

アジアで進むビジネスの “グローバル化”

——瀬戸際の日本企業——

後藤 康浩

亜細亜大学 都市創造学部
教授



「アジア人による、アジア人のための、アジアのビジネス」が劇的に立ち上がっている。中国のEC企業、アリババの電子決済「支付宝（アリペイ）」や、スマホの配車アプリ、中国の「滴滴出行（ディーディーチューション）」やマレーシア発の「Grab（グラブ）」、シェア自転車の中国の「モバイク（Mobike）」、「ofo（オフオ）」など国境を越え、アジア全域をカバーする企業群だ。特徴は通信、金融、交通などアジアの社会基盤に適合した事業設計と、アジアで満たされていない需要に細かく対応する構想力と行動力にある。重要なのはいずれも発想こそ「グローバル」だが、アジア地域に特化し急成長している点。グローバルとリージョン（地域）を組み合わせた“グローバルリージョン”とも呼ぶべきビジネス潮流といえる。アマゾン、アップル、Uberなど米国勢が攻めきれないアジアがそこにある。

マレーシア発のスマホ配車サービス「Grab」

ハノイやホーチミンの道路といえば、多くの人は蟻の大群のように勝手気ままに動き回る無数の二輪車の印象が強いだろう。だが、2017年に入って道路にちょっとした変化が生じつつある。自動車の数が増え、二輪車との道路をめぐるせめぎ合いが激化しているこ



ハノイにて：Grabのバイクタクシー（筆者撮影、以下同）

とも大きな変化だが、注目すべきは「Grab」と書かれた緑色のヘルメットやベストを身にまとった通称「バイクタクシー」のドライバーたちが急増していることだ。Grabはマレーシアで創業されたスマホアプリを使う配車サービス。

急進するアジア配車サービス市場

配車アプリといえば、米国で生まれたUberが日本を含めグローバルに展開し、圧倒的に知名度が高いが、Uberのアジア版はすでに多数誕生している。その代表格でアップルなど米企業も出資する中国の「滴滴出行」の配車実績は本家のUberの米国での実績の10倍ともいわれ、量的な面ではお株を奪った感がある。Uberは経営方針をめぐる社内対立やセクハラ問題、共同創業者のトラビス・カラニック氏の辞任などで経営が混乱、成長がペースダウン、市場の評価も下がっただけになおさらだ。

巨大市場と期待して2013年に中国に進出したUberはビジネスモデルを模倣した滴滴出行の前身2社に圧倒され、16年にUber中国を株式交換で滴滴出行に売却。中国市場ではマイナーな出資者に引き下がった。その後、滴滴出行は中国の主要都市をカバー、アプリの利便性も高め、中国国内市場で独占的な地位を築くとともに、東南アジアやアフリカ、中東まで進出する方針を示している。

アジアの配車サービス市場は本家本元のUberですら浸透に苦勞し、地元の後発企業に対抗できない特性があることを示している。逆に、地元の事情やニーズをつかんだ多数の地場のスタートアップ企業が参入し、成長できる余地が大きい。

そうした『地の利』を活かしたビジネスは政府の政策優遇がある中国だけでなく、東南アジアで急激に台頭していることに注目すべきだ。配車サービスではGrab以外にもインドネシア発のGO-JEKなどがあり、インドではOlaも急成長している。

Grabは2012年に創業、クアラルンプールなどで基盤を固めた後、タイ、シンガポール、インドネシア、ベトナムなどに次々と進出し、17年9月現在、東南アジア7カ国の62都市で営業している。最近、ミャンマーにも進出し、ヤンゴンでサービスを開始、車体をイメージカラーの緑色に塗装した車両も登場している。

まさにUberのライバルだが、Uberと異なる点も多い。まず、Grabはタクシー運転手のみと契約しており、Uberのように一般ドライバーと乗客を直接結びつけるビジネスモデルではない。進出した各国でUberがタクシー業界と対立しているのと大きく異なる。さらにGrabは契約を結ぶ際にドライバーに対し、念入りの面接を実施し、不良ドライバーを排除することに力を入れている。Uberや滴滴出行のサービスを使った客がドライバーに襲われる事件が起きているがGrabはそうしたリスクを軽減しようというモデルだ。

