

# 【 インド企業視察報告書 】

浜松鉄工機械工業協同組合

## 【視察趣旨】

本年視察事業としては、世界経済危機にもかかわらず、経済発展の著しいBRICsの一翼であるインド共和国の日系企業(スズキ、ホンダ、ヤマハ他)を訪問し、実情を見聞調査すると共に、意見交換、交流を行い相互理解を深めて、今後の組合員企業の経営の指針を得るべく視察を行いました。世界第7位の国土を有し、世界第2位の人口を有する国の現状を間近にして、日本の失われてしまった活力を感じると共に、グローバル経済の中で日本の製造業は今後何をなすべきかとの課題をつきつけられている現状を強く感じました。

組合視察メンバーは和久田代表理事及び組合員、関連企業より合計23名により視察を実施しました。

## 【視察メンバー】

代 表：和久田健司 (城北機業(株)) 組合代表理事  
副 代 表：勝山 宗一 (カツヤマファインテック(株)) 組合副理事長、交流委員会委員長  
メンバー：杉田 哲朗 (杉田工業(株)) 渭原 利之 (株イハラ製作所)  
江間 通晴 (江間工業(株)) 鈴木 浩 (株スズイチ)  
野嶋 秀通 (株明和工業) 石田 友文 (株キャムテック)  
三原 敏男 (有)三原工業) 高井 宏招 (株丸高塗装工業所)  
植松 繁規 (浜松貿易(株)) 鈴木 敦夫 (株ユーエス)  
小林 正和 (小林工業(株)) 古田 幹雄 (フルタ・エンネツ(株))  
山本 慶輝 (大興金属(株)) 関 耕人 (株神津製作所)  
兼子 孝司 (城北機業(株)) 高橋 茂秀 (カツヤマファインテック(株))  
太田雄二郎 (カツヤマファインテック(株)) 松井 秀逸 (株イハラ製作所)  
大槻 信二 (第一実業(株)) 川合 弘高 (グランドホテル浜松)  
渡辺 稔彦 (組合事務局) 以上23名

視察サポート、視察支援(敬称省略させて頂きました。)

大橋 恒雄 (マルチ・スズキ) 野原 勉 (スズキ(株))  
鎌田 勝 (ヒーロー・ホンダ) 日本貿易振興機構 (ジェトロ)  
三菱東京UFJ銀行 辻雪美峰 (IYML)  
MOHD. ASIM ARFI (現地ガイド)

その他視察先企業関係者の多数の皆様ご支援ご協力を頂きました。

**【視察期間】**（組合事業内容視察、各社関係先の視察は省略しました。）

2010年10月21日（木）～22日（金）2日間

**【スケジュール】** 視察スケジュール

10月21日（木） インド マネサール、グルガオン地域

Maruti Suzuki India Limited	AM 9:30	～
Hero Honda Motors Limited	PM 2:00	～

10月22日（金） インド ニューデリー スラジャプール地域

Jetro India	AM 10:00	～
India Yamaha Motor Pvt. Limited	PM 2:00	～

**【個別視察内容】**

**Maruti Suzuki India Limited（マネサール工場）**

所在地：Plot No1,Sector 3A,IMT Manesar,Gurgaon-122051(Haryana)India

従業員数：2,700名

事業内容：自動車製造

スズキとインド政府の合弁会社として1981年設立。その後2007年7月に「マルチ・ウドヨグ」から現在の「マルチ・スズキ・インディア」に社名変更、インド国内の乗用車販売シェアでトップのマネサール新工場を視察致しました。会議室にて、大橋生産副本部長及び神谷工場長からマネサール工場の概要についてパワーポイントなどで丁寧にご説明を頂いた後、大橋副本部長、神谷工場長の案内にて広大な工場をバス移動で視察させていただきました。視察後再び会議室にて約30分間参加者からのインドでの生産にかかわる多方面の質問にご回答賜りました。



到着の様子



会議室説明会



会議室での説明会



工場内視察



工場管理ビル前にて視察記念写真撮影

## Hero Honda Motors Limited

所在地：37Km. Stone, Delhi-Jaipur Highway, Sector-33, Gurgaon-122001(Haryana) India

従業員数：1,500名

事業内容：オートバイ製造

インド最大規模の自転車製造のヒーロー・サイクルと日本の二輪自動車製造の本田技研工業との合弁事業として設立され、現在ではインド最大の二輪自動車メーカーです。

ヒーローホンダのグルガオン工場を視察させていただきました。グルガオン工場は日産 6,500 台を製造しています。会議室にて鎌田副社長、古門、鈴木テクニカルアドバイザーによるインドでの二輪車市場概要、ヒーローホンダの概要、製造車種等の説明を受けた後工場内を視察させていただきました。視察後、会議室にて、参加者からの積極的な質疑応答の機会を設けていただきました。



