

BIZ REPORT

ビズレポート
2020年1月号



インドを代表する財閥タタ

SDGs経営時代の

持続可能な開発目標

真のグローバル企業に学ぶ

■赤字のジャガーをフォードから買収し、黒字にしたタタ・モーターズ

「ナノ(NANO)」というクルマをご存知でしょうか。

2008年に発表されたインドのコンパクトカーの名称です。いまだエアコンもパワステもない。ワイパーも1つしかない。すべてにおいてミニマム——。材料費や製造費だけの見地からすれば、ある種究極のエコカーかもしれません。到底日本では発売できないですし、仮に出したとしても日本のカーメーカーや消費者からは見向きもされないでしょう。なにせ価格が10万ルピー。日本円にして約30万円で買える新車なのですから。

このナノは、インドでは待望の国民車として熱狂的に支持を集めました。

国民所得が日本より格段に低いインドならそうだろうと思うかもしれません。ただそう言って簡単に片付けると、タタの実力を見誤ることになるかもしれません。

ここでのタタとは、タタ・モーターズのこと。タタ・グループの事業会社の1つで、インド国内では自動車、トラックでは6割のシェアを持つほか、高級英国車であるジャガーやランドローバーなどを製造する子会社「ジャガー・ランドローバー」も運営しています。高級ブランドカーであるジャガーの業績は、今期落ち込んでいます。理由としては最大のマーケットである中国の景気悪化での販売の減速が大きいからです。ですが前期まで黒字を続けており、グローバルカーメーカーとしてしっかりとしたマネジメント力を示しています。

そもそもジャガーは、ナノを発売したタタ・モーターズがアメリカのフォードから買収した英国の高級カーメーカー。フォードにとってもジャガーは当然高級ブランドであり、秘蔵っ子でもあったわけですが、赤字から抜け出せず、タタに売却したのです。ほとんどインド国内市場向けのクルマしかつくっていなかったタタに、海外の、しかも名門ブランドをマネジメントできるのだ



ろうかと訝る声がありました。英国の新聞は、こぞって英国の魂が奪われたかのごとく書き立てました。

「それが何か?」。おそらくタタの幹部たちは、そう返したかもしれません。

確かに当時、買収額が負担となり、タタ・モーターは金融機関に借入れの返済猶予を申し立てています。だがタタはそんな欧米、日本の識者のひりひりするような目に一切痛痒せず、ジャガーを黒字化させました。2010年の10～12月に彼らは最高益を上げているのです。前年比の3倍でした。少なくともこの時点で、他の多くの自動車メーカーより、タタ・モーターズの戦略、経営が勝っていました。そして13年はジャガーブランドとしては最高益を叩き出したのです。フォードができなかったことをタタがやってしまったのです。いまやタタ・モーターズはれっきとしたグローバルプレーヤーです。ジャガーだけでなく、2004年には韓国の大宇自動車のトラック部門を買収し、スペインのカスセラ、日産の南アフリカ工場を買収するなど、グローバル化を一気に進めています。EVや自動運転にも積極的です。今年は世界的に人気が高いSUVを発表し、世界市場に挑んでいます。

■日本の明治維新の時に誕生し、インド経済を牽引してきたタタ・グループ

タタ・モーターズの親会社タタは、インドを代表する財閥です。売上はグループ全体で約11兆1000億円

(2018年末)。グループ企業は100社を超え、世界110各国で約70万人を雇用しています。インドのみならず、世界的に知られたグローバル企業グループです。その歴史は150余年。ちょうど日本で明治維新の年に始まりました。日本より国土も人口も多く、多様な人種、多様な宗教、多様な言語、多様な世代、多様な所得層が混在しているインドで、タタは150年にわたってその経済を牽引してきました。

タタ・グループの創業者、ジャムシェトジー・タタは、1839年に生まれました。14歳でボンベイの名門、エルフィンストン・カレッジに入学。この時代の同校は、インド人知識階級、資本階級の多くを輩出した学校で、ボンベイ知事エルフィンストンがインド人の高等教育を目的として設立したものでした。17歳で卒業、法律事務所に就職します。父のナッセルワンジーは、三角貿易によるアヘンの輸出を行っていましたが、この時にインドの大反乱、セポイの乱が起き、中国でアロー戦争(第二次アヘン戦争)が勃発して、仕事に影響を与えました。戦乱が落ち着くと、ナッセルワンジーはジャムシェトジーを事業に参加させています。

