

インドとの関係構築は真のグローバル化への第一歩である

インド経済が脚光を浴びて久しい。人口ボーナス、豊富な資源はもとより、英語を話せるグローバル人材を抱えるという意味でも、そのポテンシャルは計り知れない。しかし、日本の進出スピードは期待されるほどの水準に達していない。日本がインドとより良い経済関係をつくる上で、何を知らべきだろうか。馬田一委員長が語った。

インド
委員会

委員長
馬田一

インドは 人材グローバル化の道場である

世界第二位の人口を誇り、かつ生産労働人口の拡大が見込まれるインドは、中国の次の巨大マーケット・製造拠点として注目を集めています。日本からの進出企業、投資額も増えていますが、中国やASEANと比べるとその出足は鈍いと言えます。

これにはさまざまな要因があります。中国と比較して成長のスピードが緩やかであることに加え、交流の歴史も浅い。中国文明圏で発展してきたわが国と、インダス文明圏たるインドとでは、根元の部分で大きな相違があるのかもしれない。さらに言えば、英国から独立したインドには民主主義が非常に強く根付いており、例えば土地を買収しようとしても地主一人が反対すると難航してしまいます。「世界最大の民主主義国家」とも言われますが、企業活動にとっては障壁となる場合もあります。

インフラ面の不備も含め、インド進出には特有の難しさがあるのも事実です。しかし、人材という点では非常に優れていると、私自身の経験から実感しています。お会いしたことのある経営者のレベルは皆高く、「インドの人は知能が高い」というイメージ通りの方ばかりでした。ビジネスパートナーとしては、とてもリーズナブルな人たちだと思います。

さらに、ほとんどの人が英語を話せるという点は非常に大きなメリットです。自社でも日本人社員を研修や技術交流等でインドに送っていますが、海外トレーニングの場としては非常に適していると強く感じます。若い人にとっては、英語を学ぶ強烈なモチベーションにもつながっています。

州政府ごとに異なる法制度や、根底にあるカースト制度など、現地に行った人間には苦勞する部分も多いと思いますが、同時にそれは大きな成長の糧にもなるはずです。

まったく異なる国だからこそ シナジー効果がある

日本人がインド人と付き合いしていく上では、お互いの考え方は対極にあると言っていいほど異なっていることを理解する必要があります。日本人は皆の意見を聞き、まとめ、結論を出す思考法をしますが、インド人は欧米人同様、トップダウンで物事を決める傾向があります。私の感覚では、交渉事にあたっては相当厳しい相手だと感じています。さらに、一口にインド人と言っても、州ごとに法律だけでなく民族性も異なっている点も念頭に置くべきです。

これほど両者が異なっているということは、逆に言えば、お互いに補完性があると考えられることもできます。互いに得意な点を持ち寄れば、バランスの

取れたグローバルな組織ができるのではないかということです。

日本にはグローバルな人材が不足しています。その点、インド人はグローバルな交渉事は大得意としていますし、国外に印僑の人脈を豊富に有しています。逆にインド人は、日本人から技術を学びたがっています。とりわけインドでは、第一次産業から第三次産業への移行という形で経済が成長してきた経緯があるため、雇用吸収力のある第二次産業を発展させたいと考えています。その意味で、日本がインドに貢献できる部分は大きいのです。



馬田一 委員長

JFEホールディングス 取締役社長

1948年兵庫県生まれ。73年東京大学大学院工学系研究科修士課程冶金学専攻修了後、川崎製鉄(現・JFEスチール)入社。2010年4月より現職。11年3月経済同友会入会、12年度より幹事。12年度インド委員会委員長、13年度雇用・労働市場委員会委員長。

このように日本とインドがうまく組み合えば、非常に大きな可能性が開けるのではないかと思います。

日本は経済交流という点では、東アジア圏とは有史以来の歴史を持ち、鎖国を解いた150余年前からは欧米との

交流を始めました。今、真のグローバル化を目指す場合、その枠外の地域、すなわち西南アジア、中近東、アフリカの経済圏へ本格的に進出していかなくてはなりません。その第一歩となるのが、インドではないかと思うのです。

従来までとは異なる文化圏に乗り出す取り組みは、気の遠くなるような時間と蓄積を要します。まずは「多様性に慣れる」ことこそが必要であり、その意味で、インドから学べるものは非常に大きいのではないのでしょうか。

