

〈論 文〉

新興国における小売業の発展の特徴に関する一考察： サービスイノベーションの観点から

Thi Tuyet Nhung TRAN*

概 要

本稿は新興国における小売発展の特徴をサービスイノベーションの観点から考察・理論化する試みである。新興国における小売業の発展は近年顕著であり、小売業態の革新、流通チャネルの構築、歴史的変遷、小売企業の国際化等という多くの観点からは議論されてきたが、サービスイノベーションという観点では十分議論されていない。また、研究対象の主流が先進国であるため、新興国を対象にした研究が不足している。新興国は独自のコンテクストを有しており、先進国に基づいて開発された理論を適用するのではなく、新興国のコンテクストに見合った新しいフレームワークを開発する必要がある。そのため本稿では、特に東南アジアの新興国であるベトナムの小売業を事例に挙げ、サービスイノベーションの観点から考察を行った。その結果、新興国における小売発展の特徴として顧客経験及び価値共創という軸で多くの革新が行われ、近代的小売業と伝統的小売業が共存するデュアルモデルがあることを明らかにした。これにより、新興国における小売発展の特徴について新たな論点を加えることができたと考える。

キーワード：小売業、デュアルモデル、新興国、サービスイノベーション、顧客経験

Abstract

This paper examines and theorize the characteristics of retail development in emerging markets from the perspective of service innovation. Retail in emerging markets has been changed dramatically in recent years, garnering significant attention in research. A large number of studies have been extensively analyzed retail development from various aspects such as the development of retail formats, the organization of distribution channels, historical changes, and internationalization of retail firms. However, the studies from the service innovation perspective remain limited. Moreover, the predominant research has been focused on the retail in developed countries, resulting in a deficiency of studies targeting emerging markets. Therefore, this paper specifically examines the retail sector in Vietnam, a Southeast Asian emerging country, from the perspective of service innovation. The research results indicated that customer experience and value co-creation have been central axes for numerous innovations in the retail development of Vietnam. It represents a dual model retail where both modern and traditional retail coexist. This study added new perspectives on the characteristics of retail development in emerging markets.

Key words: Retail, Dual model, Emerging market, Service innovation, Customer experience

I はじめに

近年、新興国における小売業の発展には目覚ましいものがあり、実務家及び研究者の関心を集めている。例えば、本研究に事例として取り上げるベトナムでは、1990 年代から外資系小売企業の

* 愛知東邦大学経営学部助教

進出と共に多様な小売業態が導入され、短期間で小売業態の多様化が進展してきた。この小売業の発展プロセスは多くの観点から議論された。

国際業態移転論によると、新興国における小売発展は先進国からの小売技術やノウハウの移転によるものとなる。また、小売業態の革新の観点からすると、小売業態の形成と発展は、商品の品揃え、価格及びサービス等にイノベーションが起こることによって新業態が誕生するということである。小売業態の発展に関する理論は循環理論、対立理論、環境理論及び組み合わせ理論の4つに分類される。循環理論の代表として「小売の輪」がある（McNair, 1958）。小売業態の進化は参入期、トレードアップ（格上げ）期及び競争に対する脆弱性という3つの段階で起こる。小売の輪は新たな小売業態の出現に関して詳細な説明ができると評価されたが、これだけでは新たな小売業態の生存とその急速な成長を十分に説明できないとも指摘された。対立理論の代表としては、弁証法理論が挙げられる（Gist, R. R., 1968）。この理論によると、新たな小売業態は新旧の小売業態がお互いに競争するプロセスにおいて発展すると説明されるが、全ての小売企業が新たな競争に反応するわけではないと批判された。環境理論では、企業が環境の変化により効果的に適応することにより、小売業態が発展していくとされる。しかし、この理論は小売環境の変化の分析に重点をおいていたにもかかわらず、具体的な小売の進化パターンを提供できないと指摘された。組み合わせ理論は、循環理論や対立理論及び環境理論の各アプローチを統合して議論したものであるが、業態の定義は不明確であり、発展の因果関係の検討が不十分であると指摘された。また、全ての理論に共通する指摘として、これらの多くの研究は先進国を対象にして分析されたものであり、新興国においては適用できないのではないかという点がある。近年では新興国に焦点を当てた研究も増えてはいるが、まだ十分とは言えない。また新興国は先進国とは異なるコンテクストを持つため、小売業の発展メカニズムも異なる可能性がある。従って、新興国における小売業の発展を検討する際には、先進国の小売業発展に基づいて開発された理論を単純に適用するのではなく、新興国のコンテクストに合った新しいフレームワークを開発する必要がある。

