

第6章 インド進出の日本企業

上野正樹

1 はじめに

日本企業はインドでどのような経営を行っているのだろうか？本章はこの問いに実証的に答えることを目的とする。近年の現地法人の数で言うと、インドにはおよそ1,400社の日系企業がある（2024年10月時点、在インド日本国大使館・総領事館・ジェトロの取りまとめ）。この数は2010年代前半に大きく伸びたものの、2010年代の後半以降は横ばいであった。他のアジア諸国として、中国やタイなどと比べるとまだインドへの進出は少ない。2020年代初頭は新型コロナの影響もあり、進出が停滞したことも考えられる。

一方、製造分野を中心にインド市場は拡大を続けている。2024年度の自動車（乗用車＋商用車）の生産台数は609万台、二輪車（バイク）の生産台数は2,380万台となっている（インド自動車工業会の調べ。以下も同様）。国内販売台数は自動車が520万台、二輪車が1,960万台である。なお2025年には減税があり、生産と販売が大きく伸びている。これらをもとにすると、二輪車を中心にインドは輸送用機器の生産大国になっている。近年の経済成長率が維持されれば、自動車を中心とした生産大国へ変容するだろう。

また電子機器として、インドからのスマートフォン輸出が急拡大している。その輸出金額によると2020年には39億ドルだったものが2024年には221億ドルへと伸びた（ITCの貿易統計データにもとづく）。この拡大を支えているのが国内生産体制の強化である。インドでは年間約1.5億台のスマートフォンが出荷されており、大半が国内で製造されている。そして2020年代に米アップルがインド生産を本格化させた。フォックスコンとタタ・グループがiPhoneの製造を担い、生産台数の約7割が輸出向けとされる。

それではこうしたインドで日本企業はどのような経営を行っているのだろうか？進出している企業には製造業、卸売業・小売業、金融業、運輸業など多様である。親会社や投資の規模も様々だろう。ここでは進出最多の業種である製造業と、その大手企業に注目したい。具体的には、輸送用機器、電気機器、機械という製造業の3分野ごとに、連結売上高順で上位から30社ずつ、合計90の親会社に注目した。2020年度の連結売上高順で、インドに進出していない企業をのぞいて次点の企業を繰り入れるようにした。

この親会社90社がインドに設立した子会社を調べると178社あった（2020年度時点。東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』にもとづく）。そして、これらの子会社がインド会社省に提出した16年分の財務報告書（2005～2020年度）を集め、データベースを作成することにした。なお近年の進出で売上高などの計上が無い子会社が2社あった。そのためデータベースに含めた子会社は176社である。巻末の付表に親会社リストを示す。

以下では176社、16年間の総資産、売上高、税引き前利益の状況を見ていく。そこで見

えてきた経営の特徴は、「スモール&スロー」、「慎重」、そして「資源伝統」の経営である。これらをまとめると、インド進出の日本企業は「持続的な事業構築」を行っている。これは一気呵成に市場開拓を進めるような経営とは大きく異なる。本章の最後に、こうした経営が日本とインドの経済関係にどのようなインパクトがあるのかを考察したい。記述のいくつかには16年間の平均為替レートをもとにした日本円を記しておく。

2 スモール&スローの経営

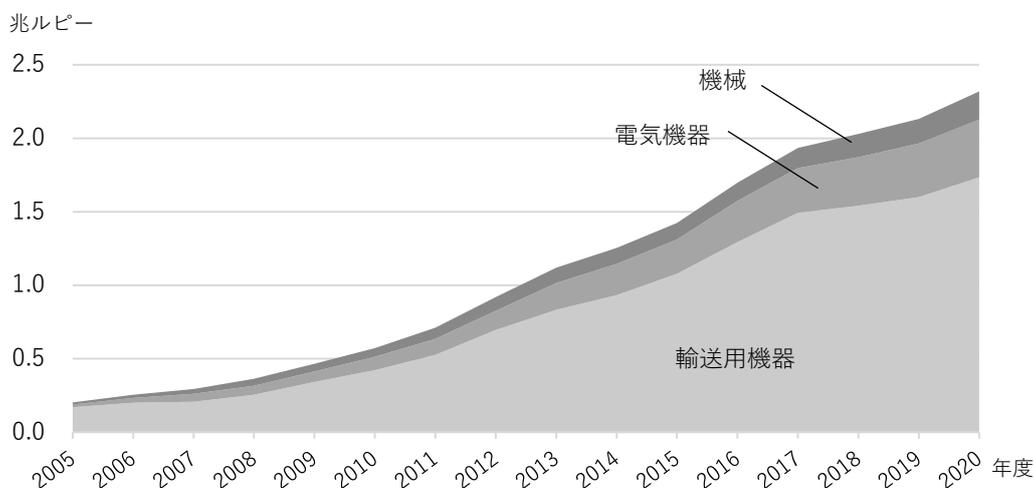
はじめに176社の設立（もしくは資本参加）の時期を見ていくと、2回のインド進出のラッシュがあったことを指摘できる。1990年代後半と2010年前後である。まず、もっとも古くは1970年代に1社の設立があった。そして1990年代後半には30社の設立があった。その前後は設立が少なかったことから、進出ラッシュが起きていた。この時期はインドで外資の誘致政策が本格化した時期である。次に2000年代後半の48社に続いて2010年代前半に50社の設立があった。これらの前後は設立が少なく、たとえば2010年代後半は22社の設立だった。リーマンショック後を中心に進出ラッシュが起きていた。

