

小売業の新展開に見るアリババの経営戦略

—「新小売」業態を中心として—

Viewed Alibaba's Business Maneuver From The New Developments Of The Retail: Centered On "The New Retail"

はじめに.....	6
1-1 研究背景と目的.....	6
1-2 論文構成.....	7
第一章 小売業態に関する理論的研究.....	9
1-1 小売業態の定義と先行研究.....	9
1-2 小売業態に関する仮説.....	10
1-2-1 「輪仮説」.....	10
1-2-2 「真空地帯仮説」.....	11
1-2-3 「小売アコーディオン仮説」.....	13
1-2-4 「小売3つの輪仮説」.....	15
1-3 小売業態の最新研究動向.....	16
1-3-1 イノベーションの視点からの多様な研究.....	16
1-3-1-1 矢作敏行の小売イノベーション・モデル論 ..	16
1-3-1-2 中西正雄の「新・小売の輪」仮説.....	18
1-3-1-3 田村正紀の業態モデル.....	19
1-3-2 最近の主要な小売イノベーション研究.....	20
第二章 中国小売業の発展への歴史的考察.....	23
2-1 時期別に見る中国小売業の進化.....	23
2-1-1 改革開放前（1949 - 1977年）.....	23
2-1-2 改革開放後～20世紀末（1978 - 2000年）.....	25
2-1-2-1 管理体制.....	28
2-1-2-2 消費者志向やマーケティング意識の欠如....	29

2-1-2-3	管理システム	29
2-1-2-4	企業文化に対する理解不足	29
2-1-2-4-1	先進的な小売技術の学習	30
2-1-2-4-2	小売業態の多様化	30
2-1-2-4-3	競争促進	31
2-1-2-4-4	人材の育成	31
2-1-3	21世紀以降	32
2-2	中国における小売業発展の特徴	35
2-2-1	小売業の資本形態の変革	35
2-2-2	新業態の導入	36
2-2-3	小売業の競争	38
2-2-4	小売業の課題	39
2-3	電子商取引の隆盛と進化	40
2-4	まとめ	45
第三章	中国小売業に進化をもたらす経営環境の変化	45
3-1	ネット通販の発展と利用者数の急増	47
3-2	ネット通販とキャッシュレス化による決済手段の変化	50
3-3	ネット通販と近代的物流システムの確立	52
3-3-1	無店舗型ネット通販物流システム	52
3-3-2	物流センターの自動化	53
3-3-2-1	アリババ	53
3-3-2-2	京東物流	55
3-3-3	ネット通販の消費者行動変化	57
3-3-4	ネット通販をめぐる法整備と消費者保護制度の確立	59
3-3-5	ネット通販をめぐる信用・認証制度の確立	64
3-4	まとめ	65
第四章	「新小売」の発展経緯と課題	67
4-1	「新小売」出現の背景	67
4-2	「新小売」とは何か	69
4-3	「新小売」市場の動向について	72

4-3-1	現在の小売業における需要面の変化.....	73
4-3-2	販促キャンペーンからみる新動向	73
4-3-3	将来の小売市場の発展動向.....	76
4-4	「新小売」における巨大 IT 企業の参入と競争	77
4-4-1	無人店舗	78
4-4-2	京東集団のボーダレスリテール戦略.....	81
4-4-3	アリババのニューリテール戦略―「盒馬鮮生」 ...	84
4-4-4	テンセントのスマートリテール戦略「智慧超市」..	87
4-5	アリババの新小売手法.....	88
4-5-1	アリババ流「新小売」の特徴	88
4-5-2	アリババ流「新小売」に見られる新しい事業計画..	90
4-5-3	アリババ流新小売手法の課題	94
4-6	まとめ	96
第五章	小売業におけるアリババ経営戦略の変遷	98
5-1	アリババグループ発展の経緯	98
5-1-1	会社概要	98
5-1-2	アリババグループの主な事業の展開.....	99
5-1-3	アリババグループの企業規模と業績.....	101
5-1-4	中国小売業におけるアリババグループの位置づけ.	103
5-1-5	ライバル企業のアリババ包囲網	107
5-2	電子商取引時代を築くアリババグループの新手法.....	112
5-2-1	AI フル活用	112
5-2-2	流通近代化の加速	114
5-2-3	決済手段の急変（キャッシュレス化、顔認証の導入な ど）	115
5-2-4	小売の情報化（ビッグデータ利用）	118
5-2-5	「双 11」に見られる集約イベント型の販促手法..	120
5-3	まとめ	121
第六章	時期別に見るアリババグループの経営戦略	123
6-1	スタートアップ期：1999 年 - 2005 年	123

6-1-1	EC 事業のスタート	123
6-1-2	電子決済アプリ「アリペイ」の誕生	125
6-2	成長期：2006年 - 2012年	126
6-2-1	EC 事業の拡大	126
6-2-2	マーケティング支援プラットフォーム「アリママ」の創設	127
6-2-3	クラウドコンピューティングの開発	129
6-3	成熟期：2013年～現在	130
6-3-1	越境 EC 事業の拡大	130
6-3-2	物流プラットフォームの創設	132
6-3-3	クラウドコンピューティング事業の成長	134
6-3-4	O2O 事業の展開	135
6-4	時期別に見るアリババの成功要因分析	136
6-5	アリババグループの新戦略	139
6-6	まとめ	144
第七章	小売業におけるアリババ経営戦略総括	146
7-1	アリババ経営戦略の成果	146
7-1-1	アリババのクラウドコンピューティング・プラットフォーム	146
7-1-2	ユニマーケティング・プラットフォーム「アリママ」	149
7-1-3	物流ソリューション・プラットフォーム「菜鳥」	152
7-1-4	決済ソリューション・プラットフォーム「アリペイ」	154
7-2	アリババ経営戦略の限界と課題	155
7-2-1	社会化物流プラットフォームの建設	156
7-2-2	中国政府によるイノベーションとインターネット・ビジネスを支援する環境	157
7-2-3	資金流における安全保障リスク	159
7-3	アリババ経営戦略の今後展望	160
7-4	まとめ	164
	おわりに	165

1、中国における小売業態多様性の背景と特徴.....	165
2、中国におけるネット通信販売の現状と発展要因.....	165
3、アリババ戦略の分析と検証.....	166
4、本研究の貢献.....	167
5、今後の課題.....	168
謝辞.....	169
参考文献.....	170
英語文献.....	170
日本語文献.....	170
中国語文献.....	185

はじめに

1-1 研究背景と目的

1978年12月に開かれた中国共産党の第11期会議第三次総会で、経済の改革開放が国策として確立され、中国経済の大規模な発展がスタートすることになった。1992年始め、鄧小平の「南巡講話¹」を契機として、新たに社会主義市場経済の旗印を掲げ、沿海部から内陸部へ徐々に拡大していくという推進方式をとった。国の方向転換として市場経済の必要性が強調され、さらに改革開放政策が加速化されてきた。2001年12月に中国はWTOに加盟し、さらに中国市場の対外開放度を高め、市場経済体制の発展および中国経済成長を促進した。

近年、中国は「世界の工場」であると同時に「世界の市場」に変わりつつあり、近代化している流通が生産と消費を結ぶ要石になり、中国流通の近代化が世界の注目を集めている。

急速な経済成長を背景に、中国の小売市場に大きな変化が見られ、小売業の多様化が急速に進んでいる。その背景におけるアリババの成長スケールが世界中からもっとも注目されたのは、2014年9月ニューヨーク株式証券取引所に上場した時である。史上最大のIPO(新規株式公開)となったこの上場は、世界中に大きな衝撃を与えると共に、アリババの存在感を見せつけるものとなった。

中国の金融サービスに大きな影響力を発揮したアリババグループは、電子商取引会社からの脱皮を目指し、電子商取引以外でも、金融、物流、デジタルマーケティングなどのモバイルインターネット業務、そしてクラウドコンピューターなどから構成されたプラットフォームで、巨大な「エコシステム」の構築を図っている。

本論文では、アリババの成長プロセスについて分析しながら、アリババ経営戦略の中心的部分への検証と解明を試みるのが目的である。その目的を達成するために、文献調査を中心とする研究方法で行う。

¹ 1992年1月18日は当時の中国の最高指導者である鄧小平が北京から南に向けて出発した日である。その後、湖北省、広東省、上海市を約1カ月かけて視察し、各地で改革開放の加速を呼びかけた。これが、いわゆる「南巡講話」と呼ばれるものである。

とりわけ、卸売のプラットフォームからスタートして小売のプラットフォームへと展開し、そして EC からコンテンツやオンラインとオフラインを融合した新しい小売へと進化し、さらに、異業種分野のプラットフォームへと拡張され、市場の拡大を図っているアリババ経営戦略の変化の検証を目指している。

すでに、アリババは、既存プラットフォームのなかの機能を充実するためのアプリケーションやオプションサービスであったものを成長させ、独立したプラットフォームとして事業化することに成功している。このような進化のかたちを、新しい市場を開拓することができるだけでなく、既存プラットフォームのサービスの向上にもつながり、市場浸透戦略として有効であると評価されている。

今後、IT の進化により、電子商取引業界の競争は必ず激しくなる。アリババは競争優位を保ち、長期的に成長し続けるエコシステムを維持するために、単に新事業を展開し、拡張することだけでなく、現存のプラットフォームに存在している問題を解決し、さらに幅広く良質のユーザーを獲得し、将来の展開のためにより基盤をつくることが極めて重要である。

1-2 論文構成

本論文では、先行研究の成果を踏まえた上で、論文の章別構成で述べるような順に研究を進める。

第一章では、小売業に関する先行研究に基づいて、小売業態における歴史的課題を検証してみた。各学者の学説に共通する問題点について、理論的に捉え直せば、小売業態の射程にかかる課題が残ると指摘している。

第二章では、中国における小売業発展の社会的・経済的背景の歴史の変遷から、流通政策は各時期にどのように変革してきたかに焦点を当てて分析し、その上、売業の発展の特徴を明らかにした。中国小売業を取り巻く環境の考察を通じ、中国小売市場の発展に影響を与えるインパクトも明らかにした。

第三章では、中国におけるネット通信販売の現状と発展要因を分析した上で、アリババが打ち出したキャッシュレス化による決済手段の変化、近代的物流システムの確立、消費者ニーズの変化、法整備と消費者保護制度の確立、信用・認証制度の確立など、各方面にわたる経営革新とイノベーションの各側面について検証分析した。

第四章では、小売新業態の成長の背景下で現れた「新小売」を中心に、アリババが持つビッグデータ分析、スマート物流といったモノのインターネット関連技術などを活用することを検証してみた。リアル店舗の流通効率や運営能力が高まり、一部消費者のリアルチャネルへの回帰が期待できることと結論付けた。

第五章では、アリババの主な事業の展開、企業規模と業績、位置づけ、集約イベント型の販促手法、ライバル企業のアリババ包囲網、などについて分析した。アリババ発展の経緯、現状と新手法も明らかにした。

第六章では、先行研究のサーベイを行ったうえで、アリババの事例を中心に、プラットフォームがどのように進化しているのか、その進化のメカニズムはどのようなものであるかについて検証し若干の示唆が得られた。

第七章では、アリババグループ焦点を当てて検証し、合わせてエコシステムを構成するグループ企業の役割についても考察した。アリババ経営戦略の狙いと成果、限界と課題および今後展望について検証してみた。

最終的な仕上げとして、また、本研究の内容的な総括としてアリババ経営戦略に影響を与える要因について総合的に把握する上で必要なフレームワークを提示し、まとめとして本論文の研究成果や意義について論じる。

第一章 小売業態に関する理論的研究

1-1 小売業態の定義と先行研究

21世紀に入り、経済と経営のグローバル化が進行するとともに、小売業においても国際化が進展するようになってきた。また、IT産業の発達をはじめとする情報化の進行や物流技術の発展は、小売業における業態の発展や多様化を一層活発化させてきた。

小売業態では、顧客が要求する物品を扱うことはもちろんのこと、買物をするのに来店した顧客への利便性の提供や商品の性質や品質を認知するための情報提供（情報発信拠点）も行い、それらサービスの対価も物品の販売価格に上乗せされる形となる。このため、廉価に販売する業態ではセルフサービスの導入で価格を下げ一方、それほど値引きはしないが品質維持に注力したアフターサービスなど付加価値サービスを提供するなどの差別化戦略を展開している業者もあり、そのいずれもが商品を消費者に提供する流通の最後の段階を担っている。

小売業態の定義として従来、店舗の形、陳列方式、サービス・スタイルなど、つまり、小売店における小売要素のミックス（組合せ）のパターンであると言われてきた。それはさらに百貨店、食品スーパー、総合スーパー、スーパーストア、コンビニエンスストア、ディスカウントストア、専門店、通信販売店などの小売業の下位的形態を指し、小売業の成長と発展は、業態の歴史的な変遷プロセスとして捉えることができると考えられてきた。

各小売業者は、各消費者の買い物起点（自宅、勤め先、学校など）からの距離という制約のなかで、より多くの消費者を獲得すべく、小売要素のミックスにおいて競合店に対する差別的優位性を追求していると考えられる。そして、この競争のなかで、小売要素のミックスのパターンとしての小売業態も進化し、成長し、あるいは衰退し、また新たな小売業態が生まれてくると考えられる。このような時間の経過にともなう小売業態の変遷、つまり小売業態の展開をいかに説明するかは、古くからの小売研究の重要なテーマの一つであった。

1-2 小売業態に関する仮説

1980年代までの小売業態発展に関する主要な先行研究については、ブラウン（S. Brown）が試みたように、そのアプローチの違いによって、「サイクル理論」、「環境理論」、「コンフリクト理論」に分類している²。

1-2-1 「輪仮説」

新たな革新的業者が登場し、小売業の革新が進んでいくというのが小売の輪の理論仮説である。

小売の輪とは、サイクル理論の先駆者である米国の経営学者マクネア（McNair, M. P.）が提唱した小売業展開を説明する理論である³。マクネアは小売業態革新とは小売の輪の理論で唱えられている「革新的小売業者は当初は、低コスト・低マージン・低価格を実現する革新的業者の登場により実現する」というだけでなく、「業態が提供する価値の革新性や適合性」という視点も必要であると述べた（図表 1-1 を参照）⁴。

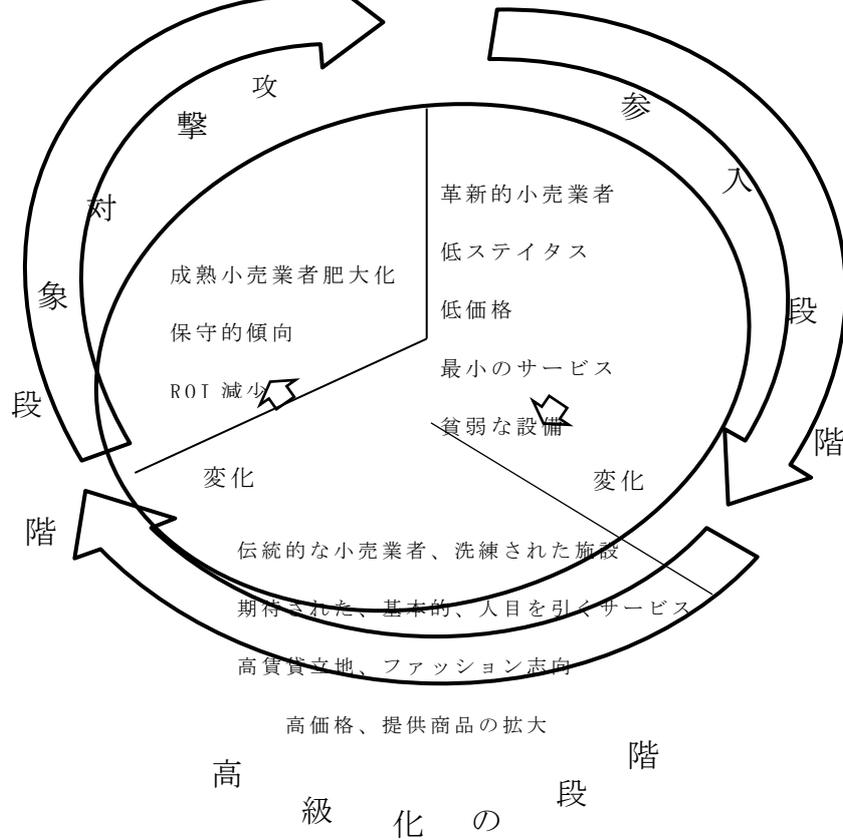
つまり、このような革新的小売企業は、既存小売業の需要を奪って、市場でのシェアを拡大することで市場地位を確立するが、それに伴って、その成功が他社の新規参入生み出し、やがて企業間の競争も激化し、類似手法をもちいた追随者が現れ次々と参入し、非価格訴求（サービス、設備の向上、品揃えなど）に戦略転換してしまう。その結果、新たなイノベーターが当初の低コスト・低サービス・低価格路線を高コスト・高サービス・高価格路線にアップするように、新旧小売企業の誕生と淘汰が繰り返す。このように輪のように小売業の発展が続くとされている。

²Brown, S. (1987) "Institutional change in retailing: a review and synthesis" *European Journal of Marketing* Vol. 21, No. 6, pp. 5-36.

³徳永豊『アメリカの流通業の歴史に学ぶ(第2版)』、中央経済社、1992年、37-39頁。
関根孝『小売競争の視点』、同文館、2000年、51-59頁。

⁴清水猛『小売の輪は回る』、有斐閣、1992年、17頁。

図表 1-1 小売の輪仮説



出所：D. M. Lewison (1991), Retailing, 4th ed. Macmillan Publishing, p. 73 (清水猛訳、『小売の輪は回る』、有斐閣、1992年、17頁)に基づいて筆者作成。

しかしながら、この理論では、ショッピングセンターやコンビニエンスストア、自動販売機など1970年代以降に増加する新たな小売業態の現状を十分反映することができない。現に、新興国においては、スーパーマーケットやほかの近代的な小売業態は主に高所得もしくは中間層をターゲットとし、高価格で登場したため、小売の輪に当てはまらないことが批判されている⁵。

1-2-2 「真空地帯仮説」

「真空地帯仮説」とは、小売業態の進展を説明する理論仮説のひとつ

⁵ 渦原実男『小売マーケティングとイノベーション』、同文館出版、2021年、53-57頁。

つ、いわゆる成長循環理論である。

ニールセン (O. Nielsen) は図表 1-2 の図のように、「市場の変化や進展によって既存の小売業態ではカバーできない真空地帯が生まれ、そこを埋める形で新たな小売業態が出現するという考え方である。新しい小売業態は激しい競争がなされていない空白の地帯に参入して発展していくものとしたことから」という仮説を唱えた。

市場の変化や進展によって既存の小売業態ではカバーできない真空地帯が生まれ、そこを埋める形で新たな小売業態が出現するという考え方である。新しい小売業態は激しい競争がなされていない空白の地帯に参入して発展していくものとしたことから、「真空地帯仮説」と名づけられた⁶。

「真空地帯仮説」は、消費者の評価を取り入れ、例えば、消費者が最も評価している業態の品揃え、価格・サービス水準へ接近しようとする動きが現れると仮定する。消費者が最も評価している価格・サービス水準より高価格・高サービスの小売業では、低価格・低サービスへの移行を志向し、逆に、低価格・低サービスの小売業では、高価格・高サービスへの移行を志向することになる。こうして、高・低のいずれからも転換が行われるため、革新的な業態が出現する可能性も、低サービス・低価格と高サービス・高価格の両極にあると主張するものである。新規業態は、消費者が最も評価している品揃えやサービス水準を提供している業態、すなわち、競争の厳しいところではなく、真空となった地帯に現れるというものである⁷。

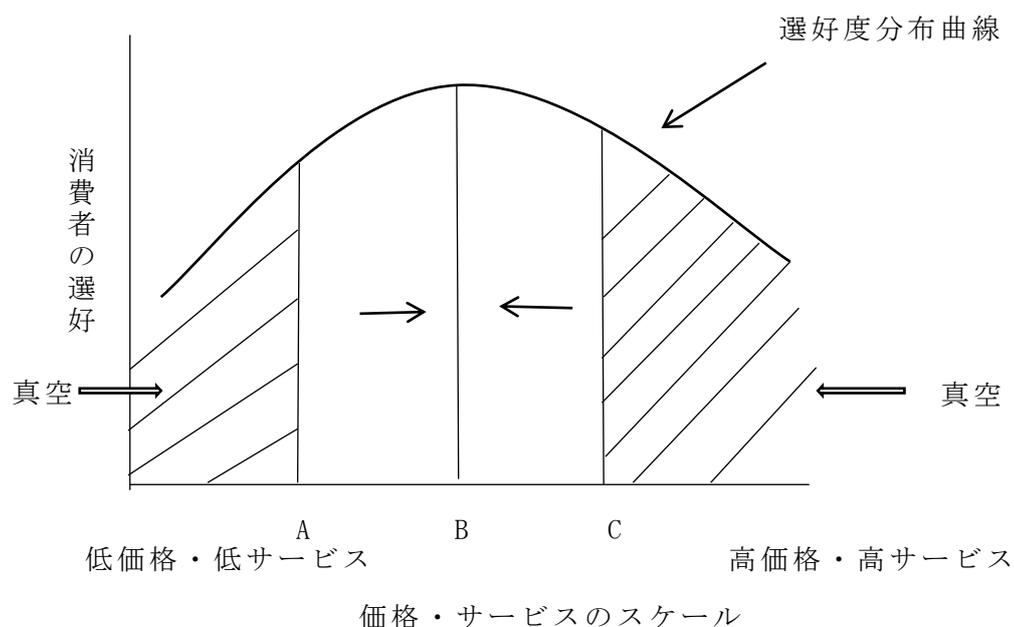
[真空地帯仮説]は小売の「輪仮説」より範囲が広く、格上げの導入と小売業の国際比較において意味を持つことが指摘できる。[真空地帯仮説]の問題点としては、小売サービス全体を消費者選好の対象としているため、消費者選好分布曲線が既知のものとされているが、実

⁶ O. Nielsen “Developments in Retailing”, in M. Kjaer-Hansen (ed.) Reading in Danish Theory of Marketing, North-Holland, 1966, p. 113.
青木均訳『小売業態の国際移転の研究』、成文堂、2008年、19頁。

⁷ 青木均訳『小売業態の国際移転の研究』、成文堂、2008年、22頁。

際には推定が困難である⁸。またこの理論仮説による小売業態展開は、検証の可能性について説明すべて大きな課題を残している。

図表 1-2 真空地帯仮説



出所：向山雅夫「小売業態展開論の分析枠組（I）」、『武蔵大学論集』、1989年、130頁に基づいて筆者作成。

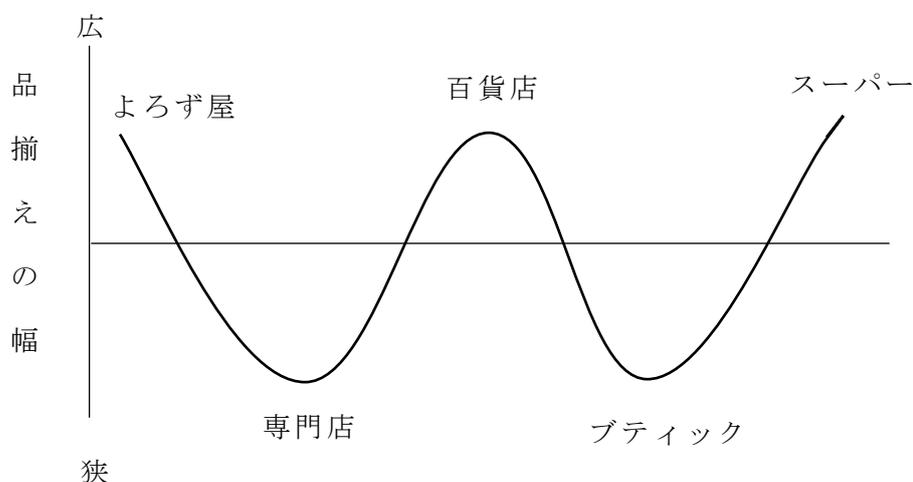
1-2-3 「小売アコーディオン仮説」

「小売アコーディオン仮説」は、1963年にブランド（E. Brand）により展開され、1996年にホルンダー（S. C. Hollander）によって名づけられた仮説である⁹。総合的で広い品揃えをする小売業と、専門的で狭い品揃えをする小売業とが交互に出現しながら小売業態化寄進が進展するという考え方である。

⁸ 楊陽『変化する中国の小売業』、専修大学出版局、2015年2月28日、12-13頁。

⁹ 金沢尚基『現代流通概論』、慶應義塾大学出版会、2005年、42頁。

図表 1-3 小売アコーディオン仮説



出所：J. B. Mason, M. L. Mayer, and J. B. Wilinon, *Modern Retailing: Theory and Practice, 6th ed.*, Richard D. Irwin, 1993, p. 33.に基づいて筆者作成。

ホランダーは、小売業が発展の歴史を振り返ると、取り扱う商品ラインの幅の変化がアコーディオンのパターンとたとえる¹⁰。この仮説は、マーチャндаイジング・ミックスや小売機能の変化を用いて、小売業態の変化を説明する¹¹。商品ラインの幅が広いよろず屋の後に、商品ラインの幅が狭い専門店が全盛になる（図表 1-3）。そして、商品ラインの幅が広い百貨店が中心になる。その後、商品ラインの幅が狭いブティックが現れる。更に商品ラインの幅が広いショッピングセンターが登場する。このような商品ラインの幅の変化が生じる原因として、非経済的要因、制約、資本能力、必要コスト、消費者選好パターンが挙げられる。しかし、ホランダーが指摘するように、歴史的な統計がないため、このパターンの普遍性とその存在は明確に確認されていない。

¹⁰ Hollander, S.C. “Notes on the Retail According”, *Journal of Retailing*, Summer, 1996, p. 29.

¹¹ 田口冬樹『体系流通論』、白桃書房、2005年、213頁。

1-2-4 「小売 3 つの輪仮説」

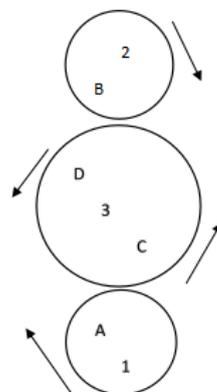
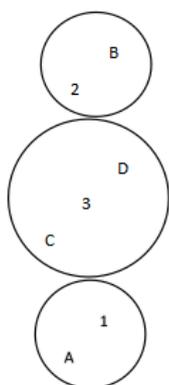
イズラエリ (D.Lzraeli) は、1973 年に「小売の輪」の仮説の普遍性がないことに対して、既存の小売業の対応を論じていないことを指摘した上で、「小売 3 つの輪仮説」を提唱する¹²。

図表 1-4 小売 3 つの輪仮説

低水準の革新的業態 A と高水準の ②既存業態 C と D の反応と革新的

革新的業態 B の出現

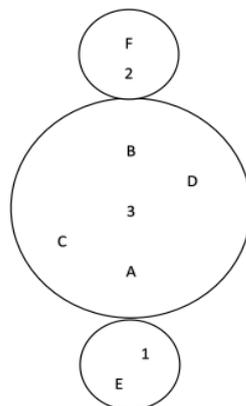
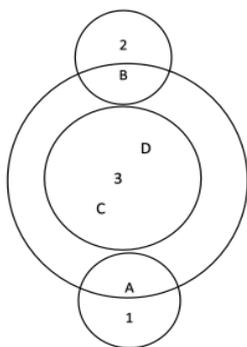
業態 A と B の反作用



③既存業態の革新

④革新的業態 E と F の参入に

よるサイクルの再出発



出所：Lzraeli, D. “The three wheels of retailing:a theoretical note” , European Journal of Marketing, Vol.7, No.1,1973, pp.71-72. に筆者は若干修正をした。

¹² Lzraeli, D. “The three wheels of retailing:a theoretical note” , European Journal of Marketing, Vol. 7, No.1,1973, pp.70.

イズラエリは、高価格・高サービス水準から市場参入し、格下げをする小売営業形態の存在及び既存の小売営業形態の反応を革新の源泉とみなして、小売の輪の理論の拡張を企図した。

「小売3つの輪仮説」は、図表1-4に示されるように、輪1のAは、低コスト、低価格の革新者である。輪2のBは、高コスト、高価格の革新者である。輪3のCとDは、既存の小売業者である。第1段階では、市場に既存小売業者C、Dが存在していた。革新者Aは低価格と低コストで市場に参入する。革新者Bは高価格と高コストで市場に参入する。第2段階では、革新者Aは格上げで、既存小売業者Cを脅かす。Cは市場シェアを回復するために、格下げをする。一方、革新者Bは格下げで、既存小売業者Dを脅かす。Dは市場シェアを回復するために、格上げをする。第3段階では、革新者A、Bと既存小売業者C、Dは統合し、同じ小売業態になる。第4段階では、E、Fという新しい革新者が登場し、前のパターンと同じに回る。しかし、「小売3つの輪仮説」は、なぜ輪が3つなのかという説明が欠落し、格上げと格下げの理由づけも不十分であることが指摘される。

1-3 小売業態の最新研究動向

1-3-1 イノベーションの視点からの多様な研究

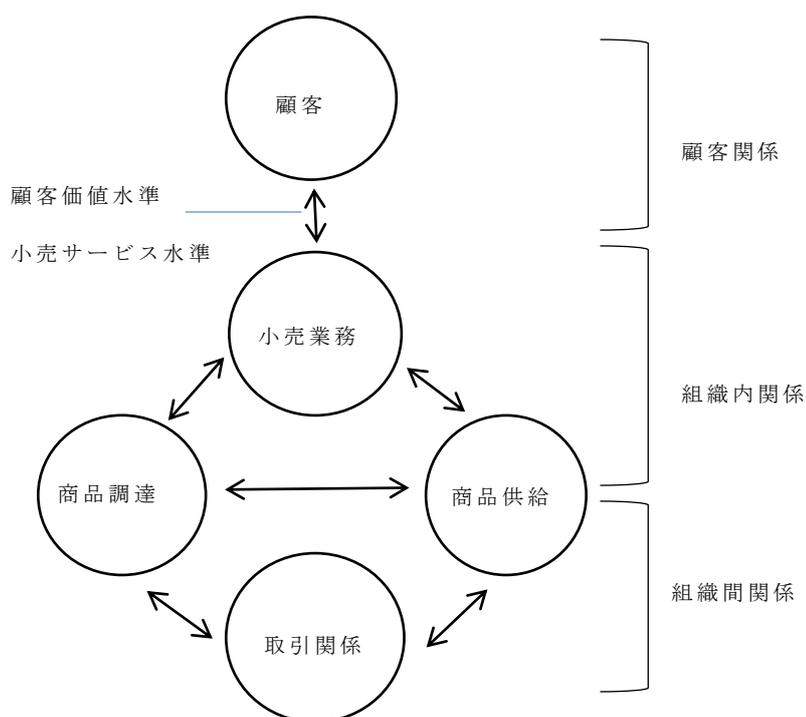
1-3-1-1 矢作敏行の小売イノベーション・モデル論

矢作(2007)は具体的に業態を展開する事例を取り上げて、ビジネス・システムにおける革新性を明かにした。同時に、小売業態の生成につながる小売革新を捉える顧客関係、組織間関係、組織内関係という3つの側面を提示し、機能と組織の2つの角度から小売経営革新行動を抽出し、その行動体系を概念化したのが小売イノベーション・モデルだと指摘した。

機能面においては、顧客との対応関係で決まる小売業務システムと商品・調達供給システムで二つ構成される。組織面においては、小売イノベーション組織論は、小売業務遂行主体としての単一組織問題と

商品調達・供給機能を担う小売・サプライヤー関係を扱う組織間関係で構成されている。

図表 1-5 小売事業モデルの枠組み



出所：矢作敏行『小売国際化プロセス-理論とケースで考える-』 有斐閣、2007年、34頁に基づいて筆者作成。

すなわち、図表 1-5 のような顧客関係は顧客との対応関係で決まる小売業務システムであり、その生み出す便益は通常、品揃え、ロット・サイズ、立地、時間といった小売サービス基準として測定される。小売サービス水準が高く、顧客の負担する費用水準が低いほど顧客価値は高くなり、小売イノベーションは顧客価値を創造する新機軸となる。組織間関係の面においては、メーカーや卸売業者などとの取引関係である。組織内関係の面においては、単一組織内での小売業務と商品調達、供給(物流)である。このように、矢作氏は、小売システムのイノベーションを、小売業務の革新、商品供給システムの革新、組織

構造の革新の3つの角度で捉えている。

このような3つの機能的関係性は相互に関連づけられ、その小売業態や取引関係などが異なる条件のもとで行われるとすれば、異なる市場では、競争優位性を持つ多様な小売業態が生成・発展するようになるであろう。

1-3-1-2 中西正雄の「新・小売の輪」仮説

中西（1996）は「小売の輪」仮説の欠陥を示し、技術フロンティア（物流・情報技術および管理技術の水準に応じて、小売価格と小売サービス水準の組み合わせが達成し得る限度をプロットした線）という概念を導入することによって、真空地帯理論をも修正しようとした。この技術フロンティアを突き抜けるような技術革新（イノベーション）の必要性を主張した。このイノベーションには、「消費者の選好に直接影響する革新」と「流通費用の削減に貢献する革新」があり、両者が結びついて初めて技術フロンティアがシフトし、新業態が多くの顧客集めに成功する¹³。以上の議論をもとに、「新・小売の輪仮説」を提唱した。

具体的には、以下のように、4つの段階で構成される。

第1段階：イノベーションによって技術のフロンティアが突破される。そのイノベーターは業態間競争で優位に立つ。

第2段階：他企業が模倣によって参入してくる。業態内競争が起こり、新たな技術フロンティアが形成される。

第3段階：新旧フロンティア間の不連続が解消され、業態間競争（企業間競争）が再燃する。

第4段階：新旧業態間の費用構造の差が消滅し、小売業全体の利益率の低下と平準化が生じ、新たなイノベーションの動機づけとなる。

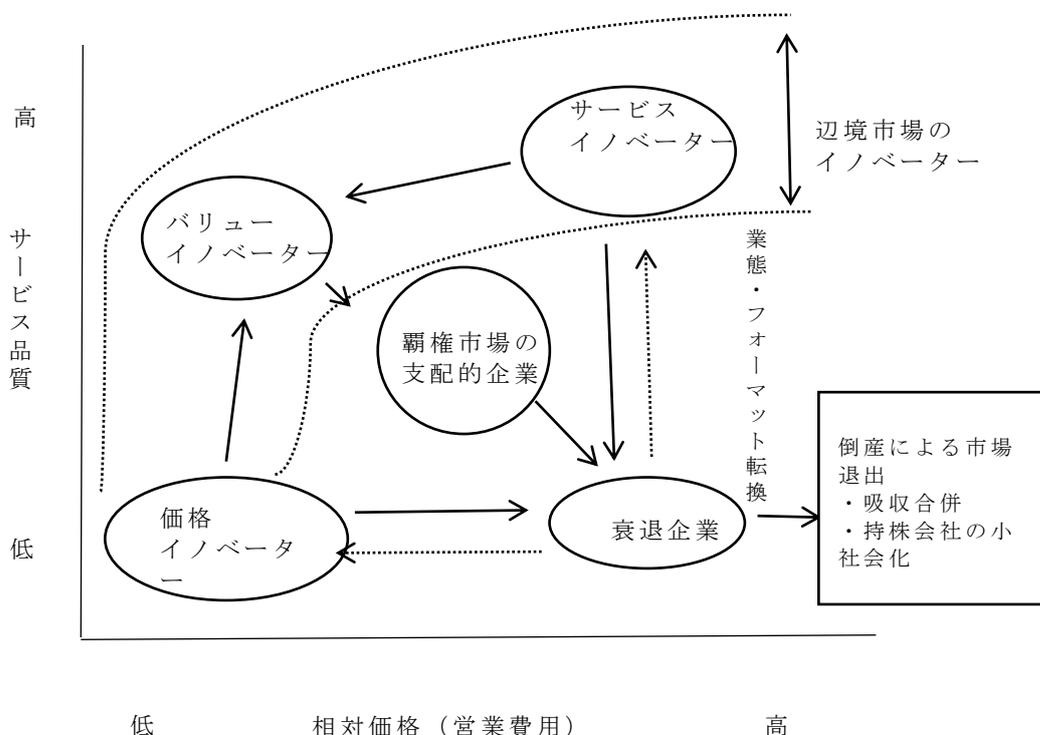
再び第1段階へ戻り、同じステップを繰り返す。

¹³ 中西正雄「小売の輪は本当に回るのか」、関西学院大学『商学論究』、1996年第43巻第2・3・4号、21-41頁。

1-3-1-3 田村正紀の業態モデル

田村（2008）は、図表 1-6 に示されたように小売業態の盛衰を引き起こす基本的な動因に注目し、市場の拡大と売上高の向上のための覇権市場への挑戦が生み出す動態として捉えている。また業態盛衰モデルを構築し、それによって明かになった業態盛衰の主要な過程を、主要業態の事例研究を通じ、検証している。

図表 1-6 業態盛衰モデル



出所：田村正紀『業態の盛衰－現代流通の激流』、千倉書房、2008年、49頁に基づいて筆者作成。

田村モデルでは、業態盛衰の過程が次のように描くことができる。まず、小売企業は、サービス品質の高いサービス・イノベーターか、相対価格の低い価格イノベーターか、あるいは両者の組み合わせのバリュー・イノベーターのいずれかの形で、支配企業の商圈の外縁的部分である辺境市場に登場する。また、イノベーターとして登場した新業態企業は急速成長し、巨大小売企業が支配する潜在顧客数が最大であ

る市場領域で覇権市場への参入を目指す。その参入の過程において、小売企業は最初にフォーマットを格上げあるいは格下げをすることによって、バリュー・イノベーターに転換する。しかし、バリュー・イノベーターとして、覇権市場へ参入する際に、単純な格上げ・格下げではなく、顧客価値を向上するためのバリュー・イノベーションを行う必要である。覇権市場への参入が成功すれば、支配的企業の地位を獲得することになる。しかし、革新を持続できない場合、新たなイノベーターによってその市場地位を奪われ、衰退企業になる。

1-3-2 最近の主要な小売イノベーション研究

上記各学者の学説に共通する問題点について、理論的に捉え直せば、小売業態の射程にかかる課題が残るということができる。この間の小売業態にかかる研究には、次のような潮流があると指摘されている¹⁴。一つは、技術革新による業態革新、新業態の誕生・確立に注目する潮流で、たとえば、革新的経営技術の臨界点として業態を捉える研究¹⁵、小売イノベーション・モデルを提唱する研究¹⁶、業態のメゾ概念としてフォーマットやフォーミュラといった概念を提示する研究¹⁷などが挙げられる。もう一つは、消費者の業態・店舗選択行動の視点に基づいて潮流である¹⁸。

こうした従来の研究は、向山（2009）の枠組みを借りて言えば、たとえばコンビニエンスストアなどといった認識レベルの業態と、その具体的な存在形態の発展・進化をいかに捉えるかにかかわり、総合型や専門型、業態間ないし業態内戦略グループ間の差異に注目するものといえる¹⁹。とくに、中国・東南アジアを舞台にした研究において

¹⁴ 高嶋克義「小売業態革新に関する再検討」、『流通研究』、2007年、33-51頁。

¹⁵ 石原武政「小売業における業態革新」、『商業組織の内部編成』、千倉書房、2000年、130-135頁。

¹⁶ 矢作敏行『欧州の小売りイノベーション』、白桃書房、2000年、40-45頁。

¹⁷ 田村正紀『業態の盛衰－現代流通の激流』、千倉書房、2008年、49頁。

¹⁸ 池尾恭一「小売業態の動態における真空地帯と流通技術革新」、『商学論究』、Vol. 52、2005年、71-80頁。

¹⁹ 向山雅夫「小売国際化の進展と新たな分析視角－業態ベースの小売国際化研究に向けて」、『小売企業の国際展開』、中央経済社、25頁。

は、欧米系やアジアリージョナルの小売企業²⁰が、国・地域・都会ごとの独特な市場環境に合わせて、あるいは同一市場内の所得階層や民族・宗教・文化の違いによってフラグメント化されたセグメントごとに、さまざまなフォーマットないしフォーミュラを開発・出店してきていることに注目してきた。そこでは、いわば小売業態がいつそう分化していくであろうことが、暗黙のうちに前提されているようにさえみえるのである。

さらに、近年急速に普及しはじめたインターネットなど通信手段、技術革新の著しいキャッシュレス、顔認識、データ・クラウドシステムなど、小売業に新しい変化をもたらす諸要素を取り上げる新しい学説が相次いで出現し、これらを小売業態の変貌を検証する重要な理論的根拠が業態の現実はまだ追いついていない。

上述に議論されてきた先行研究は、小売企業を中心に、小売業態を分析する際に、その店舗運営、商品調達、商品供給など組織能力を加えて分析はまだ少ない。同業態間の競争および異業態の競争において、小売企業は既存業態を維持するか新業態を開発するか、また管理システムなどで他社との差異化を図り、業態に対応する能力を高めることで、企業の持続的に競争優位が保たれると考える。

中国の民間企業、特に中小企業は、政府系企業と比べて、資金力、販路などにおいて不利な条件にあると言われてきた。中国政府も、産業の底上げや、消費者の利便性改善などのために、中小企業を育成することを課題意識として持っていた。本論文の焦点となるアリババでは、決済、物流、金融、クラウドコンピューティングなどのビジネスインフラを自ら投資して構築し、このビジネスインフラの上に中小企業や個人事業者をパートナーとして呼び込んでいる。そしてこれらパートナー企業が、電子商取引、教育、ヘルスケアといったそれぞれのビジネス領域で、「取引相手を見つけられる」、「料金回収リスクを回避できる」、「商品を届けられる」など仕組みをアリババが提供し、中

²⁰ アジアリージョナルの小売企業については、佐原・渡辺（2013：2014）を参照されたい。

小企業の参入障壁を下げた。同時に、より多くの消費者をアリババ・ビジネス生態系に呼び込むために、「双 11」を代表としてイベントや先行投資型のプロモーションを行い、ネットワーク外部性を働かせた。そして、アリペイを起点として、大量の取引件数がもたらすデータを分析して、企業や消費者の信用を可視化し、中国市場の課題であった「取引信用コスト」の低減を実現して、更なる取引を生み出す循環をつくった²¹。

以上で述べたように、本論文はさまざまな先行研究を理論的な土台とするだけでなく、新しいイノベーターの出現を小売業態の進化として捉え、その理論的検証を試みることにチャレンジしたい。

²¹ 山上聡「プラットフォームが席卷する世界 ～ テクノロジーがもたらす不確実な世界にどのように適応するか ～」、『ボイジャー』、NTT データ経営研究所、Vol. 3、2019 年 5 月、6 頁。

第二章 中国小売業の発展への歴史的考察

1949年10月1日に中華人民共和国が中国共産党により設立された。建国して以来、大きな変化が起きた。1978年に改革開放政策を国策として実施し、1997年に香港、1999年にマカオが中国に返還され、2001年にWTOに加盟し、2008年に北京オリンピックを開催し、2009年に建国60周年式典を行った。建国して以来、中国は大きな成長を成し遂げた。高度成長を持続させて経済発展を遂げた中国は、2010年に国内総生産（GDP）で日本を抜いて、アメリカに次ぐ世界第2位の経済大国となった。

本章では、中国小売業を取り巻く環境の考察を通じ、中国小売市場の発展に影響を与えるインパクトを明かにする。

2-1 時期別に見る中国小売業の進化

歴史から見ると中国の流通のプロセスを「改革開放前」、「改革開放後～20世紀末」と「21世紀以降」の三段階に分けて考察することができる。これにより、中国小売業の背景や特徴が明確になると考えている。

2-1-1 改革開放前（1949 - 1977年）

改革開放前まで、中国においては、対外閉鎖型、自給自足型の経済発展戦略が原則であった。この間中国では「大躍進運動」、「人民公社運動」、「文化大革命」などが展開されたが国民経済の発展にとってこれらは悪影響をもたらした。これと対比的に、その時期世界的には経済は大きな変化を遂げた²²。

1949年に中国が成立し、1952以降は新民主主義経済思想の方針が中国で徹底的に実施された。新民主主義とは、すべての民主的階級を連合する統一戦線であり、政権組織は人民代表大会で国家政策、方針

²² 包振山「中国の流通業における対外開放」、『現代社会文化研究』No. 57、2013年12月、56頁。

を決定し、政府を選出するという民主集中制を採用する²³。この時期には、国家が国有経済を中心に行政管理、計画指導、市場調節、計画指令などさまざまな手段で経済運営体制をコントロールしていた。

経済においては、国家が銀行、鉄道、航空事業など国民の経済生活を左右するような大規模な産業を経営、管理し、一方で、国民の経済生活にとって有益な私的資本主義経済が自由に発展できること、及びすべての正当な私有財産を保障し、所有形態において国家経営、私的経営、協同組合経営の三つで構成されるようになった²⁴。そのとき、中国中央政府の支持と保護のもとで、国有経済は国民経済の主導的地位を占めていた²⁵。

1949年11月に、「中国人民政府貿易部」が設立された。その後「対外貿易部」、「対外貿易経済合作部」などへの組織改造を経て、2003年3月に「商務部」として設立した。主な役割は貿易と国際経済に関する協力関係の発展を促す政策の実施、国内市場の流通体制改造、輸出入に関する管理、外資に関する政策の実施などである²⁶。

