

第7章 成功する日系企業から学ぶ

近藤正規

1 拡大する日系企業の対印投資

成長を続けるインドにおける日本企業の投資熱がますます高まっている。世界第4位の経済大国インドの経済成長率は7%前後で主要国の中で際立って高い。人材面におけるインドの注目度も高まっており、マイクロソフト、アルファベット、IBM、P&G、世界銀行などのトップはインド生まれのインド人である。政治の分野でも、英国のスナク前首相や米国のハリス前副大統領などインド系人材の進出が目立つ。インドが民主主義国家であることも西側諸国にとってパートナーとして重要な要因である。米投資銀行のあるアナリストは「中国にないものはすべてインドにある」と述べて、インドを称賛している。

在インド日本大使館とジェトロの調べによると、2024年10月時点の在印日系企業の数は1,434社、拠点数（支店や工場など）は5,205カ所、在留邦人数8,102人となっている。最新のジェトロの「海外進出日系企業実態調査」によると、2025年にはインドの日系企業の75.5%が営業黒字の見込みとなっており、他のアジア諸国を大きく上回っている。今後1～2年の事業展開の方向性についての調査でも、インドにおける日系企業の85.5%が事業を拡大するとしており、アジアの全調査対象国の中で圧倒的に高い数字となっている。在インドの日系進出企業の多くは自動車関連の製造業で拠点数で見ると3分の1以上を占めるが、最近では後に述べるように、自動車関連以外の大型投資も増えている。

インドにおける製造業育成を目指して、モディ首相は「メイク・イン・インド」、「自立するインド」、「スキル・インド」などの標語の下、産業育成に努めてきた。インド政府は、自動車・自動車部品、電気製品、半導体、製薬など主要産業の国内生産を支援する生産連動型優遇策（PLI）を通じて海外からの投資を呼び込む努力をしており、日本企業の商機は拡大している。

このように良いことづくめに見えるインドではあるが、日本人のインド（あるいはインド人）に対する評価は、必ずしも一様ではない。インドにおけるビジネスがいかに難しいかという会話はいまだに多く耳にするし、仕事から日常生活に至るまで、インドに駐在した日本人がインドを好きになれない理由は少なくない。

ジェトロの前述の調査によると、インドに投資するメリットとして、市場規模と成長性、人件費の安さ、言語、安定した政治社会情勢、取引先企業の集積があげられている一方で、リスクとして複雑な税制、行政手続きの煩雑さ、人件費の高騰、離職率の高さ、現地政府の不透明な政策運営が指摘されている。こうした中で、インドにおける日系企業の成功事例をサーベイし、共通点を洗い出す必要性は大きい。

2 インドで成功する日系の大企業

インドで最も成功している日系企業が**スズキ**であることに異論を挟む人は少ない。1981年にスズキはインド政府と合弁でマルチ・スズキを設立した。82年から販売を開始すると瞬く間に市場を席卷し、現在においても乗用車市場で4割を超す市場シェアを誇っている。マルチ・スズキの時価総額は約7兆6千億円に及び、その将来も極めて明るい。

スズキがいち早くインドに進出したのは鈴木修社長（当時）の英断によるものであった。鈴木氏はインディラ・ガンディー首相（当時）肝いりの国営自動車会社マルチが合弁相手先を探しているという情報を入手し、当時は日本で9番目の自動車メーカーに過ぎなかったスズキを「どこかで一番にしたい」という理由から、トップダウンで合弁を決断した。世界中の自動車メーカーを訪問して全く相手にされなかったマルチのR.C.バルガバ社長（当時）は、鈴木社長のこの英断に感謝するとともに驚いたが、鈴木氏もこの英断が後に大きく花を開き、インド法人の時価総額が本社の時価総額の2倍以上になるとともに自社の収益の半分をインドでたたき出すことにつながるとは想像していなかったであろう。

鈴木氏はスズキのインドにおける成功の理由を「進出が早かったことに尽きる」と述べているが、もちろんそれだけではない。現地の合弁企業マルチ・スズキの成功には、同社の経営を創業時から担ってきたバルガバ氏の経営手腕によるところも大きい。当時のインドでは部品の輸入に対する関税も高かったが、実際にその部品を取り寄せて見せてインド財務省の役人を説得し、日本の平等主義から学び、身分差別が根強く残るインドで率先して現場に入り、工場の食堂で従業員と食事を共にするなどして、日本式経営のインドへの導入に成功した。四半世紀を経た現在もマルチ・スズキの会長を務めているバルガバ氏がかつて国家公務員のローテーションの一環で他のポストへ転出することになったのを引き留めた鈴木修社長の判断は正しかった。簡単に「インド人に任せることが重要だ」と言われるが、実際には良いインド人を選んで任せ、パフォーマンスを常時チェックして、業績が上がったインド人の幹部を長く居つかせるのは「言うは易し、行うは難し」である。

現在、スズキはインドで6千億円以上を投資して新工場を建設する計画を進めている。この計画によると、現在のインドにおける生産台数約190万台を大きく上回る年間400万台（EVを含む）の生産能力を確保することになる。マルチ・スズキはインドからアフリカ市場の開拓も進めており、トヨタと協力してインドでOEM生産した低価格帯の乗用車をアフリカに輸出している。昨年行われた東京でのシンポジウムでは、モディ首相がその演説において「日系企業がインドで作ってアフリカへ輸出する」ことへの期待を述べたが、その直後にスズキが自社のそうした取り組みを説明してモディ首相を喜ばせた。