次に176社の総資産の総額を調べると、図1に示すように2005年度に2千億ルピーだったものが、2020年度に2.3兆ルピー（約4.6兆円）へとふくらみ、およそ11倍になっていた。売上高の総額は2005年度に3千億ルピーだったものが2018年度に2.8兆ルピー（約5.6兆円）へとおよそ9倍にふくらんでいた（2019、2020年度は経済環境の影響で若干低下していた）。なお、3つの業種のうち輸送用機器のプレゼンスが大きい。総資産総額と売上高総額のいずれも7~8割は輸送用機器が占めていた。

税引き前利益の総額は大きく上下動していた。2005年度に300億ルピーだったものが2017年度と2018年度に2,000億ルピー（約4,000億円）を突破していた。しかし2008年度、2011年度、そして2019年度はそれぞれ前年度からおよそ半分に減っていた。これらの背景に世界的なリーマンショック、インド国内のスタグフレーション、そして不良債権問題から起きたマクロ経済環境の悪化がある。親会社の業種別には、毎年度の利益総額の約8割を占める輸送用機器のそれが大きく上下動していた。完成品が高額の耐久消費財のため、不景気での買い控えなどの影響を受けやすいことが考えられる。

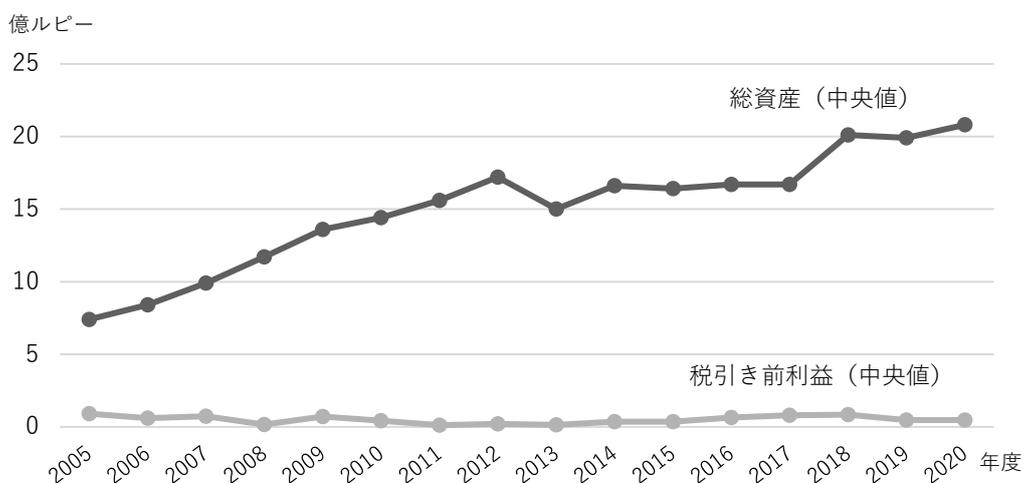
総資産総額、売上高総額、税引き前利益総額において子会社の中では2社、スズキ四輪とホンダ二輪の子会社（マルチスズキとHMSI）のプレゼンスが飛び抜けて大きかった。たとえば毎年度の総資産総額のうち36%前後がこの2社のものだった。16期全体の売上高総額でもおよそ4割がこの2社のものだった。さらに16年間全体の税引き前利益総額についてはその約7割が2社のものだった。

図1 サンプル子会社の総資産総額の推移



出所：筆者のデータベースにもとづいて作成。

図2 総資産と利益の中央値の推移



出所：筆者のデータベースにもとづいて作成。

個別企業の観点から3つの金額の推移を見てみよう。図2に総資産の中央値の推移を示す。これは分析対象の子会社の真ん中の値である。それによると16年間でおよそ3倍への上昇がみられる。ただし、2005年度の中央値は7億ルピーと低水準からのスタートで、2010年代は16億ルピー前後で推移し、2020年度でも21億ルピー（約42億円）である。子会社の半数はこれらよりも小さい。図には示していないが、売上高の中央値も総資産に近い金額（およそ1.1倍）で推移していた。また税引き前利益の中央値は1億ルピー未満（約2億円未満）で推移していた。

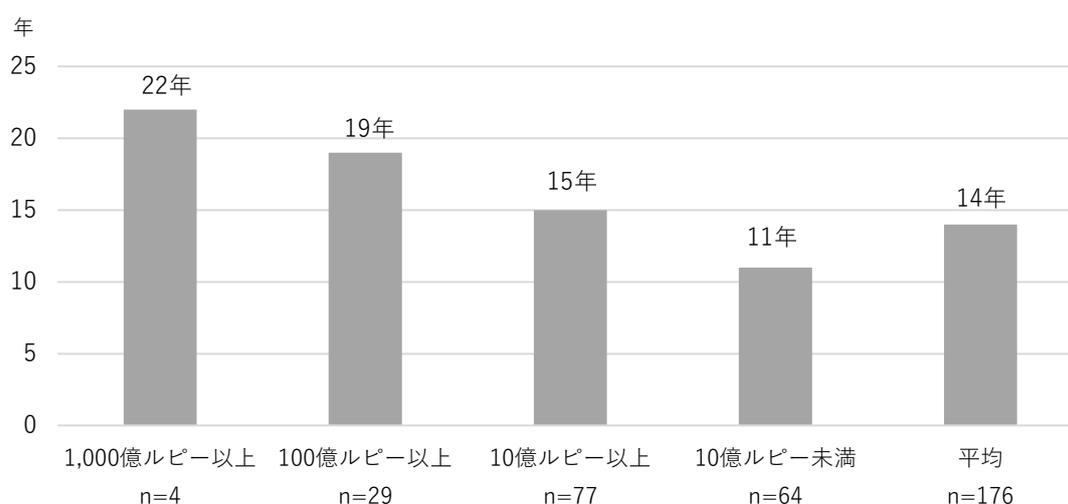
子会社は事業別のほかに機能別に設立されることがある。後者の機能別とは、生産、販売、開発、統括といった会社の機能ごとに子会社を設立することである。子会社の事業内容をもとに機能を2分類して2020年度の状況を見ると、製造子会社（生産&販売子会社、生産子会社）が58.6%、非製造子会社（販売子会社、開発子会社、統括子会社）が41.4%であった。そして2020年度の総資産の中央値をそれぞれ見ると次のようになっていた。カッコ内に平均値を示す。

