

JETRO インドビジネスセミナー

インドでビジネスを成功させる為に - インドビジネスにおける留意点

日時 : 2006年11月16日(木) 14:00-17:00

主催 : JETRO 市場開拓部海外投資課

(受講記録 文責高尾勝)

14:05-14:55 渡辺正文氏 (三菱東京UFJ 前インド総支配人兼ニューデリー支店長)

演題 : インド投資環境 - 胎動から台頭へ

KEY WORDS

- ① 強烈な多様性の国インド (こう言う国だと一言で言えない国がインド)
- ② インドは政治リスクゼロの民主主義国家
- ③ カースト制度は生きている (インド人の Identity の結晶・生活様式)
(民主主義とカーストで統治される国)
- ④ インドと日本の間に「歴史問題なし」
- ⑤ インドは意外に経済大国 (GDP は韓国に匹敵、購買力平価では世界4位)
— World Bank, 1 July 2006—
- ⑥ 軽自動車は5人乗り、中・小型車は2人乗り
(Motorization の変化、移送手段から余裕へ)
- ⑦ インドでの成功事例は意外と少ない
(日系企業、上海6000社 未だインド350社ゆえか?)
- ⑧ 労務・税務・インフラ
此れが出来なきゃ出てくるな! (インドでの経営上の注意点)
- ⑨ 誤りだらけのインド情報

別資料 : 日本からみたインド株式投資環境 (2006年1月三菱UFJ 投信)

経済レビュー インド経済成長メカニズム (1) 06年7月25日

— do — (2) 06年10月10日

14:55-15:35 柏田啓介氏 (前デンソーハリアナ)

演題 : デンソー・ハリアナの労務管理事例

- ① プロファイル
デンソーインド 1984年設立、従業員1700人、Alternator, Starter. etc.

Subros Limited 1985年出資、従業員800人、エアコン

Pricol Limited 1997年出資、従業員4400人、メーター、センサー類

デンソーハリアナ 1998年設立、従業員500人、ECU, Fuel Pump, Injector

デンソー・キルロスカ 98年設立、従業員400人、Radiator, Aircon

② インドにおける労務管理の難しさ

インド社会における階級意識

年収	400万円 Up	高所得者層		1%
	150-400万円	上・中所得層	管理者	20%
	25-150万円	中・下所得者層	管理者	30%
	5-25万円	低所得者層	作業員	25%
	-5万円	貧困層	作業員	24%