父の下で学んだジャムシェトジーは19歳のときに香港で自分の商社を設立しました。この事業は、インドから中国への綿花の輸出、アヘンの輸出、中国からの茶、絹、樟脳、肉桂(香辛料)、銅、金などをインドに輸入する業務でした。つまり父と同じように、英国主導の三角貿易の一翼を担っていたのです。その後、上海支店を開設するなど事業を拡大しました。彼が29歳のときに病弱だった父が義理の兄弟に代表を譲ると、名称を「タタ商会」に変えたのです。このとき実質的なトップとなったのがジャムシェトジーです。彼は産業を興し、広げていくことが国の発展に繋がると考えるようになり、これを実践していきました。

日本の財閥を築いた先人たちの多くがいわゆる報国思想に基づいて、坂の上の雲を目指して産業を次々と興していったように、同じ頃ジャムシェトジーもインドで同じ夢を抱き、インドの発展に寄与していったのです。その思いは明治の起業家以上に強かったとも言えます。

当時のインドは英国の植民地支配下にあり、非常に制約が多くインド人にとっては厳しいビジネス環境でした。しかしジャムシェトジーは紡績を中心に業容を拡大していき、新たなビジネスを手掛けていきます。それは単に成長余地があるからというだけではなく、インド社会が自立していくためにも必要だと考えていたからでした。

ジャムシェトジーが手掛けた事業の1つにホテル業があります。これはかつてジャムシェトジーが知人の外国人と食事をしようとムンバイのホテルに入ろうとしたところ、インド人は入れないと入館を拒否されたことに始まるとされています。それならばインド人が入れるホテルを自分たちが作ればいいという思いから建てられたのが、インドを代表する1903年に創業した高級ホテル「タージ・マハールホテル」です。



■「鉄を制する国家は黄金を支配する」

ジャムシェトジーは、国造りの基本となる事業としてエネルギーインフラと、人づくりの礎となる教育機関に定め、その設立に精力を注ぎました。インド初の水力発電所、製鉄所の設立に取り組む一方で、理工系高等教育機関の創設にも情熱を傾けたのです。

いずれもジャムシェトジーの生前には実現されませんでした。その意思は息子のドーラブジーやジャムシェトジーの思いを受けた政治家や学者、技術者、実務家など多くの人々が協力し、これらを実現したのです。

なかでも1911年に設立した製鉄所のタタ・スチールは現在100以上におよぶグループ会社のなかで最も古い中核事業で、グループの収益の3本柱(タタ・モーターズ、タタ・スチール、タタ・コンサルタンシー・サービス)の1つとなっています。植民地体制のなかで、民族系の製鉄所が立ち上がる例は世界的にも稀有で、ジャムシェトジーはインドの近代化を確実に後押ししたのです。

ジャムシェトジーがこれほど製鉄業にこだわったのは、1860年代に英国に留学した際、思想家であるトーマス・カーライルの「鉄を支配する国家は、黄金を支配する」という演説に影響を受けたからでした。折しも国内に有力な鉄鉱石の鉱脈があるというドイツ人地質学者のレポートが発表されたことも大きかったようです。

ジャムシェトジーは早速、製鉄所の構想を描きます。

しかしインド総督のカーゾン卿は当初この構想を受け付けませんでした。そこで英国に渡りインド省次官のハミルトン卿に面会を求め、その思いをぶつけるとGoサインを取り付けることができたのです。すぐさまジャムシェトジーは鉄鋼先進国アメリカに渡ると、鉄鋼技術者をインドに招きます。単に私企業の利益のためだけでなく、インド全体の発展を見据えたものであるというジャムシェトジーのひたむきな情熱は、英国政府高官や米国の鉄鋼関係者の心を打ち、支援を取り付けたのでした。

