



## ニュースレター エルエス・パートナーズ株式会社

### 2012.2 インド小売市場概観

#### Section 1: Absolute Industry Space

##### インドにおける自由化政策以来成長を続ける小売業界

インド小売業界は過去 20 年間で、急激な変化を遂げてきた。1990 年代までは、全ての商品群において、人気を集めていたのはローカルブランドが中心であった。テレビ、消費財、服、履物、化粧品、生活用品等ほぼ全てが国内で製造されていた。しかし、1991 年の経済自由化 (Liberalization, Privatization and Globalization) 政策に伴い、インド市場はグローバルブランド・プレーヤーに開放され、健全な市場競争が始まる兆しをみせた。

インド国内消費者はこの自由化政策によって、より多くの選択肢を手に入れた。豊富な品ぞろえで消費者へリーチするために、組織化された小売業が 90 年代初頭に勃興した。これら小売店の大半は単一ブランド商品を扱っていた。つまり、各店はアパレルのみ、消費財のみという形で一つの商品カテゴリーのみを扱っていた。その後、競争が激しくなり、更に消費者が複数店舗を訪れる時間を惜しむようになってから、異なるカテゴリーの各製造業者は全てを一か所に集めることにした。このコンセプトはスーパーマーケットあるいはハイパーマーケットと名付けられた。これにより、消費者は全ての選択肢を一度に見ることができ、より良い買い物を行えるようになった。スーパーマーケットは様々な商品カテゴリーを網羅しているか、特定の商品カテゴリーについて専門的に様々なブランドを扱っている。ハイパーマーケットは現在小売面積の約 14% を占め、拡大し続けている。

ボストンコンサルティンググループによる調査によれば、組織化された小売業はインド小売業界全体の 4% を占めるにすぎないが、急成長を続けている。この成長には多くの理由がある。まず、インドは人口の約半数が 25 歳未満であり、彼らの購買力が伸びが市場の成長を牽引している。(図 1 参照) インド GDP の 22% を小売業界が占めており、総雇用の 8% を担っている。個人クレジットの利用拡大、人・物の移動手段の整備、改善、観光業、そして組織化された小売店の認知度向上等も理由として挙げられる。多くのローカル企業、グローバル企業がこの機会を利用し、新たな戦略を立案し、大型小売店を通じて更に自社ブランドを PR している。今日、大手小売業の大半が好調であり、市場に広く受け入れられている。例として挙げれば、Future (フューチャー) グループの Big Bazar (ビッグバザール)、Tata (タタ) グループの Star

Bazar（スターバザール）、Tata Croma（タタ・クローマ）、Reliance（リライアンス）グループの Reliance Trends（リライアンス・トレンド）、Reliance Jewels（リライアンス・ジュウエルズ）、Reliance Footprint（リライアンス・フットプリント、Reliance Time Out（リライアンス・タイムアウト）等である。

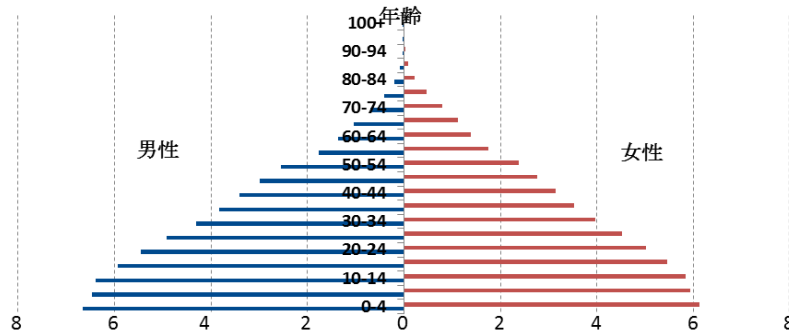


図 1. インドの年齢階層別男女人口（単位：千万人 2005 年国連資料を基に作成）

## Section 2: Analyst Focus

インド化粧品市場の急成長：女性の社会進出と変化する生活様式

インド小売産業の著しい成長は、国内消費者に多くの選択肢をもたらしている。服、履物、食品、玩具、家具、インテリア、電化製品等、様々な業界で市場は開放された。これら業界の中でも顕著な成長を遂げているのが化粧品市場である。

非常に多くの化粧品会社がインド市場に興味をもっている。2011 年 4 月時点で、インドの化粧品市場規模は 390 億ルピーであり、年間平均成長率 20~25%でこの先 5~7 年間も同様に成長すると予想されている。90 年代初頭にインド市場へ参入した欧米ブランドは、近年、強い地盤を築いている。欧米ブランドは女性の美意識に変化をもたらした。海外のビューティコンテストでインドを代表し、優勝したインド女性によって美に対する伝統的な考え方が大きく変化した。より多くの女性が自立し、自分で物事を決める力を持ち始め、化粧品会社は新しい女性像をイメージさせる商品を投入していった。新しい女性像とは自立していて、他者から注目を集めるというものであった。

