

日印ビジネス活性化に向けて ——文化的相違を乗り越えるためには——

近 藤 正 規

日本企業のインドへの関心が高まりつつある。2007年8月の安倍首相の訪印に際しても、日本の多くの主要企業のトップが同行した。各地でのインド投資セミナーも活況を極め、日本企業によるインド向けの直接投資も増えてきた。しかし、インドにおける日本の相対的地位は低下している。貿易相手国としての地位も、1991年の第2位から、現在は第10位にまで低下した。そのためインドでは、日本はインドに本当にどこまでコミットしているのか、日本とインドの経済的結びつきは、本当にこれから増え続けていくのかについては、疑問を感じる向きも少なくない。その理由として文化的な相違も少なくないを考える。本稿では、日本とインドのビジネス活性化に向けて、現在の問題は何か、それを乗り越えるためには何が必要かを考察したい。

ビジネスをめぐる日印両国の見解

しかし日本の対インド向け民間直接投資は、投資の増えたこの数年を見てもその全世界向け直接投資の1%に満たない。しかも、その投資分野も自動車・エレクトロニクス・化学に大半は限られていて、例えばインフラ、農業、バイオテクノロジー、ソフトウェア開発といったインドの望んでいる分野への投資は限られている。

しかしながら、この少ない投資をめぐる日印間の認識ギャップは小さくない。インド人は、自分たちの国は民主主義で膨大な国内市場と安い労賃があるのに、なぜ東南アジアや中国には出て行った日本企業がインドに投資に来ないのか、と大きな疑問を抱いている。一方で、大半の日本人は、日本の対印直接投資が少ないのはインドの官僚制やインフラの未整備を始めとする投資環境の悪さに全面的によっていると考えている。

インフラ整備の問題でも、なぜ日本企業はインドのインフラ部門にODA以外の民間投資（例えばBOT案件など）をしないのかというインドの見解と、インフラ整備が自国によってされていない国に直接投資はできないという日本の見解は、対立している。これはちょうど「鶏と卵」の關係に似ている。運輸部門を例にとってみても、農産物の輸出を増やすためにも道路などのインフラを整備することは必須であり、これは重要な課題であるにもかかわらず、日印両国の協力は依然としてODA中心であり、日本の民間企業部門のインド運輸へ

の投資はほとんどない。

こういった官僚制やインフラの問題に加えて、日本企業がインドへ投資を増やすことに対してはブルー・カラー労働者の質や雇用問題、インド企業のビジネス・プロポーザルの具体性の欠如、日本人が高飛車なものに感じがちなインド人の態度、せっかちな日本人の性格に合わないもろもろの遅れ、衛生面や食糧の調達などの日本人がインドに駐在する上での困難さといったさまざまな障害がある。さらに、インドの経済自由化の開始と日本のバブルの崩壊による不況が時期的に重なったことも不運であった。しかし、米国や韓国企業と比べて見劣りするインドでの日本企業のプレゼンスは、これらの全ての要因を併せても、インド側にとっては日本が投資をしないことの十分な言い訳になっていないようである。

IT ビジネスの分野においても、日本のハードとインドのソフトの融合、より具体的にはエンベディッド・ソフトウェアの開発が必ずしもうまく行っていないということの問題の背景には、インド側におけるハードウェアの知識の不足があり、バンガロールを中心として米国型の思考体系を身につけた全く新しいタイプのインド人が育ちつつある中で、こういった新しい人材がハードウェア部門へ入っていないという事情があるという日本側の指摘も、的を得たものである。一方で、IT において世界をリードしているという自負をもつインド人は、「バンガロール詣で」を繰り返す米国企業と比べて日本企業は決断が遅すぎると考えている。インドのソフトウェアの対日輸出は3%にすぎないのも、語学の問題以外に、日印両国のソフトウェア開発のビジネスにおける商習慣の違い、さらにいえば日本企業のソフトウェア業界の慣習がインドのような国際水準に至っていないということが大きい。ハードウェアにしても、インド側から見れば、日本のパソコンメーカーはなぜもっとインド市場へ進出しないのか、という視点が中心になる。

