

# インドの消費市場の新局面と 日本企業の新興国市場戦略

岩垂好彦



## CONTENTS

- I インドにおいて成長の壁に直面する日本企業
- II 戦略の見直し——市場の空白地帯
- III 細分化された「富裕層」市場
- IV 日本企業の戦略オプションと本社の役割

## 要約

- 1 インドは、中国に続く成長著しい新興市場として注目されている。しかし、日本企業に目を向けると、思い描いたような収益成長が達成できずに苦勞している企業が多い。
- 2 日本企業の多くは、大都市の富裕層を対象に高級商品を売り込む戦略を描いているが、対象とする顧客層、地域、ポジショニングは、必ずしも現地の実情に合っていない可能性がある。
- 3 インドの富裕層には、伝統的な価値観を持った富裕層もいれば、新興の富裕層もいる。地域的な視点からは、地方や農村における購買力向上も視野に入れる必要がある。
- 4 インド、欧米、韓国、中国企業などが激しい競争を繰り広げるなかにあっても、ターゲットを明確に絞り込んだ戦略によって勝機を見出すことが可能である。
- 5 今後発展が期待される新興国市場は、日本からの距離が遠くなじみのない市場であり、厳しい競争のなかでの戦いが予想される。インドでの成功は、今後の新興国市場戦略にとって試金石となる重要なステップになるであろう。

## I インドにおいて成長の壁に直面する日本企業

### 1 インドで収益が伸び悩む日本企業

インドは中国に次ぐ人口を抱える大国であり、安定的に高成長を続けている。欧米の先進国や日本経済に停滞感が広がるなか、インド市場に参入する日本企業が増えている。中国とともに世界最大の市場となりうるインドは、今後のグローバル戦略上、重要な市場である。

しかし、インドの市場全体は伸びているにもかかわらず、収益が期待したほど伸びていない日本企業も少なからずある。それらの企業は、①販路開拓、②サービス体制の確立、③現地生産、④現地市場向け製品開発、⑤ブランド認知度を高めるための広告宣伝——といった投資ができていない。

このため、日本や東南アジア、中国向けの製品をインドに輸入して高値で販売しているケースが多い<sup>1)</sup>。それでも、「大都市部には富裕層も増えてきているだろうから、多少高額の製品でも十分に市場はあるだろう」というのが日本本社のスタンスである。

ところが、インドは中国や東南アジアの市場とは異なるため、上述のような日本本社の考え方ではなかなか成功しない。インドの大都市の富裕層市場は底が浅く、競争も激しい。ソニーやホンダなど現地で長年事業を展開している企業および現地企業とのディスカッションによると、現在、インドにおいて市場の成長性が高いのはむしろ地方である。

戦線がグローバルに広がるなか、インドに投下できる経営資源が限られるのであればなおさら、ターゲットを絞り込んだ戦略と、そ

れを実現するための日本本社の関与およびバックアップが必要である。

本稿では、筆者が過去5年間にわたり、企業の経営者や各界の一線で活躍する人々、消費市場研究者、学識経験者、政府高官、一般消費者などとのディスカッションから得た知見をもとに、地方に広がり始めた消費市場をはじめ、日本企業には必ずしも広く認知されていないインド市場の特徴を踏まえつつ、日本企業（主に消費財メーカー）の対応方向について提案する。

### 2 苦戦する後発参入の日本企業

苦戦している日本企業の戦略スタンスは、多くの場合「小さく始めて大きく育てる」方針で、以下のような点でおおむね共通している。

- 主なターゲットは大都市の富裕層
- 市場には後発参入（すでに先行企業がある）
- ハイエンド（高級）製品に特化
- 製品は輸入中心（価格競争力は弱い）
- 広告宣伝は必要最低限
- 代理店に販路開拓を委任
- サービス体制は販売量の増加に合わせて構築予定

このような企業の製品は、小売店の店頭に置かれていても、消費者に品質の高さが伝わらず、「わざわざ高いお金を払ってまで買う気にならない」と受け止められていることが多い。

#### (1) アフターサービスは品質の一要素

たとえば、デリー在住のある富裕層家族は、かつて日本に住んだこともあり、ぜひ日

本企業製の冷蔵庫を購入したいと思っていた。製品の表面の仕上がりの良さなど、日本企業ならではの質感の良さを高く評価しており、たとえ高額であっても買いたいと考えていた。しかし、販売後のサービス体制が不十分という販売店店員の説明を聞いて諦めてしまった。

インドでは多くの地域で電力が不足しており、停電や電圧の変化などは日常よく起こる。また、首都デリーの冬は最低気温が5度程度、夏は最高気温が40度を超えるという厳しい気候条件である。大都市部では家の面積が限られており、洗濯機は屋上やバルコニーなどに雨ざらしで置かれていることもよくある。

そのような厳しい条件下では、「電気製品などは故障しても仕方がなく、むしろ迅速にサービス対応をしてくれることこそ重要である」というのが、現地での受け止められ方である。製品そのものの品質は高く評価されながらも、修理部品の配送が遅いなど、サービス体制の不備のために支持されない日本企業の製品は少なくない。

## (2) 価格が高いことについての納得性

日用品の分野ではヒンドゥスタン・リーバ（ユニリーバの現地法人）、プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）、ジョンソン・エンド・ジョンソン（J&J）といった企業が先行している。なかでも、乳幼児向けのトイレタリー製品分野はJ&Jの牙城である。乳幼児を持つ母親に、「トイレタリー製品で最も信頼のあるブランドは何か」と聞けば、10人中9人あるいは10人がJ&Jと答える。市場での長年の実績、全国に広く張りめぐらされた販売

網、積極的なプロモーションなどで信頼を得ている。

そのように消費者の心理はJ&Jが独占している市場に対し、最近では英国のマザーケア、イタリアのキッコ、日本のピジョンなども高級ブランドとして参入している。これらの新しいブランドは、J&Jと同等以上の価格帯に商品を投入しているが、J&Jと比べると、店頭での商品の回転は遅い様子である。

消費者がこれらの商品を見かけても、「外国の製品で品質は悪くはないかもしれないが、実績のあるJ&Jよりもなぜ高いのだろうか」と疑問に思い、購買に結びつかないこともしばしば起こっているようである。

