

インドビジネスと地政学リスク

— 製造業のサプライチェーンに及ぶ六つのショックとレジリエンス強化策 —

NRI インド 自動車産業コンサルティングビジネスユニット ビジネスユニットヘッド パートナー ジェーン・ヴィニート (Jain Vineet)
NRI インド 自動車産業コンサルティングビジネスユニット マネージャー カウシク・タルン (Kaushik Tarun)
NRI インド 取締役社長 佐竹 繁春

1 はじめに

地政学リスクは、インドから遠く離れた地域で発生しても、インド事業の損益や操業に短期間で波及するようになってきている。かつてのサプライチェーン危機は、自然災害や設備事故のように発生地点と影響範囲が比較的明確であり、直接的な混乱が収束すれば事業も回復するケースが多かった。しかし、図表1に示すように、2020年以降はパンデミック、地政学的危機、財務危機など多数のショックが頻発している。

中東情勢の緊迫化は、この変化を象徴する事例である。インドは湾岸地域との結びつきが強く、エネルギーや原材料の調達だけでなく、海上物流、為替、輸出需要など複数の経路から影響を受ける。特に自動車産業は、エネルギー集約度が高く、多層のサプライヤーに支えられているため、一つの外部ショッ

クが複数の経営課題へ同時に波及しやすい。したがって、地政学リスクは安全保障や輸送経路の問題のみとしてではなく、調達、生産、財務、人事を横断する経営課題として捉える必要がある。

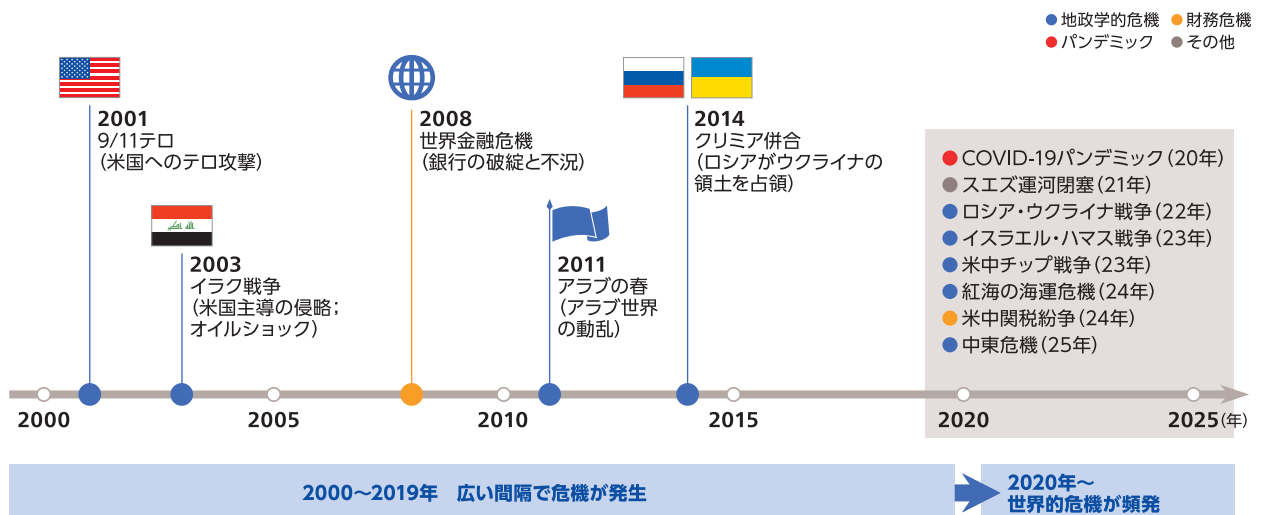
本稿では、昨今の中東情勢と自動車産業を題材とし、インド製造業に生じる六つのショック、その予兆、過去事例から得られる教訓、さらに企業が実装すべきレジリエンス強化策と政府・業界団体の役割について考察する。

