

インド *India*

中小企業のインド事業に共通項

ジェットロ海外調査部アジア大洋州課 河野 敬

中小企業にとってインド市場は難関である。しかし、進出している日系中小企業は少ないながらも果敢に取り組み、着々と事業を拡大させている。それら企業に焦点を当てると、いくつかの共通項が浮かび上がる。企業規模に関係なく、インドを攻める上でのヒントと言えそうだ。

アジアに強固な足場

中小企業のアジア進出が近年、加速している。中小企業融資を行う日本政策金融公庫中小企業事業によると、同事業の取引先現地法人数は2012年3月時点で5,046社。3年前と比べ1,000社近いが増加したが、そのうち約9割はアジア拠点が占める。

海外進出の理由も大きく変化している。同公庫の調査によると、5年ほど前までは「安い人件費」「安い原材料や部品」「取引先の進出」などほぼ横並びだった「現地需要の拡大」が、直近ではおよそ半数の企業の進出理由に挙がっている。

では、新興アジアの一角を担うインドではどうか。「現地需要の拡大」という観点からは、インドほど勢いのある市場はそうないだろう。しかし、1,000社に届くかというインド進出の日本企業のうち、同公庫中小企業事業の取引先は32社にすぎない(図)。中小企業にとって、「ベンガル湾の航海」は依然として難しいということだ。

一方で、インド進出を果たした日系中小企業に目を向けてみると、いくつか共通項が見えてくる。

まず、インドに進出した中小企業は**アジアに強固な拠点**を持っている場合が多い。インド事業立ち上げ期の乏しいキャッシュフローをこれら拠点の収益で補うのだ。インドは手間とコストがかかる投資環境ゆえ、事業が軌道に乗るまでに少々時間がかかる。ジェト

ロの進出日系企業調査によると、ASEANでは進出後3～5年で大半が営業黒字(単年度)を達成するが、インドでは5～10年かかっている。

1990年代から続く円高などを機にアジアへ軸足を移し始めた中小企業の中には、アジア拠点が今では本社をしのぐ稼ぎ頭となっている事例は多い。とりわけ製造業でそのような傾向が見られる。順調なアジア事業をさらに拡大しようとする際、関税障壁がほぼなくなったASEAN域内に2拠点を設けては差別化が図れない。ならば、関税が高く、競合も少ないインドに挑戦しよう、という動きになっているのだ。

ある中小の金属加工メーカーは、日本の本社をどう生かすかという問題意識を抱えつつ、タイに進出し、20年以上がたつ。1,000人以上が働くタイ工場は今や、R & D(研究・開発)機能も備え、事実上、同社のマザー工場になった。会社の本体ともいえるまでに成長したタイ工場を今後、どう活用していくかが次なる課題となり、同社はインド進出を決断した。「タイが絶好調なうちにやっておかなければならない」と意気込む社長は、「今後の展開は予想できないが、お客さんや現地のニーズに応じて、タイ工場との共存体制を構築する」ことに自信を示す。

中国よりインド

インドは好き嫌いで評価される向きがある。その点、中国も同様かもしれない。インドに進出している中小企業には、中国に拠点を持たないところが意外とある。理由について、「友人の会社が中国で痛い目にあった」とか、「中国に出た中小企業から良い話を聞いたことがない」など中国を知らずして敬遠する声が目立つ。このような企業には、主に過去の円高期にも日本で耐え忍び、これから海外へという企

業が多い。淘汰期ともいえる今の中国市場に参入余地を見いだせず、次なる巨大市場、インドに活路を求めている。また一方で、中国市場は大事としながら、「工場を作って中国人とやり合っていく自信がない」「契約社会のインドの方がタフだがフェアである」などの意見もある。先代を継いだ社長が留学先でインド人の友人を多く作ったというきっかけも少なくない。こうした中小企業がインドにリスクを感じていない訳ではないが、マイナス要因となる情報自体も少ないためか、総じてインドの行く末を楽観視する企業が多い。いずれにせよ、社長の意向が戦略と直結する中小企業では、「中国への気後れ」がインド行きに結び付く可能性が高い一方で、**中国よりインドという信念**も強い。

