Mainichi Asia Business Institute
毎日アジアビジネス研究所

毎日アジアビジネスレポート

2020年3月号

発行　毎日新聞社・毎日アジアビジネス研究所　東京都千代田区一ツ橋1-1-1
©2020 Mainichi Newspapers

記事、情報はウェブサイトでもお読みいただけます。
https://mainichi.asia/から会員専用ページへお進みください。
今月のパスワードは「2003asiap」です。（パスワードは毎月更新します）
バックナンバーもウェブサイトからお読み頂けます。

新型コロナウイルス 感染拡大の衝撃

横浜港に停泊するクルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス」
＝２０２０年２月２０日午後５時１０分、本社ヘリから

新シリーズ　駐日大使インタビュー①　インド

India

ビジネス環境大きく改善 長期的視点でウィン・ウィンの関係を

サンジェイ・クマール・ヴァルマ駐日大使

インタビューに答えるインドのサンジェイ・クマール・ヴァルマ駐日大使＝東京都千代田区のインド大使館で西尾撮影

今月号から毎月、アジアやアフリカなどの新興国駐日大使に、進出先としての魅力や参入へのアドバイスを聞くインタビューシリーズを連載する。1回目は、中国に並ぶ13億人の巨大市場で、ITに代表される高度技術分野でも急成長して世界で存在感を増すインド。サンジェイ・クマール・ヴァルマ駐日大使に、参入への助言や、インドのスタートアップ企業との連携の可能性などについて聞いた。【毎日アジアビジネス研究所・西尾英之】

――昨年の総選挙で圧勝し2期目に入ったモディ政権は、海外からの投資を促進し製造業の成長を図る「メーク・イン・インディア」政策で、日本の企業からも高い評価を得ています。メーク・イン・インディア政策について教えてください。

「メーク・イン・インディア」政策は、単に海外からの投資を呼び込むだけでなく、すべてを含んだインドの「エコシステム」の向上です。インドの製造業に関する政策は十数年前まで、（輸入していたものを国産化する）「輸入代替」という考え方に基づいていました。それ自体もインドの経済成長を後押ししたのですが、さらに急成長を目指して取り組んだのが「メーク・イン・インディア」政策です。これには複数の狙いがあり、具体

的には「輸入代替」に加え、「輸出拡大」「国内市場拡大」、さらにはそれまでインドにはなかった高度な技術の活用です。

メーク・イン・インディアが導入された5年間で海外からの直接投資は増加し、貿易収支は赤字が続いていますがその赤字幅は減少。テクノロジーのイノベーションも拡大し、スタートアップも増加。これらの結果、雇用情勢も改善しています。

そういった総合的な努力の結果、世界銀行による「ビジネスのしやすさ指数」は、5年前の142位から63位に向上しました。

「多層的な市場」理解し中小企業も参入を

――ビジネス環境の改善に伴い、日本企業のインドへの関心も高まっています。日本企業の進出について、特に歓迎する分野はありますか？

ギャンブリングや武器などの外国からの投資が禁じられた少数の分野以外であれば、どのような分野であれ、日本企業による投資を歓迎します。

日本企業のインドへの投資は伝統的に、自動車、化学、電機、設計などの分野で多く行われてきました。しかし今は、新しい分野が広がっています。IT産業の分野です。日本企業はインドのスタートアップ・エコシステムに参入して、自身の事業に付加価値をつけることができます。その上で利益を得て、さらにインド市場への理解を深めることができます。

私は、両国間で「ウィン・ウィン」のプラットフォームをつくりたい。日本企業はインドで事業を継続するための適正な利益を上げ、一方でインドの能力開発、インフラ開発、テクノロジーの発展に寄与してもらうという関係です。大企業はもちろんですが、私は特に中小企業を歓迎します。

