

「シンガポール視点による インド研究会」報告書

2025 年 3 月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部

シンガポール事務所

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

目 次

はじめに	1
インドを向く日本企業のシンガポール拠点.....	2
ADK のインド事業展開.....	8
AGC のインド事業展開.....	10
村田製作所のインド事業展開	12
日本生命のインド事業展開	15
N X グループのインド事業展開.....	18
NTT Asia Pacific のインド事業展開	21
住友電気工業のインド事業展開.....	24
インドビジネスの橋頭保としてのシンガポール拠点.....	27
研究会参加者	30
委員会活動記録	32

はじめに

ジェトロでは、2020～2021 年度にかけて、東京で「インド研究会」を開催した。そこでは、有識者の議論を通じて、インドが求める成長の姿に寄り添いながら、それを日本経済・ビジネスの活性化に繋げるための中長期的な対印経済・ビジネス戦略が検討され、その成果は『徹底解説！これからのインドビジネス—政治・経済・社会・ビジネス環境—』（ジェトロ 編、2022 年 9 月 29 日刊）にとりまとめられた。

これを踏まえて、「シンガポール視点によるインド研究会」は、一層ビジネス・実務寄りの視点に立った上で、在シンガポールの日本企業 7 社（ADK Connect Singapore、AGC Asia Pacific、Murata Electrics Singapore、Nippon Express (South Asia & Oceania)、Nippon Life Asia Pacific (Regional HQ)、NTT Asia Pacific、Sumitomo Electric Asia Pacific）を委員として、インド市場への向き合い方を共有するインナーサークルとして、2024 年 6 月に立ち上げられた。事務局はジェトロ・シンガポールが務めた。

シンガポールでこうした研究会を組織したのには 2 つの理由がある。一つは、在シンガポールの日本企業が頻繁にインドを訪れ、そこでのビジネスを本格化させていること。そして、二つ目は、シンガポールには日本企業のアジア大洋州の地域統括拠点多くあり、インドビジネスは、その地域統括拠点がシンガポールから監理していることが多いためだ。

研究会の座長には、シンガポールの南洋理工大学の古賀 慶 准教授にお願いした。古賀先生は国際問題やインド太平洋における安全保障の専門家で、最近では、東京で開催される「アジアの未来」のような大きなイベントでモデレータを務めるなど、お忙しい中で、この研究会で議論の整理などに力を尽くしていただいた。改めてここに感謝申し上げたい。

さて、研究会では、委員である日本企業各社からインドビジネスへの取り組み状況や課題を共有したほか、ジェトロの各インド事務所が収集した最新の情勢や、既に先行してインドで活躍している日本企業によるブリーフィングを交え、本格的にインドビジネスに取り組む企業同士の情報共有の場となるよう努めた。

この報告書には、研究会に参加した日本企業 7 社のインド事業概要、シンガポール拠点のインドビジネスとの関り方、今後の方向性などをとりまとめた。この報告書が、日本企業にとって今後のインドビジネスを検討する上で参考になれば幸いである。

2025 年 3 月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部アジア大洋州課

シンガポール事務所

インドを向く日本企業のシンガポール拠点

「シンガポール視点によるインド研究会」委員

ジェトロ・シンガポール所長

木村 洋一

はじめに

シンガポールには、アジア大洋州の地域統括拠点を置く日本企業が多い。そうした企業からは、中国経済がスローダウンした中、「伸びしろはインドにしかない」との声がよく聞かれる。こうした中で、在シンガポール日本企業に、ジェトロのインド事務所で支援サービスを提供した件数はベトナムのそれに匹敵するなど、インドビジネスへの取り組みが本格化している感がある。ここでは、その背景や理由について、ジェトロのデータを用いながら概観する。

1. シンガポール拠点はインドビジネスの橋頭保

ジェトロは、シンガポールで 87 社の統括機能拠点を確認している¹。シンガポールは日本企業にとって、アジア大洋州最大の統括拠点の集積地となっている。これら在シンガポールの日本企業によるインドへの関心の高さがうかがえるデータを次に 3 つ示す。

一つは、在シンガポール日本企業の今後の事業拡大先²である（図 1）。これを国別にみると、ベトナムを挙げる割合が 43.5%と突出しているものの、「インド」での事業を拡大するという企業は 30.4%と、マレーシア（34.8%）、インドネシア（32.6%）とほぼ同じレベル感となっている。市場の大きい ASEAN 域内国に加え、域外のインドへの関心の高まりが見て取れる³。

二つ目は、第三国ブリーフィングの件数である（図 2）。これは、在シンガポール企業に対して、ジェトロ・シンガポールのアレンジによって、第三国のジェトロ事務所が何らかの支援サービスを提供した件数を示す。これを見ると、在シンガポール日本企業に「インド」で支援サービスを提供した件数は ASEAN 域内の国々を上回っており、2024 年はベトナムの倍を数えて、インドが 23.4%と 1 位を占めた（2023 年はベトナムに次いで 2 位、2022 年は 1 位）。

三つ目として、在シンガポール日本企業による地域統括機能のカバー範囲である。シンガポールに置かれた地域統括拠点の 5 社が、「新たにインドをカバー」することになったと回答した⁴。やはりここでも、在シンガポール日本企業の地域統括拠点によるインドへのコミットの高まりがうかがえる。

日本の大企業のインドへの進出は既に一巡した感があるなかで、このところシンガポールに置かれた地域統括拠点は、経営企画や営業企画の担当者がインドに足繁く通ったり、日本本社と密接に連携しながら、自社のビジネスモデルの定着や新規事業開発、戦略出資先候補の見極めやパートナー選定など、インドビジネスへの取り組みを本格化している。インドビジネスのいわば「橋頭保」としての役割を果たしているのである。

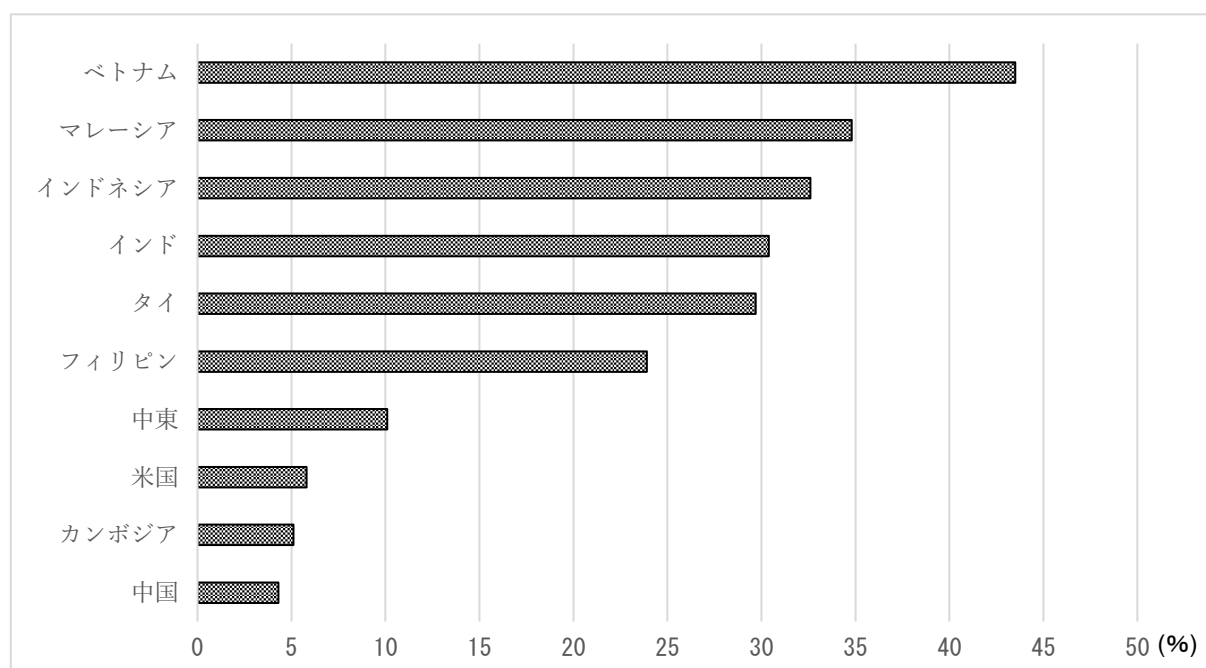
¹ ジェトロ「[アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書](#)」（2024 年 3 月）

² 新規投資、既存拠点の拡充先。

³ ジェトロ「2024 年度 海外進出日系企業実態調査|シンガポール分析編」（2024 年 11 月）

⁴ 1.と同じ。

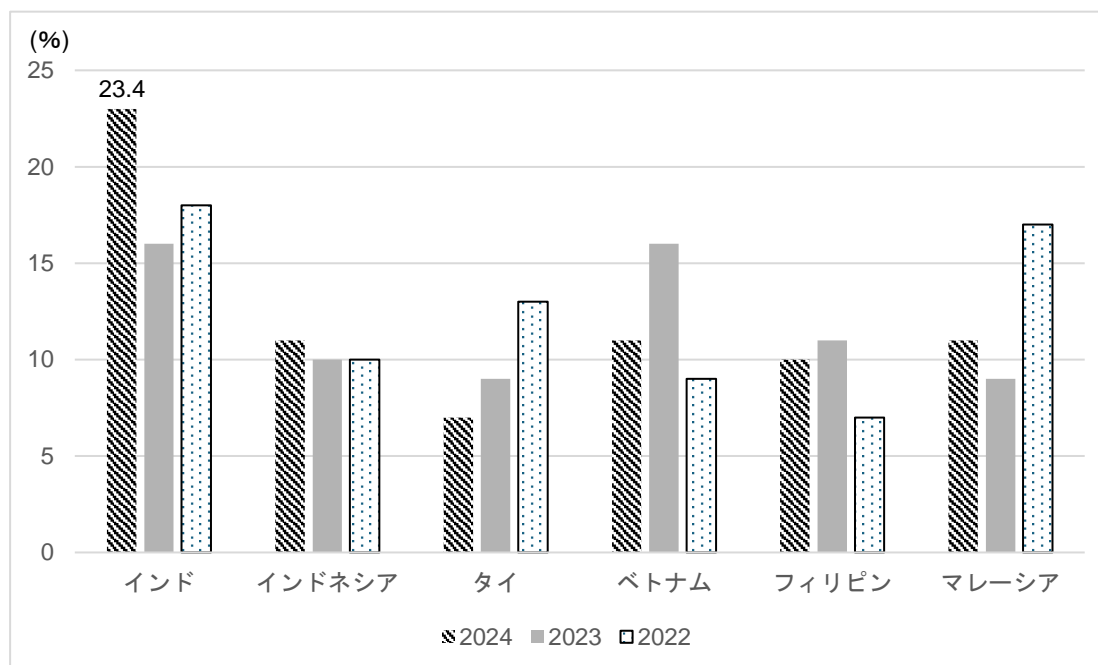
図1 シンガポール拠点から今後（2024年度を含めて3ヵ年程度）の拡大・進出したい国・地域（複数回答）



