

インドの都市発展に伴う市場拡大に対する 外資企業の戦略

又木毅正



中島久雄



CONTENTS

- I インドの都市発展の特色
- II インドの都市発展と注目すべき12のTier2都市圏
- III Tier2都市圏での戦略
- IV 欧米企業の成功パターンからの日本企業への示唆

要約

- 1 インドは、人口100万人を超える都市圏約70カ所が全土に散在し、各々が独立的・分散的に発展している。一方、中国は、沿岸部が栄え、徐々に内陸部に向けて経済発展が波及していく構図を見せている。そのため、インドの都市発展は、中国との比較からは理解しにくく、販売戦略などは立てにくいとされる。
- 2 これは、インドでは中国のように政府のトップダウンによる特定産業・地域の振興が難しく、さらに中国のように内陸部の農民が沿岸部に職を求めて移動してくるといふ労働力の大規模な還流が成り立っていないことが背景にある。
- 3 地理的な発展を把握しにくいインドだが、デリー、ムンバイ、チェンナイ、コルカタ、バンガロールなど都市人口400万人を超える「Tier1都市圏」だけではなく、同100万人を超える「Tier2都市圏」が発展してきている。今後15～30年の都市人口や家計所得の成長率は、Tier2都市圏のほうが高い。
- 4 これらTier2都市圏のなかでも、大都市の衛星都市、核になる産業のある都市、交通の要衝や州政府が戦略的に開発している都市は発展可能性が高い。
- 5 ゼネラル・エレクトリック（GE）、シーメンス、オーテイス、LG電子など外資企業は、Tier2都市圏の発展可能性に着目し、積極的に展開している。
- 6 上述の外資（非日系）企業のTier2都市圏展開は、ボリュームゾーンをねらい、必要に応じてファイナンスを組み合わせ、市場自体の創出も図る。さらに、短期・広範に全国販売網を整備すべく、地元企業との提携や世界共通の販売・代理店管理手法を活用している。

I インドの都市発展の特色

ここ数年、インドのニュースが新聞紙面を飾らない日はないといってよいくらい、同国への注目が高まってきている。これらの記事を中心として日本で話題にのぼるのは、デリー、ムンバイ、バンガロール、チェンナイなどの主要都市の企業活動か、アグラ、ジャイプールなど歴史的・文化的遺産のある都市の観光に限られている。また、現地に進出している日本企業のたいていの駐在事務所はデリー、ムンバイ、バンガロールに集中している。

したがって、多くの日本人（特にビジネスパーソン）の目に留まるのはこうした主要都市である。しかし、インドには、2006年時点で人口100万人を超える都市圏が全国で70以上もあり、日本人が知っているのは、あくまでもインドの一部なのである。

では、インド全土に目を広げて産業発展や都市発展を捉えようとするとき、どのように理解すればよいのであろうか。インドに進出

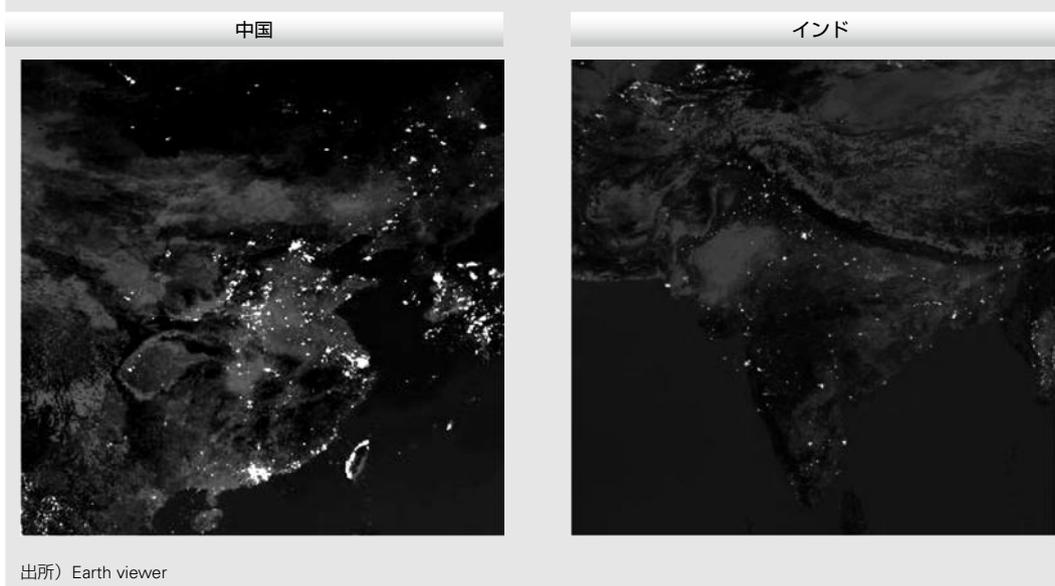
している日本企業からは、主要都市以外の消費者をターゲットにする場合、どの都市を拠点化すればよいのかわからない、広い国土のなかでどこに生産拠点や運搬倉庫を設ければよいのかわかりにくい——といった声を聞くことが多い。

インドの都市発展は、中国との比較で理解すると非常にわかりやすい。両国の夜間航空写真（図1）を比較すると、中国の都市は沿岸部に集中し、インドの都市はデリー、ムンバイ、コルカタ、チェンナイに明かりが集中している以外は全土に散在していることがわかる。

中国の都市発展は、主に3つの特徴を持っている。

- ①農民工（農村出身の労働者）が内陸部から沿岸部に出稼ぎに来て、お金を稼いで内陸部に戻っていく人口移動の大規模な還流ができあがっている
- ②沿岸部には政府主導で工業地帯が形成され、安い労賃を武器に世界の工場として製造業が急成長を遂げた

