



インド・ビジネスONLINE講座 第2回

「巨大市場に挑め！ インド進出は今でしょ？」

2020年6月5日

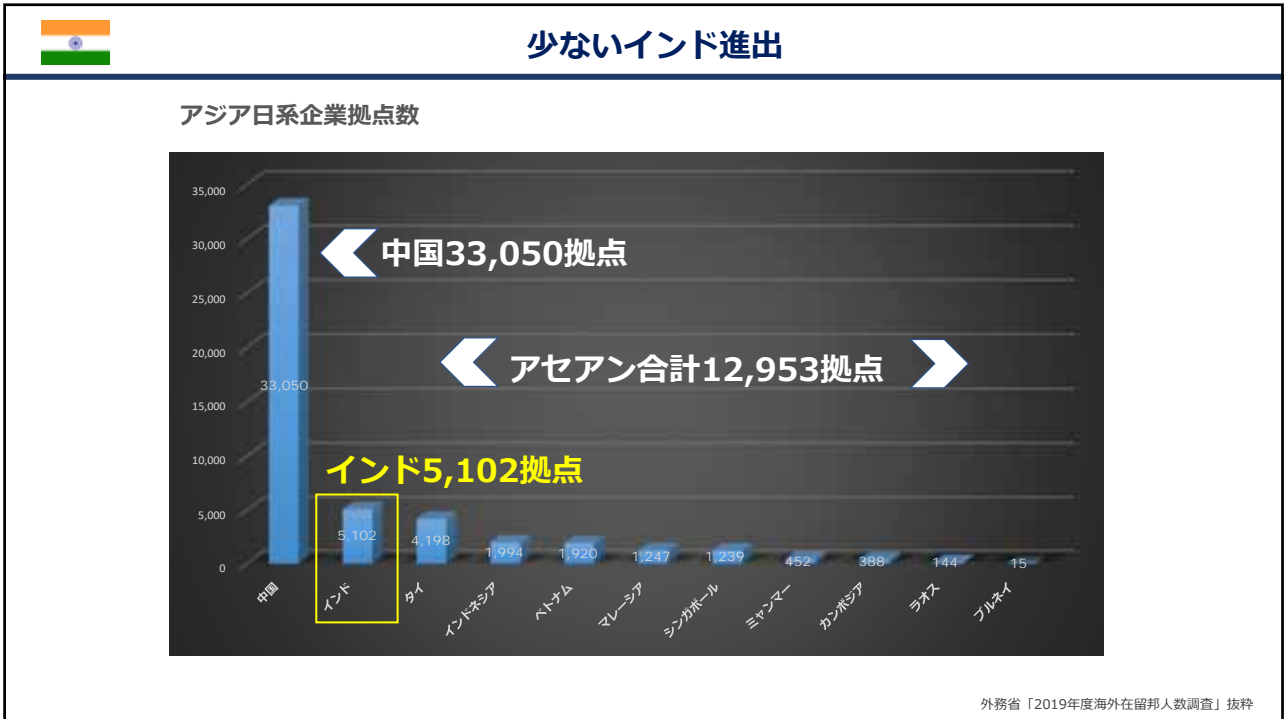
Casa Blanka Consulting
荒木英仁

1



パート1 何故インド？

2



3

何故インド？①

1. 巨大市場 13億7千万市場。 台頭する中間所得者。 外資企業が参入し易い法整備、法人設立プロセスの簡素化（全てオンライン）。 「Make in India」を推進する中央政府又は各州政府が実施する魅力的な各種インセンティブ。

世帯所得分布の変化

所得区分	2000年 (%)	2018年 (%)
35,000~	0.2	1.3
10,000~34,999	0.4	18.7
75,000~9,999	0.7	12.8
5,000~7,499	2.9	22
2,500~4,999	20.5	29.4
1,750~2,499	22.1	7.6
1,000~1,749	32.8	5.4
750~999	9.6	1.3
500~749	6.7	0.8

中間所得数 4% → 53.5% (年収25 - 100万円)

Euro Monitor

外資規制の緩和

2015年3月	保険業	外資上限26%から49%まで引上げ
2015年11月	防衛産業	外資出資比率49%までを自動承認へ変更
2016年3月	保険業	外資出資比率49%までを自動承認へ変更
	EC	「マーケットプレイス」型100%外資認可
2016年6月	製菓業	M&Aによる74%以下の外資出資を自動承認へ変更
2018年1月	小売業	単一ブランドの小売業外資出資100%を自動承認へ変更

2. 民主主義国家 世界最大の民主主義国家。 安定政権。 ポリシーが変わらない。

4

何故インド? ②

3. 生産&輸出拠点 「 Make in India 」を掲げるインド政府サポートのもとスズキ自動車、ホンダ2輪を始め、多くの自動車や家電（サムソン等）メーカーはインド国内生産商品を国内販売の他、欧州、中東、アフリカへ輸出。それに伴いインド国内でのTier1、Tier2のサプライチェーンが急増。コロナ禍を機に欧米企業からの生産拠点移転（中国から）の問合せが殺到。

