

インドビジネスにおけるリスクマネジメント

～社会文化に関するリスク～

1180397 板原慶典

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

各種調査機関の統計資料による 2050 年の将来推計値では、インドの人口は世界でトップであり、その GDP も世界でトップクラスとなると予測されている。現在でもインドの人口は、戸籍登記上の集計で約 13 億人であり、労働力としても市場としても大きな魅力がありその潜在能力は高い。本稿では、インドの経済発展の潜在能力に注目し、インドビジネスに挑戦しようとする日本の中小企業が必ず衝突するであろう社会文化に関するリスクを調査研究する。調査方法は、公表された文献資料をもとに調査を行い、筆者が 2016 年 9 月にインドの某日系企業で行ったインターンシップでの経験をスタートとして、インド進出企業への聞き取り調査とアンケート調査を進めながら検証を繰り返す手法を採用した。また、2017 年 1 月に行った日印ビジネス支援協会代表取締役平野隆之氏へのヒアリング調査と提供していただいた資料から、インドに拠点を構える、また進出を考えている企業が直面するリスクを考察した。

2. 研究の背景と先行研究

(1) インドビジネスの高いポテンシャル

インドは南アジアに位置する国土面積約 329 万平方メートル（世界第 7 位）の大国である。IMF が発表している 2017 年における人口は約 13 億 4250 万人であり、世界一の人口大国として知られる中国の 13 億 8820 万人という人口に近くまで迫ってきている。2024 年には中国の人口を追い越し、新たな人口大国になるとも予想されている。また、その人口の多さに加え、その若さも大きな魅力である。ジェトロ海外調査部国際経済研究課長椎野幸平氏「人口ボーナス期で見る有望市場は」という資料によれば、高齢人口を若年人口で除すことで求められる老年化指数（Aging Index）という値を見てみると、中国や ASEAN の多くの国で 2030 年頃から数値が 1 を超え、つまり、老年人口が若年人口を上回り始めるのに対して、インドでは 2050 年になっても老年化指数 0.6 と、表中

ではフィリピンに次いで若い国を保ち続けている。

次に、「総人口に占める生産年齢（15 歳以上 65 歳未満）人口比率の上昇が続く、もしくは絶対的に多い時期、若年人口（15 歳未満）と高齢人口（65 歳以上）の総数いわゆる従属人口比率の低下が続く、もしくは絶対的に少ない時期」（椎野幸平）を表す人口ボーナス期をインドと諸外国と比較して見てみる。人口ボーナス期には生産に携わる人口が増加し経済の労働供給量を高めることができ、大きな経済成長が見込める。表中では、灰色、薄緑色、緑色の 3 つで人口ボーナス期を色分けしており、薄緑色の期間において最も人口ボーナス期が活発化すると椎野氏は定義している。調査初年度の 2015 年ではメキシコ、フィリピンを除くほとんどの国が薄緑色以上の人口ボーナス期に入っている（表 1）。つまり、この人口ボーナス期がいつまで続くかが、その国の経済成長の度合いにかかっていると言える。インドは 2060 年まで、2018 年現在から言えば、後 42 年間も人口ボーナス期が続くと予想されている。一方、終了年最遅のフィリピンは 2062 年まで人口ボーナス期が続くと予想されているが、前述したように、まだ薄緑色以上の本格的な人口ボーナス期に入っておらず、2050 年においてもその期間には入らないと予想されている。BRICs や ASEAN の中では、人口規模や人口ボーナス期で見る優位性はインドが最大であることは間違いないだろう。

表 1：インドと諸外国の人口ボーナス期と老年化指数

出所：人口ボーナス期で見る有望市場は

	Total Population (2015)	Aging Index					End Year	End Year
		2015	2020	2030	2040	2050		
India	128,239	0.2	0.2	0.3	0.5	0.6	2040	2060
China	140,159	0.5	0.6	1.0	1.5	1.6	2010	2034
Korea	4,975	0.9	1.1	1.7	2.4	2.9	2013	2025
Brazil	20,366	0.3	0.5	0.7	1.1	1.5	2022	2038
Mexico	12,524	0.2	0.3	0.5	0.9	1.2	2027	2037
Russia	14,210	0.8	0.9	1.1	1.1	1.2	2009	2025
Turkey	7,669	0.3	0.4	0.6	0.9	1.3	2022	2037
Singapore	562	0.7	1.0	1.4	2.0	2.5	2012	2028
Thailand	6,740	0.6	0.8	1.4	2.0	2.4	2014	2031
Vietnam	9,339	0.3	0.4	0.7	1.2	1.6	2016	2041
Indonesia	25,571	0.2	0.2	1.4	0.6	0.8	2026	2044
Malaysia	3,065	0.2	0.3	1.4	0.7	1.0	2040	2050
Myanmar	6,416	0.2	0.3	0.5	0.7	0.9	2029	2053
Philippines	10,180	0.1	0.2	0.2	0.3	0.4	2050	2062

さらに、先進国と言われる G7 を除いた世界の実質 GDP の順位では、インドは中国に次いで第 2 位であり、実質 GDP

成長率は、2015年から連続して世界第1位である。人口ボーナス期によって訪れた経済成長のチャンスをうまく活かし、早くも経済大国の仲間入りを果たしたと言えるだろう。

こうしたインドビジネスの高いポテンシャルに日本の海外進出を考えている企業は当然ながら気づいている。製造業で原則として海外現地法人を3社以上有する企業を対象に調査を行った、JBIC「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」によれば、インドは長期的有望事業展開先国として中国やインドネシア、ベトナム、タイといった国々を抑えて2010年から連続してトップである。多くの日本企業がインドという国に数年前から大きな興味を示し、期待し続けていることが分かる。

