NIKKEI BUSINESS DAILY FORUM
日経産業新聞
フォーラム2010

急成長するインドビジネス～潜在力への期待とビジネスリスクへの対応～

課題乗り越え成功目指せ

インド経済は2008年秋のリーマン・ショックによる世界的不況からいち早く立ち直り、中国とともに世界の経済成長のけん引役となっている。11億人を超える巨大市場は各国企業から注目を集め、日本企業の進出も活発。一方で未整備な社会インフラや、日本とは異なる税制、雇用システムなど、ビジネス成功に向け乗り越えなければならない課題も多い。日本経済新聞社は9月2日、都内で「日経産業新聞フォーラム2010」を開催し、「急成長するインドビジネス～潜在力への期待とビジネスリスクへの対応～」をテーマに議論を深めた。協賛は三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング、三菱東京ＵＦＪ銀行。

基調講演

興隆するインド経済とビジネスチャンス

日印協会理事長（元駐インド大使）
平林 博氏

1998年から約4年半にわたり大使を務め、核実験実施の影響を受けた日印関係を立て直し、日印グローバルパートナーシップを樹立した。

インドは大きい。欧州連合（EU）とほぼ同じ規模の国土に28州（EUは27カ国）があり、約12億の人口（同4億5千、6千万人）を抱えている。宗教、人種、言語など多様だが、国の一体性は確保されている。しかし、貧富や教育水準の格差が大きく、いまだに残るカースト差別が社会の調和的発展を阻害している。

インドは、親日的で民主主義の価値観を共有する。インド洋のシーレーンを守り、膨張する中国をけん制する意味で、戦略的にも極めて重要だ。人口が若くダイナミックであり、2025年には総人口が中国を抜くといわれ、その発展性は魅力。世界2500万人の在外インド人ネットワークの存在も見逃せない。カシミールをめぐるパキスタンとの対立、時々起こるテロなどの問題もあるが、大方は局地的な問題でビジネスにはほぼ影響ない。

インドは国内市場の大きさに加え、中東、東アフリカ、中央アジア、さらに欧州への輸出拠点としても有望だ。インドに進出した日系企業は09年10月時点で627社・1049拠点。今後は、デリー・ムンバイ産業大動脈（DMIC）の沿線各地のうち北部と南部、チェンナイ近郊など南インドが特に有望だ。

日本は08年に2360億円の政府開発援助（ODA）を供与した最大の援助国。デリーの地下鉄プロジェクトは大成功を収め、ムンバイ、バンガロール、ハイデラバード、チェンナイ、コルカタにも波及した。インド経済の急速な発展と生活水準の向上により、日本企業のビジネスチャンスも急速に拡大しつつある。

5大テーマと急拡大するビジネスチャンス

今後の日印関係の重要なテーマは、①デリー・ムンバイ間の貨物専用鉄道（DFC）の建設②DMIC③日印経済連携協定（EPA）締結④対印原子力協力⑤気候変動問題への日印協力――の5つだ

インドビジネスの留意点としては、きちんとした自己主張、企業トップの積極的関与と迅速な決断、階層に合わせたマーケティングの展開、良いパートナーの選択、などだろう。地域への貢献など企業の社会的責任（CSR）活動も欠かせない。

日印協会は、日印関係に貢献して、今年107年目を迎えた。インドに進出する日系企業のお役に立てるように、今後とも努力していきたい。

パネル討議

ビジネス成功のポイント――潜在力への期待とビジネスリスクへの対応

パネリスト
三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング 国際事業本部グローバルコンサルティング部部長プリンシパル **恩田 達紀氏**
三菱東京ＵＦＪ銀行 国際業務部海外業務支援室調査役 **森 剛彦氏**
日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部調査企画課長 前ジェトロ・ニューデリーセンター所長 **野口 直良氏**
日立プラントテクノロジー 営業統括本部国際営業本部理事 **今村 陽一氏**
司会 ―― 日本経済研究センター

司会 インドビジネスの最前線にいる4人にパネリストとしてお越しいただいた。討議の皮切りとして、実際にどんな懸案や問題点があるか伺いたい。

野口 インドに進出した日本企業を対象にジェトロが昨年9～10月に実施した実態調査の結果を報告する。複数回答で聞いた問題点のトップは「電力、通信などインフラの未整備」（83％）で、「税務手続きの煩雑さ」（67％）、「行政手続きの煩雑さ」（65％）が続いた。インフラのうち特に電力は、政府発表でもピーク時の実需に対し供給が13・8％も不足している。また電力価格はタイの約1・5倍と高く、石油価格もマレーシアの約2倍だ。

