

# グローバル・マーケティンングから みた、コロナ後の世界

明治大学名誉教授 大石芳裕



## 1. 政治経済環境の変化

近年の政治経済環境における大きな変化の背景には、米中貿易摩擦、新しい冷戦、そして新型コロナウイルス（以後、コロナと略称）などがある。

### 1-1 米中貿易摩擦

米中貿易摩擦の背景には、世界政治における覇権の摩擦がある。戦後、米国は世界の中で圧倒的な地位を確立し、米国主導のもとでIMF・GATT体制や世界銀行などの枠組みが作られて

きた。1964年から1975年まで続いたベトナム戦争のために、その政治的・経済的威信は低下したものの、1990年代からのIT産業の勃興で再び覇権国家としての地位を確立した。日本やドイツが1970年代から1980年代にGDPを増大させ、経済的に猛追するも、GAFAM（グーグル、アップル、フェイスブック、メタ、アマゾン、マイクロソフト）に代表される米国企業の強みと圧倒的な軍事力で米国は健在であった。しかしながら、2000年代に入り中国が急速に成長していく。低廉な労働力によって世界

の工場になっただけでなく、技術力も高まり、軍事力も増大した。「中国のGDPは2035年頃には米国のGDPを凌駕するだろう」という憶測も囁かれるほどであった。ただ、中国は共産党の一人独裁で米欧日のような民主国家とは価値観も行動規範も異なる。2012年に習近平が実権を掌握して以降、とりわけ「共産党による指導」が強化され、対外的にも2017年以降「一带一路」政策が推進されたり東シナ海の領有権主張が強化されたりした。とりわけ台湾問題は米中間のセンシティブな課題となった。中国の「台

湾は中国の固有の国土」とする主張と、米国のIT産業が台湾のEMS（製造受託企業）やファウンドリーに依存する現実の狭間に位置するからである。2016年の米国大統領選挙でドナルド・トランプが勝利し、翌年第45代大統領に就任すると、米国による中国たきが顕在化した。とりわけ、経済・軍事に深く関係する先端技術の輸出制限は中国の報復を惹起し、貿易制限・高関税賦課などの米中貿易摩擦に発展した。この構図は民主党のジョー・バイデンが第46代大統領に就任しても変わりはない。そもそも、労働組合を支持母体とする民主党は保護貿易に傾きがちである。自由貿易を是としてきた共和党のトランプが極端な保護貿易を唱えたことに米国の焦りがみられる。

なお、このような保護貿易、自国第一主義の動きは米中間だけに留まらない。トランプが大統領選で勝利する数か月前、イギリスは国民投票でEU離脱派が勝利した。EU支出金の負担や移民受け入れに不満を持つ人々が、保守政治家の扇動もあり、EUからの離脱を

選択したのである。ロシアも、2008年の南オセチア戦争によりジョージアの南オセチアとアブハジアを占領し、2014年にはウクライナのクリミア半島に侵入し占拠した。2022年にはウクライナ東部・南部にも侵略している。

このような米中貿易摩擦、保護主義、自国第一主義の動きは2010年代に入ってから顕著であるが、一方でデータをみる限り、世界の貿易や海外直接投資は、紆余曲折しながらも、右肩上がりに増加している。たとえば、中国も2022年6月に外資系自動車メーカーの出資規制を撤廃したりしているし、2023年9月には習近平国家主席が「高水準の対外開放と、新しい発展パターンを加速しなければならない」と強調している。先端技術品以外の米中貿易は、依然として盛んである。政治と経済は分かちがたく結びついていて、我々は冷静に実態を把握すべきである。

**1-2 新しい冷戦**

米中対立、あるいはロシア・中国・

北朝鮮などと米欧日などの対立がマスコミなどで盛んに報道されるので人々の印象に残りやすいが、世界はそれほど単純ではない。それぞれの中でも利害対立があるが、世界を大きくみれば、現在「グローバル・サウス」と呼ばれる国々が多く存在する。アフリカ諸国、中東、南米、中央アジア、そして東南アジア、南アジアの国々である。彼らは「米国につくかロシア・中国につくか」「民主主義国家か専制主義国家か」という選択を迫られるのを拒否する。