スズキの成功の陰には、日本人とインド人のそれぞれの強みを活かした経営を徹底していることがある。その結果、インドの事情に合ったユニークな取り組みも始まっている。牛糞を原料とした自動車用燃料（バイオガス）の生産・販売はその一例である。これは牛糞から発生するメタンガスをCNG（圧縮天然ガス）と同じ価格で販売しながら、副産物である

有機肥料を販売するもので、すでに黒字化をすでに達成している。この事業はインドならではのカーボンニュートラルと農村振興を同時に目指すもので、インドの国益にも資するものである。

スズキばかりが注目されがちであるが、輸送機器メーカーでは**ホンダ**の二輪も特筆すべきである。ホンダは当初は自転車メーカーから出発したヒーローとの合弁事業で成功したが、その後合弁を解消してインド市場に単独で出直し、現在では二輪市場で4分の1のシェアを獲得することに成功している。合弁を解消したのは合弁相手のヒーローとの経営判断の相違によるものであったが、結果的にこの判断は間違っていないなかった。地産地消を目指すホンダは、現在インド国内に4カ所の生産工場を有し、二輪の合計年間生産能力は600万台を超しており、2025年にはインドでの累計生産台数が7千万台を越した。インドにおけるホンダの1か月当たりの二輪車販売台数は、日本国内の全メーカーの年間販売台数を超えていることになる。ホンダは既存工場に新たな生産ラインを建設中で、これが完成すると、新たに1800人の雇用を創出するとともに、この工場がホンダにとって世界最大の二輪完成車組み立て工場となる。

スズキ、ホンダと並んでインドで大成功している日系企業は**ダイキン**である。同社はインドのエアコン市場でトップの地位にあり、業務用エアコンでは市場の6割、家庭用では市場の2割のシェアを占めている。ダイキンのインドにおける成功はカンワル・ジート・ジャワワ本社専務の力によるところが大きい。同社の中興の祖と言われる井上礼之会長が、2010年にジャワ氏をタタ・グループから三顧の礼でインド法人のトップに迎え入れたことが成功の礎となった。ジャワ氏のリーダーシップの下、ダイキンは高温多湿のインド市場に対応したエアコンを投入し、2012年から現地生産を始めた。インドに進出している日系企業の多くはインドのインフラの未整備を障害として見ているが、ダイキンは電圧が一定しないインドでも故障しないようなエアコンを開発し、輸送中に傷つかないような梱包を工夫するなど、他社との差別化を行って市場シェアを確実に伸ばしていった。

日用品・生活用品で成功している日系企業は少ないが、**ユニ・チャーム**はその例外で、インドの紙おむつ市場と生理用品市場で高いシェアを誇っている。肌触りが柔らかく引き上げやすく高い吸水性があるおむつや、快適な睡眠や長時間の活動に対応できる高性能なパッドなど、ユニ・チャームはインドでヒット商品を出し続けている。ユニ・チャームの販売戦略はまさにインドの事情に適したもので、低所得者層が多いインドに合わせて1枚入りの小袋パッケージを街角の小さなキオスクに並べ、既存の製品と異なる差別化された高機能商品を提案して小売店の利幅向上に貢献することで、3百万店舗にも及ぶ広大な販売網を築き上げた。2025年2月にはアーメダバードに最新の工場を竣工して供給能力を強化した。物流においても、ユニ・チャームは革新的な取り組みに成功している。インドの広大な国土に対応するため、インド政府や物流業者と連携して貨物列車を利用した専用ターミナルを活用するなどして、物流コストを削減し大量輸送体制を確立した。

ユニ・チャームもスズキやホンダと同じように進出後は長く赤字であったが、インド市場を重視した高原社長は現地を頻繁に訪問・滞在し、赤字が続く現地法人に出資を続けたことが成功に繋がった。この間、現地法人の日本人トップも10年間変わっておらず、これは3年おきに日本人トップが交代することが多い他の日系企業と一線を画している。

ユニ・チャームでもう一つ注目されるのは、そのCSR活動と社会貢献である。インドの伝統的なヒन्दゥー教の教えでは女性の生理が「不浄」なものと考えられており、性教育もなく生理用品に関する情報や商品が不足しがちであった。そこでユニ・チャームはインドの女子学生や農村部の女性を対象に、生理の仕組みやナプキンの使い方を教える初潮教育を進めてきた。この教育を受けた女性は累計60万人を超え、これらの女性に近くのお店に自社商品を置いてもらうことで、結果的に自社の売り上げ拡大につながった。同社が初潮教育を行った農村では、1店舗あたりの生理用品の売上高が平均の倍に上るといふ。

最近インドで注目されているのは、ユニクロである。ユニクロもユニ・チャームと同じように進出準備段階から経営トップ自らが積極的に関与し、周到な市場調査・交渉を行って参入している。2019年のインド1号店は、デリーの大型ショッピングモールの一角を1~3階まで占有する好立地・大型店で、これで一気に話題化した。インド進出後は店舗網を拡大し、わずか数年でインド事業を黒字化している。

ユニクロはインドで多少高くても品質・機能性を重視する中間層と若者をターゲットにしている、これがインドの所得上昇トレンドと合致して消費者の間の支持を得た。ローカル文化に根ざした製品も投入しており、女性用の伝統服を現地デザイナーと組んで「クルタ・コレクション」として展開する商品企画もヒットしている。

