

急速かつ持続可能で資源効率的な成長に
向けた解決策により、新天地を切り開く

Future of India

勝利への飛躍





要旨



勝利への飛躍

【意味】急速かつ持続可能で資源効率的な成長に向けた解決策により、新天地を切り開くこと／発展に向けてこれまでとは全く異なる道を模索する、若くて成長性のある国家による勝利へのアプローチ／国家に大躍進をもたらし得る、数百万人の小さな歩みの集積を表す言葉／市民、起業家、企業幹部、投資家、政府指導者が何百万人もの人々の生活を向上させ豊かさに導く「千載一遇の機会」に関連付けて使う言葉／産業界のリーダーが、有益な成長の新たな可能性を築くために用いるアプローチ／国家が直面している広範囲にわたる問題の解決策を見いだせずにはいながらも、新たな可能性の模索に目を向けた心理状態

独立から70年、インドは大きな変化の時代を迎えようとしている。人間開発指数（HDI）の大幅な改善を伴う未曾有の経済成長をもたらす変革が起ころうとしている。この20年間でインドの国内総生産（GDP）は1兆米ドル超拡大し、その過程で何百万人もの人々が新興中間層と呼ばれる新たな階層への仲間入りを果たした。本報告書は、インドが年率9%のペースでGDPを拡大させ、今後20年間で10兆米ドル規模の経済国になるには何が必要かを見極めようとするものである。

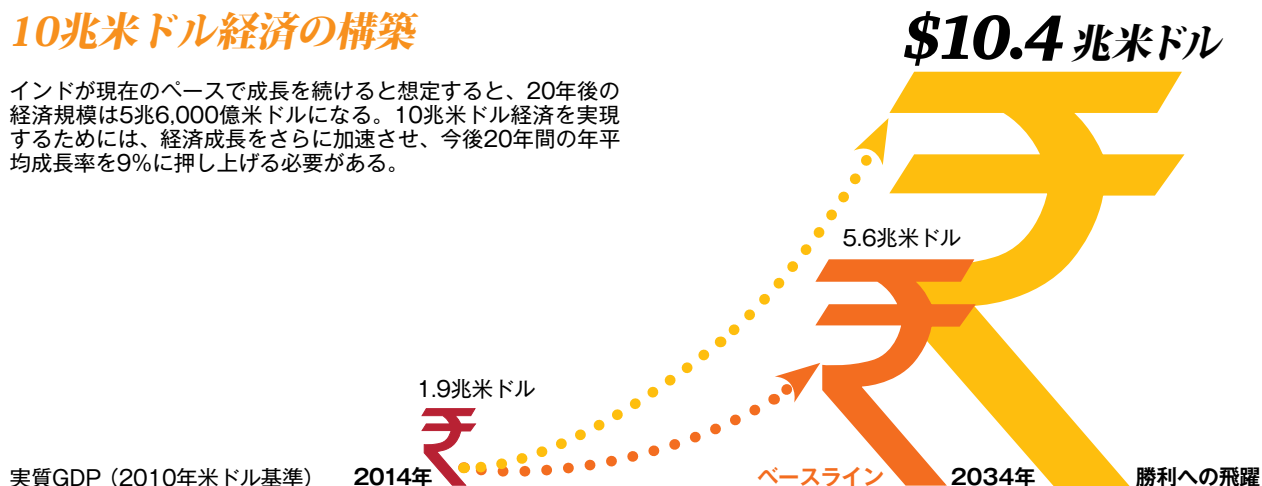
経済規模が10兆米ドルをわずかも下回ったら、インドの将来は確約されない。人口が増え続ける中、国民が質の高い生活を送れるようにするためには、インドはこの先数十年間にわたり、毎年1,000万～1,200万の新たな雇用を創出する必要がある。2034年までに10億人を超える規模に達すると予想される新興中間層や中間層を中心に、豊かさを求めるインドの若者たちの願望は高まりつつある。インターネットやモバイル接続がますます多くの地域で利用できるようになったことによって、彼らは変化を要求する強力な手段をも手に入れた。発展の訴えに勝利がもたらされた最近の総選挙の結果は、インド国民がいかに経済成長を願い、その果実が社会各層に行きわたることを切望しているかを明確に示している。

インドのGDPが年率9%のペースで成長し、1人当たり国民所得が1,500米ドルから7,000米ドル近くまで上昇すれば、12億5,000万人を超える国民の生活水準は大きく押し上げられる。インドが実際にこの目標を掲げることになれば、これは国家の発展に向けた民主主義国家の取り組みとしては、かつてない規模のものとなるだろう。この目標を達成するためには、企業、起業家、投資家、政府指導者が力を合わせて取り組まなければならない。さらに、私たちが「勝利への飛躍」と総称する新たなアプローチによる解決策も必要である。本調査では、インドが新たな能力を構築しつつ、こうした成長を実現するために、企業や起業家が果たすべき役割について検討する。

