

INSIDE STORY

インド、モディ旋風の落とし穴

5月に就任したインドのナレンドラ・モディ首相が来日、企業の進出機運が高まる。ただ、インフラ開発の遅れや外資規制などの課題解決は一筋縄ではいかない。中国よりさらに難しい市場の開拓には、したたかな工夫も必要になる。

「5年間で官民約3.5兆円を投融資」
インドのナレンドラ・モディ首相が5日間にわたる日本滞在を終えた。安倍晋三首相との共同声明では、安全保障分野での関係強化とともに、官民挙げてのインドへの巨額投資が並んだ。

日本電産の永守重信社長兼CEO（最高経営責任者）が1000億円超の投資をモディ首相に伝え、日本生命保険はインドの財閥リライアンスグループ傘下企業への出資を表明した。まさに、インド進出ブームとも言える状況にある。

第一三共やNTTドコモなどのインド企業買収が失敗に終わり、インド事業の難しさが指摘されていたのはつい最近のこと。モディ首相就任で、本当に投資環境は変わるのだろうか。

ビジネスは「サロン」で動く

9月初めにひっそりとインド進出を果たした日本企業がある。住宅大手のタマホームだ。その回りくどいような投資手法からは、相変わらず難しいインドビジネスの実態が浮かび上がる。

インドで戸建て住宅や不動産開発事業を展開するシンガポールのデベロッパーグループ（DG）へまず約10億円出資する。将来はインドでも合弁会社を設立し、「毎年500万戸の住宅が供給される未開拓の巨大市場へ積極的に

関与していきたい」（同社）。

なぜ直接インドに出るのではなく、わざわざシンガポールに本社があるDGと組むのだろうか。

インドでは財閥関係者ら一握りの実力者が集まる「サロン」で、多くのビジネスが動くからだ。ここに入らないと、大きな案件はまず獲得できない。

そこでタマホームが目をつけたのが、サロンの中にいるキーパーソンとの関係作りだった。それが、インド最大の財閥タタグループで長く不動産事業の責任者を務め、タタや不動産業界に深く食い込んでいるDGのデビッド・レベロCEOだ。

日本企業が仮にどれだけキャッシュを積んでも、インドでこの輪に入るのは難しい。「日本人が新橋の飲み屋にいきなりやってきた外国人と腹を割って話せないように、インドのサロンに外国人が入っても、本音で語り合うことはない」とレベロCEOは言う。

インドに先行して発展した中国の場合も、地方政府や共産党幹部との関係構築が欠かせない。だが、ヒエラルキーがはっきりしており、実権を握っている人物がだれか、分かりやすい。

一方、インドでは財閥を中心に人的ネットワークが幾重にも張り巡らされ、外からは誰が何を決めているのかが見



えにくい。現時点で中国へ進出した日系企業が約2万3000社。これに対し、インドは約1000社と雲泥の差があることも、進出の困難さを裏付ける。

モディ首相は5月の就任後、「Come, make in India（インドに来て生産を）」をキーワードに、外資の積極誘致に動いている。だが、「ムードは変わったが、

疲弊したインドの官僚体制などを改革できるかどうかはこれから」（インド事業に詳しいインド・ビジネス・センターの島田卓社長）。先に示したような古い慣習だけでなく、多くの参入障壁も残されたままだ。

その一つが、政権のねじれだ。5月の選挙ではモディ旋風が吹き、国会下院ではインド人民党（BJP）率いる連立与党が過半数を獲得した。ただ上院では

人気に危機感を抱いた他の政党が、モディ改革の足を引っ張りかねない。

インドでは州ごとに税金体系や法律が違い、地方政府が強い権限を持つ。国の熱烈な誘致を受けて進出してみたものの、地元政府からは冷たくあしらわれかねない恐れがあるのだ。

カルフルーは撤退を決断

さらに、規制緩和の裏側で温存され

のハードルが課せられている。規制緩和は「絵に描いた餅」とも言える状況だ。

今年8月には仏小売り大手のアシャンがインドからの撤退を表明。同じく仏カルフルーもこの7月、進出からわずか4年での撤退を決めた。いずれも、複雑な規制が障害になって、思うように事業ができなかったためとされる。

日本の小売業も例外ではない。今回、モディ首相来日に合わせて良品計画がインドへの進出を表明、「小売りで一番乗り」と話題になった。

その陰で、密かに消えた進出計画もある。ローソンは数年前から新浪剛史前会長がインド進出を明言し、市場調査や現地企業との交渉を進めてきたが、現時点ではほぼ白紙に戻っている。

以前から課題だったインフラの改善も道半ばだ。モディ首相が東京での講演会で熱弁を振るっていた9月2日、インド最大の商都ムンバイは大規模な停電に見舞われた。電力会社の支払い能力に問題が発生し、火力発電所の石炭備蓄が底を突きかけている。

モディ氏はグジャラート州首相時代、発送電分離などの改革で同州の電力不足を克服した。インド全体でインフラ改革で成果を残さなければ、企業が進出しても安定生産は望めない。

日本企業の間では、中国や東南アジア諸国連合（ASEAN）に続く有望市場として、インドへの期待が高まっている。中国との冷たい関係が続く中、安全保障の面でインドとの関係を強化したい日本政府の思惑もあるだろう。

だが、中国よりさらに難しい事業環境にあるインドが本当に変わり始めたのか、しっかり見極めなければならぬ。モディ旋風に乗るだけでは、企業は落とし穴にはまらないとも限らない。

（ロンドン支局 峯谷 敏、熊野 信一郎）

来日したモディ首相は安倍首相を筆頭に数多くの財界人と会談した

インド進出、ブームの兆し

●最近明らかになった主な日本企業のインド進出・投資事例

企業名	内容
タマホーム	インドで戸建て事業を展開。シンガポールの不動産開発事業者に出資し、同社と共同でインドの戸建て事業を展開する合弁会社を設立する
日本生命保険	インド大手財閥リライアンスグループの生命保険会社への追加出資を検討
日本電産	永守重信社長兼CEO（最高経営責任者）が今後7～8年で総額1000億円超の投資を表明
パナソニック	インド最大財閥のタタグループと地下水から有害物質を取り除く装置を共同開発
みずほ銀行	インドでの営業を統括する「インド拠点管理部」を新設。来年にもインド西部のアーメダバードに営業拠点を設ける
良品計画	「無印良品」を2015年にもインドで展開。現地の大手小売業と合弁会社設立を検討

過半数を割っている。

さらに、「BJPが多数でない地方では、国益を無視してまでモディの改革路線を潰しにかかるリスクもある」（島田社長）という見方もある。

インドの地方議会では、地域政党などの勢力が大きく、中央与党が多数を握っている州の方が少数派だ。モディ

る保護主義的な様々な縛りが、外資を悩ませる。特に、個人経営の小規模店舗が多い小売業でその傾向が強い。

2012年、スーパーなど総合小売業では出資比率51%を上限に外資の進出が認められた。だが、調達金額の3割以上をインド内の小規模企業からにするよう義務付けられるなど、何重も