4. 豊富な労働力 国民の平均年齢27歳（日本は48歳）。労働人口（15~65歳）は現在約9億人でこの傾向は2050年まで継続するといわれる（人口ボーナス）。

Year	15歳未満	15~64歳	65歳以上
2020 (13.7億人)	26.10%	67.30%	6.60%
2030 (15億人)	23.00%	68.40%	8.60%
2040 (16億人)	20.70%	68.50%	10.80%
2050 (17億人)	18.40%	67.80%	13.80%

World Bank World Development Indicators

5. ルピー安 ロックダウン中（3月~5月）円に対してルピー安が進み約**8%**ダウン。

INR

5

何故インド? ③


6. 中東からアフリカへの拠点 ITに強いグローバル戦略にたけている優秀な人材が多い。中東からアフリカまでの強力なインド人ネットワーク(印僑)。

世界のCEOはインド人

在アフリカ印僑290万人/在中東印僑540万人

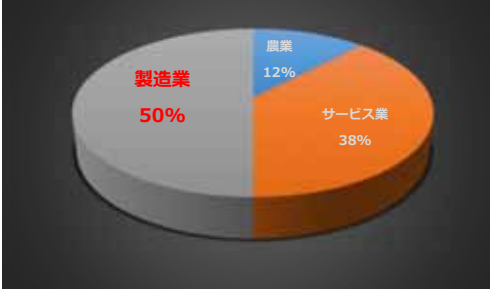
6


3



何故インド? ④

モディ首相の理想インドGDP配分





モディ首相の狙い!
製造業50%

Source: Ministry of Program Statistics Implementation

日系企業参入チャンス

- 自動車関連 スズキ、ホンダ等のティア1メーカー（日系、インド系）へ部品を納める数多くのティア2、3のインド部品メーカーは日系企業との提携を望んでいる。
- 電子部品 インド政府が積極的に進める電子部品製造業へのインセンティブスキームMSIPSを活用すればインド市場に参入し易い。
- インフラ ムンバイ・アメダバード新幹線、デリー・ムンバイ鉄道関連事業等に参入機会あり。幹線道路建設も急ピッチで進み、現在毎日27kmの道路が建設されており、2019年10月に道路交通大臣が更に40 kmまでスピードアップする旨道路公団へ指示を出した。
- 食品加工 現在インド全国に60個所の食品輸出拠点があり、食品加工の需要はここ数年年間20%内外の伸長が続き、外資100%も認められている。
- 物流 低温輸送、低温倉庫等のコールドチェーンの需要は高く、政府からのインセンティブも活用出来る。またオンラインビジネス普及に伴い宅配需要が高い。
- 廃棄物処理 モディ政権が推進する「クリーン・インドア」のもとゴミ分別が都市部を中心に急速に進んでいる。

7



何故インド? ⑤

デリームンバイ産業大動脈




デリームンバイ産業大動脈
 2006年発足日印合同プロジェクト。
 デリー・ムンバイ間に産業大動脈開発。
 工業団地、物流拠点、発電基地。

デリー・ムンバイ高速専用鉄道
 2008年シン首相・麻生首相合意。
 7000億円の借款。総距離1,504km。
 4日間⇒14時間。

ムンバイ・アメダバード高速鉄道
 2015年新幹線方式正式採用。
 8600億円のODA。総距離508km。
 8時間⇒2時間。



主要都市のメトロ地下鉄網

RAPID TRANSIT（通称メトロ）は都市部の交通の要として13路線21都市で運行中。

Delhi Metro



Mumbai Metro



Chennai Metro



Bangalore Metro





8



何故インド? ⑥

世界のR&D拠点

- インドIT業界は20兆円規模。ITエンジニアの数は212万人。
- インドでR&D世界戦略拠点を設立した国別はアメリカ 62% イギリス 17% ヨーロッパ 11% アジア太平洋 8% その他（日本含む）2%。
- 世界の並みいるトップ企業が世界戦略商品開発のR&D拠点をインドに構えている。









































