

インドにおける日系外食チェーンの現状と課題

Japanese Food Service Industry: Its Business in India

鶴岡 公幸

はじめに

本稿ではインドの概要、食文化を踏まえた上での外食チェーンの現状を解説する。そして同国における日系外食チェーンの状況を知るために先駆的存在である KUURAKU を事例として取り上げ、最後に日系外食チェーンの今後の課題について述べる。

インドの概要

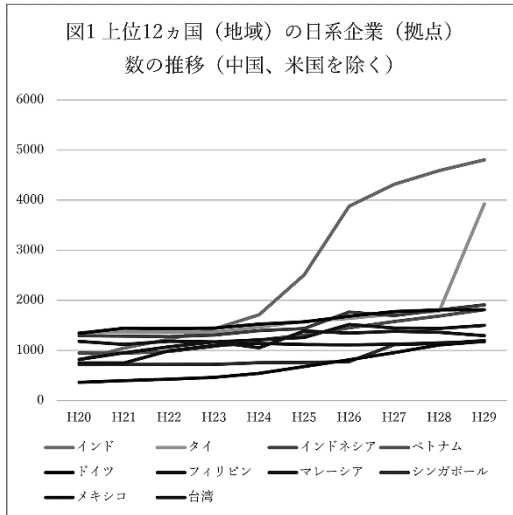
インドの人口は、13億5,177万人（2019年、IMF）から2045年までに人口が15億人となり中国を上回ることが予想され平均年齢も若い（2015年26.7歳、2035年33歳）。一方、2050年にはインドはGDPで米国や中国を上回るとの予測もあり将来もっとも潜在的成長が見込まれる海外市場である。IMFの予想では経済成長率が1.9%で、近年、日系企業の大量進出があり2018年10月の段階で1,441社（2017年の1,369社と比較して72社増加で前年比5%増）、全インドにける日系企業の拠点合計は、4,805拠点（2017年の4,590拠点と比較して215拠点増加で前年比4.7%増）である（図1）。筆頭格はスズキで、自動車、バイクの販売店がインド国内に点在する。日本は最大のインド支援国であり、民主主義という共通の価値観に基づく国同士として一層の関係強化が見込まれる。邦人数は9,197人（2017年10月）で、そのうち約5,600人がデリー近郊におり、バンガロール、ムンバイ、チェンナイと続く。地理的にはインドの西海岸は中東、アフリカへの輸

出基地でもあるため、中東・アフリカ進出の布石としてインドに投資する企業もある。一方、多宗教、多民族、多言語の国家で、インフラの脆弱性が経済発展のアキレス腱と言われインフラ整備（道路、水道）の遅れ、日常的な停電、交通渋滞、大気汚染、環境破壊、衛生状態の悪さ、教育の遅れなど問題が山積している。3億人の貧困層がいるにもかかわらず労賃が上昇し、繊維産業の多くはバングラデシュへ移っている。各州が独自の法律と税制を有しており、カースト制度が成長のボトルネックで改宗者も多い。産業界ではタタ（Tata Group）、リアイアンス（Reliance Group）など財閥の影響力が強く、宗教上の理由もあって労働効率が悪く日本人と比較すると時間厳守の観念が希薄であり、土地の賃借が難しく、英語はエリート以外には必ずしも通じないなどインド市場は魅力的でありながらもとても難しい市場と言えよう。

インドの食文化

インドの国土は世界第7位の約329万平方キロメートル（日本の約9倍）ある。これだけ広い国土を有しているが、大都市に巨大市場が集中する一方、食の嗜好は大きな地域差がある。特に北部と南部とでは大きく食文化が異なる。牛を神聖視するヒンドゥー教徒が8割を占め、その多くが一般的に牛肉はもちろん豚肉も食わず全人口の約3割がベジタリアンである。またベジタリアンの中でも鶏卵を食べる人と食べない人に分かれ一見ただけではわかりづらい。

