



## 2012 年度インド委員会報告書

2013 年 7 月 19 日

公益社団法人 経済同友会

## 目 次

はじめに .....	1
1. インド委員会の活動経緯 .....	2
(1) 2011 年度インド委員会活動概要 .....	2
(2) 2012 年度インド委員会の活動経緯 .....	2
(3) 今回の報告書取りまとめにあたっての問題意識や目的 .....	2
2. 日印経済関係とインド・ビジネスに関わる近況 .....	3
(1) 日印経済関係強化、インドのビジネス環境改善に向けた動き .....	3
2011 年の日印包括的経済連携協定 (CEPA) 締結とその影響 .....	4
日本企業専用工業団地の設置 .....	5
(2) 阻害要因となりうる問題点・課題 (最近の出来事) .....	5
労使問題に起因するスト、暴動の発生 .....	6
インド中央・州政府の方針変更 .....	6
その他 .....	6
3. 日印関係強化の意義 .....	6
(1) 日本はインドに何を求めるのか .....	7
巨大消費市場としてのインド .....	7
グローバル・ビジネスの拠点としてのインド .....	7
日本企業のグローバル化の「補完要素」としてのインド .....	7
(2) インドは日本に何を求めるのか .....	8
第二次産業の育成と定着へのサポート (製造業の基盤整備) .....	8
成長著しいインドが必要とする日本の技術と資本 .....	8
4. インドを「味方」にするためのキーポイント (日本企業の心得) .....	8
(1) インドの多様性・相互補完性を理解し、人材を活用する .....	8
日本とインドの違いを理解する .....	8
インドの多様性を理解する .....	8
インドと日本の相互補完性を理解する .....	9
インド人材を活用する .....	9
(2) 先行事例に学ぶ .....	9
合併設立、運営に関わる成功 / 失敗事例から学ぶ .....	9
「人」「金」の問題への取り組み、本社レベルでのコミットメントの重要性 .....	10
終わりに .....	10

## はじめに

世界保健機構（WHO）発表の2012年度人口統計によると、インドの人口は12.4億人と中国の13.5億人に続き、早晚その数を追い越し世界一となることが予想されている。また、インドでの経済活動を支える中間層の成長からみても、世界最大の経済的ポテンシャルを持つ国であることは、衆目の一致するところであろう。また、ギリシャに端を発する欧州危機から抜け出すことができず低迷する欧州経済や急ブレーキがかかる中国経済を鑑みると、インドへの期待はますます高まりつつある。

しかしながら、インドへ進出する日本企業を見渡すと、現状、約1,000社あまりとその経済規模に比べ非常に限定的である。その要因として、土地取得や会社設立の許認可、産業・生活インフラ、労務・人事・採用、治安・テロリスクに加え、地方ポピュリズム政治の影響等といった課題が挙げられ、国際化に伴う一般的な問題だけでなく、インド・ビジネス固有の問題も多く、インドという国は一朝一夕では理解できないことがわかる。

一方、国際社会における日本の立場という観点でインドという国を考えた場合、その関係を密に構築しておくことは、アジア内だけでなく世界においても、日本の発言力・パワーバランスの強化に連動するものと思われる。また、企業においても今後の更なる国際化を考えた場合、これまでの北東アジアから東南アジアへの進出の先には、中央アジア、中東そして最後の市場といわれるアフリカへの進出を視野に入れている企業も少なくないと思われるが、インドはまさにその地理的意味において通過点に位置する。また英語が共通言語で、一部IT産業等においては国際化も進んでいる、インドでビジネスを展開できるかどうかは、日本企業の国際化にとっての通過点となるのではないかと考えられる。

このような状況から、2012年度インド委員会では、企業経営者に対する情報提供を目的として、主に委員会活動を通じて得られた知見・情報を整理・記録し、報告書としてまとめることとした。その結果、今後の日本・インドの関係強化の重要性が認識され、インドを「味方」とし、日本企業のインド進出促進の一助となれば幸いである。

なお、これまでのインド委員会の活動は、2013年度はアジア委員会の枠組みに引き継がれることとなる。インドでのビジネスは、これまで見てきたとおり一筋縄でいかないことが多い。辛抱強くかなりの時間をかけてその関係を築いていく必要があることから、アジア委員会で、インドに関するテーマも取り上げていただければと考えている。

2012年度インド委員会委員長  
馬田 一

## 1. インド委員会の活動経緯

### (1) 2011年度インド委員会活動概要

インドが中国に続く成長市場としてハイライトされて以降、高い成長率と市場としての可能性を背景に、日本企業のインド進出に向けた機運が高まってきた。報道ではインド・ビジネスの明るい可能性が喧伝されているが、インドへの進出経験を持つ企業関係者の間では、日本企業にとって本格的なインド進出はそれほど容易ではない、との実感が共有されていた。

そこで、2011年度インド委員会（委員長：野路國夫 小松製作所取締役会長）では、委員の問題意識や委員所属企業の経験を中心に、土地取得、許認可、産業・生活インフラ、人事・労務、ポピュリスト政治の影響、税体系、外資規制等、インド・ビジネスの現実と課題を中心に、検討と情報収集を行った。

その結果として、インドは容易な市場ではないことは確かだが、欧米や他のアジアの企業も、同様にインドの困難に直面しつつも、適応する努力を続けていることから、日本企業もインドの現実を十分に把握し、前向きに取り組んでいくべき、という結論に達した。

### (2) 2012年度インド委員会の活動経緯

2012年度インド委員会では、活動開始にあたり、二度の正副委員長会議を開催し、有識者の意見も参考に、活動方針について議論を行った。結果、インド・ビジネスに関わる諸課題を踏まえつつも、今後インドに進出を検討する日本企業に対し、個々の企業がそれを乗り越える一助となるような情報提供を行うことを活動の主たる狙いとすることを決定した。また、前年度委員会で洗い出された課題について追加調査を実施の上、2012年度インド委員会として報告書を取りまとめることとした。

