



## 転換期を迎えたインドと NRIインドの果たす役割

中島久雄

### NRIインドの設立と これまでの発展経緯

#### 1 「言出必行」で中国からインドへ

2008年秋、中国拠点で4年間の社長任務を終えた私は、東京本社でインフラ関連のコンサルティング事業の部長職に就いた。当時、インドでは、DMIC（デリー・ムンバイ産業大動脈）など、日本政府と企業が一体となってインフラ投資を行うプロジェクトが注目を浴び、私のインド出張回数も急激に増えた。私はそこで、まさに中国の10年前の活気を感じた。と同時に、欧米企業や韓国企業の後塵を拝している日本企業の経営者から苦悩を聞くことになった。

「野村総合研究所（NRI）もインドに拠点を作らないと、日本企業支援が十分にできない」と本社役員に進言すると、「じゃあ、言い出したお前がやれ」ということで、インドに会社を設立することにな

った。まさに中国の諺にある「言出必行（いったことは必ずやる）」で、インドに行くことになった。

#### 2 2011年11月1日NRIインド設立

縁起がいいのか、2011年11月1日と、1が5つ付く日に、会社設立許可書が出た（ちなみに、会社設立日は政府が決めるものであって、申請側は指定できない）。

当時、日本企業の進出がもっとも多かったNCR（デリー首都圏）地域の、ハリアナ州グルガオン市にオフィスを置くことにした。DLFという、インド最大のデベロッパーが開発した地域で、中国の上海を知っている人には「浦東」というと、少し地域のイメージが湧くと思う。

以前から付き合いのあったインド人と共に、拠点を立ち上げた。中国での経験もあって、少々トラブルには動じなくなっていた私であったが、インドはその予想を

はるかに上回っていた。時間に対する感覚がまるで違うのである。

インドにおける日本人駐在員の間で交わされる合言葉に、「4A」というのがある。インドに来たら「焦らず、慌てず、諦めず、当てにせず」。この言葉を唱えながら、日々のハプニングに当たると少し気持ちが軽くなる。私にとっては、中国と違って、英語が通じるのがせめてもの救いであった。

#### 3 インド国内11拠点450人の体制に

NRIインドをコンサルティングの拠点として立ち上げるとともに、既にインドで10年の実績を持つ調査会社にも投資した。合わせると、インド全土を11拠点、約450人でカバーして、正確できめ細かな情報を収集する体制が一気に整った。設立当初、日本から若手のエース級人材を数人送ってもらった。中国で社長として赴任し

た時、一人で右往左往した経験から、初期の人材投資は必須と考えていたからだ。

中国の経験が生きて、いろいろ先回りをする事ができた。現地に合った人事制度の構築、英語ベースでの人材育成システム、現地の経営者を集めた研究会の開催など、最初の1年で多くの手を打てた。

欧米系コンサルティング会社からヘッドハントでインド人パートナーを迎え、経営の現地化も進めた。おかげで、最初の3年で、NRIインドのコンサルティング事業を、30人を超える体制にまで成長させることができた。日本企業の顧客に対して、事業成功につながるような結果も出せ、感謝の言葉をもらい、インド人にこのコンサルティング事業の喜びを早くから経験させることができた。

## NRIインドの活動状況とその強み

### 1 市場評価——パートナーリングまで一貫したサービス

広大なインド市場を攻める上でも、低コストの生産能力を実現する上でも、最適な事業パートナーの選定は、インド事業を成功に導く最も重要な要素といっても過言ではない。さらに日本企業にとっては、出遅れた分の時間を買う意味でも、インド企業への直接投資という手段は、十分に検討の価値がある。



NRIインドのスタッフ

NRIインドは、日本企業によるインド企業への増大する投資・提携ニーズに対応して、市場評価から、パートナー探索、プレ交渉、買収・提携交渉支援、投資後の事業統合まで、一貫したサービスを現地密着で提供している。

現地の法律事務所や会計事務所とも連携して、日本企業の多様な課題にワンストップで対応する体制を整え、これをNRIインドの強みの一つとしている。

たとえば、ある建設資材の顧客とは、市場の分析からパートナーの選定を経て、今はM&A交渉を密に一緒に行っており、既に1年以上のお付き合いである。顧客のプロジェクト担当者やNRIインドのコンサルタントは、まさに同じ会社の社員のように、毎日顔を合わせて、次々と来る課題解決に当たっている。

