

本田財団レポート No.124

# 「インドの自信は本物か」

国際基督教大学 国際関係学科上級准教授

近 藤 正 規

財団法人 本田財団

## 講師略歴

### 近藤 正 規 (こんどう まさのり)

国際基督教大学 国際関係学科上級准教授



#### 《略 歴》

- 1961年 愛知県生まれ
- 1984年 東京大学経済学部卒業
- 1997年 スタンフォード大学大学院博士課程経済学修了  
アジア開発銀行 世界銀行勤務
- 2003年 国際基督教大学 国際関係学科准教授
- 2004年 オックスフォード大学客員研究員
- 2005年 朝日新聞アジアネットワーク客員研究員
- 2006年 早稲田大学インド経済研究所客員研究員  
財務省、経済産業省、ジェトロ等のインド研究会座長  
国際協力銀行グローバルディベロップメントネットワーク(GDN)日本代表理事  
日印協会理事  
現在にいたる

#### 《主な著書・訳書》

- 2003年 『開発経済学の潮流』 シュプリンガー・フェアラク東京(株)  
G.M.マイヤー/J.E.ステイングリッツ共著 関本勘次・近藤正規・国際協力研究グループ訳  
『東アジアの競争力』 シュプリンガー・フェアラク東京(株)  
S.ユスフ/S.J. イバネット共著  
関本勘次・近藤正規・国際協力研究グループ訳
- 2005年 『東アジアのイノベーション』 S.ユスフ著  
シュプリンガー・フェアラク東京(株)  
関本勘次・近藤正規・国際協力研究グループ訳
- 2007年 『現代インドを知るための60章』 明石書店  
広瀬崇子・近藤正規・井上恭子・南埜 猛 編著  
その他『国際開発ジャーナル』等専門誌への論文多数

このレポートは平成20年2月26日パレスホテルにおいて行われた第105回本田財団懇談会の講演の要旨をまとめたものです。

ご紹介ありがとうございました。これから1時間ほど、インド経済についてお話させていただきます近藤と申します。よろしくお願いいたします。本田財団懇談会では日本を代表する識者の方がいつも講演されており、力不足の私としては少々気が引けるところもありますが、こういう場でお話しする機会をいただきましたことを非常に光栄に思っております。

### 本日のアウトライン

---

- 急成長を続けるインド経済
- インド経済の課題
- エネルギー事情
- 民間資金によるインフラ整備
- インドのIT産業
- インドと諸外国の経済関係
- 日印経済関係
- インドでビジネスを行う難しさ
- 成功する多国籍企業の共通要因

本日は、インド経済の現状と課題についてまずお話したあと、インドのエネルギー事情、インフラ整備、IT産業、諸外国との経済関係、成功する外資企業に共通する要因など、さまざまなトピックスについてお話したいと思います。それでは、これから7時ぐらいまでを目標にお話し、そのあと質疑応答、ついで別の間で質問を受けさせていただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

### 1. 急成長を続けるインド経済

---

- インド経済の規模と成長率
- 2億人を越す「中間層」
- 株価と地価の高騰
- 「人材大国」としてのインド

### (1) インド経済の規模と成長率

---

- 購買力平価ベースで世界第4位
- 自由化開始後、6%を越す成長率
- 最近は成長率が加速、9%前後
- FDI流入が年間200億ドルの水準に急増
- 対外M&Aも同じ規模に急拡大
- ベトナムのGDPに相当する増加分
- 躍進を続けるIT産業

## インド経済の規模と成長率

急成長を続けているインド経済に対する関心は、日本でも高まるばかりです。まずインド経済の規模ですが、物価水準を考慮した購買力平価で比べると、その経済規模は世界第四位（アメリカ、中国、日本に次ぐ）となっています。為替レートで換算してもすでに韓国を抜いており、トップ10入りも近いという感じです。ゴールドマン・サックスの有名な「BRICs レポート」では、インド経済は2032年までに日本経済の規模を抜くであろう

と予測されています。

全体の規模にも増して注目されているのは、インド経済の成長率です。1991年に経済自由化を開始した後、インドの経済成長率は年間平均で6%を超えています。この6%の経済成長率というのは、アジア諸国の中でも中国に続いて最も高い水準です。最近ではさらにその成長が加速して来ており、この3年間は9%前後の高い成長率と、世界的にみても中国に次ぐ水準となっています。このことは、インドのGDPの年間増加分がベトナム一国の年間GDPに等しい、つまりベトナムに匹敵する規模の経済が毎年インドに誕生しているということも意味します。

もう一つ特筆すべきことに、インドの経済成長の安定性をあげたいと思います。過去15年間でインドの成長率が4%を下回ったことはほとんどありません。中南米諸国やロシア、あるいは1997年に経済危機に見舞われたASEAN諸国等と違い、その経済成長がきわめて安定しているのがインドの特徴です。今後ともインド経済の経済成長率は新興国の中でも最も安定しているであろうという点で、世界のエコノミストの意見は大方一致しています。その主な理由は、経済の対外依存度の低さと、マクロ経済の運営の適切さです。

したがって、インドの今の自信がどこまで本物かはともかく、少なくともインド経済が1997年の時のような東アジア諸国、あるいは中国で今後心配されているようなハード・ランディングを行うという恐れがないとは言えます。そうした理由から、インド株に投資されている方にも、最近では米国のサブプライム問題の影響で一時的に下がっていますが、中長期的にインド株は確実に上がるであろうと言われています。

インド向けのFDI（海外直接投資）も増加しており、去年は流入額が200億ドルの水準まで急増しました。インドは1991年に経済自由化を始めて以来、大体年間40億ドルぐらいの水準でFDIを受け入れて来たわけですが、ここに来て急増しているということです。この年間200億ドルという数字は、対GDP比でみると中国と比べてもさほど遜色がないということからいかに大きいか分かります。来年にはインド向けの海外直接投資が300億ドルになるというような予測もされています。

もう一つ興味深いことは、インド企業の対外直接投資が増加していることです。タタやビルラといったインドの財閥が海外で巨大なM&Aを行っているニュースは最近よく報道されていますが、インドは今やFDIの流出が流入額に近づきつつあります。こういったところからインドは「今や我々は先進国の仲間入りも近い」という、かなり鼻息荒い状況にあり、インドの自信は相当なものがあります。

## (2) 2億人を超す「中間層」

- 年間所得9-18万ルピーの階層が2.2億人
- 毎年1000-1500万人の増加
- 2006年の自動車販売台数は175万台
- 10万ルピー「国民車」の発表
- 二輪の売り上げ台数は世界第2位
- 携帯電話加入件数は2億件に迫る
- 都市部のショッピング・モール乱立
- 農村における購買力の拡大

## 2億人を超す「中間層」

巨大な中間層も、インド経済が世界で注目される要因の一つです。「中間層」に関するインド政府の定義はありませんが、大体年間所得 9 万～18 万ルピーがそれに相当するとされており、その所得層は 3.8 億人いると推測されています。このようにその数では多いですが、問題はその所得額でして、1ルピー2.7円で計算すると、この中間層の所得は年間24万円～48万円程度となります。しかし、インドの物価水準を日本と比べますと、インドの物価は日本の5分の1程度ですので、そう考えるとまんざら低くもないとも言えます。

最近では、その中間層が毎年およそ2千5百万人ずつ増えているとされています。自動車の販売台数で見ても、2006年のそれは175万台となっており、今やアメリカ、日本、中国に次いでインドは世界第四の自動車販売国です。また、二輪の販売台数ではインドは世界第2位となっており、その半分はホンダの現地生産によっています。携帯電話の加入台数も2億件を超え、デリーやムンバイ、バンガロールなどの大都市ではショッピング・モールも乱立しています。

