

INDIA

ワールドウォッチ

株式会社インダストリー

代表取締役 大矢 浩史

text by Oya Hiroshi

インドビジネス最前線から

幸せを語る!



▲世界遺産マハーバリプラムにある「クリシュナのバターボール」



▲同じく世界遺産マハーバリプラムにある石造寺院



▲世界遺産タージ・マハル



はじめに

我々(株)インダストリーは、東海地方No.1の日印間製造業向けコンサルタント会社を目指しており、トヨタグループ企業をはじめとする日印の自動車・車両部品メーカーが主なお客さまです。

弊社インダストリーは英語で「Indus Tree」と書きます。「インドの木」という意味です。

「インドの木」(Indus Tree)が大きく育つように、日本の技術力と伝統的「和とキズナ」の精神をもって、産業(Industry)の分野でインドに貢献することを目標として掲げ、弊社のモットーは「日本の草の根コンサルタント集団が、インド13億人の生活を変える」です。

このたび、雑誌「名古屋港」に寄稿させていただくに当たり、不思議な縁を感じております。私自身が幼少期から現在まで名古屋港と深い関わりを持っているからです。



▲手前がインド門、後ろが2008年11月に発生したムンバイ同時多発テロの舞台となったタージマハルホテル



人生の背景に名古屋港あり

小学校高学年の時から中日海洋少年団という青少年育成団体に参加し、名古屋港でカッターボートをこいで育ちました。今でも中日海洋少年団のOBチーム「新萬丸亭」のメンバーとして毎週日曜日に名古屋港海洋トレーニングセンター周辺で漕艇しております。ハ-

ドな練習の成果ゆえか、ここ2年間は神戸港カッターレースのシニアレースで連覇しております。

また、私が専務を務める(株)大矢工業も、空見ふ頭の名古屋港鉄鋼埠頭(株)の構内に工場を構えているため、さまざまな船舶が行き交う光景が日常となっています。

名古屋港を航行する外国船を見ながら育ったことも影響し、幼少期から海外に対する強い憧れを持っていました。



インドとのなれそめ

インドを初めて旅したのは学生時代、33年前の夏にさかのぼります。ビートルズがインドで学んだという瞑想に興味を抱き、私もその瞑想を体験するためニューデリーを訪問しました。

初めてのインドの印象は、「強烈に暑くて貧しい国」でした。今でこそ、名古屋でも気温40度を超えるような猛暑日がありますが、当時そんな暑さは私にとって初体験で、肌に突き刺さるような感覚でした(ただし、湿気も加わり沸騰するような名古屋の40度は、ニューデリーの夏よりたちが悪く思われます)。

自動車より牛車、馬車、そして「リクシャー」(自転車タイプの人力車)ばかりが目立っていました。自動車も走行してはいますが、全て「アンバサダー」というクラシックカーのようなタイプの車です。



▲インド最大のヒンズー教寺院ミナクシテンプル

1番驚いたのは、動物園でしか見たことのない象が、普通に運搬用に使われていたこと。そして2番目に驚いたのは、デリー市内で宿泊したホテルです。建設中にもかかわらず、完成した場所から客室として使用しているという代物で、朝から騒音が激しくゆっくり寝ていただけませんでした(後で分かったのですがホテルに限らず、完成した部分から建物の使用を開始することは、イン



▲道路で遭遇する牛



▲インドの三輪タクシー「オートリクシャー」



▲オートリクシャーも今や電動車



▲50年以上モデルチェンジのない車「アンバサダー」



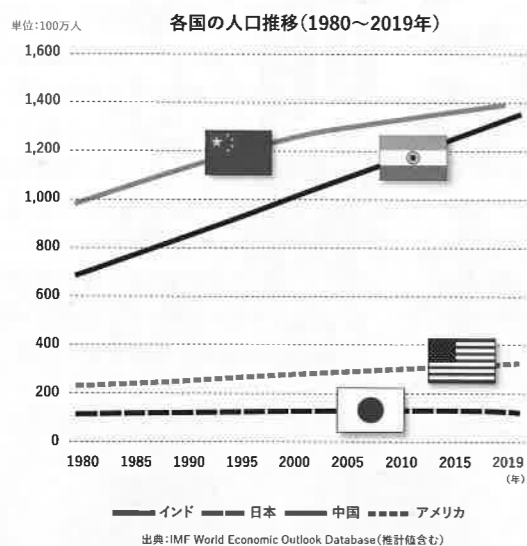
ドでは常識です。

あれから33年の歳月が流れ、今や「最後の超大国」とも称される世界でも有数の新興国です。

次に、ここまで力を付けたインドのバックグラウンドを簡単に紹介します。

インド基礎情報と多様性

インドの人口は世界第2位で、13億5千万人。特筆すべきは、出生数が年当たり2,500万人にのぼることです。およそ近畿と四国の総人口を足した数に相当する赤ちゃんが毎年生まれる計算です。こうした勢いにのり、2025年頃には中国を抜いて世界最大の人口規模になるといわれています。



