

インド自動車産業における部品サプライヤーの競争力

—3社の事例分析—

芦澤 成光

1. 課題設定

インド自動車産業の発展に対応して、自動車部品を供給するインド自動車部品産業の発展も大きく進んでいる。ACMA（インド自動車部品工業会）の推計では、売上金額は2015年には2010年の1.66倍に急増するとされている¹。生産される自動車部品は、インド国内向けだけではなく、海外の自動車メーカー向けのものも増加すると予測されている。

急速な発展を見せるインド自動車部品工業の競争力の実態はどのようになっているのか、それを明らかにするのが本稿の課題である。自動車部品工業のマクロレベルの調査報告は、ACMAから定期的に明らかにされている²。しかし、具体的な経営の状況、技術の状況、財務の状況については明らかにされていない。

本稿の課題は、インド自動車産業の国際的な競争力（Competence）の一部を構成する部品サプライヤーの競争力を、事例分析を通じて明らかにし、その課題を提示することである。本稿では、企業の競争力は、優れた技術を開発する能力、優れた経営管理の能力から構成されるものと定義する。厳密な定義については、多くの議論がある。しかし明確でない点も多い。また、インドの部品サプライヤーの多くは株式公開をしていない。そのため、財務状況の把握は困難である。営業力もインドではまだそれほど必要とされていない。インドの現状からは、経営管理能力としては、従業員の人事管理、QC活動、労使関係（賃金の実態も含む）、そして自動車メーカーとの関係形成能力として理解している。次に技術力としては、技術を持つ技術者、技術開発活動として理解する。その実態について3社の事例分析を行う。また課題を達成するために、以下3つの小課題を設定する。

第1にインド国内の自動車産業の成長において、スズキ及び日系自動車・2輪車メーカーが果たした役割について、サプライヤー3社の調査を通じて、その意義を明らかにする。第2に、対象となるサプライヤー3社の競争力の現状を明らかにする。そして最後に、課題を明らかにする。

以上の課題を明らかにするため、サプライヤー3社の現地本社・工場でのインタビュー調査と工場の見学を行なった。3社の選択は、調査の依頼をした複数社の中から、承諾の回答を得た企業である。3

1 ACMA (2011) *Auto Component Industry in India: Growing Capabilities & Strengths* (<http://www.acmainfo.com>)

2 ACMA (<http://www.acmainfo.com>)

社はいずれもインド北部のデリー近郊に本社を置く企業である。現地でのインタビュー及び工場見学調査の日時は、以下のとおりである。インペリアルオートインダストリー（Imperial Auto Industries）社：2011年2月16日、午前10時～12時まで、ニッパツインディア（NHK Spring India）社：2011年2月18日、午前10時～12時まで、サンダーテクノロジー（Sandhar Technologies）社：2011年12月29日、午前10時～12時まで。

2. インペリアルオートインダストリー株式会社（Imperial Auto Industries Ltd.）

(1) 企業概要

IAIは、1969年に2人の人物であるSdadamaとSinghによってCottage Company（小さな会社）として設立されている。当時、多くの自動車メーカーがトラックと農機具を製造していた。それに対応してIAIもトラックや農機具のジーゼルエンジン用パイプの製造を行っていた。当時は手作業でパイプを曲げて、部品製造を行っていた。

1998年株式会社になり、2011年2月時点では2人の創立者がそれぞれ50%持つようになっている。また、2012年には、上場を予定している。上場してその調達した資金で、大規模な設備投資をして成長することが計画されている。

現在の対象とする製品は、大きく3つの種類に分けられる。1つがエンジン周りのゴム製ホース、第2が金属製のチューブの組立製品。そして第3に、ホースの組立部品が挙げられている。主に自動車、農機具を対象とした部品製造および販売を業務としている。インド国内最大の総合チューブ、配管の製造メーカーになっている。

2011年時点で、インドの全地域を網羅するように、14の工場を持って事業を展開している。また一時的な製品の保管場所としての倉庫を、海外のデトロイトとロンドンを入れて6箇所所有している。年間売上高は、日本円で約110億円である。

