

「拡大する低価格インド市場と企業の対応」

カルキ ティルータ氏
亜細亜大学大学院

インドは国土面積が日本の約9倍、人口は約10倍という大国であり、地域ごとに所得格差が大きく、消費水準も異なる。それにインフラの未整備も新興国の中ではあまり進んでおらず、販路構築は大きな問題でもある。インドのIT発達は世界でも注目されており、第一産業と第二次産業に比べては、第三次産業は遥かに進んでいる。インド市場開拓においては、そうした特性の違いに配慮した所得格差、地域や年代別のきめ細かな市場セグメンテーションとそれに沿った戦略が必要とされる。

人口増加や所得拡大に伴うボリュームゾーンの拡大などインド経済の成長の余地が大きい。インドボリュームゾーンの増加を支えるのは、FDIの増加、サービス業の発展やインド政府の農民に対するの優遇策など挙げられる。このボリュームゾーン市場を開拓するために世界中の企業がインドに進出することが予想できる。多くの日本企業もこの中間層市場を開拓するために戦略を模索していることが既に明らかになっている（表1を参照）。

多くの日本企業の特徴は高いオペレーショナル・エクセレンスに支えた高付加価値商品とされている。しか

し、インドのような新興国では日本企業の高付加価値商品を消費できる顧客がボリュームゾーンやBOPに比べては少ない。日本企業の強みではないところでの市場開拓はいかに進めるべきかが、同じ新興国である中国の例を持ちながら明らかにする。日本企業は中国市場ではインドより先に進出を果たして、市場開拓に力を注いだのである。中国市場は世界の工場から世界の市場に変わったのが事実である。このような意味では、日本企業は最初に安い労働力をあてに生産目的で進出し、その後は中国市場相手にビジネスを始めたのであろう。インドの場合、労働力もそれほど安くはなく、生産地として進出することはほぼ不可能に近い。ここはインドと中国進出戦略の大きな違いともいえる。中国家電市場では激しい価格競争の末、日本企業のプレゼンスは弱くなっているように思える。なぜ中国市場で日系企業のプレゼンスが弱くなったのかと色々考えられるが、中間層やBOPの市場開拓に遅れをとったのが決定的要素だと考えられる。マーケットシェアに強い他の企業は、中間層やBOPの開拓に力を注いだのであろう。安いもの開発にノーハウを発揮した企業と価格競争になって、

日系企業のボリュームゾーン戦略

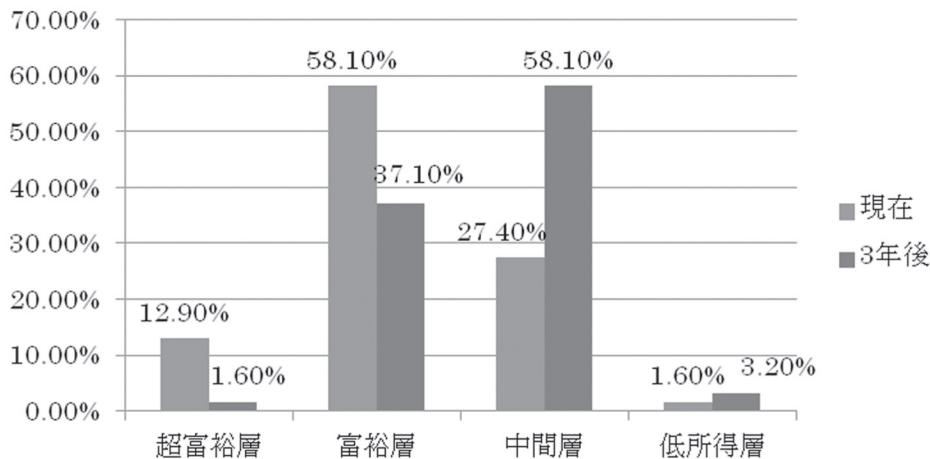


表1：日本企業のインド市場開拓戦略
池島研究室2011年

日本企業のプレゼンスが薄かったと言える。

1. 戦略的転換の必要

これまでのアジア新興市場に対する、日本企業の基本アプローチは主にハイエンド層を対象に、オペレーショナル・エクセレンスに裏付けられた高品質の製品を提供するというものであった（池上2010、国際ビジネス研究第3巻第一号 P3）。このような高品質と高付加価値ビジネスに得意とされる日本企業はボリュームゾーンでのビジネスをする時、大きな戦略的転換が必要とされるには違いない。なぜならば、そもそも付加価値の高い商品を変える顧客が少なく、市場規模はボリュームゾーンのほうが大きい。日本企業は現在よりも下位の市場へ戦略を転換した時、過剰品質、高価格などの問題に直面する。その上に、製品の仕様が現地ニーズからずれている可能性も高い。なぜならば、日本企業は今まで全く経験のない顧客を対象にビジネスを行わなければならない。富裕層のビジネスに成功したとしても、ボリュームゾーンビジネスにうまくいかない可能性が大になる。ボリュームゾーンの人々がBOPから上がってきたのが多く、生活習慣など価値観を踏まえての製品やサービスを好むであろう。ローカル企業やすでにBOP経験のある企業はその辺のことに詳しく、ボリュームゾーン市場の開拓に競争の優位性を持つのである。したがって、いち早くボリュームゾーンのトレンドをつかみリーダー企業になるには、自社顧客を育成しながら、市場インフラの構築、経営人材の育成や供給サイドの能力等を理解する必要がある。その為、ボリュームゾーンよりも下位層の開拓が必要不可欠である。

