

IBM Institute for Business Value

変貌するインドビジネスと 求められる日本企業の対応



IBM Institute for Business Value

IBMグローバル・ビジネス・サービスの
IBM Institute for Business Valueは企業経営者の方々に、
各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、
事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

● ダイナミックに成長するインド経済

インド経済は2008年9月の世界金融危機により、それまで9%水準を維持していたGDP成長率が5.7%にまで落ち込んだが、その後急回復を遂げ、2010年は9.7%の高いGDP成長率が予測されている。構造的にも、農業依存型経済からの転換が図られており、産業主導による経済発展モデルが定着してきている。

● 需要拡大がもたらす事業機会とグローバル企業の戦略

需要の裾野が地方都市へと広がり、多くの企業が地方への事業展開を加速している。また、購買力を持ち始めた中間層（いわゆるボリュームゾーン）が、欧・米・日・韓・インド（地場）各国企業のターゲットとなり競争が激化している。

インドで事業展開する企業は、都市部と地方、富裕層と中間層という複数のターゲット層に対応するマーケット戦略の展開が必須であるが、そのためには、インドの市場環境及び消費者をよく理解することが求められる。

また、インドを販売市場としてのみならず、生産拠点として、さらには、第三国に向けた輸出拠点として活用することも可能である。インドだけに焦点を当てて見るのではなく、「チャイナ・プラス・ワン」の候補地として、または、中東・アフリカ諸国など西方へのゲートウェイとして、グローバル海外戦略全体におけるインドの位置づけを検討することが重要である。

● インドにおけるビジネスリスクと対応方法

インドでビジネスを行うには、リスクが伴うことを認識し対応する必要があるが、長期的な視野で果敢に挑戦している企業も多い。リスクを回避するための取り組みとして、政府との良好な関係作り（GR : Governmental Relationship）に取り組むことが必須である。

● 経営トップのコミットメント

国内や先進国市場に高い成長が見込めない中、日本企業にとってインドは「必修科目」になりつつあるが、中途半端な姿勢では成功は期待できない。トップマネジメントの強いコミットメントのもと、インド市場への取り組みが求められる。

ダイナミックに成長するインド経済

1. 中国に次ぐGDP成長率

国際通貨基金(IMF)は、2010年のインドの経済成長率を、9.7%に達すると予測している(2010年10月時点)。旺盛な国内需要、海外資本の流入、企業の好調な業績など、高成長を続けるインド経済を評価し、2010年4月の予想から0.9pt上方修正した値である。インド政府は金融危機による落ち込みに対して、財政・金融両面からタイムリーに政策を発動した。たとえば、積極的な公共投資、物品税(10%→8%)やサービス税(12%→10%)の減税、さらに、インド中央銀行(RBI)による4.25ptの金利引下げとそれに呼応した個人向けローンの金利低下(15%台→1桁台)などである。これらの政策によって、住宅や耐久消費財の購買意欲が刺激され、2009年1月に国内景気が底打ちして以降は急回復を遂げた(図1)。そして、2010年度は、5月の選挙で再選され2期目を向かえたマンモハン・シン首相が、GDP成長率を9%台に回復させるという目標を掲げており、ほぼ達成される見込みである。

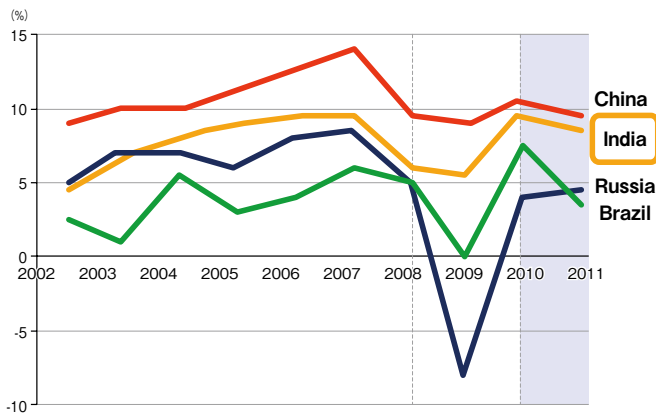


図1. BRICs実質GDP成長率

インドでは、リーマンショックによる落ち込みに対し、公共投資、減税、政策金利の引き下げで対応。中国に次ぐGDP成長率、2010年のGDP成長率は9.7%の予想
出典:IMF World Economic Outlook Database

2. 農業依存体質からの脱却と工業化・サービス化の推進

一方、インド経済を支える面から見ると、農業依存型の経済構造からの転換が図られており、GDPの農業セクター依存度は

着実に低下し、企業の設備投資が経済を牽引する構造へと変化している。インド経済全体が10年間で2.7倍になる間に、設備投資は4倍以上に増加しており、産業(サービス・鉱工業)主導の経済発展モデルが定着しつつある(図2)。

