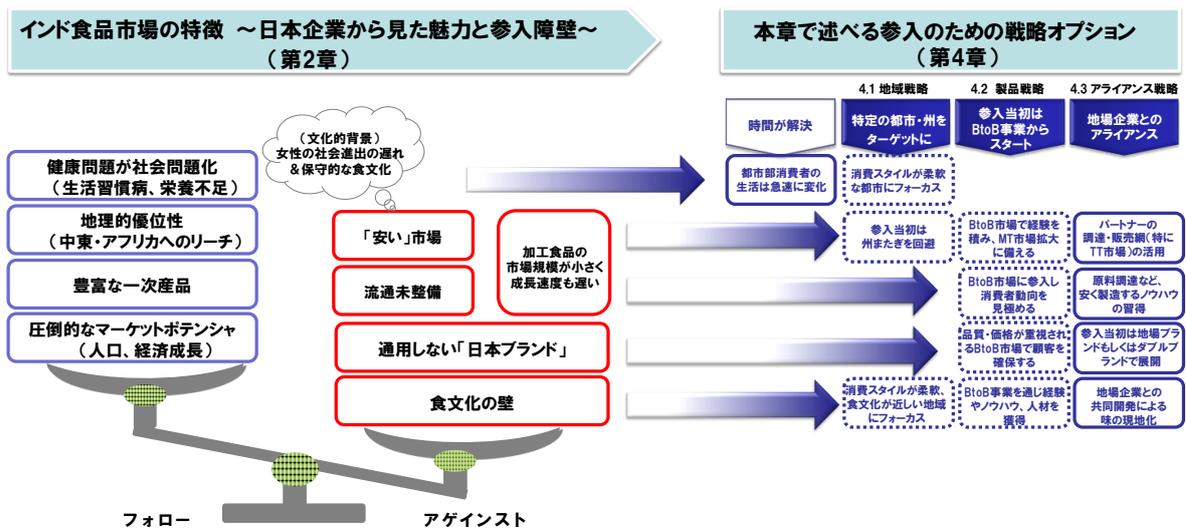


第4章 日本企業の参入オプション

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。

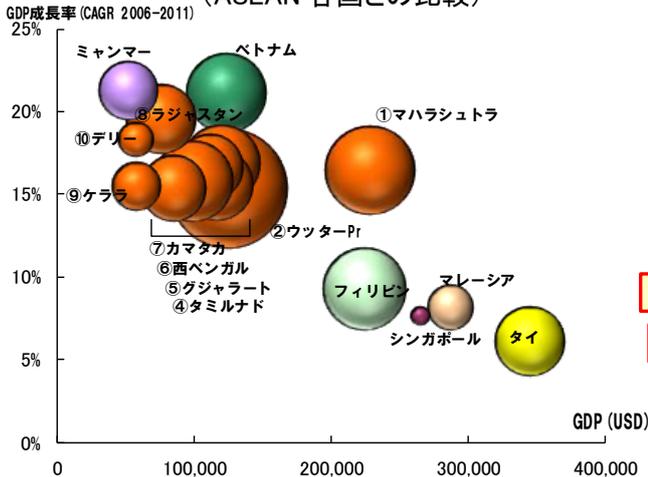
特定の州・都市にフォーカスしてもなお魅力的なインド市場

【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

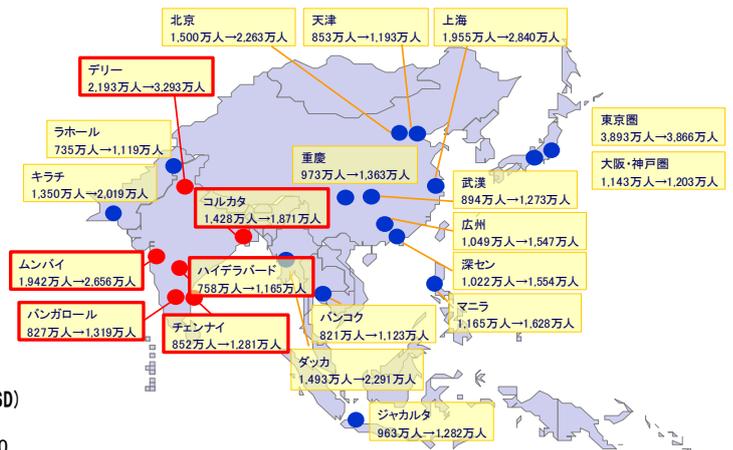
して、蓄積した経験値を活用し、次の都市もしくは農村部への進出を展望すべきであろう。

【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, 18th 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)

