

凄いインドビジネス

サンジープ・スインハ著

インド生まれインド工科大学物理学士、2002年豪マッコーリー大学応用財務学修士
1996年人口頭脳研究開発の為、来日20年になる。

{ 初等教育の改善でインドは烏合の衆から脱した }

国連の統計で2022年には世界人口第一位の中国に追いつく世界最大の人口大国になる、一昔前迄は人口の多さが経済発展を妨げていたが1947年イギリスの植民地から独立国に1951年の識字率はたったの18% 1970年代にはガンジー首相が国際機関などの支援を受けて各地に学校を建設、1980年代テレビに初めて接した人々は衝撃を受けた、子供たちを学校に通わせる親たちが増え、識字率は急速に向上しはじめた、現在の識字率は約74%、今一つの変質は格安の携帯電話・スマホの普及でユーザーは10億人突破。

{ 世界中でインド人が重要なポストを占める要因 }

米国シリコンバレーで企業のCEOの約3割はインド人とも・・・

1. 教育のスタイルが日本式の知識詰め込み型ではなく本質的な概念を理解しながら、論理的に思考を身に着ける、活発に質問するなど能動的に授業を受けている。
2. 多様性の宗教と言語～国民の約80%はヒンドゥー教でイスラム教・キリスト教・シーク教、仏教、ジャイナ教など多数、公用語のヒンドゥー語他、英語含め20も公認されエリート層には多様な人種が入り混じる、欧米のグローバル企業でも違和感なく人と接する交渉能力があり高等教育を受けたインド人の誰もが一定水準以上の英語力を持ち合わせており世界で活躍する上で大きな武器となっている。

{ 若年層が多い人口構成・中間層の消費が拡大 }

2015年の日本人の平均年齢46歳超え、インド人約26歳、人口の大半が中間所得層の日本と対照的にインドの人口の約7割が貧困層、その理由は「インフラの整備が遅れている」ことでインド経済の発展のためには 1 にも 2 にも、インフラの整備が重要、貧困層は組織的な活動をしたことが少なくその日暮らして、2010年から日本のマイナンバー制に相当するプロゼクトがスタートし「登録した国民は身元を証明する」ことができるようになり企業に雇用しやすくなった為に購買力向上・消費の拡大へ。

{ インドは I T 大国 }

1980年代米国のIBMがインドの人材に目を付け少なくない数のスカウトがキッカケとなり米国企業がインド国内でコンピュータ関連企業の設立が相次いだ、1991年インド経済が自由化、当時のインド政府は規制がほぼゼロ状態で伸び伸びと自由に経済活動を展開、米国のソフトウェア・システム産業にとってインドのIT企業やIT技術者は不可欠の存在となった。

{ 急ピッチで進むインフラ事業の民営化 }

今後十年以内に人口百万人の都市が50以上誕生する見通しでインフラ需要は相当なボリューム、しかし莫大な資金が必要で政府は民営化を図り、発電・高速道路の約4割 [デリー～ムンバイ間産業大動脈構想] は2006年に日本がインド政府に提案した大型プロジェクト、両市とも1千万人超の大都市、対象州のGDPはインド全体の約4割、

2015年12月日本・インド首脳会談で高速鉄道500km の区間で日本の新幹線方式が採用された。

{ 勤勉でクリーンな [モディ首相] の政治スタイル }

2014年に就任、インド人民党が歴史的な大勝利で政界・財界は様変わり、ガンジー元首相以来の強力なリーダーシップを持った指導者。

政界に蔓延していた汚職を一掃、グジャラート州首相当時の高い成長率はインフラ整備、国内外からの投資呼び込み規制緩和、税制簡素化などによりもたらされた。

{ 大衆心理と汚職問題 }

ジュガールは日本語で「上手に立ち回り手段を問わず金を稼いだ人」が評価される国民性、但しITの普及により社会の透明度は向上している。

{ 中央政府と州政府の違い }

インドは連邦制で権力の多くが各州に移譲されていて警察・陸上交通・土地は州政府が実権を持っておりインフラ計画で待ったをかけられる。

{ 日本に期待していること }

インドが推進している大規模なインフラ開発PTで技術・資金面で長期的に協力支援できる国は限られている、日本はその一つで強みを発揮できる「デリー・ムンバイ間貨物専用鉄道計画」では総合商社双日がインド最大のゼネコンL&Tと共同で軌道の整備工事や電化工事を受注、三井物産と日立製作所は信号や通信設備・鉄道自動制御システム等受注、ソフトバンクはインド企業と合弁で太陽光発電事業を～投資規模は約2兆4千億円に達している。

