



インド

——進出のリスク、傍観のリスク

渡辺智暁 (わたなべ・ともあき) + **井上明人** (いのうえ・あきと)

国際大学 GLOCOM 主任研究員 国際大学 GLOCOM 研究員

この10年、日本企業はインドに大きな期待を寄せてきた。その中身は主に、中国に次いで巨大な成長が見込まれる市場や、バンガロールの秀才たちのITオフショア市場における競争力などである。だが、われわれは、現状のデータを見る限り、インドの可能性はいわれているほど揚々としたものではないと考えている。

確かに、グローバルに事業を展開するうえで、インドは拠点として一定の魅力を持っている。ITのオフショア先として、インドがここ数十年伸張してきた背景には確たる競争力がある。では、市場としての成長可能性はどうだろうか。今後、インド市場が大きく成長するとすれば、その中心的な消費層を成すのはインドの中産階級層だが、インドの中産階級層は、当面のところ市場としてそれほど魅力的ではない可能性が高い。

一方、長期的な視点(20~40年)に立てば、インドは中国以上に重要な市場であり、ここで成功できる事業にはグローバルな成功の可能性があると考えられる。インド市場に進出する理由は、むしろこちらの方にあるだろう。本稿では、こうした観点に立って、各種統計資料などを参照しながら、日本企業にとってインドが持つ価値について議論していきたい。

◇中産階級とは何か？

インドは中産階級が急成長している市場の一つであり、だからこそ海外進出の対象とすべきだと考えている日本企業も多い。だが、少し注意して調べてみると、インドにおいて「中産階級」とされる層には、日本の基準からは相対的貧困層にあたる層がかなり含まれていることがわかる。インドを含む途上国を広く視野に入

れたBanerjee & Duflo [2008] は、中産階級の1日当たりの所得を2～10ドルと定義している。なお、Ravallion [2009] によれば、米国の貧困線は4人世帯の1日当たりの所得を基準にする
と1人当たり13ドル程度であり、この金額は途上国の中産階級を上回っている★¹ (中産階級の定義については表1を参照)。

こうしたインドの中産階級の所得水準の低さは、途上国の経済状況や物価水準などを考慮すれば一定の妥当性を持っている★²。したがって、事業者は、インド進出にあたって、日本の金銭感覚を持ち込んで日本の「中産階級」相手と同じ事業を展開するのではなく、現地の金銭感覚で事業を組み立てることを迫られるだろう。

20～40年後の状況を考えるのであれば、現在の日本の感覚でいう「中産階級」が成長してくることも絵空事ではない。インドでは、2030年になってもなお人口が増加すると予測されており、その時点で中国の人口を追い抜くといわれている。そのとき、インドの市場をつかんでいることの強みは小さくないだろう。だが、今後の5～10年間については、インドが大きな市場だといえるかどうかには、疑問が残る。

井上明人(いのうえ・あきと)

国際大学GLOCOM研究員・助教。1980年生まれ。2005年慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程修了。2006年より現職。論文に「ゲーム市場の生態系とネットワーク構造の変化をどう捉えるか」「デジタルゲーム産業の産業構造」「ゲームと物語のスイッチ」「遊びとゲームをめぐる試論」など。2010年DiGRA Japan 第1回大会学会賞(若手奨励賞)受賞。

◇携帯端末への期待とARPUの問題

ICT産業の海外進出を考える際に、中産階級の台頭に比較的深く結びつくものの一つにモバイル通信がある。インドでは3Gオークションが2010年4月に実施されたところであり、携帯電話産業への期待は高い。グローバルなスマートフォンの

表1：インドにおける中産階級の定義とその規模

	中産階級の定義	トレンドなど
全国応用経済研究所★ ³	年収20万～100万ルピーの世帯	2005～06年：全世帯の8.1%
アジア開発銀行★ ⁴	1日2～20ドルの消費層(1人当たり)	2010年：3億人 2020年：6億人
McKinsey Global Institute	年収20万～50万ルピーの世帯	2015年：全世帯の19% 2025年：全世帯の32%
	年収50万～100万ルピーの世帯	2015年：全世帯の1% 2025年：全世帯の9%