1950年7月、中華全国合作社聯合總社が設立され、全国の供給、消費、信用取引、生産、漁業などを統一管理する部門であり、農民を対象にする合作経済組織でもある。

鐘（2009）によれば、「二大流通システムの大きな違いは、商業部系統は国有企業を傘下に収めているのに対し、合作社系統は協同組合形式による企業であり集団所有制がほとんどを占めていた。また、二大流通系統以外にも多くの個人経営者が商品流通を担っていた」²⁷と分析している。商業部系統は国内外の貿易を担い、国際経済合作の役割を果たす部門である。一方の合作社系統は農民を主体とした集団所

²³ 藤鑑「中国の計画経済時代における体制改革」、『岡山大学経済学会』Vol. 48、2016年、46頁。

²⁴ 藤鑑「中国の計画経済時代における体制改革」、『岡山大学経済学会』Vol. 48、2016年、54頁。

²⁵ 『中華人民共和国経済档案資料選編（1949-1952）・工商体制巻』、中国社会科学出版社、1993年、976頁。

²⁶ 「アジアの扉サーチナ」、<http://searchina.net>、2010年10月20日、閲覧日：2021年10月30日。

²⁷ 鍾淑玲「中国流通の近代化プロセス」、『発展する中国流通』、白桃書房、2009年、17頁。

有制の合作経済組織であり、農村の生産・生活面の需要を満たすために設立された販売生産機構であり、生活用品、農産品、副業産品などを提供する商業機構の役割も果たしている。

この時期では、中国の流通業は完全に国家の管理の下で運営されており、異なる業種を主軸に小売活動を行い、国有百貨店や食品店が主要業態であった。

1956年10月、『農村市場管理の緩和に関する指示』は国務院に公表された。国家による自由市場の設置を通し、農村初級市場に出す農産品の種類と数量の減少と物資の停滞など問題が解消され、農村自由市場経済は活発になった。これにより個人経営の商業にもチャンスが訪れたといえる²⁸。

しかし、1958年の大躍進運動はバブル期をもたらした。さらに、1966年からの文化大革命により、個人経営企業の活動は大きく制限されるようになった。農民の「副業」としての自由市場が「資本主義のシッポ」として批判され、その多くは閉鎖される結果になった²⁹。

この時期では、個人経営の商業が時代の流れによって大きな影響を受け、特に主要小売業態の一つである自由市場の発展は制限され減少する傾向になり、国有百貨店や食品店は引き続き主要な地位を占めた。

2-1-2 改革開放後～20世紀末（1978 - 2000年）

文化大革命が終わり、1978年から「改革開放の時代」の時期にはいった。

この時期、中国市場へ参入する外資企業に対し、国家政策として参入条件を徐々に緩和することで、大きな参入促進となってきたにもかかわらず、参入業種が限られていた。それまでの開放政策では、工業・製造業を重点に政策を定めてきたが、流通分野の外資系企業への

²⁸ 鍾淑玲「中国流通の近代化プロセス」、『発展する中国流通』、白桃書房、2009年、20頁。

²⁹ 石田浩「中国社会主義と農業-社会主義は「開発独裁」の一手段化」、『關西大學經濟論集』Vol. 42 No. 3、1992年8月31日、387-398頁。

参入は原則的には禁止されていた。

当時は個人経営の自由市場が復活した時期である。生産主導の時期であったが、自由市場はその時から流通業開放のシンボルとして、中国の小売市場での地位を築きはじめ、国有百貨店と食品店と同様の業態として、自由市場が中国で合法的地位を得るようになった。

改革開放の初期において、小売業態は主に百貨店と副食品店であった。この階段は、国営小売企業は主導的な地位を占めた。しかも、主に生鮮食品市場を中心に発展してきた。また、大都市や地方主要都市などのような商業地域においては、対面販売という国営の伝統的な食品店や百貨店が立地していた。当時、消費需要が少なく、多くの店舗は単独の出店で、セルフサービスやチェーンストアの経営方式はなかった³⁰。

1979年7月に、第5回全国人民代表大会第2次会議により『中華人民共和国中外合資経営企業法』という最初の外資法が定められた。北京市、上海市、天津市、広州市、青島市と大連市の6都市、および深圳市、珠海市、スワトウ市、アモイ市と海南省の5経済特区に、各1社または2社の合弁・合作による小売外資の導入がテストケースとして認められた³¹。

こうした参入規制の下で、中国国内の零細業者などの流通業は中央政府の保護により成長してきた。

1992年に入り、小売業の近代化が加速した。1992年7月、『商業小売分野への外資導入に関する通達』が国務院より公布され、限定的ながら小売業の一部が徐々に外資に開放された。後述のヤオハンに始まり、百貨店、総合スーパー、ショッピングセンター、コンビニエンスストアなどが相次いで中国に進出している³²。

1993年3月、『国家第三次産業開発計画に関する基本方針』が国家

³⁰ 楊陽「中国市場における小売業態の多様化の発展プロセス—外資系小売企業の進出を中心として」、『専修マネジメント・ジャーナル』、Vol.2 No.2、58頁。

³¹ 楊陽『変化する中国の小売業—小売業態の発展プロセス』、専修大学出版社、2015年2月28日、51-52頁。

³² 柳偉達「中国の流通近代化に関する一考察」、『近畿大学短大論集』、Vol.49、2016年12月、50頁。

発展計画委員会より公布された。この基本方針に従い、特定都市あるいは地域においては、小売・供給・販売に従事する合弁企業を試験的に創設できるようになった³³。

前述の通り、中国の小売業における対外開放は1992年に本格的に始まった。この時期、上海市にヤオハン・ジャパン、ヤオハン・香港と上海市第一百貨による合弁の上海第一八佰伴デパートが誕生した。一方、チェーンストアについては、1995年10月に、北京市と上海市にそれぞれ一店合弁企業によるチェーンストアの経営が「テストケース」として認められた。

1996年4月、外資政策の拡大に伴い、外資小売業の進出先は沿海地域から内陸地域へ発展するようになった。さらに、単店方式に限らず、多店舗方式の出店、チェーン店方式の展開も次第に認可された。

この時期から、外資系小売企業が中国に進出しはじめ、先進的な販売方式を持つ小売業態海外から参入し、中国市場における小売業態が多様化しはじめた。

1997年に入っても、中国政府は外資小売業の参入は依然として慎重な態度を続けていた。同年5月、『非試点外資系企業の調査・調整に関する商業部通達』が国務院より公布された。その後、国家計画委員会、外国経済貿易部、国内貿易部、国家工商局は共同で地方政府が認めた小売合弁企業を審査することになった。

1998年に『非試点外資系企業の調査・調整に関する商業部通知』が国務院より公布された。その結果、地方政府認可の外資小売企業のうち42社は引き続き経営を許可し、199社は経営改善を要求され、36社の経営免許が取り消された。小売市場への外国企業の参入が増加し、米フォーチュンによると中国におけるグローバル企業トップ500社の総合小売企業13社のうち4社がその時点で合弁企業を設立

³³ 柳偉達「中国の流通近代化に関する一考察」、『近畿大学短大論集』、Vol. 49、2016年12月、50頁。

していた³⁴。

1999年、『外商投資商業企業試点方法』が国家経済貿易委員会より公布された。小売企業に対してはこの通達により、企業設立地域の制限が緩和され、各省都、自治区首府、直轄市、計画単列市³⁵および経済特区まで広げられた。また、店舗数が3店以下の合弁商業企業は、中国側の出資比率が35%を下回らないこととし、実質的に外国資本を65%まで認めることとなった³⁶。

上述の通達は認可した合弁企業の輸出入の権利を認め、中国の貿易も促進された。同年、米中両国間の中国WTO加盟問題を巡る『中国WTO加盟協議』が調印された。流通業では外資活動が認可され、大規模な百貨店およびチェーンストアの合弁に関する規制が徹廃された³⁷。この時から、小売市場における新業態の地域的拡大が促進され、小売業態の多様化が始まった。

以下は4つの方面から改革開放以前の国内小売企業を分析してみる。

2-1-2-1 管理体制

改革開放以前は、中国の小売企業はほぼ国家によって所有され、中央政府また地方政府が運営している。しかも小売管理体制としては、商品ごとに管理部門が異なっている。政府が小売企業について極めて細かく管理しており、市場メカニズムが機能する余裕は非常に少なかった。

また、企業内部の組織管理が不足でチェーンストア経営の実施ができず、国内小売企業は競争優位性がなく、発展が鈍化し、長期的な発

³⁴ 扇常夫「中国小売業・卸売業の開放の現状と今後の見通し」、日中投資促進機構、<http://www.jcipo.org/shiryou/koukil.html>、2005年7月19日、閲覧日：2021年12月30日。

³⁵ 計画単列市は、地域の中心都市であり、人口の集中や産業・経済活動の集積に伴い、人・モノ・情報・資本が行き交う交流拠点として、道路、鉄道、空港、港といった基幹的交通インフラの整備を図り、国内各地域や国外との結節点としてのゲートウェイ機能を果たしている。

³⁶ 『外商投資商業領域管理弁法』施行に伴う状況調査報告、中小企業基盤整備機構、2010年、8頁。

³⁷ この時点までの交渉において、中国政府は2万平米以上の百貨店、30店舗以上のチェーンストアについては、外資独資の進出は不可としていた。

展が難しかった。

2-1-2-2 消費者志向やマーケティング意識の欠如

当時、国家の計画により商品を生産するため、中国の流通市場は売り手市場であった。小売企業はいかに消費者の求める商品を調達し、消費者の求める条件でタイミングよく商品売るかについて、まったく無関心な状態が続いており、消費者志向やマーケティングという考え方がなかった。

2-1-2-3 管理システム

国内小売企業は体系的・科学的・近代的な管理システムや標準化された小売管理ノウハウをもっていなかった。POS情報システムやバーコードシステム、バイヤーノウハウ、物流センター・配送技術、IT管理などの技術は外資系小売企業との落差が大きかった。また、商品調達の方式は画一的な処理にとどまっていた。国内・省内での販売方式では、商品調達が伝統的な方式で行われ、サプライヤーから直接各店舗に配送する形を取っており、物流センター、サプライヤーの構築はなかった。コスト削減や商品のタイミングのよい品揃え・競争関係なども制限されていた。

また、国内小売企業はほとんど対面販売方式でセルフの利用がなく、消費者の購買意欲を十分に引き出すことができなかった。

2-1-2-4 企業文化に対する理解不足

当時、国内小売企業はほとんど国有か公営であった。小売企業は企業文化の構築、企業イメージアップ、社員教育など、企業発展を推進する重要なインパクトを認識しなかった。

改革開放政策を実施した以降は、先進な小売技術や業態、巨大資本の導入によって、国内小売企業は脅威を感じている中、さまざまな刺激を受け改革を行っている。

以下は4つ方面から改革開放政策を実施した以降の国内小売企業の

経営方式変化を分析してみる。

2-1-2-4-1 先進的な小売技術の学習

市場に参入した日中合弁のヤオハン百貨店、ワコール直営の専門店、カルフルのハイパーマーケットなどの出現は国内小売企業にとって革命的な出来事となった。合弁・合作を通じ、外資系小売企業の先進的な管理技術、店舗デザインから、販売方式、仕入れシステム、品揃え、商品陳列方式、顧客サービスの提供に至るまで、国内小売企業は学習するチャンスを獲得した。小売国際化が進んでいる中、国内小売企業は店舗デザインの学習、店名の模倣のような表面的な内容から実質的な経営内容の学習に移行している。

2-1-2-4-2 小売業態の多様化

国内小売企業は外資系小売企業の刺激を受け、国内資本の小売企業新業態への投資が活発化しており、積極的に複数業態への出店を行うようになってきた。セルフサービスの導入は中国市場にとっては革新的な販売方式になった³⁸。スーパーマーケット業態は外資系小売企業の参入によって普及が促進された。カルフルのハイパーマーケット、ウォルマートのスーパーセンター、倉庫型のサムズクラブなどの業態は消費者ニーズに適応し、次第に受容されるようになった。

外資系百貨店も先進的な技術を利用し、サービス提供の方法、消費環境、売場レイアウト、品揃え、販売促進の方法などで、伝統的な百貨店とは差別化し、消費者の関心を引き出し、受容されることに成功した。中央政府は外資系百貨店と提携する中国百貨店企業に合弁チャンスを通して学習させ、伝統的な百貨店が近代的な百貨店に転換させることに成功した。

³⁸ 楊陽『変化する中国の小売業—小売業態の発展プロセス』、専修大学出版局、2015年2月28日、43 - 44頁。

2-1-2-4-3 競争促進

同時には、競争意識がほとんど存在しなかった中国の小売業界では、外資系小売企業の参入によって、競争の重要性を認識するようになった。国内小売企業は外資系小売企業を学習しながら、自社の競争優位性を構築しようとしている。企業発展のため、またより多くの市場シェアを獲得するために、国内小売企業は自社の販売網を拡大する一方、先進的な小売技術を応用し、さまざまな業態を展開している。

現在、中国においては、さまざまな競争関係が発生している。国内小売企業と外資系小売企業間の競争、国内企業間の競争、外資系小売企業間の競争などが存在している。このような競争関係は中国の流通近代化を促進し、これにより国内小売企業の改革も推進されている。

2-1-2-4-4 人材の育成

当時では、中国小売企業に勤務する従業員は入社してから定年まで安定的な生活が維持され、小売技術を専門化する意識が欠如していた。

たとえば、企業改革を先行した中国系小売企業では、外資系小売企業の社員教育、研修プログラムを導入した結果良いサービスの提供と業務改善といったような改革成果が見られた。

またWTOに加盟以降、転職という動きが頻繁に発生している。外資系小売企業でトレーニングを受けた人は退職してからも小売技術を持って、国内小売企業に大切な人材として雇用されることが多数存在している。外資系小売企業は中国市場においては、中国人従業員の人材開発、教育、研修を行うことで、中国小売業界の人材育成に大きく貢献している³⁹。

このように、外資系小売企業の参入は、中国の消費市場に大きな利便性や効率性を提供しただけでなく、中国の国内小売企業の近代化や改革にも大きな役割を發揮してきたことが確認できる。外資系小売企業の投資行動と経営技術が中国の国内小売企業に与えた影響の重要性

³⁹ 胡欣欣「国際小売企業の中国戦略-カルフルーとイトーヨーカ堂の事例比較」、日本経済新聞社、Vol. 20、2003年、44 - 47頁。

に加えて、国内外の小売企業が中国市場においては、政府の行政介入と消費者ニーズの多様化、それに小売企業間競争の激化の要因の相互作用関係を背景に、小売業態の発展と業態多様化を推進してきた実態を明らかになった⁴⁰。

2-1-3 21世紀以降

2001年12月11日のWTO加盟により、中国の流通近代化は加速した。2001年以降、完全開放の政策が実施され、独資投資、M&A（合併と買収）、フランチャイズ方式などさまざまな参入方式が認められるようになった。2004年6月に施行された『外商投資商業領域管理弁法』により、すべての省級都市への出店が可能となり、一部中小規模の外資系小売企業の進出に対し、地方商業主管部門による認可も可能となった。小売業態は完全開放の時代を迎えた。

図表 2-1 主要外資系小売業の参入時期

小売企業名	本社所在地	中国参入年	中国初参入の地域
ウォルマート	アメリカ	1996	深圳
カルフル	アメリカ	1995	北京
テスコ	イギリス	2004	上海
メトロ	ドイツ	1996	上海
大潤発	フランス	1998	上海
オーシャン	フランス	1999	上海
ワトソンズ	香港	1989	広州
マニングス	香港	2004	広州
イオン	日本	1996	広州
イトーヨーカ堂	日本	1997	北京

出所：各種資料より筆者作成

また、同年12月には制限が撤廃され、小売業の全面的な市場開放が始まった⁴¹。図表 2-1 は主要な外資系小売企業の中国市場への参入時期をまとめたものである。

⁴⁰ 楊陽『変化する中国の小売業—小売業態の発展プロセス』、専修大学出版社、2015年2月28日、110-119頁。

⁴¹ 李雪「激変する中国の流通—メーカー、卸、小売に見る流通システムの変化—」、流通情報、No. 510、2014年、7-8頁。

2007年12月、『外資投資産業指導目標』が改訂され、小売業を「奨励類」から「許可類」に変更した。沿岸地域では、外資系小売企業に対する税制、立地、管理などの優遇政策をなくて、外資を積極的に誘致する政策から内外小売企業を平等に競争させる政策に転換した。

図表 2-2 小売企業の全般的状況

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2010/ 2006 増加 率
法人企業数	23,663	26,691	41,503	42,615	52,306	221.0
従業員数(万人)	319.4	355.3	422.1	436.7	501.3	157.0
仕入高(億元)	19759.1	24080.1	31481.9	36194.2	48890.8	247.4
うち輸入高(億元)	282.7	405.3	464	608.8	1141.6	403.8
売上高(億元)	22460.5	27121	37969.6	43331.6	57514.6	256.1
うち輸入高(億元)	34.4	54.3	17.6	22.1	44.5	129
期末在庫額(億元)	1997	2543.3	3692.4	4175.7	5104.6	255.6
小売店舗面積(万 ㎡)	12397.6	16091.1	19075.5	22727.9	26189.8	211.2

出所：中国統計局（2012）『中国統計年鑑』に基づき筆者作成。

21世紀に入り、中国の国内総生産（GDP）伸び率は、高水準にあるものの鈍化傾向にあり、2011年第4半期に前年同期比8.9%増を記録したが、2012年には8%を割り込んだ。そうした中で注目されたのは、GDP増加に対する消費の貢献率が投資を上回り、ここ10年で消費が初めて経済成長を牽引するトップの要素の躍り出たことである⁴²。

こうした消費の活発化は小売構造の変化をもたらし、それがまた消費を刺激することになった。図表 2-2 のように、2010年の小売業の法人企業数は、2006年比で221%と倍以上に増加した。これ自体高い水準にあるといえるが、仕入高、売上高、期末在庫額の増加はそれを上回る水準にある。ここから企業数増加と並行して企業規模拡大が進んでいることがわかる。また、仕入高のうち輸入高の増加率が高く、売上高のうち輸出高の増加率が低水準のあることも注目された。

次に、小売業態別の動向について分析してみる。図表 2-3 は 2010

⁴² 『2012年中国消費者市場発展報告』、中国商務部、2012年、8-9頁。

年時点の業態別にみた小売企業の基本状況である。いまだ伝統的な専門店や専門店が各指標とも高い構成を示しているが、スーパーマーケットおよび大型スーパー（両者の区別は店舗面積で、前者は6,000㎡未満、後者は6,000㎡以上）が従業員数、店舗面積、売上高、仕入高で10%前後から20%前後を占め、業態として確固たる地位を築いていることが確認できる。

図表 2-3 業態別小売企業の基本状況（2010）

小売業態	企業数	店舗数	従業員数（万人）	店舗面積（万㎡）	売上高（億元）	仕入高（億元）
コンビニエンスストア	94	14202	7・5	107.2	246.6	224.6
ディスカウントストア	3	701	0.7	21.4	36.1	31.7
スーパーマーケット	400	32818	49.9	1924.5	2766.9	2311.9
大型スーパー	158	6322	38.6	1843.7	2919.1	2296.5
倉庫型会員店	7	272	1.2	54.4	171.8	155.4
百貨店	97	4239	25	1480.6	2671.5	2132.9
その他（専門店・専門店）	1602	118238	102.2	7325	18573.3	16891.7
合計	2361	176792	225.2	12756.8	27385.4	24044.6

出所：中国統計局（2012）『中国統計年鑑』に基づき筆者作成。

経済の急成長を背景に、消費者のニーズが高級ブランド品、贅沢品の需要へと高度化し、小売業界に新しい発展のチャンスをもたらした。

そして、外資系小売企業は、独資投資の制限緩和を受け、2回目の投資ブームが訪れ、著名な大手外資系百貨店企業が中国市場に進出することが可能になったと同時に、すでに参入を果たしていた外資系百貨店も積極的に多店舗展開を進めるようになった。

以上の通り、各開放時期における業態の選択は異なる特徴を持っている。テスト時期においては、進出企業の業態は主に百貨店であった。調整時期に入り、百貨店、総合スーパー、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ウェアハウスクラブなどの業態が発展するようになり、小型スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ホームセンターなどは発展時期の主流業態であった。拡張時期においては、ホームセンター業態が発展し、競争時期に入って、専門店と百貨店が再び

注目を浴びるようになった。

2-2 中国における小売業発展の特徴

中国では、政府の流通開放政策の実施により小売業を取り巻く環境が激変し、かつて先進国で経験した小売業態の多様化が中国でも同じように起こっているのか。中国小売業の発展の特徴はいったいどこにあるのか。以下の視点から分析してみる。

2-2-1 小売業の資本形態の変革

中国では外資開放政策の面では、1992年以前には農業と工業が主な開放分野であったが、1992年に初めて外国の投資が流通分野においても条件付きで認められるようになった。そして、中国政府の流通開放政策によって、以前禁止されていた小売業の自由参入を認めるようになった。その後、特に個人資本の小売業の新規参入が急速に増加し続けている。このように、流通業の一連の改革により、中国の小売業に大きな変化が現われた。また、中国の経済発展とともに、国有企業は経営合理化の一環として人員のリストラ策を実行し続けている。そのため、第3次産業がその人員の受け皿として大量の従業員を吸収し、特に小売業に従事する者が著しく増加している⁴³。

このように、小売業は著しく発展し、小売業の資本形態の変革をもたらした。その結果、経営主体は多様化して、非公有制小売企業は急速な発展してきた。図表2-4の中国小売業の所有形態をみると、1992年からの流通開放政策の実施によって、小売業における国有企業と集団所有企業に占める割合は69.2%に低下し、1996年にはそれがさらに45.6%に低下した。逆に、同軍の私営・個人所有などの比率は54.4%と過半数を超えるシェアを持つようになった。2007年には国有と集団企業数が9.1%までに低下した。

⁴³ 趙曄「中国における小売業の発展の社会・経済的背景と特徴」、『現代社会文化研究』No. 46、2009年12月、72-73頁。

図表 2-4 中国小売業の所有形態

	1988 年	1992 年	1996 年	2007 年
社会消費財小売総額	7,440	10,993	24,774	27,121
国有企業	39.4	41.3	27.2	6.9
集団所有	34.4	27.9	18.4	2.2
私営企業	-	-	-	26.6
個人経営	17.8	20.3	32	-
共同経営	0.4	0.7	0.5	0.6
株式制企業	-	-	-	20.1
有限責任公司	-	-	-	29.6
外資企業	-	-	-	8.1
港、澳、台企業	-	-	-	3.9
その他	8.0	9.8	21.9	2.0

出所：中国統計局『中国統計年鑑』より各年鑑データに基づき筆者作成。

つまり、中国の小売企業における資本の所有形態は、公有制と非公有制資本の地位が逆転したわけである。このように、非公有制企業の発展から 1992 年の流通開放政策を受けて、小売業では私有制の許容が明確にされ、規制の緩和がさらに進められていることができた。

2-2-2 新業態の導入

近代小売業の歴史における最大の特徴は、小売業態の多様化である。中国においては、政府の流通開放政策の実施により小売業を取り巻く環境が激変し、かつて先進国で経験した小売業態の多様化が中国でも同じように起こっている。

小売業の発展は先進国においては 100 年以上かけて、しかも段階を踏んでさまざまな業態を発展させてきたという経緯がある。19 世紀以前は一般小売店舗の時代で、1852 年に出現した百貨店が 20 世紀初期までリーダーの地位にある。1930 年世界中初めて典型的なスーパーマーケットが出現し、同 50 年代に世界中流行した。1950 年代初期にアウトレットが出現したのに続き、その後の 1960 年代にコンビニエンスストアが出現し、1970 年代にショッピングセンターが出現した。このように、世界の小売業においては、最近の 40 年に新たな業態が相次いで出現した。百貨店→スーパーマーケット→チェーンストア

→無店舗経営形態など、各国の社会事情や経済の発展段階によって、時が経つにつれて、順次登場した⁴⁴。

図表 2-5 中国の小売業態の変遷

小売業態	出現時間	シンボリックな事件	導入期（年）	発展期（年）	現在のライフサイクル
コンビニエンスストア	1987年	1996年711広州店の成立は成長期に入ることを示している	1987-1995	1991	発展期
スーパーマーケット	1981年	1991年聯華超市の成立は成長期に入ることを示している	1981-1990	1991	発展後期
大型スーパーマーケット	1995年	1999年本土の大型スーパーマーケットが成長期に入ることを示している	1995-1998	1999	発展期
倉庫型会員店	1992年	1996年ウォルマート、メトロが次々と中国に入るのが成長期に入ることを示している	1992-1996	1997	発展期
百貨店	1990年	1996年に大型百貨店の倒産騒動が成熟期に入ることを示している	1900-1970	1970-1996	成熟期
専門店	1985年	1993年第一軒真維斯上海店の成立は成長期に入ることを示している	1985-1993	1994	発展期
ショッピングセンター	1996年	1996年広東天河城広場の成立はショッピングセンターが導入を始めることを示している	1996	-	導入期

出所：中国統計局『中国統計年鑑』より各年鑑データに基づき筆者作成。

中国では、1979年に始まる政府の改革開放政策の実施によって、中国における流通業を取り巻く環境が激変した。中国の経済改革は、最初に計画配給体制の打破から始まった。そして、1992年までの流通改革においては所有制度の根幹に手をつけず、農産物流通の自由化、流通市場の非国有経済の自由参入、経営請負制などの企業内部改革などの「迂回戦略」が採用された⁴⁵。それ以来、とくに1992年、中国共産党第14回全国代表大会は社会主義市場経済体制を創設することで従来の改革方向を調整し、経済政策（特に流通業の開放政策が実施された）、国営企業、外資導入など領域での改革が強化されている。また、同年以降「社会主義市場経済」の旗印のもとで国有企業の所有制度、そして政府の機能に関する改革がなされた。地域や商品分野によって改革の進展状況はさまざまであるが、流通体制全体に共通した

⁴⁴ 李飛・王高『中国零售発展歷程』、社会科学文献出版社、2006年、80-85頁。

⁴⁵ 黄リン『WTO加盟後中国市場流通と物流がこう変わる』、蒼蒼社、2002年、180頁。

変化が見られた。こうした状況の中で小売業が著しく変化し、流通チャンネルの短縮化、業態の多様化が急速に進んでいる。しかし、中国では、先進国の国々とは異なって、「同時業態多様化」という特徴がある。特に、外資の主導で小売業界の革新が盛んに行われ、多資本、多業態の小売業は一気に大都市部に登場し、お互いに競争しながら発展している。百貨店を除けば、すべての近代的な業態特徴を具備している小売業態はほぼ 1990 年代に登場した(図表 2-5 参照)。その後、中国の経済成長によって、消費財小売販売額が増加し、多業態の間で競争しながら発展している。

こうした 1990 年代から、中国の小売業は政治的な環境要因の促進により急速に発展している。特に、政治的な環境要因である公的権力の介入が小売業の同時業態多様化という特徴を作り出した⁴⁶。

2-2-3 小売業の競争

近年、中国の小売業は発展・成長過程を経て、再編成の時代に入ってきている。WTO加盟したからの象徴的な動きは、以下の通りである。

まず 2001 年、華潤集団による万佳百貨股份有限公司の吸収合併、および広州市友誼商店股份有限公司による新大新百貨店の吸収合併、広州百貨店大厦による南方大厦その他 2 つの小売グループの統合が起きた。同年、北京のチェーンストアは 13 社の共同出資により、「首都商業連鎖集団股份公司」が設立された⁴⁷。

同年 12 月には「天客隆」と「超市発」の合併があり、さらに 2002 年 7 月に聯華股份有限公司が浙江省最大のスーパーマーケット集団「杭州華商集団」の過半数の株式を取得した。同年 8 月、中国チェー

⁴⁶ 趙曄「中国における小売業の発展の社会・経済的背景と特徴」、『現代社会文化研究』No. 46、2009 年 12 月、75 頁。

⁴⁷ 具体的は、北京新燕莎集団、供销集団、第二商業集団、東方達泰資産経営公司、物美集団、宏潤投資経営公司、城市之光商業有限公司がそれぞれ所有する店舗の一部を現物出資し、それに中国華潤総公司、北京市国有資産経営公司、西单友誼集団ほか 6 社の出資を加えて、設立された会社である。総資産が 10 億元以上に達し、店舗数も 500 以上保有することになる。

ンストア業界第5位にランクされている華潤万佳が同6位の江蘇州蘇果超市を吸収合併した。2003年、上海第一百貨店集団、華聯集団、友誼集団、物資集団の四大流通グループの統合による「上海百聯集団」の設立が発表され、上海市小売業界のいわゆる「超大型空母」がいに姿を現した。

以上の合併統合案件には、主に行政指導型のものと自発的なものに二つに分けることができる。その背景としては、急速な小売国際化に直面し、外国巨大資本との戦いに国内小売業者がどこまで耐えられるのかという危機感が政府と業界の双方にあった。

実際、一部沿岸地域の政府は大型合併を促進することで、外資系に対抗できる地元系小売企業を育成しようと政策を立てている。しかし、合併統合の試みは必ずしもすべて成功しているとは言えない。政府の行政指導による統合は国際化への対応策として、どこまで有効性を持っているかに対して、疑問の声もある。

2-2-4 小売業の課題

前述のように、中国における小売業発展の社会・経済背景の歴史的変遷から、流通政策は各時期にどのように変革してきたかに焦点を当てて分析し、その上、売業の発展の特徴が明らかになった。結果的には、中国政府による流通業の改革、流通開放政策の実施によって、小売業の近代化が急速に発展した。

政府主導による小売業近代化の促進策は小売業の著しい発展を促進し、変革をもたらした。また、この小売近代化の促進により、中国における小売業態の多様化は促進された。それに伴い、中国の流通環境が急速に変化し、小売業の規模拡大が急速に進んでいる。

こうした環境の変化に伴って、中国の小売業がさまざまな競争により、今後とも発展するということが考えられる。このことから、小売業に影響する環境の変化に伴って、今後政府の公的権力の介入は市場経済の原理によって、弱められるということも予想される。

しかし、WTO加盟後の流通開放の進展について、外資系小売企業の

勢力範囲が拡大し、中国小売業におけるその存在感もますます高められてきている。中国国内では、急速な外資拡張による国内企業の危機感が次第に強まり、「流通開放をし過ぎた」といった批判がなされている。外資に対する規制強化を求める声が高まっている。このような批判の台頭は、中国企業が危機感を強めていることを表し、当然政府部門の政策づくりにも反映されることとなった。このことから、今後国内流通業に対する政府の圧力が強まるということも考えられる⁴⁸。

今後市場の発展の動きと政府の対応の強さがどのようなものとなっていくか、この点について詳しく分析検証する必要がある。

2-3 電子商取引の隆盛と進化

1990年、国連は企業間の電子データ交換（EDI）⁴⁹の基準（UN/EDI-FACT）を公表した。この基準の公表によって電子商取引は、世界的規模で展開された。中国政府も専門部門を設けて国連EDIシステム基準を研究した。1993年9月頃に中国の国務院は電子商取引の発展を促進させるために「三金プロジェクト」⁵⁰というプロジェクトを実施し、これを機に中国のECビジネスが本格的に展開されるようになった。

1994年9月、中国郵政はCHINANETを立ち上げることで中国にもインターネットが導入された。1995年1月から、中国電信という会社が一般消費者向けインターネットの接続サービスを提供することで、中国にもインターネットが普及するようになった。それから、インターネットをベースにした電子商取引企業も相次いで現れた。たとえば、当時「中国イエローページ」という企業があり、インターネットを通して中国本土の企業と海外の企業との橋渡しをするなど、国際貿易の仲介サービスを提供していた⁵¹。

⁴⁸ 趙擘「中国における小売業の発展の社会・経済的背景と特徴」、『現代社会文化研究』No.46、2009年12月、78頁。

⁴⁹ Electronic Data Interchange。

⁵⁰ 金橋プロジェクト（Golden Bridge Project）、金関プロジェクト（Golden Customers Project）、金カード・プロジェクト（Golden Card Project）である。

⁵¹ 宋玉・伊澤、「中国電子商務発展歴史与現状」、『经济管理』、No.3、2016年、98頁。

また、中国電子商務研究センターによれば、1997年から2009年までの中国における電子商取引の発展段階は「萌芽期（1997-1999年）」、「調整期（2000-2002年）」、「回復期（2003-2005年）」、「高度発展期（2006-2007年）」、「転換期（2008-2009年）」という5つの時期に分類されるという。

2000-2002年の調整期では、ドットコムバブルの崩壊が原因で中国の電子商取引業界は不況を迎えた。特に海外企業との貿易に依存する中国本土の電子商取引企業はその影響を強く受けていた。

2003年頃の中国には、大規模な重症急性呼吸器症候（SARS）が発生し、一般民衆の外出が控えられる状況になった。そのため、インターネット関連B2B、B2C電子商取引企業が売上を伸ばし、電子商取引業界は「回復期」に入った。

2006-2007年に入ると、インターネットの接続環境が改善され、各ECサイトの利用者が増加し、電子商取引業界は「高度発展期」に入った。特に2007年に、中国国務院による電子商取引発展の「十一五計画⁵²」の公表とアリババが16.9億ドルの融資⁵³を獲得するという2つの事件が電子商取引の発展を促進し、電子商取引企業とECサイトの数が急速に増加した。しかし、2008年世界金融危機の影響で国際貿易に強く依存する多くのB2B電子商取引の成長が一時的に停滞した。

しかし、B2B電子商取引の成長は停止していなかった。中国電子商取引研究センターの調査によると、2008年と2009年の2年間で75.4%のECサイトがB2B業務に移行したという。この時期は電子商取引の「転換期」といえる⁵⁴。

この時期における電子商取引の急成長には、3つの原因があると考

⁵² 第11次5ヵ年規画は2001年に中国が念願の世界貿易機関（WTO）加盟を果たした後、初めて策定する5ヵ年規画だったこともあり、対外的に中国はもはや計画経済体制ではなく、市場経済国になったとアピールしたかった時期にあたる。

⁵³ 「阿里巴巴3次上市」、<https://zixun.gpbctv.com/zixun/202104/152181.html>、更新日：2021年4月5日、閲覧日：2022年1月15日。

⁵⁴ 『中国経済と日本企業白書』、2014年、262頁、<https://www.jpccic-sh.org>、閲覧日2021年12月3日。

えられる。第1に、電子商取引は時間と空間の制限を突破することである。インターネットをベースにする電子商取引は時間と空間の制限を突破し、根本からビジネスモデルを変えた。それによって、電子商取引経営者は営業時間と店舗選択に制限されずにビジネスを展開できる。第2に、電子商取引は消費者に自由で便利な買物環境を提供することである。消費者は時間と空間に制限されずに実店舗より便利に買い物をすることができる。第3に、電子商取引は低いコストでビジネスを展開することである。電子商取引コストが低いため、販売される商品価格も抑えられる。それによって大量販売が実現でき、さらに商品単位当たりのコストを下げるができる。

このような背景で成長した電子商取引は、伝統的小売業に大きな衝撃を与えた。中国商務部の調査によれば、小売連鎖トップ100社が社会消費品小売総額に占める割合は2003年の7.8%から2011年には11.2%まで拡大したのであるが、2012年には9.0%に下落した⁵⁵。小売連鎖トップ100社の中の87社の実店舗売上高成長率は、2010年の21.8%から2015年には3.2%まで落ちた⁵⁶。伝統的小売業の中でも、特に百貨店、ハイパーマーケットなどの業態が大きな影響を受けた。

なぜなら、百貨店やハイパーマーケットは電子商取引と取り扱い商品で競合するが、既存店舗は電子商取引に比べて価格、商品種類、サービスの面において劣っているからである。

(1) 価格。ノンストアの電子商取引に対して、既存店舗は店舗維持コストや人件費等の所要コストが高い。そのため、相対的に商品販売価格が高くならざるをえない。

(2) 商品種類。実店舗の提供する商品は限られている。それに対して、電子商取引においては消費者が空間に制限されずに多様な商品を

⁵⁵ 「2012年度零售业発展報告」、
<http://lzfzs.mofcom.gov.cn/article/1/bs/bu/201307/20130700186219.shtml>、
更新日：2013年7月4日、閲覧日2021年1月23日。

⁵⁶ 張之楠「中国小売市場における外資系小売企業の発展経緯」、『経営学研究論集』、
No.50、2019年2月、120頁。

同時に比較できる。

(3) サービス。電子商取引の発展によって商品選択や決済、配送、返品などのサービスが充実してきた。電子商取引における消費体験の向上によって消費者はリアル店舗よりも電子商取引を選択しつつある。

このようなことから、2012年から伝統的小売業の閉店が増え続けている。商聯網の統計データによれば、2013年に全国主要小売業（百貨店、ハイパーマーケット）では35の大型店舗が閉鎖し、2014年にはさらに201店舗が閉鎖した⁵⁷。また2014年にウォルマートは16店舗、LOTTEMARTは6店舗、華潤萬家、カルフル、テスコはそれぞれ4店舗を閉鎖した⁵⁸。電子商取引の衝撃によって、伝統的小売業も事業モデル転換の重要性を認識し、電子商取引に進出している。2012年6月まで、中国小売連鎖トップ100社の中で、59社は既に電子商取引に携わり、70店舗以上のオンラインショップを展開した⁵⁹。例えば、アメリカのウォルマートは2010年末に傘下のSams club27のオンラインショップを開店し、中国での新たな経営方式を探っている⁶⁰。ドイツのメトロは2012年5月に公式ECサイトを開設し、新たな経営方式を模索している⁶¹。

このような状況に対して、中国政府は伝統的小売業の事業モデル転換を促進するために、電子商取引の発展を政策面から推進した。特に、越境電子商取引に関する諸法案を公布したことは、飽和化しつつある中国市場を鑑み、電子商取引の国際化を図ったことで注目されている。

2012年に、電子商取引の対外貿易能力を引き上げるために、商務部は『電子商取引プラットフォームを利用することによる対外貿易を

⁵⁷ 「2014年主要零售企業閉店統計」、
<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2015/315683.shtml>、更新日：2015年1月22日、閲覧日：2010年2月15日。

⁵⁸ この時期では、外資系企業の閉店率はやや高いであったが、その原因は3つがあると考えられる。具体的に（1）マクロ経済の低迷、（2）店舗賃金、人件費等コストの高騰（3）電子商取引の発展による売上高の低下、という3つの原因が挙げられる。

⁵⁹ 「零售商開展網絡零售研究報告」、中国連鎖經營協會、2012年。
<http://www.chinairn.com/news/20120628/878002.htm>、閲覧日：2021年2月15日。

⁶⁰ <http://www.0460.com/view/174255.html>、閲覧日：2021年2月15日。

⁶¹ <https://baike.baidu.com/item/麦+网上商城/2389762?fr=aladdin>、閲覧日：2021年2月16日。

展開するに関する意見』⁶²を公布し、国際市場の開拓を後押しする方針を明らかにした。

2013年、国務院が『商務部の越境EC小売輸入を支持する関連政策意見』⁶³を公表し、越境ECの発展に方向性を示した。この通達では、3つの電子商取引の経営主体を確定した。それは、①自社で越境ECプラットフォームを構築する企業、②第三者越境ECプラットフォームによって輸出越境ECを展開する企業、③輸出越境ECを展開する企業に第三者越境ECプラットフォームを提供する企業である。この政策によって、多くの企業が公式ECサイトを開設するか、電子商プラットフォームを開設し電子商取引に携わるようになった。

さらに、この通達では、輸入商品の通関について、前述した3つの経営主体が輸入商品の申請リストを一つにまとめて申告できる制度を導入した。これにより、輸入企業は申告費用が抑えられ、輸入商品のコストを抑えられるようになった。2015年に、国務院による「中国における越境EC総合試点（テストケース）」⁶⁴政策を実施した。これによって、中国杭州が中国における初めての越境EC総合試点（テストケース）として認可された。2016年に、中国国務院は『天津等12都市で越境EC総合試点（テストケース）の設立に関する回答』を公布し、新たな試点（テストケース）都市を発表した⁶⁵。それによれば、天津市、上海市、重慶市、合肥市、鄭州市、広州市、成都市、大連市、寧波市、青島市、深圳市、蘇州市等12都市で越境EC総合試点（テストケース）の設立が認められた。試点（テストケース）の設立は、越境ECの発展を促すとともに、新たなビジネスの発展を推進した。2018年になると、政府の政策的推進によって多くの伝統的小売業が新たな電子商取引策を検索するようになった。例えば、2012

⁶² 「關於利用電子商平台開展外貿的若干意見」、中国商務部 2012年8月公布。

⁶³ 「關於實施支持跨境電子商零售出口有關政策意見的通知」、中国国務院 2013年8月公布。

⁶⁴ 『国務院関与同意設立中国（杭州）跨境電子商務商綜合試驗区的批复』、中国国務院 2015年3月公布。

⁶⁵ 『国務院関与同意在天津等12个城市設立跨境電子商綜合試驗区的批复』、中国国務院 2016年1月公布。

年に経営不振で中国の7店舗を閉鎖した The Home Depot はその後経営方針を変換し、EC サイト（T-MALL、2013年6月参入）を通じて中国での経営拡大を図っている。

2015年にカルフルは公式ECショップを開店し、さらなる発展を模索している⁶⁶。また、越境ECの発展は外資系企業の中国進出に新たな参入手段を提供した。例えば、中国で実店舗を開店する前に、先に電子商取引を通じて中国でビジネスを展開する手法がその一つである。アメリカのコストコは2014年に、オーストラリアのウールワースは2015年に、ドイツのアルディは2017年に、それぞれに中国最大級のECサイトであるT-MALL国際に参入した。この中国最大のB2Cサイトを入口として、2017年までに、コストコ、メイシーズ、Victoria's Secret、LG、マツモトキヨシなど74か国・地域の1万8,000ブランドが相次いでT-MALL国際でビジネスを展開している。

2-4 まとめ

本章では、上述したように、歴史から見ると中国の流通のプロセスを改革開放前、改革開放後～20世紀末と21世紀以降の3つに分けることより考察した。これにより、この三つの時期における中国小売業発展の背景や特徴が明らかになった。

中国政府による小売業への対外開放政策から、外資系小売企業の導入決定に至るまでのプロセスを検証した結果、中国小売業の新しい変化の過程が見られるようになった。これらの変化は国内企業への小売の新業態や経営技術の移転を刺激することにもなり、流通の近代化を大きく促進したこと、さらに中国の伝統的な小売業態である国有百貨店、食品店および自由市場の存在に対して、新たな小売業態が出現し、競争関係は生み出したことがこの時期における中国小売業の最大の変化と言えよう。

第三章 中国小売業に進化をもたらす経営環境の変化

⁶⁶ 「商務部：2017年重点監測2700家典型零售企業銷售額同比增長4.6%」、<http://www.199it.com/archives/675002.html>、閲覧日：2021年2月24日。

2019年に中国商務部が発表したデータによると、中国の消費水準を図る社会小売消費総額は1952年の277億元から2018年の38兆元まで拡大し、建国して以来の消費市場の急激な拡大ぶりを明らかにした。中国の消費が経済成長への寄与度は2014年から2018年まで5年連続で50%を超えている⁶⁷。「世界の工場」から「世界の市場」へと推進している中国では、日々めまぐるしい変化が生じている。

近年、中国におけるインターネット小売販売の市場規模が急速に拡大している。その中で、改革解放後に生まれ育ち、市場的な取引関係のもので成長し、旺盛な消費意欲をもち、インターネットに慣れ親しんだ「80後」（1980年代生まれ）および「90後」（1990年代生まれ）世代が消費の主流となり、ネット通販の拡大を大きく支えている。

こうした世代の消費者の多くは、一般に価格に対する感度が高いと言われている。中国電子商務研究センター（2013）⁶⁸で言及されている調査データ（2011年実施）においても、ネット小売を選択理由として（図表3-1）、2位の「家まで届けてくれるため便利」（25.7%）、3位の「品揃えで選択余地が大きい」（13.1%）を大きく引き離して「実店舗で買うより値段が安い」（48.4%）が一位となっている。ネット小売は、こうした消費者の価格志向の強さに対応した価格設定を行いやすいビジネスモデルであるがゆえに、消費者の支持を集めている。

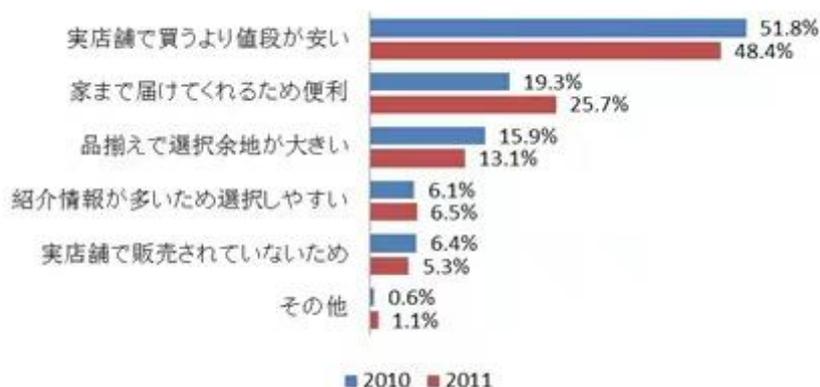
また、一部の大都市を除いて、都市内公共交通機関を中心とする交通インフラが未整備であるため、消費者はリアル店舗へのアクセスが悪いことも、消費者がネット小売を選好する重要な要因として挙げられる。なお、ネット小売に必要な宅配システムについては、2013年6月末時点で中国において登録されている物流業者は約70万社、宅

