

## 投稿論文

# 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－

専修大学商学部・大学院商学研究科 渡辺達朗

## 【要旨】

中国においては、消費者向け電子商取引（ネット小売）の市場が、リアル店舗販売を凌駕する勢いで拡大している。そこで本研究は、中国のネット通販企業とリアル小売企業によるネット小売事業、および新たに取り組まれている越境EC事業の急成長が、小売業態による品揃えの壁、ネットとリアルのチャネルの壁、そして国境の壁を超える、新たなビジネスモデルへの進化をもたらしつつあることを検討する。その際、激しい価格競争と寡占化が進展する中で、それぞれ異なるビジネスモデルに基づいて、当面、業界をリードしていくであろう3つの企業グループ、すなわちアリババ集団／天猫、京東、蘇寧雲商／蘇寧易購を比較事例としてとりあげ、それぞれがいかに競争優位性を築いているかを明らかにする。そして、メーカーや小売企業等の商品供給サイドとしては、それらとどのような関係性を結ぶべきか、消費者の観点からはどうなのかについて問題提起した。

**キーワード** ネット通販企業 リアル小売企業 物流システム 決済・金融事業  
O2O／オムニチャネル 越境EC

## 【Abstract】

In China, B2C e-commerce is growing in momentum to surpass the traditional retail business. In this study, the author discuss that B2C e-commerce business operated by e-commerce companies and traditional retailers, and cross-border EC business which is expected to be rapid growth, will overcome the wall of merchandising, the wall between net and real retail business, and the wall of borders, which will lead to the evolution of the new retail business models. At that time, three company groups which are based on each of the different business models, namely Alibaba group / Tmall.com, JD.com, and Suning Cloud Business / Suning.com, are featured in the case study for comparison to reveal how to build a competitive advantage individually. Those will lead the B2C e-commerce business in the fierce price competition and oligopoly situation. Finally, the author pointed out the problems for supply side players such as manufacturers and

retailers, and consumers.

**Keywords** Consumer e-commerce, Traditional Retailer, Logistics, Finance Business, O2O / Omnichannel

## 1. はじめに

中国においては、この間、消費者向け電子商取引（B2C-EC）の市場、すなわちネット小売市場がリアル店舗販売を凌駕する勢いで拡大しており、すでに世界最大のネット通販大国となっている<sup>1)</sup>。中国の消費者の多くは、リアル店舗では入手しにくい商品でも、あるいはリアル店舗にアクセスしにくい環境でも、ネット通販によって膨大な品揃えの中から自在に欲しい商品を手に入れるようになっている。

輸入品については、従来、模倣品の横行という問題や、確実に真正品を手に入れようとすると割高になるといった問題があった。しかし、近年、中国政府がいわゆる越境（クロスボーダー）EC（ネット通販等を利用して海外から商品を購入する行為）に関する制度の整備に乗り出してくることによって、そうした問題は解消しつつある。日本企業も、現在のいわゆる「爆買い」と称されるインバウンド消費拡大の次に来るものとして、もともとの日本製品ファンだけでなく、訪日を機に日本製品ファンになった旅行者をつなぎとめ、新たな日本製品ファンを開拓・創造するための仕組みとして越境ECへの期待を強めている。

こうした状況を踏まえて、本研究では、中国のネット通販企業とリアル小売企業によるネット小売事業、および新たに取り組まれている越境EC事業の急成長が、小売業態による品揃えの壁、ネットとリアルのチャネルの壁、そして国境の壁を超える、新たな小売ビジネスモデルへの進化をもたらしつつあることについて検討する。その際、熾烈な競争と寡占化の進展の中で、当面、業界をリードするであろう3つの企業グループ、すなわちプラットフォーム型のアリババ集団／天猫、直営中心型の京東、リアル小売企業によるネット小売事業の最初の本格的展開である蘇寧雲商／蘇寧易购の3つを比較事例としてとりあげることとする。

## 2. ネット小売事業は小売競争に何をもたらしたか？

まず、本研究の理論枠組みについて確認しよう。ネット通販においては、品揃えの幅と深さを理論的には無限に拡張可能であることから、ネット小売事業に取り組む小売企業の品揃えは拡張・総合化していく。こうした特性は、小売業態のあり方そのものに大きな影響を及ぼさずにおかない。すでにリアル店舗で、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ショッピングモールといった小売業態が成熟化している欧米や日本の小売市場であれば、当面、それらとネット通販企業との競争は、リアル側が主導権をもちつつ、

各業態が棲み分けながら展開されている。

しかし、中国においては、リアル店舗の小売企業が発展途上で小売業態の展開が未成熟な状況にある<sup>2)</sup>。そうした中で、ネット人口の増加等が急激に進んだことから、品揃えのいっそうの拡充・総合化を図るネット通販企業が主導権をもって、リアル小売企業を圧倒するかたちで競争が展開されている。そのため、リアル小売企業は、ネット通販企業への対抗上、自らネット事業に乗り出すところが少なくない。こうしてネット通販企業とリアル小売企業は、直接的な競争関係にある一方で、相互のビジネスモデルを一体化させて、いわゆるO2O／オムニチャネル（全渠道）戦略<sup>3)</sup>に代表されるネットとリアルのチャンネルの壁を超える融合戦略を展開しつつある。

その行き着く先には、既存の小売業態区分の壁もネットとリアルの壁も溶解した、新たな小売秩序が待っているのかもしれない。それはいかなる論理で編成されるのであろうか？ リアル店舗はたんなる「体験の場」以上の価値をもつことができるのであろうか？ メーカー等の供給側のマーケティングにはどのような能力が求められるようになるのであろうか？

以上のような疑問は、流通論、とりわけ小売業態論の理論的内容にかかわっている。近年の小売業態にかかわる研究は、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と<sup>4)</sup>、消費者の業態・店舗選択行動の視点に基づく潮流<sup>5)</sup>との2つに分類できる<sup>6)</sup>。だが、それらの研究は、向山（2009）の枠組みに基づいて整理すると、認識レベルの業態（例えばコンビニエンスストア等）と、その具体的な存在形態（同業態内の戦略グループ等）の発展・進化をいかにとらえるかにかかわり、業態間の差異あるいは業態内戦略グループ間の差異に注目という点で共通している。とくに、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系の小売企業が<sup>7)</sup>、国・地域・都市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<sup>8)</sup>。そこでは、いわば小売業態がいっ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みえる。

しかし、上述したようにネット通販企業とリアル小売企業との競争と融合は、従来の小売業態による品揃えの壁も、ネットとリアルの壁も突き崩しつつある。と同時に、渡辺（2014）；（2015）で明らかにしたように、物流事業や金融事業など周辺事業の垂直的な統合・準統合という方向への進化を必然化している。さらに近年の越境ECへの取り組みは、それら2つの壁に次ぐ、第3の壁として国境の壁を超える新たな小売ビジネスモデルへの進化をもたらしつつあり、これらに対応できる事業者とできない事業者との格差拡大、業界再編成を引き起こしている。こうした動きは、従来の小売業態論の考え方の抜本的な見直しにつながるものであり、中国に固有の現象というよりも、欧米日のその先行指標として位置づけられる。

なお、中国では、2015年3月5日の第12期全国人民代表大会第3回会議での李克強首相の

演説で、「互聯網（インターネット）＋（プラス）」行動計画を策定し、インターネットと他の産業との結合を推進することが提唱されて以来、ネット小売事業者が提携と含めて異分野へ進出する事例が増加している。

それではまず、小売ビジネスモデルの進化という観点から、ネット小売事業の展開で小売業態の壁、ネットとリアルチャネルの壁、国境の壁の3つを超えていく実態をみていこう。

### 3. 中国のネット小売市場の動向

#### 3.1 リアル小売企業の成長鈍化

ネット小売市場についてみる前に、リアル小売企業の現状について確認しよう。チェーン小売企業（飲食店チェーンを含む）が加盟する中国連鎖経営協会の調査結果によれば、2014年の上位100社の売上総額は前年より5.1%増の2兆1000億元<sup>9)</sup>、総店舗数は前年より4.2%増の10万7000店に達した。しかし、売上総額の増加率は、図1に示すように、2010年の21.0%からこの間連続的に下がってきており、中国のGDPや社会消費財小売総額の成長率よりも低くなっている。

しかも、リアル小売企業は利益率も低下させている。2013年から2014年にかけて、平均利益率は11.3%から16.4%に増加しているが、純利益率は2.11%から2.08%に低下している。その背景として、賃貸料や人件費が継続的に上昇していることがあげられる。

