

**HITACHI**  
Inspire the Next

# 日立 総研

特集 台頭するインド経済の現状と展望

vol.2-1

2007年5月  
発行

## 生涯一ジャーナリスト

4年前、日本銀行から日立総合計画研究所に転身してしばらくの間「日銀のようなお役所に比べて民間はいかがですか」という質問をよく受けた。質問の趣旨は、〈官〉に比べて〈民〉の居住性はどうか—ということだろう。

確かに日銀は国の行政運営に関係する認可法人なので職員は「みなし公務員」。お固いお役所的な半官半民的存在である。しかし、私も関与した日銀法改正で1998年から発足した新生日銀は〈独立性〉とともにその担保としての〈透明性〉が付与されてからというもの、性格も雰囲気も次第に変わってきた。

私が副総裁として手がけた仕事は、世間の常識と良識の新風を日銀内に取り入れ、半面日銀の政策を広く世の中に理解してもらうよう説明責任を果たす—という「開かれた日銀」を目指す双方向のコミュニケーションだった。もちろんその中には日銀内部の意識改革を促す「内なるコミュニケーション」も含まれる。

そうした内外コミュニケーション改革に努力した結果、従前は「銀行の中の銀行」たる“金融の法王庁”として金融界を睥睨し、天上天下唯我独尊的な存在だった日銀は、新法下では世の中(企業と家計)にもマーケット(金融市場)にも開かれた中央銀行に変わりつつある。

私がなぜ日銀改革に従事したかは、日銀入りする直前の仕事だったジャーナリズムと密接な関係がある。時事通信社・解説委員長だった私は、金融制度調査会で日銀法改正について意見を求められた際、長年にわたる金融取材の体験から「あれはダメ、ここを直せ」・・・と具体的改革案を示し「開かれた日銀」論を展開した。

(株)日立総合計画研究所  
取締役社長

藤原 作弥

ジャーナリストは、“いつでもどこでもだれとでも”コンタクトできるユビキタ斯的自由業である。もちろんマスコミとはいえ、一企業に所属する社員であるからには「組織と個人」のルールは守らなければならないが、その範囲内ではかなり自由に活動ができる。

したがって日銀法改正問題でもかなり自由奔放、歯に衣着せず<sup>きぬ</sup>に率直に意見を開陳したのだが、まさか「まず<sup>かい</sup>隗より始めよ。そう言うあなたが日銀に入って改革事業に率先してすべき」という白羽の矢が飛んで来るとは夢想だにできなかった。

さて、その日銀から日立総研に入って4年が過ぎた。振り返って冒頭の日立総研の居住性に関する質問に対する答えだが、私の感想は「住めば都」である。それが安易過ぎる表現なら、シンクタンク・日立総研の居心地は、個人的活動が比較的<sup>きぬ</sup>自由だった新聞記者時代と、法律や規制の制約が大きかった日銀時代の〈中間〉とでも言おうか。

実は、〈中間〉という評価は、「組織と個人」論から言えば、かなり良い線を行っているのではあるまいか。現代は「自由と放縦」や「規律と統制」の区別が極めてあいまいな世の中。その中であって日立総研は〈自由〉と〈規律〉の間に適正なバランスが保たれていたと思う。

いずれにせよ、これまで私はマスメディア(36年＝報道)→中央銀行(5年＝広報)→シンクタンク(4年＝調査)の45年間、極めて恵まれたジャーナリスト生活を送ることができた。第一線から退くに当たり幸せを実感するのは、各分野を通し一貫してコミュニケーションを主業としてきたことである。その意味では〈生涯一ジャーナリスト〉の初志を貫徹することができた満足感に浸っている。

窓を  
開け  
れば

# 台頭するインド経済の展望

株式会社インド・ビジネス・センター  
代表取締役社長

島田 卓

(しまだ たかし)1948年埼玉県生まれ。1972年明治大学商学部卒後、東京銀行入行。本店営業部、ロサンゼルス支店、大阪支店等を経て、1991年2月よりインド・ニューデリー支店次長、1995年6月東京銀行アジア・オセアニア部次長、1996年4月東京・三菱銀行アジア・オセアニア部次長、1997年2月同行を退社し、同4月(株)インド・ビジネス・センター設立、代表取締役社長に就任。主著に『トヨタとインドとモノづくり』(日刊工業新聞社)『インドビジネス—驚異の潜在力』(祥伝社新書)『超巨大市場インドの全て』(ダイヤモンド社)などがある。岐阜女子大学客員教授、中小企業基盤整備機構アドバイザーも務める。

## CONTENTS

- 1 1991年インド経済自由化の意味
- 2 インドの大統領が描いた2020年
- 3 1998年インド核実験後の経済成長とインド企業の国際化
- 4 国際企業の主戦場となったインド
- 5 アジアの中のインドから世界のインドへ

## 1 1991年インド経済自由化の意味

1947年の独立以来、インド政府は農業と工業分野への投資を中心とした計画的な近代化に向けスタートを切った。主たる目標は、食料と工業生産の自給/独り立ちである。独立後のインド経済は、不十分な資金力、天候に大きく左右される農業生産、止まらぬ人口増加、悪化する外部状況(1962年の中印紛争、1965年・1971年の印パキ戦争、1973年・1979年の石油ショックなど)にもかかわらず、1980年ころまでは比較的順調に運営が計れており、この間のインド経済成長計画は、官民混合経済発展モデル(マハラノビス・モデル)として開発途上国にとっての見本となった。

その後1980年に向け、農業の生産性と生産高の上昇を目的とした「緑の革命」が進展する一方で、工業生産は年率4.3%にまで落ち込むという、斑色の展開となった。その過程で、上述の外的要素に起因する諸問題、すなわち石油ショックによる原油価格の高騰を主因とした国際収支問題が徐々に頭をもたげる一方、干ばつによる農業生産の一時的落ち込みや、軍備支出・社会福祉政策への出費がかさみ、政府支出を大幅に押し上げることになる。そ

して、それらを放置した結果、インド政府は徐々に借入により財政の赤字を穴埋めするという、このましからざる体質に陥っていったのである。

その結果として、1980年度末に206億ドルであった累積対外債務は同1980年代の終りには国民総生産(GNP)の24%にもなる750億ドルへと膨れ上がっていき、ついには1991年、独立以来最大の経済危機(外貨不足)を迎えることになる。この経済危機は、2週間の輸入を賄う程度という戦後最低の外貨準備高(約十億ドル)と20%に近づく高率インフレという形で現れ、インド政府は底流にある問題として以下の点を明らかにした。

■国内生産(GDP)の8.4%という巨額の財政赤字

■GDPの54.6%という公的債務

■約百億ドル(GDPの3.5%、年間輸出額の44%)という大幅な経常収支赤字

■容認水準を超えた対外債務残高(対GDP比41.1%)

この危機を乗り越えるためにインド政府(当時のナラシマ・ラオ首相)が1991年7月に実施したのが市場重視型の経済改革であり、マクロでの経済安定と構造調整に主眼が置かれ、いわゆる“新 経 済 政 策(NEP=New

Economic Policy)という表現が使われている。このNEPの実施は、インドが1947年の独立以来抱えて立ってきた社会主義的計画経済から脱却し、自由経済体制に入るという、歴史的にみて非常に重要な意味を持つ。

その結果、インドの経済成長率(GDP:国民総生産)は1991年度に0.9%であったものが2006年度(2006年4月-2007年3月)では9.2%(予想値)にまで大きく回復しており、外貨準備高に至っては、1991年の10億ドル水準から2007年3月末の約2,000億ドルと、200倍の驚異的回復を示した。

これらのマクロ指標を見る限り、インド政府は自国のマクロ経済の安定と経済成長力の回復にかなりの成果を収め得たといえる。またそれは投資環境の改善にも繋がり、その証左として、2億から3億ともいわれる中間所得者層をターゲットに、また相応の技術力を有し、英語を共通語とする廉価な労働力を求め、良く知られた優良国際企業のインド進出が続いているという事実が上げられる。

## 2 インドの大統領が描いた2020年

「経済発展は貧しい人にもその恩恵が及ばなければならない」、インドのカラム大統領が今年の2月23日、2007年度の国家予算を審議する国会初日の冒頭演説で述べた言葉である。そのカラム大統領がまだ大統領になる前、「インド・ミサイルの父」としてインド国防大臣の科学顧問を務めていた今から約9年前の1998年に、総勢500人に上る専門家を動員して2020年までにインドが先進国の仲間入りをするために必要なことを調べ上げて分析し、それに基づく提言を1冊の本にしている。題名は「INDIA 2020」で、考えられうるあらゆる産業分野を分析し、まずインドの先進国入りは可能という仮説を立て、そのためになすべき具体的アクションを示した本である。

その本のなかでカラム博士は、「2020年までに、いやそれ以前にインドが先進国入りすることは決して夢ではない。それはインド人

がただ単に心に描くビジョンであってはいけない。それは我々皆で達成すべきミッションなのである」と明言している。

カラム博士がインドの先進国入りを果たす前提条件として提言したのは次のようなものであった。まず他国に学ぶところから説き起こし、インド経済成長の鍵を握るのは農業問題であると喝破している。神頼みならぬ、雨頼みの農業の出来不出来でインドの経済成長は数パーセント違ってきてしまう。そういった外部的要因を排除し、農産物の加工技術を上げ、バイオなども織り込んだ先端技術の導入を進める。次に、インドが保有する豊富な金属素材に言及、ミサイルの開発などに欠かせぬカーボン・ファイバーなどの技術開発推進の重要性を指摘している。そして次は、急速に成長を遂げているインドの化学産業で、その発展とともに環境問題にまで踏み込み、いかに人口大国であるインドの環境への配慮した開発が重要かにも触れている。

四番目として、製造業とIT(情報産業)の融合を説く。人口の半分を若者が占め、毎年1千万人以上の労働力が生まれてくるというインドにあって、製造業基盤整備は雇用造成の観点から早急に対応すべき課題であり、その推進のため、インドが得意とするIT技術とモノづくりとの融和が提言されている。近代技術のITと雇用造成の核となる製造業が補完関係を築けば、鬼に金棒である。その可能性がインドにはあり、それを成し遂げる必要があるという。

それ以外にも、恵まれた人的資源を活用できる金融、観光、マーケティング、人材開発やコンサルティングなどのサービス産業、カラム大統領自らが力の力学を説いているように、自国の安全保障確保の観点からは、自国で消費する原油の3/4を輸入に頼る体質からの脱却、すなわち代替としての核技術開発関連産業の発展。そして、公衆衛生の改善などが上げられ、最後にインフラ問題を取り上げている。インド躍進の鍵は、劣悪なインフラ状況の解決が握っているとと言っても過言ではなく、カ

ラム大統領が描く「強固なインド」の実現は覚束無い。すなわち、すべての問題が相互に依存しているからである。電力や飲料水、道路網、そして河川の整備やITネットワーク網の構築など、ベースとなるインフラ整備の重要性が訴えられている。

以上、インドの課題の列挙にもなったが、裏返せば、そこに大きなビジネス・チャンスが埋もれているとも言えよう。すべての課題がインド一国で成し得るわけは無く、そこには国際間の協力と外国資本(民間企業)の介在が自ずと必要になってくる。日本の企業も、この辺をよく理解し、インドとの取り組みを考える必要がある。

### 3 1998年インド核実験後の経済成長とインド企業の国際化

カラム博士が「INDIA 2020」を発表したのが1998年で、インドが核実験を行った年に重なった。同年インドは、日本を始め主要先進国から経済制裁を受け、その後数年間、自国経済成長の一時的足踏みを余儀なくされ、それから約9年経った。その間インド経済は予想以上に大幅な進展を遂げている。当時6%程度だった経済成長は9%を超え、約260億ドルだった外貨準備は2,000億ドルに迫ろうとしている。納税者も当時の1千2百万人から約3倍の3千5百万人になり、税収もほぼ同様に1.5兆ルピーから4.4兆ルピーへと約3倍に増加。外資流入に至っては、1993年から1997年の5年間の累積が70億ドルであったものが、昨年だけで既に80億ドルに達している。

今年4月に始まった、インド政府の第11次五カ年計画では期間中の年平均経済成長率を9%に設定、最終年度(2011年4月-2012年3月)では10%成長を達成させるとしている。しかし、IMFや世界銀行など世界の主要機関の見通しはインド政府の予測より若干慎重で、おおむね8%台となっている。

インド政府はまた、国際競争力強化の観点から自国の優良企業の対外進出も支援しており、増大する外貨保有高を武器にした海外

M&A(企業の合併・買収)にも積極的だ。昨年のインド企業による海外M&Aの金額が、外資によるインド企業への投資額を上回ったともいわれる。今年に入ってもインド企業による大型買収案件が相次いでおり、筆頭はインドを代表する財閥タタグループのタタ製鉄で、英蘭コーラスを70億ポンドで買収、1兆5千億円を越える買い物である。次いで、アルミ圧延大手のヒンダルコ・インダストリーによる世界最大手米ノベリスの買収(60億ドル)が続き、今後もインド企業の海外進出と国際化は急激に進むものと思われる。

### 4 国際企業の主戦場となったインド

巨大な消費市場を抱えるインドに対し、国際企業の投資が加速している。現在中心となっている投資先は耐久消費財の自動車や家電製品、そしてIT(情報技術)や通信分野である。自動車産業には、ほぼ世界のトップ・プレイヤーがインド進出を果たしており、発表になったインド投資のうち日本勢だけでも、スズキの2010年百万台体制に向けた2,250億円の資本投下を筆頭に、ホンダ(2016年までに810億円)やトヨタ(2010年までに約500億円)と勢いづいている。

IT分野では豊富な人材活用を狙い、IBMが2009年までに60億ドルの投資を行うことを訪印したパルミサーノ会長自らが表明、その他SAPやGoogleの各10億ドルなど、1千億円を超える大型投資が発表されている。通信では、月間加入者数が6百万人を超える携帯電話関連の投資が加速しており、モトローラやノキアといったところが100億円から200億円の投資を行い、ボーダフォンはインド携帯4位のハチソン・エッサールを約130億ドルで買収、20億ドルを追加投資し、関連通信インフラの整備に当たるとしている。

