

MESSAGE

2

サイバー攻撃への備え

室井雅博

特集 「インド」を梃子とした低コストモノづくり

4

インド発のモノづくりの転換期

中島久雄
岩垂好彦

8

インドソーシング革命

石垣圭一
坂本遼平

20

インド自動車業界に見る
コストイノベーションアプローチ小林敬幸
坂本遼平
Kashish Malhotra

30

インド企業とのJV交渉・設立に
おける論点門林 渉、手塚洋平
青嶋 稔、Amit Kumar

NAVIGATION & SOLUTION

48

中国ラストフロンティアの成長ポテンシャル

張 翼
小川幸裕

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

66

「創新大会」1年後の中国証券業界

神宮 健

NRI NEWS

68

不動産業界におけるIT戦略の方向性

亀井章弘

FORUM & SEMINAR

72

ソーシャルメディア上の声を活用
——傾聴からアクティブサポートまでのソリューションご紹介セミナー

サイバー攻撃への 備え

代表取締役副社長
室井雅博



野村総合研究所（NRI）グループのなか
に、NRIセキュアテクノロジーズという、情
報セキュリティ対策を専業とする元気な子会
社がある。2000年8月にNRIグループの社内
ベンチャー第1号として創業し、インターネ
ットの飛躍的拡大とともに順調に成長してき
た。わずか10数名で起業した会社が、グルー
プ会社を含めると260名の技術集団となり、
情報セキュリティの分野では日本でも第一級
の技術力と実績を誇る企業に育っている。

2000年当時、自分の担当する本部から彼ら
が巣立つとき、創業メンバーたちの目の輝き
や優れた技術力を見て、「この若者たちは必
ずや新しいイノベーションを実現してくれ
る」と信じていた。しかし、正直なところ、
私は当時インターネットソリューションを担
当する役員であったにもかかわらず、情報セ
キュリティは新しい周辺技術の一つである程
度の認識しかなく、政府や大企業の情報シス
テムにおいて、ここまでクリティカルな問題
になるとは予想できていなかった。自分の先
見の明のなさを恥じるとともに、社内にそれ
を予見し、自分たちの会社人生をその分野に
かけようと思ってくれる若者がたくさんいた
ことの幸運に感謝している。

初期の段階のサイバー攻撃としては、腕に
覚えのあるハッカーが、油断している政府機
関や企業のホームページに侵入し、画面を改
ざんし、いたずら書きを残すような事件が話
題になったことを思い出す。このような事件
は、愉快犯としてのハッカー個人の仕業であ
り、犯罪であることは間違いないが、規模的
にも内容的にもレベルの低いものであった。

しかし近年では、企業の重要システムに密かに入り込み、クレジットカードの情報を大量に盗み出すような事件も頻発し、個人の犯行から組織化された犯罪集団の犯行へと、サイバー攻撃そのものが高度化してきている。

さらに2013年3月20日に韓国で発生したサイバー攻撃は、規模においてもその影響度においても特筆すべき事件であった。平日の午後、韓国のKBSテレビ、MBCテレビ、新韓銀行などで、同時多発的に異常が発生したのである。銀行のATM（現金自動預払機）が一時使えなくなったり、放送局では数千台のパソコンが動かなくなったりしたという。

どうやら同時起動型のマルウェア（悪意のある不正ソフトウェア）への感染が原因のようであったが、攻撃方法が年々高度になり、個人レベルの犯罪どころか、特定の国家や軍の関与まで噂されている。

さまざまなサイバー攻撃が継続して発生している米国では、サイバー攻撃がいよいよ戦争の範疇にまで入ってきていると認識している。米国国防省では電子空間を、陸、海、空、宇宙に次ぐ「第5の戦場」と捉え、専門部隊の強化を着々と進めている。

日本企業のサイバー攻撃対策はどうなっているのだろうか。NRIセキュアテクノロジーズが2012年秋に実施した「情報セキュリティ実態調査」の結果を見てみよう。741社の回答企業のうち、標的型攻撃を受けた経験のある企業が31%もある。一方、標的型攻撃への対策を実施した企業は25%、検討中の企業が23%、何ら検討していない企業は52%もあるという。

この状況を見るかぎり、日本企業に対し、韓国の放送局や銀行に仕掛けられたのと同じサイバー攻撃がなされたとすると、多くの企業が攻撃の餌食になってしまう可能性が高い。

顧客に提供しているインターネットサービスが長時間停止したり、ATMネットワークが機能しなくなったり、社内のパソコンが大量に利用できなくなったりするリスクが、すぐそこに存在しているのである。

私自身、NRIグループのリスク管理を担当する立場として、普段から、大震災対策、金融関連システムの大障害、重大機密情報の漏えいなど、さまざまな重大リスクシナリオに沿って対応策の検討を進めている。そして、このことはどの大企業でも同じであると思う。

しかし、サイバー攻撃がここまで組織的に行われるようになり、国家の安全保障上の問題にまで格上げされていることを、十分認識できていない企業が多いのではないか。

インターネットの世界はますます危険になってきている。独立行政法人情報通信研究機構の調査によれば、日本の政府や企業を対象としたサイバー攻撃は、2012年だけで約78億件という天文学的な数に達するという。そのなかには本当に危険な、プロ中のプロからの攻撃も含まれているのである。

国家防衛戦略のレベルは国に任せるとしても、現実の問題として顕在化している民間企業へのサイバー攻撃に対し、しっかりとした手を打つ必要があることは自明である。

日本企業にとって緊急対策が必要なのは、大地震への備えだけではなさそうである。

（むろいまさひろ）

インド発のモノづくりの転換期

中島久雄



岩垂好彦



インド発世界最安への挑戦

インド現地では2013年度に入ってから、「インド発世界最安値」という記事が目につくようになった。ヤマハ発動機が4月にインドにR&D（研究開発）センターを新設して、1台500ドル（約5万円）の世界最安値のバイクを設計・開発し、インドで生産すると発表した。インド国内だけでなく、中国、アフリカ、中南米市場への輸出までも視野に入れた開発である。

韓国のLG電子も5月に、インドで1万ルーピー（約1万8000円）のLED（発光ダイオード）を使った世界最安値の液晶テレビを開発・生産すると発表した。こちらも、インドネシア、アフリカへの輸出をねらっているという。

「インド」を梃子とした低コストのモノづくりがようやく本格化し始めた。これらに共通するのは、インドだけでなく、アフリカなどそれに続く新興国市場に照準を合わせた、インド発の設計・開発・生産という点である。

インド中央政府も、2011年11月に「国家製造業政策（National Manufacturing Policy：NMP）」を発表し、22年までの10年間で、イ

ンドの製造業のGDP（国内総生産）貢献比率を25%まで引き上げ（2012年度時点で16%程度）、約1億人の追加雇用を創出する目標を掲げ、インドでのモノづくりや輸出を後押しする。インドが弱いとされる電子部品産業に関しても、「電子システム設計生産政策（Electronics System Design & Manufacturing Policy：ESDM）」を発表し、初期投資の25%を補助するような具体的な投資奨励策を提示し始めた。

インド発のモノづくりに転換期が訪れようとしている。日本企業各社も、この潮目の変化をしっかりと見極めなければならない。

日本の延長線上のマネジメントの限界

これまで日本企業の新興国展開は、どうしても日本での開発・生産・販売の延長線上、あるいは欧米先進国での成功体験にとらわれ、現地の実情に合わないことが少なくなかった。

現地法人側ではそのことに気づいていても、日本本社に理解されずに成果が上がらないケースが多い。本社は本社で、現地事業の成果が上がらないので「ガバナンス（統治）

を強化する」という名目で、日本式、先進国式のやり方でマネジメントを強化しようとするが、そのことがかえって逆効果になる。

日本企業の新興国展開は、早い時期から製造業が先導してきた。その長い歴史のなかで多くの場合、日本の工場の延長線上で現地に生産拠点をづくり、日本式のマネジメントで効率的な経営を実施してきた。

日本でもつくっているような製品を新興国に展開し、ムダを省いて効率的に生産することが目的であったうちはこのようなやり方で十分に効果があった。しかし新興国が、生産拠点として以上に市場として重要になってきたのにもかかわらず、いつまでも日本本社のマネジメント発想で運営していても、現地市場の実情に合った経営にはならない。

現地リソースを活用した新興国経営

日本企業が新興国に進出して現地の経営リソース（資源）を活かすに当たっては、安い人件費を活用して効率的にオペレーションを進める、部品や材料の一部を現地製に置き換え現地調達比率を引き上げるといったことが多い。しかし、それはあくまでも日本の延長線上としての現地のオペレーションの範囲内の取り組みである。

現地の人材が持つ才能や才覚、ネットワーク、現地企業が持つさまざまな経営リソースを活用することで、対象市場にとって最適なオペレーションを実現していくことが重要である。

現地の市場向けの商品企画、設計開発、現地市場に適した販売マーケティングやプロモーションなどは、現地スタッフのほうが「土地勘」がある。

日本企業にとって難しいインド市場で成功するためには、現地企業とのパートナーリングも必要であろう。現地の商慣習や政府とのネットワークなどについては、現地企業のリソースを活用することで参入リスクを低減させることが可能になる。

商品企画や設計開発といった上流の業務を新興国で実施することについて躊躇する日本企業は少なくないだろう。しかし、新興国にも優秀な人材はいるし、国によって得手不得手もある。たとえばフィリピンやタイには、生産の現場を見たことがなくてもコンピューターの画面上で金型、自動車部品、大型のプラントや船舶などの設計図を描くことのできるエンジニアがいて、一部の企業はそのような業務を現地で行っている。

現地法人や現地人スタッフに責任と権限をセットで渡し、プロセスに介入するのではなく成果で統治することも必要だが、これも日本本社としてはなかなかできない。期末まで成果が待てずに不安になり、現地のビジネスのやり方に口を挟み始めると、日本の考え方で「指導」することになる。これでは現地での創意工夫が活かされずますます成果から遠ざかってしまう。

一方で、「現地に任せるべき」とはいつでも、当然のことであるが、何もかもすべて現地に任せるべきというわけではない。中国の白物家電市場で苦戦しているある企業は、現地人スタッフに任せすぎて品質管理がおろそかになったことで市場の信頼を失ったという。別のある企業はインドにおいて、現地ディーラーに高い販売目標を提示したうえで販売施策を任せるところ、目先の販売数量の確保を優先するあまり、末端価格が値崩れして

ブランドを傷つけてしまっている例もある。

しかし、そのような事例をもって「だから現地任せにはできない」といって、日本の目線、先進国での経験で新興国の事業展開をしようとしている日本企業で成功している例はどれだけあるだろうか。

必ずしも十分に知られていない インドのリソース

インドにおいても、現地のリソースはもっと活用されてしかるべきである。

たとえば自動車分野では、欧州の排ガス規制としては一世代前の基準「ユーロ4」をクリアしたエンジンであれば、すでにインドでも十分低価格で生産できる水準にある。

インドにはもともと自国の企業だけで自動車をつくれるだけの産業集積があり、裾野産業も立地している。

インドの現地サプライヤー（部品供給元）を育成するのは決して容易ではない。品質とは何か、ロット管理とはどういうことか、といった基礎から教え込む必要がある。そうしたサプライヤーは、そもそも大企業で雇われの身となることをよしとしなかった技術者が独立して自分の企業を起こしたようなケースが多い。そのため企業規模は小さいもののオーナー経営者のプライドは高く、大企業と取引をすることで不利な条件を押しつけられることを警戒する場合もある。

それでも、裾野産業の基盤の弱いASEAN（東南アジア諸国連合）諸国と比べれば、インドには活用できる企業群が十分にそろっているといえよう。

研究開発についても、インドのIT（情報技術）分野は10年以上前からその才能が広く

知られているが、モノづくりのエンジニアリング人材も可能性を秘めている。

著名なインド工科大学（IIT）やエンジニアリングカレッジといった教育機関は入学も難しく、卒業生のエリート意識は高い。このためITや金融工学など、就職当初から高給が期待される職種に就きたがり、経験の積み重ねが必要なモノづくり産業には、優秀な人材が集まりにくいという傾向があった。

しかし一方で、政府系の金型センターや工作機械センターでは、実践的な教育を行っている。近隣地域の中小企業の技術的な課題に対するソリューション（解決策）を一緒に考え、提供する日本の公設試験研究機関のような役割も担っている。そのため、決して机の上だけのエンジニアではない、モノづくりにかかわるエンジニアリング業務に向けた人材育成も進められている。

インド人材を活用した新興国展開

本特集ではインドを他の新興国に向けたモノづくりの拠点とすることが提案されているが、そのためには、インドを含む新興国間での人材リソースの相互活用が有効である。

工作機械メーカーの牧野フライス製作所は、同社のシンガポール拠点で経験を積んだインド人スタッフに同社のインド工場の経営を任せており、現地スタッフに「品質とは何か」を教育している。グループ企業のなかでも先行するシンガポール拠点の水準に「追いつけ追い越せ」という姿勢で高いモチベーションを持って業務に取り組んでいる。

パナソニックの「キューブ」というインド向けエアコンの開発に当たっては、同社のマレーシアの開発拠点に所属するインド系エン

ジニアが関与したといわれている。

このように、先行するASEANで経験を積んだインド人材がインド本国で活躍する事例がすでに出てきている。また、インドで経験を積んだ人材が、今後他の新興国で活躍することも期待される。南アジアやアフリカにはイギリス連邦加盟国も多く、そのような国でインドでの経験を活かす機会も増えてくるであろう。

「インド」を梃子とした 低コストモノづくり

本特集では、上に述べてきたような転換期を迎えるインドを活用した低コストのモノづくりの新たな潮流に関して論じている。

第一論考・石垣圭一、坂本遼平「インドソーシング革命」では、自動車に代表される製造業において、インドがグローバルサプライチェーンに組み込まれつつある点に着目して、ソーシング拠点としてのインドの可能性を評価している。インドからの調達だけでなく、工作機械やエンジニアリングといった生産技術にまで広がってきており、生産拠点としてのインドの実力が高まってきていることがわかる。

第二論考・小林敬幸、坂本遼平、Kashish Malhotra「インド自動車業界に見るコストイノベーションアプローチ」では、低賃金による単純なコスト削減だけでなく、インド現地に適合した設計・開発、思いきった生産委託を通じて、革新的なコスト削減を実現して

いる変化を述べている。GM（ゼネラル・モーターズ）、ルノー日産の外資系自動車メーカーがインドを設計・開発拠点として本格的に活用し始めているなかで、「すり合わせ」を中心とした設計・開発を強みとする日本企業は、設計・開発プロセスそのものの定型化・標準化を推進していくことを迫られている。

第三論考・門林渉、手塚洋平、青嶋稔、Amit Kumar「インド企業とのJV交渉・設立における論点」では、インドで低コストのモノづくりを早期に進めるうえで、インド現地パートナーを活用するケースの論点・留意点に関して論じている。日本企業はインドの生産でJV（合弁企業）を活用することが多い。自社の将来の事業展開を見すえたパートナーの選定、提携事業領域の慎重な設定、さらには将来の意向不一致が生じた際の「別れ方」などを、JV設立前によく検討しておくことが求められる。

本特集が、日本企業のインドにおけるモノづくりの再考の一助となれば幸いである。

著者

中島久雄（なかじまひさお）

NRIインド社長、主席コンサルタント

専門は中国・インドを中心とする事業進出支援、パートナー選定・提携・M&A支援

岩垂好彦（いわだれよしひこ）

グローバル製造業コンサルティング部グループマネージャー

専門はグローバル事業戦略、新興国実行支援など

インドソーシング革命

石垣圭一



坂本遼平



CONTENTS

- I インド製造業のポテンシャル
- II グローバルソーシングが進むインド
- III グローバルソーシングの事例紹介
- IV 日系企業への示唆

要約

- 1 インドでは、自動車をはじめとする製造業が成長するなか、国内で生産して販売するだけでなく、グローバルSCM（サプライチェーン・マネジメント）に組み込まれるような変化が生じてきた。グローバル企業はインドのコスト競争力に着目して、グローバルでの事業活動に必要な部品、機械、設計業務などをインドに一括して発注する動きを見せている。これまでもインドから部品を調達するグローバル企業はあったものの、工作機械・エンジニアリングといった生産技術に関するものまでインドから調達する動きが増えていることが、近年の特徴である。
- 2 とりわけ自動車業界では、欧米のTier1サプライヤー（1次部品メーカー）が、Tier2（2次）およびTier3（3次）サプライヤーをインド製に切り替えて大量一括調達する動きに変わっている。また日系のサプライヤーのなかにも、インドの工作機械・エンジニアリングを本国の生産ラインに組み込む流れが起きつつある。
- 3 このような企業の共通点は、インドの有力企業をいち早く見つけ出し、技術指導をしながら自社が利用できる水準にまで育成することに積極的なことである。先進国の景気が減速するなかにあって製造業でのコストダウン圧力が強まり、グローバルでのコスト競争力を持つインドからのソーシングが注目されている。グローバルで事業を展開する製造業にとっては、今後、中長期の視点でインドをソーシングネットワークのなかに組み込んでいくことが必要となる。

I インド製造業のポテンシャル

1 インド主要産業における生産能力の 世界のなかでの位置づけ

ここ数年、インドの製造業は急激に伸びており、世界のなかでも主要な地位を占めるようになった。2012年時点で見ると、自動車の年間生産数は約400万台で世界6位（図1）、二輪車は年間1300万台超で世界2位の市場である。

最近、日本では特にASEAN（東南アジア諸国連合）諸国の経済成長に注目が集まるが、表1に示すように自動車、二輪車の生産台数は、ASEAN加盟国であるタイとインドネシアの2カ国の合計よりもインドのほうが多い。ACMA（インド自動車部品工業会）によると、2020年までにインドの自動車生産は900万台に上るとしており、同国は、中国や米国、日本といった国に肩を並べる存在になると予想される。黒物家電、白物家電、携帯電話端末についても、国内の旺盛な消費需要に支えられて生産基盤が確立されている。特に携帯電話端末は中国の8億台に次ぐ2億台を生産しており、世界2位に位置づけられている。

さらにインドは、BtoC（企業・個人間）分野だけでなくBtoB（企業間）分野の生産量も世界で増加しており、製造業の産業基盤を担う工作機械の生産額は2012年時点で約430億ルピー（約770億円）と、前年比19%増の高い成長力を見せている。また医薬品業界では、インドの安くて優秀なエンジニアや化合物生成の開発能力に注目が集まり、欧米医薬品メーカーからの生産委託や研究開発委託が活発で、世界4位の生産数量となってお

り、「世界の製薬工場」とも呼ばれている。

インドでは鉄鉱石が採れるため、鑄造、鍛造といった金属加工分野で伝統的に強みがある。1907年にTISCO（タタ・スチール）が設立されるなどインドの粗鋼生産は歴史が古く、サプライヤー（部品メーカー）のなかでも素材加工を手がける企業が多いのはそのためである。自動車部品に必要な鑄造・鍛造のような技術はすでに十分備えており、特に鍛

図1 世界の自動車生産台数の比較（2012年）

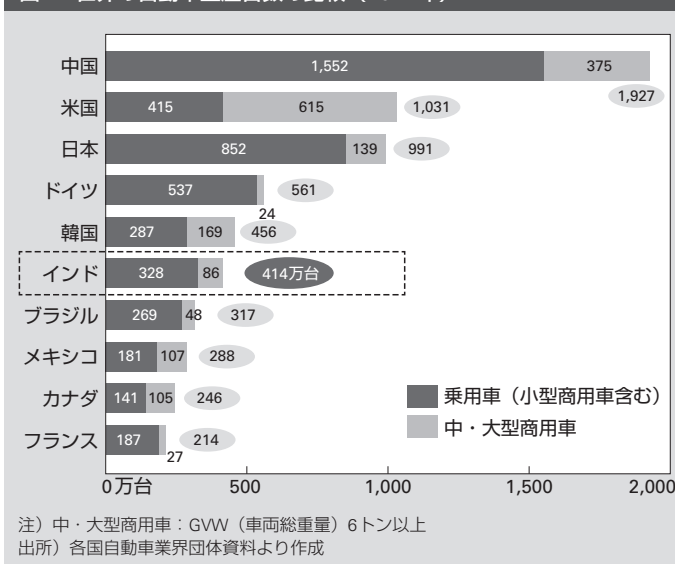


表1 インドと諸外国の生産能力の比較

| 製品 | (カッコ内は年) | | | |
|------------|----------------|---------------|---------------|--|
| | 中国 | タイ | インドネシア | インド |
| 自動車 | 1839万台 (2012) | 200万台 (2012) | 80万台 (2012) | 374万台 (2012) *500万台 (2015) *900万台 (2020) |
| 二輪車 | 2447万台 (2010) | 202万台 (2010) | 740万台 (2010) | 1337万台 (2010) *2200万台 (2015) |
| AV: LCD | 9200万台 | 650万台 | 330万台 | CRT: 1000万台 |
| 家電: 冷蔵庫 | 4730万台 | 700万台 | 270万台 | 530万台 |
| 通信: 携帯電話端末 | 8億台 | — | — | 2億台 |
| 粗鋼 | 5億31万トン (2008) | 521万トン (2008) | 392万トン (2008) | 5779万トン (2008) |
| アルミニウム | 659万トン (2004) | — | 24万トン (2004) | 86万トン (2004) |
| ポリプロピレン | 821万トン | 113万トン | 71万トン | 228万トン |

注1) *: ACMA (インド自動車部品工業会) 予測

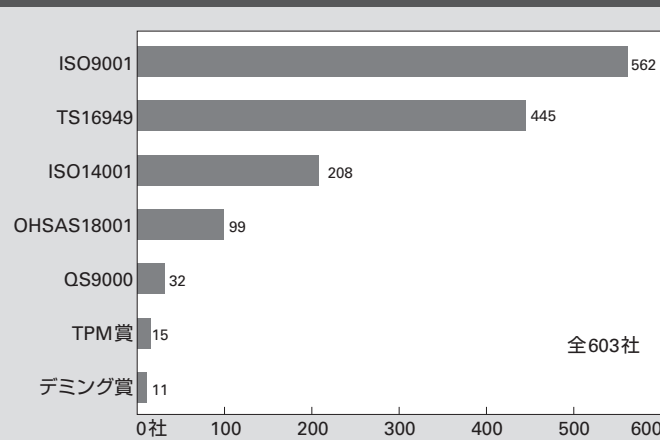
2) AV: 音響映像機器、CRT: ブラウン管ディスプレイ、LCD: 液晶ディスプレイ
出所) ホンダ世界二輪車概況、World Steel Association [Steel Statistical Yearbook 2010]、WBMS (世界金属統計局)、各国工業協会資料より作成

造では、従来、熱間鍛造のみの技術しかなかったが、冷間鍛造まで手がけるサプライヤーが現れてきている。インドには世界2位の鍛造メーカーのバーラトフォージ (Bharat Forge) があることから、金属加工の生産能力は非常に高いことがうかがえる。鉄以外の素材関連も、アルミの原料であるボーキサイトといった主要な資源を自国に持つことか

ら、インドは産業の裾野が非常に広い。最近、素材分野では金属だけでなくプラスチックやゴムのような化学分野の生産も増加しており、同分野を扱うエンジニア数が増えてきている。

インドの製造業には規模の小さい企業がいまだ多いものの、ほとんどの企業が内需だけでなくグローバル化を意識しており、ISO (国際標準化機構) による品質保証規格をはじめさまざまな認証を取得している (図2)。インドは自動車部品メーカーを表彰するデミング (Deming) 賞を受けた企業数が日本を除いて最多であるなど、各種認証や表彰を受けることがグローバル企業とつき合ううえで有利に働くことを認識しており、このような点がインドのサプライヤーの特徴といえる。

図2 ACMA会員企業の各種認証取得、受賞状況

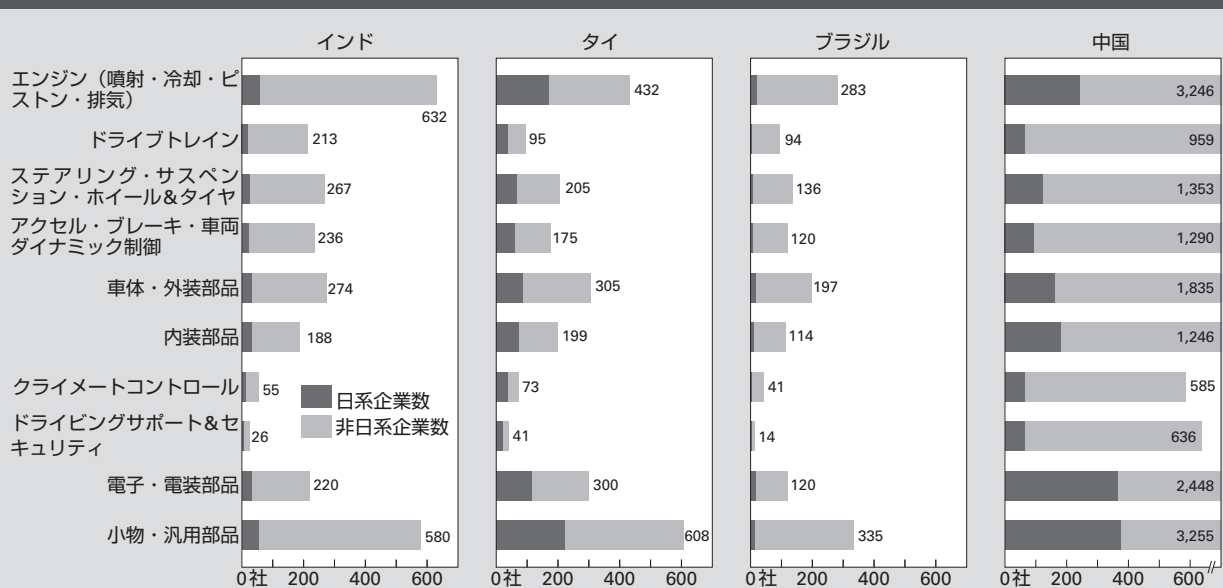


注) ISO: 国際標準化機構、OHSAS: 労働安全衛生に関する規格、QS: 自動車産業における品質システム要求事項の規格、TPM: 企業の全員参加による、災害・不良・故障ゼロを目指す生産保全活動、TS: 自動車業界向け品質マネジメントシステム (出所) ACMA

2 他の新興国と比較した インド製造業の技術力

インドの強みとして、他国に比べて裾野産業が充実していることは前節で説明した。こ

図3 自動車部品サプライヤー数の比較 (インド、タイ、ブラジル、中国)



注) 部品サプライヤーが複数分野を扱っている場合は複数カウントとなる。非日系企業は地場企業に加え、日系以外の外資系も含む (出所) MarkLinesより作成

ここで、日系企業が数多く進出する中国とタイ、およびインドと同規模の市場を持つブラジルのサプライヤー数を比較する。

自動車部品で見ると、1800万台超の自動車市場を持つ中国には圧倒的な数のサプライヤーが存在しているため別格として、自動車産業が盛んなタイやブラジルのような新興国と比較すると、インドのサプライヤーは、エンジンやドライブトレインをはじめとする層に厚みがあるのがうかがえる（図3）。たとえば、ACMAへのエンジン部品サプライヤーの登録状況を見ると、非常に多数のサプライヤーが存在することがわかる（表2）。インドは、1991年まで経済が開放されず外資規制があったことから、自動車を含め、製造業のバリューチェーンは国内でひととおり完結していた。そのため、幅広い分野で多くのサプライヤーが存在する。

インドは、同等の経済水準国であるインドネシアと、自動車の設計開発・生産拠点としての有望性を比べられることが多い。しかし、裾野産業の充実度という面では、インドが頭一つ抜けている感がある。鋳造や鍛造のような金属加工業が盛んであることは前節で述べたとおりで、他にもポンプなどの機能部品のサプライヤーも多い。しかもそのなかで特に注目すべきなのが価格優位性である。グローバルサプライヤーと比較して、インドのサプライヤーからの調達には20～60%安くなる点に多くの企業に関心を持っている。

裾野産業の充実に加えて、インドではデジタルエンジニアリングに代表される設計人材の層が厚いことも強みに挙げられる。これは、IT（情報技術）に代表されるインド人の数処理に対する適性と、エンジニアリン

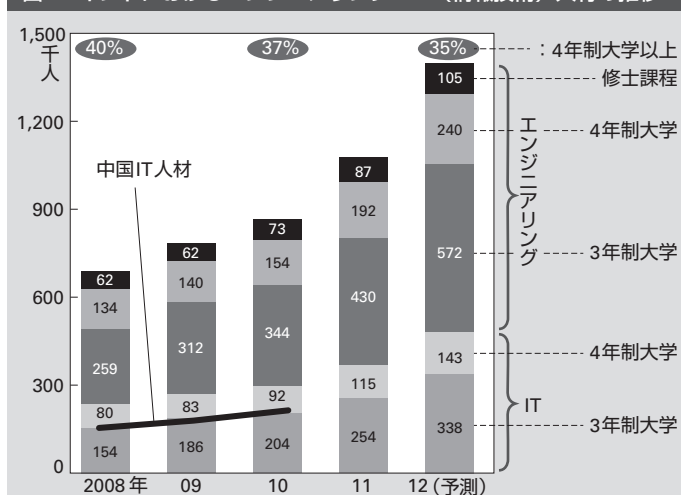
グ人材の層の厚さに起因する（図4）。インドにおけるエンジニアリング系の学位取得者は、すでに中国のそれを凌駕する規模となっている。こうした人材を活かしCAD/CAM（コンピューターによる設計・製造支援）などのデジタルエンジニアリングの業務を、インドにアウトソース（外部委託）する企業が近年増加しつつある。

