

# ホリバ・インド社テクニカルセンター

## ～京都企業のインド進出について～

報告者: 光永 敦彦

### 1 概要

- ・堀場製作所は、創業者・堀場雅夫氏が京都大学在学中に無線機研究を始めたことを起点とし、創業5年後には事業拡大の礎となった電力式エアメーターを開発した。社は「ジョイ&ファン」(おもしろおかしく)を掲げてグローバル展開を進めている。
- ・ホリバ・インド社は、インド国内に3つの工場を構え、今回視察したプネ工場のほか、ナグプールでは医療・分析機の製造とエンジニアリング支援を行う重要拠点を形成している。
- ・今回は、京都企業のインド進出の経緯と課題を学び、今後の中小企業等のインド進出とインドから京都への企業進出について考え、また、テクニカルセンターの役割と実際の機能を案内してもらいつつ学んだ。

### 2 主な出席者

Group Field Head  
Senior Executive Manager

### 3 主な説明内容

#### ◆堀場製作所の概略

堀場製作所の事業は自動車・環境・医療・科学・半導体関連に広がり、特に排ガス分析から発展した自動車計測、血液分析を中心とする医療機器、半導体製造に不可欠なマスフロー技術が柱となっている。M&Aも積極的に行い、フランスの血液分析企業やドイツのダイナモメーカーなどを買収し、事業領域を拡大した。近年は、EV・水素関連技術にも注力し、バッテリー、燃料電池、水素計測など次世代分野への対応を進めている。現在は5つの事業を統合的に捉え、科学技術を基盤にモビリティ・環境、バイオヘルスケア、半導体の3領域を重点分野として再編し、2028年に売上5,000億円を目指す体制を構築している。

同社は、自動車分野にも深く関わり、独自のテストコースを保有していることから、国内外の自動車メーカー向けに走行試験や自動運転技術の検証を実施している。また、政府機関から依頼を受け、軍事用途の自動運転システム開発支援を行うなど、幅広い技術領域に携わっている。

#### ◆ホリバ・インド社の概況

ホリバ・インド社の事業は2006年に8名でスタートし、2013年に最初の小規模工場を設立、2016年には本格的な自動車関連ラボを備えた工場へ拡張した。その後もインド工科大学等、アカデミアとの連携を深め、大学研究室を支援しながら製品評価や研究協

力を行う体制を築いた。2021年には医療機器向けの大規模工場を新設し、研究・評価・製造を一体化した設備を整えている。現在、インド全域をカバーする営業・サービス拠点を確立しており、社員数は全体で約550名に達する。

ホリバ・インド社の大きな特徴は、歴代のトップを含め経営の中心をインド人が担ってきた点である。日本人は少数で、現地の若手人材を積極的に登用し、独自の企業文化を築いてきた。サービス体制の強化にも注力し、設置後のアフターサポート、アプリケーション提案、定期交換などまで一貫対応する体制を整備。分析機器という性質上、売り切って終わりというものではなく、サービス品質が顧客満足度とビジネスの継続に直結するため、特に重視している。

売上はインド経済の成長とともに拡大しており、コロナ禍の影響を受けつつも着実に回復と成長を続けている。近年の鍵となるのが、モディ政権が進める「ローカライゼーション」、つまり地元調達で、2028年までに部材調達比率を倍増させる計画だ。インド政府は入札の際、国内調達比率50%以上を条件とする例が増えており、これを満たさなければ価格競争力があっても不利になる。そのため、現地調達の拡大とサプライチェーン強化は最重要課題となっている。

技術面では、ドイツで技術を培った製造技術会社を買収し、インド工場に移管した例もあり、自動車・環境系装置の組立や校正を現地で完結できるようになった。特に、唯一の水素エンジン計測ラボをプネに設置し、水素関連の研究開発や顧客向け技術説明会を積極的に開催している。また、商社や販売パートナーとの関係も重視し、定期的な交流や表彰を通じて協力体制をかなり意識して強化している。

工場立地については、近隣に自動車レギュレーションの試験施設（ARA I）がある地区であったことが決め手となり、また多くの自動車メーカーが集積している点がメリットとなった。人材確保については、インド工科大学をはじめとした教育機関との連携や、広報・イベント活動を強化することで対応している。インドの人は、転職がスキルアップ（所得アップ）と考えており、わりとドライに退職するが、中には、いったん退職し、再就職する人もいた。

さらに、同社工場のスペースやインフラを他企業のインド進出支援に活用する取組も進めており、設備貸与や技術支援を通じて日本企業の参入をサポートしている。このようにホリバ・インド社は、現地密着型の経営と技術力を軸に、インド市場で独自のプレゼンスを築いている。

#### 4 主な質問

○ なぜプネで操業することにしたのか？

→ プネには国立の交通研究所（ARA I）があった。そのため、排ガス検査をする上で、国の機関にコミットすることが良いと判断された。

○ 優秀な人材確保策のための、産学連携の取組はどうか？

→ ベンダーをはじめ何度もセミナー、表彰などを行い、地元企業や関連企業との連携に配慮しているが、それと同様に、インド工科大学をはじめとした大学との研究開発などによるつながりの強化、セミナーの開催、そして最近はSNSを活用した発信を常に心がけている。

とはいえ、ジェットロ等との定期的な懇談会では、いつも人材確保と教育が課題といった話題が出る。せっかく育てても軽く退職することなどもある。それを企業として前向きにとらえないといけない面もある。

