

中国における流通システムのダイナミズムに関する研究：「二重構造」向け流通イノベーションを中心に

王, 亦菲 / WANG, Yifei

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

137

(発行年 / Year)

2023-03-24

(学位授与番号 / Degree Number)

32675甲第567号

(学位授与年月日 / Date of Granted)

2023-03-24

(学位名 / Degree Name)

博士(経営学)

(学位授与機関 / Degree Grantor)

法政大学 (Hosei University)

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00026659>

法政大学審査学位論文

中国における流通システムのダイナミズムに関する研究

－「二重構造」向け流通イノベーションを中心に－

王亦菲

目次

第1章 問題意識と研究課題の設定.....	4
1.1 問題意識.....	4
1.2 研究課題.....	5
1.3 論文の構成.....	6
第2章 中国流通システムの変遷プロセスに関する既存研究の整理.....	9
2.1 「集市」の繁栄と卸売段階の変革.....	9
2.2 チェーンストアの発展.....	11
2.3 ネット通販の台頭と実店舗の低迷.....	13
2.4 中国農村部流通システムの変遷.....	16
2.5 二重構造と新たな流通イノベーションの出現.....	18
第3章 流通システムのダイナミズムに関する既存理論のレビュー.....	21
3.1 流通近代化と流通イノベーション.....	21
3.2 小売業のイノベーションに関する研究.....	23
3.2.1 小売業態論.....	23
3.2.2 小売イノベーション.....	28
3.3 オムニチャネルに関する既存研究.....	29
3.3.1 オムニチャネルへの発展.....	30
3.3.2 オムニチャネル化の形成.....	33
3.4 プラットフォームについての既存研究.....	35
3.4.1 プラットフォームの分類.....	35
3.4.2 ツーサイド・プラットフォームとエコシステム.....	37
3.5 まとめ.....	41
第4章 都市部流通システムの再構築：B2Bプラットフォーム.....	43
4.1 はじめに.....	43
4.2 研究手法と調査概要.....	45
4.3 フィールド概要.....	47
4.3.1 深圳市小売産業の概要.....	47
4.3.2 星利源社の概要と沿革.....	48
4.4 発見事実.....	48
4.4.1 ビジネスモデル確立のきっかけと構想.....	48
4.4.2 ビジネスモデルの設計.....	49
4.4.3 四つの機能カテゴリーからなるリテールサポート.....	50

4.5 考察.....	56
4.5.1 プラットフォーム型流通企業のリテールサポート	57
4.5.2 中国流通システム変革へのインパクト	59
4.6 おわり	60
第5章 EC クラスターによる農村部流通の非効率性の克服.....	62
5.1.はじめに.....	62
5.2 農村部 EC クラスターの形成要因に関する既存研究.....	65
5.3 研究手法と研究対象.....	66
5.4 調査の発見	69
5.4.1 フィールド概要.....	69
5.4.2 EC 村の登場と産業基盤.....	70
5.4.3 EC 知識伝播と人材の獲得	73
5.4.4 物流サービスの充実と EC の発展.....	75
5.4.5 インフラの整備状況	79
5.4.6 EC 村の発展における政府の役割.....	81
5.5 QCA 分析.....	85
5.5.1 原因条件の設定	85
5.5.2 結果と原因条件のコーディング.....	85
5.5.3 必要条件と十分条件の分析.....	88
5.6 考察.....	91
5.6.1 QCA 分析結果の解釈.....	91
5.6.1 農村部流通システムに与えるインパクト	92
5.7 おわり	95
第6章 ニューリテール：流通システムの新展開.....	97
6.1 はじめに.....	97
6.2 ニューリテールに関する既存研究.....	98
6.3 研究対象と研究手法.....	101
6.4 フィールド概要	102
6.5 調査の発見	103
6.5.1 盒馬店舗の実態	103
6.5.2 独特な物流システムの構築.....	104
6.6 考察.....	105
6.6.1 盒馬におけるイノベーション	105
6.6.2 ニューリテールと中国流通システムの進化.....	109
6.7 おわり	110

第7章 中国における流通システムのダイナミズムに関する理論の再検討	112
7.1 流通システムにおけるデジタルエンパワーメント	113
7.2 エコシステムの構築による流通システムの進化	115
7.3 研究の限界と今後の課題	121
謝辞	123
参考文献	124

第1章 問題意識と研究課題の設定

1.1 問題意識

ここ数十年、中国では流通産業の急発展を背景に、様々なイノベーションが生まれ、中国流通システムの変化を牽引している。中国の流通システムについては、流通ダイナミズムの視点から多くの研究が行われてきた。中国の流通近代化は、先進国の経験の模倣によりして学んだ上で、各業態が短期間に集中的に登場するという短縮化・キャッチアップ型パターンなどの特徴を持っていることが明らかにされている(李,2003;謝,2008;矢作,2009)。中国の流通近代化のプロセスは先進国のそれと比べて圧縮したものと見られるが、先進国における流通システムの発展経験、とりわけ実店舗の業態進化プロセスから帰納的に導出された流通ダイナミズム理論が依然として説明力を有すると多くの先行研究で指摘されている(李,2003;謝,2008;矢作,2009;田口,2020)。新興国である中国の流通近代化にはそれらとのタイムラグがあるものの、先進国に似たプロセスを辿っていることがわかっている(田口,2020)。その一方、「集市」というバザール方式の自由市場が活発であり、重要な流通機構であり続けているという特徴も指摘されている(李,2003;柯,2007;謝,2008)。

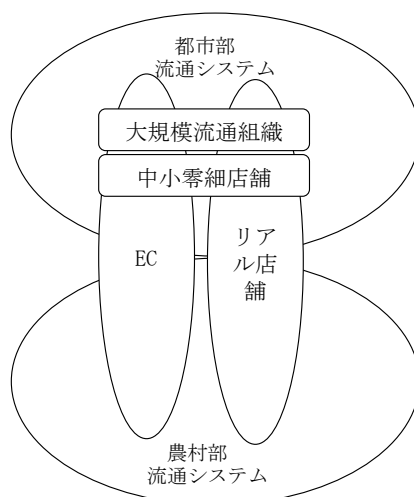
流通論の分野では、小売業態論、流通革命論、小売イノベーション・モデルなど流通システムのダイナミズムに関して豊富な研究蓄積がある(McNair,1958;林,1964;Nielsen,1966;Hollander,1966;佐藤,1971;堤,1979;矢作,2000;田村,2008)。しかし、これらの先行研究は、都市部の大規模組織流通業を主たる考察対象としたため、流通近代化の過程で取り残されてきた農村部の流通および都市部の零細型小売店舗には注目してこなかった。中国には、高度化する都市部流通と立ち遅れている農村部流通、数少ない大規模流通企業と夥しい数の中小零細小売店舗、爆発的に膨張する EC¹事業と低迷する実店舗など、複数の二重構造が存在しており、中国流通システムの進化を妨げている(図 1-1)。既存の流通ダイナミズム理論に従えば、零細規模小売店舗は非効率であるが故にいずれ淘汰されてしまう。農村部においても組織小売企業はいずれ浸透し、伝統的零細店舗を駆逐することになるのである。しかし、現に、中国で多くの零細小売店舗はデジタル技術や EC プラットフォームなどの活用によって淘汰されるどころか、むしろ高度化の方向へと歩み出している。農村部では EC プラットフォームに依拠しながら EC クラスターの形成を通して効率的な新流通形態を形成しつつある。都市部ではネット通販と実店舗は EC プラットフォームを介在して融合し、競争関係を共進する協働関係に転換させることに成功している。こうしたイノベーションのもたらす事象は従来の流通ダイナミズム理論から乖離しており、理論と現実のギャップが生じている。理論の修正と補完の作業が必要となっていると認識している。

既存研究において、流通革命論ではチャネルの主導権が卸売業から大規模組織小売業に移転することに着目し、小売業態論では革新小売業態の生成・代替プロセスを中心に展開

¹ Electronic Commerce(電子商取引)の略語である。

され、そして小売イノベーション・モデルは確立した業態における機能面と組織関係の革新について議論してきた。しかし、チャネルと業態に焦点を当てた流通ダイナミズムに関する既存理論を用いて、中国のような新興国の流通システムの新しい変化を分析することには限界があり、イノベーションという視点から、こうした事象を捉える補完的な理論の開発が必要であると考えられる。

図 1-1 中国流通システムにおける二重構造



出所：筆者作成

1.2 研究課題

本研究では、中国流通システムに内在している問題を克服するための取り組みに着目する。その中で、都市部における中小零細型店舗のオペレーション効率向上に寄与する B2B 型流通プラットフォーム²が挙げられる。それにより、これまで取り残されてきた中小零細小売店舗をプラットフォームに組み入れ、都市部の流通システムを効率的に構築するというイノベーションが見られる。そして、ネット通販を通して農村 EC クラスターの構築により、今まで流通近代化の光が当たらなかった農村部流通システムの非効率性を克服する取り組みも見られる。また、ネット通販が急発展を遂げる中、オンラインとオフラインを深く融合したものとして、いわゆるニューリテール³も提唱されるようになった。この 3 つのイノベーションは、中国の流通システムの変化をもたらす代表的なイノベーションと考えられる。従って、本研究では、この 3 つのイノベーションに焦点を当て、研究を進めていきたい。事例研究や質的比較分析などの手法を用いて、各イノベーションの形成要因、

²プラットフォームを構築し、零細小売店舗向けのリテールサポートを中心に事業を展開している企業である。

³ アリババの馬雲会長が 2016 年に提唱したコンセプトである。馬氏によれば、ニューリテールとはオンラインとオフラインのさらなる融合に加え、先端的ロジスティクスシステム、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小売モデルである。

構成要素、発展プロセス、流通システムの発展に与えるインパクトを探究する。こうした探究から得た知見を踏まえて、従来の流通近代化のパターンに当てはまらない部分は如何にして高度化しているかを明らかにすることによって、中国流通システムのダイナミズムに関する理論の補完を目指す。このような問題意識に基づいて、次のような理論構築に向ける研究課題を設定している。

第1に、市場経済へ移行開始以来の中国における流通システムの変遷プロセスを振り返る。流通ダイナミズムの史的検証を通して、B2B 流通プラットフォーム、農村 EC クラスター、ニューリテールという3つの流通イノベーションが生成する背景と経緯を明らかにする。

第2に、先進国での発展経験より導出された流通ダイナミズム理論を流通イノベーションの視点から整理するために、関連先行研究のレビューを行う。こうすることによって、本研究の理論的土台を準備するとともに、既存理論と中国流通システムの現実とのギャップを浮き彫りにし、本研究の位置づけを明確化する。

第3に、かかるギャップを埋めるべく、中国流通システムで生成している B2B 流通プラットフォーム、農村 EC クラスター、ニューリテールという3つのイノベーションに焦点をあて、踏み込んだ現地調査に基づく事例研究と質的比較分析の手法で、それぞれのイノベーションの規定要因、構成要素、形成メカニズムを解き明かす。

第4に、第3の課題で得た知見を踏まえて中国における流通イノベーションの特徴をまとめたうえで、プラットフォーム理論に依拠しつつ、インターネット環境下の流通システムの進化メカニズムを掘り下げる。

1.3 論文の構成

本論文は、以上の研究目的と研究課題に沿う形で以下のような構成となっている。

第1章「問題意識と研究課題の設定」では、本研究の問題関心を示したうえで、研究課題を明確にするとともに、研究課題の設定を行う。

第2章「中国流通システムの変遷プロセスに関する既存研究の整理」では、中国流通システムは市場経済への移行開始以来、どのような変化を辿ってきたかについて史的考察を行う。この章で明らかにしたのは次の通りである。卸段階の自由化やチェーンストアの発展、ネット通販の台頭など中国流通システムで次々と起きた変化の本質は、先行する先進諸国のイノベーションを模倣・追随する形で流通の近代化が進展していったということである。実際、1980年代から2000年前後までは、国営流通機構が支配していた流通システムは、政策転換、外資参入、インターネットの普及などをきっかけに、先進国から導入された数々の流通イノベーションに牽引された形でドラスティックな変化を成し遂げていった。また、都市部のイノベーションは農村部に移転する形で農村部流通システムも発展が促された結果となっている。しかし、これらのイノベーションによって中国流通システム

近代化が進展していったに伴い、流通システムのさらなる進化を阻害する複数の二重構造も形成した。

第3章「流通システムのダイナミズムに関する既存理論のレビュー」では、文献レビューによって、流通イノベーションおよび流通ダイナミズムに関わる既存理論を整理し、本研究の理論的土台を準備する。具体的にはまず、流通革命、小売業態の発展、小売イノベーション、オムニチャネルの4つの流通ダイナミズムのテーマに関わる代表的な理論の貢献と限界を検討する。こうした文献サーベイの結果を踏まえて、既存の流通ダイナミズム理論と中国流通システムで生成しているイノベーションとのギャップを浮き彫りにし、補完的理論とモデルを開発する必要性を提示する。さらに、いずれのイノベーションはプラットフォームに深く関わるという点を考慮し、関連先行研究に基づいてプラットフォームの定義や要素、特徴などを整理して第7章の分析に備える。

第4章「都市部流通システムの再構築:B2Bプラットフォーム」では、中国の都市部で展開されているB2Bプラットフォーム型流通事業の事例を考察する。先駆的なB2Bプラットフォーム型流通企業である星利源社を調査対象に選定し、半構造化のインタビューと現地観察を含むフィールド調査を実施した。その結果、同社のB2Bプラットフォームはロジスティクス機能、マーチャンダイジング機能、情報機能、店舗チェーン化を含むリテールサポート機能が伝統的な零細型小売店舗をエンパワーメントすることによって、店舗オペレーションの効率化・高度化に大きく寄与している事実を発見した。即ち、B2Bプラットフォームは機能の組織化と高度化によって都市部の零細型小売店舗を流通近代化のプロセスに取り込むことで、都市部流通における大手流通企業と零細型小売店舗との二重構造の克服に貢献しているのである。

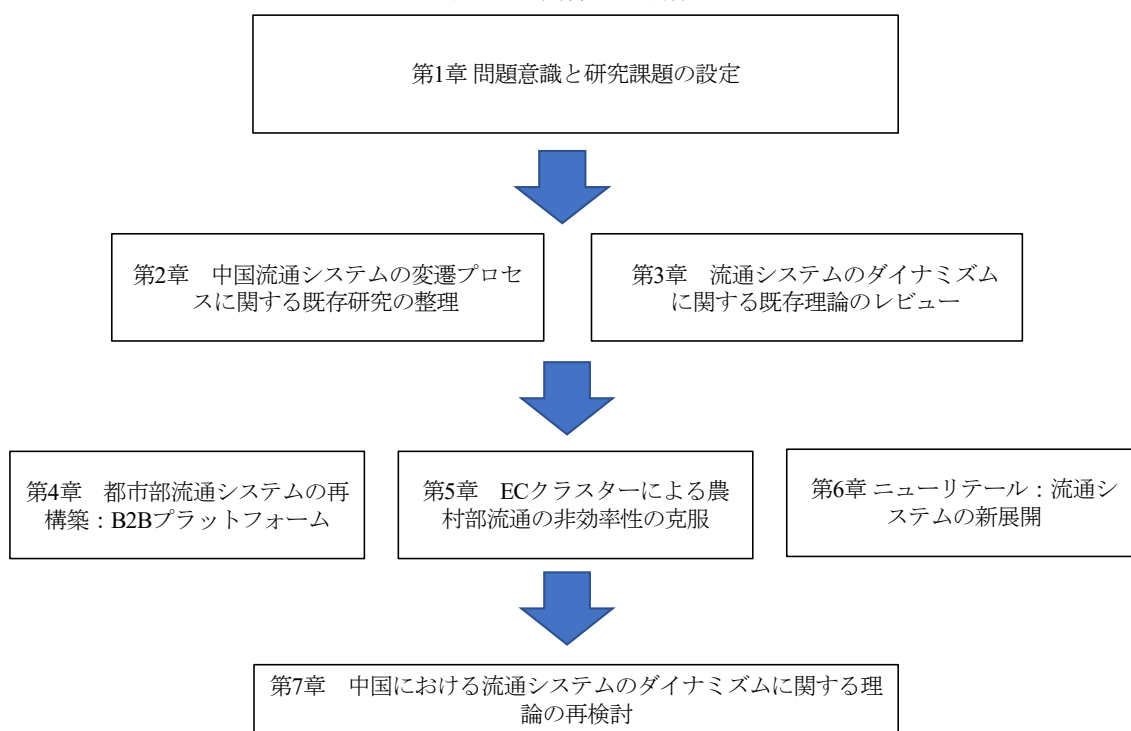
第5章「ECクラスターによる農村部流通の非効率性の克服」では、中国の農村部におけるECクラスターの形成と発展が、農村部流通システムの効率性の改善に寄与することを考察する。農村部ECクラスターの形成要因と発展プロセスを解明するために、浙江省の義烏市と山東省の曹県にある計8つのEC村を選び、フィールド調査を行い、EC村の実態を把握した。そのうえで、質的比較分析手法(QCA)を用いて、農村部ECクラスターの形成要因を分析した。農村部での独特なイノベーションである農村ECクラスターの生成と発展は、農村部市場のポテンシャルの発揮を刺激し、農村部流通全体の効率性の改善を引き起こし、高度化する都市部流通と立ち遅れる農村部流通の二重構造の解消に寄与することを明らかにした。

第6章「ニューリテール：流通システムの新展開」では、ネット通販の減速と実店舗の低迷を背景に、中国流通システムで現れてきたニューリテールと呼ばれるイノベーションの展開に焦点を当てる。ニューリテールの典型例とされる「盒馬鮮生」の事例研究を行うことにより、ニューリテールの発展プロセスや構成要素などを明らかにした。また、オンラインとオフラインの融合という点では高い類似性がみられるニューリテールとオムニチャネルの比較を通して両者の相違点を析出し、ニューリテールの特徴を一層明確にした。

そのうえで、ニューリテールの進化と拡大は、EC と実店舗という二重構造を改善し、中国流通システムのさらなる進化を促進していることを解明した。

第7章「中国における流通システムのダイナミズムに関する理論の再検討」では、以上の先行研究レビューと事例研究の結果を踏まえて、本研究で取り上げた各イノベーションの形成要因、構成要素、展開プロセス、インパクトから、どのような中国流通の進化特徴が見えるかについて議論を展開した。そして、既存研究で見落とした中国流通のダイナミズムの部分に対して、説明可能な理論の構築を試みた。キー・ポイントはデジタル・エンパワーメントである。即ち、EC プラットフォームがデジタル技術を利用し、立ち遅れた流通機構や非効率な流通システムを改造し、機能の補完と強化することによって、流通の二重構造の解消を図るのである。その結果、多様な流通エコシステムの生成・拡張という形で、今日の中国流通システムは進化している。このようなデジタル・エンパワーメントによる中国流通システムの進化は、チャンネルと小売ミックスの革新を中心に進展する既存の流通ダイナミズムとは明確に異なる。

図 1-2 本論文の構成

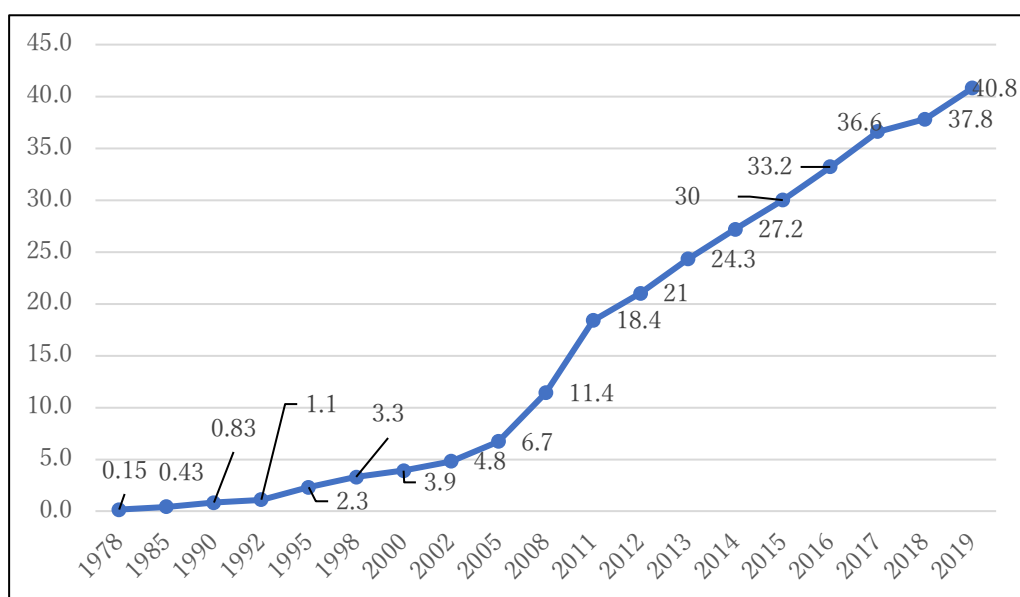


第2章 中国流通システムの変遷プロセスに関する既存研究の整理

この章では、まず先行研究および公的統計などの資料をひもときながら、中国流通システムの変遷プロセスを整理しておく。

2019年、中国の消費財小売総額は40.8兆元に達した。これは1978年(改革開放の直前)の1558億元に比べると、約270倍にまで膨れ上がった(図2-1)。2000年以後、GDP増加に対する消費の貢献率は投資を上回り、消費中心の経済構造への転換が進んでいるため、中国の小売市場の規模は拡大傾向が続くとされている。ところで、矢作(2009)は、アジア新興国における流通近代化は、先進国に対するキャッチアップ型発展パターンで展開していると指摘している⁴。ただし、計画経済から市場経済への移行に伴う中国の流通システムの発展プロセスは、この認識と一致する部分もあるが、そこに当てはまらない特徴もあると考えられる。

図2-1 中国社会消費財小売総額の推移(1978-2019)(単位：兆元)



出所：「中国統計年鑑」各年版より筆者作成

2.1 「集市」の繁栄と卸売段階の変革

日本などの先進国の流通近代化の出発点は小売段階におけるスーパーなどの大規模小売企業の成長である。これに対し、中国の流通近代化は、計画経済の殻を打ち破るための卸売段階における国営卸売体制の改革から始まった。

改革開放前期(1978~1991年)、中国の流通システムでは「三多一少」⁵政策が推進されていた。その政策の影響を受けた中国の卸売段階の改革については、卸売業の3段階の見

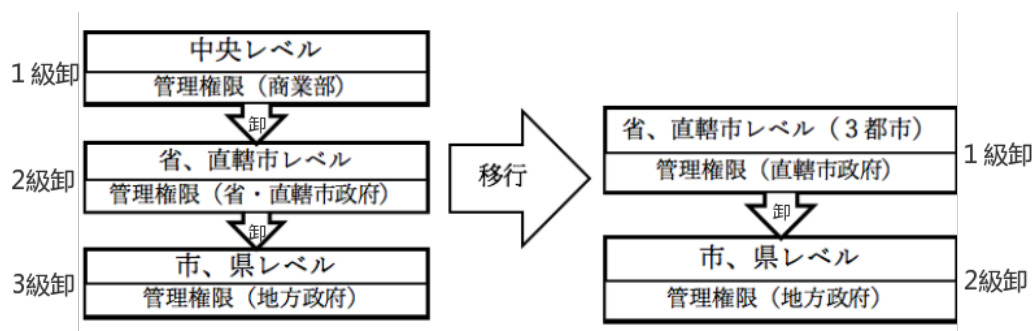
⁴ 矢作(2009) p. 111

⁵ 多様な所有形態、多様な流通経路、多様な経路スタイル、少ない流通段階

直し、「3固定制」⁶の廃止と経済形態の多様化、自由取引センターと卸売市場の設置という3つの特徴がある(鐘,2009)。

具体的には、1級卸と2級卸が統合された。3つの直轄市(上海、天津、広州)に統合後の1級卸が配置された(図2-2)。これにより、従来の3段階卸売体制は2段階卸売体制に移行した。また、「3固定制」が廃止され、企業間の自主的な取引が認められるようになった。さらに、全国規模で生産財の自由取引センターも設立された。それに加え、日用品と農産品などを取り扱う総合的な卸売市場と商品別の専門卸売市場も数多く設立された。

図2-2 中国国営卸売体制の変更



出所：鐘(2009)より筆者作成

その一方で、「集市」というバザール方式の自由市場が復活され、徐々に活発化している。元来、「集市」は中国の農村部で農産物と日用品雑貨の流通拠点として存在していたもので、計画経済期にほとんどなくなったが、改革政策へ転換の後、数年間で完全に再生された。1980年代中ごろ、「集市」は都市部で展開し、取引商品も農産品から工業製品へと広がった。その後も「集市」の流通機能は次第に強まり、卸売段階においても大きな役割を果たすようになった。これらの集市は小売と卸売が兼業するところもあれば、特定の商品類に特化した卸売市場もある(李,2003)。

それに対して、卸売市場が急速に発展するとともに、「集市」は卸売段階へ発展していった。1990年代末に、全国で卸売市場は「集市」の総数のうち約1割であるが、取引総額は全体の約8割に達したと推計されている。つまり、卸売市場は当時すでに「集市」が主力であったといえる。

さらに、「集市」はローカルな小売中心型と広域性の卸売中心型の2類型に分化した。全国レベルの卸売市場、サブ区域の2次卸売市場、地域に密着する小売中心型の「集市」が連携することにより、新しい流通ネットワークを形成した。1990年、全国の「集市」の取引総額は全国消費財小売総額の2割にしか相当していなかったが、2000年には7割まで上昇した。このように「集市」は中国流通の主役の一つになった(李,2003)。

⁶固定した営業地域、固定した取引先、固定した割引率

卸売段階における取引自由化は、「集市」の繁栄だけではなく、メーカー、小売業者の卸売業務展開をもたらした。工業製品の主な産地である上海では、メーカーによる直販比率が1985年の30%から1990年の70%に拡大した(謝,2008)。大手小売企業は卸売業務も展開している。例えば、大型百貨店は中小規模小売店に日用品を卸している。

一方、卸売業の規模は拡大しているが、卸売企業の平均規模は次第に縮小している(謝,2008)。政府の流通自由化政策の転換と大量の個人企業の新規参入により、卸売企業は小規模・零細化した(柯,2007)。個人経営の卸売店舗が大量の零細小売業者のニーズを満足させ、自身の生存基盤を作り出してきた(柯,2007;謝,2008)。しかし、膨大な数の零細卸売企業が存在している中国の卸売業は非常に生産性が低い(柯,2007)。表 2-1 で示したように、中国における卸売事業所数は、アメリカ・日本よりもはるかに多いが、中国の1店当たりの販売額はアメリカの45分の1で、日本の51分の1である。そして、1人当たりの販売額もそれぞれの22分の1、31分の1しかないのである。

表 2-1 卸売業の規模と生産性の比較 (単位：カ所、人、万元)

国	年	事業所数 (カ所)	1店当たり 従業員数	1店当たり 販売額	1人当たり 販売額
アメリカ	1997	453,470	12.8	7,422	581
日本	1997	391,574	10.6	8,455	795
中国	1996	2,026,002	6.5	165	26

出所：柯(2007)p.54,p56 より

零細卸売企業が生産性が低下する問題だけではなく、複雑な「集市」チャネルで取引が行われる場合、短期的には流通在庫の偏在や膨張、消費動向の把握困難、取引コスト上昇などの問題が起こる(李,2003)。つまり、市場経済への移行が推進される中、マクロ経済環境は大きな変化が起きており、「集市」は流通の最適な担い手であるかどうかという疑問が残る。

「集市」が繁栄した後、1990年代中盤からはチェーンストアなどの大規模小売企業が台頭し、中国の流通システムにおける新たな改革が起こった。

2.2 チェーンストアの発展

流通近代化の基礎は、同じ業態の店舗を多数展開するチェーンストアである(佐藤,1971)。中国の流通システムもチェーンストアなどの大規模小売企業の発展による流通近代化への改革が加速している。中国では、流通近代化に関する政策の整備、外資企業からの経営技術やノウハウの導入し・模倣することによって、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、専門量販店、ショッピングモールなどの近代的な小売業態が短期間で集中的に出現し、急速に流通の主導的な地位を占めるようになった。

小売業の近代化は百貨店の改革から始まった。70年代末から1980年代初頭にかけては、中国の百貨店は、店舗の規模が小さく、運営も極めて低い水準にあった。1979年、売り場面積1万m²、売上高1億元以上の大型百貨店は全国で20店しかなかった。その後、消費財流通市場が成長することに伴い、百貨店の規模も順調に拡大していた。1990年から1995年までは、新店舗の増加、既存店舗の改造により、百貨店は急成長した。『中国チェーン経営年鑑』によると、1995年には、販売額1億元以上の大型店舗は624店に達した⁷。同時に、外資の参入インパクトを受け、現地企業は外資小売企業から販売技術、マーチャンダイジング技術、顧客サービス、買い物環境の整備などを模倣し学習した。そのため、百貨店業界は高度なサービス+高価格の小売ミックスへとシフトしていくことになり(李, 2003)、百貨店は小売業の主力業態になった。

しかし、1990年代中盤から、百貨店は大きな試練に直面した。その試練とは、マクロ経済環境の大きな変化により、商品の供給が需要を上回ったことである。消費財市場は長期的な売り手市場から買い手市場に転換し、売り手側の競争が激化した(秦,2003)。物価下落と市場拡大が同時進行する状況のもと、高度なサービスかつ高価格の小売ミックスを指向した百貨店は、変化する経済環境に適応できなくなった。その一方で、消費者から支持を集める低価格追求型のスーパーマーケットなどのチェーンストア小売企業が急成長していった(李,2003)。

1995年以降、中国におけるチェーンストア経営は政府の強力な支援を受けて、迅速に発展していった。1994年時点で、全国には150社のチェーンストア企業があったが、店舗数は2500店舗しかなかった、しかし、2000年末までに全国のチェーンストア企業は2100社となり、店舗数は3万2000店舗に増加した(表2-2)。

表 2-2 中国チェーンストアの発展状況(1994年～2000年)

年度	チェーンストア企業数	店舗総数	売上総額(億元)
1994	150	2,500	30
1995	400	6,000	80
1996	700	10,000	300
1997	1,000	15,000	420
1998	1,150	21,000	1,000
1999	1,800	26,000	1,500
2000	2,100	32,000	2,200

出所：『中国連鎖経営年鑑(2001)』より筆者作成

チェーンストアの発展でも外資系企業の大量進出の影響を受けた。現地企業は仕入れ、品揃え、ロジスティクス、情報システムなどの面において、外資系企業の経験を積極的に学び、模倣することで急成長した。そして、経営方式においても、零細小売企業を組織化

⁷ 『中国連鎖経営年鑑(2001)』

するフランチャイズ・システムなどの経営方法も学習した。2001年、1000社以上の企業がフランチャイズ方式を利用し、加盟店は2万店舗以上に達した。また、経営基盤として情報システムの導入も急速に進められた。POSシステム、電子発注システム(EOS)、電子データ交換システム(EDI)などの情報手段が次々に導入され、現地企業はチェーン本部機能の強化、コストの削減、マーチャンダイジングの最適化などを実現できるようになった(秦,2003)。1999年、スーパーマーケット・チェーンを展開していた上海聯華超市有限公司は、上海第一百貨有限公司から中国小売業の1位を奪い、チェーンストアは中国小売業の主導的な地位を占めるようになった。

2001年、中国のWTO加盟により、小売業態の進化や外資小売企業の進出が加速し、中国の小売業はさらに成長した。ウォルマートやカルフルなどの大手外資企業は、中国での出店を加速し、チェーンストア業態の競争が激化した。とりわけ、チェーンストアの急成長は小売業構造の変革を加速し、流通近代化の推進に大きく寄与している(謝,2008)。中国の連鎖経営協会が発表した「2006年中国連鎖100強」によると、チェーンストア企業上位100社の売上高総額は8552億元で、店舗数は6万9100店に達した。

しかし、チェーンストアは好調が続いている一方、急成長するネット通販がチェーンストアへの挑戦として現れている。ネットブームの波が押し寄せる中国において、流通システムには新たな変革が起こった。

2.3 ネット通販の台頭と実店舗の低迷

中国では、1990年代にインターネットが導入されて以来、膨大なユーザー数、情報化経済の急成長などを背景にして、中国は世界中でネット通販が最大な規模となった。中でも、中国ではモバイルショッピングが普及している。中国国家统计局のデータ⁸による、2016年末までのネット通販の売上総額は5兆1556億元で、前年比成長率は26.2%であり、中国社会消費財小売総額の12.6%を占めた。これは2008年の1281億元に比べ、約40倍にまで膨れ上がっており、高い成長率を維持している。これに対して、同時期の実店舗売上は伸び悩み状態が続いた。大型小売企業100社の売上総額伸び率は2012年の10.8%から2016年の-0.5%に悪化した⁹。これにより、実店舗の成長が鈍化し、売上と店舗数が共に減少したことは明らかである。ネット通販の驚異的な急成長は、チェーンストアの成長の減速と鮮明なコントラストを示している。

謝(2004)は、中国におけるECの展開過程は、インターネットの導入期(1995年～1997年)、ECの導入期(1999年～2000年)、ECの転換期(2001年から)三つの段階に分けられる

⁸ http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb./201702/t20170228_1467424.html 中国国家统计局(2017)「2016年年国民経済和社会発展統計公報」。

