などの分野では日系企業の参入の余地があるとされている。

また、今後インドにおいても規制強化が予想され、先進国市場への輸出にとっては不可欠な**環境技術を有する日系企業**には大きなビジネスチャンスがあると考えられている。地場サプライヤーもこうした技術分野での提携に強い期待を示していた。

留意すべき課題：価格競争、グローバル調達への備え

ただし、日系中小企業がインドに進出するにあたっては、いくつかの留意すべき問題・課題がある。

まず第1にインドで事業を行うにあたっては**技術力のみならず価格競争力が求められる**。とにかく価格の安いところから調達するタタなど地場の完成車メーカーのみならず、グローバル品質を要求する日系完成車メーカーもコストはインド並みを要求する。この結果、インドで利益を確実に出すことは難しい。

上記の輸出志向の一方で、完成車メーカーは国内市場確保のため、各社とも低価格車投入の動きを強めている。インドでは現代自が低価格で攻勢をかけていることに加え、2007年にはルノーがすでにルーマニアで生産し、新興市場の

東欧のみならず西欧でも販売を伸ばしている低価格車ロガンを地場のマヒンドラ・マヒンドラとの合弁で生産を開始する。こうした状況で、国内市場での価格競争は激しさを増すことが予想され、今後完成車メーカーのコスト指向がさらに強まると考えられる。上記したように日系 Tier1 の中にはコスト競争力を確保するためのポイントとして、良い現地サプライヤーの発掘、育成を進めて現地化を進めるとした企業もあった。

第2にグローバル調達**の趨勢**である。これは第1の方向と相反する側面もあるが、近年世界の主要完成車メーカーは、部品もグローバル仕様で互換性の高いものにして、世界各拠点からコストと品質を考慮して、グローバル最適調達を追求している。しかも、アジア地域内での FTA など貿易自由化の進展が、こうした動きを加速化させている。

したがって、日系中小企業がインドに進出する場合には、完成車メーカーあるいは Tier1 サプライヤーがグローバル戦略の中でインドをどのように位置づけているか、インドにおける量的規模の拡大可能性（量的拡大がないと日系中小企業の進出は促せないとの声もあった）、アジア地域における競合相手（中国、ASEAN）に対するインドの強みや弱み、FTA など政策環境の今後の動向、進出した場合の企業ポジション（高品質・高価格路線かマスマーケット・低価格路線か）など、あらゆる角度から見極める必要がある。日系 Tier1 サプライヤーの話でも、第1の潮流が主になるのか第2の潮流が主になるかは現時点では不透明であるため、その両方を睨みながら事業戦略を模索しているところがあるだけに、日系中小企業にもより慎重な見極めが必要とされる。

留意すべき課題：現地政府、地場パートナーとの関係構築

実際に進出にあたっては、**現地政府や地場パートナーとの関係をどう築くか**という点が大きな問題になる。

上記したように、良いパートナー選びの情報収集や用地の取得から始まる現地政府窓口との折衝、労組への対応やローカル・スタッフの管理など、日系中小企業が単独で現地運営していくのはほとんど不可能に近い。

インフラの問題にしてもインド側が提供した工業用地に入っても電力は自家発電しなければならないなど、**経営基盤の脆弱な中小企業にとっては単独では担いきれない大きな負担**となる。実際、アセアン、中国と進出した日系中小企業がさらにインドまで進出しようとする**経営体力があるのか**と疑問視する日系 Tier1 もあった。

(2) 日系中小企業のインド進出に求められる支援

以上のことから、経営基盤が脆弱な日系中小企業がインドに進出するためには、単独では極めて難しく、中小企業群として進出する形が現実的と考えられる。その場合に、日系中小サプライヤーの最終顧客となる日系完成車メーカーのインドでの国内生産量が一定以上（一般に現地生産において規模の経済が創出される目安とされるのは一企業当たり最低10万台といわれる）確保されていることが前提となる。これが確保された場合、今回調査でも聞かれたように、日系完成車メーカーの支援の下で、これに日印双方の行政や業界団体が連携して、日系中小企業のインド進出を促す仕組みを作っていくことが必要になると考えられる。