130超の国・地域を含むグローバル・サウスはまさに多種多様であるが、共通するのはこれまで収奪してきた先進国への恨みであり、「自分たちも豊かになる権利がある」という主張である。彼らのほとんどは、米欧中が主導するロシアに対する経済制裁にも加わっていない。ロシアによるウクライナ侵略には同意しないものの、自国の利益を第一に考えている。ちなみに、このグローバル・サウスに属する多くの国・地域が、米国よりも中国を最大の貿易相手国としており、一部は中国の一带一路

政策に深く関わっている。中国は中国で、これらの国・地域に多くの投資・融資を行い、資源確保や軍事拠点整備、そして市場開拓に注力している。ただ、グローバル・サウスが中国一辺倒かといえば、そうではない。グローバル・サウスの盟主を自認するインドは、国境問題などで中国との紛争を抱えており、むしろ中国製品の制限や中国製アプリの禁止など厳しい態度をとっている。

### 1-3 新型コロナウイルス

2019年、中国で発生した新型コロナウイルス感染症は2020年に入ってから世界中に感染が拡大した。人の移動が制限されたことから、消費の低迷、学校・工場の閉鎖、旅行の激減など甚大な被害をもたらした。WHOによれば、2023年9月6日現在、世界中で7億7043万7327人の人が感染し、695万6900人の人が死亡した。まさにパンデミックである。

過去のパンデミックとしては、14世紀のペスト（黒死病）や第一次世界大戦中のスペイン・インフルエンザ（日本

ではスペイン風邪）が有名である。ペストでは、欧州だけで2500万人の人が亡くなり、人口減に対応した新しい経済システムをもたらした。科学に対する必要性和信頼も高まり、宗教改革にも導いた。そして、市民革命などを通じて市民社会が確立する契機ともなった。スペイン・インフルエンザでは全世界で4000万人から1億人が死亡したといわれている。米国の軍事基地で発生し、第一次世界大戦の主戦場である欧州でまず感染が拡大した。ドイツの賠償に対して寛容だった米ウィルソン大統領も感染し、講和会議に出席できなかった。そのため英仏両国が主導して巨額な賠償を求め、それが後にナチスの台頭の引き金となり第二次世界大戦につながったとする説もある。

共通点は、当時の発達した船舶（ガレィ船と兵員輸送船）で感染が拡大し、それが他国にも広がったことである。コロナの場合も、クルーズ船や飛行機といった大量輸送交通機関で感染が世界中に広がった点では共通する。「人のグローバル化」が進展すれば、このよう

な感染症の拡大も著しくなる。

「危機」という点では、1970年代の2度の石油危機と2008年の世界金融危機（日本ではリーマンショック）と比較できるかもしれない。それぞれソース（危機の源）、プロセス、インパクト、リカバリー、チェンジ（その後の変化）は異なるものの、世界経済・社会に大きな影響を及ぼした。今回のコロナ危機は、基本的に需要危機であったこと、人の移動制限が厳しかったこと、米欧日中はじめ全世界で感染が拡大したため財・サービスを吸収する巨大国家が存在しなかったこと（いわゆるGゼロ）、そしてグローバル・サプライチェーン（バリューチェーン）や働き方に大きな影響を及ぼしたこと、保護主義・自国第一主義がさらに強化されたこと、などを特徴とする。

## 2. 企業経営における変化

### 2-1 企業のグローバル化

企業のグローバル化（海外からの調達や海外への販売、海外直接投資など）

はコロナ・パンデミックによって著しく妨げられた。世界の貿易や海外直接投資は大きく落ち込んだ。そのことは事実であるが、その後すぐに、一定の回復を示していることはあまり知られていない。これまでも企業のグローバル化はさまざまな危機によって阻害されてきたが、長期的にみれば右肩上がりのトレンドを形成している。コロナ危機やウクライナ危機によって「グローバル化の終焉」を強調する論説も多く