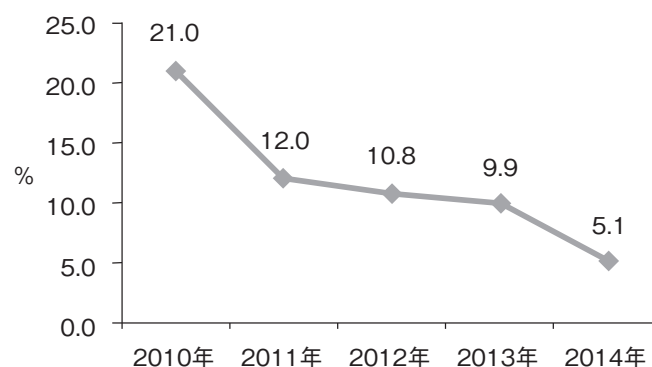
このように成長鈍化傾向が明らかとなっているリアル小売企業の動向に関する特徴を整理すると、次のことが指摘できる。

第1に、1級都市における消費市場の成熟化があげられる<sup>10)</sup>。すなわち、消費を主導する“80後”（1980年代生まれ）、“90後”（1990年代生まれ）の人々が、大型店よりも専門店やネット通販を選好し、健康志向や安全・安心志向を鮮明にし、支出先をモノよりもサービス（娯楽・美容・医療等）へとシフトさせていることなどが、大都市拠点の上位小売企業の成長力鈍化要因となっている。

第2に、2～3級都市では<sup>11)</sup>、地方政府から支援を受ける小売コングロマリットが、寡占的に消費市場を押さえてきたが、それらが展開してきた百貨店や総合スーパーといった総合型業態は、食品中心のスーパーマーケットや各種の専門店といった専門型業態への分化の曲がり角にある。

第3に、大都市拠点だけでなく地方都市拠点の小売企業においても、ネット通販企業の成長に対抗するために、O2O／オムニチャネル戦略を本格化させつつある。

図1 チェーン小売企業上位100社の売上総額増加率の推移

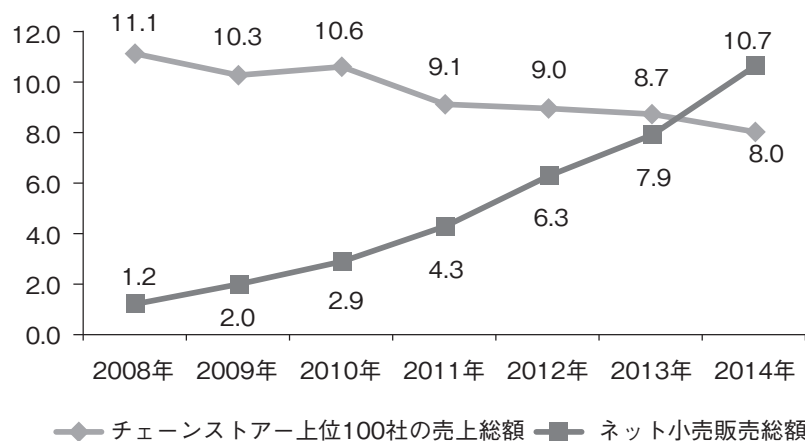


(出所) 中国連鎖経営協会「2014中国連鎖百強」による。

### 3. 2. ネット小売市場の急成長

これに対して、ネット小売市場の全般的状況をみると、2008年には1,281億元に過ぎなかった取引総額（B2CおよびC2C）が、2014年には2兆8145億元（前年比48.7%増）まで拡大している。この間のネット小売市場の成長ペースは、リアル小売企業上位100社や社会消費財小売総額のそれを上回っている。図2は、社会消費財小売総額に占めるネット小売販売額とリアル小売販売額の構成比を示しており、ついに2014年にネットがリアルを上回り10%の大病に乗ったことがわかる。

図2 社会消費財小売総額に占めるネット小売とリアル小売の構成比の変化



(出所) 中国統計局、中国連鎖経営協会、iResearchの調査データにより作成。

こうした中で、ネット通販企業の隆盛を示すエピソードとして、アリババ集団が傘下のB2Cサイト天貓とC2Cサイト淘宝で2009年から毎年実施している中国EC業界最大のイベント「11月11日（双十一、独身の日）ネット買い物祭り」の1日の総取引額が、2013年の350億元から、2014年には571億元（日本円で1兆円突破）、2015年には912億元に急拡大し



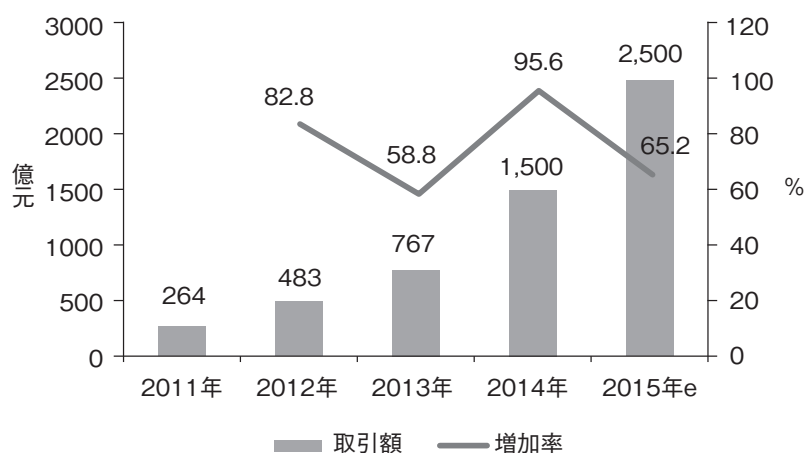
たことがあげられる。これは、チェーン小売企業第4位の大潤発（台湾・フランス系）の年間売上額を上回る金額を1日で稼いだことに匹敵する。取引額の約7割がスマートフォン等のモバイル端末からの注文で、同グループの物流子会社の配達依頼受付数は1日で4億6700万個にのぼったという<sup>12)</sup>。

中国のネット小売市場は、ネットユーザーの急増、消費者のライフスタイルや価値観の変化、価格志向の強まり、リアル店舗へのアクセスの悪さ、宅配システム整備の進展などといった時代の流れにうまく合致して急成長を遂げてきたといえよう。

### 3.3 越境ECの環境整備

中国で越境ECは海淘（ハイタオ）と呼ばれ、アリババ集団の天猫が、2013年9月に海外企業のみが出店する天猫国際を開設したことなどをきっかけにして、一般消費者の利用が急速に広がってきている。図3の中国電子商取引研究センターの統計によると、海淘市場は2014年に約1,500億元に達しており、今年は2,500億元に拡大すると見込まれていることが示されている。越境EC利用者の購買行動は各種の調査によって明らかにされているが、簡単にまとめると、主要な利用者層は20～30代のいわゆる80後、90後で、購入商品はこれまで化粧品、ベビー＆マタニティ用品などに集中してきたが、その他のカテゴリーにまで多様化しつつあるという<sup>13)</sup>。

図3 中国における海淘市場の取引規模



（出所）中国電子商務研究センターの統計による。2015年は予想値。

こうした急成長の背景として、次のような問題が指摘できる。従来、中国消費者のネットによる海外からの商品購入の方法の主流は、個人代理購買者への依頼であり、例外的に外国語が理解でき外貨決済が可能なクレジットカードを保有する一部の消費者のみが、海外ネット通販サイトから直接購入していた。しかし、個人代理購買者への依頼は、模倣品問題や配送時間の長さや配送中のトラブル、返品不可など多くの問題を抱えていた。しか

も、個人代理購買への依頼の増加に伴って国際小包が増加したことから、通関や税制面での対応や管理監督の課題が表面化した。

国内EC企業は、出店者に正規品取り扱いライセンスの提示を求めたり、商品に正規品証明書の添付を義務化したりする一方、中国政府も監視・摘発を強化した。しかし、模倣品を容認する消費者も一部存在するなど、EC市場から完全に排除するのは難しい状況にあった。

そのため、中国政府は2012年以降、代理購買者への依頼方式に代えて、EC企業が越境ECプラットフォームを提供する方式が主流になるよう、その基盤整備につながる促進政策を相次いで打ち出してきた。これは、消費拡大策の一環としての意味があるとともに、物流コスト削減や配送スピード向上等によって合理的で効率的な仕組みを構築し、正規品保証、アフターサービス充実等によって越境EC市場のオープン化、透明化、制度化を図ることを狙いとしている。

