

# 日立 総研

特集

「州と都市がけん引するインド経済成長」

vol.9-2

2014年8月発行

表紙題字は当社創業社長(元株式会社日立製作所取締役会長)駒井健一郎氏 直筆による

# 日立 総研

vol.9-2  
2014年8月発行

- 2 巻頭言  
4 対論 ～ Reciprocal ～

特集

## 「州と都市がけん引するインド経済成長」

- 14 日立総研レポート  
Break-out States and Cities of India  
India Group, 4<sup>th</sup> Research Department
- 18 寄稿  
The Modi Mandate: India's Milestone Election of 2014 and  
what it means for its Economy and Society  
Ashok Malik
- 22 寄稿  
After Modi's Gujarat Growth, A New Era for India  
Dr. Laveesh Bhandari
- 28 特集インタビュー  
南インド進出のフェーズ2に向けて  
石浦 英博
- 34 Voice from the Business Frontier  
Hitachi India Pvt. Ltd. 社長 飯野 一郎氏

- 40 研究紹介  
42 先端文献ウォッチ

## SF・未来学・シンクタンク

(株) 日立総合計画研究所  
取締役社長  
白井 均

今をさかのぼること40年以上前の1970年、日本初の国際SF (Science Fiction) シンポジウムが米国、英国、カナダ、当時のソ連などから著名なSF作家を招いて開催されました。来日した各国の作家たちの到着第一声は、「ガスマスクを持っていけて言われたけど、大丈夫、息ができるわ」(ジュディス・メリル、カナダ)、「スモッグで空が見えないって聞いたけど、金星が見えるじゃないか」(ブライアン・W・オールデイス、英国)。PM2.5が深刻な今の中国でもここまでは言われなと思います。各国間の人々の往来も現代と比べればはるかに少なかった時代、東京は世界からそのようなイメージで見られていたのでしょうか。

さて、このシンポジウムには、日本からも小松左京、星新一、福島正実といった当時の著名なSF作家たちに加え、漫画家の手塚治虫、石森章太郎、イラストレーターの真鍋博など多彩な面々が顔をそろえ、東京、名古屋、大津と会場を移しながら、「SFと文明」、「SFはどうあるべきか」などさまざまなテーマで議論が展開されました。SFは、空想的な世界を科学的仮想に基づいて描いたフィクションですから、必ずしも未来を予測するものではありません。過去の歴史を振り返ってもSFと科学進歩が、結果としてシンクロすることは珍しくありませんが、作家たちは、むしろ自らの自由な発想に立って科学進歩はもろんのこと、その先にある社会のより良き姿を考えることも使命としているように感じます。シンポジウムの議論の中でも、米国の作家フレデリック・ポールが、自らのSFへの思いを「SFは科学と文明の発展を予想するだけでなく、予想を実現させる働きをもつ。科学者がSFからヒントやアイデアを得た事例がたくさんある。それは社会問題に関しても同様で、予想するさまざまな未来を描くことによって、より良い社会への方向の選択が可能になる」、と語っています。

3日目のシンポジウムは会場を東京から名古屋に移し「空想的交通論」をテーマに開催され、自由かつ大胆なアイデアが飛び交いました。「引力を利用した地球貫通列車」、「魔法の空飛ぶじゅうたんのようどこでもいける反重力装置」、「ベーリング海峡をせき止めて、ロンドン、パリ、モスクワ、ニューヨーク、ブエノスアイレス、南極を5日間で結ぶ原子力超音速列車」、極めつけは「ポンコツになったら食べてしまえる『テンプラカー』をトヨタに開発してもらお

---

---

う！」。一連のやや発散気味の議論を締めくくったのは、特別ゲストとして参加した京都大学の社会学者 加藤秀俊の示唆に富んだスピーチでした。「人間はスピードの価値を人間の価値そのものと錯覚しがちだが、実はビジネスの価値にすぎない。われわれはスピードの価値を考え直す必要があるのではないか。われわれ人類は皆地球という空間を走る乗り物に乗って、未来へ運ばれているのだ。この乗り物をもっと大切に、もっと乗り心地の良いものにしなければならない」。現代にもそのまま通じるメッセージではないでしょうか。

将来を考えるという意味では、「未来学」という学問領域があります。未来学は将来を長期トレンドで予測することにより、リスクを回避するとともに、新たな機会を発見し、その対応を考えることを目的としています。そこでは、ブレイン・ストーミング、デルファイ法、シナリオ・プランニングなど、さまざまな手法が使われます。実際の予測において最も難しいのは、過去から現在へのトレンドの延長線を将来に延ばしただけでは描けない「断絶的で大きな変化」の起こる可能性です。そのような変化が起こった場合、その影響は長期間、広範囲に及ぶからです。予測すること自体もちろん重要なのですが、より重要なことは、「断絶的で大きな変化」も含め、将来におけるさまざまな可能性を考え、いかに対処するかを考えることです。この点においてシンクタンクの仕事は未来学と重なる部分が多くあります。

未来には常に不確実性が伴いますから、予測の対象が時間的に先であるほど、当然のことながら予測が当たらない確率は高まります。しかし多くの方は、およそ明日の天気予報から、時にはSF小説にまで当たることを期待するよう見えます。英国のジョージ・オーウェルが1946年から48年にかけて書いた「1984年」も、スタンリー・キューブリックとSF界の大御所アーサー・C・クラークによって1968年に映画化された「2001年宇宙の旅」も、決して作者たちは「予測」として作ったものではなく、未来への警鐘として作ったものでしょうが、「その年」が近づくにつれて当たった当たらないの議論が起きました。シンクタンクにとっても企業経営者にとっても重要なことは、未来を予測する作業だけでなくその先にある、未来に備える構想であり、未来を自ら創造していく活動です。その難しさと重要性が今後ますます高まっていくことだけは容易に「予測」できます。

(参考文献)

「SF マガジン 2014年7月号」(早川書房)、2014年  
浜田和幸「知的未来学入門」(新潮社)、1994年  
根本昌彦「未来学」(WAVE出版)、2008年

# インフラ整備を通じたアジアの貧困削減

## ～アジア開発銀行と日本が果たすべき役割～

90年代後半の通貨危機を経てアジア経済はその後成長を続けていますが、所得格差や「中所得国の罠(わな)※」などの課題もあります。今回は、アジア開発銀行の総裁としてアジアの開発支援や貧困削減に取り組んでおられる中尾武彦氏に、今後のアジア情勢、アジアにおける日本の在り方、さらには日本企業がアジア発展のために果たすべき役割についてお話を伺いました。

※ 低所得から中所得段階に進んだ国・地域が中所得段階のまま停滞を余儀なくされること。所得段階は1人当たりGDPで判断されることが多い。



### 中尾 武彦 氏

アジア開発銀行総裁、元財務省財務官

#### 略歴

1956年 3月、大阪府生まれ  
1978年 3月、東京大学経済学部卒業  
1978年 4月、大蔵省(現・財務省)入省  
1982年 6月、米カリフォルニア大学バークレー校経営大学院修了  
その後、大阪国税局泉大津税務署長、証券局、主税局、国際金融局の課長補佐、国際通貨基金(IMF)政策企画審査局審議役、銀行局金融会社室長、国際局国際機構課長、財務省主計局主計官(外務、経済協力、経済産業係担当)、国際局開発政策課長、在米大使館公使、財務省国際局次長などを歴任。  
2009年 7月、国際局長  
2011年 8月、財務省財務官  
2013年 4月、アジア開発銀行総裁  
著書に「アメリカの経済政策」(2008年、中公新書)ほか、論文(日英)多数

## 大蔵省への入省を選んだ理由

**川村:**中尾さんは、大蔵省(現在の財務省)に入省後、証券局、主税局、主計局、国際局、国際通貨基金、在米国大使館などを歴任されてきました。そもそも大蔵省で仕事をされようとお考えになったきっかけをお聞かせ下さい。

**中尾:**大学でマクロ経済学、中でも国際金融を勉強していて、大蔵省では、国全体のことについて理屈っぽく考えながら働くことができるのではないかと思いました。縁あって大蔵省に採用されたので入省しました。

その後、政府の中で仕事をしていた、多くの人の意見と違ふかもしれないかもしれませんが、大学での勉強が思った以上に役立つと感じました。例えば、政府がどういう場面で市場に介入すべきか、また、どういう役割を果たすべきかについてです。経済学では、外交、警察、道路や橋などを「公共財」という概念で捉えます。すなわち、社会全体に便益があって個人からの料金徴収が難しい部分については、政府が税金を元にサービスを供給する必要があると考えます。また、教育など厳密には公共財とは言えないようなものについても、広く社会への「外部経済効果」があったり、社会政策上あるいは公平の観点から必要なものは、どこの国でも政府が責任をもって供給したり、補助したりしています。

主計局では経済産業省、外務省の担当でしたが、なぜこの事業を政府が後押ししなければならないか、なぜ市場に任せおけないのか、を常に考えていました。例えば、中小企業の支援は、公平性のためなのか、市場にだけ任せると情報の非対称性や大企業との交渉力の違いなどから効率性を損なう、別の言い方をすると経済成長を妨げる面があるのか、といったことです。

国の政策については、予算や税制についても、国際金融についても、経済理論を前提に整理することがとても有用だと思います。

## 変化するアジア開発銀行の役割

**川村:**現在、総裁をされているアジア開発銀行では、2008年に策定された長期戦略枠組み「ストラテジー2020」において、貧困を削減して生活の質を改善することを最終目標として掲げています。アジア開発銀行はどのような役割を果たす機関なのか、あらためてご紹介いただけますか。

**中尾:**アジア開発銀行は、1966年に日本、米国が主導し、アジア・太平洋諸国および米州や欧州の域外の国と一緒に設立した国際金融機関です。67の加盟国・地域のうち欧州や米国を含む19カ国が域外国、48の国・地域がアジア域内国で、アジア域内国には日本やオーストラリア、ニュージーランドなどの先進国も含まれます。

アジア開発銀行は、もともとアジアの途上国への貸し付けによってインフラを整備し、これを通じて各国の開発、経済成長につなげていくことを中心に取り組んできましたが、貧困削減を特に強調するようになったのは1990年代以降です。今、アジアの約35億人のうち約7億人は1日当たり1.25ドル以下の収入で暮らしています。そうした人たちの貧困削減に役立つための取り組みがアジア開発銀行の最も重要なテーマとなりました。保健や教育、弱者保護、それらのための能力構築など、広い意味での貧困削減につながる社会分野が重要性を増しています。

一方、電力や道路、鉄道、港湾といったインフラ整備が引き続き重要であることは言うまでもありません。貧困削減というより経済開発を助ける施策と思われるかもしれませんが、アジア諸国、日本や他の先進国の経験を見ても、電力網や道路、港湾などの整備は、経済発展の基礎となり、それが徐々に国民に豊かさをもたらし、貧困を削減する効果を持っています。また、道路がなければ、教育を受けたり、病院に行ったりすることも簡単にはできません。最近女性の社会進出を促進することが重要なテーマになっていますが、女性が近くの町に働きに出て独立した稼働能力を得るためにも、道路や電化などのインフラ整備が不可欠です。

アジアの国・地域の中には低所得の状況から脱却して中所得国に移行しつつある国がたくさんあります。中所得国では高齢化対策、教育やインフラの品質向上、環境に配慮した住みやすい町づくりなど、低所得国とは違う課題が生じます。そうした国・地域はインフラ整備のための資金をある程度自分たちで調達できるため、資金以外に知識、ノウハウの供与がより重要な要素になっています。われわれはドル建てで貸し付けるので、こういった中所得国にとっては、知識やノウハウの付加価値がないのであれば、自国通貨建ての債券市場から資金を調達する方がアジア開発銀行から借りるより良いということになりかねません。そういう意味で、アジア開発銀行が中所得国向けにどの

ようなサービスを提供できるのかも、今後の大きな課題の一つです。

私が総裁になってから、あらためて既存の課題、新たな課題に対する戦略的な取り組みを整理し、「ストラテジー2020の中間的レビュー」をこの春に取りまとめで発表したところです。

**川村:** そうなると、技術協力のようなことも要求されるようになるのでしょうか。

**中尾:** 技術協力、いわゆるテクニカル・アシスタンスは、低所得国についても中所得国についても、アジア開発銀行の設立当初から、最も重要な機能の一つです。インフラ・プロジェクトの準備、教育、医療、財政運営、環境保護など、非常に広範な分野でテクニカル・アシスタンスを提供しています。日本の高速道路建設の際に、世界銀行が貸付を行いました。高速道路のカーブの設計に関する世界銀行のノウハウが当時の日本にとって役立ったように、プロジェクトの実施自体の中にも技術協力的な要素が含まれています。

**川村:** 技術協力の手前にある金融について、今、アジア開発銀行として特に考慮されていることはどんなことでしょうか。

**中尾:** アジア開発銀行の融資は、証券を発行して調達した資金をコスト分のスプレッドを載せた金利で貸し付ける毎年の新規承諾額約100億ドルの通常資金枠と、日本などからの拠出金を原資として低利・長期で貸し付ける毎年の新規承諾額約30億ドルの特別基金枠から成り立っています。しかし、アジアではインフラ整備のために毎年8,000億ドルぐらいの資金が必要という試算もあり、各国の政府資金や内外の民間

資金がまず大きな役割を果たすべきことはもちろんです。したがって、アジア開発銀行の融資は、開発への誘発的効果を高め、他の資金を動員することも大きな目標です。一方、大きく成長するアジア、その資金需要に対して、アジア開発銀行が従来と同じ貸付規模だと、相対的に役割が低下してしまいます。どのように貸付能力を高めるかが一つの課題になっています。

## 中国のAIIB構想に対するアジア開発銀行の立場

**川村:** インフラ整備により多くの資金が必要とされていることとも関係しますが、最近、中国がアジアインフラ投資銀行(AIIB)※を設立するという報道がありました。これについてどうしてお考えをお持ちですか。

**中尾:** 最近、その質問が非常に多いです。中国がアジア開発銀行などから支援を受ける一方で中国主導の国際金融機関を設立しようとする動きについては、やや冷淡な見方、警戒する見方もありますが、このような動きが出てくる背景は理解できます。アジアには大きなインフラ需要があり、膨大な資金が求められる中で、アジア開発銀行の資金には限りがあります。また、中国は大きな外貨準備を持っていて、国際金融の面でもより大きな役割を果たしたいと考えています。

ただ同時に、アジア開発銀行という国際金融機関が既にあるのですから、中国もメンバーとして支えてほしいと思います。この点に関し、中国の当局者は、AIIBはアジア開発銀行のライバルではなく、アジア開発銀行の機能を補完するような銀行だと繰り返し言っています。

また、調達や環境、社会への配慮などの点で、アジア開発銀行はインフラ投資案件に対して非常に高い品質水準を設けていますので、新しい銀行も国際金融機関としてそうした点を重視する必要があります。中国自身の輸出入銀行や開発銀行も途上国向けの貸付を既に大規模に行っていますが、環境面や社会面での配慮をもっと厳格にするように、国際的に求められています。

**川村:** 二つの国際金融機関が並び立つようになったとき、アジア開発銀行が打ち出せる特徴はどのようなものになるでしょう。

**中尾:** まず、アジア開発銀行は長いアジアの途上国との関係を踏まえて、貸付のためのよいプロジェクトを一緒に見つけていく力があります。中国が主導する開発銀行の貸出規模は





アジア開発銀行ほど大きくならないと思います。また、アジア開発銀行は国際信用格付け機関からトリプルAの評価を受けているため、比較的安い金利で資金を調達し、それにコストをカバーするスプレッドを載せても、リーズナブルな金利で貸し付けることが可能です。さらに、アジア開発銀行はノウハウも合わせて供与するなど、さまざまな付加価値を付けることができると考えています。

※ アジアインフラ投資銀行(Asian Infrastructure Investment Bank: AIIB)・中国の習近平国家主席と李克強首相が2013年10月に東南アジアを歴訪した際に設立を提唱。アジア諸国のインフラ建設を支援することを構想。

## アジアにおける「中所得国の罍」

**川村:** 安価な労働力を活用した輸出を背景に中所得国となったアジア諸国も増えました。しかし、中長期的な経済成長のためには技術革新や生産性向上が欠かせず、先進国入りを前に経済成長が停滞する「中所得国の罍」にはまる懸念も指摘されています。中国やマレーシアなどの中所得国が「中所得国の罍」にはまらないための課題についてはどのようにお考えですか。

**中尾:** 韓国の場合、先進国のクラブであるOECDのメンバーにも入っており、「中所得国の罍」を回避できたと思っている人が多いと思います。1人当たりGDPは2013年において日本の3万8,500ドルに対し、2万4,300ドルに達しています。シンガポールや香港も同様に高所得国になっています。しかし、これからは多くの中所得国が先進国になろうとしても、なれない国・地域も出てきます。

ちなみに、ラテンアメリカ諸国は、ある時期までは、相当所得が高かったのですが、その後1980年代の債務危機などで停滞し、現在も高所得には至っていません。「中所得国の罍」は、こうしたラテンアメリカによく当てはまる概念であり、これからのアジアにそのまま当てはまるのかは、まだ分かりません。1人当たりGDPは、日本や欧米の伝統的な先進国では為替レートにより多少変動しても大体ドル建てで4万ドルから5万ドル程度ですが、今中所得国と呼ばれているところは千数百ドルから1万ドルぐらまで大きな差があります。IMFの統計によると、2013年に中国は6,700ドル、インドが1,500ドル、インドネシアが3,500ドル、フィリピンが2,800ドル、タイが5,600ドルです。こうした国々が中所得国ですが、中国はどちらかというと所得の高い中所得国で、インドは所得の低い中所得国と言えます。

中国のような高中所得国だと、インフラの効率や教育水準を上げて、環境問題、少子高齢化、社会保障、都市化などの問題にも適切に対処することが課題となります。成長を続けると同時に、その成長の成果をより幅広く社会で共有するようにしなければ、政治的な不安定要素が拡大するという認識も大事です。一方、インドのような低中所得国には、まだまだ多くの基本的な課題があります。特にインフラが決定的に不足しているので、まずは電力網や道路の整備をさらに進めるとともに、小・中学校教育の質の向上、職業教育の強化、貿易や投資の環境の一層の整備などに注力することが課題になります。

**川村:** 中所得国といってもレベルによって課題が異なりますね。

**中尾:** そのとおりです。中所得国には、各国に似通った課題もありますが、発展段階やその国の状況に応じてそれぞれ異なる課題もあります。多くの国が中所得国になっているアジアにおいて、「中所得国の罍」に陥らずに乗り越えていける方策をわれわれも一緒に考え、それに依拠してアジア開発銀行の支援を実施していく必要があると思います。