みられるが、筆者は長期的には企業のグローバル化は今後も進展するものと考えているし、データもそれを示している。たとえば、WTOが示す国・地域の所得グループ別における商品輸出額の世界構成比推移をみると、2001年から2021年の間、「低位中間所得国」が13%から25%といちばん伸びており、「低所得国」も4%から6%に若干ながら構成比を高めている。その結果、1981年からの長期データでみても、貿易が伸張するにつれ貧困率が低下している。逆相関は明白であるが、因果関係は定かでない。しか

しながら、国際経済の理論・歴史が示すように、保護主義で一国経済に留まるより、開放経済でグローバルにつながる方が経済成長率は高まる。

海外直接投資額も、1990年代の平均よりも2000年代の平均、2010年代の平均の方がはるかに大きい。UNCTADによれば、世界全体の海外直接投資額（流出）は、1990年代の10年間平均で4151億ドルだが、2000年代は1兆1066億ドルになり、2010年代は1兆4384億ドルに増加している。海外直接投資額は、コロナ感染が拡大し始めた2020年はさすがに落ち込むものの、翌2021年にはコロナ前より大きくなっている。

UNCTADの別の資料によれば、巨大多国籍企業3849社の平均利益は、2017〜2019年で25億ドルであったものが、2020年には20億ドルをはるかに下回った。しかし、2021年・2022年と35億ドルに拡大している。保護主義の強まりや自国第一主義の動きには十分注意する必要が

あるが、多くの国・地域の企業にとつてグローバル化は今後も不可欠であろう。

## 2-2 グローバル・サプライチェーン

グローバル・サプライチェーン（GSC、グローバル・バリューチェーンII、VCとも言い換えられる）は、コロナ危機でもっとも大きな影響を受けた分野である。人と物の移動制限が、かつての危機と比較してもはるかに大きく制限された。一国内においても、建物・街区・都市・地域レベルでロックアウト措置がとられたり、スーパーなどの日常の買い物さえ制限されたりした。飲食や旅行などはもっとも大きな影響を受けた分野である。グローバルには国境を超えた移動が厳しく制限されたり、入国時における検査が厳格化されたりした。日本政府観光局によれば、訪日外客数は2019年に3188万2049人と過去最高を記録したが、コロナ危機が始まった2020年には41万5828人に激減し、2021年にはさらに24万5862人とピーク時の100分の1以下にまで落ち込んだ。

これは観光目的の外客のみならず、ビジネス目的の外客にも当てはまる。

コロナ危機は、まずもって「人の移動制限」という制約を課した。それは「感染の拡大防止」と「需要減」という両者が合わさったためである。さらには労働者の出勤停止による工場閉鎖で、供給減も加わった。供給減は同時に価格の高騰もたらした。大手コンサルティング会社EYの調査によれば、サプライチェーンに深刻な影響を及ぼしたと経営者が認識しているのは、投入材価格の高騰、投入材の不足、労働賃金の高騰、ロジスティクス関連の遅れ、労働力の不足、関税や貿易制限の付加などである。このため、企業は従来の「リードタイムの短縮化と在庫の極小化」というサプライチェーンの在り方を見直し、迅速でなくても安定的な調達・供給の確保や、効率性を若干犠牲にしてもマルチソースや在庫積み増しに動いている。

保護主義や自国第一主義の強化によって、従来のGSCが目指した「最適地生産・最適地販売」は見直しを迫られ

ており、「現地生産・現地販売（地産地消）」が進むであろう。ロボット導入やプロセス・イノベーションによって生産の母国回帰もすでに起こっている。ロボット導入による無人工場が増加すると、「現地生産・現地販売」が少なくとも労働者雇用の点からメリットを失っていく。保護主義や自国第一主義を前面に押し立てて「現地生産」を強要しても、肝心の雇用創出につながらない可能性が増大している。

米中貿易摩擦やロシアによるウクライナ侵攻によって、敵対する国・地域あるいはそれと歩調を合わせるような国・地域とのGSC連携を避け、フレンド・ショアリングに注力する動きもある。地政学リスクを回避し、BCP（事業継続計画）を確保するためにはやむを得ない側面もあるが、1930年代のブロック経済の轍を踏まないよう留意する必要がある。