注：1ルピー＝約2円



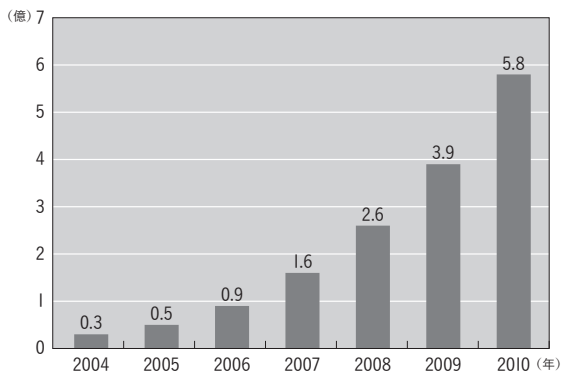
波がインドにも押し寄せているという事情もあるが、それ以上にモバイル通信に期待できる要素が、インドにはいくつか存在している。

たとえば、貧弱な電力インフラである。インドでは都市部でも電力供給が安定しないため、パソコンのような電力を消費する端末が、データをやりとりするための標準端末にはなりにくい。また、識字率が低いことから、キーボードの入力を中心としたアプリケーションの普及も容易ではない。電力供給の不安定性や識字率の低さといった問題は、短期的な解決の見通しが立ちにくく、インドの発展やICT市場としての可能性に対する大きな制約要素になると考えられる。

従来のパソコンを中心としたICTでは、こうした要素に太刀打ちすることは難しいが、携帯電話なら、こうした要素が必ずしも阻害要因とはならない可能性がある。電力問題については、充電なしで長時間の待ち受けを実現したり、乾電池で長時間操作できたりといった、電力網に深く依存しない端末が存在する。識字率の問題については、スマートフォンのようなタッチセンサーやアイコンなどを中心に組み立てられたインタフェースが発展することで、読み書きの能力が限られている人々にも広く使える端末が実現することが期待できる。加えてインドが多言語国家であることも、グラフィカル・インタフェースの価値を高めるだろう。インドで携帯端末の多言語対応が課題となる背景には、州指定の公用語だけでも10を超えるという、日本とは大きく異なる事情がある。

インドの携帯電話市場は、月に1,500万契約増という目覚ましいペースで成長を続けている(図1)。プリペイドアカウントが多いなどの事情を勘案すべき数値ではあるものの、すでに成熟している日本の市場とは対照的である。

図1:ワイヤレス契約数の増加



出典：Telecom Regulatory Authority of India (TRAI) のデータをもとに筆者作成★⁵

表2: インドの携帯電話事業のARPU

事業者など	2010年4～6月のARPU (単位: ルピー)
Bharti Airtel Ltd	254.99
Vodafone Essar	222.61
IDEA Cellular	161.65
Aircel Limited	85.88
デリー平均	213.78
全インド平均	150.23

出典: Cellular Operators Association of India (COAI) のデータをもとに筆者作成★⁶

以上のように、インドにおける携帯電話市場には期待できる理由が多く存在するが、課題も存在している。それは、ARPU (Average Revenue Per User: ユーザー1人当たりからの平均収入) の低さである(表2)。インドには携帯電話事業者の数が多いために、競争が激しく、業界再編が不可避であるとする専門家もいる。携帯電話事業者、デバイスメーカー、サービスやコンテンツのプロバイダーのいずれにとっても、参入のタイミングは難しい判断を迫られる問題となるだろう。

◇都市部での集中展開は可能か?

インドは農村部が占める割合が多いが、都市部に比べて一般に貧しく、通信インフラも整っていない。そのため「インドへの市場展開」といった場合、中産階級が集中し、インフラの整備も進んでいる都市部に集中して事業を展開すべき、といった戦略がよく聞かれる。インドを全国的に見る場合に比べて、都市部のほうに市場としての魅力がある可能性は十分にある。