とりわけ注目されるのが税制面の施策である。中国では輸出入品は一般貿易による「貨物」と、個人の「行郵」（荷物と郵便物）による「物品」とに分けられる。貨物として商品が入る場合、輸入関税（商品により税率が異なる）、増値税（一律17%）、消費税（かつての日本の物品税に相当し、奢侈品を対象として0%～30%）が課されることとなる。これに対して物品は、個人輸入に関する規定に基づく2013年8月の税務総署通知によって、個人が使用することや一定数量を超えないこと等を条件に行郵税のみが課される（自己申告）ことに加え、課税額が50元以下の場合は免税とされている<sup>14)</sup>。行郵税の税率は、表1のとおりであり、一般に物品は貨物よりも課税額は低く済む。そのため、中国では海外製品の現地価格よりも越境ECの価格の方が安くなることが少なくなく、越境EC事業者にとって大きなメリットとなっている。

表1 行郵税の税率

商品カテゴリー	徴収率
書籍、食品、靴、革製品、金銀製品、スポーツ用品、文具、玩具など	10%
アパレル全般、家電製品、自転車、時計及び腕時計（1万元以下）	20%
ゴルフ用品、高級時計および腕時計（1万元以上）	30%
化粧品、タバコ、酒	50%

以上の税制面での施策を受けて、EC事業者による越境ECの取り組みが本格化するのであるが、その仕組みは次の3つに分けられる<sup>15)</sup>。

越境ECのもともとのモデルは、中国国内の消費者が国外のEC企業に商品を直接注文する「直送」（直郵）モデルであるが、これは前述のように利用できる者が限られ、配送時間や費用が割高になる。そのため、中国政府は保税區を活用するビジネスモデルの普及を図っており、2015年9月までに実験都市として上海、重慶、杭州、深圳、天津など8都市を指定した。これらに加えて、越境ECの通関が可能な保税區は、内陸部の都市も含めて全国各地で増えている。

保税區を活用する越境ECは、「保税集荷」モデルおよび「保税在庫」モデルの2つにわけられる。「保税集荷」モデルは、2014年2月から実施されているもので、中国消費者からの注文を受けて越境EC事業者が海外倉庫の在庫から中国の保税倉庫に移送し、そこで「リストで審査を行い、まとめて申告する」という方式で通関が行われ、消費者に配送される。また「保税在庫」モデルは、2014年8月から実施されているもので、中国消費者が税関認可の越境EC事業者を利用して、税関が管理する保税區にあらかじめ保管された輸入品を購入するパターンである。その際、越境EC事業者は税関とシステム連携を行い、商品情報を税関に登録し、消費者からの注文後、取引情報・決済情報・物流情報に基づき伝票を自動的に作成し、保税倉庫から迅速に出荷される。

以上を整理すると、表2のようになる。越境EC事業者は、これら3つのいずれか（併用も可）に基づいて、自社のビジネスモデルを構築する必要がある。

表2 越境ECの3つのモデル

	直送	保税集荷	保税在庫
在庫保管場所	海外	海外倉庫	中国保税倉庫
配送時間	3～20日	9～15日	1～7日
費用構造	郵便料金、国際物流の配送費	海外配送費＋保税倉庫（梱包費）＋国内送料	海外配送費＋保税倉庫梱包費＋国内送料
通関手続き	一般もしくは9610	9610	1210

出所：李雪（2015）、p.39。

## 4. 中国のネット小売企業の戦略展開

### 4.1. ネット小売企業のビジネスモデル

それでは、代表的なネット小売企業の戦略展開についてみていこう。ここでネット小売企業とは、ネット通販企業とネット事業に取り組むリアル小売企業とを合わせた概念をさす。表3は、2014年のネット小売企業上位10社の売上高とプラットフォーム型、直営型、直営中心型という3つのビジネスモデルのうち、いずれを採用しているかをまとめたものである。

表3 中国のネット小売企業上位10社のランキング（2014年）

順位	企業名	売上高（億元）	市場シェア（%）	ビジネスモデル
1	天猫	*7630.0	59.2	プラットフォーム型
2	京東	2602.0	20.2	直営中心型
3	小米	*743.0	5.8	直営型
4	蘇寧易購	257.9	2.0	直営中心型
5	唯品会	*235.6	1.8	直営型
6	アマゾン中国	*193.0	1.5	直営中心型
7	1号店	*180.0	1.4	直営中心型
8	当当網	*142.4	1.1	プラットフォーム型
9	易訊網	*141.5	1.1	直営中心型



10	国美在線	77.0	0.6	直営中心型
----	------	------	-----	-------

(注) \*は公開資料または業界専門家の推定による大よその数値。

(出所) 中国連鎖経営協会 (CCFA) の統計により作成。

プラットフォーム型は、ブランドメーカーや代理商、中小テナントなどに店舗してもらい、決済や物流、データ分析などをサポートすることによって、サービス費や売上手数料を課金し収益源とするモデルである。1位の天猫が典型的なプラットフォーム型B2Cサイトである。プラットフォーム型は、出店者の拡大に応じて品揃えの拡充・総合化が比較的容易である。

直営型は自ら商品の仕入・販売から物流・配送まで一貫して行うモデルであり、3位の小米（スマートフォン中心の品揃え）や5位の唯品会（総合型品揃え）がこれにあたる。直営中心型は直営を基本としながら、部分的にプラットフォーム型（いわゆるマーケットプレイス）を取り入れるモデルである。直営型では品揃え拡張が制約されることからプラットフォーム型を取り入れ、出店者の品揃えで補いながら総合化が追求される。2位の京東がこのタイプの国内最大手で、4位の蘇寧易購が次いでいる。蘇寧易購は、リアル小売企業の売上ランキングで国美（2015年12月ビックカメラと提携）と1位、2位を争う家電中心の蘇寧雲商集団が展開するサイトである。外資系は6位のアマゾン中国と、ウォルマートの子会社となった7位の1号店である。直営型や直営中心型は、取引の管理や模倣品流入の防止という点ではメリットがあるが、激しい価格競争に自ら対応しなければならないという課題がある<sup>16)</sup>。

各社の越境EC事業は、これらビジネスモデルの延長上で行われている。表4は、越境ECサイトの利用率シェアに関するランキングであり、天猫、京東、アマゾンの越境ECサイトが1位から3位を占めていることがわかる。4位から8位のAmazon、eBay、6pm、iHerbは、中国消費者がアメリカのECサイトを直接利用していることを示している。

以下、アリババ集団／天猫、京東、蘇寧雲商／蘇寧易購の3つを比較事例としてとりあげる。

表4 中国越境ECサイトの利用率シェアランキング

順位	越境ECサイト	浸透率 (%)
1	天猫国際	25.70
2	京東全球購	14.70
3	亜馬遜海外購	11.15
4	Amazon	10.14
5	聚美優品	9.31
6	eBbay	2.59
7	6pm	2.44
8	iHerb	2.17
9	考拉海購	2.13

10	洋碼頭	2.12
----	-----	------

(出所)『返利網跨境電商用戶研究報告』2015年6月29日。

## 4.2 アリババ集団／天猫の事業展開

天猫については、すでに本稿で何度か触れたが、ここであらためて整理する。もともと天猫は、1999年に馬雲氏（現董事長）が創業したアリババ集団が、自社のC2Cサイト淘宝网が急成長する過程で模倣品が氾濫するようになったことを契機に、2008年4月、信頼性の高い総合的な品揃えのプラットフォーム型B2Cサイト淘宝商城としてスタートさせたものである（2012年1月改称）。2014年の出店数は7万店超、会員数6500万人、取扱総額約4,600億元にのぼっている。なお、アリババ集団は創業期の2000年にソフトバンク（孫正義社長）から3割超（20億円）の出資を受けている。また、2014年10月にはニューヨーク証券取引所への上場を果たしている。

アリババ集団は、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。また、アリババ集団はグループをあげてモバイル端末の活用強化に取り組んでいる。例えば、モバイル端末ユーザーには「優先購入」などの特別なサービスを用意し、前述した双十一イベントでは他社モバイルサイトの微博などを積極活用した。その結果、2014年第3四半期には、モバイル端末による売上高は1990億5,400万元に達し、全体の35.8%を占めたという<sup>17)</sup>。これらにより、天猫の顧客サービス水準はこの間著しく上昇している。天猫の事業展開の注目点について順にみていく。

