

インド小売市場のポテンシャルと日本企業に求められること

田浦里香



CONTENTS

- I 成長が期待されるインド小売市場と小売業界の動向
- II 小売業態別に見た今後の方向性
- III 外資小売業の参入可能性と欧米小売業の動き
- IV 日本企業に求められること

要約

- 1 インドでは個人消費が拡大している。ただし、小売市場全体に占める近代的小売業の割合は約5%にとどまる。伝統的小売業が依然として消費者から根強い支持を受けていること、都心部では出店スペースを確保することが難しいことなどから、近代的小売業は漸進的に成長している。
- 2 多様な小売業態が一斉に登場し、それぞれが課題を抱えつつ今後の方向性を模索している。ショッピングモールがインド各地で盛んに開発されている一方、百貨店業態への新たな参入者は見られない。ハイパーマーケットや食品スーパーは急速に成長しているものの、これらは伝統的小売業と競合することから、中間層をターゲットとして郊外のニュータウンなどを中心に出店している。
- 3 2011年7月にインド政府は、複数ブランドの商品を扱う小売業について、地場資本企業との合弁による外資の直接投資を認める方針を決めた。最終的に規制が緩和されるまでにはなお時間がかかるが、欧米系グローバル小売業各社はすでに数年前から、卸売業などの形態でインドへの投資を開始している。
- 4 日本の小売業がインド進出を検討するに当たっては、パートナー企業の選択肢が狭められないうちに選定に着手することが望ましい。また消費財メーカーについても、現地の市場特性を学習するには時間がかかるため、テストマーケティングから始めるなど、何らかの形でできるだけ早いうちに進出することが望まれる。

I 成長が期待されるインド小売市場と小売業界の動向

1 インド小売市場の成長ポテンシャル

約12億の人口を抱えるインドは、中国に次ぐ巨大新興市場として、その成長が期待されている。「一人っ子政策」を取る中国と異なり、インドは25歳以下の人口が全体の約半分を占める「若い国」である。国際連合によると、人口がこのまま増加を続ければ、2021年には中国を抜いて世界最大になると予測されている。

またインドは外貨危機をきっかけとして、1991年に規制緩和、外資の積極活用など、経済の自由化へ向けた改革を行った。その結果、経済が大きく成長し、2003年度以降は実質GDP（国内総生産）成長率6.8～9.6%と高い成長を続け、2010年度も8.6%を記録するなど、高い成長を続けている。

このように人口増加と経済成長が著しいインドでは、個人消費の伸びを背景に小売業が成長産業として期待されている。2010年の小売市場規模（無店舗販売を除く）は約2650億ドル（約20兆2000億円）に達し、過去5年間は毎年10%以上のペースで成長している。

2011年7月に、インド政府の事務次官会議が、「複数ブランドの商品を扱う小売業に関する外資規制を緩和する方針を決定した」と報道されて以降、海外展開に積極的な日本の小売業や消費財メーカーの間でもインドへの関心が高まっている。

しかしインドの小売業の実態に関して提供される情報は、これまでは断片的なものが多かった。本稿では、インドにおける小売業の

全体的動向と主要都市別の動き、および各小売業態の現状と今後の成長可能性、さらには外資規制緩和の見通しに関して包括的に捉えたうえで、インド進出を視野に入れる日本企業への提言を行う。

2 根強い力を持つ伝統的小売業

インドの小売市場は規模を拡大しているものの、組織化された近代的小売業の占める割合は約5%にすぎない。この数字に対しては、「近代的小売業の市場シェアは依然小さい」と否定的に解釈することもできるし、「近代的小売業には大きな発展の余地が広がっている」と肯定的に解釈することもできる。いずれにせよ今後のインド近代的小売業の姿を占うに当たり、理解しておかなくてはならないのは、伝統的小売業をめぐる現状である。

インドの小売市場の約95%を占めるのが伝統的小売業、いわゆる「パパママ・ストア」である。日本や中国などにおいて、高度経済成長期には、資本力のある小売企業が店舗数を急速に拡大し、豊富な品揃えと低価格によってパパママ・ストアから顧客を奪うという現象が見られた。インドでも近い将来、食品や日用品の消費の場がパパママ・ストアから近代的小売業へ移行するのであろうか。

(1) 消費者から根強い支持を受けるキラナ

インドのパパママ・ストアは「キラナ(Kirana)」と呼ばれる。売店のような約10m²の小規模のキラナもあれば、食品から雑貨までひとつおりの日用品を取り揃える50m²以上の規模のキラナもある。

インドの小売市場において、キラナは消費

者から根強い支持を受けている。その背景には次のような事情がある。

キラナは消費者に高い利便性を提供している。店頭販売だけでなく、顧客から電話で注文を受け、家に配達する。なじみの客にはつけ払いの便宜も図っている。交渉によって値引きしてもらうことも可能である。

