

2018年3月1日  
No.2017-036

## 東南アジアで攻勢を強めるアリババ

調査部 上席主任研究員 岩崎薫里

### 《要 点》

- ◆ 近年、中国の大手インターネット企業による東南アジアへの進出が活発化している。とくに目を引くのがアリババ集団である。アリババは2014年頃に東南アジアへの進出を本格化させた後、瞬く間に存在感を高めていった。
- ◆ 東南アジアでのアリババの強みとして真っ先に挙げることができるのは豊富な資金力であるが、それに加えて、東南アジアのEC市場が現在抱えている問題、具体的には①決済、②物流、③信頼に関する問題を10～20年前に中国で経験済みであるという点も見逃せない。アリババはその解決に向けて中国で蓄積したノウハウを東南アジアでも活用することができる。
- ◆ アリババの東南アジアでの動きで特筆すべきは、単に各国に進出するにとどまらず、政府との連携を進めている点である。マレーシア政府との間の連携が最も活発であるが、タイ、インドネシア、フィリピンでも、政府との間で協力関係を構築しつつある。
- ◆ 東南アジア各国政府がアリババとの連携を進める大きな目的は、自国経済・社会のデジタル化にアリババの支援を得ることである。しかしそれにとどまらず、アリババが掲げる「世界電子商取引プラットフォーム (eWTP)」構想、およびその背後にある、中小企業もグローバル化の恩恵を享受可能とする「inclusive globalization」(包摂的なグローバル化)の理念への共感も連携を後押ししていると推測される。
- ◆ アリババの東南アジアでの事業展開には追い風があるものの、中国での成功を再現できるとみるのは早計である。東南アジアは国ごとに市場が分断されており、その分、市場開拓に手間とコストを要するなどの理由による。2017年にアマゾン・ドット・コムがシンガポールに進出しており、その影響を見届ける必要もある。一方、日本企業が今後、東南アジアのEC市場に参入する場合、アリババに対抗するという道に加えて、アリババと連携するという道も考えるべきであろう。

**本件に関するご照会は、調査部・上席主任研究員・岩崎薫里宛に  
お願いいたします。  
Tel: 03-6833-5180  
Mail: iwasaki.kaori@jri.co.jp**

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。

## 1. はじめに

東南アジアでは長い間、日本企業が大きな存在感を示してきた。しかしながら、近年、それに陰りがみられ、代わって中国企業が存在感を高めている。インフラ開発案件において中国企業が日本企業に競り勝つ、あるいは小米（シャオミ）、OPPO、Vivoなどの中国メーカーの格安スマートフォンが東南アジアでシェアを伸ばす、といった話題がしばしば聞かれるようになった。そうしたなか、ここにきて中国大手インターネット企業が東南アジアの電子商取引（EC）分野への進出を積極化させている。とりわけ目立つのがアリババ集団（阿里巴巴集団）である。アリババは中国のEC最大手であるばかりか、テンセントとともに中国のフィンテックを牽引してきただけに、東南アジアでの事業展開がこの地域にどのような影響を及ぼすかが注目される。

そこで本稿では、アリババの東南アジアにおける動向を整理する。まず、アリババの東南アジア各国への進出状況とその背景、強みなどを考察する。そのうえで、各国政府がアリババと相次いで連携を進めていること、その背景にはECによって世界の中小企業の底上げを図りたいというジャック・マー（馬雲）会長の理念への共感があると推測されること、を指摘したい。

## 2. 東南アジアへの積極進出

### (1) 2014年頃から本格化

東南アジアのEC市場が本格的に立ち上がったのは2010年頃といまだ日が浅い。そのなかで、中国の大手インターネット企業が同市場への進出を積極化させている。とりわけアリババ集団の動きが目を引く。

1999年創業のアリババは中国のEC最大手であり、B2Cのオンライン・ショッピングモール「Tmall.com（天猫）」は中国国内のEC（B2C）市場において51.3%のシェアを占める（2017年第2四半期）<sup>1</sup>。アリババはまた、ECを起点に金融、物流、クラウドコンピューティングなどさまざまな分野に事業を多角化し、とくに金融分野ではフィンテックの活用を通じて中国の小口融資の拡大やキャッシュレス化の進展に貢献するなど、大きな影響を及ぼしている。

