

消費者のあらゆるニーズに応えたい ——スナップディール創業者へのインタビュー——



大矢 伸

国際協力銀行 ニューデリー駐在員事務所
首席駐在員

スナップディールの創業者ロヒト・バンサル氏は、現在32歳。高校（デリーパブリックスクール）時代に、共同創業者となるクナル・パール氏と出会う。その後、バンサル氏は、インドの名門であるインド工科大学ニューデリー校を卒業。2010年にパール氏とともにスナップディールを立ち上げる。スナップディールは、フリップカート、アマゾン・インドアとともに、インドの大手Eコマース3社の一角を占める。その将来性に注目した外部投資家の資金も選択的に受け入れており、ソフトバンクグループも14年にスナップディールに6億2700万ドルもの大きな投資を行った。

大矢 2010年にスナップディールを立ち上げて以来、インドのEコマース・セクターは、プレイヤーとサービスの多様化を伴いながら、大きな変化と高い成長を遂げてきた。このセグメントの潜在的な市場規模をどのようにみているか。また、競合他社との比較でスナップディールの競争優位はどこにあるのか。

バンサル氏 この産業は、2009年から毎年平均34%の成長を遂げ2015年には220億ドルの市場規模が見込まれている。この中で、スナップディールのEコマース市場へのアプローチは大変ユニークなものとなっている。われわれは、ステイクホルダー全員が人生を一変させるような、インパクトある電子商取引の生態系をつくり上げたいと考えている。そのためには、当社のプラットフォームは決して画一的なものではなく、多面的かつ包括的なものである必要があり、さまざまな消費ニーズに対応するインド最大のオンライン市場をつくっていく。

大矢 インド政府のEコマースに関する政策をどうみて

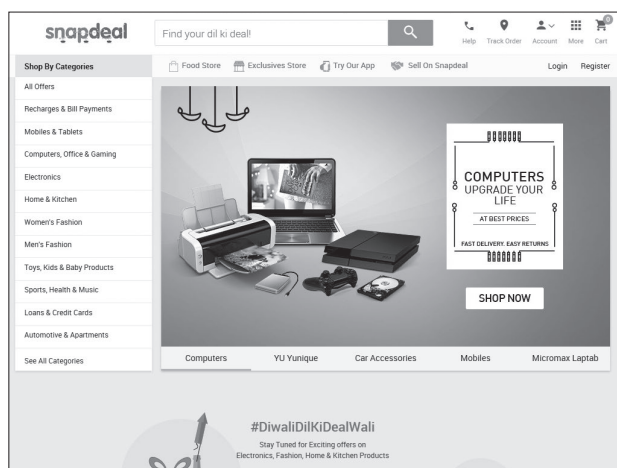
いるか。

バンサル氏 Eコマース分野は急速な成長を遂げているが、インド政府は必要な支援を提供すべくいくつかの革新的な政策をとっている。たとえば、政府の「デジタルインド」ビジョンは、多くの国内や海外の投資家がインドの創造力の潜在性を信頼することを後押しし、新規企業の成長ストーリーに貢献した。これは昨年、ベンチャーキャピタルの投資が3倍に増えたことからよくわかる。さらに、SEBI（インド証券取引委員会）のような規制当局が電子IPOの導入など新規企業の上場を容易にしたことは大変心強い。

大矢 スナップディールは2014年3月期決算で収入が5倍の16億8000万ルピーに達した。これはインドにおいてオンラインでの商品購入が急速に伸びていることを示している。しかし、同期間に損失は26億ルピーを超え、まだ利益の計上には至っていない。この現状をどうみているか。

バンサル氏 スナップディールは、先月（8月）のGMV^注が40億ドルを超えるなど、早いスピードで成長している。究極の目的は、顧客のすべての消費に奉仕する大きな組織をつくり上げることである。この目的を達するのに必要な革新的なプラットフォームをつくるために、昨年、巨額の投資を行った。

注：GMVはGross Merchandise Valueの略。あるEコマース企業が提供するプラットフォームで一定期間に行われる取引額の合計。特定の月のGMVは、その月の数字を年換算（12倍）して表現することが一般的。GMVはEコマース企業の売上高とは異なるが、提供するプラットフォームの力を示すものであり、マーケットがEコマース企業の企業価値を考える際に重要視されている。