(2) インドへの日系企業の進出状況

外務省領事局政策課が発行している「海外在留邦人調査統計」によれば、平成23年時点での国別日系企業拠点数は1位が中国で約33000拠点、2位は米国で約7000拠点、それら以外の地域は2000拠点以下である（そのためグラフでは外れ値である中国と米国を除いている）。しかし、平成27年の集計では、ほとんどの国での日系企業拠点数の大幅な増減が見られない中、インドにおける拠点数は約4300拠点となっており、平成19年と比べると約7.4倍と非常に大きな増加を遂げていることがわかる（図1）。

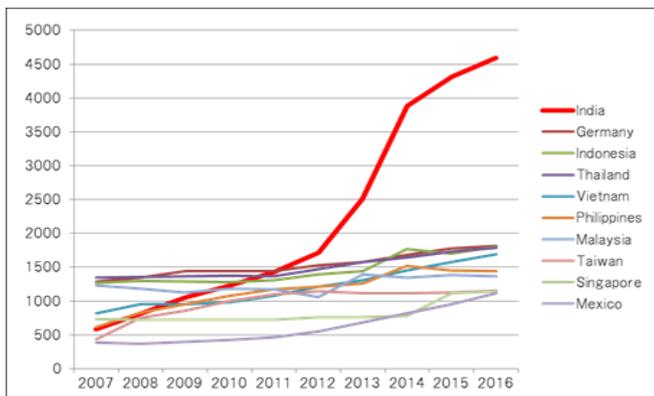


図1：国別日系企業拠点数推移（中国・米国を除く）

出所：海外在留邦人調査統計

しかし、JETRO「2016年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」によれば、主要日系企業進出先の企業収支は、インドにおける黒字企業の割合が諸外国の中でも最も小さく、初年度の2009年以外7年連続で最下位となっている。近年ではその黒字企業の割合も伸びてきてはいるものの、2016年の割合は約54%ほどであり、半分近くの企業がインドでの利

益確保に苦勞しているということがわかる。インドの日系企業の多くが進出してから日が浅い企業であるということを考慮しても、インドビジネスのポテンシャル、親日国であることを鑑みれば、黒字企業の割合は意外なほどに小さく、インドビジネスは難しいという印象を受けざるを得ない。

こうした現状が起こっている原因として、独立行政法人中小企業基盤整備機構の文献調査と前述の平野氏へのヒアリング調査から、文化や慣習や規則、つまりは社会文化によるリスクが大きく関係しているのではないかと推測した。

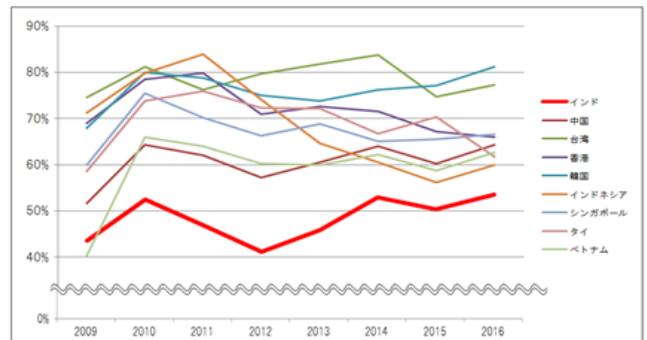


図2：黒字企業割合の推移

出所：2016年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査

3. 日印ビジネスに潜むリスク

(1) 海外リスクマネジメント実態調査報告書

独立行政法人中小企業基盤整備機構「海外リスクマネジメント実態調査報告書」では、海外に拠点を持つ大中小含めた4,222社の企業にアンケート調査を行っている。その中でも「中小企業の進出先におけるリスクの認識」という項目では、対象国に進出している企業に、21のリスク項目について日本国内と比較したリスクの高低を尋ねており、数字が大きいほど日本に比べてハイリスクであることを示している（表2）。

インドは他に比べると全体的に高い数値が目立ち、3以上のポイントのリスク項目が4つもある。他の国が1つか2つであるのに対し、一般的にも他の国よりハイリスクであることが分かる。その中でも、「商慣習・風俗・宗教に関するトラブル」は全ての国の中でも最も高い3.03ポイントを示している。商慣習・風俗・宗教などの社会文化に関するトラブルは、異なる国に進出する以上当たり前のことである。しかし、12カ国中最もポイントが高いという事は、そこに何か特別な、インドだからこそ起こっているというリスクがあるはずである。社会文化に関するリスクについて、さ

