



2015 年度アジア・中東委員会
インド・ミッション
< 報告書 >

(2016 年 4 月 5 日 ~ 10 日 ニューデリー)

2017 年 2 月
公益社団法人 経済同友会

目 次

．ミッション派遣の主旨・概要・ポイント	1
．参加者	5
．訪問先・面談相手・国際会議の概要	6
．ミッション・プログラム	8
．会合等の様子	15

・ミッション派遣の主旨・概要・ポイント

1. ミッション派遣の背景と主旨、概要

経済同友会は、直近では2011年度から2012年度にインド委員会を設けており、その際には、委員の問題意識や所属企業の実体験を中心に、日本企業のインド進出に係る具体的な課題・障壁の洗い出しを行い、報告書を取りまとめた。

これを踏まえて、今年度アジア・中東委員会としては、2014年にナレンドラ・モディ政権が誕生し、経済改革を推し進める中で、こうした課題・障壁にどのような改善が見られるのか、現地の企業経営者等からヒアリングをすることとした。

本会ではかねてより、国際会議「The Growth Net」の主催者から同会議への参加を要請されていたことから、同会議の場を利用して現地の政官財界の要人と個別面談によるヒアリングを行うこととした。ミッションの概要は以下の通りである。

日 程：2016年4月5日（火）～4月10日（日）

訪問先：インド・ニューデリー

参加者：志賀俊之 アジア・中東委員会委員長、志岐隆史 同副委員長の2名
を団長とする団員7名、随員6名、事務局2名の総勢17名

宿泊先：Taj Palace New Delhi（国際会議 The Growth Net 会場）

日程	イベント	
4月5日（火）	日本発	デリー着
4月6日（水）	マルチ・スズキ社見学 / 同社会長との意見交換 在インド日本大使館訪問	
4月7日（木）	The Growth Net 1日目	経済同友会オリジナルプログラム （The Growth Net 会期中に、本会 独自でインド政財界要人との個別 面談を設定）
4月8日（金）	The Growth Net 2日目	
4月9日（土）	アグラ市視察	
	デリー発	
4月10日（日）	日本着	

（ ミッション・プログラムの詳細は8頁を参照 ）

2. ミッションのポイント

4月5日(火)から10日(日)にかけて、志賀俊之 アジア・中東委員会委員長、志岐隆史 同副委員長(インド担当)の2名を団長とする団員7名、随員6名、事務局2名の総勢17名のミッションがインドを訪問した。

インド滞在中、ミッション一行はマルチ・スズキの工場見学ならび同社 R.C. バルガバ会長との面談、在インド日本大使館での平松賢司大使およびインド日本商工会幹部と意見交換、国際会議 The Growth Net への参加、同会議に参加するインドの政財界要人5名との個別面談を行った。

意見交換等における主なポイントは以下の通りである。

(1) インド経済の現状と見通し

インド経済は、新興国の中でも GDP が高い伸びを示している。しかし、農村部の人口が国民の6割、消費財の5割を占め、その年のモンスーン(季節風)の良し悪しに左右されること(良いモンスーンが吹けば、農村部門の経済が8%上昇することが見込まれ、GDPの1.5%の引き上げ効果がある)、金融機関や政府系公社の力が弱く、民間企業の成長を支えるには至っていないことなど、経済の弱さの面も見られた。

インド経済が巨大で有望な市場であり、将来必ず成長することは明らかであるものの、成長のペースがあまりにも遅く、物事がどのように進むかわかりにくく、商品は常に安さを求められるなどの課題が挙げられた。

仏 SAFRAN 社によれば、インドの航空市場は今後10年間は二桁成長が見込まれる。同社ではエンジン工場を建設する計画があるが、当初は赤字を見込むものの、10年後には必ず先行者利益を生むとの見通しを示した。

(2) モディ政権の取組みと評価

モディ政権は、発足時の国民の熱狂ぶりは無くなっているものの、国民の支持はいまだ高い。同政権による経済改革は、中央政府レベルの決断は早くなっているものの、全体としてその歩みはとても遅い。その原因として、上院で与野党が逆転していることから、政府が提出する法案の成立が難しいことが挙げられた。今後の選挙によって状況が変わることを期待する声がある一方、より根本的な問題として、インド国民の中には、変化を望まない声もあるとの意見もあった。

