

日本企業が インドで成功する 8つの秘訣

Managing Director, Kroll India
Ms. Reshmi Khurana



三井物産株式会社
アジア・大洋州本部
Chief Legal Officer
岩田 航介



<8つの秘訣>

- 秘訣1** ヒンディー語Jugaad (究極の起業家精神) の重要性 ~律儀な日本人的発想から脱却~
- 秘訣2** 恋愛でなく結婚と同レベルのDD ~同床異夢は絶対回避~
- 秘訣3** 数字に踊らされるな ~^{そんな}忖度や「空気」を気にする必要なし~
- 秘訣4** 現地にどっぷりつかると ~インド色に染まった幹部の育成~
- 秘訣5** 法令順守をローカルパートナーと握っておくこと ~パートナーの過信は禁物~
- 秘訣6** 奇奇怪怪と言われるインド法令変更 ~リスクへの対処法は確実にある~
- 秘訣7** 我慢比べ ~まさしくResilience~
- 秘訣8** タイムスリップした昭和時代にDigital Transformを敢行する気概 ~実は日本人に馴染みのあのコンセプトにヒントが~

秘訣1: ヒンディー語Jugaad (究極の起業家精神) の重要性~律儀な日本人的発想から脱却~

■岩田 レシミさんは、日本企業のインド進出支援を15年間、100件以上支援されてきたということですが、日本企業がインドで成功する最も大事なことは何でしょうか。

■レシミ 日本企業への最初のアドバイスは、ヒンディー語の“JUGAAD (ジュガード)”の重要性です。もともと「ジュガード」は、物・お金がないなかでの創意工夫を意味していました。その後、ハーバードなどの一流ビジネススクールが取り上げ、昇華させたの

は、新興国インドでのイノベーションを先進国に還流するリバースイノベーションとしての儉約工学という意味での「ジュガード」です。安価な製品設計のための単なる品質や機能を犠牲にした低コスト概念ではなく、徹底的にニーズを把握し、必要のない非本質的機能・コストを排除したうえ、市場が真に望む機能に絞って高い品質を提供する発想です。その典型で知られるのがGEの小型心電計です。GEがインド向けに開発したのは、リュックサックにおさまるほど小さく、一度の充電で一週間以上も稼働する世界初の小型心電計です。より多くの人々に、よりよい医療を提供するために開発され、都市部の病院に行くことが困難な人たちも、質の高い医療を受けることが可能になりました。

■岩田 商品だけではなく、ビジネスモデルとしても「ジュガード」の発想が必要ですね。

■レシミ 中間層の所得向上、「Make in India」などの政府イニシアティブを踏まえた最良の商機をめぐって、国内企業間においても熾烈な競争が始まっております。インドでは、当初想定されたビジネスプラン・モデルで、そのままうまくいくことの方が珍しいと割り切るマインドセットが重要です。新規参入が国内外から押し寄せ、しかも、IT革命により異業種からも入ってくる。新たな問題も噴出し続け、状況変化に合わせ、政府は規制を随時変更させる。人々の所得向上、カーストなどのメンタリティも変化するなど、根本的な社会・経済構造が変化するなか、大気汚染の悪化といった状況を踏まえ、電気自動車、再生可能エネルギーの推進といったようなビジネス革命が始まっています。これらの急激な変化に対処すべく、企業はますます「ジュガード」の発想を取り入れ、国民にとつ

てはよいサービスが廉価で提供される。その一方で、「ジュガード」で対応できない企業は取り残される厳しい構図です。

■岩田 日産のカルロス・ゴーン氏が注目したのは、インドのような新興国での激しい競争の中、真に顧客が求める本質を突き止め、先進国では導き出せなかったようなInnovationを生むプロセス・思考法としての「ジュガード」です。ジュガード・イノベーションを盛んに世界各地で提唱、新しいプロセス・考え方をReverse Innovationとして先進国・新興国に展開すべきとしています。

