

アジア・アフリカ地域における  
日印ビジネス協カプラットフォームに  
関する分析報告書

2020年9月

**JETRO**

Japan External Trade Organization



Confederation of Indian Industry  
125 Years - Since 1895



# アジア・アフリカ地域における 日印ビジネス協力プラットフォームに関 する分析報告書

2020年9月

JETRO・CII

## 謝辞

本報告書は、インド工業連盟 (CII) 国際貿易政策責任者であるPranav Kmar氏の指導の下、CII国際貿易政策担当アソシエイト・ダイレクターであるJhanvi Tripathi氏の協力を得て、JETROニューデリー事務所産業調査員である小野澤恵一氏が、仲條一哉氏 (ジェットロ理事)、村橋靖之氏 (JETROニューデリー事務所所長)、古屋礼子氏 (ダイレクター)、磯崎静香氏 (JETROニューデリー事務所ダイレクター) の各氏と共同で執筆したものです。

### 著作権情報

Copyright © 2020 日本貿易振興機構 (JETRO) & インド工業連盟 (CII) 禁無断転載

本報告書のいかなる部分も、方法を問わず、その全体または一部について、著作権所有者の事前の書面による承認なく、複製したり、保存したり、情報検索システムに導入したり、何らかの形式もしくは手段 (電子的なもの、機械によるもの、複写、録音録画等) により送信したり、いずれかの言語に翻訳することを禁じます。JETROとCIIでは、本報告書に記載した情報および資料について、正確性を確保するよう尽力しております。しかしながら、本報告書に記載された情報、評価、意見はすべて予告なく変更される可能性があり、また、専門家の助言としてみなすことはできません。JETRO、CII、また両組織の役員・アナリスト・職員のいずれも、本報告書において提供された情報について一切責任を負いません。ただし、本報告書に不備や誤りが見つかった場合には、訂正いたしますので、CIIまでご連絡ください。

発行: インド工業連盟 (CII) The Mantosh Sondhi Centre;  
23, Institutional Area, Lodi Road, New Delhi 110003, India,  
電話: +91-11-24629994-7 | ファックス: +91-11-24626149  
eメール: info@cii.in | URL: www.cii.in

# JETRO

Japan External Trade Organization

JETRO (日本貿易振興機構) は、日本と他の国々との相互貿易・投資の振興に取り組む政府関連組織です。1958年に、日本の対外輸出振興を目的として設立されたJETROは、21世紀には、日本への海外直接投資と、日本の中小企業における対外輸出力の最大化に注力するようになりました。



Confederation of Indian Industry

125 Years - Since 1895

インド工業連盟 (CII) は、政策課題について政府と密接に協力し、ソートリーダーと交流し、産業の効率性や競争力、ビジネスチャンスを高めることにより、産業・政府・市民社会の連携を図り、インドの発展に資する環境の創出・維持に取り組んでいます。

1895年にインドの主要経済団体として設立され、官民セクターの会員数は9,100を超えており、また、全国規模、あるいは各地方の約291の業界団体から30万以上の企業が準会員として参加しています。

インド国内の9カ所のセンター・オブ・エクセレンス、また海外9カ国 (オーストラリア、中国、エジプト、ドイツ、インドネシア、シンガポール、アラブ首長国連邦、英国、米国) のオフィスを含め68カ所にオフィスを有し、133カ国・394の経済団体と提携しており、インドの産業や、国際的なビジネスコミュニティの情報源としての役割を果たしています。

## インド工業連盟

The Mantosh Sondhi Centre,  
23, Institutional Area, Lodi Road, New Delhi – 110 003 (インド)

電話: 91 11 45771000 / 24629994-7

• F: 91 11 24626149 • E: info@cii.in • W: www.cii.in



[cii.in/facebook](https://www.facebook.com/cii.in)



[cii.in/twitter](https://twitter.com/cii.in)



[cii.in/linkedin](https://www.linkedin.com/company/cii.in)



[cii.in/youtube](https://www.youtube.com/cii.in)

メンバーシップ・ヘルプラインお問い合わせ先: 00-91-124-4592966 / 00-91-99104 46244  
CIIヘルプライン フリーダイヤル (インド国内からのみ): 1800-103-1244



# 目次

はじめに	9
第1章:貿易・投資・取引関係の概要	11
1.1 アフリカとアジア:日本とインドの間の相補性	11
1.2 アフリカと日本	12
1.3 アフリカとインド	16
1.3.1 インド・アフリカ間の貿易関係	16
1.3.2 インドの対アフリカ直接投資	18
1.3.3 インド政府によるアフリカとの関係強化のための取り組み	21
第2章:産業の見通し	23
2.1 日本企業のケーススタディ	23
2.2 インド企業のケーススタディ	38
第3章:インド・日本間の協力方法	42
3.1 日本・インド間のビジネス協力における4カテゴリー	42
3.1.1 カテゴリー1:在印日本企業による対アジア・アフリカ輸出	42
3.1.2 カテゴリー2:日印間事業協力によるアジア・アフリカにおけるプロジェクトの実施	44
3.1.3 カテゴリー3:インドと日本の企業によるアジア・アフリカにおける共同投資	44
3.1.4 カテゴリー4:スタートアップセクター・デジタルセクターにおける協力	45
3.2 日印間における協力の主な特徴	45
3.3 両政府から期待される支援	46
第4章:取るべき行動	47
4.1 プラットフォームの確立と最初に取り組むべき行動	47
4.2 インドの輸出ハブとしての魅力を高めるためのJETROによる活動	48
4.3 これまでの活動	49
4.4 今後のイベント	50



## はじめに

**日** 本貿易振興機構 (JETRO) とインド工業連盟 (CII) は覚書を締結し、2019年12月10日に、「アジア・アフリカ地域における日印ビジネス協力プラットフォーム」(以下「プラットフォーム」という) を立ち上げた。これは、「自由で開かれたインド太平洋戦略」に基づく事業協力の拡大に貢献するものである。

このプラットフォームは、アジア・アフリカ地域における日印間のビジネス協力に向けて、両国の企業間の交流をさらに強化することを目的とする。これらの企業と情報を共有し、ビジネスマッチングの機会を提供し、日印間のビジネス協力プロジェクトの形成を支援し、さらにその他のサポートも行うことにより、定期的な交流を実現する。プラットフォームには、両国の企業、政府ほかの組織が参加する予定である。本報告書は、トライアングル・パートナーシップを促進する経済的な合理性についてまとめ、アフリカにおけるビジネス協力の前例を紹介し、日印間の有望な力について分類することを試みるものである。

過去3年間、日印間のトライアングル・パートナーシップについては、アフリカのニーズを満たしながら、アフリカで事業を展開するための協力アプローチをどのように策定していくかについて、熱心な協議が行われてきた。当然ながら、この考え方と、そのようなやり方での行動がうまくいくという信念には、政治経済的な根拠が存在している。

日本の民間企業は、アフリカ諸国との経済的な関係を深めている。2003年1月から2019年3月までのアフリカへの投資額は約170億米ドルに上り、自動車、ロジスティクス、繊維等を中心に、8万2千を超える雇用を創出している。日本はまた、日本政府のODA (政府開発援助) を利用して、港や道路、鉄道等の経済インフラの開発にも貢献している。さらに、現地の人々がアフリカにおける日本のプロジェクトから恩恵を受け、作られたインフラを維持するための適切な研修が受けられることを確実にするという意図をもって努力を重ねている。

インドの民間企業は、現地に精通しており、長期のプレゼンスを有し、受け入れられている。何世紀も前からアフリカに進出しており、各国が独立する前から成長してきた。インドと、インド出身の海外移住者は、アフリカの経済成長の原動力の一部となっている。インドはアフリカに対し、2003年1月から2019年3月までの間に、通信、金融サービス、ソフトウェア/ITサービスを中心に450億米ドルを投資し、11万7千を超える雇用を創出した。アフリカとの関係強化を目指すインド政府の意図を背景に、経済的なつながりは拡大している。モディ首相は、昨年7月にウガンダを訪問した際、アフリカに18のインド大使館を新設すると発表した (当時、アフリカ全体に29の大使館しかなかった)。

日本企業とインド企業の協力を促すことで、相補性が期待できる。JETROの調査によれば、アフリカに進出する日本企業にとっての最大の懸念は、「法規制や業務面への対応」で、約9割の企業がこれをリスクとみなしている。また、インドは、アフリカにおけるリスクを軽減するための第3国パートナーとしては、現地における最大の経済プレイヤーである南アフリカに次いで、2位にランクしている。どちらの側も、パートナー企業のネットワークを利用することができ、現地の市場の好みに合わせて製品やサービスの価格を抑えるためのテクノロジーを共有できる他、協力して現地の人々に研修を行うことが可能で、また、プロジェクト等における経済的な負担を分担することもできる。

すでに複数の共同連携が実施されているが、これらは、4つのカテゴリーに分類することができる。第1に、インドの日系企業の多くは、自動車、自動車部品、消費財等の対アフリカ輸出を開始し

ている。これらの企業は、アフリカに輸出するだけでなく、アフリカの管理職従業員をインドに招いて研修を行ってから、アフリカの支店に送り返している。第2に、日本企業とインドの企業は、発電やミニグリッドの運営等複数のインフラプロジェクトや、自動車関連サービス等に共同で取り組んでいる。第3に、石油・ガスセクターや通信セクター等のプロジェクトを実施するため、合併事業を立ち上げている。第4に、デジタルセクターにおける事業提携がある。例えば、インドの医療セクターのスタートアップ企業が、日本企業と提携して、複数のアフリカ諸国への進出を計画している。また、多くのアフリカ諸国が、金融包摂を実現しインドのスタートアップ企業を後押しすることとなった、インド・スタックと同様のデジタルプラットフォームを開発したいと熱望している。インドはソフトウェアに強いが、日本の企業もまた、ハードウェアインフラやサイバーセキュリティ分野での貢献が可能で、いくつかの事例を通じ、自動車保健サービスや医療、教育、中小企業研修等、アフリカにおけるデジタルインフラの普及に貢献している。

本分析は、アフリカにおける三者間協力を中心としているが、アジアにおける三者間協力を促進することも同様に重要であることを指摘したい。まず、日本企業はインドの企業よりもアジアへの投資額が多いので、インドはその相補性が期待できる。また、インドの産業は、グローバルバリューチェーン(GVC)への関与を強めれば、競争力を高めることができる。産業競争力を高めるためには、インドがビジネス環境を改善するための努力をする必要はあるが、JETROもまた、例えば、インドの自動車部品サプライヤーに専門家を派遣してキャパシティを向上させたり、ASEAN諸国で事業を行っている日本企業とインド企業とのビジネスマッチングを行うことにより、そのプロセスに貢献し促進したいと考えている。

第1章では、アフリカ、日本、インドという、明確化された3者間のビジネス関係の概要を述べる。第2章では、インドと日本の企業における現在の取り組みと、アフリカで事業を展開しているインド企業について取り上げる。第3章では、協力モデルについて詳しく説明する。第4章では、JETROとCIIによるこれまでの活動と、日印ビジネスプラットフォームの今後について述べる。

# 第1章 貿易・投資・取引関係の概要

## 1.1 アフリカとアジア:日本とインドの間の相補性

まず、各地域における海外直接投資に占める日本とインドの割合を比較して、インドと日本が相互に補完できる地域を明確化したい。表1は、FDiインテリジェンスのデータベースに基づく、2003年1月から2019年3月までの日本とインドによる地域別の累積投資額、投資件数、投資に占める割合である。

インドの投資金額における割合では、中東が19.1%、アフリカが18.6%を占める。一方、日本の地域別投資額では、中東とアフリカが最も少ない。絶対投資額では、インドは対中東では日本の1.2倍、対アフリカでは2.6倍の実績がある。歴史的にも、アフリカにはインド出身者（海外移住者）が多く、この現地ネットワークを利用できる可能性が高い。

アジアの投資に占める日本の割合は、金額では約62%、プロジェクト件数では52.2%である。これは、金額では32.8%、プロジェクト件数では27.6%のインドに比べるとはるかに多いが、インドは地理的にはアジアに近い。日本は、製造基盤をアジア諸国に拡大している。インドにとって、アジアの製造バリューチェーンで日本と提携することは、インドにおける製造セクターの構造改革を進め、インドがグローバルバリューチェーンにおける輸出ハブになることを促進させるための正道になる。

つまり、最近の投資実績を見ると、日本とインドのアジア・アフリカにおける協力には、大きな可能性がある。

表1:日本とアジアのFDI対象の比較

地域	日本				インド			
	投資金額 (単位: 百万米ドル)	投資件数	投資金額に 占める割合	投資件数に 占める割合	投資金額 (単位: 百万米ドル)	投資 件数	投資金額に 占める割合	投資件数に 占める割合
アジア太平洋 地域	578,160	7,617	61.9%	52.2%	80,648	1,260	32.8%	27.6%
北米	128,485	2,210	13.7%	15.1%	20,209	674	8.2%	14.8%
西ヨーロッパ	62,873	2,332	6.7%	16.0%	26,896	1,047	10.9%	22.9%
南米・ カリブ海地域	62,868	961	6.7%	6.6%	10,294	225	4.2%	4.9%
新興 ヨーロッパ	47,315	938	5.1%	6.4%	15,422	209	6.3%	4.6%
中東	37,720	269	4.0%	1.8%	46,917	704	19.1%	15.4%
アフリカ	17,282	275	1.8%	1.9%	45,798	448	18.6%	9.8%
合計	934,702	14,602	100.0%	100.0%	246,183	4,567	100.0%	100.0%

## 1.2 アフリカと日本

### 1.2.1 アフリカにおける日本企業

2010年以降、アフリカにおける日本企業数は着実に増加している。日本の外務省によれば、2010年は520社だったが、2017年には796社に増加している。日本企業は、一部の国に集中している。南アフリカ(282)、モロッコ(58)、ケニア(54)、エジプト(50)、ガーナ(44)、ナイジェリア(40)、モザンビーク(29)。この傾向は、日本企業による、アフリカの継続的な成長可能性に対する前向きな見方や、経済成長に貢献したいという意欲を反映している。

図1: アフリカにおける日本企業の数(2010~2017年)