国家の野望

10兆米ドル経済の構築

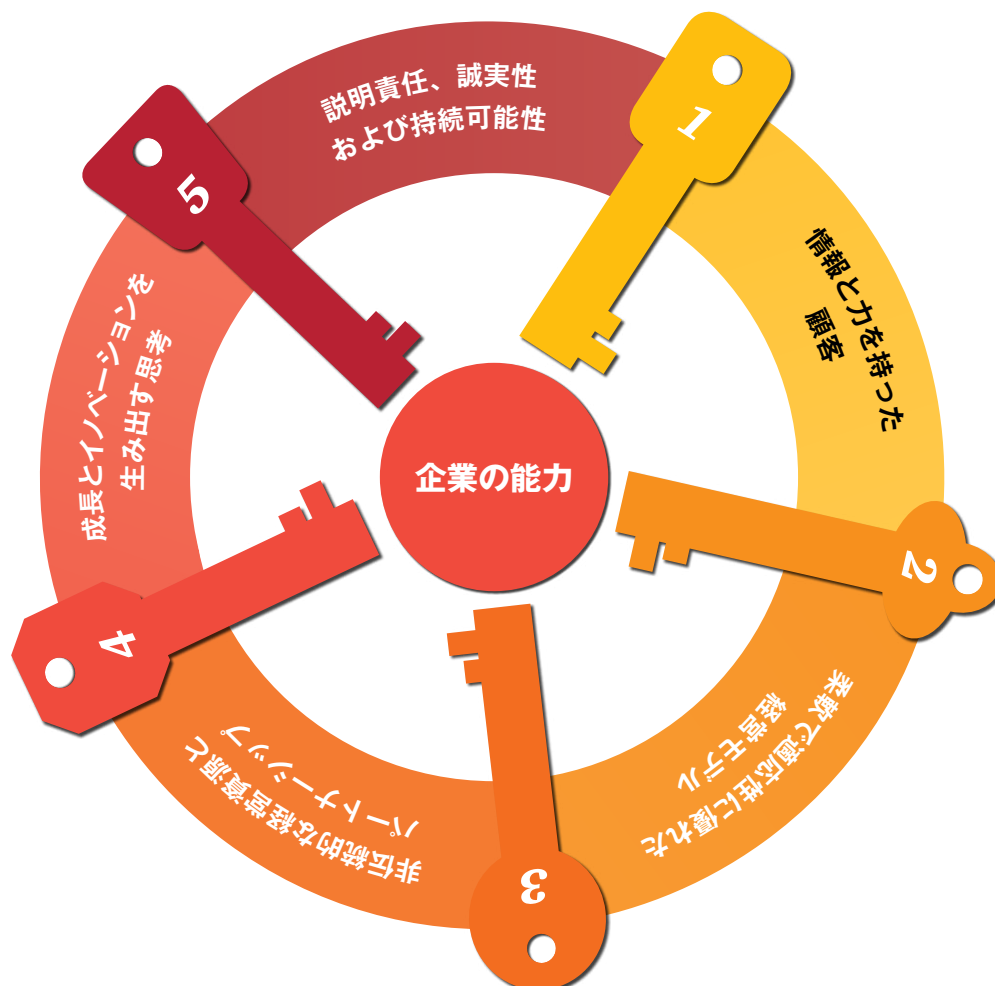
インドが現在のペースで成長を続けると想定すると、20年後の経済規模は5兆6,000億米ドルになる。10兆米ドル経済を実現するためには、経済成長をさらに加速させ、今後20年間の年平均成長率を9%に押し上げる必要がある。



新たな能力の構築

企業部門における五つの主要テーマ

勝利への飛躍を実現するために、企業は五つの大きなテーマに取り組まなければならない。そのためには新たな能力を構築する必要がある。



各分野の問題を解決する

勝利への飛躍を成し遂げるということは、インドが抱える最も困難な問題のいくつかの解決策を見いだすということである。インドが大きな変革を遂げつつある中、こうした困難な問題は変革を遅らせる重しになるのではなく、成長を推し進める原動力にならないといけない。



