



インド ～JBIC 駐在員事務所リサーチャーの視点～

2024年7月、海外投融資情報財団（JOI）は、表題のオンラインセミナーを開催しました。本稿では当日の概要をお届けします。（文責：JOI）

インドのビジネス文化について：戦略と成功事例

DEEPA Salvan

国際協力銀行 ニューデリー駐在員事務所 リサーチャー



インドのビジネス文化の価値体系

インドは発展途上国で資源に制約があるものの、非常に高い志をもっており、あらゆる障害をビジネスチャンスととらえる国民性である。そのようなインドのビジネス文化について、以下の5点を紹介したい。

第一に、日本と同様に集団主義的な価値観が深く根付いており、合意と調和を重視することである。各人はそれぞれ異なるグループに属し、グループごとに行動も異なる。また、これらのグループは各人の拡大家族のようになる傾向があることから、ビジネスパートナーが大事にしている価値観への理解が非常に重要となる。

第二に、ビジネスにおいて人間関係が重要である。インドにおけるビジネスはつながりによって発展・繁栄し、パートナーシップの構築に人間関係が大きな役割を果たしている。ビジネス上の関係と個人的な人間関係は密接不可分である。インドにおいて第三者による紹介が効果的なのは、こうした文化的背景による。

第三に、ヒエラルキーの定着である。職場は、年齢や役職に基づく階層制となる。権力・権限、意思決定は上層部にあり、中間管理職や若手管理職にも階層構造がある。組織で尊敬を集めるのは、年齢だけでなく、経験の豊富さもある。また、最高位の人が電話等で交渉をする場合には下位への手戻りはめったにおこらない一方で、最終決定を下すのは必ずしもトップとは限らず、隠れたシニアアドバイザーが実質的に下す場合もある。重要な意思決定において、自身のカウンターパートがどのようなプロセスで意思決定を下すかを分析しておくことが重要である。

第四に、インド人にとって取引相手はしばしば神のような存在であり、ビジネス上の決定が顧客のメリッ

トになるか、コスト負担はどのくらいか、ということを追及する。このため、インド人との取引では価格やコストで厳しい交渉を覚悟しなければならない。

第五に、コミュニケーションではコンテクストが重要である。言葉だけでなく、非言語的な手がかりも見逃してはならない。また、書面だけでなく対面での伝達が重視される。対面でのコミュニケーションは信頼関係の構築につながる。個人的には、面談には3人のチームで臨むべきとアドバイスしている。会話をリードする人、メモをとる人、そして注意深く相手を観察する人の3人である。

このほか、こちらからの提案に対しYesかNoかの明確な回答を得るのは必ずしも簡単ではないことを理解する必要がある。たとえば、「まだ確認中です。何ができるか検討してみましょう」という反応は、事実上のNoである可能性が高い。明確さを得たいのか、提案が前進するかもしれないという感触を得たいのか、目的を定めることが肝要である。

成功の鍵を握るネットワークの構築

ビジネスを成功させるには、3層のネットワークを構築する必要がある。第一に、インドのパートナー組織のカウンターパートとのネットワークで、運営ネットワークと称される。割り当てられたコンタクト先との間で協議が進まない場合、実際にプロジェクトをサポートしたり阻止したりできる個人を特定し、関係構築を図る必要がある。目標の達成を優先する人々とながり、プッシュしたり協力すべきである。

第二のネットワークは、日系企業・機関やインドのビジネスコミュニティのメンバーで構成されるプロ

フェッショナル・ネットワークである。ビジネスの成功に必要な情報交換を行うことができ、潜在的なビジネスパートナーのレピュテーション・リスクに関する理解やフィードバックを得ることもできる。JBICは、中央政府・州政府、業界団体、法律事務所、格付機関、他国の同業機関やシンクタンクなどと定期的に会合を行ってきた。そのことは、政策変更の文脈の把握や業界内外の関係構築ばかりでなく、日系企業がインドにとって望ましいビジネスパートナーであるというコンセンサスの形成にも大いに役立ってきた。

第三は、戦略的ネットワークである。これは、将来的にビジネスに影響を与え得るビジネスコミュニティで、オープンかつ率直な意見交換を行うことができる。このネットワークは、社交イベントを通じてつながりを構築する。