これまで物を持っていなかった人達が新たな購買力をつけたのが今のインドです。例えば、インドでは300万円するトヨタ・カローラ、ソニーやパナソニックの10万円の大型テレビ等より、スズキの60万円の自動車やホンダの7万円のオートバイ、LGの4万円のテレビといった普及品が中間層の間で特に良く売られています。こういう中間層の所得水準に合ったものを供給出来る企業は現地化が進んでおり、コスト削減に特に熱心です。

そのため、日本企業のインド駐在員の中には、「インドの中間層は思ったほどいなかった」という疑問を持って帰って来る人もいます。実際に日本製品を買っている所得層で中国とインドの市場を比べますと、大体中国がインドの5倍ぐらいではないかという感触を持っている日系企業も少なくないようです。もちろん、中国の5分の1としても、中国市場自体が大きいですし、10数年後にはインドが現在の中国と同じ規模になることを予想すると、インドの重要性が大きいことには変わりありません。こうした市場の将来性から、今のインド企業はどこも自信に満ち溢れています。

### (3) 株価と地価の高騰

- 株価(SENSEX)は過去3年間に3倍に
- 日本からの資金流入は1兆円の大台に乗る
- 最近の米サブプライム問題の影響
- 株式市場に調整が入ったにもかかわらず、マクロ経済への影響は限定的
- 急騰する不動産価格と都市開発

## 株価と地価の高騰

株価と地価も上がっています。株価は最近大きく下げましたが、それでも SENSEX 指標がこのところ 1 万 7000 前後と、過去 3 年でおおよそ 3 倍に上げている計算です。インドは昨年 1 年間で世界で株価が最も上がった国の一つでして、世界の株式市場で他に行き場が見つからない資金がインドに来ている感がありました。

実際、インドの株式市場に入って来る資金の大体 4 分の 3 くらいは海外からの資金でして、そのため海外の市場の影響を受けやすいのがインドの株価です。今年に入ってからアメリカのサブプライム問題の影響がインド株式市場でも大きく出ており、SENSEX 指標がピーク時の 2 割以上下がっていますが、将来を考えると、逆に今は買い時かも知れません。

マクロ経済の面から見ても、株式市場に調整が入っても实体经济への影響は限定的と考えられています。インドの場合、株を担保に銀行から資金を借りている企業、あるいは株式市場に投資している個人投資家の比率が少ないからです。

株と同じように不動産価格も上昇しており、これも株と同じように過去 3 年間で 3 倍といった伸びを示しています。海外の印僑がインドにアパートを買う、アメリカの企業がバックオフィスを建設する、インドの財閥が経済特区を開発する、あるいは土地の価格上昇を目指した転売目的の投資など、地価の上昇の理由はさまざまです。

最近ではデリー、ムンバイあたりで良いマンションを買うと 1 億円するという状況になっていますし、ムンバイやデリーの日本人駐在員は、家賃を月に 50 万円も払っているという状況です。ホテルも非常に高く、大都市の一流ホテルでは冬場は一泊 5 万円もするという状況です。今後は、デリー、ムンバイ、バンガロールといったバブルの気配が感じられる大都市より、それに続くチェンナイとかプーネといったセカンドタイヤー、あるいはそれに続くサードタイヤーの都市の地価が上昇するであろうと考えられています。

#### (4) 「人材大国」としてのインド

- 巨大市場より前に「人材」大国としてのインドに着目した米国
- IT、バイオ、R&Dなどでインド人を活用
- 広がるアウトソーシングビジネスの種類
- グローバルな人事戦略における人材確保
- 25歳以下の人口が全人口の半分

#### 「人材大国」としてのインド

次に「人材大国」としてのインドを強調したいと思います。日本はインドを見る時、どちらかと言うと将来の巨大市場とか、中国に対抗出来る唯一の途上国として考えることが多いのですが、アメリカは早い時点からインドを人材大国として見て来ました。実際、アメリカの企業、例えばGMとかフォードがインドで市場シェアが高いわけではありません。巨大市場というより、むしろ人材大国として「インド人」を活用したのがアメリカです。

例えばマッキンゼーの前のトップはインド人ですし、シティグループやペプシ、ボーダフォンなどの一流企業では CEO はインド人です。彼らはインドで教育を受けて、ある時点でアメリカ（ないしはイギリス）へ移ったというインド人です。こういったインド人を活用しているのが欧米企業です。

特にアメリカ企業の場合はインドを採用拠点として捉えておまして、インドにオフィスを構え、そこで採用した最優秀な人材を本国で幹部候補として登用している企業も多いようです。P&G やシティバンクは日本法人のトップにインド人を送り込んでいますし、日本以外にアフリカなど世界各地にインド人を送り込んでいます。

IT、バイオ、R&D、研究開発等でインド人を活用する動きも進んで来ました。最近は日系の大手企業もそうですが、すでにアメリカや韓国の企業はインドで製品開発（R&D）を積極的に行っています。IT、バイオの分野でインドにアウトソースを行うビジネスも広がる一方です。BPO と呼ばれるオフィス業務のインド委託においても、その業務の種類は急速に広がって来ています。これまでは銀行の伝票のデータ入力といった単純労働作業が多かったのですが、会計事務所の会計監査の一部や投資銀行のデュー・ディリジェンス等の分野もインドへアウトソースする企業が増えて来ました。

## 2. インド経済の課題

- インフラの未整備
- 深刻な財政赤字
- 製造業の競争力
- 貧困と人間開発の遅れ
- カーストと留保制度

### (1) インフラの未整備

- 中国に大きく見劣りするインフラ整備
- 外国資本にとっての投資障壁
- 今後の経済成長のカギ
- インド政府の取り組みの本格化
- 民間企業のインフラ部門への投資

### インフラの未整備

次にインド経済の課題についてお話ししたいと思います。第一にインフラの未整備です。インドに進出している日本企業に何が一番問題かと聞きますと、最初に上がってくるのが「インフラ」です。インドでは停電は日常茶飯事ですし、道も悪く、「車を作って港まで運んだ時にはもう中古車になっている」という冗談さえあるくらいです。質が悪だけでなくコストも高く、インドの物流コストは中国の2倍とされています。例えばタタ製鉄が輸出する時、港から外国までの輸送コストよりも、港までの国内での輸送コストの方が高いということです。空港の整備も遅れており、インドに出張された日本人の中には、まず入国時に空港の悪さに驚かれる方も少なくありません。

さて、インフラの未整備が企業にとって投資障壁であることは間違いないのですが、これは日本企業にとってだけでなく、インド企業や韓国企業にとっても同じように障害です。ただし、韓国のLGはこれを逆手にとってビジネスを積極的に展開しており、インドの白物家電の市場で3割のシェアを獲得しています。LGのインド法人の前社長は、「自分はインドにインフラが整備されていないことをチャンスとして考えた。なぜならそのため日本企業が投資していないからだ。」と語っています。

しかし、このインドのインフラの未整備は、インドから海外へ輸出する企業にとっては、インドから輸出するよりタイ、マレーシア、シンガポールなどから輸出した方が良いということで問題となりますが、インド国内で販売する場合であれば、インフラが悪いのは全ての企業にとって等しく障害であるからそれに不満は感じていない、というのが韓国企業の言い分です。しかし、日本企業の「インフラが快適に整っていないところでは本来の力を出すことが出来ない」という苦情は十分に理解出来ます。

こうした問題からインド政府が最近積極的に進めている取組みは、PPP (Public-Private Partnership) という形での民間資金を活用したインフラ整備で、これについては後ほど詳しくお話ししたいと思います。

## (2) 深刻な財政赤字

- 中央・州政府の赤字合計でGDPの3%
- 補助金総額がGDPの3%、オフバランス債務
- 1990年代を通じて増大した歳出
- 農民向け電力補助金による州政府財政破綻
- 税収の拡大と今後進む民営化

### 深刻な財政赤字

インド経済のもう一つの大きな問題は財政赤字です。2月末に発表される来年度の予算案でより明確になっているはずですが、インドの中央政府と州政府の赤字合計の対GDP比は、確かに最悪時の10%から3%にまで減ってきています。しかし、公的企業の債券発行によるオフバランス債務をそれに加えると、GDPの6%に及びます。また、累積で見ると、中央政府と州政府を合わせてオンバランスの財政赤字がGDP比で8割程度にも及んでいます。