### 4.2.1 物流子会社を軸にした自社物流戦略

物流システムのあり方は、顧客サービスに最も直接的にかかわる。アリババ集団は2012年5月以降、順豊、申通、円通など9社の宅配企業と提携し、「次日達」（翌日配送）サービスなどに取り組んできた<sup>18)</sup>。2013年5月には、資本金50億元の物流子会社「菜鸟網絡科技有限公司」を銀泰商業集団（出資比率32%）、富春集団（同10%）、上海復星集団（同10%）、および物流企業の順豊、申通、圓通、中通、韵達など5社（同・各1%）とともに設立した。アリババ集団からは天猫が21.5億元出資（同43%）し、アリババ創始者の馬雲氏が董事長に就いた。同社は今後8～10年で、9つの中核都市に中央倉庫、20数都市に積み替えセンター、全国2000余りの都市に物流倉庫のネットワークを構築し、中国国内で1日あたり300億元の取引額、全国各地24時間以内の配達網を建設することを計画している。2014年11月には、農村部を除くほとんどの地域に48時間以内で配達可能とした<sup>19)</sup>。

さらに菜鸟網絡は2015年4月に中国邮政と提携し、中国邮政の10万超の拠点のうち、5000カ所を菜鸟網絡と共同利用することとした。これにより、菜鸟網絡の配送ネットワー

クは辺鄙な地域や小さな町まで拡大した。2015年中に、菜鸟網絡は10の省政府と協議し、配達ネットワークを拡大のために土地やその他のインフラ整備での協力をとりつける一方で、企業との提携も活発に進め、提携先は累計で約100社となった<sup>20)</sup>。

#### 4. 2. 2 アリペイを中軸にした決済・金融事業

アリババ集団では、ネット生態圏の構成要素の1つとして決済・金融サービス事業に注力してきており、いわゆるフィンテック（FinTech、金融と情報技術の融合）の先駆者の地位を確立している。その中軸を担っているのが、2003年10月に提供開始した電子決済サービス「支付宝」（アリペイ）である、他方で、2007年6月中国建設銀行および中国工商银行と提携し中小規模の出店企業向け融資支援サービスの提供、2011年5月第3者決済ライセンスの取得<sup>21)</sup>などを実施している。

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。2013年末時点で利用登録者3億人超、アクティブユーザー数2.7億人、決済件数125億件、決済金額9000億元に達し、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<sup>22)</sup>。

2015年7月には、アリペイのver.9.0が公開された。これは電子決済サービス（支付宝）とモバイル決済アプリ（支付宝钱包）を統合したもので、ソーシャル（フレンド、ショップ等）、家族口座、借用書（友達同士でのお金の貸し借り）、グループ口座などの機能が追加された。とくに注目されるのがソーシャル機能である。これは、インターネットサービス大手の騰訊控股（テンセント、広東省）が展開するスマートフォン向けソーシャルアプリで、アクティブユーザー5.49億人を抱える微信（Wechat）がモバイル決済機能を導入して利用件数を伸ばしていることへの追従・対抗と位置づけられる<sup>23)</sup>。なお、テンセントは後述するようにアリババのライバルである京東集団と提携・出資している。

#### 4. 2. 3 ネットとリアルチャネルの壁を超える融合

天猫の物流事業部は、2012年10月、「天猫社区服务站」（コミュニティサービス拠点）をコンビニエンスストアやマンションの管理室などに設け、荷物の受け取りおよび保管サービスの提供を開始した。当初の拠点数は北京700、上海957、杭州265、嘉興130、合肥103、広東地域の深圳・広州・東莞で310にのぼった<sup>24)</sup>。また、アリババ集団はグループ全体でO2Oイベントを開催しており、北京、上海、広州、杭州、天津、武漢、南京、成都、西安、長沙など33都市にある28の百貨店グループの317店舗が参加し、百貨店との商品、会員、決済等の提携によって顧客にO2Oの新たな買物体験の提供を図っている<sup>25)</sup>。

さらに、アリババ集団はリアル大手小売企業への出資を積極的に進めている。2015年5月には、上述の物流子会社・菜鸟網絡を共同で設立した銀泰商業集団（2013年末現在、28店舗の百貨店と8店舗のショッピングセンターを運営）の株式の35%を取得するとともに<sup>26)</sup>、2015年5月にアリババの張勇CEOが銀泰商業の董事会主席兼戦略委員会主席に就任

した。これによって、アリババは銀泰商業を全面的な管理下におき、O2O戦略の重要な手段と位置づけられるようになった。また2015年8月には、蘇寧雲商集団と業務提携し、アリババが蘇寧雲商に283億元出資（持ち株比率約20%）し第2位株主となる一方、蘇寧雲商がアリババに140億元出資（同約1%）すると発表した（提携の内容は蘇寧の項を参照）。これらによって、ネットとリアルを融合したビジネスの進化がめざされている。

#### 4. 2. 4 越境ECへの取り組み

アリババ集団は積極的にグローバル化を進めてきており、2007年には輸入商品を取り扱うC2Cプラットフォームの淘宝全球購を開設した。しかし、淘宝同様に模倣品問題が多発したことから、2014年2月、B2C事業として天猫国際をオープンさせた<sup>27)</sup>。

天猫国際は出店企業の条件として、海外法人でありかつ中国での小売販売資格を持つこと、取扱商品が海外で製造もしくは販売されていること、国際物流を利用し中国税関で通関手続きを行うこと、中国国内にアフターサービス拠点を設けることなどを規定した。当初、香港、台湾、日本、アメリカなどから140店舗が出店したが、一部の化粧品・健康食品の大手通販サイトや小売企業などを除くと、代理購買者が海外で登録した法人が多く、高級ブランド品をメーカーに無断で販売する出店者もあり問題となった。そのため、2014年後半から、天猫国際は大手メーカーや大手小売企業への出店誘致を強化した。大手メーカーは慎重姿勢を崩さないところもあったが、2014年9月のアリババ集団のニューヨーク証券取引所への上場が追い風となり、中国の他の越境ECプラットフォームに比べ、有名なメーカーや小売企業の出店者を揃えることができた。

さらに、天猫国際は2015年5月から国家・地域館を開設し、どの地域の商品を取り扱っているかを利用者にアピールした。現在、台湾館、日本館、ドイツ館、アメリカ館、イギリス館、オーストラリア館、韓国館など16が開設されている。日本館には、ケンコーコム、キリン堂、爽快ドラッグ、@コスメ、オリヒロ、ニッセン、フレスタ、創健社、マツモトキヨシ、ミキハウストレードなどが出店している。その成果として、2015年の「双十一イベント」では、利用者の約3割が越境ECにより日欧米などの輸入品を購入したという。

同時に、アリババ集団は物流子会社の菜鸟網絡を通じて、越境ECの物流システムの整備に取り組んでいる。2014年4月以降、寧波、上海、重慶、杭州、鄭州、広州の6都市の保税區と提携し、直送、保税集荷、保税在庫の3方式の物流を担っている。また、菜鸟網絡は各国の物流企業等と提携し、アメリカ、ドイツ、オーストラリア、イギリス、韓国などで集荷倉庫を整備し、配送スピードの向上を図っている。これと並行して、アリペイの海外展開も進めており、2014年には、韓国で海外免税サービスを開始するとともに、スマートカードT-moneyと提携してオフライン支払サービスを展開しはじめている<sup>28)</sup>。

#### 4. 3 京東集団の事業展開

京東集団は、本社を北京におく中国最大の直営中心型B2Cサイト（JD.COM）である。



創業者の劉強東氏（現CEO）が1998年 6 月に光磁気ディスクの卸売業としてスタートさせた会社であることもあって、2004年 1 月に直営型B2Cサイト京東多媒体網を開設した際にはデジタル製品中心の品揃えであった。その後、大型家電（2008年 6 月）、書籍（2010年11月）、医薬品（2011年 7 月）などを直営で取り扱うようになり、さらに2010年12月にはプラットフォーム型を取り入れブランドメーカーや代理商に出店してもらうことによって品揃えの総合化を図った。また、2010年10月には第 3 者決済ライセンスを取得している。

2014年には、天猫との差は大きいものの売上高が2,600億元を突破し、前年の1,000億元強から大幅増加となった。ユーザー数は2013年 4 月に 1 億人を突破した。そのうち25～35歳が56%を占めている。出店者数は2014年 3 月現在で約29,000社、取扱品目数は4,000万SKUに達している。2014年 5 月22日には、アリババ先立ってアメリカのナスダック市場への上場を果たした。

