

# インドにおける日系産業集積の形成と価値創造に関する一考察

小 森 正 彦

A Study of Japanese Cluster Formation and Value Creation in India

KOMORI, Masahiko

## Abstract

In this study, India's value creation structure has been reviewed, Japanese firms' cluster formation in India has been studied, and their value creation has been considered.

India has created values mainly through service activities, though manufacturing has been promoted to create job opportunities. India's electric machinery, automobile and machine tool industries are competitive against the Middle East and Africa, although their trading magnitude is not yet substantial. Japanese firms' clusters have been developed in the Southern India and around the National Capital Region, which have been extended toward Gujarat for exporting purposes. Japanese firms are providing solutions for local issues such as infrastructure, product development, lean manufacturing and logistics, which cannot be solved solely by local labor force, thereby adding unique values for India's development as the new production center in Asia. Such value creation methods can be applied to other emerging economies in the South Asia, the Middle East and Africa.

## Key Words

Competitiveness, Industrial Cluster, Value Creation, India

## キーワード

競争力, 産業集積, 価値創造, インド

## 目 次

- |          |       |
|----------|-------|
| I 問題の背景  | IV 考察 |
| II 研究の概要 | 所感    |
| III 結果   |       |

## I 問題の背景

日系企業は中国、ASEAN 経済共同体 (AEC) に続く生産拠点・販売市場として、インドに注目し始めた。中国やタイでは人件費が高騰しているが、13億人を抱えるインドは賃金水準が低い。インドの GDP は 2.0 兆ドルで、AEC の 2.5 兆ドルに近づいている (2014 年, 世界銀行)。このうちムンバイのあるマハラシュトラ州の地域総生産 2,500 億ドルは、欧州の小国 (ギリシャ 2,356 億ドル, ポルトガル 2,301 億ドル) を上回る規模にある。インドの一人当たり GDP は 1,582 ドルだが、デリー連邦直轄領の地域総生産は 660 億ドル, 人口は 18 百万人で (2015 年, インド統計局), 一人当たりでは 3.6 千ドルに達し, モータリゼーションが進んでいる。ベンガルール (旧バンガロール) の IT 技術者や企業経営者は所得が高く, タタの「ナノ」やスズキの「マルチ 800」では満足できず, 大型で高級感ある車を求め始めている。BRICS のうちインドが最も順調に成長を続けており, 日系企業も生産拠点・販売市場として関心が強い。インドの主な産業都市では, 州政府が工業化を推進, 工科大学や職業訓練校の人材が各種産業に従事し, 研究機関もあり, 地場企業と外資系企業が競争し, 国内・海外市場向けに販売しており, Porter (1985) のいう Industrial Cluster (産業集積) が各地で形成されつつある。

周辺分野の先行研究をみると, Horn et al. (2007) は在印の日系自動車企業に関し, 現地法人への出資割合が高いほど, 設備投資にも積極的なことを見出し, 系列毎の調達方式や近接立地にも触れている。Prabhakara and Raghavendra (2012) は, ベンガルールの工作機械業界における技術のスピルオーバーについて述べている。Thanki and Thakkar (2014) は, インドにおける「リーン生産方式」の芽生えについて記している。Anfinsen et al. (2014) は, ベンガルール IT 産業における人件費上昇を指摘し, 高付加価値化の必要性を唱えている。Suresh and Ravichandran (2010) は, IT 専門職の間では「働き方」やライフスタイルも重要だと指摘している。

日本の研究では, Kuchiki (2006) が中国ほかアジアのクラスターを概観し, インドにも若干言及している。Okada and Siddharthan (2007) は, デリー首都圏, チェンナイ, ムンバイの自動車集積を分析している。友澤 (2014) もデリー首都圏と北部ウッタラーカンド州の自動車集積を扱っている。自動車部品では, 芦澤 (2012) が現地サプライヤー 2 社と日系 1 社 (ニッパツ) の経営状況を比較し, 友澤 (2012) が全国約 600 社を調べている。このほか内川 (2000) は工作機械とアパレル産業を調べ, 徳丸 (2011) は IT 人材の流動性に触れている。

総じてインドは発展途上国のため, 開発経済学や経済地理学などマクロ的な研究は多いが, 経営学的なミクロの企業研究は必ずしも十分ではない。地域的にはインドの一部を扱うものが多く, 国全体や周辺国・日本との連関をみたものは少ない。貿易を扱う場合, 中間財を含む総額ベースの分析がほとんどで, 付加価値ベースのものは稀である。インドは日々変貌しているが, 最近の日系企業の進出本格化や, グジャラート州の輸出拠点化については, 必ずしも十分調べられていない。

このため当研究では、インドの周辺国や日本との連関（マクロ）を捉えた上で、グジャラート州を含む産業集積の現況（セミマクロ／メソ）や、日系企業の活動状況（ミクロ）の分析を掘り下げてみたい。

## II 研究の概要

当研究ではマクロ、メソ、ミクロの順に分析を進める。まずマクロでは、インドの周辺国や日本との付加価値貿易の状況を見るため、OECDのTrade in Value Added (TiVA) データベースを活用する。

続いてメソの観点から、インド各地の産業集積の状況を、東洋経済新報社（2016）、各社ウェブサイト、Google Earthなどを用いて調べる。

さらにミクロの企業動向については、各社プレスリリース、IR資料、ウェブサイト、各種報道などを活用する。

なおTiVAは総額ベースによる貿易統計と異なり、産業連関表から中間財貿易を除いて作成されており、2015年10月にデータ様式を含む大幅改定があった。データは2011年が最新で、中東ではサウジアラビアのみ、サブサハラアフリカでは南アフリカのみだが、比較の観点からAECも含めて分析し、インドの付加価値創出構造や競争力などを検討する。

## III 結果

### 1. 付加価値創出構造と競争力

インドは英国植民地という歴史的経緯から、モノカルチャー的な産業構造や奴隷労働を強いられたこともあり、製造業よりもサービス業が発達している。コールセンターやソフトウェア開発などのBPO（業務アウトソーシング）により、IT技術者は豊かになった。しかしカースト制が残存し、地方農村では貧困層が多く、モディ首相は“Make in India”のもと製造業を振興し、雇用を創出しようとしている。

インドは従来、自国産業育成の意識が強く、技術導入には必ずしも積極的でなかった<sup>1)</sup>。しかし中国の成功を見て、シンガポールの指導のもと工業団地を整備するようになった。生産技術の重要性を認識するようにもなり、日本の技術・ノウハウが役立つ段階に来ている。

ここでインド周辺諸国の付加価値創出構造をみてみよう（表1）。「輸出に占める外国／自国の付加価値割合」は、輸入中間財への依存度や、自国で付加価値を創出できる程度を示している。

---

1) インドは独立運動の一環で「スワデシ」（国産品愛用運動）を推進、1947年の独立後も自前で産業を育てる経済政策を採用した。90年代の経済開放以降は外資も参入したが、政府・民間とも「自国中心」の考え方が依然根強い。