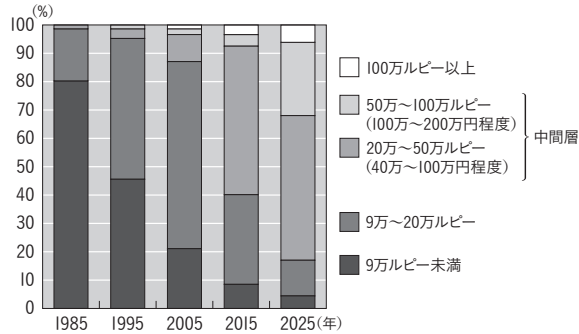
これに言及したMcKinsey Global Instituteは、その点でも示唆的な試算をしている(図2)。それは、インド都市部では、2025年までに年収50万ルピー(約100万円)以上の世帯が32%を占めるようになるというものだ(このうち、富裕層に分類される年収100万ルピー以上の世帯は6%程度)。これを魅力的な市場ととらえるかどうかは、判断の分かれるところだろう。

インドでビジネスを展開するうえでのリスクもある(図3)。たとえばKumar et al. [2008] は、インド企業のグローバル展開やインド経済の成長を観察しつつ、インド経済にとっての大きな課題として、インフラや事業環境の改善をあげている。米国であればトラックは1,000マイルを24時間で運行できるが、インドでは4～5日間かかる。この点について改革が実行される5年前は12日かかっていたという。



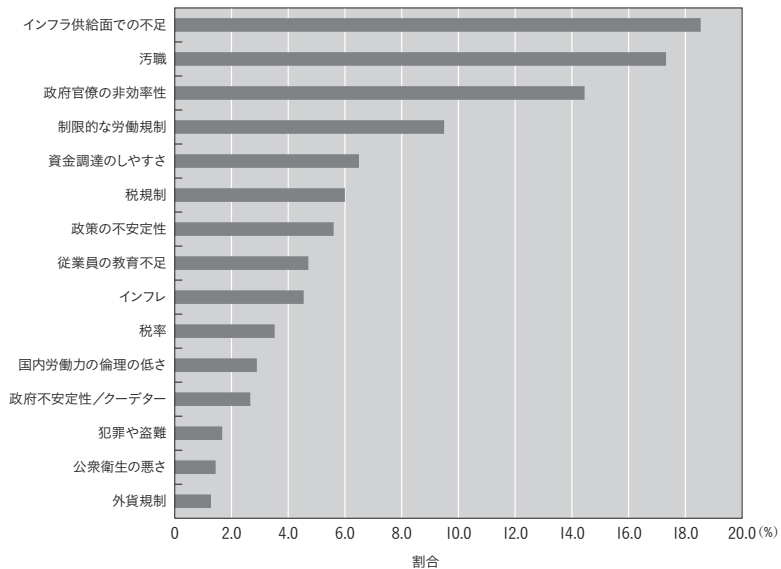
また、税関の通過に中国やOECD諸国平均に比べて2.5倍の期間がかかる、国会議員の4人に1人は刑法上の嫌疑がかかっているため腐敗追放の改革が進まない、という指摘もある。

図2：インド都市部の年収推移(推計値含む)



出典：McKinsey Global Institute [2007], p.69をもとに作成

図3：インドで事業を実施するうえで困難だとされる要素



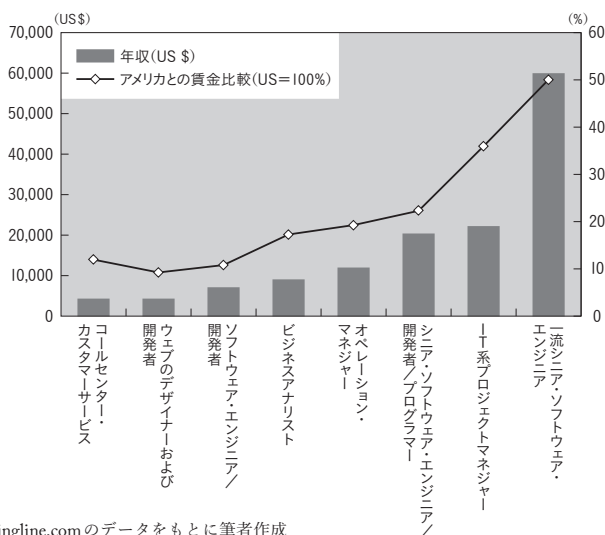
出典：World Economic Forumの資料★⁷をもとに筆者作成

◇拠点としてのインドのポテンシャル

急成長を遂げているメガ市場だが、内実をのぞけば注意を要する状況がそこかしこに存在している、というのがインドである。だが、市場として進出するだけの価値が見出せないという企業にとっても、グローバルな事業展開のための資源・拠点としての価値は低くない。

