

変貌するインドの消費パターン

ショッピングモールと金融による顧客の「囲い込み」

奥 雄太郎



CONTENTS

- I 黎明期から普及期に入ったインドの消費市場
- II 変わる消費チャネル——小規模専門店からモール、量販店へ
- III インドの消費者の生活・行動パターンの変化
- IV 消費普及の背景としての金融との融合
- V 早期参入の果実が大きい市場

要約

- 1 2006年以降、インドの消費市場が本格的に「離陸」したといわれている。その背景には、流通業の急速な発展がある。
- 2 流通業の進化の鍵はショッピングモール（以下、モール）のブームにある。百貨店やハイパーマーケットを核に多様な店舗が入居するモールは、「週末に足を運ぶ」場所としてインドでも定着し始めている。
- 3 インドの流通企業は、百貨店、ハイパーマーケット、各種専門点を自らのグループのなかにひととおり抱えていることが特徴で、モールの経営まで行っている企業もある。2006年より規制が一部緩和されたことから、外資系流通企業の参入も増えている。
- 4 インド都市部の消費者の生活・行動パターンは、現在、先進国とほとんど変わらなくなってきており、クレジットカードやローンなど、各種金融商品も急速に普及している。それに伴い、流通企業は、ロイヤルティプログラムとしてクレジットカードを通じた顧客の「囲い込み」を始めている。
- 5 今後、インドの流通セクターでは、不動産と人材の供給不足が予想されている。また、流通企業と金融機関などの提携合戦が進展しており、提携先の選択肢も限られてくる。進出を検討する日本の流通企業・金融機関は、検討のスピードを速めることが必要である。

I 黎明期から普及期に入った インドの消費市場

インドの消費市場が本格的に脱皮し、「離陸」したといわれるのは2006年のことである^{注1}。

インドの実質GDP（国内総生産）成長率を見ると、2003年からコンスタントに8%を超えており（2005年以降は9%超）、インドの過去の歴史で見られなかった高度安定成長を実現してきている。また、GDP成長率への民間最終消費支出の寄与度は、2003年以降、安定的に4%前後となっており、固定資本投資とバランスの取れた成長パターンとなってきた^{注2}。これは、投資・輸出主導型の中国経済とは大きく異なる点である。

このように好調なマクロ経済に加えて、インドの消費ブームが2006年に加速したと感じられている重要な背景として、流通業の急速な発展（近代化）が挙げられる。

後に触れるように、この近代化の主役はショッピングモール（以下、モール）であり、2003年には約780万m²であったモールの店舗面積は、06年に約2800万m²と、3年間で3.6倍の増加を記録している^{注3}。2006年以降に進んだ消費のブームは、流通業界のこのような革新を背景としている。

2006年の時点では、モールのテナントに代表されるような「組織的流通企業」（営業免許を持ち、納税登録もしている事業者で、インフォーマル〈非公式〉な自営業と対比して用いられる用語）の比率は、インドの3300億ドルの流通市場のなかの3.5～4%を占めるにすぎない^{注4}。残りの95%強は、伝統的な「パパママストア」で占められている（イン

ドでは「キラナ」と呼ばれる）。

しかし、将来的には、この傾向は大きく変わっていくものと見られる。消費市場に強いインドのコンサルティング会社テクノパック・アドバイザーズ（Technopak Advisors）は、組織的流通セクターは2011年まで年率50%で成長し、流通市場の20%を占めるようになると予測している^{注5}。

流通業の進化に加えて、いわゆる「中間所得層」の拡大も、2006年の消費ブームの加速において無視できないポイントである。インド国立応用経済研究所（NCAER）では、世帯年収20～50万ルピーの層が、2001年の900万世帯から、2005年には1320万世帯へと拡大したと推計している^{注6}。野村総合研究所（NRI）では、この層を「インド・ミドルリッチ層（以下、ミドルリッチ層）」と名づけ、その急拡大と旺盛な消費活動に注目している（年平均で見ると、100万人超が新しくミドルリッチ層に入ったことになる）。

年収20万ルピーは、たとえば日本企業の大卒初任給の水準であり、外資系企業に勤務するマス・エリート層が、先進国型の消費活動の主体となってきたのである。

具体的には、核家族を営み、週末にはレジャーとして家族でモールに行き、映画を観て、電化製品を見て回る。子どもと家族の将来のために、勤勉に働き、貯蓄し、ときにはローンもする。流通と金融の革新を媒介にして、こういった行動スタイルが、豊かになったミドルリッチ層を中心に浸透している。

本稿では、組織的・近代的な流通の担い手としての「モール」に注目し、流通企業の動向、その顧客層の特徴、少しずつ進む顧客の「囲い込み」の状況などを俯瞰したうえで、

表1 組織的流通企業の主要形態

	取り扱い商品	標準的な立地	店舗例（会社名）
スーパーマーケット	食料雑貨中心	街中	スペンサーズ・リテール（Spencer's Retail） サブヒクシャ（Subhiksha） フード・バザール（Food Bazaar） ニルギリズ（Nilgiri's） トリネトラ（Trinethra）
ハイパーマーケット	食品、日用品	郊外 モール内	ビッグ・バザール（Big Bazaar） スター・インディア・バザール（Star India Bazaar） スペンサー（Spencer）
百貨店	アパレル中心	モール内	ショッパーズ・ストップ（Shopper's Stop） ウェストサイド（Westside） パンタルーン（Pantaloons） グローバス（Globus） ビジュアル・メガマート（Vishal Mega Mart）
専門店 （製品タイプに特化したもの、 例：家電専門量販店）	家電・電子機器	街中 モール内	【一地域展開型】 ビジャイセールス（Vijay Sales） ビベックス（Vivek's） 【全国展開型】 クロマ（Croma） イーゾーン（eZone） リライアンスデジタル（Reliance Digital）
専門店 （ブランドに特化したもの）	家電・電子機器	街中 モール内	ソニーワールド（Sony World） サムスン・デジットオール・ホーム（Samsung DigitAll Home）

出所）各種資料より作成

日本企業にとっての示唆について検討したい。

Ⅱ 変わる消費チャネル——小規模 専門店からモール、量販店へ

前述のとおり、インドの流通形態のほとんどは、「パパママストア」型の自営業であるが、2003年ごろから、組織的流通企業の比率は徐々に上昇してきている（チェンナイなど南部の都市では、1980年代、90年代からモールが出現し始めている）。組織的流通企業の多くは、当初、小規模な専門店（製品タイプやブランドに特化したもの）の形態を取ることが多かったが、最近ではモールの増加が著しくなっている。インド特有の事情として、インフラ不足により買い物のできる場所へのアクセスが悪く、モールのようなワンストップで買い物ができる場所が好まれるとい

う背景もある。

家電に特化した専門店（家電量販店）も少しずつ拡大している。2005年ごろの時点では、自営業的なディーラーと同様の窮屈な店内に家電製品が雑然と置いてある店が多く、チェーン展開もそれほど進んでいなかった。しかし現在では、多都市展開をする組織的流通企業が数社登場し、店内ディスプレイなども工夫されてきている。

表1に、代表的な組織的流通企業の形態をリストアップした。ハイパーマーケット（食品・日用品を組み合わせた業態）、百貨店などはモール立地のものが多く、特に百貨店は通常モールのアンカーテナント（商業施設の中心店舗）となっている。また、家電量販店など専門店も、最近ではモールへの出店が増えてきた。モールとそのテナントが、流通業の近代化を引っ張っているといえる。

1 モールの建設ラッシュ

インドのモールは2006年現在で137件に達したといわれており、テクノパック・アドバイザーズでは、計画されていたモール案件数は、2007年に400件を超えたと見ている（図1、ただしすべてが予定どおり着工または開業したわけではない）。

モールに立地する店舗の構成としては、食品・日用品を扱うハイパーマーケットや高級アパレルを扱う百貨店をアンカーテナントとして置き、各種専門店、映画館などのエンターテインメント施設、レストラン・フードコートなどを幅広く取り揃えているものが多い。