インドにおける日系外食チェーンの現状と課題



（出典：外務省領事局政策課（2017）「海外在留邦人調査統計平成30年要約版」）

加えてインドの食文化の大きな特徴が食事時間である。日本と比較すると全体的に2～3時間遅く、朝食は10時、昼食は14時、夕食は20時である。昼食から夕食までの時間が長い間食文化があり、そのため屋外スタンドや小さな露店ではバラエティに富んだ軽食やお菓子などが販売されている。デリー近郊には近代的なモールが複数あり、日本食レストランは同国内で最も多く存在する。インド人にとって日本のイメージはスズキ、トヨタ、パナソニックなど自動車・電器機器で日本食に関する関心は高いとは言えない。しかし、近年ではインド国内における肥満や糖尿病などを患う人々が多く健康志向の高まりに伴い、富裕層を中心にヘルシーなイメージのある日本食に興味を持つインド人も増えている。

インドにおける外食チェーン

インドにおける外食チェーンは、先進国はもちろん他のアジア諸国よりも歴史が浅く 1990 年代後半からである。この背景としては、インド独特の食文化、外資系企業に対する閉鎖性（当時）、インドは外食が日常化していなかったことなどがある。しかし共働き家族や一人暮らし者の増加、可処分所得の増加と共に外食市場が徐々に形成されてきた。1996 年にマクドナルド、ドミノピザ、ピザハットが進出しインドのファストフード市場がスタートした。これらのチェーンはインド人の嗜好に合わせた独自メニューを展開しトレンドイヤーなレストランチェーンとしてのブランディングに成功している。マクドナルドの看板メニューはマハラジャマックというパティが牛肉ではなく鶏肉が 2 枚と味の濃いドレッシングがかかった野菜が 3 枚のバンズで挟まれたボリュームあるハンバーガーである。またベジタリアン向けにはマックパニールという水牛の乳で作られたカッテージチーズのフライを使用したラップサンドなどヒンドゥー教禁忌に配慮したメニューがある。他のファストフードチェーンも同様にローカライズしたメニューを提供している。著者がデリー滞在中に目にした他の外食チェーンは、バーガーキング、サブウェイ、ピザーラ、スターバックスコーヒー、タコベル、ダンキンドーナツなど米国系が多かった。一方、日系外食チェーンの進出の歴史はさらに浅くまだこの数年だが、その中で吉野家、すき家、ココイチの状況を紹介する。

事例①吉野家

吉野家は 2018 年 4 月、インドの首都デリーから車で一時間ほどにある新興都市グルガオンに進出した。日本では牛丼チェーンだが、当地では人口の約 8 割が信仰するヒンドゥー教徒が牛肉を食べられないこともあり、「BOWL GUYS」という日本食レストランを運営し牛丼ではなく鶏肉をメインにした丼ぶり、カレーライス、麺類、寿司などを提供している。そのほか、ベジタリアン向けメニューも取り揃えている。また最近日本で人気のタピオカドリンクも販売している。イン

ドの店舗内には、インド人の味覚や嗜好に合わせ、辛さをプラス出来るスパイスコーナーを設けている。

事例②すき家

ゼンショーホールディングが運営する「すき家」は 2020 年 2 月、西デリーの Rajouri Garden にある Epicuria モール一階にあるフードコート内に初出店した。このフードコートには KFC やドミノピザなども入っている。すき家も牛丼ではなく TORIDON とカレーライスを中心にしておりメニューは 40 種類以上、井ぶりのサイズも S, M, L から選ぶことができる。ベジタリアン用や Kids メニューを揃え、多様な顧客の取り込みをはかっている。主力の TORIDON (199R) は玉ねぎと生姜で味つけがされている。その他人気メニューとしては、TORIDON TOMATO (259R)、KARAAGE DON (299R)、CURRY RICE (199R) である。またサイドメニューも青菜炒め (100R)、茶碗蒸し (100R) などいくつか揃えており、デリバリーサービスも実施している。

