

2014年8月28日

# Mizuho Industry Focus Vol. 160

## インド加工食品市場の魅力と参入の課題 ～日系加工食品メーカーの参入に関する考察～

穂苅 由紀

[yuki.hokari@mizuho-bk.co.jp](mailto:yuki.hokari@mizuho-bk.co.jp)

### 〈要 旨〉

- 我が国食品メーカーの海外進出は、アジア特に中国・ASEAN各国が中心となっておりインドへの進出は劣後している状況にあったが、2013年に入り立て続けに進出が発表され、インド市場への注目が高まっている。インド市場に参入すべく調査を進める企業が増える一方で、「インドでうまくいっている日本の食品メーカーはひとつもない」との声も聞かれ、進出を見送る企業も少なくない。
- インド市場の魅力はその圧倒的な市場ポテンシャル、豊富な一次産品、中東やアフリカへの地理的・人的近接性にある。一方、日本企業にとっての参入障壁として、未発達な近代小売、価格対応、通用しない日本ブランド、食文化の壁等が挙げられる。これらの課題は時間が解決するケースもあるが、その多くは待っていても解決せず参入のためには遅かれ早かれ乗り越えなければならない課題である。食品産業は先行者利益が大きく、参入を阻む種々の障壁が緩和されるのを待っていては、参入時期を逸してしまうのではないかと危惧される。
- 筆者は、参入を検討する日本企業の競合相手もしくはパートナーとなる地場企業の戦略から学ぶべき点として、製品ライフサイクルに応じた差別化ニーズへの対応、大手メーカーによる海外展開、リージョナルメーカーによる地域戦略に注目している。また、認識しておくべき点として、日本企業に対するニーズが日本企業の提携ニーズとは必ずしも一致していない点が挙げられる。
- 多くの障壁を乗り越えて参入するための参入オプションの仮説として、①（地域戦略）特定の都市・州をターゲットとした参入戦略、②（製品戦略）外食など BtoB 市場の活用、既存ブランドの活用、③（アライアンス戦略）経営リソースや当地での経営ステージに応じた現地企業とのアライアンスの活用、の3点が挙げられる。
- グローバル展開を進める食品メーカーにとって、インド市場はそのポテンシャルの大きさから「進出しないことにも理由を問われる市場」だと言え、何がボトルネックであり、それは何が起きれば解消するのか、各社が整理しておく必要があるだろう。中国や東南アジアを中心に事業を展開してきた日本の食品メーカーにとっては、インドは確かに特殊な市場であるが、新興国への進出という観点からインドの先に控える中東・アフリカ各国を展望すれば、インドでの経験が大きな意味を持つことは間違いない。インド市場が我が国食品メーカーの持続的な成長を支える重要な市場となることを期待したい。

## 目次

インド加工食品市場の魅力と参入の課題  
～日系加工食品メーカーの参入に関する考察～

はじめに	3
第1章 注目すべきインド加工食品市場	5
1.1 マーケットポテンシャル	6
1.2 農業生産国としてのインド	8
1.3 日本の食品メーカーのインド進出状況	9
第2章 インド食品市場の特徴 ～参入機会、参入障壁の観点より～	13
2.1 流通構造 ～近代小売が未発達なインドの食品小売市場～	13
2.2 「安い」市場 ～加工食品に対する期待価値は高くない～	16
2.3 インドの消費者のブランド志向 ～通用しない「日本ブランド」～	17
2.4 食文化の壁 ～味の現地化、ベジタリアン対応～	19
2.5 インド食品産業に課せられた2つの課題 ～生活習慣病と栄養失調～	21
2.6 インド加工食品市場の有望性について	25
第3章 現地企業の戦略	31
3.1 製品戦略 ～差別化競争と参入競争～	31
3.2 地域戦略 ～海外展開を強化する大手メーカーと全国展開を目指すリージョナルメーカー～	35
3.3 アライアンスに対する考え方	40
コラム:外資系企業の戦略～韓国ロッテ社の事例～	41
第4章 日本企業の参入オプション	44
4.1 地域戦略 ～特定の都市・州をターゲットとして参入。南部の都市も視野に～	44
4.2 製品戦略 ～BtoB 市場への参入、既存ブランドの活用～	47
4.3 アライアンス戦略 ～経営リソース・ステージに応じた柔軟な対応が求められる～	51
終わりに	53
巻末資料	54

---

Appendix 1	インド基礎情報(州名、マクロ情報).....	54
Appendix 2	小売店における販売状況(主な食品カテゴリー).....	55
Appendix 3	キラナショップへのヒアリング.....	61
参考文献	.....	63

## はじめに

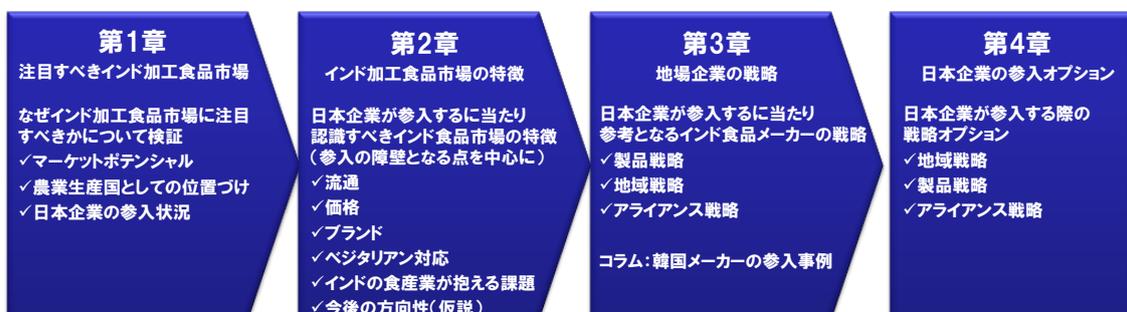
我が国の対インド投資は、2000年代半ば以降増加傾向で推移している。JBICのアンケート調査<sup>1</sup>によれば、今後長期的に有望な事業展開先地域の第1位にインドが挙げられており、2位の中国を大きく引き離している。食品産業に目を向けると、コカ・コーラやペプシコ、ユニリーバ、ネスレなど欧米各社が早くからインドへ進出し事業基盤を築いてきたのに対し、日系食品メーカーのインド進出は極端に事例が少なく、他産業に比べても大きく出遅れている。日系食品メーカーはインド市場の重要性を認識しつつも、参入には二の足を踏んでいる、もしくは他の市場を優先している状況だ。

一方で、足元ではこの状況に変化の兆しが見え始めている。2000年～2012年の日系食品メーカーのインド進出ペースが2年に1社程度であったのに対し、2013年は5社の進出が発表されており、食品メーカーのインドに対する関心が高まっていることが感じられる。今後もこの傾向は続くのであろうか。そもそも、食品メーカーがインド市場を重視しながらも参入を見送ってきた理由はどこにあるのだろうか。食品メーカーの参入に障壁があるのであれば、それは何をトリガーに緩和されるのだろうか。

本稿では、インドの食品メーカー（【図表 2、3】）及び日系食品メーカーへのヒアリングを通じて得た情報を基に、我が国加工食品メーカーがインドの加工食品産業に参入するにあたり、特に鍵となるインド食品市場の特徴や課題を整理したうえで、地域戦略、製品戦略、アライアンススキーム等の観点から日本企業の参入オプションについて検討していきたい（【図表 1】）。

なお、本論で参照しているインドの州名およびロケーションについては、巻末資料（Appendix1 インド基礎情報（州名、マクロ情報））に掲載しているので、適宜参照いただきたい。

【図表 1】 本稿の構成



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

<sup>1</sup>国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告（2013年度）」

【図表 2】 ヒアリング対象企業の位置づけ

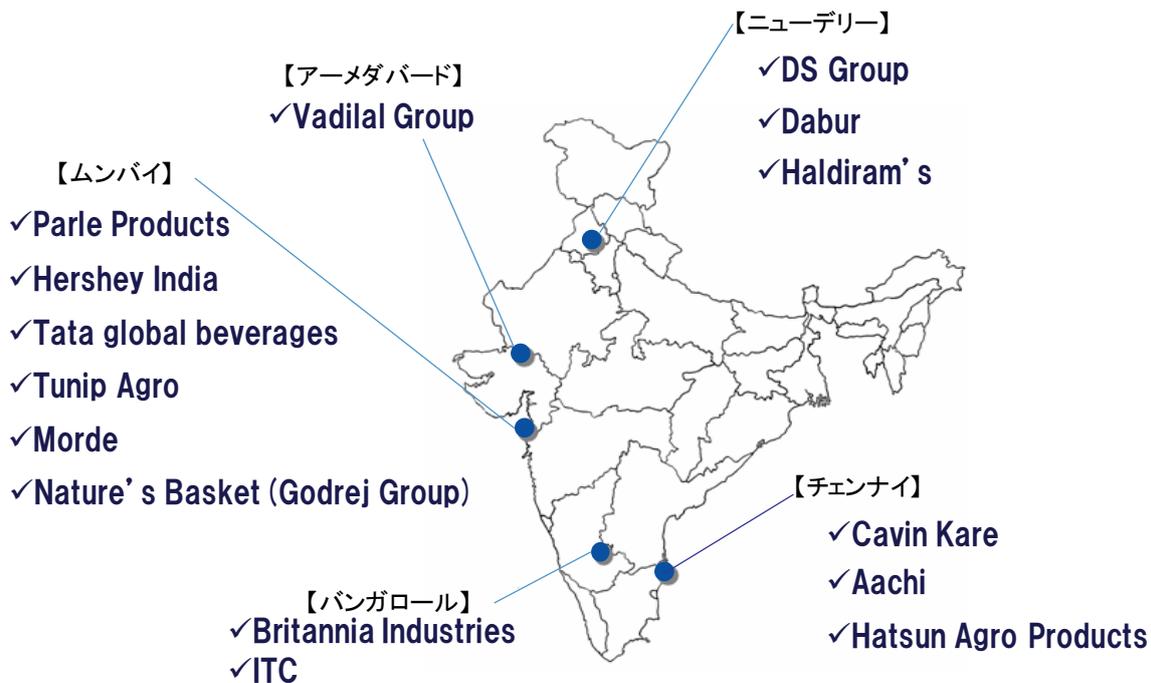
(インドにおける加工食品、清涼飲料、日用品の各市場における企業ランキングと販売シェア)

【加工食品市場】			【飲料市場】		
順位	社名	販売シェア (2013)	順位	社名	販売シェア (2013)
1	Gujarat Co-operative Milk Marketing Federation Ltd	7.3%	1	Coca-Cola Co	30%
2	Nestlé SA	4.5%	2	PepsiCo Inc	24%
3	National Dairy Development Board	4.5%	3	Parle Bisleri Ltd	14%
4	<b>Britannia Industries Ltd</b>	<b>4.4%</b>	4	Parle Agro Pvt Ltd	4.4%
5	Ruchi Group	3.7%	5	<b>Dabur India Ltd</b>	<b>3.8%</b>
6	Mondelez International Inc	3.5%	6	Manikchand Group	2.1%
7	<b>Parle Products Pvt Ltd</b>	<b>3.4%</b>	7	United Breweries Ltd	1.7%
8	Karnataka Cooperative Milk Producers Federation Ltd	2.7%	8	Red Bull GmbH	1.3%
9	<b>ITC Group</b>	<b>2.6%</b>	9	Rasna International	1.0%
10	Adani Wilmar Ltd	2.5%	10	Unilever Group	0.7%
11	PepsiCo Inc	2.2%	11	Hamdard (Wakf) Laboratories Ltd	0.4%
12	GlaxoSmithKline Plc	2.1%	12	<b>Tunip Agro Pvt Ltd</b>	<b>0.2%</b>
13	Tamil Nadu Cooperative Milk Producers Federation Ltd	1.9%	13	<b>Tata Global Beverages Ltd</b>	<b>0.2%</b>
14	Perfetti Van Melle Group	1.5%	14	National Dairy Development Board	0.1%
15	<b>Haldiram Foods International Ltd</b>	<b>1.4%</b>	15	Mondelez International Inc	0.1%
16	Cargill Inc	1.3%	Others	16%	
17	Andhra Pradesh Dairy Development Cooperative Federation Ltd	1.3%	Total	100%	
18	KS Oils Ltd	1.2%			
19	Marico Ltd	1.1%			
20	Unilever Group	1.0%			
21	Maharashtra Rajya Sahakari Duddh Mahasangh Maryadit	0.9%			
22	Rajasthan Co-operative Dairy Federation Ltd	0.9%			
23	Kerala Cooperative Milk Marketing Federation Ltd	0.9%			
24	ConAgra Foods Inc	0.8%			
25	Kaleeswari Refinery Pvt Ltd	0.8%			
26	<b>Hatsun Agro Products Ltd</b>	<b>0.8%</b>			
27	REI Agro Ltd	0.8%			
28	KRBL Ltd	0.7%			
29	Heritage Foods (India) Ltd	0.7%			
30	Bihar State Co-operative Milk Producers Federation Ltd	0.6%			
31	<b>Hershey Co</b>	<b>0.6%</b>			
32	Punjab State Cooperative Milk Producers Federation Ltd	0.6%			
33	Heinz Co, HJ	0.6%			
34	Surya Food & Agro Pvt Ltd	0.5%			
35	Balaji Walers Pvt Ltd	0.5%			
36	Mahashian Di Hatti Pvt Ltd	0.5%			
37	Mars Inc	0.5%			
38	Dairy Development Department Maharashtra State	0.5%			
39	S Narendrakumar & Co	0.5%			
40	<b>Dabur India Ltd</b>	<b>0.4%</b>			
			41	LT Foods Ltd	0.4%
			42	Kohinoor Foods Ltd	0.4%
			43	Bunge Ltd	0.3%
			44	Madhya Pradesh State Cooperative Dairy Federation Ltd	0.3%
			45	VRS Foods Ltd	0.3%
			46	Orissa State Cooperative Milk Producers Federation Ltd	0.3%
			47	VVV & Sons	0.3%
			48	Haryana Dairy Development Co-operative Federation Ltd	0.3%
			49	Ferrero Group	0.3%
			50	<b>Vadilal Industries Ltd</b>	<b>0.2%</b>
			51	Anmol Biscuits (P) Ltd	0.2%
			52	Eastern Group	0.2%
			53	Metro Dairy Ltd	0.2%
			54	Vijay Solvex Ltd	0.2%
			55	Prakash Snacks Pvt Ltd	0.2%
			56	Amrit Corp Ltd	0.2%
			57	Desai Brothers Ltd	0.2%
			58	R R Omerthoy Pvt Ltd	0.2%
			59	Kallogg Co	0.2%
			60	Amar Singh Chawal Wala	0.2%
			61	<b>Lotte Group</b>	<b>0.2%</b>
			62	Sakti Masala Pvt Ltd	0.2%
			63	Monginis Foods Ltd	0.2%
			64	Bambino Agro Industries Ltd	0.2%
			65	Herbalife Ltd	0.1%
			66	Delhi Milk Scheme	0.1%
			67	Orkla Group	0.1%
			68	Sotkhal SA (Société de Diffusion Internationale Agro-alimentaire)	0.1%
			69	Procter & Gamble Co	0.1%
			70	<b>DS Group</b>	<b>0.1%</b>
			71	Ushodaya Enterprises Pvt Ltd	0.1%
			72	<b>CavinKare Pvt Ltd</b>	<b>0.1%</b>
			73	Bikanervala Foods Pvt Ltd	0.1%
			74	Unibic Biscuits India Pvt Ltd	0.1%
			75	<b>Nissin Foods Holdings Co Ltd</b>	<b>0.1%</b>
			76	Saj Industries Pvt Ltd	0.1%
			77	Jhaveri Industries Ltd	0.1%
			78	United Riceland Ltd	0.1%
			79	Private Label	0.7%
			Others	25%	
			Total	100%	

(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 網掛けの企業はヒアリング対象企業。

【図表 3】 ヒアリング対象企業の本社機能のロケーション



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(注) 本社機能のロケーションを掲載。ITCの本社はコルカタだが、食品事業の本社機能はバンガロールにあるため、バンガロールとした

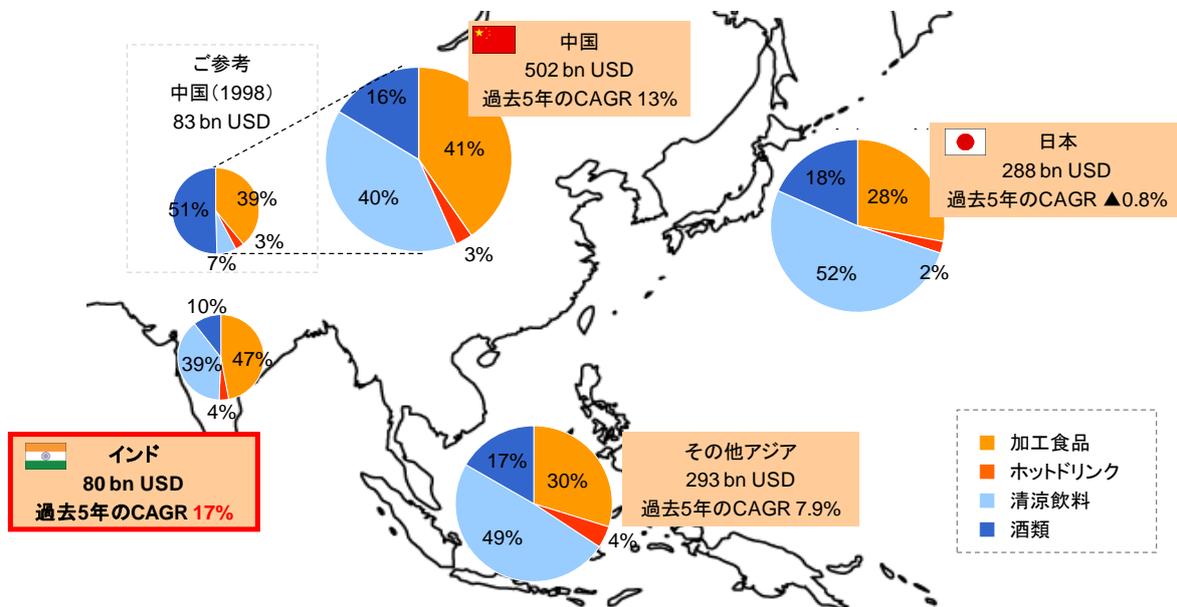
第1章 注目すべきインド加工食品市場

本章では、なぜ今インドの加工食品市場が注目されるのか、どのような点が他の市場と比べて有望なのかについて見ていきたい。

成長率は高いものの、市場規模は小さいインド加工食品市場

世界の加工食品総市場(加工食品、飲料、酒類の合計)は453兆円<sup>2</sup>(2013年)であり、うちアジアは119兆円である。その中で、インドはわずか8兆円に過ぎず、現時点では15年前の中国にも及ばない規模に留まっている(【図表4】)。インドは今後の成長が期待される市場と言われているが、果たしてそれほど有望な市場なのであろうか。ネスレやユニリーバなどのグローバル食品企業が、なぜ規模が小さいインド市場を最重要市場のひとつと位置付け、多くの経営資源を投下しているのだろうか。その有望性を検討するに当たり、経済成長や人口、一次産品供給の点からみていきたい。

【図表4】 アジアの総加工食品市場 2013年(加工食品、清涼飲料、酒類)



(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成

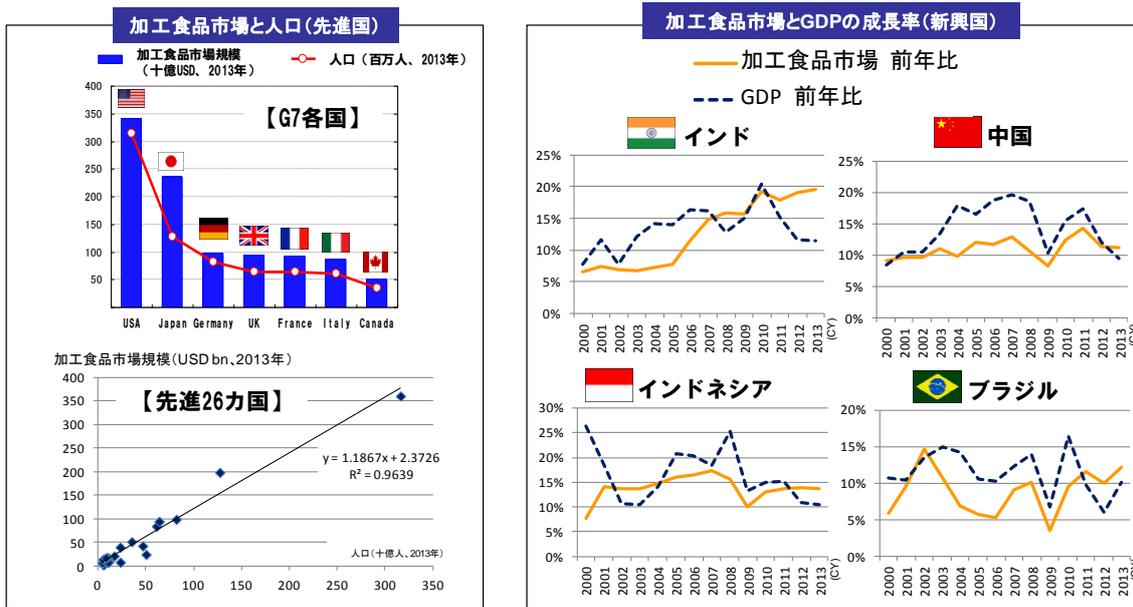
(注) 市場規模は、加工食品及びホットドリンクは小売市場における販売額ベース。清涼飲料及び酒類は小売市場及び業務用市場における販売額ベース。2013年の市場規模は実績値(ただし、酒類のみ Euromonitor International 予測値)。過去5年のCAGR(年平均成長率)は2008~2013年

<sup>2</sup> 本稿における2013年の為替レートは以下を適用する。  
 日本: 94.4円/ドル、インド: Rs.55.0/ドル。(Rs. 1 = ¥1.7)

### 1.1 マーケットポテンシャル

食品の市場規模は、「胃袋の数」に比例すると言われ、人口によりその市場規模の上限が規定される。ただし、これはある程度経済が成熟した国において成り立つ法則であり、新興国においては、人口よりもむしろ経済成長と所得の向上に比して市場が拡大する傾向にある(【図表 5】)。そこで、インドの市場ポテンシャルを見るに当たり、2つの観点すなわち、短期的視点から経済成長率、長期的視点から人口について見て行きたい。

【図表 5】 加工食品市場と経済成長(新興国)、人口(先進国)



成熟国においては  
**加工食品市場規模と人口規模は高い相関性**

原料価格等に左右されるものの、新興国においては  
**経済成長に比例して加工食品市場が拡大する傾向**

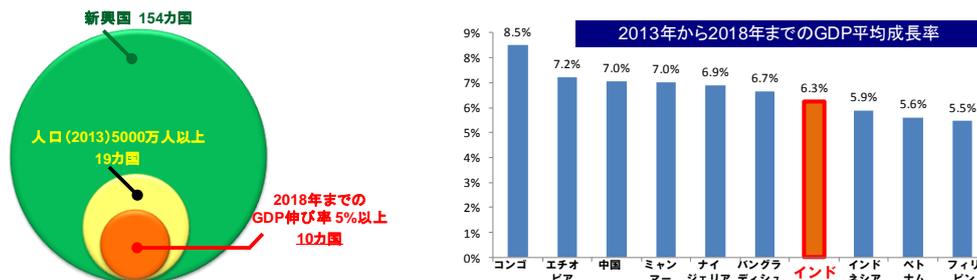
(出所) Euromonitor International よりみずは銀行産業調査部作成

(注) 左下図は、IMFの定義する先進国29カ国のうち加工食品市場規模データのある26カ国の人口及び加工食品市場規模をプロットしたもの

経済成長に伴い食品市場も高い成長率を維持する見込み

GDP 成長率について見てみよう。新興国 154 カ国中、2013 年時点で人口が 5,000 万人を超える国は 19 カ国、このうち 2018 年までの GDP 平均成長率が 5% を超えるのは 10 カ国である(【図表 6】)。インドもこの 10 カ国の中に含まれ、2018 年にかけて新興国の平均を上回る安定成長が見込まれている。インドの加工食品総市場は過去 5 年間に平均 17% という高い成長率を記録してきたが、今後も経済成長と所得の向上により引き続き高い成長率を維持するものと見られる。

【図表 6】 2018 年までの GDP 平均成長率(新興国)



(出所) 人口は United Nations, World Population Prospects: The 2012 Revision、

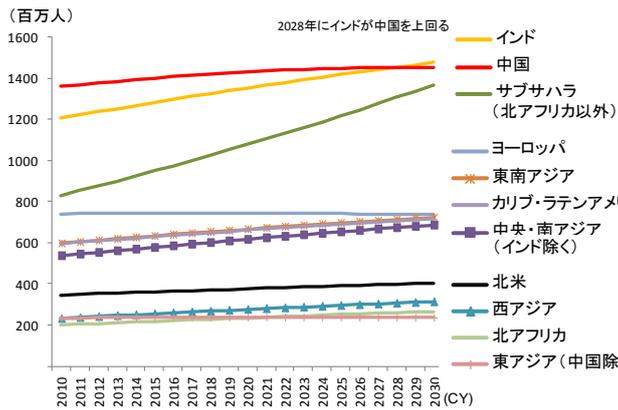
GDP 成長率予想は IMF Economic Outlook January 2014 よりみずは銀行産業調査部作成

(注) コンゴは予想期間後半にかけて成長率が大きく鈍化していく予想となっている点に留意

人口規模では圧倒的なポテンシャル。人口ボーナス期の効果も長期に亘る

人口の観点からは、インドは言うまでもなく圧倒的なポテンシャルを有している。2011年時点で12億人の人口を有し中国に次いで世界第2位、世界人口71億人の17%を占めている(【図表7】)。2028年には中国を抜き世界最大の人口国となることに加え、人口ボーナス期<sup>3</sup>の終わりが近づく中国に比べ、インドは2015年～2060年の45年という長期間に亘り人口ボーナス期の効果を楽しむことが見込まれている(【図表8】)。したがって人口の観点、すなわち将来の市場ポテンシャルという点からは、圧倒的に魅力的な市場といえる。

【図表7】 各国・地域の人口予想(～2030年)



(出所) IMF Economic Outlook January 2014 よりみずほ銀行産業調査部作成

中国に続く有望国はやはりインド

経済成長及び人口の観点から世界の新興国を俯瞰すると、インド、中国のポテンシャルが圧倒的に高く、その次にアジアではインドネシアやパキスタン、その他の地域ではロシア、ブラジル、メキシコ等の国々が続く(【図表9】)。したがって、加工食品市場の成長性とポテンシャルをGDP成長と人口規模の観点から見れば、インドは食品メーカーにとって間違いなく大きな存在となることが見込まれる市場だ。実際に、大手食品メーカーの多くは少なくとも一度はインド市場参入を検討しているものと見られるが、それはその有望性がありにも大きく無視できない存在だからだと言えよう。

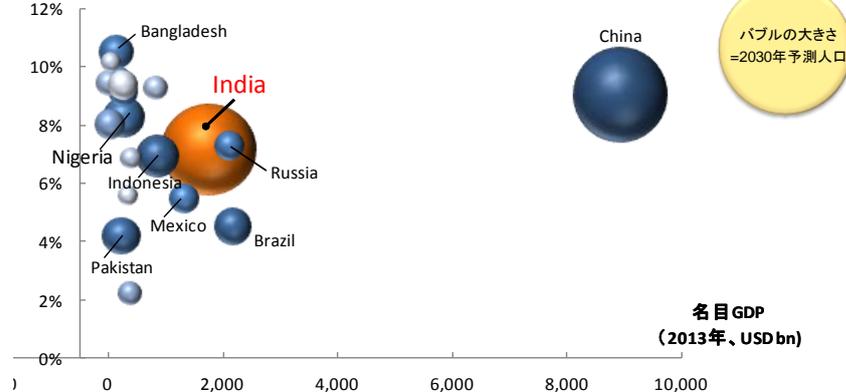
【図表8】 人口ボーナス期(人口上位10カ国)

