

インド市場進出にあたって 日本企業が越えるべき課題

有限責任監査法人 トーマツ
エンタープライズリスクサービス
インドビジネスアドバイザー
マネージャー 帝羽（純子）ニルマラ

I. 日本企業が直面している主要な戦略上の課題

JBIC(国際協力銀行)による2011年の日本メーカーにおける海外事業調査レポートによれば、日本企業のインドへの投資額は継続して増加しており、過去3年間通じて第2位の投資先となっていると言われています。(第1位は中国)

在ニューデリー日本大使館の調査(2011年10月)では、日本企業812社が親会社と同じ名称でインドで事業を行っていると報告しています。鈴木自動車工業が1990年代に初めてインドでジョイントベンチャーを設立して以来、他の主要な自動車メーカーや電機メーカーが続々とインド進出をはかってきました。

しかし、日本企業はインド市場における戦略および事業運営に対し、越えなければならない大きな課題があります。デロイトの調査報告書、新興市場成長戦略レポート(Emerging market growth strategies)では、以下の通り日本企業が直面している主要な戦略上の課題を示唆しました。

- ・ 現地企業とのジョイントベンチャーの設立
- ・ 販売／流通チャネルの開発
- ・ アフターサービスネットワークの構築
- ・ 市場ニーズに合わせた製品のローカライズおよびカスタマイズ
- ・ 政府権限の利用
- ・ 現地雇用者の採用と育成管理
- ・ 市場におけるブランドの認知、浸透

これら課題は、インド市場進出において、以下のような主要課題に分類されます。

1. 言語、文化、市場へのアプローチ
2. 準備
3. 期待値

日本企業は、かつて現地市場のビジネスシステムと特性を十分に把握し、そして現地市場における既存の経験値に基づいたネットワークを構築することにより、リスク管理機能が有効に働く場合は、投資／ジョイントベンチャー／インド企業との提携の実施という経営判

断を行ってきました。

日本企業は系列という概念や大手の貿易商社といった、使い慣れたネットワークに対する依存性が高いため、実際に現地人や現地の商社との直接的な取引は限定的なものでした。鈴木自動車工業のような例外を除き、インドにおいて製造設備に投資をし、現地市場において継続的に利益を上げている成功企業といえる日本企業はごく少数でした。

以下では、前述した3つの主要課題について、日本企業とインド企業間の交渉における影響を考察していきます。なお、これらの考察は両者間の連携における基盤を構築するための主要なポイントですが、これらだけに限定はされないことに留意ください。

II. 言語、文化、市場へのアプローチ

日本	インド
<ul style="list-style-type: none">● 主要言語はひとつ● 同質的な文化● 単一市場特性	<ul style="list-style-type: none">● 公用語が22言語あり、さらに200の言語が通用語として用いられる● 異質な文化● 27の州と7つの連邦直轄領があり、それぞれに異なる文化が存在● 一つの国の中に多様性に富んだ多くの国が存在しているように見える

・この課題が実務に与える影響

ほとんどの日本企業のアプローチや戦略は、基本的にインドを単一市場という理解に基づいています。一方、インドにおいてはステークホルダー(例: 流通業者/販売者/消費者/パートナー)は、その地域や州をまず理解しようとします。これは、国家レベルと地域/州レベルのポリシーが異なる可能性があるためです。したがって、日本企業とインド企業間では、アプローチ/実務運営と市場認識に大きなギャップが生まれ、アプローチ方法の違いにより、成果を出すまでに多くの時間を費やすのです。

III. 準備

日本	インド
<ul style="list-style-type: none">● 通常、意思決定よりも優先して、非常に細かいレベルの事前計画を、全ての活動ごとに設定	<ul style="list-style-type: none">● 計画が立てられないことが多い。しかし意思決定は非常に自発的に行われ、積極的

・この課題が実務に与える影響

日本企業は進出プロセスの1から10までの、全過程におけるステップに対しリスク分析をします。さらには、想定できる限りのステップ対応準備も行い、事前に立てた計画に少々の変化あっても、当初の計画通りに進めようとします。

しかしこのような進め方は、膨大な時間とリソースを要してしまいます。

インドのような新興国においては、政治的状況からみても、予測が困難な市場であり、時にはバリューチェーン全体に影響を及ぼすような突発的な変化も起こり得ます。ベンチャー企業を含めたインド現地のプレイヤーは、こういった不確定さに、スピーディーな意思決定を行うことで対応しています。また、彼らは現地市場において多くの競合との戦いに直面し、生き抜かなければならず、必然的に意思決定スピードの優先順位が高くなるのです。したがって、日本企業とインド企業では、優先すべきポイントが異なるのです。

IV. 期待値

日本	インド
<ul style="list-style-type: none">● 期待値を頻繁に明言することはしないが、言外に隠れていることを汲み取り、成果／結果を上げることが必須	<ul style="list-style-type: none">● 直接的に期待値を伝える。むしろ伝えない／言わないことは当事者のマインドセットとしても期待されていない

・この課題が実務に与える影響

インド現地のプレイヤーは通常、明確に期待するポイントとそれに対する合意を「覚書(MOU [Memorandum of Understanding])」へ明記しています。したがって、明言していない、もしくはMOUに記載されていないことは成果として重要視しないものと考えます。しかし、日本のビジネスでは各ステップに応じた期待値とその実現が求められるため、それらが期待値が優先されるものとして明言されていない、もしくはMOUに記載されていない場合や、新たな対応要件が発生した場合、日本のビジネスではそれらの要件へ対応しようと努力することが一般的です。このような背景から、成果物や結果に対する期待値や両者の違いの理解には多大な時間を要するのです。

V. 事例-流通業者との連携への取り組み

日本	インド
<ul style="list-style-type: none">● リスク回避のために他国で実装されている流通モデルの採用／実装に努めている● 市場の需要や市場価値に応じた価格設定よりも、むしろ製品のスペックや品質を基準とした価格設定を行う● 効果的なプロモーション活動や支出をより少なく抑えられるような強固なプレゼンスを流通業者に期待する● 事業ドメインもしくは海外他社や主要なローカル企業の良い類似品に関する専門知識を求める	<ul style="list-style-type: none">● 市場において、インドの流通業者の仕事や製品にリターンが速く、容易に反映される● 価格設定は連携において非常に重要なファクターとして考えられる● 期待される製品／親会社が全てのプロモーション活動に労力を費やす● 専門領域外のビジネスプロジェクトであっても、“No”と言わない

最後に事例として、流通業者との連携について触れたいと思います。インドは成長可能性が高い市場ではある一方で、インドの日系企業に対しては、多くの課題や競争が待ち受けています。インドの現地ビジネスカウンターパートとの取引において上述したような主要戦略を実装すること、課題に打ち勝つ効果的なワーキングモデルの実装ができれば、日本企業がインド市場でその潜在能力を発揮する日はそう遠くはないでしょう。

<連絡先>

有限責任監査法人トーマツ エンタープライズ リスク サービス
インドビジネスアドバイザー

マネージャー 帝羽 (純子)ニルマラ nirmala.teiva@tohatsu.co.jp

2013年2月

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約6,800名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループ Web サイト(www.tohmatsu.com)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 カ国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 200,000 名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は www.tohmatsu.com/deloitte/ をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。