

座談会

急成長するインド市場の実態と将来



出席者 **豊福 健一郎** (とよふく けんいちろう)
在インド日本国大使館一等書記官

野村 徹 (のむら とおる)
国際協力銀行ニューデリー駐在員事務所首席駐在員

鵜戸口 道久 (うどぐち みちひさ)
三菱重工ニューデリー事務所長

山田 一 (やまだ はじめ)
ホンダシェルカーズインディア会社社長

津田 直樹 (つだ なおき)
丸紅インド会社社長 (デリー日本人商工会会長)

棟方 直比古 (むなかた なおひこ)
インド三菱商事会社社長

吉元 利夫 (よしもと としお)
インド住友商事会社社長

司会 **篠原 博** (しのはら ひろし)
(社)日本貿易会広報グループ部長

1. インド市場をどうみるか

篠原 インド経済は、2003年に入って8.2%の成長を達成するなど好調に推移している。去る5月中旬に実施された総選挙の結果、 कांग्रेस党が第一党に返り咲き、マンモハン・シン首相が就任した。

好調な経済を背景に、インドへの関心も高まっており、日本政府の閣僚が相次いで訪印するなど関係強化を図っている。そこで、本日はインドの現場でさまざまな業務に関わっておられる皆さまにお集まりいただき、今後のインド市場を展望しつつ、同市場に対しいかなるアプローチをすべきかといった点についてお話を伺うことにした。まず、インド経済の現状について、デリー日本人商工会の会長である津田さんからお話したい。

津田 インドはここ1~2年でダイナミックに変化してきた。来訪者の人数が大幅に増加しており、日本企業の目がようやくインドに向いてきたことを実感している。日本からの投資は自動車が重要分野であり各社とも増産に動いているが、今後、中小企業のインドへの投資の関心に注目したい。

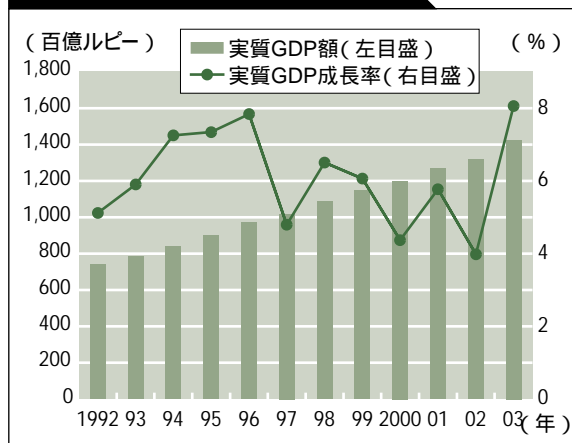


津田 直樹
丸紅インド会社社長
(デリー日本人商工会会長)

篠原 1984~86年にインドに駐在された当時と比較して、現在のインドはどのような変化を遂げているとお考えか。

野村 激しく変化している中国、東南アジアの影に隠れ、インドの変化はさほど目立たないが、20年前に比較しインドは大きく変化している。83年にマルチ・スズキが生産を開始したところ比べると、街を走る車種も多様になり、マーケットの食料品・日用品の種類も豊富になった。80年代までは社会主義的色彩が強く、官僚が何でもコントロールしていたが、現在ではインドを構成する要因が重層的になり、反面、政府・官僚の役割が徐々に小さくなっている。国際的な知識を有する若者も育っており、変化の原動力になっている。仮に、ここ20年間のインドの変化が不十分であるとの見方があるとしても、今後インドは加速度的に変化するというのが私の見方である。

図1 インドの実質GDPの推移



(出所) IMF "IFS" より当会作成

篠原 ホンダ自動車は、インド市場においてプレゼンスの高い自動車分野で長年活躍しておられるが、インド市場をどうみておられるか。

山田 ホンダは98年よりインドで生産を開始したが、その後の6年間に、自動車メーカーの数は6社から11社に増えてきている。2001年ころまではマーケットの状況は悪かったが、2002年からマーケットが回復し、急激に拡大している。現在の