従業員は2000人、また非正規の作業員が2000人いる。工場内での作業の自動化・ロボット化はほとんど行われていない。ロボットを入れるよりも労賃が安いいため、人が担当するほうが、コストが下げられるためである。

取引企業は、インド国内・国外の多くの組立メーカーやサプライヤーである。また、売上全体の22%を輸出が占めている。インド国内市場での売上が、過去3年間で、毎年30%上昇するようになっている。そのため、海外まで手が回らず、輸出の比率が低くなってしまっている。海外では、GM、ジョンディーア、キャタピラーが主要顧客で、北米を中心に製品を輸出している。主に、OEMでの供給を行っている。主な製品としては、2輪、4輪、そして建設機器のモーターやジーゼルのエンジン回りパイプ製品である。

(2) IAIにとってのマルチ・スズキが果たした役割

インタビューでは、マルチ・スズキが果たした役割について聞いている。その答えは以下のとおりである。「日本のスズキがインドへ来てから、インドでの車の考えが大きく転換した。それまでは、車の部品の不良はある程度あるのは当然と考えられてきた。それでも車として堂々と売られていた。しかし、スズキがインドへ来てから車の機能と品質に対する考えが大きく転換した。不良部品があってはならず、売ってはいけないという考えがインドでも定着するようになっていく」³。

現在はスズキ以外に、トヨタ、ホンダ、BMW、フォルクスワーゲン、ルノー等がインド市場に入ってきて、スズキの市場シェアは徐々に低下している。この点について、シン社長の答えは以下のとおりであった。「インド国内の市場の成長にマルチ・スズキがついて行っていない。市場の競争環境が大きく変化し、品質・機能についてスズキ以外でも十分に対応できるようになっており、インド人にとってスズキの訴求点が不明瞭になってきたのではないかと述べている」⁴と述べている。

(3) 管理方法について

① 品質管理・改善活動の状況

IAIはスズキから、生産と品質管理の方法について徐々に導入してきていた。工程の管理については、労賃が安価であることから、検査工を多く配置して品質管理を強化している。管理方法の導入についても当初、スズキから多くを教えてもらっている。それが、スズキ以外の取引先にも適用され、品質と機能の信頼性を高めることになっている。また、その結果として納品に際して、スズキは部品の数量はチェックするが、部品の品質チェックは行なっていない。IAI部品の品質への信頼があるために、省略されている。

QCサークルについては、積極的に活動を行なっている。工場内にもQCサークル活動の成果が、図表化されて掲示されていた。KAIZEN、5Sといった標語も掲げられ、取り組みが組織的に行われていることが確認できた。

具体的なQCサークルとして、各職場を2つのチームに分けて、競争させて改善案の提案をさせることが行われている。チーム間で競争することで、活動を促進するという方法が採用されていた。しかし、毎日の朝礼及び打ち合わせについては、管理者だけで行われている。

② 人的資源管理について

IAI従業員の能力と意欲の開発については、積極的な取り組みが行われている。従業員の採用については、入社試験を行なっている。十分な審査を行い、選抜を行なっている。その選抜に際しては私情を入れず厳正に行なわれている。

積極的に仕事への意欲を促進するために、IAIでは各工場の職場にホワイトボードを置き、ワースト社員とグッド社員の両方を示すようにしている。その基準となるものは、担当する業務の正確性、品質、

3 インタビュー調査でのIAI社のシン社長の発言。

4 インタビューでのシン社長の発言。

そして作業速度が主要なものになっている。検査工を多く配置しているために、誰が誤った作業をしているのか、作業速度が遅いのが明確に確認できるようになっている。それをホワイトボードで示している。実際に工場の見学の際に、このボードの存在を確認している。