9



何故インド? ⑥

R&D設置日本企業







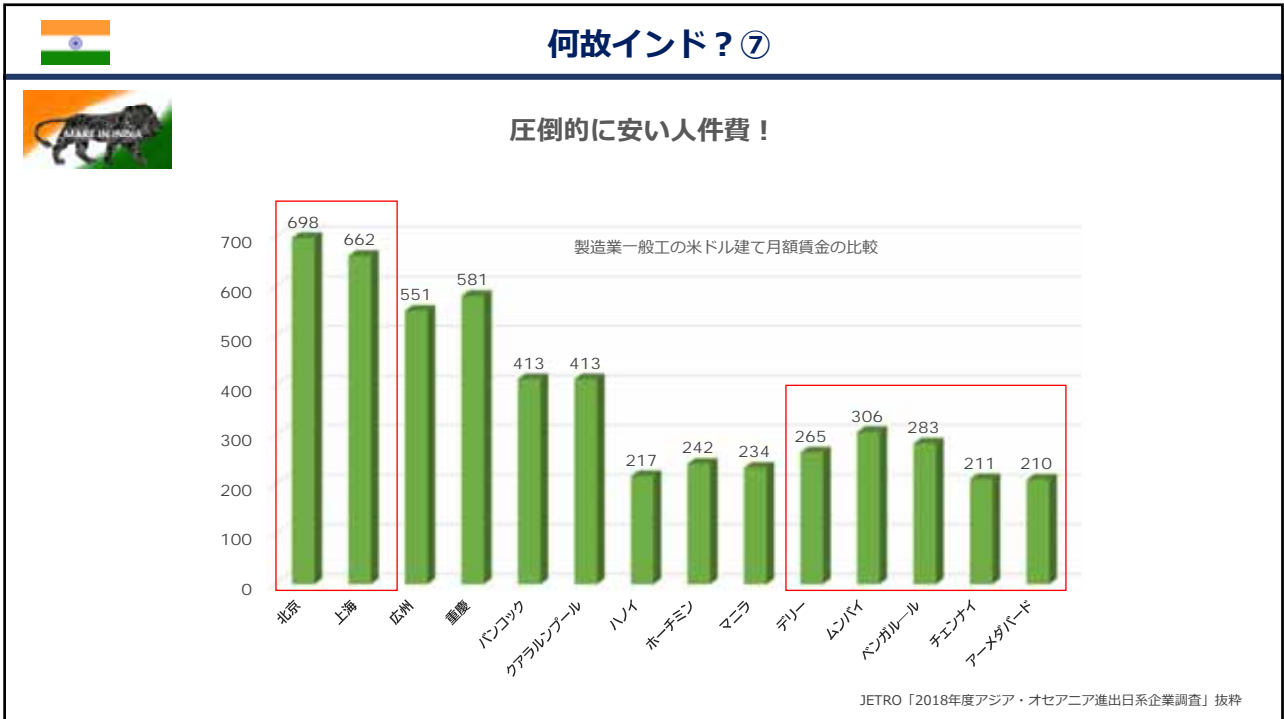

パナソニック
2017年4月、カルナタカ州ベンガルルで世界市場向けの商品開発を担うR&Dセンターを開設した。地場大手財閥タタ・グループ傘下のTata Elxsiと連携し、人工知能(AI)やロボティクス分野で家電に搭載できる技術開発を進める。

スズキ
海外戦略車開発、インド・トップシェアを維持すること、2020年4月に開始される予定だった（新型コロナウイルス騒動で延期）排ガス規制Bharat VIへの対応、ならびにトヨタ自動車とともに実施するハイブリッド開発に向けた取り組みに投資する、という。

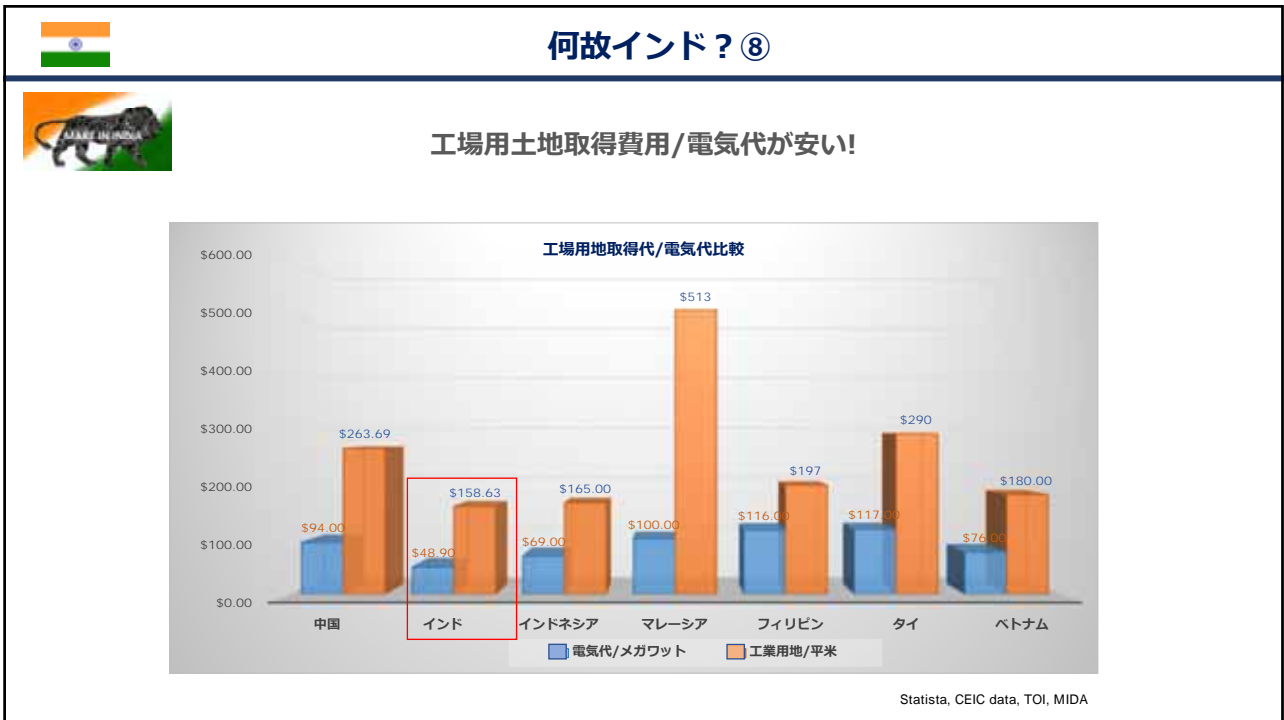
NEC
2018年7月、新興国向けソリューション及び技術のR&D拠点「NEC Laboratories India」をムンバイに開設。新興国向け社会ソリューションの開発・事業化を推進する。当拠点は2019年10月現在、ムンバイ、ベンガルルの2か所となり、AIベースのソリューションに注力、またIIT（インド最高峰の工科大学）ボンベイ校との連携で運輸関連の共同研究も実施している。