労働者保護に手厚い労働法

作業員の解雇要件が非常に厳格—職務規定違反常習者さえ解雇が非常に困難。裁判で会社側は98%敗訴

過激な組合活動

③ デンソー・ハリアナ立上げに当って

デンソー・インドが10年前に経験した労務問題の教訓

先鋭的組合が組織されると良好な労務関係維持困難・健全運営困難

新会社への思い

労務管理を会社経営の最優先課題と位置づけ ⇒

労務管理に強いインド人人事部長を採用 ⇒

全く新しい企業風土を構築（労務問題の無い会社にする）

インド人人事部長採用 チャクラボルティ氏

（デンソー・インド在職中労務問題で非常に苦勞した御仁）

④ デンソーハリアナの労務管理方針

第1ステップ インドの労務慣習からの脱却

チームワーク・・・階級意識払拭（Employee, Employerの語は使用禁止、Team Memberと呼ぶ）

人間性の尊重・・・衣食足りて礼節を知る（正門での身体検査なし）

第2ステップ 独自の社風づくり

Communication・・・情報発信、共通言語（作業員に英語教育）

メンバーと面談計画を樹立、一対一で面談、対策、Feedback

Informal communication —懇親 Parties,
Sports 活動

全員参加 ・ ・ 幅広い会社活動を自発的 Members の委員
会で運営（祝賀会などは臨時委員会組成）

Calender

会社通勤バス

ユニフォーム

地域貢献

スポーツ

Floor Meeting（社長が月 1 回話しする）

災害対策

第 3 ステップ 物作りの基盤構築

人材育成 ・ ・ デンソーで働く為の基礎教育、
技能競技会（一年後以降）
作業者への高等教育（3 年後以降）
活動 ⇒ 評価 ⇒ 表彰

デンソー・Value

5 S（整理、整頓、清潔、清掃、しつけ）

発明改善

QC サークル

纏め : デンソー・ハリアナでは、現在までのところ、組合もなく、
良好な労務関係を維持している

15 : 45-16 : 45 大穀宏氏（Jetro New Delhi Senior Advisor）

演題：インドビジネスにおける留意点 — インドとの付き合い方

「インド」— 魅力ある巨大投資・消費市場

豊富で良質な人材の宝庫「青年の国」

30 歳以下が全人口の約 6 割、6 億強。2013 年には更に 2 億増える。

成長を続ける消費市場

所得水準の向上。中間所得層（年収 50-250 万円）が 05 年約 1600 万世帯。

毎年 15%増加し、09 年に約 2800 万世帯予想。この中間層の 25%が車保有
し、66%が家電製品保有。

2010 年乗用車販売 200 万台、二輪車 1000 万台突破の見通し。

家電製品の嗜好変化（韓国製品から日本製品へ高級志向）

公平なビジネス慣習

先進諸国並みの契約書・MOU 尊重のビジネス慣習

司法・行政制度の整備—遵守の習慣・反論の機会（裁判）

上層部ほどリーズナブルな社会（Top Down の利便性）

{基本に忠実} を怠らなければリターンのある Fair Market

（日系現法社長談）

多くの企業弁護士・会計事務所・監査法人・コンサル・広告会社等の整備

① インドでの拠点選び

考慮すべき諸点：顧客所在地（市場）、インフラ事情、各州の投資優遇策（中央売上税減免、物品税減免など）

物流事情：日系の進出・進出予定物流会社（郵船、MOSK、ヤマト Logistic、バンテック、日通、日新、近鉄 Express、郵船航空、OCS 等）

工場立地：優良工業団地不足（土地取得・開発の難しさ）

優良工業団地の多くは入居率 100%（JBIC 調査より）

	マネサール (デリーNCR)	グレートノイダ (デリーNCR)	ランジヤンガム (Pune)	ビダディ (Bangalore)	マヒンドラ (Chennai)
状況	運営中	運営中	運営中	運営中	運営中(SEZ)
面積	1700acre	2500ha	2283acre	1192acre	1400acre
購入費	Rs3700/m2	Rs2010/m2	Rs.650/m2	Rs618/m2	Rs865/m2
入居率	略 100%	略 100%	略 100%	約 85%	略 100%
展望	1800acre 拡大予定 (土地収用中)	1000ha 拡大予定 (土地収用中)	入居要望に 応じて拡大	拡大検討中	第 2 Phase (2000acre) 計画

Rajasthan ニムラナ工業団地 (Phase3)

日系企業優先分譲区画・・・460 万平方米

主な Incentives；中央売上税*（CST）を現状 4%→0.25%

労賃総額の 25%を付加価値税（VAT）と相殺

国内銀行ローン金利支払額の 5%を VAT と相殺

消費電力州税を 7 年間 50%割引

土地取得印紙税 4%を 5 割引

Hotel 宿泊施設建設時の奢侈税 100%免除（7 年間）

劇場等娯楽施設建設時の娯楽税 5 割引（7 年間）

*4%中 州の取分 3.75%、中央政府取分 0.25%

分譲価格 単価 Rs970/m² (99ヶ月リース)
 基本価格 Rs800 + Alpha(11kv 電力・配電施設、
 給排水等基本インフラ費用)
 土地取得規模に応じた割引率
 ① 1万 m² or More ・ ・ 10%
 ② 1万 m² を超える 1000m² 毎に割引率 0.5%増、
 最大 25%割引まで
 (4万 m² の取得単価は Rs727.5/m²)

- ② Marketing 会社への業界調査依頼 : 相場 Rs30-40 万
 人材派遣又は紹介会社を通じた有能人材雇用 : 給与平均 Rs6 万/月 + 1-1.5ヶ月分の
 手数料

