

ウォルマートの グローバル・マーケティング戦略における インド市場の位置づけに関する一考察

丸 谷 雄一郎

I. はじめに

BRICSの一角を占めるインド小売市場の潜在性に関して議論の余地はなく¹⁾、ウォルマートも2004年に誕生したシン政権の構造改革以降常に有力市場としてインドを意識続け、2005年5月には当時の国際部門CEOであったジョン・メンツァー氏がシン首相と会談し、「我々がインドに進出すれば、(冷凍・冷蔵品物流の)コールドチェーンが整備され、農産物のロスが大きく低減する」と強調するなど積極的な働きかけを行っていた²⁾。シン政権は不動産開発の外資開放、航空金融分野などの外資出資制限緩和、所得税の非課税枠拡大と矢継ぎ早に改革を進め、2006年2月には外資が単一ブランドの専門店への51%までの出資を可能にする規制緩和に踏み切った。2010年にはこの動きにいち早くザラなどのブランドを展開するインディテックス社が対応し、資本規制に対応した合弁企業を地元財閥のタタ・グループをパートナーとして設立している。

ウォルマートは2006年5月に韓国、7月にドイツから撤退を発表し、新興国重視を鮮明にしていた時期であったが、当時のリー・スコットCEOは同年6月の株主総会で中国と中米での積極出店と並んで、国際化戦略においてインド市場進出を目指すことを明言した³⁾。中国や中米でのその後の出店攻勢がなされていることや、2007年8月には地元携帯サービス大手のバルティ・グループと折半出資の合弁により卸売市場に参入し⁴⁾、2009年5月にパキスタンとの国境に近いパンジャブ州アムリツァルにキャッシュ・アンド・キャリー(以下C&C)業態の卸売店舗を開店していたことから、小売参入に関しても、当時インドの規制緩和待ちの状況であったことは明確である。

2011年9月には当時の第2次シン政権が大型スーパーやコンビニエンスストアなど複数ブランドの商品を取り扱う総合小売業に、外資出資を大都市圏で最大51%まで認めることを決定したとの報道が流れたが⁵⁾、決定は与野党の反対で12月に先送りされ、2012年9月になってようやく厳しい条件付きでの外資による最大51%までの出資が可能となった(表1参照)⁶⁾。

規制緩和決定後、ウォルマートはインド国内において提携先であるバルティ・グループの持ち株会社の転換社債を2010年に購入していたという違法投資問題と、米国ロビー活動が

表1 マルチブランド小売業のインド小売市場への外資参入条件

(1)	投資上限は51%であること
(2)	果物、野菜、穀物、豆、生きた家禽（かきん）類、魚介類、その他肉製品を含む農水産品は固有のブランド名のないものであること
(3)	農産物の調達には政府が優先権を有すること
(4)	最低投資額は1億USドルであること
(5)	最初の投資から3年以内に、投資額の最低50%を土地の購入や賃貸費用以外のインフラ整備（製造、包装、流通、倉庫の整備など）に投入すること
(6)	製品調達額の30%をインド国内の小規模産業（工場、設備への投資額が100万ドル以下）から調達すること 初めの5年間は製品調達総額の平均で達成すればよいが、その後は1年ごとに達成すること
(7)	店舗は人口100万人以上の都市に立地すること

注：1) 実際の施行については各州や連邦直轄地の判断に任せられている。

2) 上記に該当するマルチブランド小売業が電子商取引による小売販売をすることは認められていない。

3) 外国投資促進委員会（FIPB）による認可検討に先立って、商工省産業政策促進局（DIPP）が条件を満たす投資か否かを確認する。詳細は日本貿易振興機構（JETRO）ホームページを参照のこと。

（出所）横井（2014），145頁。

「贈賄にあたる」というロビー問題が指摘された⁷⁾。2013年6月にはインド事業責任者の交代を発表し、10月には違法投資問題の対象となっていたバルティ・グループの転換社債をバルティに売却し、20店舗の卸売店舗を展開済みの合弁会社のバルティ側の保有株を買い取り単独出資に切り替えた。

2014年5月に発足したモディ新政権は積極的な外資誘致を目指すとしつつも、複数ブランドの商品を取り扱う総合小売業の外資参入には反対している。卸売で事業を行っていたカルフルは2014年7月には撤退を表明し、2015年6月には政府はスーパーやコンビニエンスストアなど複数のブランドを取り扱う小売業について外国直接投資を認めない方針を明らかにし⁸⁾、外資参入を積極化する動きは見えていない。

以上の問題意識に基づいて、本稿ではウォルマートのグローバル・マーケティング戦略を踏まえた上で、同社の最大の潜在市場であるインド市場の位置づけに関して若干の考察を行っていく。

II. ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略

1. 参入市場

ウォルマートの本格的な海外進出は1991年から開始され、初期の香港（1995年）とインドネシア（1997年）からの撤退、試行錯誤期の韓国とドイツ（2006年）からの撤退を経て、現在の出店国は北米のカナダ、メキシコ、中米5か国、中南米のブラジル、アルゼンチン、

表 2 ウォルマートのグローバル市場参入戦略

参入方法	参入時期	参入国	参入経緯
買 取	1994 年	カナダ	ウールコを買収
	1998 年	韓 国	マクロの合併事業を買収（撤退済み）
	1998 年	ドイツ	ベルトカウフを買収（撤退済み）
	1999 年	英 国	アズタを買収
	2009 年	チ リ	D&Sを買収
合 弁	1991 年	メキシコ	シフラと合併
	1995 年	ブラジル	ロハス・アメリカーナと合併
	1996 年	中 国	現地資本と合併
	2002 年	日 本	西友に資本参加
	2005 年	中米 5 か国	CARHCO と合併
	2009 年	インド	バルティ・グループと合併
	2011 年	南アフリカ他	マスマートに資本参加
ゼロからの進出	1995 年	アルゼンチン	

チリ、アジアの中国、日本、インド（卸のみ）、欧州の英国、アフリカ 13 カ国である（表 2 参照）。

ドーソン・ムコヤマ（2014）の小売国際化の特徴を分析する枠組である GPS マップを用いて分析すれば、ライバルといわれてきたカルフルに比して地理的範囲の拡大もフォーマット数の増加も相対的にゆっくりであったが、創業者の死後国際化が本格化した後には、地理的範囲の拡大もフォーマットの数の増加も急激になされたことがわかる（図 1 及び図 2 参照）。

