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1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「2001asiap」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。

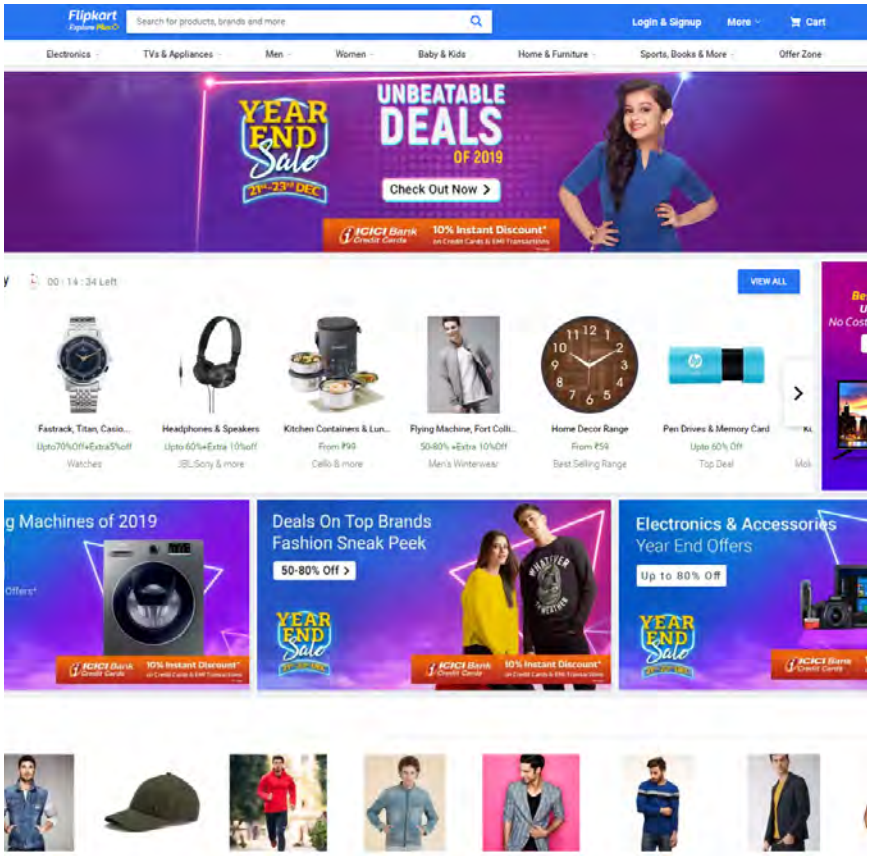
越境Eコマース その巨大な可能性

２４時間の流通総額が過去最高の２６８４億元（約４兆１６０２億円）に達した、
今年（２０１９年）の天猫ダブルイレブン＝中国・杭州のアリババグループ本社で、アリババジャパン提供

Asia Inside　越境ECコマース――その巨大な可能性

もう一つの巨大マーケット・インド
中国とは違う市場特性見極めて

中国に匹敵する人口を抱え世界の巨大市場に成長しつつあるインドでも、インターネットやスマートフォンの普及でEコマースが急成長している。しかし「日本ブランド」に人気が集まる中国EC市場とは違い、インドEC市場へは日本企業の参入はほとんど進んでいない。インド市場のマーケティングが専門で、本レポートにもインドに関する連載を掲載している荒木英仁氏に、日本企業のインドEC市場参入の可能性について聞いた。【西尾英之】



「アマゾン」とインドEC市場のシェアを二分する大手サイト「フィリップカート」のトップページ

将来は米国抜く可能性

経済産業省のまとめによると、2018年のインドのBtoCのEC市場規模は327億ドル（約3兆5600億円）。世界一の中国の市場規模に比べれば、まだ成長途上だ。しかし、低価格の中国ブランドのスマートフォンの普及や通信料金の引き下げで、中・低所得層にもスマホが爆発的に普及。弱点だった配送サービスも改善されつつある。EC市場が今後、右肩上がりで急成長していくのは間違いない状況だ。