⁶⁷ リサーチ&アドバイザー一部中国調査室、「中国における消費市場の拡大とラ、イフスタイルの変貌～携帯アプリでの暮らし方」、MUFJバンク（中国）経済週報、2019年11月6日、1頁。

⁶⁸ 「關於編制《2013年度電子商務/互連網金融系列研究報告》的通知」、<http://www.100ec.cn/zl/2013bgdzh/>、閲覧日：2021年10月27日。

配業者は7,500社以上存在し、利益度外視の激しい価格競争が展開されている。その結果、宅配件数の増加にもかかわらず、宅配単価が低下しており、ネット小売市場の成長を後押しする要因となっているという⁶⁹。

図表 3-1 ネット通販を選択理由



出所：「中国消費者報告」、2013年11月1日。

(https://www.djyanbao.com/preview/2740584?from=search_list)

3-1 ネット通販の発展と利用者数の急増

EC業者によるセールキャンペーンは消費者に影響を及ぼし、普通の買い物よりオンラインショッピングが安くて便利だとの認識は特に若い消費者層で広がっている。オンラインショッピングで、一・二線都市⁷⁰に住んでいる消費者にとっては、実店舗より安い商品を購入できる。そして、三・四線⁷¹都市、さらに農村に住んでいる消費者にとっては、現地の実店舗にない商品を買える。特に最近、支払い手段が増え、サービスもかなり良くなってきている。物流環境が整備され、

⁶⁹ 渡辺達朗『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新』、白桃書房、2015年3月3日、40-41頁。

⁷⁰ 一線都市とは全国の政治経済など社会活動の中で、重要な地位を持ち、指導的作用と影響力を持つ大都市。二線都市とは一定の経済基礎があり、商業活動が相対的に活発で、大都市、大ブランド、優秀な人材の（誘致に）一定の吸引力がある都市。

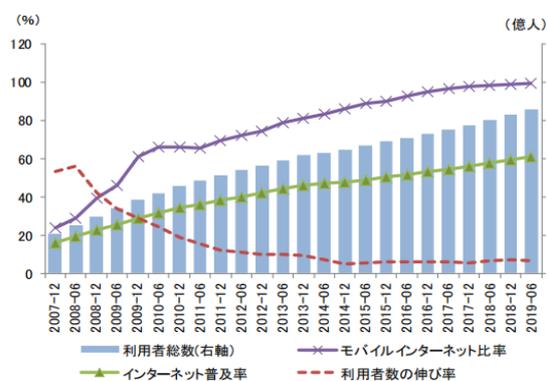
⁷¹ 三線都市とは経済規模が比較的大きい地方の中小都市を指しており、国際的影響力がほぼない都市である。四線都市とは、水道や電気などの基礎インフラが整えている、三線都市に比べれば劣る。

モバイルインターネット技術も成熟してきたため、ネット通販を利用する人がますます多くなってきている⁷²。

2008年ごろ、中国のインターネットユーザー規模が50%以上の増加率で拡大していた。中でも、モバイルインターネットのユーザー比率は2006年末の10.5%から2009年末の60.8%へと急速に拡大したが、2011年末までに一度停滞していた（図表3-2）。一方、世界的にみると、2009年からスマートフォンのプレゼンスが急上昇するようになり、年間出荷台数の伸び率は最高で90%を超えていた。中国においても、スマートフォンの市場シェアは2011年から2014年まで急速に拡大した（図表3-3）。世界におけるスマートフォンのブームは、停滞していた中国のモバイルインターネットの使用率をさらに促進し、モバイルインターネットの利用比率は再び上昇に転じている⁷³。

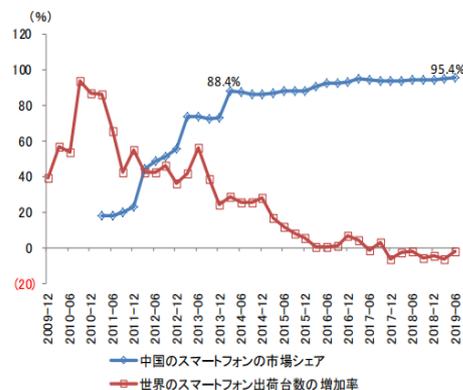
図表3-2 中国インターネット

の推移利用者規模の推移



出所：WIND よりリサーチ&アドバイザリー
&一部中国調査室より作成

図表3-3 スマートフォン市場



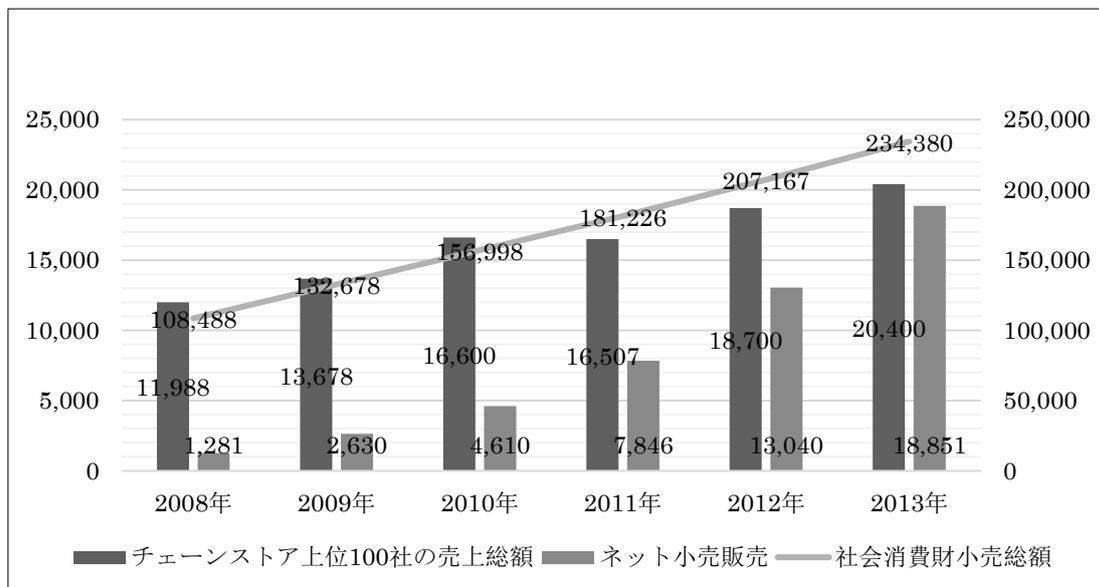
出所：中国工業と情報化よりリサーチ
アドバイザリー部 中国調査部作成

⁷² 馮嘉会・汪志平「中国におけるネットショッピングの発展」、『札幌大学総合論叢』、No. 47、2019年3月、119頁。

⁷³ リサーチ&アドバイザリー部中国調査室、「中国における消費市場の拡大とライフスタイルの変貌～携帯アプリでの暮らし方」、MUFGバンク（中国）経済週報、2019年11月6日、4-5頁。

図表 3-4 は、2008 年から 2013 年までの中国におけるネット小売販売総額の拡大状況と、チェーンストア上位 100 社の売上総額と社会消費財総額の推移を表している。2013 年におけるネット小売の市場規模は、前年比 42.8% 増の 1 兆 8,851 億元に達し、社会消費財小売総額に占める割合は 2003 年の 0.06% から 8% 超に急拡大している。これに対して、2013 年の中国チェーンストア上位 100 位の売上総額は前年比 9.9% 増の 2 兆 400 億元、社会消費財小売総額に占める比率は 8.6% と、かろうじてネット小売を上回るにとどまっている⁷⁴。

図表 3-4 中国におけるネット小売市場の拡大



出所：中国電子商務研究センター、中国連鎖経営協会、中国統計局の調査データをもとに筆者作成。

さらに、後述の中国ネット企業最大手のアリババグループは、毎年 11 月 11 日（独身の日）に B2C サイトと C2C サイト淘宝で「双 11」イベントセールを実施しているが、2013 年の同一日だけで売上総額 350 億 1,900 万元に達した。これは、チェーンストアランキング大

⁷⁴ 渡辺達朗『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新』、白桃書房、2015 年 3 月 3 日、40-41 頁。

手の永輝超市グループの年間売上（2013年）に匹敵的規模であった⁷⁵。さらに、2014年には517億元に達し、しかも、モバイル端末からの発注の比率が売上全体の42.6%を占めたことが特徴的であった。

3-2 ネット通販とキャッシュレス化による決済手段の変化

近年では、スマートフォンでアプリケーションを用いて二次元コード（QRコード）を読み取るだけで決済が完了できるモバイル決済の利用が急速に拡大し。消費者の利便性向上を追及した「キャッシュレス」が普及しつつある中国社会の動向が、世界中から注目されている⁷⁶。

キャッシュレス化とは単に決済を簡素化するだけでなく、新たな商品やサービスを生み出す効果がある。

一方中国では、銀行でキャッシュカードを作れば自動的にデビットカード機能も付帯されるため、クレジットカードよりもデビットカードが一般的である。店頭での支払時に暗証番号とサインがあれば、直接銀行口座から利用額を引き落とすことができる。インターネット通信販売の普及と共に浸透した後述の「アリペイ」、ほとんどの中国人が利用するインスタントメッセージングアプリ上で提供される「WeChat Pay」⁷⁷など、これらのアプリと銀行口座情報とを紐付けすれば、銀行口座から直接、企業や個人、友人との間で金銭のやり取りが可能である。銀行を介さずサインも不要、携帯電話の指紋認証機能を使えば暗証番号すら入力せず瞬時に支払いが完了し、個人利用の範囲なら手数料もかかりません。こうした決済手段の普及により、さまざまなサービスがキャッシュレスで展開されるようになった。

中国のキャッシュレス化は主にモバイル決済が中心であり、これは

⁷⁵ 渡辺達朗『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新』、白桃書房、2015年3月3日、44頁。

⁷⁶ 朱永浩「中国におけるキャッシュレス化の現状と課題—020 マーケティングの可能性」、『ERINA REPORT PLUS』、No. 146、2019年、1頁。

⁷⁷ WeChat（ウィーチャット）という、中国国内で9億人もの人が利用するコミュニケーションツール（アプリ）の情報をもとにしている。WeChat Payとは、WeChat PayはWeChat電子決済サービスである。

従来型である上記の2つの決済手段とは異なる新しい仕組みによるもので、2000年以降のインターネットとスマホの普及によって迅速な発展を遂げている。モバイル決済は、通常、携帯電話などに設定された「ウォレット」と呼ばれる領域で、スマホとQRコードを利用し中国独特な決済方法である。また、他の国と比べて、中国版キャッシュレス化は規模拡大が速い⁷⁸。例えば、2012年に2.3兆元（約36.8兆円）であったモバイル決済総額は、2017年には202.9兆元（約3246.4兆円）にまで増え、決済回数も2015年から急増している⁷⁹。

前述のように、中国では、QRコードをスマホで読み込む決済を行う方式が主流であるため、バーコードリーダーなどの特別な装置がなくても決済が可能である。そのメリットとして、店舗側は導入費用が抑えられ、また、消費者も現金を用意する必要がなくなることから、双方に利便性をもたらしている。現在、中国のモバイル端末で使われているアプリの使用用途は、多岐にわたり、音楽、旅行、デリバリー、ホテルの予約、タクシーの配車など数多く挙げられる。また、これに合わせて、多種多様なモバイル決済アプリも開発されており、買い物、飲食、娯楽、タクシー、公共料金の振り込みなど、多くの都市の至るところでモバイル決済が使用され、スマホが財布としての役割を果たしている。つまりQRコードさえあれば、消費生活のほぼすべてにおいて「アリペイ」や「WeChat Pay」などを用いて対応することが可能となっている⁸⁰。

中国のキャッシュレス化のもう一つの特徴は「第三者決済」を利用している事である。第三者決済とは、ある程度の規模と信用を有する独立した第三者決済機関が、銀行と契約を結ぶことによって、銀行の支払決済システムと接続した決済プラットフォームを提供するという

⁷⁸ 孟丹「中国におけるモバイル決済の実態分析」、『立正経営論集』、Vol.52、2019年9月、82頁。

⁷⁹ 西村友作「中国ではどうやってモバイル決済が広まったのか」、日経ビジネス、更新日：2019年2月19日。

<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00109/00003/>、閲覧日：2021年12月10日。

⁸⁰ 孟丹「中国におけるモバイル決済の実態分析」、『立正経営論集』、Vol.52、2019年9月、84頁。

非銀行決済である⁸¹。

一方、キャッシュレス化が広く社会に浸透するとともに、多くのユーザーが懸念する個人情報に関するセキュリティ対策、プライバシーの保護意識が今まで以上に求められる。そのため、中国政府による規制強化の動きが近年加速している。

3-3 ネット通販と近代的物流システムの確立

キャッシュレス化急拡大する中国では、ネット通販取引規模の急拡大に対し、物流・配送がボトルネックとなった。これまでネット通販の物流は、労働力の大量投入によって支えられてきた。さらに、この物流では、運賃の安さが優先され遅延、荷物の破損、紛失などの問題を先送りされていたが、消費者はこのような問題の改善を求めるようになった。ネット通販事業者は消費者ニーズに対応して他社よりも早く届ける物流サービスで差異化するため、物流センターの自動化や店舗から迅速なバイク配送など、さまざまな取り組みを進めている。以下の実例から検証してみる。

3-3-1 無店舗型ネット通販物流システム

(1) 菜鳥ネットワーク

菜鳥ネットワークは 2013 年に広州省深圳市において、アリババグループを中心に百貨店系大手の銀泰、宅配便系大手の申通・園通グループなどが連携して設立し通販サービスネットワークである。

アリババは、かつては宅配便事業者に配送を委託していたが、菜鳥は宅配便事業者を含む多くの物流事業者を巻き込み、物流に関連する各種データやその分析の利用を中心とした物流プラットフォームの構築を進めている。菜鳥はアリババのプラットフォームを土台にして、自動化設備を有したスマート倉庫のネットワークを形成しており、これらの倉庫を拠点として全国 1,000 以上の地域においてネット通販

⁸¹ 中国投資銀行部中国調査室「中国第三者決済業界の規範化が進む「網聯」の登場により新たなステージへ」、MUFG バンク（中国）経済週報、359 期、2017 年 8 月 2 日、2 頁。

のための当日配達、翌日配達を行っている⁸²。

(2) 京東物流⁸³

直営型の京東は、モール型事業者と比べ自社物流体制の構築に力を注いできた。2007年に配送まで含めた自社物流体制の整備を始めた。2010年には、午前11時までの注文で当日配送、午後11時までの注文で翌日配送するという「211 限時達」の速配サービスを大都会で開始した。

現在、全国にインテリジェント物流センター14か所、一般貨物輸送センター30か所、冷蔵センター7か所、大型TC7か所、倉庫500か所、配送拠点7,000か所、荷物受渡所数10万か所、配送65,000人を配備し、中国全人口の99%を自社配送ネットワークでカバーしている。2018年には、物流部門を分社化して京東物流を設立した⁸⁴。

3-3-2 物流センターの自動化

3-3-2-1 アリババ

(1) スマート倉庫

モール型ネット通販であるT-MALLでは、原則として同サイトに出店する各事業者が自身で在庫管理や出荷を行っている。しかし、アリババ自身が売主となるT-MALLスーパーでは、菜鳥のスマート倉庫を利用している⁸⁵。

(2) AGV（無人搬送機）の活用

保管のための立体自動倉庫、仕分けのための高速自動仕分け機（物流ロボット）が導入されている。アリババのAGVは上海のロボットメーカーが製造したもので、AGVを運用するシステムは菜鳥が自社開

⁸² 林克彦「中国におけるECプラットフォームの物流革新」、『日本物流学会誌』、Vol. 27、2019年6月、190頁。

⁸³ 中国EC2位で京東集団（JD.com）の物流企業である。

⁸⁴ 中国情報ブログ、「京東商城特徴や読み方、京東全球購（JD Worldwide）について解説」、<https://www.cbn.co.jp/archives/2575> 更新日：2021年1月18日、閲覧日：2022年2月20日。

⁸⁵ 「中国：アリババ系のスマート物流倉庫が稼働、広州で1日100万件処理」、https://jp.reuters.com/article/idJP00093300_20160816_0032016081 更新日：2016年7月16日、閲覧日：2022年2月18日。

発している。2018年8月現在、AGVが導入されている菜鳥のスマート倉庫は全国で4か所ある。スマート倉庫の投資回収期間は短く、2年から3年で回収することができるという⁸⁶。

物流センターでは、商品の出荷頻度によって商品をパレート分析で分類し、出荷頻度が多いA商品を対象としてピッキング方式と、出荷頻度が相対的に少ないB・C商品を対象としたピッキング方式とが区別されている。

A商品は、高層の棚の一番下の棚に置かれている。AGVはピッキングのために商品が置かれた棚を自動搬送する。3段のラックには、計9個の段ボール箱がセットされている。ピッキング作業員は、一定間隔に配置されており、自動走行してきたAGVが特定の商品の置かれている棚の前に止まると、その棚の前にランプが点灯して数字が示される。作業員はその棚の場所に移動して、点灯した商品を数字で示された数だけ取り出す。棚のディスプレイにはAGVのラックの段ボールの番号が表示されており、その番号の段ボールに取り出した商品を入れる。

これとは別に、B・C商品を対象としたピッキングエリアが設定されている。ここでもAGVが使用されているが、ピッキング方式はA商品のものとは異なっている。ここでは、AGVはあらかじめ商品が積み込まれたラックを作業員のところに自動搬送する。作業員は定まった場所で留まり、そこにAGVが商品の詰め込まれたラックを搬送してピッキング作業を行う。

作業員は、手前のディスプレイに示された指示に従って、AGVによって運ばれたラックから必要な商品をまとめて取り出し、手元の通い箱に入れていく。通い箱に投入された商品は、複数の注文があったものを束ねてピッキングしたものであり、B・C商品はピッキングが2

⁸⁶ 日経ビジネス「製造、物流、ホテルまで中国経済の隅々に広がるアリババ経済圏」、<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/special/00769/?P=2> 更新日：2021年4月2日、閲覧日：2022年2月19日。

段階に分けて行われている⁸⁷。

ファーストピッキングが完了した通い箱はラックに載せられて、再び AGV によって別の作業員のもとに自動搬送される。そして次のピッキングエリアでは、注文単位の段ボール箱に商品を入れていく。

2018 年 8 月時点では、作業員はピッキングエリアで 80 人から 90 人程度が作業していた。また、340 台の AGV が稼働していた。

(3) 検品・包装作業

注文単位で段ボール箱にピッキングされた商品は、次の段階で検品と包装が行われる。検品・包装のエリアでは、100 人程度の作業員が割り当てられる。

(4) 自動化の効果と課題

AGV の導入によってピッキング作業の効率性は、A 商品では 2 倍程度、B・C 商品では 3 倍程度高まった。ただし、検品・包装に多くの作業員を投入する必要があるため、物流センター全体の効率性は従来に比べて 30% 程度の上昇に留まる。完全稼働するようになれば、作業員は 300 人以上必要となり、特に検品・包装のエリアでは、200 人の作業員が必要となる⁸⁸。

3-2-2-2 京東物流

(1) アジア一号倉庫

京東物流には、ロボット技術、AI（人工知能）、ビッグデータなどの開発部門である X 事業部が設置されている。2014 年の上海を皮切りに、複数の主要都市で無人倉庫（アジア一号倉庫）の展開を開始した。

(2) AGV の活用

北京アジア一号倉庫では、ファーストピッキングを小型 AGV で行っている。ファーストピッキングでは、小型 AGV が商品ラックを、

⁸⁷ 林克彦「中国における EC プラットフォームの物流革新」、『日本物流学会誌』、Vol. 27、2019 年 6 月、192 頁。

⁸⁸ 林克彦「中国における EC プラットフォームの物流革新」、『日本物流学会誌』、Vol. 27、2019 年 6 月、192 頁。

固定作業場所にいるピッキング作業員の前に搬送する。AGV が搬送するラックは、WMS⁸⁹の情報と連動させることで品目を分類して、AGVラックの利用率を高めようとしている。ピッキングと同時に、どの商品を補充するかを決めている。

ファーストピッキングで通い箱に入れられた商品は自動立体倉庫にいったん収められる。セカンドピッキングでは、自動立体倉庫から排出された通い箱の中の指示された商品をピッキングして、オーダー単位に仕分けている。包装された商品は、クロスベルトソーターで方面別に仕分けられる。

北京アジア一号倉庫のファーストピッキングのエリア面積は 8,000 m²、管理在庫は 8,000SKU⁹⁰である。稼働中の AGV は 217 台である。

(3) 自動化の効果と課題

AGV を導入することで、ピッキング作業員は 10 人で済み（従来型のピッキングでは 52 人）、1 時間当たり 612 件（従来型のピッキングでは 1 時間 137 件）、56,545 品目のピッキングが可能となった。

また、より大型の AGV の導入も進められている。小型 AGV は棚を移動させるが、大型の AGV はベルトコンベアが上部に取り付けられており、上に載せた荷物をベルトコンベアに直接移送される。

一方、荷物の搬出入と積み下ろしに人手がかかるという課題が依然として残っている。この倉庫では、到着したトラックへの積み下ろし、倉庫への搬入、トラックへの積み込みは人手によって行われている⁹¹。

以上のようにネット通販においては、これまでの物流とは異なる、商流、物流、情報流へのニーズが生まれてくる。取引単位が個人ベースとなり、取引回数が増大し、配送距離は長くなるなか、輸送時間の短縮、一層の物流コストの低減と効率化などさまざまな課題に直面する。この分野では創造的な発想を自由に展開できるようなビジネス環

⁸⁹ WMS とは、倉庫管理システム (Warehouse Management System) の略称で、倉庫への貨物、資材、商品の入出庫管理や在庫管理などの機能を搭載したシステムである。

⁹⁰ SKU とは、Stock Keeping Unit (ストック・キーピング・ユニット) の略で、受発注・在庫管理を行うときの、最小の管理単位である。

⁹¹ 林克彦「中国における EC プラットフォームの物流革新」、『日本物流学会誌』、Vol. 27、2019 年 6 月、193 頁。

境が必要であり、国・政府がこうした環境を整備できるかが問われている。これは中国のみならず、世界のどの国にとっても大きな課題であろう。

3-3-3 ネット通販の消費者行動変化

ネット通販が活発になっていると同時に、消費者の購買行動がインターネットの普及により変わってきた。

2015 年中国は、過去 30 年あまり続けてきた高度成長から、7～8%程度の GDP 成長率を目指す経済目標転換を明確に打ち出した。これからは経済成長が穏やかな安定成長下での新しい状態、すなわち「新常态」⁹²の時代に入っている。このような経済の安定化に対し、2014 年、中国の社会消費品小売総額（生活者や社会団体へ直接販売する小売総額）の成長率は 12%に抑えられ、2004 年以来の最低水準となったが、それでも二桁成長を保っている。さらに、GDP 増加への貢献率から見ると、2014 年は、消費が約 51.2%、投資は 48.5%と、消費が初めて投資を上回る結果となった⁹³。

「新常态」の時代において、拡大する消費市場は、今後の中国経済成長の牽引役として最も注目されている。現在の中国は、経済の量的拡大よりも質の向上を重視するようになり、その結果、産業や需要、そして所得分配の面において、経済構造の改善が見られている⁹⁴。

「新常态」時代に入り、消費は質的にも以下のように変化してきている。

(1) 政府補助金が廃止される。以前まであった家電や自動車などへの政府による直接的な消費補助政策が打ち切られた。例えば中国政府は 2018 年 2 月 14 日、電気自動車（EV）とプラグインハイブリッド

⁹² 中国経済が高度成長期を終えて中高速成長期という新たな段階に入っていることを示す経済用語である。

⁹³ 任意飛[急速に進化する中国消費革命—EC マーケティングで先行する中国デジタル社会の実像]、『高千穂論叢』、Vol. 53、2018 年 11 月 25 日、169 頁。

⁹⁴ 関志雄「中国経済の新常态」、RIETI（独立行政法人経済産業研究所）、2014 年 8 月。
<https://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/ssqs/141003ssqs.html> 閲覧日：2022 年 2 月 15 日。

車（PHV）に対する販売支援を目的とした補助金制度を見直すと発表した。2018 年から国が自動車メーカーに対して支払う補助金を従来比で約 3 割減額した。国の補助金減額に続き、各地方都市がメーカーに対して別途支給する補助金も減額する見通しである。中国では 2016～2017 年前半にかけ、多額の補助金を狙って不正受給が相次ぎ、その結果、販売は急増したが、政府は事態を重くみて補助金を減額する方向で調整し、18 年は大きな減額に踏み切った⁹⁵。今後、政府の方針転換によって、大規模な補助金政策は廃止されるようである。これは消費市場に対して、政策的な刺激策による成長から、自発的自立的市場に転換させる狙いもある。

(2) 公的部門の浪費という不健全な消費の割合が減少しつつある。かつての政権下では、中国の消費市場で「三公消費」（公費による飲食、公用車の私用、公費による出張・旅行）の占める割合が非常に大きかった。しかし、習近平政権下の中国政府の『反汚職取締』『贅沢禁止令』などで、このようないびつな消費行動が減少してきた⁹⁶。

(3) 所得水準の上昇に伴い、消費者ニーズは多様化・高度化すると見込まれる。中国の消費者のライフスタイルは、多少高くても手が届く範囲ならより良い商品を手に入れようとする、いわゆる品質を重視するものになりつつある。しかも、2013 年以降インターネットの普及により、インターネット通販を利用して、個性的な商品、オーダーメイド商品、輸入品など、さまざまな商品を誰でも容易に購入できるようになった。さらに今日では商品だけではなく、レジャーや宿泊、通信などのサービスに対する需要が特に大きく拡大している。

(4) IT の進化によって中国はインターネット普及の恩恵を存分に受けている。中国のインターネット経済の対 GDP 比は、2010 年の時点では 3.3% と多くの先進国に後れを取っていたが、2013 年には

⁹⁵ 日本経済新聞「中国、18 年の EV 補助金を減額 17 年 3 割減に」、2018 年 2 月 14 日、閲覧日：2022 年 2 月 15 日。

⁹⁶ 中国の党・国家が展開する腐敗撲滅キャンペーンのこと。官僚などの公職にある者が自らの地位や職権・裁量権を濫用し、収賄、横領などの流職行為に手を染める汚職腐敗現象の蔓延に対して、法規制の強化、綱紀粛正、流職官僚の摘発などを進める運動をさす。

4.4%に上昇し、先進国並みの水準に達し、インターネット関連の消費市場も急成長している。中国における EC での商品購入の伸び率は、2015 年時点で年平均 50%以上と急激な成長を遂げている⁹⁷。

「理性的な消費」が 2014 年の「新常态」を生じさせた。ここ数年、中国の急速な経済成長は、一方で社会のひずみを拡大した。貧富の差が広がり、物価も継続的に上昇している。中国の各メーカーは、中国の富裕層相手の高級市場を狙い、高価な商品をラインナップに加えたが、あまりにも高額な商品であるため、一般消費者はなかなか手が届かない状態であった。

「新常态」に入ると、贅沢品販売が減速する傍ら、大衆向け商品は著しい伸びを示した。たとえば、日本のファーストリテイリング（ユニクロ）は、「価格に対する品質最大化」を目標に、商品の値ごろ感、お得感を提供し続けた結果、短期間で急速に中国事業の拡大を実現した。このような大衆消費によって中国全体の消費レベルが向上し、消費市場の支えとなって、今後も中国経済を牽引する役割を果たすと見られている⁹⁸。

3-3-4 ネット通販をめぐる法整備と消費者保護制度の確立

中国のネット通販小売企業が長期・短期・中期的要因、政府規制の変化によってビジネスモデル全般的革新を求められている。デジタル市場競争の拡大に伴い、競争法の運用に新たな課題が突き付けられた。

2005 年 11 月に策定された『2006-2020 国家情報化発展戦略』では、経済の情報化によって投資が牽引する成長パターンに転換する方向性が打ち出された。具体的には、①国民経済の情報化推進、②電子政府の実施、③社会主義に適合した健全なインターネット文化構築、④教育・科学研究・医療・社会保障など社会の情報化、⑤情報インフラの整備、⑥生産・流通・金融・人口・生態環境など全社会の情報資

⁹⁷ 任意飛[急速に進化する中国消費革命—EC マーケティングで先行する中国デジタル社会の実像]、『高千穂論叢』、Vol. 53、2018 年 11 月 25 日、171 頁。

⁹⁸ 郷裕・杜蓉・劉思璋「中国消費市場の変化と日系企業の対応のあり方」、『知的資産創造』、2015 年 7 月、47 頁。

源発利用、⑦情報産業の競争力向上、⑧国家の情報安全保障体制（情報とネットワークのセキュリティ）、⑨国民の情報技術応用能力向上と人材育成を規定した。この中で、言論統制は③に含まれている⁹⁹。

前述の通り、インターネット上の有害サイトブロック、個人のアクセス監視や個人情報管理を行う Great Firewall と呼ばれるシステムが 2003 年から稼働している。また、中国政府はインターネットサービス企業に対し、特定の情報の遮断や利用者情報収集などについて協力を要求している。Google は、この協力を拒否して 2010 年 3 月、中国本土の検索サービスから撤退した。

2010 年 10 月に全人代で決定された『第 12 次 5 カ年計画（2011-2015）』でも引き続き、情報インフラ整備の加速、経済・社会の情報化推進、ネットワークと情報の安全保障強化を列挙している¹⁰⁰。

EC の特別法に相当するといわれる『電子商務法（草案）』は、2016 年 12 月から全国人民代表大会常務委員会で審議が始まった。2018 年 6 月には草案の第 3 次稿がパブリックコメントに付された¹⁰¹。

全国人民代表大会憲法・法律委員会の説明によれば、第 3 次草案の消費者問題に関する主な修正案のポイントは以下のとおり。

- (1) WeChat やネットワーク直生などのソーシャルネットワーク媒体も EC 事業者を含む。
- (2) 消費者から保証金を預かる EC 事業者は、保証金の返還方式、順序を明示すること。保証金返還に不合理な条件を設定してはいけない。
- (3) EC 事業者で、技術優位、顧客数、関連業界のコントロール能力、EC における取引上の依存度などの要因で市場支配的な地位にあ

⁹⁹ 藪内正樹「電子商取引からデジタル中国へ—中国の政治・経済・社会の変革」、『敬愛大学研究論集』No. 93、2018 年 6 月 27 日、53 頁。

¹⁰⁰ 佐野淳也「第 12 次 5 カ年計画」の主要目標と実現に向けた施策—7%成長を掲げた背景」、『環太平洋ビジネス情報』、Vol. 11 No. 43、97 頁。

¹⁰¹ 急速な発展と調整の過程で生じるモバイル消費のリスク（中国）

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2018/f7fb8e117416f600.html>、閲覧日：2022 年 2 月 10 日。

る者は、市場支配的な地位を乱用した、排除、競争制限をしてはいけない。

(4) プラットフォーム事業者が、プラットフォームで販売する商品またはサービスが生命・財産の安全の要求を満たさない、その他消費者の合法的な権益・行為を侵害すると知っている、または知り得ながら必要な措置を取らない場合は、出店事業者と連帯責任を負う¹⁰²。

2010年頃から既にデジタルプラットフォーム型競争に対応するための法規制の枠組みの構築を始めた。当時の中国では既に『中華人民共和国反壟断法』（日本の独占禁止法に相当する法律）が制定されていた¹⁰³。しかし、ビジネスモデルや技術革新が予測できないほど速く進化し続けるデジタルプラットフォーム型の競争市場において、倫理観が希薄なままに経済だけが急成長を遂げ、先行して優位を獲得したデジタルプラットフォームによる不公正な取引慣行や支配的地位の濫用が蔓延していた。その後、反壟断法を基本としつつ、補完法である『中華人民共和国反不正当竞争法』を2017年に改正し、更にデジタルプラットフォーム型取引市場の環境整備に特化した『中華人民共和国電子商務法』を2018年に制定し2019年から施行した。このように、デジタルプラットフォーム型競争の到来に備えるための競争法整備という分野において、中国は早くから準備を始めていた¹⁰⁴。

2014年6月、『社会信用体系建設計画要項（2014-2020年）の通知』により、以下の方針が策定された。

(1) 信用を守ることの奨励が不足し、信用を守らないコストが低すぎる。

¹⁰² 藪内正樹「電子商取引からデジタル中国へ—中国の政治・経済・社会の変革」、『敬愛大学研究論集』No. 93、2018年6月27日、54頁。

¹⁰³ 姜連甲「デジタルプラットフォーム競争における排他的取引を巡る中国の法整備の考察」、『商学討究』、Vol. 71、2021年7月、107頁。

¹⁰⁴ モバイル消費のリスク（中国）

https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2018/f7fb8e117416f600.html?_prviewDate_=null&revision=0&viewForce=1 閲覧日：2022年2月10日。

(2) 現代市場経済は信用経済。健全な社会信用体系の構築は、市場経済秩序の規範化、市場信用環境の改善、取引コスト削減、経済リスク回避の重要な施策であり、そのために、経済への行政の干渉を減らし、社会主義市場経済体制構築が切迫した課題である。

(3) 国家の情報安全保障、企業の商業秘密、個人のプライバシーを保護する前提で、2020年までに信用情報の共有メカニズムを構築する。

(4) 生産安全、流通・サービス・金融における不正防止、公正な税務・政府調達など経済活動における信用体系、電子商取引主体の信用スコアリングシステムを構築する¹⁰⁵。

2015年3月には『インターネットプラス行動計画』が策定され、協同製造 (Collaborative Production Commerce、ICT¹⁰⁶によるサプライチェーン構成企業のビジネスプロセス統合)、現代農業、スマートエネルギー、インクルーシブファイナンス (貧困層を包摂する金融)、公共サービス、高効率物流、電子商取引、新交通システム、グリーンエコロジー、AIなどの新産業モデルを発展させるとした¹⁰⁷。

2015年4月、中国南西部の貴陽市にビッグデータ取引所が開設。9月には国務院『ビッグデータの発展を促進する行動要項』では信用情報もビッグデータであることを正式に定義された。2014-2015年は、ビッグデータが個別のビジネスやサービスを越えて、社会全体を管理する手段として政策的に位置付けられる転換点となった。

2015年1月には、中国人民銀行から『個人信用調査業務の準備に関する通知』が出され、アリババ、テンセントなど民営大手8社が信用評価機関として認定され、システム開発や試験導入を行うよう要請された。それを受けて、同月中にアリババが顧客の信用スコアリング業務を行う「芝麻信用」の業務が開始された。

¹⁰⁵ 藪内正樹「電子商取引からデジタル中国へー中国の政治・経済・社会の変革」、『敬愛大学研究論集』No. 93、2018年6月27日、53頁。

¹⁰⁶ Information and Communication Technology (情報通信技術)。

¹⁰⁷ 総務省、「中国のICT政策の動向」

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc38b310.html>、閲覧日：2022年2月11日。

ここでもまた、政府の政策立案と企業の実行が連携しながら同時進行している。改革開放後の中国は、新たな政策は大枠のみを決め、実行しながら見直し、細則は後から詰めることが常だった。その結果、途中で方針変更があることも避けられない。信用スコアリングシステムもまた、方針変更の事例となった。

2015年10月に全人代で決定された『第13次5カ年計画（2016 - 2020）』では、経済発展戦略としてインターネットプラス行動計画の実行、IoT¹⁰⁸やシェアリングエコノミーの発展、インターネットと社会の融合発展の促進、国家ビッグデータ戦略の実施、インターネットによる各種革新の推進を戦略的目標として上げている。さらに、社会的な重要情報管制の強化・革新として、国家人口基礎データベースと統一社会信用ナンバー・実名登録制度、社会信用体系、社会心理のサービス体系・誘導メカニズムや危機管理メカニズム、治安総合管制メカニズム、重大政策決定の社会安定リスク評価制度、社会矛盾検出予防と緩和対応メカニズム、矛盾・紛争の予防・緩和などの重要措置も打ち立てられた。

ビッグデータの管理統制は、インターネットサービスを通じて収集されるマーケティング情報であるばかりでなく、全国民のデータを整備し、治安維持さらには社会心理の誘導にまで活用しようというものである。信用スコアリングシステムを民間委託から政府直轄へ方針転換した背景として、電子商取引を促進するための信用システムを、政治的管理にも活用しようという政策的進化があったと考えられる『第13次5カ年計画』を、経済政策の面から見ると、あらゆる産業の情報化推進が明確に打ち出されている。その背景として、改革開放以来の経済発展は、労働分配率を抑えて投資を増やすことで牽引されてきたが、その結果、生産能力過剰と不動産投資加熱が構造化したこと、そのため成長のエンジンを投資から消費に転換することが課題となっていたことがある。2004年から最低賃金を毎年のように大幅に引き上げ、その後の10数年で中国の賃金水準は3倍以上になり、購買力

¹⁰⁸ Internet of Things（モノのインターネット）。

は格段に強まった¹⁰⁹。同時に、高止まりした家賃によって実店舗の価格が割高となったため、さまざまなサービスや環境の整備に伴って電子商取引が爆発的に拡大した。

3-3-5 ネット通販をめぐる信用・認証制度の確立

Wong・Ye・Xiang (2004)¹¹⁰やYu (2006)¹¹¹などの先行研究で明らかにされているように、中国のネット通販における最大な課題の一つは、ネット取引安全問題である。

金 (2007)¹¹²によると、中国大手ネット通販サイトとして「淘宝网」はC2C取引プラットフォームを立ち上げてから間もなく、2003年10月に中国最大の国有商業銀行と協力して、第三者によるエスクロー機能付きのオンライン決済ツール「アリペイ」、「クレジット・デビット」両方対応を無料で提供しはじめたという。

淘宝网の決済システムでは、「アリペイ」が、売買双方に対して、第三者として代金の保管サービスを提供している。その仕組みとは、取引時に、「アリペイ」が、いったんユーザーから代金を預かり、取引が成立すれば、「アリペイ」からネットショップに、商品代金が支払われるが、商品に問題がある場合は、返品が必要となり、「アリペイ」から、ユーザーに商品代金が返金されるという。

2005年初に、「アリペイ」が導入され、エスクロー機能付き決済手段の提供は、ユーザーの心理的懸念を解消し、ネット詐欺の問題を解決したのである。2007年12月までに、「アリペイ」のユーザーは

¹⁰⁹ 藪内正樹「電子商取引からデジタル中国へ—中国の政治・経済・社会の変革」、『敬愛大学研究論集』No.93、2018年6月27日、56頁。

¹¹⁰ Wong Xiaodong, David C. Yen, Xiang Fang “E-Commerce Development In China and its Implication For Business”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2014年10月、50頁。

¹¹¹ Yu Jun, “B2C Barriers and Strategies— A Case Study of Top B2C Companies in China”, *Journal of Internet Commerce*, pp.27-43. Matthew K. O. Lee and Efraim Turban (2001 “A Trust Model for Consumer Internet Shopping”, *International Journal of Electronic Commerce*. Fall 2001, Vol. 6, No. 1, 75-91頁。

¹¹² 金堅敏『中国における電子商取引企業のビジネスモデル』、富士通総研経済研究所、2017年7月、49頁。

6,900 万人を超え、一日の取引額は 3.5 億元（52.5 億円）、件数は 144 万件を超えるほどになっている。

また、「淘宝网」は、サイト内で第三者による会員信用認証システムを確立している。すべてのユーザーに信用記録が公開されており、取引前に相手の信用記録を閲覧することができるシステムになっている。

さらに、「淘宝网」は、エスクロー機能付きのオンライン決済機能と物流機能の融合を試み、売買双方に配達サービスを提供しはじめている。具体的には、中国最大の速達ネットワークである中国邮政所属の「中国速達サービス会社」（EMS サービス）と協力して電子商取引向けの「e 郵宝」（「eEMS」）サービスを開発して C2C の売り手に安価な EMS サービス（通常価格の半額も可能）を提供している。

また、「アリペイ」のような「全額弁償制度」の導入も 2005 年半ばになってやっと導入された。また、Ebay（China）も、米国での信用評価システムを移植しているが、会員企業から不満の声が多いという。なぜなら、Ebay の評価システムは、サイト内での実際の取引の結果によって行われているからである¹¹³。

しかし、企業の成功は、いつまでも続くものとは限らない。競争の激しい中国ネット通販市場では、いままで通用していたビジネスモデルが、一夜にして崩壊するかもしれない。中国が経済的インフラを改善し続けていけば、3つの障害から生じた束縛は次第に消えていくと予想されるため、消費者にとって、現在、「淘宝网」が提供しているさまざまなサービスは、他社でも少しずつ提供できるようになったのも事実である。実際に、「淘宝网」は、現状に危機感を抱いて、新しい収益モデルへの模索を始めている途中にあるし、その成果は、いまだに未知数である。

3-4 まとめ

¹¹³ 張華「中国 e コマース企業のビジネスモデルに関する研究 ～淘宝网（タオバオ）の事例を中心に～」、『現代ビジネス研究』、2011 年月 1 日、12 頁。

本章では、中国におけるネット通信販売の現状と発展要因を分析した上で、キャッシュレス化による決済手段の変化、近代的物流システムの確立、消費者ニーズの変化、法整備と消費者保護制度の確立、信用・認証制度の確立などの方面に問題発生とその原因を明らかにすることを目的とするものであった。

中国におけるネット通信販売の発展経緯を考察してみると、ネット通信販売の発展を支える環境基盤が未熟のまま、ネット通信販売が米国から導入された初期に、熱狂、困惑の段階を経た。その後、中国の経済成長、伝統小売業発展の遅れ、電子商取引人材教育重視の背景で、ネット通信販売が成長期に入る。

また、海外ネット通信販売会社は中国の巨大のネット通信販売市場への参入が加速し、プラットフォーム化、価格をめぐる不正競争の白熱化などがあった。

ネット販売が発展するとともに、各物流企業の信頼欠如問題、配送問題などを考察した。その上で、問題発生の原因については、情報の非対称性、社会信用環境の未熟性、通信販売の初期発展における経営戦略の偏向、ネット通信販売会社の不信行為、消費者の購買習慣の問題を分析した。

今後、ネット販売においては中国のみならず世界の消費者を対象にグローバルな市場においてこうしたポジションをどのように実現していくのか注目していきたい。

第四章 「新小売」の発展経緯と課題

本章では、「新小売」を中心に、市場競争に備えた小売戦略を打ち出した企業がビジネス展開の拠点作りに成果を上げてきたのか、という課題に着目しながら、「新小売」戦略の特徴を検証・分析している。

今後の展望として「新小売」時代におけるオンラインとオフラインの連携を強め、両者の強みを生かしたうえで、顧客体験の向上に取り組み、オムニチャネルによる業務配置を実現することを、「新小売」戦略を展開する中国の小売業者は市場からさらに強く求められる。

4-1 「新小売」出現の背景

2001年に、中国のWTO加盟を契機に、国内市場の対外開放と相まって、中国小売業におけるグローバル化が加速した。

この時期は特に、ハイパーマーケットとコンビニの伸長が著しい。なかでもハイパーマーケットの店舗数増は2001年から2006年の5年間で約7.6倍、売上高でも約5.5倍増で、最も成長している業態である¹¹⁴。

2004年4月に『外資投資商業領域管理弁法』が公布され、中国における外資小売企業の出店地域、店舗数、出資比率に関する規制などが撤廃された。これにより中国の小売市場が外資に対して全面開放された。そのあと、海外小売企業も中国市場への関心を高め、積極的な進出と展開の姿勢を示した。

こうした小売新業態の成長の背景には、都市部のみならず農村部にも共通する個人所得の伸びがある。明かに、この時期において、ハイパーマーケットとコンビニは中国の小売業の中で最も成長が著しい業態となり、文字通り「新興市場」として現れている。

さらに、近年、中国政府はオンラインとオフラインの融合や、IoT

¹¹⁴ 「イオン、コンビニで中国進出」、
<https://www.jmrlsi.co.jp/trend/cmt/cmt0905.html>、更新日：2009年5月19日、閲覧日：2020年10月4日。

関連技術の活用によるリアル店舗のスマート化などを促進する政策を
発表している。

(1) 国務院は2015年に発表した「72号文件」『オンラインとオフ
ラインの協働を推進し、商貿流通の革新と転換を加速させることに
関する意見』により、オンラインとオフラインの融合を促進する。リア
ル店舗がインターネットを通じて商品・サービスを紹介・販売するな
ど、消費者にオムニチャネル・全時間帯のサービス提供を推進する方
針を示している¹¹⁵。

この方針はさらに、小売関連の技術革新を支持する。ビッグデータ
分析、IoT、クラウドコンピューティング、位置情報サービス、バイ
オメトリクスなどの新技術を、消費者識別や商品販売、決済、物流な
どへの応用を推進することを明らかにしている。

また、小売企業によるPB商品・オーダーメイド商品の販売や、イ
ンターネット関連技術の利用による店舗のスマート化を促進する。大
型店舗における外食・レジャー・文化施設の増加による消費体験の向
上や、中小型店舗における料金支払代行、店頭受取などのサービスの
展開を推進するなども示されている。