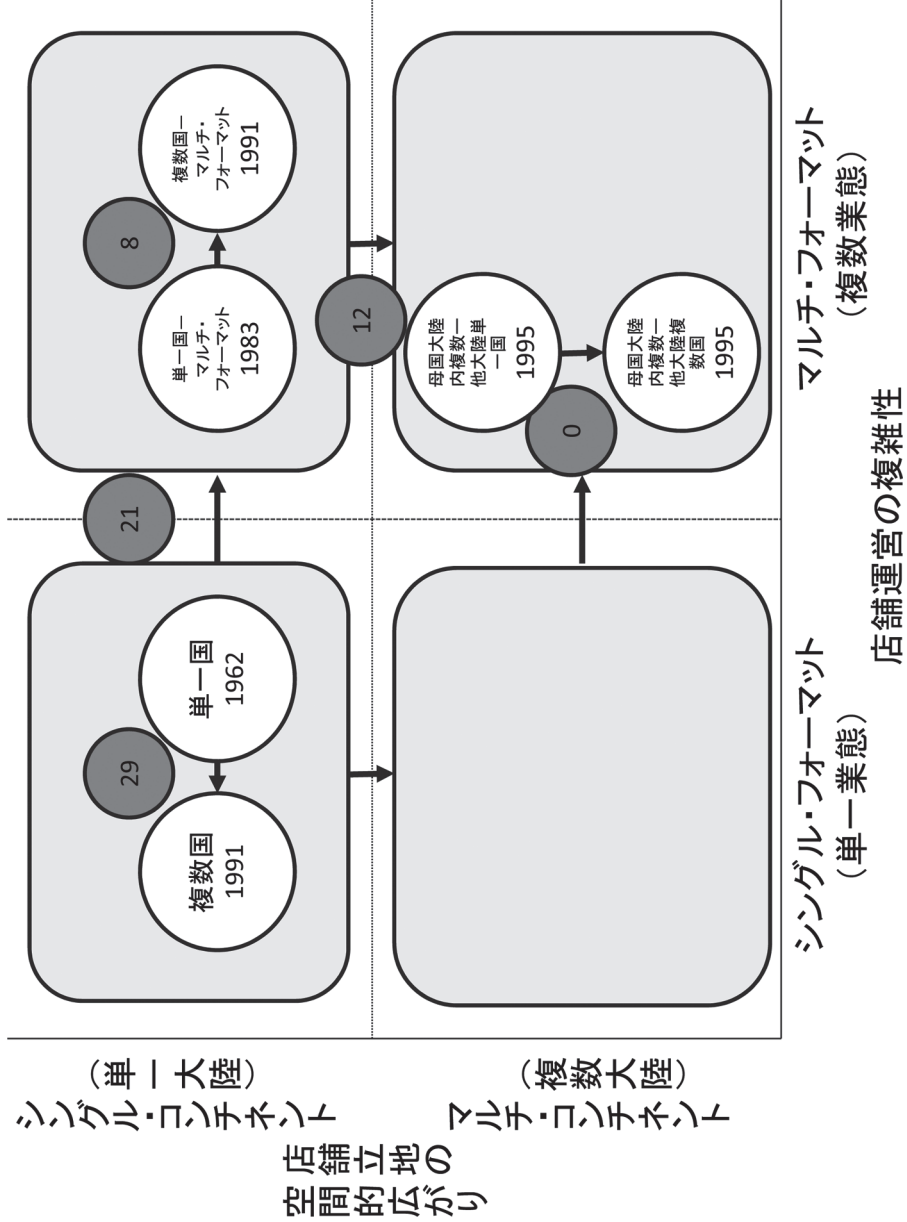
進出国の中では、母国米国とともにカナダと NAFTA（北米自由貿易協定）を締結しているメキシコ市場の成功は圧倒的であり、韓国とドイツから撤退の後の 2006 年以降、中国やブラジルといった新興市場を重視する路線が明確となった。

しかし、近年国際部門の成長スピードはメキシコにおける出店許可にまつわる賄賂の発覚といったスキャンダル⁹⁾ や新興国経済の成長鈍化により遅くなり（表 3 参照）、2015 年度決算ではとうとう国際部門全体の売上高は前年比 0.3% 減少とマイナスとなり、ウォルマートの売上全体に対する比率も前年比 0.7% 減少の 28.2% に低下した。同社の国際展開は現在明らかに 1 つの踊り場に差し掛かっており、調整局面が継続しているように見える¹⁰⁾。

2. 参入方法

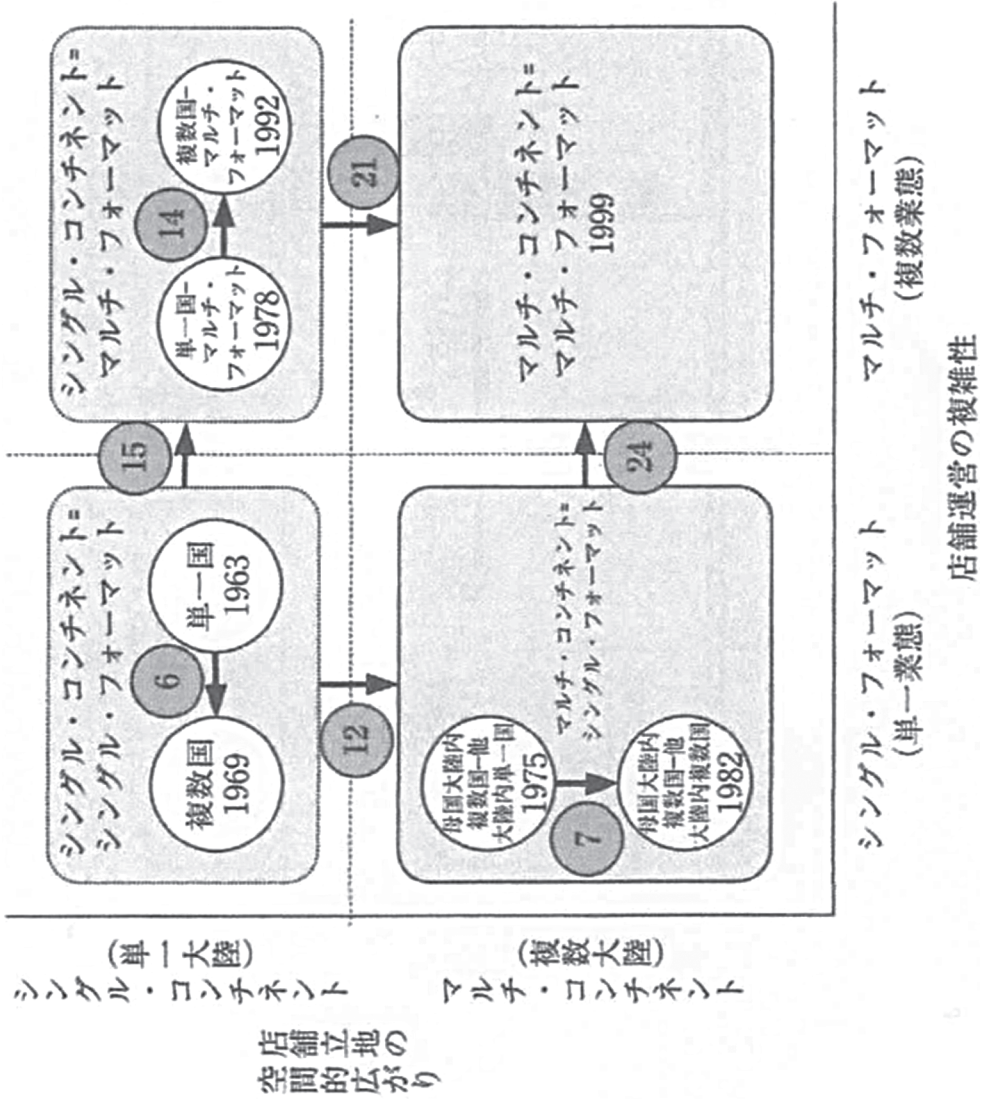
ウォルマートが国際市場参入に際して採用した方法は現地企業による買収、合併による進出、ゼロからの進出の 3 つであり、今後はカナダのような規制が少なく、リスクも低い諸国では買収、規制リスクともに大きいインド市場では合併後買収といったように、進出候補国

図1 GPS マップを用いたウォルマートのポジション移動の要約



出所) Dawson and Mukoyama (2014), p. 70 (日本語版 86 頁) にて提示した枠組みに基づいて、筆者が作成。

図 2 カルフォルのポジション移動の要約



出所) Dawson and Mukoyama (2014), p.72 (日本語版 90頁)。

表3 ウォルマートの主要新興市場における店舗数の増減の推移

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
全体	472	364	494	497	500	1094	497	-41	183
メキシコ	115	134	174	272	261	358	265	-154	91
ブラジル	4	14	32	89	45	33	46	-2	1
中国	17	149	41	36	49	42	23	12	6
その他	336	67	247	100	145	661	163	103	85
買収	中米		チリ			アフリカ			
	413		197			347			
撤退売却	独韓							メキシコ	
	-104							-360	