（注）①集計対象は、シンガポール拠点から今後、「海外拠点が既にあり、今後、さらに拡大を図る」または「現在海外拠点はないが、今後新たに進出したい」と回答した企業。未回答企業除く。

（出所）ジェトロ「2024年度 海外進出日系企業実態調査|シンガポール分析編」（2024年11月）

図2 ジェトロ・シンガポールがアレンジした「第三国ブリーフィング」の件数



（注）第三国ブリーフィングとは、在シンガポール企業に対して、ジェトロ・シンガポールのアレンジによって、第三国のジェトロ事務所が何らかの支援サービスを提供した件数を示す。

（出所）ジェトロ・シンガポール

2. インドは次の市場として突出した存在

「1.」では、在シンガポール日本企業の地域統括会社がインドビジネスの足掛かり拠点となっていることを見た。日本企業にとってインドは単に「考慮しなくてはならない市場」ではなく、むしろ次の市場として「突出した存在」になっており、今では、インド市場への具体的なアプローチのあり方が問われるフェーズに入ってきていると感じられる。

ここでは、インドがなぜ次の市場として突出した存在になっているのかを、研究会での議論などを基に整理する。ここでは、その理由として、(1) 市場規模・成長潜在性、(2) 黒字化による「有力市場」への格上げ、(3) 中国経済のスローダウン——の3つを挙げる。

(1) 市場規模・成長潜在性

まず、インドそのものの「市場規模・成長潜在性」を、①内需拡大余力、②中間層の成長への期待、③中東・アフリカ攻略の足掛かり拠点としての期待——という3側面から捉える。

①「内需拡大余力」は、成長市場の条件の一つである。国連は2023年4月、インドが中国を抜いて世界最大の人口を抱える国になったこと⁵を明らかにした。内需拡大の余力は今後しばらく備わり続けることになる。インドは中国とは異なり、現在のボリュームゾーンの10代が30年後もまだ生産年齢であり続け、内需を支え続けるというシナリオが見える。シンガポール視点によりインドを考えると、人口ボーナス期が次々と終了するASEAN諸国とは異なり、インドは底堅い内需拡大余力のある市場として、別の意義、魅力が認められるのである。

②「中間層の成長への期待」については、図3によりインドの所得別世帯数をみると、中間層以上の割合（四角で囲った部分）は、2020年は約半数の54.1%であったものが、2030年には82.3%まで成長すると見込まれている。2030年には、うち約10.8%に当たる3,900万世帯が富裕層世帯（世帯の年間可処分所得が3万5,000ドル（約470万円以上））となる見込みで、中間層世帯まで含めると約3億8,000万世帯となる。日本における総世帯数が約5,800万世帯であることから、単純計算では10年後のインドには、少なくとも日本の6.6倍もの市場があるかもしれないという計算になる。

三つ目の、③「中東・アフリカ攻略の足掛かり拠点としての期待」は、地理的な近接性や市場の類似性、インド系住民の存在などを活かして、日本企業がインドを中東、アフリカへの輸出拠点としての潜在性に着目するものである。インドを中東、アフリカへの輸出拠点、足場とする期待は、20年くらい前は「夢物語」として語られてきた感が否めないが、四輪、二輪、建機、エアコンなどを中心に、これが現実のものになってきているのは、インドの成長潜在性の魅力をさらに高めるものになっている。

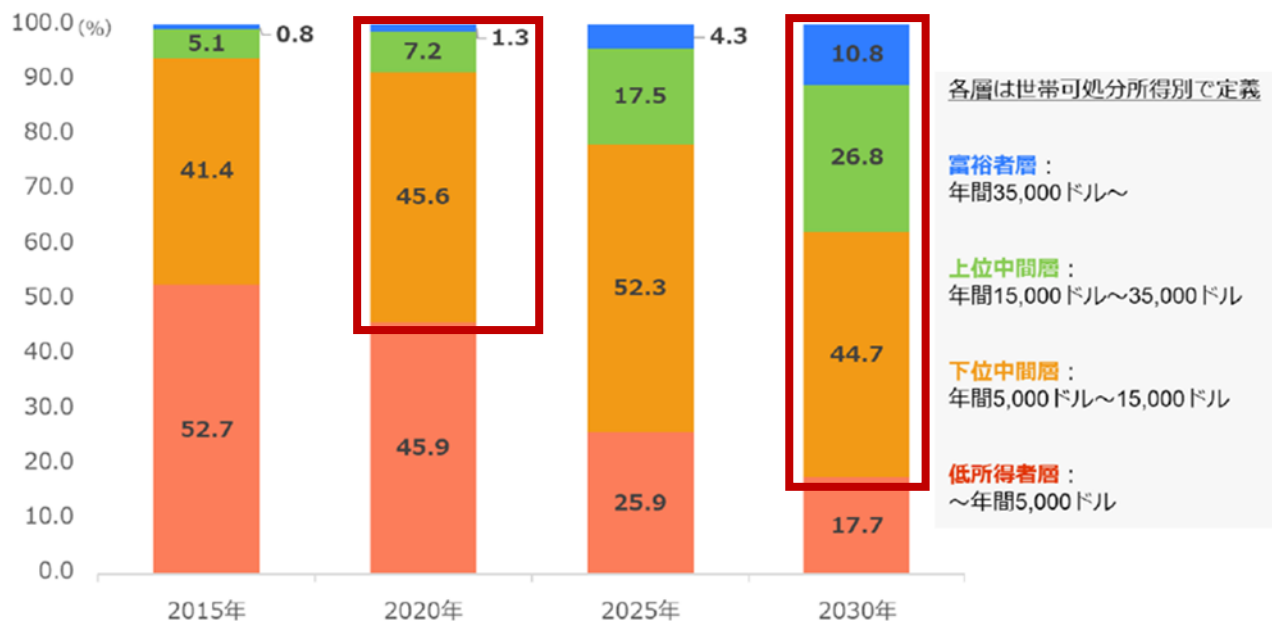
(2) 黒字化による「有力市場」への格上げ

日本企業にとって、インドが突出した存在になっている理由の2つ目として、「黒字化による有力市場への格上げ」を挙げる。まだ「意外だ」と捉える向きが多いのかもしれないが、世界の日本企業の中でも、在インドの日本企業の収益状況は極めて好調である。

思うように利益が上がりなくとも、インドという市場の特殊性を考慮すれば仕方がないという諦観は既に過去のものになっている。図4により、在インド日本企業の営業利益をみると、

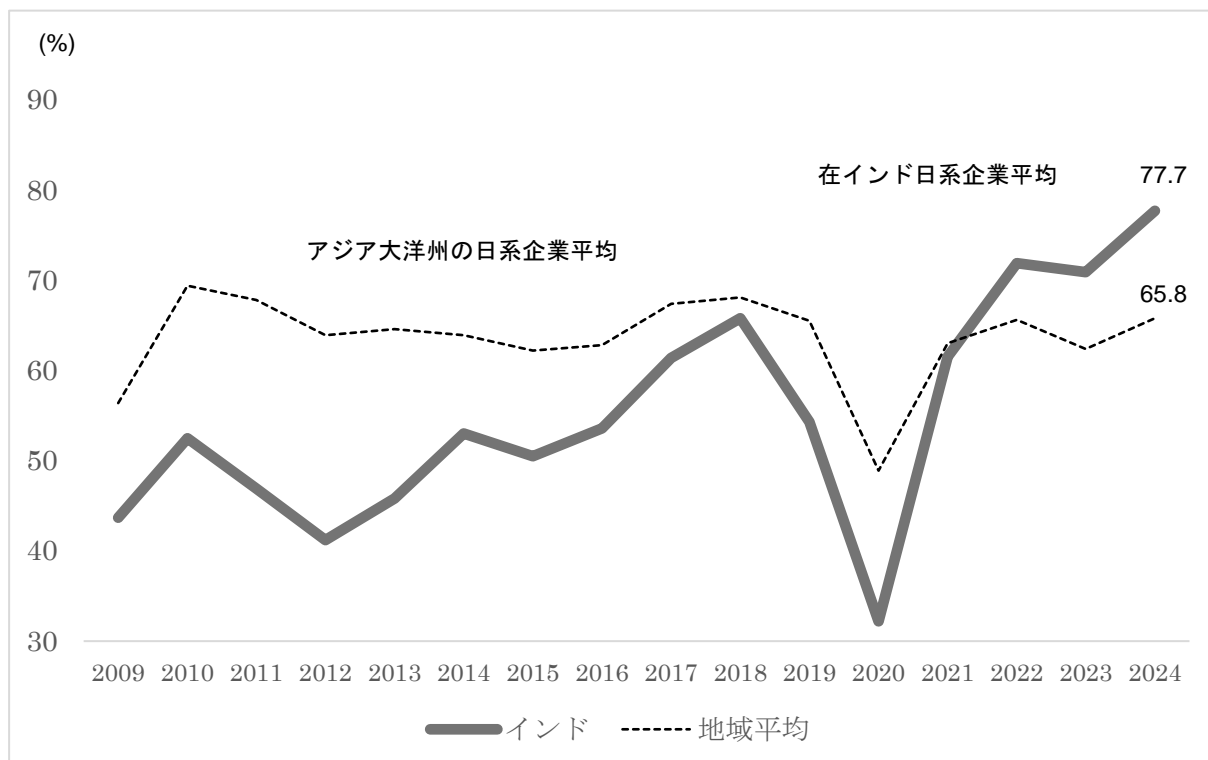
⁵ 国連人口基金（UNFPA）“[State of World Population report 2023](#)”（2023年4月）