らに詳しい情報を集めるために、日印ビジネス支援協会代表取締役平野隆之氏へヒアリング調査を行った。

表 2：中小企業の進出先におけるリスクの認識
出所：海外リスクマネジメント実態調査報告書

カテゴリー	リスク項目	中国	香港	台湾	韓国	タイ	ベトナム	インドネシア	フィリピン	マレーシア	シンガポール	ミャンマー	インド
事業運営上のリスク	1 インフラの未整備	2.71	2.02	2.18	2.30	2.71	2.97	3.16	3.07	2.50	1.78	3.78	3.39
	2 現地パートナー・提携先とのトラブル	2.62	2.18	2.21	2.45	2.32	2.37	2.64	2.53	2.39	2.00	2.89	2.84
	3 資金調達上の障害	2.60	2.09	2.12	2.32	2.37	2.49	2.86	2.47	2.39	2.00	3.11	2.94
	4 技術流出・情報漏えい	2.92	2.30	2.40	2.60	2.49	2.61	2.65	2.43	2.43	2.04	2.89	2.81
	5 施設・設備に関する事故・故障	2.88	2.28	2.22	2.42	2.51	2.58	2.77	2.57	2.45	2.00	2.89	2.87
	6 製品・サービスの品質不良	2.97	2.35	2.42	2.40	2.55	2.66	2.62	2.70	2.59	2.13	3.22	2.71
	7 環境汚染	2.90	2.27	2.24	2.30	2.38	2.44	2.65	2.37	2.27	1.92	2.56	2.74
	8 顧客とのトラブル	2.61	2.29	2.34	2.39	2.34	2.27	2.58	2.33	2.27	2.13	2.33	2.77
	9 商慣習・風俗・宗教に関するトラブル	2.74	2.30	2.36	2.50	2.53	2.45	3.02	2.67	2.68	2.24	2.78	3.03
	10 取引に関する法令違反	2.73	2.25	2.29	2.32	2.32	2.46	2.72	2.40	2.30	2.02	2.89	2.68
	11 贈収贈	2.81	2.14	2.05	2.30	2.39	2.85	3.11	2.63	2.47	1.85	2.67	2.71
	12 知的財産に関するトラブル	3.00	2.26	2.41	2.50	2.39	2.45	2.60	2.53	2.28	1.96	2.67	2.58
	13 税務手続きに関するトラブル	2.80	2.15	2.31	2.23	2.50	2.89	3.09	2.70	2.47	2.04	3.22	2.77
	14 従業員による不正行為	2.70	2.17	2.25	2.25	2.41	2.48	2.84	2.60	2.40	1.98	2.44	2.61
	15 人材確保の障害	2.81	2.53	2.38	2.50	2.66	2.70	2.69	2.40	2.53	2.38	2.78	2.74
	16 労使間のトラブル	2.71	2.19	2.21	2.34	2.43	2.48	2.89	2.50	2.30	1.98	2.33	2.65
外部環境リスク	17 治安・政情の悪化	2.92	2.31	2.20	2.43	3.00	2.41	3.00	2.83	2.30	1.93	2.78	2.94
	18 盗難・強盗・誘拐	2.73	2.24	2.23	2.16	2.67	2.49	2.89	2.97	2.53	1.89	2.22	2.74
	19 法規制の変更・不透明な運用	3.04	2.24	2.23	2.23	2.57	2.82	3.12	2.70	2.37	1.91	3.22	3.00
	20 自然災害	2.38	2.04	2.33	2.11	2.67	2.32	2.56	2.93	2.19	1.74	3.00	2.65
	21 感染症	2.88	2.41	2.33	2.57	2.66	2.66	2.73	2.53	2.02	3.11	3.03	

平均値 2.0 未満 平均値 2.0 以上 2.5 未満 平均値 2.5 以上 3.0 未満 平均値 3.0 以上

(2) ヒアリング調査 [平野隆之氏]

平野氏へのインタビューと平野氏の著書である「今だから行くインド」により、インドに進出しようとする日系企業がよく対面するリスクをいくつかのエピソードの中から見つけることができました。その中で重要だと思われるものを整理し、「①言葉で戦う文化」「②上下関係」「③時間概念の違い」「④複雑な手続き・規則」「⑤適正価格感覚の違い」の 5 つをインドに進出する際に気をつけるべき社会文化リスクとして挙げる。また、これらの社会文化リスクを論理的に解説するために、雑誌 Company Tank で計 28 回連載された IGB ネットワーク株式会社代表取締役社長古屋紀人氏によるコラム「海外ビジネスを成功に導くために克服すべきポイント」を参考にした。

(2-1) 言葉で戦う文化

まず、①と②のリスクが読み取れるエピソードを紹介する。『インドには小学生のころからディベートの授業があり、言葉で戦うという文化がある。日本にはそういう文化はないから「なんだよ、こいつらは」と思ってしまう人もいる。現実

の商談が上手くいかなかった例で、インド企業の社長がある中小企業の社長よりも 17 歳若かったことがある。インド人の若社長は当然どんどん喋るのに対して、日本の社長は「俺の話も聞かないし生意気だ」と怒って、ウマが合わないことがあった。(一部筆者編集)』

インド人はよく喋る国民性だと一般的に知られている。世界には「国際会議において有能な議長とはどういう者か。それはインド人を黙らせ、日本人を喋らせる者である。」というジョークがあるほどである。では、なぜインド人はそれほどよく喋るのだろうか。なぜ幼少期からディベートの訓練を行っているのか。そこには、インドがロー・コンテクスト文化であるということが理由として存在するのではないかと予想する。『「コンテクスト」とは、コミュニケーションの基盤である「言語・共通の知識・体験・価値観・ロジック・嗜好性」などのことを意味する...一般的には、中近東諸国や日本などは極めてハイ・コンテクストの文化であり、北ヨーロッパ諸国、および北アメリカ諸国は極めてロー・コンテクストの文化であると言われている』(古屋紀人)。インドは国土の北端から南端までの距離は 3,214km、東端から西端までは 2,993km もある広大な土地を持つ。また、公的共通語としては、ヒンディー語と英語の 2 つを規定している一方で、公的には直接定義されていないものの、22 の言語が準公用語的に指定されており、インドルピー紙幣にも 10 位上の言語が記されている。このような国で、コンテクストを高く共有したコミュニケーションを行うことは難しいはずである。よって、インドはロー・コンテクスト文化の国であると推測できる。

インドで英語が公的共通語として採用されている理由には、「英語はそれぞれの言葉に論理的な意味合いが含まれている論理語が多くを占める言語」(古屋紀人)であり、コンテクストに頼らない意思疎通が可能な言語であることも一因であるだろう。一方、「日本語は言葉そのものに何の意味も持たない言葉である空体語が多くを占める言語」(古屋紀人)である。日本では「暗黙の了解」「阿吽の呼吸」でなんとかなる場面であっても、インドではそうはいかない。明確な論理語を多用し、とことん話し合うことが相互理解、意思疎通に必要な不可欠なのである。