2 インド製造業に潜む地政学リスク

1) インドにおけるBCPの現状

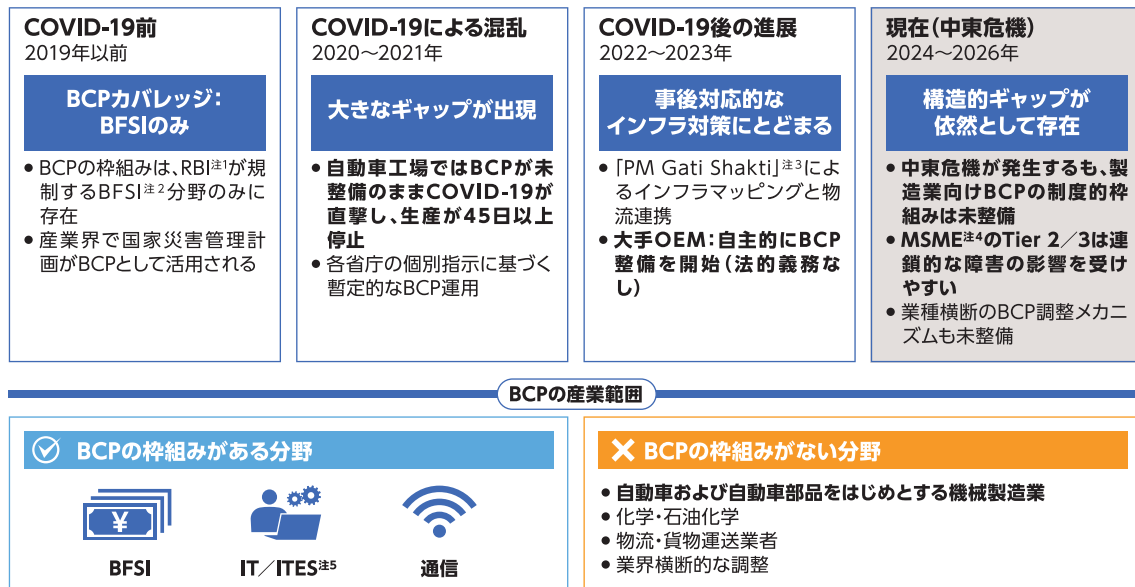
事業継続計画（BCP）に関する制度や監督の強度は、国・地域や業種によって異なる。欧米や日本では重要産業を中心に事業継続やオペレーショナル

図表1 世界的ショックの推移



出所) NRI 作成

図表2 インドにおけるBCPの沿革



注1) RBI = インド準備銀行

注2) BFSI = 銀行 (Banking)、金融サービス (Financial Services)、保険 (Insurance) など、金融関連の幅広い業種を包括する概念

注3) PM Gati Shakti = 国家インフラ開発計画

注4) MSME = 中小零細企業

注5) 情報技術利活用サービス (IT Enabled Services)

出所) NRI 作成

レジリエンスに関するガイドラインや規制整備が進み、インドでも金融やITサービスなど一部の分野ではBCPの枠組みが整備されてきた。一方、製造業向けのBCPの枠組みは整備されておらず、企業ごとのグローバル基準や顧客からの要求に委ねられる部分が大きいため、企業によって備えにばらつきがある(図表2)。

2) インド製造業への影響

インドと中東の結びつきは、多くの企業が想定する以上に深い。例えば、天然ガス需要のおよそ半分以上を輸入に依存し^{※1}、その多くがカタールやUAEからホルムズ海峡を経由して運ばれる。さらに、アルミニウムや石油化学製品、肥料原料などのサプライチェーンも湾岸地域とつながっている。このため、中東の混乱は直接輸入している品目だけでなく、その川下にある部材の価格にも波及し、最終的には製造原価を押し上げる。

影響経路は調達だけではない。湾岸の港湾は、自動車、自動車部品、エンジニアリング製品などインドから欧州・アフリカ方面へ向かう貨物の重要な積

み替え拠点である。海上輸送の遅延や保険料の上昇は、輸送費だけでなく、在庫日数や運転資金にも影響する。また、湾岸経済の減速は輸出需要にも波及し得る。地政学リスクを「原材料価格の問題」と限定して捉えると、損益やキャッシュフローへの影響を過小評価することになる。

インドの製造業の中でも、自動車はこうしたリスクが集中しやすい。生産工程はエネルギー集約的で、炉、プレス機、塗装ラインなど安定した電力供給を必要とする設備を抱える。原材料ではポリマーや金属の使用範囲が広く、物流面では部品と完成車の双方が海上輸送の影響を受ける。さらに、多層のサプライヤー構造を持つため、直接取引のない二次・三次サプライヤーで発生した問題が、時間差を伴って自動車メーカーの生産停止につながる可能性がある。