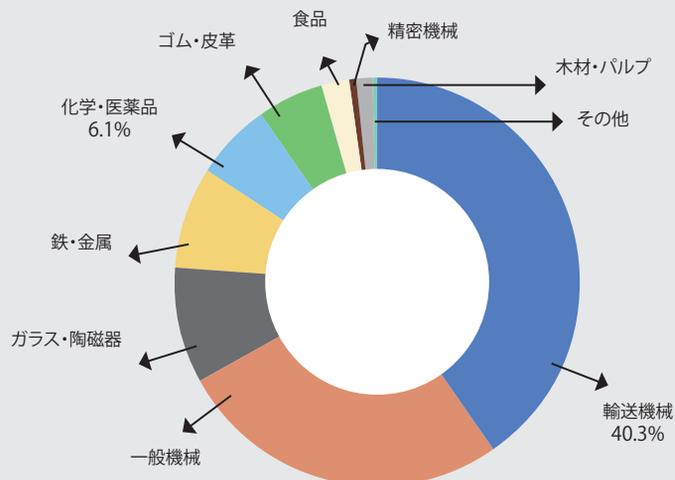


出典: 外務省(日本)

### 1.2.2 日本の対アフリカFDIの地域別残高

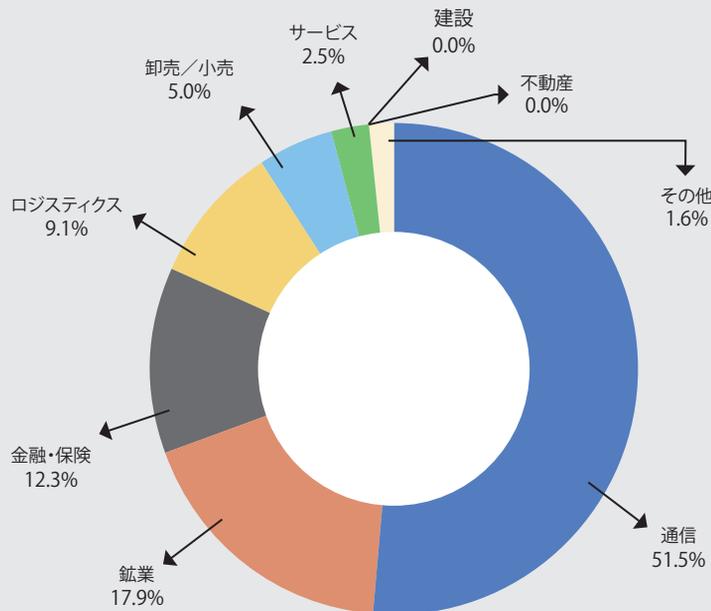
2018年度末現在、日本の対アフリカFDIの残高は8715百万米ドル(9670億円)。製造セクターは2626百万米ドル(2910億円)だが、非製造セクターは6089百万米ドル(6750億円)である。製造セクターでは、輸送機械・設備(40.3%)が最大のセクターで、一般機械セクター(26.8%)がこれに続く。非製造セクターでは、通信(51.5%)が最大の割合を占め、鉱業(17.9%)と金融・保険(12.3%)が続く。

図2: 2018年末現在におけるアフリカの製造セクターに対する日本のFDI残高



出典: 財務省・日本銀行のデータを使ったJETROによる分析

図3: 2018年末現在におけるアフリカの非製造セクターに対する日本のFDI残高



### 1.2.3 日本企業におけるアフリカへの関心の高まり

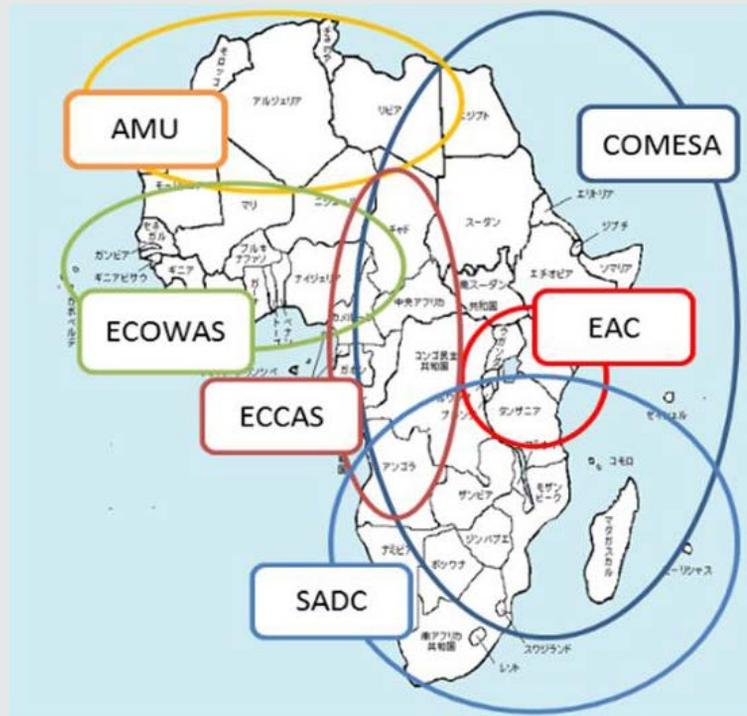
日本企業のアフリカへの関心は着実に高まっており、近年は、事業ポートフォリオの内容も変化しているように思われる。JETROは、2018年9～10月に、「アフリカ進出日系企業実態調査」を行った。

日本の企業は、有望な新しいビジネスエリアに特に注力している。将来最も有望な事業分野としては、インフラ(53.0%)、サービス産業(52.7%)、消費者市場(40.9%)、新興産業(39.6%)が、従来の注力分野だった資源(31.9%)や輸送機材(二輪車、四輪車等)(30.2%)等を上回っている。セクター別に見ると、消費者市場を有望と考えている企業の約50%が、乳児、子供、女性向けの製品に注目している。新興産業では特に、IoT(モノのインターネット)、フィンテック、eコマース等の分野への関心が高い。企業は、新興産業への期待を表明しており、「若年層人口やスマートフォンの使用が増えていることから、eコマースはかなり有望である」、「モバイルペイメントアプリの驚異的な拡大等、革新的な技術が組み合わさって生まれつつある新しい市場には、大きな可能性がある。また、先進国では実施できなかった新しいビジネスも、ここでは成功する可能性がある」と述べている。

アフリカの経済統合に向けた進展により、巨大な市場の誕生も期待されている。近年、FTA(自由貿易協定)を利用する日本企業の数は着実に増加している。2007年の調査時には、FTAと関税の両方を利用していると回答した企業の割合は5.6%だったが、今回は18.2%に増加している。日本企業が最も多く利用しているFTAは南アフリカ主導の南部アフリカ開発共同体(SADC)で、49.1%を占める。多くの企業が将来利用することを検討しているFTAには、人材に富むナイジェリアが加盟している西アフリカ諸国経済共同体(ECOWAS)がある。その割合は約35.5%である。2019年5月、アフリカ連合(AU)の55カ国・地域が加盟するアフリカ大陸自由貿易圏(AfCFTA)協

定が発効した。アフリカの経済的統合を加速すると期待されるこの協定には、既に52カ国が調印している。

画像1



アフリカ市場を有望と見ている日本企業はますます増えているが、この市場の難しさを指摘する声もまだある。調査により「アフリカは市場としては有望で市場潜在力は高いが、様々なシステムが未整備であることが原因で起こる問題や、事業が円滑に機能することを妨げる恐れのある大きな障壁が複数存在する」、「また、この市場に可能性を見出す企業は多いかもしれないが、資金面を考慮すると実際には難しい市場であると感じる恐れもある」と指摘されている。

アフリカに進出する日本企業にとっての最大の懸念は、「法規制や業務面への対応」で、約9割の企業がこれをリスクとみなしている。特に、「現地政府の政策管理の不透明さ」と「行政手続の複雑さ」は強く懸念されている(下表参照)。この調査ではその他、70%以上の企業が「金融と為替」、「不安定な政治情勢・社会状況」について懸念していることが示されている。具体的には、「行政手続の複雑さやインフラ環境が将来的に改善するという見込みがない」、また、「社会秩序やインフラ、政治情勢等、投資環境に必要な条件があまりよくない」といった懸念が挙げられている。一方、国別に見ると、モロッコは全体的に、どの項目も平均を下回り、特に、「政治情勢や社会状況」をリスクとみなす企業は他の国々と比較して非常に少ない。

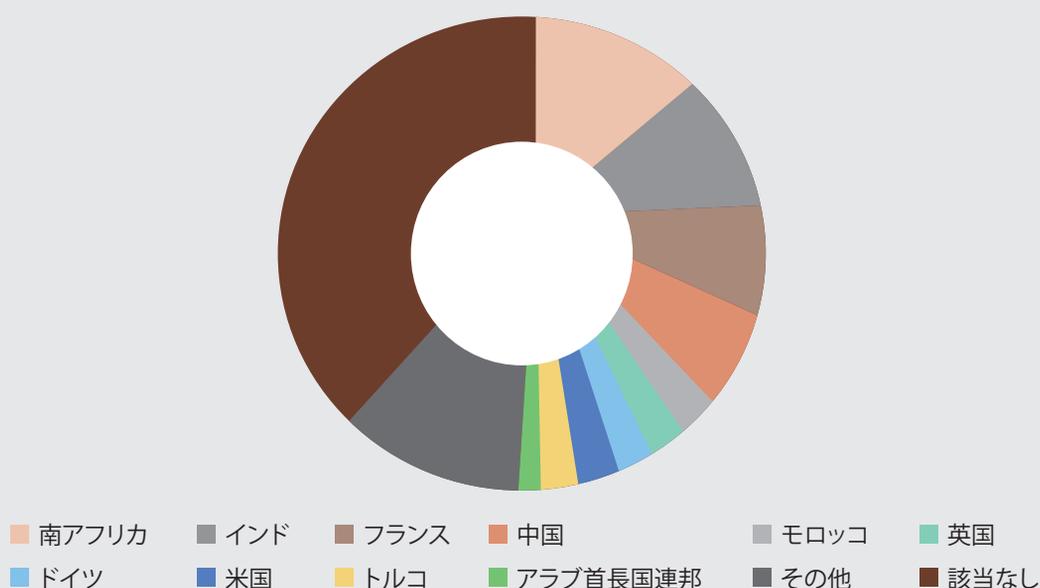
表2: アフリカにおける投資と事業経営のリスク要因

リスク要因	回答に占める割合
規制リスク(策定と実施)	87.3%
金融の安定性と為替変動	75.9%
政治・社会不安	74.3%
雇用や労働力の問題	65.1%
インフラの未整備	54.4%
貿易ルール	52.4%

出典: JETRO (N=307)

上に見られるように、アフリカの事業環境は非常に厳しいが、日本の企業はどうすればこれらのリスクを回避できるだろうか。一つの方法は、第三国の企業と協働することである。他国の企業との協働について質問すると、60%の企業が、「パートナー企業のネットワークの利用」を挙げた。協力パートナーとしては、南アフリカ、インド、フランスの企業が好まれている(下図参照)。南アフリカとの協働については、地域的な基盤として、ノウハウの蓄積と広い地域に及ぶ市場ネットワークの開発を行っている地元企業と提携することには大きなメリットがある。インドの場合には、「アフリカ市場と親和性があるので優れた戦略」になるほかに、「インドに基盤のある日本企業と提携することにより、アフリカ市場に進出できる」と考えられている。フランスについては、「フランス語圏のアフリカ諸国での協働の可能性」が見込まれている。

図4: アフリカでのビジネスにおける日本のパートナー国候補



出典: JETRO (N=303)

## 1.3 アフリカとインド

### 1.3.1 インド・アフリカ間の貿易関係

アフリカとインドの貿易関係が有機的に成長していることは多くの人が認めている。インドによるアフリカへの開発協力は、アフリカ・インド間の貿易・投資を増やす上で役立っている。インド政府のアフリカへの協力の軸の一つとして、免税特惠関税 (DFTP) が挙げられる。アフリカに対するインドのアプローチは援助ベースではなく、南南協力に基づく開発協力精神に基づくものである。

過去10年間、アフリカ・インド間の貿易は、ゆっくりとではあるが着実に伸びている。世界的な貿易やその他開発が鈍化しているにも関わらず、両国間の貿易関係はそれほど酷い打撃を受けていない。

出典:ITC(米国際貿易委員会)貿易マップのデータを使用して執筆者が作成

	インドのアフリカからの輸入	インドのアフリカへの輸出	貿易収支
2009年	2,11,16,451	1,33,10,992	-78,05,459
2010年	3,14,40,602	1,78,87,335	-1,35,53,267
2011年	3,97,80,165	2,33,46,040	-1,64,34,125
2012年	4,30,17,046	2,73,14,749	-1,57,02,297
2013年	3,94,16,660	3,40,76,067	-53,40,593
2014年	4,03,66,254	3,46,29,975	-57,36,279
2015年	3,37,80,221	2,56,40,346	-81,39,875
2016年	2,61,43,152	2,26,14,602	-35,28,550
2017年	3,57,98,845	2,43,76,748	-1,14,22,097

出典:ITC貿易マップ下部の表

表3から分かるように、貿易収支はアフリカに有利になっている。これはインドが、開発協力という共通の目標に向けて、アフリカ全体で意識的に維持しているものである。

ただし、貿易と投資の各ポートフォリオを見ると、アフリカ・インド間の貿易はあまり、多様化されていないことが分かる。財貿易を見ると、相互貿易は原料と部品に偏っている。表4および表5に示す商品貿易上位10位には、どちらの側にも目立った変化はない。唯一の例外は、インドからアフリカへの医薬品の輸出である。

S番号	HSコード	商品	2016～ 2017年	2017～ 2018年	成長率 (%)
1	27	鉱物性燃料及び鉱物油並びにこれらの蒸留物、歴青物質並びに鉱物性ろう	4,280.00	4,091.23	-4.41
2	30	医療用品	2,801.64	2,917.05	4.12
3	87	鉄道用及び軌道用以外の車両並びにその部分品及び附属品	2,165.13	2,689.48	24.22
4	10	穀物	1,579.26	1,776.52	12.49
5	84	原子炉、ボイラー及び機械類並びにこれらの部分品	1,422.32	1,646.58	15.77
6	39	プラスチック及びその製品	872.33	922.9	5.8
7	85	電気機器及びその部分品並びに録音機、音声再生機並びにテレビジョンの映像及び音声の記録用又は再生用の機器並びにこれらの部分品及び附属品	798.94	889.32	11.31
8	52	綿及び綿織物	646.04	775.97	20.11
9	29	有機化学品	635.93	693.81	9.1
10	73	鉄鋼製品	503.88	603.97	19.86

出典：インド政府商務省

表5:アフリカからインドへの輸入の上位10セクター(単位百万米ドル)