人口上位国 (2030年時点、億人)	1980 以前	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050 以降
インド								2015年							2060年
中国						2000年					2035年				
米国					2000年			2015年							
インドネシア								2015年					2045年		
ナイジェリア															
パキスタン											2030年				2070年
ブラジル						2005年							2040年		
バングラディシュ								2015年							2050年
メキシコ									2020年		2035年				
エチオピア															2045年/2070年
日本	1965年					2005年									

(出所) United Nations "World Population Prospects" 2012 Revision よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 人口ボーナス期生産年齢人口(15～64歳)が従属人口(0～14歳の年少人口と65歳以上の高齢人口の合計)の2倍以上になる期間を人口ボーナス期とする定義を採用。2030年時点の人口予測は中位推計。

【図表9】 経済成長・人口の観点から見た有望マーケット  
GDP成長率予測(CAGR2013-2018)



(出所) IMF World Economic Outlook Database および United Nations, World Population Prospects よりみずほ銀行産業調査部作成  
(注) IMFの定義する新興国154カ国のうち、2013年時点で人口が5000万人以上の19カ国を対象とした。

<sup>3</sup>人口ボーナス期には大きく2つの定義があるが、本稿では生産年齢人口(15～64歳)が従属人口(0～14歳の年少人口と65歳以上の高齢人口の合計)の2倍以上になる期間を人口ボーナス期とする定義を採用した。

## 1.2 農業生産国としてのインド

一次産品供給地としてのインド

次に、一次産品供給の観点から、世界におけるインドの位置づけを見ていきたい。食品産業は食料安保の観点から、地産地消、すなわちその地域で調達できる原材料で製造し、その地域の消費者に提供することが望ましい産業である。このため、食品メーカーの進出に当たっては原材料を現地で調達できることが重要な要件のひとつとなる。

一次産品生産大国であり、純輸出国。輸出も拡大

インドは、3大穀物(小麦、コメ、トウモロコシ)に加え、大豆、ジャガイモ、砂糖、牛など主要な一次産品の生産大国であり、主要穀物自給国でもある(【図表 10】)。農畜産物・加工食品の純輸出国でもあり加工食品の輸出額も年々増加している状況だ(【図表 11、12】)。現状では、農作物の物流や保管など収穫後のインフラ不備により活用されずに廃棄される一次産品が多い等の課題を抱えているが、今後内陸物流の整備や農業生産の近代化に伴い農業生産量の増加が続くものと見られ、原料調達の観点からも、有望な市場といえよう。

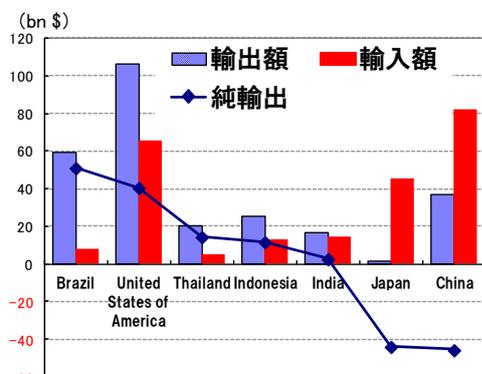
【図表 10】 主な農畜産物の生産国ランキング

	小麦 百万トン	コメ 百万トン	トウモロコシ 百万トン	大豆 百万トン	ジャガイモ 百万トン	砂糖 百万トン	牛 頭(うち水牛)
<b>1位</b>	中国 121百万t	中国 143百万t	米国 274百万t	米国 83百万t	中国 88百万t	ブラジル 39百万t	<b>インド</b> 3.2億頭(1.1億頭)
<b>2位</b>	<b>インド</b> 95百万t	<b>インド</b> 104百万t	中国 206百万t	ブラジル 82百万t	<b>インド</b> 42百万t	<b>インド</b> 27百万t	ブラジル 2.1億頭(-)
<b>3位</b>	米国 62百万t	インドネシア 37百万t	ブラジル 81百万t	アルゼンチン 49百万t	ロシア 33百万t	中国 14百万t	中国 1.1億頭(0.2億頭)
<b>4位</b>	フランス 38百万t	バングラディシュ 34百万t	アルゼンチン 27百万t	中国 13百万t	ウクライナ 24百万t	タイ 10百万t	米国 0.9億頭(-)
<b>5位</b>	ロシア 38百万t	ベトナム 28百万t	<b>インド</b> 22百万t	<b>インド</b> 12百万t	米国 19百万t	米国 8百万t	パキスタン 0.7億頭(0.3億頭)

(出所) FAO STAT、Production, Supply and Distribution (USDA: アメリカ合衆国農務省)よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 小麦、コメ、トウモロコシ、大豆、砂糖は 2012/2013 見込値(USDA)、ジャガイモ、牛は 2011 年実績値(FAO STAT)、牛はストックベース

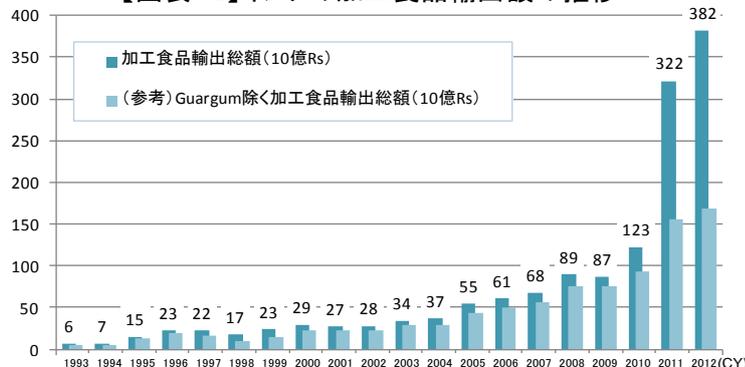
【図表 11】 農産品・加工食品の純輸出額



(出所) FAO STAT よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 数値は魚以外の食料で、食用用途の一次産品・加工食品

(bn Rs.) 【図表 12】 インドの加工食品輸出額の推移



(出所) APEDA (Agricultural and Processed Food Products Export Development Authority), DGCIS (The Directorate General of Commercial Intelligence and Statistics) よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) Dairy products, Poultry products, Processed meat は含まない

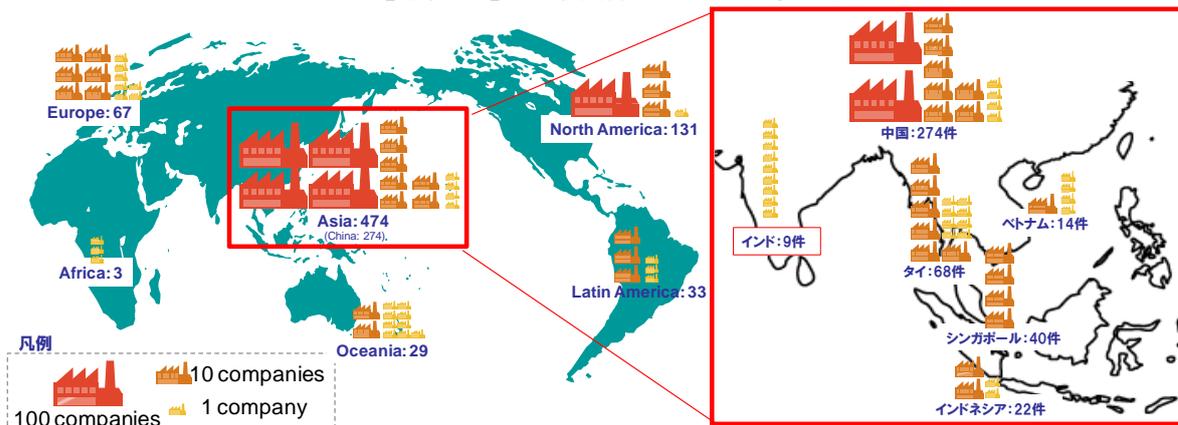
(注 2) 参考として Guar gum を除くベースでも掲載。グアー豆はインドではカレーの具等に用いられている他、食品添加物等の用途で輸出されている。シェールガスの発掘に有用であることから近年価格が高騰、アメリカへの輸出が増えている模様(食用ではない)。

### 1.3 日本の食品メーカーのインド進出状況

日系食品メーカーのインド進出は遅れている

ここまで見てきたとおり、インドの食品市場は大きなポテンシャルを秘めているが、それにもかかわらず、我が国食品メーカーの海外戦略において、インドへの進出は他国に比べ大きく劣後している。2013年時点における食品関連メーカーの海外進出件数は、アジア全体で474件であり、このうち中国が274件と圧倒的に多く、続いてタイ68件、シンガポール40件、インドはわずか9件に留まっている状況だ（【図表13】）。

【図表13】 日系食品メーカーの海外進出先



(出所) 「食品トレンド 2012-2013」日本食糧新聞社よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 出資比率 20%以上

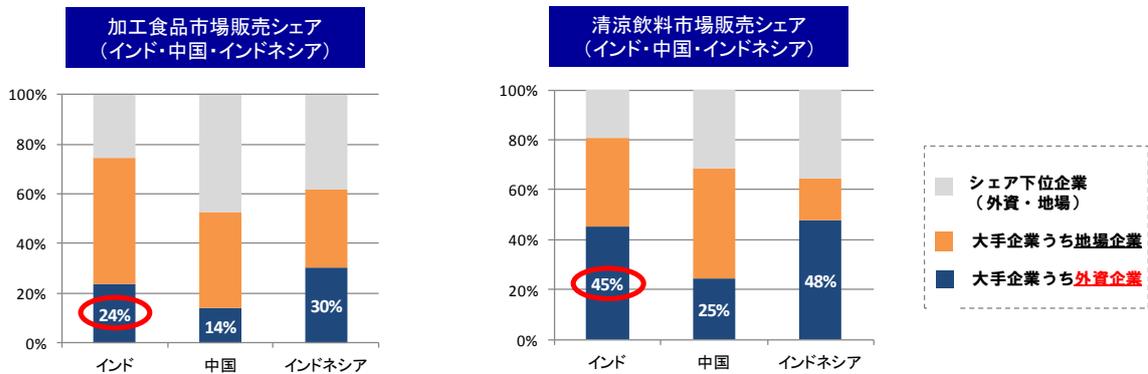
外資メーカーのプレゼンスは相応に高い

ここで、インドの食品市場に対し、日本企業だけが遅れているのかという点について確認しておきたい。インドは、1980年代まで国産主義を掲げていたことを背景に、現地企業が強く、「主要な新興国でここまで現地企業が強い勢力を持っている市場はインドを置いて他に例を見ない」という見方もある<sup>4</sup>。ところが、加工食品と清涼飲料の小売市場における販売シェアを外資・内資で比較すると、インドは中国に比べ外資メーカーのシェアが高く、インドネシアと比べてもそれほど大きな差は見られないことが見て取れる<sup>5</sup>（【図表14】）。食品については、むしろ海外の製品が比較的受けられている市場といえ、外資メーカーの参入は進んでいるという見方もできよう。ネスレ、モンデレーツ、コカコーラ、ペプシコといったグローバルメーカーのアジアにおける販売シェアを見ても、インドはシェアが大きい市場となっている（【図表15】）。コカコーラやペプシコは現地企業との競争激化等を背景に販売シェアは低下しつつあるもの、少なくとも現時点において食品産業では、“外資の”参入が少ないということではなく、“日本企業”の参入が少ないということになる。

<sup>4</sup> ジェトロ「インドと組む」～日印企業によるパートナーリングの実態～報告書 2013年7月より

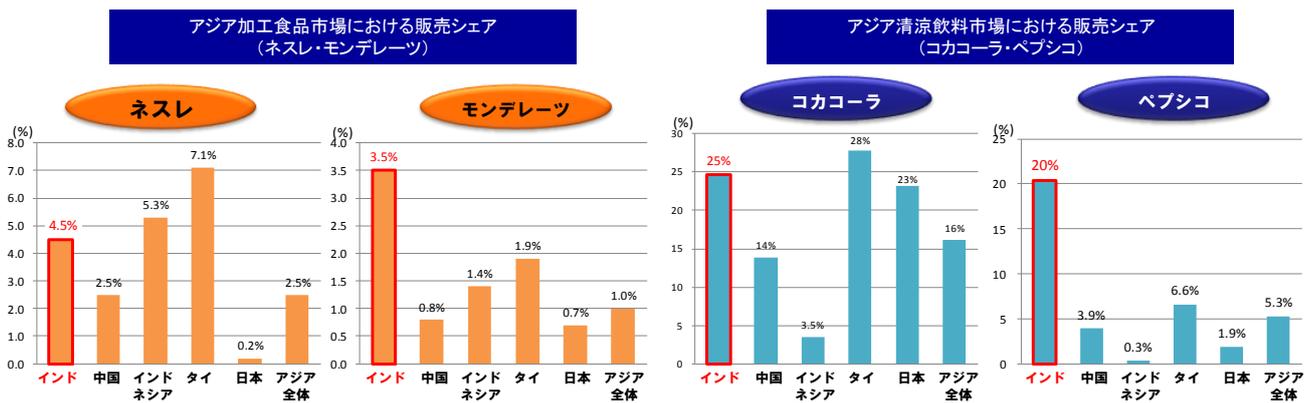
<sup>5</sup> ユーロモニター社のデータベースにおいて、シェア0.1%以上の食品・飲料メーカーを、外資・現地企業で区分

【図表 14】 インド・中国・インドネシアの加工食品・清涼飲料市場における  
外資系企業のプレゼンス(2013 年)



(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成  
(注) シェア 0.1%以上の会社を外資・内資に分類したもの。

【図表 15】 グローバル食品メーカーのアジアにおける販売シェア(2013 年)



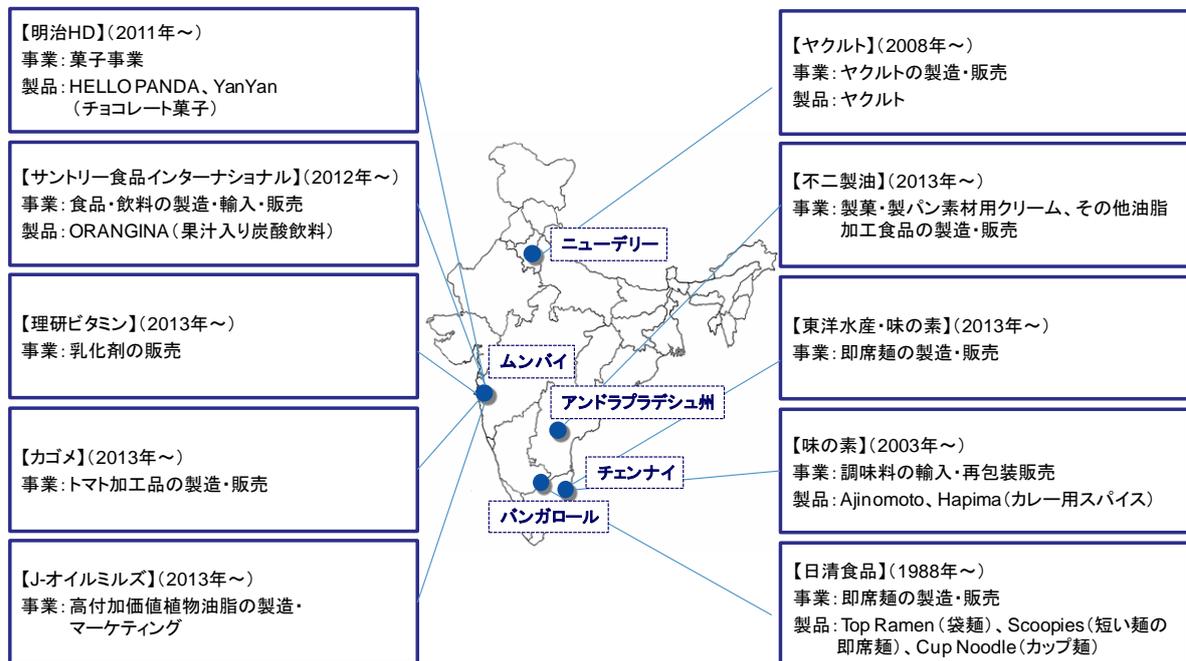
(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成

近年、食品メーカーのインド進出が急増

近年この状況に変化の兆しがみられる。2011年に明治製菓、2012年にサントリー食品インターナショナルが進出し、2013年に入ると理研ビタミン、カゴメ、J-オイルミルズ、東洋水産、不二製油と大手企業による進出が相次いで発表されている(【図表 16】)。なお、近年中国においては日本企業による持ち分売却の事例が相次いでおり、食品メーカーのインドと中国の事業展開は対照的な様相を呈している状況と言えよう。

【図表 16】 インド進出済みの主な日系食品メーカー

進出年	日本側出資者	現地企業名	所在地	事業内容
1979	新田ゼラチン	Nitta Gelatin India Ltd (当時: Kerala Chemicals & Proteins Ltd)	ケララ州	ゼラチンおよび関連商品の製造
1980	日清食品HD	Accelerated Freeze Drying Co., Ltd.	ケララ州	フリーズドライ製品の製造・販売
1988	日清食品HD	Indo Nissin Foods Ltd.	バンガロール	即席麺の製造・販売
1991	ゼライス	Pioneer Miyagi Chemicals Pvt. Ltd.	タミルナド州	オセインの製造
2003	味の素	Ajinomoto India Pvt. Ltd	チェンナイ	調味料の輸入、再包装販売
2004	太陽化学	Taiyo Lucid Pvt. Ltd.	ムンバイ	水溶性食物繊維の製造・販売
2007	ADEKA	ADEKA India Pvt. Ltd	ムンバイ	化学品、食品販売・輸出入
2008	ヤクルト本社	Yakult Danone India Pvt. Ltd.	ニューデリー	ヤクルトの製造・販売
2011	明治HD	Meiji India Private Limited	ムンバイ	菓子事業
2012	サントリー食品インターナショナル	Suntory Narang Private Limited	ムンバイ	食品・飲料の製造・輸入・販売
2013	理研ビタミン	Rikevita (India) private Limited	ムンバイ	乳化剤等の販売
2013	カゴメ	Ruchi Kagome Foods Pvt. Ltd.	ムンバイ	トマト加工品の製造・販売
2013	J-オイルミルズ	Ruchi J-Oil Private Limited (仮称)	ムンバイ	高付加価値植物油脂の製造・マーケティング
2013	東洋水産、味の素	MARUCHAN AJINOMOTO INDIA PRIVATE LIMITED	チェンナイ	即席麺の製造・販売
2013	不二製油	3F Fuji Foods Private Limited(仮称)	アンドラ・プラデッシュ州	製菓・製パン素材用クリームおよびその他油脂加工食品の製造・販売



(出所) 各種公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

食品メーカーによるインド進出の発表が相次ぐ中、一方でインド進出を検討している多くの食品メーカーからは、「インドはまだ早すぎる」「インドは特殊な市場だ」「インドでうまくいっている日本の食品メーカーはひとつもない」との声も聞かれ、進出を見送る企業も少なくはないのが実態だ。

多くのメーカーにとり、インドは「まだ早い」市場という認識

先述の通り、圧倒的なマーケットポテンシャルを持つインドであるが、現状ではむしろ山積する課題の方が大きく、これが解消されるのを待ってから改めて進出を検討する、というのが、多くの食品メーカーにとって現実的な選択肢となっていることが推察される。

筆者は、日系食品メーカーのインド参入の障壁となる課題は、時間が解決するケースもあるが、その多くは待っていても解決せず参入のためには遅かれ早かれ乗り越えなければならない課題が多いものと認識している。食品産業は先行者利益が大きい産業であり、先行企業が味の基準を規定しブランドを確立してしまうと、フォロワーがそれを覆すことは容易ではない。実際に東南アジア市場では、2000年以降多くの食品メーカーがタイやベトナム、インドネシア等に参入しているが、ブランドの獲得や販売網構築において後発参入の難しさを経験している食品メーカーも多いのではないだろうか。インド市場への参入を阻む種々の障壁が緩和されてから進出するのでは、参入時期を逸してしまうのではないかと危惧される。

次章では、食品メーカー、特に日本の食品メーカーにとってインド進出を阻む障壁となる要因を中心に、参入に当たって特に認識しておくべき市場の特性・トレンドについて検討する。

## 第2章 インド食品市場の特徴 ～参入機会、参入障壁の観点より～

本章では、インド食品市場の特徴について、日本企業の多くが直面する課題やビジネスチャンスとなりうる点を中心に、その特徴について見ていきたい。

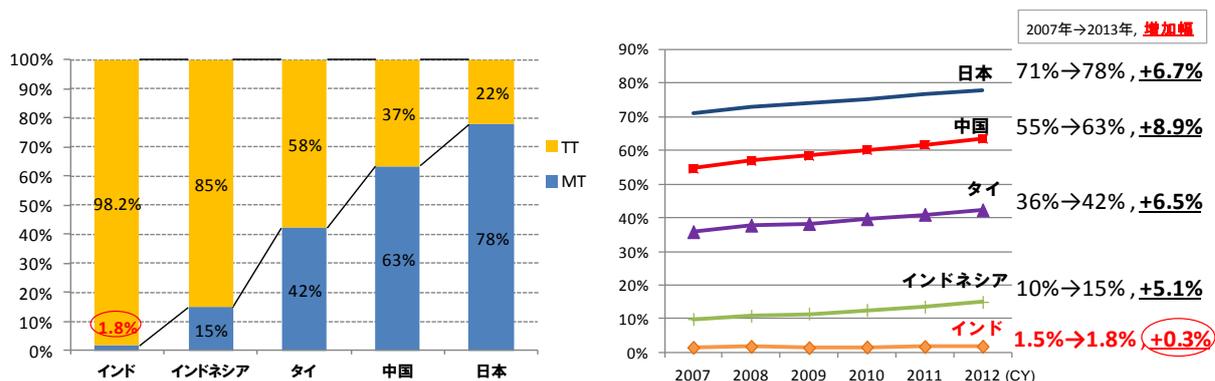
### 2.1 流通構造～近代小売が未発達なインドの食品小売市場～

インドの食品小売における MT 比率は極端に低い

加工食品市場の黎明期においては、伝統小売 (Traditional Trade、以降 TT)<sup>6</sup> における販売が大きく、近代小売 (Modern Trade、以降 MT)<sup>7</sup> の発達とともに加工食品の市場規模が大きく拡大することが知られている。インドの MT 比率は 2013 年時点で 1.8% と他のアジア諸国と比べて低く、TT 市場が圧倒的に大きいという特徴がある。加えて、MT 比率の上昇は非常に緩やかであり、2005 年以降の上昇幅を見ても、+0.3% と略横ばいで推移、他国に比べ MT 化がほとんど進んでいない (【図表 17】)。

【図表 17】アジア各国の食品小売市場における MT:TT 比率

(左図: 2013 年時点における MT・TT 比率、右図: 過去 5 年間の MT 比率の推移)



(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) MT (Modern Trade); 組織小売業態。ハイパーマーケット、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなど。  
TT (Traditional Trade); 伝統小売業態、所謂パパママショップと呼ばれる家族経営の小規模商店  
比率は小売市場における販売額ベース

小売業における外資規制が MT 市場拡大の阻害要因

この背景には、小売業における外資規制の影響が挙げられる。アジア地域において、インドはベトナムと並び小売りに対する外資規制が最も厳しい国のひとつである。近年まで外資の参入余地はほとんどないという状況であったが、2006 年に単一ブランドのみを販売する小売業に対する規制が緩和され、2012 年には、食品小売りが対象となる複数ブランドを販売する小売業に対する規制も緩和された (【図表 18】)。ただし、現状では、外資企業の小売事業への参入事例は、2014 年 5 月に承認されたテスコの進出事例の 1 件のみとなっており、メロウウォルマート<sup>8</sup> などの大手小売事業者は、既に外資規制が解除されている卸売業態<sup>9</sup> として参入し、ノウハウを積みながら小売事業への参入機会を窺っている状況である。適用要件が厳しいこと (例えば、調達額の 3 割は国内の小規模企業から行うこと等)

<sup>6</sup> 零細小売店 (いわゆる、パパママショップ)。家族で経営するケースが多い。インドでは「キラナショップ」と呼ばれ、インド全土に 1200 万店存在すると言われている。

<sup>7</sup> スーパーマーケットやコンビニエンスストアなど、組織化された小売形態。

<sup>8</sup> ウォルマートは総選挙の結果を受けて、引き続き卸売業に注力する一方で、政府との対話・協力を続けて行く方針としている。

<sup>9</sup> 主に、C&C (Cash & Carry: 事業者向けの会員制卸売事業) 形態で進出しており、各社とも 10~30 店舗を展開している。

に加え、各州政府にこの外資規制を受け入れるか否かを判断する権限が付与されていること等の要因が背景にあるものと見られる。なお、2014年春に実施された総選挙の結果により、外資規制緩和の方向性が変わる可能性が指摘されていたが、結果としては食品小売業への外資の参入は依然として認めないという方針が打ち出され、当面は外資緩和へ大きく動くことは想定されない<sup>10</sup>。

【図表 18】インドの流通業(小売・卸売・物流)における外資規制の動向

小売業		外資進出事例
2006年 2012年 2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 単一ブランドの商品のみを販売する小売業: 外資が51%出資可能</li> <li>◆ 単一ブランドの商品のみを販売する小売業: 政府の個別認可取得と一定条件を満たすことを条件に、外資100%までの出資が可能。条件としては、調達規制(調達額の3割を国内調達、小規模企業からの調達が推奨)が適用されている。</li> <li>◆ <b>複数ブランドの商品を販売する小売業(スーパーマーケット、コンビニエンスストア等)は、一定の条件を満たすことを条件に51%まで外資出資が可能</b></li> </ul> <p>&lt;条件&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①最低投資額1億ドル</li> <li>②3年以内にバックエンド・インフラ(ロジスティクス関係、倉庫、製造など)に投資額の50%以上を投資すること</li> <li>③調達額の3割は国内の小規模企業(工場・機械への投資額が100万ドル以下の企業)から行うこと</li> <li>④人口100万人以上の都市を対象(100万人未満の都市は州政府の許可取得要)とすること</li> </ol> <p>加えて、各州政府にこの外資規制を受け入れるか否かを判断する権限が付与されている。 2013年12月現在、全35州・直轄領中、デリー準州、ハリヤナ州、マハラシュトラ州、アンドラ・プラデシュ州、ラジャスタン州、ウッタラカンド州など計12州</p>	<p>【単一ブランド】 (出資比率51%以下): ナイキ(米国)、ルイ・ヴィトン(フランス)、マークス&amp;スペンサー(英国)など約80社</p> <p>(出資比率100%): イケア(スウェーデン)、ペーパーズ・イングリッド・フットプリンツ(英国)、フォッシル(米国)、ル・クルーゼ(フランス)</p> <p>【複数ブランド】 2013年テスコが、地場タタ財閥の小売り部門であるトレント・ハイパーマーケットの50%の株式を取得し、総合小売業へ参入する計画を発表、12月に財務省・外国投資促進局(FIPB)に申請。 <b>2014年5月、同国競争委員会はテスコが提出した許可申請を承認。</b>インドで初の外資系総合小売事業者となる。</p>
卸売業		外資進出事例
1997年 2006年	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 外資が51%まで出資可能</li> <li>◆ 外資が100%出資可能</li> </ul>	<p>2003年 メトロ 2008年 テスコ 2010年 カルフル(フランス) 2011年 ウォルマート(米国)</p>
物流業		外資進出事例
出資制限はなく外資が100%まで出資可能		<p>フェデックス(米国)、DHL(ドイツ)、TNT(オランダ)など多数。日本通運、近鉄エクスプレス、鴻池運輸、山九等</p>

(出所) JETRO ウェブサイト (<http://www.jetro.go.jp/world/asia/in/biznews/52e743e090880>) 他、各種公開情報より  
みずほ銀行産業調査部作成

