

インドセミナー『インド企業経営の成功の鍵』開催レポート

～マルチ・スズキ・インディア会長 Bhargava氏、インド経済研究所理事長 榊原英資氏をお招きして～

GCA株式会社（本社：千代田区 代表取締役：渡辺章博）は、2017年7月19日（水）に、インドにおける業務提携先であるICICI証券とインドセミナーを開催しました。本セミナーには約300名の参加がありました。



セミナーの様子

多くの日本企業がグローバル事業展開の戦略的要所と位置づけているインドでは7月1日より全国統一の物品サービス税（GST）が導入され、経済活動の円滑化が期待されています。しかし一方では、多様性に富むインド市場の難しさを理由に投資を躊躇するケースや、進出後の企業経営において困難に直面するケースが多々見られます。

本セミナーでは、インドに根ざし成長を続けてきたマルチ・スズキ・インディアで、その黎明期から経営のトップとして会社を率いてきた会長のR. C. Bhargava氏をお招きし、インドにおける企業経営の要諦をご講演いただきました。

また、インド経済研究所理事長の榊原英資氏をモデレーターに招請し、Bhargava氏のほか、日印両国で企業経営に携わったGCA特別顧問の采孟氏、ICICI証券マネージングディレクター&CEOのShilpa Kumar氏、GCA代表の渡辺章博をパネリストとして、両国の企業運営における共通点や特殊性について議論するパネルディスカッションを開催。本稿は当日の講演内容に基づき、再構成したものです。

基調講演 | インド企業経営の要諦

マルチ・スズキ・インドIA 会長 R.C. Bhargava氏

■ マルチ・スズキ・インドIAの発展の歴史

スズキは、1982年にインドの国有企業だったマルチ・ウドヨグに対し26%を出資、インド投資をスタートさせました。1992年には出資比率を50%に、2002年には54%に上げて支配権を取得、株式上場を果たした2003年から2007年までの間には政府が持ち分を完全放出し、スズキが最大株主になりました。2007年に政府持ち分が完全放出されたタイミングで社名をマルチ・ウドヨグからマルチ・スズキ・インドIA（以下マルチ・スズキ）に変更しました。

マルチ・スズキが創業した当時のインドは、社会主義計画経済の真っ只中、高級品と見なされた自動車には重税が課せられ、自動車市場規模は3万5000~4万台程度でした。先行き不透明な時代における鈴木修社長（当時）の英断は世間を驚かせましたが、鈴木社長の胸中には、インド側経営陣に対する信頼とインド市場のポテンシャルに対する確信がありました。その結果、この投資は世界で最も成功した日本企業による投資のひとつとして、歴史に刻まれることになったのです。

創立当初のマルチ・スズキは、年間生産台数10万台が目標でした。この目標は5年間で達成し、1991年には年間12万台を生産するまでに成長、同時に欧州各国への輸出もスタートしました。その後、工場拡張などを経て生産台数は2016年に157万台を記録。現在は、年間300万台に拡大したインドの乗用車市場において、市場占有率47%、時価総額230億ドル誇っています。



マルチ・スズキ・インドIA 会長
R.C. Bhargava氏



Bhargava会長による基調講演の様子

■ 従業員のマインドを変え、信頼関係を築き上げる

経済の自由化が始まる1991年以前、インドの製造業は計画経済政策下で高度に規制され、管理されていました。政府は民間資本を信頼せず、営利は搾取と見なす。競争原理は働かず、深刻な外貨規制によってモノが不足し、インフラ整備は遅れ、また、労使関係は生産的な関係ではありませんでした。その結果、インドの製造業は国際競争力を失い、技術・性能・品質の面で時代から取り残されていきました。

そのような時代でありながら、マルチ・スズキが成功した大きな要因のひとつは、スズキと鈴木社長がインド側のオペレーションに完全にコミットしたことです。社長自ら何度もインドへ足を運び、多くのインド人スタッフの話に耳を傾けました。それがスタッフの大きなモチベーションとなり、また同時に、迅速かつ正確な決定にもつながりました。プロジェクトはインドの状況に合わせて常に修正が加えられ、インドのお客様に価値ある製品を提供することで、事業が安定軌道に乗ったのです。

また、政府とスズキの双方が、会社の発展を最優先目標として掲げていたことも成功の鍵でした。ジョイントベンチャーでは、パートナー双方が同じ目的を共有することが重要です。パートナー会社に何を期待し、どのような展望を抱いているかを徹底的に話し合い、明確に理解しておく必要があります。

