

インド・ビジネス大逆転の好機

～地勢図変化の波に乗れ～

A great opportunity for a comeback in business with India:
Ride the waves of changing market landscapes

「インド」という11億人の巨大市場に注目が集まっている。年率10パーセント近い経済成長が今後も続く予想され、その巨大マス（大衆）マーケットの魅力は増すばかりだ。この「宝の山」に分け入ろうと、各国企業の動きがますます活発化している。インド中産階級の生活業態は「エンジョイ型」の文化圏に突入し、日々の暮らしを便利で楽しいものしてくれる財やサービスへの需要が旺盛化している。消費市場が量的発展段階から質的発展段階へと成熟する時期もそう遠くない。しかし、わが国企業は欧米諸国や韓国の競争相手に大きく水を開けられた状態にある。日本企業の巻き返しは果たして可能なのだろうか。本論では、①現代インドの消費市場概観、②携帯デバイス市場の覇者ノキアと家電業界の雄LG電子のKFS¹（成功要因）分析、③「顧客の感じる価値」概念による日本企業の競争力考察、④外部環境変化に起因する新規参入機会の増大、に言及したうえで、インド市場参入を目指す企業にとっての留意点をいくつか示唆してみたい。



India, the mega-market of 1.1 billion people, is attracting a great deal of attention. With projections for the economy to continue growing at an annual rate of nearly 10 percent, the appeal of India's enormous mass market (down-market) is only growing. Companies from all over the world are accelerating their plans to step into this "mountain of treasures". India's middle class is moving into the cultural zone of lifestyles based on "enjoyment", and demand is spurring for goods and services that will bring more convenience and fun into their daily lives. It will not take long for the consumer market to mature from the stage of quantitative development to qualitative development. However, the presence of Japanese companies in the Indian market is currently far behind from what their western and Korean competitors have already achieved. Is it still possible for Japanese companies to pull off a comeback? This paper discusses: (1) an overview of modern India's consumer market, (2) a KFS (Key Factors for Success) analysis of Nokia, a giant of the mobile communication device market and LG Electronics, a leading company in the home appliance industry, (3) an observation on Japanese companies' competitive power based on the idea of "Value for Customers", and (4) the increasing opportunities for new market entry due to changes in the external environment. In conclusion, the author suggests several key points to keep in mind for companies seeking entry into the Indian market.

1 | 日本人と同レベルになったインド中産層の生活業態

インドのタタ自動車は英国生まれの老舗自動車メーカー「ジャガー」（正しくはジャグユアと発音する）の買収を発表した。このニュースを聞いて驚いた人は少なくないだろう。1人当たりの国内総生産が日本の約45分の¹、乗用車の年間販売台数が150万台に過ぎない発展途上国の私企業が、元宗主国の名門ブランドを買収するのだから無理もない。たしかに日本人の尺度からすれば、インド国民の大半が貧困のカテゴリーに入る。昼間、タクシーに乗ってデリー市内の交差点で信号待ちしていると、身振り手振りで「お腹空いた。チャパティー³食べたい」と小銭をせがむ物乞い少年や老婆が寄って来る。夜は夜で、遅くまで多くの人が街角にたむろしている。理由を聞けば、狭くて暑い自宅にいるより外のほうがましだからという。

しかし、中産層以上のインド人の生活は日本人の想像をはるかに超えるところまで来ている。その事実を知る人がどれだけいるだろうか。家計の消費支出に占める飲食費の割合を「エンゲル係数」という。一般に、この数値が高いほど生活水準が低いとされる。これを「エンゲルの法則」という。欧米や日本など先進国のエンゲル

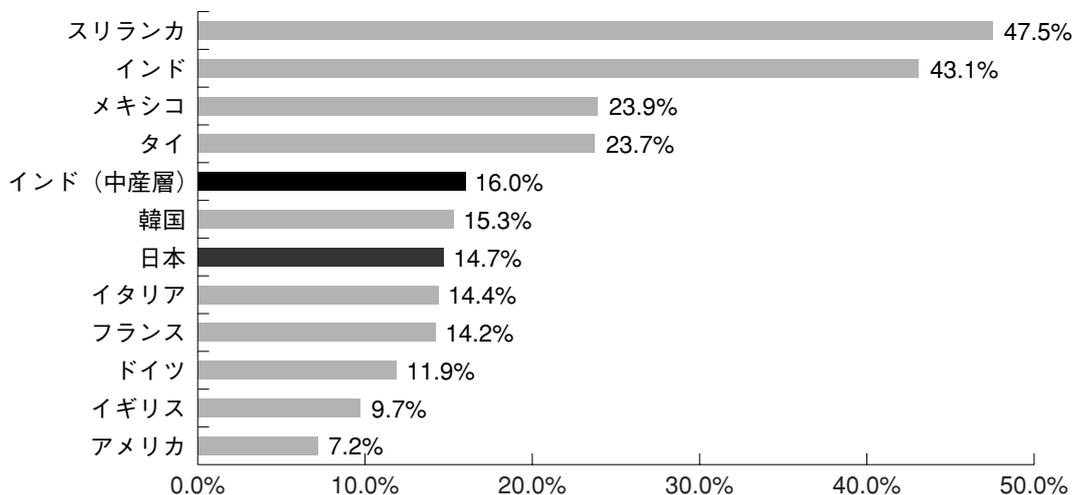
係数は10～15パーセント程度と低く、各国間でそれほど差はない。一方、途上国のエンゲル係数は高く、4割を超えるところも少なくない。インド全体のエンゲル係数は43.1パーセントと典型的な発展途上国の値を示している。しかし、中産層⁴に絞ってその数値をみってみると、16パーセントにまで下がり⁵、日本の14.7パーセントと大差がなくなる（図表1）。

