

中堅・中小日系企業にとってのインド企業との協業可能性

NRI インド クロスファンクショナルビジネスユニット マネージャー 坂本 純一

1 はじめに

インドでは、製造業を中心に市場拡大が進んでいる。特に自動車産業のような成熟産業では、完成車メーカーの努力により、サプライチェーンが既に固定化している。完成車メーカーがインド地場メーカーと協力し、サプライチェーン全体の品質を底上げした結果といえる。

その一方で、部品サプライヤーの中にはいまだに品質が安定せず、苦しんでいるプレーヤーも多数存在する。彼らは品質管理や、完成車メーカーが日本企業である場合のコミュニケーション面でのサポートを必要としており、中堅・中小企業の進出に対するニーズがあると考えられる。

本稿では、なぜ製造業のインド進出に可能性があるのかを確認した上で、一方で、インド既進出企業がインドビジネスで苦勞している実態にも触れる。その上で、インド進出で成功するための鍵を考察し、自動車部品・電子機器分野を中心に、進出可能性の高いセクターの分析を行う。

2 なぜ今、製造業のインド進出か

「インドは伸びるのか？」という問いが叫ばれて久しい。インド経済の発展、中間層拡大により、今後、市場としてのポテンシャルが発揮される見込みだ。また、マルチスズキがインド事業を開始した1980年代から30年超が経過した今、製造業にも技術、ノウハウの蓄積が進んでおり、産業構造の転換が起ころうとしている。

1) インド市場の魅力

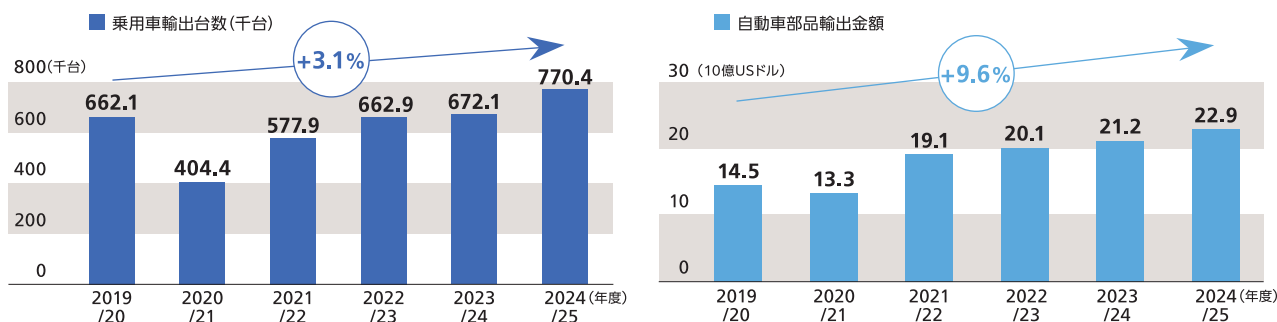
インドは、2023年には、中国を抜いて人口世界一（国連人口基金〔UNFPA〕の推計）になり、GDP ランキングは、26年に日本を抜いて4位になる見通しとの報道もあった。GDP 成長率は、30年まで毎年6.6%の成長の予測である（国際通貨基金〔IMF〕による予測、26年4月）。

経済発展とともに、個人消費も成長する見通しだ。2030年にかけて、世帯年収1万USドル未満の下位中間層・下位層中心の社会から、世帯年収1万5千USドル以上の上位・中位中間層が中心の社会に変化していく見通しである。この所得階層の構造変化により、インド従来の「Cheap and Nice（安く良いもの）」を求めるニーズは引き続き残るものの、価格だけに依存しないプレミアムセグメントが広がる見込みだ。こうしたトレンドの中、例えば、自動車市場におけるSUV人気は、デザイン性・機能がより重視されるようになったことが反映されている。

自動車産業においても、2025/26年度のインドの国内乗用車販売台数は約464万台^{※1}で、ついに日本の販売台数を追い抜いた。しかし、インド市場はこれにとどまらず、今後10年以内に、1千万台市場を目指して拡大するといわれている。その中で、インドに既に根を張る大手日系メーカーが、既存の成長路線のみならず、さらに本腰を据える戦略を

