

インドの魅力と今後の展開

小林：土木学会の会長対談シリーズでは、海外の先生方から、グローバリズムに関する最近の話題について伺っています。とくに、今日は日本企業等がインドでビジネス展開する場合の注意点やインドのビジネス事情、その特殊性等について、お話をお伺いしたいと思っています。多くの日本企業は、インドは非常に重要な国であるという認識を持ちながらも、非常に複雑な国、ビジネスを展開することが難しい国だという印象を持っていると思います。今日はインド工科大学のビジネススクールでご活躍中のゴーシュ教授をお招きして、インドの魅力とインドビジネスの今後の展開に関してお話をお聞きしたいと思っています。ゴーシュ教



Dr. Atanu Ghosh :

**Professor, SJM School of Management,
IIT Bombay**

授は、民間での実務と大学での教鞭をおとりになると同時に、文系と理系の双方をバックグラウンドにお持ちです。学際的な分野でご活躍であり、最

近におけるインドビジネスの実情について、多角的にお話をお伺いしたいと思いました。まずは、先生の経歴から簡単にお話いただけますか。

Atanu Ghosh : コルカタ大学で繊維工学について学びました。その後、ニューデリーに移り、繊維工学に関する修士号取得後に、民間の繊維会社に就職し、幹部候補生として 2 年間勤めました。就職していた会社を辞めて、インドにおける最高のビジネススクールであるインド経営大学院アーメダバード校に入り、Ph.D を取得しました。

その後また、民間の繊維会社に就職し、18 年間インドの繊維業界の管理部門で働いていました。1991 年にはインドネシアのジャカルタに移り、1994 年までの 3 年間インドネシアにある繊維関係のグローバル企業に勤めていましたが、インドネシアの会社にいた時に、経営管理等の学問に興味を持っているということを再認識し、インド工科大学ボンベイのビジネススクールの教授になりました。

私の専門分野は、マーケティング、原価計算、情報システムですが、これらは就職してから実際に自ら経験を蓄積した分野です。

【インドの魅力は多様性があること】

小林：インドは、日本とは異なり、非常に複雑な社会です。例えば、グジャラート州、その州都アーメダバードは、ベンガル州やコルカタとは非常に異なりますし、ムンバイとも

まったく違いますね。インドは各地方ごとに多様に異なる。これらの違いは何に由来しているのでしょうか。日本人がインド社会の多様性を理解するためには、非常に時間を要します。しかし、インドでビジネスを行うためには、その複雑さをまず理解しなければなりません。また、これほど地域ごとに大きな違いがあるのに、どうしてひとつの国である必要があるのでしょうか。

Atanu Ghosh : インドには、29 個の州があり、多くの言語や文化、さらには非常に多くの種類の料理があります。ことほどさように、インドのそれぞれの地域は、非常に異なっています。インドはおそらくヨーロッパ大陸よりも複雑だと考えていいでしょう。ヨーロッパ大陸では、概ね言語や文化を共通する地域が、一つの国家になっています。しかし、インドでは、各地域ごとに言語や文化が異なるにもかかわらず、単一の国として存在しています。インドが魅力的な国になっている 1 つの理由は、インドがこのような多様性を通じて、1 つの国家として統合されている点にあると思います。そして、この複雑さ、多様性があるがゆえに、多くの外国の人々がインドを訪れ、いろいろな体験をしたいと思うわけです。また、インドが魅力的な国なのは、非常に多くの人口を要しているということです。時には、この人口の大きさが問題になることもありますが、同時に、大きなメリットも生んでいます。

一方で、多くの人々がまだ貧困に苦しんでいるのも事実です。貧困層では、多くの子供が学校に行くことができません。しかし、貧困層に関して、最近、いくつか明るい傾向が現れてきています。貧困層を対象とした多くのイノベーションが生まれています。創造的なイノベーションの一例をご紹介します。最近、貧困者を 10 ドルで眼病から守る眼科病院が誕生しました。これは政府系の病院から 58 歳で退職した目の外科医によって確立されたものですが、家族全員（5 人の眼科医）とともに、11 ベットの病院を設立し、今日では 5 病院、合計 3650 ベッドに成長しました。

小林 : それは、まさに制度的イノベーションですね。

Atanu Ghosh : そうです。彼はこれまでの伝統的な方法とは、全く違ったやり方で制度的改革、社会的改革、そして破壊的改革をなしとげました。

小林 : 極めて複雑なインドの社会において、制度的イノベーションを実施することは非常に難しいと思います。多様なステークホルダーとの間で協力関係を維持しながら、新しい制度を作り上げるのに必要な原理はどういうものなのでしょうか。