このようなことから本研究では、新興国における小売業の発展をサービスイノベーション（主としてコンテクスト、顧客中心及び価値共創）の視点から分析を行った。研究対象をベトナムの小売業に設定した理由は、ベトナムの小売形態の発展がアメリカ及び日本と比べて大きく異なるためである。先進国であるアメリカ及び日本における小売形態の発展は経済発展及びライフスタイルの変化と共に変遷を遂げ、現在に至るまでに長い歴史を要している。一方、ベトナムは他国に類を見ない急速な発展があり、多様な小売形態が同時期に導入されたという特徴を持つ。また、近隣国の中国と比べても、政策の違いなどにより小売形態の発展や推移の仕方も異なる。多様な小売形態が同時期に導入されたため、市場の内部において小売形態間の競争が極めて激しい。さらに新型コロナという外的要因の影響で多くの変化が発生している。これによって多様な変化及び競争が小売市場で起こり、未解明のプロセス及びメカニズムが多く存在していると考えられる。

Ⅱ リサーチクエストション及び研究メソッド

本研究のリサーチクエストションを次の2つ設定した。第一に、新興国（具体的な事例であるベトナム）において小売業の発展はどのようなプロセスであるか、第二に、この発展のプロセスをサービスイノベーションの理論システムから考察するとどんな特徴があるか、である。

本研究は、トライアングレーションのアプローチをとった。文献レビュー、市場の証拠及び小売経営者インタビューという3つの測定アプローチを採用した。文献レビューでは、既存の研究や理論を体系的に整理し、小売業の発展に関する先行研究の結果をまとめた。市場の証拠としては、ベトナム現地の市場データや動向を分析することで、実際の市場状況に基づいた具体的な洞察を得た。小売経営者のインタビューに関しては、2023年9月に、ベトナム現地にいる調査協力者にインタビューを実施した。調査対象は、ベトナム北部のハイフォン市において小売経営を行っているファミリビジネスである。具体的には八百屋が1件、日用品販売店が2件、医療や健康関連の商品を販売する店舗が1件及びお菓子店舗が1件の計5件である。これら3つのアプローチを組み合わせることで、包括的かつ実証的な分析を行った。

Ⅲ 理論的フレームワーク

1 サービスイノベーション

近年、経営環境が急激に変化をしている。顧客のニーズが多様化され、モノ消費からコト消費へシフトしていく傾向が見られる。商品やサービスを購入するプロセスにおいてモノの物的価値より顧客経験価値のほうが重要である (Sorescu et al., 2011)。この消費者の変化に対して多くの企業は、商品の販売から記憶に残る体験の創造によって顧客との長期的な絆を築くことを重視するようになってきている (Bitner et al., 2008)。マーケティング理論では、有形のモノに焦点が当てられた Goods-Dominant (G-D) ロジックから無形のコトを検討する Service-Dominant (S-D) ロジックへ移行している。G-D ロジックでは、価値とは企業側が創造して顧客に提供したものと定義された。一方、S-D ロジックでは価値とは顧客との共創で作り出されるものと主張された (Vargo & Lusch 2004)。このようなシフトによりサービスへの関心が高まり、特にサービスイノベーションの概念や実践に対する理解の重要性が高まっている。またサービスイノベーションに関する研究も多く行われ、新たな進展があった。

サービスイノベーションを理解するために、まずイノベーションとはどんなものであるか、文献レビューを行った。イノベーションは「経済活動における軌道の修正（非連続的変化）の結果生じるもので、その非連続的変化は、生産要素の新結合によって起こされる」とイノベーションを研究する第一人者であるシュンペーターが定義した (近藤, 2012,p58)。ここで述べる生産要素の新結合とは新商品、あるいは新しい生産方法、新しい販路及び新しい仕組み等である。一方、ドラッカーは、「イノベーションとは人的、物的及び社会的資源に対して、より大きな富を生み出す新しい能力をもたらすこと」と述べた (近藤, 2012,p58)。この新しい能力とは、新しい技術またはアイデアであり、その技術やアイデアを活用することにより経済効果をもたらすものである。当初、イノベーション研究は主に科学技術に焦点を当てていた。科学的な発明や技術的な進歩が新しい製品を生み出し、それによって企業及び社会に経済的効果をもたらしたためである。また、イノベーションはいくつかの側面に基づいて分類された。プロセス・イノベーションとプロダクト・イノベーション、コア・イノベーションとペリフェラル (周辺)・イノベーション、ラディカル・イノベーションとインクリメンタル・イノベーション、並びに持続的イノベーションと破壊的イノベーション等である。