品質の良さや価格の妥当性を消費者に伝えるに当たって課題となるのは、販売店店員の商品知識および説明力が一般的に低いことである。店員教育をきちんと行う、消費者にサンプルを配布する、あるいは広告宣伝することなどによって、消費者に商品価値の高さを認めてもらわなければならない。

## 3 難しい先行投資の決断

インドは国土が広く、主要都市も全国に広がっている（図1）。そのため、販売網やサービス網を全国に展開することは、それだけでも大きな投資となる。

市場に後発参入すると、先行企業がすでに、品質と価格のバランスについての価値観を形成してしまっている。また、先行企業の多くは現地生産をしており、コスト競争力が高い。先行企業のハイエンド製品よりも高い価格設定で市場参入する場合、なぜそのような高い金額を出すだけの価値があるのかを消費者に納得してもらう必要がある。

しかし、マスメディア、なかでも影響力の強いテレビ広告には多額の費用がかかる。成功している先行企業では、全国規模の宣伝に年間に50億円、70億円といった資金を投入しているところもある。「小さく始めて大きく育てる」スタンスの企業からすると、そのような巨額の広告投資は難しい。

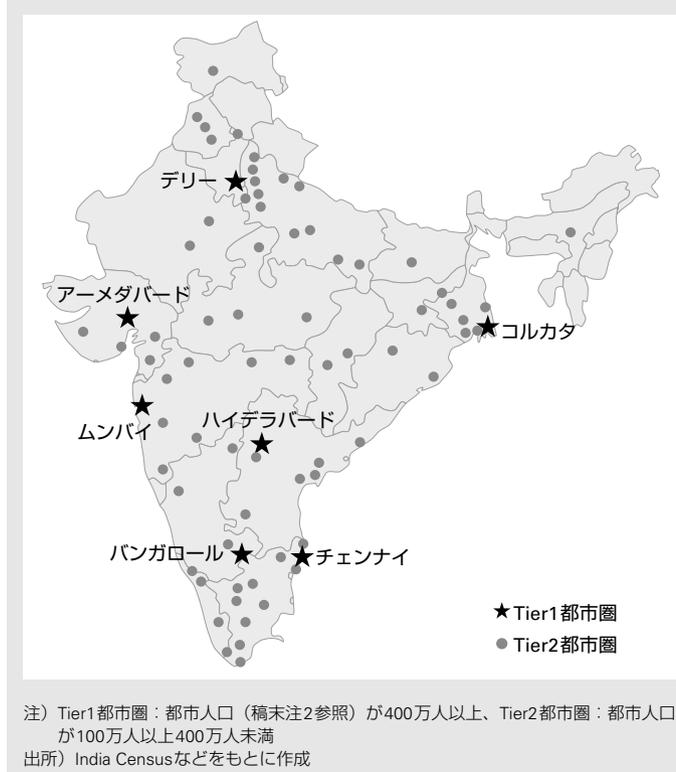
広告宣伝を積極的に行わないと、顧客からの指名買いも入らないため流通も扱いたがらない。流通が扱わないと店頭の商品が出回らないので、ブランド認知度は高まらないままという悪循環に陥る。

販路の開拓を代理店に任せている場合はなおさら難しい。代理店は、「販売量を増やすためには価格を下げるべき」「広告宣伝に投資すべき」といった提案をしてくることが多い。しかし、高付加価値のプレミアム商品として売りたい日本本社の意向にはそぐわないし、広告宣伝や現地生産をするための投資余力もない。インド事業の担当者や現地拠点の社員は、日本本社と現地の事情の間で板挟みになっており、有効な手が打てない。販路やサービス網の構築、積極的な広告宣伝、現地生産によるコスト競争力確保といった先行的な取り組みができないと、収益はなかなか上がらない。

インド市場で成功しているといわれる韓国のLG電子は、現地で2000億円を超える売り上げを実現しているが、全国に40を超える支店と数百にのぼるエリアオフィスを展開している。日本のスズキの現地法人マルチ・スズキ・インディアも、全国に700の販売店と2700を超える認定サービス拠点を展開している。

これだけの販売体制の構築には多額の費用

図1 インドの主要都市位置図



がかかり、後から参入しようにも簡単には追いつけない。インドの消費者を対象としたグループインタビューでは、「このブランドはインド市場で長く活動しているので信頼できる」といった発言もしばしば聞かれる。時間が経てば経つほど、先行企業と後発企業の差は拡大するばかりである。

## II 戦略の見直し——市場の空白地帯

それでは、これからインド市場に参入する、あるいはすでに参入している事業を大きく伸ばすためにはどうしたらよいのであろうか。先行している企業があるならば、その企業と同程度の販路、製品・サービス、価格、

プロモーションに追いつくために、思いきった投資で一気に体制を整えるのが理想である。それが難しいのであれば、現地の実情を踏まえたうえで、より絞り込んだ戦略とその確実な実行が必要になる。

## 1 大都市中心の展開の見直し

日本企業のインドへの進出は、デリー、ムンバイ、チェンナイ、バンガロールといったいわゆるTier1<sup>2</sup>の大都市から参入しているケースが多い。投資余力が限られているなか、初めは大都市から展開していこうというスタンスである。

その背景には、「大都市ではインフラも整備され、生活スタイルも西洋化が進んでいるが、地方は所得水準も低くて収益性は悪いであろう」という印象が、特に日本本社側にある。

確かに中国では、まず沿岸部の都市が発展し、今は内陸部の市場へと成長が伝播している。このため、沿岸部の一級都市、次に二級都市、そしてその後内陸部へ——というのが中国における市場参入の一般的なコースである。

しかしインドの場合、都市構造や州ごとの独自性、文化の違いを考えると、中国でのやり方が適切かどうかは再考する必要がある。

大都市市場から参入すること自体は誤った戦略ではない。人の往来の多い大都市の市場で存在感を高めることは、ブランドの認知度を高めるうえでも重要である。

だが、インドの大都市にはほぼすべての競合がひしめいている。ハイエンドからローエンド（低価格）までプレーヤーが出そろい、その多くは現地生産をしているためコスト競

争も激しい。

インドの場合、富は大都市だけでなく、それに次ぐ規模の都市や地方にも幅広く分散している。しかも大都市の富裕層の市場は底が浅い（これらの事情は第Ⅲ章で詳述する）。

このため、多くの企業と大都市市場で争う消耗戦によって疲弊するのではなく、一つの大都市を中心に、その郊外都市および周辺の地方都市を対象としていくことも一つの戦略である。

