

# 「ダイナミックなインド市場と企業の対応」

カルキ・ティルータ氏

亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科 博士後期課程

## はじめに

インドは、長い間保護主義的な経済政策を続けてきたが、1991年の経済開放以来世界の巨大市場・BRICsの一角として高い経済成長率が維持され、今後も長期にわたる成長が期待されている。インド経済は2013年に名目GDPが1兆8768億ドルに達し、世界第10位の規模に発展した。購買力評価ベースではGDP約6兆ドルで、世界第3位に浮上している。また、ここ数年世界不況にもかかわらず、比較的高い経済成長率を達成しており、もっとも経済成長の著しい国の一つとして重要視されている。

12億人の人口を抱え、中間所得層が爆発的に増加するインド市場、継続的な高GDP成長率、豊富な質の高い天然資源と人的資源が溢れるインドには、素晴らしいビジネスチャンスが潜んでいる。特に近年注目されているIT業、バイオテクノロジー業、自動車産業、通信業、インフラストラクチャー分野と消費者市場は、極めて魅力ある重要な巨大マーケットである。しかし、インド市場環境は急激な変化を見せており、政治的には比較的安定しているものの複雑な社会文化、社会構造、産業構造、商習慣の違いなどにより、日本企業によるインドのビジネス展開をより困難にしているに違いない。

## ダイナミックなインド市場

世界最大の民主主義国家インドは、新興国の中でもユニークな特徴をもっている。インドでビジネスを展開する際、特にインパクトの高いファクターを下に取り上げる。

### 1. インドの政治事情：

インドはこの春第16回総選を実施し、ナレンドラ・モディ首相率いるBJP（インド人民党）が30年ぶりの単独過半数を獲得し、10年振りにマンモハン・シン首相の国民会議派連立政権を大差で破り、政権交代を実現した。世界最大の民主主義国は、独立以来堅持してきた国政の普通選

挙による政権交代を行い、1947年の独立、1991年の経済自由化に次ぐ、新生インドへの歩みを始めた。インド国民の多くは、最近の低迷する経済や前政権の「決められない政治」に対する不満を高め、8億人を超える選挙民は66%の史上最高投票率でモディ政権を選択した。同政権は、経済優先の「モディノミクス」でプロ・ビジネスの経済改革、インフラ整備、企業誘致等を図り、外交にも力を入れて「強いインド」の回復を目指す。新政権の政策運営と同時に、発展途上で多様性の極のようなインドでなぜ民主主義が選択され機能してきたのか、世界の関心が高まっている。インドの民主主義の遺産は、国際社会で偉大なソフト・パワーとしてその魅力を発揮してゆくと考えられる。アジア初で唯一のノーベル経済学賞をはじめ国際貢献にも関係し、日本にとっては経済的な利益とともに学ぶべき点が多いと思われる。

### 2. インドの産業構造：

インドの産業構造の変化をみると（90/09年比）、第一次産業のシェアは低下、第三次産業のシェアは上昇となっており、ともに、90年から09年の約20年間で10%以上の大きな変化がみられる。また、09年のシェアは、第一次産業、第三次産業ともに、インド以外のアジア地域と比較しても高い水準まで上昇しており、特に第三次産業は90年における日本を超える高い水準にまで達している。第三次産業の内訳をみると、高成長を遂げている不動産・ビジネスサービス（IT産業等）や金融・保険部門の割合が高まっている。他方、第二次産業は90年からの20年間、30%弱のままほとんど変化がないが、その内訳には変化が起きている。すなわち、建設業部門のシェアは90年度から09年度で約10%上昇しているのに対して、製造業部門は約7%低下している。さらに、製造業部門は、その他のアジア地域が09年に40%前後であることと比較すると、低い水準にとどまっていることが分かる。次に、インドの就業構造の変化をみると、いずれの産業においても産業構造の変化と比べ

て変化の度合いが小さい。特に、農村地域における第一次産業の就業者数シェアは非常に大きいままとなっている。農村人口は70.7%（07年）であることから考えると、依然としてインド全体の就業者の半分以上が第一次産業に従事していることになり、その他のアジア地域と比較しても非常にシェアが大きい。

### 3. 貧富の差とボリュームゾーン：

2025年までにインドの所得水準は現在の約3倍になり、世界第5位の消費市場に成長するとみられている。2005年に5%程度だった中間所得層の人口構成比は、2015年に20%、2025年には40%に拡大する見込みだ。2030年にはインドのGDP（国内総生産）が世界第3位になるとの予測もある。

図表1は、インドの中間所得層について、McKinsey グローバル研究所が作成したものである。2005年をベースとして考えた場合、インドの中間所得層は2015年には5倍増加し、さらに2025年には10倍も増加することを予測している。中間所得層についての統一的な定義はないが、一般的に世帯年収20~50万ルピー前後を中間所得層として捉えることが多い。大卒の初年度年収は30万ルピー前後であるため、世帯年収が30万ルピーの場合、60万円相当、月収5万円程度である。この所得水準では、32インチ以上の液晶テレビなど耐久消費財を簡単には買うことはできないはずであるが、LG 電子などは2004年頃から好調に売上を伸ばし、ブランド評価を高めている。やはり盛んな購買意欲に支えられ、家族で貯金して買う等消費は確実に拡大しているといえる。世帯年収20~50万ルピー前後の層は、人口の約1割だが、規模にして1.2億人であり、インドの経済発展に伴って増加している。このようにインド経済の成長と共に中間層は全国的に増加しており、中間層の購買力増加によって今後、市場も多様化が進むことが予想される。