これら以外でも、三菱化学のペットボトル原料テレフタル酸製造工場への追加投資約400億円や、ウォルマートに代表される小売業のインド進出など、あらゆる分野への国際

企業のインド進出に拍車が掛かってきており、今やインド市場は国際企業の主戦場の様相を呈してきている。

## 5 アジアの中のインドから 世界のインドへ

インドやパキスタンなど八カ国で構成する南アジア地域協力連合(SAARC: South Asian Association for Regional Cooperation)の首脳会議が4月3日、ニューデリーで2日間の予定で行われた。日本からはオブザーバーとして麻生外務大臣が出席した。同会議でインドのマンモハン・シン首相は、「現在、南アジアではかつてない経済と政治の変革が起こっている」と述べるとともに、「南アジアが一つになり、繁栄と協力、そして平和と開発を成し遂げていくべきときが来た」と語った。

シン首相は同時に、南アジアの隣国に対しインド市場への自由なアクセスを保障するため一部加盟国からの輸入品に対する関税を年内にも撤廃する方針を明らかにするとともに、輸入品のネガティブリスト記載品目数の削減も明言した。その上、関税免除対象国には同様な反対給付を要求しないとしている。インド政府は昨年7月、南アジアの低開発国からの輸入品目380についての関税削減をしており、南アジア貿易協定(SAFTA)の盟主としての地固めに出たものと思われる。

それに先立つ今年1月、フィリピンのセブ島で行われた東南アジア諸国連合(ASEAN)首脳会議にインドも参加、マンモハン・シン首相はASEAN諸国の首脳と相次いで会談を

持ち、着々と東アジア進出への布石を打っている。

それとともに、世界の列強国首脳との会談も相次いでいる。昨年3月には米ブッシュ大統領が訪印、困難と思われた民生用核技術の供与を確約し、同11月には10年ぶりとなる胡錦濤中国国家主席の訪印が実現している。国境問題など、政治的懸案事項はあるものの、発展途上国の中ではずば抜けた経済力を持つ両国の友好関係を内外に示し、先進国への牽制に使っている。

この印中に資源外交などでアプローチしているのがロシアである。インドは毎年1月26日の共和国記念日(憲法発布日)に大規模なパレードを行う。その際、外国の元首をゲストに招くが、今年はロシアのプーチン大統領であった。前日の25日には印ロ首脳会談が行われ、戦略的協力を約すとともに、ロシア側によるインドの既存の基地への原子炉4基の建設と新規原発建設への協力にも合意している。

以上見てきたように、巨大な国土と優秀な若年労働力を持つ未成熟なインドが、高頭脳による知的生産活動と若年労働力をベースとした製造活動を両立させた暁には、世界有数の経済大国になっているであろう。それもそう遠くない時期に。そのときになって、あわてて「インドが有望」などといっても、日本の専売特許である「too late (遅過ぎ)」になってしまう。そうならないためにも、インドとインド経済に対する正しい認識と、それに基づくビジネスへの取り組みが求められている。

# インドの高成長を支える3つのエンジン

BRICs 経済研究所代表

門倉 貴史

(かどくら たかし)1995年慶應義塾大学経済学部卒業後、横浜銀行のシンクタンク浜銀総合研究所に入社。日本経済研究センター、シンガポールの東南アジア研究所(ISEAS)に  
出向。2002年4月から2005年6月まで第一生命経済研究所  
経済調査部主任エコノミスト。2005年7月にBRICs経済研  
究所代表に就任。専門は、国内マクロ経済、新興国経済、労働  
経済など。主な著書に「インド人はなぜゼロを見つけられた  
か?」(小学館)、「BRICs 富裕層」(東洋経済新報社)、「大図解  
インド経済の実力」(日本経済新聞社)、「インドが中国に勝  
つ」(洋泉社)など。

## CONTENTS

- 1 はじめに
- 2 盛り上がる個人消費
- 3 外国企業のインド進出が加速
- 4 躍進する IT 関連産業

## 1 住まい・街づくりの変化

かつてのインドは成長の遅れた国、世界経済の発展から取り残された国とみなされていた。実際、インドの経済成長率は高いときでも5%台がようやくで、周辺諸国からは、発展途上国にしては成長率が低いという意味を込めて「ヒンズー成長率」と揶揄された。

ところが、21世紀に入って、インドは他国が目を見はるような急速な経済発展を遂げるようになった。2005年度の実質経済成長率は前年度比9.0%増、2006年度も同9.2%増の高成長を達成したとみられる。周辺諸国と比べても突出した成長スピードである。インド準備銀行(中央銀行)のモハン副総裁は、インドが2007年度以降も9%台の成長を維持すると自信満々に発言しており、2007年度には経済規模が1兆ドルを突破する見通しだ。現在10%の高成長を続けて躍進するライバルの中国を成長率で追い越すのは時間の問題ともいわれている。

いったい何が現在のインドの高成長を支えているのか。本稿では、最近のインドの高成長を支える3つの要因について詳しく紹介したい。

## 2 盛り上がる個人消費

高成長のけん引役のひとつは個人消費だ。総勢11億人を超える人口のなかから、購買力のある富裕層やニューリッチ層が台頭して、旺盛な消費を行っている。年収が9万ルピーを超える中間所得層以上の世帯は1985年度には全世帯の9.5%にすぎなかったが、01年度には28.0%のシェアを占めるまでにいたった。日本円に換算すると、年収わずか20万円程度だが、インドでは物価水準も相当低いので、実質的な購買力は非常に高い層といえる。

今後も人々の所得水準の上昇は続くと思われることから、中間所得層は07年度には全体の40.1%と4割を超える水準になり、さらに2010年度には46.5%に達すると予測される。

購買力のある中産階級の台頭は、自動車や家電など比較的単価の高い耐久消費財の爆発的な普及につながる。かつての日本においても、中間所得層が台頭した1960年代に三種の神器(テレビ、洗濯機、冷蔵庫)が一気に普及した。現在、海外の自動車メーカーや家電メーカーはインドの中間所得層の需要拡大を期待して、積極的に現地生産を展開しているところだ。

最近では携帯電話の市場が急拡大している。06年末時点における携帯電話の累計加入者数は1億4,950万人。05年末時点(7,594万人)に比べてほぼ2倍の水準に膨らんだ。

インドの携帯電話市場は、まだ導入段階にあり、人口規模の大きさや潜在成長率の高さなどを考慮すれば、中長期的な成長余地は非常に大きい。

将来、インドの携帯電話市場はどれぐらいの規模に膨らむのか。日本の携帯電話の普及パターンや国際連合による将来推計人口(中位推計値)などを参考にして、インドにおける携帯電話普及率と累計加入者数の将来予測を行ってみた。

携帯電話市場は、07年には加入者数が2億人を突破し、2010年末には普及率が35.2%、累計加入者数が4億1,260万人となる。さらに2015年には普及率が58.3%、累計加入者数が7億2,690万人に到達する。2025年には、市場が成熟段階に入り、普及率は82.1%、累計加入者数は11億2,460万人となろう。

### 3 外国企業のインド進出が加速

もうひとつの成長のエンジンが外国資本の積極的な導入である。インドへの直接投資額は、ここ数年急増しており、2006年度は前年比66.1%増の128億2,800万ドルに達したとみられる(図表1)。

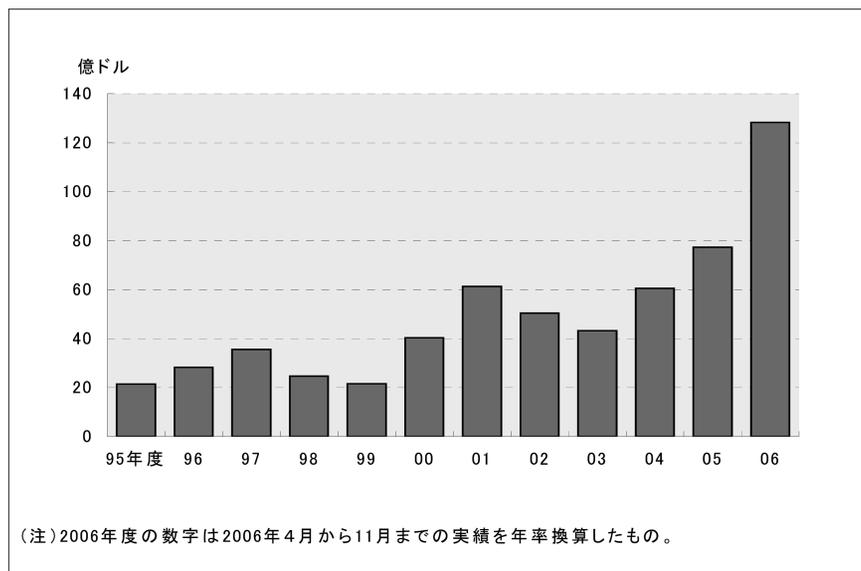
インド政府は経済が行き詰った1991年に国内産業を保護するそれまでの政策を180度転換し、外国企業による直接投資の規制緩和を段階的に進めてきた。近年は政府や産業界の間で、外資の導入が競争を促し、技術水準の向上にも寄与するとの認識が広まり、規制緩和の動きが一段と加速

しつつある。

2002年2月、インド商工省は直接投資の認可制度を、それまでの個別認可方式からネガティブ方式へと変更した。これにより、原則としてネガティブ・リストに載っている業種(個別に出資比率上限規制・ガイドラインがある業種)を除いて、外資出資比率100%までの直接投資が自動認可されることとなった。

さらに、2004年に誕生したマンモハン・シン新政権は、様々な業種における外資への国内市場開放を公約として掲げている。シン政権は、通信や金融・保険などネガティブ・リストの業種についても、段階的に出資比率の上限緩和策を進めており、2005年から2015年までの間に1,500億ドルの外資を導入する方針だ。

最近の動向をみると、04年10月には、航空分野の規制緩和を実施した。資金不足に苦しむ国内の民間航空会社を救済することを目的として、外国企業が所有できる国内線企業の株式の割合の上限を従来の40%から49%に引き上げた。また05年には、電気通信や銀行、建設・不動産の分野でも外資規制緩和策を実施している。まず2月に、電気通信分野への外国資本出資比率の上限緩和策を発表、従来49%にとどまっていた出資比率の上限が74%まで一気に引き上げられた。同年3月には、銀行部門で、外国銀行が支店を100%子会社に



図表1 インドへの直接投資額 (出所)インド準備銀行資料より作成

することが認められた。

さらに同年3月、不足気味の住宅や商業施設を拡充することを目的として、建設・不動産の分野でも100%の外資出資が認められた。

シン首相はまだ外資の参入が認められていないスーパーなど一般の小売業についても、今後外資の進出を認める方向で検討をしているが、インドの小売業の95%は、中小零細の家族経営である(家族経営の小売店は1,200万店)。外資への市場開放によって、国内雇用が大幅に悪化し、大量の失業者を出す恐れもある。シン首相は国民会議派であるが、国民会議派と連立政権を組んだ左翼の共産党は、小売分野の外資解放は大量失業を招くとして、規制緩和に対して反対の姿勢を表明している。

外国企業は、急成長が見込める一般の小売分野の外資開放を強く望んでいるが、外資開放の時期はほかの業種に比べると少し遅くなりそうだ。

さらに、インド政府は、外資誘致の切り札として、これまで中国が行っていたような経済特区(SEZ)の開設を積極的に進めている。特区に進出した外国企業については、ネガティブ・リストに関係なく100%の出資を認める。税制面での優遇措置も大きくなっている。物品税やサービス税が全額免除となるほか、法人税についても特区への進出後、5年間は全額免除される。インド政府は、経済特区開設の効果によって、3年間で外国投資が1兆ルピー(約227億ドル)増加するとにらんでいる。

しかし、この経済特区構想については、最近になって暗雲が立ち込めてきている。用地の買収が思うように進まないというのが一番の原因だ。

インドでは、英国から独立した1947年以来、民主主義の精神が根付いているため、国民の権利がしっかりと保障されている。国民の権利意識も強く、州政府が用地を取得するために農地などを買収しようとするれば、そこでもともと暮らしていた人たちの治権と衝突しやすいという特徴がある。中国で経済特区のプ

ロジェクトが成功したのは、政府が強制的に住民を立ち退かせることができたためといわれており、その点で、インドの事情は中国と大きく異なる。

最近、インドの経済特区構想では、農民の反発が強くなっている。財政状態の厳しくなっている州政府が不当ともいえる廉価で用地を取得しようとしているうえ、用地売却後の農民の雇用対策も不十分であるためだ。農地を売却しても、入ってくるお金は一時的なもので、農地を奪われた農民は生活をしていくことができない。将来不安を抱える農民の多くは土地を手放したくないというのが本音だ。

経済特区反対派の抗議行動は次第にエスカレートしつつあり、一部の地域では暴動にまで発展している。州政府と農民が衝突して、死者が出るケースも出てきている。

中央政府は各地で頻発する抗議運動を受けて、2007年1月、承認待ちの特区については、一時的にすべて凍結することを決めた。

現在のインドが外資誘致路線を歩んでいることは間違いないが、経済特区の開発は権利問題などで遅れるとみられ、外資誘致政策はこれまでの中国に比べるとゆっくりとしたテンポで進むことになるだろう。

## 4 躍進するIT関連産業

さらに、ITや医療、製薬など最先端の科学技術の分野で、インドの企業が世界市場を席卷していることも見逃せない。

サービス産業の稼ぎ頭となっているのがIT部門である。ソフトウェアの業界団体であるNASSCOMの推計によると、06年度のIT産業の売上高は478億ドルに達し、94年度と比べて27.6倍の規模に膨らんだ(図表2)。

IT産業のなかにはハードウェアや周辺機器、ネットワークなど様々な分野が含まれるが、インドのIT産業の中核をなすのは、コンピュータ・ソフトウェアの開発・販売とアウトソーシング・ビジネスだ。これらの産業に属する企業の大宗はニューデリー、ムンバイ、バン