表1 付加価値創出構造の比較

2011	日本	シンガ ポール	マレー シア	タイ	カンボ ジア	ベト ナム	フィリ ピン	インド ネシア	ブル ネイ	インド	南アフ リカ	サウジア ラビア
輸出に占める												(%)
外国の付加価値割合*	14.7	41.8	40.6	39.0	36.8	36.3	23.6	12.0	4.3	24.1	19.5	3.3
自国の付加価値割合	85.3	58.2	59.4	61.0	63.2	63.7	76.4	88.0	95.7	75.9	80.5	96.7
*業種別 外国の付加価値割合												
鉱業	14.0	34.0	13.0	17.5	23.3	12.8	19.0	4.9	2.6	7.9	12.1	0.6
石油精製品、コークス	56.8	80.7	42.9	59.4	33.3	58.2	57.8	10.7	2.2	56.6	32.8	4.1
化学製品	23.8	44.8	41.7	41.4	61.6	64.1	32.4	19.8	28.3	28.6	24.5	12.2
製鉄等	22.4	71.0	55.8	63.6	55.8	68.4	42.4	23.4	34.9	42.1	32.9	20.0
コンピューター、電子光学機械	17.2	40.1	66.8	65.3	55.8	70.4	28.5	27.1	27.2	31.2	34.8	19.6
その他電気機械	15.5	52.6	62.2	53.4	53.1	66.4	27.7	25.8	31.8	34.0	32.4	30.0
輸送機械	14.2	39.3	53.2	54.9	55.8	58.0	39.7	24.1	32.2	32.0	28.4	45.5
その他機械装置	14.4	46.2	51.9	55.6	55.8	71.1	28.5	38.0	32.4	32.6	27.0	32.6
卸小売	6.2	26.3	16.2	10.8	19.4	19.4	7.6	6.8	6.5	3.6	8.2	8.1
運輸倉庫	9.2	44.5	38.2	32.0	29.9	28.2	25.9	18.3	9.5	18.7	10.1	16.3
コンピューター関連サービス	3.9	49.0	17.4	16.5	15.4	22.5	24.0	12.3	11.5	7.5	12.5	5.5
研究開発	4.0	32.1	19.6	25.3	21.6	20.9	18.9	10.9	13.2	19.9	10.4	3.6

出所：TIVA から作成

先進 AEC 諸国は電気機械の如く、基幹部品を輸入し組み立て輸出する形をとってきたため、外国の付加価値割合が高い。これに比べインドは、自国の付加価値割合が高く、日本や南アフリカに次ぐ水準にある（なおサウジアラビアの原油やブルネイのガスの如く、重要な鉱物資源を有する国は、自国の付加価値割合が高く表れる傾向がある）。インドは（規模を捨象すれば）AEC のうちフィリピンの構成比に近い。両国は共に、かつて植民地支配を受け、モノカルチャー的な産業構造となり、地場の製造業が弱く、サービス業主体で付加価値を生む形となっている。

表1下段の業種別データをみると<sup>2)</sup>、卸小売をはじめとするサービス業では全般に、外国の付加価値割合が低い（自国の付加価値割合が高い）が、特にインドは先進 AEC 諸国よりもコンピューター関連サービスなどの外国依存度が低く、自前で付加価値を創出している模様である。一方電気機械類をはじめとする製造業では、インドの外国依存度はフィリピン並みの水準にある。両国とも自前の基幹産業が育っていない中、フィリピンのハードディスク産業の如く、グローバルバリューチェーンの一部を可能な範囲で担っている様子が窺える。

表2は「ある国の輸出において、自国/外国のサービスによる付加価値割合がどの程度か」を示す。ものづくりは大切だが、人件費の高い先進国はサービスによる付加価値提供も重要となる。特にシンガポールは、サービスの付加価値割合が高い。インドは製造業が十分発達しない中、旧来インド商人がペルシャ/アラブ商人と交易してきたように、卸小売や運輸業などは相応

2) 素材型製造業の石油精製品、コークスや、化学製品、製鉄等に関しては、日本は原材料を輸入に頼っているため、外国の付加価値割合が高い（逆にサウジアラビアは全般に低い）。これに対し加工組立型製造業の電気機械、輸送機械等では、日本は外国への依存度が低く、付加価値の多くを自国で創出している（逆にサウジアラビアは全般に外国依存度が高い）。

表2 輸出に占めるサービスの付加価値割合

2011	日本	シンガポール フィリピン カンボジア タイ インド マレーシア ベトナム ブルネイ インド 南アフリカ サウジアラビア										
		(% )										
自国分	44.4	41.8	39.6	35.5	26.2	24.3	24.0	23.2	8.0	47.8	37.8	7.0
外国分	5.4	24.7	8.9	19.7	16.8	4.7	17.8	14.9	2.5	9.7	7.1	2.0
計	49.8	66.5	48.5	55.2	43.0	29.0	41.8	38.1	10.5	57.5	44.9	9.0

出所：TIVA から作成

に発展しており、既に輸出における付加価値の過半をサービスで提供する構造となっている。他方サウジアラビアは、サービスによる付加価値提供が低水準に留まっている。

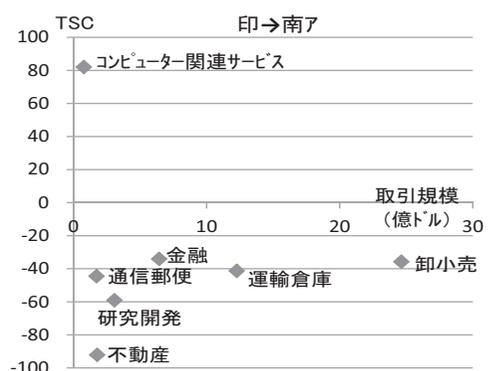
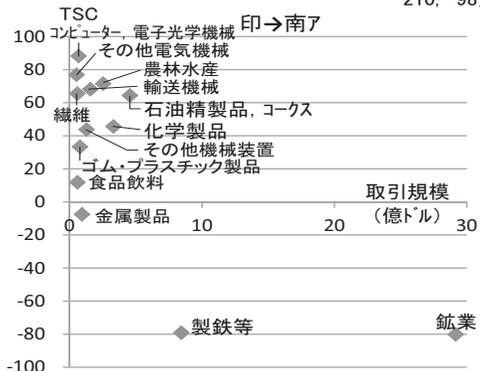
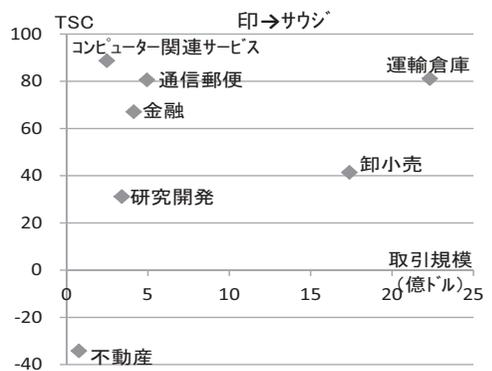
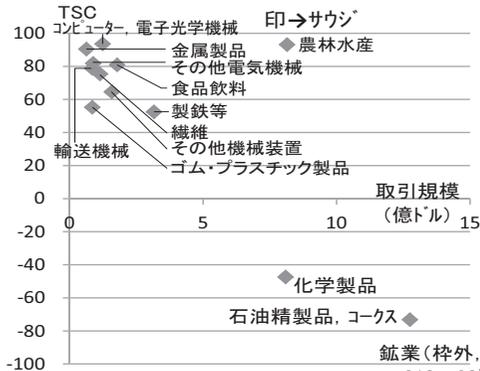
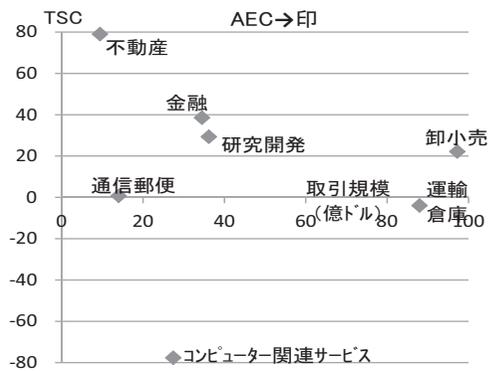
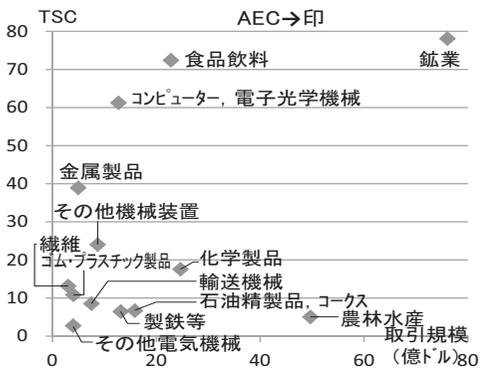
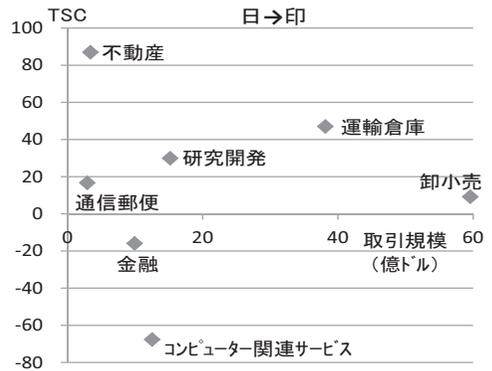
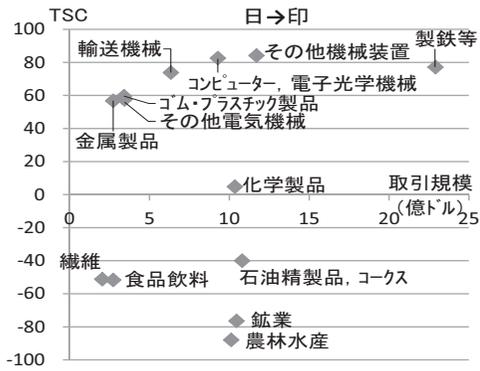
次に貿易特化係数 (Trade Specialization Coefficient: TSC ; (輸出 - 輸入) / (輸出 + 輸入)) により、輸出競争力をみる。一般的には中間財を含む貿易総額ベースで計算されることが多いが、ここでは付加価値ベースでみる。付加価値貿易における競争力で、いわば「付加価値競争力」とみなせる (表3)。

