



インドにおける 組織的な小売業の形成

消費者製品産業は激変する市場で
成功するためには何をすべきか

組織的な小売業を形成する

インドの人口は12億人に届く勢いであり¹、GDP(国内総生産)の成長はめざましく、順調に進めば、2025年までには世界第5位の消費者製品産業市場になるといわれております²。さらに消費者の要求も増加し、その内容も洗練されてきています。そこで企業は製品と小売店形態の両方の観点で、多くの選択肢を提供しなければならぬと考えています。



「現在、インド市場における組織的な小売業は5%を占めるにすぎないが、今後10年間で、35%~40%にまで増えると予想されています。」

これは、組織的で、現代的な小売業の出現による結果であるといえます。異なる社会に暮らす人々の生活様式の変化から生まれたものであって、そこには約70%の家計が占める巨大地方市場があり、伝統的な販売経路にその大部分を依存しています(選択肢が限られており、商品も小さなスペースに展示され、セルフサービスはほとんどありません)。一方、成長する都市部の中流層は高級品を好み、「ワンストップ・ショップ」と呼ばれるような西歐式の組織的な小売形態が求められています。

アーンスト・アンド・ヤング・インドの小売・消費者製品産業リーダー(Leader, Retail & Consumer Products)である Pinakiranjan Mishraは以下のように述べています。「現在、インド市場における組織的な小売業は約5%にすぎないが、長期的には35%~40%にまで成長すると考えられます。組織的な小売業は今後、市場占有率や収益性の面で、主戦場となることを示しており、ゆえに、インドで成功を収めようと決意した消費者製品産業は、そこでの機会と挑戦に対して準備ができていることを認識する必要がありますでしょう。」

挑戦的な環境

インドは海外に事業を拡大したいと考えている小売業者にとって関心が高いが、店舗を構えるとなると、法的規制、消費形態の変化、地元企業との競争、非公開会社からの関心等、新興開発市場と同じようなリスクを伴うことが考えられる。

組織的な小売業に特有の課題もあれば、それらを提供する消費財産業に特有な課題もある。例えば、商品や原材料の不安定な価格は、主要な課題である。インドの激しいインフレは利益確保において重圧となっている。しかしこれは希望の兆しに対する暗雲の一つにすぎない。金融引き締めにより、人々はディスカウント、販売促進広告や、比較的安定した価格を求めて、やや大きめの食糧雑貨店に集まっている。

2009年度も世界的な経済動向は不透明であり、全体として経済は低迷している。ここ数年の急速な拡大計画の後、小売業者は自らの積極的な成長ペースを改めて考え直している。経済が脆弱状況にあることが後退要因かもしれないが、こういった状況下において、事業を適切な規模で行うこともまた小売業者にとって重要である。

1. www.stats.oecd.org (deep link is: <http://stats.oecd.org/wbos/viewhtml.aspx?queryname=490&querytype=view&lang=en>). This is data from the Organization for Economic Co-Operation and Development.
2. Jackie Range, "Asia's 200 Most-Admired Companies - India - Reader Survey: Bharti Airtel, ICICI Bank top list of innovators in India - Mobile-phone operator mixes borrowed ideas with new ones; private-sector lender brings services to the poor in rural areas," *The Wall Street Journal Asia*, 11 July 2008, via *Dow Jones Factiva*, (c) 2008 Dow Jones & Company.

長期的に収益性のある成長を成し遂げるために、サプライチェーンには、大量の商品を扱い、サービスの範囲を拡大し、費用を一定に保つために効率的で、迅速なネットワークへの転換が求められる。



もう一つの課題は、伝統的な小売業と比較し達成される利益が低いことである。アーンスト・アンド・ヤンググローバルの消費者製品産業リーダーHoward Martinによれば、消費者製品産業はこれまで保ってきた利益水準をあきらめることはしたくないだろうが、同様に組織的な小売業がもたらす長期的な機会を見逃すこともできないと考えている。組織的な小売業が拡大すれば、規模的拡大の機会を作り出し、結果として企業はその増大する規模に合わせて経済活動を達成することができるだろう。

勝つための4つの方法

消費者製品産業は組織的な小売業に代表される、以下の機会を改善することができる。それは、変化の予測及び柔軟な対応、原料や資源の現地調達、先行者利益を獲得するための革新的な技術の活用、需要に応じた規模の調整、イメージ改善のための企業責任への重点的取り組み等である。