インド商務省などが設立したインド・ブランド・エクイティ基金（IBEF）は、インドEC市場は22年に1500億ドル規模にまで拡大し、34年までには米国を抜いて中国に次ぐ世界2位の市場になると予想している。

通勤時間帯の首都デリーの地下鉄の車内。乗客のほとんどがスマートフォンを操作している光景は日本と変わらない＝西尾英之撮影

巨大化していくインドEC市場は日本企業にとっても魅力的だ。だが、荒木氏は「インドは、『日本製品』というだけで売れる市場ではない」と釘を刺す。

存在しない「日本製品への憧れ」

日本など東アジアよりも欧州、米国に目が向きがちのインド人には、日本企業がアジアで頼る「日本ブランドへの憧れ」がほとんどない。「日本製品は故障しない」といった前向きのイメージはあるが、消費者は日本ブランドだというだけで飛び付くことはなく、自国や他国の製品と価格や商品の機能などを吟味して購入する。

実際、インド自動車市場で大きなシェアを持つ「スズキ」など一部を除けば、日本の大手ブランドでインドで大きな成功を収めている企業はほとんどない。「日本製品は他国製に比べ高い」とのイメージもあるが、荒木氏は「同程度の機能を持つ製品であれば日本ブランドも他国ブランドも、それほど価格は変わらない。売れないのはむしろ、マーケティング力やインド市場にあわせた商品の開発力が、日本企業に不足していたことが原因」と指摘する。

荒木氏がインド市場に関わり始めた2000年代前半は、ちょうど家電製品市場で韓国のサムスンやLGが急伸し、古くから参入していた日本ブランドはシェアを失っていく時期だった。荒木氏はインド向け商品の開発で日本が韓国にかなわなかったケースとして、次のような例を挙げる。

日本メーカーの全自動洗濯機は、途中で停電があれば設定した洗濯の内容がリセットされる。安全面での配慮などが理由とみられるが、停電が多いインドではそのたびに最初から洗濯のやり直しを強いられた。

これに対し韓国メーカーは地元の電力事情に配慮し、途中で電源が切れて

も設定がリセットされず、電源回復後に途中から洗濯が再開される商品を投入した。

毎日のように停電に悩まされるインドで洗濯機を使った経験のある人ならば、この違いの意味がわかるはずだ。日本メーカーの中には、それから10年近く経ってから同様の機能を搭載した全自動洗濯機を投入した企業もあるが、市場は韓国ブランドに席巻された後だった。

「韓国メーカーは日本企業の10倍のマーケティング費用をつぎ込み、コマーシャルにはクリケットやボリウッド（ムンバイで製作されるインド映画）の一流スターを投入した。日本企業の広告は広大なインドで砂漠に水をまく程度。インド市場は大きすぎて、日本のトップ企業でも体力的にきつい面もある」。大手広告代理店出身の荒木氏はそう語る。

