

《特集寄稿》

## アジア新興諸国におけるビジネスと社会発展

井 原 基

### はじめに

経済分析など他のメジャーに比べた「国際ビジネスと社会発展」メジャーの特徴は何だろうか。学部案内などにも書かれている通り、「経済・経営・社会をグローバルな視点から学ぶ」のが一つの特徴である。もう一つの特徴は、「ビジネス」と「社会発展」という一見して異なる2つの分野を組み合わせているところにある。それでは、「ビジネス」と「社会発展」という、一見すると異質な分野を組み合わせることのメリットは何だろうか。

その答えは、アジアなど新興国市場の中にある。急速な経済成長の只中にある新興国市場では、様々なビジネスチャンスが拡大している。同時に、経済格差、環境破壊、社会保障、人権問題など社会的な課題も山積している。そうした中で、ビジネスと社会経済の発展を結び付ける思考がますます重要になっている。例えば、少し前に登場した「BOP ビジネス」論は、世界で最も所得水準の低い人々を開発援助の対象としてだけではなく、消費の担い手やビジネスパートナーとして見直すよう多国籍企業のビジネスモデルの転換を迫るとともに、従来は政府主導で行われていた経済開発にビジネスの手法を組み込むことを求めている(Praharad, 2010)。さらに最近では、経営目標にSDGs(持続可能な開発目標)やESG(環境・社会・ガバナンス)を取り入れる企業も増えてい

る。企業はそもそも、単なる株主の利益の最大化ではなく消費者、従業員、関連企業、政府、地域などの様々な利害関係者(ステークホルダー)の中で存在しているが、企業のグローバル化が進めば進むほど、原材料や部品のサプライチェーンは新興国にも及び、現地の関係企業や工場の環境・人権問題や雇用条件に対する一般社会の目は厳しくなっている(Kotabe & Helsen, 2019)。企業が新興国に進出し、ビジネスを展開する上で、現地の社会経済発展への影響や倫理に対する配慮は欠かせなくなっているのである。

筆者自身は「国際ビジネスと社会発展」の中でも「国際ビジネス」領域を専門とするが、アジアにおけるビジネスを展開する上で、現地の社会経済状況を知り、現地の組織や人脈と関わることが重要であると考えている。本稿では、アジア新興国における社会発展と両立するビジネスの可能性について、主として流通やマーケティングの話題を通じて考察していく。

### 新興国の定義

そもそも新興国とは、急速な経済成長と工業化のまさに途上にある国々である。多くの人が聞いたことがあるはずのBRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国)<sup>(1)</sup>が新興国の代表する国々であることは言うまでもないが、その他に新興国と言われる国は多数あり、中南米・東欧・中央アジア・中近東・アフリカの世界各地に広がっている。モ

(1) BRICsという呼称は、2001年、投資銀行ゴールドマンサックスのジム・オニールによって初めて用いられた。

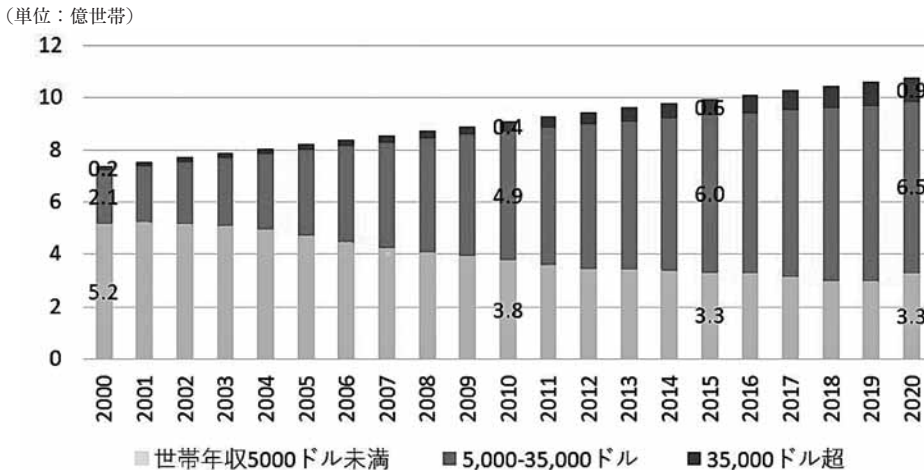
ルガン・スタンレーは世界の27の国々を新興国として定義している<sup>(2)</sup>が、その中には先ほどのBRICsのようないわゆる新興国だけでなく、アラブ首長国連邦や韓国など、一人当たり所得が先進国並みに高い国々も含まれている。また、計画経済から自由経済に移行中の国々を指す移行経済国(transition economies)も、ロシアやベトナムを始め、かなりの数の国々が新興国と重なっている。このように新興国の定義や範囲を巡って様々な議論があるが、いずれにも共通するのは、新興国は「先進国」でも「発展途上国」でもない、それらの間にあり、しかも発展しつつある国々ということである。また、新興諸国が集まる地域は世界中にいくつかあるが、特に人口や経済規模で他を圧倒しているのは、やはり中国、インド、インドネシアなどの大国を含むアジア地域である。

ではなぜ欧米を含めた世界中の国々が新興国市場に注目するかといえば、その場所で生産・消費活動の中心的な担い手となる中間所得層が増加し、消費財の販売などの様々なビジネスチャンスが拡大しているからである。中間所得層の定義にも色々あるが、ここでは年間の世帯別可処分所得5,000