具体的には、元駐インド日本大使、現駐日インド大使等の政府関係者、日印ビジネスに関わる関係者、研究者から、日印関係の課題と今後の関係強化に向けたヒント等についてヒアリングを実施した。

特に今年度は、日印ビジネスの促進に前向きに取り組む方々から、日本にとってのインド市場の可能性やインド進出の成功・失敗例等について話を聞くことができた。これにより、進出に伴い根深く残る課題はあるものの、中長期的なインドの可能性を改めて認識し、インド進出に前向きに取り組む機運が熟成された。

### (3) 今回の報告書取りまとめにあたっての問題意識や目的

2012年度インド委員会は活動の締めくくりとして、今後インド進出を検討する経営者

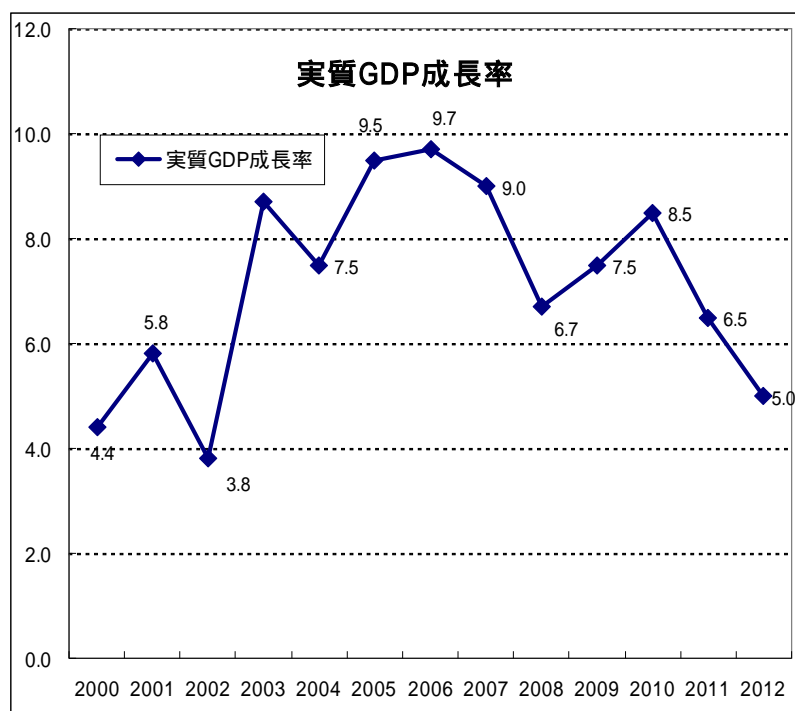
と共有するため、活動を通じて得られた知見・情報を報告書として取りまとめた。当報告書は、各委員会会合に招聘した講師からヒアリングした内容を、日印経済関係とインド・ビジネスに関わる近況、日印関係強化の意義、更にはインドを「味方」にするための日本企業の心得について、という観点から再構成したものである。

## 2. 日印経済関係とインド・ビジネスに関わる近況

### (1) 日印経済関係強化、インドのビジネス環境改善に向けた動き

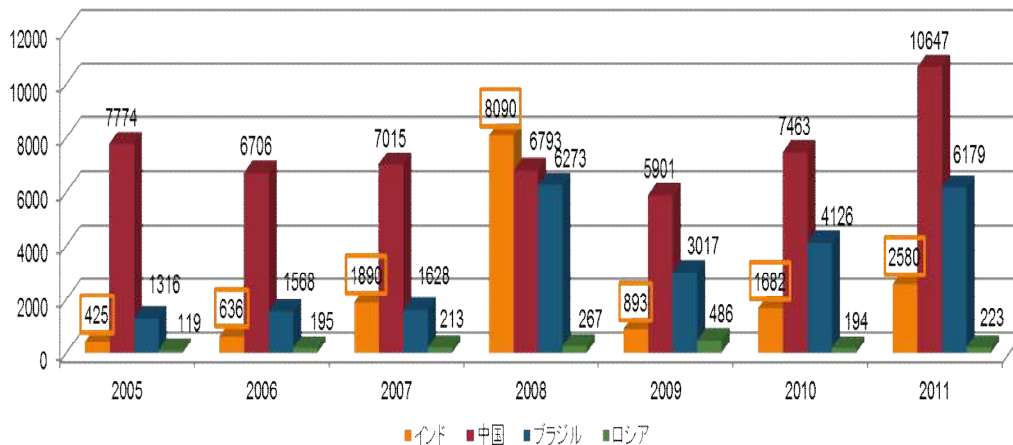
インド経済は、2012年度のGDP成長率が5%と、2000年代中頃の勢いはないが、引き続き高い水準を維持している。こうした中、日本企業のインド進出は、南部地域を中心に拡大傾向が続いており、2011年度のインドへの日本の直接投資額も、2,580億円となり、前年度より1.5倍に増加している。今後の見通しについては、JETRO（日本貿易振興機構）が2012年度に実施した「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」によると、日系企業の今後の事業展開の方向性において、インドでは2010年度、2011年度に引き続き80%以上が「拡大」と回答した<sup>1</sup>。

実質GDP成長率の推移



(中央統計局 (CSO) 資料、インド経済モニタリングセンター (CMIE) 資料にもとづき事務局作成)

(講師講演資料より転載)



(出典:財務省「対外・対内直接投資」の推移)

(単位:億円、年度)

一方、インドに進出している日本企業の、営業利益見通しの黒字の割合は 41.2% であり、中国 (57.2%) やベトナム (60.2%) に進出している場合に比べて低く、2008 年度から同様の傾向が続いている<sup>2</sup>。

また、多くの日系企業は、引き続き従業員の賃金上昇、原材料・部品の現地調達の高コスト、電力不足・停電、競合相手の台頭 (コスト面) や通関等諸手続きが煩雑等の課題に直面しているが、改善に向けて以下のような進展が得られている。