## 成長著しい中国への今後の展望

**川村:** われわれにとって一番関心が高いのは、中国が本当に民の力をきちんと引き出して、今後1人当たりのGDPを2倍にも3倍にも増やしていくのかどうかということです。まだ時間がかかるし、難しいのではないかとこの気もします。





**中尾:** これまでの中国の成果には目覚ましいものがあり、改革開放以来、高い成長を続けてきています。日本は1990年初のバブル崩壊以降、せいぜい1%程度の成長率でデフレにもなっていましたから、名目GDPは円建てで見てもほとんど伸びていませんし、ドル建てで見ても、5兆ドル程度を上がったたり下がったりして、そんなに伸びていません。

一方、中国実質成長率は最近低くなったとはいえ7.5%程度あり、名目成長率では10%以上あります。ドルに対して人民元は切り上がっているため、ドル建てのGDPはすさまじい勢いで伸びています。10年前には日本の半分程度のGDP規模というイメージを持っていましたが、今は2倍近くになっています。シャドーバンキング<sup>※</sup>や地方財政の問題が取り沙汰されていますが、発展、成長が著しい中で、そうした問題は絶対額をうまく抑えれば全体の経済に対する比重は下がっていきます。実際、まだまだ政府の経済へのコントロールが強い中で、経済的な諸問題に対応していく能力が中国にはあると思います。

昨年秋の中国共産党中央委員会(三中全会)では、政府のコントロールではなく市場の機能を中心に据えるということを中心に、社会保障の充実、地方と都市の格差縮小、土地使用権の尊重、国有企業の改革や金融セクターの自由化を進めるといった改革案が出されました。大変正統な改革案であり、これを段階的にでも実施できれば、直面している課題を、大きなショックを避けながら乗り越えていくことができると思います。ただ、より長期的には、1人当たりGDPが日本やアメリカの

レベルに追い付くところまで行くのかどうかについては、議論の余地があると思います。これから高齢化の問題も顕在化してきます。環境や社会格差の問題も簡単ではありません。キャッチアップする過程では先進国のモデルや技術を効率的に活用できますが、一定のレベルになると、独自の発展モデルや技術が必要になります。

**川村:** コンポーネント開発やシステム開発も含め、自ら技術を開発するというのは、やはり大変なことです。先進国から技術を持ってくる時代の次がやはり大変で、日本もまだそこで苦しんでいる部分もありますから、これから中国がそれをするというのは、相当大変だと思います。

中国人の方が日立に来ると、中央研究所や基礎研究所などの研究開発部門を一生懸命見ている。どのようにして研究開発をするのか、これだけ人をかけて何をして、この見返りはあるのかどうかと。20年前は、世界銀行から借り入れた資金で新幹線を造ってどのように返済したのかといった投資回収について盛んに聞かれましたが、最近は研究開発の話題が多くなっていると感じます。

**中尾:** 日立は、明治時代末期に技術者である小平浪平さんが創業者で、久原房之介さんが立ち上げた鉱山会社の一部分から始まったと記憶しています。日本には、日立に代表されるような、長い資本主義の伝統がありますが、中国は社会主義の時期が長かったですし、その前も産業資本重視というよりは商業資本的なところがありました。日本は江戸時代からの、清廉を旨とする武士道、お客様本位の商人道、完璧な仕事にこだわる職人道に加え、明治以降は産業資本を重視してきた強みを持っているように思います。一方、中国も最近では清華大学関係のベンチャーに象徴されるように、研究開発の分野に力を入れ、思いのほか速いスピードでさまざまな技術開発が進んでいるような気がします。

**川村:** 分野によりけりですけど、かなり進んでいる部分もあります。

**中尾:** 太陽光発電などの分野がそうですね。

**川村:** ある程度方向の決まっているものを改良していくところは随分出てきました。ですから、将来さらに技術開発を強化できるのか、どちらに転ぶかで随分と国の方向が違うと思います。

※ シャドーバンキング(影の銀行):中国における正規の銀行融資以外の取引。信託会社などが組成し、主に銀行の窓口で販売された「理財商品(高利回りの資産運用商品)」で集められた巨額の資金が、代替金融(場外融資)を通じて地方政府の投資プロジェクトに流入。仮にその投資プロジェクトが行き詰まった場合に、誰が損失リスクを負うのが曖昧であり、金融システムに悪影響を及ぼす可能性もある。

## タレントマネジメントの重要性

**川村:** 日立でもさまざまなテーマで従業員の能力育成や人材開発に取り組んでいます。アジア開発銀行にはさまざまなバックグラウンドを持った人が集まっていますが、そうした多様な職員の人材育成についてどのように取り組まれていますか。

**中尾:** アジア開発銀行には約3,000人の職員がいます。1,050人程度がいわゆる専門職で、その15%が日本人です。もちろん米国人や中国人、インド人、イタリア人など、いろいろな国籍の人がいます。国籍は非常に多様ですが、想像していた以上にアジア開発銀行という組織に対して忠誠心があると感じています。総裁が日本人だから嫌だというような感じももちろんありません。そういう意味で団結力が強い組織だと思います。採用は中途採用がほとんどですが、プロフェッショナルな部分できちんと基準を設定して採用する、メリットに応じて昇進させるということも徹底させています。

アジア開発銀行の本部が置かれているマニラにわざわざ来る人たちは、専門性を生かして開発に貢献したいというモチベーションがもともと高く、それに加えて国際機関で国の枠を超えて働きたいという気持ちが強いので、それを大切に育てていくことが大事だと思います。どこの組織も成長期にはポストが増えますが、安定期に入るとポストは増えません。そういう中では、スキルを持っている人を評価し、優秀なやる気のある人をきちんと登用するタレントマネジメントが一番重要です。

最近では、どこの会社もそうだと思いますが、女性の採用、登用も積極的に行っています。専門職の約3分の1は女性ですし、年によっては新規採用の半分が女性ということもあります。日本人の女性も、日本や外国の銀行、エンジニア会社や国際協力機構、国際協力銀行、国連機関などの経験を持つ43人が専門職で活躍しています。能力主義をベースにしながらも、一定のダイバーシティに配慮しなければ長期的には組織の活力にも影響します。

**川村:** 日本では年功序列の意識がまだ強いので、やりにくいことがいろいろあるわけですが、おっしゃったようなメリットベース、能力ベースの評価に切り替わっている途中です。かなり意識的に切り替えようとしている会社もたくさん出てきています。

**中尾:** 年功序列で一緒に昇格するというのは、団結力が強まり、会社に貢献しようという意識につながります。会社としても実践

しやすいということもありますから、特に日本の高度成長期には合理的な仕組みだったと思います。しかし、会社や組織の成長余力が小さい時期に、本当に頑張って成果を上げた人と成果を上げていない人を同じように扱くと、不公平感が強まるし、結局は組織の活性化、成長を妨げることになります。

## 転換期を迎えている日本のモノづくり

**川村:** 話を少し大きくして、日本の役割についてお伺いします。アジアのインフラ事業における日本の役割、あるいは日本企業の役割について、どのようにお考えになっていますか。

**中尾:** 日本企業は非常にいいものをつくっています。例えばインフラの整備においても、新幹線に象徴されるように高品質のものをつくることができます。このように革新的な技術を持っているわけですから、アジアのインフラ開発に役に立つことはたくさんあります。しかし、現状では価格が高いため、競争入札を行うとなかなか勝てないというのが現実です。ですから、技術的に高水準を維持しながらも、価格競争力を付けることが求められます。アジア開発銀行が貸し付けを行う分野はわりとオーソドックスな案件が多いので、必ずしも日本にしかないような先進的で高い技術は求められません。そういう分野に合ったものを提供することも必要です。

**川村:** 例えば発電設備の商談において、生涯価格というような概念を入れて、「10年後もきちんと発電できます」といったことをアピールするのですが、やはり初期コストが非常に高いため、



なかなか受注できないものも多いです。そういう事情もあって、アジアのサプライチェーンの中で、日本で開発・生産を担う部分とそうでない部分を区別する動きもかなり広がっています。

**中尾:**よく話題になることですが、確かに全てを日本の中だけでつくるのは難しくなっています。国際化が国内産業の空洞化につながるとの議論もありますが、私はどんどん国際的に生産活動を展開しなければどちらにしても日本企業は生き残れないと思います。国際的に展開しても、技術開発に関する部分や資本財、高度な部品、素材など、日本に残る部分はあると思います。

**川村:**なかなか難しいところですね。中尾さんはGNI\*の考え方が重要だとおっしゃっているわけですね。

**中尾:**プロダクトからインカム、貿易収支から貿易外収支、所得収支の重視ということです。

**川村:**私自身も最終的にはインカムの考え方が重要になると考えています。

**中尾:**外国への投資からの利子や配当、それに特許料やブランド料といったインカムは、日本経済にとって重要性を増しています。関連して、安くて良いものを大量に売るだけでなく、良いものだから高く売る、高く評価してもらおうという姿勢をもっと明確にする必要があると思います。特に自動車、電化製品、衣料品、日用品など消費財に関して言えば、「いいものだから値段は少し高いですよ」という要素が必要になってきます。欧州のブランド企業などは、そうしたことでアジアの富裕層を引き付けています。

アジアの消費を見た場合、中間層が急速に拡大していると共に、富裕層の影響が大きいと思います。実際、中国や東南アジアの富裕層は、ブランド製品に対して非常に強い購買意欲を持っています。日本製品にもブランドとしての要素はありますが、どちらかというと質に比べて価格が抑えられているという印象があります。観光や奢侈(しゃし)品を含め、アジアの富裕層向けのビジネスでもっと儲ける必要がありますし、どんどん広がっている中間層に対してもブランド戦略が重要です。一方で、品質は低くても初期コストが安い製品を求める層もあります。そういった少なくとも三つの顧客層を見て、どのようにビジネスの優先度を置いていくかが課題です。私自身はマーケットの専門家ではないので、言うだけは簡単なのですが。

\* GNI(Gross National Income、国民総所得)：各経済主体が(海外からも含めた)受け取った所得の総計

## 成長を支える政治的な安定

**川村:**明日(2014年5月22日)、第20回国際交流会議「アジアの未来、2014年」で講演される予定になっていますが、差し支えない範囲で内容をお伺いできますか。

**中尾:**アジア経済は今や、中所得者層が拡大することで需要が増加し、消費意欲も非常に強くなっており、生産基地としてだけではなく消費センターとしても重要な役割を担っています。その消費や国内投資がアジアの成長を促し、経済を強靱(きょうじん)なものにしていると思います。米国連邦準備制度



(FRB)が量的緩和を縮小した場合、新興国から資金が出て行く、すなわちグローバルな資金フローの逆流を生んで混乱が起こるのではないかという議論がありますが、中国やASEAN諸国を含めたアジア経済は強さを維持しており、多少市場の変動があったとしても直ちに大きな壁に当たることはないと思っています。

ただ、先ほど申し上げたように、アジアには課題も山積です。「中所得国の罌」、それから残された低所得国や貧困の課題にきちんと対応していく必要がありますし、地政学的な問題も含めた政治的な問題への対処も重要です。各国とも、これまで

アジアがせつかく築き上げてきた経済的な繁栄と政治的な安定を今後とも大事にする政策を追求してほしいと思います。

**川村:**1997年のアジア通貨危機の再発を防止する意味でも大事にするべきでしょうね。

**中尾:**そのとおりです。当時に比べてアジア各国のマクロ政策は健全で、金融セクターも強化され、中央銀行の機能や金融規制も向上しています。また、外貨準備高は厚く、外貨借入も抑制されています。したがって、アジア通貨危機のようなことが起こることは思いませんが、自己満足に陥ることなく適切な政策を追求し続けることが重要です。



## 実務と研究を両立させるメリット

**川村:**中尾さんは行政官としての実務をこなしながら、横浜国立大学(2002年度前期に留学生向けに英語で財政学を講義)と東京大学(2011年度前期と2012年度前期に大学院で国際金融を講義)で教壇に立たれてきました。実務と大学での研究を両立されている理由や意義をお聞かせいただけますか。

**中尾:**両立というほどではありませんが、冒頭に申し上げましたとおり、学問的なことと実務的なことは、互いに有用な部分が

多くあります。実務の過程で考えたことを学問的に整理し、学問的に言われていることを実務に適用するというのが、日本の社会でもっと強化されていいと思います。米国の場合はそれぞれの学問分野、例えばエコノミスト、法律専門家、会計専門家などが実務との関連でも一つの専門性として確立している部分がありますが、日本の場合は日々の仕事の方が大事という風潮があります。

私自身、教壇に立ってきた理由は、たまたま大学の知り合いから頼まれたということもありますが、自分が実務を通じて勉強したことを学生に伝えたり、論文に書いたりすることで、知識の共有が少しでも社会のためになるかもしれない、せつかく考えたことを整理しておきたい、さらには、人に教えたり書いたりすることで自分を鼓舞して改めて勉強する機会にしたい、ということもあります。

客員で教壇に立つことについては、週末も使って大変な面もありましたが、本当にやって良かったと思います。学者や専門家の先生とお話する際に、単に行政官としてだけではなく、少しでも学問を理解している人間として相手をしていただけるようになるということも成果の一つです。それから、論文を書いたり、学校で教えたりすることで、どの国の人にも通じるより普遍的な言葉で話す訓練ができます。財務官時代に国際会議で発言する際にも、現在アジア開発銀行で総裁としてさまざまなスピーチをする際にも、とても役に立っていると思います。

**川村:**大変意義深いことだと思います。社会に出た後に学び直しながら実務に取り組むというのは、非常に大事ですね。

**中尾:**大学時代は映画を見たり、小説を読んだり、山に登ったりと、自由な時間を満喫していて、授業もよくさぼったほうなので、むしろ最近になって学問的になってきたのは自分でも不思議です。

## ワーク・ライフ・バランスが大切な理由

**川村:**そのお話とも多少関係するのですが、中尾さんはワーク・ライフ・バランスを大切にされているとお聞きしています。ワーク・ライフ・バランスについてのご自身のお考えや、プライベートなご趣味という点ではいかがですか。

**中尾:**財務省も最近ではスタッフに早く帰宅することを奨励していますが、昔は早く帰らない課長が多かったです。課長が遅くまで残っていると、部下も帰りにくいのです。そこで、



私が課長になったときには、妻と共働きしていたこともあって、8時までには家に帰ってほぼ毎晩夕食の準備を担当するようにしていました。妻は洗濯と掃除の担当です。マニラでも土曜日と日曜日はメイドに任せずに、できるだけ私が料理を作るようにしています。子どもたちも私の料理に期待しているようです。

ワーク・ライフ・バランスが非常に大事だと考える一つの理由は、女性が働く際には家事の分担は不可欠だということ、もう一つは、家事なども含めて普通の生活を送らないと社会の常識にあった普通の考え方が出てこなくなるだろうということです。毎日深夜まで働いては、頭がうまく回らなくなるし、そもそも趣味やリラックスのための個人の時間がないのでは、何のための人生か分かりません。ちなみに趣味は、ジャズやクラシック音楽の鑑賞、散歩、おいしいものを食べたり作ったりすることでしょうか。それにマニラに来てから、20年ぶりにゴルフとテニスが復活しました。

**川村:**会社も是非そういう方向にしたいですね。日本人男性が夜遅くまで残業することを競っているような状況は、本当に良くないと思います。

**中尾:**残業が当たり前、という状態は女性にとって働きにくい環境ですし、生産性にも貢献していないと思います。仕事に完璧を求める日本人の姿勢は賞賛に値しますが、やはり成果で

勝負すべきです。他の先進国でそこまで残業はしないで、休暇もしっかりとって何とかやれているわけですから、日本も可能なはずですよ。

### 座右の銘について

**川村:**中尾さんの座右の銘には、どんなものがありますか。

**中尾:**座右の銘ではありませんが、「学びて時に之(これ)を習う」という『論語』の言葉が好きです。勉強したことを時々思い返していろいろ考えることは、「亦(また)説(よろこ)ばしからずや」というように、そのこと自体が楽しいことのはずです。実際にはなかなかそうはいきませんが。

ワーク・ライフ・バランスもそうですが、楽しくなければ何のために生きているか分からないことになりまして、自分にとっても組織にとっても成果は上がりません。アジア開発銀行の総裁になってからも、中途採用した幹部などに、「仕事は楽しんでいるか」という質問をよくします。その人が楽しく仕事をしているということは、部下ともうまくいって、自分の仕事にやりがいを見出し、ほとんどの場合パフォーマンスも上がっているということです。

もう一つ好きな言葉を挙げるなら、同じく『論語』で、「学びて

思わざれば則ち罔(くら)し。思いて学ばざれば則ち殆(あや)うし」です。学ぶと同時に、ここは少し違うのでは、とか、ここはこうしてはどうか、と自分で考えることは不可欠です。一方、自分で考えるだけで人から学ぼうとしないのではもちろん良いアイデアに至りませんし、危険ですらあります。

ところで、知っている漢詩や論語のフレーズは、中国人に会うと自然によく持ち出します。実際、日本ほど中国の文化を学校で勉強し、大切にしている国もないと思います。中国人の同僚や友人たちも、教養のある人たちですから、日本の明治以降の成果や第二次世界大戦後のアジアの発展への貢献はよく知っています。自由、社会、資本主義、幹部といった熟語が日本人の作ったものであることも知られているようです。ですから、逆に日本人の私が中国の古典に触れたりすると、親しみを持ってくれるようです。

**川村:** 孔子の『論語』をはじめ、中国の古典にはいろいろな意味で味わいがあります。

**中尾:** 川村さんの好きな言葉にはどんなものがあるのですか。

**川村:** 例えば「恕(じょ)」ですか。

**中尾:** 宥恕(ゆうじょ)の「恕」ですね。

**川村:** 「一生大事にすべきものは何だ」と、孔子に弟子が尋ねたところ、孔子は「其れ(それ)恕か」と答えたのです。つまり、多分思いやりが一番大事だろうと。相手の立場に立ち、きちんと考えられるかどうかが大事だと孔子は教えています。

**中尾:** 確かに味わい深いですね。「仁は礼なり」でしたか、礼儀も思いやりから来ているのだと感じますね。私も、後輩にごちそうした次の日の朝になって、「ごちそうさまでした」と言われるとやはりうれしいです。自分が若いときは先輩にごちそうしてくれても、その時にお礼を言えばそれでいいと考えていました。しかし、もう一度朝にお礼を言うのは、礼儀であると同時に、実は思いやりなのだ、と思います。

## 夢について

**川村:** 最後に、中尾さんが今後実現したい夢についてお聞かせください。

**中尾:** アジアが平和も含めた安定と経済的な発展、繁栄を継続し、世界の中での発言力を高めていくことでしょうか。私自身はアジア的なスタンダードというのが特にあるとは思いませんが、西洋社会が、民主主義、市場、あるいは人権

問題なども含めて、世の中の良いものは全て自分たちが考え出したのだ、というような発想は間違っていると思います。それらは西洋が体系化ということで大きな貢献をしたにしても、人間社会の一つの普遍的な価値です。人権についても、江戸時代でも侍が人を傷つけると裁かれたわけですし、孤児を預かる施設もありました。どこの国でもそのような人権や弱者保護の考えがあります。