※1 インド自動車工業会(Society of Indian Automobile Manufacturers)

図表1 インドの乗用車輸出台数と自動車部品輸出金額の推移



出所) インド自動車工業会 (SIAM)、インド自動車部品工業会 (ACMA) および各完成車メーカーの HP に基づき NRI 作成

続々と打ち出している。

マルチスズキは、2030年までに生産能力を当時の200万台から倍増となる、400万台に引き上げる計画を発表(23年7月)^{*2}。トヨタは、西部マハラシュトラ州で新工場設立の検討^{*3}を発表(24年7月)^{*4}、ダイキン工業も、30年までにインドを「一大拠点化」し、グローバル輸出へ乗り出す旨を発表している(23年5月)^{*5}。

世界の情勢変化も、インドへの追い風となりつつある。米中デカップリングの動きの中でインドは、生産移管の候補国としてかねて挙げられてきたが、2025年の米国の追加関税により、中国からの迂回(うかい)輸出を行う国に対しても関税が賦課されたことは、東南アジア諸国連合(ASEAN)加盟国に生産拠点を置く日系企業にとっても、インドを生産移管候補地として、一段と意識させる契機となった。

2) 中堅・中小企業へ裾野が広がるビジネスチャンス (自動車部品業界の例)

インドの経済成長に伴い、完成品市場(自動車市場)はこれまで以上に拡大する見込みである。しかし、その傘下のサプライヤーとなり得る、日系中堅・中小企業にとってもチャンスになり得るのだろうか。本節では、インド自動車、Tier1^{*6}メーカーによる自動車部品の輸出拡大が契機となり、Tier2メーカーに対して、より高度な技術、品質管理に対する

ニーズが拡大しているトレンドについて論じる。

(1) インドの自動車部品産業の輸出動向

自動車部品の輸出は、2019年度以降9.6%の年平均成長率(CAGR)で成長している。輸出先の主要国は、米国(27%)、ドイツ(7%)、タイ(4%)である(24/25年度)。輸出品内訳では駆動トランスミッション・ステアリング(29%)、エンジン部品(28%)が全体の過半を占めている(24/25年度)^{*7}。

部品の輸出が増えている背景には、インド地場系Tier1メーカーのグローバル展開戦略がある。これらのメーカーが製造輸出する部品は、キーコンポーネントは少なく、高品質というよりは必要十分な品質をそれなりの価格で供給することが求められる部品である。安価での供給を目指すためには、スケールメリットを出すべく製造ボリュームの拡大が必要

^{*2} SUZUKI プレスインフォメーション「スズキ、インド四輪生産体制を再編」2023年7月31日

^{*3} TOYOTA ニュースリリース「Toyota Kirloskar Motor Signs MOU with Maharashtra for Proposed New Investment」2024年7月31日

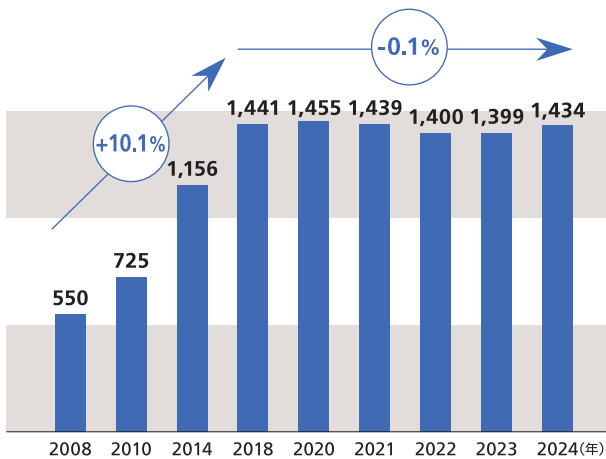
^{*4} その後、2026年5月に新工場建設を発表(TOYOTA ニュースリリース「トヨタ、インド・マハラシュトラ州に新工場を建設」26年5月11日)