数年前に世界銀行が発表したレポートでは、主な新興国の中でインドはトルコに次いで財政赤字の度合いが深刻な国であるとされています。これはインドの財政赤字の規模が、ブラジルやメキシコ、インドネシアよりも大きいということを意味しています。ただしこれらの国と違って、インドの財政赤字は国債の中央銀行引き受け等、国内資金でファイナンスされているため、インドの経済がこれらの国がかつて経験したようなハード・ランディングをする可能性は考えられません。しかしそうは言っても中長期的に見て財政赤字が深刻なことは確かです。

そのような中であっても、最近インドの財政赤字が改善しつつあるのは、好景気に伴う税収増加によるところが大きいようです。インド経済の年間成長率はこの数年9%前後となっていますが、驚くべきことにインドの税収は前年比20%以上の伸びを示しています。脱税大国だったインドも、ITの活用によって税の捕捉率が改善しているようです。税収の内訳を見ても、最近では直接税の収入の方が間接税よりも多くなっています。

しかし一方で、歳出が削減出来ていないのがインドの問題で、農業補助金、電力補助金、肥料補助金といった各種補助金が1990年代を通じて増加し、これが財政の足枷となっています。中でも、電力補助金は後に触れるように大きな問題です。最近の原油価格の高騰にしても、公企業の債券発行によって吸収されていますが、これはオフバランスの補助金となっています。これらを今後どうするかが課題ですが、インドは民主主義国ですから、政治的な理由から補助金を簡単に削減することは難しいのが現状です。

### (3) 製造業の競争力

- 自由化開始後も変化ない製造業のGDP比率
- 宝石加工、繊維、皮革産業などの伝統的産業
- 最近では、自動車部品・医薬品産業に競争力
- 農村における雇用創出のための製造業
- 中央政府内に委員会を設置
- 職業訓練校 (ITI) の現状と世銀の支援

## 製造業の競争力

もう一つの課題は、製造業の競争力です。インドというと IT というイメージがありますが、製造業の国際競争力は不足しています。インドの製造業の海外市場における比率はおよそ 0.5% 程度にすぎず、政府目標の 1.5% の達成は容易でないと言われています。最近の毒入り餃子の問題では、中国製の製品を買わずに我々は 1 日でも過ごせるかということ逆を逆に考えさせることになりました。それでは、インド製の工業製品が一体どれだけ日本に入ってきているのでしょうか。もちろんコンピュータのソフトウェアはインド人が書いているとか、半導体の部分はインド人がかなり設計しているものはありますが、純粋な製造業ということで考えるとどうも我々の身の回りに見当たりません。つまり、製造業の分野でインドが中国に遠く及ばないことは言うまでもありません。

その中でも例外的にインドが国際競争力を持っているのはダイヤモンドの加工業です。世界のダイヤモンドは数量ベースで 9 割、金額ベースでも 6 割がインドで加工しているという状況で、日本に入って来るダイヤモンドの 7 割がインドで研磨されたものです。それ以外に競争力があると言うと、これは中国には遠く及ばないとは言えやはり繊維産業です。日本でシャツを買ったらインド製のシャツということはまずありませんが、アメリカではベッドシーツや女性用の下着など、比較的デザインや品質上の問題が少ないものについては、インド製品が輸入されています。

ダイヤモンドや繊維よりもさらに新しい産業を見ますと、最近国際競争力が出来たのが自動車部品と医薬品です。自動車部品については、一にも二にもいち早く進出したスズキとホンダが部品メーカーを鍛えた、ということが原因と考えられます。医薬品に関してはジェネリック、後発薬においてインドは圧倒的な競争力を持っています。

インドの全人口の半分は 25 歳以下でして、そのためこれは高齢化社会に入りつつある中国と違ってインドの強みとも言えますが、一方で膨大な数の人口が労働市場に出て来る中で、彼らにどうやって職を与えることが出来るか、と言うのもインドの大きな今後の課題です。インドの人口の 7 割は農村にいますが、農業部門の成長率が低いため、農村で製造業を振興することも大事です。

こういったことから、インドは各地の職業訓練校を改善すべく、世界銀行の支援も得て、大掛かりなプロジェクトを開始しています。まだインドは日本の高等専門学校にあたる職

業訓練校というものが圧倒的に弱く、これはインドの人材育成におけるアキレス腱とも言える状況だと思います。日本企業の中でも、ホンダやスズキを始めとして、製造業のスキルをインドに移転することに大きな貢献を果たして来ましたが、今後さらに多くの日本企業の協力が期待されるところです。

#### (4) 貧困と人間開発の遅れ

- 一人当たり所得で3人に1人、カロリー摂取量で4人に1人が貧困層
- 3人に1人が文盲、初等教育の改善と男女間格差是正が課題
- 国連のミレニアム開発目標(MDGs)達成のカギを握るインド
- 農村雇用保障法の実施とその効果
- 来年度予算で発表される農民の債務帳消し

#### 貧困と人間開発の遅れ

インドはまだまだ貧しい国で、世銀や国連の定義による貧困層、つまり物価水準を考慮した1日の所得が1ドル未満の人口が、全所帯の3分の1いるとされています。また、カロリー摂取量で十分なカロリーを取れていない貧困層も、全体の5人に1人に及ぶとされています。識字率も65%と低く、女性の半分は字が読めないという状況にあります。このような中で最近民主主義国のインドでは、農民を中心とした貧困層から「経済成長の分け前にあやかりたい」という声が日増しに強くなっています。

そうした中で、今年度の予算では、農民に対する債務を減免する計画が発表されるようです。しかし、財政赤字が深刻化している中でこのようなポピュリスト的なことをやって良いのか、農民の債務を帳消しにした分は国営の銀行のバランスシートが悪化する、これを中央政府が穴埋めするということがどこまで可能なのか、と言う指摘もあります。いずれにせよ、現在のインド政府が懸命に貧困削減を図っていることは事実です。

教育と保健に占める政府支出もまだ十分ではありません。政府はGDP対比で6%と3%ということを目指していますがまだ達成されていません。特に保健分野でのインド政府の支出というのは世界でも有数に少ないと言われています。教育の分野では、初等教育分野の拡充が特に望まれています。インドの僻地に行きますと「小学校に先生が一人でその先生が年間の半分も出て来なかったため、学校が開店休業に近い状況であった」という話さえ聞きます。

### (5) カーストと留保制度問題

- 上位カースト、その他後進階級(OBC)、指定カースト(SC)、指定部族(ST)
- 政府部門に指定カースト・指定部族の留保枠
- その他後進階級への留保枠と最高裁によるストップ
- 民間企業への適用をめぐる議論

## カースト制度と留保制度問題

インドのカースト制度には、特にご関心がある方が多いかと思えます。インドではカースト制度は憲法上では否定されており、公の席では語れないのですが、言うまでもなくインドのカースト制度は厳然と存在しており、バラモン、クシャトリア、バイシャ、スードラ、そしてその下にいわゆる不可触民と呼ばれる低いカースト層が存在しています。

このうちバラモン、クシャトリア、バイシャ三階層を上位カーストと呼んでおり、大体人口の15%ぐらいを占めています。さらに、その下のスードラに貧しいイスラム教徒や仏教徒などを合わせてアザー・バックワード・クラス(OBC)と呼んでいますが、このOBCが人口のおよそ半分を占めています。さらにその下の階層には、いわゆる不可触民である指定カースト(SC)や先住民に相当する指定部族(ST)があり、これらで2割を越す人口を構成するとされています。

