インドを起点とした「西のグローバルサウス」展開戦略

NRI インド　インベストメント・ストラテジー・コンサルティング部　シニアパートナー兼部長　サニー・ゴエル（Sunny Goel）
NRI インド　取締役社長　佐竹　繁春

1　はじめに

「グローバルサウス」とは、アジア、アフリカ、中南米など、新興国・途上国を包括する概念であり、その多くは南半球に位置している。この地域群は急速に経済的な存在感を高めており、すでに中国の経済規模を上回り、2040 年には米国をも超えると予測される（図表 1）。その中でも、特に注目すべきは、インド以西のグローバルサウス地域であり、40 年時点でグローバルサウス全体の GDP の過半を占めると予測される。

本稿では、このような成長著しいグローバルサウスの中でも、インドと地理的・経済的に近接する中東・アフリカ地域に焦点を当てる。インドと中東・アフリカには、共通の社会課題や消費嗜好（しこう）、また物流面での親和性等が見られ、戦略的な拠点としてインドを活用する意義は極めて大きい。すでに複数のグローバル企業がこのモデルの有効性を実証しつつあり、その知見は本地域への市場参入および組織構築の指針となる。

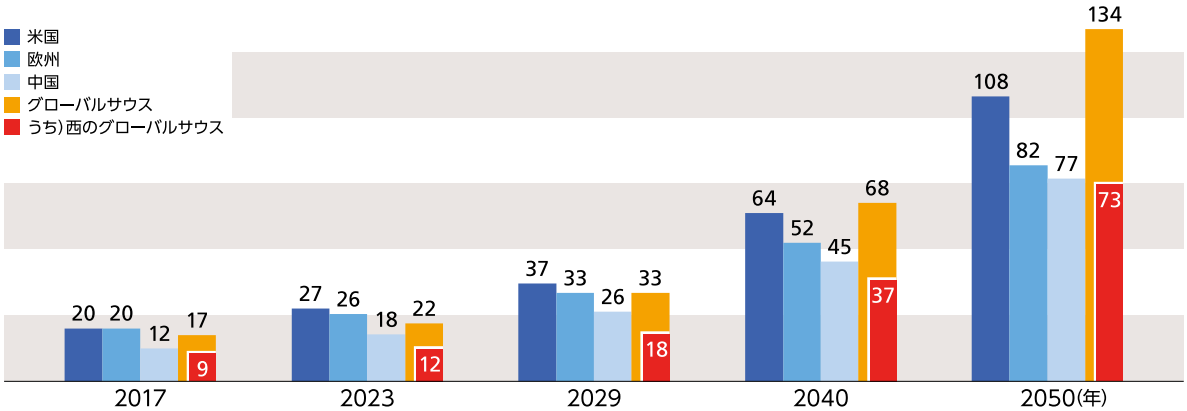
2　中東・アフリカ市場のポテンシャル

中東・アフリカ地域は、しばしば政情不安定、民主的制度の未成熟、国際紛争といった懸念と結びつけて語られることが多い。しかしながら、同地域には未開拓のビジネスチャンスが豊富に存在する。その主因は、域内の所得水準の上昇に伴う消費力の拡大にある。

図表 2 は、家計所得の分布を示したものである。これを見ると、中東・アフリカ地域の主要国の家計所得分布の特徴は二分している。産油国を中心に高所得層が存在しており、同地域が幅広い製品・サービスに対して高い購買力を有する。一方で、アフリカ諸国においては豊富な中間層が存在する。