インドには「人材資源」と「天然資源」が豊富であり、日本は「資金力」と「技術力」があるのでお互いに補え合える。

{ 環境 }

インドの二酸化炭素排出量は中・米に次ぎ世界第三位一人当たりでは先進国の十分の一、インドのエネルギー効率は日本の五十分の一、単純にインドが日本と同等の経済規模になれば二酸化炭素排出量は日本の50倍と甚大になり、環境破壊が経済成長の足かせとなる。

環境・省エネ技術は日本の得意とする分野であり日本国内で更なる削減努力をするよりインドなど新興国に協力した方が世界全体で見た場合、貢献度ははるかに高くなる。

インドの総発電量の7割は石炭火力発電で大量の二酸化炭素を排出、日本が協力すればコスト削減も数倍になる。

日本の新幹線は中国・米国では作れない、日本の原子力発電も世界最高水準。

{ 製造業～世界への輸出基盤としてのインド }

日本企業の製品はオーバースペックで値段も高い、自動車メーカーのスズキは現地生産で成功。

知的財産をめぐるトラブルはインドには存在しない、インドは輸出拠点としても魅力があり、爆発的な人口増や経済成長を続ける中東・アフリカにインドは太いパイプがあり、中東諸国の企業にはほとんどインド人の経営者で、アフリカ在住のインド人も多く、政・財界を牛耳っている。

{ 言葉の壁は技術・職業訓練で日本語教育を }

インドでは日本語を話せる人材が不足、日本駐在員の英語力も不足、インド人には「日本語を勉強すれば経済的なチャンスが広がると知らしめれば良い」現実にはPR不足

中国には日本語を話せる人が多く、日本企業のコールセンター等で雇用されている例が多い、トヨタ自動車ですらインドでは人材確保に苦勞したが、専門学校を設立して卒業生はトヨタに就職して高収入が入ると分ったことで人材が多く集まるようになった。

{ 消費市場への参入 }

インドの消費市場は巨大で人口の内、富裕層は5%で6千万人以上、しかしインドの税制や規制が複雑で値段をいくら下げて輸出しても税金・マージンで国内競争力を失う、スズキやユニ・チャーム、資生堂等インドで成功している企業は現地生産している。

但しニーズに合わなければ売れない、韓国の冷蔵庫がよく売れるのは「鍵をかける」機能があるから、ベストな選択はインド市場に精通している現地のインド人を雇用して、トップを任せる事。

{ インドの製造業を支援する「VLFM」プログラム }

インドの製造業はGDPに占めるシェアは2割前後で低迷、2005年以降雇用者数も減少、製造業の進化や革新を引っ張っていくリーダーの養成と不足が経営上の大問題で政府も最重要課題の一つとしている。

JICAはインド政府からの要請を受けて2007～13年迄「欧州・米国で国家レベルの産業発展に貢献してきた筑波大学名誉教授の司馬正次氏」をチーフアドバイザーとして「VLFMプロジェクト」を実施、インド初の産学連携による国家プロジェクトでインド製造業の競争力強化のために将来を担う人材の経営マインドの変革を目指した、2012年に司馬氏は功績が認められて国家勲章を授与された。

{ 丸の内エコノミックゾーン }

日本とインドは2000年に当時の森首相がインドとのハイレベル会合で初めて積極的二ヶ国間経済関係に至り、自動車・鉄道・電力・水資源・ヘルスケアの分野で、日本の技術や資本の支援を受け日本政府の開発援助(ODA)の最大の受領国となった。