医療

寿命を伸ばす



製造業

高付加価値型の製造業を増やす



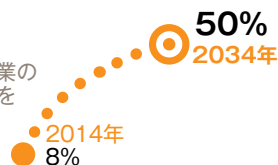
教育

就学年数を増やす



小売

組織的小売業の市場シェアを拡大する



農業

単位面積当たり収穫高を向上させる



電力

より多くの人々により多くの質の高い電力を提供する



金融サービス

より多くの人々が銀行を利用できるようにする



都市化

都市部の近代化を図る



デジタル接続性

デジタルネットワークワークを拡大する



物理的連結性

物流コストを削減する



適切なアプローチをとる



猛烈に追い上げる

従来型のアプローチや技術を活用して、加速度的に課題を克服する

大きく踏み切る

他国で既に展開され、インドでもうまく機能すると考えられる、インドにとっては新たなアプローチや技術を導入する

跳躍する

世代を飛び越えたり、全く新たなビジネスモデルや技術を構築する



また、本報告書では、こうした目標を支援するために、全国的な基盤整備や成長を促す環境づくりを通して政府が果たすべき重要な役割についても取り上げる。

今回の調査方法として、私たちはインド内外の企業トップ約80人と面談し、業界トップとのワークショップを重ね、学識者や経済専門家の見解を聞き、1,500人を超えるPwCスタッフを動員してオンライン調査を実施した。その結果、得られたメッセージは明確である。インドが課題を克服して将来を確かなものにするためには、経済と人間開発におけるパフォーマンスを大幅に向上させるような新たな解決策の構築に力を入れる必要があるということである。

本報告書では、まず、インドと同じように野心的な成長を目指してきた他の国々を分析し、アジアや中南米の中所得国における原型的な取り組みも紹介する。例えば中国は、インドと大きく異なる政治的・社会的状況下においてはあがあるが、目覚ましい経済成長を遂げてきた。韓国は1983年以降、人間開発指数を大きく改善させた。

また、ブラジルは2007年以降、民間部門の力を解き放って経済成長を加速させた。さらに、インド国内においても、いくつかの主要な州が2桁成長を達成しており、自国の可能性を示す原型となっている。

課題を機会と捉える

勝利への飛躍を実現するために、インドは自国が抱える数々の経済的・社会的課題を成長と刷新のための機会と捉える必要がある。この考え方を踏まえて、インドのGDPの70%超を構成する主要10分野のパフォーマンスを調べたところ、いずれの分野においても、環境的に持続可能で拡張性と資源効率性に優れた新たな解決策を必要とする課題が存在することがわかった。例えば、教育分野においては、今後20年間にわたり毎年700万人ずつ増え続ける子どもたちに質の高い学校教育を提供する必要がある。しかし、現時点におけるインドの教育投資はGDPのわずか3%程度と推定されており、従来どおりの戦略でこの目標を達成するのは至難の業と思われる。もう一つの典型例として医療分野が挙げられる。

増大する人口に医療サービスを提供するためには、2034年まで毎年10万人の医師と30万人の看護師を新たに輩出する必要がある。しかし、この分野でも投資が不足している。この他にも農業、小売、公益事業、製造業、金融サービス、都市インフラの各分野は全て同様の課題に直面している。いずれの分野も、利用できる資源が限られているにもかかわらず、規模を拡大する必要がある。この不可避の要請を満たすためには、相当な新たな投資と革新的な取り組みが必要である。

さらに問題を複雑化させているのは、これらの各分野は全て互いにつながっているという事実である。つまり、ある分野で問題が起きると他の分野でも問題が起き、ある分野で改善が進むと他の分野でも改善が促されるのである。例えば、教育と医療の質が高まると、より健康で技能に優れた労働力がもたらされ、その結果、経済成長とインドの製造業におけるイノベーションが促される。

上記に加えて、私たちが「促進分野（イネイブラー）」と称する二つの分野のパフォーマンス（デジタル接続性と物理的連結性）についても検証した。各調査対象分野について、成長パフォーマンスを評価する基準となる尺度（「成長ベクトル」）を設定した（前ページ参照）。各分野の成長ベクトルの数値は、インドと同じ成長段階にある国々の状況を調べた結果と各分野の専門家の意見を参考にして決定した。デジタル接続性のようにその他の分野の成長を支援し、可能にする分野については、より積極的なアプローチを採用し、2034年までにインドが世界最高レベルに到達すると想定している。

各成長ベクトルは、インドの全般的な急成長を促すために各分野が達成しなければならない目標である。さらに、成長ベクトルはそれぞれの量的尺度と質的基準によって構成される。

例えば、平均就学年数を増やすことは重要であるが、教育の質の向上が伴わなければ、どれだけ長く学校に通っても無意味だろう。教育内容を強化し、さまざまな学習経路の活用におけるイノベーションを促し、教員教育の向上を図る必要があるのである。