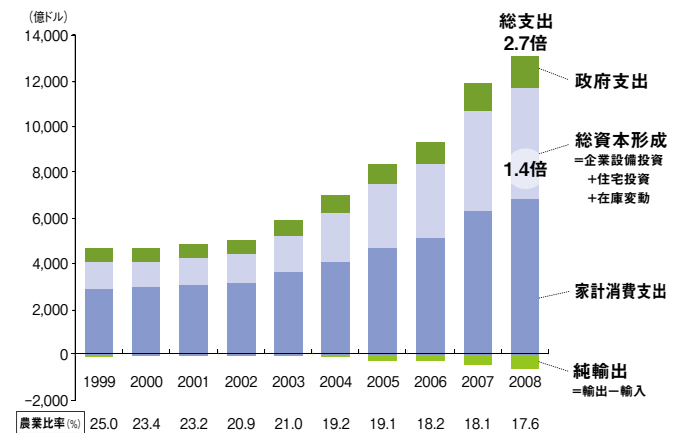


図2. インド国内総支出(GDE)内訳推移

構造的に農業依存型経済からの転換が図られ、産業主導による経済発展モデルが定着しつつある。

出典:United Nations National Accounts Main Aggregates Database

3. 政府の長期展望と施策

インド経済の足元は好調だが、今後どの方向に向かうのだろうか。2002年に発表された政府長期ビジョン「2020年のインド」では、農業依存体質から脱却し、「Upper Middle Income countries (高中所得国)」入りすることを国家目標として掲げている。評価指標と目標数値を見ると、海外直接投資と対外貿易の拡大を梃子として、産業の工業化とサービス化を推進すること、また、そのために必要な人的資源の拡充を目指していることがわかる。2009年時点の進捗を見てみると、産業構造の変革と海外直接投資の誘致による経済成長は順調に推移している一方で、対外貿易と人材教育は、2020年の目標にほど遠い(図3)。

これに対してインド政府は、経済特別区(SEZ: Special Economic Zone)と、子供の無償義務教育化を軸とした対策を講じている。

まず、対外貿易を促進するために、SEZに入居する企業に対

評価指標	2001年	2009年	2020年(目標)
GDP構成比:第1次産業比率	28%	18%	6%
GDP構成比:第2次産業比率	26%	29%	34%
GDP構成比:第3次産業比率	46%	53%	60%
海外直接投資のGDP比率	0.1%	3.5%	3.5%
対外貿易 GDP比率	3.6%	4.6%	35%
識字率	69%	66%	95%
GDP per capita	153位	138位	100位

図3. 長期ビジョン「2020年のインド」

海外直接投資と対外貿易の拡大を梃子として、産業の工業化とサービス化を推進すること、またそのために必要な人材の教育を推進することを掲げている。

出典:India vision 2020 Planning Commission Government of India, The World Bank, CIA the world fact bookなどからIBM作成

して免税などの各種優遇措置を適用する代わりに、一定量の輸出を課すことで輸出拡大を目指している。その結果、SEZからの輸出量は年率63%の勢いで伸びており、新規SEZの設置も多数検討されていることから、今後さらに輸出量が拡大すると予想される。

次に、人的資源を拡充するための人材教育については、2010年4月1日に無償義務教育法が施行され、6～14歳までの子どもの無償義務教育が始まった。現時点で小・中学校で学ぶ子供達が学業を終えて就業する2020年には、約2億5,000万人の学校教育を受けた人材が労働市場に現れることになる。教育の義務化により、高度かつコスト競争力の高い労働力の活用が可能となり、インドは、消費市場としての魅力に加えて、生産拠点に必要な、量×質×コストメリットを備えた労働力供給市場としての魅力を有することになる(図5)。

さらに、トップレベルの人材への期待も高い。最高学府であるインド工科大学(IIT)やインド経営大学(IIM)を卒業し、海外で活躍する人材は数多い。例えば、ハーバード・ビジネス・スクールの次期学長に選出されたNitin Nohria氏、PepsiCo社CEOのIndira Nooyi氏はインドで学んで海外で活躍するリーダーである。また、高学歴のインド人が海外で経営経験を積んでインド本国に還流しており、海外のトップリーダーとのネットワークを駆使しながら、グローバルな労働市場における結節点としての役割を果たしていくことになろう。

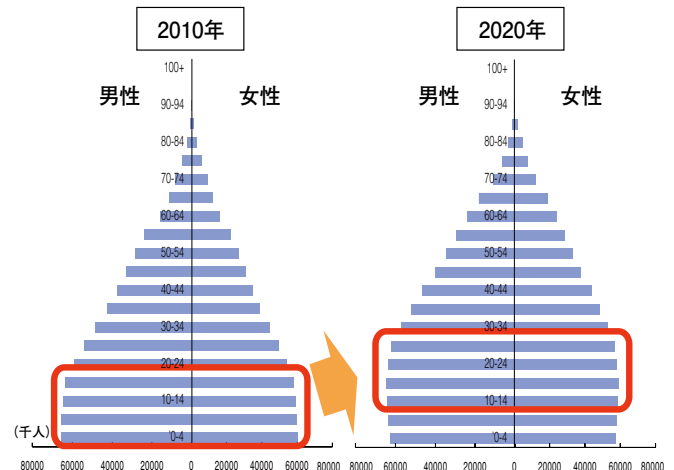


図4. インドの人口推移

2010年4月無償義務教育法施行。2020年には、学校教育を受けた約2億5,000万人がインドの労働力になる。

出典:世界人口白書2007

人間開発指数(2007年度)						
国名	HDI	順位 n=128	GDP Per Capita PPP US\$	寿命 yera	識字率 %	教育 %
ロシア	0.817	71	14,690	66	99.5	82
ブラジル	0.813	75	9,567	72	90.0	87
中国	0.772	92	5,383	73	93.3	69
インド	0.612	134	2,753	63	66.0	61

出所:国連開発計画HDR 2009

アジア製造業正規雇用ワーカーの平均賃金		
国名	都市	製造業正規一般作業員の月給(\$)
中国	上海	249
タイ	バンコク	241
フィリピン	マニラ	195
インド	ニューデリー	187
インドネシア	ジャカルタ	131
ベトナム	ハノイ	96

出所:JETRO アジア主要都市・地域の投資関連コスト比較(2009)