### 2011 年の日印包括的経済連携協定 (CEPA) 締結とその影響

日・印間の包括的経済連携協定 (Comprehensive Economic Partnership Agreement between Japan and the Republic of India) が、2011 年 8 月に発効した。今後日印間の貿易の自由化・円滑化、投資の促進、関連分野の制度整備を図ることで、ビジネス・チャンスの更なる拡大とともに両国間の経済関係の一層の強化、ひいては日印関係全体の緊密化 (最大の経済連携パートナー) が期待される。

貿易に関しては、インドからの輸入の約 97%、インドへの輸出の約 90%、往復貿易額の約 94% を協定発効後 10 年以内に無税化を予定している。

(講師講演資料より転載)

### インド側が譲許した品目(一例)

分野	品目	基準税率	交渉の結果
自動車部品	ディストリビューター	7.5%	10年撤廃
	バンパー	10%	10年撤廃
	ディーゼルエンジン	12.5%	6年間で5% まで関税削減
鉄鋼製品	熱延鋼板	5%	5年撤廃
電気電子	リチウムイオン電池	10%	10年撤廃
	MP3プレイヤー	5%	5年撤廃

### 日本側が譲許した品目(一例)

分野	品目	基準税率	交渉の結果
農水産品	ランブータン	2.5%	即時撤廃
	ドリアン	2.5%	即時撤廃
	スイートコーン	6%	7年撤廃
	カレー	3.6%	10年撤廃
	紅茶(3Kg超・飲用)	2.5%	10年撤廃
	えび	1-2%	即時撤廃
	えび調製品	3.2-5.3%	10年撤廃

また、CEPA の下で、日印両国企業のビジネス環境整備のための新たな枠組みが提供されることとなった。具体的には、両国政府、民間部門及びその他の関係機関が参加する「ビジネス環境の整備に関する小委員会」を中心に両国政府に対して、ビジネス環境の整備・向上に関わる働きかけを行うことで、用地確保やインフラ整備等、事業環境整備に係る行政手続の簡素化・迅速化等を図ることが可能となる。

### 日本企業専用工業団地の設置

日本企業のインド進出を促進する上では、優良な工業団地の整備が重要な要素となるが、現地での土地取得・開発の難しさにより、その整備が遅れ、供給不足に陥っている。

この対策として、JETRO は、グジャラート州及びラジャスタン州で日本企業専用工業団地の整備を進めている。また、州政府に対し日系企業のニーズを申し入れ、日本企業への各種情報提供及びプロモーション、州政府との連絡・連携、進出後の企業間連携支援の役割を果たしている。

### (2) 阻害要因となりうる問題点・課題(最近の出来事)

このように日印経済関係強化、インドのビジネス環境改善に向けた動きもあるが、インド進出の阻害要因には、根深く構造的な問題が多いため、単純に楽観視できないことも

事実である。中でも、最近発生した顕著な事例を下記の通り取り上げる。

### 労使問題に起因するスト、暴動の発生

2012年7月に日系自動車メーカーの現地工場で発生した暴動は、まだ記憶に新しいが、インドでは労使問題に起因するストが引き続き発生している。インドの労働争議は、1,000件超だった90年代から半減したが、他のインド国外の自動車メーカーも、ここ数年インド工場での労働争議に直面しており、業界団体が柔軟性に欠く労働関連の法律を見直すよう、政府に改めて求めている。

### インド中央・州政府の方針変更

インド中央・州政府による、政策面での急な方針転換もインド・ビジネスへの影響が大きい。

その例として、まず鉄鉱石の輸出税の引き上げが挙げられる。2011年12月、中央政府はインド国内の鉄鋼業保護を目的として、従来20%であった鉄鉱石の輸出税を30%まで引き上げた。また、州レベルの事例として、主要鉱山の位置するカルナタカ州やゴア州で、違法採掘問題に起因し、中央・州政府や最高裁等が、鉄鉱石の生産・出荷を全面的に禁止し、鉄鉱石の出荷が長期に亘って停止する等の事態を招いている。

また、インドは2005年から、医薬品製品特許の登録を開始したが、日米欧で特許性が認められている案件に対し、特許権の効力を制限する判決が下され、強制実施権が設定される等、特殊な解釈に基づく運用が行われており、特許権を有効に行使できない事例も生じている。

### その他

上記 以外に、かねてより指摘されている問題も未だ多く積み残されている<sup>3</sup>。例えば、インドにおける電力、道路、港湾、空港、鉄道、通信、住宅・工業団地、石油・ガス等、インフラ、ライフラインの整備に際しては、燃料不足、土地収用の遅延、汚職、政府の強い介入等の問題により、進捗が非常に遅い。

また、インドでは、法体系上の問題もあって訴訟が頻発する傾向にある。更にインドの裁判は解決までに長い時間がかかるため、訴訟を抱えて苦しむ外国企業が多い。

## 3 . 日印関係強化の意義

日印は、これまで一貫して友好関係を維持してきたが、本格的に経済関係の強化を進めるのはこれからである。距離的に遠い印象があるのは事実であるが、日印は相互に相手との協力を必要としている。両国はアジアにおける民主主義国家として価値観を共有しており、この協力の意義は経済・ビジネスに止まらず、地域の平和・発展のためにも重要である。



## (1) 日本はインドに何を求めるのか

### 巨大消費市場としてのインド

インドの大きなポテンシャルは、総人口及び労働力人口の増加である。インドの総人口は、2001年に10億2900万人であったが、2030年には14億4600万人と中国を抜いて世界一となり、2050年に16億1400万人に増加する見通しである<sup>4</sup>。生産労働人口も、2001年の6億1300万人から、2030年には10億2100万人、2050年に10億9900万人まで増加する見込みである<sup>5</sup>。

また、今後10年強で、デリー、ムンバイに加えて、チェンナイ、バンガロール、コルカタ、ハイデラバード、アーメダバード、スーラト、ブネー等、世界の大都市と同等の経済規模の都市が複数出現する見通しであり、巨大消費市場としての潜在性がある<sup>6</sup>。

### グローバル・ビジネスの拠点としてのインド

インドは、国内市場自体が今後世界的大市場に成長する可能性を持つことに加え、ビジネス・パートナーである各国にとっては、新しいグローバル・ビジネス・ネットワークを展開するための戦略的な拠点としての可能性をも秘めている。

