

2020年1月17日

在インドジャーナリストの見た日印関係～今こそ、基本に立ち戻ろう

アニル・サシ (Anil Sasi)

長くても細い両国関係

私はジャーナリストとして働く前、ある日系企業のインド法人に勤めていました。下っ端の私の席は、皆様ご存じのような大部屋の手前の隅にあり、上司の席は一番奥にありました。所謂上座と下座の考え方です。

私がカルチャーショックを受けたもう一つの思い出は、その頃、社内でプレゼンをすることになった時のことです。現地法人のトップである日本人の上司たちが最前列に座り、インド人の上司たちはその後ろに陣取っていました。私が話している間じゅう、インド人たちは緊張している私を励ますかのように頷き、笑顔を見せてくれました。一方、日本人たちは一様に無表情で目も合わせてくれず、スライドだけを凝視していました。そのため私はすっかり緊張し、混乱してしまいました。どうにかプレゼンを終わると、トップの日本人が最初に拍手をし、続いて日本人全員が拍手をしました。比較的自由に感情を表現するインド人に対する、日本人の本音と建て前の習慣、というのを鮮烈に感じた出来事でした。

その後、私が初めて日本を訪れたのは今から10年ほど前になります。すぐに、人々が互いに配慮しあって、騒がしいはずの街角や電車の車内で静けさが保たれていることに気が付きました。花粉や風邪予防のマスク、わさび味のチョコレート、温水洗浄便座など、驚きは多かったのですが、日本人が自然を畏敬したり、目上の人に対して敬称を用いたりすることなど、インド人にも当てはまる共通点が多いことにも気づきました。日印は歴史的に見ても、文書の直接的な遣り取りが確認されている西暦752年以来、1,400年にもわたる交流があり、その後両国の領土も交錯したことがないことから、敵対関係に陥ったことも一度もなくきています。多くのインド人は日本の文化が大好きです。私たちにとっては、一杯の緑茶を淹れることでさえもまるで芸術のようです。

しかし、両国の経済関係は、この長い歴史のわりに芳しくありません。両国政府による統計からは、両国間の貿易額がこの10年で伸びていないことを示しています。

インドに拠点を置く日系企業は1,305社ほどありますが、中国には32,000社。対印直接投資に至っては、この10年でむしろ減少しています。

今一度、インドのことを振り返る

ここで、インドのビジネス文化について簡単に振り返ります。まず、インドは地域によって文化が大きく異なるため、事業戦略も具体的な対象地点を絞り込まなければなりません。約束した時間に遅れないことは、日本ほど相手への敬意や配慮として意味をなすものではありません。思ったことを包み隠さずに言いますが、商談の初期段階においては進展が遅い上に「どうでしょう、検討しましょう」などといった、のらりくらりとした反応に終始することがあります。これはノーと捉えるべきで、潮時を早く見極めることも重要です。また、インド人は直感に頼って決断を下すことが多く、大企業における大型案件でさえ最終局面で覆ることがあります。さらには、特に行政による大型の調達入札においてはとにかくコストの最小化を優先する考えが働くため、近年はこうした私たちの志向を捉えた中国勢や韓国勢がシェアを伸ばしているように思われます。

インド経済はパラドックスそのもので、世界で最も高い経済成長率を誇りながら、人口の約3分の1は未だに貧困ライン以下の生活水準を強いられています。インド経済は20年もせずに6倍の27億ドルに成長し、ITやソフトウェアの大輸出国ですが、地方人口の58%は主たる収入を農業に依存しています。しかし、2021年にはG5の総人口より多い6億人がネット環境を享受し、世界第2位のスマホ市場、第3位の小売市場、第4位の自動車市場になると見込まれているなど、きわめて大きな可能性も秘めているのです。

インドは今も日本が大好き、でも、日系企業にはもっとできることがある

私たちにとって、日本は、エレクトロニクスやハードウェア、自動車の超大国であるだけでなく、アジアが躍進する舞台を整えてくれた存在です。アジアとアフリカの発展の差は、アフリカには日本のような存在がなかったからだと考えています。私たちは日本とその人々、高い企業倫理を掲げる日系企業と、その質の良い製品に愛着を抱いて信頼しています。

最近では、日系のスタートアップや商社、広告代理店、食品製造業など、以前よりも幅広い業界がインドでコラボレーションを果たしています。しかし、日系企業による投資や事業進出には2つの大きな問題があるのです。一つ目は、多くの日系企業において、現地で協業するパートナー選びが上手くいっていないのではないかと。インド社会でも良く知られている事例からは、ある日系企業の事前調査が不十分だったために、企業理念や倫理があまりにかけ離れたパートナーを選定してしまったことが分かっています。さらに、日系企業側が起用していたコンサルタントが、そのパートナーと協業すべきではないと助言していたにもかかわらず、会社が先にそのパートナーに対し、言わば口約束で協業する旨を表明してしまったために、協業に向けて突き進み、その事業は最終的に失敗に終わったということ