図5. インドの労働力供給市場としての可能性

教育の義務化(2010年)により人材が高度化されれば、生産拠点に必要な、量×質×コストメリットを備えた労働力供給市場となる可能性が期待される。

需要拡大がもたらす事業機会とグローバル企業の戦略

世界金融危機後に早期回復を遂げて以降、地方都市に需要の裾野が拡大するとともに、購買力を持つ中間層が拡大し、市場に変化が起きている。この変化は、インドに進出している企業にどのような事業機会をもたらす、どのような影響を与えているのであろうか。市場変化を事業拡大のチャンスと捉えて迅速に対応しているグローバル企業の事例を見てみたい。

1. 地方都市への需要拡大

インドでは、人口400万人以上の都市をTier I、100万以上400万以下の都市をTier II都市と呼ぶ(図6)。従来は、デリー、ムンバイ、チェンナイ、コルカタに代表されるTier I都市が消費の中心地であったが、金融危機の回復局面を経て、Tier IIを含む地方都市にも需要の裾野が広がっている。

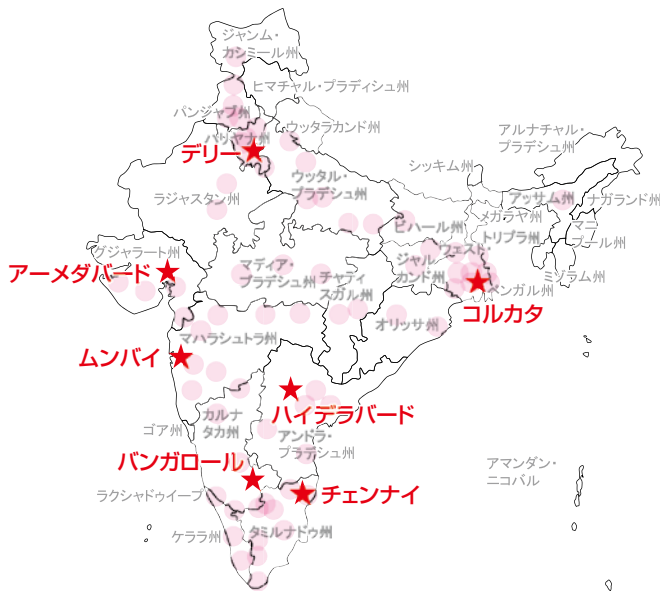


図6. インドTier I都市(★)、Tier II都市(●)

Tier II都市にも需要の裾野が広がり、多くの企業が地方都市への進出を加速する。

このタイミングで地方の需要が拡大した理由として、まず挙げられるのは、2010年5月の総選挙に向けたマンモハン・シン政権の農村優遇策である。世界最大の民主主義国家といわれるインドでは、国民の6割を占める農民票が選挙の結果

を大きく左右するため、選挙公約として、1兆7000億円にのぼる農民の債務帳消し、農村部の失業者に対する年間最低100日間の雇用保障、公務員給与の60%引き上げ、MSP(Minimum Support Price: 農作物の最低引取価格)の引き上げなど数々の農村優遇策が掲げられ、実際に導入されたことが景気を下支えした。また、数年前から実施している3兆4,840億円にのぼる農村インフラ建設(Bharat Nirman計画)の成果も、地方需要拡大の背景にある。さらに、先述の公共投資、減税、政策金利など、リーマンショック後の景気刺激策が、都市部の給与所得者のみならず地方の農民の需要も刺激している。消費財メーカーのマーケティング活動が地方都市や農村に浸透したこともあり、都市部のみならず、地方都市や農村でも消費ブームが波及しつつある。

これをチャンスと捉え、多くの企業が地方都市への進出を加速している。例えば、インド財閥系の家電量販店は、地方都市への店舗拡大を成長のドライバーと捉え、短期間での販売店増強計画を打ち出している。その代表格でありインド最大の財閥であるTATAグループの家電・耐久消費財大型専門チェーンCromaは、2010年から2011年までのわずか1年間で、現在の10都市43店舗から地方都市を含めた100店舗へと、店舗数を倍増する計画を発表している。また、その競合でありインド第2の財閥であるリライアンス財閥は、家電量販を含む小売事業、専門店、スーパーマーケットなど19形態の店舗を、2014年までに、現在の80都市1,000店舗から800都市5,000店舗にまで拡大する計画を発表している。

さらに、個人普及率50%を超えた携帯電話市場でも、地方都市が加入者獲得競争の主戦場となっている。インドの携帯電話の加入者は、2010年10月末時点で6億7,060万人に達し、個人普及率は59.6%に達しているが、加入者数は毎月約1,200万人のペースで増え続けており、2014年には10億人を越えるとも言われている。新規または追加の加入者を都市・地方別で見ると、都市部が全体の約56%と地方を若干上回っているものの、加入者の増加率では、地方の伸びが都市部の倍となっており、携帯電話各社はこの地方加入者の獲得に力を入れている。

そして、これに拍車をかけたのが2009年6月に市場参入したTATA Docomoだ。TATA Docomoは、インド財閥の

TATAグループとNTT Docomoの合併会社であるTATA Teleservicesが運営する携帯電話サービスのオペレーターで、インド市場では後発参入ながら、約1年半で業界シェアを7位から4位にまで一気に上げた成功企業だ。その成長の原動力は地方都市攻略を狙った価格戦略にある。同社が、1paise per second(1秒1パイサプラン(1パイサ=1/100ルピー、1ルピー=約2円))の低価格通話料を発表したことで、低額所得者層に加入者の裾野が一気に広がり、業界に大きなインパクトを与えた。この動きに携帯事業各社が追随して通話料を引き下げたため、ARPU(Average Revenue per User: 月間電気通信事業収入)が低下の一途を辿り、現在は月122ルピー(約244円)となっている。このため、各携帯電話会社が売上総収入を増やすためには、まずは加入者のボリュームを取り込む必要があり、未開拓のボリュームゾーンを抱える地方市場での競争が激化しているのだ。