図1 中国とインドの夜間航空写真の比較



③近年は、沿岸部の地価・人件費高騰に伴い、工場・都市発展の主流は内陸部へと徐々にシフトしている

一方、インドの都市発展の特徴は、

①大都市への労働者の出稼ぎはあるが、中国のような大規模な労働人口の移動までは起きていない

②民主主義がきわめて浸透しており、政党による政権争いは熾烈で、政治家は常に州や第一次産業の顔色をうかがわざるをえず、中国など東アジアで多く見られる政府のトップダウンによる製造業の一極集中型の産業発展が興りにくい

③都市発展と産業発展は、エリア分散的で多発的に発生している

つまり、中国の都市発展は中央統制計画型で沿岸部から内陸部へなど地理的な連続性があるが、インドの都市発展の場合、地方の個別・独立型で、地理的には分散・多発性であるといえよう。

II インドの都市発展と注目すべき12のTier2都市圏

1 Tier2都市圏は成長スピードでTier1都市圏に勝る

地理的な連続性で都市発展の姿を捉えにくいインドではあるが、都市発展のスピードや経済活動の大きさに併別した場合、以下の特徴的な変化を見て取ることができる。

インドの都市圏^{注1}は都市人口^{注2}別に、

- 400万人以上 (Tier1都市圏)
- 100万以上400万人未満 (Tier2都市圏)
- 50万人以上100万人未満 (Tier3都市圏)
- 50万人未満 (Tier4都市圏)

——の4つのカテゴリーに分類することができる(表1)。

Tier1都市圏は、デリー、ムンバイ、チェンナイ、コルカタ、バンガロール、アーメダバード、ハイデラバードの7都市で、Tier1~4までの全都市人口の23%を占めている。特筆すべきは、インドには、都市人口100万人以上の都市圏(Tier1とTier2)が、76カ所もあることである。各都市圏の成長度合いを見ると、都市人口および住民の年間家計収入の成長率のいずれも、Tier2都市圏の発展が最も著しい。なお、これらTier1とTier2都市圏は、インド全土に散在しており(図2)、前ページの図1の夜間航空写真がそれを示している。

市場規模を製品分野別に見た場合、当然、人口1000万以上を抱えるデリーやムンバイを含むTier1都市圏がボリュームゾーンであるものの、Tier2都市圏も一定程度の市場規模があることがわかる(34ページの表2)。たとえば、事務機器分野^{注3}では、Tier2都市圏がシェア30%を占める。さらに、MRI(核磁気共鳴画像法)、CT(コンピュータ断層撮影)、PET(陽電子放射断層撮影)など画像系医療機器分野では、低機能製品^{注4}のTier2都市圏のシェアが70%を占めている^{注5}。

2 中央政府のTier2都市圏開発重視姿勢と企業活動の広がりが成長の引き金

多くの日本企業がTier1都市圏に注目しているなか、Tier2都市圏も大きな潜在力を持って着実に成長し始めている。ではなぜ、インドでここ数年の間にTier2都市圏でも発展が始まったのであろうか。

その理由は、政府の開発政策と企業活動が Tier2都市圏にまで広がってきたことが大きい。まず、政府の動きとしては、2005年に

「JNNURM^{注6}プログラム」が創設された。これは都市発展を推進するための補助金プログラムで、州政府が中央政府に対して都市計画

表1 2006年時点のインドの都市圏

	Tier1都市圏	Tier2都市圏	Tier3都市圏	Tier4都市圏
	400万人以上	100万人以上 400万人未満	50万人以上 100万人未満	50万人未満
代表都市圏	デリー、ムンバイ、コルカタ、チェンナイ、アーメダバード、ハイデラバード、バンガロール	ブネ、ルディアナ、スーラット、ジャイプールなど	マスラ、ボンディチェリーなど	その他
都市圏数	7	69	87	数百
都市人口（構成比）	7000万人（23%）	1億1000万人（35%）	6000万人（19%）	8000万人（24%）
都市住民1人当たり年間収入額	5万6000ルピー	5万2000ルピー	4万5000ルピー	4万2000ルピー
都市人口の成長率（2001～06年）	2.8%	3.3%	2.7%	0.7%
年間家計所得の成長率（02～05年）	7.5%	7.9～8.5%	—	—
年間家計所得の成長率（05～08年）	11.0%	10.5～12.6%	—	—

注) Tier1都市圏は、おおむね都市人口400万都市圏と定義しているが、厳密にはJNNURM（稿末注6）の「カテゴリーA」をTier1都市圏としている。したがって、ブネのように同400万人を超える都市圏がTier2都市圏に含まれている。Tier2都市圏の年間家計所得については、以下の都市の平均値：スーラット、カンブール、ジャイプール、ナグプール、ポパール、コインバトール、ファリダバード、アムリトサル、ルディアナ、チャンディガル、ジャランダル 出所) 2001年センサス、NCAER（インド国立応用経済研究所）など各種資料より作成

図2 インドのTier1・Tier2都市圏



注1) 濃いアミがけは、2001年時点ではTier3都市圏だったが、2006年時点でTier2となった都市圏
 2) インドの都市名のカタカナ表記については、デリーの日本語センター代表、名須川典子氏のご協力を得た
 出所) 2001年センサス、NCAERなどの各種資料より作成

を申請し、認定されると補助金が付与される仕組みになっている。補助金は、都市に関連するさまざまな計画で活用することが認められているが、特筆すべきは、補助金対象の都

市が特定され、Tier1都市とTier2都市で同額の補助金が付与されることである（表3）。これは、インド政府の「重点都市をはっきり定義して、都市開発予算を傾斜配分する初めての取り組み」^{※7}だと捉えることができる。

一方、企業は、Tier2都市に先行して展開することがインド市場で競争優位を築けると考えての動きや、Tier2都市に労働力を求めようとする動きが始まっている（図3）。