今村 われわれ日立プラントテクノロジーは現地で操業している。当社が調べた電力の実態を紹介する。調査は冬場（去年12月から2カ月）と夏場（今年4月からの2カ月）に分けて、ニナムラ工業団地と、ラジャスタン州の州都ジャイプールの2カ所で、一般産業用および家庭用に使われる1万1000ボルトの送電線を対象に実施した。それによると、停電は冬に11回、夏には36回も発生した。また計画電圧に対し実際の電圧がプラス・マイナス10％以上変動した回数を見ると、冬は電圧降下が166回、上昇が85回で、夏は降下が348回、上昇が47回。また周波数の異常な変動も冬に20回、夏に17回発生した。

停電の最長時間は約19時間。今後の電力需要増加を考えると停電回数はさらに増えるだろう。このためニナムラ工業団地に進出した企業はディーゼル自家発電設備を導入している。高コストなので、パイプラインの天然ガスで発電する計画を進めているところだ。

司会 大変なご苦労をされている。だが一方でインドビジネスには大きな魅力が潜んでいる。

恩田 インドは「新興国中の新興国」であり、成長余地が非常に大きい。1人当たり国内総生産（GDP）を比較すると、ロシアが1万ドル、ブラジルが8000ドル、中国が3000ドルなのに対し、インドはようやく1000ドルに乗ってきたばかり。また人口の半分が20代以下であり、年齢的にも若くて活力に富む国だ。また年収5000ドルクラスの中間層が2億人おり、2020年には6億人に増加すると予測されている。国内マーケットは20年に向けて急速に拡大するとみられる。

司会 どんな顧客層を対象にマーケティングを考えるべきか。

森 インドは農村部の人口が7割を占める一方でGDPに占める農業生産の比率は17％にとどまる。つまり農村部は貧しく、個人消費の大きな伸びが期待できるのはほぼ大都市に限定される。

インドでは、ある製品が消費者から「安くて、しかも壊れない」という評価を得て一定のシェアを占めると、そこから爆発的にシェアが伸びる。初期投資は大きくなるが、他社に先行して投資し一気にシェアを奪う手法が成功をもたらす。

野口 日本企業の対インド投資はこれまで自動車分野に集中してきたが、最近は化学、製薬、金融などに多様化してきた。また一般消費財を国内マーケット向けに現地生産する事例も増えてきた。低価格とともに、現地ニーズに溶け込んだ商品の開発・研究（R&D）が重要だ。

司会 インドのR&Dを考える上で、円換算で約20万円の低価格車「タタ」も参考になる。

今村 低価格の秘訣は、部品点数を大幅に減らし、タタは組み立てに特化した点にある。しかし搭載部品は一流メーカーのものを使用している。またオーディオは個人所有の携帯音楽を活用してCD駆動機構をなくしたり、ギアやベアリングには精密機械加工が不要な焼結金属を使ったりするなど、インドの実情に配慮した生産方法も取り入れている。

一方、高価格帯でシェアを伸ばしている当社のエアコンの事例も紹介したい。外気温度がセ氏50度にもなるインドでは強力なコンプレッサーが必要で、さらに日本人の感性とは異なり、強烈な冷風が肌に直接当たるのを好む人が多いので、センサーで人の動きに合わせて風向きが変わる機能を付けた。価格は韓国製より高価だが、09年度の高品質部門で22％とトップシェアになった。

司会 一般消費財のマーケットに関して伺いたい。

恩田 ボリュームゾーンより下のBOP（低所得の消費者層）を狙うのも一手だろう。その場合のキーワードは「小分け」。調味料や化粧品やシャンプーなど、小分けできるものを廉価で販売し、例えばいままでシャンプーがなかった田舎の低所得層に自社製品を浸透させていく戦略だ。

司会 日本企業の進出方法は。

野口 インドは91年の経済開放以前にはあらゆる産業を自前で手掛けており、進出する日本企業にとって最初の競争相手は地元企業になる。このため現地企業をパートナーにするのも選択肢の一つ。ただ現地の商習慣や州ごとの制度の違いなどもあるので、どういう形態で進出するのか、どこに進出するのかなど、専門家と相談することが欠かせない。

森 個人的には「とりあえずは現地法人で進出を」とアドバイスしたい。駐在員事務所は一切の営業活動ができず、支店は原則としてモノの輸出入に限られるので現地で付加価値を生み出すビジネスができない。また現地法人の場合は、運転資金の調達や物品売買の税制などの観点から、販売会社より製造会社のほうが有利だ。

恩田 インドでは外資の小売業進出が原則禁止されている。ただキャッシュ・アンド・キャリーや、単一ブランドのSPA（製造小売り）については、規制はあるが認められている。いずれ外資の小売りが認可されれば、一気に進出が加速するだろう。

また、IT（情報技術）分野のシステムインテグレーターやBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）の商機も大きい。