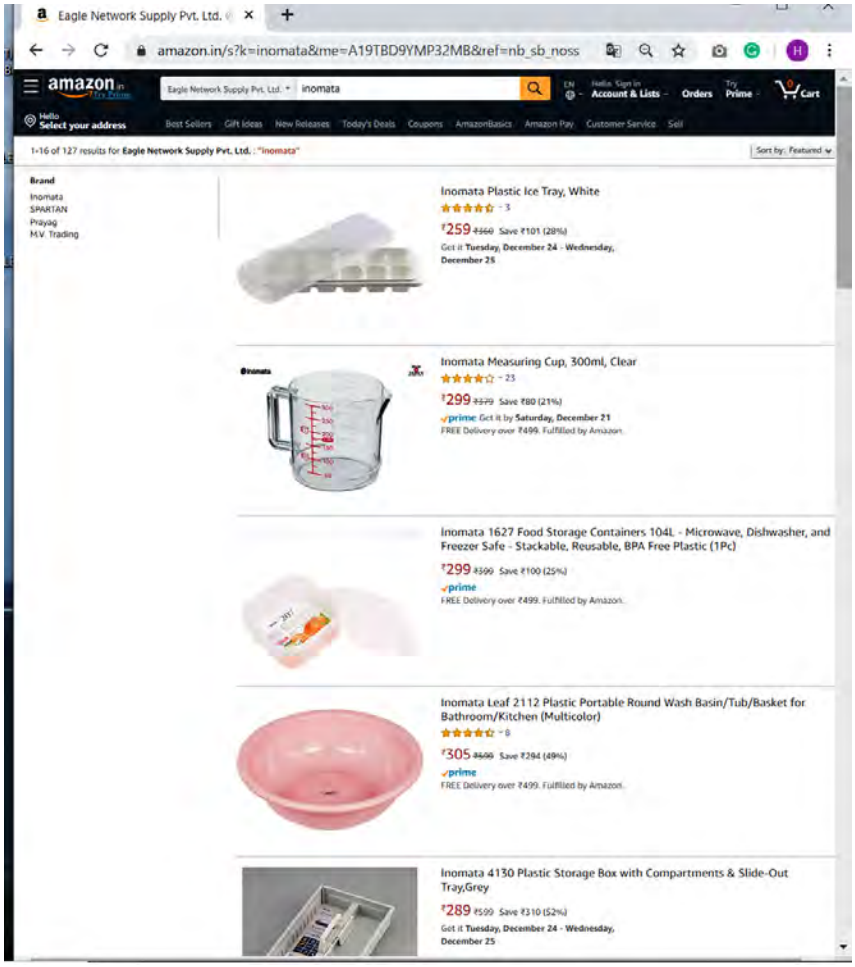
タッパ、フェイスマスク――ECで人気

大手企業にとっても難しいインド市場。足場のない中小企業が参入するのは極めて困難だが、Eコマースであれば、中小企業でも参入が可能だ。

荒木氏は地元サプライヤーと提携し、同社に日本の中小企業を取り次ぐサービスを行っている。「フィリップカート」「アマゾン」などインドの大手ECで様々な便利商品を中心に販売している「イーグル・ネットワーク・サプライ」社。日本企業はフィジビリティ調査で可能性のある商品を選び、トライアルとしてサンプル商品を同社に送ると、EC上で販売ができる。

この販売でヒットの兆しを見せているのは、大阪にある生活用品会社が製造販売している、食品タッパなどのプラスチック用品だ。日本では100円ショップなどで売られているタッパだが、インドでは粗悪品が出回っており、2回使ったら蓋が閉まらなくなるともいわれる。

あるいは、日本のドラッグストアで売られている肌に潤いを与えるフェイスマスクや、肌を白くするクリームなど。中国では日本のブランド化粧品が人気だが、荒木氏は「インド人は自身をアジア人というよりはアーリア人で欧米系に近いと考えており、日本の化粧品に対する憧れがない。美容関連ならば化粧品本体ではなく、欧米にはない、アジアならではの健康便利商品」という。



インドのアマゾンで人気を集めている、大阪市のメーカーのプラスチック製品
＝アマゾンのサイトから

ブランド持たない中小企業にも商機

「日本ブランド」が大きな意味を持つ中国市場に対し、日本の認知度が低いインドでは、日本ブランドは必ずしも必要ではない。その意味では、世界に知られたブランドを持たない中小企業でも、インドで成功するチャンスがある。

ＥＣ市場で製品が売れ始めれば、どの層の人たちが買っているかを把握でき、その人たちがよく閲覧するウェブサイトやフェイスブックに広告を打つこともできる。コストをかけなくてもマーケティングが容易という、オンラインビジネス特有の利点が活用できるようになる。

「企業は少しの間、我慢が必要だが、売れ始めれば巨大市場。他と差別化できる自社製品で、インドＥＣ市場にエントリーしてほしい」。荒木氏はそう語る。

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。１４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、ＪＥＴＲＯＲＯ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。

荒木英仁のインクレディブル・インディア ③

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。

なぜインド？　どうインド？　今でしょ？

安価な労働力の確保と、巨大な人口を有する中国市場の獲得を目的に、積極的に進出を図ってきた日本企業。しかし米国が、輸入するほぼ全ての中国製品が対象となる約3千億ドル（約33兆円）分に最大25％の関税を課す画を公表するなど米中貿易摩擦が激化するなか、大手企業を中心に対中戦略の見直しが迫られている。その様な環境の変化の中、ここ数年中国市場の日系企業数は5％内外減少傾向にある。それでも2019年5月時点で中国在住日系企業数は1万3685社、3万2349拠点で、海外進出する日系企業数の中では依然ダントツの進出先である。