注) 2014年のメキシコの撤退売却はレストラン部門の売却である。

(出所) ウォルマートの各年度年次報告書の内容に基づいて、筆者が作成。

である新興市場への小売規制緩和前の早期進出と早期進出に伴うリスクヘッジといった観点から、市場の潜在性、規制リスクを総合的に判断した上での買収あるいは合併後買収による参入といった方法が選択されるとみられる。

3. 小売事業モデルの移転

ウォルマートは今後新興市場を重視した合併後買収あるいは買収を選択する可能性が高い。こうした選択は同社の小売事業モデルのスムーズな移転を目指したものである。同社の米国本国での小売事業モデルは田舎から都心へシフトしつつある出店戦略、多業態化を続ける業態戦略で構成される小売業務、取引関係が重要となる商品調達及び商品供給で構成されるが、小売事業モデル移転に際してはスムーズな移転を目指した試行錯誤を経て、成熟市場である本国と新興市場の相違と進出市場での成長の基盤となる買収あるいは合併を行う現地パートナーの資産を踏まえて、現在ではセオリーを構築しつつある(図3参照)。

Ⅲ. ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略におけるインド市場の位置づけ

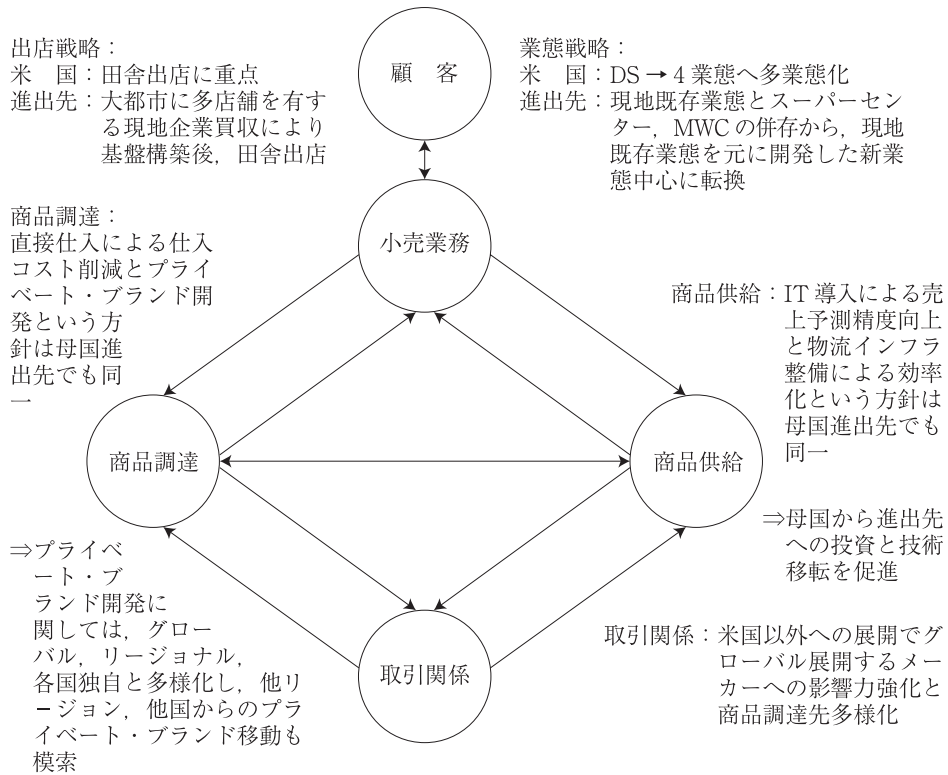
(1) 調整局面におけるインド市場の位置づけの分析枠組

ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略は新興市場の代表であるBRICSのうち、ロシアを除いて参入は終了し、ポストBRICS諸国を中心に常に進出機会を探索しつつも既述の事情により調整局面を迎えている。

矢作(2007)の示した特定企業における特定業態の国際化に関する組織行動モデル(図4参照)に、ウォルマートのインド進出事例を当てはめて検討してみると、インドは同社が既に進出済みの市場の中でも旧英国領ということも考慮しても市場特性の相違は大きく、心理

図 3 ウォルマートの小売事業モデルの国際移転

小売業務：母国と進出先で方針異なる



(出所) 矢作 (2007, 34 頁) の枠組みに基づいて、筆者が作成。

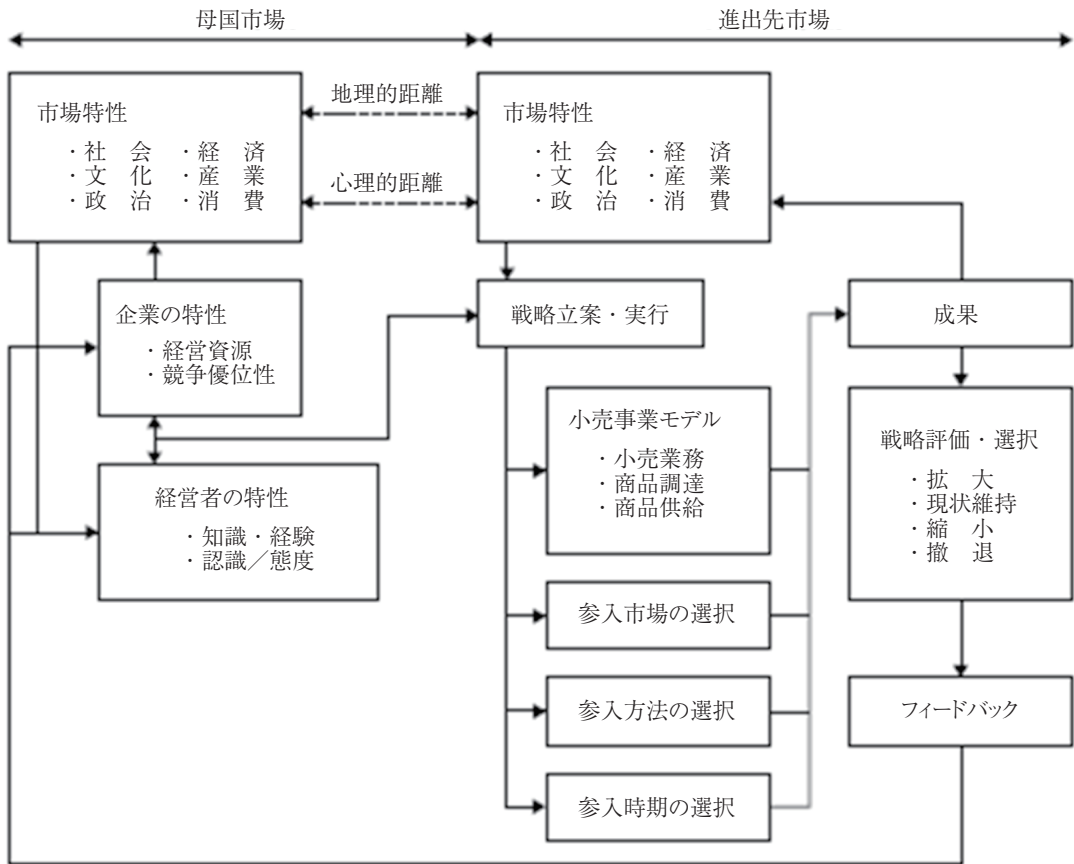
的距離と地理的距離双方とも最も離れた市場であるといえる。

同社は潤沢な経営資源と蓄積してきた新興市場での競争優位性の源泉となるノウハウを有するという企業特性を踏まえて戦略を立案し、インド市場へ現地企業との合弁による C&C 業態で参入し、小売事業モデルの移転に向けた準備を継続している状況にあるといえる。