ドル以上35,000ドル未満と考へてみる。図1は、日本を除くアジアの21の国・地域の世帯別所得層である。2000年から2020年にかけて3倍以上に増加し、6.5億世帯となった。他方、5,000ドル未満の世帯は大きく減少し、35,000ドル以上の富裕層は、増加しているものの、人口に占める割合は依然として小さい。中間所得層は様々な耐久・非耐久消費財を購入し、中間層上位になれば車や住宅の所有も当然になるなど、消費の活発な担い手となっている。

### 社会経済発展と流通・マーケティング

改めて、流通・マーケティングと経済社会の発展との関わりについて見てみよう。古典的な経済開発理論では、流通やマーケティングはそれほど重視されてこなかった。むしろ、発展途上国を経済発展の軌道に乗せるためには、まずは大規模な資金導入による「投資」と、技術導入による「生産」部門の生産性向上が重要と見なされる(Nurkse, 1971)。アジアの多くの国々でも、経済発展のごく初期の段階では、やはり「金融」部



出所) Euromonitor のデータベース Passport より筆者作成。

図1 アジア(日本を除く)の中間層人口(世帯数)

(2) モルガン・スタンレーのウェブサイト (<https://www.msci.com/our-solutions/indexes/emerging-markets>) (2021年10月25日アクセス)。

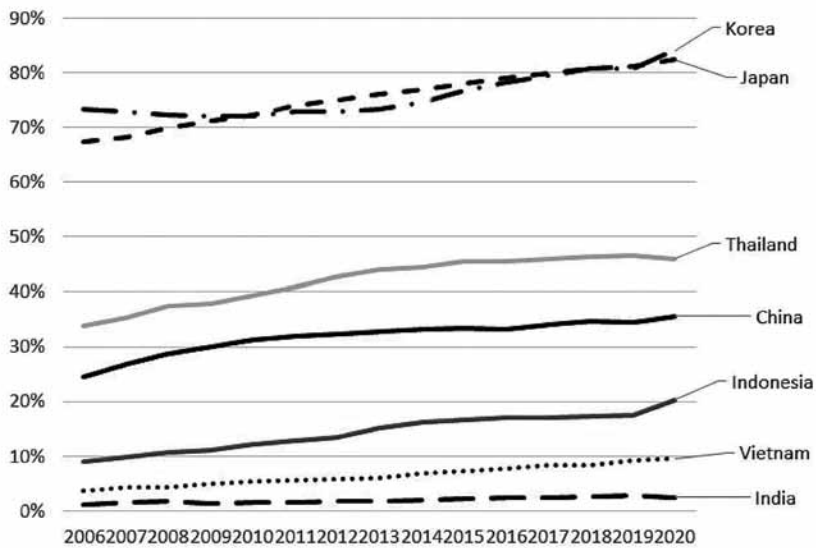
門や「生産」部門が大きな役割を果たした。しかし、日本の高度成長期の只中である1960年代に登場した「流通革命論」(林, 1962)は、日本の生産部門の発展に対する流通部門の後進性と、スーパーマーケットをはじめとする近代的小売業の台頭の必然性を指摘していた。「生産」部門の発展に合わせてやがて「流通」や「消費」が近代化されなければ、供給に見合った需要が生まれず、むしろ非効率な流通によって製品価格が高止まりし、経済活動は停滞してしまう。つまり、経済発展があるステージに達すると、生産や技術分野の向上だけでなく、マーケティングを通じて需要を刺激したり、効率的な流通を通じて消費者が製品に手に取れるようにしたりすることが必須となってくるのである(Kinsey, 1982)。

ここで、先程の新興国の定義を思い出してほしい。新興国は、発展途上国と先進国の挟間にある国々である。このような国々の多くは、まさに、経済発展の途上にあり、流通やマーケティングが大きく発展・変化している状況にある。以下、アジアの新興国に焦点を当て、流通の変化を見ていこう。

今日、アジア諸国が流通面で経験している変化

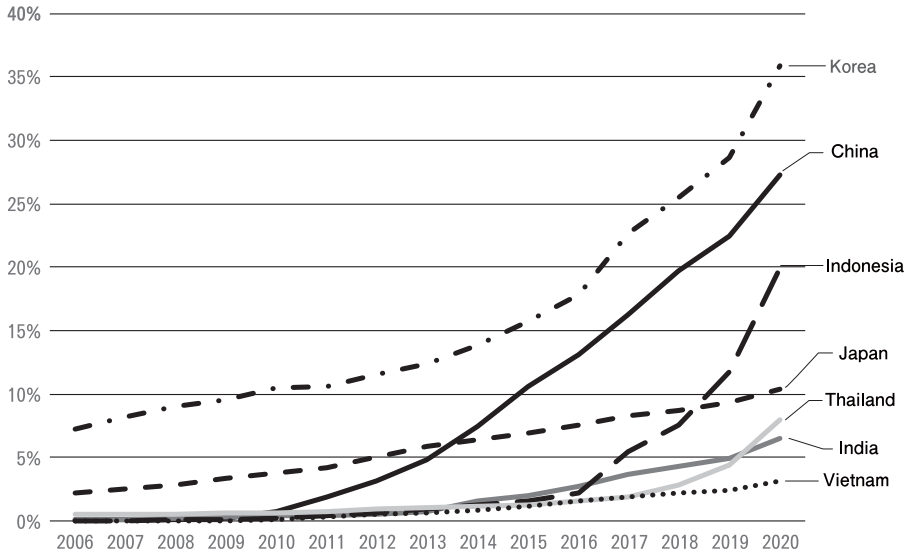
は大きく2点ある。1つ目は、伝統的小売業に対する百貨店、スーパーマーケット、ディスカウントストア、コンビニエンスストアなど近代小売業態の台頭である。図2にあるように、小売業の近代化は日本や韓国が最も進み、中国、タイがこれに次いでいる。他方、インドネシア、ベトナム、インドでは、まだまだ零細個人商店、市場、伝統卸を中心とする伝統的小売業が大多数を占めている。2つ目は、実店舗に対する電子商取引(EC)の急速な台頭である。全小売業に占めるECの割合では、韓国が最も進み、中国がそれに次ぐ(図3)。面白いのは、インドネシアが急速に台頭し、日本を抜く勢いがあることである。タイ、インドも急速に立ち上がる気配がある。