主な会計・法律事務所

会計事務所 アーノスト・ヤング、KPMG, デロイト・トーマツ、PWC, CCI

法律事務所 Jurisconsultus, Kochhar & Co, ILF Advocates, Sawhney Anand & Co,
 Dua Associates

事務所は百花繚乱、どの事務所も担当者の資質に左右されるゆえ、数社を比較検討す
 ること。

- ③ 韓国自動車の成功・失敗事例

	現代自動車(成功)	大宇自動車(失敗)	備考
出資形態	独資 100%	DCM との合弁	DCM は元繊維機械メーカー 一時トヨタとも提携
関連業者	部品業者共同進出	任意, 現地企業依存	高品質部品安定供給及び コスト削減効果に差発生
拠点	Chennai	Delhi	人の良い南インド、と労務管理 に要注意の北インド
Target 車種	小型車 1000cc サントロ	中型車 1500cc シェロ	大宇は当時のインド人購買力 を過大評価
品質高級化	電子制御		排気ガス: ユーロ I, II 基準 clear

- ④ Ford 社は Mahindra と合弁、インド側投資決定遅延により Ford は現代より 1 年早く
 投資したが、生産開始は現代より 10ヶ月遅れた。
 現地 Partner との合弁の多くはこの種経営困難をかかえている。スズキ、ホンダ、トヨ
 タなどの日系自動車企業も独資化の傾向にある。

⑤ Partner との関係及びビジネス交渉上の注意点

- ・ インド側トップの人物・家族の背景調査
- ・ 他人の痛みが判るインド人氣質（家族として付合う）
冠婚葬祭、に短時間でも顔出しが大切、Party 招待は喜んで受け、出席不能になったら、ささやかな贈物を届けておく
- ・ 間接的な情報伝達がやや苦手（直接 Top Down の交渉）
- ・ Follow Up の為には No.2 も大事
- ・ 常にメモやメールで記録を残しておくこと
多くの場合口頭の言質は意味がない
- ・ 具体的な Schedule・期限を忘れずに
- ・ 意外なナイーブさとプライドに配慮(個別交渉の原則)
- ・ 競争原理・Scale Merit の鉄則を強調してインド人と交渉する
- ・ インド人が喜ぶ贈答品
食べ物では Chocolate, 煎餅、Whisky, わさび味は例外なく大好き。但し和菓子・羊羹・抹茶味的なもの、は例外なく喜ばれない。
高級化粧品、ネクタイ・カフスボタン。ハンカチ・ホカロン・事務用品等も一般受けする。

インドの不動産関係質疑

1. 外国企業による土地取得は可能と聞くが・・・
外国企業のインド法人及び支店（SEZ のみ）による不動産購入は可能。但し、土地売却代金の海外送金には RBI 事前許可が必要であり、工業用地、宅地も可能だが、農地・農園・農家については NRI も含めて購入不可。駐在員事務所については不動産購入不可。
2. 外国企業の建物所有も可能と聞くが・・・(マンション・一戸建て等住宅用家屋の所有は認められるか?)
自社用 Office ビルと共に、自社用目的の住宅用家屋も購入できる
3. 不動産の賃貸を主とする外資 100%による不動産業はみとめられるか？或は合弁なら OK の場合外資比率は何%までか？
不動産業は Negative List に記載され外資規制の対象になる。転売等と目的とする不動産事業は厳禁。但し、一定規模以上（独の場合、土地面積最低 10 万平方メートル或は建築面積最低 5 万平方メートルなど）の開発目的での土地建物に関する不動産事業（宅地開発・商業施設・ホテル・リゾート開発・病院・教育施設・娯楽研修施設、その他総合インフラ開発など）については政府ガイドラインに従うことを条件に自動認可で 100%出資が認められる。

雇用創設の観点から自動認可されるので、最低出資額規制があり、独資は最低 1000 万ドル、合弁会社の場合外資最小 500 万ドル、などの条件がある。

別資料

1. インド・ラジャスタン州ニムラナ工業団地のご案内 06年10月 JETRO
2. 最新インド経済概況 06年10月 Jetro New Delhi
3. インド主要州別ガイド (11の州についてのガイド)
4. Jetro Business Support Centre のご案内

以 上