MT 比率が極端に小さいインドにおいては、TT 市場への取り組みの重要性が参入当初においても高いものと推察される。インドでは、TT 市場における小規模販売店である「キラナショップ」が全土で1,200万店存在すると言われているが、日本のように全国をカバーするような卸売事業者・代理店は存在せず、食品メーカーは地域ごとに有力な代理店を確保し、販売網を構築する必要があるのだ(【図表19】)。地縁血縁に基づくコミュニティが根強い影響力を有するため、対象地域において、強力な販売ネットワークを有する優良代理店を確保することが、TT 市場参入の鍵となると言えよう。

TT 市場への取り組みの重要性が高い

日系食品メーカーは、中国や東南アジア各国において参入当初は MT 市場を中心に製品を配荷しつつ、ボリュームが大きい TT 市場へと販売網の拡大を進めるというケースが多い<sup>11</sup>。そういった企業にとっては、MT 比率が極端に低くその拡大スピードも遅いインドへの参入はハードルが高く、実際に「インドは広域をカバーするディストリビューターがないため、現時点での参入は見送る」との声も聞かれる。一方で、参入当初は MT にフォーカスして成功している事例(詳細後述)

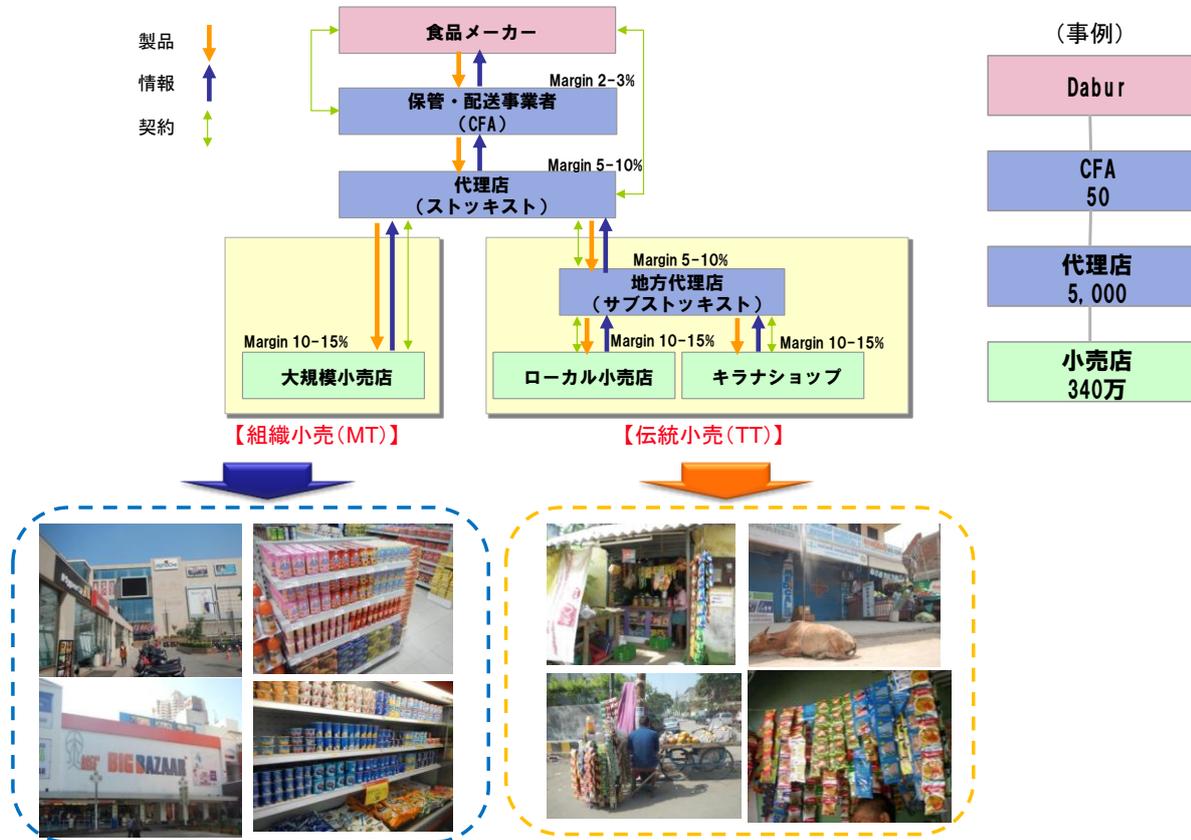
<sup>10</sup> 2014年春に行われた総選挙では、ナレンドラ・モディ氏率いるインド人民党(BJP)が圧勝した。政権公約(マニフェスト)においては、インフラ投資や製造業の振興を柱に国外からの投資を推進するとして一方で、総合小売業への外資参入は認めない方針としている。総選挙の直後というタイミングで、外資初の小売り参入となるテスコの出資が許可されたが、今後その他の小売事業者の参入が許可されるのか、それとも、現状よりも外資に対する規制が強化されるのかは不透明な情勢である。

<sup>11</sup> 味の素やヤクルトのように、自社で自前の販売網を構築する事例もある。

や、MT への配荷に特化している地場メーカーも存在しており、MT 比率の低さのみをもって参入を見送ることは早計に過ぎるのではないかと。

TT 市場の比率が高いことは、インド参入への障壁の一つとなっているが、一方で TT 市場への取り組みの重要性はインドに限ったことではない。将来、小売業における外資規制が緩和されることにより MT 市場が飛躍的に拡大することは期待できるものの、その時になって参入しては、おそらく早期に参入しブランドを構築している現地・外資との競争において、優位に立つことは難しいだろう。参入戦略として、「MT 市場から入り、店舗での陳列やテレビ CM を通じてブランド認知を高めた上で、TT 市場への拡大を図る」というステップを踏む場合にも、将来は TT 用製品を開発することを前提とした事業計画(例えば、設備投資の際に小容量対応を想定するなど)が求められるのではないかと。

【図表 19】 インドの食品流通構造



(出所) JETRO「インドにおける加工食品流通構造調査」、JETRO「流通構造から見る新興国市場」、JETRO「インド・ASEAN 流通ネットワーク調査」ほか、各種公開資料よりみずほ銀行産業調査部作成。写真は筆者撮影。

(注 1) 実際には、地域ごと・商品ごとに多様な流通パターンがあるが、ここでは代表的な形態について記載

(注 2) CFA; Carrying and Forwarding Agents. 食品メーカーが製造した製品を、保管・配送する事業者。食品メーカーとは特定の食品カテゴリーについては独占契約を結ぶケースが多い。メーカーは、各州で 1 社以上と契約し、インド全土で販売するケースでは 25~50 社程度の CFA と契約している模様。インドでは、州を越えた販売行為に対し中央売上税(州またぎ税)が課税されるが、所有権の移転が伴わない場合は課税されないため、課税回避という点から各州に倉庫を持つ CFA が活用されている。

(注 3) 代理店(ストックリスト); 各地域において販売エージェントを保有し、消費者に関する動向も把握。販売力を構築するに当たり鍵となる存在。食品メーカーとは原則独占契約を結ぶ。

2.2 「安い」市場 ～加工食品に対する期待価値は高くない～

価格対応は必須

インドは、「安い」市場である。その安さには、二つの意味があると考えている。一つは、相対的な価格の安さであり、物価が低いインドでは食品の価格も低く、既に参入している食品メーカーは現地の価格帯に合わせた製品を展開している(【図表 20】)。インドに限らず、各国の販売価格帯に合わせて製品を開発することは、食品メーカーにとって必須条件ではあるが、インドはその絶対水準が低いため、原材料や人件費だけでなく、製造プロセスそのものをシンプルにして価格対応に臨む必要があるだろう。

インド企業のヒアリングにおいても、「いくら良い製品だからと言って、既存の価格帯を大きく上回る製品を展開することは難しく、例えば既存のブランドの価格が 5～10 ルピーであるカテゴリーの製品に対して、20 ルピーという設定は無理がある」との声が聞かれた。10 ルピーのものづくりを実現するためには、現地価格での原材料や包材費の調達に加え、場合によっては製造機械や製造プロセスそのものにも手を入れる必要があるだろう。

【図表 20】主な加工食品の価格比較

【炭酸飲料】



国	ブランド	容量	現地価格	円換算 (/500ml換算)
インド	Coca-Cola	600ml	Rs 26	¥35
中国	Coca-Cola	500ml	RMB 3	¥48
インドネシア	Coca-Cola	425ml	Rp 4000	¥45
タイ	Coca-Cola	500ml	Bt 17	¥53
日本	Coca-Cola	500ml	¥110	¥110

【インスタントヌードル(袋めん)】



国	ブランド	容量	現地価格	円換算 (/85g換算)
インド	Maggi	75g	Rs 10	¥18
中国	Master Kong	100g	RMB 2.0	¥27
インドネシア	Indomie	75g	Rp 1370	¥15
タイ	Mama	55g	Bt 5.0	¥24
日本	Chicken Ramen	85g	¥60	¥60

【スナック(ポテトチップス)】



国	ブランド	容量	現地価格	円換算 (/60g換算)
インド	Lay's	59g	Rs 20	¥33
中国	Lay's	75g	RMB 5.8	¥75
インドネシア	Lay's	40g	Rp 3950	¥57
タイ	Lay's	85g	Bt 20	¥44
日本	Calbee	60g	¥98	¥98

【チョコレート菓子】



国	ブランド	容量	現地価格	円換算 (/185g換算)
インド	Kit Kat	108g	Rs 60	¥104
中国	Kit Kat	231g	RMB 39	¥503
インドネシア	Kit Kat	35g	Rp 5690	¥289
タイ	Kit Kat	102g	Bt 59	¥332
日本	Kit Kat	185g	¥238	¥238

現地企業の声

- ・インドでは、ブランドよりも価格を重視。ほとんどの消費者はキラナで買い物をしており、キラナではノーブランドの製品やローカルブランドの製品が多い(大手ブランドよりも低価格)。現状では大手ブランドの製品は都市部の消費者向けに留まっている(調味料メーカー)。
- ・BtoC製品では低価格で提供することが必須。BtoB製品(業務用)の方が品質・安心感等を価格に上乗せできる余地がある(調味料メーカー)
- ・インドは価格コンシャスなマーケット。「値段が高くても高付加価値な製品や機能性食品を求める」消費者はそれほど多くない(菓子メーカー)

(出所) Euromonitor International、及び現地企業へのヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 販売価格は、各カテゴリーの代表的なブランドのうち、各国比較しやすいブランドを選択した。チャネルはMT(ハイパーマーケット・スーパーマーケット)での販売価格

二つ目の「安さ」は、加工食品に対する期待価値が必ずしも高くはないという点である。

インド人消費者の「値ごろ感」の範囲内での付加価値訴求が求められる

インドの富裕層及び上位中間層は約7,500万人、総人口のわずか6%に過ぎない<sup>12</sup>。彼らの食に対する需要は急速に多様化・高度化しており、健康志向製品や高付加価値製品が受け入れられつつある(詳細後述)。一方で、残りの94%を占める消費者は依然として価格に対して敏感であり、付加価値製品に対する期待は必ずしも高くない。たとえば、日本であれば利便性—使用する度に数量を計量して使う必要がある食品を、個別パックにして計量する手間を省いた製品など—に

<sup>12</sup>世帯可処分所得 35,000ドル以上を富裕層、15,000～35,000を上位中間層とした。データは Euromonitor International の 2013 年の数値

対しその対価を払う消費者が多いが、インドでは必ずしも利便性に価値を感じるとは限らない。食品カテゴリーによっては、ある程度市場が成熟し、付加価値を求めるフェーズに入りつつある食品もあるものの、多くの食品カテゴリーはまだ市場が黎明期・導入期にあり、現時点では日本企業が得意とする付加価値製品は(一部の富裕層を除き)求められてはいない。

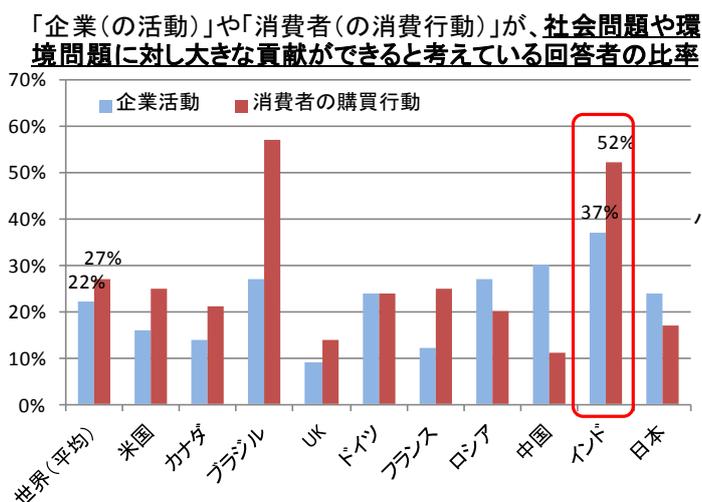
インド人消費者の値ごろ感の範囲内で差別化された製品開発を実現するためには、新製品を新技術(ローコスト生産技術)で開発するという発想が求められよう。日本は食品市場が成熟しており、付加価値化競争に入ってから長い年月がたっている。このため、既に安く作る製造ノウハウが失われているとの声をよく聞くが、TT 市場への参入にはこういった観点からの新製品を開発が必要になるだろう。

### 2.3 インドの消費者のブランド志向 ~通用しない「日本ブランド」~

インドの消費者は企業ブランドに「信頼」を求める傾向

インドの消費者はブランドに対して保守的だといわれており、信頼できるメーカーのブランドを好む傾向が強い。インドでは、宗教的な背景もあり CSR に対する取り組みの歴史が古く、消費者の信頼を得るために、企業は多くの時間と労力をかけて社会貢献活動に取り組んでいる。他国と比較しても、インド人消費者は「企業活動」や「消費者の購買行動」が社会問題や環境問題の解決に貢献すると考える傾向が強く、加えて、社会的責任を果たす主体として食品メーカーに対する期待が大きい点にも留意すべきであろう(【図表 21、22】)。筆者がヒアリングした現地食品メーカーの多くが、水問題や教育、子供の栄養不足等の分野における社会活動を長年実施しており、「もし日本企業がインドでブランドを構築していこうとすれば、長い時間をかけて消費者の認知・信頼を得ることが必要」とのコメントが聞かれた。食品におけるブランド価値は、製品の美味しさや斬新性に加え、企業の信頼性(インド社会において必要な企業)という要素が大きく影響していると言えよう。

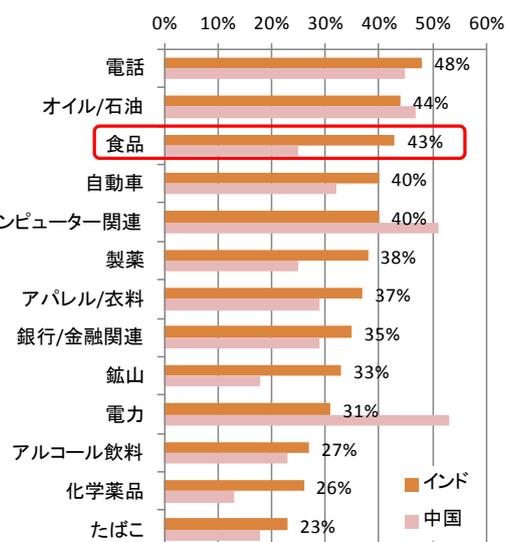
【図表 21】 CSR に対する消費者認知 (社会問題は誰が解決するのか?)



(出所) CONE COMMUNICATIONS/ECHO, "GLOBAL CSR STUDY 2013",よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 調査対象は 10 カ国 10,300 人。調査はインターネットを介して実施されているため、インドをはじめとする新興国では回答者属性に偏りがあることに留意。

【図表 22】 社会的責任を果たしている業種 (インド・中国)

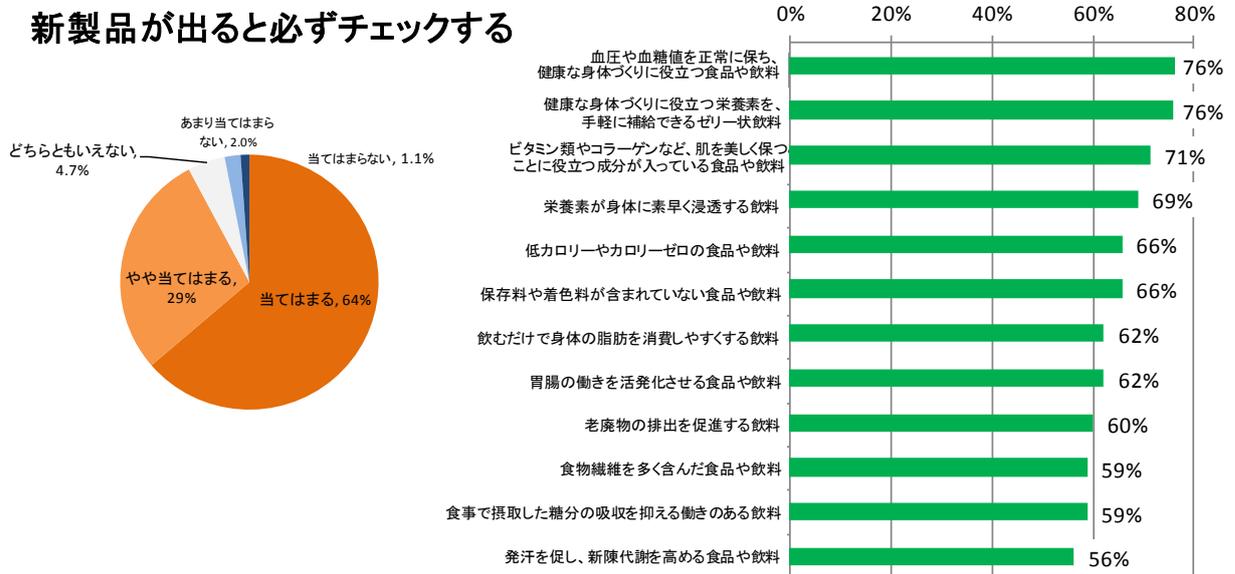


(出所) NTT データスミス、「CSR(企業の社会的責任)に関する意識調査」(2009 年)よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 対象は 32 カ国約 32,000 人の消費者

一方で、消費者は新しい食文化に対して興味がないわけではない。「新製品をか  
ならずチェックする」消費者は過半を占めるとい調査結果もあり、更に健康食品・  
機能食品に対する興味も高い(【図表 23】)。

【図表 23】 インド人消費者の志向(新製品への興味)



(出所) 左図:電通総研「Global Insight Report, March 2012, Vol.2」より、右図:農林水産省補助事業 東アジア食品産業海外展開支援事業 インド食品市場調査 調査報告書 2012年3月電通より、みずほ銀行産業調査部作成

(注1) 左図:調査対象者は1,200人

(注2) 右図:「あなたは次のような食品や飲料にどの程度興味がありますか(SA)」という問いに対する回答のうち、「興味がある」と「やや興味がある」と回答した比率の合算値。調査対象は5都市2,545人、社会階層Dクラス以上(各クラス600人程度)

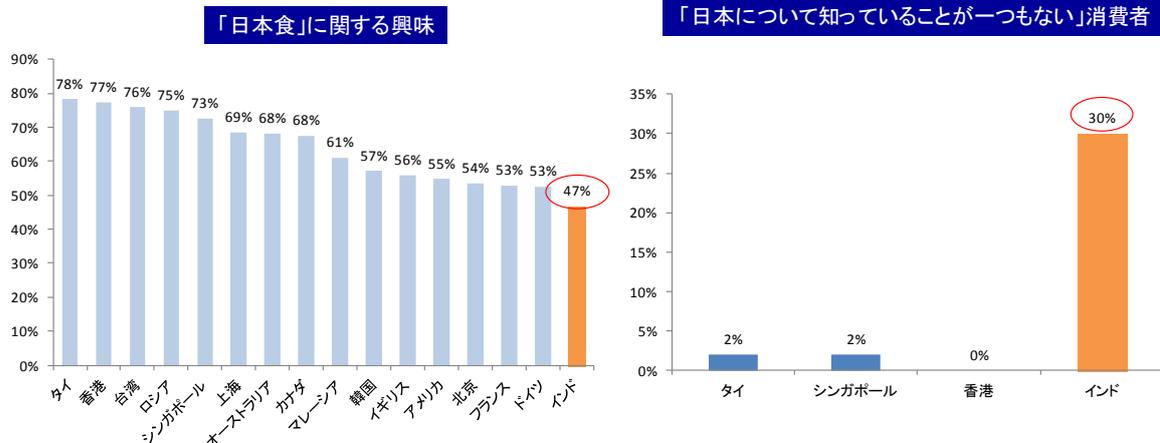
では、日本の食品に対する認知はどの程度浸透しているのでしょうか。

**日本食に対する認知度は極めて低い状況**

残念ながら、インドにおける日本食に対する認知度は極めて低い。電通が実施した調査によれば、日本食に対する興味は調査対象 16 カ国の中で最も低い状況だ(【図表 24】)。それどころか、「日本について知っていることが一つもない」という消費者が3割も存在するという調査結果もある。インドの消費者は、日本の食品が安全・安心で健康的、もしくは「クールだ(カッコいい)」という認識を持っていないのである。現地の食品メーカーや流通事業者からも、「消費者の日本に対するイメージは、TOYOTA か Panasonic であり、テクノロジーの国というものだ。食品については、何のイメージも持っていないと認識すべきであり、日本のブランドが通用するとは思えない」という声が聞かれた。

この背景には、地理的・歴史的な隔たりや日本人居住者の少なさ、更には華僑人口の少なさ等様々な要因が挙げられよう。一方でユニリーバやネスレ等の外資企業は、長年に亘り地道にブランディングや社会貢献活動に取り組んできており、その結果として消費者の信頼を得て現在の地位を確立している。個別企業の取り組みの積み重ねを通じ日本食ブランドが形成されていくという過程において、日本はまだその歴史が浅く、むしろこれからの企業活動により日本食ブランドが形成されていく市場と見ることもできよう。

【図表 24】 インド人消費者の日本ブランドに対する認識



**現地企業の声**

- インドでは、FMCG分野において**日本ブランドは非常に弱い**。欧米文化には親和性があるが・・・(乳製品メーカー)。
- 日本のイメージは「テクノロジーの国」。インドの消費者はトヨタ・パナソニックは知っているが、**日本の食品ブランドについてはほとんど知らない**だろう(菓子メーカー)。
- 日本企業との協業に当たっては、ブランドはインドで消費者に受け入れられるものを使うべき。日本企業がインド人に受け入れられやすいブランドがあれば良いが・・・(菓子メーカー)。
- 日本の加工食品が普及するには、**まずは外食から日本食文化を根付かせる必要がある**。中国やタイは数十年かけてレストランを拡大し、食文化を普及させてきたから加工食品も一定程度のプレゼンスがある(流通事業者)。

(出所) 左図:電通「ジャパン・ブランド調査」2012年、右図:経済産業省 平成21年度アジア消費トレンド研究会報告書、ヒアリング調査より、みずほ銀行産業調査部作成

いずれにせよ、今後参入を検討する日本企業がターゲットとする消費者は、欧米のブランドや食品に対する憧れはあっても、日本の食品については認知すらしていないという厳しい現実があり、これが日系食品メーカーにとっての大きな障壁の一つとなっている。

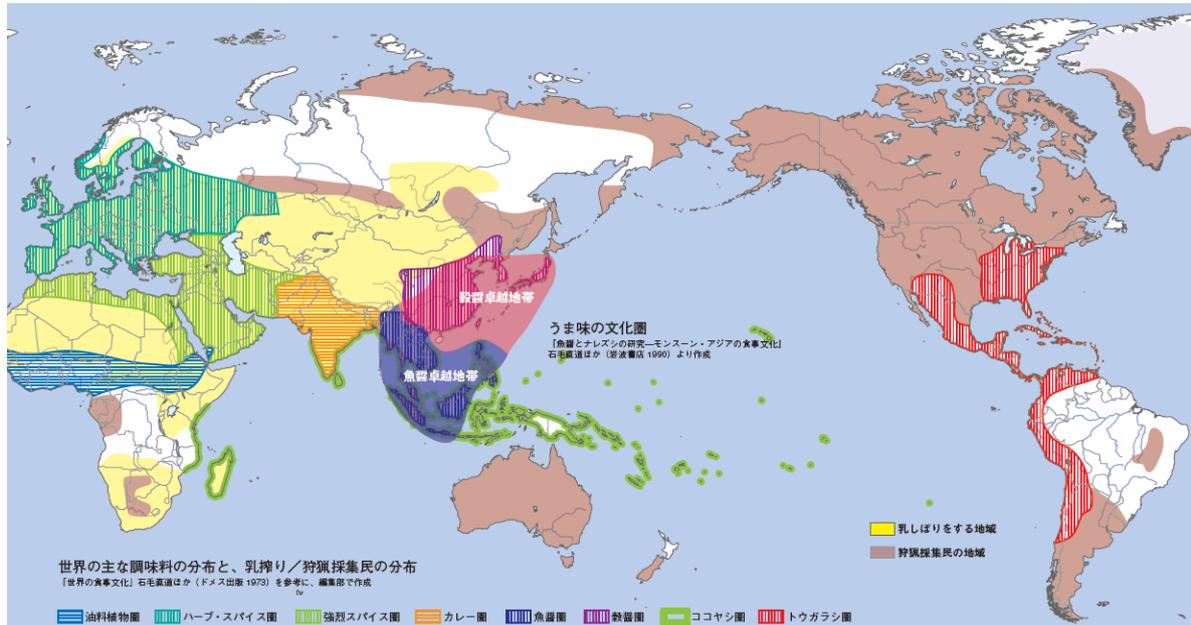
## 2.4 食文化の壁 ～味の現地化、ベジタリアン対応～

うまみの文化圏の外にあるインド市場

食品メーカーの海外進出は、地産地消に加え、「味の現地化」も必須要件となる。食品メーカーはこれまでも現地向けの味付けを開発し実現してきているが、インドでは特にその難易度が高いという声が複数メーカーから聞かれる。この要因の一つとして、「ベンガル湾に横たわる食文化の壁」の存在が挙げられよう。インドシナ半島から中国、韓国、日本を含む東・東南アジアは、「うまみの文化圏」としてひとつの食文化圏を形成している(【図表 25】)。主にコメを主食とし、魚由来・植物由来の発酵調味料が使われる食文化である。同じアジアといえども、インドはこの文化圏の外に位置づけられ、スパイスを多用したカレー文化圏と言われている。したがって、味の現地化の難易度も、中国・東南アジアに比べ高くなる傾向が見られる。

筆者がヒアリングした現地メーカーからも、「日本の食品や飲料は概して味が薄い。これでは、インドの消費者には食品としては受け入れられない」「日本企業と事業をやる場合には、味のカスタマイズはインド企業側に任せるべき。」との声が聞かれた。

【図表 25】世界の調味料の分布



(出所) ミツカン 水の文化センターWeb サイト(<http://www.mizu.gr.jp/archives/recommended.html>)

求められるベジ  
 タリアン対応。  
 地域特性が大き  
 い点に留意

また、食文化という点では、インドはベジタリアン対応が必要という点にも留意が必要だ。2011年の国勢調査によれば、全人口の81%（8.3億人）がヒンドゥー教、13%（1.4億人）がイスラム教徒となっている。ヒンドゥー教徒は宗教上の理由等からベジタリアンが多いため、肉や魚介類の消費は限定的となる。たとえば、ある食品メーカーからは「当社が製造しているすべての製品はベジであり、厳格に運用している（ピュアベジタリアン向け）。ノンベジを扱う予定はない」とのコメントも聞かれ、食品メーカーにおいてベジ・ノンベジの区分は非常に重要な要素の一つとなっている。