このように、実店舗を持つ小売業の近代化と、EC化の2つの動きが並行して起こっているのが、今のアジアの状況である。20歳そこそこの若い世代は、近代小売業イコールECというイメージを持つかもしれないが、そこは視野を広くとり、実店舗小売業の近代化と、オンライン化の両方に目を配ってほしい。



出所) 図1と同じ。

図2 アジアの食品小売業売上高に占める近代小売業態の比率



出所) 図1と同じ。

図3 アジアの小売業売上高に占めるオンライン小売業の比率

## 小売近代化の現場を歩く

先程述べたアジアの流通構造の2つの大きな変化のうち、まず実店舗小売業の近代化の実態を示すために、筆者の経験を題材として記したい。筆者が初めてアジアの地に足を踏み入れたのは、1994年夏のバンコクである。当時大学院生であった筆者は、屋台が立ち並ぶ道路や生鮮市場のすぐ隣に、ビッグCやマクロのような欧米系の量販店（現在ではいずれも現地の資本となっている）の新しく巨大な建造物が立ち並ぶ姿に、鮮烈な印象を受けた。その後、東南アジアや中国のメーカーや小売業の現場を視察し、インタビューなどを行ってきた。その経験から、流通やマーケティングの国際化・近代化と、進出先の社会経済の発展には大いに関係があると考えている。

話を進める前に、小売業という業種の基本的な性格について確認しておこう。小売業は、「店舗」を出店し、管理する以外にも、売るための商品を仕入れ、さらに仕入れた商品を倉庫管理し各店舗に配送する、つまり「調達」や「物流」を行っている。自動車メーカーなど製造業の調達・物流と

本質的な違いはなく、小売業も商品や材料を供給業者（農家やメーカー）から「調達」し、倉庫での保管やそこから各店舗への配送という「物流」を行っている。

小売業の「近代化」も、小売業単体としてみれば、合理性・清潔・安全性に基づく店舗管理に加え、適切な商品を揃えるための調達網、効率的で迅速な物流網の導入というパッケージから成り立っている。それと同時に、いくら近代的な小売システムのパッケージを単体で導入しても、現地の消費者、生産者、流通業者、地域住民、政府といったステークホルダーから受け入れられなければ意味がない。海外からやってきた小売業者が、様々な現地のステークホルダーを巻き込んでこそ、本当の意味での小売業の「近代化」が進んだと言える。

以上のような視点を確かめるために、アジアに進出した現地の小売業の店舗を見てみよう。スーパーマーケットなど近代的小売店の店頭は、誰でも見て回ることでできる観察対象である。

ハイパーマーケット、ディスカウントストアといった業態の売り場空間は、セルフサービスの徹底や、高い天井まで積み上げられた商品棚などの

ローコスト設計に加え、消費者の同線に沿って快適に買い物ができる合理的なレイアウトが施され、食品の鮮度管理も十分配慮されている。しかし、合理性や清潔さだけでは、売り場として十分ではない。消費者に人気のある商品がおかれ、適度な活気や賑わいがあるかも重要である。今までアジアの小売現場を歩き回った筆者の印象では、このような賑わいを出せているかどうかは、同じ業態でも企業や店舗によってかなり異なっている。

例えばコンビニエンスストアでこのような条件を満たしているのは、筆者が見聞した限り、台湾のファミリーマートとタイのセブンイレブンである<sup>(3)</sup>。台湾のファミリーマートの店内に入ると、茶葉や八角で煮込んだ煮卵の強烈な匂いに圧倒される。店内には、煮卵だけでなく台湾人の好む商品がおかれ、ATM や宅配など日本的なコンビニのサービスも実現されている。実はこれは大変なことで、海外で最も日本的コンビニのサービスが実現されているのは台湾とあってよい。タイのセブンイレブンも、コンビニの海外展開の成功例である。バンコク市内のセブンイレブンの店舗は大抵狭いが、他のチェーンに比べタイ風の総菜が充実し、多くの買い物客が出入りするため、活気がある。どちらにも共通するのは、現地の有力企業

をパートナーにしていること、高度なコンビニエンスストアシステムを現地に移転していること、そして現地の消費者に適した品揃えを実現していることである。ここに、新興国における小売近代化のヒントがある。近代化は新しい概念の持ち込みでもあるから、他国から新しい小売のシステムを持って来なければならない。それと同時に、現地の消費者生活に溶け込んだ商品を提供することが必要で、それには現地のパートナーが持つ流通やサプライヤー（農家・製造業者などの供給業者）のネットワークが不可欠である。

