

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～

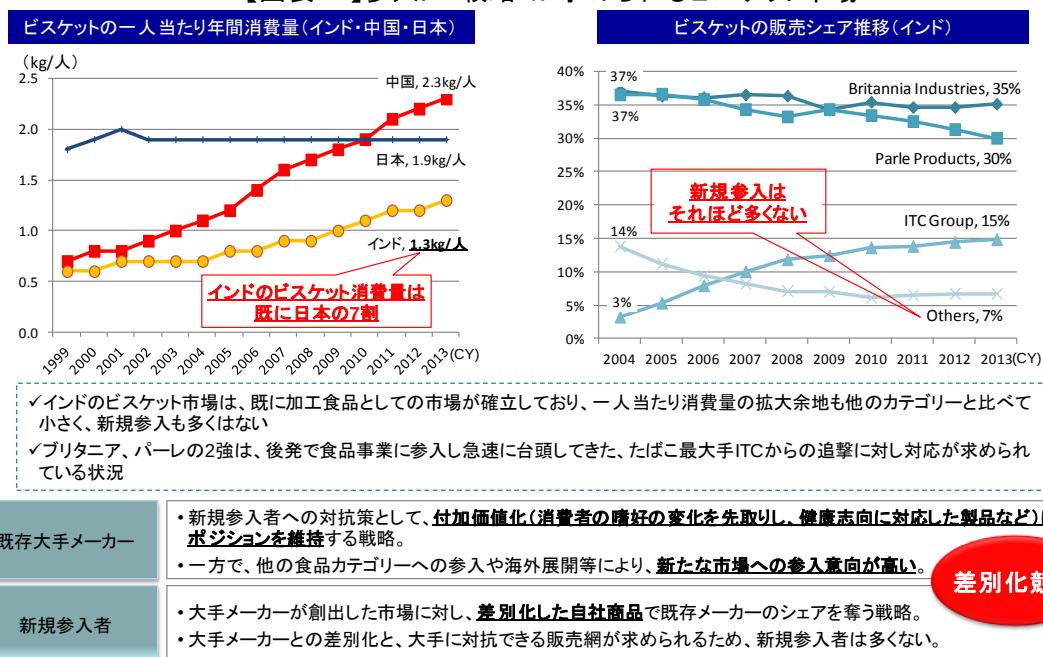
消費者の食生活に定着しているビスケット

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



(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



(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)

未だ導入期にある飲料市場 ～相次ぐ新規参入～

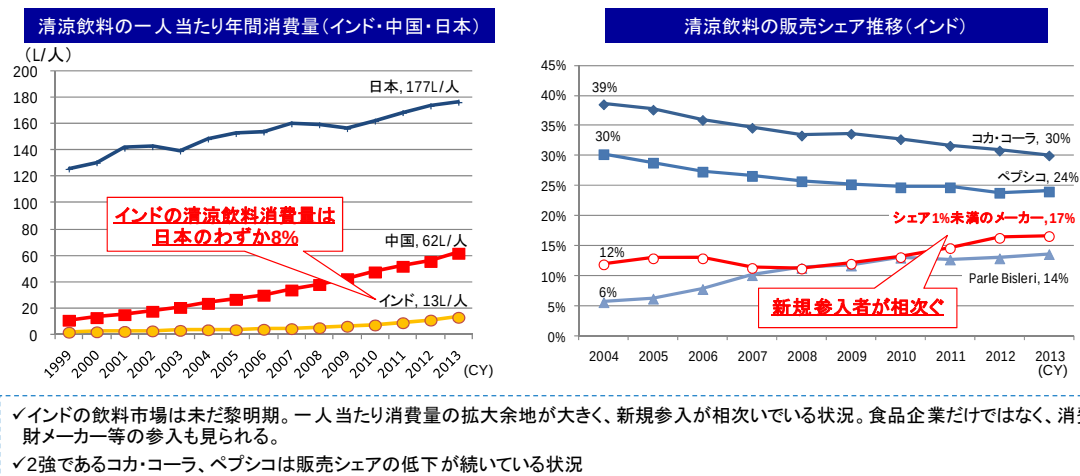
清涼飲料市場は未だ導入期。新規参入が相次ぐ

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

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¹⁹)、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。