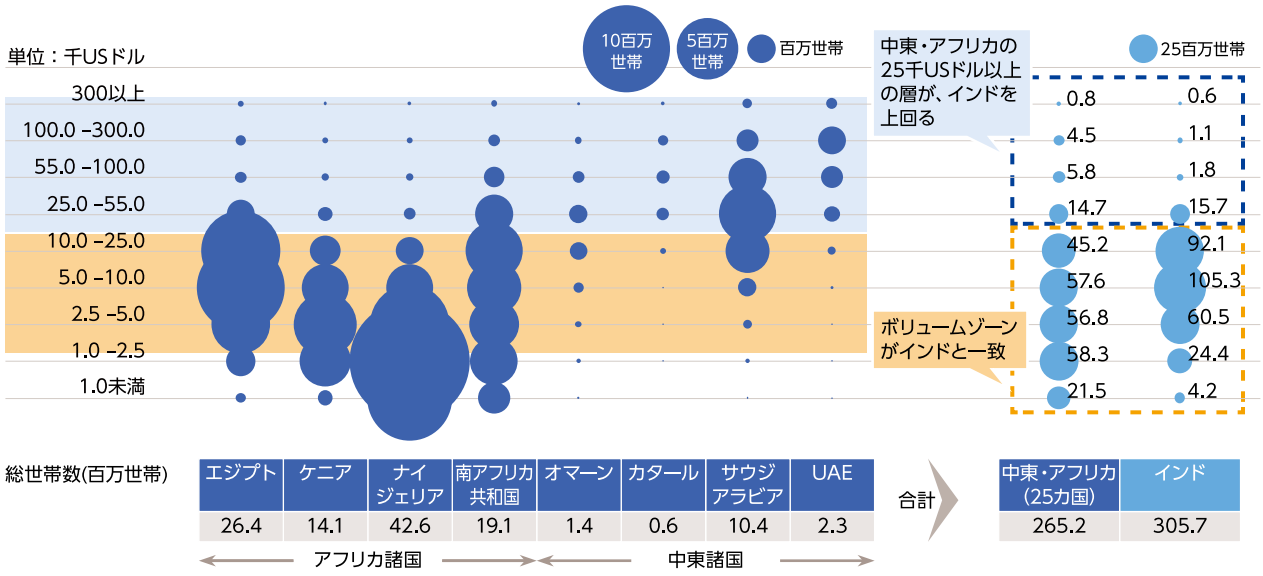
これら主要国を含む、統計データの取得が可能な 25 カ国の所得分布を統合し、インドのそれと比較

図表 1　名目 GDP の推移と予測（兆 US ドル）



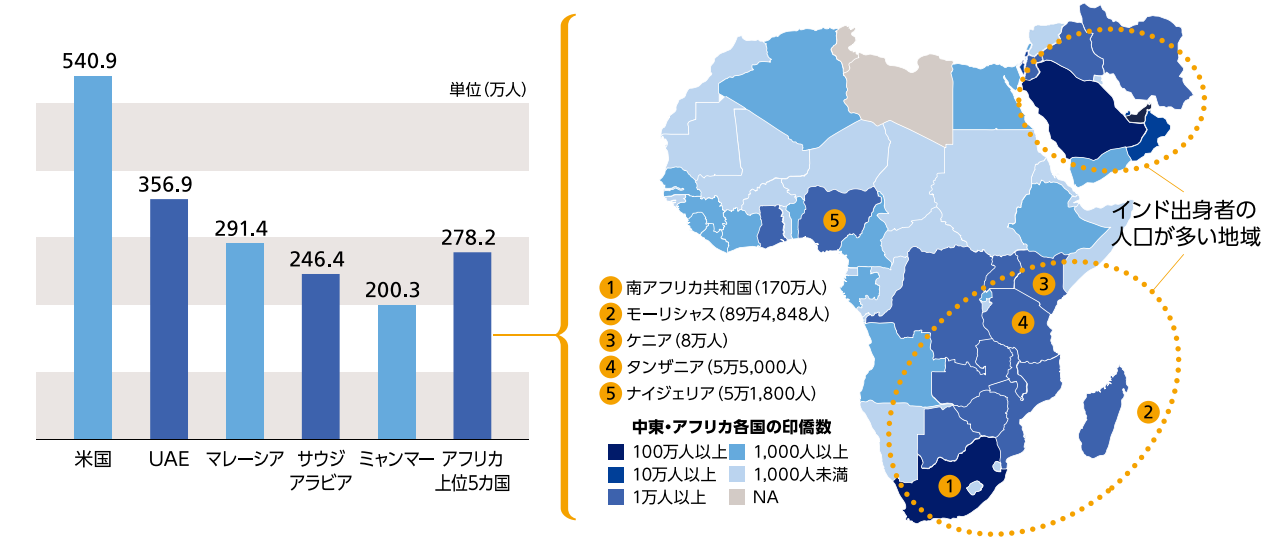
注）2023 年まで：IMF 実績値　2024 ～ 29 年：IMF 推計値　2030 年以降：IMF および世界銀行の人口データを用いて NRI 推計
出所）国際通貨基金（IMF）“World Economic Outlook”，世界銀行 “Population estimates and projections” より NRI 作成

図表 2　可処分所得別世帯分布（2024 年）



出所）Euromonitor より NRI 作成

図表 3　インド出身者「印僑」の人口（2025 年 5 月現在）



出所）Ministry of External Affairs, Government of India より NRI 作成

すると、ボリュームゾーンの分布とボリューム（世帯数）が類似していることがわかる。あえて大胆な言い方をすれば、インドに相当する経済圏が、中東・アフリカに、もう一つ存在することになる。