ところで、売り場は小売店が作るだけでなく、メーカーが作る部分もある。商品棚のどのスペースにどのメーカーのブランドを置くかは、通称「棚割」と呼ばれている。メーカーが作る部分を確かめるために、筆者は良く「エンド」から2番目の目線からやや下の棚を見ることにしている。ここが消費者の目が一番届く場所だからである。こうした場所にしっかり商品を出しているのが、現地の近代流通チャンネルに対する販売力の強いメーカーである。このような場所に商品を陳列するためには、大手チェーンの多くが外資であるから、メーカー自身もグローバルな交渉力を持つ必要がある。ここに海外でのマーケティングの一つの難



(いずれも 2008 年 5 月、タイ東北地方のウボン・ラーチャターニー市内で筆者撮影)

図 4 タイのテスコ=ロータスの外観 (左) と店内風景 (右)

(3) 台湾のファミリーマート、タイのセブンイレブンは、共に佐藤寛+アジアコンビニ研究会編 (2021) でも紹介されている。



しさがある。

### 鍵を握る調達網

店頭以上に小売近代化のポイントになるのが調達である。例えば日本のイオンがベトナムに進出しているが、そこで売られている商品のほとんどは現地で仕入れたもの、あるいは日本だけでなく、中国など海外から仕入れたものである。小売業の国際化のポイントの一つは、現地や母国以外での国際的な調達網をいかにして構築するかにある。特に野菜、果物、食肉など食料品の調達は、現地の複雑な食品流通の仕組みともかかわるため、とても重要なポイントである。

筆者が見る限り、新興国市場での近代小売業の調達方法には大きく2つのアプローチがある。第1に、現地の農産物中間流通に合理性を認め、そのまま用いるやり方である。例えばタイのテスコは、農産物の多くを集荷業者という伝統的な流通業者から仕入れていた (Ihara, 2013)。理由は、テスコが農民から少しずつ直接買うよりも、集荷業者から大量に仕入れた方が却って安く上がるからである。第2に、農民からの直接仕入れなど、従来の現地の商慣習とは異なる調達方式を導入するやり方である。筆者の知る範囲では、メトロというドイツ系のキャッシュアンドキャリー (現金持帰の卸売クラブ) はベトナムで直接仕入れを行っていた (井原, 2019)。その結果、表1にある通

り、農民はキロ当たり 500 ドンで売り、小売価格は 5,000 ドンになる。メトロを通した場合、キロ当たり 1,500 ドンで売り、卸売価格 (メトロは建前上卸売業なので、この価格が販売価格となる) は 2,700 ドンである。農民の取り分は多く、流通業の取り分は少なくなる。しかも、品質は、「グレード2」から「グレード1」や「安全」となる。このような直接調達の例は目を引くが、小売企業が実際に取り入れるのは容易でなく、現地の生産者と徹底的に時間をかけて交渉する必要がある。実際に多いのは、むしろ第1のように現地の中間流通を活用するケースであろう (遠藤, 2021)。その場合、取引相手となった現地の農民がどこまで主体的に中間流通の組織化・合理を進めているかが、むしろ鍵となる。

ここまでの話をまとめると、小売業の近代化が成功するには、近代的な小売経営のノウハウを持ち込むこと (移転)、現地の生活習慣やニーズに適応し、受け入れられること (適応)、生産者との交渉により調達のネットワークを構築すること (交渉) の3つの条件が必要だった。逆にこの3つの条件が満たせるのであれば、小売業の近代化は、何も外資だけしか行えないものではない。実際に、タイやベトナムでは、元々欧米資本であったビッグC、マクロ、メトロが、いずれも現地もしくは他のアジア系資本におきかわる動きが活発に起こっている。

表1 ベトナムメトロのトマトのサプライチェーン (ホーチミン市)

(単位: ベトナムドン/kg)

	「Big C」の農民からの直接調達	伝統的集荷業者・卸売業者を通じた調達	「メトロ」の農民からの直接調達
品質	グレード2 or 「安全」	グレード2	グレード1 or 「安全」
農民からの買取価格	2,300	500	1,500
集荷価格	—	1,200	—
卸売価格	—	1,500	2,700
小売価格	4,900	5,000	—

注) 「グレード1」は「グレード2」より品質が良く、「安全」とは伝統的流通業の品質水準つまり「グレード2」よりも化学添加物が少ないことを意味する。

出所) Cadilhon et al. (2006), p. 5.