⁹ <http://www.cncic.org/?p=671> CNCIC(2017)「2016年全国百家重点大型零售企業零售額同比下降0.5%」

という。EC企業は1998年の530社から2000年の1500社に増え、ECに乗り出す企業が急増し、本格的なB2B、B2CなどのEC事業も開始された。

2001年末中国のWTO加盟により、市場開放はさらに進み、流通業の競争もいっそう激化した。多くの現地企業は生き残るために、IT投資を積極的に行った。それに伴い、中国政府もECに関わる法整備、ITインフラ整備、EC信用システムの整備、EC企業の育成など、数多くの推進策を実施し(金,2007)、ECの市場規模が急速に拡大された。この間に起きた、ネットバブルの崩壊は、中国IT産業に大きな衝撃を与えていた(謝,2004)。2003年はSARSの影響で、消費者は通常の買い物や外出などをしなくなる。伝統的な小売業はショックを受けたのと対照的に、ネット通販は隆盛を見せた。その後、経済高度成長とともにネット通販の市場は成長を続けており、転換期から高度成長期に入り、EC企業はB2C、B2B、C2Cなど様々な分野で事業を展開している。

ネット通販企業のビジネスモデルは主に2つのタイプがある。一つはアマゾンのような「B2C」型、すなわち「出品型」であり、通販サイト運営企業がスーパーのように商品を仕入れ、自らの在庫として消費者に販売するというモデルである。もう一つは、楽天のような商店街を形成する「B2B2C」、すなわち「出店型」のビジネスモデルである。これは各店舗がネット上に出店し、オンラインの仮想商店街を形成するというものである(劉・李 2016)。中国のネット通販企業もこの2つのタイプで事業を展開している。中国においては1997年、最初の消費者向けのネット通販サイト「8848」が設立された。これにより、消費者はネット上で商品を自由に販売・購入することができるようになった(焦,2015)。2003年7月、アリババはネット通販の「タオバオ」を設立し、C2C事業の展開を始めた。その後、アリババは、収益力のあるB2Bサイトと集客力のあるC2Cサイトの融合により新しいB2B2Cモデルを創出した(金,2007)。その後、「京東」、アリババ傘下の「天猫」(T-MALL)が次々に設立され、アマゾン型のB2C事業も急速に成長した。中国商業情報網(CNCIC)のデータ¹⁰によれば、2013年、ネット通販の最大手である「天猫」(T-MALL)の取引額は、全ての実店舗小売企業を上回り、2015年末で売上高が1兆1410億元に達し、実質的に中国小売ランキング1位にのぼった(表2-3)。中国においては、ネットユーザー数の急増によって、総合的な品揃えを図るネット通販企業が主導権を持つようになり、実店舗を圧倒する形で競争が展開されている(渡辺,2016)。

一方、伝統的小売業者もネット通販事業に参入した。謝(2004)は、ネット通販は伝統的商業経営の長所を吸収・利用してこそ、成長を速めることができるという考え方が広がり、伝統企業もネットビジネスに積極的に参入するようになったと指摘した。小売業上位10社の中で、蘇寧雲商、国美電器、ウォルマート(中国)3社は実店舗とネット通販を融合する形で事業を展開している(表2-3)。

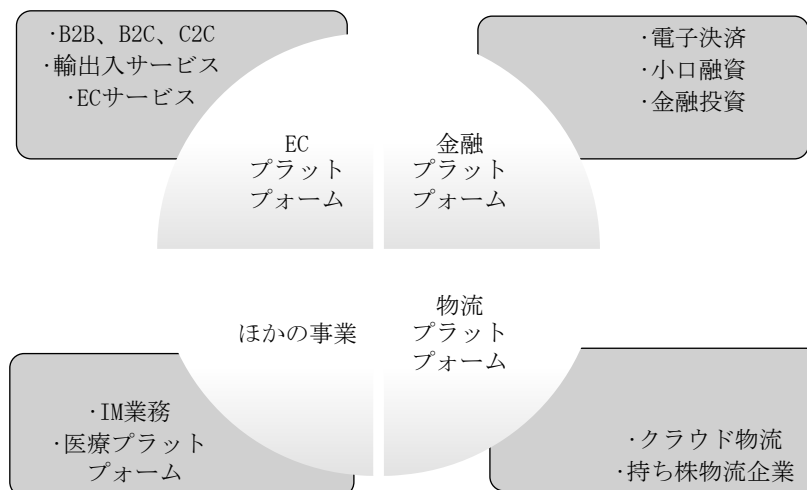
¹⁰ http://www.cncic.org/index.php?option=com_content&task=view&id=39835&Itemid=126 「2013 中国零售百強」

表 2-3 2015 年中国小売業上位 10 社

企業名	取引額(億元)	ビジネスモデル
天猫(T-MALL)	11,410.0	ネット通販
京東	4,627.0	ネット通販
蘇寧雲商	3,429.5	実店舗+ネット通販
大商集団	2,004.3	実店舗
国美電器	1,536.9	実店舗+ネット通販
華潤万家	1,094.0	実店舗
高鑫小売集団	1,079.1	実店舗
ウォルマート(中国)	735.5	実店舗+ネット通販
山東省商業集団	653.9	実店舗
聯華超市	604.7	実店舗

出所：CNCIC の公開データ¹¹より

図 2-3 アリババのプラットフォーム



出所：江・劉・黄・賀(2015)より筆者作成

ネット通販と実店舗は、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融合させ、ネットと実店舗のチャネルの壁を超え、いわゆる O2O/オムニチャネル戦略に代表される融合戦略を展開しつつある(渡辺,2016)。中国大手ネット三社 BAT(BAIDU、アリババ、テンセント)も、既存事業の範囲を越え、実店舗や O2O プラットフォームなどに進出し、伝統的な小売チャネルを超越したオムニチャネルを構築しようとしている(劉,2016)。それらの EC 大手は単にネット通販事業を展開しているだけでなく、商取引、信用、支払

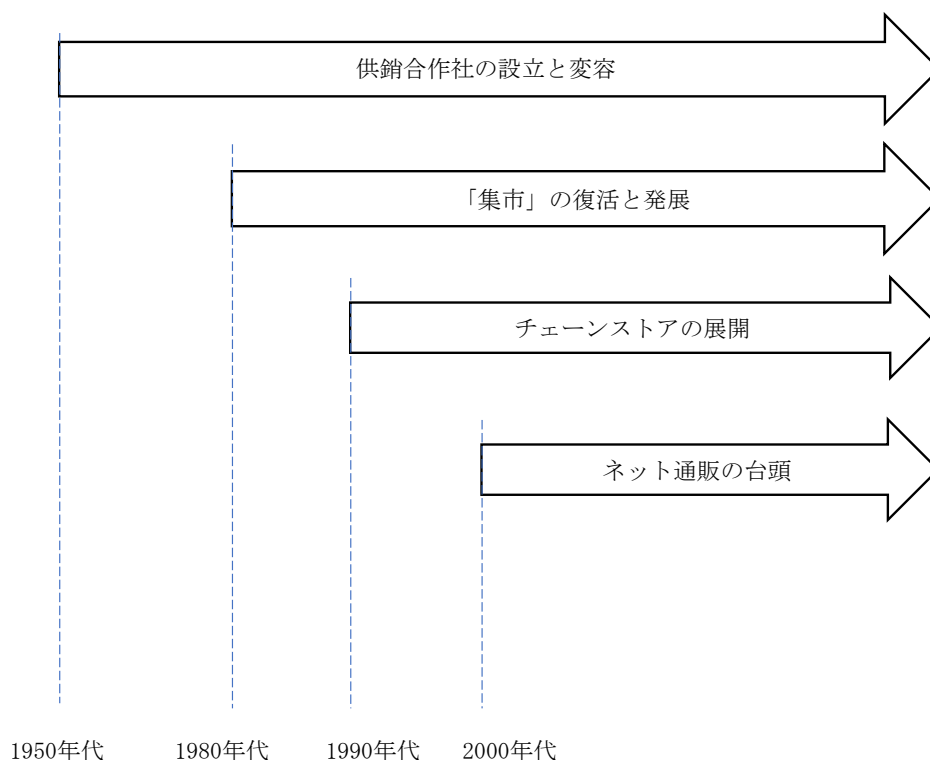
¹¹ http://www.cncic.org/index.php?option=com_content&task=view&id=41974&Itemid=126 「2015 中国零售百強」

い、輸出入貿易、物流、金融および医療サービスを含む総合的なプラットフォームを構築し、より多くの分野に進出している(図 2-3)。

2.4 中国農村部流通システムの変遷

農村部 EC クラスターの形成メカニズムを分析するために、ここでは、中国農村部における流通システムの変遷を概説し、EC クラスターが誕生する背景と経緯を解明する。従来、中国の農村部流通システムは都市部流通システムの延長線であると見なされてきた(張,2012)。1978 年以降の改革開放や経済の高度成長に伴って、供銷合作社¹²、集市、チェーンストア、ネット通販などの発展により、中国の農村流通システムは変化した(図 2-4)。

図 2-4 農村部流通システムの変遷



出所：筆者作成

供銷合作社とは 1950 年代にできた中国農村部の流通協同組合であり、1.6 億の農家世帯が加入し、全国レベルから郷鎮レベルまで 5 つのレベルで 3 万社以上存在する、中国最大の流通組織である。当初、供銷合作社は日本の農協に似ている協同組合組織として位置づけられていた、主な業務内容は、農産物の共同販売や生産財、消費財の共同購買であった。

¹² 日本の農協に相当する中国農村地域での流通協同組合である。

50年代後半から、供銷合作社は国営組織になり、全国的な卸と小売のネットワークが形成された(阮,1996)。

80年代からの市場経済への移行に従い、供銷合作社は設立した当初の流通協同組合組織に復帰するような改革を展開するようになった。その結果、非農産物販売の拡大、多角化経営、都市部進出、分権化など一連の改革により、供銷合作社は表面上全国的な組織になったが、事実上独立した各レベルの供銷合作社の集合体に変容してしまった(阮,1996)。しかし、1990年代の供銷合作社の経営は深刻に悪化した。1992年から8年間は赤字の状態が続いていた。その後、政府の一連の政策¹³による支持のうえで、供銷合作社の事業は、従来の農業生産財・日用品などの分野から、資源リサイクル、土地の売買、EC、金融、教育訓練、コミュニティ・サービスなどの分野へ拡大してきた(陳・高屋・若林・余、2017)。2015年の売上高(農業生産財・日用消費財・農産物・資源リサイクルを含む)は4.3兆元を超えた¹⁴。ECの影響を受け、供銷合作社は「供銷e家」というECプラットフォームを設立するなどEC事業の展開も模索し続けている¹⁵。

農村部流通システムにおいては、供銷合作社の改革だけではなく、「集市」というバザール方式の自由市場が復活したことにより、流通システムの活発化が促進された。1986年、農産品市場は892カ所あり、取引高は28.35億元であった。その後、市場数は増加と減少を繰り返し、2015年までに、農産品市場は1562カ所あり、取引高は2.6兆元を超えた¹⁶。農産物以外を扱う農村消費財市場(主に集市)は1978年に33302カ所になり、取引高は125億元であった。2003年までに、農村消費財は54011カ所あり、取引高は1.1兆元に達した¹⁷。このように、個人・民営企業、農民らなどによる自由市場が復活して発展し、新たな流通システムが形成されるようになった。

供銷合作社と「集市」の改革だけではなく、政府は農村部でスーパーなどチェーンストア業態の展開にも力を入れた。2005年、商務部は「万村千郷市場工程」¹⁸というプロジェクトを発表し、「農家店」というチェーンストア型店舗の展開を推進している。2010年までに、52万店舗と2667カ所の配送センターが設立され、全国範囲でネットワークが構築された。このプロジェクトは80%の郷・鎮、65%の行政村¹⁹をカバーした。しかし、店舗利益の低下、不正な施策、インフラの不備、補助金の獲得を目的とした新規出店や、好

¹³ 『中共中央国務院關於深化供銷合作社改革的決定』、『国務院關於加快供銷合作社改革發展的若干意見』

¹⁴ 「全国供銷合作社系統2015年基本情況統計公報」

<http://www.chinacoop.gov.cn/HTML/2016/03/24/106113.html>

¹⁵ 「供銷合作社全国電商平台“供銷e家”正式上线運營」

<http://www.chinacoop.gov.cn/HTML/2015/11/05/107064.html>

¹⁶ 中国商品交易市場統計年鑑各年版より

¹⁷ 中国統計年鑑各年版より

¹⁸ 「万村千郷市場工程」とは、新規出店者は国の財政資金から補助金を受給する仕組みにより、スーパーやチェーンストアなどの流通企業を農村部に進出させるというプロジェクトである。

¹⁹ 自然発生的に形成された村落に対し、行政単位として区画された村。

立地を条件した出店などの問題があり、農村部全域でよい結果が出ているとは言えない(夏,2009)

中国農村部における供銷合作社という巨大な流通組織が改革されると同時に、「集市」の復活と発展、チェーンストアの展開により、農村部の流通システムが変化しつつある。その一方で、IT 技術の進歩、都市化の推進の影響を受け、農村部消費者のニーズが変わってきている(高,2011)。経済の発展と可処分所得の増加に伴い、農村部の消費者の購買活動は豊富かつ新しい商品が揃うネット通販に移転しつつある(KPMG,2014)。ネット通販で農村住民に消費財を販売するだけでなく、農産物を都市に販売することも盛んになってきた。2016年、全国農産物ネット通販の取引高は1589億元に達した²⁰。

それを背景に、アリババや京東などのEC大手が農村部に積極的に進出することにより、農村部ネット通販の発展が加速化した。2016年までに、アリババの「農村タオバオ(淘宝)」事業は全国範囲で500県、2.2万村で展開している。京東は1700県で県レベルのサービス・センターと営業拠点を設立した²¹。それらの企業の事業目標は、単にネット通販で商品を販売し、収益を取得するだけでなく、ネット通販をベースにして金融、物流、コミュニティ・サービスなどの事業を含む総合的なプラットフォームを構築することである。

伝統的な集市は分散から地域ごとに集積するになり、規模が拡大している(石原,2009)。また、供銷合作社や都市部のチェーンストアは新規出店、農家店の統合により、営業拠点を増やし、営業ネットワークを構築している(陳・武他,2015;李他,2018)。このようなイノベーションは都市部から農村部への日用消費財販売チャネルを構築するだけでなく、農村部から都市部への農産物販売チャネルの構築にも力を入れ、チャネル間のシナジー効果を追求しようとしている(夏,2009;任,2011;李・靳,2015)。農村部ネット通販の初期段階も同じ特徴がある(厳・許,2016)。しかし、このようなイノベーションは農村部流通システムの効率を必ず改善することを保証しない(江・陳,2009)。

2.5 二重構造と新たな流通イノベーションの出現

上述したように、卸売段階の改革、集市の再生、チェーンストアの展開、ネット通販の台頭と急成長により、中国の流通システムが進化しつづけてきた。1980年代と1990年代には実店舗を中心に、2000年代に入ってからには主にEC等のイノベーションに牽引された形で、中国の流通システムは速いスピードで高度化している。田口(2020)が指摘するように、中国の流通は広い国土、膨大な人口、オフライン店舗の未発達、買物の不便などの課題があるにもかかわらず、ECの拡大によって短期間で大きく変容を遂げた。

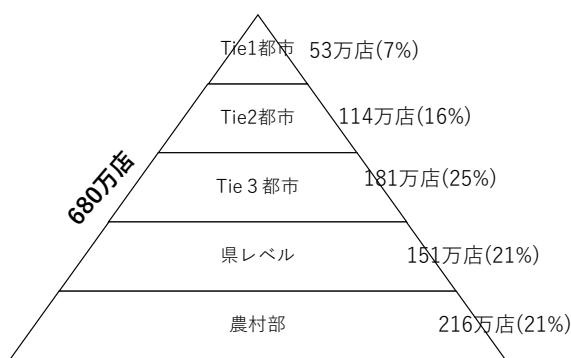
しかし、地元の中小零細企業、内陸部や農村部の中小零細型店舗の流通取引環境の近代化や整備が依然として不十分であったため(田口,2020)、中国流通システムに複数の二重構造が存在する。まず、全土で680万以上の零細型小売店舗が存在する一方で(図2-5)、巨

²⁰ 商務部(2019). p25

²¹ 同注 35

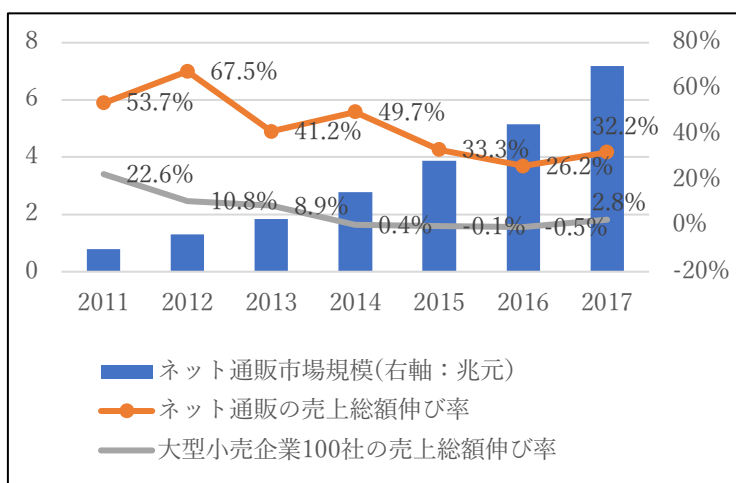
大なネット通販大手を含む大規模流通組織もおきな役割を果たしている。膨大な数に上る中小零細小売店舗と大規模組織小売業が併存するという二重構造に加えて、高度化する都市部流通と立ち遅れている農村部流通の二重構造も中国流通システムにおける基本的な特徴の一つである。これまでは、チェーンストアやネット通販など都市部の流通イノベーションは農村部への移転・展開が図られているものの、十分に浸透しているとは言い難い(夏ほか,2009;郭・左,2015;李ほか,2018)。3つ目の二重構造は昨今膨張するEC事業と低迷する実店舗である。2017年度の物販B2CのEC総額は5兆4800億元にのぼり、中国社会消費財小売総額の15%を占めた²²。実際、アリババと京東など一部のネット通販大手が、実店舗の大型組織小売企業を凌駕する小売の雄となっている。対照的に、同時期の実店舗の売上は伸び悩む状態が続いた(図2-6)。こうした二重構造の存在は中国流通システム全体の効率化と健全な発展を妨げており、抜本的な改善が求められている。

図2-5 中国零細小売店舗の数



出所：Kantar Retail(2016)p.6 より加筆修正

図2-6 実店舗小売業とネット通販市場の変化

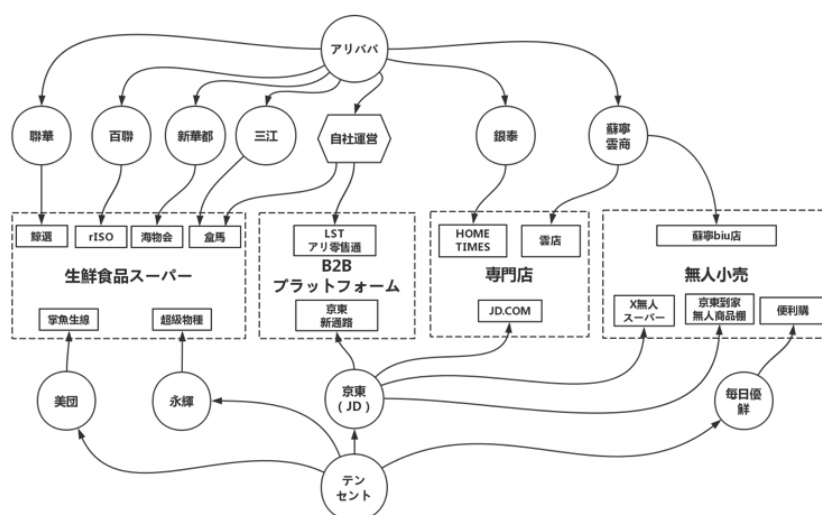


出所:中国商務部、CNCICの公表データより筆者作成

²² 中国商務部の公表データ

2011年以來、ネット通販市場規模そのものは拡大を続けている一方、2014年からネット通販の快進撃はそれまでの勢いを失い、伸び率は緩やかに鈍化する傾向を見せている。ネット通販市場は成熟化しつつあるにもかかわらず、新規参入が相次ぎ、激しい競争が繰り広げられている。競争を制するために、EC企業は絶えず流通のイノベーションに挑んでいる。特に、アリババ、テンセント、京東などのEC大手は、プラットフォーム事業としての優位性を活用し、無人店舗、専門店、スーパーなど多様な業態に進出している。これにより、新しいビジネスモデルを創出した上で、自社のエコシステムを補完・拡大を図っている(図2-7)。

図 2-7 中国 EC 大手の流通エコシステム



出所：各社の公表データより筆者作成

政府はこの動向を見据えて、「インターネット+行動計画」という一連の政策を打ち出し、ECと流通業の融合により、流通業の高度化、消費潜在力の喚起を推進しようとしている。これをきっかけに、従来の二重構造の改善を目指すB2Bプラットフォーム型流通企業、農村ECクラスター、ニューリテールなどの流通イノベーションが次々に現れた。それらのイノベーションのさらなる進化により、中国の流通システムの革新が促されることが期待されている。

第3章 流通システムのダイナミズムに関する既存理論のレビュー

新興国における流通近代化は、先進国の経営知識が現地市場に移転され、イノベーションを引き起こすという先進国に対するキャッチアップパターンで展開している(矢作,2009)。そのため、中国の流通システムの変化を分析するには、先進国市場から生み出された流通システムのダイナミズムに関する先行研究の整理が不可欠である。多くの研究者は、小売イノベーション、流通政策、商業集積、組織関係、消費者行動など様々な視点から流通ダイナミズムに関する研究を展開している(宇野,1998;宮内,1999;渡辺,2013)。この章では、流通近代化と流通イノベーションに関する代表的な理論と仮説をレビューすることで、本研究の必要性和研究方向を明確にしていく。

3.1 流通近代化と流通イノベーション

流通革命論は流通近代化²³の代表的な理論の一つである。Hoving(1960)はマス・プロダクションに対応するためには、大量流通が成立しなければならないと述べた。田島(1962)は、この議論を踏まえ、大量生産と大量消費に対応するためには流通機構の革新と小売革命が必要であると指摘している。そして流通機構の革新については、①メーカーの経営指導による流通業者の生産性向上、②直売による流通経路の短縮化、③新経路の開拓による流通経路の拡大、④問屋の専売化という4つの方向からの革新により、日本の流通機能の非近代化(低い生産性、小規模・多数の零細店舗、長い流通経路、複雑な流通機構)を克服すると論じている。また、スーパーマーケットが主導する小売革命の必要性も強調している。つまり、小売店舗が小規模で大量販売が実現できないまま、流通機構を革新することは無意味であり、流通機構の革新と小売革命が繋がってこそ流通革命が実現されるとしている。さらに、買い物コストの削減、ワンストップショッピングによる消費者の便益を実現するために、零細小売店を整理・統合して大型店舗を作り出すべきであると述べている(田島,1962)。

林(1962)も、大量生産体制と大量消費社会の形成に対応する中で、流通面でも大量販売体制が必ず進行するという流通革命を提唱した。スーパーの成長により、従来の零細小売業者と小規模卸売業者が整理・淘汰され、太くて短い流通経路が形成されつつあると主張している。また、経路革命だけではなく、消費革命、情報革命も流通革命を構成する要素として提示された。まず、経路革命と消費革命は連動して進展することが論及されている。中間層の拡大は、消費量の増大と共に比較的均質化された消費意識をもたらしたが、この傾向に対応できるのは、低価格大量販売・セルフサービスを特徴とするスーパーマーケットであると言われている。また、流通システムの生産性を向上するために、情報革命も不可欠であることも提唱された。例えば、デジタル技術の導入により、販売情報をスムーズに収集し、物流の効率化を実現することなどが議論されている。林(1962)と田島(196

²³ 1970年に入ってから、「流通革命」と「流通近代化」の2つの用語はほぼ同義的に使用されていた(関根, 2008)。

2)の論点は多少異なるものの、スーパーのような大規模小売業者が流通革命の主役であり、零細小売業者は淘汰・統合されるべきという主張は共通している。

これに対し、上述のような初期的流通革命論を批判したのが佐藤(1971)である。田島(1962)と林(1962)が流通近代化の過程において、伝統的な零細小売業者の存在を強く否定し、小売店舗の大型化が重要であると強調したのに対して、佐藤(1971)は個別の店舗の大規模化は流通革命の絶対条件ではなく、チェーンストアが流通革命の主役であると主張した。そして、チェーン・オペレーションによって小売業者の間で大規模小売組織が生まれ、低価格・大量販売が実行されることで流通業全体が産業化されると主張した。

総合量販店(GMS)やスーパーマーケットを流通革命の主役として想定した上述の議論のほかにも、矢作(1994)は、コンビニ・エンス・ストア、ディスカウント・ストア、専門量販店などの出現により業態の多様化が進み、中でもコンビニ・エンス・ストアが小売における革新の主役になっていると指摘している。つまり、流通革命の主役は限定されるべきではなく、次々と登場する新しい業態がその主役になることを想定すべきであるという主張である(戸田,2015)。

矢作(2009)は、以上の議論を踏まえ、流通近代化あるいは流通革命とは、経済の持続的な発展が起こる際に様々な業態の小売企業が次々に現れ、伝統的な零細小売・卸売市場が統合され、新しい流通形態と役割が創出されるという事象であると定義した。

時代の要請に応えるために、流通革命と結びついた流通イノベーションという概念が提唱されたが、その概念とその捉え方についての共通の認識はまだ存在しなかった(田口,2016)。それぞれの課題に対し、流通イノベーションは異なる視点から認識されている。

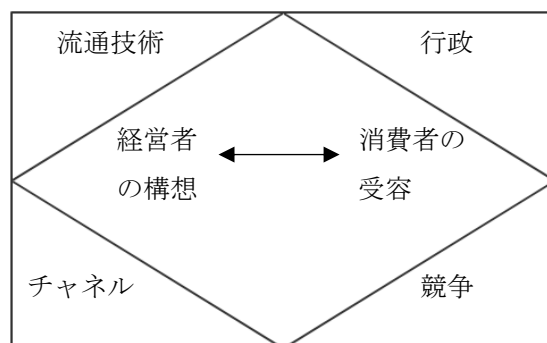
田口(2016)は、流通イノベーションとは、小売業における従来の経営方法とは異なるモデル、コンセプト、運営方式、組織間関係、商業集積形態に基づいた小売経営を特徴としていることであると定義した。そしてこれに基づき、代表的な流通イノベーションとして、①業態イノベーション、②新しい企業間関係の開発・維持としてのイノベーション、③顧客との関係重視したイノベーション、④集積のイノベーションの4つを示している。こうした小売経営方法を中心に展開された議論に対し、Castaldo et al(2020)は、小売業を中心とした流通イノベーションには技術的なイノベーション、市場志向的なイノベーション、それにチャネルにおけるイノベーションという3つのタイプがあると主張した。つまり、流通イノベーションは単に技術的なイノベーションによって成立するものではなく、垂直的なチャネルを土台にして、消費者のニーズや企業間競争に対応するものであると提案している²⁴。

石原(2014)は、流通イノベーションの推進において、流通技術、経営者のチャレンジ精神、企業間の競争が重要な役割を果たしていることを強調した。田口(2016)は、こうした先行研究を踏まえて、経営者の構想と消費者の受容をコアに位置づけ、それに流通技術、

²⁴ Castaldo. et. al. (2020), pp. 59-67

競争、チャネル、そして行政が直接あるいは間接に影響を与えるとする分析枠組みを構築した(図 3-1)。

図 3-1 流通イノベーション発展の分析枠組み



出所：田口(2016) p.73

3.2 小売業のイノベーションに関する研究

流通システムと最終消費者の接点は小売業であり、よって小売業のイノベーションは流通システムの変化に大きな影響を与える。小売業のイノベーションに関する研究には豊富な蓄積があり、それらは小売業態論と小売イノベーション研究に分けられる。

3.2.1 小売業態論

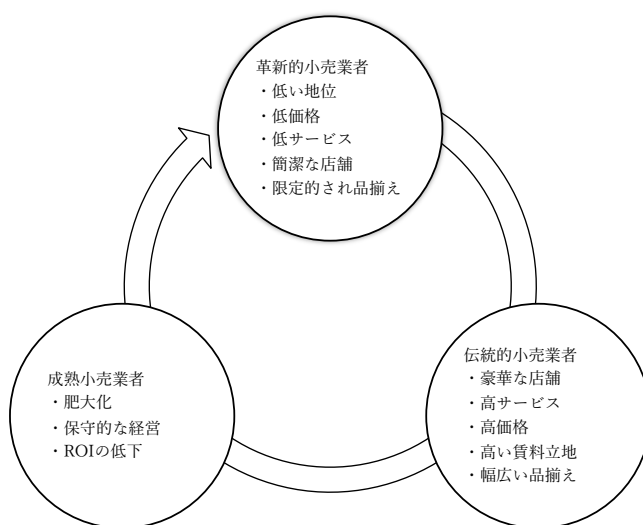
小売業態論は、価格、品揃え、買い回り品、マージン率などを分析し、業態変化のダイナミズムを議論するものである(石原,2009)。業態に関する理論仮説は、循環理論、衝突理論、環境理論という3つのカテゴリに大きく分けられる(Brown,1987)。循環理論は、小売業態の変化が周期的に同じパターンで繰り返されることと主張している。衝突理論は、衝突から生まれる危機に対応するために新たな業態が登場するというパターンを提示したものである。そして環境理論は経済、社会、技術、競争、労働市場などの環境要因に適合する形で業態が発展していくことと説明する(矢作,1996)。さらに、小売業態の革新パターンを説明するために様々な仮説が提唱されているが、ここではその中でも代表的な理論仮説を整理する。

まず、McNair(1958)が提唱した「小売の輪」仮説は循環理論の代表的な仮説であり、小売業態の革新に関する研究の出発点であると言われている(Hollander, 1960;矢作,1996 ; 高嶋,2003)。

この仮説によれば、新業態は低サービス・低コストなどの革新的な要素と共に市場に参入し、低価格訴求に応じてきた既存の業態から顧客を奪い成長する。その後、同じ仕組みを用いる模倣者との競争に勝ち残るため、参入した業態は幅広い品揃え、高サービス・高コストへトレード・アップ(格上げ)するようになる。つまり、小売業者としての戦略を

価格訴求型から非価格訴求型へと転換することになる。すると、そこに次の革新的な業態が同じように低サービス・低コストの仕組みを備えて市場に参入してくる。このように、循環が一回りするたびに、新業態が登場していくパターンが「小売の輪」の仮説である(図 3-2)。しかし、すべての新業態の登場が常に低価格・低サービスで市場に参入するとは限らず、例えばコンビニエンス・ストアのような高サービス・高価格設定の業態革新を説明できない点が指摘された(矢作,1996 ; 田口,2016; 高嶋,2003))。

図 3-2 小売の輪

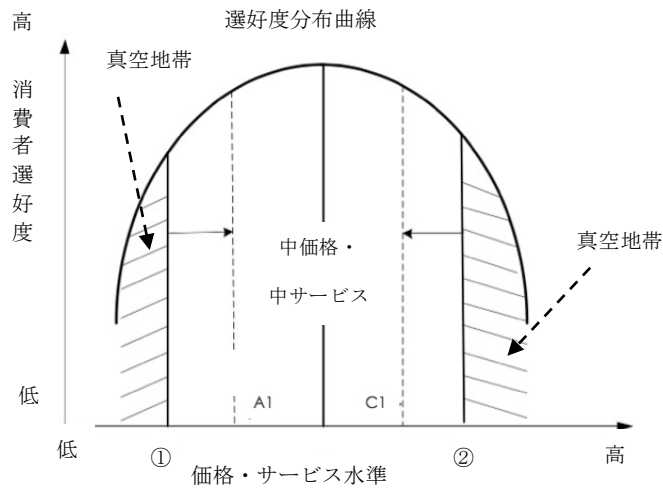


出所：Brown(1987) p.11 に基づいて筆者作成

Nielsen(1966)は McNair(1958)が想定したコストリーダー型の業態革新パターンを批判した上で、消費者の選好分布に着目する「真空地帯」仮説を提示した。これは、消費者の選好分布が低サービスでもなく高価格でもない市場に移行することにより、質の低いサービス・低価格の市場、質の高いサービス・高価格の市場という両極端の位置に空白が生じ、そこに革新者が出現するというパターンを主張している。

図 3-3 が示すように、中央部分に位置する中価格・中サービスに位置する店舗が最も消費者の評価を受けていると想定する。低価格・低品質サービスに位置する店舗①は、より多くの消費者の支持を獲得するために、価格・サービス水準を格上げし、中価格、中サービスの市場に移動する。また、店舗②は同じ目的で、価格・サービス水準を格下げし、中価格・中サービスへと戦略を転換する。その結果、①と②はより多くの顧客を獲得するが、小売業者全体が価格およびサービスの水準の軸の中間位置に集中することになり、曲線の両端の位置にする低サービス・低価格、および高サービス・高価格という 2つの部分が空白となる。革新者はこの空白、いわゆる「真空地帯」に登場する。