山田 一
ホンダシェルカースインディア会社社長

インド市場での乗用車販売台数（除：商用車）は80万台であるが、2006年には100万台を間違いなく上回り、さらに加速し、2010年には150万台近くまで増加することが見込まれている。この背景には、ホンダ車の購買層の70%以上を占めるインド中小企業の社長など実業家に加え、サラリーマンが購買層に加わってきたことにより消費者の階層が大幅に拡大したことがある。例えば当社を例に取ると、現在社内に約30名のマネージャー・レベルがいるが、98年当時は、その階層の中で、ホンダ車（ホンダ・シティーの販売価格：約160万円）を買える人は、誰もいなかった。それが現在では、所得が大幅に上昇する一方、車の価格は据え置かれている結果、相対的に購買力が上がり、5～6名程度のマネージャーが、ホンダ車を買える状況になっている。2006年にはその数が20名程度に増加するものと予想している。つまり、購買層が4倍強に上昇するわけである。ただ、そのためには、価格をできるだけ抑制しなければならず、コストダウンに努力するとともに、現在50～70%の部品現地調達比率をさらに引き上げる努力が必要であろう。

篠原 本年に入り大臣クラスの訪印が相次ぎ、8月には中川経済産業相をリーダーとする官民合同ミッションが訪印した。日本政府としてインド市場をどのようにみているのか。

豊福 日本政府のインドに対する見方は、従来の「政治大国」から「経済大国」に変化している。8月の川口外相（当時）の訪印時に

はかなりの時間を経済関係に費やし、茂木IT担当相の訪印はIT分野での協力関係強化がテーマであった。経済産業相の率いる海外への官民合同ミッションは日本にとり初めての派遣であるが、最初の対象がインドであったことは特筆すべきことである。BRICsレポートの4カ国中で、日本政府が新たに経済関係強化に注力しなければならない国は唯一インドである。ブラジルは地球の裏側にあり、距離的に遠すぎて経済関係強化に限界がある。ロシアは極東があるものの、経済の主体はモスクワ周辺であり、欧州が経済関係の中心である。中国は、経済関係が10年以上前から強まっており、これから抜本的に経済関係を強化する段階は過ぎている。

2004年4～6月の海外からの対インド直接投資は、前年比2.3倍にも上っており、インド市場の将来に対する期待感が高まっているが、インドの経済開放度は必ずしも十分とは言えない。インドは1991年に市場経済化政策に転換したが、例えば平均関税率は中国の約10%に比べて、20%以上であるなど依然としてインド市場参入の敷居は高いと言わざるを得ない。

しかしながら、インド市場が大きいことから期待感が強く、日印の経済連携強化のためにいかなる施策を講じるのかが、重要なカギとなっている。1970年代にGATT東京ラウンドをホストした際に、日本政府は、国内産業保護政策から、貿易自由化へと大きくカジを切り、経済政策を転換した。インド政府は、今



自動車工場
(ホンダシェルカースインディア会社提供)

後、国内産業保護と貿易自由化の狭間で悩むことになるだろうが、GATTという多角的な経済連携関係の時代と異なり、最近ではFTA・EPAという二国間の経済連携関係も増えており、日本側としてはインドとの間で二国間ベースの経済連携関係をいかに強化するかが焦点であろう。インドが国内市場をさらに開放し、日本からの投資・技術を受け入れることで自国産業の高度化を図ることができるし、一方、日本はインド市場でのプレゼンスを拡大することができるわけで、双方のメリットをいかに調和させていくかが、将来の課題であろう。

篠原 米国経済が、大統領選挙以降、1%程度スローダウンし、また、中国の経済成長率が7%台に抑制されるとみる向きもあるが、仮に、このような状況が生じた場合に、インドの高成長経済への影響はどうか。

豊福 インドの対外的な経済への依存度は、さほど大きくはなく、世界経済の機関車である米国の景気がスローダウンしても、大きな影響は被らないであろう。一方で他国経済が悪影響を受ければ、相対的にインド経済への期待が浮かび上がり、最近、中国株式市場に代わって注目を集めているインドの株式市場に、さらに、資金が流れ込むことが考えられ、国際金融面からもインド市場への期待がさらに高まることもあり得る。