## 2 現地代理店の強みを活かした販路開拓

販路開拓を現地代理店に任せているがなかなか販売網が全国に広がらず、苦戦するケースも多い。

当該製品の分野で有力な代理店と組んでいて、全国各地の二次代理店や卸売業者にも名前の通った代理店ではあるが、拠点とする都市以外での販売がどうも広がらないということがよくある。

インドは英国からの独立の際、言語や文化が異なる地域ごとに州を形成した。また、商人のカースト（身分制度）は「Bania（バニア）」と呼ばれ、彼らはそれぞれの地方で長年にわたって同じカースト内の閉じた付き合いをしてきた。このため、ある特定の州で有力な代理店であっても、他の州ではなかなか販路を開拓できないということはよくある。

また、代理店側に市場開拓の意欲がどの程度あるのかも見極める必要がある。特に消費財については、消費者が欲しいといってくる製品を置いているだけという小売店が多く、しかもディストリビューター（販売流通業者）や卸売業者も、小売店が求めるものを右

から左へ流しているだけというのが実態である。

流通業者のなかには、品ぞろえを広げて取引コストを増やし回転の低い商品を扱うくらいなら、トップ3ブランドを扱ってほしいというスタンスも少なからずある。

そのような状況では、ブランド認知度がよほど高い製品でないかぎり、代理店任せで市場を開拓していくのは困難である。せいぜい、その代理店の本社のある州ぐらいは任せられても、文化や言語の違うエリアまで任せるのは難しい。

このような視点からも、全国に散在する大都市から順に市場展開することは、必ずしも得策ではない可能性がある。代理店とともに協力して自社の社員も配置し、その代理店が強い地盤を持つ地域に根を下ろし、まずはその地域できちんと体制を整えてから次の都市へと広げていくことも考えられる。

### 3 製品のポジショニングとコスト競争力

インドは価格に厳しい市場である。インドにおいて洗濯洗剤などの生産立ち上げと市場投入に携わってきたP&Gインド法人の元副社長は、「値段をいくりに設定するのかを先に決めてから生産や販売の体制を立ち上げた」と語っている。同社は2004年ごろ、洗濯洗剤の価格を一気に最大40%も引き下げ、競合に先んじてシェア拡大を図ったこともある。

消費財ではないが、ある日本の事務機器メーカーは後発であったため、先行他社よりも戦略的に低い価格設定をして市場に参入した。その結果、一気にシェアが拡大し、最終

的に自社が価格主導権を取れるようになった。

日清食品の即席麺「トップラーメン」は、店頭で見るとかぎり、インドの即席麺市場で最大シェアを持つネスレの「マギー」よりも1ルピー（約1.8円）程度安い価格設定となっている。インドで即席麺市場が拡大するなか、日清食品も売り上げを大きく伸ばしている。

後発で市場参入する場合、すでに市場にある製品よりも高い価格設定では、ブランドや品質、価値の認知度の向上に時間がかかる。そのため、①現地生産により価格を下げる、②容量を小さくして1購入当たりの消費者の支出額を下げる、③製品ラインナップを拡充し、ハイエンド製品は投入しつつも価格競争力のある中級商品で販売数量を稼ぐ——など、製品のポジショニングや価格設定についての工夫が必要となる。

## Ⅲ 細分化された「富裕層」市場

### 1 全国に散在する富裕層

多くの日本企業は、インドの「富裕層」の実態を十分に把握できていない。

インド市場への参入を検討する段階では、富裕層の全体がどの程度の規模であるかを把握するくらいでも十分であろう。しかし、ひとたび参入し、高い収益を上げていこうとするならば、ターゲットを絞り込んだ戦略を立案する必要がある。

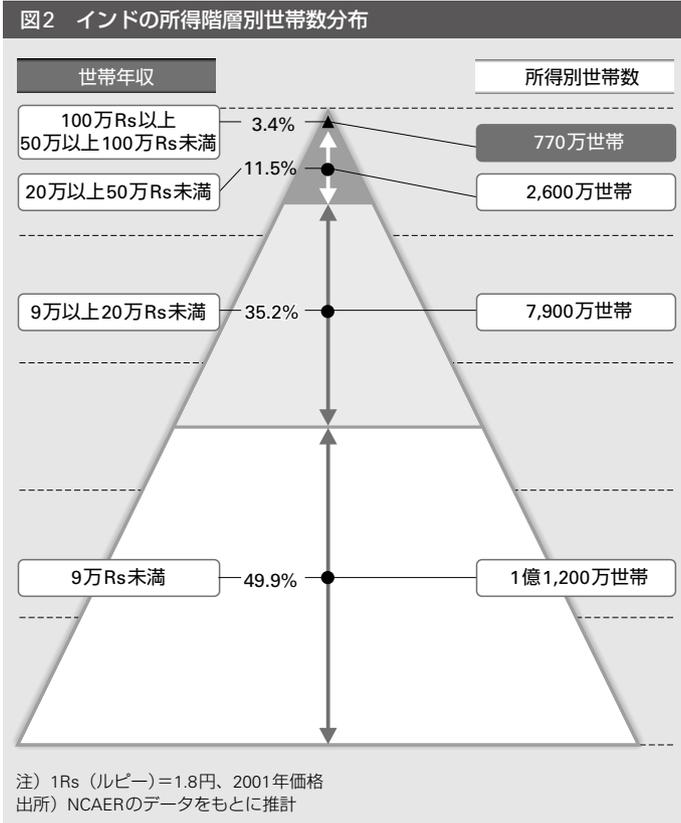
世帯年収が50万ルピー（日本円換算で約90万円）以上の世帯を富裕層とすると、富裕層の世帯数は全世帯の3.4%程度にとどまる（次ページの図2）。それでも、インドの総人口

は12億人であるため、世帯人員数が一定とすれば、上位3.4%だけを対象にしても4000万人の大市場となり、さらにそれに次ぐインド・ミドルリッチ層の一部まで取り込めば、

