



TATSUJIN-SPEAK 11.0

WEBINAR TRANSCRIPT

Webinar Title:

“INDIA – JAPAN BUSINESS: A PRACTITIONER’S PERSPECTIVE”

Date: November 26th 2021

Speaker: Venkataraman Sriram

Venkataraman Sriram, the Former Country Head of Infosys Japan, Vice President of the Indian Commerce and Industry Association Japan (ICIJ), and CEO of Cocreate Inc., talks about his perspective on what India and Japan need to know to do business with each other.

Mr. Sriram has spent over two and a half decades in Japan, and is a chartered member of TiE (The Indus Entrepreneur), an expert group of consultants for promoting entrepreneurship, under the Japanese Government. He is active in Japan as an invited speaker in several forums including Universities, Industry associations and special events, and guest faculty in Globis University, Keio University, Temple University, and the Indian Institute of Management, Ahmedabad.

About the Moderator:

Saideep Rathnam is the Chief Operating Officer of Mizuho India Japan Study Centre, bringing a wealth of 47 years of industry and academic experience to the Centre. An alum of IIM Bangalore, from Hindustan Aeronautics Ltd. to British Aerospace, UK he has spent over 2 decades in the aeronautics industry and over 18 years in the automotive sector in various capacities including president of manufacturing excellence at Anand Automotive Ltd. He is also a Certified Chartered Management Accountant [CMA], UK. He wears many hats, and has chaired Anand University, helping companies in the fields of management of change and innovation. Recently, he drives the Visionary Leaders for Manufacturing (VLFM) program as a Senior Advisory Committee Member of CII.

INTRODUCTION

The speaker starts with a friendly disclaimer, his advice comes with cookies (actual ones) and he might exaggerate for illustration, for the purpose of having it stick in our minds. He begins his talk with a description of what are the first thoughts Indian and Japanese businesses have about each other:

The Indian Businessman sees that it is difficult to deal with the Japanese, one can't make out what they're ever thinking, are they serious about doing business with us?

And who decides things around here, there are new faces all the time, it takes forever to progress here, and the Japanese and tough negotiators.

From the Japanese perspective, they can't figure out what the Indians are thinking, they keep changing their plans, their key persons keep changing, they do not honour time commitments, and they are tough negotiators!

It is always clear to see that both sides need to understand each other better to work together.

THE DEFINITIONS OF VALUE AND SUCCESS

When there are different understandings of the same concept, there is a misalignment of expectations.

For Indians, value is understood very similarly to the Anglo-Saxon model. We believe in starting first, and working things out along the way. It is important to be the first off the block, and project growth. On the other hand, the Japanese value "Kanseido", the degree of completeness in everything they undertake. Therefore, in Japan, things take time, a completed plan is the only plan to qualify. Another definition we have different views of is success, for the Indians, it is aspirational growth, and success is often individual centric. In Japan, success means incremental growth, and team centric. While in our context, we require fast paced growth, the Japanese do not believe in "Growth at all costs". Stability becomes more crucial than profitability, and that puts us on very different paths.

EVALUATION IN TOTO

For the Japanese, a partnership is a lasting engagement. They look for things such as change leadership, the age of the company, whether they are prepared for a long-term investment, would they be acquired? This stems from the Japanese way of planning and preparation, which contrasts with our early action plan.

The recent example of Japan's time-consuming planning phase is the administration of vaccines. Although it took time, the result was efficient in the long run. Efficiency is key in Japan. They want a fundamentally sustainable partner, which is their measure of competence.

END PRODUCT VS PROCESS (WHY WHAT VS. HOW)

Consistent with their perfection orientation, the Japanese focus not only on the end product, but also extensively on the process. Other markets that India works with might only care about the end product as long as they are standardized and meet the price requirements.

But in Japan, they believe that if you cannot control the process, you cannot control the products. Eliminating process variation is key to efficiency. Working with them demands a keen accountability for product and process metrics.