特に日本にとっては、深い経済関係を確立しているASEANとの連結性、将来的な進出を見込むアフリカへの最前線という意味で「地の利」の大きな地域とみなすことができる。更に、インドには、アジア、アフリカを含む新興国における印僑ネットワークという「人の利」があるため、こうしたインド人材を活用し、インドを足場とすることで、今後発展するミャンマー及び次なる大市場であるアフリカの市場開拓を進めることができる。

特にインドとアフリカは市場性や市場発展プロセスが類似しているとの指摘もあり、インド市場にて成功した商品やビジネス・モデルをアフリカに応用するという可能性もある。

### 日本企業のグローバル化の「補完要素」としてのインド

日本の少子高齢化・人口減少が進む中で、今後成長を維持するためには、日本企業はその組織やビジネスのグローバル化を進めることが不可避であるが、そうしたニーズに対応する人材が不足している。

一方で、インドにおいては、そもそも若年人口が多く、全体として識字率及び教育水準が上がっている。また、貧困対策の一環として、公教育以外の枠組みにて、草の根で人材を育成するための取り組みも盛んに進められているとのことである。

こうした進捗を背景に、英語力が高く、競争の激しい教育の中で鍛えられた、国際競争力を有する人材が多く輩出されており、日本企業のグローバル化にとってインド人材の活用が求められる。

## (2) インドは日本に何を求めるのか

### 第二次産業の育成と定着へのサポート（製造業の基盤整備）

インドの産業構造は、従来は農業に代表される第一次産業中心であったが、現在は IT 等を中心とする第三次産業が成長し、ここが雇用を吸収している。しかしながら、今後の若年人口の大幅な増加を考えた際、それに見合うだけの雇用創出・確保のためには、製造業を中心とする第二次産業を、大幅に拡大する必要がある。現実として、全産業に占める第二次産業の割合が、中国の約 50%に対し、インドは約 28%と非常に低い<sup>7</sup>。

こうしたインドの課題に対し、日本はものづくりと技術力を生かして、幅広い協力をすることが可能である。

### 成長著しいインドが必要とする日本の技術と資本

インドの経済成長に伴い、個人所得が増加し、中間層が増えることが予想されている。これに伴い、高品質・高付加価値の日本製品に対する、インド人消費者のニーズが増える。

今後、インドでは産業化・都市化が進む見込みだが、その基盤となる各種インフラやエネルギー、特にクリーンテクノロジーは日本がまさに比較優位を有する分野である。こうした分野で、日本が積極的に現地に進出・投資をし、技術移転や人材育成に寄与することは、インドのこれからのニーズに応えることになる。

## 4. インドを「味方」にするためのキーポイント（日本企業の心得）

### (1) インドの多様性・相互補完性を理解し、人材を活用する

#### 日本とインドの違いを理解する

均一的な日本と多様性のあるインドが、相互交流を深めるにあたっては、様々な違いを理解することが必要である。ビジネス慣行に関わる観点でも、以心伝心、謙虚さを重んじる日本人に対して、議論重視の主張がはっきりとしたインド人、また、綿密な計画や事前の準備を重視する日本に対して、状況への臨機応変な対応、変化を良しとするインド等、双方の違いをしっかりと押さえておく必要がある。

#### インドの多様性を理解する

インドは、地理的にも広大で、文化・言語・気候等あらゆる意味で、非常に多様な国であり、複数の国家の集合体とみなすような視点も必要と言われる。日印交流において、この多様性を理解することは重要なポイントである。

例えば、外資導入に関しても、州ごとに相当に取り組み・姿勢の差があるため、デリー首都圏、マハラシュトラ州、カルナタカ州、グジャラート州等、進歩的な産業政策を取っていたり、インフラ整備が進んでいたりする州や地域を選択することにより、リスクを軽

減するといった工夫が必要となる<sup>8</sup>。

また、マーケティングにおいては、多様で複雑なインド人消費者の要求及びマーケット特性を理解することが重要である。また、商品の特性に合わせて、高級品は需要が集中する大都市や、グジャラート州、マハラシュトラ州等経済規模が大きい特定州を攻める、またはデリー、ムンバイ等、特定都市を中核として、そこを拠点に周辺地域の市場を開拓する等の戦略性が必要となる。

### **インドと日本の相互補完性を理解する**

で述べたように、日印には、様々な点において違いがあり、中にはコミュニケーション不足により、双方が十分な理解に至っていないものもある。しかしながら、その違い故に、インドと日本はお互いに、相手に欠けているものを持っており、相互補完関係を構築できる可能性が高い。

日本は、ビジネスの急速なグローバル化に伴い、相応に変化するビジネス慣行に適応しなければならず、これに対応できるグローバル人材の育成が課題となっている。また、今後の少子高齢化による、国内市場の縮小を見据えて、新たな成長市場の開拓も重要な課題である。一方、インドは、今後の持続的な成長に向けた産業化の促進が急務であり、そのための技術の習得及び資本の増強が課題となっている。

日印両国は、双方の課題を解決するために、相互補完が可能であり、そのベースとして、仏教を背景とした文化的な共通点、また歴史的にも、戦後のインドから日本への援助や、その後の日本からインドへの ODA 等、一貫して友好関係を保っている点があることも理解しておく必要がある。

### **インド人材を活用する**

22 の公用語、1600 の方言、多様な気候、習慣、文化、所得水準、宗教等、広大に広がる国土が多様性で溢れ返る難解な国と向き合うためには、インド人のことはインド人に聞き、インドでのビジネスにおいて、現地人材を最大限有効に活用することが必要である。例えば、インド人は現地市場やステークホルダーへの対応を、日本人は企画・戦略立案やプロセス管理、それに基づく日本との折衝というように、双方の強みが生きるような役割分担の仕組みを構築することが重要である<sup>9</sup>。