つまり、インド中産階層は、我々日本人と同じ生活文化水準にある、というわけだ。

春秋時代に生きた中国の思想家、管子の「倉廩満ちて礼節を知り、衣食足りて栄辱を知る」という格言やアメリカの心理学者アブラハム・マズローの「欲求5段階説」が示唆するように、収入が増えるにつれて生活文化度が高くなるというのは、経験的にも理解できる。宝塚造形美術大学の菅原正博教授らは、この考え方を推し進めて、人々の生活文化を低次から順に「埋没型」「安定型」「エンジョイ型」「ハイリッチ型」「感性リッチ型」の5つに分類している（図表2）。

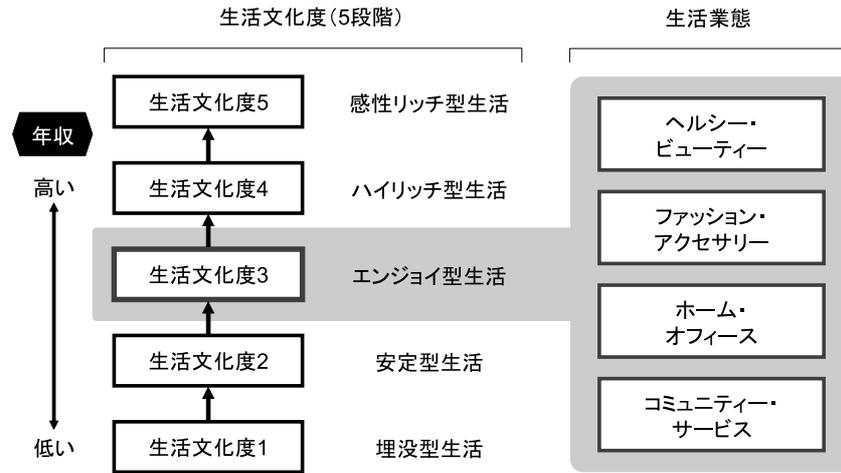
「エンジョイ型」とは、経済的に少し余裕ができ、日々の暮らしを楽しもうとする生活業態で、この段階でファッション、ヘルシー・ビューティー、ホーム分野の製品やサービスに対する需要が旺盛化する。インド所得階層

図表1 主要国のエンゲル係数



資料：「家計消費支出の国際比較（2000年）」社会実情データ図録（<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/index.html>）
作成：三菱UFJリサーチ&コンサルティング

図表2 5つの生活文化度の概念



資料：『次世代マーケティング エンジョイ型生活業態革命』（菅原正博・市川貢編著、中央経済社）
作成：三菱UFJリサーチ&コンサルティング

図表3 収入階層別の財保有率

階層	世帯数/ 人口 (百万)	各階層での保有率%								
		テレビ	四輪車	パソコン (インター ネット)	エアコン	洗濯機	二輪車	現代的 食品*	シャンプー	銀行口座
Prosperous 1 (超富裕層)	1/5	100	71	59(42)	48	81	65	55	93	94
Prosperous 2 (富裕層)	1/5	100	44	42(24)	26	76	72	39	91	93
Well off, not wealthy (余裕層)	4/20	98	24	18(3)	5	53	69	25	89	87
Achieving (達成途上層)	6/30	94	10	4	-	30	62	9	85	80
Upward looking, aspiring, moving beyond average (上昇指向層)	19/95	92	2	-	-	8	50	1	79	69
Ordinary, average (標準層)	21/105	79	-	-	-	-	30	-	70	54
Strivers (脱貧困層)	71/355	51	-	-	-	-	6	-	69	33
Poor (貧困層)	83/415	6	-	-	-	-	-	-	38	8

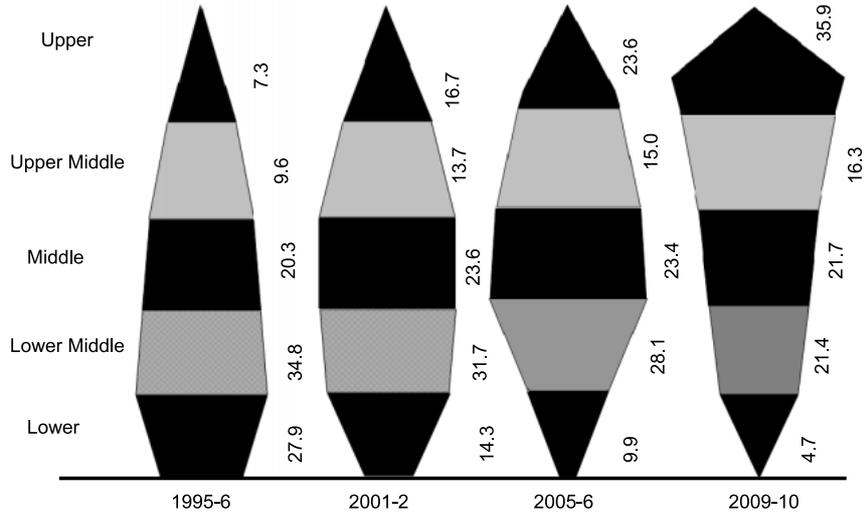
* 次にあげる5種類の製品のうち3つ以上を消費している：ジャム、チーズ、ケチャップ、即席めん、即席スープ
(注) 上記階層の区分けは英語が原文であり、和訳はあくまで筆者が便宜上行ったものであるため、適切な表現になっていないこともあり得る。
出典：Guide to Indian Markets 2006, MRUC, Hansa Research

