

現地を理解するのに有望な デジタルマーケティングの活用

株式会社 野村総合研究所 グローバルインフラコンサルティング部
主任コンサルタント 新谷 幸太郎 … [a]

野村綜研（上海）咨询有限公司 産業三部
副主任コンサルタント 劉 思璋 … [b]

Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd. Consulting Department
マネージャー 佐野 啓介 … [c]

Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd. Consulting Department
マネージャー 松本 達矢 … [d]



a|b
c|d

1 はじめに

東アジアの成長に伴い、現地消費市場を取り込むため、日系企業の海外展開が増えてきている。新たな地域に挑戦するためには、相手市場の理解が重要となる。新興国は日本以上にデジタル化が進行しており、これらのインフラ環境を活用することで効果的なマーケティングが可能になる。本稿では、日系企業の進出候補地として上位に挙げられる、中国とシンガポールに着目し、現地のデジタルマーケティングの実情を紹介する。日系企業および行政機関に対し、デジタルマーケティングの肝である顧客の行動に関するデータバンクの蓄積に向けた取り組みの必要性を述べる。

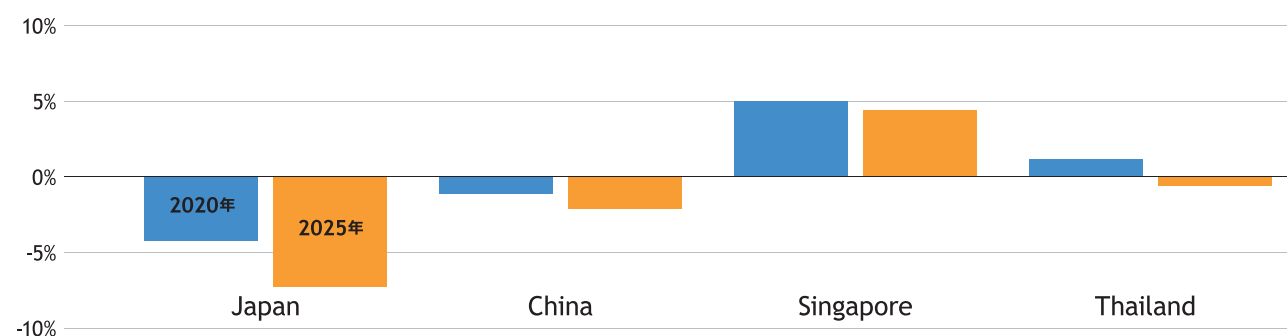
2 東アジアで広がる越境ビジネス

1) 東アジアの消費者ニーズは多様化という 同質化が進む

2000年代初頭まで、東アジアにおける経済連携は、商品の供給過程における分業が主であった。開発・部品調達・組み立て、といったバリューチェーンの上流が占めていた。経済水準の格差（安価な人件費）から、製造コストを抑制する狙いがあった。現在では、東アジア地域は急速に成長しており、経済水準の格差が急速に縮まっている。製造業拠点も西アジア・アフリカにシフトしている。東アジア各国は経済水準が高い国から生産年齢人口が減少するため、この動きが止まることはない（図表1）。

一方で消費市場としての魅力が高まる。成熟した消費者マーケットが誕生すると、日本で支持され

図表1 東アジア主要国の人口見通し



出所) United Nations

図表 2 東アジアにおける海外展開の例

日系企業の東アジア展開	GMSやショッピングモール (例:イオンや百貨店) 和食関連の飲食店 (例:大戸屋、博多一風堂) 教育や介護 (例:公文式、ニチイ学館) SNSサービスを基軸とした付帯サービス (決済など) (例:LINE)
中国企業の日本展開	シェアリングエコノミー関連 (民泊、自転車) (例:Mobike、ofo) 旅行会社 (Ctrip)
シンガポール企業の日本展開	洋食や中華料理などの飲食店 (例:楽天皇朝、tcc)

ている高品質の商品やサービスが東アジアでも評価されることになる。小売りやサービスなどバリューチェーンの下流分野で、国をまたいだ事業展開が増えていくだろう。すでに萌芽 (ほうが) 事例が散見され、日系企業の海外展開に加えて、海外企業の日本展開も相次いでいる (図表 2)。