表3 付加価値競争力 (TSC)  
(中段：ものづくり系；下段：サービス系)

日本→インド	AEC→インド	インド→サウジアラビア	インド→南アフリカ
全産業 (1995)	-8.7	全産業 (1995) 7.5	全産業 (1995) -46.1
全産業 (2011, 以下同)	18.9	全産業 (2011, 以下同) 22.1	全産業 (2011, 以下同) -51.6
その他機械装置	84.1	鉱業 78.1	コンピューター, 電子光学機械 93.5
コンピューター, 電子光学機械	82.5	食品飲料 72.4	農林水産 93.1
製鉄等	77.1	コンピューター, 電子光学機械 61.2	金属製品 90.5
輸送機械	73.8	金属製品 39.0	その他電気機械 81.8
ゴム・プラスチック製品	59.5	その他機械装置 24.0	食品飲料 80.9
その他電気機械	57.6	化学製品 17.6	輸送機械 78.8
金属製品	56.8	繊維 13.2	繊維 75.4
化学製品	4.7	ゴム・プラスチック製品 10.8	その他機械装置 64.6
石油精製品, コークス	-40.0	輸送機械 8.5	ゴム・プラスチック製品 55.3
繊維	-51.2	石油精製品, コークス 6.7	製鉄等 52.5
食品飲料	-51.6	製鉄等 6.4	化学製品 -47.3
鉱業	-76.5	農林水産 5.1	石油精製品, コークス -73.2
農林水産	-87.9	その他電気機械 2.7	鉱業 -98.1
不動産	87.0	不動産 79.0	コンピューター関連 サービス 88.7
運輸倉庫	47.1	金融 38.5	運輸倉庫 81.1
研究開発	30.0	研究開発 29.3	通信郵便 80.6
通信郵便	16.7	卸小売 22.2	金融 67.1
卸小売	9.2	通信郵便 0.7	卸小売 41.4
金融	-15.9	運輸倉庫 -4.0	研究開発 31.2
コンピューター関連 サービス	-67.6	コンピューター関連 サービス -77.6	不動産 -34.2
			コンピューター関連 サービス 82.1
			金融 -34.1
			卸小売 -35.8
			運輸倉庫 -41.3
			通信郵便 -44.5
			研究開発 -59.1
			不動産 -92.1

出所：TIVA から作成

図1 付加価値競争力 (TSC) と取引規模の関係 (左列:ものづくり系;右列:サービス系)



出所: TIVA から作成

インドは日本に一次産品や軽工業品を供給し、機械類を提供される構造となっている。AECとの間で競争力があるのは、コンピューター関連サービス程度である。逆にサウジアラビアや南アフリカに対しては、インドは農林水産のほか、機械類（コンピューター、電子光学機械、その他電気機械、輸送機械、その他機械装置）、コンピューター関連サービスなどで競争力が高い。新興国に機械類を輸出する力はある模様である。

上記に加え、取引規模（輸出+輸入）も勘案すると、図1の如くとなる。インドがサウジアラビアや南アフリカに対し競争力を持つ機械類やコンピューター関連サービスは、日・AEC間に比べ取引規模が小さい。もっともこれは2011年の状況であり、インドと中東アフリカの成長に伴い、取引規模は拡大しよう。

総じてインドは日本やAECから高度な機械類や部品などの供給を受け、中東アフリカに対し各種機械類やコンピューター関連サービスなどを提供する構造となっている。日本、インド、中東アフリカの産業構造は異質であり、相互補完が成立し得る。技術力を持つ日本と、膨大な労働力を有すインド、資源を有す中東アフリカを繋ぐ事業展開の可能性があり得よう。

## 2. 日系産業集積形成の現況

インドは産業人材が豊富で、「マドラスチェック」の繊維業の如く、製造業の基礎力はある。自動車に関しては、1949年に完成車輸入が禁止され、翌年部品の関税も引き上げられ、自前の産業育成が始まった。ヒンドスタンモーターズはコルカタにおいて、先進国の旧モデルを模倣した「アンバサダー」を生産してきた。政府は「国民車構想」を唱え、マルチウドヨグがスズキの出資を受け「マルチ800」を出すと、低価格・低燃費・高品質性が人気を博した。

インドでは産業ライセンス制のもと、監督官庁が企業参入の許認可を行っていた。許認可は恣意的な面もあり、License Raj（ラジ：政治、統治）と揶揄された。企業は一旦参入すると、独占／寡占利益を享受できた。インディラ・ガンジーの次男が創業したマルチウドヨグは、小型乗用車で独占に近い地位を得て成功したが、ホンダやトヨタは苦戦を余儀なくされた。このようにインドは固有の事情もあり、難しい市場である。

湾岸戦争後の石油価格高騰で、インドの外貨準備は急減し、IMF借入れの条件として、1991年以降経済自由化を進めた。この経済改革により、6産業（航空宇宙、防衛装備、危険化学製品、薬品、アルコール蒸留・醸造、タバコ・タバコ代替品）以外はライセンス制が廃止され（市場開放）、企業が自由に参入できるようになった。IT関連では欧米向けのコールセンター業務や2000年問題を契機に、地場企業が成長した。今では欧米・日韓企業も交え、各社が競争している（図2）。

