



# 中小企業による インドビジネスの様態と要諦

インド・アジア開発(有) 取締役 清好延氏

1991年の経済自由化以来、外資進出が活発化したインド。人口12億人の潜在性、政治の安定性の一方、著しい社会の多様性、成熟した巨大な法律・行政体系が進出検討のネックともいわれます。中国やASEANと比べ、現地の正しい情報も足りません。インドに長年在住され、専門的経験豊富な清好延氏の一時的帰国の機会を利用して、4月13日、インドビジネスの要諦をお話いただきました。(於：投資育成ビル)



## 清好延(せい・よしのぶ)氏 略歴

1938年生まれ。東京外語大ヒンディー語科卒。三菱商事でカルカタ、ニューデリーに駐在。2002年インド・アジア開発(有)設立に参加、取締役(現任)。現在、三井金属コンポーネンツ・インドアスペシャルアドバイザー、中小機構国際化支援アドバイザー他。著書に『インド商人ならこう考えます—ヒンドウ世界に学ぶビジネス必勝法』(太陽企画出版)『インド 投資で失敗しない法』(日刊工業新聞社)他。

## 農業国でありながら IT先進国

最初に現代のインドを論じるときに忘れてはならないこといくつか指摘しておきます。

今、アメリカにいる350万〜500万人のインド人は、アメリカ人から「最も成功したエスニック」と呼ばれており、3つのカテゴリーに大別されます。貿易商や宝石商を営んでいるトラーディショナルな人たち、アメリカで勉強して博士号を取り、エンジニアや医者や法律家として活躍している人たち、やはりアメリカで勉強してコンピュータ社会へ進出していった人たちです。

アメリカで博士号を取る比率はインド系の人が一番多いとも言われ、アメリカの大学がインドの優秀な学生に奨学金を提示し、来てくださと呼びかけるくらい、インド人はアメリカで評価されています。そうした学生はもとも英語の読み書きが堪能で、行つてから英語を勉強しようなんて人はまずいません。

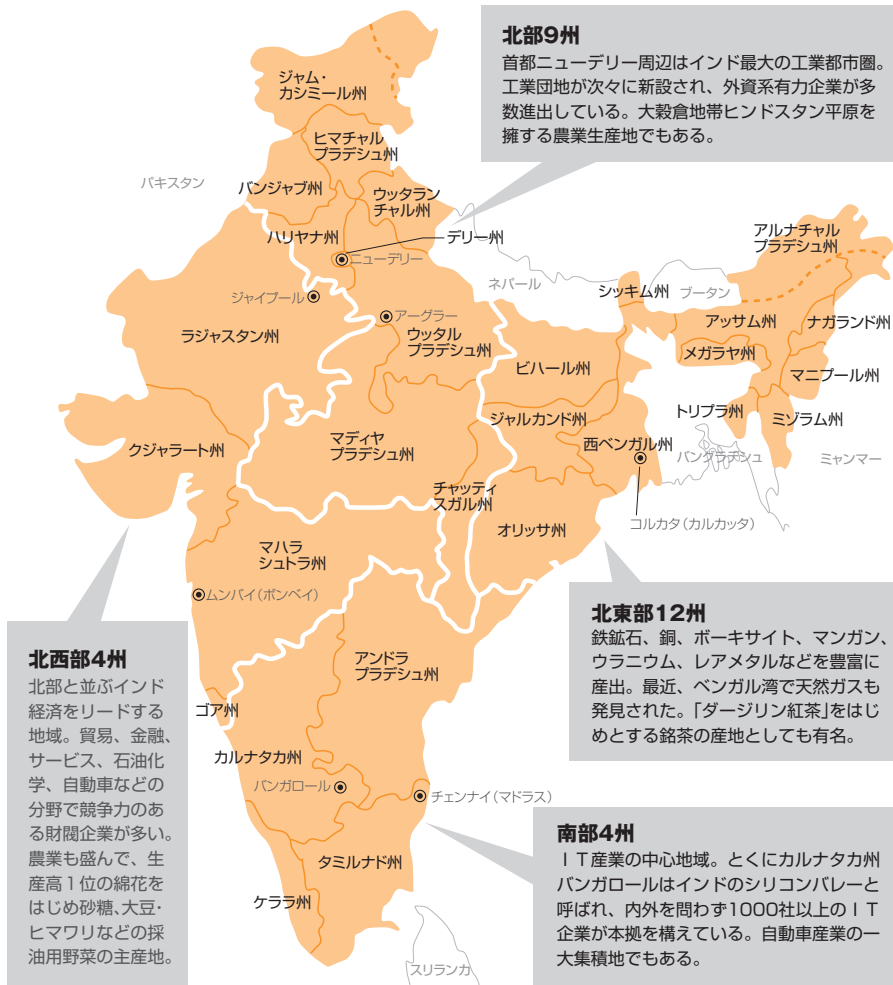
こういう人たちがシリコンバレーを中心に活躍し始め、数年前のデータによれば、マイクロソフト、IBMでは20%〜30%、NASAでは35%がインド人で占められています。アメリカのIT産業の中核部はインド人に押さえ

