

インド業界ガイド

日本総合研究所

インドの低所得層市場に注目せよ

第 12 回(最終回)
創発戦略センター
渡辺 珠子

インド企業が注目する低所得層市場

2012 年 9 月、ムンバイでヘルスケア産業と小売業をテーマにしたカンファレンスが行われた。インドが抱える現在の課題とその対応策について、各分野の企業のトップや専門家らが集まってパネルディスカッションを行うというものであった。ヘルスケア産業セッションのパネリストにはマックスライフスタイル社やバーラットバイオテック社など、小売業セッションのパネリストにはインドステイト銀行、ゴドレジ社、ラリスインド社などというように、登壇したのはいずれもインドの有名企業である。興味深いのは、両セッションで共通の見解が論じられたことである。それは「地方都市や農村部に住む低所得層の人々に商品やサービスを届けることに注力することが、現在業界にとっての必須事項である」ということであった。そのためには、低所得層の人々が抱える顕在的および潜在的なニーズに応える商品やサービスの設計だけでなく、彼らに素早く広範囲に届けられることができる方法やビジネスモデルの確立が鍵である、という点でも意見の一致が見られた。

彼らの問題意識の背景として、主に 3 点考えられる。第一に成長が著しいと言われる大都市であっても、現在はインド国内企業だけでなく外資企業との競争が激しく、大都市だけでは自社の大幅な成長が期待できないこと、第二にはインド人口の 70% が住む農村部は、市場としても生産地としても常に隣にある身近な存在であり無視できないことである。もちろん、現在の地方都市や農村部の低所得層が経済成長と共に中間層へと上がっていくことを見越し、今から彼らを囲い込むことで将来の成長を担保しようという思惑もある。第三に低所得層が抱える課題やニーズを解決し、彼らの自律的成長を支援することは、インド全体の経済成長に必要なことであり、企業の社会的責任として当然取り組むべき、と考えていることが挙げられる。

巨大な低所得層市場にも並行して展開する

インドの地方都市や農村部の低所得層の市場の大きさはどの程度か、という議論はいくつか既に行われて

いるが、いずれにしても無視できないほど「巨大な市場」であるという結論に変わりはない。例えば、インド国立応用経済研究所の統計に基づく、インド全体の世帯数の約 85% が低所得層であり、内 75% が農村居住者である。また、農村部世帯全体の消費支出は都市部世帯全体の消費支出の約 1.1 倍と、都市部と同等規模の消費活動が農村部でも行われている。世界資源研究所と国際金融公社が共同出版した「Next 4 billion」によれば、インドの BOP 層 (Base of the Pyramid 層、年間所得が購買力平価ベース 3,000 ドル以下の低所得層) 市場は約 3 兆 920 億 US ドル (購買力平価ベース) である。

とにかく市場が巨大なことはわかっている。冒頭述べたインド企業の共通見解に「いかに素早く広範囲に届ける方法やビジネスモデルの確立が鍵だ」とあったが、インド企業も巨大な市場だからこそ、企業の成長や生き残りのために早く取り込むことが重要だと考えていることが現れている。従って、パネルディスカッションの中心がもはやこの市場に参入する理由 = Why ではなく、実際にどうやって取り込むか = How であったのは非常に納得できる。そして当然ながら、地方都市や農村部の低所得層の市場に注目しているのは、欧米企業や中国、韓国企業も同じである。インド企業を含め、彼らは今、都市部とそれ以外の地方都市や農村部に同時並行で展開するという動きを取っているのである。



農村のキラナショップ

大都市の市場とは大きく異なる低所得層市場

低所得層が多く存在する地方都市や農村部の小売り

や物流産業は、大都市部のそれらとは大きな違いがある。例えば、スーパーマーケットやハイパーマーケットといったモダンリテールは少なく、人々は市場やキラナと呼ばれる極めて小規模の個人小売店で商品を購入する。農村部では物々交換も日常的に行われている。物流についても個人の運送屋が非常に多い。彼らは市場などで仕事をもらい、近隣都市や農村地域への運送を行っている。