同社のグローバル・マーケティング戦略を踏まえれば、調整局面にある現在、新規市場の参入のハードルは高くなっている。しかし、インド市場へは既に進出済みであり、インド市場の潜在性を踏まえれば、卸売での展開が一定程度拡大され、合弁での一定の経験もなされた現在、規制緩和さえなされれば短期的には一定の成果はあげやすいと考えられる。政治的要因の制約が過度に強まるといった要因がなければ、インド市場の位置づけは今後高まっていくと考えられる。

矢作 (2007) は地理的距離と心理的距離を規定する市場特性として、社会、経済、文化、産業、政治、消費という 6 つをあげている。小売国際化研究においても 1980 年代前半という早期に参入動機と参入方法の概念整理が行われ、代表的な研究であるアレクザンダーによ

図4 特定企業における特定業態の国際化に関する組織行動モデル



(注) Vida and Fairharst (1998), p.145 の図を参考にして、矢作が作成。
 (出所) 矢作 (2007), 11 頁。

る海外進出要因の分類は産業及び消費特性の代わりに小売構造要因を用いている。検討内容は現在でも類似していると考えられるので、現地化段階以前の参入段階における意思決定の検討においては一定の有用性があると考えられる。

今回はこの分類に基づいて、2015年2月に行った現地調査の結果を踏まえて、市場特性の検討を行うことを通じて、同社のグローバル・マーケティング戦略におけるインド市場における位置づけに関する若干の考察を行っていく。

2. ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略におけるインド市場の位置づけ

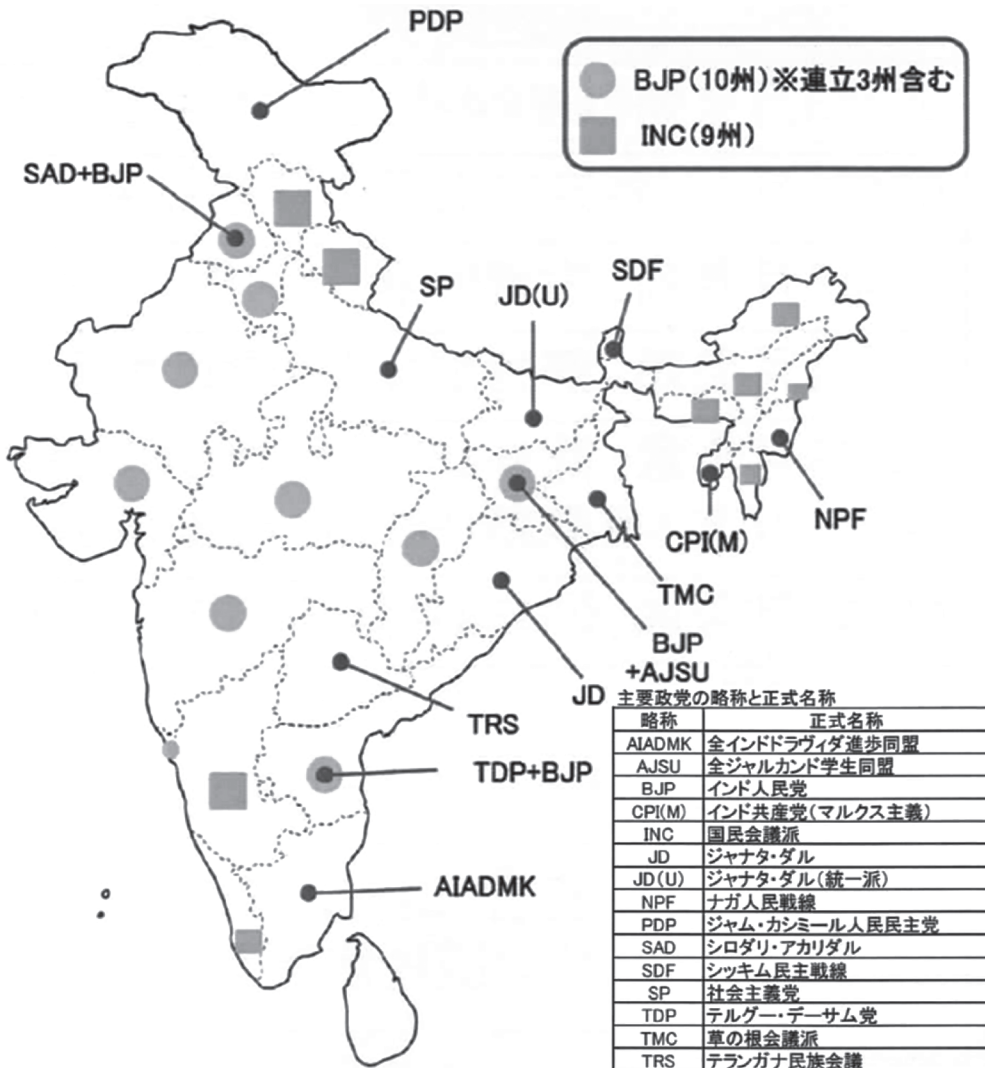
①政治的要因

政治機構の安定性、規制環境の厳しさ、政治風土が商業振興的である程度、消費者金融へ

の規制の厳しきなどがあげられるが、これらは参入方法や参入の際に用いた業態を規定する要因となっており、インドについては、ウォルマート、カルフル及びメトロといった国際展開に積極的な小売業者が現地企業の合併による C&C 業態を通じた進出を行ったことから強く影響を及ぼす要因であることは明らかである。

インドの地方政府は与党 BJP (インド人民党) が政権を担う州が連立 3 州を含めると 10 州と最多であるが、前与党 INC (国民会議派) が政権を担う州も 9 州ある他 (図 5 参照)、今回の視察の際に訪問した主要都市コルカタのある西ベンガル州において 30 年以上インド

図 5 インドの地方州政府を担う政党の状況 (2015 年 2 月現在)



出所) 日本貿易振興機構ニューデリー事務所に提供いただいた情報を、筆者が一部修正。

共産党（CPI-M）が政権を担ったように、多くの有力政党が地方に存在している。西ベンガル州自体は2011年5月に国民会議派との連立を組む地方政党トリナムル・ kongress党（草の根会議派略称 TMC）が政権を維持しているが、TMC 政権の維持はマタ・バナジー州首相の個人的な人気によるところが大きく¹¹⁾、政策は庶民の流動的な意向を踏まえた半ば一貫性のない状況になっている。

インドにおいてロジスティックスの発展を阻害する要因ともなっている州により非常に多様性を有する州境税にみられるように、1990年代までのメキシコや日本のように一党による長期政権や中国のような強力な中央政府が存在せず、地方政府に多くの政党が関与し政権交代も比較的頻繁に生じている状況において、インドの地方政府の権限はウォルマートがこれまで進出してきた諸国に比しても相対的に強いと考えられる。

中央政府は既述のように外資小売出店解禁の方針を打ち出しているが、実際の出店には州政府の同意が必要であり、2015年2月現在同意が得られたのは28州中11州に留まっており、その後10州に後退した（近江（2015））ことを踏まえると、法制度の施行自体も各州や各地区に委ねられているため、票田となっている莫大な生業的な小売業者の存在が今後も各地の政策に大きな影響を与えることを考慮すれば、小売業者の出店やその後の事業活動に際しても、地方政府の政策に左右されるとみられる。