図 3-3 真空地帯論

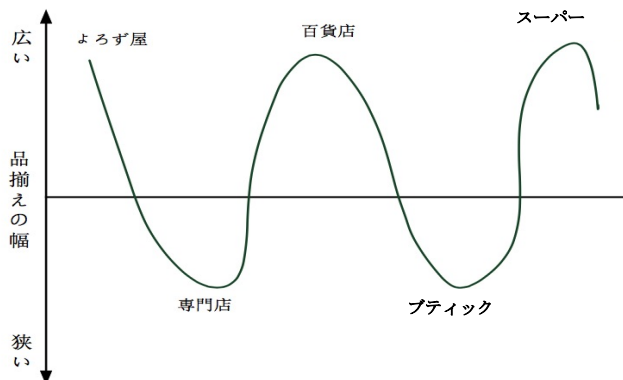


出所：Nielsen(1966)に基づいて筆者作成

Hollander(1966)はアメリカの小売業態の交替パターンの歴史から導出した「小売アコーディオン」仮説を提起している。

図 3-4 で示すように、従来幅広い品揃えを持つよろず屋は、専門的な幅の狭い専門店の出現によって競争優位を失う。その後、一旦は百貨店のような品揃えの幅広い小売業態が登場するものの、次の段階では再び品揃えの幅が狭い、専門化したブティックが現れる。つまり、取り扱う商品の品揃えの総合化→専門化→総合化→専門化を繰り返すことで、小売業態がアコーディオンのように交互に出現するという仮説である。また、このような品揃えの変化の要因として、非経済的な要因、法的規制、資金力、必要なコスト、消費者の選好のパターンなどが挙げられている(Hollander,1966)。

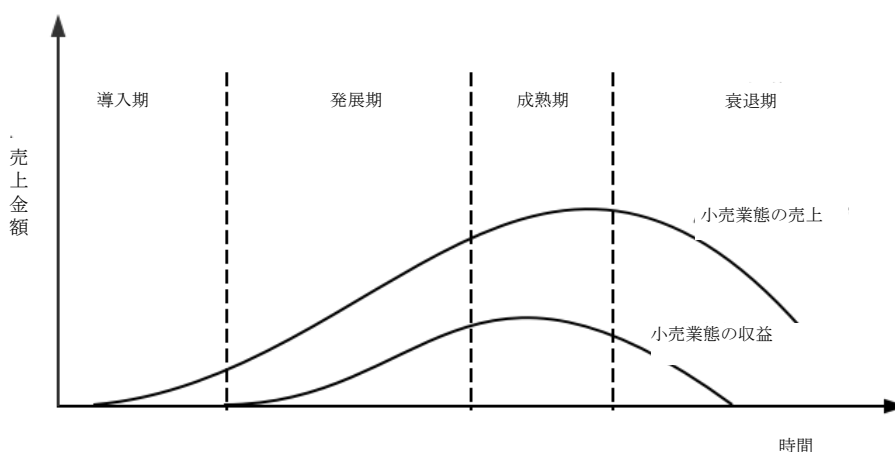
図 3-4 小売アコーディオン論



出所: Hollander(1966)に基づいて筆者作成

上述した各仮説は、価格、サービス水準、品揃えなどを捉え、市場に参入した複数業態を対象に、革新の連続的なパターンを説明するものであるのに対し、Davidson and Bass(1976)は、小売業態の発展を製品ライフサイクルに重ね合わせる形で小売業の発展を革新期、成長期、成熟期、衰退期という4つの段階に分け、各段階の市場環境、マーケットシェア、収益性などの変化を説明しようとする「小売ライフサイクル」仮説を提起した。

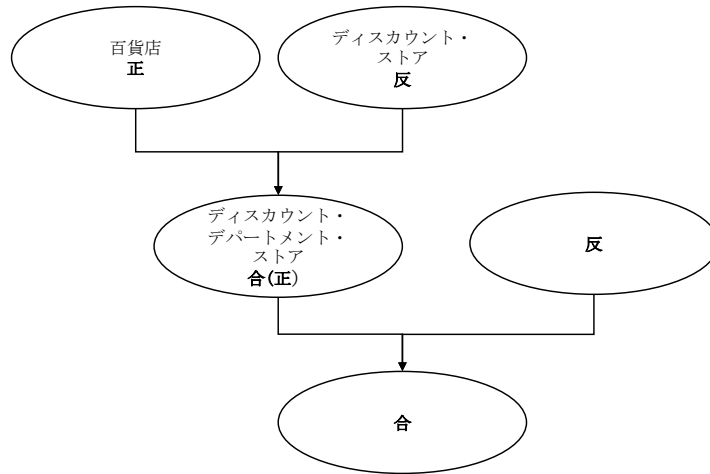
図 3-5 小売ライフサイクル



出所：Davidson and Bass(1976) p.91 に基づいて筆者作成

図 3-5 に示したように、導入期では、新しい経営手法、独自の品揃え、小売サービスなどにより、新業態は既存の業態との差別化を実現し、売上を急成長させることが可能になる。発展期には、新業態の特徴が業界と消費者に認識され、市場シェア、収益が急拡大する。同時に、この段階では、模倣者の登場に伴い、先発企業と後発企業間の競争が激しくなる。成熟期に入ると、市場シェアと利益の更なる拡大が難しくなるため、同業態内の競争がさらに激しくなり、収益が低下する傾向が現れる。最後の衰退期には、当該業態が変化した消費者ニーズに対応できず、優れた革新業態の出現により、当該業態の市場シェアを大幅に失い、利益も減少する。その結果、この業態は市場から撤退する可能性がある。Gist(1968)が提唱した弁証法論は衝突理論の代表である(矢作,1996)。Gist(1968)は、小売業態の交替現象を「正(既存業態)」・「反(革新業態)」・「合(衝突から生まれる新しい業態)」という弁証法の論理を用いて説明した(図 3-6)。例えば、高マージン・低い回転率・高価格、高サービスなどの特徴がある百貨店を「正」とすれば、これに対する「反」は、低マージン・高い回転率・低価格・低サービスを特徴とするディスカウント・ストアである。そして、この2つの業態の衝突から生まれる新しい業態「合」は平均的マージン・平均的商品回転率・穏当な価格・限定されたサービスを提供するディスカウント・デパートメント・ストアである。

図 3-6 弁証法論



出所:徳永豊(1990)²⁵を参考にして筆者作成

上述してきた小売業態論に共通するのは、イノベーションによる新業態の登場とその競争過程を説明しようという基本的な論点である。その競争過程については、単一の小売業態内競争よりも複数の業態間での競争に関心が置かれる(白石,1986)。これらの理論では、小売ミックスのイノベーションを通して、新しい業態が誕生することが明らかにされたが、新業態の登場が既存の業態の衰退につながるということが想定される。しかし、現実には、既存の業態が必ずしも衰退するわけではなく、新業態の流通技術・経営方法を学習して吸収し、あるいは融合する形で再生する可能性もある。とりわけ中国のような新興国においては、流通近代化の短縮化によって既存の業態が成熟しないままに、新しい変革を迎える場合もある。その場合は、異業態間で相互融合する形で流通イノベーションが起こりうるものと考えられる。

また、上述の仮説では、新業態の多種多様な革新によって、業態の特徴が拡散するのではなく、グループを形成するように業態が収斂するということを想定したうえで、業態展開のプロセスを議論している(高嶋,2003)。しかし、ECの急成長に伴い、ネット通販における様々な革新が起こる中、ネット通販の特徴は収斂するどころか他の業態にまで大きく浸透した。つまり、業態間の競争は、単に新業態が既存業態を退場させるという形で展開するだけでなく、お互いに融合するという形で展開する可能性もある。

さらに、新興国では上記した仮説と異なる形で発展する場合が多いことが指摘されている。例えば、新興国におけるスーパーなどの近代的な小売業態の登場は、低価格訴求に応えるためのものではなく、高価格を特徴に高所得層もしくは中所得層をターゲットとしたものである(陽,2015)。このように、中国のような新興国の流通システムにおける小売イノベーションは、既存の流通ダイナミズムに関する理論で十分に説明できないのである。

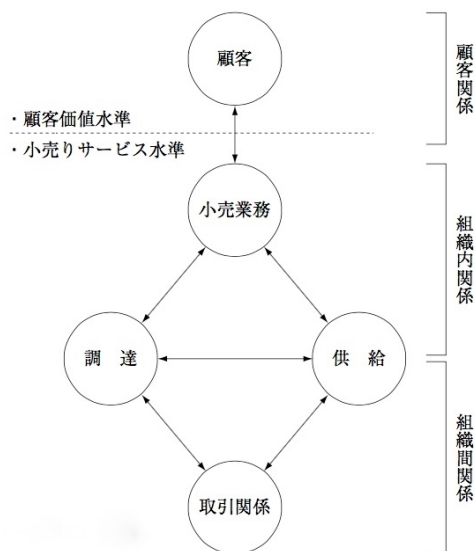
²⁵ 徳永豊(1990) p. 218

3.2.2 小売イノベーション

上述の小売ミックスのパターンにとどまる小売業態論には、いくつかの問題点があると指摘されている(近藤,1998;高嶋,2003;岸本,2015;田口,2016)。まず、小売業態論は小売業における業態変動メカニズムを解明するために、マクロ理論を構築しようとしてきた一方、小売企業のマイクロ行動は見過ごされてきた(近藤,1998)。また、小売業態論では、異業態間の競争と、革新的な業態が登場する抜本的なイノベーションに着目するが、同じ業態内の競争と業態確立後の漸進的なイノベーションについては積極的に評価しようとしてこなかった(岸本,2015)。さらに、小売業態論は小売業態における技術イノベーションを促す組織的な要因にも言及していない(高嶋,2003)。以上の知見を踏まえて、これらの問題をより深く分析するための小売業イノベーション論の議論に焦点を移したい。

矢作(1994)は、日本のコンビニエンス・ストア・システムの分析により、店舗運営システムや商品供給システムを中心に、ビジネスモデルにおける革新性を考察した。また、矢作(2000)は、コンビニ研究の分析枠組みを洗練させ、商品供給システムを商品調達と商品供給二つの活動システムに分け、2つのシステムの間には補完関係が作用すると主張した。また、組織構造を組織内関係と組織間関係の2つに分けた。そのうえで、機能と組織という2つの次元から小売経営革新行動体系を分析する小売イノベーション・モデルを概念化した(図 3-7)。機能面では、小売業務システムと商品供給システムで構成され、組織面では、組織内関係と組織間関係(取引関係)で構成されることが提示された。さらに、矢作(2011)は、日本の小売企業の能力を考察する上で、ドミナント出店など組織外向けの市場戦略と、価値を顧客に最終的にデリバリーする店舗運営システムが、競争優位性において重要な役割を担っていると述べている。

図 3-7 小売イノベーション・モデル

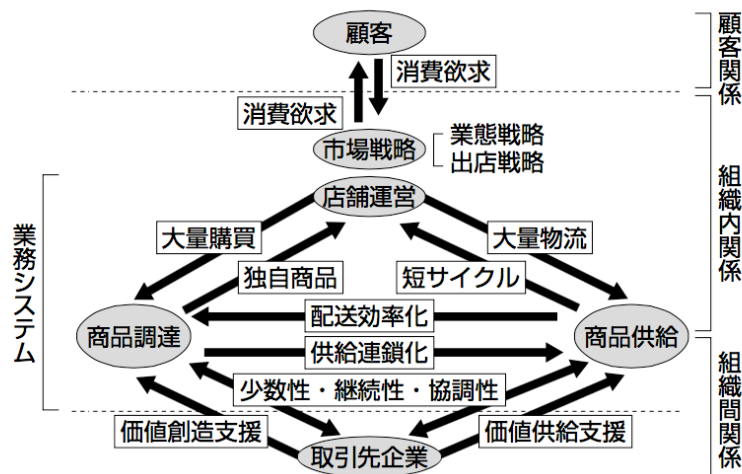


出所：矢作(2014) p.21

矢作(2014)は、以上の議論を踏まえ、小売事業システムの分析枠組みを提起した(図 3-8)。研究対象と目的に応じて、小売イノベーション・モデルから小売事業システムへと多少の変化はしたが、一貫して活動システム全体を取り上げてきた点では変わっていない²⁶。矢作は、小売事業における価値の創造には、単に新業態の創出という抜本的なイノベーションではなく、業態内での差別化という漸進的なイノベーションも含まれることを指摘した。また、活動システムの価値創造における革新メカニズムには、取引先とのロックイン関係、活動システム間の相互補完関係、そして両者の適用範囲の拡大に伴う範囲経済性が存在していることにも言及した。

田村(2008)は、企業レベルの小売フォーマット概念に加え、業態盛衰モデルを提起した。ここでは価格イノベーター、品質イノベーター、両方の優位性を持つバリューイノベーターという3種類のイノベーターを定義している。そして、価格イノベーターと品質イノベーターは、覇権市場への参入過程でバリューイノベーターへ収束していくとした。この仮説は、有効性と効率性の同時達成という流通イノベーションの評価基準から見て、小売企業の成長プロセスを効果的に説明できるものの、消費者側の選択行動がモデルに取り込まれていない(田口,2016)。

図 3-8 小売事業システムの分析枠組み



出所：矢作(2014) p.23

3.3 オムニチャネルに関する既存研究

ネット通販の爆発的な成長の影響を受け、リアルなチャネルからバーチャルなチャネルへの代替だけではなく、両方の相互補完・融合が注目されるようになった(田口,2016)。

²⁶ 矢作(2014) p. 26

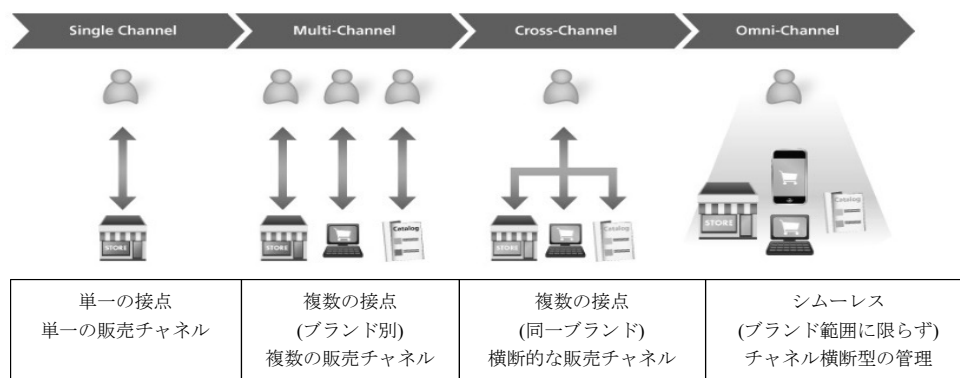
ネット通販の進展、スマートフォンに関連するモバイル技術やサービスの進化、さらにはソーシャルメディアの浸透などを背景に商品の売り方・買い方が多様化し、消費者の行動が大きく変化した(秦,2020)。そして、進化する情報技術や情報サービスを利用し、複数のチャンネルを同時に利用する消費者、いわゆるオムニチャンネル・ショッパーが生まれた(Lazaris and Vrechopoulos, 2014)。小売業では、こうした変化に対応するために、複数の販売チャンネル(店舗、カタログ、ウェブサイト、モバイルアプリ、ソーシャルメディアなど)を明確に区別した運営を進めながら、一元化された販売環境を提供する形態、いわゆるオムニチャンネルの構築が始まりつつある(増田,2014;秦,2020)。

オムニチャンネルに関する既存研究は、消費者サイドの視点を中心とした研究と、小売企業の動きを中心とした研究に分かれる(秦,2020)。ここでは、小売企業側の視点を中心とした既存研究を整理する。

3.3.1 オムニチャンネルへの発展

2011年 ARTS²⁷ (The Association for Retail Technology Standards)が発表した「Mobile Retailing V1.0」の中でオムニチャンネルという言葉が提起された。ARTS(2011)が公開した Mobile Retailing Blueprint Ver.2.0.0によると、販売チャンネルは、シングルチャンネル(Single Channel)→マルチチャンネル(Multi-Channel)→クロスチャンネル(Cross-Channel)→オムニチャンネル(Omni-Channel)へと進化していくとされる(図 3-9)。

図 3-9 販売チャンネルの進化



出所：ARTS(2011) p.2

ネット通販の登場以後、技術の進化やビジネスモデルの革新に伴い、ネット通販の競争優位が確立した。ネット通販を利用する場合、情報探索、比較購買などの買い物活動が容易であり、買い物時間と空間の制限も少ないため、消費者の買い物活動が効率的かつ自由になる(Underhill,2009;田村,2001;矢作,2001)。また、ネット通販は実店舗では実現しにくい

²⁷ 全米小売協会(National Retail Federation, 略称 NRF)の標準団体である。

ナビゲーション機能、ログテール戦略、インフォダイアリーなどの革新性を持つ(西川, 2009)。このような革新性を踏まえて、ネット通販と実店舗の相互関係についての議論が盛んに行われてきたのである(Poter,2001;Tapscott,2001;矢作,2001;伊藤,2001)。例えば、画期的な革新としてのネット通販は実店舗に代替するという見方がある(Tapscott,2001)。一方で、ネット通販は実際の製品に触れられず、消費者との信頼関係を構築しにくいなどのデメリットがあることも指摘された(Underhill,2009;田村,2001)。そのため、ネット通販は実店舗を補完するものであるという見解もある(Poter,2001;矢作,2001)。この代替性と補完性を巡る議論は、クリック&モルタルという概念の登場を経て、実店舗とネット通販を結びつけた補完論が主流となった(方,2010;孔 2018)。

ネット通販への対抗策としてのクリック&モルタルとは、消費者のショールーミング行動に対応するために、実店舗とネットを組み合わせ、それぞれのチャネルの利点を活用し、相互補完的かつシナジー効果を狙う経営手法である(Bahn and Fischer, 2003;方,2010)。しかし、このクリック&モルタルは、実店舗小売企業のネット通販への進出やネット通販専門の通販業者の実店舗小売業への参入など現象が説明できるが、カタログ販売の業者がオンライン事業に参入するといった動きを捉えきれないと指摘されている(秦,2020)。

その後、クリック&モルタルからマルチチャネルと進化する動きが現れた(竹元,2005;近藤,2015)。マルチチャネルは、クリック&モルタルの2つのチャネル(実店舗とネット)から、電話、カタログ、ダイレクトメール、販売員、コールセンター、SNSなどのチャネルに拡大していくものである(Neslin and Shankar, 2009;Verhoef et al.,2015)。マルチチャネルにおいては、複数のチャネルを利用して消費者に商品やサービスを提供し、チャネル間の連動を認めるものの、各チャネルが基本的に独立して運営されている(Beck and Rygl, 2015;Cao and Li, 2015;Verhoef et al,2015;Picot-Coupey et al., 2016;Mirsch et al, 2016)。

しかし、複数のチャネルが連動するマルチチャネルでは、チャネル統合と各チャネルの最適化の間で解決しなければならない課題が存在する(近藤,2015; 秦,2020)。具体的には、マルチチャネルでは各チャネルのターゲット市場が異なると想定されるが、実際には同じ顧客が同じ小売業者の複数のチャネルを利用する場合もある。そうなると、顧客のニーズを満たすためにチャネル統合を進める必要がある(秦,2020)。この場合、一方では各チャネルが自身の最適化を追求すれば、チャネル間のシナジー効果が弱くなり、経営資源と能力も浪費される。しかしもう一方では、チャネル間の統合管理を推進することにより、チャネルの最適化が実現されず、組織の優位性がなくなる可能性もある(近藤,2015)。こうした課題を解決するために、小売企業はチャネル間の統合や調整に挑むようになり(秦,2020)、その結果、クロスチャネルが登場した。クロスチャネルとは、チャネルの目的や設計、展開を調整することにより、企業に相乗効果をもたらし、顧客には特定のベネフィットを提供するという小売業のチャネル形態である(Cao and Li, 2015)。

先述したように、モバイル端末の普及に伴い、オムニチャネル・ショッパーが増加している。この動きに対応するために、クロスチャネルは次第にすべてのチャネルを統合するオムニチャネルに移行することになる(中村,2017; 近藤,2018)。

オムニチャネルについては多様な定義がある。Rigby(2011)は、オムニチャネルを「第1量な情報をでき入手できるネットショッピング経験と実店舗を融合する統合的な販売経験」と定義している。Lazaris and Vrechopoulos(2014)は、「実店舗とオンライン・チャネルの両方を利用することと、シームレスな買い物経験の結合」と定義している。これらの定義は、いずれもオンラインとオフラインの融合による顧客にシームレスな買い物経験を提供することを強調している。

Verhoef et al. (2015)によれば、オムニチャネル管理とは、チャネル間の顧客体験とパフォーマンスを最適化するために、利用可能な複数のチャネルと顧客接点を相乗的に管理することであるという²⁸。表 3-1 に、マルチチャネルとオムニチャネルの相違点を整理する。

表 3-1 マルチチャネルとオムニチャネル

	マルチチャネル管理	オムニチャネル管理
チャネル焦点	双方向チャネル	双方向チャネルとマスコミュニケーションチャネル
チャネル範囲	店舗、ウェブサイト、ダイレクトマーケティング(カタログ)を含む小売チャネル	小売チャネル：店舗、オンラインウェブサイト、ダイレクトマーケティング、モバイルチャネル(スマートフォン、タブレット、アプリなど)、ソーシャルメディア； 顧客接点(テレビ、ラジオ、印刷物、C2Cなどマスメディアチャネル)。
チャネルの分離	重複のない独立したチャネル	シームレスな小売体験を提供する統合されたチャネル
ブランド対チャネル 顧客関係のフォーカス	顧客-小売チャネル・フォーカス	顧客-小売チャネル-ブランド・フォーカス
チャネル管理	各チャネル単位	チャネル横断
目標	チャネルごとの目標 (各チャネルの売上高、各チャネルの顧客経験)	チャネル横断的な目標 (例：全体的な小売顧客体験、チャネル全体の売上高)

出所：Verhoef et al. (2015) p.176

近藤(2018)によれば、オムニチャネルとは、「全ての(オムニ)チャネルを統合し、消費者にシームレスな買い物経験を提供する顧客戦略」²⁹である。つまり、オムニチャネルを構築する際に、全てのチャネルと顧客接点の間の境界を打破し、チャネルを完全に統合する必要がある(Beck and Rygl,2015; Mirsch et al, 2016)。

²⁸ Verhoef et al. (2015)p. 176

²⁹ 近藤(2018)p. 79

3.3.2 オムニチャネル化の形成

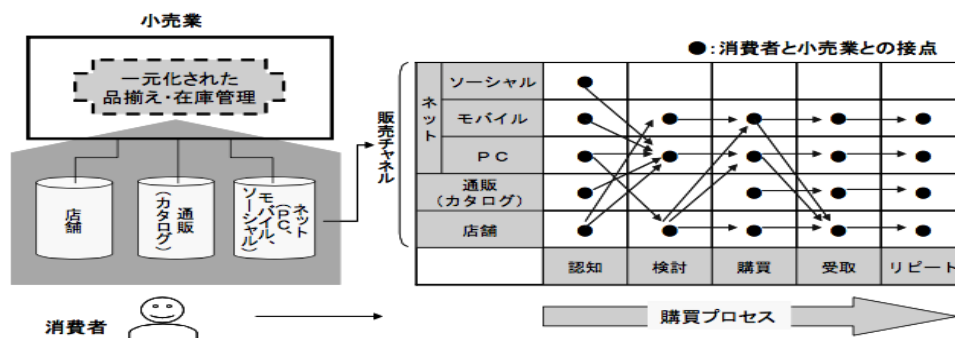
オンラインとオフラインのチャネルを同時に利用するという消費者の動きに対応するために、実店舗はオンラインチャネルを追加し、消費者にオンラインで購入した商品を店舗で受け取れるようなサービスを提供する必要がある。一方、ネット通販にとっては、実店舗で商品を確認し、オンラインで購入するという、いわゆるショールーム型のチャネルへの取り組みが不可欠である(Bell et al,2014)。

オムニチャネル化においてはチャネルの統合管理、チャネルの組織、ロジスティクスなど要素があると指摘されている(近藤,2018;秦,2020;大下,2020)。

オンラインとオフラインのチャネル統合により、オンラインストアの知覚サービスの品質が直接的に向上するため、オンラインストアにおける顧客の情報探索、商品購入、支払いの意欲が高まる。また、オンラインとオフラインのチャネル統合は、オフライン店舗にネガティブな影響を与えることなく、オフライン店舗での支払い意欲を高める効果もあるという(Herhausen et al,2015)。

チャネル間のシナジー効果を発揮し、顧客にシームレスな経験を提供することがチャネル統合の目的である(BeckandRygl,2015 ; Saghiri et al.,2017)。マルチチャネルからクロスチャネル、オムニチャネルへと移行するにつれて、チャネルの統合度が次第に高まってくる(秦,2020)。オムニチャネルであれば、同じ商品を扱う全ての販売チャネルが統合され、消費者にとって販売チャネルが制限されることがなくなる。これを実現するために、小売業者はチャネル間で横断的に一元化して顧客管理や商品管理を行う(増田,2014)。図 3-10 が示すように、オムニチャネルは、消費者にチャネル別ではなく、どのチャネルからでも、同一の品揃えや在庫が見える小売業の販売環境を提供するのである。

図 3-10 オムニチャネルの概念図



出所：増田(2014) p.46

小売企業がオムニチャネルを展開する場合、商品の品揃えや顧客サービスについて、チャネル間で一貫性を保つために、すべてのチャネルの顧客データ、価格設定、在庫データを自分たちが統合管理する(BeckandRygl,2015)。また、オムニチャネルの統合においては

考慮すべき要素として、プロモーション、決済、価格、フルフィルメント、返品物流、製品情報、顧客サービスなどがあると指摘されている(Saghiri et al,2017)。さらに、オムニチャネルの統合には、フロントエンドとしての小売ミックスだけではなく、マーチャндаイジング、物流、情報システム、コールセンター、顧客データベースを含むバックエンドの統合も必要となるという指摘もある(Cao and Li, 2015)。

一方で、重要なのはチャネルの統合的管理を担う組織とその仕組みの構築が重要である(Zhang et al,2010)。オムニチャネルにおいては、チャネル間の資源配分とコンフリクト、組織構造の変更、チャネルの評価、人材育成、組織文化の改革、サプライチェーンの統合など、数多くの組織的問題を解決しなければならないと指摘されている(秦,2020)。実店舗とオンライン事業を効果的に運営するために、必要な組織アーキテクチャーは異なる。こうした異なる組織アーキテクチャーは、実店舗とオンライン事業の融合すること、特に、オムニチャネル・ショッパーの行動を対応するための実店舗とオンライン事業間での情報の共有・利用を制約する(高嶋・金,2017)。

また、オムニチャネルを利用する消費者は自分の都合に合わせて、店舗や自宅などの受け取り拠点を自由に選んだり、受け取り場所を途中から自由に変えたりといった行動に対応する必要がある(近藤,2018)。そのため、オムニチャネルでは、ロジスティクス、特に、消費者への配送問題は極めて重要な課題である(秦,2020)。

Hübner et al. (2016a)は、食料品小売業の調査結果に基づき、オムニチャネルのラストワンマイルに関するフレームワークを開発した。そのフレームワークはバックエンド・フルフィルメントとラストワンマイル2つの部分から構成される。バックエンド・フルフィルメントでは、①店舗、専用フルフィルメントセンター、中央倉庫など、ピッキング作業を行う場所、②ピッキング作業の自動化、③オンラインとオフライン注文のピッキング作業の統合などが提示されており、ラストワンマイルには配送方法、配送時間、配送区域、返品などが含まれる。また、オムニチャネル・フルフィルメントについては、①物流センター内にオンライン専用在庫を設置する、②オンラインとオフラインが在庫を共同利用するおよび③店舗在庫を用いてオンライン注文に対応するという3つのタイプを挙げられている(Ishfaq et al.,2016)。

Hübner et al. (2016b)は、マルチチャネルからオムニチャネルに進化する際のロジスティクスの特徴を提示している。それによれば、オムニチャネルのロジスティクスでは、各チャネルの在庫とピッキングの統合度が高く、オンラインの品揃えが店舗の品揃えを超えるようになる。また、オンラインで購入した商品は、店舗などの異なるチャネルで受け取りや返品が行われている。

オムニチャネルのロジスティクスネットワークは、①既存の店舗向け物流ネットワークを通じて、オンライン注文を店頭でピッキングし、配送を行うタイプ、②独立したオンライン専用センターを設置するタイプ、③店舗向けの物流センターとオンライン向けの物流

センターを統合し、すべての注文を一括処理するタイプという3つのタイプに大きく分類される(Wollenburg et al.,2018)。

近藤(2018)は、アメリカと日本のオムニチャネルを比較した上で、アメリカのオムニチャネルが基本的に物流センターから商品を消費者に配送するのに対し、日本のオムニチャネルはそれに加えて、小売企業グループ内の店舗を商品の配送・受取拠点であるロジスティクス・ハブとして活用すると指摘している。

オムニチャネルに関しては、オムニチャネルの発展プロセス、チャネルの統合、チャネル組織、ロジスティクスなどに関する研究蓄積がある。しかしながら、オムニチャネルはまだ定着していないため、その特徴や課題についての研究をさらに進める必要があると指摘されている(田口,2016)。また、各国の状況によって小売企業の発展プロセスは必ずしも一致せず、展開されるオムニチャネルの形態も国ごとに異なる。そのため、国際的な視点からオムニチャネルを比較・検討する必要がある(近藤,2018)。

3.4 プラットフォームについての既存研究

デジタル変革による流通ビジネスモデルの革新における取引の仕組みは、パイプライン型バリューチェーンから仲介型プラットフォームへと変化した(矢作,2016)。プラットフォームというものは、他のプレイヤー(企業、消費者等)が提供する製品・サービス・情報を結合して初めて価値を持つ製品・サービスである³⁰。本研究が取り上げるB2Bプラットフォーム、農村部ECクラスター、ニューリテール3つという3つのイノベーションは、いずれもプラットフォームを中心に展開されている。そのため、本節では、プラットフォームに関する先行研究をレビューする。

3.4.1 プラットフォームの分類

経営学において、事業、製品、サービスの競争優位性と企業間ネットワークの価値創造メカニズムなどの多様な視点から、プラットフォームについての研究が行われている。そして、それぞれの研究の対象、範囲により、プラットフォームの概念や分類も多岐にわたる(足代,2016;溝下,2017)。

プラットフォーム論の研究対象を見ると、製品開発研究においては自動車のような産業を対象としたものが多い(Meyer, 1997; McGrath, 2000; Muffatto and Roveda, 2000; Suarez and Cusumano, 2009)。一方で、コンピューター業界のプラットフォーム製品やサービスを対象とした研究や(出口, 1993; Gawer and Cusumano, 2002; Cusumano, 2004)、ネット通販の仲介業者を対象とした研究もある(國領, 1995, 1999; 根来・木村, 2000; Eisenmann et al., 2006)。延岡(2006)は、製品開発研究の視点から、プラットフォームには①業界標準とその設計コンセプトを示す業界プラットフォーム、②特定の分野における独自の要素技術を結合する

³⁰ 根来(2017)p. 17

技術プラットフォーム、③商品の構造と其中での設計基盤を意味する製品プラットフォームとして、という3つの分類があると提示した。

足代(2016)は、経営学分野のプラットフォーム論において、主要な研究対象は①企業の製品戦略や技術戦略の基盤部分、②SNS(ソーシャル・ネットワーク・サービス)やネット通販サイドなど複数のプレイヤーを仲介する場所、という2つタイプのプラットフォームを主要な研究対象としている。

プラットフォームの共有範囲の違いについて、Negoro and Ajiro (2012)は、クローズドプラットフォーム(特定少数の企業間にオープンなものを含む)と、不特定多数に公開するオープンプラットフォームという2つの分類を提示した(表 3-2)。また、Gawer and Cusumano(2014)は、プラットフォームには自社単独で、あるいは供給業者と一緒に製品を開発・生産できる内部プラットフォームと、多くの企業が提供する補完製品・サービス・技術を一体化した基盤を構築できる外部プラットフォームの2種類があると主張している。

表 3-2 研究対象としてのプラットフォームの分類

	プラットフォーム技術・部品	プラットフォーム製品	
		基盤型プラットフォーム	媒介型プラットフォーム
プラットフォームの共有範囲	クローズド：自社内に限定、あるいは特定少数のプレイヤーに供給	オープン：不特定多数のプレイヤーに公開	
議論の対象	<ul style="list-style-type: none"> 製品の基盤技術や部品 技術や部品の設計思想など 	各種の補完製品やサービスと合わさって顧客の求める機能を実現する基盤になる製品やサービス	プレイヤーグループ内やグループ間の意識的相互作用の場を提供する製品やサービス
代表的事例	<ul style="list-style-type: none"> 液晶技術 自動車のシャーシ AV機器のプリント回路 剃刀の本体部分 	<ul style="list-style-type: none"> ゲーム機(ゲームソフト) OS(アプリケーション) スマートフォン(アプリケーション, 周辺機器) ※()内は補完製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> SNS ネットショッピング ネットオークション クレジットカード ネット検索 ショッピング・モール