表2 インド部品サプライヤーの登録数（エンジン部品の例）

| 大分類 | 小分類 | サプライヤー数 | |
|-----------------|--------------|---------|-----|
| | | 現地系 | 外資系 |
| 噴射系 | インジェクター | 2 | 4 |
| | サブライポンプ | 6 | 4 |
| | コモンレール | 0 | 2 |
| | 噴射パイプ | 5 | 0 |
| ターボチャージャー | ターボチャージャー | 1 | 2 |
| 大物系 | エンジンヘッド | 22 | 2 |
| | エンジンブロック | 16 | 1 |
| | クランクシャフト | 23 | 1 |
| | コネクティングロッド | 25 | 1 |
| EGR（排出ガス再循環装置）系 | EGRクーラー | 4 | 3 |
| | EGRバルブ | 5 | 2 |
| ピストン系 | ピストン | 11 | 1 |
| | ピストンリング | 13 | 1 |
| | ピストンピン | 8 | 1 |
| 動弁系 | カムシャフトなど | 16 | 1 |
| 吸気系・排気系 | インテークマニホールド | 4 | 1 |
| | エキゾーストマニホールド | 16 | 4 |
| 各機能部品 | ウォーターポンプ | 12 | 2 |
| | フライホイール | 10 | 1 |

出所 ACMA登録状況（2011年末時点）より集計

図4 インドにおけるエンジニアリング・IT（情報技術）人材の推移



出所 NASSCOM（National Association of Software and Services Companies）データより作成

このことを裏づけるように、国際競争力を示す指標は、インドが低コスト国のなかでも「デザイン・エンジニアスキル」「製造スキル」の水準が比較的高く、優位性があることを示している（表3）。

一方で課題として、製造現場に精通した工程管理者などの慢性的人材不足が指摘されている。それを補うため一部の外資系メーカーでは、現地サプライヤーに生産技術人材を定期的に派遣し、ハンズオンで品質指導を行っている。このように、工程管理能力を継続的に改善し、その成果を確認しながらサプライヤーを育てる必要もある。サプライヤー起用後の初期段階では、場合によっては全数検査等も行なうなど、大変な手間をかけながらサプライヤーを育成してきたことも事実である。

このような問題に対応するべく、日系自動車メーカーのなかには、現地のエンジニアリング系の大学と共同で、製造業人材の育成に向けた専門コースを設置する取り組みも始まりつつある。日本はかつて、専門家派遣スキーム等により、ASEAN諸国や中国自動車部

品メーカーで品質保証、工程管理などを行う生産技術人材を育成した。こうしたスキームはインドでも検討されてよいかもしれない。

以上のようにインドは、裾野産業の広さのメリットやデジタルエンジニアリングの強みが挙げられる一方で、製造業の現場を知る人材、特に品質管理や工程管理の人材が不足している弱みもある。こうした問題に対しては、民間のみならず、製造業を国家成長の中期的な柱に据える政府も関与しながら対処されつつあり、製造業におけるインドの強みは今後強化されていくものと考えられる。

II グローバルソーシングが進むインド

1 グローバルソーシングの定義

今回論じるグローバルソーシングは、①製品・部品のソーシング、②設計・開発業務プロセスを対象にしたソーシング、③工作機械・エンジニアリングといった生産技術のソーシング——まで広義に捉えている。本節で

表3 各国との生産基盤の比較

| | | ■ インドと同水準 □ インドより優る □ インドより劣る | | | | | | | |
|------|--------|-------------------------------|-------|-----|------|------|----------|-----|------|
| | | デザイン・エンジニアスキル | 製造スキル | 人件費 | 国内需要 | 商用環境 | サプライヤー基盤 | 原材料 | インフラ |
| 東アジア | インド | 6 | 3 | 1 | 2 | 12 | 1 | 6 | 13 |
| | 韓国 | 1 | 1 | 7 | 9 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| | 中国 | 4 | 4 | 1 | 2 | 12 | 3 | 1 | 4 |
| | タイ | 8 | 11 | 7 | 8 | 1 | 6 | 11 | 2 |
| | インドネシア | 8 | 7 | 3 | 9 | 5 | 7 | 11 | 11 |
| | ベトナム | 13 | 13 | 7 | 14 | 5 | 12 | 15 | 11 |
| 東欧 | チェコ | 1 | 1 | 7 | 9 | 5 | 1 | 6 | 3 |
| | ルーマニア | 13 | 13 | 7 | 6 | 10 | 14 | 13 | 15 |
| | ポーランド | 8 | 9 | 15 | 8 | 3 | 8 | 13 | 6 |
| | スロバキア | 11 | 4 | 7 | 14 | 5 | 10 | 6 | 5 |
| | ロシア | 5 | 11 | 3 | 1 | 10 | 14 | 3 | 8 |
| | ハンガリー | 3 | 9 | 7 | 2 | 12 | 13 | 10 | 8 |
| | トルコ | 13 | 7 | 6 | 9 | 3 | 8 | 5 | 8 |
| 中南米 | ブラジル | 6 | 4 | 7 | 2 | 15 | 3 | 9 | 6 |
| | メキシコ | 12 | 13 | 3 | 6 | 5 | 10 | 4 | 13 |

注) 表内の数値は順位を示す

出所) ACMA "VISION 2020 INDIAN AUTO COMPONENT INDUSTRY," Figure 13, p.24

はこの3つのソーシングについて説明する。

①の製品・部品のソーシングとは、インドで現地生産をしている企業が自社製品をグローバルに向けて輸出するといった製品のソーシングおよび、インド現地で部品調達網を整備した企業とその調達網をグローバルSCM（サプライチェーン・マネジメント）に組み込むことを指している。部品のソーシングをグローバルで成功させている企業は、インドの内需向けの品質レベルを満たすために、調達先の企業に対して技術指導をしてグローバル水準にまで部品の品質を高めることにより、グローバルに必要な部品を全量インドで生産し、安い人件費のもとで大量生産を図り、価格メリットの恩恵を受けている。自動車業界では、単純形状または小物の金属加工品、樹脂成型品を中心に、インドからのソーシングに切り替える動きが増えている。

②の設計・開発業務においては、オフショア（自国外）開発に見られるソフトウェア開発が盛んであることはいままでのない。自動車業界でも特にボッシュ（Bosch）がバンガロールにソフトウェアの開発拠点を設け、8000人近いエンジニアが、世界各地で使われる同製品のソフトウェアの開発プロジェクトに従事している。こうした動きは、自動車業界でも部品の設計・開発移管に近年見られる。

他業界では、たとえば製薬業界において、インドは欧米企業の新薬開発、ジェネリック（後発）医薬品開発の拠点として位置づいており、世界のなかでもすでに重要な役割を担っている。

インドへのこうした設計・開発業務の機能移管のメリットとして、世界各地で通用する質の高いエンジニアの育成が挙げられる。欧

州系Tier1（1次）サプライヤーでは、インドで育成したインド人エンジニアを、その他の新興国での工場立ち上げやプロジェクト立ち上げ時のメンバーとして派遣したり、時にはリーダー格で派遣したりするグローバルでの人事制度を持っている。インド人は英語に堪能なため、他の新興国のエンジニアに比べて海外派遣が容易といえる。

③の工作機械・エンジニアリングのような生産技術のソーシングも同様で、これはインドで現地生産をしている企業がインド内需向けの部品加工のために、インド現地の工作機械を使い、自社の品質レベルに到達したインド産の工作機械をグローバルで活用することを指す。インドの工作機械は、日本製に比べ約30～40%安い価格で販売されており、インド製の工作機械がインド国内だけでなく海外でも活用できる場合、その企業は大きなコストメリットを享受できる。ただし、インド製の工作機械を海外で使う場合にはメンテナンスが受けられないなどの不安要素がある。そのため、エンジニア自らが工作機械の調整・メンテナンスができるような、工作機械に対する深い理解が必要になる。

このほか米国系の電機メーカーは、ある製品を本国で安くつくる目的で、生産工程のコストダウンを図るためのエンジニアリングプロジェクトをインドの開発部門に任せる取り組みも行っている。ほかにもインド企業との合弁会社を持つ外資系企業のなかには、インド企業側に設備調達の機能を持たせている企業もある。また、あるインド企業と日本企業のエンジン部品生産の合弁会社では、インド人の調達マネージャーが海外の中古設備の購入を計画し、具体的にはイタリアの中古設備

を調達することで設備投資費用を大きく抑制した。この合弁会社の出資者である日本企業では海外の中古設備の情報を入手することができず、合弁パートナーのインド企業の情報がなければ安価な設備を調達できなかった。事例としては少ないものの、このケースのように設備調達の面まで恩恵を受けられる場合もある。

もともとインドは安いモノづくりを進めてきたため、先進国とは違う生産プロセスの合理化、簡素化を図る視点を持ち合わせている。

以上のように、ひとくちにインドからのソーシングといっても、製品・部品のソーシングだけでなく、設計・開発や生産技術など業務面でのソーシングまで多様な広がりを見せている。

2 グローバルソーシング先としてのインド

インドがグローバルソーシング先として注目される一つの理由として、その地政学的な利点が挙げられる。周辺にはいわゆる南アジアの諸国、たとえばスリランカやネパールなど、東には東南アジア、西は中東・アフリ

カ、さらに欧州といった輸出市場が視野に入る。自動車産業を例にとると、東南アジアには日系企業を中心に一大生産拠点が形成されており、同地域に完成車の輸出はほとんどないが、それでも、インドがカバーできる南アジアの諸国、東南アジア、中東・アフリカ、中欧・東欧地域の輸入台数を合計すると300万台と、インドの国内乗用車販売台数を上回る輸出市場が視野に入る。

インド自動車工業会（SIAM）の最新データによると（最新年度は2009年度）、自動車の仕向け地は欧州諸国が23%、中東・アフリカが22%、中南米が11%となっている（表4）。自動車の完成車輸出は、現代自動車、ルノー日産、フォード・モーター（以下、フォード）はチェンナイ港から、マヒンドラ&マヒンドラはムンバイ港からSUV（スポーツ・ユーティリティ・ビークル）などの車種を、欧州地域に輸出している。現在、販売台数首位のマルチスズキ・インディアは生産がニューデリー近郊のグルガオン中心であり、輸出にはムンバイ港への輸送が必要である。しかし今後、グジャラート州の同社生産拠点が完成すれば、輸出に向けた地政学的優位性が一層高まるだろう。

こうした地政学的な優位性に加え、各種FTA（自由貿易協定）や政府による輸出振興のスキームも、コスト面におけるインドのグローバルサプライチェーン上の優位性をさらに高めている。直近でインドは、日本、マレーシアとは2国間FTA、欧州、ASEANとの間では多国間FTAを結んでいる。さらに将来的にRCEP（東アジア地域包括的経済連携：ASEAN+6〈日本、中国、韓国、インド、オーストラリア、ニュージーランド〉）

表4 インドからの自動車輸出台数の内訳
(2008～09年)

| 地域 | 国 | シェア (%) |
|----------------------|--------|---------|
| 欧州 | イタリア | 11 |
| | ギリシャ | 5 |
| | スペイン | 4 |
| | ドイツ | 3 |
| 南アジア | スリランカ | 5 |
| アフリカ | 南アフリカ | 5 |
| | アルジェリア | 10 |
| | エジプト | 7 |
| 中南米 | メキシコ | 4 |
| | コロンビア | 4 |
| | チリ | 3 |
| その他 | | 39 |
| 出所) SIAM (インド自動車工業会) | | |

が実現すれば、インドの輸出競争力はアジア
 大で高まっていく可能性もある。インドで
 は、財政赤字や輸入超過、ルピー安により国
 内は慢性的なインフレが続いている。この状
 況を打破するには輸出振興が最大の解決策で
 あり、国家全体として製造業の育成に力を入
 れるとともに、貿易収支改善に向け輸出を全
 面的に奨励している。そのために、特定製品
 や特定市場、免税・減税、設備投資などに対
 しさまざまな奨励スキームが導入されている
 (表5)。こうした取り組みを中央政府として
 推し進めていくために、2012年には国家製造
 業政策が発表された。輸出向けの工業団地
 (NIMZ) の建設や輸出向け投資に対する減
 税措置も新たに設定されている。

インドを組み入れたグローバルサプライチ
 ェーンの構築を検討するには、上述の奨励ス
 キームやFTAなどの動向とともに、各仕向
 け市場の需要および生産候補拠点の輸出競争
 力を見比べていくことが重要である。FTA
 などは固定化されていないために交渉の進展
 に伴い常に化する。また、輸出促進スキーム
 などもさまざまな種類が多数導入されている
 うえ、新しいスキームが導入され続けている。
 したがって、グローバルサプライチェー

ンの構築には、製品の品質、コスト、立地な
 どの生産拠点としての輸出競争力だけでな
 く、関税、政策、為替、生産地の品質・技術
 レベルといった各種要因を重層的に検討して
 いくことが必要となるだろう。その際に、将
 来の政策や為替などは見通しにくいものの、
 FTAなどの中長期的な関税交渉の動向につ
 いては将来的な変化シナリオを織り込みなが
 ら、柔軟にグローバルソーシングを考えてい
 く必要がある。

Ⅲ グローバルソーシングの 事例紹介

1 製造業におけるインドを活用した グローバルソーシング

インドの現地サプライヤーはインド系メー
 ーカーへの納入実績が豊富である。しかし日系
 メーカーの品質基準で現地サプライヤーを評
 価すると、自社基準を満たしていないことか
 ら調達に難しい場合もある。インドには現地
 サプライヤーが多く存在しているにもかかわらず、
 現地調達推進の点で後れを取っている
 日系メーカーが多いのはそのためである。

一方で、外資系メーカーは非常に積極的に

表5 インド輸出促進スキームの一覧と主な分類

| 種別 | スキーム名 | 特定製品 | 特定市場 | 特定産業 | 一般市場 |
|------------------|--|------|------|--------|------|
| 免税スキーム | 輸出向け製品製造に適用される材料への課税免除、関税の減免 | | | | ● |
| | Advance Authorisation Scheme | | | | |
| | Duty Free Import Authorisation Scheme Export Promotion Capital Goods Scheme | ● | | | ● |
| 輸入税還付スキーム | 輸出向けの材料や設備の輸入税を還付 | | | | ● |
| | Duty Entitlement Pass book Scheme Duty Drawback Scheme | | | | ● |
| Reward (報償) スキーム | 一定条件を満たして輸出をした後に、Duty Credit Slips (将来の免税権) を付与 | | | ● | |
| | Served from India Scheme | | | ● | |
| | Vishesh Krishi & Gram Udyog Yojana | | | ● | |
| | Focus Market Scheme Focus Product Scheme | ● | ● | | |
| SEZ (経済特区) スキーム | 輸出の支援・促進に向け、インフラ整備、免税などのメリットのあるSEZを整備 | | | | ● |
| | Export Oriented Unit Scheme | | | | |
| | Software Technology Parks Electronic Hardware Technology Park | | | ● ● | |

現地調達を進めている。自動車、自動車部品業界、工作機械など主要な産業では、インドの現地サプライヤーからの調達だけにとどまらず、こうしたインド現地からの調達をグローバルサプライチェーンのなかに組み込んでいくグローバルソーシングが展開されている。本章では自動車部品と工作機械を中心にその事例を紹介する。

2 自動車業界におけるインドを活用したグローバルソーシング

エンジン部品の現地サプライヤーを訪問すると、日系自動車メーカーよりも現代自動車、GM（ゼネラル・モーターズ）、フォードに納入実績があるという企業が多い。

たとえば、プネから車で5時間ほどの位置にあるコーラプールという地域には、フライホイールやインテークマニホールドなどの製造部品サプライヤーがある。このサプライヤーは、タタ・モーターズなどの現地自動車メーカーへの納入実績に加え、上述のように現代自動車やGM向けのグローバルOEMへの納入実績を持っている。外資系自動車メーカーがインドの奥地にまで自らの足を運んで情報を収集し、インド全土で優良サプライヤーを発掘していることをうかがわせる。

さらにGMは、バンガロールにあるポンプ等の機能部品のサプライヤーからインド国内向けに、ロッカーアーム等のエンジン部品まで調達し、南米や欧州の生産工場にも輸出している。バンガロールのこのサプライヤーからは、カミンズ（Cummins）も同様に部品を調達しており、南米や欧州などの遠隔地のエンジン生産拠点にエンジン部品を輸出している。

このようなインド国外の遠隔地への部品輸出が成り立つのは、15ページの表5に示したように、インド政府が遠隔地への輸出促進スキームを設定しているからである。南米、アフリカなど遠隔市場へ輸出する企業には物流コストがかかる分、インド政府が免税措置を与え輸出を促進する「Focus Market Scheme (FMS)」という促進スキームである。このようなスキームが活かせる調達先を探索することも重要な視点である。

また、ある欧州Tier1サプライヤー（1次部品メーカー）はグローバルに必要な金属小物部品を、インドから全量調達する方針を打ち出している。金属資源が豊富なインドではもともと金属加工業が盛んであることは前述した。そのためインドには金属加工を支える工作機械も揃っており、その工作機械を操作できるエンジニアもいる。この欧州Tier1サプライヤーは、インドのこうした金属小物部品の産業基盤の充実ぶりに着目し、インド現地の金属加工メーカーの技術力を評価したうえで、グローバル品質を満たしていると判断した企業を抽出し、それらの企業から部品調達することで、本国の部品とアSEMBリするサプライチェーンを構築している。

注目すべきは、この欧州Tier1サプライヤーがインドからの調達の可能性を常に検討し、金属小物部品の加工メーカーを定期的に技術評価することで、部品の必要量に応じて使い分けできる加工メーカーを30社近くストックしている点にある。欧州本国への輸送には物流コストがかかるため、すべての金属小物部品をインド製に切り替えるには至っていないが、年間1000万個以上のオーダーが発生する金属小物部品については、インドの現地

Tier2（2次）・Tier3（3次）サプライヤーから調達するという方針である。

OEMの動向に目を向けると、インドで生産された完成車は欧州や近隣諸国に輸出されている。現代自動車はインド国内販売と同数程度を輸出している。たとえば「i20」などのコンパクトカーである。こうした車種は欧州でも売れ行きが好調で、同社は今後も生産投資を計画している。欧州での販売を意識してだろうか、インド国内販売モデルにもサンプルをオプション設定している。インド市場の現地ニーズへの適合と同時に、輸出市場を意識した製品づくりをしている好例であろう。

こうした動きは完成車のみならずシステム部品にも起こっている。具体的なケースを見ると、フォードは1年当たり25万台の生産能力を備えたディーゼルエンジン工場をチェンナイに建設した。2012年に同社はさらに追加投資し、生産能力を同34万台に拡大している。フォードはこうしたエンジン部品や「フィゴ (Figo)」などのハッチバックタイプの完成車を近隣30カ国に輸出しており、今後、50カ国程度にまで引き上げると発表している。まさにインドを近隣諸国への輸出拠点としたケースである。

もちろん、こうしたサプライヤーや自動車メーカーがすべての部品や車両ラインアップをインドから輸出しているわけではなく、用途・地域に応じて使い分けている。現地調達に積極的な外資系自動車メーカーであっても、重要保安部品や自動車の基本性能にかかわるコア部品は、やはり本国のTier1サプライヤーやグローバルサプライヤーからの調達を続けている。

ただし、現地調達できる部品の範囲を拡大

するために、インド現地サプライヤーの低コスト生産能力と日系メーカーの高い技術力を活かし高評価を得ている事例もある。たとえば現地Tier1サプライヤーのアムテック (Amtek) と合弁会社を設立している住友金属工業は、クラッキングコンロッドなど高品質が要求される部品を日本の同社の設計能力を活かした形でインド現地において製造している。こうした取り組みは軽量化のみならず、「組みつけ」コストや材料費を低減するイノベティブな工法であるといえる。

3 工作機械業界におけるインドを活用したグローバルソーシング

インドは金属資源が豊富であることから、それらを加工する工作機械メーカーが揃っているのは前述のとおりである。インド工作機械協会によると、インドには250社の工作機械の関連メーカーおよび200社の金型関連メーカーが存在する。インドは工作機械の土台になる鋳鉄が揃っており、熟練工の技術を要する「きさげ」のような平坦度を出すための加工作業も実施している。実際インドでは、NC（数値制御）付きの旋盤やフライス盤をはじめターニングセンター、マシニングセンターまでを現地メーカーで調達できる。

また、最近では海外からの技術導入が進んでおり、インド大手の工作機械メーカーのジョティ・シーエヌシー・オートメーション (Jyoti CNC Automation) がフランスのメーカーを買収したり、バドダラにある工作機械メーカーのコスモスグループ (Cosmos Group) は台湾系工作機械メーカーと技術提携を結び工作機械ユニットの合弁会社を設立するなど、海外技術を取り込むことによって技術力を急

速に高めている。このように、インドは生産技術の分野でも技術的基盤が構築されていることがうかがえる。

自動車業界では、欧米系Tier1サプライヤーがインドの現地Tier1サプライヤーのコスト競争力に対抗できるように、材料や部品をインドから積極的に調達しているのはいうまでもなく、工作機械までも徹底した現地調達化を進めている。特に前出のボッシュの場合、インドで生産する部品にインド現地サプライヤーと戦えるコスト競争力を持たせるため、材料だけでなく、生産に必要な工作機械までもインドメーカーから調達するよう、現地調達を徹底させている。そのうえで、一定基準を満たした工作機械については、ボッシュが欧州で調達するTier2・Tier3サプライヤーの生産ラインにインド製の工作機械を導入してコストダウンを図ろうとしている。工作機械でこうしたグローバルソーシングが可能なのは、インド製工作機械をインドで実際に稼働させることで品質を把握できるためである。

日系サプライヤーのなかにも、工作機械を含むインド基準の生産技術を新興国向けの標準と位置づけたり、日本で使用している生産ラインをインド製に置き換えたりする計画を持つ企業も現れ始めている。日本での事例はまだ少ないものの、エンジニア自らが工作機械をカスタマイズできるような技術力の高いサプライヤーであれば、インドメーカーに技術指導することで十分に使いこなせるレベルになるという。ハイエンドのマシニングセンターをいきなりインド製に置き換えることには抵抗があるが、簡単な工作機械であれば、日系企業でも今後、調達の食指が順次海外に

伸びるのもおかしくない。

IV 日系企業への示唆

グローバルソーシングを進めるには、現地企業の把握や技術指導などのカスタマイズ、適用箇所の見極めなどは欠かせない。それにはまず、インドで調達する部品、機械、エンジニアレベルなどの実力値とポテンシャル（潜在能力）を把握する必要がある。そのためにもインド内需製品向けとして実際に活用してみることが必要である。

事実、欧米企業はインドからのソーシングを進めるために、インド企業の把握にリソース（経営資源）を振り向けており、調査機関などを活用して調達先候補企業をインド全土にわたってリスト化して評価を進め、サプライチェーンに組み入れている。インドである特定の部品サプライヤーの企業リストをつくらうとすると、全土から40~50社近い企業が挙がってくるのは当たり前になっている。これら有象無象の企業群を評価するには多くのリソースを費やさなければならない。しかし、欧米メーカーはインドをグローバルにおける調達先のフロンティアと見ており、そのポテンシャルを考えれば、多くのリソースをかけて評価する価値は十分にあるのだろう。

ただし、インド製の部品はそのままではグローバルレベルで通用しないケースも多いため、現地調達をしながらも、自社主体で技術指導を進めていく必要がある。また、中国よりは圧倒的に少ないものの、指導をした技術が盗まれるリスクもあるため、提携スキームや契約スキームで条件づけをする必要がある点には注意したい。そうした技術指導の過程

を経てインド企業の技術・品質がグローバルで活用できるレベルにまで高まっていくのである。さらにインド企業も、顧客がグローバルで必要とする分の大量生産を求められる。大量生産をしているうちにエンジニアやメーカーたちの生産技術も洗練されて品質が自然に上がっていくことは容易に想像できる。

ここまでを実現するには、インド人のエンジニアに技術指導できる日本人エンジニアの育成も必要である。日本人とインド人の行動規範の違いから戸惑う部分はあるが、一方、インド人は決められたルールのもとであればそれに従って働く。ただし、そのルールを非常に細かく定義しなければならず、これにはマニュアル主義の欧米人であれば対応しやすいが、現場主義の思想の日本人は苦勞するという話をよく聞く。こうした点から考えると、そのような思想の違いからくる苦勞に対処できる根気や粘り強さを持つ日本人エンジニアを育成する必要があるだろう。

また、インド製部品などがコストメリットを持つことがわかっているにもかかわらず、日系企業がそれをグローバルで使いきれないのは、インド製部品が、どの地域、どの製品領域で活用できるのかを把握できていないからである。それを克服するには、グローバルでの調達を管理する部署の設置や、コストメリットのあるインド製部品をどこに代替できるかを見抜けるリーダー格のエンジニアの育成が欠かせない。日系企業も自社の製品群を世界の地域ごとにしっかり色分けし、コストダウンのためにはどの部品をどこに代替できるかを見定めることが重要である。「インド製部品が使えるかどうか」の単純な評価だけでなく、エンジニアに「設計を変更すれば

適用できる」といった提案機能を持たせることができれば、インド製部品などへのグローバルソーシングはさらに進むと考えられる。

それにはインドにR&D（研究開発）部門を設置すべきである。欧米の自動車、エレクトロニクス、医薬品メーカーでは、そのような提案機能までを期待してインドにR&D部門を設けている。この点は日本企業も見習うべきであろう。

最後に、ここ数年の円高により、日本企業は厳しいコストダウンの圧力を受け続けてきた。材料の見直しや人件費のカットなど国内でできる努力はし尽くした。しかし今後の一層のコストダウンには、海外各国のなかでも技術的蓄積がありかつコストの安いインド製部品などの活用が求められるようになっていくと思われる。2013年は「アベノミクス」効果により円安に戻ってきており、輸出を中心とする多くの日系企業はこれにより収益がずいぶん改善されたであろう。しかしここで安住せず、せっかく与えられた円安を有効に使用して、グローバル企業と戦うための準備をしていくことが必要ではないだろうか。

著者

石垣圭一（いしがきけいいち）

グローバル製造業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は自動車、エレクトロニクスの事業戦略、R&D戦略、インドを中心とするアジア圏での進出支援

坂本遼平（さかもとりょうへい）

NRIインド駐在、自動車産業コンサルティング部門グループマネージャー

専門は自動車業界、電機業界をはじめとする製造業の各種事業戦略、マーケティング戦略、新事業開発。現在は、特にインドを中心とする海外事業戦略立案

インド自動車業界に見るコストイノベーション アプローチ

小林敬幸



坂本遼平



Kashish Malhotra



CONTENTS

- I インド自動車業界の特徴
- II 自動車メーカーにとってのチャレンジ
- III 外資系自動車メーカーの現地化の取り組み
- IV 日系企業にとっての取り組みの選択肢と課題

要約

- 1 インド自動車市場は、コンパクトカー・低価格帯の車種が中心であるうえ、マルチスズキなどの有力メーカーが高い市場シェアを保っていることから、後発企業にとって厳しい市場である。さらに近年、市場の多様化が進んでおり、各社は、コンパクトSUVなどのセグメントで車種展開を積極的に進めている。価格低減圧力が強いなか、調達・生産コストの低減を行いながら多様なニーズに応えつつ事業展開していくことが求められている。
- 2 このようなインド自動車市場において外資系企業は、これまでのコスト低減を超えるインパクトを持つ現地化を進めることで、製品・事業の競争力をさらに向上させるコストイノベーションを実現している。その取り組みは、現地適合開発・調達面、車種開発面、販売・ビジネスモデル面など、多岐にわたる。
- 3 こうしたアプローチは、高品質を売りに成功してきた日系企業にとって決して容易ではない。特に「すり合わせ」を中心とした設計開発プロセスを強みとする日系企業のなかには、インドでの現地化を難しいと感じる企業が多い。インドの強みを活かしながらコストイノベーションを実現していくには、設計開発プロセスそのもののある程度の定型化・標準化も必要となるだろう。
- 4 拡大を続ける新興国ビジネスへの本格進出に向けてボリュームゾーンで戦える体制を整備していくことは、今後グローバル競争力と市場でのポジションを維持していくうえで不可欠である。紹介する先進企業にならない、日系企業も、コストイノベーションを起こす取り組みを本格的に検討する段階にきている。

I インド自動車業界の特徴

インド自動車市場はこれまで、「コンパクトカー中心」「マルチスズキの圧倒的優位」「ディーゼル車の販売が好調」といったキーワードで形容されてきた。先進国の自動車メーカーにとっては取り組みにくい市場といえる。このような特徴を持つ市場で、日系を中心とする先進国の自動車メーカーは、コスト優位性の高い車種を、市場のトレンドに合わせて効率的に投入していかなければならない。本稿では、在印自動車メーカーがこのような取り組みにくさにどのように対応して打ち勝とうとしているのかを紹介したい。本稿により、日本の製造業企業のコストイノベーション^{注1}の方向性を提示できれば幸いである。

