

インドビジネス再考

構造変化を始めたインド消費市場

渡辺秀介

木原裕子

門林 渉

Muskan Soni



CONTENTS

- I 構造変化を始めたインド消費市場
- II 先進事例から見る市場特性と事業展開方法
- III 日系メーカーへの示唆

要約

- 1 インド消費市場は変化を迎えている。年間世帯所得18万ルピー（約30万円）以上の中高所得世帯が急増しており、地域的にも、人口400万人以上の大都市圏に加えて、人口100万人規模の都市に中高所得世帯が広がっている。
- 2 アジア大で見ても、ASEAN各国と比べて、インドの中高所得層市場は規模が大きく成長力が高い。高所得世帯のみをターゲットにしている市場規模が限られる。一方、低所得層世帯をターゲットとして課題解決型ビジネスを検討するアプローチだけでは、将来への投資的要素が強く、事業規模や収益性の確保に時間がかかる。すでに規模が大きく成長力のある中高所得層市場の獲得が、インド消費市場における事業基盤・プレゼンスの確立には不可欠である。
- 3 本稿では消費市場の代表例として家電を中心に取り上げる。中高所得層市場進出では、①生活特性を理解した低価格・高性能な商品開発力、②現地調達・生産力、③地域的拡がりを見せる同市場にリーチする物流・販売力——が鍵となる。
- 4 低所得層市場まで参入する場合は、ターゲットをしっかりと絞り込むことが肝要である。収益事業として取り組むのであれば、都市インフラの拡大などにより急成長している「Next-MoP（将来の中所得世帯）」市場をターゲットとする。
- 5 Next-MoP市場までを視野に入れた事業展開では、中高所得層市場とNext-MoP市場の戦略の融合が求められる。また、南アジア・中東・アフリカへの輸出拠点としてのインドの位置づけも考える必要があるだろう。

I 構造変化を始めた インド消費市場

1 訪れる構造変化：

消費者・チャネル・地域

(1) すでに魅力的なインド消費市場

インドでは、中高所得者層が本格的に増加してきている。同国を世帯数ベースで分析するために、野村総合研究所（NRI）は、CMIE（インド経済モニタリングセンター）の家計調査やIMF（国際通貨基金）の実質経済成長率予測などをもとに推計を行った。なお、所得階層の定義はCMIEの同区分を採用している点に留意いただきたい。本稿では以降、

- 年間世帯所得「100万ルピー以上」が高所得世帯
 - 「18万ルピー以上100万ルピー未満」が中所得世帯
 - 「18万ルピー未満」が低所得世帯
- と大きく分けることとする。

後述するように、日系メーカーにとってのターゲット所得層は、年間世帯所得「18万ルピー（約30万円）以上」の中所得世帯以上が一つの目安となる。この所得階層の世帯数は、2010年の約4100万世帯から、同20年には約7800万世帯へと拡大する見込みである（図1）。

高所得者層に加え、このように中間所得者層が増加することにより、インドの消費市場も、アジア市場ですでに大きなプレゼンス（存在感）を形成している。表1に示すように、代表的な消費財について、アジア諸国と比較すると、インドは、家電に加え、トイレタリー・化粧品、加工食品でも、中国に次いで大きな市場となっている。

家電のなかで5大白物家電（洗濯機、電子

レンジ、冷蔵庫、エアコン、掃除機）について見ると、洗濯機、電子レンジ、冷蔵庫、エアコンの市場規模がASEAN（東南アジア諸

図1 インドの所得階層別世帯数の推移

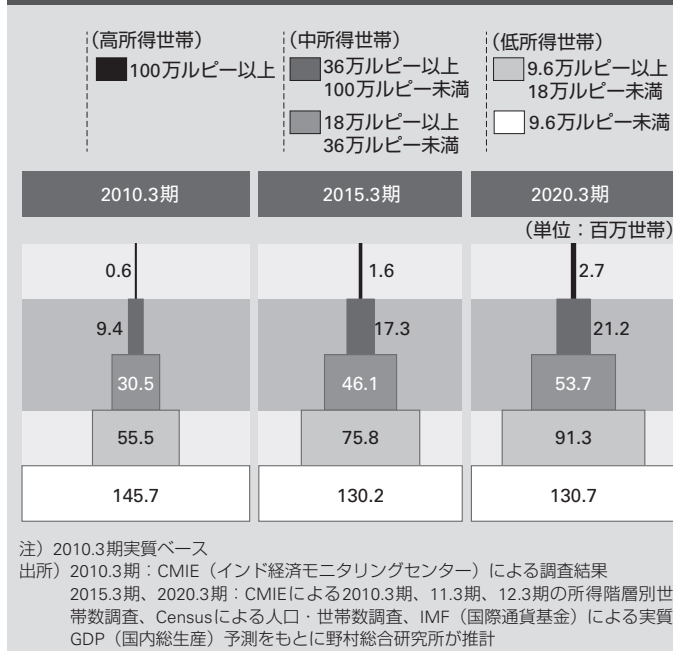


表1 アジア各国の消費財市場規模

	家電	トイレタリー・化粧品	加工食品	飲料 (ソフトドリンク)
中国	207,488	32,020	184,377	54,605
インド	39,964	8,864	29,506	4,235
インドネシア	20,749	3,554	24,261	5,807
マレーシア	8,098	1,816	6,312	1,287
フィリピン	4,867	3,151	10,030	5,433
タイ	9,053	4,488	9,956	4,461
ベトナム	6,237	848	6,664	1,063

注) 濃い網がけは市場規模上位3カ国

出所) Euromonitor International 2012年データより作成

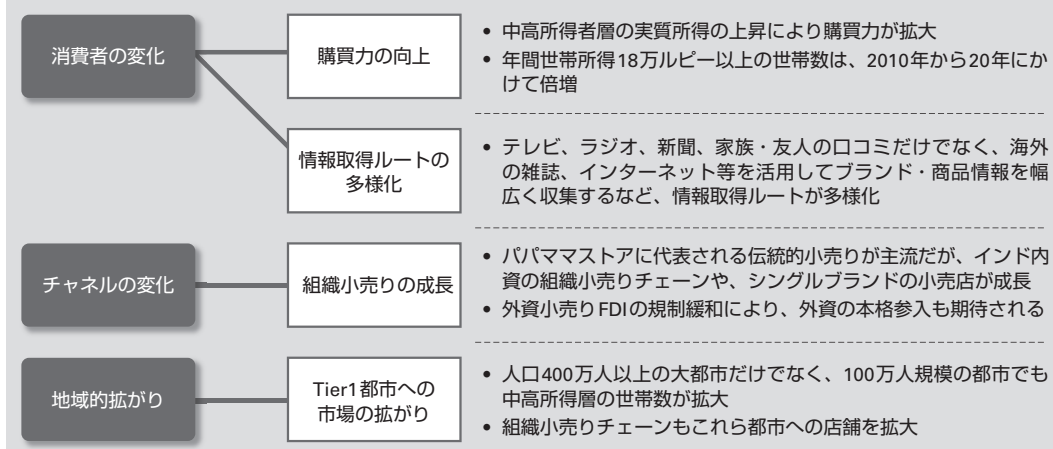
表2 アジア各国の白物家電市場規模

	洗濯機	電子レンジ	冷蔵庫	エアコン	掃除機
中国	8,134	1,444	21,355	27,970	588
インド	1,367	248	2,510	1,502	40
インドネシア	483	12	2,485	586	14
マレーシア	249	26	304	336	40
フィリピン	161	29	299	360	3
タイ	420	70	734	690	70
ベトナム	177	110	1,483	525	12