客がスマホのアプリで近くに登録ドライバーがいなかを探し、ピックアップする場所をGPSで確認、目的地までの料金の目安も事前にわかる仕組みはUber、滴滴出行、Grabともほぼ同じだが、Grabでは客がドライバーに支払う乗車料金に加え、バンコクであれば25バーツ（約90円）などの手数料をGrab側に支払う。つまりUberや滴滴出行のように個人ドライバーを動員することで料金の低価格化を狙うモデルではない。タクシー配車を合理化し、利便性を高めることに主眼がある。

東南アジアで配車アプリが急成長したわけ

それでもGrabや同業のGO-JEKが東南アジアで急成長しているのは、タクシーが膨張する中流層の移動手段になっているという現状がある。その結果、ジャカルタ、バンコクは道路渋滞では世界トップレベルであり、モータリゼーションが本格化し、自動車販売が前年比30%超の増加といった勢いのベトナム、フィリピンでもホーチミンやマニラの渋滞は深刻化しつつある。1人当たり国内総生産（GDP）が1200ドル未満で、決してモータリゼーションが始まる水準ではないミャンマーでもヤンゴン市内の道路は日本から輸入された右ハンドルの中古車であふれかえっている。今や、東南アジアの大都市で道路の渋滞に悩まない街はない。

理由は単純だ。人口規模に比べ、地下鉄や鉄道、モノレールなどの公共交通機関が少なく、バスの路線や運行台数は多いにしても道路渋滞に巻き込まれ、使い勝手はきわめて悪いからだ。バンコクでは1999年に高架鉄道のBTS、2004年には地下鉄のMRTが開通した



バンコクのGrabタクシー

が、すぐに輸送能力の限界に達し、道路渋滞の抜本的な解決にはなっていない。結果的に庶民はタクシーや乗り合いタクシー、「トゥクトゥク」など三輪の簡易タクシー、バイクタクシーなどを利用せざるを得ない。その需給の橋渡しをするサービスがGrabやGO-JEKなどの配車アプリなのである。大げさにいえば、配車アプリは東南アジア諸国の都市交通のインフラをICTで担っているのだ。

「滴滴出行」のビジネスモデル

北京、上海、広州など中国の大都市も5～10年前には同じような深刻な道路渋滞の問題に直面していたが、地下鉄、鉄道などの整備で状況は大きく改善している。今は中国国内の30都市以上に地下鉄が建設され、郊外に向けて通勤専用鉄道も次々に整備されつつある。中国は北京－上海などの高速鉄道網への投資ばかりが目立つが、地下鉄の整備も目を見張らせるものがある。上海は今やロンドン、東京を上回る世界で最も地下鉄の総延長が長い都市になり、地方都市の武漢（湖北省）でも10路線以上の地下鉄が走っている。

もちろん自動車の増加の勢いが続いているため、中国の都市でも渋滞問題は依然続いてはいるが、最近では北京、上海などでは渋滞は緩和したという印象を受ける。

その意味で、滴滴出行の成功はGrab、GO-JEKとは異なり、都市内の移動を一般ドライバーも動員して、より便利に、より安く、という先進国型ニーズに応えた、別の言い方をすれば市場原理に基づく移動コストの低減を実現しようというビジネスモデルである。滴滴出行がUber中国を吸収したのは中国とアメリカの大都市におけるビジネスモデルの類似性が基盤にあったとみるべきなのだ。

中国スマホ決済アプリはアジア標準になるか

だが、中国発のプラットフォーム型ビジネスが今、米国や日本企業を押しつけて、東南アジアに広がろうとしている。最近、シンガポールでも街中を走るタクシーでは一般のタクシーであれ、GrabやUberの契約タクシーであれ、共通していることがある。「支付宝（アリペイ）」が利用できることだ。