3 企業買収の成功事例

インドにおける日系企業の企業買収の成功例として第一にあげられるのは、**松下電工**（現・パナソニック・エレクトリックワークス）である。同社は2007年、インドの配線器具大手アンカー・エレクトロニクス社の株式の8割を約500億円で取得した。アンカーはスイッチ・コンセントなど配線器具で高いシェア、ブランド力、強固な販売網をすでに保有していたが、松下電工の買収後は業績がさらに拡大した。

松下電工は買収後の統合プロセスにおいて、創業家が率いる家族経営企業であることを尊重しつつ、最初から全面的に日本のやり方を押し付けるのではなく、現場の良さを残しつつ必要な部分を組織経営に変えるといったスタンスで経営統合を進め、従業員・創業家の信頼を獲得していった。アンカーから引き継いだ工場には日本側メンバーが入り込んで清掃・レイアウト・照明・ライン設計などを改善し、生産性・品質を引き上げ、その後も増床や新工場建設を進めた。同社はアンカー買収で得たネットワークを基盤に、海外電材事業の重点国としてインドを位置づけ、ラインアップ拡充・新製品投入を加速している。

企業買収のもう一つの成功例は、**コクヨ**である。2011年にコクヨはインドの文具大手カムリン社を買収し、コクヨカムリンとして市場シェアを確保した。カムリンは全国規模の販売・物流網と高いブランド認知度を有していたため、コクヨはインド全土をカバーする流通網と5つの工場の生産基盤とともに、即時に市場に進出できた。コクヨはこの買収後、ノート生産企業も買収し、2016年には新工場も稼働させて生産能力を強化し、インドを新興国向けの輸出拠点とすることに成功した。

4 中堅・中小企業の成功事例

インドにおける日系企業は大企業が主体で、中国やアセアンと違って中小企業が少ない。法律上の問題、金融面での問題、現地市場の開拓など、技術水準は高いものの、それ以外のノウハウは必ずしも十分に持っていない日本の企業、特に中小企業にとってインドのハードルは非常に高い。

そのような中で、インドで成功している中小企業として特筆に値するのは**五十嵐電機製作所**である。小型直流モーターの開発、製造、販売を行っている同社は、中国の生産拠点設立の10年後にインドに進出した。同社のインド進出は、香港での合弁事業の相手である米国商社の誘いによるものであった。

インド五十嵐モーターズは、自社製造のほか顧客から委託された部品や完成品の製造も行っており、一時はインドの株式市場に上場さえしていた。2015年に五十嵐電機は合弁相手の米ブラックストーン・グループから株式を買い取って主導権を握る形へと経営体制を刷新した。インドの自動車産業における急激な市場拡大を受け、主力製品の自動車用DCモーターの現地生産を増強する必要があったことがその理由である。インドでの売上は五十嵐電機グループ全体の3分の1を占めており、この体制刷新で、長期的視点に基づいた投資が可能となった。

五十嵐電機と並んでインドで成功している中堅企業に、**日精 ASB 機械**があげられる。ペットボトルの成型機械を製造している同社は、1990年代にムンバイ郊外にASBインターナショナルを設立した。本社の国際部門を長野からインドへ移すという社運をかけたプロジェクトが成功し、インドのペットボトル業界における地位を確立した。

日精 ASB 機械の成功は、現地トップのリーダーシップの下、現地の工場に世界トップクラスのCNC機械を導入し、日本人技術者が現地スタッフを指導することで日本製の高品質を維持しつつ、価格競争力のある製品を販売する体制を構築したことに依っている。同社は金型生産の9割をインドに集約し、成形機だけでなく多種多様なボトルの形状に対応する金型の生産能力も強化することで、納期短縮とコスト競争力を高めて需要の急増に柔軟に対応した。日精 ASB のインド工場は同社の世界全体の生産能力の半分を担うまでに拡大し、

2021年には芝浦機械とインド向け射出成型機で協業することによって更なるシェア拡大を目指している。

インドで成功している日系の機械メーカーとして、**牧野フライス製作所**も上げられる。同社は1995年からインドで工作機械の製造と販売・サービスを行っており、「顧客に近いところで生産する」という地産地消主義に則って、ベンガルール、コインバトール、マネサール、プネ、チェンナイの拠点で、日本と同等の品質基準でなおかつ現地向けの製品を設計・製造している。2023年には現地需要の増大に対応するため、ワークの固定具である治具の製造工場を新しく建設した。現地の人材育成も熱心に行っており、ベンガルールに職業訓練校を開校し、インド人の若手エンジニア育成を進めている。

日系中小機械メーカーの成功例としては、**トヨタ工機**も忘れてはならない。同社(トヨタグループではない)はプレキャストコンクリート製品用型枠の設計・製造を行っている企業で、2013年にアーメダバードに現地子会社を設立した。2016年に工場が稼働開始した後、右肩上がりで業績が拡大している。現在はインド国内だけでなく、アジア・欧州・北米など18カ国に輸出しており、輸出売上が国内販売を上回る。

同社は日本のJIS規格品質を武器に既存のインド製品と差別化することで、トップクラスのメーカーに成長した。グジャラート州の工場は日産1000トン超の生産能力を持ち、同じ分野の日本の拠点を上回る規模に拡大している。同社の成功の要因は、現地パートナーとの協業、人材育成などを重視したことである。

