

博士学位論文審査報告書

令和5年1月15日

申請学位： 博士（国際開発）
学位申請者： 李 氷西（リ ヒョウセイ）
所属： 国際協力学研究科国際開発専攻博士後期課程3年(学籍番号 G7D7012017)
論文題目： 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－
英文題目： Alibaba's Business Strategy from the Viewpoint of the New Development of Retailing Industry

審査委員会： 主査 国際学部教授 王 曙光
副査 国際学部教授 吉野文雄
副査 国際学部教授 岡田 実
副査 日本大学大学院商学研究科教授 高久保豊

I 論文の要旨

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」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、電子商取引以外にも、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説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。

II 論文の構成

本論文は、冒頭に「目次」があり、それ以下は次のような章・節立てとなっている。

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	10
1-1 小売業態の定義と先行研究	10
1-2 小売業態に関する仮説	11
1-2-1 「輪仮説」	11
1-2-2 「真空地帯仮説」	13
1-2-3 「小売アコーディオン仮説」	14
1-2-4 「小売3つの輪仮説」	16
1-3 小売業態の最新研究動向	18
1-3-1 イノベーションの視点からの多様な研究	18
1-3-1-1 矢作敏行の小売イノベーション・モデル論	18
1-3-1-2 中西正雄の「新・小売の輪」仮説	19
1-3-1-3 田村正紀の業態モデル	20
1-3-2 最近の主要な小売イノベーション研究	21
第二章 中国小売業の発展への歴史的考察	24
2-1 時期別に見る中国小売業の進化	24
2-1-1 改革開放前（1949 - 1977年）	24
2-1-2 改革開放後～20世紀末（1978 - 2000年）	26

2-1-2-1	管理体制	29
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	30
2-1-2-4	企業文化に対する理解不足	30
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	31
2-1-2-4-3	競争促進	31
2-1-2-4-4	人材の育成	32
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	36
2-2-1	小売業の資本形態の変革	36
2-2-2	新業態の導入	38
2-2-3	小売業の競争	40
2-2-4	まとめ	41
2-3	電子商取引の隆盛と進化	42
2-4	まとめ	47
第三章	中国小売業に進化をもたらす経営環境の変化	48
3-1	ネット通販の発展と利用者数の急増	49
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	52
3-3	ネット通販と近代的物流システムの確立	54
3-3-1	無店舗型ネット通販物流システム	54
3-3-2	物流センターの自動化	55
3-3-2-1	アリババ	55
3-3-2-2	京東物流	57
3-3-3	ネット通販の消費者行動変化	59
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	61
3-3-5	ネット通販をめぐる信用・認証制度の確立	66
3-4	まとめ	67
第四章	「新小売」の発展経緯と課題	69
4-1	「新小売」出現の背景	69
4-2	「新小売」とは何か	71
4-3	「新小売」市場の動向について	74

4-3-1	現在小売業における需要面の変化	75
4-3-2	販促キャンペーンからみる新動向	75
4-3-3	将来の小売市場の発展動向	78
4-4	「新小売」における巨大 IT 企業の参入と競争	79
4-4-1	無人店舗	80
4-4-2	京東集団のボーダレスリテール戦略	84
4-4-3	アリババのニューリテール戦略―「盒馬鮮生」	87
4-4-4	テンセントのスマートリテール戦略「智慧超市」	89
4-5	アリババの新小売手法	91
4-5-1	アリババ流「新小売」の特徴	91
4-5-2	アリババ流「新小売」に見られる新しい事業計画	93
4-5-3	アリババ流新小売手法の課題	97
4-6	まとめ	99
第五章	小売業におけるアリババ経営戦略の変遷	101
5-1	アリババグループ発展の経緯	101
5-1-1	会社概要	101
5-1-2	アリババグループの主な事業の展開	102
5-1-3	アリババグループの企業規模と業績	104
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	106
5-1-5	ライバル企業のアリババ包囲網	109
5-2	電子商取引時代を築くアリババグループの新技术	115
5-2-1	AI フル活用	115
5-2-2	流通近代化の加速	116
5-2-3	決済手段の急変（キャッシュレス、顔認証の導入）	118
5-2-4	小売の情報化（ビッグデータ利用）	121
5-2-5	「双 11」に見られる集約イベント型の販促手法	123
5-3	まとめ	124
第六章	時期別に見るアリババグループの経営戦略	126
6-1	スタートアップ期：1999 年 - 2005 年	126
6-1-1	EC 事業のスタート	126
6-1-2	電子決済アプリ「アリペイ」の誕生	128
6-2	成長期：2006 年 - 2012 年	129

