

日印国交樹立60周年を迎えて 日印関係のさらなる発展と商社



(2012年9月13日 インド三井物産会社ニューデリー本店会議室)

【出席者】(敬称略、氏名五十音順)

- | | | |
|---------------|-------------|---------------------------------------|
| 沖廣 克也 | (おきひろ かつや) | 住友商事株式会社 理事・アジア総支配人補佐
インド住友商事会社 社長 |
| 川村 安宏 | (かわむら やすひろ) | 双日インド会社 社長 |
| 清水 伊知郎 | (しみず いちろう) | 伊藤忠商事株式会社 南西アジア支配人
伊藤忠インド会社 社長 |
| 塚田 玉樹 | (つかだ たまき) | 在インド日本国大使館 経済公使 |
| 中垣 啓一 | (なかがき けいいち) | インド三菱商事会社 社長 |
| 野口 直良 | (のぐち なおよし) | 独立行政法人日本貿易振興機構
ニューデリー事務所 所長 |
| 渡辺 伸也 | (わたなべ しんや) | 丸紅インド会社 社長 |
| 渡辺 泰典 | (わたなべ やすのり) | 豊田通商インディア 社長 |
| (司会) | | |
| 鈴木 慎 | (すずき まこと) | 三井物産株式会社 南西アジア総代表
インド三井物産株式会社 社長 |



三井物産株式会社
南西アジア総代表
インド三井物産株式会社 社長
鈴木 慎氏

だったので8年ぶりとなる。2012年は、日印国交樹立60周年の記念すべき年に当たり「日印関係のさらなる発展と商社」というテーマで、インドの前線で活躍されている皆さんの生の声、思いを読者の方々にお伝えすることができたら幸いだと思う。

1. はじめに—インドとの関わり

鈴木 (司会) 開催に当たり、まずは皆さんから自己紹介を兼ねてインドとの関わりについてお話し願いたい。私は、2011年4月に着任して1年半が経過したが、今回で2回目の勤務となる。1回目は、当時は駐在員事務所であったが、1989年から4年間、機械課の担当者として大型石炭火力発電所の建設に携わった。現在は、インド三井物産の社長とコルカタ支店長を兼務し、インド、スリランカ、ネパールを管轄する南西アジア総代表を務めている。当時と比べると、インドは、地下鉄やモール等ができ、着実に発展している部分があると感じている。

清水 (伊藤忠商事) 私も2回目となるが、2009年4月に着任して3年半が過ぎた。前回は

鈴木 (司会)

本日(9月13日)は、日本貿易会月報11月号のインド特集に関わる座談会をデリーにて開催するという事で、皆さんにご参集いただいた。インドでの座談会は、今回で2回目となるが、前回の開催は2004年だった

1995年から5年間、機械プラントの担当者として駐在し、第1期のデリー地下鉄入札を担当した。当時、最初のトンネル工事を受注したが、土木関連工事のみの受注で車両、信号Packageが受注できず残念な思い出がある。今回赴任後早速地下鉄に乗ったところ、ずいぶん立派なものが建設され感慨深いものがある。伊藤忠インドの社長とインド、バングラデシュ、スリランカを管轄する南西アジア支配人を務める。

沖廣 (住友商事) 2011年10月にインド住友商事の社長として着任し、この4月までインド日本商工会(JCCII)の会長を務め非常に良い経験をさせていただいた。インドは初めての駐在となる。前職は海外工業団地部の部長として、インドネシア、フィリピン、ベトナム等の工業団地の開発を担当していたが、次はインドに違いないということで、2005年末ごろからインドに入っていた。インド、特にデリーは、1992年に赴任した際のテイクオフ直前のインドネシアの雰囲気、レベルに近いところがあると感じている。ぜひこの国の発展とともに成長していきたい。

中垣 (三菱商事) 2008年4月にインド三菱商事の社長として赴任し4年半が経過した。赴任するまでインドとは、ビジネスでは全く縁がなく、2004年に社内に設置した全社ベースでの「インド市場政策会議」に当時本部長であった小林社長の下で機械グループの委員に就任していたのが数少ない接点である。2008年に赴任した当時は、日本企業のインド進出熱はまだ現在ほどではなかったが、今ではすっかり様変わりで、各社のインド進出にかける熱い情熱に、当社も負けないように取り組んでいきたいと思っている。

塚田 (日本大使館) 2011年8月に経済公使として着任した。インドは仕事に関わるのは初めてであるが、前職の外務省経済連携課長の時に、日印包括的経済連携協定(CEPA)について国会の承認を得る作業を担当した。これ

まで外務省で働いた上司に、偶然ではあるが、インドの経済公使を担当した人が4人もいることに縁を感じている。赴任する前に諸先輩に話を聞くと、皆、口をそろえてインドおよびインド人は外交官としていろいろな意味で鍛えられる国であり人たちがと言われたのが印象に残っている。

川村 (双日) 2006年10月に双日インド社長として赴任した。前職は本社で自動車の輸出(CBU/CKD)や部品事業等を管轄する部長として、主に中近東、アフリカ、アジア、中国を担当し、1996-97年ころには、1年間に5、6回ほどムンバイまたはナシクに来ていた。赴任から6年が経過するが、この間、ものすごく日本企業が増えている。インドの社会、産業の変化にわれわれのビジネスはどのように関わっていくのか。少しでもお役に立つような仕事をしたいと思い取り組んでいる。

渡辺 (丸紅) 2008年4月に丸紅インドの社長として着任した。入社以来主に製鉄プラントを担当し、その関係でインドには1993年、94年ころには頻繁に来ていた。インド経済の発展は、90年代に比べ非常に堅実になってきたとの印象を持っており、2008年のムンバイテロやリーマン・ショックからの回復の速さに、インド経済の強靭さ、力強さを感じている。

野口 (JETRO) 2012年5月から日本貿易振興機構(JETRO)ニューデリー事務所所長として赴任した。今回で2度目の駐在となるが、前回は右肩上がりの経済成長を続けていた2005年から約5年間センター長として駐在していた。前回からの2年間のギャップが、思いがけずかなりあるなど実感しているところである。JETROではさまざまなプロジェクトに取り組んでいるが、日本企業がインド市場に進出する際、どのような支援ができるかが最大の関心事である。

渡辺 (豊田通商) 2009年4月に豊田通商イン

ディアの社長として着任した。インドでの事業を構築すべく基盤づくりに努めている。インドには、2002年から2005年の間、インドを含む世界13カ国でサプライチェーンの構築をしていた際、プロジェクトリーダーとして出張で3回