(2) 国務院は2016年に発表した「24号文件」『インターネット+流
通行動計画の深度実施に関する意見』により、消費者ニーズに応える
ために、オムニチャネルの展開や、リアル店舗における体験型とサー
ビス業態の導入などを推進する。デジタル化・インターネット化・ス
マート化などを通じたリアル店舗のグレードアップを促進する方針を
示した¹¹⁶。

¹¹⁵ 劉家敏「オンラインとオフライン連携推進による流通の革新・モデル転換・高度化の
加速に関する意見」、みずほ総合研究所、2015年11月4日、1頁。

¹¹⁶ 三井住友銀行（中国）企業調査部「中国小売業界の動向～足元の消費の実態と「新小
売」に向けた各社の取り組み～」、2018年12月、34頁。

また、コールドチェーンの整備（特に農産物産地における冷蔵倉庫の建設等）に加え、IoT 技術の利用を通じて、スマート流通に関するインフラ建設を強化することも強調されている。

(3) 国務院は 2016 年に発表した「78 号文件」『リアル小売の革新・モデル転換の推進に関する意見』により、出店地・品揃え選定、プロモーションなどにおけるビッグデータ分析の利用や、消費者分析を踏まえてカスタマイズしたサービスの提供を促進することと¹¹⁷、ネット企業とリアルの小売企業が戦略提携や株式の持ち合い、M&A などの形で融合し、経営資源を共有することを促進することを示している¹¹⁸。

このように、中国市場における小売業の各業態の発展段階において、政府主導により各業態が短期間で、ほぼ同期に中国市場に導入され成長し、小売業態の多様性が加速している。

技術と環境の変化に伴い、伝統的な小売業界は、デパート、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ショッピングセンター、e コマース、モバイルショッピングなどの時代へと進化する中で、「新小売」時代が現れた。

4-2 「新小売」とは何か

2016 年、中国の EC 最大手アリババの会長ジャック・マーは、「新小売」という新たなコンセプトを発表し、「新小売」を含む「五新（新小売、新金融、新製造、新技術と新エネルギー）」戦略を打ち出した。ジャック・マーは、「純電子商取引の時代がまもなく終わり、10～20 年後の将来に EC がなくなり、代わりに『新しい小売』の時代に突入していく。これはオンライン、オフラインと物流の結合であ

¹¹⁷ 三井住友銀行（中国）企業調査部「中国小売業界の動向～足元の消費の実態と「新小売」に向けた各社の取り組み～」、2018 年 12 月、35 頁。

¹¹⁸ 王淑翠・俞金君・宣嶢楠「我国“新零售”的研究総述与展望」、『科学学与科学技术管理』、Vol. 41 No. 6、2020 年 6 月、91 頁。

り、具体的にはオンラインとオフラインのさらなる融合に加え、現代物流、ビッグデータ、クラウドコンピューティングといった新技術の協働により生まれた新しい小売モデルのことである¹¹⁹と指摘した。

ジャック・マーは、「EC 自体が古い概念に変わりつつある」というメッセージを発表し、「新小売」とは「消費者の体験を中心とするデータ駆動型の小売形態」と定義されている¹²⁰。

これは、まったく新しい小売業のかたちを構築するというものである。具体的には、ビッグデータを活用して消費者の需要を分析、把握し、それに合った商品を販売すると同時に、物流インフラも革新して新たな消費体験を提供することを目指す、との目標を掲げている。

伝統的な小売業（オフラインからオンライン）と異なり、「新小売」はオンラインからオフラインに重点が置かれている。

伝統的な小売業は商品を中心として、生産された商品をより多くの消費者に売り出して利益を上げることが目的であり、実店舗であれネットショップであれ、単なる販売チャネルに過ぎない¹²¹。

「新小売」は商品を中心ではなく、消費者を中心として、消費者のニーズ、消費体験を満たすことが狙いである。どのようなチャネルを通じて、ショッピング行動が一本化され、同じようなショッピング体験を享受できるようになり、すべての消費シーンにおける消費行為の追跡が可能になることから、顧客ニーズの把握や顧客体験の最適化を図り、それに基づいて商品生産を調整することが可能になる¹²²。

アリババが「新小売」戦略を打ち出した背景には、14 億を超える人口を有する中国においても、ネットユーザー数の伸び率は鈍化して

¹¹⁹ 「新小売」時代における小売業の発展動向～消費者主導時代をどう勝ち抜くか」、BTMU (China) 経済週報、第 344 期、2017 年 4 月 10 日、2 頁。

¹²⁰ 加藤康二「新小売へのチャレンジ EC 消費のインパクト」、ジェトロセンサー、2017 年 7 月、47 頁。

¹²¹ 韓彩珍・王宝義「“新零售”的研究現状及趨勢」、『中国流通経済』、Vol. 32 No. 12、2018 年 12 月、26-27 頁。

¹²² 加藤康二「新小売へのチャレンジ EC 消費のインパクト」、ジェトロセンサー、2017 年 7 月、3 頁。

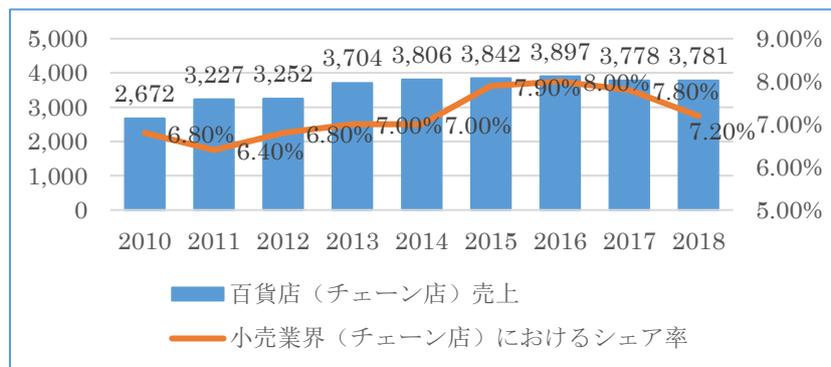
おり、主要事業である EC の成長に限界が見えてきたことがある。しかし統計のあるリアルチャネルで見れば、中国の小売市場における EC の売上シェアは年々伸びているとはいえ、実は 20% に満たないため、まだ成長する余地がある¹²³。

図表 4-1 ネットショップ取引伸び率の推移（単位：兆元）



出所：iResearch のデータを基に筆者作成。

図表 4-2 中国百貨店業界の市場規模と小売業界におけるシェア率の推移（単位：億元）



出所：国家統計局のデータを基に筆者作成

図表 4-1 から見ると、ネットショッピング市場の取引規模は 2011 年の 8,000 億元から 2016 年の 5 兆円に上がってさらに 2018 年の 7.5 兆円まで拡大しているが、伸び率は 70% の高水準から 25.4% に

¹²³ 「中国、米国の小売・EC 市場データから見る、日本の EC 市場の未来」、
<https://netshop.impress.co.jp/node/897>、更新日：2021 年 8 月 26 日、閲覧日：2021 年 9 月 26 日。

低下し、ネットショッピング伸び率の鈍化をしている。ネットショッピング利用者が増えると取引規模の拡大という成長期が終わり、オンラインだけの消費は消費市場を拡大し続けることは困難になったことが分かる。

図表 4-2 の統計データは、中国の小売業界に大きな変化が生じた実態を明かにしている。これは、百貨店業態は店舗閉鎖に伴い、市場規模が 2016 年から 2018 年まで連続で大幅減少したことと、利便性に対する要求水準が高い消費者はリアル店舗へ流入し、コンビニの市場規模が成長を維持すると共に、ネット通販へも顧客が流出することなどである。

アリババは「体験」を重視する「新小売」戦略を通じて、リアルの領域に進出して集客を図り、消費者をオンラインに誘導した。その一環として無人コンビニエンスストアや生鮮食品を豊富に扱う食品スーパーを相次いで出店し、リアルの領域への進出を加速していったのである。従来の小売店舗では得られなかった斬新な買物体験を提供することで、来店を促している。オンラインとオフラインを融合させた「新小売」モデルは小売業の主流となってきた。

4-3 「新小売」市場の動向について

2019 年、中国の EC が飽和状態になっている。中国のインターネット通信販売の売上高は 2010 年の 5,091 億元から 2016 年の 5 兆 1,556 億元に増加し、2016 年の中国小売業売上総額 29 兆 6,518 億元に対し 17.4%を占めたものの、成長率が前年の 33.3%から 7.1%の低下となり、2 年連続で前年の成長率を下回った。中国のインターネット通信販売は売上高が急成長する成長期を過ぎて、落ち着いてくる成熟期を迎えたといえよう¹²⁴。

¹²⁴ 洪涛「新零售与電商未来趨勢」、『商業經濟研究』、Vol. 8、2017 年、54 頁。

4-3-1 現在の小売業における需要面の変化

中国の小売業は現在、急激な変革期にある。ビッグデータ、クラウドコンピューティング、モバイルインターネットなどの IT が次々に小売業に導入され、電子商取引と実店舗販売は一体化し、新ビジネスモデルが続々と登場しており、消費者に斬新な買い物体験を提供している。

2018年に米国著名ベンチャーキャピタルの Kleiner Perkins の Mary Meeker の調査レポート「Internet Trends」¹²⁵が発表されて、2017年時点で中国の小売の EC 化率がかなり高くなって、EC 化率は 20%を超え、世界が注目するトップに立っていることが紹介された¹²⁶。

ネットショッピング市場の取引規模は拡大しているが、伸び率は鈍化をしている。インターネット通信販売事業で大成功を収めてきたアリババ社などには新たな取り組みにチャレンジすることが求められたのである。

4-3-2 販促キャンペーンからみる新動向

アリババグループのショッピングキャンペーン「双 11」が 2009 年にスタートしてから、毎年 11 月 11 日は、中国小売市場で最も影響力のあるショッピングの祭典となった。その後、京東、蘇寧

(Suning、スーニン) など各 EC プラットフォームも「JD618」「蘇寧 618」など各種キャンペーンを行うようになった。

以下では、アリババグループの販促キャンペーンを例に、売上向上に不可欠となる店舗運営の具体策について検証してみる。

アリババグループの代表格大手ネット通販サイト T-MALL の「双 11」の流通総額は毎年、驚異的なスピードで伸びている。2021 年の

¹²⁵ インターネットの成長、重要なトレンド、インターネットが主要市場に及ぼす影響まで、さまざまなテーマを網羅しているレポートである。

¹²⁶ 艾瑞諮詢「2017年中国網絡經濟年度分析報告」、<https://www.askci.com/news/chanye/20170527/11203599105.shtml>、更新日：2017年5月27日、閲覧日：2022年5月27日。

流通総額は 5,403 億元（9 兆 7,25 セルフ決済円）に達し、過去最高を更新した。大多数の店舗で「双 11」当日の流通総額が各店舗の年間流通総額の 30%を占めた。多くの店舗にとって「双 11」は極めて重要なキャンペーンとなっている¹²⁷。

熾烈な競争を繰り広げられる中国の EC 業界において、各企業は全力で「双 11」以外にも、多くのキャンペーンをアリババグループは実施している。販促キャンペーンは、その影響力によって以下の 3 種類に分けられる。

(1) S 級¹²⁸大規模キャンペーン：「三八女王様フェスティバル」、「618 年半ビッグプロモーション」、「99 ジュ・ファ・スアン（アリババ傘下の共同購入サイト）」、「ダブル 11 グローバルショッピングカーニバル」、「ダブル 12 ショッピング」キャンペーンなどである。

(2) A 級¹²⁹大規模キャンペーン：「恋人の日」、「88 会員感謝デー」、「狂暑シーズン」、「520 ママ&ベビーデー」、「グローバルお正月フェスティバル」などである。

(3) 商品カテゴリーのキャンペーン：ホーム用品類の「インテリア優待フェスティバル」、家電製品類の「グローバル着信キャンペーン」などは、商品カテゴリーごとにキャンペーンも異なる¹³⁰。

EC プラットフォームのさまざまな大型キャンペーンが実施され、消費者の買い物の場、企業の出店先といった選択肢が広がっている。EC プラットフォームのキャンペーンに慣れ親しんでいる消費者の販路拡大を狙う小売業者にとって、販促キャンペーンなどを活用して売り上げを伸ばすことは必要不可欠なことになった。以下は、「双 11」を例に集客率アップ 4 大ポイントについて分析してみる。

¹²⁷ ジェトロ海外調査企画課「ダブルイレブン、アリババの販売額は過去最高を更新」、<https://www.jetro.go.jp/biznews/2021/11/b9e9666dea85f747.html>、更新日：2021 年 11 月 21 日、閲覧日：2022 年 7 月 14 日。

¹²⁸ S はスーパーという意味で、大規模キャンペーンと意味である。

¹²⁹ A は優良という意味で S 級キャンペーンのほかは、ランク付けで A-の上に、A 級さらに A+級を表現している。

¹³⁰ ジェトロ海外調査企画課「ダブルイレブン、アリババの販売額は過去最高を更新」、<https://www.jetro.go.jp/biznews/2021/11/b9e9666dea85f747.html>、更新日：2021 年 11 月 21 日、閲覧日：2022 年 7 月 14 日。

(1) 検索ネットトラフィックの最適化

注目度が高まる人気商品（在庫が確保され、クリック率や購買転化率が高く、注目度の高い商品）を選出し、その商品のディスクリプションタグの最適化を図る施策を行い、店舗ページや商品ページのPV¹³¹の増加を図る。

「双11」の3か月前である8月から継続的にタイトルタグを最適化していき、各種キャンペーン活動を介して販売件数と商品レビュー数を積み重ねている。そして、「双11」で売り上げの激増を実現させる¹³²。

(2) コンテンツチャンネルのネットトラフィックを取得

コンテンツがトップページに表示された際、クリック数が飛躍的に増えるので、このトラフィックを得たいと強く望んでいる出店企業は少なくない。

ここ数年、中国ではコンテンツチャンネルからのトラフィックの割合が次第に拡大しており、多くの店舗がコンテンツチャンネルの活用を重きを置いている。そのため、コンテンツチャンネルである、「有好貨（ヨウハオホア）」「ライブ放送」などのコンテンツチャンネルの運用の関心が強まっている。

予算が限られている場合、1~2つのチャンネルを活用し、素人の記事・枠を通してターゲットを絞り込んだ宣伝・アプローチを行うこともできる。もちろん予算を十分に用意できる場合は、全てのチャンネルを活用することでより幅広い集客を行うことができる¹³³。

(3) DSR 評価¹³⁴の重要性

DSR 評価は商品の詳細が的確だったか、コミュニケーション、発送のスピードという3分野における販売者サービスについて、消費者が

¹³¹ プロモーションビデオ (promotion video) の略称である。

¹³² 李芸媛・馬春霞「天猫“双11”營銷策略分析」、『商業流通』、Vol. 3、2019年、16-17頁。

¹³³ 「中国ECで成功するための販促キャンペーン対策&集客を伸ばす4つのポイント」、<https://netshop.impress.co.jp/node/6904>、更新日：2019年10月21日、閲覧日：2022年5月30日。

¹³⁴ Detailed Seller Ratings、セラー詳細評価である。

評価を行える制度である。DSR 評価が高いショップは、検索エンジンの評価も高くなり、キャンペーン時の商品露出率が高くなる。消費者がモール内で行う検索行為の数値代も、競合商品・店舗に勝つための重要な評価となる¹³⁵。

(4) ショーピングカート投入数とお気に入り登録数の活用

キャンペーン期間中、優良認定されている店舗はより良い広告枠を獲得できる。リアルタイムで商品のショーピングカート投入数とお気に入り登録数をアリババグループが評価するため、より良いプロモーションスペースを獲得できる。

たとえば、10月20日からはショーピングカート投入数とお気に入り登録数が急激に増えるので、プレセール期間に「早く買ったら商品が激安」という消費者心理を上手く利用し、「限定発売」「予約限定クーポン」などの特典手段を設定することで、プロモーションスペースを獲得する企業は多いため、プレセール期間に相当なコレクション量、購買量と転化率を維持することが必要となる。

出店企業はプラットフォームのキャンペーン情報を正確に把握し、またネットトラフィックツールを活用することができれば、販促キャンペーンという激戦区でも勝つことができるのである¹³⁶。

4-3-3 将来の小売市場の発展動向

顧客データの活用はあらゆる業界で行われる。小売業においても、顧客データ活用は売上や集客に大きく影響するため、「新小売」はオフライン小売業で蓄積されたデータを活用することを狙う。

「新小売」は、オンラインの取引データから、商品情報を把握し、そこで、アリババが持つ物流システムと連携し、実店舗での品揃えを

¹³⁵ 王楽鹏・何一凡「天猫“双11”商家营销环境分析与对策」、『上海電力学院学報』、Vol.30、2014年11月、67頁。

¹³⁶ 「中国ECで成功するための販促キャンペーン対策&集客を伸ばす4つのポイント」、<https://netshop.impress.co.jp/node/6904>、更新日：2019年10月21日、閲覧日：2022年5月30日。

オンラインでの売れ筋中心に見直せるようにした。「顧客がオンラインで購入する前に、家やオフィスに近い店舗で商品を実体験できるようにすることで、店舗と消費者が Win-Win の関係に近づける」(ソング氏)¹³⁷という考え方である。

アリババクラウドはビッグデータを活用するため、セキュリティ強化が求められている。アリババクラウドは世界中のさまざまなセキュリティ認証を受けている。2018年5月に始動したGDPR¹³⁸に対しても2016年から準備を進めてきた。

2018年ソング氏は「アリババクラウドは小売り事業者の顧客データに触れることなく、メソッドとテクノロジーだけを提供することで、顧客データを保護している」と強調した¹³⁹。

アリババクラウドは世界一流の技術を提供し、プライム・ストラテジー¹⁴⁰は KUSANAGI¹⁴¹開発元の技術力で、アリババクラウドの技術を顧客に適したソリューションとサービスになるよう構築している。

現在、中国 WeChat Pay とアリペイは最大のモバイル決済手段として使われている。オフラインで購入情報を獲得するためには、ビッグデータを利用し実店舗小売業とオンラインを結ぶ必要がある。ビッグデータによって消費行動を分析することで、顧客ニーズに応え、ショッピング体験を最適化することが求められている。現状保有しているデータより緻密なデータを収集できれば、自社アプリやWEBサービスでの広告価値も高まる。

4-4 「新小売」における巨大IT企業の参入と競争

¹³⁷ アリババクラウドジャパン カントリーマネージャー 本部長 宋子暨 (ソング ズジ)

¹³⁸ EU 一般データ保護規則。

¹³⁹ 池田真也「アリババが推進する「ニューリテール」時代の顧客体験とは?テクノロジー&データが牽引する小売の未来」、

<https://netshop.impress.co.jp/node/5545> 更新日:2018年6月25日、閲覧日:2020年8月20日。

¹⁴⁰ サーバー構築・保守運用まで一貫体制である会社。

¹⁴¹ WordPress によって構築されたウェブサイトの表示速度を高速化することから多くの企業に採用され、数年前から熱い注目を集めているシステムである。

4-4-1 無人店舗

2017年、中国の大手小売業者として京東集団が初開発したコンテナ型、セルフ決済方式の無人店舗をオープンした¹⁴²（図 4-3 に参照）。

店舗入口にあるQRコードを本人認証済みのWeChatアプリで読み取り、ドアが解錠され入店が可能となり、RFID¹⁴³タグ認証による会計できる。認証技術の向上と品揃え、陳列場所最適化への挑戦である。

図 4-3 京東の無人店舗



出所：百度百科

京東集団が当初、無人コンビニはテナント料が安く、人件費も少ないため、すぐ儲かるという話題で小売の未来を提示した。それを理由に、2018年まで500店の目標を掲げていたが、現状はそれとは程遠い状況である。中国の無人店舗が減少した理由には顧客体験上の問題点があると思う¹⁴⁴。

中国で展開された無人店舗は、多くが商業街に立地している。周辺は複数の小売店が顧客の選択肢となり、入店時にスマホ操作の煩雑さを嫌う顧客は無人店舗を敬遠してしまう。セキュリティのための入店システムが顧客のストレスになっている現状がある。

¹⁴² 中国人民網「京東初の無人スーパー・コンビニ 北京にオープン」、<http://j.people.com.cn/n3/2017/1018/c94476-9281633.html>、更新日：2017年10月18日、閲覧日：2020年8月20日。

¹⁴³ 電波を用いてICタグの情報を非接触で読み書きする自動認識技術である。

¹⁴⁴ 石橋忠子「京東集団 - 無人超市」、『激流』、2018年3月、34頁。

また、無人運営に必要な RFID タグのコストが、商品価格へ跳ね返っている点も見逃せない。タグ自体に 1 枚 5 円ほどのコストがかかり、全商品へと設置する必要があるため、商品の数だけコストがかかる。商品価格への影響は免れない。RFID タグのコストを下げるため、画像識別技術をレジに採用する店舗が出てきている¹⁴⁵。しかし、データ不足を理由に商品が認識されないか、トラブルが続々に起きている。利益の出にくい、売上が上がらないなどの原因で、大手小売業者はその後、無人店舗数を減らしつつある¹⁴⁶。

北京、上海の大都市でも一時は無人コンビニに無人ジム、無人カラオケなどが続々出現していたが、今は閉鎖が増えている。投資に見合う収益を確保できないと商品不足といったオペレーションの問題が失敗の要因である¹⁴⁷。

しかし、これに対し、試行錯誤のうえ、2017 年 2 月上海に一号店をオープンしたマートコンビニ「便利蜂」は大きな成功を収めた（図 4-4 に参照）。

「便利蜂」は、無人コンビニというよりもレジが無人化されているスマートコンビニと説明するのがより正確な表現である。「便利蜂」の自社アプリを用いて自分の手元で商品をスキャンして決済する形になる。またアプリで手元で決済ができるとなると、混雑時に並ぶという行為が不要となって、利便性が高まると言える。

「便利蜂」はレジの無人化にとどまらず、惣菜商品の提供や在庫補充に、高度なデジタル化とデータ活用を行っていることも特徴である

¹⁴⁵ 張儀・姚亜男「京東無人超市存在的問題及改進策略探析」、『物流及供應鏈』、Vol. 29、2018 年、172 頁。

¹⁴⁶ 張儀・姚亜男「京東無人超市存在的問題及改進策略探析」、『物流及供應鏈』、Vol. 29、2018 年、35 頁。

¹⁴⁷ 「無人コンビニにまさる注目を集める」、

<https://thebridge.jp/2017/12/china-staffless-gyms-startups-grab-investor-cas>、更新日：2017 年 7 月 23 日、閲覧日：2020 年 8 月 30 日。

148 (図 4-4、4-5 に参照)。

図 4-4 便利蜂の外観とドリンクコーナー



出所：百度百科

図 4-5 便利蜂のレジコーナー



出所：百度百科

現在、「便利蜂」の1店舗あたりの商品は約2,500種類に上り、毎週平均150種類の商品を入れ替えている。このような大量の商品を

148 廖興誠「探析便利店的新零售發展模式-以便利蜂为例」、『價格理論与实践』、Vol.11、2020年、147頁。

扱う店舗でありながらも、商品の発注、陳列、価格設定など多くのプロセスはスマート化されている¹⁴⁹。

データ活用とデジタル化は、お惣菜の調理・管理でも行われている。「便利蜂」の強みとして、高品質で温かいお惣菜を販売しているという点がある。

中国人は温かい食品を好んで食べると言われている。「便利蜂」店舗の温かい食事エリアには、18種類のお惣菜が用意され、毎週2-4種類入れ替わる。

独自の管理システムである鮮度PADと呼ばれるシステムに情報を打ち込むと、調理すべき個数や加熱時間が表示され、完成から4時間後には廃棄を知らせるアラームが鳴る。このようにしてシステムによって作成工程と鮮度が管理されることで、誰が作っても一定の品質が保たれるのである¹⁵⁰。

これにより、顧客が満足する質の高いものを安定して出し続けることが可能になるばかりでなく、スタッフの業務は簡略化され、研修時間も節約できるというわけである。

無人店舗がブームの中で創業した「便利蜂」であるが、無人を目的化することなく、デジタル化とデータ活用で良いユーザー体験を提供し拡大している。拡大のスピード感と高度なデジタル化・データ活用は、利用客に「新小売」実感をさせている¹⁵¹。

4-4-2 京東集団のボーダレスリテール戦略

京東集団は、2017年7月中国で初めて「RaaS (Retail As a

¹⁴⁹ 滝沢頼子「中国無人コンビニブームの結末と、新興スマートコンビニ「便利蜂」の強み」、<https://news.yahoo.co.jp/byline/takizawayoriko/20200629-00185458>、更新日：2020年6月29日、閲覧日：2020年8月30日。

¹⁵⁰ 滝沢頼子「中国無人コンビニブームの結末と、新興スマートコンビニ「便利蜂」の強み」、<https://news.yahoo.co.jp/byline/takizawayoriko/20200629-00185458>、更新日：2020年6月29日、閲覧日：2020年8月30日。

¹⁵¹ 原榕・石飛「從地理中心到無界零售：新零售的布局選址及影響机制-以南京市三類便利店為例」、『城市問題』、Vol.8、2021年、79頁。

Service)¹⁵²」の概念を用いたボーダレスリテールを発表し、小売業デジタルインフラプロバイダーとなることを宣言した。消費者にいつでもどこでも境界線なく快適に消費できる、オンライン、オフラインと物流を融合させた「ボーダレスリテール」（利用シーンは無限で、荷物には国境が無く、人と企業の間には壁がないこと）を提唱している。

ボーダレスリテール戦略を活用することで、小売業界の事業効率およびコストは大幅に改善される。商品ありきであった伝統的小売業は、「顧客中心」へと移行し、消費者側は「自分自身よりも小売業者が自分の欲しい商品を理解してくれている」という消費体験のアップグレードを実現することができる。

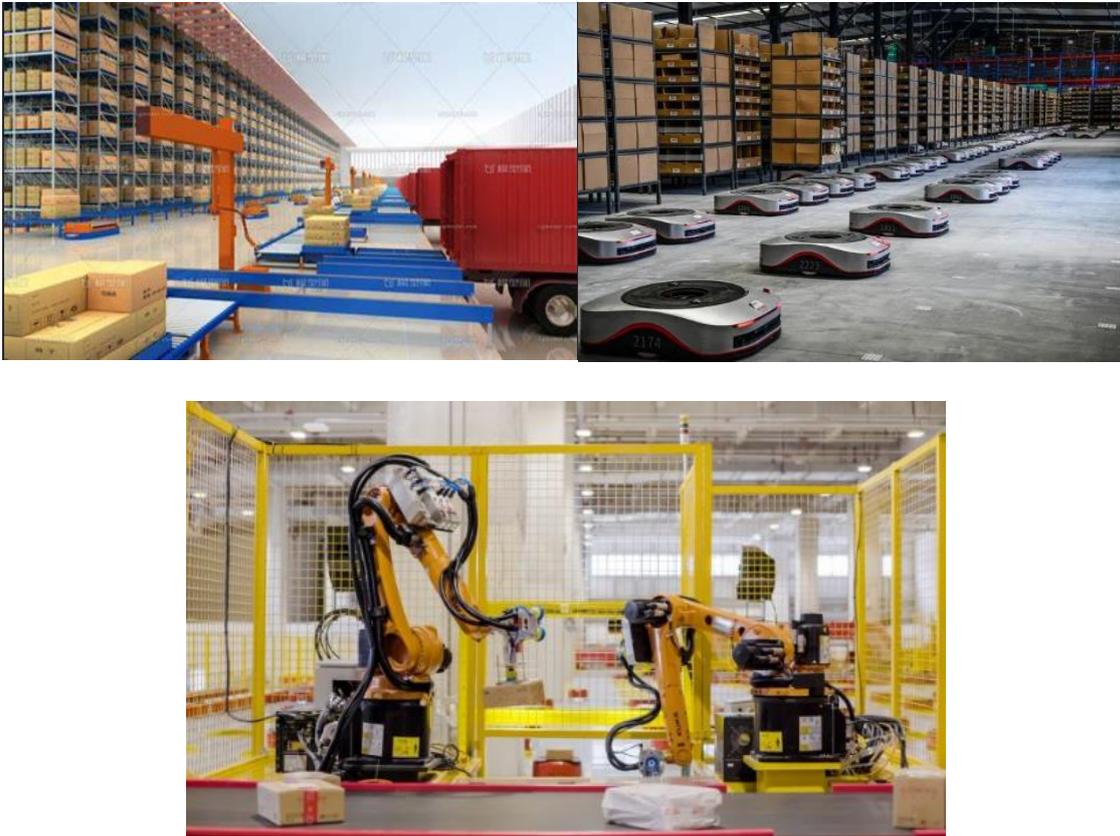
京東集団はAIやビッグデータ、顔認証などの先端技術を活用して無人スーパーや倉庫の無人化、ドローン配送導入を急速に進めている。そのもとには自社物流がある。京東集団は物流をすべてに分社化し、ビジネスとしても拡大し始めている。例えば「京東到家」はネットスーパーなど、スーパーやコンビニが手掛けるネット事業の配達を請け負って急成長を遂げている。

AIを活用した在庫の適正化など、物流効率を高めるための技術革新も進められている。2017年、無人の技術を活用して、上海郊外に世界初の完全無人倉庫が開設された。その後すべての倉庫を限りなく無人に近い自動倉庫にしていく計画で、すでに27ヵ所で実施している。そのうち六種類のロボットは独自に開発したものである¹⁵³（図4-6に参照）。

¹⁵² 革新的な仕組みを持つ小売事業者が、IT事業者と協業して、他の小売事業者へのサービスを提供する新たなサービスのこと。

¹⁵³ 従行健「浅析自動化技術在智能物流系统中的应用—以京東無人倉庫为例」、『中国戰略新興産業』、Vol. 4、2018年、53頁。

図 4-6 京東倉庫とドローン配送



出所：百度百科

京東集團は特区を活用して、倉庫から配送ステーションに 3 kg までの荷物を運ぶドローンの実用実験を始めた。倉庫間の移動に使う大型ドローンも開発し、1 トンまでの荷物を運べるものも実用実験が開始した。また大学の敷地内などで活用する無人配送ロボットはすでに実用段階に入って、河北省の雄安新区では一般道路で無人配送車の実用実験も行っていた。

さらに、ボーダレスリテール戦略を実現するために、京東集團とウォルマートとの関係を強化し、在庫の共有化を始めていた。ウォルマートの店舗の在庫を共有して京東ドットコムのお客様に最寄りの店から

迅速に届けることが可能になる¹⁵⁴。

今後、伝統的なスーパーマーケットを京東集団が保有する強力なサプライチェーンネットワークとロジスティックに加え、テンセントが保有する WeChatpay などを中心とするテクノロジーが相互に連動し新しい形のニューリテール戦略を生み出して行くことになる。

4-4-3 アリババのニューリテール戦略―「盒馬鮮生」

上述のような EC 市場の飽和感を打破し、更なる成長をするためには、売上比率が非常に低いと言われる生鮮食料品の売上を伸ばすことが求められる。しかし、生鮮食品をオンラインで販売するためには、生産拠点から消費者までの全てのプロセスの流通スピードをアップし、配送経路全てに冷蔵施設を導入する必要がある、莫大なコストが必要となっている。野菜や魚といった生鮮食品は、工業製品と異なり品質の個体差が大きいため、消費者としては、自分の目で確かめて買いたいという心理があることもオンラインでの生鮮食品購買を避けがちな理由となっている¹⁵⁵。

2017年に、「新小売」を体現する食品スーパー「盒馬鮮生」が登場した。1,000～2,000平方メートルの店内にはメインの生鮮食品コーナーのほか、スーパー、惣菜、生活サービスなどのエリアが設けられている¹⁵⁶。

「盒馬鮮生」は、ビッグデータ、モバイルインターネット、モノのインターネット、自動化といった技術によってサプライチェーン、倉庫管理と配送の最適化を実現し、新たな小売ビジネスモデルの代表者として注目を集めている¹⁵⁷。

¹⁵⁴ 石橋忠子「京東集団自社物流に続き無界小売りへの挑戦」、『激流』、2018年3月、30-34頁。

¹⁵⁵ 王惜凡・周捷・顧意剛「新零售背景下智慧物流調配模式研究-以阿里盒馬鮮生為例」、『物流工程与管理』、Vol. 42、2020年、23頁。

¹⁵⁶ 「盒馬鮮生の新業態」、日本経済新聞、<https://36kr.jp/20565/>、更新日：2019年5月23日、閲覧日：2020年9月10日。

¹⁵⁷ リサーチ&アドバイザリー部 中国調査室「中国における消費市場の拡大とライフスタイルの変貌～携帯アプリでの暮らし方」、『MUFG バンク（中国）経済週報』、2019年11月6日、10頁。

図 4-7 盒馬鮮生の店内



出所：百度百科

浸透率が低いネット通販と異なり、「盒馬鮮生」は、新鮮で、豊富な食品が揃って、選択肢が増え、利便性、効率性を向上させた。テイクアウトだけではなく、店内にイートインコーナーも設け、さらに店内調理も可能になり、必要な調味料、スープ、食材が一括注文できる。利用者の体験感を向上させて、店内で滞在時間も延長になって、店舗の売上を上げることができるようになっている（図 4-7 に参照）。

決済手段は原則としてアリババのアリペイとなり、ビッグデータにより、利用者の情報収集ができて、店舗運営にとってメリットがある。また、店内商品の値札はすべて電子値札を活用し、商品値段変動に効率的に対応ができて、その場でスキャンし注文も可能になる¹⁵⁸。

¹⁵⁸ 馬明瑞「通過盒馬鮮生看新零售对传统电商发展的影响」、『数字经济』、Vol. 29、2022 年、189-190 頁。

図 4-8 盒馬鮮生のレジコーナーと店内物流



出所：百度百科

「盒馬鮮生」は独自のシステムに優位性があるため、オンライン注文できて、短時間（30分以内）の配送が可能になる。注文から10分で店内のスタッフが商品を集め梱包し、20分で配送する。売り場のスタッフは各自の携帯端末に入ってくる注文情報に基づき、担当する売り場の商品を専用バッグに入れる。商品の入った専用バッグは、店内天井にあるベルトコンベヤーで倉庫に運ばれ、そこで梱包作業が行われる。通常のネットスーパーでは1つの注文を1人のスタッフが対応し、店内各所を回って商品を集め梱包するが、「盒馬鮮生」はそうした作業を分業化することで時間の短縮を可能にしている¹⁵⁹。これで効率的な配送を実現できる（図4-8に参照）。

また、会員登録制をしており、ビッグデータによって利用者購買行動や購買情報を把握できる。このように利用客の地域、性別、年齢などのデータを把握することにより、利用者の好み商品や購買時間など今まで集積できていなかったデータを集めることが可能になる。

¹⁵⁹ 三井住友銀行（中国）企業調査部「中国小売業界の動向」、2018年2月、16頁。

4-4-4 テンセントのスマートリテール戦略「智慧超市」

2017年にアリババがニューリテールを打ち出して以降、同年11月にテンセント陣営も同様のコンセプトであるスマートリテール「智慧超市」を立ち上げ、大規模に小売業のアップグレードを推進した。スマートリテールでは、スマートスクリーンを活用したデジタルマーケティングである。

テンセントは、数多くの小売業界の企業と提携しスマートリテール戦略を推進している。天虹スーパー¹⁶⁰とも提携しスマートリテール店舗を展開しているが、さらに2018年11月に深圳市でオープンした「天虹 WeChatPay スマートリテール」がスマートリテールへアップグレードされている。

「天虹 WeChatPay スマートリテール」の店舗は、セルフ決済や顔認証決済が導入され、ショッピングシーンの多くのプロセスがデジタル化されている。店内のあらゆる場所にスマートスクリーンが活用されており、ユーザーがスマートスクリーンのQRコードをスキャンすると、ユーザーのスマホ画面に、そのユーザーに即した広告が表示され、同時にプロモーションやクーポンが表示されるようになっている。この仕組みは、WeChatに蓄積されたユーザーごとのデータを活用して配信されており、ビッグデータを活用した最適化マーケティングが進化した形となっている¹⁶¹。また、スマートスクリーンに表示される売れ筋ランキングも、学生、主婦、ホワイトカラーなどユーザーの属性を鑑みたランキング結果が表示される。ユーザーのビッグデータと、プロモーションや広告表示が融合し、ユーザーの購買意欲を掻き立てるようなデジタルマーケティングの仕組みが構築されている。

¹⁶⁰ 天虹スーパーは、既に入場しており中国国内で多数のスーパーマーケットを展開し、小売業のデジタルイノベーションに以前から取り組んでいる企業として有名である。

¹⁶¹ 黄雅娟・常郝「RFID技術在智慧超市中的应用」、『福建電腦』、Vol. 2、2017年、84頁。

アリババとテンセントのニューリテール戦略の共通点は、双方ともオンラインとオフラインの融合を狙い、デジタルイゼーションによるショッピングシーンのアップグレードすることである。

しかし、企業文化を反映した相違点も多く存在する。アリババ経済圏では、すべてのリソースを導入し、一連のエコシステムとしてデザイン融合する。アリババが主導する形で、小売業界のアップグレードを推進したり、アリババ独自の直営店舗「盒馬鮮生」を持ったりして、重要ノウハウをアリババ自身で開発する。それと同時に、伝統的な小売企業との提携戦略も活用する¹⁶²。アリババ経済圏から取得されるビッグデータの解析をアリババブランドが担当し消費者のニーズを解析する。

これに対し、テンセントは直営店舗を持たず、伝統的な小売企業に出資を行い、テクノロジーサポートやノウハウ提供を目指す。WeChat をベースとしたテンセント経済圏から取得されるビッグデータを活用して、消費者のニーズを解析する。

このように、アリババ、テンセントと京東集団の中国 3 大 IT 企業の企業文化の違いが鮮明に出ており、今後、これら 3 つの企業間の協力提携、事業統合、新事業の共同推進などの可能性を探り、これにより、国際化への対応、競争優位の維持、収益性の向上などを研究していきたい。

4-5 アリババの新小売手法

4-5-1 アリババ流「新小売」の特徴

2009～2018 年の間、ビッグデータ、クラウドコンピューティング、モバイルインターネットといった新しい商業インフラが形成しつつあ

¹⁶² 李智慧「アリババ、テンセント、アント・グループの戦略転換とその背景」、<https://www.nri.com/jp/journal/2021/0525>、更新日：2021 年 1 月 25 日、閲覧日：2022 年 5 月。

り、消費行動のデジタル化が進んでいる。また、VR（仮想現実）、AR（拡張現実）、モノのインターネット、AI（人工知能）などの技術の成熟と普及に伴い、ネットに接続する方式、消費者と商品のリンク関係を大きく変え、デジタル化とスマート化の水準が向上し、新たな革新的な消費革命をもたらすことが見込まれる。

アリババ流「新小売」の毎年11月11日に行われるネット通販イベント「双11」における国民的消費行為は、「安売り商品探し」から「品質で選ぶ」へ、衝動型消費から合理型消費へと大きな転換が生じており、こうした消費理念の転換は、企業のイノベーション加速のための重要な原動力となりつつある¹⁶³。

2009年に始まった「双11」は当初、多くの企業にとって在庫整理かバーゲンセールのお試しの機会ととらえられ、消費者にとっても割引の代名詞であったが、今に至って、消費・小売・技術のグレードアップの象徴となっている。こうした中、ネット通販企業の販売モデルは過去の「商品を売る」から、オフラインとより深く結合した、「新小売」モデルの実験場となり、消費者のショッピング体験およびサービス水準の向上に重点を置くようになってきている。

ビッグデータ、AI、生物識別、モノのインターネット（IoT）、モバイル決済を代表とした技術革新は、小売業全体のコスト・効率・体験の最適化を推進し、業界の変化を促している。中国で消費が全面的に高度化するこの10年は、インターネットのデジタル化およびオンライン消費が好調な発展を遂げた10年でもある。「双11」が誕生した2009年、オンラインとオフラインの小売市場が分立していたが、モバイルインターネットの出現に伴い、オンライン消費の方式と場面が変化・拡大し続け、高度化の担い手の一つになっている。また、ビッグデータ、クラウドコンピューティングといった技術の進歩はオンラインサービス、オフライン体験と物流ネットワークの融合を推進し、

¹⁶³ 王宝義[“新零售”の本質、成因及実践動向]、『中国流通経済』、Vol.31 No.7、2017年7月、4頁。

新しい消費時代により多くの可能性を広げた¹⁶⁴。

「双 11」における売上高の絶え間ない上昇は、中国が依然として巨大な消費潜在能力を有していることを証明し、中国経済の活力を十分に体現している。良好な実績の裏に、「新小売」の環境下、各 EC 企業はいずれも小売業態の変革に力を入れており、「双 11」販促の手段や形態を見直しすることで、オンラインとオフラインの融合と協働によって両方の売上増加を実現した。また、ビッグデータや無人技術といったスマート化ソリューションの運用により、人力・物力が大幅に節約されたことは、物流技術水準の進歩を証明した。科学技術の持続革新は消費形態の変革、サプライチェーンの最適化、TAMLL モデルの海外輸出を推進し、インターネットが牽引する中国「新経済」には大きな潜在力と可能性が潜んでいる。

4-5-2 アリババ流「新小売」に見られる新しい事業計画

2021 年度アリババグループ投資家大会がオンラインで開催され、アリババは投資家に対して、「内需」、「グローバルイゼーション」、「クラウドコンピューティングとビッグデータ」というグループの三大戦略の下で、将来に向けた投資の継続による成果、アリババエコシステムの相乗効果による巨大なマーケットチャンスについて提言した。

現在、アリババグループの会長兼 CEO ダニエル・チャン（張勇）は、かつて、決算発表電話会議において自社の業績について「我々は、常に自信をもって能力開発、価値創造、多様なエンジンによる成長を続けていくことによりお客様と投資家の皆様に中長期的な利益をもたらすことができると確信している」と述べた。

アリババグループは投資家大会において、「新小売」における新規事業への投資と戦略上の主要分野の業績の要点が公開された。

(1) M2C¹⁶⁵モデルが中国の新興地域の市場を打開

¹⁶⁴ 孫元捷「消費高度化が進む新消費時代の到来～アリババ「双 11」の 10 年を振り返る」、MUFG バンク（中国）経済週報、2018 年 11 月 28 日、7 頁。

¹⁶⁵ Market to customer。

アリババグループは2年足らずの間に、新興地域に特化したEコマース分野における「淘特」と新しいコミュニティEコマース事業の「淘菜菜」を相次いで設立した。「淘特」は、豊富なコストパフォーマンスの高い商品を打ち出し、一方の「淘菜菜」は、効率が良く、コストの低い「翌日セルフピックアップサービス」を提供できるネットワークを構築している。

「淘特」と「淘菜菜」は、M2Cモデルにフォーカスし、中国国内の新興地域において、新規ユーザーを獲得し、スティッキネス（サービスに対するユーザーの愛着心、利用時間や頻度で測られる）も高めている。9月までの四半期末に、「淘特」と「淘菜菜」の重複ユーザーを除く年間アクティブコンシューマー数は、前年同期比200%増の7億に達し、重複ユーザーを除いた1日あたりの平均注文数の成長率は、前年比400%以上となっている¹⁶⁶。

この2つの事業によって、新興地域に向けてサービスを提供するというアリババの新たな事業を構築し、新興地域の消費者に対してタイムリーに低コストで良質な商品を届けている。

(2) アリババエコシステムの相乗効果で新興地域にサービスを提供
M2Cモデルによる商品力、フルフィルメント力、運営力、この3つのコアとなる能力を構築することで、「淘特」はわずか2年で輝かしい成績を収めることができた。「淘特」の最新の年間アクティブコンシューマー数（AAC）は2.4億を超え、年間注文数の成長率は前年比290%を上回り、工場からのM2Cの年間注文件数は11億件、農産物の年間注文規模は1.8億件に達した。

一方の「淘菜菜」は2021年9月の四半期末までに、「淘菜菜」の地域配送センターの面積の増加率は、過去6ヶ月間で350%を上回り、GMV（流通総額）の成長率は530%を越えた。前述した「菜鳥物流」、「菜鳥ステーション」、「菜鳥農村物流」の能力に依拠している「淘菜菜」はフルフィルメント効率を向上させ、97%の注文を翌日の12時

¹⁶⁶ 馬婉妮「浅談社区電商發展意義-以淘菜菜為例」、『商業現代化』、Vol.4、2022年6月、33-34頁。

までに配達可能にし、各家庭が新鮮な食材を用いて昼食を作れるようなサービスを提供する¹⁶⁷。

また、「淘菜菜」は、コミュニティ E コマースの特徴であるチャネル力、すなわち、コミュニティチャネルを広げることでそのサービスを享受する住民に、より便利なサービスを提供している。過去 5 年間でアリババの LST¹⁶⁸は、100 万単位の店舗に対しサービスを浸透させた。

アリババエコシステムの運営力では、「淘菜菜」、「淘特」、前述した「淘宝」という三者の組み合わせは、異なるターゲットに対して高水準のリーチとユーザー体験に優れたインターフェイスを提供する。そして、このすべては、アリババクラウドの代表的なデジタルベースとアントグループが誇る決済金融ベースの上に構築される。

(3) ローカルサービス事業の顕著な相乗効果

Research の予測データによると、2025 年までに、中国のローカルライフサービス市場の規模は 2020 年の 20 兆元から 35 兆元までに増加し、オンラインデジタル化の浸透率は 2020 年の 24%から 31%までに上昇すると予測される¹⁶⁹。中国のデジタルローカルサービス市場の急速な成長が見込まれる。

