

シリーズ インド戦略を考える2

インドマーケットを理解する

国際事業本部 グローバルコンサルティング部 チーフコンサルタント 東條 恵明  
(インド・プロジェクト)

1. 残された真の大新興国「インド」

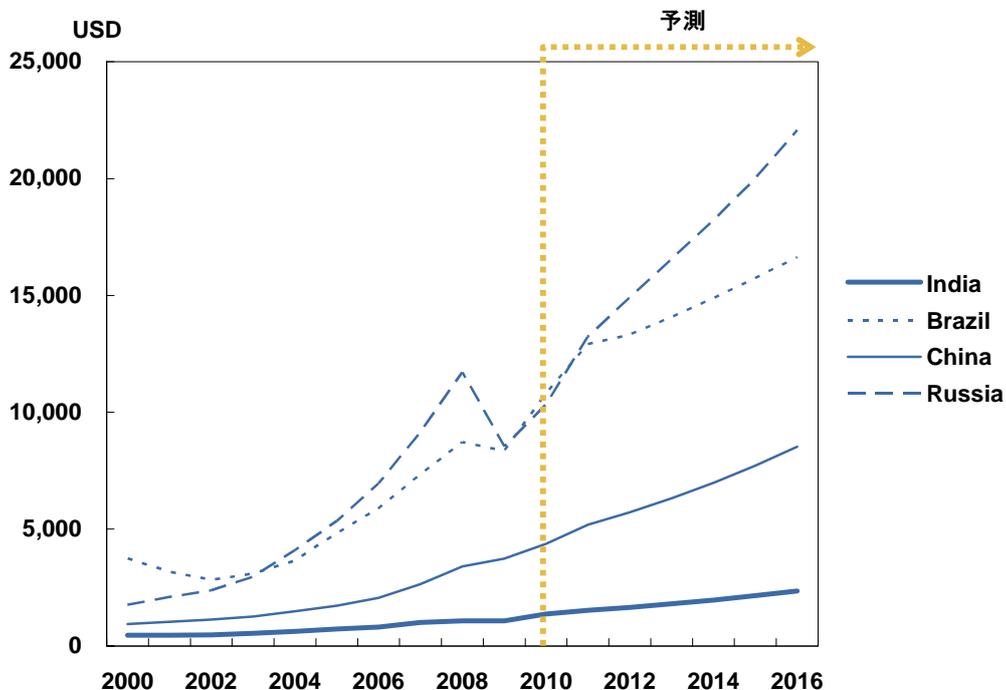
Goldman Sachs がいわゆる BRICs レポートを 2003 年に公表してから来年で 10 年になる。

当時、一人あたり GDP が 3,000USドル前後だったブラジル・ロシアは今や 13,000USドル前後にまで達し、新興国ではなく中進国の位置づけた。2009 年に、ブラジルのサンパウロを訪れた際には、ちょっとしたランチが日本円で 1,500 円近くもし、その物価水準の高さに随分驚かされた。

同様に、1,200USドル程度だった中国も、2003 年頃から成長スピードに弾みがつき、IMF の直近推計では約 5,100USドル。上海や北京などの一線都市<sup>1</sup>は既に 1 万 USドルの水準を超えている。

対してインドは 2011 年にようやく 1,500USドルに手が届いたばかりだ。国全体の GDP 総額(1兆8千億 USドル)は韓国を上回り、中国・日本に次いでアジア 3 位の規模を有するが、こと一人あたり GDP に関して言えばアジアの主要国内でもかなり後発の部類であり、インドの本格的な経済発展はまさにこれからである。

一人あたり GDP の推移



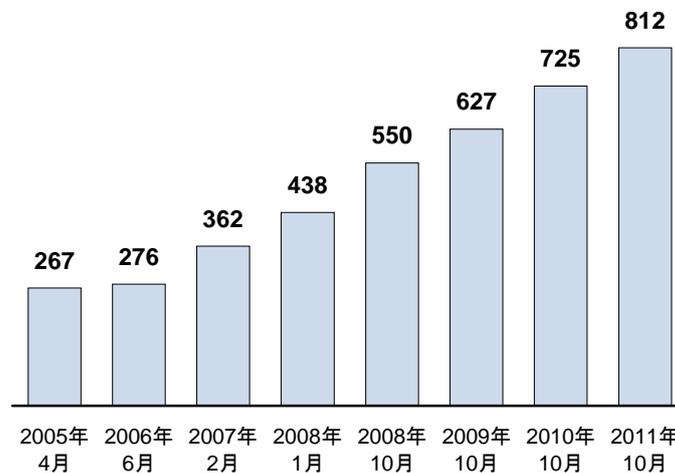
(注) インドは 2009 年から予測値、他の 3 ケ国は 2010 年から予測値  
(出所) IMF "World Economic Outlook (September 2011)" をもとに三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

<sup>1</sup> 中国で商業及び市場という視点で最高ランクに位置づけられる北京や上海などの都市のこと

国際協力銀行の調査でも、日系メーカーが考える有望な事業展開国は、中国とインドが長らく上位2カ国となっている。経済発展に伴い、ニューデリーやムンバイを中心に、中間所得層の厚みが増しつつある。世界人口の4割弱を占める中国・インドは、ともに「現地マーケットの今後の成長性」が有望と見られているのである。2010年1月のASEANインドFTA、2011年8月に発効した日印包括的経済連携協定(日印EPA)なども、インドで事業展開を考える日系企業の後押しとなるであろう。またインドを中東・欧州圏への足がかりとして位置づける企業もあり、日系企業にとって大新興国インドの重要性は増大し、もはや無視できない存在となりつつある。

