

技術協力の現場から

インド製造業率いる
リーダーの育成海外で日本発
“モノ作り経営ブランド” 教える日本人

「頭脳流出を食い止めなければインドが危ない」。――さまざまな産業を立ち上げ運営できるエリートを養成するため、1950年代後半から国内各地に設立されたインド工科大学 (IIT)。その卒業生の多くが、シリコンバレーに渡ったりインドに進出する欧米企業にヘッドハンティングされているという事実。危機感を覚えた一人の日本人が、インド側の強い要請を受け、中堅製造業の幹部育成に奔走している。ブレイクスルー・マネジメントの専門家として著名な筑波大学名誉教授の司馬正次氏だ。2007年8月に開始されてから2年半の間に、同氏の指導の下で様々なインパクトをインド社会に生み出している「インド製造業経営幹部育成プログラム」(VLFMプログラム)とは――

(本誌編集部：玉懸光枝)

両国首脳の合意でスタート
～「産官学」連携の受け入れ

2006年3月。「製造業に関する国家政策」と題した報告書を発表したインド政府は、危機感を募らせていた。というのも、調査の結果、1991年に15.5%であった同国の製造業の対GDP割合が03年になってもわずかに17%とほとんど変わっていない事実が明らかになった上、この間の総労働人口に占める製造業人口の割合も12%前後のまま横ばいの状態である事実が突き付けられたのである。インドの華々しいIT産業の飛躍が世界的に注目を集める一方で、製造業の人材不足は深刻化していた。

とはいえ、農業部門の成長のポテンシャルに限られる一方、注目を集めていたIT産業による雇用効果も限定的なものであることを考えると、今後拡大する労働人口の吸収先として期待されるのは製造業しかない。

シン首相は「製造業の競争力強化」を重点政策課題に掲げ、06年8月には、自ら議長となり政府高官をメンバーとする製造業ハイレベル委員会を開催。繊維・衣料、食料・農業加工、皮革・靴、ITハードウェア・エレクトロニクス産業の重点育成と、中小企業の育成などの優先を決定し、GDPに占める製造業の割合を25～35%に高めることを謳った。

日本に対してもインドから高い期待が寄せられた。06年12月の日印首脳会談で、同国の製造業強化に向けて日本が経営幹部の育成に協力することがシン首相と安倍首相(当時)の間で合意されたことを受け、07年8月、「インド製造業経営幹部育成プログラム」(VLFMプログラム)がスタートした。

このプログラムが目指しているのは、生産管理、財務、新製品の開発などの現場において、困難な局面を打開したり、革新を実現できる人材

の育成だ。実施にあたるインド側の機関は、首相府直属の国家製造業競争力委員会(NMCC)、人的資源開発省(MHRD)に加え、インドの経団連にあたるインド工業連盟(CII)、技術系大学の最高峰であるインド工科大学のキャンパル校(IITK)、同マドラス校(IITM)、インド経営大学院大学カルカッタ校(IIMC)。まさに、インドの産・官・学が、インド史上初めて一丸となり、国際協力機構(JICA)とともに運営にあたっている。日本とインドとの技術協力史において、インドがこれほど熱心に日本の協力を学んだことはなかった。驚くべき現象だといえる。

15年のMIT教壇への信頼
～「Professor.Shibataに学びたい」

この一大プロジェクトを率いる筑波大学名誉教授の司馬正次氏は、「ブレイクスルー・マネジメント」の専門家として知られている。これは、

時代や環境が変化し従来のビジネスでは立ち行かなくなった時、「従来のやり方を手直しする」のではなく、まったく新たなやり方に変え、過去の組織と一線を画する新しい組織の枠組みを作り上げるために必要なマネジメント方法である。

同氏は、1965年に初めてインドの地を初めて踏んで以来、アメリカのマサチューセッツ工科大学 (MIT) で15年間教壇に立っている間にも、インド工業連盟と共同でインドの経営者層にマネジメントの指導を行ったり、多くのインド企業も参加し品質管理方法を競ってきた日本の「デミング賞」の審査委員などを務めてきた。同氏に強い信頼と畏敬の念を寄せるインド側関係者は、このプログラムを同氏の下で立ちあげるために並々ならぬ熱意を見せた。

例えば、NMCCのトップを務める

クリシュナムルティ氏。かつてスズキと組んだ合弁企業のトップを務め、日本の技術水準の高さも十分に熟知している同氏は、このプログラムが始まる前、2回に渡って司馬氏を訪ね、協力を依頼したという。また、インド工業連盟の副事務局長を務めるサリタ・ナグバル氏は、6回に渡ってMITを訪れ、「インドのためにどうか力を貸してほしい」と司馬氏に懇願したそう。世界的に活躍する司馬氏になら、経営学のグローバルスタンダードを教えてもらえるとの期待もあったに違いない。

さらに、司馬氏が忘れられないのは、04年7月25日、当時のカラム大統領と1対1で、1時間半にわたって、インドにおける今後の産業発展戦略について語り合ったことである。「私がこのプロジェクトに協力することを決意したのは、こうしたイン



プロジェクトを率いる司馬正次氏

ド側の熱意に他なりません」と司馬氏は振り返る。

産業を支える4つのコース

このVLFMプログラムは、「上級経営幹部コース」「中級経営幹部コース」「社長コース」「中小企業育

インドで「経営の大義」を講義する熱血先生 日本の知的支援の新しいモデルだ!