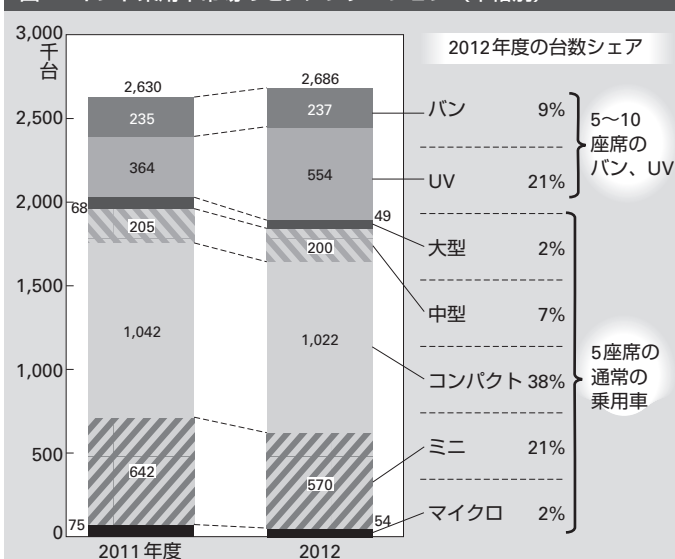
インドの自動車市場は低価格のコンパクトカーが席卷しており、現地企業と共同で早くから現地化を進めてきたマルチスズキや現代自動車と、圧倒的なコスト優位性を持つ地場企業（タタ・モーターズ〈以下、タタ〉、マヒンドラ&マヒンドラ〈以下、マヒンドラ〉等）が優勢を誇っている。

これまでインドの乗用車販売台数は、2005～11年度の過去7年間平均で15%のスピードで成長を続けてきたものの、12年度は経済成長自体が減速した。その乗用車販売台数のセ

グメント別内訳（2012年度）のシェアは、「コンパクト」が38%、「ミニ」が21%、近年成長著しい「UV（ユーティリティ・ビークル）」は21%と、それらで大半を占めており、「バン」は9%、「中型」は7%、「大型」と「マイクロ」はそれぞれ2%にすぎない（図1、表1）。価格帯別では、平均価格帯が40万ルピー程度のエントリーレベルが市場の大半を占めている。

加えて、ディーゼル燃料価格など政策の見極めにくさもインド自動車市場への進出を難しいものになっている。たとえば、インドでは

図1 インド乗用車市場のセグメンテーション（車格別）



注1)「マイクロ」には、インド自動車工業会(SIAM)の定義するMicro、「ミニ」にはMini、「コンパクト」にはCompactおよびC1セグメント、「中型」にはC2セグメント、「大型」にはD、E、Fセグメントを含む(表1参照)
2) UV: ユーティリティ・ビークル
出所) インド自動車工業会(SIAM)

表1 インド乗用車市場のセグメント定義表

| SIAMによる定義 | Micro | Mini | Compact | C1 | C2 | D | E | F | UV | VAN |
|------------|--------|------------------|--------------------|--------------------|--------|--------------------|--------------------|--------------------|--------|-----|
| 本稿での分類 | マイクロ | ミニ | コンパクト | | 中型 | | 大型 | | UV | バン |
| 全長の目安(mm) | ～3,200 | ～3,600 | ～4,000 | ～4,250 | ～4,500 | ～4,700 | ～5,000 | 5,000超 | — | — |
| 排気量の目安(cc) | 800未満 | 800以上 1,000未満 | 1,000以上 1,400未満 | 1,400以上 1,600未満 | | 1,600以上 2,000未満 | 2,000以上 3,000未満 | 3,000以上 5,000未満 | — | — |
| 座席数 | 5座席 | | | | | | | | 5～10座席 | |

注) UVはUV1～UV5に、VANもVAN1およびVAN2に分類されるが、上記定義表では割愛した
出所) インド自動車工業会(SIAM)

政府の政策によりディーゼル燃料価格が低く抑えられているため、エンジンの燃料タイプ別では、足元で約60%強がディーゼル車となっている。2010年にガソリン向けの補助金が撤廃されて以降、この傾向は継続して高まっている。これに対してディーゼル燃料は、補助金によりエンドユーザーへの販売価格は一定に保たれてきたが、これはGDP（国内総生産）比5%ともいわれるインドの財政赤字を増大させている要因の一つともなっている。そこで2013年1月、政府は石油元売り会社に対し、毎月ディーゼル燃料1リッター当たり0.45ルピーの値上げを許可していく決定をした²²。この決定によると、鉄道事業者などの大口事業者に対しては補助金が即座に撤廃されたという。

ただし、インドの政策は非常に流動的で、政策が決定されてもスムーズに施行されないことがままある。特に2014年には総選挙が控えているため、今後どう施行されていくかは不透明である。しかし、金利が高く日々の現金確保を重視するインド消費者は、一般的にランニングコストに非常に敏感である。したがって、こうした政策の動向は企業の製品ミックス（製品の最適組み合わせ）に直接影響するため、注意が必要である。

また、マルチスズキが依然圧倒的な優位にあることもインド自動車市場の特徴の一つである。特に「アルト800 (Alto800)」「スワフト (Swift)」「ワゴンR (Wagon R)」など、ボリュームゾーン向けの「ミニ」および「コンパクト」セグメントで売上首位の車種をいくつも持つブランドポジションが、その優位の源である。このように、インドでマルチスズキの自動車は国民車として受け入れられて

いる。

さらに、同社には圧倒的なサービス網があり、それによる安心もこうした優位につながっている。インドのユーザーはアフターサービスが充実しているかどうかを強く気にする。そのため、ディーラー網に加え認定修理工場網が非常に厚いことがマルチスズキのアドバンテージとなっている。しかも、同社の車であれば認定修理工場でなくとも市中の修理工場の修理工も習熟しているうえ、スペアパーツも手に入りやすい。こうしたことも、購入時のインド消費者の安心感につながっている。

したがって「非マルチスズキ陣営」にとっては、国民車ブランドとして盤石なポジションと規模の経済を確立しているマルチスズキに打ち勝てる魅力的な製品を、タイムリーに開発・投入し、アフターマーケットを含め、市場でのプレゼンス（存在感）を今後いかに高めていくかが成功につながる。

II 自動車メーカーにとってのチャレンジ

上述のような状況下でありながらも、近年のインド自動車市場は急速に多様化が進みつつある。インド自動車市場において、価格感応度が高い国民、およびマルチスズキの圧倒的存在という厳しい事業環境下にあってもなお自動車メーカーが成長機会をつかんでいくには、これからの多様化する市場に的確に応えていくことが求められる。

それでは、市場はどのように多様化しているのであろうか。具体的に挙げていく。

一般にインド市場は、景気変動が売り上げ

に与える影響が大きい安定度が低く、政策などの動向も見通しにくいことから、将来に向けた戦略立案には困難が伴う。たとえば、2012年度の乗用車市場の成長は前年度比プラス2.2%に鈍化した。なかでも「コンパクト」を主体とした一般乗用車市場セグメント（UV・バンを除くセグメント）は、マイナス6.7%と大きく減少している。しかしその一方で、「UV」セグメントはプラス52%と非常に大きな成長を遂げている^{注3}。

同年度は、合計50車種もの新モデルが市場に投入されたことで、「コンパクトSUV（スポーツ・ユーティリティ・ビークル）」という新たなセグメントが確立した年でもあった（詳しくは後述）。また、たとえば、「コンパクトMPV（マルチ・パーパス・ビークル）」セグメントに該当するマルチスズキの「エルティガ（Ertiga）」は、子ども連れやジョイントファミリー（多世代同居家族）などの家族層から支持され、販売台数を急激に増やしている。

このようなセグメントの成功は、インド自動車市場では消費者の選択肢がまだまだ少なく、優れた車種を投入すれば消費者の心をつかみ成功できる可能性があることを示している。もちろん、インドのモータリゼーションは今後もエントリー層がリードしていくため、コンパクトカー中心の販売がこれからも続くと考えられるものの、多様化するインド消費者のニーズに応えていくことは、熾烈化する競争を勝ち抜く鍵となるだろう。

前述のように、インドは政策などに不安定要因が多いため将来トレンドが見通しにくく、市場からのコスト低減圧力も強い。こうした状況下で上述の取り組みを推進していく

ことが、インドにおける自動車メーカーにとってのチャレンジである。特に、第I章で見たとおりマルチスズキのような強力な企業が存在するため、規模の経済を効かせながら効率的に開発を進めることも難しい。そこで、開発効率の向上を図りながら、現地の消費者ニーズに確実に応えられる車種を開発する必要がある。

Ⅲ 外資系自動車メーカーの現地化の取り組み

こうした環境下のインドであっても、現地化を一步先行させることでコストイノベーションを実現し、現地で勢力を伸ばしている外資系のメーカーもある。

そのなかから本章では、①現地適合開発・調達面でコストイノベーションを実現したGM（ゼネラル・モーターズ）、②車種開発面でイノベーションを実現したルノー日産、③販売・ビジネスモデル面でイノベーションを実現したボルボ——の事例を取り上げたい。

1 GMの事例

インドにおいては、現地メーカーはいうまでもなく、GMやフォード・モーター（以下、フォード）といった米国企業も、現地調達比率を積極的に高めることによってコスト競争力を強化している。なかでも、GMが現地のエンジンメーカーのソナリカに生産を委託している事例は注目に値する。GMが自社で生産すると、インド自動車市場では高コストとなってしまう。そこで設計開発段階からソナリカに委託してコスト抑制に成功した。外資系自動車メーカーの現地化の最たる事例

である。

ソナリカはトラクターや各種自動車部品を製造するインド企業である。エンジン部品などの製造に加え、ローバー（Rover）エンジンの製造ライセンスを保有し、税制の優遇を受けられるヒマチャル・プラデシュ州で低コストのエンジンを製造している。同州で製造されたエンジンは、自社グループの自動車メーカーに加え、外部顧客であるGMのMPV「タベラ（Tavera）」^{注4}に供給される。

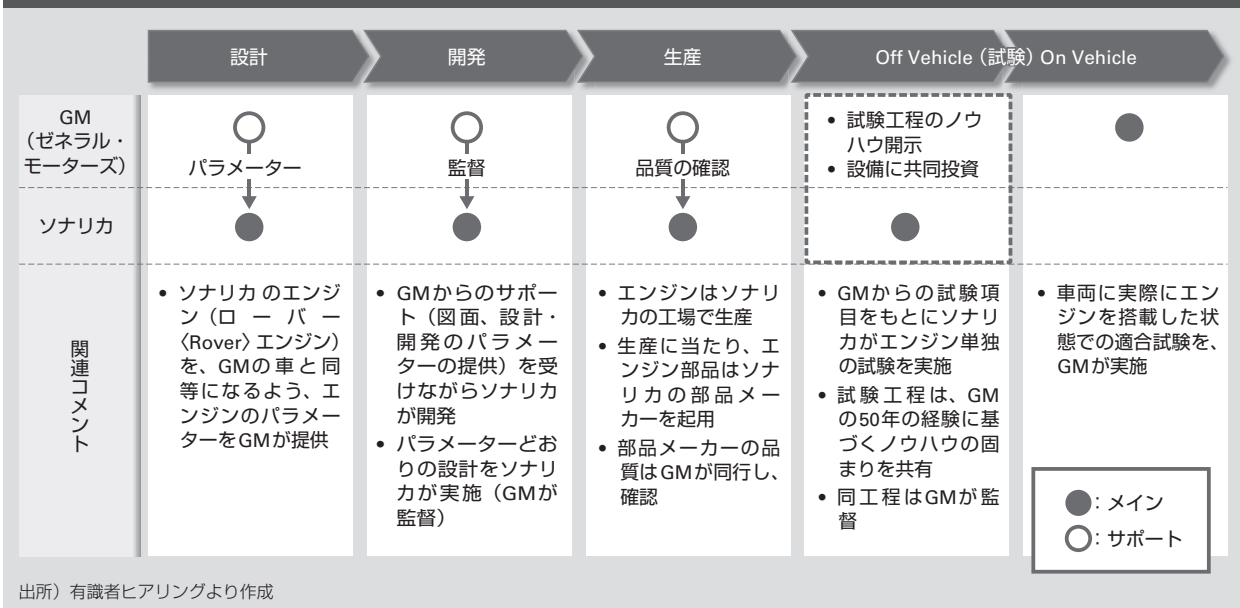
本事例では、図2に示すように、ソナリカがライセンスを保有するローバーエンジンを基に、GMの社内基準と同等となるようパラメーターを指定し、GMがサポート（図面、パラメーターなどの提供）・監督をしながらソナリカが開発し、ソナリカの生産ラインで製造している。さらにこの事例では生産の際、ソナリカの部品メーカーのネットワークを最大限活用することで、2次・3次部品メーカーまで含め、現地部品メーカーを積極的に起用している。部品メーカーの品質は、GMがソナリカに同行してチェックし、認定

している。

このようにGMは、ソナリカに設計開発・生産を大胆に委託する一方、品質の要となる試験工程には自社基準を適用することで一定の品質を担保している。たとえば試験項目・手順を開示・共有して設備も共同で出資しながら、GM基準の試験工程をソナリカのプロダクション内に確立した。このような試験手順はGMの長年の事業経験に基づいたノウハウの固まりであるが、現地部品メーカーにも開示しつつ、コストベネフィットを引き出すことに成功した希少な事例といえるだろう。また、大胆な外部委託の一方で、車両適合の試験工程は依然としてGMが実施するなど、自社のコアコンピタンスにかかわる工程は内製を貫いている点も注目に値する。

こうした取り組みが可能になる背景として、インドには歴史的にディーゼルエンジンメーカーが多く、エンジン開発や生産に向けた手組みのオプションが多数存在する点がある。GMに似た事例として、タタも小型トラック向けにエンジンをグループス・コットン^{注5}

図2 GM「タベラ（Tavera）」のエンジン開発における、GMおよび現地部品メーカーの役割分担



に生産委託している。タタは、排気量1リットル未満の「エース (Ace)」や「マジック (Magic)」などの車種に、自社パントナガール工場で製造した内製エンジンに加え、グループス・コットンからも同型エンジンを調達し、部品のサプライチェーン（供給網）を組み込んでいる。

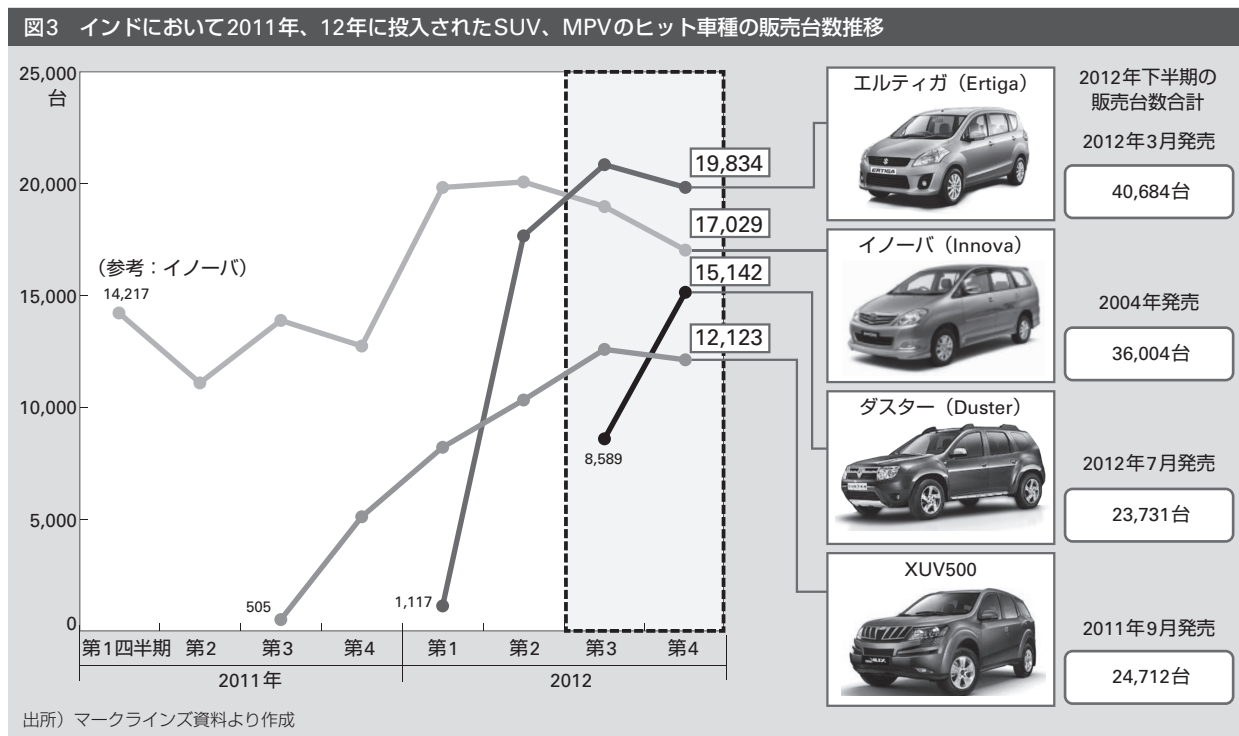
このように、裾野産業が古くから発達していたインドには、鑄造・鍛造部品などのエンジン部品に強みを持つ企業が多数存在する。そうした現地部品メーカーの能力を引き出すためにGMは、コア事業であるはずのエンジンまで丸ごと外部生産委託した点に、本事例の斬新性がある。ただ、このモデルを全車種に展開するのではなく、タベラという往年のベストセラー車種に適用した点が興味深い。タベラは、戦略的な価格で一時代を築いたが、トヨタ自動車（以下、トヨタ）の「イノーバ (Innova)」などの攻勢でシェアを低下させつつある車種でもある。

このように、市場における車種の位置づけの変化に応じ、市場の要求水準を見極めたうえで大胆に外部生産委託をすること、その際には品質の担保のためにノウハウの提供を惜しまないことが、成功に向けた秘訣であるといえる。

2 ルノー日産の事例

ルノー日産（以下、日産）は、インドの商用車メーカーのアショクレイランドと、車台の共用や生産で協働している。たとえば「MPV」セグメントでは「NV200」の車台を使って日産は「エヴァリア (Evalia)」を、アショクレイランドは「スタイル (Stile)」を生産している。また、「小型トラック」セグメントでは、日産の旧型車台を活用して「ドスト (Dost)」を開発し、これまでタタのエースの牙城であった非常に価格感応度が強いセグメントに果敢に挑戦している。

こうした動きは、インドで現在急速に成長



しつつある新セグメントにおける開発効率を向上させるねらいがあると思われる。直近では、前述したとおり主力セグメントである「コンパクト」の売り上げが伸び悩みつつある一方、「SUV」・「MPV」セグメントは直近投入された車種の売れ行きが好調で、堅調な成長が続いている（前ページの図3）。特に近年は、マヒンドラの「XUV500」（2011年9月発売）、ルノーの「ダスター（Duster）」（12年7月発売）など、「コンパクトSUV」のセグメントで好評な車種の投入が続いた。フォードも近く同セグメントでエコスポーツの投入を計画している^{注6}。「MPV」については、これまでトヨタのイノーバの牙城であったが、マヒンドラの「ザイロ（Xylo）」に加え、マルチスズキのエルティガなど、対抗車種が充実し始めており、消費者の選択肢の幅が広がっている。こうした車種の購入者は、経済全体が低迷した際にも購買力のある比較的高収入な層で、同車種は不況に強いセグメントとして、各社が設計開発の注力分野と設定している。

このようななかでの日産の取り組みは、新車種の開発効率を高めていくために有用なアプローチといえる。旧型車台の活用や、その車台の現地企業との共用を通して、インド自動車市場ではなかなか難しい規模の経済を実現しようとしている。この観点では同社はインド工場を欧州、中東・アフリカ市場への輸出拠点と位置づけ、生産能力の6割を輸出に振り向けている。これも、規模の経済を得ながら1台当たり開発コストの低減を図るアプローチの一つといえるであろう^{注7}。

さらに、同社はチェンナイに設計開発の拠点を設立している。同拠点は、もともとは間

接業務や設計開発の外部委託先であったが、今では在印外資系自動車メーカーのなかでは最大級の3500人を擁する設計開発拠点となっている。同拠点では、新興国向けの「ダットサン（Datsun）」ブランドの開発にも取り組むなど、同社の新興国展開における重要拠点の一つとなっている。インドの人材を最大限活用しながら新興国向けのモノづくりに取り組む同社の姿勢には、大いに学ぶところがあるだろう。

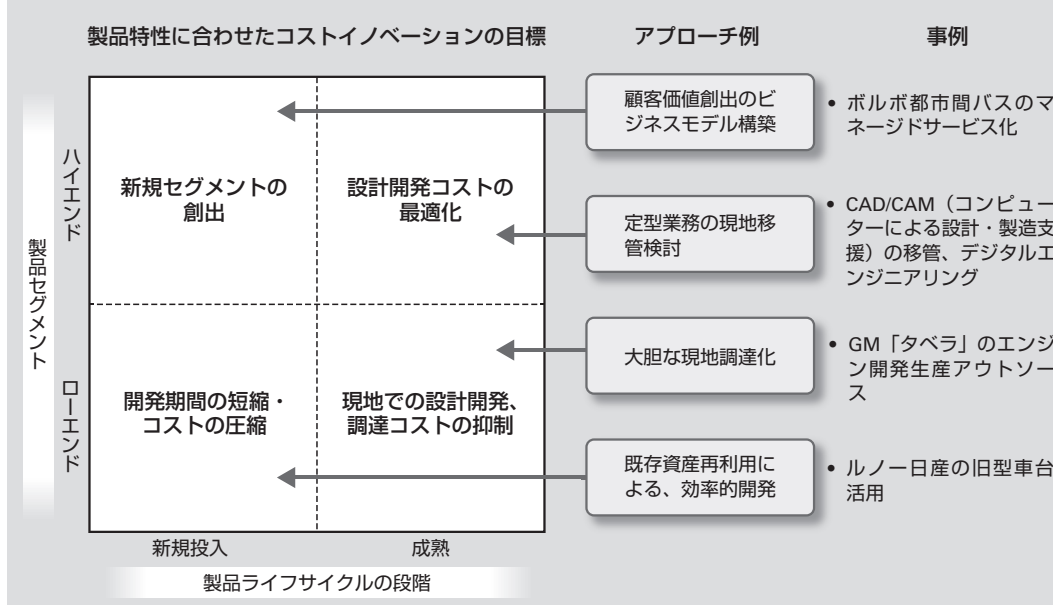
3 ボルボの事例

最後に、都市間バス（都市と都市とを結ぶ長距離路線バス）の販売に併せて運転手へのトレーニングなどのサービスを提供することで、インドでのブランド確立に成功したボルボの事例を紹介したい。

インドで都市間バスを販売しているボルボは、併せて運転手の育成サービスも提供し、研修を修了した運転手には証明書などを発行している。これは、インドの都市間バスは清潔ではなく運転手の運転も荒いなどサービス品質が低い、という市場の課題に着目したサービスである。こうした課題に対する研修をバス運行会社社員や運転手に提供することで、ボルボは運転手のスキルや、清掃などメンテナンスの品質を向上させた。この結果、都市間バス業界のなかでは、同社製バスを運行する事業者が利用者から支持を集め、バス運行会社の業績の向上に貢献している。運賃は他社のバス利用よりも割高ではあるが、それだけの運賃を支払ってでもボルボのバスに乗りたいという利用者が増加したためである。

このようにしてボルボは、同社ビジネスモデルを都市間バス販売だけでなく、顧客であ

図4 製品特性に合わせたインドを活かしたコストイノベーションの取り組みアプローチ例



るバス運行会社の事業性を向上させる「マネージドサービス」も提供する形に変えて販売を伸ばしている。この結果、同社の都市間バス「9400 Intercity Coach (9400インターシティコーチ)」は、同セグメントの競合車種であるタタ「ディーボラグジュアリー (Divo Luxury)」より約2割高価であるにもかかわらず売れ行きは好調で、2001年にインド自動車市場に投入して以来、各地の乗客の支持を確実に得て、これまでに9都市以上で3500台以上販売・運行されている。

このボルボの事例は、顧客価値を創出できれば、コストに厳しいインド自動車市場においてもハイエンド製品が市場に根づく可能性を示唆している。その際には、インドの非効率性により負担を余儀なくされている新興国プレミアムに着目し、それらを解決できる製品やビジネスモデルを確立することが成功の鍵となる。

IV 日系企業にとっての 取り組みの選択肢と課題

前章で見たとおり、外資系自動車メーカーは、自社のインド事業の位置づけに合わせてさまざまなコストイノベーションを実現している。なかでも興味深いのは、各社が製品の特性（製品の価格帯やライフサイクルの段階）に応じた目標を効果的に実現するアプローチを取っていることである。たとえば日産のドストへの旧型車台の再利用は、ローエンド製品の投入に際して、開発期間の短縮・コスト圧縮を図るためのアプローチである。同じローエンドでも成熟した製品であれば、GMのように大胆な現地調達に切り替えることも一つのアプローチとなりうる。

一方でハイエンド製品に適用するアプローチは上述の2例とは大きく異なる。新製品の投入に際しては、ボルボのように新たなビジネスモデルを確立し、新規セグメントを創出

していくアプローチが必要になってくる。すでに上市されているハイエンド製品のコスト削減という点では、日産のように定型業務をインドに移管し、設計開発業務を最適化していくアプローチも有用である。

ただし、インドなどの新興国市場で、すべての企業がこうした取り組みを手がけているわけではない。多くの企業では、コスト削減については現地部品メーカーを起用して調達コストの最適化を図っているが、しかしながら、新興国でハイエンド製品の需要創出に向けた取り組みに積極的な企業はそう多くはないのではないだろうか。

新興国市場において最適なコストイノベーションを進めていくには、まずは保有する製品ラインアップの特性に合わせて、どのような目標の実現が重要であるかを見極めながら、最適なアプローチを設定していくことが重要となる（前ページの図4）。そのうえで、必要に応じてインドへの現地化を進めていく。GMの事例は、設計開発を現地部品メーカーの能力に合わせれば、それだけ現地部品メーカーの持つ強み（生産プロセス面でのコスト管理能力やネットワークなど）を活かした形の部品調達が可能なことを示している。その際、場合によっては現地部品メーカーとの間に戦略的な協力関係を築くことが必要になるケースもある。GMの事例は、単なる一方的な部品調達ではなく、自社の設計開発のプロセスを共有しながら現地部品メーカーを育成していくことで初めて可能となっている。

もちろん、高品質を売りにする日系自動車メーカーにとって設計開発のこうした現地化は一朝一夕には実現できない。現に設計開発をインドで現地化しようとしてさまざまな困

難に直面する企業がある。「大量に発生する工程を定型化すればコストダウンはできるが、考えることが必要になった途端にうまくいかない」「すべての要件を文書に落とし込んで指示をしなければ勝手に解釈されてしまう」といった声がよく聞かれる。

設計開発におけるインドの強みは、

- ①ITに強いこと
- ②裾野産業が育っていること
- ③インド人ならではの発想ができること

——である。たとえばタタは「ナノ (nano)」の開発において、ラインオフ直前までのシミュレーション・評価をすべて3次元のデジタル処理だけでやりきったという。そのデジタルエンジニアリング力には先進国メーカーの技術者でさえ舌を巻いたそうである。一方の弱みは、現場を知っている設計人材が少ないことだろう。逆に日本の設計開発の特徴は、個人個人のエンジニアが創造的な判断を行い、経験と感性に基づく「すり合わせ」を行いながら製品の完成度を高めていくプロセスであり、インドの設計開発のプロセスとは相反するところがあるかもしれない。

しかし、インドの豊富な裾野産業、部品メーカーの能力をフルに活かしたコストイノベーションを実現するには、設計開発の現地化は必須である。もちろん、日本が強みとしてきたすり合わせを中心とした設計開発のアプローチは、今後もハイエンド製品では必要であり続けるだろう。しかし、ローエンド製品では欧米系自動車メーカーのように設計開発や調達の思い切った現地化を進めていくことが求められてきている。こうした取り組みを進めていくには、設計開発プロセスそのものを現地化したり切り出したりできるよう、あ

る程度定型化・標準化していくことは必須である。

これまで日系企業は、先進性・高品質という強みを活かし、新興国市場でもハイエンドセグメントにおいては一定のブランドを確立してきた。ただし、ボリュームゾーンではその存在感はなかなか出せず、結果的に液晶テレビなどの家電や携帯電話端末などの領域では、ローエンドからハイエンドまでをラインアップする韓国勢に席卷されている。中国の沿岸部のように急速に経済発展が進んだ国・地域では、ハイエンドセグメントを中心としたまま、消費者の購買力が向上してくるまで待つという戦略も有用であったかもしれない。

しかしインドの場合、ボリュームゾーンは依然として中間層以下が購買できるセグメントに集中しており、ハイエンドセグメントで消費者の成熟を待つという方針は通用しにくい。インドに続く次のフロンティアの市場特性を考えても、日系企業がボリュームゾーンで戦える体制を整備していくことは、今後の国際的な競争力と市場でのポジションを維持していくうえで不可欠になってくるだろう。インドで成功している外資系企業にならい、日系企業も設計開発の現地化を進めつつ、コストイノベーションを起こす取り組みを本格的に検討する段階にきている。