この指定カースト・指定部族に対しては、政府部門で枠が設けられていますが、最近その一つ上のOBCに相当する人たちにも、政府公務員や国公立の大学に優遇枠を作ろうということを人的資源開発大臣が言い出しました。政治的な事情でインド中央政府も表立って反対することが出来ず、そのためインド中が混乱に陥り、上位カーストを中心にあちこちでストライキ等が起きました。この優先枠の拡大に対しては、比率に関する法的根拠の観点から最高裁が一時ストップをかけており、若干の修正を加えた上で優遇枠が拡大される見通しです。

今後の問題としては、この優先枠を民間企業へ適用するかどうかという議論が出て来ていることがあげられます。これまでのところ民間企業にそうした義務はありませんし、SCやSTはそもそも教育水準が低すぎて、日本企業もこうした層をほとんど採用するに至っていないのが現状です。インドに進出した日本企業にはストライキではさんざんな目にあったところも少なくありませんが、カースト問題で苦勞したという話はあまり聞きません。

### 3. エネルギー・環境事情

- エネルギーの消費
- エネルギーの調達
- 政府のエネルギー戦略
- 電力部門の課題

#### (1) エネルギーの消費

- エネルギー消費量が1991年の自由化開始時点と比べて倍増
- エネルギー源の半分が石炭、最近は石油が増加
- 原子力は発電の3%に限られる
- 石油消費量はドイツや韓国と同水準
- 石油消費内訳は、産業部門が半分、運輸、家計がそれぞれ4分の1

### エネルギー事情

インドのエネルギーの消費は、1991年の自由化開始時点と比べて倍増しています。インドのエネルギーの半分は石炭ですが、最近は石油が増加しています。石炭は主に国内で採れますが、これを中国にも多く輸出しています。

エネルギー効率という点でいきますと中国とほぼ同じぐらいと言われてはいますが、一人当たりの温暖化ガス排出量で見ますと、インドはアフリカ諸国並みです。もちろん、インドは中国の13年遅れで経済改革を始めていますから、おそらく今から10数年後には中国と似たような状況になるであろうと思われませんが、今のところインドでは「中国と同等に扱わないで欲しい」という意見が主体です。

インドにとってエネルギーにおける将来のプライオリティは原子力です。問題の原子力ですが発電の3%に限られております。インドは左派共産党の反対などからアメリカとの原子力協定のための交渉核合意が中断しています。しかし、これは現在のインド政府にとって最も重要な問題の一つとなっているかは、シン首相がこの合意を進めるのと引き換えに総選挙も考えていることから明らかです。インドがアメリカとの原子力合意にこれだけ熱心になるのは、ウランが輸入出来ないために原子力発電が増やせないという状況もある中、将来的な開発に向けた原子力エネルギーの重要性がいかに大きいかを示すものです。

こういったあたりから、インドはこの分野で非常に高い技術を持つ日本に対して期待するところも大きいのですが、わが国には日本固有の事情がありますから、インド側から見ますと日本は最後のフォロワーだと思われています。現にアメリカの後を追従するようにフランス、ロシアといった国がインドに原子力外交を展開しているところです。

## (2) エネルギーの調達

- 石油の7割以上を輸入
- インドの全輸入額の3割を占める石油代金支払い
- 石油輸入先は中東諸国が主体
- イランとミャンマーから天然ガスをパイプラインで輸送する計画
- 海外の資源調達で中国と競合から協調へ
- インド東部で進む天然ガスの開発

## (3) 政府のエネルギー戦略

- 石炭生産の拡大
- 石油・天然ガスの探鉱・新規開発
- 海外石油開発の促進
- エネルギー部門の規制緩和と構造改革
- 需要サイドの管理によるエネルギー効率改善
- 温室効果ガスの削減目標には慎重姿勢
- 300件に及ぶCDM案件

最近中国はエネルギーを確保することが外交上の最大のプライオリティの一つとなり、アフリカなど各地で積極的なエネルギー外交を展開していますが、インドの外交においてもエネルギーが重要な 이슈となっていることは間違いありません。すでにイランとミャンマーから天然ガスをパイプラインで引こうという計画がありまして、ミャンマーの方は今のところ難しい状況にあります。一方、イランの方はアメリカが苦言を呈していましたが、パキスタン経由でパイプラインで天然ガスを運ぶ計画が実際に進みつつあります。

なお、イランやミャンマーなどガバナンスの悪い幾つかの国で、インドと中国は資源の争奪合戦をやっており、これまではことごとく中国が勝っていたわけですが、インドは中国と競合しても勝てないので協調しようという動きがあります。こういったこともあって、中国とインドを合わせて CHINDIA（シンディア）という言葉も出てまいりました。アメリカは中国 1 カ国なら勝てるし、インド 1 カ国なら勝てるけれども、中国とインドが手を組んだ場合は大変だということで「CHINDIA」という本も出ていますし、CHINDIA という言葉はシンガポールのリー・シェンロン首相も頻繁に使っています。しかし私個人は、中国とインドがそう簡単に外交関係を改善して行くとは考えていません。実際のところ、領土問題もまだ完全には解決していません。

また、インドは CDM 案件のメッカで 300 件におよぶ CDM、これは途上国における温暖ガスの排出権をを買うビジネスですが、インドは世界のトップです。残念ながら日本企業はここに食い込めていない状況です。

#### (4) 電力部門の課題

- 農民向けの電力補助金
- 深刻な盗電・漏電、低下しないロス率3割
- 州政府電力公社(SEZ)の財政破綻
- 世銀が発電所建設から撤退
- 民間部門の参入がカギ

次に電力部門の課題ですが、すでに申しあげましたように農民向けの電力補助金の問題が深刻化しています。もう一つの大きな問題は電力ロスです。発電設備の不足に加えて送電・配電部門の弱さがインドの問題で、発電しても消費者の手元に着く前に電力が3割なくなっています。このロス率は、日本が世界でも最も低くて5%程度なので大きな差があります。インドに駐在した日本人が、電力料金があまりにも高いので調べてみたら大家に盗まれていた、と言った話も時々ありますけれども、盗電・漏電等によるロス比率が減少していないのがインドの現状です。ロスが減少していないところで新たな発電所を作るのかという意見も出ています。

#### 4. 民間資金によるインフラ整備

- インドのPPP(Public Private Partnership)
- 電力セクター
- 空港・港湾セクター
- 道路セクター
- 通信セクター
- 特別経済区(SEZ)
- インフラ金融

#### (1) インドのPPP (Public Private Partnership)

- 2001年以降に特に増加傾向
- 途上国ではインドのPPP投資額は第2位
- GDP比率で見るとまだ少ないインド
- これまでは通信分野に3分の2が集中
- 財政赤字にともなう民間部門への期待

### 民間資金によるインフラ整備

インドではこのところ、PPP (Public-Private Partnership) という言葉が良く聞かれます。日本企業はインド政府に「インフラが悪すぎるからもう少し整備してくれ、そうしたら投資をして東南アジアと同じように良い製品を作って輸出する」という文句をさんざん言って来ましたが、インド側はそれに対して耳を傾けず、「インフラが悪いのをビジネスチャンスとして捉えたらどうなのか。インフラにあなたが投資してそれで儲けるべきだ」と言って来ることが多く、ボタンの掛け違いになっています。

一方、韓国のヒュンダイ、先ほど申しました LG、ポスコといった韓国勢やノキアなど

の多国籍企業は、インドの工場設立のために巨大直接投資をするだけでなく、周辺インフラまで自力で開発しています。そこまでやっている日本企業は少ないのですが、スズキ自動車はインド郊外の工場で発電所を自前で作っており、これが 25 メガワットと申しますから相当なものです。後でお話ししますようにこういった大きな投資とコミットメントが、インドで成功するビジネス・モデルなのです。

インドは PPP の投資額では世界で第 2 位なのですが、GDP 比率で見るとまだ少なくなっています。この分野を比率で見るとマレーシアがトップですが、中国はインドよりさらに少なく、つまり国が主体となってインフラに投資した中国とは違い、インフラを民間資本に任せて上手く行かなかったのがこれまでのインドとも言えます。しかし最近では、民間資本にインフラ投資を任せつつ、財政赤字等の問題もありますので、それを官がサポートするという官民パートナーシップの戦略をインドは取っており、一応の成果を収めているようです。