ただし、2015年 4～6 月期決算では、アリババ集団などとの競争激化で広告・販売促進費が膨らんだことなどから、最終損益が 5 億1,040万元の赤字となったという<sup>29)</sup>。

#### 4. 3. 1 統合型自社物流システムの整備

物流の側面についてみると、京東集団はアリババ集団に先駆けて統合型自社物流システムの整備に力を入れている。2009年 1 月から全国的物流体制の構築をスタートし、配送スピードやサービス水準の強化を図っており、2013年 1 月からは約80～100億元の大規模な物流投資計画に着手している。京東の物流体制は出荷元の 1 級物流センターから、2 級物流センター、市内配送所の 3 段階で構成されており、2013年 1 月の計画では 5 年後の目標として、当時 6 つの 1 級センターを10 ヶ所に、同12の 2 級センターを80 ヶ所に、同287の市内配送所を2,500から3,000 ヶ所に強化することが掲げられた（2014年 5 月現在で順に 7、86、1,620 ヶ所）。なお、2013年の売上高に占める物流コストの割合は5.8%であったという。

2014年には双十一イベント前に、上海でアジア 1 級物流センターを稼働させた。このセンターは、仕分けエリアで1時間当たり1万6,000件の処理能力を有し、誤差率は0.01%の水準にある。華南地域でもアジア1級物流センターの第 1 期工事分を2014年末に稼働させている（全体の竣工は2019年予定）<sup>30)</sup>。これらの結果、京東で注文した商品の大半が即日配達されるようになり、他社に対する大きな強みとなっている。

#### 4. 3. 2 テンセントとの提携による決済サービスの提供

京東は、2014年 3 月、スマートフォン向けソーシャルアプリ微信などを展開するテンセントと提携し15%出資を受けた。また、従来テンセントが展開していたネット通販事業（ネット通販第 9 位の易訊網を2012年に買収）は京東に統合された<sup>31)</sup>。これによって、微信などの利用者を京東のネット通販に誘導するとともに、微信が提供するモバイル決済機能の微信支付（WeChat Payment）の利用を促すという相乗効果が期待されている。



### 4. 3. 3 ネットとリアルチャンネルの壁を超える融合

京東集団は、コンビニエンスストアの店舗を活用するO2O戦略の展開に積極的に取り組んでいる。まず2013年11月、山西省のコンビニエンスストア太原唐久便利と提携し、店頭での注文商品の受け取りなどに着手した。その後、2014年3月には、上海・北京・広州等15都市の1万店以上のコンビニエンスストアと提携関係を結び、それらの店頭での商品の受け取りを可能にした。これによって、注文から1時間以内の無料配送サービス、15分以内の有料配送サービス、時間指定配送の実現等、物流サービス水準の向上を実現することを企図している。また、コンビニエンスストア側では、京東のサイト上でのプロモーションにより店頭での売上げ拡大が期待されている<sup>32)</sup>。

さらに2015年8月には、近年成長著しいスーパーマーケット大手の永輝超市（2014年売上12位、337店舗）に43億元出資し（持ち株比率10%）、ネットとリアルの融合を加速させている。

### 4. 3. 4 越境ECへの取り組み

京東集団は、2015年4月、直営中心型の越境ECサイトである京東全球購を開設した。2015年6月時点で、直営の売上は越境EC事業の30%を占めていたが、今後、生鮮食品や健康食品の輸入を強化し、直営比率を50%に引き上げる計画という。

プラットフォーム部分では、アリババ同様に多くの有力出店企業を集めることが企図され、現在までにドイツ館、フランス館、オーストラリア・ニュージーランド館、韓国館、イタリア館、イギリス館、アメリカ・カナダ館、香港・台湾地区館、日本館、東南アジア館が開設されている。しかし、京東全球購への出店企業の募集は依然として難航している。そのため、2015年4月にはアメリカC2C大手のeBayと提携し、京東全球購にC2Cプラットフォーム「ebay海外精選」を開設し、2015年9月には韓国館の運営・出店誘致等を韓国企業に委託するなど、海外企業との提携を進め品揃え拡充に努めている。

越境EC事業の物流体制については、アメリカ、日本、韓国、オーストラリア、フランス、ドイツなどに海外倉庫を構えたことがあげられる。京東は、国内で自社物流網にこだわったが、海外ではアメリカでDHLと提携関係を結んだことに代表されるように他社との提携を進めている。また、広州、杭州、鄭州、寧波、重慶の保税区と提携し、直送、保税集荷、保税在庫の3方式を展開している。現状では直送の割合が高く、保税集荷が少なく、保税在庫は京東の直営商品および出店企業の売れ筋商品で利用されている<sup>33)</sup>。

## 4. 4 蘇寧雲照／蘇寧易購の事業展開

ネット小売企業の急成長を前に、リアル小売企業の多くは、家賃や人件費などのコスト上昇に直面する一方で、入場料（リベート）、委託販売、支払遅延など、これまで収益源としてきた独特な商慣行が、政府からの改善指導等によって通用しにくくなってきている<sup>34)</sup>。そのためネットとリアルを融合した新しい経営モデルの構築がめざされている。

2012年2月、中国政府商務部は「小売業の発展を促進する指導意見」において、ネット小売市場の発展および大規模小売企業によるネット小売事業の展開を促進することを明らかにした。チェーン小売企業上位100社のうち、ネット事業を展開する企業は2008年の14社から、2013年には67社となった。しかし、その40%がネット事業売上高500万元以下、16%が500～1,000万元で、1億元を超えたのは蘇寧易購、国美在線、銀泰網など8社、12%にとどまり<sup>35)</sup>、リアル小売企業のネット事業への取り組みは離陸期にあった<sup>36)</sup>。

リアル小売企業のうち、ネット事業に最も積極的に取り組んでいるのが、チェーン小売企業最大手の一角にある蘇寧雲商集団である。蘇寧は、張近東氏（現董事長）が1990年にエアコンの代理商として南京で創業し、1998年に総合家電量販店として全国にチェーン展開を開始した。2004年7月には深圳証券取引所に上場を果たし、2010年1月には直営中心型のB2Cサイト蘇寧易購網をオープンさせた。なお、2009年8月には、日本の家電量販店ラオックスを買収している。

#### 4. 4. 1 ネットとリアルのチャネルの壁を超える融合

蘇寧がネットとリアルを融合させる戦略へと本格的に舵を切ったのは2013年2月のことで、「ウォルマート+アマゾン」を目標に、社名を蘇寧雲商（クラウドビジネスの意）へと変更し、電子商取引（直営型+プラットフォーム）・物流・金融事業の強化による「超電器化」戦略を打ち出した。こうして大型家電や3C製品を中心とした品揃えから、食品・日用品の割合を高め、直営中心型の総合的品揃えのサイトへの転換が強力に推進された<sup>37)</sup>。その結果、取扱品目数は2011年初頭の約10万SKUから、2012年末には約120万SKUに拡張された。

同時に、「一体両翼」のネット戦略として「店商+電商+小売サービス商」というビジネスモデルの構築をめざし、オンラインとオフラインの間の組織の壁、価格の壁、商品の壁という3つの壁をなくし、商品、価格、販売促進、サービス、支払いの5側面についてチャネル間の統一を実現し、両者の高度な融合と協働を図った。例えば価格については、2013年6月8日から蘇寧雲商傘下の蘇寧、楽購仕（ラオックス）等の各店舗と蘇寧易購の販売価格は同一とされた。

これと並行してリアルの店舗網については、顧客体験の壁をなくすという観点から体験重視店舗への転換が図られた<sup>38)</sup>。具体的には2012年9月から、1～2級都市において技術・豊富・容易・ファッションをコンセプトとするExpo旗艦店の展開をスタートさせた。その取扱品目は、3C製品、家電、食品、日用品、書籍など17カテゴリー、10万SKU、展示品40万アイテムに及んでいる。2013年12月からは、インターネット1.0店舗として、体験・サービス・レジャーなどの機能を融合させるとともに、易購直販、仮想陳列棚、QRコードなどをもつ売場を開設した。こうして、配送、アフターサービス、顧客サービスなどにおいて、オンラインとオフラインで統一したシステムで運営されるようになった。