事例③ココイチ

ココ壱番屋は、三井物産と組み 2020 年 8 月、ニューデリー郊外のグルガオンの複合商業施設であるサイバーハブ (CYBER HUB) に 1 号店を出した。当初は 2020 年 3 月に開店する予定であったが、コロナ感染者増加で延期が続いていたため、ようやく開店することになった。この商業施設内には日系企業を含め世界的な企業のオフィスと飲食店を含めた店舗が入居しており 2019 年 11 月にオープンしたユニクロのインド一号店や「来富 (らいふ)」、「恵比寿」といった高級和食店もある。メインターゲットは日本からの駐在員と現地のビジネスパーソンである。コロナ感染対策として消毒液の設置、氏名の記入など行っている。注文は QR コードから各自のスマートフォンで読み取って注文する。カレーのメニューはミート (牛肉、豚肉ではなく鶏肉)、シーフード、ミックス、ベジタリアン向けに大別される。カレーの辛さ (LEVEL1~LEVEL10 から選択可能)、ご飯の量、各種トッピングを自分で組み合わせるスタイルは日本と同じだが、トピ

ングの種類には日本にはないインド産チーズも含まれている。店員は注文内容を丁寧に確認してくれる。サービスの質は日本と変わらない。カレーに関するカスタマイズオーダーは、インドではあまり一般的ではなく現地客は楽しんでいるようだ。Quick Foodでありながら一皿にカレー、ライス、具材が盛り合されているComplete Mealとして忙しい中でも短時間で食べることができることが特徴である。カレーのソースは日本から輸入したものである。カレーは、インドからイギリスに伝わり、明治初期にイギリスから日本に伝えられ日本国内で独自に発展していった。日本式カレーがインド人に受け入れられるかどうかという話題で内外のメディア取材も多い。インドのカレーはサラサラであるのに対して、日本式カレーはどろどろで濃度に違いがある。開店して間もないが出足としては好調のようだ。当面はこの一号店を軌道に乗せた上で多店舗展開も検討されるという。

その他、まだ出店はしていないが、丸亀製麺を運営するトリドールHDは、将来におけるインド出店のための情報収集を目的の一つとしてインドの投資ファンド Kalpavriksh Fund に日本の外食企業として初めて1億インドルピー（約1.5億円）の出資を決めた。その他食品小売りとしては、ロイズが2013年にムンバイに初出店し、現在はインド全土で10店舗を展開している。ヨックモックは2017年にムンバイに初出店、デリーと合わせて3店舗を展開している。

日系外食チェーンを取り巻く環境

インドには在留邦人1万人程度で増加傾向ではあるものの中国、韓国、台湾、タイ、ベトナムなど他のアジア諸国と比較しても多いとは言えない。その中でニューデリー郊外のグルガオンに半数の5千人～6千人おり、日系レストランが20軒前後ある。インド人向けの寿司の人気は高く富裕層のステータスシンボルの一つである。一方、インドでは大都市圏を中心にネット出前サービスが急成長しており現地のウーバーを買収したゾマトとスウィギーの2強がしのぎを削っており、

2018年の段階で約8%のインド人がフードデリバリーのアプリをスマホにインストールしている。この背景には、インドの食品小売市場は約30兆円あるが、そのうち9割が「キラナ」と呼ばれる家族経営の小規模小売店であり、賞味期限の短い調理済み食品を提供するコンビニエンスストアやスーパーマーケットが相対的にはまだ少なく中食市場が未発達なことと、交通渋滞がひどいため都市部では外食をする時間と手間を大幅に削減するニーズがあるからと思われる。インドにおけるレストラン開業の手続は、外貨規制はなく自動認可の対象であり、各州政府の関係諸庁などから様々なライセンス（食品安全許可、食堂許可、酒類販売許可、音楽演奏許可、環境衛生許可、消防許可など）を取得するために手続を踏む必要がある。インドにおけるレストランの開業でポイントとなる最重要項目の一つは食材調達と考えられるが、その成功事例としてインドで居酒屋を展開している「KUURAKU」を取り上げたい。