伊藤忠商事株式会社
南西アジア支配人
伊藤忠インド会社 社長
清水 伊知郎 氏

ほど滞在した経験がある程度である。赴任して驚いたのは、物理的な国土の広さ、人口の多さのみならず、エネルギー的なポテンシャルの高さと活気を感じることである。

2. 第2次シン政権下のインド経済と最近の日系企業の動向

鈴木 (司会) 8月15日のインド独立記念日でのシン首相の演説によると、2012年のGDP成長率は2011年を下回らない、つまり6.5%を下回らないとお話があった。しかし、実際には、2012年1-3月期、4-6月期の前年同期比は6%を下回っており、若干不透明感が強くなってきている。インド経済の現状と今後をどのようにみているか。また持続的成長のための課題、懸念材料などについて、皆さまのご意見をお伺いしたい。まずは野口さんからご発言いただきたい。

野口 (JETRO) インド経済は、消費が支える内需主導型の経済である。昨今の経済成長は中間層の台頭により支えられてきたが、現在は踊り場感が出ている。リーマン・ショックのときには難を逃れたインド経済も、今回



独立行政法人日本貿易振興機構
ニューデリー事務所
所長

野口 直良 氏

の欧州金融危機は避け得なかった。それは、海外市場との連結性が、それだけインドも強まっていることを示す。一方、インフレの助長は、内需主導型経済に対して負のインパクトを非常に強くもたらす。今後、インフレ問題にどのように対応していくかが重要な課題となっている。また、機関投資家による投資資金のインド市場からの逃避は、深刻なルピー安を引き起こし、ルピー安による燃料価格等の高騰などがさらにインフレを助長し、経済の先行きの不透明感を強める要因となっている。さらに、2014年に総選挙が予定されており、今後政治のシーズンに入っていくが、現政権にとって政府関係者の汚職事件がボディブローのように効いてきている。加えて、UPA連立政権の脆弱性というものがさまざまな形で露見してくる。これが経済運営そのものに影響を与えるようなことになると、前回選挙のときのような予算のばらまき政策の横行が懸念される。翻って、このような経済情勢下で、日系企業の活動は従来よりも困難な場面に直面しつつある。インフレの高騰により、賃金引き上げ圧力が強まり、労働問題の顕発化は日本企業に限らず地場企業、外資企業で顕在化している。また、ルピー安による輸入素材の高コスト化、あるいは遅れている規制緩和、さらにビザの発給条件の不明瞭化など、投資のモメンタムにマイナスの影響を与える事象も多い。

一方、2011年11月にインド商工省か

ら「国家製造業政策 (NMP: National Manufacturing Policy)」が発表された。2022年までの10年間でGDPに占める製造業のシェアを現在の16%から最低25%に高める。また、同時にこの間、製造業で1億人の雇用創出を目指すというものである。これまでインド経済は、2次産業に対するケアが十分なされてなく、これが現在の経済成長の停滞を招いている1つの要因にもなっている。インド政府から日本と一緒に、という姿勢が示されているデリー・ムンバイ間産業大動脈構想 (DMIC) についても、広義ではこのNMPの重要な要素の1つになっていくと認識され始めている。基礎インフラの整備や製造業関連の外国直接投資 (FDI) の受け入れ促進、ひいてはインド日本商工会が毎年インド政府に提出している建議書に盛り込まれたビジネス障壁も、その多くが製造業振興のために撤廃、あるいは規制緩和されてゆかねばならない大変重要な課題が含まれている。インド政府は真摯に耳を傾ける姿勢を示さなければいけないし、逆に示してもらえないように、われわれも取り組んでいかなければいけない。そして、今後のインド経済の安定的な成長を維持するためにも、内需一辺倒の成長シナリオから製造業の振興を通じた輸出志向型産業の育成、呼び込みが重要な課題となる。

渡辺 (丸紅) 野口さんが指摘された点で、実際のビジネスで感じていることが2つある。1つは、プラントや電力等の大型設備投資がかなりスローダウンしてきていると感じている点である。もう1つは、トレードについてはだいぶ冷え込んできているが、一方で、インドの内需そのものはそれほど落ち込んではいないというのが、実際の肌感覚である。

川村 (双日) 確かに国内市場は相当の力があると感じている。インド市場はデータに表れない経済、外的要因にさらされていない国内キャッシュビジネスの経済規模が大きく、われわれが認識している経済規模より実体経済

はもっと大きいのではないか。しかし、市場は元気でも、ルピー安による輸入原材料費の高騰等で国産化が進んでいない進出日系メーカーの経営は厳しく、市場についていくのが相当しんどくなっている。また、気候変動に伴う農業生産の不安から農家自身による需給調整も見られるようになり、商品市場の価格相場が相当ぶれている。従って、去年の成功事例が今年も通じるとは限らないことを前提に、事業を見ていかなければならない。そのような時代の流れの中に入っていると感じている。

中垣 (三菱商事) ムンバイテロとリーマン・ショックからいち早く回復を成し遂げたことを目の当たりにした者として、インドの底力を実感しており、私もそれほど悲観はしていない。円高ルピー安は、進出日系メーカーに大きくマイナスの影響を与えるが、一方でインド企業への出資やM&Aによる新しいビジネス展開においては、今が絶好のチャンスであると思っている。この国が抱える重要な課題の1つにインフラの整備があるが、この分野への投資がなかなかできてない。そこで日本企業が、日本政府からの金融面等の支援を得つつインフラへの投資を行うことも、今が

チャンスであると考えている。

沖廣 (住友商事)

為替の問題は非常に大きな影響を日系メーカーに及ぼしている。自動車や二輪車においては、加えて金利の高止まりの影響から販売の伸びが停滞し、生産減から自動車部品、素材等全般に影響が出ている。このような状況下、当然市場での価格競争はますます厳しさを増している。われわれ商社が有するさまざまな機能を組み合わせ、日系メーカーに高付加価値サービスを提供し、価格競争力の向上に少しでも貢献することができれば、われわれにとってのビジネスチャンスにもつながっていくものと考え、取り組んでいるところである。

清水 (伊藤忠商事) 皆さんが指摘されるように、インドの内需の強さは非常に力強く感じている。



丸紅インド会社
社長
渡辺 伸也 氏

図1 インドの実質GDP成長率とインフレ率

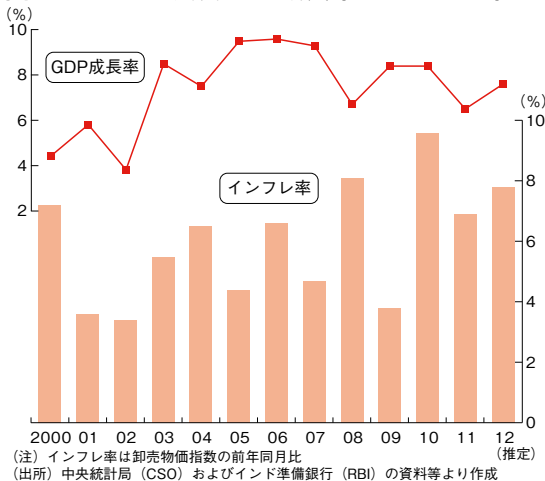
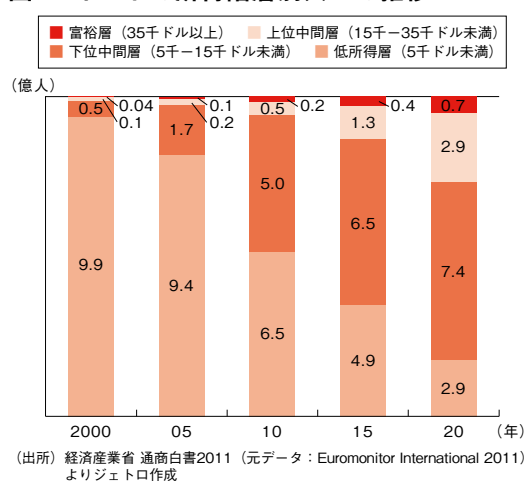