アリババが東南アジアで本格的な攻勢に出たのは2014年頃であり、シンガポールの物流大手シンガポール・ポストへの出資を皮切りに、瞬く間に存在感を高めていった（図表1）。とりわけ2016年にECモールを運営するラザダ（本社シンガポール）に10億米ドルを出資して経営権を掌握したことは、世界的な注目を集めた。これは、出資額がアリババにとって過去最高額であったことに加えて、ラザダが域内最大級のEC企業であったことによる。

ラザダは、ドイツの企業ロケット・インターネットが2011年に立ち上げたスタートアップであり、東南アジア主要6カ国で事業を展開し、「東南アジアのアマゾン」と呼ばれる。同社は、人気ECサイト・ランキングにおいて、多くの東南アジア諸国で1位ないし2位を誇る。なお、アリババは2017年にラザダに対して10億米ドルの追加出資を行っている。

<sup>1</sup> "Alibaba's Tmall maintains ecommerce lead in China," eMarketer, September 6, 2017 (<https://www.emarketer.com/Article/Alibabas-Tmall-Maintains-Ecommerce-Lead-China/1016432>)

(図表 1) アリババ集団の東南アジアでの主な動向

シンガポール	2013年	アリババのC2CマーケットプレイスTaobao、「Taobao Southeast Asia」開始(シンガポール向け)
	2014年	シンガポール・ポスト(物流、大手)に出資(約2.5億米ドル)
	2014年	アント、V-Key(モバイルセキュリティ、新興)に出資(1,200万米ドル)
	2015年	アント、M-Daq(金融、新興)に出資(金額未公開)
	2015年	アリババクラウド、国際本部をシンガポールに設置
	2016年	ラザダ(EC、新興)の経営権掌握(10億米ドル)
	2016年	ラザダ、レッドマート(食品配送、新興)を買収(3,000万米ドル)
	2016年	Quantum Solutions International(EC物流、シンガポール・ポスト子会社)に出資(6,800万米ドル)
	2017年	アント、ラザダの決済プラットフォーム運営企業HelloPayを合併、「helloPay」は「Alipay」へ
	2017年	シンガポール・ポストに追加出資(2億米ドル)
	2017年	ラザダに追加出資(10億米ドル)
マレーシア	2017年	アント、Touch'n Go(金融、銀行系)と業務提携
タイ	2016年	アント、Ascend Money(金融、財閥系)に出資(金額未公開)
インドネシア	2017年	アント、Emtek(メディア、大手)とJV(金額未公開)
フィリピン	2017年	アント、Mynt(金融、財閥系)に出資(金額未公開)
ベトナム	2017年	アント、NAPAS(決済、中銀系)と業務提携

(資料) 各社ニュースリリース、報道等をもとに日本総合研究所作成。

(注) JV:ジョイントベンチャー。アント:アントフィナンシャル(アリババ集団傘下の金融会社)。

アリババは東南アジアでは、自社で独自に基盤を築き上げるのではなく、出資などを通じて地場企業のアセットを取り込んでいくという手法を採用している。直接、地場企業に出資などを行っているほか、同社傘下の金融会社アント・フィナンシャルによる出資も目立つ。さらに、買収したラザダを通じてシンガポールの食品・雑貨配送のレッドマートを買収するなど、東南アジアで着実に市場開拓を進めている。

## (2) 進出の背景

アリババによる東南アジアへの進出の背景としてまず考えられるのが、中国国内市場の成熟化である。オンライン・ショッピングを行う消費者のうちアリババの「Tmall.com」を利用する人の割合は実に97%に達し<sup>2</sup>、新規顧客の獲得が次第に難しくなりつつある。無論、今後も地方部でのEC利用の拡大や、顧客一人当たりの利用額の増加が見込めるとはいえ、国内市場の成長鈍化が避けられない状況下で、海外市場に目を向けるようになった。

<sup>2</sup> PwC, “eCommerce in China – the future is already here,” 2017

(<https://www.pwccn.com/en/retail-and-consumer/publications/total-retail-2017-china/total-retail-survey-2017-china-cut.pdf>)