も分かっています。両者の関係が上手く行かなくなることは自明なのに、いかにも日本人的な考えと行動が悲劇を引き起こしてしまったのです。

企業がある外国で事業を展開する時、最初に選択すべきは、100%自社の力でやっていくか、それとも、地元のパートナーと協業するかのどちらかです。中国・韓国勢は一般的に見ると前者を選択するか、はじめ後者を選択したとしても非常に早いタイミングでパートナーを吸収してしまうことが多いようです。一方で、日系企業は総じて長期にわたってパートナーとの関係を維持することが多い。であれば、なおのこと、最初のパートナー選びは致命的に重要であるはずですが。

私の認識では、8割にも及ぶ日系企業が、インドでの事業を不採算だと訴えています。しかし、その原因とされている複雑で難解な税体系や法令、先に述べたようなビジネス文化などは、事前によく把握しておけば克服するための戦略を練ることができるものばかりです。事前調査が足りていないからこそ、パートナーからの確かな支援を受けることができず、「想定外のコストを要した」などと後付けせざるを得なくなるのです。

二つ目は労務管理についてです。（執筆当時の）現在、ある日系企業の工場がロックアウトに直面しており、その数年前には同じ業界の別の企業で同じことが起きていました。こうした事態に直面した日系企業は、最初から最後まで沈黙を貫いていることが多いのです。インドのような社会では特に、沈黙していることが物事を厄介な方向に発展させてしまいます。労務管理や危機管理を含めた広報対応がもっと重要視されるべきだと思うのです。

具体的には、日系企業の工場で問題が起こると、たいていの場合、それは派遣労働者が発端となって工場全体に広まり、ロックアウト、暴力・破壊行為に発展して収拾がつかなくなる、というパターンを辿ります。それだけではなく、騒動を起こした労働者側が間断なくメディアや行政に情報や見解を発信し続ける一方、企業側からは何も発信されないこともほぼ共通しています。ある欧州ブランドの工場でトラブルが発生した際、企業側は日系企業と真逆のアプローチを取り、留まることなくメディアに情報を発信し続けました。その結果トラブルは収束し、工場は生産を再開したのです。日系企業は、手をこまねいているうちにとんでもないロスを被ることを繰り返しています。とても残念なことです。

もう一つ、他国勢の方が上手にコミュニケーションしている事例をご紹介します。先日、ある韓国企業が工場を拡張したセレモニーを開催したのですが、実際にはそれほど大規模な拡張ではなかったにもかかわらず、印韓両国の首脳が出席して派手な演出をすることで、大変上手にアピールしていました。同社はこのセレモニーのために自国の官僚や外交官をも動員し、モディ首相府を直接引き込んだと言われています。一方、日系企業もインド政府との密接な関係を構築すべく、地道なロビー活動や面談に力を入れています。物事はなかなか大々的に進みません。

私は、日系企業からインドの行政に対し、現地でのビジネス展開を難しくしているものについて、様々な苦情が寄せられていることも承知しています。物品・サービス税をはじめとする税体系も、その税務手続きも、きわめて煩雑であり、日本製品にかかる関税率も、他国製品に比べると不利であることが多いとも認識しています。EV に比べてハイブリッド車の税率は高く、スマートフォンに対するデジカメへ

の税率も高いと認識しています。こうしたことを受け、インド政府側も対応を取っており、例えば、時間はかかると思われるものの、税務手続きの簡素化が始まっています。また、少なくとも44ある労働に関する法律は4つに統合されていきます。しかし、案件によっては、条約に基づいて日本政府側からもっとプッシュする必要があるものもあるでしょう。ただ、RCEPについては、インド政府には推進するインセンティブが見られないため、前進しないものと思われま

今こそ、基本に立ち戻ろう

人と人のコミュニケーションに勝る交流はありません。最近では、日本の飲食業界が本格的な高級和食店や、日本で広く定着しているチェーンを上陸させ、新たな日印コラボレーションの可能性を模索しています。私を含むインド社会はわくわくして待っています。日系ブランドのファスナーはインド人のあらゆる服に使われており、必ず噛み合います。その品質の高さは、取って代わるものなどありません。日印関係も、原点に立ち返って一つずつ噛み合わせていけば、困難に思えることでも必ず糸口が見つかるものです。将来またお目にかかった際、互いに「これまでの間、何と勿体ない時間を過ごしてきたのだ」と思わないようにしたいものです。

ア Nil・サシ (Anil Sasi)

在印ジャーナリスト、ザ・インディアン・エクスプレス編集委員

デリー大学卒（化学・国際ビジネスマネジメント専攻）。日系企業の在印法人に勤務した後、ジャーナリストに転向。金融紙記者などを経てザ・インディアン・エクスプレスの編集委員を務める。

ザ・インディアン・エクスプレス

インド主要英字全国紙の一つ。ムンバイにあるインディアン・エクスプレス・グループが発行。1932年創刊。日系の新聞とは提携していないが、かつては英ザ・エコノミスト誌に記事を提供していた。

本稿に示された見解は、あくまで、著者の見解であり、経済広報センターの立場を示すものではありません。原文（英語）は下記参照。

URL: <http://en.kkc.or.jp/international-platform/20200117.html>

一般財団法人

経済広報センター

FAX: 03-6741-0032 E-mail: <mailto:platform@kkc.or.jp>