コミュニケーションの不足

こういったお互いの認識のズレが存在するにもかかわらず、これまで日印両国は自らの見解を言い合うだけに終始してきたといっても、言いすぎではない。インド側では、日本人はインドの投資環境の悪さについての文句以外に何も言わず、その苦情の大半はインフラの未整備から官僚制の弊害まで一般論的なものばかりだ、という認識が一般的である。つまり、日本人はインド人に苦情を言い続けることによって、投資環境を変えることなく、かえって自分たちの印象を損ねてきたとも言える。

こうしたコミュニケーションの不足による相互不理解の背景にある要素として、お互いの「傲慢さ」についてここで理解する必要がある。インド人と接した時に「プライドが高く傲慢で自己主張が強すぎる」と感じる日本人も少なくない。

一方で、インド人の方でも「日本人は所得水準の高い国ほど知性の水準も高いと考えがちで、自分たちに対して傲慢な態度をとっている」と感じていることを忘れてはならない。さらに英語が完全に出来ることが優秀さの必要条件となっているインドで教育を受けたインド

のエリートにとって、日本人の英会話能力とその他の能力が高いレベルであっても必ずしも比例しないことが理解しにくいのは無理もない。

必要な発想の転換

それでは、将来の日印経済関係強化のために日本側で求められるものは何であろうか。それはひとえに発想の転換であろう。日本企業に求められていることは、インドの人材の世界における比較優位を見極めた上で、それを活かしたグローバルな戦略の中にインドを位置付けるという企業戦略を明確にすることである。これまで日本企業はアジア途上国向けの直接投資というと、低賃金などのコスト面を中心にして考えて、その国の人材をブレンとしては見てこなかった傾向がある。しかし今後日本企業には、マレーシアやタイでコストが高くなってきたから次はインドへ、というような従来の雁行形態型投資の発想から脱却する必要があるということである。またインドのIT企業とつき合う上でも、日本企業はこれまでのようなインド人ITエンジニアをスタッフとして補充するのではなく、プロジェクトを一括して全責任をインド企業に任せるといった発想の転換が必要である。こういった発想の転換を可能にするためには、さまざまな分野での日印ビジネスの成功例を集めて、各企業に広く知らしめることも望ましい。

インドにおいても、グローバルな思考への発想転換は必要であろう。今までのインド人の日本企業の投資の少なさに対する不満は、主にインドにおける米国企業や韓国企業と比べた場合の日本企業のプレゼンスにもとづいてきた。しかしながら、全世界の途上国向けの民間直接投資の中でインド向けの占める比率が最近まで2-3%程度にすぎず、最近までは中国の10分の1以下でしかなかったということは、国際的に見たインドの投資環境の悪さを物語っている。さらにインドは日本企業にインドからの輸出を期待するのであれば、日本企業が国際的にみてマレーシアやタイや中国から米国や日本に輸出するのとインドから輸出するのとどちらが好ましいかによって判断を下していることに気付くであろう。

そもそもそういった日本企業の「グローバル」観が真の意味でグローバルな戦略といえないとしても、インド側の意識も自国中心的なものであると言わざるをえないであろう。農産物輸出を例にとっても、これまでのインドの日本に対する農産物の輸出は、余っているものを余っているから輸出する、というものであったが、今後は日本人の口に合ったものを日本企業と共に開発するという姿勢が必要である。ITにおいても同じで、こちらは問題のより多くは日本側にあるとはいえ、米国で成功したやり方をそのまま日本へ持ち込んでもうまく行かないことが判りつつある。これは、ちょうど日本の製造業がマレーシアやタイで成功してうまくいったやり方をインドへ持ち込んでうまくいかないと感じているのと似ていないこともない。