楽天
2018年11月30日、楽天は自社研究機関「楽天技術研究所」の新規海外拠点として、カルナタカ州ベンガルルに「楽天技術研究所 Bengaluru」を開設。世界で6拠点目となる当研究所では、ディープラーニングや、コンピュータビジョンのほか、物流倉庫業務における無人ロボット運用に関する領域を中心に、先進技術を使った革新的なサービスを開発。

10



11



12



パート2 インドの日系企業

13

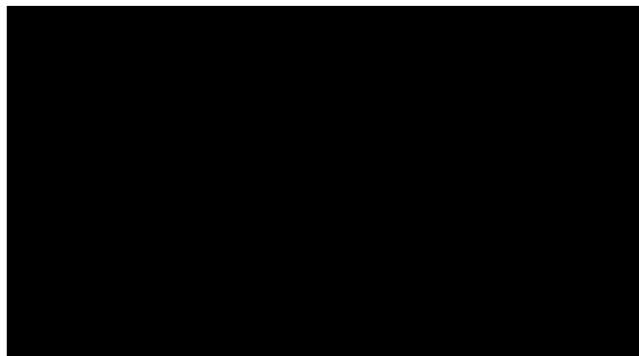


ロックダウン明けのインドの製造業

GDPの24%を占めその内50%が自動車関連の製造業が占めるインド。

スズキ、トヨタ、ホンダ等の高い品質、コスト効率等の要求に応えるべく自動車業界を中心にインドの製造業の多くは、「改善」「ジャスト・イン・タイム」等の日本式の工場運営法を取り入れ改善されて来た。

また中国を含むアジアと決定的に違う事は、日本企業が参入する以前からインド地場で自動車、電機メーカーが存在していた事である。今やインドの技術、品質レベルは中国を凌ぎ、台湾レベルまで達している産業もある。