農業大国インドで成功している日本の中小企業として、**株式会社太陽**がある。太陽は高知県に本社を置く耕運機の爪の製造メーカーで、国内シェア4割を誇る。世界有数の農業大国で機械化が今後進むことが確実なインドに進出するに当たっては、インドを中国・タイなどの他国と比較し、特殊鋼を現地調達できて価格が安定しているという理由で、インドを選んだという。日本の大手農機メーカーが製造拠点を持っていなかった段階でいち早く工場を構えたことは、結果的に先行者利益を享受することに繋がった。

太陽は日本で開発した高付加価値品を日本から輸出すると共に、汎用品や現地仕様はインドで製造して地場のニーズに合わせ、さらにインド工場をインド国内市場向け拠点ではなく、アジア・中東・欧州・アフリカへの輸出拠点と位置づけて販路拡大を行っている。ハリヤナ州政府関係者が本社を訪問するなど、行政との良好な関係構築を進めたことも、同社の成功に寄与した。

日本のベンチャー企業でインドで成功している企業には、EVベンチャーの**テラモーターズ**がある。テラモーターズは、電動三輪車(電動リキシャ)の販売でインドの市場シェアトップで、インドのオートリキシャに乗ると同社のロゴを見ることも多くなった。車両販売にとどまらず、EV充電インフラであるテラチャージの提供や購入資金の融資事業など、EV普及に必要なインフラをトータルで提供し、地場のモレイシュ社との提携によって、現地の物流・配送ネットワークへの組み込みを加速させていることなどが成功の理由である。排ガス

や騒音といった環境間における社会貢献だけでなく、電動オートリキシャの導入による燃料費削減も実現し、インド人のドライバーの所得向上にも貢献している。

インドの社会課題解決に貢献しつつ利益を上げているもう一つの日系中小企業に、**会宝産業**がある。富山県に本社を置く同社は、長年培った自動車解体・リユース・リサイクル技術をインドに持ち込み、環境配慮型の工場設計や工程管理を実現した。これによって、これまでインドでは一般的だったインフォーマル・セクターによる不適切な解体と違う安全基準と環境基準を満たした高品質なりサイクルを行い、政府や現地企業からの信頼を得るに至った。地場のアビシエクビジネスコンソリデーション社と合弁会社を設立し、文化や慣習の違いを踏まえた現場運営や雇用創出を行うことで、政府や地域社会からも歓迎されやすい事業構造を形成することができた。

会宝産業は、ジェトロの「社会課題解決型ルール形成支援プロジェクト」にも参加し、インドの道路交通省とも協働して自動車リサイクルに関するガイドライン策定に貢献した法律や制度が整備される段階から関与したことで、制度に基づく正式なりサイクル事業者として先行投資し、成長期の市場を獲得しやすいポジションを築くことに成功した。

農業・食品関係での代表的な成功例は**サタケ**である。インドでサタケは、米、麦、トウモロコシ、レンズ豆などの穀物や食品に関する機械設備・プラントの販売及びアフターサービスを行っている。取扱商品は、籾摺機・籾選別機・精米機・研米機・色彩選別機で、とりわけ輸出用米の加工・選別機として利用されている。サタケはまた、グジャラート州大地震の際、その非常食マジック・ライスを供給して重宝がられた。

食品関連のもう一つの成功例は、**新田ゼラチン**である。ゼラチン製造で日本最大手の新田ゼラチンはインドにおけるビジネスでも長い歴史を持ち、牛由来のゼラチン原料を生産する新工場をインドに建設している。同社はケララ州で低カースト層が収集した牛骨をもとにゼラチンの原料の中間品を製造して大阪の工場へ輸出しており、低カースト層の所得向上にも貢献している。

インドでは外食産業が拡大しているが、飲食店の調理設備メーカーの**ホシザキ**の成功が著しい。日本の業務用冷蔵庫の市場シェア5割を持つホシザキは、2013年にインドの飲料ディスペンサー・業務用冷蔵機器の最大手であるウエスタン・レフジレーション社の株式の50.01%を取得して子会社化し、成長するインドのフードサービス市場を取り込んでいる。

「地産地消」の生産体制構築も進めており、グジャラート州に年産約35万台の能力を持つ新工場を稼働させ、高品質な製品を現地で生産して低コストで提供している。

ホシザキの成功の要因の一つはインド市場特化型の製品開発である。同社は停電が多いインドのインフラ事情を考慮し、冷却持続性能の高い「直冷式」の冷蔵庫を開発・販売するなど、顧客のニーズに細かく対応している。またホシザキは、インド国内で高まる環境意識に対応して自然冷媒を使用した省エネ冷蔵庫をいち早く投入し、インドの西部と南部を中心に「ウエスタン・ホシザキ」のブランド価値を高めている。大手チェーンへの供給も行っており、コカ・コーラなど、飲料メーカーのボトルショーケースなどにも供給している。ホ

シザキはインドとアフリカを重点市場として位置づけており、インド拠点は同社の海外での売上高比率5割を目指す成長戦略の一翼を担っている。

5 成功している日系企業の共通要因

ここまでインドで成功している日系企業の事例を見てきた。これらの企業には、現地ニーズ起点の製品・価格設計、インド人幹部登用と権限委譲、長期投資前提のビジネスプランといった様々な成功の要因があることが明らかとなった。その中でもとりわけ重要な要因は、現地化の徹底であろう。成功している日系企業は、現地市場を深く理解してローカライズを最優先し、製品仕様、価格帯、販売チャネル、サービスまでインド向けに最適化している。これらの多くの企業は、単純に「日系企業」だから売れるというのではなく、日系企業としてのブランド力や資本力を活かしつつ、インド企業のように振る舞うことが大切であることを十分に理解してそれを実践している。