られているわけです。インド人といっても多種多様で、約12億人の人口を抱えるインドにはベンガル人、パンジャブ人、ラジャスタン人、タミル人など、地域によって住んでいる人が違いますが、どの地域からも優れたITに関する人材が輩出しています。これが支えとなって、インド国内におけるIT産業も世界に冠たるものとなり、アメリカやヨーロッパがインドの企業に頭を下げてシステムの構築を依頼しに行きます。

それほどの存在でありながらインドは工業国ではなく、7割以上の人が農業に従事している農業国であり、食糧輸出国です。地域と人種に偏りがないこと、農業国でありながらIT先進国になっていること。これがインドの大



富裕層のカップル(デリー)



大きな強みだと思っています。  
IT先進国であるインドとアメリカとのつながりは非常に強固です。先頃、ブッシュ大統領がインドを訪問した際には、原子力発電の技術を提供するというお土産を持っていきまされた。日本のマスコミはあまり大きく取り上げませんでした。これは大変な問題です。ヨーロッパのジャーナリストの中には、インドとイスラエルに対しては核の技

**知っておくべき日本との違い**

術を供与するのに、イラン、イラク、北朝鮮にはOKしないというのは、アメリカのダブルスタンダードではないかという論調も見られます。これを1つの事実として頭の片隅に置いていただきたい。

インドはアメリカの同盟国ではない

に同盟国以上の扱いを受けています。これはインドが今の世界の中でカンントリーリスクのない安全な国であると宣言するのと同じようなことです。  
政治も安定しています。日本の民主党が偽メール問題で批判されている時期、インドでは、禁止されている有給の職に就いていた野党の女性議員が辞職を余儀なくされました。これに対抗して野党が与党の議員を調べ、国家的な委員会の委員長として収入を得ていたソニア・ガンジー議員を追及しようとしたのですが、その前にソニア議員は辞職しました。これだけの政治的判断ができ、決断力がある。政権交代はあっても政治が成熟し、非常に安定しています。  
人の特質に目を向けると、本音でものを考えますね。これまでインドは90回近く憲法を改正しました。民主主義のルールに基づいて実情に即した憲法を作ってきた結果です。インドへの進出をお考えなら、日本のように建前論ではなく本音で考える国だということをよく認識していただきたいと思っています。それからもう1つ。カースト制度はなくなつたと書いてある本がありますが、あれは誤りです。カーストによる差別をしなければならないという法律はありますけれども、現実には結婚や行事のときにはカーストが必ず影響してきます。ですから、カースト制度はないと

いうような幻想は描かないでください。どこの国でもそうですが、国が違えば風俗、習慣、文化が違います。インドでビジネスをやるうとする場合、日本との違いを見つけたうえで、どう折り合いをつけていくかがポイントです。日本との共通点もたくさんあります。しかし、共通点だけを求めて仕事すると大きな失敗をしてしまいます。  
インドと日本との違いの中から道を探っていく。これがインドで成功するための要諦だと思います。インドで生活していると辛い面がありますけれども、それを笑い飛ばすぐらいの気持ちが必要ですね。  
もう1つ知っておいていただきたいのは、インドという国はやりようによっては、何でもできる反面、やりようが悪いとどうにもならなくなるということです。どんなやりかたでも、結果的にはOKになるだろうと高をくくって出て行くといひ目にあう恐れがあります。この点は十分ご注意ください。  
**パートナーを持つ  
メリット、デメリット**  
では、具体的な話に移らせていただきます。まずはパートナーを持つべきかどうかです。  
パートナーを持つことのメリットは、やはり情報ですね。日本人だけとお付