事例研究：KUURAKU

株式会社 KUURAKU GROUP（千葉市美浜区、福原裕一社長）は1999年に設立され、内外で主として居酒屋を経営する複合企業である。国内では首都圏で焼き鳥居酒屋「くう楽」「福みみ」など外食：直営12店舗 のれんわけ5店舗 教育：3校舎、海外ではカナダ、インド、インドネシア、スリランカで12店（2020年8月現在）を運営している。インドには2013年に参入しグルガオン1店舗、ニムラナ1店舗、チェンナイ3店舗、デリー1店舗（空港近くにある TOKYO TABLE）ありインド進出日系外食チェーンの草分けである。デリー郊外にあるグルガオンはインドにおける日系企業が最も集中している地域で、インディラ・ガンディー空港からも近くデリーから約30キロ近くに位置しインド最大級のモール Ambience Mall を含め多くの商業施設がある。モールの一つ、サウスポイントモールには食品スーパーが入っており、キューピーマヨネーズやミツカン米酢などの調味料、カップヌードル、乾麺、ヤクルト、コシヒカリなどの日本食も入手でき

る。KUURAKU グルガオン店は KUURAKU Group と現地のコンサルティング会社 HIROHAMA INDIA PVT.LTD.の合弁会社が運営する。日本食を提供しているだけでなく日本人駐在員にとって「日本」という安心感を得ることのできるかけがえのない場を提供している。最近やっとなり日系大手外食チェーンの進出が始まったが、KUURAKUが進出した当初は日本食を提供するレストランはまばらで経営環境は競合の少ないブルーオーシャンだった。海外進出の判断の第一歩は商圏内にいる日本人駐在員の数を調べることだが、インドにおける日系企業が密集しているのが、ニューデリー郊外のグルガオンである。開店当初は顧客の8割以上が日本人であったが、最近では日本人の同僚を含めた現地客も増えている。日本と同品質のメニューを提供し、日本の居酒屋を体験できる空間としてインド人のビジネスマンの集客にも活かしている。KUURAKU の基本理念は顧客を笑顔に、元気になっていただくことで、そのような文化を創る人財育成・チーム作りのノウハウこそ他店が真似できない同社のコアコンピタンスである。例えば、店員とのじゃんけんには勝ったらドリンクのサイズが1.5倍になるというエンターテイメントの要素を入れている。グルガオン店のメニューは、焼き鳥の他に、ラーメン、カレーライス、餃子、枝豆など日本人が食べたいと思うものがある。ヒンズー教徒、イスラム教徒が多いインドにおいて、同店の主力メニューである焼き鳥は、牛肉、豚肉と異なり宗教的に問題なく提供でき、現地でも良質な鶏肉を調達することができる。外食チェーンが海外、特に途上国における店舗展開の大きな課題が、提供される食事への安全・安心のための安定した食材調達ルートの確保である。特にインドは物流ルートが未整備であり、気温が高く輸送中に食材が腐ることもあるが、同社の食材調達の中核を担っているのが、JSP (Japanese Standard Processing PYI.LTD) であり、KUURAKU のレストラン展開を支えている。JSP は2016年6月、デリー郊外のグルガオンに設立された日本食品を専門に扱う食品加工会社である。KUURAKU India Pvt Ltd., Kuuraku Group Inc., Hirohama India Pvt Ltd が JSP の Alliance Partner である。日本の外食チェーンの高い品質基準をインド国内でも

普及させることを経営理念とし17人のスタッフがおり、食材の加工ルームはコンピュータ制御されており、厳格な品質管理がなされている。JSP が実施している業務は主に以下7つに集約される。

- ・衛生な環境下における食材の洗浄、切断、加工、梱包
- ・日本人シェフによる専門家のトレーニング
- ・KUURAKU INDIA による定期的なトレーニングと工程監査
- ・加工ユニット志向による完璧な食品加工
- ・高度に制御された工場から仕入れた鶏肉の加工
- ・日本式冷蔵システムによる梱包発送
- ・製品の内部検査のための完璧に装備された実験室