雇用については、勤務を怠る文化がインドではまだ残っていて、10～20%ぐらいが仕事を休むので、その分多く採用しておく必要があるのが実情である。技術者と管理者については、長期雇用をするほどコストが下がる可能性が高くなる。IAIとしては、できるだけ長期間の雇用をしたいが、辞めるものも多いのが実情である。管理者・技術者の離職率は、インドでは平均15%程度であり、高くなっている。IAIでは毎年、管理者・技術者を20人程度採用している。しかし、3年後になるとそのうち5名程度しか残っていない。あとの15名は別の企業へ転職している。その一方では、作業員の離職はほとんど発生していない。

勤務は、1週間6日で時々残業がある状況である。作業員の賃金は、月平均で約2万ルピーになっている。管理者・技術者の賃金は、平均年齢35才で、月平均で3万5千ルピーになっている。

③ IAIの労使関係

IAIには労働組合が存在していない。具体的な理由は明らかではないが、従業員との協力関係の形成は工場ごとに積極的に取り組まれている。その1つとして、創立記念日を設け、従業員家族を招待して、イベントを行う取り組みが行われている。またクリスマスでも同様のイベントが行われている。このようなイベントを通じて、従業員家族とIAIとの良好な関係が形成されている。

(4) IAIにおける研究開発

IAIには基礎研究を行う部門は存在しない。現時点では、そこまでの必要性はないと認識されている。しかし、開発は行なっている。部品開発に際しては、多くの取引先の自動車メーカーやサプライヤーの開発活動に参加するようになっている。具体的には設計図の作成段階から参加するようになっている。取引先のメーカーに技術者を派遣して、会議に参加し、設計の詳細事項について話し合っている。

技術者の人数は、技能者も含めると470人程度が在籍している。多くがJunior College卒業生である。日本で言われる工業高専卒業生に該当する。その中で、純粋な意味での技術者は、300人程度の人数になる。

スズキとタタ自動車での部品技術開発の対応の違いについて質問したところ、以下のような回答をシン社長から受けた。「スズキは、部品の技術についてIAIに頼ろうという姿勢はあまりない。しかし、タタはIAIの部品技術に多く依存しようとしている」⁵。以上の発言から推論できるのは、部品技術の開発で主導権を握ることがスズキでは行われているが、タタではそれとは異なり、基本的な部品の技術を十分に持っていないことが推論できる。インド現地の自動車企業の多くが、まだ技術の十分な蓄積ができていないことが確認できる。

5 インタビューでのシン社長の発言。

(5) 東海ゴム社との提携

2006年にIAIは、ゴムホース事業の将来の成長が予測されることから、日本の東海ゴムとの合弁で、東海インペリアル社を設立している。東海ゴムが60%、IAIが40%の出資である。東海ゴムからは、技術上だけでなく管理上の多くのことが学習されている。他にも韓国メーカーとの合弁会社はあるが、規模は小さい。株式は80%をIAIが所有している。また、インタビューの中で、提携関係、取引関係を組む相手先として、世界のどの国の企業が最も自社にとっていいかを確認したところ、以下のように回答があった。「日本企業と提携や取引をしたい。その理由は、日本企業は信頼関係を重視し、仕事も正確である。そこから多くを学べるからである」⁶。

3. サンダーテクノロジー社 (Sandhar Technologies Ltd.) のケース

(1) 企業概要

サンダー社は、インド現地系の2輪車向けのロックシステム（鍵）、リアビューミラー、ドアハンドル、ダイカスト部品等の開発・製造を行うメーカーである。資本金は明らかにされておらず、創立者によるオーナー経営が行われている。創立者は、2011年2月時点で、77才、名前はMr. Jayaht. Daverで会長職に就いている。現在でも毎日出社している。従業員は3200人在籍している。企業経営では個人的な関係性が強く、家族主義の経営が行われている。会長の一族によって、多くの事業へ進出してきた。会長は元々、銀行業を行っていた。現在その銀行業は、その子息が担当している。

サンダー社の創業は、1985年で12名の従業員からスタートしている。特徴は、インド市場における2輪車市場の急成長に伴い、部品製造を受注することで急成長してきている点である。その中でも最も大きな取引先は、ヒーローホンダ社であった。日本のホンダとインド現地のヒーロー社の合弁企業である。この2輪車メーカーに2輪車のロックシステムを供給していたホンダロック社と技術提携を結び、その後2輪車のロックシステムの供給で大きく販売数を拡大でき、成長することができたのである。