^{*5} DAIKIN ニュースリリース 戦略経営計画【目標年度：2025年度(2026年3月期)】【FUSION25】後半3ヵ年計画を策定(2023年5月31日)

^{*6} 本稿では、Tier1メーカーを完成車メーカーに対して部品などを供給する一次サプライヤー、Tier2メーカーを主にTier1メーカー向けに供給する二次サプライヤーとして論じる

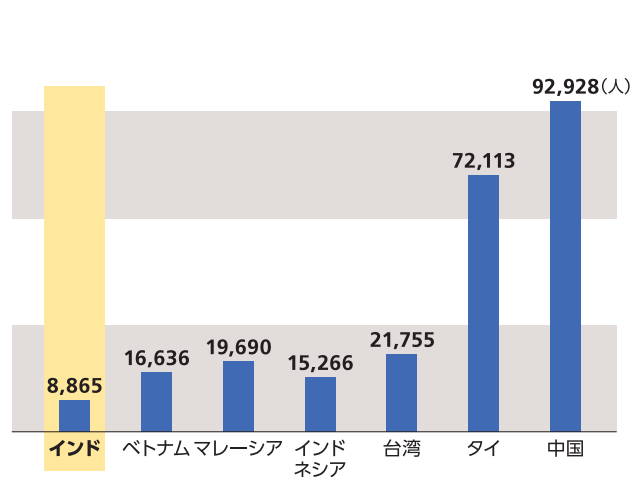
^{*7} ACMA(自動車部品工業会) アニュアルレポート「Auto Component Industry's Performance Review (FY2025/FY2024)」(2025年7月8日)

図表2 在インド／ASEANの日本事業企業数、在留邦人数比較
在インド日系企業数(2008～24年)



出所) 在インド日本国大使館、総領事館、JETRO「インド進出日系企業リスト」、外務省・海外在留邦人数調査統計に基づき NRI 作成

アジア在住の日本人数(2025年)



であり、そのために輸出市場に拡大することは地場 Tier1 メーカーにとって、自然な戦略展開だった。

加えて、そもそも、毎年6%以上のGDP成長率のインドに対する投資家からの期待は、当然GDP以上である。その結果、土地、工場への投資を積極化したものの、国内消費が追い付かず、輸出市場への展開を狙ったという理由もある。

(2) インドの自動車産業サプライチェーンにおける Tier2の品質向上要請

今後も、自動車部品 Tier1 メーカーは、輸出市場を狙い、部品製造ロットの拡大、製品ポートフォリオ拡大を進める戦略である。こうした戦略を進める上での鍵となるのが、Tier2 メーカーである。昨今、Tier1 メーカーのグローバル展開に向けた品質確保のために、Tier2 メーカーにも品質確保が求められている。Tier2 メーカーは、通常、Tier1 複数社に対して供給を行うため、地場 Tier1 メーカーの輸出拡大に従い、インド国内向けに力を入れる日系の自動車サプライチェーンにも影響が及んできている、という構図である。

このようなトレンドから、日系の中堅・中小企業の技術力・品質管理のノウハウがインドで生かされ

る土壌が整いつつある、と見ることができる。

3 中堅・中小企業がインド進出において直面する課題

日系中堅・中小企業にインド進出可能性があるとしても、現状、日系の中堅・中小企業の進出数はASEANに比べ明らかに少ない他、既進出企業でも、利益が出るまでに時間を要する現実がある。本章では、インド進出における難所をひもときたい。