また、上位中間層（おおむね日本と同等の所得水準である、2.5 万～ 5.5 万 US ドルの層）以上の層に限れば、中東・アフリカがインドの世帯数を上回る点も魅力である。

3　インドの戦略的優位性

インド市場と中東・アフリカ市場には多くの共通点があり、在インド企業にとっては、これらの地域への展開を加速しやすい環境が整っている。

1）消費者・ビジネスパートナーとしての印僑の存在

実は、中東・アフリカは、米国に次ぐ印僑大国である。湾岸産油国には数百万人規模のインド国籍の出稼ぎ労働者が、また、東アフリカ・南アフリカ・西アフリカの一部にも万人規模のインド系住民が存在する（図表 3）。これらのコミュニティーは、イ

図表４　ナイロビ（ケニア）とデリー（インド）のローカルマーケット

ナイロビ

デリー

出所）NRI 撮影

ンド製品やサービスに対する親和性が高く、初期段階の市場開拓においては有利に働く。さらに、現地のネットワークやビジネス習慣に精通したインド系人材は、インドと中東・アフリカ地域間の貿易・投資の促進においても極めて重要な役割を果たす。

2） 市場の類似性

このような背景の下、インドと中東・アフリカ地域には、共通の社会課題、消費者行動、ブランド嗜好、販売戦略における親和性が見られる。こうした共通性が存在するため、インド企業はコアとなる技術・製品やビジネスモデルを大幅に変更することなく、中東・アフリカ市場への適応が可能である。

（1）共通の社会課題と生活環境

インドと中東・アフリカには、社会課題や生活習慣、文化的慣習、生活環境に多くの共通点がある。例えば、農村部における医療アクセスの不足、貧困削減の優先度の高さ、特に女子に対する教育機会の不足などが、共通する社会課題である。文化的には、家族の絆の強さ、伝統的な祭りや宗教施設の重要性、地域社会と密接に関わる生活スタイル、音楽やダンスが生活の中心にある点などが共通している。生活環境においては、急速な都市化、気温変動などの気候リスク、インターネットやスマートフォンの普及、エネルギー安全保障への関心の高まりといった点でも共通性が見られる。

（2）製品嗜好

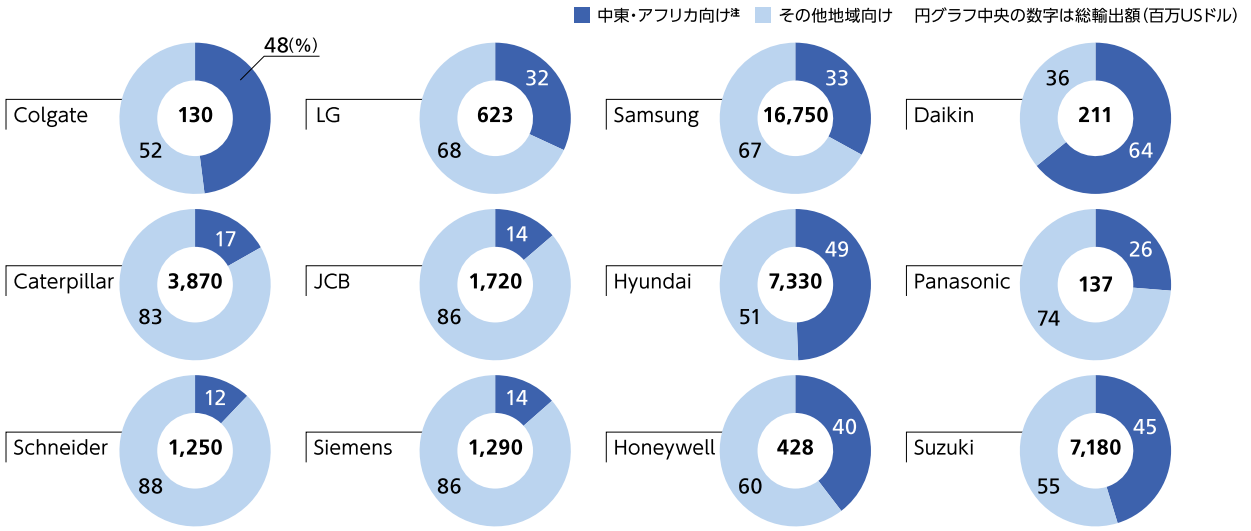
インドおよび中東・アフリカ市場のいずれにおいても、中価格帯および高価格帯製品の双方に対する需要が存在しており、価値志向と上昇志向が共存している。特に「プレミアムアフォーダブル（手頃な価格でありながら高品質）」という製品セグメントが成長しており、中東ではすでに顕在化しており、アフリカでも今後主流になると考えられる。また、若者が多い人口構成とスマートフォンの普及も手伝い、新しもの好き、見せたがり（SNS への投稿を前提とした「映え」やブランドロゴ重視）等の消費者の特徴も共通である。

