

付録1 進出企業へのアドバイス

既に進出している日本企業から、インドに進出を検討する企業へのアドバイスを以下に紹介する。

■ 地場との競合激しく、黒字化の道のりは長い

インドは独立後から 1980 年代にかけて厳しい外資規制を採用していたため、「そこそこ」の技術水準の製造企業は数多く存在しています。これらの地場企業は「安く作ることに強みがあるため、消費財のように、価格競争に晒されやすい製品の場合は特に地場企業との競合が激しくなっています。

このため、日本で想定した単価が通用せず、収支計画（売上、利益）が未達となりがちです。結果として、単年度黒字になるまでに 5～7 年とか、初期投資を回収するまでに 10 年はおかかってしまう日本企業も多いと聞いています。

インドへの進出に際しては、黒字化への道のりが長いことを想定し、運転資金などの手当てを十分見ておく必要があると感じています。

■ 東南アジアの事業モデルは通用しにくい。インド独自の戦略を

東南アジアや中国では、多くの日本企業がビジネスで成功し、利益を上げていると思いますが、このような成功体験はインドでは必ずしも通用しないと思います。よく言われることですが、「東南アジアや中国には、日本の製造企業が進出する前は、そもそも製造業が育っていなかった」ようです。このため、これらの地域では日本が得意とする生産方式や「カイゼン運動」などが浸透しやすかったのではないのでしょうか。

これに対し、インドには日本企業が進出する前に、一定程度の技術を持った製造企業が数多く存在しています。中には「トータルで安く作れるのであれば、設備も安く構わない（機械の値段が半分であれば、耐用年数も半分で OK）」と考えるインド企業もいます。更に、顧客からの相見積もりの際に、減価償却費のコストを入れてこないインド企業もあるようです。

このように価格競争が厳しい状況にあることを想定し、如何に価格競争に巻き込まれないようにするかを検討した事業戦略が必要になるのではないのでしょうか。

■ インド人とのコミュニケーションには「二者択一」を多用

インド人の民族性を表すジョークに、「優秀な国際会議のコーディネーターは、インド人を黙らせ、日本人に話させる者だ」というフレーズがあるように、インド人の多くの方はとても話し好きです。こちらが聞いてもいないことを延々と話す人も珍しくありません（寧ろ、話さない人の方が珍しい）。

日本人の駐在員にとっては、現地のスタッフの話を真剣に聞くことは確かに重要な仕事の一つではありますが、これでは時間効率が悪くなってしまいます。

そこで、私（現地法人の責任者）は、インド人のスタッフに対して、まず「イエスかノーか」で答えられるような質問をするようにしています。回答が「イエス」でも「ノー」でも、このようにすれば確率半分（50%）で用が済みます。もしも、自分が想定していた回答でなかった方の答えがきたら、また二者択一の質問で尋ねます。

このように、会話のイニシアチブを自分が持てれば、話し好きのインド人とのコミュニケーションも効果的に行えると思っています。

■ インドの農産物活用も一考の価値あり

インドは世界の中でも有数の農業生産国です。コメ、小麦などの穀物や、バナナ、パイナップル、マンゴー類、ナス、ニンニク、たまねぎ、トマト、カシューナッツ、オクラなど、多くの品目の生産量が世界でも上位を占めています。

他方、残念ながら、まだ保存や輸送の技術が低いため、果実では総生産量のうち約3〜4割が廃棄されるとも言われているのが現状です。

しかし、見方次第では、インドの農産物を利用した食品加工分野には、多くの事業機会があるのではないのでしょうか。農産物の輸送分野でも、徐々にではありますが、日本企業の持つ技術力、例えば安価な常温保存技術の導入や低コストでの運営を可能とする保冷倉庫の試験運用などの動きもあるようです。

■ 省人化投資の動きは相当先

中国やASEAN諸国で人件費の上昇が進んでいるように、インドでも賃金上昇圧力は引き続き強いと感じています。例えば、2025年現在、ホワイトカラーの昇給率はおおよそ年10%、転職した場合は2〜30%増加する場合もあり、特に優秀層での人材獲得競争は激化しています。

このような中、インドと同じく人口大国の中国では、今後の若年労働力の減少もあり、生産ラインでは省人化投資が進んでいるとの話も耳にしますが、インドはまだそのような省人化投資のタイミングではないと思います。まだ賃金水準自体が低いこと、労働力

自体が依然として豊富であると感じられることが主な理由です。

■ 訴訟は現実的でないが、強気の姿勢も大事

インドでは、自社に似た製品（模倣品）が見つかるなど、知財面での問題が散見されます。私たちの会社の場合は、法務部にて協議し、相手方に差し止め請求をしました。「白黒つける」こと自体は実態にそぐわないものの、必要に応じて強硬策をとるという姿勢を相手側または市場に示すことが大事です。

建設工事の際に地場の業者と金額面で折り合いがつかず、その業者が不当に工事サイトを占拠するというトラブルに見舞われたことがありました。こちらが訴訟を辞さないという厳しい態度をとったところ、相手の態度が軟化し、双方が受け入れ可能な着地点で和解することができました。