Atanu Ghosh : 彼らは利潤や個人的な利益を追求せずに、ミッションを重視した組織を作り上げることで、問題を解決しました。彼らは立ち上げた組織は、インド社会において貧困者の失明を根絶するという明らかなミッションを追及する組織を立ち上げました。明



確なミッションによる社会への貢献、これが重要な組織ガバナンスの原理です。

たとえハーバード大学の優秀な MBA 保有者であっても、貧困者の失明を根絶するというミッションを実現するような組織を設立することは容易でないと思います。彼らが成功した理由は、独自の人工水晶体を用いた手術を行った点にあります。彼らが病院を設立するまでは、人工水晶体を米国から輸入していました。その価格は 100 米ドル程度ほど要しました。しかし、この価格では、貧困者が人工水晶体を購入することは不可能です。しかし、彼らは、人工水晶体の生産技術のイノベーションを行い、5 米ドルで水晶体を製造することに成功しました。さらに、生産した水晶体を海外に輸出することにも成功し、病院の運営に必要な利益を得ることが出来ました。

【インドから見た日本企業の特性】

小林：インド社会の 1 つの大きな特徴は、社会のすみずみにまで民主主義の考え方が浸透している点に思います。このような民主主義が、時には合意形成を遅らせたり、インドの社会・経済システムの発展の妨げになっているように思えます。また、インド社会の複雑性の原因になっているように思います。インドにおける民主主義が、なぜ発展したのか教えていただけますでしょうか？

Atanu Ghosh：私たちが民主主義を採用してから 47 年が経ちました。

質問に対する 1 つの答えは、組織の指導者が民主主義の運営に慣れてきたことをあげられます。今や、誰も民主主義を妨げることはできません。政党の指導者たちは、政党はそれぞれ異なった価値観や物事の見方を持っており、それぞれの政党の目的を達成するために、極めて異なった活動をしてい



ます。インドの全ての人々と野党を含めた政党のすべてが、民主主義の導入により、社会制度が改善したことを知っています。誰も民主主義を妨げることはできなくなっています。

小林：日本の企業や人々が、インドのコンテキストと複雑さを理解することは極めて重要です。しかし、必ずしもインドに進出している日本企業がインド社会を十分に理解しているとはいえない。日本企業がインドのコンテキストをよく理解していないがゆえに、インド社会において窮地に立たされることが少なくないように思います。さらに、日本流儀のやり方を採用して、現地社会と軋轢をもたらすこともあると思います。そのような事例をご存知でしょうか？

Atanu Ghosh：非常に良い例があります。私が電気機器系の会社に働いていた時の話です。この会社はカラーテレビを生産したいと考えていました。そこで、私は日本の企業と交渉を行い、カラーテレビの電子部品を調達しました。その当時、日本の電気機器メーカーは

世界のトップを走っており、企業の生産ラインは非常に体系化されており、品質管理が行き届いていました。われわれの注文に対して、その日本企業は常に完璧に仕上がっている部品をわれわれに提供してくれました。それに対して、我われは、日本企業の申し出に対して、十分に対応できないことがありました。日本企業の注文は、非常に細部にわたることだったからです。さらに、日本企業から派遣される人間は一人や二人ではありません。常に、グループ全体でやってきます。しかし、私たちは購買者であり、彼らはサプライヤーという関係なのですが、サプライヤーの方が交渉過程のイニシアティブをとるのです。この事例から、日本人と私たちの交渉過程の違いについてずいぶん勉強をさせていただきました。このような交渉過程における交渉力の違いがどこからくるのかを考えさせられました。日本企業は、私たちの側の生産能力や生産プロセスの実情を知っているにもかかわらず、私たちは日本企業の技術力や経営能力について何も知らないのです。さらに、日本側はグループとして交渉に入ってきており、彼らが行うすべての決定は一人の人の決定ではありません。ある決定を行う場面に遭遇したとき、彼らはすぐに彼らのグループと話し合って、同意するか、しないかをそれほど時間をかけずに決定して私たちに戻してきます。これが、私が日本人から学んだ交渉方法です。（顧客の要望をしっかりと理解して、用意周到な準備を行い、集団で仕事を行う。決定すべき事項も集団で議論し、早い決断を行う。）。しかし、このような交渉方法には驚かされましたし、それが日本の流儀だと理解するまでには時間を要しました。このような交渉方法が、インド社会で一般に受け入れられるかどうかは、定かではありません。

【インドでのビジネス展開で留意すべきこと】

小林：さて、世界経済のグローバリゼーション化が急速に進んでいますが、インド経済の繁栄のために目指すべき方向は何だと考えられていますか。また、インド国内のビジネスやインドの企業が目指している最新の動きの特徴は何でしょうか。

