

## CURES Report

## インドの経済改革と日本企業の進出

村 田 武

さる2月、インドのデリー、マドラス（現在はチェンナイ）を訪れ、金沢市からマドラスに進出しているSアパレル社の現地での事業をヒヤリングする機会があった。以下は、その報告である。

1991年に始まる経済自由化のもとで、インドの経済情勢は大きく変化した。東南アジアのアセアン諸国が、韓国などの外資導入・対外輸出戦略の「成功」によるNIEsへの成長に刺激された開発独裁型の経済開発に邁進したのに対し、中国との対抗関係もあって旧ソ連との関係の深かったインドでは、ペレストロイカからソ連の解体にいたる社会主義体制の崩壊に直面するという国際情勢の変化のもとで、決定的な外貨不足に見舞われるという圧力が経済改革を強制するにいたったのである。

1996年の総選挙で国民会議派が敗北した要因には、この経済自由化がじっくり国民に根を下ろした改革ではなく、国民全体、とりわけ4割に達する貧困層に改革のメリットが浸透していなかったことの反映ともすることができる。

現地を訪れた2月中旬は総選挙（第12回連邦下院選挙）の真っ最中であり、選挙の行方ははっきりしない状況にあったが、デリーのJETROでのヒヤリング等では、「絶対多数を獲得できる政党が存在しないなかであって、新政権の経済政策がどのようなものとなるかは予測しがたいものの、WTO加盟国で

あるインドの対外経済政策は後戻りできないであろう」とされていた。選挙結果は、いずれの党も単独過半数は得ることができず、難航した連立工作の末に、A・Bヴァジパイが率いる右派のインド人民党（BJP）連立政権が発足した。

「スワデーシー」（インド第一主義）を掲げるインド人民党を中心とした政権の成立にもなって、これまでの政教分離主義と経済自由化へのブレーキがかけられ、外国からの直接投資に対しても抑制傾向が強まる可能性がある」とされる。

しかし、問題はインド国内情勢であるよりも、むしろ国際的な経済環境の激変である。昨年末の東南アジア諸国の金融危機がインドに与える影響である。

東南アジアにおける金融危機と比較すれば、インド・ルピーの対ドルレートは1ドル35～36ルピーで推移していたものが、91年11月になって下がりはじめはしたものの、現在のところ40ルピーまでで下げ止まっている。外為規制法で規制していることが効果を上げているものと考えられるが、経済自由化の推進は資本取引の自由化に向けて、経済ファンダメンタルズの強化、金融体質の強化を課題にしている。東南アジア諸国の通貨価値下落にもなって、輸出で競合する分野の少なくないインドにとっては、輸出競争力の低下が問題になるところであり、注意を要するところであろう。

#### <Sアパレル社のインドでの事業>

1997年6月末現在で、インドには日系企業が140社余り進出している。

主都デリーやノイダ工業団地など北部、ムンバイ（ボンベイ）、チェンナイ（マドラス）、バンガロール（電子産業やコンピュータ・ソフトウェア産業の急成長によって近年ではインドのシリコンバレーと呼ばれる）などに、日系企業の多くが進出している。

金沢市に本社のあるSアパレル社は、その海外事業の展開を住友商事と共同出資でインドとベトナムで進めてきた。

インド現地会社は、マドラスの輸出加工区に所在し、「全インド手織・日本アパレル株式会社」(ALL INDIA HANDLOOM AND NIPPON APPARELS CO., LTD., AIN 社) という名称である。

1989年に、住友商事がインドの綿手織業協同組合のひとつである ALL INDIA HANDLOOM CO-OPERATIVE SOCIETY LTD. (全インド手織業協同組合協会) にガーメント製造業の共同事業を提案したことから始まる。この協同組合は本部をデリーに置き、綿生地での製造販売事業を行なう33社を組合企業としている（全国規模では他に約20の綿業協同組合が存在する。）

全インド手織業協同組合協会が綿生地を供給し、住友商事がマーケティング（日本への輸出販売）を担当するうえで、Sアパレルはシャツ縫製技術の管理を期待されて合弁への参加を住友商事から要請されたものである。