インドで成功している日系企業は、人事政策とガバナンスが欧米の多国籍企業に近いことも注目される。彼らは、優秀なインド人を経営・マネジメント層に登用して意思決定権を委譲し、本社主導で一律統制するのではなく、現地の事情に応じて迅速に動けるような体制を確立している。現地人材の採用と育成にも熱心で、自社流の品質・技術・マネジメントを学んだローカル人材を増やしている。こうしたローカル人材の意見を汲み上げることで、日本や欧米で成功した製品をそのまま持ち込むのではなく、インドの嗜好に合わせた製品開発を行って市場に投入できている。

第二に、インドで成功している日系企業は、価格競争力を確保するために現地製造・現地調達・地場企業との連携を進めている一方で、品質基準は下げることをしていない。ローコストオペレーションで価格競争力を維持しつつ、単に安さだけで勝負せず、品質・安心・アフターサービス・ブランド信頼を組み合わせることで差別化している。

第三に、現地企業との合弁・提携など強固なパートナーシップも重要である。インドで成功している日系企業は、現地の優良なパートナー企業と協業して販売網・サプライチェーン・規制対応のノウハウを取り込み、地方や農村部も含めた広い流通網と迅速なアフターサービス体制を整え、現地サプライチェーンを活用してコスト削減とリードタイム短縮を図り、競争優位に繋げている。

第四に、インドで成功している日系企業は、短期利益ではなく10年以上を前提にした中長期投資を続ける姿勢を持っている。日本ではインドにおける成功例の代表と思われる前述のスズキやホンダ、ユニ・チャームも、最初の10年近くは利益を上げられなかったが、本社のトップと現地の経営陣は強い信念をもって経営を推し進めた。

第五に、インドで成功している日系企業はグローバルな視点でインド拠点をとらえている。彼らはインドを単なる輸出先ではなくグローバル市場における主戦場とみなし、作り

方・売り方・組織の動かし方を現地に合わせて作り替えている。技術・資本・品質といった本社の優位性と、人材・ネットワーク・市場理解といった現地の強みを組み合わせ、現地で最適な形でのグローバル日系企業になることを目指している。

6 自動車関連以外の大型投資

昨今のインド経済の拡大と共に、これまでとは違う新しい分野での日系企業の大型投資も増えてきた。これまで日系企業のインドにおける大型ビジネスとしてはスズキが代表例であったが、近年は投資先の分野が広がりつつあり、その代表例が**日本製鉄**である。

日本製鉄は、世界有数の鉄鋼大手アルセロール・ミッタルと提携し、インド市場での大規模投資を進めている。2022年に発表された計画では、合弁会社 AM/NS インディア（日本製鉄40%、ミッタル60%出資）を通してグジャラート州ハジラの製鉄所に高炉2基を建設している。港湾・電力インフラ買収まで含めると、総額1兆円超になる超大型案件である。同社は2025年3月にはアンドラ・プラデシュ州でも新たな鉄源一貫製鉄所建設用地を取得し、2030年までにインド全体で粗鋼生産能力を年産3000万トン体制とすることを目指している。

日本製鉄はインドの経済成長に伴う鋼材需要急増を背景に、高品質鋼材供給と収益性向上を図っている。カーボンニュートラル化も視野に設備を最適化し、日本製鉄とミッタルとのシナジーで競争力を強化し、アジア成長市場を確保する戦略である。

日本製鉄と並んで超大型プロジェクトをインドで進めているのは**住友不動産**である。同社はインドのムンバイを「東京に並ぶ一大事業拠点」として位置づけ、総事業費約1兆円にも及ぶ超大型投資を進めている。ムンバイのBKC新都心地区を中心に、5つのオフィスビル開発を手がけている。このプロジェクトで住友不動産は用地取得から企画・設計・施工・リーシング・管理運営までを一貫して担っており、すでに一部物件は竣工し、稼働率も良好である。

住友不動産はムンバイでBKC地区以外にもワーリー地区やカリナ地区で新規用地取得も進めており、今後複数の物件を竣工する。同社のムンバイでのこの大事業はインド政府の日印投資拡大の目標に沿うもので、日本企業のムンバイ進出拠点の確保にも貢献している。

総合商社のインドにおける取り組みも多角化している。地球温暖化対策が世界的に重要な中で、**住友商事**はインドの再生可能エネルギー分野に大型投資を行っている。同社はインドの再エネ開発事業者 AMPIN エネルギー・トランジションと合弁会社を設立し、太陽光・風力を中心とした再エネ電源開発と電力供給を行う計画を進めている。総事業費は1千億円規模（住友商事49%、AMPIN51%出資）とされ、インドの企業向け長期電力購入契約事業（コーポレート PPA）への初参入案件として、産業向け電力供給として累計1ギガワット規模の再生可能エネルギーを確保・供給する計画である。

同社から電力を購入する企業はコーポレート PPA により長期・固定価格で再生可能エネルギー電力を調達できるため、脱炭素・RE100 対応や電力コストの安定化が期待され、インドに進出する日系企業にも裨益が見込まれる。