たとえば、インドのエレベーターメーカーでシェア2位を占めるコネ（KONE）は、Tier2都市にも数多くの拠点を設けている。また、IT（情報技術）企業のタタコンサルタンシーサービシーズも、Tier2都市に拠点を設立している。これは、Tier1都市での人件費の高騰と人材の取り合いの激化を避け、Tier2都市で優秀な人材を確保・育成する動きである。つまり、企業活動が広がるほど雇用を生み、その雇用によってもたらされる消

表2 製品別・都市圏別の市場シェア

		(単位：%)		
		Tier1都市圏	Tier2都市圏	Tier3・4都市圏
BtoB製品の市場規模	事務機器	40	30	30
	医療機器	55	40	5
	高機能			
	低機能	20	70	10
一般耐久消費財の普及率	自動車	9	5	2
	テレビ	61	51	31

注) BtoB（企業間取引）は2008年、一般消費財は2006年時点
出所) 企業とのディスカッションおよび各種統計資料より作成。事務機器については、キヤノンインドアから多大なる調査協力をいただき作成

表3 JNNURMプログラムの対象都市と補助金額

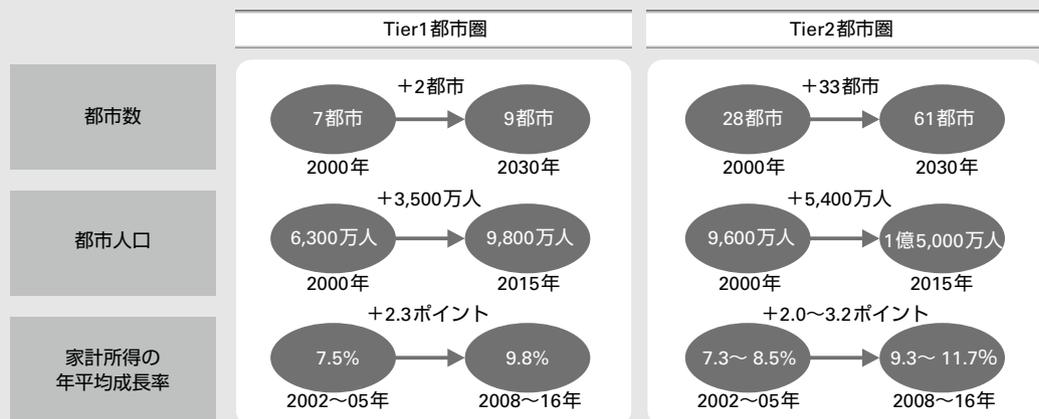
	対象都市数	補助金上限額 (7年間、円)
カテゴリ A (Tier1都市圏)	7	約1兆1,400億
カテゴリ B (Tier2都市圏をすべて含む)	28	約1兆1,400億
カテゴリ C (Tier3都市圏を含む)	28	約1,250億
合計	63	約2兆4,050億

出所) インド都市開発省

図3 BtoB企業の拠点配置



図4 今後の都市圏の発展予測



注1) 家計所得の年平均成長率

Tier1都市圏：ムンバイ、デリー、コルカタ、チェンナイ、バンガロール、ハイデラバード、アーメダバード、ブネ

Tier2都市圏：スーラット、カンパール、ジャイプール、ラクノウ、ナグプール、ポハール、コインバトール、ファリダバード、アムリトサル、ルディアナ、チャンディガル、ジャランダル

2) 注1のブネは本来Tier2都市圏だが、下記統計ではTier1都市圏に定義されているため、便宜的にTier1都市圏に含める
出所) インド都市開発省、UNFS (国連特別基金)、NCAER、2001年センサスより作成

費者市場が新たな企業を呼び込むという循環ができつつあるのである。

3 Tier1・2都市圏ともに中間所得層は急拡大する見込み

以上のように発展し始めたTier2都市圏は、今後、その成長をさらに加速させていくと考えられ、たとえば、都市数は今後30年間で倍増すると予想されている。また、都市人口の合計は今後15年間で1.5倍、家計所得は毎年2~3%成長していくと見られている(図4)。

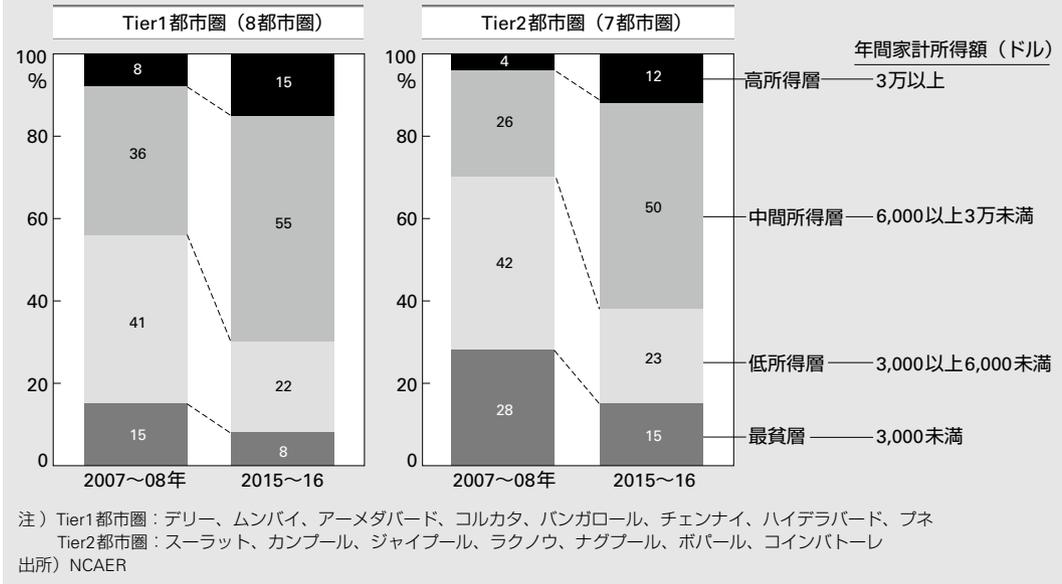
さらに、NCAER(インド国立応用経済研究所)の推計結果によると、年間家計所得別の人口構成比においても、Tier2都市圏の年間所得6000ドル~3万ドルの中間所得層が急拡大するとされている(次ページの図5)。この中間所得層というのは、全世界的に、国の発展段階や消費財の販売量を推定するうえで重要な物差しになるといわれている。たとえば、経験則的に、年間家計所得が1万ドル