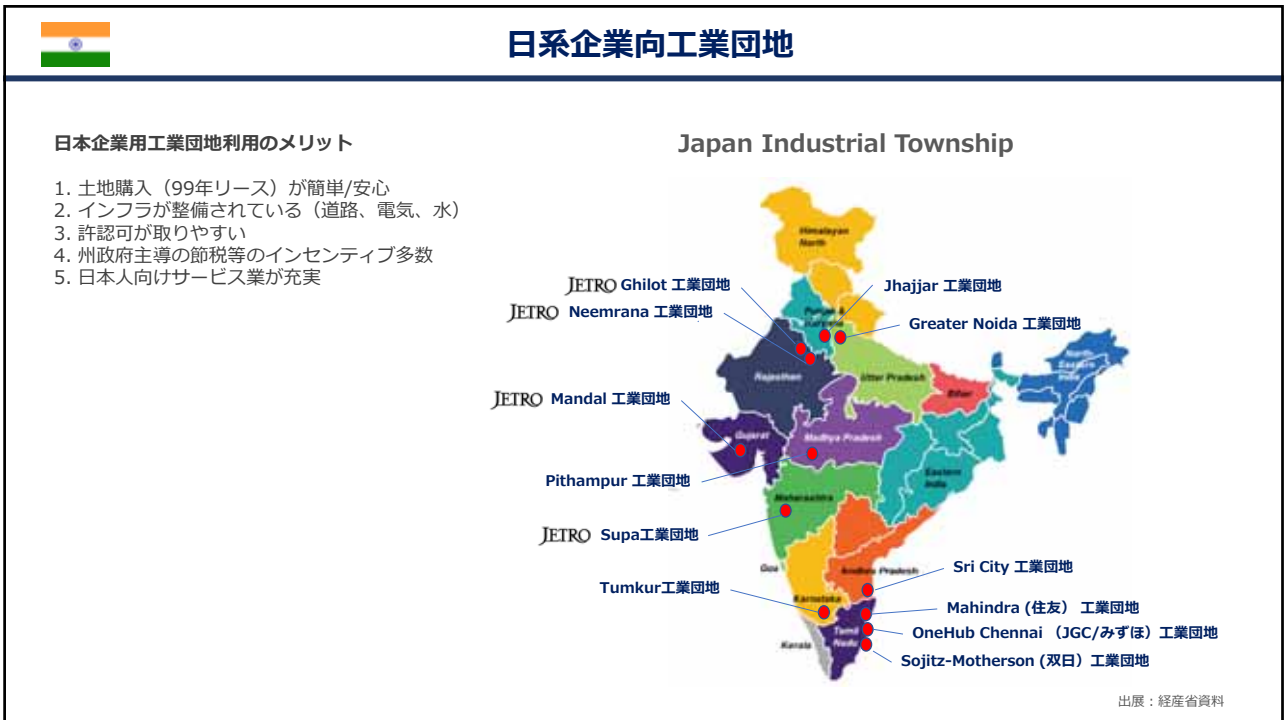


https://youtu.be/tE5_pXBibwQ

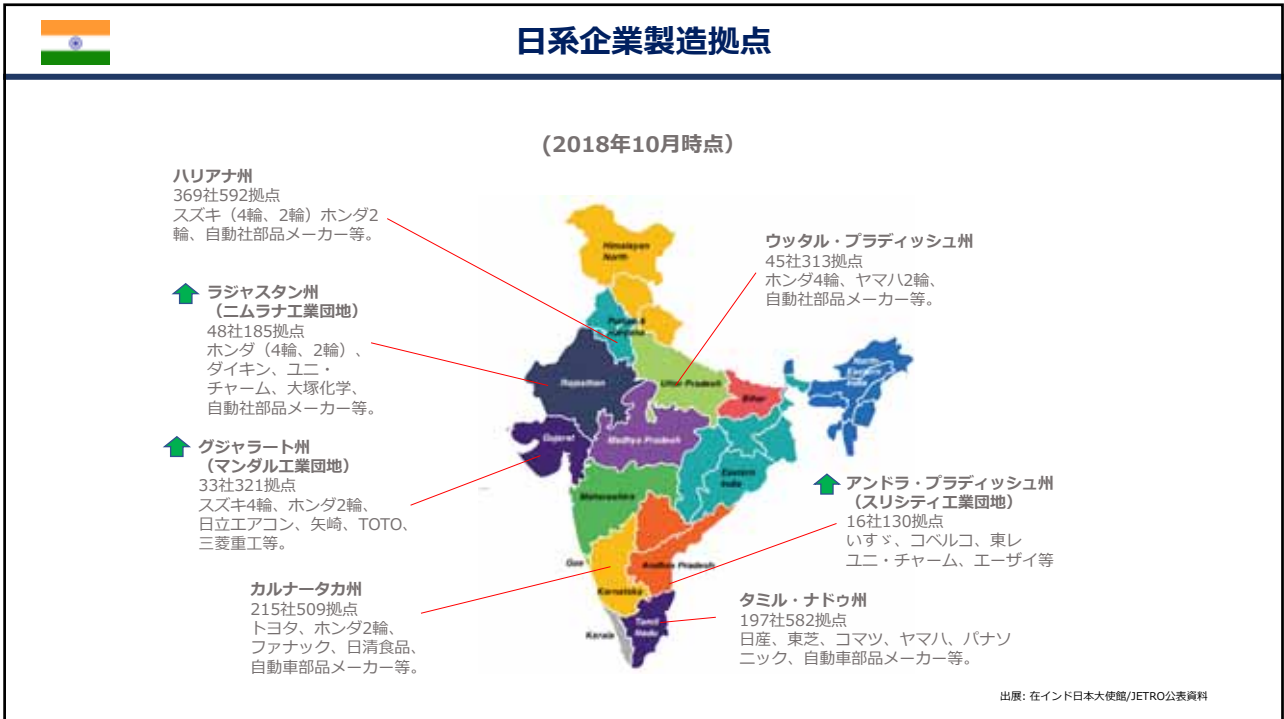
14



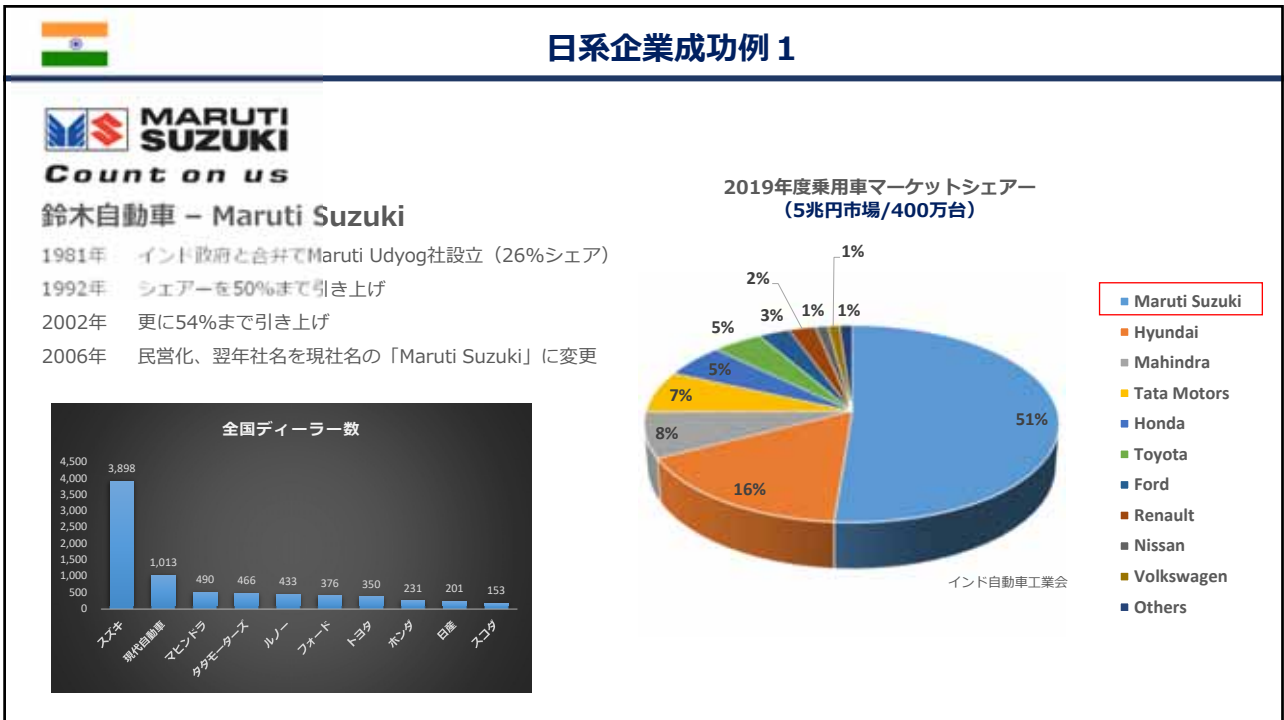
15



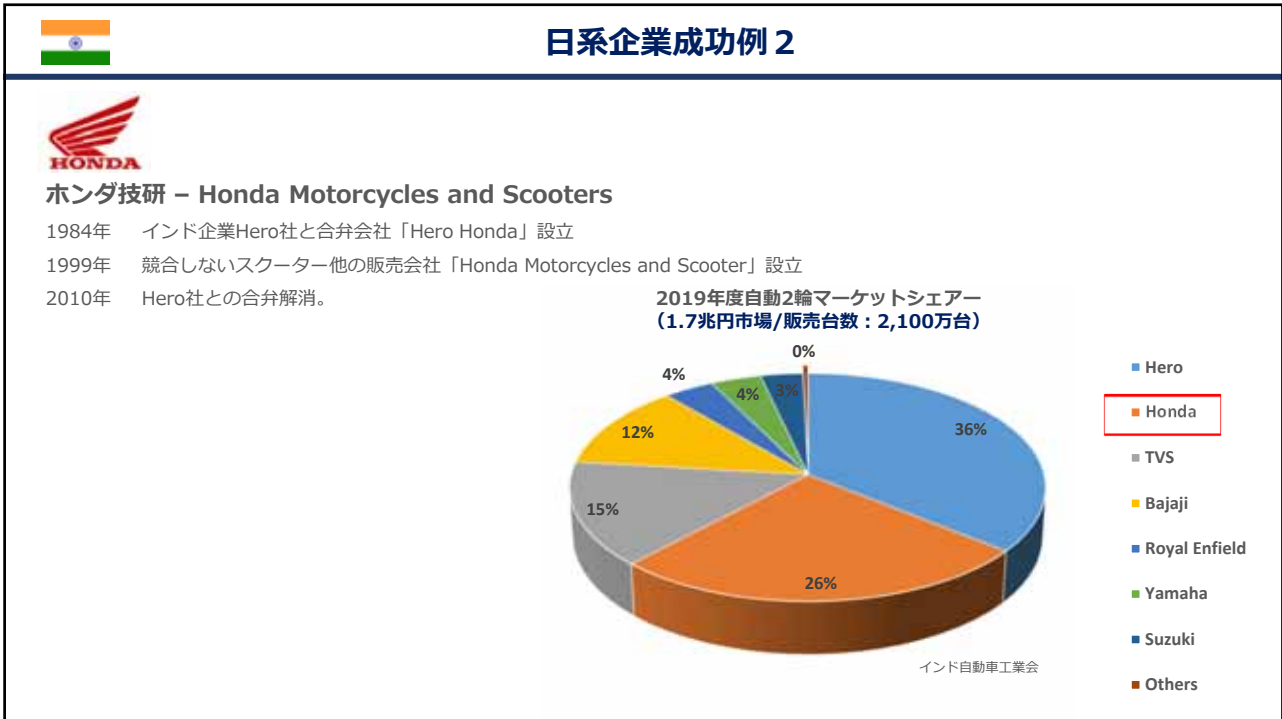
16



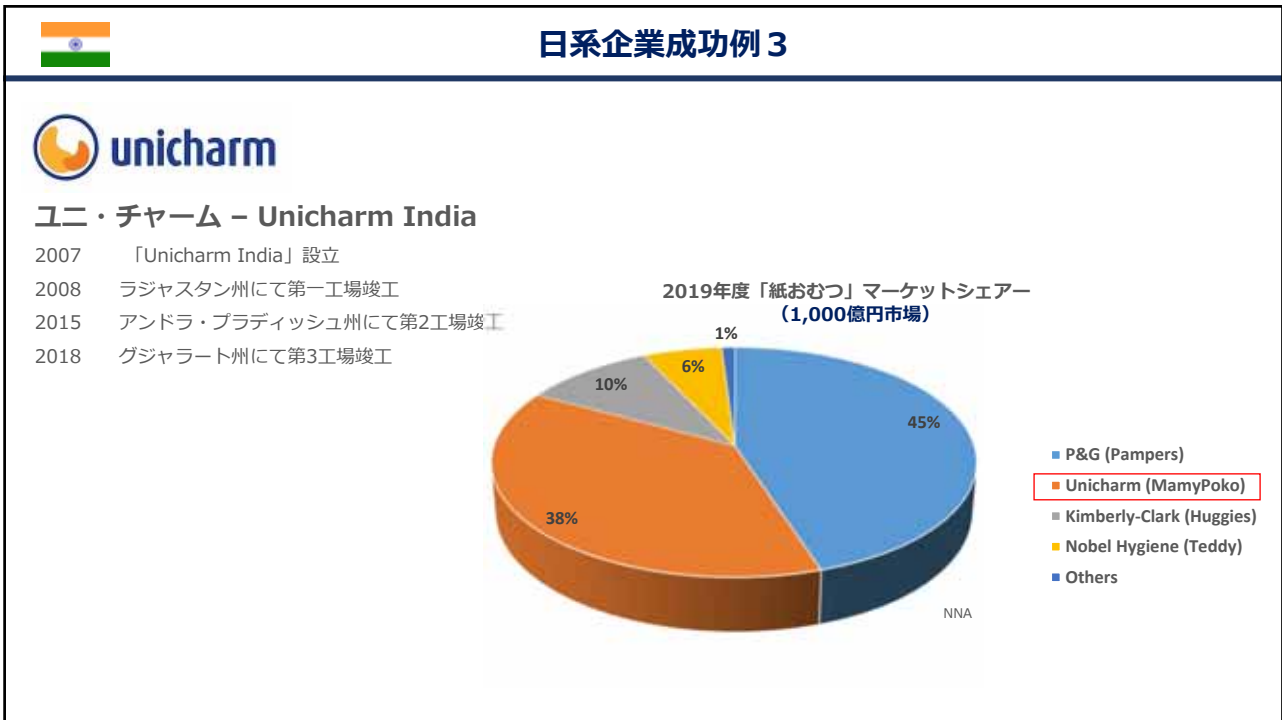
17



18



19




20



注目日系企業

<p>良品計画</p>  <p>2016年8月 4店舗</p>  	<p>ユニクロ</p>  <p>2019年10月 3店舗</p>  	<p>吉番屋</p>  <p>2020年6月予定 グルガオン</p> 
---	--	--

21



パート3 インド進出の心構え

22



インド進出の形態

会社設立のステップ

- 取締役登録の準備（最低2人） / PAN及びDIN取得
- 商号申請
- 会社設立登記
- 設立後のコンプライアンス