図3 中間層以上の成長—2030年には中間層以上が82.3%に



(出所) ユーロモニターを基にジェトロのインド事務所作成

図4 日系企業の黒字割合の推移（アジア太平洋の平均と在インド）



(出所) ジェトロ「海外進出日系企業実態調査（アジア・オセアニア編）」各年版。

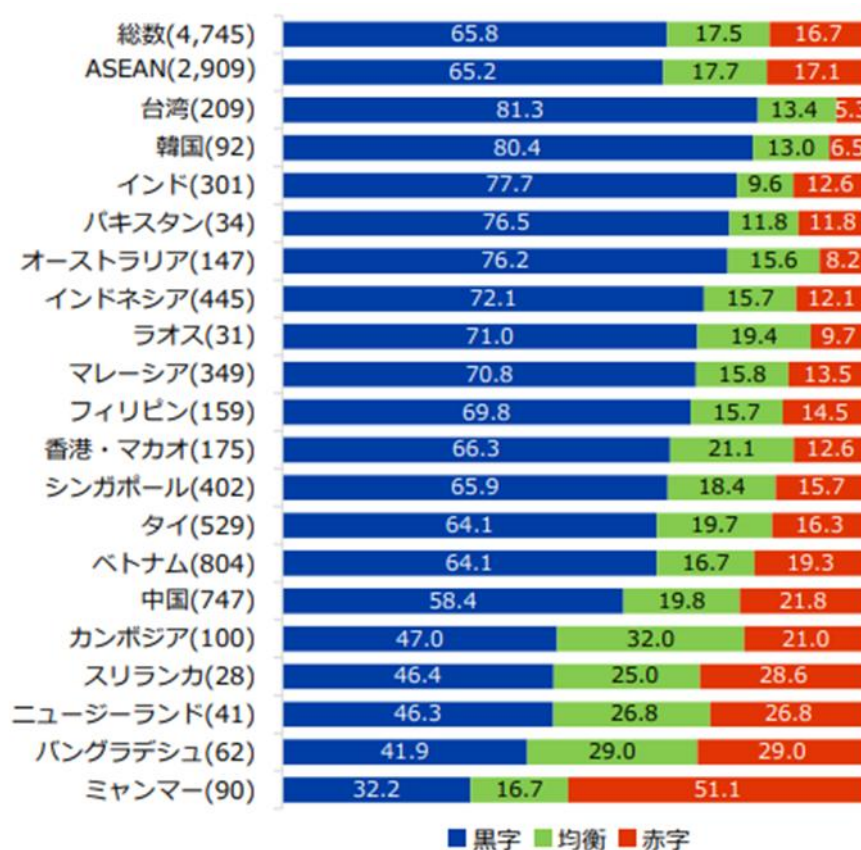
2022年に初めてアジア大洋州の日本企業の平均を上回った⁶。筆者がインドで話を聞いた邦銀が、在インド日本企業の黒字比率が7割を超えた2022年のジェトロの調査結果を見て疑念を持ち、取引先のデータをすべて見直したところ、「結果がほぼピッタリで驚いた」というように、インドビジネス関係者には驚きをもって受け止められた。インドは、利益が上がらなくても仕方がない市場ではなく、日本企業にとって利益が期待できる有力な市場になったと評価できる。言い方を変えれば、インド市場には高いポテンシャルがあるというイメージ先行の評価があったが、ここから脱却をしたということになる。

（3）中国経済のスローダウン

日本企業にとって、インドが突出した存在になってきている理由の3つ目は「中国経済のスローダウン」である。日本企業の中国経済を見る目には厳しいものがある。図5～6は、中国のマクロ経済の状況が日本企業の景況感に大きな影響を与えていることを示している。

2024年の営業利益見込みを「黒字」と回答した在インド日本企業の割合は、前年調査よりも6.8ポイント高まって77.7%と、2008年以降で最高となった。他方、在中国の日本企業のうち、黒字と回答した割合は58.4%で、前年調査より1.9ポイント低下し、2013年以降で最低となった（図5）。

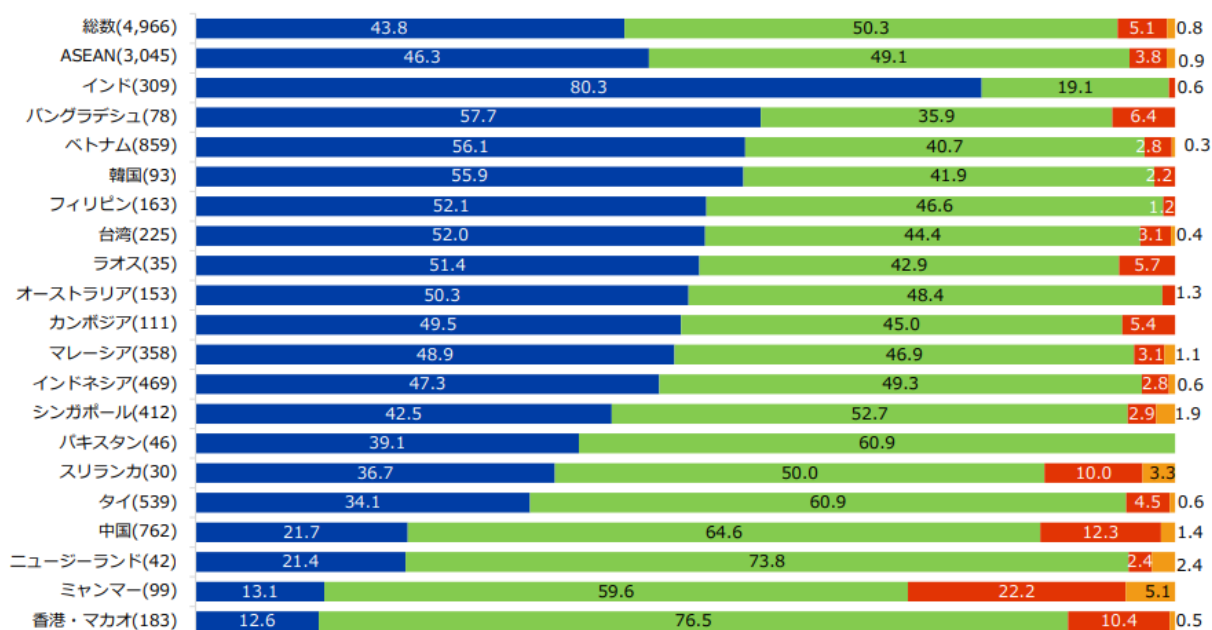
図5 アジア大洋州の日本企業における2024年の営業利益見込み（単位：％）



（出所）ジェトロ「2024年度 海外進出日系企業実態調査（アジア・オセアニア編）」

⁶ ジェトロ「海外進出日系企業実態調査（アジア・オセアニア編）」各年版。

図6 アジア大洋州の日本企業における今後1～2年の事業展開の方向性（単位：％）



（出所）図5に同じ。

また、図6により、今後1～2年の事業展開の方向性をみると、在インド日本企業で事業を「拡大」させると回答した企業の割合は80.3%と、アジア・大洋州の中でも群を抜いている。これに対し、事業を「拡大」と回答した在中国日本企業の割合は21.7%にすぎず、前年調査より6.0ポイント低下した。在中国の日本企業の事業拡大意欲は2021年以降低迷が続いており、2024年も過去最低を更新する形となった。

中国経済の先行き不透明感は、米中対立の長期化など地政学リスクの高まりと相まって、日本企業に中国との向き合い方に変化を生んでおり、日本企業はその受け皿として、ベトナムやインドネシアとともに、インドでの事業展開や投資に本腰を入れているように見える。

さいごに

これまで、日本企業が次の成長市場として、インドを「突出した存在」として捉えていることをデータを通じて見てきた。伸びしろが何よりも魅力のインド市場を視野に、アジア大洋州の地域統括機能を持つ日本企業は、シンガポールでインドビジネスの「橋頭保」としての役割を果たしている。

インドにおける日本企業の好調な業績は、インド拠点の自立化の取り組みや、人的資本の強化、現地パートナーの取り込みなど、各企業の長く、懸命な取り組みの蓄積の結果であることに相違ない。「シンガポール視点によるインド研究会」は、インナーサークルとして、インド市場への向き合い方などの情報共有に努めたものであった。これからも、こうしたノウハウや経験、苦労談を差し支えない範囲で共有しながら、地域統括機能を有するシンガポール視点での勝利の方程式や勝ち筋を見出していくことが望まれよう。

「シンガポール視点によるインド研究会」委員
ADK Connect Singapore, Managing Director
成田 源

社会全体でデジタル化の進展が加速を続けるなか、デジタル・テクノロジーやそれによって生み出されるデータが生活のすみずみまで入り込み、暮らし方や生き方に変革をもたらしている。e コマースやアプリ決済が生活者の消費行動を刷新し、SNS や YouTube の登場は一個人が影響力を持ったインフルエンサー化する現象を生み出し、デジタル・プラットフォームはグローバル化すると共に従来のメディア環境を一変させた。こうした状況に対応するため、マーケティングへは迅速かつ革新的な変革が求められている。ADK ホールディングスは 2022 年インドの CX（顧客体験）エージェンシー「Rage 社」を買収。成長著しいアジア、オセアニア市場におけるソリューション基盤を強化し、デジタルベースのフルサービスの提供によりクライアント企業様に対するより最適なソリューションを提供していく。

<インド事業概要>

2022 年、ADK ホールディングスは成長著しいアジア、オセアニア市場におけるソリューション強化の一環として、デジタル・エクスペリエンス・デザイン、e コマース・ソリューションをはじめデータ・ドリブン・マーケティングを強みとするインドの独立系エージェンシー Rage Communications を株式取得により買収した。1996 年に創業したデジタル・ネイティブ集団である Rage 社は、CX を軸としたパフォーマンス マーケティング、CRM（顧客管理）、UI（ユーザーインターフェース）/UX と UX（ユーザーエクスペリエンス）領域において多くのローカル企業、グローバル企業のマーケティングをサポートしていた。

買収を経てインド国内に有するチェンナイとムンバイの拠点をベースに「ADK Rage」としてオペレーションを開始。ADK グローバル・ネットワークにおけるデジタル・ソリューション・センターとしてグループの既存拠点と連携しシナジーを最大化、アジアからオセアニア市場におけるデジタル・ソリューションの強化を牽引する役割を担っている。

<シンガポール拠点のインドビジネスとの関わり>

ADK ホールディングスのシンガポール拠点は 1992 年に営業を開始した。30 年以上にわたりシンガポール市場をはじめ近隣ローカル・マーケット拠点との協業を通じて東南アジアのリージョン・ハブとして、日系クライアントに加え、ローカル企業やグローバル企業のクライアントへのマーケティング支援を提供している。デジタル・テクノロジーやそれによって生み出されるデータが生活のすみずみまで入り込み、デジタル技術が生活者の日々の暮らしに欠かせない現在、マーケティング・コミュニケーションの主戦場はオンラインに移り、広告会社求められる施策提案やクリエイティブ・ツール開発はますますデジタル化している。伝統的なマスメディアを駆使して広告宣伝や販売促進を主たる業務としていた広告会社の業務範囲は様変わりし、デジタル・メディアのグローバル購入、データベース構築によるマーケティング・オートメーションのソリューション、アプリ開発、ウェブサイトの UX/UI 設計といったデジタル領域でクライアントに貢