十分に大きな市場になる。そこまですべてを顧客層としてねらうという日本企業が多い。

しかし、現実にはそれほど単純ではない。特に大都市を中心に展開している日本企業は、これら4000万人が都市部に存在しているという前提で戦略を立案しているケースが多いが、それは必ずしもインドの現実を正しく捉えているとはいえない。

インドはもともと多数の藩王国から成り立っており、各王国に豊かな人とそうでない人がいた。中国のように、特定の都市や地域だけが先行的に豊かになっているわけではない。全国の所得の分布を見ると、上位20都市に30.8%、その他の都市に13.1%、地方には実に56.1%の富が存在している（図3）。したがって、上位3.4%の富裕層をすべてターゲットにしようと思えば、都市部はもちろん、地方も含めたすべてを市場として取り込む必要がある。



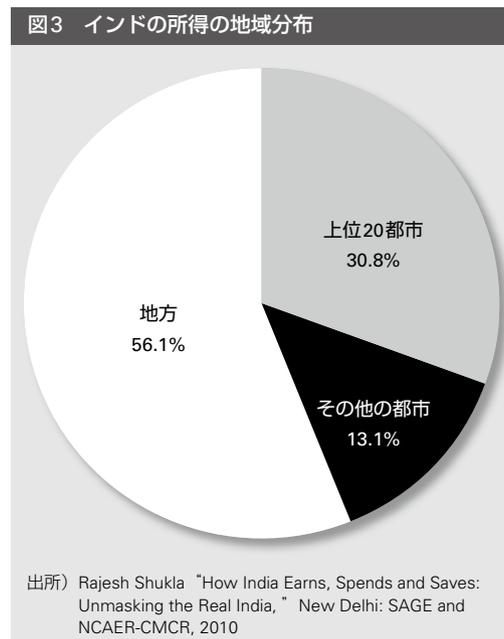
## 2 地理的な視点で見た 富裕層の3タイプ

インドの富裕層は、居住地別に大きく以下の3つのタイプに分けて把握できる。

- ①大都市中心部に住む旧来からの富裕層
- ②大都市近郊の衛星都市などに住む新興の富裕層
- ③地方都市に住む資産家の富裕層

筆者が、インドでは大都市だけにこだわらないほうがよいと考えている最大の理由は、①の大都市中心部の裕福な地区に住むのは、伝統的な価値観を持った富裕層が多いためである。

インドの大都市中心部を見渡すと、埋め立て地であるムンバイだけは建物が高層化して



いるが、デリー、チェンナイ、バンガロールなどでは高層ビルが少ない。2010年秋、デリーを25年ぶりに再訪した日本のあるデベロッパーの方は、「25年前と全く変わっていない」という認識であった。

これらの地区は、遺跡や自然保護のために開発規制がかかっているところが多い。既に、既存の所有者が土地を手放さず<sup>注3</sup>、民主主義的な制度のもとでは移転を促したり強制的に退去させたりするのも難しい。このため再開発が進まず、古くからの住民が住み続けていることが多い。

この結果、大都市の中心部には、過去10～20年の間に興ってきたIT（情報技術）や通信などの新興産業は比較的少なく、中小も含めた企業経営者など昔からの富裕層が多いのである。

一方、②の新興の富裕層は、勤務先が大都市の外縁部や郊外の衛星都市などにあるため、そうした地域に集積する傾向がある。彼らは外資系企業に勤めたり、外国との取引の多いIT産業や携帯電話等の通信事業など近代的産業に従事したりしている。日常業務のなかで異文化に触れる機会も多く、収入は毎年10%以上も安定的に伸びてきたような人々である。

生活スタイルの西洋化も進んでいる。外国ブランドの国際的な評判についても相応の知識を持っており、信頼できるブランドの選別も自分自身で可能である。外国旅行に行く家族もいるし、中華料理やパスタ、ピザなどの外来料理にも抵抗感がない。

さらに③として、農村も含めた地方都市においても、主に土地の価格上昇などで資産価値が上昇した人々が活発に消費をするように

なってきた。最新の電気製品や自動車などに、多くの注文が入ってきている。

これらの消費者の違いについて、もう少し詳しく説明する。

### 3 価値観が保守的な伝統的富裕層

インドは英国からの独立後、長らく社会主義的・閉鎖的な経済運営を続けてきた。このため、ほとんどの産業部門で内国資本中心の産業構造となっていた。国際的な競争にさらされていないぶん、品質の低い製品も少なくなかった。

インドの消費者は、国内市場で評価の確立していないブランドの製品を買うことに慎重になりがちだといわれている。特に保守的な消費者にその傾向が強い。筆者がインド人家庭を訪問調査したなかから興味深い事例を挙げる。

デリー市内西部のPunjabi Bagh（パンジャビ・バグ）という、古くから富裕層の居住するエリアの家族についてである。彼らは一戸建ての広い立派な家に住み、家にはエレベーターを備え、屋内には滝が流れていた。家財はひとつとおそろっているが、ブラウン管テレビもまだ使っている。日用品や食品は、近所のよろず屋さんが毎日届けてくれ、自分たちで買い物に出かけることはあまりない。食事は家族がそろって、その家に代々受け継がれてきたレシピのインド料理を食べている。旅行をすることはあっても国内が中心で、外国には出かけない。典型的な旧来型のインドの家族像である。

インドはネルー首相の時代から、外国企業や大企業に支配されない産業構造を目指してきたため個人事業主が多い。大都市中心部に

住む伝統的な富裕層の典型例は、数十人から数百人程度の従業員を雇用する企業経営者などである。

大都市中心部にも進歩的な富裕層がいないわけではないが、上述のような旧来からの富裕層が多く居住している。

#### 4 衛星都市に住む新興富裕層

この大都市中心部の富裕層と対照的であったのが、IT産業が集積することでインドの新興都市となったバンガロール郊外に住む世帯である。

この世帯では夫婦（30代後半）ともに外資系IT企業に勤務し、妻はIBMインド法人の財務副社長を務める。中上流層向けのマンションに夫婦と子ども1人、妻の親と同居している。家の広さは70m<sup>2</sup>程度とそれほど広くはないが、ソニー製の液晶テレビなど最新の電気製品を持ち、自家用車は夫と妻がそれぞれ1台ずつ所有する。買い物は週末にまとめてスーパーですませている。インド料理以外