ネットワーク構築の段階別アプローチ

インド事業の成功の鍵となるネットワークの構築は、4段階に整理される。

第一段階は、ビジネスパートナーの特定である。パートナー特定には、360度レビューを実施し、プロフェッショナル・ネットワークや戦略的ネットワークの活用により適切性を確認するなど、細心の注意を払う。

第二段階は、会議の企画・参加である。限られた高級官僚が切り盛りする政府部門では、会議の確定が開催直前になることもしばしばで、直前のスケジュール変更も頻発する。開始時刻や終了時刻の遅延も珍しくない。開催には、ホストの到着を待つのが通常である。ホストが高位高官の場合には、ゲストの到着後にホス

トが到着するのが一般的である。

このほか、会議中に高級官僚が電話に出ることは、相手が大臣クラスであることも多く、必ずしも失礼にあたらないことも知っておくべきであろう。民間側が話している途中で、高級官僚側が割り込むことも、珍しくない。なお、会議は、家族や最近の休暇といったくだけた話題の会話から始まるのが、定番となっている。

インド側のカウンターパートに電話をかける場合、時間帯としては午前10時から午後9時の間なら、問題はない。比較的夜型といえる。

第三段階は、パートナーシップの枠組みの構築である。指揮系統を理解し、意思決定者を特定する必要がある。戦略的に適切なタイミングで、意思決定者に意思決定に参加してもらうようにすることも重要であり、そのために先方の組織事情に配慮しつつ、事前に情報共有をしておかなければならない。交渉において、インド企業から回答を引き出すのは容易ではない。インド企業はたくさんの提案を行う傾向があり、多様な意見を主張してくるが、忍耐強く対処してほしい。最初のうちは交渉の進捗は緩慢かもしれないが、ひとたび理解が浸透すると、迅速に進展していく。インドはすべての交渉において、基本的に、費用便益マトリクスに基づくロジカルな決定プロセスを経る。

最後に、インド最大の財閥企業を率いるムケシュ・アンバニが、インドの機会の大きさについて言及した言葉を紹介して、締めくくりとしたい。彼は次のように語っている。「私は10億の人々を10億人の潜在的顧客と見なしており、彼らのために価値を生み出し、私自身にも利益をもたらす機会と考えている」

モディ 1.0から3.0へ：国内政治の再定義と国際文脈におけるインドの地政学的台頭

MISHRA Vinayak, PhD

国際協力銀行 ニューデリー駐在員事務所 リサーチャー



インドの国内政治システムと第3次モディ政権の発足

インドの政治システムは議院内閣制で、行政府と立法府があり、首相と閣僚が行政機構の中心である。また、大統領制を採用し、国家元首は大統領だが、その地位は儀礼的である。行政区画では、中央政府の下に行政権をもつ州がある。

立法府の議会制度は、上院と下院の二院制であり、

下院は議席数が545（うち2議席は大統領の指名）で、国民による直接選挙が行われ、多数党から首相が選出される。

先般行われた第18次連邦下院総選挙では、議席を減らしたとはいえ与党インド人民党（BJP）は第一党を維持し、第3次モディ政権が発足した。BJPは、1996年に初めて政権を獲得したものの、わずか13日間

という短命に終わった。その後、1998～2004年の期間に政権を担った。そして、2014年にモディ率いるBJP政権が誕生し、3期目に入った。

今次総選挙でBJPの獲得議席数は240と、前回比63議席減となり、単独過半数の獲得には至らなかった。州別にみると、インド最大の人口を擁する北部のウッタル・プラデシュ州や西ベンガル州の減少が顕著であった。これらは、貧困層が多く経済成長の恩恵を受けがたかったり、低カーストやムスリムといった政治的問題がみられたりする地域である。一方、モディ首相の出身地であるグジャラート州やマディヤ・プラデシュ州など、経済成長の恩恵を受ける地域では強い支持がみられた。