インドに進出した日系企業は、2015年1月時点で1,209社にのぼる（日本国大使館）。主な日系企業は図3の如く分布している。港湾産業都市ムンバイには、日系の化学（製薬など）、機械類、物流企業が集まっている。チェンナイは元来地場の部品会社が多く、港湾もあることから日産が進出し、物流企業も集まりAEC側の窓口となっている。ベンガルールは技術者が多く、ト

図2 主要企業の分布(主要産業のみ抜粋)

<b>アーメダバード</b> タタ自動車 スズキ フォード プジョー	<b>デリー首都圏</b> スズキ ホンダ ヤマハ サムスン LG 東芝 ヒーローモトコープ	<b>北東部諸州</b> インド鉄鋼公社 タタ製鉄
<b>ムンバイ</b> タタ自動車 マヒンドラ JSWスチール エッサール フォード GM VW L&T リライアンス ウィプロ インフォシス タタコンサルタンシーサービシズ	<b>ブネ</b> バジャジオート	<b>ベンガルール</b> インフォシス ウィプロ トヨタ キャタピラー HP デル アップル レノボ エイサー
		<b>チェンナイ</b> ルノー日産 コマツ フォード 現代自動車

出所：各社ウェブサイトから作成

図3 主な日系企業の分布状況

<b>グジャラート</b> <b>アーメダバード</b> スズキ ホンダ 日立製作所 三菱重工業 ROKI 大塚製薬 DIC 日本光電 パナソニック TSテック 千代田化工建設	<b>ラジャスタン</b> <b>ニムラナ</b> ホンダ 三井化学 ダイキン工業 八千代工業 日信工業 TSテック ユタカ技研 日立化成 豊田合成 芦森工業 大同工業 ホンダトレーディング ホンダロジスティクス 日本梱包運輸倉庫	<b>ハリヤナ</b> <b>ゲルガオン</b> スズキ ホンダ 三菱重工業 日立製作所 東芝 日立造船 ショーワ デンソー Jテクト フタバ産業 アイシン精機 八千代工業 横浜ゴム TSテック 日鉄住金鋼管 東レ 日清紡 YKK ユニチャー ユニチャー 日通商事 ヤマトHD 鴻池運輸 日本梱包運輸倉庫 山九 阪急阪神エクスプレス 西日本鉄道 ホンダ開発 本田技術研究所 野村総合研究所 アサツ-DK ALSOK JTB 日立ライフ ヒロハマ	<b>デリー</b> <b>ニューデリー</b> 日立製作所 三菱重工業 新日鐵住金 総合商社各社 電通 博報堂 インテージ 日本工営 バスナ エン スターツ HIS 家族亭	<b>ウッタールプラデシュ</b> <b>(グレート)ノイダ</b> ホンダ ヤマハ発動機 コベルコ建機 ヤンマー 住友電装 ケーヒン エイチワン デンソー エクセディ TSテック 不二越 三菱製鋼 東洋インキ 積水化学工業 ニプロ 住友商事 双日
<b>マハラシュトラ</b> <b>ムンバイ</b> 旭化成 JFE 三井化学 住友化学 エーザイ アステラス製薬 明治 資生堂 マンダム コニカミノルタ ニッピ 関西ペイント 高砂香料工業 島津製作所 ニプロ ビジョン リコー メタルワン 津田駒工業 富士電機 日精ASB機械 東芝機械 川崎重工業 コクヨ べんてる 日本郵船 商船三井 川崎汽船 東海運 第一中央汽船 三光汽船 東洋エンジニアリング 日立物流 JFEエンジニアリング アズビル 電通 博報堂 リクルート	<b>ブネ</b> 川崎重工業 デンソー 矢崎総業 GSユアサ フジクラ電装 ケーヒン イーグル工業 ブリヂストン 伊藤忠丸紅鉄鋼 椿本チエイン	<b>カルナタカ</b> <b>ベンガルール</b> トヨタ ホンダ コマツ 日立建機 日立製作所 セイコーウォッチ セイコーエプソンルネサス シチズン時計 横河電機 東芝 デンソー 豊田鉄工 東海理化 トヨタ紡織 ジューキ リコー 東芝三菱電機産学システム 川崎重工業 ファナック 森精機 参天製薬 明治製薬ファルマ セコム医療システム 新日本科学 日本通運 近鉄エクスプレス 日本梱包運輸倉庫 トヨタ輸送 イースタンカーライナー 豊田通商 富士古河E&C トヨタエンタプライズ リクルート クロスマーケティング	<b>タミルナドゥ</b> <b>チェンナイ</b> 日産 いすゞ コマツ クボタ コベルコ建機 東芝 村田製作所 三菱電機 フジテック 島津製作所 日立メテコ ニプロ 日本精工 NTN ヨロズ 小糸製作所 味の素 高砂香料工業 名港海運 矢崎総業 日鉄住金鋼管 河西工業 メタルワン 神鋼商事 日産トレーディング パンテック 三菱商事ロジスティクス 豊田通商 大広	

出所：東洋経済新報社(2016)、各社ウェブサイトから作成

ヨタと関連部品メーカーが進出したほか、機械や薬品の企業が開発拠点を設けている。ハリヤナ州ではマルチスズキがゲルガオンに立地し、部品のサプライヤーも集まっている。産業集積が国道8号線沿いに外延化し、ラジャスタン州のニムラナ周辺まで広がっている。一方ホンダ系企業は、ノイダ周辺に集まっている。他方首都ニューデリーには、本社機能や統括会社のほか、総合商社、広告代理店、市場調査会社、各種コンサルティング、業務・生活支援サービス業などが集

まっている。日系企業は州を越えてインド中に事業を展開し始めている。このほか部品メーカーなど支援産業や、欧米系・現地の企業が無数に存在し、あたかも「複雑系」のような一大集積を形成している。

今後デリー～ムンバイ間に貨物鉄道，ムンバイ～アーメダバード間に高速鉄道が建設され，産業回廊が形成されていく。この点ニムラナやグルガオンは好立地となる。グジャラート州は乾燥地帯で条件が厳しいが，当時グジャラート州首相であったモディ氏が，インフラ整備と企業誘致を進め，徐々に重化学工業地帯が形成されつつある（図4）。一帯は輸出港としても便利で，タタ，フォード（バス），スズキなどが進出している。特にムンドラ港は，インフラ大手のアダニが大規模石炭火力のため開発したもので，大型船による自動車の大量輸出も可能となっている。中東アフリカなど「西方市場」に近く，新たな拠点が形成されつつある。

図4 グジャラート州の企業立地概況



出所：東洋経済新報社（2016），各社ウェブサイト，Google Earth から作成

### 3. 日系企業による価値創造

国際協力銀行（2014, 2015）によれば，インドは「中期的な有望国」として2年連続で首位となっている。現地市場の現状規模と今後の成長性，安価な労働力が大きな魅力で，組立メーカーへの供給拠点，第三国輸出拠点としても評価が高い。逆に最大の課題はインフラ（ハード・ソフト両面）の未整備にある。