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には理解しているが、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ー(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



既存大手メーカー

- ・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、新たなカテゴリーの創出する方向。
- ・販売網の拡大のための投資

新規参入者

- ・大手メーカーが創出した市場(炭酸飲料、フルーツ飲料)にフォロワーとして参入する意向が高い
- ・製品の差別化ニーズは強くない。自社が別カテゴリー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ないわけではなく、参入余地があるとの認識)。

参入競争

(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

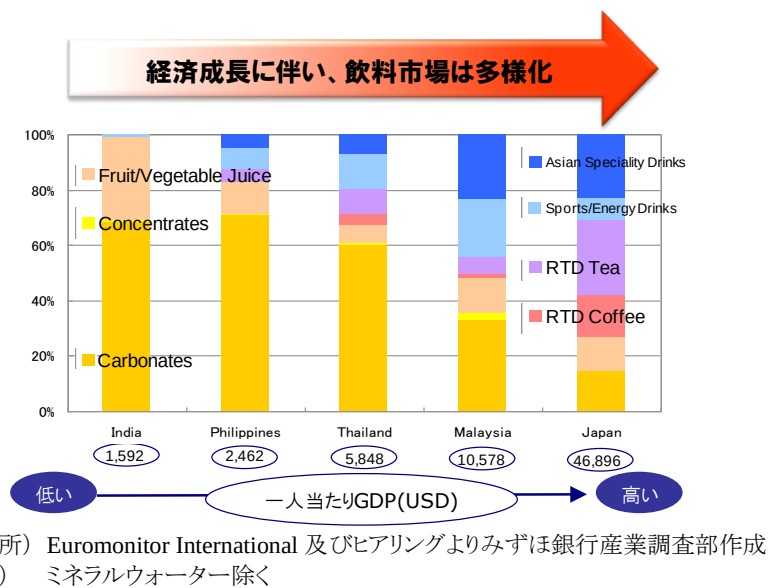
これに対し、大手ペプシコは炭酸飲料以外の新たな市場を開拓する戦略だ。具体的には、現地大手 TATA グローバルビバレッジと提携し、インドではまだニーズが顕在化していない、エナジー飲料・機能飲料を開発し上市している。一般的

¹⁹ 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)



