

■ 戦略経営研究会 123rd ミーティング 議事録

日 時：2018年8月4日(土) 14:00-17:00

場 所：東京/竹橋「ちよだプラットフォームスクウェア」

テーマ：インドでスイーツショップを始める

～インドで起業して学んだ独特の市場や税制、文化～

発表者：柳邦明さん (Nagomi Consulting Pvt.Ltd. Managing Director、Iroha オーナー)

参加者：7人

(ヘルスケア IT 経営、会社員、公務員、大学生、NPO 法人理事長、
行政書士、司法書士等)

目次：

1. インド概要
2. なぜインドで起業したのか
3. 事業内容
4. ポリオワクチン投与活動

発表：

1. インド概要

2008年、初めてニューデリーを訪問しました。青年会議所の世界大会に出席のためでした。インド人が各所をアテンドしてくれました。すごい！と感じました。その後、2010年、再訪し、2011年、NAGOMIを設立し、スイーツのお店を開業しました。最近、GST(物品・サービス税)が導入されました。インドは国よりも州の法律のほうが強く、州によって税法はばらばらです。複数州へ納税することもあります。2017年、間接税を全国統一する改革が行われました。仕入税額控除のできる範囲も拡大しました。店舗の経営者として助かる改革です。実際のインドは、すごく豪華な商業モールが存在する一方、スラム街が併存しています。後者では、道路の舗装もありません。また、インド共和国の民族には、アーリア族、ドラビダ族、モンゴロイド族などがいます。インド人といっても一括りには出来ません。平均年齢は26歳です。日本は46歳ですので、大きな違いです。インドには所得格差とカーストがあります。教育を受けられない子どもたちが数千万人います。GDPの成長率は世界有数となっています。2017年は7.2%でした。現在、中流層が爆発的に増加し、世界が注目しています。インドには相続税がありませんので、超富裕層が固定してしまっています。2014年、政権交代があり、モディ氏が首相になりました。安倍首相と仲が良いことで知られています。モディ首相の経済政策を「モディノミクス」といいます。その中で、「Make in India」を進めています。外資系を誘致し、国内で生産を行うというものです。

2. なぜインドで起業したのか

次の3つの理由からです。

- ① 人口構成が理想的です。人口ピラミッドがきれいなカタチをとなっており、この後30～40年は人口ボーナスの恩恵を受けられます。
- ② 1960年代の日本に似ています。高度成長が始まったところであり、この7年の間に、テレビ・洗濯機・冷蔵庫が中流層には普及し始めています。
- ③ インフレ時には、不動産投資が向いています。金利が上昇しています。不動産投資にキャピタルゲインが期待できます。

もう一つ起業の理由があります。私の父は、不動産会社を経営しています。私は2代目になります。いくらがんばっても、世間は自分の成果と認めてくれません。父の影響力のないところで働いてみたいと考えました。そこで、インドです。今が高度成長の真っ最中であり、一から事業を立ち上げてみたいと考えました。しかし、立ち上げてみて、たいへんでした。停電も頻繁に起きます。スタッフも仕事にプライオリティを置いていません。すぐに休みます。叱れば、すぐにいなくなります。創業することのたいへんさを知りました。2代目として、ぬくぬくしていたことを知りました。おかげで、父を見直すことができました。現在は、母とともに父にも、とても感謝しています。

インド人のセールス担当がいるのですが、生意気です。指示すると、必ず自分の意見を言ってきます。言うことを聞きません。もうクビにするしかないかと考えました。しかし、新しい時代を担うリーダーを育てるべきではないかと私自身が考え方を変えました。そのセールス担当への見方が変わりました。今はいなくてはならない人材になりました。インドはとにかく人が多いです。ダメならば、他の人を雇えば良いと安易に考えてしまいます。しかし、人を育てることに気付くことができました。「リーダーとして信頼しているよ」という思いが届くと、その人も変わっていきます。

新しい時代への変化を感じています。たとえば、組織です。今までは、ピラミッド型の組織でした。入社してすぐは歯車です。上位下達の仕組みです。個を育て（あるいは競争させて）、物質的な豊かさを求めていました。これからは、プロジェクトごとにワークをする組織へと変化しています。自他が統合・共生し、分かち合う仕組みです。精神的な豊かさが喜びとなります。後者のリーダーをインドで育てたいと考えています。

インド人の特徴は次のとおりです。①プライドが高いことです。他の人の前では怒らないことが大切です。すぐに辞めてしまいます。その代り、部下の前で褒めることも大切です。②失敗に対して謝らないことです。なぜ失敗が起きたのかを問うのではなく（延々と言い訳をします）、失敗の後にこれからどうするかを話し合います。③すぐ休むことです。家族第一です。仕事は二の次です。父の命令は絶対です。父の命令で休むこともあります。このため、休んでも