司馬先生は、筆者の恩師で本誌の名付け親でもある大来佐武郎先生(元外相、国際エコノミストとして世界的に知られている)を師と仰いでいるが、私は以前から親しくしている。司馬というネーミングも好きだ。司馬遼太郎のすべての著書は私の愛読書だからである。司馬先生に心打たれるところは、なんといっても学者としての真摯な姿勢である。あの誇り高きインド人の前で、堂々と「経営の大義」を講義している。

「インドに生まれ、インドで育ったインド人である以上、インドを愛し、インドの同胞を助けなければならない。国家の発展、社会の発展に貢献できる立派な企業を興し、インド産業の育成に取り組むこそ、まさにインドにおける経営の大義である。また産業が発展すると、優秀なインド人の頭脳の海外流出も防げる。優れたインド人材はインドの発展のために役立つべきである。これもまたインドにおける経営の大義である」。

近年、グローバル化が叫ばれているなかでは、その国の足元を見ずに、いきなり企業のグローバル化が強調されがちである。とくに途上国では地場型の中小産業を育て、経営・技術面での更なるスキルアップを図って、産業発展への据り合いのなごりを築こうという地道な努力が欠けているといわれる。

最近、ベトナムでもFTA(自由貿易協定)、EPA(経済連携協定)が進展するなかで裾野産業の育成が唱えられているが、ベトナム政府の腰が重く、その前途が危惧されている。そこで、10年の実績をもつハノイの「日本センター(ベトナム・日本人育成センター)」で経営塾が開講されているので、ここにインドの司馬方式の経営講座を設けてはどうかという話も持ち上がっている。

筆者は各地の日本センターを知っているが、その教養は経営的テクニクなところが多く、経営の大義を教えるには至っていない。おそらく多くの途上国政府は、国に根をおろした経営者の大義を求めていると思う。かつて、わが国も発展途上の時代には「国産愛用運動」を展開し、多くの経営者も一種の愛国心をもって経営に当たり、そこから労使協調も生まれ、それをシンガポールのリー・クワン・ユー首相が学び、マレーシアのマハティール首相によるLook East Policy(東方政策)へと継承されていった。

昨年未シンガポールを訪ねた時、テン・テン・ダール経団連会長は「リーマンショック以来、米国の経営は死んだのに、日本はまだ後を追っている。シンガポールは労使協調の日本の良き経営方式を今も守っているのに…」と熱っぽく語りかけていた。

日本的な「製造業経営学」はアジアが「世界の生産工場」へと成長していく上で欠かすことができない基礎的ノウハウであるといえる。このところ、アジアでは猫も杓子もMBA(経営学修士)に走りがちだが、経営的想像力の創出という面では司馬先生のブレークスルー・マネジメントの敵ではない。筆者はインドで活躍する司馬先生を見て、まさに灌漑のさがる思いがしている。

本誌主幹 荒木光弥

成コース」の4コースから成っている(各コースを巣立った人数実績は表のとおり)。同氏が目指すのは、将来、インドの製造業企業を自らリードしていける人材の育成だ。

(A) 上級経営幹部コース

司馬氏がまず力を入れたのは、次期CEOクラスの人材を育成する「シニア管理者育成コース」である。約28の企業から2人ずつ派遣された勤続15~20年のシニア層を対象に、1~2カ月に1度、1週間ずつ(1年間で5回)モジュール形式の集合研修を行い、ビジネス変革に向けて旧来の思考からの脱却、価値創造プロセスの効率化、画期的な製品開発のための未来の顧客創造などのスキルアップを実施する。

このコースの参加者は全員、所属先の社長から直接指名を受けた上級経営管理者で、企業側には彼らの積極的な活用が条件付けられている。講師陣にも、日本側からは日本語ワープロの開発者として知られる元東芝テック社長の森健一氏(文化功労者)といった日本の経営トップ陣や、品質管理推進功労賞受賞者でデミング賞審査委員を務める村川賢司氏が、



お互いの自主研究の成果発表を興味深いに聞く研修員たち

インド側からはゴッドレジ社社長のゴッドレジ氏や、インド政府の計画部門の要職に就いているプランニングコミッションのマイラ氏(前出)など、豪華なメンバーが顔を揃える。

単なる知識の伝授ではなくスキルの形成を目指すこのプログラムでは、工場などの現場訪問やグループワークに多くの時間が割かれている。訪問先から戻ると、司馬氏は研修員にポストイットを渡し、現場視察で見たことを書かせる。実は、この「見たこと」というのがポイントだ。例えば、「クライアントが怒っていた」とここに書いてはいけない。その人が怒っていたかどうかは判断の問題であり、「見たこと」ではないからだ。従って、ここでは「大声を出して物を投げつけていた」というように、あくまで目に見える言動だけを書き出すことが正解なのである。これは、「どこまでが事実でどこからが判断か意識させるため」(司馬氏)だ。1人がポストイットを壁の模造紙に貼るたびに、それが事実を表す表現かどうか皆で議論し、ポストイットが出尽くしたところでグループ化し、システムモデルを作って創造的な仮説を生み出していく。

こうしたグループワークを行う教室にも、司馬氏のこだわりがあふれている。参加企業の1つ、ムンバイのゴッドレジ社の協力により、同社の社宅の敷地内にある小学校の3階部分を改造してできたこの教室には、椅子しかない。近い将来、幹

部として顧客を訪ねたり現場を改革する立場になる彼らにどこでもメモを取る習慣をつけさせるため、講義を受ける際は、椅子の前半分に浅く腰掛け、膝の上にノートを置いて前傾姿勢でメモを取るのが基本姿勢だ。また、「教室は聖域」という司馬氏の確固たる信念から、床には絨毯が敷かれ土足は厳禁。前出のような作業やグループワークは、窓をつぶして作られた壁を利用して行われている。

コースの狙いは、「思考を転換させること」だ。次代の経営幹部たるもの、目先だけを見るのではなく、まだ見えていない先まで見通し、潜在的な顧客のニーズを掘り起こすとともに、将来起こるかもしれない問題を予測しなければならない。「見えないものを見る」ためには、製品の開発から生産、顧客が使用するまでのすべてのプロセスの流れを、スポットごとではなくシステムとして理解することが必要となる。このため、参加者はそれぞれ、自分たちの会社の情報とモノの流れについて図解することが求められる。指導に当たるのは、トヨタ式生産方式のエキスパートとして知られる中産連総合研究所・参与主席コンサルタントの古橋武之氏だ。「モノづくりには、生産だけでなく、デザイン、R&D、販売まですべて含まれることを学んでほしい」(司馬氏)。

最近、このプログラムで育ったゴッドレジ社の社員たちが、「Chutokool」という農村低所得者層向けの簡易冷蔵庫を開発し、インドではもちろん、世界で大きな注目を集めている。この開発に先立つ現地調査の際にも、