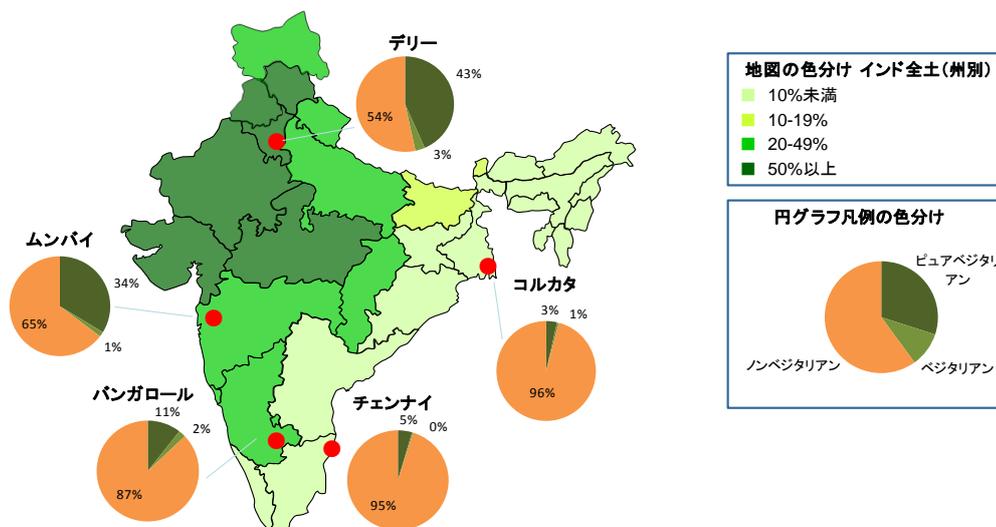
ただし、留意すべきはベジタリアンの分布には地域による跛行性が非常に高い点だ。ベジタリアン比率は、インド全土で28%（2005年時点）程度と推計される<sup>13</sup>が、これを州別にみると、北部ハリヤナ州のように9割近くがベジタリアンである一方で、南部タミルナド州や東部オリッサ州など、ベジタリアンが1割未満である州も存在し、これらの州においては肉類・魚介類も多く消費されている。また、都市部のみを対象にした調査<sup>14</sup>では、ベジタリアン比率は21%となっており、都市部・農村部での相違にも留意する必要がある（【図表 26】）。

現地の大手食品メーカーは、同じカテゴリーの商品においてベジ・ノンベジの双方をラインナップとしてそろえているメーカーも多く、また、味付けのバリエーションとして、「グジャラーティー」シリーズ（北部グジャラート州中心。【図表 56】参照）や「南インド」シリーズ等、地域別のレシピ開発が行われている。食文化という観点では、地域ごとの特性を見ていくことが重要な市場だと言えよう。

<sup>13</sup> インド保健家族省の National Family Health Survey (NFHS-3) によるベジタリアン比率推計値である、男性24%、女性33%（男女共に15～49歳）を全年齢層に適用し、2005年時点の人口の男女比率で算出した。

<sup>14</sup> 農林水産省補助事業 東アジア食品産業海外展開支援事業 インド食品市場調査（2012年3月、電通）

【図表 26】 インドにおけるベジタリアン比率(州別・都市別)



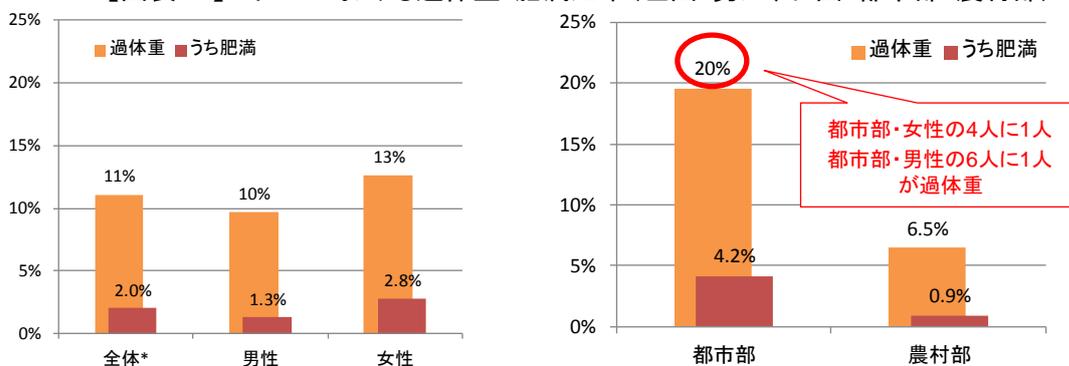
(出所) 州別データはインド保健・家族福祉省、National Family Health Survey (NFHS-3, 2005-2006)、5 都市のデータは電通「農林水産省補助事業 東アジア食品産業海外展開支援事業 インド食品市場調査調査報告書 2012 年 3 月」よりみずほ銀行産業調査部作成  
 (注) 州別の数値は各都市の数値は出所が異なるため、調査の時期・調査対象が異なることに留意

## 2.5 インド食品産業に課せられた 2 つの課題 ～生活習慣病と栄養失調～

糖尿病や肥満が社会問題にありつつある

近年インドでは、糖尿病や肥満などの生活習慣病の増加が雑誌・新聞等で多く取り上げられるようになっており、特に都市部における肥満比率の上昇は社会問題となっている。インド保健・家族福祉省のデータによれば、国民の 11%が過体重(BMI25 以上)、2%が肥満(BMI30 以上)となっている<sup>15</sup>(【図表 27】)。都市部に限定すると状況は更に深刻であり、都市部住民の 2 割(女性の 4 人に 1 人、男性の 6 人に 1 人)が過体重という状況だ。インドの主要な死亡原因を見ると呼吸器系疾患や周産期における死亡が減少する一方で、循環器系の疾患(高血圧、動脈硬化など)、糖尿病による死亡が増加しており、生活習慣病への対応が求められている(【図表 28、29】)。

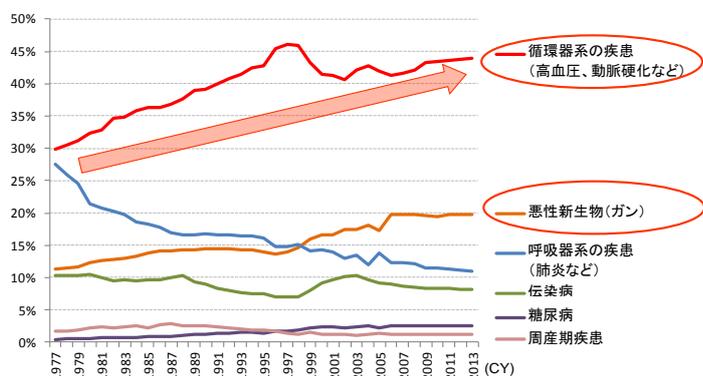
【図表 27】 インドにおける過体重・肥満比率(左図:男女、右図:都市部・農村部)



(出所) インド保健・家族福祉省、National Family Health Survey (NFHS-3, 2005-2006)よりみずほ銀行産業調査部作成  
 (注 1) 調査対象は、15～54 歳の男性約 7 万人、15～49 歳の女性約 11.2 万人。全体の数字は男女別の数値より推計  
 (注 2) BMI 25.0 以上 過体重、BMI30.0 以上 肥満。BMI(Body Math Index)=体格指数、体重(kg)/身長(m)×身長(m)

<sup>15</sup> インド保健家族省の National Family Health Survey (NFHS-3)による BMI 値。BMI: Body Mass Index (kg/m<sup>2</sup>)

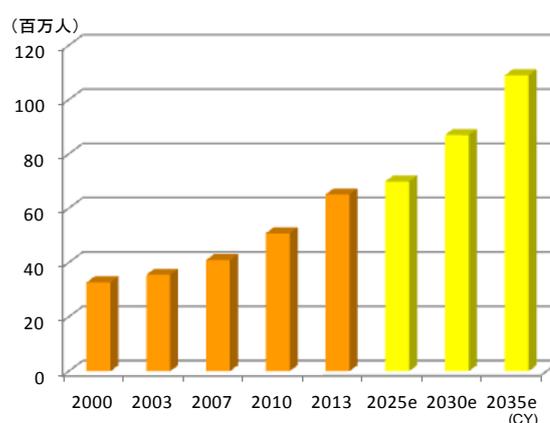
【図表 28】 インドの死亡原因別死亡率



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 人口 10 万人当たりの死亡原因別死亡者数の合計値に対する、それぞれの死亡原因別死亡者数の割合を示している。なお、人口 10 万人当たりの死亡原因別死亡者数の合計値と、全体の死亡率から算出される死亡者数の間に 3 割程度の乖離があり、これは原因不明の死亡者であると推察されるが、図中の数値の算出には含めていない点に留意。

【図表 29】 インドの糖尿病患者数



(出所) 出所: 国際糖尿病連合 (IDF) Diabetes Atlas (1st Edition - 6th Edition) よりみずほ銀行産業調査部作成

**健康志向食品は既に市場にあふれている状況**

現地で小売店 (MT チャネル) を視察すると、菓子や乳製品等のカテゴリーを中心にダイエット食品が店頭にあふれており、商品のパッケージには「ノンフライ製法」や「Low Fat」等の文言が強調されている製品が数多く陳列されている (【図表 30】)。インドでは、健康志向製品 (他の製品よりも砂糖や油脂の使用量が少ないことを表記している製品) の市場<sup>16</sup>が存在し、カテゴリーによっては中国と同等もしくはそれ以上の市場規模となっているとのデータもある (【図表 31、32】)。先述の通り、食品市場全体で見れば高付加価値な製品に対する需要は限定的である一方で、モールやハイパーマーケットで買い物をするような都市部の消費者においては健康志向食品に対するニーズが高く、そのニーズに対応する製品を提供するメーカーも少なくないものと見られる。

現地メーカーのコメントとして「健康食品マーケットはまだまだ小さい」「機能性食品市場に参入すると、現段階では莫大な広告宣伝費がかかるため、フォロワーとして参入すべく製品開発を進めている」などの、メーカーによって (もしくは食品カテゴリーによって) 戦略は分かれるものの、いずれにせよ注目されているマーケットの一つといえよう。

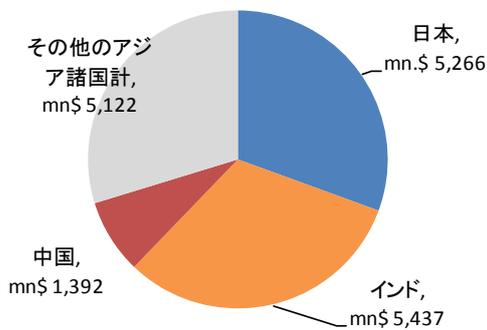
<sup>16</sup> ダイエット食品、ヘルシー志向商品をはじめとする健康・機能食品は、国際的に統一された規格が存在せず、国際比較をすることが難しいことに留意されたい。

【図表 30】 インドの小売店(スーパーマーケット)における健康志向製品の販売状況



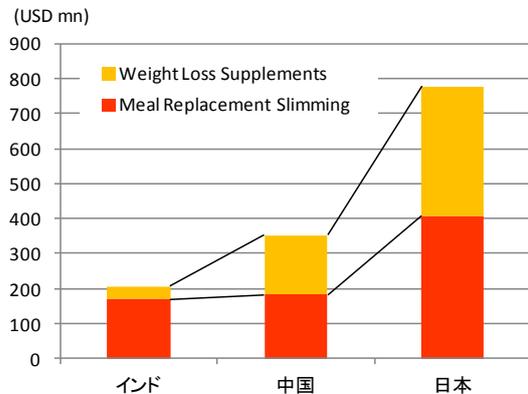
(出所) 筆者撮影

【図表 31】 アジアのダイエット志向製品の市場規模 (2012 年)



(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成  
 (注) 健康食品やダイエット食品の定義は国ごとに異なるため、厳密な比較は困難である点に留意されたい。本グラフにおけるダイエット食品・飲料は、体重管理に資する食品・飲料で、油や砂糖、炭水化物の含有量が他の製品と比べて低いものや、脂肪燃焼や満腹感を誘発する種々の成分(L-カルニチン、緑茶抽出物、大豆たんぱく、食物繊維、グアー豆等)を含有する製品を指す。インドについては、乳製品(スキムミルク)が市場の太宗を占めるものと推察される。

【図表 32】 ダイエットサプリメント及び食事代替製品の市場規模(インド・中国・日本)、2012 年



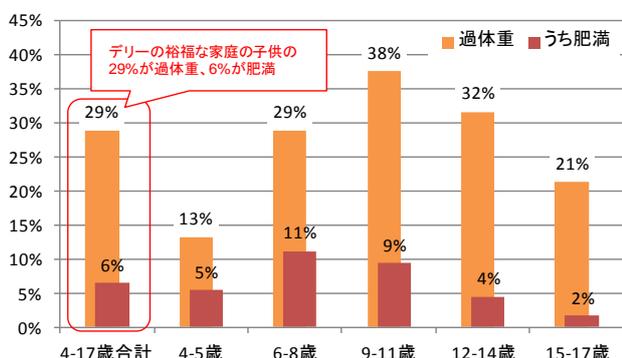
(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成  
 (注) ダイエット食品のうち、3カ国の比較ができる2つのカテゴリー(サプリメント、食事代替製品(シェイクなど))について市場規模を比較したもの

子供の肥満も増加。一方で栄養不足による死亡率は依然として高い

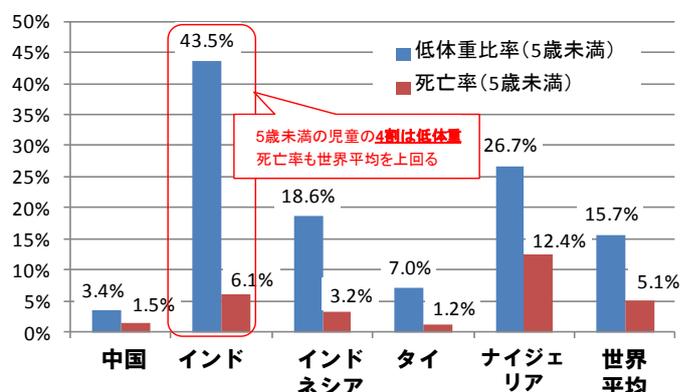
また、子供の健康状態に目を向けると、デリーの上流階級に属する家庭の児童(4~17歳)のうち、29%が過体重、6%が肥満というデータがある一方で、インド全土で見れば、5歳未満の児童の44%が低体重となっており、死亡率も6.1%と世界平均を上回る水準となっている(【図表 33、34】)。肥満に代表される生活習慣病が都市部で深刻となる一方で、同時にインド全土で見れば栄養不足が依然として社会問題となっており、インドは一見して相反する「2つの健康問題」が併存している状況だ。多くの社会現象において両極端な現象が存在するのがインドの特徴ともいえるが、インドの食産業はこの2つの課題に対し対応することが求められている。

インドで石鹸を販売するヒンドウスタンユニリーバは、農村部の人々に衛生概念を根付かせ、子供の下痢による死亡率を改善することにビジネスチャンスを見出して成功した事例として有名である。食を通じておいしさと健康を提供することを理念とする多くの日本企業に対しても、生活習慣病・栄養失調の両課題への貢献が期待されるであろう。

【図表 33】 都市部(デリー)における子供の過体重・肥満比率



【図表 34】 新興国における子供の低体重比率・死亡率の比較



(出所) Sharma et al, “Growth pattern and prevalence of obesity in affluent schoolchildren of Delhi” (2007) よりみずほ銀行産業調査部作成  
 (注1) 対象は、デリーの上流階級に属する家庭の子供4,399人(男女合計値)  
 (注2) 過体重、肥満の定義は大人のBMI基準を17歳未満用の自動に適合するように調整した基準を採用している。詳細は Cole et al (2000) 参照。

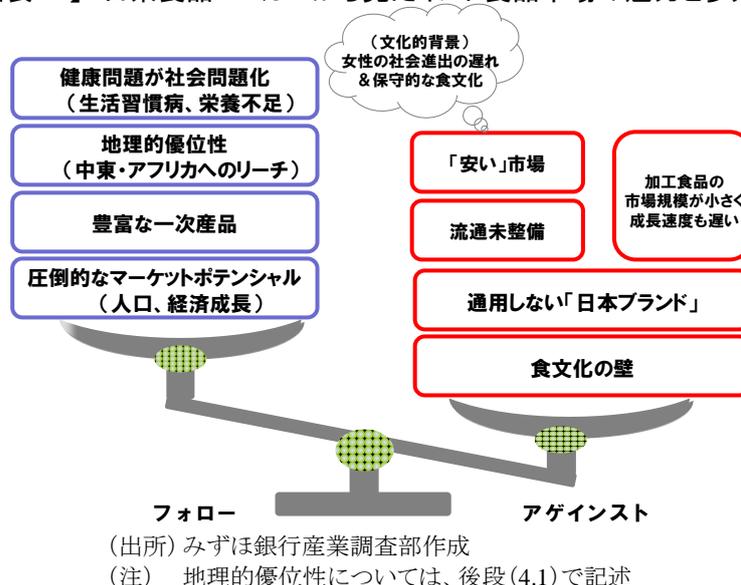
(出所) WHO, World Health Statistics 2013 よりみずほ銀行産業調査部作成  
 (注) 5歳未満の低体重比率は2005年-2012年の平均値、5歳未満の死亡率は2011年の数値。

## 2.6 インド加工食品市場の有望性について

ここまで、日本企業の参入の観点から特に留意すべき点を中心に、食品市場の特徴を見てきた。第1章で見てきたマーケットポテンシャルに加え、生活習慣病が社会問題になっている状況など日本企業にとって参入を後押しする要因もあるが、一方で TT 市場の開拓、価格対応、通用しない日本ブランド、食文化の壁など、乗り越えなければならない障壁は高く、困難を列挙すればきりが無い。それほど困難を乗り越えてでも、インドは今、参入すべき市場なのであろうか。

本項では、日系企業から指摘の多い「インドの食品市場はまだ小さすぎる」という点にフォーカスを当て、改めてなぜ市場が小さいのかを検証するとともに、今後の方向性について仮説を述べる(【図表 35】)。

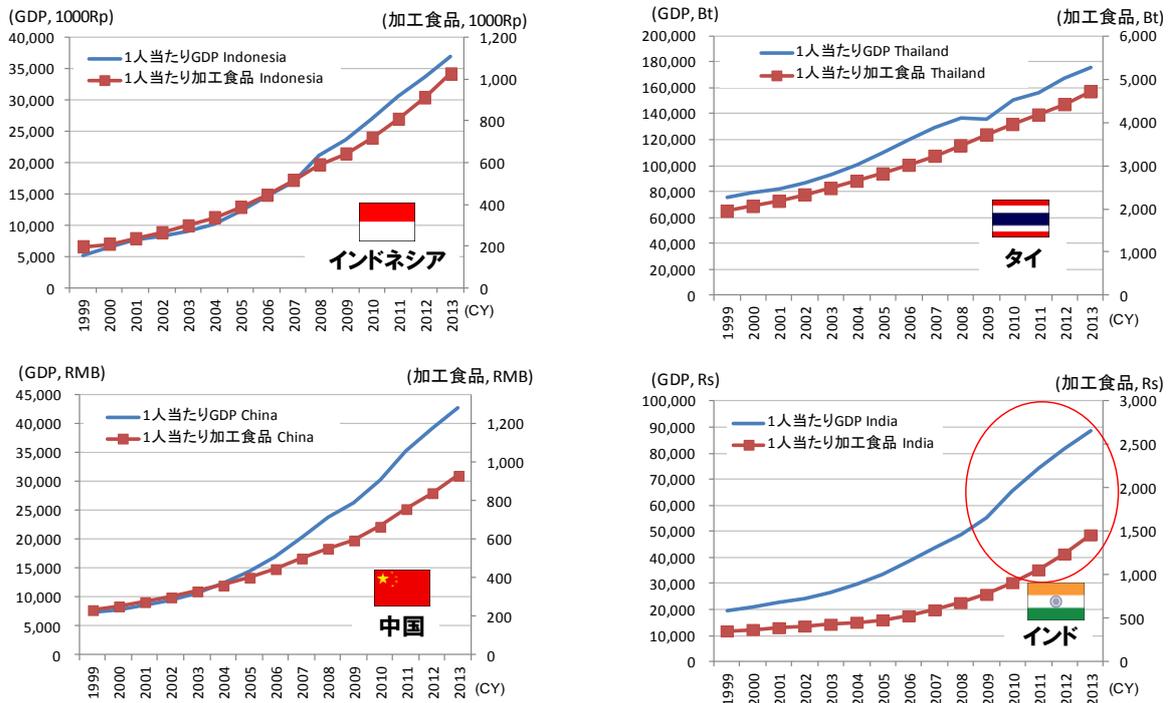
【図表 35】 日系食品メーカーから見たインド食品市場の魅力と参入の課題



経済成長に比  
して加工食品  
市場の立ち上  
がりが緩慢

第1章において、新興国では一般的に経済成長に伴って加工食品市場も拡大することを述べたが、実際に実額で見ると、インドは他国に比べ GDP の成長に比し加工食品市場の立ち上がりが緩慢であり、その差が拡大している(【図表 36】)。先述の通り新興国において加工食品の市場規模は経済発展と共に拡大するため、各国の経済発展度合いの等しい時期(2011年のインド、2006年の中国、2008年のインドネシア、1999年のタイ。以降、「基準年」とする)の食品支出額(名目)を比較すると、エンゲル係数はほぼ等しいものの、インドの加工食品支出は中国やインドネシア、タイの半分にも満たない水準となっている(【図表 37、38】)。したがって、インドは他国と比べ経済発展度合いに比し加工食品市場が小さいということになる。

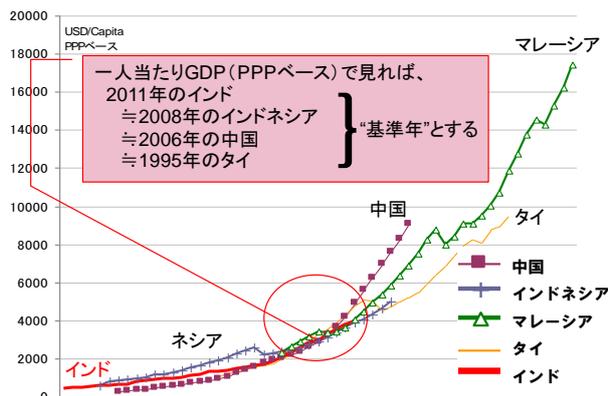
【図表 36】 GDP と加工食品市場規模の推移  
(左軸: GDP、右軸: 加工食品とし、各国ともに右軸のスケールは左軸の 3% に設定)



(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成  
(注) 各国とも右軸(加工食品)は左軸(GDP)の3%を最大値として表示

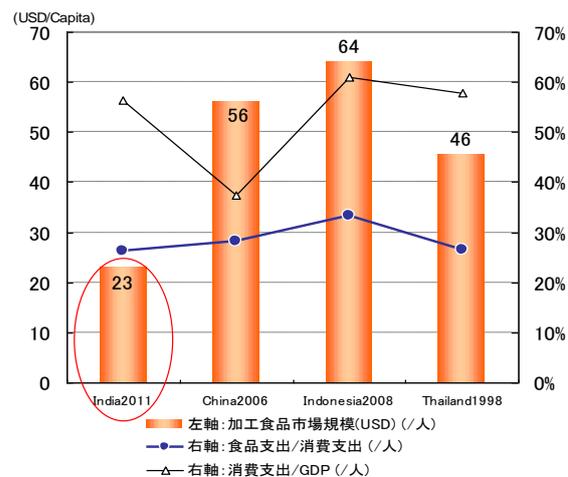
この差異はどこから生まれるのだろうか。基準年時点における消費性向(消費支出額/GDP)やエンゲル係数(食料支出/消費支出)には大きな差異が見られないため(【図表 38】)、所得水準や消費性向(食費以外への消費支出が大きい)では説明できない。

【図表 37】 アジア各国の一人当たり GDP 比較



(出所) IMF Economic Outlook January 2014 よりみずほ銀行産業調査部作成  
(注) 各国における、一人当たり GDP (PPP ベース)の推移(各国ともに、グラフの左端が 1980 年、右端が 2012 年)。2011 年のインドの数値と同等の水準となるよう、各国の時期を右にシフトしてグラフ化

【図表 38】 基準年における食料支出額



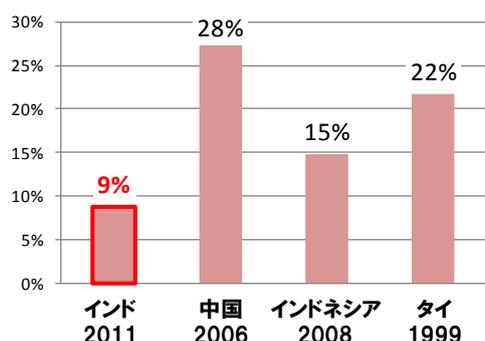
(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成  
(注) インドの 2011 年における一人当たり GDP (PPP ベース)が同じ時期の各国(【図表 37】参照)における、加工食品市場規模(棒グラフ)、食料支出比率(消費支出に対する食料への支出額)、GDP に占める消費支出を示している。タイはデータを取得できる 1998 年を採用

生鮮食品への支出が多く、加工度の低い食品カテゴリーが市場の太宗を占めていることが要因

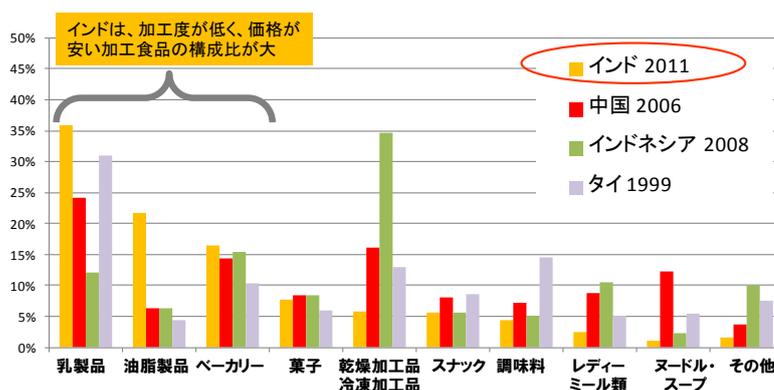
データのカバレッジが等しいことを前提とするのであれば、理論的には、①加工食品の価格が(一般的な物価水準と比較して)低いこと、②生鮮食品比率が高いこと、③加工食品の構成比が異なること、の3点が考えられる。インドにおいて加工食品の物価だけが他の物品の物価に対して著しく低い水準となっていることは考え難いため、主な理由は②生鮮食品比率と③加工食品構成比によって説明されるだろう。

実際に、食費のうち加工食品への支出割合を基準年ベースで比べると、インドは著しく低く、中国の3分の1の水準に留まっている(【図表 39】)。加工食品の構成比も、乳製品、油脂、ベーカリー(ビスケットやパン)の3カテゴリーで過半を占めており、加工度が低く価格が安いカテゴリーに支出が偏っている(【図表 40】)。これらの理由により、インドは他国に比べ所得水準に比し加工食品市場が小さい状況となっている。したがって、「食料支出に占める生鮮食品比率が高いこと」と、「加工食品の高付加価値化が進んでいないこと」が、インドの加工食品市場の拡大を抑制していると言えよう。

【図表 39】 食料支出のうち、加工食品が占める割合 (基準年ベース)



【図表 40】 加工食品市場の構成比 (基準年ベース)



(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 数値は、加工食品市場規模/食料支出額。清涼飲料・アルコールは含まない。

(注 2) タイはデータが取得できる 1999 年とした

(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成

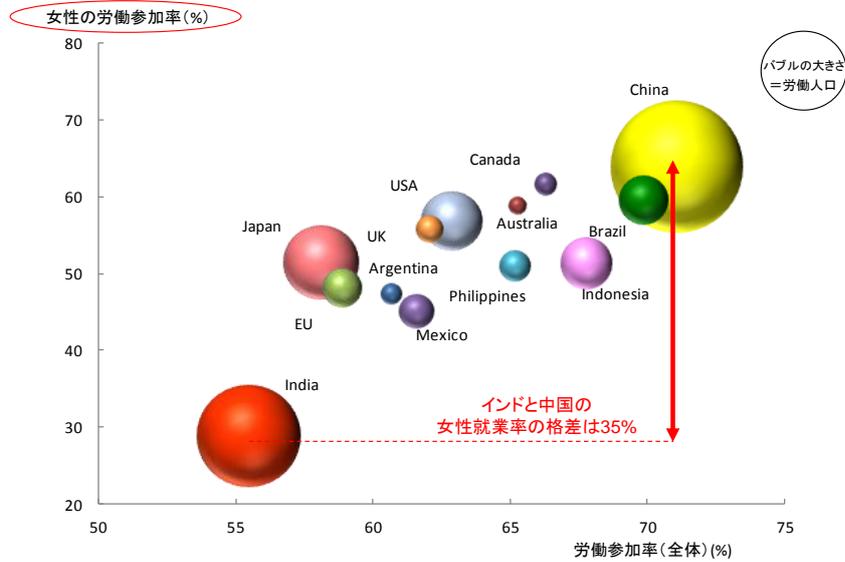
(注) 複数のカテゴリーにまたがってカウントされる品目があるため、合計値は 100%とはならない。