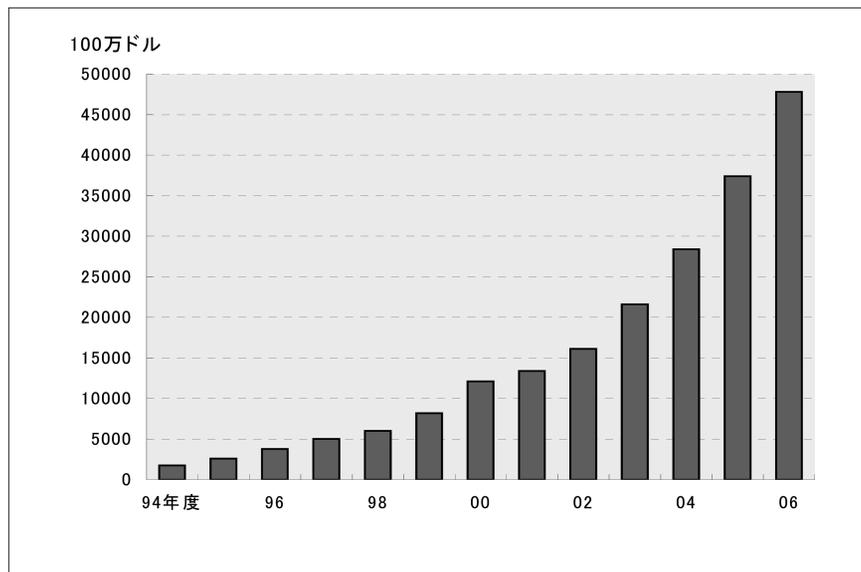
ガロールといった大都市部に集積する。IT産業のソフト化・サービス化が急速に進むようになったのは90年代後半以降である。

ソフトウェア・サービス部門の市場規模を輸出と国内販売に分けてみると、輸出が高い伸びを示しており、インドのソフトウェア・サービス産業が輸出主導で急成長をしている様子が分かる。

ソフトウェア輸出について仕向け地別の内訳をみると、06年度時点では、米国向けが67.2%と圧倒的なシェアを占める。欧州向けのシェアは現状では25.2%にとどまるが、最近ではインドと欧州の貿易面での経済関係が強まっているため、今後は欧州向けのシェアが高まることが予想される。

IT産業のなかで、今後、飛躍的な成長が期待されるのがアウトソーシング・ビジネスだ。先進国企業のインドへのアウトソースはすでに90年代前半から始まっていたが、インドがアウトソースの拠点として急成長するのは、2001年9月に発生した米国同時多発テロ事件以降のことである。テロ事件を契機に、米国政府が外国人へのビザ発給に制限を加えたため、それまでシリコンバレーなどに出稼ぎに出ていた優秀なインド人IT技術者がインド国内へと回帰し、先進国企業からの外部受託というかたちでコンピュータ・ソフトウェアの開発、ネットワークの構築、会計事務、電子決済サービス、人事管理などを本格的に手がけるようになった。

インドのアウトソーシング・ビジネス(BPO、ビジネス・プロセス・アウトソーシング)市場の規模をみると、03年度が34億ドル、04年度が52億ドル、05年度が72億ドル、06年度が95億ドルとわずか3年間で2.8倍の規模へと



図表2 IT産業の売上高 (出所) NASSCOM資料より作成

膨らんでいる。

また、アウトソーシング・ビジネスの雇用者数は、04年度の31万6,000人から05年度には41万5,000人へ、さらに06年度には54万5,000人へと大幅に拡大した。

先進国企業のアウトソーシング先としては、インドのほかカナダやアイルランド、イスラエル、南アフリカ、フィリピンなどが有名であるが、インドはIT技術者の能力と賃金水準の両面で、他のアウトソーシング先と比べて圧倒的な競争力を持つ。インド人は、英語力に優れているうえ、教育水準も高く、IT職種で重要となる理数系に強い。しかも優秀でありながら、1人あたりの雇用コストは、年間わずか5,000ドル程度とフィリピンよりも低廉であり、米国技術者の最低賃金の20%程度にすぎない。厳しい国際競争とコスト削減圧力に直面する先進国企業が、業務を人件費の安い海外に委託する動きは、今後さらに広がっていくと見込まれる。

インドのIT産業は、欧米企業のIT雇用を奪うかたちで、中長期的に高い成長を続けていくことになろう。

こうした3つのエンジンを柱として、中長期的にインド経済が大きく飛躍していくことは間違いない。インドは世界経済のなかで、ますます重要な位置を占めることになろう。

# インド原子力産業をめぐる内外企業の動向

ジャーナリスト

小島 卓

(こじま たく)ジャーナリスト。(有)ジュガルバンディ代表  
1963年新潟県生まれ。編集者、ニューズレター『インサイダー』記者を経て独立。1996年から2002年まで南インド・バンガロールに滞在。その後も毎年120日ほどインドに赴き、現地諸産業の調査・取材を続ける。主著は『やがてインドの時代がはじまる』(2002年朝日選書)。  
E-mail: kojimataku@gmail.com

## CONTENTS

- 1 原発特需がはじまる
- 2 インド原子力産業の現況
- 3 外資の動き・米仏露を中心に
- 4 原子力の人材・技術で供給ハブを目指すインド
- 5 《自由と繁栄の弧》と日印原子力の未来

## 1 原発特需がはじまる

2005年7月に米印間で合意された米印原子力協定と連動し、インドの原子力産業が世界で最も有望な市場のひとつとして、注目を集めている。同協定は現在、細目を詰める二国間交渉の最終局面にあり、その後も、NSG(原子力供給グループ)、IAEA(国際原子力機関)、NPT(核拡散防止条約)といった国際機関で承認・合意を得ることが不可欠で、実効にはまだいくつもの紆余曲折があるだろう。しかし、すでにその先を見越して、各国首脳と企業トップはここ数年、続々とインドを訪れている。近い将来、インドで原発特需がはじまるだろう。インド原子力産業の現況とそれをめぐる内外企業の動向をまとめてみた。

## 2 インド原子力産業の現況

今年4月に原子力委員会が発表した『原子力白書』によれば、世界で運転中の原子力発電所は2006年末時点で435基あり、建設中の原発が28基ある。このうちインドの既存原発は16基、建設中が7基で合計23基。運転中の原発数では世界9位だが、建設中を含めるとす

でにインドは、米国(104基)、フランス(59基)、日本(57基)、ロシア(34基)に次ぐ世界5位の原発大国となっている。

すべての国家がそうであるように、インドの原子力産業も安全保障やエネルギー政策といった国家戦略と不即不離な関係にある。とりわけインドは、1947年の独立以来、『セルフリアイアンス=自主独行』を国是とし、原子力開発でも国産化を一貫して進めてきた。原発建設の管理主体は中央政府で、既存の原子炉の16基のうち15基が原子力省管轄のNPCIL(インド原子力発電公社)によって建設・運営されている(2010年運転予定のカラパッカ試験用高速原型炉PFBRだけは、政府系別会社のBHAVINIが運営主体)。現時点では運営管理での民間企業の参入は認められていない。しかし、内需の拡大に伴い、電力供給の増強が不可欠なことから、インド政府は原発による発電容量を今後20年以内に現状の10倍の3万MWに増強する方針だ。そして、この実現のために外資を含めた原発建設への民間参入を今年中にも認めるものと見られている。

インドはパキスタン、イスラエル、北朝鮮とともにNPTに加盟していない核保有国のひとつである。1998年の核実験では国際社会から厳しい経済制裁を受け、2002年の印パの核

危機では外資系企業の駐在員が軒並み一時退避を行った。それが2003年10月に米ゴールマンサックスが発表した『BRICsレポート』を契機に、世界で同時多発的なインド投資ブームが始まり、いまでは5年前の国際社会の対応が嘘だったかのように百花繚乱の好景が続いている。インドを取り巻くこの環境激変の主要因は、米国の対印戦略の転換である。そして原子力に関していえば、米印原子力協定が決定的な要因となっている。

インドは現時点で世界4位のエネルギー消費国である。それが今後の経済成長に伴って、2030年には現在の2倍のエネルギー需要が必要と見込まれている。米電力企業の予測では、今後

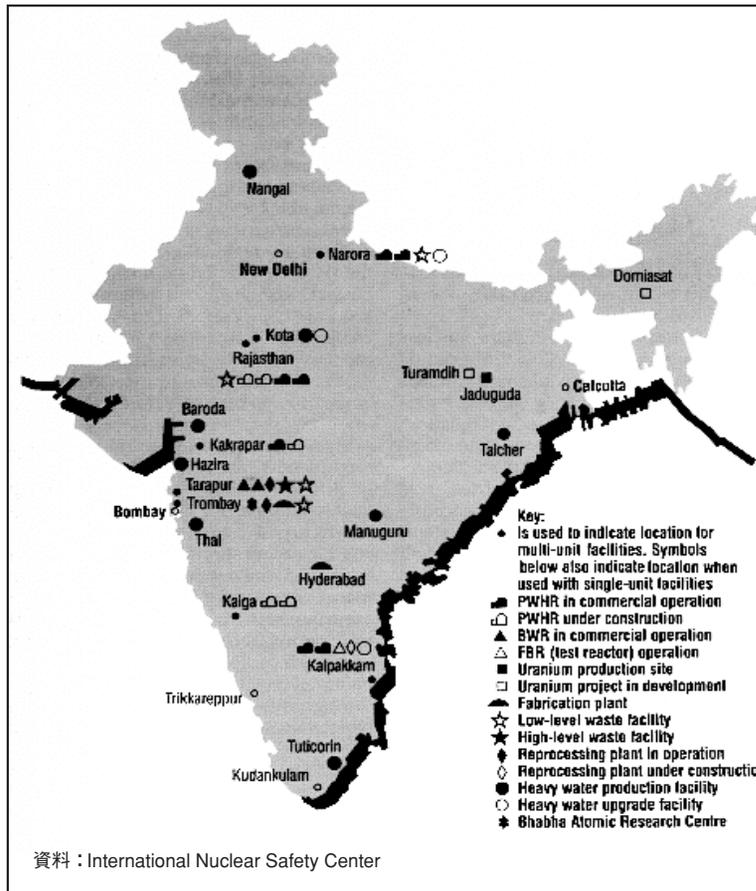
インドがエネルギー需要に対応するためには、少なくとも25基～30基の大型原発の建設が必要だという。1,000MW級原発1基の建設費が関連事業を含めて20億ドルとすると、その市場規模は2030年までに新規建設分だけで500億ドルを下らない。

### 3 外資の動き・米仏露を中心に

インドの原子力産業への参入を目指す国は当然ながら、この分野で主要プレイヤーである米仏露の3カ国である。世界の原子力産業はここ数年で合従連衡が急速に進み、主要勢力は、①米GE系(日立製作所等)、②仏アレヴァ系(仏フラマトム、アルストム、独シーメンス、三菱重工等)③英BNFL系(ウェスチングハウス、東芝、ABB等)の3勢力に収斂された。インドではこれらに、④旧ソ連時代から関係が深いロシア系が加わる。

#### (1) 米国：圧倒的な官民連携力

インドの原子力市場参入に対する米国の官



民連携スタイルは、自らゲームのルールを提案し、そこに他国を巻き込んでいくという同国のビジネスモデルの典型である。

昨年3月1日から3日間に及んだブッシュ米大統領訪印の後、同11月末にムンバイで行われた米印ビジネスサミットには、米国の対外視察団としては史上最大規模の186社238人が参加した。しかも、このうち原子力産業に関わる企業・団体はASME(米機械工学会)、GE、ベクテル、ブラック&ビーチ、CH2Mヒル、フルア社など25社に上った。

中でも注目されるはトリウム・パワー社が提案したトリウム活用炉技術での米印合弁R&D事業計画である。この提案に対して、インド側からはNPCIL(インド原子力発電公社)、NTPC(インド火力発電公社)の政府系2社とタタ、リライアンスの民間2社が強い関心を示した。石炭以外のエネルギー資源を輸入に頼るインドにとって、トリウムは唯一同国が世界一の埋蔵量を誇る資源である。しかもトリウムの核燃料化は世界的にも注目されている次世代原子力技術である。これまで技

術的に難しかったトリウムの核燃料化が実現すれば、インドは自国の資源危機の解消のみならず、一転して核燃料輸出国になりうる可能性も秘めている。米印原子力協定の国際的承認を前提としつつも、米トリウム社は今年半ば以降にもこの合弁事業を設立したい考えで、複数の現地企業との合弁交渉を続けている。

今年3月9日にムンバイで開催された米印ビジネスカウンシル(USIBC)では米側の団長としてGE国際エネルギー政策担当ディレクターが参加した。GEは昨年11月の段階でインドでの原子力発電所の建設計画を発表しており、次世代原発技術であるABWR(改良型沸騰水型発電炉)とESBWR(自然循環冷却式受動安全沸騰水型原子炉)の対印供与を行う方針だ。同社は現在、NTPCとの合弁交渉を行っている。この会議にはウェスティングハウス、ベクテル、PSEG、ニュークリア、USECなどが参加し、NPCIL、NTPC、BHELなど現地各社との提携を話し合った。

4月12日～14日には米通商代表部(USTR)のスーザン・シュワブ(Susan C. Schwab)代表が初めてインドを訪問した。13日に行われた米印通商政策フォーラムでは原子力に関する両国の協力については新たな動きは出なかったものの、4月末には民生用原子力協力に関する閣僚会議が米国で行われる。さらに5月2日～3日には、米印共同会議が開催され、その席上でも米印の原子力提携が主要議題のひとつとなる予定である。

## (2) フランス：アレヴァの力

インドの原子力産業に官民共同で臨むのはフランスも同様だ。ブッシュ訪印直前の2006年2月20日、シラク大統領が訪印した。印仏両国は9分野での二国間協力に合意し、これらの中には貿易、防衛などとともに、燃料用ウランの供与を含む民生用原子力分野での協力が盛り込まれた。

仏大統領訪印時には30社の企業トップも同行し、アレヴァT&D(Areva T&D)のフィリップ・ギュモ会長も訪印した。アレヴァT&D

は世界最大の原子力事業持株会社、アレヴァの送電設備部門会社で、これまでアジア市場では中国から原子力事業を多数受注してきた実績を持つ。同社は2009年までの3年間で売上倍増を目標としており、その重点市場にインドをあげている。今年4月にはグジャラート州での変圧器工場建設とベンガルールとチェンナイに新たな事業拠点を設立する計画を発表した。同社は今後3年間で9,300万ドルの対印投資を行い、インド事業の強化を図る。これによりインド事業が同社の海外売上に占めるシェアを14%まで高めたい考えだ。

欧州全体の動きとしては、EU委員会が今後5年間(07年～13年)で4億7,000万ユーロの対印支援を行う計画である。このうちの3分の1は原子力を含むエネルギー、通信部門に投じられる。EUとインドは2006年に戦略的パートナーシップ強化で合意しており、今年11月にはデリーでインドEUサミットを行う予定である。