2. 購買力を持つ中間層の拡大

もう一つの消費市場の変化は、インド全土における購買力を持つ中間層の拡大である。年間所得20万ルピーから100万ルピーの家庭を中間層とすると、2005年の約1,300万世帯から、2015年には約6,000万世帯、2025年には1億2,800万世帯と、年率25%の勢いで増加している(図7)。

ここで、中間層に属する消費者のライフスタイルを少しご紹介しよう。実際に家庭を訪問し、典型的なライフスタイルを抽出してみたところ、中間層の家庭には、冷蔵庫、洗濯機、薄型またはブラウン管のTV、DVD、スピーカーなどの家電製品が揃っていて、インド最大のお祭りであるディワリの時期に、新しい電機製品を購入したり、新しいモデルに買い換える家庭が多い。また、1人で2台以上のカメラ付き携帯電話やスマートフォンを持ち、通話だけでなく、SMS(Short Message Service)やFacebookを用いた情報交換を頻繁に行っている。プリペイド方式が多く、月平均約200ルピー(約400円)を支払っている。インターネットは、自宅またはネットカフェで利用する。また、家族を重視し、数週間の家族旅行を楽しむ家庭も多い。また、子供の教育は重要と考えられており、よい学校に行かせようとする。

このような中間層世帯が、2025年には全体の約80%近くを占めると予測され、耐久消費財市場の成長ドライバーになると考えられる(図7)。

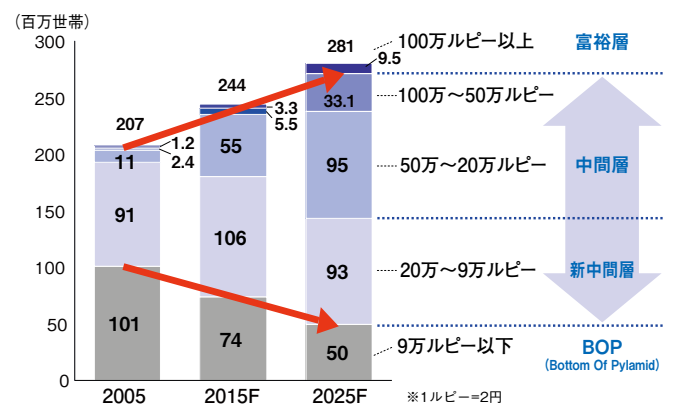


図7. インドの世帯収入別 世帯数

中間層・新中間層が急拡大し、購買力を持ち始めている。この中間層世帯が、耐久消費財市場の成長ドライバーとなるといわれている。

出典: MGI report: The 'Bird of Gold' - Rise of India's consumer market

この中間層を、日・韓・欧・米・インド地場企業が一齐にターゲット顧客として狙うようになり、競争が一層激化している。例えば、韓国のSamsungとLGが圧倒的に強いとされている薄型TV市場では、2010年の4-6月期のシェア争いにおいてSonyが首位に躍り出た。5月単月で見ると、主力の22、32、42インチで、「BRAVIA」(Sony)が一番人気となり、3万5,000台を販売している。これは、他社のLCDやプラズマTVの販売台数の全合計より多いという。Sony Indiaによると、中間層をターゲットとした商品展開、販売促進が功を奏したという。一方、韓国のLGは、中間層と地方需要の拡大に備え、現地生産体制を強化している。生産面でもインドを世界戦略の中心に据え、ノイダとブネの工場に続き、チェンナイに3億ドルを投じてインド第3工場を建設する予定だ。2015年にはインドの売上高を100億ドルに引き上げ、インドを米国の次に大きな比重を占める拠点に育てる計画である。

これに対して、インドの地場企業はこれまで低価格製品で中間層・下位層に浸透してきたが、購買力を持ち始めた中間層に対応するため、上位商品の開発を急いでいる。例えば

Videoconは、低価格製品というイメージを払拭して中間層・富裕層向けの商品展開を促進するために、ロゴマークを変更してブランドイメージの刷新に力を入れている。また、オランダのPhilipsと5年間のライセンス契約を結び、技術供与を受けながらPhilipsブランドのカラーテレビを生産し国内で販売する。一方のPhilipsは、インドを重要市場としてとらえているが、AV機器市場ではシェア39%で首位を走るものの、TVにおいては完全に日・韓企業に出遅れている。そのため、ビデオコンが全国に持つ販売網を活用して勢力を拡大し、遅れを挽回しようとしている。

3. 対応する各国グローバル企業の戦略

都市と地方、富裕層と中間層とターゲット層が拡大したインド市場において、各国のグローバル企業、地場企業がしのぎを削る中で、消費者の嗜好性や購買行動をより深く理解した上で、戦略を策定・実行しようとする企業が増えてきている(図8)。地方や中間層のインド消費者というと低価格商品が注目されがちだが、必ずしもそれだけではない。一般に「高価な物を持つことで見栄を張る」傾向にある中国人と異なり、インドの消費者は「いいものをValue for moneyで買う」という質実剛健な購買行動をしているといわれている。ターゲット層のインド消

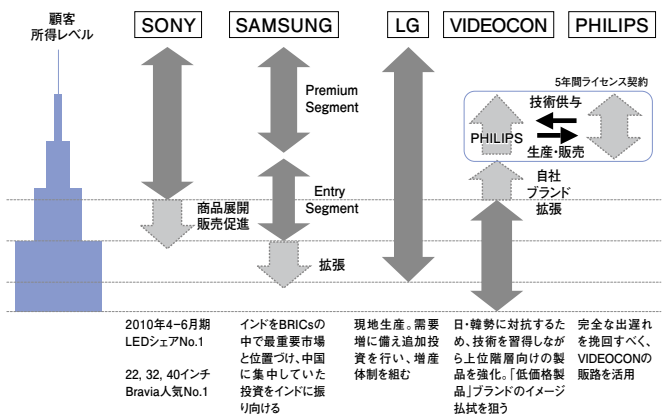


図8. 競争が激化する薄型TV市場
日韓企業は下位層向け商品を拡張し、インド地場は上位商品を開発、欧米企業は出遅れの挽回を狙う。

費者が「Value for money」と感じるポイントを探るべく、各社のマーケティング戦略を見てみたい。

a. ローカライゼーション： インドの消費者にとっての“Value for Money”