その後、2輪車用ミラー事業へ進出をし、事業範囲を拡大している。1997年には、ホンダロック社と4輪車用のミラーとドアハンドルについての技術協力関係を締結し、全面的にこの事業へ進出している。2004年に再び、ホンダロック社との技術協力関係を締結し、4輪車用のロックセットの製造販売にも進出している。

(2) 日系自動車・2輪メーカーとの関係

以上のように、サンダー社の成長を大きく推進してきたのは、ホンダグループの子会社との技術協力関係であった。日本のホンダグループも、インドへの進出にあたり優れた部品の調達を安価に行うことができるようになってきている。このように、サンダー社の製造する製品の多くは現在でもヒーロー社と

6 インタビューでのシン社長の子息の専務の発言。

ンダに供給されている。

2005年には、スチールホイールリム、ハンドル、クラッチ、ブレーキパネル事業への進出のために、企業買収を行なっている。そして2007年にはスペインの自動車部品メーカーを買収している。ワイパーシステムやアルミダイカスト部品の事業へも進出している。

(3) 管理方法

① 人的資源管理

サンダー社の管理方法の多くがホンダ、さらに取引先のマルチ・スズキから提供されている。また、改善活動もホンダから学んでいる。インタビューでは以下のような話があった。「日本の自動車メーカーは、プロセスプラクティスに優れている。製造プロセスの改善を進める事の重要性を学ぶことができた」。他方、「米国・ヨーロッパの自動車メーカーはインド市場に後から入ってきた。しかし、これらのメーカーからあまり得るものはなかった」。また、「台湾メーカーと小規模の技術提携を結んでいるが、日本的な管理方法に似ている。中国のメーカーとも取引をしているが、独特である。また言語上の問題もあり管理方法を学んでいない。韓国メーカーは、インドメーカーに似ている」⁷。以上の理由から、技術提携相手であり、取引先であるホンダ、さらにマルチ・スズキから多くの管理方法が吸収されているのである。従業員の訓練については、非熟練の作業員を対象に基礎教育、技術教育を行なったあと、1箇月のOJTを行なっている。また、すべての従業員を対象に、特別トレーニングも定期的に行なっている。

② 労使関係

労働組合は存在していない。賃金については平均すると、熟練工は1箇月12000ルピー、半熟練工は1箇月9000ルピー、そして、非熟練の作業員は1箇月7000ルピーである。2011年12月時点では、正規社員でない期間工が423人、契約社員は340人在籍している。創立者の家族経営が行われている。また、現在のインフレの中で6箇月ごとに賃金を上げている。インタビューの中では、オープンドアの方針であるとされている。サンダー社の人的資源部門は、従業員と定期的に、月に1回のミーティングを行なっている。ミーティングには必要に応じて部門長や経営陣の参加も行われている。このミーティングは、インド国内を南部地域と北部地域に分け、それぞれの地域にある工場の従業員を対象に行われる。ミーティングの議題は、人的資源に関する問題、改善への取り組み、QC活動、訓練、人の募集等が挙げられている。人の募集についても、このミーティングの議題になっている。また、作業上のユニホームは会社側から提供されている。こうして、家族的な経営を実現することで労使間の対立、紛争の発生を防止している。

また、年間1回の家族の日を設けている。異なる工場の従業員家族が交流し、親睦を深める機会になっているのと同時に、サンダー社への親しみを持ってもらう機会にもなっている。これと並んで、サンダー社内向けの社内報を年間4回発行している。社内報ではサンダー社の子会社、グループ企業の紹介が行