注) 濃い網がけは市場規模上位3カ国

出所) Euromonitor International 2012年データより作成

図2 インド消費市場の構造変化



国連合）5カ国よりも大きくなっている（前ページの表2）。

（2）訪れる構造変化①：消費者の変化

実質所得の増加などを背景に、図2に示すように、インドの消費市場は構造変化を迎えるタイミングにきている。

①購買力の向上

前述のように、インドでは世帯の実質所得および中高所得層の世帯数とも増加してきている。CMIEの所得階層区分の「年間世帯所得18万ルピー以上」になると、以下に述べるように、さまざまな消費財の普及率が高まっていく。先にも述べたとおり、CMIEはこの所得階層の世帯数を2010年時点で約4100万世帯と推定している。また、NRIが実質GDP（国内総生産）の増加などを考慮して将来予測した結果では、20年に約7800万世帯へと倍増すると推計される。インドは深刻なインフレを抱えているが、実質所得の高い世帯の増加は、インフレ下であっても購買力の高い層が増加していくことを示している。

なお、低所得層の世帯については、特に世帯年収9万6000ルピー以下になると中小規模農家が多く、収入源は食料や生乳の販売、建設現場での日雇いなどに限られており、物価変動の影響を受けやすい。かつ、日々購入する生活必需品が恒常的なインフレ状態にあるため、実質所得はほとんど増えていない可能性がある。

②情報取得ルートの多様化

これまでテレビや雑誌などのマスメディアを通じて、欧米を中心とした文化がインドにも入り込んできていた。これらマスメディアに加え、近年は、インターネットやスマートフォン（高機能携帯電話端末）も急速に普及してきている。インドでの「Facebook（フェイスブック）」の利用者数は8000万人といわれ、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を活用したコミュニケーションが普及している。地域で異なるインドの言語に対応するため、Facebookは現在8つの言語でサービスを提供して利用者数を増加させている。

(3) 訪れる構造変化②：チャネルの変化

インドでは、「パパママストア」に代表される、小規模な伝統的小売店がいまだ末端小売りの大半を占めており、組織小売りチェーンの割合は10%に満たない。しかし、図3に示すように、インドの組織小売りチェーンは急速に店舗を拡大している。すでに500店を超える小売りブランドも出てきている（表3）。

家電小売店の場合、大きく3つのタイプがある。①大手家電小売りチェーン、②メーカー系列店（特定のメーカーの商品のみを扱う店舗）、③独立店舗——である。現状では、独立店舗の数が多いが、ローカルな小域の商圈のみしかカバーできず、調達力が低く、営業要員の能力も低い。メーカーから派遣されるプロモーター（店頭販売員）が配置されることも少ない。これらの店舗は今後、徐々に淘汰され、生き残る店舗はローカルチェーン化していくと考えられる。

(4) 訪れる構造変化③：地域的拡がり

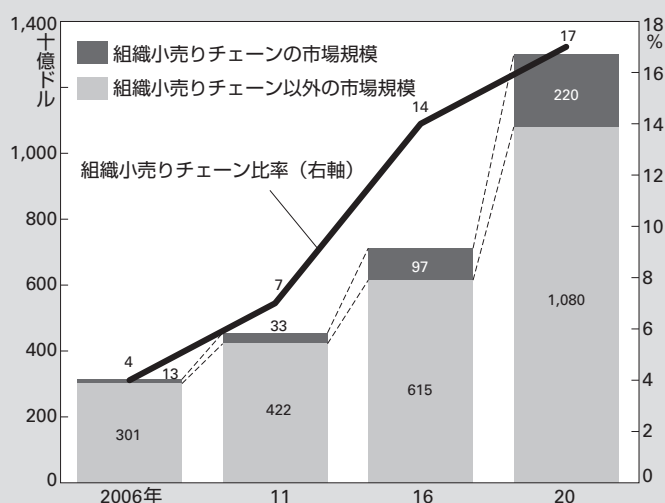
インドの消費市場というと、デリー、ムンバイ、バンガロール、ハイデラバードなどの人口400万人を超える大都市（メトロポリタン都市）に目が行きがちだが、それ以下の100万人都市（Tier1都市）も存在感を示し始めている。

次ページの図4に示すように、年間世帯所得「100万ルピー以上」の高所得層の世帯数伸び率は、メトロポリタン都市よりもTier1都市のほうが高くなっている。このため、組織小売りチェーンもTier1都市に店舗網を拡大している。たとえば次ページの図5のように、大手組織小売りチェーンのBig Bazaarは、多数の州に店舗を展開している。

2 拡大する消費財市場——普及する家電および関連商品

具体的なインドの消費者像をつかむため、以下ではCMIEの家計調査データをもとに、

図3 インドの小売市場の見通しと組織小売りチェーンの比率



出所) Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry publications: "Driving Indian Consumption Through Integrated Multichannel Retailing," Sep 2012, and "Report on FDI in Retail," Nov. 2012より作成

表3 インドの主な組織小売りチェーン

店舗ブランド	店舗形態	運営会社名	店舗数
More	スーパーマーケット	Aditya Birla Retail (Aditya Birlaグループ)	541
Reliance Fresh	スーパーマーケット	Reliance Retail (RILグループ)	500
Big Bazaar	ハイパーマーケット	Future Value Retail (Futureグループ)	199
Food Bazaar	スーパーマーケット	Future Value Retail (Futureグループ)	175
Easyday	スーパーマーケット	Bharti Retail	165
Vishal Mega Mart	ハイパーマーケット	TPG Wholesale (Vishalグループ)	141
KB's Fairprice	百貨店	Future Value Retail (Futureグループ)	135
Spencer's Neighborhood Stores	百貨店	RPGグループ	134
Nilgiris	スーパーマーケット	Nilgiris Dairy Farm	115