トップの意思決定の役割

日本企業がインドの人材の国際的な比較優位を正しく評価して、グローバルな中でのインドとの協力をいかに推進できるかは、日本企業が真の意味での多国籍企業へ脱皮できるかどうかの試金石となりうるといっても過言ではない。日本企業が正しくグローバル戦略を考えてインドを世界のプレーン大国として理解できた時、経済における日印関係も大きく好転するであろう。同様にインドにとっても、グローバルな経済の中でのインドを見た場合、ソフトウェアの対米輸出という点で突出している感があるが、そこから脱却して、日本を初めとする各国の投資をさらに誘致できるかどうかは、国際経済社会の中で本当に注目されるような経済大国に脱皮できるかどうかのステップといえないこともない。

こういった新しい発想を実際の変化に結びつけるためには、やはりトップレベルの意識変化と決断が不可欠である。GE のジャック・ウェルチは個人的にインド好きなこともあって、インドに他のほとんどの米国企業より多くの投資を行った。同様に、もし日本企業のトップ・クラスがインドに深い関心を持ち、グローバルな中でのインドとの協力のメリットを確信できれば、事態は思ったより早く好転するかもしれない。というのは、日本企業はトップが決断すればリスクをとって大きな転換ができるからで、CEO 次第というところもあるからである。

1990 年代の不況の経験などから、多くの日本企業にとってこういった戦略的な視点からインドとのビジネスを行う余裕を見つけることは、容易でないかもしれない。しかし、こうした時こそ、バブル経済の時期とは逆に、落ち着いて中長期的な視野から経営戦略を見直すことが出来るとも考えられなくない。幸いなことに、最近数年の間に日本を動かしている中樞の人物が率先してインドに関心を深め、インドを訪問するようになってきた。またインドにおいても、米国の経済情勢の変化と共に IT 企業トップの目はいよいよ日本へと向いてきている。これらのことは日印関係の将来にとって明るい事実であることは、間違いない。

新しい協力分野の発掘

21 世紀の命題は「人と環境の融和」であり、その命題を実現しつつ経済を発展させていくベースとして、「環境調和型社会」の考え方が、今後ますます重要となってくる。従来型産業も IT 産業も、それら独自の枠組みの中では解決され得ない問題を含んでいる。

そのため日印両国は、こうした問題を解決するベースとして「環境調和型社会」を認識し、新たな関係を構築することを模索する必要がある。そこで、第一に日印両国は、両国のお互いに得意とする従来型産業と新 IT 産業の融合を進め、新しい次元での経済発展の可能性を追及することが望まれる。第二に、日本企業としては、IT ビジネスにおける日印の語学の壁を低くするために、インドの IT 企業に日本語教師を派遣したり、工科大学に日本語講座を開設することなどを検討したい。第三に、インド人の頭脳を生かした現地での R&D、生物情報工学などを含む新しいバイオ・インダストリーにおけるビジネス協力も、今後の重

要な検討課題となろう。長期的には、日本の企業と大学とインドの企業と大学といった四者を巻き込んだ、日印間の国際的な産学協同も目指したいものである。第四に、日本の多国籍企業は、インド人の商才を活用したグローバル・マーケティング、インド人の英語力を活用した海外の顧客向けコールセンターやバックオフィス業務の移転などを検討してしかるべきであろう。第五に、今日、国際的に重要な課題となっている地球温暖化問題や環境保全の分野における日印両国の官民の双方における協力も望まれる。

「セクター対セクター」のビジネス対話

最後に、両国間のビジネス対話の今後のあり方についても再考が必要であろう。これまで日印両国間ではさまざまな経済使節団の交流が行われてきた。しかしながらそこでは前述のように、お互いに共通のメリットを議論する場というよりも、お互いの不満を言い合うという感が強かった。そこで認識ギャップを少しでも埋めるための対話の方法の改善として、同じセクター間での対話をもう少し積極的に行うべきであろう。これは、従来のように全業種を集めて議論するのに加えて、同じ業種の企業だけが定期的集まって、彼らにとって共通な問題を議論する機会を設けることを意味する。さらに、フォローアップの徹底を目指して新たなスキームを設けることも必要であろう。