一方、わが国の昨年の出生数はわずかに92万人弱で減少傾向が続いていますので、将来的な国力を考えると、インドは日本と比べて、圧倒的な潜在力を秘めています。もちろん世界中捜しても、これだけの出生数を有する国はどこにもありません。

国連の将来人口推計によると、2030年に中国はピークとなる14億6,000万人、一方インドは19億5,000万人に達し、以降も増加を続け、2065年にピークとなる22億1,000万人に達するといわれています。現在の国別の中央年齢に

関しては、日本の45.9歳、中国の37.4歳に対し、インドは26.4歳(出典: WHO版世界中央年齢ランキング)。国として若さと勢いを兼ね備えています。

インドの総面積は約329万km²で世界第7位の大きさ。日本が約38万km²なので、9倍近くになります。行政単位としては、29の州と七つの連邦直轄領からなり、公用語はヒンディー語、準公用語が英語、他にも州公用語が18あります。ですから、インドのお札は15言語(同じ文字を使う言語もある)で表記されています。さらに、インドのテレビでは、各言語でニュースやドラマが放送されていますので、千近いチャンネルがあります。

私の家があった南インドでは、州をまたぐと話す言葉も文字も変わるため、現地の人たちでも会話を通じなくなります。しかも公用語のヒンディー語すら通じません。通常、州境や県境を定めるのに、川や山などの自然環境、あるいは経度・緯度を用いますが、インドの場合

は主に、その地域の人たちが使用する言語によって州境が定められました。同じ言語を使う人たちがまとめたわけです。

こうしてできあがった州政府には強い自治権が与えられています。また最近まで州をまたいで物流を行うと関税のような税金がかかりました。こうした越境の際に課金される税は、2017年7月に開始された物品・サービス税(GST)の導入により解消されましたが、タク



▲最高額紙幣2,000ルピー札(約3,000円)
インドの紙幣の肖像画はすべてマハトマ・ガンディー

シーに関しては、今でも州をまたぐと通行料金が発生しますし、手続きにも時間を要します。急いでいる時でも、車の中でイライラしながら待つしかありません。

こうしてみると、さしずめ28の加盟国と24の公用語を持つEU(欧州連合)に似た…いや、EU加盟国よりさらに独立性の高い州政府で構成された国がインドという感じです。

宗教もさまざまで、約8割がヒンズー教徒、14%がイスラム教徒、残りの約5%がキリスト教徒、シーク教徒、仏教徒、ジャイナ教徒、ゾロアスター教徒などです。こうした宗教が各自の生活スタイルや食生活にも影響を及ぼしています。特に宗教上肉食主義を信条とする人たちも多く、肉食主義者が全人口の約40%を占めています。さらに、インドの北部は小麦(ナンやチャパティ)と紅茶文化ですが、南部はお米とコーヒー文化です。

インドのことを詳しく知らない友人や知人から「インドではまだカースト差別があるの」という質問をよく受けます。それに対して「表向きは無いですが、裏ではあります」というのが私の答えです。つまり、憲法では禁止されていますが、実際の社会の中では厳然と残っていると



▲南インドの典型的な食事、バナナの葉っぱをお皿にして



▲スラム街の子どもたち



▲クリーン・インドの一環で作られた公衆トイレ



▲インフラ整備の中でもゴミ処理は遅れている

いうことです。

インド人と親しくなるとカーストの話が出てきます。「あの人は私と同じ〇〇カーストです」とか、「あの人は下のカーストだから高額紙幣をあまり見せないでください」といった内容です。カースト差別がインド人の人間関係の基盤にあることを時折感じます。

州の独立性や言語、宗教、食文化、カースト制度、さらには人種も含め、良くも悪くも、多様性に満ちた国がインドなのです。

インドの近代化

1990年代初頭、インドが大きく近代化に舵を切りました。これには二つの要因が考えられます。

一つは1989年のベルリンの壁崩壊を象徴とする東西冷戦の終結。これによってインドなどが中心となり主張していた非同盟主義の陰が薄くなり、政治から経済へと大きく政策転換し始めました。二つ目は1991年、デフォルト(債務不履行)の恐れが出るほどの経済危機に陥った当時のナラシマ・ラオ政権が、国際通貨基金(IMF)や世界銀行の提言を受け入れ、それまでの閉鎖的経済政策を捨て本格的経済自由化を謳った「新経済政策」を実施したことです。

21世紀に入り、経済成長の新市場としてインドが注目を集めるようになりました。ご存じのように、ゴールドマン・サックス社発行のレポートで用いられた単語「BRICs」が瞬間に世界中に広がり、その中の一つインドへの投資が急激に膨らみます。