出所) 各社Webサイト（2013年1月時点）より作成

図4 インドの都市ランク別に見た所得階層別世帯数

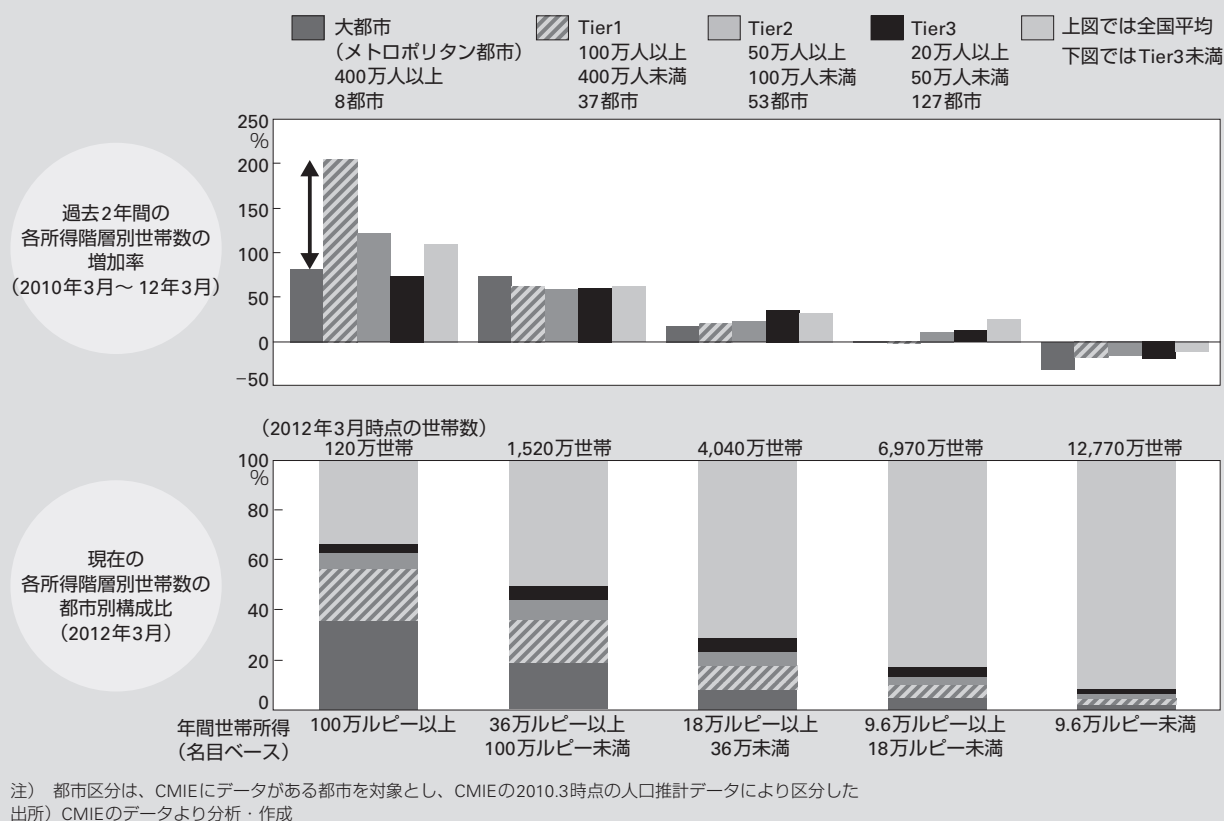
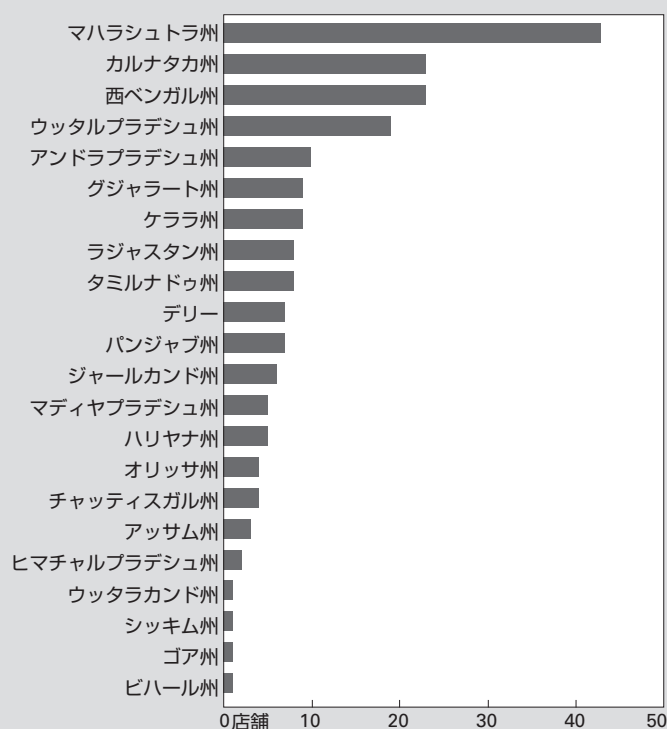


図5 インド大手組織小売りチェーンBig Bazaarの州別店舗数



所得階層別の世帯における消費財の普及率を見ていく。

まず総論として、図6に示すように、年間世帯所得が「18万ルピー以上 (2010年時点で4100万世帯)」になると、冷蔵庫、ミキサー・グラインダー、アイロン、テレビ (ブラウン管)、音楽システムといった機器・設備を7割以上の世帯が保有している。この「18万ルピー以上」の世帯が、日系メーカーにとって収益化のターゲットとなりうる層といっていだらう。年間世帯所得が「100万ルピー以上」の高所得層になると、電気式浄水器、ジューサー、電子レンジ、トースター、自動湯沸かし器、エアコン、パソコンなどを多くの世帯が保有する。

図7で個別に見ていくと、冷蔵庫、電子レンジ、エアコン、洗濯機、掃除機の5大白物家電では、熱帯に属するインドの気候特性から、「18万ルピー以上」の世帯に冷蔵庫が広く普及している一方で、掃除機の保有率は

