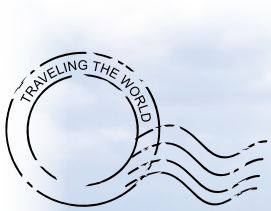


ぶぎん地域経済研究所 海外視察

インド経済視察ツアー報告

ぶぎん地域経済研究所　専務取締役　大西　浩一郎

ぶぎん地域経済研究所は、2026 年 2 月 10 日から 2 月 14 日まで 3 泊 5 日の日程でインドを訪ねました。同国は人口 14 億人を超える世界最大の経済市場で、政府の「メイク・イン・インディア」政策のもと製造業が急速に発展しています。今回のツアーは、首都デリー郊外の日系企業の生産拠点の視察などを通して、今後日本にとって重要なビジネスパートナーとなるインドの最新の経済産業事情に触れることを目的としたものです。視察ツアーには、事務局を含めて 20 名が参加しました。

視察 1
NRI Consulting and Solutions India Pvt. Ltd.（野村総研インド）

視察 1 日目の 2 月 11 日午前は、デリー市街の南約 30㎞にあるグルグラム（旧グルガオン）に赴き、野村総合研究所のインド拠点、NRI Consulting and Solutions India Pvt. Ltd.（以下では、NRI インド）を訪問しました。グルグラムは、世界的大企業が進出し、それを受けて外国人向け高層マンションが次々建設されるなど、近年急成長を遂げているクリーンなビジネス都市です。

NRI インドでは、まず佐竹繁春社長から組織・事業概要の説明がありました。2011 年に設立された同社では約 200 名もの日本人とインド人のリサーチャーとコンサルタントが活躍しており、現地ならではのビジネスノウハウを備え、ネットワークを構築しています。

次に、坂本純一シニアコンサルタントより、「成長市場インドの着眼点と日系企業進出可能性」と題する詳細なレクチャーを受けました。インドの経済成長を支える要素として、①平均年齢 28 歳という中で、人口ボーナス期がこの先 20 年は続くこと、②モディ政権が輸入依存度を下げ、雇用機会を増やすために国内製造業の振興を推進していること、③様々な社会課題を抱えているものの、それらの課題を解決できる豊富な IT 人材がいるため、スタートアップの成長の素地があることなどが挙げられました。自動車セクターを中心とする産業動向の解説の後、日系企業の動向に関しては、総じてインド事業拡大の意欲は強く、約 5,000 の拠点数はアジアでは中国、タ

佐竹社長の概要説明

坂本シニアコンサルタントのレクチャー

NRI インドのオフィスにて

イに次ぐ規模であること、もっとも中小企業の進出は、大企業ほどではないとの説明がありました。最後に中堅・中小企業のインド進出に向けた課題として、①現地のネットワークを得るために地場のパートナーとの関係構築が鍵となる点に加えて、②多くの規制への対応や管理業務の負担、③知名度・ブランド力の不足を背景とする人材確保の難しさなどが挙げられました。充実したレクチャーによってインド経済の輪郭がはっきりし、以後の視察が非常に効果的なものになりました。

視察２
Honda Cars India Ltd. タプカラ工場（ホンダカーズインド）

グルグラムを後にした視察団は、南西に進路をとり、ラジャスターン州アウワラ地区・タプカラ工業地域にある Honda Cars India Ltd. タプカラ工場（以下では、HCIL タプカラ工場）を訪問しました。2014 年に稼働を開始した四輪の開発・生産拠点で、東京ドーム 35 個分の広大な敷地に約 6,000 人が働いており、年間 18 万台の生産能力を有しています。

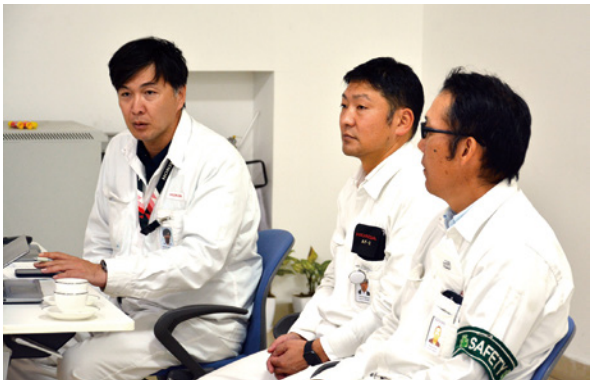
視察団は、インド人スタッフが調理したという美味しい日本食のランチをいただいた後、野本 Senior Staff Engineer から、インドにおける四輪市場の見通しや特徴、HCIL タプカラ工場の事業概要に関する説明を受けました。現在世界 5 位のインド四輪市場は、