一般的にキラナの売り場面積は小さく、各店舗が取り扱う商品のカテゴリーは限定されている。そこで消費者は「どの商品はどこのキラナから買う」というように、自らの購買チャンネルを決めている。

インドでは経済発展に伴って中間層の世帯が増加している（中間層については、本誌2011年10月号、石坂英祐「インド・ミドルリッチ層の生活スタイル変化に対応するためのマーケティング戦略」を参照されたい）。

中間層の世帯の主婦たちにとって、ハイパーマーケットや食品スーパーに出かけて自分で荷物を運ぶよりも、キラナに届けてもらう従来の購買スタイルのほうが便利である。共働きの世帯の場合、日本のように帰宅途中で自ら食品スーパーに寄って買い物をするよりも、メイドを雇って家事を任せることが少なくなく、また車で帰宅経路に食品スーパーがあるとはかぎらない。富裕層の世帯もメイドを雇っており、メイドには「キラナに電話して配達を頼む」という購買スタイルが定着している。

生鮮食品に関しても、住宅地に点在する伝統的な市場や、リヤカーを引いて集まる行商人たちから買う消費者が依然として多い。食品スーパー等で売られている商品は鮮度が悪いうえに高価であるため、食品スーパー等は、生鮮食品の購買チャンネルとしての優先順

位は低い。

(2) 出店に制約が多い近代的小売業

ハイパーマーケットや食品スーパーなど、近代的小売業の店舗数は急速に増加しているものの、都心部の消費者の生活圏にまんべんなく行き渡ってはいない。その最も大きな原因は、都心部では大型小売店を出店できるだけの不動産を確保することが難しいという事情からである。

土地は集客力のある都心部ほど細分化されており、古くからの地主たちに所有されている。地主たちと交渉して土地を買い上げ、一定規模の土地を確保することは、理屈のうえでは可能だが、現実には非常に難しい。

あるインド人が、「インドはパパママ・ストアの国 (India is a country of shopkeepers.)」と表現していたとおり、実際、都心部の商業に適した地域は多数のキラナが軒を連ねて占めている。たとえ近代的小売企業が土地の購入代金を払い代替の土地を提供すると申し出ても、キラナにとっては自分たちが築いてきた顧客基盤を失うことになり、必ずしも魅力的な提案とはならない。顧客基盤のある土地で商売を続けるために近代的小売店の一角に入居させてもらえるかとキラナが要望してきても、ストアコンセプトとは相容れないため、近代的小売企業には受け入れられない。

また、キラナは家族経営であるため、店員を雇うのに必要な人件費がかからない。顧客基盤がしっかりしていれば、在庫の回転が速いうえに税金を払っていないケースも少なくない。最近では事業者向けに大量一括売りをも行うなど、店構えは小さいながら業容を拡

大するキラナも現れている。キラナの経営は利益率が高く、手放しがたい魅力のあるビジネスである。

仮にキラナが土地の売却に合意したとしても、インドの都市部では不動産価格が高騰しているため、地上げには多大なコストがかかる。後述するように、利益率の低さに苦勞しているインドの近代的小売企業は、多額の土地購入料やテナント料を支払ってまで、都心部での出店に注力する余裕はない。

このような事情からインドの諸都市では、食品スーパーやハイパーマーケットは、商圈人口の動態を分析して集客が見込める立地を選んで出店するというよりも、不動産を確保できたところに出店する傾向が強い。結果として、買い物が必要なときにすぐに行ける場所に食品スーパーなどが無い以上、消費者にとってはキラナが当面の主要購買チャネルであり続ける。

3 漸進的に成長する近代的小売業

伝統的小売業が根強い力を持つものの、近代的小売業は2010年に、前年比売り上げが約21%増と急速に成長している。清潔でエアコンが利いた売り場で、豊富な品ぞろえのなかから自分で商品を選ぶという購買経験を重ねるうちに、ハイパーマーケットや食品スーパーでの買い物に利点を見出す消費者が徐々に増加している。

また、前述のように、都心部では伝統的小売業が消費者の根強い支持を受けている一方、郊外に発展しつつあるニュータウンには伝統的小売業が存在しないため、ハイパーマーケットや食品スーパーで購買する生活スタイルが、中間層に浸透している。

さらにインドでも近年は、オフィスでホワイトカラーとして働く女性が増加し、核家族化が進みつつある。インドでは新鮮な食材や調理したての料理が好まれるが、冷凍食品やカット済みの食材をパックにした商品も、共働き世帯などに徐々に受け入れられるようになっていく。こうした商品を扱う近代的小売店が、消費者の家族構成や生活スタイルの変化に伴って来店客を増やしていくことは間違いない。