――日本の中小企業には、まだインドへの参入は難しいと感じる企業もあります。何かアドバイスはありますか？

製品の輸出に関しては、品質がよいことが前提ですが、どういった商品がインドへの輸出にふさわしく、いくらであれば売れるのか。我々インド大使館や大阪の領事館、ジェトロ、インドにある日本大使館も活用して検討してください。

インドへの進出には、インドが多層的な市場であることを理解しなければなりません。インドは13億人の巨大市場ですが、例えば10万点売れれば利益が出るのであれば、13億人全体を見る必要はなく、10万人を見るべきです。リスク軽減のためにジョイント・ベンチャーをつくるという方法もあります。インドの企業はインド市場を理解しています。100％子会社を設立することも可能です。

「アウトソーシング」という分野は日本にとっては新しい分野かもしれませんが、インドではアウトソーシング産業は30年の経験があります。日本企業が自身に新しい付加価値をつけたい場合、インドの企業にアウトソーシングするというやり方もあります。

中小企業の参入を促進するために、インドには「インベスト・インディア」という投資推進機関があります。日本専用の窓口があり、日本語を話すスタッフもいます。コンセプトづくりから実際の事業まで、手を取ってお手伝いします。

「インド市場の多層性を理解して」と語るヴァルマ大使
＝西尾撮影

インドのスタートアップに注目

――インドのスタートアップと日本企業の連携はどうでしょう？

日本では、インドのスタートアップ企業への関心が高まっています。あるベンチャー・キャピタルはインドの27のスタートアップに投資しています。逆に日本のスタートアップの何社かも、インドに拠点を構えています。

スタートアップの流れを促進する「スタートアップ・インディア」政策の一環として、「スタートアップ・ハブ」というポータルサイトがあります。インドにどのようなスタートアップ企業があるのか、このサイトで世界中からチェックすることが可能です。

昨年9月には、インドの選ばれたスタートアップ企業26社が来日し、インド大使館でJETROとの共催でマッチングイベントを開きました。日本側は120組以上のベンチャー・キャピタリストやエンゼル・キャピタリスト、企業が参加。それから4カ月のうちに、来日した26社のうち16社が日本との提携を結びました。前回の終了直後から、日本の企業から「次はいつ開く」という問い合わせが相次ぎ、3月17日、18日に2回目のイベントを開く予定です。

――日本の投資家はどのようなインドのスタートアップに関心を示していますか？

前回来日した26社はそれぞれ異なった分野のスタートアップですが、例えば高齢者医療の分野で独自のテクノロジーを開発した会社です。インドでは高齢化はまだ関心を持たれることは少ないが、日本では深刻な課題ですからね。

――日本のIT産業では技術者不足が深刻です。インドの優秀なIT人材を日本に招くにはどうしたらよいでしょうか？

両国間で人材送り出し、受け入れについての枠組みを整備しており、制度上の障害は何もありません。

受け入れる日本企業は、インド人材を単なる労働者として見るべきではなく、企業のオペレーションに付加価値をつける存在として見てほしい。日本に来ることができるインド人エンジニアは世界中の国際企業にとって雇いたい存在で、それに肩を並べるような条件でなければなりません。彼らは国際的なエキスパートであり、キャリアや昇進なども国際的な基準に合わせる必要があります。

インド人を雇いたいという企業は、国際的な視野を持ってほしい。言葉（英語）が障壁になってはいけないと思います。もう一つは、子供の教育機関など、来日する家族のための社会的インフラも必要です。

「インベスト・インディア」の日本企業向けホームページ（上）と、「スタートアップ・ハブ」のポータルページ（下）

「ヒト主体のインタラクティブ・テクノロジー」

――大使のご経歴を見ると、インド工科大学（IIT）デリー校で物理学の修士号を取得されています。科学技術教育で名高いIITですが、IITを出て外交官になるのは珍しいことですか？

そんなことはありません。この大使館にはIIT出身の外交官が7人います。農業博士号を持っていたり、ライフサイエンスを研究したりした外交官もいます。この大使館には科学技術系に強いスタッフが多いとは言えますね。