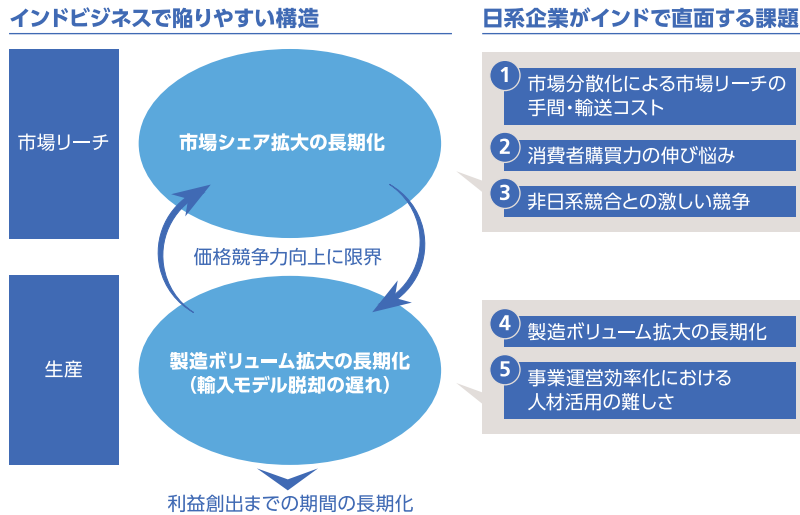
1) 中堅・中小企業のインドへの進出状況

在インドの日系企業数は、1,434社、事業拠点数は、5,205拠点ある(2024年10月時点)^{*7}。インドよりも企業数・事業拠点数の観点で規模が大きいアジア諸国として、中国(3万2,364拠点)、韓国(3,003社)、タイ(6,083社)、シンガポール(4,558社)、ベトナム(2,543社)、マレーシア(1,643社)が挙げられる^{*8}が、インドはこれらの

*7 在インド日本国大使館、総領事館、JETRO「インド進出日系企業リスト」2025年6月

*8 JETROウェブサイト 地域・分析レポート「インドにおける日系企業の進出動向」2026年3月10日

図表3 日本企業の直面するインドビジネスの難しさの構造



出所) NRI 作成

国に次ぐ規模となっている。

にもかかわらず、アジア在住の日本人数を比較すると、在印邦人数は、約9千人で、マレーシア、台湾の半分にも満たない数である。日系製造業の集積するタイ、中国に対しては、10分の1程度ではない。

日系企業数の推移についても、2020～23年にかけて、減少に転ずるなど、決して新規の企業が積極的に進出できているとは限らない。

邦人数が少ない要因、進出日本企業数が伸び悩む要因の一つは、中堅・中小企業の進出が途上であることにある。中国、ASEANでは40～60%が中堅・中小企業であるといわれる一方、インドではわずか15～20%にとどまる、といわれている。

自動車業界を例にとれば、タイの日系完成車メーカー傘下にはTier2以下の企業が進出している一方、インドではTier1の進出までにとどまり、Tier2以下は地場メーカーが中心という産業集積の構造の違いがある。

2) インドビジネスにおける難所

インドビジネスには大きな可能性がある一方、海外進出レベルは、他国に比べて必ずしも低くない。

その理由はどこにあるのかを下記で検討する。

(1) インド特有の市場環境による課題

インド特有の市場環境による課題は、日系企業で、ある程度共通している。流通の手間の割に消費者購買力が伸び悩み、競争も強い中で、損益分岐点を越える製造ボリュームを拡大し価格競争力を向上していくことの難易度が高い、その結果、利益創出までの期間が長期化するという構造である。また、ボリューム拡大と品質確保を両立させるためには、インド人材を活用しながらの事業運営も難所の一つである。

① 市場分散化による市場リーチの手間・輸送コスト

インド市場は全体として大きいですが、実態としては州の集まりである。各州に販路を持つとすれば、各州で異なるディストリビューターとそれぞれ契約を行い、コミュニケーションを取る必要がある。さらに、都市によって所得水準が異なる中、それぞれに異なる販売アプローチが必要だ。営業パーソンを多数抱え、膨大な本数の契約管理を行う手間とコストにつながる。

さらに、輸送費が占める割合が他国と比較しても

大きい。インドではトラック輸送が主に用いられるが、国土の広さ、市場の分散化、道路の品質、物流サービス(関税を含む)が故に燃料費がかさむ。こうして、物流コストとして、製品価格に転嫁され、価格競争力を確保しなければならない中でのコスト増の原因となる。