「100万ルピー以上」の高所得世帯でも低い。これは、「メイド文化」により、所得が高い世帯ほど、世帯構成員が自ら掃除をしないことが背景にあると想定される。

調理家電では、ミキサー・グラインダー

図6 インドの年間世帯所得階層別の普及耐久消費財（7割以上が保有）

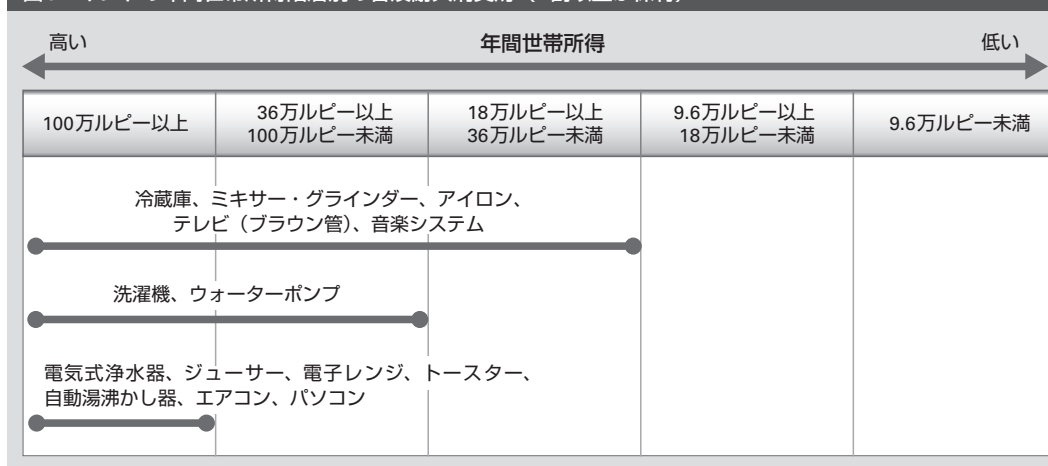
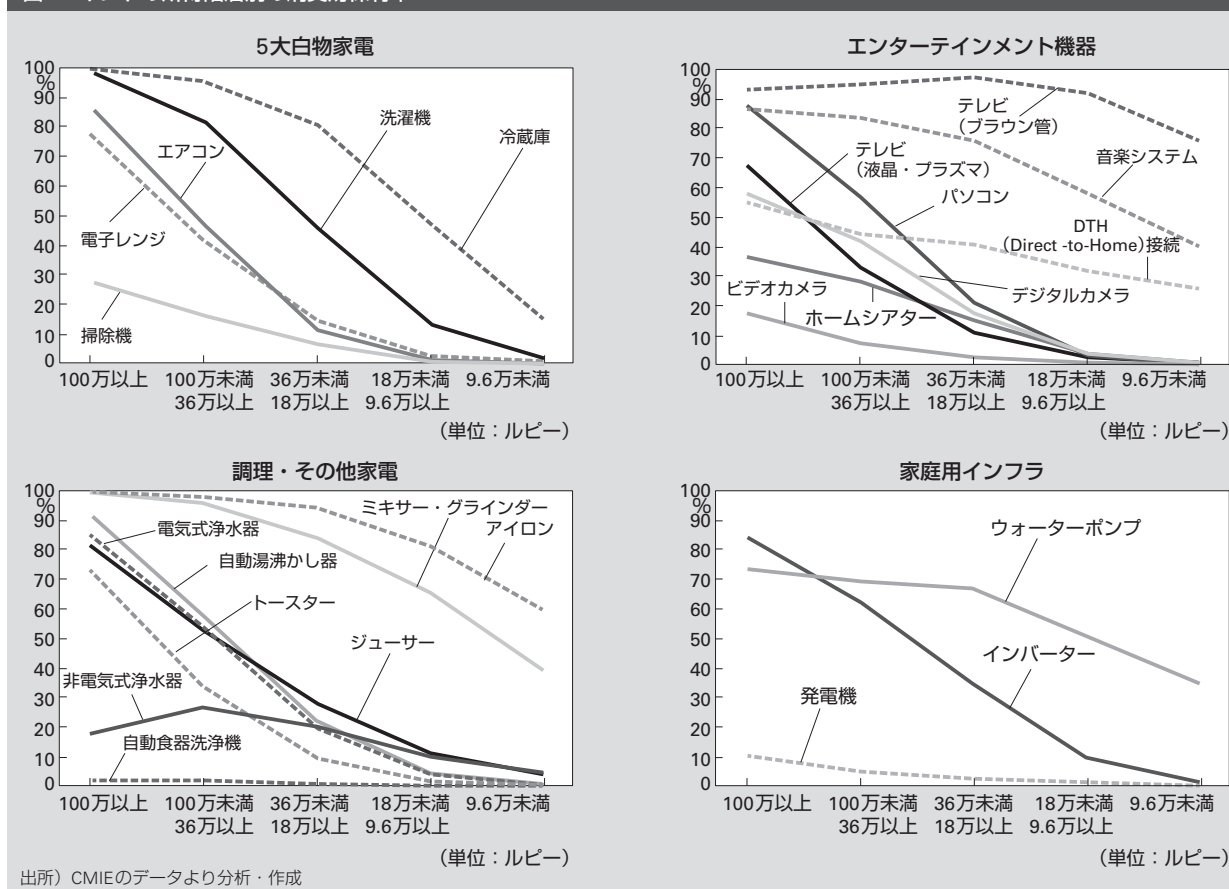


図7 インドの所得階層別の消費財保有率



は、「18万ルピー以上」の世帯はほとんどが所有している。これは、インド料理ではスパイスなどをすり潰す必要があることと関係している。「100万ルピー以上」の世帯になると、先進国の一般世帯にあるようなジュースなどが普及しているとともに、水道水の品質が低いため、8割以上が電気式浄水器を保有しているのが特徴的だろう。

エンターテインメント機器関連では、テレビの普及率が極めて高く、テレビ番組が娯楽の中心を占めていることがわかる。「100万ルピー以上」の世帯では9割近くがパソコンを所有していることも特徴的だろう。所得の高い層では、インターネットに日常的に触れる環境にすでになっている。

家庭用インフラでは、ウォーターポンプとインバーターの普及率が高いことが特徴的だろう。インバーターは、不安定な系統電力が普及の背景にある。

II 先進事例から見る市場特性と事業展開方法

1 中高所得層市場

本章では、中高所得層向けの消費財の例として、家電を中心に上げながら、市場特性と事業展開のポイントを提示する。表4は、事業の機能別に見た、インドの中高所得層市場で事業展開するために実現すべきことと、それに対応した課題を示している。一般化しているため、実際には事業により異なってくることに留意されたい。

以下では、各事業機能別にポイントと事例を紹介する。

(1) 商品開発

商品開発において重要なのは、インド人の嗜好やインドの気候特性などを考慮しながらも、同時にグローバル展開商品ができるだけローカライズせずに投入する、というバランスである。インド人の嗜好やインドの気候特性などを理解するには、現地でのニーズの把握、テストマーケティングを行う体制を構築する必要がある。

投入する商品の優先度や投入方法の判断には、商品ごとにマーケティングが必要となる。しかし、日本人のサポートなくマーケティングのできる人材が極めて不足しているという課題を抱える日系企業は多い。したがって、人材育成と商品開発サイクルの仕組み化が必要となる。

また、インドの家電市場はローカルメーカーや他グローバル大手メーカーがすでに本格的に事業展開しており、これらの企業と差別化できるだけの「中品質」の商品を低価格で提供することが必要不可欠である。輸入ベースで高級品を展開する方法も考えられるが、消費者が限られており、かつこの分野はすでにグローバル大手メーカーが本格的に展開している市場のため、高級品の輸入だけでは事業の拡がりは期待しにくい。コストと品質をバランスさせた商品展開をいかにするかが重要である。そこで重要なのは現地調達比率を高めながら商品設計を変更できるインド現地での設計開発体制で、商品開発部門が、現地の調達・生産部門、さらにはグローバル本社・他拠点と連携できる体制を構築する必要がある。

インド市場向けにローカライズ（独自の商品仕様の開発）しすぎることは、当然、その

表4 インド中高所得層市場で実現すべきこと、および事業展開上の課題

	商品開発	調達・生産	物流	販売・プロモーション	アフターサービス
実現すべきこと	「中品質」・低価格の商品開発 - インド消費者のニーズに合わせたチューニング - 市場の成長・ニーズを捉えた機動的な商品投入	- 土地、工場、工場向けインフラ確保（水処理規制、不安定な電力、石油・ガス・石炭不足） - QCD（品質・価格・納期）に見合う材料・部品の現地調達 - 労務対応	- 税制なども考慮した、広大な国土での物流網構築 - 末端小売りも含む在庫の最適化	- ブランド構築・浸透 - 地域別・チャネル別の営業・チャネル体制	面密度の高いアフターサービス網構築
事業展開上の課題	インド現地での商品開発・設計体制構築（現地ニーズを把握する仕組み、マーケティング人材育成、調達・生産部門との連携、パッケージングを含む現地化など）	- 自社工場・生産委託など複数のオプション検討 - 品質基準に見合うサプライヤー（部品供給者）・委託先の選定・管理・育成	- 物流会社の見極め・管理・育成 - サプライチェーン（供給網）の「見える化」・管理の仕組み導入	- マス広告のみに頼らないプロモーションチャネルの選定・活用 - ディストリビューターの選定・管理 - 営業要員・ディストリビューターの管理・育成	現地パートナーの選定・管理・育成