――大使はホームページの自己紹介で、「個人的な関心」として「ヒト主体のインタラクティブ・テクノロジーに深い情熱を持つ」としています。「ヒト主体のインタラクティブ・テクノロジー」とは具体的にはどういうことですか？

インドでは、官民が国民に対してデジタルを通してキャッシュレス、ペーパーレスでサービスを提供する「インディア・スタック」というインフラができています。もし私が政府から補助金を受け取ろうとする時、このシステムを使えば政府のオフィスへ行く必要はなく、デジタル上で私の口座にお金を振り込ませることができます。手数料は下がり、効率も上がります。「ヒト主体のインタラクティブ・テクノロジー」とは、例えばデジタルな手段で金融、社会、ヘルスケア、福祉サービスなどを提供する仕組みのことです。

――昨年（2019年）はインド経済の減速が指摘されました。今後の見通しはどうですか？

インド経済も世界経済の一部で、景気減速は世界経済の影響を受けた一時的なものです。インドの経済構造それ自体は健全で、すでに改善の兆しが見えています。2024年度までにGDP5兆ドル達成という目標は維持しています。インドの成長はこれから何十年も続いていきます。日本の企業の皆さんには、短期ではなく長期的な視点でインドへ進出してほしいと思います。

サンジェイ・クマール・ヴァルマ駐日大使（Ambassador to Japan H.E. Sanjay Kumar Verma）
＝写真はインド大使館提供

1965年7月28日、ビハール州生まれ。パトナ大学を卒業後、インド工科大（IIT）デリー校物理学修士課程に進学。88年、インド外交職に採用され、在香港インド総領事館、中国、ベトナム、トルコ のインド大使館に勤務後、在ミランインド総領事、駐スーダン共和国インド大使。その後、外務省グローバルエステイトマネージメント局長、次官補（アドミニストレーション担当）兼サイバー外交局長など。2019年1月、駐日インド大使に着任。
個人として興味があるのは情報技術（IT）、人工知能（AI）、サイバー外交、ヒト主体のインタラクティブ・テクノロジー。「中小企業、投資家を指導し、発展を促進したい」という。ヒンディー語、英語、中国語の読み書き、会話とベンガル語会話。家族は夫人との間に一男一女。

荒木英仁のインクレディブル・インディア ④

荒木英仁（あらき・ひでひと）

長年、大手広告代理店「アサツー・ディ・ケィ」（ADK）の海外事業に従事し、2005年から9年間、同社インド法人社長。2014年春、インドと日本の架け橋となるべくデリー郊外の新興都市グルガオンにてCasa Blanka Consultingを設立。在印又はインド進出計画策定中の日系企業20数社、インド最大手の私銀のICICI Bankを始めとするインド企業10数社に対するアドバイザリー業務を請負う。また、在印日系企業4社の社外取締役や、JETROの「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」のムンバイ・コーディネーターを務める。

世界の巨人も参入　インドのＢ２Ｂ・ｅコマース

イギリス、フランスを抜きＧＤＰ世界第５位まで躍進したインドだが、昨年の自動車販売不振が発端となり、成長率は通年で５％を割り込みそうだ。そんな中、２月１日にニルマラ・シタラマン財務相が発表した国家予算は景気を直接刺激する目玉に欠けたものだった。加えて昨今日本でも大きな話題となっているコロナウイルスにより世界の生産拠点となっている中国からの出荷が滞っており、経済の両輪のひとつである自動車産業のサプライチェーンにも影響が出始めている。インドで製造している数多くの自動車、自動二輪の日系ＯＥＭサプライヤーも、中国からのパーツ、コンポーネンツの入荷遅延により在庫が底をつきだしている。インドの経済状況の回復には暫く時間がかかりそうな感じである。