一方で、パートナー同士が互いに学び合おうとする意識と意欲も大切です。我々は日本式ビジネスのスタイルやロジックを貪欲に学び、かつそれをインドの環境に適応させました。事業は、必要に応じて適応させなければ失敗します。例えば、インド人と日本人の混成で管理職チームを組み、双方の提案に耳を傾ける。マルチ・スズキも、一方からの押し付けだけでは信頼関係を築けなかったでしょう。

マルチ・スズキは国営企業だったこともあり、高度な倫理基準に基づいた透明性、公正性の遵守が基本理念でした。これはスズキの価値観と同じであり、価値観を共有することができました。それにより醸成された信頼感は、効率的なシステムや慣行を構築する一助となりました。

インドでは、職務環境や労働意識が日本と全く異なります。インド人労働者の意識改革のためには、日本人の仕事の仕方を見て、話し合っ、体験してもらうことが最も効果的です。マルチ・スズキは、あらゆるレベルの従業員を日本で研修させることで彼らのマインドチェンジと信頼感の醸成を促し、結果、日本式システムのスムーズな導入を成功させました。



■ 事業の一体感を育む、パートナーシップという概念

我々は、戦後の日本が人的資本を活用することで様々なハンデを克服してきたことに、大いに鼓舞されました。企業において人的資本を最大限活用するためには、経営陣と労働者の良好な関係が必須です。労働者は会社の一員であり、会社の未来は労働者の未来でもあるという共通意識を持つことの大切さも、日本の経営哲学から学びました。マルチ・スズキでは、経営層と労働者が緊密にコミュニケーションを図り、継続的に協議を重ねて良好な労使関係を築いていったのです。

また、ホワイトカラーとブルーカラーを等しく扱い、労働者を尊重するという日本流の考え方も徹底しました。階級にかかわらず同じユニフォームを着用する、食堂で食事を共にする。そういった実践の積み重ねから、労働者は経営陣が自ら掲げたポリシーを守ること、そして、有言実行であることを理解してくれました。理解があったからこそ、会社の繁栄がもたらす利益を全社員が共有するという認識も浸透したのだと思います。

当初マルチ・スズキはベンダーやサプライヤーへの投資を躊躇していましたが、現地調達化を進めるためにベンダーやサプライヤーをパートナーと位置付け、新しい技術やその応用、安全性やQC基準の設定など多岐の協議を重ね、信頼関係を構築していきました。パートナーとして協力し合い、経験や知識を共有し、共にアップグレードを目指す。それは製造業に投資をする上で必須のことであり、マルチ・スズキが現在でも続けている取り組みのひとつです。

インドの消費水準はまだまだ低レベルですが、製造業のみならず、あらゆる分野が大きな成長ポテンシャルを秘めています。モディ政権発足から3年が経過してインドのビジネス環境は大きく変化しましたが、今後の3年でさらに変わるに違いありません。インドでは今、誰もが実力を発揮できる環境が政府によって形成されつつあるのです。

パネルディスカッション | グローバル企業経営と日本・インド企業の特殊性と普遍性

モデレーター：	インド経済研究所	理事長 榊原英資氏
パネリスト：	マルチ・スズキ・インディア	会長 R.C. Bhargava氏
	ICICI証券	マネージングディレクター兼CEO Shilpa Kumar氏
	GCA株式会社	代表取締役 渡辺章博
	GCA株式会社	特別顧問 采孟

(本文一部敬称略)

榊原：日本とインドは、かつてから良好な外交関係を維持しており、個人レベルでも双方国民が親和的です。しかしビジネスにおいては、文化の違いから必ずしも簡単にはいきません。両国の文化的相違を表現するならば、日本は「同質性」、インドは「多様性」が特徴で、外交的に近い関係でありながら意外と知らないことが多い。ですから、今回のようなセミナーなどをきっかけにインドを知ることは、非常に重要なことだと思います。

ではまず、基調講演の感想をSilpa CEOと渡辺社長にお伺いしたいと思います。



パネルディスカッションの様子

Silpa : これまで日印間で多くの経済協力がなされてきたことは周知の事実ですが、一方で、その成功がどのような形でもたらされ、また、どのような落とし穴があるのかは意外と知られていません。Bhargava会長からは、日印協力の象徴ともいえるマルチ・スズキの成功の背景をわかりやすくお話いただき、日印の協業が成功すれば、双方にとって大きなプラスになることを示していただきました。

