



アクセラレーター・マインド (加速思考)

《日本の読者のみなさまへ》

BCGは、先進国の多国籍企業が新興国市場へ参入する企業活動に加えて、その逆の流れ、すなわち、新興国企業が地場市場での成功を足がかりに、グローバル市場でも存在感を発揮する動きに注目しています。私たちが「C2L (Challenger to Leader)」と呼ぶこの現象の背景には、日本の経営者が参考にすべき卓越したリーダーシップがあります。

筆者らは、成功する新興国のビジネスリーダーが共通して備えている、大胆な適応力とスピード感、並はずれた決断力と実行力を、「アクセラレーター・マインド (加速思考)」と名付け、これこそが彼らが世界市場に持ちこんだ、もっとも永続的かつインパクトをもたらす資質であると説きます。

あなたの会社は、アクセラレーター・マインドに満ちたリーダーが指揮する新興国企業と伍して、巨大な新興国市場の獲得競争に参加する準備はできているでしょうか。

シニア・パートナー&マネージング・ディレクター
市井 茂樹

20世紀初頭にフレデリック・テイラーが「科学的管理法」を提唱して以来、ピーター・ドラッカー、アルフレッド・チャンドラーほか多くの学者がさまざまな経営理論を発表してきた。現代の欧米企業は、こうしたきっちり定義された規範に基づいて経営されてきた。明確な企業戦略により、少なくとも資本コスト以上の利益をあげ、市場全体より高い成長率で売上を拡大することが求められる。そして、「理論」に基づいてポートフォリオを管理すること、すなわち、業績の悪い事業からの撤退も含め、定期的に事業構成の見直しを行うことが必要とされる。さらに、証券アナリストが、高い財務業績をあげたからといってはCEOを称賛し、逆に、1株あたり利益が1セント減少したからといってはこてんぱんにやっつける。こうした状況では、針路を変えるチャンスなどあまりない。

しかし、中国やインドの起業家たちと話すと、彼らは戦略に対してまったく異なる考え方をしていることがわかる。たとえば、こうしたリーダーたちは旧来のROIの算定は、実際のビジネスにはあまり関係ないと思っている。圧倒的な勢いで成長している環境にあっては、すべての価値は企業のターミナルバリュー(永続価値)にあるからである。急成長中の市場では、より速く、より創造的に動くこと、そして、走りながら学ぼうとすることが必要だと、彼らは考えている。彼らにとって価値創造とは、曖昧な状況でも不安を感じず自信をもって行動できる姿勢から生まれるものである。それは、投資や人材、迅速なサイクルに裏打ちされたものであり、プログラム化された事業計画や、小数第2位レベルの予測によりもたらされるものではない。

大志を抱き、大胆で、適応力が高く、そして、必要とあれば攻撃的になる——「アクセラレーター・マインド (加速思考)」とも呼ぶべきものを、こうしたビジネスリーダーたちは備えている。

ユーチューブに、中国の15階建てホテルが、プレハブ工法によりほんの数日で建設される様子を映した2分間のビデオが掲載されている。これを見れば、「アクセラレーター・マインド」がどんなものか、感じ取っていただけたと思う。まさに驚くべき光景だ。しかし、これに似た快挙をやってのけるビジネスリーダーが大勢いる。広範な事業を営み、驚異的な成長目標をもつ多角的企業を、彼らがつくり出している。こうした早送りのやり方で、壮大な夢のように見えるものを現実に変え、そうすることで世界経済を塗り替えているのだ。

彼らのなかの多くがすでに自分たちの会社をグローバルの舞台にはばたかせているが、それにともない彼らのこうした考え方も世界市場に持ち込んでいる。彼らが世界に「輸出」しているもののなかでも、これこそがもっとも永続的なインパクトをもたらすものだと言っている。

新興国のパイオニア

中国とインドの消費者市場は、2020年までにおおよそ3倍に拡大し、年間10兆ドルに達すると私たちは推計している。今後、この両国の消費者たちの、食料品、衣類、日用品、自動車、ヘルスケアサービス、コンピュータ、電子機器など、現代的な快適さや便利さにつながるありとあらゆるものの購買量は増加の一途をたどる。こうした完成品の購買が、鉄鋼、セメント、石炭、木材、綿、化学品などさまざまな資材の需要を刺激する。

しかし、この賞金の一部を勝ち取るためには、新興国の起業家たちがもつアクセラレーター・マインドを身につけなければならない。彼らは、新興国市場でかつてないレベルの成長と機会に投資してきたパイオニアである。以下に、そうした新興国のリーダーたちのなかから3人のストーリーを紹介したい。

アナンド・マヒンドラ マヒンドラ・アンド・マヒンドラ 会長兼マネージング・ディレクター

「もし10年前にあなたがたが私たちの会社を見て、私が売上を10億ドルから140億ドルに増やすと言ったとしたら、誰も信じてくれなかったでしょう。でも、それを私たちは達成したのです。10年後には、量・質両面で世界で最も尊敬されるブランド、トップ10に入りたいと思っています」