2021 年 9 月までの四半期に、ローカルサービスの年間アクティブコンシューマー数 (AAC) は 3.5 億に増加し、年間アクティブマーチャント数は約 280 万に成長した。

アリババの数十年にわたる飲食業界以外での E コマースの経験が活かされた結果、非飲食店からの注文数は前年比 79%増で、より配送時間が重視されるアルコールと飲料、医薬品の注文数は前年エーマッ

¹⁶⁷ 「2021 投資家大会アリババの新規事業が台頭、持続可能な発展に期待」、
https://jp.alibabaneews.com/2021_investorday_day1/ 更新日：2021 年 12 月 10 日、閲覧日：2022 年 5 月。

¹⁶⁸ アリババ集団が展開する「LST (零售通: Ling Shou Tong)」とは、地方の中小の小売店や家族経営で成り立っている零細の小売店、いわゆる“パパママストア”に対して、飲料・食料などを含む日用品・消費財分野で、仕入れ、物流、デジタルマーケティングなどの機能をプラットフォームとして提供し、会員組織 (ネットワーク) 化したものだ。

¹⁶⁹ 「2021 投資家大会アリババの新規事業が台頭、持続可能な発展に期待」、
https://jp.alibabaneews.com/2021_investorday_day1/ 更新日：2021 年 12 月 10 日、閲覧日：2022 年 5 月。

プは、旅行や目的地でのサービスに対するユーザーの強いニーズを満たすために、ナビゲーションサービスを基盤として、現地の生活サービスを提供する他のビジネスと連携し、配車、ホテル予約、グルメ探し、チケット購入、ガソリンスタンド、充電サービスなど、目的地周辺のさまざまなローカルサービスを提供しようとしている。2021年10月、ロコミがエーマップ¹⁷⁰経由で獲得したGMV（流通総額）が前年同期比で500%を超える成長を達成し、フリギーはエーマップ経由で50%超のGMV（流通総額）の成長を達成したことで、サービス間の提携による相乗効果が明らかになった。

（4）「菜鳥」のグローバル事業の売上が増加、さらなるグローバル化へ

「菜鳥」のグローバル事業は輸入サプライチェーン、輸出ネットワーク、さらには国際貨物ネットワークを含む3つのグローバルロジスティクスネットワークサービスに進展を進んでいる。2021年の上半期、売上高は前年同期比で40%以上増加した。

ロジスティクスハブに関しては、2021年に「菜鳥」はマレーシアのクアラルンプールとベルギーのリエージュで2つの物流拠点「eHub」¹⁷¹を完成させ、正式に稼働を始めた。そのあとはヨーロッパで15の大型配送センターの展開に着手し、その内7つがすでに建設された。さらに、「菜鳥」は幹線と通関への投資を増やし、ヨーロッパのいくつかの国でセルフピックアップロッカーを設置し、ユーザー体験と効率性を向上させている¹⁷²。

また、「菜鳥」ネットワークは近い将来、ラストワンマイルが顧客体験と効率におけるひとつのボトルネックになると考えられる。同時に、「菜鳥」は物流テクノロジーをアップグレードし続けている。

¹⁷⁰ アリババなどが提供する中国版ウェブショッピング・プラットフォームのこと。

¹⁷¹ eコマースのHub拠点である。

¹⁷² 「アリババ傘下の菜鳥ネットワーク、ベルギーで物流拠点の供用開始」、新華網、http://jp.news.cn/2021-11/11/c_1310304860.htm、更新日：2021年11月11日。閲覧日：2022年5月20日。

IoT 技術や電子伝票などの SaaS サービス¹⁷³を含む物流テクノロジーを物流パートナーに提供し、パートナー全体のデジタル化をサポートすることで、サービス全体の能力と効率を向上させている。消費者のニーズを満たすために、「菜鳥」は包括的な IoT 技術とスマートソリューションを基盤とする無人物流ステーションを開発して展開し、現在 100 カ所以上に配置している。無人物流ステーションは、ステーションの責任者が退勤した後もエンドユーザーにサービスを提供することを可能となる。具体的には、消費者はスマートフォンを通じて自らステーションに入ることができる。無人防犯システムが整備されているセルフサービスは、消費者により良質で包括的なサービスと顧客体験をお届けする¹⁷⁴。

4-5-3 アリババ流新小売手法の課題

近年、中国経済の発展は著しく、とりわけ中間・富裕層の間に都市型の生活スタイルが急速に広がってきた。それに伴い、中国の都市では消費体験に対する潜在需要がますます高まっていく。

大手インターネット企業が持つビッグデータ分析、スマート物流といったモノのネイタット関連技術などを活用することで、リアル店舗の流通効率や運営能力が高まり、一部消費者のリアルチャネルへの回帰が期待できる。

伝統チャネルを含めたリアル店舗における情報のデジタル化に伴い、商品の売れ行き、流通在庫の把握や、購入者情報の取得が容易となり、こうした情報は商品開発や販売戦略の策定における活用が期待できる。こうした小売市場の変化に合わせた販売チャネル、戦略の再構築が求められる。

今後の課題として 3 つの方面から検証してみる。

¹⁷³ 「Software as a Service」の略で、「サービスとしてのソフトウェア」を意味する。

¹⁷⁴ 楊雲飛「菜鳥国際：構建領先的全球物流網絡」、『中国物流と採購』、Vol. 4、2021年、3-4頁。

(1) リアル店舗

大手インターネット企業が有するビッグデータ分析・スマート物流といったIoT関連技術等を活用する格好で、リアル店舗の流通効率・運営能力が高まり、一部消費者のリアルチャネルへの回帰が期待できることを考えられる。

また、スーパーやコンビニエンスストアなど、「新小売」への取り組みが活発化する業態等における競争激化が予想され、各社の戦略次第で優勝劣敗が鮮明になる可能性がある。

(2) インターネット企業

大手ネット通販企業等にとっては、小売企業への出資などリアルチャネルへの取り組みを通じて、ネット通販に馴染んでいない中高齢者等の囲い込みが期待できる。

また、出資先からの配当に加え、ビッグデータ・システム提供等に関連する収入の増加や、リアルチャネルでの情報収集を通じたビッグデータの更なる蓄積が見込まれ、今後大手ネット企業がネット・リアル両チャネルにおける影響力を高める可能性もある¹⁷⁵。

(3) 製造メーカー

伝統チャネルを含めたリアル店舗における情報のデジタル化に伴い、商品の売れ行き、流通と在庫などの把握や、購入者情報の取得が容易となり、こうした情報は商品開発・販売戦略の策定における活用が期待でき、こうした小売市場の変化に合わせた販売チャネル・戦略の再構築が求められる。

「新小売」時代におけるオンラインとオフラインの連携を強め、両者の強みを生かしたうえで、顧客体験の向上に取り組み、オムニチャネルによる業務配置を実現することを、「新小売」戦略を展開する中

¹⁷⁵ 郭彬彬「新零售社群營銷發展模式：現状、問題及未來發展建議」、『商業經濟研究』、Vol.20、2020年10月、65頁。

国の小売業者は市場からさらに強く求められる¹⁷⁶。

そのなかで、決済インフラについても新小売の台頭を支える要素の一つである。中国でのキャッシュレス化はQRコード決済だけではなく、「顔認証決済」の導入が始まっていた。将来、海外進出について、中国ではプライバシーに対する考え方が異なり、日本や欧米諸国ではプライバシーの観点から顔認証の利用範囲は限られている。転用させることは難しいことが事実である。プライバシー課題は存在するものの、今後はどのように克服していき、アップデートさせていくのか注目していきたい。

4-6 まとめ

近年、中国経済の発展は著しく、とりわけ中間・富裕層の間に都市型の生活スタイルが急速に広がってきた。それに伴い、中国の都市では消費体験に対する潜在需要がますます高まっていく。

本章では、大手インターネット企業が持つビッグデータ分析、スマート物流といったモノのインターネット関連技術等を活用することを検証してみた。リアル店舗の流通効率や運営能力が高まり、一部消費者のリアルチャネルへの回帰が期待できることと述べた。

総じてみれば、第1に、「新小売」はオフラインとオンラインの融合を求める。「新小売」の本質はオフラインとオンラインの融合である。2001年に中国のWTO加盟を契機に、中国小売業におけるグローバル化が加速した。さらに、中国政府はオンラインとオフラインの融合や、IoT関連技術の活用によるリアル店舗のスマート化などを促進する政策を発表している。こうした小売新業態の成長の背景で「新

¹⁷⁶ 三井住友銀行（中国）有限公司企業調査部「中国小売業界の動向 ～足元の消費の実態と「新小売」に向けた各社の取り組み～」、2019年3月、56頁。

小売」が現れた。

第2に、ジャック・マーは、「新小売」とは「消費者の体験を中心とするデータ駆動型の小売形態」と定義されている。「新小売」はヒト、モノ、場所などの資源配分の最適化を求める。言い換えれば、「新小売」は消費者のニーズに基づく、商品のカスタマイズに努め、消費購買プロセスを体験させることを目指す。「新小売」モデルは小売業の主流となってきた。

第3に、「新小売」はデータによって推進される。ヒト、モノ、場所などの資源配分の最適化はビッグデータ技術によるデータ分析の結果に基づいて実現される。

第五章 小売業におけるアリババ経営戦略の変遷

アリババの成長スケールが世界中からもっとも注目されたのは、2014年9月にニューヨーク株式証券取引所に上場した時である。史上最大のIPO(新規株式公開)となったこの上場は、世界中に大きな衝撃を与えると共に、アリババの存在感を見せつけるものとなった。

中国の金融サービスに大きな影響力を発揮したアリババグループは、電子商取引会社からの脱皮を目指し、電子商取引以外でも、金融、物流、デジタルマーケティングなどのモバイルインターネット業務、そしてクラウドコンピューターなどから構成されたプラットフォームで、巨大な「エコシステム」の構築を図っている。

本章では、アリババの成長プロセスにおいて、アリババのプラットフォームは、卸売のプラットフォームからスタートして小売のプラットフォームへと展開し、そしてECからコンテンツやオンラインとオフラインを融合した新しい小売へと進化し、異業種分野のプラットフォームへと拡張され、市場の拡大を図っている経営戦略の変化を検証する。

すでに、アリババは、既存プラットフォームのなかの機能を充実するためのアプリケーションやオプションサービスであったものを成長させ、独立したプラットフォームとして事業化することに成功している。このような進化のかたちを、新しい市場を開拓することができるだけでなく、既存プラットフォームのサービスの向上にもつながり、市場浸透戦略として有効であると判断できる。

5-1 アリババグループ発展の経緯

5-1-1 会社概要

アリババグループは、中国杭州市に本社を置く総合情報技術企業からスタートした。1999年4月、杭州市出身の元英語教師ジャック・マー（馬雲）率いる18人によって自宅のアパートの一室で設立された。

当時中国では、ネットビジネスがブームになりかけたところで、流通システムの未熟さによって多くの中小企業の商品販売チャネルが限られている状況にあった。この点に着目したジャック・マーは、「Alibaba.com」を立ち上げ、B2B（Business to Business）電子商取引（EC）プラットフォームサービスの提供を開始したのである。

アリババの創業者は小規模企業がイノベーションと技術を活用して成長し、国内および世界経済においてより効果的に競争できるようにすることを目指し、ビジネスの場を平等にするという信念のもと、小規模企業を支援するためにアリババのサービスシステムを立ち上げた¹⁷⁷。

現在アリババグループは B2B のオンラインモール「淘宝网」、オンラインショッピングの「T-MALL」、検索サイトの「Yahoo! 中国雅虎」、子会社の Ant Group などを通じて電子マネーサービスの「アリペイ」などの多岐にわたる事業を展開し、マーチャントやブランド、その他のビジネスが新しいテクノロジーの力を活用して、ユーザーや顧客との関わりを深め、より効率的に業務を遂行できるようにするためのテクノロジー・インフラストラクチャとマーケティング・リーチを提供している。

2020 年末、全従業員数約 22,000 人のアリババグループは、中国最大の電子商取引会社として、240 ヶ国・地域のユーザーを保有し、幅広い業界をカバーしている¹⁷⁸。

5-1-2 アリババグループの主な事業の展開

中国の小規模な輸出業者、製造業者及びその下請け企業、店舗、個人経営者の国際的な販売を支援するための最初のウェブサイトを立て上げて以来、アリババグループはオンラインおよびモバイルコマースの世界的リーダーに成長してきた。現在、アリババとその関連企業は、

¹⁷⁷ 管澤旭・張琳「阿里巴巴の進化史与小資本主義的平台化：対本土語境平台化的考察」、『国際新聞界』、Vol. 42、2020 年 3 月、33-35 頁。

¹⁷⁸ アリババホームページ、<https://www.alibabagroup.com/en/global/home>、閲覧日：2022 年 10 月 10 日。

大手卸売・小売オンラインマーケットプレイス¹⁷⁹のほか、クラウドコンピューティング（Cloud Computing）、デジタルメディア&エンターテインメント（Digital Media and Entertainment）、イノベーションイニシアティブ¹⁸⁰（Innovation Initiatives）などの事業を展開している。

アリババの主力事業は、コアコマース（Core Commerce）¹⁸¹のほか、上記の諸事業で構成されている。また、子会社である Ant Group は、アリババのプラットフォーム上で決済サービスを提供し、消費者や加盟店に金融サービスを提供している（図表 5-1）。

近年、アリババはコマース事業を通じて消費者、加盟店、ブランドメーカー、小売店、第三者サービスプロバイダー、戦略的アライアンスパートナー、その他の事業者で構成されるデジタルエコノミーを構築している。そのうち、最も成功している実例として世間の注目を集めたのは、2003年にスタートした「淘宝网マーケットプレイス」（www.taobao.com）で、ビッグデータ分析とテクノロジーによって最適化された、効率的でパーソナライズされたショッピング体験を、大都市と発展途上地域の両方の消費者に提供している。

関連性の高い、機能性に富んだコンテンツと、加盟店からのリアルタイムの情報提供などを通じて、消費者は製品や新しいトレンドを学習することができる。また、消費者同士やお気に入りの加盟店、主要なオピニオンリーダーと交流することも可能になっている。「淘宝网マーケットプレイス」の加盟店は、主に個人と中小企業である。「淘宝网マーケットプレイス」は、2020年3月31日に終了した12ヶ月間のGMV¹⁸²のランキング統計において、大規模で成長しているソーシャルコミュニティを持つ中国一位のモバイルコマース・デスティネー

¹⁷⁹ モノを買いたい企業と売りたい企業が自由に参加できるインターネット上の取引市場。

¹⁸⁰ 消費者の日常生活におけるニーズを満たし、効率を向上させ、デジタルエコノミー参加者間の相乗効果を生み出すことを目標に、新たなサービスや製品の提供に向けた革新と開発すること。

¹⁸¹ 「1688.com」、「Lazada」、「AliExpress」、「盒馬鮮生」など代表企業として、近年急拡大を成り遂げている。

¹⁸² Gross Merchandise Volume：特定の市場で特定の期間に販売された商品の総売上金額を示す。

ションになっている¹⁸³。

図表 5-1 アリババグループの主な事業展開のまとめ

1999年	創業、アリババドットコム設立（BtoBプラットフォームサービスの提供）
2003年	タオバオ（淘宝网）の立ち上げ（CtoCプラットフォームサービスの提供）
2004年	Alimama（アリママ）サービスを開始 （マーケティングテクノロジープラットフォームサービスの提供）
2008年	T-MALL（天猫）の開設（BtoCプラットフォームサービスの提供）
2009年	アリババクラウド（阿里雲）の設立 （AIによるマーケティング支援サービスの提供）
2010年	アリエクスプレス（AliExpress）の開設 （グローバルBtoC（中国企業 to 海外消費者）プラットフォームサービスの提供）
2013年	菜鸟網絡の設立（物流データプラットフォームサービスの提供）
2014年	・ T-MALLの増設（グローバルBtoC（海外企業 to 中国消費者）プラットフォームサービスの提供） ・ ニューヨーク証券取引所上場 ・ アントフィナンシャルの設立
2016年	・ キャッシュレスの生鮮食品スーパーマーケット「盒馬鮮生」開業 （オンラインとオフラインの小売を融合したニューリテール） ・ 中東、ヨーロッパ、オーストラリア、日本で4つのデータセンターの開設 ¹
2017年	マレーシアでデータセンターを設置、100パートナーシップを発表
2018年	インドネシアでデータセンターの運営を開始
2019年	・ 香港証券取引所上場 ・ アリババ・オペレーティング・システム（阿里商業操作系統）の発表（総合的なワンストップソリューションサービスの提供）

出所：アリババホームページの情報をもとに筆者作成。

(<https://www.alibabagroup.com/en/global/home>)

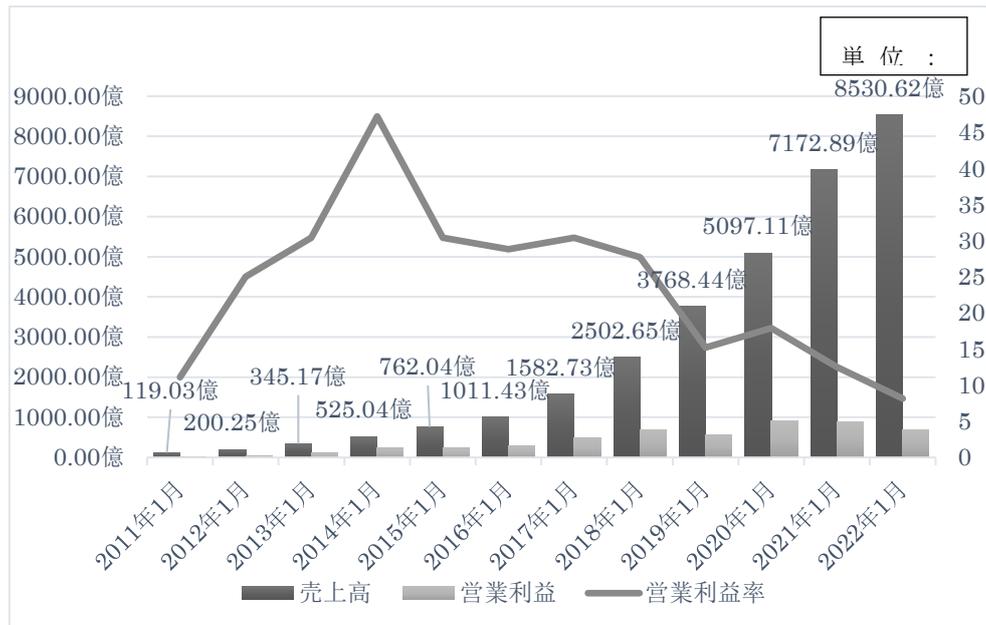
5-1-3 アリババグループの企業規模と業績

図表 5-2 から見るとアリババグループの売上高は2011年の119億元から2016年の1,011億元に伸び、さらに2022年の8,530億元にまで拡大し、前年比で19%増を記録した。アリババはマーケットを

¹⁸³ 「企業分析 Alibaba」、<https://note.com/kabuya66/n/n324dd3c879e0/> 更新日：2021年9月2日、閲覧日：2021年10月。

拡大させ、売上高を年々上昇させることができた最大要因は、長期的・持続的な成長基盤を構築することができたからである。市場の潜在的成長力が依然として大きいことが見込まれる。

図表 5-2 アリババグループ 2011 年 - 2022 年の業績推移



出所：アリババグループの HP の情報をもとに筆者作成。

(<https://www.alibabagroup.com/en/global/home>)

2021 年 3 月のアリババグループ・ホールディング通期の決算資料によると、「淘宝网」や「T-MALL」などのコアコマース事業の年間売上高は 6,211.46 億元（約 10 兆 5,595 億円）で全体の売り上げの 86%を占めている。中国小売事業の年間売上高は、前年比 42%増の 4,736.83 億元（約 8 兆 526 億円）で過去最高を更新しており、競争が激しくなる中でも着実に取引量を増やしていることが分かる。また、2021 年でアリババ・エコシステムのグローバル年間アクティブ・コ

ンシューマー数（AAC）は 10 億人を超え、重要なマイルストーンとなった¹⁸⁴。

2022 年以降も中国国内小売市場の拡大とともに、アリババグループは好調な売上増を続け、グループ全体の年間売上高は前年比 35%増の 8,530 億（約 16 兆 2,000 億円）の売上高を達成した。

一方、アリババのデジタル・エコシステム¹⁸⁵内の年間アクティブ・コンシューマー¹⁸⁶数は約 13 億万人に達し、前年比 2,830 万人の増加となった。この中には、歴史的なマイルストーンとなった 10 億人を超える中国の消費者と、約 3 億人の海外の消費者が含まれており、年間の純増数はそれぞれ 1 億 1,300 万人と 6,400 万人となっている¹⁸⁷、との統計データもあり、ここでもアリババグループのマーケット規模の大きさを推し測ることができる。

明らかに、アリババグループが提供するプラットフォームの各種サービスは、中国経済の不可欠な社会的インフラにまで発展している。以下では、アリババがどのような戦略で成長を実現し、今日のようなグループを形成してきたのかを検証していきたい。

5-1-4 中国小売業におけるアリババグループの位置づけ

アリババは 1999 年に中国で創業され、今や中国の EC 市場で最も大きな存在感を持つ会社である。複数の事業を展開しており、それぞれが中国で大きなシェアを持っている。

アリババは、電子商取引を一つの社会性的な仕組みとして位置づけ、品揃えの拡充・総合化と並行して、物流システムや金融サービスな

¹⁸⁴ 「アリババグループ、2021 年 1-3 月期及び 2021 会計年度の決算を発表」、<https://digitalpr.jp/r/47513>、更新日：2021 年 5 月 14 日、閲覧日：2022 年 7 月 30 日。

¹⁸⁵ デジタルの観点で見ると、技術進化によりあらゆる顧客接点から顧客データ取得が可能となり、リアルをデジタルが包含する関係になったこと、他社サービスとの連携がデータレベルで可能となったこと、このようにデジタル基点で形成されるビジネス・エコシステムを「デジタル・エコシステム」と呼ばれる。

¹⁸⁶ 既存の製品・サービスを修正する、新しい製品・サービスをつくる、新しい用途を発見するといった「創造的消費」を行い、他者とコミュニケーションする能動的な消費者である。

¹⁸⁷ 「アリババグループ、2022 年 1-3 月期及び 2022 会計年度の決算を発表」、<https://www.alibaba.co.jp/news/2022/06/20221-32022.html>、更新日：2022 年 6 月 2 日、閲覧日：2022 年 7 月 30 日。

どのインフラ整備事業、クラウド事業やビッグデータ分析事業に取り組んできており、グループ内および提携企業とで、あらゆる事業を完結させる「ネット生態圏（エコシステム）」の構築を推進している¹⁸⁸。

アリババが展開している主なサービスは前述した B2B-EC サイト「アリババドットコム（Alibaba.com）」、「T-MALL」、越境 EC サイト「T-MALL 国際」、C2C-EC サイト「淘宝网マーケットプレイス」、決済サービス「アリペイ」、クラウドコンピューティング「アリババクラウドコンピューティング」、「アリババドットコム」から事業をスタートさせた。さらに、EC サイト上で使える決済サービス「アリペイ」も開発するなど、事業領域は徐々に EC の粋を超えてきている。

2009 年 11 月には、「アリペイ」がスマートフォン上でのモバイル決済サービスを提供しはじめ、2010 年 3 月 14 日まで登録利用者は 3 億人を突破した。さらに、2011 年には「アリペイ」はレストラン、百貨店、スーパーなどの店舗で決済が可能になった。QR コードを導入し、店舗にとってはほかの決済方式よりコストを回避できて、クレジットカードよりも安価な手数料で、キャッシュレス決済が実現できる。また、消費者にとっては支払える利便性と体験性も高くなった¹⁸⁹。

「アリペイ」をはじめとする第三者決済システムは、二つの特徴がある。一つは、「淘宝网」を利用する際、「アリペイ」を使うと利便性と安全性が高くなる。もう一つは、「アリペイ」のポジショニングである。「アリペイ」は、簡単・安全・快速な決済手段の解決案を提供することに力を注ぎ、信用で商品とサービス双方をつないでいる。アリペイは、決済という基本サービスだけではなく、投資信託、チケットの購入、実店舗での決済などの関連サービスも幅広く提供してい

¹⁸⁸ 渡辺達朗「中国におけるネット小売市場の拡大とビジネスモデル進化に関する事例研究—品揃え・チャネル・国境の壁を超える展開の検討」、『Direct Marketing Review』、vol.15、2016 年 3 月、42 頁。

¹⁸⁹ 関根栄一「中国の第三者決済分野の市場・制度の動向 - モバイル決済の普及の実態」、『野村資本市場クォーターリー』、2018 年 12 月、159-161 頁。

る¹⁹⁰。

また、「アリペイ」は、ネット上での決済だけでなく、大手小売企業の実店舗での利用も進んでいる。現在でも利用者数世界最多の電子決済会社としての地位にあるという。

現在も「アリペイ」は中国のキャッシュレス化を支えているサービスの一つとなっており、そのサービスと機能の範囲も公共料金の支払いや金融商品を含め、中国では国民の生活に欠かせない仕組みとなっている。

特にアリババが 2009 年に中国で EC サイトの大規模な販売促進イベントとして 11 月 11 日の「双 11」を仕掛け、2021 年には 1 日だけで約 5,403 億元(日本円で約 9.7 兆円)の売上を記録した。日本の通販事業楽天の年間の流通額(2021 年)は 5 兆 118 億円¹⁹¹ほどに対して、アリババはその半分近いの額を、1 日で売り上げることに成功した。

「双 11」は当初、多くの企業にとって在庫整理かバーゲンセール
の機会ととらえられ、消費者にとっても割引の代名詞であった。しかし、「新小売」の 2017 年は消費・小売・技術のグレードアップの象徴となっている。こうした中、ネット通販企業の販売モデルは過去の「商品を守る」から、オフラインとより深く結合した、「新小売」モデルの実験場となり、消費者のショッピング体験およびサービス水準の向上に重点を置くようになってきている。ビッグデータ、AI、生物識別、モノのインターネット(IoT)、モバイル決済を代表とした技術革新は、小売業全体のコスト・効率・体験の最適化を推進し、業界の変化を促している。

中国のインターネット利用者およびネットショッピング利用者規模

¹⁹⁰ 盧未龍・土井正・高橋武則「中国の第三者決済サービスにおける競争優位の源泉に関する一考察—顧客満足度調査を中心として—」、『目白大学経営学研究』、Vol.15、2017 年 1 月 16 日、3-4 頁。

¹⁹¹ 瀧川正実「楽天の国内 EC 流通総額は 5 兆円で伸び率は約 10%増」、<https://netshop.impress.co.jp/node/9510>、更新日：2022 年 2 月 15 日、閲覧日：2022 年 7 月 30 日。

は既に高水準にあり、EC プラットフォームにおける顧客フローは今までの飛躍的な伸びを保つのはもはや厳しくなっている。それに、「双 11」という概念の出現により、消費者が割引と販促に熱中していた時代から、ますます多くの消費者が理性的、冷静になってきている。低価格と販売業者の広告に惹きつけられる一方で、品質とサービスに対する指向が高まっている。

近年の「双 11」販促において、T-MALL、京東に代表される大手企業は販売、物流、宅配など各指標で短期間に過去最高を記録し、中国 EC 業界の実力の向上および中国消費者の購買力の大きさを示している。一方、良好な業績の裏に、「新小売」の環境下、各 EC 企業はいずれも小売業態の変革に力を入れており、「双 11」販促の手段や形態を見直しすることで、オンラインとオフラインの融合と協働によって両方の売上増加を実現した。物流面において、ビッグデータや無人技術といったスマート化ソリューションの運用により、人力・物力が大幅に節約されたことは、物流業界の技術水準の進歩を証明した。ネット通販の最大イベントには引き続き新たな成長チャンスが潜んでいる¹⁹²。

グローバル化はアリババの 2014 年から 2024 年まで 10 年間のコアとなるビジネス戦略である。ビッグデータとテクノロジーを利用し、サイト上での販売だけではなく、決済、物流、マーケティングに至るまで、包括的でローカライズされたサービスを企業に提供し、日本をはじめとする世界中の高品質な商品をよりスムーズに中国および東南アジアの消費者に提供する仕組みを整えている。

最近、アリババは自社の既存プラットフォームを活用する形でリテールサポート事業に参入する動きが見られる。以上のように動きは、アリババが中国小売業界の進化すべき方向性につながることを裏づけていると言えよう。

¹⁹² 孫元捷「アリババ双 11、取引額が 1682 億元で過去最高 ～新小売元年の試み」、『MUFU:Bank (China) 経済週報』、2017 年 11 月 22 日、第 374 期、7 頁。

5-1-5 ライバル企業のアリババ包囲網

中国の IT 業界、ひいては民間企業全体を牽引しているのがアリババグループとテンセントの 2 社である。多くのスタートアップ企業が目指すのはもちろん米国や中国での株式上場だが、アリババやテンセントからの出資や両社による買収が一種の出口（エグジット）もしくは上場への経路になっているようにも見える。ある程度、名が知れたスマートフォンアプリの多くは 2 社のいずれかが出資している。

最近ではアリババが出前サービス大手「餓了麼（ウーラマ）」の運営企業を完全子会社にすると発表した¹⁹³。一方、「餓了麼」のライバル「美团外卖」はシェア自転車大手の「摩拜單車（モバイク）」を買収した。「美团外卖」も「摩拜單車」もテンセントが出資する企業である¹⁹⁴。アリババとテンセントはもともと中核となるサービスが異なるが、今やオンラインだけでなくオフラインの世界でも激しく競い合っており、スタートアップ企業は両社の草刈り場のようにになっている。この中国ネット巨人 2 社の輪の中に入れないスタートアップ企業は自らの力で成長を目指すしかない。しかし、10 億人のユーザーを持つテンセントのチャットサービス「WeChat」やアリババの通販サイト「淘宝网」と決済アプリ「アリペイ」などの力を借りずに、スタートアップ企業が消費者を自らのアプリに呼び込むのは難しい。

アリババとテンセントはともに AI、クラウドやフィンテックなど先端技術の研究開発及び活用に注力し、コンシューマ・インターネットにおける地位を強化しながら、産業インターネット及び国際化を次の成長柱に位置付けている。

テンセントは 2018 年 10 月に、創業以来 3 回目の組織改革に乗り出し、「クラウド・スマートインダストリーズ・グループ（CSIG）」を新設し、法人向け事業の強化に本格的に動き出した。

¹⁹³ 楊晨楠・紀胤戎・紀峰「互連網企業併購的協同効応分析」、『現代商貿工業』、Vol. 13、2022 年、196 頁。

¹⁹⁴ 小平和良「アリババ、テンセントの 2 強時代は終わる」、日経ビジネス、<https://business.nikkei.com/atcl/report/15/278549/041200017/> 更新日：2018 年 4 月 16 日、閲覧日：2022 年 6 月 30 日。

クラウド分野では、2021年にはアリババは国内シェア36.7%を占める最大手だが、テンセントは着実にシェアを伸ばし、市場シェア11.1%を持ち2番手となっている。また、両社のフィンテック事業の価値はともに1,000億米ドルを超えると推測されている¹⁹⁵。

中国のモバイル決済市場では、2022年2月にアリババ傘下のアリペイが49.9%、テンセント傘下のウィーチャットペイが40.7%の市場シェアをそれぞれ持ち、二強による寡占状態にある。

国際化戦略では、アリババは東南アジア最大のECプラットフォーム「ラザダ(Lazada)」の買収など、得意のeコマース、モバイル決済やクラウドを中心に海外展開を推進している。同社は国際オリンピック委員会と長期パートナーシップを締結している。一方、テンセントも戦略投資などで積極的に海外展開を進めている。フィンランドのスーパーセル(Supercell)などを含む有力ゲーム開発会社の買収などを通じ、得意とするゲーム分野の海外市場開拓が期待されている¹⁹⁶。

その次にライバルと言えば、同じくEC業界の「京東集団」の存在も大きい。アリババはECサイトのプラットフォームに徹し、自社から直接的な販売はせず、配送も外部業者に委託している。一方で京東集団は自社で商品を仕入れて販売し、さらに配送に関しても自社の物流ネットワークを持っている。

アリババグループやテンセントと違って、京東集団は差別化を図ることを最重要としているのである。特徴として以下四つにまとめられる。

(1) 偽物排除

京東集団は偽物に対し「容赦しない」ポリシーを掲げている。偽物商品を徹底的に排除する姿勢が彼らの差別化戦略の重要な部分である。

¹⁹⁵ 倉田瑞穂「中国のパブリッククラウド市場について」、<https://www.j-motto.co.jp/00000000/column/2022/20220518.htm>/更新日2022年5月18日、閲覧日：2022年7月30日。

¹⁹⁶ 「中国二大ネット巨頭、アリババ vs. テンセント ～産業インターネットは次の成長柱へ」、https://www.toyo-sec.co.jp/china/report/feature/191226_5075.html、更新日：2021年3月28日、閲覧日：2022年8月1日。

(2) 自社物流

京東集団は高い品質とスピードを持つ物流サービスを提供している。同社の物流システムは中国の人口の 99% をカバーしている。強力な倉庫・配送センターネットワークに支えられた京東の物流システムは、一部地域で当日配送も実施している。すなわち、午前 11 時までに注文したら、その日に受け取ることができる。香港、マカオ、台湾への無料配送も行っている。

(3) 玄関先までの配送

京東集団は自社のユニフォームを着たスタッフが玄関先までの配送を担う。消費者の信頼とユーザー体験を高めるため、車、カート、ドローンのようなさまざまな配送ツール、AI、AR、VR、またはブロックチェーンのような次世代技術も積極的に導入テストを行っている¹⁹⁷。

(4) パートナースhip

京東集団は 10 億ユーザーをかかえるメッセージアプリ「WeChat」を運営するテンセントと協業し、20% の出資を受けることで、マーケットや消費者とのアクセスを高めている。同社はウォルマート¹⁹⁸からも 10% の出資を受けているほか、百度（バイドゥ）¹⁹⁹とも提携している。

京東集団は 2021 年の「双 11」に 3,491 億元（約 6 兆 1,900 億円）²⁰⁰ の売り上げを記録した。アリババの売上 5,403 億元（約 9 兆 6,173 億円）には届いていないが、同社は独自のやり方でアリババを追撃しようとしている²⁰¹。アリババブランドが出店する「T-MALL」

¹⁹⁷ 田雪莹「京東物流配送模式優劣姿勢及対策分析」、『管理現代化』、Vol. 37、2017 年 6 月、92-94 頁。

¹⁹⁸ ウォルマート（英：Walmart Inc.）は、アメリカ合衆国アーカンソー州に本部を置く世界最大のスーパーマーケットチェーンであり、売上額で世界最大の企業である。

¹⁹⁹ 百度（バイドゥ）は、中華人民共和国で最大の検索エンジンを提供する会社である。

²⁰⁰ 「双 11 は中国消費市場の巨大な潜在力を明らかに示す」、BB ニュース、<https://www.afpbb.com/articles/-/3378780>、更新日：2021 年 12 月 3 日、閲覧日：2022 年 7 月 1 日。

²⁰¹ 「アリババグループ、2021 年の天猫ダブルイレブンで GMV（流通総額）9 兆円超を達成、堅調な成長を維持」、<https://www.alibaba.co.jp/news/2021/11/2021gmv9.html>、更新日：2021 年 11 月 12 日、閲覧日：2022 年 7 月 1 日。

と、あらゆる種類の事業主が参加できる「淘宝网」という二つの主要サイトで年間1兆元以上の注文をさばっている。しかし、事業主から徴収する顧客管理収入（CMR）の伸びは急激に減速している。なかでも2021年7月から9月期の伸びは3%と、前年同期の20%を大幅に下回った。

近年、以上述べた3つのグループは10年以上にわたり中国の電子商取引界で支配的な地位を誇ってきたが、最近では競合他社の猛攻に押され、その地位が揺らいでいる。北京字節跳動科技（バイトダンス）が運営する中国版「ティックトック」（TikTok）がライブ配信型販売でアリババをしのいでいる一方、米ナスダックに上場している電子商取引の「ピンドゥオドゥオ」は地方やディスカウント販売でアリババをリードしている。

（1）「ティックトック」

「ティックトック」1日のアクティブユーザーは6億人を超える。同社は2018年からプラットフォームへの出店を受け入れ始め、2021年はブランドによる旗艦店の開設を実現した。

コンサルティング会社クエストモバイルによると、「ティックトック」は10月に各ユーザーのサイト滞在時間が平均1,817分と、「淘宝网」の350分を大幅に上回った。事業主はこの点に魅力を感じている。

その上、アリババのライブ配信は著名インフルエンサー2人の配信に視聴が集中する傾向があるのに対し、「ティックトック」は幅広いライブ配信者が視聴者を獲得している²⁰²。

（2）「ピンドゥオドゥオ」

「ティックトック」の対極にあるのが「ピンドゥオドゥオ」である。こちらは価格の安さに加え、ユーザーがメッセージプラットフォーム上で購入品を分け合っただけでなく、少しでも安く買えるようにするグループ購入

²⁰² 「アングル：中国アリババ帝国に陰り、抖音とピンドゥオドゥオが猛攻」、
<https://jp.reuters.com/article/analysis-alibaba-idJPKBN2I009X> 更新日：
2021年12月10日、閲覧日：2022年7月2日。

モデルが人気を集め、地方在住者の間で普及している。

「ピンドゥオドゥオ」とは、共同購入システムができる中国の EC サービスとして、Google のエンジニアだった黄崢氏が 2015 年 9 月に上海で立ち上げた。2018 年には「ピンドゥオドゥオ」は NASDAQ 証券取引所に上場し、2021 年では、売上高が 272 億 3,000 万元になった。

「ピンドゥオドゥオ」の特徴としては、以下の三つから分析してみる。まず、共同購入によって商品を安く購入できることである。その中で、商品の安価が圧倒的であることである。制限時間内に回りを呼びかけて共同購入者を募り、安く商品を手に入れるという仕組みで消費者にとって共同購入の実現に励む重要な要素とも言える。

次は Wechat との連携を活用することである。「ピンドゥオドゥオ」は、中国最大のメッセージングアプリである Wechat と連携することで、共同購入の仲間を募る仕組みを作られ、莫大なユーザーへのアプローチを実現した。

「ピンドゥオドゥオ」は 2017 年に Wechat のミニプログラムを公開し、驚異的に成長を加速した。Wechat で情報を拡散すると割引が受けられるという仕組みである。SNS を最大限に活用した戦略は低価格であることに意欲的なユーザーに強くヒットした。情報が拡散され、販売機会が増えるとも言える²⁰³。

最後は、地方をターゲットした差別化である。大都市をターゲットにしてきたアリババや京東集団に対して、「ピンドゥオドゥオ」は、3、4 級都市在住者を狙った戦略をとった。上海や北京などの都会に対し、安さを重視する 3、4 級都市では、「ピンドゥオドゥオ」のユーザーは増えて、事業の成長に大きく貢献した。この戦略は、ユーザーの所得に注目して 3、4 級都市というエリアでセグメントしたところが重要である。地方都市でもすべてを合わせた人口はとて大きいので、アリババグループや京東物流に対抗できるユーザー数を

²⁰³ 王烽権・江積海・王若瑾「人工智能如何重構商業模式匹配性-新電商拼多多案例研究」、『外国經濟与管理』、Vol. 42、2020 年、53 頁。

揃えるために成功した戦略と言え、大きな競争力の強化になる²⁰⁴。

今後、アプリを使う人のニーズは一層、細分化されていく。そうになると巨大な1つのアプリ、サービスではニーズに応えきれず、さまざまな中小のサービスが登場するはずだ。これら中小のサービスとユーザーをつなぐ新手な企業がまだまだ需要がある。アリババやテンセントのようなネットの巨人が独占する時代はもう通用しなくなり、細分化を求められるであろう。

従来アリババ、テンセントや京東集団などの大手が支配的な力を持っていたはずが、今後は新手な「ティックトック」や「ピンドゥオドゥオ」なども視野に入れていかなければならないであろう。特にアリババは当局の締め付けにより、関心を示した事業主に独占出店を要請する方針を放棄せざるを得なくなり、ますます競争が激しくなる。

5-2 電子商取引時代を築くアリババグループの新手法

5-2-1 AI フル活用

アリババは、「あらゆるビジネスの可能性を広げる力になる」というミッションを掲げ、ECを通じて巨大なグローバル企業に成長してきた。本業としてのECビジネスのサービス強化やそのエコシステムの形成には、数多くのAIシステムやツールを利用してきたが、しかし、これまで「AI戦略」といった言葉はあまり使っていなかった²⁰⁵。

2017年10月11日に、ジャック・マー会長は、アリババのAI研究開発をメインに担当する、「人類の未来のための研究として」と主張した達摩院（Alibaba DAMO Academy）が設立されたとき、アリババの技術研究開発は、「利益も出せて、かつ楽しく問題を解決するための研究（Research for solving problems with profit and

²⁰⁴ 「拼多多（ピンドゥオドゥオ、ピンドウドウ）とは？急成長の戦略を知る」、<https://ferret-plus.com/20966>、更新日：2020年9月29日、閲覧日：2022年7月30日。

²⁰⁵ 程鈺瓊「AI在電子商務中的應用探究」、『全国流通經濟』、Vol.23、2021年、5頁。

fun)」という認識を明らかにした。つまり、問題解決が技術研究開発の出発点ということであり、AI 技術も例外ではない。

2017 年 12 月 19 日に、アリババグループ副総裁でアリババクラウド CEO の胡曉明（サイモン・フー）は、アリババクラウドの年次イベント「2017 年北京・雲棲大会²⁰⁶（The Computing Conference 2017）」で、アリババの AI 価値を発揮するための 3 つのことが提示された。

(1) 「利活用シーン・ドリブン」

AI を生かしてどのような問題を解決するか、社会的なコストをどれほど削減できるかなど、利活用シーンを考えること。

(2) 「データ・ドリブン」

AI の利活用には、AI を支える十分なデータを持っているかを考えること。

(3) 「コンピューティング・ドリブン」

AI の利活用には、十分なコンピューティング能力、深層学習能力、アルゴリズムなどを持っているかを考えること²⁰⁷。

これはジャック・マー会長が提唱した「問題を解決するための研究」理念を貫いたもので、業務上の「利活用シーン」こそ、アリババの AI の出発点といえる。「AI 技術があつて、それをどこに使うか」ではなく、「業務上の問題を解決するのに AI をどう生かせるか」という視点だ。たとえば、都市、工業、自動車、小売り、銀行、ホームなどにおいて効率向上、コスト削減、安全強化などの面で AI を生かすことである。

アリババ社内独自の AI 部隊は、主に達摩院の AI 関連ラボから構成されている。そのうち、人工知能ラボ（Alibaba AI Labs）は、「マシンに知能を与える」というミッションと掲げられた。次世代のヒューマン・マシン・コミュニケーションの入り口を開き、AI 人工

²⁰⁶ 阿里雲（アリクラウド）の開発者向けイベントである。

²⁰⁷ 唐徳権「アリババ AI 戦略の全貌、産業別に 130 以上のサービスを提供」、<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00042/00012/> 更新日：2018 年 11 月 18 日、閲覧日：2022 年 5 月 30 日。

知能でマシンへのエンパワーメントを図ろうというもので、アリババの AI 研究開発の核心ともいえる²⁰⁸。

アリババは社外の AI リソースをフル活用するため、できるだけ AI 技術の各領域で先頭を走るテクノロジー企業と手を組むようにしている。既に多くの AI 専門会社がアリババのパートナーとして機能している。

5-2-2 流通近代化の加速

中国の EC 市場が占める割合は年々伸びているが、リアル小売業は横ばいとなっており、相対的に厳しい状況になっている。最近の傾向は、EC 市場の伸びとリアル小売業が回復基調に転じたことに見られている。農村部の消費市場が成長し、スポーツ・レジャー用品、化粧品などのプレミアムカテゴリーが伸びているという。

中国では、2015 年に格安スマートフォンが普及され、消費者起点の新しいサービスが始まった。2016 年にオンライン事業者大手の BAT（バイドゥ、アリババ、テンセント）がサービス業の M&A を進め、小売業を超えたオムニチャネル経済圏を構築した。2017 年には、既存業態から脱却し、業界や国内外の壁を超えたマルチ・ボーダレスの時代へ突入したことが周知の通りである。

さらに、2017 年には従来の業態とは異なる「新小売」モデルが登場し、アリババは実店舗の小売業との資本提携を進め、新しいビジネスモデルにトライする土壌が整備されつつある。こうした中、中国流通市場は大きく変貌している。

クラウド、ネットワーク、端末によるオンラインとオフラインの融合が始まった。たとえばビッグデータを利用し、オンラインの人気商品を実店舗に導入したり、新しい顧客接点を開拓して「物販＋飲食」の複合業態や、「アプリ販売＋実店舗販売」の O2O など、新ビジネス

²⁰⁸ 唐徳権「アリババ AI 戦略の全貌、食欲に買収、AI エコシステム形成へ」、<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00042/00013/> 更新日：2018 年 11 月 13 日、閲覧日：2022 年 5 月 30 日。