モディ政権による改革の取組みの一つとして、労働法改革が挙げられた。同法は1991年に改革の動きがあったものの強い反対に会い頓挫し、以降、放置されたままであった。モディ政権は州政府に同法の改革を実施させ、中

中央政府が追認するという新しいアプローチを試みているとのことである。

モディ政権は、日本向け投資相談窓口の設置、重要な投資プロジェクトを首相自ら推進、競争原理導入による州政府の投資インセンティブの改善など、投資誘致活動を積極的に行っているとの紹介もあった。現在の環境を変えなければ、いずれ外資が撤退する恐れがあることを、インド政府は認識しているとのことである。

(3) 日印関係の重要性

日印関係は、首脳がシャトル外交を行うなど良好な状態にあるとの説明があった。モディ首相は結果を重視するタイプであるので、原子力協定の原則合意など、具体的な成果を出す安倍首相への評価が高いとのことである。

インドが経済成長を成し遂げるには、製造業の育成と雇用創出が不可欠である。日本は全ての経済大国の中でも最も技術力やノウハウ、実績を有する。インドがパートナーシップを求めるべき国は日本であるとの意見があった。

志賀団長からは、日本の自動車メーカーは、日本において賃金上昇と労働力不足に悩んでいる。インドの研究開発拠点と作業の分担を行い、インドに自動車部品メーカーを育てることができれば、インド経済の発展と同時に、自動車メーカーにとってもコスト競争力の維持・向上に繋がる WIN-WIN の関係になる、との指摘があった。

(4) 日系企業がインド進出にあたっての阻害要因

インド委員会で問題点提起された要因のうち、政府手続きの煩雑さ、複雑な税体系、労務問題（含むジョブホッピング）、電力問題、インド人のメンタリティ、低価格市場という特質、などについて意見交換を行った。

政府が関わる要因（許認可、税制、労働法等、電力供給）については、モディ政権が解消・改善に向けた努力を行っているものの、上述の理由により、その進みは遅い。一例として、モディ政権では、国と地方で異なるサービス税を統一すべく、物品・サービス税（Goods and Services Tax：GST）の導入が進められているが、その見通しについては不透明との声が多かった。

インド人の国民性に関わる問題（時間管理のルーズさ、ジョブホッピング）については、現地の企業経営者からも同様に困っているとの声が聞かれた。例えば、航空宇宙産業のように、初期の投資から実際に利益が出るまでに時間がかかる事業については、短期の利益のみを重視するインド側の理解を得られにくいとの声もあった。ただし、自動車産業のように納期が厳格な産業も育っていることから、自社努力で解決可能との意見もあった。

(5) 日本型経営の強みと課題

インドの乗用車市場で約 45%の占有率を持つマルチ・スズキのバルガバ会長からは、同社の強みとして日本型の経営が挙げられた。インドに拠点を設けた多くの企業が欧米型経営を導入したが、必ずしも成功に至っていない。現地従業員を育成し、労使の緊密なコミュニケーションや、自社のみならず進出先の社会や産業の発展をも目指すとする日本型経営の方が、インド人に合うのではとの意見であった。

これに対し志賀団長からは、日本型経営が大きな強みであることに違いはないが、最近では、日本型経営が新興国の成長スピードに追い付けなくなっているジレンマに陥っているとの指摘があった。

以 上

(文責：経済同友会事務局)

【事務局注】

役職などについては、インド訪問時(2016年4月5日~10日)のものを使用している。

・参加者

(順不同・敬称略)

団長(2名)

志賀 俊之 副代表幹事 / アジア・中東委員会 委員長
日産自動車 取締役副会長
志岐 隆史 アジア・中東委員会 副委員長
全日本空輸 常務取締役執行役員

団員(7名)

遠藤 元一 東日本高速道路 取締役兼常務執行役員
大岡 哲 大岡記念財団 理事長
多田 雅之 アルファパーチェス 取締役社長兼 CEO
田中 將介 三菱総合研究所 相談役
向井 宏之 トランスコスモス 取締役副社長
森 哲也 日栄国際特許事務所 弁理士・学術博士・所長
伊藤 清彦 経済同友会 常務理事