にもパスタなどを食べ、長期休暇になれば外国旅行にも出かける。インドのなかでは生活スタイルが西洋化した家族の例である。

バンガロールの都市構造を見ると、市の中心部から20kmほどのところにホワイトフィールド、エレクトロニクスシティといったIT産業の集積する新興の街区が開けている。トヨタ自動車の現地拠点や新国際空港なども市の中心部から30km程度離れた郊外にある。新興の富裕層はそのような街に住んでいる（図4）。

過去10年、インドの経済成長を支えてきたのはITや通信などの産業であったが、大都市の中心部はコストが高く、開発規制などもあってスペースの確保が難しかったために、これらの企業は市の外縁部からさらに郊外へと立地していった。この結果、大都市の市域が拡大したり、大都市周辺に衛星都市が次々と生まれたりしている。

たとえばデリーでも、市の中心部から国道8号線沿いに30kmほど南西に下った郊外の衛星都市グルガオンに大規模な近代的オフィスビルが建ち並び、IT、通信、対事業所サービスなど新興産業が集積している。チェンナイでは、「IT回廊」と呼ばれる郊外のエリアに新興の富裕層が集中している。

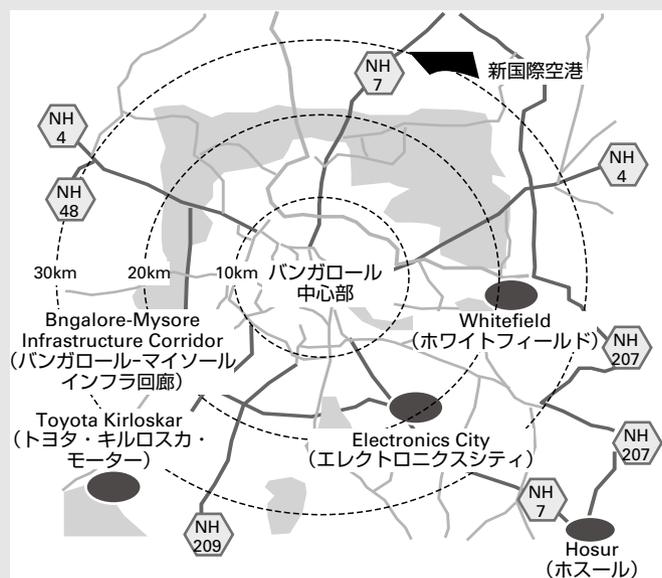
新興の富裕層は、このような大都市外縁部や郊外の衛星都市で次々と生まれている。

#### 5 裕福なインドの地方市場

もう一つ注目すべきは、インドの地方市場である。

韓国企業はすでに数年前から、また日本企業も最近になって、「購買力の高い市場」として地方市場に注目している。インドで幅広

図4 バンガロールにおけるIT（情報技術）産業拠点などの位置



注) NH : National Highway (国道)

い販売網を展開している企業とのディスカッションでは、販売の伸び率が最も高いのはTier3都市であるという指摘を受けることが多くなった。

ムンバイから北東に350kmほど内陸に入ったオーランガバードという地方都市は、メルセデス・ベンツを150台もまとめて注文したことで一躍有名になった。それも、「Sクラス」や「Eクラス」など、上位車種が半分以上を占めている。

インドの地方や農村は、果てしない貧困の広がるBOP（ベース・オブ・ピラミッド）市場では決してない。14ページの図3ですで見たとおり、インドの所得の5割以上は地方にあり、地方世帯の約6割は土地所有者である（図5）。彼らは、富を有しているうえに不動産価格の上昇により保有資産額が増え、消費を活発化させている。

インドには信頼できる不動産統計情報がない。相対取引が多く、価格の決め方も一定でないためである。現地不動産デベロッパーへのヒアリングによると、現在の土地所有者に対して、将来の開発利益を還元することを条件に土地の開発権を確保しているケースもよくあるという。こうしたケースでは、土地の所有権が移転したのかどうかも不明確で、現時点での土地価格がいくらなのかもよくわからない。

しかし、一般的に主要街道沿いやIT企業がオフィスを展開する地方の小さな町の周辺などでは、荒野のような何もないところでも資産価格が上昇しているといわれている。

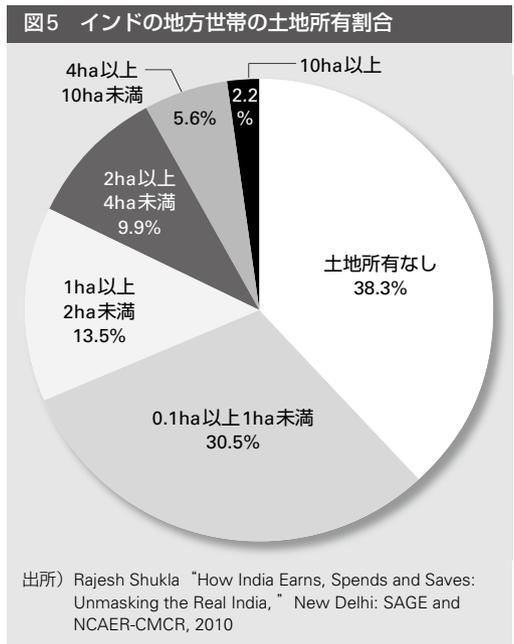
2006年に在印日本大使館が、日本企業向け工業団地のための用地を確保しようと、デリーから国道8号線に沿って土地をくまなく探

したものの、ほとんどの土地は現地不動産デベロッパーや個人投資家によって押さえられていたという。一団の工業適地を見つけたのは、デリーから120km近く離れたラジャスタン州のニムラナであった。120kmは、東海道新幹線で東京から三島までの距離に相当する。

この逸話が示すように、主要街道沿いを中心に、地方都市や農村まで含めて土地価格が上昇している。この結果、資産効果によって地方の消費が盛んになっている。

韓国やインドの電機メーカーへのヒアリングによると、このような地方市場では、電気製品でいえば、冷蔵庫と冷凍室が左右に分かれた、米国などでよく見られる大型の高級冷蔵庫（Side by Side〈サイド・バイ・サイド〉）、最新の携帯電話端末、32インチの液晶テレビなどがよく売れているという。