S番号	HSコード	商品	2016~ 2017年	2017~ 2018年	成長率 (%)
1	27	鉱物性燃料及び鉱物油並びにこれらの蒸留物、歴青物質並びに鉱物性ろう	15,027.43	20,759.07	38.14
2	71	天然又は養殖の真珠、貴石、半貴石、貴金属及び貴金属を張つた金属並びにこれらの製品、身辺用模造細貨類並びに貨幣	6,621.41	8,728.03	31.82
3	8	食用の果実及びナット、かんきつ類の果皮並びにメロンの皮	1,347.44	1,392.22	3.32
4	28	無機化学品及び貴金属、希土類金属、放射性元素又は同位元素の無機又は有機の化合物	979.35	1,268.32	29.51
5	26	鉱石、スラグ及び灰	570.65	1,086.58	90.41
6	74	銅及びその製品	850.79	1,047.76	23.15
7	25	塩、硫黄、土石類、プラスター、石灰及びセメント	399.13	405.71	1.65
8	72	鉄鋼	243.79	371.03	52.19
9	52	綿及び綿織物	279.41	322.3	15.35
10	47	木材パルプ、繊維素繊維を原料とするその他のパルプ及び古紙	230.06	295.11	28.27

出典:インド政府商務省

### 1.3.2インドの対アフリカ直接投資

表6は、インドによる対アフリカ投資の国別内訳を示す。2003年1月から2019年3月までのアフリカへの投資件数は少なくとも約448件で、約450億米ドルが投資されている。これらの投資により、累積で約11万7千人分の雇用が創出されている。投資件数や投資額が最も多いのは、南アフリカ、ナイジェリア、モザンビーク等資源が豊富な国と、ケニア、タンザニア、エチオピア、ガーナ等、東アフリカの旧英連邦諸国である。

表6:インドによるアフリカへのFDIの国別内訳

相手国	投資件数	投資に占める割合	投資金額	投資金額に占める割合	雇用創出数
南アフリカ	90	20.1%	5,203	11.4%	11,971
ケニア	47	10.5%	2,125	4.6%	9,192
ナイジェリア	45	10.0%	6,541	14.3%	13,741
エジプト	37	8.3%	5,392	11.8%	13,285
タンザニア	32	7.1%	833	1.8%	3,933
エチオピア	25	5.6%	2,076	4.5%	20,587
ガーナ	20	4.5%	2,254	4.9%	6,869
モーリシャス	19	4.2%	489	1.1%	1,984
ウガンダ	16	3.6%	668	1.5%	1,361
ザンビア	15	3.3%	1,457	3.2%	4,737
モロッコ	13	2.9%	988	2.2%	8,158
モザンビーク	11	2.5%	8,176	17.9%	3,169
ボツワナ	10	2.2%	156	0.3%	867
コンゴ民主共和国	8	1.8%	378	0.8%	862
ジンバブエ	8	1.8%	3,114	6.8%	3,678
ルワンダ	7	1.6%	220	0.5%	1,007
マダガスカル	5	1.1%	361	0.8%	797
セイシェル諸島	4	0.9%	166	0.4%	528
その他	36	8.0%	5,201	11.4%	10,888
合計	448	100%	45,798	100%	117,614

出典:FDIインテリジェンスのデータベースを使ったJTROによる分析

セクター別に分析すると、インドの対アフリカ投資の大半はサービスセクターに向けられており、その中では金融、ソフトウェア・IT、通信、ビジネスサービス、医療の各セクターが中心となっている。これに自動車OEM(相手先商標製造)分野、石油・ガス、医薬品、化学薬品、産業設備が続く。これらが、インドの投資先上位10セクターを占めている。これらはまた、アフリカでは重要な優先事項となっている、雇用創出に繋がりがやすいセクターでもある。

表7:2003年1月から2019年3月までにアフリカに投資したインド企業のデータ

S番号	産業セクター	プロジェクト件数	プロジェクト件数に占める割合 (%)	設備投資 (単位百万米ドル)	設備投資に占める割合 (%)	雇用創出数	平均雇用創出数
1	金融サービス	55	12%	592.6	1%	1,263	22
2	ソフトウェア・ITサービス	49	11%	631.3	1%	5,008	102
3	通信	37	8%	3,362.9	7%	4,221	114
4	ビジネスサービス	36	8%	489	1%	10,199	283
5	自動車OEM	35	8%	1935	4%	19,200	548
6	石炭、石油、ガス	23	5%	18628	41%	3,113	135
7	ヘルスケア	21	5%	276	1%	1,518	72
8	医薬品	17	4%	353	1%	2,533	149
9	化学薬品	16	4%	5650	12%	6,322	395
10	産業機器	16	4%	235	1%	3,308	206
11	消費財	15	3%	135	0%	3,730	248
12	金属	14	3%	2638	6%	7,774	555
13	プラスチック	14	3%	1824	4%	8,687	620
14	食品・タバコ	11	2%	2448	5%	6,773	615
15	繊維	11	2%	1317	3%	15,756	1,432
	その他	78	17%	5,284	12%	18,209	3,632

出典:FDIインテリジェンスのデータベースを使ったJTROによる分析

インドは、自動車やプラスチック、繊維等、大量の雇用を生み出すセクターに投資することにより、地元経済の発展に貢献している。自動車セクターについては、Mahindraが10カ国（南アフリカ、エジプト、ケニア、ナイジェリア、ガーナ、エチオピア、モロッコ、タンザニア、ザンビア、ガンビア）、Tataが8カ国（ガーナ、ナイジェリア、南アフリカ、モーリシャス、ザンビア、ケニア、セネガル）に工場とオフィスを展開している。プラスチックはエジプトが中心で、TCI Sanmar Chemicals、Dhunseri Petrochem、Tea Limited、Uflex等が投資している。繊維産業は主にエチオピアに位置しており、ShriVallabh Pittie Group、Arvind Mills、Raymond Group、Karli International、CLC Industries、Tata International等の企業が投資を行っている。

また、ヘルスケア、医薬品、消費財といったセクターへの投資も増えている。ヘルスケアセクターでは、Apollo Hospital Groupが8カ国（ナイジェリア、ウガンダ、ケニア、ガーナ、エチオピア、タンザニア、ザンビア、モーリシャス）、Healthcare Global Enterprises (HCG) が6カ国（ガーナ、ナイジェリア、ブルンジ、ルワンダ、ウガンダ、タンザニア）で運営している。医薬品セクターでは、Hester Biosciences（タンザニア、エチオピア、ケニア）、Aanjaneya Lifecare（ウガンダ、タンザニア）、Sun Pharma（エジプト）、Cipla（南アフリカ、アルジェリア）等のインド企業がアフリカにおいてプレゼンスを確立している。消費財セクターでは、アーユルヴェーダ製品を製造しているDabur Indiaがモロッコ、南アフリカ、ケニア、エジプトにオフィスを展開しており、2017年にはGodrejがモザンビークに工場を設立した。執筆者がGodrejに聞き取り調査を行った際、製品を現地のニーズに合わせるためには、現地の企業やローカルブランドと提携することが重要だという意見が出た。

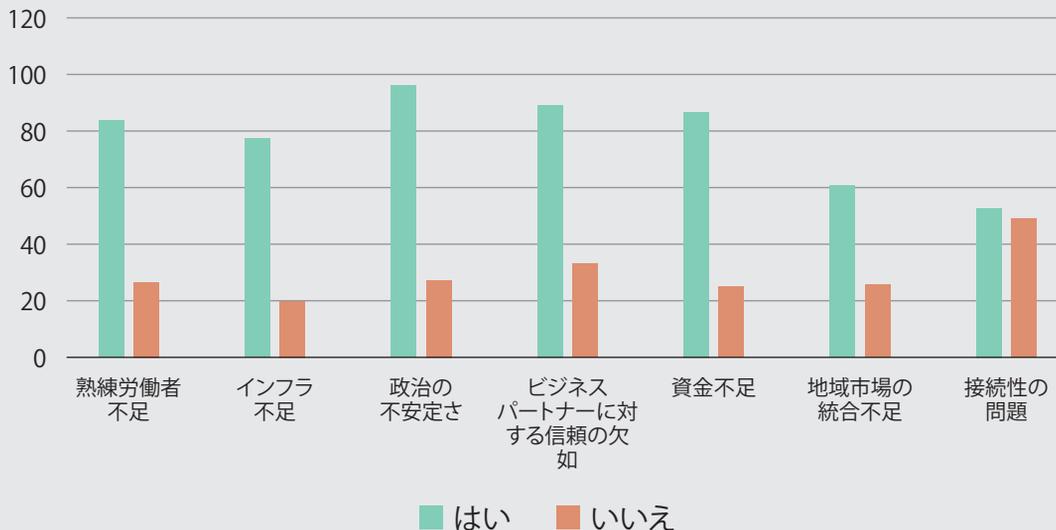
### 1.3.3インド政府によるアフリカとの関係強化のための取り組み

インド政府は最近、アフリカとの関係を強化する意図を明言している。モディ首相は、昨年7月にウガンダを訪問した際、アフリカに18のインド大使館を新設すると発表した(当時、アフリカ全体で29の大使館が存在するのみだった)。

インドとアフリカとの首脳レベルでの結び付きが高まったのは、インド・アフリカ・フォーラムサミット (IAFS) によるところもある。2015年にニューデリーで開かれた3回目のサミット (IAFS III) には、アフリカの51カ国が参加し、インド・アフリカ関係の活性化における新たなベンチマークとなった。

インド工業連盟が国連アフリカ経済委員会と協力して行った調査では、インドの企業には、グローバルバリューチェーンとの統合を阻む様々な懸念があることが明らかとなった。調査は、2015年にCIIによって行われたが、アフリカ・インド間の貿易関係を妨げる主な要因としては、政治の不安定さと資金不足が最も多く、信頼できるパートナーの欠如がこれに続いた (Mevel & Tripathi, 2018年)。このこともやはり、アフリカ諸国がこれらの懸念を克服し、グローバルサプライチェーンに参加する上で、インドと日本が協力して、ウィン・ウィンの関係を確立できるということを示している。

図7: インドの産業が直面している問題



出典: CII「アフリカにおけるビジネス展開」2015年5月

モディ首相は、昨年7月にウガンダを訪れた際、ウガンダ議会においてアフリカとの関係強化に関するスピーチを行った。次頁に記載しているのは、同首相がそこで述べた、インドとアフリカとの関係を強めるための10原則である。この10原則には、インドが、自国の社会問題や、西側から植民地支配から独立した際の経験の多くをアフリカと共有するという際立った特徴がある。インドにおいて、エネルギー、農業、医療等といった分野で生まれたイノベーションは、アフリカの経済・社会的発展に寄与することができるし、それを低価格で実現する能力も、アフリカにとって重要なメリットとなる。

### コラム1:協力原則

モディ首相は、インドは今後も、以下の10原則を指針として、アフリカとの深い結び付きを継続していくと明言した。

- アフリカはインドにとって最優先地域であり、重点的に取り組んでいく。
- 開発パートナーシップは、アフリカが受け入れられる条件で、アフリカの優先事項を指針として進めていく。インドは、可能な限りのキャパシティを構築し、現地にチャンスを生み出していく。
- インド市場を、アフリカとの貿易にとってオープンで魅力あるものにしていく。インドは、インドからの対アフリカFDIを増やすように努める。
- インドは、アフリカがSDGを実現できるように、また、アフリカの若者にとってのチャンスが増えるように、デジタル革命の影響を受けた経験をアフリカと共有する。
- インドは、アフリカと協力して農業生産性を高める。
- インドはアフリカと協力して、適応と削減の両方により気候変動に対処すると共に、公正な国際秩序を確保する。
- インドは、国連の平和維持活動を引き続き支持し、アフリカと協力して、テロや過激主義に対処していくと共に、サイバーセキュリティをさらに強化していく。
- ブルーエコノミーはすばらしいチャンスを提供するものであり、インドとアフリカは、海があらゆる人にとって自由で開かれた状態に保たれるよう、協力的かつ包摂的に取り組む。
- インドは、アフリカの若者の志を支援したいと考えており、グローバル化が進む中、双方に利益となる結び付きを深めることが必要である。
- インドとアフリカは植民地主義に立ち向かった経験を共有しているので、両国の意見がきちんと代表される公正な国際秩序のために、引き続き共に取り組んでいく。インドによる世界制度改革の取り組みにおいては、常に、アフリカを対等の立場に置いており、これが、我が国の外交政策の指針である。

(Singh & Tripathi, 2019年)

上のコラムは、インドのアフリカ優先の姿勢をはっきりと示すものである。インド工業連盟が作成した、これらの優先事項を中心とした報告書でも、三国間協力のための主要なパートナーが挙げられており、日本が最も重要なパートナーとして含まれている。また、協働を強化することが可能な様々なセクターの存在も指摘されている。このセクターには、インフラ、スタートアップ・社会的企業、製造・サービス、開発協力が含まれる。(Singh & Tripathi, 2019年)

この調査における重要な発見として、リスクを明確化するための政府間協力の必要性が挙げられる。政治リスクがアフリカ・インド間の貿易・投資関係における重要な阻害要因であることは既に認識されている(Mevel & Tripathi, 2018年)。関連する政府がこれらのプロジェクトの成功に利害関係を持つようにしてそのリスクを軽減することが重要である。

## 第2章 産業の見通し

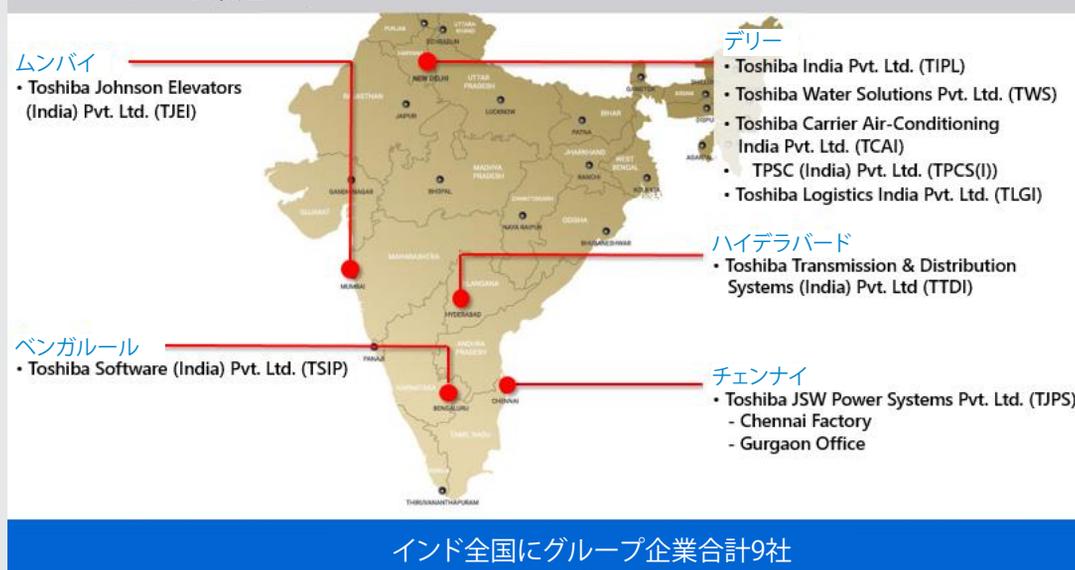
### 2.1 日本企業のケーススタディ

#### 2.1.1 Toshiba India

##### (1) インドにおける事業活動

**東**芝はすでに60年近く、インドと関係を結んでいる。東芝は、アフリカを中心に、「インドでのモノづくり」・「インドからの輸出」を行うことを目指し、インドを製造業務のハブおよび輸出基盤と位置づけている。この戦略に従って、東芝グループでは2013年以降、インドで300億ルピー以上の投資を行い、8千人以上を雇用してきた。インドでは、電力系統、水処理、鉄道システム、エレベーター、空調、バッテリー等、B2Bの電力・インフラ分野に注力している。また、インド政府による「インドでのモノづくり」や「クリーン・インドア」、「スキル・インドア」等の取り組みに貢献している。

