

## インド海外展開セミナー

## インドにおける日系中小企業経営の手法と課題

Nakajima Consultancy Services LLP 代表取締役会長 中島 敬二

私は1971年に住友商事の社員として初めてインドを訪れて以来、43年間インドと関わっている。延べ16年間インドに滞在し、多少なりともインドのことを理解しているという立場で、セミナー講師を務めさせていただく。

インドは刻々と変化しており、これまでのインドの変化と今後を理解しなければならない。例えば、「インドでのビジネスは難しい」、「カスタム制度がビジネスの障害となる」等、いろいろな人が様々な意見を言われるが、それは正しい面もあれば、誤りもある。私は本日、それを皆さんにお伝えしたいという使命感を持って伺った次第だ。



## 1 インドの大変化を数値で読む

インドの人口は、60年前の3億7,000万人から現在は12億7,000万人と、3倍以上に増加し、2021年には中国を抜いて世界一になると言われている。

最近、NHKのニュースで日本企業を対象に「今、どの国に進出したいか」と聞いたところ、1位がインドネシア、2位がインドであった。インドネシアに進出したい理由の一つとして、30歳以下の人口が50%を占めることが挙げられていたが、インドは24歳以下の人口が54%だ。平均年齢は2011年で25歳、今後も人口が増え、かつ構成も若い。

GDPは過去30年間で10倍になっており、最新の2012年の数字は1兆9,000億ドルである。現在は経済不振だが、基本的には成長基盤を有しており、将来7~8%の成長を続ける可能性がある。購買力平価換算GDPでは、インドは既に日本を抜いて世界第3位になっている。2050年には、名目GDPも日本を大きく抜いて世界第3位の38兆ドル（日本の5.7倍）に達すると予想されている。これは2005年の推計だが、2002年時点ではもっと低かった。次の予想では、中国との差がさらに縮まるだろう。インドの経済規模が世界のビッグ3に入ることは間違いない。

一方、日本はというと、2050年には名目GDPが8位になってしまう予測だ。このことから、私は日本企業にインドへ進出し、国際化を図ってもらうことが大事だと考えている。

インドの外貨準備高は、1991年には外貨危機によって公式には12億ドル、実質的には7~8億ドルまで落ち込んだが、現在はその250倍の約3,000億ドル近くになっている。1991年は、新経済政策が打ち出され、インドの経済政策が大きく変わった年だ。それ以前はインドの外国投資は2億ドル以下だったが、20年後の2011年には約228倍の365億ドルになっている。貿易額についても、20年間で19倍になっている。インドの変化は、何十倍、何百倍という大きな変化なのだ。

携帯電話は過去13年間で100万台から9億台以上に増えている。もっとも、9億台のうち1億台ほどは未使用のようだが、それでも億単位の台数の携帯電話が使われているということだ。

IT産業の売上高は、1994年時点では5億ドルの輸出のみであったが、現在は1,000億ドルまで成長している。20年間で200倍に増えた計算だ。実は、1980年代まではインド国内にIT産

業はなく、インド政府は1999年にIT省を設立する際、いずれ500億ドル、輸出を含めて800億ドルの産業に育てると宣言した。当時60億ドル規模のときに5~6年後に13倍の800億ドルに成長させるという目標を掲げること自体も信じられないが、誰も信じなかったことがインドでは現実になっているのだ。

粗鋼生産も、20年前は1,500万トン程度だったが、現在では8,000万トンになっており、2015年には1兆2,200万トンまで増え、世界第2位になる可能性がある。

自動車販売台数も、1983年の乗用車販売台数は4万5,000台だったが、2011年時点で262万台になっている。四輪車販売は、現在の300万台から2021年には800万台になる予測であり、二輪車製造は現在既に世界第2位で、6年後には3,300万台で世界一になる予測である。

以上、インドを数値で簡単に説明したが、インドという国は、1年間で過去20年間、あるいはそれ以上に相当する変化が起こるぐらい、急速に変化している。「ドッグイヤー」（犬年齢1歳は人間の7歳）どころではなく、18歳の「マウスイヤー」だと私は思う。数年前の知識でインドを見ていると、間違いなく判断を誤るだろう。

## 2 日本の中小企業にとっていかに魅力的な市場か

### (1) インド市場が有望である理由

インド市場が有望である理由は何点かあるが、1点目としては、**巨大な国内市場が存在し、今後ますます拡大することが挙げられる**。前述のとおり、人口は2021年には世界一になり、高いGDP成長率を維持している。