「見えないニーズを汲み取る」というVLFMの考え方が大いに活用された。「日本のソニーとホンダを作ること」を目指すこのコースの目標は、少しずつ実を結びつつある。

(B) 中級経営幹部コース

「上級経営幹部コース」と並び立つコースとして司馬氏が力を入れているのが、「中級経営幹部コース」だ。このコースの狙いは、将来、インドを背負う若手の管理者たちに、国の未来の発展のために働くことに目覚めさせることにある。「現在の問題解決より、未来の問題に目を向けさせ、何をしなければいけないか考えさせたい」と司馬氏は話す。

若手といっても、皆、5～10年程度のキャリアの持ち主である。1学年約30人で期間は1年。約2～3カ月ずつ3つの協力大学を訪れて学ぶ中で、コースワークを行ったり、企業でのインターンシップを経験する。

カリキュラムは全寮制であるため、家族とも1年間離れなければならない。さらに、そのほとんどは、それまで勤めていた会社を辞めて参加している。家財道具を売ったり銀行に借金をしてまで受講料を捻出し、コースに参加している彼らの熱意は相当なものだ。

また、「日本での経験がないと、日本とのつながりを研修員が感じられないから」という司馬氏の考えから、この「若手管理者育成コース」と前出の「シニア管理者育成コース」では、1年間の研修の最後に1週間～10日程度日本を訪れることになっており、この来日費用は研修員とJICAが半額ずつシェアしているという。

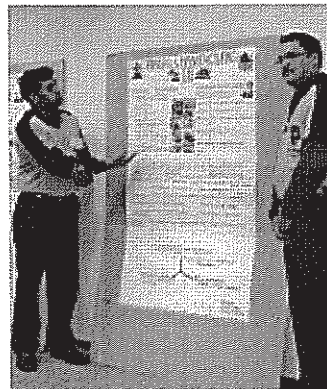
すなわち、航空券と宿泊にかかる費用（約15万ルピー）は研修員がそれぞれ自分で負担しており、日本での国内移動費、通訳、講師謝礼、コーディネーター備人費についてはJICAが負担している。

この来日研修と1年間の授業料を合わせると、個人の負担額は、しめて約90万ルピー（約180万円）にのぼる。大学を卒業した国家公務員の初任給が月額3万5,000ルピーにも満たないことを考えると、その負担がいかに大きいかが分かる。

プロジェクトがまだ知られていなかった初年度は、仕事を辞め無職となった人間にそう易々とお金を貸してくれる銀行もなく、参加者たちは家具を売り払ったり親類縁者に頭を下げたりしてなんとかお金を工面したという。しかし、この2年の間に状況はずい分変わった。インドの三大名門大学の修了証を手にした1期生と2期生は、いずれも新たな企業に厚待遇で迎えられ、研修前と比べ給料が倍増したり、2段階以上昇進した。こうした事実が新聞などで報じられ、このプログラムの知名度が上がっていくにつれ、銀行からのローンの借り入れも容易になった。09年度に参加した3期生たちは、授業料や渡航費の工面にほとんど苦勞することがなかったという。

(C) 社長コース

「上級経営管理者コース」と「若手経営管理者育成コース」を巣立った卒業生が企業の中でうまく活用され、ビジネスの成果が上がるかどうかは、各企業のCEOのリーダーシップにかかっている。こうした問題意



日本研修(P.19参照)の最後に、グループ毎に街歩きの観察結果と仮説を発表する研修員たち

識から新たに創設されたこのコースは、1～2日間の日程で必要に応じて開催され、柔軟に運営されている。モデレーターによるリードのもとで、ゲスト講師の講義や成功事例の分析を聞きながら、参加者が相互に学び合っている。この中から、VLFMの今後のあり方が生み出されていくことが期待されている。

(D) 中小企業育成コース

インド西部、ムンバイにほど近いブネでは、「シニア管理者育成コース」の研修OBを活用した「中小企業育成コース」が誕生。08年度に試験的に開講され、09年12月より本格的に実施されている。

このコースの対象は、ブネに5つのグループ企業を展開しているアーナンド社だ。自動車製造業界において有力な1次下請け企業である同社は、2次下請けのサプライヤーから部品の納入を受け、ラジエーターやエンジンなどに加工し、タタ自動車、スズキ、韓国の現代自動車などに納めている。このような1次下請け企業にとって、サプライヤーである2

次下請けの質はアキレス腱ともいえる問題である。納品される1次部品のクオリティーが低ければ、同社から出荷する中間部品のセグメントも組み立て工場から要求されるレベルを満たすことができないからだ。インドの他の企業と同様、アーナンド社もサプライヤーの質には悩まされ続けてきた。

そこで司馬氏は、トヨタ式生産方式のエキスパートである前出の古橋氏の献身的な指導の下で、アーナンド社とそのサプライヤーが共存共栄となることのできる体制の構築に着手した。

まず、これまでVLFMの「シニア管理者育成コース」に参加したアーナンド社の経営幹部が、プネにある2次下請け企業26社に対して毎月5日間、自社の製造工程を改善し、顧客の満足度に応え、ユニークな製品を作り出すまでの流れを実践してみせる。その後、2次下請け企業の中に入り込み、3段階にわたって彼ら

の底上げを図るという仕組みである。このアプローチについて、司馬氏は「下流から上流を変えることはできない。この方法しかない」とした上で、「プネでこのモデルが確立できたら、ムンバイ、バンガロール、チェンナイ、ニューデリー、と展開していきたい」と意気込んでいる。

日本企業の進出も後押し

日本の「モノづくり社会」の価値観事実を集め、グルーピングして構造化し、モデル化して仮説を立てることで、ブレイクスルーの機会と方向性を自分で発見することができる。「発見サイクルを回し続け、目に見えなかった未来の可能性に気付くためには“経験知”にとどまらない“未来知”が必要」だと司馬氏は強調する。このVLFMプロジェクトと、こ



いかに魅力的な資料を作り自らの仮説を分かりやすく相手に伝えられるか。受講生たちは日々鍛えられている

国西部で計画している大規模地域開発事業をめぐって、日本の企業連合が、都市整備事業だけでなく水処理事業や輸送システム整備事業なども受注する見通しであると報じられ、日本政府も日本企業のビジネスチャンスに全面支援している。