#### インドにおける東芝グループ



インドにおける東芝グループ企業 (2020年8月現在)

##### (2) アフリカにおける事業活動

東芝は、1967年に、南アフリカのヨハネスブルクに最初のアフリカオフィスを開いた。以降、エネルギー、インフラ、デジタルソリューション等、様々な製品やシステムを提供している。東芝は、アフリカ大陸全体での事業拡大に注力するため、東芝アフリカを設立した。アフリカでは、地熱・水力・火力発電設備や送配電設備を提供している。また、貨物専用鉄道用の電気機関車や、ビルソリューション用の空調、紙幣処理システム等のインフラシステムも提供している。マルチ機能プリンター、監視システム用ハードディスク、小売りPOSソリューション等、東芝製のデジタルソリューションは、アフリカの多くの企業に使用されている。その他、アフリカ市場には最先端の技術を導入していく予定で、水素エネルギーシステムにより、クリーンなオフグリッドエネルギーを提供す

るだろう。サイバーセキュリティソリューションにより、様々な、高度で恐ろしいサイバー攻撃から人々を守り、生活の安全やセキュリティを確保するためのサイバーフィジカルシステムを提供する予定である。



オルカリア地熱発電所(ケニア)

### (3) 日本・インド・アフリカ間経済協力

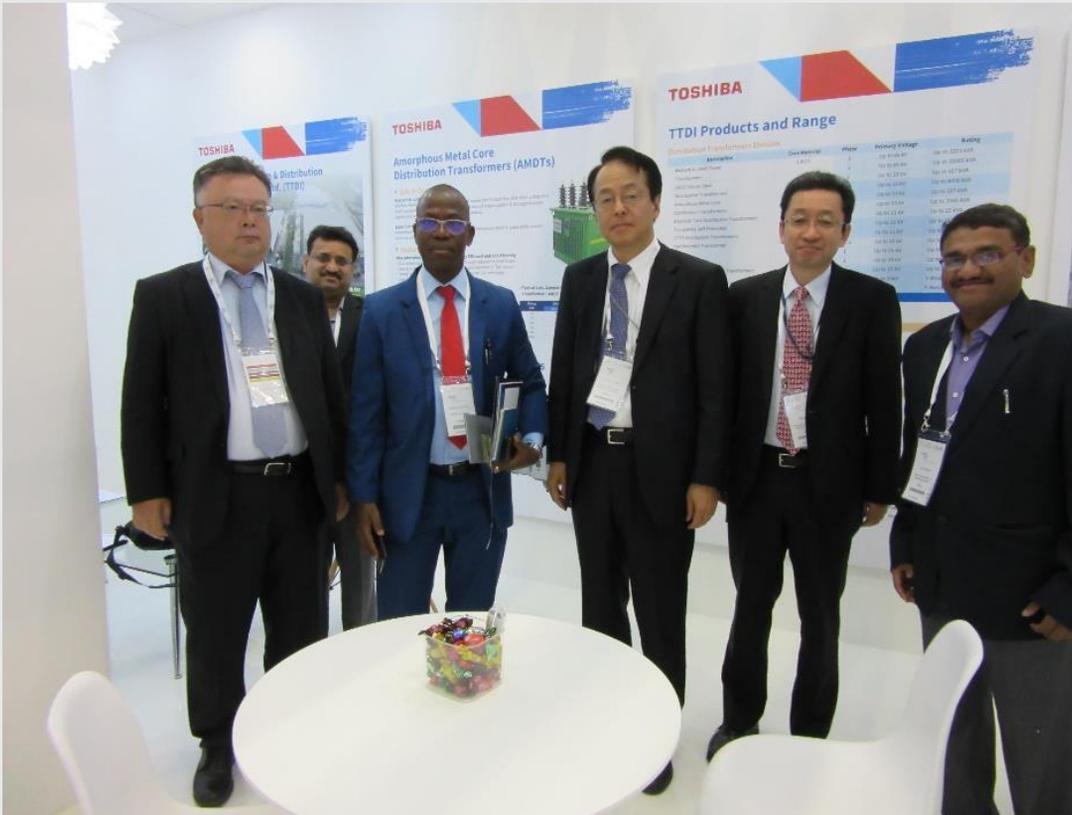
インドと日本は、アフリカとの長年に渡る結び付きがあるが、特にインドは、経済成長を続けるアフリカにおいて、顧客に働きかけ、エネルギーやインフラの開発という重要なニーズに応えるための重要なハブになった。インドに強力な製造基盤を持つおかげで、技術的に進んだ東芝製品を、アフリカの顧客に世界レベルの競争価格で提供できるようになったのである。インドとアフリカの強い結び付きにより、東芝はアフリカのビジネスに関する深い見識を得ることができ、アフリカ大陸におけるネットワークの強化やビジネス開発、顧客対応に役立っている。この10年間、インドのアフリカ諸国との関係は急ペースで加速しており、インドはアフリカ諸国への戦略的ゲートウェイとなった。

インドにおける東芝のグループ会社であるToshiba Transmission and Distribution Systems (India) Private Limited (TTDI) はアフリカの20カ国以上に拠点をもち、アフリカの様々な電気事業者に、6万台近い送配電変圧器を供給している。TTDIが提供するエネルギー効率の優れた(低損失の)変圧器によって、顧客は大幅にエネルギーを節減することができる。TTDIは、エンドツーエンドの社内製造インフラを備えた最新の製造施設を持つという最大の強みにより、アフリカの顧客に、コストパフォーマンスのよい高品質な製品を素早く提供している。また、配電事業者については、資産管理のあらゆる段階でのサポートを行っている。

別の東芝グループ企業であるToshiba Water Solutions (TWS) は、上下水道処理のトップ企業で、設計、一括請負、O&Mといったサービスの提供に40年以上の経験を有し、アフリカ諸国にも事業を拡大しようとしている。



テランガナ州(インド)のTTDIプラント

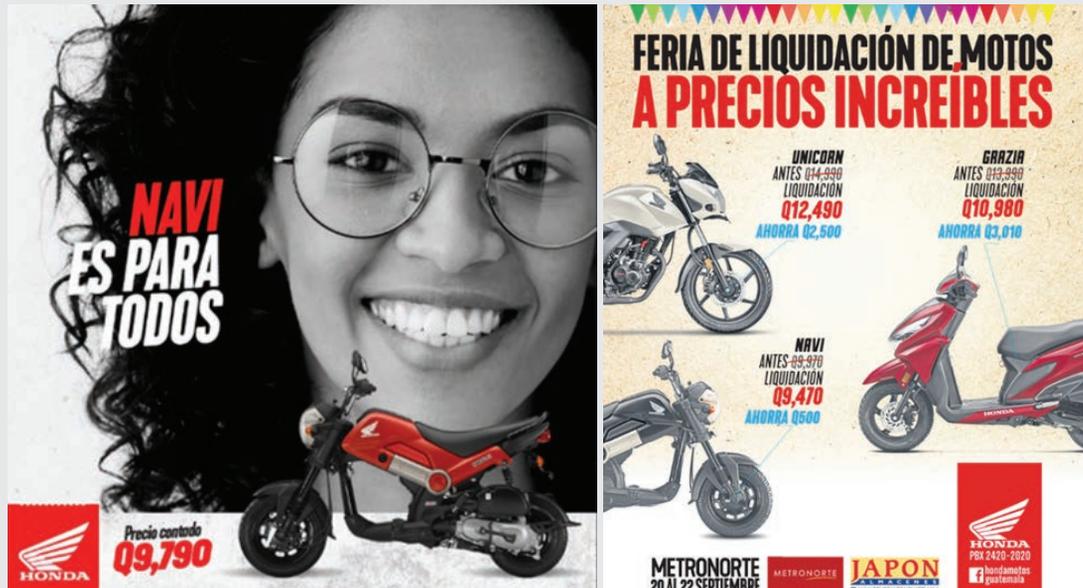


TTDIのインドチーム、アフリカン・ユーティリティ・ウィークに参加

### 2.1.2 Honda

Hondaは世界最大の二輪車メーカーであり、Hondaの二輪車の「WING」マークは世界中で認識されているが、インドには1999年に本田技研工業の100%子会社、Honda Motorcycle and Scooter India Pvt. Ltd. (HMSI) を設立して進出した。

## HONDA



1999年にハリヤナ州グルガオン県マナーサルに設立されて以来、HMSIIは「適性な価格で、高品質の製品を提供する」という評判を守ってきた。HMSIIは、インドの二輪車市場では最も歴史の浅い企業の一つであるにも関わらず、インドで2番目の規模を持つ二輪車会社になった。

HMSIIは、2001年の初年度に、スクーター「アクティバ」の輸出を開始した。HMSIIの二輪車の累積輸出台数が100万台を超えるまでには14年かかったが、200万台に達するまでには3年と、3倍以上早かった。インド製の車種は、量的にも質的にも堅調な国内販売に支えられて、世界市場でも非常に競争力が高く、HMSIIは既にホンダのグローバルな二輪車事業に最も大きく貢献している。地域を超えて輸出を伸ばしているホンダの多様な輸出ポートフォリオは現在、合計で23車種に増えており、HMSIIは現在、全4工場からアジア・オセアニア、南米、中東、欧州の22市場に輸出を行っている。例えば、FUNtastic NAVIは南米を中心に、全世界の若者の間であつという間に人気を博している(写真:グアテマラにおけるNAViの宣伝)。2018年度には、各国への輸出台数合計が38万台になり、記録を更新した。

また、インドの多くのサプライヤーがホンダのR&Dの承認を受けており、かつ国内市場の規模の大きさから価格競争力が高いこともあって、事業を拡大し始めたサプライヤーが、他のアジア諸国にホンダの二輪車を多数供給し始めている。

最後になるが、インドは2020年4月から、世界でも最も厳しい自動車排ガス基準であるBS6(バーラト・ステージ6)の排ガス規制基準に移行するため、HMSIIは、ホンダ全体と協力して、近い将来、インドから先進国への輸出機会拡大を検討していく。

### 2.1.3 Nippon Steel India

インドの粗鋼生産は2018年に日本を抜き世界第2位(約1億トン)となり2030年には3億トンを目指す国家ビジョンが提示されている。インド国内の鋼材重要は国内製鉄所からの供給が主体(約9割)となっており、自国生産化が進展するマーケットのため、日本製鉄グループは既に関係会社も含めて14社の現地事業会社を保有、従業員数約9千人(日本人派遣者も60名以上)にて、当地で自動車向け鋼材供給を中心にビジネスを展開。今後とも、この伸び行く国内市場を捕捉するためには、更なる現地生産化が不可欠であり、インド鉄鋼第4位のEssar Steel社の買収を

## 新日本製鉄



2019年に完了。

こうした中、インドの事業会社にて生産された鋼材および製品の一部をアジアへ輸出する取り組みも行っており、具体的な事例は以下の通り。

- ハリヤナ州に所在するグループ会社「SMI AMTEK」にて自動車向け部品のクランクシャフトを製造。インド国内自動車メーカー向けが主となるが、製品の約2割をアジア向け主にSuzukiのタイおよびインドネシア工場へ輸出。
- オリッサ州に所在するグループ会社「TRL Krosaki」にて鉄鋼製造に必要な炉に使用される耐火物を製造。インド国内鉄鋼メーカー向けが主となるが、インドのコスト競争力を活かし、製品の約2割をアジア、南米、ヨーロッパを中心に輸出。特色のある事例として、隣国のブータンから貨車で原材料（ドロマイト）を調達、同工場にて加工し製品のドロマイト煉瓦（ステンレスや特殊鋼を製造する際の取鍋用煉瓦）を製造し、一部アジアへも輸出する取り組みも展開。

## 2.1.4 Toyota Tsusho India

### (1) 豊田通商のインドにおける活動

Toyota Tsusho India (TTIPL) は、豊田通商のインド事業における中核基盤であり、インドとの関係は1920年に遡る。現在、豊田通商グループはインドに36の出資会社と、8カ所のTTIPL支店を有する。主な事業領域は、Mobility, Life & Community, Resources & Environment の3分野となっている。

Mobility分野では、自動車メーカーの近くに拠点を構え、鋼材ブランキング、物流事業、エアバッグ部品の製造等を手掛けている。グジャラート州ではPlug & Play型の工業団地を運営、進出検討する日系企業を支援すべく貸工場、オーダーメイド工場に共有設備やサービスを含めたパッケージ供給を行っている。更に、同敷地内に「日本式ものづくり学校 (JIM)」を開校。地元の若年層に日本式ものづくりの考え方を教え、日系企業への就労機会を提供することにより、地域社会への貢献を目指している。また、デジタル分野においてはMaaS (Mobility as a service) 領域を中心にスタートアップとの協働を行っている。

Life & Community分野では、日系パートナーとの合併事業により、バンガロールで医療事業 (Sakra

World Hospital) を行っている。地域社会における健康促進を目指し、最先端の技術を導入し、日本の高水準な医療サービスを患者に提供することにより、インドの病院をリードする存在を目指している。

Resources & Environment分野では、ヴィシヤカパトナムのToyotsu Rare Earths India Pvt. Ltd. (TREI) において、混合塩化希土を原材料とし、レアアース化合物の製造を行っている。この製品は、レアアース資源確保の為、主に日本に輸出されている。また、バンガロールとグジャラートでは金属スクラップのリサイクル事業を行っている。更に、2019年10月には、マルチスズキ社との合併事業として、廃車解体事業を手掛ける、「Maruti Suzuki Toyotsu India Pvt Ltd」(MSTI) を設立した。再生資源の最大活用と、環境に配慮した解体プロセスによりインド社会への貢献を目的としている。