海外展開を後押しするのは、新興国の所得水準が高まり中間層が増加する、市場規模の成長だけではない。生活水準の成熟化で嗜好 (しこう) が多様化すること、さらに、ボーダーレス化の進展で日本やアジアのライフスタイルが似通ってきたことが挙げられる (図表 3)。結果として、多様化という同質化が進行している。

連携分野はシフトするが、日系企業の海外展開は今後も広がっていくだろう。その中で、多くの企業が直面するのは、海外市場を理解する難しさである。海外市場の理解・洞察、各国の消費者への働きかけには、デジタルマーケティングが必要不可欠である。

訪日外国人は急増しており、日本商品の輸出も拡大基調にある。だからといって、単に国内の商品やサービスを海外に流通させれば売れるというわけではない。中国大手小売業の京東のECプラットフォーム責任者によると、日系ブランドは中国消費者による人気が高いが、売り上げで見ると存在感は低い。

図表 3 多分野で進むボーダーレス化の動き

ヒト	ビザの発給条件緩和 LCCの普及による航空運賃の低下
モノ	スマートフォンなどグローバル共通規格商品の普及 ファストファッションなどトレンドの同期化
情報	翻訳技術の進化による多言語ウェブサイトの閲覧 動画共有サイトを経由した視覚情報の拡散
カネ	SNS決済プラットフォームの海外展開による両替の容易性 仮想通貨の誕生

その理由として、「日系ブランドはプロモーション投資・展開が下手だ」と指摘している。訴求する顧客像の特徴や核心をつかめず、限られたコストにもかかわらず、選択と集中ができていない。また、プロモーション企画と店頭やウェブの販売促進イベントが同期しておらず、機会損失を招いている。

冒頭で説明したように、消費者嗜好の成熟化は新たなビジネスチャンスをもたらす一方で、その獲得に必要なマーケティング活動はより高度化を要求される。

2) 現状の問題はKKD (勘と経験と度胸) に頼った海外マーケティング

日系企業は、これまで日本人を対象にマーケティングのノウハウを蓄積してきた。しかし、外国人の動向把握は試行錯誤が続いている。特に、これから海外で事業展開を図る企業は、現地の顧客に対する知見がない中で、消費者のニーズとサービスラインアップをすり合わせていく必要がある。

日系企業における各国の消費者への働きかけは、3段階^{※1}に分けられる。まずは、訪日外国人旅行者

※1 必ずしも海外展開が第1段階から第2、第3へと進むわけではない。日系百貨店の歴史は第3段階から第1、第2へと歩んでいる。

に日本で商品を提供する。次に、越境 EC 等で日本から海外居住者へ商品を提供する。最後に、海外で現地居住者に商品を提供する。第 1 段階は、日本の店頭で把握した消費動向を参考にできる。第 2 段階でも活用はできるが、旅行中のハレ消費の部類から抜け出せず、さらなる現地のニーズ把握が求められる。さらに、第 3 段階では商圈に含まれる各国の消費者の動向を把握する必要がある。この商圈は、拠点周辺の居住者だけでなく、そこを訪れる周辺国の外国人旅行者も含まれる。

第 2、第 3 段階に取り組む企業は、現地視察やテスト販売を通じて情報収集と分析に取り組んでいるが、海外市場の調査担当者の感覚に依存している。また、海外進出にあたり、現地企業とパートナー契約を結んだ場合は、彼らのリソースを活用する方法もある。ただし、パートナー企業の役割は、会社設立や人材獲得、サプライチェーンの構築が主目的であり、日本国内で展開している高度なマーケティングに準じた体制を整備しているケースは少ない。

日本本社のマーケティング部門は、外国人の消費行動に関わる情報の蓄積が乏しい場合が多く、外部から消費者情報を購入したとしても、自国で構築したマーケティング分析プラットフォームに載せられるとは限らない。海外拠点も、多くの企業が、海外事業を限られた人員で運営しており、各自が複数の業務を掛け持ちしている。このリソース不足が、各国の消費者のマーケティング高度化の壁となる。