を超えた層では、どの国も自家用車の普及率が跳ね上がるとされている。インドにおいても、この中間層は、ジーンズを履き、ピザなど欧米風の食文化も日常に取り入れ、週末には自家用車に乗ってショッピングモールに出かけるなど、平均的な日本人に近い生活をしている。

こうした中間層が人口に占める割合は、2015年までにTier1都市圏(8都市圏)で19ポイント増加し55%になる見込みである。一方、Tier2都市圏(7都市圏)でも、2015年までに24ポイント増加し50%になる見込みである。

なお、NCAERの推計結果はTier2都市圏の一部にしか過ぎないかもしれないが、インド都市開発省や主要なディベロッパーなども、中間層の著しい成長の波はTier2都市圏まで押し寄せてきており、今後、きわめて大きなポテンシャル(潜在可能性)を持った消費者市場が誕生してくると、同様の見方をし

図5 都市圏別の年間家計所得別の人口構成比



ている。

4 特に発展可能性が高い 12のTier2都市圏

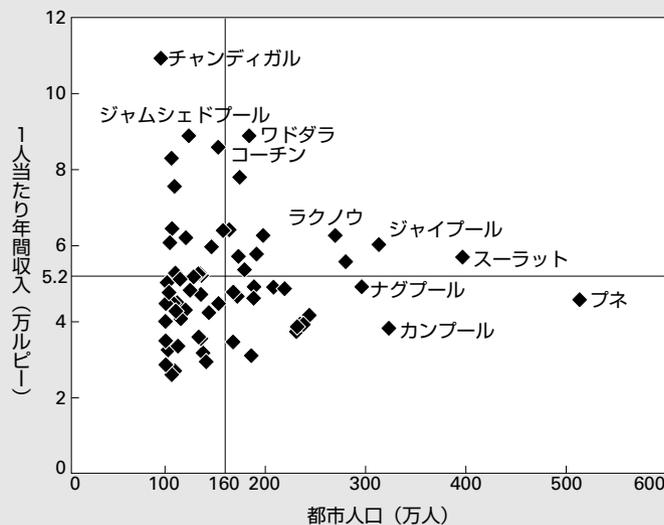
このように高い発展可能性を示しているTier2都市圏であるが、すべての都市圏の発展可能性が均一というわけではない。2006年

時点の都市圏別の年間1人当たり収入と都市人口を見ると、非常にばらついていることがわかる(図6)。

そこで野村総合研究所(NRI)は、都市発展を「人口の単純な増加ではなく、スラム化することなく経済活動が活発化すること」と定義し、インドのディベロッパーや政府関係者と協力して、Tier2都市圏のなかでも特に発展可能性の高い都市を抽出した。抽出に当たっては、恣意性を排除すべく、現在の都市人口数、1人当たり年間収入、政治的安定性、産業発展のコア(核)の有無、インフラ整備状況をスコア化して評価した(表4)。

その評価結果によると、Tier2都市圏のなかでも特に発展可能性が高い都市圏は、プネ、ナグプール、ジャイプール、スーラット、チャンディガル、インドール、ヴィシヤカパトナム、ワドダラ、次いでマドゥライ、ルディアナ、ボパール、ファリダバードの各都市圏であることが判明した。

図6 2006年時点での人口×1人当たり年間収入別の都市圏分布 (Tier1・2都市圏)



出所) インド都市開発省、2001年センサス、NCAERなどより作成

5 発展パターンは、サテライト型、産業牽引型、交通要衝・商業牽引型

これらの都市の発展の特徴は、大きく3パターンに分類できる（次ページの表5）。

①サテライト型

ファリダバードやデリー、グレートムンバイの都市に見られるようなサテライト型の

発展がある。これは、Tier1都市圏での過密状態が引き金となり、住居・オフィスが周辺100キロ圏内に移転し、周辺都市が発展していく形態である。

②産業牽引型

プネやナグプールのように、製造業やIT産業などが牽引役となって都市が発展するパターンがある。特に、IIT（インド工科大

表4 都市圏発展可能性の評価

コード	州	都市圏	① 人口	② 1人当たり収入	③ 政治的安定性	④ 政策的補助	⑤ 産業発展	⑥ インフラ	合計	
2	デリー	デリー	3	2	3	3	4	3	18	Tier1 都市圏
1	マハーラーシュトラ	グレートムンバイ	3	2	3	3	4	3	18	
4	カルナタカ	バンガロール	3	3	3	3	4	2	18	
5	グジャラート	アーメダバード	3	3	3	3	4	2	18	
6	タミル・ナドゥ	チェンナイ	3	3	3	3	4	2	18	
7	アーンドラ・プラデーシュ	ハイデラバード	3	3	3	3	4	2	18	
3	ウエスト・ベンガル	コルカタ	3	3	2	3	4	2	17	
8	マハーラーシュトラ	プネ	3	2	2	3	4	3	17	最有望 Tier2 都市圏
12	マハーラーシュトラ	ナグプール	3	2	2	3	3	3	16	
11	ラジャスタン	ジャイプール	3	2	3	3	3	2	16	
9	グジャラート	スーラット	3	2	3	3	3	2	16	
76	チャンディガル	チャンディガル	2	3	3	2	3	3	16	
21	マディア・プラデーシュ	インドール	3	2	3	3	2	3	16	
35	アーンドラ・プラデーシュ	ヴィシャカパトナム	2	3	3	3	3	2	16	
28	グジャラート	ワドダラ	2	3	3	3	3	2	16	
36	タミル・ナドゥ	マドゥライ	2	3	3	3	2	2	15	有望 Tier2 都市圏
22	パンジャブ	ルディアナ	2	3	2	3	3	2	15	
31	マディア・プラデーシュ	ボパール	2	2	3	3	2	3	15	
26	ハリヤナ	ファリダバード	2	3	2	3	2	3	15	
14	ウッタル・プラデーシュ	ラクノウ	3	2	2	3	2	2	14	
19	マハーラーシュトラ	ナーシク	3	1	2	3	2	3	14	
38	ケララ	コーチン	2	3	3	3	2	1	14	
43	マハーラーシュトラ	ジャバルプール	2	2	3	3	1	3	14	
10	ウッタル・プラデーシュ	カンプール	3	1	2	3	2	2	13	
13	ウエスト・ベンガル	アサンソル	3	2	2	3	1	2	13	
24	グジャラート	ラジコット	2	2	3	3	1	2	13	
30	タミル・ナドゥ	ティルワルール	2	3	3	1	2	2	13	
39	パンジャブ	アムリトサル	2	2	2	3	2	2	13	