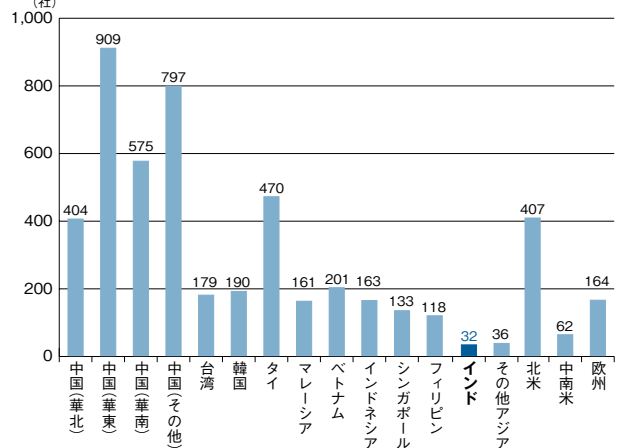
言うまでもなく、中小企業の海外進出に当たっては、**社長の強いコミットメント（覚悟）**が物を言う。インドでは、しばし「やれることをやる」のではなく「決めたことをやる」ことが重要だとされる。企業が自社のリソースや経験の範囲で進出調査を進めると、「インドは難しい」とか「やれることはまだ少ない」など現状を考慮した合理的な結論に至りがちである。しかし、社長の鶴の一声で経営方針が決まるような中小企業では、決めたからには何とかやり抜こうという強い意志が見られる。

油類コンテナの金属パーツを手掛けるある中小企業は、大きな需要を見込んでインドに来た。ところが、調査や商談を重ねるにつれ当該製品の市場性が薄いことに気付く。通常ならここであきらめて帰国するのだが、社長は「それでもインドにベースを作る」と決断、インド駐在に不慣れな日本人駐在員向け生活支援事業を開始し、軌道に乗せた。このように社長の意を強く反映させる中小企業は、実はオーナー経営が主流のインドとの親和性が高い。決断を待てないインド企業と渡り合うには、意思決定者である社長がトップダウンで采配していくのが得策だからだ。大企業になっても中小企業を自称するスズキが、インドで活躍している理由の一つもそこにある。

ジュガード——日印企業の共通項

経済開放から20年余りのインドでは、ビジネス環境が目まぐるしい変化の渦中にある。現地企業もこれまでの形にこだわらず、試行錯誤を繰り返しながら、

図 日本政策金融公庫中小企業事業の取引先現地法人の国・地域別顧客分布



出所：日本政策金融公庫資料を基にジェトロ作成

常に正解を捜し求めている。

「ジュガード」という言葉がある。近年、インド企業の経営手法やその特徴を説明する際に用いられるキーワードだ。ヒンディー語で「応急措置」の意だが、転じて同国の複雑な市場に対処するインド企業の即効力や適応力を指す(本誌12年9月号「この人このテーマ」参照)。このジュガードには、厳しいビジネス環境を乗り越えてきた日本の中小企業の体質との親和性が見いだせる。現にインド市場に進出した日系中小企業のほとんどが、参入時の事業内容や経営方針を市場に則した形で変更している。日本の自動車や家電の大手メーカーがようやく現地化に向けインド事業の軌道修正を始める傍で、中小企業は機敏により適した事業を模索しているのだ。

「合弁相手が引き揚げた」「取引先が約束した注文をくれない」などの不測の事態はこの地では日常茶飯事である。半面、商流構築や設備投資により「思わぬ大企業から提携話が舞い込んだ」という先駆者の利を得ることもある。

参入してこそ見える現実や実需がある。中小企業は大企業に比べ、資金や人材など経営資源の不足は否めない。だが、**フレキシブルな事業体制**が強みの中小企業は新興国を開拓する上で「事態変化の即応能力」という資質が重要であることを提起している。前言を覆すようだが、「決めたことをやる」としながらも、場合によっては「やれることをやる」へ切り替えられる機転も今後、日系中小企業には問われるのかもしれない。