中国と比較したASEAN及びインドの投資環境の評価指数

評価指数は、自国の投資環境が、中国より「優れている」と回答した企業の割合から「劣っている」と回答した企業の割合を差し引いた残差。中国との比較で自国の投資環境が優れている場合は、プラス（最高100）、劣っている場合はマイナス（最低▲100）となる。

評価項目	総数	ASEAN計							インド
		タイ	マレーシア	シンガポール	インドネシア	フィリピン	ベトナム		
政治・社会の安定性	48.0	47.9	90.8	84.8	95.7	▲22.7	▲17.4	73.8	50.0
従業員のコミュニケーション能力	43.6	41.7	34.6	52.7	88.2	▲7.4	63.0	20.3	71.8
投資管領法制の透明性	37.6	38.6	68.9	66.1	92.6	▲17.2	10.3	6.9	22.5
税制システム	28.8	31.6	50.4	61.7	97.1	▲35.2	9.6	7.0	▲13.2
インフラ整備	1.8	7.4	64.5	67.0	95.6	▲59.8	▲64.7	▲74.6	▲77.5
労務管理のしやすさ	31.3	33.5	52.0	21.2	85.1	▲4.4	17.2	48.3	0.0
研究・技術者のレベル	▲10.1	▲14.1	▲7.4	▲9.5	75.0	▲65.6	▲34.5	▲20.7	33.3
裾野産業の発展状況	▲31.1	▲31.1	27.5	▲6.6	22.1	▲71.1	▲86.1	▲85.2	▲31.6
為替変動リスクの少なさ	▲3.4	▲2.7	13.1	30.2	52.2	▲68.1	▲45.6	28.1	▲13.2
通関手続き	29.9	34.6	42.0	64.2	95.6	▲14.4	22.6	▲7.0	▲40.5
知的財産権の保護	23.9	22.8	34.2	38.5	94.1	▲12.1	▲1.8	▲6.9	39.5

裾野産業と人材レベルの向上が課題

中国より高い評価を受けたインドの研究・技術者人材レベル

(注) 当該設問には、中国になんらかの拠点を持っている在ASEAN・インド企業が回答した。

※日本貿易振興機構（ジェトロ）／在アジア日系製造業の経営実態調査（2005年度調査）より

き合っていると、なかなかインドの情報が入ってきません。インド人のパートナーがいれば、私のようなインドの専門家を雇うのと同じになるかもしれない。雇用の際、現地人を見抜くのに役に立つかもしれないし、労務問題をインド側にまかせることが可能かもしれない。複雑怪奇な土地制度の中で土地の取得をうまく進めてくれるかもしれない。市場調査がやりやすいかもしれない。

いちいち「かもしれない」と付けるのは、メリットの裏側にデメリットもあるからです。

パートナーがいると情報源をパートナーに頼ってしまい、自分で情報収集をしなくなる可能性があります。労務問題をインド人に頼ると、古いインド



流が入ってくる可能性があります。実例を挙げれば、デンソーさんが工場を作ったときはこれでうまくいかなかったり、結局7人の日本人を主要部局に送り込み、徹底的に日本流に変えました。日本式の労務管理でなくてはクオリティが出てこないし、コストダウンもできない場合があるわけです。

土地の購入に関しては、パートナーにまかせるとパートナー側が儲かる、言い換えるとだまされる可能性があります。工業団地内の土地取得はインド流の裏金などは全く不要で、公明正大にやれます。どんな場合でもパートナーにまかせるといえるのは考えものです。

それから、インドの法律ではパートナーの持株比率が26%以上になると重役を1人送り込む権利が出ます。インド人は金を出さなくても口を出したいという気質ですから、取締役会に1人もインド人の重役が入っていれば堂々と口を出してきます。したがって、いつも取締役会が「揉め」ます。

インド人には、意見の相違をハッキリさせ、その解決策を見出していくのが議論ではないかという考え方があります。だからインド人から見れば議論しているだけのことも、日本側は揉めていると感じてしまう。この認識のずれを埋められないとうまくいきません。本社の意向を逐一パートナーに説明して社内に周知徹底させる。他方、パー

トナーの考え方を常に本社に伝える。要するに意思の疎通に十分な時間を費やすことが大事です。

パートナーには英語で説明し、社内の書類もパートナーに分かるようすべて英語でなければなりません。日本語でしか書かれていない書類が存在すれば、何か隠しているのではないかと不信感を生んでしまいます。