## (2) 豊田通商のアフリカにおける活動

豊田通商は、アフリカ市場の成長力に注目し、2016年に仏企業のCFAOの株式を取得し、アフリカにおける事業の取り組みを加速させることを目的として完全子会社化した。2017年には、CFAOとの投資・戦略を統合・一本化すべく豊田通商にアフリカ本部を新設した。

「アフリカ全土の販売ネットワークを活用した自動車販売」「医薬品卸をベースにしたヘルスケア事業」「ビール飲料などの現地生産およびカルフル等のショッピングモール展開といったリテール事業」「再生可能エネルギーおよびエネルギーインフラ事業」の4事業を重点分野として取り組んでいる。

## (3) インドからアフリカへ

これらの活動を通じて、インドとアフリカを結び、シナジーを生み出すことに注力している。

自動車分野では、トヨタスズキのアライアンスを受け小型車ラインアップを大幅強化。同社販売ネットワークを活用したインド製スズキ車の販売に注力している。

## 再生可能エネルギー・インフラプロジェクト

ケニアのモンバサSEZ内でLPGターミナルを形成するための実現可能性調査を実施中。インド企業とのオペレーション契約や共同出資についても検討予定。ザンビアでの太陽光発電案件を形成するための事業可能性調査を実施中。インド製太陽光パネルと日本製蓄電池を活用した事業を想定。

### 2.1.5 Toyota Kirloskar Motor

#### (1) Toyota Kirloskar Motor<TKM>のインドにおける事業の歴史:

トヨタ自動車は、1997年10月に、Kirloskar Groupとの合併事業によりToyota Kirloskar Motor Private Limitedの名称で自動車製造部門を設立してインドに進出した。カルナータカ州バンガロールに本社を置くToyota Indiaは、インドにおけるトヨタ車の製造と販売の管理を担当している。

表8

SL番号	項目	詳細
1	社名	Toyota Kirloskar Motor Pvt. Ltd.
2	資本比率	トヨタ自動車(TMC):89%、 Kirloskar Systems Limited (Mr. Vikram S. Kirloskar):11%
3	創業日	1997年10月6日
4	会社住所・本社	カルナータカ州ラマナガラ県ビダディ工業団地
5	総設備生産能力	最大310万台
6	市場	インド、南アフリカ、モーリシャス、ブータン、ネパール、ブルネイ

#### インドにおけるトヨタ製品:

Toyota Kirloskar Motor<TKM>は、自動車業界における主要な多国籍企業の一つ。同社では、自動車製造部門とサービス部門が事業活動を行っている。事業活動は乗用車の開発、生産、販売が中心である。乗用車事業分野の製品ポートフォリオは、低燃費の小型車から高級車をカバーしている。

現在のトヨタ製品のラインアップは、イノーバ・クリスタ、イノーバ・ツーリング・スポーツ、フォーチュナー、カローラ・アルティス、ニューカムリ・ハイブリッド電気自動車、エティオス、エティオス・リーバ、エティオス・クロス、ヤリス、グランザである。

#### (2) アフリカにおけるトヨタの事業運営の概要

最近のトヨタのアフリカにおける自動車販売・生産は以下の通り:

表9

年	2016年	2017年	2018年	2019年(9月現在)
売上高	180,994	184,031	191,597	147,450
生産	112,216	113,414	122,186	97,876

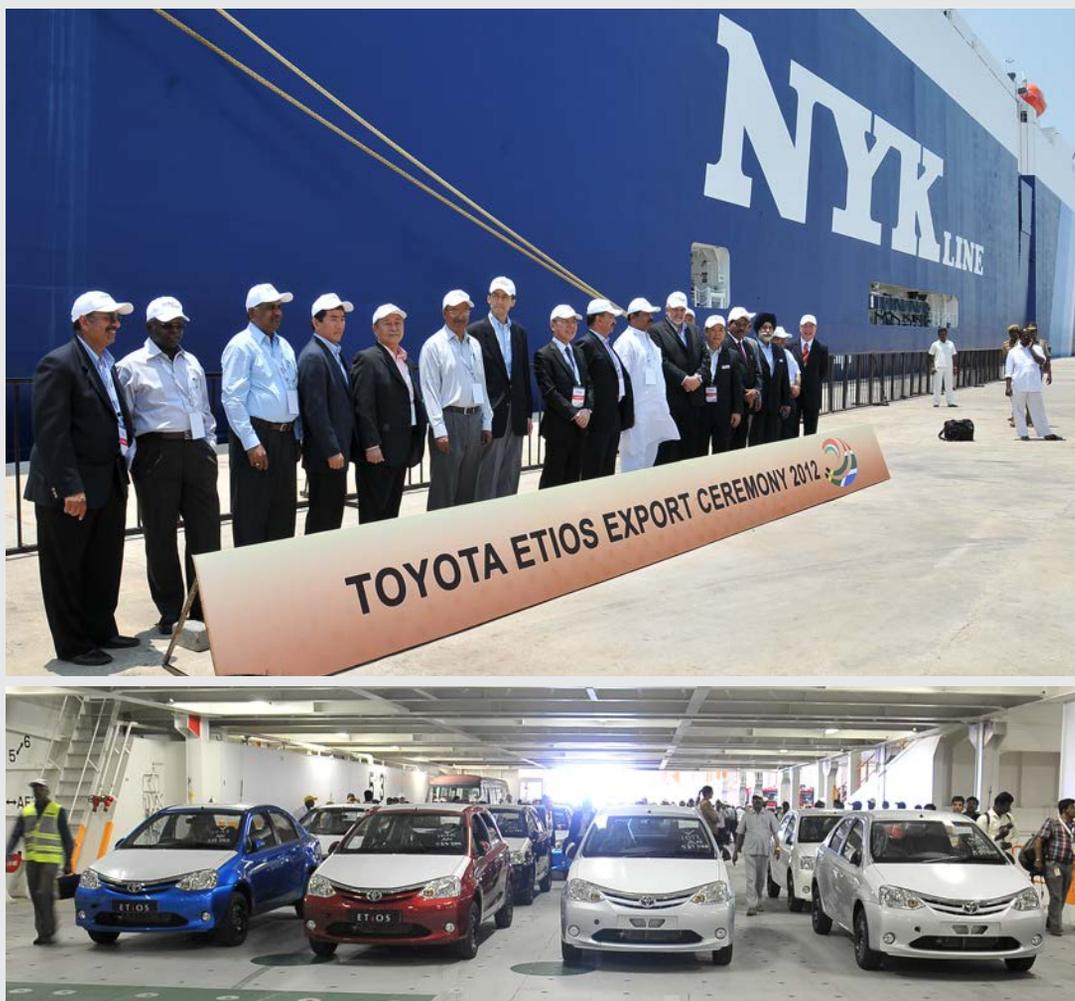
### (3) Toyota-India<TKM>の南アフリカ事業への貢献

Toyota Kirloskar Motorは2012年からエティオス・シリーズのインドからアフリカへの輸出を開始し、2019年10月までに、121,851台輸出している。

輸出用車種はインドで現在販売されているエティオスのプラットフォームをベースにするが、南アフリカのライフスタイルや消費者選好、気候、道路状況に合わせて開発・生産する。

エティオスは、ベンガルール郊外のビダディ工業地域にあるToyota Kirloskarの第2工場で製造されている。輸出用車種も同じ工場で作られる。

#### TOYOTA KIRLOSKAR



輸出台数の詳細な年度別内訳を以下に示す。

表10:

年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年 (1~4月)	合計 台数
台数	19,127	25,708	16,415	16,183	13,078	13,504	9,214	10,563	3,668	127,460

### 2.1.6 Daikin Airconditioning India Pvt. Ltd.

Daikin Airconditioning India Pvt. Ltd. (DAIPL) は、日本のダイキン工業 (DIL) の完全所有子会社であり、商業用・住宅用空調システムにおいて世界をリードしている企業である。優れた技術に支えられて、インドの顧客に様々な、エネルギー効率のよい空調ソリューションを提供している。同社は、インド市場における高品質な空調ソリューションの提供に成功している。DAIPLは過去10年間堅実な成長を継続し、インドのHAVC (暖房・換気・空調) 市場のトップに到達した。

ダイキンは、インドの空調市場における力強い成長を見越して、今後もシェアを伸ばし、製品ポートフォリオを拡張していく予定である。

DAIPLの成長エンジンである製造工場は、ラジャスタン州ニムラナに所在する。これはインドで最大のHAVC工場であり、広さは40エーカー以上、工場棟2棟と、研究開発センター、研修センター、20万平方フィートの倉庫が収容されている。生産能力は住宅用150万台、冷却量可変 (VRV) 装置5万台、カセット装置15万台、ダクト装置2万台、冷却装置1千台である。販売面では、DAIPLは8千カ所の売り場と600カ所以上の正規サービスセンターがある。

DAIPLがインド市場で成功したのは、技能開発と職業訓練によるところが大きい。HVAC製品について、知識を広げたり、訓練を行うため、全国18カ所、また、スリランカに1カ所、様々な学術機関にダイキン・センター・オブ・エクセレンス (COE) という空調の研究施設を開設した。

このCOEの取り組みは日印の両政府に認められており、DAIPLは、2017年に、インドにおいて、日本式ものづくり学校 (JIM) の設立を付託された初のHVAC会社となった。ダイキンの日本式ものづくり学校では、製造セクターにおける性別多様性の改善を視野に入れて、一期生は女性のみとなっている。

DAIPLは最近、インドにおける空調のレベルを高め、インドをアフリカや南米等、新規・新興市場の輸出ハブにすることを目的とする拡大計画を発表した。これは、DAIPLによるインド市場への取り組みや、「インドでのモノづくり」、「インドのためのモノづくり」、「輸出のためのモノづくり」のための投資を強化するものである。

アフリカでも、インドと同様の成功を実現するため、知識や経験、スキルを活用していく。拡大計画の一環として、DAIPLは東アフリカ諸国の業務管理と、中東地域への輸出を担うことになった。同計画には、販路の強化と特注製品の提供が含まれる。

最近、ナイロビ (ケニア) に設立したことを受けて、ケニアにもCOEを開設して、現地の若者向けにHVACの技能研修を行う計画である。

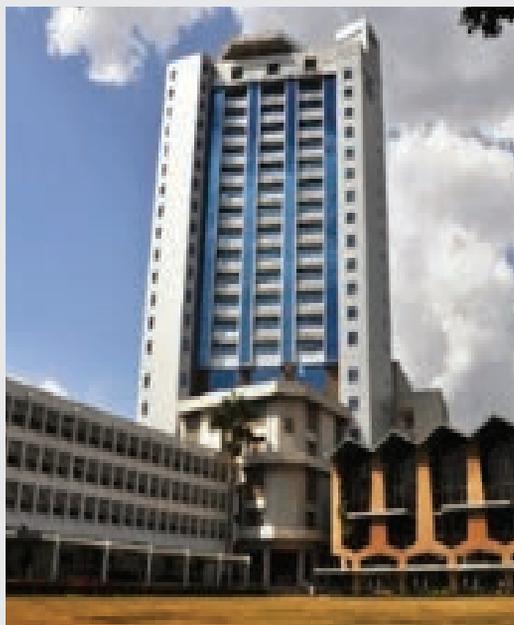
## 参考写真



ナイロビ支店の事務所認定証



DAIPL JIM:JETROと現地のインド政府当局者が出席した卒業式の様子



ダイキンCOE:ナイロビ大学と継続的に協議



ダイキンの東アフリカにおける研修への取り組み



## 2.1.7 Suzuki Motor Corporation

### 1. インドにおける四輪車事業開発の概要

スズキ株式会社(スズキ)は、1982年に、当時は公共事業体だったMaruti Udyogと合併事業契約を結んでインドでの事業を開始した。翌年の1983年にコンパクトカーのMaruti-800の生産と販売を開始し、インドの経済成長と合わせて業務規模を拡大させた。2002年にはMaruti Udyogを子会社化し、2007年に社名をMaruti Suzuki India Ltd. (Maruti Suzuki)に変更した。

インドでは、Maruti Suzukiに加え、2017年2月にSuzuki Motor Gujaratでも四輪車の生産を開始している。これは、スズキの完全所有子会社である。2020年3月には、インドにおけるスズキの四輪車の累積生産台数は2,300万台に達した。インドにおける自動車生産の直近の数値データは2019年度の158万台で、同年におけるスズキグループの四輪車総生産の50%以上を占める。

## 2. アフリカにおける四輪車事業開発の概要

近年、アフリカ市場におけるスズキの四輪車の販売はかなり着実に伸びている。2019年度の販売台数は約3万台で、業界全体では減少している（現地生産車を含む）にも関わらず、前年度比で16%増加している。アフリカ市場では、約52カ国に、南アフリカにおける100%子会社のSuzuki Auto South Africa等、販売代理店を開設している。

南アフリカでは、3年連続で売り上げ記録を更新しており、2019年度の販売台数は約1万7千台と、前年度比で38%増となっている。また、Suzuki Egypt（エジプトにおける合併事業）では、商用車のノックダウン生産を行っている。

## 3. インドとアフリカの企業間協力

2019年度には、スズキはアフリカで約3万台の自動車を販売しており、うち、約2万3千台がインド製である。アフリカで中産階級が出現したことにより、スズキのインド製コンパクト車の人気が高まっている。インドの対アフリカ輸出は3年連続で増加している。

これらの数字からも明らかのように、インドは、成長するアフリカ市場にとって、自動車や部品の輸出ハブとして、非常に重要な役割を果たすようになっていくと思われる。これは主に、アフリカとの関係において日本や東南アジアよりも地理的に有利であるという事実によるものであるが、他にも、インドとアフリカの製品ターゲティングにおける高い類似性も、重要な要因となっている。

Maruti Suzukiもまた、アフリカ諸国を訪れて、現地の販売代理店向けにアフターサービスの指導者研修を行ったり、アフリカから研修生を呼んで同様の機会を提供したりしている。Maruti Suzukiはまた、アフリカの販売代理店を含め、年に一度インドで販売代理店会議を行っている。昨年の販売代理店会議はデリーで開催され、参加者には、アフリカ44カ国のスズキ販売代理店が含まれていた。円滑な協力を促進するためには、インドとアフリカの間での人的交流が不可欠である。

自動車事業において、上記のような取り組みは今後加速していくと思われ、インドとアフリカとの協力をさらに深耕することが期待される。

## MARUTI SUZUKI



## 2.1.8 Japan-India Mitsui & Co. Ltd.

### (1) インドでの事業展開の概況

旧三井物産(1947年に解散し、現三井物産との継続性は無し)が1893年、当時のボンベイにインド初の事務所を開設。綿花の貿易からスタートし、1900年頃にはリキシャー(人力車)の日本からの輸入、1950年代はインド産鉄鉱石の輸出、1900年代後半にはインドの各種大型プロジェクトに参入。現在、鉄鋼、化学品、金属資源等の国内・輸出入トレーディングを行う他、インドでは直接投資、間接投資併せ31社の出資先を保有。近年では、2019年に太陽光エネルギー事業、Eリキシャー事業、日本式カレー事業(Coco壺、1号店を2020年8月に開店)への投資を発表。又、2020年にはインド農薬販売会社に出資参画した。デリー本店の他、ムンバイ、チェンナイ、コルカタ、ベンガルール、ハイデラバードに支店あり。