6-2-1 EC 事業の拡大	129
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	130
6-2-3 クラウドコンピューティングの開発	132
6-3 急速成長期：2013年～現在	133
6-3-1 越境EC事業の拡大	133
6-3-2 物流プラットフォームの創設	135
6-3-3 クラウドコンピューティング事業の成長	136
6-3-4 O2O事業の展開	138
6-4 時期別に見るアリババの成功要因分析	139
6-5 アリババグループの新戦略	142
6-6 まとめ	146
第七章 小売業におけるアリババ経営戦略総括	149
7-1 アリババ経営戦略の成果	149
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	149
7-1-2 ユニマーケティング・プラットフォーム「アリママ」	152
7-1-3 物流ソリューション・プラットフォーム「菜鸟」	155
7-1-4 決済ソリューション・プラットフォーム「アリペイ」	157
7-2 アリババ経営戦略の限界と課題	158
7-2-1 社会化物流プラットフォームの建設	159
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	160
7-2-3 資金流における安全保障リスク	162
7-3 アリババ経営戦略の今後展望	163
7-4 まとめ	166
おわりに	168
まとめ	168
本研究の貢献	170
今後の課題	171
謝辞	172
参考文献	173
英語文献	173
日本語文献	173
中国語文献	187

Ⅲ 論文の総合評価

論文提出から審査までの経緯

李氷西氏は、本研究科国際開発専攻博士課程前期終了に引き続き、2017年に本研究科国際開発専攻博士課程後期に入学し、2022年度現在も在籍している。終了単位はすでに履修要項の要件を満たしている。この間、日本語で外国語検定試験に合格し、規定本数の論文を公表、研究発表も行っている。李氏が入学した時点から、王曙光教授が指導にあたり、杜進教授も論文執筆の指導を行っている。

2022年9月に論文を提出したことにより、本研究科では吉野文雄教授(国際学部)を委員長とし、岡田実教授(国際学部)、高久保豊教授(日本大学大学院商学研究科)を委員とする受理審査委員会を設置した。受理審査委員会は、複数の改善が必要な点を挙げ、それらが修正されることを条件に本論文を受理することを決めた。受理審査委員会の報告書が11月に本研究科に提出され、王曙光教授を委員長として、吉野教授、岡田教授、高久保教授を委員とした本審査委員会を設置した。修正改訂された論文は12月に提出され、12月24日に文京キャンパスにおいて最終試験(口頭試問)が実施された。

審査所見

本論文は中国企業アリババグループを事例にして、小売業態の最先端の状況にメスを入れようとした研究である。古典的な小売輪理論が今日に至っていかなる変化を遂げたかを考察するために、アリババのジャック・マーが提唱した「新小売」のコンセプトが現実の経営戦略としていかなる変化を辿ってきたのかをスケッチしたものである

本論文は、多くの文献に依拠しながら、論文の前半に相当する第一章から第三章までは理論編、第四章は「新小売」をめぐるコンセプトの提示、第五章から第七章までがアリババの経営戦略の実践編という構成で記述がなされている。

本論文の目的について、筆者は「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」としている。具体的な検証プロセスとして、中国が「世界の工場」から「世界の市場」へ大きく変貌を遂げただけでなく、ICT技術の進化、スマホの普及等を背景として、急速にキャッシュレス化、顔認証システムやビッグデータの活用などを進めている過程及び背景について考察し、さらに、先端技術をめぐる米中主導権争いがアリババの経営戦略に深刻な影響を与えている現実にも触れた。

中国国内外の政治・経済状況が激しく動き変わる背景の下で、本論文は、中国で急速に勃

興した小売業における「新しいイノベーター」の代表格ともいえるアリババの経営戦略を主な研究対象とし、アリババの業態進化を丁寧に追いかけてながら、その検証を行った研究成果として注目されている。

また、本領域については、世界の小売市場における国際企業の事業展開が日々変化するとともに、とりわけ中国においては、業界や企業行動が党・政府との関係性に影響されがちであるという特殊要因を踏まえながら、近年さまざまな形で中国国内外から注目されるアリババグループに関する企業経営戦略の考察研究は、実際に大きな制約を受けることが考えられている。また企業秘密との関係から一次資料の入手の困難性など、さまざまな制約があったことが推察される。とくに、現地市場の調査考察、対象企業関係者へのインタビュー、中国国内の企業経営研究者との意見交換など、筆者が当初予定していた研究調査活動がコロナ禍で断念せざるを得なかったことによる論文執筆の困難は、限られた在籍期間中に博士論文を書き上げなければならない若き筆者にとって、そうした制約がある中でも、一定の学術水準に達した本論文の研究成果は、価値ある労作と評価できる。

しかしながら、本論文は一見して豊富な情報量によるものだったように見えたものの、一次文献などの原資料から抽出した基礎データに基づくオリジナル的な基礎資料が比較的少なく、また中国の小売業に関する公式発表データの分析処理、アリババグループが定期的に公表する年次報告、財務諸表データを含む企業経営情報への検証調査が不足している。これらの問題は、筆者が経営学専門理論における造詣の力量不足に起源する要素もあり、結果的に本論文の学術上の完成度を下げることになっている。

筆者が本論文の中でも述べたように、本論文を通してこの分野で確立できた研究手法を、今後さらに生かし、アリババグループの経営戦略をめぐる研究活動を継続的に行い、新たな課題に取り組むべき考察検証の原動力として、本論文の成果をより高いレベルの研究活動に広め、高めていくことを期待したい。

審査委員会結論

委員全員が一致して学位申請者に対し、「博士（国際開発）」の学位を授与するに値するものと認めた。

以 上