Atanu Ghosh：インドのビジネス上の最大の利点は、人口の多い巨大な市場だということだと思います。インド市場には、裕福層（ハイエンドセグメント）、上位中間層（ミドルエンドセグメント）、下位中間層（ミドルミドルセグメント）、貧困層という所得層が存在しますが、今現在、貧しい階層はゆっくりではありますが、徐々に減少しています。これまで貧困層に属していた人々の購買力が上昇しています。また、IT 技術の進歩により、Microsoft や Google などのグローバル企業が、インドでビジネス展開できる下地が整ってきております。このため、多くのインド人は、現在、これらのグローバル企業で働い



ており、彼らの購買力は非常に向上しています。全般的に、私はインドの購買力は向上していると思います。

現在では、購買力があり、商品の価格交渉を行える人々は、すでに必要なものや製品を所有していますので、マーケットしてはすでに飽和していると考えていいでしょう。これまで、市場で商品やサービスを購入する余裕がないいわばピラミッドの底辺に位置する人々のための商品やサービスの開発が必要とされています。私は、米国の General Electric 社が行ったように、10,000 ドルの電気製品を必要な機能のみを残したインド仕様にして価格を 1/10 の 1,000 ドルにするなど、彼ら低所得者層のための手頃な価格の製品を作る必要があると思っていますし、低所得者層向けの手頃な商品の開発が今インド産業界において必要なことであると信じています。なお、この General Electric 社の廉価版の製品はアメリカでも売れているそうです。

小林：その通りだと思います。日本企業の最も大きな欠点の 1 つは、相手国のニーズを見ないで、ハイエンド製品のみを提供することだと思っています。

Atanu Ghosh：そうですね。中国やインドのような市場は、手頃な価格の製品を手に入れようとしています。日本の企業は、本来は手頃な価格の製品を提供できる能力を有していると思います。むしろ、問題なのはインドの国内企業にあると思います。インド国内には大きな市場があるのですが、インドの人々は、ヨーロッパ、アメリカ（米国）、そして日本から提供される可能性のある手頃な価格の製品が現れるのを待っているだけで、インド国内企業にはそれを求めています。

インド市場は非常に複雑です。例えば、ケロッグがインド市場に参入したとき、彼らは米国市場で販売するのと同じ製品を作り、販売を行いました。彼らは、アメリカやヨーロッパでは冷たい牛乳でシリアルを食べるのに対して、インド人が温かい牛乳を使ってシリアルを食べるのを知らなかった。ケロッグのシリアルに熱い牛乳に入れると、非常に濁ってしまい、インド人はそれを好みませんでした。私たちインド人が必要とする製品は、インドのニーズに合わせた製品です。ケロッグは最終的にそれを理解しましたが、かなりの時間がかかりました。彼らは製品をインド仕様にすることを決めましたが、そうしなければ、彼らはインド市場から撤退していたでしょう。

【インドでは韓国企業がブランド化している】

小林：インド市場を見ていて、どの国が優位性を持っていると考えていますか。また、どの国がインドのニーズを的確に捉えていると思いますか。具体的には、インド市場で中国企業や韓国企業は優位性を持っていますか。

Atanu Ghosh：すべての人々がインド・中国市場の可能性を知っていると思います。だから、国際化



が必要だということも理解しています。

サムスンと LG を見ていると、彼らはインド市場を支配しています。地場の競争市場が侵食されたとさえ言うことができます。

小林：彼らはインド市場におけるマーケティング能力とインド市場のニーズに製品を適合させる能力を持っているということですか。

Atanu Ghosh：彼らはインド市場を理解しています。彼らはソニーがインドで販売しているテレビや携帯電話の約 60% の価格でテレビや携帯電話を販売し、市場を席巻しました。

小林：なぜ韓国はとても成功したと思いますか。

Atanu Ghosh：それはスキルだと思います。スキルは大きな利点です。

小林：スキルとは、マーケティングのことですか。

Atanu Ghosh：はい、マーケティングスキルですが、ただ、それだけでなく、彼らは市場規模を理解していました。市場の需要量を理解することができたので、薄利多売方式によって利益を確保することが可能だったのです。サムスンと LG は、今やインド市場では大きなブランドになっています。

【近年のインフラ整備は PPP が大半】

小林：インドのサプライチェーンはどうですか。サプライチェーンは、インドの企業によって管理されているのでしょうか。また、それは複雑なシステムとなっているのでしょうか。

Atanu Ghosh：サプライチェーンは、インドの企業によって管理されています。

物流に利用されている主要な施設は道路です。日本やヨーロッパに比べて、インドは道路整備が非常に遅れており、巨大なボトルネックとなっています。たとえ技術が進歩しても、人々の知的能力が向上しても、道路等のインフラの整備が進まない限り、大きな進歩は望めません。