（3）販売チャネルとマーケティング戦略

中東・アフリカ地域では、デジタルコマースの成長が見られる一方で、伝統的小売チャネルは依然として重要な役割を果たしている（図表４）。消費者は実物を手に取り、品質を確認した上で購入する傾向が強いため、店舗販売の存在感は引き続き大きい。これらの市場では、家族経営の小規模店舗、オープン型卸売市場、モダントレード（近代的チェーン店）が混在しており、それに加えて e コマースとの併用を前提としたオムニチャネル戦略の重要性が高まっている。

マーケティングや広告手法についても、インド市場で成功したアプローチやテンプレートが、中東・アフリカ市場でも同様に機能するケースがある。これは、文化的背景やビジュアルデザインにおける共

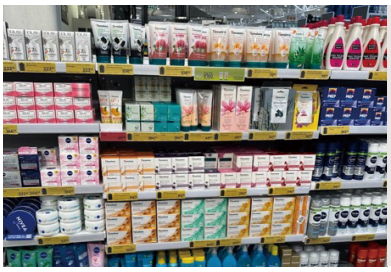
図表５　主要企業のインドからの輸出額と輸出先割合（2019～24年）



注）ここでは、中東・アフリカにはUAE、サウジアラビア、オマーン、カタール、クウェート、エジプト、イスラエル、南アフリカ共和国、ナイジェリア、ケニア、タンザニア、アルジェリア、エチオピアを含む
出所）The Trade Vision よりNRI作成

図表６　中東・アフリカ市場におけるインドのブランドと製品

ドバイ（UAE）にあるLenskart（インドの眼鏡ブランド）のショールーム



ドバイ（UAE）のスーパーマーケットにあるヒマラヤ社（インド）の専用セクション

サウジアラビアの店舗にある伝統的なインドのパッケージ食品

ヨハネスブルク（南アフリカ共和国）で見られるマルチ・スズキの小型車“Dzire”とバジャジ社の超小型車“バジャジ・クテ”

出所）NRI撮影

通性が影響している。

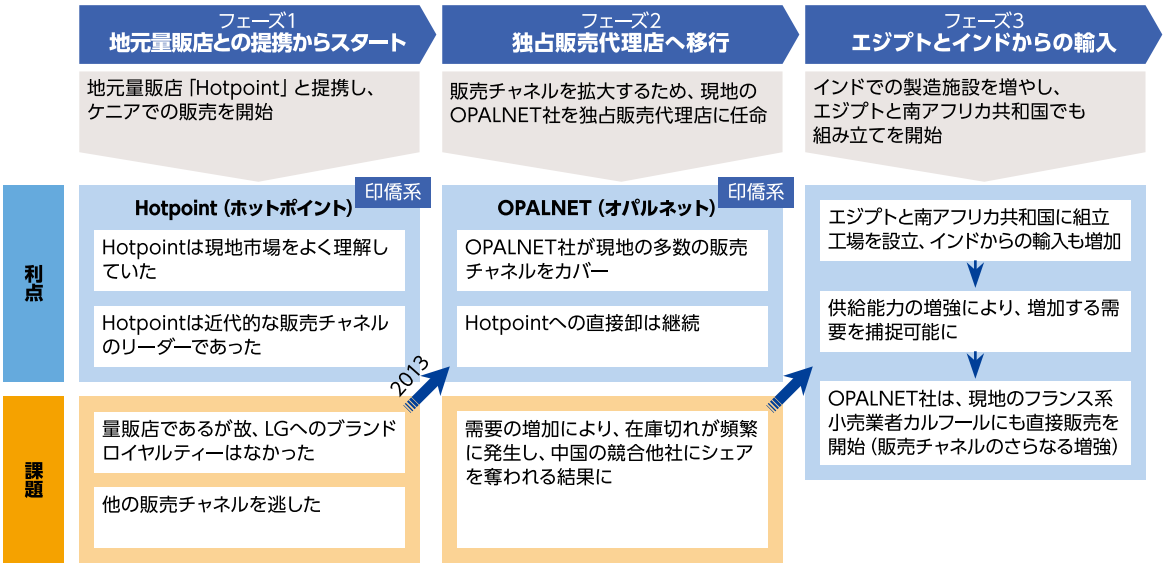
例えばLGエレクトロニクスの広告戦略では、両地域とも「家族の幸福」「日常生活の質向上」を中心に広告を構成し、冷蔵庫・洗濯機・エアコンなどで「家庭の頼れるパートナー」を訴求する等、ファミリー志向のメッセージを打ち出している点が共通である。

