

日本総研のインド注目企業ガイド

日用品・小売業界の注目企業 (1)

第 13 回

総合研究部門 青山 温子

から得た情報を交えて紹介する。

近代小売企業の現状

(1) 近代小売の企業

インドの小売店舗は、市場や「キラナ」に代表される個人商店などの伝統小売と、百貨店やスーパーマーケット、ショッピングモールなどの近代小売に分類される。現在、小売市場に占める近代小売の売上は 5% 程度といわれている。今後は、生活者のライフスタイルの変化や小売分野への外国投資規制緩和を受けて、売上シェアが急拡大すると予測されている。特に、多くの日本企業にとってのターゲットとなる中間層以上の生活者にとって、近代小売は重要な購買チャネルとなっている。生活者から「信頼できるブランド」として認知されるためにも、近代小売で商品を販売することは非常に重要であるといわれている。



ムンバイの「ビッグバザール」(日本総研撮影)

1) フューチャーグループ

1987 年創業のフューチャーグループは、衣料、食品、生活雑貨、住宅、電化製品等を扱う国内最大の小売りチェーンを展開しており、2011 年 6 月期の小売部門の売上高は 1,221 億ルピー(約 1,950 億円)に上る。総合スーパーの「ビッグバザール」、食品スーパー「フードバザール」など複数の店舗ブランドを持ち、「ビッグバザール」は 162 店舗、「フードバザール」は 200 店舗を展開している。

取引メーカーから各店舗への物流は、全国に 12 カ所あるフューチャーグループのディストリビューションセンターへメーカーが商品を納入し、そこから自社物

消費意欲旺盛な若年人口と、国民所得の増大を背景に、インドの日用品市場は拡大を続けている。2003 年に 116 億米ドル(約 1 兆 1,400 億円)であった市場規模は、2015 年には 3 倍以上の 334 億ドルに成長すると予想されている。この市場は、これまでヒンドゥスタン・ユニリーバやネスレ、プロクター・アンド・ギャンブル(P & G)といった外資企業が独占してきた。しかし、近年では民族系企業の活躍が目立つようになり、市場全体がにわかに活気づいてきた。

インドコングロマリットの ITC は、2011 年にパーソナルケアや食品分野の強化を打ち出し(1) 2012 年からの 4 年間で最大 100 億ルピー(約 151 億円)を投じると報じられている(2)。また、パーソナルケア製品、果汁飲料等を手掛ける大手日用品メーカーのダブールは、農村部生活者へのリーチを拡大するため、直接販売モデルの構築に力を入れている。

日本企業では、ロート製薬がリップクリームの販売子会社を立ち上げ(3)、コーセーが民族系の中間製薬企業と組んで中間層向け化粧品の開発・販売を行う合併会社設立する(4)など徐々に進出しており、関心は高まってきている。

インド日用品市場への参入にあたって常に企業の課題となるのが、製品を生活者へ届けるための流通チャネルの獲得である。インドには 1,200 万を超える小売店舗が存在するといわれており、多くの生活者をカバーするためには大規模で複雑な流通網が必要になる。

理想をいえば、自社の戦略を反映しやすい自前の流通チャネルを構築したいところだが、費用と時間が相当必要となるため、事業見込みが立ちにくい参入初期の段階でその投資判断はなかなか下せない。そこで多くの場合、既存の流通チャネルに自社製品を乗せる方法を検討することになる。

有力な流通チャネルとしては、(1)近代小売企業と(2)民族系日用品メーカーの持つ流通チャネルが挙げられる。本稿と次回の 2 回を使い、代表的な近代小売企業および民族系日用品企業のビジネスの現状と、彼らと他社との協業スタンスを弊社現地ヒアリング

流にて各店舗へ配送する場合と、メーカーが各店舗へ直接納入する場合がある。店舗の密度が少ない地域は後者になることが多いが、その場合はメーカー自身で流通チャネルを開拓することが必要になる。現在、取引メーカーのうち、約20%は外資企業となっている。