2004年にS-Dロジックが発表され、サービスイノベーションに関する研究の焦点は、科学技術

から顧客と価値に重点を置く方向に進化している。サービスイノベーションに関する多数の研究から次の三つの重要な論点があった。

第一に、サービスイノベーションは展開される地域や国の社会、文化及び政治等のコンテキストに影響されているという点である。サービスイノベーションを検討する際には、そのコンテキストを検証することが不可欠である。

第二に、顧客中心（Customer-centric）のサービスイノベーションが重要であるとされている点がある（Gupta S., Ramachandran D., 2021）。顧客中心のサービスイノベーションは三つの側面から表すことができる。まず、顧客のライフスタイルや消費行動の変化に対応した結果、サービスイノベーションが起こる。次に、サービスイノベーションは企業という組織側から起こしたものだけではなく、顧客もイノベーションに参加する。最後に、顧客がサービスイノベーションの価値を判断し評価する、というものである。

第三に、サービスイノベーションは価値共創を実施するプロセスにおいて発生するものであるという点である。サービスイノベーションは、企業、顧客及び他のステークホルダーとの相互作用によって形成される（Prahalad & Ramaswamy, 2004）。

2 小売業の特徴及び小売業におけるサービスシフトの傾向

まず、小売業の特徴について述べる。小売業者は通常、2つの主要な特徴を持っている。第一に、小売業者は主に製造業者及び卸売業者から商品を仕入れ、それらを最終消費者に販売することである。言い換えれば、他の小売業者も同様の商品を容易に購入でき、販売できる。そのため、長期的な競争上の優位性は単にどの商品を仕入れるかではなく、どのように商品を販売するかにあると言える。そして第二に、小売業者は最終消費者との接点を持つことが挙げられる。小売業者はエンドユーザーと直接やり取りを行い、この直接のやり取りをどのように最適化するかが顧客との関係を左右する。

次に、小売業におけるサービスシフトの傾向について説明する。小売業者は、顧客との関係を強化し、商品やサービスを顧客に販売することを目的とした取引に焦点を置くことから、顧客経験を向上させることに焦点を置く方向に移行している（Grewal et al., 2009; Verhoef et al., 2009）。顧客経験とは、製品やサービス等と相互作用するあらゆる接点を含む。顧客経験は、「顧客と製品、企業、またはその組織の一部との間の一連の相互作用から生まれるもの」であり、「厳密に個人的であり、顧客の関与を様々なレベル（合理的、感情的、感覚的、物理的及び精神的）で想起させる」（Gentile et al., 2007, p.397）。このように小売業者は、モノを販売してから、顧客経験の提供に焦点を置くようになり、顧客との相互作用により新しい価値を共創することを促進させている。この小売業の変化は新興国においても観察され、新興国における小売業の発展及び近代化における重要な論点となる。

3 小売業の発展の研究へサービスイノベーションの論点を適用する意味

サービスセクターには医療、福祉、宿泊業、飲食サービス業及び情報通信業等が含まれ、これらの領域でもサービスイノベーションに関する研究は進んでいる。しかし、小売セクターにおいてはその重要性が適切に注目されていないように見える。Velders（2021）は、特にファッション小売業に焦点を当てて研究を行い、「サービスイノベーション」と「小売」の先行研究を調査した。彼

の研究によれば、「サービスイノベーション」と「小売イノベーション」に関する文献は依然として2つの別々の領域として扱われ、サービス理論に基づいた小売業に関する研究が非常に限定的であることが明らかになった。実際、Web of Science 上でこのこれらの用語を組み合わせで検索しても、もわずか39件の結果しか表示されず、最も引用された論文でも引用回数は208件にとどまっている (Vedlers, 2021, p.5)。また、小売業界におけるサービスイノベーションの研究は、主にセルフサービスのような技術に焦点を当てており、小売業界の「全体像」の理解がまだ欠けていることを示唆している (Vedlers, 2021, p.5)。