インドで成功を収めている日系企業はＢ２Ｃ企業のスズキ、ホンダ、ユニ・チャーム等が有名だが、インド進出企業の９割以上を占める日系企業はＢ２Ｂ取引が主体のビジネスでインドでのマーケティングに苦戦している。今回のコラムでは数多くのインドＢ２Ｂ企業が、従来の人海戦術や人脈ベースだけではなく、どんどんオンラインベースの営業施策を取り入れ、売上を伸ばしている実態を少し掘り下げてみたいと思う。

インド企業はオンラインのＢ２Ｂプラットフォームを活用

日本の９倍の広さのインド。多言語、多宗教が入交り東西南北で全く異なる慣習、商習慣が常識の特異なインド市場を効率良く網羅する事は容易ではない。以前のコラムでも触れた通り、安価な中国製の携帯やスマートフォーンの普及と世界一安いブロードバンド環境を有するインドでのオンラインリーチ率は、新聞よりもはるかに高い。多くのインド企業がこのオンラインプラットフォームを自在に活用して、売上を着実に伸ばしている。

即時の満足を求める個人との商取引ではなく、二つの会社同士が関与し、より大きなレベルで行われるＢ２Ｂ取引。Ｂ２ＣとＢ２Ｂを区別する重要なポイントは次のようなものだ。

■意思決定のプロセス

■コンテンツおよびマーケティング戦略

■顧客との関係構築

■単純な商品/サービスの提供よりも、ソリューションの提供

オンライン・トレード・ポータルサイトでは、専用のビジネスポートフォリオ、ダッシュボード、販売ツール等営業に便利なサービスが

荒木英仁のインクレディブル・インディア④

豊富に揃う。また、これらのB2Bトレードポータルに自社のビジネス（商品、技術、サービス）を掲載することで、インドだけではなく世界中の潜在的なバイヤーと出会う機会が得られる。

オンライン・トレード・ポータルが優れている点

B2Bポータルは、過去に新聞等のオフラインメディアで活用されたビジネス・ディレクトリ（商工名鑑、イエローページ）とクラシファイド（案内）広告を組み合わせ、迅速かつ効果的な方法でより多くのビジネスチャンスを提供するように進化している。B2Bポータルはオフラインメディアに比べ、リーチ、ブランド構築、実販売において全てROI（費用対効果）に優れている。オンライン上で買い手と売り手、輸入業者と輸出業者、起業家と製造業者の間で実際の販売と多種多様なビジネスのコラボレーションが行われている。

またB2B専用ポータルサイトは、購入者と販売者の両方に共通の透明性の高いプラットフォームを提供するだけでなく、二者間の販売および取引の保証人としても機能している。バイヤーとセラーに必要なすべての情報とサポートがオンライン上で提供されるので、無駄な仲買人を介さずバイヤーとセラーが直接交渉できるプラットフォームなのである。

2020年にはインドのインターネットユーザーの人口は約6億人を超えると言われている。さらに、AI（人工知能）、VR（仮想現実）、AR（拡張現実）などの新たな技術革新により、eコマースは加速度的に発展するだろう。2019年度のインドのB2Beコマース登録セラーは1400万社を超え、7000億ドルの市場となると言われる。このプラットフォームを使わない手はないと考える。