2. インド市場で成功している企業と低価格戦略

インドの乗用車市場は、小売価格ベースで50万～100万円台を中心とする小型車（車長4メートル未満、かつエンジン容量1400cc以下）が乗用車市場全体の約8割を占める。1人当たり名目GDPが1,592ドル（2012年、IMF見通

し値）で、自動車購買層の大半が、低価格・低燃費の小型車を志向する市場構造にある。さらに、この構造を大きく後押しするのが小型車に対する物品税の優遇措置だ。エンジン容量が1500cc超の乗用車に課される税率が27%なのに対し、車長が4メートル未満で、かつエンジン容量が1200cc未満（ディーゼル車は1500cc未満）の乗用車は税率が12%と半以下になる。自動車メーカーによっては、この税体系を意識し、消費者がこのメリットを受けられるように新モデルを設計するケースもある。さらには都市部の渋滞事情、駐車場不足などのインフラ要因も小型車需要を後押ししており、当面の間、小型車中心の市場構造に大きな変化はないものとみられる。2012年の乗用車の市場動向を販売シェア順にみると、主力の小型車のカテゴリに全7車種（「マルチ800」「アルト」「エスティロ」「ワゴンR」「Aスター」「リッツ」「スイフト」）をそろえるマルチ・スズキは前年比1.3%減少したものの市場シェアでは38.3%（106万台）を占め、1位となった。

次いで、小型車4車種（「イオン」「サントロ」「i10」「i20」）を市場に投入する韓国の現代がシェア14.1%（39万台）で2位となった。同社ではディーゼル車のラインアップが少ないことが市場シェア拡大の足かせになっている。一方、同社の輸出台数は25万台を超え、2011年に引き続きトップを走り、欧州、南西アジアやアフリカ向けを中心に合計100カ国以上にインド製の乗用車を輸出している。現代に続くのが、地場のタタ・モーターズ（市場シェア13.4%、販売台数37万台）とマヒンドラ&マヒンドラ（10.7%、30万台）だ。タタ・モーターズは2009年に導入した超低価格自動車「ナノ」の販売不調が続いており、「ナノ」をアフリカなど新興国向けの輸出に振り向けることで起死回生を狙う。一方、マヒンドラ&マヒンドラは2011年9月に導入した多目的自動車「XUV500」が好調で、販売台数を前年比3割以上伸ばしたのである。続いて、市場シェア5位がトヨタ・キルロスカ（6.2%、17万台）である。同社は2012年から始めた新興国戦略車「エ