図2 インドの所得階層別人口の推移





豊田通商インディア
社長
渡辺 泰典 氏

る。当社は繊維の取り扱いが多いが、特に高級志向のシャツなどの需要は非常に根強く落ち込みは一切感じないほどである。ただ、輸出については、欧州向けは当然ながら、北米向けについてもアジア諸国との競争で非常に厳しく

なっている。インドの輸出産業に対する振興策が、アジア諸国に比べて国策として組み込めていないことがその一因である。一方、インド経済に対する捉え方が、まだ内と外でかなり温度差が大きいと感じている。インド経済情報の正確な対外発信も現地にいるわれわれの役目であろう。

渡辺 (豊田通商) 自動車関連ではあらゆる分野で影響を受けているが、販売台数自体は2012年度も前年レベルに届くとみている。しかし、その中身を見ると、ガソリン車から

ディーゼル車への移行が進み、メーカーやサプライヤー側はさらなるコスト低減が必要になっている。一方で、小型車でもより上級グレードの方に引き合いが強い。品質の高いものが求められ出したということで、日本企業モデルの競争力が高まると期待しているので、現地調達促進のお手伝いをしながら、日本企業の競争力向上に貢献でき得るサービスを提供していきたい。最近財閥系インド企業の方々から、グリーンフィールドを求めて、海外進出されようとしていると感じるお話をよく聞く。インドは、欧州のみならず中近東、アフリカとのヒト、カネのパイプが非常に強い国である。この強みを生かして、さらなる成長を求め外に出て行こうとしているのではないかと感じている。

塚田 (日本大使館) 最近、メディアは、欧米系を含めて、インド経済に厳しい見方をしているが、現場でビジネスをしている皆さんの肌感覚としては、割と内需も底堅く、それほど悲観していないという相場観をお持ちの方が多いのが印象深かった。一方、インドの人口動態予測によると、若い人口、労働人口が今後20年以上のスパンで増えることから、この人口圧力は製造業で吸収していくしかな

表1 インド進出日系企業数および在留邦人数

(年)	2006	2007	2008	2009	2010	2011
(月)	1	2	10	10	10	10
日系企業数	267	362	550	627	725	812
拠点数	328	450	838	1,049	1,236	1,422
デリー首都圏近郊／北東部インド	127	184	305	369	410	474
東部インド	18	20	39	65	93	95
南部インド	52	80	182	224	332	406
西部インド	74	90	208	268	246	265
バンガロールおよびその周辺	57	76	104	123	155	182
在留邦人数	2,299	2,819	3,284	4,018	4,501	5,554

(注) 2010年までの拠点数について、デリー首都圏近郊／北東部インド地域以外では、現地法人で日本人が常駐する拠点数でない場合も含まれる
(出所) 在インド日本大使館

い。その意味で、都市部での製造業育成は非常に重要であり、今後サプライサイドの制約要因を取り除くさまざまな政策が必要になってくる。小売業へのFDIの自由化や燃料価格の自由化など既に準備されている小規模の規制緩和は現政権のうちに実現できても、本格的な規制改革は、相当強い政権基盤の下でなければ難しく、2014年5月までに行われる予定の総選挙以降が注目される。

【JCCIIの対インド政府建議書】

鈴木 (司会) ここで、先ほど野口さんからもご発言いただいた日本企業のインド進出および経済活動の拡大に際してのビジネス環境の改善を求めるため、JCCIIが毎年インド政府に提出している建議書について、ご討議いただきたいと思う。まずは、2012年度インド商工会副会長・建議書推進委員会委員長として建議書の取りまとめをいただいている中垣さんから、活動状況も含めてご発言いただきたい。

中垣 (三菱商事) 2011年度においてJCCII副会長・建議書推進委員会委員長として建議書を熱心に推進されたインド三井物産さんからその業務を引き継ぎ、2012年度の建議書推進委員会の関連業務を鋭意行っている。建議書は、2009年2月から毎年インド商工省に提出してきたが、年を重ねるごとに議論が深掘りされている。現在、日本大使館塚田公使と緊密にご相談しながら、2012年度の30項目からなる建議書の中から重点項目を絞り込み、インド商工省あるいは関連省庁と議論を煮詰めようということで作業を始めているところである。具体的な項目としては、移転価格税制やGST（商品・サービス税）等の税制、対外商業借入条件の緩和や保険分野の外資規制の緩和等の金融規制緩和、通関等の物流関連や各州のインフラ整備のモニタリング等が含まれる。

渡辺 (丸紅) JCCII 2010年度の会長を川村さ

んから引き継いだ年に、建議書推進委員会を立ち上げた。直近では、日印社会保障協定についても、JCCIIから両政府に陳情し実現したところであるが、進出日本企業が非常に結束力をもってインド政府に建議書を提出したことで、

本当にいくつかの成果が出てきていると感じている。一方、2005年から日印首脳相互訪問が行われているが、日本の首相がインドに来られた時、建議書の中で喫緊の課題はと問われ、首相から直接インド首相に言っていただいた機会があった。この場で取り上げられた課題は、やはり加速的に対応の検討がなされ、非常に実効性があった。

塚田 (日本大使館) JCCII主導で問題提起しており、インド政府は真剣に受け止めていると思う。その証拠に、首相府次官クラスからも直接JCCII幹部から話を聞きたいという反応がある。インド政府に建議書を初めて提出してから4年目に入ったが、その効果は確実に広がっている。また、2011年8月、CEPAが発効したが、この中で両締約国政府代表者によるビジネス環境の整備に関する小委員会が設置された。この小委員会でも建議書で提起されている問題を議論するのが効果的と考える。さらに、2012年から閣僚級の経済対話ができ原則毎年相互で開催される。建議書で課題の洗い出しをして、それをCEPAの環境整備小委員会、閣僚級経済対話で取り上げ、最後に両国首脳会談で成果を目指すという形で、重層的にインド政府に働き掛けていく制