3）インドから中東・アフリカへの輸出はすでに活発

また、インドの輸出構造はすでに中東・アフリカ地域の需要に即しており、自動車、電子機器、家電、食品、鉄鋼、機械など、多様な産業でインドからの輸出が活発化している。インドはその地理的優位性、生産能力、コスト競争力から、グローバル企業にとって中東・アフリカ向け輸出拠点として機能している（図表５）。

インド企業の中東・アフリカへの展開も活発である。インドブランドの消費財、服飾、食品、自動車などが、中東・アフリカ地域においてプレゼンスを拡大している（図表６）。

図表 7　LG エレクトロニクスのケニア進出における段階的アプローチ



出所）LG エレクトロニクスウェブサイト、専門家インタビューより NRI 作成

4　グローバル企業からの学び

海外のグローバル企業がグローバルサウス地域での事業展開を強化する中で、インドはその製造・オペレーションの拠点としての重要性を一層高めている。本章では、インドを起点として中東・アフリカ地域での展開を実現している代表的なグローバル企業として、LG エレクトロニクス（韓）、現代自動車（韓）、JCB（英）の事例を紹介し、それぞれが採用した戦略の要点を整理する。

1）LG エレクトロニクス：製造基盤の拡充と地域ハブの強化

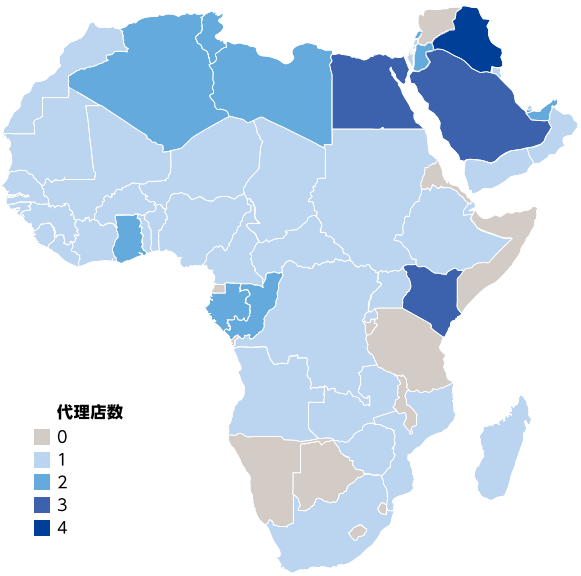
LG エレクトロニクス・インドは、特に COVID-19 以降、冷蔵庫、洗濯機、エアコンといった製品の輸出を大きく伸ばしている。過去 5 年間で、これら 3 カテゴリーでの輸出が全体の 92％を占め、総額は 5 億 US ドルを超える。今後さらに輸出を強化すべく、プネー工場に 35 億円、ノイダ工場に 17.5 億円の投資を計画している。

LG エレクトロニクスの中東・アフリカ地域は、ドバイに設置された地域統括会社（RHQ）を通じて統括されており、製品供給はインドおよび他の生産拠点から行われている。アフリカ地域はさらに南アフリカ共和国、ナイジェリア、ケニア、エジプトの 4 ブロックに分かれており、各地域オフィスが販売と流通を担っている。製品開発においては、インドを中心に中東・アフリカ市場向けの開発が進められており、インドが R&D の中核的役割を担っている。

LG エレクトロニクスは、ケニア市場への展開を 3 段階で拡大してきている。参入初期段階では、印僑が経営するローカルの家電量販チェーンであるホットポイント（Hotpoint）社と提携し、近代的な小売網を活用した。これは現地市場の知見を得る上で有効であったが、ホットポイントはマルチブランドであるため、LG ブランドに対するロイヤルティーは限定的であった。その後、LG エレクトロニクスは戦略を見直し、現地の別の印僑系代理店オパルネット（OPALNET）社との間で独占的販売契約を結び、モダントレードと伝統的な販売チャネルの双方をカバーする広範な流通網を構築した。興味深いのは、独占契約締結後も、ホットポイント社への供給を継続し、併存させている点である。需要増に対応し、エジプトおよび南アフリカ共和国では現地組立工場を設置し、インド工場の生産能力も増強している（図表 7）。