今後とも、アジアが発言力、モラルや新たな思想の面を含めて、プレゼンスを高めていくことができればと思います。

**川村:** アジアは人口も多いですし、ずっと成長していつてもらいたいですね。アジアには安定と繁栄を継続していく能力もありそうなので、日本をはじめ、いろんなところがうまくアジアの成長を支援できればいい、こういうお考えですね。

**中尾:** アジアにもいろいろな課題、その中には難しい歴史的な問題もありますが、貿易・投資などの経済面、文化面も含めて大きな交流強化のポテンシャルがあるので、そういった側面ですできるだけ注目してプラスサムを強化していつてほしいと願っています。

**川村:** 本日はお忙しい中、本当にありがとうございました。

## 編集後記

中尾さんは、大蔵省(現在の財務省)に入省後、主計官、国際局長、財務官などを歴任されて、現在はアジア開発銀行総裁としてアジアの経済開発と貧困削減に取り組まれています。今回は、変化するアジア開発銀行の役割、アジアにおける「中所得国の罫」の問題、また、アジアのインフラ事業における日本企業の役割などについて、解説していただきました。自らもワーク・ライフ・バランスを実践されている中尾さんの、「仕事も人生も楽しくないといけない」というモットーには、女性活用やワーク・ライフ・バランスを推進することの重要性を改めて認識しました。また、実務と研究を両立させる中尾さんの働き方、すなわち向上心追求型、自己実現追求型の働き方にも、大いに触発されました。



# Break-out States and Cities of India

India Group, 4<sup>th</sup> Research Department<sup>1</sup>

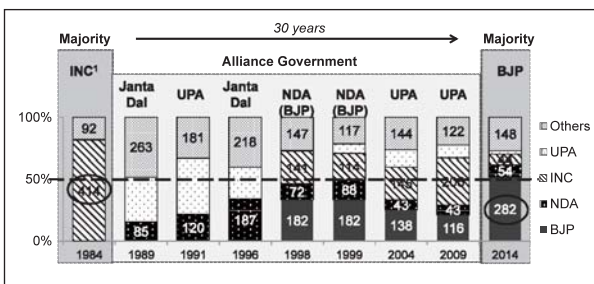
<日本語抄訳>

ナレンドラ・モディ新政権のもと、インドが大きく変わりつつある。2014年5月16日に開票されたインド下院議会選挙でインド人民党(BJP)が圧勝し、約30年ぶりに単独過半数を与党が獲得した。第15代首相となったモディ氏はこれまでグジャラート州知事として積極的な経済振興を進めてきたが、今後のインドは同氏が進めた「グジャラート成長モデル」を全国展開することが予想される。本稿では同氏が実施した「グジャラート成長モデル」を分析した上で、将来的に産業化が進展する可能性が高い州を予想した。インドの州における産業拡大の成否は新政権による政治改革に大きく依存する。山積する課題に対する新たな政策の成否が明確になるには2～3年程度の時間を要する。

## 1. New Government towards the Growth of India

In the recent elections for 16th Lower House (“Lok Sabha”), the BJP (Bharatiya Janata Party) emerged as the largest party with 282 out of 543 seats. This single-party majority has happened in India after a gap of 30 years, since 1984 (Fig.1). The overall voter turnout significantly increased from 58% in 2009 to 66% in 2014. This indicates the Indian electorate’s commitment to change leadership from dynastic and coalition government of the last three decades.

Fig. 1: India Lok Sabha – Result of Elections



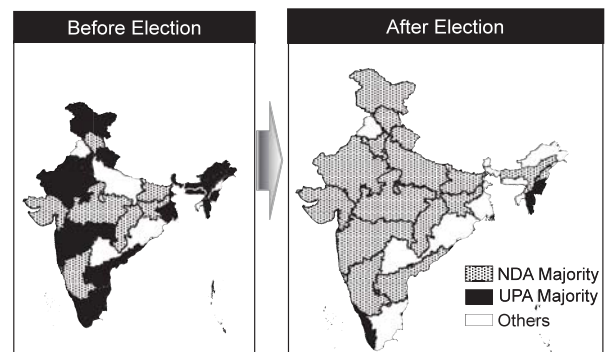
Source: Election Commission of India

The National Democratic Alliance (NDA), a coalition of BJP and other small regional parties, won 336 seats. In contrast, the previous ruling United Progressive Alliance (UPA), a coalition of Indian National Congress (INC) and other small regional parties, fell to its lowest level of 59 seats. INC won only 44 seats, the lowest in its history.

Another notable outcome of elections is BJP’s dominance across regions (Fig. 2). After the election,

the north, west and central India saw monotonic NDA’s prominence that was a patch pattern before the election. The policy reforms under the previous UPA government had suffered due to lack of consensus among various ruling coalition political parties between central and states. This resulted in policy paralysis and conflict between centre and state government. Now, with a single-party majority government coming to power, there are high expectations of stronger leadership from the center.

Fig. 2: India Lok Sabha – State and Regional Results



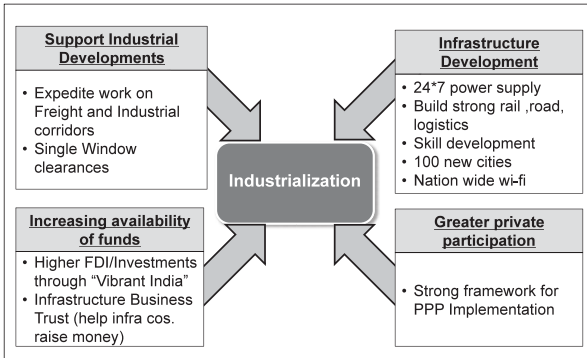
Source: Election Commission of India

As seen in BJP’s manifesto, industrialization is expected to be the key focus area under the new government to revive the economy and create jobs. It envisions this by building support infrastructure (power, transport, skilled labour), attracting funds (FDI) and encouraging private sector participation through public-private-partnership (PPP) (Fig. 3).

<sup>1</sup> Shingo Miyazaki (Senior Researcher), Ajay Kumar Airan (Assistant Senior Researcher), Rashmi Jain (Researcher) and Latika Lakhani (Researcher).



Fig. 3: BJP's Growth Agenda – Areas of Focus



Source: HRI analysis, based on BJP Election Manifesto 2014

The new government is focused to make faster progress of national-level projects, such as Industrial Corridors and Freight Corridors. The creation of an industry-friendly environment and faster project approvals is going to be a priority to raise investments.

As a first major step in the policy making, Mr Modi-led new government announced Rail Budget and Union Budget in the first fortnight of July. Struggling with shortage of funds, the government has committed to industrialization and not to follow populist measures (Table 1). Through disinvestment of stake in government-owned companies, it targets to raise USD 10 billion funds. Furthermore, it has announced to make taxation reforms – transfer pricing, Goods and Service Tax (GST), etc. The public sector investments, nationally, were high during the last tenure of NDA (1998-2004), ranging from 2.5% to 4%. However, under the previous UPA government, it declined below 2%. With the BJP-led NDA again at the centre, there are bright prospects for a new India under a new administration.

Table 1: Highlights of Union Budget and Rail Budget 2014-15

Key Factor	Item	Contents
Policy Reform	Disinvestment	Public sector disinvestment to raise USD 10 Bn revenue
	Foreign Direct Investment (FDI)	Increase in defence from 26% to 49%
		Increase in insurance from 26% to 49%
	Taxation	Resolve GST related issues in FY2014- 15
Modifications in the Transfer Pricing Rules		
Industrialization	100 New Cities	Allocation of USD 1.2 Bn in the first phase
	7 Industrial Cities	Plans to establish 7 industrial cities
	High-Speed Trains	Bullet-train on Mumbai- Ahmedabad route; Increase the speed of trains to 160-200 km/h on 9 sectors
	Metro Trains	Metro train in Ahmedabad and Lucknow (INR 1 Bn and PPP scheme)

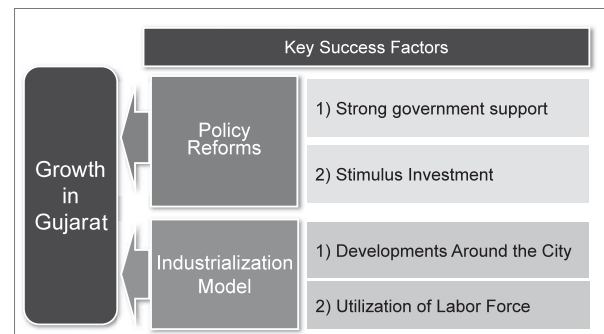
Source: HRI analysis, based on budget documents

## 2. Gujarat Growth Model

India is a diversified country where a lot of state level disparities exist in terms of growth and opportunities. Due to state level policies and reforms, some states grow faster than others.

The new prime minister has already proved his leadership as the Chief Minister of Gujarat during 2001-2014. At that time, Gujarat witnessed sustainable GDP growth and huge industrialization. Thus, to foresee the next steps in the growth of state, this study analyzed Mr Narendra Modi's economic strategy called "Gujarat Growth Model" and applied the factor to see what state could be the next candidate. According to our study, the Gujarat Growth Model is characterized by "policy reforms" and "industrialization model" as stated in the following sections (Fig. 4).

Fig. 4: Outline of Gujarat Growth Model



Source: HRI analysis

### 2.1 Policy Reforms

Over the last several years, Gujarat state government has undertaken several policy reforms, particularly for land acquisition and power sector, in order to create an investor-friendly environment. The Gujarat Industrial Development Corporation's (GIDC) has significantly simplified land acquisition with minimum direct government participation. The entire process is also faster in Gujarat.

In the area of power sector, reforms were characterized by unbundling of the electricity broad, huge capacity addition by private sector, and power transmission and distribution reforms. Under the "Rural Feeder Segregation Programme", Gujarat bifurcated power transmission lines for rural areas to ensure continuous power supply. Power sector reforms have resulted in: (1) 100% power tariff collection leading to reduction in T&S losses to 16% (average T&D loss in India: 26%); and (2) surplus power and 24x7 supply.

Other notable reforms in Gujarat were building

infrastructure (roads, ports, etc.), restructuring loss making public sector units (PSUs) such as Gujarat State fertilizers & Chemicals, One Day Governance Model ensuring timely decision-making and implementation. The policy reforms have resulted in Gujarat rising to become the number one business-friendly state in India (Table 2).

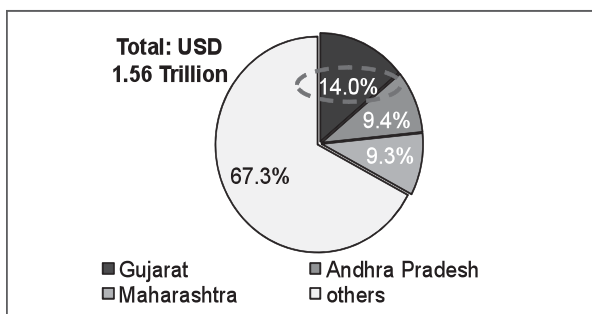
Table 2: Economic Freedom Ranking (top 5 states of India)

Top 5 States	2005	2013
Gujarat	5	①
Tamil Nadu	1	2
Andhra Pradesh	7	3
Haryana	4	4
Himachal Pradesh	3	5

Source: CATO Institute

Mr Modi-led state government in Gujarat created investment opportunities in both industrial and infrastructure sector. For industrialization, it created 83 product clusters, 257 industrial estates, 60 SEZs and Special Investment Region (SIR). The Gujarat Infrastructure Development Act encourages public-private-partnership (PPP) model. Moreover, the public investments in the state increased at a CAGR of 24%, compared to a decline of 7% nationally in India (2005-13). Furthermore, to show business opportunities and attract private investments, “Vibrant Gujarat” event is held every alternate year. All these developments have led to Gujarat becoming the top destination for private investments – domestic as well as foreign (Fig. 5).

Fig. 5: Private Investments in 2012



Source: ASSOCHAM

## 2.2 Industrialization Model

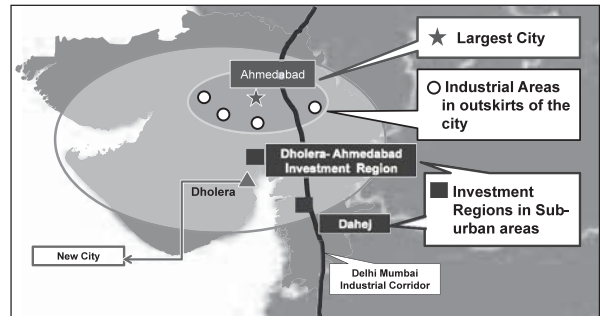
The case of Gujarat highlights an industrialization model for development in the following pattern (Fig. 6):

- Suburbs of Main City: Focus on creating industrial and investment regions outside the main city to promote manufacturing industries. This led to the development of industrial areas such as Dholera and Dahej.
- Outskirts of Main City: Residential developments for

working population in industrial areas.

- Inner of Main City: Upgradation of basic infrastructure for a better quality of life.

Fig. 6: Industrialization Model in Gujarat



Source: HRI analysis

The labor force in urban and suburban areas played a major role in industrialization. Industrialization resulted in creating jobs. The labour force participation rate in Gujarat (44.5%) is now higher than the national average of 42%. Moreover, the urbanization increased to 42.6% compared to the national average of 31.2% in 2011. Thus industrialization started around the largest population city (Ahmedabad) and later spread to other parts of Gujarat.

## 3. Candidate “Break-out States” after Gujarat

The Gujarat Model is now under focus for its approach for industrialization and growth. However, at the same time, some other states are also pursuing industrialization and growing at a high rate. An approach to understand the potential of different states and identify the next candidates is “State Attractiveness Index (SAI)”.

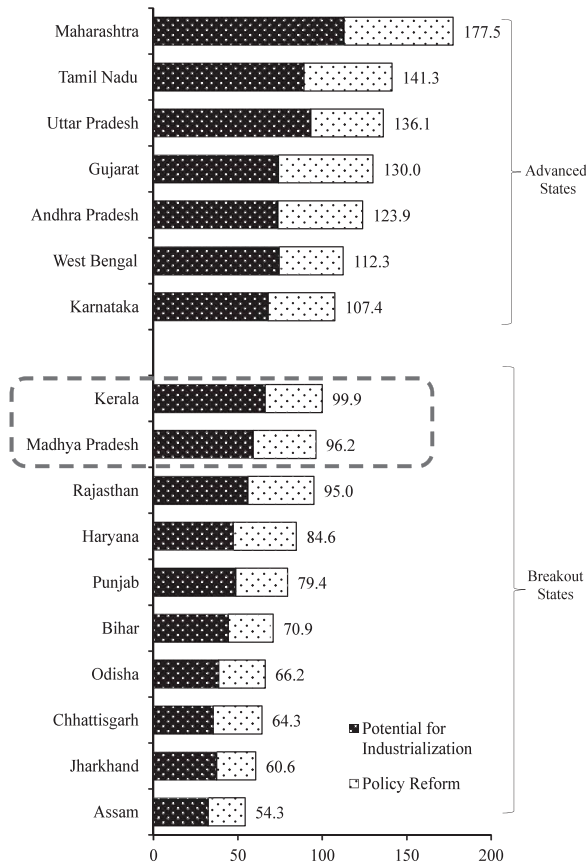
### 3.1 State Attractiveness Index (SAI)

The status of key factors in Gujarat Growth Model, i.e. Policy Reforms and Industrialization Model is different among the states that is represented in various factors – Economic Freedom Index, Human Development Index, GDP Size and Growth, and suburban labor force. By considering the importance of these factors, HRI calculated the State Attractiveness Index (SAI) to foresee what states have the potential to become the follower of Gujarat Growth Model. The SAI is calculated by taking a weighted average of each factor where the weight is calculated by a method called principal component analysis.<sup>i</sup>

Based on the index, the candidate states that are found. Apart from advanced states of more than 5,000 million rupees of state GDP, Kerala and Madhya Pradesh have the highest index (Fig. 7). This implies that these two break-

out states have a high potential to become the followers of Gujarat Growth Model.

Fig. 7: State Attractiveness Index (SAI)



Note: "Advanced States" are those that have more than INR 5000 million of State GDP  
Source: HRI Analysis

### 3.2 Snapshot of Kerala and Madhya Pradesh

It is worth to note that Kerala is trying to expand industries especially manufacturing and IT, around its largest population city of Kochi, to utilize the highest human development in India that is represented in the highest literacy rate. Madhya Pradesh, on the other hand, already possesses a large industrial area called Pithampur Industrial Area on the outskirts of Indore (largest population city in the state). This state is now trying to expand services industries, especially logistics, to utilize the geographical benefit being located at the centre of India.

### 4. Conclusion

The new government at the national level is expected to take at least 2-3 years for certain policy reforms, infrastructure development and create investor confidence. Later, their impact will start reflecting on the industry

and economy. At the same time, the state and city level governments will continue with their own policy reforms and development activities for creating local industrial growth and jobs.

The cases of Kerala (Kochi) and Madhya Pradesh (Indore) are two examples of break-out states and cities where different opportunities exist according to their current state of industrialization. Considering the diversity of India, it can be seen not as a single nation, but a nation with 29 states of different economy and local characteristics.

<sup>i</sup> State Attractiveness Index (SAI) is calculated by taking a weighted average of indicator of each state by following equation:

$$I_j = \sum_{i=1}^m \frac{w_i}{\sum_{i=1}^m w_i} \frac{x_{ij}}{\sum_{j=1}^n x_j/n} \times 100$$

where

$I_j$  = SAI of State j,  $w_i$  = Weight for indicator i,  $x_{ij}$  = Indicator i of State j.

The weight is calculated by taking the first component of Principal Component Analysis (PCA), namely:

$$w_i = \operatorname{argmax} \sum_{i=1}^m w_i = 100 \operatorname{var} (I_j)$$

PCA is often applied in the calculation of index when the weight is unknown. Please note the expression above is modified from regular expression in order to fit with the context of this study.

Indicators for SAI Calculation

Key Factors	Indicators	Source
Policy Reforms	Economic Freedom Index	Cato Institute
	Capital Investment	MOSPI
Potential for Industrialization	Labor force in Suburban Area	MOSPI
	Human Development Index	Planning Commission
	State GDP Growth	MOSPI

Note: MOSPI: Ministry of Statistics and Program Implementation

## The Modi Mandate: India's Milestone Election of 2014 and what it means for its Economy and Society

Ashok Malik

Chair & Fellow,  
Australia-India Institute - Observer Research  
Foundation

*\*Please note that the views expressed in this presentation are my own.*

*Ashok Malik holds the Australia-India Institute-Observer Research Foundation chair of Indo-Pacific Studies. A New Delhi based writer and policy analyst, he works at the intersection of India's domestic politics and foreign and trade policies*

### 1. Setting the Context

In terms of sheer size and logistical challenges, every Indian general election breaks a record. It was no different in the months of April and May, when 814 million voters were asked to vote in a marathon nine-phase election to elect representatives in 543 constituencies spread across 29 states. Eventually two of every three eligible voters queued up at polling stations to elect India's 16th Lok Sabha (House of the People or Lower House of Parliament).