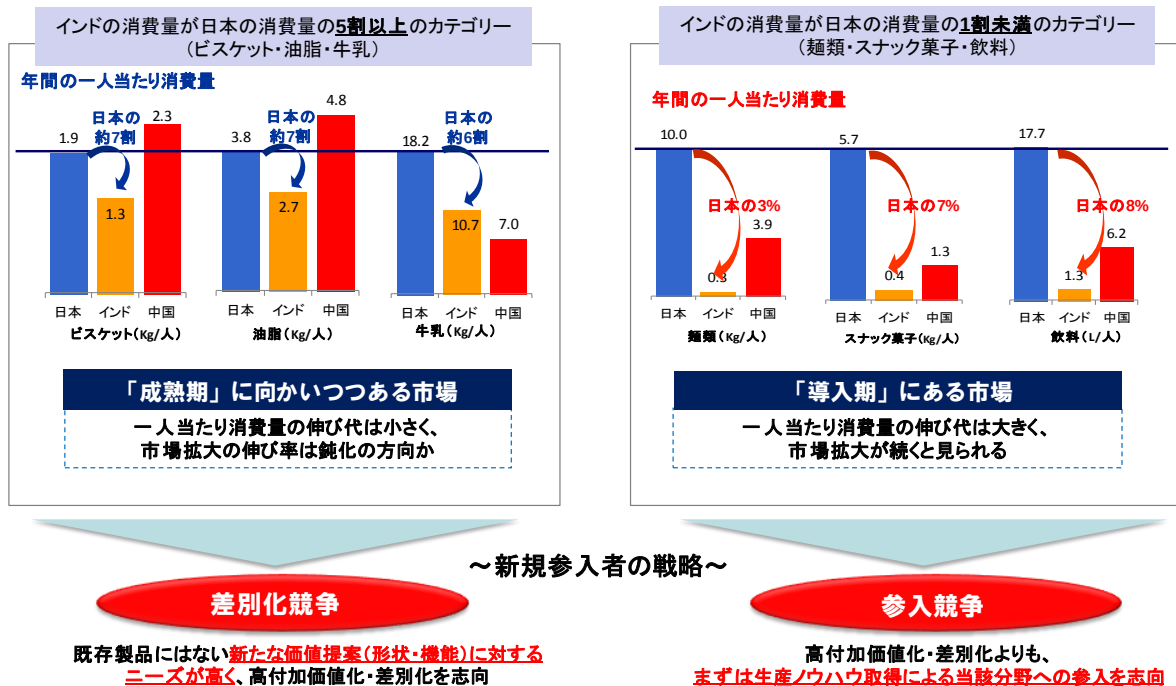
日本企業へのインプリケーション ～製品戦略の観点から～

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・機功能性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