注

- 1 単なるコストダウンではなく、製品・事業の競争力向上に向けたさらなるコストイノベーショ

ン（革新）

- 2 出所：“Oil firms allowed to fix diesel price subsidised LPG cap raised: Govt has permitted oil companies to increase diesel price by 45 paise a month” Jan 18, 2013, *Business Standard*
- 3 インド自動車工業会（SIAM）発表（2013年4月10日）
- 4 GMの多人数乗用車。価格は68万ルピーから。2012年の販売台数は約2万644台（マークラインズ）
- 5 世界で初めて単気筒のディーゼルエンジンを開発したメーカーで、農機や産業用等の用途で古くからエンジン供給の実績を持つ
- 6 2013年初頭との報道
- 7 『日刊工業新聞』2013年3月26日付

著者

小林敬幸（こばやし のりゆき）

グローバル製造業コンサルティング部グループマネージャー

専門は自動車業界、自動車部品業界における経営戦略および事業戦略立案、新規事業開発や研究開発戦略など

坂本遼平（さかもと りょうへい）

NRIインド駐在、自動車産業コンサルティング部門グループマネージャー

専門は自動車業界、電機業界をはじめとする製造業の各種事業戦略、マーケティング戦略、新事業開発。現在は、特にインドを中心とする海外事業戦略立案

Kashish Malhotra（カシシ マルホトラ）

NRIインド自動車産業コンサルティング部門アナリスト

専門は自動車業界、消費財業界をはじめとする事業戦略、マーケティング戦略立案

インド企業とのJV交渉・設立における論点

門林 渉

手塚洋平

青嶋 稔

Amit Kumar



CONTENTS

- I インド参入戦略におけるJVの位置づけ
- II パートナー企業選定の評価基準
- III JVスキームにおける主な論点
- IV JV特有のマネジメント上の留意点
- V JV交渉に臨む際の留意点

要約

- 1 日本企業がインドに事業進出するには、①単独進出（独資）、②買収（M&A）、③JV（ジョイントベンチャー：合弁企業）設立による進出——とさまざまなオプションがあるが、自社にインドでの事業経験が乏しい場合、③のインド企業とのJV設立は有効な戦略である。
- 2 JVのパートナーとなるインド企業の選定・評価に当たっては、バリューチェーン上における自社と同企業の関係がもたらす基本的なメリット・デメリットや、インド特有の事業環境を踏まえて、事業やコーポレートの各機能と企業文化の両側面から評価することが重要である。
- 3 パートナー企業は自社とは異なる思惑を持ってJVに参画すること、およびJVは永続的なものではないことを考慮し、互いにとっての最適なコミットメント（関与の度合い）を引き出せるよう、また、将来のさまざまな状況下でも自社が有利に事を進められるよう、JV設立前に、できるかぎり細部にわたり各種の取り決めをしておく必要がある。そのとき特に論点となるのは、①経営権のあり方、②事業領域の設定、③事業や企業経営にかかわる諸機能についての取り決め、④意向に不一致が生じた場合の意思決定方法——である。
- 4 日々のオペレーション（事業運営）を含む各種意思決定がパートナー企業任せとなってコントロールできない状況が生じぬよう、JVに対するマネジメントのあり方には工夫を凝らす必要がある。

I インド参入戦略における JVの位置づけ

1 JVならではの難しさ

インドが魅力的な市場であることを疑う者はいない。しかし、外資企業が必ずしも成功していないのもインド市場である。広い国土に分散する市場、地域ごとに異なる言語・文化、消費者の多様性（所得階層、教育水準、宗教等）、価格感度の高さ、調達・営業・配送網の構築の困難さ、労働争議リスク、インフラの未整備、複雑な税制・行政手続き——などのインド独特の難しさは、インドでの経験の乏しい企業が同国で迅速な事業展開を志向する際の大きな障壁となっている。

そうした状況下にあって、インドで一定の事業基盤を確立しているインド企業とJV（ジョイントベンチャー：合弁企業）を設立することは、日本企業にとって有効な戦略オプションである。

しかしながら、JVは必ずしも永続的なものではない。これまでもインドにおいて多くの大手外資企業とインド企業とがJVを設立し、その後解消している（表1）。

そのなかには、外資企業側にとって発展的に解消したJVもあれば、外資企業・インド企業間の戦略の不一致などの消極的な理由で解消したケースもある。外資企業とインド企業のJVは、出自や思惑の大きく異なる企業が一体となって同じ事業に取り組むものであり、容易ではない。

インド市場への参入形態にはJVのほか、単独進出（独資）や買収（M&A）など複数のオプションがあるが、本稿では、戦略の検討や交渉の面で特に難易度の高いJVに焦点

を当てる。

2 JVを活用したインド市場参入の 検討プロセス

JVのパートナー候補となるインド企業と交渉に至るまでには、事業戦略の策定から始まる複数の検討プロセスを踏む必要がある。JVを活用してインド市場参入を図る際の一般的な検討プロセスを、次ページの図1に示す。

同図に示したように、インド市場参入に当たっては、本来、事業戦略をしっかりと策定してJVも含むさまざまなオプションの可能性を検討し、JVのパートナー企業は複数の候補先から綿密に評価したうえで選定すべきである。しかしながら、これまで野村総合研究所（NRI）がインタビューしたインドに進出済みの日本・外資企業からは、自社のインド進出を振り返り、「中長期の戦略が不在だった」「特定のパートナー企業ありきで検討が進んでいた」という声が聞かれた。実際、投資銀行、商社、コンサルティング会社などによるパートナー候補企業の紹介や、インド企業から日本企業への共同事業の打診を契機に、そのインド企業とのJV設立を前提としてインド参入の戦略が検討されるケースも散

表1 JV解消の事例

| 業界 | 外資企業 | インド企業 | 設立年 | 解消年 |
|----------------|---------------------------|----------------|------|------|
| IT (情報技術) | IBM | Tata (タタ) | 1992 | 1999 |
| | HP (ヒューレット・パッカー) | HCL | 1991 | 1997 |
| 日用品 | P&G (プロクター・アンド・ギャンブル) | Godrej (ゴドレージ) | 1993 | 1996 |
| | SCA | Godrej | 2007 | 2008 |
| 通信 | Virgin Mobile (ヴァージンモバイル) | Tata | 2008 | 2012 |
| | Vodafone (ボーダフォン) | Essar (エッサール) | 2007 | 2011 |
| 自動車 (四輪・二輪) | Fiat (フィアット) | Tata | 2006 | 2012 |
| | ホンダ | Hero (ヒーロー) | 1984 | 2010 |

注) JV：ジョイントベンチャー（合弁企業）

見される。

また、JV交渉の際に課題となる論点を十分に検討しきれておらず、JV設立後に意見の相違が顕在化し、事業遂行が滞ってしまうケースもある。さらには、前述のようにJVの解消に至るケースさえある。

独資や買収などの他の参入オプションに比べて、JVは、より戦略的に検討し、交渉を進める必要がある。本稿では、図1の下段に示すように、JVを活用してインド市場に参入する際の検討プロセスの各段階に応じた主な論点・留意点を考察する。なお、実際の検討に際しては、本稿で論じること以外にも、状況に応じてさまざまな論点が生じてくる。したがって本稿で挙げるのは、あくまで一般

的なケースにおける主な論点・留意点であり、実際の交渉では、これらを踏まえつつも、案件に応じて社内外の専門家によるチームを組成し、十分に検討を重ねていただきたい。

3 JVが望ましいケース

現地拠点設立を伴うようなインド市場への参入は、前述のように、①自社による単独進出（独資）、②買収（M&A）を通じた進出、③インド企業とのJV設立による進出——の3つに大別できる。表2にJVが望ましいケース、および該当しない場合を示す。

このなかでも特に忘れてはならないのが、グローバル戦略とインド戦略との関連性であ

図1 JVによるインド市場参入の検討プロセス



る。インド企業とJVを設立する場合、出資比率などに応じ、意思決定にはパートナーであるインド企業の意向が強く影響する。たとえば、高品質のグローバル標準品のみをインドで生産・販売し、それをインド市場に加えて他国市場にも供給したいというのが日本企業の戦略だったとする。この場合、パートナーであるインド企業が自国内市場での事業のみを提携対象としていると、インド企業の意向・戦略との間に不一致が生じ、意思決定がなかなか下されなくなってしまう。すなわちこの状況は、全体最適を求める日本企業と、インド市場での個別最適を求めるインド企業という構図であり、このままでは根本的な解決が難しいこともありうる。こうしたケースでは、JVよりも独資もしくは買収など、自社が完全にコントロールできる形態でのインド市場参入が望ましい。

4 JVの基本的特性

JVによってインド市場に参入する場合、まずJV事業の基本的な特性を理解しておく必要がある。次ページの図2に示すように、JVは単独展開と違い、異なる目的を持つ企業が一つの事業を共同で運営するため、その運営方法はJV特有の特性によって規定される。

つまり、JV当事者の日本企業およびインド企業は、それぞれ異なる思惑を持ちながらも、出資などを通じてJVの経営に参画して互いに経営リソース（資源）を提供し、そこで得た果実や損失を分け合う。このためJV事業では、経営に対する意思の反映の仕方や、経営リソースの提供・成果・損失に対する責任・権限の分担が、単独事業とは異なる観点から規定されることになる。

また、JVの事業には、たとえばJV自体は生産のみを手がけるなど、事業全体のなかの特定部分だけのケースもある。しかし、JV事業全体は、日本企業・インド企業それぞれの活動もすべて含めて初めて成り立つものである。事業全体が円滑に遂行されるためにも、各事業体の役割分担や、相互の権利・責任関係と取引構造について取り決めておくことが求められる。

さらにJVは、日本企業とインド企業の置かれる環境変化などにより、各企業にとっての位置づけが変化する可能性がある。JVを変容させるタイミングになってからでは合意形成が難航すると予想されるため、JV設立時に、将来の契約変更や合意形成が難しくな

表2 JVが望ましいケースと該当しない場合

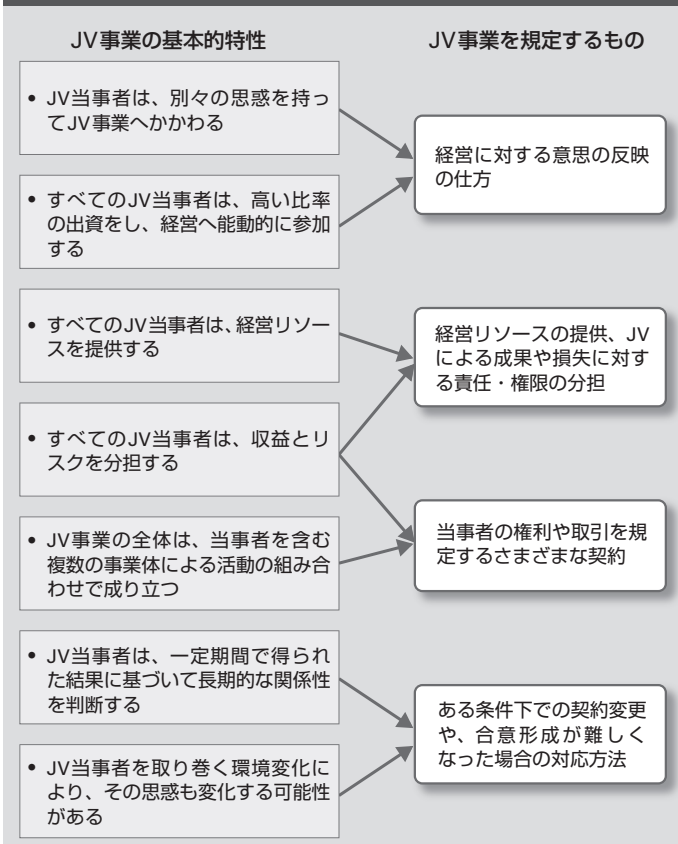
| JVが望ましいケース | 該当しない場合 |
|--|---|
| ■ 当該事業の市場は立ち上がりつつあり、大きな事業機会が期待できる | 黎明期であれば展開にそれほどのスピードは必要とせず、ライセンス、輸入代理店の活用、駐在員事務所での展開も一案である |
| ■ パートナー候補として検討すべきインド企業が存在する | パートナー候補のインド企業が存在しない場合は、単独進出の手立てを考える必要がある |
| ■ 製造技術やビジネスノウハウにおいて、現地企業にはない強みを持つ | 自社に交渉材料となる強みを持っていない場合は、相手先が自社を選定するインセンティブに乏しいため、他のオプションを考える必要がある |
| ■ 市場拡大が著しく、競合の参入が相次いでおり、素早い事業展開が必要である | 素早い事業展開を必要としない場合は、時間をかけての単独展開や、買収先候補の出現を待つという選択もある |
| ■ インドに製造拠点展開を考えている | 製造拠点が含まれない場合は、独資での展開のハードルが下がる |
| ■ 自社リソース（資源）では思い描く戦略を実現できない（人材、販売チャネルなど） | 自社リソースで充足可能な場合は、独自展開も視野に入れる必要がある |
| ■ 投資コスト負担、特定の機能のマネジメント、事業上のリスクをシェアしたい | 自社単独でマネジメントできる場合は、独資や買収が有効である |
| ■ 他社と共有したくない技術・ノウハウを早期にインドへ投入する可能性は低い | 多かれ少なかれ、パートナー企業へは技術・ノウハウが移転するため、それを強く回避したい場合は、独資もしくは買収が望ましい |
| ■ 国・地域ごとに事業機能のあり方を変えており、インド向け商品開発、調達・生産は、他の地域向け戦略からある程度独立して検討できる | 本社で策定するグローバル戦略としっかり整合させる必要がある場合は、他社が介在すると意思決定に支障が出るため、独資もしくは買収が望ましい |

った場合の対応方法も規定しておく。

このようにJVは、独資で参入する場合や、買収によってインド企業を完全にコントロールできる場合とは大きく異なり、パートナーのインド企業とのさまざまな調整が必要となる。共同事業の成功を企図しながらも、一方

で利益相反が生じうる環境下でいかに自社の利益を最大化しリスクを最小化するかという、いわば打算的ともいえる検討こそが重要になる。そして、上述の論点をJV設立前にできるかぎり取り決めておかなければならないところに、JVの難しさがある。

図2 JV事業の基本的特性



5 将来的なJV解消の可能性を考慮する

前述したように、インド企業とのパートナー関係は永続的なものではない可能性がある。どのような要因によりJVが解消に至りうるのかを、JVの交渉に臨む際に想定しておくことは、第Ⅲ章で説明するJVスキームのつくり込みの際に大変重要である。

JVが解消に至りうるのは、

- ①JV設立前の互いの評価と実態とが大きく乖離していた場合
 - ②JVの位置づけが変わった場合
 - ③経営方針の不一致が生じた場合
- の3つのケースに分けられる(表3)。

たとえば、米国の大手電気・電子機器メーカーのエマソン (Emerson) は1993年に、インドのキルロースカ (Kirloskar) とともにキルロースカコーブランド (Kirloskar

表3 JVが解消に至るケース

| パターン | 具体例 | |
|--------------|---------------------|---|
| 互いの評価と実態の乖離 | JV交渉時におけるパートナー評価の限界 | JV交渉時に想定していたよりも、パートナー企業の能力が非常に低い、もしくは強いコミットメント(関与の度合い)が引き出せず、JV事業がトーンダウンしてきた |
| JV事業の位置づけの変化 | グローバル生産拠点化 | グローバル生産拠点として活用するため、商品開発や調達などの共通化、他生産拠点との柔軟な連携が必要となってきた(全体最適であり、インド市場向け個別最適ではない) |
| | 成長に伴うコア(中核)事業化 | インド事業が自社にとってグローバルの優先市場となり、自社のコントロールを高める必要性が生じてきた(最新技術の投入など) |
| | 収益悪化に伴うノンコア(非中核)事業化 | 他の事業に比べて、JV事業の優先順位が下がり、自社の持株を売却することでコミットメントを低くしたい |
| 経営方針の不一致 | 世代交代による経営方針の変化 | パートナー企業の経営者が代替わりし、JV事業の収益性に対してより短期の成果を求めるようになったり、ノンコア事業化したりした |
| | 戦略の不一致 | 自社としては新製品投入により価格を維持したいが、パートナー企業は既存製品を安く販売したい |
| | パートナー企業の競合化 | パートナー企業が自社の工場で、競合する製品の生産を開始した |

Copeland) というJVを設立し、コンプレッサーや同関連製品の製造を開始した(出資比率はキルロースカが51%、エマソンが49%)。2000年代に入ってインド市場が成長するなか、エマソンにとってのインド市場の優先度が高まった。それを受けエマソンは、インドをアジア市場向けに生産拠点化するため、そして競争力強化に向けて重要技術などを投入するため、JVの経営権の取得が必要と考えた。そこで2006年、JVの事業をノンコア(非中核)事業と捉えていたキルロースカから株式を取得し、JVを子会社化した。

また、ある日本企業のケースでは、パートナー候補のインド企業でJV事業を推進していたキーパーソンが担当の役から異動してしまったため、当初想定していた協力がパートナー企業から得られなくなってしまった。

JV交渉時にすべてを知り尽くすことは困難である。重要なのは、夢のある議論につき盛り上がりがちなJV交渉時であっても、将来のさまざまな可能性を、冷静に、悲観的側面からも想定し、それが生じた場合の対応策

をJVの設計に反映させることである。

II パートナー企業選定の評価基準

日本企業とインド企業の手がける事業や戦略に応じて、互いの位置づけは当然異なってくる。本章では、バリューチェーン上における自社とパートナー企業の関係に応じた基本的メリット・デメリットから、パートナー選定時の評価ポイントがどこにあるかを論じる。

1 パートナー企業をバリューチェーン上に位置づける

パートナー企業にどのようなことを期待するのか、将来的にどのような意向の不一致が生じる可能性があるのかは、自社とパートナーであるインド企業とのバリューチェーン上の関係に大きく左右される(表4)。

日本企業もしくはJVがバリューチェーンの上流、パートナーのインド企業が下流の関係にある場合、潜在的に利益相反が生じる。上流企業は下流企業により高く売ろうとし、

表4 パートナー企業のバリューチェーン上の関係に応じた基本的なメリット・デメリット

| 自社から見たパートナー企業 | | メリット | デメリット |
|---------------|------------------------------|--|--|
| 同一業界 | バリューチェーン上の垂直的關係 | <ul style="list-style-type: none"> 現地調達比率を高めることができる 自社では調達容易でない材料や部品、燃料などの確保が容易になる | <ul style="list-style-type: none"> 販売先確保は自力で算段をつける必要がある 調達先がパートナー企業に限定され、調達コストが高止まりするリスクがある |
| | | <ul style="list-style-type: none"> 大口の販売先が確保できるため、投資リスクが軽減される | <ul style="list-style-type: none"> パートナー企業以外の顧客の開拓や、パートナー企業向け以外の商品開発がしにくい |
| | バリューチェーン上の水平的關係(同業) | <ul style="list-style-type: none"> コーポレート機能(人事・総務・経理財務)、事業機能(特に調達、生産、販売)のいずれも活用できるため、事業への投入リソースを抑えられる | <ul style="list-style-type: none"> 相手に頼るところが大きくなりすぎると主導権を取りにくい 将来的に競合化するリスクがある |
| 他業界 | コーポレート機能、土地・建物などのリソースのみ活用可能 | <ul style="list-style-type: none"> 自社が事業に専念しやすい | <ul style="list-style-type: none"> パートナー企業選定の決め手がない パートナー企業からのコミットメントを引き出しにくい |
| | コーポレート機能だけでなく、事業機能のリソースも活用可能 | <ul style="list-style-type: none"> 自社が事業に専念しやすく、かつ事業への投入リソースを抑えられる 同一業界の水平的關係にある企業と異なり、将来的にパートナー企業が競合化する可能性が低い | <ul style="list-style-type: none"> 他業界であるため、直接的なシナジー(相乗効果)は薄くなりやすい パートナー企業にとってJVがノンコア事業化し、コミットメントが薄くなるリスクがある |

下流企業は上流企業からより安く買おうとするからである。JVを組むインド企業が自社と同業であればバリューチェーン上の利益相反はないが、互いに相手の良いところを吸収し、将来的には独自に事業を展開したいという思惑は常に持ち続けるだろう。

このようにJVには、JVを組むインド企業の持つ経営リソースを活用できるメリットはあるが、同時に、潜在的な利益相反や意見の食い違いが生じる可能性もあり、それを念頭に置いて、パートナー候補となるインド企業を選定すべきである。

たとえば、世界的なエンジンメーカーであるカミンズ (Cummins) は、1993年にインド商用車メーカー最大手のタタ (Tata) との間で、出資比率50対50のJV、タタ・カミンズ (Tata Cummins) の設立に合意し、タタ向けエンジンの供給を主とした事業を開始した。パートナーであるインド企業がバリューチェーン上の下流に位置づくケースである。生産のほとんどをタタ向けのキャブタイプ供給とすることで高い生産稼働水準を維持し、投資リスクを抑えながらシェアを一気に拡大させた。同JVは、2000年前後から、タタ以外の商用車メーカーへの外販や、発電・産業用向けエンジン、および輸出展開を模索し始めるが、現在も依然としてタタ向けのエンジンがメインのもようである。最大顧客であり意思決定権の半分を持つタタの意向もあって、競合や他用途への展開が難航したのではないだろうか。

2 パートナー企業選定時の 評価ポイント

自社の戦略におけるJVの位置づけ、およ

びJVにおけるパートナーであるインド企業とのあるべき役割分担案を作成したあとには、パートナー企業に関する詳細な評価をしなければならない。

それには、商品開発や生産、販売など事業を構成するために必要な事業機能、および経理財務や人事・総務などの企業経営にかかわるコーポレート機能の評価に加えて、自社とパートナー企業が近い価値観を共有しているかどうかという企業文化の評価も重要となる。具体的には、パートナー企業から受け取る資料やインタビュー、外部コンサルタントの評価などにに基づき、そのパートナー企業が自社の求める水準に適合するかどうかを確認していく。

インド企業とのJVにおいて、パートナー企業の評価で特に重要となる確認ポイントを整理したのが図3である。なお、商品開発・設計だけにとどまらず、研究開発からインド企業と共同で行うケースも想定されるが、現実にはそういう事例がまだほとんど出てきていないと考えられるため省略した。

● 商品開発・設計

インド市場向け商品開発・設計を、将来インドで行うかどうかを考える。多くの企業ではその必要性があるだろう。特に一般消費者向けの製品・サービスや、クライアント企業別に設計をカスタマイズする必要がある製品・サービスがこれに該当する。商品開発・設計機能でパートナーとなるインド企業の経営リソースを活用する場合、同企業にどの程度力量があるかを確認する。JVが手がける製品はインド企業の既存製品とは異なることから、インド企業の対応力、特に人材リソー

ス面が重要となるだろう。なお、共同の商品開発・設計を通じて日本企業側の技術・ノウハウがインド企業へ移転するため、これに伴うリスクにも留意する必要がある。

● 調達

JVによって、パートナーのインド企業のサプライヤー（部品供給元）リストや、そのサプライヤーの管理能力（与信などを含む）が活用できる可能性がある。インド企業と取引のあるサプライヤーをJVが活用する際には、サプライヤーおよび部品はおそらく再評価する必要があるだろう。しかし、それらをすべて日本企業が自社単独で実施する場合と比較すると、JVでは工数・時間ともに大きく短縮される。その結果、工場の早期稼働や

部品の現地調達率の向上といったメリットを享受できよう。

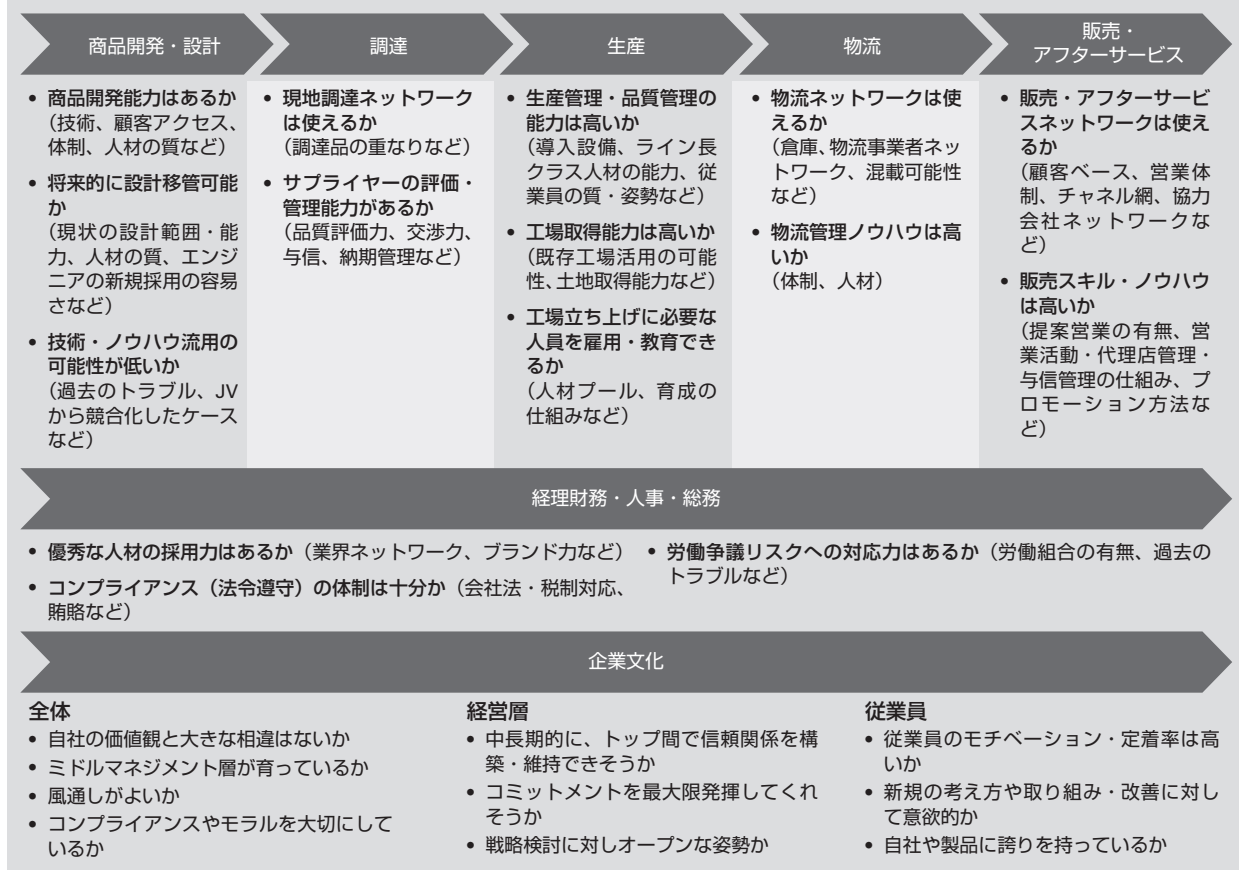
● 生産

工場の運営に必要な土地・工場建屋・設備、管理職クラスの人材・従業員など、インド企業がすでに保有する経営リソースを活用できれば、工場の立ち上げはしやすい。また、パートナー候補のインド企業が、土地を取得できたり人材を採用・育成するための能力・仕組みを持っていたりすれば、生産開始までの時間を短縮できる。

● 物流

パートナー候補のインド企業が保有する物流ネットワークを活用できるかどうかの確認

図3 パートナー企業の評価における主な確認ポイント



が必要である。インドでは、物流倉庫やトラックといったアセット（資産）を持たず、業務も含めて物流企業へアウトソース（外部委託）しているケースが多い。ただし、インド全土の物流をマネジメントできる企業は限られるため、地域ごとに異なる物流企業に委託するのが一般的である。そのため、パートナー候補のインド企業が持つ物流企業のリストや各物流企業の評価結果は、物流企業選定時の助けとなる。

● 販売・アフターサービス

仕向け先が海外や日本企業に限られる場合、あるいは進出時に顧客企業との取引が確定している場合を除き、外資企業がインド企業とのパートナーリングで最も期待することの多い機能が、販売・アフターサービスのリソースである。

インドは広大な国土に主要都市が分散しており、その間の交通網は整備されていない。都市ばかりでなく農村市場までターゲットとするのであれば、広大な販売チャネル網が必要となる。このため、すでに構築されている販売チャネルをJVで活用できるメリットは大きい。ただし、価格感度が極めて高いインド市場に付加価値の高い製品・サービスを投入する場合は、既存の販売チャネルでこうした製品・サービスを販売できるよう、日本企業が中心となって梃子入れをする必要があるだろう。

● 経理財務・人事・総務

複雑な税制・行政手続き、賃金・福利厚生
の制度設計、労働争議リスクへの対処、各種外部業者のサービスレベル管理などを、日本

人が行うのは難しい。その際、パートナーのインド企業に人材リソースの提供や、問題が生じた場合のアドバイスを求めることは有効であるものの、これらは、上述の調達、商品開発・設計、生産、物流、販売・アフターサービスといった事業機能と比較すると重要度は低く、かつそれなりのインド企業であれば差もつきにくいいため、パートナー選定時の決め手とはならない。

● 企業文化

上述のような各機能面での評価に加え、企業文化についての確認も必要である。事業やコーポレートにかかわる諸機能において協力・連携がしやすいか、コンプライアンス（法令遵守）上のリスクが生じにくいかなどは、パートナー企業の企業文化に大きく依存する。パートナー候補となるインド企業に対しては、経営層とのミーティング、オフィスや工場の見学、従業員との対話、外部アドバイザーを活用した内部調査などによって、長期的に信頼関係を維持することができ、互いに高いコミットメント（関与の度合い）をもって共同事業を展開できるかどうかを見極める必要がある。