また、インド人全体の所得が増加し、中間層が拡大している。低所得層（年収5,000ドル以下）が2000年の9億4,000万人から2010年には4億9,000万人に半減した一方、下位中間層（年収5,000~1万5,000ドル）が5,000万人から5億人に、上位中間層（年収1万5,000~3万5,000ドル）が1,000万人から5,000万人に増加している。2000年時点ではほとんど数字に

表れなかった富裕層（年収3万5,000ドル）も、2010年には2,000万人になっている。今後もさらに富裕層、中間層は拡大していき、既に巨大なインド市場はさらに巨大になっていく。

**2点目は、安価な労働力が挙げられる**。中国などと同様、インドでも一部の地域・職種については賃金が上昇しているが、労働供給力が豊富なため、全体としては依然として低い。一概には言えないが、ワーカーの給料は日本の10分の1、エンジニアでも3分の1である。今後、インドの工業化が進めば賃金も上昇するが、それ以上に労働力の供給が豊富なため、引き続き安価な労働力が期待できる。

**3点目は、優秀な人材が豊富なことだ**。特に理工系は優秀な人材が多く、インド工科大学（IIT）卒の人材は世界が求めており、初任給が30~40万ルピー（50~60万円）といわれている。

インド人の優秀さについてお話しすると、私は20年ほど前にデリーでインドの官僚とゴルフをしたのだが、彼らはスコアを付けなかった。いいかげんだと思っていたら、実は私を含めて4人分のスコアを全部覚えており、18ホール回り終えてお茶を飲んでいるときに白紙のスコアカードに全て記入していた。インドで優秀な人間というのは、本当に優秀だと思った出来事である。ただし、優秀でない人もたくさんいるということは申し添えておかねばならない。

なお、インドでは2桁の掛け算を覚えると書いてある本もあるが、インド工科大学（IIT）出身の友人10人のうち、2桁の掛け算ができると言ったのは2人だけだった。しかし、50~60代のインテリのほとんどはできるという。若者が2桁の掛け算ができないのは、計算機が手に入るようになって2桁の掛け算を学ぶ必要がなくなったからだ。

**4点目は、英語が通じることである**。実は2000年までは、英語を話せる人口は5%しかおらず、ビジネス関係者を除くと一般的には英語が通じない国であったが、2013年には20

%強の人が英語を話せる、あるいは理解できる。

5点目は、民主主義が定着した世界最大の民主国家であることだ。インドには、民主主義を支える3.5本の脚がある。

1本目は、言論出版の自由だ。何を書いても原則的に制限はない。

2本目は、シビリアン・コントロールで、政治家が軍隊を100%押さえていることだ。パキスタンでは、シャリフ首相が軍のトップをクビにしようとして、逆にクーデターを起こされたことがあるが、インドでは、防衛大臣が軍のトップに「お前はクビだ」と言ったところ、「分かりました」と言って辞めたケースがある。言い換えれば、インドにはクーデターが起こる素地がないということでもある。

3本目は、優秀な官僚の存在だ。小学生時代から将来の高級官僚を目指し勉強をし続けた頭脳優秀な40~50万人が毎年資格試験に挑戦し、合格するのは50人程度（合格率はなんと0.01%）という狭き門を通り抜けた超優秀な高級官僚が国を治めており、1991年の経済危機を乗り越えた。ただし、個人的な利益で動く人も若干存在するため、これは0.5本と数えている。

そして最後の1本は、確立した三権分立の体制であることだ。インドの三権分立は平等ではなく、司法を少し上にして、その下に立法と行政を置いている。最高裁判所が議会や行政が正しい方法で法令をつくっているか、つくった法律を正しく実行しているかをチェックする形になっている。

さて、インド市場が有望である理由の6点目は、外国企業を基本的に差別しないことだ。インドでは、外資に対する税制上の恩典はほとんどないが、日本からの100%出資でも、インドで会社を設立すれば国内企業と見なされ、差別されないのが、インド人と互角な戦いができる。過去には、利益を上げて日本への送金が難しい、許可が下りないということがあったが、現在は原則、インドで上