その際、議論好き・自信家というインド人材の特徴を理解するとともに、日本の論理でインド人の意見を闇雲に潰さないように注意すべきである。

## **(2) 先行事例に学ぶ**

### **合併設立、運営に関わる成功 / 失敗事例から学ぶ**

インド進出に伴う様々な経験、成功・失敗事例を広く共有し、成否を分ける鍵や決断のポイントについて、個々の企業、業種に応じて活用できるようにすることが必要である。

例えば、インドへの進出にあたっては、現地パートナーとの提携が鍵となるが、そうし

た合併設立、運営に関しては、既に様々な事例が蓄積されはじめている。

例えば、長期の交渉を経た、最終的に断念の決断を下したことで、リスクを回避した例、現地の基準と日本の基準が相違する場合の対応、交渉のチャネルを一本化した対応や、進出時の協議不足等、成否を分ける鍵を学ぶことが重要である。

## 「人」「金」の問題への取り組み、本社レベルでのコミットメントの重要性

### [人の問題]

「人」という観点から、インド進出にあたってのトラブルの原因は、海外案件のエキスパートを投入しない、担当者が変わることが多く日本側のアプローチが一貫していない、更には現地と本社間で適切なコミュニケーションが取れていない等が挙げられる。

インド・ビジネスの複雑さを踏まえて、海外のエキスパートを担当者として投入し、長期的コミットメントの確保を可能とする取り組みが重要となる。

### [金の問題]

「金」という観点からも、十分な予算が無く、現地の事情が分かる担当が本社に少ない、また必要なタイミングで専門家の援助が受けられない等の問題が発生しており、専門家の援助・支援、時間を含むコストへの対応余力等を備えることが重要となる。

## 終わりに

2012 年度インド委員会は、日印関係に実践的に関わる様々な分野の専門家から、今後の日印関係強化に向けた課題と、実際にインド・ビジネスに取り組む際に必要な考え方、視点等について、ヒアリングを重ねてきた。その過程においては、個々の課題に対する具体的な解決法以上に、言語・文化・宗教・産業構造等の面で、各州が全く別の国同士になぞらえられるほどのインドの多様性と難解さを認識した。それと同時に日本人・インド人のメンタリティや文化の違いを理解する中で、相互補完関係、役割分担をどう具体化するかという課題が、今後の日印関係強化のキーワードとして見えてきた。

インドは、新しい技術を得て更に成長をしていくために日本を必要としており、また日本も、長年の課題であるグローバル化を一層進める上で、インドを必要としている。お互いの、人口構成や産業構造等も、それが可能であることを示している。

今後も、日印両政府及び両国企業が関係強化のために、様々な取り組みを続けていく中、インドに進出を検討する日本企業は、様々なリスクをネガティブにとらえるのではなく、両国が補完・協力しながら乗り越えていく通過点として、前向きに取り組んでいくべきである。

最後に「インドでのビジネス展開は日本企業にとって『真の国際化』に向けての通過点である」という言葉で、この報告書を締めくくりたい。

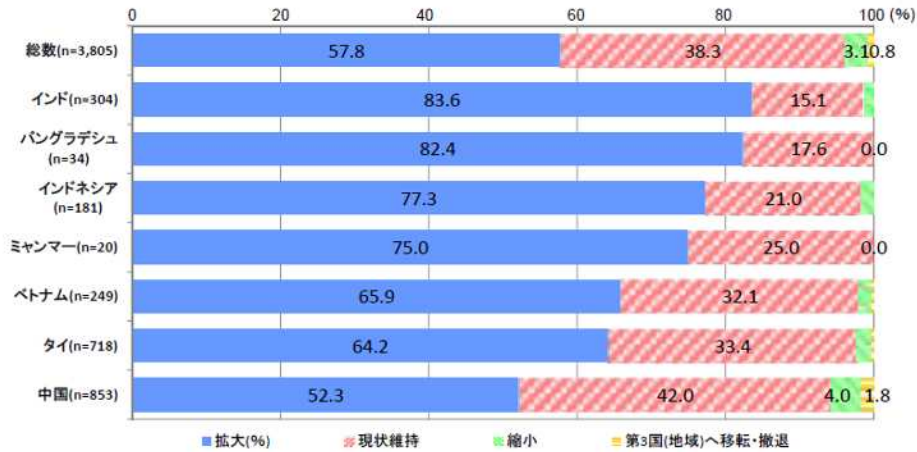
以上

## 【補注・参考資料】

1 講師講演資料より転載。

### アジア進出日系企業の今後1～2年の事業展開の方向性

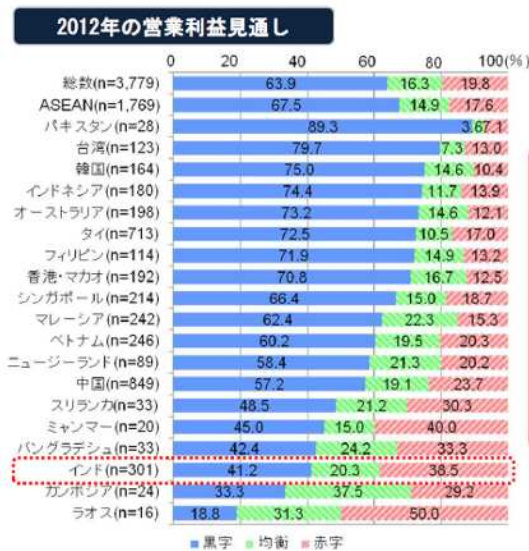
○インドおよびバングラデシュでは10年度、11年度調査に引き続き8割以上の企業が「拡大」と回答。  
○バングラデシュでは繊維、インドでは電気機械器具や輸送機械器具などの産業で強い拡大志向。



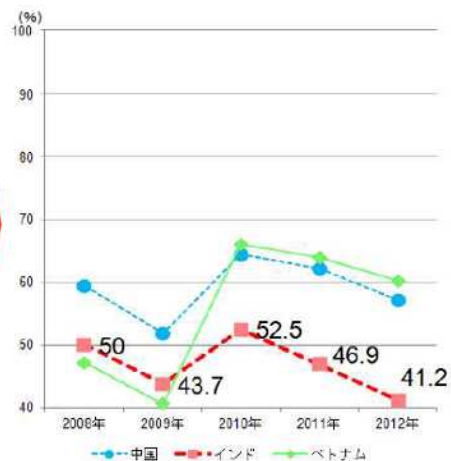
(出所:JETRO「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査(2012年度調査)」により作成)