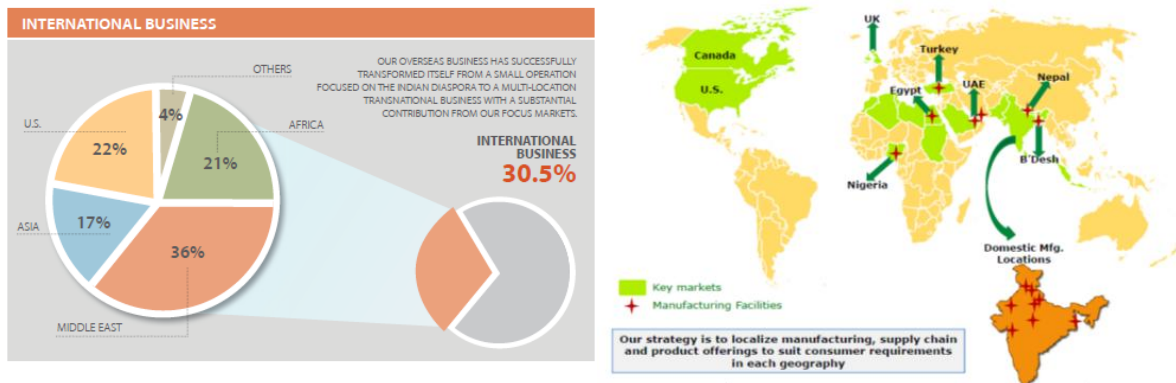
海外展開は大手食品メーカーの重要戦略のひとつ

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



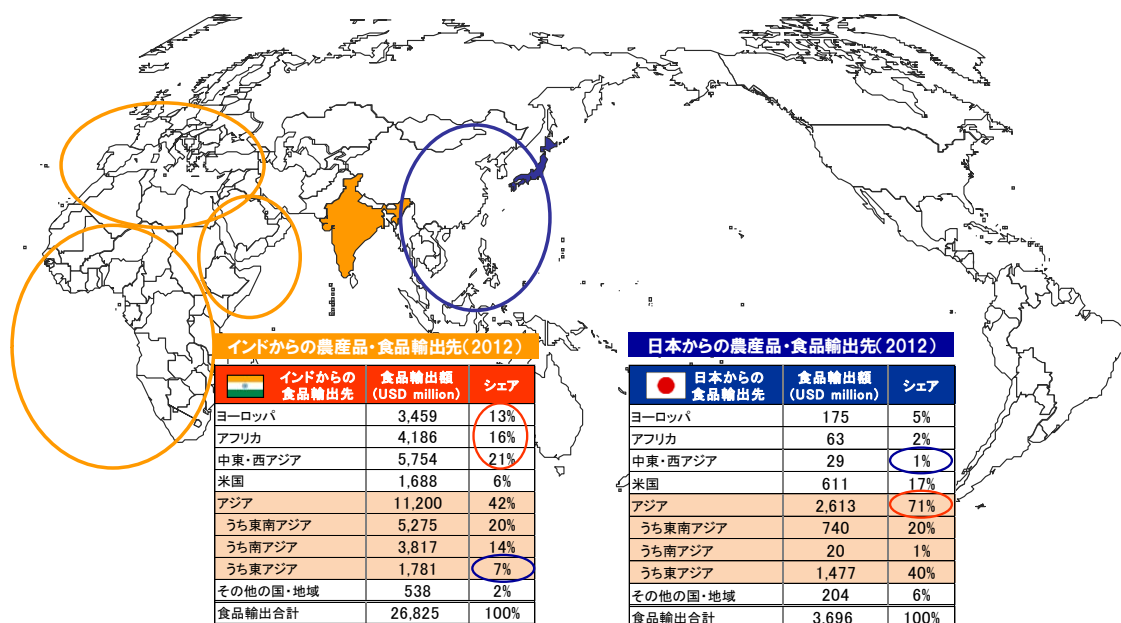
(出所) ダブール社 Web サイト(<http://www.dabur.com/>)

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】)。

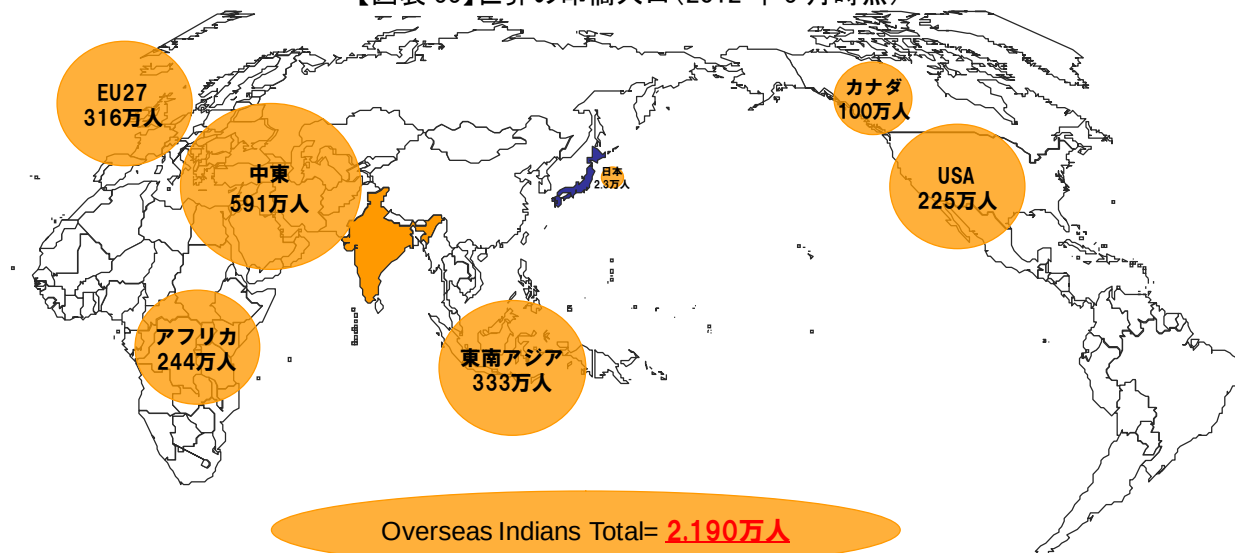
【図表 54】インドの農林水産物・食品輸出先（日本との比較）



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

(注 1) 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)