②経済的要因

経済状況、潜在成長性、オペレーションコストの大きさ、市場成熟度、市場規模などがあげられるが、1991年の新経済政策への転換後の外資によるインドへの関心の高まりを強く促進した要因といえる（丸谷（2015））。

インド経済はリーマン・ショック後の影響で2008年に6.7%と一時期落ち込んだがすぐに回復し、BRICsとしてもはやされた2000年代以降は6-10%という高成長率を維持してきた。2010年の8.9%の成長以降、成長率は2011年6.7%、2012年4.5%と減速したが、2013年には4.7%と若干回復し、2014年にはGDP成長率の算出基準年の変更があったものの、推計値7.4%と持ち直している。

製造業の低成長が懸念材料であるといわれるが、モディ新政権はメイク・イン・インド（MAKE IN INDIA）キャンペーンを行い、防衛分野での外資出資可能比率の26%から49%への引き上げ、鉄道インフラの100%開放や建設要件（面積、投資金額等）の緩和を行うなど、製造業への外資呼び込みにも積極的である。製造業の成長の前提となり、オペレーションコストをも左右する労働改革にも積極的である。各種許認可申請のオンライン化、工場査察プロセスの透明化、従業員積立基金（EPF）の統一番号化などを既に行い、今後も労働法の改正を目指す方針である。上下院のねじれへの対応や既述の強く権限を有する地方政府の状況にも注視する必要があるが、中長期的には経済状況は改善していくとみられる。

表 4 インドの GDP, 民間最終消費支出及び小売市場規模の推移

単位千万インドルピー	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
GDP	5,582,623	6,477,827	7,784,115	9,009,722	10,113,281
民間最終消費支出	3,226,826	3,721,454	4,384,396	5,167,446	5,808,733
小売市場規模	1,731,743	2,119,634	2,221,764	2,850,055	3,382,228

出所) India Retail Forum (2015), p. 33.

インド小売市場は GDP の成長とそれに伴う消費支出の増加に伴って成長を続け、2013-14 年度では 3,893,425 千万ルピー (6,489 億ドル) であり、総選挙前の数値であることを考慮する必要があるが、2008-09 年度の 1,731,743 千万ルピーであるので、5 年間で 2 倍以上に増加した (表 4 参照)。総選挙後の若干の反動による鈍化を踏まえても、2016-17 年度には 6,156,333 千万ルピー (10,260.6 億ドル) に成長すると予測されている¹²⁾。

③社会的要因

現地の社会環境、人口統計上の傾向、人口の増減などがあげられるが、経済的要因と並んで外資によるインドへの関心への高まりを強く促進した要因となっている。インドは中国と並んで 10 億超の人口を有する市場であるが、中国が一人っ子政策という人口抑制政策を長期間維持したのに対して、インドはそういった政策は導入しておらず、国際連合によれば 2021 年には中国を追い抜いて世界第 1 位の人口となると予測され、今後もしばらくは人口ボーナスが継続する状況にある。

インドは階層内の熾烈な競争と自由放任主義によって各州間の所得格差が拡大し、都市部と農村間の地域間格差も拡大し、州内の都市・農村格差よりも州間の農村格差及び都市格差が大きい。中国においても改革開放政策によって、沿岸都市部と農村内陸部の地域格差は拡大したが、中国が沿岸都市部と農村内陸部といった中央政府の政策に沿った明確な傾向がみられるのとは対照的である¹³⁾。

インドの地方市場においても 2002 年に農業化学メーカーが農村向けスーパーマーケットの展開を開始したハリヤリ・キッサン・バザールのような事例も存在し (シンハ・ユニヤル (2012))¹⁴⁾、社会的要因との関連では、多くの相対的に低所得の農村人口を有するインドは一時期日本でも話題となり概念が定着してきた BOP 市場としても注目されている。農村の小学校での出張教育やプロジェクト・シャクティなどユニリーバの農村の BOP 層への積極的な取り組みにみられるように (丸谷 (2015))、多くの事例が報告されている。

④文化的要因

文化風土、文化の多様性、文化の受容度などがあげられるが、インドでの進出にして成否

を左右する要因である。今回の現地調査においても文化の多様性を意識することは多く、食事一つをとっても、過半数を占めるヒンズー教は殺生を禁じているので、利用したエアインディアの機内食も「ベジ（肉だけではなく魚や卵も使わない）」と「ノンベジ」に分かれているし、マクドナルドもバーガーキングも牛肉のハンバーガーはメニューに掲載されてすらない状況にある¹⁵⁾。

現地で行ったインタビューの中でも、こうした「ノンベジ」中心の食文化は彼らが唯一食べられる野菜の品質へのこだわりにつながっている。コールド・チェーンのオペレーション・レベルが低く、店舗に並ぶのに時間がかかる現状では、品質に一定の信頼をおけ、配送可能であり、割引やつけによる支払いが可能な馴染みのキラナ¹⁶⁾と呼ばれる一般小売店（図6参照）での購買を促進する要因となっていると分析していた¹⁷⁾。

輸入品を中心に自然志向の高級品を取り扱うゴドレージ財閥傘下のネイチャーズ・バスケット¹⁸⁾や小売最大手ビッグバザールを展開するフューチャー・グループ（Future Group）傘下のフードホール（図7参照）¹⁹⁾といった先駆的な取り組みも見られるが、インフラの制約がある上独自文化を有するインドにおいて欧米に近い生鮮食品のコールド・チェーンを構築するには相当の時間を要するとみられる（図8参照）。

⑤小売構造的要因

競争環境、市場集中度、業態の飽和の程度、経営環境などがあげられる。インド小売市場は成長しているため、幅広く事業を行う財閥が続々と参入し、競争環境は厳しいが、近代化が遅れており、近代的小売業者の比重は非常に低く、近代的小売の市場シェアは未だ9.8%に過ぎないが、成長率に関しては今後も継続的に伝統的小売業者を上回ると考えられる。ボストン・コンサルティング・グループ・インドの分析によれば、2015年から2020年までの成長率は伝統的小売業者が年平均10%の成長率であるのに対して、近代的小売業者は年平均21%の成長率が見込まれる（Singhi, Mall, Mathur, and Bajaj (2015)）

非食品において相対的に近代化が進み、時計61.6%。衣類及びアパレルの43.1%、靴41.7%と平均を大きく上回っているのに対して、フード及びグロサリー1.6%、薬局5.9%、メガネ8.3%と平均を下回っている（表5参照）²⁰⁾。

非食品ではタタ、ビルラ及びリライアンスの三大財閥など大手財閥が店舗展開を積極的に行的、自社が保有するブランドを普及させていくための店舗を全国展開してきた。

タタ・グループの時計ブランドであるタイタンは典型例であり、同ブランドは既述のように時計の近代的小売での売上高を61.6%と過半数を上回る状況にまで拡大する原動力となり、人口100万人以上の都市の89.3%に同ブランドの専門店が出店している（図6参照）²¹⁾。タイタン・ブランドは数少ないインド発のグローバル・ブランドとなりつつある。近年では同グループは各国の有力小売業者との合併に積極的であり、2010年にはザラと2013年には