しかし、新戦略の展開は必ずしも順調には進まなかった。2013年12月期決算において、

蘇寧雲商のネット事業の売上高は前期比43.9%増の218億9,000万元に達し、全体の売上高1,052億9,000万元の20.8%を占めるまでに成長した。しかし、全体の売上高の伸び率は前年比7.2%増にとどまり、純利益は3億7,200万元と前年比86.1%減となった。業績低迷の要因としては、ネットとリアルの同一価格戦略による粗利益率の低下、体験重視型店舗の出店・改装や後述する物流システムへの投資の増加などがあげられる。

そこで、リアル店舗については、2014年中に中国全土で不採算店176店の閉鎖と約200店の新設というリストラクチャリングを大胆に進める一方<sup>39)</sup>、体験型サービスの提供等により会員数を1億5,500万人にまで伸ばした。また、ネット販売では、粉ミルクなどの単品ベースのプロモーションを展開するとともに、ビッグデータ分析による顧客への推奨販売でロイヤリティ向上を図った。その結果、2014年度の業績は回復傾向を示した。

2015年4月以降、蘇寧は新業態としてネット事業のリアル店舗の展開を開始した。上海、南京、北京、広州に相次ぎ出店し、年内に50店舗まで増やす方針である。店内に越境ECサイト蘇寧海外購（後述）のO2O体験専用コーナーを設置し、輸入商品の取り扱いを強化しようとしている。また、3～4級都市の県および農村地域（郷・鎮）におけるネット販売の拡大を見込んで、アフターサービス拠点として1,500カ所の易购サービス・ステーション（面積30～40㎡）の展開を基本的に直営で開始した<sup>40)</sup>。こうして、2015年現在のリアル店舗のネットワークは、実店舗1,600店、アフターサービス拠点3,000カ所、フランチャイズ加盟業者5,000社、4～5級都市にまで及ぶサービスセンターとなった。

さらに2015年8月には、さきに述べたように蘇寧雲商集団はアリババと業務提携し、株式の相互持ち合い（アリババから蘇寧に約20%出資、蘇寧からアリババに約1%出資）により総額423億元の中国小売史上最大規模の投資を実行した。これによって両者は、表5に示すように、B2C-EC、物流、リアル店舗活用、決済・金融サービス、O2Oなどで提携関係を構築するという。そして、ネットとリアルの融合効果によって、厳しい競争環境から一歩抜け出ようと企図している<sup>41)</sup>。

表5 アリババと蘇寧の提携内容

	提携内容
B2C-EC	天猫に蘇寧易购の旗艦店を開設する。
物流	蘇寧物流を菜鳥網絡へ組み込む。
リアル店舗活用	アリババのユーザーは蘇寧の店舗で商品を受け取ったり、アフターサービスを享受できるようになり、蘇寧はアリババのオフラインのマーケティングとCRM（顧客管理システム）を支援する。
決済・金融サービス	蘇寧は自社の易付宝に加え、アリババのアリペイをネットとリアルの双方で利用可能にするとともに、その他のインターネット金融業務でも協力する。
O2O	ビッグデータ、IoT、金融決済などを活用してO2Oのモバイルアプリを開発する。

（出所）Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (China)『経済週報』2015年8月20日、第266期による。

#### 4. 4. 2 統合型自社物流システムの整備

蘇寧は、2010年に直営中心型B2Cサイトを開設して以降、品揃えの拡張と並行して自社物流システムの整備を進めてきている。2012年には食品、日用品、書籍などの調達センターを設けるなど、新しいカテゴリーの商品調達強化のために約100億元の投資計画に着手した。その結果、2013年末時点で、12の自動仕分けセンター、60の大型物流基地（うち稼働19、建設中17、残りは土地確保）、5,000以上の都市配送拠点、1万台以上の配送車両、5万人の配送人員を抱え、中国全土2800県をカバーするに至った。これによって2014年中に「速達便」、「半日達」、「1日3回配達」などを実現するとともに、顧客サービスの高度化を図った<sup>42)</sup>。

さらに、2015年5月には、蘇寧易購のプラットフォームの出店者に対する新物流サービスとして「蘇寧快通」をスタートさせた。これは出店者に注文、入荷、出荷のサービスを提供するもので、物流業務については調達物流、保管、宅配、越境物流、コールドチェーンをカバーしている<sup>43)</sup>。

こうして蘇寧は、2015年末までにグループとして倉庫面積452万㎡、航空ターミナル4カ所、自動仕分けセンター12カ所、都市配送センター660カ所、速達点10,000カ所の自社物流網を構築した。これらの物流網は、上述したようにアリババとの提携で、菜鸟網絡のネットワーク組み込まれることとされている。これによって、全国2,800の区・県をほぼカバーし、注文から最速2時間以内での配送や、全国90%の都市への翌日配送などを実施する体制の構築がめざされている。

#### 4. 4. 3 決済・金融事業の取り組み

2012年4月、蘇寧は子会社の南京蘇寧易付宝網絡科技公司をつうじて、電子決済サービス「易付宝」の第3者決済ライセンスを取得することによって決済・金融事業に本格的に乗り出す一方、同年12月には、中小サプライヤーとの取引増に対応して、重慶に金融子会社の重慶蘇寧小額貸款有限公司を設立し、取引先を資金面でサポートする体制を整えた。

2015年8月のアリババとの提携によって、蘇寧のリアル店舗約1,600店とネットショップでアリペイが利用できるようになった。

#### 4. 4. 4 越境ECへの取り組み

蘇寧は、2014年12月に越境ECサイトの蘇寧海外購を開設した<sup>44)</sup>。主要な取扱商品はベビー&マタニティ用品・化粧品、食品・健康食品、家電、アパレル・靴・帽の4カテゴリーで、地域・国家館として香港館、日本館、アメリカ館、韓国館、欧州館などが開設されている。2015年2月には、蘇寧海外購プラットフォームを設け、海外企業の出店も受け入れるようになった。2015年5月時点で約400店舗が出店しており、出店企業や蘇寧海外購の海外倉庫にある商品は直送モデルを利用している。

さらに2015年5月、蘇寧海外購は時間限定特売サービスの「全球閃購」を開始した。こ



れは、紙おむつ・粉ミルクといったベビー用品、食品・健康食品、化粧品、家電、インテリア用品など売れ筋商品を時間限定で半額以下の特売セールを行うもので、保税倉庫モデルにより注文3日後の商品が届くことになっている。一般に越境ECにおいては売れ筋商品の在庫確保が困難といわれる中、蘇寧は2009年に買収した家電量販店の香港鐳射や日本のラオックスなど海外の出資先を活用して商品を調達する一方、リアル店舗の販売データを活用して保税在庫の商品選定を行っている<sup>45)</sup>。すでに蘇寧海外購の7割で保税在庫モデルが用いられており、蘇州、杭州、広州、寧波、福州で保税倉庫を確保する一方、天津、鄭州、重慶、上海でも確保予定という。

## 5. 結び：3つの「壁」を超えることからの示唆

以上みてきたように、ネット通販企業とリアル小売企業は熾烈な競争を展開しながら、次第に両者のビジネスモデルは融合しつつある。そうした中で、まず競争優位構築のカギを握ってきたのは、①業態の壁を超えた品揃えの拡充、②全国的物流体制の整備、③決済や金融事業の展開である。これらの成果に基づいて、④ネットとリアルのチャネルの壁を超えた融合がめざされ、さらに顧客の海外製品への需要の高まりを受けて、⑤国境の壁を超える越境ECの仕組みづくりが行われている。

これらのうち、①はネット通販のプラットフォーム型が最も得意とするところである。それに対して直営型のネット通販やリアル小売企業はビジネスモデルにプラットフォーム型を導入することで対応している。ただし、プラットフォーム型には模倣品問題がつけまとうため、出店者の厳格な管理による評判の維持が重要なことはいうまでもない。

ここで問題となるのは、いたずらな品揃えの拡張は、当然、商品の調達・受注・仕分け・出荷・配送等の物流まわりのオペレーション・コストと、代金の請求・決済等の金融まわりのオペレーション・コストを著しく増加させることにつながり、収益性悪化のリスクを高めることである。そこで、①を効率的に実現するとともに顧客サービス水準の向上をめざして、②や③が図られる。さらに、それを踏まえて体験型の満足や顧客利便性を高めるために④と⑤が展開されている。