3 中国のデジタルマーケティングの実情

1) 所得水準の向上と家族政策の変化で

加速する多様化

中国の中間所得層は、持ち家保有率 8 割、自動車保有率 6 割でかつ 60 万元（約 1,000 万円）以上

の金融資産を保有する。平均所得水準は日本より低くとも、総資産の余裕があり、現地の肌感覚では日本と同じくらいまたはそれ以上の消費力を持っている層も少なくない。従来は、消費者セグメントを世代で、「80 後・90 後^{※2}」と大まかに区別していた。今後は、「小清新（自然と調和する芸術やライフスタイルを好む層）」「非主流（マイナー系）」のような個性を主張するラベルの細分化が進む。さらに、中国政府が「ふたりっ子政策」にかじを切ったことで家族構成のバリエーションも増えてくる。つまり、広大な中国市場に対して、自社の商品が訴求できる市場がどこかを見極めるマーケティングが、多くの日系企業にとって課題となっている。

2) 日本に先行するモバイル活用と越境 EC プラットフォーム

中国市場を研究する日系企業からは、「中国市場は魅力度が高いが、消費者の嗜好との親和性や展開リスクを懸念して一步を踏み出せない」という声がよく聞かれる。このような場合は、ローリスクの越境 EC プラットフォームでテストマーケティングし、ブランド認知が高まってから現地に参入すればよい。中国最大手の越境 EC サイト天猫国際では、日本商品の購買率がトップであり、中国の消費者が日本商品を非常に支持していることがうかがえる。

越境 EC から中国市場を開拓した事例として、大手ファッション・アパレル会社のマークスタイラーが挙げられる。マークスタイラーは傘下の 2 ブランドを中国市場に投入したが、業績不振で撤退した歴史がある。その後、天猫国際で複数ブランドをオンライン販売し、売り上げ実績が高かったブランド Ungrid を 2017 年 6 月に上海の商業施設「長寧来福士」に初出店させた。数カ月で販売フロアにおけるトップの業績を残している。中国消費者の購買手

段に応じて、オンラインマーケティングの位置づけも上昇している。

3) あらゆる分野で進むオンライン=オフライン

連携による消費者行動データの蓄積

80 後や 90 後の決済はスマートフォンによるキャッシュレス化が進んでいる。中国中央銀行が 2017 年に公表したデータによると、中国全体のオンライン決済総額の成長率が 100.6% (2016 年) であるのに対し、クレジット/デビットカード経由の決済総額の成長率はわずか 2.72% にとどまった。また、オンライン事業者とオフライン事業者の強強連合が進んでいる。現在は、BAT^{※3} が主役となる経済圏が形成されつつある。中国では、オンライン購買行動のみではなく、リアルチャネルでの消費者行動 (決済、移動、通信販売、出前など) もすべての履歴がデータバンクに集約されている。

現在、中国で消費者行動のデータを入手する方法は 3 種類ある。

① 出所が明確でないデータ

表立って流通していないが、他国と比較して中国ではさまざまな経路から消費者データが入手しやすい。情報販売業者の入手経路は不明だが個人の連絡情報 (電話、メールアドレスなど) が 1 件 0.05 円で販売されている。プロモーション情報を直接、個人に届けることができる。

② BAT 保有データ

情報の粒度が細かく高度な分析が可能なのは、BAT の各グループ内で蓄積されている顧客データベースである。Baidu は検索エンジンを主要ビジネスに、旅行検索「去哪儿」、不動産仲介「安居客」、さらに大手家電量販店国美とオンライン上の戦略提携を展開している。Alibaba は EC プラットフォーム「天猫 (Tmall)」「淘宝 (Taobao)」を主要ビジネスに、モバイル地図「高德地図」、出前宅配「饿了么」を運営、さらにオフラインでは百貨店銀泰、大手家電量販店蘇寧の株式を取得している。一方で、Tencent はオンラインチャットサービス「微信 (WeChat)」「QQ」を主要ビジネスに、配車アプリ「滴滴出行」、口コミサイト「大衆点評」を運営、さら EC サイト「京東」とともに、大手スーパーチェーン「永輝超市」へ資本注入している。このように、BAT が主導して多面的な消費者データベースの囲い込みが進んでいる (図表 4)。