- ・製造子会社 38億ルピー（190億ルピー）
- ・非製造子会社 8億ルピー（52億ルピー）
- ・全子会社 21億ルピー（133億ルピー）

製造子会社の総資産の中央値は38億ルピー（約76億円）であり、非製造子会社の5倍ほどある。いずれも平均と大きくずれているのは、平均がスズキ四輪やホンダ二輪の子会社などのインドで巨大化した一部の企業の影響を受けているためである。ここで総資産38億ルピー（約76億円）の規模感をイメージすると、組立工場であれば中程度の自動化ライン1本と小規模補助ライン、あるいは自動化していない生産ライン2本を備えるような規模である。

最後に176社のインド事業年数を見てみよう。2020年度の売上高規模を4分類して平均事業年数を調べると図3のようになっていた。全体平均は14年で、1,000億ルピー（約2,000億円）以上が4社22年、100億ルピー（約200億円）以上が29社19年、10億ルピー（約20億円）以上が77社15年、10億ルピー未満が64社11年であった（これらの会社数の合計は174社で、サンプルのうち2社は存続会社ではあるものの売上高の計上が2020年度までに途絶えていた）。

図3 売上高（2020年度）規模別の平均事業年数



出所：筆者のデータベースにもとづいて作成。

売上高規模と平均事業年数は強く関連している。平均事業年数が長いほど、売上高規模が大きい。先に指摘したように、開発や統括など比較的規模の小さな非製造子会社がある。また2010年前後の進出ラッシュで設立された子会社が多くある。このため売上高10億ルピー未満の会社が約4割ある。ただし、その平均事業年数は11年である。そして売上高10億ルピーから100億ルピー未満のあいだの会社が4割以上を占め、その平均事業年数は15年である。

以上の要点をまとめてみる。全体で見ると総資産総額と売上高総額はおよそ5兆円前後へと巨大になっている。個別に見ると、スズキ四輪とホンダ二輪の子会社のプレゼンスが大きく、16期全体の総資産総額の4割を占め、利益総額の7割はこれらが稼ぎ出している。また分析対象期間で当初の総資産中央値は7億ルピーで、2020年度でも21億ルピーである。製造子会社の組立工場で言うと1、2本の生産ラインを稼働させているような状況にある。なお分析対象企業のインドでの平均事業年数は14年である。

これらのことから次のことを指摘できる。日系製造企業の多くはインドで小さく事業を始め、まだ小さくとどまっている。そして事業展開や企業成長のペースはスローである。これをスモール&スローの経営と呼ぶことにしたい。また利益の中央値の推移をもとにすると、2010年代を通じて、日系製造企業の多くのインド事業は刈り取り（規模拡大や投資回収）の段階というよりも、種まき（基盤形成）の段階にあったと考えられる。

3 慎重な経営

経営のマイナスの側面として赤字の状況はどうだろうか。税引き前利益が赤字の企業の比率は、2005年度10%、2010年度31%、2015年度30%、2020年度29%であった。参考に、インドで金融システム不安や不良債権問題が顕在化する前の2018年度は14%であった。赤字企業の割合は1割から3割のあいだで推移している。一方、赤字金額はどうだろうか。赤字金額の平均は4.6億ルピー（約7.2億円）、中央値は0.95億ルピー（約1.9億円）であった。中央値からわかるように、赤字を出したとしてもその金額は小さい。

表 税引き前利益の赤字金額の分布

	件数（比率）
赤字1億ルピー未満	260（51.2%）
赤字1億ルピー～10億ルピー未満	197（38.8%）
赤字10億ルピー～100億ルピー未満	50（9.8%）
赤字100億ルピー以上	1（0.2%）
合計	508（100%）

出所：筆者のデータベースにもとづいて作成。

もう少し詳しく見てみよう。まず176社、16年間（2005～2020年度）の観測のうち税引き前利益の赤字が1,959件中508件（25.9%）あった。表によると、赤字1億ルピー未満は51.2%、赤字1億ルピー～10億ルピー未満は38.8%、赤字10億ルピー～100億ルピー未満は9.8%、赤字100億ルピー以上は1件のみで0.2%であった。これによると赤字10億ルピー未満（約20億円未満）が9割である。なお最大の赤字金額と次点の赤字金額はいずれも合弁解消にともなう損金の計上によるものであった。

赤字のタイミングを調べると、子会社設立から5年以内が45%、設立から6年～10年以内が23%、設立から10年以上が32%であった。およそ7割が会社をスタートさせてから10年以内に出た赤字であり、これは会社のセットアップ費用に起因すると考えられる。

