



インドの 巨大市場に挑む

～安全・品質で揺るがぬ信頼を築く現場力～

成長市場インドでの事業展開

世界最大の人口14億人を抱え、2027年には世界第3位の経済大国になることが予測されているインド。製造業の躍進と中間層の台頭により、かつてない成長期を迎えています。多くのグローバル企業が進出を加速する中、日本企業も積極的な投資を続けており、インドは世界有数の製造拠点としての地位を確立しつつあります。こうした成長著しいインドを山九は「中期経営計画2026」の基本戦略の一つである海外事業拡大において、注力市場の一つに位置付けています。

2008年のインド進出以来、山九は品質と現場力を武器に現地の製造業を支え続けてきました。現在、デリーからチェンナイまで10拠点のネットワークを構築。工場立ち上げ時の重機・設備の輸送・据付から、立ち上げ後の保守管理、原料・部材の輸入、製品の輸送・輸出、さらには倉庫業務に加え、数百名規模の生産ライン運営支援まで、工場の建設から運営に必要なサービスをワンストップで提供しています。



現地での強固なオペレーション基盤

インドで製造業が成功するには、欠勤率の高さをカバーできる安定した人員体制の構築が不可欠です。山九はインド全土で477名の正社員と約1,150名の派遣社員による体制を敷き、生産計画の変更や繁忙期の増産要請にも柔軟に対応できるオペレーション基盤を整備しています。

加えて、現地の実情に即した対応として、エリアを絞った戦略的な人材配置にも取り組んでいます。特にインド南部のスリシティなどの特定エリアにおいては、500名規模の人員を集中配置することで、周辺の製造現場で欠勤者が発生した場合や急な増産が必要となった際にも、すぐに応援要員の派遣が可能な体制を構築しています。こうした機動的な動員力と継続的な人材供給は、現地での安定操業を支えるだけでなく、信頼性の向上や新規顧客獲得にも寄与し、山九のインド事業の競争優位性を形づけています。



日本式ものづくりが支える品質への信頼

多くの日系物流企業がM&Aを通じて現地企業と連携する中、山九は日本のノウハウを直接活かせる独自の体制を構築しています。日本人スタッフが現地スタッフと直接ノウハウを共有しながら、インドでの事業基盤を確立しています。その結果、日本の品質基準に沿った作業手順の標準化や安全管理の徹底、現場からの改善提案制度の導入など、日本式ものづくりの基本となる取り組みが着実に根付き、お客様からも高い評価を獲得しています。品質基準の異なるインド市場において、日本式ものづくりの考え方を基盤としながら、インドの製造現場に適した独自の手法を築き上げています。



日本基準の作業手順・安全管理を徹底

現場社員から

山九のカルチャーが生み出す確かな信頼

私はガリハルサールの倉庫で倉庫・輸送部門のマネージャーを務めています。こちらの倉庫では4,000を超える多様な製品を管理し、自動車部品メーカーのJust-In-Time納品に対応しています。作業開始からこれまで一度も遅配することなくサービスを提供しています。私が考える当社の強みは、「変化対応力」です。お客様からの厳しい要望にもしっかりと応え続けることで信頼を獲得し、「他社では対応が困難な業務

でも山九なら安心」と評価をいただきました。その結果、既存顧客からの依頼も拡大しています。こうした成長の背景にはマネジメントと現場の距離が近く協働する文化があるからだと思っています。これにより私たちのカルチャーが契約社員にまで浸透し、組織全体が一体となることで、安全と品質への徹底したこだわりを実現してきました。今後はより幅広い領域で山九の品質をお届けしていきたいと考えています。



Division Manager

DEVPRAKASH SHARMA

現地法人社長から

これからのインド市場と山九の展望



Sankyu India
Logistics & Engineering Pvt. Ltd.

神田 幹人

インドの製造業は今後もさらに成長が加速すると見込まれています。日系企業が現地進出を検討する際には工場用地の選定、各種許認可の取得、人員の確保など事業立ち上げに向けた多岐にわたる準備が不可欠です。

私たちはインドで豊富な実務経験を積み上げてきました。その経験を活かし、インドに初めて進出する企業の方とは物流業務だけでなく工場立ち上げの具体的な進め方、各種許認可の申請プロセス、さらには現地での人材育成の仕組みづくりに至るまで実践的なノウハウを共有しています。単なる手順の説明に留まらず、実務レベルで具体的なアドバイスができる点が私たちの大きな強みとなっています。

2024年には日系大手メーカー向け大型物流センターを開設しました。この施設はインド国内市場の生産・販売拠点を支える物流基盤であり、アフリカ・中東への輸出拠点としても機能します。今後は第3国向け輸出ハブとしての役割も担い、お客様のグローバルサプライチェーン構築に貢献していきます。

私たちは「作業遂行力・管理能力」と「変化対応力」を両輪に、日系の製造メーカーとともにこの成長市場で新たな可能性を追求しています。インドという複雑で難しい市場において、現場の力を最大限に活かし、お客様のビジネスの成功に貢献し続けます。

インドの衛生用品の安定供給を支える

インドの衛生用品市場で目覚ましい成長を遂げるユニ・チャーム株式会社（以下、ユニ・チャーム）。インド法人の工場では、24時間体制で製品づくりが進み、1,000名規模の従業員が昼夜を問わず生産ラインを支えています。しかし、従業員の欠勤率が高いことも珍しくないインドの製造現場では、「安定操業」が極めて大きな課題となっています。