図表 8　現代自動車の中東・アフリカにおける代理店政策

中東・アフリカの代理店網



主要国の代理店

対象国	代理店	
UAE	Juma Al Majid Est.	地場（アラブ）系
サウジアラビア	1. Wallan Trading Company (Riyadh) 2. Mohamed Yousuf Naghi Motors Co. (Jeddah) 3. Almajdouie (Dammam)	
オマーン	Oman Trading Establishment LLC	
カタール	Skyline Automotive	
エジプト	1. Itamco 2. Egyptian Intl. Motors（商用車）	
ケニア	1. Caetano Move Africa 2. Salvador Caetano Kenya Ltd. 3. DT Dobie & Company Kenya（商用車）	ポルトガル系 印僑系
ナイジェリア	Hyundai Motors Nigeria Ltd. 印僑系	
南アフリカ共和国	Hyundai Automotive South Africa Pty Ltd. 印僑系とのJV	

印僑系＝オーナーまたはトップマネジメントがインド出身者

- 同地域における62の販売代理店のうち、自前の販売会社は南アフリカ共和国の印僑系ローカル企業とのJVのみ
- 製造拠点はナイジェリアと南アに存在（いずれも組み立て拠点）

出所）現代自動車ウェブサイトよりNRI作成

2）　現代自動車：インドを中核とした自動車輸出拠点

現代自動車インドは、2005年以降インドからの累積輸出台数において最大の実績を誇っており、中東・アフリカへの輸出を大きく伸ばしている。製造拠点への累積投資額は25億USドルに達し、今後は電気自動車（EV）関連の投資も計画している。

2005年以降、同社は150カ国以上へ350万台超の車両をインドから輸出しており、23年にはその49%が中東・アフリカ市場向けであった。この比率は前年（25%）から大幅に増加しており、輸出台数全体の21%を占めるに至っている。こうした輸出強化は、インドの製造拠点から供給を集中させることでスケールメリットを最大化する戦略に基づいている。

販売においては、アフリカでは印僑が経営する地場代理店を、中東では地場（アラブ）系の代理店を活用し、計62の販売代理店網を形成している（図表8）。唯一の現地法人は南アフリカ共和国に存在するが、こちらも現地企業との合弁会社であり、ローカルパートナーとの連携が重視されている。

管理体制においては、中東・アフリカ市場にはドバイを拠点とするRHQが設置されているが、そのレポートラインは現代自動車インドのマネージングディレクターである。インドからは定期的に人材をドバイに派遣し、ノウハウを共有している。供給は製品本体にとどまらず、補修部品、技術支援、保証対応などアフターサービスにも広がっている。

なお、2023年には、現代自動車インドの営業・マーケティング・サービス担当エグゼクティブディレクターが中東・アフリカ事業の責任者に就任しており、インドの重要性が社内的にも強調されていることがうかがえる。

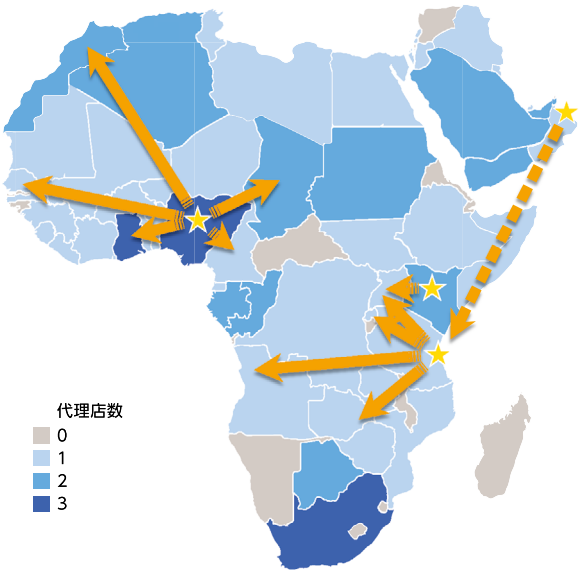
3）　JCB：オペレーションの最適化とマネジメント機能の拡張

JCBもまた、中東・アフリカ市場においてインドを戦略的拠点として活用している代表的事例である。プネー工場をはじめとするインド拠点を輸出拠点として活用しつつ、近年ではマネジメント面での再編も進めている。