それに加えて、最近では宝飾品やウェディング用品、家具など専門分野に特化したモールも登場している^{注7}。今後のトレンドとしては、モールだけではなく、ホテルやアパートメントを併設した複合施設が人気を博していくことが期待されており、いくつかの大規模計画が立てられている。市場急拡大のなか、現在はモールに「足を運んでもらう」ことが最優先のフェーズ（段階）であり、さまざまな形態のモールが入り乱れる構図が続くものと見られる。

もちろん、将来的には淘汰や再編が行われていくことにはなるだろう。モール開発の担い手は、当初は欧米のディベロッパーやデザイナーから技術移転を仰いだ国内の大手ディベロッパー（たとえば、デリーで世界最大の「モール・オブ・インド（Mall of India）」や高級ブランド専門モール「エンポリオ（Emporio）」を開発しているDLFなど）が主であった。

しかし、特に2006年以降は、モールブーム

を受けて、経験のない不動産業者がモール開発に乗り出すことも増えており、結果としてテナントが埋まらないまま開業するケースも出てきた。

図1 ショッピングモールの面積と件数の推移

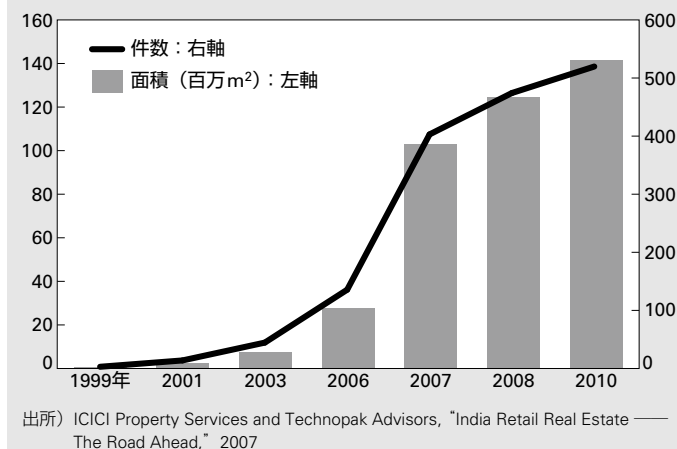


図2 店の利用頻度の増減（3都市別）

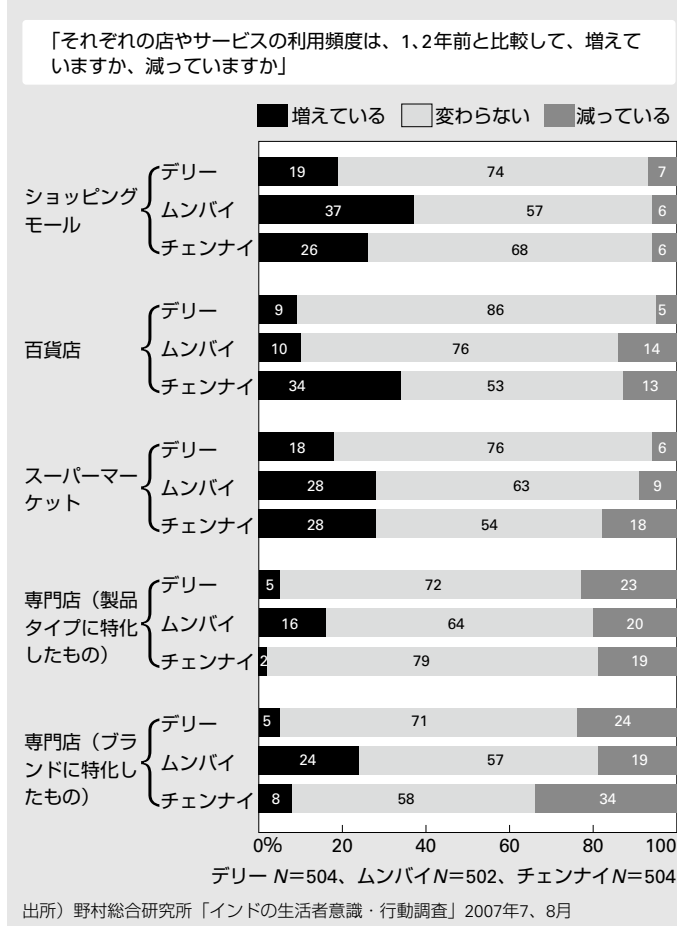
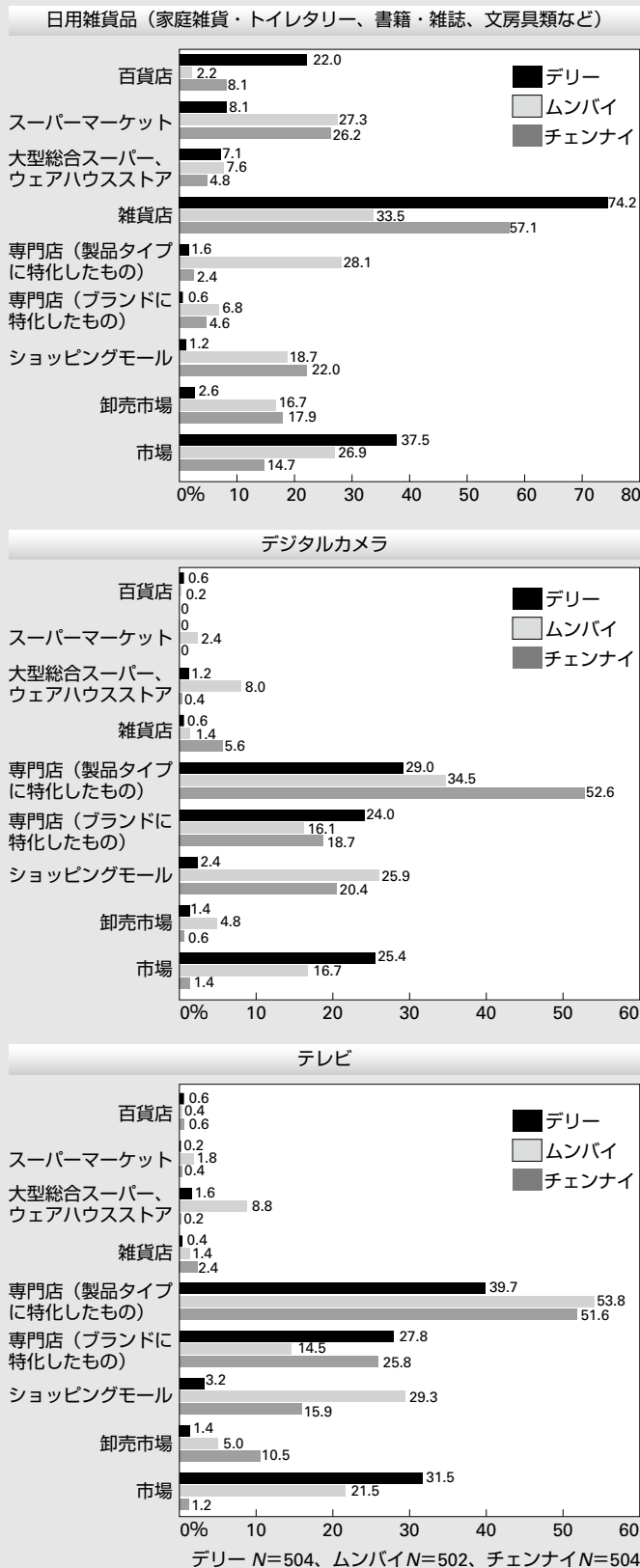


図3 商品購入チャンネル（3都市別）



出所）野村総合研究所「インドの生活者意識・行動調査」2007年7、8月

加えて2005年2月からは、不動産開発プロジェクトに対する外国からの直接投資を100%まで自動認可ルートで認める規制緩和がなされ、今後は外資系企業による不動産開発への参入も増えていくと考えられる^{注8}。競争力のないモールは差別化を迫られると同時に、市場の成熟とともに、優良なモール同士の競争も激化していくだろう。