渡辺 : 日本の民間企業であるスズキとインドの国営企業とのジョイントベンチャー、その平坦ではない35年の道程に感銘を受けると共に、「日本企業が成功するためにはコミットメントが重要」という会長の示唆に強い共感を覚えました。インドで成功する、そのためにインドにコミットするという強い気持ちは、まさにインド進出で成果を上げるための必須要件だと思います。

榊原 : 基調講演の中で、マルチ・スズキがインドで大きな成功を収めた理由のひとつとして、スズキの鈴木修社長（当時）が何度も足を運んだことが挙げられていましたね。インド政府の「国産車を作る」というプロジェクトに対し、鈴木社長は、インド政界トップとの面談を何度も重ねた。トップ自身が動き、積極的な働きかけと交渉をしたことが、マルチ・スズキはインドの自動車市場のシェアの5割以上を占める結果につながったのだと思います。

そこでバルガバ会長に質問です。マルチ・スズキがこれだけの成功を収めていながら、なぜその後進出した日本企業が大きな成果を上げられないのでしょうか？

Bhargava : インドではインド式に従わなくてはいけないという固定観念から、人事も含め全てをインドに任せてしまったことが失敗の原因ではないでしょうか。インド流のやり方は、社会主義の時代に育まれたものです。その時代の考え方が根強く残っている会社では、残念ながら正直な仕事をするという意識が薄い。日本企業は日本で成功してきたやり方を踏襲し、サプライチェーンを構築し、労働者との良好な関係を築くべきなのです。

日本人は子供の頃からきちんと躾をされ、規律精神が高い。高度な規律精神は、ビジネスにおいても大きな意味を持ちます。インドでは社会主義時代の負の遺産として、脱税や政治献金、ブラックマネーなどの問題を抱えてしまった。規律を軽視し利益ばかりを追求した経営によって国際社会から取り残され、成長することができなかったのです。



パネリスト：左から GCA代表 渡辺、GCA 采顧問、ICICI証券Shilpa CEO、マルチ・スズキ・インド Bhargava会長

采 : 全く同感です。多くの会社は一樣に、インドはよく解らないからインド人に任せよう、インド流を踏襲しようとおっしゃいます。しかし、自らが直接関与して初めて見える世界があります。それまでインドの経営に携わっていた方を尊重するだけでなく、きちんと執行責任を持ってもらうことが必須です。同時に積極的に経営と執行に関与することが肝心で、そこから見えてくることや解決できることはたくさんあると思います。

榊原：日本は、中産階級が大多数を占める比較的フラットなヒエラルキー構造ですが、インドは格差意識が根強い。インドに進出する日本企業は、それを理解し、乗り越えていくことが重要だと思うのですが、いかがでしょうか？

采：私の経験でも、日本とインドのヒエラルキーの相違を感じました。インドでは、頂点にいる一握りの人達がインド経済を仕切り、また、彼ら同士のネットワークも進んでいる。そういった構造を理解すると、人脈の重要性も実感します。ある問題の解決のために必要なチャンネルはどこかを探る。簡単なことではありませんが、インドビジネスでは、社会構造から理解することが事業推進に大いに役立つことは間違いないでしょう。

榊原：では、バルガバ会長に質問です。インドの格差問題の根底には、かつてのカースト制度の残滓のようなものが残っているのでしょうか。

Bhargava：日本の方からは必ずカーストのことを聞かれますが、今のインドの産業界や組織、ビジネスの現場においてカースト意識はありません。ヒエラルキーに関しても、決してインド特有ではないと思います。経済界のトップリーダーたちが政府や組織に大きな影響力を及ぼしている、それは欧米もインドも同じです。

榊原：インドをひとつの大国として捉える人が多いですが、インドはアメリカ以上の連邦国家で、州ごとの格差は大きいのではないのでしょうか。今回のGSTで税制の全国統一が図られましたが、インド進出を考えるならば、どの州にどのような形で行くのかをきちんと精査すべきでは？

Bhargava：確かに州単位で見ると、産業育成や外資誘致、企業誘致に関する温度差があります。しかしモディ首相の経済施策は、この3年間に大きな変革をもたらし、州同士の競争の推進によって各州の競争力も高まりました。各州がビジネスのやりやすさの向上に取り組み、その結果として既に7、8州のビジネス環境が整備、改善されました。

渡辺：その状況は、80年代のアメリカと同じですね。当時はアメリカの各州が日本企業の誘致を強化し、日本企業も各州をよく研究していました。その頃と比べると、インド投資では、州ごとの特性への関心が薄いと思います。