ただしインドの消費者の購買チャネルは、「キラナからハイパーマーケットや食品スーパーへ」と、単純な形で切り替わるわけではない。消費者は当分は、一方でキラナの利用という保守的な購買スタイルを維持しながら、他方では週に1回から月に1回といった頻度で、ハイパーマーケットや食品スーパーをも利用するというように、伝統的小売店と近代的小売店とを使い分けていくと考えられる。

その結果、近代的小売業は今後も着実に成長するが、小売業全体に占める割合が劇的に拡大するわけではない。業界関係者の間では、「近代的小売業が小売業売上総額に占める比率は、楽観シナリオで5年後に約10%（現在の2倍）」というのがほぼ一致した将来見通しである。

なお、インドの近代的小売業の発展スピードが遅いのは、政治的理由からだとする説がある。つまり、キラナは大きな票田であるためインドの政治家が近代的小売業に反対の姿勢を堅持していることが、近代的小売業の発展にとっての阻害要因だという考え方である。

キラナが重要な票田であることは間違いない

いが、近年、政府は小売業を、「インド経済を牽引し、雇用吸収力が期待できる成長産業の一つ」として捉えるようになってきている。実際、外資の参入規制はあるものの、地場資本の小売企業に対しては、特段の規制を設けていない。

2007年には、食品スーパー「リライアンス・フレッシュ (Reliance Fresh)」が、オリッサ州などインドの東部および北部のいくつかの州で、事業基盤を奪われることをおそれた小規模事業者から激しい攻撃を受け、出店ペースを落とさざるをえない事態に追い込まれた。近代的な小売業に対するこうした反発は、特にインド北部で強いといわれる。しかし近代的な小売店の数が徐々に増し、目下のところキラナと激しく競合する事態に至っていないことから、キラナの店主たちの反発は以前ほど目立たなくなっている。

総じていえば政治的な事情よりも、消費者の価値観や購買スタイルが保守的であることのほうが、インドの近代的な小売業の発展スピードが遅いことの大きな原因になっていると考えられる。

4 都市により異なる小売事情

都心部から郊外にかけてハイパーマーケットや食品スーパーが、また外縁部から郊外にかけてショッピングモールが建設されるのが、インドの主要都市における商業施設の展開の基本的なパターンである。

インドの都心部では、土地が細分化された形で地主に所有され、不動産価格が高騰しているため、商業施設だけでなく、住宅やオフィスについても、新たに開発可能な土地を見つけることが難しい。首都のデリーでは、民

間の地主に加えて、鉄道省や軍などの政府機関が広大な土地を所有していることもあり、都心部の再開発の余地はほとんどない。そこで都市外縁部や郊外で土地が比較的安価に入手できると、デベロッパーはショッピングモールやマンション、オフィスなどを開発する。

都市内鉄道が十分に発達しておらず、整備されるまで長い時間がかかるインドでは、郊外に形成されるニュータウンと都心部とは、道路ではつながっているものの、人の流れは分断されている。インドの郊外のニュータウンは、日本のように鉄道によって都心の中心業務地区 (Central Business District : CBD) につながるベッドタウンではなく、居住、就業、買い物や余暇活動のすべてがその中で完結する「衛星都市」である。衛星都市にはインド経済を牽引するIT (情報技術) 産業などの企業がオフィスを構え、そこで働く中間層の人々がマンションに居住している。

日本ではモータリゼーションが起爆剤となって、週末に郊外型商業施設へ車で出かける生活スタイルが現れた。インドの郊外型商業施設の持つ特徴は、モータリゼーションよりも、前述のような都市構造や交通インフラの事情が大きな背景となっている。

このような状況が、インドの主要都市では共通して見られる。たとえばデリーの場合、南方の衛星都市グルガオンや、グルガオンに至る手前のデリー外縁部ヴァサントクンジなどに、ショッピングモールが盛んに開発されている。ムンバイでもマラドなど、北部の郊外エリアにショッピングモールが多数建設されている。

ただし都心部でも、放置されてきた古い工場跡地が再開発されて、複合商業施設が建設されることがある。ムンバイの「ハイストリート・フェニックス (High Street Phoenix)」がその例である。ムンバイの都市部には、休止したままの工場が他にもあり、再開発の余地がある。

インド南部を代表する人口750万人の都市、チェンナイについて見ると、ショッピングモールのほとんどは地元の土地所有者やデベロッパーによって開発・運営されており、全国レベルで事業展開する大手デベロッパーの存在感は薄いことが特徴である。また、後述するように、他の都市ではデベロッパーが商業施設を売却してしまうことが多いが、チェンナイのデベロッパーは長期的に保有・運営している点も特徴的である。

ショッピングモールの数は他の都市に比べて少ないが、チェンナイ南部の郊外にニュータウンが建設されており、今後はショッピングモールの数が増すと予想される。チェンナイの生活者の消費価値観は保守的である。地元では高級ショッピングモールとして位置づけられているモールであっても、国際的な高級ブランドの出店がほとんど見られない。