BJPは支持が低下したとはいえ、依然として第一党である。州レベルでは、2023年末時点で、BJPの統治する州が国土面積の58%、人口の57%を占めている。今年は、マハラシュトラ州とハリヤナ州の州議会選挙が行われる。どちらも工業が進んだ州であり、産業政策や雇用創出の成果を国民がどう評価するか、注目される。

多同盟 (multi-alignment) 外交政策

次に地政学について説明したい。戦略的自主性を追求するモディ政権の外交政策は、多角的外交政策、あるいは多同盟外交政策ともいうべきものである。それは、インドの伝統的な外交スタンスである。

モディ首相は、2014年の首相就任以降、自国の利益に基づく外交を行ってきた。2014年の首相就任宣誓式には、南アジア諸国すべての首脳を招待し、2024年には、中国およびパキスタンを除くすべての近隣諸国の首脳を招待した。また、首相就任後初の外遊は、G7サミットのためのイタリア訪問で、最初の二国間訪問はロシアであった。これらは、モディ首相のスタンスを象徴している。インドは、米国や他の西側諸国との友好関係を重視するが、自国の利益も守ろうとしている。そして、多極化した国際秩序の中でひとつの極となることを目指している。UAEを中心に中東諸国と親密な関係性を構築してきたことも、注目すべきであろう。

多同盟外交政策は機能している。モディ首相は地方出身で外交の経験はなかったが、インド第一主義を軸とするプラグマティックな外交を展開し、10年間で多大な実績を積んできた。域内政策では、近隣諸国第一主義のアプローチをとっている。注目すべきは、域内政策の焦点を従来のパキスタンに代わって、ベンガル湾の海洋政策にシフトさせ、南アジアと東南アジアの有機的な関係性を構築したことである。対中関係では、

2020年のガルワン紛争以降、国境問題の解決がなければ関係正常化はないという事態になっている。

インドの多同盟現実主義は、戦略的愚行ではなく、国際秩序が多極化する状況下でむしろ慎重な対応というべきであろう。米国は、インドの対露関係を警戒するが、ロシアと友好的なのは中国とインドのみというわけではなく、ベトナム、サウジアラビア、トルコ、ブラジル、サブサハラ・アフリカもロシアと良好な関係にあり、同時に米国と条約レベルの関係を維持している。インドは、米国側に立つことを望んではおらず、第3次モディ政権も引き続き米露の間でバランスをとるというスタンスを維持するであろう。

多同盟外交政策は長期的に持続可能かという点についてみると、足もとでインドの貿易は、石油を中心とする対露輸入や対中輸入への高依存構造となっている。同時に米国とも、技術や防衛面で長期的な協力関係に入っており、昨年の米印首脳会談後の共同声明には、半導体、AI、量子技術、防衛産業、クリーンエネルギーの協力促進が盛り込まれた。このように、インドは多角的外交政策のもとでそれぞれの関係性を拡大・進化させながら、バランスを追求し続けるとみられる。

第3次モディ政権が直面する地政学的課題

第3次モディ政権の地政学的課題として、以下の5つを指摘したい。第一に、冷戦時代の大国間の対立が再び生じており、イデオロギーよりむしろ利益に基づくアプローチが求められている。第二に、世界経済の構造変化により、自国の改革が一層求められている。第三に、グローバルパワーの再配分につながる技術革新が、大国間競争に不可欠な部分となっている。このため、インドは米国と新技術の協力協定を締結している。第四に、伝統的な地域区分に替わる新たな地域区分の台頭に適応しなければならない。「インド・中東・欧州経済回廊 (IMEC: India-Middle East-Europe Economic Corridor、後述)」はそのひとつの試みである。そして最後に、インドの国際的なリーダーシップに対する過大評価も、直面する国内問題に関する過小評価も避けるべく、インドのプレゼンス上昇に関する拡張的なレトリックをトーンダウンさせる必要がある。

対米関係について、米国はインド最大の輸出相手先であり、第3位の防衛装備品供給国である。2016年以降インドは、米国の主要な防衛パートナーであり、兵站交流覚書の締結や多数の二国間演習を行っている。米国との関係では、ウクライナ問題、アフガニスタン問題、パキスタン問題の3つの短期的課題がある。