■世界に先駆けた1日8時間労働、医療の無料サービスも実現した タタ・スチール

タタ・スチールの建設地は慎重に選定され、インドの東部にあるサクチーに決定しました。

インド社会の発展の礎を築くという強い意思をもったジャムシェトジーは単に製鉄所をつくただけではありませんでした。人々の生活の質の向上にいち早く取り組んだのでした。

タタ・スチールは1912年にアジアで初めて1日8時間労働制を導入しています。宗主国の英国でまだ12時間労働が当たり前の時代に、です。また1915年には労働者に対する無料の医療サービスの提供を実現し、1920年には有給休暇制度、事故補償制度なども導入しています。

一方で地域に対しては、1917年にタタが運営する小学校に地元の子弟が無料で入学できるようにしました。当時としては画期的な社会サービス制度でした。

こうした社員、地域の人々の福利厚生制度、教育、社会インフラの整備はジャムシェトジーの生前には実現されませんでした(彼は1904年に鬼籍に入りました)、その意志を継いだ息子のドラブジーと経営陣によって実現されていきます。

■まちづくりにも深く関わった ジャムシェトジー

ジャムシェトジーは、まちづくりにも並々ならぬ思いを持っていました。まちづくりのプランはジャムシェトジーの生前より示されていましたが、その詳細な計画と実行は息子とタタの経営陣によって練り上げられていきました。

タタ・スチールが拠点としたサクチーはほとんど無人

の地でしたが、アメリカを視察したジャムシェトジーは、その都市景観に衝撃を受け、ドラブジーに「幅の広い道路の両側によく茂った樹木を植えて、芝生と庭園の広大な空間を設け、サッカーやホッケー、駐車場用の大きな敷地、ヒन्दゥー教用の寺院、モスク、キリスト教会用の敷地を確保するように」と指示を与えたのでした。

ドラブジーと経営陣らはこのプランを受け、学校や病院、街灯、浄水施設、教会、労働者用住宅など次々に建設していったのでした。

ジャムシェトジーがタタ・スチールに込めたその思いと活動は、100年以上経ってもまったく色褪せていません。タタは公共サービス・教育に対して毎年数千万ドル規模の資金を提供していますし、^{かんがい}灌漑設備などの農村の発展のための資金、小学校の建設などに対しても毎年数百万ドル規模の支援を絶やさないと言われています。タタ・スチールの設立後、ジャムシェトジーの功績を讃え、サクチーの町はその名をジャムシェドプルに変えています。

■タタ・グループ各社の利益で インド国内の慈善事業を実施するタタ財団

このようにタタの企業運営には「タタバリュー」と呼ばれる社会貢献、CSRの思想が色濃く反映されています。その思いと実行力は名だたる日本企業や欧米企業の社会貢献やCSRが霞むほどです。

なぜタタはこのような強力な社会貢献を継続できているのでしょうか。

それは創業者ジャムシェトジー・タタのインド社会に対する強い思いがあることはもちろん、それを具体的な社会貢献に結びつける独自のシステムが構築されているからです。

タタ・グループは慈善事業を確実に行うための慈善事業組織「タタ財団」を持っています。タタ・グループは多くのグローバルグループ企業がそうであるように、持ち株会社「タタサンズ」が傘下のタタ・スチールやタタ・モーターズをはじめ、高成長を続けるITサービス企業「タタ・コンサルタンシー・サービスズ」、「タタ・パワー」(電力会社)、「タージ・ホテルズ・リゾーツ&パレシーズ」(ホテル運営リゾート開発)などグループ企業の株を持ち、グループとして企業を運営しています。

タタサンズはグループの最高意思決定機関であり、ブランド管理組織でもあります。「TATA」ブランド、タタの

商標権を有し、グループ企業に対して「TATA」のロゴマークの使用許認可権を与えることができます。

タタ財団は創業者タター族が運営し、そのタタサンズの66.6%の株を所有しています。

タタグループの企業は、利益の3~20%をタタサンズを通じてタタ財団に提供することになっています。

タタ財団はその資金を用いて、インド各地の農村の教育や保健・医療サービス、農地及び水資源の開発、村落開発、奨学金の貸与事業、マイクロ・ファイナンス事業、市民社会のための啓蒙活動、地方の文化・芸術の振興、NPO育成事業など、幅広い分野にわたって慈善事業を行っています。さらにはインドの科学振興、産業技術の基礎研究のための支援活動も行っており、個人の奨学金、研究機関に対する研究補助金も提供しています。