## (3) ロシア：旧ソ連時代からの実績

一方、印露関係では、2005年12月にシン首相がロシアを訪問、今年1月25日にはプーチン大統領が訪印し、両国はインドの原発10基の建設にロシアが協力することで合意した。すでにロシアは今年稼働予定のタミルナドゥ州クダンクラム原発に1,000MWのVVER(加圧水型軽水炉)を2基供与している。ロシアは同原発に新たに4基の原子炉を供与し、さらに6基の原発建設に協力する。こうした原子力関連事業は、政府系ウラン供給会社のテクスナブエクスポートと原発機器輸出会社のアトムストロイエクスポート(ASE)を通じて行われている。ロシアは今年2月、カザフスタンと共同で国際ウラン供給センターを設立することを決定したが、こうした核燃料でも対印輸出を強化すると見られている。

インドの原子力産業への参入を表明しているその他の国としては、原子炉供与で旧くから関係を持つカナダ、ウラン輸出で豪州、相互協力でルーマニアなどがある。特に豪州は米

印原子力協定の実効を前提としながら、すでにハワード首相が燃料用ウランの対印輸出の意向を表明している。

## 4 原子力の人材・技術で供給ハブを目指すインド

米仏露を中心とした各国の動きに呼応して、インドの企業各社はどのような戦略を立てているか？ それは、①外資との合弁連携を通じて、先進技術を習得し、②将来的にはインドが技術・人材面で世界の原子力産業の供給ハブになることである。

### (1) BHELとNPTC：政府系企業の新規参入

現地の巨大企業の中には、外資との合弁連携で、原子力産業に新規参入を図る動きが進んでいる。

例えば、BHEL（バーラト重電会社）は今年4月初旬にアルストム、シーメンスの仏独重電連合から800MWの最新重電機器製造に関する技術移転を受けることで合意した。同社はインド最大の政府系重電メーカーで、従業員約43,000人。社内には30の製造グループを有し、ボイラータービン、変圧器、交通輸送機器、通信、新エネルギーなど180超の製品を開発生産してきた実績を持つ。火力、水力を中心に同社はこれまで累計9万MWの発電機器を納入し、クダンクラム原発では1,000MWのタービン生産を担当した。2006年度の売上は40億ドル。純益は前年比42%増の238億5,000万ルピー。2006年末までの受注総額は5,500億ルピーで、その半分超の2,772億ルピーを電力部門が占めている。2011年度までに売上100億ドルを目標としている。

火力発電事業の政府系企業であるNTPC（国営火力発電会社）も4月6日、原子力発電事業への参入を発表した。2012年～17年の間に原子力部門だけで2,000MWの電力を供給する計画で、その後数年を含めて計6,000MW分の原発建設を行いたい考えだ。同社の現在の全電力部門での発電能力総量は26,000MWだが、これを2012年までに5万MW、2017年ま

で7万5,000MWを目標とする。そのために原子力と同時に水力発電にも参入する。

民間企業ではリライアンス（リライアンス エナジー＝REL）とタタ（タタパワー＝TPC）の二大財閥傘下の電力企業が原子力事業への参入を検討している。リライアンスは米GEや露アトムストロイエクスポルトなどと合弁交渉を進めている。タタは原子力とは明言していないものの、重電事業全般で日立、東芝、三菱重工の日系3社と合弁連携の可能性を模索中である（『Economic Times』4月3日付）。

### (2) L&T：原子力事業での民間草分け

原子力技術の国産化を進めてきたインドは、原子炉設計から主要機器の生産まで、かなりの国産化をすでに達成している。インドには現在、13基のPHWR（加圧重水炉）がある。このうち8基は自国で設計・開発された。FBR（高速増殖炉）も自国で設計開発を行っている。

原発の開発、建設、保守管理に関わったインド人技術者の中には核燃サイクルの全過程を熟知した人材もおり、PHWRの保守管理に関してインドは世界でも有数の人材の宝庫である。ソフトウェア産業と同様に、インドの原子力技術者はコストと能力の両面で国際的に優位性を持っている。

インドはPHWR技術に通じた技術者を機器とセットで、韓国、カナダ、ロシアへの人材派遣を計画している。また、インドは世界第2位の重水製造大国であることから、1996年には韓国、2003年には中国、今年2月には米国のスペクトラ・ガス社に重水を輸出した実績を持つ。原発の部品では現在、ハイデラバードの核燃料コンプレックス（NFC）が開発生産したジルコニウム製シームレス・カランドリア管（核廃棄物処理輸送管）の輸出をカナダと交渉中である。

こうした技術やスキルは、原発運営主体であるNPCILが現地の民間のエンジニアリング企業に業務を切り分け、アウトソーシングすることで蓄積されてきたものである。

民間企業の中では、L&T（ラーセン&タウ

プロ)がその草分け的なエンジニアリング企業である。同社が原子力事業に参入したのは1970年。当時はマドラス原発(MAPS)のタービン建造物の建設を請け負った。その後も国産原発建設計画のすべてに参画し、いまではカランドリア、原子炉容器、原子炉を遮蔽するエンドシールド(軸遮蔽)、エンドシールドリング、冷却材流路建設、サーマルシールド(熱遮へい体)といった部品・施設の製造建設を

行ってきた。原発施設の設計、プロジェクトマネジメント、機器装備・運転に関わる様々なノウハウも豊富で、新型機器、部品、システムの導入に関しても定評があるという。

ちなみにL&Tは4月17日、三菱重工と合併で石炭火力発電所向けボイラーの生産・販売会社、L&T MHI ボイラー社を2008年春中にも設立することで合意した。両者はこれまでも火力発電機器で技術提携を行っており、今

	総資産 (億ルピー)	売上高 (億ルピー)	純益 (億ルピー)	純益成長率 (前年度比%)
▼電力				
National Thermal Power Corp (NTPC)	6,559.6	2,614.2	582.5	0.0%
Nuclear Power Corporation (NPCIL)	2,810.4	56.7	168.3	-1.2%
National Hydroelectric Power Corp (NHPC)	2,348.2	166.7	74.2	8.2%
Reliance Energy	1,207.5	397.6	64.2	37.2%
Tata Power Company	831.0	460.8	47.2	23.3%
Neyveli Lignite Corporation	928.5	220.1	60.3	-50.1%
Rajasthan Rajya Vidyut Utpadan Nigam	677.1	348.6	0.0	0.0%
CESC	615.8	255.6	17.8	20.9%
Torrent Power	354.2	383.1	18.6	0.0%
North Eastern Elec. Power Corp	491.6	83.9	19.8	0.8%
North Delhi Power	165.2	167.2	11.2	98.2%
Dakshin Haryana Bijli Vitran Nigam	80.9	218.3	-3.8	79.4%
Gujarat Industries Power Co	153.2	75.6	11.4	10.7%
Jaiprakash Hydero-Power	178.4	29.4	7.8	54.1%
GVK Industries	135.1	28.3	14.0	176.8%
▼エンジニアリング				
Bharat Heavy Electricals (BHEL)	785.9	1,344.2	167.7	74.1%
Larsen & Toubro (L&T)	609.3	1,473.9	86.4	25.2%
Hindustan Aeronautics (HAL)	353.5	534.1	77.0	53.9%
Suzlon Energy	315.7	378.8	82.1	121.6%
Siemens	108.9	449.6	35.7	45.4%
Bharat Electronics (BEL)	205.1	350.0	58.2	25.4%
ABB	90.6	296.3	21.8	42.6%
Crompton Greaves	78.6	254.1	16.7	52.6%
Bharat Earth Movers (BEML)	90.4	205.6	18.6	6.6%
Cummins India	79.3	147.8	17.4	28.9%
Kiroskar Oil Engines	78.5	139.4	11.7	55.3%
Thermax	47.8	148.8	12.6	104.5%
Engineers India	95.0	79.2	14.3	21.4%
Alstom Projects India	31.4	94.5	4.5	21.9%
Areva T&D India	22.9	86.9	3.9	36.4%

表 インド電力・エンジニアリング系主要企業の業績(2005年度実績)  
出所:『Business World』(2007年3月5日号)「The BW Real 500」を基に筆者作成

後、原子力発電事業での協力も模索しているようだ。また、現地報道(『Business Line』紙3月10日付)によれば、L&Tは東芝と合弁で国内原子力発電事業への参入を検討中だという。両社は火力発電事業でも提携交渉を行っており、今年中にもなんらかの決定がなされるはずだ。

他の民間企業としては、ゴドレジ&ボイス(G&B)が長年、圧力容器、配管、熱交換、燃料供給などの管理機器の組立てを行っている。同社が生産している原発関連部品は、スプリング、ファスナー油圧シリンダ、ベアリングボールねじ、電子機器などがある。

## 5 《自由と繁栄の弧》と日印原子力の未来

最後にインドの原子力産業に対する日本の対応はどうか? 日本の原子力関連各社にとって2006年は画期の年だったといえる。同年2月に東芝が米ウェスチングハウスを54億ドルで買収し、10月には三菱重工が仏アレヴァとの提携を発表した。11月には日立がGEと戦略的提携で合意し、日本のビッグスリーも世界の3大勢力に軒並み合流したわけである。この点で《民》は対印原子力市場参入のスタートラインに立ったといえる。

すると、もうひとつの課題は日本政府の立ち位置である。日本は《自由と繁栄の弧》の名の下に、米日印豪のアジア太平洋4カ国の連携を強めることで、様々な分野での日印協力を急速に推し進めている。だがしかし、核不拡

散体制の強化を謳う日本が、北朝鮮をはじめとする他国の核を認めずに、いかにしてインドの原子力開発を認めるかは難問である。

今後の10年でさらに成長・変貌するであろうインドの経済・社会に対して、どれだけ日本はインドとつながりを深められるかどうか。未来のインドの輪郭は見えてきたけれども、《自由と繁栄の弧》だけでは日本の姿がよく見えない。その曖昧な日本の未来像は国家戦略と不即不離の原子力産業でどのような日印連携を行うかで、かなり鮮明さを増すのではないか。

### 《参考文献》

○木村逸郎「インドの原子力研究・開発・利用の現状」(原子力委員会国際問題懇談会資料:平成18年6月23日)

<http://www.atomicenergycommission.jp/jicst/NC/senmon/mondai/siryu/mondai02/siryu2.pdf>

○古川和男『「原発」革命』(文春新書:平成13年8月)

○Sarosh Bana「What Can't we produce?」(『Business India』2006年3月12日号 pp.40-49)

○R. Ramachandran「Hurdles ahead」(『Frontline』2006年3月11-24日号 pp.9-11)

○Business World「The BW Real 500」(『Business World』2007年3月5日号 pp.34-106)

○Monterey Institute of International Studies「Selected Indian Nuclear Facilities」1999年改訂版 Andrew Koch

<http://cns.miis.edu/research/india/nuclear.htm>

# 「インド:その苦悩にも目を向けよ」

～成長の陰との戦い～

住信基礎研究所 主席研究員

伊藤 洋一

(いとう よういち) 金融市場からマクロ経済、特にデジタル経済を専門とする。「ゲート」(幻冬社)、共同通信社、日経ビジネスなどに書評、エッセイ、評論などを定期寄稿。著書に「ITとカースト：インド・成長の秘密と苦悩」(日本経済新聞社出版局07年)、「カウンターから日本が見える」(新潮新書06年)。その他「上品で美しい国家」(ビジネス社06年)、「スピードの経済」(日本経済新聞出版社97年)、「ビッグバン時代のネット活用術」(東洋経済新報社98年)、「グリーンズパンは神様か」(TBSブリタニカ01年)。訳書に「グリーンズパンの魔術」(日本経済新聞社00年)「欧州の挑戦」(時事通信社92年)など。筆者HPは<http://www.ycaster.com/>

インドに対する日本の企業、投資家の関心が、かつてなく高まっている。幻想の中の、遠い国でしかなかったインドが、日本にとって急激に身近な存在になりつつあるのは、この国が持つ政治・外交面での戦略的価値や、市場の大きさからしても当然のことだと思う。しかし日本におけるインド論は、この巨大で複雑な国に「発展」や「市場」しか見ようとしていないように思う。

筆者は2007年の1月に「ITとカースト：インド・成長の秘密と苦悩」(日本経済新聞社出版局)を出版した。2004年年初からの筆者のインド取材をまとめたものだ。インドをある程度知るものとして今の日本におけるインド論の高まりは歓迎するし、この国の可能性を深く信じる。インドは日本にとっても非常に重要な国になるだろうし、何よりも10億を超え、そして近い将来に中国を越えて世界最大の人口国になるこの国との関係は、日本にとって重要だ。

低きスタート台(経済状態)からの出発故に、「インドの成長は、当面は凄まじいものになる」という一般的予想に私は同意する。しかし一方で、今の日本に見られるインドへの過度の楽観論、日本の場合を当てはめでの推論は危険だと思う。この巨大な国には、長期的な成長の阻害要因になりかねない日本人にとって予想外のリスクが存在する。明治以降の日本の長期的成長には、日本の社会的仕組みや文化が大きく寄与した。インドは日本とは違う。私はインドの成長は日本型のように一直線で進むとは思って

ない。そもそも日本と比べて非常に宗教臭い国だ。インドは国全体が豊かになるには、いくつもの大きな問題を乗り越えなければならない。

まず我々日本人が注意しなければならないのは、きらきら輝く成長分野は依然としてインド経済のごく一部に過ぎないし、最近盛んに報じられる中間層の出現は喜ばしいことにせよその数はまだ少なく、圧倒的に多数の国民が極貧に喘ぎ、無教育、またはそれに近い環境に置かれているという事実を忘れてはならない。インドでは上と下で生活レベル、教育レベルで凄まじい乖離が生じており、社会の下層の人々が成長に参加できる可能性は依然として非常に小さい。これは既に大きな社会問題になっているし、今後深刻化しよう。

まずインドでは教育格差が極めて大きい。この国ではまだ義務教育が行き届いていないのである。特に農村部と都市のスラム地区では学校に行っていない子が多いし、その親も大部分字が読めない。インドの識字率は65%に過ぎない。つまり、字が読めない人が全人口の35%に達するということだ。コンピューターの世界ではよく「デジタル・デバイド」という言葉が使われる。コンピューターを使える人、使えない人で昇進や昇級に格差が出ることだが、インドではそれ以前の文字が読める、読めないが大きな社会的デバイド、壁になっているのである。これは江戸時代の終わりにはかなりの人が文字を読