こうした折り合いは、ケースバイケースで決めていった方がいいと思います。

独資のメリット、デメリット



独資の進出はすべてが手探り状態なので、インドへの理解に自信が持てないため、押すべきところで押さないことも起こるでしょう。逆に知らないうちに日本流のシステムを現地へ強要していたということも起こり得ます。

社員を信用せざるを得ないのもデメリットです。過度に社員の言うことを信じてひどい目にあう会社が出てきます。例えば、インドでは祝祭日のほかこういう日に休む習慣があると言われて、20日ぐらいの休日を作った。後でその半分程度でいいことが分かって、一度作った休日制度は変えにくいですね。

ですから、独資の場合にはインドの専門家を本社、あるいは現地に置くことが必要です。専門家がなければ、インドで起こっていることが異常か、普通かという判断がつかない。役所との折衝もできません。

資本関係をどうするかは、自分のと



アセンダス・インターナショナル・テックパーク (バンガロール)

ころにどれだけのスタッフがいるのか、パートナーにどれだけの信頼が置けるのかを見極めたうえで、考えてみることも大切だと思います。

### パートナー選びのポイント

パートナーを持つ場合は、商取引や技術提携をしている会社があるのならそれを手がかりにしてもいいし、現地のコンサルタント会社に探してもらった方がいいでしょう。

パートナーを決めるうえで大事なことは、向こうのトップと日本のトップがどれだけ理解しあえるかです。事務担当者が信用できるかどうかは、その会社の信頼度とは関係ありません。インドには年功序列、終身雇用という概念がなく、2年か3年でどんどん会社を変えていくのが普通だからです。

日本的なシステムに興味がある人、日本人の英語が分かり、日本人の言いたいところを汲んでくれる人。そういうトップを見つけて十分に話し合ってください。いい加減なところで妥協せず、話し合う度にその内容をお互いに確認して書類に残す。そうやって契約書を交わし、娘さんが結婚するというようなことがあったときには、役員がプレゼントを持ってお祝いに行く。そして、トップ同士が電話やメールでも意思の疎通ができる。そういう関

係を築いてほしいと思います。

### 政府が望む進出形態は法人設立

次に、インドで会社を作るときに気をつけなければいけない点についてお話しします。

インド政府は外国企業の進出形態として、リエゾンオフィス（駐在員事務所）、支店・営業所、プロジェクトオフィス、インド法人設立の4つを認めています。このうちプロジェクトオフィスはプロジェクトに付随するもので例外として、政府が一番歓迎するのはインド法人の設立です。リエゾンオフィスと支店・営業所は認めてはいませんが、歓迎していません。

歓迎していない証拠として、リエゾンオフィスと称して実際には営業活動をしていた商社が手入れを受け、みなし課税を掛けられることになりました。いま裁判で争っていますが、嘘をついていたのですから負けます。何億という追徴金を払うことになるでしょう。支店・営業所も税金の面で不利です。インド法人の課税率が利益の3割なのに対し、外国企業の営業所は4割。1割も違います。

インド政府は1991年に門戸を開放し、外資を歓迎すると言いました。しかし、外資を優遇するとは一言も言

っていません。インドに進出するのなら法人を設立してください。他の方法はインド政府の望むところではないのです。

外資を歓迎するというのなら優遇してくれただろうだと不満を漏らす人がいます。しかし、外資優遇政策というのは最初の5年、10年だけの限定的なものなんです。その後、外国企業がどういう扱いを受けるかは、歴史を勉強すれば分かります。インドは外資を優遇しないかわり、差別もしません。そこに注目すべきです。

感心するのは本田技研ですね。インドは外資を差別しない素晴らしい国だ。輸出義務を課すわけでもなく、外貨送金を制限するわけでもない。インドの会社と同じように扱ってくれる。こんなありがたい話はない。そう言っているんです。やはり、本田技研はすごい会社だと思いました。

### 現地法人設立のノウハウ

インドに会社を設立するに当たっては、会社の登録をする前に会社の名前を登録する必要があります。公表されていませんが、会社名にはある程度の原則があって、本社の名前の一部が入っているもの、事業内容がはっきり分かるようなものを基本にすれば大体通ります。抽象的な名前にしたときは