2023年1月には、技術開発分野の協力枠組みであるiCET (United State-India Initiative on Critical and Emerging Technology) が始動し、AI、量子技術、半導体、無線通信、バイオテクノロジー、クリーンエネルギーなどの技術開発協力が推進されている。

対露関係について、2024年7月8、9日にモディ首相がモスクワを訪問しプーチン大統領と会談、経済分野を含む協力関係強化の共同声明を発表したことは、ロシアとの親密さを印象付けるものとなった。インドは日米豪印4カ国安全保障対話QUAD (Quadrilateral Security Dialogue) のメンバーであると同時に、BRICSや上海協力機構SCO (Shanghai Cooperation Organization) のメンバーでもある。米国のみならずインドにとっても懸念材料である中露連携のカウンターバランスとして、インドの対露関係があることを知るべきである。モディ首相は、西側とロシアの重要なコミュニケーション・チャンネルとなり得る。

インドが地政学的に重視するのは、中東との関係である。2023年9月のG20ニューデリーサミットで、米国、EU、インド、サウジアラビア、UAEなどにより、IMECに関する覚書が署名された。この欧州、中東、南アジアを結ぶ多国間物流ルート構築の推進は、モディ政権の外交政策の柱である。湾岸諸国はインド人移民が多く居住し、エネルギー安全保障や貿易・投資

関係でも重要度を増しており、拡大近隣地域との位置づけである。とりわけ、UAEおよびオマーンとの間で、首脳間の個人的な関係を含む緊密な関係を構築している。フランスおよびUAEとの間の三国間枠組みも構築し、エネルギーや防衛面の協力を推進している。

隣国バングラデシュとは経済関係が順調に拡大しており、インドによるガスパイプライン敷設計画がある。また、バングラデシュは、インドに港湾の使用を提案するなど良好な関係にある。

過去の2期10年間および今後の第3次モディ政権の外交戦略スタンスは、インド太平洋地域でインドの影響力を強め、域内の連帯を醸成し、勢いを増す中国に対抗していくことにある。海洋政策としてSAGAR (Security and Growth for All in the Region) を掲げ、インド洋沿岸の東アフリカ、中東湾岸諸国、東南アジア、オーストラリアなどで、海洋能力や本土および隣接する島々の防衛能力の強化を目指している。2020年のガルワン紛争以降、東南アジアや太平洋諸島諸国を対象とする防衛外交を活発に展開しており、インド洋における二国間演習や、オーストラリアやフランスと合同パトロールを実施している。また、ベンガル湾南部に位置する連邦直轄地で、安全保障の要地であるアンダマン・ニコバルの開発も推進し、インド洋でのプレゼンスの維持に注力している。

インド政府が目指す戦略的位置取りと変化するビジネスマインド

五辺 和茂

海外投融資情報財団 専務理事 (前 国際協力銀行 社会インフラ部長)



グローバルサウスのリーダー

インドは最近注目されているが、以前と何が違うのだろうか。有望な海外投資先として断トツの首位を占めるものの、実際のインド向け投資にそこまでの勢いはない。このギャップはどこにあるのか。多様性に富み、わかりにくい面もあるが、政府上層部は極めて合理的・戦略的である。インド政府はどういう視点をもって行動しているのだろうか。

2023年9月に、ニューデリーでG20サミットが開催された。その最大の成果は、インドがグローバルサウスのリーダーであるとの印象を、世界に刷り込んだことにあるといえよう。インドの提案により、アフリカ連

合のG20への加盟も決定した。

グローバルサウスという概念はモディ首相の提唱によるものだ。G20サミットの開催に先立ち、インド政府は2023年1月に、南半球を中心とする125カ国の新興国・途上国によるオンライン形式の会合「グローバルサウスの声サミット」を主催した。これがグローバルサウスという概念の始まりである。中国やロシアとの連帯を強調しがたくなるなかで、インドは、従来のBRICSに代わる対外的なブランドとして、グローバルサウスを用いるようになった。脱炭素の議論でも、グローバルサウスとして自身を途上国側に位置付けるメリットは大きい。グローバルサウスとの外交的立ち位