が登場している。さらに流通のスピーディな回転や、受注生産を進めた在庫ゼロモデルへの取り組みが見られる²⁰⁹。

また、AI 技術の利用より新しい小売業態の誕生が促され、「スマートコマース」がブルーオーシャン化になっている。無人店舗企業が現れ、入店の認証や決済に AI が応用されている。また AI を活用し、無人倉庫による在庫管理の効率化も進んでいる。一部のコンビニもリアル小売事業者から、オンライン事業者まで参入し、プレイヤーが多様化されている。

さらに、「新小売」の登場が商業主導のサプライチェーン統合が進められ、サプライチェーンが短縮化されたり、PB ブランの開発も進んでいる。たとえば、北京のスーパー「超市発」は、農家と直契約し、生鮮食料品の 70%を現地調達しているなど、消費者起点でバリューチェーンを変えていく動きが見られる。

近年、中国農村部が EC のホワイトスペースとしてターゲットになっている。中国政府がインフラに投資し、都市部と農村部を仲介するプラットフォームを整備している。都市部の人々が農村部へ旅行したり、レストランで飲食するなど、単純物流からサービスへと展開し、金融面でも大きな変化が現れている。

「新小売」モデルは情報化が農産品卸市場の転換を促し、電子決済が効率化・トレーサビリティを実現させる。B2C の EC 生鮮市場は競争が激化しており、農産品卸しに関しても市場が中心となる。その中で、近代化への動きが加速し、情報化・電子決済化も進んでいる²¹⁰。

5-2-3 決済手段の急変（キャッシュレス化、顔認証の導入など）

近年、中国にはモバイル決済を中心としたキャッシュレス²¹¹社会へ

²⁰⁹ 野村総合研究所「ニューリテール（新小売）」とは？アリババが進める無人化技術や AI フル活用」、<https://www.sbbi.jp/article/cont1/34974>、更新日：2018 年 6 月 1 日、閲覧日：2022 年 5 月 2 日。

²¹⁰ 郷裕「デジタル社会下で生み出される新消費スタイル - 中国商業十大ホットイシュー 2020」、野村総合研究所、2020 年 6 月 17 日、14-18 頁。

²¹¹ キャッシュレス化とは、決済方法が現金決済からキャッシュレスに切り替わっていくことを指す。

と急速に移行した。近年、アプリやインターネットを活用した決済サービスを提供する業者の登場により、決済にかかわる業種のビジネスモデルには大きな変革が起きている。

2004年にアリババが運営するECサイト「淘宝网」の決済方法として「アリペイ」が利用し始まった。クレジットカードが普及していない中国でECを広げる決済手段として登場し短期間に普及した。調査によると「アリペイ」は2019年にアリババグループのアント・ファイナンス傘下のサービスとして9億人が利用し、年間消費額が18万元（300万円）以上の上級会員が1億人を超えている²¹²。

「アリペイ」は生活のあらゆるシーンでの決済に使え、現金やカードを持ち歩かなくてもスマホだけで生活できる。ECの支払いはもちろん、屋台をも含む実店舗での買い物、携帯電話料金のチャージ、シェアリング自転車の利用、タクシー配車、地下鉄乗車、税金や小遣い、海外送金、さらには家賃や学費などの支払いまでが可能だ。利用者は「アリペイ」ですべてを決済し、そのデータを提供している。「アリペイ」による決済範囲が大きければ大きいほど、その利用者の経済状況や消費動向、行動パターンなどを把握でき、データ活用の可能性が広がる²¹³。

中国のキャッシュレス化は主にモバイル決済が中心であり、これは従来型であるアリババグループとテンセントグループとは異なる新しい仕組みによるもので、2000年以降のインターネットとスマホの普及によって迅速な発展を遂げている。

オフラインをより便利にするためにモバイル決済サービスが使用されるようになり、すでにECが衣食住や交通など各方面に浸透した。このライフスタイルの変化によりキャッシュレス化の普及が一層促進され、中国人の決済習慣が変わっていく。

²¹² 自治体国際化協会北京事務所、「中国における最新DX事情」、『自治体国際化フォーラム』2021年9月、Vol.382、4頁。

²¹³ 大和敏彦「急進するモバイル決済のビジネスモデルと課題」、<https://dcross.impress.co.jp/docs/column/column20170918-1/001096.html>、更新日：2019年8月19日、閲覧日：2021年12月20日。

また、モバイル決済はいつでもどこでも使用でき、持ち運びやすいという特徴を備えているので、従来の支払方法と比べると、小額でも素早く、便利に日常生活の領域で広く応用されるようになった。

QRコードを読み取り、決済完了というモバイル決済技術のイノベーションによってオンラインとオフラインの融合が実現した。また、ハードウェアのコストが下げられ、小売店、野菜市場など、さまざまなオフラインシーンで利用されるようになった。

中国でキャッシュレス決済が急激なスピードで市場を拡大し、キャッシュレス社会を実現した中国電子マネーであるが、その急成長の要因についてみる。

(1) セキュリティ性が高い

お金を直接扱うシステムなので安全面が最重要視され、「アリペイ」はサービス開始以来、口座情報漏えいなどのセキュリティ事故は一度もなく、信頼性が非常に高いと評価されている。

(2) 導入ハードルが低い

特にスマホでのキャッシュレス決済はQRコードのみで決済可能で、取引1件あたりの手数料も低いため、他のキャッシュレス決済（キャッシュカード、クレジットカードなど）よりコストが抑えられ、店サイドとしても導入しやすいサービスと言える。

(3) 偽札問題

中国ではほとんどの店に偽札をチェックする機械が存在するほど偽札問題が深刻であったが、キャッシュレス決済の普及によって偽札問題が収められる²¹⁴。

(4) 個人間送金と呼ばれる相互送金機能

相互送金機能があることにより、電子マネーアプリがスマホにインストールされていれば、誰とでも電子マネーのやり取りが可能になる。

こうした中国でのモバイル決済の普及は、中国のキャッシュレス社

²¹⁴ 「中国のキャッシュレス決済事情について」、
<https://www.bravesoft.co.jp/blog/archives/8546>、更新日：2020年5月27日、
閲覧日：2022年5月27日。

会化を推進し、さまざまな面において、国民生活に新たな利便性をもたらした。

また、「アリペイ」と事業提携し、一部のスーパーとコンビニで「顔認証」サービスの提供を打ち出している。たとえば、「新小売」の代表として「盒馬鮮生」で導入されたセルフレジでは、顔認証で代金を支払うこともできる。事前にアリペイに自分の顔を読み込んでおけば、セルフレジのカメラで顔を読み取り、スマホを取り出す必要もなく、電話番号を入力するだけで支払いが終了となる。

「盒馬鮮生」の顔認証を見てもわかるように、インフラとなった「アリペイ」や「ウィーチャットペイ」の存在が新しい技術やビジネスの登場を促している側面もある。どうやって利用者からお金を受け取るか、現金をどのように管理するかに頭を悩ませる必要がなくなり、多種多様なベンチャー企業が出てくる土台になっている²¹⁵。

現在では、モバイル決済企業は顔認証を代表とする生体認証による決済サービスの商用化に前向きに取り組んでいる。無論、生体認証、決済は技術的・法律的な課題はまだ残っているが、技術の成熟と監督管理制度の完備が実現されれば、人々のライフスタイルに更なる変貌をもたらすと考えられる。

5-2-4 小売の情報化（ビッグデータ利用）

中国におけるリテール市場は拡大を続けており、2022年に中国のEC売上高は15.5兆元に達し、2021年から2025年までの年間成長率は12.4%と予想されている。2025年には、中国のEC市場のユーザー数は12億3,040万人に達すると予想されており、巨大な消費市場を背景にした中国ECの巨大な可能性を物語っている²¹⁶。

ECプラットフォームやECを行うブランドの増加が背景にあると考

²¹⁵ 「支払い顔認証！アリババが作る未来のスーパー」、
<https://business.nikkei.com/atcl/report/16/111600182/111600004/> 更新日：2017年11月28日、閲覧日：2022年5月30日。

²¹⁶ 「2022年に中国Eコマースの新しい考え方」、
<https://www.asiapacdigital.com/jp/digital-marketing-insight/china-ecommerce-2022/>、更新日：2022年4月1日、閲覧日：2022年7月30日。

えられる。一方で、競合が増えたことによる新規顧客獲得のコストも上昇している。例えば、「T-MALL」ECプラットフォーム内で存在感のあるアパレルカテゴリにおいて、2018年は最大37%近くあった成長率が2019年では8%に低下し、成長が鈍化になっている。

こうした背景を踏まえ、「T-MALL」は従来の店舗への流入を作る広告ツールの進化から、「データバンク」を通じたビッグデータの活用へ戦略を変換した。

ビッグデータの活用を推進する「データバンク」とは、「ブランド企業へ全面的にユーザーデータの管理を提供するダッシュボードである」と定義した。アリババグループが保有するすべてのブランドのデジタルマーケティングに関するデータとユーザー購買履歴データを合わせた、総合マーケティング応用システムを実用化している²¹⁷。

ブランド企業がユーザーのライフサイクルを把握するために必要となるデータベース（アリババグループのプラットフォームで蓄積される。ユーザーの好み、どのようなライフスタイルなのかに関するデータ）を管理している。言い換えればCRM（顧客関係管理）を支援するものである。

「データバンク」の強みは、6億人のデータを持ち、アリババが持つ他のプラットフォームからもユーザーの紐づけを行い、購買データ以外の情報も保有・活用できる点である。²¹⁸

ビッグデータを分析できる「データバンク」は2018年に一般開放され、ブランドの課題分析ができるようになった。しかし、活用方法が多岐にわたっており、ブランドやTP（T-MALLパートナー）などの利用者にとって、効率的な改善施策の実施は困難であった²¹⁹。

企業が「データバンク」を活用できていない状況を受け、売上拡大

²¹⁷ 鄭琳「大数据背景下个人数据銀行發展現状分析及启示」、『図書館学研究』、2020年3月15日、3頁。

²¹⁸ 劉伝「数据銀行助推数据資産化發展的可行性研究」、『時代金融』、2022年4月1日、40-41頁。

²¹⁹ 平野雄太「ビッグデータの活用にシフトする中国EC市場、アリババの「Databank」活用法とは」、<https://netshop.impress.co.jp/node/8159>、更新日：2020年11月5日、閲覧日：2022年5月30日。

に向けたさまざまな手法を明確にするフレームワーク「FAST」²²⁰が2019年に誕生した。自社ブランドの分析だけでなく、市場分析からブランドの拡大ポテンシャルを把握する「GROW」²²¹も発表された。この1年の動きだけでも、アリババの分析強化へのシフトが感じられる。

ビッグデータ先進国である中国でリテールビジネスを行うにあたり、これまでは商品力やブランド力、プラットフォームや代理商とのコネクションやリテール実績が重要であった。しかし、さまざまなデータを見られるようになった今、分析能力とその結果に基づく実行力と検証力が重要なポイントになっている。

5-2-5 「双11」に見られる集約イベント型の販促手法

中国最大のECイベントとなった「双11」は売上規模も年々拡大を続けている。「双11」の急成長を遂げさせた要素は、①EC市場自体の拡大、②通信インフラとモバイル端末の普及、③EC販売戦略の成功、④越境ECの拡大と考えられる²²²。

この「双11」が中国全土に普及された理由は以下二つが挙げられる。

一つ目は、日付けが覚えやすいということ。ジャック・マーは「中国の消費者には記念日が必要だ。毎年3月15日は『消費者権利の日』だが、アリババは11月11日が本当の意味での消費者の記念日になり、売り手が買い手に感謝を示し、利益を還元する日になってほしい」と発言した²²³。二つ目は一般的な企業の販売促進方法とは異なった方

²²⁰ 市場や業界カテゴリーとブランド状況を分析することで、市場におけるブランドの「浸透力（新規顧客獲得力）」「リピート力」「客単価向上力」「新商品の展開力」を見定め、ブランドポテンシャルを把握し、ブランド戦略の策定をサポートする。

²²¹ ブランド顧客の「総数」「関係の深さ」「会員やファンの総数」「会員やファンのアクティブ率」からブランドの現状と、必要となる顧客育成のポイントを見極め、プロモーション施策の策定と実行が可能になる。

²²² 「急拡大を続ける中国ECシングルデーイベント」、<https://boxil.jp/beyond/a6935/> 更新日：2021年1月13日、閲覧日：2022年5月30日。

²²³ 王利芬・李翔『アリババの野望 世界最大級の「ITの巨人」ジャック・マーの見る未来』、KADOKAWA/角川書店、2015年4月2日、264頁。

法であること。従来の取引では電子商取引を行う企業自身が販売促進のセールを行う。このようなやり方では企業自身の経営を圧迫しサブプライヤーにも影響を与える可能性がある。しかし、プラットフォームが販売促進活動を行うことで、企業は自分で価格を設定することができ、できる範囲内で自由に決めることができる²²⁴。

「双 11」の成功は販売価格にもあったが、綿密な戦略によるところも大きいといえる。たとえば、オンラインからオフラインに誘導する O2O 戦略では、実店舗を持つ「T-MALL」が、オンラインで「双 11」の QR コ焦点を当ててみようードを発行し、サプライヤーである自動車ディーラーなどで実車を確認したうえでオンライン予約するといった具合である。このように自動車の取扱い製品の拡大、ブランド品の需要拡大に対応するといった市場拡大のための施策が功を奏しているという現状もある。

中国 EC の高速成長を背景に、「双 11」の取引規模は 2009 年から 2021 年まで 12 年連続で記録を更新するとともに、新業態や新体験も続出している。至る所でのモバイル決済、ハイ・スピードの物流、オンラインとオフラインの全面的な融合は近年起きた変化であるが、科学技術の持続革新は業界発展を推進し、消費市場を変えている。「双 11」のポイントは単なる数字の増加から、新体験の提供、ビジネスモデルの革新といった方向へ転換しつつある。

5-3 まとめ

本章では、アリババの主な事業の展開、企業規模と業績、位置づけなどについて分析した。また、アリババ発展の経緯、現状と新手法も明らかにした。

(1) アリババグループのエコシステムの最大の特徴は極めてオープンであるということである。それは初期の手数料無料戦略や中国向けのインターネットソーシャルツールの提供などの方法による人為的な部

²²⁴ 本田茜「アリババから見るベンチャー企業の成功理由」、高知工科大学経済・マネジメント学群、2019 年 3 月 15 日、4 頁。

分もあるものの、急成長した後は親和性の高い個体を取り込むシステムへと変遷した。

(2) キャッシュレス社会へと変貌しつつある中国は、モバイル決済を通じて新たなビジネスモデルを作り出したといえる。キャッシュレス化は、中国国民の生活スタイルに大きな変化をもたらした。そして、モバイル決済の規模が拡大するにつれ、民間企業のビジネス活動は更に活発になり、長年にわたって築き上げられた、国家による銀行業界の寡占体制が打破されるきっかけまで創り上げてきた。キャッシュレス化が進むことによって、新たなビジネスチャンスが生まれたが、一方信用できるシステムを構築できるかは重要な課題として未だ残されている。

(3) アリババは AI リソースをフル活用し、ビッグデータの活用を中心に、可能な限り AI 技術の各領域で最先端のテクノロジー企業と手を組むようにしている。

(4) 「新小売」モデルの実験場となり、消費者のショッピング体験およびサービス水準の向上に重点を置くようになって、流通近代化が加速した。ビッグデータ、AI、生物識別、モノのインターネット (IoT)、モバイル決済を代表とした技術革新は、小売業全体のコスト・効率・体験の最適化を推進し、業界の変化を促している。

(5) 「双 11」販促の手段や形態を見直しすることで、オンラインとオフラインの融合と協働によって両方の売上増加を実現した。物流面において、ビッグデータや無人技術といったスマート化ソリューションの運用により、人力・物力が大幅に節約されたことは、物流業界の技術水準の進歩を証明した。「双 11」はネット通販の最大イベントには引き続き新たな成長チャンスが潜んでいる。

第六章 時期別に見るアリババグループの経営戦略

アリババグループのプラットフォームは、成長とともにこれまでにないかたちで進化している。本章では、アリババのプラットフォームがどのように進化してきたかを検証し、その進化のメカニズムの解明を試みる。以下では、アリババの事業成長過程を追いながら、プラットフォームの進化について検証してみたい。

本章では、アリババの主な事業をスタートアップ期、成長期と急速成長期という三つの段階に分けてみていく。

6-1 スタートアップ期：1999年 - 2005年

6-1-1 EC事業のスタート

アリババがEC事業を立ち上げたきっかけは、すでに触れたようにジャック・マーが1999年に最初に創業した電子商取引のビジネスのアリババ・コムであった。それは、主に中国の中小企業が世界の企業に向けて商品を輸出するための取引活動を支援するものであり、企業対企業のB2B取引を内容としたマッチングのためのビジネスモデルであった²²⁵。

それまで中国の製造業には中小零細企業が圧倒的に多く、自社ブランドを持たず、自主的な販売チャネルも十分に確保できず、製品は主にOEM²²⁶で海外の企業向けに提供するという下請けの関係に甘んじていた。そこでジャック・マーは、アリババのサイトを通して、中国の中小企業がこれまでの下請け関係に縛られず、自主的に自社の製品を含めたビジネス情報を海外に発信することができ、一方海外のバイヤー企業もアリババのサイトを見て相応しい中国のサプライヤー企業を

²²⁵ 田口冬樹「流通イノベーション研究：アリババの成長過程とエコシステムの展開について」、『Business Review of the Senshu University』Vol.110、2021年、6頁。

²²⁶ Original Equipment ManufacturingまたはOriginal Equipment Manufacturerの略語で、委託者のブランドで製品を生産すること、または生産するメーカーのことである。

探し当てることができるという仕組みを考えた²²⁷。

アリババは当初から、中小企業の商品カタログの掲載という形で企業紹介の窓口は提供するが、マッチングに伴う仲介手数料や成功報酬としての成約手数料を課すことはしなかった。このサイトは中国語、英語と日本語で作られて、無料登録でオープンな仕組みでスタートしていた。

このことによって、登録企業を増やすことができ、利便性の高いプラットフォームを確立した。しかし、こうした無料サービスではアリババに登録する企業が増えすぎて、自社の商品が検索結果の上位に表示されないことが売手の企業にとっては大きな問題となった。そこで、2001年に「チャイナ・サプライヤー」というサービスを立ち上げた。2,000ドルを支払うことで、中国の輸出業者は通常の会員よりも多くの商品情報を掲載でき、アリババ内の検索結果で上位に商品を表示することを可能になった²²⁸。

その後、日本からの2,000万ドルを含め、アリババグループは外部出資者二名から2,500万ドルの出資を受けたが、創業早々にも関わらず過度に事業範囲を拡大したため、わずか18カ月で現金の大部分を使い果たしてしまった。2002年になってからようやく黒字に転換することができた²²⁹。

2003年に、C2C-ECプラットフォーム「淘宝网」(Taobao.com、タオバオ)が運営を開始した。「淘宝网」は国内市場向けのプラットフォームであり、ユーザーを増やすために、アリババ内部では、「三年間利益を生み出してはいけない」という徹底した価格戦略を実施し、「淘宝网」に出店する売手に対して、買手側と同様に無料化したのである²³⁰。売手側の出店料や商品掲載料がかからないことにより、売

²²⁷ 馮晏「アリババグループにみるプラットフォームの進化」、『横浜市立大学論叢』、Vol. 7、2019年、162頁。

²²⁸ 田口冬樹「流通イノベーション研究：アリババの成長過程とエコシステムの展開について」、『Business Review of the Senshu University』Vol. 110、2021年、7頁。

²²⁹ ゾンミン『アリババ世界最強のスマートビジネス』、『文芸春秋』、2019年、35頁。

²³⁰ 馮晏「アリババグループにみるプラットフォームの進化」、『横浜市立大学論叢』、Vol. 7、2019年、160頁。

手側の利用者が急増し、品揃えが豊富になった。

売手側の出店意欲が高まった結果、買い手側の利用者も増加していった。このようにしてアリババのプラットフォーム戦略は、高い利便性と無料サービスの提供により、高いネットワーク効果をもたらしたと考えられる。

また、アリババは売手側と買手側のコミュニケーションの活発化を図った。「淘宝网」立ち上げの初期に C2C-EC についての技術やサービスがまだ整備されていなかったため、アリババはまず社員に自宅の商品を「淘宝网」に出品させたり、簡易なオンライン掲示板に投稿させたりして、サイトを盛り上げようと努力した。その後、チャット機能をもつアプリ「ワンワン」を導入し、「淘宝网」利用者間のコミュニケーションを促進させた。アリババは単なる取引の場を提供するだけでなく、利用者間の直接的なつながりや交流を促すことで、利用者を一気に増加させた。

6-1-2 電子決済アプリ「アリペイ」の誕生

2003 年、中国では、一部の悪質な売手が代金を受け取りながら商品を発送しない、あるいは買手が商品を受け取っても代金を支払わないような不正取引があった。そのため、売手は商品を送っても代金が受け取れないことを心配し、買手は代金を払っても商品が受け取れない不安もあった。こうしたリスクに、当時のオンライン取引は有効な解決策を見出せずにいた。「淘宝网」では、こうした不安に対してアリペイを利用して「保証取引」という支払いの仕組みを加えることで、この問題を解決しようとした²³¹。

「アリペイ」は 2004 年に「あなたの支払いを保証する」という電子商取引の保証機能を持つ決済方法としてリリースされ、斬新なサービスとして注目を浴びた。

²³¹ 馮晏「アリババグループにみるプラットフォームの進化」、『横浜市立大学論叢』、Vol. 7、2019 年、161 頁。

この決済の仕組みは、「アリペイ」のエスクロー口座を介して買手と売手の間に入り、買手によって支払われる代金を預かり、売手に商品の発送を指示する。買手は商品を受け取ってから商品に不備がないことを確認して支払いに同意すると、「アリペイ」から売手に代金が支払われるという中国初の信頼性の高い仕組みになっている。

消費者により安心して利用してもらうために、年間 0.88 元（約 14 円）の保険料をアリババに支払えば、回数無制限で、最大 100 万元（約 1,540 万円）までの保証をつけることができる。一方、事業者が負担するコストは決済額の 1 千分の 6 とし、決済手段で競合するクレジットカード業者の決済手数料より大幅に安く設定した。さらに、「アリペイ」のシステムによる問題発生の確率は 100 万分の 1 に抑えるセキュリティシステムの導入にも成功した²³²。

オンラインの決済方法からモバイルペイメントまで、サービスの利用範囲の拡大とともに、ユーザー数は順調に増え続けており、現在アリババグループのサービスには国内外で約 8 億 7,000 万人のユーザーが根付いている、さらに、「アリペイ」の残高を資産運用に変えたいとの狙いで、2013 年には、「アリペイ」に入金すれば金利が付く資産運用サービスである「余额宝」(Yuebao) がスタートした。「アリペイ」と中国国内のファンドが協力し、銀行の預金金利より高金利でサービスを提供することによって、一気に人気を集めた。「余额宝」の高い人気はアリペイの知名度のさらなる向上に一役買っている。

現在、支付宝は国際決済にも対応しており、日本を含む多くの国、地域で支付宝を使用した決済に対応するサービスが増えつつある。

6-2 成長期：2006 年 - 2012 年

6-2-1 EC 事業の拡大

2007 年には、中国のインターネットユーザー数が 2 億 1,000 万人に達した。広告取引プラットフォームとして、後述した「アリママ」

²³² 盧未龍「中国の第三者決済サービスにおける競争優位の源泉に関する一考察：顧客満足度調査を中心として」、『目白大学経営学研究』Vol. 15、2017 年、16 頁。

(Alimama) がスタートした。合わせて、「淘宝网」は収益化をさらに拡大していた。また、アリババは B2C と C2C の両方のプラットフォームを運営していたことから、2008 年にオンラインショッピングモール「T-MALL」(B2C-EC) を立ち上げた。

「T-MALL」は「淘宝网」と異なり、出店希望の企業に対して厳しい審査条件が設けられており、出店手数料やサービス料も有料化した。また、「淘宝网」の利用者を「T-MALL」と共有するという包囲戦略を採用したことにより、短期間で「T-MALL」利用者を獲得できた。このように、「T-MALL」はサイトの管理を強化しながら、収益改善を図っている²³³。

現在、「T-MALL」は中国の B2C-EC 市場の約 6 割を占めており、年間流通総額は日本の楽天サイトの約 7 倍の規模である。日本でも毎年報道される「双 11」の一日売上は 2020 年度実績で 380 億ドル（約 4 兆 1,260 億円）に達する²³⁴。シンプルな B2B と C2C から出発したアリババのプラットフォーム戦略は、蓄積される莫大なデータが新たなイノベーションの原動力となり、アリババ流のプラットフォーム型ビジネスは、顧客のニーズを取り込む形で多様化の方向に進んでいく方向がますます鮮明になってくる。

さらに、2010 年に、中国企業が海外消費者向けに販売する越境 EC サイト「AliExpress」もスタートし、海外在住の華人消費者をターゲットとする国際的電子商取引サービスを本格的に展開している。

6-2-2 マーケティング支援プラットフォーム「アリママ」の創設

2005 年にアリババはヤフーチャイナを買収し、ヤフーチャイナが保有していた検索や広告などの技術を獲得することができた。これらの技術を活用し、2007 年にプラットフォーム「アリママ」(Alimama) が設立され、すべてのユーザーに公開している。

²³³ アリババホームページ、<https://www.alibabagroup.com/en/global/home>、閲覧日：2022 年 5 月 10 日。

²³⁴ 「中国経済どうみるか（下）データ利用のルール構築を」、『日本経済新聞』、朝刊 2019 年 11 月 15 日、閲覧日：2022 年 5 月 10 日。

「アリママ」とは、アリババグループ傘下のインターネット広告取引プラットフォームのことである。主に、ホームページの広告とネットショップの広告にかかわっている。

ホームページの作成者は、自分のページの中のバナースペースを提供し、広告主はどのホームページに自分の広告を載せるか選ぶことができ、自分の要望に合うホームページを見つけたら、広告を載せてもらうようにスペースを買い取り、「アリママ」は広告スペースを売り買いするマーケットとして利用されることにより、広告を利用するユーザーは安心して取引できる²³⁵。

「アリママ」は、広告業界のプラットフォームとして成長しており、同時に「淘宝网」の C2C 取引のルートともなっている。「淘宝网」の取り扱い商品は多岐に渡っており、それに合わせて「アリママ」の提供する広告も多岐に及んでいる。このように、「アリママ」は C2C 式広告プラットフォームと呼ばれるようになっている。

「アリママ」の広告収入の種類は 4 つあり、以下の通りである。

(1) クリック数：クリック数は広告の効果を判断するための方法である。閲覧数に応じて、広告主が広告スペース提供者にワンクリックにつきいくらという契約した金額を支払う。

(2) CPA：CPA (Cost-per-action) は閲覧者が登録、ダウンロード、購入などのアクションをとった数に応じて支払額を計算するという方式である。

(3) 時間計算：クリック数や購入数などに関係なく、ある広告スペースをどれほどの期間占有したかで支払額が決まるという計算方式である。ホームページの所有者が提供するバナースペースの時間に応じた値段、またどれほどの面積を使うかで金額が決まる。この計算方式の場合、時間の長さは、通常一週間、もしくは一日単位で計算する。

²³⁵ 「阿里巴巴(アリババ)グループ阿里媽媽(アリママ)とは何か!」、<https://taobao-support.net/blog/20150330/>更新日：2015年3月30日、閲覧日：2021年9月20日。

(4)「淘宝网」ゲストの普及：「淘宝网」ショップオーナーの商品を紹介販売し、取引成功率に合わせて礼金が支払われる²³⁶。

また、売手側はアリババからの提案を利用できるだけでなく、自分自身はそのデータを分析し、独自のマーケティング施策を打ち出すことが可能になるプラットフォーム「Uni Marketing」が立ち上げられた。利用者のためのマーケティング技術支援が前述のアプリ「ワンワン」から、よりよいサービスが提供できる新しい事業として進化している²³⁷。

6-2-3 クラウドコンピューティングの開発

急速に発展する中国の EC 市場で、消費者側から見ても最大の懸念はセキュリティ（安全性）の確立である。実際に多発するトラブルの多くがこのような懸念を増幅させた当時、如何にして消費者に信頼されるセキュリティシステムを構築し、すばやく市場導入し、安全性の高い技術力で市場の信頼を獲得するか、アリババグループは他の企業に先んじてシステムの構築の力を入れた。その結果、アリババの独自技術が活用された。

クラウドコンピューティングは、インターネットを介し、オンデマンドでコンピューティングリソース（サーバー、データベース、ストレージ、プラットフォーム、インフラストラクチャ、アプリケーションなどを含む）が開発され、EC 市場に提供するようになった。また、必要なときに必要な量のリソースへ簡単にアクセスすることができ、必要になった分だけ支払う従量課金制で利用できる。

セキュリティリスクの高い中国で、約 4 割のシステムがアリババクラウド上で稼働している。顧客側が特別なセキュリティ装置を導入しなくても、アリババクラウドがネットワークでの攻撃を防ぎ、システム運用をセキュアに保つ。そして、アリババクラウドのセキュリティ

²³⁶ アリババホームページ、<https://www.alibabagroup.com/en/global/home>、閲覧日 2021 年 9 月 20 日。

²³⁷ 馮晏「アリババグループにみるプラットフォームの進化」、『横浜市立大学論叢社会科学系列』Vol. 71 No. 3、2019 年 4 月、166 頁。

製品は、約 100 万の組織にサービスを提供している。中国では、大規模な DDoS²³⁸攻撃（50Gbps 以上）の 50%を防止するためのレコードを設定しており、DDoS 対策製品はパスワードデコードやウェブ攻撃に対して厳しい基準を設定している。

クラウドコンピューティングの自社開発によって、アリババは技術力をさらに高めることができたといえる。実際にも、アリババクラウドにより、データ処理能力は急速にアップした。例えば、2017 年の「11 月 11 日」のピーク時には、アリババ・プラットフォームは毎秒 32 万 5,000 件の注文と、25 万 6,000 件の決済を処理していた。これは世界 2 位の処理能力をもつ「VISA カード」の 4 倍強である。「淘宝网」のさまざまな事業をクラウドに移行することにより、アリババの業務の効率化や、コストの削減にもつながった²³⁹。

6-3 成熟期：2013 年～現在

6-3-1 越境 EC 事業の拡大

2014 年に、中国の国内消費者向けに海外商品を販売する越境 EC サイト「T-MALL 国際」が開設された。

中国の越境 EC 市場が拡大する背景として、まず挙げられるのは、中国消費者の輸入品に対する需要の急増である。日本でのインバウンド需要にも見られたが、海外の商品は中国の富裕層・中間層の中で人気を集めている。

また、中国政府は、輸入商品の需要拡大は消費者ニーズの多様化、外来文化への関心や質の高いライフスタイルへの追求によるものと見ている。さらに、輸入商品の増加や新たな消費観念の導入により、

²³⁸ DDoS 攻撃は、複数のシステムを使用して、サーバー、ネットワークデバイス、またはトラフィックとリンクして、利用可能なリソースを圧倒し、正当なユーザーに回答できないようにする攻撃である。

²³⁹ クラウドコンピューティングホームページ、<https://www.aliyun.com/>、閲覧日：2021 年 10 月 10 日。

消費構造の格上げを目標にしながら、消費拡大を牽引することを期待している²⁴⁰。

このような背景のもとで、アリババグループは 2014 年に、中国の国内消費者向けに海外商品を販売する越境 EC サイト「T-MALL 国際」を開設した。アメリカの「コストコ」や日本の「イオン」、「マツモトキヨシ」、「パナソニック」など 50 以上の企業グループが出店している。また、提携や買収により、海外市場で EC サイトを開設し、EC ビジネスのグローバル化を進めていた²⁴¹。

アリババの輸入事業は、国外ブランドが中国の消費者へ更にアプローチをする際に役立つプラットフォームやソリューションを提供している。

その中でも海外輸入フルフィルメントは、アリババが海外の中小ブランド向けに提供する費用対効果が比較的高いかつ、効率的な越境 EC ソリューションである。このソリューションは、SKU²⁴²数の多い製品やニッチな商品などを取り扱っており、中国市場でまだあまり知られていないマーチャントやブランドが、テストマーケティングを行うために多く活用している。マーチャントは中国の保税倉庫に事前に在庫を用意する必要はなく、グループ傘下の物流会社である「菜鳥」が世界各地に設置した海外倉庫に商品を保管し、中国の消費者の注文を受けてから、中国に出荷する。このビジネスモデルは、物流と倉庫、および販売と運営のコストを削減し、ブランドがスピード感をもって中国市場に参入する際の非常に効果的なルートとなっている。2021 年 11 月現在、5,000 以上のブランドが海外輸入フルフィルメントを利用し、アリババの海外直営店を通じて、100 万 SKU を超えた製品を

²⁴⁰ 邢光遠・史金召・路程「“一帯一路” 倡議下中国跨境電商的政策演進与發展態勢」、『西安交通大学学報』Vol. 40 No. 5、2020 年 9 月、13-15 頁。

²⁴¹ アリババホームページ、<https://www.alibabagroup.com/en/global/home>、閲覧日：2021 年 9 月 20 日。

²⁴² SKU とは、Stock Keeping Unit（ストック・キーピング・ユニット）の略で、受発注・在庫管理を行うときの、最小の管理単位をいう。

中国消費者に提供している。2021年11月までの12か月間、事業全体のGMVは前年比で1,400%増加した²⁴³。

また、2014年9月、アリババがニューヨーク証券取引所に上場したことが大きな注目を集め、出店企業の誘致を後押しした。EC他社のプラットフォームに比べ、「T-MALL 国際」では名立たるメーカーや小売企業の出店が多く見られ、ブランド効果と消費者信頼度の確立により、アリババグループの市場戦略がまたも大きな成果を上げることができた。

6-3-2 物流プラットフォームの創設

アリババグループでは、EC事業の急成長にともなって物流の需要も増加するようになったが、中国では物流インフラが整備されていなかったため、トラブルが多発する問題に直面していた。しかし、物流システムを構築するには多くの資金や技術、設備と時間が必要であり、自社で構築することが困難であると判断し、多くの物流と配達業者が物流基盤を利用できるプラットフォームサービスを提供することにした。

プラットフォームの設立までの過程もけっして順調ではなかった。2006年、アリババは、売手が物流会社に送料などの問い合わせができるオプションサービスを提供しようとしたが、協力した物流会社はわずか3社であり、この新サービスに売手も買い手もメリットを感じなかった。そこで、アリババは、物流会社に対して、自社のシステムに荷物追跡番号の入力を義務づけた。これにより、物流会社の情報がアリババに統合されるようになり、アリババのデータの蓄積がさらに増えることになった²⁴⁴。

²⁴³ Alibaba news 編集部、「アリババが海外ブランド向けに越境ECに関するオンラインサミットを開催、ニューノーマルにおける中国消費者の日本製品購入を巡る最新トレンドを共有」、https://jp.alibabaneews.com/2022_new_seller_summit_cross-border-e-commerce、更新日：2022年1月17日、閲覧日：2022年5月20日。

²⁴⁴ 馮晏「アリババグループにみるプラットフォームの進化」、『横浜市立大学論叢社会科学系列』、Vol. 71 No. 3、2019年4月、168頁。

一方、EC プラットフォームの出現による小売市場の急速な変化に対し、従来の物流システムが急増する商品配送、配達量に追い付かず、大きな混乱が生じていた。もはや、物流システムの近代化のために、新たなイノベーションが必要で、アリババを始めとする新興業者にとって、もう一つの革命、すなわち「物流革命」を引き起こさざるを得なかった。

2013 年に、アリババは中国の小売、製造、投資業界の大手企業と物流会社 5 社に呼びかけ、共同出資による物流データプラットフォームの合弁会社「菜鳥」を設立した。

「菜鳥」は、EC から発生した膨大な物流負荷に対応するために生まれたもので、狙いとしては、四通八達の物流ネットワークを目指し、物流の「基幹ネットワーク」と「ラストマイルの配送」を対象に、技術イノベーション及び物流パートナーとのコラボレーションを通じて、「中国全土 24 時間、全世界 72 時間」の配送を実現することであった²⁴⁵。

「菜鳥」は、独特な物流プラットフォームを通じて物流会社の効率を向上させることによるビジネスモデルを構築し、膨大なデータや機械学習などの技術を活かすことにより、在庫管理や配送ルートなどの物流状況を見える化し、物流パートナー企業に提供している。一方、商品の配送は、物流パートナー企業が主体的に行うことになる。このように、多くの企業から形成されたネットワークを通じて、物流バリューチェーンの最適化を図ろうとしている。

アリババの 2019 年度ファイナンシャルレポートによると、「菜鳥」は、148.85 億人民元（約 26.8 兆円）の年間売上で、対前年比 120% の伸び率で急成長を見せた²⁴⁶。「菜鳥」は、アリババの EC プラ

²⁴⁵ 「中国 3PL 物流企業最大手 - 菜鳥ネットワーク (Cainiao Network) ～中国 EC 物流最前線～」、<https://shutoken.net/direct-china/report/289/> 更新日：2022 年 3 月 22 日、閲覧日：2022 年 5 月 23 日。

²⁴⁶ 「アリババの物流プラットフォーム「菜鳥ネットワーク (Cainiao)」の AI 活用事例を解説」、<https://www.softbank.jp/biz/blog/business/articles/201907/cainiao/>、更新日：2019 年 7 月 2 日、閲覧日：2021 年 10 月 20 日。

ットフォームサービスを物流業界に適用するアプローチを取っている。アリババグループのビジネスの第三の柱として成功した。

6-3-3 クラウドコンピューティング事業の成長

アリババクラウドはビッグデータを活用するため、徹底的なセキュリティ強化が求められており、世界中の様々なセキュリティ認証を受けている。2018年5月に始動したGDPR²⁴⁷に対しても2016年から準備を進めてきた。この中で、アリババはAI技術の開発に取り組んでいて、蓄積してきたビッグデータをもとに、機械による自動的な意思決定を行うことができた。

2018年にソング氏²⁴⁸は「アリババクラウドは小売り事業者の顧客データに触れることなく、メソッドとテクノロジーだけを提供することで、顧客データを保護している」とアリババのクラウドシステムの特徴を強調した。

アリババクラウドは世界一流の技術を駆使し、プライム・ストラテジー²⁴⁹はKUSANAGI²⁵⁰開発元の技術力で、アリババクラウドの技術を顧客に適したソリューションとサービスになるよう構築している。その中でもっとも注目されているのは、消費者情報を大量に取得し分析するシステムである。そのシステムを支えているのが、アリババが構築した世界トップ規模のクラウドシステムである²⁵¹。

現在、中国では「WeChat」と「アリペイ」はともに最大のモバイル決済手段として使われている。オフラインで購入情報を獲得するためには、ビッグデータを利用し実店舗小売業とオンラインを結ぶ必要がある。ビッグデータによって消費行動を分析することで、顧客ニー

²⁴⁷ EU 一般データ保護規則。

²⁴⁸ アリババクラウドジャパン、カンントリーマネージャー。

²⁴⁹ サーバー構築・保守運用まで一貫体制である会社。

²⁵⁰ WordPress によって構築されたウェブサイトの表示速度を高速化することから多くの企業に採用され、数年前から熱い注目を集めているシステムである。

²⁵¹ 「アリババグループのクラウドサービス「Alibaba Cloud」への」、
<https://www.prime-strategy.co.jp/information/kusanagi-on-alibaba-cloud-20190625KUSANAGI/>、更新日：2019年6月25日、閲覧日：2021年10月21日。

ズに応え、ショッピング体験を最適化することが求められている。アリババグループにとって、現状保有しているデータより緻密なデータを収集できれば、自社アプリや WEB サービスでの広告価値も高まるため、アリババ系のクラウドコンピューティングシステムは、世界でもトップクラスのレベルを維持している。

6-3-4 020 事業の展開

近年、中国政府はオンラインとオフラインの融合や IoT 関連技術の活用によるリアル店舗のスマート化などを促進する新たな産業振興を推し進めている。

2013 年以降、電子商取引の伸び悩みおよび実体小売の業績低迷を背景に、EC チャンネルと実体小売チャンネルはそれぞれの優位性を発揮しながら、オンラインとオフラインの融合発展を図ることが時代の流れとなっている。

近年の中国では、「ウォルマート」、「永輝超市」、「百聯集団」に代表されるオフラインの小売業者はオンラインに参入する一方、「アリババ」、「京東」、「アマゾン」に代表される EC 大手はオフラインの事業展開に力を入れている。いわゆる「インターネット+」時代において、オンラインとオフラインの融通による差異化経営の実現、オンラインとオフラインの相互誘導による顧客の増加、スマート物流配送体系の構築によって EC チャンネルと実体小売チャンネルに同時にサービスを提供することは、多くの企業の市場戦略の目標である。

2016 年 10 月 13 日に杭州で行われた「雲栖大会」の開幕式で、アリババのジャック・マーは新しい小売の概念として初めて「新小売」を提起し、その「新小売」を含む「五新（新小売、新金融、新製造、新技術と新エネルギー）」戦略を打ち出した。

2017 年、「新小売」を体現する食品スーパー「盒馬鮮生」が登場し

た。店舗床面積 1,000~2,000 平方メートルの店内にはメインの生鮮食品コーナーのほか、総合雑貨、惣菜、生活サービスなどのエリアが設けられている。「盒馬鮮生」は、ビッグデータ、モバイルインターネット、モノのインターネット、自動化といった技術によって「サプライチェーン+倉庫管理+小売+配送」²⁵²といった一連の消費者サービスの最適化を実現し、新たな小売ビジネスモデルの代表として注目を集めている。

「盒馬鮮生」は、オープンして 1 年半で、面積あたりの売上高が伝統的なスーパーの 3~5 倍となり、一店舗で 1 日の平均売上高が 80 万元（約 1,280 万円）に達している。同店は、開業後以来、消費者から大きな人気を集めており、北京や上海のような巨大都市だけでなく、内陸部などの都市においても店舗展開のスピードを加速させている。2019 年まで、中国の 20 以上の都市で 140 以上の店舗を構えるまでに成長した²⁵³。

6-4 時期別に見るアリババの成功要因分析

本節では以下のように、アリババ事業の成長過程を追いながら、アリババの成功要因分析について検証して行きたい。

まず、卸売 EC プラットフォームから小売 EC プラットフォームへの進化について見てみよう。

アリババグループの収益を支えるコア事業は、EC プラットフォームである。アリババは EC 市場に進出を決めた際に、B2B プラットフォームである「Alibaba.com」からスタートした。それは、中国の国内中小企業を支援するため、という狙いがあったからである。その後

²⁵² 加藤康二「新小売へのチャレンジ EC 消費のインパクト」、ジェトロ海外調査部、2017 年 7 月、47-48 頁。

²⁵³ 稲垣清「新小売時代における小売業の発展動向」、『BTMU(china)経済週報』、Vol.344、2017 年 4 月、5 頁。

「Alibaba.com」を軌道に乗せたアリババは、B2B プラットフォーム「1688.com」、C2C プラットフォームの「Taobao.com」を創設した。この際に、アリババが市場の獲得を図るために、手数料の無料化という差別化戦略をとったことは、すでに述べた通りである。

その後、アリババは継続的に EC 事業を拡大し続けていった。EC プラットフォームでは、国内市場向けの B2C-EC プラットフォームの「T-mall」だけでなく、海外市場向けの「AliExpress」をも増設した。これにより、プラットフォームの売手と買手の両サイドとも利用者は国内から海外へと広がり、市場ターゲットがいっそう増えることになった。

続いて、小売 EC プラットフォームからサービスプラットフォーム群への進化に焦点を当ててみよう。

アリババは同種の EC プラットフォームを展開することにとどまらず、消費者の生活に関わる異業種への進出も図り、多くのプラットフォームを立ち上げている。例えば、自社がもっている電子決済技術、物流ネットワークを活かして、キャッシュレスのオフラインのスーパーマーケットを展開している。また、クラウドコンピューティング技術を活用した旅行プラットフォーム「飛猪」や、各種のチケットを購入できるプラットフォーム「淘票票」、出前のプラットフォーム「餓了麼」などのサービスを提供している。利用者がより安全に、かつ安心して自社の EC プラットフォームを利用できるように、アリババは、アリペイという電子決済アプリを開発した。

当初、[アリペイ]は電子決済のためのアプリケーションのひとつに過ぎなかった。その後、「アリペイ」が資産管理や融資、保険、クレジットシステムなど多様な金融サービスを提供できる機能が組み込まれたプラットフォームへと発展し、新たに決済・フィナンシャル事業として展開するようになった。このプラットフォームでは、個人の消

費者だけでなく、多くの中小企業をも支援している。

ここで、アリババは多様な技術を一つのシステムに取り入れ、本来ならば各分野に分散している先端テクノロジーをシステム化することに成功している。

次は、EC プラットフォームの補完的な機能から新しいプラットフォームへの進化についてみてみよう。

利用者がより安全に、かつ安心して自社の EC プラットフォームを利用できるように、アリババは、[アリペイ]という電子決済アプリを開発の活用と国外市場への浸透を図った。

マーケティング支援プラットフォームの開発と導入も同様に、単なる電子掲示板サービスからはじまり、チャット機能アプリ「ワンワン」へと成長した。「ワンワン」では、検索と広告や、推奨といった機能が備わっているだけでなく、各ユーザーが独自のマーケティングを行うことができるようになった。このように、アリババのマーケティング支援は当初の電子掲示板から、多様なソリューションを提供できるプラットフォームへと発展した。