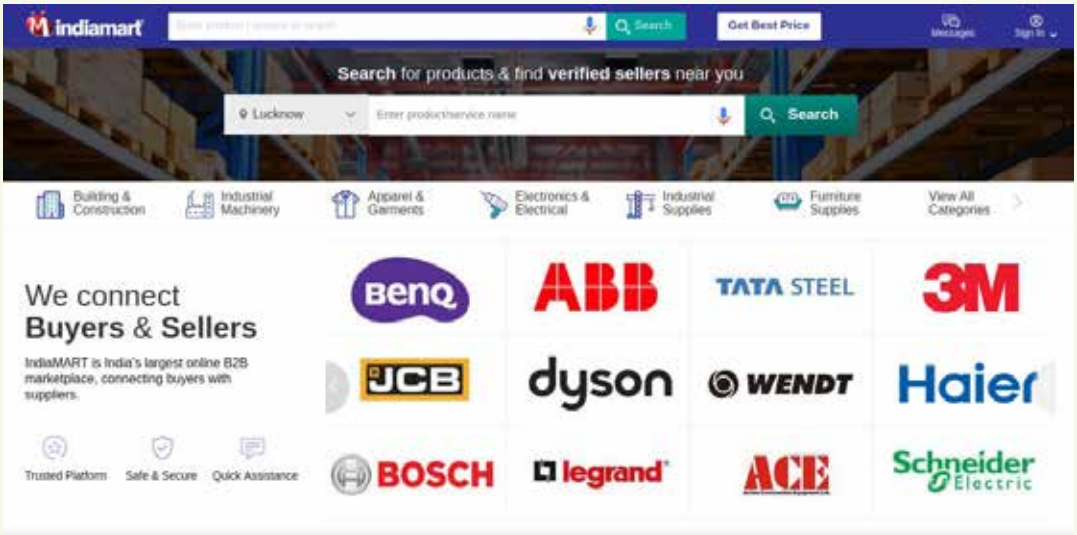
インドの主要なB2Bポータルサイト

次にインドの主要なB2Bポータルサイトについて触れてみようと思う。

インディア・マート（下）

IndiaMart https://www.indiamart.com/

1996年にDineshとBrijesh Agrawalによって設立され最も古いB2Bのポータルサイト。現在はインドのオンラインB2Bクラ



荒木英仁のインクレディブル・インディア④

シファイド・スペースの60％の市場シェアを保持している。

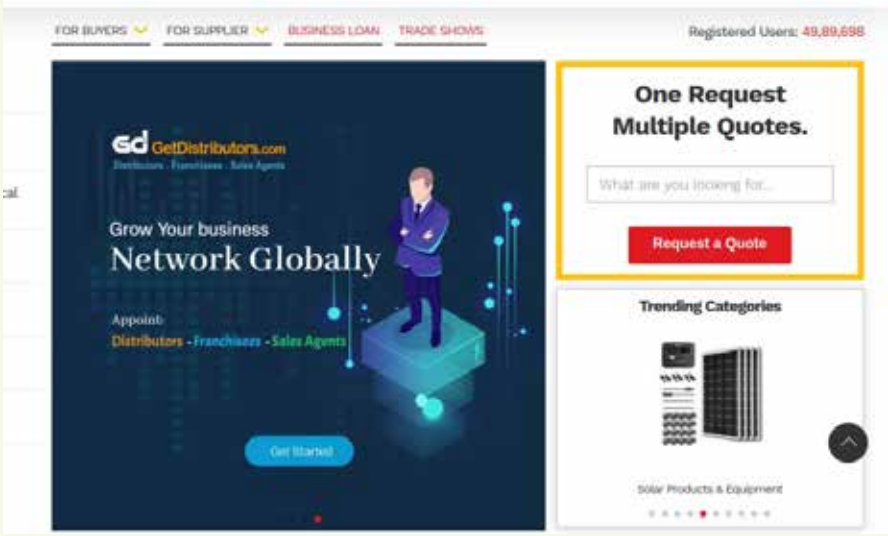
19年度は6073万以上の製品とサービスが提供された。70万社以上の企業が登録しており、さらに急速に増加している。また、毎月1,000万人を超えるバイヤー（個人および企業）が訪問している。

トレード・インディア（下）

TradeIndia https://www.tradeindia.com/

インディア・マートと同じ年に設立されたトレード・インディアは、インド発のトップポータルの1つ。このサイトは、現在インドのeコマース委員会の議長であるBikky Khoslaによって作られた。1990年から96年にかけては輸出業者用にExporters Yellow Pagesを販売していた。黄色い紙に印刷され、提供する製品またはサービスに対応する企業およびその他の組織をリスト化したものだ。