インド政府は長期的なカーボンニュートラル目標を掲げており、再エネ・コーポレート PPA 市場が拡大する中、住友商事は現地有力発電事業者との提携を通じて早期にポジション確立を狙っている。

住友商事だけでなく、三井物産もインドで大規模な再生可能エネルギー事業に進出している。同社はインドの再エネ大手 ReNew パワー社と組んで合弁形態で事業会社に出資している。総事業費は約 1650 億円（三井物産 49%、ReNew51%出資）で、プロジェクトは風力発電所 3 件と太陽光発電所 1 件、総発電容量は 1300MW 規模に及ぶ。

風力・太陽光・蓄電池を組み合わせて、24 時間安定して電力を供給する「ラウンド・ザ・クロック」型の案件で、インド太陽エネルギー公社との 25 年間の長期売電契約に基づき、安定した電力供給・収益を確保する。このプロジェクトのような再エネ 100%電力を安定供給するスキームは、インドの電力不足解消と脱炭素化の両面で重要な役割を期待されている。

データセンター関連のビジネス機会も広がっている。NTT グループはムンバイ、デリー、チェンナイ、コルカタなどの主要都市で 21 棟以上の施設を展開しており、インドのデータセンターでは約 3 割のトップシェアを維持している。急速に拡大するインドのデジタル経済と生成 AI 需要に対応するため、同社は 2025~2027 年度の 3 年間でインドに約 2200 億円を投じ、データセンター容量を 2 倍以上に拡大する計画を進めており、マハラシュトラ州やテランガナ州などで大規模キャンパスを建設している。完全稼働時には 500 メガワット超の電力処理能力を備えることになる。

このプロジェクトは NTT のグローバルデータセンター事業の一環で、インドを同社の収益トップ 5 市場に引き上げる狙いがある。競争が激化する中で NTT は IOWN 関連の低遅延ネットワークや現地子会社を通じた迅速な拡張に強みを持っており、インド政府のデータセンターポリシー 2020 とも連動しつつ、持続的な成長が見込まれている。同社はさらに JBIC 融資も活用し、再生可能エネルギー比率を高める試みも進めている。

データセンター建設だけでなく、海底ケーブルの建設でも、日系企業の存在感が大きい。NTT はチェンナイにマレーシア、インド、シンガポール、タイを結ぶ MIST 海底ケーブルを陸揚げし、国際データ通信容量を強化している。それ以外では、NEC がインドで複数の光海底ケーブルプロジェクトを手がけている。2020 年にチェンナイとアンダマン・ニコバル諸島を結ぶ 2300 キロのシステムを完成させたのに続き、2023 年にはコチとラクシャドウィープ諸島を結ぶ 1870 キロのケーブルも完成させた。

NEC のこれらのプロジェクトはインドの国営通信会社 BSNL 向けで、現地のインド人トップのリーダーシップの下で進められ、金額は明らかにされていないものの、ケーブルの規模からみてそれぞれ数百億円単位に上ると見られている。インドの東西に位置するアンダ

マン・ニコバルとラクシャドウィープの2つの諸島はインド洋における重要な軍事拠点であり、NECのケーブルは、モディ首相のデジタル・インド政策の支援だけでなく、日印両国の戦略的外交関係にも大きく資するものとなっている。

インド経済の拡大に伴い、日本のメガバンクもインドの金融セクターに大型投資を行い始めた。三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)は2025年12月、インドのノンバンク金融機関シュリラム・ファイナンスへの大規模出資を発表した。この取引では、第三者割当増資を通じて同社株式の20%を取得し、出資額は約6000億円規模に上る。

シュリラム・ファイナンスはインド国内で中堅・中小企業や個人向け融資に強みを持つ大手ノンバンクで、特に商業車両融資や中古車ローン、消費者金融などの分野でシェアを拡大している。MUFGはこの出資により、同社の成長を支えつつ、インドの急速な経済成長に伴う内需拡大市場に深く食い込む狙いである。

MUFGがインド市場を「次なる成長エンジン」と位置づけ、2020年代後半に向けた海外展開の目玉案件である。インドの金融包摂推進やデジタル化の波にも乗じていて、将来的には共同で金融商品開発や現地ネットワーク拡大も期待されている。

インドのノンバンクに投資したMUFGに対し、三井住友FGはインドで商業銀行に大型出資を行った。イエス銀行は2003年設立のムンバイ拠点の大手民間商業銀行で、1200以上の支店を展開し、個人・企業向け金融サービスを提供している。

三井住友銀行は2025年5月、イエス銀行の株式20%を取得し、筆頭株主となる契約を結んだ。その後出資比率を24.2%に引き上げる追加投資を行い、総額2900億円規模の出資を行った。三井住友FGはこれをインド市場進出の足がかりとし、邦銀初のインド民間銀行への直接出資として注目されている。

みずほフィナンシャルグループは、インド市場における成長を取り込むため、投資銀行部門の強化を進めている。同グループ傘下のみずほ証券は、インドの大手投資銀行アベンダス・キャピタルの株式を60%超取得し、連結子会社化すると発表した。最大810億円を投じ、2026年7月をめどに買収を完了する予定である。同社はこの買収により、インドにおける企業買収への助言、プライベート・エクイティ、資産運用などのサービスの実施を目指している。