スナップディールのショッピング画面

大矢 インドのEコマース・セクターの課題は何か。たとえば、Eコマースでの注文時のクレジットカード払いは必ずしも一般的ではないと聞く。支払い方法につきどのように対処しているか。

バンサル氏 Eコマース・セクターは継続的に変化しており、抱える課題を的確に把握することが、創造的な対処に不可欠である。インドの課題は、他国と異なり、スケールが大きく、同時に大変ローカルである。それは知識や技術がインド国内に普及していないことから生じている。分断されている小売りのインフラ、組織化されていないロジスティックス、最近増加したものの不十分なインターネットの普及率、といった諸点がインドのEコマース・セクターが抱えている主要な課題である。スナップディールは、これらの課題に対して革新的な方法で臨む必要がある。今年前半、ゴジャバス社と提携して、代引きを選択した顧客に対し、商品が届いた時点でクレジットカードやデビットカードでの支払いを認める「配達時カード払い (card on delivery)」という革新的なサービスを開始した。買い手を保護するプラットフォームである「トラストペイ」は、間違った配達や商品への不満があった場合において顧客の支払いを保護する。

大矢 IPOの予定はあるか。

バンサル氏 現在、成長のモメンタムをさらに強めることに集中しており、IPOについては長い目で考えている。

大矢 スナップディールはインドの農村部で慈善活動を行っており、ウッタルプラデシュ州ムザファナガールのシブナガール村はスナップディール・ナガールと名前を変えたと聞く。農村部や中小企業に対する貢献につきどう考えているか。

バンサル氏 すべてのステイクホルダーに役立つ環境を提供するというビジョンに基づき、われわれは買い手・売り手の双方のニーズに包括的に対応している。当社は昨年、アクシス、ICICI、HDFC、RBL、Religare、L&T Financeといった一流の金融機関とともに「キャピタル・アシスト」というプログラムを立ち上げ、中小企業に金融へのアクセスを提供し、事業の成長を支援している。このプログラムのもとで、これまで、250の中小企業に対して10億ルピーの融資を行ってきた。また、売り手がわれわれの市場モデルに習熟したり、製品のカタログ作成や価格設定に関するビジネス上の知見を得るように、定期的に売り手にトレーニングプログラムを開催してきた。ヒマチャル・プラデシュ州のダラムサラでは、インドで最初の特別Eコマース地域 (Special E-commerce Zone) を設けて地域の雇用機会の拡大を支援した。その一部と



スナップディール創業者のロヒト・バンサル氏

して、地域の製品のためのオンラインストアを開き、地域の中小企業のためのトレーニングを実施し、地域の新規企業との共存と知見交換のための提携も行った。

大矢 スナップディールの将来の成長戦略を教えてください。

バンサル氏 われわれはインパクトのある電子商取引の生態系をインドにつくり、買い手や売り手に人生を変えようという経験をしてほしいと願っている。これまでは早い速度で成長してきたが、売り手や買い手を電子的に支援したりロジスティックスを強化するための投資、提携も行ってきた。ビジョンを共有する企業家とも提携を行ってきた。われわれの生態系の中心は消費者情報が蓄積されているユーザーアカウントにある。これを階層化するのがマーケットプレイスで、それぞれが異なる消費者のニーズに応える。「スナップディール」は製品を扱い、子会社である「フリーチャージ」は請求書への支払や電話へのリチャージ (前金払い) といった利便性を提供し、同「エクスクルーシブリー」はぜいたくな製品を扱い、同「ルピーパワー」は融資・クレジットカード・金融サービスを扱っている。消費者のほかのニーズを満たすために、将来はさらに別の機能ももつことになるだろう。

大矢 本日はお時間をいただき感謝。御社のさらなる成長を楽しみにしている。(9月21日記)

※インタビュー略歴：1991年日本輸出入銀行入行、98～2001年世界銀行、06～08年国際協力銀行東南アジア地域担当課長、08～11年CEO秘書、11年～石油・天然ガスセクター担当課長、12年5月より現職。休日はインド国内旅行とサッカーを楽しむ。東北大学法学部卒、ボストン大学大学院法学修士。

