

MESSAGE

2

ソーシャルメディアと内部統制

室井雅博

特集 急拡大するインド市場と日本企業の課題 2

4

インドの自動車部品・医療機器・流通業界
に見る戦略提携・買収

中島久雄

6

インド自動車部品市場への参入戦略と
グローバルにおけるインド拠点の位置づけ

石垣圭一

22

インドにおける医療市場の拡大にともなう
事業戦略松尾未垂
沓掛 毅
林 倫照

36

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

田浦里香

NAVIGATION & SOLUTION

50

2020年の住宅市場
人口・世帯数減少のインパクト榊原 渉、小口敦司
平野裕基、秋山優子

62

ワークフォースマネジメント(WFM)革新
現場の属人主義からの脱却根岸正州
疋田時久
藤野直明

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

76

中国のオフバランス取引とデイスインターメディアーション

神宮 健

NRI NEWS

78

企業の業務に活用されるコンシューマーIT

小林賢治

FORUM & SEMINAR

82

シングルソースデータによる広告宣伝業務の見直し

83

2011年1～12月号の内容

ソーシャルメディアと 内部統制

取締役専務

室井雅博



「Twitter (ツイッター)」や「Facebook (フェイスブック)」などに代表されるソーシャルメディアがブームとなっている。高校生や大学生だけでなく、中高年の間でも、ブログやソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)を日常的に利用する人が増えてきている。多忙な経営者のなかにも、さまざまなシーンで利用が広がってきている。ゴルフ仲間や大学の同窓会のサイトを活用している人、娘さんが更新する孫の成長日記を毎日チェックしている人、旅行仲間のSNSで秋の旅行を相談する人、財界の会合でもツイッターを見て気もそぞろな人などさまざまである。なかには、ツイッターのフォロワーが10万人以上もいる大人気の経営者も多数おられる。

ソーシャルメディアの拡大は、インターネット上での消費者の行動に変化をもたらしており、企業のマーケティング戦略に活用しようとする試みも活発化している。主に企業のブランディング、広報活動、キャンペーンなどでの利用であり、当社の研究員のなかには、「ソーシャルメディアの最適化」や「ソーシャルCRM (顧客リレーション管理)」の重要性を訴える者も出てきている。

また、2011年3月の東日本大震災後の際は、ツイッターに流れる安否確認や物資の要請などの情報を蓄積し、それらを有効に活用するための震災支援ソーシャルサイトが数多く立ち上げられた。当社も「被災者の声 分析レポート」を立ち上げ、被災地が必要としている物資情報の集計結果を発表し、ボランティアや地方自治体など各方面で活用いただいた。

一方、ソーシャルメディアの普及に伴っ

て、その負の側面について指摘されることも多くなっている。日本でも、有名大学の学生がツイッターでカンニングを告白して話題になった。海外では麻薬売買や犯罪行為にソーシャルメディアを悪用する事例が出てきたり、政府機関や企業の機密情報がソーシャルメディアに流出する懸念が取り沙汰されたりもしている。最近、世界各国で発生している大規模な反政府デモも、ソーシャルメディアが起爆剤となっているという指摘もある。

ソーシャルメディアの特徴を従来型メディアと比較して整理すると、次のようなことがいえる。

第1は、「利用の手軽さ」である。個人のブログやツイッターなどは、日常生活のなかで誰もが簡単に利用しながら第三者に向けて情報発信ができる。敷居が高かった旧来メディアに比べてソーシャルメディアの場合、発信側の参入はきわめて容易になっている。

第2の特徴は「情報の伝搬・拡散速度の速さ」である。通常のツイッターのつぶやき程度ではそうでもないが、投稿された情報がセンセーショナルで情報伝搬が相互作用するような状況になると、情報が加速度的に伝搬・拡散されていくことがある。タレントの噂話、政府批判、デモへの呼びかけ、地震に関連するデマなど、情報の種類は多様であるが、ソーシャルメディア内でいったん火がつくと、それらは制御できない状態で伝搬していく。

通常の人的コミュニケーションが「1対1」、マスコミの情報伝達が「1対N」であるのと比較すると、ソーシャルメディアの情報伝達は「N対N」の相互作用で拡大してい

くこともある。

第3の特徴は「究極の自由空間でのコミュニケーション」ということである。ソーシャルメディアでは、瞬間的な思いつきがそのまま文字として独り歩きしてしまう。誤謬、犯罪行為、悪意に満ちた情報もそのまま流れていく可能性がある。事後的に消したり修正したりすることはできても、リアルタイムの情報伝搬のなかでは制御機能を持ってない。

ソーシャルメディアのこのような特徴を踏まえて、この新メディアの利用に何らかの「内部統制」の仕組みを導入したいと考える企業が増加している。企業としては、新メディアを積極的に活用しその可能性を追求していきたい。その反面、情報漏えいや不適切発言など、負のリスクを負いたくないのが本音であろう。当社も先ごろ「ソーシャルメディア活用ガイドライン」を作成し、社員への周知徹底を図っている。

企業に所属する者にとって、「機密を守る」「責任ある発言をする」「公の発言と私的な発言を峻別する」ことは、何もソーシャルメディアにかぎらず当たり前のことである。活用する個々人がそれらの一般原則に基づいてきちんとした行動をするのであれば、特段新メディア特有の規制やルールをつくる必要もないという正論もありうる。しかし、ソーシャルメディアはあまりに手軽に利用でき、かつその瞬間的なインパクトが大きい。それだけに、活用を推奨しながらも新たなリスクを知らしめていくことは、社員個人および企業を守るうえで必要であり、より適切な対応といえるのではないだろうか。（むろいまさひろ）

インドの自動車部品・医療機器・流通業界 に見る戦略提携・買収

中島久雄



日本企業によるインド企業投資が増大

近年、日本企業によるインド企業への大型投資が増えている。2009年の第一三共によるジェネリック製薬最大手のランバクシー買収、07年から09年にかけての松下電工（現パナソニック電工）による電設資材大手のアンカーエレクトリカルズ買収、11年のコクヨS&Tによる文具大手のカムリンの買収。いずれも51%超のマジョリティ投資であり、当該企業にとっては初めての本格的な海外企業投資である。

なぜ今、インド企業投資なのか。日本企業にとっては、インド現地での低コスト生産能力の獲得、多様に広がるインド国内市場への販売チャネルとブランドの獲得が当面の目的ではある。しかし中長期的な戦略を持つ企業は、インド企業への投資をてこに競争力のある新しい商品を生み出し、さらにその先にある中東・アフリカなどの新興国への進出をも視野に入れている。

業界別に見る戦略提携の必要性

本特集は自動車部品、医療機器、流通小売りというインドの注目業界におけるインド企

業との戦略提携の必要性を論じている。

①自動車部品：インド小型車を制するものが今後の新興国成長市場を制する

中国がセダン中心の展開になるなか、インドはグローバル小型車の一大生産拠点になる可能性が高い。自動車部品企業（サプライヤー）にとって、生産量を確保し規模の利益を出すには、インドはコストが厳しいと見えてはいるが、インドはコストが厳しいと見えてはいるが、インドはコストが厳しいと見えてはいるが、インドはコストが厳しいと見えてはいるが、インドはコストが厳しいと見えてはいるが、

石垣圭一「インド自動車部品市場への参入戦略とグローバルにおけるインド拠点の位置づけ」では、インドにはサプライヤーが多く、幅広い分野に厚みがあることを指摘しており、地場企業との戦略提携のメリットとリスクを論じている。日本企業はこれまでも、JV（共同企業体）などの形態で、土地確保の問題や労務面のリスクを軽減してきたが、今後は、将来の新興国向け小型車対応の視点でインドの提携先を選んでいくべきであろう。

②医療機器：インドの研究開発力を活かしてリバースイノベーション

米国のGEヘルスケアがインドのバンガロ

ールに巨大な研究開発センターを設置して小型で持ち運び可能な超音波診断装置を開発し、インドだけでなく本国でも販売を開始したのは有名な話である。このように、新興国ニーズに合致した製品を新興国で開発し、最終的には先進国に逆上陸させる戦略は、「リバースイノベーション戦略」と呼ばれ、最近グローバル企業の注目を浴びている。

松尾未亜・杵掛毅・林倫照「インドにおける医療市場の拡大にともなう事業戦略」では、欧米企業が、インド市場やその先を見越してどのような提携・買収を行ってきたのかを分析し、日本企業への示唆を導き出している。

③流通小売り：外資51%規制で欠かせない パートナー選定

流通小売業において、パートナー選定は最も重要かつ急を要す課題である。インドでは、外資企業に対する複数ブランド小売業の規制緩和が間もなく実施されようとしているが、当面、インドで外資企業は51%までしか出資ができないからである。また、現地企業に流通チェーンのノウハウを持つ大手企業がきわめて少ないなかで、ウォルマート・ストアーズのような欧米企業はインドにすでに入り込み、規制緩和を虎視眈眈と待っている。

田浦里香「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」では、インドの流通小売市場の現状、特に「パパママ・ストア」の持つ存在価値を分析し、今後の近代的小売業のチェーン展開の留意点を挙げている。インドで成功するには、今ある事業に投資するだけでなく、新しい市場を一緒につくり上げていけるようなパートナーを選定する必要がある。

提携・買収の前に将来戦略ありきで

インドにおける戦略提携や投資は、投資銀行などによる持ち込み案件が多い。持ち込まれた企業側は、遅々として進まない自社のグローバル化、インドに赴任したがる人材がないという自社の人材リソースの現状、それに加えて近年の極端な円高を好機と捉えようと、「時間を買う」との号令のもと、限られたインド関連情報のなか、目の前の案件に安易に出資を決めてしまいたくなる。

しかし、やはり重要なのは自社の将来のインド戦略であり、グローバル戦略である。これがしっかりしていないと投資した後、シナジー（相乗効果）がうまく出せずに「のれん代」の回収に苦しんだり、方針がぐらついて統合に時間がかかったり、結果として派遣すべき人材を多く要してしまったりする。戦略のない出資を決めて社長一人を赴任させ、後は現場任せというのではうまくいかない。

日本企業には、自社の戦略を先に立て、それに合う最良のパートナーを選んでほしい。そして、インドで新しい商品やビジネスモデルをつくり上げ、インド市場にとどまらず、その先の新興国へも、インド人とともに事業展開してほしい。そのようなアジアグローバルな日本企業が、先行する韓国企業を追い越し、中国企業に先んじて発展することで、インド赴任を望む日本人の若者が次々に増えていってほしいと切に願う次第である。

著者

中島久雄（なかじまひさお）

NRIインド社長、コンサルティング事業本部事業企画室主席コンサルタント

専門は新興国（特に中国・インド）における事業戦略、販売チャンネル戦略、企業経営戦略

インド自動車部品市場への参入戦略とグローバルにおけるインド拠点の位置づけ

石垣圭一



CONTENTS

- I インド自動車市場の現状とポテンシャル
- II 地場系サプライヤーを活用した事業展開
- III インド事業のポイント
- IV グローバル戦略とインド拠点の役割

要約

- 1 世界の自動車産業のなかで、インドは新車販売台数で5位、生産台数で7位（ともに2010年）と主要なポジションを占めるようになった。2011年は、インフレ抑止のための金利引き上げや燃料価格の高騰により、市場の成長が停滞しリスクを含むように見える。しかし、経済成長は安定して続き、消費者の所得は今後も増加すると見込めるため、市場の長期的見通しは明るいと判断している。
- 2 日系サプライヤーがインド事業を始めるに当たっては、事業インフラの立ち上げや労務面でのさまざまな対応が求められる。インドへ初めて進出する日系サプライヤーの場合、インド固有のリスクのために、単独での事業環境の整備には多大な苦勞が伴うと予想される。それを低減するには、地場系サプライヤーを活用して事業を立ち上げることが有効である。また、インドは契約社会といわれているとおり、事業開始前に十分に議論を尽くして契約内容を固めておく。
- 3 インド未進出の日系サプライヤーがインド事業で成功するには、パートナーの事業インフラを活用して、開発、生産、顧客に関し早期に現地化を進める。
- 4 完成車メーカーのなかにはすでにインドを新興国向け戦略車生産の中心地にする企業があるように、長期的には自動車部品でも輸出拠点となる可能性が高い。その際は、インドで単純に生産するのではなく、R&D機能の設置やグローバルSCMの構築が求められる。そのためインドを単なる巨大市場として捉えるだけでなく、グローバルな開発、生産、流通体制の構築を見すえて事業環境を整備していくことが望まれる。

I インド自動車市場の現状とポテンシャル

1 小型車中心のインド市場

近年、インドの自動車産業の成長は著しく、世界のなかで主要な地位を占めるようになった。図1は世界の新車販売・生産台数を表している。2010年時点でインドの自動車産業の地位は、新車販売台数で世界5位、生産台数では7位に位置づけられる。日系の自動車関連メーカーにとっても、インド市場は無視できない存在にまで成長してきている。消費者の所得の増加により、インドの自動車内需は今後も堅調に伸びると予想される。

一方、日米欧の先進国の市場は低迷していくと予想される。特に日本は未曾有の円高が進み、生産拠点を日本から海外に移す企業も出始めている。先進国市場がこうして低迷するのは逆に、インド市場は今後も成長し、2020年には販売台数ベースで韓国やドイツだけでなく日本までも追い抜き、中国・米国・インドの三大市場になる可能性を秘めている。

2 伸び悩む2011年

中長期的には堅調に見えるインドの自動車市場だが、2011年は横ばい成長となる見込みである。理由としては、燃料価格の高騰と金利引き上げの2点による影響が挙げられる。

1点目の燃料価格の高騰は、インドはもともとガソリン価格が高く、2011年10月時点で1ℓ当たり約120円と、日本と比べてもほとんど差がない。日本との世帯所得差を考えると、インドのユーザーにとりガソリン価格が家計に与える影響の大きさがわかるだろう。

それでもインド政府は、燃料価格の高騰が

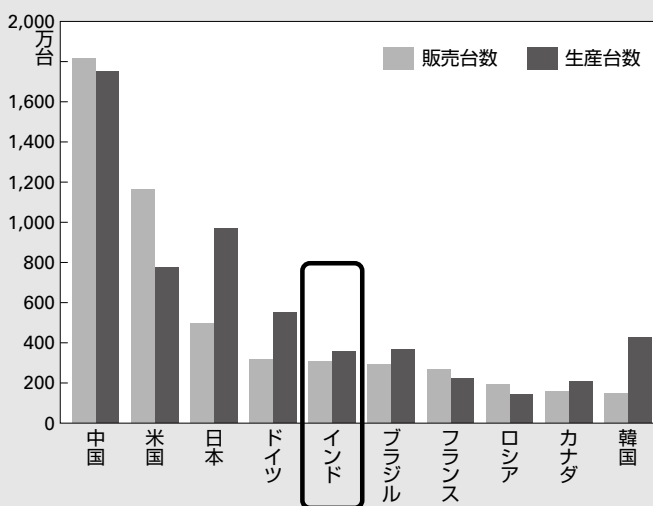
消費者の家計を圧迫するのをおそれ、国営企業による燃料価格の値上げを禁止していた。

この措置のために、インド政府は石油債と国家予算から、国営企業に対して燃料補助金を付与してきた経緯があった。しかし、近年インドでは、経済成長に伴い燃料需要が急激に高まり、IEA（国際エネルギー機関）より燃料価格の自由化を通じて需要を抑制する措置を望む声が強くなっていった。そのため政府側は、2010年6月に、燃料のなかでもガソリン価格を自由化する方針に転換し、ガソリンに対する補助金の撤廃を決めた。以降、インドではガソリン価格が高騰を続けている。

一方、ディーゼル（軽油）、CNG（圧縮天然ガス）の価格はガソリンに比べ安い（次ページの図2）。ディーゼルやCNGは物流の担い手であるオート三輪車や商用車の動力源でもあり、社会に与える影響が大きいことから引き続き価格統制を維持している。そのため消費者は、ガソリン価格の高騰により家計に占める燃料費が圧迫されることを懸念して、新車購入を抑制している。

2点目の金利引き上げは、インド政府が物

図1 世界の新車販売・生産台数の比較（2010年）



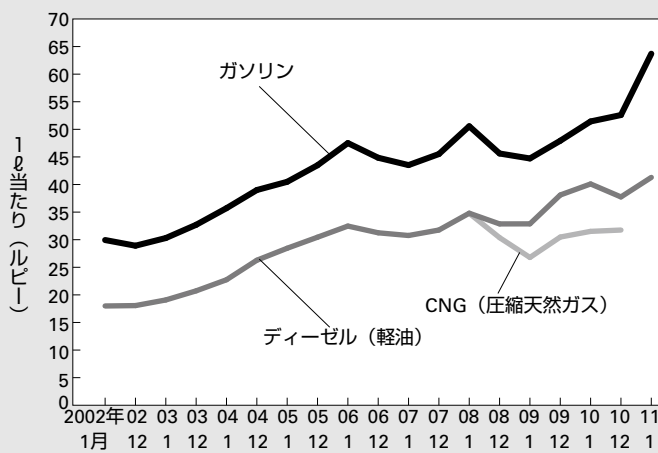
出所) 各国自動車工業会より作成

値上昇を抑えるため金融を引き締めていることが原因となっている。図3はインドの政策金利であるレポ金利の推移を示している。政策金利は2010年以降、継続的に上昇し、11年10月末時点では8.25%まで上がっている。これを受けて自動車ローン金利も上昇し、消費者の購買意欲に影響を及ぼす結果となった。インドは以前からインフレ基調の経済が続いてきた。始まりは食品のインフレ圧力だったが、直近で見るとそのインフレ圧力は収まり、一方で工業品で燃料価格の高騰によるコストプッシュ型のインフレが問題として挙がるようになった。今後、世界的に燃料価格

が高騰していくことを考えると、これがインドの自動車市場のリスク要因となる。

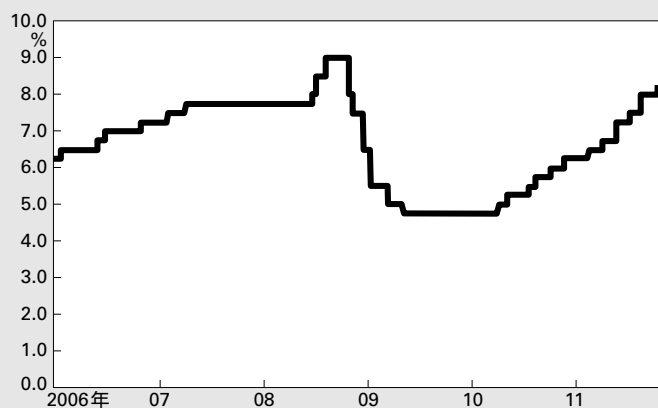
以上のように、燃料と金利による要因が消費者に与える影響は大きいものの、経済成長によりインドの消費者の所得は継続的に向上すると見込まれる。図4左は1人当たりGDP（国内総生産）と自動車販売価格の推移を示している。1人当たりGDPと自動車販売価格の差は縮まってきていることがわかる。事実、インドのある完成車メーカーでも、経済成長により、燃料と金利の影響が気にならなくなるくらい所得が伸びると指摘されている。野村総合研究所（NRI）の見解も同様で、短期的なリスクとして燃料と金利の影響はあっても、そうしたリスク要因の影響を世帯所得の伸びが上回り、中長期的には市場の足を引っ張る要因でなくなると考えている。

図2 インドにおける燃料価格の推移



出所) Mypetroprice.comより作成

図3 インドにおけるレポ金利の推移



出所) インド中央銀行

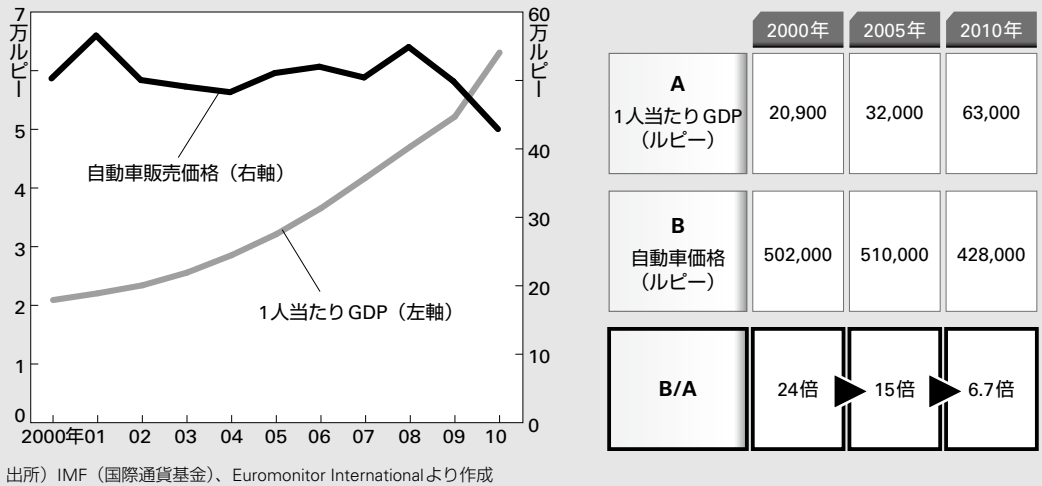
3 小型車中心のインド市場

インドの自動車市場の拡大が期待されるなか、日系サプライヤー（自動車部品メーカー）が同国進出をためらう理由として、市場の50%以上を小型車が占めるというインド特有の市場構造が挙げられる。

この構造は、中国やタイと比較しても特異である（図5）。インドでは「A2クラス」（車長3.4~4.0mの自動車）の小型車が市場の5割以上を占めている（図6）。A2クラスが市場から支持される理由としては、手ごろな車両価格や燃費の良さのような経済的な理由と、渋滞環境や駐車場の確保に向く物理サイズからきている。

経済的理由について見ると、インドの自動車購入者の大半は新車需要であるため、二輪車からのステップアップか、直接自動車を購

図4 インドにおける1人当たりGDP（国内総生産）と自動車販売価格の推移と比率



入る消費者である。インドでは、二輪車の価格が3万ルピー、A2クラスが40万～50万ルピー、「A3クラス」が80万ルピー以上することを考えると、インドの消費者の所得が伸びているとはいえ、いきなりA3クラスを購入するだけの経済力を持たないのが実状である。また、前述のとおりインドは燃料が高いため、低燃費へのニーズはかなり強い。A2クラスの燃費が1ℓ当たり15kmなのに対しA3クラスが同8kmであることを考慮すると、車両価格と同様、インドの消費者にはA3クラスを維持保有できるほどの経済的余裕はない。

さらにA2クラスのサイズが支持される理由は、前述のとおりインドの都市部では渋滞が多いことと自動車の数が多く駐車場の確保が困難になっていることが背景にある。そのため渋滞内で比較的小回りが利き、駐車スペースが小さくてすむA2クラスが支持される。

以上のように、インドの消費者にとって、コスト、サイズの面からバランスが取れている車はA2クラスといえ、このクラスが引き続き市場の中心を占める構造は変わらないと

図5 インド、中国、タイの車格セグメント比較（2010年）

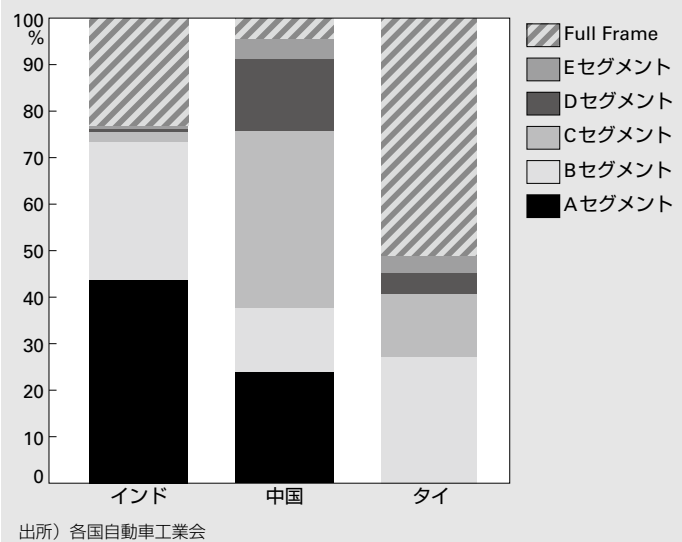
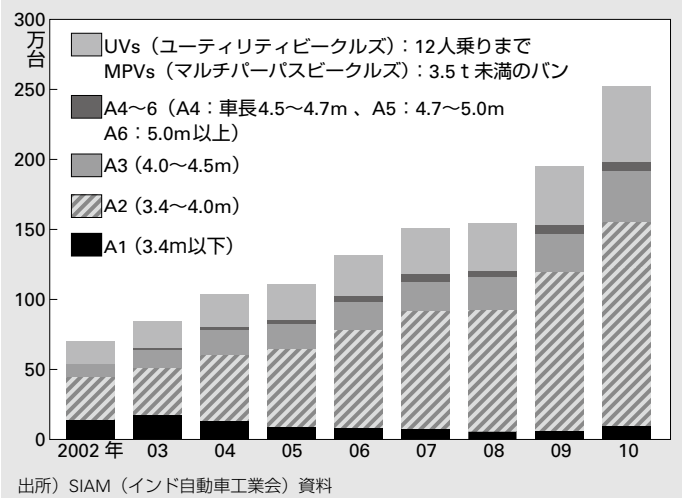


図6 インドにおける車格セグメントごとの市場推移（販売台数）



予想される。

4 マルチ・スズキの包囲網

図7は車格セグメント別のメーカーシェアを示している。インドではマルチ・スズキ・インド（以下、マルチ・スズキ）が大きなシェアを持っており、特に主戦場であるA2クラスに6モデル（「アルト」「Aスター」「ワゴンR」「ゼン・エステロ」「リッツ」「スイフト」）を投入し、多様な消費者のニーズに答えている。表1の各社の生産計画を見ると、マルチ・スズキは170万台規模の生産能力まで増産する計画を立てている。

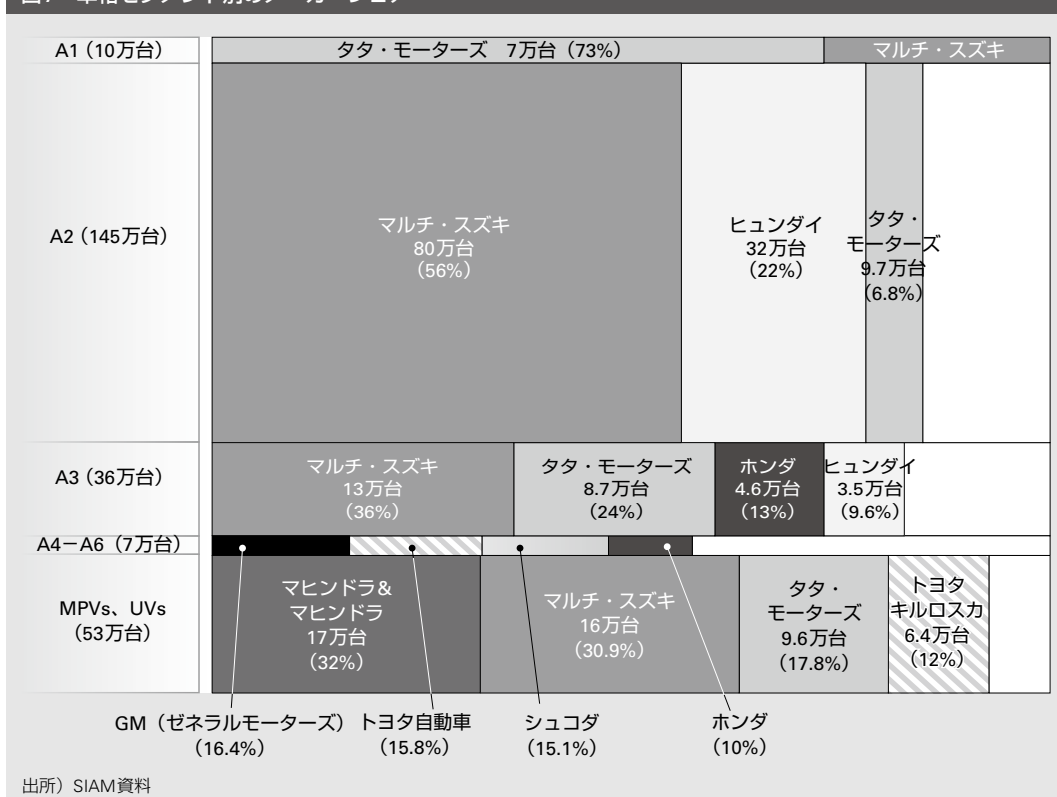
メーカーシェアでは、マルチ・スズキの次にヒュンダイ、タタ・モーターズ（以下、タタ）が続く。ガソリン価格が高騰するなか、消費者のディーゼル車へのシフトが特に進みつつあるため、以前より豊富なディーゼル車

をラインアップしてきたタタは、売り上げの8割をディーゼル車が占めている。ヒュンダイもA2クラスの「i20」にディーゼル車を投入し、ディーゼル車にニーズを持つ消費者の獲得に動いている。今後数年は燃料価格の高騰が予想されるため、ガソリン車よりもディーゼル車のニーズが拡大し、各社は対応を迫られるであろう。

A2クラスの市場にはマルチ・スズキ、ヒュンダイ、タタのほかにもホンダ、トヨタ自動車（以下、トヨタ）、ルノー日産、GM（ゼネラルモーターズ）、フォード・モーター（以下、フォード）などの企業が参入しており、トヨタ、GM、フォードは市場の成長に合わせて増産計画を立てている。そのほかにはPSAプジョー・シトロエンがインド市場への新規参入を計画している。

最近ではトヨタが現地向けモデル「エティオ

図7 車格セグメント別のメーカーシェア



ス」を投入して高い支持を得ている。これまでのトヨタは、インドで「カローラ」「イノーバ」といったA4クラス以上の高級車のみを扱っていたため、一般消費者からは手が届かないブランドであった。しかし、エティオスはトヨタが今までインドで生産していた車と異なり、各部品でインド水準の品質レベルを見極め、インド製の部品調達を進めることで低価格化を実現した。トヨタはこれにより、50万ルピーを切る価格でエティオスを投入し、A2クラスにうまく入り込むことができた。ほかにも2010年にはルノー日産が「マーチ」をベースにした「マイクラ」を発表し、11年9月にはホンダが新興国戦略車として「ブリオ」を発売した。日系完成車メーカートップ3が、A2クラスの市場獲得により本格的に乗り出したことで、今後、競争が激化すると予想される。

5 内需+輸出による成長

インドは内需の成長も著しいが、世界の輸

出拠点としても機能し始めている。

ヒュンダイはすでに2003年より、インドからの輸出を積極的に進めている。2011年のインドの新車輸出台数は50万台で、その大半がヒュンダイの「i10」「i20」である（ともにA2クラス）。ヒュンダイは港湾のある南部タミルナド州に工場を設けることで海運へのアクセスを向上させ、インドを欧州への輸出拠点と位置づけることに成功した。

またルノー日産も、マイクラをインド南部で生産し輸出を進めている。ルノー日産の場合、インド工場を内需よりも輸出拠点と位置づけており、内需向けを上回る台数を輸出する計画を立てている。

このように完成車メーカーでインドの輸出拠点化が進む背景には、昨今の先進国市場での小型車の需要の高まりとインドにおける小型車生産の産業基盤の整備が挙げられる。先進国ではパーソナルユースや燃費の面で小型車に人気が集まる一方で、小型車は低価格であるため、先進国内での生産では価格ミート

表1 完成車メーカー各社の生産計画

企業名	生産能力	投資額	増産計画
マルチ・スズキ	120万台 →170万台	600億ルピー (約924億円) (中期投資)	<ul style="list-style-type: none"> 北部ハリヤナ州マネサルルの第2、3工場建設を含めた中期的な投資に総額600億ルピーを投じると発表。両工場が稼働する2012年末までに生産能力を、現在の120万台から170万台以上に引き上げる計画 2011年10月には西部グジャラート州に工場建設のために5.7km²の土地の購入を決定
ルノー日産	20万台 →40万台	450億ルピー (約693億円) (2008～15年)	<ul style="list-style-type: none"> 2016年度までの中期計画で、インドを有望な市場と位置づけ、5モデルを南部タミルナド州チェンナイの工場生産する計画。2008年から7年間で450億ルピーを投じ、フル稼働時の生産能力を40万台まで拡大する予定
PSAブジョー・シトロエン	17万台	400億ルピー (約616億円)	<ul style="list-style-type: none"> 西部グジャラート州に400億ルピーを投じ、車両生産工場を建設する。2014年までに稼働させる。当初の年間生産能力は17万台で、34万台まで拡張可能
フォード・モーター	20万台 →45万台	400億ルピー (約616億円)	<ul style="list-style-type: none"> 400億ルピーを投資して、インド西部グジャラート州のサンンドに第2工場を建設すると発表。第2工場は、四輪車の組み立て工場にエンジン工場を併設する予定。2014年までに操業を開始し、年間24万台を生産する計画
GM	22万5000台 →41万台	220億ルピー (約339億円)	<ul style="list-style-type: none"> 2013年までに新車を数モデル投入する計画。ブネ近郊のタレガオン工場の総投資額は、向こう2年間で220億ルピーに達する見通し
ヒュンダイ	60万台 →100万台	150億ルピー (約231億円)	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点を持つ南部タミルナド州への投資を拡大する計画。生産ラインの追加や設備を拡充する予定で、投資額は150億ルピーに膨らむ見通し 労働争議の問題から、西部グジャラート州に第3工場を設置することを検討
トヨタ自動車	16万台 →31万台	89億8000万ルピー (約138億円)	<ul style="list-style-type: none"> 「エティオス」が好調なため、第2工場の生産能力を増強し、2012年第2四半期までに31万台に引き上げ