透明かつ迅速な情報提供/問題解決の仕組み作り

第一に、日系中小企業の進出を促すには透明かつ迅速な情報提供サポート体制現地での実務運営に関する法務や税務上での専門的な支援体制など、日印双方の行政や業界団体が緊密に協力しあってこうした包括的な仕組みづくりをすることが必要である。

具体的には日本の行政機関や業界団体/大手企業がインドの中央/現地政府と連携して、現地事情に詳しく、かつ業界事情にも精通した機関を核にした情報提供オフィスを、日系企業の集積している地域（例えば日系完成車メーカーの工業団地など）に設置する。また、日本国内にもそれに対応した情報提供機能を充実させる。そこでは、①進出検討にあたって必要不可欠な情報の提供（進出先の各州/地域レベルの投資環境情報のデータベース構築、インドの自動車業界情報の定常的なモニタリング、ローカル・パートナーに関する情報や出会いの場の設定）、②F S調査にあたっての適切なコンサルティング、③事業立ち上げにあたっての各種サポート（様々な申請手続きの一元的な窓口として認可手続きを簡素化、法務や税務上の専門的なサービス支援の実施、優秀なローカル人材リクルート情報の提供など）、④事業展開の中で発生する様々なトラブル（労働、資金調達・回収、用地取得、税務・各種規制対応等）に対するソリューションの提供等のサービスが提供される。これにより、日系中小企業のインド進出におけるコスト及びリスクは大幅に低減すると考えられる。

現地人材の育成支援

第二に、インドにおいては労働問題の頻発など人材・労務面でのリスクが他国に比べて大きく、人的資源に依拠するところが大きい中小企業にとって、良質な労働力の確保が非

常に重要になってくるといえる。

Tier1 を中心にした今回調査においても、企業によってローカル・ワーカーの評価にはバラツキがあったし、何より日本的生産方式を生産・品質管理の根幹とする日系企業にとっては、**管理者層を含めたローカル・スタッフ**にいか**に日本的生産方式を根付かせていく**かが大きな課題になっていた。そして、その課題の対応策として、日本への研修が非常に**効果があった**という話が聞かれた。

一方、インド側では、ローカル・パートナーは日系企業との提携を通じてこうした日本の生産・品質管理技術を競争力向上のポイントと捉えて積極的に導入しようとする姿勢がみられた。**地場のサプライヤーの間にも日本的生産方式に対する関心が高く**、同方式の良質なコンサルタントが不足しているとの話も聞かれた。政府レベルでも、自動車部品産業を基幹産業として育成しようと考えているインド政府にとって、**国際競争力のある自動車産業基盤を支える人材育成はインドの産業政策の根幹を占めるもの**といえる。加えてすでにインドに進出した日系サプライヤーの中にも、同国での Tier2 以下の地場サプライヤーの育成が自社のコスト競争力確保のために必要との声もあった。このように、**自動車産業人材の育成は日印双方のニーズに合致した支援分野**になりうる。

これに関連した具体的動きとして、2006 年 5 月にトヨタは**海外で初の職業訓練校を設立する方針**を発表した（2007 年 8 月開校予定。不足する現地技術者を育てる狙いで、入学年齢 16 歳で 3 年間かけて自動車生産に関する知識や技能を習得してもらう。卒業後はトヨタ・キルロスカへの就職を推奨するが義務化しない方針。インドの正式な教育機関である ITI の認定を受ける）。一つの方向として、こうした**日系完成車メーカーの教育機関を日印政府レベルがバックアップする枠組み**をつくり、日系サプライヤーへの**人材補給の基点**とすることが考えられる。また、**地場サプライヤーの人材教育・研修の受け皿**としての機能も期待できる。

加えて、日本への研修がローカル・スタッフの技能向上に貢献しているということであるので、こうした枠組みを通じて**完成車メーカー、Tier1 サプライヤーの日本本社での研修プログラム**を策定し、ローカル・スタッフを一定年数日本の国内工場・事業所で OJT を施し、インドに還流させるという**仕組み**をつくることも、インドにおける日系企業のビジネス環境整備と同国の産業基盤の強化に資すると考えられる。