これらの理由から本研究は、未開拓の領域に取り組み、小売業の発展をサービスイノベーションの観点から探求し、新しい知見を提供することを目指している。

Ⅳ 考察とディスカッション

1 新興国のコンテキストにおける小売業の発展

先進国と異なる新興国の特徴として、「市場への不均質性、社会経済的ガバナンス、非ブランド競争、慢性的な経営資源の不足及び不十分なインフラ」の5点がある (Sheth, 2011)。市場への不均質性は、製品やサービスにおいて大きな分散があり、地域的で分散され、規模が小さい市場を指す。社会政治的ガバナンスは、競争による支配が少なく、社会政治制度によって支配される傾向があることを指す。非ブランド競争は、ブランドのない商品やサービスが市場に溢れていることを指す。資源の慢性的不足は、生産、交換、消費において資源が不足していることを指し、電力供給や原材料供給の不安定さ、スキルベースの労働力の不足などが挙げられる。不十分なインフラストラクチャは、物理的な道路、物流及び保管だけでなく、市場取引を可能にするためのPOS端末や基本的な銀行機能などの不十分さを指し、通信、情報及び取引技術の不足も示唆されている。

ベトナムの市場は上記の特徴を示しているが、同時に独自の特徴も持っている。ここでは、ベトナムの小売発展を通じてその特異性を検討する。1950年には北ベトナム、1970年には南ベトナムにおいて、ソビエト式の中央計画モデルが導入された (Cadilhon et al., 2005)。これにより、小売を含む個人経営及びビジネス活動が禁止され、政府が制御する計画制度が確立され、全ての食品流通は配給制度または国有店舗を通じて行われた。しかし、この中央計画型経済は長くは持続できず、多くの主要商品に関する深刻な危機に直面した。この状況を解決するために、1986年にベトナム政府は「Doi Moi (刷新)」として知られる改革政策を導入した。これにより、2001年から2011年までの期間に、ベトナムのGDPは7%以上成長し、商業の自由化及び価格の自由化により小売を含む商業活動が発展し、流通システムの構造も変化した (Maruyama, M. et al., 2015)。この急速な発展により、多くの商品やブランドがベトナム市場に流入した。広告や小売店の増加等に伴い消費者の選択肢が拡大し多様化された。1986年から1990年まで商業活動の中心拠点は伝統的な小売商業（市場（いちば）と小規模店舗）であった。しかし、1993年にベトナム初のスーパーマーケットが開業され、近代的な商業施設の発展が始まった。ここから伝統的小売業と近代的な小売業の競争は激化した。さらにベトナムでは、1998年に外資投資を受け入れる小売セクターを開放した。これにより、ベトナム市場における外資系小売企業の進出が著しくなり、外資系小売と国内小売の競争もより激化した。そして、2010年代からもベトナムの小売業は引き続き著しい発展を遂げている。急速な経済成長、国内総生産の増加、所得水準の向上及び中所得層の拡大等が小売業の成長を促し

ている。ベトナムの小売業の売上は、2012 年以降、持続的に拡大している。2020 年には新型コロナウイルス感染が発生し、2021 年に小売売上高が一時的に減少したものの、高水準を保っている。



図 1 ベトナムの小売業の売上と成長率の推移 (2012 年～2021 年)

出所：グローバルマーケティングラボ、2023 年 11 月 6 日アクセス

(<https://www.global-marketing-labo.jp/column/?id=1664785529--940883>)

これらのことからベトナムの小売発展には三つのポイントがあると考察した。先ず一点目、ベトナムの小売業の発展は、先進国であるアメリカや日本とは大きく異なるという点である。アメリカと日本の小売の進化は、経済発展と消費者のライフスタイルの変化に伴って変遷し、その歴史は長いものであり、現在に至っている。対照的に、ベトナムは、国の急速な経済発展と近代化プロセス、そして外国からの投資進出の増加に伴い類を見ないほど急速に成長し、異なる小売業態が同時に導入され、新しい小売流通システムを構築した。二点目は、ベトナムの小売業は発展途上国である近隣の中国と比較しても、個人経営及び外資系小売に対する政策等により進化や変遷の仕方が異なるということである。三点目は、ベトナム小売は今後も発展する可能性が高いと予測されることである (Maruyama, M. et al., 2015)。近代的な流通が引き続き全国に広がり、また若い世代の消費スタイルが変化している中で、インターネットと AI の発展と共にオムニチャネルのような新しい形態の小売モデルが登場しはじめた。これらの要素を考慮すると、ベトナムは今後も短期間で急速に発展し続けると予測される。

2 顧客経験による競争の強化

上記の通り、ベトナムの小売業は急速に近代化されている。1996 年にできたベトナムの初のスーパーマーケットは国内の企業によるものであるが、2000 年代前後からは多くの外資系小売企業の進出があった。