げた利益を配当として日本に問題なく送ることができる。

また、日本に対してインドは非常に尊敬の念を持ってきている。東日本大震災が起こった2011年、インドの経団連に当たる組織の総会に出たところ、会長が「今日は冒頭、東日本大震災の被害を受けた日本に対して哀悼の意を表したい。同時に、あのような状態の中でも誰一人として物を盗むことなく、悲しみをこらえながら、何とか頑張っていこうとしている日本人の精神的な強さに敬意を表するとともに、我々はそこに学ばなくてはいけない」と言って、1分間黙とうをした。1989年に昭和天皇が崩御されたときには、インドは3日間半旗を掲げて国葬扱いにした。このような対応をしたのはインドとブータンだけだった。

7点目は、法治国家であることだ。三権分立が確立し、今のところ政権は安定している。2014年5月に総選挙の予定だが、1998年から今日に至るまで、首相は3人しかいない（1人は2期勤めているので実際は2人）。これは厳格公正な最高裁判所と高等裁判所の存在が大きい。

## (2) インド市場に存在する欠点

他方、インド市場には欠点もたくさん存在する。

1点目は、インフラが未整備なことだ。ただし、決してインフラ整備が進んでいないわけではなく、5年前、10年前に比べれば、高速道路がどんどん造られ、電力の供給も増えている。工業化があまりにも急速に進んでいるため、インフラ整備が追い付かないのである。従って、今後徐々に改善されていくことを前提に、その対応策を考えなければならない。

2点目は、高関税と複雑な税制が挙げられる。ただし、日本との貿易については、2012年8月に日印経済連携協定が発効し、今後10年以内に関税率がゼロになる方向で進んでいる。

3点目は、土地の入手が難しいこと、地価が高騰していることだ。州政府から購入した土地の価格が上昇し、裁判所命令により追加費用を払わなくてはならないことも現実に発生している。インドの面積は日本の9倍で、まだまだ土地があるとはいえるが、良い場所は徐々に埋まり、値段も高騰してくるので、インド進出を検討する企業は、なるべく早く決断した方がいいと思う。

4点目に、会社設立手続きの複雑さがある。私も、約4年前にMisaki Plastic Technologiesという金型製造会社を設立する際、あるインドのコンサルタント会社に会社設立を頼んだところ、費用は100万円、期間は3カ月かかると言われた。ところが、3カ月は待てないため友人の公認会計士と一緒に自分で手続きをしたところ、費用は10万円、期間は6日間で完了した。コンサルタントにそのことを伝えると、自分も1カ月で取れたかもしれないが、早く取ってしまうとお金がもらえないからと言っていた。私がコンサルタントを始めた理由の一つはここにある。現在は、駐在員事務所は3~4カ月かかるが、一般の法人は書類がそろえば1~2週間で設立手続きが取れる。

5点目は解雇・撤退が難しいことである。ただし、これについても確かに難しいけれども対応方法はある。

### (3) 今知りたい本当のインド

インドのGDPは今後も伸びると言っただものの、2011年からインド経済は低迷中である。2006~2008年は8.5~10.5%の経済成長が続いていたが、2011年から減速し、2011年は6.3%、2012年は5%、2013年の予想は5%を切っている。

ただし、今年は総選挙があり、経済拡大を重視しているインド人民党（BJP）のナレンドラ・モディ氏（グジャラート州政府首相）が首相になる可能性が大きいこともあり、今年の後半からまた経済が上向きになる見込みだ。世界銀行、国際通貨基金（IMF）、インド政府はGDP成長率が今後ま

ずますます高くなると予想している。

さて、インドの経済基盤の問題点に触れておくと、インドは慢性的な財政赤字で2013年には13兆円規模になっている。政府は財政赤字の縮小目標をGDP比4.8%に置いているが、現実には7%ほどの赤字となっている。貿易についても輸入超過で、経常収支は赤字である。一番の理由は原油の80%を輸入していることで、輸入全体の50%を占める。かつては原油の50%が輸入で、あとは国内で賄っていたが、油井の老朽化や将来のために、80%を輸入している。国際原油価格の上昇、ルピーの下落で、ルピーから見た原油の輸入額がますます増加するので、貿易赤字は徐々に拡大しているが、輸出も増加してきている。いずれは輸入減・輸出増で経常収支は改善されると思う。

為替レートは2000年には1ドル=46ルピーだったが、今は61~62ルピーとルピーの価値は下がっている。2013年8月には史上最安値の68ルピーに達した。私は60ルピー前後が妥当ではないかと考えている。