まず人件費は、近年、上昇傾向にあるとはいっても、相対的に見ればまだ安い水準にあり(図4)、低コストの製造、開発、サービス提供などに活用する余地は残っている。インドは、これまでもコールセンターや各種バックオフィスの拠点、あるいは下流工程のシステム開発事業の拠点として活用されてきた。タタコンサルタンシーサービシズ(Tata Consultancy Services)、インフォシス(Infosys)、ウィプロ(Wipro)といったインド発の情報サービス事業者は、インド国内の安価な労働コストを武器に海外市場での競争に参入しはじめている。IBMはインド人の雇用者数を急速に増やしており、現在ではインド人が米国人よりも多くなっている。もっとも、より高度な開発タスクを担当できる人材の供給力については限界が見えつつある。人材育成の面での課題を抱えると同時に、近年ではIIT(インド工科大学)などの一流大学を卒業した人材が、IT分野よりも金融や製薬などの他領域に多く流れるようになってきているという問題もある。しかし、総合的にいえば、価格との見

図4：インドにおける職種別賃金(2008年)



出典：sourcingline.comのデータをもとに筆者作成



合いでは依然優れているといえるだろう。

国際分業を考えた場合のボトルネックは、日本企業がインド人労働者を「扱いづらい」ことである。単に異文化コミュニケーションの問題であれば、グローバル化を進める多くの企業が経験する問題であり、日本企業だけが特に不利だとも言い切れない。宗教的にも民族的にも多様であり、カーストのような旧弊が依然影響力を持っている点で、インドの文化には安易な把握が難しい面があるものの、IT業界は新興産業であるためにカーストによる束縛を受けない（特定のカーストが担当すべき職業になっていない）。

それよりも懸念材料となるのは、特に米国企業に比べ、日本企業はアウトソーシングが苦手であることだ。日本の企業では明確な責任委譲や契約によって組織のタスクを切り分けていく慣行が確立していないということが、しばしば指摘される。このため、上述のインドの情報サービス事業者も、日本市場では苦戦している様子がうかがわれる。むしろ、アウトソーシングではなく、バックオフィスや開発拠点などをインドに置き、仕事の切り分けをすることでインドの労働力を活用することはできるだろう。だが、この場合も注意すべき点はある。たとえば、外資系にはIT系職種への魅力的なキャリアパスが用意されず、最も優秀な層がインド企業に就職しがちである。

さらに問題となるのが、英語である。インドには高等教育を英語で受け、流暢に英語を話す人材が豊富に存在する。これはグローバルな事業をしている世界の企業にとってポジティブな要素である。だが、グローバル化を進めようとする日本企業にとってはどうだろうか。2010年には楽天など一部企業で経営トップの英語公用化が話題になったものの、英語は日本語話者にとって習熟が容易な言語ではない。英語圏の企業がインド人労働者を用いるのと同等の水準で、日本企業がインド人を活用していくことは容易なことではない。

◇インド発グローバル・プレーヤーとの競争

問題は、これが日本の国際競争力低下につながることである。これまであげてきたような理由によって、日本企業がインドを拠点として活用することには困難が伴う。一方で、英語圏の企業やインドの地元企業の中からは、インドを活用して製品開発やサービス提供の低コスト化をより本格化させていくプレーヤーも出現するだろう。とすれば、日本企業は、より競争力を強めるこれらの企業にどう立ち向かっていけばいいのか。日本語を話す人材を低コストで調達できる中国の大連のような都市をグローバル戦略に組み入れるなど、解決策が思い浮かばないわけではないものの、これは、日本企業の国際競争力を考えるうえで、決して小さくない問題だろう。