到着の様子



会議室説明会



説明会の様子



工場内視察



玄関前にて視察記念写真撮影

## JETRO India(独立行政法人日本貿易振興機構 インド ニューデリー・センター)

所在地 : 4th Floor, Eros Corporate Tower, Nehru Place, New Delhi 110019, INDIA

事業内容 : 国際ビジネスの情報源

ジェトロは2003年10月、日本貿易振興機構法に基づき、前身の日本貿易振興会を引き継いで設立され独立行政法人として現在に至っています。インドのニューデリーセンターを視察させて頂きました。会議室にて河野敬所長からインド経済動向、経済状況とビジネス環境等の説明を受け、また、現地で合流頂きました三菱東京UFJ銀行 ニューデリー支店 稲永祐樹支店長から最新のインド経済等について説明を受けました。説明後参加者からの積極的な質問に、資料を引用し詳細な回答を頂きました。



EROS ビル到着



セキュリティチェック



会議室説明会



会議室での質疑応答



## India Yamaha Motor Pvt. Limited (Surajpur Factory)

所在地：A-3, Industrial Area, Noida-Dadri Road, Surajpur-201306  
Distt. Gautam Budh Nagar

従業員数：2,000名

事業内容：オートバイ製造

ヤマハ発が1996年から現地資本との合弁で二輪車製造を開始し、2001年には100%の子会社YMIとして事業を行ってきました。現在は、ヤマハ及び三井物産との合弁企業としてインドで事業展開をしています。会議室で辻雪美峰社長、池谷、安藤部門責任者からそれぞれ、会社概要、製造品目、現状分析、今後の事業展開、サプライヤー状況等のご説明を受け、工場を視察させて頂きました。視察後会議室にて、参加者からの質議に詳細な説明でご回答頂きました。



到着の様子



管理ビル前



工場内視察



工場内視察



玄関前にて視察記念写真撮影

## 【 杉田哲朗理事 視察報告 】

『2010年インド視察研修レポート』参加人数23名

10月21日から22日の2日間、インドのデリー周辺へ進出されている日系企業を視察しました。

インドは11億7千万人（非住居貧民の人口は把握されていないと思われる）で年間1.95%（2千万人）の人口増加をしていて、10数年で中国の人口を超えるそうです。人口密度も現在で日本と同じ位であるが、これも超えるようです。（民族は北方中央西方のアーリヤ、北方東方のモンゴロイド、南方のドラビダ族等多民族国家であり、カースト階級はこの民族により政治、軍事、商工業、農民、貧民などが、ほぼ決まっているようです）近年、インドは人口をローコスト資源として鉱業、製鉄、IT産業、海外で稼ぎ等の収益からの資本の拡充により海外企業の買収をするまでに急速に発展しています。また、カースト制に拘らない能力主義への改革が進み、特にコンピューターソフトへの学習意欲は下位階級の若年層でも旺盛のようです。工場ワーカーへの報酬は1万5千円/月程度で勤勉ですが、ストライキは頻発しています。

社会主義国家（でも利己主義、連邦共和二院制で独裁政治ではない）であるインドでの企業活動は、独立記念日など国の定めた休日の厳守を求められるような中国に似た自国保護の規制も有りますが英国からの独立以来、個人資産を保有しているなどの自由な面が発展を促しているようです。公用語はヒンドゥー語（補助用語英語、地域によって言語が違いインド内で通訳が欲しいこともある）で、デリー周辺の公式言語もヒンドゥー語ですが18の公式言語があり、200以上の地方言語がある。共和国（州）を越えて南方に行くと言葉が通じないそうです。

### 1. 研修目的

- ① アジア地域への影響が拡大しているインド経済を観て今後のアジア経済を考える。
- ② 現地の企業環境と投資効果、リスクを知る。
- ③ 現代のインド文化を理解する。