注) コードとは、33ページの図2の地名に対応する

出所) インド都市開発省、センサス、NCAERをもとに、現地ディベロッパー、政府関係者と協力してNRIが作成

表5 産業の発展パターンと具体的都市

発展パターン	具体的都市名	街のイメージ	
		ショッピングモール、高層マンション	高層オフィス、工場
①サテライト型	<ul style="list-style-type: none"> ・ファリダバード ・アーバンムンバイ ・グルガオン、ノイダ 	★	★
②産業牽引型 (製造業・IT〈情報技術〉産業)	<ul style="list-style-type: none"> ・フネ ・ナグプール ・スーラット ・ヴィシャカパトナム ・ワドダラ 	★	★
③交通要衝・商業牽引型	<ul style="list-style-type: none"> ・チャンディガル ・ジャイプール ・インドール 	★	★

注) ★は街の主な機能・展開のタイプ、☆は街に一定程度存在する機能・展開のタイプ

学) など優秀大学の卒業生がいるものの、これまでは働き先がなかった都市において、Tier1都市圏から安価で優秀な人材を求めて金融・IT系企業がオフィスやR&D（研究開発）センターを設けるようになって発展するのが典型といえよう。

③交通要衝・商業牽引型

インドールやジャイプールのように交通の要衝であるか、あるいは住民の所得が高く商業が盛んで都市が発展するパターンがある。この好例としては、チャンディガルが挙げられる。同市は、国の直轄都市であるため州政府の力が及びにくく、都市開発をトップダウンで進めることができた。そのため、道路が碁盤の目状に整備され、4階建て以上の建築物の建設禁止、街路樹の伐採禁止などシンガポールにも似た街並みが形成されている。また、同市はインド北部に向かう交通の要衝にあり、近隣の豪農や商人がお金を遣うため、非常に裕福な都市となっている。

以上のように、Tier2都市圏の発展可能性は高いものの、その成長スピードは都市圏ご

とに異なっている。日本企業が戦略を構築する際には、それぞれの都市の特徴を把握し検討する必要がある。

III Tier2都市圏での戦略

NRIが、2009年6～10月に行ったインタビューによると、インドにすでに進出している日本のBtoB（企業間取引）企業約30社のうち、90%以上がTier2都市圏の発展可能性は理解するものの、突破口を見出しかねている状況にあることが判明した。このような状況になる要因は、次の3点に集約できる。

1 Tier2都市圏展開を難しくする3つの要因

(1) 高価格・高機能製品が通用しにくい

第1に、Tier2都市圏の顧客（政府・企業）は、Tier1都市圏の顧客ほど財務的余力が大きくなく、日本企業が強みを発揮できる高価格・高機能製品を必ずしも必要としないことが多い点である。

そのため、「現在は、インド国外から輸入

してきた高機能製品を投入し、Tier1都市圏でそれなりに市場シェアを獲得しているが、Tier2都市圏に進出すると、現地生産に切り替えなければならない。しかし、現地生産に踏み出すだけの大規模な投資判断ができない」（総合電機メーカー）との声や、「地元企業との価格勝負になった場合、値段は安いものの、安全性がぎりぎりの水準になるような性能の建築物をつくり出すことになる。それは、日本のものづくりに対する誇りと信頼に基づくブランドが邪魔して簡単にできることではない」（ゼネコン）といった声を聞くことが多い。

(2) 広い国土のため販路をつくりにくい

第2に、全国を網羅する代理店はほとんどなく、Tier2都市圏はインド全土に散在するため、営業効率の著しい低下を問題視する企業も多い。

たとえば、「Tier1都市圏は直販でカバーできる。しかし、Tier2やTier3都市圏になると代理店を活用せざるをえない。インドの代理店は、数人から十数人程度の家族経営も多く、営業範囲は1都市や1州までである。Tier2都市圏に進出するには、こうした代理店を1社ずつ東ねていかなければならず、その管理は並大抵のことではない」（事務機メーカー）といった捉え方をする企業や、「インフラ分野においては、州政府や地方のインフラ管理企業を顧客にしようとした場合、顧客ごとにつながるのあるコンサルタントやエージェント（仲介者）を探すことが必要となる。そのため、インドの28州すべてをターゲットにする場合、極論すると28のチャンネルを構築しなければならない」（インフラメーカ

一、商社）といった捉え方をする企業も散見される。

(3) 欧米企業のように迅速・大量に販路を立ち上げるシステムを持っていない

第3に、第2の要因と関連して、日本企業は、営業マンや代理店を手づくりで育て上げるため、営業網を一気呵成に立ち上げられないということがある。そして、そうこうしているうちに競合企業に先手を取られてしまうといった問題に直面することが多い。