つまり、インド人とたびたび口論になるのはインド人が攻撃的なわけではなく、言語を使ったコミュニケーションを重要視しているからである。日本人同士であれば、仕草や微妙

な言葉のニュアンスで伝わるようなことも、異なるコンテキストを持つ者同士ではその全てを言葉で伝えなければならない。この部分を意識して意思疎通を図らなければ、紹介したエピソードのように、相手のインドの方が伝えることに必死になるばかりで、自分の話を無視されたように感じるだろう。平野氏はこのエピソードのような事態を回避するためには「ウマの合う関係を構築する」ことが重要だと付け加えたが、それはまさに、お互いのコミュニケーションに差があることを認識した上で、とことん話し合い、言語によりお互いのコンテキストを共有していくことに他ならない。

(2-2) 上下関係

前述したエピソードからは「日本人は上下関係を重視するのに対し、インド人は重視しない」という考察もできる。しかし、これは正しくはない。インド人は比較的上下関係を気にする国民性にある。それを数値として示しているものにホフステッド指数がある。「ホフステッド指数とは、様々な国の文化（国民性）を定量的に測定し、指数化したもので、ヘールト・ホフステッドが米 IBM の世界 40 カ国 11 万人の従業員に行動様式と価値観に関するアンケート調査を行い開発した」（国民性の違いを定量化したホフステッド指数、グローバル経営に寄与、日経 BizGate）。ホフステッド指数には、その国の文化・国民性を端的に表す指標として、4 項目が挙げられており、その中でも「Power Distance」を今回は参照する。PDI（Power Distance Index）は数値が高いほど、上下関係を気にする傾向があることを示す。全 78 カ国の平均値は 59 であったのに対し、日本の PDI は 54、インドの PDI は 77 であり、日本は平均より 5 ポイント下、インドは平均値よりも 18 ポイント上という結果になった。つまり、ホフステッド指数によると、インドの方が日本人よりも上下関係を気にする国民性にある。

有名な話ではあるが、インドには「カースト」という身分制度がある。カースト制はヒンドゥー教における制度であり、簡単に言えばヒンドゥー教徒を 5 つの区分で階層別にわけた仕組みである。インドでは国民の 8 割強がヒンドゥー教徒であり、近世以前では絶対的な効力を持った制度であった。しかし、インドが独立後にできたインド憲法では、インド人全ての思想・表現・信条・信仰の自由と機会均等を保証しており、カーストによる差別は法的には存在していない。農村部等においては未だに強く根付いているという意見もあるが、

都市部においては学歴がカーストよりもよほど重視されるようになったということもあり、ほとんど消滅したものとされている（今だから行くインド、平野隆之）。しかし、植民地時代における西洋文化の流入や学歴社会の台頭が紀元前 1500 年頃からの深い歴史の全てを払拭してしまったとは考えにくく、カーストは現在のインド人の国民性や社会文化の形成に大きな影響を与えているのではないだろうか。つまり、カーストという制度が残ってはいないが、自己が属する集団における上下関係やヒエラルキーに対しては、未だに気を払うところが多いのではないかと予想する。

インドに開発拠点を持っていた（2017 年に撤退）株式会社 Nextremer Co., Ltd. の興梶敬典氏へのインタビューでも『カルチャーなのかもしれないが上下関係にすごく厳しく、例えば、何でも現場の自由な発想で何か作ってと言ってもモノが出てこないことが多い。会議でも下の人はあまり発言しないし、すごいマネージャーの顔を伺う感じがする』と言うコメントが得られた。筆者もインドでインターンシップを行ったが、日本人上司とインド人部下の関わり合いを見ていると、インド人から尊大な態度を取ったり、凶々しく発言したりという場面は見られなかった。

日本人だから強めに出る、目上の人であっても押し通すということではなく、同集団内では上下関係に従い、他の集団、例えば、交渉や契約の場といった異なるコンテキストを持つであろう者との話し合いでは上下関係など存在せず、2-1 で示したように日本では無礼と思われるほどの話量でコミュニケーションを取ってくる。ただ、そこに敵意や不敬意はない。

2-1 と 2-2 の話をまとめると、インド人とのコミュニケーションの取り方は社内と社外、つまり相手がどちらの集団に属するかで異なる部分があるということが明らかになった。まず、社内に対しては、インド人は上下関係を気にしやすい国民性にあるため、下からの意見をボトムアップしてするための配慮が欠かせない。インドはロー・コンテキスト文化の国であるため、日本人上司が見ているだけでは、インド人の抱える不満に気づきにくい。言語を用いてコンテキストを共有するために、定期的に話し合いの場を設けることが大切だ。社外に対しては、論理語が多くを占める英語を用いて、とことん話し合うことが求められる。ただ、相手を打ち負かすための話し合いではなく、相手との信頼関係を作るための話し合いだと意識した方が良いだろう。どちらでも短期的な利益は

それほど変わらないだろうが、後者を意識してきた関係は、仕事でもプライベートでも長期的に効果を及ぼす。打ちあかす話し合いを行い生じる機会損失は小さくはないだろう。どちらにしても、「ウマの合う関係」「気の許す関係」をとことん話し合うことで構築することが非常に重要であるが、相手が部下ならばこちらから積極的なコミュニケーションが、取引先等の者であれば対等な立場でのコミュニケーションが必要である。