豊福 健一朗
在インド日本国大使館一等書記官

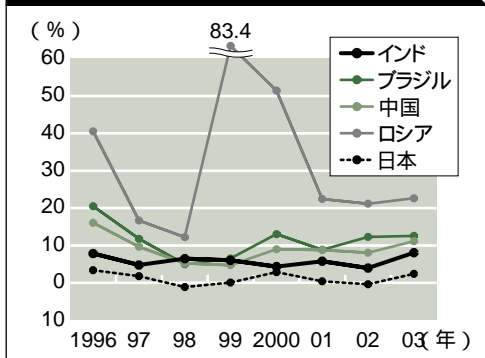
2. インド市場への取り組みの現状

篠原 インド経済の変化の状況を踏まえ、各社のインド市場における重点分野につき、まず商社の取り組みから伺いたい。

吉元 当社では2月に社長が訪印した。社長自身の訪印はしばらくぶりであり、デリー・メトロに試乗、ショッピングセンター、工業団地の開発、自動車台数の増加、高速道路整備計画などインドの変貌ぶりを体験した。訪印後、ロシア・CISとともに、インドを「戦略市場」として位置付け、社内の主要営業部門を中心に、順次ミッションを派遣することとした。現在、第2次ミッションまで派遣され、第3、第4のミッション派遣が年内に計画されている。円借款案件、自動車、化学品などの従来からの顧客に対しては、新たな分野で新規ビジネスを発掘し、さらに、新たな顧客も発掘する試みに注力している。

棟方 インドの「ルック・イースト」政策への転換・強化により、インド経済は開放型に大きく歩みを進め、名実ともにアジア経済圏の一員として成長軌道に乗りつつあると認識している。この基本認識の下、当社はインドを「発展市場」と位置付け、「注目」「注力」対象市場として取り組みを強化している。インドの経済発展のスピード感については依然、社内の一部に慎重な見方があることは事実だが、自動車およびその関連産業のビジブルな

図2 BRICsと日本の実質経済成長率の推移



(出所) IMF “IFS”、内閣府資料より当会作成



棟方 直比古
インド三菱商事会社社長

発展に代表されるように、「好循環サイクル」に入ってきたとみている。

当社としては、この伸びゆく「インド市場」、成長する「インド産業」に対して、現地での体制を拡大・発展するために「インド三菱商事」に衣替えし、名実ともにインド法人としての活動を本格化させている。この体制を活用した新たな取り組みとしては、国内取引の強化・拡大である。この分野では、当社の投資先で生産している石油化学製品や合成繊維原料(テレフタル酸)の(インド)国内販売、その販売先の製品やプラスチック等半製品の輸出の活動が第1に挙げられる。第2に注力しているのは、自動車用鋼材のサプライ・チェーンの構築である。この2つの事業は立ち上げ時の苦労はあったものの、今はインド三菱商事の重要な柱として成長している。ともに、インドの商慣習、税金等々、国内商売ならではの数々の難問に直面したが、インド人スタッフを中心に粘り強くこれらの問題に取り組み、道を開いていったことが、ビジネスの成功と貴重なノウハウの蓄積につながった。

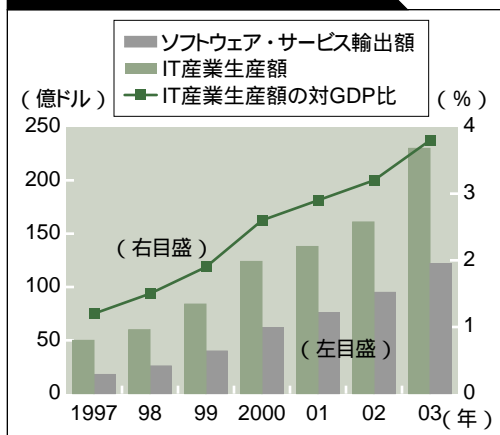
現地法人としてのさらなる注目分野は、インドの得意分野であるITや医薬品・バイオ分野、それに関連したアウトソーシング事業であり、その活動の中心となって発展しつつあるインド南部の消費市場への対応である。この分野での商社としての取り組みはまさに大きなチャレンジであるが、特に医薬品のアウトソーシング、冷凍物流事業への参入等で、徐々にではあるが実績を挙げつつある。また、市場戦略のさらなる取り組みとして、新規投資の検討、