## ASEAN・インド進出日系製造企業の営業利益見通し

(単位：%)

	2005年の営業利益見通し			2005年の営業利益見通し (前年比)			2006年の営業利益見通し (前年比)		
	黒字	均衡	赤字	改善	横ばい	悪化	改善	横ばい	悪化
総数	75.7	9.4	14.9	49.6	20.6	29.7	48.7	32.6	18.7
ASEAN計	75.4	9.5	15.2	48.5	21.4	30.1	47.5	33.4	19.1
タイ	84.6	6.5	9.0	52.8	21.6	25.6	48.3	34.3	17.4
マレーシア	70.3	12.2	17.4	42.7	22.2	35.1	46.2	40.9	12.9
シンガポール	80.2	9.4	10.4	46.9	20.8	32.3	49.0	38.5	12.5
インドネシア	82.3	6.3	11.4	57.7	16.7	25.6	37.3	28.5	34.2
フィリピン	63.8	14.1	22.2	41.6	25.4	33.0	53.0	29.2	17.8
ベトナム	70.6	7.1	22.4	50.0	20.0	30.0	54.1	28.2	17.6
インド	79.7	8.7	11.6	64.7	10.3	25.0	63.8	23.2	13.0
中国(注)	73.0	8.2	18.8	49.3	18.9	31.8	58.0	32.1	9.9

(注)「中国」は、2005年12月～2006年1月に、中国・北アジア地域を対象に、ジェットロが実施した同様の調査結果による。  
※日本貿易振興機構(ジェットロ)／在アジア日系製造企業の経営実態調査(2005年度調査)より

コンサルタントに相談してみてください。抽象的であっても、きちんと説明できれば通ります。会社の登録に関しては正攻法と便法があります。正攻法は、日本の登記所へ行って重役会の決定事項を英語で登記し直す。その翻訳証明を付けてインド大使館へ持って行き、OKをもらおう。

その書類をインドへ持って行って設立登記を始める。この正攻法で設立した場合、登記に要する費用は40～50万円、下手をすると100万円近くにもなります。それに対しコンサルタントや弁護士、税理士、友人などインド人の誰でも良いので登録済みの名前で会社を作ってもらい、会社を設立したら、第1回目の取締役会で決議して日本の会社がい取る。これが便法です。便法を使えば日本で作成する書類が一切不要になりますから、違法でなく時間とお金を節約できるわけです。大手企業でも便法を使って設立した例があります。会社の設立費用は、コンサルタント会社と建設会社の決定、右腕となる総務部長の採用までを1つの目安として、節約すれば200万～300万円です。さるでしょう。ただ、一流の監査法人に依頼すると時間当たりの相談料が高く、1500万～2000万円にふくらむ可能性もあります。会社設立までに要する時間は、私なら会社の登録から始めて2カ月半～3カ月でできますが、4カ月～半年というところもあります。小回りの利く中小クラスのところは頼む方が、融通が利く場合もあるかもしれません。資本金は、運転資金までをカバーできる額にしてください。インドは金利

が高く、借入れでまかなおうとするのは考えものです。年利5～8%にもなっています。会社設立前後に必要なもの

は現地の外部協力者です。特に弁護士や税務に関するコンサルタントは絶対に必要です。インドの税制について国際的な英語で説明してくれる人を確保して、自分の味方に引き入れることが大事だと思っています。といっても、彼らは非常に公正で厳密ですから、丸め込もうなんてことを考えるべきではありません。

## 税金が進出の障壁というのは誤解

インドには進出の障壁として、インフラが整備されていないこと、官僚制度が非効率であること、そして税金の3つがあるとされています。殊に税金は分かりにくく面倒とされ、セックス(セクシヤル)ハラズメントをもじって「タックスハラズメント」とまで呼ばれています。これには異論があります。分かりにくいのは日本の税金も同じです。青色申告の書類だけ読んで理解できる人はいないでしょう。インドの税制は毎年変わるのと困ると言う人もいますが、日本だって毎年変わっています。去年まで控除できたものが今年駄目だっ

たりして、日本の方がよほど複雑ですよ。東南アジアの国々と違って、インドは成熟した税制を持っている国です。日本の税理士がインドへ行って説明を受ければすべて理解できます。インドのことを知らないから複雑だと思ってしまう。税務に詳しいコンサルタントがいれば障壁にはなりません。インドの税制について1つだけお話ししておきましょう。インドに送り込んだ日本人スタッフの税金を会社負担にした場合、ネット給料が100万円なら税金を含めて160万～180万円かかります。所得税の上限は30%ですが、住宅や自動車、接待費での食事などにみなし課税がかかるからです。これは覚悟してください。課税を逃れようとしないでください。