一方、東南アジアの EC 市場はいまだ初期段階にある。グーグルとテマセクの調査<sup>3</sup>によると、2015年の EC 化率（小売売上高全体に占めるオンライン小売額の割合）は、調査対象6カ国のなかで最も高いシンガポールですら 2.1%にとどまり、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムでは 1%を下回る。これが中国では 16.0%（2016年）<sup>4</sup>、アメリカで 7.2%（2015年）<sup>5</sup>、日本で 6.7%（2015年）<sup>6</sup>であることを踏まえると、東南アジア各国の EC 市場が今後、一段と拡大する余地は大きい。アリババもこの点に着目し、市場の成長を取り込みたいと考えているのであろう。

東南アジアの多くの国が、アリババを含め中国企業にとって比較的進出しやすいという点も見逃せない。一部の国は中国との間で領有権問題を抱えるが<sup>7</sup>、現状では中国は各国と概ね良好な関係を築いており、中国企業の進出に対する警戒感が相対的に小さい。これに対して、例えば日本やアメリカでは総じてみれば中国企業の進出を必ずしも歓迎していない。アメリカでは最近も、アリババ傘下のアント・フィナンシャルが送金大手マネーグラム・インターナショナルの買収を試みたものの、対米外国投資委員会（CFIUS）の認可が得られず断念した（2018年1月）<sup>8</sup>。

### 3. 東南アジア進出時の強み

#### (1) 東南アジア EC 市場の課題

アリババが東南アジアに進出する際の強みとして真っ先に挙げることができるのは豊富な資金力であるが、それに加えて、東南アジアの EC 市場が抱える課題への取り組みを 10~20 年前に自国で経験済みであるという点も見逃せない。

東南アジアの EC 市場は急成長を続けているとはいえ、成長を阻害する要因があるのも事実である。主なものとしては以下の 3 点を指摘できる。

第 1 に、決済に問題がある。東南アジアの多くの国では、EC 決済において、商品の購入時にそのままオンライン上で代金を支払うのではなく、cash-on-delivery（COD、代金引換）を利用したり、銀行の ATM へ赴き代金を支払ったりするのが主流である。日本では圧倒的に多いクレジットカード決済は低調にとどまる。これは主にクレジットカード保有率の低さを映じている。それに加えて、たとえクレジットカードを保有していても、セキュリティへの不安から利用しない人が少なからず存在する。銀行口座の保有率も低いため、インターネット・バンキングによる決済も普及していない。また、商品を受け取る前に代金を支払いたくないという心理も消費者の間で働いている。

第 2 に、物流に問題がある。東南アジアの多くの国では元来、交通網が脆弱なうえ、通関手続きが煩雑であるなど、物流に問題を抱える。そこへ EC という、多品種・小ロットの商品を正確かつ

<sup>3</sup> Google & Temasek, "e-conomy SEA," May 2016

<sup>4</sup> CECRC 公表値。なお、2015 年は 12.7%。

<sup>5</sup> United States Census Bureau 公表値。

<sup>6</sup> Statista 公表値 (<https://www.statista.com/statistics/324592/b2c-e-commerce-as-percentage-of-gdp-japan/>)

<sup>7</sup> 南シナ海では、中国、台湾、ベトナム、フィリピン、マレーシア、ブルネイ、インドネシアが領有権を主張している。ただし、中国との間での領有権を巡る対立の程度は国によって異なる。

<sup>8</sup> CFIUS は、アメリカ企業の買収案件が安全保障上の脅威になり得るかどうかを審査する政府組織であり、不認可の理由は開示していないが、アントが取得するデータの取り扱いに対する懸念があったと推測されている。（“U.S. blocks MoneyGram sale to China’s Ant Financial on national security concerns,” Reuters, January 3, 2018, <https://www.reuters.com/article/us-moneygram-intl-m-a-ant-financial/u-s-blocks-moneygram-sale-to-chinas-ant-financial-on-national-security-concerns-idUSKBN1ER1R7>）

迅速に配送することが求められる取引形態が登場し、それに十分対応できていないのが実情である。とりわけ、ラストワンマイル（最終配送拠点から配送先の玄関まで）の配送の非効率性が目立つ。

第3に、信頼の問題である。これは、前述の1点目と2点目と深く関連する。1点目の決済におけるセキュリティへの不安や、商品を受け取る前に代金を支払いたくないという心理は、消費者がECを十分信頼していないことを映じている。2点目の物流の問題が存在することも、購入した商品が手元に届かないかもしれないという消費者の不安を助長している。このように、東南アジアの多くの国では、ECに対する信頼がまだまだ醸成されておらず、それがECの成長の足かせとなっている。