7 インタビューでのゼネラルマネジャーである Gurvinder J. Singh 氏の発言。

われている。

(4) 技術開発について

技術提携先のホンダロック社との関係の中で行なっているが、ホンダが開発し設計図を書いたものを、サンダー社で利用して、それを基に部分的な調整上の開発を行なっている。技術者は2011年12月時点で、851名在籍している。一定の技術開発の能力は持っている。基本的にグルガオンの本社に開発部門が置かれている。しかし、基礎的な技術開発の能力は持っていない。

(5) 自動車メーカーとの関係

サンダー社は、主にホンダのサプライヤーグループメンバーになっている。新車開発の際には、メーカーとの間で何回も話し合いを行い、品質、価格、納期について決めている。ほとどのメーカーもサンダー社へ、同じ要求をしてくる。高品質、低コスト、そして部品配送を求めてくる。

(6) 今後の戦略

サンダー社としては、今後インド市場の成長に対応して様々な自動車・2輪車用部品の総合メーカーへの多角化を進めている。さらに海外の部品メーカーの買収も行い、インド以外での事業拡大を考えている。極めて成長志向の強い戦略を考えている。

4. ニッパツインディア (NHK Spring India) 社のケース

(1) 企業概要

ニッパツインディア社は、日本の自動車用大型バネメーカーであるニッパツ株式会社の現地子会社である。インドでは、13年前の1998年に設立している。大型バネの中でも製品を限定して、生産と販売を行なっている。主要製品は、自動車の巻バネとスタビライザーである。

自動車バネは、大きな部品であるが利益率は低い。しかし、自動車には不可欠な部品である。そのために、将来的に電気自動車の時代になっても残る部品事業である。この部品事業で、これから急成長するインドへの進出が決定されている。一環した事業として、2つの製品の製造から販売まで行なっている。

逆に精密バネは、電気自動車になると、エンジンがなくなり、エンジン制御のための精密バネの需要がなくなることが予想される。そのために将来性の点で問題がある。

従業員は2011年2月時点で360~370人である。資本金は、9億7300万ルピーであり、93.5%を日本のニッパツが所有している。

(2) ニッパツインディア社にとってのマルチ・スズキの意義

顧客はインド国内で車を製造するメーカーの多くである。その最大の顧客はマルチ・スズキである。多くの顧客の中には、タタ自動車は入っていない。

インドの道路事情は先進国と大きく異なる。そのために先進国では需要が伸びると考えられているハイブリット車の需要は大きくない。高価であることと、道路事情が悪いためハイブリットエンジンが十分有効に機能しないためである。悪路で渋滞が多くなっているために、それに対応するために、バネの仕様も大きく異なっている。道路面の凹凸に対応できるバネでなければ、すぐにバネが破損する。またジーゼルエンジン車が売れている。勾配のある斜面も多いために、ジーゼルの方が出力も大きくなる。マルチ・スズキのスィフト・デザイナーもジーゼル車が売れている。

現在、小型車セグメントで競争が激化しているが、あと2から3年はその状況は続くことになる。しかし、インド国内でのハイウエー等の道路整備が進展するのに伴い、3から5年後には、中・大型車の競争になると考えられる。以上の認識を門脇社長は明らかにしていた。中型・大型車の市場に占めるシェアは現時点では20%程度だが、徐々に増えると考えられている。ニッパツインディア社にとって、マルチ・スズキの存在は、最重要のパートナーであるとの認識であった。

(3) 原材料調達とサプライヤー

巻バネ用の棒鋼の65%、スタビライザー用棒鋼の100%を現地メーカーから調達している。巻バネ用棒鋼の35%は日本のメーカーから調達しているが、これは取引をしている自動車メーカー側からの要請があるためである。このように現地での材料調達をできるのが、インド子会社の特徴になっている。

巻バネ及スタビライザーの開発は現地では行っていない。設計は日本とアメリカの開発センターで集中的に行われている。受注の際には、担当する社員をメーカーへ派遣している。インドに進出しているヨーロッパ系メーカーとインド現地系のメーカーについては、インド現地の相手の本社で協議を行っている。日系メーカーとは、その協議を日本で行っている。