このコースのモデレーターを務めるIITマドラス校のベンカテッシュ教授は、「技術そのものは我々もすでに持っている。日本から学びたいのは“リーダーシップ”“規律”“真摯な勤務態度”だ」と話した。ベンカテッシュ氏が指摘するように、このVLFMプロジェクトによってインド人幹部に日本の「モノづくり社会」の価値観が伝えられることのインパクトは計り知れない。日本式のモノづくりの価値観を身に付けたインド人の上級マネージャーが増えれば、インド企業と日本と親和性が高くなり、日本企業のインド進出がスムーズになることが期待されよう。

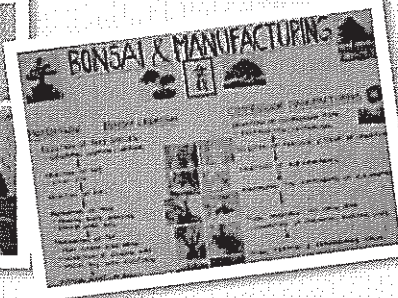
高成長が続き多国籍企業の進出が相次ぐインドに対しては、日本の関心も非常に高まっている。折しも同

司馬氏は今後、VLFMの経験を生かし、日系企業向けにインド人上級幹部研修コースの立ち上げについても可能性を検討しているという。プロジェクトの今後と同氏の活躍が注目される。

■プロジェクトのあゆみ(2007年8月～2010年3月末)

コース名	主実施者	インド研修期間	日本研修期間	卒業生		第三期在籍	計
				第一期	第二期		
上級経営幹部コース(A)	CII (ムンバイ、デリー)	5回× 1週間	7日間	48	48	27 ムンバイ 21 デリー	144
中級経営幹部コース(B)	IIMカルカッタ IITカンパール IITマドラス	1年間 (全寮制)	10～ 14日間	30	32	30	92
社長コース(C)	CII (デリー)	1日 (不定期)	なし	20	—	—	20
中小企業育成コース(D)	CII (ムンバイ、プネ)	10回× 3日	なし	3社6 ムンバイ	43 プネ	—	49
合計							305

中級経営
幹部コース
日本研修同行記



COLUMN

ブレイクスルーの機会を求めて ～試行錯誤と体当たりの街歩き

「Yo...one!」という掛け声で、全員一斉に頭の上で手をたたく。3月上旬、09年度の「中級経営幹部コース」の受講生30人が、1年間の総仕上げとして来日した際の1コマだ(冒頭の写真参照)。1つの行動から次の行動に移る際、司馬氏は節目節目で研修員らの注意力と集中力をこうして喚起する。規律とけじめを教えることにもつながるという。

研修員たちは、トヨタなど日本企業の工場を訪れて意見交換などを行ったほか、週末を利用して「自主研究」というプログラムにも取り組んだ。この「自主研究」は、日本研修の際に司馬氏が必ず課しているユニークなプログラムである。来日に先立ち、研修員たちは2人1組となって日本文化を表すキーワードを1つずつ決め、日本のモノづくり文化とどう関わっているか、仮説を立てておく。その仮説を、言葉の通じない日本の街を体当たりで実際に歩きながら検証し、発表するというのが、この自主研究の内容だ。

朝から冷たい雨が降り続く土曜日、「日本の盆栽文化」をテーマに選んだラケッシュとニティンの自主研究に同行した。来日前、彼らは「本物の自然を小さい鉢に凝縮して楽しむ盆栽を愛する日本人は、小さいものを好むというメンタリティーを持っている。このため、日本の工業製品も小型化が進んでいるのではないか」という仮説を立てていた。その仮説を検証すべく、彼らがまず向かった先は、結婚式場として知られる八芳園。5万平方メートルの美しい日本庭園に入ると、大きな池の周りに遊歩道が延び、見事な盆栽が並んでいる。「小さいね」「松だけでなくいろいろ種類があるんだね」「樹齢500年だって」と興奮しつつ、鉢を1つ1つを覗き込んで懸念にメモをとる2人。「盆栽を鑑賞している人にも盆栽の魅力について聞いてみよう」と意気込んでいたのだが、雨のせいかな、女性が1人通り過ぎた以外、園内に人影はない。ラケッシュがその女性に「Excuse me.」と遠慮がちに声をかけたものの、彼女は驚いた様子で足早に通り過ぎてしまった。

「ならば、この庭園を手入れしている人に話を聞こう」と、2人は玄関ロビーに移動し、ドアマンに相談。真剣に話しかけたのが効を奏したのか、ドアマンもいったん中に入り他の職員に確認してくれたようだが、結局、「盆栽も含め、植木の手入れはすべて外注しており、今日はここにはいない!」と言われ、しよぼりと戻ってきた。

困った2人が、「あそこには植木屋があったはず」と向かった先は、来日2日目に研修員全員で訪れたという日本橋の三越デパートだ。あぶなっかしい様子でなんとか電車で無事に乗り換え、三越にたどり着くと、屋上の植木屋で男性店員がちょうど盆栽の鉢の植え替えを始めるところだった。店員に事情を説明して傍

で見学させてもらっている間に、たまたま遊覧用の水石を買いに訪れた男性客に盆栽についてインタビューすることもできた2人。「石や盆栽を床の間に置いてあれこれ想像するのが醍醐味」「盆栽は鉢植えとは違い、それ自体で完結した小宇宙なんです」など、盆栽の哲学についての話ほどこまで理解できたかどうか…。

手も足も冷え切った頃、ようやくその場を離れた2人は、文房具とカメラの量販店へ。文房具店でミニサイズのUSBや手帳用の細いボールペンなどを見つけ、目を輝かせながら、「なぜ小さい文房具が売れるのですか」「盆栽は好きですか」と女性客に尋ねるものの、先を急いでいたらしい女性客には早々に会話を切り上げられ、店員ともうまく会話がはずまない。

続いて訪れたカメラ屋では、2センチ四方ぐらいの小さなフォトアルバムを見つけた。「こんなに小さなアルバムはどうやって使うのですか?」「小さなカメラは売れ行きがいいですか?」「盆栽はお好きですか?」。やはり質問が散漫になってしまったが、ここでは女性店員が1つ1つ丁寧に「今、日本では何でもこれぐらい小さくしてストラップとして携帯に付けるのが流行っているんですよ」「日常使いかプロ仕様かによって大きさも異なります」「盆栽は実際にはありませんが私自身は特に興味はありません」と答えてくれた。