め、明治以降義務教育の普及の中で日本が乗り越えた問題を、インドが依然として21世紀の今でも抱えていることを意味する。

私の取材から具体的に紹介しよう。インド国民のほぼ7割は農村に住む。一口に「農村」といっても多様だが、私が2006年に訪ねたハイデラバードから数時間のパントゥルパッリー村はインド農村の典型だ。会った農民はほぼ全員、全く読み書きが出来なかった。夫が借金で自殺した夫人は、二人の子供を抱えて政府に援助の請求をしようとしていたが、そもそも書類を読めないし、署名も出来ない。その他の村人とは例えば、綿花栽培に使う米バイオ企業製造のハイテク種子を使っているが、その袋に書いてある注意書きが読めない。だから、高い種を買ってもなかなか増収に結びつかず、一方でちょっと不作になれば借金(ハイテク種の購入にはお金が必要で、多くは貸金業者から借金する)を増やして、挙げ句の果てには自殺者が急増するという状況にあった。電気は細々と来ているだけでテレビはなく、無論インターネットもつながっていなかった。現地に詳しい人は、「このインド中部では、成人した村人の9割以上は全く字が読めない」と述べ、「それはインドの農村では普通のことだ」と語った。

都市も問題だ。ハイデラバードはバンガロールほどではないが、インドでは立派なハイテク都市として有名であり、市の中心部には大手ハイテク企業のロゴが付いたビルがいくつも立ち並ぶ。インドの興隆は、明らかにこの中間都市にも届いている。しかしそのビル群がやや遠くに見える郊外のスラムに行った時だ。平日の昼間だというのに実に大勢の子供が集まってくる。おかしいと思って「学校に行っているの」と聞くと、「行っていない」と答える。聞けば、このスラム住民は農村での暮らしが苦しくて近くの農村から都市に出てきた人達で、時々声のかかる仕事をしているだけで、定職はない。見ると水道施設もない。

そもそも学校に行けない子供がインドにはたくさんいる。ここが重要だ。文字が読めなけ

れば、IT産業に参入することはそもそも出来ない。インドでは「デジタル・デバイド」以前の問題が大きく横たわっているのである。2004年にインドに行ってデリーからアグラに通じる道路を走っている時だ。ふと前を走っている乗り合いバスの後ろが気になった。下の方にプレートがあってそこにこう書いてあったのだ。「子供を学校にやりましょう」。子供を学校に行かせていない親がたくさんいるということだ。

インドの高等教育はIIT(インド工科大学)を中心に、世界に誇れる水準にある。しかしこうした学校で学べるのはごく一部で、貧しい階層からレベルの高い大学に入れるシステムにはあるが、まだ極めて少数の人がこのシステムを利用できているに過ぎない。戦前のマハラジャの時代よりは上と中間層の数は増えているが、どうあがいても上に上がれず最低限の生活をしているインドの貧しい人々を、成長のプロセスの中にどう入れていくのか。実は、今のインドの政府はその青写真を持たない。しかしその貧しい人々も、世界最大の民主主義国の有権者として一票を持っている。政治的パワーはあるのだ。このパワーの向かう先を予測するのは難しい。時には「反成長」のパワーになるかもしれないのだ。

義務教育の普及が遅れていることからくる識字率の低さという問題とは別に、インド社会はその体内に分断的要素を数多く抱えている。それらは、インドの長期的な成長にとって、また望ましい一直線の成長にとって大きな制約要因となる危険性が高い。インドへの進出では、これらの存在を良く理解しなければならないし、筆者はこうした問題が故に、2004年の選挙で内外から勝利確実と言われたバジパイ政権が惨敗したような政治的どんでん返しは今後何回も繰り返されるのではないか、と思っている。バジパイの敗北は、インド国内は無論、欧米やアジアでも大きな驚きを持って迎えられた。つまり、インドの政治はしばしば予想できないのだ。インドの社会分断的要素を列挙してみる。

まず宗教。インドはヒンズー教を国教とする

非イスラム教国である。にもかかわらず、インドは世界でももっとも数多くのイスラム教徒を国内に抱えた国だ。イスラム教徒はパキスタンやバングラデシュなどイスラム教国に近いところばかりでなく、ハイデラバードなどインドの中部にも多い。しかも重要なのは、インドのイスラム教徒は豊かなイスラム教徒がインドとパキスタンの分離時にパキスタンに移った後もインドに残った人々だと言うことだ。だから全体的に貧しい。インドのヒンズー教徒の多くは、「イスラム教徒は汚い」と平気で言う。相当なインテリでもそうだ。そこには同胞意識はない。

2006年の7月にムンバイで発生し、死者200人弱を出した列車連続爆破テロは、パキスタンかバングラデシュとつながりのあるイスラム過激派が起こしたものと見られている。しかし重要なのは、インド国内のイスラム教徒の中からも逮捕者が出ていることだ。インドでは定期的に宗教がらみのテロ事件が今後も起きるだろう。その貧しさ故に、インド国内のイスラム教徒のヒンズー教徒に対する反感は強まっていると言われる。

イスラム教だけではなく、インドにはシーク教など多くの宗教が存在する。それぞれの宗派と他の宗派の関係は複雑だし、過去には鋭く対立し、騒擾に発展したこともある。この制御はなかなか難しい。パキスタン、バングラデシュなど近隣国との関係は一時よりは緩和しているが、宗教の違いもあって完全に気を許した関係にはなっていない。パキスタンとは長年の懸案であるカシミールの帰属問題を抱えている。まだ不安定だ。

次に、人種やカーストの違いだ。カーストの起源についてはここでは触れない。しかし重要なのは、今のインド人の80%以上を信徒とするヒンズー教そのものが、自らの体内に非常に数多くのカーストという“亀裂”を走らせているということである。カーストは肌の色の差別から職業の区別まで、その種類は3,500以上に上るといふ推計もある。さらにカースト内の階級とアウト・カースト(カースト外)と呼ばれるダリッ

トの間には極めて大きな溝がある。人口が10億あっても、インド人は亀裂社会の中で苦しみ、一つの国の国民としての同胞意識を持ち得ないでいる。生まれてすぐに「日本人」になる我々とは違う環境がインドにはある。

一部の最下層を除いて憲法はカーストを否定している。しかしカーストは厳然と存在するから、この国の政策運営は二重三重に難しいものになる。認めるわけにはいかないし、しかし政府がそれを認めるとそれを強めてしまう。特にダリットが抱える問題は深刻だ。道路掃除、糞尿の処理、動物の死体処理、洗濯、家畜の屠殺、皮革業などに職業が制限され、子供が債務奴隷にされたり、女性が性的虐待の犠牲となることもあるという。政治的にも経済的にも無権利な状態にある。インドにおけるカースト制度が持つ社会分断の力は強い。

インドでも、カーストの階層を制度的に乗り越えようとする努力は続けられている。リザーブ・システム(優遇枠)の制度がそれで、これは有名大学や官庁に一定枠の下層階級受け入れ枠を設けているのである。その制度の拡充も検討されているが、今のインドでは政治が制度を巡る議論を食い物にしている面もある。つまり、政治家の人気取りに使われたりしているのである。また、下層階級にしながら優遇枠で利権を手にして、一端手にするとそれを手ばなさない人々が現れ、下層階級の間はまだ階級が生まれる傾向も見られるという。

インドの教育の不均等をなくす理想的な方法は、小中学校など初等教育の分野から国民皆教育で国民の教育レベルを揃えることだ。分かっているのだが、日本が明治の初期に行ったことが、広大でかつ多様な民族、宗教が根付いているインドにおいては、予算制約もあってかなり難しい。江戸時代の寺子屋時代から、日本が維新とともに素早く全国的な義務教育を普及させ、それを大きな成長の梃子にした日本とは全く違う環境がインドにはある。

また、インドにおける都市と地方の情報格差は深刻だ。インドの都市は日本のマスコミに頻繁に登場するとおり、世界の都市と変わらない。

新聞は数え切れないほど多種多様にあって情報が溢れ、かなりの人が英語を理解するから、我々日本人が行っても大都市にいれば情報力は東京にいるのと変わらない。インターネットはホテルでもどこでも無線LANで比較的自由に利用でき、日本語の世界とも繋がる。

しかし、インドは少し都市が中規模になれば、最高のホテルでも部屋でネットを利用することは出来ない。インドでも貧しい州と言われるビハール州の州都パトナで一番と言われるマウリヤ・パトナ・ホテルがそうだった。田舎に行けば英語もあまり通じなくなる。さらに、農村にいけば電気がないところも多い。電気がなければ、ラジオやテレビもない。そういうところでは新聞もこない。むしろ、インターネットはない。

情報がないのに地方や国政の選挙で一票の投票権を持っているとどうなるか。インドの田舎で誰が候補者だと認識し、そして誰に投票するのかと聞いたらどうやら村の方針で決まっているようだった。インドは世界最大の有権者を持つ民主主義国家だ。しかし、字が読めず情報から全く隔絶された人々が持つ投票権というのは、しばしばその地区で権威ある人間の言うとおりに動く。その意味では同じ「民主主義」と言っても、先進国の情報を持ち、自ら判断する投票者の投票行動とはやや意味合いが違う。

今のインドは、こうした壁、デバイドを引きずりながら成長しているのである。それも、突出したIT分野を中心としながら、ミタルやリアランスなど少数の大企業を中心に。しかし、ひずみは凄まじい。ひずみに目をつぶりながら、突出できる場所は突出させる方式で前に進んでいる。ひずみは酷い道路だったり、インドの大都市には付きものの巨大なスラム街だったり、道路脇のテントで寝起きする人々だったりする。日本が戦後に「総中流社会」を形成したのとはかなり違う。不安分子、不安要因を山のように抱えての離陸なのだ。

では10年後のインドはどうなっているのか。これは何回インドに行っても、なかなか想像が難しい。ニューデリー近郊のグルガオンを見る

と、インドも瀟洒な近代都市を持つ国になるのかと思うが、ではスラムは消えるのかというとそうはならない気がする。なぜなら、都市が吸収しなければならないインドの人口があまりにも膨大だからだ。

日本は主に戦後だが、都市にスラムを作らないで農村の人口を見事に吸収しきった。それは一つには、日本人であれば共通の読み書きや能力があったからだと思う。都市と農村の教育格差は、日本においてはほとんどなかった。都市にある塾はなかったが、田舎の秀才はそれなしでいくらでも有名大学に入れた。ベースが一緒だったからだ。しかし今のインドにはそれはない。都市のスラムで学校に行っていない大勢の子供達の存在も私には気になる。とすると、凄まじい富と、凄まじい貧困が10年後でもインドでは共存している可能性が高い。

ITに次ぐ「カースト超越的な産業」をもてるかどうかは鍵だろう。IT産業は今までのインドのカースト規定外の職業として存在した。筆者はこれを「脱カースト産業」と呼び、その要件が「dog year」にあったが故にカーストの仕組みを揺るがす効果があったと見た。ITで重要なのは、能力とスピードだ。所属する階級ではない。インドにとっては、こうした「脱カースト」産業が連続的に生まれることが望ましい。そうすれば、カースト意識が希薄化して、国民の融合が図られるからだ。しかしそれは可能だろうか。

世界中で宗教臭の強い国の成長は遅れがちだ。それは、宗教の規範が成長や市場を第一にしていないからだ。インドも最終的には、輪廻転生のヒンズー教、それにこれも縛りが多いイスラム教の軛をいかに脱するかに長期的成長がかかっていると考えられる。

# インド進出における冷静と情熱のあいだで

政策経済グループ

副主任研究員 宮崎 真悟

研究員 衣笠 一步

## 1 なぜ、いまインドなのか

インドが熱い。インドはBRICsの一角として位置付けられ、急速な経済発展を遂げる新興国の代表格である。インドはダイナミズムに溢れ、街へ一歩足を踏み入ると、その表情が刻々と変わりつつあることに目を奪われる。小型車が渋滞する中を牛が悠々と歩き、冷房どころか窓ガラスすら付いていないバスが行き交うかと思えば、その中にいる学生たちは最新の携帯電話を使ってメールをしている。何十年も昔にタイムスリップしたかと思覚に陥りそうな旧市街を通り抜けると、その先では最先端のオフィスビル建設が急ピッチで進められている。

これまで日本企業は、10億人を超える人口と消費市場、安価で豊富な労働力を求め、中国への直接投資を加速させてきた。しかしながら、現在の中国経済はバブルの様相を呈している感があり、今後の経済成長の持続性に対しては疑問符を付ける慎重な声も聞かれ始めている。

一方、インドは中国に次ぐ世界第2位の人口大国であり、大規模な消費市場を有する。また、経済の強力なけん引役として発展し続けるIT産業も投資対象として非常に魅力的である。特に、その屋台骨を担う労働力は世界的にも秀でた水準との呼び声高く、各国企業は優秀な人材を求めて相次ぎ進出を開始してい

る。

現在のインドは、IT産業と労働力に世界各国から注目が集まる一方、製造業に対する注目は比較的低く、それ故情報も乏しい。そこで本稿では、今後インド製造業分野への進出を図る上で考慮すべき現状と課題に関して考察する。これは、直接投資対象先としてのインドを他国と検討する上でも極めて有益であると考ええる。

## 2 インドの経済規模は世界最大級へ

インドでは2007～2011年度の政府目標として「第11次5カ年計画」が策定されている。同計画によれば、計画期間中の実質GDP平均成長率(年率)は9.0%で、2011年度におけるインドのGDPは名目値と実質値ともに現在の約1.7倍まで拡大するという見通しが示されている(表1)。その過程で、電力、道路、鉄道、港湾といったインフラ面の改善や規制緩和の推進計画も打ち出されており、今後製造業への進出を検討する上での好材料と考えられる。

類別	指標	インド	
		2005年実績	2011年目標
経済指標	実質GDP(10億米ドル)	533	902
	名目GDP(10億米ドル)	801	1,313
	一人当たり名目GDP(米ドル)	731	1,096
社会指標	人口(100万人)	1,096	1,198

表1 インドの5カ年計画における目標数値の比較  
(資料：各種資料より日立総研が作成)

長期的に見ても、今後のインド経済は先進国に匹敵する経済規模にまで発展する見通しである。2003年に発表されたゴールドマン・サックス社のレポートによれば、インドは2030年ごろに日本を抜いて世界第2位の経済規模となり、成長著しい中国や米国にも肩を並べる世界最大級の経済大国となる見通しがなされている。経済規模が消費市場の規模を意味するものと考えれば、インドへの進出は大きなビジネスチャンスとなる可能性を秘めている。