2 講師講演資料より転載。

### 一方で、苦戦するインドの日系企業



### 黒字企業の割合の推移(中印越)



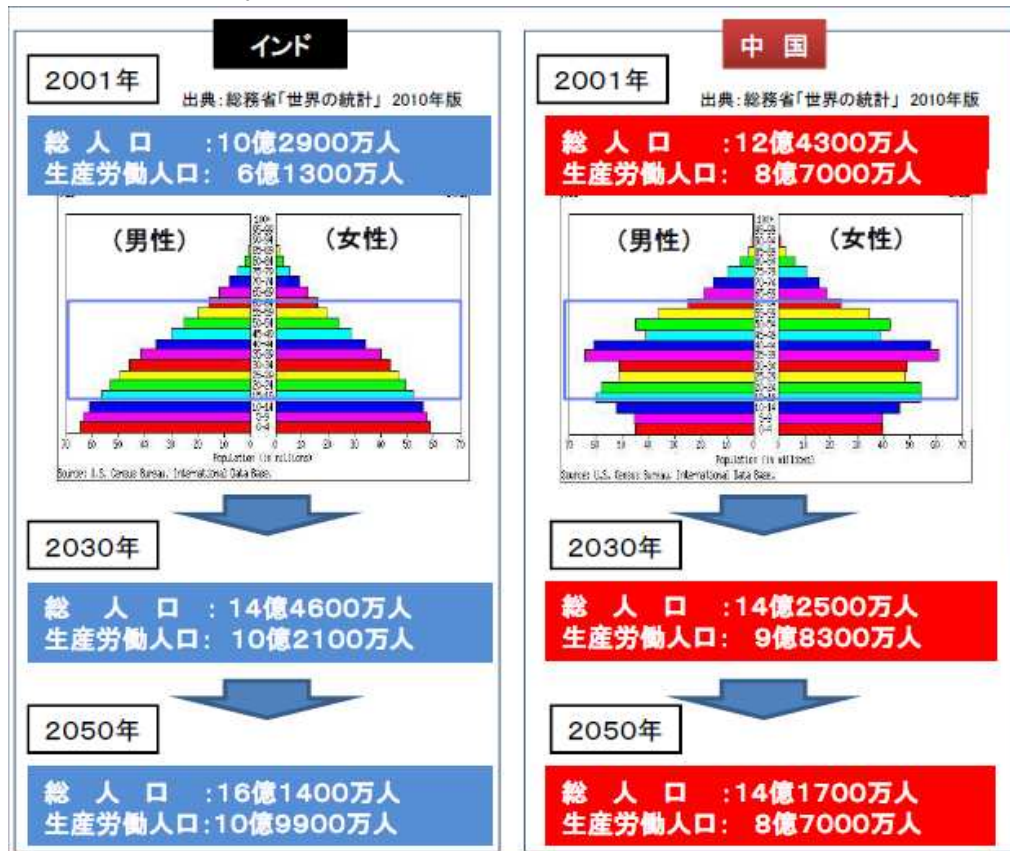
(出所:JETRO「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査(2012年度調査)」により作成)

3 インド進出に伴い、従来指摘されている主な課題としては、以下が挙げられる。  
(2012年度インド委員会対象のアンケート結果より)

- 省庁等での煩雑な手続き（求められる書類が多く手間がかかる）  
 例：日本の公証役場やインド大使館の認証、印鑑証明の取得等。  
 困難な資金調達（インド国内での実施が必須）  
 例：借入れ交渉、借入れ枠の確保に多大な工数がかかる。  
 高い駐在員コスト（グローバル所得ベースでの年金積立コスト）  
 例：年金の積み立て比率が24%と高い。  
 煩雑な海外取引（多大な工数とコスト）  
 例：グループ企業からサポート（有償）で受ける際に、契約書の締結手続きが必要。  
 本社が税金番号を取得し、毎年税務申告をしなければならない。  
 過酷な生活環境（水・食べ物の安全性・大気汚染等）  
 例：心身ともに強いストレスになる。  
 インフラ整備の遅れ（電力・道路）  
 例：自家発電で電力不足をまかなうため、燃料等のコストがアップする。  
 道路メンテナンスが行き届かず凸凹等が生じやすい。  
 規制緩和の遅れ（外資出資規制）  
 例：出資規制緩和法案が議会で可決される見込みであったが、今も認められていない。  
 納税、企業活動に関する法律の複雑さ、法や規制に関する解釈の相違  
 例：インド側担当者の解釈の相違により、課税時等にトラブルが発生する。

