

# AKMグローバル／CoCo壺番屋

## ～企業のインド進出について～

報告者:青木 義照

### 1 概要

インドは人口が世界最多であり、若年層の厚みによる内需拡大・デジタル化・経済成長が続く巨大市場として国際的に注目されている。一方、地域格差、インフラの未整備、制度変更の頻度、税制の複雑さ、文化・宗教・価値観の多様性など、多くのリスクも併存する国である。こうした状況の中、日本企業、とりわけ中小企業の進出は年々増加しており、京都企業にも成長機会をもたらす分野である。

今回調査を行ったAKMグローバルは、インドで税務・会計・法務・アウトソーシング業務を提供する専門ファームであり、現地に複数の拠点を構え、国際企業の進出支援実績も豊富で、京都銀行からの出向者も受け入れている。CoCo壺番屋は、インドでの日本食フランチャイズ展開を試みた先駆的事例であり、進出と撤退の双方を経験した視点から、インド市場で事業を行う難しさとチャンスの双方を学ぶことができた。

本調査では、京都企業の進出が可能な分野や、インド特有のビジネス環境への対応方法、成功する企業の特徴、失敗の要因等について幅広く意見交換を行った。

### 2 主な出席者

AKMグローバル Partner Japan Practice  
Senior Manager Japan Desk  
Business Development (Japan Desk)  
Director/Business Development (JAPAN)  
ICHIBANYA India Chief Executive Officer  
インド日本商工会 (J C C I I)

### 3 主な説明内容

AKMグローバルからは、インド経済の現状と日本企業の進出状況について、極めて体系的な説明が行われた。まず、インドは人口が世界最多であり、その半数以上が30歳未満という圧倒的な若年人口構造を背景に、今後数十年間にわたり消費と生産の双方で成長が期待される「人口ボーナス期」の真ただ中にあることが強調された。都市部では急速な都市化が進み、デリー首都圏やベンガルール、ムンバイでは中間層の厚みが増し、家計

消費の伸びが著しい。さらに、政府によるデジタルID制度とオンライン行政手続きの普及により、市場の透明性と取引の迅速化が進んでいる点は、日本から見ても大きな変化である。

また、日本企業がインド進出を進める背景として「供給網の多角化」が挙げられた。中国リスクが顕在化する中、日系製造業はアジアでの生産拠点を分散化しており、インドが新たな候補地となっている。特に自動車部品、電子部品、金属加工などの分野で日系企業が現地法人を設立し始めており、裾野産業の発展と相まって産業クラスター化も進んでいるという。インド政府が掲げる「Make in India」政策では、現地生産比率の向上が企業に求められるため、日本企業がインド国内での組立てや製造を拡大する動きを後押ししている。

一方で、インド進出には数多くの課題も存在する。特に税制・労務・商習慣の違いは大きく、州ごとに法律体系が異なるため、企業は地域特性を踏まえた事業展開が必要となる。税制はGSTの導入により一定程度統一されたものの、細則が頻繁に変更されるため、常に最新の法規制への対応が必要である。また、労働者の宗教・文化的背景から勤務形態や休日、食習慣も大きく異なるため、企業側に柔軟な運用力が求められる。

日本企業の成功例としては、現地スタッフへの権限委譲が進んでいる企業が挙げられた。技術・品質管理は日本側が担いながらも、日々の運営判断はインド人マネージャーに任せることで迅速な意思決定が可能となり、市場の変化に柔軟に対応できている。逆に失敗例としては、日本的な細やかさや規律をそのまま押し付け、現地文化との摩擦が生じたケースが紹介された。特に「日本式の報・連・相」を忠実に求めすぎると、インドでは逆効果になり、組織運営に支障が出ることもあるという。

続いて、C o C o 壺番屋からは、飲食サービス業が海外展開する際のリアルな実態が共有された。食文化の違いは非常に大きく、カレー文化が根付くインドでは味付けの調整やヒンドゥー教・イスラム教の戒律による制約が多く、日本食の標準化が難しいという。また、厨房設備や衛生基準を日本並みに保つためのコストが非常に高く、採算性が課題となった点が説明された。さらに、スタッフの価値観や職業観の違いも大きく、現場教育には相当の時間を要したとのことであった。

最後に、両者から共通して示されたのは、インド進出の成功には「現地化」と「長期的視点」が不可欠であるという点である。インドは未知のリスクも多いが、成長力は極めて大きく、京都企業にとっても魅力的な市場である。企業は短期的な成果を求めるのではなく、5年以上の時間軸で事業を育てていく姿勢が重要であるとの助言があった。

#### 4 主な質疑

- 若者の雇用を創出するために機械化を進めない（生産性を上げない）という工夫もしている聞いたが、インドの製造業においてどのような工夫をしているのか。
- インドは貧富の差が激しく、設備を購入するより人を雇用する費用の方が安い場合