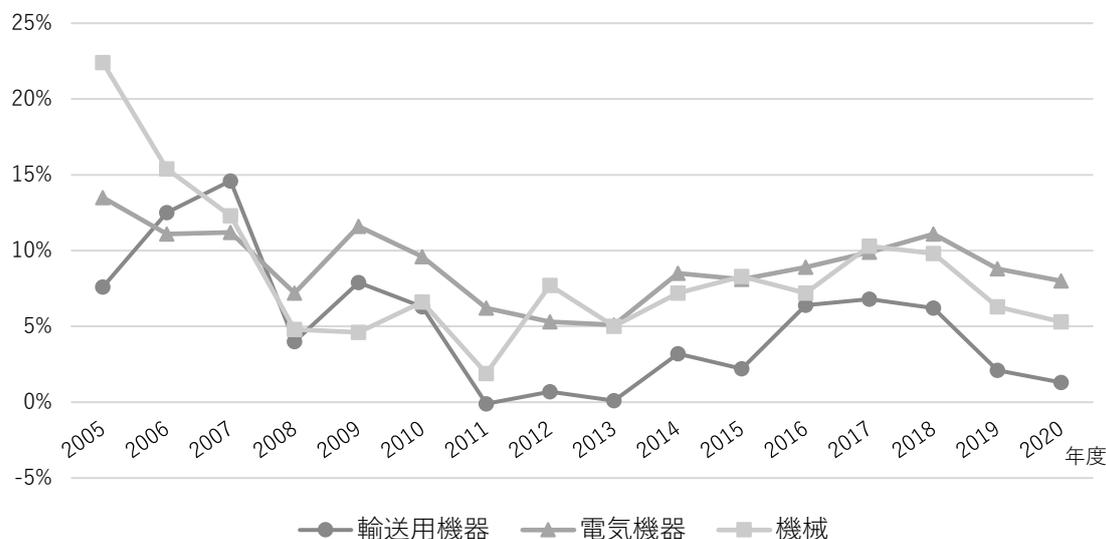
次に利益率の状況として総資産利益率 ROA（＝税引き前利益÷総資産×100）を調べてみた。これは資産を活用してどれくらいの利益を上げたのかを意味している。また ROA は売上高利益率 ROS（収益性）×総資産回転率（効率性）という計算式によっても求めることができ、会社の収益性と効率性をあらわしている。ただしインド進出として会社を設立して間もない段階の会社が多くあり、こうした段階で利益率を見ることには問題もある。

具体的には、設立直後でごくわずかな総資産の会社もあり、その状況で利益との比率をとると極端な値が出てしまう。実際、ROA のレンジは-663%から228%であった。このため四分位範囲数をもちいて外れ値の処理をおこなった（外れ値は49件2.5%で、うち40件は設立から5年以内のものだった）。その結果、平均 ROA は6.7%であった。参考に、平均 ROS は6.2%であった。

このことから次のことがわかる。まず、日本の上場企業平均（3～5%）と比較すれば高い水準にある。ただし、大手製造企業の子会社としては分母の総資産が小さく、アセットライトであることをふまえると、過度に高収益とは言えない。また、ROA と ROS が近似していることから、総資産回転率はおおむね1前後で推移しており、高回転型の効率経営ではないことが示唆される。むしろ一定のマージンを確保することによって利益を上げる経営である。

最後に、親会社の業種別に ROA の推移を見てみよう。図4によると、いずれの業種も2000年代後半は比較的高水準にあったが、その後低下した。2010年代前半は2011年度を底に緩やかに上昇していった。そして2010年代後半は途中まで上昇を続けたのちに下降に転じている。また2010年度以降、一貫して輸送用機器の ROA が低い。16期の平均では輸送用機器4.3%、電気機器8.7%、機械7.5%であった。輸送用機器の推移を詳しく見ると、他よりも景気の影響を大きく、早く受けている。たとえば不景気の2011年度と2019年度のそれぞれ前年度から下降が始まっている。

図4 親会社業種別 ROA の推移



出所：筆者のデータベースにもとづいて作成。

以上の要点をまとめておこう。まず分析対象の子会社は赤字を出したとしてもその額は小さい。赤字件数の半数は日本円で2億円未満、9割が20億円未満である。そのタイミングは設立から10年以内が多く、このタイミングでの赤字は会社のセットアップ費用とも言える。総資産利益率 ROA は若干良好で、効率性よりも収益性に重きがある。親会社の業種別では輸送用機器の ROA が他よりも低く、マクロ経済状況の影響を受けやすい。

前節で直近として2020年度の総資産の中央値が全子会社で21億ルピー（約42億円）、製造子会社の場合38億ルピー（76億円）であることを見てきた。これをもとにすると、小さく投資して、あるいは抑制気味に投資して黒字や利益率を確保していると言える。赤字を出したとしても多くはセットアップでの小さな額である。これらのことから、日本企業はインドで慎重に経営をおこなっていることを指摘できる。

4 資源伝統の経営

インドビジネスの秘訣や成功要因の議論にふれることがある。よくある議論は、インドに独特の環境、制度、風習に注目するものである。その際、州ごとに言語・文化・規制・労働慣行・インフラが大きく異なることが指摘されたりする。また、低コスト・低価格が求められること、強い組合や解雇規制への対応が難しいことなども指摘される。これらは企業の外側である外部環境に注目した説明である。

ここで見てきた子会社について ROA や ROS がわかったので、これら利益率の決定要因を調べることができる。そうすると、上記のようなインドビジネスの秘訣やコツについての