### 2 自動車分野、インフラ分野等の業界専門性

NRIインドのもう一つの強みは、業界専門性である。その中でも、現在は、日本企業が数多く進出する、自動車業界とインフラ業界にリソース（人材をはじめとす

る資源）を投入している。

目の前の課題対応だけでなく、インドにおける中期的な政策動向・技術動向・市場動向・企業動向を理解した上で、顧客に適切なコンサルティングを行えるように、自社内でも、毎年、注力業界の研究開発に資金を投じている。

たとえば、自動車業界では、欧米企業も含めたインドでの研究開発（R&D）体制や、エンジニアリング関連のアウトソーサーの動向を分析して、日本企業にとって、インドの優秀なエンジニア人材をより高度に活用するための体制作りを支援している。

また、インフラ業界では、重電分野において、インド政府が進める工業団地や交通インフラに関するプロジェクトの計画進捗などを分析し、どのタイミングで、何を差別化にして、誰を攻めるべきかの営業の支援を行っている。

### 3 日本政府とインド政府の関係構築力

NRIインドの3番目の強みは、日印両政府の政府関係者との人的ネットワークである。

NRIは、NRIインドが設立され

るずっと前から、日本政府とインド政府間のワークショップや交渉支援、インドにおける投融資分野・具体的プロジェクトの評価・抽出、政府投融資プロジェクトの進捗管理など、政府プロジェクトに多くかかわってきた。

NRIインドは、これらの政府プロジェクトの現地支援を行う中で、数多くのインド政府関係者との人脈を構築・継承しており、この人脈を民間企業のロビーイング支援にも活用している。

たとえば、自動車業界の顧客には、各種環境規制の将来動向を分析した上で、キーマンとなる政策決定関与者にアクセスし、どのようなロビーイングが自社にとって有益となるかをアドバイスしている。

また、日本企業が現地で遭遇する事業課題を集約して、インド政府に改善や解決に向けて交渉する、「建議書」活動にも深く参画している。現地の日本商工会、JETRO（日本貿易振興機構）、日本大使館とともに、日本企業がインドで事業を行う環境の改善に取り組んでいる。

## 日本企業を取り巻く 環境変化とNRIインド

### 1 モディ新政権で活気付くインド

BJP（インド人民党）が下院総選挙で過半数議席を占め、2014年5月26日、ナレンドラ・モディ首

相が就任して以来、インド経済界が活気付いている。

モディ首相は、産業推進派で、外資誘致に積極的である。前政権が連立政権で停滞感があったのに対して、改革を一気に推し進めてくれそうなリーダーシップに国内外の期待が高まった。結果として、海外資金が集まり、株価、GDPとも大きく回復した。経済構造は全く違うが、日本と同じく期待先行型で「モディノミクス」効果とも呼ばれている。

モディ首相の政策の要は、「Make in India」と呼ばれる、インド製造業の育成である。21の重点セクターを設定して、インフラ投資、外資誘致、現地生産、海外輸出という、10年前の中国に似た政策を推し進めている。

その一方で、賄賂撲滅やIT（情報技術）を使った行政プロセスの透明化にも積極的であり、首相自身の勤勉な姿も国民からの信任を得ている。

また、原油輸入国であるインドにとって、原油価格の下落は朗報である。政府にとって大きな課題であったインフレ懸念が下がり、高止まりしていた金利を下げる余裕もでてきた。

ただし、以前のように、GDPが毎年8～10%で高成長する状況への復活は望めない。また、中国とは違って資本が自由化されており、米国金融政策の影響も受け

ることから、今後も為替が大きくルピー安に動くリスクもある。

日本企業は、次に挙げる3つの中期的視点をもって、インドを市場開拓と輸出の両面から戦略的に活用することで、インド事業全体を安定させるべきである。

## 2 インドの戦略的活用に関する視点

### (1) 拡大する新中間層消費市場として（国内市場開拓）

今後、大都市だけでなく、地方都市においても、中間層（年間世帯所得25万ルピー以上）が増えてくる。不動産価値上昇により、実際の所得以上に購買力を持つ層も多い。中国の10年前に非常によく似ており、市場のポテンシャルを感じさせる。