その「タタ財団」の母体が「JNタタ基金」であり、ジャムシェトジーが存命中の1892年に設立されています。タタの歴史を遡るとタタの企業運営の起点にJNタタ基金があり、そこから組み上がったのがタタ財団を軸としたタタのビジネスフレームと書いていいでしょう。

■グループトップの5代目、ラタン・タタの倫理強化

もともとタタサンズとグループ企業の関係も緩やかなもので、持ち株比率も9%程度しかありませんでした。

しかし1991年にグループトップに就任した5代目のラタン・タタは、タタサンズによる各グループ企業に対する持ち株比率を、経営権が行使できる26%以上にまで上げていきます。

とくに2006年からの動きは大きく、3月から8月にかけては、タタ・スチールが26.8%から33.7%、タタ・コーヒー（コーヒー飲料製造販売）が50.67%から57%へ、タタ・ティー（紅茶製造販売）では28.6%から35.4%と引き上げられています。

持株比率を上げていった背景としては、それまで統制経済的な混合経済を採用していたインド政府が方針を変え、規制緩和を進めたことが大きな理由です。

ラタン・タタの先代のJ. R. D. タタの時代は自由主義経済と社会主義経済の混合経済が展開されていた時代で、とくに1969年に「独占および制限的取引慣行法」が施行されると、財閥集中はできにくくなっていきました。そんな環境の中でもJ. R. D. タタはタタ・グループの経営の近代化を図り、新規産業参入の積極的推進、経営の

多角化を進め、14あった事業を50余りに増やしましたが、度々政府によって買収の危機にさらされました。実際J. R. D. タタが創設したタタ・エアラインズは政府によって国有化され、現在はエア・インドアとなっています。

1991年に経済改革がなされ、規制緩和が進むと、グループトップに就いたラタンはさらなる近代化と新規事業への参入、M&Aなどによるグループのグローバル化を加速させていきます。

持株比率のアップはグローバル化や事業拡大に伴う敵対的買収防衛などの意味もありますが、グループとしての結束力が緩み始めたことへの危機感もありました。

実際ラタンは、当時反抗的だったタタ・スチールの幹部やインディアンホテルの幹部を追放しています。その基準となっているのが、「タタ企業綱領」です。タタ企業綱領は、タタのグループ企業の社員がビジネスを行うにあたって遵守しなければならない規則を定めたもので、腐敗や不正への戒め、企業献金の禁止や特定の政党を支持しないことなども記されています。

■タタのCEOはChief Ethics Officer（最高企業倫理責任者）

ラタンはまた90年代半ばにこのタタ企業綱領とセットで、「ブランド・エクイティ&ビジネス・プロモーション＝BEBP」と呼ばれるブランド使用許可のための合意書を結ぶことをグループ企業に義務付けています。この署名を拒否した企業に対しては、TATAブランドの使用権を剥奪するとしたのです。

さらにTATAのロゴマークを使用できる適格なグループ企業に選ばれるための基準「タタ・ビジネス・エクセレンス・モデル」（TBEM）を実践することが求められています。TBEMは米国のマルコムボルドリッジ国家品質賞を参考にした賞で、タタ・グループ企業がめざすエクセレントな経営品質の姿が示されています。TBEMについては、タタサンズの1部門であるタタ品質管理サービス（TQMS）の専門チームが、各グループ企業に指導することになっており、その経営品質のみならず、ビジネス倫理やCSRの実行もその対象となっています。ビジネス業績を1000点満点のスコアで表示し、一定期間までに目標スコアに達することが義務付けられています。定期的に評価調査を行い、基準に達しない企業への指導を徹底します。実際、製品デザインソリューションを手掛け

ていた、タタエクセレンシーが一時TATAブランドの使用を禁止されたことがありました。

この厳格さ故に、タタのグループ企業のCEOはChief Executive Officer（最高経営責任者）ではなく、Chief Ethics Officer（最高企業倫理責任者）を意味すると言われています。