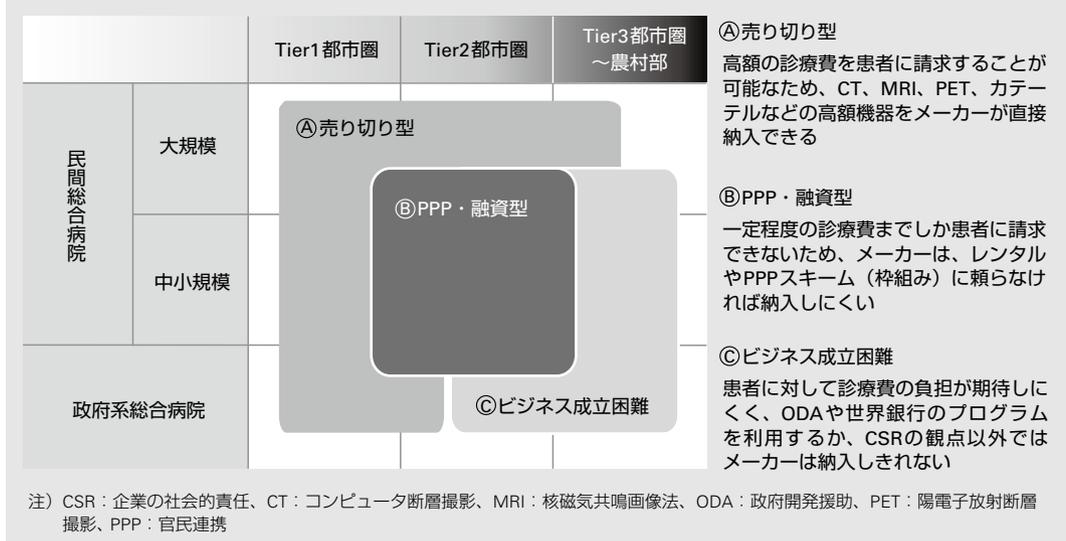
たとえば、「欧米の競合企業は、インド企業に対するM&A（企業合併・買収）により、販売・セールス網を一気に整備することに優れている。しかし、多くの日本企業がそうだと思うが、当社の場合もM&Aが風土に合わない。買収をしても相手企業をうまく管理しきれない。時間はかかるのはわかっているが、自社で着実にチャンネルを育てていくのが社風に合っている」（ビル設備メーカー）といった意見や、「日本国内では暗黙知として伝えてきたことが十分に『見える化』されていないため、営業マンをスピード育成しようとしても暗黙知が伝えきれず、自ずと限界が生じてしまう」（医療機器メーカー）といった意見を聞くことも多い。

Tier2都市圏に展開する場合、日本企業だけでなく欧米企業など他の外資企業もこうした問題に直面しているが、問題を克服して、Tier2都市圏で成果を上げ始めていると評価される企業も多い。たとえば、

■医療機器分野

- ゼネラル・エレクトリック（GE）
- シーメンス（Siemens）
- コヴィディエン（COVIDIEN）

図7 病院セグメンテーションとTier都市圏別に有効な医療機器



■弱電機器

- シュナイダー (Schneider)

■セキュリティ

- ハネウェルADI (Honeywell ADI)

■エレベーター

- オートイス (Otis)
- コネ (KONE)
- ティッセン・クルップ (Thyssen Krupp)

■空調

- LG電子
- キャリア (Carrier)

——などである。

Tier2都市圏に対する上述の外資企業の基本的な戦略は、自分たちの開拓した市場の魅力に多くの企業が気づくと、その時点で市場は旨味を失い始めるため、とにかく先行者利益を享受することが重要であると捉えている点にある。特に、アフターメンテナンスが重視されるBtoB業界では、顧客ストックを抱えるほど、アフターメンテナンス分の利益を初期価格から差し引き安価に販売することもで

きるため、その傾向は一層強まる。

2 先行する欧米企業の4つの戦略

上述の外資企業が、Tier2都市圏で成果を上げ始めている成功パターンを類型化すると、

- ①物売りに徹するのではなく、ファイナンス（融資）を組み合わせて市場を創出する
- ②低価格・低機能品も含めた幅広い製品ラインアップを整備する
- ③地元インド企業との提携によって販売ルートを効率的に整備する
- ④営業・代理店を迅速かつ大量に育成し管理できるマネジメントの仕組みを活用する

——となる。

(1) 物売りに徹するのではなく、ファイナンスを組み合わせて市場を創出する

前述のように、Tier2都市圏の顧客（政府・企業）はTier1都市圏の顧客ほど財務的余力が大きくなく、ニーズは高いものの商品を買

入することができない場合がある。たとえば、医療機器分野で考えると、疾患プロフィールが大きく変わらないかぎり、患者はTier1都市圏でもTier2都市圏でも同程度の割合で存在する。しかし、Tier2都市圏の患者は、Tier1都市圏の患者よりも平均的に収入が低く、MRIやCTといった画像系医療機器を利用したくても検査料を支払えない割合が高くなる。そのため、図7㉔のように、エリア（Tier）や顧客（病院）の規模によって、ビジネスが成立困難になる場合が出てくる。

この点GEは、医療機器単体で売り切りができないセグメント（図7㉕）に対しては、ファイナンスをうまく組み合わせ、新たな市場の創出に取り組んでいる。具体的には、Tier2都市圏では、PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：官民連携）スキーム（枠組み）を活用したり、移動型CTを開発し、維持費を支払うことのできない病院ではなく、検査料が支払える裕福な患者に機器を利用してもらったりすることで、患者から直接代金回収するスキームなども試みられている。

GEでは、マディア・プラデーシュ州のジャバルプールでナタジ・スバシュ・チャンドラ・ボース医科大学病院（The Netaji Subash Chandra Bose Medical College Hospital）や、グジャラート州のアーメダバード、バローダ、ラージコット、バウナガル、ジャムナガルの各市の病院にそれぞれPPPを実施したケースが代表例である。さらに、Tier3都市圏では、移動型CTをトラックに積み、村々を巡回して知名度を上げるとともに、ビジネスとして成り立つ仕組みをまさに今検討している。