He gives an example of how we exercise only after we start exhibiting product defects, but by then it is too late to rectify process defects, such as lifestyle and eating

habits. Another major part of the process is reliable reporting, and Indians often believe relaying trust and the intention to carry out things is the same as reporting facts and details of progress.

Further he talks about research points that goes into ensuring process control. They analyse a company on its markets, competitors, heir technology, cost structure, credit ratings, and the key individuals involved.

EDUCATING THE CUSTOMER

In the Japanese market, investment into educating the customers is not a wasted investment. They often indulge in organizing seminars, study circles, trade associations etc. An Indian counterpart might not count this as an important step, but in Japan its integrated in their process.

DECISION MAKING

Top-down vs bottom-up

The Japanese involve the executives from the bottom to the top in research and consulting. Indians tend to want to speak to key individuals, but in Japan there are many people who contribute to a decision. Proposition, reviewing, approval, and disruption happens with all executive's involvement.

Other aspects of decision making are seeking exclusivity, and operating with the system that a supplier or vendor is always below the customer.

TIPS FOR INDIA

- Accepting Japan is different, and will be different
- Determining if a long-term commitment can be made
- Determining if the company can survive on relatively low returns
- Allotting resources to the market, deciding if products have to be launched in Japan, or established in other markets first.
- Designing incentives for employees, as Japanese employees seek stability over incentives.
- Understanding which part of the value chain is local and which is global.
- Mac Donald's, for instance, has a great understanding of value chains, the menu is designed differently for each region, but fundamental processes and the common menu items remain consistent.

TIPS FOR JAPAN

- Accepting that India is different and will be different
- Not looking at India with a lens from the past
- Understanding that longevity is not the first thing that's valued here
- Investing in Indian talent
- Encouraging immersion programs and mixing of young Indian and Japanese talent
- Explain the process to Indians beforehand to increase clarity

Q & A HIGHLIGHTS

MANUFACTURING VS SERVICES

Both manufacturing and services have their own set of challenges, however, the value chain deconstruction in services are much harder to segregate geographically, and identify which should be localized.

Services are context specific, for instance, banks in Japan have tellers, they still have a personal touch to every service they offer. On the outsiders part, it requires deliberate effort to understand the Japanese culture. Further, there is a lot of regulation for services, especially those in banking, healthcare, insurance and even airlines that have a national connotation. If one has to engage in services in Japan, one has to think of offering value to that market, and research on how to deliver. Templates that worked in other markets may not work in Japan.

DIFFERENCE IN INNOVATION CULTURE

Japan is high on innovation, nearly 2.5 to 3 % of their GDP goes into research and Development. Especially in fields like Biotech, computing, healthcare, etc. seeds for innovation are available because of the long-term research. However, two aspects hinder innovation. Firstly, all innovation in Japan centric, and not conceived for global markets, they are also not advertised across the globe as a breakthrough. Secondly, due to their requirement for efficiency and high quality, regulations are stringent and the process of innovating takes longer. There is little room for failure.

On how to build an innovation culture, Mr. Sriram opines that there could be more initiative to develop a safe environment for experimentation. Markets that serve as testing ground, that can provide a controlled structured mechanism for trials would be a boon both in India and Japan.

He concludes that both India and Japan hunger for growth and innovation. It is crucial that young minds get together and there is more cross-cultural learning. The best learning outcome of working long years abroad is “do not compare an idly to sushi” there is learning everywhere, let different things be different.

「達人スピーク」 11.0

ウェビナーの文字起こし

ウェビナータイトル

「インド・日本ビジネス: 実務者の視点」

日付: 2021 年 11 月 26 日

講演者: ヴェンカタラマン・ンスリラム

元インフォシス日本法人代表、インド商工会議所副会長、日本「ICIJ」、コクリエート株式会社、代表取締役のヴェンカタラマン・スリラムさんが、インドと日本がビジネスを行う上で知っておくべきことを、自身の視点で語っています。