——アナンド・マヒンドラ

アナンド・マヒンドラ氏は、アクセラレーター・マインドをもつ才気あふれるリーダーである。1977年にハーバード大学をきわめて優秀な成績で卒業し、1981年にハーバード・ビジネススクールでMBAを取得。ビジネススクール修了後、帰国して親族が経営する企業グループに入社し、昇進を重ねてマネージング・ディレクターになった。彼は、欧米式のマネジメント・スタイルと、アジア的な大志やイノベーションを組み合わせ、オフロード車と農業用トラクターのインド最大メーカーであったマヒンドラ・アンド・マヒンドラ (M&M) を、わずか30年でグローバルな有力企業へと変身させた。

彼のリーダーシップの下、M&Mは韓国の自動車会社、電気自動車メーカー、欧州の複数の自動車部品メーカー、さまざまなIT企業を買収し、宇宙航空機企業にも

出資した。そのほか同社の事業は、不動産、金属、投資ファンドなど多岐にわたる。同社の成功のひとつが、初のインド製世界市場向けSUV、スコルピオだ。また、同社のトラクターは、インド市場で40%を超えるシェアを有している。

米国の農業機械市場では、ディアなどの競合企業がいるなか、M&Mはいくつかの州の小型トラクター市場で20%程度のシェアを獲得している。また、中国のトラクター市場では最大手の一角を占めるが、目標はナンバーワンになることである。「人生は短いだから、ナンバー2なんかじゃられない」とアナンド・マヒンドラ氏は話している。

このようにM&Mはグローバル市場で高いポジションを獲得しているが、それでもマヒンドラ氏は母国市場に多大な投資機会があると見ている。「もし私にさらに何十億ドルもの資金があったら、もちろんインド国内への投資を続けます。私たちのグループには大きな規模があります。実のところ、グローバル化を進めるインド企業に投資するなら、それは世界に投資しているということだと私は考えています」

劉 積仁(Liu Jiren)

東軟集団(Neusoft)会長兼CEO、東軟情報大学創設者

「我々の会社は中国のIBM、マイクロソフトではありません。独自のビジネスモデルをもっています」

——劉 積仁

劉 積仁氏は、1955年、中国東北部の遼寧省で生まれ、貧困の中で育った。十代の頃は、国営製鉄会社傘下の製鋼所で、危険な作業に携わっていた。そこでは、多くの同僚がけがや顔のやけどを負った。しかし、時計の修理

や写真撮影、描画などさまざまな技術を独習で身につけた劉氏は、こうした技術のおかげで危険な仕事から脱け出すことができた。彼は、本社に異動になり、さまざまな技術を生かして仕事に励みつつ社内で人脈を広げていった。そして、社内選考を突破し、その会社から瀋陽にある東北大学に派遣される、たった2人のなかの1人に選ばれた。彼は同大学でも努力を重ね、博士号を取得した。劉氏が中国にソフトウェアパークをつくりたいという夢を初めて抱いたのは、アメリカ国立標準技術研究所でリサーチフェローとして働いていたときだった。その後、中国に帰国すると、東北大学に研究室を開いた。この研究室のウェブ・アドレスである「neu.edu.cn」が、彼が設立した会社の社名の元となった。

東軟集団は1996年に株式公開した。当時の売上は750万ドルで、利益は200万ドルに満たなかった。その後、売上は100倍近くに拡大し、売上の10%程度の利益をあげている。現在、同社は時価総額16億ドルで、通信、エネルギー、金融、社会保障、ヘルスケア、製造業、運輸、教育などさまざまな業界向けにITソリューションサービスを提供している。同社は中国最大のITソリューション・ITサービス企業であり、世界中の多くのデジタル家電、携帯端末、自動車、IT製品に同社製ソフトウェアが埋め込まれている。

劉氏はビジネスでこのような大成功をおさめているが、もっとも誇りに思っているのは、中国にIT専門大学を設立する意思決定をしたことだ。現在3つのキャンパスがあるが、そのなかで最大の大連のキャンパスでは14,000人を超える学生が学んでいる。これらの大学は米国の単科大学に似たスタイルで、コンピュータ・サイエンス、ソフトウェア・エンジニアリング、ITマネジメント、デジタル・アート、英語、日本語など34の専攻を設置

している。「母国に還元することが私の夢です。イノベーションを起こし、新しい事業を創造し、世界を舞台に戦う能力のある学生たちという資産をつくるのが夢なのです」と、劉氏は語っている。彼は、限界に挑戦して、飛躍的なスピードでの成長を実現している。アクセラレーター・マインドをもつ他の起業家たちと同様、より多くのビジネスチャンスをつくれればつくるほど、彼の志もますます高くなる。

アディ・ゴドレジ ゴドレジ・グループ会長

「今日、我社は『ten-by-ten』ビジョンを発表しました。
10年で売上を10倍に増やすのです」

——アディ・ゴドレジ

アディ・ゴドレジ氏は穏やかなインド訛りで話すが、その細身の姿からは希望、大志、成功の歴史があふれ出ている。「私たちは多くの成功を重ねてきました。でも、まだやるべきこと、勝ち取るべきビジネスチャンスがたくさんあります」と彼は語る。