なお、パートナー候補のインド企業が、口頭で「できる」といっていることでも、実際にはそのための十分な経営リソースやノウハウを保有していないこともある。また、ワンマンのオーナー社長がすべてを決めてきたために、その下の人材が育っていなかったり、従業員の意思決定能力や業務品質を上げていく力が弱かったりするケースもある。

トップ同士が意気投合していたとしても、上述の各要素について高評価が得られない場

合は、他のパートナー候補を考えるか、インド企業には頼らず自社の経営リソースを相当多く投入したJVの構築を覚悟する必要がある。

Ⅲ JVスキームにおける主な論点

JVとは、共同事業のための「ハコ」であり、JVの事業や権利・責任の所在は、自社・パートナーのインド企業・JVの三者間にある数多くの権利義務の「束（総体）」によって規定される。交渉自体は「JVターム」と呼ばれる交渉の論点と結論を一覧化した資料を基に進められ、最終的には、株主間契約・定款・ライセンス契約などの書面に落とし込む。

本章では、JVターム、すなわち「JV交渉の論点や留意点」を以下の順番で考察する。

- ① 経営権のあり方
- ② 事業領域（協業・競業する範囲）の設定
- ③ 事業や企業経営にかかわる諸機能についての取り決め
- ④ 意向に不一致が生じた場合の意思決定方法

1 経営権を握る

経営権は、出資比率、MD（マネージングディレクター）をはじめとした役員の任命権・議決権などによって規定され、これらを総合した結果、どちらの企業が経営の主導権を握っているかが決まる。

外資企業のインド市場参入形態としては、独資や買収のほか、マジョリティJVなど、事業展開の主導権を外資企業が握るのが最近の傾向である。第Ⅰ、Ⅱ章で述べたように、

JVが永続的であるとは限らない。JVを、インド市場における中心的な事業基盤と位置づける場合には、将来、仮にJVの見直しが必要となった際にも、自社が優位に事を進められるように経営の主導権を握っておくのが望ましい。

一方で、販売代理店や生産委託先へのガバナンス（統治）は強めておきたい、あるいはインド市場・事業の不確実性から、当初は様子を見るためにパートナーのインド企業に大きく依存する形態で参入し、その後、難しすぎる市場であると判断した段階で撤退しやすいようにしておきたいというケースもあるだろう。こうした戦略の場合、JVへはマイノリティ出資にとどめるのも一つの手手段だが、ライセンス供与や輸入販売代理店契約等での参入など、他のオプションも検討すべきである。

出資比率はたいていの場合、パートナー候補のインド企業も日本企業と同様にマジョリティ出資を主張してくる。こうなると、互いに譲らず議論が平行線をたどってJVが頓挫するケースもあるが、パートナー候補のインド企業よりも提供価値やコミットメントが高いことを論理的に説明できれば、日本企業側がマジョリティ取得を実現できる可能性もある。このときの最も有力な説得材料は、JVに対し、互いの企業がどのような提供価値や責任の取り方を持っているかである。

なお、自社が経営の主導権を握る場合、経営の決定権が得られるとともに経営責任も伴うことになるため、さまざまな苦勞が想定されるインド市場に本気で取り組み、やりきる覚悟が必要である。

交渉時、論点は出資比率など経営権にかか

わる事項にフォーカスされがちだが、事業領域をはじめとした他の取り決めについても、方針や戦術を事前に策定したうえで交渉に臨むことが肝要である。

2 協業・競業する範囲を戦略的に規定する

JVの合意形成では、事業領域を明確に規定することが重要である。まず、事業領域の特定によってパートナー企業間のコミットメントの対象を明確化できる。加えて、協業する事業領域と協業しない事業領域を規定しておくことで、自社の将来の自由度を担保したり、パートナーのインド企業の競合可能性を低減したりできる。

事業領域で特に明確にすべきことは、

- 誰が（＝事業実施主体）
- 何を（＝製品・サービス）

- いつ（＝事業期間）
 - どこで（＝エリア）
 - 誰に対しどのように（＝事業内容、独占権や排他性に関する条件など）
- である。以下に具体的なケースを示す。

①営業権の設定の工夫

営業権の設定の考え方は、44ページの「販売・アフターサービス」で述べることとし、ここではケースのみ紹介する（図4）。

たとえば、インド以外の第三国向け販売は、第三国にある日本企業側の関連会社が独占営業権を持つことでパートナーのインド企業との競合化を避け、自社に販売マージンが落ちるようにするというケースがある。

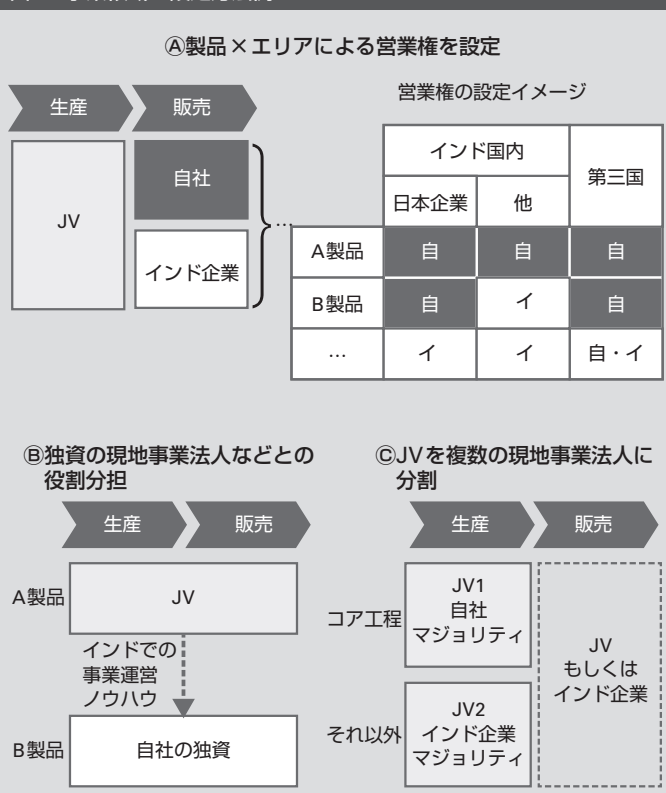
また、JVには営業権を与えずに、製品とエリアとでマトリクスを組み、そのなかで日本企業・インド企業のどちらかが独占営業権を持つ領域、および両社が営業権を持つ領域を明確に規定する。主に第三国向けは日本企業が、インド国内向けはインド企業が担当するケースもある。

②独資の現地事業法人などとの役割分担

JVでは対象製品を絞り、JVを通じてインドで事業ノウハウを獲得し、そのうえで新たに独資の現地法人を設立して自ら他の製品を生産・販売するケースがある。コマツは1997年に、L&T（ラーセン&トップロ）とのJVであるL&Tコマツ（L&T-Komatsu）を設立し、油圧ショベルの生産・販売をインドで開始したあとに、2006年、鉱山向けダンプトラックの生産・販売を行う独資のコマツインディアを設立している。

前述のカミンズも、タタとのJVであるタ

図4 事業領域の設定方法例



タ・カミンズとは別に、独資に近いカミンズ・インディアを持つ。タタ・カミンズを生産JVとし、生産・販売機能をカミンズ・インディアに持たせることで、タタ・カミンズでは自由に生産・販売できないセグメントを取り扱えるよう、事業体を使い分けている。

◎JVを複数の現地事業法人に分割

特徴的なJVのケースとしてアルストム(Alstom)が挙げられる。アルストムはインド政府系企業BHELへのライセンス供与を通じて石炭火力発電所向け事業へ参入したあと、2009年にインドの鍛造品メーカー大手のバーラトフォージ(Bharat Forge)と2つのJVを設立した。1つは高い技術水準の求められるタービンや発電機を製造するJVで、もう1つはその他の周辺コンポーネントを製造するJVである。前者へのアルストムの出資比率は51%だが、後者は49%である。アルストムとバーラトフォージ双方が経営の主導

権を主張した結果、それぞれの得意な領域に応じてJVを分け、経営権のあり方を変えたものと考えられる。

3 事業や企業経営にかかわる諸機能の取り決め

以降では、商品開発・設計、調達、生産、物流、販売・アフターサービスの5つの機能別に、JV交渉でよく論点となる事項の一部について、考え方・留意点を述べる(図5)。

(1) 商品開発・設計

- 自社ブランドでの展開、グローバル商品戦略との連携が必要な場合は、自社が主導権を握る

インド市場はコストに対して極めてセンシティブなため、パートナー候補のインド企業からは、旧モデルであっても安く売やすい製品を売り続けることを求められがちである。実際にあるJVでは、日本企業のグロー

図5 各機能についての交渉上の留意点例

| | |
|-------------|---|
| 商品開発・設計 | <ul style="list-style-type: none"> ● 自社ブランドでの展開、グローバル商品戦略との連携が必要な場合は、自社が主導権を握る |
| 調達 | <ul style="list-style-type: none"> ● インド国内調達は、パートナーのインド企業の商流を通さず、JVが直接行う ● 自社製のコア部品の調達をJVにコミットさせる |
| 生産 | <ul style="list-style-type: none"> ● 生産の主導権は、商品開発の主導権、インドのグローバル生産拠点化の可能性、生産の難易度をもとに考える ● パートナー企業の既存の土地・工場は魅力的に映るが、デメリットや他のオプションも考慮する ● JVに生産機能を持たせず、製品に応じて外部への生産委託の活用可能性も考える ● 特に事業立ち上げ時における日本企業社員の投入コスト負担の分担について合意しておく |
| 物流 | <ul style="list-style-type: none"> ● パートナー企業が物流アセットを保有していない場合は、JVが物流企業を直接マネジメントする方向で考える |
| 販売・アフターサービス | <ul style="list-style-type: none"> ● 製品・エリアに応じて営業権を細かく設定する ● 海外向けは自社の独占営業権をスタート地点に考える ● インド国内向けは、パートナー企業に依存しすぎず、自社にノウハウが蓄積するスキームを構築する |

バル標準製品のモデルチェンジの合意が、パートナーのインド企業からなかなか得られず、グローバル調達によるスケールメリットなどを享受しにくかったということがあった。

また、グローバル標準品やそのカスタマイズ品をインドで展開する場合は、本国（日本）の商品開発部隊と緊密に連携を取る必要が生じる。

インド市場ですでに浸透しているパートナー企業ブランドによる商品は、インドでの展開のしやすさの点で日本企業にとってメリットは大きいですが、将来のJV解消や日本企業の自社ブランドによる展開可能性までも考慮し、その採用は慎重にする。

これらを踏まえると、日本企業ブランドでグローバル標準品をインド市場に投入する場合、逆にインドで商品開発した製品をグローバル展開商品へ育てていくという可能性がある場合は、商品開発・設計については日本企業が主導権を握るべきである。そのうえで、インド市場特有のニーズに対応した製品およびローコスト製品を開発するため、パートナーのインド企業のマーケティング人材をJVへ派遣してもらうことは有効であろう。

なお、自社の商品開発の技術・ノウハウの一部を活用して今までと全く異なる商品をインド市場向けに開発する場合や、パートナーのインド企業の既存商品をJVの製品のベースとする場合、あるいはインド企業の事業をJVへ移管した場合などは、商品開発の主導権を互いに分け合うことも考えられる。

(2) 調達

● インド国内調達はJVが直接行う

インド国内調達は、パートナーのインド企

業の力を借りられるメリットがあるとはいえ、パートナー企業の調達量と合わせ相当なボリュームディスカウントが期待できるなど明確なメリットがないかぎり、パートナー企業を商流には関与させず、JVによる直接調達が望ましい。理由として、パートナー企業にマージンが入るため割高になること、ローコスト生産の要である調達ノウハウが自社に蓄積されにくいことが挙げられる。パートナー企業のサプライヤーリストやその評価は共有させてもらいながらも、サプライヤー評価・交渉、新規開拓はあくまでJVが行うべきである。

逆に海外からの輸入品は、自社の商流を通してマージンを得る方法もありうるが、これも、ボリュームディスカウントがあるなどの明確なメリットを示せないかぎり、JVの納得を得るのは難しいだろう。

● 自社製のコア部品の調達はJVにコミットさせる

日本企業が自国内などの自社工場で製造するコア部品については、JVが自社から調達することを規定しておくべきである。自社コア部品の生産技術に独自性がある場合は、ライセンス契約を結ぶこともありうる。

(3) 生産

● 生産の主導権は、商品開発の主導権、インドのグローバル生産拠点化の可能性、生産の難易度をもとに考える

商品開発の主導権を自社が握っている場合や、将来的にインドをグローバル生産拠点化する可能性がある場合は、商品開発、調達、ライン設計、生産ラインの配分を含め、自社

がこれらはある程度自由に決定できるほうが望ましい。

生産の難易度が低い場合は、JVへの自社のかわり方は生産委託先への資本参加という位置づけにし、パートナーのインド企業に権限・責任を与えて生産量・品質・価格にコミットしてもらう方法もありうる。

また、生産に自社のノウハウが詰まっている場合は、ワーカーは融通し合うとしても生産ラインは分け、ノウハウの過度な流出を抑えることも考えておく。

- **パートナー企業の既存の土地・工場は魅力的に映るが、デメリットや他のオプションも考慮する**

パートナー企業の既存の土地・工場、従業員の活用にあたっては、以下も留意する。

- ① パートナー企業の既存工場にJVの工場が隣接している場合、給与格差による労働争議が発生するリスクがある
- ② 従業員がパートナー企業のやり方になじんでいる場合、これを日本企業の得意とする「カイゼン」や「4S（整理・整頓・清潔・清掃）」などを自主的に実行するマインドに変えるのは難しい
- ③ 土地と工場に関しては、パートナー企業を通じた新規の土地取得や、パートナー企業からJVへのリース提供、工業団地への入居、土地ブローカー等を通じた取得——などを柔軟に検討する

- **JVに生産機能を持たせず、製品に応じて外部への生産委託の活用可能性も考える**
たとえば、数世代前の技術による製品を展開する場合は、JVでの製造ではなく生産委

託の可能性も考えたほうがよい。FMCG（日用消費財）などでは、すでに欧米のグローバルメーカーがインドに進出し、現地で生産委託をしている。生産委託先が特定メーカー専用となっている場合は難しいが、委託生産の経験のあるインドメーカーを探し、そこに生産委託することも投資コストリスクを抑えた参入方法として有効である。

- **特に事業立ち上げ時における日本企業社員の投入コスト負担の分担について合意しておく**

生産工場の立ち上げ時に、日本人もしくは、たとえばタイ人などの他の先行する海外拠点の現地エンジニアを、インド工場へ大量に送り込む必要が生じるケースがある。営業担当者などの職種についても同様のことがいえるが、後々のトラブルを避けるため、これら日本企業側の人材のコスト負担もJVタームの交渉事項として捉え、JVによる負担を容認させる。

(4) 物流

- **パートナー企業が物流アセットを保有していない場合は、JVが物流企業を直接マネジメントする方向で考える**

インドは道路、鉄道、港、空港、倉庫といった物流インフラの整備が遅れており、かつ物流企業の品質が低い。物流業界は組織化がまだ十分ではなく、地域の物流企業が多数存在し、役人やトラック業者ユニオンへの賄賂などもまだ多い。パートナーのインド企業がすでに物流網を構築している場合は、物流企業に対する管理ノウハウが蓄積されているため、これを活用できるメリットは大きい。

ただし、パートナー企業の製品との混載によるコスト低減などの明確なメリットがないかぎり、商流上は、JVが物流企業へ直接、発注・管理することが望ましい。

(5) 販売・アフターサービス

● 製品・エリアに応じて営業権を細かく設定する

自社事業の自由度を留保する、パートナー企業の競合可能性を低減する、収益に大きく影響する販売責任を明確にする——以上のために、営業権のあり方は、製品やエリアに応じて細かく設定しておく。なお、販売を、日本企業・パートナー企業双方の独自の営業努力に委ねる場合には、JVに営業権を与えず各社が営業権を持つようにし、それぞれの営業権のあり方を株主間契約で規定する方法がある。

● 海外向けは自社の独占営業権をスタート地点に考える

インド以外の第三国については、パートナーのインド企業よりも日本企業のほうが、より充実した顧客接点や販売網を保有していることが多い。パートナー企業が将来、自社の競合となり顧客が奪われる可能性を排除し自社の事業の自由度を留保するためにも、第三国については、まずは自社が独占営業権を獲得すべきである。ただし、インド企業のなかには印僑ネットワークを活用し、南アジア、中東、アフリカへの販路を持つ企業もある。こうした場合は、第三国向けには双方とも独占営業権を持たないという方法や、独占営業権はパートナー企業が持つものの、顧客との契約はJVが直接行い、パートナー企業へコ

ミッション（手数料）を支払う形態を取ることによって顧客接点や営業ノウハウを獲得する方法などが考えられる。

ただし、第三国向けの独占営業権を自社が保有する場合、当然のことながら、販売量を伸ばし生産工場の稼働率を高める責任の一端を自社が負うことになる。海外向けの販売計画が未達の場合は責任を追及される可能性があること、パートナー企業から営業状況の確認や顧客・案件情報の提示を求められる可能性があることに留意すべきである。

● インド国内向けは、パートナー企業に依存しすぎず、自社にノウハウが蓄積するスキームを構築する

インド国内向け、特にインド企業向け営業力は、日本企業がインド企業とのパートナーリングに最も期待する機能である。ただし、完全に依存するのではなく、自社単独でも販売できる可能性を残し、パートナーのインド企業をけん制できる体制としておく。

その一つとして、製品や顧客セグメントごとに、自社とパートナー企業のいずれか一方が独占営業権を持つ領域（たとえば日本企業向けの自社製品など）と、双方が営業権を持つ領域とを規定する方法が有効である。その場合、JVには営業権を与えずに、自社が販売機能を持つ独資の会社を設立する方法もありうる。

一方、パートナー企業にインド国内市場の独占営業権を付与するケースもある。この場合はJVとパートナー企業間で代理店契約を結び、期間を限定して販売目標に応じたインセンティブ（奨励金）の支払いと、販売目標未達成時の契約の見直しに合意しておくのが

有効である。そして、販売が伸びないときには日本企業側からけん制したり、場合によっては販売戦略・計画の見直しを迫れるよう、日本企業自らもマーケティング情報を収集したりしておく。その理由は、パートナー企業の既存の販売チャネルを活用して営業活動を展開した場合、パートナー企業の既存顧客に対して総花的なプロモーションになりがちで、JVの製品に営業方法や営業リソースが最適化されていないケースもあるからである。

また、パートナー企業に独占営業権を与えるものの、商流上はJVが顧客に直接販売し、パートナー企業にコミッションを支払うことで対応する方法も有効である。営業における提供価値とその対価が明確になるとともに、自社にも顧客接点や営業ノウハウが蓄積されるからである。

(6) 企業経営にかかわる諸機能の 取り決め方

以上のような、事業や企業経営にかかわる諸機能についての自社・パートナー企業・JVの間での役割分担は、柔軟に対応すべきものを除けば、最終的には、各機能組織のトップの任命権や、JVとの間での契約（ライセンス契約、販売契約等）に基づくコスト負担、および責任の所在に関する規定などによって実効性を担保しなければならない。これを怠りすべからず曖昧にしていると、後々のトラブルのもとになりかねない。互いの信頼関係、一蓮托生での取り組みは重要だが、その大前提として、それぞれの役割分担を責任と権限の機能レベルまで落とし込み、可能なかぎり明確化しておくべきである。

4 意向の不一致が生じた場合の 意思決定方法

JVは互いの信頼関係に基づいていることが大前提であるが、双方の意向が常に一致するわけではない。意見の食い違いにより議論が平行線をたどる場合もあり、事業遂行が滞った際の意味決定の方法を事前に取り決めておくことは重要である。

そうした取り決めの論点の1つは、少数株主の権利をどこまで認めるかである。特に自社がマイノリティ出資の場合は、自社の意向が及ぶ範囲外で重要な事項が決定されないように、さまざまな規定を設けておく。具体的には、

- 自社との合意なく経営上の重要事項が決定されないようにする（拒否権）
 - 自社との合意なく第三者に対し株式を譲渡することを防止する
 - 自社との合意なく経営陣が離脱することを防止する
 - 自社の許可なく増資され自社の保有株式が希釈化することを防止する
- などである。

また、互いが譲らず両すくみ状態になった場合（デッドロック）の意思決定方法を規定することも重要である。たとえば、JV解消に至る場合の株式譲渡または取得価格の決定方法を事前に決めておく。デッドロックにまで至らなくても、第I、II章で述べたように、戦略の不一致によりJVを解消するケースも生じうる。重要なのは、その場合のリソースや契約・権利、負債などの配分方法を事前に決定しておくことである。

なお、インドでは、両社間での決定事項が定款に盛り込まれないと効力を持ちにくいと

いわれている。このためこれらの取り決めは株主間契約に記載するだけでなく定款にも盛り込んで登記し、定款変更は株主総会の決議事項とする。

IV JV特有のマネジメント上の留意点

本章では、インドで事業を立ち上げる際の一般的なマネジメント上のポイントではなく、JV特有のマネジメント上の留意点を述べる。

日本企業がマジョリティを握っていても、事業規模によっては日本人材を何人も派遣することが難しいケースも多い。この場合、日々の意思決定やオペレーション（事業運営）がパートナーのインド企業任せとなって事業の実態が把握できなかつたり、コンプライアンス上の問題が生じたりするケースがある。

● 経営実態・日々の意思決定の「見える化」

自社社員を大量に送り込まなくても、経営実態や日々の意思決定の状況、パートナー企業人材による活動が逐次把握できるようにする。それには、各組織・担当者の責任・権限の明確化、管理会計や議事録の作成と共有などによる経営・意思決定の「見える化」が有効である。これらは、自社がコントロール権を完全に持てないJVにおいては特に重要である。

● 決裁権の留保、「監視役」の派遣

現場担当者の決裁権限を限定し、大きな取引・支出については経営会議での合議制とすること、経理財務等のトップや決裁権限など

は日本企業側が握ること、もしくは情報把握のために日本企業から必要な人材を送り込むことなども有用である。

● 意思決定機関の活発化

JVでは、事前に十分な議論をしたつもりでも、事業開始後に意見の相違が生じることは多々ある。特に収益に直結する販売計画やその達成度合い、製品のモデルチェンジ、日本企業からのコア部品の調達コスト、ライセンスフィー、日本人の滞在のコスト負担などの点である。これらは現場担当者に任せているだけでは妥協点を見出すことは難しい。また、前述のように、オペレーションの一部をパートナー企業に任せきりにしていると問題が生じやすい。取締役会や経営会議は、これらの問題に対して、現場任せにせず踏み込んだ議論を行い、企業間で納得できる合意形成を築く場とする必要がある。

● 情報共有範囲の限定

パートナー企業との情報共有の範囲には、細心の注意を払うべきである。特に原価や自社顧客向けの販売単価、キーパーソン情報、技術情報といったコア情報の取り扱いには注意する。

V JV交渉に臨む際の留意点

最後に、JV交渉の場でのインド企業の特徴とそれに関連する留意点に触れたい。

JV交渉におけるインド企業の特徴としては3点挙げられる。第1に、オーナー社長のトップダウンの構造になっている企業が多いため、迅速な意思決定が求められることであ

る。第2に、日本企業の持つ技術力やノウハウには敬意を表しつつも、インド企業は交渉において強気の姿勢を崩そうとはしないことである。第3に、人脈ネットワークが重要であるインドでは、日本企業の「浪花節」が効く場合も多いことである。これらを踏まえて、以下にJV交渉に臨む際の留意点を述べる。

交渉前に自社の戦略を立てることはもちろんのこと、交渉カードの切り方や判断基準といった戦術も入念に組み立てる必要がある。これによって、相手の勢いにのみ込まれずに交渉に当たることができる。また、日本企業の担当者が交渉会議の場で決断できる権限を与えておくことで、その場で判断を求めがちなインド企業とのやり取りがスムーズになる。

JV交渉で主導権を握るには、第三国市場はいうまでもなく、インド市場やパートナーのインド企業についても十分に理解していることが重要である。こうした情報武装には外部アドバイザーの活用も有効である。

交渉前、もしくは交渉の初期段階でパートナー候補のインド企業のキーマンを特定し、そのキーマンと関係構築ができることが望ましい。そのためJV設立に当たって交渉の担当者は、JVへ出向してパートナー企業との共同事業に取り組める人材であるべきで、信頼関係構築のためにも一貫して交渉に当たる必要がある。

他国企業も、JVのパートナー候補および買収先としてインド企業に頻繁にアプローチをしている。商機を逃さず、一方で自社の将来の戦略を優位に運べるよう、JVの交渉は本稿で述べた点を踏まえ、スピーディかつ入念に行うべきである。

日本企業が、JVも活用しながら、南アジア、中東、アフリカ市場への入り口ともなりうるインドにおいて大きな活躍をすることを期待したい。

著者

門林 渉 (かどばやしわたる)

NRIインド赴任、事業戦略コンサルティング部門グループマネージャー

専門は事業戦略立案、M&A・提携実行支援、営業改革、インフラ案件組成など

手塚洋平 (てづかようへい)

ICT・メディア産業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門はM&A戦略立案、海外事業戦略、PMI戦略など

青嶋 稔 (あおしまみのる)

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

Amit Kumar (アミット クマール)

NRIインド事業戦略コンサルティング部門長

専門はインド市場参入戦略策定、提携実行支援、営業改革、インフラ案件組成など

中国ラストフロンティアの成長ポテンシャル

張 翼



小川幸裕



CONTENTS

- | | |
|-----------------|-----------------------|
| I 中国全体の経済成長トレンド | V 2020年までの所得分布予測 |
| II 内陸部の現状 | VI 中国ラストフロンティア地域 |
| III 内陸部の経済成長タイプ | VII ラストフロンティア地域への進出事例 |
| IV 経済成長タイプの分布 | VIII 日系企業への示唆 |

要約

- 1 中国内陸部は経済発展からいまだに取り残されている地域が多く、こうした地域の今後の経済成長のポテンシャル（潜在力）に強い期待が集まっている。ただし地域ごとに特色があり、今後の経済成長のポテンシャルは一様ではない。
- 2 内陸部の人口構造・産業構造を野村総合研究所（NRI）が分析した結果、内陸部のなかでも江西省、山西省、内モンゴル自治区、貴州省、雲南省は特に高いポテンシャルが見込めることがわかった。NRIではこれらを「ラストフロンティア」地域と総称し、内陸部の有望市場と見る。
- 3 こうした地域は高い経済成長ポテンシャルを背景に、分厚い中間所得者層が形成されることが、NRIの定量予測によって明らかになっている。
- 4 外資系企業は、すでにラストフロンティア地域に積極的に進出し始めている。とりわけドイツのフォルクスワーゲンと台湾の鴻海グループは、先陣を切って拠点を置いている。両社の進出は、①労働力の確保、②資源の活用、③西部地域の市場獲得と周辺国への輸出の加速化、④政府へのアピール——が背景にある。ラストフロンティア地域は、製造拠点としても市場としても魅力がある。
- 5 日系企業が内陸部に本格進出している事例はまだ少ないが、外資系企業の内陸部展開はすでに始まっており、日系企業のラストフロンティア地域に対する戦略策定を急ぐ必要がある。日系企業が今後、中国市場でさらなる事業展開を計画する際には、ラストフロンティア地域への進出を積極的に検討すべきである。

I 中国全体の経済成長トレンド

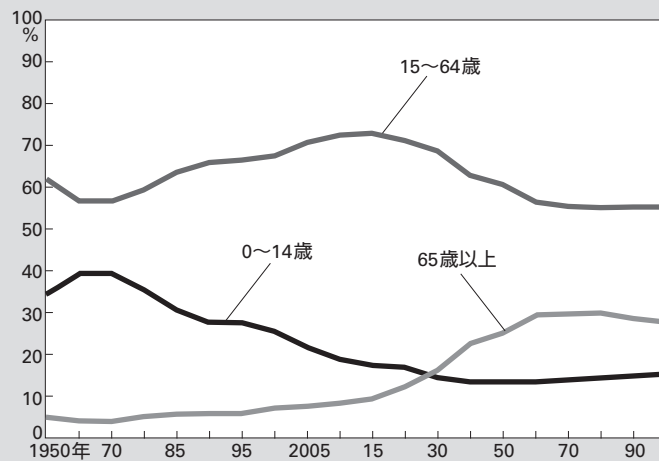
1978年の改革開放以来、中国は沿岸部を中心に目覚ましい経済発展を遂げた。これまでの沿岸部の経済発展は、製造業が主な成長ドライバーであり、その基盤となる大量かつ安価な労働力は、内陸部からの若い出稼ぎ労働者（農民工）によって長期間継続的に供給されてきた。沿岸部の経済発展は、内陸部をも含め全国的な経済波及効果をもたらし、10年間でGDP（国内総生産）が約4倍にもなるという奇跡的な成長を実現した。

ただし、この成長が今後も持続するかどうかは不透明な状況になっている。成長が疑問視されている背景には、人口構造に起因する2つの問題がある。

1つ目は、生産年齢（15～64歳）人口が増加する「人口ボーナス」から生産年齢人口が減少する「人口オーナス」へ、中国の人口構造が転換しつつあるということである（図1）。一般的に、人口構造のこうした転換は、少子高齢化が進んだ先進国で発生すると認識されているが、中国は1990年代以降の一人っ子政策によって出生率が人為的に押し下げられた経緯もあり、この転換点が早い段階で到来している。