(2-3) 時間概念の違い

そもそも日本人にとっての納期管理の時間概念は世界の中でも特殊である。『トロンペナルスはアラブ諸国やアジアの一部の国の人々に多く見られる時間概念を「シンクロニカル型」、北ヨーロッパや北アメリカなどの人々に多く見られる時間概念を「セクエンシャル型」と定義し、日本人の時間概念はその中間にあたる（図3）。シンクロニカル型の人々は、仕事を依頼する側であった場合、依頼される側が既に他の仕事に取りかかっている、別の仕事を次から次へと依頼してしまったり、依頼される側であった場合は、同時に複数の仕事を次から次へと受けてしまう。物事に対する対処には柔軟だが、納期は守られない場合が多い。一方、セクエンシャル型の人々は、時間厳守の原則を守り何事にも正確にタイムマネジメントする傾向が見られる。約束事や仕事の納期なども、自らの約束事の状況や仕事の進捗状況を照らし合わせてから検討する傾向が強くなる。日本人の場合は、そのどちらとも言えるような特殊な状態であると定義できる。上司から部下に仕事を依頼する場合や取引先の顧客からの業務依頼などでよく見られるパターンとして、多くの業務指示や業務依頼を同時に受けてしまう傾向がある。これだけみると、極めてシンクロニカルな印象を受けるが、顧客や上司の各種のリクエストに対しては、かなり無理があっても約束の納期に正確に合わせて対処することが多いのを見ると、セクエンシャル傾向が強いとも言える。日本の時間概念は世界から見るとユニークで理解しがたいという指摘がある』（古屋紀人）。インドの時間概念はというとシンクロニカル型だろうと予想できる。「今だから行くインド」にはこのようなエピソードがある。

『インド人が時間にルーズだということを象徴的に言うのが「インド時間（インディアン・タイム）」だ...納期が迫っているにも関わらず、インド人からは何の連絡もない。心配にな

って連絡してみると、従業員に不幸があり、2~3日待ってくれと言われる。冗談じゃない、納期は絶対に守れと言うと、たかが2~3日待てない理由は何だと逆に問い詰められたりする。我慢して2~3日待ってみると、工作機械が壊れたから、その修理に1週間ぐらかかるので次週まで待ってくれなどといった話になる。』

日本の納期厳守の考え方は世界では一般的ではないということは海外に進出する上で、当たり前知っておくことだが、問題は「日本流の納期をやらせるためにはどうマネジメントするのか」である。日本のODAを使い、首都ニューデリーの地下鉄が建設された際に「ノーキ」という言葉にインド人が感銘を受け、浸透したという話は有名である。ストップウォッチを使った定時運行の演習が繰り返され、それまで数時間遅れが普通だった公共交通機関の中で、この地下鉄だけが数分の誤差で運行されるようになった。これは、教育がうまくいった例であると言えるが、その数分の誤差を許容してしまう点を見ると、シンクロニカル型のインド人に日本流の「ノーキ」を完全に浸透させるというのは難しいことだろう。

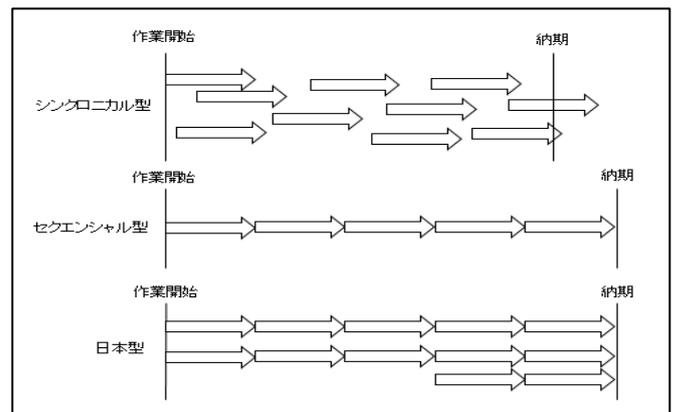


図3：時間概念の違い

出所: Company Tank コラム 第11回海外ビジネスを成功に導くために克服すべきポイント、古谷紀人

(2-4) 複雑な手続き・規則

毎年 World Bank Group が公表している「ビジネス環境の現状 (Doing Business)」の2018年版によると、インドでのビジネスのしやすさは190カ国中100位である。一方、日本は34位であり、アジアでは、上から韓国が4位、香港が5位、台湾が15位、マレーシアが24位、タイが26位と並ぶ。この調査では事業活動規制等を10の分野に区分けし、それぞれで評価を行っている。それによると、インドは電力事情が29位、信用供与が29位、少数投資家保護が4位と、悪くな

い分野もある。しかし、法人設立、建設許可、不動産登記、破綻処理は150位を下回り、それ以外も100位台である。中でも、建設許可は190カ国中181位であり、世界的に見ても屈指の許可のとりにくさがある。前述の資料の建設許可(Dealing with Construction Permits)分野について、日本とインドでは何が違うのかを比較した(表3)。すると、意外にも時間は日本のほうが長くかかり、安全基準もそれほど違いないことがわかる。異なるのは、手続数とコストである。まず、手続数については、デリーでは東京の2倍、ムンバイでは3倍以上の手続きが必要となる。コストについてはムンバイでは東京の45倍、デリーでは47.8倍が必要となる。

手続きが非常に多く、時間がかかるという問題の原因は前述の時間概念の違いが影響している可能性がある。シンクロニカル型のインド人には納期厳守という考え方がそもそもないので、時間を管理し早めにタスクを処理するという意識も薄い。その結果として、より多くの時間を確保するために煩雑な手続きを簡略化し削減することができていないのではないだろうか。

また、コストがかかりすぎるという問題については、インド人の「コスト削減意識への低さ」という新たな一面を見ることが出来る。

表3：日本とインドでの建設許可の取りやすさ比較
出所：Doing Business 2018、World Bank Group

	東京(大阪)	ムンバイ	デリー
手続数	12	37	24
時間(日数)	197	128.5	157.5
コスト (建設費比)	0.5	22.5	23.9
安全基準指数 (0~15)	11	12	11

