

インドの起業家からのメッセージ

小林: 今回のインタビューは、インドの IT ベンチャー企業 NUCSOFT Limited の CEO であるアルン氏にお願いいたしました。同社はムンバイに立地し、金融・保険サービス向けのソフトウェア開発の分野におけるベンチャー企業として有名です。インドでは、毎年数多くのベンチャー企業が誕生していますが、その中で NUCSOFT は急成長をとげ、アルン氏はムンバイを拠点とする起業家（アントレプレナー：Entrepreneur）の中で特に有名です。同社は京都大学のビジネススクールのインターンシップ学生を受け入れており、そのご縁で本日のインタビューをお願いしました。グローバル社会で活躍するためには、起業家精神が必ず必要です。



Mr. Arun Shekhar Aran : CEO, Nucsoft Ltd.

今回は、日本の若者へ起業家精神（アントレプレナーシップ：Entrepreneurship）について是非メッセージをお願いしたいと思います。

【チャレンジする起業家の醍醐味】

小林: 日本人は単一民族意識が強く、多民族国家の人々とどのように仕事をしていけばいいのか、ということに苦手意識を持っています。インドのようにダイナミックに変化する多民族国家において、どのように自分自身を順応させていけばよいか戸惑っているのが現状です。また、日本の若者は、基本的に大企業に就職して安定を求める傾向が多く、海外やベンチャー企業等へチャレンジすることが極めて少ないのです。本日はグローバリズムを論点に、起業家精神についてお話を伺いたいと思います。

ARUN: 私は、小さな IT 会社を経営しているだけです。個人的な見解からしかお答えできませんが、我々の会社に大きな銀行から転職してきた若者のお話をさせていただきます。彼がはじめて面接に現れたとき、私は彼に「私の会社で働くと言うことは、ビジネスクラスに乗る特権も、高級ホテルやハイヤーを利用する機会も失うことになる。移動はタクシーだし、ホテルは普通のビジネスホテル、飛行機の移動もエコノミーだけど、かまわないか」と

訊ねました。そして、「この会社に入社することは、それらのステータスを失うことになるかもしれないけれども、その代わりに、自分自身の成長や自分自身で設定した目標を達成するという“卓越した事象(phenomenon)”を経験できる」と話しました。例えば、高速鉄道に乗って、目的地に到着するとします。そこに到着した時、電車に乗っていたという事実(Fact)だけが存在しますが、自分の努力で目的地に到着するということは“卓越した事象”を創造することができるのです。そこに到着するまでのプロセスや努力は必ず糧になり、次のステップへのマインドセット (mindset) になります。

彼は私の話を受け入れ、わが社で働くことになりましたが、残念ながら、彼は 2,3 年後に退職し、次のステップに向かって新しい彼自身の道を進んでいます。

小林: 大学の教員、研究者も、起業家精神がないといけないと思っています。

安定した研究分野などありません。潤沢な研究費に恵まれている研究者は非常に限られており、私も含めて多くの大学の研究者は、科学研究費補助金等の外部資金を求めて努力しています。外部資金



金を獲得できるかどうかは、研究者自身の努力や偶然等に左右されて、決して安定的ではありません。このため、日本の大学生は、安定した職場を求め大企業に就職することを希望し、博士課程に進学する学生数は非常に少なくなっています。私は、多くの同僚たちと同様に、私も海外出張する際は、どこに行くにもエコノミークラスに乗り、可能な限り多くの学生たちを同行させ、海外での活動経験を増やしてやりたいと考えています。

ARUN: 若者たちが起業家精神を持つためのプラットフォームを形成されるという意味ですね。新しいことにチャレンジする起業家は、挫折や失望、不満も時には感じ、疲れることもあります。満足感はずっと得ることができます。それが起業家精神の醍醐味でもあります。

【日本から学んだ TQM】

小林: 日本もかつては非常に起業家精神にあふれた社会でした。戦前の日本は、非常に競争的な社会であったと言われています。戦後、多くの起業家の努力により現在の日本企業が誕生しています。

アメリカ合衆国の指導で導入された民主主義の考え方に、それまでの雇用関係を順応させる中で終身雇用制、年功序列制という日本特有の雇用慣行が生まれてきました。日本の高度経済成長期には、このような雇用慣行が日本企業の効率性の源泉となりました。一方で、今日のグローバル社会においては、多くの限界や問題点が顕在化しています。

ビジネスにおいて、日本企業と取引を行われた経験を持たれたと思いますが、現在の日本企

業について、どのような考え方をお持ちでしょうか。

ARUN：日本企業やビジネスマンは、非常に興味深い価値(Value)を持っています。米国の大学で、TQM(総合的品質マネジメント)を学んだときでした。ある日本人のコンサルタントの方が、日本ではTQMの考え方が非常に普及しており、「会議のときは、それぞれの意見を最後の人が纏めます。それを聞けば、会議のすべての意見が理解できます。」と教えてくれました。日本人から、他人の意見に同意してもしなくても、すべての人の意見に敬意を払うことが必要であることを教わりました。

また、私は盛田昭夫氏や本田総一郎氏の本が好きで、日本人の経営哲学から多くのことを学びまし

た。そこでも対立しながらも互いのアイデアに敬意を示し、製品を開発していくエンジニアの話に感銘を受けました。インド人は民主的だといわれますが、日本人のように他人の意見に敬意を払うということを学ばなければいけないと思います。

さらに、日本人の構造的思考(Structural thinking)が素晴らしいです。私は、ある日本人の方(かりにT氏と呼びましょう)と一緒にプロジェクトを組成したことがあります。2日間に渡る長い会議が終了した次の日の会議で、その日本人パートナーのT氏が2日間の会議で協議した内容を非常に美しく纏め、今後どのような問題を協議すべきかを提示してきました。他の関係者のインド人は、いろんな自分の意見を持ってきたのですが、その対称的な2つの代替案を融合することにより、非常に美しい結果にたどり着きました。