中国との比較に関しては、インドのある高官がシンガポールで講演をした時の言葉が、私の耳に残っています。それは「我々は中国から学ぶことが二つ、真似しないことが一つある。学ぶことの一つは豊かになる前にインフラを整備したこと。もう一つは豊かになる前に教育・保健に対して投資を行い人的支援を開発したこと。まねしないことは外資に対する優遇政策を与えることだ」というものです。東南アジアで 1970 年代、1980 年代に外資に対する優遇に慣れてきた日本の企業にとって、このあたりがインドを理解することの難しさとなっているとも言えます。

## (2) 電力セクター

- 電力部門改革の遅れと電力不足
- 配電部門に始まる民営化
- 州政府電力公社 (SEB) の財務改善
- ダボール・プロジェクトの稼働
- メガパワー・プロジェクト
- まだ少ない外資による IPP 案件

電力部門についてはダボール・プロジェクトが失敗例として良くあげられます。これはインドの恥であると中央政府も認識していたようでして、マンモハン・シン首相のトップダウンの下に数年前にこの問題は解決しました。しかしやはりエンロンは非常に汚職が絡んでおり、インドは著しく対外的なイメージを傷つけたことは事実です。

日本の民間企業の電力部門への直接投資では、丸紅が電力発電で 1 件大きな成功を収めていますが、もう 1 件は上手く行っていません。それ以外に外資企業の成功例で言いますと、香港の CLP という企業が成功していますがまだまだ少ないという状況です。

### (3) 空港・港湾セクター

- デリー・ムンバイ空港近代化とバンガロール・ハイデラバードの新空港建設
- 主要都市以外では政府が空港を建設
- LCC(低コスト航空会社)の拡大
- 港湾部門の投資の7割が民間資金
- POSCOによる港湾建設計画

空港は、インドに旅行する日本人を失望させて来たデリーとムンバイの空港の近代化がようやく進んでいます。今はまだ工事中でますます情けなく見えるのですが、しばらくすると立派な空港が出来あがるはずです。しかし昨日の新聞を見ますと、ムンバイ空港の近代化は遅れるのではないかという情報もありまして、これはインドでスロー・バット・ステディにインフラが整備されて行くということをそのまま表しています。

インドでは航空会社も民営化されています。昔は例えばデリーからバンガロール、ムンバイに行くとき高いチケットしかなかったのですが、最近はインターネットで予約するとアメリカと同じように超格安の航空券も買えるような事情になってきています。港湾部門も7割が民間資金によるということになっており、日本企業で入札している企業もあります。韓国の製鉄会社のポスコは自らが港湾を建設しています。

### (4) 道路セクター

- 高速道路(NHDP)フェーズIII以降はBOT
- 交通量の拡大による収益性の確保
- 主に地場企業による道路建設
- マレーシア系企業の積極的投資

運輸部門で最も民営化が進んでいるのは高速道路です。四大都市を結ぶ道路も建設が進み、これらは全て民営化で行われています。政府からの補助金を受けられるのですが、その金額を最も小さく提示した企業が、入札で選ばれるというプロセスになっています。外資の中では、マレーシアの企業が最も成功しているようです。

### (5) 通信セクター

- 最も早くから進んだ民営化
- 外資出資比率は74%まで引き上げ
- 携帯電話利用者は今年中に1億8千万人へ
- ポーダフォンのハチソン・エッサール買収
- ケーブル利用のためのファンド設立

通信分野は、インドの全てのインフラの中で最も民営化が成功した分野で、最近では携帯電話が2億人に及ぶ状況になっています。通信分野の民営化が速く進んだ理由は二つあり、一つは通信セクターが中央政府の管轄であることです。インドの問題は地方分権にあり、中央政府は良いけれども、地方政府に行ったら上手く行かないことが良くあります。先ほど申し上げたエンロンの発電の問題もそうでした。もう一つは発電の農民もそうですが、貧困層が絡むと上手く行きません。しかし携帯電話は本当に貧しい人は使わないので、こういったあたりから通信分野の民営化は進んだという状況になっています。

### (6) 経済特区(SEZ)

- SEZ(Special Economic Zone)とは
- 大規模SEZとIT・携帯電話・宝石加工など業種別SEZ
- 中国などの他国と違い、民間主導の開発
- 中央政府は重点州を定めず
- 土地収用問題、転売目的の防止、収益性

### (7) インフラ金融

- 地場の銀行が貸し手の主体
- 外資系企業はファンドに出資
- Viability Gap Funding (グラント)
- インド政府によるIIFCLの設立
- IIFCLのこれまでの活動と今後の課題

経済特区の開発も進んでいます。中国と比べますと、中国は国が主導的な立場で深圳や上海など沿岸部を中心に、重点的に大きな経済特区をいくつか作っていますが、インドの場合は中央政府がガイドラインを示して、地方政府が小さい経済特区を作るということで、規模の経済が働いていない問題があります。経済特区であっても労働法は州政府独自の特別なものを使うことが出来ないという問題が出ているのですが、これもインド経済の今後における大きな問題となっています。またこれらに関連して、インフラ金融の分野が急成長しており、日本の金融機関やODAに対するインドの期待も大きいものがあります。

## 5. インドのIT産業

- 躍進するインドのIT産業とは
- IT産業がインドで成功した理由
- 今後の課題と展望

## (1) 躍進するインドのIT産業

- 400億ドルに及ぶ売上
- 米国を中心に輸出の急成長
- ソフトウェア産業が中心
- 大半を米国に輸出
- 最近ではIT関連サービスが急成長
- IT産業のさまざまな貢献

### 躍進するインドのIT産業

次にインドのIT産業について話したいと思います。最近ではインドのIT産業に関するメディアの報道も多くなり、皆さんもこの分野についてはかなりご存知かと思しますので、今日は簡単にさせていただきます。

まずその売上ですが、400億ドルに及びます。そしてその7割またはそれ以上がアメリカに輸出されておりますが、日本向けは3%ということでまだ少ない状況です。最近ではIT関連サービスが急成長しており、銀行のデータ入力やコールセンターなどのバックオフィス業の委託がその中心です。最近はそれに加え、会計事務所や金融業務のよりフロントオフィス業務的なものもインドに委託するようになって来ました。例えば会計監査の一部をインドで行う、アメリカの病院で撮ったレントゲンの解析をインドでやる、ネット上にあるアメリカの記事や情報の検索をインドでする、といったものです。

フリードマンの『ワールド・イズ・フラット』という本も世界中で読まれています、インフォシスという大手インドIT企業の前のトップも「世界のサービス産業の中でアウトソース出来ないものはないのではないか」と言っているくらいで、サービス産業のインドへの移管は広がる一方です。日本は語学の問題があるため、中国の大連に日本語でアウトソースすることも難しいのにインドはいわんやと言うことですが、アメリカはこのあたりはるかに先を行っています。

ここで問題なのは、アメリカからインドへのアウトソースが盛んになればなるほど、国際的に見た日本企業の競争力が相対的に低下してしまうということです。このことは、アメリカの大手コンサルティング会社の日本のトップも言っています。インドの人的資源を活用して強くなったアメリカ企業と、それが活用出来ずに全て日本人だけでやっている日本企業の違いが今後一層明らかになって来ると言うことです。

## (2) IT産業がインドで成功した理由

- インド人自身の資質
- ローエンドのソフトウェア産業に強み
- インド政府の果たした役割
- 米国との関係
- バックオフィス業務委託の潮流

さて、IT 産業が成功した理由は一にも二にもインド人が IT に素養があったからなのですが、大学受験時に文系・理系に二分する日本と違い、インドの優秀な学生はほとんどが理科系に進むと言われていました。理科系の中でも人気のあるのは特に工学部でして、その中でも機械工学、電子工学、情報工学が最も人気があります。インドの学問レベルは高いですが、物理、化学、数学といった基礎学問は、受験生の人気という点ではその次に来るようで、これは卒業後の就職状況によるものです。