### 2. インド基本情報

- ① 面積：3,287,263平方キロメートル
- ② 人口：11億7千万人
- ③ 失業：10.7%、識字率男性73%女性48%
- ④ 宗教：ヒンドゥー82.7%、イスラム11.2%、キリスト2.6%、シーク1.9%、仏教0.7%、ジャナイ0.5%
- ⑤ 通貨：ルピー（2円）
- ⑥ 物価：インフレ率10.7%ホテル3万/一泊、外国人向け商品は日本より高い
- ⑦ 時差：-3.5時間
- ⑧ 貿易：赤字年間だいたい1千億ドル（10兆円）外貨準備金があるのは何故？
- ⑨ 外貨：外貨準備高2,519.8億ドル（20兆7,884億円）
- ⑩ GDP：約1,200億米ドル、成長率7.4%
- ⑪ 年収：ワーカー月17,000円、中間技術者月40,000円



### 3. 企業視察報告

#### マルチ・スズキ・インディア様

大橋マネジメントエグゼクティブオフィサー様、神谷プラントマネージャー様

1982年マルチ社（71年故ガンジー首相の次男サンジャイ氏が自動車企業設立、その後国営となる）と合弁・ライセンス契約締結がスズキのインド展開の始まりです。

現在グルガオン工場（120万㎡）で100万台／年の生産とマネサール工場（240万㎡）の35万台／年を合わせ135万台／年（内、輸出15万台超／年）が全従業員数約一万人で生産されています。今後、R&Dを現地に作りインドデザインを進める考えも持っています。

今回は、新工場を建設中でTV報道もされたデリーから北西に50kmに在るマネサール工場を視察させていただきました。EU輸出向けの新しいモデルが主に生産されています。（グルガオン工場は、インド国内向けのモデルが主に生産されています）

機械設備の購入先は、スズキ品質を守るために必要な設備仕様を満足させる事を第一として決定しているので、特に現地設備にして購入費用を削減する方向にはなっていません。

工場のレイアウトは、スズキ湖西工場と似ている一直線の近代的な工場です。材料の調達先は、日本20%、韓国20%、インド60%です。エンジン、ミッション、一部のハイテン材は日本から持ってきています。生産ライン（940m）は、最大5、200トンプレスを有したボディー成型から2ラインに分かれた溶接から組み立て（114工程）までが一貫生産されています。従業員数は、2,600人から2,700人（工業高校卒等のワーカー正規従休日は週一日と祝祭日9日／年、業員6割、平均年齢約25歳、給料は年功序列でカーブは関係しない、休日出勤は200%給料、男女均等雇用は無い模様、役職者給与は日本と同等と考えたほうがよい、）（リーダークラスの日本での研修により日常は通訳を必要としない）で二直交代（残業はやらない文化）の稼働をしています。上司の指示は絶対守る労働習慣（文化？羨ましい）があり勤勉です。改善活動により30万台／年の現工場を約17%アップの35万台／年にしていますが、部品ベンダーの生産能力限界により部品納期のタイトが問題になっています。部品の現地調達率は95%ですがベンダーの輸入（タイ、インドネシア等）を含めると85%程度になります。

現行ラインでスイフト／デザイア／SX4／Aスターの4車種の生産をしていますが、車体塗装色が16色も有ると燃料費（軽油はガソリンの70%）の安い車が選択される販売事情からディーゼルエンジン（スイフト70～75%の生産比率）やインド国産エネルギーである天然ガス燃料エンジン等の多品種生産となっているため複雑な生産管理が要求されているようです。インド標準仕様のクラクションホーン2個付け（使用頻度が高く故障しやすい）などのインド限定標準もあります。

EU輸出の商品が多いことから品質100%保障を守るために各工程の品質管理を行い、さらに完成車の1.6km走行テストも全車行っています。走行テストの実施では運転免許の取得から始まり、AT車の訓練（免許があってもAT車を運転したことが無い）を経てテスト要員を確保するなどの日本とは異なった教育が必要となっています。

インド全域で工場向けの電力や水などのインフラが無いため自家発電（現在は天然ガスを利用）や地下水利用を行っていますが、電気代は日本の1.5倍と高く物価比較では12倍以上となるので、節電や節水（リサイクル）に努め工場経費の節約を進めています。

工場の見学では、直線工場で各工程とその繋がりが理解しやすいライン構成となっています。

組み立て待ちの部品置き場も整然とし、先入れ先出し順が一目で判るようになっていました。照明は、全体的に薄暗く日本の工場とは違っていました。ボディーの外観検査など明るさが必要な箇所は日本と同じ照明設備でした。従業員はテキパキと作業を進めて生産性の高さを感じました。出荷エリアの積み込みも効率の良い構造となっていました。自動車運搬トラックが全てクローズドボディで日本の骨組みだけの運搬車両より運搬品質は高いのではと思われました。