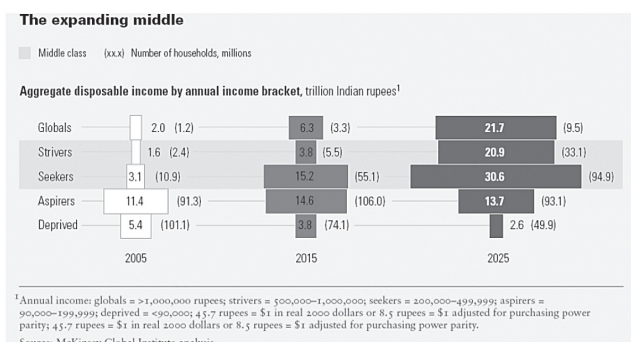
多くの多国籍企業がインドでビジネスを展開しているが、そのほとんどが自国でのビジネスモデルをそのまま持

ち込んでいる。業務モデルが同じため、所得水準の最も高い層をターゲットすることになるが、この層は十分なりターンを生むほどの規模ではなく、苦戦をしている。

実は、魅力的な巨大市場が別に存在する。ハイエンドの代替品には手が届かなく、ローエンドの商品では選択幅が少ないために基本的欲求が満たされていない層、ミドル市場（ボリュームゾーン）である。ハイエンド商品によって市場シェアを獲得してきた日系企業にとって、インドの「ボリュームゾーン」の攻略は決して容易ではない。なぜならば、ボリュームゾーンとして潜在購買能力が高く期待されるにもかかわらず、その市場の掘り起こしには従来とまったく異なる一面があるからである。（新宅・天野2009）は、日本企業の製品が新興国市場中間層のニーズを的確に捉えていないことを問題意識として、新興国市場に向けた戦略再構築の方向性を、市場戦略と資源戦略の両面から考察している。新興国において普及段階に差し掛かる製品には、先進国では稀に存在する独自のニーズや消費慣行が多々あるため、開拓にあたってグローバル市場からの乖離を個別に対応することが必要である。そして、新興国の普及製品のエントリーラインと先進国市場向けの製品のエントリーラインとでは、品質とコストいずれの面においても大きな開きがあるため、高品質高付加価値路線に馴染んだ先進国企業に対しては、利益がでるほど現地ニーズに見合った製品の投入ができるかどうかの点で、そのスキルが問われる。特に、先進国市場において品質向上に対して努力を積み重ねてきた企業にとって、既存市場では「均衡状態」として存在する適正品質（新宅・天野2009, p.8）が、将来有望とされる新興国の普及品市場では過剰品質として顕在化される場合、両市場間の市場条件に非連続性が生じる。更に、その非連続性への対応は、現実には、これまで先進国市場に依拠して蓄積してきた先進国企業の経営資源ポートフォリオの対応可能性をはるかに超える可能性もある故に、過剰品質が直ちに解消されないというジレンマが生じうる。すなわち、「新興国市場戦略のジレンマ」と称される課題である（新宅・天野2009）。したがって「ボリュームゾーン」戦略は、スペックダウンによる低価格品投入という手段との区別をつけ、持続的に勝ち残るための、商品の企画から、開発設計、調達、製造と販売までといった既存のものづくり流れを根本から練り上げる視点が必要とされる。

### インド市場で成功している企業の対応：

韓国の現代自動車の最も成功した海外投資法人として知られているのが、インド子会社のHyundai Motor India Ltd（以下HYUNDAI）である。HYUNDAIは、1996年に



図表1：インドミドル層の増加傾向  
IMF report より

進出し、市場進出3年目である2001年に6万7千余台の自動車を販売して、インド市場1000cc級以上の車種販売1位を果たしたのである。HYUNDAIは、インド現地の需要増加に積極的に対応するために、2007年に生産施設を40万台に増やし、グローバルトップメーカーに飛躍するためのグローバル生産の中心的戦略基地としてインドを育成するという計画を発表している。HYUNDAIは、1999年12月ネパールにSANTRO<sup>1</sup>を輸出して以来、2006年に輸出累計50万台を突破し、インド国内市場だけではなく、周辺の世界も重視していることがわかる。その証拠としては、インド自動車メーカーの中で、海外輸出ナンバーワンシェアを有している。HYUNDAIは、進出初期から新モデルを投入して顧客の信頼を確保することはもちろん、現地顧客の多様な要求を直ちに製品に反映し、徹底的な現地化戦略を推進したことが成功の要因だと考えられている。現在SANTROでは90%以上の部品現地化が実現され、エンジンと変速器などの主要部品まで現地で生産する総合自動車工場を実現している。HYUNDAIは、マーケティングにおいても現地状況と消費者特性を考慮した現地化製品の発売を目標にしたのである。中型車を先行車種として立ち上げた海外企業らとは違い、小型車部門に力を注ぐと同時に、インドの高温多湿な気候条件と道路事情を考慮し、かつエンジン冷却機能及びエアコン性能などを強化し、ブレーキ機能を強化しサスペンションを補強するなど、現地状況に合う製品を開発したのである。