これらの商品は都市部で働く都市女性だけを対象にしていたのではなく、美に興味を持ち始めた若年層も対象としていた。Estee Lauder、L'Oreal、資生堂、Clarins などの国際的ブランドの登場により、インド美容産業の顔ぶれは劇的に変化した。（図 2 参照）

美容商品とは別に、美容サービスも消費者に益々受け入れられている。美容サービス産業の GDP 比率は、1990 年代の 2.4%から 5%へと倍化した。このことから、美容サービスが大きく成長していることがうかがえる。日々のハードな仕事や、変化する生活様式により、週末に消費者が自分へのご褒美として出費をしていると考えられる。何よりも働く女性が増えていることを忘れてはならない。2002 年に行われた調査では、勤労女性は主婦（非勤労女性）よりも消費が旺盛であることを示している。（表 1 参照）

化粧品会社は初めに、インド女性がすぐに日常生活で使用する商品を投入する。例えば、ボディローション、モイスチャークリーム、オイル、シャンプーなどである。その後は、女性が自分へのご褒美として使い、自身の美を高めるような商品を投入する。この例としては、ユニリーバの Dove-Relal Women キャンペーンが挙げられる。このキャンペーンは、日常の簡単なケアだけで、女性はありのままの自分を美しいと感じること

ができることを訴求した。様々なブランドが、肌や髪に対して、保湿・コンディショニング・トリートメント等の異なる効能に力を入れ始めた。人々はそれを受け入れ、その効能を実感している。市場にそのような製品の第一波が普及すると各社は、ファンデーション・口紅・ブラシ等のメイクアップ商品を使うことにより、外見の美しさを高めることの大切さを伝え始めた。このトレンドは急速にあらゆる年齢層の女性に広まりつつある。



図 2. 小売店舗に並ぶ外資ブランド化粧品

表 1. 勤労女性と主婦（費勤労女性）を比較した消費カテゴリー別の比率（出典：KSA Consumer Outlook, 2002）

消費カテゴリー	勤労女性消費額／主婦（非勤労女性）消費額
家庭用品	2.2x
外食	2.0x
音楽	2.5x
ギフト	2.9x
携帯電話	3.8x
コンピュータ関連	4.1x

### Section 3: Business in Buzz

長期的な相互利益を目指し、ローカル（インド）ブランドはグローバルプレイヤーを歓迎

2006 年から単一ブランド小売店に関する、海外直接投資(FDI)政策の緩和に伴い、多くのグローバルプレイヤーがインド市場参入へ動き始めた。ローカル企業との合弁会社設立は、10 億人超を抱えるこの市場への参入に、最も有効な方法の一つである。一例としては、イギリス小売大手 Marks & Spencer が Reliance Group of Industries の小売大手 Reliance と合弁会社を設立し、市場参入したことが挙げられる。（図 3 参照）

Marks & Spencer、Reliance の合弁会社は、アパレル部門を促進している。Reliance はインドで知名度が高く、アパレル、宝石、コスメ、ライフスタイル等様々な分野での人気は Marks & Spencer の目を引いた。FDI 規定に従い、株式 51%は Marks & Spencer が、残り 49%は Reliance が保有している。

Marks & Spencer は地場小売ブランドの知名度を生かして、インド国内の男性、女性、そして子供向けアパレル市場の開拓を試みている。そして、徐々に家庭用品分野の開拓も視野に入れている。



図 3. Marks & Spencer はインド全国に 23 店舗を展開（2012 年 2 月時点）

#### Section 4: Economy Dissect

マルチブランド小売における FDI：実現間近なチャンスか、実現不可能な夢物語か

最近、統一進歩同盟(UPA)政府がマルチブランド小売において、より多くの多国籍企業がインド市場に参入できるようにするため、51%の FDI を認める決定を下し、国中がパニックに陥った。この長く議論されてきた問題は、反対派の激しい批判を浴び、棚上げされざるをえなかった。FDI を 51%まで認めることに賛成の議会は、国中の様々なグループからの大きな反対に直面した。反対派の主張は、零細商店主とその家族が壊滅的影響を受けるというものである。