同社の3つの製品部門は、活性水の殺菌、生肉の加工、ドレッシングと味付けである。ハム、ソーセージ、生ハム、肉じゃが、筑前煮、中華丼の具などが主力製品で、そのまま食べることが可能な状態まで調理・加工して出荷している。同社は2017年に開催されたWorld Food Indiaという国内最大の食品展にも出展したが、このイベントにはモディ首相も参加した。KUURAKUにとってこのJSPは必要不可欠なサプライチェーンの担い手である。KUURAKU グルガオン店は店内の掃除に関して80項目のチェックリストを作成し日本よりも厳格な基準で清潔な店舗運営に取り組んでいる。一方、現地スタッフのモチベーションを維持・向上させるために月間最優秀スタッフとグルガオンにある高級ホテルで現地法人代表者との食事会を実施している。また同社は2014年から、日本人大学生のための海外インターンシップの受け入れを始めた。学生は2週間から1ヵ月ほど現地スタッフとして店舗の切り盛りを手伝う。既に神田外語大学、千葉大学、中央大学などの学生が就業体験をしている。海外志向の学生を受け入れてくれることは、大学側にとっても貴重な人材育成パートナーと言えよう。

今後の課題

一般的なインド人は10年前までは、味噌、醤油すら知らなかった。日本食が知られるようになったのは10年くらい前からである。近年コロナ感染以前までは、インドは海外旅行ブームであり、日本への観光客も増えていた。食品産業は胃袋産業であるため、経済成長と人口増加が見込めるインドは、市場としての伸び代は大きい。多くの困難はあっても時間と手間をかけ、日本食への認知を高める地道な努力が必要であろう。日系外食チェーンのインド進出の課題としては、主に以下3点があげられる。

1. 食材調達

日本と比較して国民の購買力が低いインドにおいては、食材調達の現地化が必要不可欠である。日本からの食材輸入はコスト高であるばかりか、細かい規定をクリアする必要があり手続きが複雑で調整コストが高くつく。そのため食材調達においては、現地調達を基本としつつ、単一ルートだけに依存しないことが大切である。納期に食材が届かない、発注数とのミスマッチ、検品が甘く品質の落ちる品物が納品されるなどの問題が発生しても迅速に対応できるため複数の食材調達ルールを安定的に確保してリスクを分散しておくべきである。

2. ローカル対応

主力メニューが日本と異なる場合でも事業が持続できるかどうか。東アジア、東南アジアの国々よりも食文化の違いが大きく、さらにインド国内でも食文化が異なるので、現地のニーズに合ったきめ細かいローカル対応が大切である。

3. 人財の確保と育成

インドにおける人材の確保で問題となるのは、コミュニケーションの問題と離職率の高さである。インドでは様々な民族、宗教があり、身分や職業を規定するカースト制度がある。そのため予め決められた仕事のみを行い、従業員同士の上下関係を意識して他者の業務には触れない。これらの事情や心情は日本人派遣員

では見分けることは難しい。従って現地固有の問題に対応するためには、日本からの派遣員と現地スタッフどちらも言語のみならず文化のコミュニケーションがとれ、信頼できる人材を確保することが大切である。日本への留学経験者やインド人を家系に持つ日本国籍のスタッフの採用も検討に値するだろう。一方、インド人は欧米人同様、会社に対する帰属意識、ロイヤリティが低く慣れ親しんだ職場であっても賃金が優る会社にすぐ転職してしまう。常に従業員へのインセンティブを考え、食事会を含めた幹部との懇親会、従業員表彰制度の実施など人事面での工夫と配慮が必要である。

最後にインドの広大で多様な文化を持つインドという未知の市場には、これからも世界中の注目が集まり続けていくだろう。インド人は食に対してチャレンジングであることから、その潜在性について今後も注目していきたい。

追記：コロナ対応について

インドにおけるコロナ感染者及び死亡者数の増加は日本よりも3ヵ月遅かった。著者がインド取材（2020年2月19日～22日）から帰国した3日後の2月25日に日本からの渡航は禁止となった。訪問時はデリー市内でマスクを着用している市民は全く見られなかったが、その後、インドにおける感染者数は拡大し2020年10月8日段階で感染者数6,835,655人（世界2位）、死亡者105,526人（世界3位）（米ジョンズ・ホプキンス大学調べ）であり米国の感染者数に迫る状態である。取材時の2月と3月以降の状況が一変してしまったため、現地からの情報を追記しておく。