## 伝統小売業・卸売業の変化

近代小売業だけでなく、現地の生鮮市場や個人商店、屋台といった、いわゆる伝統流通も新興国では大きな割合を占める。市場はタイではタラート、インドネシアではパサールと呼ばれる。パママストア（mom-and-pop store）と呼ばれる個人商店も、インドではキラナ、フィリピンではサリサリストア、インドネシアではワルンなど、各国で独特の呼び方がある。このような伝統的小売業のフィールドワークは近代小売業に比べてハードルが高い。まず、何か話を聞こうにも「日本語」はもちろんのこと、「英語」が通じない。そして大抵の場合、ローカル色の濃い、外国人観光客が入って行きにくいエリアにある。その独特な雰囲気、冒険心をそそられる人もいるかもしれないが、「怖い」「汚い」と感じる人もいるかもしれない。

ところで、アジアの伝統的流通を観察する際の重要なポイントとして、「卸売業者」と「小売業者」の境目は曖昧である。どちらも多くの場合、伝統的「市場」にいる。日本では「市場」と言えば、業者が出入りする生鮮食品の卸売市場で、一般人は入りにくいところというイメージがあるかもしれない。しかしアジアの多くの国では、市場には誰もが出入りしており、生鮮食品から日用品まで、あらゆる物が売られている。小売市場と卸売市場は混然一体となっており、見た目の区別は

ほとんどつかない。

さらに、アジアなど新興国における「卸売業」のイメージは日本のそれとは大分異なる。日本の卸売業は、長い国内流通の発展の歴史の中で全国的な流通網を持っており、様々な経営努力を行った結果、現在でも流通に欠かせない存在となっている。他方、アジアの伝統的な卸売業は、タイではイープア（二盤）、インドネシアではグロシルと呼ぶなど、各国で独特の呼び方があるが、大抵の場合、十分な配送機能や在庫機能を持たず（わかりやすくいえばトラックや広い倉庫を持たず）、市場の中で座して誰かが買い付けに来るのを待っているだけである。配送・在庫機能を持った中間流通業者もいるが、彼らは多くの国でディストリビューターと呼ばれ、従来の卸と区別されている（Ihara, 2020）。それが、その国の流通が発展していくと、配送・在庫機能を持った卸や中間流通業者が増えてくる傾向にある。例えばタイでは、最近では伝統的な卸売商人（イープア）が変化し、配送機能を持つようになったという指摘もある（Somboon, 2018）。そのような変化は、消費財メーカーのチャンネルに専属化などの形で取り込まれてノウハウを身に着けたり、あるいは大規模化した従来の卸が自分自身に投資をしたりして、起こっている。近代流通部門の成長と並行して、伝統流通の内部にも近代化や経営能力の改善が徐々に起こっているのである。



（いずれも 2019 年 3 月、ベトナム・ホーチミン市で筆者撮影）



図 5 ホーチミン市内の公設市場（左）と個人経営の日用雑貨店（右）

## EC の発達

### 中国の EC 事情とオンライン・オフラインの融合

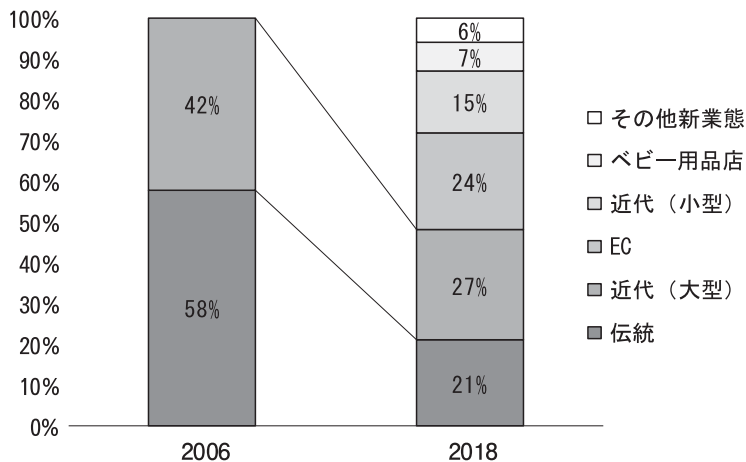
ここまで記したのは、オフライン、つまり実店舗の小売業や卸売業の話だった。しかし現在、EC（電子商取引）チャンネルあるいはオンライン小売業も、新興国市場を考える上で避けて通れない話題だろう。特に中国における EC チャンネルの隆盛は目覚ましく、2006 年から 2018 年にかけて伝統流通チャンネルの比率は 58% から 21% に低下し、近代チャンネルも 42% から 27% に低下した。代わって台頭したのが EC チャンネルである（表 2）。だが、消費者の買い物対象が今後 100% EC チャンネルに置き換わるのかと言えば、決してそうはならないだろう。オンラインの良さは手軽さ・便利さにあるが、オフラインの現物を見てから購入できる安心感（いわゆるショールーム効果）を重視する消費者も多いからである。実際、中国人消費者の多くは伝統、近代、EC の複数のチャンネルを使い分けている（表 3）。

使い分けが必要となるのは、チャンネルを提供する側の小売業も同じである。小売業は大きく伝統オフライン（個人商店など）、近代オフライン

（スーパーマーケットなど）、オンラインの 3 つに分かれるが、中国で実際に起こっている変化は、実店舗を減らしてオンラインに移行するという単純な動きだけではない。逆に、アリババのようなオンライン小売業が地方や農村に実店舗も持つ動きも出始めている。そして、一つの小売業者がオンライン、オフラインにまたがるプラットフォームをいかに融合するかも課題となっており、様々な新しいビジネスモデルが登場している。

例えば「O2O」は、オンラインの消費者に対し実店舗での購入を促すやり方（あるいはその逆）である。「O2O」の実現のためにはクラウドなどを利用した莫大な消費者情報の獲得・管理と、企業と消費者の間のやり取りや体験の強化の 2 点が特に重要となる（Shiwei, Cegielski & Li, 2015）。オムニチャンネルは、消費者がシームレスに購買できるようにするためのチャンネル内およびチャンネル間の活動の統合（Ailawadi & Farris, 2017）であり、狭い意味での流通だけでなく、物流、代金決済やプロモーションなど様々な活動の統合によって成り立つ。あるいは、アリババの馬雲（ジャック・マー）が 2016 年 10 月にクラウドアリババの大会で、EC に代わるこれからの小売業の主流として提唱した「新小売」モデルも、「オンライン、オフライン、物流の統合」の 3 点セットを基本と