もある。製造業においては、例えば目視検査などは機械ではなく人が担う企業が多い。ただ、最近は変化してきており、設備投資の考え方の人も増えた。

○ インドでの経営について、日本がもつ経営ノウハウは通じないと感じているが、どのようなところから克服していけばよいか。

→ 日本の当たり前とインドの当たり前は全く違う。経営としては日本のやり方を捨てて、インドのやり方に合わせるべきと思っている。弊社が関わった企業では日本企業でもインド会社のトップはインド人が多い。

○ インドにおける補助金などの支援は。

→ インドに進出すると5年間は税金が免除されるなどの支援があるほか、輸出すると補助金がもらえたりする。

○ インド企業に日本進出のトレンドはあるのか。

→ 日本の技術を目的に後継者がいない会社を買収したい企業が多く、これからさらに増えるとは考えている。しかし、言語・食事などの壁や、インド社長だと誰もついていけないなどの課題があり、失敗することがある。

○ 友人の会社がベトナムに進出したが、残念ながら日本文化や伝統が浸透せず、撤退してしまった。今回の話を聞いて、海外進出をしていくためにはその国の文化などを取り入れることが必要であると感じた。10社中何社くらいがインドに進出・定着すれば成功といえるか。

→ 比率では一概に言えないが、インドに進出しても現地の経営をインド人に任せる企業は2～3割とまだ少なく、日本人で経営しようとして失敗する方もいる。逆のパターンももちろんある。

また、企業の場合、5年で黒字が出ないと厳しい。中小企業は赤字で何年耐えられるかが重要になっている。基本黒字になるまで5～8年くらいは見たほうが良い。

## 5 所感

今回のインド調査を通じて最も強く感じたのは、「インドは日本の将来にとって極めて重要なパートナーである」という確信である。街を歩けば若者の活気があふれ、そこかしこで新しいサービスが生まれ、IT技術を駆使した生活スタイルが広がっている。インドの若者が持つ楽観性や挑戦心は、日本社会が失いつつあるエネルギーであり、将来の世界経済を牽引する原動力となるだろう。

一方で、インド社会は宗教・文化・価値観が折り重なる複雑な構造を持ち、単純な「人口大国＝巨大市場」という整理では捉えきれない奥深さがある。今回の視察で得た最大の

学びは、この“多層性”を理解した上で事業を設計する必要があるという点である。日本企業が失敗する大きな理由の一つは、「日本の常識は世界の常識ではない」という当たり前の事実を現場で実感できていないことにあったと感じた。

C o C o 壺番屋の事例はこのことを端的に示していた。宗教的禁忌、嗜好性、衛生感覚、人材観などが日本とは根本的に異なる中、日本式サービスを持ち込むだけでは十分ではなく、現地文化を理解し受け入れる姿勢が不可欠である。また、現地スタッフの教育においても、日本型メンター方式を適用するには限界があり、インドの労働意識や生活文化を踏まえたきめ細かなアプローチが必要であるとの話には強く納得した。

一方で、インド企業が日本企業の技術や品質を高く評価し、提携・買収を希望しているという事実は、日本にとって大きなチャンスでもある。京都には世界的に評価される文化産業、大学機関、製造技術が集積しており、インド企業との連携余地は非常に大きい。特に環境技術、医療機器、農業関連分野では需要が高まっており、京都企業が活躍できる領域が広がっていると感じた。

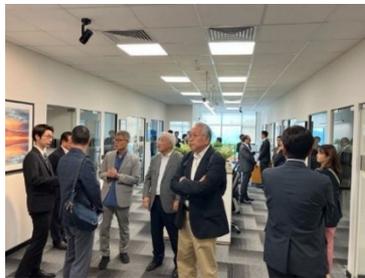
さらに感じたのは、「長期的関係の構築」がいかに重要かという点である。インドでは信頼を築くには時間がかかるが、一度関係ができれば強固な協力関係が成立する。京都企業がインド進出を成功させるためには、短期での成果を求めず、中長期で根を張る姿勢が求められる。また、府としても企業が安心して挑戦できるよう、専門家ネットワークの構築、現地機関との連携、金融支援の拡充など、包括的な支援体制の整備が不可欠である。

今回の視察を通じ、京都府として今後取り組むべき方向性が明確になった。それは、①現地情報の提供と相談体制の強化、②企業と大学をつなぐ人材交流の促進、③文化・観光を基盤とした対日投資の誘導、④京都企業の技術力を生かした共同研究・共同生産の推進、⑤行政としての国際戦略の一層の具体化である。

インドはチャンスとリスクが混在する巨大市場である。しかし、京都企業が持つ技術・創造性・文化価値は、インド市場で必ず評価されると強く感じた。今回の調査で得た知見を府政に生かし、京都とインドの関係をより深めることが今後の課題であり、また大きな可能性であると確信している。



調査事項を聴取

コワーキングスペース  
「SHOKUBA」を視察C o C o 壺番屋、JCCIIの職員と  
意見交換