

# インドビジネス成功の秘訣は“経済”より“人間関係” —ビジネスの現場で見た価値観のリアル—

郵船ロジスティクス株式会社 地域戦略営業本部 四国支店 支店長 坂東 啓一

近年、県内からも注目を集めるインドについて、現地でのビジネス経験が豊富な講師にご登壇いただき、セミナー講演を行っていただきました。

※令和7年12月4日（木）開催のアジア経済交流セミナー「インドビジネス成功の秘訣は“経済”より“人間関係”—ビジネスの現場で見た価値観のリアル—」の講演内容を基に、坂東様承諾の上、事務局において作成しました。

## ■インド基本情報

インドは、日本の約9倍にあたる約329万km<sup>2</sup>もの広大な国土を誇り、28の州と8つの連邦直轄領から構成される、“United States of India”というような連合国家である。州ごとに法律や価値観、言語が大きく異なるため、それぞれの地域の特色を深く理解することがインドで仕事をする上での肝となる。

人口面では現在14.5億人に達し、中国を抜いて世界第1位となった。デリー都市圏でも2,000万人を超える人口が集中している。

言語環境も非常に多様で、憲法で公認された州の言語は21にのぼる。第一言語としてヒンディ語を話す人は約44%だが、英語も広く普及しており、都市部では80%以上の人々が英語を話している。ビジネスを行う上ではまず英語を覚えておいて、プラスアルファで他言語をカバーしておけるとよい。

宗教構成はヒンドゥー教徒が約80%、イスラム教徒が約14%を占めている。社会の精神的基盤には、マハトマ・ガンジーが提唱した「アヒンサー（非暴力、不殺生）」の思想が深く浸透しており、紙幣や道路名など至る所で彼の肖像や名前が見受けられる。

また、休日についてもインド特有の注意が必要となる。全土共通の休日は、1月26日の共和国記

念日、8月15日の独立記念日、10月2日のガンジー生誕日の3日のみであり、それ以外の休みは州や地域によって異なる。さらに、選挙などの影響で局所的に突然、休日を設定されることもある。

## ■インド人について

あくまでも個人的な見解で、地域、人種、個人によっても異なるが、次のような傾向がみられた。

### ・思考の特徴

会話の話題が非常に飛びやすいということが挙げられる。これに対し、現地では話題が逸れた瞬間に、即座に軌道修正することを実践していた。話題が逸れたまま同調を続けてしまうと、元の文脈に戻す際により大きな労力を要するからである。

### ・性格面、価値観

ヒンドゥー教等の宗教を重視し、家族主義が強い。カースト制度に由来する階層意識や、英国植民地支配の歴史的背景もあり、上下関係を強く意識する傾向がある。

プライドが非常に高く、自己中心的な一面もある。自分を大切にし、自信に満ちていて、「自分は完璧である」と自負する人々が多いのも特徴である。前向きで適応力に優れ、多様性に富んだ考え方を持つ一方、一見タフに見えても、打たれ弱くメンタルが繊細な面も併せ持っている。

### ・「知らない」を言わない

「知らない」と口にすることや、自らの過ちを認めることに強い抵抗を示す傾向がある。そのため、尋ねられた質問に対する答えを知らなくても、プライドや質問者への配慮から「知らない」とは言わず、知っている別の話題の答えを善意で提示することがある。悪気はないものの、結果として質問者の求める回答とは異なる答えが返ってくる。

こうした場合には、「その答えは求めている」と明確に意思表示することや、外堀を埋めるように段階的に話を聞くなど、毅然かつ巧みに軌道修正を行う姿勢が重要となる。

### ・コミュニケーションの特徴

一見、気難しそうに見えても、一度打ち解ければ非常にフランクで、おしゃべりを好む。人との繋がりや家族を極めて大切に、集団で同じ空間を共有することに喜びを感じる傾向が強い。

また、コミュニケーションツールとしてWhatsAppの利用者も多く、YouTubeの利用率も非常に高い。

### ・ロジカルを好む文化

理屈を好み合理的な面があるが、結論に至るまでに時間を要する傾向がある。

議論を好む相手に対しては、こちらも論理的な軸を持って議論に臨むことが重要である。前述のとおり、自身の過ちを認めにくいという傾向はあるが、議論で優位に立つことができれば、相手はそれを素直に認めやすい。

### ・議論を進めるうえでのポイント

対話においては相手の話を辛抱強く聞く忍耐力が不可欠となる。弁の立つ相手に対しては、相手が息を吸う一瞬の隙を逃さずに発言を割り込ませ、自身の主張を繰り返し伝える方法が有効であった。こちらの主張を曖昧にせず、繰り返し、明確に伝えることが議論を進めるうえでの重要なポイントである。