随行者(6名)

大岡 洋 大岡記念財団 研究員
片山 道夫 東日本高速道路 経営企画本部 副本部長 (兼)
海外事業部長
菅沼 広夫 フジタ 常務執行役員 国際支社長
杉野 健治 全日本空輸 東京支店 第二販売部 部長
藤原 洋介 Managing Director, Oji Interpack India Pvt. Ltd.
山浦 健一郎 フジタ 国際事業部営業部

事務局(2名)

南 哲也 経済同友会 政策調査部 マネジャー
大川 理子 経済同友会 政策調査部 スタッフ

通訳(2名)

川村 志保
リチャ・ジャール

1. 企業訪問

(1) マルチ・スズキ・インド (Maruti Suzuki India Limited)

マルチ・スズキ・インド (以下：マルチ・スズキ) は、日本の自動車メーカーであるスズキ株式会社 (以下：スズキ) のインドにおける乗用車生産販売子会社である。

インド政府との合弁会社「マルチ・ウドヨグ」として 1981 年 2 月に設立され、2002 年 5 月には出資比率を引き上げたスズキが子会社化し、2007 年 7 月に社名変更された。

2014 年度のインド乗用車市場で、約 45% の市場占有率を獲得した。インドに進出した日系企業のうち、唯一の成功例とも称される。

(2) Mr. R. C. Bhargava

Chairman, Maruti Suzuki India Limited

1956 年にインド行政職 (Indian Administrative Service : IAS) に任官。エネルギー省局長などを歴任後、1981 年、国営企業マルチ・ウドヨグ社の設立時に役員として参加。マルチ・ウドヨグ社の社長などを経て現職に至る。

2. 経済同友会オリジナルプログラム (個別面談)

(1) Mr. Jamshyd N Godrej

Chairman of the Board, Godrej & Boyce Manufacturing Company Limited

Chairman, Ananta Centre

Godrej & Boyce Manufacturing 社は Godrej Group の持株会社である。グループは現在、航空宇宙、AV 機器、建設など 15 の分野において、インドおよび世界に高品質の製品を提供している。

Ananta Centre (旧インドアスペン研究所) は、独立非営利の組織で、インド社会が直面する重要課題についてのオープンな対話やリーダーシップについて検討し、インド社会の変革を促す組織である。

(2) Mr. Naushad Forbes

President Designate, Confederation of Indian Industry (CII)

Co-Chairman of Forbes Marshall

インド工業連盟（CII）は、1895年に設立された、インドの三大経済団体の一つであり、インドの発展に積極的な役割を果たしている、現在の会員は約8,000名である。

Forbes Marshall社は、70年の歴史を持ち、装置産業に対するプロセス改革やエネルギー効率化のソリューションを提供している。"Best Workplace in India"のトップ5企業に選ばれている。

(3) Mr. N K Singh

Senior Member, Bharatiya Janata Party (BJP : インド人民党)

Former Member of Parliament, Rajya Sabha

2014年までBihar州選出の上院議員として活躍。議会の外交問題委員会や地方発展スキーム委員会など、多数の重職を担った。現在も与党BJPの要職にある。

(4) Mr. Shishir Sharma

Managing Partner, TATVA LEGAL

TATVA LEGAL社は、20年以上に渡り日本企業がインド進出を行う際の手助けを行ってきた。現在も幾つかの日系企業の支援を行っている。

(5) Mr. Stephane Laurez

CEO, SAFRAN India

1905年創業のSAFRAN社は、防衛、航空、通信分野のフランスの複合企業体である。同社はインドで60年以上、航空宇宙産業、防衛産業、安全保障産業の3つをコア事業としてビジネスを行っている。インドには2,600名以上の従業員が、8つの企業と合併事業を行っている。

3 . 国際会議

国際会議「The Growth Net」

世界経済の成長を牽引する新興国に焦点を当てた国際会議。各国政府および国際機関関係者、企業経営者、メディア、学界リーダー等約500名が参加し、新興国が一層の成長を行う上で直面する課題などについて、活発な議論を行う。2016年4月が第4回目の開催となる（第5回は2017年3月20日～21日に開催予定）。