献することが求められるようになった。

シンガポールや東南アジアの各拠点のクライアントから寄せられるデジタル・ソリューションに対する要請へ迅速に対応すべく、100 名近いエンジニア、テクノロジー・スペシャリストを擁する ADK ホールディングスのインド拠点（ADK Rage）は、弊社グローバル・ネットワークにおけるオフショア・ソリューション・センターとして、シンガポール拠点と綿密に協業しデジタル開発業務を集中的に担っている。

Rage Communications は非常に聡明でチャレンジ精神と社員への愛情に溢れた創業者マネジメント体制による安定した経営が長きに渡り続いた反面、業務現場において様々な場面で ADK とは異なる常識やプラクティスを有しており、それは事業計画の策定プロセス、営業担当者の新規契約獲得への確度判定の基準、財務経理へのアプローチなどオペレーションにおける多くの要所において見受けられた。これらの違いについては、時間をかけ腰を据えて話し合い、最終的には創業者マネジメントの体制を刷新することに極めて友好的で前向きに合意できたこと、そして新たに生え抜きのリーダーを抜擢し ADK Rage としての新たな舵取り役を置いたことが現在の緊密で有機的な協業体制の礎となっている。

＜今後の方向性＞

社会のデジタル化は予想を越えたスピードで拡大し続けている。人工知能（AI）の登場はデジタル化を違う次元に押し上げた。我々の生活は今後さらに変貌を遂げていくことが予測される。生活とデジタルはますます一体化し、消費行動の変化に伴いマーケティングに求められる役割はより一層デジタル領域に軸足を移すことになるだろう。世界で最も高い成長が期待され、世界の人口と分厚い中間層世帯を擁することになるインドへは日本企業の進出も一層加速する動きが始まっている。現在は ADK ホールディングスのグローバル・ネットワークにおけるソリューション・デリバリー・センターとして縁の下の力持ち的な役割を担う ADK Rage だが、ネットワーク内の各拠点との協業を通じて知見やケーススタディを蓄積しており、テクノロジーに対するリテラシーが高く、旺盛な消費者需要が存在するインド市場においてグループ全体の成長を牽引する拠点へ成長することを目標に掲げている。

インド市場のマーケット特性やメディア環境、消費者の深い理解に基づいた統合マーケティング・ソリューションを提供し、インドへ進出する日本企業の皆様のビジネス成果に貢献していきたい。

AGC のインド事業展開

「シンガポール視点によるインド研究会」委員

AGC Asia and Pacific

Executive Director, Head of Division

Strategic Planning & Business Development Division

小林 陽介

AGC アジアパシフィック（AAP）社は、AGC グループのインド・東南アジアを担当する地域統括会社だ。AAP 社は AAP インド（AAPI）社を 2016 年に設立し、インドでの全社的視点からの事業機会の探索、市場調査などをミッションとして活動している。今後、インドで成長が期待されるエレクトロニクス関連分野などで、新たな事業機会を取り込めるかが課題である。これまでの AGC グループのインドにおける事業展開としては、建築ガラスの生産拠点（インド旭硝子社）を 1956 年に設立したが、同社のガラス製法が旧式だったことから、1990 年代末に他社へ株式を売却した。現在はインド最大級のガラスメーカーである Asahi India Glass（AIS）社にマイナー出資している。

<AAP 社および AAPI 社概要>

AGC グループは、シンガポールで販売拠点を 1980 年代後半から展開しているが、当初はガラス、化学品、電子部門が個別に販社を作り運営していた。2013 年に既存の販社を統合し、アジアパシフィック地域の地域統括機能を加えて AAP 社を設立した。同社は東南アジア、オセアニア、インドを担当地域としており、2016 年に AAPI 社を設立し、インドでいち早く新たなビジネスの機会を探るほか、市場調査に取り組んでいる。AAPI 社は AAP 社にレポートしており、AAP 社がインド事業を管轄している。

<インド事業の歴史>

AGC グループの戦後初の海外生産拠点として、インドに建築ガラスの生産拠点（インド旭硝子社）を 1956 年に設立したが、同社のガラス製法が旧式であったため、1990 年代末に他社へ株式を売却した。現在はインド最大級のガラスメーカーである Asahi India Glass（AIS）社にマイナー出資している。AIS 社は自動車ガラスではインドでシェア 1 位であり、建築ガラスも 3 位と有力なプレーヤーである。AGC グループは現時点でガラス以外の事業でインドに製造拠点を持たず、東南アジア等の製造拠点から供給を受けている。

<インドでの活動内容>

AAPI 社ではインドでの成長産業を分析し、主な担い手である財閥とのネットワーク構築を進めている。特に成長が期待されるエレクトロニクス分野などで事業機会を探索している。現地では昨今、「メイク・イン・インド」の方針のもと半導体産業の立ち上げ機運が盛り上がりを見せている。AGC グループは半導体製造用の様々な部材、商品、商品技術を持つため、AAPI 社は AGC 本社と協力して関連分野に注力したネットワーキング等を、政府、地場企業に対して展開している。

一方、DX 関連分野でもインド人財の役割が高まっている。タイやインドネシアを中心とした製造拠点の合理化、サプライチェーンや製造プロセスでの革新など様々な課題解決の場面で、DX の活用が進んでおり、具体的には製造拠点の課題を AAP 社で抽出し、インド人財に DX のためのシステム開発に従事してもらっている。AAPI 社は 2018 年以来、インド工科大学とインターンシップを実施して関係を深めており、ジョブフェアやキャリアフェアを通じて採用につなげている。インドでは離職率が高く、今後いかに定着させるかが課題となる。

村田製作所のインド事業展開

「シンガポール視点によるインド研究会」委員
Murata Electronics Singapore, Managing Director
丹羽 啓之

村田製作所は2009年にインドへ進出し、チェンナイ、ベンガルール等に拠点を展開している。現在、インドでは5つの関連会社と125人以上の従業員を有し、電子部品の販売を主要事業としながら、一部ヘルスケアや半導体製品の開発も担う。主力事業の電子部品の販促では長期ビジョンとして非連続成長を掲げ、通信・モビリティ・環境・ウェルネスの事業機会における3層ポートフォリオ戦略で成長を目指す。またインド地域全体の戦略としては、日本本社やシンガポールの地域統括会社と連携しつつ、インド現地の自律性強化と関係会社間のシナジー創出に注力している。今後も全社グローバル戦略の中で、インドを重要地域と位置付け、持続可能な成長を追求する。

＜村田製作所のインド事業概況＞

インド事業の沿革としては、2009年にインド市場への本格的な進出を目指し、最初の駐在員事務所を設立した。2010年にはチェンナイに現地法人として最初のオフィスを開設し、2011年にはデリーに支店を設置、さらに2013年にはバンガロールで営業機能拡大のための支店開設と、着実に販売基盤を築いてきた。2017年には米国企業 Vios Medical 社を買収し、それに伴いインド拠点にも関連会社が加わった。2020年には関係会社の pSemi 社の開発拠点をチェンナイに新たに開設。また、米中摩擦などの地政学リスクの高まりを受けてインドへのビジネス移管が進み始めるとともに、2021年にはチェンナイで現地倉庫を保有し、物流面でも強化を図っている。

現在、弊社はインド国内で5つの関連法人と125人以上の従業員によって運営している。販売拠点であるチェンナイのインド本社には主にコーポレート機能とカスタマーサポート部門を配置し、バンガロールやノイダでは販売・マーケティング機能を有する。また、その他のオフィスは Vios Medical や pSemi など関連会社との連携で運営している。

インドの事業内容としては主に3つあり、一つ目がセラミックコンデンサや高周波モジュールを中心とした電子部品の販売・マーケティングだ。この分野では約70名が従事しており、インドにおける市場シェア拡大と顧客対応強化を進めている。二つ目は Vios ブランドによるヘルスケア製品（バイタルセンサー）の開発・販売であり、ここでは30名ほどが活動している。そして三つ目が pSemi による半導体関連部品の開発で、ソフトウェアから一部ハードウェアまで20名ほどのスタッフが携わっている。

販売・マーケティングに関しては長期ビジョンとして、「Dynamic Growth(非連続成長)」を掲げ、10年間でインド市場での売上をグループ全体の主力セグメントへ成長させることを目指している。その中期計画では、自動車、携帯、IT インフラストラクチャー市場のビジネスなど特定領域での売上増加に注力する一方で、社会課題の解決を通じて経済価値と社会価値向上の好循環を生み出す新たなビジネスモデル創出への期待も高まっている。

成長戦略としては、「3層ポートフォリオ」と「4つの事業機会」を基軸に展望している。事業をビジネスモデルごとの層別に分け、第1層でコンデンサやインダクタなどの標準品型ビジネス、第2層ではモジュールやセンサなどの用途特化型ビジネス、そして第3層として既存事業に捉われない新しいソリューション型製品やデータビジネスなど、多様化するニーズを取り込んでいく。

そして、この事業ポートフォリオを念頭に置き、基盤領域である「通信」「モビリティ」に加え、挑戦領域である「環境」「ウェルネス」を重要な事業機会として捉え、経営を高度化していくことで、さらなる価値創造を目指す。

<シンガポール拠点のインドビジネスとの関わり方>

シンガポール法人はセラミックコンデンサの生産工場、電池事業の生産工場、そしてインドを含めたASEAN 6カ国の地域統括を統括する販売・マーケティング部門の3事業部門で構成している。

また、シンガポールの地域統括としては5つの機能を有している。①地域統括の方針から6カ国の営業販売戦略の策定までを手掛ける「Regional Strategic Planning」、②ウェビナーや展示会といったマーケティング活動を支援する Marketing & Communication (MarCom)、③ロジスティックスから販売オペレーションなどサプライチェーンの担当、④商品ごとに分かれた事業部門で各地域における販促活動等、⑤第3層目となる新規ビジネス推進の事業開発機能だ。これら5つの機能を通じて、インド販売拠点への支援を行っている。

<インドで現在抱える課題>

地政学的リスクの影響も相まって、インド市場は急速な事業拡大を遂げている。売上や人員は拡大しているが、その過程で幾つかの重要な課題にも直面している。現在はシンガポールからリモートでインドビジネスをサポートしているが、この方法には限界が見えてきており、インド拠点が自律的にビジネスを遂行できる組織体制の構築が急務となっている。

主な課題は以下の四点である。第一に、マーケティングとネットワーキングの強化だ。現地市場や顧客のニーズを正確に把握するためには、リモートでは温度感や商習慣の違いを理解することが難しい。現地での顧客対応を強化し、需要を的確に捉えるとともに、本社および他地域拠点との連携を通じて迅速にキャッチアップする必要がある。また、インド市場特有の複雑な税制や規制、通関手続きに対応するためには、現地政府や関連当局との強固な信頼関係が不可欠である。日本人駐在員のみならず、現地スタッフを活用しながら、効果的なコミュニケーションを図り、円滑な事業運営を支える基盤を整えていく必要がある。