また、合意したはずの内容でも、日を改めて一から協議をやり直すケースが多々ある。最初から、長期戦になることを覚悟して臨むことが望ましい。

### ・寛容性と時間感覚

日本人にとって、インド人の時間感覚は「だらしない」「ルーズ」と感じられることが多い。しかしこれは価値観の違いによるものであり、ある程度の寛容さを持って柔軟に対応することが相互理解につながる。

特に注意したいのが、彼らが使う時間表現のニュアンスである。彼らの言う“Two minutes (2分)”は、「ちょっと待って」という意味だが、日本人の感覚する、「ちょっと」が長くても1分程度であるのに対し、彼らのそれはさらに長い時間を指すことが多い。さらに長い時間かかる場合には“Two hours (2時間)”と言うときがある。これは、その日のうちに終わらない可能性が高い、あるいは翌日以降への持ち越しを示唆する場合が多い。このような表現は、「今日は無理」と断って目の前の相手を不快にさせたくない、という善意の表れである。この独特の時間感覚や表現の背景にある文化を理解しておくことで、無用なトラブルを避け、円滑なコミュニケーションを図ることができる。

### ・文書化の重要性

議論や合意事項は、口頭だけでなく、文書で正式に残すことが効果的である。これは誤解を防ぐだけでなく、後々の確認においても極めて効果的な手段となる。

特に契約の場面においては、一度合意した内容であっても、最終段階で微妙に条件を書き換えられるケースがある。そのため、最後の最後まで気を抜かず、細部まで入念に内容をチェックし続ける徹底した確認姿勢が、インド人とのビジネスにおいて重要なところである。

### ・社内でのやり取り

組織内には依然として階層意識が根強く、上意下達の意味決定が多い。一方、IT関連は新しい業界のため、いろいろなメンバーが入り、フリーな面が見られる。

担当レベルの社員は上司の指示に従うスタイルが強く、自分の意見をあまり言わない傾向がある。上司の指示が間違っていると分かっているにもかかわらず

が異を唱えず追従する傾向がある。いわば「沈みゆく船」と知りながら、誰も“No”と言わずに沈没へと向かってしまうリスクを孕んでいる。このような場合には、一度上司はあえて場を離れて、リーダー不在の状態スタッフ同士に議論をさせてから再度提案させると、スタッフの本音を引き出し、誤解や判断ミスを軽減することができる。

#### ・仕事への意識・特徴

仕事への意識については、自分のスキルアップや組織内でのポジション確立を目的としている人が多い。

金銭的な条件への執着心も強く、近隣に他社工場が新設され、より高い給与が提示されれば、スタッフが一斉に流出するケースも珍しくない。新規参入企業の給与水準が地域全体のベンチマークとなり得るため、常に市場動向を注視する必要がある。

#### ・「ジュガール」

「ジュガール」とは、工夫による応急的な対応や、臨機応変な問題解決を指すインド特有の考え方で、その場しのぎを良しとする文化である。

計画通りに進まないことが多いので、事が起きた時に、最低限の力、最小限の時間で対応するのが良いのではという考え方で、慎重な日本人とは対照的である。失敗を恐れず、トライ・アンド・エラーを繰り返す姿勢には、日本人が学ぶべき点も多い。

### ■ビジネスの可能性

インドビジネスの魅力は、中国を抜き世界首位となった14.5億人の巨大市場である。強力な市場ポテンシャルと政策的後押しにより、あらゆる分野でビジネスチャンスが広がっている。

#### ・航空宇宙産業

2023年8月、インドのチャンドラヤーン3号が月面着陸を成し遂げた。この快挙が示す通り、現在のインドは航空宇宙産業へ注力しており、着実に実績を積み上げている。モディ政権が推進す

る“Make in India”政策を背景に、防衛、宇宙、航空機部品さらにはMRO（整備、修理、点検）事業においてビジネスチャンスが潜在している。

またこれらの製品については、政府としては輸出志向であり、インドを核としてアフリカや中東市場に輸出するという流れは、コロナ禍を経てさらに加速している。

#### ・自動車産業

インドでは年間500万台の乗用車を生産し、うち80万台を輸出している。国内販売も堅調でEV、ハイブリッドも急成長している。2019年当時、街中でSUV車を見かけることは稀であったが、韓国系メーカーが市場に投入するや否や、瞬間にSUV車が街を席卷した。ニーズを掴んだ際のシェア奪取能力を感じた場面だった。

日本企業にとってのビジネスチャンスは、技術提供、部品・素材供給等である。ワイヤーハーネスなどの高付加価値部品の輸出拡大に加え、今後はアフターサービス需要にも注目したい。新車販売台数が増加するほど、それに比例して保守・点検の需要も増大する。アフターサービス市場には、まだまだ商機があると感じている。