中東発のショックが、半導体不足、重要鉱物の輸出規制、関税を巡る不確実性など、既存の供給制約

※1 石油計画分析局 (PPAC)、インド政府石油天然ガス省「Industry CONSUMPTION Report-POL & NG, June 2024」[INDUSTRY CONSUMPTION REPORT POL & NG OCTOBER 2025]

図表 3 中東情勢緊迫化により顕在化した六つのショック



出所) NRI 作成

と重なると影響は増幅する。エネルギー、原材料、為替によるコスト上昇に対して、販売価格への転嫁には限界がある。供給制約が長引けば稼働率が低下し、輸出ルートの混乱や海外需要の減速が重なれば売り上げにも影響する。つまり、地政学ショックは「調達コストの上昇」にとどまらず、利益率、稼働率、運転資金、売り上げを同時に圧迫する経営リスクである。

しかも、影響はバリューチェーン全体に均等には表れない。大手自動車メーカーは、財務余力、調達力、価格交渉力を活用して一定期間ショックを吸収できる。一方、二次サプライヤー以下の中堅・中小サプライヤーは、顧客や調達先が集中し、運転資金にも余裕が少ない場合が多い。上流サプライヤーの資金繰り悪化や操業停止が連鎖すれば、最終的には自動車メーカーにも影響が及ぶ。このため、自動車メーカーにとっても自社のBCPだけでなく、サプライヤー基盤全体のレジリエンスを把握することが重要となる。

3) 顕在化した六つのショック

中東情勢緊迫化によるインド製造業への影響は、おおむね六つのショックに分類できる（図表 3）。

(1) エネルギーショック

原油価格の高騰、液化天然ガス（LNG）不足、燃料価格や電力コストの上昇が、生産原価と物流費を押し上げる。短期的に液化石油ガス（LPG）による代替が難しいため、影響が損益へ表れやすい。

(2) 原材料ショック

アルミニウム、石油化学製品、肥料原料などの不足や価格上昇が、部材価格を通じて幅広い製品の原価を押し上げる。

(3) 物流ショック

輸送時間の長期化、運賃上昇、コンテナ需給の逼迫（ひっばく）、戦争リスクを反映した保険料の上昇が、納期と在庫水準、運転資金に影響する。

(4) 金融ショック

資本流出や為替変動、リスクプレミアムの上昇、貿易金融の逼迫が、輸入コストや運転資金の調達コストを押し上げる。

(5) 需要ショック

湾岸経済の減速が消費支出や都市開発、輸入需要を冷え込ませ、インド企業にとって重要な輸出市場

図表 4 警告サインおよびリードタイム



出所) NRI 作成

の需要を弱める。

(6) 人材ショック

生活費の上昇、人材不足、賃金への不満などが労使関係に影響し、欠勤や労働争議を通じて生産性や稼働率を低下させる。

六つのショックは独立して発生するわけではない。例えば、エネルギー価格の上昇はサプライヤーの利益率を圧迫し、賃上げ余力を低下させる。これが人材流出や労使関係の悪化につながれば、生産性が低下し、さらに原価上昇を招く。物流遅延が長期化すれば在庫積み増しが必要となり、運転資金の負担につながる。したがって、経営管理上は個別リスクの一覧ではなく、ショック間の連鎖を前提としたシナリオで管理する必要がある。

4) ショックの予兆

地政学的な事象そのものを正確に予測することは難しい。一方、事業への波及には先行指標が存在する。エネルギー価格、輸送運賃、為替、購買担当者景気指数 (PMI)、欠勤率などの変化から、数日から8週間程度のリードタイムを得られる可能性がある (図表 4)。