在インド日本国大使館
経済公使

塚田 玉樹 氏



インド三菱商事会社
社長
中垣 啓一 氏

度が完成した。後ほど申し上げるが、インドで成果を出すには官民一体となって取り組むことが不可欠と考える。

川村（双日）

2009年2月に第1回目の建議書をインド商工省に提出した時、JETRO野口さんと一緒に行き、翌2010年はJCCIIの会長として提出に行った。それから4年たつが、最初はどのようなアプローチが良いのかと模索する中で、箇条書きで57アイテムほどを提出した。数多く優先順位も分かりにくかったとの反省から、大使館のアドバイスを頂戴しながら、翌年からはテーマを少しずつ絞ることにして今の形となった。こうして一定の成果を挙げられるまでに皆さんと一緒に工夫してきたと感慨深いものがある。インドの人たちは非常に真面目で、一つ交渉テーブルに乗るときちんとその進捗をフォローされる。このインドのオーガニゼーションをよく理解して、われわれもアプローチしていくべきであろう。

中垣（三菱商事） 10月に東京でIMF・世銀総会が開催される。チダムバラム財務大臣が訪日され、日印財務大臣の会談が予定されている。日本貿易会で商社の抱える税問題を議論していただき、日本政府にもサポートをお願いしているところであるが、このようなトップ会談の機会や、別のプラットフォームでも建議書の要望事項等を取り上げていただければ効果があると思う。

清水（伊藤忠商事） 建議書を提出した後、翌年にはやはりそれをきちんと評価することが必要である。また、ニムラナの工業団地のようにラジャスタン州政府の独自のインセンティブではあるものの、中央売上税（CST）を減免することが、どれだけ進出日本企業にとってプラスに働くかといったポジティブな面をきちんと伝えることが必要である。

鈴木（司会） 次に労働問題について渡辺さんから、また移転価格税制の問題について川村さんからご発言いただきたい。

渡辺（豊田通商） 当社は南のバンガロールに本社があり、2011年度からバンガロール日本商工会の会長を務めさせていただいている。カルナータカ州へ進出する日系企業が抱えるビジネス問題を、建議書としてJCCIIにも提案させていただいている。当社は、商社としては珍しく、生産プロセス工程を持っていることから社内に組合がある。これは建議レベルの問題ではないが、人事労務リスクとして商工会内でよく意見交換するテーマだが、組合形成に対する当局の抑止力と教育にばらつきがあることである。7人の署名をもって組合がつくられた後、何もケアがなされないこともあり、非常に幼稚な組合活動に陥る可能性がある。モニタリングをし、フォローアップをしていくような仕組みが、州のレイバークミッショナーも含めて出来上がってくると、もう少し健全な組合活動につながるものと考えている。

川村（双日） 現在、「インド移転価格における事前確認制度（APA）」の導入の検討が進められており、移転価格課税のリスクを事前に回避する方策として期待されている。しかし、商社は多岐にわたるアイテムの商取引を行っており、日系企業への融資もあれば投資、合弁もあり、ビジネスモデルは多種多様である。従って、そもそもこの商社活動をインド国税当局にご理解いただけるようにしなければならない。例えば、契約形態もいろいろとある。主契約取引（PRINCIPAL OWN）の場合と代行契約（COMMISSION）の場合では、

16 日本貿易会 月報

われわれの機能、リスク量も異なる。従い当然利益率も異なる。現在直面している課題として、主契約取引における利益率を関係会社間の代行取引と同取引と見なされ、課税されている。当然、当局と見解の相違を争うことになるが、そのためにはまず税務当局が査定する金額を仮納付しないと争うことができない。従って、運転資金も必要な中で、国税対策でキャッシュがブロックされることになる。しかも長期間にわたることも懸念される。この問題は、商社の事業投資活動の妨げになりかねず、重要な懸案事項であると認識している。移転価格税制の問題は、各社それぞれ次元と性質、規模は異なるが、基幹部分では共通の問題がある。JCCIIの商社・金融・サービス部会なり、それをバックアップしてくれる日本貿易会を含めて、インド当局ときっちりとした形でダイアログをしていき、インド当局の誤解を解くとともに、インドが難しい国だという誤解が日本企業に生じないようにしていかなければならない。

中垣 (三菱商事) 先の日本貿易会と財務省との懇話会において、商社が抱える移転価格税制の問題について詳細に説明させていただき、今後の税制改正要望事項として出させていたが、このようなルートも使わせていただきながら、引き続き地道に努力していかなければならないだろう。

3. 商社の事業展開と戦略

(1) 商社インドビジネスの現状と今後の方向性、経営課題

鈴木 (司会) 続いて、各商社のインドビジネスの現状と今後の方向性、経営課題などについてお伺いしたい。

〔三井物産のインドビジネス〕

まず三井物産からお話しさせていただく。当社の前身の旧三井物産は、119年前の1893

年に当時のボンベイに出張所を開設し、綿花の日本向け輸出を行ってきた。インド三井物産の現地法人化は2004年で、ニューデリーに本店ならびにムンバイ、チェンナイ、コルカタに支店がある。物流商内を中心にインド

三井物産の自己名義の商売を展開し、その延長線上でバリューチェーンのくさびとなるべくRuchiグループとIndian Steel社での冷延・亜鉛メッキ鋼板の製造事業投資、インド国内自動車産業を狙い山陽特殊鋼社、Mahindra & Mahindraグループとの特殊鋼生産合弁会社設立、衛生陶器の製造販売でTOTOのインド子会社に資本参加する予定である。また、インドの競争優位性がある分野への対応として、Arch Pharmed社に出資し、医



三井物産 Indian Steel Corporation Ltd. の加工工程



双日インド会社
社長
川村 安宏氏

薬品原薬・中間体の製造受託事業を展開している他、消費動向の変化による通信販売市場の拡大を予測し、電子決済代行会社のSuidhaa社および電子商取引サイトを運営するSulekha社



住友商事株式会社
理事・アジア総支配人補佐
インド住友商事会社 社長
沖廣 克也 氏

への出資も行っている。その他、インフラ整備、環境に配慮したスマートシティ、肥料原料の輸入など農業振興につながる取り組み、あるいはエネルギー分野についても、インドの国益につながるものであり、当社としても興味を持って戦略強化