日系企業は日系同士で協力しながら問題解決を行っている（表4）。電力不足のなか，三井化学，ダイキン，日信工業といったニムラナ工業団地の日系企業は，各々の自家発電設備を繋ぎ合わせて相互融通できるようにし，州政府に対し共同で税優遇延長や交番設置を要求し，財政当局の不当な「入境税」請求にも団結して対処している<sup>3)</sup>。道路事情が悪いなか，自動車各社は Just in Time (JIT) の納入体制を構築している。日本通運など日系物流企業は，「ミルクラン」（巡回集

3) 『日本経済新聞』2009.8.6 夕刊／2015.8.19 朝刊。

表4 日系企業の価値創造活動

事項	概要
カイゼン	日系企業がインドで5Sやカイゼンを指導、現地のものづくりに対する基本姿勢が抜本的に変化。日本の生産方式は非製造業でも効果大(セコムと豊田通商は、病院経営で在庫や院内物流を効率化。近鉄エクスプレスでは、現地社員が研修ビデオを作成し、乱雑だった荷扱いが改善)。
JIT	トヨタ、日産、ホンダ、スズキは、各組立工場周辺に部品メーカーを集め、ジャストインタイム体制を構築。スズキは工場建屋に横穴を開け、現地納入業者がトラックを直接横付けし、部品が自重で生産ライン脇に届くよう工夫。
ミルクラン	卸売/物流企業が部品メーカーを定期的に巡回集荷、完成車メーカーに適時必要量を納入。
在庫管理	日本通運は大型倉庫を新設、部品を一時備蓄しJITで供給する「ベンダーマネジメントインベントリー」を実施。同社のニムラナ物流センターはクロスドック機能を備え、防塵・温度調節と防犯対策も施し、精密機械や医療機器にも対応可能。
混載物流	トヨタはトラックの荷台を工夫し、完成車と部品を同時混載し、デンソーのあるインド北部とベンガル州間で輸送。
鉄道貨車	スズキは荷台が可動式の貨車を開発、サイズの異なる四輪車を鉄道で南部まで定時大量輸送。
海陸一貫輸送	川崎汽船は空いた外航船を活用し、インド北東部の石炭・鉄鉱石をムンバイの発電所・製鉄所に大量輸送。陸運業務にも注力、鋼材の海陸一貫輸送を実施。二輪専用トラックを開発し一度に100台を運搬。デンソー向けにミルクランも実施。
二重包装	パナソニックは製品輸送時に二重包装し、破損を予防。
低温物流	生鮮食料品の多くを腐らせてしまうインドで、前川製作所は冷凍機を生産、ITE(インド人技術者の在日ベンチャー企業)は再利用可能な保冷剤を開発し、コールドチェーン構築を支援。
シミュレーション	日立物流はIT技術とビッグデータの蓄積を生かし、在庫削減やコスト低減をシミュレーション。
工業団地運営	住友商事は東南アジアで培ったノウハウを活用し、工業団地を運営。豊田通商は物流や送迎、食堂などの付帯サービスも提供。双日は自動車部品の物流拠点を設置し、部品の輸出入、検品、簡易な組立、納入までを実施し、関税対応、給支払いも代行(タタ自動車ナノの生産ラインも設計)。日揮はシンガポール企業と組み、農民の土地問題も一手に引き受ける方針。
資材調達	伊藤忠丸紅鉄鋼は自動車用鋼材を現地生産。豊田通商は現地企業との合弁で、銅板やアルミ合金を生産、レアアース調達にも尽力。
現地化	カシオはインド特有のリズム、民族音楽の音色を取り入れ、低価格のキーボードを開発(現地でキーボードが「カシオ」と呼ばれるまでに)。ヤマハは音楽教室を開催。ローランドも同様。日産はサニーに後部座席専用の送風機を設置。
簡素化	パナソニックは窓枠設置型の強風エアコンなど、機能削減で価格を下げたインド専用モデルを開発・販売。デンソーは現地開発拠点で機能を絞り材料を減らし、軽量化しつつ新興国向け部品の製造コストを半減。ぺんてるは滑らかな書き味を維持しつつ、ボールペンの構造を簡素化し低価格を実現、中国製品に差別化し中間層に人気。
製品開発	ルノー日産テクノロジー&ビジネスセンターインディアでは、現地のIT人材が低価格車開発やモジュール設計をパソコン上でシミュレーション(試作減で開発短期化)。リコーはベンガル州で新興国のニーズに合致したアプリを開発。
現地調達	ホンダは生産能力を増強、部品は100%近くを現地調達。製品開発、物流、補修部品、アフターサービスも含め総体的に取り組み。
アフターサービス	インドではメーカーが欠陥商品を修理する義務がなく、アフターサービスは稀。ヤマハは特約代理店の維持補修サービスを強化し、パジャジオートに差別化。テラモーターズは電動バイクの修理体制を整備、1年間無料保証。
人材育成	トヨタは工業技術学校を設け、貧困層の子弟を育成、地域貢献。
労働問題	スズキでは工場の襲撃事件もあったが、苦情処理委員会や幹部による面談、クリケット大会、社員旅行などの交流機会を設け、現地の理解を得ることに尽力。
ATM	日立製作所は買収した子会社を通じ、ATMを郊外や農村に設置・運営、ビッグデータを解析してサービスの質を向上。ATM機械の現地生産も計画。
地下鉄	日本信号は自動改札機の構造を料金体系の粗いインドに合わせて簡素化し、低コスト化を実現、チェンナイ市に納入。

貨物鉄道	日系企業が共同で受注。双日が敷設、JFE エンジニアリングは橋梁、日立製作所は信号、川崎重工業は車両を提供。
石炭火力	三菱日立パワーシステムズは、L & T に超々臨界圧型の技術を移転しつつ、ボイラーやタービンを現地生産。東芝も石炭火力を受注し大半を現地生産、物流会社を設け、輸送路の選定、重量物の形状・重量を考慮した輸送方法や梱包技術を活用し、蒸気タービンなど大型精密機械を悪路でも納期通り納入。
送配電水処理	東芝は送配電機器を現地で増産、高電圧・大容量の変圧器も製造。上下水道、排水処理設備の建設・運営にも注力。日本の事業を再構築し、成長市場のインド・中東市場に経営資源を投入。
昇降機	三菱電機は現地の嗜好に合わせ、空調の風を体感できるように籠を工夫。
停電対策	三井化学、ダイキン、日信工業などニムラナの日系企業は、自家発電設備を繋ぎ相互融通化、電力不足に対応。団結して税優遇延長、交番設置などを州に要求、財政当局の不当な入税請求にも対処。
提案営業	コニカミノルタは小型デジタル印刷機の販売に際し、家族の写真集や結婚式の招待状といった用途を印刷会社や写真屋に提案営業。
商品説明	粉ミルクの宣伝が禁止されているインドで、ビジョンは薬局や産婦人科を地道に訪問、搾乳器や哺乳瓶の使用法を説明、現地生産で価格を引き下げ。コクヨは日本の中小メーカーの文具も品揃えに加え、タブレットを配布して在庫管理を徹底、文具店は店員がカウンター越しに商品を手渡しする販売形式で、客が自由に見比べられないため、学校を訪問して商品を説明し、教員・生徒からの「指名買い」を促進。
市場調査	インテージ、クロスマーケティングは、日系企業のインド市場調査を代行。
広告	電通、博報堂、大広は、在印日系企業の広告を担当。
事業所	スターツは住宅・事務所・店舗探しを支援、レンタルオフィスも提供。
人材派遣	リクルート、エンは、インド人の IT 技術者、経営幹部などを紹介。パナソニックは組織文化や行動様式の違いをレクチャー。
アニメ	博報堂・講談社は「巨人の星」をクリケットに設定変更し、日印合作で“Suraj: The Rising Star”を制作。スポンサーのスズキ、コクヨ、全日空、ダイキン、日清食品が広告に活用。パナソニックは「忍者ハットリくん」を用いて広告。
アパート	リロは駐在員向けにサービスアパートを提供。
ホテル	トヨタエンタプライズ、日立ライフ、ヒロハマは、ビジネスホテルで日本食や大浴場を提供。料金は欧米系 5 つ星ホテルに比べ割安、日本人向けに必要なサービスを提供。
赴任支援	ホンダ開発は海外赴任者の宿泊・移動を支援、和食店や弁当屋も運営。