■GEのグローバルマネジメントを学ぶも、米国流ガバナンスは否定

タタが汚職や賄賂が蔓延るインドのビジネス社会において、極めて厳しい自律的な綱領を決め、しかも時代が下るにつれて厳しさを増していることは、誰もが賞賛することだと思われま

す。既述の通り、タタ・グループはラタンがグループトップを務めるようになってから、グローバル化の速度を速めています。スピード感あふれる経営判断を行い、積極的なM&Aを展開しながら事業を拡大させています。

ラタンはグローバルマネジメントの基礎を米国で学んでいます。大学は米国のコーネル大学に進み、卒業時にはIBMの内定が決まっていたが、幼少時親が離婚し、自分を育ててくれた祖母が病床についていたこともあり、卒業後はインドに戻りタタ・グループの社員となったのです。最初ラタンはタタ・スチールで働きました。採掘現場や溶鉱炉の現場で肉体労働にも従事しています。その後も経営状態の悪いグループ企業の立て直しを任されるなど、経営者として経験を積んでいきますが、当時は統制経済の最中であり、事業回復がままならない企業もありました。

1971年に経営を任されたエレクトロニクス関連のネルコ社では、家電製品などの耐久消費財の需要が抑制され、販売が伸びず、さらに労働争議が拍車をかけて、同社は倒産に至っています。

ラタンはその後、再び渡米して、ハーバード大学のビジネススクールに入学しています。

ラタンが5代目のグループ会長に就いた時は、さまざまな規制緩和が行われており、グローバル化を進めやすい環境になりました。だからこそラタンは厳しい倫理規定や慈善事業を実行していくためのタタバリューを追究していったのです。

一方ラタンはグローバル化にふさわしい経営の姿を米国のGEに求めました。とくにトップに就任以降4つの大きな改革——シックスシグマ、サービス化の推進、eコ

マースの実施、グローバル化——を実現したジャック・ウェルチの手法には大きな影響を受けています。

時代に合致した事業の効率性、生産性を求めて、常に事業ポートフォリオを見直し、グループ間のシナジーを最大限に活かした高収益体質に変えるために、ウェルチが行った「選択と集中」を断行しています。

「インド国内で3位以内につけていない企業・事業は売却するか縮小する」とし、将来性のある事業は目標値を定めて強力に推進しました。実際に塗料、化粧品、セメントなどの事業を廃止・売却する一方で、小売、通信、バイオ技術などを時代のニーズにあった事業を広げていったのです。

M&Aも積極的に進め、インド国内だけでなく、欧米先進国の企業買収も行うようになりました。その代表的な例が2007年のタタ・スチールによる英蘭資本のグローバル企業「コーラス」の買収であり、08年のタタ・モーターズのジャガー・ランドローバーの買収です。この買収はタタがグローバルマネジメントに自信をもってきたことの証とも言えます。その後もタタはアジアやヨーロッパの企業のM&Aを積極的に実施しています。

米国流のマネジメントに多くを学んだラタンでしたが、企業統治スタイルは採用していません。むしろ米国流ガバナンスには批判的で、「米国の場合、事業ごとの業績と経営者の報酬があまりにリンクしすぎていて、経営者は短期業績にこだわりすぎ、長期的な成長や発展に対して関心が薄くなる。高額な報酬をもらった経営者の多くが派手な生活をしている。まだ多数の貧困者がいるインド社会では大企業の社会的責任(CSR)と経営者のモラルが問われている」と語り、グループの企業倫理を一層引き締めたのです。

従って、タタ・グループではたとえ業績が悪化したとしても大量解雇などは行わないし、敵対的買収も仕掛けないのです。

■現役の米国名門ビジネススクール教授、マッキンゼーの現職を講師に幹部教育

タタがそのタタバリューを実現するエシカルなグローバルプレイヤーであるためには人材育成が欠かせません。ジャムシェトジーが創業時に取り組んだ3つの柱の1つ「科学技術の高等教育機関の創設」に見られるように、優れた人材の育成はタタ150年の歴史に脈々と受け継がれています。1909年に実現した今日のインド科学