料金メーターのタブレットPCほどのディスプレイに表示される広告やドア窓に貼られたステッカーは支付宝が利用可能であることをしつこいほど訴えている。中国からの観光客、ビジネスマンは中国にいるのと変わらない動作で、タクシー会社のQRコードをスマホで読み込み、あっという間に支払いを済ます。シンガポール人やタイ人など支付宝が普及している国の客も同じだ。タクシーを降りる際に、現金を財布から取り出して金額を確認したり、クレジットカード払いでもたもたしているのは日本人か、欧米人となってしまった。

東南アジアは今、支付宝とゲームとSNSの大手、 Tencentが運営する「微信支付（ウィーチャットペイ）」の中国系の二大スマホ決済の支配が劇的に進んでいる。すでに中国国内では現金の小口支払いは激減し、大手デパートからコンビニ、レストラン、ファストフード、さらにはタクシーや鉄道運賃、電話料金、道で野菜を売る農民まで大半のものが支付宝、微信支付の支

払い。むしろ現金を受け取ってもらえないケースが少なくない。日本人留学生が中国で中国語能力試験などを受験しようとする料金支払いは本人確認も可能な支付宝などスマホアプリからしかできず、慌てるといった笑えない現実もある。

その結果、中国工商银行、中国銀行など大手銀行の個人の口座決済の90%は支付宝、微信支付に切り替わり、業務を失った銀行の窓口対応の行員が大量リストラされる時代になっている。中国は最も高額な紙幣が100元（約1600円）に過ぎず、ちょっとした金額を支払おうとするだけで札束を鞆に入れて持ち歩かざるを得ない。さらに100元札の10枚に1枚は偽札とまでいわれるほど偽札が広まっており、現金の受け取りはババをつかまされるリスクとなる。中国で100元札を出せば、どの店でもその場で紫外線ランプにあて、透かしが浮かび上がるかを確認する。そうした手間、リスクが支付宝など電子決済の異常ともいえる普及につながった。1万円という高額紙幣を何の不安もなく、客と店の間で渡し、渡される日本はアジアでは例外的なのだ。それゆえ、日本はGDPの20%にも当たる紙幣や硬貨が流通する世界でも珍しい現金至上主義国家になっている。

東南アジアでも南アジアでも、事情は中国とさほど変わらない。現金よりも電子マネーのほうが便利で、安全という現実がある。そこに支付宝、微信支付が入り込んでいるわけだ。もちろんシンガポール、タイなどでは「アップルペイ」や「サムスンペイ」、クレジットカード会社の電子マネーなども使われている店もあるが例外的だ。日本のSuicaと同様に専用端末を必要とするからだ。支付宝などの優位性はQRコードを読み取れるスマホさえあれば決済が完結し、設置費用のかかる専用端末を必要としない点にある。店やレストラン、タクシーなどの設備負担能力の限界というアジアの現実が支付宝などの躍進を支えているといって過言ではない。よく知られる話だが、中国では「物乞い」が缶やコップを前に置く時代は終わり、首からQRコードをぶら下げる時代になっている。

中国発レンタル自転車「モバイク」、「ofo」

昨年後半あたりから米欧のビジネス雑誌や日本のテレビ番組で盛んに取り上げられるようになったのは中国のレンタル自転車、最近の用語でいえば「シェアサイクル」の驚くべき膨張だ。最大手の「モバイク」と追う「ofo」の2社が規模のうえでは抜きこんでいるが、



バンコクのセブンイレブン店頭にて

北京、上海などではそれぞれ30社以上が参入しているとされる。地下鉄の駅からオフィスまで、オフィスから訪問先まで、といった使い方が多い。

劇的に広がったのは、スマホアプリとGPSの利用で、利便性が高まったからだ。日本でも昔からあるレンタルサイクルの最大の問題は、貸し出しと返却が同じ場所であるために、必要な区間移動のみの利用ができなかったことだ。それが自転車にGPSを装備することで運営会社と顧客が自転車の場所をいつでも把握できるようになり、客は自分の近くにある自転車を見つけ、まったく違う場所で乗り捨て可能になった。自転車の貸し出しと料金徴収もスマホとQRコードの組み合わせで解決。スマホアプリで完結するようになった。