ニュースを多く集めて地政学的な事象そのものを予測すること自体も、必要な対応ではあるものの、経営にとってより重要なのは、自社の損益や操業に結びつく少数の指標を定め、しきい値を超えた場合の行動をあらかじめ決めておくことである。例えば、運賃、為替、重要原材料価格、主要サプライヤーの在庫・資金繰り、欠勤率などを定期的に追跡し「注意」「対策準備」「対策発動」の水準を設定する。そうすれば、欠品やコスト急騰が発生してから対応するのではなく、数日から数週間早く代替調達、輸送枠の確保、在庫積み増し、ヘッジなどを実行できる。地政学リスクをコントロール可能なリスクへ変える鍵は、この早期警戒と具体的なアクションとを接続することである。

3 事例から学ぶ「依存関係」のリスク

六つのショックはいずれも仮定の話ではない。過去の事例を振り返ると、外部ショックの種類は異なっているものの、損失を拡大させた要因には共通点がある。それは、単一の電源、特定のサプライヤー、特定の輸送ルート、特定市場への依存など、平時には効率的に見えるために依存関係のリスクが十分に把握されていなかったことである。以下では、六つ

のショックにあてはまる過去の事例を紹介する。

1) エネルギー：日系自動車メーカーと単一電源リスク (2011～13年)

2011年の震災で東北地方の電力網が停止した際、ある日系自動車メーカーの工場は約2週間にわたり操業を停止した。直接被害だけでなく、単一の電力供給網への依存が停止期間を長引かせた。同社はその後、地域連携型のエネルギー供給体制を整え、太陽光発電や蓄電設備を組み合わせたガスコージェネレーションの導入を進めた。

本事例は、エネルギー調達を単なる固定費ではなく、操業継続を左右する重要インフラとして管理する必要があることを示唆する。

2) 原材料：インドの日系自動車メーカーと半導体危機 (2020～21年)

パンデミックによる工場閉鎖と世界的な半導体不足が重なり、インドの自動車メーカーは生産機会を失った。一次サプライヤーまでは把握できていた一方、二次・三次サプライヤーにおける半導体依存の把握が十分ではなかった。この反省から、同社は、サプライヤーの可視化を二次・三次まで広げ、重要部品の在庫バッファ確保や部品標準化を進めた。

本事例は、直接取引先の把握だけではBCPとして不十分であり、ライン停止につながる重要部材については二次・三次サプライヤーを含むサプライチェーンを事前に把握する必要があることを示唆する。

3) 物流：インドの輸出企業と紅海危機 (2023年～)

2023年末以降、紅海航路の不安定化により欧州向け貨物が喜望峯経由へ迂回（うかい）し、インドの自動車輸出企業では輸送日数の長期化や運賃上昇が発生した。単一ルートへの依存、輸送枠の事前確保不足、安全在庫の薄さが影響を増幅させた。一方、比較的早く対応した企業は、船会社との契約枠を確保し、欧州向けの安全在庫を積み増し、時間制約の

厳しい部品を航空輸送へ切り替えた。

本事例は、物流BCPでは代替ルートを「検討」するだけでなく、切り替え条件、必要日数、追加コスト、輸送能力まで事前に確認しておく必要があることを示唆する。

4) 金融：インド大手二輪メーカーと輸出先国の通貨リスク (2022～24年)

輸出企業にとっては自国通貨だけでなく、輸出先国の通貨と外貨流動性も重要である。あるインド大手二輪メーカーでは、アフリカ市場への輸出比率が高い中、ナイジェリアの通貨ナイラの下落と外貨不足が需要減速につながった。同社は、米ドル建て請求への切り替え、売掛金への選択的な先物カバー、販売代理店との為替差損の分担、輸出市場の多角化を進めた。

本事例は、為替管理を本国通貨だけで考えず、輸出市場の集中度や決済通貨、販売代理店の資金繰りまで含めて管理する必要があることを示唆する。

5) 需要：インド大手二輪メーカーと卸売・小売のギャップ (2019年)

2019年のインド二輪車市場では、卸売と小売の乖離（かいり）、ディーラー在庫の増加、小売金融の信用収縮が重なり、需要が急速に減速した。通常20～30日程度だったディーラー在庫日数が80～90日まで積み上がるなど、需要減速の兆候は販売台数の落ち込みより前に表れていた^{※2}。同社はその後、卸売・小売のギャップとディーラー金融を先行指標として位置づけ、ディーラーの資金繰り管理や提携金融機関との連携を強化した。