図 6 インドのパバママストアキアラナの外観と店内の様子

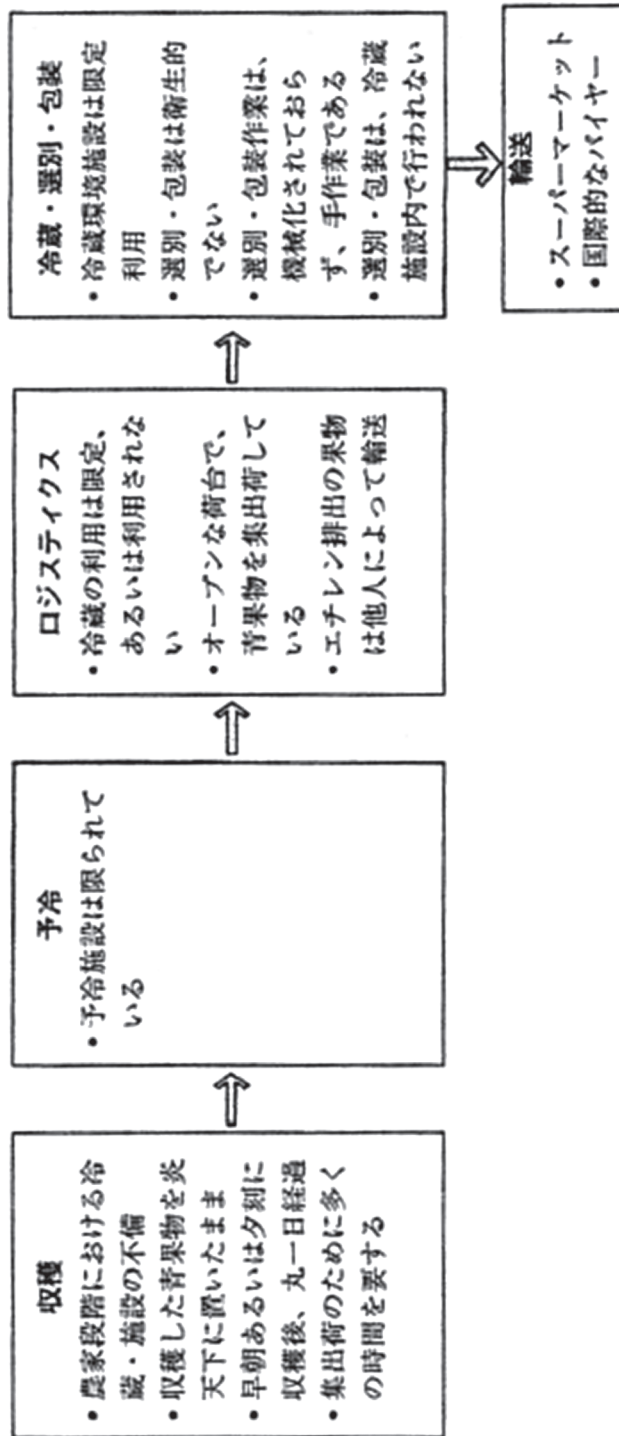


図7 インドにおいて輸入品を中心に自然志向の高級品を取り扱うネイチャーズ・バスケットとフード・ホール



注) 上段はネイチャーズ・バスケットの路面店, 下段はフード・ホールのショッピングモール内の店舗。
上下段いずれも左1枚が外観, 右2枚が店内の様子。

図 8 コールド・チェーンが直面している問題



(出所) サフダ, 宮部 (2014), 111 頁。

表5 部門別近代的小売市場の売上高と近代的小売業者の市場シェア

単位千万インドルピー	2013-2014 小売市場 全体 3,893,425	近代的 小売業者の 市場規模 381,078	近代的 小売業者の 市場シェア 9.8%
内 訳			
衣類及びアパレル	324,500	139,772	43.1%
ファッションアクセサリ	15,557	2,073	13.3%
靴	33,592	14,018	41.7%
ジュエリー	201,344	20,538	10.2%
メガネ	43,243	3,599	8.3%
時計	11,592	7,141	61.6%
食料品及びグロスサリー	2,303,496	37,997	1.6%
フードサービス	204,438	27,175	13.3%
ホーム及びインテリア	102,750	19,077	18.6%
レジャー	36,099	7,204	20.0%
エンタメ及びゲーム	96,094	13,785	14.3%
家電	137,750	31,122	22.6%
携帯及び電気通信	203,981	39,368	19.3%
薬品	105,570	6,179	5.9%
美容及びパーソナルケア	68,930	10,745	15.6%
フィットネス	4,579	1,284	28.0%

出所) India Retail Forum (2015), p. 32-33. の内容に基づいて、筆者が作成。

マッシモ・ドゥッティをインディテックス社と合併で展開し始め、2012年にはスターバックス・コーヒーと合併で店舗展開を開始し、2013年には自社単独であった食品小売事業の一部を英国大手テスコとの合併に切り替えた。

ビルラ・グループは2007年に食品スーパーやハイパーマーケットを展開するモア(MORE)を、2012年にフォーチャー・グループから1990年代から同社が展開してきたアパレル専門店パンタローンズ(Pantloons)を買収し、小売事業に注力してきている。

リライアンス・グループは2002年創業者であるディルバイ・アンバニの死後に長男ムケシュ・アンバニと次男アニル・アンバニが経営権をめぐり対立し、母親の仲介によりグループを2分割された後、兄のムケシュが率いるリライアンス・インダストリーズ側が小売展開に注力している。同グループの小売部門は2006年にリライアンス・リテイリングとなり、2015年3月31日現在インド全土に2,621店舗を展開し、非食品を中心に多様な商品を販売している(図9参照)。

1990年代以降自社ブランドの普及を目指した財閥系に対して、複数以上のブランドを巨大店舗に集約して販売するショッピング・モールの展開を図る小売業者が誕生した。その代表がビルラ・グループに売却されたパンタローンズによってインド小売業の雄ともいわれて

表 6 インド財閥及び小売大手の大都市における積極的展開

商品分野	既に進出済みの店舗	人口 100 万以上の都市に対する出店割合	所属財閥・グループ
アパレル	Shoppers Stop	81.5%	Kラヘージャ ランドマーク リライアンス
	Lifestyle	85.7%	
	Reliance Trends	69.4%	
マス・グロサリー	More	60.2%	ビルラ フーチャー ランドマーク
	Spencer	87.4%	
	Spar	84.6%	
ビューティー&ウエルネス	Apollo Pharmacies	55.0%	アポロ病院 タタ 米 GNC の FC
	Titan Eye+	89.3%	
	Guardian	66.5%	
家電	Croma	96.0%	タタ フーチャー リライアンス
	Ezone	90.6%	
	Reliance Digital	80.0%	

注) ランドマーク・グループは 1973 年創設のバーレン出身でドバイに本社を有し、中東アフリカインドにおいて店舗展開している。アポロ薬局はインドの医療ツーリズムで有名なアポロ病院グループの薬局である。ガーディアンは米ピッツバーグ出身の世界的なヘルス・ウエルネス専門店 GNC のフランチャイズである。

出所) Deloitte Touche Toumatsu India Private Limited (2013), p. 10. の図に、筆者が加筆。

きたキショール・ピヤニ氏が率いるフーチャー・グループ (田浦 (2011)) や百貨店のショッピング・ストップを擁する Kラヘージャ氏が率いるグループなどである²²⁾。

フーチャー・グループはインド全土にインド人が日常的に必要とする主要産品である米、小麦、砂糖、スパイス、豆及びドライフルーツを流通させるためのネットワークを形成した (図 10 参照)。そして、全国 102 都市に自社のハイパーマーケットのビッグバザールとスーパーマーケットのフード・バザールを 2014 年には各約 170 店舗ずつ展開している。その他にも既述の高級スーパーのフード・ホール 2 店舗、家電専門チェーンを 14 都市に 42 店舗、ホームセンターのホームタウンを 18 都市に 37 店舗など多くの専門業態を展開している。