現在のマネサールA工場は、ボディー溶接ロボットの430台稼働により自動化率85%で日本の100%よりも低いとの説明でしたが、日本と比べ遜色が無いラインでした。2012年に稼働するB工場では、自動化率100%で計画され工事も進んでいました。2013年にはC工場が稼働する計画で、2015年のインド乗用車市場400万台/年（現在の2倍）に先行対応の準備を進めているようです。今後の経済発展から観ると現行部品メーカーの再投資や新規投資への要望は強いようです。

## ヒーローホンダ様

鎌田エグゼクティブコーディネーター様、古門テクニカルアドバイザー様、鈴木テクニカルアドバイザー様

インド人はターバンを巻いているのでオートバイに乗るときヘルメットを被れなくて事故があったら大変ではないかと思いましたが、ターバンを巻いているのはシーク教徒など人口比2%しか関係しないそうです。（笑い）インドのデリー近郊の気候は4月～5月が一番暑い45度を超える7月～9月雨期、12月1月10度を切るため路上生活者と日本人駐在者には厳しい環境です。インフレ率10%と高いので政府は抑える施策をとっています。

2008年の経済成長率は6%で前年より下がりましたが、翌年から8%以上の成長を続け、今年は10%を超える成長率になっています。株価も2008年の二倍になっています。インドの強みは人口の平均年齢が25歳（年齢別人口比率はピラミッド形でバランスされている）と若く、これからもインドの経済は発展を続ける可能性が高いものと思われます。インドの一般層の移動手段は、トゥクトゥク（小型三輪乗合タクシー）を路上で待って5人とか10人のギュウギュウ詰め移動する（鉄道も屋根の上に乗っているそうです）（日本も終戦後しばらくは同じ？）等、交通インフラ整備が悪いこととガソリンが100円で所得から比較すると高く移動手段としては低燃費のオートバイが主流となっています。

インドの人口対二輪車台数率は現在6%で将来は15%程度までの普及率に達するものと思われます。（買換え需要が無いとしても残り8,000万台の市場拡大がある？）（耐久年数10年として1,500万台/年の需要が続く？）二輪車のインド国内での販売状況は、リーマンショック以前は微増であったが、ショック以降で急激に販売増加となり1,000万台を超えています。インド国内の総生産台数は、1,100万台/年を超え、100万台以上が輸出されています。全二輪車メーカーの生産能力は1,300万台/年で年間販売に対し200万台の余剰能力が有りますが、市場拡大を見込み日系、インド系全社が工場や設備を増強しています。もう一つの理由は、価格競争が激しいため生産規模による原価低減を進める必要があります。インドホンダグループ（ヒーローホンダとホンダモータースクーターIN）は、60%のシェアと90%以上の稼働率でインド二輪車市場のトップを走っています。ヒーローホンダは、9年連続で二輪車生産量世界一の会社です。（二位は中国のメーカー）インド市場の伸び率は10%程度で110万台/年の予測となっています。

ヒーローホンダの株主構成は本田技研26%、ヒーローグループ（世界一の自転車製造会社）26%、一般48%です。一つの本社と三つの工場で運営され、累計生産台数3,000万台を達成しています。1984年にダルヘラ工場（24.8万㎡）の操業開始、1996年にグルガオン工場（28万㎡）、2007年にハリドワール工場（49.9万㎡）を立ち上げてきています。グルガオン工場は6,000台/3ライン/2直/日で25日稼働/月により180万台/300日/年の生産をしています。3工場で15,000人の従業員により500~540万台/年（10年前は100万台/年）の生産をしています。

売れ筋商品は、スプレnder200万台/年、パッション130万台/年で共に100ccエンジンのオートバイです。スプレnderは8万円（インド物価感覚からすると80万円位）でコストは厳しい環境にありますが、物価感覚からすると販売価格限度と思われる。競合メーカーは、バジャール（ディスカバリー8万4千円）などのローカルメーカーです。販売されている二輪車の約50%が100ccです。スーパーカブも100ccにボアアップされています。残りは125cc~150ccとなっています。輸出は、近隣諸国へ約20万台/年を行っています。