③ ビッグデータ取引所やデータ専門分析会社の保有データ

正規でオープンにデータを分析販売しているのはビッグデータ取引所またはデータ専門分析会社である。中国初のビッグデータ取引所として貴陽ビッグデータ交易所は 2014 年 12 月 31 日に設立され、2015 年 4 月 14 日に正式に運営をスタートした。本社は貴陽に位置しながら、北京、上海、深圳、成都に四大運営センターを立ち上げている。ビッグデータ取引所は自身によるデータ以外に、仲介プラットフォームとして BAT および公的統計機関が公開可能なデータを第三企業に販売する役割も同時に持つ。ビッグデータ取引所からデータが入手できるのは認可を得ている大手企業のみで、現在の取引総会員数は 1,500 社に達している。また、デジタルマーケティングのデータを専門的に取り扱い、かつ業界リポートを発行している専門業者として、「艾瑞諮詢 (iResearch)」「易觀 (Analysys)」が代表的である。

中国の大手企業は競争力を強化するために、BAT との提携に関心を払っている。2013 年には、中国金融大手の中国平安が Baidu と JBP (Joint Business Plan) を契約した。Baidu が保有するビッグデータを利用することで、中国平安の傘下にある保険、銀行、証券業務の消費者ニーズを洞察し、新たな金融イノベーションサービス・マーケティング戦略を進めている。例えば、自動車保険業務では、自動車の購入が想定される消費者の行動パターンを、蓄積されたオンライン上の消費行動から分析し、プロモーションを工夫することで実契約を増やしている。さらに、2013 年 11 月に中国平安は Alibaba、Tencent、Ctrip と提携して、オンライン保険会社「衆安保険」を共同出資で設立している。ビッグデータとその活用ノウハウを背景に、衆安保険の累計契約数は 4.14 億件、契約金額は 45.83 億元を超えている (2016 年 5 月時点)。

日系企業が最も活用しやすいのも BAT データである。ただし、データ開示を依頼するには、マーケティング分野に限らず中国事業に関する戦略提携を

※ 2 1980 年以降または 90 年以降に生まれた世代を指す

※ 3 Baidu、Alibaba、Tencent

図表 4 BAT の各分野におけるビジネス展開（自社、買収、出資先の代表例）

展開ビジネス	企業	百度(Baidu)	アリババ(Alibaba)	テンセント(Tencent)
検索エンジンポータルサイト		百度搜索(自社) Hao123(買収)	UC(買収)	騰訊網(自社)
社交		—	Sina Weibo(出資比率31%)	WeChat(自社) QQ(自社)
EC・支払		百度錢包(自社)	Tmall・Taobao(自社) Alipay(自社)	WeChat Pay(自社) 京東(出資比率21.25%)
生活サービス		百度糯米(買収) 去哪儿(出資比率51%) Ctrip(出資比率20.1%)	飛猪(自社) 餓了么(出資比率32.94%) 穷遊(出資比率未公開)	58同城(出資比率23.15%) 大衆点評(出資比率未公開)
LBS・交通		百度地図(自社)	高德地図(買収) 滴滴出行(出資比率未公開) ofo(出資比率未公開)	騰訊地図(自社) 滴滴出行(出資比率未公開) Mobike(出資比率未公開)
小売		国美在線(戦略提携)	高鑫零售(出資比率39.16%) 蘇寧雲商(出資比率19.99%) 銀泰百貨(出資比率未公開)	永輝超市(出資比率5%;京東出資比率10%)
教育		百度伝課(自社)	淘宝教育(自社)	騰訊課堂(自社) 新东方在線(出資比率12.29%)
健康・医療		拇指医生(自社) 医護網(出資比率13%)	阿里健康(自社)	好大夫在線(出資比率未公開) 丁香園(出資比率未公開)
不動産仲介		鏈家(出資比率未公開) 安居客(出資比率未公開)	阿里租房(自社)	鏈家(出資比率未公開)
物流		—	菜鸟物流(出資比率51%) 日日順物流(出資比率34%)	京東物流(出資比率未公開)