第二に、関係会社間のシナジー効果の創出だ。現時点で当社は3つの事業をインドにて有しているが、買収した企業との連携が十分に取れておらず、関係会社間の協力体制が発揮しきれていない。中期計画においては、これら関係会社間の経営資本を有効活用し、シナジー効果を最大化することが重要となる。

第三に、人的資本の強化が急務である。これまで日本人駐在員が指揮命令を担当してきたが、急激なビジネス拡大や中国からのビジネス移管により、駐在員だけでは対応しきれなくなっている。現地スタッフの能力向上と次世代のコア人材の育成が必要不可欠だ。

最後に、ガバナンスおよびコンプライアンスの強化が求められている。インドでは税制や PE (Permanent Establishment、恒久的施設) 関連の規制をはじめ、輸出入に関わる法令が複雑であるため、これらの理解と遵守が重要だ。急拡大する組織内のガバナンス体制の強化や、グローバル方針との整合性を保つことも喫緊の課題である。

これらの課題を克服するには、シンガポールからインドへのリモートの支援体制を見直し、現地組織の自律性を高める施策が不可欠だ。インド市場における競争力を一層強化し、持続可能な成長を実現する必要がある。

<インド人材の活用について>

インド人材をどのように活用しているか、2つの具体例を挙げたい。

現在シンガポールの生産工場では多くのインド人系オペレーターが勤務している。我々の事業の支えとなっているのみならず、多様な分野で ASEAN 地域内においても優秀なインド人材を輩出し、ムラタのビジネス推進力向上へ貢献する状況となっている。後者の例を2つほど紹介する。

1つは、インドにおける管理機能の強化だ。現地でのガバナンス構築が課題となっていることから、シンガポールで管理部門として勤務していたインド系社員を駐在員としてインドへ派遣した。この人物は労務、IT、物流など多岐にわたるコーポレート分野の経験があるため、現地でローカルスタッフの強化を図っている。

2つ目は、新規事業の開発支援である。シンガポール地域統括会社が有する5つの機能のうち、新規事業開発部門は現在インド系シンガポール人が統括している。彼は現地スタッフと協力しながら頻繁にインドを訪れ、社会課題解決に繋がる新しいビジネスモデルの立ち上げを進めている。

<今後のインド事業の方向性>

ムラタのインド事業、特に販売拠点は2024年現在、本社・地域統括への依存度が高く、またそれぞれの関係会社が独立して事業を行っているため、横のつながりが十分ではない。しかし2030年までには、関係会社間でシナジーを生み出しつつ、グローバル戦略上でも重要な地域として位置付けたいと考えている。

そのためには次の3年間(2025年～2027年)で、それぞれの関係会社が自律的にビジネス運営できるようにすることが必要だ。本社およびシンガポールから引き続きサポートを行いながら、インド内の各関係者間で協働体制を築いていく予定である。

さらに10年後の2035年には、インド国内にとどまらず、新興アフリカ市場へのアクセスチャンネルとしても機能させる計画だ。人材やビジネスモデル、テクノロジーなど各機能面で高付加価値を創出し、それらを他地域にも広げていくことでグループ全体のビジネスを牽引する役割を担うことを目指している。

これらの戦略を通じて、インド市場におけるプレゼンスをさらに強化し、持続可能な成長とグローバル競争力の向上を実現していきたい。

「シンガポール視点によるインド研究会」委員
Nippon Life Asia Pacific (Regional HQ), CEO
藤掛 寛

Nippon Life Asia Pacific (Regional HQ)（以下、NLAP）は、日本生命のアジア・パシフィック地域の地域統括拠点として、タイ・インド・インドネシア・ミャンマーにおける生命保険・アセットマネジメント（以下、アセマネ）の各事業拠点の経営管理等を担う現地法人である。NLAP の設立は 2010 年だが、同地域での事業は歴史的にはシンガポール事務所が設立された 1985 年に遡る。組織再編を重ねながら長きに亘り、シンガポールから域内の調査等を行ってきた。

アジア各国の中でも、インドは急速な経済成長に加え、14 億人以上という世界一の人口、高い人口増加率や若年層が多い人口構造に恵まれている。今後も長期的に高成長が見込まれる魅力的なマーケットであり、引き続き生命保険・アセマネ事業を通じて、同国の発展に貢献していきたい。

<インド事業概要>

日本生命がインドに進出したのは 2011 年 10 月、金融や通信事業、電力等を展開するインド有力財閥リライアンス・ADA・グループ傘下リライアンスキャピタル（RCAP）の保有する生命保険会社リライアンス・ライフへの出資（出資比率 26%）が始まりだ。翌 2012 年 8 月には、同グループ傘下のアセマネ会社リライアンス・キャピタル・アセットマネジメントにも出資（出資比率 26%）した。

その後、リライアンス・ライフについては 2016 年に外資出資上限規制の緩和を踏まえ、出資比率を上限の 49%に引き上げ、社名もリライアンス・ニッポンライフ・インシュアランス（RNLI）に変更した（RCAP が引き続き 51%を保有）。

また、リライアンス・キャピタル・アセットマネジメントについてもその後、3 度の追加出資を経て、上場した。2019 年には日本生命が出資比率を 75%まで引き上げて子会社化し、翌年にニッポンライフ・インディア・アセットマネジメント（NAM India）へと社名変更した。

成長著しいインド市場において、RNLI は生命保険商品を、NAM India は法人・個人向けに株式・債券・ETF 等の幅広い投資信託商品ラインアップを提供している。RNLI の 2023 年度の収入保険料は約 550 億ルピー（約 1,000 億円）で民間 13 位、従業員は約 1 万 2,000 名だ。NAM India の 2024 年 12 月末時点の運用資産総額（AUM）は約 5 兆 7,000 億ルピー（約 10 兆円）を超え、インド投信業界第 4 位・外資系としては第 1 位、人員も 1,000 名を擁している。

現在、日本生命として、RNLI に対して、シンガポールとインドから 2 名の取締役、6 名の駐在員、NAM India に対して、日本とシンガポールから 3 名の取締役、6 名の駐在員を派遣し、現地経営陣と密なコミュニケーションを取りつつ、業績の伸長を図っている。

なお、生命保険・アセマネ両事業を展開し、投資規模も大きいインドは日本生命にとって戦略的に重要な国であることから、機動的な経営管理や地理的近接性を活かした深度ある調査・情報収

集等を企図し、2024年4月にNLAPの子会社としてインド事業の経営管理・支援等を担う Nippon Life India（以下 NLIn）をムンバイに設立している。

<シンガポール拠点のインドビジネスとの関わり方>

NLAP では NLIn と共に生命保険事業の経営管理を、アセマネ事業については東京本部と共同で経営支援を行っており、現地駐在員や東京本部とともに各現地法人に派遣されている取締役のサポート、財務・経営分析を踏まえた業績・企業価値向上施策の推進、新規地域・事業参入のサポート、日本生命との協業推進等を行っている。

<生保事業における課題・取組事例>

インド生命保険市場は優位な人口規模・動態と経済発展を背景に高い成長が期待できる一方、リライアンス・ライフ出資時は、生命保険を扱う兼業代理店によるサイドビジネスとしての販売が主流であり、ご加入後のアフターフォローの質に課題を抱えていた。こうした中、2012年に、日本生命の営業職員チャネルと同様に、ご契約者が所在する地域で専門の営業職員（主に女性）を採用し、加入から満期・保険金・給付金等の支払まで担うインドでは初めてとなる販売組織「フェイス・トゥ・フェイス・チャネル（F2F）」を立ち上げた。

2012年7月に7営業部150名でスタートしたF2Fは、生産性とクオリティの両面で高い成果を挙げながら、215営業部、約3,000名まで拡大している。

また、F2Fはインド国内で社会的にも注目され、2017年2月には女性活躍推進を通じて、インド全土で女性の雇用機会を創出した社会貢献実績が高く評価され、「CSR リーダーシップ・アワード2017」を受賞した。

なお、生命保険事業については、執筆現在もRCAPが51%の株式を保有しているが、同社は2018年にインド大手ノンバンクの経営破綻以降の信用不安を受け、経営不振に陥り、2019年にはデフォルト、現在インド破産・倒産法に基づく整理手続きの対象となっている。近くRCAPを買収しRNLiの新パートナーとなる候補企業との対話・交渉についてはNLAP・NLInにて行っている。

<アセマネ事業における課題・取組事例>

日本国内の100%子会社であるニッセイアセットマネジメントを通じてNAM Indiaが運用、もしくは助言するインド株式・債券ファンド商品を販売し、本邦投資資金のインドへの取込みに注力している。

また、昨今成長著しいインドのスタートアップに投資するファンド・オブ・ファンズを2019年12月に設定した。当ファンドへ投資する本邦投資家には、インドの個別スタートアップ企業と対話できる協業機会を提供している。ITに強いインドと製造分野に強い日本企業の連携を進め、両国の産業競争力強化に資することも目的としており、日本・インドの両国政府の賛同も得ている。

加えて、インドの主要6都市で、ソーシャルインパクトや環境配慮型住宅のプロジェクト等に投資する不動産債券ファンドを運用しており、日本の投資家にインドの不動産分野への投資機会も提供している。

＜今後の方向性＞

これまでの日本生命のインド事業の成功は、長期的成長を目指すビジョンを株主パートナーや現地経営陣と共有し、経営の自主性を尊重しつつ、継続的な対話やお互いの強みを活かす取組みを進めてきたことにあると考える。

今後も大きな成長が見込まれるインドは、日本生命にとって重要なマーケットだ。引き続き強くコミットしていくと共に、本社がこれまで長期に亘り培ってきた生命保険・アセマネ事業に関する経験を活用し、国民生活水準の向上や、業界の発展に貢献していきたい。

NXグループのインド事業展開

「シンガポール視点によるインド研究会」委員
Nippon Express (South Asia & Oceania), Managing Director
小林 克人

インドは経済大国の一国として成長を続けており、物流ニーズも非常に高まっている。課題だった物流インフラは政府主導の整備が加速するなど、一層の改善が期待されている。インド政府の政策、日印両政府の取り組みに貢献するとともに、高品質な物流サービスの提供を通じて、インドで事業展開を進める日系企業のパートナーとなっていきたいと考えている。

<NXインドグループ>

NX南アジア・オセアニアはグループ本社である NIPPON EXPRESS ホールディングス（東京都千代田区）の下、NXグループの南アジア・オセアニア地域を統括する地域統括会社だ。NXグループは現在、（１）日本、（２）米州、（３）欧州、（４）東アジア、（５）南アジア・オセアニアの５地域に分け、各地に地域統括会社を設置している。これらの地域統括会社は、事業、営業、コーポレートの地域本社機能を有し、グループ本社が策定する経営計画に基づき、各地域の戦略を立案、推進することで傘下の子会社の成長をリードする役割を担う。NX南アジア・オセアニアは現在、東南アジア、南西アジア、オセアニアの２６社を管轄している。