GSCは、現在、確かに転機を迎えている。しかしながら、戸堂康之・早稲田大学教授も強調するように、GSCにおいて「よそ者」とつながること

がレジリエンス（困難をしなやかに乗り越え回復する力）を高め、競争力を強化する。反グローバル化を唱え、自国第一主義や保護主義に極端に走るなら、大きなしっぺ返しを食らうことになる。

## 2-3 イノベーション

シュムペーターは、①新しい財貨の開発、②新しい生産方法の導入、③新しい販路（市場）の開拓、④新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の形成を「5つの新結合」と呼んだ。現在、この「新結合」は「イノベーション」と呼ばれている。日本ではイノベーションを「技術革新」と訳したが、技術革新は主に①と②に関わることである。

③以下は、現代風かというと、③マーケティング・イノベーション、④SCMイノベーション、⑤組織イノベーションとなる。

ただ、ここでは主に①の「製品開発イノベーション」、すなわち技術革新を念頭に議論する。新しい市場の開拓にはこの技術革新が不可欠だからであ

る。すでに顕在化しているものには、生成AIやブロックチェーン、Met a、拡張現実など多くのものがある。半導体の技術革新は、現在ではあらゆる分野に影響を及ぼしている。

潜在的な技術革新の種は無数にある。

2023年度のノーベル生理学・医学賞にはコロナ・ワクチン開発に貢献した「mRNAワクチン」の開発者である2人が選ばれたが、今後、mRNAは癌やインフルエンザ、HIVなどの治療にも期待が高まっている（講演後の報道による）。mRNAワクチンも今回のことで多くの人が知ることとなったが、それまでは一部の専門家しか理解していなかった。このような潜在的な技術革新の種は、物理・化学・工学・薬学・医学・生理学・生物学・ICTなどさまざまな分野に眠っている。

ただ、それを顕在化するためには個人の努力とともに、組織の経営資源やケイパビリティ、価値基準の見直しなどが必要である。プロジェクト・マネジメント・システムやオープン・イノベーションも必要であろう。加えて、

社会全体の仕組みや価値観、評価基準、教育などが変わらなければ技術革新を推進できない。技術革新はコロナ危機を脱する一つの重要な要素である。

### 3. 消費者における変化

#### 3-1 新世代の台頭

コロナ危機によって、消費者の価値観・行動が変化したことはよく知られている。命や環境に関する意識が高まり、EC（電子商取引）で多くの買い物をするようになった。旅行は著しく制限されたが、2023年10月現在では、その反動ともとれる旅行ブームとなっている。その中でも1980年代から90年代中期生まれのY世代（ミレニアル世代）、1990年代半ばから2010年代初め生まれのZ世代、2010年以降生まれのα世代の「新世代」が大きな関心を集めている。

Y世代は多くの国で人口の最大部分を占め、その購買力ゆえに企業や社会に大きな影響を及ぼしている。彼らは、デジタル機器活用の高さや環境意識の

高さ、健康志向の高さ、グローバル・マインドの高さ、モノよりコト志向の高さ、シェアリング・サービス受容性の高さ、自己啓発努力の高さなど、そのすぐ前の世代であるX世代（1960年から79年生まれ）とかなり異なった特徴を持っている。Z世代は、現在の年齢では13歳から27歳であり、まさに「若者世代」と呼ぶことができる。彼らはY世代以上にデジタル・ネイティブであり、古い価値観に縛られない。身の丈消費や現状肯定など、立身出世にこだわらない生き方を追求する者が多い。購買力の点ではY世代に及ばないものの、流行を作り出す力は上回っている。α世代は、まだ消費者としては自立しておらず、今後注目する存在である。