一方、中国同様の13億7000万人の人口を抱え、GDPも年々上昇し2020年にはイギリス、フランスを抜き世界第5位まで躍進するインドへの進出日系企業数は、中国の10％の1441社、5102拠点と寂しい限りである＝図下、在インド日本大使館／ジェトロ資料より。印僑ネットワークを有し、中東、アフリカへの玄関口にも成り得るインド市場へ何故これ程までに日系企業が出ていかないのかは諸説あるが、今回のコラムでは、何故行かないのかではなく、何故インドなのかを掘り下げ、どうしたらうまくインド進出が図れるのかを考察したい。

インドの実像

1　巨大市場

中国に次ぐ13億7千万の人口を抱える巨大市場のインド。アジア3位の経済圏。中でも近年急激に増え続ける中産階級（年収50万～200万円）は、20年には全人口の4割強となる6億人を突破する。

2　生産&輸出拠点

「Make in India」を推進するインド政府の後押しの元、自動車市場を席捲するスズキやスマホ界の雄サムスンが巨大工場を建設。中東、欧州、アフリカへの輸出用の生産拠点として位置付け始めている。インド大改革を推し

荒木英仁のインクレディブル・インディア③

進めるモディ政権も2期目がスタートしたばかりで、今後5年間は安定した政治の元、更に外資参入が図り易い環境は整う。

3　豊富な労働力

国民の平均年齢約28歳（日本は48歳）。毎年2500万人ずつ増え続け、労働人口（15～65歳）は現在約7億人もおり、この傾向は2055年まで安定的に継続するといわれている。

4　日系企業の機会

2019年度は前回のコラムでも少し触れた通り、インド経済を牽引してきた自動車、自動2輪の販売が低迷しているものの、市場の浸透度を考慮すれば、一時的な現象であり、来期には回復し右肩上がり暫く継続する事が予想されている。

自動車メーカーのティアー1（一次請けメーカー）の日系OEMメーカーは出揃った感はあるが、まだまだ伸びるこの市場でティアー2、ティアー3の日系メーカーにとってチャンスは豊富にあると考える。またサムソン電子やシャオミ等のスマートフォーンメーカー等がインドに巨大工場の建設を開始したように、電子部品関連の外資製造業者に対してインド政府は各種インセンティブ・スキームを用意している。

昔、日本列島改造論が実施された時のように、インドのインフラビジネスも熱い。スマートシティー構想。ムンバイ―アメダバッド新幹線、デリームンバイ鉄道、幹線高速道路網の建設も急ピッチで進む。現在も毎日27キロメートルの道路が建設され、道路交通大臣はこれを40キロメートルにまでスピードアップするように指示を出したばかりである。いまだ50％近くの農作物が捨てられるような状況を改善し、効率良く輸出が出来るように食品加工の需要は毎年20％内外の伸びを見せる。それにも伴い、低温輸送、低温倉庫等のコールドチェーン需要。オンラインビジネスの急増による宅配網の高い需要からくるロジスティックビジネス。モディ政権が推進する「クリーン・インディア」施策のもと、都市部を中心にゴミ分別が進み、建設廃棄物処理の需要が急増。廃棄物処理技術の導入が望まれる。

またインド政府と日本政府の話し合いの下、日系企業、主に製造業がインドへ安心して進出しやすいように、日系企業用に工業団地を設置している。現在12あまりの日本工業団地（Japan Industrial Township）＝**図上**、経済産業省資料より＝が運営されている。

①日系企業にとって安心して土地購入（所有権が明確）が出来る②道路、電気、水等の基礎的インフラが整備されている③各種許認可がワンストップで取得可能、州政府主導の優遇税制等のインセンティブが用意されている④日本人サービス業（ホテル、アパート、日本食レストラン）――等、メリットは大きい。これらの日本工業団地に進出している企