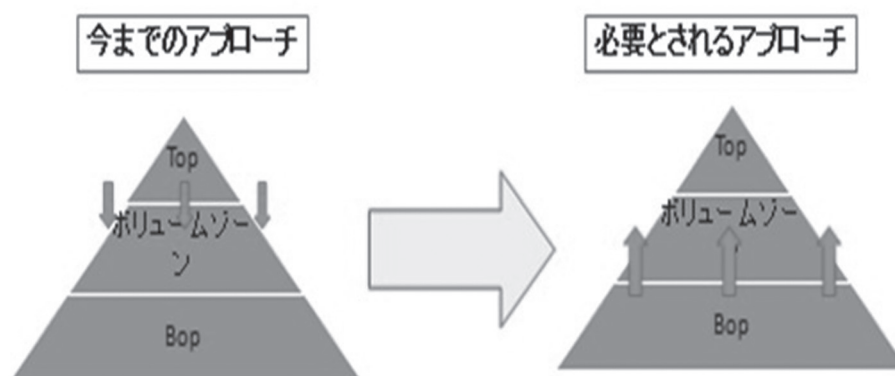


表2：必要とされる日本企業の戦略転換

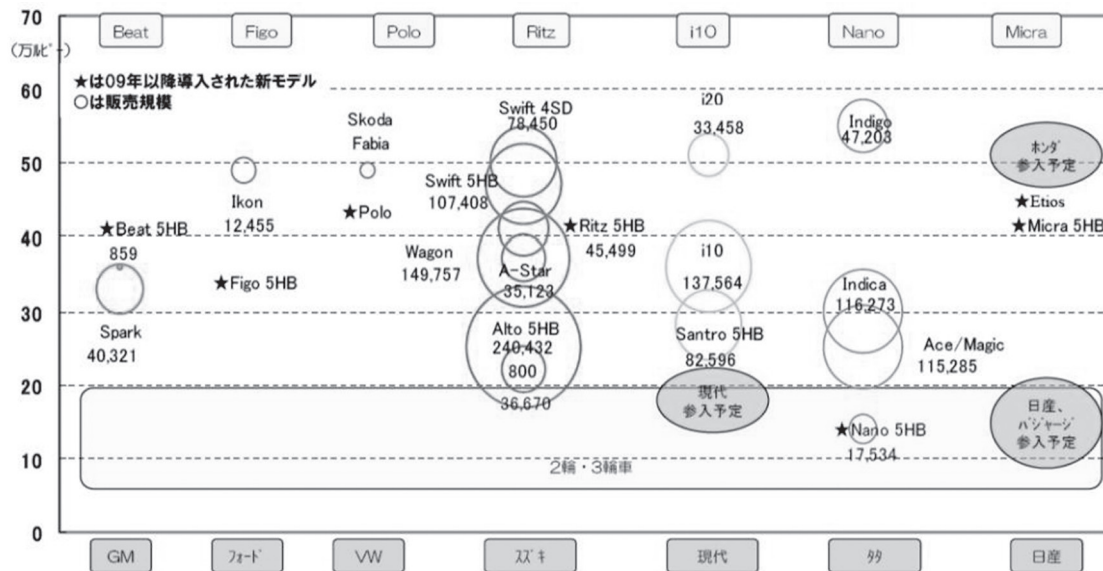


表3：インド自動車主要メーカーの価格比較

ティオス」の輸出が好調で、主に南アフリカ共和国やブラジル向けに2万台を出荷。生産台数は前年比4割増となった。市場シェアトップ5社の順位はここ数年動きがない。

インドのボリュームゾーンにリーチしうる製品/サービスを提供していく上で最大のハードルとなるのが価格である。例えばインドでミドル層向けに教育サービスを展開しようとする、大まかに言うと、日本の10分の1の価格でサービス提供しなければならない。このためには、コアとなる競争優位性をピンポイントに見切りながらも、教材の内容や授業提供の仕方を大胆に削るようなコスト構造の設計が必要となる。このコスト構造を日本におけるビジネスの発想の延長線上で描くことは困難な場合が多く、“中途半端”なサービスが出来上がってしまうことが多い。したがって、一見遠回りにはなるが、インドでビジネス設計を行う上では、価格/コスト水準を先に設定し、それに向かって組織・オペレーション全体をゼロから描き直すことが有効な場合が非常に多い。

インド市場に取り組むには、先進国市場での成功体験にとらわれず、現地消費者に対するきめ細かい販売・サービス網づくり、日本国内や先進国向け製品に対して求められるような、一方で消費者にとって「過剰」とも思われる機能の削除によるコスト低減、現地ニーズを的確に捉えた商品開発などがポイントと考えられる。ボリュームゾーン市場向けには、現地の売れ筋価格帯を意識した価格設定が重要になる。ハイエンドではないものの、やや高い価格設定を行うことでブランドイメージを維持する戦略や、一方で後発ブランドとして市場参入する場合には、競合品より若干安い価格設定を行う戦略など、各社が価格設定を戦略的に行う企業が多い。

参考文献

- 1) Aoshima, Kubota, Sakamoto 青嶋 稔、久保田洋介、坂本遼平 (2009) 「セカンドステージに入った新興国向けものづくり 中間所得層に主眼を置いたエレクトロニクス業界の新興国戦略に学ぶ」『知的資産創造』。
 - 2) Japan Research Institute (2010) 『アジア منصور』 10 (115) : 1-15.
 - 3) Ministry of Economy, Trade and Industry 経済産業省 (2010) 『通商白書 2010』。
 - 4) Mizuho Research Institute みずほ総合研究所 (2010) 『中国・インドの「ボリュームゾーン」市場に逃む日本企業～台頭する「中間層」・「中間層予備軍」の囲い込みがカギ～』。
 - 5) Shintaku and Amano 新宅純二郎・天野倫文 (2009) 「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換—」『学論集』
 - 6) The Japan research institute limited 日本総研 (2012.10.16) <http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=22012>
 - 7) Yanagawa and Mori 柳川範之、森直子 (2010) 『アジアの「内需」を牽引する所得層景気が失速しても中間所得層の拡大は大きい』 NIRA 研究報告書。
 - 8) NRI 野村総合研究所 (2011) 「新70兆ドル興国・開発途上国における王道戦略としてのBOPビジネスの実践～55億人市場に向けて」
 - 9) Kalam A., & Rajan Y. S., [1998] India 2020 : A Vision for the New Millennium, with Viking, Penguin/Viking.
- 島田卓監修 (2007) 『インド2020；世界大国へのビ

ジョン』日本経済新聞出版社。

(<http://www.suzuki.co.jp/>)。

インターネット文献

- ◆ HYUNDAI のホームページ
(<http://www.hyundai.com/in/>)。
- ◆ SUZUKI のホームページ

- ◆ Society of Indian Automobile Manufactures (SIAM)
のホームページ (<http://www.siamindia.com/scripts/market-share.aspx>)。
- ◆ Jetro のホームページ (<http://www.jetro.go.jp/>)。