India's election map is a jigsaw that confounds most outsiders. Broadly, there are two big national parties – the Congress, which is centre-left, and the Bharatiya Janata Party (Indian People's Party or BJP), which is centre-right. It would be easy and smooth if one of these two parties won a majority of the 543 seats and formed a government. However, this had not happened in India since 1984. Over the next 30 years coalitions ran the country.

These coalitions usually comprised one of the two national parties and several smaller, state-specific parties. For instance, between 1999 and 2004 – the term of the Lok Sabha is five years – the BJP won 182 seats and led a coalition. Between 2004 and 2009 and then between 2009 and 2014, it was the Congress that led a coalition. It won 206 seats in 2009, in what was considered a very good performance by a national party.

In some elections – notably in the 1990s, a chaotic period for Indian democracy – neither national party won sufficient seats and a government comprised entirely of regional and state parties took office. Not surprisingly, it was confused in its policies and did not last, necessitating mid-term elections.

Within this broad context, how does one locate the 2014 general election? In some senses, this was a “morning after” election. It was the first election after the end of the greatest

period of economic expansion in India's history. India's economy began to open up and be (fitfully) deregulated in 1991, in a process known as “liberalization”. The real effect of liberalization came about a decade after it began; between 2003 and 2011, India's GDP grew at an average of 8.3% per year. It was a boom the likes of which India had never known.

Suddenly, the good times stopped. The Indian business year runs from April 1 to March 31. In financial years 2012-13 and 2013-14, the GDP grew at less than 5%. For seven of the final eight quarters that the Congress-led government was in office, GDP grew at below 5%.

A 5% GDP growth rate would seem an impressive figure for a developed economy. In India, it indicated severe underperformance. Jobs were not being created, consumer confidence was low, and demand was drying up. A series of corruption scandals and policy paralysis in the final years of the Congress-led government mean the investment cycle came to a halt. Investors – both domestic and international – held on to cash rather than invested in enhancing capacities.

Food prices and food inflation were another concern. This was a result of a global rise in commodity prices in recent years as well as a supply-side issue, related to India's failure to reform its agriculture, introductive new-generation, high-productivity technology and simply produce more cereals and proteins and milk and milk-based products to satisfy a population that was rapidly moving from poverty to lower middle-class status and upgrading its consumption habits.

The outgoing government's response to inflation was to raise the cost of money. The purely monetarist approach didn't do much to check prices, but what it did do was hurt business and investment that much more by hiking interest rates. This only exacerbated the economic crisis.

The election took place at this juncture. It made it difficult for the Congress-led government to defend its record, as voters obviously blamed it for their troubles. Yet, that was not all. Other than a standard economic mess, the Indian election of 2014 was also influenced by some unique characteristics. It occurred at the intersection of three far-reaching, long-term trends in Indian society, represented by youth, urbanization and media. Each of these requires careful explanation

## 2. Demography Begins to Vote

Let's begin with youth. India is proud of the fact that it will have the largest working-age population in any country in the first half of the 21st century. Harnessed appropriately, this could turn out to be a "demographic dividend" – a term Indian policy-makers and economists use fairly often. Wasted, it could collapse into a forbidding youth bulge.

What does this youth dividend/bulge actually amount to in numbers? It peaks in 2030 with a youth population of 485 million aged between 15 and 34 (of a total population of 1.5 billion). This is the largest such cohort in human history and is 1.5 times the current population of the United States. Many of the members of this cohort have not even been born, but it is noteworthy that the first voters from this dividend generation began to vote in 2014, having turned 18. That made this election a milestone.

So dramatic is the youth narrative in India that one million are added to the workforce every month, and will continue to be added for the coming 20 years. As a result, youth impatience, hunger for jobs and for better incomes and lives, is fierce. It can challenge any government. A poorly rated government, such as that led by the Congress between 2009 and 2014, didn't stand a chance.

The second trend was urbanization. Officially 32% of India's people are full-time residents and voters of urban areas. However, 60% of the GDP is linked to cities and constitutes the urban economy. The discrepancy between these numbers is glaring. It masks the fact that a large section of people – more than 32% – are associated with or dependent on the urban economy. They could be seasonal or regular economic migrants, who go back to the village at election time to vote. They could be village-based dependents who survive on remittances from a parent or a child or a sibling working in a city.

When the urban job disappears – it could involve a parent being laid off at a construction site in a faraway

city because people have stopped buying homes – the village-based voter realizes that her lifestyle and her family income is going to be hurt. She also realizes that the local, state-specific party or district-level political leader – who could have a community or group-identity affinity and a traditional bond with the family of the voter – cannot solve this problem and, as they say, "fix that job".

That will require a national party and a national leader. Somebody in distant New Delhi, the capital, can help get back that job, even if the voter in the archetypal village does not quite understand the forces underlying the loss and potential regaining of jobs. This is the beginnings of the creation of a pan-Indian, industrial middle class, and the beginnings of a popular engagement with what may be called macroeconomics. The election of 2014 captured this phenomenon at an incipient stage.

The third trend was that of the media, specifically television. India is in the midst of a news television boom unprecedented in broadcasting history. In March 2013, the Indian Information and Broadcasting Ministry announced there were 410 news channels. Today the number is estimated to be some 500.

Most of these channels offer 24/7 news. Some are general-interest channels with regular news bulletins. They exist in English as well as in a variety of regional languages across India. Almost every major state has three or four, if not more, news channels using the regional language of the province. The vast majority of these channels are accessible nationwide.

These news channels have helped to unite viewers in terms of lifestyle choices, consumer habits and attitudes and, inevitably, political responses. They have carved out space for national events and national figures in a society that was thus far much more regional and provincial. In short, the distinction between local and national news is fast disappearing.

What this means for politics is television is fast creating a national, urban-influenced constituency. Many members of this national constituency happen to be young, bringing the demographic dividend (or youth bulge) into the three-way equation.

What did this amount to in the run up to the 2014 election? It served to create conditions for a national vote. A certain percentage of voters – not the majority, but a significant plurality, crucial for the national parties – were looking to vote on national issues, on the larger question

of the economy, propelled by pent-up ambitions. They were looking to a new type of national leader, who could deftly exploit the news media and the reach of technology to speak to the immediate city as well as the far-off village, confident they shared similar economic aspirations.

The man who exploited these forces was Narendra Modi, leader and prime ministerial candidate of the BJP. He was so successful that he took his party to 282 seats. For the first time in three decades, a party had won an absolute majority in the Lok Sabha.

The BJP's election partners were part of a grouping called the National Democratic Alliance (NDA). The NDA won a total of 336 seats (282 being won by the BJP alone). This verdict made Modi prime minister and ensured him a robust mandate. How did he do it, and what will he do with it? We will try and answer those questions.

### 3. Protagonist of the Election

“Cometh the hour, cometh the man” goes the old line. In many senses, this is an appropriate description of Modi in 2014. He made the election his own but his complex, arresting personality and his compelling personal biography also gave the electorate just the product – candidate – it was seeking.

From 2001, Modi had been chief minister – the equivalent of an American governor – of the western Indian state of Gujarat. He had won elections there in 2002, 2007 and 2012 and was a popular leader. His economic record was remarkable as Gujarat had become an industrial and manufacturing powerhouse as well as demonstrated great advance in agriculture in Modi's decade in office. Most important, Gujarat was a big job creator and a magnet for employment seekers from elsewhere in the country. This gave Modi an enviable cachet and evoked a certain curiosity about him.

Modi positioned himself as everything the Congress-led government was not. He was honest, as against an incumbent government faced with a series of financial scandals. He had an economic story to tell, as against an incumbent government that had virtually halved GDP growth rates in two years.

Most tellingly, Modi was the man without a family legacy or a well-known surname, and this made him stand out vis-à-vis the Congress, a party controlled by the Nehru-Gandhi dynasty since India became independent and dominated by a set of political elites who make up the

narrow base of the Indian power structure.

Modi promised to disrupt this cosy world. His calling card in the India of 2014 was not religion or caste or even nationalism. It was class. The narrative of a self-made man, of the son of a father who sold tea at a railway station and a mother who went house to house washing dishes to pay school fees for her children, was an inspirational and extraordinarily powerful one.

The Congress leadership completely missed how the Modi narrative was resonating with people. As the election campaign began, a senior Congress politician made a puerile comment that the Congress would open a tea stall for Modi – a coarse reference to Modi's father's origins. The Congress politicians saw it as a clever-clever line; the message it sent was one of an unfeeling elite, happy to mock lesser citizens. It made being a tea seller's son a badge of honor for Modi.

If this election was about Modi capitalizing on a class revolt, that expression has to be understood. The reference here is not to class in a Marxian sense. It is simply to primarily young, small town, semi-urban people – or even rural folk, exposed to or associated with city life and the city economy – usually from non-English speaking backgrounds. They are hungry to learn the language, though – not to read Milton and join the Anglosphere but simply to get a job.

They are too well-off to be satisfied by the welfare and dole programmes – which is what the Congress had promised – but too poor to be genuinely middle class. They see themselves as socially underprivileged and perceive their progress to be thwarted by an elite that has shut the gates and framed complicated, impossible rules for entry – for professional advance as much as political office – that usher in only the initiated. Remarkably ham-handed in its politics, the Congress allowed itself to be seen as the embodiment of this elite.

Modi's voters make for a complex set of emotions. There is undeniable ambition here, completely justified for talented people who have simply not been given the opportunities they deserve. There is also resentment and an anger, sometimes overdone. Yet, it is equally true that this collective, this middle India, represents a far greater section of the Indian population than the political aristocracy that surrounds the Congress leadership in New Delhi.

Such a binary has caused upheaval in other societies as well. In several countries of Africa and Asia, the first

generation of genteel post-colonial leaders and elites usually gave way to more angular native (or nativist) politicians who grasped popular hopes and fears more easily simply because they had lived these themselves. In 2014, India landed on its feet. It accomplished a similar change through the voting machine.

So dramatic were underpinnings of Modi's victory, some analysts identified the general election of 2014 as a revolutionary moment in Indian political history, almost the inauguration of a Second Republic.

#### 4. Reimagining India's Economic Future

Indian elections have been fought on many issues – national security, religious identity, caste and community sentiment. The 2014 election broke from norm in that it was so enormously dominated by fears and hopes about the economy. This makes Modi's mandate primarily an economic one. In his campaign speeches he never lost sight of this and painted a picture of an India of jobs and manufacturing, of new urban landscapes – he has promised to create or upgrade 100 “smart cities” – of happy families, of a more open and confident economy and society, of India where it is easier to do business, both for the international investor as well as the local entrepreneur.

If Modi's words can be taken at face value, what he is promising is not an ordinary economic programme but a process of social engineering. It would require a re-imagination of India as we have known it and of the manner in which India has done business, figuratively and literally. Not for nothing have Modi's set of tasks and his essential promise been compared with that of Prime Minister Shinzo Abe of Japan.

What does all this – this rhetoric and Modi's fashioning of a new vision for India – translate to on the ground, in actual policy? Modi's immediate challenge is to restore India to a path of high growth. His government has committed itself to taking GDP growth back to 7% in two years. Modi recognizes growth is non-negotiable for India – non-negotiable for it to be taken seriously as a rising power, non-negotiable for it to create jobs for its young millions, non-negotiable for it to find the money to build infrastructure and pay for it, non-negotiable even to fund welfare programmes for those who need them. In his campaign speeches Modi spoke of GDP growth being a determining factor for national security – and both a goal and a tool of diplomacy.

The first suggestion of Modi's economic message came on July 10, when the new government's finance minister, Arun Jaitley, presented the budget. To be fair, this was a truncated budget. The election had taken place in the middle of the financial year. The previous government had presented the budget for the first four months of the year – April-July 2014 – and Modi's government was required to read the budget speech only for the remaining seven months, till March 2015. The government's first full-fledged budget will be presented in February 2015, for the 2015-16 financial year.

Nevertheless, the truncated budget of July 10 did give indications of where Modi wants to take the economy. There was an explicit statement that fuel and fertilizer/agriculture subsidies needed to be rationalized. Welfare programmes would be linked to genuine asset creation and possibly infrastructure projects.

Foreign direct investment (FDI) limits were raised in insurance and defense manufacture, to 49%. Not enough some may argue, but still a start. There was a clear effort to plug India's infrastructure deficit. Tax incentives were offered for power projects. A massive railway modernization mission – including the building of a Bullet Train line – was announced. Seed capital was set aside for the “100 new cities” project. Assurance was provided on stable tax regimes and the phasing out of the dreaded retroactive tax, imposed in 2012 on certain types of foreign investment.

In the coming days, the Modi government is expected to announce additional measures to boost investment – international and domestic – in power, mining and manufacturing. This is essential to the new prime minister's stated plan to integrate India with Asian supply chains, both as a consumer and a supplier.

Beyond these relatively minor policy details, what is the big picture? It was provided by Finance Minister Jaitley in the debate in Parliament following the presentation of the budget. Breaking from the politically correct but ultimately stultifying language of India's socialist-influenced politics, he gave a categorical call for economic reform, arguing it was possible to be both pro-poor and pro-business.

In the old India this would have been heresy. That India was left behind, though, by the election of 2014. Modi's India is another enterprise.

## After Modi's Gujarat Growth, A New Era for India

Dr. Laveesh Bhandari <sup>1</sup>  
 Founder Director  
 Indicus Analytics

*\*Please note that the views expressed in this article are my own, and do not necessarily represent the opinion of Indicus Analytics.*

*\*Dr. Laveesh Bhandari heads Indicus Analytics, India's leading economics research firm. He has studied in Boston, worked for Indian Institute of Technology, Delhi and National Council of Applied Economic Research, Delhi. He is a member of many committees and is also a well-known economic commentator.*

For many years now India and Japan have been steadily expanding and deepening economic interaction, however, there is much that can be achieved. It is obvious that there can be significantly greater interaction between India and Japan in the years to come. But the first step in broadening such ties requires a much better mutual understanding of how each country functions. The great areas of opportunities and strengths along with the areas of weaknesses and gaps would therefore help business leaders and change-makers understand better, and consequently take better informed decisions. This monograph aims at precisely this objective – to inform the readers of the key aspects of India that will help them in taking strategic and implementation decisions. It does so using Gujarat as an illustration – how a state with limited natural resources has managed to take the leadership position across many domains.

### 1. Historical Evolution of Gujarat and India

India achieved independence in 1947 and immediately set about reforming itself from a colonial economy dependent on international powers, to an independent one that was not dependent upon anyone but the efforts of its own people. The method chosen in the 1950s was central planning and allocation of resources combined with a free private sector. However, India is a highly diverse country with many different races, languages, cultures, religions. Consequently the Indian constitution, adopted on the 26th of January 1950, envisaged a federal set-up and a parliamentary form of government. This was not something favored by just a few leaders, but came about after a 2 year

national and public debate.

A parliamentary Westminster style democracy was chosen. A lower house of the parliament had members directly elected by the people and therefore could better aggregate diverse views. These Members of Parliament then elected a Prime Minister who chose his cabinet of ministers. This was so that the key decision maker cannot overly centralize powers and has to depend upon the lower house of the parliament or *Lok Sabha*. The fact that sometimes democratic countries take short term decisions or over-react also led to the creation of an upper house of senior parliamentarians to act as a tempering mechanism, these *Rajya Sabha* members are not chosen by the people but chosen by state level representatives. This further strengthened the federal nature of the country.

A state organization commission was set up which recommended the creation of the states of India. Some part of what we call Gujarat today was a part of the Bombay presidency ruled directly by the British, and some parts were ruled by various kings. All these parts were aggregated under what we know as the state of Gujarat, since the most prevalent language spoken in the area was Gujarati. Other minor languages are also spoken in the state. Overall in India there are at-least 16 major languages and hundreds of minor languages. Most Indians however will be able to comprehend at-least one of the 16 major languages. Traditionally the upper class elite also had a good understanding of Sanskrit and Persian, but today those are rarely understood and English has taken their place as a language of business and of the elite.

Of the 29 major states and 7 Union Territories in India, each state also follows a Westminster type model with a lower house of legislatures who elect a Chief Minister who

<sup>1</sup> The author would like to thank Dr. Sumita Kale (Chief Economist) and Dr. Minakshi Chakraborty (Senior Economist), colleagues at Indicus Analytics, for their help and comments.



then forms his cabinet. Narendra Modi, India's current Prime Minister was the Chief Minister of Gujarat for more than a decade in the 2000s.

India's economic growth was quite low in the first few decades after independence, as economic planning ended up curtailing initiative of Indian labor and entrepreneurs. By 1990 it was quite apparent that India needed to change. Per capita income of countries such as China had surpassed that of India, and its growth was not adequate to meet either the basic needs of the masses or the aspirations of the youth. In 1991, the Congress Party took over reign in Delhi and Prime Minister Narasimha Rao brought in Dr. Manmohan Singh, an academic-bureaucrat, as the Finance Minister to help him bring about reform of the Indian economy. Mr. Rao and his team removed industrial licensing, reformed the judiciary and made it more independent, improved regulators, and made imports and exports much easier. Immediately there was a major shift in the economy with both exports and imports rising followed by greater investment (Figure 1).

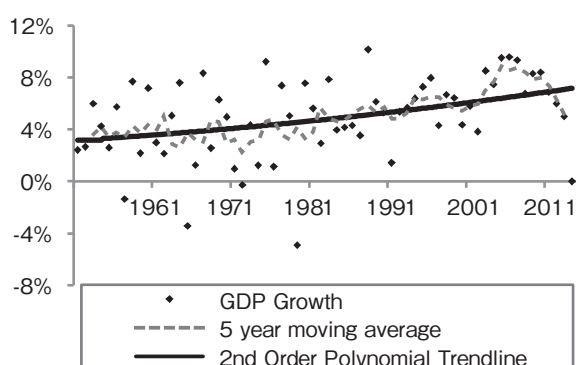


Figure 1: Historical GDP Growth in India

Gujarat was among the few states that benefitted right from the beginning of this new economic regime<sup>2</sup>. This was for two reasons. First, Gujarat has traditionally been a centre of trade and a large investment community exists in the state for many centuries. Second, Gujarat had a large manufacturing sector which could better utilize the new opportunities than other states such as Bihar and UP which were more dependent on agriculture<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Some of the high growth states during reform era, notably Gujarat, Maharashtra, Karnataka and Tamil Nadu, got the lion's shares in foreign investment in the 1990s.

<sup>3</sup> In India, at the aggregate level, and also at the regional level, the tertiary sector became the largest sector. Gujarat is the only exception in this respect, where the secondary (predominantly manufacturing) sector has become the largest sector with more than 40% share in SDP in 1999-2000.