(4) 管理方法

① 人的資源管理

従業員は360人から370人いる。その中で管理者等のスタッフ職員は50人程度である。あとは、作業員である。その作業員の管理は、インドの人に担当してもらうのが最もいいとの考えが現地社長の門脇氏から明らかにされている。副社長としてインド人を配置している。そのインド人副社長は、日本の経営と現地の状況も十分に認識しているので対応できている。13年前、当初ニッパツインディア社は現地バネメーカーと提携していた。その後その企業を買収した。その企業の人材が残っており、経営の中核を担うようになっている。現在取締役は、3人いる。その中の2名が日本人である。実質上この2名が経営上の決定権を持っている。

QC活動については、巻バネとスタビライザー部門ごとにチームを作って、テーマを与えて行なって

いる。しかし、一般の作業員の参加による活動ではなく、管理者クラス中心の取り組みで行われている。作業員を入れた活動は、現時点では不可能と認識されている。QC活動は、工場長と管理部門スタッフとでテーマを決めて行われている。毎年業務の改善をすることは義務として求められている。改善活動の収支報告を毎年することになっており、日本の本社にも報告されている。

② 労使関係

組合はあり、作業員の全員が加入している。しかし、ニッパツインディアではストライキは発生していない。組合との交渉時に、外部者を入れないことを条件としているためである。3年に1回、正社員作業員を対象として交渉している。あくまで3年ごとに交渉が行われている。それ以外は交渉をしないようにしている。

インドでは、組合との問題発生は企業立ち上げ後、5年以内が多い。門脇氏は、特に最初の対応が重要であることを指摘されている。次のように述べられている。「例えば食堂の費用負担について従業員の負担も求めておく必要がある。従業員側10、会社側20というような分担を決めておけば、それほど無理な要求をしてくることはない。また、従業員も5年もすると家族を持ち、金が欲しくなるので、ストライキもなくなる。」⁸ 以上のような状況を前提にして、その状況を十分に理解しているインド人管理者で対応するからこそ、可能になっていると認識されている。

正社員作業員の賃金は、月額14000ルピーである。作業員が他社へ移動することはまずない。インド人管理者が移動することはある。勤務日は、月曜～金曜で月2回は土曜日が勤務日になっている。物価は、インドでは年率15%程度上昇している。それに対応して、賃金も14～15%程度引き上げている。また祭日も年に8日から9日に増やしている。インドでは様々な祭日が多くあるが、全てを休みにすることはできない。欠勤率については、8%程度で、有給休暇で休ませるようにしている。無断欠勤者については、2回繰り返す場合には、親に連絡してやめてもらっている。

臨時雇用社員は200人程度いる。しかし15歳以下の児童労働については排除している。

作業上の技能については、課長クラスの管理者が持っている。そのために、その下の技術者がいなくなっても大きな問題は発生しない。作業員の作業では特に熟練した技能を必要とした作業はない。多くの複雑な作業はない。そのために、技術を持つ課長クラスの担当者がやめるという時には、条件をよくして慰留するようにしている。

(5) 製品の品質管理と在庫

製品の品質については徐々に向上している。「NGだけれど、良品化できる製品の比率が巻バネ0.5%、スタビライザー0.4%である。また、廃棄するものが0.5%になっている」⁹ 他方、材料の棒鋼の品質チェックについては、全数チェックを実施している。インド現地メーカーからの調達なので、装置を使ったチェックが行われている。棒鋼の在庫としての保管は、様々な要因を考えて1.5～2箇月分持つようにして

8 インタビューでの門脇社長の発言。

9 インタビューでの門脇社長の発言。

いる。

完成品の品質チェックについては、サンプリングチェックを実施している。また、巻バネについては15万個に1個の頻度で耐久試験を行なっている。

品質の指標として利用されているPPMについて、門脇氏は以下のように述べている。「トヨタは、PPMを0にするように求めてくるので、0になるように示しているが、本当はそんなことは不可能である。このことは、独立系サプライヤーは言えるが、系列に入っているサプライヤーでは言えない。部品の設計上の要請の問題が、大きなリコール上の問題を引き起こしていると考えられる。この問題は生まれるべくして生まれている」¹⁰。