上述のように、アリババの決済機能とマーケティング機能は、当初の EC プラットフォームの付随的な機能から独立したプラットフォームへと成長している。これにより、アリババの事業は金融とマーケティング支援の分野に進出を果たしたことになり、多角化がいっそう拡大している²⁵⁴。

既存のプラットフォームの補完サービスから、このような形で新たなプラットフォームが誕生したことは、プラットフォーム進化の新しい一面であるということとしてとらえることができるであろう。

最後は、物流システムのプラットフォーム化である。アリババは自社持ちの物流を EC プラットフォームの機能としてユーザーに提供していなかった。その代わりに、売手側が各自物流会社と契約し、配送サ

²⁵⁴ 馮晏「アリババグループにみるプラットフォームの進化」、『横浜市立大学論叢社会科学系列』、Vol. 71 No. 3、2019年4月、171頁。

ービスを提供するようなシステムを開発し、アリババ独自のプラットフォームを活用するビジネスモデルを構築した。その実例として、アリババの事業活動の拡大により、物流のトラブルが多発する中で、アリババグループは、物流会社の情報を統合することを考え、「菜鳥」ネットワークプラットフォームを立ち上げた。

「菜鳥」は、独自の技術とデータから得られた情報を活用することにより、リアルタイムに物流情報へのアクセスを可能にしたほか、配送ルート最適化などの機能を充実させ、物流の効率化を図ることができた。前述のように、物流ネットワークプラットフォームは「アリペイ」やマーケティング支援プラットフォームと異なり、ECプラットフォームの機能としてECプラットフォームから分離し、成長してきたのではなく、外部の資源と自社の技術と膨大なデータを活かして、新たに生まれたサービスである。

アリババの物流プラットフォームの特徴は、物流に関するトラブルの多発を解消するために、自社の組織のなかに新たに物流部門をつくるのではなく、また物流機能を一括してアウトソーシングすることでもなく、プラットフォーム化という第3の道を選択したことである。アリババがリーダーシップをとり、多くの物流事業者やパートナー企業に声をかけ、さまざまな調整の過程を乗り越えて、物流プラットフォームを立ち上げたのである。このような方式で生まれたプラットフォームも、アリババのプラットフォーム進化のひとつである。

以上みてきたように、アリババのEC事業は、前述した価格戦略や包囲戦略を活用しながら、卸売のECプラットフォームから複数の小売のプラットフォームへと拡大している。そして、アリババのプラットフォームは実店舗のサービスやコンテンツの提供の分野に進出し、モノの提供からサービスの提供へと発展し、市場を拡大し続けることができた。

6-5 アリババグループの新戦略

2022年2月、アリババの張勇最高経営責任者は「アリババグループは積極的な市場シェア拡大を目指すのではなく、顧客維持へと戦略の方向転換を図る」が発表した。アリババグループは、「内需」、「グローバル化」、「ハイテクノロジー」という三大戦略に基づき、成長チャンスをつかみ、投資を強化し、消費者や企業の多様化するニーズに応えると同時に、アリババの顧客価値および社会価値における良い循環を追求し、長期的で持続可能な発展を成し遂げていく²⁵⁵。

また、彼は「将来に向けた私たちの長期的目標は、依然として変わることではない。私たちが生きている時代は、デジタル経済の最高潮を迎えている。アリババが長年にわたって築いてきたデジタル技術を活用し、社会の長期的な発展の方向性と変化に適応しながら、進んでいくことができると信じている」と語った。

また、張氏は「三大戦略における『内需』に関する取り組みにより、アリババは三大エンジンの加速を続けていく」と述べている。その中、三大エンジンとは、第一にユーザー数を増加させること、第二にアリババのサービスを通じて商品カテゴリーを多様化させることでウォレット・シェアを拡張すること、第三にマーチャントが顧客に対して質の高い多種多様なサービスを継続的に提供できるようにサポートすることである。以下は2つ方面から3つの戦略について検証してみる。

6-5-1 最も価値がある広範な消費者に支えられている

2021年9月末まで、アリババの中国市場における年間アクティブコンシューマー数は、9.53億人に達した。同時期のARPU²⁵⁶は8,400元に達した。ユーザーベースの増加と同時に、非常に高いARPUを維持することが可能であるのは、アリババのサービスが中国において価値があるかつ広範な消費者に利用されていることを示している。

²⁵⁵ 「アリババが事業戦略を転換、顧客維持に焦点—当局の締め付けが影響」、
<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2022-02-24/R7TCM2DWLU7801>、
更新日：2022年2月25日、閲覧日：2022年5月25日。

²⁵⁶ ユーザー一人あたりの売上金額、Average Revenue Per User。

アリババの中国市場における主な消費者層は 25～44 歳の消費者であり、その層だけでプラットフォームの GMV の 70%を占めており、既存顧客維持率は、90%を超えるなど、非常に高い水準であり、88VIP²⁵⁷の大部分のメンバーもこの年齢層で構成されている。15～24 歳の消費者層は、大きな可能性を秘めており、今後 4～5 年の間に ARPU は現在と比べ 3 倍増加すると予想されており、彼らが今後の主要な消費者となることと推測されている²⁵⁸。

「淘宝网」と「T-MALL」の e コマース事業を例に挙げると、アリババはユーザー体験の向上に集中することで、市場におけるリーディングカンパニーのポジションを維持し、会員プログラムの拡大をはじめとする付加価値のあるサービスをより充実させた上で、物流面の消費者体験も改善させてきた。

6-5-2 中国の新興地域の消費者層

中国の新興地域市場に関しては、2020 年に、一人当たりの平均月収が 1,000 元から 8,000 元である中国のインターネット人口が約 6 億人に達した。中国国内の 3～5 級都市及び新興地域・農村部の消費財の小売全体の売上高は 15 億元に達し²⁵⁹、新興地域と農村部のオンラインにおける小売の売上高は 2015 年の 5 倍となっている。

現在、中国の人口は約 14 億人、インターネット人口は 12 億人となっている。アリババの 9 億 5,300 万の年間アクティブコンシューマーのうち、中国 1～2 級都市の市場浸透率はすでに 99%に達しており、3 級都市の市場浸透率も 81%に達していますが、4 級とその以下の都市においてはまだ大いに成長の余地があると考えている²⁶⁰。

²⁵⁷ アリババグループの VIP 会員である。

²⁵⁸ AlibabaNews 編集部、「アリババの新規事業が台頭、持続可能な発展に期待」、https://jp.alibabaneews.com/2021_investorday_day1/、更新日：2021 年 12 月 20 日、閲覧日：2022 年 5 月 25 日。

²⁵⁹ 「中国に衝撃月収 1.5 万円が 6 億人の貧しさ」、東洋経済、<https://toyokeizai.net/articles/-/357314?page=3>、更新日：2020 年 6 月 8 日、閲覧日：2022 年 5 月 30 日。

²⁶⁰ 「中国のネットユーザーは 10 億人デジタルライフの新スタイルは」、人民網日本版、<http://j.people.com.cn/n3/2021/0828/c94476-9889289.html>、更新日：2021 年 8 月 28 日、閲覧日：2022 年 5 月 25 日。

アリババの M2C²⁶¹ サプライチェーンは、長年にわたって構築・蓄積された「商品力」「実行力」「運営力」を兼ね備えている。その背後には、アリババの「LST」、「サンアート・リテール」、「菜鳥」などの多年にわたって蓄積されたサービス基盤があり、タオター（旧称：淘宝特価版）と前述した「淘菜菜」のサポートによる質の高い日用消費財と野菜・果物の安定供給が可能となっている。アリババが2020年に「タオター」事業を再構築して以来、「タオター」の年間アクティブコンシューマーはわずか一年半で約3,000万人から2.4億人に増加した²⁶²。

注目すべき点として、新興地域以外でも「淘菜菜」は高効率のサービスを提供し、大都市の消費者の日用消費財や食品等に対する需要を満たしている点が挙げられる。

これまでの投資と注力の結果、アリババは中国消費者にさまざまな物流とフルフィルメントサービスを提供し、生鮮食品や日用消費財の分野におけるさまざまな消費者の需要と日増しに高まるあらゆる商品への需要を満たすことができている。アリババの「盒馬鮮生」、「サンアート・リテール」、「T-MALL 超市」、「T-MALL 国際」への注力により、グループの生鮮食品、日用消費財、中国以外の国と地域からの輸入商品の供給と調達能力を向上させつづけている。また、豊富な製品供給に伴い、消費者の購買力も高まってきた。

三つの戦略の中、アリババのグローバル事業は、主に「AliExpress（アリエクスプレス）」、「Lazada（ラザダ）」、「Trendyol」、「Daraz」などの複数の国・地域における多ブランド戦略に基づき展開されている。現在、中国以外の海外市場において

²⁶¹ Manufacturer to Consumer.

²⁶² 「アリババグループ 2022 年 1-3 月期及び 2022 会計年度の決算を発表」、
<https://www.alibaba.co.jp/news/2022/06/20221-32022.htm>/更新日：2022 年 6 月 2 日、閲覧日：2022 年 5 月 30 日。

ターゲットとする総人口は約 12 億人ですが、関連市場での e コマース浸透率は比較的 low、今後も発展の余地があると推測する²⁶³。

たとえば、東南アジア市場全体での e コマースの浸透率はわずか 11% で、東南アジアでの Lazada の年間アクティブコンシューマー数も現地市場のインターネット人口に対して、浸透率はわずか 34% である。ヨーロッパ、中東、アフリカから成る EMEA 地域における現在の e コマースの市場浸透率は、わずか 12% であり、アリババがサービスを展開するエリアにおける e コマース・プラットフォームの年間アクティブコンシューマーの浸透率もわずか 15% となっている。

2021 年 9 月末まで、越境及びグローバル小売事業の GMV は 441 億米ドルに達し、支払済みの注文数は前年同期比で 60% 以上増加したものの、まだまだ大きな成長余地を残っている²⁶⁴。

グローバル事業の成長には、インフラの構築が欠かない。物流ネットワークの観点からみて、「菜鳥」は長きにわたって国際物流に注力しており、輸送とスケジューリング力、物流ネットワークの現地化もそれに含まれる。たとえば、欧州一部の国では、セルフピッキングアップ用のロッカーが導入された。これらの投資は、海外の消費者にサービスを提供し、事業の長期的な発展に必要なものである²⁶⁵。

アリババエコシステムのインフラとして、物流の「菜鳥」のみならず、アリババクラウドの提供するクラウドコンピューティング及びビッグデータ技術の速い成長にも支えられてきた。なかでも、アリババクラウドと、ビジネスコラボレーション・プラットフォームのディントーク²⁶⁶の融合を進める戦略の推進によって、アリババの組織と事業

²⁶³ 「アリババ、三大戦略を確実に推進、社会の長期的な発展の動向・歩調に適切しながら成長していく」、https://jp.alibabaneews.com/2021_investor_day_day2/ 更新日：2021 年 10 月 28 日、閲覧日：2022 年 5 月 30 日。

²⁶⁴ 日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部、「中国 EC 市場と活用方法」、2021 年 6 月、4 頁。

²⁶⁵ 「アリババ、三大戦略を確実に推進、社会の長期的な発展の動向・歩調に適切しながら成長していく」、https://jp.alibabaneews.com/2021_investor_day_day2/ 更新日：2021 年 10 月 28 日、閲覧日：2022 年 5 月 30 日。

²⁶⁶ ディントーク（DingTalk 中国語：「釘釘」）は、アリババグループが、中小企業を支援するために自社開発した、一体型コミュニケーションおよびモバイルオフィスサービスである。

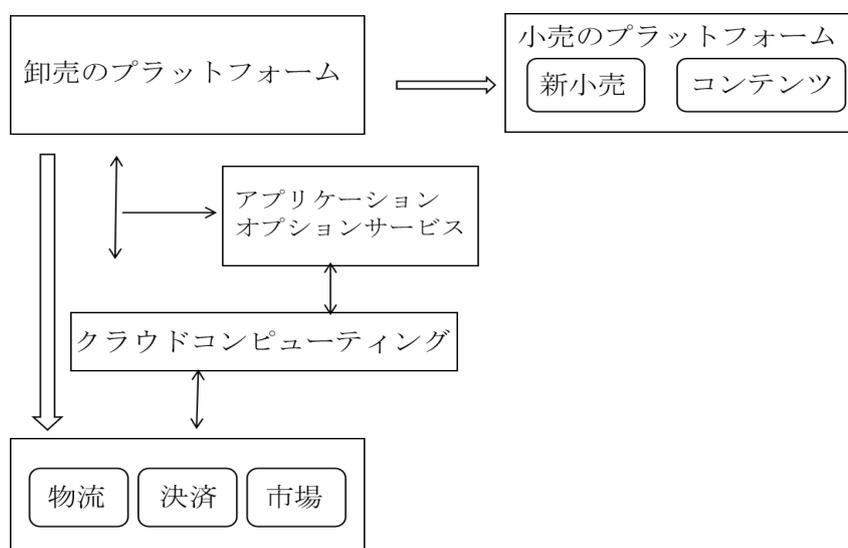
のイノベーションの基礎を構築した。それと同時に、社会全体のデジタル化と革新をサポートしている。

アリババは将来に向けて、「内需」、「グローバル化」、「ハイテクノロジー」の三大戦略を継続的に推進し、アリババの今後にわたる長期的な成長と、顧客の明るい未来に繋げていくと考えられている。

6-6 まとめ

本章では、先行研究のサーベイを行ったうえで、アリババの事例を中心に、プラットフォームがどのように進化しているのか、その進化のメカニズムはどのようなものであるかについて検証してきた。以下は得られた若干の示唆である（図表 6-1 参照）。

図表 6-1 アリババ・プラットフォームの形成



出所：筆者作成。

まず、アリババの成長プロセスにおいて、アリババのプラットフォームは、卸売のプラットフォームからスタートして小売のプラットフォームへと展開し、そして EC からコンテンツやオンラインとオフラ

インを融合した新しい小売りへと進化し、異業種分野のプラットフォームへと拡張され、市場の拡大を図っている。

次に、アリババは、既存プラットフォームのなかの機能を充実するためのアプリケーションやオプションサービスであったものを成長させ、独立したプラットフォームとして事業化することに成功している。このような進化の形で、新しい市場を開拓することができるだけでなく、既存プラットフォームのサービスの向上にもつながり、市場浸透戦略として有効である。

最後に、ITの進化により、電子商取引業界の競争は必ず激しくなる。アリババは競争優位を保ち、長期的に成長し続けるエコシステムを維持するために、単に新事業を展開し、拡張することだけでなく、既存のプラットフォームに存在している問題を解決し、継続的に良質のユーザーを獲得し、将来の展開のためにより基盤をつくることが大切である。

現実的には、アリババを取り巻く環境には、米中対立による政治経済的な不確実性が発生し予断を許さない状況が懸念される。アリババは、これまで最先端のデジタル技術をベースに流通イノベーションを推進し、中国におけるマスマーケットの創造に大きな貢献をし、ジャック・マーの提唱する「世界の誇りとされる会社」を目指して発展してきたが、今後、中国のみならず世界の顧客を対象にいつそうグローバルな市場においてこうしたポジションを実現していくことができるか、今後の課題として取り組みたい。

第七章 小売業におけるアリババ経営戦略総括

アリババはクラウドコンピューティング・プラットフォーム、データ分析プラットフォーム、物流プラットフォーム、電子決済プラットフォームの4つのコアプラットフォームをベースに、あらゆるECプラットフォームを傘下に収め、デジタル・エコシステムを構築し、参加企業と消費者を結びつけ、大生態系を構築することを長期的なビジョンとしている²⁶⁷。それにより、アリババグループのビジネス・エコシステムは一層拡大化・複雑化していくであろう。本章では、アリババグループの経営戦略を取り上げ、プラットフォームの形成および変遷の分析を通じ、その特徴と構造のフレームワークを示す。グローバル経営では、多様な個へのリーチ能力が競争優位性になることを研究フロンティアとして検証してみる。

7-1 アリババ経営戦略の成果

7-1-1 アリババのクラウドコンピューティング・プラットフォーム

2009年に設立されたアリババクラウドは、アリババグループのデータインテリジェンスの中核となっている。アリババグループのマーケットプレイスで事業を展開する企業をはじめ、スタートアップ、政府機関、世界中の事業者クラウドコンピューティングサービスの包括的な製品群が提供されている²⁶⁸。

アリババグループではECプラットフォームのデータ取扱量が急速増加され、既存のシステムの処理能力では追い付けなくなった。特に毎年に行われる「双11」の日にはサイト内のデータ取扱量が急伸するため、オラクル²⁶⁹のシステムだけでは処理しきれなくなった。これ

²⁶⁷ 井上葉子、「マルチプラットフォーム企業のビジネス・エコシステム - アリババグループの経営とグローバル化を中心に」『商学集志』Vol. 88 No. 4、2019年3月、50頁。

²⁶⁸ Alibaba cloud ホームページ、<https://www.alibaba.co.jp/service/alibabacloud/>、閲覧日：2022年6月30日。

²⁶⁹ Oracle Database には、人の介在なしに複雑なタスクをパラレルで実行するための機能がある。

が成長のボトルネックとなっていた。そこで、同社は自社でアリババクラウドというシステムを開発した。

現在、このシステムは他社にも提供されている。日本企業の中国事業展開も支援している。中国における事業拡大を目指す日本企業に対して、「China Gateway プログラム」の一環として、クラウドエンタープライズネットワーク、グローバルアクセラレーション、エクスプレスコネクト、プライアンスコンサルティングといった幅広いクロスボーダー製品を提供するほか、デジタル化が進んでいる中国の顧客により良いサービスを提供するオーダーメイドのインテリジェントソリューションも提供している²⁷⁰。

アリババクラウドのコンピューティングサービスは、画像認識、広告のクリック率推定、自然言語処理、インテリジェントな音声認識といった大規模なディープラーニングのタスクに最適化されたアクセラレーションエンジンである「Apsara AI Acceleration (アクセラレーションエンジン)」を導入し²⁷¹、さまざまな産業に簡単に利活用できるように各業界の産業 AI を提供している。2021 年に米 IT 専門調査会社「IDC²⁷²」が発表したクラウドコンピューティング市場に関するレポートによると、アリババクラウドがグローバル市場におけるシェアをさらに拡大し、アマゾンとマイクロソフトに僅差で続く 3 位にランクインし、上位 5 企業の中で最高の伸び率を示した²⁷³。

2021 年現在、中国 IaaS²⁷⁴市場では 50%弱の企業がアリババクラ

²⁷⁰ 井上葉子、「マルチプラットフォーム企業のビジネス・エコシステム - アリババグループの経営とグローバル化を中心に」『商学集志』Vol. 88 No. 4、2019 年 3 月、50 頁。

Alibaba cloud ホームページ、
<https://www.alibaba.co.jp/service/alibabacloud/>、閲覧日：2022 年 6 月 30 日。

²⁷¹ 三柳英樹「アリババクラウド、AI を活用したサービスの提供を支援するパッケージを提供」、<https://cloud.watch.impress.co.jp/docs/news/1358142.htm/>、更新日：2021 年 10 月 13 日、閲覧日：2022 年 6 月 20 日。

²⁷² IDC は、IT および通信分野に関する調査・分析、アドバイザリーサービス、イベントを提供するグローバル企業である。

²⁷³ 「世界第 3 位アリババクラウドの世界シェア、アマゾンとマイクロソフトに迫る」、<https://36kr.jp/61268/>、更新日：2020 年 3 月 16 日、閲覧日：2022 年 6 月 20 日。

²⁷⁴ 「Infrastructure as a Service」の略で、「イアース」「アイアース」などと呼ばれる。クラウドコンピューティングのひとつで、仮想サーバーやネットワークなどのインフラをインターネット経由で提供するサービスを指す。

ウドを採用しており、中国本土のテクノロジー企業の 8 割はアリババのクラウドビジネスを採用しており、あらゆる産業においてアリババの AI サービスが利活用されている²⁷⁵。

このように、アリババグループに関連している企業や組織の多くは自前のシステムよりアリババクラウドを選好するため、同社に膨大な量のデータが集積する。そのビッグデータの活用がアリババグループのエコシステムの最大の原動力になっている。

アリババクラウドの核心は、高性能な処理能力とデータ間の提携 AI が発達していることである。たとえば、マシン・インテリジェンス領域の音声ラボ、視覚ラボ、言語技術ラボ、意思決定知能ラボ、シティー・ブレインラボ、データ・コンサルティング領域の知能計算ラボ、および X ラボ領域の人工知能ラボなどが含まれている²⁷⁶。これらのラボは、スマートスピーカーの「天猫精霊（ティエンマオジンリン）」、スマート・コミュニケーション・オープン・プラットフォーム「AliGenie」、自動車向けの音声アシスタント「Tmall Genie Auto」、ホテル向けの移動ロボット「Tmall Genie Space Egg」、医療向けの薬品配送ロボット「TmallGenie Space Shuttle」、および自動運転車などをリリースしている。グループ以外にもより多くの企業のコンピューティング業務を担当することで、あらゆる分野のデータを基にした新たな業種のイノベーションを生み出し、既存産業と新生産業とが緩やかなつながりで結ばれ、エコシステムのネットワーク効果を一層有機的に高めているのである²⁷⁷。

それだけでなく、アリババクラウドを中心とした AI パートナーも数多く存在している。同社は社外の AI リソースをフル活用し、可能

²⁷⁵ AlibabaNews 編集部「アリババクラウド、IaaS 市場で世界 3 位プロバイダーに認定」、https://jp.alibabaneews.com/iaas_alibabacloud_no3/ 更新日：2022 年 6 月 6 日、閲覧日：2022 年 6 月 20 日。

²⁷⁶ 唐徳権「アリババ AI 戦略の全貌貪欲に買収、AI エコシステム形成へ」、<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00042/00013/> 更新日：2018 年 11 月 30 日、閲覧日：2022 年 6 月 30 日。

²⁷⁷ 井上葉子「マルチプラットフォーム企業のビジネス・エコシステム - アリババグループの経営とグローバル化を中心に」、『商学集志』Vol. 88 No. 4、2019 年 3 月、58 頁。

な限り AI 技術の各領域で最先端のテクノロジー企業と手を組むようにしている。すでに多くの AI 専門会社がアリババのパートナーとして機能している。画像・映像認識領域の「図普科技 (TUPUTECH)」、
「曠視科技 (Megvii/ Face++)」, 「依図科技 (YITU)」, 「商湯科技 (SenseTime)」, 「極鏈科技 (Video++)」、音声認識領域の「科大訊飛 (iFLYTEK)」, 「思必馳 (AISPEECH)」, 文字・OCR 識別領域の「漢王科技 (HANVON)」, 組み込み AI 技術領域の「地平線機器人 (Horizon Robotics)」, データ分析領域の「易数科技 (GrowingIO)」, 「第四範式 (4Paradigm)」, AI チップ領域の「寒武紀科技 (Cambricon)」など、中国の AI 分野におけるトップクラスの企業が名を連ねている。このように、プラットフォームに補完サービスが多数存在することで、プラットフォームの健全性が維持されているのである²⁷⁸。

また、アリババグループは 2020 年 9 月～12 月期にアリババクラウドの歴史的なマイルストーンを刻んで、EBITA279の黒字転換を達成できた。これも長年にわたる継続的な投資と長期的価値の追求の結果である。アリババクラウドは高成長を続けて、この成長は中国クラウドコンピューティング市場が持つ、巨大な潜在需要を物語っている。スマート化に伴うコンピューティング能力のニーズ、さまざまな業界の広範なニーズに応じて、アリババグループはその技術力とデータ活用における独自の長所を発揮してきた²⁸⁰。そのためにもビジネスの成長を目標として、今後も投資を継続していくと推測できる。

7-1-2 ユニマーケティング・プラットフォーム「アリママ」

「ユニマーケティング (Uni Marketing)」とは、中国大手 IT 企

²⁷⁸井上葉子「マルチプラットフォーム企業のビジネス・エコシステム - アリババグループの経営とグローバル化を中心に」、『商学集志』Vol. 88 No. 4、2019年3月、59頁。

²⁷⁹EBITA (Earnings before Interest, Taxes and Amortization): EBITA = 売上 - 営業費用 (売上原価・販売費・一般管理費)。

²⁸⁰AlibabaNews 編集部、「四大核心領域への投資を継続、アリババグループのダニエル・チャン CEO による四半期業績発表会報告」、
https://jp.alibabaneews.com/202009-12earnings_daniel_speech/ 更新日: 2021年2月2日、閲覧日: 2022年6月25日。

業のアリババが保有する膨大なユーザーデータを活用して、アリババの EC プラットフォームに出店している企業の収益拡大を支援するために開発された、複数のマーケティングソリューションの総称である。

2007 年にサービスをスタートし、アリババグループのマーケットプレイスの売り手を対象に、広告サービスなどを提供するオンライン・マーケティング・テクノロジー・プラットフォームである。「アリママ」は、淘宝系列のネットワークを通じて、売り手側にサードパーティーのウェブサイトのマーケティング・サービスも提供している。

「ユニマーケティング」活用のメリットについては、本論では以下 3 つの方面から分析してみる。

(1) 中国人ユーザー 7 億人にリーチ可能

アリババは C2C の EC サイト「淘宝网」から始まり、B2C の EC サイト「T-MALL」、越境 EC サイト「T-MALL 国際」まで EC 事業を広げ、さらにメディアや旅行、ニューリテール、金融、決済領域まで多岐にわたる事業を展開している。さまざまな領域に多く進出する分、データも多く保有され、ユニ ID は中国国内 7 億人のデータを保有しているため、「ユニマーケティング」の活用で多くのユーザーにリーチすることが可能になっている。

(2) 精度の高いセグメント作成、多数人気メディアへの出稿可能

豊富なデータに基づいて分析を行うため、より精度の高いセグメント（ユーザー属性や消費行動、趣味嗜好など）を作成可能となり、横断で分析、配信するため、ターゲットの重複配信の懸念がない。また、広告配信サービスである「ユニデスク」(Uni Desk)²⁸¹を通じて、多数の人気メディアに広告出稿が可能となっている。

(3) ワンストップで対応可能な CRM 管理

「ユニマーケティング」には CRM 管理ツール (Brand Hub) も設けている。コンテンツ管理、配信から顧客関係管理、O2O 連携までワ

²⁸¹ ユニマーケティングの広告配信サービスである。

ンストップで対応可能となっている²⁸²。

アリババは統合ユニ ID (Uni Identity) データシステムを通して、AIPL の各ファネルを可視化して、運営可能なユーザーデータ管理プロセスに進化させた。その「データバンク」は効果測定、ペルソナ抽出、ターゲティング配信の 3 手法でマーケティングを高度化させている。

① 広告効果測定の新しい視点

「データバンク」は、新しい切り口をブランド企業に提供することで、今までにない広告効果測定が可能となる。広告配信の基礎的指標としての認知だけでなく、興味、購買とロイヤリテの指標も提供している。ここでの認知とは、広告の表示回数やクリック数のみならず、「淘宝网」でのブランドに関するキーワードの検索行為も含まれている。

つまり、「データバンク」は初期段階のプロモーションとその後の「淘宝网」、「T-MALL」でのユーザー購買行動を結びつけ、ブランド企業の広告露出と認知の測定を支援すると同時に、露出後のユーザー行動がどれだけ変化するかも可視化している。認知データとユーザーの購買行動を紐づけることで、「ブランディング」と「購買転換効果」が連動したモニタリングメカニズムが構築され、プロモーションの効果測定も高度化となっている²⁸³。

② ユーザーの人物像に基づくマーケティング施策

「データバンク」は詳細な条件設定により、ターゲット層を区分して、個人別の消費行動モデルを描き出し、ユーザーのさまざまな好みや分析側の使い勝手に合わせて、多様なタグをつけて管理することが可能となる。

③ 「オーディエンスターゲティング」

²⁸² [アリババグループ提供の中国最強マーケティングソリューション「Uni Marketing」のご紹介]、https://crossborder.dac.co.jp/china/uni_markting_001/、更新日：2020年11月13日、閲覧日：2022年6月25日。

²⁸³ 李立群 (Richard Li) 「アリババが進めるニューリテール戦略を支える」、<https://netshop.impress.co.jp/node/7074>、更新日：2019年12月12日、閲覧日：2022年6月25日。

「オーディエンス²⁸⁴ターゲティング」は「データバンク」の最大の価値と言える。「データバンク」が属性情報や位置情報、行動履歴等のオーディエンス選定規則を提供し、細分化された条件によってターゲット層を選定する。たとえば、ある製品ブランドが複数の EC サイトが販売され、その中には、「T-MALL」旗艦店も各種のディーラー店もある。従来のブランド企業は、割引やギフトなどのキャンペーン活動を通してマルチチャネルで最大限の販売をしようとする。一方、「データバンク」を活用したブランド企業は、各 EC 店舗のユーザーの人物像に対して分析し、インサイトを実施することで、各店舗のユーザー像の相違性を掴み取り、従来よりも具体的なユーザー像を明らかにできるようになっている²⁸⁵。

分析結果をみると、ブランド企業はどのようなマーケティングチャネルを利用すべきか、どんなマーケティング施策を採用すべきか、どんな顧客に最適化を行い、購買転換率を上げるか、などを的確に把握できるようになる。

こうして収集した膨大な顧客データをクラウド上に配置したコンピューター群と AI を駆使して分析し、得られた情報を活かした精密な統合マーケティングソリューションを提供している。このコアソリューションの効果は非常に高い。アリババが有する詳細かつ幅広いデータがマーケティング施策を的確に実行し、好循環を生み出している証しである。

7-1-3 物流ソリューション・プラットフォーム「菜鳥」

「菜鳥」は、世界的な物流プラットフォームを通じて物流会社の効率を向上させることによりプラットフォーム利用料を徴収するビジネスモデルをとって、ビジョンとしては、「優れた消費者物流エクスペリエンス」、「効率的なインテリジェント・サプライチェーン・サービ

²⁸⁴ 広告の受け手であり、データベース上に蓄積されたユーザーデータ群である。

²⁸⁵ 李立群 (Richard Li) 「アリババが進めるニューリテール戦略を支える」、<https://netshop.impress.co.jp/node/7074>、更新日：2019年12月12日、閲覧日：2022年6月25日。

ス」及び「技術イノベーション駆動型社会コラボレーションプラットフォーム」を提供することである。

また、「インターネットテクノロジー会社」と位置付けられており、アリババグループならではの膨大なデータを武器に、ビッグデータ、人工知能など最新のテクノロジーを駆使して物流革命を起こそうとしている²⁸⁶。

「菜鳥」プラットフォームが提供するサービスは主に4種類ある。

- (1) 倉庫、配送：企業へ倉庫サービスを提供する。
- (2) 越境ネットワーク：海外の物流企業と連携し、越境消費者に物流サービスを提供する。
- (3) 物流追跡サービス：EC企業向けの物流データの監視および異常が発生した物流案件の処理をし、即時に正確な物流の状況追跡サービスを提供する。
- (4) 「菜鳥駅」：ネット通販利用者の商品預かりサービスを提供する。商品の受け取りに不便が生じた際や、プライバシー保護のために商品預かりを希望する消費者向けサービス²⁸⁷となっている。

「菜鳥」、「淘宝网」や「T-MALL」などアリババのECプラットフォームと同様、物流・配達作業そのものは担当せず、物流・配達業者に物流基盤を提供するプラットフォーム型ビジネスモデルをとっている。

アリババグループのEC業務から膨大な物流トラフィックを武器にしながらも、物流会社とどうやって利益をシェアリングするか、このビジネスモデルの成功可否に関わっている。

現在、「菜鳥」は、物流・配送領域の人工知能会社と言ってもいいほど人工知能に取り組み、物流・配達業界のロジスティクス・ブレイクを開発している。このシステムを利用することにより、荷物、車両、

²⁸⁶ 唐徳権「アリババの物流プラットフォーム「菜鳥ネットワーク (Cainiao)」のAI活用事例を解説」、
<https://www.softbank.jp/biz/blog/business/articles/201907/cainiao/> 更新日：2019年7月2日、閲覧日：2022年6月20日。

²⁸⁷ 井上葉子「マルチプラットフォーム企業のビジネス・エコシステム - アリババグループの経営とグローバル化を中心に」、『商学集志』Vol. 88 No. 4、2019年3月、60頁。

倉庫、配送員などの物流・配送状況のオンライン化と作業最適化を図り、物流コストの低減と配達効率向上を実現させている。

2021年、中国の宅配便取扱総量は1,000億個を超え、年間宅配便取扱件数は8年連続で世界一となっており、1日当たりのサービス利用者数は延べ7億人近くに達している²⁸⁸。このような膨大な物流に対応するために、マンパワーが必要なインフラ施設からAIを活用した全自動システムまでのあらゆるレベルのテクノロジーを投入した物流ソリューション・プラットフォームをビジネス・エコシステムのコア基盤として築いている。

7-1-4 決済ソリューション・プラットフォーム「アリペイ」

「アリペイ」も多様な個へのリーチ能力として競争優位性一つである。「アリペイ」とは、アリババグループが提供するキャッシュレス決済システムで、中国最大のECプラットフォーム「淘宝网」の決済手段として普及された。それは中国をはじめ、東アジアで最も利用されているキャッシュレス決済サービスの一つである。アジア地域を中心にアクティブユーザー数は10億人以上で、日本の加盟店舗数は30万店を超えている。

アリペイは4種類の金融サービスによって、消費者の金融活動はワンストップでサービスを提供している。

(1) 金融サービス。オープンな信用情報、後払いサービス、少額投資、資産運用、少額ローン、保険など。

(2) ソーシャルツール。小遣い、友人間の支払い、お年玉など。

(3) 生活サービス。携帯電話や公共料金の支払い、割り勘、自治体上納金、振込、映画チケットなど。

(4) 200万店以上の加盟店舗情報。トラベル、レジャー、エンターテインメント、買い物、レストランの予約など²⁸⁹。

²⁸⁸ 張一「中国の宅配便、年間取扱個数が初の1千億個超え」、http://jp.news.cn/2021-12/09/c_1310361425.html、更新日2021年12月9日、閲覧日：2022年6月30日。

²⁸⁹ 井上葉子「マルチプラットフォーム企業のビジネス・エコシステム - アリババグループの経営とグローバル化を中心に」、『商学集志』Vol. 88 No. 4、2019年3月、61頁。

以上のように、消費者の日常生活に密着するすべての金融サービスをこのプラットフォームで提供している。顧客データの収集、活用という観点一つとしても、アリババのように、決済プラットフォームに拘わらず、ほかの金融サービス、さらには非金融業も含めたプラットフォーム・ビジネスを展開するビジネス手法はさまざまに多種多様である²⁹⁰。利便性が高く安全な決済手段を提供することで消費者は積極的に利用しており、将来的には消費者がアリババグループの他のプラットフォームのサービスも利用するようになり、エコシステムに取り込まれていくと推測する。

アリババは AI をフル活用し、ユーザーにとって最適な商品・サービスを的確に薦めている。「アリペイ」の爆発的普及を突破口に、アリババは EC サイト上で得られた顧客関連データに加え、「アリペイ」を経由したリアル店舗での決済データも大量に収集することで、決済ソリューション・プラットフォームを活発に機能させている。

7-2 アリババ経営戦略の限界と課題

アリババは現在 B2B2C²⁹¹プラットフォームへの進化に挑戦している。B2B2C の第 1 の B は、商品、半製品、原材料などすべての供給者である企業(ロジカル意味上の売り手)である。第 2 の B は、取引プラットフォーム企業である。最後の C は、需要側の顧客(ロジカル意味上の買い手)である。B2B2C プラットフォームを作り出すことで、サプライチェーンのすべての取引段階をプラットフォームに乗せ、プラットフォームが販売チャンネルの役割を果たすことで、サプライチェーンを短縮し、効率的な取引を実現させる。すなわち、それぞれサプライチェーンの一部の取引であるため、従来の B2B、B2C、C2C

²⁹⁰ 淵田康之「台頭する金融系プラットフォーム・ビジネス」、野村資本市場研究所、2018年2月15日、冬号、85頁。

²⁹¹ Business to Business to Consumer。

の3つのプラットフォーム上の取引を一つのプラットフォーム上に集約させる画期的な新システムである²⁹²。

将来、B2B2Cは、サプライチェーンのすべての段階をアリババのB2B2Cのプラットフォームを通じて実現できるよう。アリババはいま、全国の物流企業と提携し、供給側ユーザーに共有の倉庫を建設し、統一されたサービスと管理を実施し、供給側ユーザーの在庫や物流に関するコストを削減する方針を打ち出されている。

中国では、アリババは最も期待される電子商取引企業となったが、この新展開が以下のような課題を生み出している。

7-2-1 社会化物流プラットフォームの建設

アリババはすでに情報流と資金流の問題解決で大きな成果を上げることができたが、物流に関することはまだ情報提供のレベルに留まっている。B2B2C強化という取引プラットフォームに進化するためには、物流プラットフォームの機能がキーポイントになる。そのため、アリババは「菜鳥」ネットワークという事業会社を立ち上げた。

「菜鳥」の事業目標は、中国物流中堅網のChina Smart Logistic Network(略称CSN)を建設することである。それは「社会化物流」²⁹³と中国語で呼ばれる発想で、現在中国に存在している物流業者を結びつけることを意味する。これは単にインターネット上の情報共有、情報提供だけではなく、実際に中国9つの大都市に中央倉庫を設け、各都市に物流サービススポットを設置し、物流企業と提携し、24時間以内の調達を達成することが目標である。それから、アリババのすべての供給側ユーザーはアリババの物流システムを利用できる。これによって、ユーザーが物流の心配をせずに取引できるようになる、との構想である。

²⁹² 郝国芳「プラットフォーム戦略の視点から見たアリババグループの成功要因と課題分析」、『商大ビジネスレビュー』、Vol4 No3、2015年、57頁。

²⁹³ アリババホームページ、<https://www.alibabagroup.com/en/global/home>、閲覧日2021年5月30日。

CSN が成功すれば、国内の物流企業を完全にアリババのエコシステムに巻き込むことになり、アリババのユーザーは仕入から販売まですべてをアリババというプラットフォームを利用することになる。

しかし、課題も明らかである。筆者はこのプロジェクトは巨大であるため、構築までに時間がかかると予想されている。アリババ自身は倉庫を建てるため、莫大な資金をかけ、全国から多くの土地を手に入れた。しかし、時間面と資金面に莫大なコストをかけたものの、将来どのぐらいのユーザーがアリババの倉庫を借りるのか予測できない。さらに、IT の発展による電子商取引業界は参入しやすくなっており、将来、競争が激しくなると予想される。5年から8年先の将来に、ビジネス環境がどうなるか、この物流プラットフォームがアリババの競争優位になれるかどうかはまだわからない。そして、より現実的な問題は、地方政府から大量に安価な土地を手に入れた「菜鳥」ネットワークという事業法人は、具体的な事業計画が不明確であるから、政府やメディアはアリババの真の目的に対し、疑問を持つようになった。この意味で言えば、現在、ある意味でのアリババは、信用危機に陥っているとされている。

7-2-2 中国政府によるイノベーションとインターネット・ビジネスを支援する環境

本節では、アリババの発展をサポートする中国の IT を取り巻く環境や政府支援の内容についても検証し、アリババの課題について考察を試みる。

これまで中国では、アリババの成長をはじめ、バイドゥ、テンセント以外にも、京東、ピンドゥオドゥオなど他の主要な IT 企業や新興産業における多数のスタートアップ企業が続出している。

こういった企業の輩出は、中国政府に対して国策としてイノベーション政策を推進する動機を与え、国のイノベーション政策や助成がさらなるスタートアップ企業を後押しする循環が生まれている。

インターネットによるビジネスモデルのイノベーションは中国の経済を急速に変化させ、新たな雇用や経済の活性化に貢献してきた。こうした動向から、政府にとってもこれまでは民間企業のイノベーションに対する様子見の姿勢から積極的な支援に政策姿勢を転換してきたことが特徴として指摘できる。

中国政府は、2015年の第12回全国人民代表大会第3回会議において3つのイノベーションについての政策を発表していた。

- (1) 「大衆創業、万衆創新」（大衆による創業、万人によるイノベーション）
- (2) 「インターネット+」（「互聯網+」インターネットプラス）
- (3) 「中国製造 2025」²⁹⁴

3つの国策は、相互に密接に関連し補完し合っている。つまり、①での起業とイノベーションの強化には、②のインターネットをさまざまな産業に浸透させ、新たなビジネスモデルを導入することでデジタル先進国を目指すこと、製造技術のイノベーションを実現することで科学技術強国に発展しようとする国策が示されている。これらはイノベーションや起業の促進に結びつくことが期待されている。その反面で中国政府は、インターネット産業など一部の産業において安全保障や国内産業の保護などの理由から、外資の参入を制限してきた。インターネットに対する政府介入では「金盾」²⁹⁵という検閲・監視システムを導入し、2006年に中国進出した米国検索大手のGoogleは2010年にこの問題で中国市場から撤退している。それ以外にも、SNSやメッセージ交換を中心に成長してきた外資系インターネット企業のTwitter、Facebook、Instagram、WhatsApp、LINE、YouTubeなどのサービスは中国では展開されていない。

これとは対照的に、それ以前から成長過程にあった国内のBATにはイノベーションのチャンスを容認してきた面が強い。結果として外

²⁹⁴ 汪志平 [中国のイノベーションの特質と政策展開]、『経済と経営』、No. 51、2021年3月、15頁。

²⁹⁵ グレートファイアウォールである。

資系ライバル企業のサービスが遮断されていることで、国内の BAT にさらなる優位性が生まれたことも指摘されている。中国のこうした 3 つの国策は国家を挙げてのハイテク育成策であり、BAT の地位をさらに強固にただけでなく、多くの新興企業のスタートアップを活発にし、イノベーションを誘発する環境を創り出してきた²⁹⁶。

ところが、今のところ中国政府の一連の政策が結果的にアリババの事業拡大に大きなチャンスをもたらしたものの、今後においてもこの政策が持続される保証はない。むしろ、大手 IT 企業に対する規制が打ち出されていることから、アリババにとってこのビジネス環境が大きく変わる可能性すらある。果たして、アリババグループは、このような変化に対応することができるのだろうか。

7-2-3 資金流における安全保障リスク

今まで、アリババの取り組みは、中国社会のインフラ構築に大きな貢献をしてきた。取引システムの安全性を担保するために「アリペイ」を開発し、流通はもとより金融や信用の分野でイノベーションを実現してきた。今や中国は世界で最先端を行くモバイルペイメントによるキャッシュレス化を推進している。取引の安全性に不可欠な信用という問題が中国では大きくクローズアップされている。コネとメンツという文化において、長らく個人の信用は十分に評価されていなかった。アリババではアントフィナンシャルの「ジーマ信用」サービスにおいて、返済履歴に加えて、様々な決済データやサービス利用の記録などのビッグデータを基に個人や企業の信用状況を分析している。こうした取り組みは中国に市場を創造する役割を果たしてきたと評価することができる。この仕組みは、既に触れたようにアリババのプラットフォームを利用する割合が高い人ほど信用の評価が高くなる。実際に、「ジーマ信用」のスコアはアリババ系の金融機関で金を借りて返済す

²⁹⁶ 田口冬樹「流通イノベーション研究：アリババの成長過程とエコシステムの展開について」、『Business Review of the Senshu University』、Vol.110、2021年、31頁。

るとスコアが高くなるように仕組まれており、サービスを使い続けるほどスコアが上昇するが、その反面で他社のプラットフォームへのスイッチを難しくするという懸念を生んでいる。

一方で、今まで以上の成長を目指すアリババグループにとって、大きな障壁となりそうな現実がある。それが、中国政府の産業政策である。共産主義国家である中国は、習近平国家主席を中心に政府への権力集中を進めてきた。その過程の中で、民間企業として莫大な力を有するアリババグループの存在は脅威と見られる可能性も否定できない。

アリババは 2020 年 12 月、独占禁止法違反などで二度も行政処分を受けており、中国政府は、約 3,000 億円の罰金を徴収したり、アリババグループ傘下の企業の上場を延期させたりと、締め付け強化を進めている。このように、中国当局がアリババへの締め付けを強めていることが報道されて、中国当局とアリババの緊張感は高まっている。共産主義国家において、政府は経営環境を大きく左右することにもなる存在である。対して、アリババグループは特定の分野において中国政府に対抗できるか、といった不確定要素が存在する。今後のアリババグループと中国政府との関係には引き続き注目していきたい。

7-3 アリババ経営戦略の今後展望

アリババグループの今後の経営戦略は EC プラットフォーム企業からデータ企業への進化が基盤となっている。アリババグループは、これまでアリババ経済圏の構築を主な経営戦略として事業を展開してきた。これは、アリババグループの幅広いサービス提供の戦略からも分かるといえる。

そして、アリババ経済圏の構築に成功したアリババグループは、現在 7 億人を超える ID（個人情報）を所有しているとされている。しかもこの ID からは、アリババグループ内の様々なサービス利用の情報を獲得できるため、1 つの ID から幅広い情報を得ることが可能となっている。

したがって、この膨大な量、かつ質の高い情報を獲得したアリババグループは、今後の方向性を EC プラットフォーム企業からデータ企業への変革へと定め、それに基づいた経営戦略を策定していくと予測されている。