【今後のビジネスは時間との闘い】

小林：アメリカ合衆国で生まれたTQMは、トップダウン型のマネジメントシステムです。TQMを支えるTQC(総合的品質管理)は、日本では独自の進化をとげてボトムアップ型の日本型TQCが生まれました。TQCの特徴であるQCサークルが持つ「カイゼンし続ける」という特徴を取り入れたトップダウン型の品質マネジメントがTQMなんですね。例えば、ISO9000シリーズや14000シリーズ、最近のインフラマネジメントのISO55000シリーズもTQMの考え方に基づいていると思います。しかし、TQMは既往のマネジメントシステムを持続的に改善することを目的としており、ソフトウェアのような製品ライフタイムが短い生産ラインのマネジメント方法としては限界があると思います。

ARUN：現在の市場は、1980年代の市場とはあきらかに変化しています。今まで、日本人は品質が高いことで競争に勝ち抜いてきました。市場が安定的で変化が小さい時代であれば、日本は品質管理に対する神話で競争に勝ち抜くことができました。しかし、今の市場は変化が非常に早い。変化する市場をいち早く理解することが大切です。最近では2ヶ月と言うよう

な短期間で結果を出さなければならないことが多い。日本企業では、2ヶ月という期間では、まだ計画や協議段階にいる場合が多いのです。どの企業であれ、2ヶ月という短い期間で完成品を作ることは不可能です。暫定的に出来上がった製品の品質はどうしても低くなりますが、品質は改善していけば良い。つまり、今の市場は時間との戦いなのです。失敗を恐れないことも大切ですが、失敗から学ぶことも大切だと思います。



【価値（VALUE）を創造するプロセス構築の迅速性が起業の強み】

小林：日本人は安定を好み、終身雇用制度という固有の社会システムに守られています。守られてはいるのですが、個人の知識が会社特有の偏ったものになってしまうと言う弊害を抱えています。インドは、その点異なっており、転職が多いですね。インドの会社の特有な社会システムはあるのでしょうか。

ARUN：日本は、長期的な視野を持ちます。インド人は、どちらかと言うと短期的な視野が多いですね。TATA グループ（ムンバイを拠点とするインド最大の財閥であり、タタ・モーターズ、タタ製鉄、IT、電力で売り上げの8割を占める）などは、従業員を非常に大切にすることもあり、終身雇用の制度はインドにも存在します。最近はやはり、終身雇用信仰は崩れつつあり、自らの専門を変えたり、転職したりと言う傾向は強くなっています。今後、インドでは、多くの起業によるベンチャー企業が増えるでしょう。

小林：最近の先端技術の特徴として、技術や知識の有効期間が非常に短くなっているということがあります。生産に必要な技術や知識が増えてきて、人々は学び、変化し続けなければいけなくなった。若い時に学んだ知識を一生にわたって利用できる時代ではなくなった。終身雇用制の利点が徐々になくなってきました。

ARUN：企業は新しい製品を開発しますが、5年すれば廃れる。そして、開発するという繰り返しを経験しなければなりません。人の流動も同じです。新しい製品の開発のためには、企業は人材に投資しなければいけない。一方で、人の流動により、人材が自社を去っていく。このことはジレンマでもありますが、チャンスでもあるのです。

新しいアイデアに賛成し、互いに尊敬・研磨しあう関係を構築し、共に価値（VALUE）を創造するプロセスがそこに求められます。変化の渦の中で、このプロセスの構築を迅速にできるのが起業の強みです。

【まず、飛び込んで、共有できる価値を見つけ出すこと】

小林:先ほども話しましたように、日本人は複雑性を捉えることを得意としません。固定観念が強すぎるのかもしれませんが。そのため、インドと言う国の社会システム、風習を理解するのは非常に難しいと感じています。インドという社会、文化、制度を理解するためには、何年もインド社会に住むことが必要となる。企業内部の短期的ローテーションで、短期的にインドに滞在しても、ほとんどインドを理解する機会が得られないままで終わってしまいます。結果的に、失敗談だけが残っていく。このことがインドに対する苦手意識につながっていると思います。このような苦手意識を克服するために、いいアドバイスはございますか。

ARUN:アドバイスというか、私の子供の頃の経験をお話しましょう。父親にはじめて自転車を買ってもらい、庭で練習していました。上手に乗れるようになり、父が「少し遠出をしよう」と提案しました。道を走っていると、遠くに群集が見えたのです。私は怯えて、「行きたくない」と父に言いました。父は優しく「見に行ってみよう」と私に伝えました。勇気を振り絞って、私はそのまま自転車で群集のあいだを通り抜けました。遠くから見た群集は、あるひとつひとつの点でしかなかったのです。近づいてみれば、そこには複雑性は存在しなかったのです。

先ほどお話した日本人パートナーの T 氏ですが、彼はいつも私たちと同じものを口にします。怖がらず、何にでも試してみるのです。それを楽しんでいるかのようです。インドは、中国・台湾・韓国・日本といった東アジアがひとつの国になったような複雑な国です。私たちの会社は小さいですが、ムスリム教徒、ヒンズー教徒、シーク教徒等多くの宗教を持った人々がいます。かれらはそれぞれの祈りや祭りを大切に考えています。ですので、我々はそれぞれの行事を尊重します。昼食もみんなそれぞれ違いますが持ち寄って、シェアしながら食べています。互いの価値に敬意を払うのです。まず、近くに寄ってみてください。近づくことによって理解できます。日本人は「敬意を払う」と美德を持っている民族ですから、きっとそこに共有できる価値を見つけ出せると思います。