従来、中東・アフリカ地域の統括はJCB英国本社で行われていたが、リソース不足や販売利益率の低下を背景に、東アフリカ地域のみを切り出して、JCBインドが新たな地域本部となる再編が行われ

図表 9　JCB の中東・アフリカにおける代理店政策

中東・アフリカの代理店網



複数国をカバーする代理店例

代理店	所在国	他の担当国
CFAO Equipment(仏系)	ナイジェリア	1. モロッコ 2. カメルーン 3. チャド 4. ガーナ 5. セネガル
META Plant & Equipment (オマーン代理店注と英国企業のJV)	タンザニア	1. アンゴラ 2. ルワンダ 3. ウガンダ注 4. ザンビア
Ganatra Plant & Equipment (印僑系)	ケニア	ウガンダ

注）トップがインド出身者
出所）JCB ウェブサイト、Annual Reports より NRI 作成

た。この体制変更に伴い、JCB インドは約 15 人のスタッフを東アフリカに派遣し、現地にインド式オペレーションを導入している。

流通戦略としては、①ナイジェリア・ケニア・タンザニアなどアフリカ主要国をハブとし、近隣諸国に展開する「ハブ・アンド・スポーク」モデルを採用しており、輸送リードタイムと在庫コストを最適化している。②販売・サービスを担う現地ディーラーには、インド系、中東系、旧宗主国（フランス系など）の企業など、広域にネットワークを有する企業を起用しており、柔軟かつ実効性の高い体制となっている（図表 9）。

5　日本企業への示唆と戦略的提言

米国、欧州、韓国などのグローバル企業は、インドを中東・アフリカ市場への戦略的な拠点として活用している。これらの企業は、効果的な代理店戦略、市場参入および拡張の段階的アプローチ、そして利益最大化を意識したマネジメント構造の設計において多くの示唆を与えている。

以下に、日本企業が検討すべき戦略的な方向性を 3 点示す。

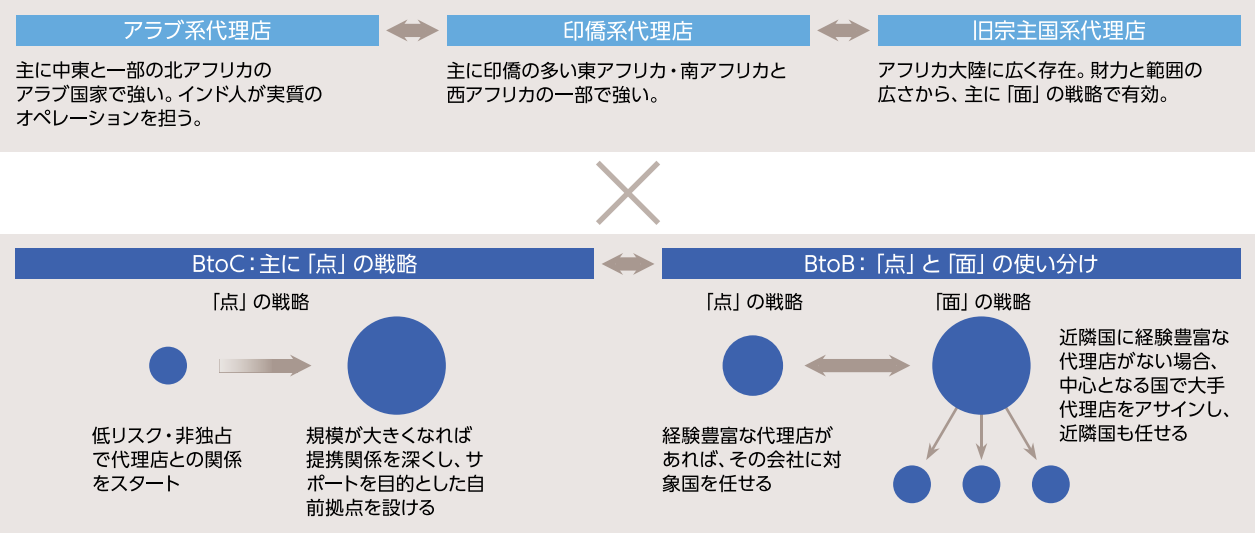
1）　代理店戦略：アラブ系・印僑系・旧宗主国系代理店を「点と面」で使い分ける

中東・アフリカ市場における言語、文化、制度の多様性は、流通構造の設計において大きな課題となる。多くのグローバル企業は、地場系・印僑系・旧宗主国系代理店を「点と面」で使い分けている。