本事例は、需要リスクについては出荷実績だけでなく、末端販売量、流通在庫、与信環境を早期警戒指標として追跡する必要があることを示唆する。

※2 インド自動車ディーラー協会連盟 (FADA) 「FADA releases February '19 Vehicle Registration Data」2019年3月

図表5 インドにおけるBCPのフレームワーク

	エネルギー	原材料	物流	金融	需要	人材
可視化	• エネルギー源・コストデータ	• サプライチェーンの可視性	• 輸送ルート・キャリア依存度	• 為替・流動性の状況	• 市場需要・在庫の状況	• 労使関係の状況
多様化	• エネルギー源の多様化	• サプライヤー基盤の多様化	• 輸送ルート・キャリアの多様化	• 通貨・輸出市場の分散	• 販売市場・チャネルの多様化	• 多能工化
手の内化	• 自家発電・オンサイト蓄電	• 重要部品・部材の現地化	—	—	—	• 契約社員への依存度低減
最適化	• 地域連携型電源の活用	• 在庫バッファの調整	• 在庫バッファの確保	• 為替ヘッジ	• 生産・供給の調整	• 業務負荷の調整

出所) NRI 作成

6) 人材：日系自動車メーカーの労使紛争（2011～12年）

2011～12年にインド国内の工場で発生した労使紛争は、労働組合の承認、賃金、契約社員比率などを巡る摩擦が、操業停止から長期の工場閉鎖へ発展した事例である。リスクは突然顕在化したのではなく、数カ月 にわたり蓄積していた。同社は、契約社員と正社員の比率や賃金体系を見直すとともに、苦情処理と対話の仕組みを整備した。

本事例は、労務リスクも先行指標で管理できる点を示唆する。欠勤率、残業時間、離職率、賃金差、苦情件数などを継続的に確認することが、操業停止の予防につながる。

の内化とは、重要な機能や知見を必要に応じて自社で確保することである。最適化とは、在庫、ヘッジ、契約条件などを平時から調整し、危機発生時の選択肢を確保しておくことである。

ここで重要なのは、すべてのリスクに同じ厚さの備えを持つことではない。企業ごとに、ライン停止や利益率悪化につながる重要な依存関係を特定し、その重大性と代替に要する時間に応じて、在庫、複数調達、契約、保険、ヘッジなどを組み合わせる必要がある。

2) BCPの仕組み化に向けた手順

可視化した先行指標を追跡するだけでは、BCPとしては不十分である。指標が一定水準に達した際に、代替調達を開始する、輸送枠を確保する、在庫を積み増す、為替ヘッジ比率を上げるといった、可視化を超えた具体的な対応を事前に定めておく必要がある。その上で、通常時は各部門が管理し、複数のショックが同時に高まった場合は経営レベルの部門横断型チーム（CFT）へエスカレーションする等の仕組みを設ける。

つまり、BCPを非常時に参照する文書としてではなく、平時の経営管理に組み込むことが重要である。危機発生後の対応力だけでなく①重要な依存関係が見えているか、②代替手段があるか、③発動条件が

4 経営としてのリスク軽減戦略

1) インドにおけるBCPに活用可能なフレームワーク

過去事例とそれぞれの事例で取られた対策は、六つのショックと「可視化」「多様化」「手の内化」「最適化」の四つの対策により整理でき、これはBCP策定時に活用可能なフレームワークとなる（図表5）。可視化とは、重要な依存関係と先行指標を把握することである。多様化とは、調達先、輸送ルート、輸出市場、人材などの集中を下げることである。手

図表 6 BCP 策定の手順と計画段階の要点



各ショックで評価すべき主要パラメーター

エネルギー	原材料	物流	金融	需要	人材
- エネルギーミックス - 価格ヘッジ - バックアップ電源・蓄電	- サプライヤー分散 - 重要部品の現地調達 - 在庫バッファ基準	- 代替ルート・キャリア - 在庫バッファ基準 - 緊急時のルート切り替え	- 為替ヘッジ - 流動性・バッファ - 価格・市場ミックスの分散	- 市場分散 - 販売チャネル・在庫健全性 - 需要予測シナリオ	- 契約社員率 - 賃金・労使関係 - 多能工化