2 モール利用の現状

NRIでは、2007年7月、8月にかけて、デリー、ムンバイ、チェンナイの3都市を拠点に、「インドの生活意識・行動調査」（回収サンプル数1510）を実施した。

本アンケート調査によると、インドの生活者のモールの利用頻度は、1、2年前に比べて顕著に増えていることがわかる（前ページの図2）。それに対し、製品専門店や専門店（製品タイプやブランドに特化したもの）の利用頻度は、「増えている」と答えた消費者よりもむしろ「減っている」と答えた消費者が多い。これは、2006年以降の消費ブームでモールの利用者が増え、他の流通業態を一部代替していったという経緯とも合致している。

一方で、主要製品の購買チャンネルを訪ねたところ、「ショッピングモールで購入する」と答えた消費者の割合は、製品によって、雑貨店や専門店をかなり下回る（図3）。新興国においては、モールは往々にして「エンターテインメントの場」であり^{注9}、消費の場とは分けて捉えられていることがある。また、モールが対象とする購買力に満たない訪問客が、「モールに来ても買い物はしない」という行動パターンを取っていることも想定される。

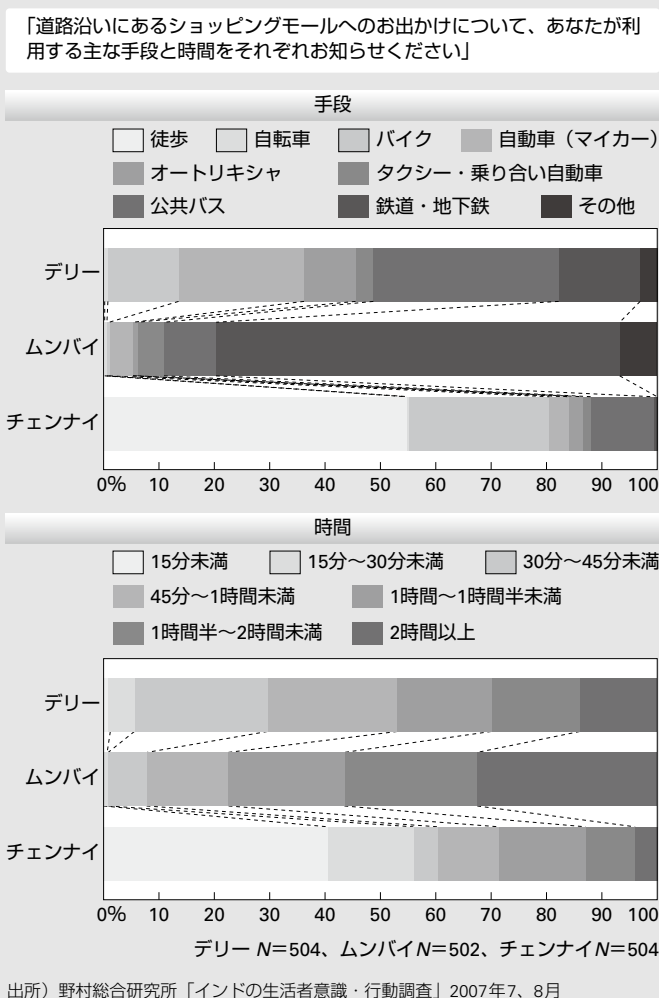
しかし、多くの顧客が「足を運ぶ」ようになることは、モールでの消費を増やすための前提条件である。今後、足を運ぶ訪問客の絶対数が増加し、所得水準も上昇する傾向が続くならば、モールでの購買比率は上がっていくことが期待できる。

インドの場合は、この「足を運ぶ」ということの意味は大きい。中国や東南アジアでは、大型小売店でも商圏は5kmといわれることがあるが（「ぶらっと入る」という位置づけ）、インドの現状では、10km離れたモールに来るケースも報告されている。モールが「休日の目的地」として位置づき始めているのである。

上記のNRIのアンケート調査では、モール来店の際の交通手段についても質問した（図4）。都市によって交通インフラの事情が異なるため、回答も都市ごとに大きな差が見られるが、デリーでは自動車とバス、ムンバイでは鉄道が、それぞれモールに出かける際の主要な交通手段となっている^{注10}。それに関連して興味深いのは所要時間で、デリーでは45分以上、ムンバイでは1時間半以上かけて来店している人が過半を占めている。なお、チェンナイでは徒歩圏・短時間の訪問者が多く、中国や東南アジアと状況が似ている。

一般的に、商品やサービスの普及の段階を考えると、最初に「認知してもらう（足を運んでもらう、実際に使ってもらう）」というフェーズがある。そこから次第に、その商品やサービスの利用を、他の商品・サービスに対して高めていく段階になり、さらに成熟が進むと、同じ業態内での囲い込みが始まる。現在のインドはまさに最初の段階に到達し、供給側もそれに応えるべく、スピーディ

図4 モール利用の際の交通手段と所要時間（3都市別）



な開発を行っているものと見ることができる。

3 流通企業のモールビジネス

次ページの表2に、インドの主要な組織的流通企業の進出業態について整理した。ここに見られるように、インドの流通セクターの最大の特徴は、耐久消費財を除く主要な流通企業が、1社で複数の流通形態に参入している点である。モールを開発する際には、特定の流通企業のさまざまな店舗・ブランドが一斉に出店するケースが多い。

表2 インドの主要な流通企業とショッピングモール向けキーテナント

企業・グループ名	ハイパーマーケット	スーパーマーケット	百貨店	ショッピングモール
パンタルーンリテール (Pantaloons Retail)	ビッグ・バザール (Big Bazaar)	フード・バザール (Food Bazaar)	パンタルーン (Pantaloons)	セントラル (Central) クロスロード (Crossroads)
K・ラヘジャ (ショッパーズ・ストップ) (K.Raheja <Shopper's Stop>)	ハイパーシティ (HyperCITY)	進出予定	ショッパーズ・ストップ (Shopper's Stop)	イノービット (Inorbit)
トレント (タタ) (Trent <Tata>)	スター・インディア・バザール (Star India Bazaar)	—	ウェストサイド (Westside)	—
ピラミッドリテール (Piramyd Retail)	—	トゥルマート (TruMart)	ピラミッドメガストア (Piramyd Megastore)	—
スペンサーズリテール (Spencer's Retail)	スペンサーズハイパーマーケット (Spencer's Hypermarkets)	スペンサーズスーパー (Spencer's Super)	—	—
リライアンスリテール (Reliance Retail)	—	リライアンス・フレッシュ (サブヒクシャ) (Reliance Fresh <Subhiksha>)	—	—
ランドマーク・グループ (Landmark Group)	スパークハイパーマーケット (SPAR Hypermarket)	—	ライフスタイルストア (Lifestyle Store)	—

出所) 各種資料より作成

たとえば最大手のフューチャーグループは、小売ビジネスを行うパンタルーンリテールのなかで、百貨店の「パンタルーン (Pantaloons)」、ハイパーマーケットの「ビッグ・バザール (Big Bazaar)」、家電の「エレクトロニクス・バザール (Electronics Bazaar)」、書籍・音楽の「デポ (Depot)」など、あらゆる製品・店舗形態で展開を図っている。

特筆すべきは、同グループが2004年から「セントラル」というモールを自ら開発・運営している点である（バンガロール、ヴァドーダラー、ハイデラバード、プーネに店舗がある）。いずれのモールでも大手流通企業グループの各流通店舗がキーテナントになっていくことを考えると、流通企業自らがモール開発に当たるのは合理的である。

インド以外の国でも流通企業が不動産業を

兼営するケースはあるが、このように業者数社が流通の各セグメントを寡占している状況というのは、インド特有の事情と思われる。

4 外資系も着々と進出

現在、小売業への外資企業の参入は認められておらず、主要プレーヤーは国内企業のグループである。ただし2006年2月に、①卸売業への外資参入規制を撤廃、②単一ブランド品を販売する場合にかぎり、小売業についても外資参入を51%まで認める——という規制緩和がなされ、それ以降、外資の動きも活発化している。表3に、すでに進出しているか、もしくは現在進出を検討しているとされる外資系流通企業のリストを示す。