今回分析対象とした事例では、中東・北アフリカではアラブ系代理店（インド人出稼ぎ労働者たちがオペレーションを担当）、印僑の多い東・南アフリカと西アフリカの一部では印僑系代理店、アフリカの英語以外の言語の強い国家では旧宗主国系代理店がアサインされていた。これらを、扱う商材によって、「点と面」で使い分ける。

BtoC 領域では、まずはリスクの少ない非独占契約により、地場の代理店と提携するモデルが一般的である。初期段階では前金制を採用し、マーケティング費用を除けばメーカー側のリスクは限定的である。一方、ブランド認知度の向上には一定の投資が必要となる。テストマーケティングで需要が確認され、現地ノウハウが蓄積された後、独占契約や自社

図表 10　中東・アフリカにおける代理店戦略



出所）ケーススタディーの結果から NRI 作成

拠点設置、アフターサービス体制の構築といった展開に進む。

一方、BtoB 領域においては、ネットワーク力と実績を持つ広域代理店の方が適している場合が多い。各国に十分な能力を有する代理店を確保するのは難しいことから、需要の大きい 1 国にハブを置き、近隣諸国を面的にカバーする方が現実的であることが多い。

2）市場参入と事業拡張：段階的なアプローチ

中東・アフリカ市場への参入は、LG エレクトロニクス、現代自動車、JCB などの事例から見ても、段階的に進めるアプローチが有効である。

（1）LG エレクトロニクスの場合

まずは強力な現地リテーラー（例：ケニアのホットポイント社）との提携により販売を開始し、需要の拡大とともに独占契約、現地組み立て、そして最終的には自社拠点の設置へと移行している。インド生産品の輸出から始まり、ローカル拠点化へと段階的に発展させた好例である。

（2）現代自動車および JCB の場合

初期段階ではインドからの製品供給により市場参入し、その後、業務機能や権限の一部をインド拠点に集約することで、現地への関与を深めている。JCB は東アフリカ統括機能をインドに移管し、現代自動車は中東・アフリカ全体のレポートラインをインド法人に変更している。こうした運営統合は、コスト効率と意思決定の迅速化に寄与する。

これらの事例が示すのは、初期のリスクを抑えた参入から、現地化・機能集約・地域統括機能の移管へと段階的に展開することが、現実的かつ持続可能な成長戦略であるという点である。

3）利益最大化を実現するマネジメント構造

インド・中東・アフリカを一体として捉えるマネジメント構造は、各機能における効率化と利益最大化を可能にする。

（1）製品開発

インドの設計開発力を活用し、中東・アフリカ市場に水平展開可能な製品開発を行うことが有効である。本社主導ではなく、現地市場に近い拠点を主軸とする開発体制が、機動力を高める。

(2) 調達・製造

インドの調達・生産能力を活用することで、スケールメリットを確保できる。部品の現地調達、ノックダウン生産（現地での部分組み立て）、サプライチェーンの最適化によって、インド国内・域外の双方においてコスト競争力を高めることが可能である。

(3) 販売・アフターサービス

インドは国内市場内でも多様性に富んでおり、この経験を持つ人材はアフリカ市場への適応力が高い。販売・サービスにおいては、現地人材を中核に据えることが重要である。また、中東に保税倉庫を設置し、関税の即時支払いを回避しつつ、特定国からの需要動向を見極めながら在庫を最適化する手法も効果的である。

6　おわりに

以上、インドを起点とすることにより、中東・アフリカ市場に対して戦略的にアプローチしている事例を示した。的確な代理店戦略、段階的な市場参入、機能統合を伴うマネジメント構造の採用により、急成長する中東・アフリカ地域において持続可能で収益性の高いビジネス展開が可能となることが示唆された。

多くの日本企業にとって、中東・アフリカは事業面でも心理的にも距離を感じる地域かもしれない。本稿が同地域への関心を高め、インドを起点とした展開戦略を検討する一助となれば幸いである。

筆者

サニー・ゴエル (Sunny Goel)
NRI インド
インベストメント・ストラテジー・コンサルティング部
シニアパートナー兼部長
専門は、M&A、金融、不動産など
E-mail: sunny.goel@nriindia.co.in

佐竹　繁春（さたけ　しげはる）
NRI インド
取締役社長
専門は、投資促進、官民コーディネーション、インフラの海外展開支援など
E-mail: shigeharu.satake@nriindia.co.in

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2025 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.