しかし、それらの実現にあたって、現在の中国に小売側が必要とする機能やサービスを提供できる物流業者や金融業者、体験型の店舗、保税倉庫や海外での商品調達網等が十分存在しないという問題がある。もし、既存の外部事業者をそのまま活用（市場取引）ないし統合（合併）すると、効率性の悪化や顧客サービスの低下を招くリスクが高い。そのため、必要な機能やサービスを満たす組織を自ら設立する構築型の統合ないし準統合がめざされる<sup>46)</sup>。

当然、こうした（準）統合には大規模投資が必要となることから、対応できる事業者とできない事業者との格差拡大をもたらす。もともと、ネット事業には、ネットワーク外部性（利用者が増えれば増えるほど1利用者あたりの便益が増加すること）が働きやすいこ



とから、利用者動向の観点からも寡占化が促進される傾向にある。こうしてサプライサイドとデマンドサイドの両面から、ネット小売事業は少数者によって寡占的に支配されるようになる。

本研究では、熾烈な競争と寡占化の進展の中で、当面、業界をリードするであろう3つの企業グループ、すなわちアリババ集団／天猫、京東、蘇寧雲商／蘇寧易購を比較事例としてとりあげてきた。その概要を整理すると表6のようになり、これからの<ネット+リアル>の新しいビジネスモデルにおける競争は、アリババ集団・蘇寧雲商連合と京東集団・テンセント・永輝連合との間で展開されることが予想される。

さらに、本研究ではほとんどとりあげられなかったが、ネット事業者によるサービス分野の事業への参入も注目される。アリババ集団は、2014年1月医薬品システム会社の中信21世紀に10億元出資し、10月に「阿里健康」に社名変更したことに代表されるように、すでに医療・保健、介護、美容、育児、旅行事業、保険、家事代行など個人向けサービス事業などを展開している。京東・テンセントなども、こうした分野への参入に意欲をみせている。このような動きは、経済の成熟化とともに消費のサービス化が進むという一般的傾向に対応したものといえよう。

以上のように、ネット小売事業者はインターネット+のエコシステム（生態系）の形成をめざしており、もはや「小売事業」という言葉ではくくれない幅広い事業領域をカバーする存在となっている。

ただし注意しなければならないのは、競争が低価格化と物流・金融への大規模投資による顧客サービス向上を軸に、いわゆる“チキンレース化”していることである。そのため各社は資金的に自転車操業を強いられ黒字確保が難しい状況にあることも珍しくない。しかし、メーカー・小売企業等の供給業者や出店者は、これら寡占企業との取引に期待せざるを得ない面がある。しかし、それが本当に得策なのかは疑問が残る。

<ネット+リアル>のビジネスにとって、現在、収益源となっているのは、プラットフォーム部分については、出店者から販売促進（サイトの位置とりなど）や広告、データ分析・指導等さまざまな名目で徴収する費用である。当然、有力出店者を集めるために出店者間で格差がつけられるから、大量販売が見込めない出店者にはその分費用負担のしわ寄せがあることは容易に想像できる。しかも、利用者への販売価格を最終的に決めるのは出店者自身とはいいいながら、競争対応のために低価格化の圧力は有形無形にあるだろう。また、直営部分の収益源としては、メーカー等の供給企業からの販売促進や広告、リポート等があげられる。これでは、さきに述べたリアルの世界での「入場料」等の仕組みと実質的に変わらない。こうした状況の中で、メーカーや小売企業はどのように行動すべきかが問われている。

また、消費者にとってはどうなのであろうか。中国のネット販売のサイトは、消費者の視点から整理されているというよりも、サイト運営者の立場から商品が羅列される傾向があり、慣れない利用者にとっては欲しい商品をみつけるのが難しいと指摘されることがあ

るが、それは以上のような販促費等徴収の必要性がという事情が関連している。しかも、2015年双十一セールの顛末記をみると、セールに煽られて注文した利用者からサイズ違いや模倣品などさまざまな理由で大量の返品が発生したことや、セール終了後にさらに価格が安くなったことへの不満などがみられる<sup>47)</sup>。これは消費者が機会主義的に行動したこととともに、サイト側にも機会主義が横行したことを示唆する。これらがどこまで一般的な現象なのかは定かでないが、こうしたことが続く＜ネット＋リアル＞のビジネスそのものの評判を落とすことになる。その意味で、顧客満足や消費者保護の観点から、新たなビジネスの構築が進められることが期待される。

以上をはじめとしてさまざまな課題が残るため、今後も研究を続けたい。

表6 ＜ネット＋リアル＞の新しいビジネスモデルにおけるリーダー企業3グループの概要

	アリババ集団／天猫	蘇寧雲商／蘇寧易購	京東集団
企業規模：時価総額 (1,000万ドル) 2015年12月現在 (世界順位)	20,281 (19位) * ニューヨーク証券取引所	9,472元≒1,459 * 深圳証券取引所	4,415 (162位) * ナスダック市場 参考：テンセントHD： 18,579 (26位) * 香港証券取引所
品揃え拡充・総合化	<プラットフォーム型>	リアル店舗＋<直営＋プラットフォーム型>	<直営＋プラットフォーム型>
物流システムの整備	物流子会社の菜鳥ネットワークにより中国全土に物流網構築。3PLとしての展開も。	中国全土に張り巡らせた自社物流を菜鳥ネットワークに組み込む。	中国全土に自社物流網構築。配送スピードや物流品質などサービス水準の高さを誇る。
決済・金融事業	電子決済サービスのアリペイを軸に展開。モバイル決済アプリと統合しSNS機能を導入しテンセント（微信Wechat）に対抗。	自社独自の電子決済サービスの易付宝に加えて、自社店舗・ネットでアリペイを受け入れ。	テンセントと提携し、WechatのSNS機能とモバイル決済機能（Wechat Payment）を活用。
ネットとリアルの融合	天猫のコミュニティサービス拠点網の構築、銀泰商業および蘇寧雲商などへの出資によりリアル店舗網を拡充。	リアル小売企業としてリアルとネットの融合にいち早く取り組むとともに、アリババ集団と提携し天猫の旗艦店として出店するなどネット販売網を拡充。	中国各地のコンビニエンスストアと提携し店頭での商品の受け渡しなどを可能にするともに、スーパーマーケットの永揮に出資するなどしてリアルの店舗網を拡充。
越境ECへの取り組み	プラットフォーム型越境ECサイトの天猫国際を開設。海外の有名メーカー、小売企業の出店を揃え、さらに国家・地域間をいち早く開設。2015年の双十一イベントの中心を担う。菜鳥ネットワークによる国際物流網・保税倉庫の整備、アリペイの海外展開も積極化。	直営中心型越境ECサイトの蘇寧海外購を開設。さらに商品調達に困難な売れ筋商品中心の時間限定・特売サービス全球閃購を開始。ラオックスなど海外の出資先から商品調達で優位性発揮。	直営中心型越境ECサイトの京東全球購を開設するとともに、アメリカC2C大手のeBayと提携し、京東全球購にebay海外精選を開設。物流については、国内では自社で保税倉庫網を整備する一方、アメリカでDHLと提携。
サービス分野への進出	サービス分野の企業等との提携・買収により医療・保健、介護、美容、旅行などへ進出。	—	進出に積極的。

## 【謝辞】

本研究は、日本ダイレクトマーケティング学会第14回全国研究発表大会（上智大学）2015年5月16日における報告を踏まえてまとめたものである。当日の討議でさまざまな示唆をいただいたこと、ここであらためて感謝する。また、査読にあたっていたいただいた覆面レビュアーの方々、および編集委員の方々に、この場を借りて御礼申し上げたい。

【付記】本研究には、文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業（平成26年～平成30年）の成果の一部を含んでいる。