分のR&D（研究・開発）費用の増加につながる。グローバル展開商品をいかに最小限のローカライズで、すなわちR&D費用をかけずに市場投入するのも重要な点である。

家電では、「インドでは、単に安いものが売れるわけではない。機能など価値に対する評価が非常に厳しい」（日系メーカー）ため、価格競争力を保ったうえで、現地ニーズにマッチする提供価値の実現が求められる。またインド消費者の「商品品質、価格、耐久性、アフターサービスを重視して選ぶ」（地方部中高所得層一般家庭）といった声に応えることも、選ばれる商品を開発するために考慮すべき点である。

性能と耐久性を維持しながら、必要とされる基本性能のみに機能を絞り込んで低価格を実現することが求められても、本社が商品開発を主導していたのでは、高価格品から抜け出せないなど、インドの中高所得層市場に受け入れられるには限界がある。そこでグロー

バル大手電機メーカーは新興国での商品開発を強化している。

たとえば、ドイツのシーメンスは本社主導の開発に限界を感じ、中国のR&D機能を活用して新興国市場に展開する「SMART」という商品開発戦略を掲げている。SMARTとは、

Simple：単純な構造

Maintenance Friendly：修理の容易性

Affordable：低価格性

Reliable：信頼性があり頑丈

Timely to Market：時宜を得た上市

——である。

SMARTの基本思想は、既存技術の最小限のローカライズにより、新興国市場へスピーディに投入できる新商品を研究開発することである。したがって、8割は開発済みの技術を活用し、残りの2割の技術を現地ニーズに応じて新興国側で開発する。またこのなかでは、現地開発チームが現地調達部品を活用し

て大幅な低価格化を図っている。それだけではなく、新興国向けの商品の機能を拡張することで、コスト競争力のある商品として先進国へ販売することも視野に入れている。

パナソニックは、インドにポリウムゾーンマーケティング研究所を設置し、拡大する「ニューリッチ層」（中間所得層）をターゲットとして、インドにおける生活研究に基づいた顧客起点の商品企画に取り組んでいる。同研究所がインド家庭の生活調査活動を行った結果に基づいて開発したスプリット型「キューブ」は、インドにおいて同社のヒット商品となった。キューブは、従来の窓にはめ込むウィンドウ型エアコンが窓をつぶしてしまい稼働音がうるさいという課題を解決し、かつウィンドウ型エアコンと同水準の価格帯を実現している。

(2) 調達・生産

インド市場は価格感度が非常に高く、かつ依然として関税が高いため、多くの消費財商品の場合、生産・輸送コストを下げるためには現地調達・現地生産体制が求められる。しかし、その場合に大きな問題となるのが、アクセス道路、電気、水道、ガス、住宅などのインフラが整備された工業用地の確保である。インドには、これらがしっかり整備された工業団地の数がまだ少ない。しかも、土地の所有権が不明確だったり、住民移転に多額の補償を要求されたりするケースもある。民間デベロッパーや政府がしっかり整備している工業団地に入居するのが一つの選択肢だろう。また、生産委託の活用も有効である。

現地での材料・部品の調達も重要である。多くの日系企業が、インド進出当初に掲げた

現地調達比率の目標を達成できずにいる。国土が広く産業集積が分散しているため工場周辺に適切なサプライヤー（部品供給者）がいない、自社の品質基準を満たすサプライヤーがいない、サプライヤーをインド現地ではなく本社が評価するため時間がかかる——などが主な理由である。現地での調達機能を整備・強化するとともに、有望なサプライヤーを育てていく必要もあろう。

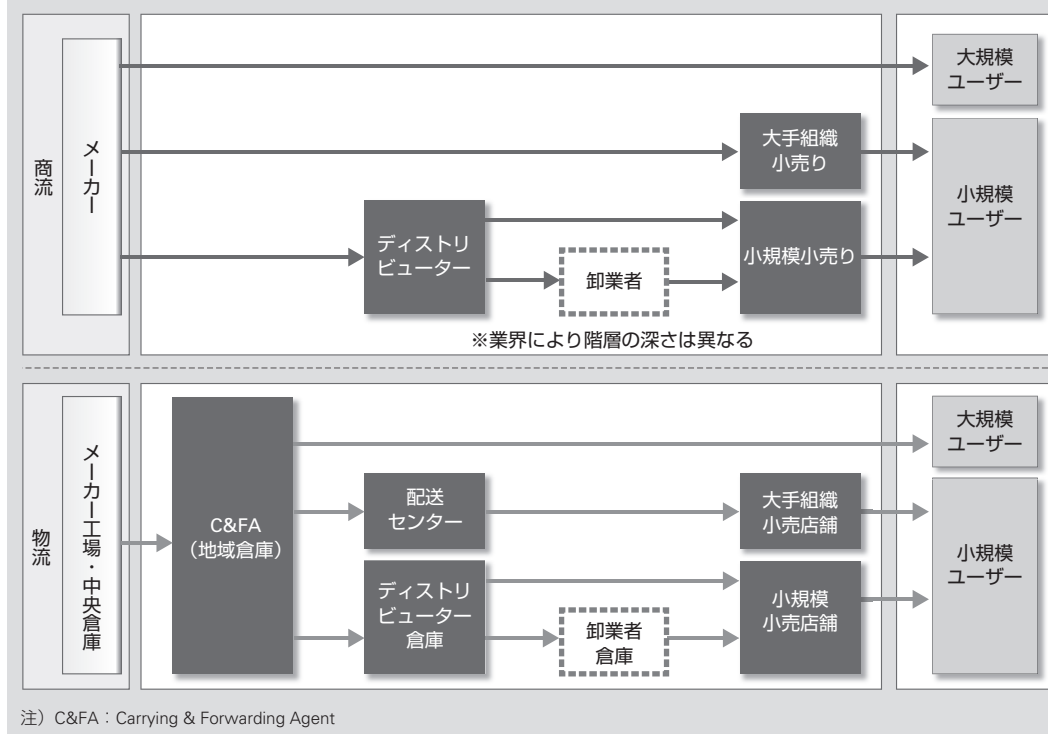
(3) 物流、販売・プロモーション、アフターサービス

インドでの事業展開で、おそらく最も大きな課題となるのが物流、販売・プロモーション、アフターサービスであろう。

まず物流、販売におけるインドの一般的な商流・物流構造を図8に示す。前述のように、インドは組織小売りが未発達なため、ディストリビューター（後述）を介した多段階の流通構造が依然として主である。また、国土が広いと各地に在庫を持つ必要があることや、州をまたぐ商取引に生じる税金を回避するために、消費財の場合、物流倉庫を主要な州ごとに確保するケースが多い。

こうしたディストリビューターや物流業者はローカル企業であり、全土をカバーするほどの力はないのが一般的である。ディストリビューターが担っている主要な機能は、物流管理（在庫、配送）と代金回収であり、高度な商品知識に基づいた営業活動の能力は期待しにくい。さらに、親子代々ディストリビューター業を担っているローカル企業の場合、既存の商圈での事業で満足しており、新規小売店の開拓や営業による販売量の増加といったことに積極的でないことも多い。物流事業

