

# 久野康成の 「私なら、こうする!」



## 非常識な実践経営アドバイス

### 第24回【取引先の要請でインドに進出しますが?】

#### Question

自動車関連の仕事をしています。取引先の要請もあり、現在、インドへの進出を検討しています。中国やタイなどには既に進出していますが、インドは初めてとなります。将来的にもインドは中国と同じよう魅力的なマーケットだと思いますが、中国と比較して情報量が少ないので多少気掛かりです。カースト制度など、インド特有の事情も少なくないと考えますが、インドで成功するためのポイントは何でしょうか?

(東京都 47歳 国際事業担当)

#### Answer

儲けることだけでなく、経営理念の共有が大事

印度には、11億人の人口があります。その50%は25歳以下です。小学校から国語を除き、すべて英語で授業がなされるため、英語のレベルは非常に高いと言えます。特に欧米企業は、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)と呼ばれるサービスの外注先として印度を活用しています。

成功していません。本国では歴史が長く、理念も浸透しているのに、日本の子会社で親会社の理念が浸透している企業は非常に少ないと言えます。理念共有がされなければ、会社と社員の関係は、ほとんどお金だけの繋がりになってしまいます。

印度ではジョブ・ホッピングも盛んで、日本のような終身雇用の発想はありません。転職は、ステップアップのための当然の手段と考えられています。

印度に限らず海外に進出するときは、その国の人といかに目標を共有できるかが重要になります。しかし、会社が小さくなったら、大きくなつた時のことを考えておかなくてはいけません。

日本企業は、残念ながら印度人が英語を使えるという恩恵に与ることができず、BPOはあまり活用されていません。しかし、携帯電話の契約件数も中国に続き世界第2位であり、大きな魅力的マーケットであることは間違いないありません。日本のことは間違ひありません。

**[プロフィール]**  
久野康成(くの・やすなり)  
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライスウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、「第2の会計事務所として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。

人口が減少している中、若い労働者があふれ返るインドは、大きな可能性を秘めています。海外進出で最初に考えなければならないのは、その目的です。例えば、インドは魅力的な市場で儲かりそう、他社が進出した、取引先からの要請で進出せざるを得ない、などの理由があります。新しく会社をスタートさせるともそうですが、個人的な理由で事業を始めることはよくあります。逆に、どんなに崇高な理念を持つとしても、顧客のニーズに合致しない製品・サービスが市場とマッチしていれば、事業の滑り出しは順調にいくと思います。逆に、どんなに崇高な理念を持つとしても、顧客のニーズに合致しない製品・サービスが受け入れられることはあります。現在、インドでは自動車関連企業が多く進出しています。顧客からの要請ということであれば、ゼロから開拓しなければ、順調にいくかもしれません。

**海外でも日本と同じで理念の浸透と人材教育が重要**

しかし最大の問題は、事業が順調に拡大したときに起きます。インドで工場を設立し、多くのインド人を雇い入れ、事業も順調にいっている時こそ、進出の目的が重要であることに気付きます。これはストライキの発生、幹部のインド人の転職といった形で表面化します。日本の親会社のためのインド進出であれば、インド人のための会社ではありません。当然、労使間の問題はどの国でも起きります。経営理念は、会社の目的と社員の目的を統合させていく役割があります。印度では、社員に浸透させることができたとしても、国を超えると、どうしても利益中心の経営スタイルをとってしまい、社員教育をないがしろにします。逆に、どんなに崇高な理念を持つとしても、顧客のニーズに合致しない製品・サービスが市場とマッチしていれば、事業の滑り出しは順調にいくと思います。逆に、どんなに崇高な理念を持つとしても、顧客のニーズに合致しない製品・サービスが受け入れられることはあります。現在、インドでは自動車関連企業が多く進出しています。顧客からの要請ということであれば、ゼロから開拓しなければ、順調にいくかもしれません。

**日本に進出している外資系企業を見てみればよく分かります。その大半は、ビジネスとして取り組んでいます。大きな船は、不安定ですが航**

がちになります。

日本に進出している外資系企業を見てみればよく分かります。その大半は、ビジネスとして取り組んでいます。大きな船は、不安定ですが航

がちになります。

が、日本と全く同じように毎朝、社員研修をしています。弊社の経営理念だけでなく、私が書いた本も英文に訳し、採用する社員には、事前に読んでもらい面接の時にディスカッションを通じて理念の共有ができるか否かを判断しています。

事業の立ち上げ時は、マーケティングが重要となります。しかし最後は、日本と同じように人の問題がすべてを決めます。インドでも理念の浸透と社員教育を怠ってはいけません。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)