. ミッション・プログラム

1日目：2016年4月5日（火）

移動（日本 インド）

各自現地へ移動（推奨便：NH827）

2日目：2016年4月6日（水）

@Taj Palace New Delhi 1階 ロビー

07：30 集合

7：45～9：20 移動

@マルチ・スズキ社 マネサール工場

09：20～11：00 マルチ・スズキ社 マネサール工場視察

記念撮影→工場の概要説明→工場見学→日本人幹部との意見交換

11：00～12：00 移動

@DIA PARK PREMIER

12：00～13：00 昼食会

13：00～14：30 移動

@Taj Palace New Delhi 地下2階 Sheesh Mahal

15：00～16：30 マルチ・スズキ社 R.C.パルガバ会長との意見交換

テーマ：

インド・日本の協力について マルチ・スズキ社の成功の秘訣から
インド市場の現状および将来展望

18：30～18：45 移動

@在インド日本国大使館

19：00～20：30 平松 賢司 在インド日本大使への表敬訪問

/日本商工会役員も交えた現地事情ブリーフィングおよび夕食会

大使館からの出席者：

- 平松 賢司 在インド日本国大使館 特命全権大使
- 磯俣 秋男 在インド日本国大使館 公使（経済）
- 三宅 保次郎 在インド日本国大使館 一等書記官

インド日本商工会からの出席者：

- 小西 正純 双日インド会社 社長（インド日本商工会 会長）
- 浦井 研二 東芝インド社 社長（同 理事）
- 中北 浩二 日立インド社 取締役社長（同 理事）

- 柿田 浩之 三井住友銀行 ニューデリー支店長 (同 理事)
- 末永 繁一 在インド 東レ代表 / 東レ インディア 社長 (同 理事)
- 滝 靖夫 全日本空輸 インド統括兼デリー支店長 (同 2016 年度理事候補)

3 日目 : 2016 年 4 月 7 日 (木)

@Taj Palace New Delhi 1 階 ロビー

08 : 15 集合・受付

@ Taj Palace New Delhi 地下 2 階 Mumtaz Hall / Roshanara Hall

08 : 30 ~ 09 : 30 登録制朝食会 (分科会)

テーマ : Inflation, Interest Rates and Indian Monetary Policy-what's in store?

問題提起 :

- Urjit Patel, Deputy Governor, Reserve Bank of India (RBI), India

モデレーター :

- Harshavardhan Neotia, Chairman, Ambuja Neotia Group, India

テーマ : When refusing to bribe your way to contract is good for business :

What will stop corruption from being "business as usual"

問題提起 :

- Andrew M'wenda, Founder and Owner, The Independent, Uganda
- Shardul Shroff, Executive Chairman, Shardul Amarchand Mangaldas & Co, India

モデレーター :

- Ralph Voltmer, Senior Partner, Covington & Burling, USA

09 : 30 ~ 10 : 00 ティーブレイク

@ Taj Palace New Delhi 地下 2 階 Shah Jehan Hall

10 : 00 ~ 11 : 15 オープニング全体会議

テーマ : The Indian economy's place in the world

主賓 :

- Arun Jaitley, Minister of Finance, Government of India

パネリスト :

- Naushad Forbes, Co-Chairman Forbes Marshall, President, Confederation of Indian Industry (CII) India
- Jamshyd N Godrej, Chairman of the Board, Godrej & Boyce Manufacturing Company Limited, Chairman, Ananta Centre, India
- N K Singh, Chairman, Steering Committee, The Growth Net; Senior Member, Bharatiya Janata Party (BJP), Former Member of Parliament, Rajya Sabha, India
- Claude Smadja, President, Smadja & Smadja Strategic Advisory, Switzerland

@Taj Palace New Delhi 地下1階 Boardroom Nausheen

12 : 00 ~ 12 : 45 経済同友会オリジナルプログラム (1)

来賓 : Jamshyd N Godrej (The Growth Net 共同議長)
Naushad Forbes (The Growth Net 共同議長)

@ Taj Palace New Delhi 地下2階 Shah Jehan Hall

13 : 00 ~ 14 : 30 全体会議 (兼 昼食会)