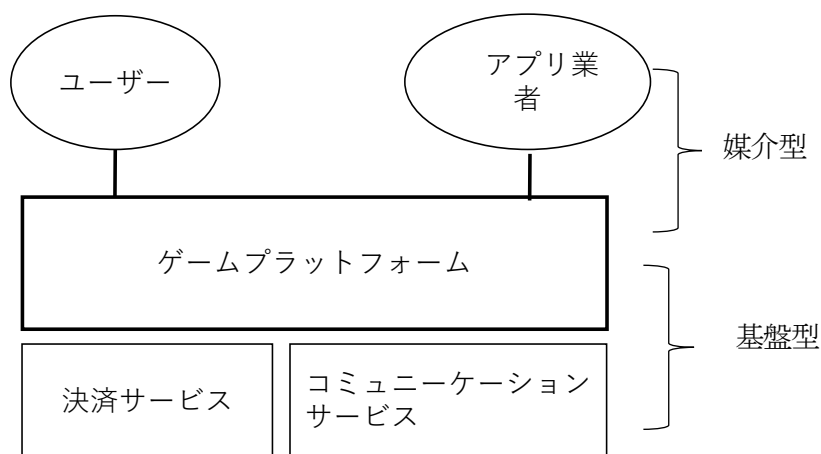
出所：Negoro and Ajiro(2012) p.6

根来・足代(2011)は、プラットフォーム論を、プラットフォーム技術・部品論とプラットフォーム製品論に大別している。そして、プラットフォーム技術・部品論においては、プラットフォームは多様な製品に用いられるモジュール化された共通基盤であるのに対し

て、プラットフォーム製品論においては、プラットフォームは他のプレイヤー(企業、消費者等)が提供する製品・サービス・情報と組み合わせることで初めて価値を持つ製品・サービスであるとそれぞれ定義した³¹。両者は、多様な製品・サービスの共通基盤になるという点で共通している(根来・足代,2011)。

Negoro and Ajiro(2012)は、プラットフォーム製品には、基盤型プラットフォームと媒介型プラットフォーム2つの種類があると提示している。基盤型プラットフォームとは、OSとアプリケーションのように補完できるものが存在する製品・サービスである。媒介型プラットフォームとは、ネットオークションサービスやネットコミュニティなど、異なる利用者の間の仲介、コミュニケーションなどの機能を持つサービスである。また、根来(2017)は、SNSやポータル、ゲームプラットフォームのような媒介型と基盤型の両方の性質を持つ複合型プラットフォームもあると指摘している。

図 3-11 複合型ゲームプラットフォーム



出所: 根来(2017)p.49に基づき筆者作成

図 3-11に示したように、ゲームプラットフォームは、ユーザーとアプリケーション業者の出会い場という意味で、媒介型の性質を持っている一方、決済サービスやコミュニケーションサービスなどを補完製品・サービスも提供するという媒介型の性質も備えている。また、表 3-2を示したように、ネット通販などECビジネスはいずれも媒介型プラットフォームの特徴を持つ。

3.4.2 ツーサイド・プラットフォームとエコシステム

媒介型プラットフォームは、「プレイヤーグループ内やグループ間の意識的相互作用の場を提供する製品やサービス」と定義されている³²。この定義から、媒体型プラットフォ

³¹ 根来・足代(2011) p.33

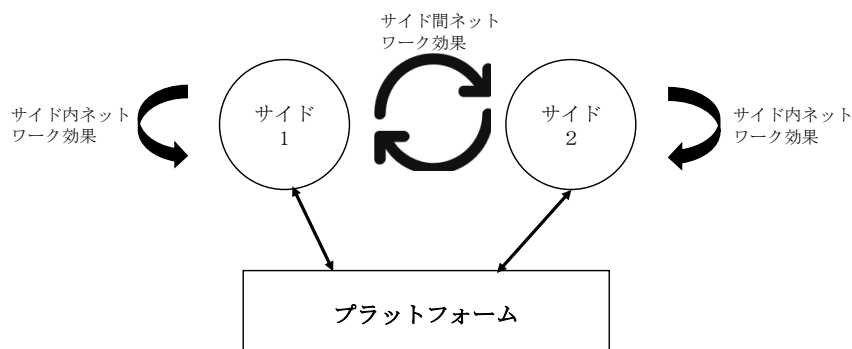
³² 根来・加藤(2010) p.81

ームは、複数のユーザーの相互作用が行われる場であり、すなわち、2つ以上のプレイヤーの「サイド」(ユーザー・グループ)を持つことを意味する(根来・足代,2011)。

経済学のTwo-Sided Markets理論を用いて、複数サイドからなる媒介型プラットフォームを議論する研究は多い(Caillaud and Jullien,2003; Rochet and Tirole,2003; Evans,2003; Hagiu,2004; Evans and Schmalensee,2010)。例えば、Evans(2003)は、Two-Sided Marketsとは、「プラットフォームを利用する2つ以上の異なるタイプの顧客が存在し、その複数の顧客が互いに依存しあいながら製品・サービスを利用することで、その製品・サービスの価値が高まるような市場」であると捉えている。また、このTwo-Sided Markets理論に基づき、プラットフォームは異なる2タイプのユーザー・グループを連結できるネットワークを構築する製品やサービスであると定義されている (Eisenmann et al., 2006)。

サイド(ユーザー・グループ)間のネットワーク効果はツーサイド・プラットフォーム(Two-side Platform)における重要な概念である(Armstrong, 2006; Eisenmann, Parker and Van Alstyne,2006; Eisenmann, 2007)。ネットワーク効果はサイド内ネットワーク効果と、サイド間ネットワーク効果に分類される(Eisenmann et al.,2006)。サイド内ネットワーク効果とは、同じサイドに参加するユーザー数が増えると、そのサイドのユーザーにとって、プラットフォームの価値が増加あるいは減少する効果である。サイド間ネットワーク効果とは、片方のサイドのユーザーが増えると、別のサイドのユーザーにとってプラットフォームに参加する価値が増加あるいは減少する効果である(図 3-12)。ネットワーク効果が働く場合には、サイド内のネットワーク効果が先に働き、サイド間ネットワーク効果が後に働くという現象が起こりやすいことが指摘されている(根来,2017)。

図 3-12 ツーサイド・プラットフォームのネットワーク効果

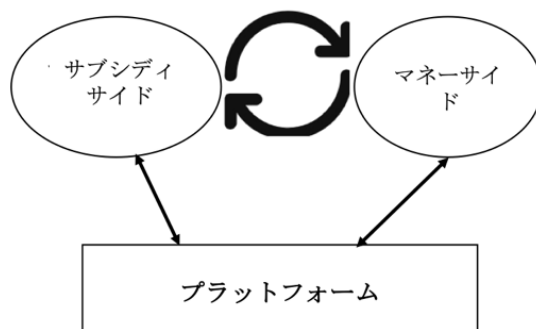


出所：Eisenmann et al.(2006)に基づき筆者作成

また、図 3-13を示したように、ネットワークのサイドについては収益の貢献度により、無料あるいは低コストで製品やサービスを利用するユーザーグループであるサブシディサイド(Subsidy side)、プラットフォームの収益源となるユーザーグループであるマネーサイド(Money Side)に分類することができる(Eisenmann et al.,2006)。つまり、サブシディサイ

ドはネットワーク効果を拡大するためのサイドであり、マネーサイドは収益を獲得するためのサイドである(根来,2017)。

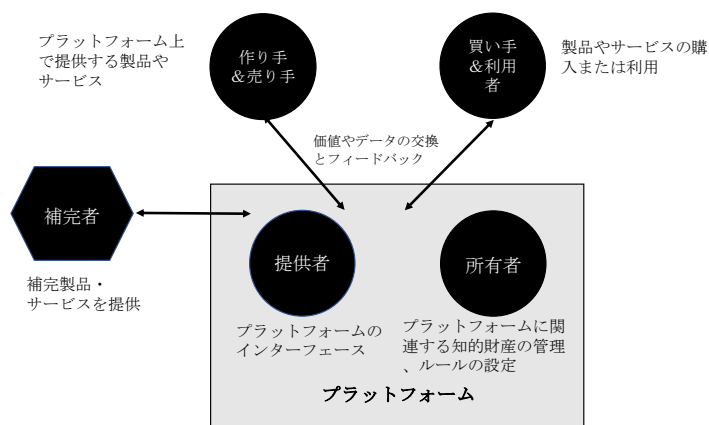
図 3-13 サブシディサイドとマネーサイド



出所：Eisenmann et al.(2006)に基づき筆者作成

プラットフォームは多様な形式を持つが、すべて例外なくエコシステムを持つ(Van Alstyne et.al.). エコシステム(生態系)はもともと多様な生物が相互依存しながら共存している環境を指す生物学の概念である(根来,2017)。Iansiti and Levien(2004)は、この概念を援用し、エコシステムは、多くの緩やかに連結された参加者たちが、共同の発展と生き残りを目的として、相互依存する企業間のネットワークであると定義している。さらにAdner(2017)は、プラットフォームの視点から、エコシステムは核となる価値提案を実現するために、相互作用をもたらず複数のパートナーの集合であると定義した。矢作(2020)によれば、エコシステムとは、プラットフォームが定めた提供価値を具現化するために、プラットフォームのプレイヤー(売り手・作り手と買い手、送り手と受け手、利用者と補完者)がお互いに連携、依存しながら存在している市場空間である。

図 3-14 プラットフォームのエコシステムの基本構造

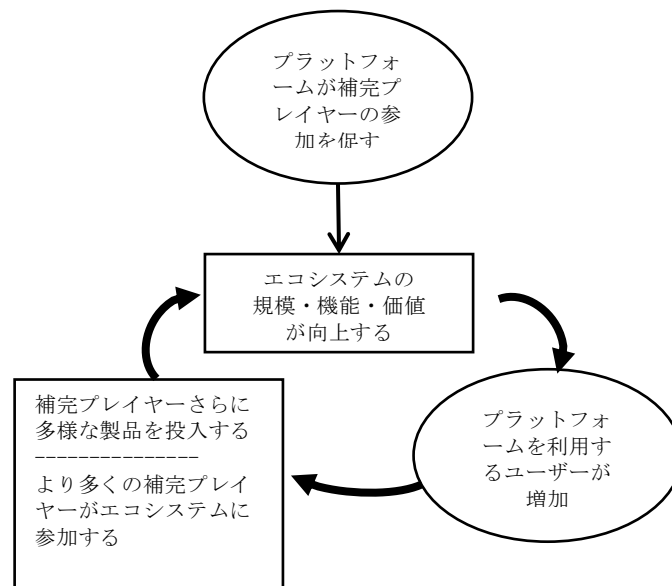


出所：Van Alstyne et al. (2016)p.30 をもとに筆者加筆修正

Iansiti and Levien(2004)は、エコシステムにおける企業の役割について、キーストーン、支配者、ハブの領主、ニッチプレイヤーの4種類があると提示した。これに対して、Van Alstyne et al.(2009)は、エコシステムには、①利用者、②補完製品・サービスの提供者、③プラットフォーム・プロバイダー、④プラットフォーム・スポンサーが存在すると指摘する。また、Van Alstyne et al. (2016)はエコシステムの基本構造における参加者の役割は主に所有者、提供者、つくり手、買い手の4つであると主張する。所有者は、ガバナンスと知的財産の管理の役割を担う。提供者は、プラットフォームと利用者とを連結する。つくり手は製品やサービスを作り、買い手は作られた製品やサービスを使用する(図 3-14)。ここで、プラットフォーム・プロバイダーと提供者、プラットフォーム・スポンサーと所有者はそれぞれほぼ同義である。また、エコシステムの基本構造は変わらないが、各参加者の役割は固定されておらず、移り変わる可能性がある(Van Alstyne et al.,2016)。

Gawer and Cusumano(2002) は、エコシステムとはプラットフォームと補完製品・サービス群の結合であると主張する。プラットフォーム上には、利用者の相互作用を促進し、より充実した価値創造を支援する補完プレイヤーが存在している(矢作,2020)。プラットフォームによって多くの補完プレイヤーが集まり、エコシステムの規模・機能・価値がさらに向上し、その結果、利用者がさらに増加するという循環が生まれる(図 3-15)。この循環をうまく実現することがエコシステムの拡大には不可欠であるため、エコシステムの核となるプラットフォームは補完プレイヤーの参加を促進するものでなければならない³³。

図 3-15 エコシステムの成長



出所：根来(2017) p.147

³³ 根来(2017) p. 146-147

また、同一事業内容での単独の参入は困難であるが、事業の補完関係を利用した新規参入や、異種プラットフォームのバンドリングによる参入というプラットフォーム包囲(Envelopment)戦略が有効であると主張されている(Eisenmann et al.,2011)。

3.5 まとめ

本章では、これまでの流通近代化と流通イノベーションに関する重要な概念とされる既存研究をレビューし、また、EC プラットフォーム・ビジネスに関連する基本概念を整理した。

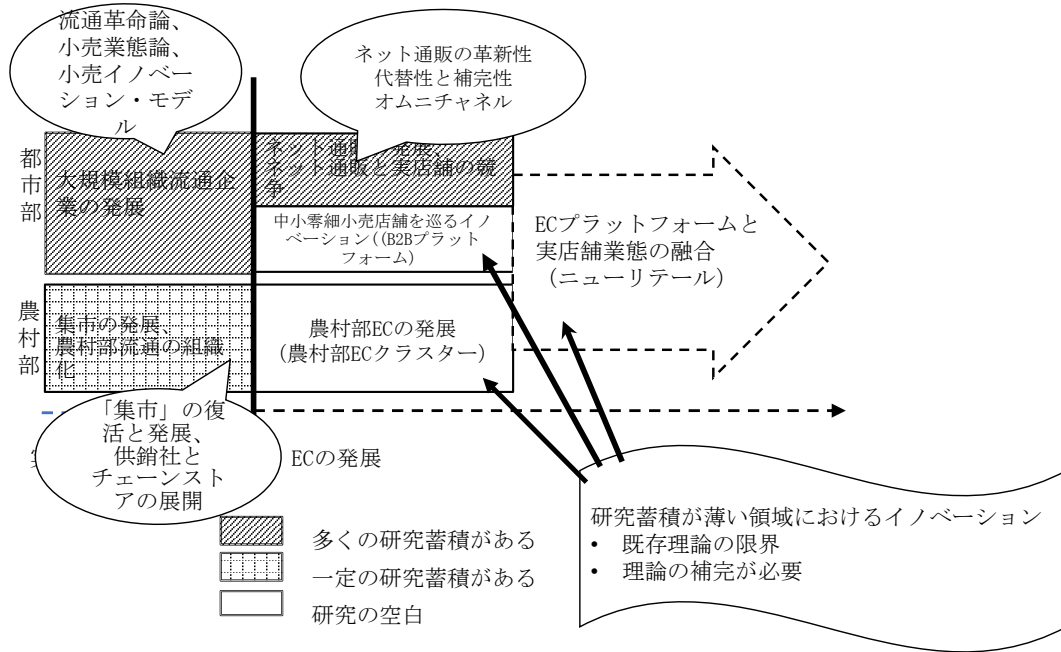
流通革命論では、新業態の創出など小売業のイノベーションを通して、流通チャネルの主導権が卸売業から、大規模組織小売企業へと移転することで起こる流通システムの革新を考察した。また、流通システムの生産性を向上させるために、伝統的な流通業者が淘汰されるべきであると提唱した。しかし、これらの理論は、大規模組織小売企業の発展に着目したものであり、地域密着、コミュニティ密着の零細型流通業者が持つ大きなポテンシャルを見逃しており、またイノベーションによって零細型流通業者が進化する可能性も考慮されていない。

小売業態論は、マクロの視点で小売ミックスの変化による業態変動メカニズムを分析したものである。それに対して、小売イノベーションに関する仮説では、業態が登場した後の漸進的イノベーションを評価し(岸本,2015)、ミクロの視点で業態創造・競争のプロセスを考察した(楊,2015)。このような理論は、中国などの新興国の流通システムのイノベーションとダイナミズムに関する研究を行うための重要な基礎となる。一方、ネット通販が急速に進化している中、小売業態視点からのネット通販の研究だけでは不十分であり、特にネット通販と他の業態との補完・融合についての考察が必要である(田口,2016)。

本章でレビューした流通ダイナミズムに関する既存理論と第2章でレビューした中国流通システムの変遷過程を突き合わせてみれば明らかなように、既存理論と中国流通の実態の間大きなギャップが存在する。

図 3-16 でまとめ上げているように、既存理論は都市部における中小零細小売業の進化、農村部における EC 発展、EC プラットフォームと実店舗業態の融合(図の中で網がかかっていない部分)に対して説明力を有するとは言えない状態である。流通革命論、小売業態論、小売イノベーション・モデルなどを含む既存の流通ダイナミズム研究は都市部の大規模な組織流通企業のみに着目するものである。EC に関する既存研究はネット通販の革新性、ネット通販と実店舗の代替性・補完性を考察するものが多く、漸進的なイノベーションとしてオムニチャネルも検討している。中国流通システムの変遷に関する既存研究の中で、伝統的な流通形態の復活や都市部から農村部への流通イノベーションの移転について一定の研究蓄積があるものの、農村 EC のメカニズム解明に着目するものが少ない。しかし、都市部の中小零細小売業、農村部 EC、オンラインとオフラインの高度な融合による新型小売業態に対する研究の蓄積が極めて手薄の状態である。

図 3-16 中国流通システムの変遷と既存研究の



出所：筆者作成

本研究では、こうしたギャップを埋めるべく、既存の流通ダイナミズム理論を踏まえつつも、プラットフォーム理論を援用しながら、既存研究でカバーされていない中国流通のイノベーションの実態を解明することを目指す。

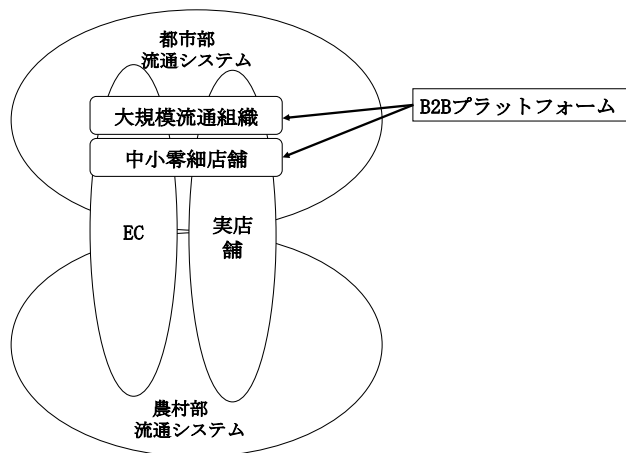
具体的には、第2章第5節で指摘している中国流通システムにおける3つの二重構造の改善につながるB2Bプラットフォーム、農村ECクラスター、ニューリテールに焦点を当て、これらの流通イノベーションの形成プロセス、構成要素、流通システムに与えるインパクトを考察する。とりわけ、プラットフォーム理論を理論的レンズとして用いて、インターネット・ベースの様々な流通プラットフォームを中心に展開されているイノベーションのメカニズムを解明する。これにより、中国流通システムの発展をより包括的に説明できる流通ダイナミズム理論の構築に寄与する補完的知見を提供することを目指す。

第4章 都市部流通システムの再構築：B2Bプラットフォーム³⁴

4.1 はじめに

第2章で述べたように、中国流通システムは先進国へのキャッチアップという形で近代化の道を行ってきた。その後、EC企業は台頭して中国流通システムの主役になった。しかし、急速に高度化している中国流通システムは依然として膨大な数の零細小売店舗を抱えている。巨大なネット通販大手を含む大規模組織小売業と夥しい数の中小零細小売店舗が併存するという二重構造が流通システムの健全な発展の妨げとなっている。この二重構造の解消を図るイノベーションが次々に登場している。零細小売店舗のエンパワーメントを狙うB2Bプラットフォームがそのうちの代表例である(図4-1)。

図4-1 二重構造とB2Bプラットフォーム



出所：筆者作成

B2Bプラットフォーム型流通企業は、伝統的な中小零細小売店舗³⁵に対する効率的かつ効果的な商品供給を主な事業内容とする。インターネットや情報システムなどのIT技術を駆使して、小売店舗とベンダー³⁶が参加するバーチャルなプラットフォームを構築し、マーチャンダイジング³⁷や配送などのサービスを提供することで中小零細小売店舗の支援

³⁴ 本章の内容は、著者による王(2019)を加筆・修正したものである

³⁵ 中国の法律では零細小売店舗について明確な定義が存在していない。通念上、家族経営の個人商店が中小零細小売店であると考えられる。おおざっぱに言えば、日本のパピママストアと同様な店舗と理解してよい。

³⁶ メーカー、卸売業者など商品の供給業者である。

³⁷ マーチャンダイジングとは、「流通業がその目標を達成するために、マーケティング戦略に沿って、商品、サービスおよびその組み合わせを、最終消費者のニーズに最もよく適合し、かつ消費者価値を増大するような方法で提供するための、計画・実行・管理のこと」(田島,2004 p.30)である。リテール・サポートのマーチャンダイジングは、品揃え・棚割の提案、プロモーション、商品の補充業務、店舗経営の診断、競合分析など機能を含む(寺嶋,2010)。

を展開するといった点が、従来の卸売企業や卸売市場にない特徴である。

中国商務部の公表データによると、2016年まで、中国の小売業で個人商店は1,567万社を超え、経営組織別構成比をみると、86.5%の割合となっている。例えば、FMCG(fast moving consumer goods 在庫回転率の速い消費財)³⁸分野をみると、2016年、ネット通販は全体売上高の7.0%を占めていることに対し、雑貨店のような零細小売店舗はほぼ同シェア(6.8%)を占めている。それとは対照的に、コンビニエンスストア(以下「コンビニ」と省略)のシェアはわずか4.4%である(BAIN&COMPANY,2017)。流通の近代化が進展してきた今日でも、夥しい数の零細小売店舗は依然として中国流通システムにおいて生命力を保ち、重要な小売機構として役割を果たし続けていることを示している。こうした零細小売店舗は、多段階の卸売業者および伝統的な卸売市場と相互依存しながら、中国流通システムの一角を占めている(李,2003)。

こうした伝統的な中小零細小売店舗は、効率的な流通機構とはいえないものの、市民生活のインフラとしての性質を有し、コミュニティの不可欠な構成要素となっている。実際、ここ数年ネット通販の興隆は量販店や百貨店などの実店舗型組織小売業を大きく圧迫している。一方で、日用消費財を取り扱う中小零細小売店舗に対する影響が比較的軽微と見られる。地域密着・コミュニティ密着の零細小売店舗は依然として市民に支持され、強靱な生命力と大きな潜在性を示しているといえる。減速している流通業界は、オムニチャネル戦略に代表されるECビジネスと実店舗の融合戦略が求められている。そのため、零細小売店舗のオムニチャネルの物理的拠点になる可能性は注目を浴びる。

しかし、生業型の零細小売店舗は市民から支持されているものの、厳しい状況に直面するのも現実である。大規模組織小売業や大手ネット通販事業者と比べて、個々の中小零細店舗は経営基盤が脆弱で、経営資源が乏しいため、市場把握力もマーチャンダイジング能力も総じて低い。中小零細店舗はポテンシャルを発揮するためには、経営資源の強化やネットワーク化などの取り組みが必要である。

プラットフォーム型流通企業は、中小零細小売店舗の課題とポテンシャルをビジネスチャンスとして捉える。具体的には、小売店舗に対して、販売予測、店舗配送、単品管理、マーチャンダイジングの改善、仕入価格の適正化などの支援を行う一方で、店舗の組織化とネットワーク化を推進するプラットフォームを構築することである。このようなプラットフォームはリテールサポート³⁹機能の遂行をベースに、流通サプライチェーンの統合を行い、ECビジネスと零細小売店舗の融合を図ることでオムニチャネル対応の基盤構築を目指す。

³⁸ FMCGとは、頻繁に消費され、在庫回転率が速い商品である(Ramanuj Majumadr, 2007)。食品、日用品雑貨の総称である。代表的な商品としては、飲料水、食品、洗剤、タバコなど商品が挙げられる。

³⁹ リテールサポートとは、メーカーや卸売業ないしチェーン本部が小売店舗に支援する仕組みである(青木, 1998)。広義のリテールサポート機能は、情報機能、マーチャンダイジング機能、ロジスティクス機能3つの部分がある(寺嶋, 2010)。本文中で言及されるリテールサポート機能は店舗のチェーン化機能も含む。

流通革命論など流通システムのダイナミズムに関する既存研究では、零細・生業型の伝統的小売店舗を後進的な流通機構と認識し、淘汰されるべきであると主張する(林,1962;佐藤,1971)。これに対して、零細小売店舗を取り込み、それらとの共進を図る B2B プラットフォーム型流通企業の取り組みは、新たな流通システムの進化方向を示唆する。

B2B プラットフォーム型流通企業はどのような流通イノベーションを実現しているのか、このイノベーションは中国流通システムに存在する二重構造の改善に貢献し、流通システム全体のダイナミズムに如何なるインパクトを与えているのか。こうした解明すべく、本章では典型的な B2B プラットフォーム企業に対する事例研究を通して、B2B プラットフォーム形成のプロセスとメカニズムを考察し、中国都市部流通システムのダイナミズムに関する新たな知見を提供することを主たる狙いとする。

4.2 研究手法と調査概要

直接消費者に販売するネット通販のプラットフォームと異なり、小売店舗向けのサービスということで、この種の流通事業は総じて B2B プラットフォーム型流通企業と称されている。B2B プラットフォーム型流通企業は 2013 年から現れ、当時全国で十数社が存在していたが、星利源社はこれら先発企業の一つである。2017 年 3 月まで、200 社以上の B2B プラットフォーム型流通企業が設立された(新経銷,2017a)。そのうち、中商惠民、掌合天下、アリババ傘下の零售通などの大手企業は加盟店舗 40 万店を超えていた(表 4-1)。

表 4-1 有力 B2B プラットフォーム型流通企業 9 社

会社名	創業年	本社所在	事業展開地域	加盟店舗数	事業モデル	事業特徴
中商惠民	2013 年	北京	全国	40 万店以上	卸売型	①商品を仕入れ、自社在庫を保有しており、在庫リスクを負う。 ②物流システムを自社で構築する。
星利源	2013 年	深圳	深圳	1 万店以下	卸売型	
易酒批	2014 年	北京	全国	10 万~20 万店	卸売型	
京東新通路	2016 年	北京	全国	5 万~10 万店	卸売型	
全時匯	2011 年	北京	北京、天津、河北省	1 万店以下	卸売型	
掌合天下	2013 年	北京	全国	40 万店以上	仲介型	①ベーターと小売店をマッチングし、在庫リスクを負担しない。 ②物流業務をアウトソーシングする。
アリババ零售通	2014 年	杭州	全国	40 万店以上	仲介型	
快消幫	2015 年	杭州	浙江省	1 万店以下	仲介型	

出所:各社の公開資料より筆者整理

2016 年に実施した調査によると、FMCG 分野における 680 万店零細小売店舗のうち、16%が B2B プラットフォームを利用しており、B2B プラットフォームを通しての仕入れ金

額は 400 億元に達し、仕入れ総額の 25%を占める。また、2018 年になると、44%の零細小売店舗が B2B プラットフォームを利用し、仕入れ金額は 3,300 億を超え、店舗仕入れ総額の半分ほどを占めると予測される(KANTAR RETAIL,2016)。

本研究はケース・スタディという手法を採用し、B2B プラットフォームの特徴と、それが流通システムに与えるインパクトを考察してみる。ケース・スタディは「どのように」あるいは「なぜ」という問題が提示されている場合、研究者が事象をコントロールできない場合、研究対象の現象が現実の文脈から切り離せない場合に適している。また、以前には科学的研究を行えなかった広く見られる現象を解明することができるなら、こうした条件はその新事実の特徴を基礎に単一ケース・スタディを用いることが妥当である(Yin,1994)。

研究対象を選択する際に、理論的サンプリング手法を用いている。理論的サンプリングとは、理論を導出するために行うデータ収集のプロセスである(Glaser and Strauss,2017)。この手法では、現象把握に必要とされるカテゴリとその諸特性をできるだけ広い範囲に見つけられるように、またカテゴリ同士やカテゴリ属性を関連付けられるようにケースを選択する(横澤 ほか,2013)。本研究は、理論的サンプリングの手法に従い、「より多く B2B プラットフォームの特徴を持つ」という基準で研究対象の選定を進めた。

まず、B2B プラットフォーム分野に関する報告書や記事、各社の公開資料文献を中心にするプレ調査を実施した。プレ調査によって、広東省にある星利源社が当該分野の先駆者的な企業であることを判明し、B2B プラットフォーム型流通企業の特徴を備えていることも把握した。同社は、2013 年に中国華南地域で中小零細小売店舗向けのプラットフォームを構築し、情報システムや配送センター、購買の統合など様々な仕組みを開発・導入し、経営基盤が脆弱な零細小売店舗に包括的なリテールサポート・サービスを提供しはじめた。同社がサービスを開始した後、類似したサービスを手掛ける企業は続出し、アリババなどネット通販大手もこの分野に進出したため、大きな関心を呼んでいる。星利源社は規模において最大級ではないものの、草分け者としての B2B プラットフォーム業態にあるべき機能の殆どを備えている。同社は今日まで堅実に発展し、中堅クラス規模を維持している。2017 年発表した B2B プラットフォーム型流通企業の「22 都市総合影響力 TOP20 ランキング」⁴⁰の 20 位にランクインし、深圳市でアリババ零售通に注ぐ 2 位であった。

同社の B2B プラットフォーム事業はバーチャルのプラットフォームの構築と運営だけではなく、物流機能の高度化や店舗の組織化も注力した。実際、多くの競合他社は都市部にある伝統的中小零細店舗をサービスの対象とする点やプラットフォームとして諸機能・諸特徴などについて、星利源社に範をとったと言える。従って、同社のケースを本研究の理論的サンプルとして採用することが十分な妥当性を持つ。本研究が取り上げた B2B プ

⁴⁰進出した都市数、加盟店舗数、受注頻度、店内商品に占めるシェア、配送サービス、価格、商品品質、営業など 8 つの指標で測定する(新経銷, 2017b)。

プラットフォームが中国流通システムのダイナミクにおける新しい現象であるため、代表的な単一ケースを分析することが妥当に考えられる。

星利源に関する情報は社内資料、公開資料、インタビュー調査、直接・参与観察など複数のソースから収集した(表 4-2)。

表 4-2 星利源社の現地調査

日付	名前	部門	肩書(当時)	調査手法	時間
2016/7/25	沈柳斌		社長補佐	インタビュー	10時-12時
	林立方		会長	インタビュー	14時～18時
2016/7/26	常波	マーケティング	副部長	インタビュー	10時～12時
	熊超	調達	部長	インタビュー	14時～16時
2016/7/27	劉興玲	金融	部長	インタビュー	10時～12時
	劉茜	IT	エンジニア	インタビュー	14時～16時
	謝渝暢	IT	部長	インタビュー	14時～18時
2016/7/28		物流部門		参与観察	9時～16時
	陳勇	iDC センター	部長	インタビュー	16時～18時
2016/7/29	周向陽	iDC センター	QA グループ	インタビュー	9時～12時
	高敬	人事	マネジャー	インタビュー	14時～16時
2016/7/30		直営モデル店		直接観察	10時～12時

出所：筆者作成

4.3 フィールド概要

4.3.1 深圳市小売産業の概要

香港に隣接する深圳市は、中国で設立された最初の経済特区の一つとして知られる。同市の経済規模は北京市、上海市、広州市に次ぐ中国第4位である。深圳市は香港の影響を受け、中国では小売業が最も発達した都市の一つである。中国連鎖経営協会の発表した「2016年中国都市コンビニ指数」によると、深圳市は総合得点で1位であった。コンビニ出店数の増加率は25%にも達し(同5位)、約半数の店舗は24時間営業を実施し、1店舗あたりの顧客数は2,589人(同3位)である。そして、地方政府もコンビニの発展を強力に支持する(同4位)という。

2013年時点で、深圳小売店舗は17.5万店、売場総面積は3,235.6万平方メートルである(FHKL,2014)。『深圳市統計年鑑2015』によると、2014年まで、年商500万元以上の店舗は427店しかなく、売場総面積は579万平方メートルである。従って、数多くの零細小売店舗が域内に存在していることがデータから推察できる。さらに、大規模コンビニチェーンと分類される店舗のうち、チェーン本部と緩やかなフランチャイズ契約を結びながら、実質的に独立している零細小売店舗も数多く含まれている点を考えると、域内に膨大な数の伝統的な零細小売店舗が営まれていることが分かる。そのため、深圳はB2Bプラットフォーム型企業の激戦区になる。24社のB2Bプラットフォーム型企業は深圳で事業を展開している(新経銷,2017b)。

4.3.2 星利源社の概要と沿革

本ケース・スタディの対象企業である星利源社は香港出身の企業家・林立方氏が、2013年に創業したプラットフォーム型流通企業である。同社は零細小売店舗向けのリテールサポートを中心に事業を展開している。2015年7月、深圳で約1万平方メートルの在庫型物流センターiDC⁴¹を稼働し、リテールサポーティング・ビジネスを本格的に展開し始めた。2016年5月に月間商品取扱高は1,251万元に達成し、会員店舗数が6,000店を超えているという。