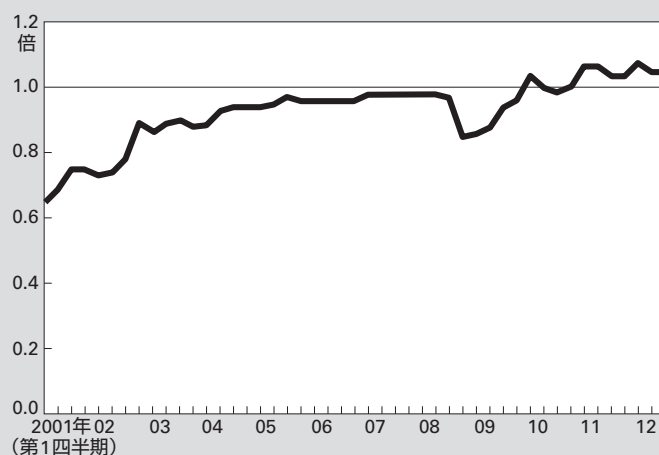
2つ目の問題は、都市部における有効求人倍率が、2008年のリーマン・ショック以降の不況期以降も高止まりしていることである。労働力需要に対して供給が逼迫しているということは、従来農民工が都市に流入し続けることによってバランスしてきた労働需給が釣り合わなくなっていることを意味する。このことは、農民工の供給が枯渇しつつあるか、あるいは農民工の高齢化によって雇用側の求

図1 中国の年齢別人口構成比予測



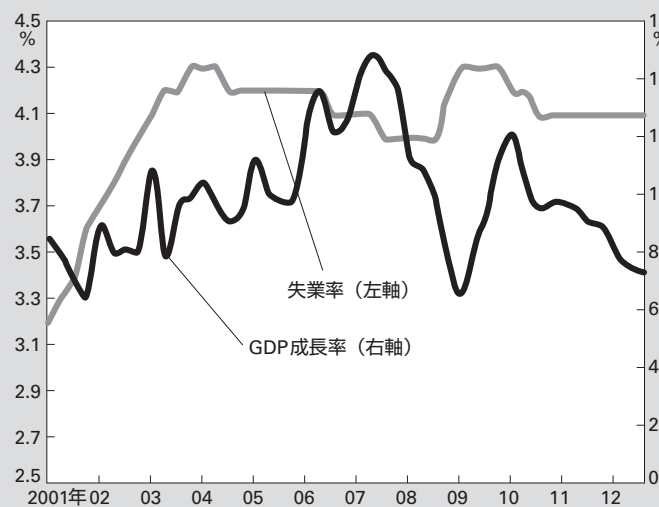
出所) United Nations, 「World Population Prospects, The 2010 Revision」より作成

図2 有効求人倍率の推移



出所) Chinese Employment Rateより作成

図3 GDP（国内総生産）成長率と失業率の推移



出所) CEICデータより作成

める若い労働力が消えつつあることを示唆している（前ページの図2、3）。

II 内陸部の現状

目覚ましい発展を遂げた沿岸部の今後の展望に陰りが見える一方で、内陸部の発展に対する期待が高まっている。内陸都市や農村部はいまだに発展から取り残されたままであり、沿岸部と比べて経済発展のポテンシャル（潜在力）が高い。

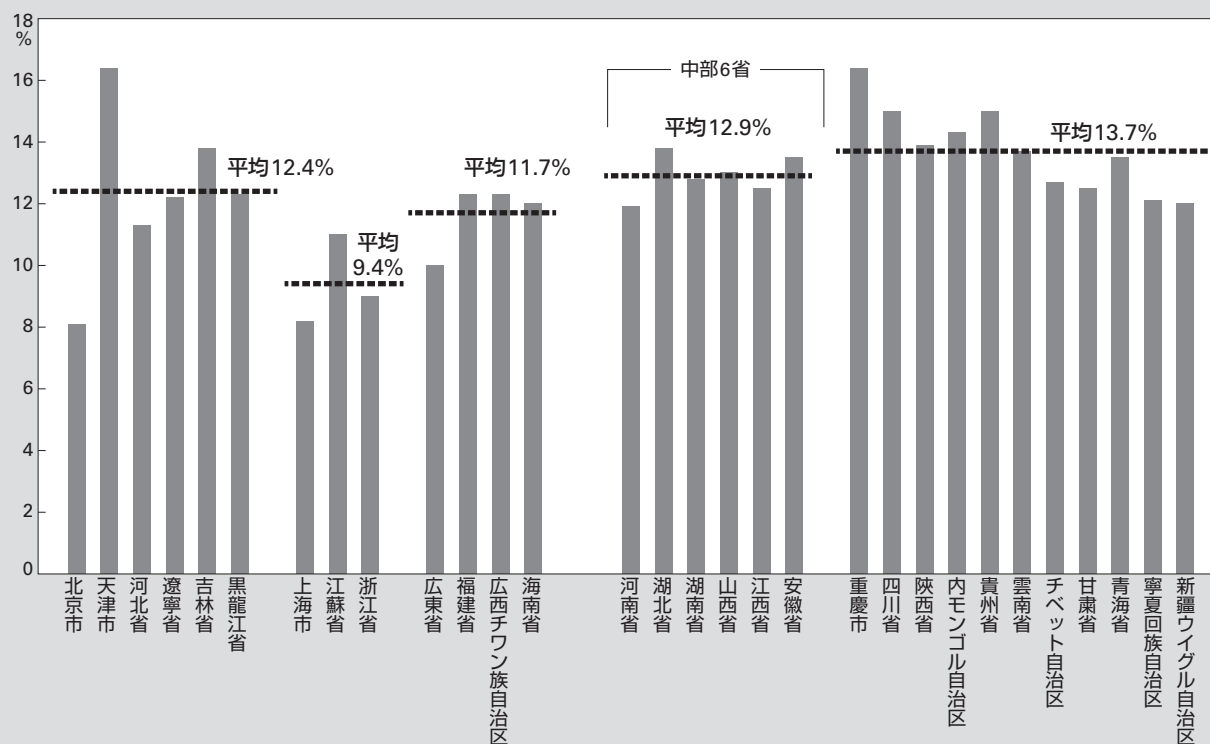
中央政府は内陸都市や農村部の開発に今後注力する姿勢を見せており、2000年に策定された「西部大開発計画」をはじめ、さまざまな開発政策を打ち出している。内陸部の経済発展のあり方は、「雁行形態」と呼ばれる経済成長モデルによって説明される。雁行形態とは、後発国・地域が先進国・地域に追いつ

こうとする際に、先進国・地域の過去の経済発展の経緯を「手本」としながら成長すると考えるモデルである。中国では、内陸部の経済発展は沿岸部と同じように製造業を主体とすることを目指しており、豊富な労働力人口の供給による成長を念頭に置いている。

たとえば、2010年に中国国務院で採択された「全国主体機能計画」は、国家レベルでの統一的な国土計画として制度化されたものである。各省に製造業・重化学工業などの発展の核となる都市が設定され、これらの地域を核としながら周辺地域の経済成長を牽引することが計画されている。

直近のGRP（地域内総生産）成長率を省・直轄市別に比較（図4）すると、明らかに沿岸部よりも内陸部、特に「中部6省」と呼ばれる地域を中心にGRP成長率が高くなっていることがわかる。四川省・武漢市・重慶市を

図4 省・直轄市別GRP（地域内総生産）成長率の比較（2010-11年）



出所)『中国統計年鑑』より作成

中心とする地域はすでにある程度工業化が達成されている。

ただし、製造業を主体とした経済成長モデルの前提が中国全体として崩れ始めているなか、内陸部が沿岸部と本当に同じ経済発展の経路をたどるのかどうかは不透明であり、雁行形態で成長する地域とそうではない地域とに分かれていくことも考えられる。たとえば青海省や寧夏回族自治区の一部などは人口過少の地域で、製造業の集積はほぼ不可能だと想定される。また山西省や内モンゴル自治区の一部などは鉱物資源が豊富に採掘され、すでに鉱物資源を主軸とした産業構造が構築されており、沿岸部と肩を並べるほど1人当たりGDPが高い地域も存在する（図5）。

中国全体として製造業の発展モデルが崩れ始め、雁行形態による内陸部の経済発展に地域差が生じることが想定されるなかにあっ

て、内陸部の今後の経済成長ポテンシャルを見極めるには、各地域の産業構造を丁寧に紐解くことが重要である。

Ⅲ 内陸部の経済成長タイプ

本稿では、中国内陸部のなかでも製造業の発展が比較的未成熟と想定される9省・自治区（江西省、山西省、内モンゴル自治区、貴州省、雲南省、新疆ウイグル自治区、甘肅省、寧夏回族自治区、青海省）を対象に、経済成長タイプを地級市単位で類型化した。地級市とは、中国の行政区分のうち「省」の直下のレイヤー（階層）に位置する行政区で、中国全国は約340の地級市でカバーされている。類型化に用いたデータ等はすべて中国国家統計局や国家信息中心などが公開している最新の統計情報に基づくもので、本稿での経

図5 経済成長タイプの考え方

| 分類 | 特徴 | 代表的な地級市 | |
|-------|--|--|------------------------|
| 製造業型 | <ul style="list-style-type: none"> 沿岸部の「雁行形態」として発展することが想定される地域 労働力が豊富で、政策的にも製造業の育成が目指されている | 太原市、貴陽市 | |
| 非製造業型 | 資源型 | <ul style="list-style-type: none"> 地域内で産出される特定の鉱物資源を軸にした成長 1人当たりGDPや平均可処分所得がすでに沿岸部と肩を並べるほど高い | 包頭市、カラマイ市 |
| | 観光業型 | <ul style="list-style-type: none"> 主に世界遺産や国家歴史文化史跡が立地する地域 GRPに占める観光収入の割合が通常より高く、観光業に依存している | 麗江市、大理ペー族自治州 |
| | 物流・交易型 | <ul style="list-style-type: none"> ロシア・モンゴル・中央アジア・ASEAN（東南アジア諸国連合）諸国と国境を接している地域 | フルンボイル市、シーサンパンナ・タイ族自治州 |
| | 産業基盤不在型 | <ul style="list-style-type: none"> 経済成長の原動力となる産業がない地域 | ゴロク・チベット族自治州、トルファン地区 |

済成長タイプの類型化の考え方は、中国国内の政府機関関係者や大学・有識者とのディスカッションをもとに野村総合研究所（NRI）が独自に検討したものである。

内陸部の経済成長タイプ（前ページの図5）は、大きく「製造業型」と「非製造業型」に分かれる。製造業型の地域は、前述のとおり沿岸部の雁行形態として発展することが想定される地域であり、労働力が豊富で政策的にも製造業の育成が目指されている。

製造業型の地域は、今回の分析対象である9省・自治区に27市存在しており、ほとんどは省都とその周辺地域である。たとえば山西省省都の太原市は、常住人口（戸籍の有無にかかわらず市内に居住する人口）の密度が調査対象地域のなかでも突出している。同市には、すでに台湾の鴻海グループ（通称Foxconn〈フォックスコン〉）のアップル「iPhone（アイフォーン）」の工場が立地するなど製造業の集積の兆しが見られており、中央政府は2011年に定めた「全国主体機能区計画」のなかで、山西省の太原市、晋中市、吕梁市、忻州市を「太原都市群」と呼ぶ重点開発区に設定し、太原市に根づきつつある製造業を核としながら育成することを目指している。

上述の製造業型に該当しない地域は、沿岸部の雁行形態による製造業の発展が見込めない「非製造業型」に分類する。非製造業型の地域のうち、地域に根づいた特定の非製造産業が存在する地域については、それを基軸とした独自の経済成長の経路を遂げることが見込まれる。このような経済成長タイプを3つ想定し、製造業型と同様に地域を類型化した。

1つ目は「資源型」の地域である。この成長タイプでは、地域内で産出される特定の鉱物資源を軸にした成長を想定している。中東諸国などの資源産出国に類似するような地域で、1人当たりGDPや平均可処分所得がすでに沿岸部と肩を並べるほど高い。

この資源型の地域は、今回の分析対象である9省・自治区に23市存在し、主にレアアースや石炭、石油、銀などが採掘される。たとえばレアアースが採掘される内モンゴル自治区の包頭市は、1人当たりGDPは沿岸部とほぼ同じかそれ以上の値を示す。資源産業や政府関係者を中心に富裕層が形成され、一部で不動産バブルが発生しているともいわれている。その一方で採掘現場の労働者は非常に貧しく、貧富の格差が激しい。

2つ目は「観光業型」の地域である。この成長タイプでは、地域内に存在する著名な観光地を基盤とした経済成長を想定している。

観光業型の地域は、今回の分析対象である9省・自治区に5市存在し、主に世界遺産や国家歴史文化史跡が立地する地域である。たとえば雲南省の麗江市には世界文化遺産である麗江古城が立地し、国内外から毎年多数の観光客が訪れている。この地域のGRPに占める観光収入の割合は通常より高く、観光業を中心とした経済構造である。

3つ目は「物流・交易型」の地域である。この地域は周辺国との国境沿いに位置し、荷物の積み替えやドライバーの交替などを行う物流拠点を軸とした経済成長タイプを想定している。物流・交易型の地域は、今回の分析対象である9省・自治区に6市存在し、主にロシア・モンゴル・中央アジア・ASEAN（東南アジア諸国連合）諸国と国境を接して

いる。たとえば内モンゴル自治区のフルンボイル市は、ロシアとモンゴルに国境を接し、鉄道貨物輸送の中継地点となっている。この地域のGRPに占める輸出・輸入取引額の割合は通常より高く、物流業を中心とした経済構造になっている。

「非製造業型」に分類される地域のうちで、上述の3つの経済成長タイプのどれにも該当しない都市は、経済成長の原動力となる産業がない「産業基盤不在型」と定義する。このような都市は、今回の分析対象である9省・自治区に42市存在している。たとえば青海省のほとんどは人口密度が過少な草原地帯で、今後の経済成長の種となりうる既存の産業基

盤がない地域である。

IV 経済成長タイプの分布

今回の分析対象とする9省・自治区に前章の5種類の経済成長タイプを当てはめて、各省・自治区の産業構造を分析すると、図6のような分布になる。

製造業型の地域は、中部6省の一部である山西省・江西省のほか、雲南省・貴州省の一部に集中している。その主な中心都市は、太原市、晋中市、吕梁市、忻州市（以上、山西省）、南昌市、新余市、鷹潭市、景德镇市（以上、江西省）、昆明市、曲靖市、玉溪市

図6 内陸部の経済成長タイプの分布

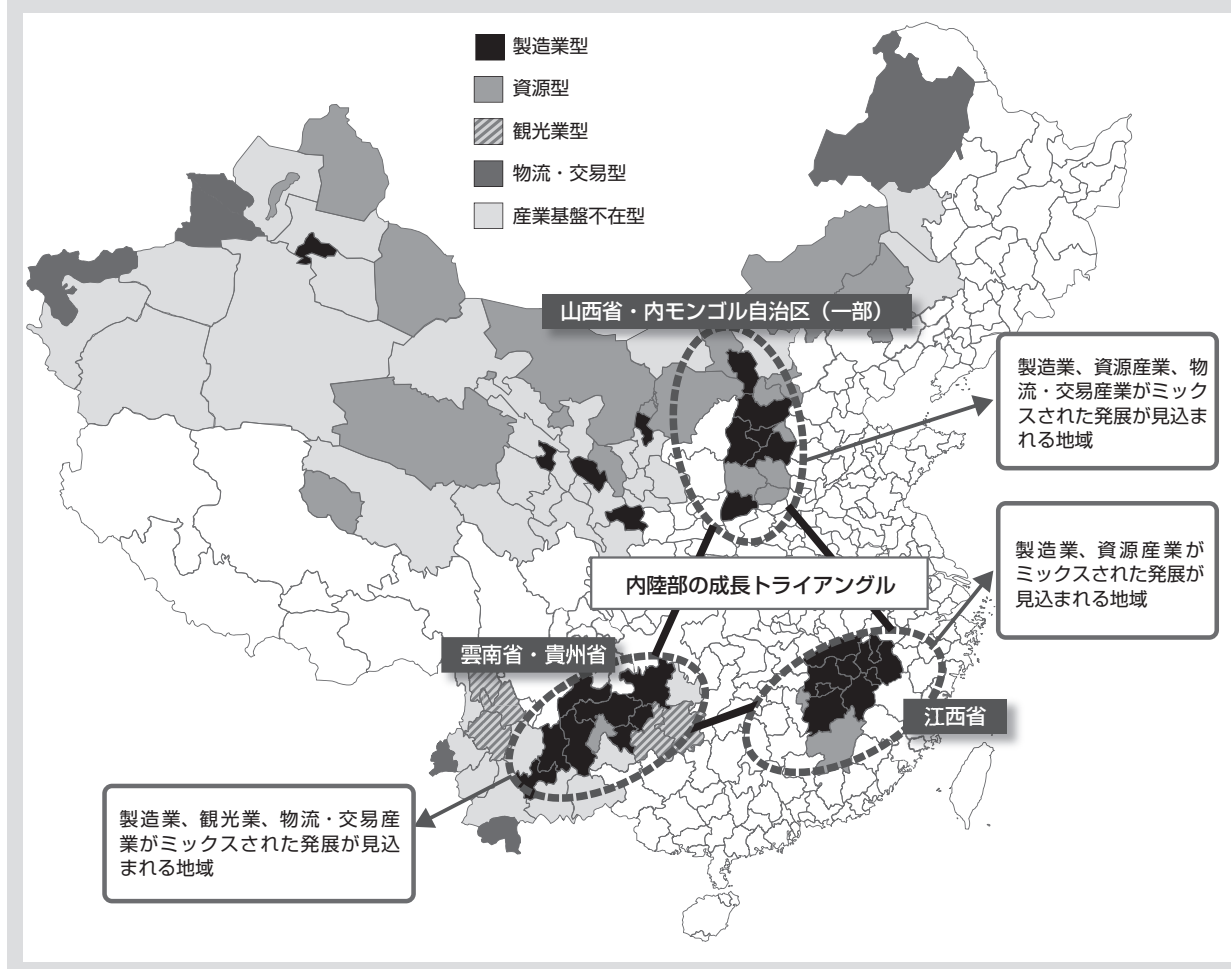
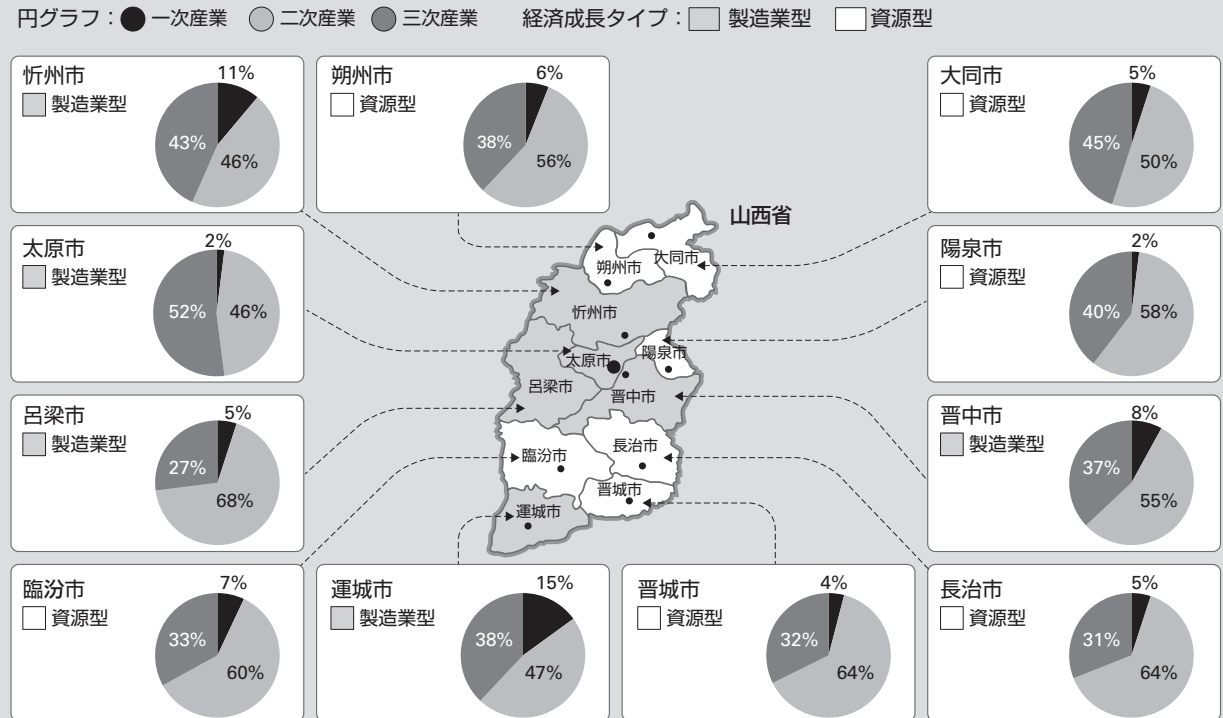
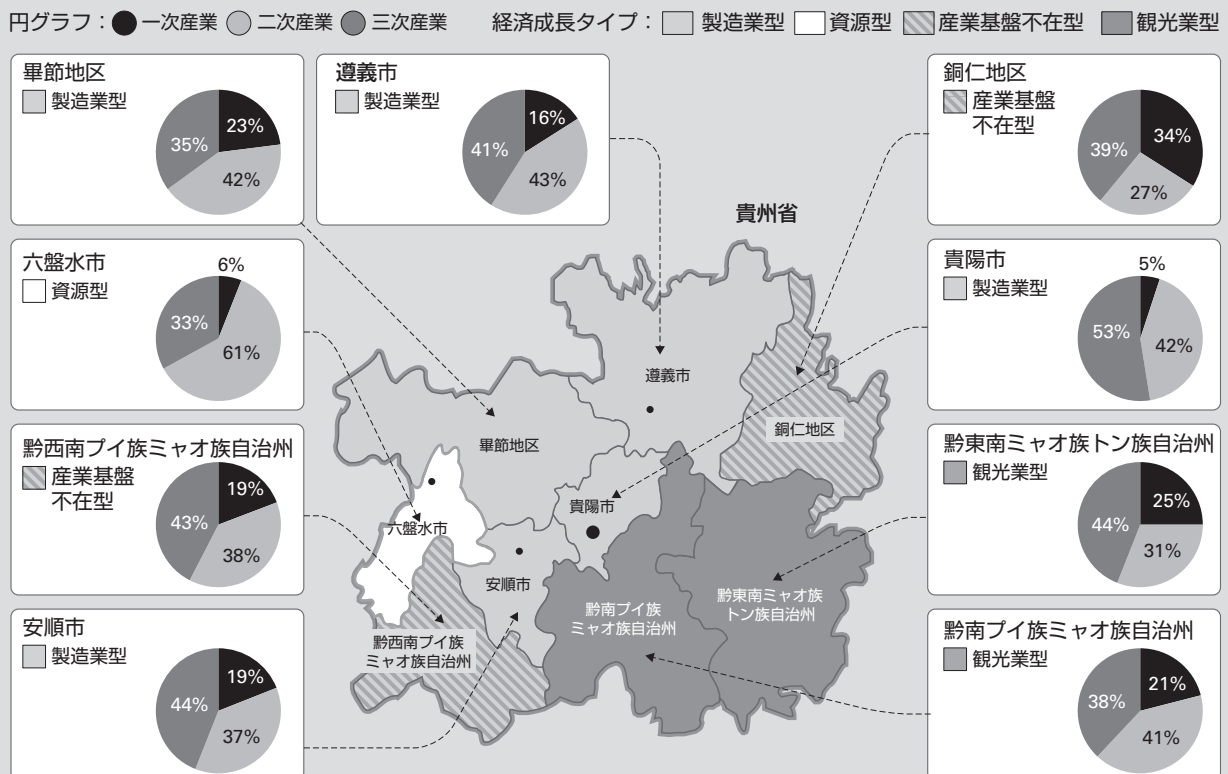


図7 山西省の経済成長タイプの分布



出所)『中国統計年鑑』『中国城市統計年鑑』『中国人口年鑑』などより作成

図8 貴州省の経済成長タイプの分布



出所)『中国統計年鑑』『中国城市統計年鑑』『中国人口年鑑』などより作成

(以上、雲南省)、貴陽市、安順市(以上、貴州省)が挙げられる。山西省、江西省、雲南省・貴州省を頂点とするこれらの三角形の地域は、内陸部のなかでも沿岸部の雁行形態による発展経路をたどる地域として、NRIでは「内陸部の成長トライアングル」と総称している。

内陸部の成長トライアングルのなかでも、地域によって製造業型への依存度は異なっている。たとえば山西省(図7)は、太原市とその周辺地域および運城市が製造業型であり、その他の地域は資源型としている。資源型の大部分は石炭を採掘している地域で、今後も資源を主軸とした経済成長タイプになると想定している。これらの地域では省政府主導で産業の高度化および資源産業からの脱却を目指しているものの、省政府と既存産業と

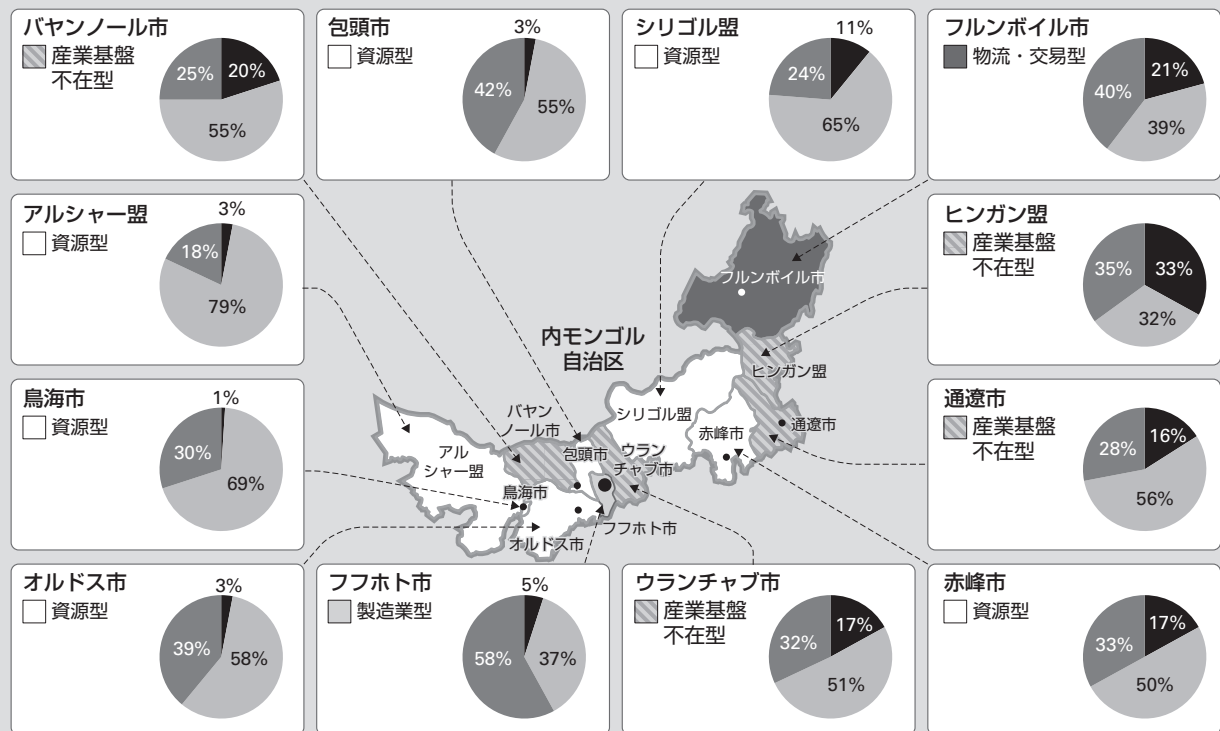
の政治的な結びつきが非常に強いため、産業構造の転換は現実には難しいと多くの有識者は考えている。

また貴州省(図8)・雲南省では、省都である貴陽市と昆明市、およびその周辺だけが製造業型の地域で、その他の地域は観光業型と産業基盤不在型、もしくは観光業型となっている。そもそも貴州省の南部は少数民族の自治州で、山岳地帯で平地も少なく、観光業、農業以外の産業の立地はほとんど見当たらない地域であるため、沿岸部の雁行形態による経済成長モデルは想定しにくい。

内モンゴル自治区を中心とする中国北部は資源型の地域が多く分布している。たとえば内モンゴル自治区の包頭市では鉄鋼石、レアアース、オールドス市では石炭、甘粛省の嘉峪関市では鉄鉱石、石灰石、同省金昌市ではニ

図9 内モンゴル自治区の経済成長タイプの分布

円グラフ：●一次産業 ○二次産業 ●三次産業 経済成長タイプ：□製造業型 □資源型 ▨産業基盤不在型 ■物流・交易型



出所)『中国統計年鑑』『中国城市統計年鑑』『中国人口年鑑』などより作成

ッケル、鉄鉱石、マンガンなどが採掘される。これらの地域はすでに資源に大きく依存した経済発展を遂げているが、労働人口が少ないために今後製造業型に転換する見込みはほとんどない。

内モンゴル自治区（前ページの図9）の内部を詳細に分析すると、自治区内の約半分が資源型に分類される。製造業型の地域は人口が集中するフフホト市のみであり、また国境沿いのフルンボイル市が物流・交易型となっている以外は、すべて産業基盤不在型に分類される。資源産業が自治区全体の経済成長を牽引するような構造になっている。