注) 1ルピー 1.54円で換算 (2011年11月11日時点)
出所) 各社プレスリリースより作成

することが難しくなってきた。そこで、小型車の生産基盤が構築されており、低価格で生産することができるインドが、先進国向けの小型車供給地として活用されるようになった。

上述のヒュンダイとルノー日産の例で見たインドの輸出拠点化の動きは、今後そのほか

の自動車業界でも進むと予想される。マルチ・スズキは、インド西部に位置するグジャラート州での輸出拠点化を検討しており、2011年10月に用地の購入を決定した。また、ヒュンダイも同様にグジャラート州で輸出工場の候補地を選定中と報道されている(図8)。

図8 インドにおける完成車メーカーの生産工場

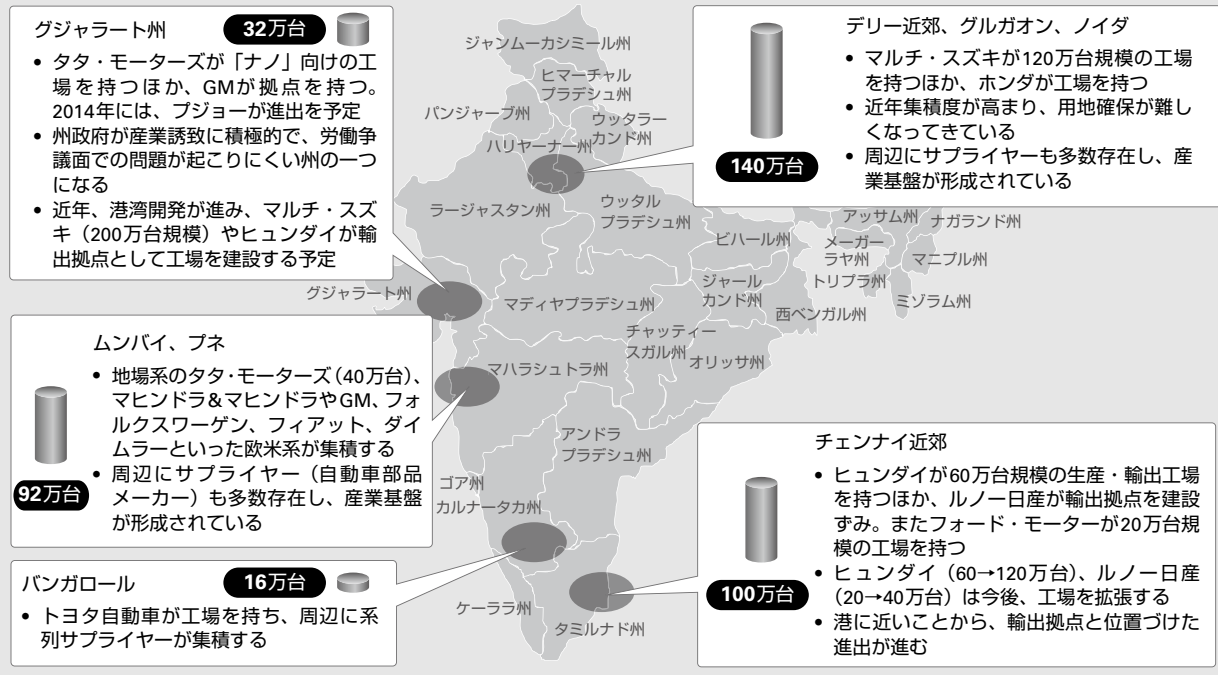


表2 サプライヤーの分類

技術レベル	階層	売上規模	サプライヤー概要(部品構成、顧客基盤、パートナー)
↑ 高	外資系サプライヤー	数十～数百億円	<ul style="list-style-type: none"> 主要完成車メーカーをターゲットに、エンジン、トランスミッションなど重要部品を納入する 参入当初はオペレーション面で、JV(共同企業体)や本体出資を持つ企業が多かったが、ノウハウを蓄積した企業を中心に単独出資で工場を建設する例が増え始めている
	地場系グローバルサプライヤー	100億円以上	<ul style="list-style-type: none"> 複数の事業会社を束ねたサプライヤーグループを形成。パートナーを持つ企業はエンジン、トランスミッションの一部で製造実績を持つ 単独事業は地場完成車メーカーを相手にし、欧米系・日系サプライヤーとパートナーシップを組んでいる事業は、日系完成車メーカーに入り込んでいる 単独事業のパートナーシップとともに国内事業強化、グローバル展開を目指すことを成長方針とする
	大手ローカルサプライヤー	20億～100億円	<ul style="list-style-type: none"> 1～3品程度の主要製品かつ各種構造品、内装品などが中心である 優良サプライヤーは日系完成車メーカーへ納入しているものの、多くは地場系完成車メーカー、CV(商用車)、二輪車をターゲットとしている 優良企業が外資系サプライヤーとのパートナーシップを組み始めている 日系完成車メーカーの取り込みをねらう企業が多数存在する
	ローカル中小サプライヤー	20億円以下	<ul style="list-style-type: none"> 顧客は地場系完成車メーカー、CV、二輪車など。単品部品の製造が中心である 日系完成車メーカーに納入するほどの技術レベルを持ち合わせていない アフターパーツなどを対象にビジネスをするサプライヤーも存在する 地場完成車メーカーまたは車種レベルでのシェアトップを目指し成長している

グジャラート州に人気が集まる理由としては、マルチ・スズキ、ヒュンダイはともに、マネサル近郊やチェンナイ郊外の主要工場で労働争議に悩まされていることがある。そのなかで、そうしたトラブルが比較的少ないとされるグジャラート州が注目を集めることになった。今までマルチ・スズキは完成車を、デリー周辺からグジャラート州のムンドラ港まで約1100kmをトレーラーで運んで輸出していた。しかし、グジャラート州は海に面しており、自動車の海運が可能な港湾開発が進んでいる。

インドはすでに350万台の自動車生産を維持するだけの産業基盤が整っており、かつ圧倒的なコスト競争力を持つため、ここを世界の生産工場として位置づける完成車メーカーが出てくることは自然な流れであろう。ただし、内需とは異なり、輸出向けには自動車部品の品質向上がより強く求められる。現在、インドには約1200社の自動車部品メーカーがあるが、その多くはインドの地場系である。そのため、完成車メーカーがインドを輸出拠点として軌道に乗せられるかどうかは、部品産業の成長が大きく影響してくると考えられる。

II 地場系サプライヤーを活用した事業展開

1 インド自動車部品の業界構造 —— 7割を中小サプライヤーが占める

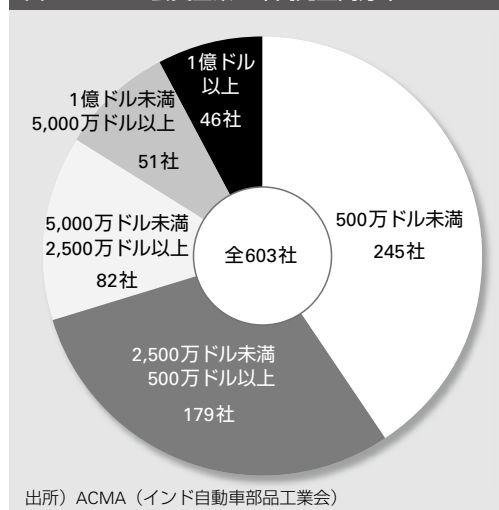
インドの自動車市場の成長に伴い、それを支える産業基盤も育っている。表2にインドのサプライヤーの企業分類を示す。インドのサプライヤーのうち約600社がインド自動車

部品工業会（ACMA）に加盟している（図9）。インドは歴史的に鉄鋼業が発達してきたため、地場系サプライヤーでも素材加工を手がける企業が多く、自動車部品に必要な鋳造、鍛造、ダイキャストのような技術はすでに十分そろっている。鍛造では、熱間だけでなく冷間鍛造まで手がけるサプライヤーも存在する。また、プラスチックやゴムのような化学系の素材を扱うエンジニアも増えてきている。次ページの図10は、日系サプライヤーが数多く進出する中国とタイ、およびインドと同規模の市場を持つブラジルのサプライヤー数を比較している。中国は自動車販売台数1800万台の市場を持つため圧倒的なサプライヤー数であるが、タイやブラジルと比較すると、インドのサプライヤー数は多い。

インドのサプライヤーは、売上規模とその顧客属性により大きく4つの階層に分けることができる（表2）。

まず、技術力、顧客属性で上位にくるのが「外資系サプライヤー」である。同サプライヤーはインドの主要完成車メーカーを顧客とし、エンジンやトランスミッションといった重要部品にまで入り込んでいる。地場系サプ

図9 ACMA会員企業の年間売上高分布



ライヤーには、エンジンやトランスミッションに組み込む単品部品メーカーは数多いが、エンジン、トランスミッションをモジュール化して生産できるサプライヤーは乏しい。そのためこうしたモジュールは、まだ外資系サプライヤーの技術力に依存することが多い。

次に主要な完成車メーカーを顧客に持ち、地場系サプライヤーながらグローバル展開を進めるなかで規模を拡大してきた「地場系グローバルサプライヤー」が存在する。インドの自動車部品業界はこの地場系グローバルサプライヤーの影響力が強く、多くは資本力を持つ財閥の一グループに位置づけられる。代表的な企業に、Amtek（アムテック）グループやBharat（バーラト）グループがある。

これらの企業は、グループ内に外資系サプライヤーとのJV（共同企業体）を設けて技術導入を積極的に進めてきた。地場系グローバルサプライヤーは、たとえば電装系の部品は日系サプライヤーとJVを組み、エンジン系の部品は欧米系と組むなど、事業ごとに分社化し、ホールディングス（持ち株会社）体制の企業形態を取っているのが特徴である。

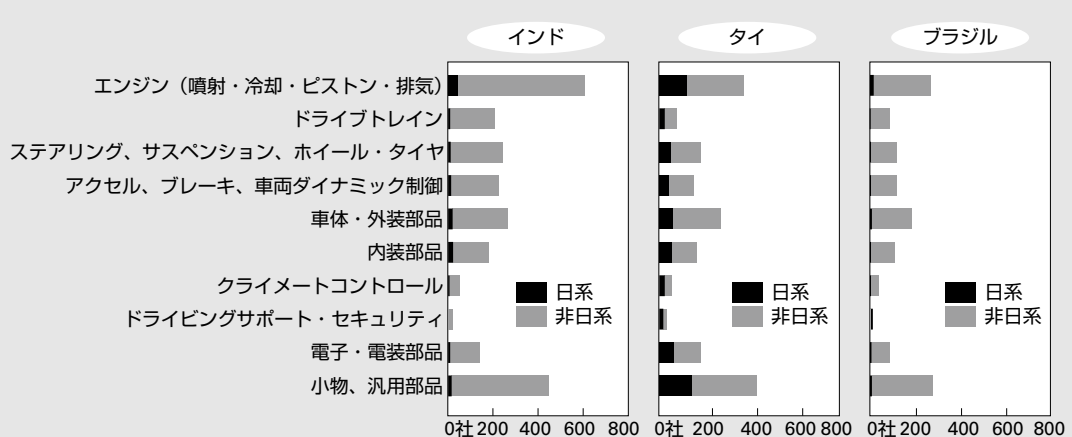
また地場系グローバルサプライヤーは、パ

ートナーである外資系サプライヤーのチャネルを活用して、輸出ビジネスも始めている。日本でインド製部品はまだなじみがないが、欧米系サプライヤーはパートナーである地場系グローバルサプライヤーの部品導入も進めている。実際、地場系グローバルサプライヤーには、インド国内だけでなく海外を強く意識するマネジメント層が多い。このように地場系グローバルサプライヤーは、部品ごとに最良のサプライヤーとアライアンス（企業連携）を組むことで技術レベルを高め、エンジンやトランスミッションなどの重要部品まで手がけることができるようになってきている。

地場系グローバルサプライヤーの下には、「大手ローカルサプライヤー」が位置する。この階層の企業には、エンジン、トランスミッション系のTier2サプライヤーや、電装系、内装系などを手がける企業が多い。顧客もタタやマヒンドラ&マヒンドラ（以下、マヒンドラ）のような地場系完成車メーカーを軸に、その他の完成車メーカーとするケースが多い。

その下に「ローカル中小サプライヤー」が位置し、インドの7割がこうしたサプライヤーである。この階層には単品部品を製造する

図10 各国のサプライヤー数の比較



注) 複数分野を扱っている場合は、複数カウントとした。非日系サプライヤーは地場系サプライヤーに加え、日系以外の外資系も含む
出所) Marklinesより作成

企業が多い。顧客層はタタやマヒンドラのような地場系の完成車メーカーに依存しているケースが多く、日系、欧米系の完成車メーカーにはくい込めていない。また必ずしも乗用車ではなく、二輪車や商用車向けに特化したサプライヤーも多く存在している。

2 技術とチャンネルを求める 地場系サプライヤー

事業拡大のために、インドの地場系サプライヤーには日系サプライヤーとの提携を望む企業が多い。地場系サプライヤーが特に要望しているのは技術とチャンネルである。

インドには、設計技術や生産技術を求めている企業が多い。日系完成車メーカーでは部品の設計変更が頻繁に起こるが、設計技術が不足するローカル中小サプライヤーは対応できずビジネスチャンスを逃してしまうケースが多い。特に完成車メーカーが既存と異なる図面に変更した場合、それに柔軟に対応した設計ができる地場系サプライヤーは少ないであろう。インドはソフトウェア産業が盛んなことは知られているが、自動車分野のエンジニアはまだ乏しい。そのためCAD（コンピ

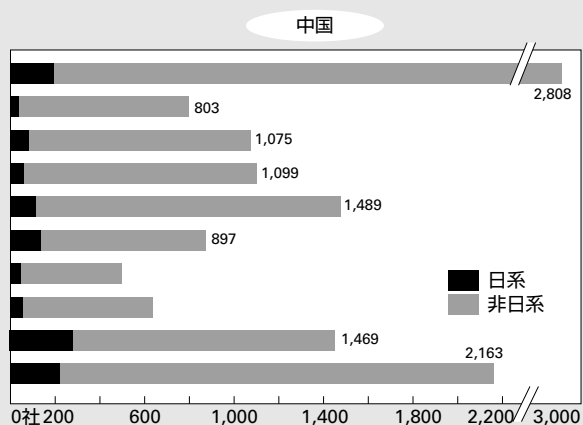
ュータによる設計支援）でつくった設計や評価シミュレーションなど、日系完成車メーカーの水準に適合する技術の導入へのニーズが高い。またインドでは、部品品質のばらつきに悩むサプライヤーが多い。そのため、日本流の「カイゼン」の取り込みや、資本力のある地場系グローバルサプライヤーには全自動ラインを導入したいとのニーズもある。

前述のように、インドの地場系サプライヤーは技術のほかに、チャンネルを要望する企業が多い。地場系サプライヤーのなかでもローカル中小サプライヤーは、タタやマヒンドラのような地場系完成車メーカーとは取引できても、マルチ・スズキ、ホンダ、トヨタと取引できていない企業は多い。これには、日系完成車メーカーが地場系サプライヤーからの調達に躊躇していたことが影響している。完成車メーカーでは、複数購買が決まっている部品について、わざわざ地場系サプライヤーの製品を積極的に採用するのは難しい。そのため地場系サプライヤーには、日系完成車メーカーへのチャンネルを得るため日系サプライヤーと提携したいというニーズが強い。

3 地場系サプライヤーを活用する 日系サプライヤー

(1) 目立つ日系サプライヤーの進出

次ページの図11は地場系サプライヤーと提携する外資系サプライヤーの数を示している。インドでは現在、120社の日系サプライヤーが生産を含む事業を展開している。次いで欧州71社（うち40社がドイツ）、北米36社と続く。インドではマルチ・スズキやホンダのように日系完成車メーカーが活躍しているため、日系サプライヤーが多く進出している。



(2) JVを志向する日系サプライヤー

日系サプライヤーがインドに進出する際の形態を示したのが図12である。インド進出に当たり、日系サプライヤーの多くはJVの形態を取る。その内訳を見ると、日系サプライヤーが出資比率の過半を握る形で進出するケースが多い。日系サプライヤーが地場系サプライヤーとJVを組むねらいの多くは、現地の低コスト設計・生産プロセス習得、顧客チャネル、政府交渉、労務、総務、経理などの間接機能の獲得を期待してである。

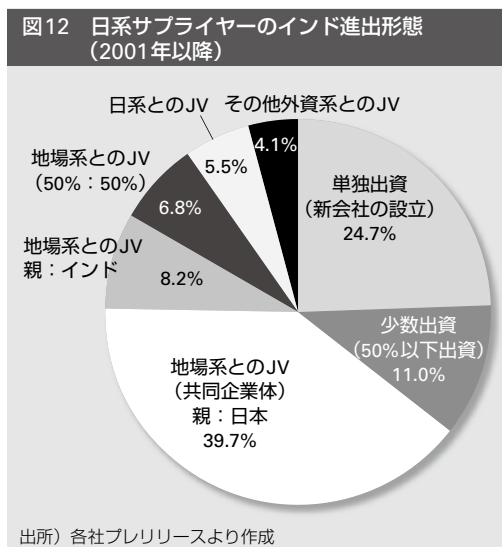
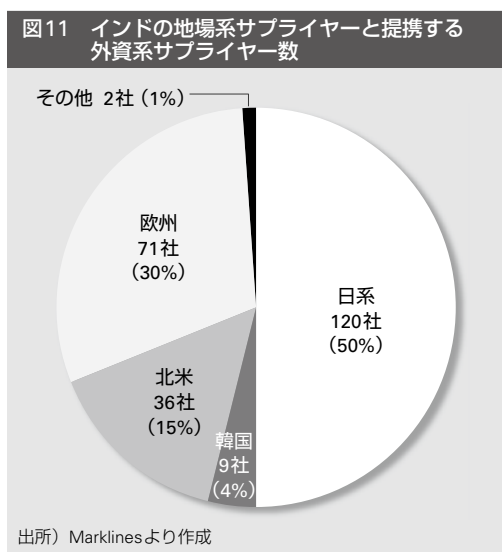
地場系サプライヤーを活用することで、日

系サプライヤーは多くの事業インフラを手に入れることが可能になる。その際、日系サプライヤーは現地の価格に合わせた生産機能を有す必要がある。インドは、材料、設備、人員のコストがすべて日本よりも安い。だからといってすぐにインドでビジネスが始められるわけではない。日系サプライヤーはインド仕様に合わせた品質基準をつくり込む必要がある。また日系サプライヤーは、従来の材料や設備に代わりインドの材料や設備を利用することで、自社の品質基準を満たすことが可能かを一から評価することが必要になる。

この品質とコスト面でのローカライズは、高価格、高品質を志向する日本人エンジニアからすると見極めが非常に困難である。仮に日系サプライヤーがインドビジネスを単独で始めた場合、どの品質レベルまで下げても大丈夫であるかの見極めがつかないまま、時間がすぎてしまうことが想定される。このローカライズを早期に習得するためにも、地場系サプライヤーの活用は有効である。

地場系サプライヤーはタタやマヒンドラのような地場系完成車メーカーと取引のある企業が多いのは前述のとおりで、そのため日系サプライヤーは、こうした地場系サプライヤーとのアライアンスにより現地の顧客基盤を手に入れられることがメリットとなる。地場系サプライヤーは、乗用車だけでなく、二輪車や商用車、さらにトラクターなど広範な製品分野で取引をしている企業が多い。そのため、製品分野を拡大する目的で地場系サプライヤーを活用するのも有効である。

インドで事業展開をする際は、工場用地の取得や労務面での対応が必要となる。地場系サプライヤーのマネジメント層は広範な人的



ネットワークを持っており、工場用地の選定に伴う政府・地元住民との交渉や、トラブル時の対応策を有している。地場系サプライヤーは労働組合との折衝時にも有効である（そもそも労働組合を持たない企業も存在する）。また、職務範囲が細かく規定されているインド人従業員の労務管理をする必要がある。インドでは従業員それぞれの職務範囲が厳格であるため、自分の職務範囲外の仕事はしない。ある従業員に「工場内のゴミを拾うように」と指示しても、実際にゴミが拾われるまでには5人の伝言ゲームとなってしまうくらい役割分担が明確になっている。こうした細かい職務規定の取り決めと労働者の配置を日系サプライヤーが一から行うのは手間である。

このほかにインドでは、従業員の離職率が高いこともネックになる。離職率を抑えるため、ある企業は組み立てラインをすべて女性にしている。この企業によると、女性は安定志向で、男性よりもジョブホッピング（転職のくり返し）が少ないという。

このように地場系サプライヤーは、インドで生じるビジネス上の課題に対し、さまざまな対応策を有している。また、地場系サプライヤーが持つ安価な材料、設備、従業員を引き継いで低コストの生産機能を立ち上げれば、事業化スピードの向上が図れる。その意味でも、日系サプライヤーが地場系サプライヤーとアライアンスを組むことは有効である。

Ⅲ インド事業のポイント

1 絞り込み評価が必要な パートナー選定

インドで事業を展開する際に、地場系サプ

ライヤーとのアライアンスの有効性は前述のとおりである。しかし、インドには数多くのサプライヤーがあるため、パートナーの選定には労力を要する。実際、日系サプライヤーのなかには、パートナー候補が何社あるのかわからないまま、2、3社見ただけで話を進めてしまう企業がある。パートナー選定時には、地場系サプライヤーを網羅的に見るのが望ましい。

たとえばインドでのパートナー選定に当たっては、技術レベルや経営者の質の高さはいうまでもなく重要な判断材料であるが、併せて場所も重要になる。インドは国土が広大なため、完成車メーカーにできるだけ近い場所に工場を設置したほうがよい。特に事業立ち上げ時には、ターゲット顧客に近い場所から部品を供給することが望まれる。日系完成車メーカーを主要顧客とする場合は、日系完成車メーカーが少ない、たとえばブネ周辺に工場を設けても事業はうまくいかない。

また、インドは道路環境が悪いため、雨が降ったりすると交通渋滞により足止めされることも多い。デリー近郊の自動車産業集積地域であるマネサールとノイダの間でも渋滞が多く、ミーティングの開始時刻が遅れたり中止になったりすることも生じている。

地場系サプライヤーのなかには、国内に複数の工場を持ち、事業拡大に向け工場用地を先行して取得している企業もある。事業に有利な場所に立地するこのようなサプライヤーを活用することが、事業立ち上げに有利に働くと考えられる。ただし注意しなければならないのは、地場系サプライヤーには非上場企業も多いため、財務面で問題を抱えている企業や、アライアンス後に優秀なエンジニアが

転職してしまう事例があることである。

インドはサプライヤーの数が多く、パートナーの選定に時間を要するのは前述のとおりである。しかし、慎重に対応しなければ、リスクを抱えたまま事業を立ち上げることになる。

2 事業立ち上げ時の留意点——慎重を要する契約

インドは契約社会といわれているとおり、ビジネスの多くは契約により取り決められている。インド人に対しては職務規定を細かく決める必要があるように、企業間の契約範囲も細かく決めておく。日本のビジネスでは柔軟に対応できるようなケースでも、インドでは、契約で取り決めていないことは相手に都合のいいように解釈され損害を被ることもある。

実際に地場系サプライヤーと契約をするに当たっては、①出資比率、②どちらから経営者を出すか、③各オペレーション（運営）の責任者、④労務対策——などがクロスボーダーのアライアンスでは重要な論点になるが、インドでは各論点について詳細に取り決めておく。たとえば②の経営者については、「初代経営者だけでなく、二代目・三代目の経営者までをどちらの企業から出して、任期をどのくらいにするかまで、契約時点で決めるべき」と助言する弁護士事務所もある。

ほかにも、労働組合によるストライキなど、インドでは労務面でのトラブルに頭を悩ます可能性がある。労働組合との折衝で日本人が交渉に応じてもできることは少ない。このような局面では、地場系サプライヤー側が対応したほうが望ましいこともある。しか

し、企業によってはその対応を怠って損失を被るケースもあるので、実際に損害を被ったときの補償についても両社間で取り決めておいたほうがよい。実際に現地の弁護士と、契約に必要な論点を自社の状況に合わせて抽出することが望ましい。

以上のとおり、事業立ち上げの際には、ステークホルダー（利害関係者）との契約を細部にわたり取り決めておく。

3 系列を超えた顧客基盤形成

日系サプライヤーがインドで成功するためには、事業立ち上げ時の短期視点においてはパートナー選定や契約内容が重要であることをこれまで論じた。一方、中長期的には販売量増大が重要になる。インドで販売量を増やすにはマルチ・スズキやヒュンダイ、さらに地場系完成車メーカーとの取引が必要になる。

特にインドはトヨタ、ルノー日産、ホンダのシェアが低いため、日本でいう「系列サプライヤー」ほど顧客基盤が小さくなってしまふ。そこで日系サプライヤーは、系列を超えた顧客の獲得が必要になる。日系サプライヤーがインドでビジネスをするに当たり事業機会が大きいのは、やはりマルチ・スズキである。ただし同社の場合、開発段階から設計を主導するのはインド人であり、日本人エンジニアは補佐的な役割となっている。そのほかの日系完成車メーカーは、インドであっても開発業務は日本人が主導しているため日本人エンジニア同士で対応できるが、マルチ・スズキに入り込むには現地のエンジニアの育成が必要となる。

他に、地場系のタタやマヒンドラがシェアを持つため、そこにも積極的なアプローチが

必要である。両社ともにマルチ・スズキと同様、インド人エンジニアが必要になる。この2社は日本とは異なる低コスト対応が求められるため、日系サプライヤーにとって敷居は高い。実際、両社に営業活動をする日系サプライヤーや、逆に両社から声がかかる日系サプライヤーもあるというが、要求コストを満たせず取引に至らないケースが多いという。

タタとマヒンドラは、系列サプライヤーを自社で育成するというよりは、優れたサプライヤーから技術導入を図るのが調達の方針である。外資系サプライヤーが対応しにくいインドローカルの対応については自社主導で技術を蓄積するものの、基本的に技術はサプライヤー側に蓄積されていけばよいという考え方である。だからといってサプライヤーを使い捨てにするわけではなく、タタ、マヒンドラともに、サプライヤーとの長期的な取引を強く望んでいる。実際、両社と強い関係を築いている地場系サプライヤーも多い。これら地場系サプライヤーは、両社にいったん低コストで入り込んでから仕様・価格を上げていく戦略を取っている。日系サプライヤーも長期的な関係構築をねらって、系列を超えた顧客基盤を形成することが望ましい。

近年でこそ、日系完成車メーカー3社（トヨタ、ルノー日産、ホンダ）ともインド事業に力を入れているが、台数的には依然としてマルチ・スズキ、ヒュンダイ、タタに見劣りする。だからといって、日系完成車メーカー3社がインドで成長してからその系列サプライヤーが進出を考えていると、パートナーとなる地場系サプライヤーの選択肢はかぎりなく狭まってしまふ。今後は中国系サプライヤーの進出も想定されるため、地場系サプ

ライヤーとのパートナーシップは早急に取り組むことが望ましい。

4 インド人発想の品質設計の習得

インドで事業を展開する日系サプライヤーの多くは、コストと品質のバランスで悩むケースがあり、インド特有の使用環境から、インド向けの機能を追加することもある。つまりインドでモノを売るには、品質および機能の両面でローカライズする必要がある。

(1) 品質のローカライズ

品質のローカライズについては、日本人からすると安全面には代えられないとの判断から、品質を落とすのは難しい。これに対し地場系サプライヤーからは、日系サプライヤーの製品は過剰仕様と評価されることが多い。この差異は、もともと日本市場が30年使用の設計、インド市場は13~15年間使用を前提に設計のつくり込みをしているために生じる。インドの市場では一般的に、車の寿命を13~15年としているため、品質もその基準に合わせ込む。たとえばインドの地場系サプライヤーでは、部品の塗装工程を日本よりも少なくしてインドの基準に合わせている。そしてこの品質基準を徹底的に守っている。

品質基準は、市場に製品を出し、不具合の状況と顧客満足度のデータを蓄積してはじめて設定できるものである。この蓄積がない日系サプライヤーが論理だけで品質基準を設定するのは困難で、結局、見切り発車せざるをえなくなる。日本人が開発に関与する以上、こうしたことは避けられず、インド向けの部品は開発できないであろう。

ローカライズを進めていくうえでは、品質

基準の目標設定、何か不具合が生じたときの責任体制など、マネジメントの仕組みが大きな課題になると思われる。しかし、不具合が発生したときに喜んで責任を取る日本人エンジニアはいない。こうしたことが結果として、インドに合わせた品質基準の設定を困難にさせており、したがって、日系サプライヤーは地道な努力を積み重ねて単独で製品をつくり込むよりも、地場系サプライヤーとのアライアンスにより相手から習得したほうが効率的だと考えられる。

(2) 機能のローカライズ

機能のローカライズについては、不必要な機能の削除やインド特有の仕様を早期に習得することが必要である。

そのわかりやすい例が、インドのEV（電気自動車）メーカーのレバ・エレクトリック・カー（以下、レバ）の設計に表れている。EVの問題である走行距離を少しでも長くするため、同社製EVの窓の開閉は手動になっている。窓が手動の車自体はよくあるが、レバの場合、横にスライドさせるようになっているため窓は全開にはできない。しかし、これがドア全体の構造の簡素化と軽量化につながり、コスト削減にもなっている。

どの国にもその国ならではの車の使い方がある。ことにインドの気候は多様で路面状態は悪く、道路には動物から高級車までが往来しており、世界で最も過酷ともいえる環境下での走行が求められる。わかりやすい例がクラクションである。インドの街中を走っていると、ドライバーはクラクションを頻繁に鳴らしている。コミュニケーションを取っているのだが、日本と比べてその使用頻度は多

い。そのためインドの車はクラクションの耐久性を高めている。ほかにも路面状態が悪いインドに合わせ、サスペンションを長くしたり、凸面ミラーを広角にして後方がより見えようにしたりするなど、さまざまな工夫が凝らされている。

インドでは日本仕様は絶対に通用しない。機能の省略は許容されるが、品質はインドに適合した水準を維持するという思想が、インドでのモノづくりには欠かせない。そのためインドで成功するには、インド人エンジニアとの協業により、インド向け仕様を早期に固めることである。

IV グローバル戦略とインド拠点の役割

1 グローバル戦略のなかでのインド

インドの自動車産業は今後より拡大することから、サプライヤーの開発・生産機能も一層強化されるであろう。そのためには長期的な視点に立ち、グローバル戦略のなかで、R&D（研究開発）機能や生産も担わせた事業展開を進めることが有効である。

2 グローバルR&D機能の設置

インドで事業を展開する外資系サプライヤーは、インドでの事業拡大に向けて、インドのローカライズを行うR&D機能の設置が必要になってくる。実際にマルチ・スズキはインドにR&Dセンターを置いており、サプライヤーのなかにもR&D機能を持つ企業がある。この流れは特に欧米系サプライヤーに顕著である。マルチ・スズキのR&Dセンターは、当面インド向けの開発を進めるが、イン

ド市場が拡大してR&D機能の価値がより高まると、世界における低コスト製品の開発センターとしての役割を担うことも期待できる。実際に自動車以外の産業では、インドは人件費が安いことと優れたエンジニアがいるという理由から、欧米を中心に、インドを世界における低コスト製品開発・低コストプロセス開発拠点と位置づけて世界戦略を立案している企業が多い。

インドのコスト競争力に目をつけてR&D機能を設置する産業としては、製薬産業を真っ先に挙げることができるであろう。製薬産業では、地場系企業にR&Dを担わせるメジャー企業が後を絶たない。これは、低コストと併せて英語圏であるインドは、医薬品の製造・販売に必要な認証、たとえばUS-FDAの認証を低コストで取得できるという理由も大きい。そのため製薬産業ではインドの活用が重要になっている。

同様に自動車産業にも、インドの仕様を応用して材料開発、設計、生産プロセスを低コストで実現し、それを先進国へ還元するような、インド主導による開発プロジェクトを導入することが期待される。