星利源の前身企業は糖果動力という社名で、お菓子の生産販売を営んでいた。2002年から、糖果動力は全国で営業拠点を設立し、それぞれの地域の有力卸売業者や小売業者と提携するなど、全土をカバーする販売ネットワークを構築し始めた。自社製品以外の外国のブランドの代理ビジネスも開始し、製造業から卸売業へと徐々に主力事業を転換していった。2010年までは、200の地域で営業拠点を擁するネットワークを完成した。この過程で、同社は中国流通システムを深く理解し、市場開拓のノウハウが蓄積できたという。

全国範囲の販売ネットワークの整備により、菓子販売事業は順調に軌道に乗り拡大していったが、ネット通販の急成長の影響を受けて数年前から成長が鈍化した。その状態を打破するために、様々な打開策を打ったが、期待された結果が得られなかった。試行錯誤を繰り返しているうちに、多様なアイデアを融合した結果、プラットフォーム型流通企業に変身するという新たな事業構想に辿り着いた。2013年に社名を「星利源」に変更し、お菓子の生産販売業から、零細小売店舗向けのリテールサポートを提供するプラットフォーム事業にシフトする戦略を明確に打ち出した。

4.4 発見事実

4.4.1 ビジネスモデル確立のきっかけと構想

中国国内市場を開拓する際に、並みならぬ地道な調査努力により、林氏は中国の消費財流通経路に大規模国有卸売企業、伝統的な卸売市場、個人卸売店など多種多様な卸売業者と大量の零細小売業者が存在し、長くて複雑な多段階構造になっているという特徴を把握した。

同時に、先進国流通市場の調査も行った。アメリカに進出する際に、アメリカのセブン-イレブンと契約を結び、セブン-イレブンの提携企業であるサプライチェーン・サービス

⁴¹iDC：星利源の社内用語である。DCはディストリビューション・センターで、iはインテリジェンス、インターネット、インターシティの意味を含む。iDCは即ち、高度な情報システムを備える都市間流通センターのことである。iDCは仕分けや配送を行う通過型センターではなく、1週間分の在庫を保有し、手持ちの在庫で配送に対応する在庫型センターである。

の大手企業マクレーン社と一括納品代行の取引を開始した。マクレーン社との取引を通じて、林氏は初めてリテールサポーターという事業を認識した。

林はセブン-イレブン・ジャパン、アルディなど先進国の小売企業の在り方についても研究した。特に、アルディの経営手法に惹かれたという。同社は店舗のSKU(最小在庫管理単位)管理を実施し、徹底したローコストオペレーションと低価格販売を実現している。日本の食品スーパーでは1万から数万品目までを取り扱うのは一般的であるが、アルディは700から1,400品目までに絞り込み、死に筋商品を排除し、商品の高回転率を維持して高い売場効率を実現しているという(吉田,2012)。

星利源は以上のような先進国企業の経験を踏まえながら、中国の流通市場でリテールサポートやSKU管理といった経営手法を応用できると考え、卸売企業からプラットフォーム型流通企業に変身するという戦略を打ち出した。

4.4.2 ビジネスモデルの設計

(1) ターゲットの選択

FHKI(2014)の報告書によると、深圳市の大規模コンビニチェーンと零細小売店舗は、1平方メートル当たりの年間売上の格差が約5,000元、粗利益率の格差が5%前であり、両者の利益水準には大きな開きが存在する。この格差は主に仕入れチャンネルの仕組みの違いに起因している。大規模コンビニチェーンストアは90%以上の商品をメーカーから直接仕入れるのに対し、零細小売店舗は約40%の商品を伝統的な卸売市場から、約30%を三次卸業者から、残りはネット通販などを利用して仕入れているという。このような調達構造は比較的に高い仕入れコストを余儀なくされる。加えて、商品の安定供給や品質保証など問題が多い。こうした問題が解決できれば、零細小売店舗の収益水準が大幅に向上できるものと考えられる。

そこで、星利源は零細小売店舗向けにリテールサポート機能を提供することにより、零細小売店舗の仕入れ経費を改善するだけでなく、仕入れ価格の交渉力強化や市場把握力の向上、店内オペレーション効率の改善といったメリットを与え、彼らの競争力を引き上げることができると確信した。そのため、同社は零細小売店舗を主たるターゲットに定め、リテールサポート事業に乗り出した。2015年からまず深圳市で同事業を開始し、順次珠江デルタ全域に事業を拡げ、2017年までに5つのiDCセンターを設立することを盛り込む事業計画を立てた。

(2) 小売店舗の改造目標

星利源が零細小売店舗にリテールサポート機能を提供する目的は、店舗の収益水準を向上させ、自社と店舗のWIN-WIN関係を構築し、より多くの店舗をプラットフォームに取り込み、ゆくゆくはECと融合する新たな流通サプライチェーンを構築することである。

そのために、加盟店舗の収益水準を現状の2倍以上増やすという目標を立て、零細小売店舗に様々な経営改善案を提案している。

星利源はマーチャンダイジングの改善、在庫の最適化、店内作業の効率化3つの手段で零細小売店舗の既存経営活動の改善を促進する。同社の市場調査によると、零細小売店舗の取扱SKU数は1,000~1,200程度である。そのうち、600SKUの売上げは店舗の売上げの約95%を占め、残り400以上のSKUが売上げに占める比率はわずか5%に過ぎない。死に筋SKUの大量滞留は、売場の効率を損なう要因と考えられる。店舗のマーチャンダイジングを改善し、商品構成を最適化する必要がある。しかし、零細小売店舗のオーナーは知識不足や情報不足などの原因で、店舗の経営実態を正確に分析できず、総じて低い売場効率と収益性に喘いでいる。これらを改善するために、星利源は自社の情報システムを利用し、販売効率の低いSKUを排除し、売れ筋商品に集約することで、マーチャンダイジングを改善する提案を店舗側に働きかけた。

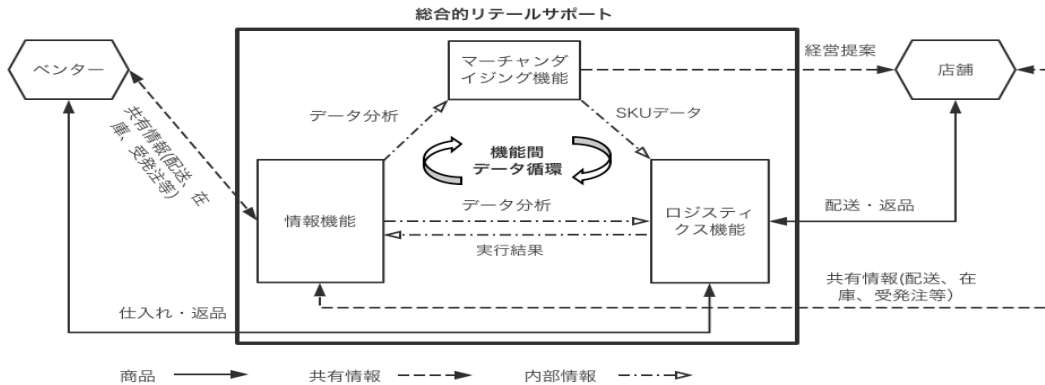
また、在庫管理も零細小売店舗経営の難点である。欠品が発生すると、販売機会ロスになり、顧客の満足度も下がる。一方で、過剰な在庫を抱えると、資金効率の悪化、商品の陳腐化などの問題が発生する。星利源は店舗在庫の最適化を実現するために、店舗向けの在庫管理専用アプリを開発した。店舗の従業員はスマホの簡単な操作によって商品の在庫数や賞味期限、発注残などを含むデータを収集し、分析の結果も入手できる。これにより、在庫の最適化を実現し、在庫管理作業の難易度と作業量も大幅に低減させた。

さらに、店内作業の効率も店舗経営状態に大きな影響を与える。通常、零細小売店舗の従業員はオーナーを含めて2~3人しかいないので、接客しながらの発注・荷受作業が大きな負担になる。発注や荷受け、陳列ミスが発生しやすく、棚卸を定期的に行うことも難しい。店舗オペレーションの効率は総じて低い。このような状態を改善するために、星利源はスマホでSNSと専用アプリを経由する発注システムを開発し、店舗に無料提供している。これにより発注の便利さを大幅にアップした。また、店舗検品レス制度を提案し、荷受け作業の生産性向上を図る。さらに毎日配送サービスを行い、店舗側の多頻度小口発注を実現し、シェルフスペースの節約につながる。こうした一連の取り組みにより、店舗の作業負担を軽減し、生産性の向上などの効果が得られる。

4.4.3 四つの機能カテゴリーからなるリテールサポート

星利源のリテールサポート・サービスは主に、①ロジスティクス機能、②マーチャンダイジング機能、③情報機能、④店舗チェーン化四つの機能カテゴリーから構成される(図4-2)。以下では、リテールサポート・サービスの各部分の実態をケースから抽出してみる。

図 4-2 リテールサポート機能の概念図

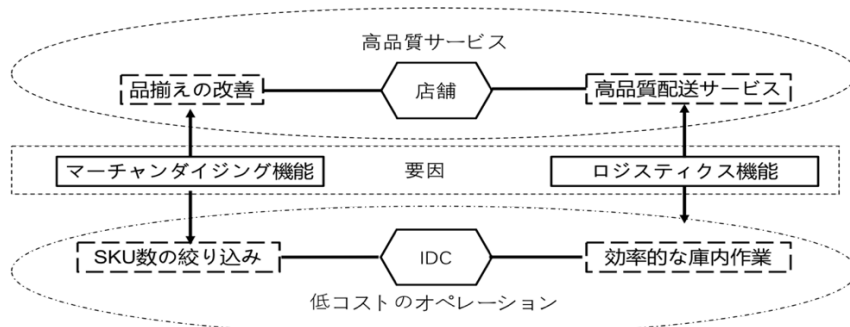


出所：社内資料に基づき筆者作成

(1)ロジスティクス機能とマーチャンダイジング機能の協働

ロジスティクス機能は小売店舗の日常経営活動に直接つながるので、リテールサポート・サービスのパフォーマンスを左右し、店舗をプラットフォームに誘致する鍵を握る。星利源は、高度なロジスティクス機能を競合他社との差別化の武器にすべく、先進国の経験を参考にしながら、独自のロジスティクス体系を構築した。同社はロジスティクスのほとんどのオペレーションを内部化した。翌日デリバリーの納品リードタイム、毎日配送と事後検品などのサービスを提供し、ノンアセット型⁴²のプラットフォーム型流通企業や従来の卸売企業より高水準の物流サービスを提供し、差別化を図る。一方で、物流活動のコストを抑えることにも注力している。星利源はSKUを絞り込むなどの方法を採用し、サービス水準とコスト両者のバランスを図ろうとしている。そのため、ロジスティクス機能とマーチャンダイジング機能2つの要因によって、多様なイノベーションが生じた(図4-3)。

図 4-3 ロジスティクス機能とマーチャンダイジングの機能の協働



出所：社内資料に基づき筆者作成

⁴²倉庫、配送車両など物流アセットを保有しない企業をノンアセット型と定義されている。

2015年7月に星利源は在庫型物流センターiDCを本格的に稼働し始めた。センターの供用は業務の拡大に大きく貢献した。2016年に入ると、同社は急速に取扱量を伸ばした。2016年5月時点で約2,000店舗に商品を供給しており、月次取扱高は1,251万元に達成する。一日当たりの平均オーダー数は420件、約425台のカゴ車相当の商品を出荷し、1日当たりトラック稼働台数はのべ38台である。

iDCセンターの基本作業の流れは一般的な物流センターと似通っているが、零細小売店舗のニーズに合わせ、物流サービス水準とコスト削減のバランスをとるために、センター内のオペレーションに様々な工夫を凝らした。

星利源がiDCセンター内の取扱いSKU数を絞り込む。一般の小売店舗向けの物流センターは最低数万SKUを取扱うのに対し、iDCのSKU数が約2,000にとどまる。SKU数を少なく設定する理由は零細小売店舗をターゲットとするプラットフォーム戦略にある。星利源のiDCセンターでは、零細小売店舗向けのロジスティクス機能を提供するのが目的となっている。高回転率の商品を中心に、限定的なSKUを取り扱い、低コストのオペレーションと高品質のサービスを同時に追求することで、リテールサポート戦略を支える。

前述した星利源社の調査結果で示されているように、零細小売店舗に販売貢献度の極めて低いSKUが少なからず存在している。星利源はフルライン商品の供給を目指すのではなく、商品を絞り込み、売れ筋商品の発見と更新を中心とするマーチャンダイジング機能を店舗に付与することで、零細小売店舗の収益力を向上させようとしている。同社は個々の零細小売店舗の経営状況を踏まえながら、品揃え提案、商品補充プログラム、店舗経営診断の3つの機能を提供し、低コストでマーチャンダイジングの改善を図る。

まず、星利源は自社の情報システムを通じて、POS端末・スマホアプリで収集した店舗の経営データを解析する。所在商圈、店舗規模、消費者習慣といった点で共通する店舗群のデータに対する分析結果に基づき、店舗群別のマーチャンダイジング提案を作成する。各店舗は店舗の実態と所属店舗群のマーチャンダイジング提案を比較しながら、商品構成、在庫、補充を調整する。

また、星利源は店舗の販売と収益への貢献度が高いカテゴリーを中心に商品を供給する。同社は受発注システムの中で、毎日の推奨商品のリストを公示し、リポート付きの優遇価格を設定するなど、店舗からの注文を推奨商品に誘導する。こうした仕組みにより、店舗側の商品構成を最適化に向けて絶えず改善し、収益性も好転させる効果が得られる。推奨商品リストは市場動向や季節変動、商圈の変化などに合わせて頻繁に調整し、マーチャンダイジングの持続的な改善を狙う。

そのゆえに、iDCセンターは膨大な数にのぼるSKUを保有すべきではなく、2,000前後と限定する方針を定めた。SKUの数、種類とブランドは固定化せず、季節の変動や市場動向の変化に合わせて柔軟かつ効果的に調整し、消費者のニーズに対応する。

零細小売店舗は経営の実態により、商品発注の安定性が低く、注文が小口になりがちである。こうした点に対応する物流センターの作業は、ピースピッキングが多く、波動が激

しい。星利源はオペレーションの波動を克服する取り組みを続けており、物流作業の平準化を図る。星利源は商品の出荷データに基づき、ABC分析を行い、取扱いSKUをABCランクに分類する。各ランクのSKUを一定基準(毎週出荷数と出荷頻度など)でグループに分け、推奨商品リストを作る。受発注システムで毎日のリストを店舗側に公示し、店舗側はリストから商品を選んで注文すれば、リベートを受けられる。この仕組みにより、毎日取扱う商品を500SKU前後に限定し、出荷アイテムと出荷量の平準化を実現する。

優れた配送サービスは高品質の物流サービスの不可欠な部分である。星利源は配送サービスが競合他社との差別化の重要な一環と位置付け、巨額な資金を投入し、自社運営の配送システムを構築した。いすゞ製の箱型トラックを購入して自社のニーズに合わせて改造した。トラック1台にカゴ車12台を積載できる。車内に監視カメラが装置され、積み込みから配送完了までの全過程が追跡できる。筆者の調査時点では、50台の配送用トラックを保有しているが、近々約5,000万元を投資して200台まで増やす計画だという。

零細小売店舗の納品リードタイムは通常2-3日であるのに対し、星利源は翌日配送を実現している。17時までの受注に対して、翌日配送を行う。ドライバーは事前に編成された配送ルートに沿って、ダイヤグラム配送を担当する。配送ルートによって、店舗の納品時間帯が異なる。短いリードタイムを可能にしたのは、自社運営iDCセンターと配送サービスを連携させることである。24時間稼働のiDCセンターでは、入荷、ピッキング、仕分けなどの作業が常に夜間で行うことによって、リードタイムを大幅に短縮できた。

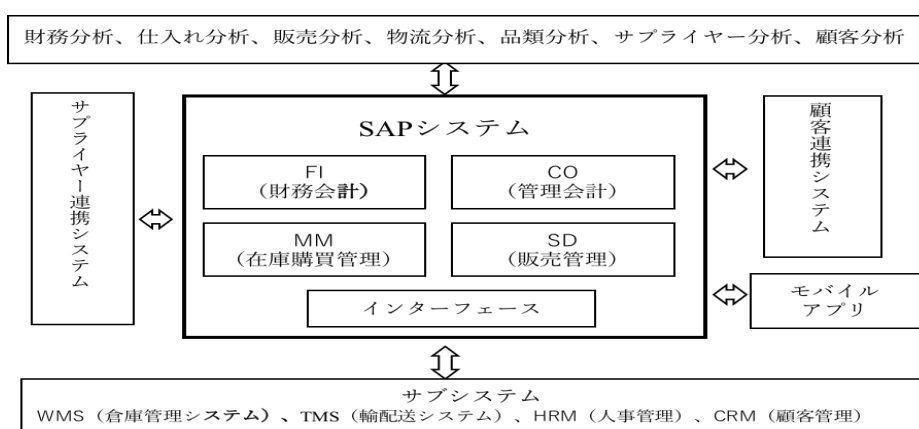
また、零細小売店舗では従業員が1人しかいない場合が多いので、荷受・検品作業は大きな負担になる。接客販売の合間で検収するので、荷受けに時間がかかり、店内作業の効率が低下する。配送要員はしばしば店内で手待ちせざるを得ず、配送の非効率につながる。この問題に対して、星利源は事後検品と一週間以内返品可という制度を導入し、将来の検品レスにつなげていこうとしている。店舗の検品レスを実現するために、星利源は誤選や誤配などの作業ミスを極力削減する。センター内では入荷から出荷までスキャン検品の仕組みとDAS(デジタル・アソート・システム)を導入し、すべての庫内作業はハンディ端末の指示に従い、ヒューマンエラーの回避を狙う。DASとスキャン検品を併用しており、ミス率は1万分の1以下に抑えることができた。それにより、零細小売店舗の店内作業の生産性が向上しながら、配送サービスも効率的に行っている。

さらに、ドライバーは毎日配送サービスを行うので、営業担当者より店舗に接触する頻度が高い。その高頻度を活用するため、星利源は「セールス・ドライバー」制度を導入し、通常の営業チームとの連携を進めた。ドライバーの営業の能力を育成するために、営業に関する基本知識を学習する訓練コースなどの仕組みを構築した。すなわち、ドライバーは配送業務だけではなく、一部の営業活動を兼ねる。例えば、ドライバーは自社プラットフォームの宣伝や、配送先で代金回収など業務を担当する。

(2)総合的な情報システムの構築

このようなリテールサポート機能の全てのオペレーションを支えるのは総合的な情報システムである。星利源は ERP(イー・アール・ピー Enterprise Resources Planning の略称)システム分野の最大手 SAP 社のシステムを基幹システムとして導入し、さらに、WMS(Warehouse Management System 倉庫管理システム)、TMS(Transport Management System 輸配送管理システム)、モバイルアプリなどサブシステムと連動して、総合的な情報システムを構築した(図 4-4)。

図 4-4 星利源の情報システム



出所：社内資料に基づき筆者作成

零細小売店舗向けのリテールサポート機能において、店舗の経営実態を把握することが不可欠である。そのため、優れたデータベースと分析システムの構築が最優先だと考えられている。当初、SAP導入の狙いは、SAPシステムを通じて優れたデータベースの構築と正確なデータ分析により、リテールサポート機能を支えるだけではなく、プラットフォーム全体をサポートすることである。企業経営に関連する全てのデータはSAPシステムを経由して処理されるため、情報システムの基盤たるデータベースにデータが蓄積される。リテールサポートの諸活動はデータの分析結果に基づいて展開される。

しかし、筆者調査の段階ではSAPの先端システムは、業務に不適合する部分が存在している。SAPシステムの強みは、各モジュールが緊密に連動し、安定的な事業プロセスを正確に分析するという点である。星利源はリテールサポート・サービスという新事業を展開している初期段階で、各プロセスがまだ固まっていない部分が残っており、頻繁な変更を余儀なくされている。この場合には、SAPシステムは調整の柔軟性が欠如するという弱点が現れる。安定性と柔軟性を両立する情報システムを整備するために、星利源は2つの打開策を実施した。一つはITベンダーから購入したWMS、TMSなどサブシステムを自社の業務ニーズに合わせてカスタマイズする。もう一つは、受発注システムと店舗管理などのサブシステムを自社で開発する。つまり、SAPシステムを情報システムの中核とし

て安定的に稼働させながら、他のサブシステムを柔軟に調整できるという仕組みを作るといふ。

店舗との情報共有化はロジスティクス機能やマーチャンダイジング機能などを実現する基礎なので、情報共有の仕組みも力を注ぐ。まず、星利源は店舗の経営活動データ収集に着手する。通常、POS 端末はデータ収集のソースになるが、大規模チェーンストアに比べ、零細小売店舗は POS 端末のインストール率が低い。POS 使用率を向上させるために、星利源は一部の加盟店舗に POS 端末を無料で貸与している。そして、市場の中でよく利用される 48 種類の POS を連動できる「グラウンド POS」というソフトを開発した。零細小売店舗の現存 POS 端末のデータを統一的な形式に自動的に転換し、星利源の情報システムに取り込むことが可能になる。

また、店舗オーナーは雑多な業務に追われるうえ、大量のデータから有用な情報を読み取る能力も時間も不足している。それに、分析の結果を理解しなければ、データ分析の意味がない。店舗オーナーが分析結果を簡単に入手して理解できるようにするために、星利源が零細小売店舗向けの一連のモバイルアプリを開発した(表 4-3)。店主はスマホの簡単な操作で、星利源の情報システムにアクセスし店舗経営に関わるデータ分析結果を手軽に入手できる。

表 4-3 零細小売店舗向けのモバイルアプリ：「店老板」

アプリ機能	内容
SKU 診断機能	店頭の商品構成を分析し、最適な品揃えを提案する
在庫管理機能	棚卸を行い、店内在庫の最適化を提案する。
損益計算機能	店の経営状況を分析し、損益を自動的に算出する
発注機能(SNS アプリ)	需給情報に基づき、最適な発注情報を知らせる。

出所：筆者作成

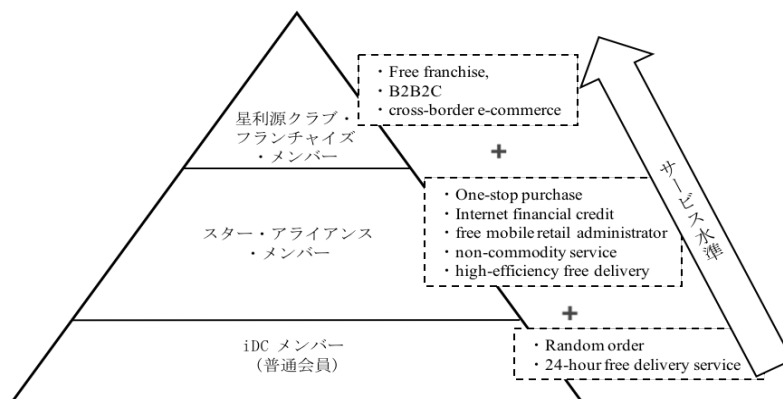
(3)店舗のチェーン化

プラットフォーム戦略の成否にとって、既存参加者を保持するとともに、絶えず新規参加者を誘致することでネットワーク効果を高めることが重要である。一般に、プラットフォーム型流通企業は店舗チェーン化という方法を採用する。レギュラーチェーンは、チェーン本部が意思決定の権限を持ち、規模の経済とネットワーク経済を生むことで経営活動を展開する。これに対し、プラットフォーム型流通企業の店舗チェーン化を実施する場合には、各店舗に意思決定の権限を残すまま、マーチャンダイジング機能、店舗運営機能、物流機能など実務レベルでオペレーションを統合し、ネットワーク効果を追求する。

星利源は、レギュラーのチェーンストアと区別する「フリー・フランチャイズ」という無料加盟制度を導入した。「わが社の収益源は店舗からもらうロイヤルティ(royalty)ではない。iDC というプラットフォームを中心とするサプライチェーン全体で、節約するコス

トと創出した価値を再配分することが特徴だ」と林は述べた(2006年7月25日聞き取り調査)。このような方針に基づいて、星利源は加盟ハードルを低くし、より多く店舗を引き寄せるために、ロイヤルティ無料、サービス無償のフリー・フランチャイズ仕組みを設計した。

図 4-5 3 階層会員制度



出所：社内資料に基づき筆者作成

一方で、零細小売店舗の経営状況はバラツキがあるので、すべての店舗に同じ水準でサポートするのは非効率である。従って、星利源は加盟店を3階層に分けるピラミッド型会員制度を設計した。図4-5で示すように、加盟制限がないiDCメンバーは最もベーシックの会員である。iDCメンバー中から、月間売上が12万元以上の優良店舗を選び、スター・アライアンスのメンバーにグレートアップさせる。さらに、スター・アライアンスのメンバー店舗から、星利源クラブ・フランチャイズ・メンバーにグレートアップするコースを用意している。各レベルの会員店舗はプラットフォームへの関与度合いに相応する水準のサービスが受けられる。上位レベルの会員店舗は関与の度合いが高く、より高水準のサービスが得られるという。例えば、通常、一回あたり発注金額600円を達す場合、店舗に無料配送サービスを提供するが、上位レベルの会員店舗に対しては、この制限がない。

iDCメンバーは初期段階において、より多くの店舗をプラットフォームに誘い込むために、排他的取引条項を契約に盛り込まなかった。しかし、フランチャイズ契約を導入する際には、店舗と他の取引先との取引を原則として禁止する。一方で、星利源のプラットフォームに提供できない商品について、例外として認める。その場合は、最低取引額を満たさなければ、フランチャイズの使用料を徴収する。

4.5 考察

第4節では星利源のビジネスモデルに関する発見事実を記述した。本節では、こうした発見事実を踏まえながら、流通イノベーションと中国流通システムのダイナミズムの視点

から、プラットフォーム型流通企業の特徴と中国流通システムに与えるインパクトを分析してみる。

4.5.1 プラットフォーム型流通企業のリテールサポート

Bucklin(1966)は、流通経路全体の費用を節約するために、流通機能を部分的に代替・移転する可能性があるとして主張した。リテールサポートは小売からプラットフォーム型流通企業への流通機能移転の典型的な現象である。

プラットフォーム型流通企業のリテールサポートは、従来のリテールサポートと共通点が多いが、事業展開の目的に明確な相違が見られる。従来のリテールサポートは、卸売業者間の「水平的競争」、小売業者との「垂直的競争」2つの側面があるが、根本的には、卸売業者の生き残る戦略である(杉本,1999;2002; 杉本・中西,2002)。しかし、大規模組織小売業向けの従来型卸売業のリテールサポートは代理店制度の制限、無償サービスの提供などの要因により、競争差別化の手段としてうまく機能しない同時に、卸売業者の収益構造を圧迫しつつある(麻田,2001)。

一方で、一般に、プラットフォーム型企業は、プラットフォームの参加者を増やし、サイド⁴³間のクロスサイドネットワーク効果⁴⁴を拡大することによって、利益が獲得できる(Eisenmann et al.,2006)。そのため、プラットフォーム企業は短期間の利益を犠牲にしてネットワーク効果の拡大に大きな影響を与えるサイドに補助する戦略を採る(Eisenmann et al, 2006;Hagiu,2015)。プラットフォーム型流通企業も同じ特徴を持っている。

また、プラットフォーム企業の顧客志向の方向性は、プラットフォームのパフォーマンスに大きな影響を与える(Anindita Chakravart et al,2014)。買い手としての零細小売店舗はネットワーク効果の拡大を左右するため、プラットフォーム型流通企業は集中度が非常に低い零細小売店舗に顧客志向の重点を置く、プラットフォーム型流通事業を展開している。

プラットフォーム型流通企業は代理店を含むベンダーと零細小売店舗をプラットフォームに誘致し、両サイド間のクロスサイドネットワーク効果を拡大することを図る。それを達成する手段として、プラットフォーム型流通企業はロジスティクス機能、情報機能、マーチャンダイジング機能を含むリテールサポートを零細小売店舗に無料で提供する。これによって、零細小売店舗の経営力強化を実現し、零細小売店舗が依存する冗長で複雑な流通チャネルに取って代わりつつある。そのうえで、ベンダー、プラットフォーム型流通企業、店舗三者の持続的な WIN-WIN 関係を構築し、新しいタイプの流通サプライチェーンの形成を目指す。そのため、零細小売店舗の経営実態に適応するリテールサポート機能の組み合わせを設計した。

⁴³ サイドとは、同種類のユーザー・グループを意味する。

⁴⁴ クロスサイドネットワーク効果とは、片方のサイドのユーザーが増える、別のサイドにとってプラットフォームに参加する価値が増加する効果を指す。

前述したように、零細小売店舗向けのロジスティクス機能、情報機能、マーチャンダイジング機能を含む総合的なリテールサポートを提供する星利源は、SKU 数を絞り込むといった方法で、サービス水準とコストのバランスを図ろうとしている。このようなリテールサポート機能のパフォーマンスを左右するのは、機能間のデータ循環である(図 4-2)。星利源は情報システムの解析結果に基づいてマーチャンダイジング提案を作成し、店舗に提供する。零細小売店舗のマーチャンダイジング提案に基づく注文は商品の品目の集約と iDC センターの取扱い SKU 数のさらなる絞り込みにつながる。このことは、物流オペレーションの効率化をもたらし、高水準の物流サービスと低コスト運営の両立に寄与する。また、ロジスティクス機能の現業データは情報システムにフィードバックし、蓄積していく。蓄積されるデータを解析・活用することで、マーチャンダイジング提案の持続的な改善が図られる。このように、3 つの機能は相互補完・相互補強という形で効率的に連携することによってリテールサポート機能の効果を高めていく。

さらに、マーチャンダイジング機能は、商品の安定供給と自動補充の実現をもたらすため、需要と供給の高精度のマッチングを実現し、ベンダー、店舗、星利源の三者間の緊密な関係を築く。ベンダー、星利源、店舗の三者間の安定的な取引関係は、プラットフォームの価値を増大させ、持続的な WIN-WIN 関係になる。このようなインタラクションは既存の加盟店舗の競争力強化に寄与するだけでなく、さらに多くの零細小売店舗をプラットフォームに吸引し、それによってネットワークは拡大するという好循環が期待できる。このようなネットワーク効果による好循環はプラットフォームの最大な優位性と言える。

補完製品・サービスの質はプラットフォーム利用者にとって重要な選択要因の一つであり、補完製品の質をコントロール手法はエコシステムの規模と成長速度を左右する(根来,2017)。補完サービスとしてのリテールサポート・サービスの質の確保を狙うと同時に、プラットフォーム流通企業が展開する店舗のチェーン化はバイイング・パワーの形成を図るだけでなく、ネットワーク効果を獲得しようとする。フリー・フライチャインズなどの制度でプラットフォーム参加のハードルを低め、加盟店舗数が急増しており、エコシステムが拡大しているが、プラットフォームに無条件参入することにより、コスト増とサービスの質の低下といった弊害が発生する可能性がある。これらの弊害を抑制するために、プラットフォーム型流通企業は段階的な加盟店会員制度など手法を採用する。

以上の分析から明らかになるように、プラットフォーム型流通企業はリテールサポートを展開し、プラットフォームを中心に、零細小売店舗を取り込む斬新な流通システムを形成しつつある。この過程で依拠するリテールサポートという概念や、ロジスティクス、IT、マーチャンダイジングに関わる要素技術はいずれも目新しいものではない。しかし、こうした概念や要素技術の組み合わせで、経営資源の乏しい中小零細小売店舗を取り込み、独特なプラットフォームを構築し、流通プロセスで新たな価値を創造し提供する点が、流通システムのイノベーションと言える。

4.5.2 中国流通システム変革へのインパクト

流通システムのダイナミズムに視点を変えて、B2Bプラットフォーム流通企業のイノベーションのインパクトを考察してみる。

前世紀 80 年代以来の中国の流通システムを振り返ってみると、最初は、伝統的な市場の復活と拡大という独特なプロセスで流通の活性化が進んでいった。その後、小売業は先進国の経験を模倣・学習した結果、チェーンストア経営をはじめ、近代的な小売業態が短期間で集中的に出現し、流通近代化のプロセスが圧縮された形でキャッチアップしていった(矢作,2009)。ここまでの流通システムのダイナミズムは、基本的に(林,1962 ; 佐藤,1971)など先進国の経験から帰納した既存理論で説明できる。

卸業段階では、チェーンストアを展開する小売組織の本部による卸売機能の代替現象が見られるものの、数多くの生産者と中小零細小売業者を広域的に結びつける卸売の役割は、依然として伝統的な卸売市場によって担われ続けている。流通の近代化過程で、伝統的な市場は衰退せず、重要な流通装置であり続けることが、先進国の経験で見られなかったユニークな展開と指摘されている(李,2003)。

そして、ネット通販は従来の流通チャネルを圧迫するようになっている。その結果、実店舗の小売企業と伝統的な卸売企業は停滞と低迷を余儀なくされ、一部の分野でそれらの流通機能がネット通販に急速に取って代われつつある。つまり、ネット通販企業と従来の流通業者は競争関係にある。ネット通販企業は幅を利かしている中、数多くの伝統的な流通事業者が苦境に陥り、厳しい競争にさらされているため、ネット通販企業が既存の流通システムを破壊する勢力と見られる向きがある。