グルガオン工場内の加工比率は15%でプレス、フレーム溶接、樹脂成型、切削、研削加工等を行っています。素形（鋳造、鍛造等）加工は行っていませんが、エンジンバルブカム等の小物エンジン部品の加工も内製されていて、組み立てラインと同じく増産に継ぐ増産への対応で設備が詰まって隙間無しのレイアウトになっていました。ラインスピードは日本より速いのではないかと思います。従業員の作業は無駄が無く非常に真面目に見えました。部品調達は200社から行き、現地調達率95%~100%で日系取引先は10%、残りはインド系取引先となっています。主力の100cc/125ccエンジンなどの共通部品化を進めて大量生産により部品価格の競争力は極めて強い（中国と同等かそれ以下で、価格は日本対比48%程度と思われる）地域です。インドの部品メーカーは、開発では劣っているが物作りでは良いものを持っています。アルミホイール（18インチホイール、現地の道路事情により日本より大きい）は、中国から輸入していましたが、現地からの調達が始まりました。このように世界の部品競争力が向上していることから、日本や各国で生産している二輪車用の部品を世界から調達（グローバル調達）する考えがあります。調達方針ではリスク分散のため複数社の発注形態を取っています。インドの問題は、ストライキが多く部品納入が遅れることです。工場の設備は、安い現地設備や韓国製、中国製を使用しています。ちょうどヒन्दゥー教の祭り（日本の正月）に販売する完成車両（50万台の一部）が工場の緑地と出荷通路にビッシリ並んでいました。現在の三つの工場は拡張余地がないので700万台/年を達成するためには新工場（新会社？）の建設が必要となっています。

販売は、毎年500店舗の個人ディーラーが増加していて、ディーラーの利益を守るために商品を待たせないようにしています。日本の大型二輪（CBR1000など）もカタログに載せて大金持ちのジュニア向けに販売されています。二輪車の販売は、全て現金で行います。インドへの企業貢献事業として、基金創設により学校やスポーツ（クリケット等）へ寄付を毎年行っています。ホンダの四輪車は6万台/年でこれから増産計画を進めています。汎用は20万台/年です。

## **JETRO、三菱東京UFJ銀行 様**

河野ディレクター様、木村オフィサー様、東京三菱UFJ銀行：稲永ゼネラルマネージャー様、

森マネージャー様

インドは、英国から独立したガンジーの経済政策（英国からの輸入（綿織物）に頼った経済からの脱却）が活きていて、外国資本の流入に対する警戒と国内生産による内需主導の経済政策を取っていたが、2000年以降に経済開放を始めたばかりの国です。主要（発展している）な都市は、首都ニューデリー（1,864万人、スズキ、ホンダ）、ムンバイ（2,135万人、金融）、バンガロール（647万人、トヨタ）、チェナイ（731万人、現代、日産）で総人口11億人中3,000万人がビジネス英語を2億人が日常英語を使用しているにすぎませんが、外国企業から見ると、その人たちが海外とのビジネスの中心に居て他の国に比べ意思疎通がとりやすくなっています。輸出は、対GDP比15%と他のアジア地域と比べ少なく、貿易収支も連年赤字ですが外貨準備高は連年増加していて対外支払いへの不安はありません。これは、サービス貿易（ソフトウェア、PBO）と2,500万人の在外インド人（出稼ぎ含む）からの送金（投資資金を含む）で外貨準備が増加しています。アジア地域への中国の発言力強化への対抗措置として、インドのアセアン、FTO（韓国、日本等）加盟の活動が具体化されつつあり、内需に頼る経済からアジア経済との連携による経済拡大と影響力強化が始まっています。インドと日本の友好関係は、世界と他のアジア地域と比較しても良い関係にあります。治安も軽犯罪はありますが日本人を特定し狙った犯罪はありません。地域リスクとして、デング熱などの感染症と交通事故は発展途上国の特性として持っています。

インドでの会社設立は、金融と通信を除きオープンな環境で登記と資本金準備などの手続きで簡単に進めることができます。ただし、価格などの競合は激しくて利益を出しにくい面があります。現地での資金調達も可能です。ただし、基本的にはルピー立てで高金利（10%程度）となりますが、海外からの資金調達も可能です。ただし、手続き上/制約上の問題が多く簡単ではありません。国や地方のインフラ整備が遅れているので、工場建設や維持費が日本以上にかかるものがあります。中央政府は、地方への資金ばら撒き（生活改善、井戸や医療）が多く必要で国家計画のインフラ（高速道路、港湾施設、発電、水利）への資金が不足していて解消する目処は今のところありません。また、区画整理などの土地問題も強制執行が出来ないことも遅れている理由の一つです。税金は、(国税、州税、地方税?)など多段階課税により複雑な計算が必要（インド人は頭が良い）で情報収集と控除計算をしないと余分な税金を払うことになります。（インド専門の会計士が居ないと税務処理はできない）