そして、この集めたビッグデータは専門チームの分析・解析を経て、アリババ経済圏への落とし込みはもちろん、アリババ経済圏外への提供も可能とする。たとえば、ある一定の地域で経営している小売店舗に対して、「その地域であればこのような戦略を打つべき」というデータの提供が可能となる。実際にこのサービスは、LST（零售通）というプラットフォームとして事業化され、100 万店舗以上を会員にすることに成功した²⁹⁷。

これは、アリババ経済圏以外をもデータ活用の対象として見始めていることの象徴ともいえる。このように、量と質ともに他社の追随を許さないデータを保有・活用することは、今後のアリババグループの中核戦略となることは間違いないと推測される。

加えて、既に基盤ができていることから、この情報社会において、アリババグループは世界を代表する企業の一角を担っていくことが容易に予測可能といえるでしょう。

アリババグループにはネット通販市場ですでにかなり大きな影響力を有している。最近、ネット通販市場には新たな挑戦者が出現して話題を呼んでいる。ネット通販におけるライバルの京東集団やテンセントなどの既存の企業以外にも、インフルエンサーを中心に若者層を取り込んだ形で「ライブコマース」²⁹⁸という新ビジネスが出現し、若者市場の拡大に向けた新たな課題が提起されている。すでにアリババ自体も「ライブコマース」として「淘宝ライブ」を立ち上げ、この分野に参入しているが、バイトダンス²⁹⁹が運営する動画投稿・配信アプリ

²⁹⁷ 「アリババの経営戦略、中国最大のデジタルプラットフォームが目指す未来とは」、<https://www.provej.jp/column/china/alibaba-strategy/> 更新日：2022 年 4 月 29 日、閲覧日：2022 年 6 月 25 日。

²⁹⁸ ライブ配信を通してリアルタイムで商品を購入してもらう販売手法である。

²⁹⁹ 北京字節跳動科技会社。

「ティックトック」は中国だけでなくアメリカや日本なども含め、若者を中心に世界に 10 億人の利用者を抱えている。ティックトックは中国では利用者数は 6 億人超え、その中で若者の世代が多くなっている。ティックトックは最長 15 秒の短い動画を作成、投稿できる、モバイル向けのショートムービー・プラットフォームである。若者を中心に自由にダンスや音楽を駆使して創造性を発揮し自己表現しながら共感や感動を共有することで、フォロワー数を増やすなど、さまざまな形で利用されている。利用者数の増加とともに、企業ではプロモーションに活用する動きが広がってきており、さらに「ティックトック」は最近では生中継で商品を紹介し実演販売する「ライブコマース」によるネット通販にも進出するようになってきた。ティックトッカーと呼ばれるネット上で影響力のあるインフルエンサーや動画を通して人気となった投稿者などのファンが殺到し、爆発的な販売を生み出すことも多い³⁰⁰。

新型コロナウイルス影響で多くの消費者が外出を控え店舗での買物に抵抗を持つようになったことで、ライブコマースへの人気が高まっている。アリババも EC 店舗をベースにした「ライブコマース」として「淘宝ライブ」を展開しているものの、「ティックトック」や「クアイショウ³⁰¹といったショート動画アプリは若者受けするインフルエンサーベースのエンターテインメント系からの参入でアリババにとっては新たなライバルへの対抗が課題となっている。

企業やグループレベルの問題というだけではなく、政治体制との関係で検討すべき課題も存在する。アリババの成長戦略の理解には、これ以外も、中国の BATH に共通する点でもあるが、中国 IT 企業の成長が最新のデジタル技術によって消費を牽引することで、新しい経済に作り替える国策に合致していたという点も重要である。先述した中国政府による「大衆創業、万衆創新」、「インターネット+」および

³⁰⁰ 田口冬樹「流通イノベーション研究：アリババの成長過程とエコシステムの展開について」、『Business Review of the Senshu University』Vol.110、2021年、35頁。

³⁰¹ 「クアイショウ」（快手 Kuaishou）テンセント集団傘下である会社。

「中国製造 2025」は、これまで労働力を基盤とした世界の生産拠点であった中国を、最先端の科学技術強国として位置づけ、さらに中国企業にインターネット、スマートフォン、顔認証、音声認識など最新のデジタル技術を活用した新たなデータ重視のビジネスモデルを定着させ、広大な国内消費市場を創造させる効果を発揮させようとしている。

また、アリババグループの海外展開では中国政府との緊密な利害関係がいつそう強く表れるようになっており、そこにメリットもデメリットも功罪相半ばする状態が生まれていることから、アリババの経営方針や戦略の自立性が問われるところである。政府との良好な関係が続く限り経営の安定性が確保できる半面、政府の規制次第では振り回され、不安定となる危うさを抱えている点も無視できない³⁰²。

もう一つの不確定要素がある。つまり、アリババのグローバル展開を展望した場合、米国政権の出方次第では大きな制約要因が潜在する。

中国の競争優位を理解するために、三つの「国家政策」に言及しなければならない。確かに中国は、短期的・表面的には、米国との「貿易戦争」によって幾分痛手を被っている。あわせて、中国政府として米国への配慮、刺激したくないという思惑から政策推進を控えたり、アリババなど民間のメガテック企業も製造業で強力になるといったことを公言しないように留意している向きもある。しかし、中長期的には、中国には、そうした動きさえも飲み込んでしまう程のファンダメンタルとしての競争優位が存在すると見ることができる。

アリババを取り巻く環境には、米中対立による政治経済的な不確実性が発生し予断を許さない状況が懸念される。アリババは、これまで最先端のデジタル技術をベースに流通イノベーションを推進し、中国におけるマスマーケットの創造に大きな貢献をし、ジャック・マーの提唱する「世界の誇りとされる会社」を目指して発展してきたが、今

³⁰² 田口冬樹「流通イノベーション研究：アリババの成長過程とエコシステムの展開について」、『Business Review of the Senshu University』、Vol.110、2021年、36頁。

後、中国のみならず世界の顧客を対象にいつそうグローバルな市場においてこうしたポジションをどのように実現していくのか注目していきたい。

7-4 まとめ

本章では、アリババグループ焦点を当てて検証し、合わせてエコシステムを構成するグループ企業の役割についても考察した。アリババ経営戦略の成果、限界と課題および今後展望について検証してみた。

まずは、ビジネスを支援するソリューション・プラットフォームの集合である。具体的には4つのプラットフォーム①クラウドコンピューティング・プラットフォーム、②物流ソリューション・プラットフォーム、③マーケティング・ソリューションプラットフォーム、④決済ソリューション・プラットフォームであるから分析してみた。アリババはこの4つのプラットフォームを軸に最先端技術を開発・学習し、AI およびネットの外部性によってビジネスインフラを構築してきたことが明らかにした。

次は、アリババは最も期待される電子商取引企業となったが、新展開から3つ方面 ①社会化物流プラットフォームの建設、②中国政府によるイノベーションとインターネット・ビジネスを支援する環境、③資金流における安全保障から検証し、これから課題を生み出し、そのため、新たな研究アプローチが必要になってきている。

最後に、今後の展望として、アリババグループの今後の経営戦略はECプラットフォーム企業からデータ企業への進化が基盤となることが明らかにした。アリババグループの幅広いサービス提供の戦略からも、この経営戦略がすでに実施段階に入ったことが分かる。

おわりに

1、中国における小売業態多様性の背景と特徴

まず、先行研究について各学者の学説に共通する認識を再確認している。一つは、技術革新による業態革新、新業態の誕生・確立に注目する潮流である。もう一つは、消費者の業態・店舗選択行動の視点に基づいて潮流である。

中国・東南アジアを舞台にした研究においては、欧米系やアジアリージョナルの小売企業が、国・地域・都会ごとの独特な市場環境に合わせて、あるいは同一市場内の所得階層や民族・宗教・文化の違いによってフラグメント化されたセグメントごとに、さまざまなフォーマットないしフォーミュラを開発・出店してきていることに注目してきた。さらに、近年急速に小売業に新しい変化をもたらす諸要素を取り上げる新しい学説が相次いで出現し、これらを小売業態の変貌を検証する重要な理論的根拠が業態の現実にまだ追いついていない。これから新しいイノベーターの出現を小売業態の進化として捉え、その理論的検証を試みることにチャレンジした。

中国の流通のプロセスを改革開放前、改革開放後～20世紀末と21世紀以降の3つに分けることより考察した。これにより、この三つの時期における中国小売業発展の背景や特徴が明らかになった。中国政府による小売業への対外開放政策から、外資系小売企業の導入決定に至るまでのプロセスを検証した結果、中国小売業の新しい変化の過程が見られるようになった。

2、中国におけるネット通信販売の現状と発展要因

キャッシュレス化による決済手段の変化、近代的物流システムの確立、消費者ニーズの変化、法整備と消費者保護制度の確立、信用・認証制度の確立などの方面に問題発生とその原因を明らかにすることを目的とするものであった。

中国におけるネット通信販売の発展経緯を考察してみると、ネット通信販売の発展を支える環境基盤が未熟のまま、ネット通信販売が米

国から導入された初期に、熱狂、困惑の段階を経て、中国の経済成長、伝統小売業発展の遅れ、電子商取引人材教育重視の背景で、ネット通信販売が成長期に入る。また、海外ネット通信販売会社は中国の巨大のネット通信販売市場へを参入が加速させたことにより、プラットフォーム化、価格をめぐる不正競争の白熱化などがあった。

ネット販売が発展するとともに、各物流企業の信頼欠如問題、配送問題などを検証した。その上で、問題発生の原因については、情報の非対称性、社会信用環境の未熟性、通信販売の初期発展における経営戦略の偏向、ネット通信販売会社の不信行為、消費者の購買習慣の問題を分析した。

3、アリババ戦略の分析と検証

アリババが持つビッグデータ分析、スマート物流といったモノのインターネット関連技術等を活用することを検証してみた。

総じてみれば、小売新業態の成長の背景で「新小売」が現れた。その中で、アリババの新戦略として、「新小売」が新たに定義している。「新小売」モデルは小売業の主流となってきた。アリババ流新小売手法の課題がいくつか残っているが、これから「新小売」の実態をさらに考察し、「新小売」の特徴を実証することは今後の研究課題にした

い。

さらに、アリババの主な事業の展開、企業規模と業績、位置づけなどについて分析した。アリババは AI リソースをフル活用し、ビッグデータの活用を中心に、可能な限り AI 技術の各領域で最先端のテクノロジー企業と手を組むようにしている。

「新小売」モデルの実験場となり、消費者のショッピング体験およびサービス水準の向上に重点を置くようになって、流通近代化が加速した。ビッグデータ、AI、生物識別、モノのインターネット (IoT)、モバイル決済を代表とした技術革新は、小売業全体のコスト・効率・体験の最適化を推進し、業界の変化を促している。

「双 11」販促の手段や形態を見直しすることで、オンラインとオフラインの融合と協働によって両方の売上増加を実現した。物流面において、ビッグデータや無人化技術といったスマート化ソリューションの運用により、人力・物力が大幅に節約されたことは、物流業界の技術水準の進歩を証明した。

最後に、先行研究のサーベイを行ったうえで、アリババの事例を中心に、プラットフォームがどのように進化しているのか、その進化のメカニズムはどのようなものであるかについて、検証してきた。

4、本研究の貢献

本論文では、中国における小売市場の業態発展および業態多様化のメカニズムを明らかにし、中国小売業を取り巻く環境の考察を通じ、中国小売市場の発展に影響を与えるインパクトも明かにした。上述したように、歴史から見ると中国の流通のプロセスを改革開放前、改革開放後～20世紀末と21世紀以降の3つに分けることより考察し、中国小売業発展の背景や特徴が明らかになった。

中国政府による小売業への対外開放政策から、外資系小売企業の導入決定に至るまでのプロセスは国内企業への小売の新業態や経営技術の移転を刺激することにもなり、流通の近代化を大きく促進したこと、さらに中国の伝統的な小売業態である国有百貨店、食品店および自由市場の存在に対して、新たな小売業態が出現し、競争関係は生み出したことがこの時期における中国小売業の最大の変化と言えよう。

代表的な先行研究で言われてきた知見はアリババの発展は政府の行政介入、中国小売業態の多様性に影響を与えられてきた点で高く評価であったが、小売市場における企業間の競争、市場の変化、消費者の行動などの統合的な研究は少ないといえる。この論文で導入された結果は、アリババの発展はインターネット技術の登場を背景に、主にデジタル技術を中心に2000年以降にはIT企業による電子商取引の展開によって中国全土に広域的かつ急速にオンライン店舗による近代

化が実現され、現在ではオフライン店舗とオンライン店舗の融合を目指す新小売の動きも出現している。

アリババの取り組みは、中国社会のインフラ構築に大きな貢献をしてきた。アリババの発展、成長、海外展開、成熟していくプロセスの考察を通して、政府の行政介入の役割、米国からの圧力と制約、サイクルがいかに関係を推進したのについて従来以上の説明力を与えた。また、このようなマクロ分析をベースに、ミクロ分析を加えて、ほかの要因も明確にした点も注目されたい。さらに、ほかの小売企業が市場変化について効果的に対応すべきかについて、アリババが持つビッグデータ分析、スマート物流といったモノのインターネット関連技術等を活用することヒントを提供している。

5、今後の課題

アリババグループに焦点を当てて検証し、合わせてエコシステムを構成するグループ企業の役割についても考察した。アリババ経営戦略の狙いと成果、限界と課題および今後展望について検証してみた。

アリババグループの今後の経営戦略はECプラットフォーム企業からデータ企業への進化が基盤となることが明らかになった。アリババグループの幅広いサービス提供の戦略からも、この経営戦略がすでに実施段階に入ったことが分かる。

アリババは最も期待される電子商取引企業となったが、新展開から3つ方面 ①社会化物流プラットフォームの建設、②中国政府によるイノベーションとインターネット・ビジネスを支援する環境、③資金流における安全保障から検証し、これから課題を生み出し、そのため、新たな研究アプローチが必要になってきている。

今後は、これらの課題を踏まえ、中国小売業態多様化とアリババ経営戦略に関する理論面の研究および実務面の応用に対してさらなる知見が提起できるようにいっそうの努力を継続していきたいと考えている。

謝辞

本論文を執筆するためにあたっては、多くの方々にご指導ならびにご鞭撻を賜りました。

まず、修士課程から博士課程修了まで8年間に渡り、私を指導してくださった王曙光教授に深く感謝を申し上げます。先生には常に研究に向かう姿勢や困難克服のための具体的な方策まで丁寧に教えていただきまして、研究の進め方や悩みについて親身になって相談に乗っていただきまして、何回も挫折しそう、諦めそうになる私の研究生活が救われました。先生から教わった知識、価値観、人生観を一生の宝物にしたいを考えております。改めて心より深く感謝を申し上げます。

また、さまざまな知識を教えて下さった拓殖大学大学院国際協力学研究科の杜進教授、吉野文雄教授、徳原悟教授、文大宇教授、佐原隆幸教授、岡田実教授、荒木和博教授、日頃より教育および研究における多大なご指導とご支援をいただきました。深く感謝を申し上げます。

最後に、これまで私を暖かく応援してくれた両親と妹、金銭的な援助だけでなく、研究活動で帰国できず、親孝行ができないことを理解してくれています。心から感謝します。

2022年8月15日

李氷西

参考文献

英語文献

Brown S. “*Institutional change in retailing: a review and synthesis*”, *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 6, 1987, pp. 5-36.

Lzraeli D. “*The three wheels of retailing: a theoretical note*”, *European Journal of Marketing*, Vol. 7, No. 1, 1973, pp. 70- 72. に筆者は若干修正をした。

Matthew K. O. Lee and Efraim Turban “*A Trust Model for Consumer Internet Shopping*”, *International Journal of Electronic Commerce*, Fall 2001, Vol. 6, No. 1, 2001, pp. 75-91.

O. Nielsen. “*Developments in Retailing*”, in M. Kjaer – Hansen (ed.) *Reading in Danish Theory of Marketing*, North-Holland, Vol. 23, No. 6, 1966, pp. 113.

Wong Xiaodong, David C. Yen, Xiang Fang. “*E-Commerce Development In China and its Implication For Business*”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 16, No. 3, 2014, pp. 50.

Yu Jun, “*B2C Barriers and Strategies – A Case Study of Top B2C Companies in China*”, *Journal of Internet Commerce*, pp. 27.

日本語文献

青木均訳『小売業態の国際移転の研究』、成文堂、2008年、19-22頁。

池尾恭一[小売業態の動態における真空地帯と流通技術革新]、『商学論究』、Vol. 52、2005年、71-80頁。

石田浩「中国社会主義と農業-社会主義は「開発独裁」の一手段化」、『關西大學經濟論集』、Vol. 42 No. 3、1992年8月31日、387-398

頁。

石原武政「小売業における業態革新」、『商業組織の内部編成』、千倉書房、2000年、130 - 135 頁。

石橋忠子「京東集団 - 無人超市」、『激流』、2018年3月、34 頁。

石橋忠子「京東集団 - 自社物流に続き無界小売りへの挑戦」、『激流』、2018年3月、30 - 33 頁。

渦原実男『小売マーケティングとイノベーション』、同文館出版、2021年、53 - 57 頁。

稲垣清「新小売時代における小売業の発展動向」、『BTMU(china)経済週報』、Vol.344、2017年4月、5 頁。

井上葉子「マルチプラットフォーム企業のビジネス・エコシステム - アリババグループの経営とグローバル化を中心に」、『商学集志』、Vol.88 No.4、2019年3月、50-60 頁。

王耀『2012 年中国消費者市場発展報告』、中国統計出版社、2013年2月10日、120 頁。

王利芬・李翔『アリババの野望 世界最大級の「ITの巨人」ジャック・マーの見る未来』、KADOKAWA/角川書店、2015年4月2日、264 頁。

加藤康二「新小売へのチャレンジ EC 消費のインパクト」、ジェトロ海外調査部、2017年7月、47-48 頁。

金沢尚基『現代流通概論』、慶應義塾大学出版会、2005年、42 頁。

金堅敏『中国における電子商取引企業のビジネスモデル』、富士通総研経済研究所、2017年7月、49 頁。

姜連甲「デジタルプラットフォーム競争における排他的取引を巡る中国の法整備の考察」、『商学討究』、Vol.71、2021年7月、107 頁。

胡欣欣「国際小売企業の中国戦略-カルフルとイトーヨーカ堂の事例比較」、日本経済新聞社、Vol.20、2003年44-47 頁。

黄リン「WTO加盟後中国市場流通と物流がこう変わる」、蒼蒼社、2002年、180 頁。

郷裕・杜蓉・劉思璋「中国消費市場の変化と日系企業の対応のあり

方]、『知的資産創造』、野村総合研究所、2015年7月、47頁。

郷裕「デジタル社会下で生み出される新消費スタイル-中国商業十大ホットイシュー2020」、野村総合研究所、2020年6月17日、14-18頁。

佐野淳也「第12次5カ年計画の主要目標と実現に向けた施策-7%成長を掲げた背景」、『環太平洋ビジネス情報』、Vol.11 No.43、97頁。

清水猛『小売の輪は回る』、有斐閣、1992年、17頁。

関根孝『小売競争の視点』、同文館、2000年、37-59頁。

ゾンミン「アリババ世界最強のスマートビジネス」、『文芸春秋』、2019年、35頁。

宋玉・伊澤「中国電子商務発展歴史与現状」、『経済管理』、No3、2016年、98頁。

孫元捷「消費高度化が進む新消費時代の到来～アリババ「双11」の10年を振り返る」、MUFGBank（中国）経済週報、2018年11月28日、7頁。

田口冬樹『体系流通論』、白桃書房、2005年、213頁。

田口冬樹「流通イノベーション研究：アリババの成長過程とエコシステムの展開について」、『Business Review of the Senshu University』、Vol.110、2021年、6-7、31-35頁。

田村正紀『業態の盛衰－現代流通の激流』、千倉書房、2008年、49頁。

高嶋克義「小売業態革新に関する再検討」、『流通研究』、2007年、33-51頁。

中国社会科学院『中華人民共和国経済档案資料選編（1949-1952）・工商体制巻』、中国社会科学出版社、1993年、976頁。

中国投資銀行部中国調査室「中国第三者決済業界の規範化が進む「網聯」の登場により新たなステージへ」、MUFGBank（中国）経済週報、第359期、2017年8月2日、2頁。

趙曄「中国における小売業の発展の社会・経済的背景と特徴」、『現代社会文化研究』、No.46、2009年12月、72-78頁。

張之楠「中国小売市場における外資系小売企業の発展経緯」、『経営学研究論集』、No. 50、2019年2月、120頁。

張華「中国eコマース企業のビジネスモデルに関する研究～淘宝网（タオバオ）の事例を中心に～」、『現代ビジネス研究』、2011年月1日、12頁。

徳永豊『アメリカの流通業の歴史に学ぶ(第2版)』、中央経済社、1992年、37-39頁。

藤鑑「中国の計画経済時代における体制改革」、『岡山大学経済学会』、Vol. 48、2016年、46頁。

鍾淑玲「中国流通の近代化プロセス」、『発展する中国流通』、白桃書房、2009年、17頁。

中西正雄「小売の輪は本当に回るのか」、『商学論究』、Vol. 143 No. 2・3・4、1996年、21-41頁。

日本貿易振興機構（ジェトロ）「中国EC市場と活用方法」、2021年6月、1頁。

任意飛[急速に進化する中国消費革命—ECマーケティングで先行する中国デジタル社会の実像]、『高千穂論叢』、Vol. 53、2018年11月25日、169-171頁。

郝国芳「プラットフォーム戦略の視点から見たアリババグループの成功要因と課題分析」、『商大ビジネスレビュー』、Vol. 4 No. 3、2015年、57頁。

淵田康之「台頭する金融系プラットフォーム・ビジネス」、野村資本市場研究所、2018年2月15日、冬号、85頁。

本田茜「アリババから見るベンチャー企業の成功理由」、高知工科大学経済・マネジメント学群、2019年3月15日、4頁。

包振山「中国の流通業における対外開放」、『現代社会文化研究』、No. 57、2013年12月、56頁。

馮嘉会・汪志平「中国におけるネットショッピングの発展」、『札幌大学総合論叢』、No. 47、2019年3月、119頁。

馮晏「アリババグループにみるプラットフォームの進化」、『横浜市立

大学論叢社会科学系列』、Vol.71 No.3、2019年、162-166頁。

孫元捷「新小売」時代における小売業の発展動向～消費者主導時代をどう勝ち抜くか」、BTMU (China) 経済週報、第344期、2017年4月10日、2頁。

三井住友銀行（中国）企業調査部「中国小売業界の動向」、2018年2月、16頁。

三井住友銀行（中国）企業調査部「中国小売業界の動向 ～足元の消費の実態と「新小売」に向けた各社の取り組み～」、2019年3月、34-56頁。

向山雅夫「小売業態展開論の分析枠組（I）」、『武蔵大学論集』、1989年、130頁。

向山雅夫「小売国際化の進展と新たな分析視角 - 業態ベースの小売国際化研究に向けて」、『小売企業の国際展開』、中央経済社、25頁。

孟丹「中国におけるモバイル決済の実態分析」、『立正経営論集』、Vol.52、2019年9月、82-84頁。

矢作敏行『小売国際化プロセス-理論とケースで考える-』、有斐閣、2007年、34頁。

矢作敏行『欧州の小売りイノベーション』、白桃書房、2000年、40-45頁。

藪内正樹「電子商取引からデジタル中国へー中国の政治・経済・社会の変革」、『敬愛大学研究論集』、No.93、2018年6月27日、53-56頁。

楊陽『変化する中国の小売業 - 小売業態の発展プロセス』、専修大学出版局、2015年2月28日、22-24、43-44、51-52頁。

楊陽「中国市場における小売業態の多様化の発展プロセスー外資系小売企業の進出を中心として」、『専修マネジメント・ジャーナル』、Vol.2 No.2、58頁。

李雪「激変する中国の流通ーメーカー、卸、小売に見る流通システムの変化ー」、流通情報、No.510、2014年、7-8頁。

リサーチ&アドバイザー部 中国調査室「中国における消費市場の

拡大とライフスタイルの変貌 ～携帯アプリでの暮らし方」、MUFG バンク（中国）経済週報、2019年11月6日、4-10頁。

柳偉達「中国の流通近代化に関する一考察」、『近畿大学短大論集』、Vol.49、2016年12月、50頁。

柳偉達「新小売の環境要因について」、『近畿大学短大論集』 Vol.53 No.1、2020年12月、103頁。

劉家敏「オンラインとオフライン連携推進による流通の革新・モデル転換・高度化の加速に関する意見」、みずほ総合研究所、2015年11月4日、1頁。

林克彦「中国におけるECプラットフォームの物流革新」、『日本物流学会誌』、Vol.27、2019年6月、190-193頁。

朱永浩「中国におけるキャッシュレス化の現状と課題—020マーケティングの可能性」、『ERINA REPORT PLUS』、No.146、2019年、1頁。

盧未龍「中国の第三者決済サービスにおける競争優位の源泉に関する一考察：顧客満足度調査を中心として」、『目白大学経営学研究』、Vol.15、2017年、16頁。

渡辺達朗『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新』、白桃書房、2015年3月3日、40-41頁。

汪志平「中国のイノベーションの特質と政策展開」、『経済と経営』、No.51、2021年3月、15頁。

山上聰「プラットフォームが席卷する世界 ～テクノロジーがもたらす不確実な世界にどのように適応するか～」、『ボイジャー』、NTTデータ経営研究所、Vol.3、2019年5月、6頁。

インターネット

扇常夫「中国小売業・卸売業の開放の現状と今後の見通し」、日中投資促進機構、更新日：2005年7月19日、閲覧日：2021年12月30日。

<http://www.jcipo.org/shiryoku/kouki1.html> とする

『外商投資商業領域管理弁法』施行に伴う状況調査報告」、中小企業基盤整備機構、2010年、8頁、閲覧日：2022年1月15日。

「阿里巴巴3次上市」、環球信息网、更新日：2021年4月5日、閲覧日：2022年1月15日。

<https://zixun.gpbctv.com/zixun/202104/152181.html> とする

『中国経済と日本企業白書』、2014年、262頁、閲覧日2021年12月3日。

<https://www.jpccic-sh.org> とする

「2012年度零售业発展報告」、中華人民共和国商務部、更新日：2013年7月4日、閲覧日2021年1月23日。

<http://lzfzs.mofcom.gov.cn/article/l/bs/bu/201307/20130700186219.shtml> とする

徐立「2014年主要零售企業(百貨、超市)閉店統計」、聯商網、更新日：2015年1月22日、閲覧日：2010年2月15日。

<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2015/315683.shtml> とする

「零售商開展網絡零售研究報告」、中国連鎖經營協會、更新日：2012年8月20日、閲覧日：2021年2月15日。

<http://www.chinairn.com/news/20120628/878002.html> とする

「山姆會員店網上商城」、閲覧日：2021年2月15日。

<http://www.0460.com/view/174255.html> とする

楊亮「經濟の減速で、轉換期を迎える中国小売業界」、JMR生活総合研究所、更新日：2013年3月、閲覧日：2021年2月16日。

<https://www.jmrlsi.co.jp/trend/cmt/cmt20131004.html> とする

「商務部：2017年重点監測2700家典型零售企業銷售額同比增長4.6%」、199IT網、更新日：2018年1月12日、閲覧日：2021年2月24日、

<http://www.199it.com/archives/675002.html> とする

「2013年度互連網金融系列報告」、中国電子商務研究センター、更新

日：2014年3月、閲覧日：2021年10月27日、

<http://www.100ec.cn/zt/2013bgdzh/>とする

西村友作「中国ではどうやってモバイル決済が広まったのか」、日経ビジネス、更新日：2019年2月19日、閲覧日：2021年12月10日、

<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00109/00003/>とする

「京東商城特徴や読み方、京東全球購（JD Worldwide）について解説」、中国情報ブログ、更新日：2021年1月18日、閲覧日：2022年2月20日、

<https://www.cbn.co.jp/archives/2575>とする

FISCO[中国：アリババ系のスマート物流倉庫が稼働、広州で1日100万件処理]、経済総合、更新日：2016年7月16日、閲覧日：2022年2月18日、

https://jp.reuters.com/article/idJP00093300_20160816_00320160816とする

「製造、物流、ホテルまで中国経済の隅々に広がるアリババ経済圏」、日経ビジネス、更新日：2021年4月2日、閲覧日：2022年2月19日、

<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/special/00769/?P=2>とする

関志雄「中国経済の新常態」、RIETI（独立行政法人経済産業研究所）、更新日：2014年10月3日、閲覧日：2022年2月15日、

<https://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/ssqs/141003ssqs.html>とする

「中国、18年のEV補助金を減額17年3割減に」、日本経済新聞、更新日：2018年2月14日、閲覧日：2022年2月15日、

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ026892410U8A210C1FFE000/>とする

加藤康二「急速な発展と調整の過程で生じるモバイル消費のリスク

(中国)」、ジェトロ、更新日：2018年7月18日、閲覧日：2022年2月10日、
https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2018/f7fb8e117416f600.html?_previewDate_=null&revision=0&viewForce=1) とする

「中国の ICT 政策の動向」、総務省白書、更新日：2019年12月10日、閲覧日：2022年2月11日、
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc38b310.html> とする

楊亮「イオン、コンビニで中国進出」、JMR 生活総合研究所、更新日：2009年5月19日、閲覧日：2020年10月4日、
<https://www.jmrlsi.co.jp/trend/cmt/cmt0905.html> とする
高山隆司「中国、米国の小売・EC市場データから見る、日本のEC市場の未来」、ダイヤモンド社刊、更新日：2021年8月26日、閲覧日：2021年9月26日、<https://netshop.impress.co.jp/node/897> とする

尹世花「ダブルイレブン、アリババの販売額は過去最高を更新」、ジェトロ、更新日：2021年11月21日、閲覧日：2022年7月14日、
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2021/11/b9e9666dea85f747.html> とする

「中国 EC で成功するための販促キャンペーン対策&集客を伸ばす4つのポイント」、トランスコスモスチャイナ、更新日：2019年10月21日、閲覧日：2022年5月30日、
<https://netshop.impress.co.jp/node/6904> とする

池田真也「アリババが推進する「ニューリテール」時代の顧客体験とは？テクノロジー&データが牽引する小売の未来」、ネットショップ担当者フォーラム編集部、更新日：2018年6月25日、閲覧日：2020年8月20日、
<https://netshop.impress.co.jp/node/5545> とする

「京東初の無人スーパー・コンビニ 北京にオープン」、中国人民網、

更新日：2017年10月18日、閲覧日：2020年8月20日、
<http://j.people.com.cn/n3/2017/1018/c94476-9281633.html>
とする

「無人コンビニにまさる注目を集める」、Tech in Asia、
更新日：2017年7月23日、閲覧日：2020年8月30日。
<https://thebridge.jp/2017/12/china-staffless-gyms-startups-grab-investor-cas> とする

滝沢頼子「中国無人コンビニブームの結末と、新興スマートコンビニ
「便利蜂」の強み」、ヤフーニュース、更新日：2020年6月29日、
閲覧日：2020年8月30日、
<https://news.yahoo.co.jp/byline/takizawayoriko/20200629-00185458> とする

「盒馬鮮生の新業態」、日本経済新聞、更新日：2019年5月23日、
閲覧日：2020年9月10日、
<https://36kr.jp/20565/> とする

李智慧「アリババ、テンセント、アントグループの戦略転換とその背景」、NRI JOURNAL、更新日：2021年1月25日、閲覧日：2022年5月、
<https://www.nri.com/jp/journal/2021/0525> とする

「2021 投資家大会アリババの新規事業が台頭、持続可能な発展に期待」、AlibabaNews 編集部、更新日：2021年12月10日、閲覧日：2022年5月、

https://jp.alibabaneews.com/2021_investorday_day1/ とする
張一「アリババ傘下の菜鸟網絡、ベルギーで物流拠点の供用開始」、
新華網、更新日：2021年11月11日、閲覧日：2022年5月20日、
http://jp.news.cn/2021-11/11/c_1310304860.htm とする

アリババホームページ、
<https://www.alibabagroup.com/en/global/home>、閲覧日：2022年10月10日。

Kebaya、「企業分析 Alibaba」、note、更新日：2021年9月2日、
閲覧日：2021年10月、

<https://note.com/kabuya66/n/n324dd3c879e0/>とする

岡野寿彦「タオバオ誕生の舞台裏、アリババ戦略変遷史（上）」、日経
ビジネス、更新日：2020年2月19日、閲覧日：2022年5月5日、

<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/20/00003/021200003/>とする

「中国の11月11日は独身の日、1日で5兆円を売り上げる一大EC
セールイベントとは」、やまところ.JP、更新日：2018年10月27
日、閲覧日：2020年10月3日、

<https://yamatogokoro.jp/column/kaisetsu/32946/>とする

「中国EC事業最前線、アリババが持つECサービスとは」、クロスボ
ーダーマーケティング、更新日：2020年11月10日、閲覧日：2022
年5月5

日、https://crossborder.dac.co.jp/china/alibaba_001/とす
る

「2020年EC流通総額ランキング国内18・海外27のECモール・カ
ート・アプリの流通総額から見る市場トレンド」、ecclab news、更
新日：2021年9月1日、閲覧日：2022年5月5日、

<https://ecclab.empowershop.co.jp/archives/70241>とする

「電子商取引に関する市場調査の結果を取りまとめました」、経済産
業省、更新日：2021年7月30日、閲覧日：2022年5月5日、

<https://www.meti.go.jp/press/2021/07/20210730010/20210730010.htm/>とする

小平和良「アリババ、テンセントの2強時代は終わる」、日経ビジネ
ス更新日：2018年4月16日、閲覧日：2022年6月30日、

<https://business.nikkei.com/atcl/report/15/278549/041200017/>とする

「双11は中国消費市場の巨大な潜在力を明らかに示す」、BBニュー

ス、更新日：2021年12月3日、閲覧日：2022年7月1日、

<https://www.afpbb.com/articles/-/3378780> とする

「アリババグループ、2021年の天猫ダブルイレブンでGMV（流通総額）9兆円超を達成、堅調な成長を維持」、Alibaba news、更新日：2021年11月12日、閲覧日：2022年7月1日、

<https://www.alibaba.co.jp/news/2021/11/2021gm9.html> とする

「アングル：中国アリババ帝国に陰り、抖音とピンドウオドウオが猛攻」、REUTERS ビジネス、更新日：2021年12月10日、閲覧日：2022年7月2日、

<https://jp.reuters.com/article/analysis-alibaba-idJPKBN2I009X> とする

「ニューリテール（新小売）」とは？アリババが進める無人化技術やAIフル活用」、野村総合研究所、更新日：2018年6月1日、閲覧日：2022年5月2日、

<https://www.sbbbit.jp/article/cont1/34974> とする

大和敏彦「急進するモバイル決済のビジネスモデルと課題」デジタルクロス、更新日：2019年8月19日、閲覧日：2021年12月20日、

<https://dcross.impress.co.jp/docs/column/column20170918-1/001096.html> とする

「中国のキャッシュレス決済事情について」、bravesoft news、更新日：2020年5月27日、閲覧日：2022年5月27日、

<https://www.bravesoft.co.jp/blog/archives/8546> とする

小平和良「支払いは顔認証！アリババが作る未来のスーパー」、日経ビジネス、更新日：2017年11月28日、閲覧日：2022年5月30日、

<https://business.nikkei.com/atcl/report/16/111600182/111600004/> とする

平野雄太「ビッグデータの活用シフトする中国EC市場。アリババの「Databank」活用法とは」、更新日：2020年11月5日、閲覧日：2022年5月30日、

<https://netshop.impress.co.jp/node/8159> とする

「急拡大を続ける中国 EC シングルデーイベント」、Beyond 編集部、
更新日：2021 年 1 月 13 日、閲覧日：2022 年 5 月 30 日、

<https://boxil.jp/beyond/a6935/> とする

渡辺真理子「中国経済どうみるか（下）データ利用のルール構築を」、
日本経済新聞朝刊、更新日：2019 年 11 月 15 日、閲覧日：2022 年 5
月 10 日、

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZ052171570U9A111C1KE8000/> とする

「阿里巴巴（アリババ）グループ阿里媽媽（アリママ）とは何か」、EC
news、更新日：2015 年 3 月 30 日、閲覧日：2021 年 9 月 20 日、

<https://taobao-support.net/blog/20150330/> とする

クラウドコンピューティングホームページ、閲覧日：2021 年 10 月 10
日。

<https://www.aliyun.com/> とする

「アリババが海外ブランド向けに越境 EC に関するオンラインサミッ
トを開催、ニューノーマルにおける中国消費者の日本製品購入を巡る
最新トレンドを共有」、Alibaba news、更新日：2022 年 1 月 17 日、
閲覧日：2022 年 5 月 20 日、

[https://jp.alibabaneews.com/2022_new_seller_summit_cross-
border-e-commerce](https://jp.alibabaneews.com/2022_new_seller_summit_cross-border-e-commerce) とする

「中国 3PL 物流企業最大手 - 菜鳥網絡（Cainiao Network）～中国
EC 物流最前線～」、ダイレクトチャイナ、更新日：2022 年 3 月 22 日、
閲覧日：2022 年 5 月 23 日、[https://shutoken.net/direct-
china/report/289/](https://shutoken.net/direct-china/report/289/) とする

「アリババグループのクラウドサービス「Alibaba Cloud」への」、
更新日：2019 年 6 月 25 日、閲覧日：2021 年 10 月 21 日、

[https://www.prime-strategy.co.jp/information/kusanagi-
on-alibaba-cloud-20190625KUSANAGI/](https://www.prime-strategy.co.jp/information/kusanagi-on-alibaba-cloud-20190625KUSANAGI/) とする

Liu「アリババが事業戦略を転換、顧客維持に焦点－当局の締め付

けが影響」、Bloomberg、更新日：2022年2月25日、閲覧日：2022年5月25日、

<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2022-02-24/R7TCM2DWLU7801> とする

AlibabaNews 編集部、「アリババの新規事業が台頭、持続可能な発展に期待」、更新日：2021年12月20日、閲覧日：2022年5月25日、https://jp.alibabaneews.com/2021_investorday_day1/ とする

西村豪太「中国に衝撃月収1.5万円が6億人の貧しさ」、東洋経済、更新日：2020年6月8日、閲覧日：2022年5月30日、

<https://toyokeizai.net/articles/-/357314?page=3> とする

「中国のネットユーザーは10億人デジタルライフの新スタイルは」、人民網日本版、更新日：2021年8月28日、閲覧日：2022年5月25日、[http://j.people.com.cn/n3/2021/0828/c94476-](http://j.people.com.cn/n3/2021/0828/c94476-9889289.html)

[9889289.html](http://j.people.com.cn/n3/2021/0828/c94476-9889289.html) とする

「アリババグループ2022年1-3月期及び2022会計年度の決算を発表」、Alibaba news、更新日：2022年6月2日、閲覧日：2022年5月30日、

<https://www.alibaba.co.jp/news/2022/06/20221-32022.html>

とする「アリババ、三大戦略を確実に推進、社会の長期的な発展の動向・歩調に適応しながら成長していく」、Alibaba news、/更新日：2021年10月28日、閲覧日：2022年5月30日、

https://jp.alibabaneews.com/2021_investor_day_day2 とする

三柳英樹「アリババクラウド、AIを活用したサービスの提供を支援するパッケージを提供」、クラウド&データセンター、更新日：2021年10月13日、閲覧日：2022年6月20日、

<https://cloud.watch.impress.co.jp/docs/news/1358142.html> とする

「世界第3位アリババクラウドの世界シェア、アマゾンとマイクロソフトに迫る」、日本経済新聞、更新日：2020年3月16日、閲覧日：

2022年6月20日、

<https://36kr.jp/61268/>とする

「アリババクラウド、IaaS市場で世界3位プロバイダーに認定」、AlibabaNews、更新日：2022年6月6日、閲覧日：2022年6月20日、

https://jp.alibabaneews.com/iaas_alibabaccloud_no3/とする
唐徳権「アリババ AI 戦略の全貌食欲に買収、AI エコシステム形成へ」、日経 BP、更新日：2018年11月30日、閲覧日：2022年6月30日、

<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00042/00013/>
とする

唐徳権「アリババの物流プラットフォーム「菜鸟网络 (Cainiao)」の AI 活用事例を解説」、ビジネスブログ、更新日：2019年7月2日、閲覧日：2022年6月20日、

<https://www.softbank.jp/biz/blog/business/articles/201907/cainiao/>とする

「四大核心領域への投資を継続、アリババグループのダニエル・チャン CEO による四半期業績発表会報告」AlibabaNews、更新日：2021年2月2日、閲覧日：2022年6月25日、

https://jp.alibabaneews.com/202009-12earnings_daniel_speech/とする

[アリババグループ提供の中国最強マーケティングソリューション「Uni Marketing」のご紹介]、クロスボーダーマーケティング、更新日：2020年11月13日、閲覧日：2022年6月25日、

https://crossborder.dac.co.jp/china/uni_marketing_001/とする

李立群「アリババが進めるニューリテール戦略を支える」、トランスコスモスチャイナ、更新日：2019年12月12日、閲覧日：2022年6月25日、

<https://netshop.impress.co.jp/node/7074> とする

張一「中国の宅配便、年間取扱個数が初の1千億個超え」、新華社、
更新日2021年12月9日、閲覧日：2022年6月30日、
http://jp.news.cn/2021-12/09/c_1310361425.htmとする
「アリババの経営戦略、中国最大のデジタルプラットフォームが目指す未来とは」、PROVE、更新日：2022年4月29日、閲覧日：2022年6月25日、
<https://www.provej.jp/column/china/alibaba-strategy/>とする

中国語文献

馬明瑞「通過盒馬鮮生看新零售对傳統電商發展的影響」、『数字經濟』、
Vol.29、2022年、189-190頁。

黃雅娟・常郝「RFID技術在智慧超市中的應用」、『福建電腦』、Vol.2、
2017年、84頁。

王宝義[“新零售”的本質、成因及實踐動向]、『中国流通經濟』、
Vol.31 No.7、2017年7月、4頁。

韓彩珍・王宝義[“新零售”的研究現狀及趨勢]、『中国流通經濟』、
Vol.32 No.12、2018年12月、26-27頁。

王淑翠・俞金君・宣崢楠「我国“新零售”的研究總述与展望」、『科学与科学技术管理』、
Vol.41 No.6、2020年6月、91頁。

艾瑞諮詢「2017年中国網絡經濟年度分析報告」、更新日：2017年5月27日、
閲覧日：2022年5月27日。
<https://www.askci.com/news/chanye/20170527/11203599105.shtml>とする

洪涛「新零售”与電商未来趨勢]、『商業經濟研究』、Vol.8、2017年、
54頁。

李芸媛・馬春霞「天猫“双11”營銷策略分析]、『商業流通』、Vol.3、
2019年、16-17頁。

劉伝「数据銀行助推数据資產化發展的可行性研究]、『時代金融』、
2022年4月1日、40-41頁。

王樂鵬・何一凡「天貓“雙 11”商家營銷環境分析與對策」、《上海電力學院學報》、Vol. 30、2014 年 11 月、67 頁。

張儀・姚亞男「京東無人超市存在的問題及改進策略探析」、《物流及供應鏈》、Vol. 29、2018 年、172 頁。

廖興誠「探析便利店的新零售發展模式-以便利蜂為例」、《價格理論與實踐》、Vol. 11、2020 年、147 頁。

原榕・石飛「從地理中心到無界零售：新零售的布局選址及影響機制-以南京市三類便利店為例」、《城市問題》、Vol. 8、2021 年、79 頁。

從行健「淺析自動化技術在智能物流系統中的應用 -以京東無人倉庫為例」、《中國戰略新興產業》、Vol. 4、2018 年、53 頁。

王惜凡・周捷・顧意剛「新零售背景下智慧物流調配模式研究-以阿里盒馬鮮生為例」、《物流工程與管理》、Vol. 42、2020 年、23 頁。

馬婉妮「淺談社區電商發展意義-以淘菜菜為例」、《商業現代化》、Vol. 4、2022 年 6 月、33-34 頁。

楊雲飛「菜鳥國際：構建領先的全球物流網絡」、《中國物流與採購》、Vol. 4、2021 年、3-4 頁。

郭彬彬「新零售社群營銷發展模式：現狀、問題及未來發展建議」、《商業經濟研究》、Vol. 20、2020 年 10 月、65 頁。

管沢旭・張琳「阿里的進化史與小資本主義的平台化：對本土語境平台化的考察」、《國際新聞界》、Vol. 42、2020 年 3 月、33-35 頁。

楊晨楠・紀胤戎・紀峰「互連網企業併購的協同效應分析」、《現代商貿工業》、Vol. 13、2022 年、196 頁。

田雪榮「京東物流配送模式優劣姿勢及對策分析」、《管理現代化》、Vol. 37、2017 年 6 月、92-94 頁。

王烽權・江積海・王若瑾「人工智能如何重構商業模式匹配性-新電商拼多多案例研究」、《外國經濟與管理》、Vol. 42、2020 年、53 頁。

程鈺瓊「AI 在電子商務中的應用探究」、《全國流通經濟》、Vol. 23、2021 年、5 頁。

邢光遠・史金召・路程「“一帶一路”倡議下中國跨境電商的政策演進與發展態勢」、《西安交通大學學報》Vol. 40 No. 5、2020 年 9 月、

13-15 頁。

鄭琳「大数据背景下个人数据銀行發展現狀分析及启示」、《圖書館學研究》、2020 年 3 月 15 日、3 頁。