このようにインドでは、製鉄、不動産開発、再生可能エネルギー、データセンター、海底ケーブル、金融セクターといった、これまでにはあまりなかった様々な領域で、日系企業の大規模投資が増えつつある。日印経済関係の新たなステージを感じさせられる時代に入ったと言って過言ではないであろう。今後はこれらの大規模投資の成果が明らかになると共に、こうした大規模投資の成功例を他の日系企業が共有できる機会が増えてくることが望まれる。日系企業のインドビジネスの将来に大きく期待したいところである。

7 インドの経済成長を支える日本の ODA

民間直接投資と日印経済関係の柱は政府開発援助（ODA）である。1958年2月に日本の円借款の最初の供与先となったインドは、2022年11月までに累計総額で6兆9,783億円の円借款を日本から受け取っていて国別最多である。近年ではデリーを始めとする大都市のメトロ、デリー・ムンバイ貨物専用線、ムンバイ・アーメダバード新幹線といった大型案件が目白押しである。

その中でも最も成功した案件として知られているのは、デリーメトロである。デリーメトロの成功の最大の立役者であるデリーメトロ公社（DMRC）のスリダラン総裁は、日本に学んで「時間厳守」を徹底し、工期を守る概念をインドに植え付けた。デリーメトロの大成功を受けて、インド各地の主要都市で日本の円借款による地下鉄事業が進んでいる。インドだけでなく、バングラデシュの首都ダッカなど他の国でもデリーメトロの成功の知見が活かされている。

デリーメトロの成功の要因としては、スリダラン総裁の力量に加え、インド政府の開発戦略・政策との高い整合性もある。単発の案件ではなく、長期的なセクター戦略・複数フェーズのプロジェクトとして継続支援していて、それはインド側にも国益として理解されている。また、プロジェクト実施に当たりインド側のオーナーシップが明確で、制度においても中央・州政府の政治的コミットメントが強く、プロジェクト推進のリーダーシップが明確である。

加えて、ステークホルダー協議や住民参加の仕組みが組み込まれていて、用地取得や環境・社会配慮に関するコンフリクトが相対的に抑えられている。プロジェクト設計・実施面、事前の F/S や調査段階から丁寧にリスク分析を行い、制度・用地・採算性などのボトルネックを早い段階で顕在化・調整している。建設だけでなく、設計・建設・運営・維持管理までを一体として考えるシステム型の設計になっており、運営フェーズで機能し続ける。日本や世銀・ADB の技術基準を活かしつつ、インドの規格・慣行に合わせたローカライズが行われ、過剰仕様にも過小投資にもなっていない。

デリーメトロを始めとする日本の ODA 案件では、技術協力・人材育成の組み合わせが円借款や融資と並行して進められていることも忘れてはならない。技術協力・研修・制度づくり支援を組み合わせ、インド側の運営能力・保守能力を高めるために、インド人技術者・行政官を日本や第三国に招へいし、長期の人材育成プログラムで「人のネットワーク」と暗黙知の共有を行っている。保健分野などでは、現場の保健ワーカー・自治体職員・地域組織への研修や啓発活動を通じて、行動変容まで繋げている。

8 人的交流の課題

最後に、日印関係を語る上で忘れてはならない重要なこととして、人的交流について触れておきたい。インドの場合は他国よりも好き嫌いがはっきり出ることから、ビジネスの実行部隊である日本人駐在員の属人的要素もかなり影響する。その背景にあるのは、日本人とインド人の対照的な性格である。几帳面で時間厳守の日本人から見るとインド人の大雑把で時間を守らないところが我慢できないことも少なくない一方で、インド人から見ると、細かいことばかりを議論して、形式にこだわり、迅速な意思決定ができない日本人とのやり取りはもどかしいことが多い。

行政手続きからインフラ整備に至るまで、日系企業がインド政府に対して投資環境の改善を求め続けて久しいが、インド人の目から見ると、米国やドイツや韓国など他の国々はインドに投資環境の改善要求をしてこない。同じように日本企業が投資改善を要請しても、インドではベトナムやタイなどと違って捉えられがちである。

インドが親日国であることは言うまでもないが、両国間の人的交流はその潜在性を大きく下回っていると言わざるを得ない。一例をあげると、インド人の在日留学生数は全体の0.6%にすぎず、中国やベトナムからの留学生数とは比較にならないだけでなく、ネパール、スリランカ、バングラデシュからの留学生数をも下回る。全世界におけるインド人留学生数は毎年18万人にも及び、米国ではインド人留学生の数が中国を抜いてトップとなっているのと対照的である。

中国の経済成長減速が明らかになるとともに、日本人ビジネスマンのインドへの関心もこれまでになく高くなっている。価値観を共有する日印両国は、現在の日印関係の礎を築いた安倍首相の暗殺という試練も乗り越え、外交関係を一層強化している。ビジネスが一筋縄ではいかないインドを日本人が好むと好まざるとにかかわらず、インドは我が道を行くとばかりに将来の経済大国への道を進んでいる。インドで大きく成功している日系企業は多くを語らないが、苦戦する日系企業の駐在員から聞こえてくる数多くの不満をよそに、事業拡大にひたすら注力している。長い目で見て、その差は大きく開いていく。