小売業での進出が規制されていることから、外資系の大手流通企業は、卸売業に分類される「キャッシュ・アンド・キャリー（現

金決済方式のセルフサービス店)」業態で進出するケースが多い。ドイツのメトロはすでに4都市でキャッシュ・アンド・キャリー業態の店舗を構え、米国ウォルマート・ストアーズ（以下、ウォルマート）は2008年に同業態の第1号店を開設する予定である（インドの携帯電話事業者大手バルティエンタープライズとの50：50の合併）。さらに合併先のバルティエンタープライズは、小売り分野でウォルマートのフランチャイズ方式によるスーパーマーケットも開業する予定である。

また、フランスのカルフールは複数のインド大手グループと交渉中である。さらにキャッシュ・アンド・キャリーではないが、オーストラリアのウールワースも、インドのタタグループと卸売分野で提携を発表した（ウールワースがタタグループの家電ショップ「クロマ〈Croma〉」に向け、電化製品の調達および経営の支援を行う）。

単一ブランド品の解禁についても、外資の動きが見られる。2007年10月時点で42件の申請があり、政府はそのうち17件を認可した。そのなかには、ナイキ、エルメス、クリスチ

ャン・ディオールなど国際的なブランドが含まれている（報道によると、日本からはサンリオも申請している。また、スターバックスなど、申請を取り下げた事例もある）^{注11}。

小売業の外資規制撤廃については、すでにマンモハン・シン政権発足時から議論が行われているが（カマル・ナート商工大臣も積極的な発言をしている）、連立政権を組む左派政党の反対により、上述の規制緩和の後はなかなか進展が見られていないのが現状である。

また最近は、零細小売業者が、ウォルマートなど近代的小売業の参入に反対するデモや襲撃を繰り返しており、店舗閉鎖に追い込まれたケースもあるなど^{注12}、外資の参入が歓迎される状態ともいえない面がある（大規模店舗の出店により零細店が廃業しても、これらの事業者の多くは教育水準が低く、代替的な就業機会がほとんどない点が問題視されている）。

しかしそのような状況であっても、外資系プレーヤーはすでに揃い踏みの状況となっている点には注目する必要がある、インドはそれだけ早期の参入に値する、魅力的な巨大市

表3 インドの卸売・小売業への参入を検討している外資系流通企業

企業名	進出業種	状況
メトロ（Metro、ドイツ）	キャッシュ・アンド・キャリー	2003年にバンガロールで第1号店
ショップライト（Shoprite、南アフリカ共和国）	ハイパーマーケット（ニルマル・ライフスタイル・グループ〈Nirmal Lifestyle Group〉〈モール運営〉へのフランチャイズ契約）	2005年12月にムンバイのニルマル・ライフスタイル・モール〈Nirmal Lifestyle Mall〉に第1号店
ウールワース（Woolworths、オーストラリア）	電化製品の調達および経営支援（タタ〈Tata〉グループ企業タタ・サンズ〈Tata Sons〉との提携）	2006年10月にムンバイで第1号店
スパー（SPAR、オランダ）	ハイパーマーケット（ランドマーク・グループ ^注 へのフランチャイズ契約）	2007年9月にバンガロールで第1号店
ウォルマート・ストアーズ（Walmart Stores、米国）	キャッシュ・アンド・キャリー	携帯電話事業者バルティエンタープライズと合併、2008年内に第1号店開店予定
カルフル（Carrefour、フランス）	キャッシュ・アンド・キャリー	2009年第2四半期に第1号店開店予定
オーシャン（Auchan、フランス）	ハイパーマーケット	パートナー選定中との報道あり
セブン&アイ・ホールディングス（セブン-イレブン・ジャパン、日本）	コンビニエンスストア	パートナー選定中との報道あり

注）ランドマーク・グループ：同グループはドバイを本拠とする企業だが、非居住インド人・インド系企業（NRI/OCB）枠で投資が認められている出所）各種報道より作成

場であることをうかがわせる。

Ⅲ インドの消費者の生活・行動 パターンの変化

1 商品によってモザイク状に分かれる インドの消費者市場

インドの消費者市場は、店舗形態や商品によって、複雑なモザイク状の状況となっており、マーケティングの際には注意が必要である。以下では、市場規模や消費パターンを概観するために、3つの異なる市場セグメントに注目してみたい。

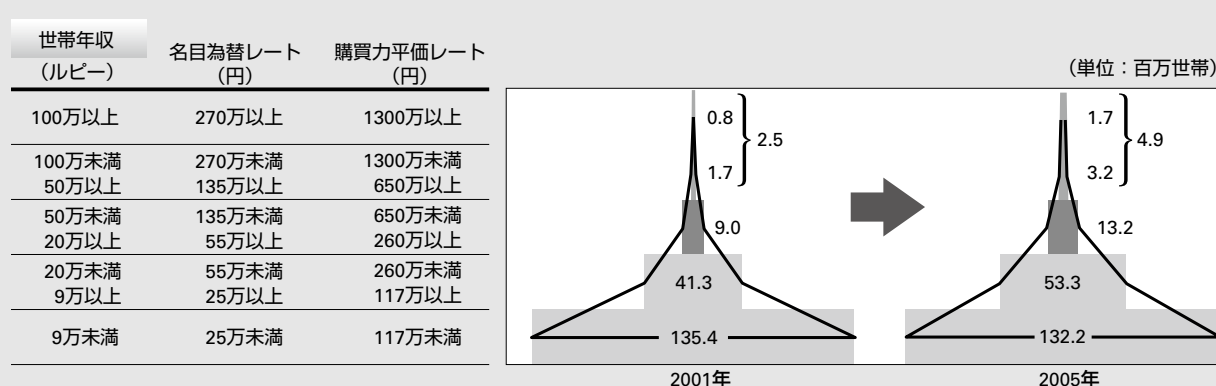
まず、日本企業のインド展開の主軸である電化製品について、顧客ターゲットに入るぎりぎりの層が、冒頭で紹介した「ミドルリッチ層」である。デジタルカメラなど高級品の場合は年収100万ルピーを超える層が中心ターゲットとなるが、テレビ、パソコン、一部のデジタル家電などは、後述するクレジットカードやローンの普及も手伝って、ミドルリッチ層が顧客として参入し始めた。前述のように、NCAERの推計によると、この層は2001年から05年までの間に約420万世帯も増

加している（図5）。また、ミドルリッチ層以上のリッチ層まで含めた世帯数は2005年時点で1810万世帯と推計されている。世帯のなかで、消費活動を主に行う人数を2人とする、約3600万人の市場規模となる。

第2に、インドのマーケティングにおいて一般に用いられる分類で「A1」「A2」と呼ばれる層（主に大学・大学院卒で、企業・組織に勤務する層）^{注13}も重要であり、モールのアンカーテナントとなる百貨店のターゲットとしてはこの層が挙げられる^{注14}。NRIのアンケート調査では、このA層の回答者の9割が年収10万ルピー以上、約半数が25万ルピー以上であった。したがって、ミドルリッチ層より所得がやや低めの層も含んでいる。

3つ目として、個人金融にアクセスできる層を挙げたい。近年の高級品・高額製品市場の急速な拡大は、クレジットカードや自動車ローン、割賦販売といった消費者向けローンスキーム（仕組み）の普及が大きく寄与している（後に詳述）。このような消費者に対する与信を行うためには、金融機関が個人の信用情報をタイムリーに把握する必要がある。そのため、個人金融にアクセスできる層は、