4 World Population Prospects, the 2012 Revision を参照。

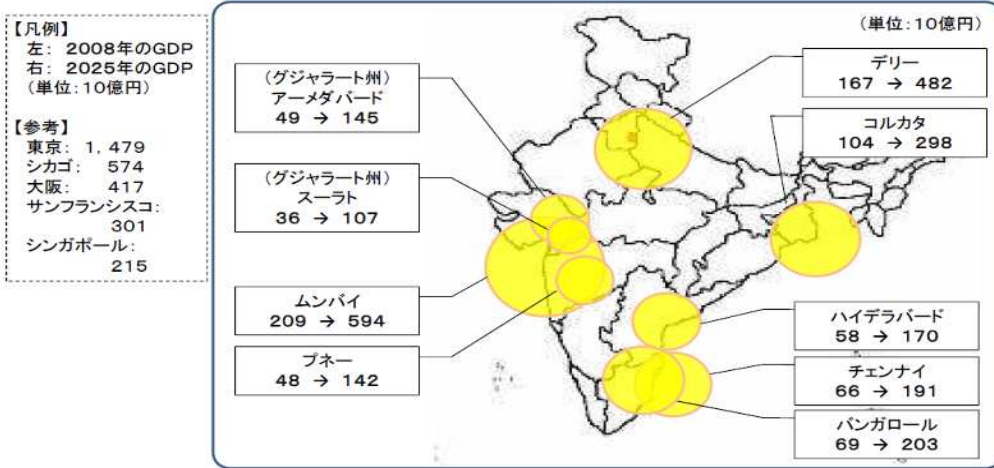
5 講師講演資料より転載。



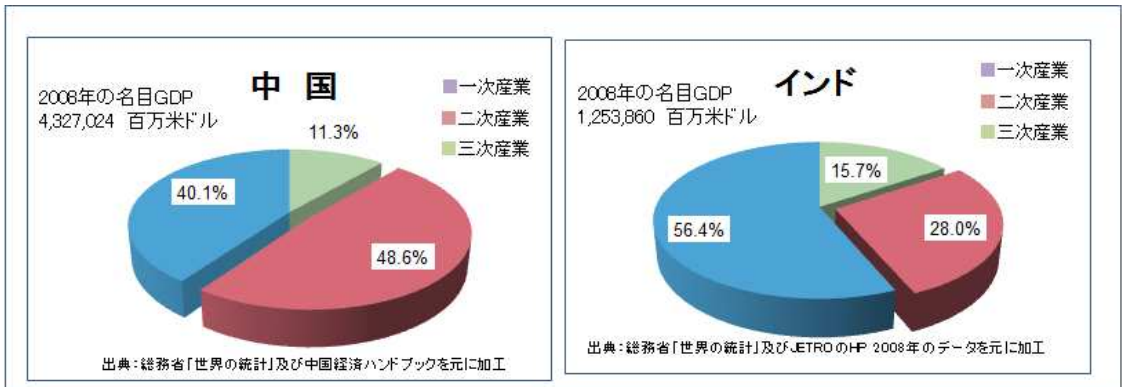


6 Pricewaterhouse Coopers UK 作成資料を参照（講師講演資料より転載）。

○これからの10年強で、世界規模の都市が複数出現する見通し。



7 講師講演資料より転載。



8 講師講演資料より転載。

## 世銀：Ease of Doing Business Rank：インド

○世銀「Ease of Doing Business Rank」におけるインド国内のランキング。

Economy	Ease of Doing Business Rank ▲	Starting a Business	Dealing with Construction Permits	Registering Property	Paying Taxes	Trading Across Borders	Enforcing Contracts	Resolving Insolvency
Ludhiana	1	7	7	11	1	12	4	2
Hyderabad	2	4	4	9	13	13	1	1
Bhubaneswar	3	5	8	17	9	1	5	5
Gurgaon	4	9	2	1	7	17	14	6
Ahmedabad	5	14	4	2	11	3	16	4
New Delhi	6	1	4	7	7	14	12	6
Jaipur	7	3	13	3	2	14	7	14
Guwahati	8	13	12	14	6	7	2	12
Ranchi	9	15	9	6	4	8	11	13
Mumbai	10	12	17	5	4	3	17	3
Indore	11	8	13	10	10	11	10	9
Noida	12	6	9	12	2	16	7	16
Bengaluru	13	17	1	4	12	9	15	8
Patna	14	2	9	15	15	10	2	15
Chennai	15	10	3	16	17	2	7	10
Kochi	16	16	15	7	14	5	6	10
Kolkata	17	10	16	13	16	6	13	17

(出所：世銀 <http://www.doingbusiness.org>)

9 インド人材の活用例（2012年度インド委員会対象のアンケート結果より）

### 本が行っている研修をインドで実施

グループ会社のスタンダードを教育し、標準化された問題解決手法にて日々のカイゼンを行えるように活動している。インド人は学ぶことに対する情熱が強いいため、新しい考えや手法に触れると熱心に学ぶ姿勢を見せ、何とか日々の業務に取り入れようとするため、カイゼンの活動が活性化する。

### 日本人がしっかり参画し、本音をぶつけあい、納得できるやり方を導き出す

インド人は誇り高く、自分の生き方・やり方に自信を持っている。一方で、論理的に物事を理解する能力も非常に高く、きちんと説明して納得できれば自分のやり方を変えることもいとわない。

### 日本で研修し、アジア市場向けの新製品の開発業務への登用や、ASEAN地域をはじめインド以外の海外現地法人へのインド人技術者の派遣を検討

インドの技術者は、総じて高い教育と英語力を有しているため、インドにおけるビジネスのみならず、事業のグローバル化のために活用できる。製造面だけでなく、営業や調達においても、海外拠点間の人事交流によりグローバル化を加速させるべく、インド技術者のグループ内ローテーションを検討している。

### インド人トップマネジメント登用による事業規模拡大

インド市場で確固たる基盤を作るには、優秀なインド人トップマネジメントを起用し、日



---

本人は、会社運営をモニターしつつ、本社から戦略遂行サポートを引き出すことに徹することが重要である。

インド現地法人スタッフの本社出向

本社での業務を通じて、日本側での仕事の流れを理解するとともに、インド人として新たな価値観を本社に持ち込むことで、周囲の日本人社員に良い刺激を与えている。

---

## 2012年度 インド委員会 名簿

(2013年6月19日現在)

(敬称略)

### 委員長

馬田 一 (JFEホールディングス 取締役社長)

### 副委員長

志岐 隆史 (全日本空輸 上席執行役員)

白井 芳夫 (日野自動車 取締役社長)

野木森 雅郁 (アステラス製薬 取締役会長)

野田 由美子 (プライウォーターハウス・パース パートナー, PPP・インフラ部門アジア太平洋  
地区代表)

平井 康文 (シスコシステムズ 執行役員社長)

平野 英治 (トヨタファイナンシャルサービス 取締役副社長)

山添 茂 (丸紅 取締役専務執行役員)

山田 政雄 (DOWAホールディングス 取締役社長)

### 委員

浅井 清孝 (ベリサーブ 取締役社長)

荒井 喜八郎 (荒井商店 取締役会長)