決済方法としてCODが普及しているのも、1つにはECに対する信頼不足による。各国のEC事業者に対して行ったある聞き取り調査によれば、タイではEC決済の8割、インドネシアでは7割近くがCODで行われていた<sup>9</sup>。CODでは、顧客は注文した商品を手にしてから代金を手渡しして支払うため、カード情報がインターネット上で漏えいする、商品が届かない、不良品を受け取る、といった事態への自衛手段となる。このように顧客にとってはメリットが多いものの、その一方でEC事業者側にとっては、現金のハンドリング・コストがかかるうえ、顧客がECで購入後に気が変わったりして、商品を受け取らずにそのまま返品する、宅配事業者が顧客から受け取った現金を持ち逃げする、などのリスクがあり、デメリットが大きい。とりわけ返品の問題が深刻であり、インドネシアでは返品率が4割に達するEC事業者もいる模様である<sup>10</sup>。東南アジアのEC市場が順調に成長するためには、EC事業者の収益の大きな押し下げ要因となっているCODを減らす必要がある。それには顧客が安心してECを利用できる環境を整備することで、顧客の信頼を勝ち取ることが不可欠となる。

## (2) 中国での経験の活用

中国のECの歴史を振り返ると<sup>11</sup>、1990年代後半頃からECサイトが立ち上がり始めたものの、①インターネットの普及率の低さ、②クレジットカードの普及率の低さやEC決済に対する信頼感の欠如、③不十分な物流網、がネックとなって当初、利用は低調であった。しかし、2000年代に入りECサービスの多様化やプレイヤー数の増加に加えて、インターネット人口が一定規模に達したことからECの利用が次第に増え、2000年代半ば頃から本格化した。こうしたなか、決済の問題解消に向けて大きな前進がみられたことが、EC市場の拡大の加速につながった。

具体的には、アリババが2004年に第三者決済サービス「Alipay（支付宝）」を立ち上げ、エスクロー決済<sup>12</sup>の提供を開始した。それによって、買い手は代金を支払っても商品が届かないというリ

<sup>9</sup> "Southeast Asia Payment Methods Data: Cash-on delivery up, despite onslaught of fintech," ecommerciQ, March 29, 2017 (<https://ecommerciq.asia/payment-methods-southeast-asia/>)

<sup>10</sup> インドネシアのEC事業者からのヒヤリング。

<sup>11</sup> ここでは Hongfei, Yue [2017] "National Report on E-commerce Development in China," United Nations Industrial Development Organization, Inclusive and Sustainable Industrial Development Working Paper Series, WP17, 2017などを参考にした。

<sup>12</sup> エスクロー決済の仕組みをごく単純化すると、売り手と買い手の間にAlipayという第三者が入り、買い手がAlipayに代金を銀行口座経由で支払うと売り手が商品を発送し、買い手が商品を受け取るとAlipayは預かっていた代金を売り手に支払う、というものである。



スク、売り手は商品を発送しても代金を受け取れないというリスクが回避され、双方とも安心して EC を利用できるようになった。

一方、物流に関しては、EC の増加に伴い宅配事業への参入が相次いだ。しかし、当初は品質面で問題のある事業者が多く、トラブルの多発が EC への信頼性を損ねたことから、EC 事業者が物流への投資に乗り出した。アリババの場合、2005 年の宅配事業者 YTO エクスプレスとの契約を皮切りに、物流企業と次々と契約を締結し、物流ネットワークを構築していった。

こうした取り組みが奏功して、中国の消費者の EC に対する信頼が徐々に高まっていった。そのことは COD の利用割合の低下からも推測することができる。2002 年にはインターネット利用者の 42.8%が決済に COD を好んだ<sup>13)</sup>のに対して、2016 年には、EC で過去 1 年間に頻繁に利用した決済手段として COD を挙げた回答者の割合は 22.1%にとどまる一方、クレジットカードが 78.8%、Alipay が 72.2%であった<sup>14)</sup>。