### 3

## インフラは改善の見通しだが要注意

一方で、現在のインドでは考慮すべき問題点も多い。「インドと言えば停電」とやゆされるほどインフラの未整備が問題視されている。インドの電力発電量は6,332億kwhで、日本の1兆471kwh、中国の1兆9,073億kwhと比較して約半分と不足感は否めない(数値は2003年時点)。また、インドでは発電量の84.4%が石炭を中心とした火力発電であるため発電効率が悪く、二酸化炭素排出など環境に対する負荷も大きい。

頻発する停電に対し、外資系企業の多くは天然ガスを用いた自家発電を行うなど種々対策を講じているが、工場建設地の近隣に天然ガスの引き込みラインが敷設されていることが少なく、自社で専用のラインを敷設することも多い。このように、生産活動を行うための事業環境は決して整っているとは言えない状況である。

インドで直面するインフラ問題は電力だけにとどまらず、道路事情などロジスティックスにおける懸念材料も多い。インドは全長330万kmに及ぶ世界第2位の道路網を有しているが、そのわずか2%に過ぎない約58,000kmに総交通量の約45%が集中しており効率が悪い。また、主要都市とその近郊を除いては舗装状況も芳しくない。現在、インド政府はデリー・ムンバイ・チェンナイ・コルカタを結ぶ「黄金の四角形プロジェクト」と、全長

7,300kmに及ぶ「東西南北回廊プロジェクト」を鋭意推進中だが、前者の完成は2008年ごろ、後者はまだ着工されたばかりと、完成にはしばらく時間が掛かる模様である(図1)。

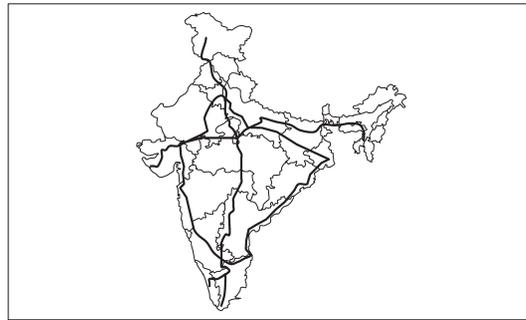


図1 インドの黄金の四角形と東西南北回廊プロジェクト

インフラの未整備は政府でも十分に認識されており、中央・地方が一体となって急ピッチで改善を進めている。中央政府は第11次5カ年計画にインフラを逐次改善していくことを明示し、国家予算案にも公共投資の拡大が盛り込まれている。また、地方政府は各州で外資誘致を目的としたインフラ改善を積極的に推進している。インド商工省は今後数年以内にインフラを改善し、製造業が生産活動を営む上で十分な環境を整備したいと意気込んでいる。

とは言え、インドでは他の新興国と同様、計画イコール現実とはならないことが多く、計画をそのまま過信することは危険である。進出に当たっては、進出する地域におけるインフラ整備が計画通りに進んでいるか、計画とその進捗状況を十分に精査した上で判断することが極めて重要になるだろう。

### 4

## 事業の足かせとなる労働問題

インフラと同様に労働問題が事業展開の足かせとなることも多い。例えば某日系自動車企業では、2000年に数カ月に及ぶストライキが発生し、生産能力が著しく低下するという被害を被った。また、試用期間中の従業員に対する処遇をめぐって従業員が数ヶ月間のストライキを執行し、生産能力が通常の10分の1にまで低下した例もある。

こうした労働問題の根底には、独立後即座に施行された労働者保護色の強い労働法が大きく横たわる。インドでは、イギリス植民地時代の影響から労働者保護の特色が色濃く残った労働法が現在も施行されており、労働者の解雇が他の進出先国と比較して難しい状況にある。特に、一旦正社員になると解雇が極めて難しく、裁判となった場合でも会社側が敗訴することが多い。職務規定違反を繰り返す労働者でさえ解雇することが困難な場合もあり、雇用者にとっては苦勞を伴う状況が続いている。

このように、インド特有の労働事情に頭を悩ます企業は多い。無論、日ごろから従業員とのコミュニケーションを密に取り、問題発生を未然に回避する努力を行っている企業も多い。また、外国人の労務管理担当者では現地の労働問題への対応に限界があることから、現地人の専門スタッフやコンサルタントを採用

し、直接対応に当たらせているケースも少ない。

また、広大な国土を持つインドでは、労働事情が各地域で異なることも考慮する必要がある。例えば、タミル・ナードゥ州やカルナータカ州などの南部地域は人柄が温厚である上、雇用者数が総人口と比較して少ないことから既存労働者の定着率が高く、北部地域と比べて労働問題の発生率は低い。インド進出に当たっては、地域毎の労働事情の違いも検討する余地があろう。

## 5 さほど安くないインドの物価

海外進出のメリットとして、安価な賃金などコスト・メリットを挙げられることが多いが、インドの物価は他のアジア諸国のそれと比較して決して割安とは言えない。表2は日

比較項目	インド		中国		タイ	ベトナム	
	ニューデリー	ムンバイ	上海	北京	バンコク	ホーチミン	
労働力コスト	一般工賃金(月額)	105~239	N.A	172~301	84.10~164.49	146	111~185
	エンジニア(月額)	303~498	N.A	334~593	222.62~469.97	316ドル	249~373
	中間管理職(月額)	737~1,219	N.A	772~1,521	333.9~1,768.6	584	572~1,054
	法定最低賃金(月当たり)	69.41	61.32~63.51	85.51	71.73	110	54.84
	賞与支給額 (固定賞与+変動賞与)	基本給の ゼロ~2カ月分	基本給の 2~3カ月分	基本給の 1~3カ月分	基本給の 1.9カ月分×2回	基本給の 2.6カ月分	基本給の 1~2カ月分
	社会保険料負担率(被雇用者)	12%	同左	18%	10.5%	5%	6%
地価・事務所賃料等	工業団地 (土地購入価格㎡あたり)	76.74	14.25	25~30	55.65~68.02	54.71	土地購入は不可
	工業団地借料(月額：㎡あたり)	—	—	1	5.61~8.71	4.86	0.16
	事務所賃料(月額：㎡あたり)	18.88~35.40	15.83~36.55	28.35	34~40	11.67	23.00
	駐在員用住宅借上料(月額)	1,535~3,289	767~4,933	3,400~3,500	2,300~6,000	1,581	2,200
通信費	電話架設料(事務所)	10.96	10.96	38.4	29.06	81.46	37.82
	電話基本料金 (事務所の月間基本料金)	5.48	5.48	4.1	2.67	2.43	1.70
	国際通話料金(日本向け3分)	0.79~1.18	0.79~1.18	3	2.97	1.46	1.65
	携帯電話加入料	175.40 (国際通話可)	15.33	なし	9.89/SIMカード	なし	12.61
	携帯電話基本通話料 (月間基本料金)	8.75 (国際通話可)	3.84	6.2	6.18	29.18	3.78
公共料金	業務用電気料金(1KWhあたり)	0.09	0.06	0.04~0.11	0.03~0.11	0.041~0.042	0.05~0.06
	一般用電気料金(1KWhあたり)	0.03~0.08	0.03~0.10	0.07	0.06	0.04~0.07	0.08~0.09
	業務用水道料金(1㎡あたり)	0.49~1.64	0.36	0.15	0.69	0.24~0.51	0.28
	一般用水道料金(1㎡あたり)	0.33	0.13	0.13	0.46	0.19~0.36	0.18~0.47
	業務用ガス料金(1㎡あたり)	0.07~0.10	0.48	0.25~0.32	0.22	0.17	0.37
	一般用ガス料金(1㎡あたり)	0.22	0.22	0.13	0.24	0.19	0.41~0.44
輸送	コンテナ輸送(40ftコンテナ： 日本(横浜港)までの料金)	925	925	200	300~500	1,340	1,070
	レギュラーガソリン価格(1リットル)	0.95	1.08	0.57	0.53	0.61	0.6
	軽油価格(1リットル)	0.67	0.82	0.50~0.53	0.5	0.54	0.47

表2 アジア各都市の労働コストの比較(注)単位は米国ドル、数値は最新のもの。(資料：ジェトロホームページ)

系企業の進出件数の多い都市としてニューデリー、ムンバイ、上海、北京、バンコク、ホーチミンの労働コストを比較したものである。これらの都市間に労働コストの明確な違いは無く、インドが特に割安とは言えないことが分かる。労働コストは熟練労働者、非熟練労働者、エンジニアなど労働者の質によって異なることに加え、ムンバイなどの大都市と地方部では地域的な所得格差が存在することから単純比較はできないが、労働コストは他国と比較してインド特有の進出メリットとは考えにくい。

また、同表ではインドの物価を地価・事務所賃貸料、通信費、公共料金、輸送費の四項目についても比較している。各料金の対象商品は異なるが、全体的にはインドと他のアジア諸国における価格の大きな違いは見られない。

海外進出に際しては各国における賃金、材料、輸送費などのコスト・メリットが判断材料の一つとされるが、このようにインドに関してはコスト・メリット以外の要因を踏まえた上で進出の機会を探る必要がある。

## 6 インド進出のメリット

こうした問題はあるにせよ、インドに進出する上でのメリットは何か。参入業種や形態によって若干異なるものの、総じて述べると①人口規模、②頭脳、③英語、④誘致政策の四点が挙げられる。

はじめに「人口規模」であるが、現在のインドは24歳以下の若年層人口が総人口の53.7%と豊富であることに加え、国連の予測によると2025年には総人口で中国を抜き世界第1位になるとされている。現在でも経済成長と可処分所得の増加から消費者の購買力が急速に高まっており、今後さらに消費意欲がおう盛な若年層が増加することを考えると、インドは世界最大級の消費市場となる可能性を秘めている。

次に二点目の「頭脳」に関しては、インド工科大学(IIT)をはじめとする高等教育機関が

米国のマサチューセッツ工科大学(MIT)やカリフォルニア工科大学を分野によっては凌ぐとも評され、インドは世界に名高い高等教育水準を誇る。532校の総合大学と1万6,885校の専門学校から毎年約36万5,000人ものエンジニアが輩出され、技術面での潜在能力は他に比類なき水準と言える。2006年のIMD世界競争力ランキングによると、有資格技術者(Qualified Engineer)の国際競争力は世界第1位を勝ち得た(日本は28位、中国は57位と低迷)。技術面以外の教育水準も高く、前出のランキングでは科学教育(Science in Schools)がシンガポールに次ぎ世界第2位と、こちらでも中国(13位)や日本(29位)を大きく引き離している。

次に三点目の「英語」であるが、インドではイギリス植民地時代の遺産として英語がビジネスに深く根付いており、これがインドの国際競争力を高める要因にもなっている。言語の壁が無いことは、中国や他のアセアン諸国など非英語圏に進出する場合と比較してコミュニケーション面で断然有利となり、欧米企業のインド進出に対するインセンティブを高める効果がある。また、例えば日本からインドへ生産などの発注を行った場合、製品に関する指示書やマニュアルなどのアウトプットが英語でも入手可能となるため、日本国内へ発注する場合と比べると翻訳などの周辺作業負担を軽減できるというメリットもある。

最後に四点目の「誘致政策」であるが、インドでは政府を挙げて外資の誘致を積極化させており、その代表としてSEZ(経済特区: Special Economic Zone)がある。SEZとは2005年6月に導入されたSEZ法により各種の優遇措置が適用される特別区のことを指す。SEZは「みなし外国」とされ、原材料・部品の輸入関税のほか、物品税、サービス税、中央売上税などは一切免除となる。現在、表3に示す国内14か所のSEZが稼動しており、さらに200を超えるSEZが既に政府認可を受け、設立・稼動準備が進められている。

名称	所在地(州)
SEEPZ Special Economic Zone	マハラシュトラ州
Kandala Special Economic Zone	グジャラート州
Cochin Special Economic Zone	ケララ州
Madras Special Economic Zone	タミル・ナドゥ州
Visakhapatnam Special Economic Zone	アンドラ・プラデシュ州
Falta Special Economic Zone	ウエストベンガル州
Noida Export Processing Zone	ウッタル・プラデシュ州
Surat Special Economic Zone	グジャラート州
Manikanchan Special Economic Zone	ウエストベンガル州
Indore Special Economic Zone	マディヤプラデシュ州
Jaipur Special Economic Zone	ラジャスタン州
Mahindra City-SEZ, Chennai (Information Technology)	タミル・ナドゥ州
Mahindra City-SEZ, Chennai (Apparel and fashion accessories)	タミル・ナドゥ州
Salt Lake Electronic City-SEZ	ウエストベンガル州

表3 インド国内で稼働しているSEZ  
(資料：各種資料から日立総研作成)

## 7 インド進出に際しての注意点

このようにインドは他国には無い特有の進出メリットが何点か存在する。これらを総合して考察すると、以下に掲げる四点を踏まえた進出が有益と考えられる。

### (1) 将来の消費市場を視野に入れた進出

従来の日本の海外進出は中国のケースに見られるように、安価な労働力や材料費を目的とするものが多かった。実際に、日本企業が中国への直接投資を加速させた1990年代は低価格競争が激化し、生産コストを抑えることが強く求められた。しかしながら、現在のインドは当時と状況が異なることに加え、労働コストや他の物価からかんがみても中国や他のアセアン諸国と比較して特筆に価するメリットは無いことから、廉価性を求めたインド進出が有益とは言い難い。

一方、今後のインドは世界最大級の消費市場へ成長する可能性が高い。経済規模では中国に及ばず、一人当たりの所得もさほど拡大しないと見込まれるため、高価格製品の販売市場としては決して適しているとは言えないが、低価格製品の販売先としては魅力的なマーケットとなろう。具体的な事例としては、ス

ズキ自動車はインドの軽自動車の生産と販売で成功を収めていることが挙げられるが、今後は従来の生産拠点としての位置付けに加え、未曾有の消費市場を目指した進出を検討することが有効となるだろう。

### (2) 研究開発拠点としての活用

インドは高等教育水準の高さに加え、エンジニアの技術水準が高いため、これを効率的に活用することが有効となる。インドの製造業では既にIT技術との組み合わせで各種製品の設計と開発が行われており、電気機器のみならず、航空力学や原子力に関わるハイテク分野の知識も蓄積している。これらは欧米企業からアウトソーシングされることが多いが、その過程で培った知識は既に日本の先端企業を凌ぐとさえ言われている。それ故、インドを研究開発拠点とする意義は極めて大きい。具体的には、研究開発や設計の拠点をインドに構築し、日本での研究開発とのシナジー効果を図ったり、日本で研究実績が少ない分野の開発をインドに委託したりする方法が考えられる。