朝の交通ラッシュ(バンガロール)



それから工場には緑や芝生があった方がよいということもありますから、土地は多く確保していただきたいと思えます。地価が安いので大きな負担にはなりません。

### インドで可能な事業は広範囲

インドは日本と二重課税防止条約を結んでおり、インドの税務署は疑問があると日本の税務署に問い合わせます。

ですから、どんなに上手な弁明も通用しません。

100万円の内訳は日本で70万円払い、残り30万円をインドルピーに換算してインドで払う。こういうやりかたは認められていますし、インド人の経理担当者が文句を言うということもありません。マネジメントとはそういうものだと理解していますから。

インフラについても少しお話ししておきます。確かにインドのインフラは未整備です。電気、排水、上水設備などを自前で整備しなくてはならない場合もあります。こうした設備にはプロパンガス、ディーゼルオイルを使いますが、備蓄タンクの広さが法律で決められていて、これが日本人の想像外の広さです。

法人を設立するに当たってぜひとも知っておいていただきたいのは、インドの工業政策です。インドは1991年にポジティブリストからネガティブリストに変えました。

ポジティブリストというのは、あらゆる産業をリストにしてこの産業はOKであるとか、この産業は何%までといったことを書いたものです。ポジティブと言いながら、内容はものすごく消極的です。

それに対してネガティブリストは、鉄道、爆薬を製造する事業など禁止対象事業以外はすべてOKという考え方はです。

結婚に例えるなら、野菜が嫌いでさえないければいいというのがネガティブリスト。容姿が人並みで、収入はのくくらいあって、健康で……という具合に条件を並べるのがポジティブリスト。どちらが結婚相手を見つけやすいかはお分かりでしょう。ということ、インドはネガティブリストが変わってから、あらゆる事業がやりやすくなりま

した。

ただし、ある程度の制限を課さなくては国が乱れるということで、FIPB(外国投資振興委員会)という組織の審査を受けなければならない事業もあります。何が該当するのかわかりませんが、ほとんど引つかからないとお考えください。

### インドで心がけるべきこと

文化や習慣の違いで仕事をしていると、いろんな面で軋轢が出てきます。それは苦労しながら1つひとつ解決していくしかありません。私の経験から言えることは、インドのプロジエクトは片手間でやってはいけないということです。会社全体で真剣に取り組んでください。腰掛的な気持ちやアンテナショップ的な進出では成功しません。

最後に、インドで仕事するうえで心がけるべきことをまとめてみます。

- 関係官庁にはきちんと挨拶に行き、礼儀正しくコンタクトする。
- インドに学ぶ精神を持つ。
- 目標を設定する。何年後にはこうするんだということをいつも考えながら経営に当たってください。
- 人間的に尊敬されるような人を派遣する。インドでは仕事ができるだけではうまくいきません。酔っ払いも許さ

れません。酒に酔ってくだをまく人、暴力をふるう人、やたらに女性に触る人は絶対に駄目です。

● 成功する重要な要素はマーケティング。ただ漫然と12億人のマーケットがあると思っていたのでは売れるはずがありません。どの地域、どの階層、どのセグメントにどう売っていくべきかを探る。これが大きなノウハウになるかと思えます。

● 事業をインドという場でやらせても最も重要なことです。

● 必ずメセナ活動を行う。インド人はお金を儲けるのがすごく上手です。儲けたあと何をするかというと、昔はお寺を作っていました。今は病院や学校を作っています。インドはそういう国です。景気のいいときだけメセナ活動に熱心になる日本とは違います。

会社は社会との関連で成り立っています。社会を構成しているのは人間です。その人間のためにどんなメセナ活動ができるか。工場がある地域との結び付きをどうやって強めていくか。そういうことに腐心しながら仕事してください。それが私たちの皆さんに対するお願いです。

実際のご相談を下記でお受け下します。

インド・アジア開発(有)  
取締役社長 高尾 勝  
横浜市港南区港南台3-18-2  
045-832-1968  
takao0911@aol.com  
http://www.indosay.jp/