

Special Interview CDI × Aranca

インド製造業の進化:

MAKE IN INDIA から DESIGN IN INDIA へ

はじめに

世界の製造業は、米中対立やサプライチェーンの再編を背景に、大きな転換期を迎えています。かつて「世界の工場」と呼ばれた中国一極依存から、多くの企業が新しい拠点を模索する中で、いま最も注目を集めている国のひとつがインドです。

すでにスマートフォンや自動車、家電といった完成品製造は大きく成長を遂げ、次なる焦点は半導体や電子部品の内製化へと移り始めています。さらに輸出・生産にとどまらず、豊富な R&D 人材を背景に「デザインイン」のハブへとなりつつあります。

本記事では、CDI と Aranca がインド製造業の現状と展望を語り、日本企業に広がる可能性と課題を探ります。



対談者紹介

長野 翔太

CDI_Head of India Practice, Electronics Business Unit

BtoB 製造業を中心に、グローバル戦略や組織設計の支援に携わっている。

Chetan Barapatre

Aranca _ Growth Advisory Senior Manager

インドを拠点に、投資判断やパートナー戦略、組織・人材戦略の観点から企業を支援。

■ インド製造業の成長 — 完成品から部品国産化へシフト

● 内需に加え輸出拠点としても存在感が高まる

長野：ここ数年、インドの製造業は順調に成長しています。スマートフォン輸出は石油製品やダイヤモンドを抜いて最大品目となり、Apple はインドで組み立てた iPhone だけで年間 174 億ドルを世界に出荷しています。自動車生産台数も 2024 年には 600 万台を超えました。自動車や家電領域ではサプライチェーン含め日系・外資企業の進出も多く見られます。またダイキンなどは、インドをグローバルサウスに向けた輸出拠点と位置付けるなど、製造業は存在感を高めています。

Chetan：この背景には、「チャイナ・プラスワン」を意識した投資シフトと、PLI 政策（※）に代表される政府の強力な後押しがあります。加えてインドは内需市場だけでなく、中東やアフリカを中心とした輸出拠点としても高く評価されており、多国籍企業の生産移管を呼び込んでいるのです。

● 電子部品国産化は道半ば。政府支援を契機に今後の投資に期待

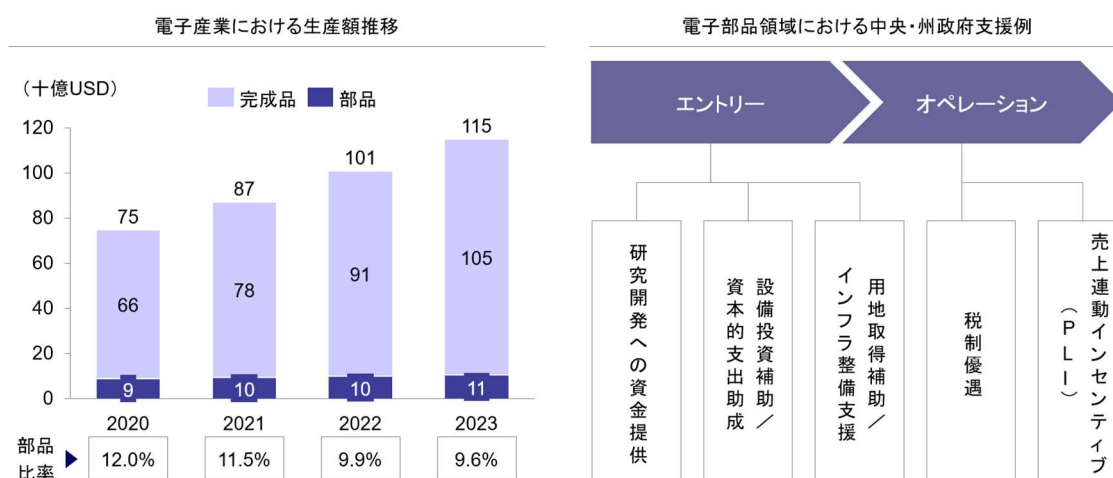
長野：まだ課題が大きいのが現状です。スマートフォンなどの生産が急増している一方で、そこに使われる電子部品は、依然として中国などからの輸入に頼っており、その比率は、総需要の 70% ともいわれています。生産品質やコスト、物流面などの問題が解決しきれておらず、国産比率はまだ限定的です。

Chetan：このような現状を踏まえ、政府は今年、電子部品の大規模内製化を掲げて総額 2,300 億ルピー規模の支援策を新たに打ち出しました。カメラモジュールやディスプレイモジュール、受動部品など、幅広い領域を補助対象としています。例えば、インド発の Dixon 社が 100 億ルピーを投じ、25 年末までに量産ラインを稼働予定です。

「日印共同ビジョン」に掲げられたように重要部品のサプライチェーン確立に向けてインドは動き出しています。日本は部品領域で優秀な企業が多い。中堅規模含め様々な企業に今後インド展開の可能性があると見ています。

※PLI：Production Linked Incentive の略。特定製造業分野において、インド国内で製造された製品の売上高増加分に応じ、企業に補助金を支給する政府の制度。一例として、Electronics and IT Hardware 産業への予算は、25-26 年において 10 億 USD を超える。