また、この経常・財政収支赤字の増加、ルピーの下落やそのほかの原因により、高率のインフレが恒常化している。

このほか、インドでは汚職が横行している。ただし、最近行われたデリー州の総選挙で、庶民党という汚職に反対する新党が政権を握るなど、汚職を減らそうという動きが強くなっている。

### (4) インドにビジネスチャンスはあるか

インドは巨大な消費市場であり、その規模は現在28兆円、6年後には130兆円になる。インドのマーケットを調べれば、皆さんが狙えるいろいろな商材・ビジネスの種がある。

インド市場では、これまで価格が安くないと売れなかったが、近年は品質も重視される市場に変わりつつある。例えば、1990年代ソニーが薄型テレビでインドに進出した際、中品質で低価格の韓国に負け撤退した。しかし2000年代に入って値段は高いけれど高品質な

製品をタイで製造してインドに持ち込み、現在は韓国のサムスンやLGと互角以上に戦っている。

インドは外国企業を差別しないので、地場企業と互角に戦える。時間はかかるが、もうかる国である。2000年時点には75%の日系企業が黒字を計上し、10%強が損益分岐点、赤字企業はわずか10%強だったが、その当時もインドはもうからないと言われていた。これは、利益を上げている企業は黙って再投資するからだ。マスコミは、調子の悪い企業の「インドは大変だ」「インド人を管理するのは難しい」という声ばかりを取り上げる。少数意見が報道されると多数意見になってしまう一例である。

最近では、インドの日系企業の黒字化比率は50%前後まで低下している。しかし、それでインドでのビジネスは難しいということではない。インドへの進出企業数は、1997年は59社、2000年は150社だったが、ここ3年間は毎年100社ずつ増え、2013年には1,072社になった。ただし、稼働して1~2年は採算が取れない会社が大部分なので、新しい会社が増えれば増えるほど、全体の黒字化比率は低下する。つまり、黒字化比率の低下は、それだけ多くの企業がインドに進出したことの証なのである。

それよりも注目しなければいけないのは、利益を上げている企業数である。現在、黒字化比率は50%。1,000社の50%なので500社が黒字だということになる。残りの500社もこれから利益を上げるであろうし、新しい会社の増加で黒字化比率は下がるかもしれないが確実に黒字会社は増えていく。

拠点数も、会社数の増加以上に増えている。これはもうかっているからだ。もうかっていない会社は拠点数を増やせない。

なお、進出企業が1,072社と少ない理由は、いろいろあるが、一つは、現在インドに進出している企業は大企業が多く、日本の企業数の99.3%を占める中小企業の進出が進んでいないからだ。これからは、インドこそ日本の

中小企業が進出しやすい国だということをおえて申し上げたい。現状、中小企業の進出が少ない理由の一つには、「資金がなくヒトも少ない我々がインドに行っても、あんな難しいところで成功するわけがない」という思い込みである。私は商社マンだったが、4年前にプラスチック用の金型会社を立ち上げ、一度も赤字の経験がない（詳細は後述する）。素人の私でも成功した。今、全部で五つの会社を持っているが、いずれも成功、または、成功見込みである。

インドは難しい、我々にはできない、インド流の勉強をしなくてはできないと思われる方が多いが、そんな必要はない。私の会社は100%日本式でやっている。インド人の考え方ややり方を頭に置いて、若干調整している部分もあるが、教えていること、やっていることは全て日本的経営である。

インドでも、かつては外資規制が厳しかったが、今は撤廃されている。麻薬、原子力などの危険物は扱えないし、新聞社など報道機関も別だが、一般のほとんどの業種については規制はないとお考えいただきたい。一つあるとすれば、複数のブランドを扱う小売店についての規制である。インド政府は2012年11月に解禁したが、実際の運用は各州に委ねられているため、州によってはまだ規制がある。

### 3 インドビジネスで成功するために ～進出前の留意点～

海外に進出を検討している企業は、インド進出を最優先に考えるべきである。私は商社マン時代に中国でもビジネスをしていたため、ある程度中国のことも分かっているが、やはり安心して進出できるのはインドではないかと考える。中国では外圧による撤退もあるがインドではない。撤退する数も現時点では少ない。従って、早く出れば出るほど、ビジネスは有利になる。