置は、米露両サイドとの関係を維持しやすく、現在のインドにとって極めて有益である。

G20ニューデリー宣言では、アフリカの食糧需要の充足に向け、ロシアおよびウクライナからの穀物輸送の確保が盛り込まれた。このように穀物輸出の維持を主導したモディ首相であるが、アフリカ諸国から、インドによるコメの輸出削減について猛反発を受けた。世界最大のコメ輸出国である同国が、国内の供給確保および価格安定を優先し、3割の輸出削減を行ったからである。グローバルサウスのリーダーとは、あくまでもインドのひとつの顔にすぎないことに留意すべきである。モディ首相は、G20サミットの成果をアピールするのに際し、国内向けには、グローバルサウスのリーダーではなく、G20議長国と称し、国内外で使い分けている。

そもそも、G20の議長国については、インドネシアと議長国就任の順番を交代したものであり、2023年の議長国就任は、その成果をテコに総選挙を勝ち取るという選挙対策でもあった。このように、インド政府は、外交でも内政でも、常に極めて明確な意図をもって行動していることを知るべきであろう。

IMEC開発の合意

G20ニューデリーサミットで注目すべきもうひとつの点として、米、印、独、仏、伊、EU、UAE、サウジアラビアおよびイスラエルによる「インド・中東・欧州経済回廊（IMEC）」開発に係るMOUの署名を指摘したい。署名国のうち米国の関心は、中国の「一帯一路」構想への対抗にあることは明白である。イタリアは、「一帯一路」からの離脱方針を中国に伝達し、IMECへの接続を期待する。UAEやサウジアラビアでは、自国を通過する物流ルートの構築が経済の活性化や国際的発言力の向上につながるであろう。その点で、中東の物流ルートとして独占的地位にあったエジプトを排除していることがこの計画のポイントなのだろう。

IMEC開発の合意については、インド政府の国家安全保障補佐官アジット・ドバルの尽力が伝えられている。インドの目的には、対EU輸出の増加もあるものの、それにも増して中東との関係強化があると思われる。原油輸入は、足もとではロシアからの輸入が拡大しているものの（現状のシェアは3割）、ロシア産原油への長期的な高依存はリスクもあることから、依然として中東との関係を重視しているとのメッセージを送っていると考えられるのではないかと。インド洋におけるインドの覇権を維持するうえでも、中東との関係は重要である。

ディアスポラ

IMEC開発の意義として、中東重視のメッセージに加え、中東に多く居住するディアスポラの存在を指摘したい。ディアスポラとは海外居住インド人、いわゆる印僑で、その数は3200万人ほどである。欧米にも多く居住するが、最大は中東エリアで、UAEやサウジアラビアを中心に中東に3割が居住している。中東のディアスポラは建設現場で働く出稼ぎ労働者が中心である。IMECによるインフラ建設は、直接的に彼らに裨益する。

モディ首相は、ディアスポラとのつながりを重視している。ディアスポラには、IT企業のトップなど、多数の著名な経済人を含む。同首相は訪問先国でディアスポラとの集会を精力的に開催する。ディアスポラは選挙資金の重要な資金源であることが知られている。現政権は、非公開の政治献金制度も設けた。また、出稼ぎ労働者の送金はGDPの3%相当と巨額である。制度面では、ディアスポラの専用送金口座を導入し、金利の優遇や税の減免といった措置を講じたりして、彼らの資金を活用せんとしている。

モディ政権の足跡

モディ政権以前のインドは、州政府の権限が強く、税制も州ごとに異なり、法制も複雑、銀行は不良債権を抱え、公営企業は多くが赤字経営、インフラ建設も遅々として進まない、と課題が山積していた。これに対して同首相は、2014年の就任時に、州ごとに異なる間接税の廃止およびGeneral Sales Tax（GST）への統一、労働法の簡素化、土地収用の迅速化の3つの公約を掲げた。このうち、GSTの導入は2017年に実現され、規模の経済が働くようになった。労働法については、2020年に29本の法律を4本に集約するとともに条文数を4分の1に削減し、現在施行待ちとなっている。土地収用については、2021年に個々のインフラのマルチモーダル接続のための国家マスタープラン「PM Gati Shakti」を導入している。