勝利への飛躍のための解決策とは

成長ベクトルを詳細に調べた結果、各分野が線形成長を遂げるだけでは、インドは想定した成長を達成できないことがわかった。インドが直面する課題の複雑さと大きさ、必要とされる資源、変化を求めるインド国民の声の緊迫度を考え合わせると、各分野において非線形成長をもたらし解決策を講じる必要がある。各分野の成長を分析したところ、三段階の解決策が浮かび上がってきた（図A参照）。

図A：勝利への飛躍のための解決策の段階



猛烈に追いつける

従来型のアプローチや技術を活用して、加速度的に課題を克服する

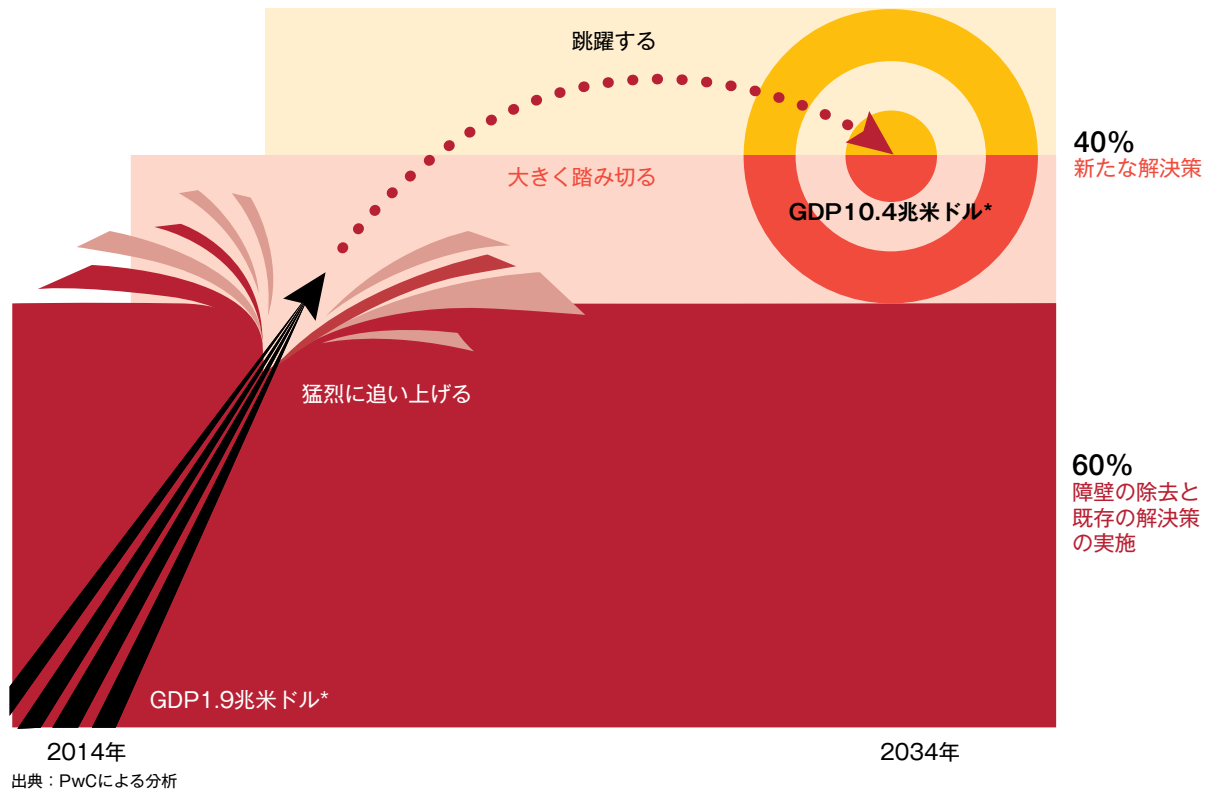
大きく踏み切る

他国で既に展開され、インドでもうまく機能すると考えられる、インドにとっては新たなアプローチや技術を導入する

跳躍する

世代を飛び越えたり、全く新たなビジネスモデルや技術を構築する

図B：新たなアプローチがインド経済にもたらす効果



インドが2034年にGDP10兆米ドルの経済規模を達成し、環境的に持続可能なかたちで人間開発指数を高めるためには、インド経済の各分野において三段階全ての解決策を実行する必要がある。

例えば、出生時の平均余命（平均寿命）という成長ベクトルを考えてみよう。インドの平均寿命は現在66歳であるが、私たちの分析によると、これを従来型のアプローチで2034年の80歳という目標値まで引き上げるには今後20年間で病床数を360万床増やす必要がある。勝利への飛躍を達成するアプローチはこれとは全く異なり、医療分野の各プレイヤーがもっと経営的に効率的なビジネスモデルを使って高みを目指し（猛烈に追いつける）、予防医療や在宅介護を奨励し（大きく踏み切る）、モバイル診療手法・技術を採用する