例えば日本では、EC が登場する以前からクレジットカードが普及し、EC におけるクレジットカードの利用に際しても安全性が相当程度確保されていたため、消費者は EC 決済にさほどの不安を抱く必要は当初からなかった。また、宅配事業者による高度なサービスがすでに確立されており、EC 事業者はそれを活用すればよかった。それに対して、中国では EC が登場した当初はさまざまな問題を抱え、それらを克服しながら世界最大の EC 大国へ成長したという経緯がある。

現在の東南アジアの EC 市場における決済と物流、そして信頼の問題は、まさにかつて中国が抱えていた問題でもある。しかも、中国にとってそれはわずか 10~20 年前のことであり、問題解決に向けた取り組みの記憶やノウハウは企業内部に残存し、東南アジアでも活用することができる。そうした点がアリババのような中国企業が東南アジア市場を開拓する際に有利に働くと推測される。アリババは実際にも東南アジアへの進出に当たり、シンガポール・ポストへの出資を通じて物流の問題、傘下のアント・フィナンシャルによるさまざまな出資を通じて決済の問題に対処しようとしている。

## 4. 東南アジア各国政府との連携

### (1) 相次ぐ連携

アリババの東南アジアでの動きにおいて特筆すべきは、単に各国に進出するにとどまらず、政府との連携を進めている点である（図表 2）。

<sup>13</sup> CNNIC の 2002 年 1 月レポート。(Brahm, Laurence J. [2002] 『入世后的中国 (China After WTO)』五洲传播出版社 p.245)

<sup>14</sup> KPMG, “China’s Connected Consumers 2016,” 2016

(図表 2) アリババ集団の東南アジア各国政府との主な連携

シンガポール	テマセクとGIC、アリババに計10億米ドルを出資。(2016年6月)
マレーシア	ジャック・マー会長、マレーシア政府顧問(デジタル経済担当)に就任。(2016年11月)
	ナジブ首相、ジャック・マー会長と一緒にDFTZの発足を発表。同時に、アリババとMDEC、DFTZ関連の4つの覚書を締結。(2017年3月)
	アリババ、MDEC、杭州市、マレーシア・杭州市間の越境EC促進のための覚書を締結。(2017年5月)
	DFTZのeフルフィルメント・ハブ第1期(アリババ主導)が始動。(2017年11月)
タイ	アリババとタイ商務省、アリババがタイのECの発展に協力する趣意書を締結。(2016年12月)
インドネシア	商業省、アリババと共同でアリババの「Tmall Global」上に「Inamall」開設。インドネシアの中小企業の商品をECを通じて中国の消費者に直接販売。(2016年7月)
	ジャック・マー会長、インドネシア政府顧問(EC担当)に就任。(2016年9月)
フィリピン	ジャック・マー会長、ドゥテルテ大統領を表敬訪問。大統領、アリババと連携可能分野を模索するよう政府に指示。(2017年10月)
	フィリピン政府および民間企業からなる代表团、杭州市のアリババ・ビジネススクールでデジタル技術への理解を深めるためのプログラムを受講。(2018年1月~2月)
	政府の統治能力を高めるための技術の向上、中小企業支援のための包括的な金融システム構築に向けた助力をアリババに要請。(2018年2月)
ベトナム	ジャック・マー会長、フック首相と会談。首相、アリババがベトナムの事業者のECスキル向上、国民のECへのアクセス向上のために協力するよう依頼。(2017年11月)

(資料) 各種報道などをもとに日本総合研究所作成

(注) テマセク、GIC:ともにシンガポールの政府系投資会社

DFTZ: デジタル自由貿易圏、MDEC: マレーシアデジタルエコミー公社

マレーシア政府との間の連携が最も進んでいる。アリババのジャック・マー(馬雲)会長は2016年、ナジブ首相からの要請に応じてマレーシアの政府顧問(デジタル経済担当)に就任した。2017年3月には、ナジブ首相がマー会長とともにデジタル自由貿易区(Digital Free Trade Zone、DFTZ)の発足を発表するとともに、マレーシア・デジタルエコノミー公社(MDEC)とアリババの間でDFTZに関する覚書が締結された。DFTZとは、越境ECをシームレスに行うための場であり、それによりマレーシアの中小企業を中心とする地場企業の越境ECを促進するとともに、マレーシアをECにおける地域のハブにする狙いがある<sup>15</sup>。