ソフトバンクがインド企業「インモビ」に200億円投資で日本企業の投資とベンチャー進出が相次いだ。

{ デリー～ムンバイ間の貨物列車 }

1991年の経済自由化以降インドは年率6～10%以上の高い経済成長率を実現して、貨物輸送量は年率15%と急上昇で既存の貨物鉄道の輸送能力は限界、2005年当時の小泉首相がインド訪問で日・印共同声明を発表、総延長2800kmの貨物専用鉄道の一部を円借款で支援発表、2008年当時麻生首相は1500km建設に円借款の供与と伝えられたが単一事業への支援としては過去最大級となる見込み、2011年2月には「日本インド包括経済連携協定」に署名、8月発効、インドは日本からの輸入関税率・90%を日本はインドからの輸入関税率97%を各々10年間で撤廃予定、日印の経済・人的交流は更に進化を期待、インドで活躍する企業は急速に拡大し1000社を超えた。

{ インドビジネス [6つの課題] }

1. カースト制・英語力・教育・ヒンズー教における身分制度

～人口の7割を占める農村部の人々の間ではこの意識が根強よく残っている、大規模経営になるとカースト制度の影響を受けない、中小企業では受けやすい。

2. インド人の心理と習慣

日本はチームワーク、インドは欧米式の個人主義、

日本人は上下関係を気にするがインド人は気にしない柔軟性があり、変化に対応しやすく「朝令暮改」的などところがある。

3. 都市化率とアンバランスな経済発展

都市化率は日本では80%を大きく超え世界平均は約5割程度に対してインドは3割程度と著しく遅れている、但し年率1%程度上昇しており20年後には5割程度になる予想。

一方スマホの所有者は10億人を突破、但し物流インフラ未整備・道路未整備、住所が明確に分からないなど物が届かないことが珍しくなく着払いが一般的。

4. 成長スピードと日和見主義

転職に抵抗感はない国民性に加えてスマホ普及で転職希望に拍車がかかっている大手企業は財閥系ばかりで気まぐれ経営、給与も能力と実績主義えこひいきも珍しくない、条件次第で転職志向に拍車をかけ企業の組織力を弱める原因。

5. 欧米モデルを基にしたビジネス慣行

日本企業は「品質」重視で良い品を開発し、人材育成もじっくり時間をかけるが、欧米では「マーケティング」を極めて重視、決定的な違いは製品やサービスはそこで売り上げや利益率にこだわる、どちらの戦略をとるか、いずれにしろそれに適した人材を現地に送り込む必要がある。

6. 意思決定プロセスの差異

日本は会社全体で意思決定の側面が強く、トップが判断する前に調査・根回し・議論と時間をかけ決定。

インドではトップダウン型の意思決定が一般的でスピードを重視、契約もインドでは「すぐに覚書を交わすことを求めてくる」とりあえず前進しようと、インドのように急速に成長する新興国では早い意志決定と行動が重要。

{ 米国・EU・中国との競争にどう勝つか }

日本の人事制度改革がポイント、現在インドの経済を牛耳っているのは僅か数千人の人々で世界中の企業から引っ張りだこで、この点、日本企業は出遅れている。

米国に留学するインド人は約10万人に対して日本にはたった千人程度。インドでは人脈が物言う国、インドの名門大学卒業生はネットワークを形成、世界中で協力し合っている。

{ インフラビジネスのチャンスを生かすために }

インドの抱えている問題「視野が極めて短期的」その背後に「資金不足」で目先のことで頭がいっぱい、そこに日本の強みが発揮できるチャンスがある、そして高い技術力の提供で貢献して欲しい。

{ 最後に最も重要な成功ポイント }

経済成長が著しい日本との信頼関係も良いインドとのパートナーシップは日本の経済成長のために欠かせない！ 日本の長期的かつ低コストの資金と環境に配慮した安全な技術はインドの発展にとっては要となる。

一方インドの成長市場とグローバルな人材は日本の更なる発展に寄与「鶏と卵の問題解決のために」日本が提供するノウハウ「技術・インフラ・人材育成・サービス業」を包括的に資金面で後押しできる仕組み作りが必要。

計画通りに進む日本とは逆に、走りながら考えるインドでは人脈づくりがとても重要で、その人脈づくりのために小規模でも行動することが何より大事です。