しかし、アーンスト・アンド・ヤングの見解では、真の成功への道は以下の4点に重点的に取り組むことである。これらを正しく理解すれば、この変化の激しい市場で競争優位にたつことができるであろう。

1. サプライチェーンの改善

消費者製品産業が成功するためには、強力でより迅速なサプライチェーンを発展させなければならない。インドはITの利用が限られており、3PL (Third Party Logistics) を提供できる業者が不在である、小売業者間でインフラを共同利用することがほとんどない、倉庫と流通網にギャップが生じている等、サプライチェーンのさまざまな問題が存在する。インドの主要な交通手段は道路であり、ほぼ半数の村が道路で結ばれているので、道路のインフラが不十分であることが特に大きな課題である。

非効率なサプライチェーンは供給不足につながり、結果として売上の減少をもたらす。このことはインドの小売業を悩ませており、改善に取り組むことは極めて重要である。サプライチェーンはまた、配送形態の変更や市場への供給リードタイムの短縮といった、組織的な小売業がもたらす変化に適応しなければならない。

長期的に収益性のある成長を成し遂げるために、サプライチェーンには、大量の商品を扱い、サービスの範囲を拡大し、費用を一定に保つために効率的で、迅速なネットワークへの転換が求められる。そして、供給者も組織的な小売業も、これを達成するために必要な能力を確立するためにも一致団結しなければならないだろう。長い目でみれば、消費者製品産業が流通インフラを獲得するために、小規模なインドの小売業を買収することも解決策の一つかもしれない。

成功事例

2000年に、ユニリーバ社は自らのサプライチェーンと配送システムを改善するため、また事業を展開している地域のコミュニティを援助するために、シャクティ計画を立ち上げた。この計画には女性達がユニリーバ社の石鹸、シャンプーの販売者になり、そのために、販売、商売に関する知識、簿記の講習を受けることが含まれている。今日まで、この計画はインド、スリランカ、バングラディッシュで成功を収めており、5万人以上の女性達に雇用をもたらしている³。またこれは経営上、重要な意味を持っている。すなわちユニリーバ社は何千もの遠隔地の村に商品を届けることができるのである。シャクティ計画による配送は今やインド農村での売上の15%を占めるようになったと報告書は述べている⁴。

2. 組織的な小売業との提携

組織的な小売業と消費者製品産業との間でしばしばみられる勢力争いはインドでは、今まさに始まったばかりである。ウォルマートやカルフルのような大規模小売業が進出し(さらに7社~8社の主要な小売業企業の参入計画がある)、世界的な強い影響力を行使し、サプライヤーが他では獲得できた水準の利益を出せないほどの値下げ交渉を行っている。これではサプライヤーは長期的に存続できないため、すでにより競争力のある製品を提供できるように費用削減に重点的に取り組んでいる。

3. <http://www.unilever.com/ourvalues/environment-society/case-studies/economic-development/india-creating-rural-entrepreneurs.asp>

4. "Strong partnership key to success in bottom of the pyramid innovation," Economic Intelligence Unit – Executive Briefing, 5 September 2008, via Dow Jones Factiva, (c) 2008 Economic Intelligence Unit.

理解を深めるための方法のひとつとして、非政府間組織(non-governmental organization:以下、NGO)や地元の共同体の商業と公益につながるプロジェクトを進める政府と共に活動を行うことである。それらの団体は、計り知れないほど貴重な洞察力を提供してくれるからである。



このような値下げ交渉にもかかわらず、インド市場ではアメリカやヨーロッパ市場のように小売業者が供給者に巨大な影響力を行使するのは異なり、相互依存関係がみられる。例えば、価格が下がらず、供給や品質が不安定な場合、たとえ知名度の高い製品であったとしても、小売業者は製品をボイコットすることで知られるが、これは非常に逆効果である。インドでは製品の多くは本質的にその土地に根付いており、消費者も比較的ブランドに忠実である。ゆえに、もし小売業者が消費者の好む製品を揃えていなければ、客足が遠のくことになる。ボイコットはまた両社にも影響を及ぼし、小売業者が製品代金の支払いを行わなければ、消費者製品産業は製品の供給を中止することになる。

以上のことから、消費財産業も小売業も顧客第一を念頭に一丸となって、より協調しなければならぬということが分かる。小売業も消費財産業も一丸となって消費者に製品を提供しなければならない。つまりサプライチェーンのダイナミクスを改善するだけでなく、適正な製品と価格を提供することである。これはインドにおけるプライベートブランドの成長の観点から特に重要であると考えられる。現在、インドにおけるプライベートブランドは、大規模小売業の売上高の15%~20%かそれ以上を占めており⁵、ゆえに消費者製品産業は小売業との間で利益を奪い合うための熾烈な競争に直面していると言える。