良いように、余剰人員を抱えています。④完全分業制です。当初、掃除は担当者以外行いませんでした。少しずつ、変えていきました。今は担当以外も掃除を行うようになりました。また、少しずつ仕事の範囲を広げていくことができます。

3. 事業内容

Iroha のグルオガン本店はローカル・マーケットの中にあります。お客様は日本人駐在員の奥様がほとんどです。お店にお越しになったみなさん、驚きます。スイーツだけでなく、パンも販売しています。それだけでなく、お刺身、有機野菜（テナント販売）、豆腐、牛乳、卵、そして、炊飯器も販売しています。お店では、日本人駐在員の奥さんが井戸端会議をしています。1～2時間はお話をされています。その間、子どもたちは絵本を読んで、時間を潰します。ムンバイ、バンガロール、チェンナイ、アーメダバードへのデリバリーの仕組みを整備しました。これで、日本人の8割は抑えましたので、日本人駐在員向け事業はひと段落です。

Iroha はローカル・マーケットのコンシェルジュを行っています。以前は、私ですらローカル・マーケットの中で迷子になっていました。日本人駐在員の奥さんは Iroha と八百屋さんしか利用していない時期が長かったですが、現在は、他のお店にもお買い物に行くようになっています。先々、日系企業にもこのローカル・マーケットに進出してもらいたいと考えています。心理学に「ルビンの壺」というのがあります。見方によって壺が見えたり横顔が見えたりする図です。これはどこに注目するかによって見方を変えることができるというものです。世の中は相対的なものに過ぎません。私は、成果・結果ではなく、行動の質と自分が誰として行動するかが重要と考えています。

事業の未来は次のように考えています。①新しい時代を担うリーダーを育てる。②インド人が食べたいものを日本の技術で作る。しかし、ここで問題があります。パティシエをどうするかです。そこで、教育機関が必要となります。③インドで製菓学校を創る。さらに、④スイーツ製造から人材派遣へ転換する。なごみコンサルティングの使命は「お客様が和み喜ばれる場」を提供することです。この使命をインドで追求していきます。

先日、大森シェフという日本人のバースデーを、インド人スタッフが祝ってくれました。また、あるインド人スタッフは、妹の結婚式費用を稼ぐために（インドの結婚式はとてもお金がかかります）、サウジアラビアへ出稼ぎにいきました。数年度、インドに戻ってきて、もう一度、Iroha で働きたいと言ってくれました。現在、彼が製造部門のリーダーを担っています。インド人スタッフと一緒に仕事ができる喜びを得ています。

4. ポリオワクチン投与活動

私はロータリークラブの会員です。ロータリークラブは国際的な奉仕として、インドなどでポリオ撲滅の事業を継続しています。子どもたちに対ポリオの経口ワクチンを投与するという

ものです。日本のロータリーは17年間継続して活動しています。私は、1年の1/3はインドにいますが、仕事だけをして過ごしていました。しかし、この投与活動に参加することで、スラム街の一步手前の場所に行くことができ、普段とは異なるインドの一面を見ることができました。ロータリーに出会えて良かったと感じています。投与活動では、「ポリオ・ラリー」というこの活動を認識してもらうキャンペーンも行います。スラム街の一步手前の地域の子どもたちは、臭いし、汚いです。しかし、この子たちを経口ワクチンの2滴で救うことができます。そのように活動をしているうちに、臭いことや汚いことは気にならなくなります。また、保健所などに来れない子どものために、個別訪問も行います。現地の保健師と一緒に訪問して、子どもの存在確認を行います。これがインドにおける戸籍的なものとなります。このことにも驚かされます。

最後に1枚の写真をご紹介します。これはIrohaの創業日です。去年はたまたまデュワリ（ヒンドゥー教のお正月のようなもの）と重なりました。デュワリ・ボーナス（お年玉のようなもの）がもらえるので毎年みんな集まりプジャ（お祈り）をします。現在、インド人スタッフは18名です。創業当時の7年前とは、自分自身が別人のようになっています。会社は社長の器で決まります。この1年ほどは、離職者は出ていません。インド人スタッフ全員の名前を憶えていることができるようになりました。当初のきっかけは「父親を越えたい」でしたが、現在は「インド人スタッフとの仕事が楽しい」になっています。早くインドに戻って、彼らと一緒に仕事がしたいです。

以上