今、アーメダバードとボンベイの間の新幹線を建設していますが、その整備によって、おそらく大きな変化があると思います。

小林：今、高速道路等の資金はどのように調達されていますか。ほとんどが PPP なのでしょうか。

Atanu Ghosh：高速道路等の整備は、以前は政府の資金で行っていましたが、現在はほとんどが PPP で行っています。彼らは債務を返済するために、独自の料金を設定することができます。

小林：鉄道の場合にはどうな



っていますか。

Atanu Ghosh：鉄道は、今のところ、政府によって完全に建設資金の手当が行われていますが、最近では、PPP の使用や民間への鉄道の移管に関する議論が行われています。

小林：港湾や港はどうでしょうか。また、空港などは。

Atanu Ghosh：現在、港湾は民間に移管されています。そのようなことで、いくつかの民間運営の港湾をみる事が出来ます。また、幾つかの空港でインフラ企業の資金調達が始まされており、インフラ企業に料金を設定する権利を許可したため、現在は相当量になると考えています。

PPP はデリー、ボンベイ、アーメダバード、バンガロールに建設されたすべての新空港に適応されるようになりました。

【期待される日本の技術力と資金】

小林：その中で、日本が果たした最も大きな貢献は何ですか。

Atanu Ghosh：新幹線のように、技術思想のインドへの導入ということが日本が果たした貢献の中で最も大きなものだと思います。インドは日本の支援なしに新幹線を作ることは決してできないと思います。インドの中で、高度な技術が関与している部門では、日本はインドを助けることができます。言い換えれば、インドは日本にとっての非常に良い市場になることができるということです。手頃な価格の製品とサービスは、インドが探しているものです。日本企業は、インド社会を知り、インド人の心理と消費傾向を理解するためにインドの企業と連携することが必要です。そのような意味で、日本の技術と資金はインド市場に参加することができます。

【一帯一路政策への感想】

小林：中国が進めている一帯一路政策について尋ねたいと思いますが、インドは中国が進めているこの政策に対して、どのような考えを持っているのでしょうか？

Atanu Ghosh：残念ながら、私は聞いたことがありません。

小林：インドシナ半島の国々は、この政策について敏感になっており、今後の進展について懸念を持っています。

Atanu Ghosh：インドシナ半島の国々は、中国とロシアを見ているのですか。

小林：はい、これらの国の動きに注目しています。インドは、インドシナ半島の国々や ASEAN 諸国と幾つかの協力計画を持っていますか。

Atanu Ghosh：いいえ、私は国家レベルで、そのような計画が動いているかどうかは知りません。しかしながら、インドの企業は中国から多くの製品やサービスを購入しています。私たちは輸出以上に中国から輸入をしているので、貿易赤字に陥っています。

小林：輸出の大半は主に米国とヨーロッパに対してですね。

Atanu Ghosh：そうです。

【日本の若者に期待することとインドの関心分野】

小林:最後に、日本の若い世代の人々に対して、いくつかの提案やメッセージをいただけますか。

Atanu Ghosh : 私は、インド工科大学ボンベイに留学やインターンシップにやってきた日本の学生を通じてしか、日本の若者と接したことはありません。私の経験は限られたものですが、日本人をインターンとして受け入れた企業からは、日本人は良く訓練され、非常に献身的に仕事に打ち込むという評判を聞いています。しかしながら、日本人のもっと多くの学生が、他の国の国際化とマーケティングについて学び、貢献できる領域を見つけ出すことが重要です。自分の才能を使い、新しいチャンスを作り出すことができます。また、インドは、外国人が働く機会が常にあり、開かれています。



インドは複雑な市場ですが、多くの競争と手頃な価格の製品が市場に溢れています。サプライチェーンと道路インフラの複雑なインドにおいてビジネスの成功を収めることは、それ以外のどの国でも成功することができるでしょう。その意味で、インドでの経験は、若い世代の日本人にとって非常に良い経験になると思います。

そのために、日本人の学生がすべきことの 1 つは、英語、言語スキルの向上です。日本人の学生は良く訓練され、非常に献身的で、知的であるので、英語、言語スキルが向上すれば、私は日本人の学生の応援をしたいと思っています。

小林:最後にもう一つ、インドではFin-tech が大きく成長していると思いますが、その原動力は何でしょうか。

Atanu Ghosh : テクノロジーは、現在成長途上であり、多くの投資を受け入れています。

1 つはFin-tech であり、その他にはナノテクノロジー、環境を救うためのもの分野、エネルギーと水の衛生設備等が成長を求められる分野です。

インド工科大学ボンベイには、これらの先端技術に関して世界有数の研究所があり、優れた研究成果をあげています。ぜひ、日本の大学、研究機関、民間企業と共同研究を進めて参りたいと思います。