■レシミ インド人は、計画立案時、計画が変更される可能性があるのであれば、初めからあまり詳細な計画を立てる意味はない、と考えているフシがあります。結局、最後は「ジュガード」の力で何とかできるということ。当初の計画通りに進捗することはなく、むしろ計画が都度変更され、変更されながら最適化が進んでいく印象すらあります。

■岩田 万事詳細を検討してから取り組む日本人としては、なんともストレスがかかるプロジェクトの進め方ですね。

■レシミ 「ジュガード」は、究極の起業家精神 entrepreneurを持つということになります。スズキの鈴木修会長がインドでは有名ですが、ジュガード精神のもとトップダウンで、インド市場に合致した商品・サービスを、迅速に投入し続けたことが成功の原因です。

■岩田 GoogleやMicrosoftのCEOなど、インド人経営者がグローバルで活躍できるのも「ジュガード」精神のお蔭かもしれません。

秘訣2：恋愛でなく結婚と同レベルのDD～同床異夢は絶対回避～

■レシミ 結婚と一緒に、愛情（インド市場への熱い想い）は大前提ですが、当然、大人のビジネスマン同士ですから、長期のヴィジョン、戦略、ワーストシナリオ、課題などについても本音で、企業のトップ同士が継続的に確認し続けることが重要です。しかし、日本人は概して、そのような現実的な話し合いが苦手です。

■岩田 日本企業は、参入前はかなり細かく、財務、法務、マーケットなどのデュー・デリジェンス（DD）を行います。初めて組む相手の場合には、クロールなどの調査会社によるパートナーリスク分析も行ってから、Joint Venture（JV）を始めるのが通常です。

■レシミ インドでは、創業者一家がプロモーターとして、戦略面からオペレーション面まで、ありとあらゆる重要なビジネス判断をトップダウンで取り仕切る傾向があります。したがって、客観的なDDに加え、プロモーターの関心事項と同床異夢にならないかの確認が非常に重要となります。プロモーターによっては、この事業は上手くExitしようと考えていたり、不採算事業なので参画するパートナーにリスク分担させようと考えていることもあります。

■岩田 日本企業のインドでの失敗案件において、プロモーターは高値で売り逃げすることを目的とし、その後のオペレーションはどうとでもなれと思っていた節があるような事例もあり、インドは怖いという印象もあります。

■レシミ プロモーターに売り逃げさせてしまうとうまくいかない事例が多いと思います。しっかりした表明保証を取り付けるなどの策を講じるべきです。インドは、経済が好調ゆえ、買いが殺到しています。「10日間でDDを完了して下さい。何も条件を付けずに買う人だけをショートリストに残します」といった強気な発言をする売り手も増えています。そのようなパートナーと長期にわたりビジネスを継続できるとは思えません。日本企業は、単なる資金の出し手ではなく、イコール・パートナーたるべきです。パートナーと同床異夢ではなく、同じ方向を向いている（アラインしている）ことが大切です。中長期的なゴールに向かって、助け合いながら併走する信頼関係が必須なのです。

■岩田 マイノリティで参加の場合はいかがでしょうか。

■レシミ プロモーター・ファミリーに婿入りすると思って、しっかりと方針をすり合わせておく必要があります。マイノリティなりの貢献と、その見返りとしての権利を事前に合意し、それを契約書に盛り込み、権利行使していく。パートナーのメリットになる情報や商品・ネットワークを提案し続ける。そうでないと、

キックアウトされるか、母屋から追い出され「離れ」で暮らすことを余儀なくされるかもしれません。

秘訣3：数字に踊らされるな～忖度や「空気」を気にする必要なし～

■岩田 プロモーターは、日本にない概念なので、どのように接すべきなのか不安に思う日本企業も多いと思います。

■レシミ 優良なプロモーターがほとんどですが、一族の利益確保を目的に、会社を道具にしている人が目立ってしまっているのは事実です。

■岩田 日本企業がプロモーターと合弁を組成し事業開始する場合は、どのような工夫が可能でしょうか。

■レシミ マーケット環境に応じた「ジュガード」的なプロモーターによるトップダウンでの意思決定の速さに依存しながらも、所有と経営は一定程度分離させるような体制整備を進めることを、株主間協定で合意すべきです。