大学別に見ますと、インド工科大学（IIT）が最難関とされており、それに各州にある工科大学が続いています。こういうはっきりとした序列のもので過酷な受験戦争が行われており、優秀な人のほとんどが理科系でレベルの高い勉強をしていることが、インド IT 産業の強みの一つです。

もう一つ、日本はどちらかというと目に見えるものが強いのですが、インドの場合はゼロを発見したとか数字はインドで出来たということで、目に見えない抽象的なものを作ることが強いということもあります。あるいは日本や中国は同じようなものを大量に生産するということが強いのですが、インド人は一品完結型で一つのソフトウェアを作るということに向いており、こういったあたりでもインドが強かったと言えます。

これだけ優秀なインド人が、アメリカの半分にも満たない給料で単純なソフトウェアのプログラミングを行っているということですから、文系の学生が中小のソフトウェア企業に就職して何とかやっている人不足の日本とは全く比較になりません。この分野では敵なしというのがインドの状況です。

アメリカとの時差も活用しています。ちょうどインドとアメリカは時差が逆になっているので、アメリカの銀行や IT 企業はその業務時間の終了後インドにデータを送り、夜の間にインドで作業してそれが朝にはアメリカに送られて来る、という時間面での補完関係も出来ています。

### (3) 今後の課題と展望

- 国全体への波及効果
- 高付加価値の実現
- 賃金の高騰と人材育成の遅れ
- ハードウェア産業の育成
- デジタル・ディバイドの解消
- 基本的には明るい展望

## 今後の課題と展望

もちろん課題もないわけではありません。インドに IT 産業の労働人口はせいぜい 300 万人と言われていています。人口 11 億人の中の 300 万人ですからほんのわずかです。多くのアメリカ人は、1980 年代に日本の対米輸出が急増した際、日本というのは輸送機器と電機メーカーしかないのかと思ったかも知れませんが、日本にはそれを支える優秀な製造業の中小企業が沢山あるわけです。それに比べてインドの場合、基本的に IT の裾野産業はないと言っても良いかと思えます。IT 産業の波及効果をどうするのかという問題もあります。IT 産業の輸出先の多角化も必要です。インドのソフトウェアのほとんどは輸出で、その大半はアメリカ向けです。日本を始めとする他の先進諸国への輸出の拡大の重要性は常に言われています。

賃金の高騰も問題となっています。インド IT 企業では、特に 30 代後半から 40 代にかけての中間管理職の給料は、為替レートで換算すると日本企業のそれと比べてあまり変わらないという状況になっています。最近インドでは IT 企業は大量採用が進んでおり、大手企業では総従業員数 6 万人の企業が毎年 2 万人の採用というような驚くべき状況になっています。毎年仕事量が 2~3 割で増えているのでこうなっているのですが、そうすると産業が新しいので、プロジェクトマネジメントが出来る 30 代、40 代の人々が極端に不足しています。当然のことながらこれらの人はアメリカにオプションがありますから、それにつられて給料が上がるわけです。

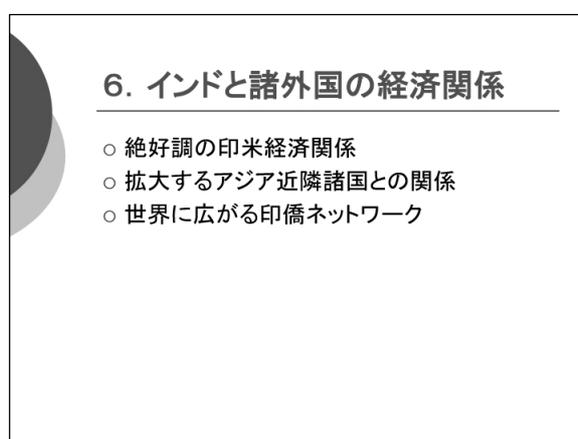
そのため、最近リバース・オフショアリングという言葉も出て来ています。これは、アメリカの企業がインドでオフショアの拠点を作っていたのが、コストがアメリカと同じになったので、その拠点を閉めてアメリカでオンショアの開発をし、インドで採用した人をアメリカに連れて来るといったビジネス・モデルです。

それから 2 万人の採用をするにあたって、それだけの工学部の人口がない。インドの大卒と言うのは全人口の 1 割ですが、日本は 4 割、韓国は 6 割ですから、比率で見るとまだまだかなり不足しています。しかもまだ工学部は一握りのエリートですから高級なスキルを持った人材の育成がインドの課題となっています。

また、インドの工科大学が非常に優秀な大学であることは間違いありませんが、インド人の大卒が全て優秀というわけではありません。少し前のニューズウィークの記事にあり

ましたが、中国とインドで外資系企業が使える人材を比べると、英語力やスキルその他でインドの方が圧倒的に多いが、インドの大卒にもばらつきが多いというものでした。あるインドの識者は、インドの優秀な大学は非常に良いということをショートケーキに喩え、「ショートケーキの上のイチゴの部分はおいしくて、これがインドの一流大学だ。ただし下の方は腐っている」とさえ言っています。

腐っているというのは言いすぎかと思いますが、大卒だけでなく、さらに下の方の人材をどうやって底上げするのかというのが、インド IT 産業が長期的な国際競争力を持続するための課題かと思われます。今のところまだ中国もベトナムも競争相手になっているようには見えませんが、これからこういったところも伸びて来ると考えられます。



## インドと諸外国の経済関係

インドの諸外国と経済関係の中で最も重要なのは印米関係です。2004 年には貿易額が 200 億ドルを超し、それ以降も増加の一途を辿り、現在では 400 億ドルに及ぶ水準となっています。これに比べると、日印貿易は長らく 40 億ドル～50 億ドルの水準を停滞しており、最近ようやく 70 億ドルの水準まで増加したところです。特に重要なのは IT 産業における両国の結びつきですが、それ以外に注目される米国のインドにおけるビジネスとして、インフラ分野を中心とした金融や将来的な外資開放を狙ったウォルマートなどの小売産業の動きです。

### (1) 絶好調の印米経済関係

- 2004年に貿易額が200億ドルを越す
- ブッシュ大統領訪印における原子力合意
- 米印CEOフォーラム報告書の提出
- 人材の活用とアウトソース分野の広がり
- 今後予想される半導体、小売産業の大型投資

さらに、アメリカは印米原子力協力を梃子にしてインドとの接近を図っています。ブッシュ政権が長期的には中国に対する脅威を考えて、こうした動きに出たことは間違いありません。インド国内では閣外協力している左派共産党などが反対して行き詰まっていますが、両国の政権交代後に持ち越されても、いずれこの印米原子力合意は結ばれるであろう、という向きがインドでは多いようです。

中印貿易も印米貿易と並ぶ規模にまで急拡大しています。これはインドと中国の領土面における外交が大きく改善したことに伴うところが大きく、その内訳を見ると、中国に対するインドからの鉄鉱石の輸出と中国からインドへの工業製品の輸出によるものです。それ以外には、インド IT 産業の中国への直接投資が増えて来ています。

### (2) 拡大するアジア近隣諸国との関係

- 中印貿易は400億ドルに拡大、足踏みする国境問題、エネルギー分野での競合・協調
- タイ、バングラデシュ、スリランカとの自由貿易協定
- シンガポールとの包括的経済パートナーシップ協定(CECA)
- ASEANとの自由貿易協定締結へ向けて
- ミャンマー、バングラデシュ、イランから天然ガス輸入計画

タイとの自由貿易協定も注目に値します。タイとインドでは 82 品目のアーリー・ハーベストという形で FTA が結ばれており、これを梃子にしてタイにある工場からトヨタ、ホンダあるいはエアコンのダイキンが、インドへ輸出する日本企業の対印戦略も成功を収めています。ただし、タイとインドの戦略品目がまだ 82 品目と少ないこと、タクシン前首相の失脚後この FTA 交渉が止まっていること、インド側の輸入が増えたのに対して輸出は増えなかったことからインドのタイとの FTA への不満感が強いということ等から、これ以上の自由貿易協定拡大は現状では期待しにくいところがあります。