自動車業界の状況は、過去5年間11%/年の成長を続けています。2009年の販売台数は226万台で前年比14%増と成長率から見ると魅力的な市場になっています。スズキ45%、トヨタ3%、ホンダ3%と日本車が過半数のシェアを占めていますが、現代16%やインド企業のタタ15%、米国、EU諸国も市場拡大を狙っています。販売は、8割が小型車（1,000cc程度のクラス）で40万から60万円の低価格帯が中心となっていますが、耐久性は、先進国以上の頑丈さが要求されています。道路事情が悪く運搬費用はムンバイ～デリー間（1,500km）を3～4日/15万円程度かかります。デリー～バンガロール間（2,000km）は、さらに道路事情が悪く1週間程度かかります。また、州を越えて部品供給を行うと税金が掛かり企業収益を圧迫するので、同じ州内からの供給が基本となる。（国は、各州間の移動に掛かる税金を撤廃する案を持っているが、30余州との調整がついていない）

1991年から経済開放が始まった1990年代～2000年初め頃に進出し、その後撤退した企業は多くありました。社会主義から資本経済への変革時期で、インド国内の意識変革や制度変更が経済活動の拡大に追従できなくて企業活動を阻害したため発生したことです。現在

では、企業を取り巻く環境改善が進み進出企業の撤退は少なくなっています。成長企業も増えていて利益配当も5%程度は妥当とみなされますが、明確な理論があれば増やすことも可能です。賄賂は、通用しますが無くても仕事は出来ますが、時間は遅くなることがあります。インド人の半数は、携帯電話を持っているが清潔なトイレに行ける人は1/3しかいない、先進国から観ると変則的な経済発展をしている地域ともいえますが、世界の経済の中で、先進国の経済成長率が2%台に対しアジア、ブラジル等の成長率は6%以上あり、世界経済の成長を牽引しています。つまり、製造業も収縮経済にある地域から成長地域への転換を必要としているものと思われまます。インドには、夜の遊びは無く非常に健康的で安全な国です。これは、宗教の女性の地位的な考え方による習慣です。日本には無い成長市場で、若い日本人達が経営のための判断力や決断力を勉強するのには適している地域です。

## インディア・ヤマハ・モーター様

辻CEOマネージングディレクター様、池谷ディレクターオペレーションヘッドパーチャース様、安藤ヘッドパーチャース様

インドの二輪車は、当初、スクータータイプのベスパ（イタリア？）が主力でしたが、経済発展と共にオートバイタイプが主力となりました。最近、スクータータイプの販売も増えてきて2010年は180万台～200万台の販売になっています。約12億人の半数が二輪車を取得できる年齢になっています。普及率では、インド1台/30人、インドネシア1台/8人、タイ/マレーシア1台/4人、台湾1台/2人からインドの生産と販売は急成長を続ける見通しとなっています。9月単月のインド二輪車販売数は、98万台ですが、これはマレーシアの2年分の販売台数に匹敵します。この巨大市場が低価格販売を支えていて、インド市場に参入しないと世界の二輪車市場で通用しなくなる恐れがあります。

ヤマハの進出は、1979年にインドとの技術提携により350ccバイクの販売を開始、インド最大の祭り（ヒンドゥー教）の前日までに各地域に商品が届かないと買ってもらえないので、11月4日までに発送を終了しないといけません。今年の6月より販売が伸びて8月、9月、10月も40%増産しています。販売量を満足させるために、もっと増産したいのですがインドの二輪車メーカーが全て増産している関係で、部品メーカーが他社と重なっている部品は、必要量が入荷しない状況が発生してしまい、これ以上の増産が出来ない状況です。2020年の2,000万台/年の生産に向けて各社が増産計画を打ち出しています。バジャージが1,000万台/年、ホンダが700万台/年以上など全メーカーの増産体制が続く事から、部品供給の問題は解消しにくい環境にあります。オートバイの販売価格が他のアジア地域と比較して30%安く、製造や購買原価を下げる努力は他の地域より激しいものがあります。これらを達成するために、インド人の希望する価格と商品を新たにデザインして60万台、70万台/年の市場拡大を目指しています。