テーマ : A riskier geopolitical environment and its impact on the global economy

歓迎挨拶 :

Harshavardhan Neotia, Chairman, Ambuja Neotia Group, India

パネリスト :

- Shashi Tharoor, Member of Parliament and Chairman of the Parliamentary Standing Committee on External Affairs, India
- Frank Wisner, International Affairs Advisor, Squire Patton Boggs, former Ambassador of US to India, USA
- Yaşar Yakış, President, Centre for Strategic Communication (STRATİM), Former Minister of Foreign Affairs, Turkey

モデレーター :

- S K Lambah, Chairman, Ananta Aspen Centre, Former Special Envoy of the Prime Minister of India

@Taj Palace New Delhi 地下1階 Boardroom Nausheen

15 : 30 ~ 16 : 15 経済同友会オリジナルプログラム (2)

来賓 : N K Singh (The Growth Net 共同議長)

@Taj Palace New Delhi 地下1階 Boardroom Nausheen

16 : 30 ~ 17 : 15 経済同友会オリジナルプログラム (3)

来賓 : Shishir Sharma, Managing Partner, Tatva Legal

@ Taj Palace New Delhi 地下2階 Shah Jehan Hall

18 : 00 ~ 19 : 15 全体会議

テーマ : Emerging Economies need much more infrastructure development : How to plug the capabilities gap?

パネリスト :

- Suresh Prabhu, Minister of Railways, Government of India
- Chandan Chowdhury, Managing Director, Dassault Systems India Pvt, India
- Jacques Demers, Managing Partner, Agawa Partners, New York, Canada
- Memduh Karakullukçu, Vice Chairman and President Global Relations Forum, Turkey

モデレーター :

- Rakesh Bharti Mittal, Director, Bharti Airtel Ltd, India

@ Taj Palace New Delhi 地下2階 Mumtaz Hall

19 : 15 ~ 19 : 45 カクテル

@ Taj Palace New Delhi 地下2階 Shah Jehan Hall

19 : 45 ~ 21 : 30 オープニング夕食会

問題提起 :

- Tharman Shanmugaratnam, Deputy Prime Minister of Singapore

来賓 :

- Piyush Goyal, Minister of State for Power, Coal and New & Renewable Energy, Government of India

歓迎挨拶 :

- Jamsheed Godrej (The Growth Net 共同議長)

答礼 :

- N K Singh (The Growth Net 共同議長)

4 日目 : 2016 年 4 月 8 日 (金)

@ Taj Palace New Delhi 地下2階 Mumtaz Hall / Jehangir Hall

08 : 30 ~ 09 : 30 登録制朝食会 (分科会形式)

テーマ : Addressing India's challenge with tax predictability

問題提起 :

- V Anandarajan, Joint Secretary, Tax Policy and Legislation, Central Board of Direct Taxes (CBDT), Ministry of Finance, Government of India
- Pragya S Saksena, Joint Secretary, Tax Policy and Legislation, CBDT, Ministry of Finance, Government of India

モデレーター :

- Stephen E. Biegun, Vice President, International Governmental Affairs, Ford Motor Company, USA

テーマ : Figuring out India's Capital Market Regulations and Policies

問題提起 :

- Ashish Kumar Chauhan, Managing Director and Chief Executive Officer, Bombay Stock Exchange (BSE), India

モデレーター :

- Tarun Das, Founding Trustee, Ananta Centre, Former Chief Mentor, CII

@ Taj Palace New Delhi 地下2階 Shah Jehan Hall

09 : 45 ~ 11 : 00 全体会議

テーマ : How could Japan play a bigger role in the expansion of emerging markets?