外資参入の加速のため、ベトナムの小売業は多業態化され、各業態間における競争が激化している。しかし、ショッピングセンター、スーパーマーケット及びコンビニエンスストア等の近代的小売業においてある共通点を見いだした。それは顧客経験の提供を強化することにより競争を進め

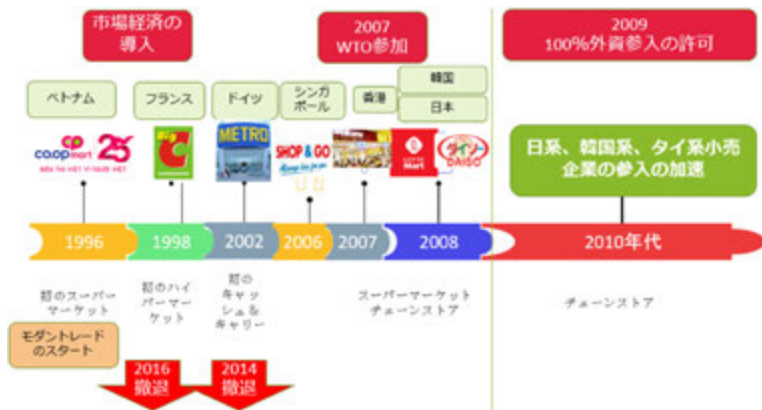


図 2 ベトナム市場に進出した外資系小売 (1)

出所：筆者作成



図 3 ベトナム市場に進出した外資系小売 (2)

出所：筆者作成

ている点である。例えば、ショッピングセンター部門では韓国のロッテと日本のイオンは大きな競合相手となっているが、共に顧客経験を重視するエンタティメント型のショッピングセンターを展開する傾向が見られる。日本ではイオンモールは主に商品を購入する目的で消費者が訪れる場所である。これに対してベトナムにイオンモールが展開された際、イオンは、ショッピングと一緒に娯楽を提供するエンタティメント型ショッピングセンターという小売モデルを構築した (Tran T. T. N. 2022; 2023)。ベトナムにおける全てのイオンモールでは、遊び施設が充実し、顧客に新しい感情や興奮を提供する。例を挙げると、ベトナムの北部にあるイオンモール Ha Dong においては、巨大なスクリーンと多くの柔らかな座席を整えた劇場 CGV、最新の国際的なゲーム技術や製品を提供する遊び場 Timezone、子供向けの遊園地 TiNiWorld, Snow World, Kizzooona 及び Dream Kids 等という多くの遊び場が一つのモールに集積されている。イオンモールにおけるこれらのアミューズメント施設は、顧客が楽しく感情豊かに冒険することを可能にする。韓国のロッテにおいても、ショッピングエリアの近代的な空間、飲食スペースの独特なデザイン、さらに仮想現実インタラクティブテクノロジーエクスペリエンスルール等を提供し、世界のアートと VR テクノロジートレンドを組み合わせた商業施設を構築している。このような顧客経験の強化は、タイのセントラル・グループの戦略にも見受けられた (Tran T. T. N. et al., 2023)。S-D ロジックの理論

上では、感情の駆動は非常に重要なことであり、購買行動は感情に大きく影響されるものであるため、これらの傾向は理論にかなっていると言える。

このようにベトナム市場において顧客経験を強化する外資系小売業者は、感動的な経験を提供することで顧客の忠誠心を獲得しようとしている。

対してベトナムの国内小売企業は、現地の顧客の理解という強みを用いて、現地消費者のニーズに合わせた顧客経験を豊富に提供するという独自の小売モデルを構築してきたことが分かった。例を挙げると、ショッピングセンターを展開している Vincom, Van Hanh Mall 及び Sense City 等の国内企業がある。例えば、Van Hanh Mall は、Phuong Nam（フォンナム・ブックシティ）本屋、市内最大の CGV シネマ、Citigym ジム、Co.opXtra ハイパーマーケット、Power Bowl（パワーボウル）エンターテインメントエリア及びアメリカの家電量販店 Ace Home Center を展開し、豊かな顧客経験を提供している。スーパーマーケット部門では、Saigon Co.op, Satra 及び Winmart 等の国内企業も、市場シェアを独占するために変化する市場動向に適応して、継続的に事業モデルを革新している。ベトナムの消費者を理解し、トレンドを把握すること、それに対応して常に変化するサービスを提供している。この顧客経験を実現したダイナミックケイパビリティはベトナム国内小売企業の競争優位となっている。