供給面(拡大しない MT 市場)と需要面(女性の社会進出の遅れ)が市場拡大を抑制

では、もう一步踏み込んで、なぜ生鮮食品比率が高く(=加工食品への支出割合が低く)、かつ加工度の高い食品カテゴリーが拡大しないのであろうか。主な要因の一つとしては、供給側では既に述べたとおり MT 市場が未発達であることが、需要側ではインドにおける女性の役割と食の志向が背景に挙げられる。

インドでは、女性の労働参加率が極端に低く(【図表 41】)、女性は結婚後は家庭に入り家族のために毎食手作りの食事を準備することが求められる。家庭の調理に簡便性や出来合いの商品を持ち込むことは許されない風潮が依然として残っており、調理には手間と時間をかけることが慣習となっている。その結果、加工食品といっても、牛乳や小麦粉、植物油など、自宅では一次産品からの加工が困難で、家庭内調理を前提とした食品カテゴリーが太宗を占めている。

【図表 41】 女性の労働参加率(2012年)



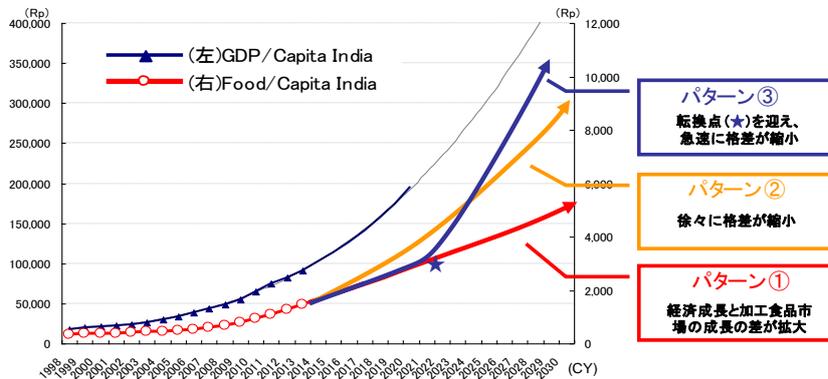
(出所) World Bank, World Development Indicators よりみずほ銀行産業調査部作成

結論として、「インドの食品市場はまだ小さすぎるのはなぜか」という問いに対する解としては、経済の発展とともにエンゲル係数は低下し、インドにおいてもその水準は他国と同等である(すなわち消費力は相応に向上している)が、一方で加工食品市場の規模は必ずしも経済成長に連動せず、そこには文化的な要素や供給面での制約が入り込む余地があり、インドは需要・供給の両面においてその制約が大きい、ということになる。

インド加工食品市場の今後の方向性

では今後、インドの加工食品市場はどのような方向をたどるのであろうか。【図表 42】に今後の方向性について、3つの方向性のイメージを示している。このまま経済成長と加工食品市場の乖離が拡大するパターン①、徐々にその差が縮小するパターン②、どこかの時点で転換点が訪れ、急速に拡大するパターン③の3つの方向性があると思えば、筆者は、パターン②もしくは③となると考えている。

【図表 42】 インド加工食品市場の今後の方向性(イメージ)



(出所) IMF Economic Outlook January 2014, Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2014年以降はみずほ銀行産業調査部作成

ライフスタイルの変化により加工度の高い食品に対するニーズが顕在化

需要サイドにおいては、「世代交代に伴うライフスタイルの変化」が徐々にマーケットの転換を促すだろう(パターン②)。女性の社会進出が遅れていることがボトルネックの一つなのであれば、それはむしろビジネスチャンスともいえる。近年、都市部では女性の社会参加率が急速に高まっており、主婦の省時間ニーズの高まりに伴って加工度の高い食品に対する需要が顕在化しつつある。ライフスタイルの変化は、都市部では急速に、農村部では緩やかに進展していくものと見られるが、急速に普及しているモバイル機器により、都市生活者の生活スタイルはこれまで以上のスピードで農村部に広く伝播していくだろう。

外資規制の緩和により市場は転換点を迎える可能性

供給サイドにおいては、やはり「組織小売の拡大」が市場転換のトリガーとなるのではないだろうか(パターン③)。当面は現地の小売事業者による MT チャネルの開発が進み、緩やかに MT 比率が拡大していくものと見られる。そして、外資規制が緩和されたタイミングで、卸売業態で参入し市場参入機会を狙っている欧米のグローバルリテーラーにより、まずは特定の州で MT 市場が急速に拡大し、その事業モデルが他の州にも伝播していく、というのがベースシナリオとなるだろう。

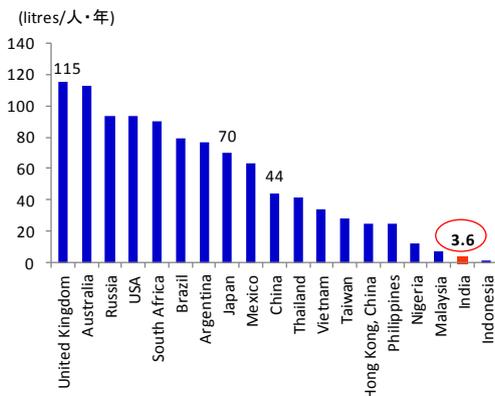
需要・供給の両面から市場拡大が抑制されているアルコール市場

例えば、アルコール市場を例として見てみたい。インドのアルコール消費量は 3.6L/人・年と非常に小さい(日本のアルコール消費量は 70L/人・年、【図表 43】)が、この背景には、年配者を中心にアルコールを飲むことが「好ましくない慣習」とされていることが大きく影響している。実際の飲用シーンでも、店舗で購入し、街角で目立たないように飲む(家には持ち帰らない)、という消費スタイルが目につき、飲酒に対して罪悪感を持つ人も少なくない。

一方で、近年の若者は「アルコールを飲みたい」とする志向が強く(【図表 44】)、加えて飲酒可能な人口は年に 1,000 万人増加するとも言われており、世代交代とともに需要が高まることが見込まれている(【図表 45】)。供給の観点から見ると、現在は禁酒州がある、アルコールの販売に係る卸売業・小売業は厳しく規制されている州が多い等の制約があり供給量に限界があるが、仮にこの状況に変化が起これば、拡大トレンドが転換点を迎えるのではないだろうか。

このように、需要サイドと供給サイドの変化が同時に進めば、市場は大きな転換点を迎えることも想定されよう。

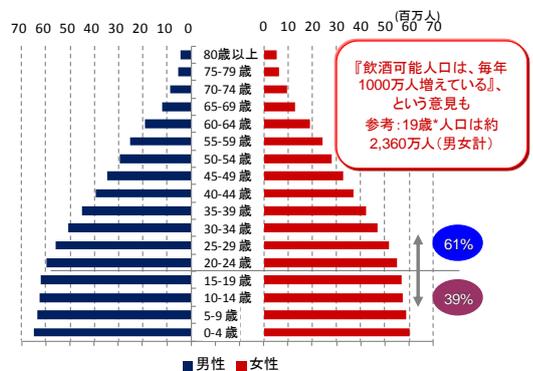
【図表 43】アルコール消費量 【図表 44】若者のアルコール嗜好 【図表 45】インドの人口ピラミッド (2013 年時点)



(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成  
(注) 数値は 2012 年時点の一人当たりアルコール消費量(L/人)



(出所) Morgan Stanley, "India Consumer & Retail", 2011 よりみずほ銀行産業調査部作成



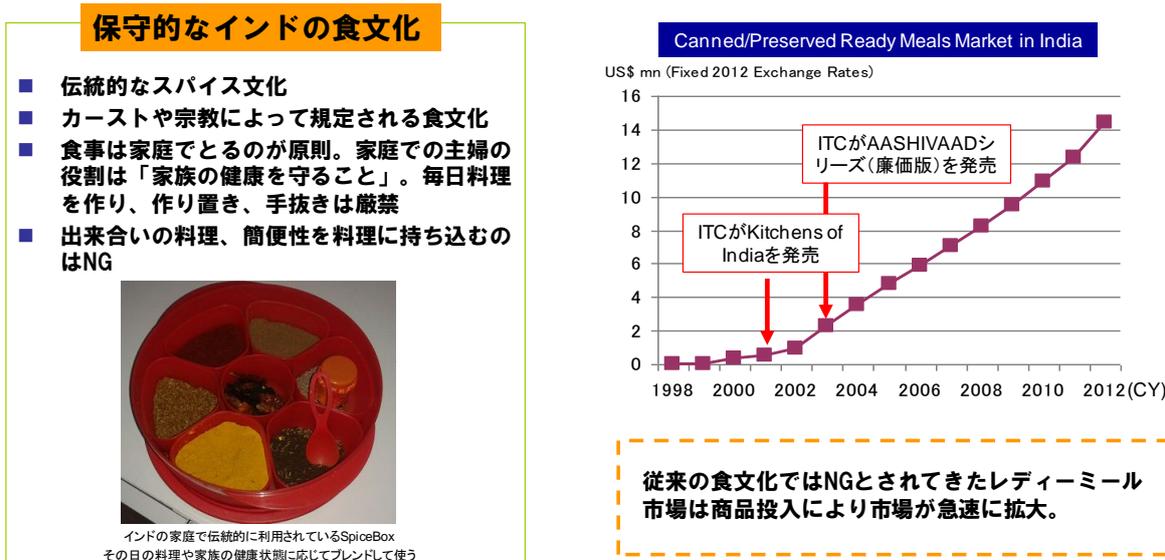
(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成  
(注) インドでは飲酒可能年齢は州ごとに異なり、グジャラート州など禁酒州も存在する。また、女性の飲酒比率は低い。

本章の最後に、加工食品に対するニーズを顕在化させた事例として、ITC 社<sup>17)</sup>の事例を紹介したい(【図表 46】)。

新たな製品の投入により潜在ニーズを顕在化させ市場を創出した ITC 社

先に述べたとおり、インドは保守的な食文化だと言われており、調理シーンにおいて出来合い・簡便性を持ち込むことはタブーとされてきたため、レディーミール市場は存在していなかったと言える。ところが、2011 年に ITC 社が「Kitchen's of India」(レトルトカレー)を発売して以降、市場は急速に拡大している。都市部の消費者は、既にレディーミールを使うことに抵抗がなく、積極的に活用する傾向がでてきているのだ。インドで事業を展開する日本メーカーの話によると、「インドの都市部における中間層以上の消費者のライフスタイルは、年々急速に変化している。都市部に住む若い世帯の主婦は、昔はお姑さんの手前手作りをしていたが、最近はそのメーカーの調味料を使うかということが主婦の間で話題になっている。」という声も聞かれる。ITC の成功の背景には、たばこ事業により確立した強大な販売ネットワーク(200 万店舗<sup>18)</sup>)を活用した点も大きい。これまで市場に存在していなかった製品の投入が、潜在的な需要を掘り起こした事例としても注目されている。新製品の投入により新たなカテゴリーが創出される、ということが様々なカテゴリーで起きているのが、今のインド食品市場の姿といえよう。

【図表 46】ITC のレトルトカレーの事例



(出所) 農林水産省 東アジア食品産業海外展開支援事業「食習慣の観点から見たインド市場参入可能性の調査研究」、Euromonitor International、ITC 社 Web サイト等よりみずほ銀行産業調査部作成。  
写真はみずほ銀行産業調査部アジア室デリー駐在撮影

以上、本章ではインドの加工食品市場の特徴と、今後の方向性に関する仮説について検討してきた。これらの特徴を踏まえた日本企業の参入戦略については第 4 章で述べるが、続く第 3 章では現地企業の戦略について紹介したい。

<sup>17)</sup> 1910 年創業のインドたばこ公社 (Indian Tobacco Company) が 1974 年に民営化され、ITC Limited となった。たばこ、加工食品、日用品、ホテル事業等を展開する大手 FMCG コングロマリットであり、大手商社。売上高約 4,700 億円 (2012 年度)。農作物を直接取引するための「e-チャーパール」システムの構築や、農村に特化した小売店「チャーパールサガール」など革新的なビジネスモデルで食品・農業事業を拡大。

<sup>18)</sup> ITC 社ウェブサイト (<http://www.itcportal.com>) より

### 第3章 現地企業の戦略

筆者は、日本企業のインド参入について検討するために、現地食品メーカー14社に対してヒアリングを実施した。本章では、製品戦略、地域戦略、アライアンス戦略の3つの観点から現地企業の取組み事例を通じ、改めてインド市場の特性を確認するとともに、日本企業へのインプリケーションについて検討したい。

#### 3.1 製品戦略 ～差別化競争と参入競争～

製品戦略は、それぞれの食品カテゴリーにおいて市場における消費者への普及状況や消費の成熟度、各プレーヤーの寡占状況等に応じて異なる。本項では、製品のライフサイクルステージが異なると見られる、ビスケット市場と飲料市場を例に、現地企業の戦略について見て行きたい。

#### 成熟期に向かいつつあるビスケット市場 ～参入には差別化が求められる～

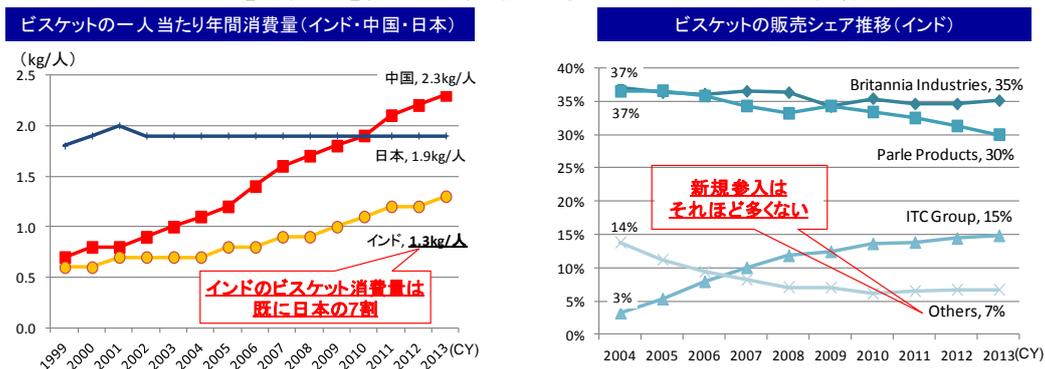
消費者の食生活に定着しているビスケット

インドの加工食品市場では、間食需要が重要である。インドでは一般的に夕食の時間が21時～22時と遅く、三度の食事に加え17時前後のスナックタイムは欠かせない。インド人消費者の食生活には、間食が根付いており、その中でもビスケットはポピュラーなメニューの一つとなっている。

新規参入者は少なく、フォロワー・リーダー共に差別化製品を投入

インド人消費者のビスケット消費量は、1.3kg/人・年であり、既に日本(1.9kg/人・年)の7割の水準となっている(【図表47】)。販売シェアをみると、ブリタニア(Britannia)社、パーレ(Parle Products)社の二強に対し後発で参入した第3位のITCが上位2社を追撃している状況であり、その他の新規参入者はそれほど多くはない。この市場では、新規参入者であるITCは、既存製品とは一線を画すプレミアム製品で既存メーカーからシェアを奪う戦略であり、それに対して既存メーカーも中～高級品や健康機能製品などで製品を差別化し対応している。

【図表47】参入に“戦略”が求められるビスケット市場



✓インドのビスケット市場は、既に加工食品としての市場が確立しており、一人当たり消費量の拡大余地も他のカテゴリーと比べて小さく、新規参入も多くはない  
 ✓ブリタニア、パーレの2強は、後発で食品事業に参入し急速に台頭してきた、たばこ最大手ITCからの追撃に対し対応が求められている状況

既存大手メーカー	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規参入者への対抗策として、付加価値化(消費者の嗜好の変化を先取りし、健康志向に対応した製品など)により、<b>ポジションを維持</b>する戦略。</li> <li>一方で、他の食品カテゴリーへの参入や海外展開等により、<b>新たな市場への参入意向が高い。</b></li> </ul>
新規参入者	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手メーカーが創出した市場に対し、<b>差別化した自社製品</b>で既存メーカーのシェアを奪う戦略。</li> <li>大手メーカーとの差別化と、大手に対抗できる販売網が求められるため、新規参入者は多くない。</li> </ul>

**差別化競争**

(出所) Euromonitor International 及びヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成

既存メーカーとしてブリタニア社の事例を見ていきたい。同社は売上の85%をビスケット事業が占めており、同市場において圧倒的なブランドを確立し売上を拡大してきたが、消費者の需要の高まりや多様化を受け、ビスケット事業で確立したブランドを活用し、乳製品など他の食品カテゴリーへと事業を拡大している。ビスケット市場においては、2007年にインドではじめて砂糖不使用(No Added Sugar)のビスケットを上市。NutriChoice シリーズとして、食物繊維やスパイス(消化促進、整腸)を配合した製品や、糖尿病を予防する製品を展開している(【図表 48、49】)。加えて、パソコンやスマートフォンを使い健康増進を図るためのプログラム「I Health U」を展開し、消費者の属性に応じ食事や生活の改善を図るための課題やアドバイスを提供するなど、他商品との差別化に取り組んでいる。ビスケット市場に代表される差別化競争のステージにある市場では、新規参入者・既存事業者共に、新しい形状・パッケージの製品や、中・高級品、健康志向製品などに対する取り組みを強化しているものと見られる。

【図表 48】ブリタニア社の製品戦略



✓ブリタニア社の売上の85%はビスケット。“Tiger”と“Good Day”の2ブランドで売上の55%を占める

付加価値化

(出所) ブリタニア社 Web サイト(<http://www.ihealthu.com/>) よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 49】ブリタニア社の製品戦略(価格)



(出所) ブリタニア社 Web サイト([http://www.britannia.co.in/investorzone\\_presentations.htm](http://www.britannia.co.in/investorzone_presentations.htm))

未だ導入期にある飲料市場 ～相次ぐ新規参入～

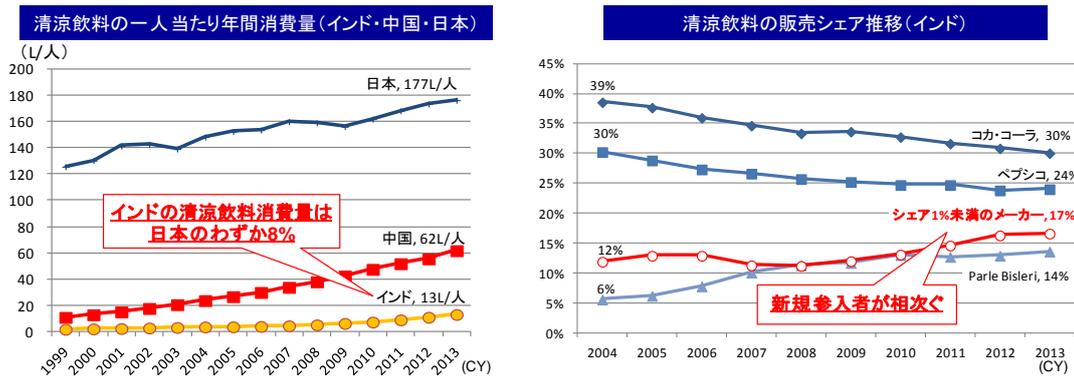
清涼飲料市場は未だ導入期。新規参入が相次ぐ

次に、ビスケット市場と対照的な飲料市場について見ていきたい。インドの飲料市場には、コカコーラ(1950年<sup>19</sup>)、ペプシコ(1989年)が早くから進出しているものの、消費量は13L/人・年と日本(177L/人・年)のわずか8%に過ぎず、今後の伸びしろが大きい市場といえる(【図表50】)。販売シェアでは、二強であるコカコーラとペプシコが徐々にシェアを落とす一方、現地企業でシェア0.1%未満のメーカー群がシェアを奪っている状況である。インドの飲料市場は未だ導入期にあるといえ、食品メーカーや消費財メーカーの新規参入が相次いでいる状況である。

新規参入者は、既存製品と類似した製品を開発し自社の販売網で販売する戦略

実際に、ヒアリング対象企業の食品メーカー(飲料を主要事業としていないメーカー)の多くが、既に飲料に参入している(Haidiram、DS Group、CavinKare、Aachi等)。新規事業として飲料事業を強化しているメーカーからは、「消費者の嗜好が多様化するの理解しているが、新たに製品を投入したいのは、やはりマンゴージュースや乳飲料など既にマーケットが存在し伸びている分野だ」との声が聞かれた。新規参入者は、コカコーラやペプシコが開拓した既存カテゴリ(炭酸飲料やフルーツ飲料、もしくは乳飲料)への参入意向が高く、製品差別化の意識はそれほど高くはない。市場規模が2桁の成長を続ける中、自社が各地域で保有している販売網に乗せれば販売は伸びていくという認識であろう。

【図表50】新規参入が相次ぐ飲料市場



✓インドの飲料市場は未だ黎明期。一人当たり消費量の拡大余地が大きく、新規参入が相次いでいる状況。食品企業だけではなく、消費財メーカー等の参入も見られる。  
 ✓2強であるコカ・コーラ、ペプシコは販売シェアの低下が続いている状況

既存大手メーカー	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者の嗜好の変化を先取りし、健康志向に対応した製品など、新たなカテゴリの創出する方向。</li> <li>販売網の拡大のための投資</li> </ul>
新規参入者	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手メーカーが創出した市場(炭酸飲料、フルーツ飲料)にフォローとして参入する意向が高い</li> <li>製品の差別化ニーズは強くない。自社が別カテゴリで確立した販売網に乗せて販売したい(大手メーカーといえども、インド全土に販売網を構築できているわけではなく、参入余地があるとの認識)。</li> </ul>



(出所) Euromonitor International 及びヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成

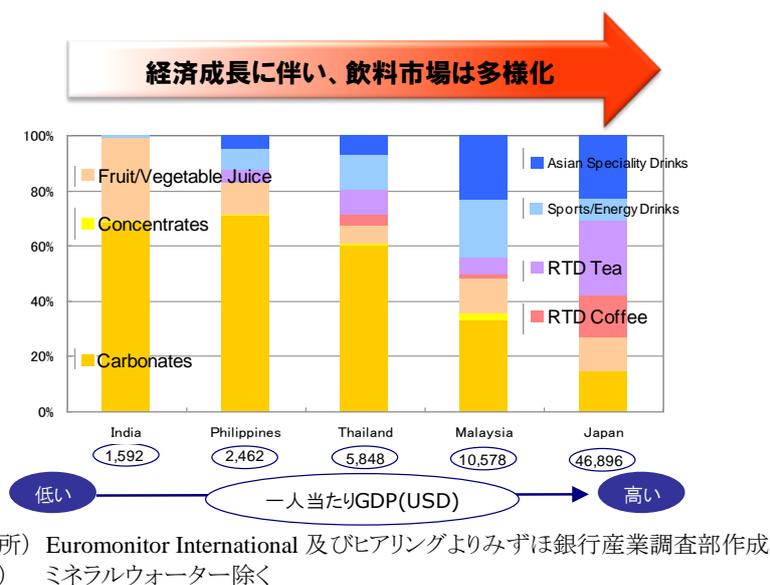
これに対し、大手ペプシコは炭酸飲料以外の新たな市場を開拓する戦略だ。具体的には、現地大手 TATA グローバルビバレッジと提携し、インドではまだニーズが顕在化していない、エナジー飲料・機能飲料を開発し上市している。一般的

<sup>19</sup> コカコーラ社は、1950年デリーに充填工場を設立しインドに参入。1973年時点で13の州において22工場を保有していたが、1977年に撤退(当時のインド政府が同社に対して求めた製造技術の開示に応じなかったため)。1992年にインド事業を再開している。

リーダーは他国での経験を生かし消費者の志向の変化を先取りする戦略

に、所得の向上に伴い飲料市場は多様化する(需要は炭酸飲料から、果汁飲料やRTD茶やRTDコーヒーなどにシフトする)ことが知られている(【図表 51】)が、ペプシコの戦略は、消費者のニーズの多様化を先取りした製品を他社に先んじて投入することにより、先行者メリットを享受することを狙ったものと言えよう。このような製品導入期にある市場においては、新規参入者は参入に当たって、製品の差別化ニーズは低い一方で、既存事業者は既存ブランドやマーケティングノウハウを生かしながら、製品の差別化に取り組むと同時に、新しい市場の創造に注力する戦略をとっている。

【図表 51】飲料市場の多様化(アジア市場)



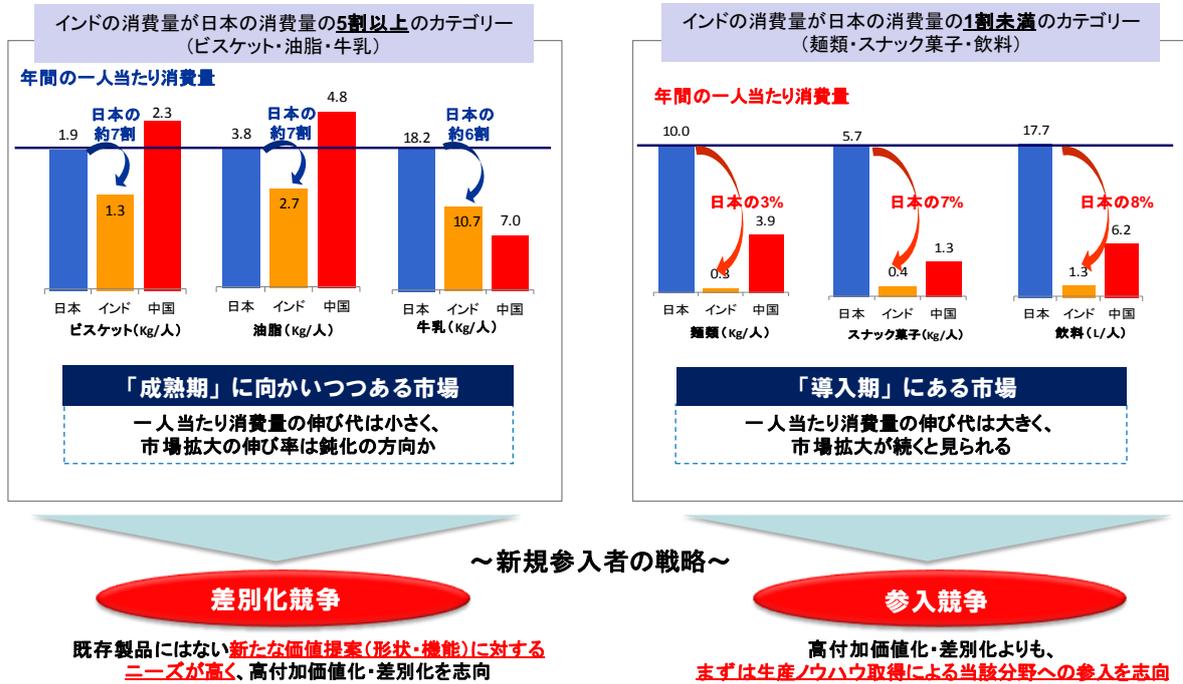
日本企業へのインプリケーション ～製品戦略の観点から～

多くの食品カテゴリーは未だ導入期にあり、差別化ニーズは必ずしも高くない

以上、ビスケット市場と飲料市場を例に現地企業の戦略を見てきたが、日本企業が留意すべき点は、インドではまだ多くの市場が製品の「導入期」にある点であろう。このステージの市場では、新規参入にあたって差別化ニーズは低く、日本企業が得意とする高付加価値・機能が求められてはいないと認識すべきであろう(【図表 52】)。