3 グローバルSCMの構築

インドを輸出拠点に位置づける完成車メーカーが増えていることは第I章でも述べた。部品についても同様である。インドの低コスト車を支える部品は、そのコスト競争力から世界で支持される可能性がある。また、インドのような過酷な環境で使われている部品には、耐久性の面で他国製よりインド製のほうが優れているケースもある。特にインドは日本とはEPA（経済連携協定）を、ASEAN

（東南アジア諸国連合）とはFTA（自由貿易協定）を締結して輸出を後押しする経済政策を取ってる。実際、トヨタは「IMV（世界戦略車）プロジェクト」のなかで、インド製ギアボックスはタイに輸出することを決めるなど、部品の生産を各拠点ごとにすみ分けることで最適な生産体制を図っている。

この流れは完成車メーカーだけでなくサプライヤーにまで浸透すると考えられる。また、部品を単純に完成品として輸出するだけでなく、一企業内でも、インドで生産した部品を国外に輸出して、輸出先で最終品に組みつけるような動きが出てくるであろう。日系サプライヤーのなかにもすでに、インドからプラスチック部品を調達して、中国工場で組みつけた後に完成車メーカーへ販売するような調達構造ができ上がっている。このようにして、インドのサプライヤー産業はグローバルSCMの一部に組み込まれてきている。

グローバル化が進むなか、モノづくりが今後、コスト競争力のある国に徐々にシフトしていく流れは止められない。なかでも内需が大きく人材が豊富なインドは、世界の製造業のなかで、開発、生産、流通において重要な役割を担っていくのは必然であろう。インドに未進出の日系サプライヤーには、中国やASEAN内にとどまらず、インドまで含めた「アジア圏」という枠組みでビジネス展開を考えることを期待する。

著者

石垣圭一（いしがきけいいち）

自動車・ハイテク産業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は自動車、エレクトロニクスの事業戦略、R&D戦略、インドを中心とするアジア圏での進出支援

インドにおける医療市場の拡大にともなう 事業戦略

松尾未亜



沓掛 毅



林 倫照



CONTENTS

- I 医療機器ビジネスにおけるインドの位置づけ
- II インド市場の様相
- III 台頭するインド資本の医療機器メーカー
- IV 外資メーカーのインド展開
- V 日本の医療機器メーカーへの提言

要約

- 1 世界的に医療機器は成長産業であり、経済成長率を上回るペースで成長している。なかでもインド国内の市場は過去5年間、年平均14.7%で成長してきた実績があり、生産額の伸び率も8.9%と成長が著しい。
- 2 インドは、急性下痢症や新生児感染症など乳幼児の疾患が多い。また、糖尿病患者は中国に次いで世界で2番目に多い。これらの疾患に対する医療機器市場は24億2000万ドル（2010年）で、全体の78%を治療用の医療機器が占めており、予防や検査・診断にかかわる機器の普及は今後の課題である。
- 3 インドの医療機関は、主に富裕層を対象とする高機能な私立病院と、国民の大多数を占める中～低所得者層を対象とする公立病院とに2極化している。ハイエンド市場では、外資医療機器メーカーの輸入品の存在感が依然として強い。一方、ミドル～ローエンド市場においてインド資本のメーカーが徐々に存在感を強めている。その参入形態の特徴は、①川下展開、②欧米メーカーのOEM、③電機・化学メーカーの多角化、④財閥——である。
- 4 外資メーカーにはインド産業の底上げへの貢献が期待されており、政府主導のインフラ整備やチャリティの医療サービスに参画しながらインドでのネットワークを拡大する動きが見られる。今後拡大するミドル市場を開拓する動きもある。
- 5 インドに拠点を置き根を張る欧米医療機器メーカーと比べ、日本メーカーはインドに足を踏み入れたところである。しかし、インドの成長は始まったばかりである。インドの周辺市場も視野に入れ、積極的に展開していくべきである。

I 医療機器ビジネスにおける インドの位置づけ

1 医療機器市場の規模と成長性

世界的に医療機器は成長産業であり、経済成長率（4～5%）を上回る年率7～8%のペースで成長している市場である。

なかでも、インドは世界屈指の市場規模となるポテンシャル（潜在可能性）を有しており、実際に医療機器市場は、2005年から5年間、年平均14.7%で成長し、今後もその成長は継続すると見込まれている。

野村総合研究所（NRI）の過去の調査によると、国民1人当たりGDP（国内総生産）と国民1人当たりの医療費支出には高い相関があることがわかっている。図1は、主要国の人口と経済年成長率をプロットしたもので、円の大きさは、医療機器市場の大きさを表している。これによると、インドの医療機器市場は小さく、2010年で約24億ドルであ

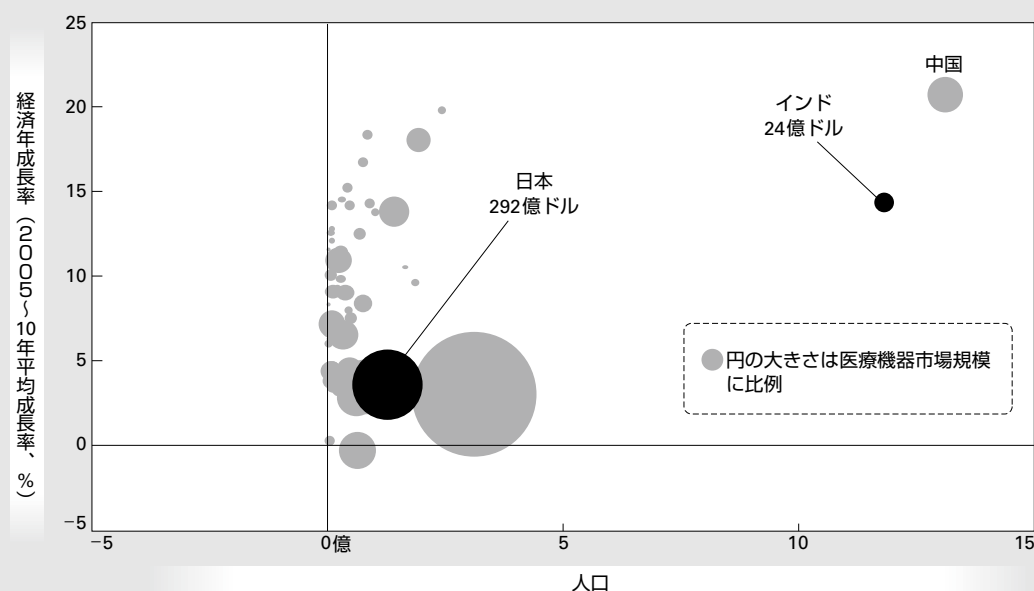
り、日本の約292億ドルと比べると10分の1に満たない規模である。しかし一方で、先進諸国を圧倒する人口と経済成長率から、その市場ポテンシャルがきわめて大きいことがわかる。

2 国内生産と輸出の傾向

インドにおける医療機器の生産額は7億8000万ドル（2009年）であり、現在の規模はまだ小さい。しかし、生産額の伸び率は日本が0.5%であるのに対してインドは9%と高く、今後の成長が期待される。

また、インドの医療機器の輸出額を見ると、生産額を上回っているという特徴がある（次ページの図2）。日本の医療機器は生産額の30%が輸出額に相当しており、生産に占める国内消費の割合が高い。これに対してインドは、周辺国などへの製造・流通拠点としての役割も担っているといえる。実際、インド資本の医療機器メーカーが、スリランカをは

図1 人口規模と経済年成長率で見るインド医療機器市場の位置づけ



注) 医療機器とは、MRI（磁気共鳴画像装置）などの高額な設置型機器から、ディスポーザブル（使い捨て）機器までのすべての治療用もしくは診断用機器を含む
出所) Espicom「The World Medical Markets Fact Book 2011」より作成

はじめとする南アジア、中東、アフリカ、欧州に輸出を拡大する事例も確認されている。

II インド市場の様相

1 医療費支出と疾病傾向

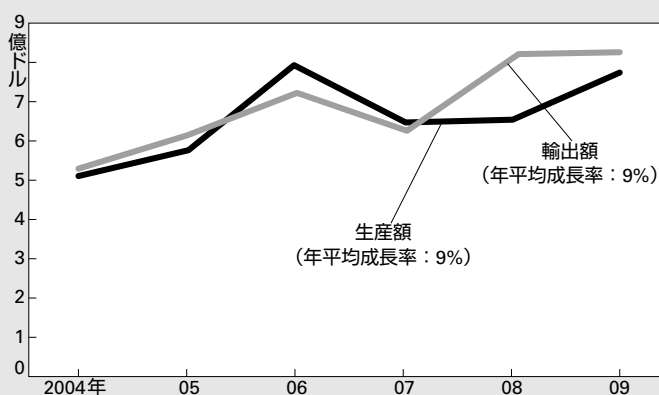
インドの医療費支出は、年平均15.8%（2004

～06年）増加しており、GDPに占める医療費支出の割合は4～5%の範囲で推移している。前述のように、NRIの過去の調査より、1人当たりGDPと1人当たり医療費支出には高い相関があることがわかっており、今後のインドの医療費支出は、GDPの伸びに伴い、引き続き拡大することが予想される。

インドは世界平均や日本と比べると、感染症および寄生虫症、出産期の疾病、呼吸器疾患での死者が多い傾向にある（表1）。上述のなかでも特に急性下痢症、未熟児や低体重、新生児感染症に起因する乳幼児の死亡が多い点が特徴である。また、慢性閉塞性肺疾患（COPD）による死者が多く、COPDによる全世界の死者の3人に1人がインド人である。

さらに患者数を見ると、糖尿病患者がきわめて多い。国際糖尿病連合（IDF）による

図2 インドにおける医療機器の生産額と輸出額の推移



出所) Centre for Monitoring Indian Economy (2011)、Ministry of Health and Family Welfare 「Annual Report 2009-2010」をもとに作成

表1 インド、日本、世界合計の死亡要因の比較（2008年）

	世界合計		インド		日本	
	死者数 (千人)	構成比 (%)	死者数 (千人)	構成比 (%)	死者数 (千人)	構成比 (%)
I 感染症、妊産婦、周産期、栄養状態	15,637	27.5	3,673	37.1	154	13.6
A. 感染症および寄生虫症	8,721	15.3	2,149	21.7	26	2.3
B. 呼吸器感染症	3,534	6.2	680	6.9	124	10.9
C. 妊婦の疾病	361	0.6	63	0.6	0	0.0
D. 出産期の疾病	2,603	4.6	727	7.3	1	0.1
E. 栄養欠乏	418	0.7	54	0.5	3	0.3
II 非感染性疾患	36,122	63.5	5,242	53.0	908	80.0
A. 悪性新生物	7,583	13.3	634	6.4	350	30.8
B. 他の新生物	188	0.3	14	0.1	10	0.9
C. 糖尿病	1,256	2.2	177	1.8	15	1.3
D. 内分泌疾患	318	0.6	40	0.4	8	0.7
E. 神経精神性疾患	1,310	2.3	142	1.4	24	2.1
F. 感覚器官の疾患	4	0.0	1	0.0	0	0.0
G. 循環器疾患	17,327	30.5	2,333	23.6	353	31.1
H. 呼吸器疾患	4,234	7.4	1,091	11.0	62	5.5
I. 消化器系疾患	2,206	3.9	481	4.9	46	4.1
J. 泌尿生殖器疾患	1,022	1.8	227	2.3	32	2.8
K. 皮膚病	74	0.1	11	0.1	1	0.1
L. 筋骨格系疾患	168	0.3	25	0.3	5	0.4
M. 先天異常	428	0.8	66	0.7	2	0.2
N. 口腔疾患	4	0.0	0	0.0	0	0.0
III 外傷	5,129	9.0	981	9.9	73	6.4
A. 故意ではない災害・傷害	3,619	6.4	706	7.1	41	3.6
B. 故意の災害・傷害	1,510	2.7	275	2.8	32	2.8

出所) WHO（世界保健機関）「Mortality and Burden of Disease（2011）」をもとに作成

と、インド国内の糖尿病患者数は6126万人（2011年）に達し、中国（9005万人）に次ぐ世界2位の規模となっている。

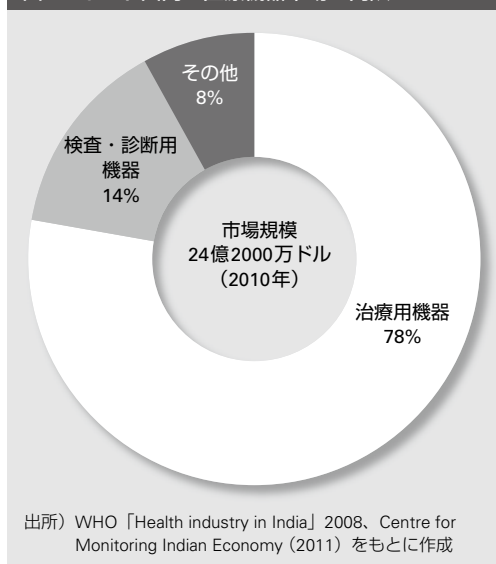
2 医療機器の利用動向

インド国内の医療機器市場は24億2000万ドル（2010年）であるが、その内訳を見ると、治療用の医療機器が全体の78%、検査・診断用の医療機器が14%を占める（図3）。治療用の医療機器には、手術用機器、サプライ用品、外科処置具、歯科処置具、眼科処置具が含まれている。また、検査・診断用の医療機器には画像診断機器、体外検査機器、試薬が含まれている。先進国と比較してインドは感染症患者が多く、大型診断機器が必要となる悪性新生物や循環器系の疾患が少ないことに加え、医療機関や医療保険といったインフラが整備されておらず、検査や診断といった医療サービスが整っていない。そのため、インドで利用されている医療機器の8割近くが治療用の医療機器になっている。

インドにおける医療機器の輸入額は、24億5000万ドル（2009年）、年平均19%の成長率で推移している（図4）。前述のようにインド国内の医療機器市場が24億2000万ドル（2010年）であることと比較すると、インドは輸入品が多く流通していることがわかる。

国別に見た輸入額は米国が最も多く25%、次いで日本（11%）、ドイツ（8%）、シンガポール（8%）、中国（5%）の順となっている。先進国の医療機器メーカーの地域統括拠点や製造拠点多いシンガポールと、医療機器メーカーの台頭が著しい中国が4位、5位に入っている点は特筆すべきである（次ページの図5）。

図3 インド国内の医療機器市場の内訳



3 2極化するユーザー市場

医療機器の最終顧客となるインドの医療機関は、大きく公立病院と私立病院に分かれる。医療費の金額規模では、公立病院が3分の1、私立病院が3分の2を占める。一方、患者数を見ると、公立病院が92%、私立病院が8%で、富裕層はほぼ私立病院に行くと考えられる。

公立病院は3つに分かれ、3次医療機関は

図4 インドにおける医療機器の輸入額の推移

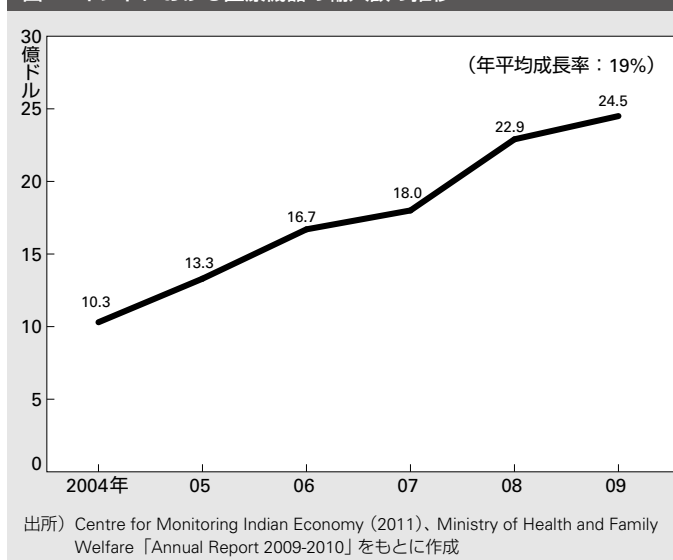
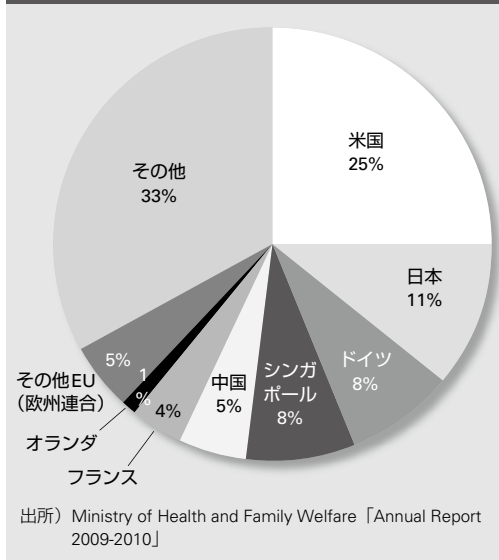


図5 医療機器の輸入相手国の内訳（2010年）



大学病院（263施設）や県立病院（578施設）など、2次医療は郡病院、地区病院（4276施設）、1次医療は村落病院（2万3458施設）と分院（14万6036施設）が担う。村落病院は医師2人、常勤看護師5人の配置で、分院は多目的医療補助員1人と准看護師2人がいるのみで、医師はいない。そのため日本の医療機器メーカーの直接のターゲットは、2次医療以上となる。

私立病院は病床数8500、心臓手術で有名なアポロ病院をはじめ、アラヴィンド眼科病院など大手病院から中小病院までさまざまな病院（7240～2万1103施設、情報源により数が異なる）がある。一部の大手病院では、社会貢献（CSR）の一環として「チャリティキャンペーン」と称し、農村等の貧困地域で無料の診断、治療などを実施している（図6）。

(1) ハイエンド市場の特徴

ハイエンド市場は、3次医療を提供する公立病院および大手の私立病院で、先進国市場と変わらない医療サービスが行われており、インドにおいて輸入品を展開する多くの日本の医療機器メーカーにとってメインのターゲットとなる。

医療機関は、北のデリー連邦直轄領、ウッタルプラデシュ州、ハリヤーナー州、南のハイデラバードのあるアンドラプラデシュ州、バンガロールのあるカルナータカ州、ムンバイ、プネのあるマハラシュトラ州、チェンナイのあるタミルナド州の大都市に数多く存在する。

図6 インドの医療機関のセグメンテーション

診療圏における機能	Public Health System (公立)		Private Health System (私立)
	National (中央政府)	Regional (州)	
3次医療	National Institute, Regional Institute, Medical College	District Hospital (県立病院)	Private Hospital
2次医療		Taluk Hospital (郡病院) CHCs (地区病院)	
1次医療		PHCs (村落病院) Sub Center (分院) Charity Campaign (チャリティキャンペーン)	General Prediction, Consultant Charity Hospital, NPO (非営利組織)
患者数の割合	92%		8%
病床数の割合	37%		63%

出所) インタビューおよび各種データをもとに作成

(2) ミドル市場の特徴

ミドル市場は、2次医療を提供する公立病院と中小私立病院である。2011年時点で、金額面では大きな市場とはいえないが、地区病院は4276施設と、大学病院の16倍の数があり、この市場をいずれ取り込むことが、インド医療機器市場で地位を築くために重要となる。

(3) ローエンド市場の特徴

ローエンド市場は1次医療を提供する公立病院と、チャリティやNPO（非営利組織）の私立病院である。公立病院の村落病院は医師2人程度なので日本の医療機器メーカーの市場とはなりにくい。大手の私立病院のチャリティキャンペーンは、一部で先進医療を提供しており、日本の医療機器メーカーのターゲット市場となる可能性がある。また、インド政府は、National Rural Health Mission (NRHM) を中心にローエンド市場で医療政策を立てており、プライマリーヘルスセンターの強化や公衆衛生の整備、ヘルスケア教育を進めている。

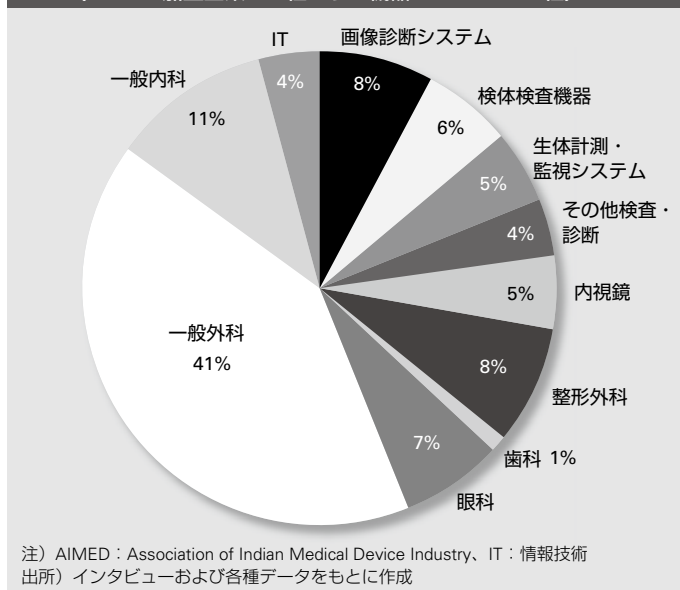
Ⅲ 台頭するインド資本の医療機器メーカー

1 参入領域と製品の特徴

インドの医療機器市場は、輸入品の占める割合が高く、依然として外資メーカーの存在感が強い。しかし、インド国内の生産高は堅調に伸びており、インド資本メーカーが徐々に存在感を強めている。

NRIの調査では、インド資本の医療機器メーカーのうち、インド国内で営業活動をして

図7 インド資本の医療機器メーカーの参入領域
(AIMED加盟企業126社のうち機器メーカーは81社)

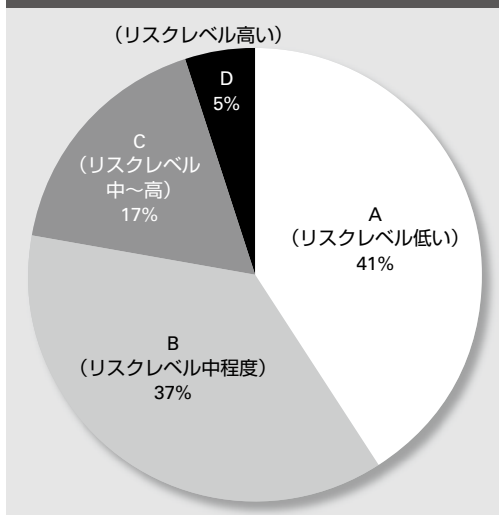


おり、かつインド国内外の主要な展示会に出展している企業は約300社ある。医療機器メーカーの政府公認の業界団体としては、AIMED（Association of Indian Medical Device Industry）がある。AIMEDは、提言活動やロビー活動を行う、インドの医療機器業界初の組織といえる。会員企業は126社（2011年9月末時点）で、具体的な活動はこれからである。

AIMEDに加盟する126社の内訳を見ると、81社が機器メーカーであり、残りの46社が保守・メンテナンスなどのサービス事業者である。メーカー81社の参入分野では一般外科（41%）が最も多く、次いで一般内科（11%）、画像診断システム（8%）・整形外科（8%）となっている（図7）。手術用のナイフや鉗子などの処置具と、チューブやシリンジなどのディスプレイ（使い捨て）製品などのメーカーが多いといえる。

インドの監督機関であるDCGI（Drug Con-

図8 インド資本の医療機器メーカーの保有する製品認可レベルの内訳 (AIMED加盟企業のうち機器メーカー 81社)



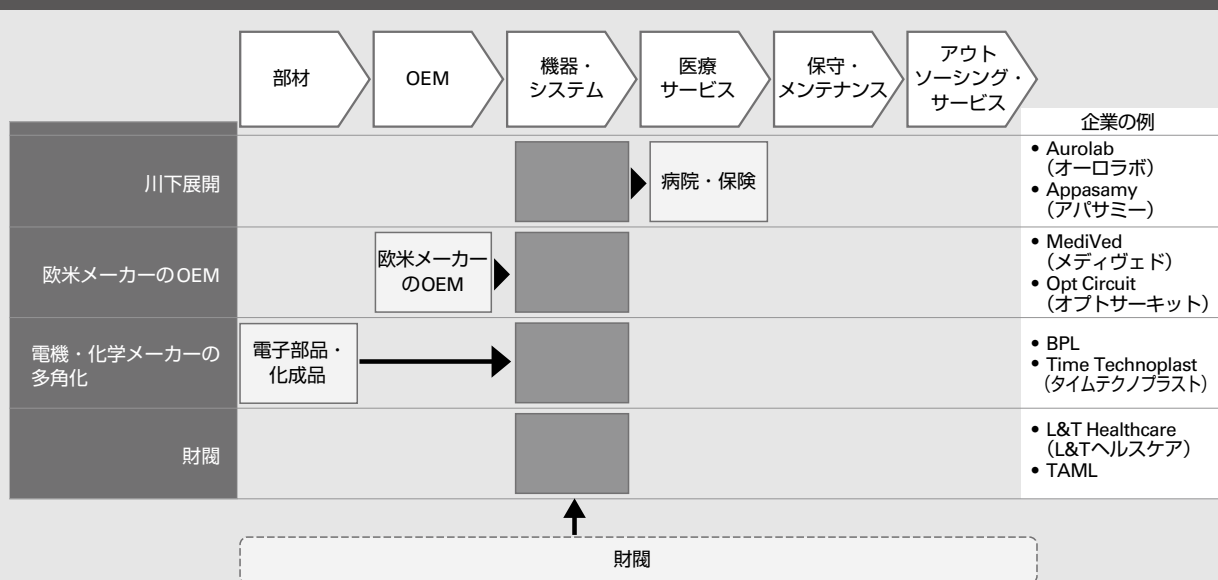
troller General of India) が2009年6月30日に公表したガイドラインによると、インドにおける医療機器の許認可制度は、リスクのレベルに応じて、A、B、C、Dの4つに分類されている。Aはリスクレベルの低い機器、Bはリスクレベルの低いものから中程度の機器、Cはリスクレベルの中程度のものから高

い機器、Dはリスクレベルが最も高い機器となっている。レベルに応じて品質と安全性の審査が行われる。AIMEDに加盟するインド資本の医療機器メーカー81社の保有する許認可の内訳(図8)を見ると、最も高度なDランクの許認可を保有するメーカーが4社(5%)、Cランクが14社(17%)、Bランクが31社(37%)、Aランクが34社(41%)となっている。Dランクを保有するメーカーはきわめて少ない一方、臨床検査や画像診断などの体外で使用する機器を製造することが可能なメーカーがすでに多数存在している。

2 参入形態

生産額上位の医療機器メーカーを挙げると、米国のGE(ゼネラルエレクトリック)との合弁会社であるWipro GE Healthcare(ウィプロGEヘルスケア)、Poly Medicure(ポリメディキュア)、BPL、Larsen & Toubro(ラーセン&トゥブロ、以下、L&T)と続くが、産業集中度を示すハーフィンダル指数は0.08

図9 大手インド資本の医療機器メーカーの特徴



注1) ここでは大手メーカーの特徴を挙げた。インドには多数の中小専門メーカーが存在する
 2) OEM: 相手先ブランドによる製造、アウトソーシング: 外部委託

と低く、全体としては中小メーカーが乱立した状態にある。以下で、大手インド資本の医療機器メーカーの特徴といえる、

- ①川下展開
 - ②欧米メーカーのOEM（相手先ブランドによる製造）
 - ③電機・化学メーカーの多角化
 - ④財閥
- の4つについて見ていく（図9）。

(1) 川下展開によりコスト優位に立つ 医療機器メーカー

インド資本の医療機器メーカーのなかには、グループ傘下に医療機関を保有していたり、経営母体が医療機関であったりするケースがある。インド南部の都市マデュライのAravind Eye Care System（アラヴィンド・アイケア・システム、以下、アラヴィンド）は、インド最大の眼科専門病院である。南部のタミルナド州を中心に7カ所に病院を設置、3600を超える病床を有している。

アラヴィンドは、病院で使用する眼科用の医療機器を製造するメーカーAurolab（以下、オーロラボ）を傘下に保有している。オーロラボは眼内レンズ、点眼薬などの医薬品、縫合糸およびブレードなどの手術用消耗品を製造している。特に眼内レンズはグローバルシェアの8%を占め、120カ国に輸出している。オーロラボの眼内レンズは、インド国内で流通している輸入品と比較しても、25分の1から50分の1の価格を実現している。オーロラボは、低仕様の製品を大量生産していることに加え、製品開発やマーケティング・販売にかかわるコストがかからないため、圧倒的な低価格となっている。

(2) 欧米メーカーのOEMビジネスから 出発した医療機器メーカー

インド資本の医療機器メーカーには、欧米メーカーのOEMビジネスから出発し、後に自社製品を製造販売するようになったメーカーが数多く存在する。バンガロールを本拠地とするMediVed（メディヴェド）は、欧米メーカーのOEMビジネスで35年の歴史がある。同社は、心臓除細動器（心臓ペースメーカー）をはじめとする体内インプラント製品やホルター心電計、パルスオキシメーター（血液中の酸素飽和度を測定する機器）などのモニタリング機器のOEMビジネスを続けてきた。近年は、インドや中東で病院チェーンを展開するManipal Education and Medical Group（マニパル・エデュケーション&メディカルグループ）のCEO（最高経営責任者）であるRanjan Pai（ランジャン・パイ）氏を役員に迎え、自社製品の開発に取り組んでいる。

同様に、バンガロールに本拠地を置くOpto Circuit（オプトサーキット）も、1992年にパルスオキシメーターのOEMビジネスからスタートした。2002年には米国のPalco Labs（パルコラボ）の患者モニタリング機器部門を買収し、次いでインド国営企業のHindustan Lever（ヒンドウスタンリーバ、現・Hindustan Unilever〈ヒンドウスタンユニリーバ〉）の電子体温計部門を買収。2006年にはドイツのEurocor（ユーロコール）を買収してインターベンション（カテーテル治療）機器の研究開発・製造機能を獲得し、2010年に米国のCardiac Science（カーディアックサイエンス）を買収したことでインターベンション機器に本格参入した。

ほかに、生体モニタリングシステムを手がける米国Criticare Systems（クリティケアシステムズ）を買収した。こうしてオプトサーキットは、設立10年で欧米の医療機器メーカー（ないしは事業部門）を立て続けに買収し、OEMメーカーから自社製品を手がける医療機器メーカーへと短期間に変貌を遂げた。現在では、インド国内や買収先企業の欧米拠点はもちろん、中東やアフリカでも製品を販売している。

(3) 電機・化学メーカーによる多角化

近年、電機・化学メーカーが多角化の一環として医療機器ビジネスに参入するケースが増えている。BPLグループは、かつて日本の三洋電機とテレビの合弁事業を展開していた。しかし、2007年に同事業が解消されると、同社は新規ビジネスとして医療機器分野に参入し、BPL Healthcare（BPLヘルスケア）を設立した。現在は、超音波診断装置、X線検査装置、心電計、酸素濃縮器などの装置を自社で開発、製造、販売している。また、医療機器に加え、「SURE CARE（シユアケア）」ブランドを立ち上げ、コンシューマー向け医療機器やサニタリー用品を手がけている。

Time Technoplast（タイムテクノプラスト）は、インドをはじめ中東や、ポーランド、ルーマニアなどの東欧に展開する化学メーカーである。同社も多角化の一環として医療機器分野に参入し、「GENEX（ジェネックス）」ブランドを展開している。材料メーカーであることの強みを活かしたシリンジやカテーテルなどのディスポーザブル製品を手がけている。

(4) 財閥が経営する医療機器メーカー

インドは、英国統治時代より財閥が発展し、経済界に強い影響力を持っている。タタ・モーターズで世界的に知られるタタグループや、世界有数の保険会社であるリライアンスグループ、繊維・化学・自動車・海運と幅広い事業展開により巨大化したビルラグループ、世界最大の鉄鋼会社アルセロール・ミッタルを傘下に収めるアルセロール財閥など、現在も20を超える財閥が活動している。

前述のL&Tは本社をムンバイに置き、建設機械、原子力発電、造船、重化学工業など主に重工産業で多数のビジネスを展開している。同社の一部門であるElectrical & Electronics Division（エレクトリカル&エレクトロニクス事業部）の傘下に、L&T Medical（L&Tメディカル）として知られる医療機器メーカーがある。L&Tメディカルは、心電計、ICU（集中治療室）の人工呼吸器の開発、製造、販売を行っており、これらの製品は米国や南米にも輸出されている。また、L&Tは今後、傘下のL&T Insurance（L&T保険）が医療保険に参入する（2011年10月12日発表）。

2011年にはリライアンスグループが病院経営に参入したほか、タタグループでは、同社の傘下にあるTata Advanced Materials（タタ・アドバンスド・マテリアルズ、以下、TAML）が医療機器の部材を開発、製造、販売を開始した。現在TAMLは、GEヘルスケアの画像診断機器に対して、コイルやカーボンファイバーの部材を供給している。