○ 中小企業がインドに進出するのは課題が多いと聞いたが、どういった努力をしているのか？

→ 弊社の商品は売り切りで終わりではなく、アップデートやメンテナンス、そして検査等の一式の設計・施工まで行っている。そのため、まずは国内中小企業さんが進出する際、最初から難しい場合は、まず弊社のネットワーク等を利用して、日本の商品を販売・流通するなど、弊社としては中小企業とコラボしやすい環境にあると考えている。また、ナグプールの工場は5万平米で、スペースに余力もある。プネの工場もまだ余力があるので、そこでオフィスをかまえて足場をつくり進出する、というやり方もある。

○ なぜ、最初からインドの会社との共同や、インド人のトップを配置しているのか？

→ 最初から掘場だけで行うことは難しい。とくに最近は、B I S規制の問題も出てきている。また、利益を上げるのに時間がかかる。しかもインドは問題が起こってから対応するやり方で、日本のように計画を立てて事前に対策を打つというやり方が難しい所。しかも急ぐと皆辞めていく。したがって中長期に構えた経営が求められる。さらにインドの企業と取引するときは、本当に苦労が多いので、インド人をトップにしつつ、具体的に事業を進めるときは自分のような日本人が調整することで、うまくまわるようにしている。

## 5 所感

(1) ホリバ・インド社の調査までに、デリーでインド工科大学の人材育成、C o C o 壺番屋現地法人の進出のご苦労やAKMグローバルで中小企業のインド進出の課題、N S D Cで人材確保問題、アッサム州や日本大使館でインド経済も含めた情勢や日本への人材派遣についてなど、現場の実情なども含めて学んだ上で、ホリバ・インド社に関する調査となったので、掘場製作所の進出やベンダー関連の関わりについて等、大変多角的に物事を理解でき、また、日本や京都への企業進出や人材育成に係る政府や自治体の役割についても考えることができた。このように、行程や内容について、一定絞って調査を組めたことが、ホリバ・インド社のみならず全体を正確に理解する上で、非常に重要なファクターだったと感じた。

(2) ホリバ・インド社での調査を通じて強く印象に残ったのは、「現地化」を単なるコスト・生産の最適化としてではなく、事業の根幹に据えてきた姿勢である。2006年にわずか8名でスタートした組織が、約20年で550名規模へと成長し、研究開発から製造、サービス、さらにはアカデミアやサプライチェーンの支援まで一貫して担う企業へと発展した過程には、インド市場を深く理解し、現地の人材・産業・制度と協調しながら成長してきた歴史があると感じた。

(3) とりわけ印象的だったのは、設立当初から経営の中心をインド人が担ってきた体制である。多くの日本企業が海外拠点で日本式の管理を色濃く持ち込み、現地化とのバランスに苦勞する中、ホリバ・インド社は若手を含むインド人に大きな裁量を与え、企業全体の方針はあるものの、主体的に経営を任せてきた。その結果、現地事情に根差した意思決定が可能となり、社員の自立心や帰属意識も強まっているとうかがえた。

(4) 総じて、ホリバ・インド社は「現地のために現地で考え、現地で動く」組織づくりを地道に積み重ねてきた企業であると感じた。その結果として、市場拡大の波に乗るだけでなく、インド市場において独自のプレゼンスと信頼を築けている。この調査を通して、海外事業における真の現地化とは何かを学ぶことができた。

(5) 一方、日本や京都において学ぶことは何か。

インドでは、政府調達における国内企業優遇とローカルサプライチェーン育成を明確に制度化しており、ホリバ・インド社の事例からも、その制度が実際に企業行動を大きく変える力を持つことが読み取れる。インドでは政府入札の条件として「国内調達比率 50%以上」が課される例が増えており、これを満たさなければ価格競争力があっても不利になる。この明確な基準が企業に現地調達を促し、結果として中小サプライヤーの育成につながっている。日本でも中小企業比率の明確な数値目標や、中小企業からの調達を行った企業へのインセンティブを強化する政策を示すことで、より実効性を高められると考える。

(6) また、モディ政権は「ローカライゼーション」を国家戦略として位置づけ、調達比率だけでなく、人材育成・製造技術の移管まで含めて政策的に後押ししていることも重要である。ホリバ・インド社もドイツで培った技術を現地工場に移管し、自動車計測や水素関連装置の組立・校正を国内で完結させる体制を整えているが、これは政府の制度と市場がそれを必要としているからこそ可能になった取組である。日本でも、中小企業がサプライチェーンで必要な高度化に対する技術が獲得できるよう、研究設備の共同利用、大学との連携拠点形成、技術移転に対する補助制度等の拡大は今後の課題である。

その際、人材確保策も含め「産学官連携の強制力と開放性」も重要で、インド工科大学を中心とした大学連携は、企業にとって人材確保だけでなく技術開発の基盤にもなっており、ホリバ・インド社もセミナーや研究室支援によって若手人材の流入経路を確保している。日本の中小企業は人材確保難が深刻だが、大学・高専での共同研究に対し、政府や行政が、政策目的を明確にした手厚い支援を行う仕組みを整えることで、中小企業が学術界とつながりやすくなり、技術力の底上げにも寄与すると考える。

(7) 中小企業における人材確保難について、政府や自治体の取組により、インドにおけるプレゼンスの大きな差があることも、インド調査全体を通じて理解できた。この点は、民間任せでは進められないため、日本が中小企業の調達を優先する政策をより実効的にするには、一般論でなく、数値基準の明確化、ローカライゼーション支援、人材育成の制度化、地域密着型の調整機能、そのための大企業の役割を果たさせること

## ホリバ・インド社テクニカルセンター

と中小企業の支援の促進を総合的に進める必要があると考える。



調査事項を聴取



水素エンジンテストセルを視察



車両排ガステストセルを視察



校正ラボを視察