（跳躍する）というものである。これらの戦略を組み合わせることによって、新たに増やす必要のある病床数は120万床減り、なおかつ2034年に平均寿命80歳という目標も達成することができる。さらに、増床数が少なくて済むことによって、医療インフラへの資本投資を900億米ドル超節約できる。

他の分野でも同様の効果が期待できる。例えば、現在7年の平均就学年数を2034年に10年に引き上げる勝利への飛躍を達成するアプローチは、教育分野の累積投資額1,700億米ドルの抑制につながる。また、電源供給を3倍に増やし、毎日24時間全ての人々に電力を供給する飛躍的なアプローチは、2,000億米ドル分の設備投資の節約をもたらすさまざまなアプローチの組み合わせによって達成できる。

インドの人口は現在12億人、やがては15億人になる。これは大きな課題であると同時に大きな機会でもある。何らかの技術的打開（ブレイクスルー）がなされないと、限りある資源を使い果たしてしまうことになる。

Ajay Kumar Misra
Tata Global Beverages

調査の結果、2034年の経済規模目標10兆米ドルのうち最大40%を新たな解決策によって達成できることがわかった（図B参照）。こうした新たな解決策は、従来型の解決策に比べて25～30%も少ない経営資源で講じることができる。つまり、勝利への飛躍のための解決策は、単に資源効率的に急成長をもたらすだけでなく、環境的に持続可能な方法でもある。勝利への飛躍をもたらす解

決策は、単に個別の課題に対して新しいアプローチや技術を導入すればよいということではない。各分野の指導者と国家が「勝利のために行動する」という考え方を持つということなのである。

上記および関連の分析については、本報告書の第1章と第2章で詳述する。





勝利への飛躍達成に向けた民間部門の役割

インドの民間部門は、すでにそれなりの地位を確立した企業もいまだ起業段階にある企業も一様に、勝利への飛躍のための解決策を見だし、実行していく上で、重要な役割を果たすことができる。なぜなら、民間部門は新たなビジネスモデルや戦略を構築し、新たな技術を活用する能力において、政府部門や社会部門より機敏性に優れているからである。グローバル化を経験してきた民間企業は、世界各国の民間企業が生み出してきたベストプラクティス（最良慣行）から教訓を学び実践するのに適した立場にある。また、高成長市場への参入を目指す国際的な企業も適切な解決策を見いだす体制が整っている。

この成長に向けた道のりには、最も広い意味での官民連携も必要である。数多くの分野の前進を後押しするために、政府は、道路や港湾の整備、物理的連結性の向上、デジタルインフラの改善といった全国的な基盤整備に引き続き取り組んでいく必要がある。

年率9%のペースで成長を続けることができれば、2034年にはインドは米国と中国に次ぐ世界第3位の経済大国になる。そうなれば、他の高成長市場にも必要不可欠な能力を展開する世界最高クラスのインド企業が輩出されることになるだろう。これらの企業は、すでに巨大で拡大し続けるインドの国内市場のニーズに応えるとともに、世界を舞台に十分競争していけるだろう。

インドがGDP10兆米ドルの目標を達成できた場合、世界企業規模ランキング100位以内に少なくとも10社のインド企業が名前を連ねることになるだろう。各業界を代表するこれらの企業は、各社にとってかつてない成長を達成するだけでなく、新たな製品、サービス、ビジネスモデルを生み出すイノベーションに欠くことのできない新たな能力も構築する。

このような世界最高クラスのインド企業の登場を促すために、インドの民間部門は、新興市場が直面する問題の解決策を見いだすための研究開発など、インドがすでに先行している分野における研究開発投資を拡大していく必要がある。私たちが構築した分析モデルは、インドが勝利への飛躍を実現するためには、現在対GDP比0.8%の研究開発投資を2034年には2.4%まで引き上げる必要があることを示している。

企業部門における五つの 主要テーマ

現状では、今回の調査で明らかになった変化を認識していないインド企業があまりにも多く存在し、認識していたとしても、迅速な対応ができていない場合がほとんどである。勝利への飛躍の達成に必要な規模の変革を実現するためには、インド経済の40%を占める幅広い分野で民間企業が新たな解決策を実施し、新たな能力を構築する必要がある。そのためには、互いに関連する五つのテーマについて、各企業が優越性の向上に努めなければならない（図C参照）。

これら五つのテーマについては第3章で取り上げ、テーマ同士がどのように絡み合っているのか、また、各テーマにとってどのような能力や技術が最も重要なのかという点も含めて詳述する。