表 2 中国における小売業態シェア（日用品分野）



出所) 孫・邢・曹・張 (2019) より筆者作成。



表3 中国人消費者の購買チャネルの比重

	消費者比重 (%)
近代+EC	84
近代+伝統	65
EC+伝統	60
近代+伝統+EC	60
近代のみ	8
ECのみ	1
伝統のみ	1

出所) 表2と同じ。

している(韓・王, 2018)。これらの概念は相互に関連しており、必ずしも厳格に区別できない部分もある。現在、アリババと提携する企業の間で「新小売」の様々な試みが始まっているが、「新小売」はほとんどオムニチャネルとも重なっており、加えて一部の「新小売」モデルは、小売業でありながら柔軟な生産体制との統合も進めている(呉・余, 2019)。

以下、「近代小売業+EC」と「伝統小売業+EC」の2つのパターンから、中国におけるオンラインとオフラインの融合の実態を見ていきたい。

#### 「近代+EC」——蘇寧易購のオムニチャネル

蘇寧易購(以下、蘇寧とする)は、実店舗型の家電量販店から総合電子商取引小売業への転換に成功した中国でも数少ない小売企業の一つである(呉・余, 2019)。同社は、1990年、南京に本社を置くわずか200平方メートルの小さな空調設備販売店として創業した。1993年、蘇寧は「空調戦争」で南京のエアコン市場を制覇し、1996年に南京以外にもエアコン販売チェーンの展開を開始し、1998年にカテゴリーを総合家電分野に拡大した。そして、同業他社の家電量販店と競争するため、蘇寧は2004年に深圳証券取引所に上場し、資金を調達するとともに、上場後の当初は急速に実店舗を拡大していた。しかし、中国での電子商取引の急速な立ち上がりの中、蘇寧は電子商取引の重要性を認め、2013年に社名を蘇寧雲商に変更してクラウドビジネス(中国語で「雲商」という)を大々的に導入を決定し、2015年にはアリババの出資を受け、前述のアリババが提唱す

る「新小売」陣営に加入した。以後、徹底的な事業改革を勧め、実店舗、電子商取引、金融を組み合わせた新しい小売業ビジネスモデルの確立に成功した。

蘇寧は、日本のヤマダ電機のような家電量販店として出発したが、現在の同社の様子は日本の家電量販店のそれとはまったく異なっている。昨今、日本の家電量販店で深刻な問題になっているのは、消費者が店頭で商品を眺め、店員から説明を受けた後に、実際にはもっと価格の安いネットで購入するという「ショールーム化」である。しかしネット販売の強化に成功した蘇寧では、このような問題は起きていない。先ほど述べた「オムニチャネル」や「O2O」が実店舗とネットとの融合を通じて実現されているからである。

特に、「蘇寧小店」と呼ばれるコンビニエンスストアに似た小型店は、蘇寧の「新小売モデル」の重要な部分を担っている。全国に広がる蘇寧小店を訪れた買い物客は、店舗内に設置されている「総合販売区」「クラウド体験中心」「バーチャル」「QRコードウォール」「ローカルサービス区」などのインターネットゾーンを通じて、店頭での購買行動をそのままEC化することができる。

たとえば、「総合販売区」にはビデオウォールが設置され、消費者が蘇寧のネットショッピングモールにアクセスし、実店舗で入手できない商品や評価情報を検索できる。また、店舗内の各商品にはQRコードがついており、消費者はそのコードをスキャンして支払うことができる。これにより、顧客にとって実店舗で買い物はよりシンプルで便利になり、物流の追跡やアフターサービス、カスタマーサービスも簡単に対応できる。蘇寧側は、顧客を識別し、顧客の購買・利用データや商品を検索データが収集し、ビッグデータで消費行動を分析して顧客のニーズをリアルタイムに把握し、個々の顧客に合った商品とサービスの提供を実現できる。

他方、オンラインで商品を注文した顧客は、迅速(公称1時間以内)に最寄りの蘇寧小店で商品を受け取ることができる。店舗で買い物する際に、商品が一時的に欠品した場合は、店舗から最寄り

倉庫を自動的に検索し、到着時間を素早く合わせ、消費者は受け取りか配送かを選択することができる。それに対して、店舗またはサイトを問わず、購買した商品は消費者にとって最寄りの店舗に連絡し、アフターサービスを提供できる。

さらに、店舗の運営手段もソーシャルメディアと連携している。例えば、販売員が Weibo や WeChat などの SNS を利用し、商品やサービスをアピールしながら、会員登録を誘導している。

このような消費体験ができるためには、オンラインとオフラインの価格統合が必要である。顧客がオンラインとオフラインの違いを意識しないシームレスな買い物行動を実現するためには、価格統合は欠かせない。次いで、物流システムの統合が必要である。蘇寧の場合、サードパーティー<sup>(4)</sup>の蘇寧物流がオンラインとオフラインの両方の物流を担い、「一日三送」、「易・速・達」、「半日達」などの特色配送サービスによる自社配送サービスを推進している。