### (3) 海外とのコミュニケーション能力を活用

英語が根付いたインドのビジネス環境は、グローバル展開を図る上でも効果を発揮する。まず、日本や欧米企業とのコミュニケーションは、母国語を使用しなければならない中国やアセアン諸国と比較して容易であり、営業などCRM活動にも役立つ。他にも、海外企業との契約など国際法取引に関わる業務、自社における海外事業所の財務および会計に関わる業務、海外支店従業員に対する英語による社内研修の実施など、さまざまな可能性が考えられる。インドに欧米諸国によるコールセンターが設立されてから既に長い年月を経ているが、進出を検討する際はこのような海外とのコミュニケーション能力を活用する手立てを講じることが有効である。

#### (4) インドの外資誘致政策の有効利用

インドへの進出に当たっては、優遇税制など外資系企業の誘致制度を十分に理解し、その恩恵に浴することが有益となる。インドのSEZでは、製造開始から最初の5年間は法人税が100%免除、続く5年間は50%の免除されることから、最初の10年間で平均すると75%の免税となる。また、次の5年間は生じた当期利益を特別準備金に振り替えた金額の50%が免除されるため、合計で15年間は法人税上の特典が受けられることとなる。この他にも業種や地域によって恩恵が付加されるケースも多く、これら外資誘致政策を有効利用することが望ましいと考えられる。

## 8

### インド進出は熱く、 そして冷静に

現在のインドは経済が急成長しており、これまでの懸案事項であったインフラ整備も今後改善が期待できる。若年層の労働人口が豊富であることに加え、ITやエンジニアリングなどの教育水準も高く、その潜在能力は大変魅力的である。

しかしながら、インドへの進出は依然としてリスクも伴う。ビジネス倫理が日本と大きく異なることから労働問題や契約交渉などの

トラブルが発生するケースが多く、インフラの未整備が事業活動の妨げとなることもある。進出に当たっては産業や地域など現地の各種状況を厳密に調査した上で、中期的な視点における冷静な判断に基づいた計画を策定することが必要不可欠である。

#### 《参考文献》

- Pete Enqardio, "Chindia : How China And India Are Revolutionizing Global Business", McGraw-Hill
- IMD, "World Competitiveness Year Book", June 2006.
- アジア産業研究所 [2005] 『インド経済・産業データハンドブック 05年版』, アジア産業研究所
- 国際協力銀行中堅・中小企業支援室 [2006] 『インドの投資環境』, 国際協力銀行中堅・中小企業支援室
- 椎野幸平 [2006] 『インド経済の基礎知識』, 日本貿易振興機構
- 日本貿易振興機構『海外調査シリーズ No.366 アジアの投資環境比較(労働力) タイ・マレーシア・インドネシア・フィリピン・ベトナム・中国・インド』, 日本貿易振興機構

# HANDSHAKING

ーサービスの時代からホスピタリティの時代へー

最先端の知を交流・蓄積する『知のゲートウェイ』、HANDSHAKING(ハンドシェイキング)。  
“Innovation Creator”をテーマに、ビジネスや社会に大きな革新を起した人物をゲストにお招きします。  
今回は、株式会社ザ・ウィンザー・ホテルズインターナショナル 代表取締役社長の窪山哲雄氏にご登場いただきます。

## “日本発の国際的なホテルに”

佐藤 今回のゲストは、株式会社ザ・ウィンザー・ホテルズインターナショナル代表取締役社長の、窪山哲雄さんです

藤原 窪山社長は、テレビドラマにもなった「ホテル」という漫画の藤堂マネージャーのモデルなんですよ。ドラマでは松方弘樹が演じた役です。

佐藤 早速お話を伺ってまいりましょう。

藤原 初めまして藤原です。

窪山 よろしくお願ひいたします

佐藤 早速ですが、窪山さん。至るところに「窪山イズム」が感じられるこのホテルですが、ザ・ウィンザー・ホテルは一言でいうとどんなホテルですか？

窪山 外国的な名前に「日本発の国際的なホテルに」という思いを込めております。グローバルなホテルチェーンになることを目指すという方向性を定めているつもりです。

藤原 グローバルなホテルチェーン。そうすると

ザ・ウィンザー・ホテル洞爺がナンバーワンになってそこから展開されていくという発想でいらっしゃるんですね？

窪山 そうです。

佐藤 いろいろと伺っておりますと、藤原さん、すぐにも行きたくくなりますよね？

藤原 行きたい！ 実は、私は以前日本銀行で副総裁をやっていましたが、日銀総裁の速水さんがある時「藤原くん、一昨日ウィンザーホテルに行ってきたよ。」とおっしゃったんです。「どうでしたか？」とお聞きしましたら、「素晴らしいよ。森、山、湖、温泉、料理。北の桃源郷だよ。」と。是非、一度伺いたいものですね。

窪山 是非、お待ちしております。

## “成り行きでホテルマンに”

佐藤 さてこれからは窪山さんの「改革者」たるところのお話を伺ってまいりたいと思います。

大学は慶應義塾。その後アメリカのヒルトンホテルズに入社されて、ホテルニューオータニ、東京ベイヒルトン、NHVホテルズイン

ゲスト  
プロフィール

株式会社ザ・ウィンザー・ホテルズインターナショナル 代表取締役社長

## 窪山哲雄氏

1971年慶應義塾大学法学部卒業、1975年コーネル大学ホテル経営学部卒業。ニューヨークのウォルドーフ・アストリアホテル、ホテルニューオータニ、東京ベイヒルトンなどを経て1991年長崎のNHVホテルズインターナショナル(現ハウステンボスホテル事業部)代表取締役に就任。ホテル事業をゼロから立ち上げ五つのホテルを開業し成功させた偉業は、今や伝説となっている。1997年には経営が悪化していたホテルの運営を委託され、(株)ザ・ウィンザー・ホテルズインターナショナルを設立、2002年ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパを開業、奇跡の再生として話題を呼んだ。

ターナショナル、そして1997年にザ・ウィンザー・ホテルズインターナショナルを設立されて2002年に開業ということですが、そもそもホテルマンを目指されたきっかけは何だったのでしょうか？

**窪山** きっかけは不純なのです。なぜかと言うと、ホテルマンになろうと思ったのではなくて、実は慶應を出た後に、コーネル大学に行きたかったのです。しかし、難しそうな学部ばかり並んでおりまして、その中でホテル経営学部という学部があったのです。卒業生のコラムを見ますと、そこそこの人たちが入ってまして、これはもしかしたら比較的楽に勉強が出来るのではないかと思って入学しました。ところが全然実は違っていて、卒業するのに四苦八苦しましたね。

**佐藤** ではもともとホテルマンを目指されていたというよりは、成り行きのような・・・

**窪山** ええ、まさに成り行きなのです。  
コーネル大学に入るためにはホテルの経験が必要で、帝国ホテルで研修を受けることにしました。大学に入るためにホテルに入ったというわけですね。

**佐藤** なるほど。帝国ホテルのアルバイトはいかがでしたか？

**窪山** 最初は、ハウスキーピングというお部屋を綺麗にするセクションでした。今はそのようなことはありませんが、当時は「トイレも何もかも素手で洗え」と言うようなことがありました。最初は嫌じゃないですか、人が使ったものを。

**佐藤** 抵抗ありますよね。

**窪山** 最初は抵抗があったのですが、「抵抗がある

間はホテルマンになれないだろう」という言い方をされたものですから。そのころは私も体育会系だったので「じゃ、やりましょう」と言ってすぐにやったわけです。

でもとても楽しかったですよ。帝国ホテルには素晴らしい方がたくさんいらっしゃいましたから。

**藤原** しかし、そういうところからプロの意識を持たれたというのはすごいですね。日本でも昔から大成する職人はぞうきん掛けから始めるといいますものね。アルバイトというのは非常に役立つものですね。雑誌の『びあ』の矢内社長も学生時代に「こういう雑誌を作りたい」というところから始めて、それがベンチャーにつながったそうです。ですから今、フリーターの方がたくさんいますが、そういう人達にもアルバイトでプロ意識・問題意識、また、自分の行く方向を学んでほしいと思いますね。

**佐藤** その後、アメリカのヒルトンホテルコーポレーションに入社されましたが、日本の会社ではなくて、アメリカというのはどうしてですか？

**窪山** コーネル大学を出た1975年というのはちょうどオイルショックなどで、なかなか就職難な時代で。

**藤原** そうです。1973年がオイルショックで厳しい状況でしたね。

**窪山** はい。ヒルトンコーポレーションは全米にネットワークがありますから、コーネル大学の卒業生は例年10名～20名入社していました。しかし、その年はアメリカ人が1人、私が1人だったのです。非常にラッキーだったのは翌年、天皇陛下が訪米される予定だったのです。

司会  
玉川美沙

パーソナリティ  
ラジオを中心に、テレビ・雑誌など  
様々なジャンルで活躍

コメンテーター  
藤原作弥

株式会社日立総合計画研究所  
取締役社長

それでなんとしても日本人が欲しいと思ったのでしょ。いったんシカゴの方に入社しまして、それからニューヨークのウォルドルフアストリアというホテルに行くことになりました。そこで天皇陛下をお迎えすることになったのです。本当の意味でホテルマンの仕事がそこからスタートしました。

### 『ホテルの経営者として』

**佐藤** そんな成り行きづくめの窪山さんは、1991年にNHVホテルズインターナショナル代表取締役社長に就任、これは今のハウステンボスですよ？

具体的にはどんなところに着手されましたか？

**窪山** 最初はなにせ5人ですから、人集めをしなければいけません。ハウステンボスの本体で預かっていた人たちを1年以内にホテルマンに仕立て上げないといけないのです。ホテルがまだ工事中ですから、現場がないわけですよ。プレハブの中で、百人・二百人がひしめきあってトレーニングをするわけですが、サービスにしても、あいさつから何から、ホテルそのままです。そんなところから指導していきました。

最初「これだけのスタッフで一流のホテルを目指してよいのかな？」と悩んだこともありました。やはりホテルというのは技術よりも、気持ちですね。

**佐藤** 経営者として、そこまで従業員を育て上げると言うのはすごい事ですよ、藤原さん。

**藤原** やはり、これまでのお話を伺ったり、経歴を拝見したりすると、きちんと順路を踏んでら

っしゃいますね。ホテルニューオータニにお入りになって、さまざまなホテルニューオータニ系の総副支配人や統括支配人や副社長補佐をおやりになって、経営者の目を既に養っていらっしゃる。

そういう経験のほかに、コーネル大学のホテル学科で勉強されたことが生きてきているんでしょうね。つまりアカデミックなホテル経営の理論が、今度は現場主義の経営の実践相まって、生かされたんですね。

**佐藤** そして、ハウステンボスを開業以来絶好調に育て上げられて。そして当時の経営状態の良くないエイペックス入りという話が来たわけですが、こちらはどのような経緯だったのですか？

**窪山** はい。これは当時の拓銀の頭取が大変困って、人を通じてコンタクトしてこられたのです。私の方は、最初はどうしても心が動かなかったのですが。素晴らしいハードだったということと、もう一つはハウステンボスの時は、バックの目に見えない所がちょっと手薄だったので、困った時がありましたが、そのエイペックスはバック部門も十分なスペースがありました。これでできないはずがないだろうと思ひまして、お手伝いして差し上げたいなあという気持ちが段々出てきて、そこから始まったのです。

ところが、私がハウステンボスを1997年の4月に辞めまして、本格的にスタートしたのは1997年の6月だったのですが、11月にご承知の通り拓銀自体が破たんするわけですね。とにかく、手の打ちようがありませんでした。半年で。

僕はまだ良いのですが。やはり結局一緒に働いている人たちが路頭に迷うわけですよ。そうすると常に言われるのが一人頭×3で考えなければいけないということです。経営者としてはやはり痛恨の極みでしたね、あの時は。

**佐藤** その辺のやりくりはどうされたのですか？

**窪山** 僕はこのケースに関してアメリカのケースなどいろいろ調べましたが、日本のような処理の仕方をしたことはないんですよ。つまり、ホテルはオペレーションを維持していないと、資産価値が下がってしまいます。だから資産価値を下げることはしないだろうと思っていたのですが、日本はそういう経験はあまりないものですから、一番荒っぽい方法になってしまって、残念でしたね。

**佐藤** でもやはり「いつか建て直さなくては」という思いはありましたか？

**窪山** もう既に感触はありましたから、建て直す自信はありましたね、その時点で。だから「続けさせてくれば良いのに」と随分思いました。「絶対できたのに」という風な思いがありましたから、その間に当然クローズして、管財人の方に移って行くわけですが、「また何かお話があったらやらなければいけないな」という気持ちはありましたね。

**佐藤** 新しいオーナーに代わられるまでは、どのような期間を過ごされたのですか？

**窪山** 自分としてはやはり従業員がいるわけですよ。午前中は会社をやって、午後からは、ホテルの経営コンサルタントのアルバイトをやって、他の大手チェーンの指導していました。約2年間、そのお金を従業員の給料にしてい

ました。当時高級ホテルをやろうというところがあまりなかったものですから、なかなか次はそう簡単に決まりませんでしたね。

**佐藤** 無事にオーナーが決まって「いよいよ再チャレンジだ」という時はどんな目標を掲げられたんですか？

**窪山** そうですね、最初に閉めてから、時代が少しずれているわけですよ。その中でどうやってマーケットを広げていくかということを実体的に取りかからなければいけません。そこで、最初にお話ししたのが当時の堀前北海道知事でした。堀さんは「北海道にとって一番大事なものをアピールできるようにしてほしい」と「それは食だ」とおっしゃるのです。そこから北海道の素材を最高に生かせるグローバルな処理をしようとしたのです。そこで、ミシェル・ブラスが出てくるんですが、食を中心にがんばろうとしましたね。

**佐藤** 三ツ星レストランですよ。『食』というのはホテルにとっては大事な要素ですよ。

**藤原** 一番大事ではないでしょうか。ホテルの専門家は皆さんそうおっしゃいますね。ホテルの良しあしを見分ける一番のポイントはまず朝食であると言うんですね。

朝食についてはどういう風な考え方を持っていますか？

**窪山** 朝食は、実はコストが一番安いのです。そしてほぼ自動的にみなさん召し上がりますから、そこがプロフィットセンターになるのです。従って工夫の余地はたくさんあります。その部分というのは特にリゾートは徹底的にやるべきですね。納得のいく食事を作るべきです。