マルチブランド小売において 51%の FDI を認めることは、確かに Wal-Mart、Carrefour、Tesco、IKEA 等の多くのグローバル企業を、世界各地からインドへ呼び込むことにつながる。グローバル企業は長い間インド市場に目をつけてきた。この政策によれば、参入企業は最低 1 億米ドルの投資が必要であり、その半分は冷蔵貯蔵庫、包装施設やその他物流関連インフラに関するものでなくてはならない。インド参入を希望するグローバル企業は、現地調達率を 30%行わなければならない。これらのスーパーストアは、人口 100 万人以上の都市でのみ可能となる。このような FDI 規則の緩和と現地調達の規定により、インド経済全体の更なる活性化が予想された。

議会はこの政策によって、物流、インフラ、そして関連業務オペレーションなどにおいて何百万もの雇用が生まれると信じていた。また、優れた経営管理とサプライチェーンは廃棄物を減らし、長期的に利益と成長を生む。これにより利幅を小さくし、最終消費者に余分な負担を強いる中間業者は、排除される。ゆえに議会は、FDI が農家と消費者に利益をもたらすと反論した。FDI 政策の改革により、インド小売市場は年率 25%で成長し、市場規模は 1,750~2,000 億米ドルになると見込まれている。

対照的に、反対派はグローバル企業の参入を認めれば、規模の利で零細商店を駆逐すると主張した。零細商店が消えたのちに、グローバル企業たちは徐々に価格をつり上げ、消費者に選択余地を無くしてしまうだろうと主張する。1,200 万店ある零細商店は 4,000 万人の雇用を供給しており、その 95%が自営業で 500 平方フィート未満のスペースで営業している。大型複合小売店が市場に参入すれば、彼らは競争に負け市場から排除されてしまうだろう。地場小売業者は、小売業界が大きく成長しており、顧客・市場へリーチする機会が多いと感じている。しかし、もし政府がグローバル企業に、参入許可をだせば、地場小売業者は生活の糧を奪われてしまう。

1997年キャッシュアンドキャリー（卸売業）において 100%の FDI、2006年に単一ブランドにおいて 51%の FDI を認めたことは、そこまで不安を掻き立てるものではなかった。これらの改革により、大小の国内業者には商機が訪れた。図 4 のグラフは 2000 年 4 月から 2011 年 4 月までのインドへのセクター別 FDI 額を示している。ここでは金額ベースで 35 位から 53 位のセクターのみをグラフにしているが、単一ブランド小売セクターへの FDI は 6,600 万米ドルであり、全セクター中 50 位と突出したものではない。しかし、マルチブランドに対して、同様の許可を出すことは、本格的な国際競争が始まることになり、弱者は滅びる危機に瀕する。巨大多国籍企業は消費者シェアの大部分を握り、零細商店主は職を失うであろう。

現在、この FDI 問題の議論は一時中断されており、3 月を過ぎて 2011-2012 会計年度が終わるまでは再開されない。全党会議で議論され、全会一致にて閣議決定が下されることになっている。

現在のインド小売 FDI 政策を巡る問題に関する情報取得に役立つリンクを以下に紹介する。  
(全て英語)

- Daily News and Analysis: <http://www.dnaindia.com/>
- The Times of India: <http://timesofindia.indiatimes.com/>
- The Economic Times of India: <http://economictimes.indiatimes.com/>
- The Hindu: <http://www.thehindu.com/>