3 インド発の低価格品による新市場の開拓

前述のとおり、インドの医療機器市場は大

部分を輸入品に依存してきた。しかしながら近年は、現地のユーザーが求める医療機器を独自に工夫しながら開発するインド資本のメーカーが出てきた。これらのメーカーの機器は、高度な専門性や熟練された技術がなくとも使用できるよう、機能を削ぎ落としたり、操作を簡易にしたりする工夫がなされている。また、現地の医療機関が導入しやすい、より低価格での製品化を実現している。図10にその例を挙げた。

たとえばメディヴェドは、もともとは欧米メーカー向けの心臓ペースメーカーのOEMビジネスを展開してきたが、自社ブランドでは従来のペースメーカーと比べて大幅に低価格の製品を開発した。インド国内で普及している輸入品のペースメーカーが35～50万ルピーであるのに対して、同社ブランドは6～15万ルピーである。




また、Perfint Healthcare（パーフィントヘルスケア）は、同社独自の簡易CTである「PIGA-CT」を開発し、150万ルピーの低価格を実現した。同機はイメージガイド機能を

つけて簡便性を高めた一方で機能を簡素化している。

Skанray Technologies（スカンレイテクノロジーズ）は、輸入品の2分の1の価格のX線イメージングシステムを開発した。そのほかにも、モバイル型の超音波イメージングシステムや生体モニタリング機器などを組み合わせることで、農村部のプライマリーヘルスケアに対して遠隔医療サービスを提供する「プライマリーヘルスケア・パッケージ」を推進している。

インド資本の医療機器メーカーの特徴としては、材料や部品の調達がきわめて柔軟に行われている点が挙げられる。もともと完成品の輸入関税が高いこともあって、部品を輸入し国内で組み立てるメーカーが多く存在しており、世界中から調達する機能を持っている。これには、現地のユーザーに受け入れられる価格帯の製品を実現するために、コストに見合う材料や部品を柔軟に調達せざるをえないというインド資本のメーカーならではの事情がある。

図10 インド発の低価格医療機器の例

企業名	MediVed (メディヴェド)	Perfint Healthcare (パーフィントヘルスケア)	Skанray Technologies (スカンレイテクノロジーズ)
製品	心臓ペースメーカー 	簡易CT 	歯科用モバイルX線イメージングシステム 
価格	6～15万ルピー	150万ルピー	13万ルピー
既存製品の価格	35～50万ルピー	300万ルピー	30万ルピー
出所) 各社資料より作成			

IV 外資メーカーのインド展開

1 インドの医療機器産業全体の底上げ

外資の医療機器メーカーには、インド産業の底上げへの貢献が期待されている。前述のとおり、インド市場は富裕層と私立病院が牽引する市場であるが、同時に政府が医療インフラの整備を進めており、また、インドには貧困層向けの社会貢献やチャリティの医療サービスが根強く存在し、そこには業界のキーパーソンが多く参画している。

米国のBD（ベクトン・ディッキンソン・アンド・カンパニー）は、インド国営企業であるHindustan Latex（ヒンドウスタンラテックス）とのアライアンス（企業連携）を通して、注射器の再利用を防止する活動を進めている。アライアンスのターゲットは公的プロジェクトのドネーション（寄付活動）が主である。BDは、アライアンスを通して同社の「SoloShot（ソロショット）」と呼ばれるディスポーザブルタイプの注射器を供給しているほか、医療従事者に対するトレーニングプログラムも提供している。

インド市場において注射器やカテーテルなどの一般外科製品は、インド資本の医療機器メーカーの存在感が強い。特にHindustan Syringes & Medical Devices（ヒンドウスタンシリンジ&メディカルデバイス）やBio-Med Healthcare Products（バイオ・メド・ヘルスケアプロダクツ）などが近年急成長しており、競争が激しくなっている。台頭するこうしたインド資本のメーカーに対抗するために公的プロジェクトに参画することは、インド医療の底上げをするとともに、同社のブラ

インドを高めるうえで意義深い。

米国のBaxter（バクスター）はインドで腹膜透析器のトップシェアを誇り、製造拠点を段階的にインド国内に移管している。デリー郊外にあるグルガオンの工場では、腎不全治療用の腹膜透析器とインターベンション関連機器を製造し、東部マハラシュトラ州と南部ケーララ州ではディスポーザブル製品の安全技術と包装技術（Form-Fill Seal）を強化した工場を設置し、製品の滅菌と包装を行っている。同社は、かつてほぼ100%輸入品を展開していたが、近年はインド資本の医療機器メーカーの品質基準や安全技術の向上に努めている。

2 インドのミドル市場を開拓しグローバルボリューム市場に展開

インド市場は、富裕層をターゲットとする私立病院を中心としたハイエンド市場、および近年政府が強化しているローエンド市場に2極化している。そのため、すでに一部の都市部で出現し、今後の経済成長で拡大するミドル市場については未開拓である。

オランダのPhilips（フィリップス）は、インドのミドル市場に受け入れられる低価格製品を投入するため、インドで2008年11月にX線診断装置メーカーのMeditronics（メディトロニクス）を買収し、08年9月に循環器系X線診断装置のAlpha X-Ray Technologies（アルファ・エクスレイ・テクノロジーズ）を買収した。

フィリップスは買収後、フィリップススタンダードの品質基準を遵守するため生産方式の改善などを進めた。この結果、増加したコストは、生産効率の向上やデザイン変更に伴

うコストダウンなどで吸収し、同水準の価格を保っている。また調達先は、低価格製品を供給する最も重要な要素となるため、買収先の調達先をそのまま利用している。

フィリップスは、ロシア、ブラジルなど他の新興国でも同様の買収をしているが、ローエンド市場内でもセグメンテーションが異なるので製品は重ならない。そのため、インドで開発・生産した製品をブラジルなどに展開することも考えている。

GEヘルスケアは、「リバーサイノベーション戦略」を掲げ、新興国のニーズに合致した製品を新興国で開発し、新興国で成長を加速させることを目指しており、最終的には新興国で開発した製品を先進国に逆上陸させることも視野に入れている。

その一環として、同社はバンガロールに研究開発センターを設置しており、約50億ドルを投入して進めてきた「Healthymagination（ヘルシーマジネーション）」というグローバルプロジェクトのなかから開発された技術は100以上に及ぶ。これらの技術革新によって、生産コストの削減や購入者層からのアクセスの改善、質の向上などを図っている。

その成果としては、1000ドルのハンドヘルド心電図デバイスなど、ミドル市場でも購入可能な医療機器がある。また、農村部で無料ヘルスクャンプなどを開催して、医療機器の啓蒙と普及に努めている。

V 日本の医療機器メーカーへの提言

1 面戦略ではなく複数の州に展開

インドの所得階層別世帯数（図11）を見る

と、世帯年収「50万ルピー（およそ80万円）以上」の富裕層は3.4%の770万世帯で、約3500万人いる。

インドの富裕層は、中国のように沿岸部に集中せず各地に分散しており、7大都市圏（次ページの図12のTier1都市圏：都市人口が400万人以上）だけで上位3.4%の3500万人はカバーできない。そのためインドでは、中国のように面戦略ではなく20～25州への進出、すなわち複数州への展開が基本戦略となる。

2 インド資本メーカーとのアライアンス

(1) 部材や周辺機器の調達力を活用

前述のとおり、インドの医療機器メーカーのなかには世界中の材料や部品を柔軟に調達できる機能を持つメーカーが多い。これらのメーカーが現地で鍛えた調達力は、先進国の

図11 インドの所得階層別世帯数分布（世帯年収2010年）

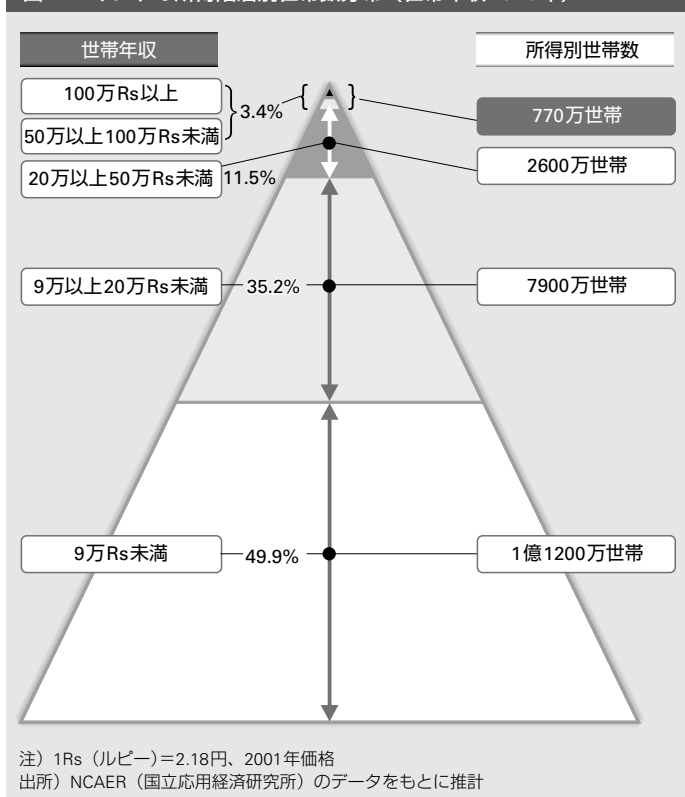
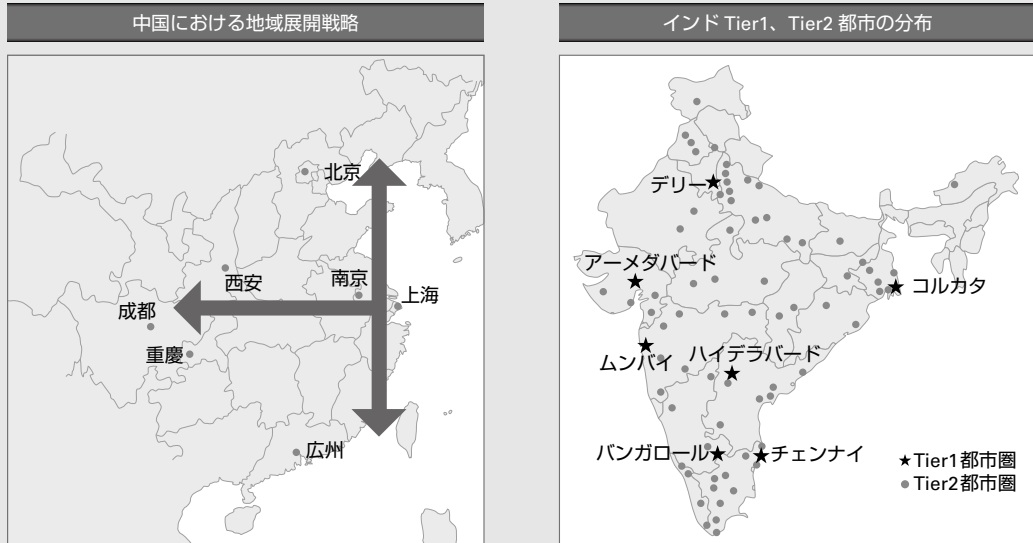


図12 中国、インドの地域戦略



注) Tier1都市圏：都市人口が400万人以上、Tier2都市圏：都市人口が100万人以上400万人未満
出所) India Censusなどをもとに作成

メーカーが一朝一夕に獲得できるものではない。そこでそのようなメーカーとのアライアンスにより、現地向けの低価格製品や周辺新興国向けの低価格製品を、既存事業とは独立した形で開発、製造、販売することも一つの手法である。

またインドでは、民間企業が経営している医療機関が多い。これらの機関は厳しい収支管理のもとで経営されており、患者のバックヤードで使用する機器の購入に対しては厳格なコスト意識を持って臨んでいる。たとえば、患者に使用する機器本体は先進国のブランド品を購入するが、機器の洗浄や消毒を行う周辺機器や消耗品はインド資本メーカーや新興国メーカーの低価格製品を購入しているケースが見られる。たとえ高級病院とはいえ、先進国で展開している製品と同様の機器本体+周辺機器（ないしは消耗品）のセット販売は難しい場合がある。そのため、本体は

自社製品を販売するが、周辺機器や消耗品はインド資本メーカーとアライアンスを結んでそのメーカーの製品を用いたり、OEM製品を求めたりするなど低価格化を図る工夫が必要である。

(2) 南アジア、中東、アフリカ市場へのリーチ

インドはアジアの一部と位置づけられているものの、インド資本の医療機器メーカーの商圏は、日本や中国、韓国のメーカーとは大きく異なっている。オーロラボやオプトサーキット、タイムテクノプラストに見られるように、インド国内のみならず、南アジアや中東、アフリカ、東欧などの新興国市場に製品を販売しているメーカーが多数ある。インドは、地理的にも歴史的にも欧州が身近である。インド資本メーカーが持つ代理店のネットワークや輸出業務にかかわる機能は、先進国の

医療機器メーカーにとっては魅力的である。

3 インド市場に合った ビジネスモデルの構築

インドの医療機関は資金的に困難なことも多い。そのため医療機関とメーカーがWin-Win（ウィン・ウィン）の関係になるようなビジネスモデルを設計することも有効である。初期に資金が必要な医療機器本体の価格を抑え、そのぶんはオペレーション（運営）に必要な消耗品などアフターサービス料で回収したり、あるいは医療機器は販売せず、医療機器の使用に応じて利用料を徴収することなどが考えられる。こうしたビジネスモデルによって医療機関が提供する医療サービスの水準が高まることで、医療機器メーカーのビジネスチャンスの拡大につながる。

4 インド市場に合った低価格製品 への挑戦

インド市場は、富裕層をターゲットとする私立病院を中心としたハイエンド市場、および近年政府が強化しているローエンド市場が注目されている。しかし今後は、経済成長によって拡大するミドル市場が中心になると考えられるものの、前述したようにミドル市場は未開拓である。

インドのミドル市場に進出するには、フィリップスのようにインド資本メーカーを買収し、低価格製品づくりを同メーカーに学ぶ必要もある。特に低価格製品をつくるうえでの開発の発想や、調達先の獲得にインド資本メ

ーカーの活用は欠かせない。

一方、品質基準は日本基準を適用する必要はないものの、自社ブランドを傷つけないグローバル基準を設定し、それを遵守することが求められる。そのぶんのコストアップは日本の進んだ生産管理を移植して吸収する。

インドに拠点をつくり根を張る欧米の医療機器メーカーと比較し、日本の医療機器メーカーはインドに足を踏み入れたばかりである。確かに日本メーカーはインドへの進出で欧米メーカーに後れを取った。ただし、インドの成長はまだ始まったばかりであり、決して追いつけない差ではない。むしろ欧米メーカーの成功や失敗から学んでそれらを体系化し、積極かつ効率的に進むことにより活路が開かれていくと信じている。

著者

松尾末亜（まつおみあ）

自動車・ハイテク産業コンサルティング部経営革新・
医療機器材料産業グループ主任コンサルタント
専門は事業戦略立案、M&A戦略立案、実行支援

沓掛 毅（くつかけつよし）

自動車・ハイテク産業コンサルティング部経営革新・
医療機器材料産業グループ上級コンサルタント
専門は医療機器、総合電機、エレクトロニクス、金融を中心とした事業戦略、経営管理支援

林 倫照（はやしみちあき）

自動車・ハイテク産業コンサルティング部経営革新・
医療機器材料産業グループ主任コンサルタント
専門は医療・健康・介護分野における事業戦略立案、
実行支援

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

田浦里香



CONTENTS

- I 成長が期待されるインド小売市場と小売業界の動向
- II 小売業態別に見た今後の方向性
- III 外資小売業の参入可能性と欧米小売業の動き
- IV 日本企業に求められること

要約

- 1 インドでは個人消費が拡大している。ただし、小売市場全体に占める近代的小売業の割合は約5%にとどまる。伝統的小売業が依然として消費者から根強い支持を受けていること、都心部では出店スペースを確保することが難しいことなどから、近代的小売業は漸進的に成長している。
- 2 多様な小売業態が一斉に登場し、それぞれが課題を抱えつつ今後の方向性を模索している。ショッピングモールがインド各地で盛んに開発されている一方、百貨店業態への新たな参入者は見られない。ハイパーマーケットや食品スーパーは急速に成長しているものの、これらは伝統的小売業と競合することから、中間層をターゲットとして郊外のニュータウンなどを中心に出店している。
- 3 2011年7月にインド政府は、複数ブランドの商品を扱う小売業について、地場資本企業との合弁による外資の直接投資を認める方針を決めた。最終的に規制が緩和されるまでにはなお時間がかかるが、欧米系グローバル小売業各社はすでに数年前から、卸売業などの形態でインドへの投資を開始している。
- 4 日本の小売業がインド進出を検討するに当たっては、パートナー企業の選択肢が狭められないうちに選定に着手することが望ましい。また消費財メーカーについても、現地の市場特性を学習するには時間がかかるため、テストマーケティングから始めるなど、何らかの形でできるだけ早いうちに進出することが望まれる。

I 成長が期待されるインド小売市場と小売業界の動向

1 インド小売市場の成長ポテンシャル

約12億の人口を抱えるインドは、中国に次ぐ巨大新興市場として、その成長が期待されている。「一人っ子政策」を取る中国と異なり、インドは25歳以下の人口が全体の約半分を占める「若い国」である。国際連合によると、人口がこのまま増加を続ければ、2021年には中国を抜いて世界最大になると予測されている。

またインドは外貨危機をきっかけとして、1991年に規制緩和、外資の積極活用など、経済の自由化へ向けた改革を行った。その結果、経済が大きく成長し、2003年度以降は実質GDP（国内総生産）成長率6.8～9.6%と高い成長を続け、2010年度も8.6%を記録するなど、高い成長を続けている。

このように人口増加と経済成長が著しいインドでは、個人消費の伸びを背景に小売業が成長産業として期待されている。2010年の小売市場規模（無店舗販売を除く）は約2650億ドル（約20兆2000億円）に達し、過去5年間は毎年10%以上のペースで成長している。

2011年7月に、インド政府の事務次官会議が、「複数ブランドの商品を扱う小売業に関する外資規制を緩和する方針を決定した」と報道されて以降、海外展開に積極的な日本の小売業や消費財メーカーの間でもインドへの関心が高まっている。

しかしインドの小売業の実態に関して提供される情報は、これまでは断片的なものが多かった。本稿では、インドにおける小売業の

全体的動向と主要都市別の動き、および各小売業態の現状と今後の成長可能性、さらには外資規制緩和の見通しに関して包括的に捉えたうえで、インド進出を視野に入れる日本企業への提言を行う。

2 根強い力を持つ伝統的小売業

インドの小売市場は規模を拡大しているものの、組織化された近代的小売業の占める割合は約5%にすぎない。この数字に対しては、「近代的小売業の市場シェアは依然小さい」と否定的に解釈することもできるし、「近代的小売業には大きな発展の余地が広がっている」と肯定的に解釈することもできる。いずれにせよ今後のインド近代的小売業の姿を占うに当たり、理解しておかなくてはならないのは、伝統的小売業をめぐる現状である。

インドの小売市場の約95%を占めるのが伝統的小売業、いわゆる「パパママ・ストア」である。日本や中国などにおいて、高度経済成長期には、資本力のある小売企業が店舗数を急速に拡大し、豊富な品揃えと低価格によってパパママ・ストアから顧客を奪うという現象が見られた。インドでも近い将来、食品や日用品の消費の場がパパママ・ストアから近代的小売業へ移行するのであろうか。

(1) 消費者から根強い支持を受けるキラナ

インドのパパママ・ストアは「キラナ（Kirana）」と呼ばれる。売店のような約10m²の小規模のキラナもあれば、食品から雑貨までひとつおりの日用品を取り揃える50m²以上の規模のキラナもある。

インドの小売市場において、キラナは消費

者から根強い支持を受けている。その背景には次のような事情がある。

キラナは消費者に高い利便性を提供している。店頭販売だけでなく、顧客から電話で注文を受け、家に配達する。なじみの客にはつけ払いの便宜も図っている。交渉によって値引きしてもらうことも可能である。

一般的にキラナの売り場面積は小さく、各店舗が取り扱う商品のカテゴリーは限定されている。そこで消費者は「どの商品はどこのキラナから買う」というように、自らの購買チャンネルを決めている。

インドでは経済発展に伴って中間層の世帯が増加している（中間層については、本誌2011年10月号、石坂英祐「インド・ミドルリッチ層の生活スタイル変化に対応するためのマーケティング戦略」を参照されたい）。

中間層の世帯の主婦たちにとって、ハイパーマーケットや食品スーパーに出かけて自分で荷物を運ぶよりも、キラナに届けてもらう従来の購買スタイルのほうが便利である。共働きの世帯の場合、日本のように帰宅途中で自ら食品スーパーに寄って買い物をするよりも、メイドを雇って家事を任せることが少なくなく、また車で帰宅経路に食品スーパーがあるとはかぎらない。富裕層の世帯もメイドを雇っており、メイドには「キラナに電話して配達を頼む」という購買スタイルが定着している。

生鮮食品に関しても、住宅地に点在する伝統的な市場や、リヤカーを引いて集まる行商人たちから買う消費者が依然として多い。食品スーパー等で売られている商品は鮮度が悪いうえに高価であるため、食品スーパー等は、生鮮食品の購買チャンネルとしての優先順

位は低い。

(2) 出店に制約が多い近代的小売業

ハイパーマーケットや食品スーパーなど、近代的小売業の店舗数は急速に増加しているものの、都心部の消費者の生活圏にまんべんなく行き渡ってはいない。その最も大きな原因は、都心部では大型小売店を出店できるだけの不動産を確保することが難しいという事情からである。

土地は集客力のある都心部ほど細分化されており、古くからの地主たちに所有されている。地主たちと交渉して土地を買い上げ、一定規模の土地を確保することは、理屈のうえでは可能だが、現実には非常に難しい。

あるインド人が、「インドはパパママ・ストアの国 (India is a country of shopkeepers.)」と表現していたとおり、実際、都心部の商業に適した地域は多数のキラナが軒を連ねて占めている。たとえ近代的小売企業が土地の購入代金を払い代替の土地を提供すると申し出ても、キラナにとっては自分たちが築いてきた顧客基盤を失うことになり、必ずしも魅力的な提案とはならない。顧客基盤のある土地で商売を続けるために近代的小売店の一角に入居させてもらえるかとキラナが要望してきても、ストアコンセプトとは相容れないため、近代的小売企業には受け入れられない。

また、キラナは家族経営であるため、店員を雇うのに必要な人件費がかからない。顧客基盤がしっかりしていれば、在庫の回転が速いうえに税金を払っていないケースも少なくない。最近では事業者向けに大量一括売りをも行うなど、店構えは小さいながら業容を拡

大するキラナも現れている。キラナの経営は利益率が高く、手放しがたい魅力のあるビジネスである。

仮にキラナが土地の売却に合意したとしても、インドの都市部では不動産価格が高騰しているため、地上げには多大なコストがかかる。後述するように、利益率の低さに苦勞しているインドの近代的小売企業は、多額の土地購入料やテナント料を支払ってまで、都心部での出店に注力する余裕はない。

このような事情からインドの諸都市では、食品スーパーやハイパーマーケットは、商圈人口の動態を分析して集客が見込める立地を選んで出店するというよりも、不動産を確保できたところに出店する傾向が強い。結果として、買い物が必要なときにすぐに行ける場所に食品スーパーなどが無い以上、消費者にとってはキラナが当面の主要購買チャネルであり続ける。

3 漸進的に成長する近代的小売業

伝統的小売業が根強い力を持つものの、近代的小売業は2010年に、前年比売り上げが約21%増と急速に成長している。清潔でエアコンが利いた売り場で、豊富な品ぞろえのなかから自分で商品を選ぶという購買経験を重ねるうちに、ハイパーマーケットや食品スーパーでの買い物に利点を見出す消費者が徐々に増加している。

また、前述のように、都心部では伝統的小売業が消費者の根強い支持を受けている一方、郊外に発展しつつあるニュータウンには伝統的小売業が存在しないため、ハイパーマーケットや食品スーパーで購買する生活スタイルが、中間層に浸透している。

さらにインドでも近年は、オフィスでホワイトカラーとして働く女性が増加し、核家族化が進みつつある。インドでは新鮮な食材や調理したての料理が好まれるが、冷凍食品やカット済みの食材をパックにした商品も、共働き世帯などに徐々に受け入れられるようになってきている。こうした商品を扱う近代的小売店が、消費者の家族構成や生活スタイルの変化に伴って来店客を増やしていくことは間違いない。

ただしインドの消費者の購買チャネルは、「キラナからハイパーマーケットや食品スーパーへ」と、単純な形で切り替わるわけではない。消費者は当分は、一方でキラナの利用という保守的な購買スタイルを維持しながら、他方では週に1回から月に1回といった頻度で、ハイパーマーケットや食品スーパーをも利用するというように、伝統的小売店と近代的小売店とを使い分けていくと考えられる。

その結果、近代的小売業は今後も着実に成長するが、小売業全体に占める割合が劇的に拡大するわけではない。業界関係者の間では、「近代的小売業が小売業売上総額に占める比率は、楽観シナリオで5年後に約10%（現在の2倍）」というのがほぼ一致した将来見通しである。

なお、インドの近代的小売業の発展スピードが遅いのは、政治的理由からだとする説がある。つまり、キラナは大きな票田であるためインドの政治家が近代的小売業に反対の姿勢を堅持していることが、近代的小売業の発展にとっての阻害要因だという考え方である。

キラナが重要な票田であることは間違いない

いが、近年、政府は小売業を、「インド経済を牽引し、雇用吸収力が期待できる成長産業の一つ」として捉えるようになってきている。実際、外資の参入規制はあるものの、地場資本の小売企業に対しては、特段の規制を設けていない。

2007年には、食品スーパー「リライアンス・フレッシュ (Reliance Fresh)」が、オリッサ州などインドの東部および北部のいくつかの州で、事業基盤を奪われることをおそれた小規模事業者から激しい攻撃を受け、出店ペースを落とさざるをえない事態に追い込まれた。近代的な小売業に対するこうした反発は、特にインド北部で強いといわれる。しかし近代的な小売店の数が徐々に増し、目下のところキラナと激しく競合する事態に至っていないことから、キラナの店主たちの反発は以前ほど目立たなくなってきた。

総じていえば政治的な事情よりも、消費者の価値観や購買スタイルが保守的であることのほうが、インドの近代的な小売業の発展スピードが遅いことの大きな原因になっていると考えられる。

4 都市により異なる小売事情

都心部から郊外にかけてハイパーマーケットや食品スーパーが、また外縁部から郊外にかけてショッピングモールが建設されるのが、インドの主要都市における商業施設の展開の基本的なパターンである。

インドの都心部では、土地が細分化された形で地主に所有され、不動産価格が高騰しているため、商業施設だけでなく、住宅やオフィスについても、新たに開発可能な土地を見つけることが難しい。首都のデリーでは、民

間の地主に加えて、鉄道省や軍などの政府機関が広大な土地を所有していることもあり、都心部の再開発の余地はほとんどない。そこで都市外縁部や郊外で土地が比較的安価に入手できると、デベロッパーはショッピングモールやマンション、オフィスなどを開発する。

都市内鉄道が十分に発達しておらず、整備されるまで長い時間がかかるインドでは、郊外に形成されるニュータウンと都心部とは、道路ではつながっているものの、人の流れは分断されている。インドの郊外のニュータウンは、日本のように鉄道によって都心の中心業務地区 (Central Business District : CBD) につながるベッドタウンではなく、居住、就業、買い物や余暇活動のすべてがその中で完結する「衛星都市」である。衛星都市にはインド経済を牽引するIT (情報技術) 産業などの企業がオフィスを構え、そこで働く中間層の人々がマンションに居住している。

日本ではモータリゼーションが起爆剤となって、週末に郊外型商業施設へ車で出かける生活スタイルが現れた。インドの郊外型商業施設の持つ特徴は、モータリゼーションよりも、前述のような都市構造や交通インフラの事情が大きな背景となっている。

このような状況が、インドの主要都市では共通して見られる。たとえばデリーの場合、南方の衛星都市グルガオンや、グルガオンに至る手前のデリー外縁部ヴァサントクンジなどに、ショッピングモールが盛んに開発されている。ムンバイでもマラドなど、北部の郊外エリアにショッピングモールが多数建設されている。

ただし都心部でも、放置されてきた古い工場跡地が再開発されて、複合商業施設が建設されることがある。ムンバイの「ハイストリート・フェニックス (High Street Phoenix)」がその例である。ムンバイの都市部には、休止したままの工場が他にもあり、再開発の余地がある。

インド南部を代表する人口750万人の都市、チェンナイについて見ると、ショッピングモールのほとんどは地元の土地所有者やデベロッパーによって開発・運営されており、全国レベルで事業展開する大手デベロッパーの存在感は薄いことが特徴である。また、後述するように、他の都市ではデベロッパーが商業施設を売却してしまうことが多いが、チェンナイのデベロッパーは長期的に保有・運営している点も特徴的である。

ショッピングモールの数は他の都市に比べて少ないが、チェンナイ南部の郊外にニュータウンが建設されており、今後はショッピングモールの数が増すと予想される。チェンナイの生活者の消費価値観は保守的である。地元では高級ショッピングモールとして位置づけられているモールであっても、国際的な高級ブランドの出店がほとんど見られない。

東部を代表するコルカタは、人口約1300万人を擁するインド第3の都市（2010年時点、国際連合）である。英国統治時代に首都が置かれていた歴史的背景もあり、富裕層、中間層、低所得層のいずれもが一定の規模で存在する、多様性に富んだ市場である。ただし、2011年5月の選挙で敗北した共産党率いる左翼戦線が、34年間の長きにわたり西ベンガル州の政権を握ってきたため、本格的な経済発展が始まるのはこれからであると考えられて

いる。2008年に南部の外縁部に開業したショッピングモール「サウスシティ・モール (South City Mall)」は、集客の面で非常に成功しており、コルカタの消費者の流れを変えたといわれる。コルカタは、人口は多いが地理的な範囲は小さいため、人の移動が短距離に収まっている。また、他の都市に比べて古くから公共交通が発達しており、サウスシティ・モールの来店客の8割が公共交通を利用している。

コルカタ東部の郊外ニュータウン、ソルトレイクに開店したショッピングモール「シティセンター (City Centre)」は、モールが投資家などに売却された後も、デベロッパーがテナント誘致サービスなどをオーナーに提供し、ショッピングモールの運営を継続的に担っているため、ブランド構成が戦略的に行われ、集客に成功している数少ない例である。

II 小売業態別に見た今後の方向性

インドで発展しつつある近代的小売業には、ハイパーマーケット、食品スーパー、百貨店、ショッピングモール、コンビニエンスストアなど、多様な業態がある。専門店を除く総合業態を中心に、インドで今後どのような業態が成長する可能性があるのかを見ていく。

インド小売業界関係者からは、しばしば、「インドの近代的小売業の歴史は約10年しかない。近代的小売業自体が未開拓の領域であり、どのような業態に関しても発展の可能性はある」という言葉を聞く。

確かにインドの小売業態は、「1人当たりGDP（国内総生産）が1000ドルを超えると

ハイパーマーケットや百貨店が、2000ドルを超えると食品スーパーが、3000ドルを超えるとコンビニエンスストアが、1万ドルを超えるとショッピングモールが出現する」というような、定説どおりのステップを順に踏んで発展しているわけではない。ほぼ同時期に多様な業態が一斉に登場し、それぞれが以下に述べるような課題を抱えつつ、今後の方向性を模索している段階にある。

1 百貨店

日本をはじめ東アジアの各国・地域では、百貨店という業態が古くから発展しており、十数年から数十年の歴史を持つ地場資本の老舗プレーヤーが存在する。

一方、インドの主要都市で見かける百貨店のプレーヤーは、「ショッパーズストップ (Shoppers Stop)」と「ライフスタイル (Lifestyle)」の2者にほぼ限られる。ライフスタイルはドバイ資本のランドマークグループ (Landmark Group) 傘下の百貨店である。インドでは、英国資本の「マークス・アンド・スペンサー (Marks & Spencer)」や、タタグループ傘下のトレント (Trent) による「ウエストサイド (Westside)」なども百貨店と呼ぶ場合があるが、これらの店で取り扱う商品の大半はオリジナルブランドである。したがって、厳密な意味で百貨店と呼べるのは、地場資本ではショッパーズストップのみである。

ショッパーズストップは、1991年にムンバイで開業した高級志向の百貨店である。一号店は単独店であったが、その後出店したほとんどの店舗は、ショッピングモールのなかに中核テナントとして入居している。単独出店