② 消費者購買力の伸び悩み

中間層拡大により需要は拡大しているが、それでも、想定していたほどの速さで伸びてきていない、というケースが見られる。中間層の例として、ワーカークラスの初任給は1万ルピー(1.7万円相当)、ホワイトカラーでも3万~5万ルピー(5.1万~8.5万円相当)であることを鑑みれば、エアコン、冷蔵庫、洗濯機、空気清浄機などの白物家電は、高額な買い物の一つであり、まだ、車を購入できるのは限られた層になっている。

③ 非日系競合との激しい競争

消費者の購買力が決して高くない中、地場競合や韓国、中国系メーカーは、その価格帯でも手の届き得る低価格モデルを打ち出している。その結果、消費者の価格期待が極端に低くなり、日系メーカーの打ち出すモデルの「割高感」につながる。

④ 製造ボリューム拡大の長期化

消費者の受け入れ、競合との競争が厳しい中でシェア獲得が遅れてしまうと、インド現地に大規模な製造へ投資を行い、価格競争力を打ち出す戦略の実行が難しくなる、あるいは、実行スピードが落ちてしまう。

ASEAN地域からの輸入モデルの場合は、現地生産に踏み切るまでの期間が長期化、現地生産を開始した場合も製造ボリューム拡大が長期化する可能性があり、ひいては、製造大規模化による効率向上の遅れ、最新技術の製造機器導入への投資の遅れにつながる。その間、競合は大規模な投資を行い、競争

力を高めている。

⑤ 事業運営効率化における人材活用の難しさ

インドでの事業運営では、仕事の細分化に起因する難しさが存在する。インドの文化的背景もあり、1人当たりの仕事の範囲は非常に限定的で、その代わりに、多くの人員を配置している。日本は、1人が全てをこなす「多能工」や、工程全てを自分でこだわりを持ちながらこなしてしまう「職人芸」が生まれる文化だが、インドは対照的である。調達業務一つをとっても、見積もりを取る人、社内書類を作成する人など、細分化がされている。製造業の文脈では、工程をまたいで品質全体をモニターすることはマネージャークラスの人材に任されることになり、その結果、品質管理の難易度が高くなる構造にある。マネージャーを任せられるインド人材が少ないことも一因である。品質管理そのものでなくとも、規制が煩雑な中で正確にルールを把握し順守すること、煩雑な労務管理をやり切るにはかなりの労力がかかり、ここでも本社サポートが必要である。

上記の①~⑤で挙げた要因を踏まえ、インドビジネスでは事業立ち上げ、安定化、収益化までに時間を要する傾向がある。そのため、資本金や本社サポートなども、長期目線での準備が必要である。

(2) 中堅・中小企業ならではの課題

日系大企業でさえ、上記のような課題を抱えているが、中堅・中小企業は、さらに人材・資金面でリソースが限られる。そのため、大企業よりも多岐にわたる分野で課題に直面する実情がある。

• 規制対応、管理業務負担

BIS^{※9} 認証を筆頭に、インド進出時・輸出時に多くの規制対応が必要となるが、大企業に比べて

※9 BIS: インド標準規格局 (Bureau of Indian Standards)。インド製品の品質・安全性・性能に関する規格・認証制度を運営する国家規格機関

少ない管理部門人員で、大企業同様の手続きを実施する必要が生じる。会計事務所に委託したとしても、大きな負担が発生する。

- 現地人材確保

現地人材の採用は事業運営上で重要である一方、中小企業は知名度・ブランド力の面においてインド就職市場で苦戦し、採用には工夫が必要となる。インド人は、次の転職機会に有利な企業への就職を希望する傾向も背景にある。

- 現地企業との協業・提携

インド参入の際に、合併、提携など現地企業との協業は有力な選択肢となるが、大企業に比べてニッチなセグメントを担うことが多く、企業情報収集や現地ネットワークの不足により、ベストなパートナーを探すことの難易度が高い。協業・提携後も、人材交流、計数管理、ガバナンスが課題となるケースが多い。