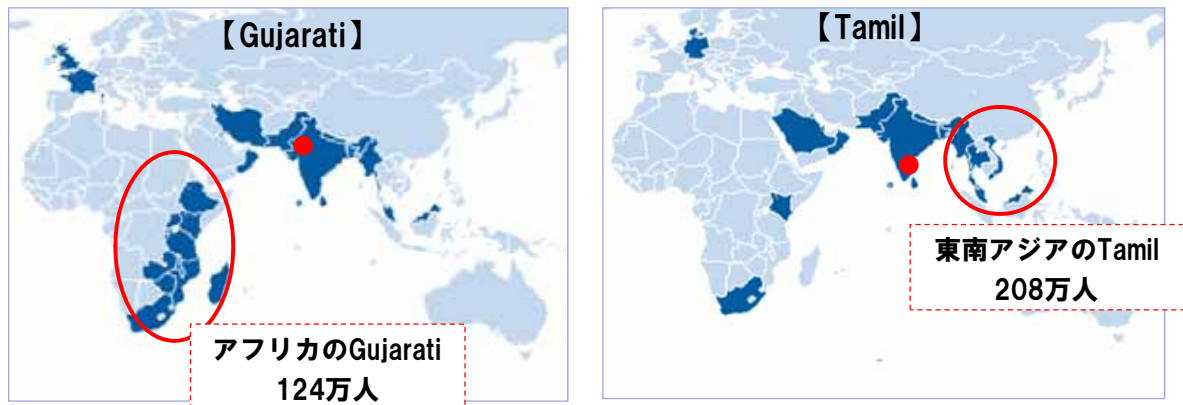


(出所) Ministry of Overseas Indian Affairs より、みずほ銀行産業調査部作成

(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、全土ベースでおおよそ 300～500 万店舗²⁰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。

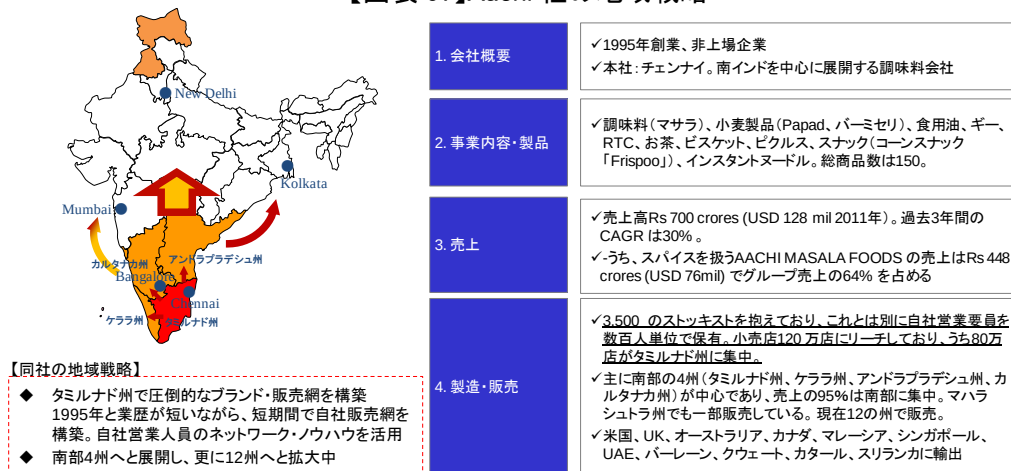
Aachi 社は、タミルナド州を中心にインド南部に展開する調味料メーカーであり、創業は 1995 年と比較的新しい(【図表 57】)。南部 4 州を中心に展開しており、製品を 120 万店舗²¹(うち 80 万店舗²²がタミルナド州に集中)に配荷している。当社の特徴は比較的短期間で 120 万店という巨大な販売網を構築している点である。自社に数百人単位で営業マンを抱え、新たな製品を投入する際には、契約先のディストリビューターに任せるのではなく自社営業マンが随行し交渉に当たっているという。同社は、南部で培ったノウハウを活用しながら、更に北部へと販売網を拡大する戦略である。