インド現地法人(Mitsui & Co. India Pvt. Ltd.)の正社員数は約150名(うち邦人は30名)。

### (2) アフリカでの事業展開の概況

現在、アフリカにはJohannesburg(South Africa)、Maputo (Mozambique)、Nairobi(Kenya)、Casablanca(Morocco)、Accra(Ghana)、Cairo(Egypt)の6拠点を構える。主な活動領域は金属資源、エネルギー、鉄鋼、インフラプロジェクト、交通プロジェクト、農業。特にモザンビークでは、2014年以降、炭鉱、鉄道・港湾インフラ、電力、エネルギー(LNG)領域に於いて、プロジェクトファイナンスを活用した大型投資を積極的に実施。2018年5月にはドバイ(UAE)とヨハネスブルグ(南ア)を拠点とするETG社に約300億円出資、東アフリカ諸国を中心に200万戸以上にのぼる農家ネットワークを構築し、農家の成長に貢献する取り組みを推進するETG社の事業と当社グループが保持する国際ネットワーク・幅広い事業領域を組合せ、アフリカと環インド洋地域の“食と農”の社会課題解決に貢献することのみならず、当該地域での新たなビジネス展開を目指す。

### (3) アフリカでの事業展開のうち、インド企業との連携事例の概要

ETG社はインド国内にもインド人の植物タンパク源であるパルスの加工拠点を有し、これらを活用した当社のインドビジネスパートナーとのインドパルス事業の拡大、更には植物タンパク源のバリューチェーンを構築にも取組中で、食・農分野に限らず、ETG社を梃子にし、インド・アフリカ間のコラボレーション強化を目指す。又、2017年8月に当社が出資参画したインドの分散電源事業者であるOMC Power社のビジネスモデルを非電化地域が多数存在するアフリカ大陸へ横展開すべく現在案件開発中。

## 2.1.9 DENSO INTERNATIONAL INDIA PVT. LTD.

### 1. インドにおける主な事業開発の概要

1984年:ウッタル・プラデーシュ州ノイダにSRF Nippondenso LTD. (現 DENSO India PVT. LTD.) を設立し、インドにおけるエンジン部品の現地製造を開始

1985年:スリ家およびスズキとの合併事業としてSubros LTD.を設立し、熱関係製品の生産を開始

1999年:排ガス規制に対応するためのエンジンの電子制御化電子制御化等をきっかけに、パワートレイン、電子製品、熱関係製品の製造会社 (DENSO Haryana PVT. LTD.、DENSO Kirloskar Industries PVT. LTD.) を設立

2010年:販売会社を再編しインドの地域統括会社 (DENSO International India PVT. LTD.) を設立

2018年:スズキ・東芝と共同で、グジャラート州に車載リチウムイオン電池の合併会社 (TDSG社) を設立

### 2. アジアおよびアフリカの動向

#### (a) アジアの動向の影響

米中貿易摩擦の影響により中国経済の成長が鈍化すると、中国の自動車メーカーは、ASEAN・インド市場への参入を積極化すると思われる。これは、それらの国々で大きなシェアを持つ日本の自動車メーカーに大きな影響を及ぼす。このような状況のなかインドがグローバルサプライチェーンへの関与を拡大するには、自動車部品産業における競争力を強化することが不可欠である。

#### (b) アフリカの動向の影響

現在、新車販売は北アフリカと南アフリカに集中している。他の地域では、輸入中古車が市場の中心である。自動車メーカーは、将来的な市場拡大を期待して、現地生産を既に開始している。ただし、南アフリカを除き、外部委託での車体組付が中心 (部品はKDとして輸入)。

このため、中古車向けの修理サービスやスペア部品の高い需要が認められる。日本車の登録台数は多いので、日本のメーカーには、アフリカで事業を拡大する十分なチャンスがある。

### 3. DENSOの対応

#### (a) 中国およびアジアとの関係

中国・韓国系メーカーの、足元でのインド・ASEAN進出や、将来的なEVに対する動向は大きな変化点となるため、デンソーとしては顧客である日系メーカーと共に戦略構築が必要となる。

生産面では、デンソーは、現地生産を拡大し、BS6やCAFE3等、厳格化された規制を順守しつつ、アジア、北米、その他の地域への完成品と部品の輸出を促進し、国内生産と輸出のハブとして、インド事業を強化・安定化させることを目指している。

(b) アフリカとの関係

デンソーは2010年に、中東・北アフリカの販売・サービスネットワークを拡大するため、ドバイ(UAE)に販売会社(DENSO Sales Middle East & North Africa)を設立した。2019年には、デンソーがマイノリティ出資している南アフリカの会社のマーケティング・サービス部門を分割し、南アフリカに販売会社(DENSO Sales South Africa)を設立した。このように、デンソーはアフターサービスネットワークを拡大に取り組んでいる。

将来的には、インドからアフリカへの輸出の拡大を検討したいと考えている。

4. [さらなる分析と提案] インドからの輸出促進における課題

上記のように、インド工場からの輸出の拡大に努める中、改善が必要ないくつかの課題がある。

(a) 輸出製品用のリターナブルパッケージの返却

インドでは、リターナブルパッケージは別物とみなされるので、手続が非常に複雑である。定義の簡素化を求めたい。

(b) ロジスティクスのリードタイム

複線鉄道の建設が遅れているため、貨物輸送に大幅な遅れが出ている。輸入は比較的迅速化が進んでいるが、輸出のロジスティクスは未整備。

(c) 輸出コンテナの混載化

デンソーには複数の製造会社があるが、各社ごとのコンテナでの輸出となり、輸出が非効率になっている。ロジスティクスのコストを節減するため、デンソーグループ間での混載を進めたい。

2.1.10 Unicharm India Pvt. Ltd.

(1) インドにおける事業開発の概要

- a. ユニ・チャーム株式会社は1961年に設立された日本企業である。現在、海外の製造・販売子会社、関連会社、販売代理店を通じて、全世界の80カ国以上で使い捨ておむつと衛生用品を製造・販売している。
- b. Unicharm Indiaはユニ・チャーム株式会社の完全所有子会社として、2008年に設立された。乳児用使い捨ておむつと、女性用衛生用品、成人用使い捨ておむつを製造・販売している。

- c. 販売については、インド全域に販売網を展開し、全州の約200万軒の小売店を通じて販売を行っている。
- d. ユニ・チャームの強みは製品の高い訴求力にあり、特に、パンツ型の使い捨ておむつの製品訴求力は高い。インドには、ユニ・チャームが発売するまでパンツ型のおむつはなかったが、現在、市場の乳児用おむつの95%がパンツ型である。
- e. Unicharm Indiaは現在、販売子会社を拡大しており、売上高は約250億インドルピーに上る。乳児用使い捨ておむつ市場では第2位で、マーケットシェアは40%弱。衛生ナプキン市場では第3位で、シェアは10%弱。

## (2) アフリカにおける事業開発の概要

- a. ユニ・チャームは2010年に、エジプトに Unicharm Middle East & North Africa Industries Company SAE (UC MENA) を設立し、乳児用おむつと衛生用品の生産・販売を開始した。現在の売上高は約30億インドルピーである。
- b. UC MENAは北アフリカのアラブ諸国中心に、エジプト周辺の国々への輸出を積極的に拡大している。
- c. 2015年、ユニ・チャーム株式会社は、タイからの輸入により南アフリカでの使い捨ておむつの販売を開始、現地の販売代理店を通じて販売している。2019年からは、インドからも一部輸入している。
- d. 他のサハラ以南の国々では、主にインドからの移住者のネットワークを利用しており、現在はUnicharm Indiaから輸出している。Unicharm Indiaにはコンゴ民主共和国とカメルーンに販売代理店があるが、将来的には、「インドでのモノづくり」により他国にも事業を拡大していく計画である。



## (3) アフリカにおける事業開発のためのインド企業との協力の概要

- a. 現在、インドの企業との直接的な協力はないが、一部の国では、販売代理店のオーナーがインド出身者である。
- b. 将来的には、店舗を開店する予定の国々において、インド企業と協力して、FSについての情報を共有したり、販売代理店や共同ロジスティクス、リスク管理等を共有したいと考えている。

## 2.2 インド企業のケーススタディ

### 2.2.1 Bharti Airtel

Bharti Airtelは、インドの大手通信会社の一つで、全世界で事業を展開しており、アフリカでは合計15カ国で事業を運営している。Airtelは、ボンベイ証券取引所、国際金融公社、Institutional Investor Advisory Services (IIAS) が日本政府の協力を得て独自に共同で開発したインド・コーポレート・ガバナンス・スコアカードでは

上位10社(100社中)にランクインしている。Bharti Airtelは上位10社中唯一の通信会社である。同社はまた、ロンドンとナイジェリアの証券取引所でもIPOを行う計画を発表している。

2019年度の年次報告書によれば、同年度のアフリカでの収入は12%増加している。Telecom Egyptとの世界規模の海底ケーブルシステム等の提携により、アフリカでのプレゼンスを多様化させ始めている。同グループはまた、デジタル決済やストリーミングといったサービス分野にも参入している。Airtel Africaにとっては、すべてにおいて好調な年となった。新規顧客が1千万人増えたことから、顧客数は現在9900万人に上る。データ収入(31%)、Airtel Money(60%)の大幅な増収により、総売上高は力強い伸びを見せた。

Airtel AfricaのCSRにおける取り組みは、事業を運営している国の現地の優先事項に向けられている。アフリカでの取り組みは、若者や子供のデジタル化、ヘルスケア、若者のエンパワメントといった分野が中心である。

### 2.2.2 TATA Group

TATA Groupは、高く評価されているインドのコングロマリットで、アフリカ市場でも様々な分野に進出している。2018年にCIIの「インド企業のアフリカにおけるプロジェクト実施」報告書向けに提出された資料によれば、コンサルティング会社のTATA consultancy services (TCS) や、自動車セクターでは(TCS) and in the automotive sector through both TATA motors Ltd. TATA Motors (SA) PTY. LTD.の両社によって、プレゼンスを高めている。

Tata Consultancy Services (TCS)はITサービス、コンサルティング、ビジネスソリューションを提供しており、過去50年間、世界でも最大規模の企業と提携して、転換を図ってきた。TCSでは、コンサルティング主導の、認識力を使った、包括的なビジネス、テクノロジー、エンジニアリングといったサービスやソリューションのポートフォリオを提供している。これは独自の、場所に左右されない、アジャイルな提供モデル、ソフトウェア開発における卓越性のベンチマークとして提供される。TCSはこれまで10年以上に渡り、アフリカ大陸でITソリューションの実施に取り組んでいる。ケニア、ルワンダ、ウガンダ、ザンビアの歳入庁や、東アフリカ諸国の税関情報システムの改革を受託して成功させている。

TCSは、TCS、三菱と日本TSCソリューションセンターが保有するITフロンティア株式会社とのJV (TCS51%、三菱49%)として、日本にも進出している。

日本TCSは、TCSの日本子会社としての強みと、三菱商事の国際的なノウハウと、そのIT子会社の国内におけるビジネスの専門知識を併せ持つ「ハイブリッド企業」と言われている。日本TCSは現在、第四次産業革命と言われるこのデジタル時代において、IoT・AI技術を使ったビジネスに注力している。日本市場では、2016年に、IoTやAIといった技術に対する関心が急速に高まっており、ビジネスチャンスも増えている。総務省では、2030年までにIoT・AI技術は日本の実質GDPに132兆円貢献するだろうと見積もっており(2017年総務省白書)、日本TCSはこの成長に一定の役

割を果たしていくと思われる。

日本TCSは、デジタル時代のパイオニアとして、日本企業と連携して新たなビジネスモデルを開発している。IoT・AI技術を利用するモデルの1つに、火力発電所の運営がある。AIとITを導入することにより、火力発電所の運営を最適化して、付随する二酸化窒素 (Nox) no排出を抑えることができるので、環境への影響を削減することができる。

TCSではあらゆる産業でIoT・AIを応用できるシステムを開発している。このシステムは世界初のAIを使った企業向けニューラルオートメーションシステムで、「イグニオ」と名付けられている。このシステムは業務を正確に予測し、情報を収集して人間の脳のように学習することにより、自律的な行動を迅速に取ることができる。これを社内の様々な業務に応用して、システム障害の根本的な原因を識別することにより、効率性を高めることができる。<sup>1</sup>

TCSのほかに、Tata motors ltdもアフリカ諸国と、公共輸送の実現に取り組んでいる。この例が、コートジボワールの「グランド・アビジャン」イニシアティブにおけるバスの提供である。Tata Motors (SA) は、南アフリカに製造・組立拠点を有している。アフリカにおける統合の取り組みが進む中、いくつかの計画が生まれている。<sup>2</sup>

### 2.2.3 Mahindra & Mahindra

Mahindra Groupは、207億米ドルの規模を持つ企業連合で、画期的なモビリティソリューションの提供や、地方繁栄の推進、都市生活の拡充、コミュニティの醸成を行っている。特定用途車や情報技術、金融サービス、バケーション・タイムシェアではインドでトップの座にある。売上高では、世界最大のトラクター会社である。農業、航空宇宙、商用車、部品、防衛、ロジスティクス、不動産、再生可能エネルギー、スピードボート、鉄鋼等においても強いプレゼンスを誇る。

2018年度年次報告書によれば、現在、アフリカには12の製造施設を有している。これには、トラクター・農業機械、二輪車、自動車等の設備が含まれている。Powerolディーゼル発電機は、企業や住宅に信頼性の高い電力を供給して、経済活力や生活水準を高めている。Mahindraのトラクターは農業の効率性と生産性を向上させている。同社の車両や航空機は、人々に安価なモビリティを提供しており、また、事業により何千もの雇用を創出している。地域が発展するとともに、責任あるパートナー、雇用者、基本的な製品やサービスの提供者であるように努め、人々のエンパワメントを促進している。<sup>3</sup>

### 2.2.4 Kirloskar Brothers

Kirloskar Brothers Limited (KBL) は、流体管理システムのエンジニアリングと製造の専門知識を持つ、世界でもトップクラスのポンプメーカーである。1888年に設立され、1920年に法人化されたKBLは、21億ドルの規模を持つKirloskar Groupの旗艦企業である。KBLは、マーケットリーダーとして、給水、発電所、灌漑、石油・ガス、船舶・防衛等の分野における大規模なインフラプロジェクト向けに、完全な流体管理ソリューションを提供しており、工業用・農業用・家庭用のポンプやバルブ、水力タービンの設計と製造を行っている。また、エチオピア、スーダン、ジブチ、ウガンダ、マラウィに多額の投資を行っている。