盆栽とモノづくりに彼らが見たもの

2日後の月曜日、新生銀行のカフェテリアで自主研究の発表会が行われた。実は、今回の自主研究には、1チームに1人ずつ新生銀行の職員もボランティアとして同行していた。「何かトラブルに巻き込まれそうになった時以外は積極的な道案内やアドバイスを控え、研修員たちに試行錯誤させてほしい」という司馬教授の要望に応え、東京の街を一緒に歩き回った彼らも見守る中、15組の研修員は模造紙にまとめた自分たちの研究成果をプレゼンしていく。

ニティンとラケッシュも見事な分析を披露した。鉢の植え替え、水やり、枝の剪定から、床の間に飾り、想像力を膨ませ鑑賞するまでの各段階を、インドの自分の工場のコンプレッサ製造工程と比較し、両者の間に、「標準化」「緻密さ」「成長の継続」「忍耐」「ニーズの把握」「愛着」という6つの共通点があることを指摘。さらに、「決まった手順を繰り返す」「プロセスや過程を重視する」「均質なものが作れる」といった日本の製造業の長所は、裏返せば「ブレイクスルーができない」「トータルアプローチが苦手」「ドラスティックな変化に対応できない」といった弱みでもあるといえるのではないかと、という仮説を提示してみせた。

たった2日の間に、盆栽とモノづくりの比較軸を「小ささ」の観点から、プロセスの類似性にまで広げ、さらに日本のモノづくりの弱点まで指摘するに至った2人の姿から、彼らがこの1年で確かに分析力と推察力を身につけた様子をはっきりと伺い知ることができた。

ルピーの世界

日本が得意とする「ものづくり」で製造業を支援する取り組みが、インドで行われている。「インド製造業経営幹部養成プログラム」(VLFM)がそれだ。現役の経営幹部や、将来の幹部候補生らに日本流の経営手法を伝え、製造業分野でのリーダーの育成を目指す。実践を重視するだけでなく、経営者としての人間性の教育にも重点を当てるなど、日本らしさを加味した内容が特徴だ。

2月下旬、ニューデリー市内でVLFMの成果発表会が開かれた。

「本格的な成果は、コスト削減や顧客サービスの向上などで」と胸を張るのは、自動車部品メーカー「マートン フィルダ・システムズ インド」のサン・デシヨ・サクラ三氏。工場ラインの管理部長だ。

サクラ三氏は、インド企業23社からプログラムに派遣されたベテラン幹部48人の一人。シニア管理層コースに参加し、約1年間、日本の勤務をこなしながら、日本の製造業における経営手法を学んだ。

コースは、座学を最小限に抑え、全時間の7割が実習・実践にあてられる。参加者は出された課題を自分たちの仕事に当てはめ検討し、成果を報告して

仕事の合間をぬりシニア管理層コースに参加し、スキルの向上に励む各企業の幹部候補生たち

共有する。また、日本企業第一人者が講師に招かれ、体験談を披露する。2008年11月には、日本初のワープロの開発を手がけた森健一東京理科大学教授が、開発までの経緯を語った。

「これまでどこの国の研修にもありそうだが、VLFMの場合は、経営手法だけではなく「日本流の味付け」がある。

「TET」(しゃべり過ぎ)

「MFA」(自分優先)

「PTB」(他人任せ)

これは、教養をやってはいけないうた。いずれも、インド人に顕著な行動だが、これらの意識改革を徹底する。授業に遅刻したら、クラスメイトがきいた罰を受け、他人に迷惑をかけたという問題の大きさを認識させる。ほかにも「椅子は前半まで座って」「人の話を聞くときはメモを取るもの」という作法教育もなされた。

こうした指導は、日本の国際協力機構(JICA)でVLFMのチーフアドバイザーを務める司馬正次筑波大を専攻教授によ

製造業支援プログラム



リーダー育成に「日本流」導入

るものだ。司馬氏は「日本も米国から品質管理を学んだ。今度日本が「ものづくり文化」を世界に伝える番だ」と語る。

参加者の評価はどうか。サクラ三氏は「自分のためだけでなく世の中のために働くことを意識しはじめた」と話す。「これまで日本は僕の第二のふるさとで」とまで付け加えた。

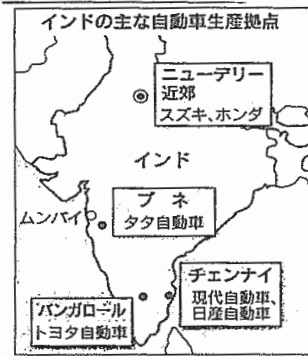
日本政府はVLFMに3年間2億円を無償援助している。一方のインド政府は一流大学のインド工科大学(IIT)なども提携し、「産官学」でプログラムを支える。インドに多い製造業は、拡大する労働人口の大きな吸収先となっている。経済発展の「救世主」になることを期待されている。現在、製造業はGDP(国内総生産)の18%を占めるが、政府はこれを30%にまで引き上げる目標を立てている。金融危機などの影響が製造業にも冷や水を浴びせているものの、潜在力は高い。

VLFMは、シニア管理層コースのほか、V字管理層養成V中小企業育成VCEO(最高経営責任者)向けの各コースからなる。日本側がプログラムを終了者の増加によって、インド企業の日本企業に対する理解増進や、人材確保につながることを期待する。

競争の激しい競争の中で日本には自信を来たすための空気が燃えている。だが、「日本にはまだまだ力がある。増したものでありませんよ」(インド首相府直轄の国家製造業競争力委員会のメンバー)との言葉も聞かれている。

(ニューデリー 田北真樹子)

2010年3月8日
日経新聞(朝)
6面



インド自動車業界 現地部品会社が 中小下請け指導

世界市場にらみ底上げ

【ムンバイ＝黒沼博史】 急拡大するインドの自動車業界で、地場の部品メーカーを育成する新たな動きが進んでいる。従来は完成車メーカーが取引先の1次下請け企業に技術指導などを進めてきたが、1次下請けが2次下請けを改善・指導する例も出てきた。低価格が売れ筋の同国で、コストを抑えて世界市場にも込んだ生産地を固めるには、下請けの能力底上げが不可欠となっている。