図C：企業部門における五つの主要テーマ

情報と力を持った顧客の ニーズに応える



情報が（利用量と絶対量の両面において）拡大し、その情報に基づいた意思決定が可能になればなるほど、インドの消費者と企業は大きな力を持つようになる。そして、彼らは大きくなった力を使って、購入する製品やサービスに一層大きな価値を求めようとする。その中には、より高い品質と利便性に対する要望も含まれる。このように力を持った顧客のニーズに応えるために、各企業はビジネスモデルや競争戦略の再考を迫られることになるだろう。

柔軟で適応性に優れた 経営モデルを構築する



要求の厳しい顧客の心を捉えるために、インド企業は資産をなるべく持たないなど、新たな経営モデルを構築し、非従来型の販売流通経路を試し、これまでとは異なる方法で技術を活用していく必要がある。

非伝統的な経営資源と パートナーシップを活用する



成長のために必要な能力を獲得または構築するために、インド企業は、ライセンス供与などを通して知識や技術を取り入れ、政府や社会部門の組織とパートナーシップを組むことができる。

成長とイノベーションを 生み出す思考を取り入れる



インド企業は、消費者ニーズに対する企業全体の認識を高め、十分な研究開発投資を行い、新たな解決策やビジネスモデル、新たなアプローチを受け付けようとし、硬直的な組織の構造や姿勢を解きほぐすことによって、成長に向けた強い姿勢を企業DNAの中に組み込まなければならない。

説明責任、誠実性および 持続可能性を重視する



急成長をもたらすために、インド企業は経営幹部と取締役会の方針の一致を図り、各自に成長に関する説明責任を課し、誠実性を組織文化に根付かせ、組織の中核的価値として持続可能性と社会的影響を掲げなければならない。

勝利への飛躍達成に向けた 起業家部門の役割

すでに確固たる地位を確立した大企業と同様に、起業段階にあるインド企業も勝利への飛躍のための解決策を見だし、実行していく上で、重要な役割を果たすことができる。実際、将来のインドの大企業は今日の起業家部門から生まれることになるだろう。インドにおける起業エネルギーは高まっており、電子商取引部門だけを見ても、最近いくつもの成功事例が大きな話題になった。さらに、調査の結果、実質的にインドの全ての部門において同様の起業家の成長が起き得ることが明らかになった。

今回の調査では、確立した企業部門と起業家部門との相互作用にも着目した。具体的には、新興ベンチャー企業を自社のサプライチェーンに組み入れ、起業家にビジネスのベストプラクティスについて助言・指南することによって、既存企業がどのような貢献を成し得るかについて検討した。起業段階にある企業は、イノベーションの創出という点において特に機敏性に優れているだけでなく、インド経済が必要としている新たな雇用の創出という点においても大きな可能性を秘めている。勝利への飛躍の達成に向けた起業家部門の役割に関する調査分析結果については、第4章で詳述する。