それに加えて、HYUNDAIの認知度を高める広報活動に力を注ぎ、大都市を中心に独占販売網を構築するなど、1998年8月には、60ディーラーが生産前<sup>2</sup>にもかかわらずショールーム建設を完了したのである。つまり、発売前の段階で、修理・部品工場が100%完成し、発売に完全に備えたとされる。インドの国民的俳優として絶大な人気を集めているSHAHRIKH KHAN<sup>3</sup>を広告モデルにすることで、無名のHYUNDAIがあつという間にインドの国民に刻印させるきっかけを作ったのである。HYUNDAIは、インド人の文化的特性、すなわち身分制度と宗教的影響などを十分に考慮し、工場内に小規模の寺院を設置し、現地の文化と宗教を尊重したのである。2009年からは、インドをはじめ、海外生産基地を持っている地域を対象に、より現地人の立場を理解し、現地化をサポートするためのグローバルインターンシッププログラムを始めることを発表している。2009年からの3年間で合計100人以上を採用し、英語圏を除き、中国、インド、ロシア、チェコ、スロバキアなど現代自動車グループの戦略的拠点の現地言語を専攻したか、あるいは駆使することができる2010年大学卒業予定者が支援対象であり、グローバルマーケティング業

務を担当する人材を早期に育成しようとしている。(ACROFAN. 2009年2月11日)

## まとめ

インドの消費者は「価値」に敏感で、「自分が支払った金額に対して得られる価値」を厳しく吟味する。日本企業は高品質を追求する傾向が強いが、インドで求められるのは「入手可能な」良品であり、「高品質・高価格」であることが必ずしも通用するわけではない。一方でタタ自動車の低価格車「ナノ」の販売不振にみられるように、既存の製品から単純に機能を省き、安さを前面に押し出すアプローチが受け入れられるわけでもないのが難しいところである。

日本企業は、拡大するインド国内の中間所得層や、成長が見込まれる地方都市への普及がまだまだ限定的である。急速に拡大するインドの中間層は、価格だけでなく品質にもこだわりがあり、単なる低価格品よりもプレミアム系の商品を好む傾向があるなど、日本企業に有利な特性も備えている。こうした中間層の特性を理解し、そのニーズに対応していくことは、日本企業にとってとりわけ重要な意味を持つのであろう。

インドにおいて、マクドナルドはハッピーミールを50円弱で提供している。マクドナルドは、豚肉や牛肉を使わず、現地での材料調達や、インド独自のビジネスモデルを導入することによって、現地に合った低価格を実現した。こうしたインド市場向けのイノベーションが、難題解決の鍵になるだろう。

韓国企業の場合、例えば日本製の3分の2くらいの性能や機能を備えながら、価格は3分の1くらいに抑えた製品を提供していたりする。また、地方都市ではほとんど利益が出ないような低価格品も販売する一方、都市部でハイエンドモデルを投入して利益を確保するなど、インド市場全体を網羅する戦略をとっている。地方都市では成長を迎える前にあらかじめブランドの認知を獲得し、流通網を広げておくことで、将来所得水準が向上した際の布石を打っていると言える。

日本企業の製品は最高水準の品質を達成しているが、インドの消費者に向け「手の届く良品」をいかに提供していくかを学ぶことができれば、可能性は大きく広がるはずである。インドはタフな市場だが、ここで成功すれば世界中どこでも勝者になれるだろう。

## 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) C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990.
- 3) David J. Collis and Cynthia A. Montgomery, *Corporate strategy: resources and the scope of the firm*, Irwin, 1997. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004年。)
- 4) Japan Research Institute (2010) 『アジアマンスリー』 10 (115): 1-15.
- 5) Michael E. Porter, *Competitive strategy*, Free Press, 1980. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年。)
- 6) Ministry of Economy, Trade and Industry 経済産業省 (2010) 『通商白書 2010』。
- 7) 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」市場に迷む日本企業～台頭する「中間層」・「中間層予備軍」の囲い込みがカギ～』。
- 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) R. Amit, and P. J. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14 (1), 1993.
- 10) Shigeki Ichii, Susumu Hattori and David Michael, "How to win in emerging markets; lesson from japan," *Harvard Business Review*, February-2014.
- 11) 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——」『経済学論集』第75巻第3号, pp.40-62.
- 12) The Japan research institute limited 日本総研 (2012・10.16) <http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=22012>
- 13) 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。

#### 註

- i) 韓国自動車メーカー現代自動車の車のモデル名。
- ii) HYUNDAI の SANTRO が1998年10月からインドで発売を開始された。
- iii) インド人の有名俳優で、ハリウッドの次に規模の大きいとされるバリーウッドで活躍している。