However, all these changes were initially not benefitting the masses – high growth was limited to a few areas that were better able to benefit from the opportunities being thrown up. But large parts of eastern and northern India where there was little manufacturing, or highly powerful labor unions that curtailed flexibility so important for any business in an open economy, did not benefit as much. Similarly these reforms did not benefit rural areas as much. Consequently the Narasimha Rao government could not continue for long. Successive governments only went in for piecemeal changes, and tried to enhance various welfare schemes to better share the gains from higher economic growth.

By the mid-2000s it was the common belief that for a government to stay in power, welfare schemes would have to be spread far and wide. The Congress came back to power and the academic-bureaucrat Dr. Manmohan Singh now was India's Prime Minister. Unlike most of his predecessors Dr. Singh was not a politician and therefore could not build the necessary support for further economic reforms. Though the parliamentary system gives great representation to diversity, it requires great political skill to bring about change, Dr. Singh was lacking in this skill. Large welfare schemes proved critical in his government winning the elections in 2009 which gave his government another 5 years in the office. However even in his second stint he could not bring together necessary support for further economic reforms (Figure 2). Meanwhile welfare had expanded with the costs of free or subsidized energy, fertilizer, diesel, kerosene, water, electricity, housing, education and health eating into the health of the government's budget.

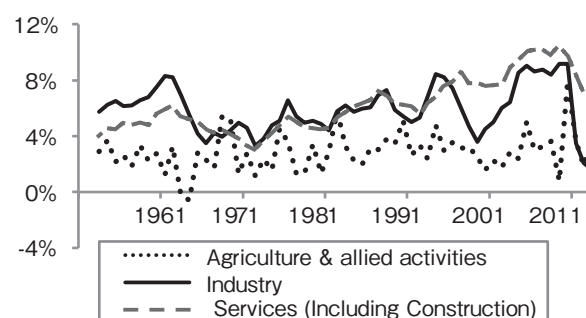


Figure 2: Sectoral GDP growth of India

Notes: Author estimates using data from Central Statistical Organization of Govt. of India, growth in constant prices

Inflation was the natural outcome and hovered in the double digits for a large part of the last half a decade. Despite large welfare schemes, the United Progressive

Alliance (UPA) government could not retain its position in 2014 primarily, but not only, due to bad economic management.

While the central government was not able to cope with negotiating various political pressures, Chief Ministers in many Indian states were taking matters into their own hand. They started venturing abroad searching for investment in their states, improved governance, and bettering the functioning of the government in many different ways. Though Narendra Modi is only one amongst such Chief Ministers, he has been the most successful of them all<sup>4</sup>. In the last two decades, India was changing; the youth now accounted for the bulk of India's population and they were not satisfied merely with greater welfare, but also aspired for greater income opportunities. Meanwhile, the older citizens were highly concerned about inflation and what it was doing to their savings. Economic growth and greater opportunities combined with low prices have now become the key driving forces of Indian politics and Narendra Modi, the best economic-manager-politician was unambiguously given the mandate for running India in 2014.

## 2. Economic Geography

The bulk of India's population resides in northern and eastern India. However these areas also tend to be the poorest and least economically advanced, apart from a few parts (Figure 3). The river Ganga dominates this area

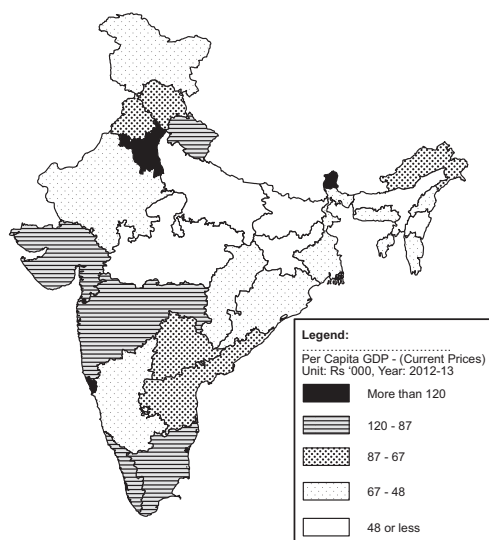


Figure 3: State level Per Capita GDP of India

<sup>4</sup> Bihar, Odisha and Chhattisgarh in eastern India, Andhra Pradesh and Tamil Nadu in the South, Goa and Gujarat in the West are some examples of strong Chief Ministers who attempted to improve governance in different ways.

and together with its tributaries feeds the bulk of India's population. The Ganga is not merely a river; it has been recognized for many millennia as a goddess and a mother who takes care of India. Even people in southern and western India, who are not dependent on the Ganga would worship her and recognize it as the mother protector. The southern and western parts of India have lower population but tend to be more economically advanced and also have greater levels of education and affluence. Perhaps for that reason the centres of manufacturing and IT also tend to be in these parts of India.

The eastern part of India has a large forest area and a high percentage of tribal population. Apart from agriculture, the area is also very rich in minerals. Perhaps as a consequence mining and basic industry are important economic activities of the area. However a combination of poor economic policies and exploitation of tribes has created law and order problems where left wing extremists compete with forces of modernization in this area. Many of India's problems with mining related activities are due to little trust in the government's ability to adequately protect the people of this area. As protection against exploitation improves, extremism will also go down. Notably, Gujarat also has a large tribal population but has been better able to prevent their exploitation – left wing extremism is therefore missing in Gujarat.

The Indian market is very diverse – languages, scripts, cultural norms differ over the difference of a few kilometers. On top of it hundreds of communities and groups live next to each across Indian cities and villages. Can it be considered to be one large market? Or is it many markets co-existing in one space. This may not be the place for a more detailed exposition, but some mention can be made. The first is family and community links. There is a deep respect for the family, and however they may rebel, the youth do not like to break-away from their families.

Though there are many castes, *jatis*, and religious denominations – the distinctions are more in the social space than economic spaces. Second, Indians of various castes and sub groups do work together seamlessly, irrespective of which group they belong to. This has been the norm for many centuries. Third, as many successful MNC companies will share – though on the face of it there are many differences between different groups of Indians, there is also a very deep similarity. Products if designed well are successful across the country, and only the

messaging sometimes needs to differ. Some products have succeeded across the country with the same messaging but in a different language. Despite so much diversity, the tastes and preferences do exhibit some similarity across India. These commonalities among Indians therefore also give rise to a common market.

Gujarat is in one sense quite different from other parts of India (Table 1). There can be little doubt about the natural comparative advantage of the state in manufacturing. The openness to migration and the natural advantage of land with little alternative use, local entrepreneurship, state support, and local politics that is not against capitalism are significant factors.

Table 1: Economic Growth of Selected States

	1961-70	1971-80	1981-90	1991-00	2001-10
Andhra Pr.	1.6%	3.4%	5.6%	5.6%	8.7%
Assam	3.8%	2.7%	2.9%	2.0%	5.0%
Bihar	1.1%	3.2%	4.7%	3.8%	9.2%
<b>Gujarat</b>	<b>3.1%</b>	<b>5.6%</b>	<b>4.7%</b>	<b>6.9%</b>	<b>10.2%</b>
Haryana	6.3%	5.4%	5.3%	4.7%	9.3%
Himachal Pr.	3.5%	3.2%	5.3%	6.9%	7.1%
J&K	3.8%	4.7%	2.1%	4.5%	5.7%
Karnataka	3.6%	4.3%	5.2%	6.8%	8.1%
Kerala	4.2%	1.7%	3.6%	5.7%	8.4%
Madhya Pr.	2.3%	1.7%	4.4%	4.9%	7.0%
Maharashtra	3.2%	5.7%	6.4%	6.3%	10.5%
Odisha	-	2.8%	4.3%	3.5%	9.1%
Punjab	5.8%	5.4%	5.3%	4.5%	6.6%
Rajasthan	2.9%	3.5%	6.6%	6.5%	7.3%
Tamil Nadu	2.6%	2.8%	5.3%	6.4%	9.6%
Uttar Pr.	2.3%	3.5%	5.1%	3.7%	6.3%
West Bengal	2.3%	3.2%	4.8%	6.8%	6.7%
<b>India</b>	<b>3.6%</b>	<b>3.5%</b>	<b>5.3%</b>	<b>6.2%</b>	<b>8.1%</b>

Notes: Author estimates using data from Reserve Bank of India, Decadal growth rates of NSDP at constant prices

The location – mid-way between the manufacturing set-up in Maharashtra and Delhi – which is the gateway to the great markets of the north is a very critical advantage for the state (Figure 4). As has also been mentioned, the tradable services could take off from Gujarat the way they did in many other states. This only underlies the extreme importance of factors including quality technical education, English language skills, cosmopolitan cities, and skilled manpower availability for ITES and especially software services. Most of the major centres of economic activity in India boast of such advantages – whether it is Bangalore, Chennai, Mumbai or Delhi.

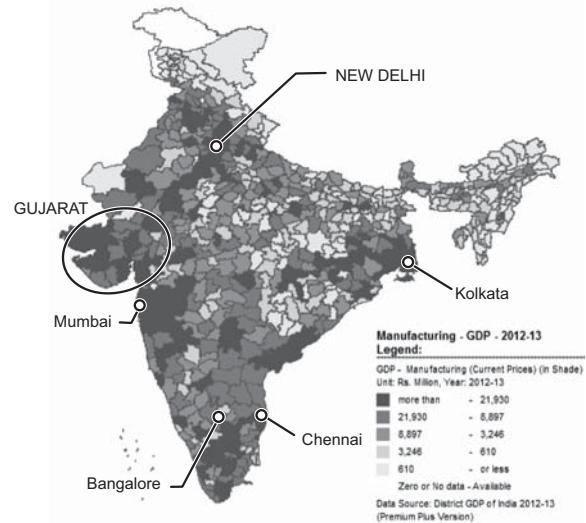


Figure 4: The Advantageous Location of Gujarat

Location notwithstanding, a lot of credit for this goes to the government's policy of supporting big business through infrastructure and availability of land. The industrial policy of 2009 provides a "merit-based" package of assistance to core infrastructure projects involving a minimum investment of INR. 50 billion. The state also offers a significant advantage through privately run ports, which were liberalized as far back as 1995. Gujarat saw a radical change in its industry structure from the 1980s as major companies set up very large units in the state. Since 2005, Gujarat has implemented a host of schemes aimed at decentralizing government and taking essential services to people in villages. The marketing around these schemes is innovative-the interaction with villagers is celebrated as a kind of festival. The *Krishi Mahotsav*, for instance, is a festival where scientists, government officials and agriculturists go to villages to educate farmers about drip irrigation, soil testing, rainwater harvesting.

The Gujarat growth story of the 2000s, it can also be argued, came about on the basis of a policy decision to give roads, electricity and water to everyone. This not only ensured that the benefits of high growth percolated to the large masses, but also gave the government the support of the people. The flagship scheme here is the *Jyotigram Yojana*, commissioned in 2006, which ensures eight hours of electric supply for irrigation for all of Gujarat's 18,000 villages and 24x7 domestic power supply that has covered up to 97 percent of all villages. Good roads have enabled farmers with easy access to markets and resources to diversify into multi-cropping and dairy farming.

Innovations in irrigation, particularly in the construction of check dams, have ensured Gujarat has recorded the fastest growth in agriculture at greater than 10 percent annually amongst all Indian states from 2001 to 2010.

### 3. Emerging Issues and Current Government

There are three important forces that are driving India and the interplay between them is going to determine how India changes in the coming future. One, the demographic dividend is not just sustained, it will continue over the next few years. On the economic side, the youth and working age groups will be producing and saving more than those who are older, while on the political side they will be far more aspirational and demand much more from the government than the generations before them were. Two, globally the demographic deficit will become stronger. It will be creating a demand for productive hands and minds not just in the western world, but also in Asia. Three, communication technologies will change the whole form of production and the manner in which the bulk of consumption occurs. Overall, the service economy will become even more important globally.

The combination of the forces mentioned above will generate immense opportunities for India, provided it is ready to take advantage of these opportunities. The first step for India would be improved education and skills for all. A large number of youth have far greater aspirations than the older generations, they will demand much more from the world, and for that demand to be met, these youth need to be adequately prepared for the emerging world. We are already seeing that change in the way politics is being conducted. The second would need to be a change in the orientation of its politics, and we do see some movement in the right direction across India. People are re-electing Chief Ministers who have been delivering on greater stability and economic and governance improvements. The current Prime Minister's ascent is just one outcome of that trend with a focus on economic issues. The third step would be to manage the massive movement of Indians from one part to another. As mentioned in the first section, there are large lingual and cultural differences between Indians in different parts. And when such large numbers will move to new locations in search of better opportunities, there is a danger of unrest. To some extent this is already happening, and the solutions are well known – better housing and better policing. A large national program of housing would

prevent the creation of slums and improved policing would help arrest any unrest in early stages.

But all of that is in the social-political front. Trends are apparent on the scale of changes that will occur in India on the economic front as well. Consider three sectors.

India's IT sector today services a range of clients globally; within India as well it has become a significant entity delivering services to both the private sector and the government. It employs millions of youth and continues to grow rapidly through economic ups and downs. Some states (such as Andhra Pradesh in south India) have actively tried to improve the conditions for this sector and benefitted from the resultant growth in incomes and employment. Others (Maharashtra and Karnataka for instance) have not tried as hard, but growth has occurred nevertheless. Yet others (such as Gujarat) never really attempted to set up a strong IT base, and neither did it grow as significantly, but that does not mean the sector has not benefitted it. Gujarat has been among the most pro-active adopters of IT in both the private and public sectors. The resultant efficiency improvements have benefitted all sectors in the state.

The manufacturing sector has not grown very significantly when compared to the service sector in India. One of the many hurdles faced by the sector is the non-availability of large tracts of land. The core problem here has to do with (a) absence of clear ownership titles and long times taken in clearing those, and (b) the problem of converting land use from agriculture to industrial or commercial use. The former is due to dated systems of logging land ownership which can be addressed by an aggressively pushed policy of mapping and logging an IT system all of the land/real estate in India. And the latter, simply requires a smooth method of compensating all those who own land. Gujarat circumvented the problem because of one major asset it had – large areas of land is fallow and has no use for any other economic activities. The state government simply took over large pieces of land at low prices as it had no other use, and allocated it to industry. But can the same be done across India? The answer is in the negative. The reason is states in the east and north tend to have high population densities larger and more closely packed villages with a large proportion of land devoted to agriculture. Such land cannot be taken over by the government at low cost, and therefore this is one problem that the Gujarat cannot be a torchbearer. Different states will have different solutions – some like Delhi will

choose to concentrate only on the services sector. Yet others will focus towards activities where large pieces of land are not required. There is enough land in India, and it is well known that a one size fits all approach will not work, and every state will need to find a strategy of handling the land constraint in its own way.

A third significant economic requirement has to do with creating infrastructure – something that India has been quite poor at in the past. Bringing in the private sector will typically require Public Private Partnerships or PPPs. India's record on PPPs has generally been quite poor in the sense that there are typically multiple disagreements between the public and private partners. Crony capitalism and corruption have worsened this, and there is much distrust in the public. The private parties involved in PPPs will need to find ways of not just negotiating with the government but also building general credibility, so that in case regimes and people at the helm change, the trust and faith in their ability to deliver without exploitation remains. Gujarat has also depended on PPPs to build its infrastructure. However, it has invested far more in strengthening the state's own abilities in drafting PPP agreements, monitoring and facilitating the progress of PPPs. This has resulted in greater coordination and trust between various partners in the PPP model. This success of Gujarat's PPPs has been recognized globally as well. This success model rests on an act called "Gujarat Infrastructure Development Act, 1999" which came in force in 1999, before Modi became the Chief Minister of the state. What Narendra Modi can however be credited for is the strengthening of the Gujarat Infrastructure Development Board (GIDB) that oversees all PPPs in the ambit of the state government. No such entity or Act exists at the central level and we expect that the new government will move in the same direction as well.

#### 4. Conclusion and Key Takes for Japanese Investors and Managers

The combination of a large growing workforce, relative stability, and an investment oriented government is likely to once again bring about a phase of high growth in India. Unlike in the past, this phase is going to be much more growth and development oriented, with better political and economic relations across borders, a more intensive investment orientation, and a government which will use all means in its hands to overcome political or process bottlenecks.

However, there is also a general belief that it is not easy to be in India. The complexity of India, the chaos – whether in its streets or policy, the difficulty of replicating international processes in India, are only some of the concerns. Undeniably these are important issues. However, as the experience of all other MNCs who have decided to stick it out shows, India is not as difficult a country to be in and a highly profitable one at that. The key criterion is that managers of international companies need to understand India better and to be more patient than they need to be in many other Asian countries.

There is a deep connect and similarity between different parts of India even though outwardly there is great diversity. The diversity tends to be more in the social domain, but in the economic domain there homogeneity runs very deep. There are also problems of unclean cities, stuck projects, back and forth in policy, leakages and delays in projects, etc. Most of these problems can be traced back to a government that is not run very efficiently. However, as the experience of states such as Gujarat shows, some political leaders have found ways on how to improve governance. Narendra Modi is among such political leaders in India today, and there are many more. Even more importantly, the Indian citizens are increasingly demanding better governance and greater opportunities along with economic stability. Governments will need to be more responsive than they have been in the past. Fortunately for India, the demographic dividend will continue, whereas in many other countries there will be a demographic deficit. This augurs well provided India can improve skills and education, and improve infrastructure through easier land transactions and better run Public Private Partnerships.

