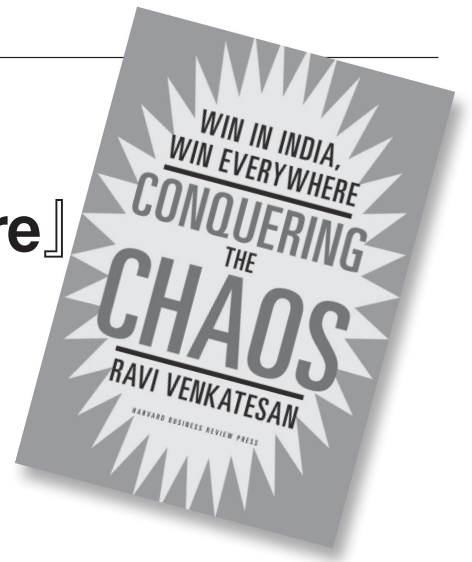


## Book Review

『Conquering the Chaos:  
Win in India, Win Everywhere』

Ravi Venkatesan 著

発行元©Harvard Business School Publishing Corporation

発行年月©2013年6月

総ページ数©232ページ

価格©US\$30

国際協力銀行による「2015年度海外事業展開調査」の結果を見ると、2年続けてインドが中期的有望国のトップにランクされた。その背景には中国の高度経済成長が一段落したからというだけではなく、人口構成からみて世界で最も潜在成長力がある市場という判断が働いたからであろう。日本企業にとって、インドは今や避けては通れない国になっている。

しかしそのインド、広大な国土と連邦制そして多様性がゆえに一筋縄ではいかない国でもある。歴史的つながりもあって欧米勢は早くからインドに進出しているのだが、その欧米勢ですらいまだにインドでの事業の難しさに苦労している。インドの企業家でさえ冗談に、インドで事業を発展させるよりインドの外に出てビジネスを展開したほうがやりやすいと**言**って**憚**らない。それほど難問なのである。だがそこで成功すれば大きな市場を獲得できる。だから、どうすればインドでのビジネスは成功するのか？ インドに関わる人は誰しもが知りたいテーマだ。そんなニーズに、少しでも近づける本を今回ご紹介する。

「Conquering the Chaos: Win in India, Win Everywhere」は、主題が「混沌を克服して」、副題が「インドで勝てればどこでも勝てる」という本だ。著者はカミンズ・インディアの会長としてエンジン分野のリーディング企業に育てた後、マイクロソフト・インディア会長として同社をマイクロソフト社グループで2番目の地位にまで育て上げたインドの経営者ラヴィ・ヴェンカテサン氏。2014年、ラグラム・ラジャンインド準備銀行総裁が、当時インド政府首席経済顧問をしておられたとき本書を勧めてくれ、偶然ジャヤント・シン八財務担当国務大臣からも勧めが

あったインドで評判の本である。

ラヴィ氏は本の冒頭で、「なぜインドで成功した多国籍企業が一握りしかないのだろうか？」という疑問からスタートして、自分の経験と主な外国のインド企業のトップ経験者のヒアリングをもとにこの本を書いたと述べている。インドの市場は誰もが大きい市場だということは理解しているが、高所得層市場へのアクセスは実現できても、ミドルマーケットへのアクセスは容易でない。このセグメントをこじ開けるためには、製品の質と価格をともに消費者のニーズにマッチさせなければならない。ラヴィ氏は、グローバルスタンダードにおける価値が70%ある製品を、30%の値段で売らなければならない市場だという。そのためには、インドでのプロダクトを開発する必要があり、サプライチェーンのローカライズ、ビジネスモデルのインド向けの手直し、より消費者に近い所までディストリビューションチャンネルを構築することが不可避となる。こうした逆境こそが企業にイノベーションを促し、インドで成功することがブラジル、アフリカなどの新興国市場で勝つための能力を試すこともでき、インドはそうした戦略のためのリトマス試験紙でもあるというのだ。これが本書の副題の意味につながる。

ラヴィ氏は、インドで成功するための重要な要素として「Country Manager」と「Strategy」をあげている。インドでの確かなリーダーを得ることが成否を握る最も大事な問題で、ラヴィ氏は経験から、名前が通ったトップ人材より、採用してから育てることのほうが遥かによいと主張する。戦略とリーダーの人材開発をリンクさせリーダーを厳しく育てたほうが良いからということである。彼は採用の要点として次の3