図8 インドの一般的な商流・物流構造



者についていえば、トラック業者も倉庫事業者も物流品質が低く、遅延やロスは日常的に生じる。

このように、物流・販売を担うローカルプレイヤーは組織化されておらず、品質がまだ低いのが現状である。地域ごとに、比較的優良なプレイヤーを開拓し、管理・育成していく必要がある。ローカル人材がこれらをしっかり行えるようになる組織設計や仕組みづくりが必要となる。

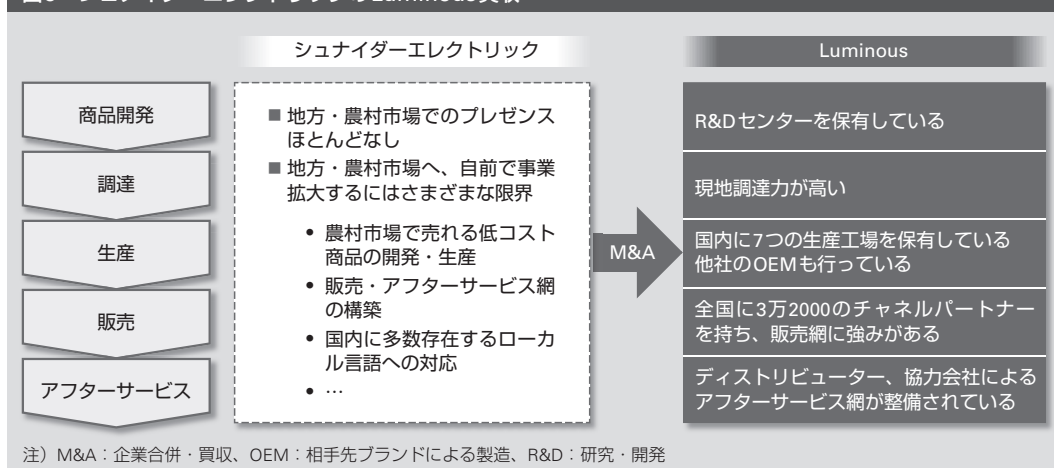
さらに、流通が多段階になっているため、メーカーからは、末端の小売店の販売状況や在庫状況、競合商品の動向などの小売店の状況が見えず、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを回しにくい。ITが導入されていなかったり不慣れた小売店の状況を把握するには、ディストリビューターと一体とな

った取り組み、またはディストリビューターを介さないITとオペレーションを組み合わせた仕組みづくりが求められる。大都市部において、メーカー自らが倉庫を確保し、代金回収機能を内製化してディストリビューターの階層を省くことで、メーカーが小売店を直接管理できる体制を構築することも、一考の価値があるだろう。

また、日本のように大手家電量販店が圧倒的な力を持つという状況には至っていないため、独立系のパパママ家電店舗を組織化していく可能性がある。面密度の高い販売・アフターサービス網が求められる家電の販売ネットワーク強化では、地方部を含むサービスセンター・流通チャンネルに強みを持つローカルメーカーとのアライアンスの可能性もある。

白物家電の大手企業では、たとえば

図9 シュナイダーエレクトリックのLuminous買収



Videoconは約5万店の家電ディーラーネットワーク、約1000店の自社展開小売りネットワーク（「Next」「Planet M」）を持ち、全国に1619のアフターサービスセンターを有している。

また、Godrejは全国の独立系およびマルチブランド店1万9000店の販売網に加えて、郵便ネットワークを活用することで農村市場にもリーチしている。アフターサービス面では、全国370のアフターサービスセンターを整備している。

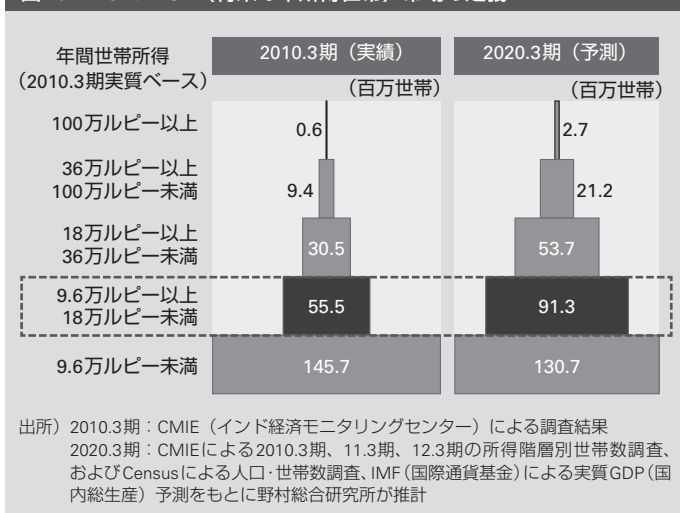
さらに、Voltasも4000店以上の販売店を整

備しており、独立系家電店が73%、マルチブランド店が24%と多様な販売チャネルを保有する。併せてTier2（人口50万人以上100万人未満）、Tier3（人口20万人以上50万人未満）などの地方都市へも販路を拡大させており、全国に300以上のアフターサービスセンターを有している。

すでに地方・農村部の中高所得層市場へのディストリビューションに強みを持つローカルメーカーを買収することで、物流・販売リソースを一気に手にすることも有効である。フランスのシュナイダーエレクトリックは、地方・農村部に強く、家庭用UPS（無停電電源装置）システムやインバーター、バッテリー、照明機器等、および販売・アフターサービス網に強みを持つローカルメーカーLuminousを買収し、主に地方・農村部の中高所得層をターゲットにプレゼンスの拡大を図っている（図9）。

プロモーションも大きな課題となる。日本ではテレビ番組のチャンネル数が限られているが、インドではケーブルテレビが一般的なことで、しかも言語が地域ごとに異なることも

図10 Next-MoP（将来の中所得世帯）市場の定義



あって、一般家庭が見るテレビのチャンネル数は百を超える。新聞・雑誌も地域別に発行されているものが多い。このため、多くの国民をカバーしようとテレビ広告や新聞・雑誌広告などマスプロモーションを展開すると莫大なコストが生じる。前述の小売店の組織化・育成による店頭プロモーションの強化、およびSNSや専門サイトの活用など、マスプロモーションだけに頼らない、消費者の商品・サービス別の情報取得ルートを踏まえたプロモーション展開が重要である。