その後2014年5月にナレンドラ・モディ政権が発足。首相就任以前の約13年間にわたるグジャラート州首相時代に高い経済成長を実現し、かつ「清廉潔



▲モディ首相
来日講演会にて

日本とインドの関わり

「インドは、日本のお兄さんです」というのが住友商事で北米副社長を務めた弊社顧問K氏の口癖です。

私たち日本人は、インドで発祥した仏教を受け入れ、精神性を学びました。また第2次世界大戦後の極東国際軍事裁判では、インド人判事として加わったパール判事だけが、戦勝国によって作られた事後法に基づいてみると、東条英機元首相を含めた被告人全員の無罪を主張しました。

1949年には、上野動物園にインドから象が到着しました。これは東京の子どもた

ちの願いをかなえようと、当時のネルー首相から贈られたものです。

日本には、その歴史の中で、インドから学んだこと、励まされたことがたくさんあります。そういった意味で「日本のお兄さん」と呼んでいるのです。

そして今、安部首相とモディ首相は



▲街で象に遭遇

シャトル外交を繰り返し、日印両国の政治的絆を強めていることは、読者の皆さんもよくご存じかと思います。

2015年12月にはこうした親密な両国関係のおかげで、新幹線方式を採用し



▲日本のODAにより建設されたデリーメトロ



▲カルナタカ州商工会議所に招かれて

た高速鉄道が、日本の政府開発援助(ODA)で建設されることが決定しました。多くの大都市交通網でも日本が資金協力しています。インドにとって日本は最大のドナーで、2004年度以降、数年の例外を除き最大の円借款受取国になっています。

一方、経済面での関わりについてはまだまだで、これからの伸び代が大きいといえます。2018年10月時点でのインド進出企業は1,441社(出典:在インド日本大使館、ジェトロ調査)で、増加数もここ数年は60~80社程度です。ちなみに中国進出企業は13,685社(出典:2019年5月時点、帝国データバンク調査)です。2017年の外務省の調査によると、在留邦人数に至っては、1位の米国が約43万人、2位の中国が約12万人、これに対してインドは約9,000人で23位でした。

私も数年前にジェトロの新興国進出支援専門家として採用され、インド進出を希望する中小・中堅企業のお手伝いをしてきました。経験を通して分かったのは、日本の中小・中堅企業の意識は、「インド市場は魅力的だが、ハードルが高い」という感覚です。その結果、進出までこぎ着けられた企業は期待するほど多くはなかったと感じています。それでももちろん、インドで大きな成功を取めた日系企業はたくさんあります。その筆頭格がスズキ(株)です。



▲インドモーターショー

国家主導経済を進めていたインディラ・ガンディー首相(建国の父マハトマ・ガンディーとは血縁ではない)が国民車構想実現のためのパートナー探しをして

ていました。それに従い、1982年名乗りを上げたのが鈴木自動車工業(現スズキ(株))の鈴木修社長(現代表取締役会長)でした。それ以来、インドの国民車として愛され続け、今でも50%近くのマーケットシェアを握っています。

インドビジネス成功の秘訣と醍醐味

私がインドとビジネスで関わり始めたのは24年ほど前です。ここ9年ほどは、日印間の製造業向けコンサルタントとして、日本企業以上に多くのインド企業と関わってきました。

インドビジネスの心得はたった二言。「根気と忍耐」です。

24年間インド人と関わった私でも、どうしても慣れないのがインド人の「五大商習慣」。

- ①約束を守らない
- ②時間に遅れるのは当たり前
- ③ダメ元で交渉してくる
- ④不利になると相手を無視する
- ⑤自分に非があっても謝らない

この五大商習慣をDNAに持ち、世界一タフで交渉上手だと謳われるインド人と渡り合うには、必然的に「根気と忍耐」が必須条件になります。

一つの典型的な例があります。南インドのチェンナイ市を拠点とする発電・電機部品メーカーの依頼で、日系メーカーとの技術提携をコンサルティングした

時、支払いの段階でとても苦労しました。

最初の2回の請求に対しては普通に支払われましたが、プロジェクトを終え最後の請求分を回収するのに1年以上



▲南インド最大の見本市

を要し、その間4回もチェンナイに足を運びました。うち2回は、両社で決めた日時に訪問したのに、社長も担当役員も出払っており、会う事すらかないませんでした。後で電話すると「急に決まったミーティングだったので仕方ないだろ」と言うだけで、わざわざ日本から来た私に対して謝るという姿勢は皆無です。4回目のミーティングでやっと話し合いが



▲インドの定番バイク4人乗り

持たれましたが、契約どおりの支払いはできないと言って難癖をつけてきました。反論すると、今度は「そこまで言うなら、支払いはゼロだ」とすごんでみせませ。最後は仕方なく、相手の要求通りの形で収めました。