ポートフォリオの入れ替えに着手している。

一方、インドの経済発展に欠かせないのはインフラの近代化である。交通、港湾、空港、発電、放送・通信、上下水道、観光、医療等の分野は、新政権においても優先課題となっている。インフラの整備は、インドの経済発展が大きく次のステージに上がるためのステップボードであり、各商社と同様に、当社も大きなビジネスチャンスとして注目している。これに加え、製鉄産業と石油化学等の基礎産業の拡大も視野に入ってきている。当社はこれらの産業に取り組みるリソースを持っており、十分な貢献ができると考えている。このように、当社としては、インドの潜在力とニーズに応える形で、価値創造的な機能の開発と拡大に加え、言わば、商社としての伝統的な総合力を生かした活動とそのための体制強化に取り組み、インドの経済発展の一翼を担ってゆきたいと考えている。

津田 当社ではBRICs担当役員が任命され、インド市場に対しては、同役員が、当社の活動を評価している。インド市場では従来型の商社の役割・機能が強く求められおり、商社の活躍の場は広い。重点分野としては、第1にインフラ分野である。その中でも、電力分野に注力し、IPP(独立系発電卸売事業)として

図3 インドのIT産業の成長



(資料) NASSCOM.

2件のプロジェクトを立ち上げている。また、電力以外のインフラ分野でもODA関連を中心に積極的に関与していきたい。第2の重点分野は中小企業のインド進出に協力し、新たなビジネスの種を創り出すことである。第3に、インドが資源国であることから、当社からの投資も視野に入れて資源開発関連案件に注力している。



鵜戸口 道久
三菱重工ニューデリー事務所長

篠原 インフラ分野が話題になったので、鵜戸口さんに三菱重工のインフラ分野での戦略について伺いたい。

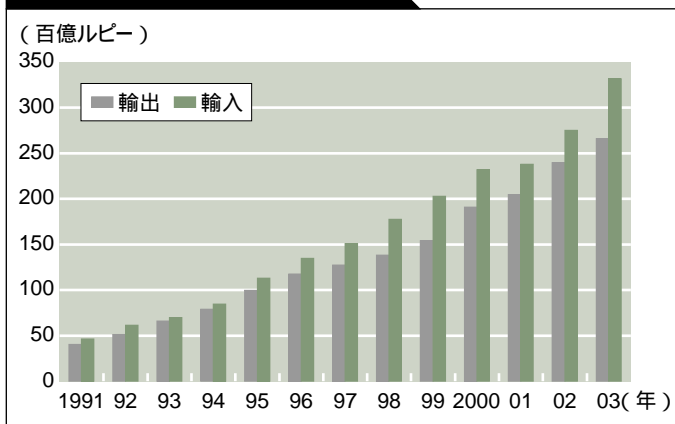
鵜戸口 当社は第1次インドブームの1994年に当地に事務所を開設した。その後、インド側客先がスケジュールどおりにプロジェクトを進めない、プロジェクト中止など苦しい時代を経験した。しかしながら、ここにきて、インド政府のアクションのスピードが速まり、ようやく、確実性というものが出てきた。事務所開設当時、雨後のタケノコのようにIPP案件が持ち上がり、振り回された感もあるが、最近では地に足が着いた案件が机上に乗ってきている。

また、長年にわたり、日印経済委員会を通じて、インフラ改善をインド側に求めてきたが、ようやくインフラ整備のスピードが出て

きた。来年には、デリー～ムンバイ～バンガロール～チェンナイ～コルカタを結ぶ道路建設が完成する見込みとなった。港湾分野はコロポに比べ、はるかに整備が遅れている。これは、インド側国家予算の執行が遅く、何度も入札を繰り返したうえで、4～5年遅れてプロジェクトが実施されるなど、問題点が多いためである。将来の経済発展を確実なものにするためには港湾整備は貿易促進に不可欠であり、スリランカ同様、インドにおいても港湾整備のために円借款が適用されることを期待している。

アジアとの関係ということ言えばインドは、着実に東アジアに接近を図っており、南西アジア経済圏と東南アジア経済圏の一体化が進む中で、インドの戦略的・地政学的市場性はますます高まるであろう。インフラ分野とは異なるが、製造業インフラとも言えるマザーマシーンである工作機械では、インドを有望な市場とみており、自動車産業を中心に、ここ数年努力した結果、日本製品の特徴を生かせる歯切機械ではシェア約40%と健闘できている。参入は確かに難しい市場であるが、地道な努力が必ず実を結ぶ市場であると認識してよいと思う。今後ともインド市場で、さらに幅広い活動を強化するために、来年早々には、駐在事務所のステイタスを変更し、現地法