（2）低価格・低機能品も投入した幅広い製品ラインアップを整備する

多くの日本メーカーが新興国で事業展開する際は、まず高価格・高機能製品を投入し、徐々に中級品や低価格品に移っていく傾向がある。一方で、欧米メーカーがインド市場に展開する際には、逆の発想で事業を組み立てて成功している。すなわち、大量に資本を投入してインド人に商品を開発させ、まず中級品の量販市場を獲得してブランドを構築した後、高機能製品を投入していくという戦略である。

たとえば、米国の空調メーカーであるキャリアは、1990年代にはインドでの市場シェアが十数パーセントあったが、2002年ごろに韓国メーカーが低価格品で大攻勢をかけてきたため、2、3%程度にまで下がった。キャリアはこの状況を打開すべく、高機能品に注力するのではなく、コスト競争に真っ向から取り組んだ。人件費40%削減、不採算事業からの撤退など徹底的にコスト構造を見直すことで低コスト化を図り（次ページの表6）、その結果、市場シェアは7%程度まで回復した^{注8}。

ほかにも、最適生産地を短期間にグローバル規模で組み替えることで、低価格・低機能品の投入に成功している医療機器メーカーがある。同社は、高機能品については本国および欧州で開発・生産し、低機能品は中国で生産している。2004年ごろまでは低機能品をインドで生産していたが、コストと品質が見合わなかったため、2年程度で生産を中止して中国に移管した。その後、現在は、1、2年以内に再びインドで生産することを検討し始めている。わずか3年程度のサイクルで生産の

表6 キャリアのコスト構造改革（2001～05年）

分野	施策	効果
不採算事業	2005年にコンプレッサー事業撤退	年間8万台削減
人件費	2001～04年で、従業員を1295人から755人に削減	人件費40%削減
広告費	2002年から03年にかけて広告費を前年比一律削減	前年比10%削減
部品調達	2000～05年に国内調達にこだわらず、安価で調達できる国から調達	国内調達比率85%から56%へ
固定資産	2001～05年の間に、ダマン、バンガロールの製造拠点閉鎖、グルガオンに集約	48%削減（4億円）
製品	フィリピン製の低価格製品投入（1台1万6000ルピ）	—

出所）JETRO（日本貿易振興機構）『米国企業のインド市場戦略』（2008年）をもとに加筆

配置をグローバル規模で柔軟に組み替え、コスト競争に果敢に挑んでいるのである。

また、コングロマリット（複合企業体）系の欧米のあるメーカーは、数千人規模のエンジニアを抱える研究所をインドに置いているが、そのうちの10～15%程度のエンジニアは、既存の自社製品をインドを含む新興国向けに再設計するためだけの仕事に従事している。これらの人材は、基本的には修士・学士号以上の大卒者で、優秀な人材や幹部にはストックオプション（自社株付与）を与えて転職しにくくさせている。

さらに、インド向けの製品開発に際して同社は、本国ですでに生産中止になった製品の技術を転用すべく、退職したエンジニアを再雇用してインドに送り込み、地元メーカーがつくった部品の性能を評価させ、低価格・低機能製品の開発に取り組んでいる。同社の幹部によると、「性能と価格のレベルを現状より向上させていく右肩上がりの開発は当然困難を伴うが、適度な性能とそれに見合った価格を備えた製品をつくる右肩下がりの開発も、同じくらいエネルギーを要する」という。

（3）地元インド企業との提携で販売ルートを効率的に整備する

Tier2都市圏を一定程度カバーして事業展開する場合、大規模な販売・アフターメンテナンス組織が必要となる。特に、中国のような総代理店がほとんどないインドでは、どこかに依頼すればすぐに全国レベルで販売できるということはあまりない。

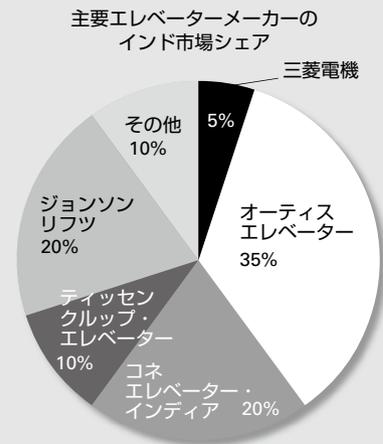
そのような環境のなか、インドの地元メーカーと提携することで、販売ルートを効率的に確保しシェア獲得に成功している例がある。たとえばエレベーター業界では、販売ルートを提携によって獲得する動きが目立つ。そもそもエレベーター業界は、エレベーターを設置した後は、24時間・365日体制でメンテナンスサービスを提供しなければならないが、エレベーター1台のためだけにサービスマンを1都市に配置していても採算が合わないという特色を持つ。

また、このメンテナンスフィー（手数料）が売り上げの一定割合を占めていることから、サービス対象となるエレベーターが一定数以上ストックされてくると、販売価格からそのぶんを差し引いて販売価格を抑えるビジ

図8 欧米エレベーターメーカーが買収・提携したインド地元企業

企業	買収・提携年	提携形態	買収・提携先企業概要		
			企業名	展開エリア	主要製品・保有資源
オーティス	1999	JV	マヒンドラ・アンド・マヒンドラ (Mahindra and Mahindra)	インド全域だが特に西部(ムンバイ)、南部(バンガロール)	低速機
コネ	2004	M&A	バーラト・ビジリー (Bharat Bijlee)	インド全域だが特に西部(ムンバイ)	低速機
ティッセングループ (Thyssen Krupp)	2001	M&A	ECEインダストリーズ (B.K.Birla くビルラグループ)	インド全域だが特に北部(デリー)	低速機
	2002	M&A	カレ (Kare)	西部(特にムンバイ)	低速機 導入済みエレベーター：3000台 従業員：250人