その一方で、地域に密着し一般の消費者に廉価な商品・サービスを提供する中小零細小売店舗は膨大な数のまま存続している。伝統的な中小零細小売業者は、流通システムの主役ではないものの、中国の流通システムにおいて依然として重要な役割を担っている。彼らはこれまでの流通近代化過程で大規模組織小売企業から駆逐されなかったと同じように、ネット通販から駆逐され完全に退場することも容易ではないと思われる。しかし、こうした零細小売店舗は十分な経営資源と競争力をもっておらず、ネット通販の脅威にさらされているのも事実である。大規模組織小売業の衰退とネット通販の成熟化の中で、中小零細小売店舗は流通システムにおいて引き続き役割を果たしていく可能性が十分にあるが、イノベーションが必要である。

そこで、包括的なリテールサポーターティンクを提供することによって零細小売店舗を束ねる B2B プラットフォーム型流通企業が登場している。これらの企業は、統合的な流通プラットフォームを構築し、零細小売店舗を流通近代化のプロセスに取り込み、またメーカーと連携する形で新型流通サプライチェーンを形成する。長い間、前述したような二重構造は中国流通システム全体の進化を阻害してきた。膨大な数にのぼる伝統的な零細小売店舗は淘汰の対象と認識され、流通近代化のプロセスから疎外されてきた。プラットフォーム型流通企業は初めて、こうした伝統的な零細小売店舗に光をあてるイノベーションを起

こし、流通システムの新たな進化方向を示唆している。このような進化方向に向かうプロセスでは、伝統的な零細小売業者は消滅するのではなく、流通プラットフォームを中心に組織され、先進的な経営資源に武装され、競争力が強化される。その結果、スケールメリットと利便性を同時に実現し、コミュニティの住民のニーズに的確に対応する効率的な小売サービスを提供する流通エコシステムを形成している。

このような流通イノベーションは、ネット通販と大規模実店舗小売企業の激しい競争を背景に、従来の二重構造を相補完的都市部流通システムに再構築をするものと評価できる。B2Bプラットフォーム型流通企業を中心にする流通システムは深圳をはじめ、多くの中国都市で着実に発展している。特に、北京(40社)、広東省(24社)、上海(22社)、浙江省(14社)、四川省(13社)、山東省(13社)などの地域で120社以上が設立され、そのうち12社は10都市以上で事業を展開している(新経銷,2017a)。このシステムは、従来の大規模組織小売業、ネット通販と並んで、中国流通システムの重要な構成となりつつあり、今後さらに拡大するものと予想される。

4.6 おわり

本章では、星利源社の事例研究を通して、プラットフォーム型流通企業のイノベーションとその影響について考察した。事例研究からの発見事実を踏まえて、プラットフォーム型流通企業の試みが中国流通システムにいかなるインパクトを与えるのかを考察してみた。プラットフォーム型流通企業は、リテールサポート機能の提供によって伝統的な零細小売店舗の経営を改善し、夥しい数の零細小売店舗を統合する流通エコシステムを形成し、流通産業の二重構造を超える流通サプライチェーンの構築を目指している。

プラットフォーム型流通企業は実店舗業態を駆逐したり疲弊させたりするのではなく、むしろそれらを改造し、強化するのである。即ち、中小零細小売店舗に新たな生命力を吹き込むのである。街から商店を追い払うネット通販と対照的に、プラットフォーム型流通企業による流通イノベーションは伝統的な零細小売店舗のオペレーション改善と経営能力強化に取り組むことで、中国流通システムの全体の持続的な進化に寄与するものと考えられる。このシステムは、都市部の伝統的な零細小売店舗の再生と組織化につながり、またECビジネスの要素をこうした伝統部門に取り入れる点で、都市部の商業に新しい可能性を示している。

最近、アリババ、京東などのネット通販大手も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。いずれも、中小零細小売店舗をターゲットとする事業である。こうした動きは、プラットフォーム型流通企業の始めたイノベーションが中国流通システム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。

本章では、いくつかの限界がある。まず、プラットフォーム型流通企業はまだ未熟な状態であるため、経営活動、発展のプロセス、イノベーションの手法などが常に調整されて

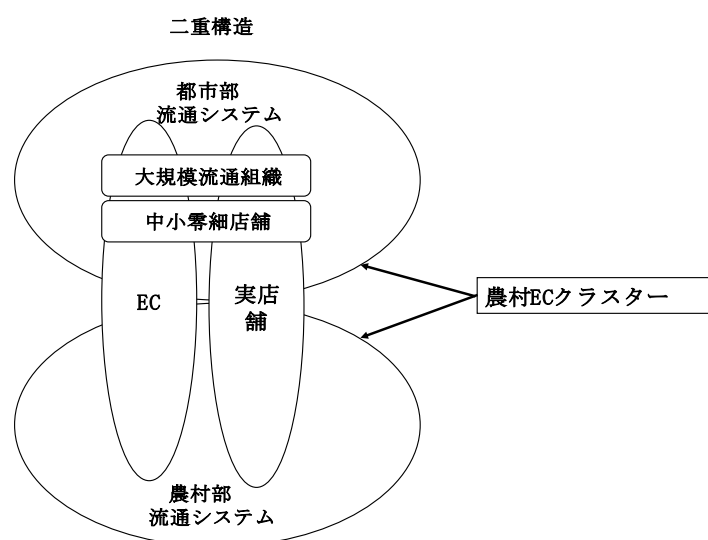
いる。今後、市場の変化に合わせる企業の戦略を調整することにより、プラットフォームの構造が変化する可能性があるだろう。次に、他のタイプのプラットフォーム型流通企業も存在している。一つは、ネット通販大手企業が事業を多角化するというタイプである。もう一つは、ネットで純粋なバーチャルプラットフォームを構築するタイプである。本章がこの2つタイプを取り上げなかったが、それらの企業の動向は大きな研究課題になる。本章は、理論的サンプリングに基づく単一ケースを取り上げ、中国流通システムのダイナミズムを考察した。今後、理論的サンプルを増やし、本章で解明したことを確認する必要があると考える。そうすることによって、本章で導き出した理論の飽和を目指す。

第5章 EC クラスターによる農村部流通の非効率性の克服⁴⁵

5.1.はじめに

第2章で述べたように、中国の農村部では流通環境や物流、金融、信用といったビジネスインフラの整備が不十分なため、都市部で実現したチェーンストアなどの流通イノベーションが順調に移転できていない。その結果、高度化する都市部流通と立ち遅れている農村部流通が併存するという二重構造は依然として存在し、農村部流通システムの効率性向上の課題が残っている。しかしその一方で、農村部における EC ビジネスの浸透がこの二重構造を改善するための道を開いている。ネット通販を中心に EC 関連ビジネスを手掛ける事業者が叢生する農村 EC クラスターがその典型例である(図 5-1)。

図 5-1 二重構造と農村 EC クラスター



出所：筆者作成

中国では都市部におけるネット通販の競争が激しくなり、減速に転じる傾向が現れる一方、農村部の消費市場が巨大化しつつある。低い店舗密度と貧弱な品揃えを特徴とされた農村部流通システムは EC 化によって急速に変化し、大きなポテンシャルが注目を集めている(Benshabat et al,2015)。2015 年頃から、中国政府は「互聯網(インターネット)+農村」という政策を打ち出し、EC 企業の農村ネット通販事業を後押ししている⁴⁶。EC のさ

⁴⁵ 本章の内容は、著者による王(2022), 李・王(2020a;2020b;2020c;2020d)を加筆・修正したものである

⁴⁶ アリババは「千県万村計画」という戦略を実施し、1000 県で 10 万 8 千以上の村拠点の構築を計画した(Gao, 2017)。

県で 2 万 8 千以上の村拠点を構築した。

らなる浸透により、一部の農村地域では「淘宝(タオバオ)⁴⁷村」をはじめ、ネット通販を中心とする EC クラスターが生まれた(Li,2017)。その結果、農村部における EC クラスターを核とする新たな流通ハブが形成しつつある。農村部 EC クラスター⁴⁸はどのようなものであるか、そして、どのような要素が農村部の EC クラスターの形成をもたらしたか、農村部 EC クラスターの形成は農村部流通システムにどのようなインタクトを与えるのか。本章はこのような問題意識のもとで、研究を進めていく。

中国農村部の消費市場は全体として大きな規模に達しているものの、住居の分散化と市場の低い地理的集約度により、消費者ニーズが捉えにくいという固有の特徴は依然として存在する(張,2018)。それゆえに、商品価格に占める物流コストの比率が都市部より高く、流通効率が低い。これまではチェーンストアなど都市部で発達した小売業態を導入するなど農村部の流通システムの変革を進めようとしてきたが、都市部流通システムのイノベーションの延長線で農村部流通システムの効率を上げることが困難であった(郭・左,2015)。

しかし、ネット通販の興隆によって、農村部流通は新たな局面を迎えた。2014 年から農村部ネット通販が急成長し、2018年にその市場規模は1.37兆元にのぼり、前年比30.4%増であった⁴⁹。ネット通販はもはや中国の農村部流通システムの主役に躍り出ている。これを可能にしたのは、淘宝村をはじめ農村部 EC クラスターの形成である可能性が高いと指摘されている(郭,2015; 巖・許,2016)。

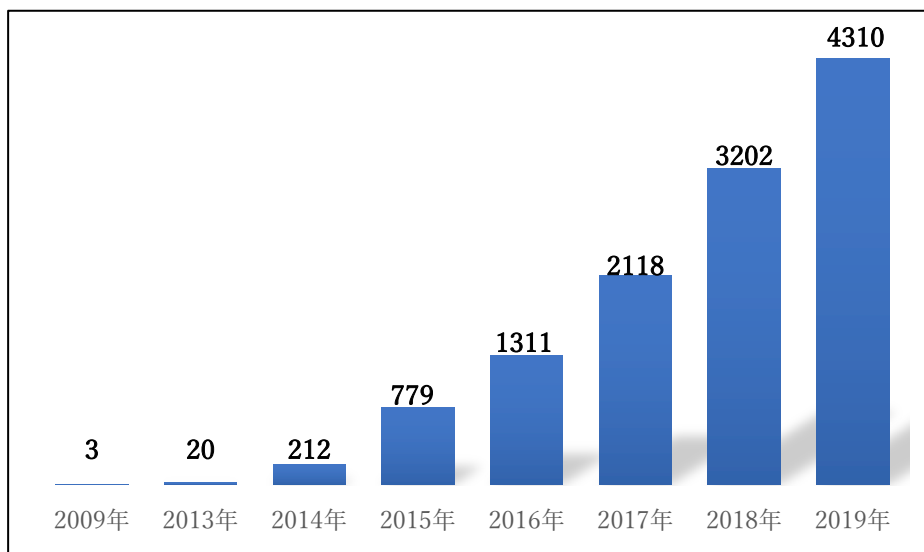
ここ数年間、数多くの農民は EC 事業に参入し、膨大な数にのぼる EC ベンチャーを立ち上げ、数々の村を EC の町に変貌させた。この代表例が「淘宝村」と呼ばれる村である。アリババは、①経営場所は行政上の村である、②年間 EC の取引総額が 1,000 万元を超える、③EC 取引を活発に行っているネット店舗が 100 店以上、もしくはは所在村の世帯数に占める割合が 1 割以上などの条件を満たす村を「淘宝村」と認定している(阿里研究院,2019)。2019 年 6 月の時点で、淘宝村の数は 4,310 に達し、浙江省、広東省、江蘇省、山東省をはじめ 25 省・直轄市に分布している(図 5-2)。単発の淘宝村は周辺のエリアに波及する形で淘宝村群を形成していく(表 5-1)。淘宝村の EC 業者は家具、服装、日常雑貨、電気製品、カーアクセサリなど幅広い商品を取り扱っており、越境 EC を手掛ける業者も多い(阿里研究院,2019)。

⁴⁷ 淘宝とは、中国最大手 EC 企業アリババが運営しているネット通販プラットフォームである。

⁴⁸ 本研究では、一定規模以上のネット店舗をもつ EC 村は EC クラスターであると定義する。

⁴⁹ 中国商務部(2019) p. 25

図 5-2 中国の淘宝村の数の推移



出所：阿里研究院(2019)

表 5-1 淘宝村群 TOP 10

省	県/市	淘宝村数	産業
浙江省	義烏市	164	日用雑貨
山東省	曹県	124	ステージ用服装、木製品
浙江省	永康市	124	フィットネス設備、金具
浙江省	温嶺市	118	靴
江蘇省	睢寧県	112	家具
浙江省	慈溪市	111	小型家電製品
浙江省	樂清市	102	電気製品
浙江省	海寧市	90	革製品
浙江省	瑞安市	88	靴、カーアクセサリー
浙江省	蕭山区	87	服装、衛生陶器

出所:阿里研究院(2019)

EC村の存在は農村部流通システムに大きなインパクトを与えている。農村住民はECバーチャルプラットフォームの特性を利用し、流通市場の物理的な制限を破り、商圈を広げることができる(周・劉,2018)。これにより、所得格差の縮小、地元のビジネスチャンスの増加、雇用の活性化などの利点をもたらし、農村部の振興に寄与できる(Qi et al,2019)。EC村の形成と発展は、今日の中国経済、とりわけ農村部の流通システムのダイナミズムを研究するために注目しなければならない問題となっている。

農村 EC クラスターは如何なるイノベーションが発生しているのか、このイノベーションはどのように流通システムにおける二重構造の改善に役立っているか、そして、流通システム全体の進化に如何なるインパクトを与えるのか、こうした問題を解きあかすために代表的な淘宝村⁵⁰を対象にフィールド調査を実施し、農村 EC クラスターの実態把握に努めた。本章では、現地調査からの発見事実に基づきながら質的比較分析(QCA)手法を用いて、農村部 EC クラスターの生成と発展のプロセスとメカニズムを解明し、中国農村部流通システムのダイナミズムについて新たな知見の提供を目指す。

5.2 農村部 EC クラスターの形成要因に関する既存研究

淘宝村のような EC 村の形成について、社会資本、経営資源、市場環境、政府の活動など様々な視点から既に数多くの研究がなされている(Li,2017;周・劉,2018 ; 曾,2018;Qi et al, 2019)。

EC 村の分布から見ると、経済発展が先行した沿岸部では EC 村の数が比較的多い。その原因は、都市部の消費市場やインフラが周辺の EC 村の生成に大きな影響を与えていることが指摘されている(刁ほか,2017)。また、多くの先発の EC 村は既存の自然資源、伝統的産業、貿易ハブに依存して形成・発展してきた。特に、専門市場周辺の村や専門村が EC 村に変身したケースはよく見られる(Zhou et al,2017)。

EC 村は従来の専門村に比べ、物流サービスへの依存度がより高い(刁ほか,2017)。特に、農村部の EC 事業者は便利かつ低コストの宅配サービスを求めるため、宅配サービス拠点の充実度は EC 村の発展を左右すると考えられている(史ほか,2018)。しかし、EC 村発展の初期段階では、物流サービスや施設をすでに揃えたわけではない。EC 事業と物流システムは同時に進行する可能性がある(曾・郭,2016a)。

従来の起業環境に比べ、EC プラットフォームを利用して起業することのハードルが低いため、資金力と技術力が欠如している農村住民がネット通販事業に着手することが可能となった(曾・郭,2016a)。そのため、農村部の EC 事業者は主に「農民+EC プラットフォーム+家庭工場+物流」というモデルで EC 事業を立ち上げる(董ほか,2016; 周・劉,2018)。ビジネスの創業には関連知識や情報の獲得が必要であるため、EC 専門知識を持つ人材が不可欠である(董ほか,2016)。その中でも、起業先駆者あるいは創業リーダーの存在が非常に重要である(曾ほか,2015)。実際、EC 村では、村民が外部から知識を獲得した先駆者から学習・模倣をして、ネット通販事業を立ち上げることがよく見られるという(劉・儲,2015;Qi et al,2019)。つまり、模範となる創業リーダーの存在は農村部 EC 事業が急速に拡大できる要因の一つである(周・劉,2018)。

知識伝達の仕組みについては、中国の農村部は人間関係を極めて重視する「顔見知り社会」を維持しているため、農村部で EC 知識は主要な情報伝達の経路である住民間のコミ

⁵⁰ 一部の地方政府は独自の基準で「電子商務専門村」など EC 村を認定しているが、淘宝村と重ねるところが多い。

コミュニケーションで伝播していると考えられている(周・劉,2018)。また、それぞれの地域において独特な商業文化に根差した公式と非公式のコミュニケーションが知識の共有に大きく寄与するものと指摘されている(張,2015)。一方で、地元政府や同業協会、EC 企業が設立した訓練・育成コースも EC 関連知識の伝達経路として一定の役割を果たしているという研究結果が報告されている(周・劉,2018)。村民同士のコミュニケーションや政府が提供する教育訓練プログラムなどはいずれも低コストの知識共有・拡散パターンで、農村部 EC 事業者の迅速な増加をもたらす一因と考えられる。

EC 村発展の初期段階では、村民が自発的に EC 事業を挑戦したが、村の EC 事業が一定規模を達した後、政府が関与するというパターンもある(曾ほか,2015)。地方政府内でのタスクチームの設立、支援策の充実、インフラ整備の推進などの政府活動が EC 村の形成と発展を促進する(李・張,2018)。また、地域内で同業団体を設立してネット通販の健全な発展を目指す動きも活発化しつつある(曾・郭,2016b;周・劉,2018)。

農村部ネット通販の発展に伴い、物流サービス、広告、撮影、情報サービスなど補完サービスも充実してきた(曾・郭,2016a;Li,2017)。したがって、地域内で EC ビジネスエコシステムが生成・成長している(池・楽,2017)。淘宝村のような EC クラスターの形成はこのようなビジネスエコシステムの成長と密接につながっていると考えられる。

こうした既存研究から農村部の EC クラスターの形成メカニズムに多様な要素が混在することが見て取れる。しかし、多くの研究は、単一事例あるいは少数事例に対する定性的な分析によって農村部の EC クラスターの影響要素を導出することに留まっている(張,2015;曾・郭,2016a;2016b)。また、AHP(Analytic Hierarchy Process 階層分析法)などの定量手法を用いて、淘宝村の主要な形成要因の発見を試みる研究もある(周・劉,2018)。こうした既存研究では、農村部の EC クラスターは複数要因の相互作用下で生成するものと示唆したものの、どのような要因の組み合わせが EC クラスターの形成をもたらすかについては十分な解明に至っていない。また、既存研究ではほとんど EC クラスターの成功例のみを研究対象とし、クラスター形成が進展していない村を分析の対象に組み入れられていない。農村部の EC クラスターの形成メカニズムを探求するためには、クラスター形成が進展していない原因を明らかにすることも意義があると考えられる。実は EC ビジネスを始めたものの、事業の鈍化や衰退により結局 EC クラスターを形成できなかった村も一部ある。クラスター形成の失敗要因が解明できれば、成功例から導出された結論の検証にも役立つ。本章では既存研究の知見を踏まえつつ、EC クラスターに発展できた事例と発展できなかった事例の両方を用いて、農村 EC クラスターの形成要因の組み合わせを探求する。

5.3 研究手法と研究対象

本章では、質的比較分析(Qualitative Comparative Analysis 以下、略称 QCA)手法を用いて調査からの発見事実を分析する。QCA 手法は、「質的」(事例指向的)手法と「量的」(変数指向的)手法の両方の強みを持つという特徴がある(Rihoux and Ragin,2009)。そのため、

大量のサンプルを獲得にくい場合、QCA 手法を用いて結果を生み出す要因や要因の組み合わせを探究することが有効である(Ragin,2008a)。

少数の事例を扱う定性的研究によれば、考察対象を深く理解できるが、その発見と結論の一般化は難しい(Rihoux and Ragin,2009)。統計分析は数多くのサンプルを用いて要因間の関係性を明確に捉えることができるが、十分なサンプル数を確保する必要があるため、少数のサンプルしか入手できない事象、特にイノベーションなど創発事象を分析することが困難である(田中,2015)。また、母集団からサンプルを無作為抽出する統計分析は、個別事例の特徴を分析過程で失う可能もある(Rihoux and Ragin,2009)。

配置構成⁵¹的比較法(Configurational Comparative Methods:CCM)に属する QCA は、理論と経験に基づいて代表的な事例を選ぶため、個別事例のより詳細な特徴を明確にするうえで、事例間で体系的に比較することができる。そして、集合論とブール代数⁵²を用いる QCA は、数学的手法で事例研究からの発見事実を定性的分析から定量的分析に転換できる (Rihoux and Ragin,2009)。

因果関係の分析枠組みを拡大するために、QCA は異なる要因の組み合わせが同じ結果を導く可能性があること「結合因果(conjunctural causation)」を想定する。従って、以下のような通常の統計学と違う仮定で因果関係を分析する⁵³。

- ① 加算性を仮定しない。個別の要因は結果に対して、独立した影響が存在するという仮定ではなく、複数の要因が同時に存在している条件の組み合わせにより、結果を生じさせることを仮定する。
- ② 因果関係の唯一性を仮定しない。つまり、ある要因の結合は、特定の結果を導く唯一のルートではなく、ほかの結合もその結果を生じさせる可能性がある。
- ③ 因果効果の一様性を仮定しない。例えば、条件 X は、条件 Y と結びついたときには結果を生じさせるが、条件 Z と結びついたときには結果を生み出さないように作用する可能性がある。
- ④ 因果の非対称性を仮定する。これは、結果を生み出すことの説明と、結果が生み出さないことの説明が、それぞれ異なるということを意味する。

QCA は、以上のような仮定を前提として、結果が生み出された必要条件と十分条件を分析するうえで、結果と条件の因果関係を考察する。

QCA 手法には、二値化を使う csQCA、3つ以上多値変数を用いる mvQCA、そしてファジイ集合を取り扱う fsQCA の3種類があるが、事例を強制的にカテゴリーに当てはめる csQCA、mcQCA に比べ、fsQCA は部分集合関係を容認する。そして、fsQCA は要因間の複雑な相互作用と各要因の影響力(必要条件か十分条件か)も分析できる(横山,2017)。

⁵¹ 配置構成とは、結果を生み出す条件の特定の組み合わせである (Rihoux and Ragin,2009)。

⁵² ブール代数は、変数を[0]か[1]にコード化し、「AND 論理積」、「OR (論理和)」、「NOT (論理否定)」という3つの演算を行う。

⁵³ Rihoux and Ragin(2009) pp.20-21

イノベーションなど創発事象の研究では、ケースや統計資料が少なく、その特性に関わるコンセプトも明確ではない。曖昧なコンセプトをファジィ集合として捉える fsQCA は、研究対象がコンセプトに含まれるかどうかという質的差異だけではなく、量的差異も同時に分析できる。そのため、fsQCA は創発事象の分析にとって適切な手法である (田中,2015)。

農村部の EC クラスターの形成についての研究は EC 村を分析単位に設定するため、大量のサンプルを集めることが困難である。また、村レベルの統計資料が非常に少ないため、統計手法による分析も困難である。

創発事象としての農村部の EC クラスターの形成は変動が激しく、また、クラスターの形成は各村の特性と文脈にも依存する。クラスターの形成は、多様な要素の影響を受け、そして、要素間のつながりも強いため、全ての要素を条件カテゴリーにおいて非所属あるいは完全な所属とはっきり区分できず、部分集合関係が存在しうる。以上のような理由で本章では、fsQCA を採用して、農村部の EC クラスターを生み出す原因条件の組み合わせと、そこにおける必要条件、十分条件を明らかにする。

本章では、第4章と同じように、理論的サンプリング手法を用いて、「より多くの典型的な EC 村がある地域」を基準に研究対象を選定した。まず、EC 村に関連する報告書や研究論文、記事などの既存文献を中心にプレー調査を行った。これによって、浙江省の義烏市と山東省の曹県の両地域には、中国で最多の EC 村があり、模範的な EC 村とされる青岩劉や丁楼など先発的な EC 村が両地域に存在していることが分かった。また、域内に EC 村の数が多いだけでなく、次々と隣接村への波及により EC 村群が形成し、多様な商材を包摂するようになったのである。

2019年7月29日から8月4日まで浙江省の義烏市と山東省の曹県にある計8つの EC 村を選び、フィールド調査を行った。2つの地域の政府関係者、EC 関連教育機関、各村の役場の役員、EC 事業者に対する半構造化インタビューを実施し、各村の EC 店舗や関連する補完産業の実態も調査した(表 5-2)。

フィールド調査によって、両地域には上述の共通点がある一方、EC 村の成り立ち、商材、産業基盤、物流基盤などにおける相違点も見受けられる。共通性と相違性の両方を有する中国最大規模の農村 EC 集積となっている両地域で、それぞれ代表的な EC 村を選び出し、それらを対象とするケーススタディと質的比較分析を実施することが、本研究の目的達成に有効な方法になると考えられる。

表 5-2 義烏と曹県の現地調査

地域	日付	場所	調査対象
曹県	2019年7月29日	曹県電商服務中心	課長
		E裳小鎮	PR担当者
	2019年7月30日	丁楼村	村役所の役員、EC企業創業者、店舗経営者
		孫荘村	村書記、店舗経営者
	2019年7月31日	普連集鎮	創業服務中心の役員、EC企業マネジャー
		徐集村	EC企業創業者
義烏	2019年8月2日	義烏市場委員会	電商課の課長
		青岩劉村	村書記、EC企業創業者
		電商小鎮	管理センターの主任、EC企業マネジャー
	2019年8月3日	龍回村役所	村書記
		柳二村	村役所の役員、EC店舗創業者
	2019年8月4日	義烏工商学院	副院長
		高橋村	村書記
		北下朱村	村役所の役員、微商協会幹事、EC企業創業者

5.4 調査の発見

5.4.1 フィールド概要

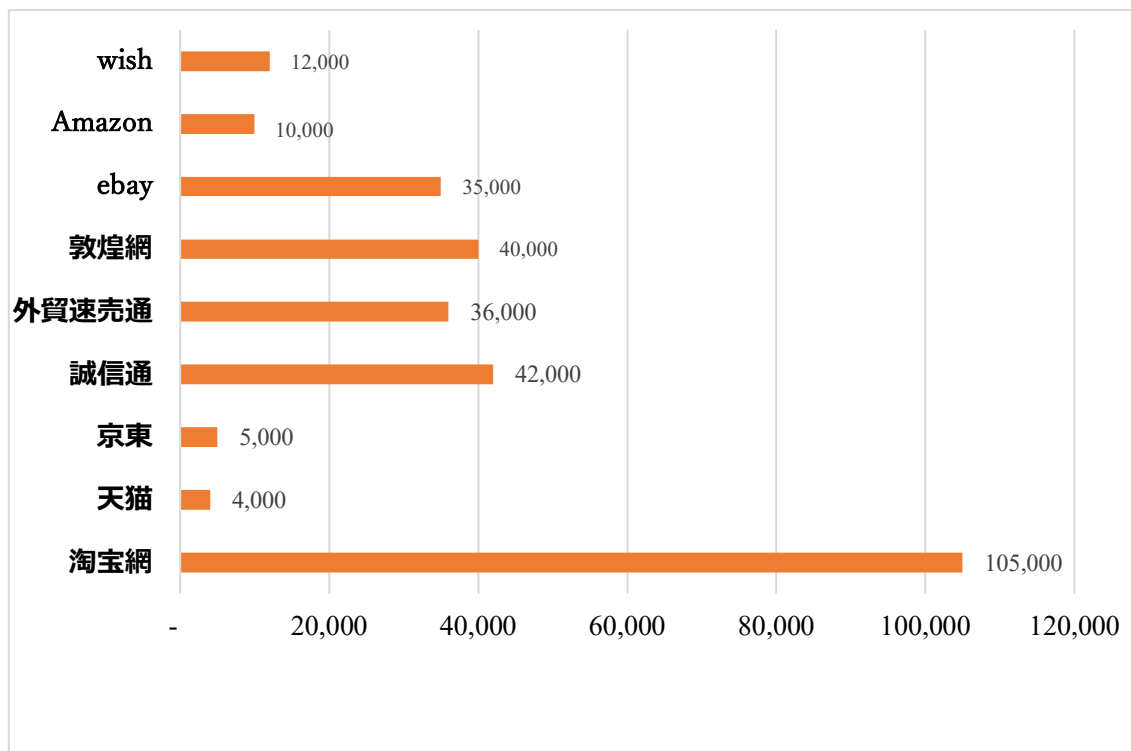
中国浙江省の中部にある義烏市は、世界最大の軽工業品集散地である「小商品市場」を中核とする商業集積地である。この市場の周辺に物流、広告、技術支援サービス、仲介サービス、金融などのサービス産業が集まっており、国際貿易城を核とする商業集積が形成される。2000年代に入ると、EC化も順調に進み、ECベンチャーは登録事業者数が15.7万社、主要なECプラットフォームにおけるアカウント数が31万超をもち、2014年から5年連続で年間EC取引総額の伸び率は15%を超え、2019年のEC取引総額は2768.9億元に達した⁵⁴。利用されている主要なECプラットフォームは、淘宝、Tモール(天猫)、京東、誠信通、外貿速賣通、敦煌網、ebay、アマゾン、WISH、拼多多などある(図5-3)。

ここ数年、ECが市街地周辺の農村部に浸透し、域内には「中国網店第一村」と呼ばれる青岩劉を含め、164のEC村が形成し、EC村数は全国1位になる⁵⁵。義烏の各EC村はEC事業者に加えて、宅配、倉庫、包装、利用運送などの物流事業者、ネット店舗運営代行、設計、撮影、商標登録、教育訓練などの補完サービスを営む事業者も数多く存在し、一大ECエコシステムが形成している。また、国内市場向けだけでなく、海外市場向けの越境ECを手掛ける創業は増えている。実際、31万超のネット店舗のうち、越境ECの店舗は14万超を占め、654.72億元の売上を実現した(2018年実績)。先述した主要ECプラットフォームのうち、外貿速賣通、敦煌網、eBay、アマゾン、WISHは越境ECのものである。2018年7月に中国政府は義烏市に越境EC総合試験区を設置すると発表し、全国34の越境EC総合試験区設置都市の中に、唯一の県クラスの市である。

⁵⁴ 「義烏国民経済和社会発展統計公報」各年版より

⁵⁵ 阿里研究院(2019) p.9

図 5-3 義烏における主要 EC プラットフォーム別の EC 店舗数(2019 年)



出所：義烏市市場發展委員會のインタビューより筆者作成

山東省の南部にある曹県は、伝統的な農業地帯であり、最寄りの鉄道ターミナルから 50km 離れ、最寄りの空港からも 200km を超える距離で、産業基盤と物流基盤が比較的貧弱な地域といえる。ここ数年、県内の EC 産業が急成長しており、淘寶村の数は 124 に増加し、義烏市に次ぐ全国 2 位である⁵⁶。2018 年に県内の EC 売上総額は 158 億元に達した。県内には、ステージ用服装、木製品、農産物を中心にする 3 つの淘寶村群が形成した。そのうち、ステージ用服装はアリババ系 EC プラットフォーム(淘寶と TMALL)で販売される商品の 6 割以上のシェアを占める。木製品の販売がアリババ系 EC プラットフォームの 40%以上、JD プラットフォームの半分以上の市場シェアを獲得した。その同時に、木製品越境 EC も進出し、全国木製品越境 EC 売上の 12%を占める⁵⁷。

5.4.2 EC 村の登場と産業基盤

小商品市場を核とする商業集積の影響を受け、義烏の村の EC 事業者はほとんど日用消費財のネット通販をベースに事業を立ち上げている。義烏の国際商貿城は軽工業品の卸売市場として、世界最大とされる。約 400 万 m²にのぼる市場内に、7 万を超える店舗がひしめき、およそ 180 万品目の商品が取引される。2016 年、市場の取引総額は 1,300 億元を超

⁵⁶ 阿里研究院(2019) p. 9

⁵⁷ 浙江大学 CARD 農村電商研究中心(2019) p.11

えた。また、同じ地域で 11 の専門市場と 14 の専門卸売街も存在している。これらの卸売市場群は義烏の商業集積を形成していた。厚い商業集積の存在は義烏の EC 事業者に必要な商品調達チャンネルを準備したといえる。

国際商貿城のほかに、EC サプライヤー・ベースとしての村もある。義烏市街地の中心部から東へ約 5 キロ離れる北下朱村は、義烏小商品市場の発祥地の一つとされる。1970 年代末から北下朱村で数軒の農家はカレンダーの制作と販売を始めたことが嚆矢に、カレンダーなどの印刷物の青空市場が自然発生的に誕生した。90 年代以降、この村の印刷物市場が義烏市内の小商品市場に統合された一方、国際商貿城での売れ残り商品の集散地に変容した。2016 年に義烏工商学院の卒業生の数人は北下朱村に来て、「微商」と呼ばれるソーシャル・メディア・ベースの EC ビジネスを開始した。彼らは大量かつ廉価の売れ残り商品の存在と物流の利便性に着目し、ウェチャット(微信)などのソーシャル・メディアにおけるバーチャルのコミュニティを販売市場として捉え、低価格で小ロットの商品を販売する。彼らの成功の影響を受け、「微商」のベンダーになろうとする業者はこの村に集まり、商品供給の基盤はさらに強まった。豊富かつ廉価な商品供給がライブ EC の創業者達を吸引し、この村はライブ EC の重要な拠点になる。実際、義烏市内の国際商貿城内にもライブのスタジオが多く出来ており、リアルの卸売市場と EC の結合が進行している。