図4 インドの貿易動向の推移



(出所) IMF “IFS” より当会作成



野村 徹
国際協力銀行
ニューデリー駐在員事務所首席駐在員

人に改組する運びとなっている。

篠原 インドは最大の円借款の受惠国であるが、JBICの方針はいかがか。

野村 インドは、重厚長大型の案件が目白押しにある国であり、世界の中でも数少ない円借款対象国として高いポテンシャルを有する国と言えよう。電力・道路などの基礎インフラに加え、ライフラインとなる水も重要な対象分野である。開発という観点から、重大な問題となっている貧困層対策にいかに関与するかが、ポイントである。

インドは円借款の最大の受惠国とはいえ、供与額は年間1,300億円程度であり、インドが計画している多くのプロジェクトの中で、対象プロジェクトを選択しなければならない。その基準としてはいくつかの視点があろうが、インド日系企業の活動を支援し得るようなプロジェクトという点もあるし、長期的観点からは、インドが東アジア経済圏に入るために優良な資産となるような案件を地理的・視覚的観点から選択することも重要と考えている。また、計画どおり事業建設が進捗しているデリー・メトロ・プロジェクトがモデルとなり、インド政府が自己資金案件でも、円滑にインフラ建設を実施し、インフラ整備がスピードアップされることを期待している。

また、旧輸銀の投資金融、輸出金融は民間企業からの要請があって供与されるものであるが、円借款金額に比べて、いかにも供与額

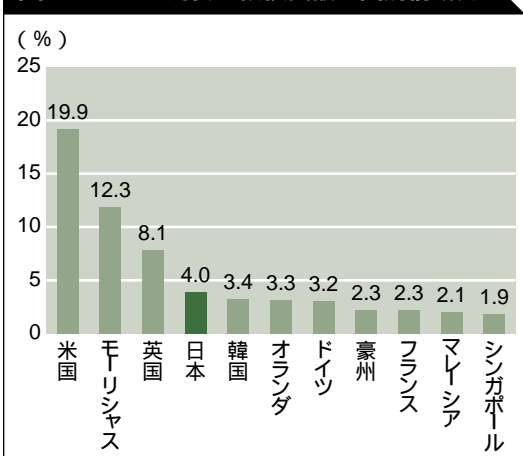
が少なく、民間の活発な活動を通じ、要請がなされることを期待している。

吉元 確かに、インドは政府側の姿勢が障害となって円借款以外の輸出信用供与が少ない。インド政府は旧輸銀ベースの輸出信用を受けるために必要とされる政府保証状(L/G)を出すことを抑制しており、外国公的資金の導入が滞っている。インフラ整備の遅れは、外国からの信用供与を制限していることも一因であろう。例えばインドネシアでは、従来から、大蔵省が積極的に外国の公的資金の導入を推進し、商社とメーカーが一体となりインフラ案件の実現に協力したが、こうした仕組みがインドにおいても機能することが望まれる。インフラを整備しこれによって多くの外国投資を呼び込み、雇用機会を生み出して国民生活の向上をめざすのは政府として重要な施策である。

3. 投資対象国としてのインド

篠原 当地での自動車事業を通じ、投資相手国としてのインドをどのようにみるか。

図5 インドの対内直接投資額の国別構成比



(注) 1. 認可ベース
2. 1991年～2004年3月30日の累計
(出所) インド商工省 SIA News Letter

山田 ここ10年間は規制緩和が徐々に推進され、98年に操業開始した当時に比べ、投資環境、認可手続きなどの面で大きく改善された。インドは政治的に安定しており、安全な国との評価が定着し、投資対象国として問題はない。