要求されることが多い。中国市場への展開段階に応じて、トライアルの時期はビッグデータ取引所を活用してデータ専門分析会社にレポートを依頼するのがよい。予算次第で欲しいコンテンツを調達してもらうことが可能であり、使い勝手がよい。一方で中国全土での展開を検討するのであれば、BAT との連携を目指すのが有望である。ただし、交渉では日系企業側も中国市場への本気度が問われてくる。BAT 各グループの資源が活用できるため、中国市場の深掘りを狙う企業にとっては、強力な追い風になる可能性を秘めている。一方で、提携実現に向けて具体的な将来像の提示を求められ、日本側の投資も必要である。

価値に注力している側面もあるが、シンガポール人向けだけでなく、外国人向けのビジネスを展開してきたことが挙げられる。例えば、2016 年にシンガポールを訪問した旅行者の消費額は、24.8 billion シンガポールドルといわれており、シンガポールの名目 GDP の 410.3 billion シンガポールドル^{*4} の約 6.0% を占める。一方、日本の 2016 年の訪日外国人旅行消費額は 3 兆 7,476 億円^{*5} であり、名目 GDP539.3 兆円の約 0.7% と 10 倍近い開きがある。実際にシンガポールのオーチャードロード（百貨店が集積するエリア）で聞いた話では、店舗での商品購入の 3 割程度が旅行者によるものということであった。

また、シンガポールはデジタル化に積極的に取り組んできた国でもある。2017 年にスイスのビジネススクールである IMD が発表した IMD 世界デジタル競争力ランキングでは、評価項目である「知識」「テクノロジー」「将来に向けた準備度」の三つのうち、「知識」「テクノロジー」で世界 1 位、総合評価でもアメリカなどを上回り、世界 1 位となった。

デジタル端末の普及も日本よりも進んでいる。博報堂（Global HABIT 2017 年 Vol.1）によると、

4 シンガポールのデジタルマーケティングの実情

1) 海外と共存するデジタル先進国のシンガポール

シンガポールは、国土 719km² の国である（東京 23 区程度の面積）。しかし、2016 年の GDP は 2,970 億ドルとなっており、1,000 億ドル以上の GDP を有する国の中で最も面積あたりの GDP が高い国である。この背景には、金融産業などの高付加

2016年のシンガポールにおけるスマートフォン保有率は97.8%と、東京の87.4%を上回る結果となった。また、同調査によるとインターネットによくアクセスする情報端末としてスマートフォンが84.7%、パソコンが75.0%となっており、情報収集手段としてのスマートフォンの重要性が一層高まっていることがうかがえる。この傾向はミレニアム世代（15～34歳）ではより顕著であり、マレーシア（クアラルンプール）、フィリピン（メトロマニラ）等のASEAN諸国でも同様の傾向が見られる。若年層人口が多いシンガポール・ASEAN地域においては、消費者や顧客情報の取得と分析、また、顧客へリーチする最適な手段としてスマートフォンが活用されている。例えば、シンガポール最大の通信事業者であるSingtelは、他のASEAN諸国に先駆けて彼らの顧客の位置情報を活用したビジネスをスタートさせている。具体的には、グループ会社のDataSpark Pte Ltd.^{※6}を通じて、400万以上の携帯電話の所有者から10億件以上の位置情報を収集・分析し、ショッピングセンターなど各種施設への訪問者のプロフィール情報を提供している。

2) デジタルマーケティング活動でもハブを担う シンガポール

企業によるシンガポールへのデジタル投資も積極的であり、2015年にはTwitterがアジア太平洋地域の統括拠点をシンガポールに開設し、2017年には、広告業界の電通イージス・ネットワーク社が同社初の研究開発施設「グローバル・データ・イノベーション・センター」をシンガポールに開設した。

シンガポールは、ASEANの中でも情報インフラの整備が進んでおり、さらに、ASEAN各国の情報チャンネルへのアクセスが容易である。人材育成にも積極的な国であり、各業界の大手企業がアジア