アディ・ゴドレジ氏は、約40年前に日用品を扱う小さな同族会社を相続して以来、その会社を売上2,500万ドルから30億ドルへと成長させた。その会社は元々、1987年に彼の祖父らが創設した錠前メーカーだったが、現在は、消費財、耐久消費財、化学品、不動産の事業を営むコングロマリットである。ゴドレジ氏は、マサチューセッツ工科大学を卒業、同大で経営学修士号(MBA)を取得。69歳の今も、自分の会社と母国に対して大志を抱き、さらに大きく、より広範な事業を営む企業グループとなる夢をもち続けている。

ゴドレジ氏は、自分の会社がわずか10年で売上高10

倍に成長するという自らの計画をかたく信じている。彼によれば、インドは転換点にあり、莫大な富の創造への空前のチャンス、ひいては起業家にとっての肥沃な大地を提供する。そのため、これは十分可能だというのである。

彼は、10年で現在30億ドルの売上を300億ドルに増やすことについて、次のように語る。「私は、これが達成できない目標だとは見ていません。でも、それは大変なことでしょう。強力な戦略的思考のみならず、卓越した実行力が必要になります」

先進国企業への示唆

19世紀のアメリカで産業革命を実現したイノベーターたちやリスクテーカーたちのように、アナンド・マヒンドラ氏、劉積仁氏、アディ・ゴドレジ氏は冒険家でありパイオニアである。たぐいまれな創造力と勤勉さ。足元ですでに沸騰しつつある市場の成長に拍車をかけるための投資や打ち手への自信。そして、並外れた決断力。彼らはけっして「ノー」という返事を受け入れない。

しかし、彼らだけではない。中国やインドの社会のあらゆる階層に、高速で猛烈な生き方をするダイナミックな人々がいる。貧しく、ハングリーで活力がある人々。唯一の資格といえば、豊富なエネルギーと進取の気性の持ち主であり、成功や功績、希望、物質的な豊かさ、より良い暮らしを夢見ていること。彼らは彼らなりの「アメリカン・ドリーム」を描き、その実現に向けて懸命に努力する覚悟がある。例えば、コンサート・ピアニストをめざす8歳の子供は週に50時間練習し、競争の激しい名門大学への入学をめざす学生は週に90時間勉強する。欧米企業の製品と比べて2倍の性能をもちながら価格は半

額の電子機器を開発しているエンジニアたちは、週に7日、1日16時間働く。

このような楽観主義や成長、新たな可能性の潮流を見るにつけ、私たちは自らにこう問うべきであろう。自分はアクセルレーター・マインドを持っているか。自分は、目前に迫っている中国やインドの10兆ドルの賞金獲得競争に参加できるのか。

経営幹部は、組織を動かす準備をするにあたり、以下のようなことをよく考えることが重要である。

- 中国やインドの中間・富裕層に新たに仲間入りする消費者たちの希望や夢、そして、生活水準の向上につれて変化するニーズについて、その細部まで実態を把握できているだろうか。イノベーションを促進し、これらの消費者たちから長期にわたり支持やロイヤルティを得られるほど十分に、彼らのことを理解しているだろうか。自社は、低価格でも利益を確保でき、しかも、イノベーションを継続するための資金を生み出せる、持続的なビジネスモデルを築いているだろうか。
- 新たな中間層が急拡大し長期的成長が見込める中国とインドに、もっとも優秀な人材を配置しているだろうか。これらの市場における成長機会を具体的に把握し、もっとも好奇心旺盛で大志をもった従業員たちがそれらの市場に赴いて成長機会を追求する気になるよう、自分自身が十分手を尽くしているだろうか。
- 自社は、中国やインドの中間層市場から得た学びを母国や他の市場で活用しているか。また、中国・インド以外の海外拠点が中国やインドでの学びを吸収でき

るよう、十分、議論やコミュニケーションを行っているか。

- 中国とインドに関して、自分自身として、また、会社として、果敢な志を抱いているか。規模、タイミングの両面で十分な水準の投資をしているか——2020年に自分は何の後悔やためらいもなく、役員室で「こうすればよかった、こうできたはずだ」という会話をすることなどない状態になっているだろうか。自分は10兆ドルの賞金の正当な取り分を勝ち取ることを確信しているか。

このチャンスを勝ち取るには、まさに今、行動を起こさなければならない。一刻の猶予もならない。

Michael J. Silverstein
Abheek Singhi
Carol Liao
David Michael

原題: *The Accelerator Mindset* (初出:2012年9月)

本稿の内容は、筆者らの共著による書籍 “**The \$10 Trillion Prize: Captivating the Newly Affluent in China and India**” (Harvard Business Review Press、2012年10月)に基づいています。2013年後半に邦訳がダイヤモンド社より刊行される予定です。

Michael J. Silverstein

BCGシカゴ事務所 シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

Abheek Singhi

BCGムンバイ事務所 パートナー&マネージング・ディレクター

Carol Liao

BCG香港事務所 パートナー&マネージング・ディレクター

David C. Michael

BCG北京事務所 シニア・パートナー&マネージング・ディレクター、グローバル・アドバンテージ・プラクティスのグローバル・リーダー