■岩田 創業者が経営を仕切っている既存企業に新たに参画する場合は何を確認すればよいでしょうか。

■レシミ プロモーターがすべてを牛耳るのではなく、一定程度でも執行が経営陣に任せられた、いわゆる近代的な経営をしているかをチェックすべきです。有力財閥の子弟たちは、欧米ビジネススクールに留学し、欧米企業で働いた後にインドに戻ってくるケースも多くあり、いわゆる所有と経営の分離がなされている、あるいは、一定の配慮がなされた体制で企業運営しているケースも増えているのも事実です。そうでない場合、大手財閥が最近直面しているように、プロモーターが築き上げた「王国」における世代交代を進められないという困難に直面することにもなり兼ねません。

■岩田 悪いプロモーターに騙されない方法はあるのでしょうか。

■レシミ 最初から悪いプロモーターが居るわけはありません。上記のとおり、所有と経営を分けてもらいつつ、株主間協定書で、タイムリーかつ明確に収

入、費用、利益レベルがわかる権利を勝ち取ることで「よいプロモーター」になってもらうのです。

■岩田 情報ばかり求めるとなると、プロモーターに煙たがられないでしょうか。

■レシミ なぜそのような情報が必要なのか、先方にも理解してもらうことが重要です。数値を通じ、会社の正確な健康状態がわかれば、日本企業としても必要なネットワーク紹介、ノウハウ・資材提供が可能になることをしっかり説明すべきです。

■岩田 日本企業でありがちなのは、株主間協定書に情報開示権を盛り込んだにもかかわらず、権利行使せずに放置してしまうケースです。

■レシミ インド流では、権利行使をためらってはいけません。継続的に情報を求め、それに対して、ロジカルに意見具申すべきです。プロモーターの本音としては、黙って金だけ出してくれるパートナーが望ましいのかもしれませんが。いつのまにか、都合のよいサイレント・パートナーになっていないかの検証が必要です。競争の激しいインド市場で差別化を図り・生き残るためには、インド以外での経験をもとにどうしたらうまくいくのか「ジュガード」的提案を出し続けることです。それが煙たがられないコツでもあり、逆に、そういう堂々と権利を主張・説明しきることのできる社員を日本企業として派遣すべきです。

■岩田 インドでは、忖度や空気を読むということをし過ぎる必要はなく、自らの信念に従い堂々と主張して当然ということですか。逆に黙っていると、満足していると思われてしまうのですね。

秘訣4：現地にどっぷりつかるとインド色に染まった幹部の育成～

■岩田 レシミさんは、今年7月の日経新聞インタビューで、脱「提携先任せ」を提唱されていますね。プロモーターへの依存と自立とのバランスはどのあたりにおくべきなのでしょう。

■レシミ プロモーターの強みと自社の強み、そして両社のシナジーを認識して、強力にタッグを組むこ

とが大切です。任せきりは問題であり、その場合、日本企業はキャッシュディスプレイになってしまいます。過度のパートナー依存から脱却し、あっと驚く事態を回避するためには、日本人が自分の目と耳で現実を把握すべきです。目と耳を、すべて現地パートナーに依存するというのはリスクを伴います。

■岩田 インド人は、幼少の時から厳しい現実と直面し、叩き上げの高い交渉力を有し、ああ言えばこう言うで一筋縄に行かず、苦手意識すら持つ日本人もいます。どうすれば、インド流の人づきあいができるのでしょうか。