上述の地域よりも西側、具体的には新疆ウイグル自治区、青海省、甘粛省、寧夏回族自治区は、ほとんどが産業基盤不在型であり、一部地域のみが資源型や物流・交易型によって発展すると見られる。製造業型の地域は、省都を中心とするほんの一部で、沿岸部のような雁行形態による経済発展は難しいといえる。

V 2020年までの所得分布予測

9省・自治区（江西省、山西省、内モンゴル自治区、貴州省、雲南省、新疆ウイグル自治区、甘粛省、寧夏回族自治区、青海省）の市場としての今後のポテンシャルを測るうえで、所得階層別の分布を知ることが重要である。

NRIでは、第IV章で検討した地級市別の経済成長タイプ分布、および世帯別可処分所得5分位データに基づいて、2020年までの所得分布を予測した。

中国各省の『統計年鑑』には「都市住民家

計収支調査」が収録されており、可処分所得の5階層別集計（各世帯を所得の少ない順から並べて世帯数で5等分し、それぞれの階層の平均所得額を示したもの）が掲載されている。ただしこのデータでは、任意の所得水準で区切った場合の該当区間の世帯数は計算できないため、これらの5階層別データをもとに所得分布の連続関数（連続対数ロジスティック分布）に近似変換する必要がある。この連続関数は横軸を「所得水準」、縦軸を「度数」とするもので、実際に描いてみると、右すその長い世帯分布曲線になる（図10）。

所得分布の連続関数は、経済発展の度合いによって曲線の形状が変わるはずである。そこで、これらの所得別世帯分布曲線と各地域のその時点での1人当たりGDPとの相関関係を明らかにすれば、所得分布関数の形状を1人当たりGDPの関数として推計できる。その結果は図10のとおり、1人当たりGDPの増加に従って、所得分布の連続関数は最頻値を右にシフトさせながら分散を広げる。

最後に、各地級市の2012～20年までの1人当たりGDPの予測値を上述の連続関係式に代入することで、各年における任意の所得階層別の世帯数を地級市別に推計できる。

VI 中国ラストフロンティア地域

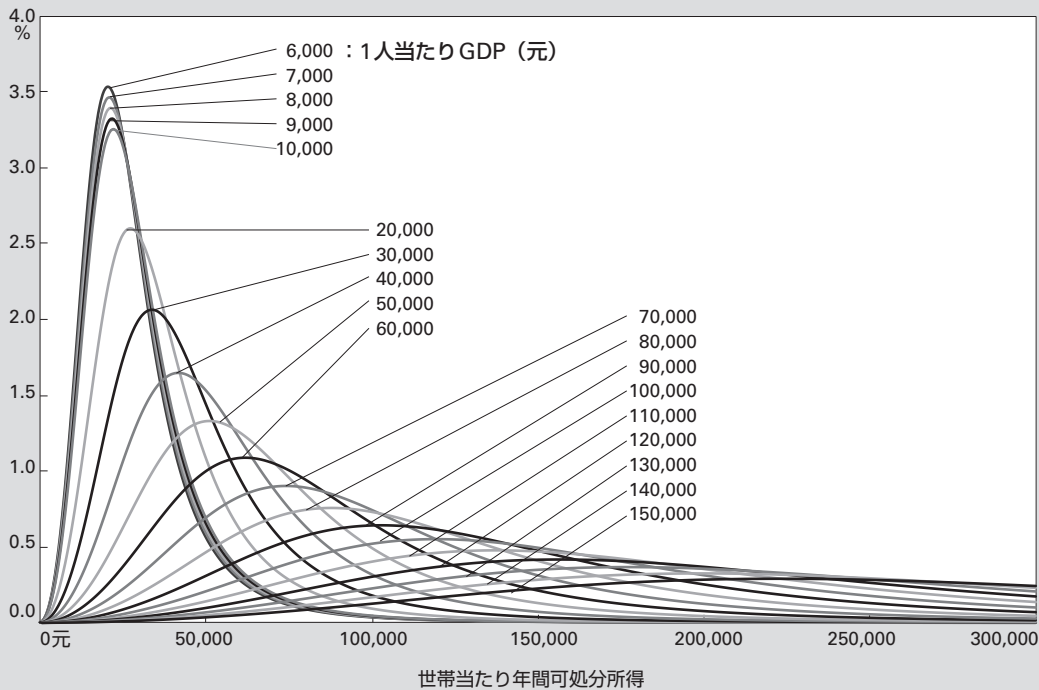
内陸部の「中間所得世帯（家計所得5万元以上の世帯）」数を推計し、2020年までの到達点を比較すると、江西省と山西省の所得世帯数が最も多く、次いで内モンゴル自治区、貴州省、雲南省と続く（図11）。NRIでは、内陸部のなかでボリューム感のある中間所得者層が形成されるこれらを「ラストフロンテ

「イア」地域と総称し、日系企業の進出余地のある中国最後の地域であると見ている。

中間所得世帯数が最も多い江西省と山西省は、内陸部の省のなかでも沿岸部に近い中部地域に位置し、常住人口も多く、既存の沿岸

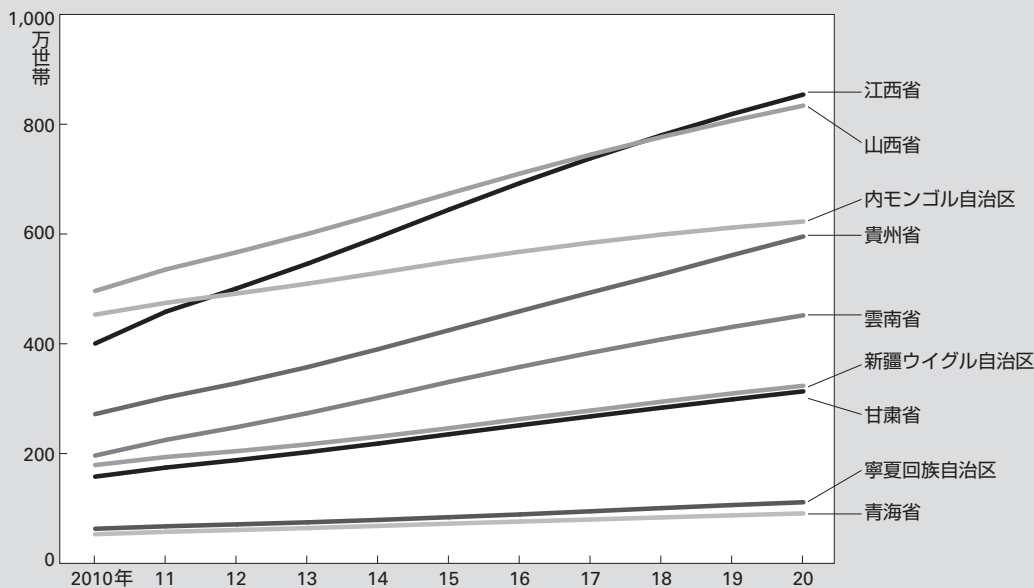
大都市との交通インフラの接続も比較的良好である。省内でも経済成長の5タイプのなかで製造業型に分類される地域が多く、製造業の発展が中間所得者層の形成に影響を与えていると考えられる。

図10 1人当たりGDPと世帯所得分布の関係式



出所)『中国統計年鑑』『中国城市統計年鑑』『中国人口年鑑』などより作成

図11 内陸部の中間所得世帯数の予測 (5万元以上の世帯数)



内モンゴル自治区は、2020年での中間所得者世帯数の到達点は分析対象の9省・自治区のなかで3番目に高いものの、10年時点からの伸び率で比較すると他地域よりも中間所得者層の形成は遅い。内モンゴル自治区は資源産業に牽引される産業構造であるため、製造業のように雇用のすそ野が広がらず、中間所得者層が形成されにくい構図になっている。その代わり典型的な資源国に見られるように高所得者層は多くなりがちで、他地域よりも所得格差が拡大すると想定される。

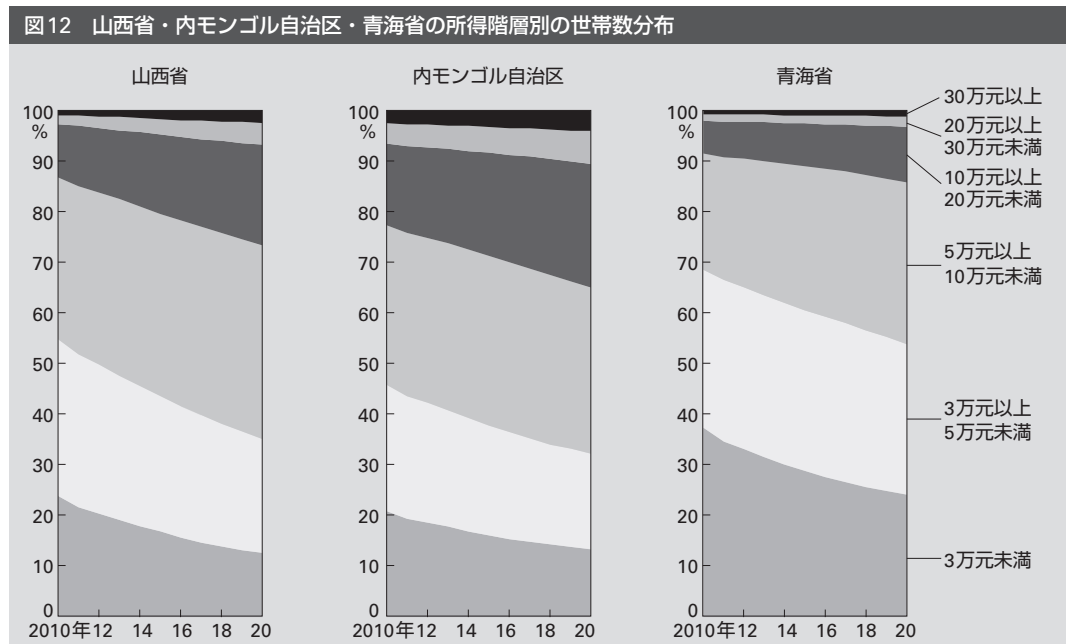
貴州省・雲南省は省内に製造業型の地域が分布しており、それが中間所得者層の形成に影響を与えていると考えられるが、省内に占める製造業型の地域の割合は江西省、山西省よりも小さく、観光業型、物流・交易型、産業基盤不在型などが占める地域が多いため、2020年時点での中間所得者層の到達点は他地域よりも低くなっていると考えられる。

新疆ウイグル自治区、甘肅省、寧夏回族自治区、青海省は、常住人口が他地域よりも少なく主要産業がない産業基盤不在型の地域が

多いため、2020年での中間所得者層の到達点は他地域よりも低い。また2010年時点からの伸び率で比較しても、他地域よりも中間所得者層の形成は遅い。

山西省、内モンゴル自治区、青海省の所得階層別の世帯数分布を比較（図12）すると、所得階層分布は、その地域の産業構造に強く影響を受けていることがわかる。山西省と内モンゴル自治区を比較すると、高所得世帯の比率は比較的高いまま推移している一方で、低所得世帯の比率の下がり方も緩やかであり、全体として見ると所得格差が拡大するように推移している。また青海省と山西省を比較すると、青海省の低所得世帯の比率が圧倒的に高く推移している一方で、高所得世帯の比率はほとんど高まっておらず、全体としては低所得世帯が多い地域のままである。

これらの分析から、ラストフロンティアと総称される地域では、上述の産業構造の観点から、ボリューム感のある中間所得者層が形成されるポテンシャルのある地域が存在する一方、その他の地域では中間所得者層の形成



はほとんど期待できないことがわかる。中国を目指す日系企業にとって、ラストフロンティア地域は文字通り最後の未開拓市場である。

Ⅶ ラストフロンティア地域への進出事例

本稿では中国のラストフロンティア地域に積極的に進出してきたフォルクスワーゲン（以下、VW）と鴻海グループを対象に、進出の背景とねらいを探っていく。前者はサプライチェーンが最も発達している自動車産業のトップランナーであり、後者は世界最大規模の電子機器製造企業である。こういった製造業の代表格としての2社の先行事例には、同じく「ものづくり」を強みとしている日系製造企業への示唆も多く含まれているはずである。

1 事例①——フォルクスワーゲンの新疆ウイグル自治区進出

● フォルクスワーゲンの中国事業の概要

VWは、1985年に中国現地生産を開始してからの28年間を通じて、生産規模、販売規模ともに、外資系自動車メーカーとして最大手の地位を維持してきた。2012年の中国市場の販売規模は260万台に拡大してきており、本国ドイツの140万台を大きく上回っている。生産台数も年間263万台に達し、これも本国ドイツの同220万台を凌駕した。

● ラストフロンティア地域への進出の概要

中国市場の急成長により、VWは製造拠点の拡充を急ピッチで進めている。これまで東

部の上海市周辺および東北部の長春市を中心に工場を建設してきたVWは、2011年に第一汽車との合弁で西部の四川省成都市に、12年には上海汽車との合弁により新疆ウイグル自治区のウルムチ市でそれぞれ新工場に着工した。内モンゴル自治区のフフホト市の新工場建設計画も報道されている。「Go West」を合言葉に、他の外資系自動車メーカーよりいち早く、これらのラストフロンティア地域で陣取りを始めた（次ページの図13）。

とりわけ中国の最西部にある新疆ウイグル自治区への工場進出は業界に大きな波紋を広げた。本進出計画は、2012年4月に中国の温家宝首相（当時）がドイツのアンゲラ・メルケル首相と共にVWのヴォルフスブルク本社を訪れて正式発表した。新工場はウルムチ市頭屯河区にある「ウルムチ経済技術開発区」に立地し、投資額は1億7000万ユーロ（約220億円）で、車体、塗装、組み立てラインを備える。2014年末に稼働の予定で、年間生産能力は完成車5万台、将来的には生産能力を年間30万台に拡大することを目標としている。これは、VWが今後の中国戦略で最重要と位置づける西部進出計画「Go West」の第一歩となる。

● 進出の背景とねらい

①西部市場の開拓

新疆ウイグル自治区は中国で最も面積の大きい行政区分（省、自治区、直轄市）で、交通・輸送手段として自動車への依存度が比較的高い。国内の他地域や中央アジア諸国に連絡する道路および同自治区の南北を結ぶ道路の完成に伴い、自動車販売台数は急激に増加してきている。2012年末時点での同自治区の

自動車保有台数は350万台、そのうち、自治区最大の都市ウルムチ市では54万台に達しており、09年末の20万台からわずか3年間で2倍以上にもなった。ウルムチ市のみならず、新疆ウイグル自治区の全域が、自動車市場の高度成長期に突入しつつある。

VW中国事業責任者カール・トーマス・ノイマン氏はウルムチ工場の設立に関する調印に際し、「中国の西部地域の『力強い成長』を期待している」とのコメントを発表した。また、新工場の定礎式では上海VWの胡茂元会長があいさつし、「当プロジェクトの着工は、上海VWが新疆ウイグル自治区に正式進出したことを示すもので、製造拠点の配置を一段と合理的なものにし、西部市場を開拓する大きなチャンスをもたらすことになる」と

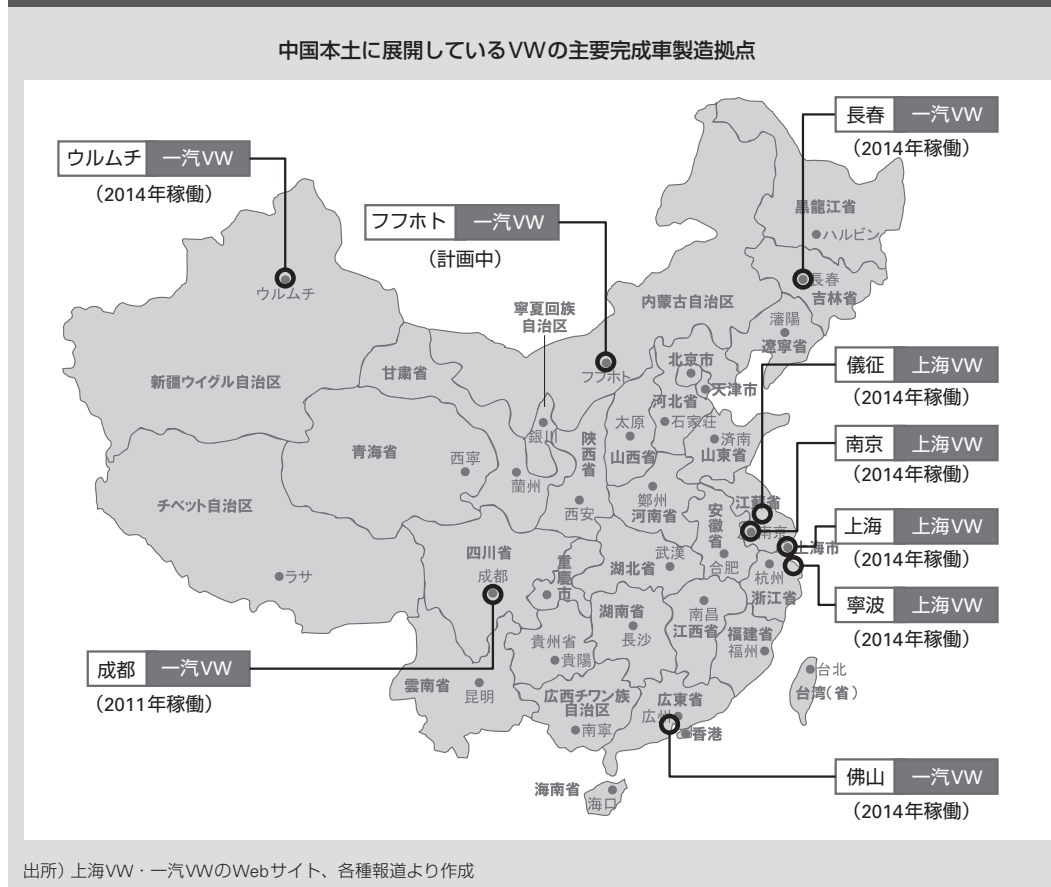
述べた。両経営者のこの一連の発言から、VWが新疆ウイグル自治区に進出した第1の理由は、同自治区の自動車市場の成長性を高く評価していることにあるといえる。

②中央アジア諸国への輸出

2011年3月にウルムチ市が発表した「都市総合計画」によると、今後10年間で同市は、中国西部の中心都市、中央アジア・西アジアを対象とする輸出加工基地、中国西部の重要なビジネス拠点、新しいタイプの工業拠点を目指すとしている。

またウルムチ税関の統計によると、2012年の新疆ウイグル自治区の自動車輸出台数は1万6600台、輸出額は11年の2.2倍に当たる6億8000万ドルであった。そのうち同自治区

図13 フォルクスワーゲン（VW）の中国事業展開



内で生産された自動車は2300台にすぎず、残りすべて遠い沿海地域にある完成車工場から輸送されてきたものである。自治区内の生産能力の整備が輸出需要の拡大に比して大幅に遅れている現状から、輸出向けの製造拠点としての今後のポテンシャルの高さがうかがえる。VWのウルムチ市への工場進出は、同社が中国北西部、中央アジア、西アジアの市場を開拓するうえで大きな地理的優位性を備えており、上海VWがウルムチ市に進出した重要な理由の一つでもある。

③中央政府との関係構築

世界第2位の経済大国となった中国は、従来の「外資優遇」から「外資選択」へと大きな政策転換を図ってきている。2011年12月に

発表された「外商投資産業指導目録」^{注1}（優先的に誘致する業種）で、完成車製造が「奨励類」から削除されたことは、自動車業界における外資政策の変化を象徴する出来事であった。その理由について中国政府は、「生産能力の過剰と重複投資を抑えるため」と説明しており、外資系企業が完成車工場をつくる際、認可が受けにくくなる可能性を示唆している。

一方VWは、「ストラテジー2018」^{注2}達成に向けて、2018年までに中国での年間生産能力を、13年時点の230万台から400万台以上に引き上げることを表明している。単純計算すれば、7～9つの工場を新設しなければならない。中国政府から工場新設の認可を受けられるかどうか、VWの今後のグローバル戦略の成否がかかっているといっても過言ではない。

このような背景もあって、VWは中国政府の西部大開発などの国策に協力することで、他地域においても工場新設の認可プロセスを加速させようとしている。とりわけ新疆ウイグル自治区への進出は、同自治区の経済成長と社会安定化を目的とした、「援疆国家戦略」^{注3}とも合致するため、政府からの加点が得られやすい。

2 事例②——鴻海グループの山西省進出

● 鴻海グループの中国事業の概要

台湾の鴻海グループは世界最大のEMS^{注4}企業グループであり、中国最大の輸出企業である。

同社は製造段階の一次部品に当たるプラスチック成型加工のメーカーとして技術とノウ

マスコミに大きく取り上げられた VWのウルムチ工場の調印式



出所) Shanghai Auto News

ハウを蓄積し、その後パソコンのマザーボードのような二次部品製造を経て、最終組立までの一貫した受託製造で事業領域を広げてきた。同社の2012年の売上高は10兆5300億円（1台湾ドルを2.67円で換算）と、この10年間で10倍超に成長した。

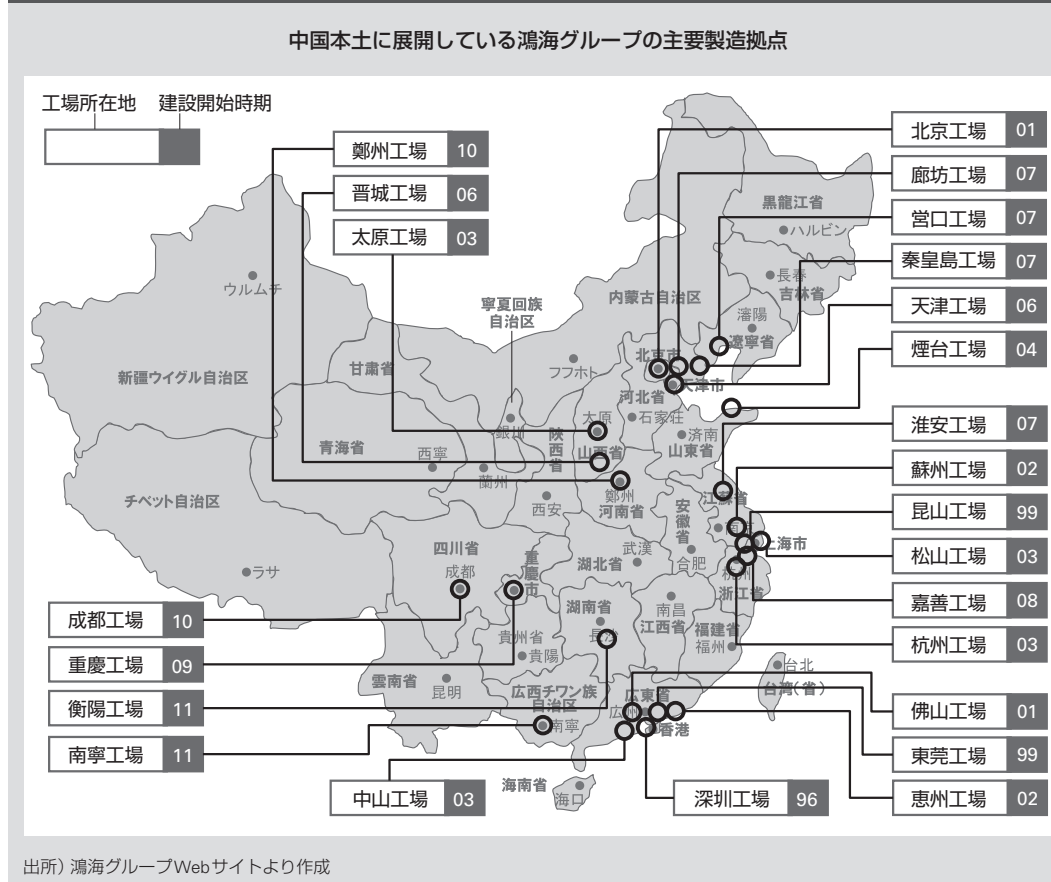
台湾に本社のある鴻海グループは、製造拠点を中国大陸に置き、2010年末には中国での連結従業員数が百万人を超えたと発表された。中華圏での人海戦術と資金力を武器に、M&A（企業合併・買収）、持株会社、合弁会社を積極的に設立し、グループ企業としての優位性を発揮することでパソコンのみならず、液晶テレビや通信機器などの広範なエレクトロニクス製品分野で、日本・韓国企業の生産シェアを奪い始めている。

● ラストフロンティア地域進出の概要

鴻海グループは1996年に、広東省深圳市の龍華鎮に敷地面積1 km²の工業団地を建設し、金型製作、金属加工、プラスチック成型、電子製品の組み立てなどの工程を含めた生産体制を整えた。その後、江蘇省の昆山市、蘇州市、浙江省の杭州市、そして北京市、天津市などの沿海部都市を中心に相次いで大規模な製造拠点を展開してきた。2010年以降は、人件費が高騰してコストが高くなった沿海地区から内陸部へと製造拠点のシフトを進めている。四川省の成都市に100億ドルを投じてアップルの「iPad（アイパッド）」の生産ライン52本を設置し、年間生産台数4000万台の製造拠点を整えた（図14）。

また、2003年10月にはラストフロンティア

図14 鴻海グループ（フォックスコン：Foxconn）の中国における事業展開



地域の一つとしての山西省太原市で太原工場（富士康〈太原〉科技工業園：Foxconn Taiyuan Tech-Industry Park）の建設に着手し、04年12月に正式に稼働した。投資額は15億ドルで、山西省に進出している最大規模の外資系企業である。敷地面積1.62km²、従業員6万人を擁し、主にアップル製品の組み立て、電子機器向けの筐体加工、金型製作、携帯電話端末の組み立て、マグネシウム合金の自動車部品の製造を行っている。

鴻海グループのこの太原工場に設置されているiPhone完成品ラインは、山西省の産業改革プロジェクトの認定を受けている。2012年に12ラインが稼働し、年間生産能力2200万台、生産額約50億ドルに至っている。また、2013年には年産4000万台、生産額100億ドル

まで引き上げることを目指している。

さらに同じ山西省晋城市では、スマートフォン（高機能携帯電話端末）の部品や産業ロボットなどを生産する新拠点の整地が進んでいる。鴻海グループの晋城金匠精密工業園として、合計1000億元（約1兆2000億円）の投資が計画されている。2、3年後をメドにiPhone用のキーパーツの大半を生産する方針で、現地には11万人の雇用が計画されている。

● 進出の背景とねらい

鴻海グループの郭台銘会長は、中国内陸部に同社の巨大工場を建設するねらいは、

- ①実家の近くで働けることによる人員定着率の改善（労働力の確保）
 - ②地方の天然資源の活用
 - ③中国内における家電・デジタル製品販売時のコスト低減（中国内陸市場の獲得）
- の3点にあると発言している。

①労働力の確保

2000年代前半の沿岸部の月額賃金は900元であったが、10年には2倍の1800元に上昇し、さらに年率15~20%で上がり続けている。鴻海グループの工場には、組立工程はもちろん、金属製筐体の製造工程にもバリ取りや研磨など労働集約的な作業があり、賃上げの波が寄せてくると、収益がかなり圧迫されてしまう。2000年に10%超であった同社の営業利益率は、12年には2%台に低下している。過去最高益（営業利益3270億円）を記録したのは2007年である。

ラストフロンティア地域に位置する山西省の人件費は、深圳市や上海市の約3分の2と

ラストフロンティア地域に立地している太原工場



出所) 鴻海 (Foxconn) グループのパフレット

され、かつ賃金の上昇ペースも沿岸部ほど急激ではない。山西省の太原市や晋城市に組立工場や筐体製造工場を移転すれば、人件費の高騰圧力、および実家の近くで働けることによる人員定着率の改善が期待できる。

②地方の天然資源の活用

鴻海グループは、中国・山西省の太原工場においてマグネシウム合金のインゴット生産から、電子機器向けマグネシウム筐体の加工、そして筐体加工中に発生するスクラップのリサイクルまで、一貫した生産体制を整えてきた。

世界のマグネシウム地金の7、8割を生産する豊富な資源量を背景に、中国政府は、資源を輸出するだけでなく寡占率の高い天然資源を利用し、合金や加工品といった付加価値の高い部材の生産を増やしたいと考えている。鴻海グループは中国政府のこうした産業政策に沿い、中国のマグネシウム地金の80%を生産している山西省にマグネシウム関連の合金および筐体製品の生産ラインを整備してきた。

こうした原材料の産地に非常に近いところで構築されてきた生産から最終加工までの一貫した生産体制が、電子機器向けマグネシウム筐体における鴻海グループの業界トップの売上高を支えてきたのみならず、自動車部品業界への新規参入にも大きく寄与している。

③中国内陸市場の獲得

鴻海グループの製品のほとんどは、日本、米国、EU（欧州連合）向けに輸出されているが、成長著しい中国市場においても販売ルートを確認するために、同グループは製品の

販売事業にも着々と手を打ってきた。2009年に発表された同グループの「万馬奔騰計画」によると、21億元の投資および中国の内陸部への1万店の出店が計画されている。

具体的には、鴻海グループで満5年働いた従業員が郷里に戻り、内陸部の小さな町でも家電・デジタル製品販売のチェーン店が創業できるように、金利ゼロのローンなどを提供する。このチェーン店は、販売からアフターサービスまで1人でこなせ、大手家電量販店のチャンネルを利用せずに、工場から農村部の顧客まで最も速く最も低コストで届けることのできる新しいビジネスモデルでもある。