一方、伝統的小売業においては、小売業者が顧客経験の重要性を理解し、顧客経験を強化することにより競争を高める行動も見られた。本研究のベトナム現地にいる協力者による小売中小企業者に対するインタビュー調査から重要な考察を3つ挙げる。

第一に、小規模小売経営者が消費者とのコミュニケーションを強化した点がある。これはインタビューの対象である八百屋（1件）、日用品販売店（2件）、医療や健康関連の商品を販売する店舗（1件）、及びお菓子店舗（1件）の全てにおいて考察できたことであるが、特に医療や健康関連の商品を販売する個人店では多くの工夫をしたことが分かった。顧客への詳細な商品説明、顧客の健康問題に対するアドバイス等はいくつも行われるコミュニケーションであるが、商品購入に直接関係することではなくても、例えば新型コロナウイルス感染による心配ごと等に対する相談も積極的に行っていた。近代的なショッピングセンターではセルフサービス化やオペレーションのマニュアル化と標準化、スーパーマーケットではセルフレジの導入や店舗無人化等により、完全に店員と接しない、コミュニケーションを全くしない対策を取ったのに対して、ベトナムの伝統的市場及びパバマストアのような小規模店舗においては、逆の戦略が見られた。顧客との対応とコミュニケーションは小規模小売業の特徴と強みでもあるが、経営者は顧客の経験価値を非常に意識して、これを高めるために店頭で顧客を観察し、その顧客に合わせたコミュニケーションを効果的に行うことはポイントとなる。このように、「この店舗限りのコミュニケーション」を提供することにより顧客のロイヤルティを作ることができたと考えられる。

第二に小規模経営者は、品揃えの広さに関しては近代的小売業と競争できないが、品質を保証する独自の品揃えに力を入れていた点がある。八百屋には旬のモノ及び各地域特産の野菜や果物を販売していた。また、お菓子屋では、月祭りやお正月に食べられる家族の秘伝のお菓子を販売していた。つまり、「ここにしかないもの」を提供することにより、独自の顧客経験を与え、顧客満足が実現できたと考えられる。

第三に、小規模経営者が個別化されたサービスの提供を行うことにより顧客経験を強化した点がある。地域の顧客を一人一人覚えて、その顧客がよく購入する商品及びサービスを記憶し、その顧

客だけの特別なサービスを工夫する店舗がいくつか見られた。例えば八百屋では、仕事をしていて子供を持つ女性のお客さんに対して、買い物をしてから家に帰って簡単に調理できるように野菜の処理サービスを無料で提供していた。自分だけのサービスを顧客が日々経験して、店舗及び店員との密接な人間関係が構築され、「この店舗限りの人間関係」が形成されたと考えられる。

このように伝統的小売経営者は「この店舗限りのコミュニケーション」、「ここにしかないもの」、「この店舗限りの人間関係」という3つの要素を一つの店舗に取り入れたことにより伝統的小売業の競争を強化している。

3 価値共創による小売モデルの革新

価値共創とは、小売企業が各ステークホルダーと協力して生み出す価値である。外資系小売企業はベトナムに進出する際、現地の有力企業と連携し、現地に合わせた展開を行い、ベトナム消費者に適した商品やサービスを提供する。例えば、日本の小売企業であるイオンは、Trung Nguyen (株)、Dong Hung (株) 及び Nhat Nam (株) といったベトナムの有力小売業者とパートナーシップを築き、Citimart や Fivimart といったベトナムの大手スーパーマーケットチェーンと連携した (Tran, T. T. N. 2022)。同様に、タイ系小売企業である Central Retail (セントラル・リテール) もベトナム最大の家電小売業者である Nguyen Kim と連携・買収した。Nguyen Kim は大規模な家電店舗チェーンを有し、ベトナムの電子商取引分野でもリーダー的な存在である。さらにセントラル・リテールはベトナムの小売業者である Lan Chi マートとも連携した。これにより、セントラル・リテールはベトナムの主要都市の中心部に店舗を所有し、農村や郊外地域にも倉庫システムを拡大することが可能となった (Tran, T. T. N. et al., 2023)。価値共創を通じて新しい小売システムを構築する戦略は明らかである。