20 年半以上にわたって日本に滞在し、日本政府の下で起業家精神を促進するための専門家集団である TiE「The Indus Entrepreneur」の公認メンバーです。日本では、大学、業界団体、イベントなどで招待講演を行うほか、グロービス経営大学院、慶應義塾大学、テンプル大学、インド経営大学院、アーメダバードの客員教授を務めるなど、精力的に活動しています。

司会者について

サイディー・ラスナムさんは、みずほインド日本研修センターの最高執行責任者であり、47 年にわたる豊富な産業界と学術界の経験を生かして、同センターの運営に携わっています。IIM バンガロールの卒業生であり、ヒンドスタン航空から英国ブリティッシュ・エアロスペースまで、航空業界では 20 年以上、自動車業界では 18 年以上、アナンド・オートモーティブの製造エクセレンス社長など様々な立場で経験を積んできました。英国公認管理会計士[CMA]でもあります。アナンド大学の学長も務め、変化と革新のマネジメントの分野で企業を支援しています。最近では、CII の上級諮問委員会メンバーとして、VLFM「ビジョナリー・ラーニング・コミュニティ」プログラムを推進しています。

はじめに

講演者はまず、フレンドリーな免責事項から始まり、彼のアドバイスはクッキー（実物）付きで、心に残るように、説明のために誇張することもあります。まず、インドと日本の企業がお互いについて最初に考えることは何なのかを説明することから話は始まります。

インド人ビジネスマンは、日本人と付き合うのは難しい、彼らが何を考えているのかわからない、本気で私たちとビジネスをするつもりなのか、と考えています。この辺りの物事は誰が決めているのか、常に新しい顔ぶれがいて、ここでは進歩するのに時間がかかるし、日本人はタフな交渉人です。

日本の観点から、インド人が何を考えているのか理解できず、彼らは計画を変え続け、彼らの主要人物は変わり続け、時間の約束を尊重せず、そして厳しい交渉者です！

一緒に仕事をするためには、お互いがもっと理解し合う必要があることが、いつもよくわかるのです。

価値と成功の定義について

同じ概念でも理解が異なると、期待値にズレが生じます。

インド人にとっての価値は、アングロサクソンのモデルと非常によく似ています。私たちは、まず始めて、その過程で物事を解決していくことが大切だと考えています。一番乗りをし、成長を実感することが大切です。一方、日本人は「完ぺきさ」を重視します。ですから、日本では時間がかかっても、完成された計画でなければ認められないのです。もう一つ、成功の定義も違います。インド人にとっての成功は、向上心に満ちた成長であり、成功は個人中心であることが多いのです。日本では、成功は漸進的な成長を意味し、チーム中心です。私たちは速いペースで成長することを求めますが、日本人は「どんな犠牲を払っても成長する」ことを信じません。収益性よりも安定性が重要であり、そのために私たちはまったく異なる道を歩むことになるのです。

総合評価

日本人にとって、パートナーシップとは永続的な関与である。彼らは、チェンジリーダーシップ、会社の年齢、長期投資の準備ができているか、買収されないか、などを見ます。これは、日本人の計画性と準備性に由来するもので、私たちの早期行動計画とは対照的です。

計画段階で時間がかかる日本の最近の例としては、ワクチンの投与が挙げられます。時間はかかったが、結果的には長い目で見て効率的でした。日本では効率が重要なのです。彼らは、根本的に持続可能なパートナーを求めており、それが彼らの実力の尺度となっています。

最終製品 vs プロセス「なぜ何とどのように」

日本人は完璧志向の一貫として、最終製品だけでなく、プロセスにも広く目を向けています。インドが取引している他の市場では、標準化され、価格要件を満たしている限り、最終製品にしか関心がない場合があります。

しかし、日本では「プロセスをコントロールできなければ、製品をコントロールすることはできない」という考え方があります。プロセスのばらつきをなくすことが、効率化のカギになるのです。彼らと一緒に仕事をすると、製品や工程の指標に対して鋭い説明責任が要求されます。

製品の欠陥が出始めてから運動するのであって、生活習慣や食習慣などのプロセスの欠陥を是正するには、その時点では遅すぎるという例を挙げているのです。また、インド人は、信頼や実行の意思を伝えることと、事実や進捗状況を詳細に報告することが同じだと考えているようです。