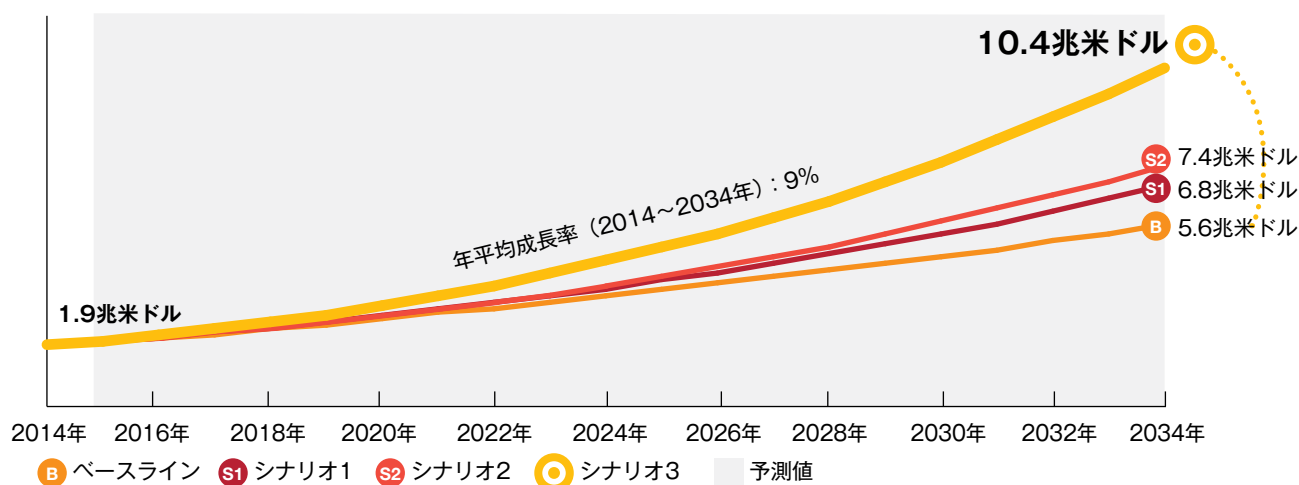
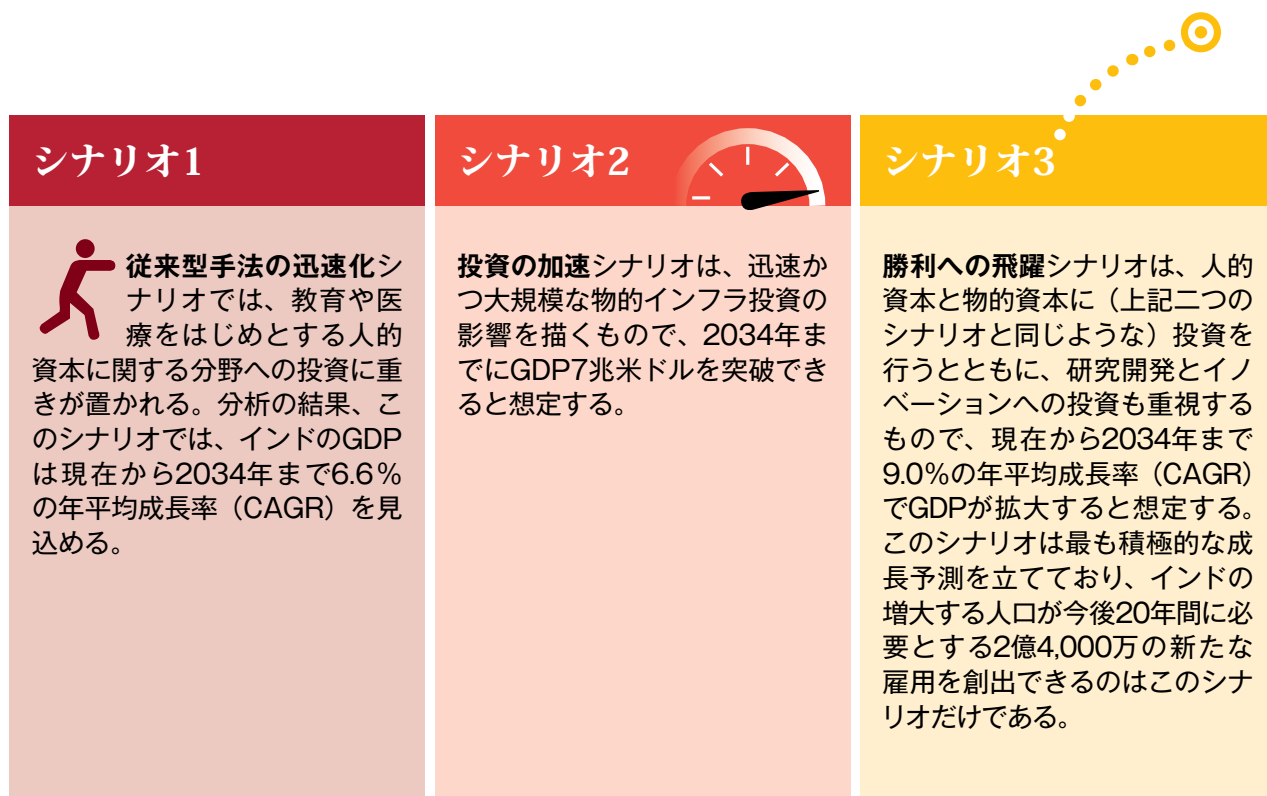
ビジネス活動のしやすさの 重要性

インドの民間部門のプレーヤーは、規制や政府の方針によってインドのビジネス環境が改善されて初めて、勝利への飛躍のための解決策を提供できる。2013年現在、インドは世界銀行の「ビジネス環境指標(Ease of Doing Business Index)」で189カ国中134位に位置している。私たちの分析と当該分野の専門家との議論の結果、この順位を上昇させるためには、起業の容易性や税制に関する分野に比較的容易に改善できそうな項目があることがわかった。これらの分野やその他の側面における改善を進めることによって、ビジネス環境ランキングにおけるインドの順位をわずか数年のうちに50位以上押し上げることができる可能性がある。それ以外の分野については、改善のためにより複雑な政策と姿勢の変革が必要になるだろう。インドのビジネス環境の改善は、多国籍企業のインドに対する信頼性の高まりというかたちで追加的な効果をもたらすかもしれない。そうなれば、成長とイノベーションに不可欠な二つの要素である外国からの直接投資とノウハウの流入が大きく拡大するだろう。ビジネス環境の改善については、第5章で詳細に検討する。