のR&D拠点としてシンガポールを選び始めている。その中で、デジタルマーケティングに関する取り組みも進められている。

例えば、消費財メーカー大手のユニリーバは、フィリピンやベトナムなどASEAN諸国のハイパーマーケット（食料品、衣料品など幅広い商品が販売されている総合型スーパー）から入手したPOS情報や店内での購買モニタリングデータをシンガポールに集約し、R&DセンターであるSGセンターで分析を行っている。その結果を実店舗の店内レイアウト提案や商品ラインアップへの反映、オンラインとオフライン販売のチャネル最適化などに活用している。

3) 通信会社が整備を進める ASEAN

デジタルマーケティングのプラットフォーム

先に記載したSingtelは2012年に米シリコンバレーのモバイル広告システム会社Amobeeを約3.2億米ドルで買収、2017年3月には米マーケティングアナリティクス企業Turnを約3.1億米ドルで買収し、デジタルマーケティングの事業拡大・分析技術の改善を図っている。そのSingtelが提供しているサービスラインアップ（図表5）は、デジタルマーケットにおける消費者情報の提供・分析、ウェブ広告の配信、実施したデジタルマーケティング施策の検証といった、日本国内のデジタルマーケティング

※4 Singapore in Figures 2017 : http://www.singstat.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/publications/publications_and_papers/reference/sif2017.pdf

※5 訪日外国人の消費動向（平成28年年次報告書） : <http://www.mlit.go.jp/common/001179486.pdf>

※6 DataSpark Pte Ltd. ホームページ : <https://www.datasparkanalytics.com/>

図表5 Singtel Digital が提供するサービス

サービス名	概要
サーチマーケティング	検索キーワードに関連したウェブ広告表示によるマーケティング
モバイルマーケティング	SMSやMMS、モバイルウェブを利用したマーケティング
電子メールマーケティング	Singtelのデータベースを活用した電子メール広告を利用したマーケティング
ソーシャルメディアマーケティング	FacebookやTwitter等のSNSを利用したマーケティング
ディスプレイ広告	多様なウェブ広告プラットフォームの提供
ウェブサイト開発	自社ウェブサイトを有しない事業者向けのウェブデザインおよび製作上の留意点(コピーライト、ドメイン等)に関するコンサルテーションサービスの提供
飲食事業向けマーケティング	シンガポール大手飲食情報サイト“HungryGoWhere”への掲載
フードオーダーソリューション	飲食店における、タブレット端末を利用した顧客・ウエーター向けのメニュー開発等

サービスと大きな違いは見られない。しかし、例えば、ソフトバンクのお知らせメールサービス（会員への PUSH 型広告配信サービス）は 2018 年 1 ～ 3 月の最低料金として 50 万円が設定されている一方で、Singtel は、一部サービスを 50 シンガポールドル(4,000 円程度。2017 年 1 月キャンペーン価格)から利用できるようにしており、非常にお手軽であることが特徴である。

また、Singtel グループは、アジア太平洋で 20 カ国以上に 6 億人を超える顧客を抱え、域外の顧客データへのアクセスも有効活用すべく取り組みを進めている。Singtel を通じて、シンガポールのみならず、インドネシア、フィリピン等の ASEAN 諸国の消費者に対して、個々の消費行動に適合した広告やクーポンなどを配信するサービスを利用することもできる。現在は、黎明(れいめい)期であり、プラットフォームが整えられた段階である。これらを今後どのように活用していくのが Singtel の課題ともいえる。

シンガポールは政府も新しい取り組みの後押しに意欲的である。世界で最もデジタルの競争力があるシンガポールを実証地域と位置づけて、各国の消費者ニーズを分析する拠点とし、確立した手法を他国へ展開する体制の構築も有効である。