India



▲日本企業とインド企業の交渉の場

驚いたことに、そんなやり取りの直後であるにもかかわらず、社長が「今度、日本からの材料調達を手伝ってくれ」と言ってきたのです。私は空返事をして、さっさとその場を後にしたのはいうまでもありません。

インドでは「根気と忍耐」をDNAに刻み込み、したたかに生きるしか、生き残る方法はないようです。

このように神経をすり減らすような過酷なビジネス環境に身を置きながらも、私自身、さまざまな場面でとても幸せを感じます。それが私にとってのエネルギー源であり、インドビジネスの醍醐味です。

日系タイヤメーカーのOBと、定期的にインドのタイヤメーカーの技術指導をしています。タイヤ工場の加硫工程は高温環境での過酷な作業です。ひどい時にはほぼ一日中、その高温環境下で、我々も汗をしたたせながら改善活動を行っています。もちろん現場担当者たちも汗まみれですし、機械の点検で作業服も真っ黒です。いやいや作業をしている者も少なくありません。その工場には、何度も足を運んでいます。ある時幸せな出来事がありました。私とパートナーのタイヤ専門家が加硫工程のフロアに入っていた時のことです。あちこちから現場担当者が集まってきて、満面の笑みを浮かべながら握手を求めてきました。キョトンとしている私に向かって、「大矢さんたちのおかげで、不良品が無くなりました。ありがとうございます」と言うのです。汗まみれ油まみれで改善活動を行った成果が表れたのです。疑いの目つき



▲タイヤ工場でのコンサルティング

が、信頼の眼差しに変わっていました。コンサルティングを行っているときさまざまな場面で、こういった至福の時間が繰り返し訪れます。「幸せだなあ〜」という言葉が、自然と口から出てきそうになります。

特に最近ではインド出張が多くなり、ほぼ毎月のようになっています。大きなプロジェクトとしては、インド部品メーカーのコンサルティングがあります。日系の大手トラックメーカーとの間に入って部品開発も手伝っています。この部品メーカーでは、日本製品と比べても引けを取らない品質の部品を、3割ほど安価に提供でき、複数の日系メーカーから重宝がられるまでになっています。インド製造業の技術レベル、品質レベルがそこまで上がってきているということです。ある日系メーカーからも、「今後全ての該当部品をインド製部品に切り替えたい」と申し出があるほどです。

私も技術者なので、インド人技術者と一緒に新規部品開発をしたり、お客さまの日系メーカーへの技術対応をしたりすることが多く、その品質や開発状況に「インドでここまでできるの」と驚かれる様子を見ると、私自身の血も騒ぎます。

先の手トラックメーカーによる現地工程監査が今年3月に行われました。それまでの半年間、膨大な監査項目に対して、一つずつチェックして改善を進めました。その結果、最高ランクの評価をいただくことができました。もちろん、すぐに関係者に連絡し喜びを分かち合いました。

「幸せだなあ〜」という言葉が出てきそうになったのは言うまでもありません。

日印ビジネス最前線の過酷な状況に身を置きつつ、草の根レベルながらも、日印両国に大いに貢献しているのを実感する毎日です。「根気と忍耐」をモットーに、あと10年20年とこの活動を続け、「幸せだったなあ〜」と人生を全うできれば、それが私の本望です。

(会社名等敬称略)

筆者紹介

大矢 浩史 (おおよ ひろし)

株式会社インダストリー 代表取締役 (株式会社大矢工業 専務兼務)

元ジェトロ新興国進出支援専門家(2013~2015)
中小機構国際化支援アドバイザー(2018~)
日印都市開発機構 事業調整主幹(2018~)
東京工業大学機械物理工学(現機械宇宙学)修士課程修了。東洋エンジニアリング(株)にてSEとしてシステム開発(ソニーアメリカ製造システム、凸版印刷24時間自動化工場等)。その後(株)大矢工業専務として、新幹線地震対策、ボーイング787製造治具製作、中部国際空港工事等に携わる。1995年よりインド教育文化団体日本代表として海外研修を企画運営、延べ2,000人受講。教育研修経験を生かしハローワーク基金訓練校(バリューアップスクール)校長を歴任。2010年より日印間製造業向けコンサルタントとして活躍。

〈主な顧問先、取引先〉

JK Fenner (India) Limitedビジネス顧問
JK Tyre&Industries Ltd.ビジネス顧問
Indo-MIM Private Limited日本代表
Think Smart日本代表
Indus Valley Ayurvedic Centre日本窓口 他

〈主な著書〉

『図解雑学 機械のしくみ』『図解雑学 算数・数学』
『図解雑学 化学のしくみ』『図解雑学 デジタル』
(以上ナツメ社)他6冊
【URL】 <http://www.industree.asia/>