さらに、工程管理を徹底するための研究のポイントについても語っている。市場、競合他社、技術力、コスト構造、信用度、関係する主要人物などについて企業を分析します。

顧客教育

日本市場では、顧客教育への投資は決して無駄にはならない。セミナーや勉強会、同業者会議などを頻繁に開催しています。インドではこのようなことは重要視されないかもしれませんが、日本ではプロセスに組み込まれています。

意志決定

トップダウンとボトムアップの比較

日本人は、リサーチやコンサルティングに、下から上まで経営者を巻き込みます。インド人はキーパーソンに話を聞いたがる傾向があるが、日本では意思決定に貢献する人がたくさんいる。提案、検討、承認、破棄がすべての役員を巻き込んで行われます。

その他にも、独占権を求めたり、サプライヤーやベンダーは常に顧客より下であるという体制で運用したりと、意思決定には様々な側面があります。

インドのためのアドバイス

- 日本は異なる国であり、今後も異なる国であることを受け入れること。
- 長期的なコミットメントが可能かどうかの見極め。
- 比較的低い収益で会社を存続させることができるかどうかの判断。
- 市場に資源を配分し、製品を日本で発売するのか、他の市場で先に確立するのかを決めます。
- 日本人はインセンティブよりも安定性を求めるので、従業員へのインセンティブを設計します。
- バリューチェーンのどの部分がローカルで、どの部分がグローバルなのかを理解することです。
- 例えば、マックドナルドは、バリューチェーンをよく理解していて、メニューは地域ごとに異なるデザインだが、基本的なプロセスや共通のメニューは一貫しています。

日本のためのアドバイス

- インドは異なる国であり、今後も異なる国であることを受け入れること。
- インドを過去のレンズで見てもいいけません。
- ここでは長寿が第一に評価されるのではないことを理解すること。
- インドの人材に投資します。
- イマージョンプログラムやインドと日本の若い才能の混合を奨励すること。
- インド人に事前にプロセスを説明し、透明性を高めること。

質疑応答のハイライト

製造業とサービス業の比較

製造業とサービス業にはそれぞれ課題がありますが、サービス業のバリューチェーンの分解は、地理的に分離し、どれをローカライズすべきかを特定することがより困難です。

例えば、日本の銀行には窓口がありますが、どのサービスもパーソナルタッチで提供されています。外部の人間にとっては、日本の文化を理解するための努力が必要です。さらに、特に銀行、医療、保険、そして航空会社などのサービスには多くの規制があり、国ごとの意味合いがあります。日本でサービスを行う場合、その市場に価値を提供することを考え、どのように提供するかを研究しなければならない。他の市場で通用したテンプレートが、日本では通用しないかもしれません。

イノベーション文化の違い

日本はイノベーションが盛んで、GDP の 2.5~3%近くが研究開発に費やされています。特にバイオテクノロジー、コンピューター、ヘルスケアなどの分野では、長期にわたる研究により、イノベーションの種を手に入れることができます。しかし、2 つの側面がイノベーションを妨げています。第一に、すべてのイノベーションは日本中心で、グローバル市場向けに考案されておらず、また、ブレークスルーとして世界に宣伝されることもありません。第二に、効率と品質が求められるため、規制が厳しく、イノベーションを起こすのに時間がかかります。失敗の余地はほとんどありません。

イノベーション文化の構築について、スリラムさんは「安全な実験環境を整備するためのイニシアチブをもっと取るべき」と意見します。実験場となるような市場、つまり、コントロールされた構造的なメカニズムを提供することができれば、インドと日本の双方にとって好材料となるでしょう。

そして、インドと日本はともに成長とイノベーションを渴望していると結論づけています。若い頭脳が集まり、より多くの異文化学習が行われることが重要です。海外で長い間働いて得た最高の学びは、「イドリーとお寿司を比較しないでください」ということで、学びはどこにでもあります。