現在、このポータルは、インドおよび世界中の売り手と買い手に関する情報を提供し、12000を超える製品カテゴリとサブカテゴリを提供している。



トレードキー・インディア（左）

TreadKeyIndia https://www.tradekeyindia.com/

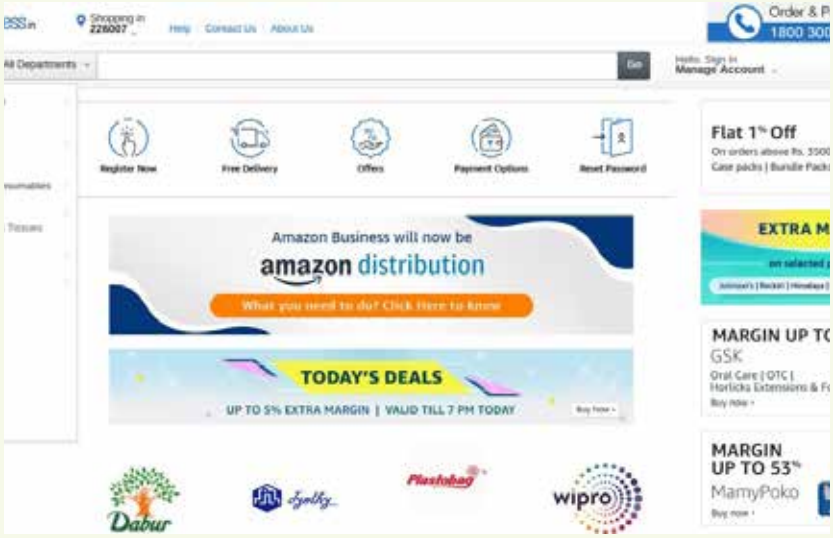
デリーに拠点を置くB2Bポータルサイトのトレードキー・インディアは、20カ国以上の小売業者とメーカーのオンラインディレクトリとして機能しいている。立ち上がって10年余りのサイトではあるが、顧客満足度の高い機能とサービスを提供し成長している。

荒木英仁のインクレディブル・インディア④

アリババ（インディア）＝左
Alibaba（India）https://india.alibaba.com/index.html

１９９９年に中国で設立されたアリババは、ご存知の通り世界最大のＢ２Ｂ・ｅコマース企業。「インドのｅコマースビジネスはまだまだ黎明期だが、大きく成長する余地がある」と、共同設立者兼会長であるJoseph Tsai氏。アリババは、自社のインドポータル立上げの他、Paytm、BigBasket、Snapdeal、Zomatoなどのインドのｅコマース企業に約20億ドルを投資している。

アマゾン・ビジネス（インディア）＝左
Amazon Business（India）https://www.amazon.in/b2b



アマゾンは２０１７年９月に世界で５番目となるアマゾン・ビジネスをインドで立上げた。立上げからビジネスは順調に推移、ブランド力と独自のロジスティックサポートを強みに毎年前年比２００％以上の売上を記録。当初３万４０００社だったセラー登録は、２０１９年度期首に24万社を突破した。

◆　◆　◆

卸売業者、製造業者、購入者などに関するデータをワンストップで見つけることは容易ではない中で、Ｂ２Ｂポータルは時間と資本のムダを救う救世主として登場し市民権を得ている。

従来の様に多数のベンダーに個別に連絡して見積もりを要求し、交渉手続きを行い、必要な場所に商品を届けるための輸送手段を見つける事の煩雑な手続きを全て代行してくれるのがＢ２Ｂポータルである。

数多くの日系Ｂ２Ｃのプレイヤー達同様、今まで巨大インド市場への参入に躊躇してきた多くのＢ２Ｂの中小企業にとっても、すさまじいスピードで進化を続けるＢ２Ｂのオンラインプラットフォームを上手く活用すれば、少ない投資でインド参入が可能となる。巨大市場インドに是非挑戦して欲しいと考える。従来からのインドのプレイヤーに世界のｅコマースの巨人、アリババやアマゾンが参入したインドのＢ２Ｂ・ｅコマースからは、当分目が離せない。