を狙っている。

〔伊藤忠商事のインドビジネス〕

清水 (伊藤忠商事) 当社もインドに進出してからほぼ100年になるが、コルカタから始めてムンバイ、デリーと事務所を開き、今はデリーが本店である。本社側のカンパニーの陣容をそのまま相似形でここに構え全方位での取り組みを行い、従来のトレードの拡大と投資を推進する方針である。現在、繊維関係でのユニークな取り組みとして「プレオーガニックコットンプログラム」という事業を進めている。CSRにもつながる事業で、インドのコットン農家のオーガニック栽培への移行を支援するプログラムである。3年間の移行期間中に、有機農法の指導やオーガニック認証の取得サポート、綿花の買い取りによる収入保証を行い、農薬や化学肥料による環境や健康への被害、農家の経済的負担増などの悪循環を断ち切ることを目指している。国連開発計画が主導する、商業活動と持続可能な開発を実現するビジネスを促進する世界的なイニシアティブである「ビジネス行動要請」の取り組みとして承認され、インド産のオーガニックコットンを世界に発信していきたいと考えて

いる。また、インフラ関係では、DMIC関連で、日立、シンガポール・ハイバックス社との3社コンソーシアムで、グジャラート州 Dahej SEZ 向け海水淡水化プロジェクトの契約交渉を鋭意進めている。その他、各分野で事業への取り組みを進めており、インドのレジ袋製造最大手のナレンドラ・プラスチック社に出資、今後急速な需要拡大が見込まれる食品包装での展開を期待している。また、2011年に日系初でインド全域をカバーした物流網を完備する物流事業会社・IP Integrated Services Private Limitedを、インド物流会社パレック社と合併で設立した。輸出入からインド国内までの一貫物流、日本式の高品質な物流サービスを提供できるように体制を整えている。



伊藤忠商事 プレオーガニックコットン農家の方々

〔住友商事のインドビジネス〕

沖廣 (住友商事) 当社の自動車ビジネスは、1980年代初頭にスズキさんがインドに進出された時、自動車部隊がそのお手伝いをするために一緒に進出したことにさかのぼる。以来、自動車と二輪車のバリューチェーンの中で、さまざまな事業を展開している。スチール加工センターのIndia Steel Summit Private Limited、造管事業のANSやASPI等の事業会社を持ち、また自動車部品製造のMunjali Kiriu Industries、トラックやバスの商用車製造・販売のSML Isuzuにも出資

し、商社ではあるがものづくりにも参画している。さらに、スズキ関連の直営サービス会社のJJ.Impexにも出資し、素材から部品、完成車、サービスと幅広いビジネスを行っている。これらに加え、インドで最も歴史のある特殊鋼メーカーのムカンド社と自動車向け特殊鋼の二次加工製品の製造・販売会社を2012年中に設立予定である。一方、当社の駐在員は、自動車はもとより金属、インフラ、化学品、資源、物流関係の部隊からも派遣されており、相当多岐にわたったビジネスを展開している国の1つである。

インドは、まだまだ製造業が十分発展しておらず、他の東南アジア諸国に比べて日系製造業のインドへの進出も少ない。今後の方向性としては、さまざまな難しい課題はあるものの、日系製造業の進出をお手伝いできる工業団地の開発、あるいはそれに付随する物流サービスの提供にも取り組んでいきたい。また、インドでのさらなる事業拡大に向け、優良な地場パートナーを発掘し、またそのパートナーとの関係構築を通して、既存の事業分野に加え、この国の巨大な消費市場を取り込んでいくような新しいビジネスにも挑戦していきたいと考えている。



住友商事 トラックの製造工程 (SML Isuzu)

〔三菱商事のインドビジネス〕

中垣 (三菱商事) 2012年度が最後の年となる中期経営計画の中で、インドはブラジル、中国

と共に戦略地域に指定され、コーポレートを含む支援を得たお蔭もあり、かなり具体的な結果が出つつある。インドは、ブラジル、中国とはだいぶビジネスの形態も発展ステージも異なるが、インドのビジネスの特徴は時間がかかるということである。また、さまざまな難しいビジネス環境があることから、官のサポートを必要とし官民連携して取り組む必要のある国である。当社での事業戦略は、①内需、②インフラ、③インド企業のグローバル展開における協業の3つを掲げる。①内需については、自動車関連や化学品、鉄鋼製品の分野に注力しており、リテールにも注目している。インド全土をカバーして冷凍物流事業を展開するSnowman Foods Limitedに出資している。②インフラについては、日印経済協力のシンボリックなデリー・メトロの車両を受注し、その後バンガロール・メトロの車両も受注した。デリー・メトロのフェーズ3が現在の注力案件であり、DMICのIPP案件も日印連携プロジェクトとして案件形成を図っている。③インド企業のグローバル展開における協業については、2011年末にインドの肥料会社と一緒に、ペルーリン鉱石の権益を獲得した。また、タタ・コンサルタンシー・サービス (TCS) と組んで日本における合弁会社を設立している。その他、医薬・農薬といったライフサイエンス部門も重点分野としている。一方、環境CSR分野にも力を入れており、環境に優しいサプライサイクル案件の形成や、スマートコミュニティのFS、スワミナタン財団と組んだ東部オリッサ州の無電化村用太陽光街灯寄贈や人材開発センターの建設、デリー大学の日本語学科への奨学金の支給も行っている。

インドビジネスの拡大には、ナショナルスタッフの育成・活用が非常に重要である。当社は従来からグローバル研修生ということで、日本の若手社員を海外でトレーニングしているが、そのインド版で、インドの若者を

日本や中東へ出して、さまざまな経験を積み重ねるということを行っている。



三菱商事 デリー・メトロ DMRC

〔双日のインドビジネス〕

川村 (双日) インド法人が期待される役割・機能には2つある。1つは本社の営業部門の戦略を実行するために現地側が果たす役割・機能（支援、調整業務）である。もう1つが、地域発信型の新規案件組成への取り組み機能であり、この機能が極めて大きい。従って、インド法人の組織もこれに伴い、既存のビジネスを実行する部隊と、市場開発など将来のビジネスモデル構築へ向けた活動を行う部隊の大きく2グループ化している。また、地域的な特色もあり、ニューデリー本社は、機械部門（自動車関連、インフラ）とエネルギー金属部門（鉄鉱石、石炭）、ムンバイ支店は化学部門、チェンナイ支店は生活産業部門（工業団地開発、物流サービス）、コルカタ支店は機械部門（製鉄プラント）という大きなくくりができつつある。

今後の方向性であるが、営業部門戦略は全て本社との共通認識の下、インド側で活動中であり、インド法人側が独自で動くことはまれである。法人としての独自性を発揮しながら、インド側でしかできない役割を遂行しているが、例としては、相手先の信用リスクを取りながらの国内取引を拡大し、顧客開拓等