グルガオンにあるKUURAKUには、3月中旬、レストラン営業の休業命令が州政府から届いたという。届いた日から有効となっており、街中の飲食店が混乱する中、休業が始まった。その後ロックダウンが4段階のフェーズを経て5月末まで続いた。その間、飲食店はマクドナルド、サブウェイ、ドミノピザなどの有名チェーン店のみ稼働していた（政府からの通達に有名チェーン店は営業を許

可すると明記してあったため)。その他の飲食店・小売業などは外出許可証、通行許可証、生活必需品の取り扱いの証明証などを取得しないと営業が不可だったが、それらを取得のための手続も不明確だったため、多くの飲食店は休業せざるを得ない状況だった。6月からロックダウンが解除され段階的に規制が緩和されていった。KUURAKU は営業許可証を取得したうえで、6月末よりデリバリー、8月中旬より店内飲食の営業を再開した。7月、8月になると営業を再開する飲食店も増えてきたが、モールや飲食店の集まるエリアでも半分ほどは休業または閉店していた。一方、ハリヤナ州では8月末の時点でも酒類の提供が不可となっており、営業している店舗は食事のメニューしか提供できなかった。その一方でアルコール提供可の州もあり、ロックダウン緩和のルールは州の方針によって大きく異なっている。8月末の段階でも週末のみロックダウンを行っている州もある。このような中で、吉野家が運営する BOUL GUYS が閉店したという。北インドでは主食を米以外のもので摂取すること、牛肉を提供しづらいことなどが原因だったと思われる。

謝辞：本稿の執筆においては、KUURAKU Group の海外事業担当執行役の廣濱正二郎氏、同グルガオン店の神宮祐希氏、JSP の VIKAS TANDON 氏、RAJAT BHARDWAJ 氏、JETRO ニューデリー事務所の大穀宏氏から貴重な情報をご提供いただいた。心より謝意を申し上げたい。

参考文献

- ・外務省領事局政策課（2017）「海外在留邦人調査統計平成30年要約版」
- ・在インド日本国大使館、ジェトロ「インド進出日系企業リスト」2018年12月
- ・JETRO ニューデリー事務所（2020）「インドの最新政治経済と日系企業動向」2020年1月
- ・JETRO（2015）JETRO インド JETRO 貿易・投資相談 Q&A（2015）「レストランを開業する場合の手続き」2015/09
- ・日系速報ニュース（2020）「外食、“激辛”な海外展開 注目される「ココイチ」印1号店」2020年8月14日
- ・日経速報ニュース（2020）「嶋中雄二氏「次の覇権国、中国ではない」～2045年を占う」2020年2月18日
- ・日経速報ニュース（2019）「トリドール HD、インドの投資ファンドに出資」2019年1月10日
- ・日本経済新聞（2020）「インド、ネット出前一騎打ち」2020年2月11日、朝刊 8ページ
- ・日本経済新聞（2020）「インパクト HD インドでコンビニ425店に」2020年1月16日
- ・日経産業新聞（2019）「三井物産、壺番屋と印に挑む」2019年9月26日 16ページ
- ・日本経済新聞（2019）「ココイチ、インドで勝算」2019年9月13日 地方経済面 中部
- ・日本経済新聞（2017）「KUURAKU GROUP 国内外で居酒屋 日本式、インド地元客狙う」2017年9月18日
- ・日本経済新聞（2014）「インド居酒屋で就業体験」2014年9月6日 地方経済面 千葉

神田外語大学紀要第33号

The Journal of Kanda University of International Studies Vol. 33 (2021)

- ・日本経済新聞（2012）「インドに「くう楽」出店」2012年11月8日 地方経済面 千葉

Japanese Standard Processing Pvt Ltd の企業案内