■レシミ インド人受けする話題が豊富で、インド駐在を楽しんでくれている人には、当然仲間意識が芽生えます。功利的に考えすぎることを推奨するわけではないですが、インドの発展にも役立ち、ビジネスパートナーとしても素晴らしい日本人が来てくれれば、嬉しいに決まっています。困った局面に直面したら、救いの手も差し伸べてくれます。

■岩田 なんでも儲けに直結させる短絡的な発想は禁物ですが、そのようなインド・コミュニティにどっぷりつかれば、よい情報が自然に入るようになり、本音でのアドバイスや良質なネットワークを紹介してくれるようになるということですね。

■レシミ インドは自国へのプライドがある一方で、現状の発展度合、大気汚染などを残念に思っています。外国の優れた技術とノウハウを有し、コミュニティに入ってくれる人には心奪われるはずですが、また、インド経営大学院（Indian Institute of Management - IIM）のエグゼクティブ・プログラムにて短期間でも学ぶとか、ビジネススクールに冠講座を設け、大学院生や教授、他のビジネスリーダーと交流する機会を増やす、といったようないろいろな方法があります。若いうちにインドへ研修に出し、インドにどっぷり浸かれる人材をじっくりと育成すべきです。

■岩田 当社法務部は、若手の日本人社員をインド最高峰のバンガロール・ロースクールに一年派遣し、全寮制のもとで学ばせました。朝昼晩すべてベジタブルカレー（週5日間）、キャンパスにはコブラやサソリという環境です。

■レシミ まさしくインドにどっぷり浸からせる英才教育ですね。将来が楽しみです。

■岩田 コンサルタントやアドバイザーに頼ることは危険なのではないでしょうか。

■レシミ もちろん、有能なコンサルタントは多くいますし、政府OBなどのインド最優秀層にアドバイスしてもらえるのは、簡単には得られないノウハウやネットワークにアクセスできるという点では有用です。しかし、プロモーター同様、アドバイザーへの過度の依存は禁物です。どこかで限界が出てきます。本当にビジネスを拡大する為には、自社内に、インドにどっぷり浸かれる日本人社員を育成すべきです。中長期的には、インド人の幹部を育成していくべきです。インドで成功している企業の筆頭にユニリーバがあります。インド13億人の最優秀学生が卒業するIIMやIndian Institute of Technology（インド工科大学）のトップ学生の就職先として最も人気があります。継続的に採用し、しっかりと社内で育て、昇進させていく。コカ・コーラやマッキンゼーなども同様です。

■岩田 当社は、現地人材活用を強力に推し進めており、本年4月にバングラデシュのトップに、長年当社で育てたバングラデシュ人を登用しました。私の所属するアジア・大洋州本部（在シンガポール）でも、10年以上インドで活躍したインド人社員を東京、マレーシアで5年程度経験を積ませた後に、Vice Presidentに昇格させています。

■レシミ 非常に理想的な流れですね。現地人だからこそ築き上げることでできる社外のネットワークの強化・深掘りに加え、社員だからこそ引き出せる社内のリソース・総合力を導き出し、真の意味でのシナジー・化学変化が生まれる土壌ができ上がりがつつありますね。プロモーターの情報／ネットワークに過度に依存する形からも脱却できます。

秘訣5：法令順守をローカルパートナーと握っておくこと～パートナーの過信は禁物～

■岩田 Transparency Internationalの調査結果などに見られるように、残念ながらインドの汚職は深刻です。

■レシミ モディ首相は、政府側の汚職摘発に真剣に取り組んでいますが、まだまだ道半ばです。民間側での自助努力として、不透明な資金の支払いをチェックできる体制が必要で、**外資として事業参画するのであれば、忖度や躊躇は不要で、参画前にプロモーターと法令順守についてしっかり合意しておかないと、確実に、あとで揉める原因になります。**ここでも同床異夢は禁物です。