の場合、土地の確保と建設に多大な時間と費用がかかるが、ショッピングモールに入居すれば賃料だけでよく、モールの集客力と、駐車場や警備などの付帯設備・サービスを利用することができる。

あるショッピングモール内のショッパーズストップの店舗は、1階が化粧品、宝飾品、香水、婦人服、婦人靴等、2階が紳士服、紳士靴、スポーツウェア・用品等、3階が生活用品という売り場構成になっており、日本や東アジア各国・地域の百貨店を小型に圧縮したような形である。ただし売り場には、ショッピングモールに専門店として出店しているのと同じ顔ぶれのブランドが並んでいるだけで、当該百貨店に固有のブランド構成や、バイヤーが工夫を凝らした商品構成がうかがえるわけではない。

ショッパーズストップの一号店が開店した1991年当時は、高級志向の画期的な近代的小売店であった。しかし間もなく、百貨店と同様に、多彩なブランドの陳列を見て回って買い物を楽しむ空間を提供するショッピングモール業態が登場したため、百貨店は独自の発展プロセスを歩む機会を奪われたのではないかと考えられる。

地場資本で1社、外国資本で1社しか主だったプレーヤーが現れていない現状を見ると、インドで百貨店はあまり有望な業態ではない印象を受ける。

日本の場合、百貨店の苦戦の背景には、消費の成熟に伴って、消費者がより水準の高い専門店への志向を強め、総合業態が訴求力を持ちにくくなったことがある。しかしインドは消費に火がついたばかりの段階にあり、百貨店は成熟業態とはいえない。

インドの小売業界関係者がしばしば言及するのは、「インドではブランドの数が限られているため、ブランド構成の工夫の余地が小さく、どの商業施設も似通ってしまう」ということである。同じ総合業態である百貨店とショッピングモールとを比較すれば、ブランド構成が似通っている以上、店舗のパラエティの幅や、映画館やフードコート（セルフ式の飲食店が集まった飲食スペース）を備えている点で、ショッピングモールのほうが、余暇を費やす商業施設としての魅力が大きいと考えられる。

現在、ショッピングモールの中核テナントとして見ても、百貨店は単に「高級志向の売り場」という以上の価値を発揮しているとは思われない。今後、地場または海外のブランドの選択肢が増し、百貨店が消費者に独自の魅力を訴求する売り場づくりを行うようになれば、ショッピングモールの中核テナントとしての集客力が高まるであろう。また、不動産価格の高さを補えるだけの集客力・販売力を備えた商業施設として、都心部に単独店を出す可能性も生じてこよう。

2 ショッピングモール

ショッピングモールは、インドで昨今花盛りの業態である。東南アジアなどと同様にインドでも、ショッピングモールは単に買い物をする場というだけでなく、エアコンが利いた快適な空間で、家族や友人と余暇を過ごす場として受け入れられている。

百貨店が中核テナントとなり、多数の専門店が入居し、地下にはハイパーマーケットか食品スーパー、上層階には映画館とフードコート、場所によってはゲームセンターがある

のが、インドの典型的なショッピングモールの構造である。特に映画は、インドの消費者に最も人気のある娯楽であるため、映画館はショッピングモールへの集客の牽引役となっている。

インドの小売業界関係者からはしばしば、「特に女性の消費者が、長い時間歩き回るのが好まず、またサリーの裾が巻き込まれるのをおそれてエスカレーターに乗るのを好む傾向があるため、ショッピングモールは低層構造にするのが定石だ」という意見を聞く。確かに、インドで開発されているショッピングモールは、概して地上2、3階までと低層構造になっている。ただし地上4、5階建てのショッピングモールや、敷地面積が横に長く伸びている巨大ショッピングモールのなかにも来店客で賑わっているところがある。低層構造でなければ成功しない、とは必ずしも断定できない。

ショッピングモールは、概して都市外縁部や郊外に開発されている。都心部の再開発が困難ななか、デベロッパーは外縁部や郊外に土地を入手すると、たちまち開発してしまう。その結果、たとえばデリーの衛星都市グルガオンや、ムンバイ北部の郊外では、ショッピングモールが乱立気味になっている。前述のように、ブランド構成で差別化を図ることが難しいため、競争が激しくなっている。

ショッピングモールの成否にかかわる重要なポイントとして、デベロッパーが早期に投資を回収するため、ショッピングモールの施設を入居スペースごとに分割して、小売業者や投資家に売却してしまうという現象がある。資金力に限りがある中小のデベロッパーほどその傾向が強いが、インドを代表するよ

うな大手デベロッパーでも、モールのスペースをそのように分割・売却するケースが少なくない。

そうなると、各フロアのテナント構成やブランド構成におけるモールとしての一貫した方針が失われ、ショッピングモール全体を見ると、来店客が余暇を過ごす場としての魅力を生み出せなくなっている。

日本のデベロッパーであれば、インドの消費者に新鮮な体験を提供できるようなブランドや商業施設を導入することにより、既存のものとは差別化されたショッピングモールを開発できる可能性があると考えられる。またショッピングモールを分割して売却する場合でも、売却後の新たな所有者にテナント誘致サービスを提供するなど、ショッピングモールの価値を長期的に高めていく運営ノウハウを提供しながら、地場資本のデベロッパーとともに事業を展開していくやり方も考えられる。

3 ハイパーマーケットと食品スーパー

最寄り品を扱うハイパーマーケットや食品スーパーは、前述のように、伝統的小売店であるキラナと競合する業態である。しかし店舗数が急速に増加していることは事実である。食品スーパーの店舗数は毎年20%前後で増加している。中長期的に見れば、生活スタイルが徐々に変化するのに伴い、ハイパーマーケットや食品スーパーをキラナと併用したり、購買チャネルをキラナからハイパーマーケットや食品スーパーに切り替えたりする消費者が増すと考えられる。特に中間層が多く住む郊外のニュータウンでは、ハイパーマー

ケットや食品スーパーの利用が定着していくであろう。

インド地場資本の主要プレイヤーを見ると、キショール・ビヤニ氏が率いるフューチャーグループは、インド小売業の雄であり、さまざまな業態の小売店を展開している。なかでも2008年に開始したハイパーマーケット「ビッグバザール (Big Bazaar)」は出店数を急速に伸ばしている。

前述した百貨店ショッパーズストップを擁するKラヘージャ (K Raheja) は、2006年からハイパーマーケットの「ハイパーシティ (HyperCITY)」を展開している。またハイパーマーケットおよび食品スーパー「スペンサーズ (Spencer's)」を展開するスペンサーズリテールも存在感のあるプレイヤーである。

こうした小売業を本業とするプレイヤーのほか、製造業などを主軸に置く財閥系コングロマリットが小売業に参入しているケースが多い点もインドの特徴である。タタグループがハイパーマーケット「スター・インディア・バザール (Star India Bazaar)」を、リライアンスグループが食品スーパー「リライアンスフレッシュ」を展開しているほか、ゴドレージ、ビルラなど、大手財閥がハイパーマーケットや食品スーパーの事業に参入している。

個人消費の拡大が見込まれるなか、大手の企業グループが成長産業として小売業に注目し、相次いで参入した。ただし、インドの消費者は価格に敏感なため、小売価格は低く抑えざるをえない一方、不動産価格の高騰や、未発達な物流インフラ、サプライチェーンマネジメント (供給網管理) の未熟さなどが原

因となって、インド小売企業の利益率は低いといわれている。

ハイパーマーケットや食品スーパーを展開するある小売企業の経営トップは、「インドの近代的小売業は揺籃期にあり、一定の利益を確保できる事業モデルを確立するまでには、数年間がまんしなければならぬ。その間の損失を吸収して事業を継続できるだけの資金力を持つ企業グループでなければ、近代的小売業には挑戦できない」と語った。ハイパーマーケットや食品スーパーのプレーヤーのほとんどが大手企業グループに属していることには、こうした背景がある。

4 コンビニエンスストア

コンビニエンスストア業態は、インドではまだほとんど見られない。デリーには、地場資本企業による「トゥエンティ・フォー・セブン (Twenty Four Seven)」というコンビニエンスストアが出店しているが、業容は拡大していない。

ある地場資本の小売企業の経営トップによると、日本のコンビニエンスストアから提携を持ちかけられたが、インドでは時期尚早と判断して辞退したとのことである。

こうした事実を見ると、現在のインドではコンビニエンスストアが成立するのは難しい印象を受けるが、ここで問題になるのは、現在のインドの都市生活における「コンビニエンス (利便性)」とは何か、ということである。

いたるところにキラナが軒を連ねている都市部では、日用品の購買に関して消費者は不便さを感じていない。夜型の生活を送る都市住民は少ないため、深夜営業をしても来店客

はほとんどない。調理したての料理を求める消費者は、冷たい弁当を買って温めて食することに抵抗を感じる。日本のように「コンビニに行けば何か面白いものがあるかもしれない」と期待を抱かせるほど、多岐にわたる商品が開発されているわけでもない。

ただし、インドでコンビニエンスストア業態が成立しえないとまではいえない。米国や日本、アジア各国・地域を訪れたことのあるインド人に、コンビニエンスストア業態の可能性について意見を求めると、「あれはなかなか魅力的な業態だと思う」という答えが一樣に返ってくる。こうした所得水準の高い人々の意見を、インドの消費者全体に敷衍するわけにはいかないが、現地の生活者感覚に根差した意見であることには違いない。

アジア各国・地域では、それぞれの経済発展段階が異なるにもかかわらず、コンビニエンスストアが多数展開している。前述のような現在のインド市場の特徴を深く研究し、現地に適した立地やターゲット顧客、商品・サービスを開発できれば、中長期で見たコンビニエンスストアの発展可能性はあると考えられる。

Ⅲ 外資小売業の参入可能性と 欧米小売業の動き

1 動き始めた小売業に関する 外資規制の緩和

外資による流通業への直接投資に関して、インド政府は卸売業については1997年に100%出資を、また単一ブランドの商品を扱う小売業については2006年に51%までの出資を解禁した。しかし複数ブランドの商品を扱

う小売業に関しては、外資規制が残存している。ところが、2011年に入り、この外資規制が撤廃される可能性がにわかに浮上してきた。

インド政府の事務次官会議（Committee of Secretaries）は2011年7月22日に、複数ブランドの商品を扱う小売業について、地場資本企業との合併による直接投資を認める方針を決めた。出資比率の上限は51%であり、最低出資額は1億ドル（約76億円）、そのうち半分以上を倉庫や冷蔵設備などの「後方インフラ」の整備に投じることが条件とされている。

政府が規制緩和の方向に舵を切ろうとする背景には、雇用吸収力のある近代的小売業にとって成長の起爆剤となることへの期待のほか、地場資本企業には取り組む余裕のない後方インフラの整備を、外資を利用することで急速に進めようという思惑がある。またインフレが加速するなか、外資による物資供給インフラの改善や大量買い付けによって、需給ギャップを緩和し、食品などの価格の低下を図ることへの期待もある。

今後、内閣（Group of Ministers）で最終的に決定されるが、場合によっては連邦議会にも決議を求める可能性もある。与党の国民会議派は規制緩和に前向きだが、野党のインド人民党（BJP）や共産党は反対しており、合意形成には紆余曲折があると予想される。

インドの小売業界関係者の間では、「外資規制緩和に向かうことはほぼ間違いない」という点で意見が一致している。ただし、「（2011年7月から）半年以内に実現するだろう」という人もいれば、「同様の動きは以前にもあったが実現しなかった。今回実現する

としてもかなり時間がかかるのではないか」という人もいる。規制緩和への期待は高まっているが、実際いつごろに実現するのかを見通すことは難しい。

近代的小売業の発展にしても、外資企業の国内市場への参入にしても、インド政府は劇的な変化を望んでいない。国民が徐々に変化に慣れることを確かめながら、段階的に制度変更を進めていくというのが、インド政府の基本的な方針である。したがって、規制緩和の実現にはやや時間がかかる可能性があるが、それ以前に打つべき手がないかどうかについては、次節で欧米系小売業の先事例を取り上げる。

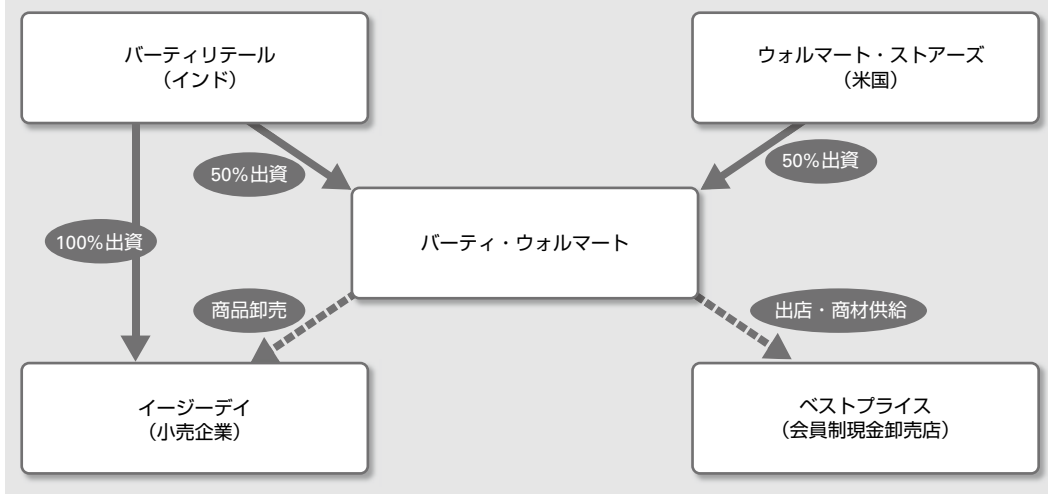
2 市場開放に向けて布石を打つ 欧米系小売業

外資規制があるにもかかわらず、ウォルマート・ストアーズ（以下、ウォルマート）、カルフル、メトロなど、主要な欧米系グローバル小売企業のほとんどが、規制の下で可能な形態を模索しながら、すでにインド市場へ進出している。

たとえばウォルマートは、地場のコングロマリット傘下にあるパーティリテール（Bharti Retail）との提携によって事業を展開している（図1）。ウォルマートとパーティリテールは折半出資で卸売会社パーティ・ウォルマート（Bharti Walmart）を設立している。同社は、パーティリテールが100%出資し、約160店を展開する小売企業イーージーデイ（Easy Day）の店舗に対して、排他的に商品を卸している。

この合併の卸売会社は、同時にキャッシュ・アンド・キャリア（会員制現金卸売業）

図1 ウォルマート・ストアーズとパーティリテールの提携関係



の企業ベストプライス（Best Price）を設立し、この店舗にも排他的に商品を卸している。

インド最大の通信事業者パーティエアテル（Bharti Airtel）などを抱えるパーティグループは、成長産業として小売業に参入したものの、小売りに関する経営資源を持っていなかったため、ウォルマートとの提携に踏み切った。一方ウォルマートは、小売業への外資規制緩和をにらんで、すでに解禁されている卸売業を入り口としてインド市場に入り込み、現地の市場特性や商習慣等に関する知見を得るとともに、流通システム、人材、政界・経済界とのパイプなど、将来小売業を展開する際に必要となる経営資源を着々と整備している。

IV 日本企業に求められること

ウォルマートなどの欧米グローバル小売企業の動きからうかがえるのは、「インドが巨大市場となることは間違いがないから、必ず進出する。ただし先進国とは勝手が異なり、

一筋縄ではいかない市場であるから、早いうちから学習を始め、経営基盤を整えておこう」という、長期的視野に立った投資姿勢である。

近年、日本では「リバーズイノベーション」という考え方が注目を集め、「日本企業は初心に帰り、新興国の顧客ニーズに正面から向き合っ、現地の消費者に受け入れられる商品を開発・投入すべきだ」という論説が繰り返られるようになった。しかし日本企業の現場では、海外各国市場に関して「当社の商品・サービスが受け入れられる経済水準に達しているか否か」という、プロダクトアウトの発想での検討がまだまだ多い。

「魅力ある市場で成功するためにはどのような商品・サービスを開発すべきか」というマーケットインの発想や起業家的アプローチが、今こそ日本企業に最も求められている。

2000年代に日本企業は、巨大市場中国へこぞって進出した。その際、「市場規模が大きいから、進出しさえすれば何かしら成功の果実を得られるに違いない」という、安易

な進出が少なくなかった。しかし現在、中国市場で成功している日本企業は決して多いとはいえない。消費者の価値観や行動、流通チャネルの構造、政策方針や規制、地場企業の動向、それらに影響を与えている歴史的経緯など、新興国にはそれぞれ固有の特性があり、それらを理解し適切な対応策を打つことは、外国からの参入企業にとって容易ではないからである。

実際、インドの小売業界関係者は一様に、「外国企業には忍耐力が必要。できるだけ早く進出し、時間をかけてインド市場を勉強すべき」と語っている。

日本企業の場合、自動車や電機の分野ではブランドが認知されているが、その他の分野ではインドの消費者に全くといってよいほど認知されていない。幸いインドの消費者は、中国の消費者と異なり、「日本」に対して比較的良好なイメージを持っている。インドの生活者に新しい消費体験を提供するような価値ある商品やサービスを、現地で受け入れられる価格で提供できれば、日本のメーカーや小売業が成功する可能性は十分ある。

1 小売業の進出では 合弁パートナー探しが鍵

複数ブランドを扱う小売業への外資規制が緩和された場合でも単独出資は不可能であるため、合弁パートナーを探さなければならない。合弁先企業が現地に持つ経営資源をフルに活用して事業を展開するのか、それとも合弁先の名義と資本とを活用しながら実質的には自社が主導権を握って事業を展開するのか、日本企業側の方針によって適切なパートナー企業の条件は異なってくる。いずれにせ

よ、長期的な信頼関係に基づいて協力関係を築ける良いパートナーを見つける必要がある。

小売りの分野に関して、インドには世界のプレーヤーが注目し、すでに合弁によって卸売業などを展開している。日本の大手総合スーパーやコンビニエンスストアの一部でも、インドで市場調査やパートナー選定を進めているという報道がある。インド進出を検討するに当たっては、パートナーの選択肢が狭められないうちに、選定に着手することが望ましい。

2 消費財メーカーは早期に進出して 現地市場を学習することが鍵

前述のように、インドでは小売市場に占める近代的な小売業の割合は約5%にとどまっております。食品や日用品の消費者の購買チャネルは伝統的なキラナが中心である。実際、ある大手の欧米系消費財メーカーの場合、売り上げの約85%はキラナを通じて販売されており、ハイパーマーケットや食品スーパー経由の売上比率は約15%と小さい。

中国の主要都市ではハイパーマーケットや食品スーパーが消費者の購買チャネルとして定着し、消費財メーカーにとって無視できない販売チャネルとなっている。しかし棚代や販売促進費など、商品を扱ってもらうための「入場料」が多額に上るため、利益確保の点で、いずれのメーカーも苦勞している。

ハイパーマーケットや食品スーパー経由で販売すると利幅が小さくなることは、インドでも同様である。しかし、幸いインドでは、これらのチャネルを経由した売り上げが全体に占める割合が、まだ小さい。広い国土に代

理店網と管理体制を構築するには、大変な資金力と労力が必要だが、近代的小売業が主要な販売チャネルとなる前に、キラナを通じて市場に足掛かりを築いておくことは、収益性確保のためにも、また市場に浸透するためにも、日本の消費財メーカーにとって長期的に見て得策であると考えられる。

アパレルなどの場合は、ショッピングモールへの出店が基本になると考えられる。単一ブランド商品を扱う小売業の場合は、単独出資での進出がすでに可能となっている。テナント賃料は現在でも高額であるが、今後はますます高騰していく見通しである。また欧米系のアパレル企業が相次いで進出しているが、成功しているものは多くない。

そうしたなか、ある米国資本のファストファッション・チェーン店は、インドの消費者の体型に合った商品を投入するなど、現地市場への適応に注力しており、売れ行きは順調である。インド市場を視野に入れる企業は、出店コストの点でも、またテストマーケティングをしながら現地の市場特性を学習するためにも、早期に進出することが望まれる。

著者

田浦里香（たうりりか）

消費財・サービス産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は小売業、消費財メーカーの海外進出、海外進出先でのマネジメント体制構築など

2020年の住宅市場

人口・世帯数減少のインパクト

榊原 渉



小口敦司



平野裕基



秋山優子



CONTENTS

I 既存住宅の残存予測

II 空き家率の予測

III 総住宅ストックの予測

IV 新設住宅着工戸数の予測

V 住宅関連産業が取り組むべき課題

要約

- 1 国立社会保障・人口問題研究所が実施している日本の世帯数の将来推計によると、世帯数は2015年まで増加し、その後減少に転じる。この「世帯数減少」の影響を大きく受けるのが、新設住宅着工戸数である。「住宅の長寿命化」や「空き家率の増加」も、同戸数を押し下げる要因になると見込まれる。
- 2 それらの要因に着目して、2020年度までの新設住宅着工戸数を予測した結果、15年度に約84万戸となった後、世帯数減少により20年度には約83万戸となる（1996年度の約163万戸のおよそ半分）。景気動向や消費税率の変更などによって着工が前倒しされたり先送りされたりする可能性はあるものの、新設住宅着工戸数はその後も減少が続き、2023年度には80万戸を下回ると予測される。
- 3 住宅の長寿命化は、徐々にではあるものの着実に進んでいる。特に新耐震基準以降に建築された住宅は長寿命化が進んでおり、1999年以降に建築された住宅の場合、その半分か建て替えられるまでには約70年かかると予測される。
- 4 空き家率は、2030年ごろに14%程度で収束すると予測される。ただし、その水準は地域別に異なる（首都圏11%程度、大阪圏14%程度、名古屋圏12%程度）。
- 5 本格的に80万戸時代を迎える住宅業界は、新築市場シェアの獲得に向けたマーケティング強化と、リフォームや中古住宅など、新築市場に依存しない事業構造への転換が求められる。また、スマートハウスなどの市場拡大に伴い異業種・異業態の参入も加速するなか、競争環境の変化への対応も必要となる。

I 既存住宅の残存予測

1 予測の基本的な考え方

わが国における住宅は一般的に、建築されてからある程度の年月を経るにつれて、災害・事故、老朽化などのさまざまな理由によって徐々に滅失していく。つまり、建てられた住宅は徐々に滅失していくため、将来的にはなくなる。このように住宅が減少していくことを、本稿では「減衰」と定義する。

住宅の減衰速度は、その住宅の建築時期の社会背景、たとえば住宅の需給動向、住宅政策や供給された住宅の品質、1世帯当たりの構成人員数などの影響を強く受ける。本稿では、建築時期ごとに減衰速度が異なるという点に着目し、既存住宅の将来残存数を予測する。そのためにまず、既存住宅数を建築時期別に整理し、同時期別の既存住宅の減衰傾向を分析する。そしてこの分析結果から、建築時期別に既存住宅の将来残存数を予測する。こうすることで、過去から現在に至るまで、「住宅の長寿命化」を踏まえた予測をすることができる。

2 建築時期別残存率とその特徴

住宅の減衰傾向は、その建築時期の社会背景の影響を受ける。以下に、年代ごとの社会背景と減衰傾向の関係性について考察する(次ページの図1、2)。

1970年以前に建築された住宅は、建築後すぐに大きく減衰している。1970年以前に建築された住宅は、住宅難という社会背景から大量供給が求められてきた。しかし、住宅の質が追いついていなかったために比較的早い段階で建て替えられた。その結果、建築されて

からすぐに減衰するという傾向となっている。

1970年代以降の住宅は、建築後すぐには減衰せず、減衰が徐々に早まるという傾向がある。1971~81年に建築された住宅の減衰傾向に影響を与えた社会背景として、73年に住宅数が世帯数を上回ったことが挙げられる。住宅数が世帯数を上回り住宅不足が解消されたことで、この年代を境に住宅の減衰傾向が大きく変化している。しかしながらこの年代の住宅は、1981年6月に改正・施行された建築基準法(新耐震基準)以前に建築されていることから、建築後20年以上が経過すると、70年代以前に建築された住宅の減衰傾向に近くなっていくことがわかる。

建築基準法(新耐震基準)が改正・施行された1981年以降の住宅は、減衰速度の変化に違いはあるものの、建築後なだらかに減衰するという傾向は同様である。つまり、1981年は住宅の減衰傾向の一つの転機になっている。1981年以降の住宅の減衰速度が遅くなっていること社会背景には、継続的な技術革新による品質の向上があると考えられる(1994~98年築の住宅ストックについては、統計データの制約上、予測に用いるサンプル数が少ないため、野村総合研究所〈NRI〉の仮説に基づく推計値としている)。

1981年以降の各年代の減衰傾向を分析すると、建築時期が新しい住宅ほど減衰速度は遅くなっており、住宅の長寿命化が進んでいるといえる。わが国の住宅政策もその傾向を後押ししている。2006年に施行された住生活基本法は、国民の住生活の「質」の向上を図る政策への本格的な転換の道筋を示したもので、09年には「長期優良住宅の普及の促進に

図1 建築時期別既存住宅の減衰傾向

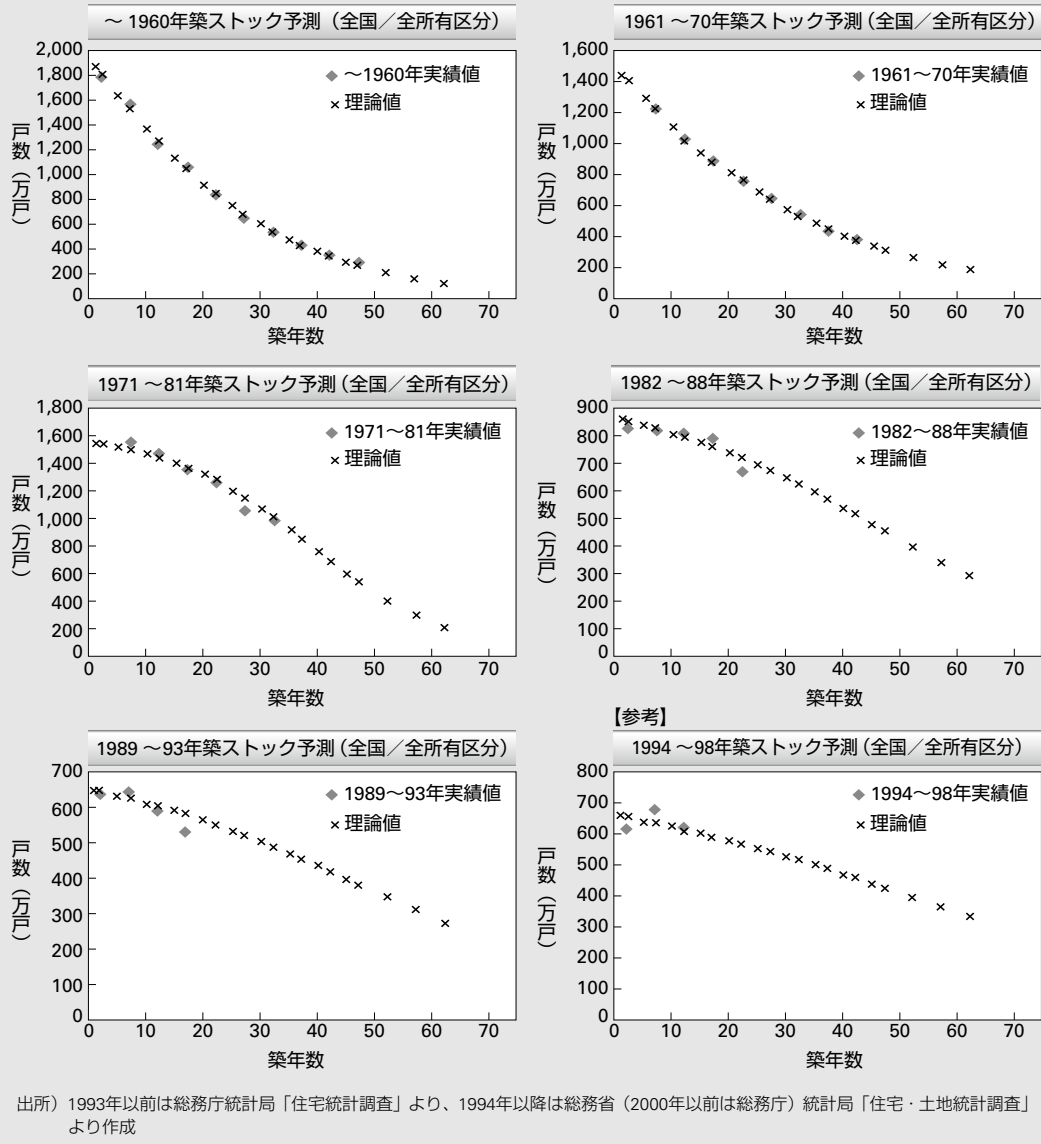
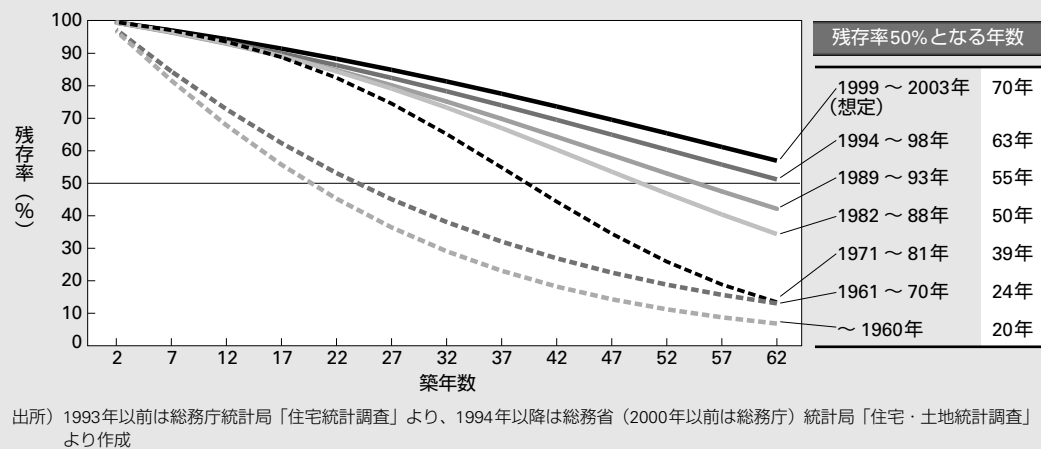


図2 建築時期別既存住宅の残存率



関する法律」も施行されている。こうした政策的な後押しがあるとはいえ、住宅の長寿命化は目覚ましい勢いで進展しているわけではなく、非常にゆっくりとしたペースで着実に進展していることがわかる。

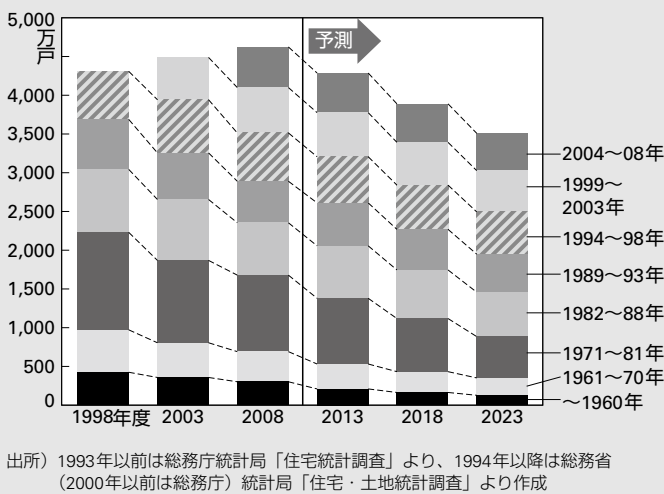
このように、市場の構造変化が決して速くないことが、かえって住宅関連業界各社が対応に苦慮する原因にもなっている。新築住宅市場においても、長期優良住宅を供給するだけでは差別化できず、リフォームや中古住宅市場の立ち上がりも期待されているほどのスピード感がないため、思うような成果が上がらなかったり、ともすると対応が後手に回ってしまったりするケースも散見される。徐々にではあるが確実に変化していく市場に、いかに対応するのかというバランス感覚が求められる。

3 既存住宅の残存予測結果

前節で述べた建築時期別の減衰傾向を前提に、建築時期別の既存住宅が将来どの程度残存するかを予測した。その結果、既存住宅は、2023年度には08年度の6割程度に当たる約3500万戸規模まで減衰すると見込まれる(図3)。なお、本予測の前提となる既存住宅数は、統計上の制約により、2008年から5年ごとの予測となっている。

1998年度時点では、およそ半数が81年以前の住宅、つまり新耐震基準が適用される前の住宅となっている。しかし1981年以前の住宅は、2023年度には98年度時点の半分以下にまで減衰する。その結果、1998年度時点で半数を占めていた81年以前の住宅の割合は、23年度にはおよそ25%程度にまで減衰する。さらに、今後建築される住宅も勘案すれば、全住