の上位30パーセント程度がこの「エンジョイ型」以上の生活文化度に達しているといなすことができる。3割といっても侮れない。インド人口は11億人といわれているので、実数では3億人を上回り、わが国人口の3倍近い大きさになるからだ。

インドにおけるテレビ普及率は高く、標準層（中産家庭）⁶の8割がテレビを保有している（図表3）。また、カ

ラーテレビ保有者の約8割は、20インチ以上の画面で番組を楽しんでいる。市井の家電店で、42インチの大型プラズマテレビや液晶テレビを買い求める人も決して少なくない。メルセデスやBMWといった高級車に乗り、子女を名門校に入れるために何らかの教育投資をするニューリッチ層も確実に増えている。ビューティーケア・サービスも活況を呈している。2006年の市場規模は330

図表4 都市生活者の家計収入分布



出典：Market Information Survey of Households (MISH) of the NCAER introduced in “We are like that only.”



ニューデリーの中心、コノート・ブレース付近のガソリンスタンド。インドの伝統車と並んで、ドイツの超高級車を見ることが決して珍しくない。



バンガロール市内の家電店。ソニーの平面テレビが所狭しと陳列されている。



百貨店の化粧品フロアには、欧米日の有名ブランドが必ず出店している。インド女性の美白指向は非常に強い。



携帯電話は若年層の必需品。伝統的な民族衣装を着た女性も携帯電話を違和感無く使いこなす。

億ルピー（約1,000億円）に達し、年率15パーセントという高い成長が続いている。彼らがいかに日常生活を便利で楽しいものにするための財やサービスを積極的に購入しているかがわかる（図表3）。

中国と違って一人っ子政策をとらないインドの人口はまだ伸び続け、2030年頃には中国を凌ぎ、世界一になるといわれている。経済の高度成長が続く中、家計所得はますます増加し、2009～2010年には都市部にいる大半の家計が中産階級以上になるとの予想もある（図表4）。消費財やサービスを提供する企業にとって、インドはまさに「宝の山」で、この新興市場で顧客のハートを早くつかもうと各社の動きが活発化してきている。

2 | 宝の山に君臨するノキアとLGの共通点

インド電気通信管理局（TRAI）によると、携帯電話加入累計は2008年2月末時点で2億5,093万件に達し、昨年1月からの13ヵ月間で日本の契約総数に匹敵する1億件を積み増した。3月末の加入累計は2億6,000万件に迫ったと見られており、これでインドの携帯電話加入累計は、米国を抜き、中国に次ぐ世界第2位に浮上したことになる。このように、インドの携帯電話市場は凄まじいスピードで成長を続けており、今後もその勢いは衰えないだろうと世界のエレクトロニクス企業がこの有望市場に注目している。そして、この宝の山でトップの座に君臨するのが、フィンランドのノキアである。

ノキアはインドでのビジネスを13年前（1995年）に開始した。それ以来、同社がインドの携帯電話業界を牽引してきたと言っても過言ではない。

同社の基本戦略は「携帯電話ビジネスへの集中」である。2006 - 2007年度のインドにおける同社の売上は37.8億ドルで、そのうち携帯電話（ハンドセットそのもの）からのものが72パーセントを占める。業界シェアは71パーセントとずば抜けて高く、同率2位のサムソンとソニーエリクソン（両社のシェアはともに10パーセント）⁷に大きく水を開けている。

ノキアは、携帯電話という利用者分散性の高い業界に

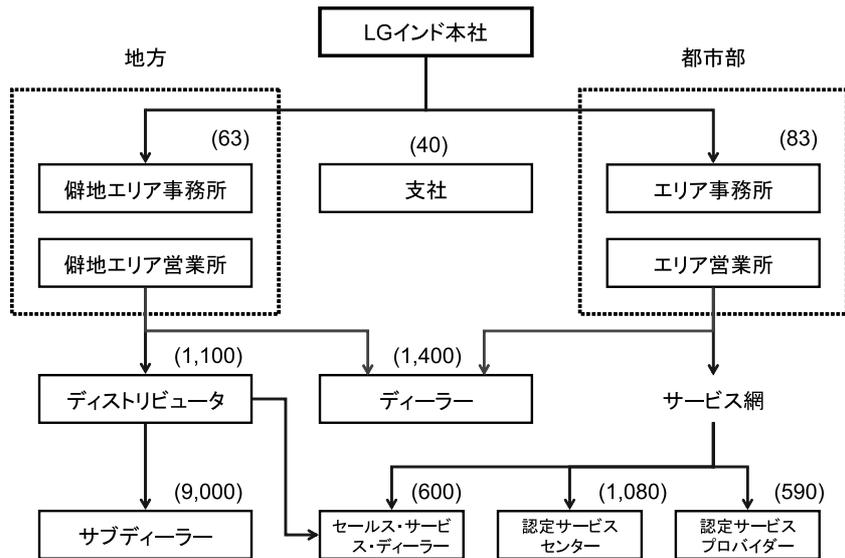
あって、使う側の利便性を第一に考え、顧客と会社との距離を縮める努力を惜しまなかった。生産こそ規模の経済を追求するために6,000人の従業員を擁するチェンナイ工場で集中的に行っているが、営業統括拠点は広大な国土に散在する利用者を均等にカバーするべく、ニューデリー、ムンバイ、コルカタ、バンガロール、ハイデラバード、アーメダバードなどの主要都市に配置されている。研究開発も積極的で、バンガロール、ハイデラバード、ムンバイの3都市にR&D拠点をもち、利用者への直接的な窓口となる取扱店は9万カ所に上り、150カ所のサービスセンターの存在とともに、インドで「ナンバーワンの顧客サービス網」を誇っている。たとえば、製品に不具合が起こった場合、利用者の90パーセントが24時間以内に、上位機種の利用者に至っては、その8割が1時間以内に何らかの保守サービスを受けることができるという。その結果、インドで最も信頼できるブランドという評価を得ている。また、その地位を堅持するための投資も積極的で、ネットワークの拡張を含めて、2006年にむこう4年間で1.5億ドルを投資する計画を発表した。しかし、2007年末時点で早くもそのプランを上回る2.1億ドルの投資を済ませ、今年度（2008年）も7,500万ドルの投資計画をもっている。