F/S（実行可能性調査）はほどほどにすべきである。日本人は完璧主義なので、F/Sをきち

んに行わなければいけないと言うが、インドでF/Sを完全にやることは不可能である。情報が入手できないし、その入手した情報が正しいかどうか分からない。調査しているいろいろな問題点が出てくると、トップに説明するときに対応策を示さなくてはならず、途中で疲れてしまう。成功している会社のほとんどは、ある程度F/Sを実施した段階でトップが進出を決断している。タイミングを逃さずに進出した会社が成功しているのだ。

次に、インド会社法での合弁企業への出資比率に関する規定を理解していただきたい。まず、最低25%超の出資が必要であることだ。25%超の株式を取得すると株主総会及び役員会での拒否権が得られるので、ノーと言える権利を持てる。さらに、75%超取れば会社を完全にコントロールできる。従って、インド企業と合弁する場合は、完全にコントロールしたければ75%超、ある程度コントロールしたければ50%以上出資するとよい。25~75%の間は、大きな違いはないが、出資比率によって役員の数を決めるということもあり得る。例えば、50%以上の出資で、役員5名のうち3名が日本側、2名がインド側となると、全ての決定を有利に進められる。

ただ、私自身は、合弁よりも、できれば100%出資の会社が望ましいと思っている。合弁する場合には、どの分野をどちらが担当するか明確にするとよい。メーカーであれば、製造分野は日本、財務は共同で、販売はインドに任せるのが一番良い。

ただし、インド企業と合併するときの一番の問題点は、ほとんどのインド企業はマジョリティを希望していることだ。出資の話は後でゆっくりなどと考えていると、最後になって双方マジョリティを取りたいと主張して、長期間にわたる交渉が白紙に戻ることもある。

インドの市場調査については、まずインターネットで基本的なことを調べるのも一つの方法だ。ただし、インターネット上の情報は必ずしも正確ではないことを念頭に置き、それに依存しないようにしていただきたい。大事なこと

は、トップ自らインドのマーケットを見て決断することである。日本には分からないことが多く、日本の常識が通じない場合もあるので、まずトップの方にインドの実情を実感してもらうことが大事だ。

インドでは企業の決定はトップダウンであり、常にトップと交渉する必要がある。権限を持っていない人と長期間交渉しても、いざ契約締結となったときにトップがノーと言えば、途端に白紙に戻ってしまう。交渉相手がトップでない場合には、トップから権限を委譲されているかどうかを確認しながら、相手のプライドを傷付けないようにして進めていただきたい。

インド駐在経験者、あるいはインドにあるコンサルタントに相談することも非常に大事である。インドの法律は複雑で難解だ。ある程度知識を持てばそうでもないのだが、初めてインドの法律に接する日本企業の方にとっては、理解不可能と思った方がよい。合弁契約等様々な契約は、インドの法律家と相談が必要である。

それから、先ほど述べたように、税制面での優遇措置はないが、内国企業と同様の扱いを受けるため、かえって有利なポイントとも考えられよう。

## 4 日系企業の経営手法と課題 ～会社設立後の留意点～

進出後、2~3年は赤字を覚悟して長期的な観点で会社を運営していただきたい。インドの場合は、最初の3~4年は赤字が続き、その次に単年度黒字になる。単年度黒字になってから累積赤字を一掃するまでは短く、それからはずっと伸びるので、利益が出るまでいかに我慢するか、利益が出るまでの期間をいかに短くするかが大事である。

インドで利益を出し、会社が繁栄するためには、九つのPが重要になる。

①Partner（合弁相手）：100%出資が望ましいが、合弁する場合は、どのような目的（資金的な観点、販売網、ヒト）で合弁するのかをよく考え、メリットをよく見極めなければいけない。

なお、パートナーを選ぶときには、目利きが大事だ。インド人はプレゼンテーションがうまいので、最初の印象だけで決めない方がよい。一般的にパートナーと組むのは難しい。コンサルタントの仕事は、良いパートナーを探すにはどうすればいいか、悪いパートナーに引っかかるらないためにはどのような点に注意したらいいかをアドバイスすることである。

②Product（製品）：インドに合った製品を投入することが大切である。携帯電話が9億台まで増えた理由の一つは、停電が多い国であることだ。インドで販売されている携帯電話にはライトが付いており、照明灯代わりに使えるようになっている。また、カシオは3桁ごとの桁区切りではなく、インド式に桁区切りの位置を変えた計算機を作り、100～200万台売れている。インドの需要に合わせているのだ。スズキの小型車も、インドのマーケットに合っているので今でも50%近くのシェアを確保している。