図5 世帯年収別に見たインドの世帯数

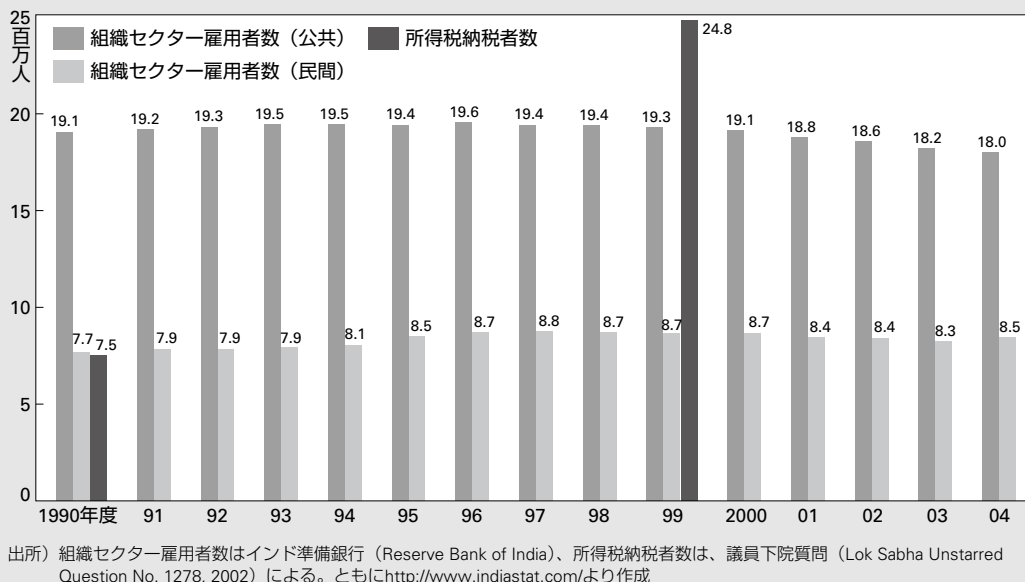


注1) 世帯年収は2001年価格

2) 円ルピーの換算レートは、1ルピー≒約2.73円（2008年3月4日のTTS〈対顧客電信売相場〉レートを参考とした概算値）で、購買力平価は2006年レート（IMF：国際通貨基金）で計算

出所）国立応用経済研究所（NCAER：National Council of Applied Economic Research）“The Great Indian Middle Class”より作成

図6 インドにおける組織セクター雇用者数および所得税納税者数の推移



給与を定期的に受け取り、かつ所得の透明性が高い（一般的には、銀行口座を通して給与の振り込みが行われ、したがって課税所得額も明確である）層、つまり給与所得者にはほぼ限られることになる。

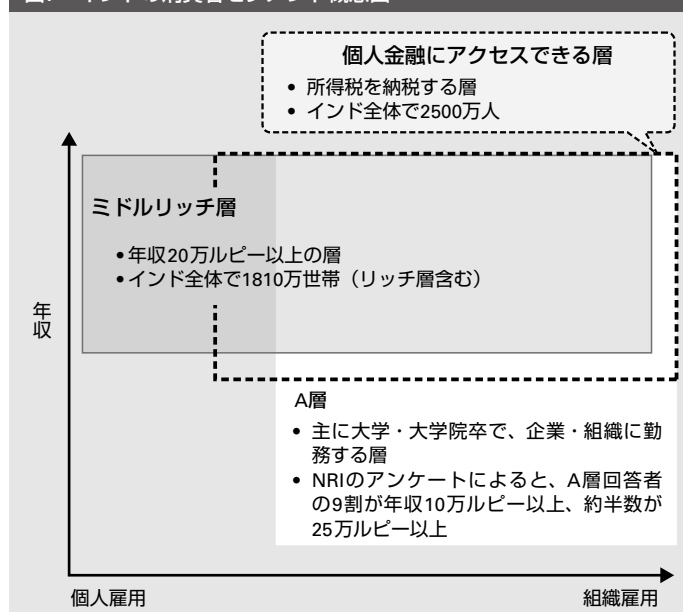
関連する指標として、インドにおいて所得税を納めている人口を見ると、2000年1月時点で2480万人にすぎなかった^{注15}。これは2001年のリッチ層・ミドルリッチ層の世帯数の2倍ほどの規模である。現時点で金融にアクセスできる層は、リッチ層・ミドルリッチ層、およびその世帯年収水準に近い給与所得者の一部であると考えられる。

なお、図6は、所得税納税者と「組織セクター雇用者」（政府機関、中央・地方・準政府機関、および10名以上を雇用する民間企業の従業員を含む）の数を比べたものである。

インドにおける組織セクター雇用者数は、（経済成長にもかかわらず）過去10年以上ほとんど変化がなかったのに対して（残りは自

営業などの非組織的就業者）、所得税納税者数は10年間で3倍以上に増えた（年率では平均14%増）。課税強化が取り組まれたものと推測されるが、結果として、現在の所得税納税者数は組織セクター雇用者数とほぼ重なっている。このことは、組織セクターの透明性を上げ、金融機関にとってもアクセスしやす

図7 インドの消費者セグメント概念図



い層となってきたことを示している。

以上の3つのセグメントを図式的に整理すると、前ページの図7のようになる。

まず、消費ブームのなかで活発な消費を行い始めたのがミドルリッチ層であり、日本の電気製品メーカーなどのターゲットになってきていると同時に、金融商品に手を伸ばし始めている。一方で、現時点ではまだ消費ブームに乗り切っていない層も含んでいるものの、今後（賃金上昇などの影響により）所得と購買力が急速に高まり、かつ（組織勤務であることから）金融機関にとってもメインターゲットになっていくものと期待される層がA層であると整理できる（現時点で一部のノンバンクは、最低所得基準を10万ルピー前後に設定しており、与信の下限といえる）。

2 先進国型の生活設計

以下では、インド都市部の消費者の生活・行動パターンの変化を見ながら、これらの層の生活設計上のニーズについて考えてみたい。具体的には、生活設計の前提やパターンが先進国と変わらなくなっている側面と、その流れのなかで、これまではきわめて保守的であった意識（たとえばローンに対す

る消極的意識）が次第に積極的なものに変化していく可能性について見ていきたい。

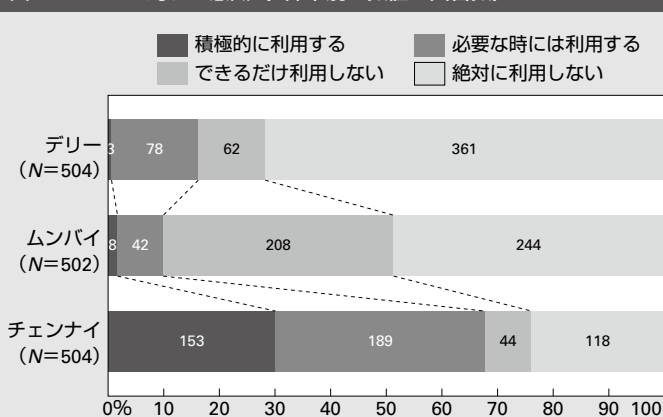
まず家族計画の面から見ると、核家族化と少子化が進んでいる。NRIのアンケート調査では、回答者の半分以上が、夫婦と未婚の子どもの世帯、つまり典型的な核家族であった。また、インドというと子だくさんのイメージがあるかもしれないが、実際には、社会階層によって出生率は著しく異なる。特に都市部の大卒以上の層は、すでに出生率1.5と、日本並みに低い水準となっていることには注意が必要である^{注16}。

生活パターンの変容は、生活設計にかかわる金融商品の利用にも影響を及ぼしている。

最初にローンに対する意識を挙げると、都市別に大きな違いがある（図8）。デリー、ムンバイでは、ローンに消極的な回答者が9割前後を占めているが、チェンナイのローン意識は群を抜いて積極的である。おそらくこれは、ローンに対するアクセスのしやすさが影響しているのではないかと考えられる。チェンナイでは20年前から組織的流通企業が登場し、加えて同地やバンガロールを拠点とする自動車会社は他地域に先駆けて自動車ローンを積極化してきた。その点で、インドのなかでは流通と金融の革新を最初に体験している都市であり、ローンに対する意識についてもデリーやムンバイの先を行っている可能性はある。

ローンにかぎらず、さまざまな金融商品との接点も広がりつつある。NRIが行ったアンケート調査では、図9のように、金融商品として6～9割が預金を、7～9割が生命保険を保有しているとの結果が得られた（インドの特徴として貴金属の保有比率も高い）。

図8 ローンに対する意識（3都市別、数値は回答数）



出所) 野村総合研究所「インドの生活者意識・行動調査」2007年7、8月

保有目的については、過半が「病気、災害、事故などへの備え」を挙げたほか、「子どもの教育資金」との答えも多く（特にムンバイでは5割強）、家族や子どもの生活保障に重点が置かれていることがうかがえる。