三つの経済成長シナリオ

Oxford Economicsのデータとモデルを使って、インドについて三つの経済成長シナリオを想定した。各シナリオは、企業や起業家ならびに政府による異なる戦略と成果を前提とし、それぞれ重点の異なる投資を反映している。



出典：Oxford Economics

本報告書では、各シナリオで示したGDP成長率を達成する上での課題と障壁についても取り上げている。例えば、シナリオ1を実現するには、人口ボーナスを生かすと同時に若者の大量失業リスクを軽減する必要があるが、医療問題や教育問題が放置された場合、その課題はより困難なものになるかもしれない。シナリオ2においては、水不足やエネルギー安全保障の問題によって物的インフラ投資が危うくなるかもしれない。シナリオ3では、インドの知的財産保護制度の脆弱性が是正されない

ことによって、研究開発とイノベーションへの投資が損なわれるおそれがある。これらのシナリオについては第6章で詳細に見ていく。

本報告書の活用方法

本報告書は行動を促すことを主たる目的としている。本報告書に示す枠組み、分析、行動のアイデアが企業幹部、起業家、投資家、政府関係者を触発し、インドの勝利への飛躍に向けた行動を促す一助になれば幸いである。

企業



企業幹部は、第2章、第3章、第4章が興味深いであろう。これらの各章は、どうすれば自社の成長に拍車をかけ、インド全体に恩恵をもたらす勝利への飛躍のための解決策を構築し、自社を世界最高クラスの企業に押し上げる体制を整えることができるのかについて、議論を促す内容になっている。(32ページ、64ページ、80ページ参照)

起業家



起業家は、第2章と第3章はもとより、第4章にも注目すべきである。すでに確立した地位にある大企業とどのように連携すべきか（大企業の指南を受けるなど）、いかにして自社の事業を拡大するか、どうやって新規雇用を創出すべきか、これらの各章を活用してさまざまなアイデアを出し合うことをお勧めする。(32ページ、64ページ、80ページ参照)

投資家



投資家は、第2章と第6章が興味深いであろう。これらの各章は、経済の各分野に潜在する機会、インドが直面する異なる成長の選択肢、そして投資機会のおおよその大きさについて議論している。インドへの参入やインド企業の買収、あるいは、その他の方法でインドの成長に投資しようとしているグローバル企業にとっても役立つ内容になっている。(32ページ、100ページ参照)

政府



政府指導者は、第2章、第5章、第6章が興味深いであろう。これらの各章は、インドのビジネス環境改善策について（例えば、この目標に取り組むための産業協議会と協力して）政府で検討する上で、また、民間企業と協力の下、ビジネス環境ランキングの順位を高めるために政府が取るべき短期的および長期的な措置を特定する上で、役立つ内容となっている。(32ページ、88ページ、100ページ参照)

上記の考え方については第7章（128ページ）で詳述する。

本報告書を活用することによって、長期的な能力構築と自社組織のためになる成長をもたらす新たな議論を始めることができる。そうすることによって、本調査に参加した企業幹部、起業家、投資家、政府関係者に仲間入りすることになる。彼らは皆、本報告書に概説する急成長と繁栄の広がりというインドの可能性に大いに力づけられている。

今回の調査に参加した国際的なリーダーが特に力説していたのは、勝利への飛躍がインドにとって不可欠であるだけでなく、急成長を遂げつつあるその他の国々にとっても等しく重要であるという点である。そうした国々の企業幹部や政府指導者がインドの経験から教訓を引き出し、それぞれの成長に向けて大きく前進することになれば幸いである。





お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
03-3546-8480（代表）

岩嶋 泰三
パートナー
taizo.iwashima@jp.pwc.com

Mukesh Agarwal
ディレクター
mukesh.m.agarwal@jp.pwc.com

Sanjeev Sinha
ディレクター
sanjeev.sinha@jp.pwc.com

中間 雅彦
シニアマネージャー
masahiko.nakama@jp.pwc.com

税理士法人プライスウォーターハウスクーパース
03-5251-2400（代表）

高島 淳
パートナー
jun.takashima@jp.pwc.com

高野 一弘
ディレクター
kazuhiko.h.takano@jp.pwc.com

PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに195,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、アドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

本報告書は、PwC メンバーファームが2014年11月に発行した『Future of India: The Winning Leap』のExecutive summary部分を抜粋翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml
オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.in/future-of-india/index.jhtml

日本語版発刊月：2015年3月 管理番号：M201501-2

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.