大学院大学(IISc)はその1つです。

ラタンはグローバル人材を養成すべく、従来より行われていた教育研修を強化しています。グループ各社の経営トップを含むマネージャー職と専門職、および将来の経営幹部候補生を対象に、毎年1,800人程度のビジネスリーダー向けの社員教育を自社の研修施設「タタ経営研修センター」(TMTC)で行っています。

TMTCではハーバード大学やミシガン大学などのビジネススクールの教授、あるいはマッキンゼーなどの有力コンサルタント企業の現職研究者を講師として招き、世界先端のビジネスモデルやイノベーションプロセスについて研修プログラムを実施しています。またタタバリューを追求するグループの幹部候補生として「タタ企業綱領」を基にした企業倫理なども徹底して叩き込まれるのも特徴です。

■カースト制が色濃い社会で、平等を貫く

カースト制の影響が色濃く残るインドで、タタが社会の支持を集め、発展しているのは、何より平等に人の能力を評価していることです。

創業者のジャムシェトジーの祖先はゾロアスター教の僧侶の家系でもあったことから、ヒन्दゥー教の影響を受けていません。このため、ヒन्दゥー教のカーストの身分にこだわることなく公平な目で人の能力を判断し、その成長を促すことを可能としています。

たとえばカーストの下層出身の人には名字がないことが多いのですが、タタのグループ会社では、そのような人の場合、入社の際、名刺に自分の好きな名字を入れられるようにしているのです。

ラタン・タタは、アメリカ式の先端経営、とりわけGEの経営手法に倣い、選択と集中でポートフォリオを組み替えながら、タタをインドのみならず世界を代表するグローバルプレーヤーに押し上げました。またグローバルプレーヤーにふさわしい人材も育てています。極めて合理的な判断をする抜け目のない企業グループにも見られ



ますが、その目線は貧しい者、弱者へ常に注がれています。

冒頭に紹介したナノは、決して商業的には成功していないと言われています。

それはナノの開発を指示したラタン自身が十分分かってはいたはず。そこには貧しい人の生活を少しでも楽にするために手が届くクルマを開発するという、タタバリューが貫かれていたのです。

巨大化しても決して奢らず、かつてのインドの宗主国英国でも薄れつつあるノブレス・オブリージュの思想を体現するグループの自負が見えてくるようです。

■SDGsの時代だからこそ学びたい タタのエシカル経営

成長著しいインドですが、その国内ではまだまだ貧困にあえぐ人々がいます。生まれた土地や出自だけで、人生が決まってしまうような人も数知れません。それは他のアジアや南米、アフリカなどでも同様です。タタはそういった人々に豊かさと希望を与え続けてきました。そして、これからも与えるはず。奇しくも日本の経営者の間ではSDGsが注目を集めていますが、タタは150年前からそれを追求してきました。

タタの150年に及ぶグローバルエシカル経営のノウハウは、まさにこれからの時代、世界中で生かされるに違いありません。これからの時代、タタとナノから学ぶことは多いはず。■

【参考文献】

●『タタ財閥』小島眞 [東洋経済新報社] ●『世界財閥マップ』久保巖 [平凡社新書] ●『インド財閥のすべて』須貝信一 [平凡社新書] ●『月刊ビッグライフ21』2015年4月号

【参考WEBサイト】

●「タタ」公式サイト ●「日本経済新聞」ニュースサイト ●「日刊工業新聞」公式サイト ●「Palette」(インド情報サイト) ●「日立建機」公式サイト ●「レスポンス」サイト

今回の ポイント

- 赤字のジャガーをフォードから買収し、黒字にしたタタ・モーターズ
- 世界に先駆けた1日8時間労働、医療の無料サービスも実現したタタ・スチール
- 明治維新に誕生し、インド経済を牽引してきた売上高11兆円超のタタ・グループ
- 毎年利益の3～20%をグループ慈善事業団体タタ財団に提供し、社会貢献を実行するプラットフォームを開発
- 企業献金や政治家との交流を厳しく規制する「タタ企業綱領」
- タタのCEOはChief Ethics Officer（最高企業倫理責任者）
- GEの「選択と集中」経営を学ぶも、米国流ガバナンスは否定
- カースト制が色濃い社会で、平等を貫く
- SDGsの時代だからこそ学びたいタタのエシカル経営