第二に、こうしたビジネス対話を行うためのバックグラウンド情報の充実を望みたい。具体的には、日印両国は農業から IT まで業種別に、日本からの対全世界直接投資パターンと各国からの対印直接投資パターンの違いを調べることを提案したい。この調査によって、各業種別の問題点を見出し、例えば日本の農業機械メーカーがインドに進出していない大きな理由として、彼らが日本以外のどの国にも投資を殆んどしたことがないため、そういった海外ビジネスのノウハウも全く持ち合わせていない、といったようなことが明らかになる。次に「何が変わられて、何が（少なくともすぐは）変えられないか」を区別した議論を行うべきであろう。そうすれば「日本企業は」とか「インドは」といった一般論を越えたところでのより具体的な議論も可能になるはずである。

最後にインフラ整備の問題についても、相手の国が投資しないのはいけないといった姿勢を越えて、有識者を集めて日本とインドでお互いに協調して何が実際に可能なのか、インドの鉄道改革のために日本が具体的に出来ることと出来ないことは何か、といった踏み込んだ議論が必要とされることは言うまでもない。

日印間のビジネスが本当に活性化するためには、なすべきことは少なくない。最近では、EPA 締結へ向けた交渉や、デリー・ムンバイ間の産業大動脈構想も進みつつある。今後の日印間の経済交流活性化に期待したい。

参考文献

近藤正規『21 世紀の日本とインド』三恵社、2001 年。

——「世界はなぜインドに注目するか」『国際開発ジャーナル』、2006年6月。

日印貿易関係

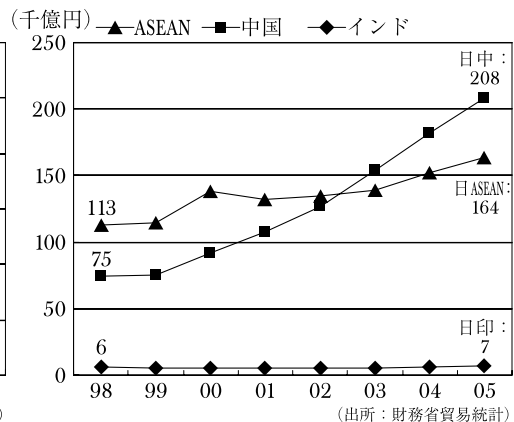
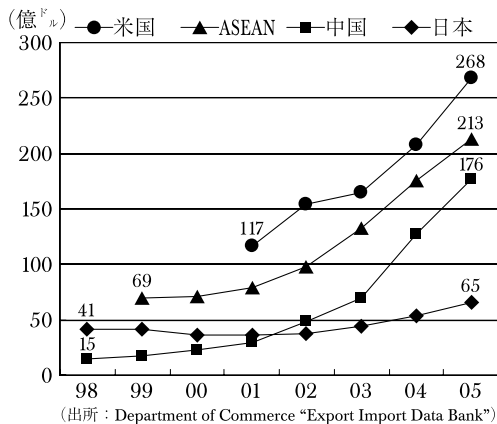
- ・インドは、中国やアセアンとの貿易が増加する中で、日印間は停滞。
- ・但し、ASEANにある日本企業の輸出拠点からインドへの輸出がある点に留意。

インドから見た対外貿易総額

- 中国とは02年度に日本を抜き、約176億ドルへ急増。
- ASEANとも、約213億ドルへと急増。
- 米国とは約268億ドル。

日本から見た対外貿易総額

- 日本の貿易統計で見ると、インドとは、7千億円で「横這い」。
- 中国やASEANとは増加し16～20兆円台。約30倍以上の開きがある。



(参考) インドの貿易相手国

- ・インドにとって、日本は輸出入ともに第 10 位の貿易相手国。入超。
- ・インドにとって、米国と並び、中国との貿易量は多い。

〈2005 年度〉

1. インドからの輸出

(百万米ドル)