荒木英仁のインクレディブル・インディア③

業は**図上＝在インド日本大使館／ジェトロ資料より**＝の通りである。

日系企業参入のポイント

私が在インド15年の間に知見した、数多くの在インド日系企業（主に製造業）が直面して来た事柄をベースに、インド参入のポイントをまとめてみた。

インド市場責任者

インドへ進出するにあたり、誰が責任を持ってインド進出を計画するのかで、大きくその後の会社の運命を左右しかね無い。その選定は慎重にする事が肝要である。出来れば最低でも海外経験者。それも東南アジアや中国ではなく、欧米経験者が望ましい。インドはアジアであってアジアではない。教育、法規制、文化、慣習等はイギリスやアメリカからの影響が大きく、日本や中国からの影響は全くと言ってよいほどない。多くの日系企業の経営者は「インドは中国やアセアンの延長線上にある」と考えがちだが、そろそろ考え直す時期が来ていると強く思う。

商品・サービスの市場性の確認

多くの日本企業はマーケティングに弱い。中小企業の場合、市場エントリーする際に自社の製品・サービスの市場性の確認に時間とお金をあまり掛けずに、インドをよく理解していない経営陣の独断で決定する事が少なくない。

また、先行する大手日系メーカーのビジネスをあてに安易に進出。「世界で2番目の巨大市場だから何とかなる」と思い進出する。これが一番危ない。アジアで大きくビジネスを伸ばしてきた大手自動車メーカーや家電メーカーであっても、インドでは今でもごく一部を除きシェアを全く取れずに20年以上時間を費やしている難解な市場である。最初からインド市場全体を見渡し、商品優位性、価格競争性、資材の現地調達等、ゆっくりと時間をかけて進出計画を練る事はとても肝要である。

進出の形態

前項でも書いた通りインド市場はアジアであってアジアではない。日本企業オーナーは100％独資にこだわる傾向が見られるが、インド市場においてはあまり意味がないように思える。今まで中国やアセアン諸国で培ってきた知見や経験値が、ほとんど役に立たない市場である。

出来れば信用のおけるインドのパートナー企業と合弁会社を設置した方がリスクは少な

荒木英仁のインクレディブル・インディア③

いと考える。インドの法律は日本と大きく異なる場合が多く、パートナーの知見を活用出来る。パートナーが工場用地を所有している場合は工場設置の投資を最小限に抑えられる。またインドという広大な市場で彼らの営業、流通ネットワークを有効的に活用出来る。

製造拠点/営業拠点

ターゲット市場から近いエリアの営業拠点は、人材豊富な大都市部が望ましい。また、製造拠点は前項で紹介した各地に展開する日本企業用工業団地がお勧めである。値段だけではなく、顧客の多いエリア、土地の気候（エアコン等の電気代金の差が出る）、インフラ整備（電気、水　ガス等）、材料確保等、総合的に判断する必要がある。

雇用

インドでは企業内に労働組合ができると、色々と問題が起きることがある。組合を作ろうという機運を起こさないためにも、従業員が常に満足して働ける雰囲気を保つ努力が必要だ。

必要な労働力の波動に対応する意味からも、できれば工場従業員の半数以上は契約（社員ではない請負労働者）で賄うべきである。また人事、総務は決して立地する地元の人を充ててはならない。気が付いたら会社の外注先がその社員の親戚企業で埋め尽くされる様な事は日常茶飯事である。

インドは地域性が多種多様である事を認識しなければならない。地元意識が強くよそ者に対して排他的な地域も少なく無い。営業担当者を雇う場合、インドを東西南北とリージョンで区切り、極力ターゲットとなる市場（州）出身で経験・人脈が豊富な営業マンを雇用する事が望ましい

間も無く世界一の市場となるインド。労働力、安定政権、中東・アフリカへの窓口、英語が公用語等々、インドへ進出しない理由はどこにも見当たらない。強い興味はあるものの、日本人にとって「何となく面倒な国」という誤解から進出を躊躇（ちゅうちょ）する、あるいは先延ばしする企業が後を絶たない。インドへの進出で、後発が有利になる点などどこにもない。今進出しないで、いつ出る？