ただし、今後インドに投資する企業に注意願いたいことは、税務問題について当局により流動的な解釈がなされることである。例えば、直近で起きたことは、ロイヤルティ（技術料）の支払いが経費として認められないとの判断が当局により下された。これが経費として認められないと、経理処理上、どういった処理をすべきなのか悩ましいところである。また、最近問題になっていることは、最高裁がwarranty（無料で部品などを交換すること）に販売税を賦課することを認めたことである。過去20年間、warrantyは無税扱いであったが、突然、取り扱いが変更され、自動車、家電業界に大きなショックを与えている。このような理不尽とも言えることが現実起きており、これらは、投資家に不安感を与えることになる。

篠原 労働問題はどうか。

山田 ホンダは昨年、労働組合が結成されたが、外部の団体とは連携しておらず、現在は大きな問題は起こっていない。ただ、会社の好業績が継続すれば、将来、問題になることもあり得ると考えている。組合問題に関して



吉元 利夫
インド住友商會社社長

は、一般論として、“How to manage their expectation”が、経営側の重要なポイントであり、過大な要求がなされることをあらかじめ想定して、準備しておく必要がある。

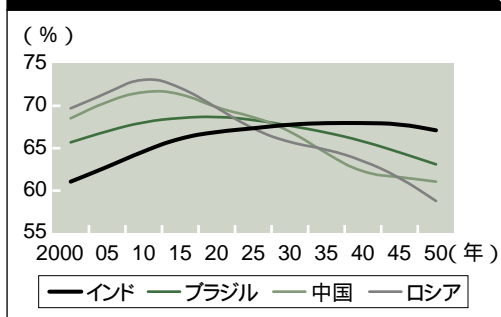
4. アジアにおけるインド

篠原 インドが、東アジア経済に接近しているとの見方が何人かの出席者から示されたが、この傾向についてのコメントを伺いたい。

豊福 インド政府は「ルック・イースト」政策を標榜し、東アジアとの経済連携を促進している。中国、タイ、シンガポールなどの経済連携を模索しており、最近これらの国との接触が顕著になっているようである。特に、中国との関係は盛り上がりを見せており、中国と共同で、インド工業連盟(CII)が、コルカタでセミナーを開催したところ、500社を超える中国企業が参加し、極めて盛況であった。

中国と同時並行的に、タイとの経済連携も強めている。10月1日に発効したFTAのアーリー・ハーベストでは、自動車部品、家電の関税引き下げが始まっている。インド企業は、新たな輸出先として中国、東南アジアに注力しており、これが促進されれば、双方がメリットを得ることになる。経済連携は、双方が互いにメリットを享受することにより高まるものであることを前提に考えれば、インドが技術・生産力をさらに向上させ、相手国への輸出が増えれば、経済交流がますます盛んになり、インド経済と東アジア経済の一体化が

図6 BRICsの総人口に占める労働人口比率の見通し



(資料) UN Population Projections



篠原 博
(社)日本貿易会広報グループ部長

進展するのではないかとみている。

また、ASEAN諸国とインドのFTAは日本企業にとり、追い風である。特に、東南アジアについては日本の家電関連企業の生産拠点が根付いており、日本企業としては、これら生産拠点から、インド市場へのアプローチを強めるに際し、強力なツールとなる。先進国とのFTA交渉は具体化しておらず、親日感情の高いインドが、欧米諸国に先んじて、日本とのFTA・EPA交渉に入ることを個人的には期待したい。

篠原 インドと中国との比較において、インドのアドバンテージは何か。

棟方 中国の市場経済化の動きはインドより先行し、日本企業の参入も広範囲に及んでいること、また、日本との距離の至近性も勘案すれば、今後とも、日本経済において中国との係わりは、中心を占めるであろう。しかしながら、中国市場では競争が極めて厳しく、中国とのビジネスで大きな利益を挙げたとの経験は、少ないのではないか。一方、インド市場では、当面、中国のように厳しい競争にはさらされず、工夫と努力により、儲ける仕事を作れるのではないかと期待感を持てる。

野村 ある調査結果によると、インド進出日系企業の72～73%が、利益を出しており、15%程度の企業が、収支トントンで、赤字を被っているのはわずか12～13%とのことである。