完成した製品については、1週間以上の在庫を持っている。インド国内の交通状況、ストライキ等によって納入を遅らすことが当たり前になっている。インド南部と西部の取引メーカーへの製品在庫は、2週間から1箇月分を保管している。工場のある州内は、ミルクラン方式で運んでいる。州外ではNHK側で運んで、現地近くの倉庫に一時的に保管している。梱包と輸送費用は顧客持ちである。インドでは州を超えると税金が課されるので、販売先の州での販売にして税金の二重払いを排除している。

(6) 自動車組立メーカーとのサプライヤーミーティング

取引先のいくつかの自動車メーカーでは、納入金額の上位70社が呼ばれて、年1回そのメーカーの方針表明と講演会が行われ、また賞が与えられることになっている。参加賞までである。それ以外にも組立メーカーは頻繁に来ている。毎週のように品質関係についてミーティングを行なっている。多いときは週に3回ぐらい来ている。また工程のチェックにも来ている。特に新車を立ち上げた時には、必ず確認に来ることになっている。これは、NHKにとって指摘して欲しいのでむしろ有難い。こちら側に来るのは、組立メーカー側の生産部門の人間である。逆に呼ばれるのは、購買と品質部門の担当者である。3箇月ごとに為替が大きく変化するので、売価の変更が必要になるからである。

NHKが自身のサプライヤーに対して行うサプライヤー監査は、40-50社を対象として行なっている。特に納入が問題で遅れがあるので、4-5社に発注するようにしている。棒鋼の品質については、最初に品質チェックを日本で行なっている。また、その金型メーカーについては、工程チェックを日本から担当者に来てもらって行なっている。

(7) 日本本社との分業関係

ニッパツインディア社はニッパツ本社のバネ生産本部の傘下に入っている。そのため、日常的に本部の管理部と連絡を取っている。計画策定はインド現地で行なっている。中期の目標は本部から与えられるが、その目標を達成できていれば、独自の計画を策定することに反対されることはない。ただし、投資計画についてはリスクを伴うので、全社的な観点から、本社トップの判断が必要となる。グローバル

10 インタビューでの門脇社長の発言。

な業務の展開を考えて、設備の調整を行う必要があるのが理由である。その際には、投資に対するリターンの計画も提出することが求められている。

他の事業部との関係調整については、公式上の関係ではなく、人的ネットワークによる調整がされている。多くの人的ネットワークを利用しなければ、対応できない問題が多くあるからである。

ニッパツの本社経営企画部が、全社レベルの計画取りまとめ、調整を行なっている。あくまでも、各事業部から上がってくるものを対象とするのであって、経営企画部が作成の中心になることはない。他方で、海外子会社、国内子会社のコントロールを行なっている。それぞれの子会社は、各事業部の下にあるが、本社経営企画部が財務上のコントロールを担当している。また、本社費用の各事業部への配分とコントロールを行なっている。

5. 検討

日系サプライヤー1社とインド現地系サプライヤー2社の競争力と、マルチ・スズキ等日系メーカーの存在意義について調査から明らかにしてきた。以下では、3社の競争力の実情を比較検討し、3社を対象とする比較から、その競争力の共通する特徴点を明確にする。次に、今後のインド自動車産業の発展という視点から課題を明らかにする。

(1) 経営・管理の状況について

現地系2社と日系1社の経営・管理について言えることは、第1にインド現地系2社は創立者が健在であり、株式の公開はされておらず所有と経営の分離はされていないという事実である。日系のニッパツインディア社は、当然株式は親会社の日本の本社が、ほぼ100%の株式を所有している。

IAI社は、インド国内だけでなく海外、特に米国のメーカーとの取引を行なっていた。そのため、経営上の管理方法についてはすでに米国から導入されている。さらに、インド国内では、取引上の日系メーカーからの管理方法の学習が進められており、品質管理、QC活動について日本的な取り組みが導入されていた。