中間層や地方の需要を獲得するために、グローバル企業各社は、インド特有のニーズに対応したローカライゼーション製品を提供し始めている。

韓国のSamsungは、インドをBRICsの中で最重要市場と位置づけて毎年150%成長を目標とし、これまで中国に集中させていた投資をインドに振り向け、年間100億円の投資を行い、現地人材の採用も倍増させる計画である。現在、インドに対して2つの製品戦略を同時に展開しており、上流層にはグローバルの最先端商品を、また、中間層には「Made for India」と称してインド特別仕様のローカライゼーション製品を提供している。その具体例として冷蔵庫をみてみよう。インドは電力事情が悪く、停電や電力の低下が頻繁に発生するので、せつかくの冷蔵庫が機能しない。そこでSamsungは、「Made for India」の冷蔵庫に供給電力量の変化に対応可能な電力安定化装置を搭載し、また、停電しても数時間は冷却状態が保てるように、保冷材を付けている。また、デジタルカメラでは、ヒンディー語を含むインドローカル5言語に対応した操作パネルや、埃っぽいインドの環境に合わせた防塵ボタンを搭載している。「イノベーションは新興国から生まれる」ともいえる。

日本企業も、中間層のボリュームゾーンを取り込むべく、インド消費者の研究に着手している。PanasonicはインドにR&Dセンターを設立し、家庭訪問を含めローカルニーズの徹底研究を始めた。また、R&D拠点を持たないまでも、消費者アンケートや家庭訪問などを通じて、インド人家庭の生活実態を詳細に調査する企業が増えている。

b. 価格： 安ければいいわけではない

インドの消費者は価格に敏感と思われがちだが、安ければ売れるわけでもない。ターゲット消費者の購入予算範囲で、「良い

品質のものを低価格で買った」と実感させることが必要である
と考える。

例えば、1lakh car (1lakh=10万ルピー、約20万円の車)で世界に名を馳せたTATA motorsの「Nano」について、多くのインド人消費者が次のようにコメントするのを耳にした。「Nanoは1 lakhで買えない。オプションや保険をかけると、結局1.8 lakh程度になってしまう。それならば、あと少し費用を払って、品質に信頼のおけるマルチスズキの車を買いたい。その方が、中古で再販するときの価値も高い。」というのだ。車体価格だけではなく、オプション・保険、さらには再販価格までを予算範囲に含めた上での「お得感」を求めているのだ。

また、インドでは携帯電話をプリペイドで利用するのが一般的だが、多くの人が月に200ルピーのプリペイドカードを買い、1回20ルピー程度の通話を10回する(3日に1回程度)ことが多いという。もし、携帯アプリが30ルピーだとすると、予算範囲を大きくオーバーしてしまうという理由で買ってもらえない可能性があるのだ。機会損失を防ぐためにも、消費者の財布事情(MWTP: Maximum Willingness To Pay 支払う意志がある最高額)を理解しておくことが必要である。

c. プロモーション:

口コミ(WOM: Word Of Mouth)の影響

インドの消費者は商品の購買に際して、友人・家族・専門家など、信頼の置ける人に相談し、その意見を重視する。メーカーの名前を聞いたことがあること、家族・知人が薦めること、または知人が所有する商品のメーカーであることが、購買決定要因になることも多い。そこで、「見たことがある、知っている」という認知(Awareness)を高めること、さらには「使ったことがある、良いものだ」という顧客満足度(Customer Satisfaction)を高めることが重要である。既存顧客の維持を図るだけでなく、その周りの友人・知人・家族など新規顧客の購買行動にまで影響を及ぼす可能性があるのだ。

自動車最大手のマルチスズキは、地方拡販戦略において、「Word Of Mouth」を意識した販売促進を行っている。同社は世界金融危機の数年前にインド中小都市に本格進出してい

るが、インドという国、特に地方における口コミの重要性を意識して、教員や弁護士、警官など、周囲の友人・知人・家族に影響のある顧客へ積極的に売り込むことで、ブランドを確立している。また、地方営業の幹部職に地方出身者を起用し、地元の有力者との関係も強化している。さらに、マルチスズキは、フランチャイズサービスステーションを全国に張り巡らし、アフターセールスを充実させることで、10年連続で顧客満足度第1位を受賞するほど、顧客からの信頼を獲得している。地方のインフルエンサーの顧客満足度を向上させることにより、顧客維持はもちろん、口コミによる新規顧客を取り込める可能性もある。

なお、マルチスズキは、2015年の販売目標台数200万台に対応すべく、サービスステーションを2,000都市4,200ヶ所に増強し、引き続き、認知度と顧客満足度の向上に努める計画であるという。

d. アライアンスパートナーの重要性

インドでは、特有の文化や商習慣、政府介入の多い事業環境など、日本や先進国での成功モデルが通用しないこともあり、事業を行う際には、マーケットを熟知している適切なパートナーを早期に発掘することが重要である。

後発ながら、市場参入からわずか1年半で業界第4位に躍り出たTATA Docomoは、優れたパートナーリングを行い成功している例である。通信業界は、周波数の割り当てを行う政府との連携が欠かせない。TATA Docomoでは、3Gの競争入札や2Gの周波数割り当てに関する政府当局との交渉やトラブル時の対応をTATAが引き受けている。外国企業が政府と正面から交渉するよりもはるかにスムーズであることは間違いない。