議論に貢献できるだろう。とりわけ成功の要因として利益率（ROA や ROS）を成功指標に設定し、それに影響を与える要因を特定できる。

具体的には ROA などのばらつきが何に由来しているのかを調べていく。経営戦略や国際経営の研究では、年（マクロ経済状況）、地域（子会社の立地州）、産業（所属する現地業種）、親会社（本社の保有する経営資源）、子会社（現地経営の力）という 5 つの要因が、利益率のばらつきのどれくらいを説明するのかを明らかにしてきた。これによって各要因が利益率にどれくらいの影響を及ぼしているのかを知ることができる。要因のうち、年、地域、産業が外部要因、親会社と子会社が内部要因である。

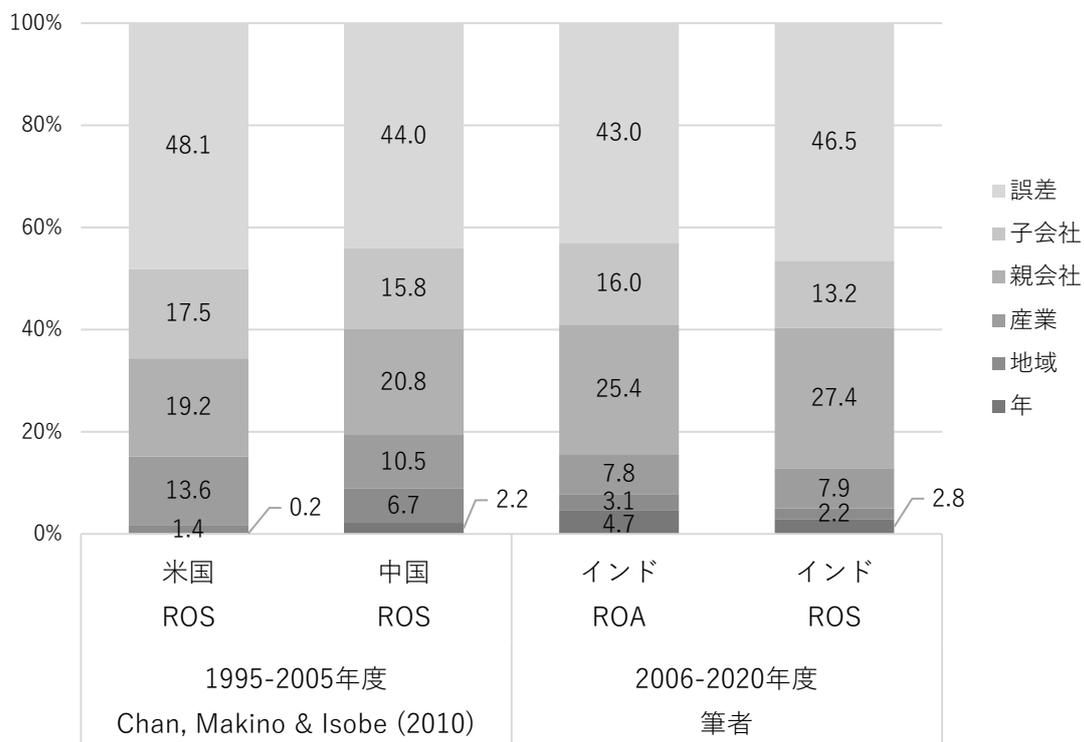
米国と中国に進出した日本企業を調べた研究がある。それは Chan, Makino & Isobe (2010) の論文で、売上高利益率 ROS の分散成分を特定する方法によって 5 つの要因の影響力を調べている。要因のうち地域は、米国は州、中国は省の影響を調べている。なおこの研究は経済産業省の「海外事業活動基本調査」というアンケートに回答した日本企業を分析対象とし、製造業以外もふくんでいる。また 1996～2005 年度の両国子会社の ROS を分析している。それによると、マクロ経済状況の影響力（年効果）は 0.2% や 2.2% と小さく、統計的に有意な影響は検出されなかった。また中国の日系子会社は米国にくらべて立地（地域効果）の影響を強く受けていた。ただし米国と中国ともに親会社と子会社の効果が高く、内部要因が大きな影響を及ぼしていた。

インドの場合はどうだろうか。政策の是正による制度の改変や、地域の発展度合いとインフラの格差、財閥の寡占的パワーやサプライチェーンの脆弱性などを考えると、外部要因の影響が大きいことを想定できる。その場合、年、地域、産業の影響が内部要因よりも高いはずである。こうした仮定のもと、ここでは McGahan & Porter (2002) が提唱した利益率の総変動を分解する手法をもとに調べてみることにした。この手法では前期の要因と今期の ROA というように 1 期ずらして影響を見るため、ここでは 2006～2020 年度の利益率に注目する。なお財務報告書に会社の住所やインド産業分類コードが記載されており、それにもとづいて子会社の地域と産業を識別することにした。

図 5 は米国と中国の日系子会社 (Chan, Makino & Isobe, 2010)、そしてインドの日系子会社 (筆者のデータベースにもとづき、親会社は大手製造企業のみ) の利益率の要因を示している。5 つの要因が利益率のばらつきのどれくらいを構成しているのか、つまりどの要因がどれくらいの影響力を持つのかを示している。要因は棒グラフの下から年、地域、産業、親会社、子会社、誤差の順に並んでいる。最後の誤差は利益率のばらつきのうち説明できなかった部分であり、これが 45% 前後ある。

まずインドの場合、親会社（経営資源）の影響力が ROA で 25.4%、ROS で 27.4% と最大であった。子会社の利益率に対して子会社そのものよりも親会社の影響力が強いのは中国も同様で、米国では親会社と子会社の影響力が同程度である。一方、地域効果は中国に比べるとインドのそれは半分以下であった。データベースによるとインドの日系の場合、主要都市と工業団地のある特定州への立地がほとんどであり、地域の影響は強くなかった。