携帯電話市場が第一の宝の山とすれば、第二の宝の山は、家電市場といえよう。先述したように、現代インドの中産層は「エンジョイ型生活文化」の段階にあり、自らの生活を豊かで楽しいものにしてくれる財、とりわけその代表格としてのホームアプライアンスに対する支出が旺盛化しているからだ。その家電市場で圧倒的な存在感を示すのが、韓国のLGである。

LGインドは韓国LG電子の完全子会社として1997年1月に創設された。その後、5ヵ月弱という短い期間でオペレーションを立ち上げている。

同社の2007年売上は21億ドルであるが、創立から5年目で5億ドル、7年目には10億ドルの売上げを記録するという驚異的なスピードで成長し、直近の数年間でもコンスタントに10パーセント以上の年成長を達成している。

図表5 LGインドの販売・サービスネットワーク



資料：Feedback Body of Knowledge
作成：三菱UFJリサーチ&コンサルティング

図表6 「顧客の感じる価値」の方程式

$$VC = \frac{R + PQ}{P + AC}$$

VC = Value for Customer (顧客が感じる価値)
R = Result (顧客にとっての結果)
PQ = Process Quality (サービス提供過程の質)
P = Product Price (売価)
AC = Access Cost (入手コスト)

	変数	変数の意味
分子	顧客にとっての「結果」	顧客が買うのは、財やサービスではなく、そこから得られる「結果」である。
	サービス提供過程の質	財やサービスの提供方法。
分母	売価	財やサービスそのものに付けられた値段。
	入手コスト	財やサービスを購入するのに要する付帯費用。

資料：The service profit chain, James L. Heskett, W. Earl Sasser et al
作成：三菱UFJリサーチ&コンサルティング

LGインドの基本戦略は、ノキアと異なり、多角化とコストリーダーシップの獲得と言える。同社の白物家電シェアは業界トップで、電子レンジや冷蔵庫、洗濯機などのコモディティーでは3割以上の市場占有率を誇っている。テレビや音響システムなどのAV事業でもサムソンに次ぐ業界2位のポジションを確実なものにしている。

LGは高い輸入関税を回避するために、早くからインド国内生産を断行してきた。それによって生まれた価格の「値ごろ感」と自ら構築した高密度な販売網(図表5)が、

同社の強みとなっているのは間違いない。LGインドはインド本社の管理下、都市部に83カ所、地方に63カ所の事務所・営業所をもつ。さらに、その下には消費者に直接関るディーラーが1,400カ所、サブディーラーに至っては9,000カ所も存在している。また、トラブルシューターとしてのサービスディーラーやサービスセンターが600から1,000の規模で全国に散らばっている。

ノキアとLGに共通していえることは、日本の9倍という広大な国土をもつインドにあって、ユーザーと自社製

品の物理的な距離を縮めることで、顧客の信頼を勝ち得たという点にある。

ハーバード・ビジネススクールのヘスケットらは、顧客が財やサービスに対して感じる価値を（図表6）に示す方程式で表している。

この方程式は、4つの変数で構成されており、各変数がそれぞれ増減することで、「顧客の感じる価値」も変化する。すなわち、分子の値の総和が分母の値の総和を上回る場合、顧客の感じる価値は大きくなる。顧客の感じる価値を高めるには、ひと言でいえば、分子の値を高めるか、分母の値を低くするかである。たとえば、品質や機能の同じ商品が2つあり、それら商品は接客態度が同等な販売員のいる異なる2つの店で売られていたとしよう。この場合、消費者は、価格の安い商品のほうに目を向けるだろうし、最寄りの店舗で売られている品のほうを買い求めるであろう。つまり、分子が一定ならば、消費者は分母の値が小さい（すなわちコストが低い）財に大きな価値を見出すということである。LGとノキアは、この価値方程式の分母変数のひとつであるAC（アクセスコスト）に際立った強みをもっているのだ。

