

急拡大するインド国内市場と 迫られる日本企業の戦略転換

中島久雄



中国に続き急拡大するインド国内市場

①「世界の市場」への変貌の兆し

インド国内市場が急拡大している。2010年は8.5%のGDP（国内総生産）成長を遂げ、11年も8%を超えると予測されている。筆者は2005年から08年まで中国に駐在し、中国が「世界の工場」から「世界の市場」に発展していく大きな節目を目の当たりにした。世界のブランド品を集めた大型ショッピングセンターに毎週末訪れる若者、大型連休に海外旅行をする人々で混雑する空港、世界各国料理のレストランで夜遅くまで食事をするビジネスマンや家族連れ——。最近インドを頻繁に訪れているが、そのたびに、現在のインドにもまさに当時の中国と同じような世界の市場としての変化と勢いを感じる。

②人口ボーナスを迎えるインド

インド市場の最大の魅力はその巨大な人口と若さであろう。現在の1人当たりGDPは中国の3分の1程度とまだまだ小さいが、総人口においては2025年に中国を上回って約14億5000万人の世界第1位となり、世界人口の18%に達すると「国連統計」で予測されてい

る。

また、中国は「一人っ子政策」の影響もあって若年人口が急速に低下しており、2035年には00年時点の日本と同じ程度まで高齢化が進み、早くも高齢化社会を迎えることになる。一方、インドは、高齢者率（65歳以上人口比率）が5%と低く、これから2025年に向けても、労働力率（労働力人口／15歳以上人口）は90%を維持するとされている。これは1980年代初頭の中国に類似しており、その後、中国は急速な発展を遂げた。インドも、現在に見られるような緩やかではあるが安定的な所得水準の上昇が続けば、中国と同様、「世界の市場」に変貌する潜在力は十分にあるといえよう。

③製造業育成がインドの課題

人口が増えても仕事がなくでは社会不安を招くだけである。インド政府も、この高い労働力率に対して十分に雇用を供給できるように、2000年以降は、IT（情報技術）に代表されるサービス業の育成に力を注いできた。現在は、産業全体に対する製造業の比率を上げて、農村からの雇用を吸収していくことが

最大の課題となっている。

製造業を育成したいというインドに対して、日本企業が果たせる役割は大きい。日本の持つ生産技術力、工場現場におけるマネジメント力は中国でも実証済みである。日本の製造業が、インドを生産拠点とした際の欧州市場も含めたグローバルサプライチェーン（国際的供給網）の再構築やインド市場の購買力の発展に合わせた商品開発ができれば、欧米企業、韓国企業、そして中国企業に競り勝って、インドで成功できる可能性は十分にある。

④後押し材料を活用しきれない日本企業

歴史的な日印友好関係、ビジネス公用語としての英語の普及、デリー・ムンバイ産業回廊（DMIC）構想に代表される日印政府共同開発プロジェクトの推進、また最近では、日印包括的経済連携協定（CEPA）の締結など、日本企業のインド事業を後押しする材料には事欠かない。日本企業もインドへの直接投資を増やしてきており、2008年には中国への投資を上回るほどに増大した。しかし、マルチ・スズキ・インドアなどの成功例はあるものの、日本企業のインド事業は、先行する欧米企業や韓国企業に比して、必ずしも順調とはいえない。

迫られる日本企業の戦略転換

①大都市中心から地域ドミナント拡大へ

では、日本企業のインド戦略において、何を見直す必要があるのだろうか。本特集では、その戦略転換の方向について、大きく3つの視点から述べている。第一論考の岩垂好彦は、「大都市中心の戦略から地域ドミナ

ント戦略」への転換について論じている。現在、多くの日本の消費財メーカーが、大都市の富裕層だけを対象に高級商品を売り込む戦略を取っているが、この方法だけでは、多様で広大なインド市場をカバーし、かつ利益を上げることは難しい。

大都市を「点」として捉えて事業展開するのではなく、大都市周辺で新たに勃興する新興都市や、比較的豊かな農民を背景にした地方集客都市などを加えて、「面」で捉える地域ドミナント的な考え方が必要である。

中国でも日本の消費財メーカーが、競争の激しい大都市の百貨店やGMS（総合スーパーマーケット）だけに高級商品を配架し、テレビ広告を打つことでブランド認知を高めようとしているが、販売量は増えても一向に利益が上がらずに苦しんでいるケースが多く見受けられる。一方で、外資との合弁企業や中国企業は、大都市の周辺都市や地方都市に広がる伝統的な小規模チャネルをきちんとカバーして、それらの都市に合った低価格商品も開発し、ブランド構築と利益確保のバランスをうまく取りながら事業を拡大している。

中国における地域ドミナント戦略の日本企業の成功事例としては、1990年代に大衆ビールを上海地区に絞って展開したサントリービールがある。日本の消費財メーカーが現地化を進め、中間卸を介さず零細小売店と直契約をすることで、低価格でもきちんと収益の取れるモデルをつくり上げることに成功したのである。