報告書 概要

2012年度インド委員会報告書

(7月19日発表)

I. 日印関係強化の意義

(1) 日本はインドに何を求めるのか

① 巨大消費市場としてのインド

インドの大きなポテンシャルは、総人口および労働力人口の増加である。今後10年強で、デリー、ムンバイに加えて、チェンナイ、バンガロール、コルカタ、ハイデラバード、アーメダバード、スーラト、ブネー等、世界の大都市と同等の経済規模の都市が複数出現する見通しであり、巨大消費市場としての潜在性がある。

② グローバル・ビジネスの拠点としてのインド

日本にとっては、深い経済関係を確立しているASEANとの連結性、将来的な進出を見込むアフリカへの最前線という意味で「地の利」の大きな地域とみなすことができる。さらに、インドには、アジア、アフリカを含む新興国における印僑ネットワークという「人の利」があるため、こうしたインド人材を活用し、インドを足場とすることで、今後発展するミャンマーやアフリカの市場開拓を進めることができる。

③ 日本企業のグローバル化の「補完要素」としてのインド

日本ではグローバル人材が不足しているが、インドでは、英語力が高く、競争の激しい教育の中で鍛えられた、国際競争力を有する人材が多く輩出されており、日本企業のグローバル化にとってインド人材の活用が求められる。

(2) インドは日本に何を求めるのか

① 第二次産業の育成と定着へのサポート(製造業の基盤整備)

インドの今後の若年人口の大幅な増加を考えると、第二次産業を大幅に拡大する必要があり、日本はものづくりと技術力を活かして、幅広い協力をすることが可能である。

② 成長著しいインドが必要とする日本の技術と資本

インドの経済成長に伴い、個人所得が増加し、中間層が増えることが予想され、高品質・高付加価値の日本製品に対する、インド人消費者のニーズが増える。また、産業化・都市化の基盤となる各種インフラやエネルギー、特にクリーンテクノロジーは日本がまさに比較優位を有する分野である。

II. インドを「味方」にするためのキーポイント(日本企業の心得)

(1) インドの多様性・相互補完性を理解し、人材を活用する

① 日本とインドの違いを理解する

以心伝心、謙虚さを重んじる日本人に対して、議論重視の主張がはっきりとしたインド人、また、綿密な計画や事前の準備を重視する日本に対して、状況への臨機応変な対応、変化を良しとするインド等、双方の違いをしっかりと押さえておく必要がある。

② インドの多様性を理解する

インドは、地理的にも広大で、文化・言語・気候等あらゆる意味で、非常に多様な国であり、複数の国家の集合体とみなすような視点も必要と言われる。日印交流において、この多様性を理解することは重要なポイントである。また、マーケティングにおいては、多様で複雑なインド人消費者の要求およびマーケット特性を理解することが重要である。

③ インドと日本の相互補完性を理解する

インドと日本はお互いに、相手に欠けているものを持っており、相互補完関係を構築できる可能性が高い。そのベースとして、仏教を背景とした文化的な共通点、また歴史的にも、戦後のインドから日本への援助や、その後の日本からインドへの

ODA等、一貫して友好関係を保っている点があることも理解しておく必要がある。

④ インド人材を活用する

22の公用語、1600の方言、多様な気候、習慣、文化、所得水準、宗教等、広大に広がる国土が多様性であふれ返る難解な国と向き合うためには、インド人のことはインド人に聞き、現地人材を最大限有効に活用することが必要である。

(2) 先行事例に学ぶ

① 合併設立、運営にかかわる成功/失敗事例から学ぶ

インド進出に伴うさまざまな経験、成功・失敗事例を広く共有し、成否を分ける鍵や決断のポイントについて、個々の企業、業種に応じて活用できるようにすることが必要である。

② 「人」「金」の問題への取り組み、本社レベルでのコミットメントの重要性

【人の問題】 / インド・ビジネスの複雑さを踏まえて、海外のエキスパートを担当者として投入し、長期的コミットメントの確保を可能とする取り組みが重要となる。

【金の問題】 / 専門家の援助・支援、時間を含むコストへの対応余力等を備えることが重要となる。