3 | 質的发展期が日本企業にとってのチャンス

インドに対する日本の直接投資は他の主要国に比べて少ない状態が続いており、日本企業の対インド・ビジネスは、いわば周回遅れの様相を呈している。インドの2006年対内直接投資額（実行ベース）は、前年比2.6倍の5,035億7,300万ルピーとなり、投資統計の公開を始めた91年以来、年間の投資受け入れ額としては最高額を記録した。国別では、インドからのキャピタルゲイン送金が非課税となるモーリシャスからの投資を除けば、前年比8.2倍の伸びを記録した英国（782億4,700万ルピー）がトップ、次いで60.4パーセント増の米国（332億400万ルピー）、2.0倍のシンガポール（285億3,200万ルピー）、4.3倍のオランダ（224億5,700万ルピー）と続く。これに対し、日本からの直接投資額（実行ベース）は、既進出企業による再投資を含まない数

字ではあるが、前年比29.8パーセント減の52億2,900万ルピーと、主要投資国が軒並み大幅に投資額を増加させている中、数字を大きく低下させた。投資国としての順位も、前年の第6位から第9位に後退している。また、91年からの累積投資額ベースでも、シンガポールとオランダに抜かれ、第3位から第5位に後退した⁸。このような状況にある日本企業に果たしてインド・ビジネス巻き返しの可能性があるのだろうか。

筆者らは、インド人の購買決定要因を知るために、現地で定性調査を実施したことがある。デリー、バンガロール、コルカタ、インドールの4都市で、何らかの日本製品を購入し得る所得層（年収12万ルピー以上）の中から20人を抽出し、彼らがどのような思考を経て商品を購入するかを深層インタビュー（デプスインタビュー）方式⁹で調査した。調査プロセスとその結果についての詳しい説明は紙面の都合で省略せざるを得ないが、購買決定要因になり得るとして選んだ9項目の中で、「価格」と「機能性」が特に重視されていることが分かった（図表7）。

ただし、「価格」については補足説明が必要で、「安ければ安いほどよい」とか「安ければ何でも構わない」などの考え方はなく、むしろ設定された予算内に収まっているかどうかの方が重要であることが明らかになった。また、購入時の価格よりもメンテナンスコストなど、購入後に継続して発生する費用に対する意識が強く、自動車やオートバイでは燃費を、家電製品では修理代を緻密に計算するといった行動が報告された。

「機能性」については、予算の範囲内で最大限付与されていれば、それでよしと考えられることが多いものの、最新の機能を備えた商品はやはり好まれるのも事実であった。また、商品のもつ性能をブランドと連動させて考える場合もある。たとえば、松下やソニーの商品なら性能も良いだろうというハロー効果¹⁰が顕著に認められている。

日本という国についての調査も同時に行ったが、日本製の家電品、自動車・二輪車に対する認知度は非常に高く、また、日本ブランド全般に対して好印象をもつイン

図表7 インド中産層の購買決定要因

意思決定要因	主要な意見	重要度
1 価格	予算内に収まっていることが重要で、「安ければ安いほどよい」といった感覚はない。プロダクト・ライフサイクル・コストに対する意識は強い。	★★★★★
2 機能性	機能性への要望が購買のトリガー(引き金)にもなり得る。予算の範囲内での最大限を求める。特に「最新」が好まれる。	★★★★★
3 アクセシビリティ	メンテナンスコストなどの支出を見越して、修理場などへのアクセシビリティを重視。	★★★
4 ブランド・知名度	高級ブランドへの偏重はごく一部。品質や信頼性の保証としてのブランド重視の傾向。	★★★
5 デザイン・イメージ	機能性と比べて重要度は低い。	★★★
6 他者の推薦	自らの判断を基準とするものの、自分が信頼できると考えるごく一部の人の推薦を重視する。	★★★
7 現在までの使用経験	今までのものとは「違う」新しい商品を好む。	★★
8 接客態度、特典など	インセンティブ制度に対する認知度は低いが、付き合いや血縁などが購入場所決定の要因にはなり得る。	★★
9 生産国	国内製・海外製の別なく受け入れる。	★

注：1) サンプルの選定に当たっては、収入、居住都市、職業、性別を分散させ、意見の偏りが出るのが極力防いだ。

2) 「重要度」は、同種の意見が頻出する場合に★の数を多くし、重要度が高いものとした。

資料：インド人20名へのデプスインタビュー結果から作成

ド人の多いことが改めて確認された。

日本製品の販売単価は決して安くない。しかし、壊れにくいし、消費エネルギーが少ないなど、プロダクト・ライフサイクル・コストの点で比較優位にあるし、高価だが確かな信頼性を誇る日本製品をもつこと自体がステータスになるなど、日本の「ものづくり」に対するこだわり、品質や性能の高さが、「良い評判」としてインド人の中で一般化している。マイケル・ポーターと並ぶ、著名な戦略理論家であるJ・バーニーによると、『評判』とは、まさに顧客と企業との『社会的に複雑』な関係であり、長年の経験、コミットメント、そして信頼によって形成されたもので、これほど複製が困難な差別化源泉はない」という。つまり、日本製品は一朝一夕には陳腐化することのない非常に強力な差別化源泉を保有しているというわけだ。

これまでのインドでは、国民の可処分所得が比較的低かったことから、消費者に与えられる情報量と選択肢には限りがあった。しかし、先進各国の注目を集め、「宝の山」とみなされ始めた今日では、消費者が持ち得る情報量と選択肢は格段に増え、消費者の目が肥えるにつれて、