石黒 徹 (森・濱田松本法律事務所 マネージング・パートナー)

石原 廣司 (古河電気工業 相談役)

糸魚川 順 (立教学院 理事長)

井上 智治 (井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)

上野 幹夫 (中外製薬 取締役副会長)

上原 忠春 (東京海上ホールディングス 常務執行役員)

宇佐美 耕次 (セールスフォース・ドットコム 専務執行役員)

宇治 則孝 (日本電信電話 顧問)

碓井 誠 (オピニオン 代表取締役)

大石 勝郎 (太陽生命保険 取締役会長)

大江 匡 (プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長)

大岡 哲 (大岡記念財団 理事長)

大久保 和孝 (新日本有限責任監査法人 シニアパートナー)

大塚 紀男 (日本精工 執行役社長)

岡本 和久 (I-Oウェルズ・アドバイザーズ 取締役社長)

小川 富太郎 (住友ベークライト 取締役会長)

尾崎 弘之 (パワーソリューションズ 取締役)

---

小野俊彦	(日新製鋼 相談役)
小野傑	(西村あさひ法律事務所 代表パートナー)
川上真一	(旭硝子 執行役員)
河原茂晴	(KPMG FAS (KPMG Japan) エグゼクティブ)
行天豊雄	(三菱東京UFJ銀行 特別顧問)
清原健	(ジョーンズ・デイ法律事務所 パートナー)
小出寛治	(NTTファイナンス 顧問)
高坂節三	(日本漢字能力検定協会 代表理事)
小島秀樹	(小島国際法律事務所 弁護士・代表パートナー)
斉藤伸一	(東日本高速道路 取締役兼専務執行役員)
佐藤葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
清水雄輔	(キッツ 名誉最高顧問)
鈴木孝男	(日本立地センター 理事長)
ケネス・G・スミス	(アーンスト・ヤング・トランザクション・アドバイザー・サービス 取締役社長)
銭高一善	(銭高組 取締役社長)
曾谷太	(ソマール 取締役社長)
高木真也	(クニエ 取締役社長)
高橋弘二	(大日精化工業 取締役社長)
高橋衛	(HAUTPONT研究所 代表)
辻本博圭	(近鉄エクスプレス 相談役)
手納美枝	(アカシアジャパン・デルタポイント 代表取締役)
富田純明	(日進レンタカー 取締役会長)
永田正	(京王電鉄 取締役社長)
中谷昇	(ジャステック 取締役社長)
永山妙子	(成都天府ソフトウェアパーク 日本商務代表)
新田隆範	(新栄不動産ビジネス 取締役社長)
野田智義	(アイ・エス・エル 理事長)
濱田隆道	(富士電機 取締役執行役員専務)
林明夫	(開倫塾 取締役社長)
平栗直樹	(山九 専務取締役)
深堀哲也	(レーサム 取締役会長)
藤田直志	(日本航空 専務執行役員)
藤田實	(オールド・アンド・メイジャー・ジャパン 会長/ジャパン兼リージョナル デルタ/アジア・大洋州)
藤本邦明	(アーンスト・アンド・ヤング・アドバイザー 取締役 会長)

---

古田英明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
古橋和好	(感動創造研究所 エグゼクティブ フェロー)
降籬洋平	(日本信号 取締役社長)
堀口智顕	(サンフロンティア不動産 取締役社長)
松井忠三	(良品計画 取締役会長)
水嶋浩雅	(シンプレクス・アセット・マネジメント 取締役社長)
森哲也	(日栄国際特許事務所 代表社員・所長・弁理士)
安田育生	(ピナクル 取締役会長兼社長兼CEO)
矢野俊一	(郵船ロジスティクス 取締役相談役)
山中信義	(ナブテスコ 社外取締役)
米田隆	(西村あさひ法律事務所 代表パートナー)
米村紀幸	(グローバルビジネスサポート 代表取締役)
渡部憲裕	(裕正会 理事長)

以上75名

#### 事務局

樋口麻紀子	(経済同友会 政策調査第4部 次長)
甲守弘	(経済同友会 政策調査第4部 マネジャー)
松村信彦	(経済同友会 政策調査第4部 アソシエイトマネジャー)

(参考資料)2012年度 インド委員会 活動履歴

会台名	開催日	講師	所属先	役職	テーマ
第1回正副 委員長会議	7月30日				2012年度インド委員会の運営方針について
第2回正副 委員長会議	9月5日	榎 泰邦	元駐インド日本国 特命全権大使		①講演・意見交換「インド・ビジネスの課題と挑戦」 ②討議「2012年度インド委員会の運営方針について」
事前勉強会	12月19日	福永 哲郎	経済産業省	通商政策局 南西アジア室 室長	日本企業のインド進出に向けた課題について
第3回正副 委員長会議	1月30日				2012年度インド委員会の活動計画(案)について
第1回委員会	2月5日	島田 卓	インド・ビジネス・センター	代表取締役社長	①講演・意見交換「印ビジネス環境と、日印ビジネスの展望」 ②討議「2012年度インド委員会活動計画(案)について」
第2回委員会	2月25日	サンジーヴ・スインハ	サン・アアンド・サンズ アドバイザーズ	代表取締役社長	日印包括的パートナーシップ:新たなグローバル時代へ～機会と課題
第3回委員会	3月12日	繁田 奈歩	インフォブリッジ ホールディングス	代表	難解なインド市場、インドの地の利、人の利の活かし方
第4回委員会	3月19日	デーバ・ゴパラン・ワドワ	駐日インド特命全権大使		今後の日印関係強化に向けて
第5回委員会	4月16日	小川 浩賢	小島国際法律事務所	パートナー	外から見たインド進出の成否を分ける鍵
第4回正副 委員長会議	5月16日				2012年度インド委員会報告書(案)について
第6回委員会	5月16日				2012年度インド委員会報告書(案)について
第5回正副 委員長会議	6月27日				2012年度インド委員会報告書(案)について
第7回委員会	6月27日				2012年度インド委員会報告書(案)について