注) JV：共同企業体、M&A：企業合併・買収
出所) CMIE-Business-Beacon調査結果にNRIのヒアリング結果を反映



ネスモデルになっている。そのため、ストックをいかに増やし、優秀なサービスマンを確保・育成できるかが事業上の勝負どころとなってくる。この点、欧米メーカーは、有力なエレベーターメーカーを各地域で買収するか合弁会社を設立し、ストックを増やして競争力を高めてきた(図8)。

なお、提携先の地元企業の保守品質が劣悪だったため、提携後に莫大な補修費がかかり採算がかえって悪化する例もあり、パートナー選定の際には細心の注意が必要である。

(4) 営業マン・代理店を迅速かつ大量に育成し管理するマネジメントの仕組みを活用する

インドの広大な国土で、勝機を逃さずにレベルの高い販売・アフターサービス網を整備することも難しい課題である。多くの日本企業は、日本の優秀な営業マンもしくは手塩にかけて育て上げた地元の営業マンが、1社ずつ・1人ずつ以心伝心で丁寧に育て上げるの

が得意である。そのため、人材育成には、核となる営業マンが教えられる人数以上には営業マンを増やせないという限界があるが、磨き上げられた優秀な営業マンが育つ可能性が高い。一方、欧米企業が得意とするのは、他のエマージング(経済発展の初期段階)諸国で営業マンや代理店を育成・評価してきたノウハウを標準化し、横展開する方法である。この場合、営業マンや代理店の質は100点満点中70点程度の出来であるものの、短期間に大量に均一な営業マン・代理店を立ち上げることが可能となる。

インドでも、この手法で営業マンや代理店を育成している欧米企業は少なくない。たとえば、弱電機器メーカーのシュナイダーは、全世界に50カ所のトレーニングセンターを保有し、500人の専属講師を中心に、年間10万人に対して実施しているトレーニングをインドでも展開する。同社の標準化されたトレーニングの体系は、「商品」「ソリューション」「ビジネス」の3分野で構成されている。ち

なみに、ビジネスの分野では、電力会社へのアプローチの仕方や財務・法務リスクへの対処法、在庫管理の方法などをトレーニングしている。

以上のように、欧米企業のなかには、市場開拓に際してインド固有の特性を踏まえ、「事業」そのものからビジネスを構築し、「資本投入の思い切りのよさと標準化力」を武器に、Tier2都市圏に迅速に進出し始めているところがある。

IV 欧米企業の成功パターンからの日本企業への示唆

日本企業がこれまで得意としてきた海外進出は、生産コストの低減を求めて工場を移転し、そこを輸出基地として活用するか、あるいは高価格・高機能製品を市場に投入し、それにより地元メーカーとの差別化を図ってブランドを確立することが多かった。

この点、インドは、自動車産業を除くとサポートインダストリー（部品・部材製造企業群）がいまだ十分に育っておらず、輸出基地としてはまだ活用しにくい。また、インドは人口こそ世界第2位であるものの、中国ほどの購買力はまだなく、中間所得層も全国に散らばっているため、高価格・高機能製品を投入して獲得できる市場が意外と大きくない。つまり、インドへの展開に際しては、多くの日本企業が過去に培ってきた海外成功モデルとは異なった方法で挑戦していかなければならないのである。

欧米企業の成功パターンを踏まえたうえで導くことのできる一つの示唆は、インドで十分な売り上げや利益を上げるためには、

Tier1都市圏および高価格・高機能製品帯だけで事業をするのは厳しく、Tier2都市圏および中・低価格品、中・低機能セグメントに展開することが必要になってくるという点である。そのためには、インドの現地に即した製品開発および広大な国土での販路構築に向けた大規模な投資を行わなければならない。

多くの日本企業は、工場をつくるための投資には寛容であるものの、販路をつくるための大規模な投資にはあまり積極的でなかった。欧米企業や韓国企業が、今後、成長著しいインドのTier2都市圏市場の主導権を握るべく、大規模投資をし始めたところである現時点なら、日本企業のインド市場での勝機はまだ残されている。しかし、あと数年が経ち、インド市場の大きさを誰もが目の当たりにするようになってからではとき遅しといえよう。

インドの市場でビジネスを展開しようとする日本企業は、逐次・小規模な進出ではなく、思い切って一定程度進出し、これまではあまり実施してこなかった販路構築に大規模な投資を進めていくべきではないだろうか。本稿が、インド進出および同国での事業拡大を検討している日本企業にとって、少しでも参考となれば幸いである。

注

- 1 都市圏とは、都市住民（次の注2参照）が所在しているエリアを指す。なお、厳密には行政区分上の都市の定義とは異なる。これは、インドの統計データの制約から、行政区分上の都市でデータを整理できないため、近似値として活用している。本稿では、都市圏と都市を区別している
- 2 都市人口とは、就業年齢に当たる男性の75%以上が農業以外の定職に就いており、人口密度が

- 1 km²当たり400人以上で、1 地方当たり（1 行政区分当たり）人口5000人以上の地域に住んでいる人口を指す
- 3 市場シェア算出に際しては、キヤノンインディアに多大なるご協力をいただいた
 - 4 低機能品の定義は、MRIは1.5テスラー、CTは16スライスをしきい値としている
 - 5 インドに進出している欧米の医療機器メーカー、医療系商社、病院関係者とのディスカッションからNRIが算出
 - 6 正式名称は、「JAWAHARLAL NEHRU NATIONAL URBAN RENEWAL MISSION」（ジャワハルラル・ネルー全国都市再生計画）
 - 7 NRIのインド都市開発省へのインタビューに基

づく

- 8 JETRO『米国企業のインド市場戦略』2008年

著者

又木毅正（またきたかまさ）

事業戦略コンサルティング一部主任コンサルタント
専門はエネルギー・インフラ業界、BtoB系製造業、
インドなどへの海外進出支援、営業改革

中島久雄（なかじまひさお）

事業戦略コンサルティング部長

専門は中国およびアジア新興国における販売戦略策
定、人材育成支援