百貨店のショッピング・ストップを擁する Kラヘージャ氏が率いるグループは食品・非食品の両部門において一定の基盤を築いている。同社は 1991 年に現地資本のショッピング・ストップ 1 号店を開店した後、ショッピング・モールの核テナントとして出店を進めてきた。品揃えは 1 階に化粧品、宝飾品、時計、婦人服、婦人靴など、2 階に紳士服、紳士靴、スポーツウェアなど、3 階に生活用品といったように、日本の百貨店に比べ小ぶりの店内である。1 階では日本の資生堂を含む有名外資が並び、合併により展開するエステーローダー傘下ブランド M.A.C ではインド人の好みを意識した独自色のリップ開発を含む展開がなされている。そして、現地主要ブランドのジャシン (Jashn) (図 11 参照)²³⁾、ビバ (BIBA) や同社のプライベート・ブランド・カシシ (Kashish) が展開する民族衣装ファッ

図9 リライアンス・グループのインド全土における店舗網及び主要取扱商品別店舗数

2015年3月31日現在主要取り扱い商品別業態別店舗数

商品別業態	
ジュエリー	53
ブランド	107
デジタル	1,196
ファッション・ライフスタイル	649
低価格及びその他商品	616
全体	2,621



出所) リライアンス・グループが提供する資料を、筆者が修正。

図 10 インド全土にサブライ・チェーンを構築しようとするフォーチャー・グループ



出所) Future Consumer Enterprise Limited (2014), p.11 の図を、筆者が一部修正。

図 11 ショッピング・ストップ内に積極展開するサリーブランド・ジャシン



注) 左がジャシンを展開する売場, 右が非常に細かい細工がなされた生地。

ションも積極的に展開されている。3階ではインドの伝統的調度品の販売、グループが運営する書店クロスワードが出店している²⁴⁾。同社は2006年以降、百貨店において培ってきた商品調達網を活用しつつ、FMCGを中心とした食品の販売を行うハイパーマーケットのハイパーシティの展開も始めている。

IV. むすびにかえて

本稿では、小売国際化研究において代表的な研究であるアレクザンダーによる海外進出要因の分類の枠組みを用いて、2015年2月に行った現地調査の結果を踏まえて、市場特性の検討を行うことを通じて、同社のグローバル・マーケティング戦略におけるインド市場における位置づけに関する若干の考察を行った（表7参照）。

現地の実務家や専門家が異口同音に述べた政治的要因の重要性については、ウォルマートは20年余りの国際経験を通じて身につけており、今回のウォルマートの現地調査や現地担当者への若干のインタビューからも垣間見られた²⁵⁾。

インドには独資本のメトロも進出しており、今回メトロについても訪れることができたが、メトロが卸売であるとはいえ、同国で多数を占めるキラナを営む家族需要に対応しているのに対して、訪れたウォルマートではあくまでも卸売であることを強調し徹底していた。こうした対応はメキシコにおいて進出当初に反米感情を重視し周辺景観との調和を重視した対応を行ったことと文脈が類似しており、インドの政治的要因に対する調整コストの高さを強く認識した対応といえる。

とはいえ、巨象インドは非常にゆったりとしたペースではあるが、変化を受け入れつつあり、モディ新政権の小さな改革が莫大な市場機会をもたらすだけに世界中が常に注視している。インド小売市場は新興国で実績をあげてきたウォルマートにとって残された数少ない巨

表7 インド小売市場を規定する環境要因

環境要因	具体的内容	展 望	ウォルマートの対応
政治的要因	国及び地方政府の小売規制	規制緩和は緩やか	高い調整コストを踏まえた対応
経済的要因	モディ政権の経済政策により改善傾向	改善傾向継続	改善傾向に合わせた準備
社会的要因	都市農村格差に加えて地域間格差存在	拡大傾向継続	格差対応準備
文化的要因	文化の多様性を尊重する風土	今後も維持の方向	尊重するための慎重な準備
小売構造的要因	近代化の遅れ、財閥の進出	進展緩やか、ネット要注目	進展に貢献、積極的ネット対応

大フロンティアであるといえ、新興国の可能性を知り尽くす同社にとっては、インド市場における高い障壁はマルチブランド小売規制解禁後に備える学習期間となっているともいえる。ウォルマートがバルティとの合併解消を決断し、少しでも先という姿勢から規制緩和まで静観するという姿勢へ態度を変化したことは、当初の想定以上の複雑な調整が必要なインド小売市場に対する同社の理解が深まったことを示す兆候なのかもしれない²⁶⁾。

また、筆者もインドのシリコンバレーと呼ばれるバンガロールの発展については認識していたが(丸谷(2015))、全国的なインフラの未整備と主要都市での秩序なきインフラ整備及び周辺都市部へのスプロール現象に触れる機会を得て、こうした状況を打開する手段としてのインターネット小売の可能性の高さについて考えさせられた。

インドのインターネット小売としては2014年5月の最大手フリップカートのアパレルに特化してきたミントラの買収が記憶に新しいが^{s27)}、3大財閥の1つであるリライアンスや小売に注力するゴドレージ・グループが本格展開を模索し、小売大手フーチャー・グループがアマゾンと提携した状況を踏まえると、キラナとの協調がし易いこの分野での成否はインド小売市場での成功を左右する要因になるとみられる。

インフラ未整備や発展に比して相対的に早期での土地の値上がりといった状況におけるネットの先行的発展という文脈は、ウォルマートなど外資にとっても注力すべき要因であるといえる。ウォルマートも2015年7月にはC&Cを9州に展開する20店舗全てにおいてネットでの取引を可能にするプラットフォームの構築を行ったことを発表している。日程や予算的制約もある短期間の現地調査であったが、これを機会に今後とも巨象の小さな歩みとウォルマートの現地適応戦略に関して継続的に注視していきたい。

追記 本稿は、2014年度の東京経済大学個人研究助成費(研究番号14-26)を受けた研究成果である。

注

- 1) BRICSのうちロシアのみ2010年12月に合弁先を探索するための事務所を合弁先が見つからないため閉鎖し、現在までのところ卸売も含めて出店していない。
- 2) 日経産業新聞2006年1月5日付。
- 3) 日経MJ2006年6月16日付。
- 4) 卸売での参入は1997年に既に100%出資での参入が認められており、2003年にバンガロールに独メトロが出店している。
- 5) 日本経済新聞2011年8月18日付。
- 6) 2013年11月にH&Mなど単独ブランドの出店が認められるなど現地零細小売業者への影響が小さいとみられる業者への対応は柔軟となってきている。
- 7) 日本経済新聞2013年10月8日付。