■岩田 事業遂行のための必要経費だと開き直る経営者もいると聞きます。また、ほかのアジア諸国同様Conflict of Interestも問題です。

■レシミ DDの過程でヒアリングを掛けると、重要な営業数値や決算データがExcelで提示されることもよくあります。システム開発にコストを掛けられないのはわかりますが、大企業であっても、鉛筆をなめて決算資料をつくるような会社もあります。一概に不正があるとまでは断定できませんが、不正を許しうる土壌を放置していることになり、不透明な支払いもそこに隠れている可能性があります。外部監査法人のチェックはお墨付きになりません。外部者は最低限のチェックが限界です。インドにおいては、監査済の決算数値が間違っているにもかかわらず監査法人まで処罰された例は極めて少ないのです。

■岩田 過去に発生した粉飾決算事案を踏まえインド会社法が改正され、内部統制のルールがかなり浸透してきているのではないのでしょうか。

■レシミ 仕組みだけつくって魂が入っていないのがインドの法律と批判されています。いくらでも抜け道があります。口にこそ出ませんが、本音では、一族を儲けさせて何が悪いという発想の経営者も多い。家族経営が基本なので、株主よりも従業員よりも一族の各ステークホルダーが潤うことを優先しがちです。外資としては、親族グループの利益をゼロにとは言えませんが、親族の利害を優先しすぎている経営陣は要注意です。

■岩田 参画前DDの段階で、法令順守精神の高いパートナーか否かの区別が付くものではないのでしょうか。

■レシミ 会計・税務DDは上記の理由で限界がありますが、インドは驚くべき噂社会です。クロールをはじめ、各種調査会社が多く存在し、事前のパート

ナーDDにより、いろいろなことがわかります。特に、過去に投資パートナーと揉めた実績がある場合には要注意です。うまく行っているときは何も問題ないのですが、ひとたび敵対すると大変で、工場をもぬけの殻にされることもあります。そういった過去があるパートナー候補は要注意です。

■岩田 噂社会であるがゆえに、比較的簡単に素性がわかるということですね。

■レシミ また、過去の失敗例をみていると、DDレポートを読んでいながら、フォローを怠り、契約書において自社を保護する表明保証を勝ち取らずに投資を実行したことが原因といったケースが多いです。ローカルなリスクに関しては、インド企業と外資では、感度も耐性も大きく異なるので、投資実行前に株主間協定書で参入後のさまざまな局面を想定した取り決め、**特にCompliance with all relevant laws and regulationsを合意しておく必要があります。**行使するかどうかは別にして、**違法行為をパートナーが行った場合、デッドロック状態に陥った場合のExit権を確保することは、よい意味での緊張関係を維持するためにも有効です。**

■岩田 モディ政権になって、矢継ぎ早に不正防止を取り締まる法令が改正・適用され、コンプライアンスに対する意識も大きく変わってきているのではないのでしょうか。

■レシミ 先日の日経新聞のインタビューで、インド政府も積極的に汚職防止に取り組むなど、当局の規制の厳しさが増しているとコメントしました。しかし、ローカル企業の意識はまだ低いため、日本企業が現地事業を地元のパートナー企業に任せることにはリスクが伴います。

■岩田 法令が変わったからといって、人々の行動・態度がすぐ変わるわけではないのはどの国も同じですね。

■レシミ 特にインドにおいては、法令やその解釈が度々変更されるので、人々はしばしば傍観する傾向があります。そのため、法令を浸透させるために、当局が摘発を強め、見せしめ的な摘発が増えます。だからこそ、パートナーに過度に依存せず、自社によるコントロールを強めることが、リスク管理の意味でも大切

になります。日経のインタビューでの「提携先任せ」からの脱却が重要と説いたのはそのためです。

秘訣6：奇奇怪怪と言われるインド法令変更～リスクへの対処法は確実にある～

■岩田 国や州が制定する法令変更リスクへの対処法はあるのでしょうか。ビジネス関連法規制は、先進国に比べ、急に変更がなされ、解釈や運用も変わりやすく、また、遡及的に過去にさかのぼって課税されるという恐ろしい目にも遭います。