東部を代表するコルカタは、人口約1300万人を擁するインド第3の都市（2010年時点、国際連合）である。英国統治時代に首都が置かれていた歴史的背景もあり、富裕層、中間層、低所得層のいずれもが一定の規模で存在する、多様性に富んだ市場である。ただし、2011年5月の選挙で敗北した共産党率いる左翼戦線が、34年間の長きにわたり西ベンガル州の政権を握ってきたため、本格的な経済発展が始まるのはこれからであると考えられて

いる。2008年に南部の外縁部に開業したショッピングモール「サウスシティ・モール (South City Mall)」は、集客の面で非常に成功しており、コルカタの消費者の流れを変えたといわれる。コルカタは、人口は多いが地理的な範囲は小さいため、人の移動が短距離に収まっている。また、他の都市に比べて古くから公共交通が発達しており、サウスシティ・モールの来店客の8割が公共交通を利用している。

コルカタ東部の郊外ニュータウン、ソルトレイクに開店したショッピングモール「シティセンター (City Centre)」は、モールが投資家などに売却された後も、デベロッパーがテナント誘致サービスなどをオーナーに提供し、ショッピングモールの運営を継続的に担っているため、ブランド構成が戦略的に行われ、集客に成功している数少ない例である。

II 小売業態別に見た今後の方向性

インドで発展しつつある近代的小売業には、ハイパーマーケット、食品スーパー、百貨店、ショッピングモール、コンビニエンスストアなど、多様な業態がある。専門店を除く総合業態を中心に、インドで今後どのような業態が成長する可能性があるのかを見ていく。

インド小売業界関係者からは、しばしば、「インドの近代的小売業の歴史は約10年しかない。近代的小売業自体が未開拓の領域であり、どのような業態に関しても発展の可能性はある」という言葉を聞く。

確かにインドの小売業態は、「1人当たりGDP（国内総生産）が1000ドルを超えると

ハイパーマーケットや百貨店が、2000ドルを超えると食品スーパーが、3000ドルを超えるとコンビニエンスストアが、1万ドルを超えるとショッピングモールが出現する」というような、定説どおりのステップを順に踏んで発展しているわけではない。ほぼ同時期に多様な業態が一斉に登場し、それぞれが以下に述べるような課題を抱えつつ、今後の方向性を模索している段階にある。

1 百貨店

日本をはじめ東アジアの各国・地域では、百貨店という業態が古くから発展しており、十数年から数十年の歴史を持つ地場資本の老舗プレーヤーが存在する。

一方、インドの主要都市で見かける百貨店のプレーヤーは、「ショッパーズストップ (Shoppers Stop)」と「ライフスタイル (Lifestyle)」の2者にほぼ限られる。ライフスタイルはドバイ資本のランドマークグループ (Landmark Group) 傘下の百貨店である。インドでは、英国資本の「マークス・アンド・スペンサー (Marks & Spencer)」や、タタグループ傘下のトレント (Trent) による「ウエストサイド (Westside)」なども百貨店と呼ぶ場合があるが、これらの店で取り扱う商品の大半はオリジナルブランドである。したがって、厳密な意味で百貨店と呼べるのは、地場資本ではショッパーズストップのみである。

ショッパーズストップは、1991年にムンバイで開業した高級志向の百貨店である。一号店は単独店であったが、その後出店したほとんどの店舗は、ショッピングモールのなかに中核テナントとして入居している。単独出店

の場合、土地の確保と建設に多大な時間と費用がかかるが、ショッピングモールに入居すれば賃料だけでよく、モールの集客力と、駐車場や警備などの付帯設備・サービスを利用することができる。

あるショッピングモール内のショッパーズストップの店舗は、1階が化粧品、宝飾品、香水、婦人服、婦人靴等、2階が紳士服、紳士靴、スポーツウェア・用品等、3階が生活用品という売り場構成になっており、日本や東アジア各国・地域の百貨店を小型に圧縮したような形である。ただし売り場には、ショッピングモールに専門店として出店しているのと同じ顔ぶれのブランドが並んでいるだけで、当該百貨店に固有のブランド構成や、バイヤーが工夫を凝らした商品構成がうかがえるわけではない。

ショッパーズストップの一号店が開店した1991年当時は、高級志向の画期的な近代的小売店であった。しかし間もなく、百貨店と同様に、多彩なブランドの陳列を見て回って買い物を楽しむ空間を提供するショッピングモール業態が登場したため、百貨店は独自の発展プロセスを歩む機会を奪われたのではないかと考えられる。

地場資本で1社、外国資本で1社しか主だったプレーヤーが現れていない現状を見ると、インドで百貨店はあまり有望な業態ではない印象を受ける。

日本の場合、百貨店の苦戦の背景には、消費の成熟に伴って、消費者がより水準の高い専門店への志向を強め、総合業態が訴求力を持ちにくくなったことがある。しかしインドは消費に火がついたばかりの段階にあり、百貨店は成熟業態とはいえない。