また、TATA Docomoの躍進は、インド市場を熟知したTATAと、日本で磨かれたサービス展開力を持つDocomoのパートナーリングによるものだと考えている。たとえば、プロモーションでは、インドの識字率が低いこと、さらには文字が読める人の中でも全員が英語を読めるわけではないところに注目し、TATA Docomoのロゴをアルファベットではなく視覚的に捉えやすい形に工夫している(図9)。さらに、単純で覚えやすく、特徴のある音楽に、「ドコモ」というフレーズを乗せたTVコマーシャルを全国で何度も繰り返し放映し、ロゴの認知を広

げるとともに、「Docomo:ドコモ」という音の認知を広げることにも成功している。また、サービスでは、低価格通話料で業界の常識を覆したのは先述の通りだが、最近では、月額10ルピー（約20円）でFacebook使い放題プランなど、次々と革新的なサービスを展開しインド消費者の支持を得ている。さらに、Docomoは、TATAとのパートナーリングにより、流通網として全国4,000の直営店を手に入れている。



図9. TATA Docomoのロゴマークとコマーシャル
識字率が低いことを鑑み、視覚的に捉える工夫をしている
出典:TATA Docomo CM(You Tube)

日本の8.8倍という広大な国土のインドでは、日本企業が販売網、物流網を一から築くのは不可能に近い。特に、TierIの大都市という「点」だけではなく、需要が拡大する地方を含めた「面」をカバーするためには、①先行してインドで事業を展開する企業（同業種・異業種）とアライアンスを組む、②ディーラーと提携し商品を置いてもらう、③新規に直営店を開く、というように、流通チャネルをバランスよくオープンしていくことが必要になってくる。

インドでの事業戦略に関して、例えば、韓国の大手製造メーカーの幹部は、IBMのインタビューに対して、「インドは広く、1つのパートナーが全ての州・都市をカバーできるわけではないので、複数と組むこと。一方で、パートナーだけに頼るのではなく、自社でもブランド専門店を出展し、マーケットの情報を入手すること。この2つが必要だ」と述べている。

FMCG (Fast Moving Consumer Goods、日用消費財など) 業界においては、業界首位のHindustan Unilever(本社ムンバイ)が、「キラナ」と呼ばれる個人商店、いわゆるパパママショップに対し、商品の陳列方法をアドバイスする代わりにHindustan Unilever製品のみを取り扱うようにしてもらおうなど、販路を押さえこむ戦略を展開している。この取り組みのために、全国72都市の小規模・零細小売店2万店に、従業員4,000人を派遣している。

一方、Hindustan Unileverを追うP&Gは、キャッシュアンドキャリー方式の規制緩和を待ちつつ市場参入の準備を進めているWalmartに対して、インド市場におけるノウハウを伝授するなど、将来のパートナーシップを見据えた協力体制を整えている。

また、パートナーシップを組んだ相手に対しては、商品の販売方法の教育などCS（顧客満足度）向上への取り組みを実施し、パートナーリングの「質」を高めていくことが重要である。

インド消費者が購買店舗を決める際の大きなポイントは、「信頼性」であるといわれている。そして、馴染みの店員の薦めに従って商品を購入することも多いので、自社製品を顧客に推薦し、商品を正しく説明してもらうためのディーラー教育が欠かせない。また、購入時に、商品が壊れた場合を心配する消費者も多いため、メーカーおよび流通チャネルの販売後のサービス保証の説明をすることも、顧客満足向上に寄与する。

たとえば、大手量販店Cromaでは、製品購入時に追加で600～800ルピー（約1,200円～1,600円）を支払うと、メーカー保証期間後2年間のディーラー保証期間を追加することができるが、製品購入者の過半数がこのサービスを利用するという。



ブランド専門店

家電量販店

ローカル電気店

4. グローバル戦略におけるインド： 「インドで作ってインドで売る」から 「インドで作って世界で売る」へ

インドは、消費市場としてのみならず、海外に向けた輸出拠点として活用することも可能であり、グローバル戦略全体においてインドの位置づけを検討するべきである。

「チャイナ・プラス・ワン」としてのインドを考えてみたい(図10)。2010年5月に中国沿岸部の日系自動車部品メーカーの工場が発生したストライキが各地に広がり、その後、日中間の領土問題が顕在化する状況下で、生産拠点を中国一極集中のリスクを回避する「チャイナ・プラス・ワン」としての候補地を、再び本格的に検討する企業が増えている。産業集積が進みつつあり、義務教育を受けた優秀な人材が増え、ASEANを始めとする多くの国や地域とのFTA(自由貿易協定)/EPA(経済連携協定)を結ぶインドは、「チャイナ・プラス・ワン」の候補地として有望だ。

さらにインドは、欧州・中東・アフリカに向けた西方へのゲートウェイ(輸出基地)としても活用できる。特にチェンナイは、超大型タンカーに対応した大型貨物ターミナルの構築が閣議決定されており、これによりシンガポールでの積み替えが不要になると

みられることから、日本企業にとって、西方へのゲートウェイとしてインドを多面的に活用する可能性がさらに広がってくる。

例えば、日産自動車は、「マイクラ(日本名マーチ)」の生産拠点を、インド南部のタミルナド州チェンナイ近郊のオラガダム工場に集中させて、イギリスの工場を閉鎖した。2010年は8万台の「マイクラ」を生産し、インド国内で販売するほか、欧州や中東・アフリカなどの100以上の国や地域に輸出する計画である。