彼らの消費意欲は高く、ケーブルテレビなどを通じて最新の製品情報に関する知識もあり、購買力も高い。比較的評価の定まったブランドを中心に選ぶ傾向が強いといわれるた



め広告宣伝などによるブランド認知度の向上は必要であるものの、有望な市場である。

## IV 日本企業の戦略オプションと本社の役割

前章までで見てきたように、インドでは「大都市部の富裕層」という大雑把なターゲット設定をしていては、過当競争のなか、現場では消耗戦となっている可能性がある。

本稿の最後に、インドのどのような地域にターゲットを絞り、どのような展開をすべきか、またそれに対して日本本社がどのように関与していくべきかの一つの提案を示す。

### 1 新興都市をターゲットとした展開

大都市近郊の衛星都市には新興の富裕層が集まっており、生活スタイルも西洋化が進んでいる。彼らは、旧来型の富裕層よりも新し

い外国製品に対する受容性が高いと考えられる。

それでは、新興の衛星都市はどこにできるのであろうか。そのような都市の形成には3つのタイプが見られる。

第1に、大都市の市域拡大によって、今までは都市郊外であった地区が新たに整備され、都市機能が集積するタイプ。

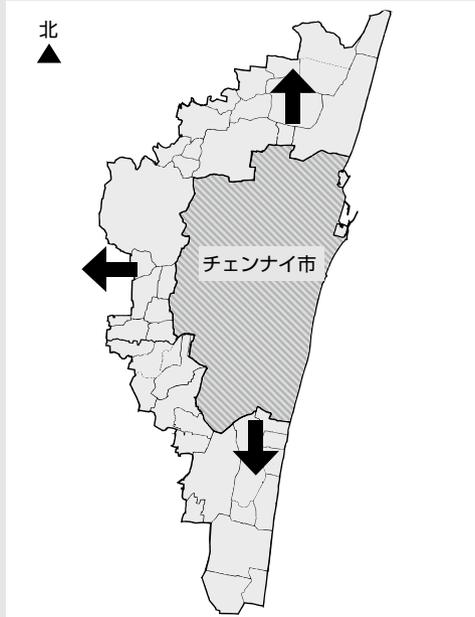
第2に、日本の業務核都市（横浜市、八王子市など）のように、大都市中心部から30～50km圏に発展する衛星都市のタイプ。

第3に、既存の大都市から50～100kmほど離れ、既存都市とは経済的な結びつきのほとんどない都市が建設されるスタンドアローンタイプ。

——である。第1の大都市の市域拡大は、たとえばムンバイ、チェンナイ、ハイデラバードといった都市で計画されている。既存の市域内は市政府がそれぞれ都市インフラを整備しているが、その周辺は開発が遅れていた。そのような市の外縁部で新しい街づくりが進んでいく可能性が高い（図6）。

第2の大都市中心部から30～50km圏の衛星都市は、IT産業の立地展開が一つの目安になる。インドのIT産業は欧米からのアウトソーシング（外部委託）を請けて成長してきたという背景があり、優秀な人材確保とともにコスト競争力の維持が不可欠である。このため、当初IT産業はバンガロール、チェンナイ、ハイデラバードなど南部の大都市郊外に立地していたが、次第に近隣の町にも拠点を構えたり、Tier2やTier3都市に展開したりしている。その結果、ITをはじめとしたオフィス街が形成され、さらにIT産業に関連する支援産業が集積して地域の所得が向上

図6 チェンナイ市の市域拡大計画



注) [http://www.chennaicorporation.gov.in/images/COC\\_City\\_Map.pdf](http://www.chennaicorporation.gov.in/images/COC_City_Map.pdf)を参考にした  
出所) 各種資料より作成

表1 Wipro (ウィプロ) およびWipro Infotech (ウィプロインフォテック) の立地都市と拠点数

州	都市	拠点数	州	都市	拠点数
Karnataka (カルナータカ)	Bangalore (バンガロール)	17	Rajasthan (ラージャスタン)	Jaipur (ジャイプル)	1
	Mysore (マイソール)	1	Gujarat (グジャラート)	Ahmedabad (アーメダバード)	1
	Mangalore (マンガロール)	1		Baroda (バローダー)	1
	Belgaum (ベルガウム)	1	Goa (ゴア)	Goa (ゴア)	1
	Hubli (フプリ)	1	Delhi (デリー)	Delhi (デリー)	5
	Raichur (ライチュール)	1	Haryana (ハリヤーナー)	Gurgaon (グルガオン)	2
Tamil Nadu (タミルナド)	Chennai (チェンナイ)	6	Madhya Pradesh (マディヤプラデシュ)	Bhopal (ボーパール)	1
	Coimbatore (コインバトール)	1	Uttar Pradesh (ウッタルプラデシュ)	Lucknow (ラクナウ)	1
Kerala (ケーララ)	Kochi (コチ)	2	Uttarakhand (ウッタラーカンド)	Kotdwar (コッドゥヴァラ)	1
	Thiruvananthapuram (ティルバナナタプラム)	1	Chhattisgarh (チャッティースガル)	Rajipur (ラジプル)	1
Andhra Pradesh (アンドラプラデシュ)	Hyderabad (ハイデラバード)	2	West Bengal (西ベンガル)	Kolkata (コルカタ)	5
	Secunderabad (セカンダラバード)	3	Assam (アッサム)	Guwahati (グワハーティー)	1
	Vijayawada (ヴィジャヤワダ)	1	Orissa (オリッサ)	Bhubaneswar (ブハネシュワル)	1
	Mumbai (ムンバイ)	5	Bihar (ビハール)	Patna (パトナ)	1
Maharashtra (マハラシュトラ)	Navi Mumbai (ナビ・ムンバイ)	1	直轄領	Pondicherry (ボンディシエリ)	3
	Panvel (パンベル)	1		Chandigarh (チャンディーガル)	1
	Pune (プネ)	4			

注) 濃いアミ掛けはTier1都市  
出所) WiproのWebサイト情報より作成

図7 マヒンドラ・ワールド・シティ



オフィスワーカー向け住宅



BMW工場



商業施設



国際学校

していく。

前ページの表1は、インドを代表するIT企業であるWipro（ウィプロ）グループのオフィス立地都市の一覧である。7つのTier1都市はもちろん、その周辺の衛星都市（セカンダラバード〈Secunderabad〉、ナビ・ムンバイ〈Navi Mumbai〉、パンベル〈Panvel〉他）、Tier2都市（コチ〈Kochi〉、コインバトール〈Coimbatore〉他）、さらには地方の小さな町（フブリ〈Hubli〉、ライチュール〈Raichur〉など）にも展開している。