インドの小売業界関係者がしばしば言及するのは、「インドではブランドの数が限られているため、ブランド構成の工夫の余地が小さく、どの商業施設も似通ってしまう」ということである。同じ総合業態である百貨店とショッピングモールとを比較すれば、ブランド構成が似通っている以上、店舗のパラエティの幅や、映画館やフードコート（セルフ式の飲食店が集まった飲食スペース）を備えている点で、ショッピングモールのほうが、余暇を費やす商業施設としての魅力が大きいと考えられる。

現在、ショッピングモールの中核テナントとして見ても、百貨店は単に「高級志向の売り場」という以上の価値を発揮しているとは思われない。今後、地場または海外のブランドの選択肢が増し、百貨店が消費者に独自の魅力を訴求する売り場づくりを行うようになれば、ショッピングモールの中核テナントとしての集客力が高まるであろう。また、不動産価格の高さを補えるだけの集客力・販売力を備えた商業施設として、都心部に単独店を出す可能性も生じてこよう。

2 ショッピングモール

ショッピングモールは、インドで昨今花盛りの業態である。東南アジアなどと同様にインドでも、ショッピングモールは単に買い物をする場というだけでなく、エアコンが利いた快適な空間で、家族や友人と余暇を過ごす場として受け入れられている。

百貨店が中核テナントとなり、多数の専門店が入居し、地下にはハイパーマーケットか食品スーパー、上層階には映画館とフードコート、場所によってはゲームセンターがある

のが、インドの典型的なショッピングモールの構造である。特に映画は、インドの消費者に最も人気のある娯楽であるため、映画館はショッピングモールへの集客の牽引役となっている。

インドの小売業界関係者からはしばしば、「特に女性の消費者が、長い時間歩き回るのが好まず、またサリーの裾が巻き込まれるのをおそれてエスカレーターに乗るのを好む傾向があるため、ショッピングモールは低層構造にするのが定石だ」という意見を聞く。確かに、インドで開発されているショッピングモールは、概して地上2、3階までと低層構造になっている。ただし地上4、5階建てのショッピングモールや、敷地面積が横に長く伸びている巨大ショッピングモールのなかにも来店客で賑わっているところがある。低層構造でなければ成功しない、とは必ずしも断定できない。

ショッピングモールは、概して都市外縁部や郊外に開発されている。都心部の再開発が困難ななか、デベロッパーは外縁部や郊外に土地を入手すると、たちまち開発してしまう。その結果、たとえばデリーの衛星都市グルガオンや、ムンバイ北部の郊外では、ショッピングモールが乱立気味になっている。前述のように、ブランド構成で差別化を図ることが難しいため、競争が激しくなっている。

ショッピングモールの成否にかかわる重要なポイントとして、デベロッパーが早期に投資を回収するため、ショッピングモールの施設を入居スペースごとに分割して、小売業者や投資家に売却してしまうという現象がある。資金力に限りがある中小のデベロッパーほどその傾向が強いが、インドを代表するよ

うな大手デベロッパーでも、モールのスペースをそのように分割・売却するケースが少なくない。

そうなると、各フロアのテナント構成やブランド構成におけるモールとしての一貫した方針が失われ、ショッピングモール全体を見ると、来店客が余暇を過ごす場としての魅力を生み出せなくなっている。

日本のデベロッパーであれば、インドの消費者に新鮮な体験を提供できるようなブランドや商業施設を導入することにより、既存のものとは差別化されたショッピングモールを開発できる可能性があると考えられる。またショッピングモールを分割して売却する場合でも、売却後の新たな所有者にテナント誘致サービスを提供するなど、ショッピングモールの価値を長期的に高めていく運営ノウハウを提供しながら、地場資本のデベロッパーとともに事業を展開していくやり方も考えられる。

3 ハイパーマーケットと食品スーパー

最寄り品を扱うハイパーマーケットや食品スーパーは、前述のように、伝統的小売店であるキラナと競合する業態である。しかし店舗数が急速に増加していることは事実である。食品スーパーの店舗数は毎年20%前後で増加している。中長期的に見れば、生活スタイルが徐々に変化するのに伴い、ハイパーマーケットや食品スーパーをキラナと併用したり、購買チャネルをキラナからハイパーマーケットや食品スーパーに切り替えたりする消費者が増すと考えられる。特に中間層が多く住む郊外のニュータウンでは、ハイパーマー

ケットや食品スーパーの利用が定着していくであろう。

インド地場資本の主要プレイヤーを見ると、キショール・ビヤニ氏が率いるフューチャーグループは、インド小売業の雄であり、さまざまな業態の小売店を展開している。なかでも2008年に開始したハイパーマーケット「ビッグバザール (Big Bazaar)」は出店数を急速に伸ばしている。