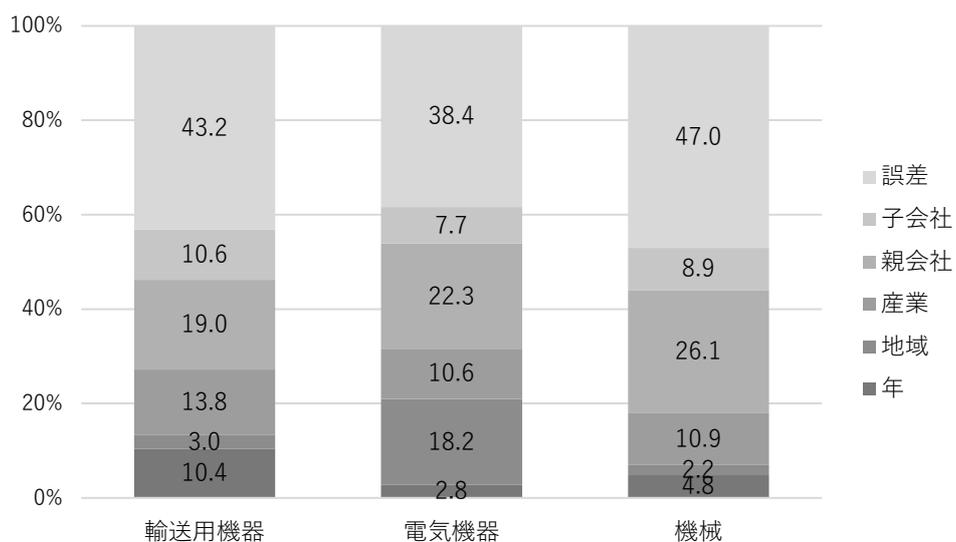
図5 日系子会社の利益率の要因



注1：米国と中国は Chan, Makino & Isobe (2010) p. 1233 Table 1 から引用。

注2：インドの分析は固定効果にもとづく。その効果量%はすべて1%水準で有意。

図6 親会社業種別の利益率の要因



注：効果量%はすべて1%水準で有意。

なぜインドと中国では親会社の影響力が他の要因よりも強いのだろうか。分析対象時点の中国（1996～2005年度）とインド（2006～2020年度）は経済発展の初期段階にある。その段階では日本と所得水準や購買力のギャップが大きく、経営資源が適合していないことが考えられる。具体的には、進出にあたって親会社は経営資源を子会社に移転する。しかしインドに適した経営資源をもつ企業と適さない経営資源をもつ企業がある。後者は製品の値段が高すぎる、オペレーションが品質を重視しすぎるなどである。この結果、利益率に大きなばらつきが生じる。

次に親会社の業種別に利益率の要因を調べると、別のことがわかってきた。図6はROAの要因を示している。まず、3つの業種で親会社（経営資源）の影響力が最大であることは上述と同じである。一方、輸送用機器では年効果が10.4%、そして電気機器では地域効果が18.2%と高い。同じインド、同じ日系であっても年や地域という外部要因の影響力は親会社の業種によって異なっていた。

輸送用機器の子会社がマクロ経済状況の影響を受けやすいのは、利益率の推移で指摘した通りである。完成品が比較的高額な耐久消費財のため、景気によって買い控えが起きやすいためである。電気機器で地域効果が大きい理由には次のことがある。IT集積地バンガロールのあるカルナータカ州に立地している子会社の平均ROAは約20%と極端に高く、他の州に立地している子会社のそれよりも3倍ほどある。ここに立地しているか否かで利益率が大きく変わるため、地域効果が大きく出ている。

以上の要点をまとめておこう。インドの日本企業の利益率を左右する最大の要因は親会社（経営資源）である。また親会社の業種によって外部要因の影響力は異なり、年（マクロ経済状況）と地域（子会社の立地州）の影響が他の業種より数倍高い場合がある。ただし3つの業種でいずれも親会社効果が最大である。インドの子会社の経営パフォーマンスは親会社（経営資源）によって大きく左右される。

このことから次のことを指摘できる。日系製造企業は経営資源を刷新してインドの事業環境に合わせるといふより、日本でたくわえてきた経営資源をインドで継承し、蓄積を続けている。経営資源の継承と蓄積、これを本章では資源伝統の経営と呼ぶ。

資源伝統の経営では、インド経済が成長していく中で自社の資源が適応するのを待ち構えるというスタンスになる。そのためスモール&スローの経営が続くことになる。最後に、インドビジネスの秘訣で言うと、会社の内側、それも足元の本社に注目することが重要だろう。製品、サービス、オペレーションがインドに適しているか、あるいは適するような取り組みをしているかである。

5 持続的な事業構築

ここまで日本の主要製造業の大手を対象として、インド進出日本企業の経営を見てきた。

浮かび上がってきた経営の特徴は、スモール&スローの経営、慎重な経営、そして資源伝統の経営である。具体的に言うと、日本企業はインドで小さく事業を始め、多くはまだ小さくとどまっている。赤字を出したとしてもその額はわずかであることが多く、抑制気味の投資によって黒字を確保し、総資産利益率は若干良好である。そして利益率のばらつきの最大の原因は親会社（経営資源）にあり、日本でたくわえてきた経営資源をインドで継承しようとしている。