■レシミ 有権者が多様なインドでは、複雑で相反する要求を均衡させるために、法規制が政治的妥協を映す鏡となっています。外資導入vsローカル企業の育成、新技術導入vs地元産業、柔軟な雇用制度確立vs労組の政治的要求、工業化vs農業・小規模事業主の既得権益などの、相反する利益をめぐって、国会、政府、当局が均衡点を見出そうとします。それが、法令解釈が振り子のように振れる背景です。

■岩田 インドは正しく世界最大の民主主義国なのでですね。

■レシミ その通りです。よい意味での妥協の産物であるがゆえに、整合性を取るための通達発出・改正などが繰り返されてしまいます。州レベルに至ると、更に混乱は増します。

■岩田 しかし、どのような政治プロセスで妥協したのかという変遷をしっかり押さえることで、事後の通達などを作成した当局の意図が大体わかるとも聞きます。これがインドの法規制を切り抜けるための鍵ですね。政策の背景にある意図を理解している外資は、その規制が将来どのように変更・解釈されうるかを先読みしています。

■レシミ 有名な事例としてインド中銀RBIの転換社債規制があります。

■岩田 インド地場企業の外貨建借入をRBIが厳しく制限する一方、転換社債や優先証券を株式とみなし、当該規制の対象外とした。しかし、2007年、これらを規制回避のための迂回行為とみなし、債務証券のよう

に返済・償還が予定されておらず、株式転換の義務が無い場合を除き、転換社債の発行が禁止されました。

■レシミ これに対抗し、外資は、下方リスク軽減を目的に、外資が最低利回りを確保できる価格で株式を売却するプットオプションを契約書に盛り込み、当該規制を回避するスキームが急増しました。

■岩田 当初RBIは、当該スキームを許容していましたが、さすがに法の趣旨を潜脱しているとのことで禁止。その後、バランスを取るべく、保証利回りが高くなり過ぎないスキームであれば、限定的にプットオプションも許容し、変遷しました。

■レシミ 実質的な對外借り入れ（つまり内資が外資に返済義務を負うスキーム）は外貨借り入れ規制の潜脱とRBIは常に認識していたようです。

■岩田 そのようなRBIの認識さえ理解していれば、外資は右往左往せずに済んだのかもしれませんが。

■レシミ 規制の抜け穴を利用した多くの外国人投資家は、考案したスキームが当局のさじ加減で実行不可能になった、いわゆる政策変更リスクの顕在と感じたようですが、当局の意図を読み間違えただけです。賢明な外資は、全く動じませんでした。

■岩田 インドの有力弁護士に聞くと、規制当局の意図は大体確認できる、とのことですので、経緯をしっかりフォローし、政治的な背景を分析しておけば、恐るに足りずということでしょうか。

秘訣7：我慢比べ～まさしく Resilience～

■岩田 将来の伸びは期待できるものの、日本企業にとって利益を出すことが非常に難しいのがインドというのが常識的な感覚です。

■レシミ 外資系が利益を上げるには、5年は最低必要との統計もあり忍耐が必要です。

■岩田 ダイキンは2009年度に本格参入後、遂にデリー・ムンバイをターゲットとした進出を行い、同地域でシェア1位を獲得しました。2016年度の売上は、

244億ルピー（360億円）に達し、なんと年率25%程度で伸び続けていると聞きます。

■レシミ インドで黒字転換する期間は、ほかのアジア諸国の倍は必要とされています。トヨタ自動車ですら、苦しんでいると聞きます。州ごとにビジネス環境が異なり、あたかも別の国に投資する感覚です。週ごとの事情に合わせるためのさまざまなコストがかかります。地元企業は、外資の商品やビジネスモデルを低コストでその州によりフィットするかたちで対抗、シェアを獲得することは非常に難しいのです。