- (日本語による) 市場情報ギャップ

インド進出に向け、インド現地マーケット情報収集は必須だが、現状、日系の情報提供を担う事業者が限られている。大企業のように、情報収集機能を内製化することも難しい。

- 言語・海外ビジネス人材の確保

インド企業とのビジネスを推進する上では、英語コミュニケーションが必須である。ビジネス英語を話せる人材を社内から選び、インドに派遣する必要がある。

4 それでも求められる日系中堅・中小企業

既に上記で述べているように、中小企業が成功できる分野は全てが対象ではなく、日系の製造業として求められている分野に限られている。加えて、日本本社側の理解があり、インドという複雑な市場に堪える人材が対応する必要がある。このような忍耐が数年間続いたのちに、最終的に利益を確保できる。

1) 中堅・中小企業進出の求められる業界

日本企業の中堅・中小の進出が求められている業界としては、日本ブランドが既にインドで市場を確保しているが、利益を確保できていない業界や、現時点でも輸入が大半を占めている業界が代表的である。加えて、消費者から求められている最終製品をつくっている企業も候補になり得る。

(1) 自動車部品業界

インドの自動車部品業界では、完成車メーカーにシステムを提供する日系 Tier1 メーカーの進出が進んでいる。その一方で、Tier2 以下のメーカーが進出する事例は少ない。現状、Tier1 メーカーが地場の素材メーカーと取引するケースも多いが、その場合は品質管理に多くの時間を割かれている。また、素材を輸入に頼っている Tier1 メーカーは利益確保が困難になる事例もあり、現地調達率の向上を迫られている。

地場サプライヤーと取引をする場合、インド特有の規制対応や完成車メーカーが求める品質担保などの責任を、リスクマネジメントの観点から Tier1 が全て負う必要がある。そのため、日系の中堅・中小メーカーが進出して新たなサプライヤーとなり、他サプライヤーの技術指導も行うことで、Tier1 メーカーの負担を軽減できる可能性がある。

一方、部材を輸入に頼っている場合、Tier1 メーカーは輸入関税による影響を受けてしまう。そのため、現地で素材を確保できている競合他社との価格競争で不利になるだけでなく、人件費高騰の影響も同時に受けるため、利益確保がより難しくなっている。

ただし、日系以外の完成車メーカーはすでに長年かけてインド現地でサプライヤーを育成してきた経緯がある。そのため、外資系のサプライチェーンに日系の中堅・中小メーカーが参入するのは難しい可能性が高い。

図表4 インドにおけるEV 部品の現地調達率

総現地調達率: ● 低 ● 中 ● 高 ● 完全現地化

重要なEV部品	総現地調達率 ^{注1}	純現地調達率 (%) ^{注2}	インドにおける付加価値
バッテリーパック		10~20%	セルは輸入だが、モジュール化や組み立て工程がインド内の付加価値 ● 輸入:セル(中国から) ● 現地付加価値:パック組み立て、バスバー、コネクタ、冷却系、筐体(きょうたい)、ヒューズ、サイドプレート
高電圧ケーブル・バスバー・コネクタ		30~40%	ケーブル系は現地生産可能だが、精密コネクタは輸入依存 ● 輸入:高価値部品であるコネクタ ● 現地付加価値:ワイヤーハーネス、組み立て
DC-DCコンバーター(直流電圧変換器)		10~25%	実装は輸入中心で、インドでは検証や統合工程が付加価値 ● 輸入:主要ハードウェア ● 現地付加価値:テスト、CAN通信統合サポート
バッテリー管理システム(BMS)		4~5%	ハードは輸入だが、ソフト開発や検証でインドの付加価値 ● 輸入:主要ハードウェア ● 現地付加価値:電子部品の一部、ソフトウェア開発、テスト
車載充電器(OBC)		10~25%	機械加工はインドで可能だが、電気系は輸入依存 ● 輸入:主要ハードウェア ● 現地付加価値:一部の機械部品
高電圧ジャンクションボード部品		50~55%	部分的に現地化が進み、組み立て工程で付加価値が発生 ● 輸入:主要ハードウェア ● 現地付加価値:子部品の一部、システム組み立て・テスト
DC充電インレット(急速充電口)		20~50%	急速充電口は輸入中心だが、一部の地場企業がコネクタを供給 ● 輸入:中国からの主要ハードウェア ● 現地付加価値:コネクタ(インド企業が一部参入)