出所：各社プレスリリース、IR 資料、ウェブサイト、各種報道から作成

荷) でこれを支え、「ベンダーマネジメントインベントリー」(物流会社による在庫管理) により在庫管理までを手掛けている<sup>4)</sup>。川崎汽船は本業の海運が不振のため、インドで陸運に注力し、鋼材の海陸一貫輸送を手掛けるとともに、デンソー向けにミルクランを実施したり、二輪専用トラックを開発し一度に 100 台を運搬できるようにしたりしている<sup>5)</sup>。

上表のうち電気機械メーカーは、当初インド市場で LG など韓国メーカーの後塵を拝したが、製品開発やマーケティングを現地化させシェアを獲得している。パナソニックは機能削減で価格を下げ、破損予防のため二重包装して輸送している<sup>6)</sup>。「機能削減・低価格化」の手法は、他の機械類(デンソー)や文具(ぺんてる)などでも使われている。日本信号は自動改札機を簡素化して価格を抑え、チェンナイ市地下鉄の入札で成功した<sup>7)</sup>。

4) 『日経産業新聞』2011.8.2、『日本経済新聞』2007.4.6 朝刊。

5) 『日本経済新聞』2013.7.31 朝刊、『日経産業新聞』2013.2.8。

6) 『日経産業新聞』2012.6.8/2012.11.9、『日経 MJ』2012.1.4。

7) 『日本経済新聞』2013.3.14 朝刊。

その他機械装置では、日立製作所が2016～18年度の中期経営計画で、インドをアジア中東アフリカの生産ハブとして位置づけ、鉄道車両・信号、建設機械、自動車部品、昇降機、ATMなど、総体的に取り組んでいる。三菱重工業と統合した火力発電事業も、インド以西の新興国が主戦場である<sup>8)</sup>。東芝は日本では事業を再構築しつつ、浮いた経営資源をインドや中東に配している<sup>9)</sup>。ITE(千代田区)の在日インド人が開発した保冷剤や、前川製作所の冷凍機は、現地の「コールドチェーン」(低温物流網)構築に貢献している<sup>10)</sup>。

現地化の努力も盛んである。暑いインドでは強風が好まれ、パナソニックは単機能の強冷風エアコンを開発、日産は後部座席専用の送風機を設け、三菱電機はエレベーターで風を感じられるよう籠を工夫している<sup>11)</sup>。他方楽器メーカーは、民族音楽の音色を取り入れている<sup>12)</sup>。

業務関連サービスでは、市場調査会社や広告代理店が日系企業のマーケティングを支え、人材派遣も行われている。生活関連サービスでは、赴任支援や住居・食事の手配に加え、日本式ビジネスホテルも運営されている。これらは些末な事項と映るかもしれないが、現地に長期滞在し日々課題解決に取り組む人々には大切なことだろう。

#### 4. 中小企業のインド進出事例

大企業のみならず、中小企業もインドに進出し始めている。小田原市のコイワイは、ターボチャージャーほか自動車向けの鋳造部品などを作っている。鋳物は従来、職人が彫った木型から反転させて砂型を用意し、アルミなどの金属を流し込む方式であった。当社は大量生産よりも試作に注力してきたが、自動車のモデルチェンジの加速化や、他の産業分野のニーズに迅速対応する必要性、鋳造の労働環境による若手人材の採用難などから、果敢に先行投資しつつ、3Dプリンターを鋳造に活用する技術を生み出した。これは木型を使わず、砂を一層ずつレーザーなどで焼き固め、砂型を直接成型する技術である。工数が大幅に減少し納期が短縮したほか、木型では難しかった微細な形状も可能となり、航空宇宙から水上バイク、医療機器などの精密部品まで、多様な業界に対応可能となった。今では三菱重工業、IHI、ハネウェルなどで採用されている。

2012年に小岩井社長がインドで見本市に出展したところ、オンリーワンの技術が高い関心を呼び、現地進出の要請が増えた。このためまずベンガルールに事務所を設け、現地で受注、日本で製造、インドに納品という形で業務を開始し、タタ自動車などに採用されるようになった。ただしこの形では、コミュニケーション不足から顧客の意図をくみ取れなかったり、納期に不満があったりした。このため本格的に現地進出を検討し、ラジャスタン州の日系企業向け工業団地に工場用地を確保した。

---

8) 『日本経済新聞』2015.2.17朝刊、『日経産業新聞』2015.4.14。

9) 『日経産業新聞』2016.2.8。

10) 『日本経済新聞』2015.1.17朝刊/2016.3.29朝刊。

11) 『日経産業新聞』2012.12.18/2015.5.19。

12) 『日経産業新聞』2013.7.16、『日本経済新聞』2013.10.22朝刊。

なお部品製造には鋳造だけでなく、表面を整え穴をあけるといった加工も必要だが、従来は外注していたため、納期や品質にむらがあった。このため日本で取引のあった加工工場を買い取った。インドでは鋳造・加工工程で各10人程度を雇用し、日本から3名を派遣して技術指導を行い、両社の技術を活用する方針である。

## IV 考察

### 1. インドの付加価値創出構造

インドは植民地支配の影響から、モノカルチャー的な産業構造を余儀なくされ、製造業が必ずしも発展してこなかった。インド商人の取引に始まる卸小売や運輸倉庫、最近ではコンピューター関連サービスといった非製造業では、自国で相応に付加価値を創出している。しかし石油化学、電気機械、輸送機械のような製造業では、素材・部品といった中間財を自国では賄えず、輸入に頼っている部分が多い。最近では“Make in India”のスローガンのもと、地方農村の雇用創出のため製造業を振興しようとしているが、基本的な技術・ノウハウが不足しているため、日本ほか外国企業の誘致に努めている。

付加価値競争力の指標を見ると、インドは日本との間で、機械類を買い、一次産品や軽工業品を売る構造となっている。AECとの間で競争力があるのは、コンピューター関連サービス程度である。一方中東アフリカに対しては、農林水産のほか、電気機械、輸送機械、その他機械装置などで競争力がある。インドが他の新興国に（「適正技術」の）機械類を輸出する力は認められる。インドが次のアジアの生産拠点、「西方市場へのハブ」とみなされる所以である。ただし中東アフリカとの取引規模は小さく、今後の発展を待つ段階にある。

総じてインドは、日本やAECから機械類や部品などの供給を受け、中東アフリカに対し各種機械類やコンピューター関連サービスを提供する構造となっている。このように日本、インド、中東アフリカの産業構造は異質であり、相互補完が成立し得る。日本としては技術・ノウハウを提供することにより、インドの膨大な労働力や内需を獲得し、印僑ネットワークの力を借りて、中東アフリカ市場にアクセスすることも可能となる。