#### ・ヘルスケア産業

ギーなどの高カロリーな乳製品を好む食習慣を背景に、生活習慣病が増加している。この対策として医療需要や周辺ビジネスが拡大している。

インドは今や、世界的なジェネリック医薬品の供給拠点として確固たる地位を築いている。米国で流通する医薬品の約4割がインド製という説もあるほどである。

また健康意識の向上から、低コストで手軽に始められるマラソンの人気が高まり、近年では大会の参加者も飛躍的に増加した。安くても良いものを求める「ジュガール」の精神をここでも垣間見ることができる。

#### ・ハイテク産業

高齢者を含む国民全体にIT活用を促す、“Digital India”政策を背景に、ITサービス、半導体、電子

機器製造、AI、IoTなどの分野が急成長を見せている。インド政府はPLI（生産連動型インセンティブ）制度で半導体・電子製造に巨額投資を行い、世界的なサプライチェーンのハブとなることを目標としている。日本企業が参入するためには、半導体電子部品などの分野において、インド政府の注力する「上げ潮」の政策を捉えることが求められる。

### ・アパレル産業

生活水準が高くなりつつあり、ファストファッションの需要が増え、Eコマースも急成長している。高級アパレルも、都市部の富裕・中間層に高い需要がある。今後は、健康意識の高まりを受けた高品質なスポーツウェアや、環境に配慮したファッションが有望な領域として期待される。

日本ブランドに対しては、その品質と信頼性から強い憧れと高い評価が寄せられている。既に進出している日本の有名メーカーが人気を博していることから、日本のブランド力は市場において大きな優位性を持っていると言える。

### ・食品産業

健康食品、冷凍食品等の需要が増える可能性が高いと言われている。政府による外資規制緩和で食品等の分野への投資が加速しているが、冷凍インフラ不足で、コールドチェーンが弱いことが課題となっている。

人口の20～35%がベジタリアンであるため、植物性の食品に商機があると思われる。人口14.5億人のわずか数%の支持を得るだけでも巨大なビジネスになるため、日本の常識にとらわれず、現地の多様性に刺さる商品を見極める試行錯誤が重要である。

## ■物流関連（港・空港・倉庫など）

### ・主要空港

現在148か所の空港がある。国際空港は29か所で、大型国際空港はデリー、ムンバイ、コルカタ、チェンナイ、バンガロールの5か所である。

### ・主要港

インドの物流における主要な港は、西海岸のナバシェバ港、ビババブ港、ムンドラ港の3港と、南東部のチェンナイ港に集約される。インドに入る船荷の約7割を西側の3港が占め、約2割をチェンナイ港が担っている。

首都デリーまでは西側の3港から、IT等が盛んなバンガロールへは南東側のチェンナイ港から、トラックまたは鉄道で運ぶのがメジャーなルートである。

### ・国内の輸送

大都市以外はまだまだインフラが未整備で、トラックの輸送にも限界がある。陸路の限界を受け、選ばれているのが鉄道輸送である。現在も輸送貨物の45%を占めている鉄道輸送は、今後も増えてくるのではないかとされている。トラック業者も、実際に末端で運んでいるのは家族経営くらいの小さな会社で、グリップが効かない。ラストワンマイル領域の管理体制の確立は依然として大きな課題である。

### ・輸入規制品

牛肉等の輸入規制品があり、インド向けに輸出したい場合は注意が必要である。PC、発電機、エアコン等を規制することにより、インド国内での製造を促したい思惑も垣間見える。

### ・通関・税関事情

停電によるシステムダウンが頻繁に発生したり、税関職員によって見解が異なる場合も多く、輸出入通関に要する時間は極めて不透明である。

## ■最後に（インドでの経験談）

### ・チャンドラヤーン3号

月面着陸に成功した際、TVでモディ首相がヒンディ語で演説していたが、南インド・チェンナイのスタッフのほとんどがヒンディ語を理解しておらず、その後の英語の通訳を聞いて初めて理解していた。自国の首相の言葉であっても英語を介さなければ伝わらないというこの事実は、インドの言語環境がいかに多様で、かつ英語が共通言語として機能しているかを物語っている。ビジネスにおいても、英語をベースとする限り、外国人にとつての、ランゲージバリアは少ないのではないだろうか。

### ・嬉しさ100倍

インドビジネスに関わると、ある程度のかすり傷は避けられないが、致命傷を避けるようにみんな協力をしていくのが、毎日のビジネスの肝となる。苦しさが100倍だからこそ、嬉しさも100倍になる。強い覚悟を持って向き合えば、インドのポテンシャルは必ずその期待に応えてくれるだろう。

### ・カレーの染み

一度でもインドに駐在すると、洗っても取れないカレーの染みが体につくように、深いインパクトが植え付けられる。

10人に1人が大好きになり、9人は疑問符が残ると言われているインド。いずれにせよ、このグローバルな世界でインドが切り離せない国になっていることは明らかである。



セミナーの様子