を行っている。また、営業部門戦略に乗せる前の新規案件開発も念頭に置きながら、ロジスティック事業の立ち上げを検証中である。特に、今後自動車用部品の製造拠点が拡大していくとみられる中、タイ国で成功している自動車部品物流事業のAUTRANCE社のインドへの横展開などを課題として取り組んでいる。最近の事業活動の具体例としては、日系企業として初めてとなるチェンナイ工業団地開発とインドで初めての試みとなるグジャラート州で硫酸カリ肥料および工業塩の生産・販売のマリンケミカルプロジェクトがある。今後の課題としては、税制面の対応が大きな経営課題であるが、特に移転価格税制の対応には資金面共に苦慮しているところであり、既に言及された通りである。もう1つは、中垣さんのお話にあったように、やはり人材の育成である。ナショナルスタッフに会社のDNAをどのように植えて、育てて、パトタッチできるか。コアとなるナショナルスタッフを育てることが、私たちの使命ではないかと考えている。



双日 インド北西部グジャラート州での硫酸カリ肥料・工業塩生産プロジェクト

〔丸紅のインドビジネス〕

渡辺 (丸紅) インドは、本社中期経営計画2012の中で重要市場地域に位置付けられ、2010年から本社において副社長をヘッドとしたインド戦略委員会を立ち上げて、部門またがりの重点分野、重点顧客対応を展開して

きた。当社もさまざまな分野の取り扱いがあり、それぞれの部門から駐在員が出ているが、化学品や紙パルプの素材、自動車関連、食料やライフスタイルの生活産業、インフラとこれら4つを戦略的に注力していく分野に位置付けている。人材育成については、当社には2つの大きな特徴がある。1つは化学品でベテランのナショナルスタッフを2009年から執行役員に抜てきし、化学品を中心としたコモディティ分野を管掌させている。日本人駐在員では及ばない、長年の取引を通じて培った豊富な人脈と信頼関係に基づき、国営石油公社インディアンオイル（IOCL）と合成ゴムの製造、販売の合弁事業を行うに至った。2013年の操業に向けて現在建設中である。このような優秀なローカルスタッフの育成、活用によりインドビジネスを拡大させ、現地化を進めているが、第2、第3の後続の役員としてナショナルスタッフをどれほど育てることができかが鍵となる。もう1つは、日本企業で唯一インドの発電事業（IPP: Independent Power Producer）に参画し、電力分野では昭和30年代初頭からインド市場に取り組み、EPC（Engineering, Procurement and Construction）累積受注総額約2,000億円の実績を挙げている。長年にわたる電力分野での実績は、インドを自らのキャリアアップの現場と認識し、インドをこ



丸紅 インド発の自動車タイヤ用合成ゴム製造事業会社を同国石油公社および台湾のTSRC社と設立（株式会社日経工業提供）

よなく愛し、仕事に情熱を傾ける自他共に認めるインド通といわれる歴代電力駐在員のたすきリレーによって築かれたものである。

インドは、確かに将来にわたって非常に魅力ある市場であるが、非常に難易度が高い。われわれ商社の役割は、インドにおけるビジネスチャンスを現場感覚で、あるいは日常のトレーディングを通じて探し出し、そこに最適であると判断する日本なり海外のパートナーを呼び寄せて、一緒に事業仕立てにしていくということではないかと思っている。

【豊田通商のインドビジネス】

渡辺（豊田通商） 当社は旧トーマンまでさかのほれば100年以上前にムンバイでスタートしているが、豊田通商インドの設立は2007年である。インドは、2012年度に本社から地域戦略における最重点国の1つと位置付けられた。バンガロールに本社を置き、デリー（グルガオン）、マネサール、ムンバイ、チェンナイに支店を設け、現時点での事業投資先は22社である。当社のインド戦略のみならず本社のグローバルビジョンは、2020年をターゲットとして、戦略の軸を①モビリティ分野、②ライフ&コミュニティ分野、③アース&リソース分野という大きな3つの軸に置きサステナブルな成長分野と位置付ける。インドでの具体的な取り組みとして、①については、自動車産業日系モノづくり企業のさらなる進出・成長に貢献すべく、コスト競争力向上に主眼を置いた事業環境設定・開発・調達・生産・サプライチェーン支援に取り組んでいる。スチールセンター、ブランピングセンター、物流センターを内製で持っており、コンパウンド事業やアルミの再生塊事業を準備中である。サプライチェーンの複雑化に伴い広大なインドでの物流網構築のニーズが高まっており、現地大手3PL企業との業務提携を準備中。また、チェンナイに進出予定の日系企業に対しては、許認可申請、インフラ支援、アドミン業務等々のサービスを提

供する予定である。②については、セコム医療システムとインド・キルロスカ・グループとの3社共同で、バンガロールにおいて総合病院を設立して共同運営を行う。病院経営は一つの過程であり、将来的には臨床検査、リネン、医療資機材、院内IT、保険、クリニック事業等メディカル事業総合サービス機能化を目指している。③については、日本政府ならびに日本大使館の全面的な支援を頂きながらアンドラプラデシュ州でのレアアース精製事業を準備中であり、必ず成功しなければいけないプロジェクトと認識している。また、2012年からインフラ関係に取り組む方針で担当駐在員を置き、社内に新規事業開発部も設置した。

人事問題については、人づくりといってもひとづくりできない大変悩ましいところがある。当社では、来期から職掌制度をオペレーション職、組織管理のマネジメント職、事業企画開発のプロフェッショナル職という大きく3つに分け、給与体系も含めた人事制度を根本的に変える必要があるという仮説の下に検討しているところである。



豊田通商 総合病院（バンガロール）完成図

(2) 商社への期待・求められる役割

鈴木 (司会) 野口さんと塚田さんに、商社に対する期待や求められる役割についてご意見をお伺いできればと思う。

野口 (JETRO) 大変参考になった。皆さまか

ら指摘があったように、基本的にインドビジネスの難しさは、まず「守られるべきもの」があり、その勢力が保護され力を持っている点にある。それは例えば、農民は土地と一体不可分の存在で守られるべき対象であり、道路、鉄道、工業団地、都市開発等が進まない懸念対象となる。また、労働者は弱者として位置付けられ、守られるべき対象となる。労働者は超ウルトラ個人主義で、会社への帰属意識の薄さは、ジョブホップのような形になる。そして、独立運動時の崇高な思想でもある「スワデシ・スワラジ（国産品愛用・自主独立）」が、結果的に外資に対して排他的になり、守るべき自国企業という縮図を残しているのではないかと考える。その端的な例が、小売り部門の市場開放の遅れや金融部門での資金調達規制に表れている。

しかし、インドビジネスの難しさは、日本企業に対してのみの状態ではなく、逆にインド側は、日本企業、日本に対してチャンス을 割とたくさん与えてくれている国である。日本の技術への評価は依然高く、日本に対する期待は大きい。特に、DMICやニムラヤ工業団地など他国には前例を見ない協力学キームが組まれている。間もなくグジャラート州での工業団地も立ち上がる。従って、与えられたチャンスをうまく有効に活かしていくことが求められるところであるが、そのために、商社のノウハウを後から進出される製造業の方々に、うまくつなげていていただきたい。もう1つは、輸出促進の一環でJETROでは、中小企業の国際展開支援に力点を置いているところである。ぜひ商社の皆さまにも、日本経済をエンカレッジするために、インドのリソースをうまく有効に活用して、日印双方がWin-Winの環境を成立し得るようなプロジェクトを、今後ともプロフェッショナルの目で見つけて行っていただきたい、という期待を持っている。