このような内陸部を中心とした鴻海グループの自前の販売チャンネル展開は、中国市場において、製造から川下の販売へと拡大する戦略と、内陸部への工場進出とをリンクさせた「地域密着型計画」といえる。さらに、従業員のほとんどが内陸部出身の農民工であることを強みに、潜在力の大きい内陸部市場における販売網の構築までもを目的に加えた「一石三鳥」をねらう。

VIII 日系企業への示唆

さまざまな業種の企業にとって、中国のラストフロンティア地域は、製造拠点としての、また市場としてのポテンシャルが期待できるものの、この地域に日系企業が進出した事例は、本稿執筆時点ではまだ数が少ない。

今後日系企業がラストフロンティア地域への進出を検討する際には、本稿で取り上げた外資系企業による先行事例から、以下の点が示唆となる。

1つ目は、自社にとってのラストフロンテ

リア地域の「位置づけ」を明確にすることである。1つは、中央アジア諸国へのアクセスのよさと豊富な労働人口を期待して、この地域を中央アジア諸国から中国中西部までをカバーする製造拠点と位置づける考え方である。もう1つは、新たな中間所得者層の立ち上がりを期待して、沿岸部に次ぐ市場として位置づけることである。ラストフロンティア地域には今後の経済成長が期待されているとはいえ、その達成までには比較的長い時間がかかる。地域の発展を見すえた長期的な視点を持ちつつ、自社としてその地域にどのように進出するのかを明確にすることが必要である。

2つ目は、中央・地方政府と良好な関係を構築することによってそこから政策的な支援を獲得することである。西部大開発計画に象徴されるように、ラストフロンティア地域の経済的発展の達成は、中国政府にとっての大きな政策課題であり、大小さまざまな内陸部振興策も併せて打ち出されている。VWの事例が示唆するとおり、こうした国策への協力とその活用は、スピード感のある進出を達成するためには必須である。

沿岸部市場の成熟化と内陸部市場の成長の芽生えは、中国における今後の日系企業の経営スタイルを切り替えるきっかけでもある。中国ラストフロンティア地域の今後の発展を見すえながら、日系企業がどのような戦略を取るべきか、再考すべきタイミングにきてい

る。

注

- 1 中国政府は投資指針のなかで、優先的に誘致したい業種を「奨励業種」として挙げており、同業種の生産設備の輸入関税を免除するなどの優遇措置を講じている
- 2 2018年までに世界販売台数1000万台という中期事業目標
- 3 2009年の新疆ウイグル自治区ウルムチ市での暴動発生から1年を前に、中国指導部は、地域経済の振興策を相次いで打ち出した。国土面積の6分の1を占め、中央アジア諸国など8カ国と国境を接する新疆ウイグル自治区の安定と発展を図るため、全国と自治区の都市とをペアにした自治体間支援もスタートさせ、改革開放政策で成功した沿岸地域の経験を同自治区にも導入する方針である
- 4 Electronics Manufacturing Servicesの略。電子機器の組み立てやプリント基板への部品実装を軸に、部品調達や設計などのサービスを提供する企業

著者

張 翼 (Yi Zhang)

グローバル製造業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は自動車をはじめ製造業全般の事業戦略策定、新興国市場の進出支援など

小川幸裕 (おがわゆきひろ)

グローバル製造業コンサルティング部コンサルタント

専門は自動車業界の事業戦略策定、新興国市場のマーケティング戦略策定など

「創新大会」1年後の中国証券業界

神宮 健

証券業務の規制緩和を打ち出した「証券会社創新(革新)發展大会」から1年が経つ。この間、多くの規制緩和措置が発表された。今後は、証券会社が規制緩和にいかに対応するかが注目点となる。

「証券会社創新(革新)發展大会」が、2012年5月に開催されてから1年が経つ。同大会で発表された「証券会社の改革開放・革新發展の推進に関する考え方」はブローカレッジ業務への依存が高すぎる証券会社の経営体質の改善を目指し、業務多様化・拡大のための規制緩和措置を打ち出した¹⁾。具体的には11の措置とその下に計36の項目があり、すでにかなりの部分について関連する弁法・規定等が発表されている(表1)²⁾。本稿では、比較的早く実施された措置の評価と最近発表された措置について見ることにする。

当局の意図とは異なる展開を見せた資産管理業務

まず、中国証券監督管理委員会(以下、証監会)・証券会社とも期待の大きい資産管理業務の規制緩和を見ると、2012年10月に集合資産管理計画(プラン)の資金運用範囲の拡大などを含む弁法が発表された。実際、集合資産管理計画は2012年に急増した³⁾。しかし、かなりの部分は、銀行のオフバランスの資金運用商品に組み込まれるなどしており、銀行の迂回融資の通り道にすぎなくなっている⁴⁾。リスク許容度の異なる投資家へさまざまな商品を提供するという、今回の規制緩和の意図とは異なる展開になっている。

次に、最近の動きとして、証監会は2013年2月に「資産管理機関による公募証券投資基金業務の暫定規定」を発表した(同6月実施)。これにより、証券会社も基金公司と同様に公募の証券投資ファンドの業務ができるようになった⁵⁾。

同3月には「証券会社資産証券化業務管理規定」が発表・実施された。証券化の範囲が拡大され、キャッシュフローのある資産は基本的に資産証券化の対象となる。証券会社の集合資産管理計画の一種である専門口座計画を使って資産証券化商品を組成できることから、資産証券化は資産運用業務の重要な柱になると予想される。

一方、2013年3月に、証監会主席が郭樹清氏から肖鋼氏に交代した。肖氏は中国銀行董事長であった2012年12月に、銀行のオフバランスの資金運用商品について、新規募集資金を既存商品の返済・利払いに充てている場合があると、同商品のリスクを指摘している。銀行業監督管理委員会も同商品の規制に動いており、銀行のオフバランス取引と関連する証券会社の資産管理業務も、今後規制の影響を受けると予想される。資産運用業務は、上述の公募ファンドや資産証券化業務により、規制緩和の本来の意図に沿った方向に今後進めるかが注目される。

実行段階に移る規制緩和と証券会社の対応

他の業務の動向を見ると、金融商品の代理販売は2012年11月に実施されたが、証券会社の支店網が銀行に比べて小さいこともあり、一部の証券会社は利益源としてあまり大きな期待を抱いていないようである。

支店網整備や口座開設の面では、2013年3月に証監会が「証券会社の支店・営業店の監督管理規定」、証券業協会が「証券会社顧客口座開設規範」をそれぞれ発表・実施した。新設支店・営業店の数・地域に関する規定がなくなり、基本的に重大なリスクがなく正常に経営されている証券会社⁶⁾は全国に支店・営業店を設立できるようになる。また、インターネットでの口座開設も可能になった。

証券会社に新たなビジネス機会を提供するねらいの店頭市場拡大の動きを見ると、2012年5月に中小企業私募債の弁法が発表・実施された。ただ、当初こそ同債券は活発に発行されたが、数カ月で下火になった。市場規模が小さく流動性が低いことが問題点として挙げられている。

店頭市場については非上場会社の株権(持分)取引の市場拡大の動きも見逃せない。まず、新三板市場の拡大がある⁷⁾。国務院は2012年8月に新三板市場の拡大を認可した。これまで新三板市場の取引対象は北

表1 最近の主な規制緩和措置

| 内容 | 実施時期 | 実施関連規則 |
|----------------------|------------|--|
| 対顧客サービス (資産運用商品・新業務) | 2012年 9月 | 深圳証券取引所・中登公司「証券会社現金管理商品プラン規範ガイド」 「証券会社顧客資産管理業務試行弁法」及び関連細則 |
| | 2013年 3月 | |
| | (金融商品代理販売) | 2012年 11月 |
| (支店・営業店・口座開設) | 2013年 3月 | 「証券会社の支店・営業店の監督管理規定」 |
| | 3月 | 証券業協会「証券会社顧客口座開設規範」 |
| 自己勘定業務 | 2012年 11月 | 証券業協会「証券会社直接投資業務規範」 「証券会社の証券自営業務の投資範囲及び関連事項に関する規定」改訂 |
| インフラ整備 (店頭市場) | 2012年 5月 | 証券業協会「証券会社中小企業私募債引受業務試行弁法」 |
| | 6月 | 「証券投資基金の中小企業私募債投資関連問題に関する通知」 |
| | 8月 | 「証券会社の区域性株権取引市場への参与の規範化に関する指導意見(試行)」 |
| | 12月 | 証券業協会「証券会社店頭取引業務規範」 |
| | 2013年 1月 | 「全国中小企業株権譲渡システム有限責任会社管理暫定弁法」 証券業協会「証券会社の区域性株権取引市場参入の業務規範」 |
| 2月 | | |
| 対外開放など | 2012年 10月 | 「証券会社設立外資参入規則」及び「証券会社子会社設立試行規定」改訂 |
| | 2013年 1月 | 「株式会社の海外上場の申請書類及び審査プロセスに関する監督管理手引」 |
| | 3月 | 「人民元適格海外機関投資家(RQFII)国内証券投資試行弁法」 |
| 監督管理・リスクコントロールなど | 2012年 11月 | 「証券会社リスク資本準備計算基準に関する規定」の改訂に関する決定 |
| | 12月 | 証券業協会「証券会社投資家適格性手引」 |
| | 2013年 1月 | 「証券会社ガバナンス準則」 |

注) 規制緩和の区分は、『金融ITフォーカス』2012年10月号「加速する中国証券業界の規制緩和」参照。実施関連規則のうち表示のないものは証監会(出所)中国証監会、中国証券業協会、各種報道より作成

京中関村のハイテクパークの会社に限定されていたが、上海・武漢・天津のハイテクパークにも拡大された。

また証監会は、同じく8月に区域性株権取引市場に関する意見を発表・実施した^{注8)}。証券会社は、区域性市場に出資できるほか、同市場で取引される会社の推薦、株権・私募債券の譲渡、株権による割当増資、私募債券による資金調達、投資コンサルティング、登記・決済等のサービスを提供できる。新三板市場拡大と区域性株権市場の規範化により非上場会社の株権取引の土台は充実した^{注9)}。

さらに、2012年12月に発表・実施された「証券会社店頭取引業務規範」により金融商品(デリバティブ商品を含む)の店頭取引の道が開けた。2013年2月末で証券会社15社が取引資格を得ている。先進国では金利・為替のデリバティブ商品の取引が中心となっているが、中国では当初、主に証券会社の集合資産管理計画の販売と取引、金融商品の代理販売を行う。機関投資家を主な顧客として相対の協議取引方式を採用するが、将来的にはマーケットメーカー方式などにより流動性を高める方針

である^{注10)}。

このように、過去1年間で多くの規制緩和措置が発表された。現在は、証券会社が各種の業務革新を実行に移す局面に入っており、規制緩和の意図に沿ってどのような動きが現れるかが今後の注目点となる。

注

- 1 「加速する中国証券業界の規制緩和」『金融ITフォーカス』2012年10月号
- 2 証監会(2013年3月13日記者会見)によると、12年末で36の具体的項目のうち25が実施済みである。その後もいくつかの措置が発表されている
- 3 証券会社の受託管理資金残高を見ると、2011年末の約2800億元から12年末の約1兆9000億元へ急増した
- 4 「銀行融資のオフバランス化とリスク」『金融ITフォーカス』2013年3月号
- 5 証券会社以外にも保険会社やPEファンドなども可能
- 6 リスクコントロール指標を満たしている、直近2年間に重大な違反行為がないなど
- 7 新三板市場は北京中関村ハイテクパークの非上場の新興企業の株権を取引する店頭市場である(2006年開設)。中国では非上場会社の株式は

株権(=持分)と呼ばれる

- 8 区域性株権取引市場とは、省が域内の企業に株権(持分)および債券の譲渡と資金調達の場を提供する私募市場である。近年、各地域で急速に発達したため規定が出された。取引される株権について株権保有者は200人以下でなければならず(私募)、メインボードのように標準化された商品を連続的に集中取引してはならない
- 9 証監会は9月28日付で「非上場公衆会社監督管理弁法」を発表し(2013年1月1日実施)、これまで曖昧であった「非上場の公衆会社」に関する規制を明確にした。非上場公衆会社とは、証券取引所に上場していないが、①株権発行・譲渡により株主数が200人を超えた会社、あるいは、②株権を公開方式で公衆に譲渡している会社である。規制明確化により、新三板市場上の会社は割当増資により株権保有者(株主数)が200人を超えても違法ではなくなった
- 10 証券業協会は3月15日に「中国証券市場金融デリバティブ取引基本契約」と関連規範を発表・実施した

『金融ITフォーカス』2013年5月号より転載

神宮 健(じんぐうたけし)
NRI北京金融システム研究部長

不動産業界におけるIT戦略の方向性

亀井章弘

少子高齢化が今後さらに進むにしたがって、不動産市場の構造は大きく変化することが予想され、不動産業界では変化に対応するための経営戦略と、それを実現するIT戦略の重要性が極めて高くなっている。IT部門には、情報システムインフラの改革、フロント業務の改革、バックオフィス業務の改革、そして経営情報の高度化が期待されているが、それらすべての実現には、人材や予算、技術動向情報の不足などの課題を解決する必要がある。したがって、自社のIT成熟度を考慮して実現の難易度を判断し、経営戦略の寄与度に照らして優先順位をつけながら改革を進めるのが現実的であろう。その際、個社ごとの改革実施の難易度が高いバックオフィス業務については、業界標準プラットフォームの導入が有効である。

不動産業界の情報システムの特徴

現在、不動産業界の情報システムは、一般に次のような3つの問題点を抱えている。

①事業部門主導による個別最適

- 化
- ②手作業を中心とした業務プロセス
 - ③メインフレーム（大型汎用コンピュータ）やオフィスコンピュータ（事務処理用の

コンピュータ）を中心とした基幹系システムの老朽化

不動産業界は、他の業界に比べて昔ながらの商習慣や業務プロセスを重んじるために、同プロセスの抜本的な見直しが行われにくいという傾向がある。事業部門主導の個別最適化と手作業中心の業務プロセスの背景にはこうした理由があると考えられる。基幹系システムの老朽化は、1990年のバブル崩壊や2008年の世界的な金融危機などによる景気悪化から、IT投資が抑制された影響が大きい(図1)。

しかし、近年の経営環境変化により、不動産業界では抜本的な業務・システム改革が急務となっている。すなわち、

- ①インターネットなどを通じて住宅や不動産に関する多くの情報を得られるようになった消費者が、物件を厳しく選別していること
- ②少子高齢化と住宅の長寿命化により市場環境が変化していくこと
- ③グローバル化の影響が少なかったこの業界にもグローバル化の波が押し寄せてきていること

——などである。こうした環境変化に対応するため、一部の先進

図1 不動産業界の情報システムの特徴

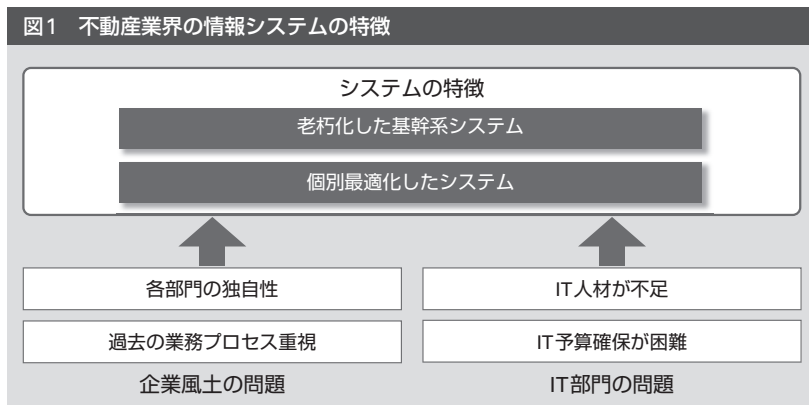




図2 不動産業の経営戦略の推進に資するIT戦略の必要性

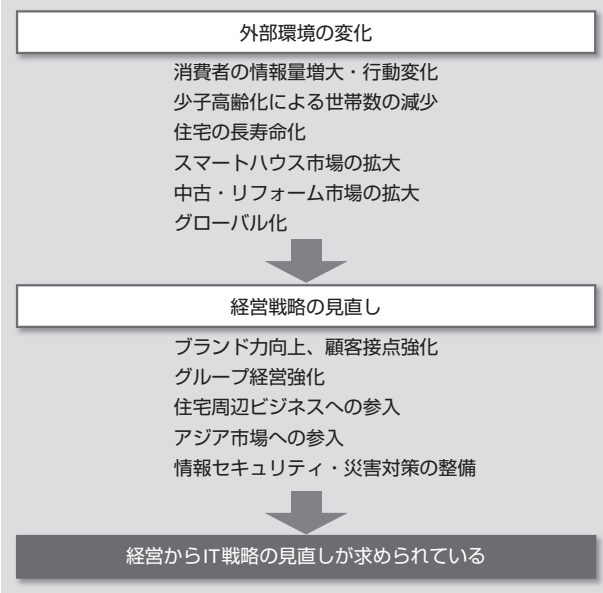
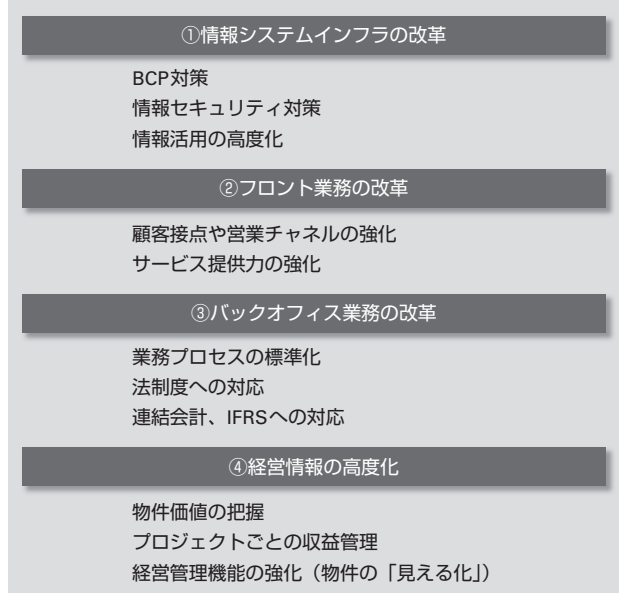


図3 不動産業のIT部門に期待される4つの改革



企業では、業務プロセスの抜本的な見直しや、消費者への情報提供力の強化に取り組み始めている。

不動産会社にとって、IT戦略の抜本的な見直しも喫緊の課題である（図2）。自社のIT成熟度に合わせてIT戦略をどう組み立てていくのかにより、情報活用力に差が生じる。先進企業は情報活用力を活かして、事業展開のスピードアップ、ブランド力の向上、迅速な経営意思決定などにより競争力を強化しようとしている。

IT部門に期待される4つの改革

経営がIT部門に求める役割も、

市場構造や経営環境変化への対応力へと変化してきている。これまでIT部門は、経営からメンテナンスを中心としたコスト削減が求められてきたが、現在、期待されているのは以下の4つの改革である（図3）。

①情報システムインフラの改革

2011年の東日本大震災を契機に課題認識が高まっているBCP（事業継続計画）への対応、個人情報保護や不正アクセス防止等の情報セキュリティ対策、情報活用の高度化——などが求められている。具体的には、BCP対策にはクラウドサービスを活用したインフラの

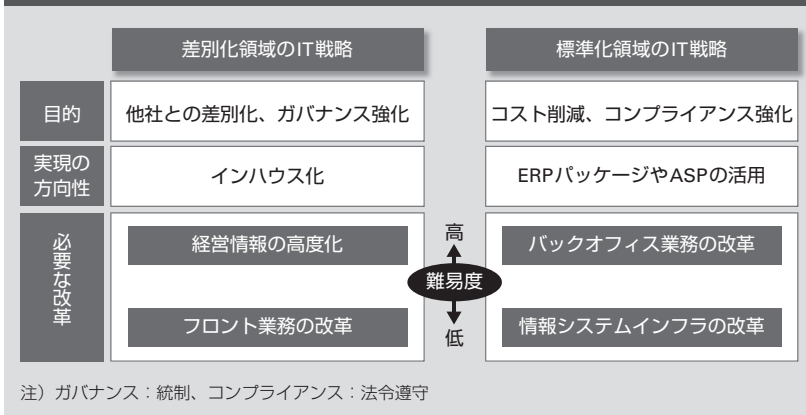
更新、情報セキュリティ対策には定期的なセキュリティ診断の実施、情報活用の高度化にはタブレット端末やスマートフォン（高性能携帯電話端末）の活用に向けた情報基盤の整備などがある。

②フロント業務（顧客接点）の改革

顧客接点の強化やブランド力向上を目的としたコールセンター業務の高度化、CRM（顧客関係管理）システムの導入、インターネットを活用した販売促進・マーケティング力の強化、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）などを活用した地域コミュニティと



図4 他社との差別化領域と標準化領域におけるIT戦略



度化」の順で高まっていく。特に「バックオフィス業務の改革」と「経営情報の高度化」は、投資対効果の判断や人材確保の点で難易度が高い。

差別化領域と標準化領域におけるIT戦略

4つの改革を他社との差別化領域と標準化領域という視点で分けて考えてみよう（図4）。

差別化領域では、顧客の囲い込みと経営スピードの向上による戦略が求められる。テーマは「フロント業務の改革」と「経営情報の高度化」である。

「フロント業務の改革」では、顧客へのサービス提供範囲の拡大や顧客接点の強化、他社に先駆けた新規サービスの提供などが必要となる。「経営情報の高度化」では、物件価値の把握やプロジェクトごとの収益管理など、迅速な経営判断を可能にするための施策が必要である。IT部門に求められるのは、インハウス化（自前の開発）によって経営・事業部門にサービスをスピーディに提供することである。

標準化領域では、業務プロセスを標準化し、コスト削減とITガバナンス強化を実現することが求められる。「情報システムインフ

の接点の強化などが求められている。

③バックオフィス業務の改革

事業または部門ごとに委ねてきた業務プロセスやデータを見直し、グループ全体でシステムを最適化・標準化することにより、重複した機能の整理・統合が求められている。また、グループ経営の強化やグローバル化を推進するうえで、今後は連結会計やIFRS（国際財務報告基準）への対応なども求められるようになると思われる。

④経営情報の高度化

自社の保有する不動産物件や進行中の大型プロジェクトの状況、消費者の動向、グローバル化に伴う各国での経営情報などをタイムリーに把握し、迅速な経営判断を

するための情報の可視化が求められている。

このようにIT部門はさまざまな改革を求められているが、IT部門にはシステム企画を立案できる人材の不足、改革を推進するための予算の不足、技術動向情報の不足など多くの課題がある。このような現状で上述の4つの改革を実現することは難しいと思われる。そのため、自社のIT成熟度を考慮して実現の難易度を判断し、経営戦略への寄与度と照らし合わせて優先順位をつけ、何をどこまで実行するのかを決めるのが現実的な方法であろう。

ちなみに4つの改革の難易度は、「情報システムインフラの改革」「フロント業務の改革」「バックオフィス業務の改革」「経営情報の高

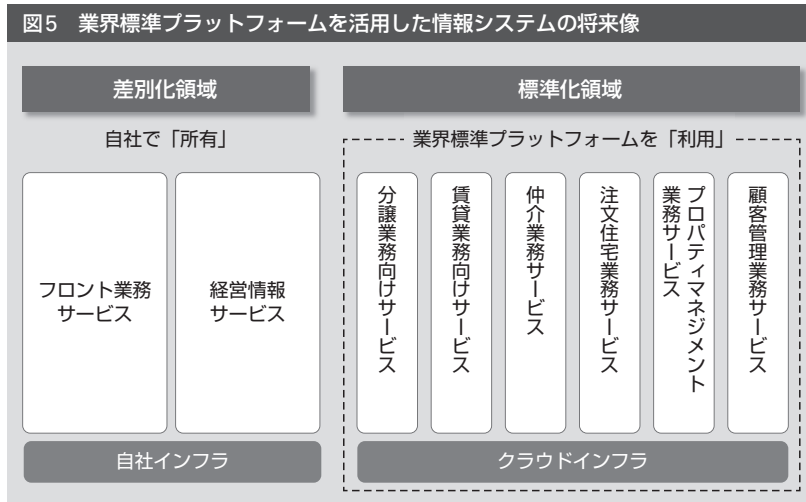
ラの改革」と「バックオフィス業務の改革」がテーマである。

BCPやセキュリティ対策の不備が経営上のリスクとして認知されていることもあり、「情報システムインフラの改革」は進み始めている。一方、「バックオフィス業務の改革」は、一部の先進企業が業務プロセスを見直して、製造業などで普及しているERP（統合基幹業務システム）パッケージの導入などを進めているが、投資対効果が不明確なことや人材不足などの理由で多くの企業ではほとんど進んでいない。しかし、抜本的な改革なしには継ぎはぎだらけの複雑化したシステムとなって、IT統制が効かなくなる。

こうした課題を解決するためにIT部門に求められるのは、証券・銀行分野などで普及している業界標準プラットフォームの導入や、上述のERPパッケージの活用、およびASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）サービスの活用などである。

業界標準プラットフォームへの期待

不動産業界向けのソフトウェア



は多数提供されているが、事業分野ごとのパッケージが主流である。これらを導入し、基幹システムと接続したり自社業務に合わせたりする場合には、個別システムを自前で作り込まなくてはならない。

また、グローバル化やグループ経営強化のためにはERPパッケージの利用が考えられるが、業界での導入事例が少ないことや、前述の費用対効果の点で導入に踏み切れない企業も多いと思われる。そのため、標準化領域のバックオフィス業務に関しては、自社でシステムを「所有」するのではなく、業界全体で業務プロセスを標準化し、必要に応じてサービスを「利

用」することを可能にする業界標準プラットフォームが有効であろう（図5）。

こうした業界標準プラットフォームが提供されることによって、電力業界や住宅設備業界、官公庁などの周辺システムとの連携が加速すれば、バックオフィス業務のコスト削減だけでなく、消費者へのさまざまなサービス提供を可能にするインフラが整備されていくことになるだろう。

『ITソリューションフロンティア』
2013年4月号より転載

.....
亀井章弘（かめいあきひろ）
サービス・産業ソリューション第二事業本部営業推進部長

ソーシャルメディア上の声を活用 ——傾聴からアクティブサポートまでのソリューションご紹介セミナー

主催：野村総合研究所 2013年3月12日（東京）

野村総合研究所（NRI）では毎月1回、お客様の声を活用する「TRUE TELLERテキストマイニングセミナー」を開催している。3月には、最近注目を集めているソーシャルメディアの活用についてのトピックスも盛り込んだ「ソーシャルメディア上の声を活用——傾聴からアクティブサポートまでのソリューションご紹介セミナー」を東京で開催した。本セミナーでは、「傾聴」「運用」をポイントにソーシャルメディア活用法について述べ、具体的には、ソーシャルメディアの活用で成功した事例や、今ソーシャルメディア上でユーザーが企業に求めている運用などを紹介した。

■消費者が感じる企業価値にソーシャルメディアがもたらしたもの

最初のセッションでは、上級コンサルタントの姫野俊が「消費者が感じる企業価値にソーシャルメディアがもたらしたもの」と題して、企業における「ソーシャルメディア活用状況や活用目的」の現状、おおよび「ソーシャルメディアの種類や活用方法によるユーザーとの距離」などを解説した。

各ソーシャルメディアの特徴を示しながら、①目的の設定、②ターゲットとすべき媒体、③ユーザーとのタッチポイントの設計——などについて具体例とともに紹介した。

続く2つ目のセッションでは、主任コンサルタントの中川敬介が「ソーシャルメディアを利用したテキストマイニングのトレンド」と題し、最初のセッションで取り上げた活用方法のなかから、テキストマイニングを利用する場合のポイントを紹介した。具体的には、テキストマイニングを活用してソーシ

ャルメディアへの投稿内容を分析することで、クチコミを定量化・可視化し、いわゆる「ソーシャルリスニング」をリアルタイムに行って「アクションが起こせる形」にすることの重要性や、投稿内容の「感情」を把握することで、ソーシャルメディア上で適切なサポートを実施する方法などについて詳説した。

■「TRUE TELLERソーシャルデスク」を用いた実践

3つ目のセッションでは、ソーシャルリスニングツール「TRUE TELLERソーシャルデスク」を上級研究員の神田晴彦が紹介した。TRUE TELLERソーシャルデスクとは、関心のあるインターネットの書き込みを収集し、モニタリングやアクティブサポートを行うことができるASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）サービスである。テキストマイニングを用いて内容を分析することも可能で、すでにソーシャルメディアのモニタリングやアクティブサポートを行っている先進的な企業を取り上げながら、最新のCRM（顧客関係管理）のあるべき姿について詳説した。

最後のセッションでは副主任コンサルタントの寺尾宣彦が、TRUE TELLERソーシャルデスクを利用してソーシャルメディア活用し、ファン増加に成功した放送会社などの事例を紹介した。

参加者アンケートは非常に好評で、これを受けて近日、同セミナー開催を再度予定している。

.....

本セミナーについてのお問い合わせは下記へ

TRUE TELLERセミナー事務局 寺尾

電子メール：trueteller@nri.co.jp