

論文要旨

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

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」を契機として、全土を覆う社会主義計画経済の下で、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發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ものが目的である。

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。

本論文では、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、サイクルがいかに発展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ヒントを提供している。

アリババ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。