低所得層の購買行動についていえば、基本的には食品や生活必需品の支出が多く、家電などの耐久消費財は店舗だけでなく、中古市場や知人の知り合いといった非公式な流通経路から手に入れることも多い。結婚している女性の行動範囲は狭く、家の敷地内から出ない女性も多い。従って、日用品は女性用品であっても男性が購入することが多く、商品の選択や決定権も男性が握っていることが多い。また口コミ力が強く、近所の友人や親戚の中で頼りにされている人の意見に従って商品を購入する。

つまり、商品を置いてもらう店舗を一気に抑えることが難しいだけでなく、万が一店舗を押さえたとしても、それら店舗への物流網を押さえることが難しい。さらには店舗内で目立つ場所に陳列棚を獲得し、テレビ CM やポスターで商品を PR するという方法に注力しても、商品選択が口コミ力で行われる市場では注力する意味がなくなってしまう。

ビジネスモデルをどう考えるか

では、低所得層市場で立ち上げるべきビジネスモデルをどのように考えれば良いのか。第一には低所得層が望む商品仕様や購入方法に従うことである。特に低所得層が抱えている潜在的なニーズを満たす商品であることが大切である。第二には低所得層の中でのオピニオンリーダーを素早く捕まえ、味方につけることである。これは消費者としてのオピニオンリーダーだけでなく、販売や流通といったサプライチェーンにおけるリーダー格の人物を味方につけることも含まれる。第三にはまずはアナログな方法でビジネスモデルを組み立てることである。つまり在庫管理や帳簿などを最初から電子化しようとか、大量の荷揚げをするための機材を入れようなどと考えない、ということである。まず、低所得層になじみのある方法（大抵は紙、鉛筆、そして人力）をベースに考える。当然地方都市や農村部のインフラ整備状況にも併せて検討する必要がある。これら 3 つのポイントのもとになる考えは何かと問われれば、「低所得層が物理的・心理的に負担なくできる」ことを中心に考えるということだ。

そうは言っても具体的にどうすればよいのかわからない、という日本企業の方はたくさんいるだろう。これまで企業が培ってきたマーケティングや商品開発

の方法が活用できないわけではないが、低所得層市場に合わせた「調整」が必要だ。その「調整」のためにも、そして上記 3 つのポイントを理解するためにも、まずは現場に飛び込むことが一番の近道だと考える。低所得層市場を語るデータや理論はあまりにも少ない。だから自らが赴く必要がある。

ただし、飛び込み方には注意が必要だ。低所得層は相互扶助の関係性が強いコミュニティであることが多い。従って、飛び込む際には低所得層の中には特有のダイナミクスがあること、そのダイナミクスに沿った飛び込み方があることを肝に銘じておかななくてはならない。もっとも実施しやすい方法は、低所得層のコミュニティで既に何らかの活動している企業や団体と提携することだろう。

また、飛び込む際には、複数部署から人を集めてチームを作ることも大切である。低所得層市場が企業にとって未知の世界だと考えるならば、特にチーム作りは重要なポイントになる。未知の世界だからこそ、こちら多様な視点で情報を取り、検討する体制が必要なのだ。

地方都市や農村部の低所得層市場は将来の市場の伸びが大きく期待できる。日本企業がこの市場の取り込みを積極的に検討することを期待したい。

プロフィール

渡辺 珠子(わたなべ たまこ)



創発戦略センター

主任研究員

名古屋大学大学院国際開発研究科修了後、メーカー系シンクタンクにて中国を中心としたアジア諸国のマクロ経済動向調査、ODA 関連調査等に携わる。2008 年に日本総合研究所入社。09 年度に国際協力機構の BOP ビジネス促進制度に関する制度設計に従事。現在、

主に日本企業の新興国におけるソーシャル・ビジネス立上げを支援している。

<お知らせ>

新興国の農村市場攻略法をご紹介！

2 月上旬日本総合研究所セミナー

「企業を進化させる新興国ビジネス創り」開催予定

詳細は近日中に下記 URL に公開予定

<http://www.jri.co.jp/seminar/>