(2-5) 適正価格感覚の違い

適正価格感覚の違いとは、とある価値を持つ商品に対してインド人の中でも地域や所得によって価格の付け方、つまり価値の感じ方が大きく異なるという事である。例えば、平野氏はインタビューでは『インドで流行っている冷蔵庫は、LG電子のスタビライザー搭載冷蔵庫。インドでは電圧の変化が激しいので、そのような機能が求められた。その時、日本はというと製氷機の性能をアピールしていた。インドでは氷はあまり使われないというのに。(一部筆者編集)』とエピソードを紹介した。加えて著書では『家電分野における日本製品のシェアは見るも無残な結果になっているが、それでも高所

得者層は日本製品を買いたがる』と述べている。つまりは、同じ機能の商品であっても「どこで誰に売るか」で大きな差がインドでは出やすいと考えられる。

インドは前述しているように広大で北と南では環境も大きく異なる。ケッペンの気候区分では、北端のヒマラヤ付近では寒帯、首都ニューデリーのある北半分は温帯、インドのシリコンバレーとも呼ばれるバンガロールのある南半分は熱帯、南西部分は乾燥帯と多様な気候を見せる。所得格差も大きく、2-1でも前述したようにインド人を一括りで語ることはできない。地域の環境特性や所得格差、使用する言語、歴史など様々な要因が複雑に絡み合っている多様なインド人のマーケットを調査し、自社の商品に価値を見出すのは非常に根気のいる大変な作業に思われる。平野氏の著書でも「値決めは根気」というキーワードが大切だと述べられている。

そうした根気のいる仕事の後押しをするには、インド人の社会文化を論理的に解説し、地域ごとにその特性を解説した資料が必要であろうと考える。

4. アンケート調査

3章では、インドと日本での社会文化の違いがもたらすリスクの構造について解説した。4章では、その知見をもとに、インドでビジネスを行う日系企業がどれほどそれぞれのリスクを認識しているか、また、実際にインド国内でビジネスをしている日系企業の経営者がどういったマネジメントを駆使しているのかを調査する。そのために、今回はアンケート調査の手法を取った。

一つ目の設問としては、社会文化の違いに関わるリスク項目として5つ挙げ、それぞれについて「自社にとってどれほど大きなリスクであるか」を5段階評価(5が最も高くリスクと感じる)で表してもらった。各リスク項目がどの社会文化に影響しているかは表4に記載している。「納期管理・コスト意識の違いによる取引上のトラブル」と「現地慣習や宗教上の制約等に関する従業員への配慮不足」は、海外リスクマネジメント実態調査報告書のアンケートにおいて、商慣習・風俗・宗教に関するトラブルの例として挙げられていたものである。「インド人と気の許す関係を構築できていないことで起こるトラブル」「自社の製品・サービスに対するインド人にとっての適正価格の掴みにくさ」「各種許可のおりにくさによる契約等の遅滞やキャンセル」については、平野氏へのイン

タビユーや著書の情報や先行研究を基に、筆者が作成した項目である。

2つ目の設問としては、上記の5つのリスク項目について自社で行っているリスクマネジメントの手法を自由記述形式で回答してもらった。

3つ目の設問は、クロス集計用として、回答者情報の記入をお願いした。聞いた属性は、性別、年齢、部署・役職、赴任歴、経営の状況の5段階評価である。このそれぞれの属性がリスク認識の度合い、またリスクマネジメントの手法にどう関係しているのかをクロス集計を用いて明らかにしていく。また、経営の状況とそれぞれのリスク意識の値に関係が見られるのかどうかを分析する

表4：アンケート項目とインドの社会文化の関係

納期管理・コスト意識の違いによる取引上のトラブル
→シンクロナカル型、コスト削減意識の低さ
現地慣習や宗教上の制約等に関する従業員への配慮不足
→上下関係を気にする、ロー・コンテキスト文化
インド人と気の許す関係を構築できていないことで起こるトラブル
→ロー・コンテキスト文化
自社の製品・サービスに対するインド人にとっての適正価格の掴みにくさ
→ロー・コンテキスト文化、地域特性の違い
各種許可のおりにくさによる契約等の遅滞やキャンセル
→シンクロナカル型、コスト削減意識の低さ

5. アンケート結果

合計で21者(同一企業を含む)からアンケートの回答を得られた。アンケート内に業種の記入欄を用意していなかったため、内16者の業種が不明だが、ほとんどが製造業者であると予想される。

各リスク項目の内、リスクとしても最も高く認識されているものは「納期管理・コスト意識の違いによる取引上のトラブル」で、最も低く認識されているものは「インド人と気の許す関係を構築できていないことで起こるトラブル」という結果となった。その差は1ポイントであった。比較的インド人との人間関係はそれほど大きなリスクではなく、それよりも、納期・コストや許可といった実際の数字に直結しやすい

リスクが上位に上がってきたように読み取れる。

次に、各属性の集計結果である。男女比は2:1(14名:7名)であった。年齢構成比では、30~40歳代が最も多く全体の2/3を占める。赴任歴は最長の者が6年で、最短の者が半年となった。平均すると約2.3年であった。経営状況は平均値が2.81と、比較的不調だと感じる企業の方が多いという結果になった。5(好調)と答えた者が1者しかいなかったのに対して、1(不調)と答えた者は3者いた。この部分は前述したインドの日系企業の黒字率の低さに共通している。

表5：アンケート結果

各リスク項目	平均	
納期・コスト	4.19	
配慮不足	3.38	
気の許す関係	3.19	
適正価格	3.57	
許可	4.05	
各属性		
男女	男2:女1(14:7)	
年齢構成	50歳代	4名
	40歳代	7名
	30歳代	7名
	20歳代	3名
赴任歴	平均	2.29年
	最長	6年
	最短	半年
経営状況	平均	2.81