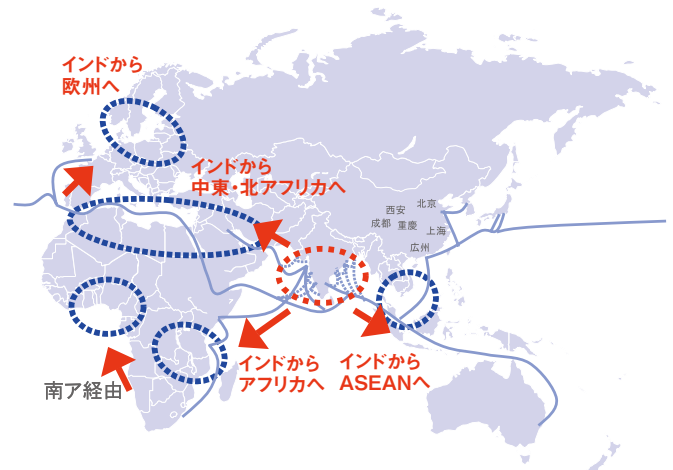


図10. グローバル戦略におけるインドの位置づけ
「チャイナ・プラス・ワン」の候補地として、また、西方へのゲートウェイ(輸出基地)として、インドを多面的に活用する可能性が高まる。

インドにおけるビジネスリスクと対応方法

これまで、消費市場として、生産拠点および輸出拠点としてのインドの魅力を述べたが、一方で、インドにおけるビジネスには依然としてリスクが存在する(図11)。ビジネスのしやすさを評価した世界銀行の「Doing Business」ランキングでは、インドは世界183ヶ国中133位と、BRICs諸国の中でももっとも順位が低い。その理由として挙げられるのは、未整備の物流網、複雑な税制であるが、政府の市場への介入も多いことから、リスクの回避・軽減のためには、政府との良好な関係を構築するための活動が重要である。

社会・経済リスク	中央政府と州による経済活動への介入	降雨量による経済インパクト	パキスタンとの領有権争い
マネジメント・リスク	高いオペレーション・コスト 利益が出にくい構造	複雑な税制・規制の変更・複雑な手続き	インテグリティ
オペレーション・リスク	広い国土における物流網の未整備	事業用地の確保 工業団地の不足	人・組織作り 労働問題

図11. インドビジネスにおけるリスク

“
高成長を遂げる
新興国における最大のリスクは、
その機会を取りこぼすことだ。”

Mark Loughridge,
senior vice president and CFO, IBM

1. オペレーションリスク：物流

陸送に関しては、広い国土での物流網の未整備がインドビジネスの足かせとなっている。ある製造業の経営幹部はIBMのインタビューに対して、「他国に比べて約2倍のオペレーションコストがかかり、利益が出にくい構造になっている」と、オペレーションコストの高さを指摘している。

デリーとムンバイ間の6州の工業団地や港湾をDFC(Dedicated Freight Corridor: 専用貨物鉄道)や道路で結びつけ一大産業地域にしようとするDMIC構想(Delhi Mumbai Industrial Corridor: デリー・ムンバイ間産業大動脈構想)では、デリーとムンバイ間の所要時間が現在の60時間から36時間に短縮(40%減)が見込まれているが、開通までにはまだ時間を要する。

2. マネジメントリスク：税制

インドでは中央政府のみならず州政府が徴税権を持ち、様々な税金体系が設定されている。そのため、州をまたぐ輸送では非常に複雑な税計算と手続きが必要で、コストの見える化が難しく、マネジメントリスクとなっている。インド政府は、複雑な税制を集約化し、GST(Goods and Service Tax: 物品・サービス税)に一本化することを検討しているが、未だ見通しが立っていない。

オペレーションリスク、マネジメントリスクともに、政府による対応策の検討に時間がかかり、多くの日本企業からは半分諦めの声を聞くことが多い。一方で、欧・米・韓、ならびにインド地場企業は、実現までに時間がかかると認識しながらも、自らの事業に有利に働くよう、最大限の努力と準備を進めている。例えば、先述のマルチスズキは、DMICの実現はまだ先ではあると予測しながらも、マネサールの工場内からDMICに直接接続する専用道路を用意したり、GSTが実現した場合にすぐに新税制体系に対応できるようにITアプリケーションの準備を進めている。

3. リスクをテイクする欧米企業

リスクを見積もり、リスクテイクしながら準備を進めている例として、Walmartをみてみたい。現在インドでは、小売業への外資企業の参入は認められておらず、米国と同様の形態での店舗展開はできないが、Walmartは、インドのFMCG市場で広く事業を展開するP&Gから、インド市場におけるビジネスのノウハウを学ぶなど、規制撤廃を待つ時間を最大限に活用して準備を進めている。また、外資系企業に認められている卸売形態（キャッシュアンドキャリー方式）でインド市場に入り込み、政府関係者、業界有力者との関係構築を図っているという。特に、リスクコントロールのためにも重要になってくるのが、政府との連携（GR：Governmental Relationship）である。

4. GR: Governmental Relationship

インドでは、市場に対する政府の介入も多く、企業活動を円滑にするためには、GR活動が重要な役割を担う。そして、特に、インドは州政府の権限が強いので、中央政府のみならず、州政府との良好な関係を築くことが欠かせない。多くの日本企業の場合、政府との関係を、駐在員個人の間人関係に依存しがちだが、「会社」対「国」の関係を構築し、GR活動によるビジネス基盤を整備することが重要である。

1) 守りのGR:

将来のリスクやコスト発生を回避

例えば工場を設立する際に、中央政府、州政府、地域政党と、広いスコープで人間関係を構築することが必須となる。インド人から信頼の厚いTATA財閥の自動車メーカーであるTATA Motorsでさえ、「Nano」の工場設立の際、当初計画していた東部ウェストベンガル州シングルで地元政党や地元農民の反対にあい、急遽、西部グジャラート州サナンドへと工場用地を変更した。これによりTATA Motorsでは、「Nano」の販売計画が約1年半遅れるという損害が発生している。