## 南インド進出のフェーズ2に向けて

JETRO チェンナイ事務所  
所長 石浦 英博氏

1985年上智大学外国語学部卒、ジェトロ入社。松江事務所、スリランカ・コロンボ事務所、インド・ムンバイ事務所所長、知的財産課長、アジア大洋州課長、千葉事務所所長などを経て、2013年から現職。



自動車産業の一大集積地と呼ばれる南インドの最新動向についてジェトロ・チェンナイ事務所の石浦所長にお話を伺いました。

— 最初にジェトロ・チェンナイ事務所のご活動内容についてお知らせください。

大きく分けて四本の柱があります。一つ目が対日投資です。安倍総理の成長戦略のひとつにある海外から日本への直接投資の拡大に力を入れています。インドでもグローバル化が進み、従来からのITサービスや製薬に加えて、近ごろは再生可能エネルギーなど、新しい分野で日本への投資を検討する企業が増えてきています。

二つ目が日本の中小企業のインド展開支援です。世界的に見て自動車やエレクトロニクスの大手企業がアジアを中心とする新興国に進出しています。南インドには四輪、二輪の完成車メーカーとともに、そこに納入するTier 1あるいはTier 2といった中堅・中小企業が日本から多数進出しています。その企業の皆さまが無事に進出し、円滑にオペレーションができるようサポートをさせていただいております。

三つ目が農林水産物と食品のインド展開支援です。農林水産省は2020年までに1兆円の農林水産物と食品の輸出目標を掲げていますが、ジェトロはその実行機関の一つです。近年、インドでも健康志向が高まり、ヘルシーなイメージの日本食に対する関心も高まって

います。特に、南インドはコメを主食とする地域ですので和食への親しみやすさがあるようです。多少値段が高くても品質のよい日本産を受け入れてもらうため、インド調理師会と組んで一流レストランの指導者層を対象にした、すしの調理衛生技術セミナーを開くなど、日本食の輸出促進に取り組んでいます。

最後に、現地政府や関係機関に対するビジネス環境改善を目的とした建議活動です。ジェトロはチェンナイ日本商工会の事務局として、タミルナード州の日系企業の声を集約して州政府に電力、道路、港湾などのインフラ改善を求めたり、開発などを要請するといった商工会活動を支援しています。日本政府やその関係機関と協力しながら、日本企業と現地政府の懸け橋としてお役に立ちたいと考えています。



ジェトロ・チェンナイ事務所

— 南インドは比較的インフラ開発が進んでいると言われます。南インドのインフラを考える上で何を注目すべきでしょうか。

生産・流通・消費のグローバル・ネットワークとの関係が特に重要です。ご存じの通り南インドは東南アジアや中国といった東アジアのサプライチェーンと密接につながっています。日本政府が進めているRCEPやASEANプラス6に関する各種報道もあって、アジアの東側とインドとの関係は注目されています。しかし、東側だけ見てもインドの魅力は半分しか分かりません。インドから西に目を向けると、そこには中東、アフリカ、遠くはヨーロッパという大きなマーケットが存在します。南インドはいわば東西を結ぶ要

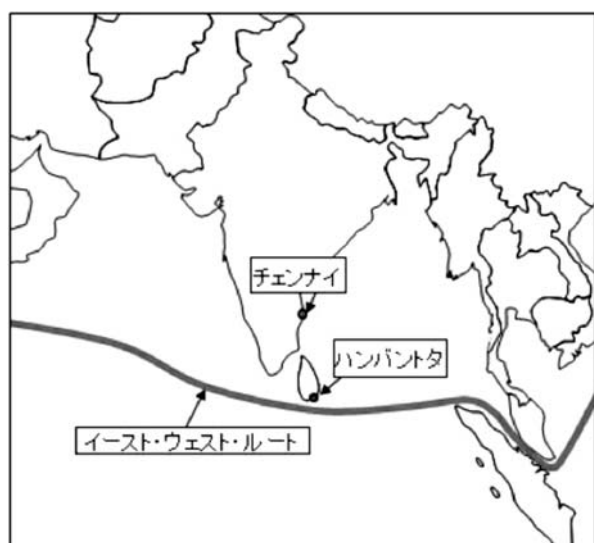
衝ですので、モノとサービスの流れをグローバルに俯瞰する文脈でこそ、比較優位やポテンシャルがよく理解できると思います。

冒頭申し上げたとおり、南インドはアジアのデトロイトと呼ばれるほど自動車産業が集積しています。グローバル・ネットワークの例として、ある韓国メーカーの事例をご説明します。このメーカーのインド国内販売シェアは2位ですが、輸出台数は最大手です。日系メーカーよりも輸出が多い状況です。

この韓国メーカーはチェンナイ近郊に自動車産業の集積がそれほど進んでいない1990年代中ごろに、外資大手企業に先んじて大規模投資を行いました。交渉の結果、タミルナード州政府からチェンナイ港自動車埠頭（ふとう）の独占的使用を認可されています。同社は、自動車をチェンナイ港からいったん、スリランカ南端のハンバントタ港という、中国政府の支援で完成した大規模港湾施設に輸出します。インド洋の東西を結ぶ「イースト・ウエスト・ルート」という海上の大動脈近隣に位置するこの港は、効率的な積み替え、東アジア、中東、アフリカ、ヨーロッパなど世界各地への輸出に適しています。

同社は、同業他社が国内販売の拠点として内陸部に立地するのを尻目に、初めから輸出の利便性を念頭において南インドの港湾都市に工場を立地しました。内販と輸出の2つの市場ニーズにうまく対応した成功事例です。その戦略どおり、稀少資源である港湾インフラもしっかりと押さえています。

ハンバントタとイースト・ウエスト・ルート



他方、この韓国メーカーに約10年遅れてチェンナイ近郊に進出した日系自動車メーカーも、国内販売と輸出に力を入れています。例えば、ニューヨークで採用が決まったイエローキャブや、中東、アフリカ、欧州向けの小型車などです。

ただし、同社は後発であるためチェンナイ港が使いません。他の自動車メーカーと同じように、チェンナイ港の北に位置するエンノール港を使って輸出しています。エンノール港は日系の複数の自動車メーカーやその他の日系企業も使用していますので、アクセス道路、橋、港湾設備などのインフラについて、先述のチェンナイ日本商工会としてタミルナード州政府に改善をお願いしているところです。

タミルナード州工業省への主な建議事項  
(2013年10月時点)

- ・ チェンナイ港からエンノール港までの道路拡幅工事（四大大橋を含む）の完成
- ・ チェンナイ港、エンノール港のオペレーション改善
- ・ オラガダム周辺の道路環境改善等
- ・ 発電所建設に関する定期的な情報提供依頼
- ・ 突発停電の防止。停電が不可避な場合には最低8時間前にノーティスする仕組みを整備
- ・ 進出済み個別企業の問題解決窓口の設置
- ・ 継続的な工業団地情報の開示、話し合いの場を設定
- ・ 日系民間工業団地プロジェクトの早期実現に向けた州政府の支援等

資料：チェンナイ日本商工会

完成車とともに重要なのが部品の輸出入です。近年、インド製自動車部品の輸出が急速に伸びています。ある日系完成車メーカーによると、グループ内取引におけるインド製部品の輸出シェアは間もなく日本からの部品輸出を抜いて同グループの世界トップになる可能性があるそうです。インドの自動車部品輸出は見逃されがちですが、ポテンシャルが高い分野です。他のアジア新興国と異なり、インドの地元企業は基礎技術を持ち、特に金属機械加工に長けています。品質管理も年々向上し、かつ価格も安いので国際競争力があります。今後、日本で生産販売される車種にもインド製部品が使われていくことでしょう。

製造品以上に注目されてきたのが、インドのサービス輸出です。90年代半ばから米国のIT企業が積極的に南インドに投資した結果、ソフトウェア開発やコール

センター、ビジネス・プロセス・アウトソーシングなど、英語圏向けの IT 関連サービスの輸出が急成長しました。IT 産業の勃興とともに、サービス輸出を支える海外とインドを結ぶ通信インフラは劇的に改善されました。

IT はバンガロール、チェンナイ、ハイデラバードといった産業集積を有する南インドが本場です。中東に石油があるように、米国は 90 年代に南インドに IT 技術者という貴重な「資源」を発見しました。ちなみに、Y2K（2000 年問題）の前後から今日に至るまで、全世界の米国領事館で雇用ビザ（H1B）を毎年最も多く発給しているのは南部を統括するチェンナイの米国領事館です。<sup>1</sup>今は、デジタル・エコノミーの時代になり、力をつけたインド IT 企業とグローバル化した自動車、電機電子分野の日本企業がそれぞれの得意分野を生かしながら、インド内外でコラボレーションする時代です。日本の製造業×インド IT の連携は今後ますます加速するのではないのでしょうか。

— インドから輸出する際のインフラの課題は何でしょうか。

さまざまな課題があります。電力、道路、港、鉄道といった個別の問題も多くありますが、それ以上に地域の発展ストーリー作りが大切だと思います。現地のリーディング産業があり、代表的なグローバルプレイヤーがいて、日々の企業活動が変化していく中で、さまざまなインフラの課題がでてきます。地元産業が国際的な競争力を高めていけるようなプランニングをしていくことが大切です。民主主義国家において、優先順位のコセンサスを得るためには、地元の関係者が納得する発展ストーリーが必要でしょう。

自動車産業の例が多くて恐縮ですが、南インドは現地企業を含め四輪、二輪完成車メーカー、Tier 1 や Tier 2 のサプライヤーなど一大集積が形成されています。裾野産業も広く存在し、全体ではかなりの規模の

<sup>1</sup> 2000 年問題（Y2K）が懸念視された 1996 年から 1999 年の間に米国からインドへ特需が発生し、その 4 年間でインドのソフトウェア輸出が 25 億ドルに達した。IT 先進国とうたわれた米国もインド技術者なしにはこの問題が乗り切れなかったとされ、米国のソフトウェアやシステムが実際にはインド人技術者の手で成り立っていると評された。

雇用が生み出されていると思います。国際競争力を強化する方針を堅持し、目標を達成するためにインフラ整備に関わる地方自治体と企業がしっかりと対話を重ねていくことが大切です。

インフラを考える上で、もう 1 つ大切なのが現地の視点です。現地の視点とは、国内の社会生活基盤、すなわち、上下水道、ゴミ処理、バイオマス発電、食品のコールドチェーンなど、生活レベルに深く係わるものです。

例えば、チェンナイ港とエンノール港の間に、ロイヤベッタという漁港があります。インド洋はそれぞれ「インドマグロ」を含めさまざまな種類の魚が捕れます。浜で開かれる早朝のセリには、イカ、マグロ、カツオ、マナガツオ、ガルーパー、イワシ、タイ、アジなどが運び込まれます。しかし、残念なことに、誰も捕った魚の鮮度管理に注意を払いません。チェンナイは年中気温が高いのですが、漁港でも漁船でも氷がほとんど使われていないようです。日本で見られるような捕った魚の鮮度維持のための「活きメ」のような技術も普及していません。それでも、地元の輸出業者は中華料理の高級魚だという赤ガルーパーを香港や東南アジア向けに特別に氷詰めにして輸出しています。魚の質はよく、価格も安く、種類も豊富なのですが、それを大きなビジネスにするだけのハードとソフトのインフラがありません。



ロイヤベッタ港の魚市場（石浦氏撮影）

もしも日本の中小漁港の設備一式と魚の加工施設、浄水設備などのシステムを持ち込むことができれば、インド国産食材を使って回転ずしチェーンを展開できるかもしれません。また、自動車同様、国内販売が不



振な時は海外市場、例えば、日本や東南アジアへ加工食材を輸出することで経営の安定が図れるでしょう。

少々脱線しましたが、南インドに住んでいて、日本企業は生活者レベルからみたインフラ提案力が弱い感じがします。現地の目線に立ったソリューション提供が苦手ようです。

この原因のひとつは、インドの在留邦人数が欧米やアジアの主要国に比べて少ないことでしょう。総務省統計局の資料によれば、インドの在留邦人者数は約7,000人ですが、中国、米国、欧州、東南アジアの都市と比べて非常に少ない水準です。在留邦人数の少なさが生活密着型インフラを提案する力の弱さにつながっているのかもしれませんが。インドで地元の自治会活動やコミュニティ活動のリーダーとして汗をかいている日本人の話はあまり聞いたことがありません。

海外在留邦人数 (2012年)

	総数	長期滞在者	永住者
米国	410,973	249,683	161,290
ロサンゼルス	71,435	43,142	28,293
ニューヨーク	53,365	41,202	12,163
中国	150,399	147,863	2,536
上海	57,458	57,238	220
欧州	203,661	149,631	54,030
ロンドン	38,314	30,343	7,971
パリ	13,309	11,611	1,698
タイ	55,634	54,587	1,047
バンコク	39,949	39,253	696
シンガポール	27,525	25,833	1,692
インド	7,132	6,916	216

資料：総務省統計局

一方、韓国はインドで存在感があります。現在、チェンナイの在留邦人は700人前後ですが、韓国人は3,000人以上です。大半の方々が韓国の代表的な企業で勤務しています。家族帯同が多いのが韓国の特徴でしょう。日本人子弟が通うアメリカン・スクール(チェンナイには日本人学校が無い)の生徒の約半数は韓国人です。看板はアメリカン・スクールですが、生徒の国籍だけ見るとコリアン・スクールと呼べなくもない。西部の代表的な工業都市ブネのインターナショナルス

クールには韓国人の中高生約900人が勉強しているそうです。97年のアジア通貨危機以降、韓国もグローバル化の波にさらされ、近年はインドを含む英語圏に子供を留学させることが特別なことではなくなったそうです。

インドに留学すれば地元の友達もできるでしょうし、各州のさまざまな言語、生活習慣に馴染むチャンスが当然生まれます。若いうちに異文化に触れることは、将来のビジネスにも必ず役立つはずで。日韓を比べてみると、微妙な差かもしれませんが、多くの分野で韓国製品の方がよりインド社会に食い込んでいる感じがしますがいかがでしょうか。

多くの移民を受け入れ、ITを中心とするインド人技術者を戦略的に取り込んでいる米国。また、旧宗主国である欧州の国はそれなりにインドにおける人的ネットワークを持っています。韓国や中国のアグレッシブさに比べて、日本企業の進出はまだまだ伸びしろがあると思います。日本もインターンシップ、留学、ホームステイなど、いろいろな手段を使って若者にインドを体験してもらい、その上でインド社会や世界情勢に対する理解を深めていって欲しいです。日本企業も優秀なインドの若者には本社の門戸を開き、戦略的に人材育成を図る必要があるかもしれません。

— 最近のインドではモディ新政権の話題で持ちきりですか、南インドで実感される動きはありますか。

南インド経済界のほぼ全体が新政権を歓迎しています。「ようやく決断を下すことができる政府になった」とモディ政権に対する期待値は極めて高いといえます。

他方で、ここタミルナード州では、モディ首相のインド人民党(BJP)ではなく、地域政党の全インド・アンナー・ドラヴィダ進歩党(AIADMK)が圧倒的に強いという点に留意が必要です。タミルナード州の連邦下院議席数(選挙区数)は39ですが、そのうち37をAIADMKが獲得しました。BJPが獲得できたのはたった1議席です。

AIADMKの党首であり、タミルナード州の首相を務めるジャヤラリタ氏とBJPのモディ首相とは、うまが合うといわれています。ジャヤラリタ氏はタミル

ナード州の首相を断続的に3回務めています。モディ氏はグジャラート州首相を連続3期務めた後、中央政府の首相に就きました。インドの各州はASEANでいえば国に相当する規模です（タミルナード州で人口7200万人。タイやマレーシアよりも大きい）。州首相の権限は日本の都道府県のトップよりはるかに強く、州の経済発展はいわば首相の力量次第です。二人とも州と中央の権限に関わる問題点や、州政府が直面する各種課題、何をすれば自治体各レベルの選挙で票につながるのかを熟知していますので、より現実的かつ実務的な対応が期待できます。

具体的な政策アクションとしては、タミルナード州政府からモディ首相にリクエスト・リストが提出されています。例えば、カルナータカ州とタミルナード州の州境で昔から問題となっているカーヴェリ川の水利権に対応する河川管理庁の設立、州間の配電割合における取り分増などを中央政府に求めています。

— 話題を文化面に変えたいと思います。南インドの文化や現地でのコミュニケーションで気を付けるべき点はありますか。

先ほどお話したとおり、日本の南インドに対する理解がもっと進むといいですね。日本人のインドに対するイメージが、ややもすると固定的であることも指摘しておきます。例えば、日本でインド料理といえばナンやタンドーリチキンをイメージします。ともに北インドの代表的な料理ですが、南インドの家庭料理とは全く異なります。日本の9倍の国土に10倍の人間が住んでいるので、それぞれの気候風土にあった地方地方の郷土料理があります。言葉や習慣の地域差も同様です。



旧英領としての歴史的な経緯から、タミル語が4つの公用語のひとつに数えられているシンガポールでは、カレーはバナナの葉の上に白米をよそって、そこに汁っぽいカレーをかける料理とイメージされるかと思います。シンガポールのビジネスマンにとって、南インドは中国的な文化は不在ながら、英語とタミル語が通じる、気候的にも似通った場所として認識されていることでしょう。同様に、シンガポールの隣のマレーシアから見ても、インドのイメージ＝南インドだと思います。日本人のインドのイメージとはかなり違いますね。

次に、時間軸の問題が三つあると思います。インドは日本に比べて大変若い国です。インドの人口の中間年齢は25歳前後ですが、日本は45歳です。インドでは1991年の経済開放後に生まれた人が国民の半分程度います。昔の日本もそうでしたが、人口構成が若い国は、食べ物、お金の使い方、ファッションなど、ありとあらゆるものが速いスピードで変化します。ちなみに、即席ラーメンの市場が世界で最も伸びているのはインドです。南インドの子供達にとっては、タンドーリチキンよりおやつに食べるインスタントラーメンの方がよっぽど身近です。もともとは麺食の文化のない国ですが、日系を含む多国籍企業や地元メーカーの参入で、スーパーには袋麺があふれています。昨年にはインド初のとんこつラーメン専門店がチェンナイにオープンしました。

また、近ごろのボリウッド映画（ヒンディ語映画）の主演男優は皆腹筋が割れていて、上半身がマッチョになっています。タミル映画に出てくる若手俳優も同様です。都市部ではスポーツ・ジムの数が増え、上腕の筋肉を誇示するタイプの若者が増えています。職場ストレスの発散と美容のため、若い女性はヨガに通います。こちら辺は日本と同じですね。南インドにおいても、女性の民族衣装であるサリーの横からはみ出たお肉はある程度あった方がよい、といった感覚は一昔前のものになりつつあります。

時間軸の二つ目は、あらゆるものが早いペースで変化する一方で、南インドには伝統社会が息づいていることです。家庭ではご両親を敬う、ヒンドゥー教の寺院に通うなどといった社会習慣が根強く残っています。結婚も両親が決めるお見合いがまだ主流ですし、

人間関係も日本以上に極めてウエットだと思います。南インドは義理人情の世界です。もちろん西洋的な合理性も大切ですが、好き嫌いの二択で嫌われてしまったら、ビジネスをはじめあらゆることに支障が出てきます。ですから、人間関係には細心の注意を払うべきでしょう。

三つ目はインド人同士で異なる時間軸です。インドの若い世代はインターネットを通じてさまざまな情報を入手します。英語圏でもありますので、ある意味、欧米発の情報は日本より早く、かつダイレクトに吸収されます。同じ若者でも、最先端のライフスタイルを持つ人がいる一方で、昭和的というか伝統社会の色濃い発想の人が少なからずいます。また、中高齢になると、明治か大正かと錯覚するような行動パターンの人に出会うことがあります。身近なところでは、ショッピングモールでエレベーターやエスカレーターに上手く乗れない人とか。日本は新しい商品やサービスが効率的で良いことが判れば、国民の多くが一気に乗り換える傾向がありますが、南インドには新しいものと古いものが平気で混在する時間軸の多様性と重層性があります。この点も興味深いところです。

#### — 今後の南インドへの進出で日本企業が留意すべき事柄は何でしょうか。

現在のインドは日本にとって非常に進出しやすい時期を迎えていると思います。2013年末は天皇皇后両陛下がご訪印され、今年の共和国記念日では安倍首相が主賓に招かれました。全般的に日本に対する関心と期待が大変高まっています。