実はほぼ同じことが、インドを市場として活動する企業にもあてはまる可能性がある。冒頭で述べたように、インドの中産階級は日本の水準で見ると貧困層を含んでいるが、それでも彼らがインドの水準で中産階級であることには変わりがない。可処分所得があり、衣食住のような基本的なニーズを超えた商品やサービスへの支出を行う。そのような市場が、インドで成長を遂げていることは事実である。そこで広く受け入れられるような商品やサービスを開発する企業がグローバルな競争力を持った場合、日本企業にとって手強い相手になることは想像に難くない。インドでは現に、多くの人が経済分野での日本や韓国の国際的な成功パターンを再現できると考えている。当初は安価で低品質な商品から始めるとしても、成長を遂げるに従ってハイエンド市場にも食い込めるような能力をつけてくる企業は出現するだろう。インドの中産階級をターゲットにしない企業にとっても、中長期的にはそのような競争相手とどう組み合わせるかを考える必要が出てくる。

インドは、その可能性をポジティブにとらえるにしても一筋縄にはいかない。一方で、今後の競争相手や脅威を生み出すポテンシャルを持っている点を考えるなら、無視することもできない。市場としての魅力を見出すにせよ、拠点としての可能性を考慮するにせよ、インドの投げかける問題は大きい。

参考文献

- 1) 近藤則夫 [2009] 「書評： Leela Fernandes, India's New Middle Class: Democratic Politics in an Era of Economic Reform」『アジア経済』Vol.50, No.6, 日本貿易振興機構アジア経済研究所 <<http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Periodicals/Ajia/pdf/200906/06.pdf>>
- 2) Asian Development Bank [2010]. Key indicators for Asia and the Pacific 2010. <http://www.adb.org/Documents/Books/Key_Indicators/2010/pdf/Key-Indicators-2010.pdf>
- 3) Banerjee, A. & Duflo, E. [2008]. "What is middle class about the middle classes around the world?" *Journal of Economic Perspective*. Vol.22, No.2, pp.3-28.
- 4) Rachna Saxena [2010]. "The middle class in India: Issues and opportunities." Deutsche Bank Research, Feb. 15, 2010.
- 5) Kumar, N., Mohapatra, P.K. & Chandrasekhar, S. [2008]. *India's Global Powerhouses: How they are taking on the world*. Harvard Business Press.
- 6) McKinsey Global Institute [2007]. "The Bird of Gold: The rise of India's middle class." May 2007.
- 7) Ravallion, M. [2009]. "The Developing World's Bulging (but vulnerable) Middle Class." The World Bank Development Research Group. Policy Research Working Paper 4816. Jan. 2009.
- 8) Telecom Regulatory Authority of India [2011]. Consultation Paper On Issues related to Telecommunications Infrastructure policy.
- 9) World Economic Forum [2010]. The Global Competitiveness Report 2010-2011. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf>

註

- ★1 — Rachna Saxena [2010] はインドにおける中産階級の定義問題に触れ, McKinsey Global Institute [2007] の定義, Ravallion [2009] の定義, CNN-IBN の定義を比較しているが, ここで Ravallion が用いている定義は, 70 カ国の貧困線の中央値を下限とし, 米国の貧困線を上限とする層であり, インドの中間層は必然的に米国の基準で貧困層に属することになる。
- ★2 — 経済学分野における中産階級の定義をめぐる研究を見れば, 定義の困難を議論するものはあっても, 途上国と先進国を同じ水準で扱うべきとするような議論はまず見つからない。
- ★3 — 近藤則夫 [2007] 「書評: Leela Fernandes, India's New Middle Class: Democratic Politics in an Era of Economic Reform」 <<http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Periodicals/Ajia/pdf/200906/06.pdf>>
- ★4 — Asian Development Bank [2010]. Key indicators for Asia and the Pacific 2010. <http://www.adb.org/Documents/Books/Key_Indicators/2010/pdf/Key-Indicators-2010.pdf>
- ★5 — Telecom Regulatory Authority of India [2011]. Consultation Paper On Issues related to Telecommunications Infrastructure policy. 14th Jan. 2011, p.49. <<http://www.trai.gov.in/WriteReadData/trai/upload/ConsultationPapers/238/ttradivconsultation.pdf>>
- ★6 — <<http://www.coai.com/revenue.php>>
- ★7 — World Economic Forum [2010]. The Global Competitiveness Report 2010-2011. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf>
なお, この資料のなかで, インドの国際競争力は 139 カ国中, 51 位となっている。