労働組合については、存在していなかった。理由は明確ではないが、労使間の様々な友好的な関係を形成するイベントが積極的に行われていたことが理由と考えられる。また、比較的賃金が高いことも理由と考えられる。

サンダー・テクノロジー社も所有と支配は分離されておらず、家族的な経営が行われていた。業績好調を背景として、海外への製造拠点の進出を果していた。経営・管理については、その多くが日本メーカーのホンダとその子会社であるホンダロック社との提携関係から、積極的に経営管理方法が導入されていた。品質管理、QC活動についても積極的に導入され、実施されていた。

労働組合は存在していなかった。その理由は明らかではないが、インタビューでの説明では家族的な経営が行われており、賃金も十分提供されていることが理由とされていた。サンダー・テクノロジー社

では、特にホンダの経営・管理が積極的に学習されており、全従業員参加を実現するために、訓練でも多くの取り組みがされていた。基礎教育、技術教育、そして1箇月のOJTが行われていた。作業を行う従業員を対象とする教育の実施によって、技能を持つ従業員の育成が行われていた。

ニッパツインディア社では、管理方法は日本のニッパツ本社から導入され、採用されていた。作業は比較的単純なものが多く、多くの技能を必要とする作業はなかった。ニッパツ本社との関係では、インド現地のニッパツインディア社は、2つの製品だけを製造・販売することが求められており、それ以外の業務に従事することはできない。そのために、管理業務について積極的に日本の経営方法を導入することはされていなかった。QC活動についても管理者レベルの活動になっていた。また、作業を行う従業員は、単純な作業を指示されたように行うことが求められるに留まっていた。

2011年2月時点では、経営・管理方法導入は、限定されたものにとどまっており、積極的な取り組みはされていなかった。

(2) 技術力について

技術力については、独自の技術を開発し、それを生かした独自製品の開発を行なっている企業は存在しなかった。IAIは、近年では東海ゴムとの合弁企業設立によって、積極的な技術の提携を通じて、製品開発を行なっていた。これにより製品の種類が増えていた。しかし基礎研究から行う体制になっておらず、技術者の確保も大きな課題として残されていた。サプライヤーとして、メーカーの部品開発の段階から参加できるだけの技術力を持つ状況になっていることが、インタビューから確認できた。

サンダー・テクノロジー社の場合も、多くの技術はホンダロック社との技術提携によって提供されたものであった。その技術を習得することで、優れた部品の供給を行なってきたのである。しかし、基礎研究を行う体制は存在していなかった。ホンダロック社から提供された技術で、メーカー側の求めに応じる製品を提供することが行われてきたのである。

ニッパツインディア社の場合、開発の機能は日本本社がもっており、インドには置かれていなかった。本社からの指示に従って技術を利用して、自動車メーカー側の要求に対応することが求められていたのである。

6. 結論

3社の管理方法について、その特徴を整理してきたが、管理方法については現地系2社では積極的に日系企業から導入され、学習がされていた。しかし、課題としては労働組合との関係が指摘できる。インド系2社では労働組合は存在していなかったが、今後の状況では設立される可能性もある。その場合の対応が課題となるだろう。ニッパツインディア社では、労働組合が存在した。今後事業の拡大に伴い、管理上の多くの取り組みが必要となると考えられる。単純作業を行うだけでなく、従業員全員参加のQC活動等をどのように行うのが課題となるだろう。

次に、技術について見ると、現地2社は、必要な技術力の水準は確保し、自動車メーカー側からの要求にある程度は対応できる状況であると言ってよいであろう。しかし、画期的な技術を開発する技術力は持っていないことは明らかである。ニッパツインディア社は、日本のサプライヤーとして、本社と一体となった技術力が考えられており、インド独自の技術力を持つという段階になっていないことが確認できる。

今後の課題は、インド現地の状況に対応する独自の技術力を持つことが課題となる。そのためには、技術者の確保が現在では十分ではなく、今後の大きな課題となると考えられる。

(本研究は、平成23年度経営学部共同研究の成果の一部である。)