2 Next-MoP市場

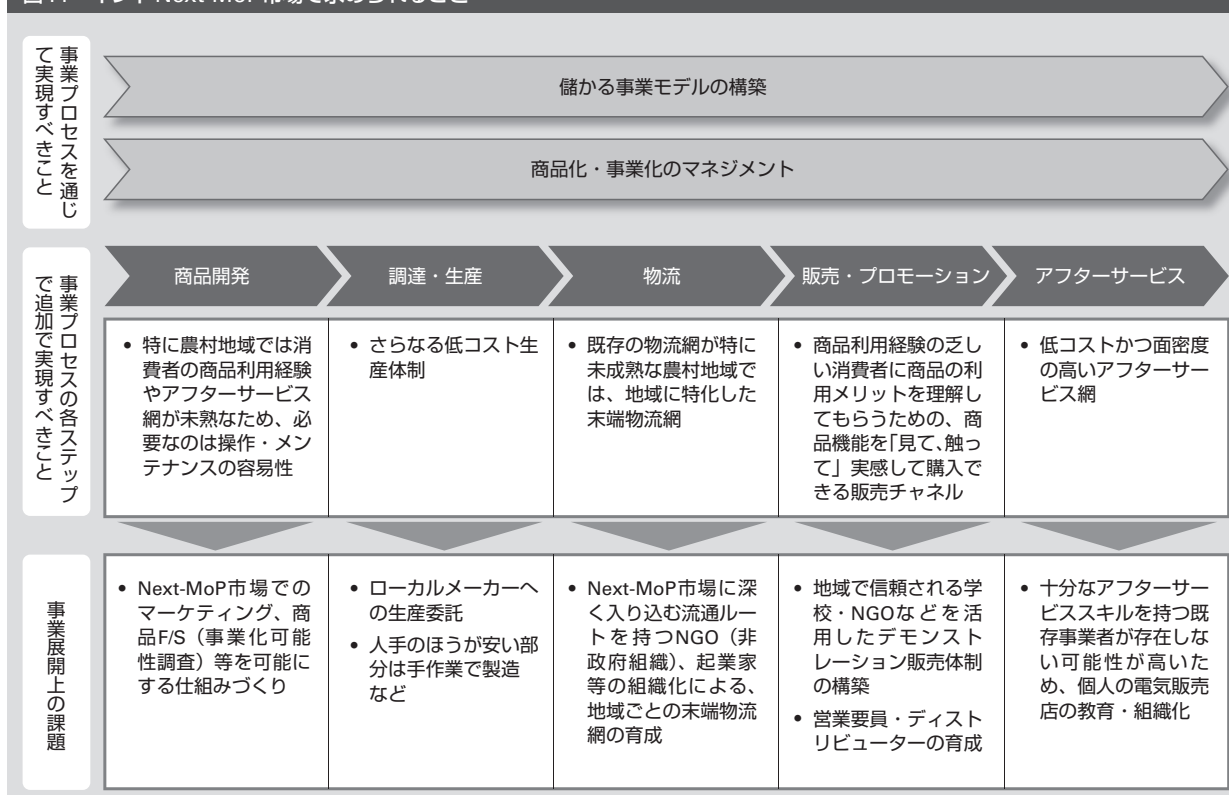
これまでさまざまな日系企業が、年間世帯所得「18万ルピー未満」の低所得層市場に軸足を置いた事業を検討してきた。しかし、低所得層市場それだけを切り出すアプローチは、将来への投資的要素が強く、事業規模の

拡大・収益化に時間がかかるという難題を抱え込むことになり、実際にそういう日系企業は少なくない。中高所得層市場と併せて低所得層市場への進出方法を再考し、中高所得層市場の戦略と低所得層市場の戦略を融合していくことが強く求められる。

本稿では、低所得層市場へアプローチする際にターゲットとすべき消費者層を、インド中高所得層の一步手前の年間世帯所得「9万6000ルピー以上18万ルピー未満」の世帯とし、これを「Next-MoP（将来の中所得世帯）市場」と定義する（図10）。この世帯は2020年に約9000万になると予測する。道路・鉄道インフラの急速な発達により、大都市間の幹線道路沿いの土地を所有する農家や換金作物農家などが購買力を高めており、Next-MoP市場にはこうした消費者が含まれる。

なお、本稿では「9万6000ルピー未満」の

図11 インドNext-MoP市場で求められること



低所得世帯はNext-MoP層に含まない。この層は中小規模の農家が大半で、主要な収入源が農産物の販売であるため、インフレ率と連動した範囲内の所得上昇にとどまる可能性が高く、消費市場としての潜在力は低いと考えるからである。

Next-MoP市場は、中高所得層市場よりも価格感度がさらに高いために収益性を確保しにくいなど、簡単には儲からない市場である。だからこそ、事業プロセス全体を通じて、

- ①顧客の購買力を見極めて主なターゲット顧客を設定する
 - ②資金回収の仕組みを工夫する等、儲かる事業モデルを構築する
 - ③商品化・事業化のマネジメントを精緻化する
- などが強く求められる。

また事業プロセスの各段階で、中高所得層市場におけるKFS（主要成功要因）に加えてNext-MoP市場の特性を踏まえた対応策も必要である。

事業プロセスごとに見ていくと、商品開発では、生活特性を踏まえた消費者ニーズへの対応に加え、さらなる低コスト化のための商品機能の簡素化が求められる。生産では、一層の低コスト生産体制の構築が必要である。物流・販売では商品アクセス経験の乏しいNext-MoP市場の消費者に対する販売上の工夫も欠かせない。特に都市郊外・農村部は流通・販売チャネルが未成熟であるため、商品を届けるための末端物流網の確保や販売チャネルの選定から日系企業が主導することが求められる（前ページの図11）。

Next-MoP市場をターゲットとする家電の事例として、以下、系統電力不足が深刻なイ

ンドで幅広いニーズのある照明機器および電力供給関連サービスを取り上げる。

（1）商品開発

生活特性を踏まえた必要な機能を持ち、かつNext-MoP層の手が届く価格を実現する必要がある。中高所得層市場と比べて、Next-MoPの消費者は一般に商品の利用経験が乏しいため、商品の受容性を高めるには操作やメンテナンスの容易さが重要である。

主に農村地域のNext-MoP層をターゲットとするインドのソーラーデバイス製造販売団体であるThrive（2001年創立のNGO〈非政府組織〉）は、構造がシンプルでメンテナンスが容易なソーラーデスクトップランプなどを開発している。また、細かなニーズに応じて商品改良を重ねてきた結果、同団体の家庭用照明システムは約500ルピーから約2000ルピーまで幅広いラインアップから選択できるようになっている。

（2）生産

人件費、輸送コスト、関税などを考慮すると、Next-MoP市場向け商品は現地調達・現地生産をしなければ競争力を獲得することは難しい。そこでThriveはThrive Energy Technologiesを設立し、デスクトップランプなどの製造と組み立てを行っている。商品構造をシンプルな設計にして、インド国内でコンポーネントを調達し、検査など一部の工程以外は手作業の組み立てとすることで低コスト化を実現している。

（3）物流、販売、アフターサービス

Next-MoPの消費者は、限られた所得のな

かで本当に必要な商品だけを吟味して購入する傾向がある。したがって、商品の利用価値を「見て、触って」実感できる販売チャネルが有効で、商品の利用メリットを物流網の末端で説明するデモンストレーション販売や、教育機関、NGOを通じた商品紹介などが行われている。

特に既存のディストリビューション網が手薄な農村地域では、商品を末端まで届ける物流網の確保が課題となるため、販売代理機能を担う地場のNGOや、農村に特化した低コスト物流事業者が活用されている。

家電では、据え付け・点検・修理などのためのアフターサービス網を低コストで確保することも重要である。シュナイダーエレクトリックのインド子会社は、Luminous買収によって面密度の高い広範なアフターサービス網を確保したことに加えて、CSR（企業の社会的責任）活動の一環として自社商品の据え付けや点検・修理のできる電気技師を養成し、アフターサービス網の拡大・充実を図っている。