また、中国企業の携帯端末にスパイ容疑がかかり突然取引停止が命じられたり、カナダのRIM(Research In Motion)のス

マートフォン「Blackberry」のメールが検閲できないとして取引を禁じられそうになり、慌てて政府と交渉した例もあるため、長期的視点でGR活動を行い、情報収集とリスク回避を行うことが必要である。

2) 攻めのGR:

自社に有利な事業環境をデザインし 将来の事業機会を創出

インフラ投資案件を獲得したり、規制緩和のタイミングをコントロールするためにも、政府との連携は必要だ。携帯電話の2G周波数の割り当ての際には、政府と連携した企業が有利な条件を引き出している。

政府との連携というと、新興国ビジネスでは欠かせないといわれる「賄賂」を思い起こすかもしれないが、逆である。会社のしくみとして普段からGR活動を行うことにより、一担当者をインテグリティ違反から守るものなのである。

日本企業に求められるインド戦略

これまで、消費市場として、生産拠点および輸出拠点としてのインドの魅力を述べたが、変貌するインドにおいて事業展開しようとする日本企業の対応にも変化が求められている。欧・米・韓の企業は、リスクを評価し、理解しながら、果敢にリスクテイクする戦略に出ている。日本企業がインド市場を全社の成長戦略に組み込むためには、インド市場に対して、経営トップ自らが強い意思を持って臨む必要があることから、以下3点を提言したい。

1) トップのコミットメント： リソースの投入と長期KPI

インドは、日本企業にとっても魅力的だが、先述のようにビジネスリスクも高く、片手間で開拓できる市場ではない。経営トップがインドを「必修科目」と捉え、インド戦略に対する強い意志を示さなければならない。

具体的には、インド市場を自ら開拓するという強い意思を持つ現地社長（または事業部長）、サブリーダー、実働できるマネージャークラスのリソースを、現地に投入する必要があると考える。ある企業では、社内公募により赴任者を決定し、やる気のある人にチャンスを与えている。また、市場の開拓にも時間がかかるので、先進国と同じような短期間で利益を求めるKPI（key performance indicator）ではなく、長期的な視点に基づくKPIで評価する必要がある。

2) パートナーとの連携強化： トップ同士の意思疎通

インド地場企業とパートナーとして連携する場合、トップ同士の良好な関係が、事業成果の良し悪しに直接関わってくる。特に、インド企業側のトップが強いリーダーシップを持つ場合、日本企業と連携することの重要性が従業員に直接伝えられるので、現地人材のマネジメントが格段にやりやすくなる。経営陣が自らインドを訪問し、パートナー企業との連携を強化することがインドビジネスの成功には欠かせないと考える。

3) GR (Governmental Relationship)： 現地と日本本社の連携

「国」対「会社」の関係を築くためには、現地と日本本社のマネジメント層が連携してGR活動を行う必要がある。そのためにも、GR活動を見える化し、マーケティング戦略と連携させ、現地と日本本社で共有し、計画的に行動することが必要である。

日本のマーケットが縮小する中で、海外売上比率を拡大しようとする企業が増えている。販売市場として、また、生産拠点・輸出拠点として、グローバル戦略の中におけるインドの位置づけを再確認し、変貌するインド市場に的確に対応したインド戦略を構築することが求められている。

	リーマンショック前	現在
ターゲット顧客	都市型リッチ層が中心	地方都市の中産階級層に拡大
商品・サービス	日本・欧米企業は上位モデル 韓国・地場企業が下位モデル	「グローバル標準:プレミアム商品」と「ローカライゼーション: エントリー商品」
価格	高い価格弾性値	依然として弾性値は高いが「安ければよい」でもない
チャネル戦略	都市部を中心にした戦い チャネル数の増大がKPI	地方都市も主戦場にチャネル数に加えて、「質」も重要
プロモーション	広くあまねく「認知度を向上」	口コミ(WOM)のインフルエンサーに対する認知度と顧客満足度の向上

図12. 変貌するインド
日本企業の対応にも変化が求められている。

■ 執筆者

中西 美鈴 (なかにし みすず)

戦略コンサルティング マネージング・コンサルタント

新興国戦略を専門領域とし、特にインドを得意分野とする。日本アイ・ビー・エムに入社後、専務執行役員補佐を経て現職。製造業のクライアントを中心に、インド、中国、アフリカ市場について、参入戦略、事業拡大支援、消費者調査、新興国ITモデル策定など多数のプロジェクト経験を持つ。

■ 監修者

大久保 伸夫 (おおくぼ のぶお)

戦略コンサルティング パートナー

事業戦略、M&A戦略、組織変革、グローバル成長戦略、新興国戦略などを主な専門領域として10年以上のコンサルティング経験を持つ。大手機械メーカー（欧州駐在）、大手シンクタンクのリサーチ・コンサルティング部門を経て日本アイ・ビー・エム入社。グローバル戦略について経営者向け講演を多数実施。

お問い合わせ

日本アイ・ビー・エム株式会社

〒103-8510

東京都中央区日本橋箱崎町19番21号

<http://www.ibm.com/jp/>[E-mail] IBMGBS@jp.ibm.com



日本アイ・ビー・エム株式会社

© Copyright IBM Corporation 2010
All Rights Reserved

12-10 Printed in Japan

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国々で登録された International Business Machines Corp.の米国およびその他の国における商標です。

製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。
現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。

他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標です。

掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBMとはInternational Business Machines Corp. またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。



Please Recycle