日米欧からの投資誘致を図るべく、ビジネス環境の整備に向け、困難な課題を先送りせずに、着々と改革を推進している。制度づくりのみならず、国民の行動も変化させようとしており、モディ政権下でインドは日々進化している。

JBICは、工業団地建設推進を目的とする企業に出資し、商工省とともに工業団地の建設に関与してきた。10年かけて工業団地4件が完成、今後は加速し数年で倍増する見込みである。インフラに課題はあるもの

の、急速に変化しており、インドに関心があるならば、今が参入の好機ではないかと思われる。

インド企業の現在地

インド企業の現在地について、個人的な経験談を踏まえ、言及したい。2010年代半ばに融資案件の交渉相手となったFinancial Advisorは不誠実な対応に終始し、案件成立に至らなかった。その後、2020年代に入り、電力セクターへの資金供与を目的とする国営金融機関PFC（Power Finance Corporation）との関係構築に携わるようになった。PFCは再生可能エネルギーの開発にシフトし、2023年度末時点で51000MWの設備容量の追加に資金供与を行っている。同年度末の総資産は8.9兆ルピー（約17兆円）に達する。2022年7月に、JBICと再生可能エネルギーおよび省エネルギーのプロジェクトを対象とする300億円のクレジットラインに合意し、まもなく全額を使い切る見込みである。

2010年代の経験に比べると、協議のスピードは格段に速まり、保守的な考え方になりがちな国営企業の経営層とも率直な協力関係の構築ができるようになってきた。制度・社会の変革に向け、個人の行動も変わるべきとの意識が浸透しつつあるようだ。

モディ政権は明確な戦略と意図をもって行動している。10年間に複数の重要課題への対処を同時並行で進め、インド社会の変革を目指しており、企業も個人も国際標準を学びつつある。インドは、急成長する市場、豊富なIT人材、多様なビジネス機会など、日本に無い強みを持っている。インド事業では、良いパートナーを見つけられるかどうか成功の鍵を握っている。企業規模や市場シェアのみならず、経営陣の中に信頼できる人物がいるかどうか重要である。良いパートナーを得ることができれば、強みの異なる日・印は最強の組み合わせとなるだろう。

質疑応答

五辺 和茂（海外投融資情報財団 専務理事）

MISHRA Vinayak, PhD（国際協力銀行 ニューデリー駐在員事務所 リサーチャー）

モデレーター：一条 智行（海外投融資情報財団 常務理事）

Q1：インドで良いパートナーを探すコツを、どのように考えればよいか。JBICがPFCの選定に進んだ背景はどのようなものか。

五辺：PFCについては、企業規模や市場シェア、再生エネルギーの開発に積極的で最大のレンダーであるといったことが入り口ではあったが、経営陣と腹を割って議論ができるかどうか、直接話していくなかで信頼関係が構築できるかどうか、が重要な要素であった。パートナー探しについては、インドからビジネスミッションが来日する機会も多い。現地で関心のある会社の経営陣と直接のコンタクトをすることが肝要である。

Q2：中印関係について、どのような見通しをもっているか。

MISHRA：国家としての中国は、他国の行動や政策について、米中対立という観点からのみ見るという傾向があり、そうした見方は、地理的な距離が近ければ近いほど支配的になるということを指摘したい。2020

年以降、中国との関係は良くない。しかしながら、貿易面ではインドは中国に必需品を依存しているほか、インドで事業を展開している中国企業もある。このため、モディ政権は関係を極端に悪化させないようにバランスをとっている。中国との関係は、断絶や抑制がありながらも維持されていくと思われる。

Q3：インド事業では、財閥企業が最初の窓口になると考えられるか。

五辺：インドには、再生可能エネルギーや物流インフラに強いアダニ財閥、通信分野に強いリライアンスなど、力のある財閥企業を中心的な役割を担い、事業を展開している。財閥企業は国際ビジネスにも慣れているので、最初の入り口としてやりやすいといえる。しかしながら、財閥系でなくとも市場シェアを拡大しつつある新興企業は多数出てきている。企業の成長スピードは他の地域よりも早い。財閥企業に限らず活動内容や経営方針を調べて、そうした企業の経営陣にコンタクトしてみることをお勧めする。