ここまで蘇寧の事例を読み進めて、なぜ日本でこのようなモデルが実現できないのか、疑問に思う人も多いだろう。日本の家電量販店がオフラインに特化した集権的な物流システムを作り上げてきたのに対し、蘇寧はアリババとの提携によって、オムニチャンネルに適した地域分散型の物流システ

ムを早くから取り入れていたのかもしれない。さらにそうした企業側の問題の加えて、日本の消費社会の問題もある。勤の良い人は気が付くかもしれないが、蘇寧の仕組みが成り立つには、世の中の消費者のほとんどがスマートフォンを持ち、アリペイなどでオンライン決済するのが当たり前になっていることが前提である。マーケティングや流通の近代化のためには、企業のビジネス戦略以外に、社会の消費習慣そのものが変わることも必要である。

### 「伝統+EC」—— 農村向けチャンネルと EC

地方の零細小売業と EC という一見突拍子もない組み合わせも、新興国では戦略的な重要性を持つ。今まで中国の地方・農村には、そもそも個人商店が不足していたのに加え、スーパーやコンビニのような近代小売業も十分に出店できていなかった。地方や農村には高齢者など実店舗を好む消費者も多いため、EC だけでも農村市場に食い込むことはできない。しかし EC と実店舗の仕組みを組み合わせると農村市場に参入すれば、対人での販売も行いつつ仕入れ・物流・配送を大幅に効率化することができるのである。

このような仕組みを先駆けて行ったのは、アリババである。アリババは 2014 年に「農村淘宝



(いずれも 2021 年 4 月、広州市で陳潤詮氏撮影)

図 6 中国 1 級都市（深圳）における「蘇寧広場」の店内風景（左）とネット注文商品の受取場所（右）

(4) サードパーティとは「第三者」の意味の物流用語で、荷主や運送業者以外の物流を専門に行う企業のことを指す。

(タオバオ)」と「淘宝村」の2つを核とし、そこにアリババが担う様々な農村関連業務を載せた「双核+N」というモデルを発表した<sup>(5)</sup>。「農村淘宝」は小売店舗と倉庫を兼ねた農村各地の拠点である。アリババで注文した商品を受け取ることができるほか、ネットでの注文が苦手な人向けのサポートを行う。一方、「淘宝村」は、都市向けの地元の特産物を生産・流通するための拠点となる村である。アリババの背後には、農村開発を重視する中国政府の後押しがある。中国政府はかつて実店舗型の「万村千郷」政策を行っていたが、より将来性が高いと見込まれるアリババに、消費・供給両面での中国農村の底上げを託したのである。

先ほども紹介した小売大手の蘇寧易购も2017年からクラウド型店舗をスタートさせている。クラウド型店舗は、農村部を中心とした小型フランチャイズ店で、加盟店は蘇寧が取り扱う家電製品、各種商品を販売できるだけでなく、同社の決済システムや物流ネットワーク、サプライチェーンなどサービスを利用できる。蘇寧の小売業向けクラウド型店舗の加盟店数を現時点で6,650店持っており、2021年に1万2,000店超に拡大する方針を明らかにした。

このように、中国におけるECチャネルの発展は、需要と供給をより密接に結びつけ、顧客データをもとに迅速な配送を可能にし、流通コストを削減し、流通とマーケティングの近代化を促進させた。実店舗の近代化と同様、ECによる近代化も、EC企業単体ではなく、従来の店舗チャネルとの融合や、消費者、社会全体、政府を巻き込んだ動きが鍵となっていた。本稿では割愛するが、インドや東南アジアでも、ECの発展とともに同様の動きが起きている。

ところで、中国におけるECチャネルやインターネット関連企業の発展は目覚ましいものの、一歩

引いた眼で、それらが中国当局の強力な監視下におかれていることにも注意しておきたい。少し前のことになるが、2010年のグーグルの中国撤退の意味するものは象徴的である(Kotabe & Helsen, 2019)。資本主義社会では検索が個人の自由であるのは当然で、グーグルも中国に個人による自由な情報アクセスをもたらそうとしたが、中国政府当局はそれを拒否したのである。あるいは、深圳に行くと、安価で手に入るドローンや、いつまで行っても赤信号にならない道路、そして無人ホテルなど、IT産業の発展成果を目の当たりにすることができる。しかし、それと同時に目に付くのは夥しい数の監視カメラである。2020年末のアント・グループ上場禁止<sup>(6)</sup>をはじめ、最近のアリババに対する中国政府当局の強い締め付けが示しているように、今後のEC及びネット関連企業の発展の方向性は、政府によって強く規定されることにも注意しておく必要がある。

## おわりに

本稿の目的は、アジア新興国におけるビジネスと社会発展の関わりについて、主に流通やマーケティングの話題を通じて明らかにすることであった。

本稿ではその題材として、小売業の近代化やECの様々な事例を取り上げた。本稿が強調したのは、近代化やECの導入は小売企業単体が新しい経営手法を取り入れるという側面もあるが、同時に、農民などのサプライヤー、競合他社、消費者、さらには政府など、社会全体の変化を巻き込んだプロセスでもある、ということである。そのような変化のプロセスに関わらなければ、外国企業は現地に根を張って効果的な展開を行うことができない。逆に現地の側からすれば、ネットワー