インドには現在、NXグループの事業会社が２社ある。１社は、国際フォワーディング（航空・海運）、通関業務、クロスボーダー輸送、引っ越し・事務所移転、重機・生産設備輸送、倉庫・配送を担う「NXインド」。もう１社は、トラック幹線輸送、ミルクラン配送、JIT（日本工業団地）への納入代行業務、倉庫・流通加工、クロスドック、国内鉄道・航空便などインド国内物流を主に担当する「NXロジスティクスインド」（NXロジインド）だ。

NXグループは、2000年よりデリー首都圏およびベンガルール市の２都市に駐在員事務所を置き、航空・海運業務については「Jayem Impex Private Limited」社を現地代理店として業務を展開してきた。2007年には自社通関も可能な「J I Logistics Private Limited」社（本社：ベンガルール）を買収した。当時は日系自動車関連産業のインド進出が相次いでいたこと、これら工場設備の輸送や部材物流の増加が見込まれていたのが事業拡大の背景だ。また同国の急激な経済発展に伴い消費財の輸入が増加しており、日本や中国、東南アジアからのIT関連や電機・精密関連の輸入および現地における倉庫・配送業務の需要も高まっていたため、これらを取り込みながら買収後も15年以上にわたりインド事業を着実に継続している。

NXグループは現在、インドに非常に大きな成長を期待している。2028年を最終年度とする経営計画「NXグループ経営計画 2028 Dynamic Growth 2.0」（2024年２月発表）では、「“インド市場での存在感の確立”～新たなリージョンとしてのインド亜大陸の可能性」を打ち出した。インド市場で存在感を圧倒的に出している事業を展開すること、インド経済を起点に中東・アフリカを睨んだ展開の強化などを目標にしている。

<NX南アジア・オセアニアとNXインドグループ>

「NXインド」と「NXロジインド」の２社は組織上、シンガポールに本社を置くNX南アジ

ア・オセアニアにレポートすることになっている。しかし、シンガポールとインドは地理的に離れているほか、インドのマーケットが大きい。より機動的な組織運営を目的として、NX南アジア・オセアニアの下に「NXグループインド代表」（インド代表）を2015年に設置した。インド代表はNX南アジア・オセアニアの分室的な役割で、インド事業の開発を担っている。

「NXインド」と「NXロジインド」の2社はいずれもインド人が社長だ。ほかにも同国市場および事業に精通し、信頼のおけるインド人を戦略的に配置している。

もちろん、日本人による営業や事業の展開も必要と考えているが、インド人が育っていき、ゆくゆくは日本人の出向ポストではなくローカル化していくというシナリオを想定している。日系企業のお客様は日本語の方が安心できるため、日本人スタッフも必須と考えているが、インド系企業のお客様も多く、また日系企業の物流担当者もインド人が中心になってきている。

人財面では「NX南アジア・オセアニア」に人財戦略部を置いている。部長は現在、インド人だ。ミドル級マネジメント層、インド事業を今後大きくしていく中で、彼個人のネットワークも生かしながら、より高度なインド人財を国内外で探し求めている。

<インド事業>

NXインドグループは、デリー、ムンバイ、ベンガルールという大都市に加え、中小規模の都市を含め、30都市105拠点のネットワークをインド全体で展開し、海運、航空の輸出入・通関業務、インド国内の輸送業務、海外引越を手掛けている。北東部の7州においても今後の発展が期待できることから、拠点設置の準備中だ。今後進出される日系企業や高品質なサービスを要望されているお客様にしっかりとしたサービスを提供していくことで、ローカル企業と差別化したいと考えている。

一方、広いインドですべての業務をできるわけではない。ローカル企業ができる部分は協業していくことも必要だ。例えば、電子商取引（EC）用の倉庫を取り扱っているが、配達にはローカル企業だ。NXグループとしてできる部分とローカルができる部分とで、うまくコンビネーションを作って、サービスを提供していく。

インドは経済大国の一国として成長を続けており、物流インフラはさらなる改善が期待されている。現在、物流インフラはインド政府主導により急ピッチで整備が進んでいる。例えば、ナレンドラ・モディ首相が2021年に発表した国家インフラ計画「PM Gati shakti（ガティシャクティ）」^注に沿って、「国家物流政策（NLP）2022」が2022年に公表されるなど、政府の旗振りで物流コストの削減などを目指している。このほかにも、インド産業回廊開発公社（NICDC）の主導で産業道路回廊プロジェクトが進められている。NICDCはインドの半導体を中心とした発展にあたり、日本企業に大きな期待を寄せている。

インドの半導体については、本格的な発展はまだこれからだが、物流の引き合いが増えてきた状況だ。半導体産業が集積するエリアを優先してインフラが整備されており、近い将来、輸送に適した道路ができると考えている。これまで半導体産業自体がインドにはなかったため、NXインドグループには現在、半導体設備を扱えるケイパビリティが不足しているが、NXグループが持つノウハウのインドグループへの横展開も始まっている。いただいている半導体製造装置輸送などの引き合いについても、日本の半導体輸送を手掛けているチームがサポートし、どのよう

^注 PMはPrime Minister、Gati、Shaktiはヒンディー語でそれぞれスピード、パワーを意味し、首相のトップダウンにより速く力強く、省庁の垣根を越えてインフラを改善する政策。

なルートがベストなのか、どのような機材があるか、ない場合はどのように持ち込むかといったロードサーベイなどの調査中だ。

インドとバングラデシュとのコネクティビティー、いわゆるクロスボーダーでの輸送を円滑化する取り組みも本格化している。バングラデシュのマタバリ地区では、国際協力機構（JICA）主導で港を建設中だ。主要港であるダッカ、チッタゴンは水深が浅く、大きな船が入ることができないので、マタバリの新しい港で大きな船を誘致して、バングラデシュおよび同国を通してインドにモノを運ぶといった、物流動線を開発していく動きが出てきている。NXグループも微力ながら参加させていただいている。

最後に、インド日本商工会（JCCII）は毎年、インド政府にビジネス環境の改善提案をしている。インド商工省と在インド日本大使館による共同主催の **Fast Track Mechanism** 会合では、JCCII が商工省に提出したビジネス環境改善提案書（建議書）を踏まえて各優先項目を協議する。NX グループインド代表としてこれまで、JCCII 物流部会代表として改善の提言をさせていただいた。今後も、官民で、チームジャパンで、しっかりした物流構造の改善に寄与したいと考えている。日系企業として、官民の動きにも参加させていただきつつ、日系企業の今後のインドでの増産、販売、進出にお応えしたいと思う。

「シンガポール視点によるインド研究会」 委員
NTT Asia Pacific, Vice President, Head, JMNC Sales Asia Pacific 伊東 広道

NTT Data はインド市場においてデータセンター事業でトップシェアを有している。人口増加や中間所得層の拡大により旺盛な IT 需要の増大が見込まれる同市場において、インド発のグローバルアウトソーシング事業やデータセンター事業を強化し、積極的な事業を図る。

<インド事業 - 概要>

NTT Data は通信ネットワーク、データセンター、クラウドコンピューティングなどの IT インフラや、アプリケーション、コンサルティングなどの上位 IT プロセスを企業顧客に提供している。また、ビジネス・プロセス・アウトソーシングや、顧客と協業するイノベーションセンターなど、グローバルなサービス提供基盤を有し、当社のビジネスに欠かせない存在となっている。

<インド事業 - 提供エリアと主要なサービス>

NTT Data はデリーやムンバイなどインドの主要 7 都市に拠点を持ち、2023 年度時点の NTT グループ海外従業員総数 15 万人の約 5 分の 1 にあたる 3 万人以上をインドで雇用している。

<インド事業 主要なサービス①：データセンター>

データセンター事業では、インド市場で約 30% のシェア（2023 年 C&W 社調査）を持つトッププロバイダーであり、インド国内で 18 カ所、265 メガワットのデータセンターを運営している。さらに、600 メガワット（既存拠点への追加電力を含む）のデータセンターを 26 カ所建設することを検討しており、アジアで最も重要な市場の 1 つであるインドに積極的な投資を続けている。

データセンターにとって、他のデータセンターやクラウドなど外部との接続性は不可欠である。インドにある各データセンターは、統合されたマルチサイトとして運営されており、施設間の相互接続により、災害発生時の即時復旧を可能にしている。また、インド国内のデータセンターと海底ケーブル（MIST、図 1）を接続し、海外拠点との低遅延ネットワーク接続という独自のサービスも提供している。

NTT Data は、インドにおいて信頼性高く、安全で、革新的なデータセンター・ソリューションを提供することをお約束する。

図 1 MIST



(出所) NTT「[NTT Ltd. to commence construction of the optical submarine cable “MIST”](#)」

<インド事業 主要なサービス②：アプリケーション>

インドにおいて、ERP（Enterprise Resource Planning）で知られる SAP や、企業のビジネスプロセスを合理化・自動化するデジタルプラットフォームである ServiceNow などのアプリケーションサービスも提供している。

NTT Data は 30 年以上にわたって SAP 関連サービスを提供しており、SAP から最高の評価である「Global Strategic Service Provider」に認定されている。インドでは、NTT Data は製造業を含む幅広い業種にアプリケーションサービスを提供する専門チームを擁している。また、インドではクラウドベースの SAP on Cloud Services ([URL](#)) を提供しており、幅広い顧客のニーズに応えることができる。

ServiceNow は同社のグローバル・アプリケーション・サービスのひとつで、世界中で 4,800 以上の ServiceNow 認定を取得している。インドはその主要なデリバリーハブの 1 つとして、認定されたプロフェッショナルな大規模チームを擁しており、ServiceNow のトップパートナー ([URL](#)) として認定されている。NTT Data は、インドを ServiceNow のグローバル・センター・オブ・エクセレンスにするという経営ビジョンを掲げている。すでに他国のユニットと協力してのプロジェクトに取り組んでおり、社内のチームも強化している。

<インド事業 主要なサービス③：アウトソーシング>

インドは、英語を話す優秀な人材が豊富で、技術革新も盛んなことから、GCC（グローバル・ケイパビリティ・センター、多国籍企業が設立する社内オフショア内サービス拠点）の主要拠点となっている。こうした特性を活かして、同社はインドに BPO（ビジネス・プロセス・ア

ウトソーシング)とITO(ITアウトソーシング)のグローバル・デリバリー・センターを置いている。

BPOは、銀行/資本市場、保険/ヘルス・ケアサービス、流通/製造、カーボン・マネジメントなどの多くの分野をカバーしている。例えば、金融顧客向けの Know-Your-Customer (KYC、本人確認) プロセスのアウトソーシングでは、新規顧客の口座開設時や既存顧客の口座継続利用時のリスク評価をアウトソーシングすることで、顧客企業が KYC に必要な経験や知識を持ったメンバーやチームを継続的に抱える必要がなくなる。