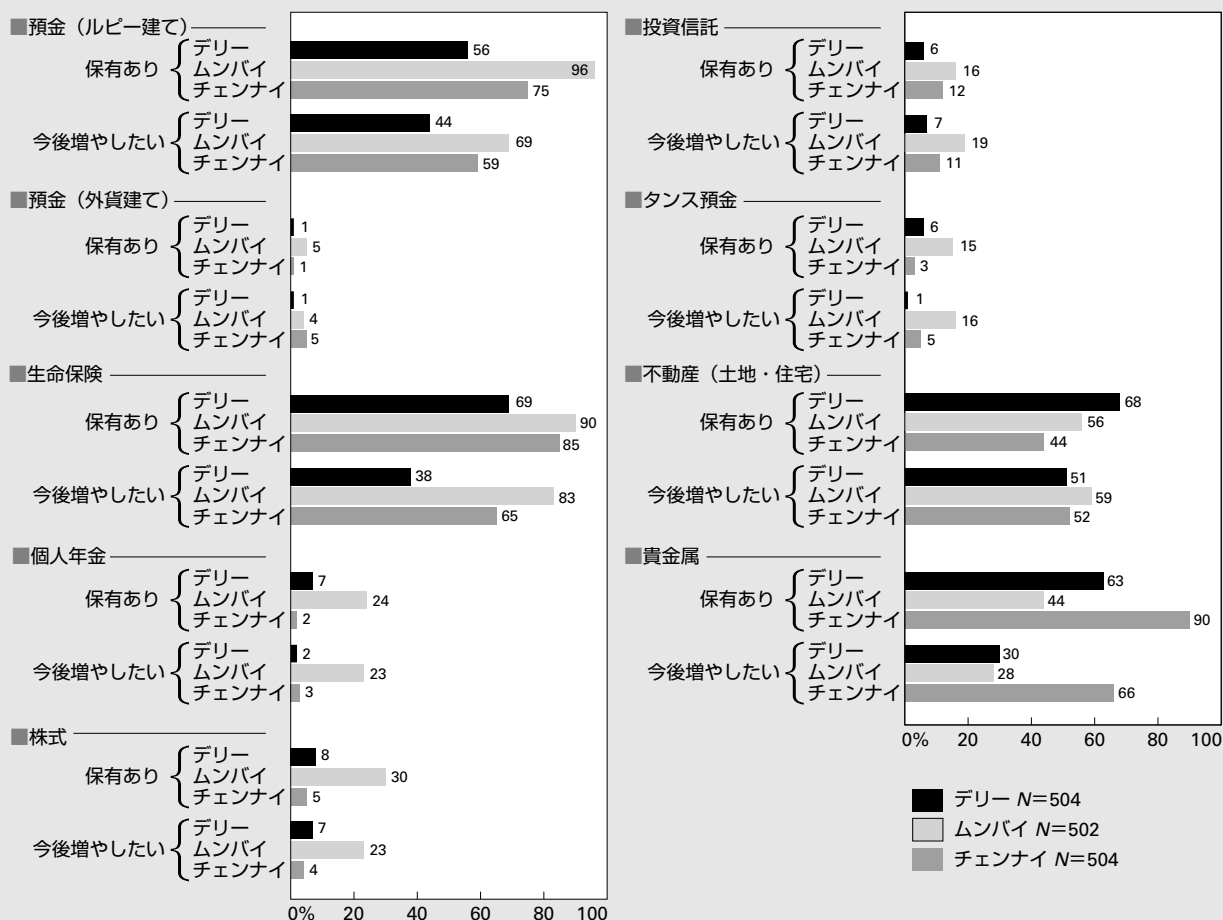
NRIがインドの金融機関に対して行ったインタビューでも、生命保険の保有率が比較的高い背景として、家族・子どもへの支出や備え（特に教育資金のための中期的な貯蓄手段としての生命保険）を重視する傾向が指摘されていた。このように、大家族や相互扶助によらない核家族を前提とした生活設計パターンは、A層やミドルリッチ層には浸透している。

IV 消費普及の背景としての金融との融合

インドにおける消費社会化の急速な進展は、クレジットカードやデビットカード、消費者ローンの普及によるところも大きい。これは「プラスチック革命」とも呼ばれている。クレジットカードの発行枚数は、2007年初には2200万枚に達し、百貨店では2年以上前から、クレジットカードを使った購入が、全体額の30～35%を占めるようになっている（NRIがインドの流通企業に対して行ったインタビューによる）。

また、自動車購入時のローンの比率はさら

図9 保有金融資産と今後増やしたい金融資産（3都市別）



出所）野村総合研究所「インドの生活者意識・行動調査」2007年7、8月

に高く、2004年の時点で購入金額の8割を超えていた（インドの調査会社クリス・インファク〈Cris Infac〉調べ）。したがって、これらの金融商品は、モールのような消費の「場」が整備される前にすでに先行的に普及していたといえる。またそのことが、モールでの高級品の販売拡大を後押ししたと見ることもできる。

NRIのアンケート調査によれば、クレジットカード保有比率はA層においても2、3割であるため、カード自体の普及はこれからも続いていくであろう。

ただし以下の統計を見ると、「認知してもらう（カードをとにかく持ってもらう）」段階から「利用を高める」段階にすでに移っていることがうかがえる。

カード1枚当たり取引額と利用回数は、2006年度にはやや下がっており（2006年度は10カ月のデータであるが、それでも数値が少

なめ）、一方でカード利用1回当たりの取引額は全体として上昇傾向にある（表4）。つまり、カード全体の利用は順調であったが、1枚当たりの利用が落ちたことになる。

今後は、「利用をさらに高める」ことはもちろん、すでにカードを利用している層に対しては「囲い込み」という次の段階に移行していくことだろう^{注17}。

この変化を示す典型的な現象として、インドの流通企業がロイヤルティプログラム（優良顧客向けの特典・サービス）にようやく取り組むようになったことが挙げられる（タタグループのトレントとK・ラヘジャグループがすでに始めている^{注18}、表5）。

現状では、店舗形態を超えたロイヤルティプログラム（たとえば同じグループに属する百貨店、ハイパーマーケットなどで共通して使えるプログラム）は見られない模様だが、特に百貨店においては、試験的に顧客データ

表4 クレジットカード、デビットカードの利用状況

	クレジットカード						デビットカード					
	カード枚数 (100万枚、 3月末)	カード 取引数 (百万回)	カード 取引額 (Rsbn)	1枚当たり 取引額 (ルピー)	1回当たり 取引額 (ルピー)	1枚当たり 利用回数	カード枚数 (100万枚、 3月末)	カード 取引数 (百万回)	カード 取引額 (Rsbn)	1枚当たり 取引額 (ルピー)	1回当たり 取引額 (ルピー)	1枚当たり 利用回数
2003年度	10	100	177	17,485	1,762	10	18	38	49	2,691	1,288	2
2004年度	14	130	257	18,220	1,984	9	35	42	54	1,536	1,292	1
2005年度	17	156	339	19,590	2,171	9	50	46	59	1,185	1,291	1
2006年4月 ～07年1月	22	156	335	15,145	2,150	7	70					

注) Rsbn：十億ルピー

出所) インド準備銀行 "Venture Infotek Research" より、EIU "Business India Intelligence" (2007年4月) がまとめたものを整理

表5 流通企業各社のロイヤルティプログラム

ブランド	企業	ロイヤルティプログラムの概要
ウェストサイド (Westside)	トレント (タタグループ、 Trent (Tata Group))	会員制度「クラブウェスト (Club West)」を導入。会員数60万人 (2007年末現在)
スター・インド・バザール (Star India Bazaar)	トレント	HSBCと提携してプライベートラベルのクレジットカードを発行
ショッパーズ・ストップ (Shopper's Stop)	K・ラヘジャ (K.Raheja)	First Citizenカード (百貨店グループ、ショッパーズ・ストップ (Shopper's Stop) のロイヤルティプログラムで、シティバンクと提携してクレジットカードを発行)

出所) 各社資料より作成

分析の取り組みが始まっている。

また、プライベートラベルのクレジットカードもすでにトレントが発行しており、フューチャーグループも検討を開始するなど、今後増加していくものと考えられる。ロイヤルティプログラムの鍵となるのは、カードに象徴される金融との融合であり、これはインドにおいても進んでいくだろう。

