

まだまだ遙かなるインド

善本 哲夫

同志社大学商学部

東京大学ものづくり経営研究センター

[E-mail: yoshimoto@mmrc.e.u-tokyo.ac.jp](mailto:yoshimoto@mmrc.e.u-tokyo.ac.jp)

インドはアジアくさい国

言うまでもなく、インドはアジア域内の国だ。それでも時に、「本当にアジアなのか?」と疑ってしまう。インドを経験するまで、僕にとってアジアと言え、飛行機にヒョイと乗ってせいぜい5~6時間の場所だった。「南西」アジアとは言え、とりあえず遠い、遙かなるインドである。2度の訪印で、最初はデリーから、2回目はバンガロールから入ったのだけれど、バンガロールは世界のIT基地と呼ばれ、日系企業もソフトウェア関連事業で頻繁に足を運ぶことが多いはずなのに、直行便がない。他のアジア諸国のどこかしらを経由して、飛行機を乗り継がねばならない。トランジットと機上の時間を合わせると、ヒースロー空港でさえとっくに辿り着いて、おつりが返ってくる。かねてのアジア域内調査で馴染んだ移動時間を思うと、アジアは広いと実感するより、アジアなのか? という思いのほうが先に立とうというものだ。とにかく、物理的距離は言わずもがな、移動時間を見ても、インドは日本からすごく遠い。

豆カレーにマトンカレー、野菜カレー、ひと口にカレーと言っても種類は豊富だ。本場のカレー、と喜んで3日も経てば.....。

毎日朝昼晩とカレーばかりでは、いい加減飽きてくる。他の物を食べようと思っても、カレー以外の選択肢は中華くらいしか見つからない。しかし、飽きてはいても、インドにいるのだからと、カレーの呪縛から逃げられない。ベトナムについて書いた時にも食べ物の話だったのに、あいかわらず食べ物の話かと自分ながら



呆れるが、やはり書きたい。魚のフライが出てきても、カレー味だった。スパゲティナポリタンを食べてもカレー風味だった。このときの衝撃は忘れられない。カレー風味のナポリタンなんて、口にするのははじめてだしこれから先も2度とあるまい。貴重な体験とも言えるが、正直辛かった。味覚でも、他のアジア諸国とは比較にならないくらいの距離を感じてしまった。食文化でも、インドは日本から遠い。

街中を歩けば、その雰囲気は確かに「アジア」だ。それでもなお僕の頭の中で、日本からも、アジアからさえも、「感覚的に遠い存在」であり続けているのがインドだ。距離、時間、味覚だけではないなにか、よくわからないものが、僕にインドをアジアと断言させず、「アジアくさい国」とか、「アジア + (プラス)」なんて言葉の方がぴったりと当て嵌まる気がする。中国や台湾、韓国、ベトナム、タイなどは、「アジア」という言葉の持つ雰囲気が似合う気がするのに、インドには「アジア的」という言葉のほうが似合う。え〜と、つまり、インドは「アジア」と言うてしまうには、まだまだどうにも遠い、と言いたいわけです。

大型バスには要注意

ブーネは、インド滞在中では比較的心地よく過ごせた街だ。我々インド調査チームの斬り込み部隊若干名は、オートリクシャに乗り込み、目標目指して突撃。周知のとおり人、牛、車、オートバイなどもろもろが寄せ鍋状態で轟く道路、ここに我がオートリクシャも突入する。風を切って寄せ鍋をゆけば、斬り込み部隊の血気も昂ぶる。すると、背後から異様な排気音が迫ってきた。何だ？ と思う間もなくすぐ横を、爆撃機風大型バスが「そここけそここけ」と叫ばんばかりの勢いで駆け抜けていった。生まれて初めてバスを怖いと感じた。「王者」の風格さえ漂わせる凶暴バスである。王者のスピードはとてつもなく早い。寄せ鍋状態など気にもかけていないようだ。王者は数分おきに背後からやってきて、突風とともに駆け抜けていく。オートリクシャ運転手のドライビング・テクニックは確かに上手かった。しかし、背後を気遣う気配はまったく見えず、ひたすらまっすぐ前を向いたままハンドルを操る。バスが避けていたのか、オートリクシャが避けていたのか、よくわからないが、昂ぶっていたはずの血気は、王者に持ち去られたらしい。昂ぶり過ぎもよくないし冷静になれた、と言ってもいいが、それにしても、よくもまあ無事に生きていたと今では思う。