■岩田 営業黒字の日系企業は、現状では半分以下と聞いたことがあります。

■レシミ インドで生き延びるためには Resilience（危機弾力性）が必要です。インドの工業団地で、変電所の漏電箇所を日系企業が自ら突き止め、州政府に直談判して修繕したとのエピソードも有名です。日系企業に対し、税務当局がこれまで課していなかった土地のリース料に対するサービス税の課税を突然通告し、裁判で争っている例もあります。これらの対応コストもかかります。

■岩田 日本では政府や税務当局と争うのは躊躇されますが、インドの場合は、訴訟社会でもあり、裁判も有効に使う（秘訣3で議論したように、政府への忖度も気にしすぎる必要なし）ということですね。

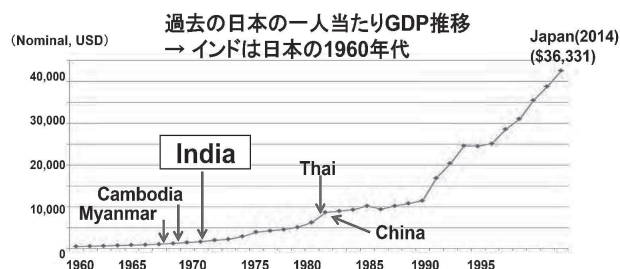
■レシミ マルチ・スズキも激しい労働争議に直面しました。

■岩田 労務問題も地縁、政党などが絡み複雑です。インドの商慣習は独特ですので、秘訣4にあったように、現地化を進めローカルの優秀人材をうまく活用して我慢強く、地道に対応し続けるしかないですね。

秘訣8：タイムスリップした昭和時代に Digital Transformを敢行する気概 ～実は日本人に馴染みのあのコンセプトにヒントが～

■レシミ Resilience（危機弾力性）の話が出ましたので、最後にメンタリティ的なお話をさせて頂きま

す。次の表に注目して下さい。現在のインドのGNP per Capitaは日本の1960年代の水準です。



■岩田 60年代といえば、東京オリンピックや、ドラえもん連載が始まった頃です。

■レシミ ドラえもんは、インドでも大人気で最近でも“Best Show For Kids”（2013年および2015年）に選出。インドディズニーチャンネルで放送され約5億人の視聴者がいるとされています。インド進出の際のアドバイスとして、日本企業の方々には、1960年代の東京にまずはマインドチェンジして下さいとお伝えしています。典型的な日本企業の失敗事例としては、現在の日本の品質基準・高サービスでインドに進出し、でも価格競争力は出ません。

■岩田 1960年代といえば、日本企業の幹部の皆さまの幼少時代です。その頃を思い出し、その当時、今の日本と同程度のクオリティの商品を投入しても、買わなかった、買えなかっただろうと想像することですね。いくら自社の製品に誇りと自信を持っていたとしても、その価値が理解されない高い商品・サービスには手を出さない（出せない）というのはリアルにイメージできると思います。

■レシミ しかも、さらに事態を複雑にしているのは、インドにIT革命が他の先進国よりも早く押し寄せて来ていることです。たとえば、銀行口座のない家計には、口座を開かずに送金できるサービスが入っています。昭和にタイムスリップしつつも、そこにはIT革命が押し寄せ、平成の日本を飛び越して次世代の商品やサービスが入ってきている感覚です。

■岩田 昭和時代に未来の便利な道具を次々に体験したのび太くんの感覚ですね。E&Yが先日発表したFintech浸透度合いの世界ランキングでも、インドがアメリカ、シンガポール、中国を抜き、第1位に躍り出ています。