一方で、在留邦人数の少なさを主因に日本人のインドに対する理解は他国と比べて勝っているとは言いがたいです。今後のインドにおける事業展開を検討する上では、現地の視点に立ったマーケティングが不可避でしょう。

では、どうするか。昭和の時代、私たちの先輩は世界中に出かけて行って必死になって販路開拓しましたよね。この輸出全盛の時代に培われた現地密着型のマーケティング、いわゆる「ど根性マーケティング」を復活させることが近道だと思います。ほどほどではなく、徹底的に海外のお客様の生活の底辺にまで自ら

入っていくこと。変な話ですが、幸い、日本の会社にはまだ水洗トイレが普及する前の時代を経験したことのある世代が現役だと思います。南インドの中で有望視されている農村部、地方都市のマーケット開拓に、例えば、昭和のベテランとハイテクに強い平成の若手をペアで投入する。時間軸が重層的なインドなら、昭和的・演歌的な手法がむしろ共感を持って受け入れられると思います。

しかし、それだけでは不十分でしょうから、後手に回っている部分は現地企業との提携や、時間をお金で買うといったアプローチも必要です。具体的には現地企業や外資との生産、販売面での各種連携や、多少高価であっても後から生じるトラブルで時間を無駄にすることの少ない工業団地（地域）へ進出することなどです。

人口構造の変化や、社会の認識の変化はイノベーションの機会やビジネスチャンスにつながると言われています。インド社会は正にこの変化の真ただ中にあります。このスピードに対応し、ライバルよりも半歩先を見通すためには、有能なコンサルタントを使うのもよし、「ど根性マーケティング」もよし、です。いずれにせよ、現地密着型のマーケティングを支える人材が今後のカギを握ると思います。

これまでの日本企業のインド進出をフェーズ1として位置付けるのであれば、これからのインド進出はフェーズ2です。われわれも長期的な視点からやり方を少し改めて、インドに進出することが求められると思います。

Voice from the Business Frontier  
Hitachi India Pvt. Ltd. 社長 飯野 一郎氏

～新政権への期待とインドの事業機会～



飯野 一郎 (いいの いちろう) 氏  
1956年生まれ。北海道大学工学部卒。1980年株式会社日立製作所入社。2001年、三菱日立製鉄機械株式会社出向、2009年日立製作所社会・産業インフラシステム社営業統括本部産業ソリューション営業本部長を経て2011年4月より現職。

日立グループが「インド地域戦略2015」で掲げる2015年度売上高3,000億円の目標に向け、インド市場の最前線で指揮を執られているグループ統括会社Hitachi India Pvt. Ltd. 社長の飯野一郎氏に話を伺いました。

Q1. 5月の総選挙でインド人民党 (BJP) が単独で下院議席の過半数を獲得しました。国民は何を期待しているのでしょうか。

与党が下院議席の単独過半数を獲得したのは1984年以来です。今回の選挙結果に関して元駐米大使のナレシュ・チャンドラ氏、マルチ・スズキ・インディアのバルガバ会長、ICICI銀行のカマト会長など、さまざまな方々に話を伺いましたが、どなたもここまでの圧倒的勝利は予想していなかったとのこと。バルガバ会長は「今回の下院選挙は史上まれに見る高投票率になった。投票者の増加分の多くは若年層で、彼らの多くが雇用創出を求めている。モディ首相はそのことをしっかりと受け止めなくてはいけない」と話していました。また、「国民はBJPに投票したのではなく、ナレンドラ・モディという人間に期待して投票したのであり、Grow Manufacturing、Grow Jobが重要である」とも話して下さいました。先日、新聞の一面にラーセン&トゥブローのナイク会長のインタビュー記事が掲載されていましたが、新政権の重要政策の大きな柱

として、燃料問題、食糧問題、エネルギー問題、税法の問題解決と並んで、産業振興を基軸とする雇用創出を挙げていました。インドの国民はBJPというよりモディ首相に対して、若年層の雇用創出を強く求めていると感じます。

Q2. モディ政権はどのような改革をしてゆくと考えられますか。

インドは、さまざまな課題を抱えています。それらを地道に解決していけば、この国に漂う空気が大きく変わると考えます。モディ政権に期待するのは、まさにこの点です。一方で、インドの社会にはこれまでの複雑な歴史や利害関係がありますので、大きな変革を成し遂げるには10年程度はかかると思います。たとえば、インドには、建国当初の貧困対策に端を発したさまざまな制度が現在も残っています。今でも米が無料で配給される州があるなど、既得権益として問題視される事柄が残っています。米の配給制度は本当に貧しい人間に限って行い、全体としては歳出を削ることが今後は必要になるでしょう。他にもディーゼル燃料の補助金の段階的削減、重複の多い公的支出のスリム化、増税や公共料金の値上げなどが必要とされています。さらに、銀行制度、土地収用法など、課題が山積しています。

一方、モディ首相が従来の政権とは違うと思うことが既にいくつかあります。例えば、着任早々「大臣のみならず省庁の役人はとにかく朝9時に全員出勤せよ。役人は国民から常に一挙手一投足を見られていると思って仕事をせよ」と命じたという話も聞きました。至極当たり前の話ですが、インドに蔓延する官僚制度により、これまで役所は10時から勤務開始で大臣の出勤は10時半でした。そして4時半には退庁していました。政府の人間は偉くて、尊敬されなければならず、何でもわがままが通るといった歪んだ階級社会あるいは

権力迎合主義も蔓延していました。国民会議派政権下の10年間でそのような悪しき考えが広がってしまったのですが、それをモディ政権は正そうとしています。

モディ首相は全次官を集めて、今後の政策案に関するプレゼンテーションをさせたそうです。「まず、前政権の悪いところ、それをどう修正すべきか、自分の意見を言え」ということでした。そしてプレゼンテーションの後、「では次に、言ったことをマイルストーン化してフォローアップ・ミーティングを行うので、スケジュールを作れ」と言ったそうです。まさに企業のCEOのような仕事の仕方です。モディ政権はこれまでのインドに無かった新しい流れを作り始めていると感じます。

このような活動が継続すると、「いつ物事が決まるのか、そもそも決める気があるのか無いのかさえ分からない」といった、これまでのインド政府のせい肉体質が徐々に筋肉質に鍛えられていくのではないかと期待しています。

**Q3. モディ政権になり、今後インドの製造業はどうなるでしょうか。**

前政権の公約の一つとして第二次産業の拡大という目標がありました。それを実現するのがモディ政権の最大責務になると思います。

インドには優秀な学生がいるものの、職が不足しています。インドの工科大学の最高峰である IITs (Indian Institute of Technologies) などトップ校は別ですが、その他大学の新卒者の就職は未だに厳しいと日立グループの人事担当者から聞いています。雇用の裾野が広い第二次産業の拡大はインドの経済成長に不可欠です。モディ政権は関係省庁のスリム化・合理化を進め、製造業の成長を加速する政策を遂行する必要があります。

目指すところは雇用の創出であって、そのための二次産業の拡大です。もちろん、国民が欲している水、住まい、食糧、日々のエネルギーを安定的に拡大するという課題に手を打つ必要があります。まずは基本は製造業による雇用創出が第一の目的です。

**Q4. インド企業にも大きなインパクトがありますが、外国企業にとってはいかがでしょうか。**

政府は、外国企業の進出と投資を通じて国内の雇用を創出したいと考えています。そのため、外資規制の緩和は今後も続くはずで、これは日立を含む外国企業にとってチャンスと考えて良いと思います。

インド人は日本人の考え方や日本企業が持つテクノロジーを尊敬しています。また、日本の資金を活用したいとも考えています。日本が外交関係を持つ大国の中で、そのような思いを寄せてくれる国は他に無いかもしれません。

しかし、外国企業の進出を拡大するためには、複雑な税制の改正が必要です。インドは法人税と州税と連邦税が入り混じっています。また、つい最近も発生したように過去にさかのぼって突然法人税を徴収しようとするといった、国際的にみれば非常識で不透明な税務当局のスタンスも問題視されています。外国企業のF&A（経理財務）が理解できないような税法を合理化することが必要です。ジャイトリ財務大臣がこの問題に抜本的な対策を講じると最近の会見で述べていますが、今後の改善を期待しています。

**Q5. 日立は2011年にインドを1つの極として独立させ6極（日本・中国・東南アジア・インド・欧州・米州）の統括地域としました。現在、既に3年経ちましたが、このタイミングをどのようにお考えでしょうか。**

私は「インドを6極の一つにするタイミングが3年前ではなく、今年だったらどうなっていたのだろうか」と自問自答したことがあります。インド経済が成長路線に乗り始めた今年になって6極化していたら、新政権に対応できる組織体制はできていなかったと思います。

3年前に大きな投資をしていただき、多方面に働きかけて頂いた結果、今の日立インドの組織ができたと思います。それでも競合と伍して戦う組織としての完成度はまだ60～70点だと感じています。組織を作り、決めるべきルールを整えるまで3年かかりました。ルールの実行面ではまだ50～60点というところかもしれません。

一方、モディ政権下のインド経済がいつ頃から成長路線に乗るかということ、マルチ・スズキのバルガバ会長はインドの各種課題を是正するには2年はかかる

言っていました。また、ICICI銀行のカマト会長は、際だった効果は半年から1年以内に見え始めると話されました。私は「本当かな?」と思いましたが、先週新聞を読んでいると、今回の選挙後、6月の自動車販売台数が2ケタ増を示し、これは新政権の誕生が消費者心理を上向かせたためとの記事が出ていました。まだモディ政権は大きな政策を打ち出していないですし、ルピー安・ドル高も変わっていないにもかかわらず経済効果が出始めています。期待が実需につながってきていると仮定すれば、モディ効果が出るのは思っているより早いかもしれません。去年や今年に日立インドを6極化していたのでは乗り遅れていたことは間違いないと思います。日立のブランドイメージも3年かけて、ようやく家電から社会インフラの会社になり、新しい引き合いが増えてきました。今までなかった産業分野のお客さまからの引き合いが来ています。3年かかって、ようやく社会インフラを含めた事業を展開する土壌が出来てきたということです。ここでモディ政権が登場し、ちょうど良いタイミングです。6極化についての日立の決定は正しかったと思います。

過去3年間は国民会議派による最悪の政治期間で、不幸にもインドの経済が止まった時期でした。カマト会長の言を借りれば、産業に対して様々な規制を掛け、成長に冷水を浴びせる様な政策の失敗が続きました。モディ政権によるダイナミックな政治改革が始まり、これまでのマイナス部分がプラス部分に転換されて今後帳尻が合っていくと思います。今後、我々がどれだけ積極的に活動し、成果を刈り取るかが重要だと思います。

**Q6. これからモディ政権の政策立案・遂行が本格化していきます。日立インドとしての対応方針を教えてください。**

インド市場の引合に全力で対応し、注文を取りに行く事はもちろんですが、市場構造やニーズと日立の事業構造のミスマッチを是正しなければなりません。また、日立インドの機能として、政策ウォッチャーが必要だと考えています。特に注力すべき産業分野にかかわる産業政策の内容や行政の規制変更、組織改変についての詳細を把握し、それを関係事業部に伝え、浸透

させる役割が日立インドに求められています。各事業部門もアンテナを立てることは必要ですが、政策や規制の全体像把握に時間は掛けられないのが現実です。例えば、鉄道事業を行う上では鉄道関連の動きだけ見ていれば良いというわけではなく、税制や都市化政策など、様々な箇所を把握しないと鉄道事業の全体像が分からないと思います。それはやはり日立インドの仕事だと思います。



**Q7. 実際にインドで3年間仕事をされたご経験から、インドにおける事業の難しさの魅力についてお話しください。**

インドの政府構造は典型的な縦割り構造で、複数の許認可を取得しなければならないので、物事が思うように進まないということは赴任前の耳学問で知っていました。そのため、赴任してからもなかなか話が進まないことに関しては意外には感じませんでした。しかし、あまりにも国民会議派の政治がひどく、汚職が蔓延し、大臣の交代が続き、政策が前に進まない事態には閉口していました。

一方で、インドには巨大な潜在力があり、今すぐにやらなければならない事業が膨大にあることも再認識しました。幸いにもインドと日本は歴史的に好意的な関係を構築してきました。インドは日本の直接投資(FDI)を歓迎しており、インフラに対する見えないバリアは見当たりません。インドにいれば、インド社会の発展のために、たとえ一個人であっても、何かできるのではないかという思いを抱くことができます。

事業をする上で、これほど機会に恵まれた国はありません。そのため、私はインドが Land of Opportunity だと感じています。

インドの人間は考えることが好きです。デザイン、エンジニアリング、イノベーションも好きです。一方で、下手なのは整理整頓とモノづくりの基準を作ることです。個人で考えるのは好きですが、それを組織に浸透させて動かすことが苦手です。そもそもそのような文化がなかったのかもしれない。従って、日本人がインドに来て「お前はチームプレイができない」とか「ルールに従ったモノづくりができない」など批判して帰るのでは全く意味がありません。最初からないのだとすれば、プラスにいかすことがより重要です。日本人はモノづくりの基準作成とチームプレイが得意なので、補完し合えば良いのです。

インドでは欧米企業が多くのエンジニアを育てた背景があるので、欧米流の設計、規格取得の知識が膨大に蓄積されています。また、製品をグローバル展開するためには、各国・地域の規格に準じる必要がありますが、認証テストに掛かる費用は日本の10分の1程度で済みます。場合によっては20分の1でできることもあるそうです。例えば、アメリカにUL (Underwriters Laboratories) という安全規格がありますが、これを日本で実施すると1,000万円以上かかりますが、インドでは数十万円ですべて済んでしまうとのこと。しかも、スピードが速いので、感覚的には3〜4倍の効果が発生します。

また、日本は全てのコストが高いというデメリットがあります。例えば申請書類を外部委託すると5万円くらいかかります。これは日本では必要以上の時間を掛けて細部に至るまで丁寧に資料を作成するからかもしれません。一方、インドでは必要最低限の作業のみですが、書類は完成しますし、費用もはるかに安いというメリットがあります。

#### Q8. Land of Opportunity を特に実感されたビジネスはございますか。

日立はヘルスケア事業で面白い挑戦をしています。インドの医療分野はこれから莫大な需要が期待できます。人口が多く、近代医療を受けられるのはまだほん

の一握りの人に限られているので、これほど医療を欲している国はないと思います。また、インドは言語、人種、文化が多様で、その生活に密着する医療事業は極めて挑戦的な試みであると感じます。日立は検診事業に資本参加するなど、積極的に現地のサービス事業に参画すべく行動しています。日本の診断技術や治療技術をインドで導入することを通じて、日立のハードウェアやサービスをお役に立ていただければと願っています。このようなアプローチは大変ユニークで素晴らしいと思います。他にも、日本政府から委託を受けて、「インドにおける Cancer Center 設立プロジェクト」も行っています。日本の医療事業は既に飽和気味ですが、インドでは膨大な可能性が存在し、Land of Opportunity が実感できるビジネスだと思います。

#### Q9. Land of Opportunity をビジネスにつなげていくために、インドに進出する日立をはじめとした日系企業は何を行うべきでしょうか。

日立はインドで情報システム事業も拡大しています。固定資産投資が求められる製造業と異なり、情報事業は拠点を海外に設立することが比較的容易です。ただし、人材が事業の根幹を成すのでSEなどの人材マネジメントが重要となります。グローバル・スタンダードのソフト開発やソリューション開発は分野によってはインドの方が進んでいるので、日本人とインド人が同じ目線でつき合うことも可能です。インドで日立の情報事業が伸びているのは、この点が効を奏しているのではないかと感じます。

一方、製造事業では状況が異なります。製造文化を現地に合わせる一方で、現場と会話しながらオペレーションを根付かせる必要があります。設計文化も、品質に関する考え方も統合が必要です。製造事業を伸ばすためにはインドを重要な戦略事業拠点と捉えて、本腰を入れて運営しなければなりません。そのためには文化の違いを同じ目線で理解することが大変重要です。

日立に限らず、インドに進出する日系企業は文化の変革が求められます。インドを Land of Opportunity と捉え、日本でやることをインドでやるのではなく、「日本でできなかった仕事がインドならできる。会社

のグローバル化はインド事業が鍵を握る」と思って取り掛かることが大事です。当然ながら従業員にも同じように認識してもらうことが求められます。

例えば、家電製品では世界で物を作らない限りグローバル競争で勝てないことは30年前から認識され、あつという間に海外に飛び出しました。当初は「何故私たちは中国の田舎で物を作らなければならないのか?」という葛藤があったと思います。それが今や完全に無くなり、日立の日本の工場も、中国の工場も、アーマダバードの工場も、エアコン事業を支える同じ製造現場にいると認識しています。このように事業の経験を重ね、文化を変革させることが重要です。

**Q10. これから日系の製造業企業がインドで事業も拡大させていく上で、文化的な問題も重視されるということでしょうか。**

文化的な問題は大変重要です。日本という国は文化的に非常に特殊な国で、言い古された表現ですがガラパゴスであると言えます。例えば、サッカーのJ1では、今でこそ激しいプレーが見られるようになりましたが、20年前は足を狙うタックルやユニフォームを引っ張る行為はほとんど無かったと記憶しています。ワールドカップでもアディショナル・タイムになった途端にグラウンドで選手が倒れて時間稼ぎすることがありましたが、あれもゲームの一部であることに違いはありません。このような行為を含めた全てがゲームという考え方は、20年前のJ1には浸透していなかったと思います。

これを製造業に置き換えてみると、どうでしょうか。例えば絶対に壊れない製品を生産するという考えは日立に限らず日系企業の文化かもしれません。納入製品の品質不足があった場合のアフターサービスは本来あってはならない事態への緊急対処であり、それ自体が収益を追求する事業ではないという考え方が長らくありました。一方、グローバル企業は納入からアフターサービスまで一連の流れの中で顧客満足と事業収益をバランスさせることがビジネスの本質だと見なしています。いわばラフプレーやアディショナル・タイムを含めた全ての時間をプレー時間と見なしているわけです。

今後はこのような文化的な変革がさまざまな局面で日系企業に求められると思います。ワールドカップと同じようなグローバル・スタンダードでの試合運びが求められるということです。グローバル・スタンダードにのっとった試合をしなければ、白いジャージが汚れないままグラウンドから戻ることができるかもしれませんが、試合には負けてしまうでしょう。納入時の品質保証のみに焦点をあて過ぎると、結果的に値段は割高となり、競争力を失ってしまいます。グローバルなゲームのルールに合わせ、サービスを含めてゴールを目指すという考え方に換え、営業も、設計製造やQAも同じ考えで事業を行うことが重要です。