注1) 総現地調達率 = Tier1レベル(一次サプライヤー段階)で現地調達された部品の割合(%) ※金額ベース
注2) 純現地調達率 = (インドから調達した原材料・子部品の価値 + インド国内での組み立てによる付加価値) ÷ 部品コスト
出所) 各企業レポートなどに基づくNRI予測

(2) 電気電子部品業界

インドにおける電気電子部品はその大部分を輸入に頼っている。図表4に示した通り、部品によっては数%しか現地化できていない。

背景には、インドにおけるインフラの弱さが存在している。必要となるクリーンネスを確保できない、かつ、停電や水の純度を一定に保つことができない事例が存在している。加えて、輸送コストが他の重量が重い部品に比べれば比較的軽微なこともあり、これまで輸入に頼ってきたと想定される。

結果として、関税の影響を受けながら輸入に頼っている例が多く、電気電子部品をインドで生産・供給することができれば、多くの製造業メーカーへ供給できる可能性がある。

(3) その他

その他にも、インドで最終商品を販売製造する中堅・中小企業にも機会が広がっている。富裕層以下のプレミアム消費者の割合は経済発展に呼応して

年々広がっている。結果として、予防医療のような領域は今後拡大すると想定され、日本の中堅・中小企業の商品が消費者のニーズと合致する可能性がある。ただし、インドには中国企業商品、地場商品などの安価な商品が流通しているため、一定の品質確保が重要になる。

2) 日本企業に求められるニーズ

日本企業には、日系サプライチェーンにおける品質保証やインド地場系メーカーへの技術指導に関するニーズが存在している。加えて、電子部品のような現地地場メーカーが製造に苦慮している製品についても進出ニーズが存在している。

5 おわりに -日系エコシステム連携で開く インド進出-

本稿では、インド市場の魅力と同時に存在する進出時のハードルを論じてきたが、まずは市場の実像をつかむ必要があり、まずインドに来て実感することは重要である。一度出張ベースでインド訪問をした後には、輸出ベースでインド市場にトライしてみる、展示会でパートナーを見つけてみるなどのアクションがあり得る。インド企業との取引スタイルは「モノ」が大事である。設計図段階や口頭での話だと、現実感が湧かず、前には進みづらい。だが、製品サンプルを見せれば、一気に具体的に商談が進む可能性がある。

特に、中堅・中小企業の、インドビジネスを担う人材の確保がクリティカルな課題であることも多い。現地人材確保については、現地で幹部を担うインド人人材を育成できるかどうかのポイントだ。日本側でまずはインド人を受け入れ、3年後のインド側幹部人材として育成するなどの方法もある。また、インド拠点を設立せずにインド内に従業員を雇用可能とする Employer of Record (EOR) 制度による人材確保・育成、人材育成機関を通じた採用にうまく頼るのも一案である。

インドビジネスで利益が出るまでは、大企業でもハードルが高いが、中堅・中小企業はなおさらである。だからこそ、関係機関が力を合わせて、インド進出を成功させることが肝要である。具体的には、地方自治体や地方銀行からの支援、インドで活動するアドバイザー、官庁・都道府県の補助金活用、政府系機関からの支援がより一層求められている。また、先進的技術をインドに売り込む場合、産学共同の取り組みとして、日本・インド側大学と連携する手もある。大学連携により、インド側で日本側の技術に理解のある人材育成につながる。

インドは、成功すれば、大きな市場が期待できる市場である一方で、ハードルも高い。比較的早く成功する企業でも、5～10年は、赤字期間を乗り切

る必要がある。数年では利益確保ができないことを前提に、各機関が力を合わせてインド進出を成功させる必要がある。インドの大きな市場を獲得できれば、果実は大きい。

(監修：梶河 智史)

筆者



坂本 純一 (さかもと じゅんいち)
NRI インド
クロスファンクショナルビジネスユニット
マネージャー
専門は、インド経済・産業動向、実行
支援など