パネリスト :

- R C Bhargava, Chairman, Maruti Suzuki India Limited, India
- 志賀俊之 経済同友会 副代表幹事 アジア・中東委員会 委員長
(The Growth Net 共同議長)
- Tomohiko Taniguchi, Special Advisor to the Cabinet of Prime Minister Shinzo Abe, Japan

モデレーター :

- Claude Smadja (The Growth Net 主催者)

@Taj Palace New Delhi 地下1階 Boardroom Nausheen

11 : 00 ~ 11 : 45 経済同友会オリジナルプログラム (4)

来賓 : Stephane Laurez, CEO, Safran India Private Limited

@ Taj Palace New Delhi 地下2階 Shah Jehan Hall

12 : 45 ~ 14 : 15 全体会議 (兼 昼食会)

テーマ : Doing what it takes to be on the winning side in the competition for FDI

問題提起 :

- Shaktikanta Das, Secretary, Department of Economic Affairs, Ministry of Finance, Government of India
- Banmali Agrawala, President and Chief Executive Officer, GE South Asia, India
- Helen Cai, Managing Director, Investment Banking Division, CICC, China
- Nicholas Stern, IG Patel Chair of Economics and Government, London School Economics and Political Science, United Kingdom
- Ralph Voltmer, Senior Partner, Covington & Burling, USA

モデレーター :

- Chandrajit Banerjee, Director General of the CII

@ Taj Palace New Delhi 地下2階 Shah Jehan Hall

14 : 30 ~ 15 : 45 全体会議

テーマ : How will 'Digital India' and 'Make in India' help meet India's growth challenges?

パネリスト :

- Mukesh Aghi, President of the U.S.-India Business Council (USIBC), USA
- Stephen E. Biegun, Vice President, International Governmental Affairs, Ford Motor Company, USA
- Ram Sewak Sharma, Chairman, Telecom Regulatory Authority of India (TRAI)

モデレーター :

- Tarun Das, Founding Trustee, Ananta Centre, Former Chief Mentor, CII

15 : 45 ~ 16 : 15 ティーブレイク

@ Taj Palace New Delhi 地下2階 Shah Jehan Hall

16 : 15 ~ 17 : 30 全体会議

テーマ : What China slowdown and restructuring means for the world economy prospects

パネリスト :

- Richard W. X. Hu, Professor, Department of Politics and Public Administration, The University of Hong Kong
- Gopinath Pillai, Ambassador-at-Large, Special Envoy to Andhra Pradesh, Chairman, Institute of South Asian Studies (ISAS), Singapore
- Claude Smadja (The Growth Net 主催者)

モデレーター :

- B J Panda, Member of Parliament, Lok Sabha, India

@ Taj Palace New Delhi 地下2階 Shah Jehan Hall

17 : 30 ~ 18 : 45 クロージング全体会議

テーマ : Enforcing the growth imperative : What governments and business have to do to make high growth THE national priority

パネリスト :

- Jayant Sinha, Minister of State for Finance, Government of India
- 志賀俊之 (The Growth Net 共同議長)
- Vipin Sondhi, Managing Director & CEO, JCB India Limited, India
- Shane Tedjarati, President, Global High Growth Regions, Honeywell

モデレーター :

- Uday Kotak, Executive Vice Chairman and Managing Director, Kotak Mahindra Bank, India

@ Taj Palace New Delhi 地下2階 Mumtaz Hall

18 : 45 ~ 19 : 30 カクテル

@ Taj Palace New Delhi 地下2階 Shah Jehan Hall

19 : 45 ~ 21 : 30 閉会夕食会

テーマ : Diplomacy for higher growth

問題提起 :

- S Jaishankar, Foreign Secretary, Ministry of External Affairs, Government of India

パネリスト :

- Jamshyd N Godrej (The Growth Net 共同議長)
- 志賀俊之 (The Growth Net 共同議長)
- Claude Smadja (The Growth Net 主催者)

モデレーター :

- N K Singh (The Growth Net 共同議長)

5 日目 : 2016 年 4 月 9 日 (土)

07 : 00 ~ 22 : 00 アグラ市内視察 (タージマハル / アグラ城)

6 日目 : 2016 年 4 月 10 日 (日)

01 : 25 ~ 13 : 00 移動 (インド 日本)

推奨便 : NH828

・ 会合等の様子



マルチ・スズキ訪問



マルチ・スズキ見学



バルガバ会長と面談



バルガバ会長と面談



バルガバ会長と面談



在インド日本大使館訪問



Godrej 氏、Forbes 氏と面談



Singh 氏と面談



Sharma 氏（右）と面談



The Growth Net



Laurez 氏と面談



The Growth Net 会場の様子