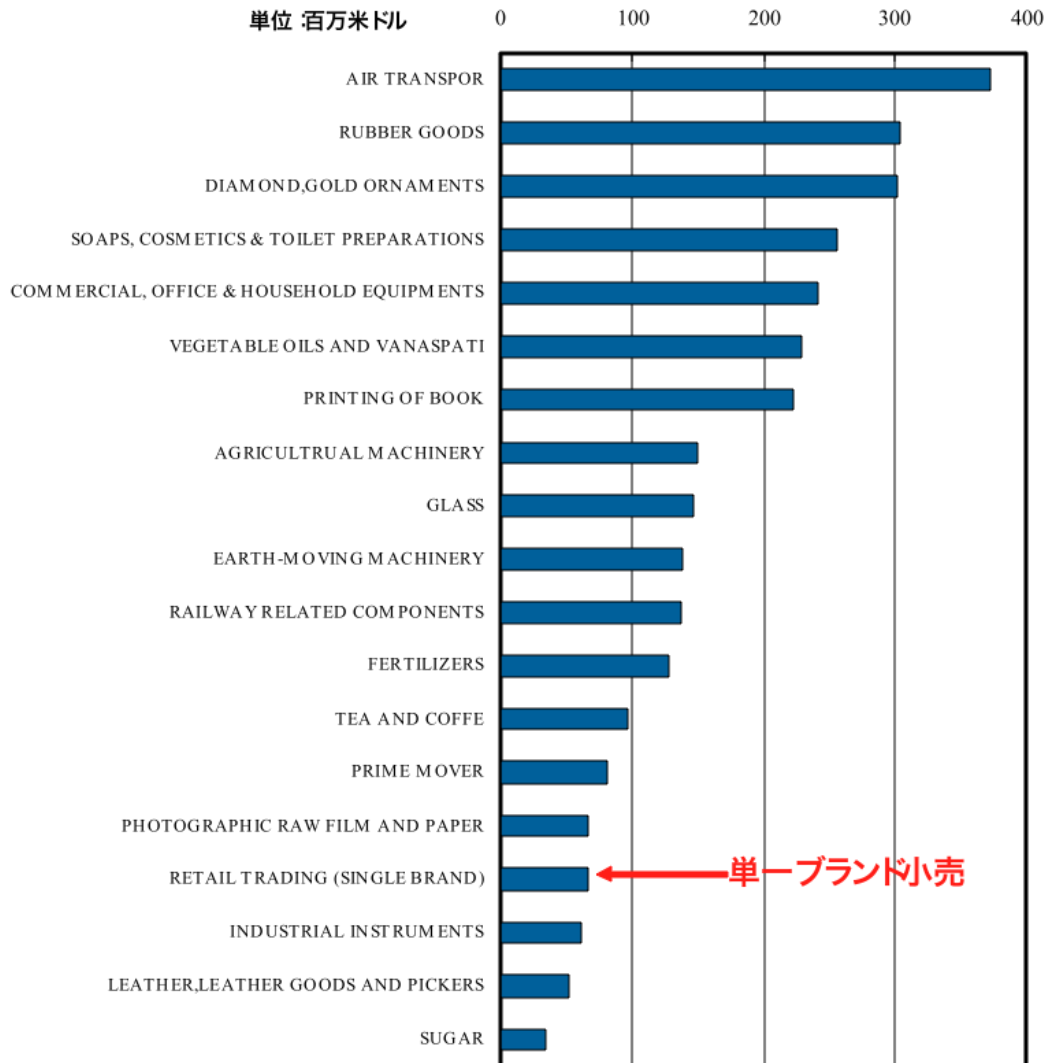


図 4. セクター別対インド FDI 額 35 位～53 位

(金額ベース : 2000 年 4 月～2011 年 4 月、インド商業産業省資料より作成)

## Section 5: Top View – CEO Speaks



### インド企業のグローバルな視点

今回のニュースレターでは、自動車産業からみたインド市場、そしてその先にある中東・アフリカ市場を俯瞰しました。弊社クライアントのビジネスを現地で支援する中で、インド企業の海外輸出・進出嗜好の圧倒的な勢いに刺激を受け、多くの示唆を得ています。インド企業は企業規模や創業年等の如何にかかわらず、「事業を興す＝海外へ出る」という前提で事業活動を行っています。我が国ではその逆で、たとえ規模ではグローバル企業と呼べる大企業であっても、サービス・製品展開の前提がまずは国内市場ありきという企業が多いため、真反対の前提である日印の差を歴然と見る事が多々あります。

弊社では、これらインド企業のグローバル志向な視野を我が国の企業へお伝えし、これらの知見を我が国の企業の活動へコンサルティングすることで、我が国のグローバル展開を成功へ導くことができるよう尽力しています。

どんなに郊外の農村地であっても、中小・ベンチャー企業であっても、グローバル企業としての誇りを持って日々活動しているインド企業の気概が、経済成長著しいインドを支えていることだと思えます。

我が国も国内では明るいニュースが少ない中、世界を見渡せばまだまだ我が国のブランドは十分に通用しますし、進出を待ち望まれています。自信と誇り、そして大志を持ってインド企業やその他の新興国企業に負けず世界で戦えるよう、邁進していけるビジネスを展開していきましょう！

2012年3月

代表取締役社長

松野小百合

#### ◆エルエス・パートナーズ株式会社

弊社は、世界38カ国、97社と提携する新興国ビジネスコンサルティング会社です。現地市場に造詣深い地元コンサルタントが、海外でビジネスの最初の一步から海外市場での収益拡大まで、海外事業を成功に導くあらゆる支援を行います。

エルエス・パートナーズ株式会社

〒160-0004 東京都新宿区四谷 1-18 オオノヤビル 6階

Tel:03-5919-1163 Fax:03-6273-1588

<http://www.ls-partners.com/>