これら新世代の価値観・行動が、今後の消費者の規範になっていくと思われる。

#### 3-2 テレワーク

テレワークには、働く場所によって、自宅で働く在宅勤務、移動中や出先で働くモバイル勤務、本拠地以外の施設

で働くサテライトオフィス勤務があるが、要するに、会社や組織などの本拠地から離れて（テレ）働く（ワーク）勤務形態を指す（厚生労働省）。

テレワークは以前から進められていた。厚生労働省のコロナ前の国際比較によれば、テレワーク導入率は米国で85・0%、英国で38・2%と高い水準にある。テレワークは、コロナによる「人の移動制限」に対応した企業の対応策としてさらに拡大した。インターの調査では、コロナ前、日本のテレワーク導入率は20・8%であったが、コロナによる緊急事態宣言下では35・6%に拡大した。2022年4月時点では32・8%とやや職場出勤が増えテレワーク比率は下がったが、それでもコロナ前と比べると著しく高い。

もっとも、テレワーク導入率は企業規模や産業によって大きく異なる。大企業であればあるほどテレワーク導入率は高く、かつコロナ危機でさらにその率を高めている。ICT産業やソフトウェア産業、教育産業などは比較的容易にテレワークに移行できたが、小

売産業や外食産業、ホテルなどのサービス産業などはテレワーク導入が困難である。

テレワークは、企業に生産性確保のため勤怠管理・人事評価制度の見直しを迫り、オフィス削減や交通費削減などの変化をもたらした。同時に、消費者においても、ワークライフバランスの見直しや内食・出前の増加、住宅・家具・パソコンの需要増加などの変化をもたらしている。

### 3-3 EC（eコマース、電子商取引）

ECはコロナ前から世界的に進展してきたが、コロナ危機によってさらに拡大した。消費者庁によれば、コロナ発生時、家計支出は大幅に減少した。

2020年4～6月の家計支出は2019年10～12月の半分以下になっている。しかしながらECによる支出は、2020年1～3月に若干落ち込んだものの、同年4～6月から急速に増大した。また、その中身も、従来の旅行やチケットなどのエンターテインメン

ト系が急減し、食料が大幅に増加している。EC支出全体に占める食料品の割合は、2019年に13・9%だったものが2020年には19・0%に高まっている。同時期、家電・家具も8・7%から11・9%に拡大しており、まさにコロナ対応のEC支出であったことが分かる。

経済産業省の「物販系BtoCのEC化率」調査では、2019年の6・76%から2022年には9・13%に拡大している。それでもeMarketerが2022年6月に発表した国際比較によれば、日本のEC化率は12・9%であり、中国の45・3%、英国の35・9%、韓国の30・1%、米国の15・0%と比較して低い。人口稠密でコンビニやドラッグストア、スーパーなどが数多く存在し毎日のように生鮮食品を購入する日本のような国では、EC化率が低いのは当然といえば当然である。しかしながら、同様の理由からEC化率が低かったシンガポールは17・2%に高まっている。コロナ危機を契機にECがどのような展開をみせるのか、

注目されるところである。

ECは国内で完結するもののみならず、「越境EC」も視野に入れる必要がある。経済産業省が2023年8月に発表した2022年の数字によれば、日米中3か国間の越境ECにおいて、日本の購入額は3954億円で、中国の5兆68億円、米国の2兆2111億円と比べて少ない。日本の購入額の9割は米国からであり、中国からは1割にすぎない。一方、中国の購入額の55%は米国からで45%が日本からであり、比較的均衡している。米国の購入額の59%は日本からで41%が中国からである。日本がやや多いとはいえ、日本からも中国からも購入していることが分かる。ちなみに、コロナ前の2019年の数字をみると、購入額は日本が3175億円、中国が3兆6652億円、米国が1兆5570億円で、2022年はそれぞれ24・5%、36・6%、42・0%増加している。

ECは一方的に拡大していくものではないが、今後の動向には注意が必要であろう。

## 4. 小結

### 4-1 新しい経営

筆者は、「株主資本主義」における「株主至上主義」に反対である。「株主至上主義」という考え方、すなわち企業の所有者として株主を絶対的とみなす考え方からは、「貪欲な資本主義 (Greed Capitalism)」が生まれる。

経営者は株価を上げ株主を満足させれば、その対価として高額の報酬を得る。株価は理論的には利益を利子率で割ったものであるから、経営者は株価を上げるために利益を極大化しようとする。長期的視点からすれば、研究開発や設備、マーケティング、人材などに投資をして売上高を増大させ継続的に高利益を産み出すことが理想であるが、短期的視点からすればそれらの投資を絞りコストを削減して高利益を産み出すことが求められる。

