



## 世界経済

### —新興国事業における戦略的課題—

#### ■新興国事業の重要性と難しさ

経済や人口統計の観点から評価しても、新興国市場の重要度は、今後も一層高まることになる。現在、多くの日本企業は、その地理的要因もあり、アジア諸国を中心とした新興国市場の開拓や深堀を進めている。

その中でも特に、経済さらにはマーケットとして成長を牽引している、人口1,000万人以上のいわゆるメガシティや大都市経済圏が、最も重要なターゲットマーケットである。

それらにおけるビジネスの成功は、企業の持続的な成長をもたらすだけでなく、リバースイノベーションの実現など、これまでには持ち得なかったリソースやケイパビリティを保有する機会を得ることになる。



[SVPインサイト Vol. 5「世界経済 -躍進する新興市場-」](#)で提示した通り、中国やインド、インドネシアなどを中心とした大都市経済圏が、これからのビジネスマーケットとして重要な存在になる。

そのため、企業が事業を展開する上で、ターゲットとなる地域・都市の優先順位付けはある程度容易に定義できることになるが、国や都市が多岐にわたり、立地的にも分散していることもあり、その攻め方はなかなか難しいのも事実である。

#### ■ターゲティングとマーケティング戦略の問題

ひとつは、ターゲットセグメントの選定とマーケティング戦略の難しさである。ターゲットとなる都市を選定しても、それらは地理的に広範囲に広がっている。

中国とインドはわかりやすい例である。中国とインドにおける人口100万人以上の都市は、それぞれ100と50程度あるとされている。それらの都市は、広大な国土に分散しており、また、地域によって言語やお祭りなどの文化面での違いもある。

さらに、当該エリア内での経済格差が大きく、収入階層によって消費者の購買行動もニーズも異なっていることが、マーケティングをより難しくしている。

これは、1国ワンマーケティングの考え方が当てはまらず、ターゲットエリアとターゲットセグメントごとに、異なるマーケティングアプローチが必要になることを意味している。

そのため、新興国で成功しているグローバルメーカーの取り組みを見てみると、ある程度幅広い製品ラインナップでポートフォリオを組み、販売チャネルやスポーツマーケティング、支払い方法、サービスメニューなど、あらゆるマーケティング面でしっかりとローカライズした取り組みを行っている。



## ■都市市場の規模の問題

ふたつめの問題は、十分な収益を確保できるか、である。新興国事業で収益を上げるためには、ローカル企業に負けない低コスト構造を構築することと、ある程度の市場規模を事業対象とすることが求められる。

優先すべきターゲット市場は都市部であり、地域やセグメントごとに異なる特性を持つ新興市場において、事業対象となる規模を広げることは、なかなか難しい。

経済規模的にはロサンゼルスやロンドンとほぼ同レベルにある、上海や北京のようなメガシティであれば問題ではないだろうが、その規模レベルにない大都市をひとつのマーケットと見た場合、十分な規模を持ち合わせていないケースが多いようだ。人口が多くても、中間富裕層の割合が一定レベルに達していなければ、利益を出すのに苦労するであろう。

このようなケースでは、何とか購買行動の似た消費者層のいるエリアを取り込み、ターゲットエリアを拡大することが一般的な取り組みだ。ひとつの主要大都市をハブとして、そこから半径50-100km圏内に位置する中規模・小規模都市を含めたエリアを対象マーケットとして、事業を展開する。

また、1国の枠にとらわれずに、広域的アプローチを取ることも選択肢になる。例えば、インドではその立地を生かして、パキスタンやバングラデシュ、アフリカ諸国を含めて、将来的なマーケットを形成するという考え方はある。また、ブラジルも同様に、メルコスール経済圏への展開を考えると、市場は大きくなる等である。中長期での取り組みとなるが、事業規模を確保し、拡大することはできる。

## ■各国の特性への呼応

最後に、よりマクロ的な観点で言えば、各国の特性に呼応した戦略的な展開が必要であろう。

例えば、インド市場においては、TataやRelianceのような財閥が50-60ほど存在しており、政治、経済、ビジネスまで非常に大きな力を誇っている。事業をスケールさせる、スムーズな事業展開を進める上で、それら財閥グループとの関係性の構築がカギになる。

他方、中国は、政治的なリスクなどもあるが、ホワイトカラーが多く、デジタルネイティブで消費意欲の旺盛な「80後(80年代生まれ)」や「90後(90年代生まれ)」の若年層が市場を牽引しており、同層をどのように取り込むのか、が重要テーマとなる。特にデジタルを活用したライフスタイルや消費活動においては、世界でもトップクラスにあるのは言うまでもない。

日本を含む海外から進出する企業は、そのような環境を熟知しているローカル企業と競争しなければならず、ローカライズした取り組みを展開するだけでなく、自社がグローバルで保有している競争優位性を確立し、差別化を図ることも、重要なポイントとなる。

## ■終わりに

新興国市場に関しては、過度な期待もあり、想定通りのスピードでは成長していないのも事実ですが、長い時間軸で見ると、確実にそのプレゼンスは高まってきています。さらに、日本より優れた点も多く、投資・消費市場として魅力があり、また、リバーサインバージョンによる機会の模索も重要になってきています。

新興市場での成功事例を耳にする機会はあまり多くありませんが、これからは、より多くの企業が、これまで以上の成功を収めることを祈念しております。

SVPジャパンは、海外進出に必要な経済やマーケット、企業情報を提供させていただきます。リサーチ業務をアウトソースしていただき、当社は情報面から企業様の成功をご支援させていただきます。

是非、ご活用ください。



## —SVP JAPANのサービスについて—

2営業日以内に調査結果をご報告

### クイックリサーチ

[詳しくはこちら](#)

カスタムメイドのリサーチサービス

### プロジェクトリサーチ

[詳しくはこちら](#)



## —各種お問い合わせ—

### 資料ダウンロード

[こちらをクリック](#)



### お問い合わせ

[こちらをクリック](#)



s'il vous plaît  
**SVP JAPAN**  
株式会社SVPジャパン

まずはお電話でもお気軽にお問い合わせください。

**TEL : 03-3249-0771**