2017年5月には、MDEC、アリババの本社のある中国杭州市の市政府、アリババの3者の間で覚書が締結され、マレーシアのDFTZが杭州市の越境EC総合試験区(Cross-Border E-Commerce Comprehensive Pilot Zone)と協力してマレーシア・杭州市間の越境ECの促進を図ることとなった。また、2017年11月には、アリババ主導のもとでクアラルンプール国際空港の隣接地で建設が進められていたDFTZ内のeフルフィルメント・ハブ第1期が立ち上がった。

アリババはタイ政府とも連携を進めている。2016年12月、タイのECの発展に協力するという趣意書をタイ商務省との間で締結した。アリババがタイの中小企業に対してECに関する研修を行ったり、タイのデジタル人材の育成に協力したりするほか、タイの物流やデジタル技術の開発を支援するなどの内容が盛り込まれた。その一環として、アリババは傘下のラザダを通じて、タイ政府

<sup>15</sup> DFTZは2016年に制定された、マレーシアにおけるECの成長を加速させるための「国家EC戦略ロードマップ」(National E-commerce Strategic Roadmap)に沿って打ち出された。



が東部経済回廊（Eastern Economic Corridor、EEC）<sup>16</sup>のチョンブリ県シラチャー郡に設立する「デジタルパーク」内に、EC と物流のためのハブの建設を進め、2019 年中に完成予定である。

インドネシアでは、商務省がアリババの協力のもと、アリババが運営する中国人向け越境 EC モール（B2C）「Tmall Global」上に「Inamall」を開設した（2016 年）。インドネシア政府はそれによって、同国の企業が中国の消費者に直接アクセスし商品販売することを期待している。また、インドネシア政府はマー会長を政府顧問（EC 担当）に招聘した（2016 年）。インドネシアの EC 促進のために 10 人の閣僚で構成される「電子商取引運営委員会」に対してアドバイスをを行うのがマー会長に要請された主な役割である。

一方、フィリピンでは、2017 年 10 月にマー会長がドゥテルテ大統領を表敬訪問した際、大統領がマー会長に感銘を受け、政府関係者に対してアリババとの連携の可能性を模索するよう指示した。それを受けて 2018 年 1 月末、財務大臣、外務大臣、予算管理大臣、中銀副総裁を含むフィリピン政府および民間企業からなる代表団が、杭州市のアリババ・ビジネススクール<sup>17</sup>でデジタル技術への理解を深めるための 3 日間の特別プログラム（「New Economy Workshop」）を受講した。フィリピン政府はプログラムで得た知見を政策運営に活用するとともに、今後もアリババと連携する意向を示している<sup>18</sup>。

ベトナムは中国との間で複雑な歴史を抱えている影響からか、これまで述べてきた国ほどにはアリババとの連携は進んでいない。それでも、2017 年 11 月にフック首相がマー会長と会談した際に、ベトナムの EC 市場の発展にアリババが協力するよう依頼している。

## （2）双方の狙い

東南アジア内のこれらの国がアリババとの連携を進める大きな目的は、自国経済・社会のデジタル化への取り組みにアリババの支援を得ることである。アリババは中国という、先進国に比べて諸インフラが脆弱な環境下で EC 事業を立ち上げ、中国が世界最大の EC 大国に成長するのに大きく貢献した。その過程で、EC 本体のみならず決済や物流など周辺分野の環境整備、EC サイトに出店・出品する中小零細企業の支援、自社内のデジタル人材の育成、そして最近ではビッグデータ、AI、ロボットなどの最新のデジタル技術の活用を行ってきた。各国政府はアリババのそうした経験や蓄積した技術・ノウハウ、さらにはイノベーションを生み出す力を、自国経済・社会のデジタル化と活性化に活用したいと考えていると推測される。

一方、アリババにとって東南アジア各国政府との連携は、同社が掲げる「世界電子商取引プラットフォーム（Electronic World Trading Platform、eWTP）」構想の実現に向けた取り組みの一環と捉えることができる。

<sup>16</sup> EEC とは、バンコク東部 3 県（チョンブリ県、チャチュンサオ県、ラヨン県）を対象とする地域。EEC 開発とは、タイ政府が現在進めている、デジタル技術を活用した経済社会改革「Thailand4.0」を実現するための集中的な地域開発。詳しくは大泉[2017]を参照のこと。