2) アポロファーマシー

1983年に設立されたアポロファーマシーは、インド最大規模のアポロホスピタルグループの薬局チェーンで、2013年3月期の売上高は110億ルピー(約180億円)となっている。店舗では、医薬品と美容、パーソナルケア、サプリメント、ベビー用品、食品等を扱っており、インド全土で約1,500店舗を展開している。

国内外の企業と取引があり、取扱商品は仕入価格が最大小売価格(MRP)の60%を超えないことを条件としている。商品の物流は、全国に17カ所あるアポロファーマシーのディストリビューションセンターへメーカーが納入した商品を自社物流にて各店舗へ配送している。

近代小売を通じた商品販売は、近代小売企業のディストリビューションセンターへ商品を納入することができれば、多くの店舗において販売が可能になるため、メーカーにとっては「楽な」流通チャネルに見えるかもしれない。しかし、実際には、いくつかの留意点がある。

第一に、近代小売企業との取引では、マージン以外にも金銭的、あるいは人的なサポートの提供を求められることが多い。例えば、小売大手では、店内プロモーションの一環としてさまざまなイベントを実施しており、取引企業はこうしたイベントへのマーケティングサポート(協賛)が求められる。また、近代小売企業の店舗スタッフに対する商品販売方法のトレーニングのために、取引企業が人を派遣してトレーニングを支援することもあるという。こうした負担が思いのほか大きいというのが、先行して進出している企業の実感だ。

第二に、カテゴリによっては近代小売各社が展開するプライベートブランド(PB)と競合する可能性がある。例えば、ある近代小売企業では、自社PB以外のブランドの商品を購入した顧客に対して無料で同種の自社PB商品のサンプルを提供し、他ブランドから自社PB商品へのスイッチを促進している。その結果、インド国内市場シェア上位の商品でも、その近代小売企業内のシェアではPB商品に大幅に押されているケースも多いという。

このように、商品が近代小売企業の店頭と並んだ

だけでは決して安心することはできない。取引を継続し、売上や利益を増やしていくためには、近代小売企業の金銭的、人的サポートの要求に受動的に反応するだけでなく、反対に、彼らの持つ人材や店内イベント等のリソースを、自社商品プロモーションのための顧客接点として積極的に活用するなどのしたたかさを持つことが重要になる。

例えば、ある日用品メーカーは、新商品発売当初から3~4カ月間にわたり自社スタッフを店頭プロモーションに送り込み、さらに近代小売企業の店舗スタッフに対するトレーニングを行った。自社スタッフが直接消費者にアプローチして商品の価値を伝えるほか、近代小売企業の店舗スタッフに商品の専門家である自社スタッフによる商品説明を一定期間そばで見せることで、近代小売企業の店舗スタッフを自社スタッフと同等に消費者とコミュニケーションできるようにさせることが狙いであった。同社の商品は、後発ながらも急速にシェアを伸ばしており、それにはこうした店頭での店舗スタッフへの教育が一役買っている。

現地ニーズに合わせた訴求力のある商品を開発することはもちろんのこと、近代小売の店頭を消費者とのコミュニケーションチャネルの一つとして最大限活用し、他社商品および近代小売PB商品との差別化を図っていくべきである。

- 1 The Economic Times 電子版(2011年7月29日)
- 2 The Economic Times 電子版(2012年1月24日)
- 3 日本経済新聞 電子版(2010年10月27日)
- 4 日本経済新聞 電子版(2013年3月6日)

<プロフィール>



青山温子(あおやま・あつこ)
総合研究部門社会産業デザイン事業部ビジネスリサーチグループ リサーチアナリスト

大阪大学大学院経済学研究科で博士課程の前期課程を修了(経営学修士<マーケティング>)。日本総合研究所入社後、経営戦略、事業戦略、新規事業開発コンサルティングに携わる。近年では、中国、ASEAN、インド地域における消費者調査・コンサルティング案件に従事している。