もともと、日系企業のこれまでの進出状況を見ると、中国には既に3万社程度の日系企業が進出しているのに対し、インドは未だ1千社に満たない。ここ数年は毎年100社程度の進出ペースが続いているが、日系企業の本格進出はこれからと言ったところである。

増え続けるインド進出日系企業数



(出所) 在インド日本大使館

## 2. 近代流通の拡大

インド国内での販売を考える場合、特に一般消費者を対象とした製品では、組織化されていない流通チャンネルがネックの一つと見做されることが多い。インドでは、1,200万店と言われる零細小売業者が流通の主体であり、チェーンストアのような組織流通は限定的である。しかしながら、ここ数年は徐々に近代化も進みつつある。

国内大手では、Big Bazaar や Food Bazaar などの総合スーパー・食品スーパーなどを展開する Future グループのほか、リライアンスやビルラ、ゴドレジなどの大手財閥も流通近代化にビジネスチャンスを見出し、参入している。現状、外資小売規制によって、外資の総合小売業への参入は認められていないが、ウォルマートやカルフル、メトロなどは、将来の規制緩和をにらみ、インドの地場大手企業と組みキャッシュ&キャリア（卸）業態で参入している。

また主要都市ではここ数年、大型のショッピングモール開発が進んだ。インド最大のデベロッパーであるDLFが開発したインド初のラグジュアリーブランドモールDLFエンポリオ（ニューデリー）は、2008年の開業当初こそ客の入りも疎らだったが、いまや休日には家族連れで大変賑わっている。

**DLF Emporio / DLF Promenade: ニューデリー**



**Ambience Mall: グルガオン**



**High Street Phoenix Mall: ムンバイ**



**Mantri Square: バンガロール**



なお、2011年に入り、小売業の外資規制緩和が間近であるかのような報道がなされてきた。規制緩和の方向感は今後も変わらないと思われるが、国内世論の反発を受け現時点では棚上げ状態となっている。「インドにとっての小売開放問題は、日本にとってのコメ問題と同じ」。一昨年、FICCI(インド商工会議所連合会)を訪問した際、国内調整の難しさを端的に表した担当者のコメントを思い出し、やはりか、という印象を強くしている。

### 3. アライアンスパートナーとしてのインド財閥の可能性

大きな将来性を感じさせるインドだが、相応の困難もある。

インドは地理的には南「アジア」として位置づけられ、親日国とも言われるが、彼らの視線の先はアジアというよりも、イギリスを初めとする欧州やアメリカの方を向いている印象が強い。

また、12億人の市場は確かに魅力的だが、貧富の格差も大きく、日系企業がターゲットとし得るような顧客層は日本の9倍近い国土に点在している。加えて、中央政府よりも州政府の力が強く、税制も複雑である。雇った以上は解雇できないと言われる、労働者寄りの労働法体系も大きな問題である。

こうした障壁を乗り越える上で、一般的に日系企業単独での事業参入・展開は容易ではなく、ローカルパートナーの必要性は高いと思われる。

日系企業の潜在的なアライアンスパートナー候補として、複数の事業を展開するインドの大手財閥としては、タタやビルラ、ゴドレジのように100年以上の歴史を有するものがある一方で、リライアンスのような大手新興財閥もある。

もちろんこれら大手財閥に限らず、自社にとって有益なローカル企業とのパートナーリングは事業成功のポイントの一つであろう。

また、日系企業が新規参入を図る上で、アセアン主要国と比較すると、インドは明らかに「上級編」の国であるがゆえに、エース級人材ではなくエース人材の投入が望まれるところでもある。

#### インドの大手財閥・企業例

	財閥名	主要業種	設立年	主要企業	売上高 (億USD)	業種
	Tata タタ	製鉄、自動車、IT、電力、消費財、化学製品など	1868年	Tata Steel	228	製鉄
				Tata Motors	202	自動車
				Tata Consultancy Services	67	IT
				Tata Power	42	電力
	Reliance リライアンス	石油化学、石油、ガス開発、小売、インフラ、バイオテクノロジー	1966年	Reliance Industries	453	石油化学、石油、ガス開発、小売、インフラなど
	Reliance ADA リライアンスADA	金融、通信、電力、メディアなど	2002年	Reliance Communications	46	通信
	Aditya Birla アデティア・ビルラ	アルミニウム・銅精製、携帯電話、繊維産業、セメント、化学肥料など	1894年	Hindalco Industries	135	アルミニウム・銅精製
				Grasim	44	セメント、化学肥料
	Mahindra マヒンドラ	自動車、トラクター、IT、貿易・ファイナンス、インフラ開発、自動車用品	1945年	Mahindra & Mahindra	70	自動車、トラクター
	Godrej ゴドレジ	消費財(家電・日用雑貨・食品等)、建機・二輪車、化学、不動産、農業など	1897年	Godrej Industries	7	化学、不動産など
				Godrej Consumer Products	4	消費財

	企業名	主要業種	売上高 (億USD)		企業名	主要業種	売上高 (億USD)
	<b>Larsen &amp; Toubro</b> ラーセン & トゥブロ	エンジニアリング、建設など	98		<b>ITC</b> アイ・ティー・シー	消費財 (タバコ・食品)、ホテルなど	43
	<b>Bharti Airtel</b> バルティ	通信	93		<b>Hero Honda Motors</b> ヒーロー・ホンダ	二輪車	35
	<b>Wipro</b> ウィプロ	IT	61		<b>Bajaj Auto</b> バジャジ	二輪車、三輪車	26
	<b>Infosys Technologies</b> インフォシス	IT	51		<b>DLF</b> ディー・エル・エフ	不動産開発	16

(出所) 各種情報をもとに三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

写真：筆者撮影

(当社発行『GLOBAL Angle』2012.1 より転載)

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡下さい。