6. アンケート結果からの考察

(1) リスク項目と経営状況の関連性

まず、経営状況別で回答をグループ分けする。全体での経営状況の平均が2.81であったので、これ以下、つまり、経営状況を1(不調)もしくは2(どちらかと言えば不調)と答えた回答、全8者を不調グループとした。2.81以上、つまり、経営状況を3(どちらでもない)もしくは4(どちらかと言えば好調)もしくは5(好調)と答えた回答、全13者を好調グループとした。

最初に、それぞれのグループで各リスク項目への評価値の平均を取り、その差を求めた(表5)。すると、全体的に好調

グループの方が不調グループよりも評価平均値が低いという結果が得られた。各リスク項目について「その項目に対して苦勞しており、リスクを感じている」と評価がされているのならば、好調グループは不調グループに比べインドビジネスにおいて苦勞を感じていないということになる。それが経営状況を平均値以上に好調と答えられた理由であると推測できる。両グループの差の中でも「許可」への評価値の差が最も大きく 0.33 ポイント、次いで「納期・コスト」への評価値の差が大きく 0.30 ポイントとなっている。前述のように、好調グループではこの 2 点についてなんらかの工夫や乗り越え方（リスクマネジメント）を身に付けたために、比較的苦勞を感じずに経営が行えている可能性がある。この 2 点がインドビジネス成功の秘訣であると言うこともできるだろう。

また、この 2 点には共通する点がある。それは時間概念とコスト削減意識の違いである。納期を守ること、迅速に許可を取ること、どちらでもタスクと時間の管理が必要不可欠である。アンケートを行った企業で納期管理、許可取得をインド人スタッフが担っているかはわからないが、そうであるならば、好調グループの担当スタッフは時間概念について日本型に近い傾向を持っていると予測できる。またコスト削減意識の違いについても、インド人はそれほど高い意識を持っていないと予想しているが、好調グループの企業ではなんらかのマネジメントを行っていて、その意識を高く持っているのではないだろうか。そのリスクマネジメントの手法についてはアンケート中の設問 2「実際に行っているリスクマネジメント」を参照する。

自由記述である設問 2 に対する回答は好調グループでは 13 者中の 8 者 (62%)、不調グループでは 8 者中の 2 者 (25%) が答えてくれた。特に「納期・コスト」「許可」への回答は好調グループでは 8 者中 6 者、不調グループでは 2 者ともが何かしらの対策を行っていると記述した。やはり、好調グループの方では積極的にリスクマネジメントを講じているようである。好調グループでのリスクマネジメント手法を大きく区分けすると、両リスクに対しては「教育、意識付け」「仕組みでの管理」、「許可」に関するリスクに対しては「交渉術の工夫」が行われていた。しかし、その手法は具体的に明記されていないため、これ以上の分析は難しい。個別具体的なケースを集めるために、これからの進展としてはこれらの企業へのインタビューが必要だろう。

3 章で前述したデリー・メトロの件からも考えられるように、社会文化が異なると言えど、インド人に日本流のやり方がある程度は意識させるというのは可能のようである。しかし、ここでも気をつけたいのがインド人はロー・コンテキスト文化を持ち、言語によるコミュニケーションが最も重要ということである。さらに言えば、日本以上の上下関係を持つので、「見て覚える」「分からなければ聞く」というのは難しいのかもしれない。日本人の方からインド人部下に対して積極的にコミュニケーションの機会を設けることが日本型時間概念やコスト削減意識の「教育、意識付け」にはよいと考えられる。

「交渉術の工夫」もまた、言語コミュニケーションに関することであり、言語コミュニケーションに長けたインド人を相手にどう優位に交渉を行うかは、多くの日系企業が知りたいところだろう。この研究を次の段階に進めるためには、サンプル数の増加、個別のマネジメント手法のケースをインタビュー等で収集することが必要である。

表 6：各グループのリスク評価値の平均とその差

	好調グループ (13)	不調グループ (8)	差
納期・コスト	4.08	4.38	-0.30
配慮不足	3.38	3.38	0.00
気の許す関係	3.15	3.25	-0.10
適正価格	3.54	3.63	-0.09
許可	3.92	4.25	-0.33

(2) 男女でのリスク評価値の差

(1) で前述したように好調グループと不調グループ間では「納期・コスト」「許可」へのリスク評価値に差があったのに対して、男女間ではその差は最も小さい部類で、「気の許す関係」「配慮不足」への評価値の差がそれぞれ 1.00、0.72 と大きい。この両リスクは人間関係に大きく関わるリスクであり、女性の方がそうしたリスクについて敏感であるという傾向が読み取れる。しかし、経営状況への評価はほとんど差がなく、このリスク意識の偏りは経営状況にはそれほど影響を与えていない。イギリスのエコノミスト紙による各国がどれくらい平和かを相対的に数値化した『世界平和度指数』の 2017 年度版によれば、インドは 163 位中 137 位と平和とは言えない国である。このデータは、女性の方がインド人に対して「安

心できない」「気が許せない」という意識が強いことを示唆しているとも言えるだろう。

社員が安心して働ける職場は当然仕事のパフォーマンスを高めるだろう。女性の日本人従業員が安心して働ける職場を作るためにも、インド人と「気の許す関係」を構築できるようにリスクマネジメントを行う必要があるだろう。

表 7：男女でのリスク評価値の差

	男性 (14)	女性 (7)	差
納期・コスト	4.29	4.00	0.29
配慮不足	3.14	3.86	-0.72
気の許す関係	2.86	3.86	-1.00
適正価格	3.36	4.00	-0.64
許可	3.93	4.29	-0.36
経営状況	2.86	2.71	0.14

(3) 年代別でのリスク評価値の差

「納期・コスト」に関するリスクは年齢が高いほど、「配慮不足」「気の許す関係」といった人間関係に関するリスクは年齢が若いほど、高く評価しているという結果になった。これは若い日本人社員は現場等でインド人スタッフと接する機会が多い一方で、管理クラスである 40～50 歳代は比較的その機会が少なく、納期・コストという自身に管理責任のあるリスクを高く評価しているという傾向を読み取ることが出来る。