凶暴大型バスは、乗客になってもやっぱり凶暴だった。インド調査チームの10数名は、工場・事業所の移動に件の大型バスを利用した。8月下旬だった。インドの暑さは攻撃的である。椎名誠は『インドでわしも考えた』(1988, 集英社文庫)の中で「ヤケクソふうの暑さ」と書いていたが、至極至当な表現だと思う。

エアコン付きのバスだったはず。だけど、空調機らしきものからふわっと漂ってきたもの

ものづくりアジア紀行

は、冷たさを忘れていた。みんなが求めている役割を忘れていた。それでも精一杯の稼働だったらしい。あの王者大型バスは、車内には、ヤケクソ的暑さという武器を揮って、エアコンはあっても機能していない。考えまいとするのだが、2分30秒間隔で「ああ、せめてエアコンが機能したら……」と繰り返していた。

ところが、乗客となった僕たちを襲ったのは、暑さだけではなかった。大量破壊兵器「蚊」を搭載していたのである。蚊、蚊、蚊……、まるで水戸黄門の哄笑だ。アジア調査では蚊に刺されるとヤバイ、私たちはさんざん思い知らされている。白兵戦をみんなが必死で戦った。

暑さと蚊、これだけでも十分の攻撃だが、ご丁寧にも、さらなる兵器が用意されていた。工場は、都市部にあることはめったにない。工場と工場が距離的に離れている場合も多い。バス移動で過ごす時間が長くなる。調査では、時が過ぎるにつれて、移動手段の乗り心地が重要になってくる。移動中に調査結果の意見交換や、調査前のブリーフィングなどを行なうし、休息も取るからである。ところが、バスは揺れに揺れた。時に震度4程度の振動が襲い、震度2程度なら常時、身体を覆っている。道路インフラが原因だと思っていた。少人数の調査に切り替わり、ある外資系メーカーの乗用車に乗ると、振動がまったくなかった。つまり、道路の凸凹が問題だったのではなく、バスが振動兵器だったのだ。

内には振動と蚊と熱風という武器を充溢させ、寄せ鍋を傍若無人に突っ走る。外にも内にも十分過ぎるほどに凶暴な工業製品に出会って、輸送機械にとって「乗り心地」がいかに重要か、痛感した。大型バスによって、我々調査チームは血気どころか精力を、確実に奪われていった。



大型バスのエアコン吹き出し口



オートリクシャ

ローカルメーカーの現場

インドローカルメーカー製だった大型バスの乗り心地から、インド製造業の実力を想像した。思い浮かんだ姿は、世界の IT 基地と呼ばれるインド像と明らかに違う。ふと、あるインドソフトウェアメーカー日本法人の日本人社長から、「インドはものづくりがわからない」という話を聞いたことを思い出した。なるほど。いやしかし、そうとも言い切れないものづくり世界がインドにあったことも事実なのだ。

2005 年に日本でインド熱が沸騰した。それまでも、インド経済やインド進出日系企業に関する研究、新聞報道は少なくなかったが、2004 年後半あたりから中国熱にも似た流行臭が漂いはじめ、新聞、雑誌で盛んにインド特集が組まれた。しかし、経済成長や IT 関連事業について述べるばかりで、製造業セクターの情報・資料は少なく、ものづくりに関する実態はいまだよくわからない。