消費市場そのものが、次第に質的發展期へと移行してきている。この質的發展段階では、先述の「顧客の感じる価値」をうまく高めた企業が勝ち残っていく。生き残りを懸けて価格を大きく下げのもひとつの方法だが、廉価なローカル品との消耗戦を避けなければ、価値方程式の分子の値を上げるしか手はない。「効果が如実に現れる(サービスの結果)」とか「行き届いた配慮で心が癒される(サービス提供プロセスの質)」といった観点からサービス・品質の向上を図っていかなければ、分子の値の上昇は期待できない。この質的發展段階への移行期こそが、日本企業に限らず、分子変数に強みをもつ企業にとってチャンスの時と見るべきだ。

4 | 日本の巻き返しを後押しする4つの動き

これまで、企業リソースというミクロな観点から日本企業の挽回可能性を概観してきたが、企業を取り巻く外部環境でも少なくとも4つの好ましい変化が現れ始めている。

まず1つ目は、販売チャネルの変化の兆しである。日本企業はこれまで、インドへの投資を積極的には行って

こなかった。そのため、磐石な販売チャネルやサービスネットワークを未だ持つに至っていない。すなわち、顧客の感じる価値方程式の分母変数である「AC」が脆弱性を残したままの状態になっているのだ。ただ、「AC」は先述のフィンランドや韓国企業の例にもあるように、投資額に反比例する形で低減していく種類のもので、その問題を解決するのはさほど難しいことではない。さらに、台頭するショッピングモールの力をうまく利用することで、この「AC」問題の克服は格段に容易となる。

インド統計局によると、2006年度の小売り売上高は前年比5.7パーセントの伸びに止まっているが、大規模小売店のそれは33パーセントの成長を記録した。その理由のひとつに都市化の進展がある。この動きは今後も進み、都市住民の比率は2005年度の20パーセントから2020年には40パーセントに上昇するであろうと言われ、それに伴って、大規模小売店市場は暫くの間、年率30パーセント台の成長が続くと期待されている¹¹。

ショッピングモールを始めとした大規模店舗では、「口コミ・マーケティング」で伝道者の役割を演じてくれるアーリーアダプター¹²的消費者を呼び込む目的で、新規性がありグレードの高い商品が取り揃えられている。さらに、そこではリピート客を獲得するために高水準な接客態度も求められている。すなわち、大規模店舗は「顧客の感じる価値」方程式の分子変数で勝負しようとする



ニューデリーやムンバイなどの大都市では、ショッピングモールなど大型小売店舗の建設が盛ん。2009年には総床面積が2億平方フィートに及ぶ見通し。

企業にとってまたとない活躍の場となる。

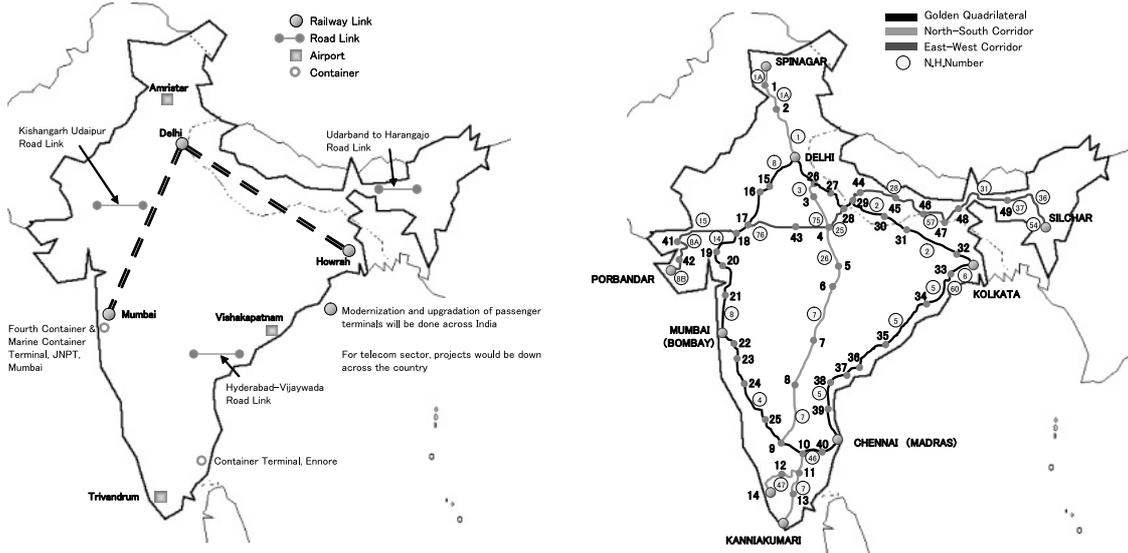
2つ目は、小売業での外資規制緩和の動きだ。2006年2月から政府の事前認可を得ることを条件に外国企業の小売り分野への参入が可能となった。参入可能分野を単一ブランドの販売に限定するなど、実務面での規制は残っているものの、ガイドラインに従えば、外国メーカーが、同ブランド名で自社51パーセント出資の小売店舗を展開することが可能となった。これを受け、世界最大手の米ウォルマートが現地財閥系のパーティ・リテールとの合弁によるチェーン展開を準備しているほか、仏カルフル、英テスコなどの大手も参入を検討している¹³。今回の規制緩和によって、外資メーカーがインド国内に製造拠点を持たずに、同市場に直接アクセスする道が開けたことになる。