スモールに関して次のことを説明しておきたい。子会社は事業別のほかに機能別（生産、販売、開発など）に設立されることがあることを述べた。この他に地域別に設立されることもある。取引先に合わせていくつかの州に製造子会社（工場）を設立するなどである。ここでは親会社レベルで集計せずにこのような子会社を単位に見ているため、小さな会社として見えてしまうという問題がある。一方、事業別、機能別、地域別の進出というのは小さな投資を逐次的に行うことでもある。このような進出のやり方にもスモールの特徴を指摘することができる。

スモール&スロー、慎重、そして資源伝統の経営には、地道、洗練、評判のよさ、小さな成功、小さな失敗という言葉に関連づけることができる。この経営には継続的、持続的に事業を構築する姿を見てとれる。この逆はビッグ&スピード、大胆、資源革新の経営であり、これらには急進、野蛮、悪評もあり、大きな成功、大きな失敗という言葉に関連づけることができる。こうした会社は一気呵成に市場開拓を進めるだろう。

<スモール&スロー、慎重、資源伝統>

地道、洗練、評判のよさ、小さな成功、小さな失敗：継続的、持続的な事業構築

<ビッグ&スピード、大胆、資源革新>

急進、野蛮、悪評もあり、大きな成功、大きな失敗：瞬発的、一気呵成の市場開拓

持続的な事業構築と一気呵成の市場開拓は大きく異なる。長期志向と短期志向、伝統志向と革新志向というように正反対のものである。日本企業のほとんどは後者の経営をしない。多くは前者であり、日本でたくわえてきた資源をもとに、半歩ずつ進むようなスローペースで慎重に適応を進めている。

次に、持続的な事業構築の長所と短所を考えてみたい。まずは短所として、インドのビジネスチャンスを企業成長に獲得しにくいことがある。インドには製造業の振興政策、豊富な若年労働力、安価かつ先端的な IT サービス、環境問題解決やインフラ整備の需要、さらに脱中国依存の願望といったチャンスがある。しかし、日本企業は資源適応を待ち構えるため、現地側の裁量で機動的に、あるいは積極果敢にチャンスを利用することは難しい。

長所として、インドの工業化の土台作り、あるいは深層の工業化に貢献できることがある。継続的、持続的な経営の中では、世代間や取引先への技能伝承がおこなわれる。生産現場ではベテランを育成し、日本で生み出した安全や品質への取り組みをゆっくと定着させる。

また、慎重な経営は即興・即席を重視するインド式問題解決（ジュガールと呼ばれている）を補強する。たとえば、対応は素早いものの場合当り的で不整合が起きがちな現場に首尾一貫性や規律をもたらす。首尾一貫性や規律は簡単には定着しない。継続的、持続的な取り組みのもとでようやく実現するものである。

個別に見るとインドで大きく成長を遂げている会社にマルチスズキ（スズキ四輪、1982年設立）とHMSI（ホンダ二輪、1999年設立）がある。ホンダ二輪は1984年にインド企業のヒーローやカイネティックと合弁事業を始めていた（いずれの合弁も解消している）。スズキ四輪とホンダ二輪ともに40年ほどのインドビジネスの経験がある。両社も持続的に事業を構築してきたと言える。

一方、長いインドビジネスの経験の中で、インド市場を獲り込む必要性が高まっていった。端的に言えば「インド無くして企業成長無し」という状況になった。具体的にスズキ四輪は北米や中国での低迷も背景に、インドを主戦場に定めたことがある。ホンダ二輪は主力の東南アジア市場の飽和が見えており、世界最大市場のインドを獲り込む必要があった。インドには二輪車のバジャジやTVSなどの強力なライバルメーカーがあり、この世界最大市場を獲らなければ将来的にグローバル競争で負けてしまうかもしれない。

二つの企業はインド事業を種まき段階から刈り取り段階に移している。その移行のトリガーに、インドでコンパクトカーとスクーターが普及したことからわかるように経営資源が適合していったことがある。そしてインド市場を獲り込むことに強い動機を持つようになったことをもう一つのトリガーに挙げることができる。後者の市場の必要性は挑戦的な販売目標の設定などによって事業構築に過負荷を与える。その中で筋肉や筋力がつくように経営能力を高めていったと考えられる。

6 おわりに

主要な製造業として輸送用機器、電気機器、機械の大手製造企業に注目し、そのインドの子会社の経営を見てきた。子会社として176社の総資産、売上高、利益および利益率の長期的な実態を見ていくと、スモール&スロー、慎重、そして資源伝統（本社資源の継承と蓄積）の経営という特徴がある。考察によると、これらの経営の特徴は持続的な事業構築に重きを置いたスタイルだと言いあらわすことができる。これは一気呵成の市場開拓という経営スタイルとは異なっている。

持続的な事業構築にはインドの工業化の土台作り、あるいは深層の工業化への貢献という長所が考えられる。このような長所は目立ちにくいだが、日本とインドの経済関係の深化を図るうえで中核的な要素になりうる。インドは失業問題の解消や、国産化と輸出の拡大、そして安定的な経済成長という長期に取り組まなければならない課題を抱えている。その際、長く、逃げ出さずにコミットし続ける主体がパートナーとして求められる。スモール&スロ

一、慎重、資源伝統の経営にもとづく持続性や継続性をストロングポイントにして両国経済関係を深めていく方向性が考えられる。

なお、ここでの分析や議論はインド進出の欧米企業や韓国企業、中国企業らと比べたものではない。より厳密には、他国の企業との比較で経営の特徴やスタイルを検討する必要があるだろう。また、2020年時点で存在していた子会社を分析対象にしているため、撤退、清算の子会社が含まれていない。ただし、分析対象とした会社にはインドからの大規模な撤退は無かったことを述べておきたい。