### (3) 世界に広がる印僑ネットワーク

- 2000万人に及ぶ印僑の海外資産はインドの国家予算に匹敵
- 直接投資に占める印僑の割合は15%、年間送金は200億ドル超
- 米国に200万人、主にIT技術者や医者などのプロフェッショナル
- 日本には17500人のインド人居住者

こうしたインドと海外との経済的な結びつきの強化を語る上で重要なのは、印僑の存在です。海外に散らばる総数 2000 万人と言われる印僑の海外資産は、インドの国家予算にも相当します。中でもアメリカには 200 万人を越す印僑がおり、その所得は全エスニックグループの中でも最も高くなっており、IT 産業においても、印米原子力合意の推進においても、インドの経済発展に大きな力を見せています。一方、日本には 1 万 7500 人のインド人がおり、アメリカとは比較にならないものの、IIT の卒業生だけでも日本に 200 人いるということから、日本における印僑の存在感も最近増しつつあります。この IIT の卒業生が昨年の暮れは慶応大学で同窓会を行い、日本人も含めて 300 人を超す人が集まり、大きな成功を収めました。

## 7. 日印経済関係

- 上向きに転じた対印貿易・投資
- インドIT企業の活用に向けて
- 最大のODA供与先
- 他国より少ない人的交流

### (1) 上向きに転じた対印貿易・投資

- 貿易・投資ともに前年比で倍増
- 日本から世界への貿易・投資の1%未満
- インド側から見た日本の輸出入は第10位
- 投資先は輸送機器とその関連分野に集中
- アジアで最も高い利益率
- デリー近郊(NCR)に集中、他にバンガロール
- 少ない中小企業による直接投資
- 今年末までにEPAの締結を目標
- 頻繁な日本からの使節団とその「効果」

## 日印経済関係

日印経済関係は他国と比べると遅れているものの、最近は過去数年で貿易も倍増しており、ようやくここに来て拡大しています。インド向けの直接投資も、昨年は一昨年の倍の数字となりました。これはインドで大きく成功しているホンダ、スズキ、トヨタ、三菱化学、旭硝子といった企業が規模倍増計画を進めていることによるところが大きいようです。

日本企業のインド向けビジネスには特徴が二つありまして、一つは輸送機器関連に集中していること、そのためスズキとホンダの拠点があるデリー近郊に下請け企業も集中して

いること、それと中小企業の投資がこうした下請け以外には限られていることです。日系企業の製造拠点がデリー近郊に集中しているため、インフラの悪いインドからどのように輸出するのかということも大きな問題となって来ています。

## (2) インドIT企業の活用に向けて

- ソフト輸出の3%
- 言語の問題
- ハード部門を持たない弱み
- ソフトウェア産業のビジネス文化
- 最近は増加の兆し

インドの IT の活用につきましては、まだ大きな成功例は少ないです。そのような中にあって例外的な成功事例として新生銀行があげられます。新生銀行はインドの IT 企業のパッケージソフトを用いることにより、コストは 10 分の 1、期間は 3 分の 1 という、他の大手銀行とは比較にならないシステム開発を成功させました。

日本企業がインドの IT 企業にアウトソースしにくい最大の原因は語学の問題なのですが、それ以外にもビジネス文化面の障害も無視出来ません。日本の IT 企業は、ハードウェア・メーカーがハードとセットでソフトウェアを格安で売るといったビジネス文化が浸透しており、ハードの部門のないインド IT 企業が入り込むのは大変なことです。もう一つ、日本のソフトウェア産業の文化として、契約を結んだ後、ユーザーから追加要望が出て来ることが一般的であるのですが、アメリカ式の契約社会に慣れたインド IT 企業にとっては理解しにくいようです。

## (3) 最大のODA供与先

- 3年連続で日本の最大のODA供与国
- 95%以上が円借款、少ない無償、技術協力
- 望まれる日本企業への裨益
- デリー地下鉄の大成功
- デリー・ムンバイ間貨物鉄道、産業大動脈
- インド政府は民間によるインフラ投資を期待

このように、貿易・投資・ITにおける日印経済関係はまだ「これから」という感じですが、ODAではインドは3年連続で最大のODA供与先となっています。言い換えると、イ

インドと日本の経済面での最大の結びつきは ODA にあるということにもなります。数あるプロジェクトの中でも、デリーの地下鉄は、日本の円借款案件の最大の成功例の一つとさえ言われています。最近ではこれに続いて、デリーとムンバイを結ぶ貨物鉄道や、その周辺をデリー・ムンバイ産業大動脈といった形でインフラ整備することに対する、日本の官民あげての協力がインド側では大きく期待されています。

このように、インフラ整備において日本の ODA は大きな役割を果たして来ましたが、日本のインド向け ODA の約 97% は円借款による有償案件が占めており、無償や技術協力案件は非常に少ない状況です。これまでに代表的な技術協力案件としては、バンガロール近郊に日本の養蚕技術を移転したものなどがありましたが、そもそも無償資金協力も技術協力も案件自体の数が少なく、インド側から要請が来ないという状況です。

#### (4) 他国より少ない人的交流

- 500人にすぎない留学生
- 少ない「親日派エリート」
- 日本側でも望まれるインド専門家の養成
- 少ない在日インド人のネットワーク活用

人的交流が少ないのも問題で、日本にいるインド人の留学生は 500 人程度にすぎません。これはバングラデシュからの留学生数の 3 分の 1 で、インドよりはるかに人口の少ないスリランカ、ネパールの留学生より少ない数字となっています。中国からの留学生が 7 万人を超しているようですが、それとは全く比較になりません。ちなみに、インドからアメリカへの留学生も 8 万人おり、日中と印米のそれぞれの国々の中の経済的結びつきの強さを象徴しています。インド人が日本に来たがらないということなのですが、何とかネットワークを活用出来ないかということが最近良く議論されており、昨年 8 月の安倍首相訪印の際には、日本の主要な大学の学長が同行し、デリーで日印学長懇談会も行われました。日本には米国とは比べものにならないとは言え 1 万 7500 人の印僑がいますし、IIT の卒業生だけでも 200 人いますから、彼らの協力も得ることが今後は必要かと思われま

## 8. インドでビジネスを行う難しさ

- インフラの未整備
- 官僚制の弊害
- 労働問題
- 文化的要因

### インドでビジネスを行う難しさ

一般的に日本企業は、インドでのビジネスは非常に難しいと考えています。特に、インフラの未整備、官僚制の弊害、労働問題、文化的要因、現地企業との競合など、難しさの要因はさまざまです。

#### (1) インフラの未整備

- 輸送にかかる日数とコスト
- 頻繁な停電と一定しない電圧
- 駐在員の日常生活の困難さ
- インド政府はインフラへの民間投資を期待

#### (2) 官僚制の弊害

- 各種届出やライセンス取得にかかる日数
- 行政の汚職と日本企業のハンディキャップ
- 高い部品の輸入関税
- 合併事業におけるプレスノートNo.18
- 撤退することの難しさ

このうち、インフラの未整備につきましては申し上げた通りですが、官僚制の弊害も経済自由化後 10 数年を経た現在、依然として残っています。まだまだインドでは賄賂を要求されることもありますし、撤退することも難しく、こういったことからインドでビジネスを行うのは難しいと考えている日本企業は少なくありません。