インディア・ヤマハ・モーターの資本金は、112億円で株主構成は、ヤマハ発動機グループが70%、三井物産30%です。2010年現在の従業員数は、約2,000人で生産実績は2008年/約19万台、09年/約27万台、10年予定/約39万台と毎年40%以上の増産となっています。車種構成は、エンジン排気量別で110cc（販売比50%）、125cc、150ccの3タイプで10車種の構成で、価格帯は78,000円～196,000円（水冷エンジン150ccのフルカウルレーサータイプ安い！）/台になっています。販売はインド国内25万台、輸出14万台（ネパール、バングラディッシュ、スリランカ、南米、エン

ジン単体でインドネシアに輸出していますが日本より厳しい品質に挑戦しています)です。ヤマハの販売主力は110ccですが将来のグレードアップ需要を考慮して150ccの高級クラスの商品投入も積極的に行っています。ただ、急速に市場変化が起きるとは考えていません。確かにユーザーからは250ccへのアップグレード(高級志向)要望が多くありますが、カワサキのニンジャは50万円で、あまり売れていません。バジヤージもヨーロッパメーカーと200ccの開発を進めていますが、125ccの販売が伸びてない事等と所得水準から見て100ccがまだ売れ筋商品で続く予測です。

新工場の2ラインが2009年4月に立ち上がった結果スラジプール工場(三棟の工場です。プレス、溶接、塗装、エンジンと車体組立て)とファリダバード工場(アルミダイキャスト、ミッションギア等の部品製作専門)で60万台/年の生産能力があります。(現在でのインドの二輪車工場の建設目標台数は、100万台/年以上が必要だと思われます)ヤマハディーラー約430社、ベンダー約170社(常時取引)でデリー近郊が中心ですが、バンガロール地区、チェンナイ地区(共に2,000km、東京~杭州の距離?)からも調達しています。3年前のベンダー数は、214社有りましたが、ベンダー数を減らして集中する事と増産効果で低価格部品の調達を進めていますが、現在のベンダーは他社の取引もあり発注集中による納期遅延で生産数を左右される問題があります。各二輪車メーカーは、現行ベンダー各社の増産能力の強化と新たなベンダーの発掘(前言と反しますが、ベンダーの増産能力が不足も考え)と育成も計画し、より競争力のある部品調達と納期遅れ解消を目指しています。(生産能力、品質、原価、内外製の総合判断から時節に合ったチョイスが必要とされています。)(難しい面もありますが、インドの市場拡大の創業チャンスは絶対です)その意味から力のある日系の部品メーカーの進出を望んでいます。工場内の環境(気温)は、水の気化熱クーラントを利用している事と天井を高くして天井換気により外気よりは工場内を涼しくしています。工場は、生産余力を持っていることから空きスペースが多くある状況ですが、生産速度は速くて高い生産性が感じられました。組合活動は、全国で盛んに行われて、交渉もタフですが特に生産性向上については合意するのが大変です。増産による原価低減と販売量とのバランスを取るためのヒット商品を開発ことが必須です。四輪、二輪車がインドから海外へ輸出が進むことで世界の産業構造が変わるかもしれないパワーをインドは持っています。日系の部品メーカー各社の進出は心から歓迎します。

#### 4. まとめ

インドは、多様民族と多数の言語を持っています。ユナイテッド・キングダム・オブ・インドとも考えられます。現地視察の度に思うことが、現地の空気を吸い、現地の声を聞き、語り合わなければ、分らない事に出会うと言うことです。その中でも今回は、外から見ていたことと異なる事実がたくさんありました。インド人は見ると怖いですが、話すと優しい。食事(当たる?)は怖いですが、食べると美味しいとか、経済発展の速度は想像を遥かに超えているなど、限りがありません。また、日本に居て仕事なくなる厳しい話が、現地ではもっと厳しい競争をしている状況を見るとまだまだ頑張らなきゃと思いました。全てを会員の皆様へ伝えることが出来ないことを残念に思いますが、出来る限り文字にいたしました。

最後になりましたが、現地で視察のご案内をいただきました各社の皆様へ心より感謝申し上げます。また、現地各社の許可と日程にご尽力いただきました関係各位の皆様へお礼申し上げます。本当に、ありがとうございました。