市場の魅力ばかりが先行して報道され注目を浴びるインドだが、以下では、インドローカルの二輪メーカーである BAJAJ とローカルの二輪部品メーカーを例に、調査で見たインド製造業の実態を簡単に素描したい。

インド二輪市場では、ホンダの合弁子会社ヒーロー・ホンダが 40% を超えるシェアを持ち、ホンダの製品が飛び抜けて高いプレゼンスを誇るが、ローカルメーカーの追い上げも無視できない。BAJAJ はヒーロー・ホンダに次ぐシェア第 2 位のローカル二輪メーカーで、生産だけでなく、設計も独自に行なっている。技術は日本から導入しているが、コピーではない、オリジナル製品開発を目指しているようだ。インド二輪市場は、中国と違い、コピー製品は流通していないし、流通しそうな気配も今のところ見えない。

BAJAJ の現場には、日本的な管理・改善・工夫を意欲的に学ぶ姿があり、また実践もされて、ライン脇も整理・整頓されている。BAJAJ が取引する部品メーカーも同様で、日本的な管理等を導入したオペレーションが展開されていた。ある部品メーカーでは、日本人が指導して、品質、生産性向上の取り組みが進んでいた。我々に、あたかも日本人なら誰でも知っているはずの人物のように「　さんが指導している」と語る口ぶりには、親しみと尊敬の念が滲み、真摯に生産管理・品質について学ぼうとする意欲が伝わってきた。　さんがどのようゆう人なのか、僕には皆目見当もつかないのだが。

インドの街並みや道路事情、その他多様なインド事情の片鱗に触れた僕の目に、BAJAJ や部品メーカーの現場は、意外に見えた。そこには、混沌（カオス）という言葉が密接不可分につきまとうところの「インド的」な姿はなかった。DVD-R などリード・ライトタイプの光ディスクメディアを生産するローカルメーカーも拝見したが、二輪同様、しっかりした管理が行なわれ、品質管理もきちんとしており、どこにも、内外攻撃タイプの大型バスのよ

ものづくりアジア紀行

うな製品を作り出す気配はなかった。今回調査した工場が特別だったのかもしれないが、調査対象は、日系もローカルも、工場内は整理整頓されて極めて清潔だったし、安かろう悪かろう、とにもかくにも量をさばけといった発想は感じられず、高い品質を生み出そうと努力する姿勢がありありと見えたのである。

このコラムの第三回「フィリピンの擦り合わせものづくり」で新宅助教授が、フィリピン、ベトナム、そしてインドにはエンジニアが豊富であり、比較的低廉な賃金で雇用でき、ものづくりの面では日本企業にとって魅力ある国だと紹介している。実際、先に述べた BAJAJ では、大卒エンジニアがラインワーカーとして二輪生産に携わっている。これはタイや中国では見られない。インドの日系二輪・自動車、ローカル二輪・部品メーカーの現場を見る限り、直接作業者のポテンシャルは中国などに比べて遙かに高い。こうした優秀な人材を生産現場で活用できているのが、インドなのである。

バックパッカー発想旅行者のイメージから見ると、BAJAJ も部品メーカーも、いわゆる「インド的」に沿わない。おそらく、混沌インド大好き人種が見たら、整理整頓、整備された工場や事業所なんて、「間違っている、インドはそんなもんじゃない!」と声を荒げるのではないだろうか。旅行者が見聞きした情報やインド・ソフトウェア/IT 関連産業の情報は増える一方だが、インド製造業の情報は非常に少ない。こうした状況の中で僕が勝手に思い描いたインドの現場のイメージは、実地に当たって覆された。そこにはまったく違った風景が広がっていたのだ。

ただし、ここまで触れずにきた問題点がある。カーストがいまだに強い影響を持つインドでは、製造業でもまたその影響下にあるというのだ。その実態について、僕はほとんど知らない。今後理解を深めねばなるまい。