自動車部品製造のアーナンド・グループは2009年12月、下請けの中小企業の育成に乗り出した。インド自動車業界の有力な1次下請け企業である同社が始めた2次下請け(中小企業)の幹部育成プログラム「VSM E」は毎回2日、計10回のコース。初回は生産効率化の視点を指導した。

今年1月は同グループでエンジン部品を作るヒクター・ガスケット・インディアの工場で行った。下請け指導を通じて我々もさらに学べる。我々は対等だと同工場のシヤンカール工場長は語る。

アーナンドの出荷先にはスズキや韓国・現代自動車、印タタ自動車など同国で乗用車を生産する主要企業が名を連ねる。指導役を務める同社は、中堅製造業向けの幹部育成プログラム「VLM F M」を受講し、ノウハウを、各国の部品メーカーに

も現地に工場を構え、製品を供給した。しかしインドは外資規制が厳しく、1980年代から同国で生産するスズキなどは部品調達で現地企業に頼らざるを得なかった。スズキは進出当初から現地下請け企業育成に力を入れている。246社ある1次下請けの生産性・品質は、今ではかなりの水準(同社、現在は1次下請け

の中間企業をさらに2次の下請けの中小企業を訪問、育成に取り組み。日産自動車は17日、仏ルノーと合併で稼働する同国で初の工場では部品の現地調達率が85%。小型車を低コストで生産するために、合併会社の核井亮社長は「輸出もするため、現地企業の供給力や品質も世界標準が必要」と指摘する。

ワを遊撃した。同プログラムは経済団体インド産業連盟(CII)をはじめ、同国の産官学と、国際協力機構(JICA)が協力し07年に始めた。1次下請けによる2次下請けの指導はインド自動車業界の歴史的背景を反映している。タイや中国では日欧など外国の完成車メーカーの進出に合わせ、各国の部品メーカー

の中堅企業をさらに2次の下請けの中小企業を訪問、育成に取り組み。日産自動車は17日、仏ルノーと合併で稼働する同国で初の工場では部品の現地調達率が85%。小型車を低コストで生産するために、合併会社の核井亮社長は「輸出もするため、現地企業の供給力や品質も世界標準が必要」と指摘する。

インドでは日本内閣府で100万円以下の低価格車を売れ筋。低価格車で利益を出すには仕入れ原価の抑制が不可欠なうえに、インドの乗用車市場は前年比2割増のペースで拡大している。完成車メーカーが市場シェアを広げるには、自社だけでなく、部品メーカーの生産効率向上と生産規模拡大が欠かせない。1次下請けが2次下請けを育成し、部品産業の競争力を高める。同社はグループ全体の供給力向上を狙い、6、7月には北部ハリヤナ

「ライン直線にすべきだ」この工程ムダ」議論

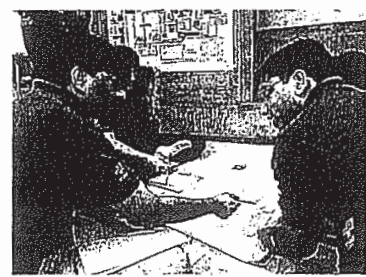


【ムンバイ＝黒沼博史】 下請け企業の育成は自動車生産世界9位のインドの成長加速を左右する。アーナンド・グループの中小企業幹部育成プログラム「VSM E」の現場を訪れた。1月のある朝、インド西部アネ郊外にある同グループは4人1組で座り、前の工場見学でのメモを

ルピアのヒクター・ガスケット・インディアの工場の会議室に、下請けの幹部約30人が集まった。「生産工程を書き込み、改善点を示して下さい。同工場のシヤンカール工場長が課題を伝えると幹部は4人1組で座り、前の工場見学でのメモを

広げ議論を始めた。「現状の準備は10分(倉庫からの距離は30分)と廃棄率は0%。わりと紙に詳細な生産フローが描かれていて、1時間後の発表では「ラインを直線にすべきだ」「2分離れた外注先に送る工程がムダ」と指摘が飛び出した。指導役のヒクター工場長は生産効率改善はめざましい。熱したゴムのおいが漂う工場内には、原材料の適正在庫量がひと目わかる印が壁に張り

「カイゼン」の現場ルポ



設備・人増やさず出荷3割増 中小企業の幹部が納入先の中間企業の生産フローの図を作成、改善案を議論する(1月、インド西部アネ)

設備・人増やさず出荷3割増 中小企業の幹部が納入先の中間企業の生産フローの図を作成、改善案を議論する(1月、インド西部アネ)

設備・人増やさず出荷3割増 中小企業の幹部が納入先の中間企業の生産フローの図を作成、改善案を議論する(1月、インド西部アネ)

インドのエリートモノづくりを学ぶ

2010年3月18日(木)
産経新聞
(朝) 28面

世界に優秀な人材を供給していることで知られる「人材大国」インド。その中でも、これからの製造業を担う若手エリートビジネスマン30人が、「モノづくり」を学ぶために訪日した。経済の低迷が続く、閉塞感が漂う日本。彼らが分析する「ニッポン」の強みと弱点は、これからの日本が進むべき道を示してくれているようにも映る。
(豊吉広英)

一流企業を辞めて

「ハイ、ワラッテー」

今月7日、東京・両国駅そばの江戸東京博物館。覚えたての日本語で来場者に写真撮影を頼んでいるのは、国際協力機構(JICA)が支援する「インド製造業経営幹部育成支援プログラム」(VLFM)の若手管理者育成コースで学び、その一環で来日した30歳前後のビジネスエリートたちだ。

いずれもインドの一流大学を卒業し、有名企業で数年間働いた後、さらに高度な能力と資格を得るため、職を辞してVLFMに参加。約1年間にわたりインドトップクラスの3大学で日本の製造業の経営手法などを学んできた。来日はプログラムの卒業研修旅行と位置づけられ、大手企業の工場見学や、興味のある分野の自主研究などの日程が組み込まれた。

「ニッポンは不死鳥だ」



この日の課題は「デイス・イズ・ジャパン」と「日本人の笑顔」というテーマで写真

真を撮ることだ。

元気なお年寄りをカメラに収めたアンシユマン・スリパットサバさん(31)は「戦争を経験した後、製造業を中心にここまで経済発展した日本はフェニックス(不死鳥)。その日本を作り上げ、今も元気なお年寄りもまた不死鳥のような存在」と話した。