3.農村部のマーケットへの集中

農村部のマーケットは組織的な小売業にとって、規模や潜在的な成長の観点から重点的に取り組まなければならない領域となっている(農村部はまだ伝統的な小売業のマーケットである)。ゆえに、消費者製品産業はそこに十分かつ、適切な資源を投入することを認識しなければならない。

インドの農村部のマーケットでは、実用的なものが求められ、価格に敏感である。また企業は、最下層の消費者には決まった収入がない(このことは、購買力に影響を及ぼす)ことを知っていなければならないが、農村部のマーケットの消費者の忠実さには驚くべきものがあり、企業が正しく理解すれば、本当にそこから利益を得ることができる。地方の経済変化によりこのことは現実のものとなり、すなわち労働力は農業から製造業へ移行しており、人々はより良い収入を得ようになり、地方経済ブームにつながっているようである。

農村部のマーケットにおけるブランド・ロイヤリティを獲得、維持するために、製品のデザインは、より小さいサイズ(使い捨ての小袋)のような考えから脱し、このマーケットにとって魅力ある本物で新しい製品を作り出すことが求められている。これにはマーケットの理解を深め、革新への意欲を高めることが欠かせない。消費財産業および小売業にとっても、時々刻々と変化するインド市場やその市場を構成する消費者について共有の理解が欠けているので、その点では挑戦が求められる。

理解を深めるための方法のひとつとして、非政府間組織(non-governmental organization:以下、NGO)や地元の共同体の商業と公益につながるプロジェクトを進める政府と共に活動することがあげられる。それらの団体は、計り知れないほど貴重な洞察力を提供してくれるからである。NGO、銀行、政府と連携を始めたシャクティ計画がそのよい例であろう。

成功事例

コルゲート社は「万能」のわなにはまることなく、農村部のマーケットを狙って成功した企業の先例であろう。自社の歯磨き粉を販売しようとした時に実施した調査によれば、なお地方の一般家庭の66%が歯磨きをするのに、歯磨き粉ではなく、炭、木炭、タバコといったものを使用していた。その結果、コルゲート社はターゲットとするマーケットで使用していた歯磨き方法を真似て開発した「コルゲート歯磨き粉」という新製品を販売した。その歯磨き粉はすぐに売上を伸ばし、コルゲート社がインドのオーラルケアブランドの一つになることに一役買った⁶。

5. "Little room for private labels as big durables brands slash prices," *The Economic Times, India*, 5 March 2008, via Dow Jones Factiva, (c)2008, *The Economic Times, India*.
6. http://www.colgate.co.in/app/Colgate/IN/Corp/PressRoom/Product.cvsp?newsArticle=News_030400



プライベートブランドは、大規模小売業の売上高の15%~20%かそれ以上を占めており、ゆえに消費者製品産業は小売業の懐に入り込むための熾烈な競争に直面していると言える。

4. 伝統的な小売業を忘れてはならない
 組織的な小売業の出現とその成長が期待されるなかでも、消費者製品産業は伝統的な小売業の存在を無視してはならない。インド市場の地理的拡大と多様性により、伝統的な小売業は常にインドの入り込みにくい、主として農村部の消費者の中に入っていくために重要な役割を果たし、また組織的な小売業に既存のビジネス形態に対する代替案を提供するだろう。結局、ほとんどの伝統的な小売業が小規模であることから、迅速かつ低コストで信用協定や同日配送のような付加価値のある幅広いサービスを提供することで、組織的な小売業との競争を可能にしていることを意味している。

以上のことは、事態は変化しないということの意味するものではない。伝統的な小売業への接近も展開する必要がある。なぜならば、組織的な小売業は新しいアイデア、プロセス、製品、サービスを市場に紹介することにより、「ハロー効果」をもたらしているからである。伝統的な小売業はこれを学びとることで自分たちのビジネスを強化するだろう。

以上のことから、消費財産業は組織的な小売業と伝統的な小売業の双方における展開と改革をもモニターする必要があるだろう。そして、両者に効果的にあてはまる多面的な戦略を確立しなければならないだろう。

アーンスト・アンド・ヤングにできること

アーンスト・アンド・ヤングでは、企業が長期的にインド市場へ参入し、ビジネスで成功するために、良好な経営状態であることを確認するために、様々な方法で共に活動している。アーンスト・アンド・ヤングでは以下のサービスを提供している。