図3 既存住宅の残存予測結果



宅に占める割合は20%以下になると見込まれる。

他方、2004~08年に建築された住宅については、23年度でも減衰は少ない。減衰傾向の分析結果からも、比較的新しい住宅は時間が経っても減衰は少ない。このような新耐震基準の適用以降の長寿命住宅が全体に占める割合は増加していく。つまり、1981年以前の住宅が減失するころには、大部分が長寿命住宅になっており、既存住宅の減衰が非常に限定的となる可能性も考えられることから、住宅の長寿命化が新設住宅着工戸数に与える影響は加速度的に強まっていくものと見込まれる。

II 空き家率の予測

1 空き家率の推移と予測

わが国における空き家率は、戦後一貫して上昇し続けている。1973年に住宅数が世帯数を上回り、1世帯に1戸以上の住宅ストックが存在するようになった後も上昇を続けてき

図4 全国の空き家率の推移と予測 (1)

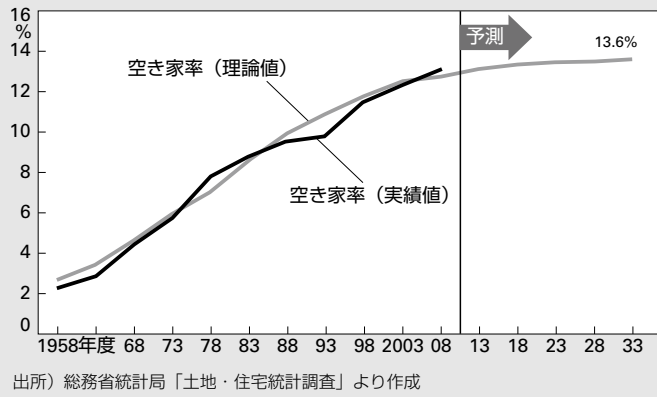
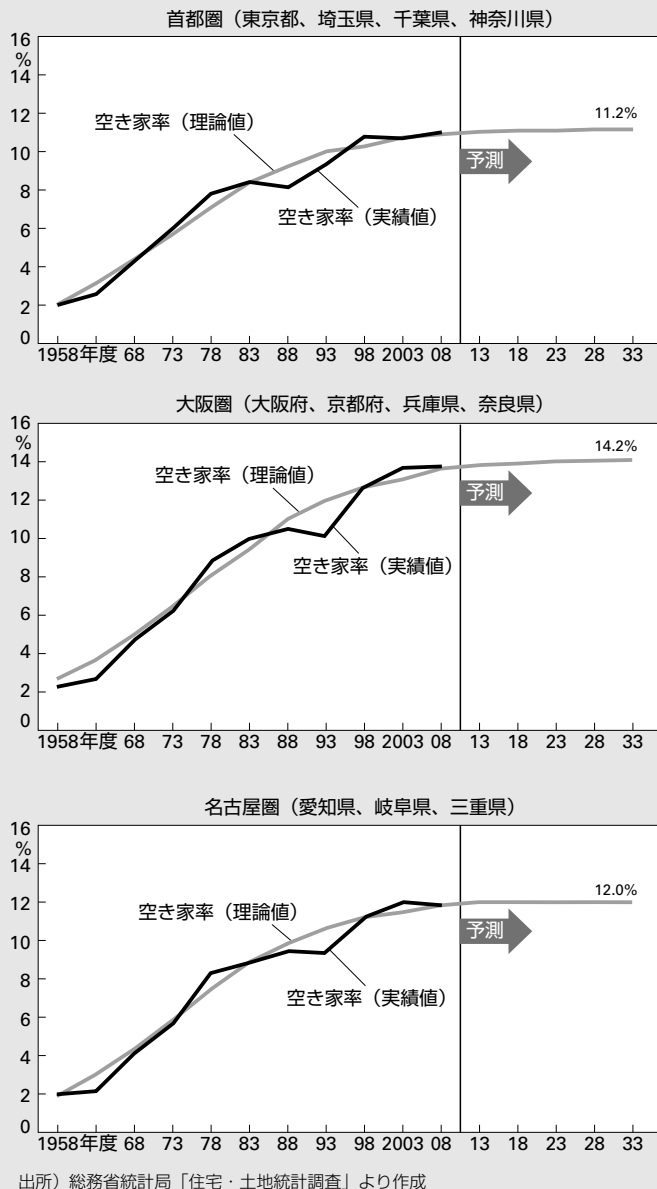


図5 全国の空き家率の推移と予測 (2)



たが、近年はそのペースが鈍ってきている。今後、世帯数の伸びが鈍化して減少局面に入っていくと、空き家率はどこまでも上昇を続けるのではなく、ある一定の水準で収束するものと予測される。なぜならば、空き家率が増加すると、空き家を埋めるために既存物件の家賃および売価を下げる圧力が働くからである。そして、既存物件の価格低下は新規物件の価格低下にもつながるため、新規物件の開発が抑制される。結果的に実需を伴わない新規物件も開発されにくくなり、空き家率の増加が停止すると考えられる。加えて前章で述べたように、住宅の長寿命化が空き家率上昇の歯止めになる可能性もある。

本予測では、住宅に対するこれらの経済的制約条件がロジスティック曲線の環境的制約に相当すると考え、空き家率の推移をロジスティック曲線で近似して予測した(図4)。ロジスティック曲線とは、序盤に緩やかに増加した後、中盤でスピードが上がり、終盤で再び緩やかになって一定水準で収束する事象を表す曲線である。ロジスティック曲線は「S字カーブ」とも呼ばれ、一般に生物の個体数の増加、新製品の発売数、プログラムのバグ(誤り)発見数などの近似に用いられる。ロジスティック曲線による理論値と過去の空き家率の実績との相関は非常に高く、当てはまり度合いを表す決定係数(R^2)は0.98となった。

その結果、2033年度には全国の空き家率は13.6%になると予測された。2008年度時点での空き家率の実績値が13.1%であるため、緩やかに増加しながらもそこで収束すると考えられる。

諸外国も同様で、たとえば米国の空き家率

は、過去数十年にわたって10%前後で推移している。日本でも良質な住宅ストックが蓄積され、中古住宅の利用が増加してきていることを考えれば、これらの収束値の妥当性は高いと考えられる。

2 地域別空き家率の推移と予測

主要な都市圏の空き家率についても、全国と同様の手法でロジスティック曲線を用いて予測した（図5）。2033年度には首都圏（東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県）の空き家率は11.2%、大阪圏（大阪府、京都府、兵庫県、奈良県）は14.2%、名古屋圏（愛知県、岐阜県、三重県）は12.0%にそれぞれ収束すると予測される。各予測値の決定係数（ R^2 ）は、各都市圏とも0.97で、妥当性は非常に高いといえる。

3大都市圏の2008年度時点での空き家率は、首都圏11.2%、大阪圏13.9%、名古屋圏11.9%である。全国の空き家率が2008年度から33年度にかけて、13.1%から13.6%へ0.5%増加すると予測されていることに比べると、3大都市圏の空き家率の増加率は低い。これは、今後、日本の地方部は世帯数の減少に住宅の減失が追いつかず、既存住宅が余ることで空き家率が増加するのに対し、都市部では世帯数の増加が続くため需給のバランスが保たれることに起因すると考えられる。

また、3大都市圏のなかでは大阪圏の増加率が最も高くなっている。国立社会保障・人口問題研究所（以下、人口問題研究所）の予測によれば、2010年度から30年度の世帯数の年平均成長率は、首都圏0.12%、名古屋圏0.10%に対して、大阪圏はマイナス0.29%となっており、この世帯数の減少が、地方部と同

様の原因によって大阪圏の空き家率上昇を引き起こすものと考えられる。

Ⅲ 総住宅ストックの予測

1 世帯数と総住宅ストックの関係

わが国は1970年代まで、世帯数の増加に住宅供給が追いつかず、住宅不足が続いていた。政府の住宅建設五カ年計画も、1975年までは「住宅難の解消」が目標として掲げられていた。そして、1973年になって住宅数が世帯数を上回り、1世帯に1戸以上の住宅ストックが存在するようになったのは前述のとおりである。

一方、対象から空き家を外し、実際に人が居住している住宅数（居住住宅数）と世帯数との関係を分析すると、世帯数に対する居住住宅数の比率は1973年に90%を超え、直近の10年間では、98年に97.5%、2003年に98.3%、08年に100.5%と、ほぼ100%に近い数字になっている（図6）。

これは現在、1世帯が1戸の住宅に居住していることを表している。世帯数に対して居住住宅数が下回る要因としては、1戸の住宅に2世帯で住む2世帯同居型住宅や下宿など

図6 世帯数に対する居住住宅数の比率の推移

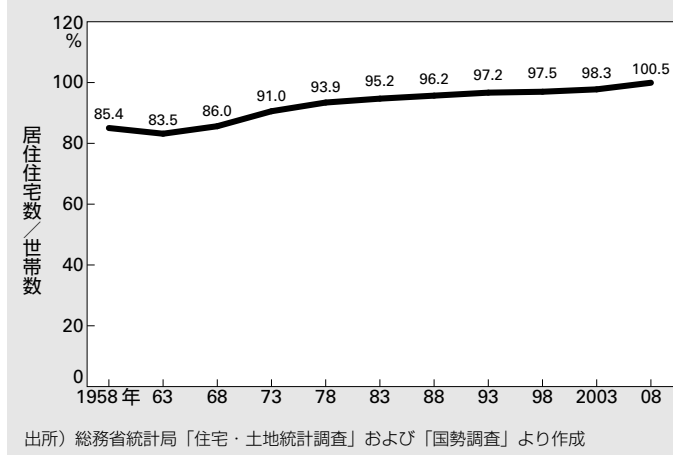
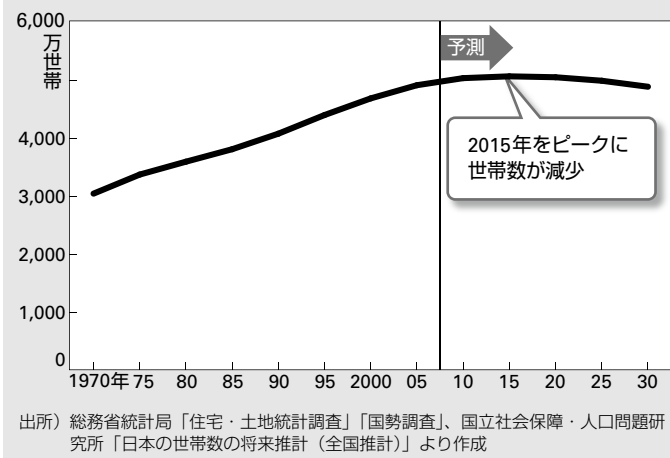


図7 世帯数の推移（実績と予測）



が考えられる。一方、世帯数に対して居住住宅数が上回る要因としては、1世帯による複数住宅所有がある。

本予測では、今後大きな経済・社会情勢の変化が起こらないかぎり1世帯1住宅の形態が続いていくことを前提とし、今後の世帯数予測値を用い、世帯数に対する居住住宅数の比率を設定して居住住宅数を予測した。前章で述べたように、空き家率が一定の水準に収束していくことが予想されることから、1世帯当たり1戸の居住住宅数という考え方の妥当性は高いと考えられる。

2 世帯数の見通し（2010年の「国勢調査」速報集計との比較）

日本の世帯数は戦後増加の一途をたどり、1955年の約1796万世帯から、2005年には2.7倍の約4906万世帯となった。しかしながら、少子高齢化が進行するなか今後は人口が減少していき、数年遅れで世帯数も減少に転じると予想されている。人口問題研究所の日本の人口、および世帯数の将来推計（全国推計）によると、人口は2005年の1億2777万人でピ

ークアウトし、20年には1億2274万人になると推計されており、それに少し遅れて世帯数は15年の5060万世帯でピークアウトし、20年には5044万世帯になるとされている（図7）。

一方で、2011年6月29日に公表された「国勢調査」の抽出速報集計では、10年時点の人口は約1億2805万人と、05年から0.2%増加した。この速報値は、人口問題研究所の2010年人口の中位推計値1億2717万よりも88万人多くなっている。また、世帯数は約5093万世帯と、こちらも同研究所の予測値である5029万世帯より64万世帯ほど多くなっている。

居住住宅数を予測するに当たって、本稿では人口問題研究所の推計値（出生中位・死亡中位）を採用した。しかし、実際の世帯数は同研究所の予測値よりも多少上振れしていることから、居住住宅数も同様の傾向を示す可能性はある。仮に、最も人口が増加すると考えられる人口問題研究所の出生高位・死亡低位推計を採用すると、2020年時点の人口は中位推計よりも1.7%多く、世帯数、居住住宅数もそのぶんある程度上振れすると考えられる。しかしながら、その推計の人口のピークは2007年の1億2782万人であり、どの推計方法であっても人口減少の傾向は続いている。一方で、最も人口が減少すると考えられる人口問題研究所の出生低位・死亡高位推計を採用すると、2020年時点の人口は中位推計よりも1.7%少なくなり、居住住宅数が多少下振れする可能性がある。

今後、たとえ実測値が推計値よりも多少上振れすることはあっても、人口の減少傾向は続くものと考えられるため、多少後ろにずれ込むことはあるものの、いずれ世帯数も減少していくものと見込まれる。

3 総住宅ストックの予測結果

世帯数に対する居住住宅数の比率が今後も維持されると仮定すると、世帯数減少に伴って居住住宅数も減少に転じると考えられる。人口問題研究所の推計値よりも、2010年「国勢調査」の実測世帯数は多少上振れする結果となった。しかし、世帯数のピークは多少ずれこむことはあっても、今後減少していく可能性に変わりはないとすれば、居住住宅数のピークも同様に、多少ずれたとしても将来的に減少していくと見込まれる。

本稿では、居住住宅数を予測するに当たり世帯数に対する居住住宅数の比率は、1998年度、2003年度、08年度の平均値である98.8%が今後も継続することを前提とした。その結果、居住住宅数は、2013年度に4987万戸となり、23年度には4948万戸へと減少するという予測結果となった（図8）。現在の経済・社会情勢から考えると、1世帯による複数住宅の所有が今後大幅に増えるとは想定しにくいことから、本前提の考え方の妥当性は高いと思われる。

IV 新設住宅着工戸数の予測

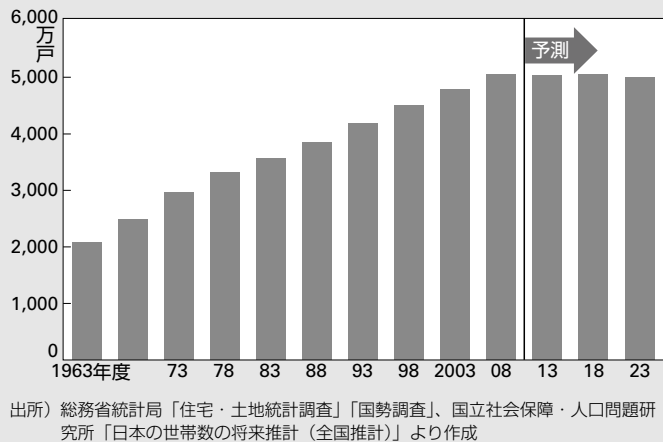
1 予測の基本的な考え方

本稿では、新設住宅着工戸数を、

- ①総住宅数の予測
- ②減衰後の既存住宅数の予測
- ③新設住宅着工戸数の予測

——の3ステップに分類して予測する（次ページの図9）。また、予測においては「世帯数の減少」と「建築時期ごとに異なる既存住宅の減衰特性」がそれぞれ住宅着工戸数に及ぼす影響に着目する。予測方針・方法は次

図8 居住住宅数の推移（実績と予測）



のとおりとする。

最初のステップ1で、「世帯数の減少」が及ぼす影響として、世帯数に対する居住住宅数を予測する。この考え方は第Ⅲ章で述べたとおりである。

次のステップ2で、既存住宅の減衰傾向が建築時期ごとに異なることを前提とした、減衰後の既存住宅数を予測する。既存住宅は、時間を経るうちにさまざまな理由で取り壊されたり減失したりする。この減衰傾向が建築時期ごとに異なる特性を活かし、既存住宅が将来どの程度残存するかを予測する。この考え方は第Ⅰ章で述べたとおりである。

最後のステップ3は、将来の居住住宅数に対し、減衰後の既存住宅数で不足するぶん新設住宅が着工されると想定し、新設住宅着工戸数を予測する。

つまり、ステップ1では、実際に必要となる居住住宅数が予測される。ステップ2では、現存している既存住宅の将来の残存数が予測される。ステップ3では、必要住宅数から残存住宅数を減じることによる差分、すなわち実需ベースの必要住宅数を明らかにでき

る。

ただし、ここまでで明らかとなる住宅数は実際に竣工した新設住宅数である。国土交通省が集計している新設住宅着工戸数は建築確認申請ベースであり、一部は竣工されないものを含んでいる。そこで過去の竣工率を参考としたうえで、将来の竣工率も直近水準を維持するものと仮定し、新設住宅数を基点とした新設住宅着工戸数を予測した。

仮に2020年度を予測する場合、同年度の世帯数予測から必要な住宅数を予測する。次に、2010年度時点で建っていた住宅が、20年

度まで何戸残っているかを予測する。2020年度に必要とされる住宅数と20年度まで残っている住宅数の差分が、20年度までに新設される総住宅数とした。

なお本予測では、実需ベースでの新設住宅着工戸数を予測するため、空き家率は住宅着工戸数に影響を与えないことを前提としている。第Ⅱ章で述べたように、世帯数減少時代を目前に控え、空き家率は一定水準に収束していくと見込まれる。つまり、建て替え・減失による住宅の減衰を補う住宅建築が主流となり、今後実需を超えた住宅投資は行われな

図9 新設住宅着工戸数予測の考え方

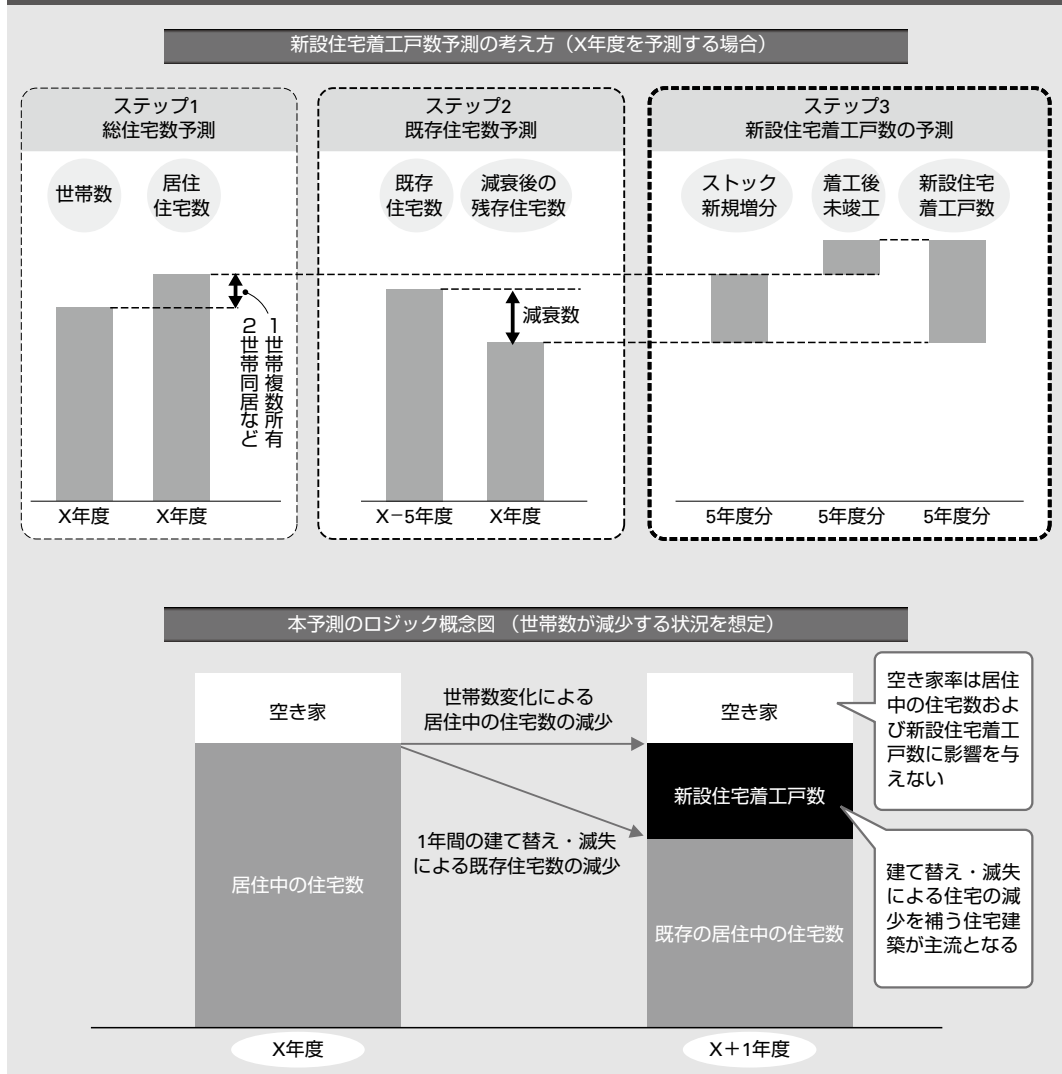
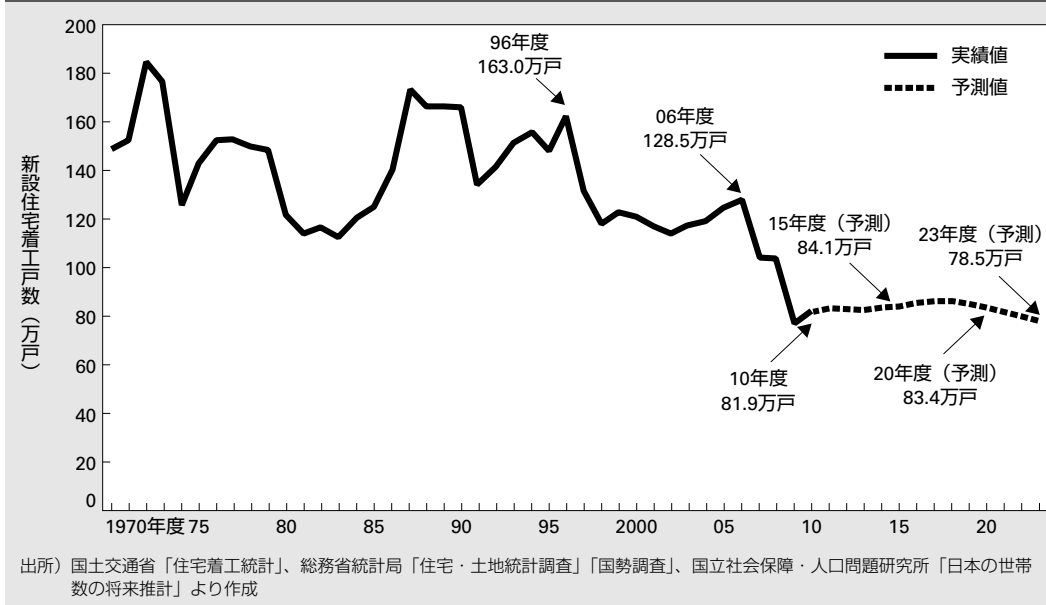


図10 新設住宅着工戸数の実績と予測の推移



いと仮定している (図9)。

2 2023年度までの新設住宅着工戸数予測結果

推計の結果、新設住宅着工戸数は2018年度にピークを迎え、15年度に約84万戸、20年度には約83万戸、23年度には80万戸を下回ると予測される (図10)。

この水準は1996年度の約163万戸のおよそ半分に相当する。これまでは、消費税増税や耐震偽装問題、リーマン・ショックなどの影響により、実需の減少以上の速度で新設住宅着工戸数が減少してきたと説明されている。実需ベースを基点としている本予測も、実績と大きく乖離しない結果となった。100万戸時代に回復することを望むのはやはり難しいといえる。

世帯数が増加しているうちであれば、住宅需要は実需ベースで伸びていくものと考えられるが、それでも80万戸台を推移する水準で

あり、90万戸には満たない。これにはさまざまな社会背景が考えられるが、大きな要因としては、これまで述べてきたように、①実需を牽引するわが国における世帯数の伸び率の鈍化、②住宅の長寿命化が考えられる。

1点目のわが国における世帯数の伸び率の鈍化に関しては、日本の少子高齢化が急激な速度で進展していることが主な要因である。将来的に生産年齢人口 (15~64歳の人口) 2人に対し65歳以上の高齢者が1人の割合になるという予測もあるほどである。新設住宅着工戸数については、政治的・経済的要因による需要の先食いなどにより少子高齢化の動きと関係なく変動する可能性は否定できない。しかし、世帯数の伸び率の鈍化は、政治的・経済的な要因とは異なる構造的な要因によるものであり、抜本的な解決が難しい問題でもある。

2点目の住宅の長寿命化に関しては、技術革新の進展や政策的な後押し、日本人の住宅

観の変化を踏まえると不可逆的な動きである。1981年以前に建てられた新耐震基準が適用されていない住宅が全体に占める割合も、2008年度時点では半分を下回る水準となっている。第I章で述べたように、今後は新耐震基準適用後の住宅が占める割合が加速度的に増加すると見込まれる。将来的に長寿命化が進むことによって、必要とされる住宅数と残存住宅数の差分はより一層小さくなるため、結果として住宅の建て替えは進まなくなる。住宅関連産業各社にとってはジレンマではあるが、長寿命化は新設住宅着工戸数を押し下げる要因になるといえる。

V 住宅関連産業が取り組むべき課題

本格的に80万戸時代を迎える住宅業界は、新築住宅市場シェアの獲得に向けたマーケティング強化と、リフォームや中古住宅など、新築住宅市場に依存しない事業構造への転換が求められる。また、スマートハウスなどの市場拡大に伴い異業種・異業態からの参入も加速するなかには、競争環境の変化への対応も必要となる。

1 縮小する新築住宅市場において重要性が増すマーケティング

今回の予測で明らかになったように、国内新築住宅市場は本格的な80万戸時代に突入する。2009年度に45年ぶりに80万戸を下回った直接的な原因はリーマン・ショックであったが、世帯数の減少・住宅の長寿命化・空き家率の一定水準への収束により、かつてのような100万戸時代に回復することは期待できな

い。

しかしながら、この市場で圧倒的なシェアを獲得している企業がないこともまた事実である。したがって、これまで以上にマーケティングを強化することで、市場の縮小に抗う余地は残されている。

今回の予測は世帯数の減少に着目したが、世帯数は減少するだけではない。単身または夫婦のみの高齢者世帯が大幅に増加するなど、世帯構造も変化していく。さらに、世帯数の減少時期や傾向も地域によって異なり、本稿でも示したように、空き家率が収束する水準にも地域差が見られる。つまり、これまでのように一次取得層向けの全国一律でのマーケティングが通用しなくなってきているといえ、よりきめ細やかな分析と対応が求められるであろう。

本稿では詳細を論じなかったが、3大都市圏別に新設住宅着工戸数の傾向を見ると、首都圏は全国より減衰が速く、大阪圏・名古屋圏は全国よりも減衰が遅いという差がある。このような差が生じる要因としては、人口流入が進む首都圏は新築住宅市場も更新による活性化が進む一方で、その他の都市圏は活性化の力が弱いことが考えられる。やはり、今後のマーケティング強化には、エリア別の詳細な対応が求められる。

2 徐々に拡大するリフォーム・中古住宅市場

住宅の長寿命化は着実に進んでいる。特に新耐震基準以降に建築された住宅は長寿命化が進んでおり、本予測でも、1999年以降に建築された住宅の場合、その半数が建て替えられるまでには約70年かかると予測された。

住宅の長寿命化によって、リフォーム・中古住宅市場の拡大が見込まれる。新築住宅市場が縮小するなか、この市場の拡大に対する期待も大きい。ただし、住宅の長寿命化の進展スピードは決して速くはない。日本の気候や文化などに依存する面も大きいため、政策的な後押しがあるとはいえ、爆発的に拡大する市場ではない。

また、リフォーム・中古住宅市場の開拓は時間を要する。顧客接点・営業チャネルやサービス提供体制の構築は非常に手間がかかり、市場拡大のペースが遅いことも相まって、どうしても後手に回ってしまうケースが多い。しかしながら、市場拡大が進むことは間違いなく、地道な取り組みを続けていくことが必要である。たとえば、中古住宅流通が進んでいる米国の「インスペクションサービス（中古住宅の品質を評価するサービス）」を、官民が連携しながら育成していくことも必要ではないだろうか。

3 異業種・異業態参入が加速する住宅市場

新築住宅市場の縮小、リフォーム・中古住宅市場の拡大という流れのなかで、スマートハウスなどの新しい動きも活発化している。特に東日本大震災以降、エネルギー問題が深刻化したことがこの市場の活性化に拍車をかけている。

スマートハウス市場には、住宅メーカー、ハウビルダー（地域工務店や設計事務所）、建設会社、不動産会社、住宅設備・建材メーカーといった従来からの住宅関連産業各社に加え、エネルギー会社、機器メーカー、家電

量販店、ホームセンターといった異業種・異業態からの参入が相次いでおり、競争のメカニズムが混沌としている。

競争優位に立つには顧客接点をいかに確保するかがポイントとなるが、さまざまな業種・業態が入り乱れるなか、業種・業態の垣根を越えたアライアンス（連携）など、新しいビジネスモデルを検討していく必要があるだろう。

注

野村総合研究所は2008年7月にも、2011～15年の新設住宅着工戸数の予測を公表しているが、今回は、世帯数の減少や住宅の長寿命化の影響を織り込むために推計方法も見直し、そのうえで11～23年度の新設住宅着工戸数を予測した。

著者

榊原 渉（さかきばらわたる）

インフラ産業コンサルティング部上級コンサルタント
専門は建設・不動産・住宅などの事業戦略立案・実行支援

小口敦司（こぐちあつし）

インフラ産業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は不動産、交通・物流などのインフラ企業の事業・経営戦略立案、海外進出支援

平野裕基（ひらのゆうき）

電機・精密・素材産業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は建設・不動産・住宅などの事業戦略立案・実行支援

秋山優子（あきやまゆうこ）

経営コンサルティング部コンサルタント

専門は不動産・住宅などの事業戦略立案、海外進出支援

ワークフォースマネジメント (WFM) 革新 現場の属人主義からの脱却

根岸正州



疋田時久



藤野直明



CONTENTS

- I なぜ、今、ワークフォースマネジメント (WFM) 革新なのか
- II これまでのITツールの導入アプローチとその限界
- III 米国先進事例に見るWFM革新への示唆
- IV 日本におけるWFM革新の方向性
- V WFM革新の実行に向けて

要約

- 1 小売業を中心に、日本企業において「ワークフォースマネジメント」(以下、WFM) 革新が求められている背景としては、①単純な人員削減と非正規社員の活用によって業務オペレーション(運営)が悪化する傾向に歯止めをかけるという「守りのニーズ」と、②さらなる成長のために、現場の属人主義を廃し業務オペレーションの高度化によってスケラビリティ(規模の経済性)を確保したいという「攻めのニーズ」——の両面がある。
- 2 これまでWFM革新には、「レイバー(人員)・スケジューリング・プログラミング(LSP)」といったIT(情報技術)ツールが導入されてきたが、多くの日本企業ではうまくいっていない。
- 3 その一方で、米国のスーパーマーケット、アパレル小売業、飲食チェーンなどにはWFM革新の成功事例が見られる。
- 4 わが国におけるWFM革新の方向性としては、①ITツールの導入のみならず、店長業務まで含めた業務プロセスの標準化、②計画・実行プロセスにおけるPDCA(計画・実行・検証・改善)サイクルの導入、③非正規社員まで含めた人材マネジメントの取り組み——が重要である。
- 5 WFM革新を実現するには、クロスファンクショナルな革新チームの組成、グローバルでのベストプラクティスの活用と自社の強みの調整と統合、経営トップのコミットメント(関与)とリーダーシップの発揮がキーポイントとなる。

I なぜ、今、ワークフォース マネジメント (WFM) 革新 なのか

「ワークフォースマネジメント」(以下、WFM)とは、正規社員のみならず、パートタイマー(以下、パート)・アルバイト、派遣社員、出向社員などの人員を適正に配置するとともに、品質の高い業務を実行させるための人員を採用・育成・評価処遇をしていくマネジメントコンセプトである。

今、小売業を中心に、人員の適正配置を目指すこの「WFM革新」に取り組み始めている日本企業が増えている。野村総合研究所(NRI)が実施した大手小売業を中心としたアンケートの結果においても、約40%が「人員の最適配置」が今後の課題であるとしている。

これはなぜか。長引く不況で、多くの小売業の売り上げ・利益の拡大が容易ならざる経営環境のなか、「守りと攻め」の両面からWFM革新に取り組む必要があるためと考えられる。