細やかな心遣い

IT(情報技術)産業や金融などでは世界の先端を行くインド。だが製造業はその後塵を拝している。国の産業基盤である製造業を担い、祖国の発展に尽くそうとする彼らの視線は「モノづくりの国」に向かう。「JICA研修所の部屋やトイレの使い方を説明する絵や説明文が分かりやすくて機能的だ」。参加者唯一の女性、ナガ・ガヤトワリさん(29)はそう語った。「日産の工場に行ったとき、見送りで見えなくなるまで手を振ってくれた。こうした細やかな心遣いがモノづくりにつながるのでは。インド人には数学が得意なDNAがあり、日本人にはモノづくりのDNAがあるようだ」とも。

盆栽に見る弱点

日本を象徴する文化に、「日本の製造業の弱点が重なる」という声もあった。「盆栽で印象的なのは大きな実も大きな葉もできないところ」と語るのは自主研修で盆栽と製造業のさまさまな過程を比較したニティン・ガルグさん(33)だ。小さい鉢で日々成長する草木を観察し、植え替えの剪定、整形など長い年月をかけ改良を続けていく過程などを専門家から聞いたガルグさんは「日本の製造業で用いられる『カイゼン』に似ている」と感じたという。そのうえでこう指摘した。

「過去の過程に重点を置きすぎ、新しい物事に踏み出せないときがある日本の製造業に通じる弱点もあるのではないかと」

司馬教授は「歴史や過去の過程を大事にするなど、日本とインドは共通点が多い。彼らの指摘で気づかされることも多い。こうした考察は日印関係にも好影響をもたらす」と話している。

研修についての説明を、真剣なまなざしで聞き入るインドの若手ビジネスエリートたち(7日、東京都渋谷区のJICA東京国際センター)
(豊吉広英撮影)

The Daily NNA

アジア経済情報紙

http://www.nna.jp/



NNA JAPAN CO., Ltd.

〒108-0023 東京都港区芝浦3丁目14番19号 大成企業ビル7階
Tel: 81-3-5427-6270 Fax: 81-3-5427-6277 E-mail: sales1@nna.jp

インド版

KDN PP 11802/03/2011 (029362) MICA(P)142/03/2010

TOP NEWS

3250ルピーの冷蔵庫登場 ゴドレジ、BOP市場開拓へ

BOP (ボトム・オブ・ピラミッド) 市場を切り開く低価格冷蔵庫がお目見えする――。地場のゴドレジ & ボイス・マニユファクチャリングが販売を予定するポータブルの簡易型冷蔵庫「チョットクール」だ。インドの製造業の底上げに向けて国際協力機構 (JICA) が支援する「製造業経営幹部育成支援 (VLFM)」プログラムの通じて生み出された製品で、価格は3,250~3,500ルピー。10月から全国各地で順次発売される予定で、インドの家電業界に衝撃を与えそうだ。【巢内尚子】

このほど、チョットクールの開発を主導したゴドレジ & ボイスのサンドラマン副社長が来日。同副社長が26日、NNAに説明したところによると、同社が本拠を置く西部マハラシュトラ州ですでにチョットクールの試験販売を実施している。

ヒンズー教最大の祭りであるディワリ (灯明祭) を迎える10月からは、全国で本格的な販売を開始。まずは南部カルナタカ州に投入し、その後と同じく南部のケララ州、タミルナド州、西部グジャラート州などに広げていく。



「チョットクール」について説明する
サンドラマン副社長=NNA撮影

当初、対象とするのは「ティア3」に分類される小規模な町や村だが、将来的には都市郊外などでの販売も視野に入れており、「2011年5月までに10万台を売り上げたい」(サンドラマン副社長) 考えた。

チョットクールがターゲットとするのは、発展途上国で購買力平価ベースの年間所得が3,000米ドル未満の「BOP層」。世界人口の約72%、約40億人が相当するとされ、将来的なボリュームゾーンとして注目されている。だが、既存の製品では、この層を取り込むことは困難だ。

「見えない市場」を開拓

そうした中、チョットクールの開発を大きく後押ししたのは、JICAが支援しているVLFMと、これを率いる筑波大学の司馬正次名誉教授 (経済学博士) だ。06年の日印首脳会談の際の共同声明に両政府のVLFMへの協力が盛り込まれ、07年8月にJICAが実施機関となり開始。新製品のコンセプト創造から製品販売後のアフターサービスまで総合的な「ものづくり」に重点が置かれている。サンドラマン副社長はプログラム開始時からのメンバーだ。

司馬名誉教授は、BOP市場について「見えない市場だ」と指摘。BOP層の中心を占める冷蔵庫の「非ユーザー層」を取り込むために、マーケティング、研究開発 (R&D)、生産、流通、マイクロファイナンスなど総合的な事業体系を創出する必要性を説く。

こうしたことから、ゴドレジ & ボイスはチョットクール開発の初期段階で、農村およびBOP層の生活習慣を学ぶのに (次ページへ続く)

NEWS HEADLINE

【家電】 3250ルピーの冷蔵庫登場	1	【鉄鋼】 タタスチール、オリッサ州で製鉄所の定礎式	6
【運輸】 日立物流、地場フライジャックを買収	2	【運輸】 DHL、南部に国際物流拠点を設置	6
【IT】 BWA周波数帯の応札額、最低額の3倍に	3	【運輸】 海運エッサール、設備投資に488億ルピー	7
【IT】 通信サービス加入者数、4月は2.7%増	3	【運輸】 《労使》 エアインディア、再びストの恐れも	7
【経済】 食品価格、5月15日週は16.23%上昇	4	【社会】 《安全》 列車脱線で死者141人、毛派の攻撃か	7
【経済】 主要6業種の生産高、4月は5.1%拡大	4	特集	
【資源】 RILが新たな原油埋蔵発見、西部の鉾区で	4	【ビジネス法講座】 駐在員事務所の設立手続き (その2)	8
【車両】 マヒンドラ、韓国・双竜自の入札に参加	4	マーケット情報、他	
【車両】 米GM、電気自動車レバとの提携解消	5	商品市況	9
【車両】 タタ自、昨年度は黒字に復帰	5	クロスレート	9
【製造】 政府、90座席の国産航空機を開発へ	5	マーケット情報 為替と株式	10
【公益】 太陽光発電に100億ルピーの補助金	6		