また、各年代におけるリスク項目への評価値の最大値から最小値を引いた値を求め、年代別でリスク評価の偏りがあるかどうかを調べた。すると、「適正価格」「許可」の差が高く、年代によるばらつきが大きいことが分かった。「適正価格」については 50 歳代のリスク評価が最も低く、30 歳代次いで 40 歳代が最も高い。「許可」についても 50 歳代の評価が最も低く、30～40 歳代の評価が最も高かった。その理由としては、回答者の仕事内容と連動しているのではないかと推測できる。つまり、30～40 歳代は政府機関に許可を取りに行ったり、卸売業者と値段の交渉をしたりという仕事が多く、苦勞が多いのだらうと予測できる。一方で 50 歳代は「納期・コスト」への評価値が最も高いことから、前述のように管理へのリスク意識が高いという傾向があると予測できる。

また、この両リスクには相関関係も見られる (図 4)。この両リスクの相関の強さを示す R² 乗値は 0.4909 であり、こ

の値が 0.49 以上ならばかなり強い相関があるといえる (R&S TAR データ分析入門、田中敏・中野博幸)。つまり、「許可の取得」に苦勞を感じている者は「適正価格の把握」にも同じように苦勞を感じるという傾向があると言える。では、この両リスクについてどんな共通点が考えられるか。(1) では「許可」に関するリスクへのマネジメントとして「交渉術の工夫」が挙げられた。そして、適正価格を掴むためには卸売業者や顧客と「交渉」が必要である。「許可の取得」にも「適正価格の把握」にも、インド人との交渉が欠かせないとすれば、この「交渉術」に長けた者はリスクを低く、そうでない者は同リスクを高く評価したのではないだろうか。

表 8：年代別でのリスク評価値の差

	20 歳代 (3)	30 歳代 (7)	40 歳代 (7)	50 歳代 (4)	差
納期・コスト	4.00	4.00	4.43	4.25	0.43
配慮不足	3.67	3.43	3.29	3.25	0.42
気の許す関係	3.33	3.57	2.86	3.00	0.71
適正価格	3.33	4.00	3.86	2.50	1.50
許可	3.33	4.43	4.43	3.25	1.18

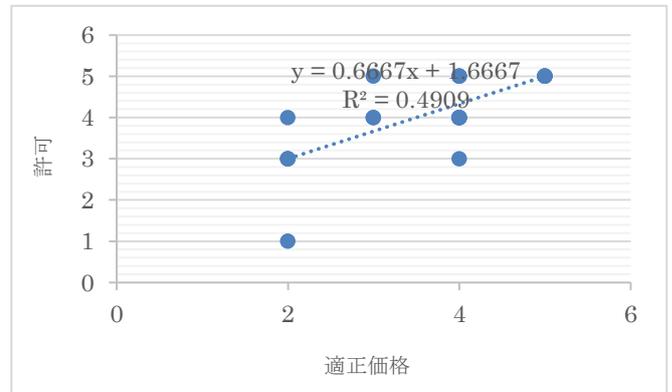


図 4：適正価格と許可の相関関係

7. まとめ

今回の研究ではインドの社会文化に関するリスクに注目し、それらリスクを論理的に解説、実態調査を行った。広大な国土と深く複雑な歴史により多様化したインドの社会文化は世界の中でも特殊ではと思えるが、明確な根拠を示すためには他の国の社会文化構造との比較分析が欠かせないだろう。

アンケートの結果分析では「納期・コスト」「許可」に関するリスクに対するリスクマネジメントが好調な企業ではうま

くいつているのではと推測できたが、その具体的な手法についてはインタビュー調査や更なるアンケート調査が必要である。また「適正価格の把握」「許可の取得」にはインド人との「交渉術」が影響している可能性があり、その手法については更なる研究の価値がありそうである。

今回の調査では、業種による区別ができなかったのもう一步踏み込んだ分析が行えなかった。アンケートの手法をさらに精査すれば、新たな発見をすることができるだろう。

引用文献

- [1] 人口ボーナス期で見る有望市場は ジェトロ海外調査部国際経済研究課長 椎野幸平
- [2] 海外ビジネスを成功に導くために克服すべきポイント Company Tank 古屋紀人
- [3] Doing Business 2018 World Bank Group
- [4] 海外在留邦人人数調査統計（H29年要約版）外務省領事局政策課
- [5] 2016年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査 JETRO
- [6] 今だから行くインド 平野隆之 2014
- [7] わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告 JBIC
- [8] 高成長が続くインド経済と日系企業のビジネスチャンス DBJ
- [9] 海外リスクマネジメント実態調査報告書 独立行政法人中小企業基盤整備機構
- [10] インド人の力 山下博司 2016
- [11] IMF DataMapper <http://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO>
- [12] インドの地理 https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%89%E3%81%AE%E5%9C%B0%E7%90%86#cite_note-manorama-4
- [13] タイ日における経済技術移転と企業経営人材雇用問題等の現状と課題 陳葉茹
- [14] ケッペンの気候区分 <http://chiri-tabi.com/category/1/entry12.html>
- [15] R&STAR データ分析入門 田中敏・中野博幸

謝辞

株式会社太陽様には、TAIYO INDIA Pvt. Ltd におけるインターンを受け入れて頂きました。Footrest 社 CEO 佐々木啓二様、株式会社 Nextremer Co., Ltd. 興侶敬典様、日印ビジネス支援協会代表取締役平野隆之様（元インド駐在武官）にはヒアリングにご協力いただき、様々な資料提供をいただきました。匿名でアンケートにご協力いただきました方々も含め皆様に感謝申し上げますとともに、文責は筆者にあることを申し添えます。