第1の守りの対応としては、単純な人員削減と非正規社員を活用することによって生じた業務オペレーション(運営)の悪化傾向に歯止めをかけるというニーズがある。

現状の小売業の売上高人件費比率と非正規社員比率の推移を見たのが図1である。

直近10年で売上高人件費比率は若干減少傾向にあるが、非正規社員の比率は急激に増えている。

これは、長引く不況にあえぐなか、多くの企業が2000年前後より正規社員を中心に人員をリストラし、比較的単価が安い非正規社員

の活用を推し進めることで人件費を抑制してきた結果であると理解できる。

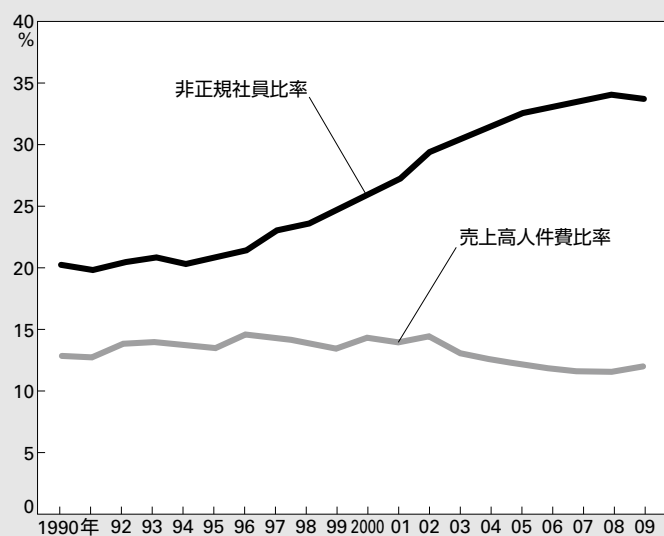
こうした現状から、各現場の業務過多と非正規社員のスキル(技能)不足により業務オペレーションの水準が悪化して売り上げが低迷し、それに伴って現場の士気が低下するという悪循環構造が、程度の差こそあれ存在している。図1で売上高人件費比率が2007年前後から再び上昇傾向にある一つの要因がこれであると考えられる。

このような悪循環構造を断ち切り、業務オペレーションの改善のために業務を再設計し、人員を適正配置したいというニーズが存在している(次ページの図2)。

第2の攻めの対応とは、さらなる成長のため、現場の属人主義を廃し、業務オペレーションの高度化によってスケラビリティ(規模の経済性)を確保したいというニーズである。

成長を志向する企業において、迅速な事業拡大の大きなネックや課題が、店長・現場マネージャーに依存した属人的な業務オペレー

図1 日本の小売業における売上高人件費比率の推移と、非正規社員比率の推移



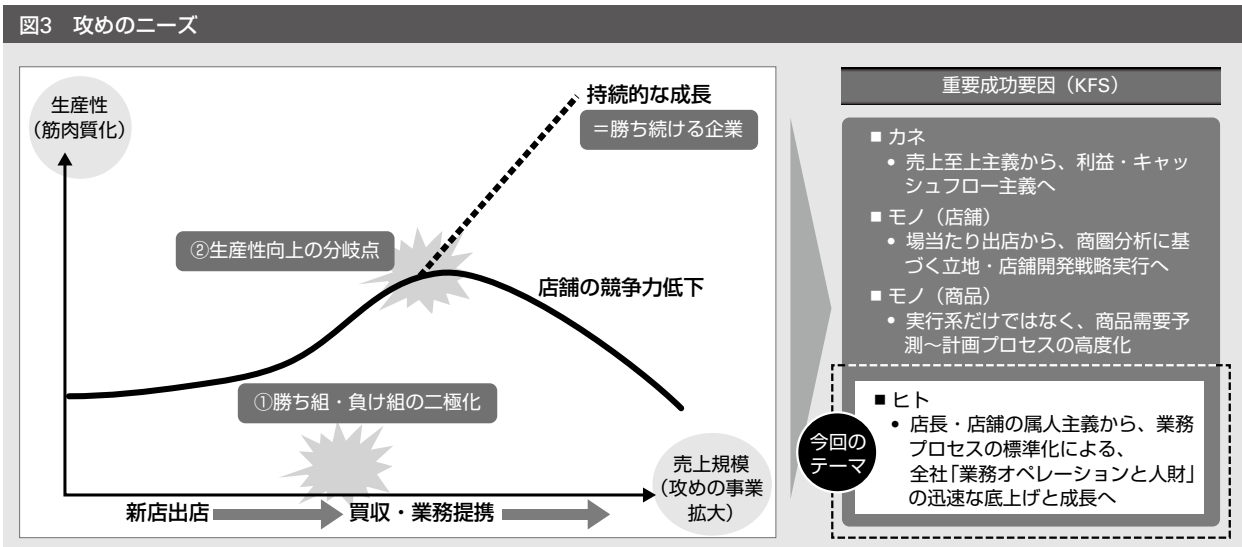
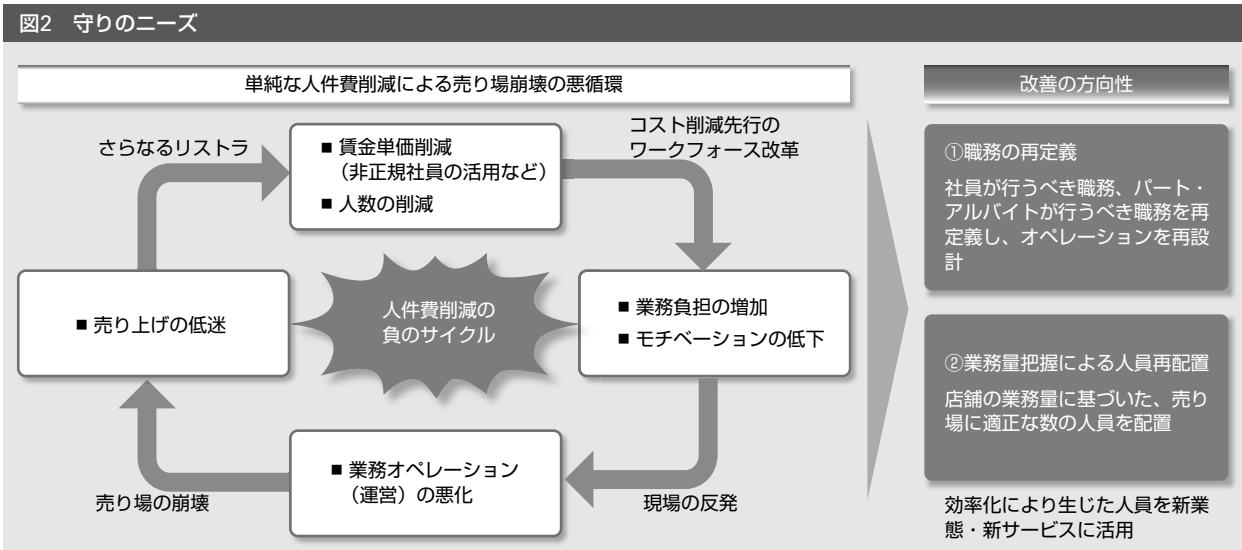
出所) 財務省「法人企業統計」、総務省統計局「労働力調査」より作成

ションにあることも多い。たとえば、ある大手小売業では店長主義を採用しており、優秀な店長の育成が十分にできていないことが成長のボトルネックになっている。

また、国内の小売市場の中長期的な縮小を想定し、海外展開を視野に積極的な成長を目指す小売業も増えているが、このケースの場合、「島国日本」の暗黙知に依存した属人的な業務オペレーションでは、海外展開の成長スピードは鈍化せざるをえない。比較的均質な日本人ではなく多種多様な外国人をマネジメントするためには、暗黙知を形式知化した

業務オペレーションが求められるからである。

したがって、各店舗の属人的な暗黙知を形式知化し、それをもとに業務オペレーションのプロセスを標準化すること、さらには、業務・ヒトの可視化および仮説検証サイクルを十分に構築することも求められる(図3)。つまり、事業の効率化を成功させ、さらなる事業拡大を支える基盤としては、正規社員のみならず、非正規社員までもを含めた業務と人財のマネジメント改革が求められているといえる。



II これまでのITツールの 導入アプローチとその限界

人員の適正配置という課題に対して、「レイバー（人員）・スケジューリング・プログラム」（以下、LSP）と呼ばれる、人員のシフト管理のためのIT（情報技術）ツール（以下、LSPツール）を導入するというアプローチが一部で取られてきた。

LSPの考え方は、日々のデータに基づき、人員を時間単位で効率的に配置することで、人件費を抑制しながら売り上げや顧客サービスを向上させることである。

日々の時間単位での人員配置の適正化をよりイメージしやすいように具体例で説明する。

図4は、ある店舗のある一日について、勤怠実績から積み上げた時間帯別の実績人員と、売り上げなどから必要仕事量を考慮して算出した時間帯別の必要人員を示したものである。

図から明らかなように、この店舗では、時間帯によって従業員の不足および過剰な配置

が発生していることがわかる。

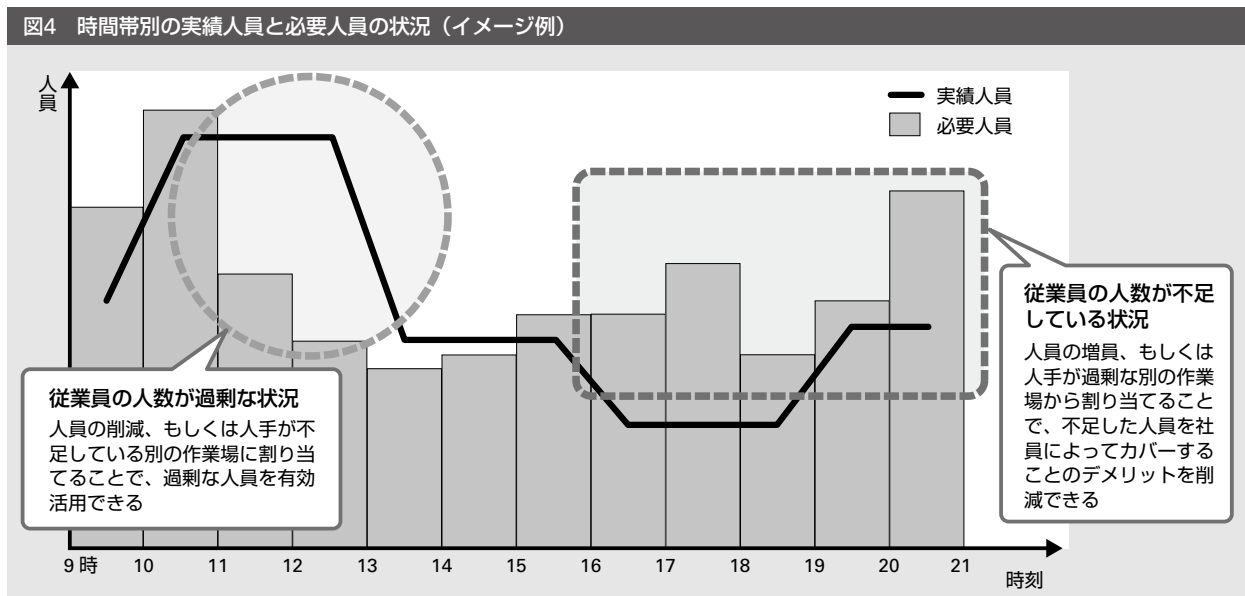
夕方など従業員が不足する時間帯では、現場マネージャーの判断で業務を優先順位づけし、場合によっては他部門の従業員にヘルプを要請することなどがその場その場で行われている。そのため業務量の変動に十分に対応しきれず、販売機会の損失や顧客満足度の低下という問題を発生させてしまうことも多い。

逆に、昼前などの従業員が過剰な時間帯では、ほかにやることがなければ従業員の空き時間が発生し、業務オペレーションにむだが生じて販売管理費の上昇といった問題を発生させてしまう。

作業をすべきタイミングと従業員の配置にミスマッチが発生し、本来業務に注力できていないケースが多々ある。

これらの問題を解決するには、日別・時間帯別の実際の過不足人員を数値的に把握し、さらに祝日やシーズンリティ（季節変動）、販売促進なども考慮したうえで、精度の高い人員計画を作成することが必要となる。

それには現場マネージャーの手作業だけで



は限界があるため、LSPツールと呼ばれる、シフト表作成や従業員別の作業割り当て表の作成を支援するITツールが使われてきたのである。

LSPツールを導入することで、時間帯別の過不足人員を数値的に把握し、過剰な時間帯のパート・アルバイトを、不足している時間帯にシフトさせたり、人員が不足している時間帯の作業を見直し、人員が余剰している時間帯に移動できる作業があれば作業の実施タイミングを変更したりするなどの対応が可能となる。こうすることで、販売機会損失の削減や顧客満足度の向上、販管費率の改善といった効果を目指したのである。

始業・終業時刻を管理するこれまでのシフト表との大きな違いは、個人別にいつどのような作業をするかといった作業割り当て表まで作成するところである（図5右）。

それでは、個人別の作業割り当て表はどのように作成するのであろうか。

図6がその作成の流れである。まず各店・拠点における日別・時間帯別の仕事を事前

に見積もることが必要である（図6①）。

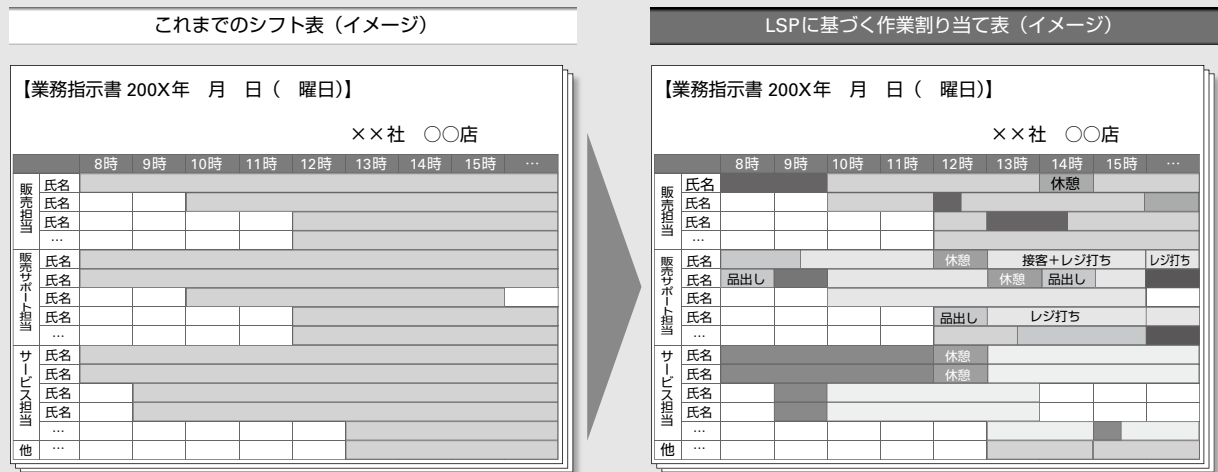
仕事といってもその内容はさまざまで、その量は単純に予測できるものではない。そのため、仕事の発生要因・依存情報に応じて仕事を3つの種類に分け、仕事量を見積もる。

1つ目は、売り上げや来店者数などによって変動する仕事である（図6①種類1）。たとえば接客業務や商品スキャン・レジ業務、商品補充である。これらの仕事量を予測するには、その仕事量を決定している要因である売り上げ計画や来店者数予想などのデータを用いて算出することが有効である。

2つ目は、店舗や拠点特性に依存する仕事である（図6①種類2）。たとえば、フロア清掃などの仕事は店舗や拠点の広さによって仕事量が異なってくる。したがって、これらの仕事量は店舗・拠点の特性を考慮した算出が必要となる。

3つ目は、売り上げや店舗規模などに依存せず仕事量が固定的な仕事である（図6①種類3）。たとえば、朝礼などの業務は回数と頻度は固定のため、業務のルールに基づいて

図5 これまでのシフト表と、LSPに基づく作業割り当て表の違い



勤怠管理では従業員の勤務状況のみを管理

従業員をよりきめ細かく管理するために、それぞれの従業員が時間帯別にどのような業務をするのかを管理

注) LSP : レイバー (人員)・スケジューリング・プログラム

仕事量を算出することになる。

仕事量の見積もりが適切にできるだけでは作業割り当て表は完成しない。というのは、作業を個人別に割り当てる必要があるからである。個人別に作業を割り当てる際に重要なのは、各従業員個々人の就業条件やシフトに対する要望、スキルなどを的確に把握しておくことである。

各従業員のこれらの情報を事前に設定しておくことで、見積もられた仕事量に対してLSPツールは適切な人員を割り当て、個人別の作業割り当て表を「自動」で作成する。

LSPツールの効果は、前述したように仕事量をよりきめ細かく設計し、数理解析による最適解によって人員を割り当てるため、人時生産性の向上に寄与することである。また、店長や現場マネージャーが手作業や表計算ソフトなどを使っているいろいろな条件を考慮し、

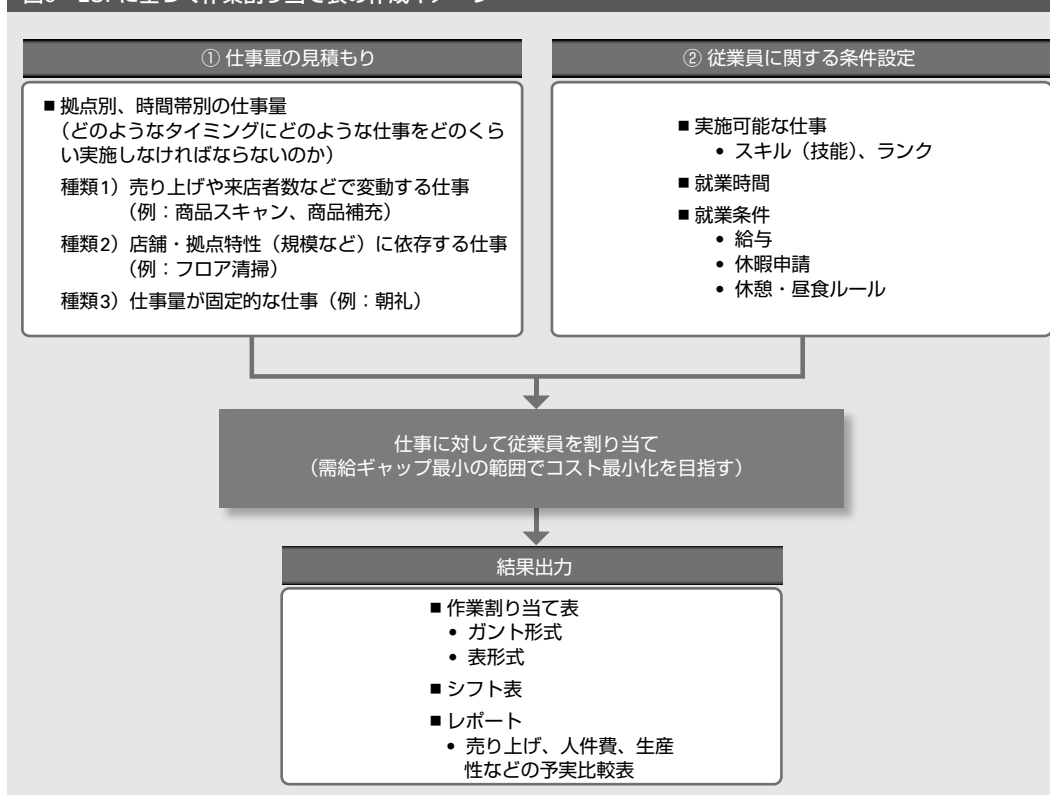
試行錯誤しながら長い時間をかけてつくってきたシフト表の作成業務が改善できることの効果も大きいといえる。

しかしながら、一部の成功事例を除き、日本の小売り・サービス業は、LSPツールを導入しても十分な成果を上げるに至っていない。導入企業に対するインタビュー結果から次の3つの理由が明らかとなった。

第1は、業務プロセスの標準化が十分にできていないということである。既存業務を前提としながら個店ごとの要求にも対応しようとした結果、業務プロセスの標準化・シンプル化に十分に組み合っていない。

個店ごとの要求にすべて対応していたのではITシステム（LSPツールなど）への個別対応が多発し、横展開に時間がかかりコストも増えてしまう。一方、すべての要求を反映できるわけではないため、既存の業務を前提と

図6 LSPに基づく作業割り当て表の作成イメージ



すると、導入されたITシステムは結局、使い勝手が悪く利用されなくなってしまう。

また、仮に業務プロセスの標準化に取り組んでいたとしても、労働需要の予測の標準化レベルが十分ではなく粗い粒度で仕事量を見積もると、作業割り当ての前提となる労働需要の見積もりの精度が悪くなり、かえって人員の過不足が発生する。

こうなると、LSPツールに基づいた作業割り当て表を活用しようという意識が現場で生まれにくくなり、結果として、作業割り当て表どおりではなくその場の判断による業務の実施となる。

さらに、業務プロセスの標準化に取り組んだとしても、それは販売員、パート・アルバイトのみを対象に展開され、店長・現場マネージャーの業務プロセスの標準化は対象外となっているケースが多い。業務プロセスの標準化は店長・現場マネージャーまで含めたシステムとなっていないと、販売員、パート・アルバイトへの作業指図は店長・現場マネージャーの個別、かつ属人業務に依存することとなり、事前の作業割り当て表どおりに作業が実施されない。

LSPツールの導入がうまくいかない第2の理由は、仮説検証のマネジメントサイクルが十分ではないことである。事前の計画として作業割り当て表を作成するものの、実際の仕事量の実行状況の把握が不十分なため、PDCA（計画・実行・検証・改善）サイクルによる継続的な改善が難しく、計画精度が向上しないのである。

最初から精度の高い作業割り当て表がつけられるかというところではなく、トライアンドエラーも必要で、継続的な改善があってはじ

めて現場で使えるものになる。実績把握、検証、改善がないまま作業割り当て表を作成することだけが目的化してしまうと、結果、作業割り当て表自体が意味のないものになってしまう。

第3の理由は、作業割り当て表に基づいて実行する現場のモチベーション向上と人材育成という視点が不足していることである。

作業割り当て表の精度向上および人時生産性の向上のためには、現場の協力が欠かせない。第I章で指摘したように、現場では人員が減らされ、会社へのロイヤルティ（忠誠心）のばらつきが比較的大きい非正規社員が増えている。しかしながら、作業割り当て表に注力するあまり、販売員やパート・アルバイトのモチベーション向上やスキルの育成という視点が欠如していると、現場の協力が得られず、計画した仕事は確実に実行されないことになる。

Ⅲ 米国先進事例に見る WFM革新への示唆

欧米では、大手のスーパーマーケット、GMS（量販店）、コンビニエンスストア（以下、コンビニ）、専門店、サービス業、飲食店、病院、ホテルなどの幅広い業界・業種で、LSPツールを活用したWFM革新に取り組んでいる。本章では、こうした企業の事例を紹介しながら日本企業への示唆をまとめる。

①食品スーパーA社

米国のA社は、年商6400億円（2010年決算）の食品スーパーで、全米に170店舗、フ

ランチャイズ60店舗、コンビニ160店舗を展開している。

同社ではこれまで、従業員のスケジュールは手作業で管理していた。それには多大な時間を要し、その結果、従業員の過不足が日常化して残業コストが増加し、打刻エラーによる給与計算ミスも発生していた。また、シフト管理は各店任せであったため、コンプライアンス（法令遵守）の点でも万全な体制とはいえなかった。

そこでA社は2006年に、

- ①レイバー・スケジュールの精度向上
- ②管理工数の削減
- ③給与支払いミスの撲滅
- ④コンプライアンスの徹底

——という4つの目的のもとでWFM革新のプロジェクトを実行した。

これによりA社は、革新前と比べて2010年時点では、大量出店により売上高を2000億円程度増加させた一方で、売上高人件費比率は約8%低減し、利益率を大幅に改善させた。

このような大きな成果につながった革新はどのように実施されたのか。

プロジェクトの実行に当たっては、LSPツールの導入だけではなく、本部標準化チームの主導のもと、まず各部門への作業標準の適用と業務プロセスの標準化を徹底した。標準化の対象者は販売員やパート・アルバイトだけではなく、店長・現場マネージャーまで含めた。

また、仕事量の予測精度の向上のためには、売上高から単純に必要な人員数を求めるのではなく、アイテム数、ケース数、レジのトランザクション（取引）数などの指標を統計的に予測し、変動する仕事量を見積もるよう

にした。さらに、経営トップのコミットメント（約束）のもとに全米の各店舗の店長と各部門のスーパーバイザーに対し、業務プロセスの標準化への取り組みを啓蒙・教育していった。これらの工夫がWFM革新による大きな経営成果の獲得につながっている。

②衣料品専門店B社

米国の衣料品専門店のB社は、年商1500億円（2010年決算）、全米で900店舗を展開している。B社のケースでは、LSPツールを活用したWFM革新により、①従業員の接客時間が増えて売り上げの増加につながり、②人件費の適正なコントロールと全社従業員のスキル管理を両立させ、顧客へのサービスレベル向上を可能にした。

これらを実現するための工夫としては、非正規社員も含めて全社共通のスキル管理により従業員を管理し、それに基づいてLSPツールを活用したことが売り上げ増につながった。

また、現場の業務を可視化したうえで現場マネージャークラスの業務プロセスも標準化したため、現場マネージャーが、どのタイミングでどこを支援すべきなのかをあらかじめ計画できるようになり、それが店頭の業務オペレーションの向上につながっている。

③ファストフードC社

C社は、米国に本社を置き、全世界で店舗展開するファストフードチェーンである。

顧客を満足させるためにサービスレベルの底上げを図り、全世界展開する店舗のブランド力維持・向上と同時に、管理工数の削減および人時生産性の向上によって適正な利益を

表1 米国企業のWFM革新の事例比較

比較項目	企業種別	◎:「良くできている」 ○:「できている」 △:「できていない」			備考:多くの日本企業
		米国食品スーパー A社	米国衣料品専門店 B社	米国ファストフード C社	
■ ITツールの機能					
• 勤怠管理		○	○	○	○
• 仕事量の見積もりの精度		○	○	◎	△
• PDCA高度化支援		○	◎	○	△
■ 業務プロセスの標準化					
• 一般社員業務		○	○	○	△
• 店長・現場マネージャー業務		○	○	○	△
■ 人財マネジメントの高度化		◎	◎	○	△
■ 革新の実行主体	経営トップのコミットメント 本社標準化チーム	本社 標準化推進チーム	本社・営業本部	情報システム部主導も 多い	
■ 実現された効果	<ul style="list-style-type: none"> サービスレベルの向上 給与計算の信頼性向上 管理工数削減 コンプライアンス強化 売り上げの増加 人件費比率改善 	<ul style="list-style-type: none"> 接客時間の創出 売り上げの増加 人件費の予実格差の可視性向上 管理工数削減 	<ul style="list-style-type: none"> 人件費削減 人件費の予実格差の可視性向上 	(効果は限定的)	

注) IT: 情報技術、PDCA: 計画・実行・検証・改善、コミットメント: 関与、コンプライアンス: 法令遵守

確保することを目的に、LSPツールを活用したWFM革新に取り組んだ。

これにより店舗における週次のシフト表作成はわずか15分で完了できるようになり、管理工数を大幅に削減できた。また、ピーク時の従業員不足を解消すると同時に、オフピーク時とはいえ人員が少なすぎる店舗が多い傾向も確認し、販売機会損失削減による人時生産性の改善に寄与した。

C社がこうした成果を上げられたのは、LSPツールを活用するとともに、標準化により統一的な業務プロセスを確立できたことが大きい。さらに仕事量の見積もりの精度が高くなった理由としては、200以上の業務の標準を設計したことがある。なお、各仕事(タスク)は、

- ① 固定時間タスク
- ② 店舗特性に時間が依存するタスク
- ③ 需要予測に時間が連動するタスク

④ ②と③の両方で決まるタスク

⑤ 最少需要以上で実施する固定時間タスク
——の5つに分類されている。15分単位の売り上げおよびPOS(販売時点情報管理)トランザクションの予測に基づき、15分単位で仕事量を予測して作業割り当て表を作成している。

さらにイベントキャンペーンについては、新製品発売時に標準となるタスクを本部側で事前に登録し、一方、売り上げ予測にインパクトを与えるローカルイベントは店舗側で登録し、これらのイベントが仕事量に与える影響もまた考慮している。これらの取り組みが人事生産性の向上に寄与することになった。

これら米国の3社の事例と、多くの日本企業のLSPツール導入の取り組みの違いを比較したものが表1である。

両国で大きく異なるのは、日本が、ややも

するとLSPツールの導入に走りがちであるのに対し、欧米は一般社員だけではなく、店長業務も含めて業務プロセスが標準化されていることである。

とはいえ、日本と海外では業務オペレーションや従業員の質的・文化的な違いもあるため、それらを単純に比較することはできない。とりわけ日本のワークフォースは、パート・アルバイトとはいえ教育水準も高く現場での属人的な工夫なども期待できるため、多様な背景を持ち、スキルのばらつきの大きい欧米のパート・アルバイトと同様に扱うことはできないという指摘もある。

また日本の小売業のなかには、地域のニーズの多様性に店舗ごとに応えるために個店主義を掲げていることも多く、これには現場マネージャーや店長の属人的な優秀な能力こそが重要で、店舗に共通する業務プロセスの標準化は難しいし、そうすべきではないという意見もある。

そうなると日本企業は、LSPなどのITツールの導入の効果を得るために必要な業務プロセスの標準化をすべきではないのであろうか。

確かに、現場の正規社員に加えパート・アルバイトも含めた従業員のスキルの高さは日本の小売業の強みとなろう。しかしながら、長引く不況下で従業員の雇用調整が行われるなか、現場の作業負荷はあふれてしまっている。このような状況では、業務プロセスを標準化して現場の作業負荷を軽減しながら業務の効率化を図ることも必要である。

また、パート・アルバイトもさることながら、現場マネージャーは、従業員は減らされる一方で本部からの指示は増え、より多くの

業務を求められる傾向がある。業務プロセスの標準化をする過程で現場マネージャーの業務にも優先づけをし、そこにITを活用して業務を効率化し、本来業務に注力できるようにすることも必要であろう。

一方で、急激に成長をしている小売業にとって成長の足枷となるのが、優秀な正規社員、とりわけ店長をはじめとする現場マネージャーの確保が困難なことである。このようなケースで攻めの事業を展開するには、優れた店長を数多く確保することは難しいため、「スーパー店長」に依存せずに成長を実現できるような業務プロセスの標準化が望ましい。

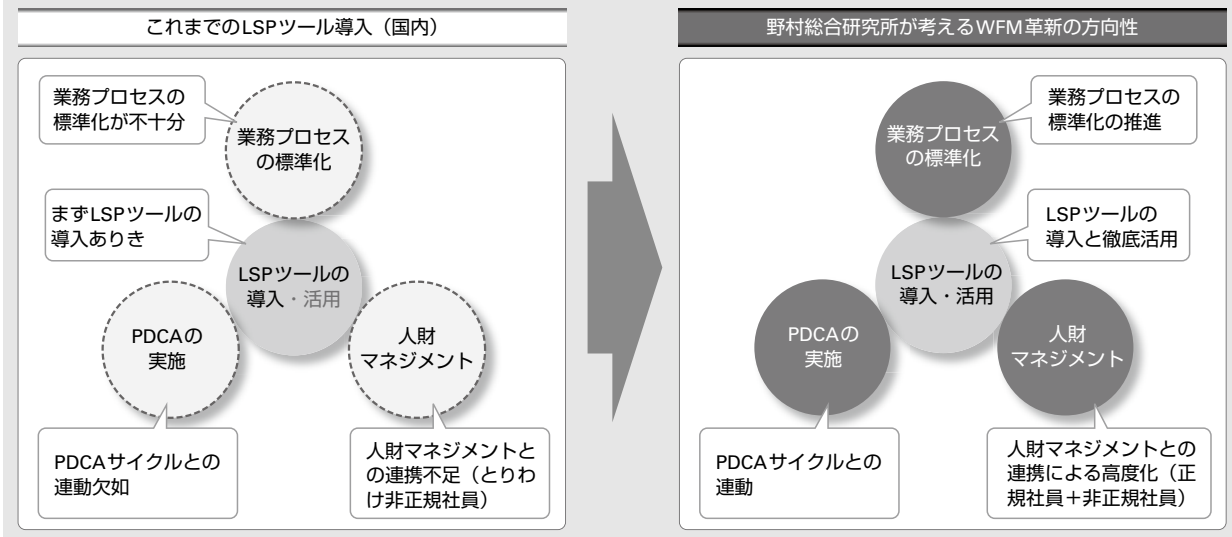
また、M&A（企業合併・買収）などにより異なる出自の小売業同士が一つの店舗をオペレーションする場合にも、統合効果を創出するために、互いの良いところを見つけたうえで業務プロセスを標準化していくことが必要となる。