野本 Senior Staff Engineer による説明

2030 年には中国・米国に次ぐ大市場へと成長するとみられるものの、国内勢、韓国勢、日系が入り乱れ、競合はますます激化しているとのことです。確かに、現地を走る乗用車をみますと、日系のスズキなどと並んで、インドのマヒンドラ、タタ、韓国のヒュンダイ、キアなども非常に多かった印象です（こうした発見も海外視察ならではのメリットです）。

その次は、いよいよ生産ラインの視察です。今回は、HCIL タプカラ工場の巨大なフレーム生産設備のうち、溶接と完成車組立の２つの工場を見学しました。溶接工場に入りますと、自動車のフレームや大型構造物を高精度に接合しており、熱気と緊張感に包まれた空間に圧倒されました。100 台を超えるロボットが稼働する一方、少なからぬ人数の熟練インド人スタッフが手際良く溶接作業を進めていたことが印象に残りました。賃金水準を考えながら、人作業と設備を融合させた工程設計にしているとのことです。

次は完成車組立工場で、ここではインド国内向けと輸出用の「City」、「Elevate」、「Amaze」の３車種の組立を行っています。西崎 Staff Engineer の丁寧な解説を伺いながら、視察団一行は、ボディの内装やシートの取り付けから外装の装備まで、数多くのインド


質疑に応じる HCIL タプカラ工場・野本様、西崎様、江夏様

HCIL タプカラ工場　管理棟前にて

人スタッフがテキパキと進めている様を目に焼き付けました。

工場視察を終えてからのQ&Aセッションは、野本様、西崎様、江夏SEによる丁寧な対応のもと、非常に活発なものとなりました。参加者の共通の関心は、多数の現地スタッフの選抜方法や技能レベルを維持するための工夫にありましたが、その点については、技術水準の基準・要件を明確にし、順守状況を厳格に点検しているとのことでした。

視察3

Yakult Danone India Pvt. Ltd
（インド ヤクルト・ダノン）

視察3日目の2月13日午前、視察団はデリー北方、1時間余りのハリヤナ州ソニパットにあるYakult Danone India Pvt. Ltd（以下では、インドヤクルト・ダノン）を訪問しました。案内してくださったのは、在インド18年のベテラン駐在員、岩間知行取締役（生産＆学術広報担当）です。当拠点は、生産のみならず、インドにおいてヤクルトや乳酸菌をPRする目的で2008年に建てられました。事業所概要のブリーフィングを受けた後は、生産ラインの視察です。生産能力は毎時4.5万本であるとのことです。日本から運んだ乳酸菌の種菌の育成、飲料原液の培養、味付け、品質検査、容器への充填にわたる全工程につ

岩間取締役の説明

■聴講：双日インド会社

双日インド会社 佐山社長

2月11日、視察を終えた一行はデリー市街の宿泊先ホテルRadisson Blu New Delhi Dwarkaに帰着しました。当日のディナーには、ゲストとして双日インド会社 佐山宗彦社長をお招きし、インド駐在員としての所感・体験談をお話いただきました。双日の前身の一つであるニチメンは、130年前の明治のころからインド綿を商っていました。ですから、双日インド会社は非常に長い歴史を誇っており、現在は、インド新幹線プロジェクトのほか、インドのエネルギー輸入依存度を下げることを目的としたグリーンエネルギー事業をビジネスとしています。巨大なインド国内市場は日本企業にとって魅力ですが、製造業の振興を目指す「メイク・イン・インディア」政策がありますので、現地生産拠点の設置が主流となっています。日本の大企業のインド進出は概ね一巡したため、モディ首相は、今度は日本の中小企業のインド進出に期待しているとのことです。