では、このようなステージにある多くの食品カテゴリーは、日本企業にとって進出するには早すぎる市場なのであろうか。食品は、先行者利益が大きい産業であり、各地域・各カテゴリーでいち早くブランドを構築したメーカーに対し、外資企業が後発でキャッチアップするのは容易ではない。これらのカテゴリーの成長速度が鈍化し差別化競争が始まった時に、今よりも競争環境が緩和しているとは考え難く、むしろこのステージにある市場こそ差別化競争に備えるためにいち早く進出し、自社の得意とする製品展開に備えて経験値を積む必要があるのではないだろうか。

【図表 52】各市場における新規参入者の戦略(仮説)



(出所) Euromonitor International 及びヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成

### 3.2 地域戦略

#### ～海外展開を強化する大手メーカーと全国展開を目指すリージョナルメーカー～

先述の通り、インドは州ごとに食品市場の特性が大きく異なり、食品メーカーも一定の地域に強みを有するリージョナルメーカーが数多く存在する。全国に展開するブランドを有する大手メーカーとリージョナルメーカーの地域戦略は大きく異なることから、本項ではそれぞれの特徴について見ていきたい。

#### 大手メーカーによる海外戦略

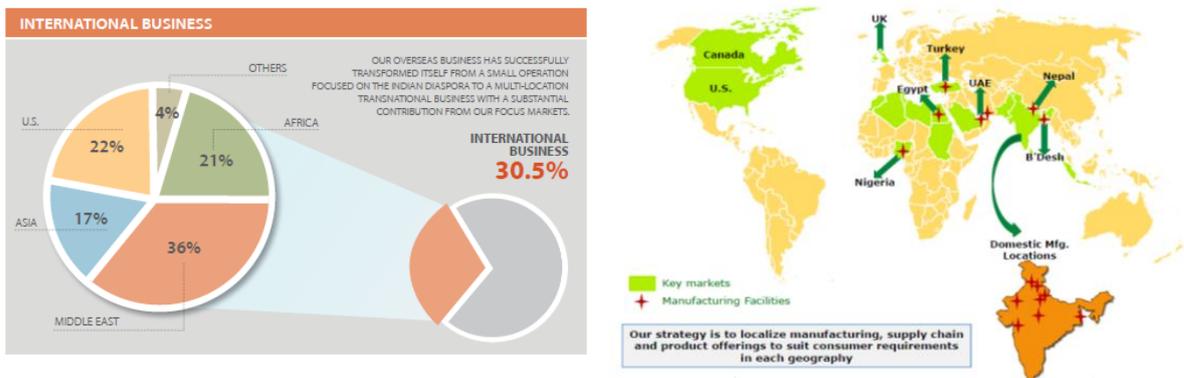
海外展開は大手食品メーカーの重要戦略のひとつ

筆者は、現地メーカーへのヒアリングを通じ、海外展開がインドの大手食品メーカーの重要戦略のひとつとなっているとの認識を持つに至っている。大手メーカーへのヒアリングにおいて、彼らの中期的な成長戦略について尋ねると「海外展開の拡大は最重要戦略の一つだ。特に、既に取り組んでいる中東・ヨーロッパを拡大することと、手薄な中国・東南アジアを強化していくこと」とのコメントが聞かれた。実際に大手メーカーは輸出に加え海外企業の買収など、多面的な取り組みを展開している。日本企業をはじめ、外資メーカーがインド国内市場のポテンシャルに魅かれてインド進出を果たしている一方で、現地メーカーは早くから中東やヨーロッパへと事業を展開しており、今後も国内・海外の双方で成長機会を取り込んでいく方向だ。

海外展開の事例として、アーユルヴェーダ・飲料メーカー大手のダブール (Dabur) 社について見ていきたい(【図表 53】)。同社は、1884 年創業の FMCG コングロマ

リットであり、事業としてパーソナルケア、医薬品、食品を展開している。1980年代から輸出を開始し、90年に入るとドバイやエジプトに、2000年にはナイジェリア、アラブ首長国連邦、バングラディッシュに製造拠点を設立している。2012年時点で輸出先は60カ国、連結売上高の3割が海外事業となっており、過去7年間の海外事業の連結売上高の平均成長率は37%と、好調を維持している。

【図表 53】ダブール社の海外戦略



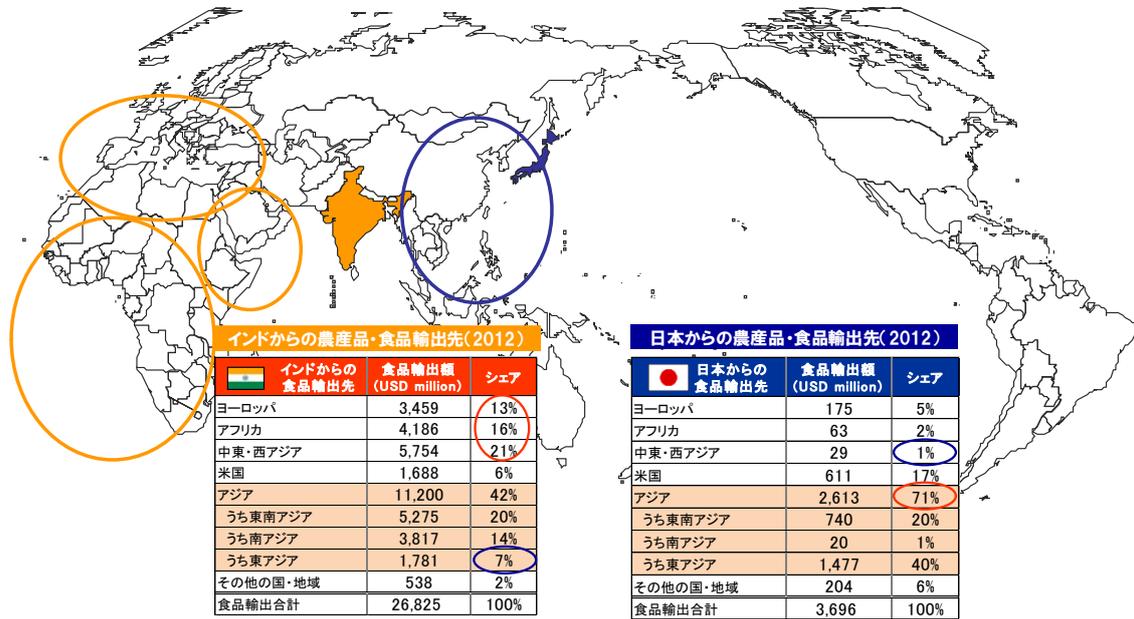
(出所) ダブール社 Web サイト (<http://www.dabur.com/>)

また、先述のビスケット最大手ブリタニア社も海外展開に力を入れており、中東、アメリカ等 30 カ国に輸出しているほか、ドバイやオマーン、ニュージーランドの現地企業を買収し、子会社化している。ビスケット市場において ITC 社にシェアを奪われつつあるパーレ社も、2013 年時点において売上の 8% を占める海外事業を倍増させる計画である。

中東・アフリカ・ヨーロッパ市場に強いインドメーカー。中国・東南アジアへの展開は今後の課題

ここで、インドと日本の農水産物・加工食品の輸出先を比較すると、インドは中東・アフリカ・ヨーロッパへの輸出ポーションが大きく、一方で東アジアへのリーチは弱い状況だ(【図表 54】)。輸出先の分布は、世界の印僑人口の分布と概ね一致しており、印僑向け輸出が海外ビジネスの礎になっていることが窺える(【図表 55】)。近年はヨーロッパや米国への輸出が拡大しており、加えて、ヒアリング対象の多くのメーカーが、足元の注力地域は中東としながらも、今後の課題は東・東南アジアとの認識だ。東南アジアにも 300 万人を超える印僑が暮らしており、今後、2010 年に発効された ASEAN・インド自由貿易協定(AIFTA)に基づき関税が引き下げられるに従い、東南アジアの重要性が更に高まるものと推察される。特に、南インドと東南アジアは輸送距離も近く、民族や食文化の親和性も高いと言われており、南インドと東南アジアの食分野におけるビジネスは拡大する可能性があるものと推察される(【図表 56】)。

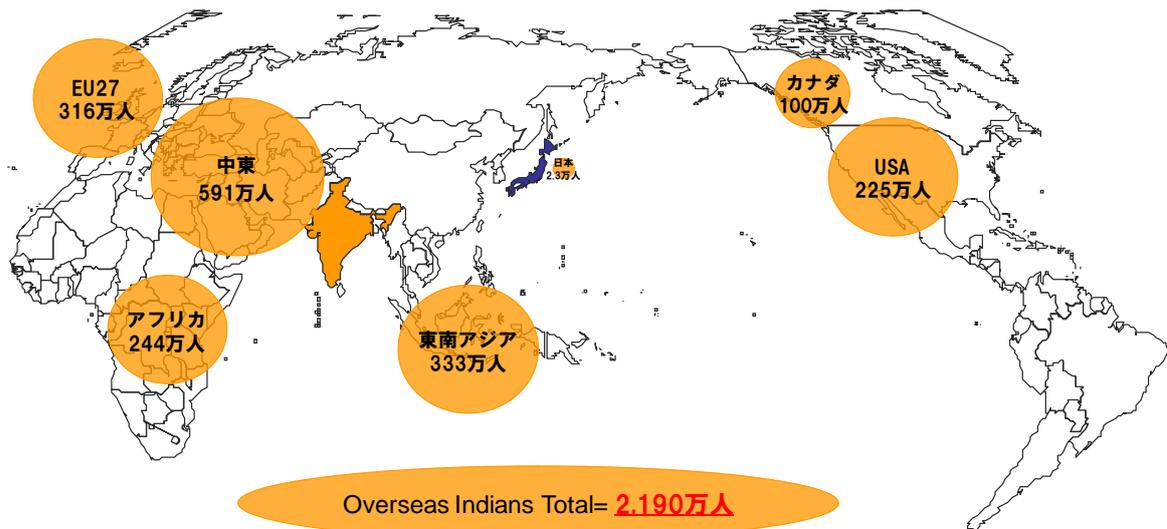
【図表 54】インドの農林水産物・食品輸出先(日本との比較)



(出所) United Nations, Comtrade よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 対象品目は農産物等の一次産品および加工食品 (Food and live animals)。対象国はヨーロッパ 37 カ国、アフリカ 36 カ国、中東 17 カ国、アジア 31 カ国。西アジア (トルコ、サウジアラビア、イラクなど) は中東とした。

【図表 55】世界の印僑人口(2012年5月時点)

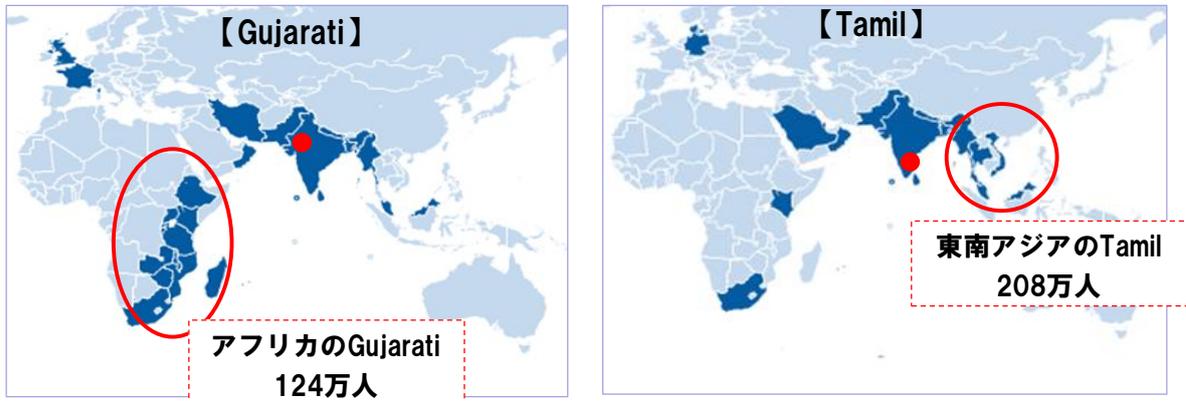


(出所) Ministry of Overseas Indian Affairs より、みずほ銀行産業調査部作成

(注 1) NRI (Non-Resident Indians、インド国籍を有する在外居住者) と PIO (People of Indian Origin、インド系移民) 合算値

(注 2) 地域・国別の数値は、アフリカ 51 カ国、中東 14 カ国、東南アジア 11 カ国、EU27 カ国の集計値

【図表 56】世界の印僑人口



(出所) Joshua Project (<http://joshuaproject.net/people-clusters.php?peo2=182>) A ministry of the U.S. Center for World Mission  
 よりみずほ銀行産業調査部作成

### リージョナルメーカーの地域戦略

インド国内他地域への展開を進めるリージョナルメーカー

インド国内の小売店の数はおよそ 1,200 万店と言われているが、ブリタニアやハルディラムのように全国にブランドが浸透している食品メーカーは、全土ベースでおよそ 300~500 万店舗<sup>20</sup>に対して配荷しているものと見られる。一方、特定の州のみで展開するメーカーの販売店舗数は、100 万店舗を下回る水準であることが多い。この間の、100~300 万店舗に販売するメーカーは、特定の州を核としつつ近隣複数州に展開しているリージョナルメーカーであり、ここではその事例として、Aachi 社の地域戦略を取り上げたい。

Aachi 社は、タミルナド州を中心にインド南部に展開する調味料メーカーであり、創業は 1995 年と比較的新しい(【図表 57】)。南部 4 州を中心に展開しており、製品を 120 万店舗<sup>21</sup>(うち 80 万店舗<sup>22</sup>がタミルナド州に集中)に配荷している。当社の特徴は比較的短期間で 120 万店という巨大な販売網を構築している点である。自社に数百人単位で営業マンを抱え、新たな製品を投入する際には、契約先のディストリビューターに任せるのではなく自社営業マンが随行し交渉に当たっているという。同社は、南部で培ったノウハウを活用しながら、更に北部へと販売網を拡大する戦略である。

<sup>20</sup> 店舗数の基準として、仮に 500 万店舗に配荷するメーカーがあるとすれば、人口と世帯数から全土平均で 242 人(≒49 世帯)に 1 店舗で販売している計算となる。

<sup>21</sup> Aachi グループ Web サイトより

<sup>22</sup> タミルナド州の人口(巻末資料参照)から計算すると、90 人(≒18 世帯)に 1 店舗で販売している計算となり、販売店舗数という意味では同州において有数のメーカーの 1 社であることが推察される。

【図表 57】Aachi 社の地域戦略



(出所) Aachi 社 Web サイト (<http://www.aachigroup.com/>) より、みずほ銀行産業調査部作成

日本企業へのインプリケーション ～地域戦略の観点から～

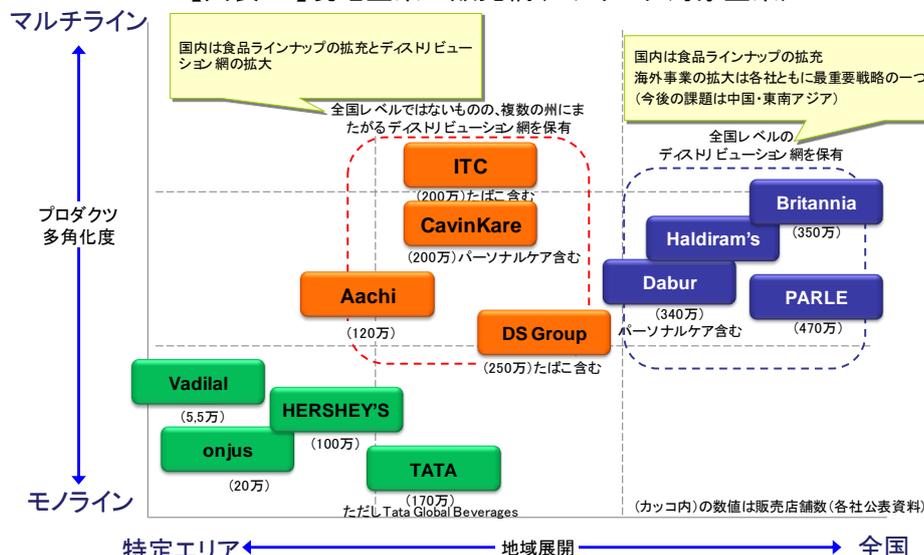
日本メーカーが参考とすべきリージョナルメーカーの地域戦略

現地企業のうち、大手メーカーは海外展開、リージョナルメーカーは他地域への展開に注力しており、その事例を見てきた。第2章で述べた通り、インドはMT比率が低く、かつ全国をカバーするようなディストリビューターがないということを踏まえれば、日本企業が新たに参入しようとする際には、インド国内においてはリージョナルメーカーの戦略、すなわち、特定の州・都市で販売網を築き、そのノウハウを活用して他の州への展開を展望するというステップを踏む必要があるだろう。現地企業との提携により、販売面は現地企業のネットワークを活用する、というケースであっても、いずれは自社独自の販売網を築くことが必要とされるケースが多いことを考慮し、ノウハウの蓄積に注力すべきではないだろうか。

インドからの輸出や、印僑ネットワークを活用した海外展開を展望

また、食品カテゴリーによっては、インド周辺国への展開も検討に値するのではなかろうか。自動車や建設機械などの産業においては、日系メーカーがインドを拠点にアフリカや中東市場に展開している事例が多い。これは、インドの地理的条件に加え、印僑ネットワークを活用した海外展開ともいえよう。食品産業においても、インドは中東・アフリカマーケットへのゲートウェイとしての活用も展望できる市場といえよう。

【図表 58】現地企業の販売網（ヒアリング対象企業）



(出所) 各社 Web サイト、公表資料、ヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成

### 3.3 アライアンスに対する考え方

インド進出に当たっては、現地企業とのアライアンスが重要だと考える日本企業が多い。一方で、アライアンス解消の事例も多く、またそもそもパートナーの探索自体が困難だという声も聞かれる。ここでは、インド企業側から見た、アライアンスに対する取り組みについて見ていきたい。

海外製品を活用し販売チャネルの拡大を実現した CavinKare 社

タミルナド州チェンナイに本社を置くパーソナルケア・食品メーカーの CavinKare 社は、1983 年創業の非上場企業であり、祖業のヘアケア・スキンケア事業に加え、2003 年にピクルスブランドの買収により食品事業に参入。近年は飲料、スナック、乳製品とポートフォリオを拡大している。同社の特徴は、海外製品を活用したマーケティングにある。CavinKare 社は、シャンプーを Rs.2~3(3~5 円)の小袋で販売しそのブランドを一気に浸透させてきた歴史があり、販売網は TT 市場(キラナショップ)が中心であった。一方で、都市部で拡大しつつある MT 市場には弱く、MT チャネルの強化が課題となっていた。

そこで、米・Coty 社<sup>23</sup>と提携し、MT 向けの商品の輸入・販売代理を手掛けることにより、MT チャネルを開拓。Coty 社の香水は、当時の当社製品からはかけ離れた高級品であったが、これを活用し MT チャネルを拡大し、加えてそのチャネルノウハウを活用して自社の MT 向け商品を開発・配荷している。同様に、薬局系チャネルには、シンガポール・Haw Par 社のタイガーバームを活用し、薬局系チャネルを開拓、そこに自社のヘルスケア製品を配荷している。外資企業の製品を活用したチャネル開拓により、販売網の拡大に成功した事例と言えよう。

大手メーカーからは東・東南アジア展開において日本企業との提携を模索する声も

CavinKare 社の事例は、彼らのマーケティングの一環で外資企業の製品を活用した事例であったが、一方で大手メーカーへのヒアリングにおいても、日本企業(外資)との提携においては、東南アジアや中国への展開において協業したいという声が複数社から聞かれた。

#### 日本企業へのインプリケーション ～アライアンスの観点から～

現地の食品メーカーが日系メーカーに求めるもの

日本企業は一般的に、アライアンスを検討する際に相手企業に提供できるものとして、製品開発力や製造技術を挙げる企業が多い。一方で、ヒアリング対象の現地企業は、日本企業に求めることとして大手メーカーは東南アジア・中国における販売網、リージョナルメーカーは新たなチャネルを開拓するためのブランド・製品を挙げる声が目立っており、地域戦略・チャネル戦略の一環としてアライアンスを志向する傾向にあるようだ。これは、製品戦略の項で述べた通り、差別化・付加価値化に対するニーズが限定的だという点の裏返しでもあるが、加えて、日本の食品や食品メーカーに対する知識が不足しているという要因もあろう。第 2 章でインドの消費者は日本食に対し興味が高くないという点について言及したが、現地食品メーカーにおいてもそれは同様であり、日本の食品メーカーについては、インドに進出済み企業か、シンガポール等で一定のブランドを有する企業以外はほとんど知られていないといっても過言ではない。アライアンスによりインドへの参入を検討する場合は、この認識の相違について留意すべきであろう。

<sup>23</sup>米国に本社を置く香水メーカー。「adidas」「Calvin Klein」等の香水ブランドを展開。

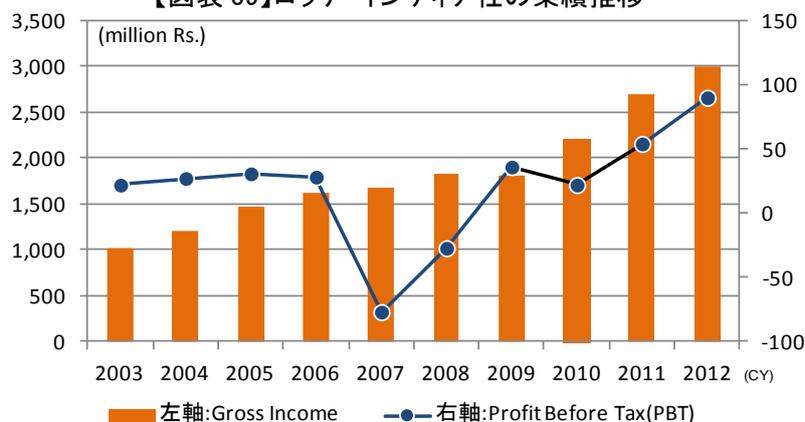
### コラム:外資系企業の戦略～韓国ロッテ社の事例～

欧米のグローバル食品メーカーはその多くがインドに進出済みであり、その歴史も長い。これらの事例は既に多くの書籍やレポートで分析・紹介されているため、本稿では紹介を割愛した。一方で、欧米以外の外資企業はどのような戦略をとっているのだろうか。他産業に目を向けると、LG やサムソン、現代等の韓国企業の成功に脚光が当たるなか、2004年にインド市場に参入し売上を拡大している韓国ロッテの事例について見ていきたい(【図表 59】)。

韓国ロッテは、2004年に Parrys Confectionery 社(1954年に設立されたインド南部の砂糖菓子メーカー。2003年当時の売上高は約10億Rs(約\$17mn))を買収し、インド市場に参入した。既存の Parrys 社の商品(キャンディー中心)に加え、ロッテ社製品であるチョコパイを展開している。当初は輸入品を販売していたが、2010年にタミルナド州チェンナイにチョコパイ工場を設立し現地生産に切り替え、2014年2月にはデリー近郊のハリアナ州にも工場の建設に着手している(2015年7月完工予定、投資額660億ウォン(約\$62mn))。

販売においては、プレミアム価格(Rs60 = 約100円、韓国での販売価格と同水準)でMTチャンネルにフォーカスして販売を強化。2012年時点で売上高\$52mnまで拡大し、菓子市場(Confectionery)における販売シェアは2.0%(8位)となっている。

【図表 59】ロッテ・インディア社の業績推移



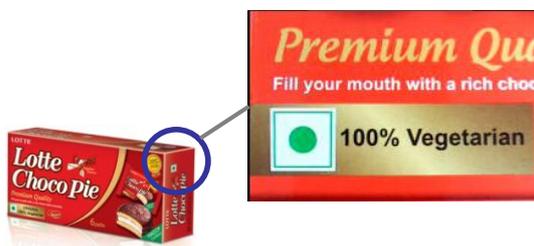
(出所) Lotte India 社決算資料([http://www.lotteindia.com/II\\_AnnualReports.html](http://www.lotteindia.com/II_AnnualReports.html))よりみずほ銀行産業調査部作成

同社インド事業の成功要因を、販売網、現地化、価格の3点から見ていきたい。

- ① 販売網: Parrys 社は、インド南部を中心とした販売網を保有しておりこれを活用できたこと(Lotte India は、2007年時点で2,000以上の Stockists と契約し、23の倉庫を保有、小売店51万店舗に配荷できる体制を構築していた)。
- ② 現地化対応: チョコパイの味を損なうことなく、動物性原料の代わりに植物性原料を使用(ベジ対応)(【図表 60】)。
- ③ 販売価格・ブランディング: 参入当初はプレミアム価格でMTチャンネルに特化。インドのMT比率は2%を下回るため、MTだけで利益を確保するためには、プレミアム価格を維持する必要がある。このため、テレビCMに力を入れており、チョコパイのブランド構築に注力(【図表 61】)。

販売面では、インドはTT市場が圧倒的に大きいなか、MT市場のみをターゲットにすると利益が確保できないという課題をクリアするために、プレミアム製品に特化しブランディングに力を入れた点が特徴的である。チョコレート菓子はプレミアム製品を訴求しやすいカテゴリーであることを生かした戦略といえ、TTチャネル開拓への布石にもなるだろう。TTチャネルの中心となるキラナショップでは、店舗面積の制約から一つの食品カテゴリーで多くのメーカーの商品を陳列することができない。したがって、新しいブランドの製品を取り扱ってもらうためには、マスメディアを使った広告宣伝や、口コミが必須となる(誰も知らない商品を置いても消費者は買ってくれず、ディストリビューターも取り扱ってくれないため)。今後プレミアム戦略に続くチャネル・商品戦略が注目されるだろう。

【図表 60】ロッテ・インド社製品(ベジ対応)



(出所) Lotte India 社 Web サイト  
(<http://www.lotteindia.com/>)

【図表 61】チョコパイのテレビ CM



(出所) Lotte India 社 Web サイト  
(<http://www.lotteindia.com/>)

以上3点のポイント、すなわち①販売網の活用・強化、②現地化対応、③価格対応・ブランディングは、いずれもインド市場に参入するための定石ともいえ、決して奇をてらった戦略ではない。むしろ同社の成功要因は、これらの施策を効果的に実現することを可能にしている経営スタンスにあるのではないかと推察する。特に、「インド市場へのコミットメント」と「マネジメントの現地化」が徹底していたことが鍵となっているのではないかと推察する。

ロッテ韓国社は、海外事業を拡大することにより2018年までにアジアTOP10のグローバル企業となることを目指している。菓子事業では1990年代に中国やロシア、ベトナムに進出していた同社にとって、インド事業は同社の中期目標を達成するために大きな役割を担う市場であった。Parry社買収後は、当初JVであった事業を完全子会社化し非上場化することにより、現地の経営権を完全にコントロールした。販売網の拡大に当たっては自社で販売員を抱え(2007年時点、フルタイムワーカー574名のうち、220名が営業担当)、現地の人材を積極的に登用したことも成功要因の一つといえよう。