「3つのA」(Appropriate (適切な)、Adaptable (適応性のある)、Affordable (手ごろな) 技術) と名付けられた方針を取っており (CII-輸出入銀行、2017年)、エジプト、スーダン、ガーナにはかなり

1 [https://www.jetro.go.jp/en/invest/success\\_stories/tcs.html](https://www.jetro.go.jp/en/invest/success_stories/tcs.html)

2 <https://economictimes.indiatimes.com/industry/auto/auto-news/tata-motors-looks-to-grow-footprint-in-africa/articleshow/71220472.cms?from=mdr>

3 <https://www.mahindra.com/global/middle-east-and-africa>

のプレゼンスを有している。南アフリカにも製造施設を持つ。一部の地域では、社名がポンプの代名詞になっており、大きな影響を与えたことを表している。アフリカには複数の完全所有子会社がある。(Mevel & Tripathi, 2018年)

上で述べたように、トヨタとKirloskarは、インドとアフリカの両方で協力を成功させている。

### 2.2.5 Larsen and Toubro

Larsen & Toubro (L&T) は、170億米ドルの規模を有する、エンジニアリング、テクノロジー、建設、製造、金融サービスのコングロマリットである。フォーブズ誌により、世界で最も革新的な企業の一つとして認められているL&Tは、ニューズウィーク誌の世界グリーン企業リストで、この産業セクターでは第4位にランクインした。確固たる顧客中心のアプローチと、グローバルな労務安全環境基準の順守、トップクラスの品質の絶え間ない追求により、L&Tは75年に渡って、トップの座を維持し続けている。L&T Constructionは、L&Tの建設部門である。2016年には、エンジニアリング・ニュース・レコード誌の世界の建設会社上位250社のうち25位にランクインしており、L&T Constructionは、インド最大の建設会社として、コンセプトから試運転まで、大型の工業・インフラプロジェクトを実行するためのEPCソリューションをシングルソースの責任をもって提供している。L&T Constructionの事業は建物・工場、冶金・材料処理、輸送インフラ、大規模公共インフラ、送配電、水・排水処理、スマートワールド・通信の8つの関連分野に及び、革新的な設計、調達、供給、設置、試験、試運転を伴う包括的な建設サービスが伴うあらゆるタイプのメガプロジェクトをターンキーベースで実行した実績が証明されている。

L&Tはアフリカにおいて進行中の主要な発電、軽量軌道、送水プロジェクトに様々な形で関わっている。同社は、送配電を担当する支社に、需要の増加に対応するための送配電網建設に関する明確なロードマップを持つ主要アフリカ諸国を集中させている。一部の国々では、配電網の強化、地域相互接続、地方電化の機会を追求している。再生可能発電にも可能性がある。アルジェリア、モロッコ、エジプトで得た足掛かりは力強く成長しており、これらの国々における送配電分野には活気があり多くのチャンスがある。(L&T, 2019年)

L&Tは電力分野で、日本企業と以下のJVを行っている。

1. L&T-MHPS Boilers Pvt. Ltd. 日本の三菱日立パワーシステムズ (MHPS) との合弁事業。インドで、最高出力1000 MWの超超臨界圧/超臨界圧ボイラーのエンジニアリング、設計、製造、建設、試運転を行う。
2. L&T-MHPS Turbine Generators Pvt Ltd. 日本の三菱日立パワーシステムズ (MHPS)、三菱電機 (MELCO) との合弁事業。500 MW~1,000 MWに対応するSTG設備を製造。インドにおいて、超超臨界圧/超臨界圧のタービンと発電機のエンジニアリング、設計、製造、建設、試運転を行う。

この他、テクノロジーや医療といった分野でも、日本と協力している。建設機械分野では神戸製鋼所ともJVを行っている。

## 2.2.6 Shapoorji Pallonji and Company

Shapoorji Pallonji Groupは、総合建設会社から多角的なビジネスコングロマリットに成長し、同グループやその価値観に幾度となく信頼を寄せた顧客と共に成長してきたことを誇りに思っている。

Shapoorji Pallonji Groupは全社体制で、従事しているあらゆる事業における完全なソリューションを顧客に提供している。

1. エンジニアリング・建設 – 工業、商業、ITパーク、自動車、住宅、ホスピタリティ、医療、スタジアム
2. インフラ – 鉄道、港、海洋 – オフショア・オンショア、石油・ガス、輸送
3. 不動産 – 商業、高級アパート、低価格住宅、IT、ITes、SEZ
4. 水 – 浄水、排水管理、工業用水処理
5. 電力・電気製品 – MEP、HVAC、データセンター、太陽光EPC、送電線、DG設備、LT/HTパネル、熱電供給

同社は、アフリカにおいて、親会社として、また、EPC建設部門であるconstruction arm Afcons Infrastructure Limitedを通じて、複数の大規模インフラプロジェクトを無事に完了している。AFCONSは大型インフラを中心に様々な経験を有し、過去60年間に350を超えるインフラプロジェクトを完了した実績がある。海洋、高速道路、鉄道、橋、地下鉄、トンネル、水、石油・ガス等の分野で複雑なプロジェクトを成功させていることから、要求の厳しい顧客から常に称賛を受けている。売上高10億ドル、注文引受額は30億ドルを超え、インドのインフラEPCではトップである。

AFCONSは海外で、期日通りもしくは期日より前に、40を超えるインフラプロジェクトを完了させた唯一のインド企業である。これらのプロジェクトは、アフリカ（ギニア、ガボン、リベリア、ガーナ、ザンビア、タンザニア、マダガスカル、モーリシャス）、中東、独立国家共同体、南アフリカのものである。140以上の橋、9カ所以上のトンネル（30キロメートル超）、4500レーンキロメートルを超える道路を実現し、世界で最も高度の高いアーチ鉄道橋、インドで最も長い鉄道橋、世界で最も長い、3千メートルを超える道路トンネル等、インドで最も複雑なプロジェクトのいくつかに関与してきた。また、ガーナの84キロメートルに及ぶ鉄道等、インド国外でターンキーの鉄道プロジェクトを実行したインドで最初の民間企業である。

2017年に北京でアジア・メイク・アワードを受賞している。Giridhar氏（技術担当エグゼクティブ・ダイレクター）、K Vishwamurthy氏（チェナーブプロジェクト担当プロジェクトマネージャー）、Rudolf D'Souza氏（チーフナレッジオフィサー）は、日本の野中氏から賞を受け取った。（AFCONS、2018年）

## 第3章 インド・日本間の協力方法

第2章で取り上げたように、日印間ではすでに、数多くの共同プロジェクトが行われている。本章では、これらの例と、可能性のある事業分野を4つに分類する。また、アフリカにおける事業には、いくつか、付随するリスクが指摘されているため、日印政府の支援が必要である。

### 3.1 日本・インド間のビジネス協力における4カテゴリー

バリューチェーンを拡大し、スケールメリットを生み出すと同時に生産性を高める三国間パートナーシップとしては、以下などの方法が考えられる。

カテゴリー1: 在印日本企業による対アジア・アフリカ輸出

カテゴリー2: 日印間事業協力によるアジア・アフリカにおけるプロジェクトの実施

カテゴリー3: インドと日本の企業によるアジア・アフリカにおける共同投資

カテゴリー4: スタートアップ及びデジタルセクターにおける協力

#### 3.1.1 カテゴリー1: 在印日本企業による対アジア・アフリカ輸出

在印日本企業のほとんどは、もともとインドの国内市場をターゲットにしているが、最近では、自動車産業等、アジアやアフリカに製品を輸出したり、輸出を計画している企業もある。輸出を計画中、もしくは輸出に成功した企業には、直接的なグリーンフィールド投資を行っているケースもあれば、インド企業への投資やインド企業とのM&Aによって日本の技術を使い製品を改良しているケースもある。こういった動きはインドの製造拠点/部門の役割を拡大している。インドは現在、インド市場としてだけでなく、輸出ハブの役割も果たしている。

### 事業協力の例

#### 自動車セクター

- Maruti Suzuki: 2018年度には、インドからアフリカ諸国に1万8千台の車を輸出している。また、エジプトでは商用車両のノックダウン生産を行っている。アルジェリアにおける乗用車生産と、ナイジェリアにおける商用車両生産を開始する準備が進んでいる。主要生産部品はインドからアルジェリア・ナイジェリアに輸出される予定である。同社は、アフリカ諸国を訪れて、現地の販売代理店向けにアフターサービスの指導者研修を行ったり、アフリカから研修生を呼んで同様の機会を提供したりしている。
- Toyota Kirloskar Motor: 2012年からエティオス・シリーズのインドからアフリカへの輸出を開始し、2019年10月までに、121,851台輸出している。
- Honda Motorcycle and Scooter India Pvt. Ltd. (HMSI): 現在、インドの全4工場から、アジア・オセアニア、南米、中東、欧州の様々な市場に輸出を行っている。2018年度には、様々な国に38万台を輸出して記録を更新した。
- デンソー: デンソーは、アフリカにおける中古車用修理部品・スペア部品の高い需要を指摘しており、アジア、北米などの地域に対する自動車部品の輸出を推進し、インド事業

での国内製造や輸出ハブとの役割を強化・安定させていく。

- Nippon Steel India: AMTEK India Ltdとの合併事業である子会社は、製品(自動車用クランクシャフト)の約20%を、スズキのタイ・インドネシア工場を中心に、アジアに輸出している。オディシャ州所在の子会社のTRL Krosak(Tata Groupとの合併事業)は、その製品(溶鉱炉に必要な耐火物)の約20%を主にアジア、南米、欧州に輸出している。
- その他の自動車部品メーカー: ASEAN、欧州などの地域に自動車用ブレーキ部品やモーターを輸出している自動車部品メーカーが複数認められる。

#### その他のセクター

- Daikin Air-conditioning India Pvt. Ltd. (DAIPL): DAIPLは最近、インドにおける空調市場を強化し、インドをアフリカや南米等、新規・新興市場の輸出ハブにすることを目的とする拡大計画を発表した。東アフリカ・中東事業の管轄はインドに移行されている。ケニアでは、インドが業務を運営する販売事業体を設立し、同地域に根差したマーケティング活動を行っている。ダイキンは、アフリカの空調サービスエンジニアの研修に注力している。2019年2月からは、日本の経済産業省(METI)と協力してアフリカ6カ国から合計31名のエンジニアを研修と技術的なスキルアップ/能力開発のためインドに招いた。ケニアには、現地の若者にHVAC(暖房・換気・空調)の技能を修得させるためのセンター・フォー・エクセレンス(COE)を開設する計画である。
- 東芝: 2013年に、ハイデラバードのVijai Electficals Limitedを買収してToshiba Transmission & Distribution Systems (India) Pvt. Ltd (TTDI)を設立した。TTDIは送配電設備を製造し、アフリカ各国に既に6万台を輸出している。
- ユニ・チャーム: 2019年に、インドから南アフリカへの使い捨ておむつの輸出を開始した。他のサハラ以南の国々では、主にインドからの移住者のネットワークを利用しており、現在はUnicharm Indiaから輸出している。Unicharm Indiaにはコンゴ民主共和国とカメルーンに販売代理店があるが、将来的には、「インドでのモノづくり」によりガーナ、コートジボワール(アイボリーコースト)、タンザニアなどの国々にも事業を拡大していく計画である。
- その他の企業: その他にも、農産物、エネルギー設備の部品、産業用デバイス等、インドで生産された製品や、インドにおける様々な研究開発を通じて開発された製品をアフリカや欧州の市場に輸出しようとしている企業が複数見受けられる。

### 3.1.2 カテゴリー2: 日印間事業協力によるアジア・アフリカにおけるプロジェクトの実施

2番目のパターンは、インドと日本の企業間で製品やサービス、技術、ノウハウをお互いに補完しての、アジア・アフリカにおけるプロジェクトの実施である。一方では、日本企業がインドや他の国々からの輸出や、プロジェクトの立案と調整に貢献し、他方では、インド企業が開発途上国における展開に適した製品の輸出、EPC（エンジニアリング、調達、建設）管理、機械・技術の提供に貢献する。それぞれの側からの強みを組み合わせることは、発電所の建設・運営や、再生可能エネルギーを使った電力の運営や配電など、アジアとアフリカにおけるプロジェクトの実行に有効である。

#### 事業協力の例

- 三井物産株式会社: 三井物産は、2017年8月に、インドの配電事業者であるOMC Powerに投資を行った。三井物産は現在、OMC Powerのビジネスモデルを未電化地域が多く残るアフリカ大陸全体に拡大するためのプロジェクトを開発中である。
- 東芝: 東芝のグループ企業であり、上下水道処理のトップ企業であるToshiba Water Solutions (TWS) は、アフリカ諸国への事業拡大を検討中である。
- 豊田通商: ザンビアにおいても、インド製ソーラーパネルと日本製蓄電池を使った太陽光発電プロジェクトを立ち上げるための実現可能性調査を行っている。
- その他: 日本の重電機メーカーが高性能のボイラーやタービンを供給し、インド側がEPC管理を引き受けるというEPCプロジェクトが若干数見受けられる。他にも、アフリカにおけるインド企業との連携による自動車関連サービスのプロジェクト等がある。

### 3.1.3 カテゴリー3: インドと日本の企業によるアジア・アフリカにおける共同投資

3番目のパターンは、日本とインドの企業の協力による、共同投資や、共同O&M（運営保守管理）プロジェクトである。

#### (事業協力の例)

- 三井物産株式会社: 三井物産は、ONGC Videsh, Bharat Petroleum, Oil India等のインド企業と共同で、モザンビークにおけるLNG開発プロジェクトに投資を行っている。
- 豊田通商: ケニアのモンバサ経済特区におけるLPG基地の建設・運営のための実現可能性調査を行っている。これには、主体的運営や、インド企業との共同投資の可能性が含まれている。

### 3.1.4 カテゴリー4: スタートアップセクター・デジタルセクターにおける協力

製造セクターの他に、スタートアップやデジタルの分野にも、協力を拡大する可能性がある。アフリカでは、道路等のインフラの開発は不十分であるが、デジタル主導のソーシャルソリューションやリープフロッグ開発の出現が認められる。インドのスタートアップ企業には、アフリカでも成功する余地が多くある。日印のスタートアップ企業やベンチャーキャピタルとの協力を推進して、この分野における日印間の協力の深化を検討したい。