■ 財務省 歳入情報局の査察に向けた準備を

最近、財務省 歳入情報局の査察が苛烈になっています。同局の担当者は令状なしで逮捕や貨物の通関差し止めができるほど大きな権限を持ち、さらに高圧的な態度で相手を威圧することも多々あるようです。プレッシャーに屈してデポジットの支払いを受け入れると、自発的な支払いとして扱われる可能性があるため、慎重な対応が求められます。同局の査察では会計士やコンサルタントなどの同席が認められないため、駐在員自身が明確に説明できるよう、文書化やマニュアル化、万一のためのリハーサルの実施などが重要です。詳しくは「23 章 最近のトピックス」をご参照ください。

■ 進出形態をどうするか

独資の場合は、意思決定や業務の方向性などについて合弁相手とタフな議論をする必要がない。合弁であれば相手側の商流が利用できて、トラブルの時もインド流の解決が可能。それぞれの形態のメリットについて、このような意見が多く聞かれました。進出形態では、取引先が特定の相手だけの場合は独資が、インドの市場で製品を販売するような場合で販路の伝手がないようなケースでは合弁が選ばれる傾向があるようです。また、合弁の場合も、マジョリティ出資かマイノリティ出資かにより、どれだけ意思決定に関与できるかは異なるため、慎重に見定める必要があります。

■ インドをどう活用するか

① 研究開発、Proof Of Concept などの拠点とする

インドでは豊富な IT・エンジニア・英語人材を有しており、スタートアップ・エコシステムも存在します。これらを活用して研究開発、Proof Of Concept の拠点とすることが考えられます。外資企業の実例も参考になるのではないのでしょうか。

② 内需の獲得を狙った製造拠点とする

14 億人に迫る人口、豊富な若年層、高い経済成長率など、巨大な内需市場を抱えるインドを市場として取り込むことが考えられます。インド企業との提携・合併や、インド企業への出資が選択肢としてはメインとなります。インドは、世界第二位の人口を擁すると同時に、一人あたり所得はまだ低位ですので、インド市場で通用する価格水準は日本とは異なり、日本の製品をそのままインドに適用しようとしてもうまくいかないことが多いようです。トライアンドビルドで現地での製品デザインが重要とのことです。

③ インドを輸出拠点とする

ASEAN、中東、アフリカへの近接性といった地理的条件や、各地域の印僑の存在を考えると、インドを輸出拠点とすることが考えられます。この場合も、インド企業との提携・合併や、インド企業への出資が選択肢としてはメインとなります。

■ インドでの紛争忌避策

日系企業が現地パートナーと揉めるケースが多いです。パートナーシップを解消する場合、インドでは紛争が長くなる傾向にあります。事業計画がうまくいかなかったときの責任の所在など、パートナーシップ解消に関する内容も、当初から定めておいた方がいいようです。

また、民事裁判は時間がかかりすぎるため、外国企業にとって有用な紛争解決策ではないと言えます。例えば、債権の回収については、力がある企業は取引条件を現金払いとして、リスクを避けるなどの対策を講じています。ただし、このようなパワーを持たない企業にとっては、自社に有利な取引条件とすることが困難である可能性も高いです。

■工業団地

工業団地に入らず、自ら土地を購入する場合、地域、政府との関係構築、電気、ガス、水などのインフラは独自で対応しなければなりません。地元の権力者とのつながりを考慮して手配が必要になるなど、事業運営もしにくくなります。工業団地に入居するのであれば、上記のような交渉が不要となります。また、安定したインフラを得られるという利点もありますし、行政への対応（担当者によっていうことが違うといったケースで苦労する）なども比較的楽に済むのではないのでしょうか。

なお、工業団地のデベロッパーが土地を買い上げて工業団地を開発するケースで、土地買い上げの価格が安すぎると、地権者との紛争が継続することがあります。インドは、土地の権利関係が複雑であるため、しっかりと土地のデューデリジェンスを行う（過去30年間の権利関係の確認、裁判記録の確認など）ことをアドバイスします。公的な工業団地は、民間と比べて上記のリスクは少ないと言われますが、それでも問題が発生することはあります。

■ トップと合意できても部下が遵守しない。証跡残しが重要

インドの地場企業を訪問し、同社のトップと業務提携の合意を取り付けることに成功しました。しかし、実際に業務提携の下準備を進めようとしても、なかなか前に進まなくて困った経験があります。

同社に限らず、インド企業の場合、会社のトップ同士で話を付けたとしても、現場責任者（事業部長クラス）が「俺は話を聞いていないから」と言って、こちらの言うことを聞いてくれないことも少なくないようです。

このため、相手企業のトップと合意した証跡（議事録など）を残すとか、相手企業のトップに現場責任者を呼んでもらって目の前で指示させる（これも証跡を残すことが必要）などの配慮が必要になります。

■ インド国内市場

国内市場を狙うなら、価格帯や製品に対するインド人の好みを考慮することが重要になります。また、地場企業と同等の価格水準を設定することも重要です。日本製であることで高価格が許容されるようなことはあまりないようです（思ったほど、日本プレミアムは付かない）。現地では販社のトップはインド人を配置し、販売部分は、インド人に任せの方が、結果が出るという声も聞かれました。