塚田 (日本大使館) 今回の座談会を通じ、商社が

多様でかつ掘り下げた活動をインド全国で展開されていることを知り、感銘を受けた。翻って、日本企業の多くは内向き志向が強く、インドのようなポテンシャルのある市場を、欧米や韓国などに先行され商機を逸している局面が多いと思う。そういうシャイな日本企業の潜在力を引き出す役割を果たすのが、総合商社ではないかと思う。こうした商社の総合プロデュース力が、今一番求められている。欧米のロビイストやコンサルティング会社と重なる部分もあるが、ちゅうちょしている予備軍の先兵としてリーダーシップを取っていただくことを期待したい。もう1つは、インドの行政機関による許認可行政の煩雑さである。一般にインドの行政機関は官尊民卑の傾向があるといわれ、企業が単独で役所に乗り込んでも相手にされないということも聞く。末端の行政組織では腐敗・汚職も深刻である。こういう壁に直面した際、行政機関のハイレベルにアプローチが必要となるが、その際は単なる企業益の追求ではなく、例えばインドの貧困対策につながるだとか、インドの経済発展に貢献するといった公益を全面に出すことが、インド側を説得する上で重要であり、インド市場で成功するためには必要ではないかと思う。商社には、このような形で大きな絵を書いて公益の文脈を整える能力、知見を期待したい。大使館と連携していく場面も多いと思うが、官民一体となって取り組みインド市場に日本の旗を1つでも、2つでも立てていきたい。

鈴木 (司会) ありがとうございます。インド経済、各商社のビジネス戦略、そして日印関係について討議いただいた。インドは今後も伸びゆくマーケットであり、これまでの内需依存型に加えて、製造業の強化および近隣諸国への輸出志向が政策として加わった。そのための手段として投資促進、投資誘致のための施策、外資規制の緩和が必要であるとして議論した。インドビジネスの推進には、複雑な税制の改善が課題であり、特に移転価格

税制問題への対応は最重要である。今後のインド経済発展のために必要なインフラ整備について日本への期待が高いが、インドは難しいマーケットで、さまざまな困難な問題もあるが、それらを改善するために、インド日本商工会が4年前から続ける対インド政府への建議書をはじめとした活動に加え、官民一体となって粘り強い取り組みが必要との共通認識であったと思う。

商社のビジネス戦略については、インドマーケットを狙った活動の点で、各社共通しているものもあったが、それぞれ独自色が出ているものもあり、大変興味深かった。また、成功のカギは地場優良パートナーの発掘であり、人材活用におけるナショナルスタッフの高度活用の重要性とそのための人材育成、組織の在り方については、各社共通に考えている課題であることを認識した。

2012年に60周年を迎えた日印関係は、政治のみならずCEPAを通じた経済面におけるより強固な連携、インドの持続的な経済発展に対する日本の果たす役割は非常に大きいものと思われる。日本とインドの間の良好な関係は、日系企業が安心して企業活動を行う上で非常に大事である。われわれ商社も今後のインド経済の発展のために、ますますの日本企業の誘致、インフラ整備等大型案件の展開にも努めていく所存である。これからもこのインドのマーケットで、皆さんと一緒に頑張っていきたい。引き続き大使館をはじめとした政府機関、JETRO、そして商社の団体である日本貿易会にも、支援、協力をお願いしたいと思う。

本日の座談会を通じて、読者の方々に前線で活躍されている皆さんの生の声が少しでも伝わらうれしく思う。本日はお忙しいところ、長時間にわたりご参加いただきありがとうございました。

(2012年9月13日、インド三井物産会社

ニューデリー本店会議室にて 山中通崇)

表2 大手7商社のインド現地法人、主要事業会社、最近の動き

社名	現地法人	主要事業会社		
		人員／最近時	主力商品	
伊藤忠商事	伊藤忠インド ニューデリー本店 ムンバイ支店 チェンナイ支店	合計：63人 駐在員：15人 現地社員：48人	・機械／ONGC向けコンプレッサー、LNG受け入れ基地、インフラ事業取り組み、繊維機械等 ・繊維／繊維原料、製品、繊維資材 ・化学品／自動車塗料、樹脂他 ・生活資材／衛材向け資材、木材製品等	I&P Intergrated Services Narendra Plastic Aika Laminates India Kobelco Construction Equipment その他8社
住友商事	インド住友商事 ニューデリー本店 ムンバイ支店 チェンナイ支店	合計：109人 駐在員：18人 現地社員：91人	・輸送機・建機／自動車製造設備・部品等 ・金属／鋼板、鋼管等 ・資源・化学品／鉄鉱石、チタン原料、合成樹脂等	SML Isuzu India Steel Summit Kudotra Agricultural Machinery India Munjali Kiriu Industries ANS Steel Tubes JJ Impex その他7社
双日	双日インド ニューデリー本社 ムンバイ支店 コルカタ支店 チェンナイ支店 ブネ事務所 グルガオン事務所	合計：72人 駐在員：18人 現地社員：54人	・機械／設備機械、自動車部品事業、エンジニアリングサービス提供等 ・エネルギー・金属資源／鉄鉱石、石炭関連等 ・化学品／工業塩、肥料、樹脂原料等 ・生活産業／工業団地、食品、木材等	Samvardhana Motherson Finance MCC PTA India IFGL Refractories Archean Chemical Industries NMTronics India Motherson Auto Solutions その他3社
豊田通商	豊田通商インディア ビダディ本社（バンガロール） デリー NCR支店 ムンバイ支店 チェンナイ支店 マネサル支店	合計：338人 駐在員：32人 現地社員：306人	・金属／ブランクング、鋼板、電磁鋼板、ステンレス鋼板、非鉄等 ・ロジスティクス／部品・物流、組付け ・機械／設備機械、エンジニアリング等 ・化学品／PP、PTA、コンパウンド等 ・食料・生活産業／大豆かす、食料機能油、自動車表皮、エアバック等	Toyota Lakozy Auto Pvt. Ltd. Toyota Techno Park India Pvt. Ltd. Toyotsu Rare Earths India Pvt. Ltd. TT Assembly India Pvt. Ltd TT Network Integration India Pvt. Ltd その他17社
丸紅	丸紅インド ニューデリー本店 ムンバイ支店 コルカタ支店 ゴア出張所 チェンナイ出張所	合計：124人 駐在員：17人 現地社員：107人	・化学品／PTA、MEG、バラキシレン等 ・電力・インフラ／発電機器（ボイラー、タービン）等 ・金属／鉄鉱石、フェロクロム等 ・輸送機／乗用車、建設機械等 ・エネルギー／LNG、ナフサ等	PPN Power Generating VMT S pinning MCC PTA India Dainichi Color india Hino Mortors Sales india Uniperes India Indian Synthetic Rubber Ravva Oil (Singapore) Pte. Ltd.
三井物産	インド三井物産 ニューデリー本店 ムンバイ支店 コルカタ支店 チェンナイ支店	合計：196人 駐在員：39人 現地社員：157人	・化学品／クロアリア原料・化成品・肥料原料等 ・鉄鋼製品／冷延・熱延鋼板等 ・食料／大豆かす等	Bussan Auto Finance India Transsystem Logistics International Indian Steel Corporation Arch Phamalabs Sellowrap ERP India Suvidhaa Inforserve Sulekha.Com New Media その他10社
三菱商事	インド三菱商事 ・ムンバイ支店 ・チェンナイ支店 ・コルカタ支店	合計：114人 駐在員：15人 現地社員：99人	・化学品／肥料、PTA、農業原体・中間体等 ・エネルギー／高炉用石炭コークス、電極用ニードルコークス等 ・金属／フェロニッケル等 ・生活産業／冷凍エビ、綿糸、大豆かす、印画紙等	Snowman Logistics Ltd. MCC PTA India Corp. Pvt. Ltd MC Craftsman Machinery Pvt. Ltd Shin-Etsu Polymer India Pvt. Ltd. Deccan Fine Chemicals Pvt. Ltd. その他5社
	三菱商事ニューデリー支店 ・ムンバイ分室 ・チェンナイ分室 ・バンガロール分室 ・コルカタ分室	合計：16人 駐在員：2人 現地社員：14人	プラント全般（発電、交通システム、製鉄、化学他）	