(5) 「双核+N! 阿里巴巴农村战略浮出水面(デュアルコア+N! アリババの農村戦略が浮かび上がる)」『今日頭条』([https://www.toutiao.com/a623212589\\_9791679746/?channel=&source=search\\_tab](https://www.toutiao.com/a623212589_9791679746/?channel=&source=search_tab)) (2021年10月27日アクセス)

(6) アント・グループ(蚂蚁集团)は決済システムAlipay(アリペイ)を運営するアリババグループ傘下のフィンテック企業である。中国政府は2020年末、実現すれば史上最大規模になると予想されていたアントのIPO(新規株式公開)を突然中止した。

クや適応は自分たちの強みなので、外国からもたらされるシステムやノウハウからの学習が一段落すれば、外国企業にいつまでも頼る必要はなくなる。中国や東南アジアでは、すでにこのような外資に依存しない動きが始まっている。政府の政策方針や現地の商習慣の介入が大きいことも、新興国ビジネスの特徴として押さえておくべきだろう。

ビジネスに役立つスキルや方法として、経営学やマーケティングを学びたいという学生は多い。筆者もそのような動機を必ずしも否定しないが、ビジネスと社会との関わりという大きな視点で物事を捉えることも、長期的なビジネスの展望には役に立つはずである。特に経済活動と社会や制度の関わり合いの大きい新興国では、このような視点は重要ではないだろうか。本稿の内容が、読者の興味を刺激し、今後の学習・研究意欲を引き出すものであれば幸いである。

#### 謝 辞

陳潤詮さん（埼玉大学人文社会科学研究科大学院生）は、コロナ禍で渡航できない筆者に代わり、故郷の広東省で蘇寧広場の写真を撮影してくれた。記して謝意を表したい。

#### 参考文献

##### （英語文献）

- Ailawadi, K. L. & Farris, P. W. (2017) "Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions," *Journal of Retailing*, 93 (1), pp. 120-135.
- Cadilhon, J.-J., Moustier, P., Poole, N. D., Tam, P. T. G. and Fearn, A. P. (2006) "Traditional vs. Modern Food Systems? — Insights from Vegetable Supply Chains to Ho Chi Minh City", *Development Policy Review*, 24 (1), pp. 31-49.
- Kinsey, J. (1982) "The Role of Marketing in Economic Development," *European Journal of Marketing*, 16 (6), pp. 64-77.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2019) *Global Marketing Management*, 8th Edition. New York: Wiley.
- Ihara, M. (2013) "Impact of Hypermarkets on Consumption and Distribution in Rural Areas: Case Study of Ubon Ratchathani in North-

eastern Thailand," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 23 (2), pp. 174-188.

- Ihara, M. (2020) "Selecting optimal intermediary channels in emerging markets: The case of Vietnamese toiletries," *Journal of Marketing Channels* 26 (3), pp. 194-207.
- Nurkse R. (1971) "The Theory of Development and the Idea of Balanced Growth" In: Mountjoy A. B. (eds) *Developing the Underdeveloped Countries*. Geographical Readings. Palgrave Macmillan, London.
- Prahalad, C. K. (2010). *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*. Upper Saddle River, N.J., Wharton School Pub. MLA (7th ed). [C. K. プラハラード著, スカイライト・コンサルティング訳『ネクスト・マーケット [増補改訂版] —「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』英治出版, 2010年]
- Shiwei S., Cegielski, C. G. & Li, Z. (2015) "Amassing and Analyzing Customer Data in the Age of Big Data: A Case Study of Haier's Online-to-Offline (O2O) Business Model," *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 17 (3-4), pp. 156-165.

##### （日本語文献）

- 井原基 (2019) 「メトロ——小売国際化を先導したキャッシュアンドキャリー——」佐々木保幸・鳥羽達郎編『欧米小売企業の国際戦略』中央経済社, 105-126 ページ.
- 遠藤元 (2021) 「『スーパーマーケット革命論』再考：タイ地域研究の観点から」『大東文化大学紀要 (社会科学編)』(59), 1-20.
- 佐藤寛+アジアコンビニ研究会編 (2021) 『コンビニからアジアを覗く』日本評論社.
- 林周二 (1962) 『流通革命論』中公新書.

##### （中国語文献）

- 韓彩珍・王宝义 (2018) 「“新零售”的研究现状及趋势 (『新小売』の研究状況と趨勢)」『中国流通経済』12, 20-30 頁.
- 吳超云・余昌彬 (2019) 「苏宁“新零售”模式的落地研究 (蘇寧「新小売」モデルの着地点研究)」『福建商学院学报』2, 64-69 頁.
- 孫静・邢婉娜・曹宝萍・張玉兰 (2019) 「中国一次性卫生用品行业 2018 年概況和展望 (中国使い捨て衛生用品工業の 2018 年の概況と展望)」『造纸信

息』10, 54-63 頁.

(タイ語文献)

Somboon, R. (2018), เจาะตลาดค้าส่ง วัดชีพจรวัยบัว  
วันนี้มีรูปแบบการขายอย่างไรบ้าง (卸売市場に浸

透し, 卸売商人の命脈を測る。今日あるべき販売  
方法は何か), *BrandAge*, May 10.

([https://www.brandage.com/article/4535/Cash-  
&-Carry-](https://www.brandage.com/article/4535/Cash-&-Carry-)) (2021 年 11 月 10 日アクセス)