3つ目の変化は、インド・タイ間の自由貿易協定(FTA)の締結である。同FTAアーリーハーベストの対象品目はマンゴスチン、ドリアンなどの熱帯果実、シーフード缶詰、ポリプロピレンなどの石化製品、扇風機、エアコン、冷蔵庫、テレビなどの家電製品、自動車部品など全82品目で、これら品目に課せられる関税が、2004年9月1日に50パーセント引き下げられ、さらに1年後に75パーセント引き下げられた後、2006年9月1日に完全撤廃された。ソニーはこのFTAの動きをにらみ、2004年にニューデリー近郊のテレビ工場を休止し、全



エンジョイ型生活業態ではファッション、アクセサリーに対する需要が旺盛化する。2005年のアパレル需要は2兆円ともいわれている。

図表8 インドの交通インフラ網



出典：Winrock International Body of Knowledge
National Highways Authority Of India
作成：三菱UFJリサーチ&コンサルティング

量タイからの輸入に切り替えている。

日本企業のタイ進出は盛んで、既に7,000もの日系企業が存在するという¹⁴。これはインドへの進出企業数の16倍に及び規模である¹⁵。他の先進工業国からの進出も盛んで、タイには自動車やエレクトロニクス分野で重厚な産業クラスターが育ちつつある。先述の外資大規模小売業に対する規制緩和と相俟って、タイで作った製品をインドで販売するビジネススキームが俄かに現実味を帯びてきた。日系企業の多くは、エグジット・ポリシーが整備されていないインド国内での生産に消極的であったが、まさに「待てば海路の日和あり」である。

最後に、国内流通を支えるインフラ整備の具体化にも期待がもてる。インドでは、貨物輸送量が年率約15%の勢いで伸びているため、既存の貨物鉄道による輸送能力が限界に近づきつつある。特に、同国屈指の消費地かつ生産拠点であるデリーを含む北部地方と亜大陸西海岸の玄関港ムンバイ、東海岸のハウラー、そして南東部のチェンナイを結ぶ「黄金の四角形」と呼ばれる路線の貨物輸送量は全国の約65%を占め、今後もコンテナ貨物の増加や農産物・鉱工業資源の輸送量の増加が見込まれることから、鉄道の整備・強化が不可欠な課題となっている。

これを受けて、インド政府は国内物流の効率化と社会・経済活動の振興を図るべく、西部輸送回廊（デリー・ムンバイ間）と東部輸送回廊（デリー・ハウラー間）の約2,800キロに及び貨物専用路線の新設を計画している（図表8）。とりわけ、デリー・ムンバイ間の1,350キロを結ぶアジア初の本格的な高速貨物専用鉄道は2010年代前半までには完成する予定である¹⁶。

主要高速道路をつなぐ新規道路建設や既存道路の拡幅など、大掛かりな道路改革も進んでいる。NHDPと呼ばれる国家高速道路開発プロジェクトでは、主要な商業センターをつなぐおよそ13,000キロの高速道路建設が予定されている。これには、デリー、コルカタ、チェンナイ、ムンバイを接続する5,800キロの黄金の四角地帯（Golden Quadrilateral）や南北ルート、東西ルートが含まれている¹⁷（図表8）。

交通インフラの整備は、外資誘致の呼び水にもなる。インド政府は、先述の「デリー・ムンバイ高速貨物専用鉄道」敷設に歩調を合わせ、「デリー・ムンバイ間産業大動脈プロジェクト」の推進を計画している。これは輸出を促進したり、海外からの直接投資を呼び込んだりするため、高速貨物専用鉄道と工業団地、港湾などといった

基本インフラを整備するプロジェクトである。このインフラ整備の中には、インランド・デポと呼ばれる保税倉庫や通関業務を行うことができる内陸の物流基地も含まれる。

インド政府は、こうした基礎インフラを整備することで、これまでデリーやムンバイなど都市集中型であった産業構造を、この二大都市を結ぶベルト工業地帯へと発展させる意向である。この「デリー・ムンバイ間産業大動脈プロジェクト」が成功すれば、次に「デリー・コルカタ間産業大動脈プロジェクト」に進み、さらにデリー・ムンバイ・コルカタ・チェンナイの四大都市を結ぶ構想が検討されている¹⁸。

これまで、インドの未発達なインフラが海外からの直接投資を遅らせていたのは事実である。しかし、インフラ面での制約が緩和されることで、企業の進出意欲は刺激され、多様な業界からの投資が増加するであろう。それが現実のものとなれば、各産業でバリューチェーンの多層化が進み、さらなる外資参入を招く「好循環」の素地ができあがる。

5 | 地勢図変化の波に乗れ

インドのマス（大衆）マーケットでも、価値方程式の分子変数を高める手法で勝負する時代がすぐそこまで来ている。大前研一氏は、かつてダイヤモンド・ハーバードビジネス・レビュー（2005年5月）で、「購買の決め手は価格だけでなく、機能やデザイン、ブランドなど、複合的である。現在の（勝ち組企業たちの）成功が今後も続くとは限らない。インドにも本格的なマーケティングの時代が訪れた時、現在の市場シェアは大きく変わるであろう」と主張する。今後のインドの方向性を知るうえで、インド最強のコングロマリットであるタタ財閥の