インドとかかわった日本人は大なり小なり理解しているように、日本人と違うインド人の強みは「ジュガール」、つまり変化への適応能力と状況に応じた柔軟な判断である。加えてインド人の強みには、ネゴシエーション力とコミュニケーション力、行政・サプライヤー・販売店との関係構築、多様な言語・文化をまたいでビジネスできる力、起業家マインドとスピード感などがある。一方で日本人の強みとしては、品質と安全性へのこだわり、継続と改善、標準化・仕組み化、長期視点での投資、約束を守る文化、慎重で行き届いたリスク管理などがある。そうした両者の強みをインドでビジネスを行う日系企業が活かすためには、日本側とインド側の役割分担が明確になっていることが望まれる。

具体的に日本側が担うと相性がよいのは、領域コア技術、品質基準の設計生産、オペレーションの標準化と改善、長期投資計画、リスク管理ブランドの信頼性を担保するルールづく

りなどで、インド側が担うと相性がよい領域は、現地マーケティング（価格・チャネル・プロモーションの決定）、パートナー開拓、採用・組織管理（評価・昇進の基準）、行政対応などである。

往々にして日系企業の駐在員は全て自分でやろうとしがちであるが、インドで成功している日系企業ではそれがない。彼らは日本側の技術・品質・仕組み化能力を、現地メンバーに単純に教えるのではなく、一緒に作る形にしている、戦略やルールも日本主導で全て固めてしまわず、最終の決め役はインド側に譲る領域をはっきりさせている。

成功している企業の日本人駐在員は現場に頻繁に足を運び、数字だけでなく、インド人の感覚・生活を理解しようとしている。失敗・遅延が起きた時も、なぜ守られないのかではなく、インドの市場に合うルールの形は何かを一緒に再設計することを考えている。

視察旅行でインドに来ることは望んでも駐在となると腰が引ける多くの日本人と違い、彼らの中には自ら望んでインド駐在期間を伸ばす人も少なくない。こうした日本人駐在員と彼らに任されたインド人スタッフが、日印の双方強みを引き出すケミストリーを醸成していると言ってよい。このようなことは、多くの日本企業にとって「言うは易し、行うは難し」のところがあるが、成功例が少しずつ増えてきたことは喜ばしい。中国の経済成長減速が明らかになるのと同時に、日本人ビジネスマンのインドへの関心もこれまでに高くなっている。今後は日印間の人的交流が大きく拡大し、二国間の経済関係のさらなる拡大に繋がっていくことを祈念したい。

参考文献

(書籍等)

石原孝・伊藤弘毅 (2025) 『インドの野心 人口・経済・外交——急成長する「大国」の実像』朝日新聞出版。

笠井亮平 (2023) 『第三の大国 インドの思考 激突する「一带一路」と「インド太平洋」』文藝春秋。

近藤正規 (2023) 『インドーグローバル・サウスの超大国』中央公論新社。

佐藤隆広・上野正樹 (2021) 『図解インド経済大全』白桃書房。

R.C.バルガバ著・島田卓訳 (2006) 『「日本式経営」でトップに立った奇跡のビジネス戦略』中経出版。

広瀬崇子・近藤正規・井上恭子・南埜猛編著 (2007) 『現代インドを知るための 60 章』明石書店。

島田卓監修・インド・ビジネス・センター著 (2011) 『図解インドビジネスマップ』日刊工業新聞社。

日本貿易振興機構 (2023) 『徹底解説！これからのインドビジネス』日本貿易振興機構。

清好延 (2009) 『インド人とのつきあい方ーインドの常識とビジネスの奥義』ダイヤモンド社。

広瀬公巳 (2019) 『インドが変える世界地図 モディの衝撃』文藝春秋。

繁田奈歩 (2015) 『デリー勤務を命ず 辞が出たら読むビジネス版インドの歩き方』日経BPコンサルティング。

松本勝男 (2021) 『インドビジネス ラストワンマイル戦略 SDGs 実現は農村から』日本経済新聞出版。

日本貿易振興機構 (2025) 『2025 年度海外進出日系企業実態調査 (アジア・オセアニア編)』日本貿易振興機構ウェブサイト。

(企業・組織公式サイト)

五十嵐電機 <https://www.jp-igarashi.com/>

会宝産業 <https://kaihosangyo.jp/company/>

国際協力機構 (JICA) <https://www.jica.go.jp/activities/>

コクヨ <https://www.kokuyo.com/about/corporate/>

スズキ <https://www.suzuki.co.jp/corporate/outline/>

住友商事 <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/business>

住友不動産 <https://www.sumitomo-rd.co.jp/>

ダイキン <https://www.daikin.co.jp/corporate/overview/summary>

太陽 <https://www.k-taiyo.co.jp/>

テラモーターズ <https://terramotors.co.jp/three-wheel-ev-business/>
トヨタ工機 <https://www.toyota-kohki.co.jp/company/index.html>
日精 ASB <https://www.nisseiasb.co.jp/ja/about/>
日本製鉄 <https://www.nipponsteel.com/company/>
パナソニック <https://www.panasonic.com/jp/about.html>
ホンダ <https://global.honda/jp/>
牧野フライス製作所 <https://www.makino.co.jp/ja-jp/about-us/company-profile>
みずほ証券 <https://www.mizuho-sc.com/company/info/index.html>
三井住友銀行 <https://www.smbc.co.jp/aboutus/profile/gaiyo.html>
三井物産 <https://www.mitsui.com/jp/ja/company/business/index.html>
三菱 UFJ 銀行 <https://www.bk.mufg.jp/kigyou/index.html>
ユニクロ <https://www.uniqlo.com/jp/ja/information>
ユニ・チャーム <https://www.unicharm.co.jp/ja/company.html>