## 【注】

- 1) 中国郵政局発展研究センターとデロイトが共同で発表した「中国宅配便業界発展報告2014」によると、2013年時点で中国のインターネット小売販売額はアメリカを超え、世界最大の規模になったという（「網易財經」2014年5月27日）。
- 2) 李（2015）「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—」渡辺（2015）第1章所収による。
- 3) ここでオムニチャネル戦略とは、リアル店舗における商品販売とネット上のバーチャル店舗での商品販売を連携・連動させる取り組みのことで、顧客側からみると、ある小売企業グループの商品について、どのチャネル（販売経路）からでも、チャネルの「壁」を意識せずにあらゆるチャネルの商品を購入できる仕組みをさす。
- 4) 例えば、革新的経営技術の臨界点として業態をとらえる研究（石原, 2000）、小売イノベーション・モデルを提唱する研究（矢作, 2000）、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（田村, 2008、石井, 2009、向山, 2009、坂川, 2011）などがあげられる。
- 5) 例えば、池尾（2005）、新倉・高橋（2013）などがあげられる。
- 6) 高嶋（2007）、坂川（2011）による。
- 7) アジアリージョナル小売企業については、佐原・渡辺（2013）；（2014）を参照されたい。
- 8) 矢作（2003）など。
- 9) 1元=18.56円（2015年12月28日現在）。
- 10) 1級都市は北京・上海等の直轄市、香港等の特別行政区、およびGDPが1,600億元以上かつ人口200万以上の都市をさす。
- 11) 2級都市は、1級都市以外の副省級都市、経済特区都市、省都、蘇州・無錫、3級都市は、14の沿海部の開放都市、経済が発展しており、かつ収入の高い都市をさす。また、4級都市は、人口が100万人程度で、重点経済都市をさす。
- 12) 以上は「日本経済新聞」2015年11月12日による。
- 13) 詳細は李（2015）、pp.40－42を参照。
- 14) 税関総署『越境実験都市保税輸入モデルの関連問題に関する通知（第59号）』（2013年

8月)では次のことが規定されている。①越境ECが取り扱える商品は、国が禁止もしくは輸入制限物品を除く個人の生活用消費財でなければならない。②「個人使用、合理的な数量」を原則に、1回当たりの購入金額は1,000元(香港・マカオ・台湾の場合は800元)を上限とし、上記制限を超えた場合、荷物が1個のみ、かつ分割できない物品に限り、税関が個人使用であることを確認したうえ、個人部品規定に従い通関手続きを行う。③購入金額と行郵税税率の計算により、税額が50元以下の場合、税金が免除される。

- 15) 詳細は李(2015)、pp.38-39を参照。
- 16) 従来、プラットフォーム型に出店する小規模事業者は工商管理部門に届け出をせず、納税を逃れていることが多く、それが低価格販売を可能にする要因の1つになっていたといわれるが、2014年3月15日に「インターネット取引管理弁法」(国家工商行政管理総局所管)が施行され、インターネットで商品・サービスの取引を行う企業は、原則として工商管理部門に登録を行い、行政の許可を得るとともに、利用者の個人情報保護やアフターサービスの実施、7日間の無条件返品への対応(生鮮品等は除く)、反不正競争法の遵守などが義務づけられることとなった。これが今後の価格競争のあり方に影響する可能性がある(『東北新聞網』2014年3月18日)。
- 17) 『網易新聞』2014年11月7日による。
- 18) 以上の詳細については、李(2013)および李・渡辺(2014)を参照されたい。
- 19) 『新華網』2014年11月21日による。
- 20) 『投資者商業日報』2015年4月28日による。
- 21) 「非金融機構支払サービス管理弁法」(2010年9月)に基づくライセンス。
- 22) 2014年2月8日の同社業務実績報告による(<http://www.chinapress.jp/>)。
- 23) INNOCHAN (<http://www.innochan.jp/>) 2015年7月21日による。
- 24) 『中国経済時報』2013年4月9日による。
- 25) 『網易新聞』2014年11月7日による。
- 26) 『中国ビジネスニュース』(<http://bizpresso.net/>) 2014年5月12日による。
- 27) 詳細は李(2015)、pp.43-44を参照。
- 28) 『新華網』2015年3月18日による。
- 29) 『日本経済新聞』2015年8月8日による。
- 30) 『新浪』2014年11月7日による。
- 31) 『日本経済新聞』2014年3月10日による。
- 32) 『チャイナワーク』(<http://www.chinawork.co.jp/>) 2014年6月による。
- 33) 詳細は李(2015)、pp.44-45を参照。
- 34) 詳細は渡辺・流通経済研究所(2013)、第2章を参照されたい。
- 35) 中国連鎖経営協会『伝統零售商开展網絡零售研究報告(2014)』による。
- 36) さらに渡辺(2015)、第2章を参照。



- 37) 3C商品はコンピュータ (Computer)、通信 (Communication)、消費財電子製品 (Consumer Electronics) のことを指す。
- 38) 「張近東：O2O零售引領中国零售業第三次變革」2013年11月29日による。
- 39) 『日経MJ (流通新聞)』2014年 4 月21日による。
- 40) 『贏商网』2015年 6 月11日による。
- 41) 2015年 5 月に中国政府は「国務院が電子商取引を大いに発展させ、經濟發展の牽引力として育成することに関する意見」を發表し、O2Oが新たな消費モデル促進の象徴と位置づけられた。(『証券日報』2015年5月8日)。
- 42) 『中国經濟網』2014年10月31日による。
- 43) 『北京商報』2015年 5 月11日による。
- 44) 詳細は李 (2015)、p.47を参照。
- 45) 『揚子晚報』2015年 5 月 8 日による。
- 46) こうした展開は、Porter and Livesay (1971) やChandler (1977) が經營史研究で明らかにしてきた経緯とも一致する面が多い。
- 47) 例えば、「RecordChina」2015年11月26日「CloudGateway, asia」2015年11月26日などを参照。これに関連して、アリババのニューヨーク証券取引書への上場後の株価の低迷とその要因を封じる記事(「The Wall Street Journal」2015年 9 月 8 日など)も示唆に富む。

## 【参考文献】

- ・池尾恭一 (2005) 「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』第52巻第4号、pp.71-95。
- ・石井淳蔵 (2009) 「小売業態研究の理論的新地平を求めて」石井淳蔵・向山雅夫編著『小売業の業態革新』中央経済社、pp.283-321。
- ・石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』千倉書房。
- ・北元健太 (2015) 「越境ECの環境整備に向けた経済産業省の取組」『流通情報』No.517 (47巻4号)。
- ・経済産業省商務情報政策局情報経済課 (2015) 「平成26年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備 (電子商取引に関する市場調査) 報告書」。
- ・坂川裕司 (2011) 「小売フォーマット開発の分析枠組み」『経済学研究』第60巻第4号、pp.61-76。
- ・佐原太一郎・渡辺達朗 (2013) 「ASEANにおける小売市場参入・展開に関する研究—ベトナム市場で展開する外資系小売企業の考察を中心に」『流通情報』第45巻第3号、pp.31～45。
- ・佐原太一郎・渡辺達朗 (2014) 「インドネシアにおけるアジアリージョナル小売企業の展開—食品・日用品小売市場を中心に」『流通情報』第45巻第5号、pp.53～65。



- ・高嶋克義（2007）「小売業態革新に関する再検討」『流通研究』第9巻第3号、pp.33-51。
- ・田村正紀（2008）『業態の盛衰』千倉書房。
- ・新倉貴士・高橋広行（2013）「消費者視点の業態研究に向けて」『季刊マーケティングジャーナル』第127号、pp.67-81。
- ・向山雅夫（2009）「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」向山雅夫・崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社、pp.1-30。
- ・矢作敏行編（2000）『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。
- ・矢作敏行編（2003）『中国・アジアの小売業革新—全球（グローバル）化のインパクト』日本経済新聞社。
- ・李雪（2013）「急成長する中国のネットショッピング市場—ネット通販企業の戦略と課題—」『流通情報』第45巻第3号、pp.46-59。
- ・李雪（2015）「中国における越境ECの進展—政府の促進政策とEC企業の取組みに注目して—」『流通情報』No.517（47巻4号）。
- ・李雪・渡辺達朗（2014）「中国市場におけるネット小売とリアル小売との競争と融合—グローバルな小売業態間競争の展開と影響」『日本商業学会全国大会報告論集』、61-70頁。
- ・渡辺達朗（2014）「中国小売市場におけるネットとリアルの競争と融合—オムニチャネル戦略の展開との関連で」『流通情報』第510号（第46巻第3号）。
- ・渡辺達朗編著（2015）『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。
- ・渡辺達朗・流通経済研究所編（2013）『中国流通のダイナミズム—内需拡大期における内資系企業と外資系企業の競争』白桃書房。
- ・Porter, Glenn and Harold C. Livesay(1971), Merchants and Manufacturers: Studies in the Changing Structure of Nineteenth-Century Marketing, The John Hopkins University Press（山中豊国・中野安・光沢滋朗（1983）『経営革新と流通支配—生成期マーケティングの研究』ミネルヴァ書房）。
- ・Chandler, Alfred D.(1977), The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business, The Belknap Press of Harvard University Press（鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳（1979）『経営者の時代〈上・下〉』東洋経済新報社）。

[2016年1月7日受付、2016年2月26日受理]