このような「株主至上主義」に対して、米国を代表する経済団体である「ビジネス・ラウンドテーブル」が、

2019年8月に「企業目的についての声明」を発表し「多様なステークホルダー(利害関係者)を大切にする経営」を主張している。2020年のダボス会議でも「ダボス・マニフェスト2020」が採択され、同年、世界最大の資産運用会社であるブラックロックのラリー・フィンクCEOが「ステークホルダー資本主義」を唱えている。

ダボス会議はもともと公益を重視する立場であるが、米国の資本主義の権化とみなされてきた人々が「ステークホルダー資本主義」を唱道している点が注目される。日本には近江商人のビジネス原理「三方よし(売り手によし、買い手によし、世間によし)」というものがある。ステークホルダー資本主義も、株主だけでなく従業員や取引先、地域、政府、地球環境などビジネスに関わる利害関係者全体に重きを置くビジネス原理である。

この流れが、コロナ危機を経て、さらに強まるであろう。

### 4-2 新しいマーケティング



新しい経営がステークホルダー資本主義に沿ったものになるならば、新しいマーケティングもステークホルダー・マーケティングになる。とりわけ社内におけるダイバーシティ（多様性）は、技術革新だけでなくマーケティング・イノベーションのためにも不可欠である。年齢や性別、国籍、経歴などに関係なくその力量を発揮し、互いを敬いながら多種多様な意見を吸収していかなければマーケティングは沈滞する。加えて、日本企業の場合、その意思決定の遅さが課題とされてきたが、挑戦する環境整備や挑戦を評価する人事制度、とがったアイデアを尊重し後押しする仕組みがなければ、日本企業に未来はない。コロナ危機で激変した世界では、これまでの慣例主義やゆっくりとした意思決定では決定的な機会を逃すことになる。

自動キュレーションや生成AIの高度化、SNSや動画アプリの発達、Metaによる仮想空間でのビジネス、MA (Marketing Automation) の精緻化など、技術の発達もマーケティング

ングを新しい世界に導くであろう。

#### 4-3 新しいグローバル・マーケティング

激変しているのは国内だけではない。

むしろ、海外の方がその先行条件や隣接する環境が大きく異なるので、変化は激しい。そのため、世界の政治・経済・技術・文化などのマクロ条件の動きを把握しておくことが、グローバル・マーケティングにとってますます重要になる。進化論者のダーウィンが言うように「強いから生き残るのではなく、（環境に）適応できるから生き残る」のだ。

とはいえ、戦争も含め、各国・地域の政治情勢は個別企業ではどうしようもないほど揺れ動く可能性が高い。そこで新しいグローバル・マーケティングでは、政権が代わってもしたたかに生き延びた京都人の知恵を学び、レジリエンスを高める必要がある。レジリエンスを高めるためには京都人の「したたかさ」を学ぶことも重要であるが、同時に単一思考に陥らないようにしたり自国の観点からだけで物事をみるこ

とを制御したりすることが重要である。そのためには、グローバル・マーケティングの意思決定・実行においては、国内マーケティング以上にダイバーシティを高めていく必要がある。

ダイバーシティは、ジェンダー（性別）や年齢、経歴、国籍、民族、宗教、文化、考え方が異なる人々が一緒に仕事をすることでレジリエンスを高める。しかし、そのマネジメントには高度な能力を必要とし、それがいま日本企業に求められている。

（2023年9月28日・公開講演会）

#### 筆者略歴（おおいし・よしひろ）

明治大学名誉教授（元経営学部教授）。1952年2月、佐賀県生まれ。九州大学大学院経済学研究科博士後期課程中退。日本流通学会元会長（現参与）、多国籍企業学会元副会長（現名誉会員）、国際ビジネス研究会元常任理事（現フェロー）、グローバル・マーケティング研究会代表世話人。経済産業省や農林水産省などの委員・委員長を歴任。