M&Aでは、ターゲットが創業した場所や、その地に有するネットワークなどを知ることが大切です。買収が成功するパートナーは、優れたマネジメントチーム、優秀なプロモーター、良質なネットワークを持っている。それを見極めるためにも、徹底したリサーチが重要になるのです。

Bhargava：インドで事業を始める際、全ての事実を洗い出し、分析し、立地を検討する必要がありますから、プロフェッショナルなアドバイザーを大いに活用すべきでしょう。GCAのようなコンサルタント会社のプロフェッショナルたちは、人材、サプライチェーン、輸送、設備、インフラ、電力などあらゆる面で検討を重ね、メリットとデメリットを明示した上で立地を提案してくれる。それはどれも投資決断を決める上での重要な情報です。



モデレーター：インド経済研究所
理事長 榊原英資氏

榊原：ところで今でもインドでは、多くの企業が同族会社なのではないでしょうか？

Bhargava：それも日本企業とインド企業の大きな違いですね。相手のバックグラウンドは、買収や合併後の仕事のやり方にも大きく影響しますから、M&Aやジョイントベンチャーを検討する際には、ぜひ念頭に置いていただきたい点です。

Silpa：第三世代が入ってきた今は、変わりつつあります。それと同時に、ビジネスの資金規模の拡大に伴い、プライベート・エクイティによる投資も増えてきました。プライベート・エクイティは、会社に規律をもたらし、会社を成熟化させる一助になっています。

加えて、モディ首相の改革が経済のブラックな面を一掃しつつあり、証券規制当局によるガイドラインの強化も効果を発揮しています。企業には報告義務を課し、その報告内容だけでなく取締役会の構成や任期、取締役会の運営なども厳しく規制される。公正かつ明快なチェック機能が働きはじめましたから、各社のバランスシートは今後2、3年でかなり整理されるはずですよ。

Bhargava：ひとつの提案ですが、M&Aやジョイントベンチャーのパートナーとして、若手の起業家を探すというのはいかがでしょうか。若手の方々は、ビジネスを動かす熱意があり、倫理的な事業運営に対する気持ちも強い。中には、とても優れた事業経営能力を持つ人もいます。

渡辺：海外に拠点をお持ちの日本企業の中には、既に優秀なインド人スタッフを海外拠点で雇用しているケースもあると思います。GCAの事例を紹介しますと、シリコンバレーで買収した会社には優秀なインド人スタッフが数名いました。その方々はトップタレントのネットワークを持ち、熱意ある若いインド人経営層にもアクセスできた。彼らは現在、GCAの日印案件で大いに活躍してくれています。自社のグローバルネットワークに隠れている宝、まずはその発掘から始めてみることをおすすめします。

司会：ではこれより、質疑応答に移ります。

インド企業を買収する場合に留意すべき点、欧米との比較で特に顕著な留意点をお教えいただけますでしょうか。

渡辺：インドでは、個人の株式を買うというシチュエーションが圧倒的に多く、必然的にプロモーターを相手に交渉するケースが多い。日本企業の場合、買収後はそのプロモーターに経営を任せたいと思いがあいため、強気で交渉しきれず恨みを残しがちです。また、一定期限内に話をまとめようとする交渉や、降りるという選択肢を持たない交渉は、劣勢になりやすい。それらに起因する失敗は、高い買い物となるだけでなく、買収後の経営に影を落とす場合もありますので、注意すべきでしょう。

Silpa：日本の方はインドを難しい国といますが、インドから見れば日本も手強い交渉相手です。だからこそプロフェッショナルなアドバイザーを活用していただきたい。業界の理解が深いアドバイザーは、幅広いパートナー候補を抽出でき、また、業界の人脈を活用することもできます。そして、経営陣の言葉だけでなくサプライヤーや顧客、金融機関などの意見も聞きながらリサーチします。アドバイザーが提供できる付加価値とは、360度の視野を持った調査であり、相手への理解を深める力添えをすることです。

司会：次の質問です。インドでは、現場の労働者に品質や安全に対する認識をどのように定着させていけばいいのでしょうか？

采：日本とインドでは、従業員のバックグラウンドも異なります。日本では、工場の人たちも学校教育を受けて入社していますが、インドではそうとは限らない。例えば、製薬工場では、工場に入る前には手を洗うというルールがありました。日本人には日常的に手を洗う習慣がありますが、インドでは場合によっては手洗いも教育として伝える必要がある。自分の経験値や常識に当てはめた考えが、かえって困難を作り出しているかもしれません。