とりわけフューチャーグループは、流通店舗のみならず、金融（資産運用、消費者金融、生損保）、メディア、不動産、物流事業も展開しており、個人顧客に対し、ワンストップで多様なサービスを提供する方向性を打ち出している。生損保分野では、2007年にイタリア保険最大手のゼネラリと合併会社を設立した。

また、クレジットカード分野ではICICI銀行との提携が決まっている。消費者ローン分野では、上述のようにトレントもHSBCと提携し、プライベートラベルのカードを発行している。グループ内に設立した「フューチャーマナー」では、店頭でのローン受け付けを始めた。モールなどの立地の利便性を武器に、金融との融合に打って出始めた戦略が鮮明である。

カード会社（基本的には銀行）は、すでにさまざまな業態（典型的には石油、航空、自動車・バイクなど）との提携を行っている（表6）。この提携ネットワークのなかに、いわば本命ともいえる流通企業が加わったことで、クロスセル（顧客に対し、購入した商品・サービス以外のものを奨める販促活動）やCRM（顧客関係管理）といった「囲い込み」のためのインフラは揃ったことになる。インドにはモールのアンカーテナントを擁す

ような強力な流通企業が数社しかないことを考えると、これら企業と他業界との「強者連合」の形成も着実に進んでいくことが想定される。

表6 クレジットカード会社の提携の例

カード会社	提携先の例	業界
シティバンク (Citibank)	ジェット・エアウェイズ (Jet Airways)	航空
	ブリティッシュ・エアウェイズ (British Airways)	航空
	インディアンオイル (Indian Oil)	石油
	マルチ・スズキ (Maruti Suzuki)	自動車
	ファースト・シチズン (First Citizen)	百貨店
	リライアンス (Reliance)	通信・証券
	ロイヤル・スングラム (Royal Sundaram)	損保
	ハッチ (Hutch)	通信
	MTV	エンターテインメント
	インターナショナル・タイムス (International Times)	新聞
GE-SBI	タージ・エビキュア (Taj Epicure)	ホスピタリティ
	ゴー・エア (Go Air)	航空
	LG電子	電子機器
	インド国鉄 (Indian Railways)	鉄道
	ヴィシャル・メガマート (Vishal Mega Mart)	ハイパーマーケット
ICICI	UBI	銀行
	スパイス・ジェット (Spice Jet)	航空
	フォーラム (Forum)	ショッピングモール
	ギタンジャリ (Gitanjali)	宝飾品
	メガマート (Megamart)	アパレル
	XBOX 360	エンターテインメント
	サロバルホテル (Sarovar Hotels)	ホスピタリティ
	HPCL	石油
	PRU生命 (PRU life)	生保
	BPLモバイル (BPL Mobile)	通信
	アムウェイ (AMWAY)	日用品
	ビッグ・バザール (Big Bazaar)	ハイパーマーケット
	トリネトラ (Trinethra)	食品スーパー
	オーキッド・アン・エコテル・ホテル (Orchid An Ecotel Hotel)	ホスピタリティ
	モフン・バガン (Mohun Bagan)	スポーツ
	エボニー (Ebony)	ショッピングモール
	エアテル (AirTel)	通信
	フェデラル銀行 (Federal Bank)	銀行
	スパイス・パンジャブ (Spice Punjab)	通信
	ディラーヂ・サンズ (Dhiraj Sons)	流通グループ
	エア・デカン (Air Deccan)	航空
	セントラル (Central)	ショッピングモール
	バジャージ・キャピタル (Bajaj Capital)	証券
	キングフィッシャー・エアラインズ (Kingfisher Airlines)	航空
	インディア・タイムス (Indiatimes)	新聞
	トヨタ自動車	自動車

(出所) 各社のWebサイトより作成

インドのリテール金融の主要プレーヤーとしては、インド国内系ではICICI銀行、SBI銀行（GE〈ゼネラル・エレクトリック〉と合弁を設立）、HDFC銀行、外資系ではシティバンク、HSBCの強さが際立っている。前ページの表6に見られるように、これらの銀行は異業種との提携カード発行に積極的であり、インドの消費者が「クレジットカードを持つ」きっかけとしても、流通業は重要な役割を果たしている。

これからA層の人口が増え、所得水準・購買力ともに上がっていくことを考えると、金融機関にとっての潜在顧客群はまだ多い。しかし、一方では上述のような「囲い込み」も進んでおり、新規参入の金融機関にとっては、流通業などの優良な顧客アクセスのチャネルを確保することが次第に難しくなっている。

V 早期参入の果実が大きい市場

1 インド流通セクターの制約条件

インドの流通セクターの大きな制約条件として、不動産と人材の不足が挙げられる。今のインドではどの業種にもいえることだが、なかでも流通業（特にモール）は、巨大な土地を必要とすること、また必ずしもインド社会において高いステータスを有していないことから、不動産と人材不足の問題はより深刻である。

具体的には今後4、5年で、流通業の小売床面積は約4500万m²（4億8700万平方フィート、うち半分がモール）、組織的流通企業の雇用者数は450万人まで増加することが想定されており^{注19}、供給が追いつかない懸念

が出てきている。

さらに、インドでは近代的な流通企業の数自体が供給不足といえるため、モールにとって優良な流通企業をテナントとして迎えることも簡単ではない（「テナントクランチ」ともいわれる）。

各社が早期参入を進めている背景として、このような供給制約の要因も大きい。

一方で、日本企業がインドにハードルの高さを感じる点は、第1には、物流やインフラの整備状況であろう。しかしこの点については徐々に進歩が見られる。物流の状況については本稿で詳しく扱えないが、港湾や空港を拠点とした都市間物流は次第に改善されており、すでにインドネシアなど、ASEAN（東南アジア諸国連合）諸国と同等の水準になってきたと評価する日本企業も出てきた^{注20}。

近代的な在庫管理の前提となるIT（情報技術）の利用に関しても、たとえば、サプライチェーンマネジメント（供給連鎖管理）については、50%の流通企業が「部分的に利用している」と答えている^{注21}。ウォルマートやリライアンスなどの一部の大手流通企業は、独自のサプライチェーンの構築を進めている（ウォルマートの店舗では、商品の9割以上をインドから調達するとしており、そのため、国内での効率的な流通網の形成は必須である）。

物流やインフラ以外にも、インドがASEANや中国の市場と異なり、日本企業にとってなじみづらい要因はいくつか考えられる。前述のようなモザイク状の消費者セグメントもその一つであろう（雇用の裾野が広い製造業主導の発展によって生まれる「ホワイトカラーからワーカーまで」という消費の全

般的普及はインドでは見られない)。いって
みれば、「ホットな市場」がきわめてピンポ
イント的に成長している状態である。「経済
成長を通して国全体が豊かになっていく」と
いう、日本にとってなじみのある発展パター
ンにはなっていない。

しかし、雇用の裾野が狭い第三次産業（た
とえばサービス業、金融業、石油・ガス産業
など）主導で経済発展を遂げる国は、インド
以外にもこれから増えていくものと考えられ
る。今後、市場拡大を目指して新興国市場を
重視するとしたら、「市場の裾野拡大を待つ
てから」というアプローチよりも、早期参入
の段階から果実を得る方法にシフトしていく
必要があろう。

市場に早期参入することによって、未経験
のリスクにも大きくさらされる。インドの場
合は、前述のとおり近代的流通企業に対する
激しい反発など、固有の要素も多い。そのた
め、ウォルマートに見られるように外資系流
通企業の一部は、インドの財閥との合弁によ
り進出する方法を取っている（カルフル
も、提携先候補との交渉を粘り強く進めてい
ると伝えられる）。

また、フランチャイズで参入する企業也多
い（南アフリカ共和国のショップライト
〈Shoprite〉、オランダのスーパー〈SPAR〉な
ど）。これはリスクを抑えつつ、ブランドづ
くりを先行させる戦略と見ることもできる。
日本から進出する場合も、優良なパートナー
の発掘を通じて、固有のリスクに対応してい
くことは不可欠であろう。