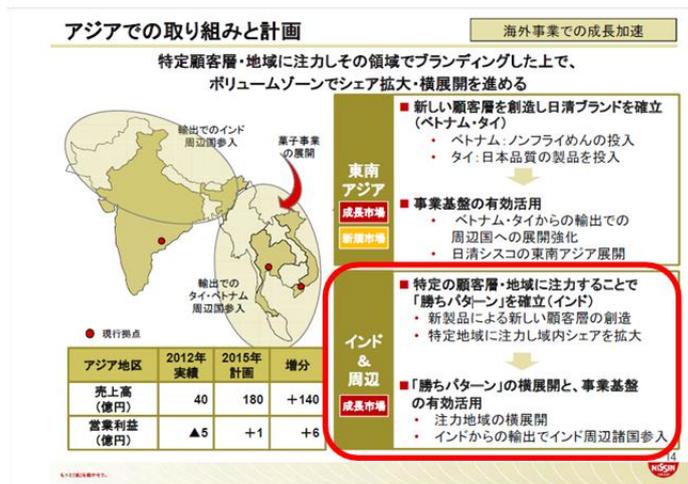


(出所) 国連 World Urbanization Prospects, The 2011 Revision よりみずほ銀行産業調査部作成

(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

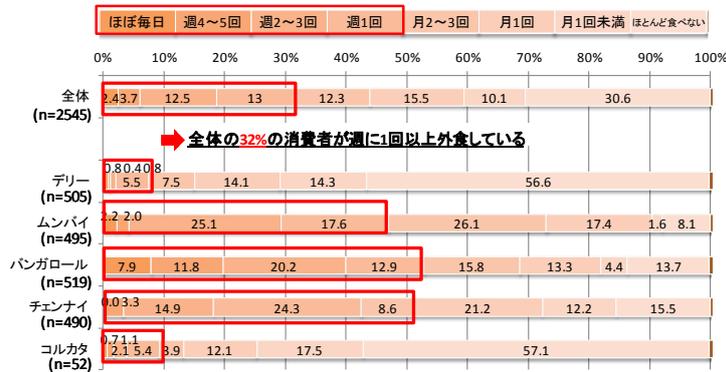
		(一般論)海外市場	インド市場
<p>ブランド訴求が求められる</p> <p>高</p> <p>家庭用比率</p> <p>低</p> <p>現地適応が求められる(調達・販売)</p>	<p>◎青字：プラス材料</p> <p>△赤字：マイナス材料</p>		
	清涼飲料・菓子	<p>◎間食需要の取り込みによる参入が可能</p> <p>◎商品開発力や高品質・高付加価値を發揮しやすい</p> <p>△グローバルブランドとの競争が激しい</p>	<p>◎間食需要が大きい</p> <p>△消費者は現段階では「品質」より「価格」を重視</p> <p>△グローバルブランドが既に地位を築いている。更に、日本ブ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

(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

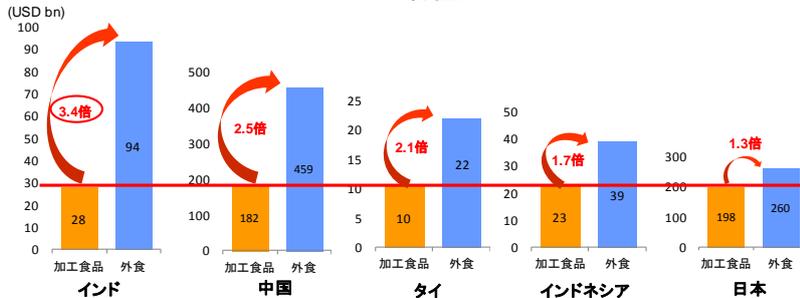
BtoB 市場では、ブランドよりも品質や価格が重視され、取引は BtoC 市場に比べれば安定的である。インド人消費者は、必ずしも外食頻度が高いわけではないが、特に南部の都市部においては外食習慣が拡大している(【図表 68】)。実際に、インドは加工食品市場と外食市場を比べると、外食市場が圧倒的に大きいという特徴がある(【図表 69、70】)。