	駐在員事務所	支店	プロジェクト・オフィス	現地法人
活動範囲	親会社への情報共有。基本的に営業行為、商業活動は禁止されている。	営業/商業活動可能。但し、製造行為や国内調達の商品の国内販売は禁止。	特定の個別プロジェクトのみの形態。当該プロジェクト関連業務のみ可能。	インド会社法により設立される。FDI規制に準じている限りあらゆる活動が可能。
収益活動	不可	可能	可能	可能
利益還元	無	可能	可能	可能
資金調達	本社から送金	本社送金+インド収益	本社送金+インド収益	資本金/インド収益/借入

23



インド進出のポイント ①

1. インド市場責任者の選定
2. 商品/サービスの市場性確認
3. 進出形態の選定（独資/合併）
4. カントリー・マネージャーの選定
5. インド拠点の選定（インド支社/営業拠点）
6. 製造拠点の選定

24



インド進出のポイント ②

1. インド市場責任者の選定

- 海外事業経験者（出来れば欧米市場）
- 社長（オーナー）直轄
- 英語でのコミュニケーション能力（現地通訳利用はNG）
- 事前のインド予備知識（市場には数多くの指南書があります）

2. 商品/サービスの市場性確認

- 市場規模/潜在顧客のエリア選定（日系企業に頼らない）
- 競合状況
- 流通価格帯の確認
- 材料、コンポーネンツの現地調達の可能性

25



インド進出のポイント ③

3. 進出形態の選定

- 合併事業が望ましい（インド市場は特殊）
- 信頼出来るパートナー確保がインド参入で一番肝要
- インド会社法に詳しい
- 許認可のノウハウがある
- 先行投資額が比較的少ない（既に工場用地保有等）
- 営業、流通ネットワークを活用出来る
- 人材確保が効率的/インド式人事可能

4. カントリーマネージャ（インド現地法人責任者）

- 海外経験者（欧米市場/英語圏）
- インド市場経営トップの自覚
- 英語でのコミュニケーション能力
- 最低5年のコミットメント
- 臨機応変な対応が出来る（順応性）
- 強い精神力と体力

26



インド進出のポイント ④

5. インド販売拠点の選定（インド支社/営業・管理拠点）

- インド主要都市（デリー、ムンバイ、バンガロール、チェンナイ等）
- 顧客マーケットが一番大きいエリア重視（デリーである必然性は無い）
- 必ずしも製造拠点と同じエリアである必要は無い
- 大都市部は人材豊富で優秀な人材を確保しやすい