²⁰ 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。

²¹ Aachi グループ Web サイトより

²² 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～

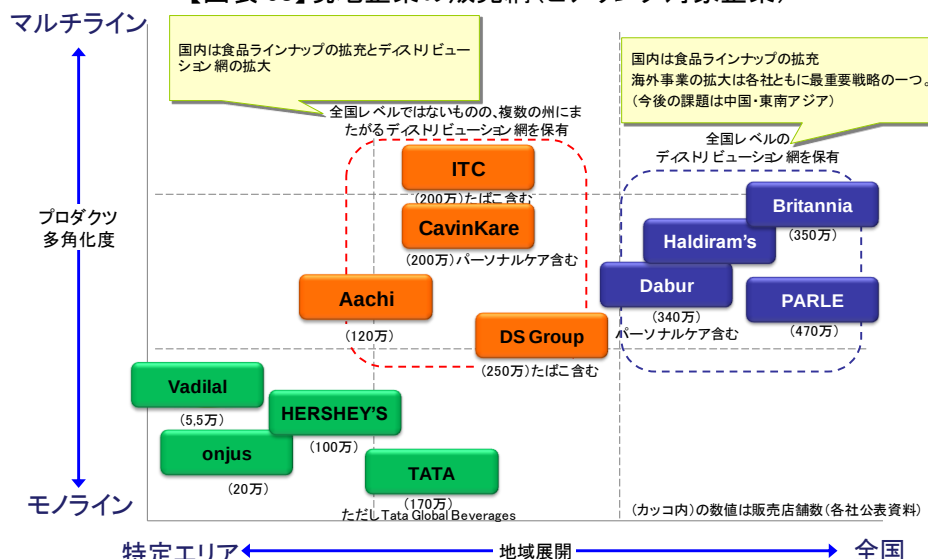
日本メーカーが参考とすべきリージョナルメーカーの地域戦略

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い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²³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る。

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低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。

²³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。

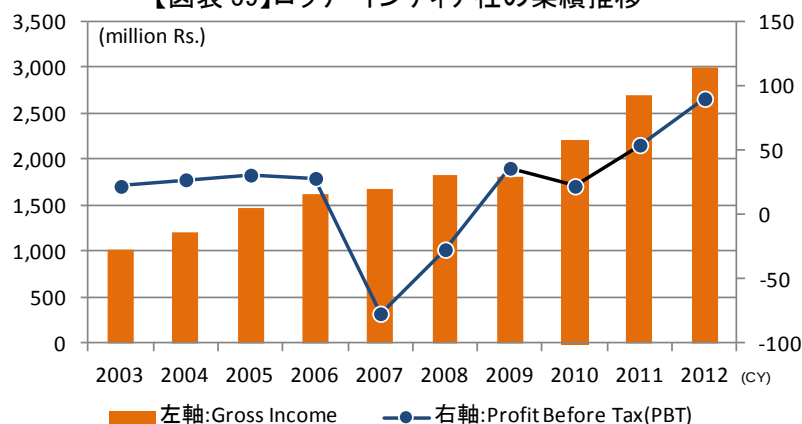
コラム:外資系企業の戦略～韓国ロッテ社の事例～

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(Confectionary)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・インド社業績推移



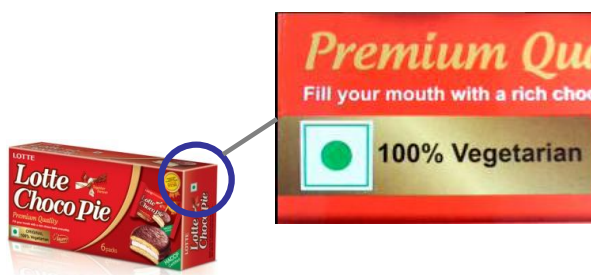
(出所) Lotte India 社決算資料(http://www.lotteindia.com/II_AnnualReports.html)よりみずほ銀行産業調査部作成

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・インディア社製品(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。