	輸 出			
	2004 年度	2005 年度	成長率	シェア (%)
1 米 国	13,766	17,204	25.0	16.8
2 ア首連	7,348	8,593	16.9	8.4
3 中 国	5,616	6,721	19.7	6.5
4 シンガポール	4,001	5,570	39.2	5.4
5 英 国	3,681	5,146	39.1	5.0
6 香 港	3,692	4,457	20.7	4.3
7 ドイツ	2,826	3,517	24.4	3.4
8 ベルギー	2,510	2,853	13.7	2.8
9 イタリア	2,286	2,490	8.9	2.4
10 日 本	2,128	2,459	15.5	2.5
11 オランダ	1,605	2,456	53.0	2.4
12 フランス	1,681	2,048	21.8	2.0
合 計	83,536	102,725	23.0	100.00

2. インドの輸入

(百万米ドル)

	輸 入			
	2004 年度	2005 年度	成長率	シェア (%)
1 中 国	7,098	10,740	51.3	7.5
2 米 国	7,001	7,778	11.1	5.5
3 スイス	5,940	6,526	9.9	4.6
4 ドイツ	4,015	5,818	44.9	4.1
5 豪 州	3,825	4,851	26.8	3.4
6 ベルギー	4,588	4,705	2.5	3.3
7 韓 国	3,509	4,343	23.8	3.1
8 ア首連	4,641	4,312	-7.1	3.0
9 英 国	3,566	3,898	9.3	2.7
10 日 本	3,235	3,552	9.8	2.5
11 シンガポール	2,651	3,230	21.8	2.3
12 インドネシア	2,618	2,934	12.1	2.1
合計	111,517	142,416	27.7	100.00

(出所：Ministry of Commerce and Industry, India)

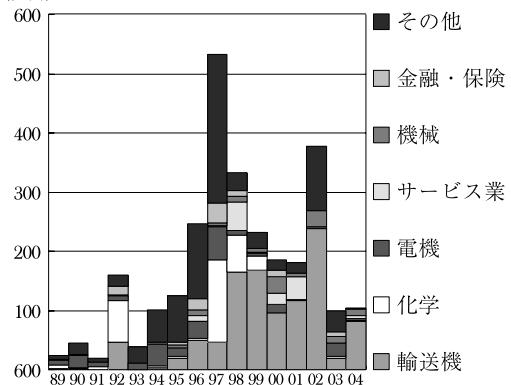
日印投資関係

- ・日本は、累積直接投資額（91 年度～ 05 年度）では、2,124 百万^{ドル}（第 3 位）。
- 05 年度の直接投資額では、208 百万^{ドル}（第 6 位）。
- ・延べ 555 社の日系企業がインドへ進出（08 年 1 月現在。在インド日本大使館調べ）。
- ・日本の対印投資は輸送機、化学、電機が中心で、全体の約 6 割。

(百万米ドル) (億円)

直接投資額	累積投資額	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度
1 モーリシャス	11,785	788	567	1,129	2,570
2 米 国	5,038	319	360	669	502
3 日 本	2,124	412	78	126	208
4 オランダ	1,994	176	489	267	76
5 英 国	1,979	340	167	101	266
6 ドイツ	1,582	144	81	145	303
7 シンガポール	1,050	38	37	184	275
8 フランス	778	112	38	117	18
9 韓 国	752	39	24	35	60
10 スイス	636	93	45	77	96

(出所：Department of Industrial Policy & Promotion “Fact Sheet on FDI”)



(出所：財務省「対外及び対内直接投資状況」より作成)

図表出所：「日印経済関係の強化に向けて」経済産業省、2007 年 5 月