

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（2）

第14回

総合研究部門 青山 温子

日本企業がインド日用品市場へ参入するにあたって、課題の一つは流通チャネルの獲得である。今回は、有力な流通チャネルのうち、近代小売企業の流通チャネルをあげ、その活用には、金銭的、人的サポートの要求への対応や近代小売プライベートブランドとの差別化が鍵になることを紹介した。今回は、近代小売と並んで有力な流通チャネルである民族系日用品メーカーについて、その活用方法と課題および解決の方向性を紹介する。

（2）民族系日用品メーカーの現状

近代小売は急成長しているものの、依然としてインドの小売店舗の大半は伝統小売(写真1参照)である。比較的単純な近代小売への流通チャネルとは異なり、伝統小売への流通チャネルは複数の中間業者が介在し、非常に複雑だ。民族系日用品メーカーは、この複雑極まる伝統小売への流通チャネル網の構築を進め、コストと時間をかけてインド全土へ拡大してきた。

こうした民族系日用品メーカーの持つ流通チャネルを使って、自社の製品を市場に流通させるには、大きく3つの方法がある。1つ目は、民族系日用品メーカーと「合併企業」を設立する方法。2つ目は民族系日用品メーカーと「販売提携」を結び、自社ブランド製品を提携先の流通チャネルに載せる方法。3つ目は、民族系日用品メーカーに「OEM供給」を行い、提携先ブランド、または、自社とのダブルブランドの製品を流通チャネルに載せる方法である。

外国企業にとって、市場参入の初期段階における投資や相手企業との利害調整などリスク・制約が大きい「合併企業」設立に比べ、参入の足掛かりとしては「販売提携」や「OEM供給」のほうが比較的ハードルが低いため、これらの方法で流通チャネルの獲得を目指すことが多い。以下では、現在または過去に、外国企業と「販売提携」や「OEM供給」を行った民族系日用品メーカーを紹介し、彼らとの協業のあり方を探っていく。



日用品を販売する伝統小売（日本総研撮影）

1) マリコ

マリコは、1990年設立のパーソナルケア製品や食用油などを扱う日用品メーカーである。アジア・アフリカ地域の25カ国以上で事業を展開しており、2012年度の売上は460億ルピー（約736億円）に上る。ヘアケア製品に強みを持つ同社は、国内400万の小売店舗への販売網を持ち、インド人の3人に1人はマリコの製品を使用しているとされる。また、日用品事業のほか、スキンケアクリニック事業も手掛けており、5大都市を含む国内26都市に86軒のスキンケアクリニックを展開している。

マリコは2002年までP&Gとシェービングクリームやローション、紙おむつや洗剤などで、また、インド日清食品とは2008年までカップ麺で、マーケティング・販売提携をしていた。しかし、配送量が少なかった当時と異なり、現在は自社製品だけで配送能力の限界に達しているため、今後は販売手数料のみを目的とした販売提携には興味がないとしている。

2) ヒマラヤ・ドラッグ・カンパニー

ヒマラヤ・ドラッグ・カンパニーは、ヘルスケア、パーソナルケア製品の製造・販売を手掛ける企業で、80カ国以上で、60種類を超えるブランドを展開している。インド国内の小売店で製品を販売するほか、「ヒマラヤ・ストア」と呼ばれる自前の店舗を約150店展開している。ヒマラヤの製品は、そのすべてにハーバル

成分が使用されていることが特徴であり、消費者からは、「自然」、「ハーバル」、「安全」のイメージで親しまれている。

現在ヒマラヤはインド内外の複数の企業から OEM 供給を受けているが、他社ブランドの製品を扱うことはない。OEM 供給元の選定にあたっては、同社の特徴である「ハーバル」との整合性を重視している。



ヒマラヤ・ドラッグ・カンパニーが扱うベビーケア製品のポスター（日本総研撮影）

民族系日用品メーカーとの付き合い方

上述の通り、市場の拡大に伴い自社製品だけでも十分にビジネスが可能となった民族系日用品メーカーは、単純な取扱製品の拡大や販売手数料のための販売提携には消極的になってきている。また、自社のイメージやコンセプトとの整合性に対して、非常に高い要求水準を持つようになってきている。OEM 供給を受けるが、他社ブランドでの販売には協力しない、という提携スタンスもこれを如実に表している。

こうした企業との協業を円滑に進めるためには、彼らに「扱いたい」と思わせる製品である必要がある。

例えば、マリコはこれまで同社が攻めきれていない、美容室やエステなどのチャンネルを拡大できるような商材であれば、販売提携にも応じる可能性があることを示唆していた。

また、インドで急成長しているカテゴリーの製品も有望である。ヒマラヤでは、ベビーケアカテゴリーの製品のすべてで OEM 供給を受けており、今後も同カテゴリーの製品ラインを OEM 供給にて拡大する予定、とのことであった。将来的に大きな売上につながる製品であれば興味を持つ企業は多いと考えられる。つまり、最初から自社ブランドでの展開を狙うのではなく、まずは OEM 供給を通じてインド市場の知見を深めながら、次のステップに備える、という中長期計画も必要かもしれない。

いずれの場合においても、肝心なのはスピード感である。「タフ・ネゴシエーター」と評されるインド企業との交渉は骨が折れるが、流通チャンネルとして有望な民族系日用品メーカーに対しては、自社以外にも多くの企業がアプローチしている可能性があることを忘れてはいけない。

(注) 1 インドルピー = 1.6 円

<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。