最後に、今後のインドビジネスと日印の経済関係を考えてみたい。IMFの予測によると2020年代後半にインドの一人当たり名目GDPは3千ドルを超える。多くの新興国の経験から、3千ドルに達すると中間層による自動車の購入、いわゆるモータリゼーションが本格化する。インドの主要都市としてバンガロール、デリー、ムンバイに限れば、すでに一人当たりの所得は5千ドルを超えている。今後、地方都市でも新車や中古車の販売が増えると考えて間違いない。何より消費者が購入を望んでいる。

このように考えると、日本の自動車関連企業のほか、設備・機械関連の企業においても、地道、洗練、評判のよさが果実（売上と利益）をもたらすだろう。つまり、種まきから刈り取りの段階に入っていく企業が増えることを予想できる。またこれによってインドで再投資が増え、日系のプレゼンスが高まることも見込まれる。この楽観的な予想の背景には、日本企業が出遅れているEV分野について、電力・充電インフラやバッテリー国産化の制約から、インドではEVの普及が緩やかな進展にとどまっていることがある。

また、今後は日本からの進出ラッシュが起きることも予想できる。新たな進出企業として、価格競争や原価低減のプレッシャーの中でローコストオペレーションを鍛えてきた中小・中堅の企業にもチャンスがあるだろう。低コスト・低価格を実現するオペレーション（経営資源）は、インドの企業や消費者の購買力に合っているからである。こうした企業のうち、日本市場の縮小に危機感を持ち、切実に成長市場を求めている企業が進出を具体的に検討することになるだろう。

ただし中小企業は国際化の経験が乏しく、進出実務に十分な人員を割きにくい。そのため、セットアップの負担を軽減し、円滑な操業を可能にする仕組みとして、インドに日系中小・中堅企業向けの工業団地を整備するという選択肢が考えられる。数百社、数千社規模の集積を視野に入れた産業拠点の形成も検討に値する。学校や医療機関、娯楽施設などの生活インフラ整備もなされれば、企業と人材の定着を促す基盤となるだろう。その延長線上で、インド側では雇用増加と工業化の土台づくり、そして日本側では生産技術開発を中心とする事業高度化へのシフトを期待できる。

謝辞 本研究はJSPS 科研費 19K01818 の助成を受けたものです。CFIEC インド研究会での議論から有益なアイデアを得ています。記してお礼申し上げます。

参考文献

東洋経済新報社（2020）『海外進出企業総覧[国別編]』東洋経済新報社.

在インド日本国大使館・総領事館・ジェトロ（2025）「インド進出日系企業リスト」.

Chan, C. M., Makino, S., & Isobe, T. (2010) Does subnational region matter? Foreign affiliate performance in the United States and China. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1226-1243.

McGahan, A. M., & Porter, M. E. (2002). What Do We Know about Variance in Accounting Profitability?. *Management Science*, 48 (7), 834-851.

付表 サンプル親会社リスト (斜体数値：インドの子会社数)

	輸送用機器		電気機器		機械	
1	トヨタ自動車	3	ソニーグループ	2	三菱重工業	4
2	本田技研工業	3	日立製作所	5	ダイキン工業	3
3	日産自動車	4	パナソニック	6	小松製作所	1
4	デンソー	7	三菱電機	3	クボタ	2
5	アイシン	2	富士通	1	ジェイテクト	3
6	スズキ	7	キヤノン	1	日立建機	1
7	豊田自動織機	3	東芝	3	日本精工	2
8	いすゞ自動車	2	日本電気	2	マキタ	1
9	日野自動車	1	シャープ	2	NTN	2
10	川崎重工業	3	リコー	1	SMC	1
11	ヤマハ発動機	5	村田製作所	1	荏原製作所	1
12	トヨタ紡織	1	日本電産	1	ダイフク	2
13	豊田合成	3	京セラ	2	日立造船	2
14	フタバ産業	2	東京エレクトロン	1	DMG森精機	1
15	東海理化電機製作所	2	セイコーエプソン	1	ナブテスコ	1
16	三菱ロジスネクスト	1	ミネベアミツミ	2	アマダ	2
17	テイ・エス テック	3	富士電機	2	ホシザキ	1
18	KYB	1	コニカミノルタ	2	THK	1
19	ユニプレス	1	アルプスアルパイン	2	グローリー	2
20	エクセディ	2	ルネサス	1	不二越	2
21	トビー工業	1	小糸製作所	1	日本製鋼所	1
22	日本精機	2	オムロン	2	椿本チエイン	3
23	新明和工業	1	ブラザー工業	1	フジテック	1
24	武蔵精密工業	2	ファナック	1	T P R	2
25	ハイレックス	2	キーエンス	1	サンデンHD	2
26	ユタカ技研	1	日清紡HD	2	F U J I	1
27	エフテック	2	沖電気工業	1	イーグル工業	2
28	愛三工業	3	安川電機	1	オークマ	1
29	八千代工業	1	ジーエス・ユアサ	1	サトーHD	1
30	河西工業	1	横河電機	2	C K D	1
	合計	72		54		50

注：2020年度の連結売上高ランキング順（インドに子会社を持つ企業）。リストの親会社同士の合併の場合、出資比率の高い親会社にふくめている。近年の設立で財務報告のない子会社1社と、一貫して業務からの売上高のない子会社1社はカウントしていない。