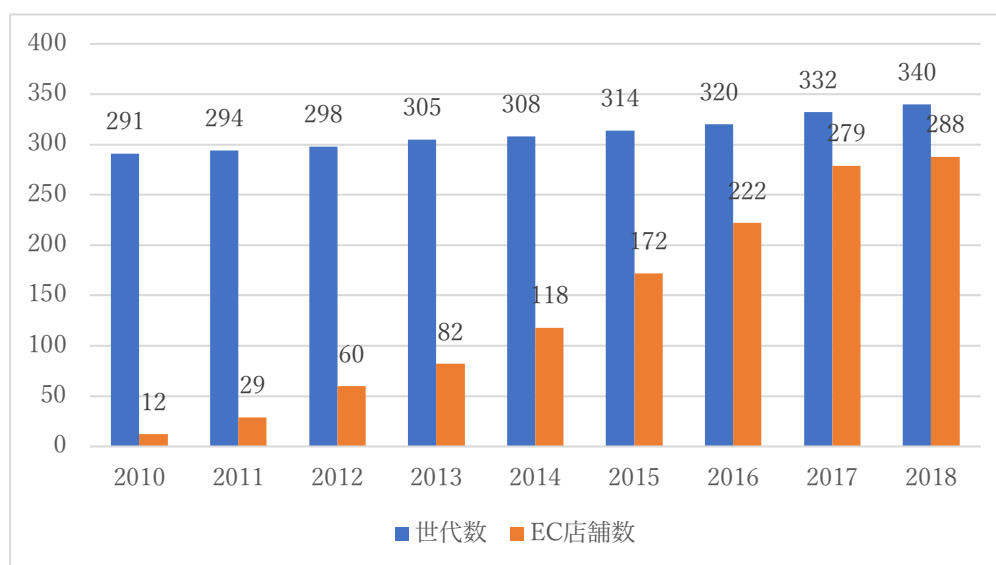
義烏の EC ベンチャーは創業当初、小商品市場を利用して商品を仕入れることが多かったが、次第に市場外の調達ルートを独自に開拓したという点で共通している。筆者が訪問した EC 村の事業者らはすべて小商品市場の利用経験があった。例えば、義烏市街地から 7 キロ離れた柳二村にいる 24 歳の杜氏はアパートの 1 室を賃貸し、アマゾン・マーケットプレイスで北米とイギリスなどの消費者向けに靴下と靴の中敷きを販売する事業を営んでいる。2017 年に彼は南京の大学を卒業してすぐに義烏に移住し、国際商貿城(小商品市場)の近くで部屋を借り、国際商貿城に仕入を頼った形で事業を開始したのである。事業拡大につれて小商品市場への依存度が下がる傾向にあるものの、EC 村にある EC 事業は、小商品市場への仕入依存率が 50-60% と依然として高い⁵⁸。既存の商業集積は義烏の EC 村の事業展開基盤であると言える。

曹県の先発 EC 村は地元の伝統産業をベースに EC 事業を立ち上げている。曹県の EC 村の発祥地である丁楼村は演劇などステージ用衣装や各種のコスチュームなどの生産・販売を中心に EC 産業が発展してきた。1980 年代後半から、丁楼村の住民は写真館用バックスクリーン・シートの製造と販売を始めた。90 年代に入ってから、一部の村民は記念写真用衣装の生産・販売に着手した。2000 年代から、各地の大都市で「照材市場(撮影用資材を販売する卸市場)」が設立されたため、販売先は一軒一軒の写真館から市場内の専門店に変更した。これにより、村の商人たちは行商人に脱却でき、B2B ビジネスを開始したが、返品、売掛金の回収などの課題も直面し、事業の安定性が低く、事業規模も拡大しにくい。

⁵⁸ 義烏市市場委員会の推計

2009年、丁楼村の住民はEC店舗の経営を手掛け始めた。その後、同村のEC事業は拡大の一途を辿り、2013年に淘宝村と認定された。2018年まで、1,200人ぐらいの村民が288のEC店舗を経営し、ほぼ全員がECに関連する仕事に携わっていた(図5-4)。ECの事業の発展に伴い、村の住民の収入が急速に伸び、一人当たりの収入2010年の5000元から2015年の18000元まで増加した。

図5-4 丁楼村の世代数とEC店舗数の推移(2010-2018)



出所：CARD(2019) p.16

丁楼村だけではなく、曹県東北部の普連集鎮に属する徐集村もこれに似たパターンでEC村に変身した。従来、この地域では、木製品の生産・販売の伝統的な手工業があり、家具など木製品を輸出する事業が主流である。しかし、輸出ビジネスの利益がだんだん低くなっていた、事業者たちが新たなチャンスを探し続ける。2012年ごろ、丁楼村などのEC村の影響を受け、一部の事業者はECビジネスを着手した。先駆者の一人劉氏は、2012年に徐集村に戻り、木製の酒樽の生産・販売を中心にネット通販を開始した。その後、住民たちがEC店舗を相次いで設立し、ピーク時、30店以上を超える。

一方、産業基盤とEC事業の関連性が弱い村でもEC村に変身したケースがある。孫荘村は野菜栽培業が主要産業であったが、隣の丁楼村の影響を受けて、ステージ用衣装のネット通販を展開し始めた。現在は約2,600人のうち、7割ぐらいの村民が約300のEC店舗を経営しており、残りの村民もEC事業の補完サービスに従事している。曹県の東南部でも、類似したパターンでEC事業を展開する村が相次いで出現している。例えば、同じ大集鎮に属する張荘村は丁楼村の起業先駆者丁培玉氏の移住をきっかけとしてECビジネス

を立ち上げ、丁楼村と同時に淘宝村に認定された⁵⁹。現在、大集鎮に属する32村はすべて淘宝村に認定された⁶⁰。つまり、弱い産業基盤を先発 EC 村からのスピニアウトや知識の流入が補う形で、EC 村が形成した現象がある。その一方で、隣接の先発 EC 村にある産業基盤を利用して EC 事業を発展させたことを裏付ける事実は筆者の調査からは発見できなかった。

5.4.3 EC 知識伝播と人材の獲得

EC の展開は伝統的な流通システムと異なる流通技術が必要とするため、村の EC 事業にとっては、EC に関連する知識ソースが不可欠である。

義烏が擁する世界最大級の軽工業製品の卸売市場および市場の背後にある製造事業者は EC ビジネスの発展に厚い商品供給基盤を与えているが、伝統的な商業集積は必然的に EC 村や EC タウンの生成に繋がらない。EC ビジネスに必要な専門知識のソースと、その専門知識が伝播する有効な仕組みがなければ、EC クラスターの形成が困難である。

筆者の現地調査によると、義烏では義烏工商学院(義烏工商職業技術学院の略称)という短期大学が EC 人材の育成や専門知識の伝達などの核となっていることが分かった。義烏工商学院は職業人材の育成をミッションとする市立3年制短期大学である。2008年に EC 専攻の新設を皮切りに、積極的に EC 人材の育成に取り組んできた短期大学でありながら、徹底的に実践を通じて職業訓練を行うと同時に、教員と学生による EC 創業を奨励・支援する。教員の起業を支援し、EC 教育プログラムを全学横断的に提供する組織として、創業学院(アントレプレナーシップ・スクール)を創設した。ラボの無料貸与や起業ファンドを提供する「創業班」と呼ばれる起業塾の開講を始めた。「創業班」は2018年まで16期の延べ2,000人ほどの塾生を輩出した。

理論知識の学習のみならず、実戦力も養成するため、在學生は教員の起業チームに参加するか、もしくは自ら EC ベンチャーを立ち上げるという仕組みが構築されている。EC スクールに在籍している約1,500人の学生のうち、約半数は1年次から教員の手掛けるプロジェクトに参加するか、もしくは自ら EC ビジネスを立ち上げる。在學生のみならず、多くの卒業生も周辺の EC 村で起業する道を選んでいる⁶¹。EC スクールの追跡調査によると、卒業して1年以内の起業率は、2015年に12.78%、2016年に11.78%、2017年に12.51%、2018年に11.84%であった。

青岩劉や龍回村などの村は EC 起業を目指す義烏工商学院の學生を村に誘致することで、EC 村に変身する軌道に乗った。2009年から青岩劉村は EC 創業の學生に無料でスペースを貸与し、また義烏工商学院の協力を得て、無料の EC ビジネスの講座を開いた。龍回村

⁵⁹ 丁氏のインタビューより

⁶⁰ 浙江大学 CARD 農村電商研究中心(2019) p.10

⁶¹ 義烏工商学院のインタビュー内容より

もほぼ同様な手法で、義烏工商学院大学生起業パークを設けて、EC 創業の在学学生を迎え入れたことで、EC 村へ発展していくきっかけを掴んだ。

このように、義烏工商学院の EC スクールは教員と学生の EC 実践を中心に旺盛な起業家精神の EC 人材を周辺の EC 村に送り出す。約 60 の教員のうち、半数は「創業導師」(起業メンター)となっている。起業メンターは必ず自らビジネスを興し、学生から希望者を募り、ビジネスに参加させる形でトレーニングを施す。また、専任教員陣だけで足りない知識やスキルを補完するために、EC ビジネスで成功した人や EC 関連の特定技能の専門家を客員講師に招聘し、レクチャーを持たせる。さらに、学生のモチベーションを上げるために、創業する学生の店舗売上実績を必修単位に転換する仕組みも設立される。

大手 EC プラットフォームから知識を仕入れて人材育成に生かすことも義烏工商学院 EC スクールの重要な取り組みである。2009 年以來、アリババ、WISH、eBay、敦煌網、速買通などと提携して、様々な EC 技能プログラムを実施し、数千人の学生が受講したという。

義烏工商学院のほかに、義烏の EC クラスタの中で数多くの民間教育研修機関が設立され、EC 技術の普及と EC 人材の育成に従事している。青岩劉村は独自に「義烏市青岩劉 EC 学院」を運営しており、龍回村は全国 15 の職業教育系の短期大学と提携して「龍回大学生 EC 創業・人材育成基地」を設立し、多様な研修コースを提供するとともに EC ビジネスに興味のある大学生のインターンを積極的に受け入れている。また、研修プログラムの開発・提供とインターンのマッチングなどを手掛ける三維電商学校や聚鳥網絡、新希望電商微商培訓学院などの民間教育機関の看板や広告は各 EC 村の目立つ場所に見受けられる。

龍回村に約 500 の EC 事業者のうち、5 分の 2 にあたる 200 軒はインターンシップ受入や人材育成プログラムから輩出し、村に定着したという。こうしたプログラムを通して EC 創業者はスキルと経験を得る一方で、村人としては安定的なテナントを獲得する。各 EC 村の村役場は時折、草創時の事業者を育てるか、あるいは EC 事業者に最新の動向を伝えるといった目的で、外部の講師を招聘し無料の EC セミナーを主催する。

各種の教育訓練のプログラムは、デザイン、意匠、EC 店舗オペレーション、調達、フォローディング、パッケージング、撮影、画像処理、ファイナンスなど、EC ビジネスに関わる領域をすべてカバーする。その一方、村の EC 事業の特徴により、異なる教育機関と育成コースが設置されることもある。例えば、ライブコマースを中心とする北下朱村では、ライブコマース向けの教育機関がインフルエンザ育成などプログラムを実施している。多様化している教育訓練は EC 店舗の発展のみならず、EC 関連のサポーター事業、補完事業の創業を促す効果が見られる。例えば、EC 村第 1 号の青岩劉村では、EC 店舗を除く事業所構成は、宅配 22%、教育訓練 17%、フォロワー 14%、撮影 12.5%、デザイン 9%、倉庫業 8.5%、梱包・パッケージング 7%、店舗運営代行 5%、商標登録 3%とな

っており、EC クラスターのエコシステムとして、事業間の有機的な協議関係が築き上げてきた。

曹県の地元の手工業と商慣行は EC 事業の生成と発展のベースをつくるが、以上の要素により、EC 村が必ず誕生するのは言いにくい。つまり、オンラインの EC ビジネスと伝統的な実店舗はたくさん相違点があるため、EC 関連知識を獲得する源泉と、知識を伝達できる経路が不可欠である。現場調査を通して、曹県の EC 村では、知識源泉としての創業リーダーが存在することを確認した。創業リーダーの大半は出稼ぎ労働者である。彼らは域外の大都市あるいは義烏など EC 産業発達地域から獲得した EC 関連知識を利用して地元で EC 事業に挑戦した。村民らは、創業リーダーを模倣して相次いで EC 店舗を立ち上げ、結局、村が EC 村に変わってきた。

中国の農村部において人間関係を極めて重視する「顔見知り社会」は、EC 知識の伝播に対して重要な役割を果たしている。村の中で、血縁関係がある人が多いため、情報が自然に拡散できる経路が存在している。筆者が訪問した EC 事業者は、親戚、隣人を經由し、大量な情報を獲得することがよくあると述べた。つまり、主要な情報伝達の経路としての住民間のコミュニケーションにより、知識が拡散しており、手本効果を発揮する。

事業の急成長に伴い、EC 従業者は創業リーダーから知識を得るだけでは満足できず、より高度な専門知識を学習する意欲が高まってきた。このニーズに対応するために、大集鎮の村をはじめ、一部の鎮と村はアリババや EC 専門教育機関から講師を招き、年に数回 EC 人材育成セミナーを開催している。

義烏 EC 村の創業者達は外来者、若い世代、非一流大学出身者 3 つの属性が顕著に見られる。域外から移住してきた人々の中に、とりわけ比較的経済発展が遅れている地域からの者が多いという。そして、有名大学の卒業生は極めて少ない。むしろ就職が難しいとされる底辺の高等教育機関の卒業生は高い比率を占めている。とりわけ職業教育系の短大や専門学校は割合が大きい。高卒者もたくさん存在する。

曹県 EC 村の EC 事業者は主に地元の住民である。創業リーダーの成功に憧れ、都市部から地元に戻る若者が増えておる。創業者の教育水準は全体的に高くないが、博士号、修士号を持つ高度な人材もある。その一方、義烏の創業者の構成に比べ、曹県 EC 村では、家庭単位で EC 事業を立ち上げるケースが多いため、20 代から 50 代幅広い世代の創業者がいる。

5.4.4 物流サービスの充実と EC の発展

ネット通販を中心とする EC 事業は実店舗を持っていないため、ラストワンマイルの課題を解決すべく、比較的高品質かつリーズナブルなコストの物流サービスを求めている。

義烏の小商品市場の発展は、トラック路線便ネットワークの構築、国際フォワーダーの叢生、国際鉄道コンテナ輸送サービスの創設、宅配便の拡充などをもたらし、ロジスティ

クス・クラスターの形成につながった。2019年には中国中央政府に29の物流中枢都市に選ばれ、中国有数の物流ハブとして地位を築き上げた(李,2018)。

義烏の商業集積が物流集積を引き起こした一方で、物流集積はまたECクラスターの登場と発展に有利な条件を与えた。特に、宅配サービスの規模は全国トップクラスになっている。義烏宅配業協会の集計によると、義烏で営業している宅配事業者(支社を含む)は134社に登り、営業拠点は600カ所を超える。世界4大インテグレーターのUPS、FedEx、DHL、TNTはすべて義烏に進出している。2019年の宅配便取扱個数は59.22億個に達し、上海や北京、深圳などの巨大都市を凌いでおり、広州に次ぐ全国2位になった⁶²。

調査した義烏の5つのEC村は宅配営業拠点、国際輸送フォワーダー営業拠点、トラック路線便ターミナル3種類の物流ノードのうち、少なくとも1種類ある。例えば、青岩劉は隣のトラック輸送ターミナル(江東貨運市場)を含め、3種類を全部揃える。北下朱は宅配営業拠点とトラック輸送ターミナル(北下朱貨運市場)の2種類、高橋村は国際輸送フォワーダー営業拠点がある。

義烏における物流集積の特徴は規模が大きいだけでなく、比較的低い価格で多様な物流サービスを提供できることである。まず、農村部EC事業の主役である小規模EC店舗はとりわけ小口の輸配送ニーズに対応できる宅配サービスが充実している。300g以内の荷物を中国大陸全域で1件1.5元と驚くべき低価格で輸送できる。一方、数カ所のトラック路線便ターミナルが設立されているため、大ロット荷物をメインとするB2B向けのEC事業者はより廉価な幹線輸送を利用できる。例えば、義烏から北京までの路線便の運賃は1kgあたりただ0.5元に過ぎない。さらに、越境ECを支える国際輸送サービスを従事するフォワーダーの拠点多く、価格は南京など大都市に比べ、1kgあたりの料金が数元安い。単価の低い日用雑貨類を取り扱うEC事業者にとって、配送コストはオペレーション総費用に占める割合が高いだけに、その水準が直接ビジネスの存続と競争優位を左右する。筆者が訪問したEC事業者全員が、義烏での起業と拠点設置を決めた主要な理由は高度かつ多様な物流サービスを利用できるからであると述べた。

宅配サービスの低い料金が設定できるのは複数の要因の相互作用した結果であるが、物流集積内の協業がそのうちの一つである。一部の宅配事業者は小口の宅配便を方面別に大ロットに仕立てたうえで、より廉価な路線便に幹線輸送を依頼する。既存の発達した路線便ネットワークをインフラとして利用することは、宅配便の運営コストの削減に大きく寄与している。一方、宅配便からの委託される大量の幹線輸送業務は、路線便のさらなる便数拡充に繋がり、このことはまた伝統的な商業集積である小商品市場の優位性維持に貢献している。むろん、小商品市場とECクラスターから発生する膨大な宅配需要による量的効果と数多く宅配事業者間の激しい価格競争も、宅配サービスの低料金の要因に含まれる。

⁶² 中国国家郵便局公開データより http://www.spb.gov.cn/xw/dttx_15079/202001/t20200114_2005598.html

EC ビジネスの急成長に対応するために、広大な宅配物流園区が整備された。義烏市の西部に敷地面積が約 40 万㎡にのぼる園区内に、郵政速通、順豊速通(SF)、天天快通、万通、申通、中通、韻達など中国代表的な宅配事業者は拠点を構え、1 日あたり 800 万件超の宅配便を処理しているという。宅配事業者の拠点は単に宅配便の仕分けと発送だけでなく、約 6 万㎡の床面積にのぼる倉庫も設置されており、ここは EC ビジネスのフルフィルメント業務の受託も積極的に行っている。

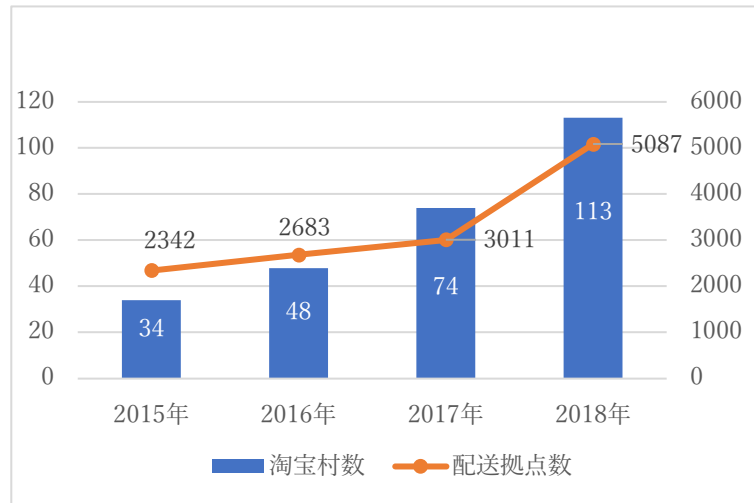
また、越境 EC を支える物流インフラも急ピッチで整備されてきた。義烏空港に隣接するエリアに、大規模な国際郵便互換局と交換ステーションが建設され、供用されている。この施設内に、越境 EC 監管センターと税関、検査検疫の出先機関も併設され、越境 EC の速達貨物は迅速に処理できるようになり、以前と比べて大幅な時間短縮を実現したという。

曹県は最寄りの鉄道ターミナル から 50km 離れ、最寄りの空港までの距離も 200k を超え、物流基盤が比較的貧弱的な地域であるため、EC 事業が爆発する前、健全な物流システムが存在しなかった。

丁楼村の創業リーダーは EC 事業を始めた時、郵便小包で商品を輸送していたが、郵送スピードが非常に遅く、1 週間以上時間がかかることがよくあった。また、重量の制限も厳しく、村の営業拠点がなかったなど欠点がある。顧客がネット店舗を評価する際、商品の配送スピードは重要なポイントであるため、創業リーダーたちはより速く便利な輸送サービスを求める。その後、宅配サービスを利用し始め、一部の荷物は翌日到着を実現でき、商品の輸送スピードが大幅に上昇した。しかし、当時、村の周辺では宅配配送拠点がなかったので、バイクや三輪車で市街地の宅配拠点に運ばなければならないため、物流サービスの利便性が高いとは言えない。

EC 事業の発展に伴い、曹県の物流サービスも充実してきた。ここ数年、物流拠点は驚くべき速度で整備されている。2018 年まで、300 以上の配送センターと 5000 箇所以上の配送拠点が設置された(図 5-5)。中通、申通、圓通、百世匯通、韻達五つ宅配大手企業は曹県の 27 郷鎮に宅配拠点を設置し、各郷鎮で 30-50 台配送車両を配置した。特に、県南部の五つの郷鎮に属する村はすべて配送拠点がある。先発の丁楼村では、大手宅配企業を含む十数社物流企業の営業拠点が設置されている。幹線道路に近隣する孫荘村には、路線便事業者を含む 18 社の物流企業の営業拠点以外に宅配企業の仕分けセンターもある。また、山東省の物流企業だけではなく、EC 村の荷物を獲得するために、隣の河南省の物流企業もこの地域に進出している。

図 5-5 曹県淘宝村数と配送拠点の推移



出所：CARD(2019)より筆者作成

当該地域では物流拠点が多いだけでなく、低コスト物流サービスを提供している。3 kg 以下の宅配貨物なら中国大陸内で届け先に関わらず、1 個 3.5 元前後と驚異的な低価格で取り扱われ、鄭州、済南など大都市と同じレベル価格水準になった。この価格帯設定の原因は物流企業間の競争だけではなく、域内における EC 産業の特徴の影響も受けると考えられている。曹県 EC 産業の主役としてのステージ用服装の顧客は、B2B、B2C、C2C 各タイプがあるため、一口注文の量が大きな差がある。1 個 3 キロの荷物は数着から十数着服装まで輸送できるため、工場側は注文を 3 キロずつ梱包することにより、各タイプの注文は均一の価格水準で対応を可能になる。アパレルのネット通販にとってリーズナブルな価格であると言われている。宅配従業員は荷物の重量を測る必要がなく、集荷作業の効率が向上する。また、集荷依頼、荷物追跡、料金決済などをオンラインで操作でき、このような利便性の高いサービスも提供している。

低価格かつ便利な宅配サービスの充実は、EC 産業の発展に大きなインパクトを与える。2018 年、年間宅配便取扱個数は 1.65 億個を超え、3 年連続で前年比 30% 増であった⁶³。その中で 9 割はネット通販の荷物である。2019 年「子供の日」の販売期間、大集鎮の宅配便ピーク値は 1 日 21 万を達し、2018 年に比べて 40% 増加した。しかし、域内では低価格の物流サービスが提供されるが、徐集村のような物流拠点が無い村は便利な物流サービスがあるとは言にくい。

⁶³ 浙江大学 CARD 農村電商研究中心(2019) p.29

5.4.5 インフラの整備状況

義烏の EC クラスタにおける主役は地元住民ではなく、域外からの移住者である。各 EC 村に大量の外来者が住み、EC 関連のビジネスに携わっている。域外の EC 創業者を惹きつける一つの理由は、経営場所、インターネット、道路など EC 事業に求められる基本的なインフラが整備されたからである。

義烏市政府統計局によると、2018 年に同市の常住人口は 224.8 万のうち、現地戸籍を有しない移住者は約 143 万人と 6 割強を占める。移住者の比率は周辺の EC 村ではさらに高い。例えば、筆者の訪問した北下朱村の村人は 1,400 人いるのに対して、1 万人超の外来者は村に在住している。青岩劉村では、村人と外来者はそれぞれ 1,700 人と 2 万余。龍回村におけるそれは 2,170 人対 3 万人の比率となっているという。柳二村を含む柳青社区(柳一村、柳三村と 3 村合併した行政区)は約 5 千人の村人と約 5 万外来者が常住している⁶⁴。

ここ数年間、義烏の EC 村は村落再整備プロジェクトを実施してきた。このプロジェクトは、不動産開発事業者に土地を譲渡するのではなく、農民自らの力でマンション等の建設と経営を手掛けるという特徴がある。村はまず市政府に「旧村改造」を申請する。認可を受けたら、従来の宅地も含めて、村全体の土地用途を白紙に戻し、一から区画し直す。戸籍上の人口、年齢、婚姻状況、現有の宅地面積などの要素を変数とする計算式で、村の各家族に配分する用地面積を算出する。村によって差があるものの、一人当たり 60~120 m²の広い宅地が配分される。村人は配分された宅地でマンションを建てる。建設費用は村人自身が負担するが、銀行融資の利子補助を政府に申請できる。

4~5 建てのマンションを保有するようになった村人は、自家用居用のほかに、大量の空き部屋が生まれた。殆どの村人は最上階に住み、ベースメントから 3~4 階までの部屋をすべて賃貸用にして、賃料収入で生計を支える。このようなユニークな郊外農村の都市化開発モデルによって、膨大な量にのぼる賃貸用物件が生まれた。2018 年 1 年だけで、義烏の農村部で 6.2 万戸の不動産証書が交付され、そのうちの大半は前述した「旧村改造」モデルの物件である。「旧村改造」を行った村々は安定的な家賃収入を得るべく、EC 従事者の入居を積極的に誘致している。実際、龍回村などで行われている大学生の EC インターンシップやインキュベーター運営といったプログラムはテナントの呼び込みという意図が強く働いたのである

こうして、村民は域外からの EC 従事者に安い賃貸物件を大量に提供し、小規模の EC 事業者は借りた物件を住居、事務所、倉庫として使いながら EC 事業を展開している。筆者の訪問した龍回村や柳二村などでは 20 m²部屋を年間 20 万円程度で借りられる。資金力がない若者の創業者にとって、リーズナブルな家賃で住まい兼事業場を確保できる点は大きな魅力に違いない。

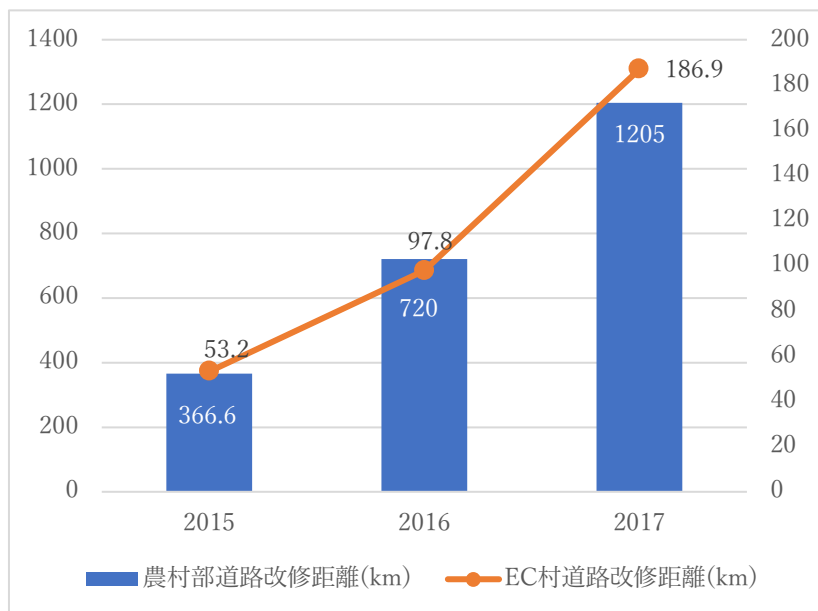
⁶⁴ インタビュー内容より

義烏の独特な村落改造モデルはスモール EC ビジネスの集積に重要な基盤をもたらしている。その結果、市内にある伝統的な商業集積である小商品市場の周辺から次第に、郊外の村々に広がり、広い範囲の商業集積に発展してきた。

もともと、こうした村々の物件はほとんど小規模 EC 事業者の住まい兼事業場や倉庫として使われる。比較的に大きな規模に成長した事業者の多くは、近代的なオフィスビルが林立し補完的施設も完備する EC 園区や EC タウンに移転する。義烏全域に大小を合わせて計 30 の EC 園区・EC タウンが整備され、総床面積 200 万㎡にのぼる。EC 村と EC 園区・EC タウンは EC 事業者の異なる入居ニーズに対応して、義烏の EC クラスターの拡大をサポートしている。実際、EC 村で創業し、一定規模に成長した後、EC 園区に移転するケースが多い。EC 村と EC 園区はこのように、棲み分け、相互補完の関係をもって、義烏 EC クラスターの基盤を成している。

また、村落再整備プロジェクトの推進に伴いインターネット環境、道路などインフラも整備された。EC 事業者にとって快適なネット接続環境を整えるために、義烏の各 EC 村は村の資金で高速かつ大容量の光ファイバーの導入ないしグレードアップを行い、各部屋まで敷設している。例えば、青岩劉などの村では村のどこでも WIFI 無料接続の環境まで整備した。北下朱村は村全域をカバーできる 5G サービスを提供する計画がある。また、ネットセキュリティや情報機器メンテナンスの専門業者を村に誘致し、IT 支援サービスの充実に取り組んでいる。

図 5-6 曹県農村部道路改修状況(2015-2017)



出所：CARD(2019). p.18

曹県でも EC 事業に必須なインフラ整備が急速に進められていた。2017 年に曹県の農村部では、改修した 1205km 道路のうち、EC 村の改修道路は 186.9km がある(図 5-6)。2018 年、政府は 8.6 億元を投資し、686 キロ道路を新設・改修し、農村部の幹線道路幅は 4-6 メートルから 6-8 メートルにアップした。また、インターネットサービスの加入農家は 23.5 万を超え、4G ネットワークは 9 割以上の村をカバーしている。特に、大集鎮は山東省で光ファイバー導入の最初の鎮であり、光ファイバー導入の戸数は 2013 年の 1314 から 2018 年に 7000 以上に増加し、伸び率は省内 1 位であった。こうして、EC 村の生成と拡大にとっては、阻害要因となり得るインフラ上の問題が解決された。

EC 産業の発展に伴い、曹県も広い工場用地やオフィスビル、補完的施設が完備している EC 園区や EC タウンが整備されている。曹県では、「大集鎮淘宝産業園」、「E 裳小鎮」、「家具産業園」などの園区が設立された。村民の持ち家で EC ビジネスを展開するには限りがあるため、事業規模がある程度拡大した事業者は EC 園区や EC タウンに移住するパターンが定着している。そして、転出者の空きを埋めているのが次々に現れる新規創業者で、EC 村では既にこのような循環が形成している。EC 村の主役はあくまでも小規模 EC 事業者である。

5.4.6 EC 村の発展における政府の役割

義烏市政府は、かなり早い時期から EC ビジネスの育成と発展を主眼とする政策や措置を講じてきた。2012 年に市政府傘下の小商品城集団が独自の EC プラットフォーム「義烏購」を立ち上げ、翌年の 2013 年に義烏市政府は「電商換市」政策を制定し、小商品市場の EC モール化を推進する。EC 村の登場に対しては、義烏市政府は当初、特に積極的に関与していなかった。

しかし、2015 年から義烏市政府の姿勢は大きく転換し、EC 村への支援を強化し始めた。同年、市政府は市場発展委員会を設置し、「百村電商プロジェクト」を発足した。市場発展委員会の傘下にある EC 科は、EC 事業者総数、EC 貨物発送量、EC 総売上などの指標で EC 村を 1 つ星から 5 つ星までランク付けるなど評価し、ランキングを公表する。4 つ星以上の評価を得た村は奨励金を交付される。

また、EC のラストワンマイルの利便性を向上させるべく、市場発展委員会は郵政と提携して農村 EC 公共サービス・ステーション・ネットワークを建設している。従来の郵便局に加えて、580 の中小規模の小売店舗を拠点として起用し、ネットワークに組み込んだ。EC による農産品流通の拡大にも取り組む。市政府は民間企業の立ち上げた「緑禾網」というプラットフォームと連携して、義烏域内の農産品のみならず、内陸の農産品も取り込むことで、農産品を扱う EC 事業者を支援するとともに、後進地域の貧困問題の緩和にも貢献している。

「旧村改造」や EC 園区の整備は、義烏の EC クラスターに潤沢な物的基盤を与えた。前者は村役場によって推進され、後者は義烏市政府傘下の公営企業が投資して建設した。

実際、1980年代以来、公的部門は一貫して義烏商業集積の物的基盤の整備において中心的な役割を果たしている。EC クラスターでは、地方政府に加えて、村役場も重要な役割を演じている。

村役場の主導した EC クラスターの基盤整備は、かつての地方政府の主導した小商品市場の建設と比べると、大きな違いも見られる。例えば、小商品市場の施設建設はすべて政府が投資して行ったのに対して、「旧村改造」は村民自らの投資で実施される。

「旧村改造」を終えた村々は当初、単純にテナントを確保するために、義烏工商学院の大学生や域外からの EC 従事者の誘致に乗り出した。村の EC の成長を伴い、本格的に EC 村に変身する取り組むところは増えている。筆者の調査した青岩劉村や龍回村はすでに EC ビジネス集積の形成と拡大を明確な目標と掲げ、インキュベーターの設置、インターンシップ受入、無料の教育プログラムの実施などに加えて、EC 事業者の悩み相談や苦情受付を担うサービスセンターの開設、EC 事業者同士の交流を促進するためのサロンの運営、銀行融資の斡旋や商品仕入れ先の紹介といった EC 事業者への様々な支援策を講じている。