Company Profile

ユニ・チャーム

1961年創業の衛生用品メーカー。ベビー用紙おむつ「ムーニー」「マミーポコ」や大人向け「ライフリー」、生理用品「ソフィ」、そしてペットケア用品などを幅広く展開し、グローバルで高いシェアを誇る。2008年にインド法人を設立。現在、アジアを中心に事業を拡大中。



ユニ・チャーム インド スリシティ工場

インドにおける衛生用品の普及拡大

山九は、ユニ・チャーム インドのニムラナ工場とスリシティ工場において構内物流と操業支援を行っています。ニムラナ工場では約100名、スリシティ工場では約550名の作業員が原材料の受け入れ、保管・在庫管理から生産ラインへの供給、さらに包装オペレーション補助に至るまで製造工程全般を支える幅広い業務を担っています。もし生産ラインが止まれば、即座に計画遅延や莫大な損失に直結してしまう——その緊張感の中で、山九の従業員は常に先の展開を見据えた効率的な管理を求められています。

また、インドのもののづくりを語る上で欠かせないのが人材マネジメント。経済成長を背景に年々上昇する人件費、ストライキリスク、人材確保は、企業にとってどれも見過ごすことのできない課題です。

そうした中で山九は「必要な人材を確実に動員する」という強みを活かし、長期にわたりユニ・チャームの生産現場を支えてきました。山九が多くの協力会社を一括管理し、採用・教育・シフト調整までを担うことで現場の混乱を防ぎ、

『山九なくして工場運営はできない』

安定操業を支える確かな実行力

山九は私たちの工場で1,000名規模の人員を管理し、24時間体制で動かしてくれています。当たり前のことを当たり前にやる——それが実はインドではとても難しい。休み明けには欠勤率の高さに苦しみもありますが、山九は各協力会社との連携によって生産へのダメージを最小限に抑えてくれています。

インドは季節による需要変動が非常に大きいのが特徴で、冬場は寒さから紙おむつの需要が高まりますが、夏場になると暑さのため使用頻度が下がります。夏は「暑いから昼間は裸でもいいか」と感じられ、おむつの使用量が減るのです。この季節変動に対応する生産調整が必要になりますが、そこで立ち足るのがやはり人材確保の問題です。冬の繁忙期には他の企業も同様に人材を必要とするため、工場周辺地域では人材の獲得競争になります。また欠勤率も高いため、必要な人材を確実に確保することが極めて重要です。

私たちは安全を最優先に掲げていますが、山九も同じ価値観を共有してくれています。日本レベルの安全基準をインドでも実践し、生産工程のロスを徹底的に減らし、品質管理も妥協しない。それが私たちの生産性向上に大いに貢献してくれています。



Unicharm India
Director

松本 卓也様

不可欠なパートナーとしての存在

現場からは「山九なくして工場運営はできない」という声が上がっています。これは工場を管理する複数の管理者から聞いた言葉ですが、私も全く同感です。単なる協力会社ではなく、私たちと同じ目線で課題を見つけ解決に取り組んでくれる。そんなパートナーとしての価値を私たちは高く評価しています。

2025年2月から稼働している第3工場でも工場構内の資材管理から製造エリアに至るまで、さらに協力をお願いしているところ。私たちが山九を高く評価しているのは、品質とコストのバランスを保ちながら安全管理や人材育成にも力を入れてくれている点です。教育訓練が行き届いた現場運営と課題解決に向けた真摯な姿勢、そういった総合的な取り組みが私たちの工場運営に不可欠なパートナーとなっている理由です。



工場では守るべきルールを掲示

突発的な欠員や需要変動にも柔軟に対応できる仕組みを構築しています。管理の煩雑さを大幅に軽減することで、お客様は生産業務への専念につながります。

他にも注力しているのが、工場近隣の村落との関係づくりです。インドでの採用は人脈によるものが多いため、村の中心人物とこまめに対話を重ね、宿舍の整備など働きやすい環境を整えることが、定着率の向上に大きく貢献しています。季節ごとに変動する生産計画を支える「安定操業」は、こうした地域社会との連携と細やかな人材マネジメントによって初めて実現できています。

安全と品質への取り組み

工場現場の最優先事項は、言うまでもなく安全です。これまでの経験を糧に、山九はハードとソフト両面で徹底した安全策を展開してきました。特に教育に重点を置き、定期的な安全教育や訓練を通じて、従業員の安全意識向上に努めています。工場内では日々の安全パトロールはもちろんのこと、特に火災対策については初期消火活動の重要性の共有や定期的な訓練を通じて、「万一の時に慌てない」対応力の強化を図っています。

品質管理の面でも日本で培われた厳格なノウハウをインドの現地仕様に合わせて落とし込んでいます。標準作業手順や品質チェック体制を整備し、「当たり前」をどこまで当たり前に行えるかを追求しています。その取り組みの要となるのは日本の課長クラスに相当するインド人のアシスタントマネージャーの存在です。彼らが現場を統率し、年4回以上の個人面談などを通じて従業員のスキルやモチベーションを引き上げる——こうした地道な努力の積み重ねこそが、安定操業を最前線で支えています。