同社は、中高所得層市場向けのLuminousの商品群に加えて、農村地域向けにオフグリッド電力を使ったLED（発光ダイオード）ランプと電源用バッテリーを組み合わせた照明システムを開発し、「In-Diya」というブランドの商品群としてオフグリッド地域へ販売している。Luminousが中高所得層市場をターゲットとする収益事業であるのに対して、In-Diyaは単体での収益を目指すのではなく、主目的を中高所得層市場のアフターサービス網の拡大・充実に置いている。

なお、In-Diyaは購買力に限度のある消費者をターゲットとするため、顧客には照明だ

けを購入してもらい、レンタルバッテリーと組み合わせたサービスを提供する事業モデルとなっている。チャージングステーションでバッテリーを毎日充電して、同ステーションのオペレーターが充電済みバッテリーを配達し、使用済みのバッテリーを翌朝回収する仕組みである。

これにはチャージングステーションのオペレーターを育成する必要があるため、同社は電気技師養成のパイロットコースを開設し、NGOなどと連携しながら国内6つの研修センターで4000人のオペレーターの養成を行っている。

(4) 儲かる事業モデル

短期的な収益化が難しいNext-MoP市場であるからこそ、ターゲットや事業モデルに工夫が必要である。

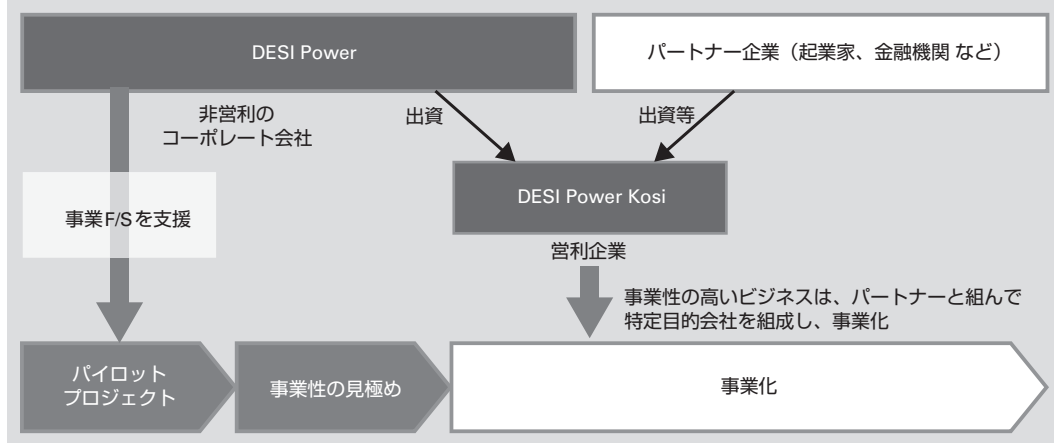
マディヤブレデシュ州、オリッサ州、ビハール州、タミルナドゥ州、カルナタカ州でコミュニティ運営型のバイオマスガス生成による発電プラント（25～100kW）を運営し、系統電力の不足する農村地域で電力を供給しているインド企業のDESI Powerは、料金回収リスクの高い一般家庭ではなく、小売店舗、灌漑ポンプの駆動・製粉等の農村の零細企業など、事業者（農家の灌漑利用を含む）をターゲット顧客に設定している。

また発電に必要なバイオマスガス原料の調達価格は市場価格に連動させており、売電価格はコスト・プラス・フィーとすることで、赤字にならない構造としている。

(5) 商品化・事業化のマネジメント

Next-MoP市場は、事業の収益化・規模拡

図12 DESI Powerの事業形態



大が難しいからこそ、商品化・事業化ステージに応じた組織のあり方を工夫しなければならない。

DESI Powerは、非営利のコーポレート会社が事業性を見極め、事業性のあるビジネスは他社と共同出資して特定目的会社（DESI Power Kosi）を組成し事業化している。このように事業F/S（事業化可能性調査）段階は非営利法人、事業化後は営利法人と、法人を分けることで、事業化後の立ち上げスピードをアップさせるとともに利益を確保しやすくしている（図12）。

Ⅲ 日系メーカーへの示唆

本稿の締めくくりとして、上述のような中高所得者層市場ならびにNext-MoP市場で事業拡大をしていく際の視点を2つ示す。

繰り返しになるが、Next-MoP市場は、潜在顧客規模は大きい、短期的には簡単には儲からない。しかし、市場が拡大してから参入するのでは競合他社に勝てない可能性がある

る。日系家電メーカーにとって、インド事業展開の重要な課題となっている物流、販売、アフターサービス網の拡大やコスト削減という視点から中高所得層戦略とNext-MoP戦略を統合的に考えていく必要がある。

中高所得層市場では、物流・販売コストの最小化が低価格の実現かつ収益性の向上につながる。そこで都市圏などで、既存の物流・販売チャンネルに「便乗」できるNext-MoP市場向けの商品を投入して物流コストを抑制しながら、Next-MoP市場へリーチすることが考えられる。

第I章で取り上げたように、ミキサー・グラインダー、アイロン、テレビなど幅広い所得階層に普及している商材は、高級品から低価格品までラインアップを充実させることで、Tier1・Tier2都市やその近郊の農村から買い物に来るNext-MoP層の消費者も顧客として取り込むことができる。

また、地方市場のディストリビューターに対して低価格商品のみを展開していき、その市場での主要顧客層であるNext-MoP層での認知度の向上やブランドファンの醸成を図り

ながら、同時に、ディストリビューターを見極めることも重要だろう。シュナイダーエレクトリックのように、サービスエンジニア候補やディストリビューター候補への教育、起業支援によって、販売・アフターサービス網を育てるというアプローチもある。ただし、流通在庫が積み上がるリスクもあるため、地域を絞った漸進的な取り組みを行うべきである。

最後に、インドは、南アジア・中東・アフリカといった新興国市場へ展開するときの、生産・マーケティング拠点となる潜在力を持っている。地理的に近接していること、こうした地域は生産拠点としては不向きなこと、多数のインド人がこの地域に住んでおり印僑ネットワークを販売・マーケティング面で活用できること、こうした背景もあって文化面でも近接性があること——などが理由に挙げられる。インド市場だけでなく、将来のこうした国・地域への進出まで見据えた、日系メ

ーカーのインド市場への本格的な参入・展開を期待したい。

著者

渡辺秀介（わたなべしゅうすけ）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部上級
コンサルタント

専門はヘルスケアセクターの事業戦略立案など

木原裕子（きはらひろこ）

グローバル製造業コンサルティング部主任コンサル
タント

専門は製造業セクターの事業戦略立案、市場調査など

門林 渉（かどばやしわたる）

NRIインド出向、事業戦略コンサルティング部門グ
ループマネージャー

専門は事業戦略立案、M&A・提携実行支援、営業
改革、インフラ案件組成など

Muskan Soni（ムスカン・ソニ）

NRIインド事業戦略コンサルティング部門ビジネス
アナリスト

専門は主にインフラ・物流関連の事業戦略立案