前述した百貨店ショッパーズストップを擁するKラヘージャ (K Raheja) は、2006年からハイパーマーケットの「ハイパーシティ (HyperCITY)」を展開している。またハイパーマーケットおよび食品スーパー「スペンサーズ (Spencer's)」を展開するスペンサーズリテールも存在感のあるプレイヤーである。

こうした小売業を本業とするプレイヤーのほか、製造業などを主軸に置く財閥系コングロマリットが小売業に参入しているケースが多い点もインドの特徴である。タタグループがハイパーマーケット「スター・インディア・バザール (Star India Bazaar)」を、リライアンスグループが食品スーパー「リライアンスフレッシュ」を展開しているほか、ゴドレージ、ビルラなど、大手財閥がハイパーマーケットや食品スーパーの事業に参入している。

個人消費の拡大が見込まれるなか、大手の企業グループが成長産業として小売業に注目し、相次いで参入した。ただし、インドの消費者は価格に敏感なため、小売価格は低く抑えざるをえない一方、不動産価格の高騰や、未発達な物流インフラ、サプライチェーンマネジメント (供給網管理) の未熟さなどが原

因となって、インド小売企業の利益率は低いといわれている。

ハイパーマーケットや食品スーパーを展開するある小売企業の経営トップは、「インドの近代的小売業は揺籃期にあり、一定の利益を確保できる事業モデルを確立するまでには、数年間がまんしなければならぬ。その間の損失を吸収して事業を継続できるだけの資金力を持つ企業グループでなければ、近代的小売業には挑戦できない」と語った。ハイパーマーケットや食品スーパーのプレーヤーのほとんどが大手企業グループに属していることには、こうした背景がある。

4 コンビニエンスストア

コンビニエンスストア業態は、インドではまだほとんど見られない。デリーには、地場資本企業による「トゥエンティ・フォー・セブン (Twenty Four Seven)」というコンビニエンスストアが出店しているが、業容は拡大していない。

ある地場資本の小売企業の経営トップによると、日本のコンビニエンスストアから提携を持ちかけられたが、インドでは時期尚早と判断して辞退したとのことである。

こうした事実を見ると、現在のインドではコンビニエンスストアが成立するのは難しい印象を受けるが、ここで問題になるのは、現在のインドの都市生活における「コンビニエンス (利便性)」とは何か、ということである。

いたるところにキラナが軒を連ねている都市部では、日用品の購買に関して消費者は不便さを感じていない。夜型の生活を送る都市住民は少ないため、深夜営業をしても来店客

はほとんどない。調理したての料理を求める消費者は、冷たい弁当を買って温めて食することに抵抗を感じる。日本のように「コンビニに行けば何か面白いものがあるかもしれない」と期待を抱かせるほど、多岐にわたる商品が開発されているわけでもない。

ただし、インドでコンビニエンスストア業態が成立しえないとまではいえない。米国や日本、アジア各国・地域を訪れたことのあるインド人に、コンビニエンスストア業態の可能性について意見を求めると、「あれはなかなか魅力的な業態だと思う」という答えが一樣に返ってくる。こうした所得水準の高い人々の意見を、インドの消費者全体に敷衍するわけにはいかないが、現地の生活者感覚に根差した意見であることには違いない。

アジア各国・地域では、それぞれの経済発展段階が異なるにもかかわらず、コンビニエンスストアが多数展開している。前述のような現在のインド市場の特徴を深く研究し、現地に適した立地やターゲット顧客、商品・サービスを開発できれば、中長期で見たコンビニエンスストアの発展可能性はあると考えられる。

Ⅲ 外資小売業の参入可能性と 欧米小売業の動き

1 動き始めた小売業に関する 外資規制の緩和

外資による流通業への直接投資に関して、インド政府は卸売業については1997年に100%出資を、また単一ブランドの商品を扱う小売業については2006年に51%までの出資を解禁した。しかし複数ブランドの商品を扱

う小売業に関しては、外資規制が残存している。ところが、2011年に入り、この外資規制が撤廃される可能性がにわかに浮上してきた。

インド政府の事務次官会議（Committee of Secretaries）は2011年7月22日に、複数ブランドの商品を扱う小売業について、地場資本企業との合併による直接投資を認める方針を決めた。出資比率の上限は51%であり、最低出資額は1億ドル（約76億円）、そのうち半分以上を倉庫や冷蔵設備などの「後方インフラ」の整備に投じることが条件とされている。

政府が規制緩和の方向に舵を切ろうとする背景には、雇用吸収力のある近代的小売業にとって成長の起爆剤となることへの期待のほか、地場資本企業には取り組む余裕のない後方インフラの整備を、外資を利用することで急速に進めようという思惑がある。またインフレが加速するなか、外資による物資供給インフラの改善や大量買い付けによって、需給ギャップを緩和し、食品などの価格の低下を図ることへの期待もある。