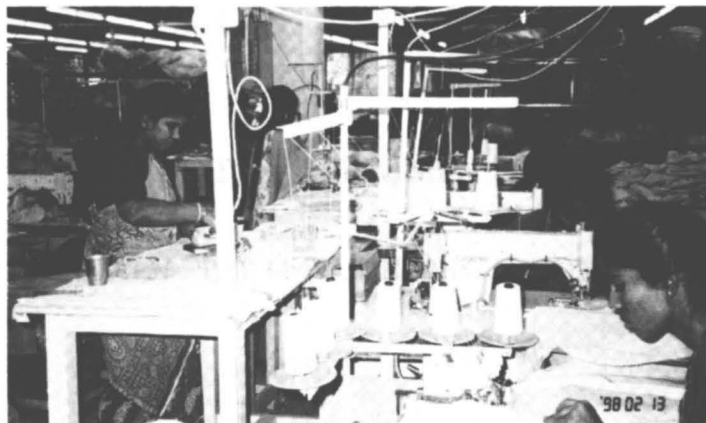
AIN 社は1989年の操業以来、先染綿糸（80～100ポンド）のマドラス・チェック柄手織品（薄手もの）を主力製品としており、全量が輸出向けで、とくに日本でのデパートで販売される高品質ブランド・シャツをターゲットにしている。

インドの綿織物は、かつては手織機によるものだけであったが、輸出比率の上昇にもなって自動織機製品も増えている。AIN 社に供給される綿生地は、タミルナードゥ州、マハーラーシュトラ州、ハリヤーナー州、ビハール州などインドの綿作地帯の農村工業で生産されたものである。以前は先染製品は移染があり、色の堅牢度も弱い低級品が支配的であった。AIN 社ではこの問題を技術的に克服し、手織品があらゆる柄物を織ることができ、しかも機械織物にない味を出せる特徴を生かして、インド綿・現地手織生地の加工品であること、「インド手織品」であることを強調したマーケティングを行なっている。日本市場では、D'urban、Hamilton、Flex、Big John、Kashiyama（五大陸）、Chaps、Mc Greger、Yamato、East Point、Sundeer など第一級のブランド・シャツを製造している。

デザインは、顧客（D'urban など）の開発によるものが中心であるが、マドラス・チェック以外の柄物やデザイン開発において、全インド手織業協同組合協会側がイタリアから講師を招いてデザイン提案力を持つという動きも始まっている。

AIN 社には日本人はSアパレル社から技術部長（テクニカルディレクター）として1人が駐在し、社長と輸出部長はいずれも全インド手織業協同組合協会からの出向である。

35人の管理事務員と650人のワーカーが雇用されている。ワーカーは大部分が女性であって、男性は21人である。ワーカーは、最低でも小学校（5年）・中学校（2年）・高校（3年）の10年間教育を受けている。平均年齢は20～21歳とたいへん若い。マドラスが大都市であるために、近隣に居住するワーカーがほとんどであって、農村からの出稼就業はみられない。採用後6カ月の訓練期間が必要



▲インド・マドラスのSアパレル工場内

である。退職で欠けた穴を埋めるために、毎日雇用している。退職は結婚退職だけでなく、経験を積んでの他の新会社へのジョブホッピングや勤勉な勤務態度の要求に反発しての退職などがあるが、新聞広告などによる求人によってワーカーの雇用は問題ないという。

日本（金沢市）での研修を積んだ管理職員は合計8人で、うち4人が在職しており、そ

綿ほこりが舞うので、それを防止する意味もあるが、エアコンを装備している他社なし）、(3)Sアパレルのノウハウで、マシンに装備した補助道具（アタッチメント）がワーカーの仕事を容易にしているなどによって、ワーカーの定着率を高める努力をしている。」

「Sアパレルから派遣されているテクニカルディレクターの技術的支援はたいへん大きい。日本人

がたいへん勤勉であり、しかもたいへんオープンな態度で管理職員の会議などで対応し、発想の幅を広げてくれていることは、この会社がインド手織業界にとって一つのモデルになっていることから理解されよう。」

8時間労働（午前8時3分から午後5時30分）で週6日勤務、月給は1,200ルピー（調査時点では1ドルが約38ルピーなので、31.