■レシミ インドは、まだまだ農業国であり、農業人口は全就業人口の5割を占めます。しかし、優秀なIT人材のおかげでIT革命が加速度的に進展しています。公共交通システム整備が追い付く前にUberが交通渋滞解消に寄与したり、発電が追い付いていないなか、再生可能エネルギーやスマートシティがインドを一変しています。一次産業中心と思っていたら、第四次産業革命の最先端に一部行ってしまったという構図です。ボストンコンサルティンググループの調べでは、現状、農村でのスマートフォン普及は1億2000万台程度ですが、これが3年後には3倍の3億台以上になるという驚異的なペースで普及が進んでいます。日本の60年代の発展度合をイメージし、提供すべき商品やサービスのクオリティを決めつつも、IT革命のマグニチュードが日本よりも大きく、垣根を越えた破壊的ともいえるビジネスの変化を予期しなければならない、非常に難しい事業・商品戦略、マーケティングが必要になるのが今のインドです。

■岩田 われわれ日本人からすると、カースト制度が成長のブレーキになっている面もあるのではないかと考えます。

■レシミ IT革命により、カーストにも変化が生じています。カーストの掟では、父祖伝来の職業以外に就くことを忌み嫌います。また、4種のヴァルナ外におかれた被差別階層であるダリット（不可触民）にも掟があり、教義に基づいた職を一生続けなければならない、低カースト出身者は、どんなに優秀で努力をしても、貧困から抜け出すことがままならないのが厳しい現実でした。そこに、IT革命が入ってきました。ITは新しい職種なので、職業カーストに囚われることなく従事でき、自身の努力と才覚のみで富を勝ち得ることができる希望に満ちた職業として姿を現しました。

■岩田 土農工商を廃した明治維新のような歴史的な大変動が社会的にも経済的にも一気に生じているのですね。

■レシミ 最後に、もう1点。日本企業のインド進出を難しくしてしまうことに、日本人のメンタリティでは、小さなことでも信頼関係が崩れたと感じてしまうことがあげられます。しっかり検討してくれたローカルパートナーが、前提条件が大幅に変わったと相談に

来たら、冒頭に述べたジュガード・イノベーションを思い出してもら必要があります。詰め甘だったわけではなく、インド人にとっても時代が大きく変わっており、事情がどんどん変わっていくのです。

■岩田 日本企業でも盛んにAgility（アジリティ）という概念が重要視された時期がありました。“機を見て敏”という意味ですが、単なる早さの追求ではなく、現場に足を運び、感度を高めて、クリエイティブな判断を即座にすることが求められていました。変化のスピードが加速し、不確実性が高まる世の中だからこそ、リーダーは現場において個々にしなやかな判断と行動を心掛けなければならないと。

■レシミ ジュガードをAgilityと訳す人もいます。

■岩田 冒頭に解説頂いたジュガードという新しいコンセプトは、日本企業にも馴染みのあるAgilityということだったのですね。本日は、日本人にとってEye-Openerとなる話を多々おうかがいできました。アドバイスいただいた8つの秘訣をもとに、インドの発展にも資するよい案件を多くの日本企業の皆さんと一緒に実現していきたいと考えております。

■レシミ クロールの仕事に直接結びつかなくても、日本企業の皆さんをご支援しますので、お気軽にご相談下さい。

注：本対談での発言は個人の見解に基づくものであり、所属する組織のものではありません。

※対談者略歴

Reshmi Khurana

デリー大学（経済学部）卒業後、LSE (London School of Economics) にて経済修士取得。McKinsey、Kroll（米国、シンガポール、インド）を経て、2012年より現職（在シンガポール）。米国CNBC/Bloombergをはじめとする著名メディアへ定期的に登場。インドリスクを熟知したバランスのとれたコメントは定評あり。本年7月17日の日経新聞にインタビュー記事掲載。

岩田 航介

1995年日本輸出入銀行（現JBIC）入行、経済産業省を経て、2008年三井物産入社。プロジェクト本部にて多くの事業投資・買収を担当。16年より現職（在シンガポール）。Senior Investment Executiveと兼務し、インドを含むアジア事業投資14件を実現。インド、ミャンマーや、Post-Merger Integrationに関する著作多数（商事法務NBL等に掲載）。INSEAD MBA、東京大学法務博士取得、司法試験合格。