【図表 1：インド部品産業の現状と今後】



出所) 電子技術情報省 (MeitY) 年次報告書より CDI 作成

■ “DESIGN IN INDIA”の新潮流

●グローバルメーカーが R&D、設計拠点としてインド投資を強化

Chetan：実は、R&D や設計開発領域でもインドに機能を集約させるグローバル企業は増えています。インド全体では、R&D 拠点を含む Global Capability Center を持つ多国籍企業が約 1,700 社も存在し、総雇用は約 190 万人に上っているとする調査もあります。

長野：生産地や工場としての発展と比較すると、R&D や設計などデザイン面での発展は、意外と日本では報道が少ないように思います。完成品メーカーで例をあげると、Samsung や Schneider などインドで複数拠点を展開し、R&D・設計開発機能を強化しています。



Chetan：部品メーカーでは Infineon など 10 年以上前から力を入れています。完成品メーカーの開発に初期段階から入り込み、提案していく「デザインイン」活動をインドでも早くから実践してきました。既に 2,500 人の従業員を抱えており、今後 5 年で高度エンジニアの採用を中心に 5,000 人規模への拡大を発表しています。

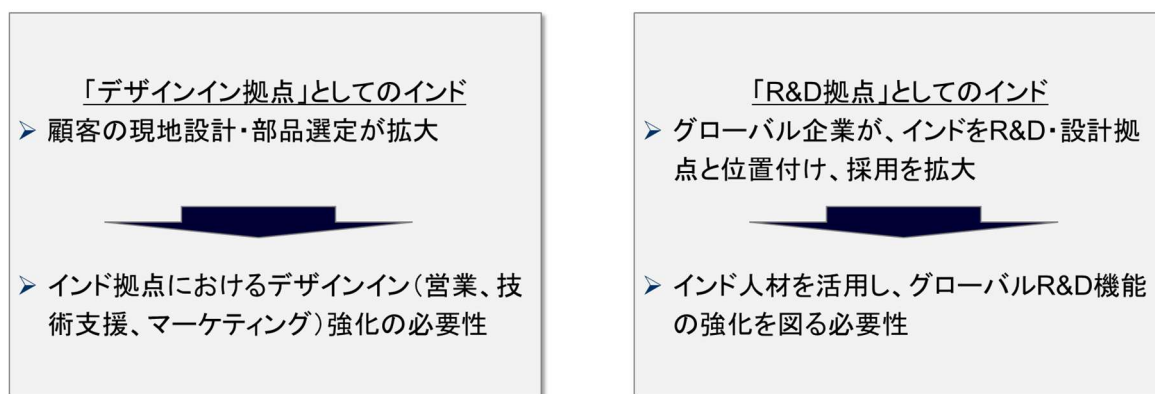
● 営業・マーケティングなど、インドにおけるデザインイン機能を再設計すべきタイミング

長野：インドは「モノを作る工場」であると同時に、顧客の設計や部品選定が行われる場所になりつつあります。日本企業にとってはデザインイン活動（営業・技術支援・マーケティングなど）の重要性が増しています。今は、様子見でインドに展開している企業も、機能強化を考えていく必要性が出てきています。

また、自社の R&D・設計開発機能をインドに置くべきかという検討も避けて通れない経営課題です。実際、ルネサスなどは現地人材を積極的に採用し、グローバルでの機能強化に活かしています。この流れは今後さらに広がっていくと思います。

Chetan：年間約 150 万人の理系卒業生に代表されるように、インドには、デジタル技能に強い理系人材が非常に多く、コストも比較的安い。その多くが英語を使いこなします。R&D 拠点はその性質上、工場ほどの設備投資がいらないため、コストを抑えつつ低いリスクで着手できるのです。結果としてインドが、グローバルに向けた技術や製品を生み出す“第二の R&D 拠点”として存在感を増しています。

【図表 2：インド製造業の進化：デザインインと R&D】



■ 日本企業にとっての可能性と新たなチャレンジ

● グローバル戦略における、インドの位置付けを明確に定める必要がある

長野：企業ごとに事情は異なりますが、重要なのはグローバル戦略の中でインドをどう位置付けるかです。インド国内の数年先の業績に捉われていては、大胆な転換を進めるグローバル企業に追い付きません。インドを5～10年の視点で捉え、どのように拠点の機能を拡大していくか。また、全社にどう還元していくかといった長期構想が投資判断の前提となります。

Chetan：よりテクニカルな観点で言えば、進出先の見極めや、採用・組織作り、パートナー選定などが重要です。

どの州・都市に事業所や工場を設置するかによって、販売先や仕入先、人材市場へのアクセス、支援制度や規制対応、輸出適性など多くの点で影響を受けます。

採用や組織作りでは、ジョブホッピングが一般的で、東南アジアに比べ日系企業へのロイヤルティも低い傾向にあります。そのため、報酬体系・福利厚生・エンゲージメント施策を含め、インドに合わせた仕組みへの調整が不可欠です。



長野：インドビジネスには難しさが伴います。しかし、その前提となる覚悟を持っていない企業が多いのも事実です。インドの戦略上の位置付けを定めることが、その覚悟を生み出す起点になります。結果、インドで存在感を発揮できる日本企業はもっと増えていくはずです。

終わりに

CDIとArancaは、インドを取り巻く経営課題を戦略から実行までワンストップでご支援しています。（戦略策定／M&A支援／市場競合調査／組織設計／パートナーシップ構築、営業、採用の実行支援など）

※情報交換などをご希望の方は、お気軽にお問い合わせください

問合せ先：nagano@cdi-japan.co.jp