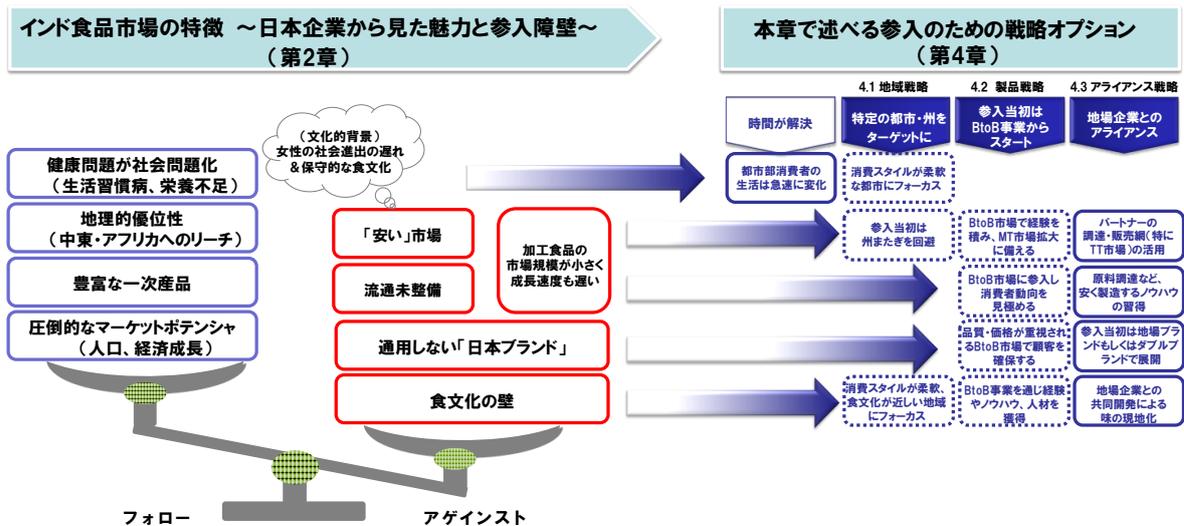
「ブランド」や「現地化」への対応は、日本と韓国の食品メーカーにとって共通の課題になっていると見られ、参入当初から徹底した取り組みを続けている点が戦略のポイントになるだろう。一方で人材という観点からは、同社はインド市場に限らず各国で現地の人材を積極的に採用し権限を委譲しているものと見られ、本国からの駐在員に大きな権限を持たせることが多い日本企業との相違点のひとつといえよう。

以上、本章では、ヒアリング情報を基に、現地メーカーの製品戦略・地域戦略・アライアンス戦略について検討してきた。次章では、彼らの戦略を参考にしつつ、更に第2章で述べた日本企業にとってインド参入を阻む障壁を乗り越えるための戦略オプションについて検討する。

## 第4章 日本企業の参入オプション

第2章では、インド食品市場の特徴と日本企業にとって参入の壁となる課題について確認した。本章では、これらの障壁を乗り越えて参入する際の戦略オプションについて、地域戦略、製品戦略、アライアンス戦略の3つの観点から検討したい（【図表62】）。

【図表62】第4章で検討する日本企業の参入オプション



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

### 4.1 地域戦略 ~特定の都市・州をターゲットとして参入。南部の都市も視野に~

既に述べた通り、インド食品市場の魅力はその胃袋の大きさにある。一方で、MT市場が未発達で全土をカバーするようなディストリビューターは存在しないため、自社で販売網を構築するのであれば特定の地域にフォーカスする必要がある。

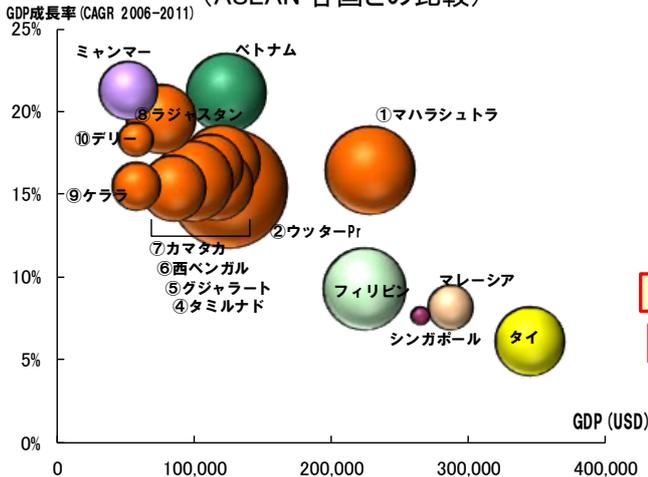
特定の州・都市にフォーカスしてもなお魅力的なインド市場

【図表63、64】の通り、インド各州のGDP・人口規模を東南アジアの国々と比べると、一つの州をとっても一か国に比肩する州が複数あり、都市レベルで見ても約10年後に人口が1,000万人を超える都市が6都市存在するため、州・都市にフォーカスしても現時点において既に十分なポテンシャルを有していると言えるのではないかと。また、インドは35の州・連邦直轄地でそれぞれの税制を採用し、州をまたいだ流通には州またぎ税が課される等、流通の煩雑さが参入障壁の一つとなっているが、特定の州をターゲットにすることによって参入当初はこの課題を回避し、将来ビジネスモデルを横展開するまでに流通ノウハウを習得するということができるだろう。

まずはターゲットとすべき都市を選定し、周辺の衛星都市を含めた近郊エリアに集中してビジネスをスタートさせることが現実的であり、それを踏まえた次の展開と

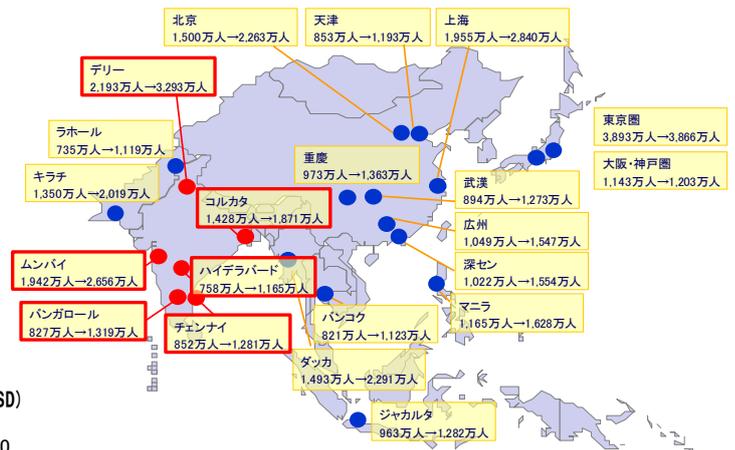
して、蓄積した経験値を活用し、次の都市もしくは農村部への進出を展望すべきであろう。

【図表 63】インドの州別 GDP・GDP 成長率・人口 (ASEAN 各国との比較)



(出所) インド政府計画委員会”Data Book for Deputy Chairman, 18<sup>th</sup> December 2013”, Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 64】アジアの主要な都市圏の人口見通し (2010 年→2025 年)

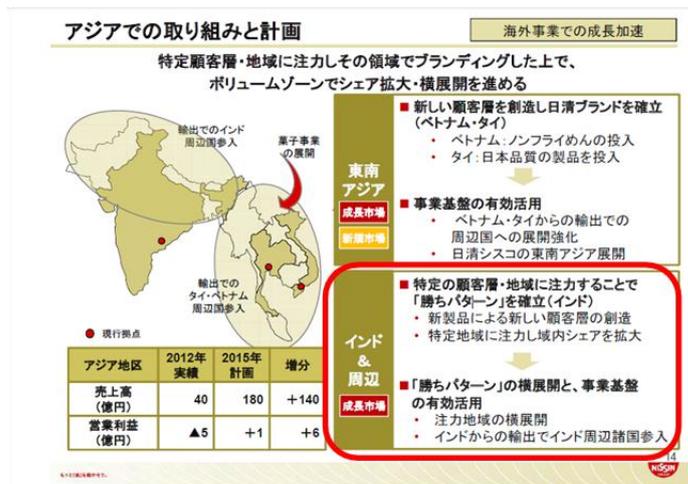


(出所) 国連 World Urbanization Prospects, The 2011 Revision よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 対象はアジアの主な国の都市圏のうち、2025 年における人口が 1,000 万人以上となる都市圏

日本メーカーとしてはいち早くインドに参入し、20 年以上に亘り即席麺ビジネスを展開してきた日清食品も、2013 年 4 月に公表した中期経営計画において、インドは「特定の顧客層・地域に注力し勝ちパターンを確立」したうえで、ノウハウの横展開を展望する、としている(【図表 65】)。インド参入にあたっては、地域・顧客層の明確なターゲティングが必要不可欠といえよう。

【図表 65】日清食品のインドにおける地域戦略



(出所) 日清食品ホールディングス 中期経営計画 2015 (2013 年 4 月 30 日)

参入すべき市場を特定するに当たっては綿密な消費者調査が必須

競争が少ない南部の都市も選択肢に

また、第 2 章で述べた通り、インドは地域別に食生活や消費者像が大きく異なるために、ターゲットとなる都市について検討する際には、各都市の消費者の特徴を考慮する必要がある。【図表 66】に都市部消費者像のポイントを示している。

これまで、日系食品メーカーの進出先としてムンバイが圧倒的に多くなっている (P.11、【図表 16】) が、ムンバイやデリーには、ユニリーバ、モンデレーツ(キヤドバリー)、ネスレ、ダノン、コカコーラ、ペプシコ等のグローバル食品メーカーが早くから進出しており、既に一定の地位を築いているため、日本企業が後発で参入するには難易度が高いのも事実である。

加えて、デリーはベジタリアンが圧倒的に多く特に富裕層においては保守的な消費者が多い傾向もあり、一方のムンバイは商業や金融の中心地であるがビジネスコスト(オフィス賃料、人件費など)が高く製造拠点としては不向きな面もある。南部の都市に目を向けると、デリー・ムンバイに比べて大手の外資企業・現地企業が少なく、食習慣においても、例えばチェンナイは主食がライスである、シーフード料理を食べる頻度が高い、ベジタリアンが少ないなど「食文化の壁」が比較的低い傾向が見られる。また、バンガロールにはグローバルな IT 企業が集積しており、海外の食文化やアルコールに対する受容度が高く、レディーミールや外食を活用する頻度も高いなど、消費スタイルが柔軟だと言われている。加えてIT産業の集積が、チェンナイやバンガロール等の南部の大都市から Tier2、Tier3 都市へと拡大し、それらの衛星都市においては新しいライフスタイルへの適応度が高い新興富裕層が増えていることもプラスの材料となるのではないかと推察する。

もちろん、人口規模や経済水準からみればデリー・ムンバイの 2 大都市が圧倒的に優位ではあるが、今後は発展著しい南部の都市も選択肢に入るのではないかと推察する。

【図表 66】各都市における食生活の特徴



(出所) 電通「農林水産省補助事業 東アジア食品産業海外展開支援事業 インド食品市場調査 調査報告書 2012年3月」、JETRO「インド進出日系企業動向と現地の最新ビジネス事情」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 消費者調査は、ターゲットの階層や調査時期等により結果が異なることに留意

(注 2) 食品メーカーは、本社所在地を記載。

4.2 製品戦略 ～BtoB 市場への参入、既存ブランドの活用～

BtoB 事業における参入事例が多いインド市場

第2章で述べた通り、インドの食品市場では日本ブランドが通用しない。加えて、第3章で見た通り、差別化・付加価値化が求められるのは一部のカテゴリーに限られているため、日本のメーカーがもつ技術や製品開発力に対するニーズは必ずしも高くはない。これらの条件に鑑みれば、インド市場の参入においては、BtoB 市場(外食事業者や2次加工メーカー向けの製造販売)が足掛かりとなるのではないだろうか。実際にインド進出済みの食品メーカー(P.11、【図表 16】)を見ても、不二製油、理研ビタミンなど BtoB 事業が中心の会社や、J-オイルミルズ、カゴメなど、BtoB 事業から参入する会社が少なくない。

嗜好品カテゴリーは日本ブランドや製品開発力を生かしやすいが、インドでは障壁が多いケースも

一般に、日本の食品メーカーによる海外市場への参入余地を食品カテゴリー別に考えると、製粉・製油業や乳業など一次加工品カテゴリーよりも、菓子や飲料などの嗜好品カテゴリーの方が参入障壁が小さいものと推察される(【図表 67】)。一次加工品は、原料調達面での参入障壁が高く現地製品との差別化余地も小さい一方で、嗜好品においては、消費者の外資ブランドに対する抵抗が低く、かつ参入しやすい間食需要を狙え、日本企業の製品開発力を活用すれば現地製品との差別化余地も大きい。

しかしながら、これをインド市場に当てはめて考えると、嗜好品カテゴリーでは日本ブランドが通用せず、かつ歴史的に参入が早かったグローバル食品メーカーが既に地位を確立しているなど、参入チャンスを見出すことは容易ではない。そこでインドでは、将来は BtoC 市場へ参入することを展望しつつ、参入当初は BtoB 市場をターゲットとする、というオプションも有効なのではないかと考えている。

【図表 67】セグメント別に見た日本企業の海外進出におけるプラス材料・マイナス材料

		(一般論)海外市場	インド市場
◎青字：プラス材料 △赤字：マイナス材料  ブランド販求が求められる  高  家庭用比率  低  現地適応が求められる(調達・販売)	清涼飲料・菓子	◎間食需要の取り込みによる参入が可能 ◎商品開発力や高品質・高付加価値を發揮しやすい △グローバルブランドとの競争が激しい	◎間食需要が <b>大きい</b> △消費者は现阶段では「品質」より「価格」を重視 △グローバルブランドが既に地位を築いている。更に、 <b>日本ブランドが通用しない。</b>
	アルコール	△市場寡占化が進んでいる	△市場寡占化が進んでいる △規制が厳しい(流通・小売、広告) △税金負担が重い
	調味料	△食文化の壁が高い ◎日本食文化の発信においては差別化可能 ◎BtoB、BtoCの双方において参入検討可能	△食文化の壁が <b>更に高い</b> (東南アジア対比) △ <b>日本ブランドが通用しない</b> ◎外食市場の拡大が期待できる
	冷凍食品・テルド食品	◎日本への逆輸入や業務用製品の展開は可能 △物流インフラの制約を受ける	△日本への輸出拠点としては東南アジアに劣後 △ <b>物流インフラの制約が大きい</b> ◎外食市場の拡大が期待できる
	製粉・乳業・砂糖・油脂・畜産	△原料調達における制約がある △販売先との強固な関係が求められる	△強固なインド人ネットワークの存在 ◎外食市場の拡大が期待できる

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

食品メーカーにとって有望なインドの外食市場

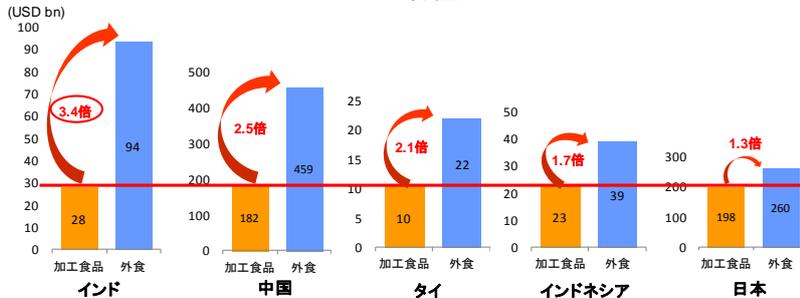
BtoB 市場では、ブランドよりも品質や価格が重視され、取引は BtoC 市場に比べれば安定的である。インド人消費者は、必ずしも外食頻度が高いわけではないが、特に南部の都市部においては外食習慣が拡大している(【図表 68】)。実際に、インドは加工食品市場と外食市場を比べると、外食市場が圧倒的に大きいという特徴がある(【図表 69、70】)。

【図表 68】インドの都市生活者の外食比率

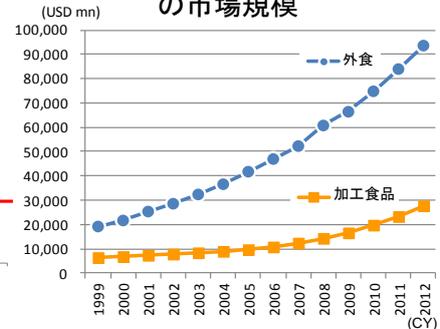


(出所) 農林水産省補助事業 東アジア食品産業海外展開支援事業 インド食品市場調査 調査報告書 2012年3月(株式会社電通)よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 69】加工食品市場と外食市場の規模 (アジア各国)



【図表 70】加工食品市場と外食市場の市場規模

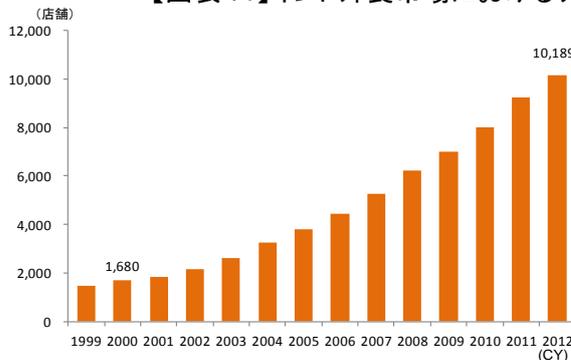


(出所) 【図表 69, 70 ともに Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成

外資系チェーン展開事業者による店舗拡大が進む

加工食品メーカーから見た外食市場の魅力は、チェーン店舗の拡大にある。つまり、調理プロセスにおいて加工食品の使用頻度が高いチェーン店舗展開事業者による店舗拡大がどの程度進んでいるかという点が重要になるが、インドでは外資系外食事業者によるチェーン店舗の展開が拡大していることもプラス材料となるだろう(【図表 71】)。外食機会は、間食と同様に外国の食文化を取り入れるチャンスでもあり、将来的には BtoC 市場を展望としながらも、まずは BtoB 市場に参入し消費者の志向の変化をとらえて BtoC 市場に参入機会を探る、という戦略オプションが有効と考えられる。

【図表 71】インド外食市場におけるチェーン店舗数、及び主な外食ブランド



ブランド	グローバルブランド	店舗数
Café Coffee Day	Amalgamated Bean Coffee Trading Co Ltd	1408
Coffee Day Xpress	Amalgamated Bean Coffee Trading Co Ltd	900
Domino's Pizza	Domino's Pizza Inc	552
Baskin-Robbins	Dunkin' Brands Group Inc	473
Subway	Doctor's Associates Inc	328
McDonald's	McDonald's Corp	270
Pizza Hut	Yum! Brands Inc	236
KFC	Yum! Brands Inc	220
Swirl's	Unilever Group	202
Barista Coffee Co	Lavazza SpA, Luigi	160
Indian Hotels Co Restaurants	Indian Hotels Co Ltd	158
BurgerMan	BurgerMan Foods India	140
Java Green	Java Green Pvt Ltd	125
Natural	Kamaths Ourtimes Icecreams Pvt Ltd	108
US Pizza	United Restaurants Ltd	100
Costa Coffee	Whitbread Plc	100

(出所) Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成  
(注) 外食ブランドは、店舗数が 100 店以上のブランドを掲載

外食事業者向け  
トマトソースの提  
供からインド市場  
に参入したカゴメ

BtoB 事業を展開する事例として、2013 年にインド市場に参入したカゴメについて見てみたい(【図表 72】)。

同社は現地油脂大手メーカーのルチ・ソヤ社との提携によりインド事業に参入。インド市場の魅力として、消費者のライフスタイルの変化と共にトマト加工品市場の拡大が期待できること、インドは世界第2位のトマト生産国であることを挙げているが、参入当初は外食産業向けの加工品の提供を事業の軸に据えている。これは、トマト加工品に対する市場ポテンシャルは高い一方で、足元ではトマトはまだ生鮮食品としての消費するスタイル(生鮮トマトを購入し、つぶす・煮る等の家庭内調理のプロセスで利用される)が 99%を占め、加工食品としての市場があまりにも小さすぎること、外食需要においては、既に加工品へのニーズが顕在化していることを考慮した選択肢であったと推察される。また、同社は将来小売市場への参入を展望しており、その足掛かりとして JICA の BOP 層のビタミン A 摂取状況改善を目的とした協力準備調査プロジェクトにも着手している。BtoB 市場で経験値を積みながら、BtoC 市場への参入機会を伺う戦略と言えよう。

【図表 72】カゴメの進出事例(外食事業者向け事業)



名称	Ruchi Kagome Foods Pvt Ltd (仮称)
設立年月日	2013年5月
出資比率	共同出資会社(カゴメ 66.7%、三井物産 33.3%) : 60% ルチ・ソヤ社 : 40%
資本金	Rs.4億4千万 (約8億円)
事業内容	トマト加工品の製造・販売



(出所)カゴメ Web サイト、Euromonitor International 及びヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成

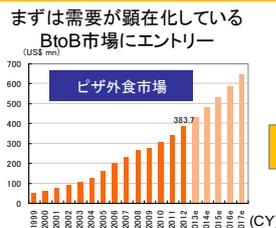
**【インド市場の魅力と課題】**

- ◆ インドは、中国に次ぐ世界第2位のトマト生産国
- ◆ トマト加工品の消費・市場は今後大きく拡大すると予想
- ◆ 一方で、同国では生トマトとしての消費が中心であり、**国内のトマトの加工品化率は1%に満たず**

**【BtoBマーケットに目を向けると・・・】**

- ◆ 健康意識や食に対する意識の変化を背景に、**外食産業においても質の高いトマト加工品への需要**

- ◆ 2014年7月: 外食チェーン向けにトマトソース等を生産販売予定
- ◆ 2015年以降: 家庭用商品の販売を行うことを計画



ポテンシャルは大きい  
が市場が小さいBtoC市場  
への参入機会を伺う



BOP層のビタミンA摂取  
状況改善プロジェクトを開始

調味料メーカーのように、事業ポートフォリオとして BtoC 事業と BtoB 事業の双方を手掛ける企業にはこれが参入オプションの一つとなり得るが、飲料や菓子など、BtoC 事業中心の事業者にはどのような選択肢があるだろうか。

菓子市場は、製品の形状・パッケージ・素材・味付けにおいて新規性や多様性が求められるカテゴリーであること、加えて先に述べた通り、差別化競争への対応ニーズが顕在化しているカテゴリーが見受けられることを踏まえれば、参入当初から BtoC への参入を目指すことにそれほど大きな抵抗はないものと推察する。

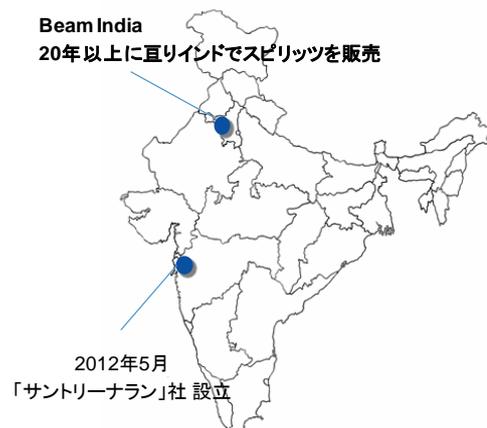
一方の飲料市場、もしくはアルコール市場では、「日本ブランドが通用しない」「高付加価値製品や、高度な製造技術に対するニーズが低い」ことを踏まえれば、高度ではない製造技術を活用したインド人消費者向けの飲料を“地場ブランド”で展開し将来の差別化ニーズの顕在化に備える、もしくは既に地位を確立しているブランドを獲得し既存ブランドを育成しながら消費者の差別化ニーズに対応していく、という選択肢が現実的ではないかと考えられる。前者は、参入当初は OEM もしくは技術協力に近い形となり、「自社ブランドの展開」も「連結による収益貢献」も期待できないため、こうしたスキームでの参入においては長期的なビジョンとコミットメントが必須となるだろう。

#### 買収した企業の ブランドを活用する サントリー

既存ブランドの活用の事例として、サントリーグループ（酒類事業、飲料事業）を見ていきたい（【図表 73】）。同社は、2009 年に仏オランジーナ・シュエプスを買収しているが、その時点で既にオランジーナはインドで製品を展開していた。2012 年には、旧オランジーナ社の提携相手企業と合弁でサントリーナラン社を設立。既存ブランド「オランジーナ」のパッケージをリニューアルしつつ販売網の拡大に注力している。また、アルコール事業においては、2011 年にラディオ・カイトン（Radico Khaitan）社 との販売提携によりプレミアムウイスキーの輸入販売に着手していたが、2014 年には米・ビーム社の買収を発表。飲料事業と同様に既にインドで展開しているビーム社ブランドを活用し、アルコール事業を拡大していくものと見られる。飲料・アルコール共に、インドで認知されている既存ブランドを育成し、当地における経験値を積みながら、将来は消費者志向の変化に応じて自社ブランドの製品を投入していく戦略と推察される。

【図表 73】サントリーの事例（既存ブランドの活用）

- ◆ サントリーは仏オランジーナ・シュエプス社の買収（2009年）、米ビーム社の買収（2014年）により、清涼飲料・アルコール事業においてインド事業の足掛かりとなるブランド・販売網を取得
- ◆ 清涼飲料事業は、まずは既存ブランド（オランジーナ）のレベルアップに着手



#### 【飲料事業】

- ◆ 2009年9月、仏オランジーナ・シュエプス・グループを買収
- ◆ 2012年5月、オランジーナ社の商品を製造販売してきたナラン・コネクト社と合弁会社（サントリー51%）を設立
- ◆ 2013年 オランジーナをリニューアルし販売開始

#### 【酒類事業】

- ◆ 2014年1月、米ビーム社の買収を発表
- ◆ ビーム社はインドでスピリッツを販売
  - ✓ Teacher'sブランドを展開。インドのスピリッツ市場において17位（シェア0.1%）。スコッチウイスキーとしては第1位のポジション（Beam Suntory 社資料）
  - ✓ その他、バカルディ・ブリーザー（RTD）等を展開
- ◆ サントリーは今後のインド展開においてビームの販売網を活用する方向と見られる

（出所）サントリーWeb サイト、Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成

4.3 アライアンス戦略 ～経営リソース・ステージに応じた柔軟な対応が求められる～

最後に、アライアンス戦略について検討したい。2章で述べた、日本メーカーにとっての「インド参入の障壁」を乗り越えるためには、現地企業との提携が必須であると考えられるメーカーが太宗であり、特に販売網の構築を自社単独でゼロから取り組むことは、大手のメーカーにとっても相当なハードルがあるだろう。一方で、外資系メーカーを含め、提携解消の報道も多く取り上げられ、加えてインドメーカー側の提携ニーズも必ずしも高くないことから、交渉には臨んだものの提携実現に至らないケースも多いようだ。インド企業とのアライアンスにおいて、どのような形態が望ましいのだろうか。

日本企業が求める条件でのアライアンス機会は少ない

【図表 74】に、参入オプションの選択肢と、インド加工食品の特性や先行事例から推察される評価を示している。インド市場に限らず、多くの日本企業は買収（オプション4）もしくは合弁事業（オプション2、日本側がマジョリティ）を志向する傾向にある。一方で、第3章で見てきた通りインド企業側の日系との提携ニーズは必ずしも高くないことから、日本企業が望むような形態のアライアンスチャンスは多くはないのが実態である。実際に、アライアンスの検討を始めてから何年も機会を模索し続けている企業も少なくないようだ。

保有する経営リソースや経営ステージに応じた柔軟な対応が求められる

筆者は、提携スキームに最適解はなく、各企業の経営ステージや自社・パートナー企業が保有する経営リソースに応じた柔軟な対応が求められると考えている。重要なのは、「インドへ参入する」ことが決定事項なのであれば、ベストな形でなくてもまずは小さく参入し、ノウハウを蓄積しながら、次の戦略オプションを模索することではないだろうか。

【図表 74】インド加工食品市場への参入オプション（仮説）

参入オプション		機会	経営 コントロール	ノウハウ習得に 要する時間
<b>現地企業との提携</b>  事業の拡大乃至は進出を検討しているインド食品メーカーとのアライアンス	Option 1 <b>業務提携(販売代理契約、OEM供給等)</b> 相手企業のコミットメントを得ることが困難。マーケティング管理が行き届きにくい。将来資本提携の検討を視野に入れた、提携の最初のステップとしては有効か。	○	△	△
	Option 2 <b>合弁事業(JV)</b> 出資比率に応じ一定の影響力を確保しつつ、相手企業の経営リソースを活用できる。相手企業との利益相反が発生する可能性がある。	○	○	○
	Option 3 <b>資本提携(出資)</b> 地場大手企業においてはニーズが低い(ファミリー経営企業が多い)。	△	△	△
Option 4 <b>現地企業買収・カープアウト買収</b> 食品カテゴリー市場の成長性が高いため、現時点で売却・カープアウトに踏み切る現地事業者は少なく、相応の規模を有する事業者を買収する際にはバリュエーションが高くなる可能性が高い	△	◎	○	
Option 5 <b>単独での事業拡大</b> 時間を要する。輸出やOEM生産により生産面の経験値を積みながら、消費者の嗜好の変化などマーケット環境の変化を捉えて、現地企業との提携や現地企業を買収に踏み切る戦略としては有効か	◎	◎	×	