日本企業では、マルチ・スズキ・インディアの成功はよく知られているが、最近ではホンダが、中間層のニーズにあった小型セダン「アメーズ」を大ヒットさせ、インド乗用車市場でのシェアを7%まで大きく伸ばさせている。

NRIインドは、このような新中間層に向けた商品開発や、地方都市における販売チャネルの拡大・再構築に関するプロジェクトを多く実施している。

### (2) グローバルR&D拠点として（サービス輸出）

インドのIT・エンジニアリング人材の供給量は中国と比べても

多く、工学専攻・IT専攻の卒業生が、年間150万人を超える。

欧米企業の多くは、インドにR&Dセンターを配置して、これらの優秀なエンジニアリング人材を活用している。そのセンター数は871社（2011年現在）に及ぶ。

またインドには、エンジニアリングサービスアウトソーサー（ESO）という業態が存在しており、企業のR&D業務を低コストでサポートする体制が整っている。最近では、物理的な試作・試験装置を持ち、認証などを請け負うESOもある。

たとえば日産自動車は、新興国向けのダットサンブランド小型車であるGoの設計開発において、インドのR&Dセンターを最大限に活用したといわれている。チェンナイにあるルノー・日産のR&Dセンターには、数千人規模のエンジニアがいて、グローバルに設計業務を請け負っている。

NRIインドは、日本企業が、インドにR&D要員を配置して、設計・開発・調達を現地化するプロセス改革を行うことや、上記のESOの上手な活用方法について、支援をしている。

### (3) 中東・アフリカなど、次なる新興国への輸出拠点として（製品輸出）

UAE（アラブ首長国連邦）、サウジアラビア、南アフリカの各国

には、既にインドネシアよりも多くの富裕層世帯（可処分所得7万5000米ドル以上）が存在している。エジプトもタイと肩を並べ、ナイジェリアはベトナムを超える。

欧米企業・韓国企業は、既にインドを輸出拠点として、欧州や次なる新興国である中東・アフリカに輸出を始めており、日本企業は大きく遅れをとっている。

たとえば、韓国のヒュンダイ自動車は、ルピー安を活用して、インドの売り上げの42%をインド国外への輸出から得ている。

インド人の印僑ネットワークは、サブサハラ（アフリカの東部・南部）に広がっており、最近では、パナソニックがインドから中東・アフリカ事業を統括することを決めた。消費財大手のP&Gも、従来の欧州からではなく、インドからIMEA（India, Middle East & Africa）を統括する方針を発表した。

NRIインドでは、NRIの中東・アフリカ専門チームと共同で、インドを活用した中東・アフリカの市場展開に関するプロジェクトを実施している。その結果、アフリカで経験を積んだインド人コンサルタントが育っている。

### NRIインドの今後の展開方向

設立4年目を迎えたNRIインドは、今後の発展方向として、以下

の3点に挑戦していこうと考えている。

#### 1 インド製造業の発展に寄与

インドでは、製造業の育成が国家の必須課題となっており、多くのインド財閥企業も、日本企業や外国企業とのアライアンスを求めている。NRIインドは、これらの企業の課題解決にも取り組み、インドにおける製造業の健全な発展に貢献していきたい。

#### 2 優秀なコンサルティング人材の輩出拠点に

インドにいる優秀なエンジニアリング人材に、NRI流のコンサルティングスキルを身に付けてもらい、英語圏のNRIグループの海外拠点に輩出していきたい。

#### 3 中東・アフリカ、東南アジアとの結び付きを強化

インド人の持つ印僑ネットワークを利用して、インド人のアフリカ専門家を育成し、日本企業のアフリカ展開を支援していきたい。

また、インドが東南アジアに向けた部品や製品の供給ハブとなるように、東南アジアとインドを一体とした、アジア大の最適なサプライチェーンの構築を支援していきたい。

中島久雄（なかじまひさお）

NRIインド社長兼NRIAPAC副社長