インドでは、日本企業のこのような地域ドミナント戦略の成功例はまだ見られないが、パナソニック電工が現地のアンカーエレクトリカルズを買収したり、コクヨがカムリンを

買収したりすることで、低価格商品と伝統的販売チャネルを一気に手に入れようとする動きが出てきたのは頼もしい。

インド市場に本格的に参入するに当たり、中国と同じ轍を踏まないように、特定地域におけるドミナント展開、およびインド企業の買収や合併を通じた伝統的販売チャネルの獲得など、日本企業は事前に的確な意思決定をしたうえで参入して欲しい。

②富裕層中心からインド・ミドルリッチ層拡大へ

市場を「面」で捉えて事業を展開していくには、大都市の富裕層だけではなく、地方都市で急拡大する「インド・ミドルリッチ層（世帯年収20万ルピー以上50万ルピー未満の層）」、さらにはその予備軍（同9万ルピー以上20万ルピー未満の層）に注目する必要がある。第二論考の石坂英祐は、これらインド・ミドルリッチ層の最新消費動向を、野村総合研究所（NRI）独自のアンケートをもとに、4年前（2007年度）の調査結果と比較分析している。インドには信頼に値する市場データが少なく、4年前と同じ手法で比較した石坂の分析結果は貴重である。本論考で明らかになった課題として、

- ①若年層を対象にした先行的なブランド投資
- ②インターネット上でのマーケティングの重要性
- ③「パパママショップ」のような伝統的販売チャネルへの深耕——を挙げている。

これらの課題の多くは、この10年間で日本企業が中国市場で直面した課題と全く類似す

る。インドにおいても中国においても、日本企業のマーケティング戦略投資の失敗の原因は「too small, too late（小さすぎるか、遅すぎる）」とよくいわれる。累積で見れば、日本企業は欧米企業などと同じ金額をマーケティングに投じているケースもあるが、1回当たりの投資が小さかったりタイミングが遅すぎたりして、結果として砂漠に水をまくようなことになってしまっている。

中国市場と同じように、インド市場も非常に広大である。民族などの多様性では中国市場以上でもある。日本企業にはぜひとも、インド市場全体をにらんだうえで、どのターゲットセグメントにどのような順番で展開していくのかのマーケティング全体計画を立て、集中分野には迷わず戦略的投資を早め早めに行って欲しい。

③製品売り切り中心から設計・維持管理ビジネスへと拡大へ

インド進出を考える日本企業の多くは、事業上のリスクとしてインフラの未整備を指摘するが、これはインフラ関連企業にとっては大きな事業機会でもある。第三論考で植村哲士は、日本のインフラ関連企業が、従来の製品売り切りのビジネスモデルから、設計・調達・建設（EPC）や、運転・維持管理（O&M）の事業へと、バリューチェーン（価値連鎖）上の事業領域を広げる戦略転換の必要性を指摘している。

インド政府は2012年から第12次五カ年計画を開始するに当たり、電力エネルギー、港湾、交通、水、都市インフラなどの各分野で投資計画を発表している。しかし中国政府と異なり、インド政府の投資余力は限られてい

る。政府の投資を待つて機器調達に参加しているだけでは、ビジネスは拡大していかない。

先行する欧米企業は、インドのインフラ投資計画を同事業への参入の好機と捉え、単純な機器受注だけでなく、インド企業への出資・提携などを行うことで、EPCやO&Mへと、リスクを取って事業領域を広げている。

日本政府も、デリー・ムンバイ産業回廊構想やインド南部中核拠点構想など、日印での協力関係を引き出そうとしている。日本企業は、これら官民連携（PPP）プロジェクトに、インド企業との機能補完的な提携を活用し参加することで、従来の製品売り切りビジネスに加えて、設計から維持管理ビジネスへと事業拡大を果たして欲しい。

中国での苦い経験を 再び味わわないために

急拡大するインド市場に本格参入するに当たり、日本企業は、これまでの新興国戦略やグローバル戦略を総点検すべきである。

日本企業の経営者のなかには、中国における自社の事業展開を振り返り、「あのとき思いきって投資しておけばよかった」「あのときの事業提携の話をもっと積極的に進めておけばよかった」と、新興市場に対する戦略的意思決定の遅れを嘆く方も多いのではなかろうか。

インドは、中国に続く、アジア最大にして最後の新興市場であり、その先の中東・アフリカへの玄関市場でもある。ここで失敗するとその次はない。日本企業には、中国での苦い経験を活かし、インドでは手遅れにならないよう、今こそ英知を結集してこの大市場を勝ち取って欲しい。本特集がその一助になれば幸いである。

著 者

中島久雄（なかじまひさお）

コンサルティング事業本部事業企画室長（前野村総研〈上海〉有限公司総経理）

専門は新興国（特に中国・インド）における事業戦略、販売チャネル戦略、企業経営戦略