また、サプライヤーとの直接的な関係構築と相互作用を通じて、調達ネットワークにイノベーションをもたらした事例も存在する。これに関する一例が、ドイツ系のキャッシュアンドキャリーであるメトロの事例である。Ihara (2022) によれば、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。それは現地の農産物中間流通を通じて仕入れる方法と、農民から直接仕入れる方法である。中間流通を利用するのは従来の現地の商習慣であったが、メトロはこの従来の現地の商習慣とは異なる調達方法も採用した。具体的には、メトロは伝統的な集荷業者とのスポット的取引と併用して農民との直接的・長期的取引関係の構築に取り組んだ。「メトロは約2万人のベトナム農民と取引し、農民がメトロの求める品質水準を満たした場合、納品から30日後の支払いを基本的ルールとした透明で確実な支払いを行い、さらに優れた農民に対しては支払いまでの期間を短縮した。これによりメトロの商品の90%を現地から調達していた」(井原, 2022, p.114)。同様に、上述のタイ系小売企業であるセントラル・リテールは、地元の農業及び製造業者と緊密に連携し、ベトナム商品の調達システムだけではなく、ベトナム市場におけるエコシステムの形成にも取り組んでいる (Tran, T. T. N. et al., 2023)。

このように、外資系小売企業は、海外の小売のシステムや経営ノウハウ等をそのままベトナムに導入するのではなく、現地の小売企業や供給業者と連携して、現地適用可能な小売システムへの修正と変革を行った。その結果、ベトナム市場で新しい小売モデルやシステムが形成されている。

一方で、伝統的小売業でも仕入れ方法や流通システムのイノベーションが見られた。ベトナムの現地調査の結果から八百屋、日用品販売店、及びお菓子店舗が仕入れのルートを革新していること

が分かった。例えば、八百屋の経営者によると、以前は卸売市場からの仕入れが中心であったが、近年は卸売市場を利用せずに生産者から直接仕入れも行っているとのことである。この経営者は出身地の農民と直接取引関係を構築し、独自の仕入れシステムを確立していた。このように、伝統的な小規模小売においても生産者との価値共創を通じて仕入れルートや流通システムに革新をもたらしている。

4 顧客経験及び価値共創を軸にした小売業のデュアルモデル

上記のことから、現在のベトナムでは、近代的小売業と伝統的小売業の両方において顧客経験及び価値共創の向上が図られ、これが小売システムのイノベーションを促進していると考えられる。また、店舗数の変化を見ると、ベトナムの統計局のデータ（2023年11月05日アクセス）によれば、近代的小売業の店舗数は2010年にはスーパーマーケットの数が638店舗、ショッピングセンターの数が116店舗であったが、2020年にはスーパーマーケットが1,163店舗、ショッピングセンターが250店舗に増加した。また、伝統的小売業である市場（いちば）の数も変わらず健全に存在しており、2011年には8,550箇所あり、2020年には8,581箇所に増加した。都市化が極めて進んだホーチミンと首都のハノイの中心街でも、多様な個人商店と市場が存続している。このように、ベトナムの小売構造は顧客経験及び価値共創の向上を通じて流通システムやビジネスモデルにおけるイノベーションを遂げ、近代的小売業と伝統的小売業が共存するデュアルモデルが構築されている。

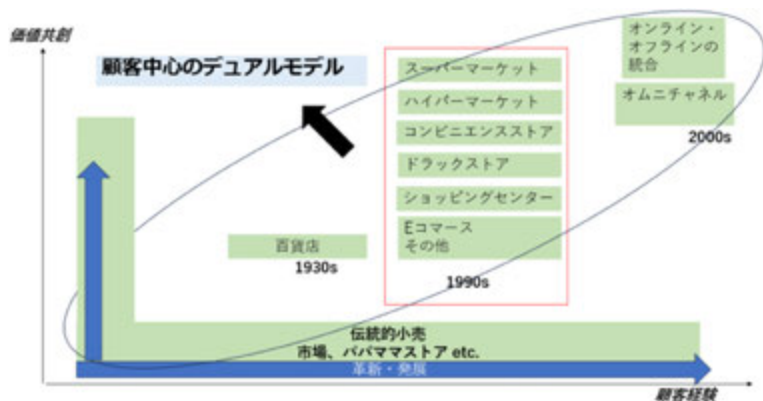


図4 ベトナムの小売業のデュアルモデル

出所：筆者作成

V おわりに

本稿ではサービスイノベーションの観点からベトナムにおける小売業発展の特徴の考察・理論化を試みた。ベトナム市場では、小売システム及びビジネスモデルにおいて、顧客経験及び価値共創という軸で多くの革新が行われてきた。また、ベトナムでは近代的小売業と伝統的小売業がそれぞれ独自の顧客経験や価値共創を提供することで、それぞれの強みを発揮することができ、共存するデュアルモデルが形成されていることが明らかになった。これによりベトナムの市場における小売