③Price（価格）：引き続き価格は大事だが、品質も重視される状況にもなっている。

④Place（場所）：インドは日本の9倍の広さなので、どこに拠点を置くかが大事である。お客さんに一番近いところか、材料が手配しやすいか、人材を確保しやすいか、物流コストがどの程度で済むか等いろいろな観点が考えられる。

距離だけでなく、時間的距離、交通手段の接続まで考えなければいけない。ニューデリーで1泊し、飛行機に乗って次のところへ向かい、そこから3～4時間かかる場所もあるが、中小企業の場合は直行便でデリーに来て、そこから車で2～3時間で行ける場所の方が良いのではないか。デリー近郊は、もう土地がないと言う方もいるが、2～3エーカー程度の土地であればまだまだある。

これら以外に、Patience（我慢強さ）、Passion（情熱）、Persuasion（説得力）、Positive（前向き姿勢）、Polite（礼儀正しさ）も重要である。

## 5 私の会社の経営手法

最後に、私の経験についてお話ししたい。

### (1) 会社の概要

2009年10月、デリー近郊のマネサールに Misaki Plastic Technologies Pvt. Ltd.を設立した。マネサールは、マルチ・スズキ、ホンダ二輪、自動車部品関係の日系企業が多く進出している場所だ。業種はプラスチック用精密金型製造で、私を含め日本人3名とインド人2名でスタートし、現在は25名の従業員が働いている。設立以来、大きな利益は上げていないものの、赤字の経験はなく、無借金だ。

製品の品質は日本より少し落ちるものの、インド企業の他社製品に比べれば超高品質と言われている。金型産業は熟練工が必要とされるので、まず、工員の熟練度を上げなくては行けない。また、育成後、それをいかに定着させるかが重要だが、これがインドでは難しい。これさえできれば成功する確率はかなり高くなる。

わが社の工場稼働率は120%である。それは、品質の良さによるものだと思っている。取引先第1号は日本の大手企業の関連会社だった。かつて、その企業は100名規模の金型工場を持っていたが、日本人がインド人工員に教えてもすぐに辞めてしまうということが続いたため、内製を諦めてインドの金型会社への外注を始めた。わが社は8番目の会社だった。

わが社が金型を納めたところ、企業の日本人の方が、怖い顔をして私の会社を訪問した。何事かと思うと、インド製の金型を使用するとバリが出るのが当たり前なので、成形後、製品をやすりで削って検査する。しかし、わが社が納めた金型で作った製品はバリが出ない。注文が欲しいためにインド製と偽って日本から入手したに違いないと疑って工場に来られたのだという。実際に見て、「よく分かった。次からMisakiさんをわが社のナンバーワンのサプライヤーにする」と言ってくれました。

## (2) 経営手法：100%日本式経営

わが社は、100%日本式経営だ。2012年9月、NHKの番組で、インドで労務関係を最も上手くやっている企業として紹介された。

まず、社内の公用語は日本語である。工場長は日本人で、英語もヒンディー語も話せない。そのため、社内では全て日本語だ。日本から日本語の先生を2人招へいし工員に日本語を教えており、今では工場長の言う日本語がほとんど理解できている。

次に、インドの場合、始業時間が9時なら、9時にタイムカードを押せばセーフだと考えられているが、私の会社は全員が8時45分頃に出社し、会社が始まる前に機械を磨いたり掃除をしたりする。そして、9時ぴったりに朝礼に臨む。また、当社の従業員はお客さんが来られたら、帽子を取って「いらっしやいませ」「こんにちは」と言う。そして、1人のミスは全体のミスという共同責任の考え方を徹底している。

## (3) 経営手法の具体例

なぜこのようなことが可能かという、私どもの社員は全員、インドの会社に勤めた経験がないからである。貧しい家に生まれ、学校も十分に出られなかった18~20歳ぐらいの若者を地方から採用している。

マネサールにはたくさんの日系企業があるので就職が容易だ。そのような地域から私どものような零細企業に来るインド人は、能力がないか、能力があっても他で悪いことをしてクビになった人間に違いないと考え、地場の人間は採用せず、全て地方から採用している。