- ▶ 参入戦略と経営計画
- ▶ ビジネスパートナーの調査、資金調達のアドバイス
- ▶ サプライチェーン変革
- ▶ TESCM(Tax Effective Supply Chain Management)
- ▶ 戦略的な費用削減
- ▶ 危機管理のマーケティングと広告
- ▶ 契約リスクサービス
- ▶ 標準経営手続きマニュアル(SOP)
- ▶ ERP導入支援サービス

連絡先:

本冊子で取り上げた事項にかかるご相談については、下記のグローバル・コンシューマープロダクト・チームにご連絡ください。

Location	Name	Title	Telephone	E-mail
London	Howard Martin	Global Consumer Products Leader	+44 20 7951 4072	hmartin@uk.ey.com
India	Pinakiranjan Mishra	India retail & Consumer Products Leader	+91 22 4035 6300	pinaki.mishra@in.ey.com
Cincinnati	Mark Beischel	Americas Consumer Products Leader	+1 513 612 1848	mark.beischel@ey.com
Geneva	Mike Sills	EMEIA Consumer Products Leader	+41 58 286 5538	mike.sills@ch.ey.com
Beijing	David Lung	China Consumer Products Leader	+86 10 58153338	david.lung@cn.ey.com
Melbourne	John Davies	Oceania Consumer Products Leader	+61 392 888 503	john.davies@au.ey.com
Tokyo 東京	Hitoshi Sasaki 佐々木 斉	Japan Consumer Products Leader 消費者製品セクター 日本リーダー	+81 3 3503 1766	sasaki-htsh@shinnihon.or.jp

Ernst & Young ShinNihon LLC

アーンスト・アンド・ヤングについて

アーンスト・アンド・ヤングは、アシュアランス、税務、トランザクション・アドバイザリー・サービスなどの分野における世界的なリーダーです。全世界の14万4千人の構成員は、共通のパリユール（価値観）に基づいて、品質において徹底した責任を果します。私どもは、クライアント、構成員、そして社会の可能性の実現に向けて、プラスの変化をもたらすよう支援します。

詳しくは、www.ey.com にて紹介しています。

「アーンスト・アンド・ヤング」とは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのメンバーファームで構成されるグローバル・ネットワークを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。

新日本有限責任監査法人について

新日本有限責任監査法人は、アーンスト・アンド・ヤングのメンバーファームです。品質を最優先に、監査および保証業務をはじめ、各種財務関連アドバイザリーサービスなどを提供しています。アーンスト・アンド・ヤングのグローバル・ネットワークを通じて、日本を取り巻く世界経済、社会における資本市場への信頼を確保し、その機能を向上するため、可能性の実現を追求します。

詳しくは、www.shinnihon.or.jp にて紹介しています。

アーンスト・アンド・ヤングのグローバル・コンシューマープロダクト・センターについて

利益率の減少、ブランド価値の低下、ビジネスの複雑化や新たな法規制による締め付けなどがあると、消費者製品企業は自身の繁栄のために他社とは違った考えを持つ必要があります。アーンスト・アンド・ヤングのグローバル・コンシューマープロダクト・センターは監査、税務、トランザクション、アドバイザリーサービスにおける豊富な実務経験を有するワールドワイドのプロフェッショナルをチームとして統合し、クライアントが可能性を実現できるようサポートします。同センターは市場動向の予測、その影響度の明確化、業界が抱える課題に関する見解を提示しており、その最終的な目的は、クライアントが目標を達成し、競争力を高められるよう寄与することです。アーンスト・アンド・ヤングはこのようにしてプラスの変化をもたらすよう支援します。

詳しくは、www.ey.com にて紹介しています。

© 2009 Ernst & Young ShinNihon LLC
All Rights Reserved.

本書又は本書に含まれる資料は、一定の編集を経た要約形式の情報を掲載するものです。したがって、本書又は本書に含まれる資料のご利用は一般的な参考目的の利用に限られるものとし、特定の目的を前提とした利用、詳細な調査への代用、専門的な判断の材料としてのご利用等はしないでください。本書又は本書に含まれる資料について、新日本有限責任監査法人を含むアーンスト・アンド・ヤングの他のいかなるグローバル・ネットワークのメンバーも、その内容の正確性、完全性、目的適合性その他いかなる点についてもこれを保証するものではなく、本書又は本書に含まれる資料に基づいた行動又は行動をしないことにより発生したいかなる損害についても一切の責任を負いません。