第3のスタンドアロンタイプの都市建設の場合、既存の都市との連携は少ないが、その代わり、都市内に就業の場、住宅、教育機関、医療機関、レジャー施設など生活に必要なものはひととおりそろった、文字どおり都市そのものを建設する。開発規模も東京都の品川区の面積と同程度であるなど大規模なものが多い。

まるでアラブ首長国連邦のドバイの高層ビル街を想起させるようなグジャラート国際金融技術都市（Gujarat International Financial Tech City、グジャラート州）、自動車の設計開発拠点およびBMWの組み立て工場などが立地するチェンナイ郊外のマヒンドラ・ワールド・シティ（タミルナド州、前ページの図7）など、このような街づくりが目白押しである。

これら大都市近郊のスタンドアロンタイプの新興都市は、これまで都市機能があまり整備されていなかった場所に、近代的な街づくりが行われるものである。そこで展開されるのは、カースト制度に縛られた伝統的な個人商店や旧来的な価値観に基づく生活スタイルではない。近代的で西洋化された、世界各

地で共通に見られる中間所得層以上の生活空間である。

このような新しい都市に焦点を絞って販路を確立し、市場をしっかりと取り込む体制を確立することが望まれる。

インド全国に何十という支店を持つような先行企業は、すでにそれなりの規模になった都市を中心に展開してはいるものの、上述のような新興都市の販売網は必ずしも充実していないという指摘もある。

このような新興都市も、いずれは激しい競争にさらされる可能性もあるが、それでも後発企業が入り込む余地の残された市場であるといえる。

## 2 市場としての地方集客都市

前章で、インドの地方は豊かであることを示した。しかし、すべての地方、すべての農村が高額消費の舞台になっているわけではない。資産価格が特に上昇しているのは、大都市間を結ぶ国の主要基幹道路沿い、あるいはそうした主要基幹道路から分岐して各地域の主要都市を結ぶ道路沿いなどが中心になっている。民間デベロッパーの投資だけでなく、インド政府もこれらの場所で道路開発用地を購入している。

ただし、豊かになったとはいえ、あまりにも小さな町や遠隔地の農村の小売業は進展していない。そうした地方の住民たちは、家から近い主要街道沿いにある店まで買い物に行ったり、近隣の町やTier3都市まで買い出しに出かけたりしている。インド消費者研究で有名なRama Bijapurkar（ラマ・ビジャプカル）氏によれば、80kmぐらい離れた町まで買い出しに出かけることさえあるという。

地方には、そのように周辺から人々が集まる「集客都市」とも呼ぶべき都市がある。

デリーとムンバイを結ぶ産業大動脈、ムンバイからブネ、バンガロールを経てチェンナイに至る南部回廊など、参入に当たっては特に発展の著しいエリアを特定することが重要である。

### 3 地域ドミナント戦略

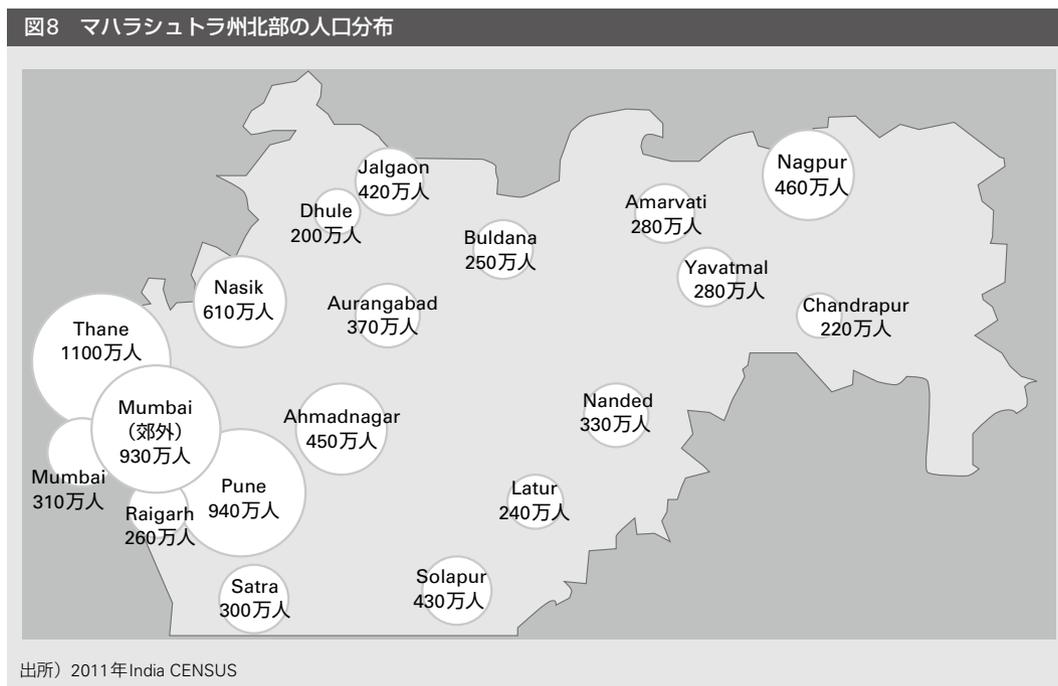
LG電子やマルチ・スズキ・インディアといった先行企業に追いつくには、これらの企業が10年、20年かけて築いてきた全国の販売網・サービス網を数年のうち一気に構築するか、それだけの販売網を持つ現地企業を買収することが一つの方法であろう。

実際に、パナソニックグループは自社ブランドの専売店網を急速に拡大したり、パナソニック電工（松下電工、当時）では、全国に販売網を有する現地企業のアンカーエレクトロニクスを500億円かけて買収したりしている（金額は報道ベース）。

しかし、それだけの投資を一気呵成に実現するのが難しい場合には、地域を絞った地域ドミナント的な展開が考えられる。たとえば、マハラシュトラ州は州内に1億人の人口を抱える巨大な州である（図8）。インド最大の都市ムンバイとその周辺地域に2300万人が集まり、さらにTier2都市であるブネを含む県には940万人。メルセデス・ベンツを150台発注したオーランガバードを含む県にも370万人と、州北部の主要地域を押さえるだけでも大市場となる。