業の発展について、新たな論点を加えて考察することができたと考える。しかし、新興国における小売業の発展の特徴を一般化するには、理論と実践の考察が不足している。今後、東南アジア諸国を含む新興国の各国を対象に調査を拡大し、理論の一般化を目指す必要がある。

謝辞

本研究は JSPS 研究費 23K12570 の助成による研究成果の一部である。

参考文献

- Bitner, M. J., A. L. Ostrom and F. N. Morgan, "Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation," *California Management Review*, 50 (3), 2008, pp. 66-94.
- Cadilhon, J. J. and A. P. Fearn, "Lessons in Collaboration: A Case Study from Vietnam," *Supply Chain Management Review*, May/June 2005, pp. 11-12.
- Gentile, Chiara, Spiller N., and G. Noci, "How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Cocreate Value with the Customer," *European Management Journal*, 25 (5), 2007, pp. 395-410.
- Gist, R. R., "Retailing: Concepts and Decisions," John Wiley & Sons, 1968, pp. 106-109.
- Grewal D., M. Levy and V. Kumar, "Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework," *Journal of Retailing*, 85 (1), 2009, pp. 1-14.
- Gupta S. and D. Ramachandran, "Emerging Market Retail: Transitioning from a Product-Centric to a Customer-Centric Approach," *Journal of Retailing*, 97 (4), 2021, pp. 597-620.
- Maruyama, M., V.T Le, and T. T. T. Nguyen, "Retail policy and strategy in Vietnam," *Retailing in Emerging Markets*, Routledge, 2015, pp. 94-123.
- McNair, M. P., "Significant trends and developments in the postwar period. In A. B. Smith (Eds.), *Competitive distribution in a free, high-level economy and its implications for the university*", University of Pittsburgh Press, 1958, pp1-25.
- Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
- Sheth, J. N., "Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices," *Journal of Marketing* (75), 2011, pp. 166-182.
- Sorescu, A. and R. T. Frambach, J. Singh, A. Rangaswamy and C. Bridges, "Innovations in Retail Business Models," *Journal of Retailing* (87), 2011, pp. 3-16.
- Tran, T. T.N, "Mechanism of Building a Sustainable Competitive Advantage of Japanese Retail Firms in Emerging Markets: A Dynamic Capabilities Perspective," *Journal of Japan Academy for Asian Market Economics*, 25, 2022, pp. 1-9.
- Tran, T. T.N, "Sustainability of Traditional Retail in an Emerging Market: A conceptual Framework Applied to a Vietnamese Wet Market," *Asia Marketing Journal* 24 (4), 2023, pp. 143-151.
- Tran, T. T.N, N. M. Nguyen, J. Zhang, and Y. Fujioka, "Comparison between Thai and Japanese Retailers in the Vietnamese Market: Examining the Issue from a Dynamic Marketing Capabilities Perspective", *Journal of Japan Academy for Asian Market Economics*, 26, 2023, pp. 1-9.
- Vargo S. L., and R. F. Lusch, "Evolving to a new dominant logic for marketing," *Journal of Marketing*, 68 (1), 2004, pp. 1-17.
- Velders S., "Service Innovation in the Retail Sector. How retailers make decisions in a turbulent retail landscape," Master's Thesis Innovation Sciences, Utrecht University, 2021.
- Verhoef P. C., N. L. Katherine, A. Parasuraman, A. Roggeveen, M. Tsiros and L. A. Schlesinger, "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and management Strategies," *Journal of Retailing*, 85 (1), 2009,

pp. 31-40.

井原 基「新興国におけるマーケティング史研究の可能性」『マーケティング史研究』第1巻第1号, 2022年, 138-152ページ。

近藤隆雄『サービスイノベーションの理論と方法』生産性出版, 2012年。

シュンペーター著, 塩野谷佑(他)新訳, 「経済発展の理論(上)」, 東洋経済新報社, 1993. (Shumpeter, J. A., The Theory of Economic Development, 1912.

ピーター・ドラッカー著, 上田 生訳, ドラッカー名著集, 「マネジメント」, ダイヤモンド社, 2008.

ベトナムの統計局のホームページ

<https://www.gso.gov.vn/> (2023年10月~11月閲覧)