ただ裏の背景を言いますと、どうしても質

が悪くなってしまうのは、朝食は朝早く作らなければなりませんから、どうしても良いシェフが夕食に来て、見習い的な人が朝に来る。それに加えて作り置きなど、手前勝手な処理をするホテルが多いですね。

藤原 なるほど。

佐藤 確かに外国のホテルに行くと、朝のメニューが充実していて、宿泊をしていなくてもわざわざ朝食を食べに来る人がいっぱいいますものね。

窪山 朝食が一番楽しい食卓なのですけどね。

佐藤 だから、その朝食に重点を置かれたと？

窪山 そうですね。ただ先ほどのミシェル・ブラスの話になりますが、ホテルに三ツ星レストランを入れるということは、理論上は絶対やってはいけないことなのです。なぜかというと、普通レストランがうまく行くためには、7割方地元の支えが必要なんです。そうしますと、ホテルに入れる場合には理論から外れてしまうわけです。7割の洞爺湖周辺にいる方々、もっと広げて札幌にいる方々が、ミシェル・ブラスにしょっちゅう来てくれるということはあり得ませんからね。その辺はブレークスルーなんです。そこを超えないと、新しいリゾートホテルのコンセプトの展開はできないんです。そこはある意味では一番大きな壁でした。やはり固定人件費を高く取り込んでしまうのが高級化ですから。ただ、イタリア料理全盛だった当時、フレンチが衰退気味のところにもう一度フレンチを引っ張り出すという。それでブラスを登用したことが、再度フランス料理全盛のきっかけにはなりました。それは非常にラッキーでした。

## 『サービスからホスピタリティへ』

佐藤 窪山さんが提言されているサービスというものがあると伺いましたが。

窪山 これからの時代、サービスというものが、ホスピタリティの時代に入ると見ているんです。サービスというのは、供給側、サービスをする側の論理が強いですよ。「こういうサービスですよ、うちは」と言う。言い方を替えれば、老舗のホテルが「うちはこういうサービスをしています。それが分かるのがうちのお客様」という時代があったんですね。

それからだんだん変わってきて、ホスピタリティというのは相手が望んでいるものに、サービスを変化させていくというパターンなんですよ。

佐藤 一方、「サービスはセクシーであれ」ということをおっしゃっていますが、これはどういう意味ですか？

窪山 これはですね、いろいろな形がありますが、相手のことを考えるということです。ぶち壊しのサービスってありますよね。例えば、レストランで二人が語り合っているシーンで、その中にグサッと入ってくるサービス。それは、やはり少し引いて、相手のリズムを壊さないようにすることが大切です。実はレストランには食べるために来ている人たちは少なく、空間作りの材料として食事にお見えになる方がいらっしゃるから、主食は空間だと思うのです。その空間を大事にするためには、そういうことを意識することが大切です。

藤原 先ほど社長がサービスではなくてホスピタリティだとおっしゃったでしょ。サービスと

というのは、どうしても「してやる」という考え方になってしまうんですね。ホスピタリティというのは「もてなす」、その気持ちになって安らぎを与えるという精神、ホテルというのは本来そういうものなんです。ホテルの上はホスピタルであるしホスピスであるし、ホストであるし、ホステスである、これはみんなホテルから来ているんですよ。これはみんな癒しなのです。修道院から始まっているんです。

ですから憩いを人に与える、ということでは押し付けがましいものではない「お客さんの気持ちになって考える」、それが基本になるわけですね。

**佐藤** いろいろとお話を伺って参りましたが、窪山さんにとっての理想のホテルというのは、どんなホテルになりますか？

**窪山** お客様にレポートしていただくというか、その次の段階で、ちょうど昔の香港のペニシユラホテルのように、おじいちゃんの代から使っていますというような、そういう感じのホテルがいいなと思っています。

**佐藤** 窪山さんご自身は、これからどうされたい、というのはありますか？

**窪山** 一番大事なことは人作りです。残念ながら日本には本当の意味でのホテルマンが育っていないと思います。ところが、日本の伝統やホスピタリティの精神は世界に冠たるものだと思っているんです。ですからなんとしても、本当の意味で国際的に通用するホテルマンを作り上げていきたいというのが夢でして、そこ

が一番強いですね。

僕は幸運だったと思います。だからその幸運をそのまま自分の中に閉じ込めておくもったいないから、それを次の世代につなげていけばきっと、小さな貢献ができるんじゃないかと思っていますね。これが僕の最後の仕事かなと思っています。

**佐藤** 藤原さんは、いろいろなお話を伺っていかがでしたか？

**藤原** ホテル哲学には非常に感じ入りました。ホテル哲学がもっと普遍的な社会への貢献というところに達せられたと思うんですよ。だから、次代への教育とかメッセージとかそういうことにも関心をお持ちなわけですよ。現実には今、リゾートホテルを運営されていますし、都市型ホテルもこれからまたお作りになる。その精神は、先ほどの話ではないですが、ホスピタリティである。ホテル戦争が去って、数の競争・クオンティティの時代ではないんですよ。ホスピタリティ・クオリティの時代なんですよ。それを今、窪山社長は体現されている。ご成功を祈りたいと思います。

**窪山** がんばります。

**佐藤** どうもありがとうございました。

「HANDSHAKING」はブロードバンドオリジナル番組として  
web サイトで配信しています。ぜひご覧下さい。

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

## Web 2.0時代の企業内コミュニケーション基盤実証実験 ～企業イントラネットへのSNSの導入～

Web 2.0時代の新サービスとして、blog、SNS (Social Networking Service)、wikiなどのユーザ参加型のCGM (Consumer Generated Media)が大きな影響力を持ちはじめている。特に2006年以降、mixi、YouTube、wikipediaなどの一般向けのWebサービスが急速に普及し社会的に大きな影響を与えている。

とりわけSNSは、Web上で新たな人間関係を構築し、人脈の維持および拡大を容易にするとともに、それらのネットワーク(人脈)を通じて情報の流通や交流ができるサービスである。日本で最大のSNSであるmixiは20歳代前半の3人に1人が加入するほど、若年層にとっては実生活に不可欠なITインフラになっている。その効果や影響力に着目して、企業が新しい企業内コミュニケーション基盤としてSNSを活用しようとする動きが広まっている。

日立総研では、2006年12月末より、日立グループ全体を対象としたイントラネット内のSNS(以下、イントラSNSとする)の実証実験を行っている。実証実験開始後約3か月を経過した4月時点の加入者は3,000名を超え、日立製作所をはじめ日立グループ50社以上の社員が加入する日本国内でも有数の規模のイントラSNSとなっている。一般的にSNSを利用するのは、20歳代の若年層が中心であるが、本SNSでは30歳以上の加入者が全体の57%を占め活発に活動していることが大きな特徴である。新事業創出やWebビジネスを議論するコミュニティや子育て情報を共有するコミュニティが自発的につくり、組織の壁を超えたコミュニケーションを実現している。

約3か月にわたる実証実験の結果を分析すると、「組織の壁」「職制の壁」「時間の壁」「距離の壁」を越え、豊富な知的蓄積を持つ日立グループの「個人の知」を、SNSによって「組織の知」に変換することが可能であることが確認できた。さらに、イントラSNSの導入が、コミュニケーションの活性化にとどまらず、異なる組織の社員の交流による創発的な活動を生み出す可能性があることも検証できた。

日立総研では、日立グループ内におけるイントラSNS導入の実証実験を契機に、既にSNSを社内に導入している企業との交流も推進している。今後はイントラSNSに限らず、加率的に社会的影響力を強めるWebの進化をテーマに調査研究を継続する予定である。

**HITACHI**  
Inspire the Next

**開拓者精神。**  
創業以来、日立の中に脈々と受け継がれている精神である。  
この精神を胸に、我々は世界の企業の中でも類を見ないほど、多くの事業に邁進して成果を挙げた。

しかし、常に順風満帆だったわけではない。  
決め手ひとつと、我々は困難な問題に直面した。  
そして、その度には解決のためのアイデアを求めてきた。

では、困難な問題を解決するアイデアはどこから生まれるのだろうか？

身近な仲間との会話の中からだろうか？  
いや、そこからアイデアを得られることは稀である。  
本当に画期的なアイデアは、もっと遠いところから生まれる。

今、日立グループには約30万人の人材がいる。  
見知らぬ人との交流では、普段の会話では得がたい考えに触れることが多い。

新たな交流で得られたヒントが、自身の中でうまく咀嚼された時、  
閉塞した状況の突破口となるような斬新なアイデアが生まれてくる。

そう、問題を解決するための新しいアイデアは、まだ見ぬ仲間からもたらされるのである。

ミネルヴェアの泉

E-mail

PASSWORD

ログイン

http://sns.intra.hitachi.co.jp - イントラSNS - ミネルヴェアの泉 - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

戻る 検索 ☆ お気に入り



写真を編集  
プロフィール確認

マイフレンドリスト



最新情報

マイフレンド  
最新日記

- > 04月04日... (総研)へのローテーション (0)
- > 04月04日... [MFO]あしあと5000人達成しました (4) (居...)
- > 04月04日... [QDA]バグ出す検査は良い検査? (0) (居...)
- > 04月04日... 大昔の居駒の記事の転載 (0) (居...)
- > 04月04日... 久しぶりにログインするのに書くネタがない (2) (居...)

⇒ もっと読む

日記コメント  
記入履歴

- > 04月04日... 「ミネルヴェアの泉」とは (4)
- > 04月04日... (余談) 係長とわたし (5) (居...)
- > 04月04日... [SQ]すばらしい日立の洗濯機(BD-V1) (5)
- > 04月04日... 久しぶりにログインするのに書くネタがない (2) (居...)
- > 04月04日... 新人の集合教育 (5) (居...)

⇒ もっと読む

公共コミュニテ  
最新書き込み

- > 04月04日... 【記念】IDが2960(ふくろう)の方に... (7) (活用ガイド)
- > 04月03日... 【退職や異動により、本SNSを使わなくなる方へ】 (0) (活用ガイド)
- > 04月03日... Q&A 「使い方」編 (61) (FAQ)
- > 03月30日... ◆◆ミネルヴェアのフリット◆◆ (41) (活用ガイド)
- > 03月30日... SNSに慣れていない方へ (10) (活用ガイド)

⇒ もっと読む

コミュニティ  
最新書き込み

- > 04月04日... カタカナ略称 (50) (ここが楽しい日立グループ)
- > 04月04日... 070404 (2) (データ用)
- > 04月04日... 070404 (2) (データ用)
- > 04月04日... 目覚めのツボ (3) (暇いとき、どうしますか?)

インターネット

テーマ  
「挑戦」

## 超限戦21世紀の「新しい戦争」

喬良、王湘穗（著）  
株式会社共同通信社（2001年12月出版）

日立総合計画研究所  
技術戦略グループ

嶋田 恵一

本書は1999年に出版されベストセラーとなった中国語の本の日本語版である。21世紀の到来を直前に控え、「新しい戦争」の出現を予言した内容であった。つまり、冷戦後の本格的なグローバル化とITをはじめとした技術革新の進展の中で「新しいテロリズムが21世紀の初頭、人類社会の安全にとって主要な脅威となる」と予言していたのである。原書は中国の現役将校が執筆したこともあり、出版当初から話題となったが、果たして、2001年9月11日にニューヨーク世  
界貿易センタービルでの同時多発テロが発  
生し、結果的に本書の予言は的中したのである。

### 「従来の境界線と」 「限度を超えた戦争」

戦争しかできない国家は、戦闘開始の前から不利な立場に立たされる」わけである。

このようにいわば「みえない相手」の挑戦

「超限戦(ちようげんせん)」は執筆者の造語である。言葉のごとく意味は「従来の境界線と」限度を超えた戦争」である。あらゆるものが戦争の手段となり、またあらゆる場所が戦場となりうる。とりわけ、「非軍事の戦争行動」は超限戦のコンセプトを形成する重要な要素の一つである。すなわち、「見たところ戦争となんの関係もない手段が、最後には『非軍事の戦争行動』になる」のである。例えば、貿易戦争(国内貿易法の国際的な適用、重要技術の封鎖、経済制裁など)、金融戦争(ヘッジファンド、通貨切り下

げ、金融制裁など)、新テロ戦争(テロリスト(個人集団)とハイテク技術(バイオ、サイバー技術)の遭遇)、生態戦争(技術を活用して地球の物理的環境を破壊)などは従来の軍事の範囲ではないが、多大な経済的、社会的損失を国家に与えることが可能である。また、戦争の相手は必ずしも国家ではない。特に伝統社会のルールに縛られない非国家勢力に対して、「一定のルールに従って行動し、無限の手段を持つていながらも限度のある」  
を受け、国家、という構図は、環境問題におけるNPO、敵対的買収を実行する機関投資家、オープンソースの分野をはじめとしたエンジニアリング的なコミュニティの登場といった、新しいプレイヤーからの挑戦に直面するグローバル企業の姿とも重複する。もちろん、彼らはテロリストではない。しかし、先進国市場での同業企業間競争を前提とし、収益最大化を戦略目標としてきた「従来の企業ルール」とは相いれないプレイヤーと対峙する今、「超限戦」の時代に国家が向かう方向性は、戦略上の転換が求められる企業にとって有益な参考情報になると評者は考える。

本書ではさらに、「超限戦」で勝つための条件についていくつかの要素を述べている。そのうちの一つに「超限組み合わせ戦」が挙げられる。これは従来の枠組みにとられない、①国家の組み合わせ（国家の枠組みを超えた超国家組織（国連、ASEANなど）、非国家組織などと連携して問題を解決）、②手段の組み合わせ（非軍事的手段（金融、メディア、政治、外交など）の活用も視野）、③領域の組み合わせ（地域、空間、分野）、④段階の組み合わせ（戦術から戦略まで）を状況に応じて有機的に連携して既定の目標を実現することの重要性を述べている。国家を企業に、手段を経営機能に、領域をビジネスモデルに置き換えてみれば、企業が新しいグローバル時代に挑戦していくための戦略、事業体制を考える上で示唆に富んだ内容になるう。

監修者、訳者によれば本書は原文にできるだけ忠実に翻訳したとのことであるが、そのことがかえって回りくどい記述や中国語特有の分かりにくい言い回しにつながったのではないかと評者は推測する。結論を急ぐ性格の読者には多少忍耐を要するかもしれないが、幅広い資料、文献調査に裏打ちされた冷戦後の米国軍事戦略に関する冷静な分析、綿密な論理展開は一読に値すると考える。

日立  
総研

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