インドをAECの主要国と比較すると、自国による部品製造技術の低い点は同様だが、インドはそれを補完する体制が整備できていない。特にインフラは、ハード・ソフト両面が未熟である。道路状況は劣悪、港湾なども物理的に未整備な面が多い。地場の物流会社では、基本的な整理・整頓ができておらず、荷扱いも乱雑で、到着は遅延することが多く予測困難である。世界銀行の「ビジネスのしやすさ」調査では、インドは189か国中130位で、契約履行や税支払の手続きなどが課題となっている（World Bank (2016)）。進出した日系企業からも、インドはAECよりも格段に交渉がタフで、行政との調整は困難を極め、業務・生活両面で非常にハードな環境だ、という声が聞かれる。

## 2. 現地産業集積における日系企業の活動状況

スズキは政府の「国民車構想」構想に乗り、早期に進出して独占的地位を確立した。「市場開放」後は徐々にグローバルなIT企業などが進出し始め、最近ではインドの低賃金と内需に着目した外国企業の参入が増えている。

日系企業のインド参入初期には、労働者の異質性に戸惑い、不良品が続出し、労働争議にも苦勞した。海外展開で百戦錬磨のトヨタやホンダでも苦戦を強いられた。しかしその後、職業訓練を受けた産業人材が多く、意外と製造業に適していることも分かってきた。地場サプライヤーの生産技術は、日系企業の指導もあって改善しており、現地調達が相当程度可能となっている<sup>13)</sup>。

産業集積では相互作用を通じ、イノベーションなど新しい価値が創造され得る。現地では日本人がインド人の知恵も借りながら、現地事情を踏まえ新たなソリューションを生み出している。英植民地下のインドでは命令を盲目的にこなすだけだったが、日系企業では従業員が平等に扱われ、日々の創意工夫が尊重される。5Sやカイゼンなどはインド人にとって新鮮な体験で、JITなど日本の生産方式を学ぼうと、真剣な取り組みが始まっている。

最近では日系企業が多数進出しているが、産業インフラが弱い為、相互依存関係の中で事業環境を整備している。ベンガルールではトヨタが、またチェンナイでは日産が、それぞれ部品メーカーを集結させ、Just in Timeの部品納入体制を整備している。豊田通商ほかの商社は、工業団地を運営し、従業員の送迎や社員食堂運営までを行っている。これを支えるのが物流企業であり、ミルクランやベンダーマネジメントインベントリーといった高度なサービスを提供している。自動車メーカー自身も物流方法を工夫しており、トヨタは完成車と部品を同時輸送する「混載物流」を行い、スズキは可動式の鉄道貨車を考案している。

インドでは州政府が工業化を推進して工業団地を用意し、民間コンサルタントが運営することが多い。インフラが不十分なこともあるが、グリーンフィールドで自由にレイアウトできる利点がある。スズキのマネサール工場は湖西工場に倣い、ラインが一直線の近代的な工場、輸出用車を作っている。グジャラートの新工場は260万m<sup>2</sup>、生産能力は75万台で、生産効率を追求した最新鋭工場となる。土地を売った農民が後日補償金を要求することもあるが、日揮・シンガポール企業の工業団地は、管理者が土地問題をワンストップで引き受ける方針である。

スズキの鈴木修会長は「工場には金が落ちている」と考えており、世界各地の工場で斬新な改善を提案してきている。同氏は「太陽光と重力はタダ」という考えを持ち、明かりを工場内部に取り込んで節電しつつ、現地でサプライヤーが納品に手間取っているのを見て、工場建屋に思い切りよく横穴を空けてしまい、そこに横付けしたトラックから部品が自重でライン脇まで届くように工夫している。一直線の製造ラインの外に横付けしたトラックから、部品が樋を伝い、作業

13) 一方日本でしか調達できない資材・部品が一部に存在する(メーカーが指定する場合もある)。例えば輸送機械では鋼材、鍛造部品、金具類、エンジン部品、電子部品など、電気機械では半導体、電子部品、特殊金属材料・樹脂など、その他機械装置では鋼材、エンジン、特殊加工品などである。特に精密機械では、電子回路、高精密度部品、特殊材料など、品質・納期や知財保護の観点から、現地調達が難しい場合もある。

員の手元まで滑り落ちてくる仕組みである。現地の実情を踏まえ、大胆な発想を実行に移したものである。

ルノーのゴーン会長は、「新興国で全く新しい考え方を学ぶべき」とし、経営幹部を新興国に派遣し、「フルーガル（節約）エンジニアリング」を推進している。日産は合弁先のアショックレイランドに、4世代前の日産軽トラックの設計図を渡し、頑強で最低価格帯（6千ドル）の小型商用車 DOST を開発、タタ Ace と競合するインド市場で3割のシェアを獲得し、中東アフリカへの投入も計画している。

製品開発やマーケティングでは、当初 LG など韓国企業の後塵を拝したこともあったが、日系企業は競争の中で学習し、商品を現地の嗜好に合わせる「調整力」を発揮している。家電のインド仕様や、楽器メーカーの民族音楽など、インド向け製品開発は現地化努力が欠かせない。パナソニックは窓枠設置型の簡易エアコンなどを開発し、韓国企業との差別化のため、家族向けに「忍者ハットリくん」を用いて販促している。スズキ、コクヨ、ダイキン、全日空、日清食品はクリケット版の「巨人の星」を広告に活用し、日本の特徴を前面に出している。カシオはキーボードに民族音楽の音色を取り入れ、低価格で販売し、「カシオ」がキーボードの代名詞となるまでに至っている。

インドは雇用創出のため、製造業を振興し始め、生産技術を渴望している。インドの技術者や産業人材は、懸命に日本から生産技術を学ぼうとしている。日本の蓄積したものづくりのノウハウが、今現地で活かされようとしている。これら全ての創意工夫が消費者を満足させ、「日本ブランド」を高めていることになる。

### 3. 現地・日系企業による価値創造

アジア各国はそれぞれの強みを発揮し価値を創出しており、あたかもグローバルなバリューチェーン（価値連鎖）が形成されたかのように、日本～インド～中東アフリカが繋がり始めている。インド各地の産業集積では、各社が協力しながら価値を創造している。

Vargo と Lusch は、顧客もアクターとなり、企業と共に価値を創造する、「価値共創」の概念を示した。そこではナレッジやスキルが重視され、ソリューションを生む「価値創造ネットワーク」が形成される（村松（2015））。

日系企業の現地活動をみると、インドの自国による部品製造技術が低く、インフラや制度面も未整備というデメリットを克服すべく、日系企業は協力体制を構築し、相互作用の中で問題解決を図っている。元来のサプライヤー・バイヤーという利害関係を超越し、現地企業や日系企業との相互作用のなかで、現地固有の課題に対する解決策を考え出している。そこには企業群が知恵を絞り協働する、「価値共創」の場が芽生えつつあるかのようなのである。

自動車産業では、トヨタと日産がインドの物流状況を勘案し、自社工場の至近に部品メーカーや物流会社を集め、JIT体制を構築した。これを物流企業が、ミルクランなどの物流サービスを通じ支えている。自動車メーカー自身も、完成車と部品の混載輸送などを工夫している。物流網

や補修部品の供給体制も含めた活動全体が、日本製品に対する高い信頼(日本ブランド)を維持している。

電機メーカーも需要家のそばで営業や保守サービスを実施している。日立グループは現地で市場開拓に注力し、日立物流はビッグデータを用いて物流のシミュレーションを行っている。東芝はタービンのような大型精密機械の運搬に、独自ノウハウを活用している。