ランバクシー・第一三共のケースをご紹介します。クオリティの面で問題を抱えていた工場に、8人ほどのスタッフを日本から出向させました。彼らは一緒に働きながらOJTを担当し、「あなたは今日、何を改善するか」をテーマに1分間ずつ毎日3人がスピーチする朝礼を始めました。最初は戸惑いもありましたが、やがて事前に準備をするようになってきた。個人の提案をその日の目標として全員が共有するというシステムが、工員のモチベーションを向上させたのです。ひとりひとりのスタッフに参画意識が生まれ、チームワークが生まれた結果、その工場は大きく改善しました。



左から GCA 酒入（司会）、GCA代表 渡辺、GCA 采顧問、ICICI証券 Shilpa CEO、マルチ・スズキ Bhargava会長

司会：最後に、バルガバ会長に質問です。今後のマルチ・スズキの戦略についてお聞かせください。

Bhargava：インド経済の急成長は今後も続く予測され、それに伴い自動車市場も成長すると考えられます。マルチ・スズキは今後も生産性を高め、品質を上げ、インドのお客様に合った製品を開発し続けます。インドでの設計とインドでの生産、まさにインドでの車づくりに真摯に取り組むことで競争力を維持するとともに、販売・サービス網をスピーディに拡大し、さらなる成長を目指したいと考えています。

榊原：インドは2015年に中国の経済成長率を抜き、7%台の高成長を続けています。さらに、若年層が多く将来的な人口増加が見込めるため、今後も7~8%台の成長が続くだろうと予測されています。世界で最も良好な成長を続ける大国インドは、様々な面でこれからも面白い展開をしていくことは間違いありません。GDPレベルはまだ中国よりも低い、だからこそ今後も大きく成長する可能性がある。インドは今、最も注目すべき国だと思います。

【プロフィール】

マルチ・スズキ・インディア 会長 R. C. Bhargava氏

インド政府エネルギー省次官補、内閣官房次官補、バーラット重電公社取締役を経て、1981年にマルチ・スズキの前身であるマルチ・ウドヨグに入社、その後のマルチ・スズキ成功の立役者として知られる。Grasim Industries、UltraTeck Cement Company、Aditya Birla Sun Life Asset Management Company などインドのリーディングカンパニーの取締役を歴任、BAE System Ltd、Rio Tinto、Hauwei、日立製作所のインドアドバイザリーボードも務める。

一般社団法人インド経済研究所 理事長 榊原英資氏

東京大学経済学部卒業後、1965年に大蔵省に入省。ミシガン大学にて経済博士号取得。1994年に財政金融研究所所長、1995年に国際金融局長を経て1997年に財務官に就任。1999年の大蔵省退官後は慶応義塾大学、早稲田大学にて教鞭を執り、2010年から青山学院大学特別招聘教授に着任。「経済交渉から読み解く～日米戦後史の事実」(2016年 思想社)、「日本国債が暴落する日は来るのか？」(2016年 ビジネス社)、「幼児化する日本は内側から壊れる」(2016年 東洋経済社) など著書多数。

ICICI証券 マネージングディレクター兼CEO Shilpa Kumar氏

投資銀行、機関投資家・個人投資家向け仲介、ウェルス・マネジメント、金融商品開発など幅広いサービスを展開するインド最大手金融機関、ICICI証券のマネージングディレクター兼CEO。親会社であるICICI銀行にてグローバルマーケット・自己勘定投資部門を率いるなど27年以上のキャリアを積み、ストラテジー・コーポレートファイナンス、プロジェクト・ファイナンス部門を率いた経験も有する。

GCA株式会社 特別顧問 采 孟

1970年に第一製薬に入社、1995年に米国第一製薬社長に就任した後、1999年より同社取締役、常務取締役、代表取締役専務を歴任。第一製薬と三共の経営統合後には同社取締役・専務執行役員としてインドの大手製薬会社ランバクシー・ラボラトリーズの買収に奔走し、買収後は同社の取締役会議長を兼務。2013年 第一三共取締役、2015年 ランバクシー・ラボラトリーズ取締役会議長を退任、同年 GCA顧問に就任。

GCA株式会社 代表取締役 渡辺章博

1982年よりKPMGニューヨーク事務所にて日本企業の米国進出のためのM&A業務に従事、1994年に帰国しKPMGコーポレートファイナンスの共同代表に就任。2004年にGCA株式会社を設立、これまでに日本たばこ産業飲料事業のサントリーへの売却、第一三共によるインドの上場製薬会社 ランバクシー売却、日立と三菱重工の火力発電事業の統合など、数多くの海外・国内案件のアドバイザリーを務める。