2 期待される事業機会

以上を踏まえて、最後に、インドの消費パ

ターンが大きく変貌するなか、日本企業にと
って期待される事業機会についてまとめてみ
たい。

第1に、前述のように、インドは流通企業
にとって安定的で巨大な市場としての魅力が
ある。ただし、現状では外資規制が存在して
いるため、進出形態はキャッシュ・アンド・
キャリーやフランチャイズが中心となろう。

第2に、家電メーカーにとっては、今後モ
ール内に立地する専門店を流通チャネルとし
て活用していくことが求められる。また、
2006年に規制緩和された「単一ブランド品を
販売する小売店」を、自社製品の販売チャネ
ルとして展開していく方法も考えられる。全
般的に、ブランド価値が重要なインドでは、
初期からさまざまな店舗形態においてプレゼ
ンスを構築することは不可欠であり、その点
からも多様な流通企業との積極的な提携が必
要である。

第3に、金融機関にとっては、流通チャネ
ルがようやく開拓できる状況になってきた段
階だといえる。今後、ロイヤルティプログラ
ムやCRMの普及が進むに従い、さまざまな
業種の提携関係の構築に、金融機関が主導権
を発揮する場面も増えてくるだろう。そのな
かで、日本で発達してきた流通金融のノウハ
ウを活かすことも期待される。

早期参入する企業が便益を得やすいインド
市場の状況においては、さまざまなリスク要
因を飲み込むことができるインドの国内プレ
ーヤーが全般的に有利である。インドでブラ
ンドを築きたい日本企業は、今後インドの有
力企業と提携するなどして、市場をスピーデ
ィに獲得していくことが求められている。

本稿は、2007年度にコンサルティング事業本部内で実施されたR&Dプロジェクトの成果の一部である。R&Dメンバーのうち、流通・金融関連の調査にかかわったメンバーは下記のとおりである。

社会産業コンサルティング部 植村哲士
(アンケート企画・実施)

グローバル戦略コンサルティング二部 岩垂好彦
(アンケート企画・実施)

サービス事業コンサルティング部 石坂英祐
(アンケート企画・実施、インド現地調査)

ソウル支店 安乗佑
(流通・金融セクター調査)

注

- 1 本特集の第一論考である岩垂好彦「本格的に離陸するインド市場と日本企業の戦略方向」において、2006年以降に生じた潮流変化について解説がある
- 2 マクロ的には、2005年以降、中央銀行のルピー売り介入などによってマネーサプライが増加しており、これが内需や金融サービスの拡大を下支えする役割を果たしている
- 3 モール自体に明確な定義はないが、一般的には、ハイパーマーケット、百貨店、専門店などの流通業態を複合させて、一つの不動産プロジェクトとして開発する物件をいう
- 4 ICICI Property Services and Technopak Advisors "India Retail Real Estate — The Road Ahead," 2007。なお、インドの格付機関クリシル (Crisil) の調査 ("Indian Retail Most Fragmented," August 2004) によると、組織的流通企業の比率を6%と推計している。一方、中国は20%、タイで40%などとなっており、インドはきわめて低い比率である (Center for Policy Alternatives "FDI in India's Retail Sector," February 2005より引用)
- 5 ICICI Property Services and Technopak Advisors "India Retail Real Estate — The Road Ahead," 2007
- 6 National Council of Applied Economic Research (NCAER) "The Great Indian Middle Class,"

2004による

- 7 なお、インドでは、貴金属を貯蓄や贈答の手段として用いることが多いため、宝飾品を扱うテナントは、一般的なモールにおいても重要な位置づけとなっている
- 8 すでに、ゴールドマン・サックス、シティグループ、モルガン・スタンレー、JPモルガン、メリルリンチ、リーマン・ブラザーズなど欧米の主要金融機関は、インドの不動産に投資するファンドを立ち上げている
- 9 気候の関係から、東南アジアでは、モールは「涼みながら散歩できる場所」として位置づけられており、インドでも同様の機能で受容され始めているものと見られる
- 10 デリーでは地下鉄「デリーメトロ」の開業 (2003年12月) のインパクトも大きい。グルガオンで開発中のインド最大のモール「モール・オブ・インディア」は、デリーメトロの駅からモールまでの専用線 (ライトレール) を敷設予定である
- 11 "Foreign brands keep tapping India's FDI window," *The Economic Times*, October 19, 2007
- 12 2007年に、ラクナウで「リライアンス・フレッシュ」が、バラナシで「スペンサー」がそれぞれ襲撃を受け、ウッタル・プラデシュ州政府は両店舗を含む近代的小売店に対し閉鎖を命じた。また西ベンガル州でも大規模な抗議運動が発生し、リライアンス・フレッシュの店舗は閉鎖に追い込まれた
- 13 具体的には、付図1のマトリックスによってセグメントが定義されている (Market Research Society of India (MRSI) による分類)
- 14 NRIが2007年10月に実施した現地流通企業に対するインタビューによる
- 15 インドにおいて所得税の課税対象となる最低所得は10万1ルピー (ただし2008年度予算案からは15万1ルピー) である。この対象となる層のうち、組織セクターの雇用者など所得の補足をしやすい層が、実際の納税者 (2480万人) の大半を占めているものと見られる
- 16 "Sample Registration System Statistical

付図1 インドの社会・経済階層分類

	7 それ以下	6 小学校卒	5 中学校卒	4 高校卒	3 大学中退	2 一般的な大学・ 大学院	1 専門的な大学・ 大学院
12. 非熟練作業員	E2	E2	E1	D	D	D	D
11. 熟練作業員	E2	E1	D	C	C	B2	B2
10. 小規模な個人商店	E2	D	D	C	C	B2	B2
9. 商店主	D	D	C	B2	B1	A2	A2
8. 従業員を雇っていない商業・工業経営	D	C	B2	B1	A2	A2	A1
7. 従業員が9人以下の企業のビジネスマン	C	B2	B2	B1	A2	A1	A1
6. 従業員が10人以上の企業のビジネスマン	B1	B1	A2	A2	A1	A1	A1
5. 自営業・専門業	D	D	D	B2	B1	A2	A1
4. 企業や組織の事務員・販売員	D	D	D	C	B2	B1	B1
3. 企業や組織のリーダー・スーパーバイザー	D	D	C	C	B2	B1	A2
2. 企業や組織の中間管理職	C	C	C	B2	B1	A2	A2
1. 企業や組織の上級管理職	B1	B1	B1	B1	A2	A1	A1

Report," 2002

- 17 なお、インドではインフレ懸念により2005年後半から利上げ局面に入っており、2008年4月時点の政策金利（レポレート）は7.75%に達している。個人向けの貸出金利も上昇し、新規貸出の低下（それに呼応した消費の若干の減速）、返済の滞りなども見られるようになっている。このことは消費ブームの勢いを足下で減速させる要素となっているが、本稿で示したような生活・消費パターンの変化は続いており、モールの普及やカード利用の拡大傾向が後戻りすることはないものと見られる
- 18 なお、石油会社は1990年代からロイヤルティプログラムを始めており、BPCLの「ペトロボーナス（PetroBonus）」は、200万人の会員数を誇る。クレジットカード決済の導入をインドで最初に戦略的に進めたのも、石油会社である
- 19 ICICI Property Services and Technopak Advisorsの前掲書（注5）。なお、インドでは新しい5カ年計画（2007～12年）で7000万人の新

規雇用を生み出すことを目標としており、それと比べても、組織的流通企業だけの雇用で450万人というのは大きい割合である。雇用を増やすためには、教育水準の低さ（たとえば大学進学率は10%未満）などの供給制約を解決していく必要がある

- 20 ただし、州をまたぐ物流は関税や諸規制の制約が大きく、「インドは市場としては一つだが、物流は州ごとに分断されている」と表現される。そのため、全国的な流通企業であっても、州ごとに別々の物流形態を採用していることが多い
- 21 KPMGがインドの流通企業20社のCEO（最高経営責任者）に対して実施したアンケートの結果による。KPMG "Indian retail — on the first track," 2006

著者

奥 雄太郎（おくゆうたろう）
金融戦略コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は新興国における金融市場・金融ビジネス