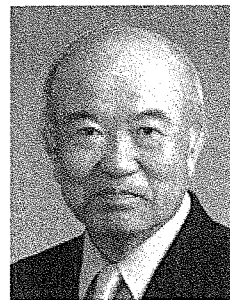


事例3 エルビスエンジニアリング(株)

# 輸出貿易から脱皮し、医用機器の 現地販売・サービス網を広げる



外松勝司社長

エルビスエンジニアリング(株)(東京・港区)は日本製の医用画像診断機器を、インド、バングラデシュ、ネパールに輸出し、現地で設置や保守のサービスを提供している。インドでは現在、二十七の支店と営業所を展開し、百六十名のインド人従業員を雇用している。三十年前からインド市場の変化に合わせてビジネスに取り組み、多くの企業に進出の手助けもしてきた外松勝司社長にうかがう。

## インドビジネスの バイオニア

エルビスエンジニアリング(株)(以下エルビス社)の設立は一九七八年。電子部品、家電製品や原材料をインド、パキスタン、イタリアに輸出する業務でスタートし、八一年九月、東芝製の医用機器をインドに輸出する業務を開始した。現在ではこの分

野が売上高の約七割を占める。X線、CT、MRI、超音波診断装置のような画像診断機器がメインの取扱商品だ。九四年に現地での販売方式を代理店販売からエルビス社による直接販売体制に切り替え、設置や保守サービスまで幅広く手掛けるビジネスを全インドで展開中だ。外松勝司社長は、電子部品メーカーの海外営業部門や貿易商社に勤務し、インド、パキスタ

ン、東南アジア諸国、ヨーロッパ諸国を相手先とする貿易実務を二十年以上経験した後、四十歳でエルビス社を創業した。外松社長が、貿易取引のために初めてインドを訪れたのは六〇年、二十六歳の時だった。「街を走る車があまりに少ないのでたずねると、車種は国産の『アンバサダー』とライセン

ス生産する『フィアット』だけで、年に数千台しか作られない。子供が生まれた時に注文したら、その子が成人した頃にやっと納車されたという話でした」それが当時のインドの社会主義計画経済だった。国内産業を保護・育成するために自動車も家電も外国製品の輸入は禁止。

**企業データ**

- 本社 東京都港区虎ノ門4-1-14 神谷町プラザビル6階
- TEL 03-3436-0311、FAX 03-3436-0312
- http://www.erbis.co.jp/
- 営業 医用・特殊機器等の販売・据え付け・保守サービスおよび電子部品等の輸出
- 設立 1978年7月
- 資本金 1000万円
- 年商 32億円(2008年12月度実績)
- 従業員 日本9名、インド160名、バングラデシュ15名

部品の輸入なら可能だったので、キットを輸出して現地で組み立てる方式でカラーテレビを手掛けた。それでもインドの企業が中央政府から製造ライセンスを取得し、さらに部品の輸入ライセンスを取得するという二重の手続きが必要だった。お役所仕事は遅く、製造開始まで一、二年待たされた。そんな状況は九〇年頃まで続く。

外松社長は、逆転の発想でそこに商機を見出す。「政府ライセンスの早期取得」で先行者優位に立つことを目指したのだ。「インド政府が毎年発行する『インポートポリシー』を徹底的に研究して、どうすれば規制をクリアして早くライセンスを



アポロ病院に納入した最上位機種CTスキャン

得られるかを、独自のノウハウとして蓄積していきました」

徐々に「エルビスの外松氏に頼めば話が早い」という評判がインドへの輸出を考える日本企業の間にも広まり、新規取引を次々と開拓できた。すると今度はインドのメーカーや輸入業者の間で、「外松氏に頼めば信頼できる日本企業を紹介してくれる」という評判が広まった。そんな相乗効果で、事業を拡大することができた。

「引き合いがあると、お客様の規模の大小に関係なく、徹底したサービスで応えました。多くの日本メーカーのインド進出をお手伝いすることで、わが社も成長できました」

その日本メーカーの中に東芝があり、その医用機器事業部（現東芝メディカルシステムズ（株））もあった。

### 医用機器のジャンプで根を下ろす

一九九一年、対外債務が膨張した経済を立て直すためインド政府は「新産業政策」を打ち出した。社会主義計画経済、国内産業の保護・育成から大転換し、輸入や規制の緩和、外国企業の誘致にも積極的になった。これに呼応して九〇年代、欧米企業の間で進出ブームが起こる。少し遅れて日本でも「中国の次はインド」とささやかれ始めた。

経済の自由化と規制緩和の進展の中、エルビス社では従来のビジネスモデルの見直しを図る。外松社長が選択したのは、それまでの輸出貿易から脱皮して、巨大なインド市場に根を下ろす「現地化」の道だった。そして、東芝製医用機器の直接販売を、そのコア・ビジネスと定めた。インドの医療は、その質で世界から注目されている。昔から

インド人の医師は世界中で活躍していたが、近年は中央政府や州政府のバックアップを受けて、インド本国にも先端的な医療機関が各地に続々と出現している。

その背景の一つに「メディカルツーリズム」の隆盛がある。心臓外科に代表される医療水準の高さと治療費や療養滞在費の安さ、英語が通じる点にひかれ、欧米各国から手術や治療を受けにインドを訪れる人が年々増加している。エルビス社が医用機器を納入しているアポログループもそうした拠点の一つ。世界各国の政府要人や著名人が治療を受けに訪れることもあり、二〇〇九年二月には、ダライ・ラマ法王も検査のためニューデリーのアポロ病院を訪れている。