また、GCC の新設や機能改善・拡充を検討している企業には、当社が構築したチームを最終的に顧客に移管することで、GCC を効率的に構築・運営する戦略的アプローチを提供する BOT (Build・Operate・Transfer) モデルも柔軟に対応可能だ。

<インド事業 主要なサービス④：イノベーションセンター>

イノベーションセンターは、顧客との共同研究開発を目的として設立された機能である。イノベーションセンターは世界中に 11 拠点あり、そのうちの 1 つがインドのベンガルールにある。同センターは、後の商業化・拡大フェーズに先立ち、プロジェクト開始・創出フェーズに重点を置いている。また、大規模言語モデリングや人工知能 (AI) といったターゲット技術分野に対しては、さまざまなスタートアップ企業と連携し、NTT グループの知見や技術資産を活用・組み合わせることでアプローチしている。

<シンガポール拠点のインドビジネスとの関わり方>

シンガポール事務所は、NTT Data のインド事業において重要な役割を担っている。営業機能組織としての地域本部を設置し、経営管理・サポート機能を提供することで、インドを必要不可欠な拠点として位置付けている。

<今後の方向性>

インドには豊富な IT 人材がおり、国内市場も成長している。NTT Data のインド拠点は今後、中心的なデータセンターとしての地位を強化してだけでなく、グローバルビジネスにおけるデリバリー、オペレーション、イノベーションの拠点として、社内におけるインドの重要性が増していくことが予想される。

住友電気工業株式会社(以下、住友電工)は、1897年の創業以降、多様な事業をグローバルに展開し世界約40カ国で約28万人の企業へと成長を遂げてきた。現在インド市場においては電力ケーブルや自動車用ワイヤーハーネス等を中心に事業を展開しており、成長を続ける同国での更なる事業拡大に取り組んでいる。主に自動車や家電用配線材を扱うエレクトロニクス部門でも同国を注力市場として捉え、活動を行った結果、現在までに北部地域を中心に自動車分野で一定の成果が得られている。現在、更なる成長を目指し、①他地域でのビジネス機会創出、②営業販売網強化による顧客訪問頻度増やサービスの向上、③新規分野開拓の3点を目標に掲げ活動を推進している。本稿では、これら活動の狙いと現状について報告する。

<住友電工の概要>

住友電工は1897年の創業以降、銅電線の製造技術を基に電力、通信、自動車用のケーブル等、事業分野を幅広く展開している。また電線の伸線技術を応用し、切削工具を始めとした非電線分野にも進出し、現在では図1に示すとおり5つの事業セグメントで事業を営んでいる。直近の業績は、コロナ禍における世界的な需要落ち込みやサプライチェーン混乱の影響を受け一時的に落ち込んだものの、2022年度は約4兆56億円、2023年度は約4兆4,000億円と過去最高の売上高を記録した。事業セグメント別の売上高では、自動車部門が約60%を占め、環境・エネルギー部門が約20%、その他3つの部門が残りの20%を占めている。また、グループ全体で世界40カ国、計415の関係会社(アジア192社、日本104社、欧州71社、米州48社)に事業を展開しており、2023年度海外売上比率は60%超と過去14年で20%近く増加させており、世界展開を積極的に進めている。

図1 住友電工5つの事業部門



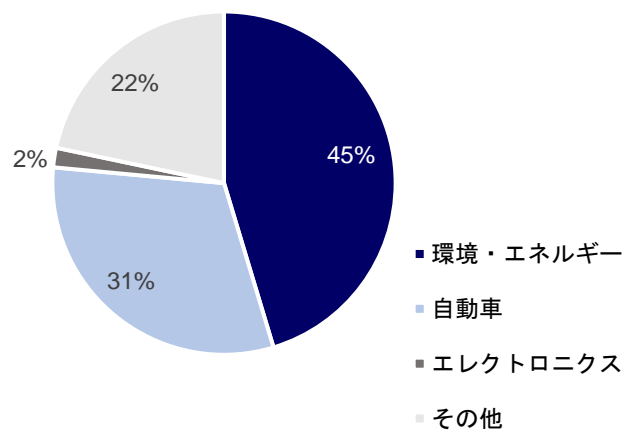
(出所) 住友電気工業作成。

<住友電工のインド事業概要>

住友電工のインド事業展開は自動車セグメントと環境エネルギーセグメント事業が先行しており、現在までに自動車用メインハーネスや防振ゴム、ホース製造や電力ケーブルの製造工場を中

心に進出を果たしている。これまでのところ進出は北部が先行しているが、その他事業部門の進出に伴い、活動の範囲を他地域に拡大している。また上述した工場からの現地供給に加え、他セグメント製品の海外工場からの輸出も含めるとインド向け売上は右肩上がりです。なお、図2に示すとおり、自動車、環境エネルギー以外のセグメントもインド向け売上の約25%を占めるまでに成長し、これらのセグメントも同様に今後の成長が大きく期待されている。

図2 事業分野別 インド向け売上の内訳(2022年度)



(出所) 住友電気工業作成。

<住友電工 エレクトロニクス部門について>

住友電工のエレクトロニクス部門では家電や情報機器、自動車や航空機など社会のあらゆる分野に対し用途に応じた配線材を供給している。これら分野では例えば、モバイル端末では伝送情報量の飛躍的な増加により、更なる高速通信や新たな規格の開発が加速している。また、自動車分野では電動化や自動運転の実現に向けて、これまでにない新たなご要求をいただいている。私どもはこれら成長市場を支えると共に、お客様からの高機能配線と高機能部材のご要求に応え、グローバルトップサプライヤーを目指している。また供給面では世界各地に散らばる顧客要求に応えるべくアジア(ASEAN/中国/日本)を中心に世界各国にて製造・販売拠点を有しており、グローバルに製品供給できる体制を整えている。

<シンガポール拠点のインドビジネスとの関わり方、課題等>

本稿では、住友電工のエレクトロニクス部門の活動事例を紹介する。Sumitomo Electric Asia Pacific(以下 SEAP)は、シンガポールを拠点とする販売会社であり、ASEAN 域内およびインド市場のエレクトロニクス製品の地域統括機能を有し、これら市場に対して販売活動を行っている。これまでのところ、SEAP のビジネスは、日系を中心とした限られた自動車や家電分野等、顧客分野も限られたことから、採用に関わる各種折衝はインド以外の国で実施されることも多く、インド市場に対する当社体制として現地に一部インド人スタッフ雇用はあるものの、メインとなる活動はシンガポール人スタッフを中心に行ってきた。これに対し昨今の経済成長を受け、日系企業の更なる進出はもちろん、欧米系やインド地場企業の事業拡大に伴いビジネスチャンスが拡大しており、SEAP の更なる成長には早急な体制強化の実現が課題となっている。

<インド体制強化に向けた活動>

こうした状況下、SEAP はインド市場での更なる成長を目指し、①他地域でのビジネス機会創出、②現地代理店活用による新規顧客開拓、③新規分野開拓の3点を目標に掲げ活動を推進している。前述の通り、従来は日系既存顧客の集中する北部を中心に自動車や家電市場が活動の主たる柱であったが、モディ政権の掲げる Make in India 政策による国内製造業保護と高付加価値部品の国産化により、SEAP がターゲットとする顧客・分野のインド進出が加速しており、私ども

はこれを好機として捉えている。当地自動車分野では 30 年までに市場規模が 2 倍まで成長すると見込まれ、加えて EV 化や自動運転化に伴い新たな高付加価値部品の採用が期待されている。航空分野でも年間旅客数が 30 年にかけて同様に 2 倍まで増加が見込まれており、エアバス、ボーイングやそれに連なるサプライヤーがインド現地生産化を推し進めることが期待されている。また、医療分野においても同様に 30 年までに市場規模が 2 倍まで増加が見込まれる。人口増および中間層の拡大に伴い医療サービス需要が増え続ける一方、医療機器等のインフラが不足しており、日系含む外資系企業が現地生産を始める動きが加速している。これら産業は南部地域での産業集積が始まっており、SEAP はまず同地域での活動強化を図っている。各層顧客との接触機会を得るべく 24 年にはインド最大級の展示会“Electronica India”へ出展し、顧客に対し製品 PR を実施した結果、多くの顧客から引き合いを入手、一部具体的なビジネスにつながる結果が得られた。また、顧客との強い人脈を持つ現地代理店活用により案件の早期実現も期待できることから、有力代理店の発掘を進めた結果、複数社との協業合意に至り、彼らの持つ顧客とのパイプを生かした引合い獲得につながっており、今後更なる代理店網の拡充を進める計画だ。現在のところ競合各社は当社と同様に製品をインド国外から輸出しており、競争条件は同等だが、今後インド市場での更なる成長には現地生産化を見据えた活動が課題であり、早急な市場調査と事業判断を進めていきたい。

インドビジネスの橋頭保としてのシンガポール拠点

「シンガポール視点によるインド研究会」事務局

ジェトロ・シンガポール次長

朝倉 啓介

アジア大洋州において、日系企業の地域統括拠点はシンガポールに最も集積する。これら地域企業を中心に、インドでの事業への関心が高まっている。新規参入や拠点の立ち上げの検討が進むほか、支援の体制を見直し、インド拠点の自律性を高める取り組みが出ている。単にインド国内にとどまらず、ASEAN、さらには中東・アフリカへ展開の起点としてのインド拠点としても意識されている。

<在シンガポール日系地域統括拠点とインド事業>

シンガポールには地域統括会社が集積する。シンガポールの会計企業規制庁（Accounting and Corporate Regulatory Authority。以下、ACRA）指定データベンダーであるハンドシェイクス社（本社：シンガポール）によると、ACRAにおいて「本社・地域統括会社」として登録される日系企業は125社に上る⁷。日系以外では、EU系が195社、米国系が115社、中国・香港系が83社となっている。

こうした日系地域統括会社が管轄する対象国にインドを含める割合が増えている。ジェトロが2023年10月に、在シンガポール日本商工会議所、在シンガポール日本国大使館と協力して実施した在シンガポール日系地域統括会社を対象にしたアンケート調査では、シンガポール法人の地域統括機能の対象国・地域は、東南アジア（ASEAN）と回答した企業の割合が94.3%で最大⁸。インド（59.8%）、オセアニア（41.4%）が続く。インド（2019年度調査：59.3%→2023年度調査59.8%）の回答割合は、前回調査から拡大した。同調査によると、今後新たに統括対象とする国・地域はASEAN加盟国が最も多いが、ASEAN加盟国以外ではインドが多く挙げた。シンガポールに置かれたアジア大洋州の地域統括拠点の担当者が、インドビジネスの「橋頭保」としての役割を果たしている。