このような理由から、非正規社員を積極的に活用し、そうした体制からさらなる成長を目指そうとしている日本企業には、業務プロセスの標準化によりスケラビリティを実現して経済効果を生んでいる欧米のWFM革新事例から学ぶべきことは大いにある。

IV 日本におけるWFM革新の方向性

海外の成功事例との比較分析から得られる日本におけるWFM革新の方向性は、LSPツールの導入のみならず、業務プロセスの標準化やPDCAの実施、人財マネジメントの高度化により、人時生産性向上を実現するマネジ

図7 WFMのソリューションの全体像



メントコンセプトであるといえよう（図7）。

1 業務プロセスの標準化

LSPツール導入の前工程として、店舗の業務プロセスの標準化が必要である。それには一般社員だけでなく店長や現場マネージャーの業務も対象とし、標準化を推進する。

小売業の経営課題として店長・現場マネージャー業務の属人主義を廃してスケーラビリティを確保することは、同業務の効率化と高度化を図るためにも有効である（図8）。店長・現場マネージャー業務のうちシフト表作成などの定型業務については、ITを活用することで本来業務に注力できるようになる（図8左）。

また、非定型業務のうち店長・現場マネージャーの意思決定は店舗の生産性に大きな影響を与える。意思決定そのものを標準化することは難しいものの、意思決定プロセスを標準化することで、「店長力」の底上げは早期に実現できる（図8右）。

2 PDCAの実施

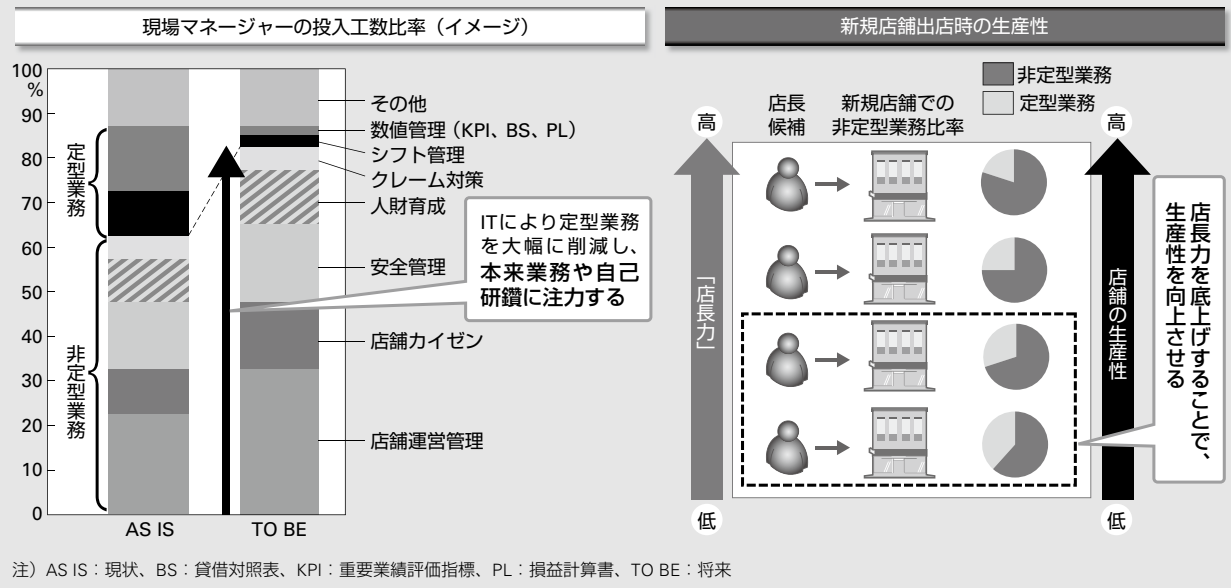
LSPの内容やその結果を定期的に検証して取り組みを改善する。すなわちPDCAの実施である。特にLSPでは、計画を実行できたかどうかのモニタリングが肝要である。仕事量の見積もりに対し、実際に発生した仕事についてはPDA（パーソナル・デジタル・アシスタント）などの携帯端末も活用することで、計画に対する実行状況を把握し、それを今後の計画精度の向上に活かすことも有効である。

3 人財マネジメント

標準化された業務プロセスを実現するためには、インセンティブ付与（評価体系の見直し）や、スキル育成まで行う人財マネジメントの高度化が重要である。

人財マネジメントには、店長のリーダーシップ強化や一般社員のモチベーション向上、全社の行動規範（Way）の浸透を図ることが求められる。

図8 店長・現場マネージャーの業務の革新イメージ



4 WFM革新の投資対効果

こうした取り組みの投資対効果 (ROI) はどのように考えたらよいだろうか。

前述のとおり、WFM革新の大きな効果としては、①販売機会損失削減による売り上げの向上、②過剰人員適正化による人件費の削減、③現場マネージャーの管理業務の効率化と高度化——などがある。

WFM革新による定量的な効果には、一般的に、売上高人件費比率の4～8%程度の改善、現場マネージャーのシフト管理等の管理業務の週5～10時間程度の削減などがあるといわれる。

ただし、現場マネージャーの管理業務の効率化と高度化を財務的な効果として算定するのは難しいため、ここでは定量効果として、売上高人件費比率の改善という経済効果に注目する。

一方、投資としては、業務改革を実行するための労働時間の投入やLSPツールなどのシ

ステム開発が主なものである。投資についても、業務改革に伴う労働時間の投入を財務的に算定することは難しいため、これに関してはLSPツールのシステム開発投資に注目する。

その結果、複数事例のROI分析に基づくと、早くて1、2年、遅くても3年程度で投資を回収できるケースが多い。各社が設定しているハードルレートにもよるが、LSPツールは、投資に十分値すると評価されることが多い。ただし、業務プロセスの標準化に十分に取り組めない場合には、LSPツールに投資したものの、結局は現場で使われず、投資が回収できないケースもあるので注意が必要である。

なお、第Ⅲ章では欧米の先進事例を紹介したが、日本においても、LSPツールの導入にとどまらず、WFM革新に取り組んで大きな成果を上げている企業も少なからず存在する。

たとえば食品スーパーのD社は、LSPツ

ルの導入と同時に店舗オペレーションの業務プロセスの標準化に取り組み、人財を適時・適材・適所に配置することで、売上高人件費比率を大きく改善させている。また、同社は52週（1年間）のMD（商品展開）計画とLSPツールの業務需要予測とを連動させることで、MD計画の実行力強化にもつなげている。さらに、人財育成においてD社は、自社の行動規範としてWFM革新に代表される科学的なマネジメント手法の活用を明確に位置づけ、店長をはじめとする社員の育成と行動規範の徹底に力を入れている。D社ではWFM革新が、9年連続の増収増益を実現した原動力とされる。

欧米と日本企業の違いを指摘し、WFM革新は日本に根づかないとする向きもあるが、D社は、日本の小売業でもWFM革新に取り組み大きな成果を上げることができるという好例である。

V WFM革新の実行に向けて

WFM革新を実現するには何から始めたらよいのだろうか。

成功企業の事例を分析すると、まず、現状の業務プロセスの標準化とシンプル化に取り組むことが有効であるということがわかる。逆に、最初にLSPツールの導入を優先すると十分な経営効果が得られないという問題に直面する。

その後、LSPツールを導入して人員配置の高度化を図り、そのうえで人財マネジメントの高度化およびPDCAサイクルによる継続的な改善の仕組みを構築するステップにつなげていく。

これらのWFM革新の改革を成功に導くためには、次の3つのポイントがあると考えられる。

1 クロスファンクショナルなWFM革新チームの組成

WFM革新を既存の部署だけで行おうとすると実現はおぼつかない。なぜならば、情報システム部門、営業部門、人事部門それぞれだけで解決できないテーマだからである。

したがって、複数の部署からなるクロスファンクショナルなWFM革新チームを組成することが有効である。そして同チームに参加するメンバーには、自部門の利益を超えて全社を代表する視点を持って取り組める人財を集めることが必要である。

2 グローバルでのベストプラクティスの活用と自社の強みの調整と統合

現状の業務を前提とした場合には、十分な経営効果が得られないことはすでに述べた。したがって、グローバルでのベストプラクティス（成功事例）を参照することが求められる。ただし、欧米と日本の企業には、置かれている市場環境、労働環境、商習慣の違いや文化的な違いがあり、さらに各企業には、各社独自の強みの源泉となるDNAが存在する。

したがって、WFM革新の目的に照らし、グローバルのベストプラクティスと自社の強みとなる部分の適切な調整・統合が必要となる。この調整・統合は自社だけでも十分に実行可能であるが、第三者の視点も重要であることから外部コンサルタントの起用も有効である。

3 経営トップのコミットメントと リーダーシップの発揮

これまで見てきたように、WFM革新は単なるツールの導入ではなく、店頭起点のマネジメント改革であるといえる。改革を実現するためには、業務の最前線にある店舗の既存業務や要望に流されずに、あるべき業務を設計し、断行することが求められる。このため、企業の方向性・意思を明確に示す経営トップの「コミットメント」と、正規社員のみならず、非正規社員の多様な価値観をうまくまとめ上げる「リーダーシップ」が求められる。

非正規社員の価値観は多様であるため、正規社員よりも企業に対するロイヤルティは低い傾向があるが、彼らの価値観と企業のビジョンとが繋がったときに大きな効果を発揮するケースは数多い^{文献1}。

「企業は人なり」とは、松下幸之助翁の言葉である。

閉塞する日本市場において、正規社員だけでなく非正規社員まで含め多様化する従業員を取りまとめて従業員全体の成長を図り、

事業の成長につなげるからこそがWFM革新の本質であり、企業経営の本分であるといえる。

参考文献

- 1 小原一樹、中田浩司、若友千穂「ワークフォースマネジメント」『知的資産創造』2003年3月号、野村総合研究所

著者

根岸正州（ねがしまさくに）

ビジネスイノベーション事業部主任コンサルタント
専門は経営管理、SCM革新、組織風土改革、チェンジマネジメント、グローバルマネジメントなど

疋田時久（ひきたときひさ）

ビジネスイノベーション事業部上級コンサルタント
専門はサプライチェーンマネジメント、オペレーション改革、業界横断取引モデルの革新など

藤野直明（ふじのなおあき）

ビジネスイノベーション事業部長、主席経営コンサルタント
専門はSCM革新の変革マネジメント（SCM革新戦略視点からの一貫したオペレーションプロセス設計、組織アーキテクチャー設計、ワークフォース設計、IT設計、変革のマネジメント支援）

中国のオフバランス取引と ディスインターメディエーション

神宮 健

中国では、規制を回避する金融商品などが見られるようになり、従来のマネーサプライと経済活動の関係が変化している。金融政策運営面では、新たな金融指標の作成に向けた動きが見られる。

増加したオフバランス取引

2011年の中国のマクロ調整政策の主眼は、インフレおよびインフレ期待の抑制であった。「積極財政・安定的金融政策」というポリシーミックスのもとで、金融政策は行きすぎた金融緩和状態の正常化を目指し、預金準備率や金利が引き上げられた。2011年後半には、CPI（消費者物価指数）上昇率の低下が予想されることから、三農^{注1}・中小企業・社会保障性住宅向けなどの融資条件の緩和が考えられるが、基本的に金融政策のスタンスは慎重であろう。

2011年初来の金融政策の動きを振り返ると、金融引き締めが進むにつれて、規制（特に預貸比率管理）を回避した資金の流れが増加したこ

とを受け、銀行のオフバランス取引などの抑制を図ったことが一つの特徴といえる。

2011年前半は、銀行の「理財商品」（資金運用商品）が話題となった。具体的には、銀行における信託会社の不動産信託などの代理販売（いわゆる「銀信合作」）^{注2}や委託貸出^{注3}などである。これらは基本的にオフバランス商品であり、預貸比率管理が厳しくなるなかでの、一種の迂回融資手段である。当局も、2009年ごろからこうした動きを警戒し始め、10年には銀信合作を規制した。

2011年後半に入ると、8月25日に中国人民銀行（以下、人民銀行）は「保証金預金を預金準備金積立の範囲に含めることに関する通知」を

出した。これは、銀行の信用状・手形引受などに関する保証金預金を預金準備金積立の範囲に含めるものである^{注4}。この措置により、新たに約9000億元が預金準備金として積み立てられることになり、これは預金準備率の約1.2ポイント引き上げに相当する規模と推計されている。

ただし、この措置の真のねらいは、預金準備率が適用されなかった保証金をテコにした信用創造を、保証金に預金準備率をかけることでコストを引き上げて抑制することである。具体的には、企業などが保証金を預け入れて銀行引受手形を振り出し、その手形をさらに割り引いて得た現金の一部を再び保証金預金として使うといった一連の行為が対象となっている。また、これらの手形の一部は理財商品の資金運用対象となり、オフバランス化していると見られる。

一方、銀监会（中国銀行業監督管理委員会）は、インターネット上のP2P（個人対個人）資金貸借に注目している。8月23日に銀监会は「個人対個人融資のリスクの注意喚起に関する通知」を発表した。違法・詐欺行為などのリスクに加え、資金がP2Pを通して融資が制限されている産業（不動産産業や「両高産業」^{注5}）

表1 社会融資規模（2011年前半の動向）

（単位：億元）

項目	増加幅	増加幅の前年差
全体	77,600	-3,847
人民元貸出	41,700	-4,497
外貨貸出	3,361	1,179
委託貸出	7,028	3,829
信託貸出	913	-5,102
銀行引受手形	13,300	-441
企業債券	6,588	90
国内株式（非金融企業）	2,677	274

出所）中国人民銀行発表より作成

に入るおそれがあるからである。

さらに、「民間貸借」^{注6}（インフォーマル金融）も見落とせない。資金需要の強い中小企業は銀行から融資を受けにくくなる一方、預金者側から見れば銀行預金金利が実質マイナスというなかで、高金利の民間貸借に資金が流れている。ただし、民間貸借が盛んである温州では、最近、民間貸借から借り入れた企業が倒産しており、リスクが顕在化している。上述のP2Pに関する通知は、銀行から得た資金が、P2Pを通して民間貸借などで使われる可能性があり、民間貸借などのリスクが銀行に波及することを防ぐ意図もある。

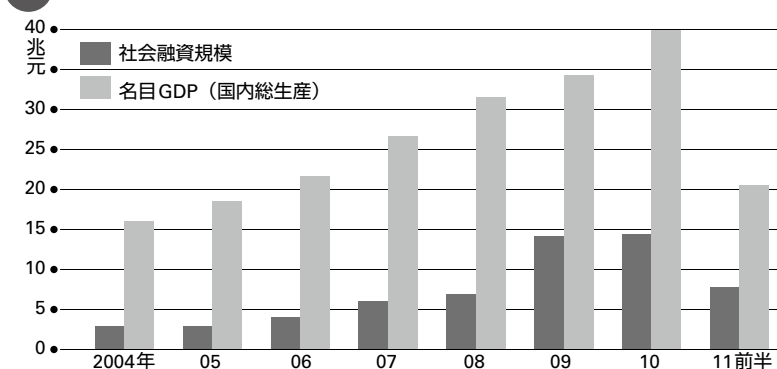
金融政策当局の対応

このように、銀行預金（あるいはマネーサプライ）のみに注目しているのは金融全体の動きを捉えにくくなってきたことから、人民銀行も対応策を考えている。

人民銀行は、8月分金融データについての記者会見において、M2より広義の「M2+」を研究していることを明らかにした^{注7}。人民銀行は、その意図について、「年初来、商業銀行のオフバランスの資産運用商品が急速に増え預金の分流が加速しているが、これらの商品がマネーサプライ（M2）に含まれていないことから、M2+により金融市場の実際の状況を把握するためである」と説明している。M2+には、委託預金、実物部門の持つ銀行の理財商品をはじめ、銀行間預金、住房公積金^{注8}、外貨預金、地方政府預金などが入る可能性がある。

また、人民銀行は2010年末以降、「社会融資規模」（实体经济の資金調達額）を発表している。内容は表1、図1のとおりで、上述した信託貸出・委託貸出のほか、手形・企業債券・株式発行を含む^{注9}。2011年前半の

図1 社会融資規模と名目GDP



出所) 中国人民銀行統計より作成

社会融資規模の増加額は7兆7600億元であり、増加幅は前年同期比で3847億元縮小している。内訳を見ると、2011年前半は、信託貸出の伸びが大幅に鈍る一方、委託貸出が急増したことがわかる^{注10}。

預貸比率規制や金利規制のもとで、理財商品などの規制を回避するための商品が出現し、また、資金を銀行から得られない中小企業は、民間貸借に依存している。こうした動きが、今回の引き締め局面でより顕在化した。規制回避の行動、ある意味では金融イノベーションの動きを受けて、従来のマネーサプライ指標と経済活動の関係が変化し、金融政策運営の判断が難しくなっている。先進国でも1970年代、80年代の金融革新の時代に類似の経験がある。現在の中国もこうした局面に入ってきたと見られ、今後も有効な指標を作成するといった工夫が続けられると予想される。

注

- 1 農業・農村・農民を指す
- 2 商業銀行が顧客の運用資金を信託会社に委託し、信託会社が受託人として管理・運用するもの。2010年に銀行融資に対する引き締め策が強化されるなかで、一部が不動産プロジェクトなどへの迂回融資として使われてきた。詳しくは、「不良債権リ

スクの抑制と中国版バーゼルⅢ導入に向けた動き」『金融ITフォーカス』2011年7月号（野村総合研究所）参照

- 3 委託人が銀行に資金を提供し、銀行は、金利・満期等についての委託人の要求に基づいて代理貸出を行う
- 4 5大銀行と郵便貯蓄銀行は2011年9月5日より、その他の銀行は9月15日より積み立てる
- 5 環境汚染とエネルギー消費の度合いが高い産業
- 6 基本的には個人や企業間の資金貸借（合法）である。実際には規模が拡大して銀行のようになっているところもあり、法律的に灰色の部分もある
- 7 $M2 = M1$ （現金＋要求払い預金）＋準貨幣 {企業定期預金＋個人貯蓄預金＋その他の預金（含む証券会社の顧客保証金）}
- 8 企業等の単位と従業員が拠出する積立金で、従業員が住宅を購入する際などに使用される
- 9 民間貸借はこうした統計に必ずしも反映されていない
- 10 なお、2011年1～7月の社会融資規模は8兆3000億元である

『金融ITフォーカス』2011年11月号より転載

神宮 健（じんぐうたけし）
NRI北京金融システム研究部長

企業の業務に活用されるコンシューマーIT

小林賢治

スマートフォン（多機能な携帯電話端末）や個人向けのクラウドコンピューティングサービスなどを企業の業務に導入し、パフォーマンスの向上やITコスト削減を図ろうという動きが進展している。その一方で、セキュリティへの懸念から、導入に消極的ないしは様子を見たいという企業も多い。個人利用を前提とした機器やサービスを企業の業務に導入する際には、管理可能な環境での段階的導入が有効である。また、コンテンツの機密度によって伝送を制限する機能や、モバイル端末のリモート管理機能など、セキュリティを強化する仕組みも検討すべきである。

加速するコンシューマーITの業務利用

Google Apps（グーグルアップス：オンライン・オフィスアプリケーションソフト）、Evernote（エバーノート：オンライン・メモサービス）、Dropbox（ドロップボックス：オンライン・ストレージサービス）といった個人向けクラウドコンピューティング（以下、クラウド）サービスが人気を集めている。

これらのサービスを利用すると、インターネットに接続したPC（パソコン）などから自分の電子メールやファイルにアクセスでき、他のユーザーと文書や写真などを手軽に共有できることから、利用者数が急激に伸びている。

クラウドサービスはスマートフォンやタブレット端末（平板型端末）にも対応しているため、外出先で利用できる便利さもある。

本稿では、個人の私的利用を主な目的とする機器やサービスを「コンシューマーIT」と呼ぶことにする。上述のサービスも、もともと個人向けサービスとしてスタートした。

コンシューマーITは、機器の機能やサービス環境などが充実してきたことにより、業務シーンでも十分に活用できるものになっている。たとえば、業務で作成したオフィス文書を外出前にクラウドサービスにアップロードしておき、その文書を外出先からスマートフォンで参照するといった使い

方である。Microsoft Office（マイクロソフト・オフィス）など市販のオフィスアプリケーションソフトをインストールしていないPCでも、Google Appsを利用すればオフィス文書にアクセスして編集することができるため、オフィスアプリケーションソフトの代替として使うことも可能である。

上述のサービスは、基本は無料で保存容量に限りがあるが、使用可能容量を有料で増やせるエンタープライズ版が用意されている。表1にコンシューマーITの全体像をまとめる。

コンシューマーITの業務利用のニーズは高まってきており、実際に業務に導入されるケースも増えている。スマートフォンのような多機能で利便性の高いモバイル端末が普及したことに加え、クラウドサービスが浸透してきたことがその背景にあると考えられる。

一方で、コンシューマーITの業務利用は情報漏えいのリスクを増大させる。アクセス制限があるにせよ、上述のサービスはいずれも情報共有を容易にすることを意図しており、ファイル公開がワンクリックで可能になっている。機密文書をうっかり公開してしまう危険性は否定できない。そのため

情報保護の観点から、コンシューマーITの業務利用を問題視する情報システム部門は多い。

一方で、うまく使いこなすことができれば業務利用効果が大きいと考える情報システム部門もある。少なくとも、コンシューマーITは情報システム部門の管轄外と切り捨てるべきではない。業務利用での利便性の高さや導入効果を考えれば、コンシューマーITへの何らかの対応は急務であるといえよう。

新たな「シャドーIT」問題の発生

企業のコンシューマーITへの対応はまちまちである。クラウドサービスやスマートフォンを正式に導入している企業もあれば、明示的に利用を禁止・制限している

企業もある。問題となるのは、ルールを設けずに情報システム部門の管轄外として放置し、黙認をしているケースである。このような正式に認められていないITは「シャドーIT」（見えないIT）と呼ばれ、その取り扱いは従来から課題とされてきた。コンシューマーITの業務利用は、情報システム部門にとって新たなシャドーIT問題といえる。

ただし、コンシューマーITは、これまでユーザー部門が独自に導入を進めてきたシャドーITとは異なる特徴を持つ。基本機能は無料で、ユーザーが普段から使い慣れているツールであるため、導入のハードルがきわめて低い。そのため、ユーザーの一部の有志が率先して導入するケースも考えられる。無料で利用できることから社

内の決裁を通さないことが多く、情報システム部門が管理しきれない面がある。禁止してしまうと、今度は利便性を感じているユーザーからの反発を買う。このように、コンシューマーITは従来のシャドーITとは異なる問題と捉えるべきである。

コンサルティングの現場でもこうした相談が増えている。ユーザーがクラウドサービスや個人所有のPC・スマートフォンを無断で業務に利用してしまい、情報システム部門としてどうルールを決めたらよいか、どういう仕組みで統制すべきかという相談である。

コンシューマーITのメリットとデメリット

コンシューマーITの利用形態は、「企業外のクラウドサービス

表1 コンシューマーITの全体像

分類	主なサービス・製品	業務シーンでの用途
クラウド型ストレージサービス	Dropbox、Evernote、Giga（ギガ）CC	外出先からのファイル参照、社内・チームでのファイル共有、社外関係者へのファイル転送
クラウド型アプリケーションソフトサービス	Google Apps、Microsoft Office 365、Zoho（ゾーホー）	外出先からの電子メール利用・スケジュール共有、モバイル環境、ドキュメント作成
SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）	Facebook（フェイスブック）、Salesforce Chatter（セールスフォース・チャッター）、youRoom（ユールーム）	プロジェクトチームでの情報共有、同報メールの代替としての利用、ノウハウの共有
モバイル端末	ノートPC、スマートフォン、タブレット端末	外出先からのメール閲覧、外出先からのファイル共有、営業担当者の商品説明
BYOD（個人所有デバイスの業務利用）	PC、スマートフォン、タブレット端末	自宅勤務の端末としての利用、バンデミック・災害時の非常用端末、パートナー社員の業務端末

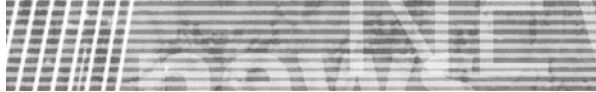


表2 コンシューマー ITのメリットとデメリット

メリットと効果	デメリットとリスク
クラウドサービスはインストールの必要がなく、簡単にすぐに使い始めることができる。基本機能は無料で利用できる	利用に当たってコンプライアンス（法令遵守）上問題がないかどうかは、ユーザー個人の判断に委ねられる
エンタープライズ版の有料機能は、ユーザー当たりの年額利用料で利用できる	ユーザーが増えるとコスト効果が出ない
PCやスマートフォン、タブレット端末など、デバイスを問わず情報にアクセスできる	ユーザーが外部への情報漏えいリスクに無頓着になりやすい。業務用PCだけでなく個人所有のデバイスにまで管理範囲を広げる必要がある
数GB（ギガバイト）～数十GBクラスの大容量に対応している	大量の機密情報が一度に漏えいするリスクがある
デジタルネイティブ世代にとっては使い慣れたツールを業務利用でき、生産性が高まる	タグ方式の採用など、従来とは異なる使い勝手の面もあり、全社展開が困難である

をネットワークを介してPCやスマートフォンなどから利用する」というものである。ユーザーはいつでもどこでも必要な情報にアクセスできる点に利便性を感じている。一方で、企業情報が社外に蓄積され、セキュリティが十分でないスマートフォンや個人所有のPCからもアクセスが可能になる。そこで情報漏えいや企業情報保護への対策が重要な課題になる。

表2にコンシューマーITのメリットと効果、デメリットとリスクをまとめる。情報漏えいなどのリスクを考えてコンシューマーITの導入に消極的な企業は多い。しかし、今回の東日本大震災を契機に考え方を考える企業も多くなっている。災害に強いというクラウドサービスの利点を重視して、

業務継続の観点からこれを積極的に利用しようというのである。

コンシューマーIT導入のポイント

このように、現在のところコンシューマーITの取り扱い方は企業では一定していない。いずれにせよ、メリットとデメリットのバランスを見極めながら、自社の業務内容に合った選択をすることが現実的な対応であろう。

では、実際にどのような取り組みが考えられるのだろうか。利便性がいかに高くても、情報保護は企業にとって最優先事項である。そのためリスクのあるコンシューマーITの利用を一律に禁止することも選択肢の一つであり、現時点ではそのように対応している企

業が多い。

しかし、実態としてはどの企業でも、情報システム部門が把握していないコンシューマーITの利用は進んでいると見るべきである。

たとえば、クラウドサービスを利用できないようにネットワークに制限をかけていた企業から、個人所有のスマートフォンを使ってクラウドサービスを利用し、スケジュールや情報をチームで共有していた件で相談を受けたことがある。本人たちは気づいていなかったが、スケジュールには顧客の氏名や連絡先といった個人情報を書き込まれており、これが誤操作によって一般に公開される状態になっていた。

コンシューマーITの利用が意図せずに進んでしまっているという現実、コンシューマーITが情報システム部門が提供している環境以上に便利で効果的だということでもある。したがって、情報保護だけを優先して業務利用を一律に禁止するよりも、利便性とセキュリティのバランスを考慮した効果的、かつ安全な仕組みづくりに取り組むべきであろう。仮に利用を禁止しても、導入のハードルがきわめて低いコンシューマー

ITの「勝手利用」は、意図するにせよしないにせよ、いずれ進行してしまうのは間違いない。情報システム部門が管理可能な環境を用意し、そこにユーザーを「囲い込む」ほうが安全であり効果的である。

具体的には、以下のように4つの段階で導入を進めることが望ましい。

①コンシューマーIT利用の実態把握

第1に実態を把握すべきである。その際、コンシューマーITの潜在ニーズや効果的な使い方を把握すると同時に、情報保護の観点でリスクを把握する必要がある。導入に否定的な考えを持っている、または禁止を前提に検討している企業においても、実態把握はすべきである。

②エンタープライズ版サービスの選定

次に、利用実態やニーズに基づ

いて具体的な導入ポリシーを定め、サービスやツールを選定する。その際に重要になるのが、セキュリティポリシーに合致するサービスやツールの見極めである。

クラウドサービスの場合、管理者機能の有無や、情報保護・プライバシー保護に関する第三者機能の認定の有無がポイントとなる。企業で必要となる管理者機能やセキュリティ機能を備えたサービスは、有料のエンタープライズ版のなかから選定することになろう。

③段階的な導入拡大

利用開始に当たっては、一度に全体に対して導入するのではなく、ITリテラシー（活用能力）やセキュリティ意識が比較的高い部門から段階的に導入していく。一部で試験的に運用しながら、利用形態やITリテラシーに課題がないかを確認し、セキュリティ強化のためのインフラがどの程度必要であるかについても見極める。

④導入拡大に合わせた

セキュリティ強化

全社展開時に重要となるのはITリテラシー教育である。これはセキュリティとともに操作性に関しても必要である。一般的にクラウドサービスには「フォルダ」という概念はなく、「タグ」と呼ばれるキーワードでファイルを整理するため、新しい操作性についての教育・サポートが必要になる。

さらに、導入の拡大に当たってはセキュリティをより強化することも必要となる。たとえば、コンテンツ（情報の中身）の機密度によって伝送を制限する機能や、モバイル端末の紛失時には工場出荷時の状態に戻して重要なデータの流出を防ぐリモートワイプ機能など、セキュリティを強化する仕組みも検討すべきである。

『ITソリューションフロンティア』
2011年11月号より転載

.....
小林賢治（こばやしけんじ）
ITアーキテクチャーコンサルティング
部グループマネージャー

シングルソースデータによる広告宣伝業務の見直し

主催：野村総合研究所 2011年7月13日

野村総合研究所（NRI）は2011年7月13日、「第11回消費者マーケティング研究会」を開催した。本研究会は2007年から継続して開催しており、今回も企業の広告宣伝部やマーケティング部を中心に約100人の参加をいただいた。

企業の広告宣伝への投資は、昨年後半から比較的反復傾向にあったが、2011年3月の東日本大震災の発生で、プロモーション戦略が大きく見直された。夏以降、投資自体は回復傾向にあるが、社内での説明責任や効率化が急速に求められており、広告宣伝効果の正確、かつ公正な把握は不可欠となっている。

このように「数字」による効果と検証が求められるなか、企業の広告宣伝や販売促進活動が、生活者にどのように伝わり態度を変容させているかを確かむため、NRIでは年間を通じて3000人規模のアンケートを実施しており、その分析結果は「インサイトシグナル」サービスとして企業に提供している。今回は過去5年、延べ300社を超える事例に基づいた発表を行った。

第一部は、消費財・サービス産業コンサルティング部の松本崇雄が、分析の基本となるシングルソースデータの調査手法と分析ロジックを説明するとともに、シミュレーションモデルの構築、および中国やBtoB（企業間取引）における調査など、新サービスについて案内した。

第二部では同部の松下東子が、震災による消費価値観の変化や、震災後の広告再開に関する生活者の反応などの分析結果を報告した。参加者からは、いつまで震災の影響が続くのか、また、メディアとのかわり方の変化がもたらすコミュニケーションの

あり方などに高い関心が集まっていた。

第三部では同部の前川佳輝が、生活者を単純に性・年代で分類するのではなくメディアへの接触タイプ別に分類し、その傾向を解説した。この考え方をを用いることで、具体的にどのコミュニケーション手段を用いるとより有効なクロスメディア展開となるのかを具体的に説明した。

最後の第四部では同部の塩崎潤一が、メインテーマである広告宣伝の業務フローに沿ったシングルソースデータの使い方を説明した。本データを使うことでさまざまな課題解決ができるが、活用がイメージできるよう、ターゲットの設定から予算策定、表現戦略、メディアプラン立案、出稿管理、効果測定などの各場面での具体的な事例を示した。

シングルソースが課題解決できる範囲は広く扱いやすいことを、広告宣伝部門の業務フローに合わせる形式で紹介した今回の研究会は、すべて企業の事例から構成したものである。シングルソースの使い方はさまざまであるが、共通しているのは、感覚だけでなく数字によるファクト（事実）を重視している点である。昨今、社内で広告宣伝効果の効率化が急速に求められているせいか、参加者はこの点への関心が非常に高かった。

本セミナーは半期に1回開催しており、次回は2012年2月を予定している。今後も新しい指標や考え方を具体的な事例から分析する予定である。

.....
本研究会へのお問い合わせは下記へ

消費財・サービス産業コンサルティング部
インサイトシグナル担当 松本崇雄
電話 03-5533-2647 電子メール is@nri.co.jp
サービスサイト <http://www.is.nri.co.jp>