メーカーを支える物流も、またメーカーに支えられている。三菱ふそうやいすゞの新興国向けトラックは、物資の陸送を担っている。前川製作所の冷凍機や、ITE(千代田区)の在日インド人が開発した保冷剤は、コールドチェーン構築に寄与し、製菓業にも役立っている。さらに日立製作所が開発した物流システムは、日立物流や日本通運の運行を支えている。

メーカーと卸売も、協力しつつ現地の問題を解決している。総合商社は従来モノを転売するだけだったが、今は「共同事業者」となっている。機械メーカーと双日は、デリー・ムンバイ貨物鉄道で協力している。豊田通商はトヨタのものづくり精神を継承しつつ、調達の難しいレアアースをも含む材料を供給し、工業団地では物流、従業員送迎、食堂までを運営している。双日は自動車部品の物流拠点を設け、部品の輸出入、検品、簡易な組立、納入を実施し、工業団地を造成している。伊藤忠丸紅鉄鋼は自動車向けに鋼材加工拠点を設けている。住友商事は現地財閥と組み、日揮はシンガポールと組んで、日系向けの工業団地を用意している。これらには総じて東南アジアでの経験が生きている。

在日のベンチャー企業、ITEのインド人社長は、神戸製鋼所や半導体企業でものづくりを学んだ後、再利用可能な保冷剤を開発し、日本の医薬品卸や物流会社のみならず、インドの野菜や牛乳の流通用に提供し始めた。これはプラスチックのシェルに、特殊なジェルを封入しただけの構造ではあるが、暑く停電が多い現地のニーズを捉え、コールドチェーンの構築に貢献しており、日本とインドを繋ぐ好例となっている。最近ではインドの後発医薬品や、日本の生協の運搬でも活用されている。

消費者の関心が有形財(モノ)から無形財(サービス)へ移ると、ソフト面が大事になる。「ソフト力」は付加価値の源泉で、日本が指導する余地がある。インド参入には低価格化が前提条件だが、「微差」(+ $\alpha$ の努力)が他国製品との差別化の鍵となる。三菱電機はエレベーターで風を感じられるよう配慮した。ヤマハは二輪車の維持補修サービスでバジャジに対抗している。コイワイは当初、製品輸出で対応していたが、バイヤーとの密接なコミュニケーションが必要と判断し、現地進出を図っている。

事業所向けサービスのみならず生活支援サービスも大事である。トヨタエンタプライズは日本人向けビジネスホテルを、セコムは病院を運営している。以上のように日系企業はオールニッポンとして現地市場に取り組んでおり、さながら「和僑」の如くである。

このようにインドで苦勞しつつ学んだ、新興国ビジネスのノウハウは、周辺の南アジア諸国や中東アフリカ市場でも生きてくるものと思われる。技術水準の適性化、仕様の簡素化による低価格化、現地ニーズを取り込むノウハウなどは、一層ハードとされる新興国市場の開拓に有効とな

ろう。

## 所感

インドでは日本向けの多機能・高価格な製品は売れず、機能を減らし価格を抑えることが基本である。しかしそれだけでは他国製品に差別化しにくく、広告宣伝やサービスなどで日本らしさを前面に押し出すことも必要である。インドでは家電の広告に「ボリウッド女優」を起用するのが通常だが、パナソニックは韓国企業に対抗するため、日本らしい「忍者ハットリくん」を用いて販促し、子持ちの家族層に訴求している。スズキほかはクリケット版の「巨人の星」を広告に活用している。

現地企業ではアフターサービスがほとんど提供されておらず、日本流のきめ細かなサービスが付加価値源となり得る。ヤマハはバジャジオートに対抗するため、二輪車の維持補修サービスを強化し、他方では音楽教室で富裕層の子女を教育しつつ、楽器を販売している。電動バイクのベンチャー企業、テラモーターズは修理体制を整備し、1年間の無料修理を提供している。

日本のものづくりは完成度が高い反面、生真面目で「固い」印象があるが、各種の創意工夫やサービスで「柔らかく」することができる。「モノ」だけでなく「コト」が大事で、固いものづくりを柔らかなサービスで包んで提供すれば、顧客満足を得て価値を創造できよう（図5）。

図5 モノとコト  
価値創造



インドは業務・生活両面がハードで、支援サービスが長期滞在には欠かせない。一例として日系企業の多いグルガオンには、日本人経営のパン屋「いろは」があり、日本式のパンやスイーツを販売し、企業向けに弁当も配達している。パティシエは女性一人で、「在印の日本人に癒しを提供しよう」と、店に寝泊まりしながら早朝から深夜まで働いている。このようなサービスが、日本人の現地活動を支え、新たな価値創造の活力を生んでいる面があろう。

### 引用・参考文献

- Anfinsen, M., Jacobs, S., Johnston, C., Jones, U. and Bobel, I. (2014), "Bangalore information technology cluster," *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies* 7 (3), pp.191-216.
- Horn, S., Forsans, N. and Cross, A. (2007), "The strategies of Japanese firms in emerging markets : The case of the automobile industry in India," *Asian Business & Management* 9, pp.341-378.
- Kuchiki, A. (2006), "An Asian triangle of growth and cluster-to-cluster linkages," *IDE Discussion Paper* 71.
- OECD-WTO (2015), Trade in value added database.
- Okada, A. and Siddharthan, N. (2007), "Industrial clusters in India : Evidence from automobile clusters in Chennai and the National Capital Region," *IDE Discussion Paper* 103.
- Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, Free Press. (土岐坤他訳 (1985) 『競争優位の戦略』ダイマモンド社)

- Prabhakara, S. and Raghavendra, N. (2012), "Does clustering of enterprises foster technological learning : Insights from the Bangalore machine tool cluster in South India," *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development* 5(4), pp.408-426.
- Suresh, S. and Ravichandran, S. (2010), "Using lifestyle analysis to develop wellness : Marketing strategies for IT professionals in India," *Health Marketing Quarterly* 27, pp.1-20.
- Thanki, S. and Thakkar, J. (2014), "Status of lean manufacturing practices in Indian industries and government initiatives," *Journal of Manufacturing Technology Management* 25(5), pp.655-675.
- World Bank (2016), *Doing business*, World Bank.
- 芦澤成光 (2012) 「インド自動車産業における部品サプライヤーの競争力」『玉川大学経営学部紀要』18, 1-13 頁。
- 内川秀二 (2000) 「インドにおける経済改革と貿易：アパレル産業と工作機械工業の事例」『アジア経済』41, 195-218 頁。
- 国際協力銀行 (2014, 2015) 『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告』国際協力銀行。
- 東洋経済新報社 (2016) 『海外進出企業総覧』東洋経済新報社。
- 徳丸宜穂 (2011) 「インド IT 産業における企業集積・能力形成とイノベーション：知識人材の管理と流動性を中心に」『名古屋工業大学経営工学 50 周年記念論文集』, 169-174 頁。
- 友澤和夫 (2012) 「インド自動車部品工業の成長と立地ダイナミズム」『広島大学現代インド研究』2, 17-33 頁。
- 友澤和夫 (2014) 「インド自動車産業集積の比較研究：デリー首都圏とウッタラーカンド州を事例として」『広島大学現代インド研究』4, 23-52 頁。
- 村松潤一 (2015) 『価値共創とマーケティング論』同文館出版。

(受付 2016 年 5 月 19 日 受理 2016 年 8 月 2 日)