**Q11. 文化を変革するマネジメントとして、どのようなことが求められるのでしょうか。**

まず、駐在員に関しては、ミッションを明確に位置づけ、モチベーションの向上を促すようなマネジメントが必要だと思います。例えば、日本人駐在員の多くは、会社に日本における将来の保証や、いつでも帰れる居心地の良い場所を求めるとおもいます。しかし、それを約束してしまうと、折角 Land of Opportunity に来て、腰掛けで日本を見ながら仕事をしてしまうので中途半端になります。「お前はインドでの成功が全てだ。全ての事業に責任を持ってやってこい。帰任はその後考える」というぐらいのミッションの明示が必要です。当然ながら、そのためにはマネジメントがしっかりしていなければなりません。自らが現地でやり遂げる覚悟を持って部下を送り出すことが必要です。「一生帰ってこなくて良い。報告書は問題を書くのではなく、解決策を書いてこい」と言うぐらいの気迫が必要ではないかとおもいます。



マネジメントの意識変革が重要で、日系企業はサッカーのJ1のような進化が必要ではないでしょうか。当初のJリーグの各チームは、ジーコやリネカーといった一流の外国人選手を招き、外国人監督にチームのマネジメントを一任しました。日本人選手を積極的に海外に修行に行かせました。その結果、意識が大きく変わり、エース級の選手が海外リーグで活躍できるようになりました。製造業の場合は、製造拠点を海外へ展開し、送り出した幹部候補人材に現地人組織を作り上げさせ、自ら手を動かしてマネジメント経験を積ませることが極めて重要だと思います。Land of Opportunityのインドは、その意味でも重要なグローバル人材育成の場になると思います。

Q12. 日本とインド法人との間のマネジメントについてはどのようにお考えでしょうか。

先日、某欧米企業の現法組織の構築を経験したインド人幹部と話をする機会がありましたが、日立の6極のように市場への浸透度や現法組織がある程度出来上がったケースでは現法に経営の自立性や主体性を持たせる形式に移行すべきとの意見でした。日本からインドへの業務委託という形式では、将来の経営人材は育たず、また定着もしないと思います。優秀な人材を雇って幹部にしようとしても、事業方針や実行施策について日本との細かい調整で忙殺され、外に向かって経営するエネルギーが削がれてしまい、結果として経営者が育ちにくくなるのが懸念されます。ある程度の自由裁量を持って、オペレーションに足かせがない形で業務を動かされた方が優秀な人材が育ちます。そのようなグローバル人材が明日の日立グループ各社の経営をリードする形に持っていくべきだと思います。

Q13. 最後に2020年に向けて、日立のインド事業をどのようにしたいとお考えですか。

インドの産業構造をマクロの視点で見ると、農林水産業などの一次産業があり、次に三次産業のサービス業が突出して大きいという状況です。その一方で欧米企業が数多く進出し、製造業でもグローバルレベルの品質を持つ企業が育っています。インドの製造業はま

だ相対的に小規模ですが、すでに伸びる下地が十分にあると思います。

インドに限りませんが、市場が創り出す事業機会が何であるかを十分理解し、日立が現在行っている事業を市場に求めるのではなく、市場が日立に望む事業を常に追求し、それに見合う体制を構築することが成功の全てだと思います。日立のインド事業はこの国の特徴を最大限に生かし、根本的に不足するインフラ市場に応える事業を行うことが必要不可欠です。その過程でインドをエネルギー、交通などインフラで必要な製品・機器の開発・製造におけるグローバル・ハブにすることも求められると考えています。



# アクティブシニア向け事業の可能性と課題：米国の事例を中心に

研究第三部 研究員  
堀 乃布依

## 1. アクティブシニア向け事業研究の目的

日本の65歳以上の人口は、2014年に約3,200万人となり、高齢化率<sup>注1</sup>は25%を突破、4人に1人が65歳以上という超高齢化社会に突入した。65歳以上の高齢者のうち、介護や支援が必要な要介護（要支援）認定者数は約18%の560万人。認定を受けていない高齢者には、医療機関への入院患者も含まれるため、全てが元気な高齢者というわけではないが、高齢者の8割近くが自立した高齢者であると考えられる。

本研究ではこのような自立した高齢者を「アクティブシニア」ととらえた。アクティブシニア人口が今後さらに増え続けるという点とともに、退職や子どもの自立などにより、他世代よりも時間やお金を自由に使うことができるという点から、アクティブシニアは重要な消費購買層として注目されている。健康関連市場のほか、スポーツや娯楽、趣味・習い事、旅行、食品・外食、日用品、小売・流通、宅配、金融・保険、住宅など関連する市場は多岐にわたり、人材派遣や起業支援などのビジネスも注目されている。しかし、今後さらに深刻化する高齢化問題への対応を視野に入れると、このような個々のニーズに伝えていくだけでは不十分であり、社会的な課題に対応しながらの事業化が必要となる。

本研究は、アクティブシニア向けビジネスの可能性と課題の明確化を目的としているが、社会全体としての価値をいかに創造するかといった視点からの分析を重視している。この研究紹介では、これまでの研究成果の一つである米国現地調査の結果を中心に、社会的価値の創造に関わる事例を紹介する。

## 2. 米国事例にみるアクティブシニア向け事業

日本と同様、米国もベビーブーマー世代の高齢化が課題となっており、高齢化率は12.7%（2010年）と日本を大きく下回るが、高齢者数（65歳以上）は約4,300万人（2012年）と日本の1.3倍となっている。さらに2050年には8,370万人に増大し、高齢化率が21%を

超える<sup>注2</sup>との予測もあり、重要な社会課題となっている。

米国は、1960年代に既に、リタイアメントコミュニティづくりを始めるなど、アクティブシニア向け事業で先行する国の一つである。リタイアメントコミュニティとは、自立した高齢者が退職後、第2の人生を安心して満喫できるように始まった大規模な街づくりである。当初、温暖な地域でのゴルフや娯楽活動などをうたい文句としたものが中心であった。しかし最近では、「知的刺激や社会貢献、生きがい作り」など、高齢者の多様なニーズにも応えるべく、リタイアメントコミュニティ事業にも変化がみられ、シニア向けカフェ事業やフィットネス事業などの事業形態も見られるようになってきている。

### 2.1 リタイアメントコミュニティの最近の動向

リタイアメントコミュニティでは、1990年ごろから、大学など地域の教育機関と連携する動きや自主的な運営を重視する動きが活発化してきた。大学との連携により、居住者が大学の講義を受けたり、コミュニティに大学の講師を招き、講座を開いたりするなどの取り組みが生まれている。これにより、プログラムの質を高度化するとともに、世代を超えた地域住民との交流を実現する点で、成果を上げている。

また、カリフォルニア州にある米国最大規模のリタイアメントコミュニティ“Laguna Woods Village”のように、広大な敷地の門番や共有地の造園、クラブの運営などの業務に、居住者のパートタイムやボランティアを起用する例も見られる。支援スタッフや相談に応じてくれるソーシャルワーカーが、これらの自主運営を支えているのだが、人件費節減といった経済的価値だけでなく、社会貢献や社会への参画を求めるアクティブシニアのニーズを満たす上での意義が大きい。

### 2.2 シニア向けカフェモデル

シカゴを中心に、高齢者住宅を運営する“Mather Lifeways”は、地域のシニア層を対象としたカフェ事業を運営している。コーヒーや食事をリーズナブルな

注1：65歳以上の高齢者人口が総人口に占める割合

注2：United States Census Bureau 予測

価格で提供するとともに、ヨガ、ダンス、音楽、美術などの講座を開講している。カフェでは、初対面同士でも会話ができるように、話の種になるような雑誌の切り抜きや講座に関わる材料をテーブルや壁に設置するなど、交流の場を演出し、新しい活動を始めるきっかけづくりにも努めている。この活動は“Cafe Plus Model”として、米国内外で注目を集め、現在約35の団体が、同様のモデルの運営を行っている。

その一つ、サンフランシスコの“Ruth’s Table”では、アートを中心としたプログラムを提供している。プログラムの指導には、地域の大学の講師や地元の芸術家など、プロの講師を招請しており、シニアのやる気を引き出すとともに、シニア以外の地域住民の参加も積極的に受け入れている。

このように、“Cafe Plus Model”は、アクティブシニアの「目的や目標を持って過ごしたい」といったニーズや「社会とのつながりを保ちたい」といったニーズに応える点で注目すべきである。

### 2.3 シニア向けフィットネスクラブ

従来のスポーツクラブは、若年層をターゲットとして想定したものが多かったが、近年、シニア層を対象としたプログラムが開発されている。例えば、米国のシニア向けフィットネスクラブ“Nifty after Fifty”は、創設者である Dr. Zinberg が開発した“Neuro Dynamic Fitness（脳と身体を同時に鍛えることで、身体能力の衰えや認知症の進行を防ぐプログラム）”を基にサービスを提供し、全米38カ所に展開している。

ここでは、最初の二回の訪問で身体検査を行い、身体のどこが強いのか・弱いのかを評価し、利用者の目標を聞きながら、各人にカスタマイズした運動プログラムを作成する。次回から利用者は、運動プログラムが記録されたメモリースティックをトレーニングマシンに読み込ませ、自らに適した運動プログラムを実行できるというものである。

医学的観点に基づき、目標までの道筋が示された運動プログラムは、身体と脳を同時に無理なく鍛えることができ、利用者のモチベーション向上にもつながり、歩行能力の改善や服薬回数の減少などの効果が出ているとのことであった。

“Nifty after Fifty”のもう一つ大きな特徴は、シャワーやジャグジーなど、大規模な投資が必要な水回りを持たない点である。ロッカールームも無く、利用者

は来た時の服装で気軽に運動に参加する。同時に事業者にとっては、初期費用やメンテナンス費の削減ができ、ショッピングモールの一区画などでの開業が可能となっている。

### 3. アクティブシニア向け事業展開のポイント

以上のような、米国のアクティブシニア向け事業の例に学べば、アクティブシニア向け事業を展開するには、サービス設計の段階で以下に留意することが重要である。

- ① 自分のペースで、気軽にいつでも参加できること
- ② 専門家から質の高い講座を受けられること
- ③ 目的を持って、自分らしく活動できること
- ④ 高齢者というステレオタイプにはめない雰囲気作りがなされていること
- ⑤ 社会とのつながりを保てること

これらに留意することによって、シニアたちの興味を持続させ、参加を促すことが可能となるからである。

また、実際にこれらのサービスを、持続可能な事業モデルとして成立させるためには、製品やサービスのイノベーションとともに、新たな収入モデルや制度・ルールなどの「仕組み作り」が必要である。そして、「仕組み作り」に関わる多様なステークホルダーの積極的な参画を促すためには、高齢化社会が抱える課題にどのように対応するか、それによってどのような価値が創造されるかを明らかにすることが不可欠であろう。

今後確実に高齢化が進む社会において、介護が必要な状況となった際に、アクティブシニア向け事業から介護サービスに、スムーズに移行できる流れを作ることにも必要と考えられる。さまざまな産業がシニア向け事業を強化する中で、多様化するシニア層のニーズを押さえ、それに合致させていくことは、市場を活性化させ、消費拡大につなげるとともに、産業界にとっても、雇用創出や成長産業の育成などにもつながると期待される。

日立総研では引き続き、これらの動向を注視し、高齢化社会において、経済的価値の創造と社会的価値の創造を両立させるための要件について研究していく予定である。

## BIG DATA: Seizing Opportunities, Preserving Values by Executive Office of the President

研究第三部 主任研究員 佐藤 真澄

2014年1月、オバマ大統領は国家安全保障のテクノロジーがプライバシーにもたらすものが何かを問いかけた。本レポートは、テクノロジーが国民生活やビジネスに及ぼす経済的、社会的、行政的な影響について、ビッグデータとプライバシーという観点から、ワーキンググループが大統領への答申として90日間をまとめたものである。内容は、以下6章立てとなっている。

### 1. ビッグデータと個人

ビッグデータの定義には諸説あるが、一般的にVolume（大量）、Variety（多種類）、Velocity（高速）の三つの「V」を満たすデータとされることが多い。本定義からすると、家電や乗り物、ウェアラブル端末に内蔵されたセンサーが発するデータや、ウェブ、ソーシャルメディア、官民の各種データベースといったものから得られるデータなどもビッグデータとみなされる。これらのデータの解析・利用はマシンの計算能力の向上により実現され、従来からは予想もしなかった見地を得ることが期待できる。しかし、同時に、個人情報扱いという点では多くの懸念もある。特に、情報がデジタルデータ化することによって、本人が知らぬ間に世の中に広く拡散する危険性を指摘している。

### 2. オバマ政権によるオープンデータとプライバシーへの取り組み

かつては、米国政府が収集したデータが外部に公開されることはなかったが、オバマ政権ではオープンデータイニシアチブという活動により、健康、エネルギー、気象、教育、公衆安全、金融、グローバル開発などの分野でデータを公開している。そして、このようなオープンデータを利用したビジネス創出の基盤作りを行っている。ここでは、政府系機関が、機械可読なフォーマットでデータを公開すると同時に、企業によるデータの活用を促進している。その一つが、データポータルサイトのdata.govで、特別な知識を持たずとも利用できるデータを2009年より公開している。

また、オバマ政権が始めたマイデータイニシアチブでは、ツールを用いた分析により、ヘルスケア、納税、エネルギー利用などのユーザ自身に関わるデータにアクセスできる環境を提供している。

米国では並行して、政府・産業分野ごとに特有のリスクに焦点を当ててプライバシーを保護するための法律を制定してきた。いずれも、米国の公正情報実施原則（Fair Information Practice Principles: FIPPs）をベースにしており、近年のデータ保護のための管理体制の基盤となっている。また、FIPPsはOECDやAPECなどのプライバシーに関するガイドラインにも反映されている。

このFIPPsを基に、現在のオンライン環境に合わせたプライバシー保護のあり方として、2012年2月に提唱されたのが消費者プライバシー権利章典（Consumer Privacy Bill of Rights）である。本権利章典では、消費者の権利として、①個人による統制、②透明性、③文脈の尊重、④セキュリティ、⑤アクセスと正確性、⑥範囲を絞った収集、⑦説明責任、を挙げて、消費者のプライバシーを保護する方向性を打ち出している。

### 3. 公共部門におけるデータの管理

ビッグデータの公共部門での利用にはデータ管理の強化を求めている。

ヘルスケア分野においては、個人の健康状態や遺伝情報を用いた予防医療がビッグデータの究極の活用形といえるが、各種記録データへのアクセスをコントロールするような世界標準やアーキテクチャの必要性が高い。そのほかの分野としては、教育分野における学生のオンラインデータの活用やリアルタイムでの教材の改善、公安・安全保障分野における犯罪者・場所の特定などにも利用できる。

一方で、蓄積された国民のデータは（特に国家の緊急事態などの場合）当初想定されていたものとは別の目的で利用される危険性があり、その活用に対する

チェック機能が求められる。

なお、近年では、政府の内部関係者による違反行為も多数発生しており、本レポートでは、ウィキリークスによる国家機密の暴露や国家安全保障局の元局員による告発を例として挙げている。

## 4. 民間部門におけるデータの管理

ビッグデータが経済成長やイノベーションの強力な推進力となる一方で、消費者とその情報を管理している企業との間には、情報の非対称性が生じている、と指摘する。

例えば、オンラインターゲット広告は、企業にとっては雇用創出や、消費者へのより効率的な情報配信が可能となり、消費者にとっても、製品・サービスについての情報を得る場となる。しかし、企業は消費者にデータの利用規約を公開し、透明性を高めた格好を取っているものの、消費者の側で規約を読む人は少ない。

企業の中には、データブローカーと呼ばれるサービス提供者も存在し、各種情報源から収集したデータを統合・分析したうえで、その結果を共有するサービスを提供している。しかし、場合によっては、消費者のプロファイルをそのまま提供することもあり、サービスの透明性を高め、消費者がデータの利用用途や範囲を確認できるような努力が欠かせない。

また、意図的であるか否かに関わらず、これまでの慣習や人々の価値観に合わない結果が出た場合の差別が起きないようにすることが重視されており、今後は連邦取引委員会による研究に期待が寄せられている。

## 5. ビッグデータに関する政策的枠組み

ビッグデータに関する政策的枠組みを考えるにあたり、官民の協業に加え、ビッグデータが引き起こすイノベーションに立ちはだかる障壁として、以下の四つを挙げている。

- (1) 不適切な使用を防ぎつつ、いかにして公共の利益を生み出すかという課題。
- (2) 消費者の基本的な価値観へビッグデータがどれほど影響するのかという懸念。
- (3) プライバシー侵害のみならず、個人やグループに対する偏見を助長する危険性。明確な差別とは言

わないまでも、デジタルな線引きによって不均衡が生じる可能性も高い。

- (4) 情報収集自体が合法だったとしても、その範囲は限定すべきである。(1970年代以降、「通知と同意」がプライバシーのセーフガードとなってきた。)

これら四つの障壁を乗り越える責任は、データを収集される側ではなく、収集する側に求められる、とする。

## 6. 今後への提言

ビッグデータは、ヘルスケア、教育、農業、エネルギーやその他ビジネス面でも活用されており、その有用性は認められているが、一方で偏見が少しずつ積み重なることで、社会悪や不平等ともなりうる。

ビッグデータの進化は、まだ初期段階であるが、米国人の基本的価値観（プライバシー、公平性、差別のないこと、自己決定など）に深く関わってきているため、最小限の損失で、最大限の利益を得るため、5つの観点の必要性を提言している。

- (1) プライバシーの価値の保護： プライバシーの価値は世界的に認められているため、それを米国、欧州、アジアなどの間で相互運用できるようなフレームワークを構築する。
- (2) 教育： 若者の知識・能力開発のためのビッグデータ利用を推進すると同時に、高校生までの間にデジタルリテラシーを身につけさせる。
- (3) 差別： 行動規範や価値観に合わないものへの差別を防止する。
- (4) 公安と安全保障： 技術革新による環境変化を踏まえて、電子通信プライバシー保護法やその他政策の見直しを実施。政府による商用データの利用は、国民の価値観との一致を考慮し、むやみに利用範囲を拡大させない。
- (5) 公的資源としてのデータ： 政府は、正確なデータを安全に収集・蓄積したうえで、オープンかつアクセス可能な状態にしなければならない。

本レポートは、ビッグデータの恩恵を受けるために、解決しなければならない障壁に対する、米国政府としての基本的な方向性を明確にしている。今後は、日本でも、ビッグデータの活用を推進していくにあたっては、法整備も含めた議論が必要となるが、その際の指針となる部分も多い。

# 日立 総研

vol.9-2

2014年8月発行

発行人 白井 均

編集・発行 株式会社日立総合計画研究所

印刷 株式会社 日立ドキュメントソリューションズ

お問合せ先 株式会社日立総合計画研究所

東京都千代田区外神田一丁目18番13号

秋葉原ダイビル 〒101-8608

電話：03-4564-6700（代表）

e-mail：hri.pub.kb@hitachi.com

担当：主任研究員 東 聡

<http://www.hitachi-hri.com>

All Rights Reserved. Copyright© (株)日立総合計画研究所 2014（禁無断転載複写）  
落丁本・乱丁本はお取り替えいたします。



# 日立 総研

[www.hitachi-hri.com](http://www.hitachi-hri.com)