### デジタル・プラットフォーム・ネットワークにおけるB2B協力の推進

多くのアフリカ諸国が、金融包摂を実現しインドのスタートアップ企業を後押しすることとなった。インド・スタックと同様のデジタルプラットフォームを開発したいと熱望している。この動きは、「信頼性のある自由なデータ流通」の概念や、6月にG20大阪サミットで共有されたガバナンス・イノベーションに合致している。

日本の民間企業やその技術は、この動きに貢献することができる。ダイレクトベネフィット・トランスファースキームがインドの10億人以上の人々の間でのインド・スタックの普及を促したように、それらの国々の人々にとって有用なソリューションやサービスを使用事例として見つけることが、デジタルインフラの普及に役立つと思われる。

iSPIRT、IPA、JETROではデジタルインフラに関する情報を共有し、両国間のテクノロジーにおける相補性を見出す。iSPIRTは、インドのIPを確保しながら、そうしたデジタルインフラのアーキテクチャの設計や、ソフトウェアの実装に関するノウハウを共有する。IPAとJETROでは、ハードウェアインフラ、サイバーセキュリティ、デジタルインフラを普及させるための使用事例（医療、教育、中小企業研修等）等の分野において、日本のテクノロジーがインドのテクノロジーをどのように補完できるか、検討して見出していく。

## 3.2 日印間における協力の主な特徴

前述の事業例には、いくつかの独特で際立った特徴がある。第1に、日本とインドは、アジア・アフリカ市場に輸出しているだけでなく、スキル開発・キャパシティビルディングのプログラム等、ソフト的な要素も提供している。これは、アジアやアフリカの地元における雇用の拡大や、地域的な付加価値の向上につながる。そして、日本、インド、アジア、アフリカ間でのウィン・ウィン・ウィン関係が実現される。また、インド技術経済協力 (ITEC) プログラムやJICAの同等のプログラム等、両政府の取り組みからは、シナジーの可能性が期待できる。

第2に、日本とインドは、お互いの強みを生かして、相互に補完できる。日本はハードウェアや製造といったセクターでは強いが、製品を安価に提供することは得意ではない。日本企業の中には、東アフリカにおけるインド人移住者のネットワークや、インフラプロジェクトにおける高品質でコスト競争力の高いEPCのメリットを指摘する声もある。ASEAN諸国には、日本のメーカーの巨大なネットワークがあり、これは、インドの製造拠点にとって、ASEAN諸国への輸出を拡大し、グローバル・バリュー・チェーンに関わっていく上での大きな可能性になる。共同プロジェクトでは、プロジェクトの経済的負担を分担できる。金融コストは、インドよりも日本の方がずっと低い。

第3に、インド市場とアフリカ市場の間には類似性が存在する。アフリカの開発途上国では、製品が安価になるよう調整しなくてはならない。反面、インドはインドと日本の両方にとっての輸出ハブになれる。インドは日本や他の地域と比べて、非常に競争力のある市場であり、価格感応度の高い市場でもある。インドの日本企業は、インドの企業と連携することにより、製品やサービスが

もっと安価なものになるように調整することができる。インドにおける市場の規模も、スケールメリットにより、インド企業が製品の価格を下げる上で有利である。インドはまた、「インド・スタック」というデジタル公共財を開発して、包摂的な成長を実現し、スタートアップ企業を後押ししたことにより、アフリカ諸国のロールモデルになることができる。多くのアフリカ諸国が、同様のデジタルインフラを導入し、インドにならって成功させたいと考えている。インドはソフトウェアに強く、日本はハードウェアに強いので、インドと日本は、双方の願望に互いに貢献できる。

### 3.3 両政府から期待される支援

基本的には、このプラットフォームはCIIとJETROが共同で運営するが、これがアフリカにおけるビジネスに向けた新しい取り組みであり、民間企業だけでは負いきれない高いリスクが伴うこと、また、インドにおける製造の発展と雇用の改善に多大な好影響をもたらすであろうことから、両国政府の支援が必要である。

第1に、インド政府側には、(i) 製品輸出スキーム (MEIS)、(ii) サービス税払い戻し、(iii) 輸出促進資本財 (EPCG) スキーム等、いくつかの輸出促進スキームが認められる。(これらのスキームの一部は、WTO規則と調整するためまだ協議中である。) 第2に、ECGCと輸出入銀行のスキーム (輸出信用保証と輸出金融) は、インドからの輸出 (カテゴリー1) だけでなく、インフラプロジェクトの実行 (カテゴリー2または3) にも有用である。第3に、METI (日本の経済産業省) にはプロジェクト発掘に向けた実現可能性調査 (F/S) のための資金提供スキームがあり、このスキームを使ったプロジェクトがいくつか認められる (カテゴリー2および3)。第4に、海外産業人材育成協会 (AOTS) には、研修支援スキームがあり、在印日本企業がこのスキームを使って、アフリカの営業・マーケティングオフィスのサービス・保守担当者をインドの施設に招いて、研修を行った例がいくつかある。

また、アジア・アフリカ地域における日印間の協力を拡大して、インド・アフリカ諸国間や、グローバル・サプライ・チェーンに関与している国々とのFTAや、ECGCや輸出入銀行をもっと柔軟に活用するための方針を導入することによって自由で円滑な貿易を促進することが、好ましい環境とモメンタムを醸成すると期待されている。

## 第4章 取るべき行動

### 4.1 プラットフォームの確立と最初に取り組むべき行動

2018年10月、日印の両首相は、同地域における産業回廊と産業ネットワークの開発に向けて、日印の企業間の交流をさらに強化するための「アジア・アフリカ地域における日印ビジネス協力プラットフォーム」を確立するための協議を歓迎した。

JETROとCIIは覚書を締結し、2019年12月10日に、「アジア・アフリカにおける日印間事業協力のためのプラットフォーム」(以下「プラットフォーム」という)を立ち上げた。これは、「自由で開かれたインド太平洋戦略」に基づく事業協力の拡大に貢献するものである。

画像2

<p>2016年11月</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 訓練、保健、インフラ、接続性に関する共同プロジェクト</li><li>✓ アジアとアフリカの成長のための産業回廊と産業ネットワーク</li></ul>	<p>43. 両首相は、両国の取り組みにシナジーを与え、訓練や能力開発、保健、インフラ、接続性等の分野を含む具体的な共同プロジェクトについて検討することを目的として、アフリカにおける協力和協働を推進するための日印間の対話の重要性を強調した。その際、アジアとアフリカにおける産業回廊と産業ネットワークの開発を推進するため、国際社会と共に取り組んで協力していく意思も表明した。</p>
<p>2017年9月</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ TICADおよびIAFSによるアフリカにおける協力および協働のさらなる推進</li></ul>	<p>12. 両首相は、アフリカを含むインド・太平洋地域の様々なステークホルダーにとって利益となる、アジアとアフリカの成長に向けた産業回廊と産業ネットワークの開発を検討する取り組みを歓迎した。両者は、アフリカに関する日印間の対話や、アフリカ開発における東京国際会議(アフリカ開発会議、TICAD)やインド・アフリカ・フォーラム・サミット(IAFS)といったプロセスを経て明確化された重点施策に従い、アフリカにおける協力和協働をさらに推進していくという展望を共有した。</p>
<p>2018年10月</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ アジア・アフリカ地域における日印ビジネス協力プラットフォーム</li></ul>	<p>繁栄のためのパートナーシップ</p> <p>4. 両首相は、良質なインフラによる接続性の開発における協力和、繁栄を共有するための能力開発等、両国間や他のパートナー国と共に、オープンかつ透明で、非排他的なやり方で、国際基準や責任ある借り入れによる資金調達活動に基づき、現地の経済・開発に関する戦略や優先事項に沿って行われる他のプロジェクトについて、満足のいくものであると評価した。このシナジーは、スリランカ、ミャンマー、バングラデシュを含むインド・太平洋地域並びにアフリカにおける日印間の協働プロジェクトという形で具体化される。これに関連し、両首相は、同地域における産業回廊と産業ネットワークの開発に向けて、日印の企業間の交流をさらに強化するための「アジア・アフリカ地域における日印ビジネス協力プラットフォーム」を確立するための協議を歓迎した。</p>

出典: 外務省(日本)

このプラットフォームは、アジア・アフリカ地域における日印間の事業協力に向けて、両国の企業間の交流をさらに強化することを目的とする。この目的を達成するため、これらの企業と情報を共有し、ビジネスマッチングの機会を提供し、日印間の事業協力プロジェクトの形成を支援し、それ以外のサポートも行うことにより、定期的な交流を実現していく。これには、両国の企業、政府ほかの組織が参加する予定である。本報告書は、三国間連携(トライアングル・パートナーシップ)を促進する経済的な合理性についてまとめ、アフリカにおけるビジネス協力の前例を紹介し、日印間の有望な協働について分類することを試みるものである。

プラットフォームの当初の行動は以下の通り。

- i) インド・アフリカ・プロジェクト・パートナーシップに関するCII-輸出入銀行会議他、日印の両政府や民間セクターが開催するアフリカビジネスセミナー等、ビジネスセミナーの開催と参加。
- ii) インド・日本の政府が提供する政策措置やスキームに関する情報や、アジア・アフリカ地域の市場情報の共有。
- iii) 日本・インド間のビジネス協力を強化するためのマッチング

個々のビジネスプロジェクトを支援するため、これらのセミナーやマッチメイキングイベントは、上で提案した政策措置と合わせて行う必要がある。

日本側は「アフリカビジネス協議会（JBCA）」を通じて私たちの活動を日本企業に伝えていく。JBCAは、アフリカにおける事業のための日本の官民プラットフォームである。JBCAは、世耕弘成経済産業大臣、河野太郎外務大臣を共同議長として、6月6日に設立された。民間セクターや関係省庁、国際機関等、約200の組織が会員となっており、官民パートナーシップの強化に取り組んでいる。JBCAの会員は、アフリカにおけるビジネスに関する情報を共有して意見を交換し、事業推進政策を策定する。JBCAでは、(i) アフリカの政府や企業とのネットワーキングやマッチングの機会、(ii) 各政府とのアフリカにおける事業環境改善、(iii) 個々の事業計画に対する分野横断的な支援を計画・実行する。8月現在、JBCAにはインフラ、中小・スタートアップ企業、農業、ヘルスケアの4つのワーキンググループがある。

## 4.2 インドの輸出ハブとしての魅力を高めるためのJETROによる活動

インドにおいて産業政策や投資促進の実施をさらに進めることが重要であり、これらの措置は、アジア・アフリカ地域における日印間のビジネス協力にも貢献することになるだろう。インドの製造セクターの強化、日本からの直接投資の推進、インドにおける産業インフラの促進、ビジネスをやすくすることによるビジネス環境の改善、行政手続の改革、インドの産業のグローバル・サプライ・チェーンへのさらなる統合、関連産業のさらなる発展。これらは日印間のビジネス協力を大きく貢献すると思われる。

JETROでは、インドの輸出や、その他、日印の企業の第三国への拡大を促進するための技術協力スキームを行うことを検討したいと考えている。また、インドに何人かのシニアアドバイザーを派遣する可能性についても検討している。

インドの産業には、コスト面でのメリットやエンジニアリング能力における国際的な競争力はあるが、日本企業とのパートナーシップを構築すれば、インドは世界市場でのシェアを広げ、グローバルな競争に耐えうるトップクラスの品質基準を達成することができるだろう。特に、自動車部品には関連企業間での密接なコミュニケーションと調整の下に製造しなくてはならないので、日本のメーカーがグローバルな品質・納入基準を守るためには、インドの材料・部品サプライヤーの能力を向上させる必要がある。重点サブセクターは金属加工（鍛造、鋳造、機械加工）業とプラスチック形成業で、グローバルな市場で競争力を実現するための能力を向上させる必要がある。この課題を達成するためには、サプライヤー候補を特定し、その能力を向上させることが有効な措置であると思われる。JETROでは、自動車サプライヤー候補を特定・検討するため、日本の自動車メーカーとティア1メーカーの専門家を派遣するよう提案することを検討している。選ばれたインドのサプライヤーに専門家を派遣して能力を高めることは、JETROにとっても効果的である。

### 4.3 これまでの活動

JETROとCIIではビジネスセミナーや、インドと日本の企業向けの印日アビジネスマッチを開催している。

- 2017年3月8日：アフリカビジネスセミナー（於ニューデリー）
- 2017年5月24日：アフリカ開発銀行（AfDB）全体会合のセミナーにおけるビジネスセッション（於ガンディーナガル）
- 2017年11月20～21日：CII-輸出入銀行によるインド・東アフリカに関する地域会議（於ウガンダ・カンパラ、日本企業約10社が参加）
- 2017年7月31日：アフリカビジネスにおける日印間協力に関する会議（於東京）（日本企業約33社とインド企業11社が参加）
- 2018年3月27日：インド・アフリカ・プロジェクト・パートナーシップに関するCII-輸出入銀行会議におけるビジネス・ネットワーキング（於ニューデリー）（日本企業約10社が参加）
- 2018年10月8～9日：CII-輸出入銀行におけるインド・西アフリカに関する地域会議（於ナイジェリア・アブジャ、日本企業約10社が参加）
- 2019年3月XX日：アフリカビジネスセミナー（於ニューデリー）
- 2019年8月28～29日：TICAD VII
- 2019年10月：アフリカ地域会議（於ザンビア）



## 4.4 今後のイベント

表11:

時期	開催地	イベント
2020年9月	インド	第15回 CII – 輸出入銀行アフリカプロジェクト・パートナーシップにおけるデジタル会議 JETROとCIIでは、ウェブサイトの立ち上げと分析報告書の掲載を発表
未定	インド	輸出のインセンティブと金融（信用と保険）に関するセミナー 在インドの日本企業の関係者を対象として、上記のテーマのセミナーを検討。
未定	インド	アフリカのビジネス環境に関するセミナー 予算に応じて、アフリカ地域のJETROの代表者によるセミナーを検討。
通年	該当なし	専用ウェブサイトの運用 - CIIとJETROが共同でウェブサイトを保守・運用 - JETROは毎年ウェブサイトを支援（経済的に） - CIIとJETRO間の覚書





インド工業連盟  
The Mantosh Sondhi Centre  
23, Institutional Area, Lodi Road,  
New Delhi – 110 003 (India)  
電話: 91 11 45771000 / 24629994-7  
ファックス: 91 11 24626149  
eメール: info@cii.in • W: www.cii.in

日本貿易振興機構 (JETRO)、ニューデリー  
4th Floor, Eros Corporate Tower  
Nehru Place, New Delhi,  
Delhi 110019 (インド)  
電話: 91 11 4000 6900  
ファックス: 91 11 4168 3003  
W: <http://www.jetro.go.jp/en/>