<sup>17</sup> アリババおよび Hangzhou Normal University（杭州師範大学）が 2008 年に同大学内に共同で設立した、EC、マーケティング、国際貿易などを学ぶビジネススクール。

<sup>18</sup> “Jack Ma to partner with Duterte to improve Philippines’ technology,” Bloomberg, February 17, 2018 (<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-02-17/duterte-seeks-jack-ma-s-help-on-governance-business-technology>)



eWTP 構想とは、越境 EC を促進することで、中小企業であっても国際貿易に参加しやすい環境をつくるというものである。マー会長が 2016 年 3 月に開催された会議（Boao Forum for Asia）で初めて提唱して以来、さまざまな場で言及してきた。eWTP 構想では、世界中で越境 EC を促進するための官民あげでのルールづくりや、貿易、決済、物流など越境 EC に必要な多岐にわたるサービスに容易にアクセスできる場づくりの必要性が提唱されている。アリババは、世界中に eWTP のネットワークを張り巡らすことで越境 EC が地球規模で盛り上がるという未来像を描いている。マレーシアの DFTZ、杭州市の越境 EC 総合試験区は、eWTP 構想に沿ったものであり、両者の協業は、eWTP のネットワーク構築の第 1 歩と位置づけられている。

### (3) アリババの理念への共感

アリババが eWTP 構想を追求するのは、それによって自社の越境 EC プラットフォームの利用が増え利益拡大につながるためである。しかしそれだけでなく、マー会長がさまざまな場で訴えている「inclusive globalization」（包摂的なグローバル化）<sup>19</sup>を実現するため、という視点があることも見逃せない。

マー会長の持論によると、これまで経済のグローバル化の恩恵は先進国や大企業に偏在してきた。これは、一般的な国際貿易は多数の仲介者が存在する複雑な仕組みのもとで運営され、途上国、中小企業、女性、若者など立場の相対的に弱い者は、取引ロットの小ささや情報収集力の弱さなどから容易に参加することができなかつたためである。ところが、越境 EC であれば製品や資金がデジタルで効率的に処理可能であり、顧客とも直接つながることができるため、途上国や中小企業などであっても参加コストが大幅に低下するうえ、先進国や大企業とも対等に競争することができる。したがって、越境 EC が拡大すれば、これまで阻害されてきた層もグローバル化に包摂（include）され、その恩恵を享受できるようになる。

マー会長のこうした考えは、中国国内で EC が普及したことによりもたらされた恩恵を世界にも広げたいとの意向に基づく。EC によって中国の中小企業が全国、さらには世界を対象とした商取引に直接参加する機会を与えられ、その結果、中小企業が成長し中国経済の「inclusive growth」（包摂的な成長）に向けて大きな前進がみられた、とマー会長は認識している。その成功体験を世界に広げて「inclusive globalization」を実現し、世界経済全体の「inclusive growth」につなげていく、というのがマー会長の理想である。

アリババの eWTP 構想とその背後にある「inclusive globalization」の理念は、途上国・新興国にとって魅力的であろう。東南アジア各国政府がアリババと連携を進めるのも、単に同社の技術や経験を取り込みたいとの思惑にとどまらず、こうした理念に共感してのことと推測される。

なお、アリババは eWTP 構想を、中国政府が進める一帯一路（広域経済圏）における民間の動きと位置づけている。そして、一帯一路を自社の海外展開の追い風と捉え、海外戦略をそれとリンクさせている。

---

<sup>19</sup> 例えば 2017 年 1 月に開催された世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）において、マー会長は「グローバル化は inclusive globalization でなければならない」と発言した。（“At Davos 2017, Alibaba’s Ma calls for a more inclusive globalization,” Alizila – news from Alibaba Group, January 18, 2017, <http://www.alizila.com/davos-2017-alibabas-ma-globalization/>）

#### 4. 今後の展望

アリババは、豊富な資金力と中国で培った経験を生かしながら、東南アジアの EC 事業を開拓していこうとしている。各国政府との連携もプラスに働くであろう。さらに、東南アジアでは EC のみならず金融が未発達であり、この分野もビジネスチャンスと捉えている。中国では金融が個人や中小零細企業に十分行き渡らない状況のもと、アリババが本業で得られたデータを活用しながらそれらの層へ各種の金融サービスを提供するようになった。東南アジアでも同様に、決済、融資、資産運用、保険などの金融商品の提供につなげていきたいと考えるのは自然であろう。決済の分野ではすでにそうした動きがみられる。アリババは同グループが提供する第三者決済サービスの「Alipay」を、東南アジアで買収・出資した企業の EC サイトで利用可能にする取り組みを行っている。