### (3) 労働問題

- 労働組合とストライキ
- 従業員解雇の難しさ
- 熟練労働者の賃金の急上昇
- モノづくりに対する社会の認識

労働問題も日本企業にとっては大きな障害です。スズキ、ホンダ、トヨタ、三井物産、旧東京銀行など、インドに進出している主要な日系企業の多くはストライキを打たれています。これに比べて韓国企業はストライキが少ないのですが、これは二つポイントがあると言われています。一つは人事マネージメントをインド人にやらせることです。日本人がやるとどうしてもなめられてしまう傾向があるからです。これを韓国企業と比べると、「韓国企業は非常に仕事がきついで、ストライキをする前にインド人が辞めてしまうが、日本企業は甘いのでストライキをする悪い従業員が多い」と言うインド人もいるくらいです。

### (4) 文化的要因

- 日印間の心理的な距離
- 時間の観念の違い
- 契約社会のインド・ビジネス
- 要求される英語での交渉力
- 東南アジアでの成功が通じない

文化的な要因も無視出来ません。中国人や韓国人とは付き合いやすいが、インド人は難しいと考える日本人は少なくありません。一方、英語が下手なのは教育水準が低いというのがインド人に多い考え方で、これがお互いの誤解を生んでいます。そもそも日本の製造業のエンジニアに英語力を期待するというのは難しい話ですし、日本人の方でも、東南アジアでの成功の経験は、文化的に異なるインドでは通じにくいということを良く理解する必要があります。

## 9. 成功する多国籍企業の共通要因

- 経営トップのコミットメント
- 巨大な初期投資
- マーケティングの重要性
- 工場の生産管理と技術移転
- ASEANとは違う人事戦略

### 成功する多国籍企業の共通要因

こういう中でも、日本ではホンダ、スズキ、欧米や韓国企業では GE、LG、ヒュンダイ、ノキア、ヒューレット・パカード、P&G、ユニリーバなど、インドで成功している企業は実は少なくありません。彼らはどこが違うのでしょうか。

#### (1) 経営トップのコミットメント

- 誰がリスクをとるのか？
- 迅速な意思決定の必要性
- まず投資、そして問題があれば、都度解決
- 多くの日本企業における悪循環

第一に言えることは、経営トップのコミットメントです。日本の企業の場合、最近インドブームですから、社長や会長がインドに行けと号令を掛けて、ご自身もミッションには行くのですが、その後は部長レベル、課長レベル、と号令が降りて行き、最終的にインドに送り込まれた人材には十分な予算も付いていないということが往々にしてあります。

しかし、スズキや GE などは特にそうなのですが、本社社長自らがインドで営業を行うというのが、インドビジネスを成功させる鍵です。日印協会理事長の平林元駐印大使も、「インドのビジネスというのは現地駐在のトップや東南アジア管轄の部長でなく、社長自らが行ってビジネスをやらないと駄目だ」ということを言うておられました。つまり、掛け声だけでなく、トップ自らがどれだけ自分でリスクを取ってビジネスをやるかというのが、インドで成功するためのポイントです。

## (2) 巨大な初期投資

- 規模の経済のメリット
- ブランドイメージの早期確立
- 中央・州政府との交渉能力
- 外資企業はインフラを自ら建設
- 大宇、エンロン以外に失敗例なし

二番目ですが、GE にしても LG にしても、初期投資が非常に大きかったことが特徴としてあげられます。これはある日系の自動車会社の方もそのように言っておられました、インドでは「小さく産んで大きく育てる」という考え方は大体上手く行きません。スズキもホンダも 1980 年代の早い時点で大きな投資をされて、長い間苦勞した結果が今実を結んでいます。大宇とエンロン以外に大きく投資してインドで失敗した企業はありませんし、大宇とエンロンは、そもそも本体が破産してしまったことによる失敗例です。

## (3) マーケティングの重要性

- 徹底した市場分析
- 投入商品の慎重な選択
- 「中間層」の購買力に見合った製品投入
- 価格と品質のバランスがカギ
- アジアの欧州「インドは西から攻めよ」

第三に、マーケティングの重要性を強調したいと思います。日本企業は、製品は良いのですが、マーケティングが苦手なところが少なくありません。これに対して、韓国企業は投入製品は徹底的に売れ筋のものを選んでおり、広告宣伝費用も本社の支援で莫大な金額を投入しています。

投入する製品とその価格も重要です。インドでは特に「価格と品質のバランス」が重要で、日本製品は品質は良いが高すぎる、中国製品は価格は安いですが品質が悪すぎる、というのが一般のインド人の考え方です。インド人は非常にコストパフォーマンスを気にすることを肝に銘じてから、インドへ投入する製品を選びたいものです。この辺、スズキの四輪やホンダの二輪事業は、いち早くインドに進出して現地化を進めた甲斐があって、安くて品質の良いものを作ることが出来ていますが、その他の多くの日系企業は部品を日本から

の輸入に頼っていたり、あるいはタイからのサプライに頼っていたりするため、コスト高になっています。

#### (4) 工場の生産管理と技術移転

- 現地サプライヤーの慎重な選択と育成
- マザー工場での徹底した研修と教育
- 職業訓練校(ITI)との提携
- 輸出基地としてのインド

第四に生産体制を日本式にすることも重要です。成功している日本企業の多くは AOTS 等のスキームを使い、現地従業員を日本に連れてきて技術教育を行っています。生産管理という点におきましては、ホンダの例をあげるまでもなく日本は世界に冠たるものがありますから、マーケティングや人事はインド人に任せる一方、生産面では遠慮することなくインドに日本式のものを徹底的に持ち込むということが肝要です。

#### (5) ASEANとは違う人事戦略

- 社内のインド好きを早い時点で養成
- ある程度の長い期間、駐在させる
- 本国文化を徹底的に駐在員宅に
- 優秀な現地スタッフの雇用と権限委譲
- インド人に労務を任せてストライキ防止
- 欧米・韓国企業のグローバル人事戦略

五番目に重要なのが現地の人材の活用です。ASEAN とは違う人材戦略がインドでは必要でして、日本人がトップにいて、ローカルスタッフの忠実なる番頭を使いながら、日本人主体でやっているという ASEAN とは違い、インドのトップにどれだけ権限を委譲するかというのがインドで成功する基本です。しかし現地スタッフへの権限委譲というのは日本企業の得意とすることではなく、残念ながら日本企業の相対的な弱さがインドでそのまま出てしまっています。シティバンクの例を挙げさせていただきますと、4000 人に及ぶ数のインド人を雇っていますが、この中で本国から送っているのはほんの数人で、逆にインドで採用した人をアメリカの本社へ送り込んでいるということです。これに比べて、多

くの日系企業は 100 人の中の日本人が 20 人、その日本人スタッフが現地で苦勞しているというようなところも多く、人の流れがまさに逆になっています。

インドへ送り込む日本人職員を選ぶことにも多くの日本企業は苦勞しています。インドに行くにはとにかくインド好きでないといけないのですが、インド好きの日本人は往々にして日本企業の文化になじまないというところがあり、なかなか容易ではありません。インドで成功しているスズキや、自動車部品の五十嵐電機という企業では共通している人事戦略があり、彼らは「インドでは最低 5 年は駐在員を駐在させるべし」と言っています。残念ながら日本のインド駐在員というのは大体 2~3 年で回転しますし、社内のエリートを 5 年間インドに置いておくのは相当難しい気がします。それに比べて韓国企業は骨を埋める気持ちで韓国人を駐在させており、アメリカ企業はアメリカ人を送らずにインド人に徹底的に任せているので、これが日系企業と比べて大きな違いとなっています。

まだまだ話したいことは沢山ありますが、今日はこれで終わらせていただきたいと思います。今後また何かございましたら、[masanori@icu.ac.jp](mailto:masanori@icu.ac.jp) までご連絡ください。どうもご清聴ありがとうございました。（拍手）

## MEMO

■このレポートは本田財団のホームページに掲載されております。

講演録を私的以外に使用される場合は、事前に当財団の許可を得てください。

発行所 **財団法人本田財団**

104-0028 東京都中央区八重洲2-6-20ホンダ八重洲ビル

Tel.03-3274-5125 Fax.03-3274-5103

<http://www.hondafoundation.jp>

発行者 原 田 洋 一