今後、内閣（Group of Ministers）で最終的に決定されるが、場合によっては連邦議会にも決議を求める可能性もある。与党の国民会議派は規制緩和に前向きだが、野党のインド人民党（BJP）や共産党は反対しており、合意形成には紆余曲折があると予想される。

インドの小売業界関係者の間では、「外資規制緩和に向かうことはほぼ間違いない」という点で意見が一致している。ただし、「（2011年7月から）半年以内に実現するだろう」という人もいれば、「同様の動きは以前にもあったが実現しなかった。今回実現する

としてもかなり時間がかかるのではないか」という人もいる。規制緩和への期待は高まっているが、実際いつごろに実現するのかを見通すことは難しい。

近代的小売業の発展にしても、外資企業の国内市場への参入にしても、インド政府は劇的な変化を望んでいない。国民が徐々に変化に慣れることを確かめながら、段階的に制度変更を進めていくというのが、インド政府の基本的な方針である。したがって、規制緩和の実現にはやや時間がかかる可能性があるが、それ以前に打つべき手がないかどうかについては、次節で欧米系小売業の先事例を取り上げる。

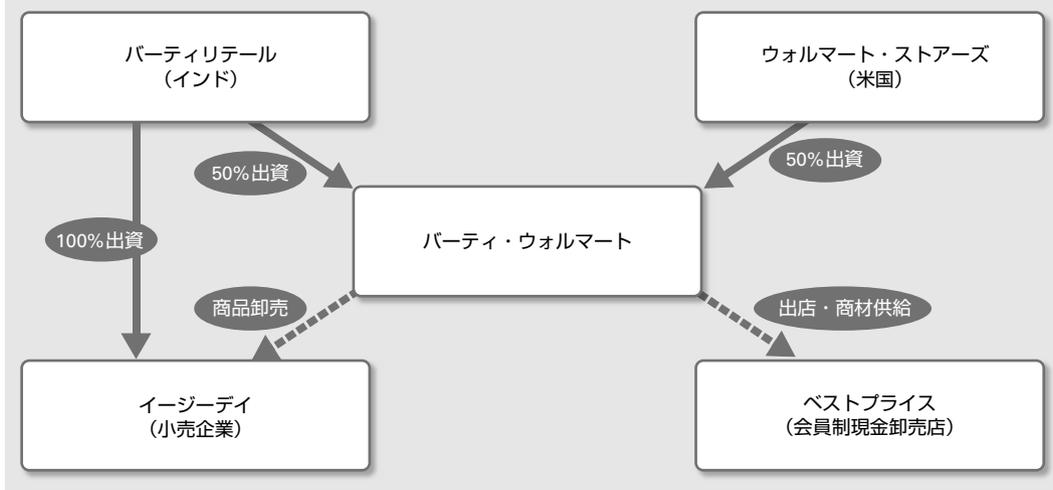
2 市場開放に向けて布石を打つ 欧米系小売業

外資規制があるにもかかわらず、ウォルマート・ストアーズ（以下、ウォルマート）、カルフル、メトロなど、主要な欧米系グローバル小売企業のほとんどが、規制の下で可能な形態を模索しながら、すでにインド市場へ進出している。

たとえばウォルマートは、地場のコングロマリット傘下にあるパーティリテール（Bharti Retail）との提携によって事業を展開している（図1）。ウォルマートとパーティリテールは折半出資で卸売会社パーティ・ウォルマート（Bharti Walmart）を設立している。同社は、パーティリテールが100%出資し、約160店を展開する小売企業イーージーデイ（Easy Day）の店舗に対して、排他的に商品を卸している。

この合併の卸売会社は、同時にキャッシュ・アンド・キャリア（会員制現金卸売業）

図1 ウォルマート・ストアーズとパーティリテールの提携関係



の企業ベストプライス（Best Price）を設立し、この店舗にも排他的に商品を卸している。

インド最大の通信事業者パーティエアテル（Bharti Airtel）などを抱えるパーティグループは、成長産業として小売業に参入したものの、小売りに関する経営資源を持っていなかったため、ウォルマートとの提携に踏み切った。一方ウォルマートは、小売業への外資規制緩和をにらんで、すでに解禁されている卸売業を入り口としてインド市場に入り込み、現地の市場特性や商習慣等に関する知見を得るとともに、流通システム、人材、政界・経済界とのパイプなど、将来小売業を展開する際に必要となる経営資源を着々と整備している。