【図表 68】インドの都市生活者の外食比率

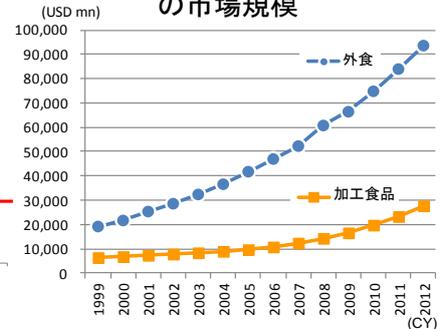


(出所) 農林水産省補助事業 東アジア食品産業海外展開支援事業 インド食品市場調査 調査報告書 2012年3月(株式会社電通)よりみずほ銀行産業調査部作成

【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

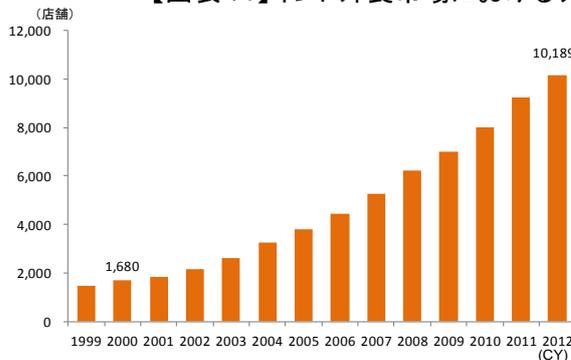


(出所) 【図表 69, 70 ともに Euromonitor International よりみずほ銀行産業調査部作成

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



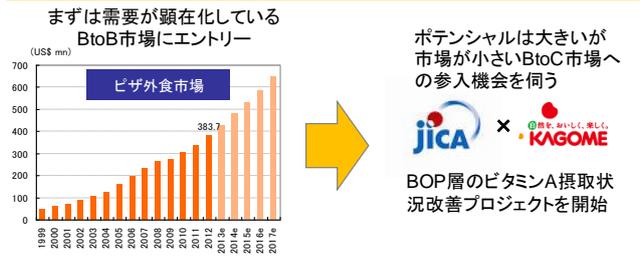
【インド市場の魅力と課題】

- ◆ 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



(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

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。

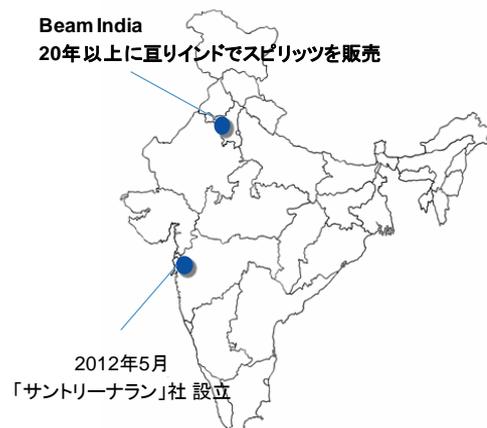
一方の飲料市場、もしくはアルコール市場では、「日本ブランドが通用しない」「高付加価値製品や、高度な製造技術に対するニーズが低い」ことを踏まえれば、高度ではない製造技術を活用したインド人消費者向けの飲料を“地場ブランド”で展開し将来の差別化ニーズの顕在化に備える、もしくは既に地位を確立しているブランドを獲得し既存ブランドを育成しながら消費者の差別化ニーズに対応していく、という選択肢が現実的ではないかと考えられる。前者は、参入当初は OEM もしくは技術協力に近い形となり、「自社ブランドの展開」も「連結による収益貢献」も期待できないため、こうしたスキームでの参入においては長期的なビジョンとコミット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 年にラディコ・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
現地企業との提携 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 業務提携（販売代理契約、OEM供給等） 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 合弁事業（JV） 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 資本提携（出資） 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 現地企業買収・カープアウト買収 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 単独での事業拡大 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の買収に踏み切る戦略としては有効か	◎	◎	×	

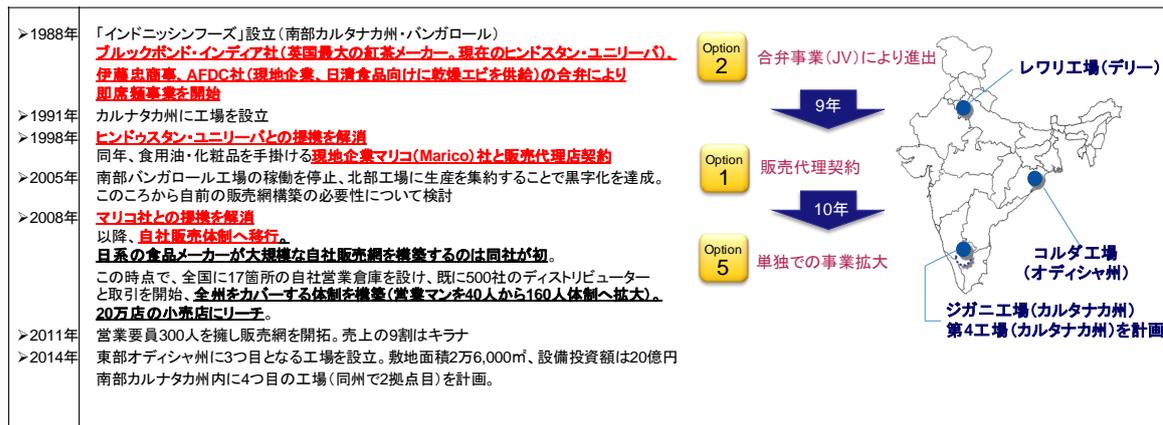
（出所）みずほ銀行産業調査部作成

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「進出しにく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