先進国では、レンタルサイクルは自動車を使わない環境にやさしい政策の一環として自治体が運営するケースがあり、日本では横浜市、仙台市、東京都千代田区などでコミュニティ・サイクルといった位置付けで運営されているが、中国のモバイク、ofoは移動手段を提供するビジネスとして運営している点が大きく異なる。アメリカのレンタカーがビジネスモデル的にも、利用者が得られる便益の面でも最も近いかもしれない。

モバイクは今夏、札幌市で事業を開始、福岡市などにも展開する予定。すでにシンガポールなどではモバイク、ofoの自転車が街中に乗り捨てられているのを見かけた。東南アジアは気温、湿度が高いだけに、都市内での数キロ程度の短距離移動でも自転車を利用するニーズがある。先進国とは異なる交通状況、気候環境がアジアに広がるビジネスを生み出している。

Grabなど配車サービスもモバイクなどレンタルサイクルにしてもアジアにおける普及の理由は先進国とは異なる要素が多い。東南アジアでこれから広がりそうなレンタルサイクルを先進国で進むシェアリング・エコノミーのなかに位置付けて考えればおそらく本質やビジネスの先行きを見誤ることになる。「アジア人による、アジア人のための、アジアのビジネス」という要素をしっかりと把握すべきなのだ。

「グローバリゼーション」時代に 日本企業は生き残れるか

これを日本企業の立場から考えるときにはさらにもうひとつの新たな視点が必要になる。自国の国境を越え、グローバルに通用する汎用的なアイデアであり、大きな可能性を持ちながら、アジア地域の環境、特性、

ニーズにしっかり対応し、地域適応し、事業の成功確率を高める手法である。それを筆者は「グローバリゼーション化」と呼びたい。10年ほど前にグローバルとローカルを結びつけた「グローバル」という造語が一世を風靡した。グローバルに事業展開しながら、各国市場ではその国の文化、風土、国民性などに合わせてスタイルやデザイン、運営手法を変える。すなわちローカライズしていくことを提唱する考えだ。普遍的でグローバルな要素と各国に合わせたローカル性のコンビネーションをグローカライゼーションと呼んだわけだ。

だが、アジアに関していえば、中国から東南アジア、さらに南アジアに高度成長の波が伝播し、所得水準の上昇やインフラ整備は連鎖的に進んだ。国ごとの違いはさまざまな面で薄まりつつある。この2、3年、東南アジアを回ると、各都市にあるショッピングモール、近代的なスーパーマーケットなどの構造、店、商品、展示手法などがきわめて似てきた。各国のアップミドル層以上の消費水準、傾向は共通性を高めているのだ。かといって、それがアメリカやドイツ、日本と同じというわけでもない。そこにあるのはアジアの途上国・新興国という大ぐくりの共通性である。

それはアジアのリージョナリティ（地域性）であって、各国のローカリティを乗り越えた共通性と定義できるだろう。アジアは各国の個別要因からアジア全体の共通要因にビジネスの重心を移すべきときが来ているのである。最近、タイ企業のベトナム進出、インドネシア企業のフィリピン進出、ベトナム企業のラオス進出など東南アジア域内での相互投資が目立っている。東南アジア企業間のM&Aも増えている。アジアの企業家は成長の基盤を国境を越え、アジア地域に置こうとしている。アジア・ビジネスはリージョナリティの時代に突入しつつある。もちろんAEC（ASEAN経済共同体）といった地域統合の影響もあるだろう。

日本企業が低コストの生産拠点や有望な消費市場を求め、アジアに進出するという時代には各国の市場に合わせたローカライゼーションが重要であり、その企業のグローバル戦略のなかにアジア進出を位置付けたときに「グローカライゼーション」が意味を持った。だが、すでにその時代は終わり、アジアの途上国・新興国を共通性の高い、ひとつの包括的な市場として取り組む時代に突入しつつある。支付宝やGrab、モバイクのアジア域内での活発な動きが示しているのは「グローバリゼーション」の時代の幕開けとっていいだろう。