また、私はインドに長年在住しているため人物だけは分かるので、社長である私が第一面接者となり、最終面接者として工場長がわが社の社員にふさわしいかどうかをチェックする。決定権は工場長が持っている。

なお、リクルート会社には頼まずに、全て口コミで人を探している。社員は地方から来るので、会社負担の全寮制にしており、朝昼

晩の食事代も会社負担だ。勤務中に日本語の研修をし、従業員を家族扱いしていることもあり、会社と従業員の関係は今のところ極めて良好である。

## (4) 会社運営方針

会社の運営方針について申し上げておくと、設立当初から私が言ってきたことは二つだけである。

まず、潜在顧客をこちらから探すな、と会社関係者に命じた。金型というのは顧客を探すものではなく、顧客が探しに来るものだ。いくら宣伝しても、顧客が来るものではない。納期どおりに、良い製品をできるだけ安いコストで作れば、お客様は向こうからやって来られると考え、良品を作ることに専念したのが第1点である。

第2点は従業員のスキルアップである。熟練工に育てるには最低5年以上要するが、これなしでは会社を成功させることは不可能であり、従業員の技能向上を最優先課題として現在も取り組み中である。

以上の二つが重要で、そのために会社が赤字でも構わないと言ってきた。幸いなことに赤字にはならなかったのだが、現在は、会社を大きくしないこと、もうけるなということを言っている。「会社を大きくしない」とはどういうことかということ、今、私どもの会社はたくさん注文が来ているので、もっと会社の生産能力を上げればたくさん注文を取れるが、それをすると会社はつぶれると思う。工員の熟練度を上げることなくして機械を導入すれば、いずれ粗悪品が出てしまう。

会社を大きくしたいという気持ちはあるが、その前に人を育てて、それから会社を大きくするというように、分をわきまえた経営をしなければいけない。社員たちには、「会社を大きくするのではなく、そのためにまずワーカーのレベルを上げてくれ」と言っている。

昨年、工員のレベルをさらに上げようと考え、インドの中堅金型製造会社に長年勤務し

ていた技能者を2倍の給料を支払って雇用したが、うれしいことにその人よりもゼロから育てたわが社工員の技能技術が勝っていたことが分かった。それが自信になっている。

また、「もうけない」とはどういうことか。現在、競争相手がおらず、特注でわが社に注文を出してくれる顧客がいるので、さらに5~10%程販売価格を引き上げることも可能だが、それは顧客第一ではない。また、そのような高い値段で売っていたら、もし他の会社が現れたら、そちらに注文しようという気持ちを持たれてしまう。

さらに、私の狙いは低コスト会社作りである。工場稼働率が120%なのに利益があまり出ていないのはなぜかを、従業員に考えてもらわなくてはいけない。ミスがあるから、余分なコストがかかる。ちょっとしたミスで赤字になってしまうという低コスト意識を、今の段階で植え付けなくてはいけない。ローコストの会社に育てられれば、生産能力が上がることによって将来は利益率も金額も増えることを確信している。

のに対して、もう1人は「アフリカには靴を履いている人がいないから靴の需要が無尽蔵にある」と考えたという。インドでも全く同様だ。環境は厳しいかもしれないが、インドは確実に発展している。

私は今、日本から単身でインドに来て新しいビジネスをやりたいという人を二十数名、経済的・精神的に支えている。今は小さな起業家だが、将来が非常に楽しみである。私は今年70歳になるが、自分の頭の万歩計が動いている間はインドにいて、日本とインドの架け橋になりたいと思っている。



※2014年2月3日、富山県総合情報センターで開催

## 6 おわりに

インドには、さまざまなビジネスチャンスがある。私が設立した最初の会社がMisaki Plastic Technologies、2番目がNakajima Consultancy Servicesで、3番目の会社として3月からManami Enterpriseという日本食レストランを始める。Nakajima Corporationという貿易会社も立ち上げ、日本から起業のためにインドに来た青年と共に教育関連の事業を近々開始予定である。

中小企業であっても、英語が分からなくても、良い製品を持って頑張れば、生活環境もよくない国だが、それだけにチャンスがある。日本企業が中国に既に2万3,000社進出しているにもかかわらず、インドへはまだ1,000社強というのは、あまりにも少なすぎる。

アフリカで靴を販売しようとしたセールスマンの有名な話がある。セールスマンの1人は「アフリカには靴を履いている人がいないからアフリカでのビジネスは難しい」と考えた