出所) NRI 作成

図表 7 BCP 実装段階の要点



(平時)各部門が個別対応 各部門は、自部門の範囲内のリスクにのみ対応	(有事)部門横断型チーム(CFT) CFT / War Roomに情報・判断を集約し、迅速に経営判断
---------------------------------------	---

BCP実装の3本柱

ショックに対する対応手順・代替策	情報連携・意思決定ルールの具体化・訓練	資金・決済継続性の確保
SOP(標準手順書)の整備・見直し、代替サプライヤー、代替輸送ルートなど	CFT、War Room(対策本部)、RACI(責任分担)、連絡体制、シミュレーション訓練	手元流動性、銀行口座、決済ルート、緊急支払い権限など

出所) NRI 作成

明確か、④意思決定者と予算が定まっているか、という4点を平時から確認することで、地政学リスクへの対応力は大きく変わる。

こうした考え方を組織に定着させる第一歩は、上記のフレームワークを用いて、サプライチェーンにおける重要な依存関係をマッピングすることである(図表6)。この際、自社だけでなく、サプライヤー、その先のサプライヤーまで可視化し、代替が難しい部材・工程・物流ルートを特定する。その上で、発生確率だけでなく、停止時の影響額、代替に要する時間、復旧までの期間を評価し、優先順位を設けて対策を講じることが重要である。

実装段階では、CFTを設け、調達、生産、物流、

財務、人事などが同じシナリオを基に意思決定できる体制を整える必要がある。その上で、BCP実装の3本柱として①ショックに対する対応手順・代替策、②情報連携・意思決定ルールの具体化と訓練、③資金・決済継続性の確保に取り組む(図表7)。

この段階では、グローバルやグループ共通のBCPガイドラインを土台としつつ、インド特有の調達構造、物流制約、労務環境を反映させることが重要である。警告指標、発動基準、責任者、承認権限、代替策を事前に定めておけば、危機発生時の意思決定時間を短縮できる。

5 政策的示唆——政府・業界団体に求められる役割

サプライチェーンのレジリエンスは、個社だけでは十分に確保しにくい。特に中堅・中小サプライヤーでは、複数調達、在庫、保険、代替設備などへの投資負担が相対的に大きい。一方、こうした投資の便益は、取引先である自動車メーカーやサプライチェーン全体にも及ぶ。そのため、個社の採算だけに任せると、社会的に必要な水準より備えが不足する可能性がある。

政府には最低限の事業継続基準を示すとともに、海外展開向けや中堅・中小企業向けの補助金・税制優遇、貿易保険や災害保険の周知・活用支援、重要物資や物流に関する情報基盤の整備などを組み合わせることが期待される。

同時に、業界団体や自動車メーカーも、共同調達、代替物流ルートの検討、共通のBCP評価基準、サプライヤー向け訓練などを通じて上流のレジリエンスを高めることができる。地政学リスクへの備えは、個社の危機管理にとどまらず、産業競争力を支える基盤として位置づける必要がある。

6 おわりに

レジリエンスの要点は、危機のたびに場当たり的に対応することではなく、平時の経営プロセスの中に「可視化」「多様化」「手の内化」「最適化」を組み込むことである。地政学的な緊張そのものを企業が制御することは難しい。しかし、自社の依存関係进行评估し、兆候を監視し、どんな基準でいつどのような行動を取るかの一連の計画は、事前に設計可能である。次のショックが何であるかよりも、ショックに直面した際に早く状況を把握して行動に移せるかどうか重要であり、さまざまなインフラの整備が道半ばとなっているインドにおいては特に、今後の競争力を左右する要因の一つになるといえる。

筆者



ジェーン・ヴィニート (Jain Vineet)
NRI インド
自動車産業コンサルティングビジネス
ユニット
ビジネスユニットヘッド パートナー
専門は、事業戦略および参入戦略の立案・フィージビリティスタディー、自動車バリューチェーンの各工程における戦略・企画業務など



カウシク・タルン (Kaushik Tarun)
NRI インド
自動車産業コンサルティングビジネス
ユニット
マネージャー
専門は、インドの自動車や蓄電池バリューチェーンにおける政策調査や事業戦略検討など



佐竹 繁春 (さたけ しげはる)
NRI インド 取締役社長
専門は、投資促進、官民コーディネーション、インド・中東湾岸産油国をはじめとする海外展開支援など