IV 日本企業に求められること

ウォルマートなどの欧米グローバル小売企業の動きからうかがえるのは、「インドが巨大市場となることは間違いがないから、必ず進出する。ただし先進国とは勝手が異なり、

一筋縄ではいかない市場であるから、早いうちから学習を始め、経営基盤を整えておこう」という、長期的視野に立った投資姿勢である。

近年、日本では「リバースイノベーション」という考え方が注目を集め、「日本企業は初心に帰り、新興国の顧客ニーズに正面から向き合っ、現地の消費者に受け入れられる商品を開発・投入すべきだ」という論説が繰り返られるようになった。しかし日本企業の現場では、海外各国市場に関して「当社の商品・サービスが受け入れられる経済水準に達しているか否か」という、プロダクトアウトの発想での検討がいまだに多い。

「魅力ある市場で成功するためにはどのような商品・サービスを開発すべきか」というマーケットインの発想や起業家的アプローチが、今こそ日本企業に最も求められている。

2000年代に日本企業は、巨大市場中国へこぞって進出した。その際、「市場規模が大きいから、進出しさえすれば何かしら成功の果実を得られるに違いない」という、安易

な進出が少なくなかった。しかし現在、中国市場で成功している日本企業は決して多いとはいえない。消費者の価値観や行動、流通チャネルの構造、政策方針や規制、地場企業の動向、それらに影響を与えている歴史的経緯など、新興国にはそれぞれ固有の特性があり、それらを理解し適切な対応策を打つことは、外国からの参入企業にとって容易ではないからである。

実際、インドの小売業界関係者は一様に、「外国企業には忍耐力が必要。できるだけ早く進出し、時間をかけてインド市場を勉強すべき」と語っている。

日本企業の場合、自動車や電機の分野ではブランドが認知されているが、その他の分野ではインドの消費者に全くといってよいほど認知されていない。幸いインドの消費者は、中国の消費者と異なり、「日本」に対して比較的良好なイメージを持っている。インドの生活者に新しい消費体験を提供するような価値ある商品やサービスを、現地で受け入れられる価格で提供できれば、日本のメーカーや小売業が成功する可能性は十分ある。

1 小売業の進出では 合弁パートナー探しが鍵

複数ブランドを扱う小売業への外資規制が緩和された場合でも単独出資は不可能であるため、合弁パートナーを探さなければならない。合弁先企業が現地に持つ経営資源をフルに活用して事業を展開するのか、それとも合弁先の名義と資本とを活用しながら実質的には自社が主導権を握って事業を展開するのか、日本企業側の方針によって適切なパートナー企業の条件は異なってくる。いずれにせ

よ、長期的な信頼関係に基づいて協力関係を築ける良いパートナーを見つける必要がある。

小売りの分野に関して、インドには世界のプレーヤーが注目し、すでに合弁によって卸売業などを展開している。日本の大手総合スーパーやコンビニエンスストアの一部でも、インドで市場調査やパートナー選定を進めているという報道がある。インド進出を検討するに当たっては、パートナーの選択肢が狭められないうちに、選定に着手することが望ましい。

2 消費財メーカーは早期に進出して 現地市場を学習することが鍵

前述のように、インドでは小売市場に占める近代的な小売業の割合は約5%にとどまっております。食品や日用品の消費者の購買チャネルは伝統的なキラナが中心である。実際、ある大手の欧米系消費財メーカーの場合、売り上げの約85%はキラナを通じて販売されており、ハイパーマーケットや食品スーパー経由の売上比率は約15%と小さい。

中国の主要都市ではハイパーマーケットや食品スーパーが消費者の購買チャネルとして定着し、消費財メーカーにとって無視できない販売チャネルとなっている。しかし棚代や販売促進費など、商品を扱ってもらうための「入場料」が多額に上るため、利益確保の点で、いずれのメーカーも苦勞している。

ハイパーマーケットや食品スーパー経由で販売すると利幅が小さくなることは、インドでも同様である。しかし、幸いインドでは、これらのチャネルを経由した売り上げが全体に占める割合が、まだ小さい。広い国土に代

理店網と管理体制を構築するには、大変な資金力と労力が必要だが、近代的小売業が主要な販売チャネルとなる前に、キラナを通じて市場に足掛かりを築いておくことは、収益性確保のためにも、また市場に浸透するためにも、日本の消費財メーカーにとって長期的に見て得策であると考えられる。

アパレルなどの場合は、ショッピングモールへの出店が基本になると考えられる。単一ブランド商品を扱う小売業の場合は、単独出資での進出がすでに可能となっている。テナント賃料は現在でも高額であるが、今後はますます高騰していく見通しである。また欧米系のアパレル企業が相次いで進出しているが、成功しているものは多くない。

そうしたなか、ある米国資本のファストファッション・チェーン店は、インドの消費者の体型に合った商品を投入するなど、現地市場への適応に注力しており、売れ行きは順調である。インド市場を視野に入れる企業は、出店コストの点でも、またテストマーケティングをしながら現地の市場特性を学習するためにも、早期に進出することが望まれる。

著者

田浦里香（たうりりか）

消費財・サービス産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は小売業、消費財メーカーの海外進出、海外進出先でのマネジメント体制構築など