多くの時間を費やした。具体的には、人々へのインタビューを繰り返すほか、実際に自宅を訪問して生活の様子を徹底的に観察。BOP 層が必要とする機能や適切な形状・価格などについて調べ上げたという。

その結果として生まれたチョットクールはコンプレッサーや冷媒を使わない半導体冷蔵庫で、重さを 7.8 キログラムに抑えた。貧困層の住居は狭く、昼に居間として使うスペースが夜には寝室になるケースも少なくないため、簡単に持ち運べるようにしている。また、12 ボルトの直流電圧で作動し、バッテリーやインバーター、太陽エネルギーでも動く。電力供給が不安定でも使用できるようにしているのだ。

さらに、調査により、貧困層ではまとめ買いをせずに毎日または 1 日おきに必要な分の水や食料を購入する人が多いことが分かった。そのため、チョットクールの容量は 43 リットルと、必要な分の牛乳や水、野菜・果物などが保存できるだけの大きさで、冷凍機能は省かれ、庫内の温度は 5~15 度となっている。

低価格で販売できるのは、機能の絞り込みに加え、生産の効率化がある。ゴドレジ&ボイスは長年にわたって冷蔵庫を手掛けており、生産の経験・ノウハウを蓄積している。チョットクールはマハラシュトラ州にある同社の既存工場の一部に「とてもシンプルなライン」(サンドラマン副社長)を設けて生産しているという。

また部品の点数は 20 点ほどと、通常の 160~200 点と比べて大幅に少なくした。部品の国内調達率は約 8 割で、残りは台湾、韓国、日本から輸入している。

サンドラマン副社長は「R&Dとマーケティングなど重要

な業務を自前で行っているため、価格を抑えられる。今後も開発を進め、価格を 2,000 ルピーまで下げることが夢だ」と説明。「こうした分野に強い日本企業との提携などを通じて、新しい技術や材料、生産方式を取り入れることができれば」と期待を示した。

人的つながり通じた販売

さらに、ゴドレジ&ボイスが力を入れるのは、これまで冷蔵庫を持っていなかった人たちにチョットクールの有用性や魅力を気付かせるための取り組みだ。試験販売を行っているマハラシュトラ州での販促活動では、地元の非政府組織(NGO)と共同でイベントを開催。チョットクールの特長を伝えるコマーシャルソングを地元の言葉で歌ったり、寸劇を演じたりした。

販売にはコミュニティのつながりを活用。NGOと連携して女性起業家を育成し、1台当たり 150 ルピーのコミッションを与えて実際の販売活動に当たらせている。顔見知りによる販売は、人々の間に自然に入っていきやすい上、近代的な店舗がなくても問題はない。すでにこうした女性起業家を 110 人ほど確保しているという。

サンドラマン副社長の狙いは、こうした地域社会の経済活動の活発化、女性の自立、冷蔵庫の普及による衛生状態の向上など「inclusive growth」、つまり包摂的な成長だ。経済活動を通じてこれを実現したいと考えて、「われわれの活動はチャリティーではない。将来的には事業を黒字化する」としている。

【インド—運輸】

日立物流、地場フライジャックを買収

日立物流(本社・東京都江東区)がインドの事業体制を強化する。28日には、地場の物流会社フライジャック・ロジスティクスを買収することで基本合意したと発表した。フライジャックはインド国内の 25 カ所に拠点をもち、主に機械や自動車関連向けの物流事業を手掛けている。日立物流は 50 億円強で同社を買収、事業資産を取り込むことで、顧客へのサービス体制を整備。インドでの売上高を 2011 年 3 月期に約 80 億円、12 年 3 月期には 100 億円に引き上げる計画だ。

日立物流の広報担当者が NNA に説明したところによると、フライジャックは実輸送手段を保有せずに荷主から貨物を集荷してキャリア(実輸送業者)に引き渡し、手数料や混載差益を受取る「フォワーディング会社」で、航空・海上フォワーディング事業を主力としている。

一方の日立物流は 2007 年 11 月、首都デリーに完全子会社の日立物流(インド)を立ち上げ、3PL(企業の流通機能を一括して請け負うアウトソーシング・サービス)事業を展開している。フライジャックを傘下に収めることで、相互に業務を補完し合うなど、相乗効果を上げる考えだ。

フライジャックは 1990 年の設立で、資本金は 2 億 6,200 万ルピー。従業員は 770 人で、2008 年度の売上高は 36 億 7,900 万ルピー、営業利益は 2 億 2,700 万ルピーだった。

日立物流が期待するのは、フライジャックがインド全土に構築している拠点網。同社は、西部の商都ムンバイを本拠地とし、自動車関連産業などが集積する南部のタミルナド州チェンナイを主要拠点とする。また、南部のカルナタカ州バンガロール、アンドラプラデシュ州ハイデラバード、東部の西

ベンガル州コルカタ、西部のグジャラート州アーメダバード、マハラシュトラ州ブネ、北部パンジャブ州アムリトサルなど国内 25 カ所に事業拠点を設けている。これらの拠点は、日立物流(インド)の主要顧客の日系企業が製造拠点を置く工業団地などに近いという。

日立物流はさらに顧客の拡大も見込む。フライジャックは建設エンジニアリング大手ラーセン&トップロ(L&T)をはじめとする地場企業のほか、自動車最大手のマルチ・スズキ、韓国の現代自動車、オランダのフィリップス・エレクトロニクスなどを顧客に抱えている。日立物流は既存の日系顧客へのサービスを強化するとともに、こうしたフライジャックの顧客への対応も進めていく。

中国などでも事業拡大

以前、日立物流の事業の中心はグループ企業向けの物流サービスだった。だが、現在はさらに展開を広げており、売上高に占める「日立関連以外の企業の割合は 7 割に上っている」(広報担当者)。

また、かつては日本国内の事業を主としてきたが、顧客のグローバル展開に足並みをそろえる形で海外事業を拡大中だ。現在の海外売上高比率は約 20%で、これをさらに引き上げたいとしている。

そうした一環として、08 年 2 月にはチェコの物流会社 E S A を連結化。さらに、09 年 4 月に中国の河南省に合弁会社を設立したほか、同年 10 月には米国中西部に本拠を置く J P H を連結化している。