つの特性と2つの能力をあげている。特性として①度胸 (Courage)、これは厳しい環境下で正しい判断をできる能力となる。②高い向上心 (Higher Ambition)、よりよい結果を出そうとする情熱だ。③アントレプレナーシップ、経営を自分の問題として取り組む気概。能力として①機敏性を学習する能力 (Learning Agility)、②部下を掌握する能力 (People Skills)、チーム力を最大限に活用する能力である。

戦略では、企業のオペレーティング・モデルに標準化とローカル対応とをうまくバランスさせることを重視する。戦略構築に当たっては、クリアすべき次の4つのポイントをあげている。①何が企業の勝利のために助けとなるか、②企業全体でどのようにして実行していくか、③戦略を達成するために最もふさわしいストラクチャーは何か。ラヴィ氏は特に権限委譲のフレームワークについて触れ、ローカルあるいは本社で決定するのがベストなケース、共同で決定するのがベストなケースは何か、を決めてそのプロセスを決めておくことが重要だとしている。④戦略をサポートしてもらうために本社のカルチャーをどう変えたらいいか、ということだ。ただ戦略検討に当たっては、インドのリーダーと本社の関係部門のシニアリーダーが共同で取り組む重要性を強調している。そうすることで企業全体のインドのための戦略という位置づけになり、本社も簡単に無視できないということになるからだ。合併企業や企業買収における留意点についても、言及している。合併企業を成功させるための重要なポイントとしては、シニアエグゼクティブ間の信頼関係の醸成、これを「いの一番」にあげ、CEOの選定はパートナー間の陣取りではなく能力本位で決めるべきで、選ばれたCEOはどちらの陣営にも属さず公平な立場で業務執行することが肝要だとしている。企業買収においては、買収した企業の優位性を活かすために無理に同化しようとしてはいけないし、被買収企業の職員にも優秀な人材を確保するため、本社同様のベネフィットを与えなければならないと指摘している。インド人はリーダーの機会を与えると奮闘する。

ただ、インドは前向きな議論だけではない。悩みは汚職や不正があたかもインドのビジネスカルチャーのごとく横行していること。インドに進出すれば、迅速な通関のためとか、許認可を早く受けるためとか言っただけでは、役所の窓口で不正を誘惑される場面に必ず遭遇する。ラヴィ氏はこの問題についても本書で触れているが、即効性ある名案はラヴィ氏にもない。それは、

インドの役所サイドの意識改革や許認可システム・法律改正といった改革がまず先だからだ。なぜインドで汚職・不正が起きやすいのか。ラヴィ氏は、インドには古い法律がそのまま残っており現実にマッチしてないことも理由のひとつにあげ、インドの役人は現実に関わなくても法律に書かれていることに実に従順であることが災いするという。この姿勢は、現実には齟齬もたらず。そこで役人としては、これを曲げて対処するには何かがある・・・ということになる。英国や米国の法律では、外国の出先が賄賂を使うことを堅く禁じている。欧米系企業のトップを務めていたラヴィ氏は、これを楯に一切応じない姿勢を貫いてきたようである。対策としてラヴィ氏は、トップが率先して真剣に罪の自覚をもつこと。不正や汚職を防ぐためにもっと投資をすること。シニアリーダーの行動や中間管理者のカルチャーといったものに、普段より十分注意を払っていくことの大切さをあげている。筆者も英系企業の元会長の方の話聞いたことがあるが、その方も汚職に対する厳しさは徹底していた。この会社はクリーン企業の好例となっている。アンチ汚職の社風・評判が確立されれば、役人のほうが寄ってこなくなるという好循環が生まれるだろう。ラヴィ氏が言うとおり、汚職に巻き込まれなくてもインドでビジネスをする余地はある気がする。

このように難題はあるのだが、インドで勝つベネフィットは、結果としてコスト優位性のある製品の開発やコンプライアンスも含めた新興国市場におけるビジネスモデル構築に貢献し、競争力のある人材をも供給できることだと、結んでいる。インドは大きな市場というだけではなく、今後の新興国市場開拓のための実験場ともなるということで戦略的重要性もあるのだとの結論だが、この考えはジャヤント・シン八国務大臣も主張しているポイントで興味深い指摘だ。

翻訳された本は出ていないようだが、本書にはさまざまなケースの記述が盛り込まれており、お時間があれば手に取って読んでいただきたい格好のインド指南書である。

評者：一般財団法人インド経済研究所 理事 菅谷 弘  
1971年東京銀行入行、ロンドン支店欧州本部秘書課長、上海駐在員事務所長、アジア業務推進部長、インド三菱UFJ証券インド地域本部長などを経て、2011年より現職。