日系地域統括拠点を含む在シンガポール日系企業によるインドとの関わりは、各社によって異なる。拠点を統括する企業からは、（1）販売パートナー探し、（2）拠点設置のための情報収集などといった新規参入や拠点の立ち上げの検討、（3）マーケティング・ネットワークの強化、（4）ガバナンス・コンプライアンスの強化などが課題として挙がる。ジェトロ・シンガポールが2024年10月に開催した在シンガポール日系企業向けのセミナー「モディ新政権のインドにおけるビジネス機会」に参加した企業に対してインド事業におけるシンガポール拠点の課題を尋ねたところ、「拠点の場所、設置検討のための情報収集」（非製造業A社）、「見通し・読みの精

⁷ シンガポールにおいて、現地法人やシンガポール支店の設立、登記事項の届け出等は、通貨金融庁等の別の政府機関が管轄している場合を除き、ACRAに対して行う。数値は、2024年12月26日時点。在シンガポール企業への出資割合が10%以上の株主の所在地（国・地域）により分類した。

⁸ 「第6回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査（2024年6月）」（ジェトロ）を参照。同本アンケートにおける地域統括機能とは、国境を跨いだ域内のグループ企業に対して、持株機能、金融面での統括機能、販売・生産・物流・調達・研究開発・人事・法務などの各種の事業統括/経営支援（シェアードサービスの提供）を行う機能。

度向上」(非製造業 B 社)、「内部統制」(製造業 C 社)、「将来的なインド事業の分離・独立」(製造業 D 社)などといった意見が挙がった。また、「コーポレートとしては、インド事業の立ち上げとガバナンスをしっかりと確立する。今は立ち上げ時でもあるので、地域統括拠点が深くかかわっていく必要がある」(在タイ日系製造業 E 社)、「ガバナンスは強化していかないといけないため、タイの統括拠点が非常勤で兼務することを検討」(在インド日系製造業 F 社)⁹といった声も聞かれた。インド事業の規模間によっては在 ASEAN の日系統括が提供すべき機能があるものの、在 ASEAN 統括拠点からの支援体制を見直し、インド拠点の自律性を高める取り組みが出ている。

＜シンガポールを活用したインド展開＞

さらに、インド拠点が自律してビジネスを回す上で現地コア人材の確保の重要性を指摘する声も少なくない。例えば「インド人社長にしてから売り上げがものすごく伸びた。リテイラーとのコミュニケーションはかなりウエット。日本人社長だと舐められることがある」(在インド日系製造業 G 社)という。このほか、「現地の様々な問題、例えば労働争議に日本人が前面に出ると解決できない。インド人がトップの方がオペレーションを広げやすい」(在インド製造業 H 社)といった声も聞かれた。

インド市場攻略のために現地コア人材の確保が必要とされるなか、シンガポール地域統括拠点(人事部門)が深くかかわる例も見られる。在シンガポール日系地域統括拠点の中には、日本人の駐在員ではなく、グローバル・地域の人材の採用などを担うケースが少なくない。既出調査では、在シンガポール日系地域統括拠点の 44.8%が、域内グループ企業に提供している地域統括機能として「人事・労務管理・人事育成」を挙げた。今回の研究会では、インド事業を今後大きくしていく中で、シンガポール拠点のインド人の人材部長のネットワークも生かしながら、より高度なインド人人材を国内外で探し求めているケースが紹介された。

また、今回の研究会では、在シンガポールのインド系人材の活躍が、各社の基盤強化に寄与しているケースが紹介された。現地でのガバナンス構築が課題となっていることから、シンガポールで管理部門として勤務していたインド系社員を駐在員としてインドへ派遣し、インド現地でローカルスタッフの強化を図っている事例がある。同社の場合、新規事業開発部門は現在、インド系シンガポール人が統括。同責任者が頻繁にインドを訪れ、社会課題解決に繋がる新しいビジネスモデルの立ち上げを進めている。

＜シンガポールなど ASEAN などとの関係深化へ＞

インドでのビジネスが拡大するなかで、シンガポールに限らず ASEAN とインドの関係が深まっている。例えば、今回の研究会では、インドの CX(顧客体験)エージェンシーが、アジア・オセアニア市場におけるデジタル・ソリューションの強化を牽引する役割を担う事例が紹介された。また、ASEAN を中心とした製造拠点の合理化、サプライチェーンや製造プロセスでの革新など様々な課題解決の場面で活用が進む DX(デジタルトランスフォーメーション)について、インド人材がシステム開発に従事しているケースもあった。

⁹ 以下、在タイ、在インド日系企業へのヒアリングは、2024 年 10 月～11 月に実施した。

さらに、インドを起点とした ASEAN 向けの財の動きが活発化する可能性も指摘されている。
「いまだにいろんな部品がインドには揃っていない。ビジネス上は現状では、インドネシアやタイから持って来ている流れだが、インドで安く良い製品が生産できれば、インドからタイとかインドネシアに持っていきたいというトレードでのつながりが増えてくる」（在インド非製造業 I 社）との声も聞かれる。

インドを活用した地域的な展開は、ASEAN に限らない。在インド日系企業のなかには既に、「中東・アフリカへの事業拡大に向けた横軸連携強化」を掲げる企業もあるが、今回の研究会参加企業からも、インド事業を拡充させていく中で、中・長期的な視点での中東・アフリカへの展開の起点としての活用も意識されている。

研究会参加者

委員

1. 古賀 慶 南洋理工大学准教授（座長）
2. 成田 源 ADK Connect Singapore, Managing Director
3. 小浜 拓二 AGC Asia Pacific, アジアパシフィック総代表（代理委員）
4. 小林 陽介 AGC Asia Pacific, Executive Director、
5. 丹羽 啓之 Murata Electronics Singapore, Managing Director
6. 川合 大地 Murata Electronics Singapore, General Manager, Strategic Planning（代理委員）
7. 藤掛 寛 Nippon Life Asia Pacific (Regional HQ), CEO
8. 山本 栄一 Nippon Life Asia Pacific (Regional HQ), Executive Vice President（代理委員）
9. 田中 雅澄 Nippon Life Asia Pacific (Regional HQ), Executive Vice President（代理委員）
10. 小林 克人 Nippon Express (South Asia & Oceania), Managing Director
11. 本村 航 Nippon Express (South Asia & Oceania), General Manager（代理委員）
12. 伊東 広道 NTT Asia Pacific, Vice President, Head, JMNC Sales Asia Pacific
13. 味方 利夫 NTT Singapore, Head, JMNC Sales
14. 大枝 裕文 Sumitomo Electric Asia Pacific, Managing Director（代理委員）
15. 住吉 亮祐 Sumitomo Electric Asia Pacific, Executive, Sales & marketing
16. 木村 洋一 ジェトロ・シンガポール所長

委員企業オブザーバー

- ・ 武村 憲一 AGC Asia Pacific (India) , Managing Director
- ・ 木谷 重輝 AGC Asia Pacific (India) , Head of section, Strategy Planning

ジェトロ

鈴木隆史ジェトロ・ニューデリー所長、広木拓ジェトロ・ニューデリー所員、松永宗徳ジェトロ・ムンバイ所長、丸山春花ジェトロ・ムンバイ実務研修生、水谷俊博ジェトロ・ベンガルール所長、大野真奈ジェトロ・ベンガルール所員、岩井滯佳ジェトロ・ベンガルール実務研修生、白石薫ジェトロ・チェンナイ所長、浜崎翔太ジェトロ・チェンナイ所員、吉田雄ジェトロ・アーメダバード所長、飯田覚ジェトロ・アーメダバード所員、朝倉啓介ジェトロ・シンガポール次長

オブザーバー

- ・ 小澤 俊一郎 在シンガポール日本国大使館二等書記官（経済広域担当官）
- ・ 梁 瑜 シンガポール日本商工会議所事務局長

外部講師

1. 郷 裕, Nomura Research Institute Consulting and Solutions India, Partner
2. 守田 正治, FUJIFILM Corporation, Head of Marketing New business, Medical Div. Founder & Program Director of NURA Project
3. Mayur Shah, Suzuki R&D Center India, Executive Director

4. 横井 美乃里, Suzuki Innovation Centre, Next Bharat Ventures
5. 上田 晃裕, Terra Motors, 代表取締役社長

注：役職はいずれも参加当時。

委員会活動記録

第1回

日時：2024年6月4日

場所：ジェトロ・シンガポール

報告者：

- ・ 木村委員：「日本企業は本当にインドに注目すべきなのか」
- ・ 鈴木ジェトロ・ニューデリー所長：「インド総選挙～モディ政権の行方」

第2回

日時：2024年7月30日

場所：ジェトロ・シンガポール

報告者：

- ・ 松永ジェトロ・ムンバイ所長「マハーラーシュトラ州ビジネス環境」
- ・ 古賀座長「ASEAN・インド関係」
- ・ 藤掛委員「日本生命のインド事業展開」

第3回

日時：2024年9月19日

場所：オンライン

報告者：

- ・ 水谷ジェトロ・ベンガルール所長「カルナータカ州における日系企業のビジネス概況」
- ・ Nomura Research Institute Consulting and Solutions India「成長するインド消費市場とゲームチェンジ」
- ・ 小林委員（AGC Asia Pacific）「AGCのインド事業展開」

第4回

日時：2024年10月22日

場所：オンライン

報告者：

- ・ 吉田ジェトロ・アーメダバード所長「グジャラート州における最新ビジネス動向」
- ・ FUJIFILM Corporationのインド展開事例
- ・ 川合委員「村田製作所のインド事業展開」

第5回

日時：2024年12月10日

場所：オンライン

報告者：

- ・ 白石ジェトロ・チェンナイ所長「タミル・ナドゥ州のビジネス環境」
- ・ Suzuki R&D Center India「How to help India grow- Formula to flourish in India -」

- ・ 小林委員 (Nippon Express (South Asia & Oceania)) 「NXグループのインド事業展開」

第6回

日時：2025年1月16日

場所：ジェトロ・シンガポール

報告者：

- ・ Terra Motors のインド展開事例
- ・ 住吉委員「住友電気工業のインド事業展開」

第7回

日時：2025年3月11日

場所：ジェトロ・シンガポール

報告者：

- ・ 成田委員「ADKのインド事業展開」
- ・ 伊東委員「NTT Asia Pacific のインド事業展開」

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約 1 分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20240046>



本レポートに関するお問い合わせ先：
日本貿易振興機構（ジェトロ）
調査部 アジア大洋州課
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32
TEL：03-3582-5179
E-mail：ORF@jetro.go.jp