ムンバイ中心部の激戦区から郊外の新興都市やTier2都市、地方集客都市などに販売網を丹念に構築し、地域のターゲットに絞って広告宣伝も積極的に展開することによって、州内でブランド認知度が向上していく可能性がある。

ムンバイにはグジャラート州の出身者が多いといわれているので、マハラシュトラ州で成功すれば、次はグジャラート州に展開していくことも考えられる。



インド企業には、そのように特定の市場で地歩を固め、他州に展開していった事例が見られる。シャンプーの「Chik (チック)」ブランドを持つ1983年創業のCavin Kare (キャビンケア)は、もともとは南部のチェンナイの企業で、まずは地元南部のタミルナドゥ州で成功し、南部各州でブランドの認知度を上げると、次に北部の食品や飲料の企業を買収するなどして全国に販路を広げていった。今では全国に展開するブランドとして、現地では広く知られている。

米国のウォルマート・ストアーズも第1号店舗は、競争が比較的緩いパンジャブ州に開店したし、リライアンス財閥のリライアンス・デジタルという家電量販店も、都市の高コストや過当競争を避けてTier2都市から参入し、競争力をつけてから徐々にTier1都市へ参入する戦略を取っている。

限られた経営資源を効果的に活用するためには、このように地域を特定し、そこでの成功をもとに他地域へと展開していくことも有効である。

競争の厳しいなかで、製品セグメント、顧客セグメント、地域セグメントを的確に見極めていくことが重要である。

## 4 現地企業との提携による

### コスト競争力強化

コスト競争力強化のためには、現地生産も視野に入れる必要がある。品目ごとに異なる関税をよく見極める必要があるが、製品よりも部品・材料で輸入したほうが安いのであれば、それらを輸入して現地で完成品に仕上げるといった工場を持つことも有効である。ゼロからの投資は多額の資金がかかるが、現地企

業への生産委託や工場の買収などで実現していくことが考えられる。

前述のとおりパナソニック電工が買収した現地企業アンカーエレクトロカルズの工場は、グジャラート州のカッチなど大都市から遠く離れた地方にあった。日本企業が自社で工場を建設しようとする、どうしても日本からアクセスの良い場所を選びがちだが、それではコストがかかりすぎる。これからの新興国で通用するようなコスト競争力の高いものづくりは、現地企業と協力してつくり上げるほうがより現実的である。

## 5 日本本社のグローバル戦略の 実力が問われるインド市場

最後に、日本本社の役割について確認しておきたい。

インド戦略をきちんと描き勝ち抜けるかどうかは、今後グローバルの新興市場で勝てるかどうかの試金石となる。

なぜならばインドは、日本人にとってなじみの深い中国や東南アジアとは異なる特徴を持った市場だからである。長い歴史のなかでは、西アジアや中近東、それに英国を中心とした欧州の影響を強く受けている。日本からの距離も遠く日本本社の目が届きにくい。現場のことは、遠い日本本社が口出しするのではなく、現地に任せたほうがよいことが多い。

一方で、現地拠点にしてみれば、遠い異国の地で巨大な多国籍企業やインド企業との激戦を強いられているのにもかかわらず、日本本社の関心や理解度が低く、経営資源の補給も逐次投入のため思いきった展開ができないというケースが多い。

ある日本企業の現地拠点長が、「インド事業はガダルカナル島の戦い」と比喻したこともある。中途半端な経営資源の補給では、十分な戦力とならず討ち死にしてしまう。現地では何をすれば収益が上がるのかを理解しながら、経営資源がなくその手立てが講じられないという場合は非常に多い。

今後発展が期待される新興国、たとえばブラジル、トルコ、中央アジア・西アジア、北アフリカといった国や地域は、インドよりもさらに遠く、日本企業にとってなじみの薄い国ばかりである。

このような新興国で成功していくには、中長期のグローバル戦略を立て、市場の特徴や競争の状況なども踏まえたうえで、どの地域にどの程度の経営資源を、どのようなタイミングで投下していくのか——といったロードマップを描いておく必要がある。

日々のオペレーション（運営）は現地に任せつつ、必要な経営資源は計画的に投下し、人材育成や販路開拓、ブランド構築といった、時間も手間もかかる取り組みについては、着実に実行していく必要がある。

## 6 着実な戦略実行でまず地歩固めを

インドの経済成長は、中国の7、8年遅れと認識されることが多い。中国よりも10年ほど遅れて経済の自由化が始まり、1人当たりGDP（国内総生産）の推移を見ると、確かに7、8年前の中国の水準にある。

しかし、市場の特徴や競争の状況は異なる。欧米、韓国、台湾企業はすでに相当な額を投資し、広い国土への販売網の整備やブランド認知度の向上に努め、有力な現地企業と手を組んだり買収をしたりしている。

インドは将来性の豊かな市場ではあるが、席は埋まりつつある。「小さく始めて大きく育てる」戦略であっても、まずはどこに焦点を絞って始めるのかをよく見極め、そこで確実に実績を上げて地歩を固め、次のステップへと備えていくことが必要である。

### 注

- 1 インドの通貨ルピーは減価傾向で、外貨建て商品はルピーに換算すると価格が上がり続ける。また、インドはWTO（世界貿易機関）に加盟しているものの、特に完成品には多くの製品分野で高関税が残っている
- 2 本稿では次の定義としている。Tier1：都市人口が400万人以上。Tier2：同100万人以上400万人未満、Tier3：同50万人以上100万人未満、Tier4：同50万人未満。また、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1km<sup>2</sup>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 インドには相続税がないため、不動産はそのまま遺産として受け継がれることが多い

### 参考文献

- 1 Rajesh Shukla “How India Earns, Spends and Saves: Unmasking the Real India,” New Delhi: SAGE and NCAER-CMCR, 2010
- 2 Rama Bijapurkar “Winning in the Indian Market: Understanding the Transformation of Consumer India,” John Wiley & Sons, 2007
- 3 Nandan Nilekani “Imagining India: ideas for the new century,” Penguin Press HC, 2009

### 著者

岩垂好彦（いわだれよしひこ）

自動車・ハイテク産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門はグローバル事業戦略、新興国事業実行支援など