恩田氏

森氏

「新興国中の新興国」に商機
初期投資で一気にシェア獲得を

恩田氏　**森氏**

野口氏

今村氏

現地化とR&Dが成功のかぎ
日本人と異なる感性にアピール

野口氏　**今村氏**

セッション1

インドのインフラ・物流の現状

日本通運　海外企画部長
重松 秀明氏

インフラの現状を紹介したい。まず港湾だが、コンテナ取扱量が全国の6割を占めるムンバイ・ナバシェバ港は慢性的に混雑しており、繁忙期には貨物引き取りに2週間を要することもあり、急ぎの貨物では事前に着地に情報を流しておくことも大事だ。

空港については、貨物をインド国内で転送するとダメージを受ける場合が多いため、デリー、ムンバイなど大きい空港向け以外の地方空港へ空輸するときは、シンガポール、バンコクなどから直接飛んでいる便を利用してほしいという要請が多い。鉄道輸送については、まだ定時性が確保されていないため、必然的に重要な貨物についてはトラックに頼るケースが多い。ただ、道路の状態も十分とは言いがたく、パンクなどのアクシデントも絶えず、また運転マナーなどドライバーの質の向上も大きな課題だ。

未整備なインフラ
「通関」対策にも留意を

輸入に際しては、関税がインドの重要な財源になっていることもあり、税額の確定に時間を要することが多い。特に中古の設備の輸入で時間を要する場合が多く、事前に十分な説明資料などを準備しておくことが大事だ。当社では従業員380人のうち120人を通関士に充てて、自社通関を基本にお客様へのサービス向上に努めている。

インド日本通運は2007年の設立。10都市に計20拠点を持つ。新しい施設としては、日系企業だけが入るニナムラ工業団地に、この10月にも1万5000平方㍍の倉庫が一部竣工（しゅんこう）する予定だ。チェンナイにおいては、今春からミルクランの業務をはじめており、既に全地球測位システム（GPS）を搭載した30台のトラックが稼働し、50社のベンダーを力バーしている。

海上輸送ではシンガポール経由のインドの各港向け混載サービスを提供している。また、アセアン・インドの自由貿易協定（FTA）締結にあわせ、タイからインドに輸送する場合シンガポールを経由せずに、タイからマレーシアまでトラックで運び、マレーシアの港からチェンナイに海上輸送して所要時間を1週間短縮するサービスもあり、自動車関連企業など急ぎのお客様にご利用いただいている。近く同様のサービスをムンバイ向けにも始める予定だ。

セッション2

インドにおける労務管理

アンダーソン・毛利・友常法律事務所　弁護士
琴浦 諒氏

2007年8月から約10カ月、ムンバイの法律事務所に勤務した。勤務期間中、日本企業からの相談で最も多かったのは、駐在員事務所、現地法人、合弁会社等のインドへの事業拠点設立に関するものであったが、次いで多かったのが労務管理に関する質問だ。

インドにおける労務管理を、5つのポイントに整理してみた。

第1は、インドの被雇用者にはいわゆる一般従業員の「ワークマン」と、管理職的な「ノンワークワン」という2種類がある点。両者は法律による保護の範囲が大きく異なり、労働紛争の解決の仕方も違ってくる。

第2は労働条件をどうやって決めるかという点。勤務時間や休日などの労働条件は、インドの法令に従ったものである必要がある。また、日本のように就業規則を定めて役所に届ける義務はないが、実務的な対応としては就業規則や服務規程をつくり、従業員との個別契約において「勤務は就業規則に従う」旨の条項を設ける方法が多く採用されている。

被雇用者に2つの種類
紛争解決は慎重に

第3は労働組合への対応に関して。初動での対応を間違えたためストライキが発生してしまい、工場が何カ月も閉鎖されたケースもあり、慎重な対応が求められる。

第4は解雇について。労働紛争のほとんどが解雇に関連して発生している。法律で強く保護された「ワークマン」をリストラや能力不足を理由に解雇するのは事実上困難だ。労働紛争を避けるためにも十分な退職金を積んで自主的な退職を促すことが望ましい。

最後のポイントは、紛争解決手続き。インドにおいて労働訴訟が発生した場合、解決までに10年以上要することもある。コストや時間などを勘案すれば「訴訟になったら負け」という感覚で、労働紛争には慎重に対応すべき。

以上の5点について現場で把握しておくべきことはもちろんだが、日本の本社側でもある程度理解しておけば、現地のみで対応できないような労働紛争が起きたという連絡があった場合に、初動として適切な対応を取ることができると思われる。

広　告
企画・制作
日本経済新聞社クロスメディア営業局

後援／経済産業省　日本貿易振興機構（ジェトロ）　日本商工会議所
協賛／三菱UFJリサーチ＆コンサルティング　三菱東京UFJ銀行