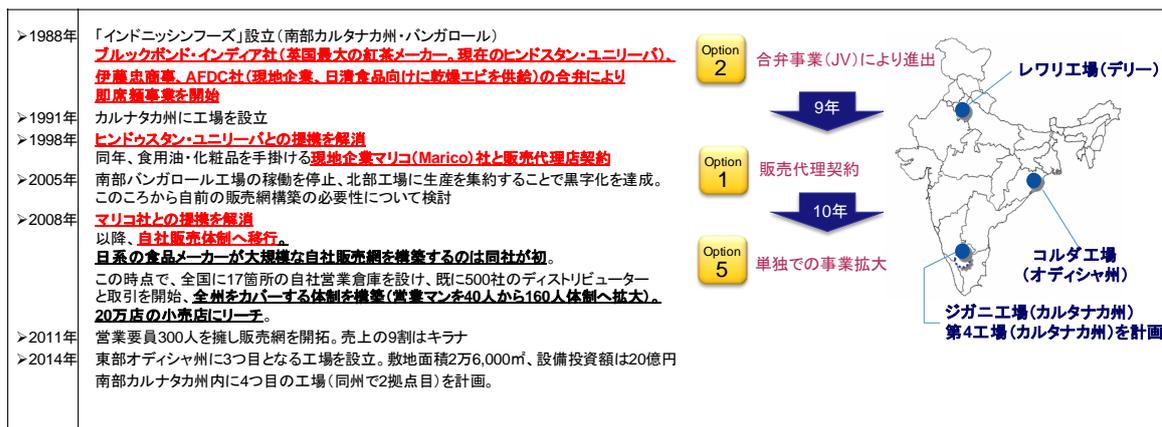
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

外資や地場企業とのアライアンス経験を経て独自展開に切り替えた日清食品

ここで、アライアンスの観点から日清食品のインドにおける事業展開を見てみたい(【図表 75】)。参入に当たっては、ブルックボンド・インドシア社(現在のヒンドスタン・ユニリーバ)等とのJVを設立し、9年後の1998年に提携を解消している(オプション 2)。同年、食用油・化粧品を手掛ける現地企業マリコ(Marico)社と販売代理店契約を結び、10年後の2008年に提携を解消(オプション 1)。以降、自社単独での事業拡大に移行している(オプション 5)。自社単独での事業展開に踏み切った2008年時点で、全国に17箇所の自社営業倉庫を設け、500社のディストリビューターと取引し全州をカバー、20万店の小売店に配荷する体制を構築している。合併や業務提携を経てノウハウを蓄積し、自社販売網構築へと移行した事例であり、アライアンスの解消は必要なプロセスだったということもできるのではないだろうか。

提携は、パートナー相手との利害が一致する間の期間限定の進出形態としてとらえ、経営ステージに応じて複数のオプションを準備しておくことが求められるであろう。

【図表 75】日清食品の事例(アライアンスの観点から)



(出所) 日清食品ウェブサイト、JETRO、NNA、各種報道記事等よりみずほ銀行産業調査部作成

以上、第4章では、製品戦略、地域戦略、アライアンス戦略の3つの観点から、第2章で整理したインド参入を阻む障壁を乗り越えるための戦略オプションについて検討してきた。いずれの仮説も、必ずしもインドに特有の議論ではなく、新興国展開全般に亘って検討すべき項目でもあるが、一方で中国や東南アジアに比べその参入障壁が高いインドにおいては、より戦略の絞り込みと、トライ&エラーの繰り返しによる経験値の獲得が重要になるものと推察される。

## 終わりに

本稿では、インドの食品産業や消費者の特徴、現地企業の戦略を踏まえたうえで、今後参入を検討する日本企業の戦略オプションについて検討した。

筆者は、①「インドは魅力的な市場」であると認識した食品メーカーが、②参入のための調査を通じ「インドは難しい市場」との認識に変わり、③ターゲット地域が「今はインドよりも優先すべき市場」へと移り、④他社の参入事例が報道されると、①に戻る、ということを繰り返すうちに、日本企業が参入する機会を逸してしまうことを懸念し、このループから脱するための戦略オプションを見出すことに重きを置いて分析・執筆を試みた。もちろん、各社・各カテゴリにより、優先すべきその他の市場が残されておりそこに経営資源を投下することは正しい選択であるが、グローバル展開を進める食品メーカーにとってインドという市場は、そのポテンシャルの大きさから「進出しないことにも理由を問われる市場」だと言え、何がボトルネックであり、それは何が起きれば解消するのか、各社が整理しておく必要があると考えている。

本調査を通じ、インドで事業を展開している、もしくは参入を検討している食品メーカーとの議論の機会を得たが、その中で最も感じたことは、インドはその後の新興国展開を占む重要な試金石となる市場だという点である。これまで、中国や東南アジアを中心にビジネスを展開してきた日本の食品メーカーにとっては、インドは確かに特殊な市場であるが、裏を返せば、これまでの主戦場は食文化が類似し日本ブランドへの信頼・期待が強い特殊な市場だったということである。新興国への進出という観点からインドの先に控える中東・アフリカ各国を展望すれば、インドでの経験が大きな意味を持つことは間違いないだろう。その意味において、インドは日本企業がグローバル企業へ進化するプロセスにおいて底力が試される市場であり、特にインドの食産業が抱える課題である「生活習慣病」と「栄養不足」に対し、食を通じ「美味しさ」だけでなく「健康」を実現することを理念とし、その実現のための技術と経験を有する日本企業にとり、最もチャレンジングな市場といえよう。

最後に、インド市場への取り組みの時間軸について言及したい。インドを表現する言葉に「遅々として進むインド」というものがある通り、間違いなく長期戦となる市場である。現地流通事業者へのヒアリングの中で、「日本の食文化は知られておらず、加工食品だけを売ろうとしても難しいだろう。中華料理やタイ料理がインドに根付くまでは数十年を要している。日本の食品も、外食レストランへの参入など様々な取り組みが出てくることにより、インドの食文化に入り込むことが必要だ」というコメントが印象に残っている。日本国内、場合によっては中国や東南アジアでは競合するメーカー同士であっても、インドでは競合することがあったとしてもそこに至るまでには相当な時間を要するだろう。

今後、日本企業同士がある面では協働し、インドの食市場に対し多層的にアプローチすることによりその魅力が伝わり、これが更なる日本企業の進出を推進するという好循環が生まれることに期待したい。そして、斯くも課題が山積するインドの食産業に対し、我が国食品メーカーによる貢献が認められると同時に、インド市場が我が国食品メーカーの持続的な成長を支える重要な市場となることを期待したい。

以上

巻末資料

Appendix 1 インド基礎情報(州名、マクロ情報)

【図表 76】インドの州名



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表 77】インド各州・連邦直轄領のマクロ情報

エリア	州(28州)および連邦直轄領(7地域)	人口関連				消費・生活水準			耐久消費財普及状況			
		人口(万人) 2011	都市化率 2011	都市人口(万人) 2011	農村人口(万人) 2011	一人当たりGDP USD, 2011	貧困率(2011e)	5才以下の死亡率(2011)	カラーTV所有率	ネット接続可能PC所有率	携帯電話所有率	冷蔵庫所有率
North India	1 Chandigarh	106	97%	103	3	4,771	1.0%	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
	2 Delhi	1,675	98%	1,637	42	3,975	9.9%	2.8%	29.6%	3.3%	17.9%	8.1%
	3 Haryana	2,535	35%	884	1,651	2,582	11.2%	4.4%	31.5%	3.5%	19.0%	8.6%
	4 Himachal Pradesh	686	10%	69	618	1,994	8.1%	3.8%	16.6%	0.6%	8.7%	2.4%
	5 Uttarakhand	1,012	30%	305	704	1,995	29.4%	N.A	18.2%	0.9%	11.0%	3.3%
	6 Punjab	2,770	37%	1,040	1,734	1,996	8.3%	3.0%	37.8%	4.2%	22.8%	10.3%
	7 Rajasthan	6,862	25%	1,705	5,150	1,302	14.7%	5.2%	61.7%	6.8%	37.2%	16.8%
	8 Jammu & Kashmir	1,255	27%	343	911	1,116	10.4%	4.1%	20.1%	1.6%	13.0%	4.7%
	9 Uttar Pradesh	19,958	22%	4,450	15,532	729	11.3%	5.7%	100.0%	17.4%	95.1%	43.1%
West India	10 Goa	146	62%	91	55	5,281	5.1%	N.A	10.7%	0.1%	3.6%	0.7%
	11 Maharashtra	11,237	45%	5,082	6,156	2,288	17.4%	2.5%	100.0%	14.3%	77.8%	35.3%
	12 Gujarat	6,038	43%	2,575	3,469	2,171	16.6%	4.1%	63.8%	7.0%	38.4%	17.4%
	13 Madhya Pradesh	7,260	28%	2,007	5,256	914	31.7%	5.9%	57.7%	6.4%	34.8%	15.8%
	14 Dadra & Nagar Haveli	34	47%	16	18	N.A	21.8%	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
	15 Daman & Diu	24	75%	18	6	N.A	39.3%	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
East India	16 Andaman & Nicobar Islands	38	38%	14	24	2,680	9.7%	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
	17 Sikkim	61	25%	15	46	3,037	8.2%	N.A	1.5%	0.0%	0.4%	0.0%
	18 Chhatisgarh	2,554	23%	594	1,961	1,171	39.9%	4.8%	20.9%	2.0%	13.0%	5.3%
	19 Nagaland	198	29%	57	141	1,328	18.9%	N.A	4.5%	0.0%	1.2%	0.1%
	20 Mizoram	109	52%	57	53	1,373	20.4%	N.A	3.6%	0.0%	1.0%	0.1%
	21 Tripura	367	26%	96	271	1,162	14.1%	N.A	5.8%	0.0%	1.5%	0.2%
	22 Arunachal Pradesh	138	23%	32	107	1,683	34.7%	N.A	3.2%	0.0%	0.9%	0.1%
	23 Assam	3,117	14%	440	2,681	870	32.0%	5.5%	26.0%	2.9%	15.6%	7.1%
	24 Manipur	272	32%	83	174	820	36.9%	N.A	4.8%	0.0%	1.3%	0.2%
	25 Meghalaya	296	20%	60	237	1,169	11.9%	N.A	4.9%	0.0%	1.3%	0.2%
	26 West Bengal	9,135	32%	2,909	6,218	1,249	20.0%	3.2%	89.2%	9.9%	53.7%	24.4%
South India	27 Orissa	4,195	17%	700	3,497	1,103	32.6%	5.7%	28.6%	3.2%	17.2%	7.8%
	28 Jharkhand	3,297	24%	793	2,506	924	37.0%	3.9%	22.4%	2.5%	13.5%	6.1%
	29 Bihar	10,381	11%	1,176	9,234	510	33.7%	4.4%	57.5%	5.4%	34.6%	15.7%
	30 Puducherry	124	68%	85	40	2,463	2.8%	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
	31 Kerala	3,339	48%	1,593	1,747	2,023	7.1%	1.2%	55.7%	6.2%	33.6%	15.2%
	32 Tamil Nadu	7,214	48%	3,492	3,723	1,976	11.3%	2.2%	76.0%	8.4%	45.8%	20.8%
	33 Andhra Pradesh	8,467	33%	2,822	5,636	1,658	9.2%	4.3%	82.7%	9.1%	49.8%	22.6%
34 Karnataka	6,113	39%	2,363	3,747	1,615	20.9%	3.5%	56.3%	6.2%	33.9%	15.4%	
35 Lakshadweep	6	78%	5	1	N.A	9.9%	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	
<b>All India</b>	<b>Total</b>	<b>121,019</b>	<b>31%</b>	<b>37,711</b>	<b>83,348</b>	<b>1,479</b>	<b>21.9%</b>	<b>4.4%</b>	<b>70.7%</b>	<b>8.6%</b>	<b>47.1%</b>	<b>21.3%</b>

(出所) インド政府計画委員会“Data Book for Deputy Chairman, 18th December 2013”、Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 表中の色分けについては次の通り 連邦直轄領(7地域) 上位5州 下位5州

Appendix 2 小売店における販売状況(主な食品カテゴリー)

ここでは、現地小売店の視察(5都市、組織小売約10店舗、伝統小売約20店舗)を踏まえ、その特徴と主な食品カテゴリー(①乳製品、②スナック、③パン、④調味料、⑤清涼飲料、⑥レディーミール)の販売状況について紹介したい。

【図表 78】インドの主な小売事業者(組織小売)

小売店ブランド	運営会社	店舗数	店舗展開都市数
Reliance Fresh	Reliance group	1000+	12
More	Aditya Birla Group	577	140
6 Ten	REI Agro	344	10
Food Bazaar	Future group	240	90
Big Bazaar	Future group	214	90
Nilgiri's	The Nilgiri Dairy Farm	200	26
Arambagh	Arambagh Hatcheries	175	7 states
Easyday	Bharti Enterprises	170	12 states
Spencer's	RPG Group	159	51
KB's Fair Price	Future group	135	10
Foodworld	RPG Group	62	2
V-mart	V-Mart Retail	59	51
D-mart	Avenue Supermarts	57	17
Nature's Basket	Godrej Group	23	6
SRS Value Bazaar	SRS Group	19	7
Easyday Market	Bharti Retail	17	9 states
Spar	Max Hypermarkets India (India) SPAR International (Netherland)	13	8
Hypercity	Hypercity Retail (India) K. Raheja Corp Group (Parent)	12	11
Le Marche	Marche Retail Pvt. Ltd	8	2
Star Bazaar	Trent Hypermarket Ltd * (TATA Group)	4	3
Modern Bazaar	Modern Bazaar Pvt. Ltd	4	2



(出所) “India Retail Report 2013” Images Group よりみずほ銀行産業調査部作成。写真は筆者撮影  
 (注) Trent Hypermarket Ltd に対して 2014 年 5 月に Tesco の出資 (50%) が承認されている (P14 脚注 10 参照)。

小売店の特徴:組織小売(MT)

- ✓ 売り場は他国の大型スーパーと大差はないもの、スナックや乳製品、スペースの売り場面積が大きいなどカテゴリーごとの特徴がある。
- ✓ Hypercity や Nilgiri's のように、PB (Private Brand) を多く販売している小売店と、そうでない小売店がある。
- ✓ メーカーから派遣されている販売員が販売促進をしているケースがある(お茶、ヤクルト等)
- ✓ 地場中堅スーパーでは、複数の冷凍庫(冷凍食品用、アイスクリーム用)を保有する店舗がある一方、電源が入っていない冷蔵庫があるなど、店舗によりインフラ環境が大きく異なる。
- ✓ 大規模店舗では、セール販売(2個購入すれば1つが無料になる、等)やセット販売が多く見られる。

小売店の特徴:伝統小売(TT)

- ✓ 店舗の販売面積が小さく、原則対面販売。各食品カテゴリーで複数ブランドを販売することが困難(小さい店舗であれば、通常一つの食品カテゴリーにつき、一つのブランド)。常連客が製品を指名買いするケースが多い。
- ✓ 冷蔵庫はメーカー(コカコーラ、ペプシ等)から条件付きで貸与されている。2つの冷蔵庫がある場合、一つを飲料用、他方を乳製品用に使っているケースが多い。冷凍庫を保有しているキラナショップは少ない。
- ✓ ノーブランドの加工食品(ビスケット、スパイスなど)を販売している店舗も多い(特に都市部から離れたキラナショップ)
- ✓ 原則、定価販売

主な食品カテゴリーの販売状況 ①乳製品

乳製品売り場の特徴は、売り場の大きさとその品揃えにある。インドは乳製品の消費量が大きく、牛乳(水牛のミルクを含む)や乳飲料、ヨーグルト類、チーズ等が数多く販売されている。また、他の食品カテゴリーに比べて、エリアごとに陳列されているブランドが異なる点に特徴がある。ブリタニア(Britannia)と、Amul(グジャラート州乳業組合)の2ブランドはどの都市においても販売されているが、その他のブランドは都市ごとに異なる(例えば、チェンナイであればHatsunという地場ブランドが強い、等)。

【図表 79】乳製品の販売状況



(出所) 筆者撮影

主な食品カテゴリーの販売状況 ②スナック

インドでは間食タイムにスナックを食べる機会が多い。インドスナック市場の特徴は、市場のおよそ 5 割を「ナムキーン」と呼ばれる伝統スナックが占めている点にある。ナムキーンとは、小麦粉や豆粉、ナッツ、米等をインドの伝統スパイスで味付けたスナックであり、多くの種類と味のバリエーションがある(ナムキーン最大手の Haldiram's は「南インド味」など地域特性を踏まえた商品を展開)。ポテトチップス等のカテゴリーも拡大しつつあるが、ナムキーンカテゴリーも依然として高い成長率を維持している。

スーパーマーケットのスナック売り場はかなり広く、キラナショップにおいてもスナックを前面に陳列している店が多い。キラナショップでは、飲料や乳製品を置いていない店があっても、スナックを置いていない店はほとんどないと言ってよいほど、スナックは重要な商材となっていると言えよう。小袋は Rs5~10(8~16 円)と安価であり、子供や女性がキラナショップで購入し、その場(屋外)で食べるスタイルが多く見られる。

【図表 80】スナックの販売状況



(出所)筆者撮影

【図表 81】スナックの購買シーン



(出所)筆者撮影

### 主な食品カテゴリーの販売状況 ③パン(インディアンブレッドを除く)

インドでは、ナンやチャパティ等のインディアンブレッドのほかに、西洋的なパン(食パン等)を消費する機会が拡大している。都市部の消費者の4割は朝食にパン(インディアンブレッドではない)を食べるというデータもあり<sup>24</sup>、パン食はある程度インドの食生活(ただし都市部)に定着しつつあるようだ。小売店では、一部では菓子パンも売られているが、多くは食パンであり、キラナショップでは生鮮食品(卵など)と並んで陳列されているケースが多い模様。

【図表 82】パンの販売状況



(出所)筆者撮影

### 主な食品カテゴリーの販売状況 ④調味料

インドの調味料は非常にバリエーションに富んでいる。どのスーパーにおいてもマサラ(インド料理に用いるスパイス)が何十種類も並んでおり、キラナショップでも複数ブランドを置いているケースが多い。組織小売では、マサラの他、液体系の調味料も販売しており近年取り扱いが増えている模様。マサラは乳製品と同様に地域ブランドが強い傾向があり、トップブランド以外は地域ブランドが陳列されている。インドでは通常、各家庭においてノーブランドのマサラを複数種類に常備しており、調理の度にブレンドして使用しているが、都市部の消費者は特定のメニューに合わせて既にブレンドされたマサラ製品を使用する頻度が高まっており、今後もノーブランドマサラから加工食品としてのマサラに需要がシフトしていくものと見られる。

<sup>24</sup>農林水産省補助事業 東アジア食品産業海外展開支援事業 インド食品市場調査 調査報告書 2012年3月電通より

【図表 83】調味料の販売状況



(出所) 筆者撮影

主な食品カテゴリーの販売状況 ⑤清涼飲料

清涼飲料は、炭酸飲料とフルーツ飲料が太宗であり、製品の多様化は進んでいない。フルーツ飲料も、そのほとんどがマンゴージュースもしくはオレンジジュースであり、各社が同じような商品を展開している状況。

【図表 84】清涼飲料の販売状況



(出所) 筆者撮影

## 主な食品カテゴリーの販売状況 ⑥レディーミール

本論で述べた通り、レトルトのカレーのパイオニアとなった ITC が多くの製品を陳列しているほか、調味料メーカーやスナックメーカーもカレーやビリヤニ（インドの伝統料理。米と野菜や肉などから作られるピラフのような料理）等を展開し、組織小売ではレディーミールコーナーが一定の棚を確保している。今後も多くのメーカーが参入するものと見られる。一方、キラナショップでの販売は少ない。

【図表 85】レディーミールの販売状況



(出所) 筆者撮影

Appendix 3 キラナショップでのヒアリング

キラナショップ①

【図表 86】キラナショップへのヒアリング①



- キラナショップ①
- ◆ロケーション: チェンナイ
  - ◆ヒアリング対象: 従業員3名
  - ◆調達: サプライヤーは6名で、それぞれ週に1回以上店舗を訪問
  - ◆冷蔵庫なし
  - ◆取扱製品: 300品目
    - ✓加工食品: 食用油、小麦粉、マサラ(複数ブランド)、ピクルス、即席麺、ビスケット、パン、インスタントコーヒー、粉ミルク、等
    - ✓生鮮食品: たまご、トマト、なす、キャベツ、ピーマン、豆、カボチャ、カリフラワー、ジャガイモ、等
    - ✓日用品: 石鹼、シャンプー、デオドラントスプレー、女性用化粧品、男性用化粧品(クリーム)、カミソリ、洗濯バサミ等
  - ◆新製品の採用について: サプライヤーの売り込み(20%オフ等)により導入可否を検討。プロモーション(看板)もサプライヤーが提供



店舗の外は生鮮野菜を陳列

サプライヤーから提供されるプロモーションツール

ヘアケア、クリーム、インスタントヌードル、インスタントコーヒー等、日用品と食品が混在して吊り売りされている。



店頭の奥の棚(客は入れない)に、石鹼、デオドラント、小麦粉、食用油などを陳列

(出所)ヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成。写真は筆者撮影

## キラナショップ②

【図表 87】キラナショップへのヒアリング②



キラナショップ②

- ◆ ロケーション: チェンナイ
- ◆ ヒアリング対象: オーナー
- ◆ 客数: 100人/日
- ◆ 冷蔵庫あり。25,000Rs購入すれば、メーカーが無料で貸与
- ◆ サプライヤー: 30人、毎日～週に1回店舗を訪問。
- ◆ 取扱製品: 500製品。うち約半分は食品
  - ✓ 加工食品: スナック、マサラ、即席麺、パン、ビスケット、シリアル、キャンディー、ナッツ、瓶に入った菓子(ノーブランド)、飲料(炭酸飲料、乳飲料)、牛乳、等
  - ✓ 生鮮食品: 玉ねぎ、なす、豆、ジャガイモ、干し魚、等
  - ✓ 日用品: おむつ等
- ◆ 新製品の採用について: 初回はサプライヤーがサンプルとして無料で提供し、売れ行きが良ければ次回から購入するケースが多い。割引条件等も勘案する。お客さんに説明するために、従来製品との差異、品質、等を確認する。

ノーブランドの菓子

店舗の外は生鮮野菜を陳列

アイスクリームメーカーが提供している冷凍庫。

飲料メーカーが提供している冷蔵庫。  
(ただし、中身は乳飲料など複数ブランドを陳列)

(出所)ヒアリングよりみずほ銀行産業調査部作成。写真は筆者撮影

(巻末資料 以上)

## 引用文献・参考文献

- ◆ 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告（2013年度）」
- ◆ 人口ボーナス再論－demographyよりhuman capital－, 叶 芳和, 日本経済大学大学院  
紀要 2013年, Vol.1, No.1, pp71-79
- ◆ 「インド 富をもたらす豆」、NHK  
([http://www.nhk.or.jp/worldnet/archives/year/detail20130908\\_369.html](http://www.nhk.or.jp/worldnet/archives/year/detail20130908_369.html))
- ◆ JETRO「インドと組む」～日印企業によるパートナーリングの実態～報告書 2013年7月
- ◆ JETRO「小売業の外資開放には依然慎重-アジアの卸小売りと物流への外資規制」  
(<http://www.jetro.go.jp/world/asia/in/biznews/52e743e090880>)
- ◆ JETRO「インドにおける加工食品流通構造調査」、平成23年度 農林水産省補助金「農山漁村6次産業化対策事業」「東アジア食品産業海外展開支援事業」2012年3月
- ◆ JETRO「流通構造から見る新興国市場」、2012年11月
- ◆ JETRO「インド・ASEAN 流通ネットワーク調査」、2011年3月
- ◆ GLOBAL CSR STUDY 2013, CONE COMMUNICATIONS/ECHO
- ◆ 「CSR（企業の社会的責任）に関する意識調査」、NTT データスミス、2009年9月  
<http://www.jmra-net.or.jp/pdf/document/membership/release/csr20090916.pdf>
- ◆ 電通総研「Global Insight Report, March 2012, Vol.2」
- ◆ 農林水産省補助事業 東アジア食品産業海外展開支援事業 インド食品市場調査 調査報告書、電通、2012年3月
- ◆ 電通「ジャパン・ブランド調査」2012年
- ◆ 経済産業省 平成21年度アジア消費トレンド研究会報告書、ヒアリング調査
- ◆ 世界調味料の分布、ミツカン 水の文化センター  
(<http://www.mizu.gr.jp/archives/recommended.html>)
- ◆ A Sharma\*, K Sharma and KP Mathur, Growth pattern and prevalence of obesity in affluent schoolchildren of Delhi, Public Health Nutrition: 2007 May; 10 (5) :485-491
- ◆ Cole TJ, Bellizzi MC, Flegal KM, Dietz WH. Establishing a standard definition for child overweight and obesity worldwide: international survey. British Medical Journal 2000; 320: 1240
- ◆ Morgan Stanley “India Consumer & Retail”, 2011
- ◆ 農林水産省 東アジア食品産業海外展開支援事業 「食習慣の観点から見たインド市場参入可能性の調査研究」
- ◆ JETRO「インド進出日系企業動向と現地の最新ビジネス事情」、2013年7月
- ◆ 野村総合研究所「転換期を迎えるインド 変化をチャンスに変える日本企業の戦略」、東洋経済新報社、2012年
- ◆ NHK スペシャル取材班「続・インドの衝撃 猛烈インド流ビジネスに学べ」

## 統計データ

- ◆ United Nations, World Population Prospects: The 2012 Revision
- ◆ IMF Economic Outlook January 2014
- ◆ United Nations, FAO STAT
- ◆ Production, Supply and Distribution (United States Department of Agriculture: アメリカ合衆国農務省, USDA)
- ◆ Agricultural and Processed Food Products Export Development Authority (インド農産物輸出開発局, APEDA)
- ◆ DGCIS (The Directorate General of Commercial Intelligence and Statistics), under Ministry of Commerce, Government of India
- ◆ 「食品トレンド 2012-2013」日本食糧新聞社
- ◆ National Family Health Survey (NFHS-3) 2005-2006, インド保健家族省
- ◆ 国際糖尿病連合 (IDF) Diabetes Atlas (1st Edition - 6th Edition)
- ◆ WHO, World Health Statistics 2013
- ◆ World Bank, World Development Indicators
- ◆ United Nations, Comtrade
- ◆ Ministry of Overseas Indian Affairs
- ◆ Joshua Project, A ministry of the U.S. Center for World Mission  
(<http://joshuaproject.net/people-clusters.php?peo2=182>)
- ◆ “Data Book for Deputy Chairman, 18th December 2013” Planning Commission (インド政府計画委員会)
- ◆ United Nations, World Urbanization Prospects, The 2011 Revision
- ◆ “India Retail Report 2013”, Images Group

## 企業 Web サイト

- ◆ ITC Limited (<http://www.itcportal.com>)
- ◆ Britannia Industries Limited (<http://www.britannia.co.in>, <http://www.ihealthu.com/>)
- ◆ Parle Product (<http://www.parleproducts.com/>)
- ◆ The Coca-Cola Company (<http://www.coca-colaindia.com/>)
- ◆ Dabur India Limited (<http://www.dabur.com/>)
- ◆ Aachi Group (<http://www.aachigroup.com/>)
- ◆ CavinKare Pvt. Ltd (<http://www.cavinkare.com/>)
- ◆ Lotte India Corporation Ltd ([www.lotteindia.com/](http://www.lotteindia.com/))

- ◆ 日清食品ホールディングス (<http://www.nissin.com/>)
- ◆ カゴメ株式会社 (<http://www.kagome.co.jp/>)
- ◆ サントリーホールディングス (<http://www.suntory.co.jp/>)

(本稿に関するお問合せ先)

みずほ銀行 産業調査部 流通・食品チーム  
穂苅 由紀  
[yuki.hokari@mizuho-bk.co.jp](mailto:yuki.hokari@mizuho-bk.co.jp)

©2014 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

**MIZUHO**



**One**MIZUHO  
未来へ。お客さまとともに