もっとも、アリババが中国での成功を東南アジアで再現できるとみるのは早計である。中国は広大な国土を抱え、地域ごとに特性が異なるものの、言語や通貨が同じであるなど、1つの国として共通点も多い。このため単純化すれば、1つの EC サイトをつくりさえすれば一挙に13億人にアプローチできる。それに対して東南アジアは6億人余りの人口を抱えるといっても、言語や通貨はもとより文化、法規制、商習慣などが国ごとに分断されている。したがって、EC およびその周辺事業も国ごとに対応する必要がある、その分、手間とコストを要する。

また、ラザダは前述の通り、これまでのところ東南アジアの多くの国で優位にあるものの、EC 化率がいまだ低水準にとどまるなかでの優位性である点に留意する必要がある。新たなプレイヤーが登場し、魅力的な EC サイトの構築に成功すれば、ラザダを追い抜く可能性は十分あり得る。2017年にはアマゾン・ドット・コムがシンガポールへの進出を果たした。アマゾンは圧倒的なブランド力と世界中で培ったノウハウを有するだけに、その影響を見届ける必要もある。

さらに、アリババの中国政府との距離の近さが、マイナスに作用するリスクもある。現状では中国と東南アジア諸国とは総じて良好な関係にあるが、何らかの外交問題が生じ関係が悪化した場合、その悪影響がアリババにも及び、進出国に警戒感を抱かせる恐れがあると考えられる。

一方、東南アジアにおける日本のインターネット企業に目を転じると、ベンチャーキャピタルを設立し、そこを通じてスタートアップに投資する動きは比較的活発にみられる。主なプレイヤーとしては、ソフトバンク、サイバーエージェント、グリー、GMO インターネット、アイ・エム・ジェイなどが挙げられる。もっとも、東南アジアの EC 市場を自らがプレイヤーとなって直接取りに行くような動きは楽天以外に見当たらず、その楽天も2016年に撤退している。楽天の三木谷社長は英語ブログのなかで撤退の理由について「適切な規模を確保できなかった」（筆者和訳）と説明している<sup>20</sup>。

それでは、東南アジアの EC 市場に日本企業が参入する余地はないのか。

まず、EC サイトの運営に関しては、前述の通り、魅力的な EC サイトを構築すれば、EC を新たに始める消費者を取り込むなどして大きく成長する可能性は十分ある。ただし、ラザダに対抗でき

<sup>20</sup> Hiroshi "Mickey" Mikitani, Chairman and CEO, Rakuten, Inc., "Mickey's Voice: Vision 2020," March 2, 2016 (<https://rakuten.today/mickeysvoice/vision2020.html>)

るような総合小売の EC モールを運営するのであれば、当面は収益確保よりも成長を優先させる必要があり、そのための経営体力が求められる。それが難しい場合、特定分野に特化したサイトの運営のほうが成功確率は高いかもしれない。東南アジアの消費者のニーズが、所得水準の向上とともに多様化・複雑化すると見込まれるなかで、そうしたサイトであれば一定の集客を確保できると判断される。

また、EC の周辺分野には日本企業にとってもビジネスチャンスが多い。物流に加えて、EC サイトを運営する企業向けの在庫管理や決済システムの構築、EC サイトに出店・出品する商品のマーケティング、O2O、すなわち実店舗との連携を円滑化するための支援、などが考えられる。

一方、日本の消費財メーカーなどにとっては、ラザダを含め既存の EC サイトに出店・出品するという手法が今後ますます有効になると見込まれる。東南アジアの EC 化の波に乗りながら、実店舗であればアプローチが難しい消費者層を含め、新規顧客を開拓していくことができる。とりわけ中小企業は、たとえブランド力や資金力が不十分でも、EC であればマーケティング次第で消費者に受け入れられる余地は大きい。

このようにみると、日本企業は東南アジアの EC 市場でアリババに対抗するという道に加えて、アリババと連携するという道も、事業展開の選択肢として考えるべきであろう。

以 上