*社名五十音順

主要事業会社		最近の動き
出資比率(%)	事業内容	
50 29.9 4.3 5	物流サービス レジ袋、ゴミ袋、キャリーバッグ等の製造・販売 化粧板製造・販売 建設機械輸入・製造販売	・伊藤忠ロジスティクスと共同で、インドの物流大手Parekh Integrated Servicesと物流事業会社を設立 ・オーガニックコットンを使った衣料品の日本での本格展開 ・日立製作所とHyflux Ltdと共同で、インド・グジャラート州ダヘジ経済特別区における海水淡水化プロジェクトの共同開発契約をインド・ダヘジ経済特別区管理会社と締結
43.96 100 40 51 24.5 49.1	商用車（トラック・バス）の製造・販売 鋼材加工、プレス部品製造、金型製造 トラクター、コンバイン、田植え機等の販売 自動車用鋳造品（ブレーキディスク、ドラム等）の製造・販売 自動車・二輪用の抜鋼管の製造 マルチ車修理サービス、中古車販売	・インド特殊鋼メーカー Mukand と棒線（特殊鋼やステンレス条鋼）二次加工事業の合弁会社を設立予定 ・インド国内最大手の水処理エンジニアリング会社である Wabag 社と戦略提携し、出資を実施 ・住友鋼管および韓国の鉄鋼メーカー大手の現代ハイスコと自動車用鋼管事業（製造・販売）の立ち上げ
11.5 8 9.9 5 100 34	自動車部品事業 高純度テレフタル酸（PTA）製造 耐火物製造 工業塩・硫酸カリの製造・販売 電子部品表面実装機の販売・保守点検サービス 工業団地	・三菱日立製鉄機械および日立製作所と共同でオリッサ州での高炉一貫製鉄所向け熱間圧延設備一式の受注 ・インドアーチャングループがグジャラート州カッチ地区で進める硫酸カリ肥料および工業塩を生産するマリネクミカルプロジェクトに出資参画 ・現地企業マザーソン社と共同で、タミルナド州チェンナイ市郊外にて、インド初の日系工業団地として開発・運営を行うべく、着工準備中
93.16 30 100 100 100	トヨタ車ディーラー テクノパーク運営 レアアース精製 タイヤ組み付け ITネットワーク	・インド唯一の自動車・二輪車向け鋼管製造会社 ・KUMA Stainless Tubes への出資 ・Toyota Rare Earths Orissa Private Limited と共にオリッサ州において Indian Rare Earths、信越化学工業等の協力の下、レアアース酸化物の製造工場を建設 ・日本企業でインド初、セコムとインド・キルロスカグループと共同で、カルナータカ州バンガロールにおいて総合病院を設立し、共同運営
26 13.3 6 30 35 20 20 12.5	IPP 売電事業 綿糸製造・販売 合成繊維原料 PTA 製造・販売 合成樹脂コンパウンドおよび着色剤製造・販売 日野ブランド・トラック等の販売 自動車向けプレス部品の製造・販売 合成ゴムの製造・販売 インド・ラバ油田での石油、ガスの開発および生産	・ユニプレス社と合弁でチェンナイ市に自動車車体用プレス部品の製造・販売事業を展開 ・インド国営石油会社 India Oil と台湾合成ゴムメーカー TSRC と共同でハリアナ州パニバットに合弁会社を設立し、インド初のタイヤ製造主要原料のスチレンブタジエンゴムの製造・販売事業を立ち上げ
64 51 20 5.3 27.9 19.4 15.6	二輪車購入者向け販売金融事業等 インド国内での自動車組立部品、完成車、補給部品の輸送 冷延鋼板、亜鉛メッキ鋼板等の製造 医薬原薬・中間体等製造受託事業 プラスチック成型品の製造・販売 公共料金等代金収納代行 電子商取引、広告事業	・ムンバイのインド医薬原薬・中間体製造受託企業アーチ・ファーマラボス社への資本参加 ・TOTOのインド子会社・トートー・インディア・インダストリーズ・プライベート・リミテッドに資本参加予定 ・各種公共料金などの決済手段として利用されるオンライン決済事業を展開するインド・スビダ・インフォサーブ社に、オンライン広告・電子商取引事業者シュレカ社に資本参加
15.2 10 83 10 20	コールドチェーン（低温・冷蔵・冷凍）物流事業 合成樹脂原料 PTA 製造・販売 放電加工機販売・サービス事業 携帯電話用キーパッド製造 農業原体・同中間体の受委託製造会社	・2011年末に印化学品大手 Zuari 社と共同でシンガポールに設立した SPC を通じてヘルーリン鉱石保有/開発会社株式の21%を取得 ・2012年1月に Tata Consultancy Services Japan と共同で、日本 TCS ソリューションセンター（NTSC）を本邦で設立 ・2012年8月に三菱電機他とエレベーター販売・サービス新会社を設立
		・2008年にバンガロールメトロを受注し、車両受け渡しは7月に完了 ・2010年に日本碍子の高圧碍子商談を受注。2012年度受け渡し完了予定