- 8) 日経産業新聞 2015 年 6 月 11 日付。
- 9) Castano (2014), p. 2.
- 10) 2013 年のインドにおける現地資本パルティとの合併解消もこうした状況と軌を一にする文脈でとらえることもできる。
- 11) 在コルカタ日本国領事館にて遠藤和巳総領事に行ったインタビューによる。
- 12) India Retail Forum (2015), p. 33.
- 13) 上原 (2014), 41-42 頁。
- 14) この事例の現状に関して詳細は、同事業を展開する総合化学メーカー DCM シャリラム社のホームページ (<http://dcmsriram.com/agri-rural-business/hariyali-kisaan-bazaar.aspx>) を参照。なお、その他の地方における各社の小売に関する取り組みに関して詳細は、Sinha and Uniyal (2012), pp. 35-38. を参照。
- 15) もちろん、インドで全く牛肉が食されないわけではなく、筆者もホテルのレストランでは牛肉を食することができたが、ポピュラーではなく、羊、鶏肉、主要輸出食品でもある水牛などで代替される。
- 16) キラナに関して詳細は、岩谷 (2012) などを参照。なお、インドを含む伝統的流通システムに関して詳細は、石原・溝口 (2006) などを参照。
- 17) インドにおける食品・グロサリー市場における小売業態の使い分けの実態に関して詳細は、Jayasankaraprasad (2014) を参照。
- 18) ネイチャーズ・バスケットに関して詳細は、同社ホームページ (<http://www.naturesbasket.co.in/>) を参照。
- 19) フードホールに関して詳細は、同社ホームページ (<http://www.foodhallonline.com/>) を参照。2015 年 3 月現在同業態はバンガロールとムンバイの 2 店舗のみの出店である。
- 20) India Retail Forum (2015), p. 33.
- 21) Deloitte Touche Toumatsu India Private Limited (2013), p. 10. 人口 100 万以上の都市に関する大手財閥や現地小売企業の出店割合に関して詳細は、Deloitte Touche Toumatsu India Private Limited (2013) を参照。
- 22) なお、RPG グループは財閥系であるが、香港資本デイリーファームと合併企業を設立し（出資比率は RPG 51%、デイリーファーム 49%）、1997 年にマルチブランド外資規制が緩和される以前の 1993 年にケースバイケースの外国直接投資の運用に対応して、インド市場に参入し、1996 年にはインド南部の大都市チェンナイを基点に店舗展開を行っており、その後の食品スーパーの近代化に大きな影響を及ぼした。詳細は、横井 (2014), 138-139 頁を参照。なお、フードワールドの初期の展開に関しては、Sinha and Uniyal (2012), pp. 253-278 において示されており、当時の状況を理解するのに非常に有用である。この他にもドイツ資本の Nanz (ナンス) スーパーマーケットがデリーに 8 店舗の出店を果たしている。詳細は、Jain (2011), p. 25. を参照。
- 23) ジャシンに関して詳細は、同社ホームページ (<http://www.jashn.in/>) を参照。同社は百貨店が核テナントとして立地するショッピング・モール内に個別にも店舗を設置している。なお、同社以外にも百貨店内のショッピング・モール内に個別に店舗を設置している事例は多くみられる。
- 24) 現地調査において店舗視察に同行して頂いた、ショッパーズ・ストップ CEO の Govind

Shrikhande 氏のレクチャー並びに視察中のインタビューから得た情報による。なお、同氏は視察中に日本大手 SPA への強い関心を表明していた。

- 25) 今回の現地調査実施に関して様々なご協力を頂いた日本小売業協会の近江淳氏、現地の政治情勢に関して詳細なレクチャーを頂いた在インド・コルカタ日本国総領事館総領事遠藤和巳氏、現地の小売事情に関して詳細なレクチャーを頂いた FICCI (インド商工会議所) のシルパ・グプタ氏他、多くの現地実務家及び専門家に皆様に対して、ここに記して感謝の意を表したい。
- 26) ウォルマートは 2012 年 10 月 31 日のマディヤ・プラデーシュ州州都のボーパールの 2 店舗目出店以来の久々の出店である 21 号店をカルフル撤退後の跡地の 1 つであるアグラに同市 2 店舗目として出店するとの報道もある。詳細は、ザ・エコノミック・タイムズのホームページ (http://articles.economictimes.indiatimes.com/2014-12-09/news/56879726_1_agra-carrefour-second-outlet) (2015 年 7 月 31 日にアクセス)。
- 27) フリップカートは IIT (インド工科大学) 出身の創業者サチン・パンサルとビニー・パンサルにより 2007 年に創業された企業でありインドのアマゾンとも呼ばれる。両氏は創業以前アマゾン・インディアに所属していた。同社は海外からの資金や人材調達や M&A に積極的であり、創業後本家を先行し、優位に立ち続けている。

主要参考文献

- Alexander, N and Doherty, A.M., (2009), *International Retailing*, Oxford University Press.
- Cushman and Wakefield (2010), *Retailing Reality: The Way Ahead for India's Retail business*, Cushman & Wakefield.
- Cushman and Wakefield (2014), *NEW RETAIL. FRONTIERS: EMERGING. MAIN STREETS IN INDIA*, A Cushman & Wakefield Research Publication.
- Chawla, A.S. and Singh, G. ed., (2012) *Indian Retail Sector: The Changing Scenario*, Shree Publishers & Distributors.
- Dawson, J. and Mukoyama, M. ed., (2014), *Global Strategies in Retailing Asian and European experiences*, Routledge. (日本語版 向山雅夫, J. Dawson 編著 (2015) 『グローバル・ポートフォリオ戦略 先端小売企業の軌跡』千倉書房。)
- Deloitte Touche Toumatsu India Private Limited (2013) *Indian Retail Market Opening more doors*, Deloitte Touche Toumatsu India Private Limited.
- Future Consumer Enterprise Limited (2014), *Annual Report 2013-14*, Future Consumer Enterprise Limited.
- Halepete, J., Iyer K.V. S. and Park, S.C. (2008), *Wal-Mart in India: a success or failure?*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36 Iss. 9 pp. 701-713.
- India Retail Forum (2015), *India Retail Report 2015: The potential of the world's most exciting retail market*, Images Multimedia.
- Jain, D. (2011), *Unorganized Retailing In India: An Illustrative Approach*, Verlag Dr. Muller.
- Jayasankaraprasad, C. (2014), *Consumers' Cross Format Shopping Behavior in an Emerging Retail Markets: Multiple Discriminant Analysis*, *Journal of International Consumer Marketing*, 26, pp. 29-57.

- Mehta, P. (2012), Indian Retail Analytics, Lambert Academic Publishing.
- Singhi, A., Mall, A., Mathur, R., and Bajaj, P (2015), Retail 2020: Retrospect, Reinvent, Rewrite: Leadership Perspectives on Trends in Indian Retail, Boston Consulting Group India.
- Sinha, P.K. and Uniyal, D.P. (2012), Managing Retailing (2nded.), Oxford Higher Education.
- 石原潤, 溝口常俊 (2006) 『南アジアの定期市』 古今書院。
- 岩谷彩子 (2012) 「露天はモールを夢見るか—グローバル化するインドにおける露天商ビジネスの現在—」 『グローバリゼーションズ』 弘文堂, 145-174 頁。
- 上原秀樹 (2014) 「インドのマクロ経済と中所得国の罫」 『インドのフードシステム 経済発展とグローバル化の影響』 筑波書房, 23-46 頁。
- 近江淳 (2015) 「爆発的な中間層の拡大から数多くの成長の芽が膨らむ」 『RETAIL SHOP』 第 117 号, 14-15 頁。
- サイデン・サフダ, 宮部和幸 (2014) 「インド農業の展開とフードシステム—青果物を事例として—」 『インドのフードシステム 経済発展とグローバル化の影響』 筑波書房, 95-113 頁。
- 須貝信一 (2011) 『インド財閥のすべて 躍進するインド経済の原動力』 平凡社。
- 田浦里香 (2011) 「インド小売市場のポテンシャルと日本企業に求められること」 『知的資産創造』 第 19 巻第 12 号, 36-49 頁。
- 独立行政法人日本貿易振興機構 (ジェトロ) ムンバイ事務所 (2012) 『インドにおける加工食品流通構造調査』 日本貿易振興機構。
- 丸谷雄一郎 (2013) 『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略』 創成社。
- 丸谷雄一郎 (2015) 『グローバル・マーケティング (第 5 版)』 創成社。
- 横井のり枝 (2014) 「インドにおける食品流通システムと流通組織」 『インドのフードシステム 経済発展とグローバル化の影響』 筑波書房, 131-151 頁。
- 矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス』 有斐閣。

—2015 年 9 月 10 日受領—