在インド1年となる佐山社長は、インド社会全般に関するいくつかの留意点を指摘しました。まず、生活に関わる話として、水などの衛生問題と大気汚染があります。水道水や街の屋台の食事は、年々改善してはいるとはいえ今なお要注意です。スモッグについては、デリーを取り巻く農地での焼き畑や、貧困層が暖を取るためにゴミを燃やしていることなどが背景だそうです。企業としての留意点は、税制が複雑であるため、思いもよらない追徴があり得ることです。宗教面では、ヒンドゥー教徒が8割を占め、モディ首相の政策もヒンドゥー優先であるため、1割強のイスラム教徒の反発を買っているようです。

その後、質疑応答となりましたが、各自のインドに対する好奇心は旺盛で、佐山社長にはディナータイムを通してお付き合いいただきました。

佐山社長との卓話に集中する視察メンバー

興味深い数々のエピソードに引き込まれるメンバー

現地スタッフにも入っていただいての集合写真

いて、海外拠点ならではの難しさを織り交ぜながら、非常に丁寧に説明していただきました。

工場視察後、岩間取締役からはインドの文化やそれによるインドでのビジネスの難しさなどについて詳しくお話いただきました。事実、一度はインドに進出した日本の大手企業が、攻めあぐねた挙句に撤退する事例があります。やはり「インド通」になるには時間がかかるとのことで、岩間取締役によれば、①インド人・インド社会は、西洋文明の価値観では測れないヒンドゥー教などの独特な価値観を守っており、また②宗教と言語は多様で、インドを一つの

世界遺産・タージマハルをバックに

同質な社会であると思ってはいけないとのことでした。さらに、インド人やインド社会の７つの特徴をわかりやすく説明してくれました。具体的には、①隠然と残る階級意識、②物事を複雑に考える性向、③新しいものに飛びつかない保守性、④純粋な人柄、⑤雄弁家であること、⑥周囲に配慮しない「お構いなし」の考え方、⑦あるもので何とか凌ぐ「ジュガード精神」です。ご自身の実体験を絡ませた興味深いお話に、視察団一同は時間を忘れるほど引き込まれました。

◇　　◇　　◇

――　以上の視察を終え、視察団は帰国の途に就きました。百聞は一見に如かずと言いますが、とりわけインドにつきましては、各参加者ともそうした感想を持ったものと思われます。

■観光視察

なお、視察の中日である２月 12 日、一行はデリーから歴史都市・アグラに移動し、２つの世界遺産―タージマハルと、ムガール帝国皇帝の居城、アグラ城―を訪れました。一度は見ておきたい壮麗・壮大な建造物。こうした体験もまた視察ツアーの醍醐味です。

■視察ツアー参加者

社 名	役職	参加者名
浦和商業開発 株式会社	代表取締役社長	細渕　俊夫
浦和商業開発 株式会社	人事総務部課長	小林　竜也
ＡＣＳ 株式会社	代表取締役社長	魚本 信一朗
ＡＣＳ 株式会社	営業部　部長	山﨑　博章
大村商事 株式会社	代表取締役社長	大村　相哲
有限会社 光沢	代表取締役社長	佐藤　亘
Ｃ＆Ｍ 株式会社	代表取締役社長	小川　竜三
株式会社 シンコーハウス	代表取締役社長	宇津城 尚俊
株式会社 ジェイ･ウィル･パートナーズ	アドバイザー	永瀬　哲也
株式会社 トキワ	取締役	清野　栄司
株式会社 日東エアテック	企画総務部部長	澤田　勉
株式会社 ネプシス	取締役	関　一成
有限会社 本間エステートソリューション	代表取締役社長	本間　吉勝
メインストリート･マネジメント･リサーチ 合同会社	代表	松本　博之
株式会社 ルケオ	代表取締役社長	吉村 健太郎
武蔵野銀行	指扇支店長	萩原　孝明
武蔵野銀行	久米川支店長	中村　陽介
ぶぎん地域経済研究所	代表取締役社長	小山　和也
ぶぎん地域経済研究所	専務取締役	大西 浩一郎