これらの病院は、医療機関の質を保証する国際的な認定団体（JCI）から認証を受けた世界的水準にあり、先進国と同等の最先端の検査用医用機器が導入されている。エルビス社はそうした病院を中心に医用機器を納入し、アフターサービスに取り組んでいる。

「競争がシーメンスやGEや

「競合がシーメンスやGEや

ファイリップスのような巨大企業なので、日本並み以上のサービス体制が必要です」

エルビス社はそれまで、東芝製医用機器をインド国内の代理店経由で大手の医療機関に販売し、設置や保守のサービスも代理店に任せていたが、「新産業政策」により、それらを同社が直接行えるようになった。

インドで、どんなガバナンス（企業統治）でビジネスを行えばいいか。外松社長を中心に社内検討がなされ、一〇〇％エルビス社でコントロールできる体制をつくり、東京から直接ガバナンスするという結論に達した。具体的には、エルビス社の支店・営業所をインドに置いた。

「合弁企業では五〜一〇％のマジORITYイーをとつても現地のパートナーの意向に左右されかねません。一方、一〇〇％現地法人設立は首相の決裁が必要で時間がかかる点がネック。日本企業のインド支店なら中央銀行であるインド準備銀行（RBI）の許可だけで設立できますし、医用機器の直接販売、設置から保守サービスまでできます」

九四年八月、チェンナイ、デリー、ムンバイの三都市に支店を開設。インド人の従業員を雇い、医用機器の販売および設置・保守のサービスを開始した。

従来のディーラー経由の販売ルートも維持しながら、新規開拓に力を入れている。現在、支店、営業所は二十七カ所に拡大し、インド亜大陸をくまなくカバー。統括本部機能は、インド医療の先進都市といわれるチェンナイに置いている。インド人の従業員数は百六十名を数え、エルビス社は名実ともにインド市場に根を下ろした企業になった。

その後、以前に申請してあった一〇〇%現地法人は九七年に認可され、現地での製造・販売活動に備えている。

## アジアとヨーロッパの「ビジネス」

日本企業が海外に進出し「現地化」を目指すとき、最も苦勞するのは現地人のマネジャーとしての養成やその管理だ。

「当社ではインドを東西南北四ブロックに分け、各地域の責

任者を任命しました。ビジネス経験が豊富で即戦力と見込んだ人材をスカウトし、権限を委譲すればすぐに実績を上げてくれると期待したものの、いろいろ問題が発生しました。解決に時間がかかり、私自身、夜眠れなかつたこともありまし

た。問題には、誤解から生じたケース、権限委譲が裏目に出て「暴走」されたケース、悪意で公私混同に走ったケースなどが入り交じり、中には訴訟にまで発展したケースもあった。だが、法廷はインド人と外国人の争いであつても公平な判決を下したので、インドの司法への信頼が高まつたと、外松社長は言う。

現在、インドに常駐する日本人は総責任者の常務一人だけで、必要に応じて日本から出張することに対応できている。各支店・営業所ではインド人がインド人を指導し、次世代のマネジャー候補が育っている。インドで採用した従業員を信頼した現地化は、ほぼ完了といえる状態まで進んだ。目下の悩みは、優秀な人材の欧米企業からの引き抜きにどう対抗するかだという。

イギリスの植民地支配を受けたインドには、政治も経済も文化も国民性もアジアとヨーロッパが混在しており、「その両方のいい面がある」と外松社長。

「欧米のような民主主義、法治国家、契約社会が定着し、努力すれば報われる実力主義の社会で、共通語の英語が広く通用しているのは、進出を考える日本企業にとつてメリットではないでしょうか。それでいて、大家族制で二世代、三世代が仲良く同居しているインド人はお年寄りを大切に、まるで古き良き日本人のような考え方をする人もいます。同じアジアの国なので、日本に親しみを抱いている人が多いのもいいですね」

日系企業の中には、インドの昔の有力政治家とのコネクションのおかげで進出できたと公言するところもあるが、「必要がないので政治にはかかわらず、政治家とは距離を置く」というのが外松社長のポリシーである。インドは一九九八年に核実験を実施し、二〇〇二年にはパキスタンとの緊張が高まり、〇八年にはムンバイでテロ事件が起

きるなど、いままなお政治的緊迫感に覆われることが多い。また伝染病が国内に広がるたびに進出した日本企業は駐在員の一時帰国など対応に追われたが、インドをよく知るエルビス社では自社独自の情報ネットワークを最大限生かし、これまでに蓄積した知識や経験を元に、時にリスクをとりながらも顧客本位に対応した。そうした姿勢もインド社会での信頼感につながっている。日本経済が停滞する間にも、インド経済の右肩上がり成長は続き、医療マーケットも安定成長を維持できていた。

リスク要因として考えられている労働争議も、エルビス社はこれまで無縁で来た。日本からの距離、社会インフラの未整備、地方分権による税制のばらつき、商習慣の違いなどのマイナスマスを割り引いても、インドはビジネスで大きな価値をもたらしてくれる国。「あまり心配ばかりしていると、実るはずの実も実らなくなりますよ」と外松社長は付け加えた。

ジャーナリスト 寺尾 淳