鶴戸口 インドで事業参入するには苦勞が多いが、一度参入すれば、逆に利益を出しやすいと理解してよいのではないだろうか。

山田 自動車業界から見ると、確実な利益を確保するのに、十分な販売台数があるとは言えない状況にあり、本社側が負担している経費の取り扱いも考慮する必要がある。

津田 インドは法制度が確立しているが、中国は人治主義であり、この点が、インドの大きなアドバンテージであろう。インドでは、労働問題、税務上の問題があるが、問題が解決できない場合には、最終的には司法に訴えることができるが、中国では不可能である。また、インドでは、先般の政権交代が、平和裏に行なわれるなど民主主義が浸透しており、政治的リスクはゼロに近く、カントリーリスクのない国である。日本企業としても、経営資源の投入先のバランスを考えるべきであり、中国一辺倒になると、大きなリスクを抱えることになりかねない。

5. 商社に期待すること

篠原 最後にインドとの経済関係緊密化に向けて、商社業界に対する期待・要望事項について伺いたい。

豊福 商社の方々に期待したいのは、技術を持った中小企業をインドに引き込んでほしいということである。日本ではかつてホンダ自動車をはじめとして中小企業の製造業から素晴らしいメーカーが育っていった。ところが、今の日本では創業コストが非常に高くなっており、言うなれば発芽していない種が日本の中に数多く埋まっている状況である。

ご承知のとおりインドは非常に優れた土壌を持った農業国であるが、土地をはじめ生産設備などが安価に手当てできることや安くて優秀な労働力が手に入ることなど、産業を育

てるうえでも肥沃な土壌を持っているので、ぜひ日本に埋まっていって発芽していない技術の種をインドに蒔いてホンダのような立派な企業に育てていただくことを期待する。

山田 豊福さんのご発言にも関連するが、これからのインドの発展にとって一番求められているのは技術の移転である。ところが技術移転をするためには、技術を供与する日本の企業の人間が何らかの形でインドで技術指導をする必要がある。例えば自動車の金型については、もちろんホンダグループで内製する部分もあるが、われわれの関連の金型メーカーに技術支援を要請するケースも多い。そのようにインドに人材を派遣してもらって、技術移転をするといった場合に、商社の持っている人材発掘、人材派遣などのノウハウが活用できるのではないだろうか。

鶴戸口 私どもはほとんどの商売がプラントビジネスで、商社と組んでビジネスを推進している。メーカーなので、何かあれば毎日のように日本から出張者が来ているが、やはりそれは特定のプロジェクトだけを遂行することが目的であるわけで、商社のようにビジネスの芽が出ないうちから駐在員事務所を置いてじっくり対応しているわけではない。したがって、われわれメーカーというのは特定のプロジェクトに対応している中で、日本側としてどうしてもインドに対して偏った見方を



化学プラント

(MCC PTA India Corp. Private Limited提供)

持ってしまう傾向があるように思う。そういった場合に、商社がインド経済の動きなり、将来案件プロジェクトの動向を幅広い広角レンズを持って長期的・横断的な視野で見ることにより、インドという国が今後どのように動いていくか、プロジェクトの将来性などについて目先の案件に追われるだけでなく、われわれにとって指針となるような卓見を呈示していただき、われわれがモノを見る際の触角の役割を果たすならば、非常に価値は高い。それこそ本来商社がよって立つ原点であると思うのでぜひ注力してほしい。

野村 鶴戸口さんの発言に尽きると思う。われわれはただファイナンスをつける立場なので、ファイナンスが先にありきということはありません。したがって、まさに鶴戸口さんの発言のような形でプロジェクトなり、ビジネスがあつてこそわれわれの活躍の場があるわけである。そういう意味では、いろいろ難しい国であることは間違いないと思うが、少しでも商売が成り立ってそこでJBICを利用していただく機会があれば利用していただき、それをきっかけに日印の経済関係が拡大していくことを期待している。

篠原 最後に津田さんから商社を代表してインド市場への抱負等について一言お願いしたい。

津田 インドは多くの人に誤解されている面がある。百聞は一見に如ずと言いつつ続けているが、多くの方に実際にインドを見ていただければと思う。私の体験からすれば、来ていただいた方の7~8割はもっと早く来るべきであった、インドはすごいとの感想を持つ人が多い。そういう意味でわれわれの仕事も、一人でも多くインドに引っ張り込み、さまざまな関係者の力を取り入れて、インド市場にますます力を注ぎたい。

(10月19日 丸紅インド会社会議室にて開催) 田