動きが重要な指標になるといわれが、冒頭で紹介したこのパーシー帝国¹⁹による「ジャギユア」ブランドの買収は、大前氏の予言を裏付けるものに他ならない。

継続的な高度経済成長でインド国民の可処分所得は増大し、彼らの生活様式は「エンジョイ型」の度合いを強め、市場の様子も一部では、量的発展段階から質的発展段階に変容しつつある。そんな中、インド消費市場に参戦するサプライヤー間の競争ルールは、外部経済環境の変化も手伝って、大きく変わろうとしている。古いルールに対応するために開発されたビジネスモデルは、新しいルールの下では、その力を発揮しなくなることが多い。たとえば、輸入代替政策の名残としての国内フルライン生産システムは、FTAの無関税経済下では「重荷」になることは間違いない。逆に、国内生産拠点をもたないために、これまで雌伏して時を待つ状態を強いられてきた企業が、新しいルール下では、バリューチェーンをクロスボーダーで有機的に融合することができるので、競争力の強化を低コストで行うことが可能となる。これからは、古いパラダイムを前提にした完全自前主義を捨て去り、むしろ他人の力をうまく使いながら、いかに模倣コストの高い差別化源泉を創出するかが重要となってくる。

現代インドに「新しい競争ルール」が出現したことで、同国市場の地勢図は大きく変わる。新旧パラダイムが入り替わるこの動乱期においては、1周遅れの企業にも、まだ巻き返しのチャンスはある。しかし2周遅れは致命的だ。差別化源泉を武器に下克上に成功した1周遅れの企業達が顧客との間に強い絆を結んでしまうからである。この千載一遇のチャンスに、指をくわえて、ただ様子見を決め込んでいる臆病な企業があるとすれば、未来永劫そのプレイヤーに勝ち目は無い。

【注】

- ¹ KFSとは“Key Factor for Success”の略。
- ² 2006年の1人当たり国内総生産（名目GDP）では、日本が34,252ドルであるのに対し、インドは784ドルである。（UN, National Accounts Main Aggregates Database）
- ³ 精製していない小麦と水を捏ねて生地を作り、発酵させずに鉄板で焼いたクレープ状のパン。インド、パキスタン、アフガニスタンなどで一般的に食されている。
- ⁴ 家計所得36.7万ルピーを平均値とする集団。情報の出典はP29 “The Indian wallet & brand share”, Images-AC Nielsen
- ⁵ P29 “The Indian wallet & brand share”, Images-AC Nielsen
- ⁶ （図表3）参照。
- ⁷ Strategy magazine report
- ⁸ 『2007年版ジェトロ貿易投資白書』（JETRO）
- ⁹ 被験者の深層に隠れた感情や思考を引き出すためにインタビュアーが質問形式を柔軟に変えて行うインタビュー。
- ¹⁰ 一般に、ある特定の項目で際立った評価が他の評価項目にも影響することを意味する。
- ¹¹ 『NBonline』（日経BP社）
- ¹² 流行に敏感で、情報収集を自ら行い、判断する人。他の消費層への影響力が大きく、オピニオンリーダーとも呼ばれる。スタンフォード大学のエベレット・ロジャース教授が提唱したイノベーター理論の中で、新商品購入に関して2番目に早い集団（早い順に、イノベーター、アーリーアダプター、アーリーマジョリティー、レイトマジョリティー、ラガード）。
- ¹³ アジアの情報屋PIYON
- ¹⁴ バンコク日本商工会議所会頭の2008年5月講演内容に基づく。
- ¹⁵ 在インド日本国大使館の日本企業進出地図によると、日本企業のインドへの進出数は438件（2008年1月）。
- ¹⁶ 『事業事前評価表（開発調査）：インド国幹線貨物鉄道輸送力強化計画調査』JICA独立行政法人・国際協力機構
- ¹⁷ 『輸送インフラの現状と物流における課題—インドのケース』Ariba Supply Watch,Q1.2006
- ¹⁸ 『インドの産業大動脈プロジェクト』ワールド・ニュース・メール 2007年10月26日
- ¹⁹ ゴロアスター（拝火教）教徒のことで、タター族もパーシー出身。

【参考文献】

- ・『次世代マーケティング エンジョイ型生活業態革命』（菅原正博・市川貢編著、中央経済社）
- ・『企業戦略論（「中」事業戦略編）』（ジェイ B. バーニー著、ダイヤモンド社）
- ・『ダイヤモンド・ハーバードビジネス・レビュー』（2005年5月）
- ・『（国別編）海外企業進出総覧2007』（東洋経済新聞）
- ・『2007年版ジェトロ貿易投資白書』（JETRO）
- ・『通商弘報』（JETRO）2006年5月24日
- ・JETROホームページ：国・地域別情報
- ・アジアの情報屋PIYON
- ・『世界の統計2008年度版』（財団法人日本統計協会）
- ・『日本企業進出地図（インド）』在インド日本国大使館2008年1月
- ・『事業事前評価表（開発調査）：インド国幹線貨物鉄道輸送力強化計画調査』JICA独立行政法人・国際協力機構
- ・『輸送インフラの現状と物流における課題—インドのケース』Ariba Supply Watch,Q1.2006
- ・『インドの産業大動脈プロジェクト』ワールド・ニュース・メール 2007年10月26日
- ・“The service profit chain”, James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. *et al*
- ・“We are like that only”, Rama Bijapurkar
- ・“India retail report 2007”, An Images F&R Research
- ・“The Indian wallet & brand share”, Images - AC Nielsen
- ・“Demographic Yearbook 2001”, United Nations
- ・“Strategy magazine report”, <http://ibef.in>
- ・“Nokia India website”, <http://www.nokia.co.in>
- ・“LG India website”, <http://www.in.lge.com>