5 今後の展望

スマートフォンの普及で個人が情報端末を持つようになり、企業が消費者の行動を把握するコストは劇的に下がった。多くの日系企業は、自社の会員組織や外部のポイントサービスと提携して、消費者の行動を把握しようとしている。販売機会を探るために分析ツールを用意して、専門チームを育成したり従業員の仮説構築・検証スキルの底上げに取り組んだりしている。通信インフラの整備状況や消費者ニーズの多様化は、日本が先行しているのではなく、中国やシンガポールをはじめとして東アジアでも同様である。

デジタルマーケティングの肝は分析に活用される消費者データの蓄積である。中国では BAT が各グループ内の消費者データを専有している。彼らとの提携を前提とすると、自社の裁量や自由度はどうしても狭まる。中国では手遅れかもしれないが、他の新興国では消費者データの囲い込みは過渡期にある。各企業が自由に消費者データを分析できる環境を構築できる余地がある。

また、情報の量だけでなく、それらを統合して分析するプラットフォームも重要である。多くのマーケティング支援企業が、消費者行動を示す多岐にわたるデータを提供している。これらを統合して全体

像をつかむことが求められる。各所から情報を集めてビッグデータとして、AIで解析すれば、機械的に示唆が導出されるわけではない。自社のサービスに合わせて必要な情報項目を設計し、定義や粒度を丁寧にそろえて、能動的に情報を取得しにいく必要がある。

これから海外展開を図る企業は外部のデータを活用してまず市場を知ることから始めるべきである。しかし、いずれは、自社の顧客基盤の確立が課題になる。マーケティングの観点で見ると、自社の販売情報や会員網のみで、消費者の動きを探るには限界がある。会員プログラムのグローバル化を進めるとともに、海外で事業を展開している、自社の商品やサービスと競合しない企業が提携して情報を持ち寄り、データバンクや分析プラットフォームを構築することが考えられる。日本でローソンを中心に会員網を有しているポンタは、インドネシアでも業界をまたいだ会員プログラムを提供しており、会員数が1千万人を超えている。一定規模のデータを囲い込んだ先行企業が継続的に強みを発揮するデジタル分野において、以下のような取り組みが想定される。

- 日系企業と海外企業で連携し、現地と訪日旅行時の消費データを共有し、データバンクを共同運用
- 日本の高品質な商品やサービスを求める消費者に特化して、業界横断でオールジャパンによるデータバンクの構築
- 人材育成も含めたマーケティングの高度化を日系企業が担い、消費者データを保有している海外企業と合併事業を展開

行政関係者への期待は、これらの動きを支援し、官民一体で海外展開を後押しする取り組みである。これまでインフラ整備や製造業の海外展開に向けて、中央省庁やJICA・JBIC等が制度を拡充してきた。

データバンクや分析プラットフォームの構築についても、日系企業と海外企業が実証的な取り組みを進める仕組みが必要になる。また、資金面での援助だけでなく、通信会社など相手国のガリバー企業と交渉できる環境を整える支援も求められるだろう。一方で、日本国内で消費者データの利用環境を整える役割も期待されている。オンラインによる消費行動の記録は、Google、Amazon、Uber、Airbnb等の欧米企業に加え、日本進出を着実に準備している中国勢といった海外企業に集まりやすいため、自由な競争環境を維持する制度設計が求められる。

●…… 筆者

新谷 幸太郎 (しんたに こうたろう)

株式会社 野村総合研究所

グローバルインフラコンサルティング部

主任コンサルタント

専門は、東アジアでの事業展開・サプライチェーン構築、

インバウンド・地域振興に関わる支援 など

E-mail: k-shintani@nri.co.jp

劉 思璋 (りゅう すーうい)

野村綜研(上海) 咨询有限公司

産業三部

副主任コンサルタント

専門は、日系企業の中国事業新規開拓・市場拡大支援 など

E-mail: s2-liu@nri.co.jp

佐野 啓介 (さの けいすけ)

Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd.

Consulting Department

マネージャー

専門は、事業戦略・マーケティング戦略の立案、海外進

出支援 など

E-mail: k3-sano@nri.co.jp

松本 達矢 (まつもと たつや)

Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd.

Consulting Department

マネージャー

専門は、事業戦略・M&A 戦略の立案、海外進出支援 など

E-mail: Tatsuya.matsumoto@nrisg.com