BAJAJ



二輪部品メーカーの現場

僕には、街中の様相やカーズなどインド特有の事情と、工場・事業所内で目にしたものづくり姿勢との大きなギャップに対する戸惑いがある。だけど、いやだからこそ、このギャップをきちんと仕分けることこそが重要に思える。ギャップを埋めるのではなく、ギャップを受け入れて、それぞれがどちら側に属するか、仕分けていくことが重要だと思えるのだ。その上で、いまだ2回の調査でしかないこと、しかも現場のものづくりについても「姿勢」の面だけを取り上げていることを考慮しつつ、あえてインドのものづくりの可能性に言及すれば、熱風振動大型バスとは違う、しっかりした製品を生産できる素地がインドにはあるだろうと言いたい。

日系家電メーカーは考え中

日系メーカーでも二輪・自動車と家電を分けると、インド展開に違いが見られる。日系二輪メーカー・自動車メーカーは、インドにどっしりと本腰を据えてものづくりに取り組み、現地生産で、急速な経済成長と市場拡大に対応しようとしている。しかし、インドにおけるものづくりが他国と比べてコスト優位性を持っているとは言い難いのが、直近の状況のようで、ある家電メーカーでは「輸出拠点としての魅力はない」と聞いた。コストに焦点を当てるなら、インドで生産するより、インド タイ FTA を活用した展開のほうが良いと判断する日系家電メーカーも現われている。日系家電メーカーは、いかにインドを攻めるか、現地生産の立て直しや拡充、FTA 利用など、多様なオプションを駆使して「考え中」の段階といえる。インド経済全体から計る資源配分において、IT 関連にはおよぶべくもないにせよ、特に民生品の製造業分野はまだまだこれからだし、物流や税制の面でも、ものづくりの現地実践は困難を伴うというのが、日系家電メーカーの見解のようだ。ところが、日系家電メーカ



BAJAJの二輪



バンガロールの家電量販店

ものづくりアジア紀行

ーがあの手この手と手をこまねいているうちに、インド市場は急速に拡大してしまった。市場拡大に事業展開スピードが追いついていないようですらある。

そうした中で、韓国企業は違った。インド事業に対するサムスン、LGの力の入れ加減は、日系とは明らかに異なる。サムスン、LGの広告・マーケティングの規模は、日系メーカーを遙かに凌ぐ。確かに韓国企業の躍進にはこうした販売面のうまさもあるのだが、それだけではない。インド全土を包括的に捉えた生産・販売のやり方が巧妙であった。サムスン、LGは、一気にどおーんと攻めたと言えるだろう。

家電にしる二輪・自動車にしる、日系企業は、インドに自前工場・事業所を持って生産・販売を行う。一方、サムスン、LGは、自前工場に加えて、サブコントラクターと呼ばれるローカルメーカーに生産委託していると言う。インドは広く、道路インフラの状況は悪い。したがって、販路拡大は容易ではない。そこで、地方のサブコントラクターを使った製品供給によって、自前工場から製品を運ぶ困難を回避し、かつ供給スピードを早める。生産委託の活用は、生産規模も拡大する。サブコントラクターを有効に活用すれば、税制面等にもメリットが生じる。韓国企業のインド事業展開は深くて広いようだ。現に、カラーテレビや冷蔵庫などでは、韓国勢がトップシェアを占めている。BAJAJや部品メーカーなどが特殊な事例だとしても、ローカルメーカーにもものづくりが十分にできるようだし、日系家電メーカーも、現地即時対応を視野に入れるなら、生産委託も重要なオプションたりうるのではないだろうか。

また、インド市場では、ローカル家電メーカーも強い。シェアで、サムスン、LGの次に付けているのが、ローカルのビデオコンやゴドレジなのである。こうした状況を見ても、インド人はものづくりが苦手、と決め付けるのは、早計ではないか。BAJAJや部品メーカー、韓国企業のサブコントラクター、ビデオコンやゴドレジ、これらから、経済成長、市場拡大とともに製造業への資源配分が進んだとき、インド製造業の実力が飛躍する可能性が窺えないだろうか。