6. 製造拠点の選定

- 土地の価格だけでは無く、インフラ（電気、水、ガス等）、気候、人材、州政府の対応力（インセンティブ、許認可簡素化等）等、総合的な判断が肝要
- 材料、コンポーネンツ確保
- 主要マーケットへのアクセス
- 主要港からのアクセス（輸出入を見据える）

27



インド進出成功事例

某製造業A社事例

創立： 1925年
 本社： 関西
 社員数： 180名（グループ300名）
 国内拠点： 13（内2工場）
 海外拠点： 4（北米、中国、タイ、インド）

- **2012年** インド市場責任者（欧米駐在経験者）任命。
- 赴任まではインド情報収集に奔走、インドセミナーも積極的に参加。
- 北米で付き合いのある企業に近い業種の経験豊富なインド人カントリー・マネージャーを紹介され、経営トップの判断でインド立上げのアドバイザーに任命。以降インド市場責任者二人三脚でインド事業計画を策定（出張ベース）。
- アドバイザーよりインド市場で早期に投資還元するには本社扱い商品ラインアップだけでは厳しい事情説明を受ける。インドの市場熟度、需要に見合った商品を仕入れ、順次導入する事を本社役員会で承認。インド以外の市場と別の戦略を取る舵取りを実施。
- **2013年** 輸入販売の現地法人設立。設立当初日系顧客ゼロ。
- 立上げ時の幹部社員；営業、経理、メンテナンス/補修マネージャーのリクルートはインド人アドバイザーに一任。現在も、その幹部に変動は無い。業績に準じたそれなりの報酬は必要ではある。
- **2015年** インド市場責任者駐在開始。但し、営業、マーケティングは現地社員に一任し、経理（金勘定）、技術的なサポート、本社経営陣へのコミュニケーション役に徹する
- 設立後6年目にして単年度黒字化達成（駐在員コストも含め）
- 現在のインド売上の約6割は本社製品では無くインド現法開発商品で占める。
- 現在生産拠点をインドへ移行する計画策定中である。
- **2019年10月** 運営をインド人経営幹部に全て任せ駐在員（インド市場責任者）帰任。

28



インド進出失敗事例

某製造業B社事例

設立： 1947年 国内拠点：20（内8工場）
 本社： 中部 海外拠点：1（インド）
 社員数： 200名（グループ400名）

- **2009年** 初海外進出の割に全くの事前調査無く、インド市場は大きいはずとの社長の判断で日系工業団地（多くの日系製造業が集積するラジャスタン州の日系工業団地）内の工場建設用土地を購入。
- 同年製造業経験の無い日本語を話す在日インド人の知人をインド市場責任者として雇用。
- インド人市場責任者の言われるがまま、地元のゼネコンと契約（後にインドゼネコンの契約額が市場価格より3割以上高く、日系のゼネコン並みであった事が判明）。契約した業者が相当悪質で施工どころか許認可取得も遅々として進まないまま1年以上経過。資本金がみるみるうちに無くなっていった。
- **2011年** 社長交代。前社長が推進していたインド事業に疑問を抱き、この時点でいインド事業で雇用していたインド人スタッフ全員解雇。見直しの為インド事業は一旦塩漬けとなる。
- **2013年** 本社工場勤務の68歳の熟練工がインド事業再開の為に立上がり、部下2名を引き連れインドへ赴任。工場建設再開。
- **2015年12月** 工場完成と同時に外部から雇用した営業責任者が赴任。
- **2016年4月** インド人営業2人を採用、営業開始するも、何も結果がでぬまま時間だけが経過。事前のスタディ無く日本式で作った商品は値段、用途も市場にマッチしなかった。
- **2017年** その後営業を変えてみたものの、従来の足で稼ぐ営業は物理的にも限界があり、日本式商品特性が現状のインド市場でエッジが効かなかったため、オンラインマーケティングを積極的に活用開始。オンラインは全インドをカバーするので、北インドには無い需要も効率よく見出す事が出来る様になった。
- **2018年** オンラインで西インドの需要を見出し、ブネに営業拠点を追加。営業方法の転換により、効率化が進み売上も徐々に増加しつつある。今後はインド市場に適した商品を順次開発する予定である。

29



本日のまとめ

- 13億7千万の市場/7億人強の安定した労働力
- モディ政権の安定力（2019年2期目に入り2024年まで継続）
- 中東からアフリカへのマーケティング拠点の可能性（印僑の活用）
- 日系企業にもまだまだチャンスは多い（但し長期コミットが大切）
- 適正のあるインド市場責任者の選定（アジア経験者の必然性無し）
- 日系顧客に頼らぬ自社商品/サービスの市場性確認（インド市場）
- 能力/資金力が無ければ無理せず良きパートナーを見つける（独資に拘らない）
- カントリー・マネージャー資質（社内にいなければアウトソースも視野に入れる）
- 出先はデリリーが全てでは無い（皆で渡っても怖いものは怖い）
- 最後に昔から伝わるインドビジネスへの心構え-5つの「ア」

「あせらない・あわてない・あてにしない・あきらめない・あなどらない！」

30



ご清聴ありがとうございました。