とは言え、ローカルメーカーのものづくり姿勢や管理実態の詳細はしれず、現実には攻撃的な大型バスが市場を疾駆している。生産委託が重要なオプションになりそうだとは言え、情報はまだまだ不足がちである。「ポテンシャルは高いかもね」と言いながら、インドではものづくりは根付かないという意見があるのも事実だ。人によって変わるインド製造業の評価という点が、「まだまだよくわかっていないんだよ」というニュアンスを漂わせている。無根拠な直感を言えば、殊に日本の本社サイドなどはよくわかっていないのではないかと、思える。インド熱の高まりは、市場や現地生産について、真剣な眼差しと思惟を招いているようだ。インドでの事業展開に本腰をいれ、確固としたものづくりを展開しようとするなら、

FTA 活用に限らず、日本的な管理の導入や、エンジニアの活用に見る現場のポテンシャルの効果的導出が、鍵になるだろうと思う。こう考えると、インドにおける日系家電メーカーのものづくり地場固めは、まだまだできていない状態ということになるだろう。

インド詣が必要だが

インド製造業を理解したければ、インド好きバックパッカーのように「インド詣」して、とにかく現場を見なければ駄目だろう。話をきくだけではなく、現場を見ないと判らないことが多すぎるようだ。そして、現場の管理やものづくりの経験者が増えないと、情報は入ってこない。ところが……、です。

出張ベースにせよ駐在者数の増員にせよ、インドに根を張るにはまだまだ障害が多いらしい。ホテルはべらぼうに高くなっている。日本からインドも、その逆も、移動が楽じゃない。国内移動は、暴走バスの行く手に牛が寝そべる寄せ鍋の中。食事はカレーのはしご。街(国)全体が醸し出す渾沌雰囲気に慣れるだけでも一苦労。暑さで疲労は倍増、ソーメン食べて涼感を得るなど夢のまた夢。ある駐在の方の言、「家族が足を運んでくれず、会って食事するのはシンガポールだ」。インドが肌に合う人、合わない人の差が大きい。

日本もまたそのお仲間である「アジア」だから、「近いね」と感じる国のお話がこのコラムの眼目だろうけれど、最初にも書いたとおり、インドはまだまだ「遙かなる」国で、日本人には、アジアと言うより「アジア的」としか言えないのではないかなあ。いわゆるアジア諸国程度に往復が気楽にできるまで、あとどれほどの時間が必要だろう。ゴダイゴのヒットソング「ガンダーラ」など口ずさみながら気楽に往復できるようになると、それはそれでバックパッカーにとってのインドの魅力が損なわれるのかもしれないが、観光業の事情はこの際無視して、インドを「アジアくさい国」から「アジアの国」と感じられるようになれば、インドにおけるものづくりの特徴や課題がきちんと見えてくるだろうし、また、見えるように努力することが事業展開には必要だろう。

インド慣れがまだまだ足りない日本である。僕自身にもインド詣が足りていない。「アジア的」などと書いたが、世界陸地の3分の1、世界人口の2分の1を占めるアジアにとって、日本こそ極東の辺境に位置している。日本とインドのどちらがよりアジアかと聞かれたら、地理的にも人口からいっても、インドに分がある。だから、「アジア」と「アジア的」というのも日本人の僕の偏見に過ぎず、今回は、「近いアジア」ではなく、「広いアジア」を思い知らされたと言うべきかもしれない。さて、インドのイメージにも似て渾沌模糊としてしまったこの文章を締めるにあたって、いまだ渾沌(カオス)的世界といったイメージだけが先行するほどに遠いインドだし、イメージどおりの世界が広がる街中でもあるけれど、その現

ものづくりアジア紀行

場には、イメージとは異なるものづくりの世界もまた確かに存在したことを、もう一度繰り返しておこう。インドの渾沌は、ものづくりの可能性もまた内包している。



赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 5巻7号 2006年7月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>