義烏地方政府は EC ビジネスへの税制優遇も惜しまない。法人化していない EC アカウントに対して所得税を課していない。法人登録している小規模 EC 企業に対しては、少額の定額税しか徴収しないうえ、減免措置も講じているため、税負担を極力に軽くする姿勢を貫いている。もっとも、EC 事業者が増値税インボイスを必要とする場合には、取引額に応じて増値税を納めなければならない。EC 企業の利便性の向上も努力する。例えば、身分証明書(ID カード)さえあれば、EC 企業の新規登録を 1 日以内済ませることができると、行政手続きを簡素化したり、越境 EC 向けの輸出入ワンストップ・サービスの窓口を設置したりすることがある。また、教育訓練コースの受講者が 1 年間で延べ 1,000 人以上を超えた企業や、EC 関連の大型イベントを主催する企業に寛大な補助金を支給する。市政府の財政支援を受けて開催される様々な EC 関連の展示会や国際シンポジウムは義烏の EC クラスターの知名度向上につながり、そしてさらに多くの潜在的な EC 創業者を惹き付けるという好循環がうまれている。

ここ数年、曹県の政府は EC 村の生成と発展に注力したが、先発の EC 村は発足する時、ほとんど政府の支援を受けず、村民が自発的にネット店舗を立ち上げ、EC 事業を展開している。例えば、丁楼村は 2009 年から、EC 事業を展開し始めたが、政府はこれらの EC 村の事業規模などの状況すら把握せず、管理や支援策もなかった。2013 年に消防検査をする際、これらの村は EC 産業の状況をようやく発見した。しかし、当時、村民たちは自立で EC 事業を着手できるが、大半は個人店舗であるため、事業者登録をせず、こっそりビジネスをスタートし、脱税など違法リスクがあり、銀行から融資もできず、事業のさらなる拡大を難航した。その現象を発見した地方政府は EC 村のポテンシャルを注目し、EC 事業を農村部の振興の主役に位置づける。その上、多様な支援策を打ち出し、EC 村の発展を後押ししている。

県政府は県レベルの電商サービスセンターと郷鎮レベルの EC タスクチームを設立し、プラットフォーム企業との連携、人材育成、広告活動などを促進している。その上で、全域の EC ビジネスを推進するために、浙江大学など大学から EC 専門家を誘い、彼らに副県長の肩書を与え、アウトリーチ活動を展開している。

村の役場も重要な役割を演じている。一部の創業リーダーが役場の幹部を担当させる。それにより、彼たちは村民を率い、EC 事業を展開するモチベーションを上げる。一方で、元の幹部たちは EC 事業に進出することも支持された。筆者が調査した時、村の幹部たちは日常の勤務をやりながら EC 店舗を営むことがよくみられる。これを通して、知識と情報がよりスムーズに伝播できる同時に、幹部たちは EC 事業の特徴をより深く理解し、EC 事業に関するコンフリクトを解消しやすい。

知識源泉としての創業リーダーが存在しているが、事業の急成長に伴い、EC 従業者はより高度な専門知識を獲得するニーズが生まれる。それに対応するために、県政府は EC 教育期間を提携し、EC 店舗の運営、デザイン、撮影、画像処理など EC 事業に関わる幅広い内容を含む人材育成プログラムを設置し、無料で開講する。大集鎮の村をはじめ、一部の鎮と村も、アリババや EC 専門教育機関の講師を招いて、年に数回 EC 人材育成セミナーを開催する。

農村部における EC 事業の拡大に対して、もう一つの難関は融資である。村の EC 事業者の大半は個人店舗であり、事業規模が小さく、信用も低いので、銀行から直接融資を受けることが非常に困難である。政府は農村部 EC 事業の特徴に基づき、様々な手段を利用し、この課題の解決を試みる。まず、指定する教育機関で十日間の創業育成課程を受講した 60 歳未満の新規起業家は、政府から一人あたり 15 万無利子ローンを申請できる。しかし、夥しい数の EC 事業者に対して、政府からの資金支援だけでは足りないため、政府は積極的に銀行など金融機関と連携している。例えば、不動産など物的担保物がない EC 店舗に対して、EC プラットフォームから取得する店舗の取引データを担保として利用する新型ローンが開発された。多様で柔軟性が高い解決策により、EC 事業者が銀行から獲得した融資総額は 26 億元を超えた。銀行に関わらず、新型の金融機関の連携も推進している。2018 年年末、アリババ傘下のフィナンシャルサービスグループ「螞蟻金服」との合意を受け、金融支援サービスを稼働し始めた。1 人あたり 1000 元から 30 万円の低利子無担保ローンを提供し、ただ 1 年間で融資総額は 25 億元を達した。

EC 事業の発展と拡大に対応するために、県内では六つの EC 園区が設置された。「大集鎮淘宝産業園」のような生産・販売を中心にする園区のみならず、「青創空間(インキュベーター・スペース)」など施設がある「E 裳小鎮」という総合的な EC タウンの建設も進めている。園内、総合サービス窓口を開設し、政策や法律に関する問い合わせ、各種の手続きの一括処理など便利なサービスを提供し、そして、接客室、会場などの施設も無料で貸与する。加えて、35 歳未満の若手起業者に対しては、賃料の減免など優遇策を実施

し、より多くの EC ベンチャーの誘致を目指す。現在、170 社以上の企業が入居し、産業分野は服装、農産物、新材料、VR 技術など多岐にわたる。

ここでは、8つの EC 村の概況は表 5-3 にまとめている。

表 5-3 EC 村の概況

村名 / C ASID	EC 産業	店 舗 数	従来の産業基盤	インフラの整備状況	知識ソースの構成	物流拠点の設置
北下朱 (義鳥) / BEI	日用消費財のネット通販(ライブコマース)	4700	商業集積	整備された	・教育機関との連携 ・EC 向け育成コース	・宅配拠点 ・トラック輸送ターミナル
青岩劉 (義鳥) / QING	日用消費財のネット通販	4000	商業集積	整備された	・教育機関との連携 ・EC 向け育成コース	・宅配拠点 ・トラック輸送ターミナル ・国際フォワーダー拠点
竜回 (義鳥) / LONG	日用消費財のネット通販(越境 EC)	650	商業集積	整備された	・教育機関との連携 ・EC 向け育成コース	・宅配拠点 ・トラック輸送ターミナル
柳二 (義鳥) / LIU	日用消費財のネット通販	400	商業集積	整備された	・教育機関との連携 ・EC 向け育成コース	・宅配拠点 ・国際フォワーダー拠点
孫荘 (曹県) / SUN	ステージ用服装/アパレル資材生産・販売	300	野菜栽培	整備された	・創業リーダー ・EC 向け育成コース	・宅配拠点 ・路線便拠点(孫荘)
丁楼 (曹県) / DING	ステージ用服装/コスチューム生産・販売	288	写真用バックスクリーンと服装の生産・販売	整備された	・創業リーダー ・EC 向け育成コース	・宅配拠点 ・路線便拠点(孫荘)
高橋 (義鳥) / GAO	日用消費財のネット通販(越境 EC)	100	商業集積	整備された	なし	・国際フォワーダー拠点
徐集 (曹県) / XU	酒の木製ケース生産・販売	12	木材加工	整備された	・創業リーダー	物流拠点 なし

出所：インタビューと調査資料より筆者作成

多様な要素を揃えた 2つの地域では、EC 事業が順調に発展できなかった村も存在する。義鳥の高橋村がそのうちの一つである。この村では、2015 年に越境 EC を手掛ける事業者を中心に EC 店舗数が 130 店に登ったが、その後、事業者の転出が続出し、筆者調査の時点では 100 店まで減少していて、減少傾向に歯止めがかからない状況であった。曹県の徐集村もピーク時には約 50 店舗が設立されたが、筆者の調査した時点では 12 店しか残っていなかった。

5.5 QCA 分析

本章では、横山(2017)が提示した手順に沿って、fsQCA 分析を実施する。①.先行研究の知見と筆者が調査を行った上での発見に基づいて原因条件を設定する。②.原因条件と結果(outcome)をコーディングする。ここでは、キャリブレーション(calibration)を行い、原因条件を 0 から 1 までの値をとる成員スコア(membership score)に変換する。③.②で作成したデータ行列を使って真理表アルゴリズム分析を行い、不完備真理表を完成する。このステップで、可能な条件の組み合わせ、それに対応するケースの数、各組み合わせの妥当性を確認する。④.そのうえで、整合性のスコアに基づいて、完備真理表を完成する。⑤.最後に、完備真理表を標準分析(standard analysis)することにより、結果を生み出す原因条件を特定し、分析結果を解釈する。

5.5.1 原因条件の設定

先行研究では、EC 村のような農村部の EC クラスターの形成について、既存産業基盤の関連性、知識の伝達、補完サービスの充実、インフラの整備、政府の施策、同業協会の存在などの要素があると指摘されている(張,2015;Zhou *et al*,2017;曾・郭,2016a :2016b;Li,2017;李・張,2018;周・劉,2018)。しかし、EC 村の形成過程でこれらの要素が常に存在するとは限らない。

実際、一部の EC 村は EC 事業を展開する過程で、政府の支援を受けるが、住民が自発的に EC 事業を立ち上げるのが大半である。例えば、大集鎮の村は 2009 年から、EC 事業を展開し始めたが、政府は 2013 年まで、これらの EC 村の事業規模などの状況すら把握せず、管理や支援策もなかった。そして、同業協会がないあるいは機能しないこともよく見られる⁶⁵。

そこで、先行研究と筆者の現地調査の発見事実を踏まえ、さらに EC 村の共通点と相違点も考慮して、4つの原因条件を設定する。

「産業基盤」：既存産業基盤と村の EC 産業の関連性を指す。

「インフラ」：インターネット、道路など基本的なインフラの整備状況を指す。

「知識ソース」：域内 EC 専門知識の充実度を指す。

「物流サービス」：域内物流サービスの利便性を指す。

5.5.2 結果と原因条件のコーディング

fsQCA を用いるために、結果と原因条件をコーディングしなければならない。本章では、直接キャリブレーション法⁶⁶を用いて、選定した結果と条件を成員スコア(membership scor

⁶⁵ 政府関係者と EC 村のインタビューより

⁶⁶ この方法は、通常の変数をデータ外の理論的、実質的な基準でファジィ変数に変換する手続きである(Ragin, 2008b)。

e)に変換し、集合に属するかどうかを判断する⁶⁷。この方法は完全所属(full membership)、質的分岐点(crossover point)、完全非所属(full non-membership)3つの閾値を設定し、対数オッズを用いて成員スコアを算出する⁶⁸。

結果変数を選定する際に、EC店舗数、店舗の売上、市場シェア、取引件数などの指標を総合して結果変数として設定する可能性を模索してみた。しかし、ネット上で複数の店舗を同時に経営する店主が多く、ECプラットフォームに掲載されている店舗情報と実際の経営場所が違う店舗も存在する。また、小規模EC事業者への課税制度が確立していないこともあり、各店舗の売上や取引件数などを正確に把握することは不可能である⁶⁹。一方、村を本拠地に運営されているEC店舗の数は比較的正確に把握されており、数の多寡はECクラスターの形成状況を直接的反映できるものと考えられる。従って、EC店舗数を結果変数として抽出した。

「ECクラスター」については、アリババの定めた淘宝村の認定基準に基づいて、閾値を設定する。しかし、ECクラスターになっているかどうかを考える際に、ECエコシステムの形成や関連産業の充実度などを考慮に入れる必要があるため、アリババの基準はあまり厳密なものとは言えない(曾ほか,2015)。なぜなら、アリババの認定基準には、年間取引総額1000万元以上やネット店舗数100店を超えるという条件に明確に定められているが、ネット店舗数が所在村の世帯数の1割を上回るというかなり緩い条件も含まれているためである。筆者の調査した村はすべて淘宝村であるが、中には店舗数が数千を超える村もあれば、十数店舗しかない村もあり、店舗保有数においてばらつきが大きい。そして、EC関連産業の充実度に大いに相関することが筆者の現地調査からわかった。例えば、100店舗以下の村では物流、デザイン、広告といった関連事業者が非常に少ないことが確認できた。ここから、EC店舗数の多寡をECクラスターの形成を示す最重要な指標として捉えることができる。そこで、アリババの認定基準に含まれる村の世帯数の1割以上という基準を排除した。100店舗以上という基準は採用するが、0(店舗なし)を完全非所属閾値とし、100店舗を質的分岐点値とし、1000店舗を完全所属閾値として設定した。

「非ECクラスター」は、逆に、スコアが低い場合に完全所属、高い場合は完全非所属となる。つまり、1000店舗を完全非所属閾値とし、100店舗を質的分岐点値とし、0(店舗なし)を完全所属閾値として設定した。

前述の発見事実から明らかなように、各地域のEC村の形成要素は一致しない。そして、村の特徴により、同じ条件カテゴリーの中に異なる内容が含まれる可能性がある。すなわち、部分的所属現象が見られる。また、村レベルの統計データが非常に少ないため、定量

⁶⁷ 成員スコアは集合に属する程度を表す0から1までの連続する数値である。

⁶⁸ 完全所属は集合に完全に当てはまる値(=0.95)、質的分岐点は集合に所属するか非所属するかを分けて隔てる値(=0.5)、完全非所属は全く当てはまらない値(=0.05)である。計算方法の詳細についてはRagin(2008a)を参照されたい。閾値を設定すれば、ソフトfsQCA3.0のコマンドで自動的に成員スコアが計算できる。

⁶⁹ 2つの地域の政府関係者のインタビューより

的データよりもむしろ定性的データの説明力が高い。村の現状と先行研究を考慮しながら、4 値ファジィ集合を援用し⁷⁰、閾値を設定した。これにより、定性調査のデータを成員スコアに変換し、分析に使用した原因条件をコーディングする。

産業基盤に関する閾値の設定にあたっては、従来の産業基盤と村の EC 産業の関連性を考慮した。義烏 EC 村はほとんど日用消費財のネット通販を中心に EC 事業を展開しているため、商品の仕入れなど経営活動は小商品市場の店舗、メーカー、補完サービス業者に深く関わっている。すなわち、既存の商業集積に依存している。一方、曹県の丁楼と徐集は義烏のような商業集積がないが、伝統産業をベースにした EC 事業を立ち上げているため、村の EC 産業基盤が強いと言える。逆に、孫荘は丁楼と同じように、ステージ用衣装、アパレル資材生産・販売のネット通販を展開しているが、既存の産業は野菜栽培であったため、EC 産業基盤が弱いと見てよい。この点を踏まえて、産業基盤の閾値は、従来の産業基盤と村の EC 産業の関連性が強い場合は[1]を、弱い場合は[0]とした。

インフラの閾値を設定するにあたって、道路やインターネットなどインフラの整備状況に着目した。ここでは、インターネットや道路などのインフラが整備された場合は[1]、整備されない場合は[0]とした。調査した村の現状を確認したところ、すべての EC 村はインフラが整備されていた。

知識ソースの状況はより複雑である。調査の結果から明らかなように、EC 村の知識ソースは外部から知識を習得した創業先発者、EC 向けの育成コース、専門教育機構などから構成される。これらの要素の有無は EC 村の知識ソースの充実度を大きく左右する。しかし、域内の専門機構と連携するケースが多い義烏市の EC 村の状況と異なり、曹県の EC 村は外部から知識を獲得してきた地元の創業先発者が知識源泉になるのが特徴である。つまり、それぞれの EC 村は同様の知識ソースを持つわけではない。この点を踏まえて、外部から知識を獲得してきた地元の創業リーダーの存在、EC 向け育成コースの設置、知識を持つ専門機構の連携 3 つの下位要素を設定し、知識ソースの充実度を判断する。これらの要素がない場合は[0]、1 つ要素がある場合は[0.33]、2 つ要素がある場合は[0.67]、すべての要素が揃える場合は[1]とした。

物流サービスに関する閾値設定にあたっては、物流サービスの価格水準と物流拠点の充実度により、物流サービスの利便性を判断する。調査した地域の状況を見ると、域内の物流サービスの価格は比較的安く、ほぼ均一化しているため、物流拠点の設置状況を物流サービス利便性の判断基準とする。知識ソースと同様に、宅配拠点、路線便拠点、国際フォワーダー拠点 3 種類の拠点を下位要素として設定した。3 種類の拠点が設置されない場合は[0]、1 種類を設置された場合は[0.33]、2 種類が設置された場合は[0.67]、3 種類がすべて設置された場合は[1]とした。

⁷⁰4 値ファジィ集合では、値とカテゴリー所属状況は「1」を完全所属、「0.67」を強い所属関係、「0.33」を弱い所属関係、「0」を完全非所属とする対応関係がある (Rihoux and Ragin, 2009)。

上述した閾値の設定と表 5-3 の元データに基づき、結果と原因条件をコーディングした (表 5-4)

表 5-4 EC クラスターに関するデータ行列

CASEID	原因条件				結果変数
	産業基盤	インフラ	知識ソース	物流サービス	EC クラスター(店舗数成員スコア)
BEI	1	1	0.67	0.67	1
QING	1	1	0.67	1	1
LONG	1	1	0.67	0.67	0.86
LIU	1	1	0.67	0.67	0.73
SUN	0	1	0.67	0.67	0.66
DING	1	1	0.67	0.67	0.65
GAO	1	1	0	0.33	0.50
XU	1	1	0.33	0	0.07

5.5.3 必要条件と十分条件の分析

fsQCA 分析を実施する際に、「EC クラスター」と判断される村が、必ず兼ね備えている条件を探索するために、必要条件の分析を行わなければならない。

QCA においては必要条件の分析がより高い整合度が求められるため、ここでは、「EC クラスター」が 1 の時に、原因条件が常に 1 になっている場合、その条件を必要条件として採択する。fsQCA3.0 で計算したところ、原因条件「インフラ」は整合度が 1 を達し、被覆度も 0.6 を超えている⁷¹。すなわち、「インフラ」は農村 EC クラスターの形成の必要条件である。

農村部における EC クラスターと非 EC クラスターに関する十分条件を探索するために、まず、表 5-4 のデータ行列を用いて、Fuzzy Truth Table Algorithm を使って実行し、不完備真理表と完備真理表を作成する。

不完備真理表には、原因条件の存在/不存在の、考えうるすべての組み合わせが記載されており、組み合わせに対応する事例数、整合度も記す⁷²。今回、原因条件を 4 つ設定しており、条件の組み合わせの数は、 $2^4 = 16$ 個あるが、該当事例がある組み合わせは 3 つのみで、残りの組み合わせは論理残余⁷³となっている。

⁷¹ fsQCA3.0 の Necessary Conditions 機能で算出した。紙幅の関係で計算結果の詳細な記述を省く。

⁷² 紙幅の関係で不完備真理表の記載を省く

⁷³ 論理残余は、論理的には存在し得るが、それに対応する事例が観察されなかった条件組み合わせである。

また、PRI 整合度⁷⁴を用いて条件組み合わせの妥当性を判断する。本章は、Rihoux and Ragin(2009)が推奨する 0.8 という基準を採用する。それより高い場合に 1、それより低い場合に 0 と結果をコーディングして、完備真理表を完成させる(表 5-5)。

表 5-5 農産部 EC クラスター完備真理表

原因条件				事例数	結果	事例名	粗整合度	PRI 整合度	SYM 粗整合度
産業基盤	インフラ	知識ソース	物流サービス		EC クラスター				
1	1	1	1	5	1	DING,LIU,BE I, LONG, QING	0.99	0.99	1.00
0	1	1	1	1	1	SUN	0.99	0.97	1.00
1	1	0	0	2	0	XU, GAO	0.71	0.43	0.49

表 5-5 を用いて、EC クラスターを目的変数として fsQCA を実行して、論理式(条件組み合わせのパターン)、被覆度および整合度を算出する。fsQCA の標準分析では「複雑解」、「節約解」、「中間解」の 3 つの解がある。これらの解の相違点は、論理残余の考慮の仕方が異なることである。複雑解は、論理残余を考慮せず、該当する事例のある条件組み合わせのみから導出される。節約解は、すべての論理残余を含み、論理式をできるかぎり単純化にする解である(表 5-6)。

表 5-6 EC クラスターと非 EC クラスターの複雑解と節約解

結果	EC クラスター	非 EC クラスター
論理式		
複雑解	インフラ*知識ソース*物流サービス	産業基盤*インフラ*~知識ソース*~物流サービス
節約解	知識ソース+物流サービス	~知識ソース+~物流サービス

注：*は「かつ(AND)」、+は「あるいは(OR)」、~は「否定(NO)」を表している

しかし、複雑解は一般化することが困難である一方、節約解は尤もらしくない条件組み合わせを含める可能性がある(森,2016)。例えば、今回、節約解ではインフラという条件項が消えた。インフラは EC クラスター形成にとって必要条件と思われるだけに、この解は妥当性があるとは言えない。この問題を解消するために、理論的・実質的知識を用いて結

⁷⁴ fsQCA において、原因条件が結果の部分集合になっている度合いを整合度で表れる。PRI は Proportional reduction of inconsistency(不整合減少率)の略語で、ファジ集合での十分条件分析に際して生じる矛盾を測るための指標である(田中, 2015)。それは同じ原因条件がポジティブの結果とネガティブの結果の両方の十分条件になるという事態を指す。具体的な計算方法については Ragin(2008b)を参照されたい。

果につながらない論理残余を除き、統合的な論理残余のみ取り入れる中間解を導出する必要がある(Rihoux and Ragin,2009;森,2017)。

先行研究から明らかなように、EC 村の形成において、EC との関連性が強い産業基盤、知識共有の仕組み、補完サービスとしての物流サービスは重要な役割を果たす。また、前述した通り、インフラは必要条件であるため常に存在するものと思われる。したがって、本章では、産業基盤、インフラ、知識ソース、物流サービスという4つの条件について、いずれも存在(Present)と設定した上で中間解を求めた。非 EC クラスターの場合、原因条件の存在と欠如を「EC クラスター」と逆に設定する。即ち、4つの条件がすべて欠如(absent)と設定する(表 5-7)。

表 5-7 EC クラスターと非 EC クラスターの中間解

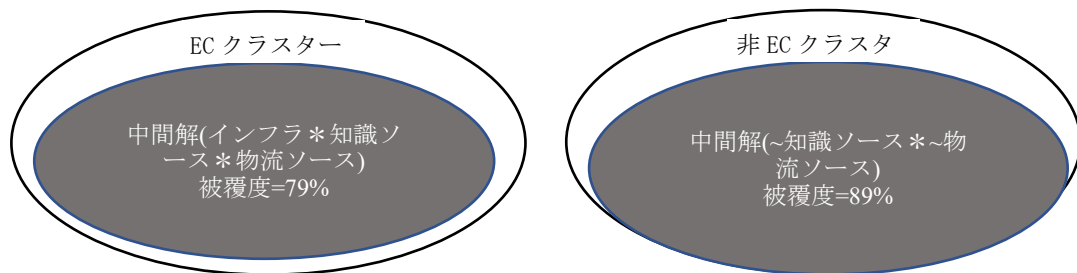
結果 論理式	EC クラスター	非 EC クラスター
論理式	インフラ*知識ソース*物流サービス	~知識ソース*~物流サービス
最適事(CaseID)	BEI,QING,LONG,LIU,DING,SUN	GAO,XU
整合度 consistency	0.99	0.75
粗被覆度 raw coverage	0.79	0.89
固有被覆度 unique coverage	0.79	0.89
解の整合度 solution consistency	0.99	0.75
解の被覆度 solution coverage	0.79	0.89

注：*は「かつ(AND)」、~は「否定(NO)」を表している

EC クラスターと非 EC クラスターの中間解として、いずれも1つの条件組み合わせのみが導出された。そのため、粗被覆度、固有被覆度、解被覆度は同じ値であり、解整合度の値は粗整合度と同じである。0.79の被覆度は事例の79%が解によってカバーされることを意味する(図 5-7)。0.99にのぼる解の整合度が条件組み合わせの妥当性を示している。これらの指標から、算出された論理式は EC クラスターの形成条件について高い説明力を有するものと判断できる。

非 EC クラスターの中間解の整合度(0.75)も高いため、解の妥当性が認められるといえる。また、0.89の被覆度より、非 EC クラスターの9割ほどが解によって説明できることが分かる。

図 5-7 中間解被覆度のイメージ図



出所：筆者作成

以上から、基本的なインフラ、充実な知識ソース、便利な物流サービスなどの条件を満たす村は EC クラスタが形成しやすいと考えられる。一方、知識ソースが不十分で、物流サービスの利便性が欠ける場合、EC クラスタが形成しにくいのである。注意すべき点は、EC クラスタの中間解は、EC 関連性が強い産業基盤の有無と農村部の EC クラスタの形成は強い因果関係がないということを示している。

5.6 考察

5.6.1 QCA 分析結果の解釈

EC クラスタの中間解により、基本的なインフラ、十分な知識ソース、便利な物流サービス 3 つの条件の結合を持つ村は EC クラスタを形成しやすいという結論が得られた。必要条件の検証により、インフラは農村部の EC クラスタの必要条件であることが確認できた。この結果は、道路やインターネットなど基本的なインフラが整備されないと、EC ビジネスが展開できないという論理と一致する。

知識ソースについては、その分析結果から EC の専門知識を効率的に伝播する必要があるということを示唆される。ただし、単に創業リーダー、教育機関など専門知識の知識源があるだけでは十分ではなく、EC 向けの育成コースの設置や村と教育機関の連携など知識伝播の仕組みも極めて重要である点に留意すべきである。ほとんどの村には住民間のコミュニケーションという伝統的な情報伝達経路があるが、この経路だけでは専門性の高い知識の獲得が困難であると思われる。知識ソースの質の差が、村の EC 事業規模の差をもたらす一因になると考えられる。

物流サービスについて、EC 事業者は便利かつ低廉な物流サービスを求める(李,2018)。EC 村においては、低価格の物流サービスの提供だけではなく、EC 事業者のニーズに対応できる物流拠点の設置も重要である。

また、この解は、EC 関連性が強い産業基盤の有無と農村部の EC クラスターの形成は強い因果関係がないことを示している。つまり、産業基盤と EC 関連性が弱い村は農村部の EC クラスターに進化する可能性がある。

この結論の妥当性を検証するために、事例研究に戻り、事例のより詳細な特徴を参照する。これにより、大集鎮に属する 32 村は、調査した丁楼、孫荘だけではなく、張荘をはじめすべての村が EC 村に変貌したことが見いだせる。つまり、このような波及効果は結論を裏付ける現象であると言える。

QCA では、因果の対称性を仮定しないが、対称性の条件変数があれば、結論の頑健性が高いと言える。非 EC クラスターの間解は、十分な知識ソースと便利な物流サービスの結合が存在していないことが、EC 村が EC クラスターに進化する阻害要因であることを明らかにした。これにより、農村部の EC クラスターの形成において、十分な知識ソース、便利な物流サービスの組み合わせは決定的な条件であることが検証できた。

5.6.1 農村部流通システムに与えるインパクト

中国農村部流通システムは、都市部流通システムの延長線であるという見方を前提として展開された従来のイノベーションと異なり、農村部発のイノベーションとしての EC クラスターの形成と発展は、農村部流通システムに大きなインパクトを与えた。

農村部では、供銷合作社、チェーンストア、ネット通販などのイノベーションが農村部で展開されていた(阮,1996; 陳 他,2017; 夏,2009; 巖・許,2016)。このようなイノベーションはいずれも都市部の流通イノベーションを農村部に移転する形で展開した。しかし、中国農村部は住居の分散化と市場集約度の低さ、不十分なインフラ、高い物流コストなどの問題がある。上述の都市部発の流通イノベーションは、これらの問題点により、直面し、農村部にうまく浸透しなかった。一方、この弱みの存在により、農村部では商品(農産物、手工業製品など)を都市部へ販売することが難しく、農村部の住民たち収入増加も見込めなかった。EC プラットフォームの浸透と、農村部発の EC クラスターの形成・発展により、この状況は改善され、農村部の流通効率は大幅に向上した。

調査の際に、EC プラットフォームの重要性に直接に言及した人が少なかった。しかし、実際に、アリババなど EC 大手が構築するプラットフォームは社会的なインフラの役割として機能したことは事実である。それらのプラットフォームはマーケットプレイス、決済サービス、物流サービス、信用システムなど多様な機能を提供することにより、農村クラスターの発展を支えている。

農村部 EC クラスターはバーチャル(オンライン)の集積とリアル(オフライン)の集積 2 つの部分から構成されると言える。通常、消費者はネットショッピングをする際に、ネット通販プラットフォームを利用して情報探索→商品注文→料金支払い→評価というパターンで商品を購入する。EC 店舗の視点から見ると、膨大な消費者の需要が各 EC プラットフォームに集中するため、EC プラットフォームに参加することにより、消費者の需要が獲

得できる。消費者の視点からみると、EC プラットフォームのマーケットプレイスは多種多様な店舗が集まっている。こういう意味で、地域別に区分されていないものの、EC プラットフォーム上の同じ村の EC 店舗はバーチャルの集積であると言える。

従来の産業集積では需要搬入企業やリンケージ企業と呼ばれる企業群がある。需要搬入企業は産業集積内に需要を運び込み、リンケージ企業は産業集積の外部と内部を連結する役割を果たしている(伊丹,1998)。農村 EC クラスタにおいて、EC プラットフォームが需要搬入企業とリンケージ企業を代替している。EC プラットフォームは消費者の需要をバーチャルの EC 村に持ち込み、農村部の EC 村と外部(都市部、他の農村地域、海外)を連結している。

リアルの集積としての EC 村は、それぞれの特定分野を中心に EC ビジネスの展開していることに伴い、関連サービスの提供者も各村に集中している。EC 事業者は村内で商品の生産・販売など経営活動を行い、バーチャルの集積から獲得した消費者の需要を満足する。このプロセスは伝統的な産業集積の形成プロセスと類似している。しかし、先述した通り、農村部には物流システム、金融システム、信用システム、情報格差など多くの問題点が存在しているため、EC 村の主役としての小規模 EC 店舗の経営能力は相対的に弱い。つまり、単に EC 店舗が集まることだけでは、リアルの集積としては機能しない。これらの問題を解消するのが、EC プラットフォームの存在である。

EC プラットフォームのフィナンシャルサービスは、小規模 EC 事業者向けの融資サービスを提供している。農村 EC 店舗はこれを利用し、資金力を強化できる。売買前にコミュニケーションが取れるチャットサービスと、売買後の売手に対する評価システムにより、消費者の農村部 EC 店舗に対する不信感を解消できる。電子決済をめぐる信用システムでは、料金の回収などネット通販の課題であった売手と買手双方の信用問題を解決する。また、EC 村には関連サービスの提供者にいないものの、EC 店舗のニーズを全て対応できるわけではなく、外部から補完サービスを獲得する必要がある。例えば、アパレルを中心とする EC 村は、村民自身が製品をデザインするのではなく、EC プラットフォームを経由して外部のデザイナーに委託するケースも多い。

農村部流通システムの進化を実現させるための最も重要な要素は EC プラットフォームである。元々、EC プラットフォームは都市部の消費者をターゲットとして上述の様々な機能を開発し、消費者に提供してきた。そして消費者の支持を獲得するに伴い、EC プラットフォームは急速な成長を遂げた。しかし、都市部に極端に集中するため、都市部における EC ビジネスの競争が激しくなり、EC プラットフォームの成長スピードも落ちた。それを背景に、EC 企業は大きな潜在市場である農村部に目を転じた。

上述したように、農村部には低い店舗密度、豊富ではない品揃えという問題点がある。また、従来の都市部から農村部への流通経路は脆弱であった。そのため、農村部消費市場には値段が高く品質の低いもの、もしくは偽物が溢れていた。EC プラットフォームの浸

透により、この状況が改善された。ネット通販を通じて、農村部の消費者は都市部消費者と同じ値段、同じ品質の様々な商品を購入できるようになった。

当時は出稼ぎの若者が多かったため、農村部の住民は主にインターネットを使わない老人や子供であった。潜在的ニーズを引き出すために、EC 大手は農村部に多くの拠点を設置し、村民のオンライン買い物をサポートする。

しかし、高価格の端末、物流システムの不備など様々な障害要因の存在により、農村部ネット通販の成長スピードは緩慢で、ネット通販の発展による農村部流通システム効率の向上は顕著ではなかった。その一方、EC の浸透により、農村部 EC ビジネスの発展に必要なインフラが一定程度整備され、また、農村部住民の EC ビジネスの利用意識も喚起され、消費習慣やライフスタイルにも影響している。それを背景に、創業リーダーと呼ばれる一部の村民はビジネスのチャンスを探り、EC 事業に着手し始めた。

ここ十数年、モバイルインターネットの発展に伴い、EC ビジネスの基盤はパソコン、ウェブサイトからスマホ、アプリに移行した。それにより、農村部住民のスマホ経由のネット接続率は大幅に向上した。また、EC プラットフォームを利用する場合、時間的、空間的制約が少なく、操作もより簡単であるため、EC プラットフォームの利用頻度が増加し、農村部の EC ビジネスは一変した。

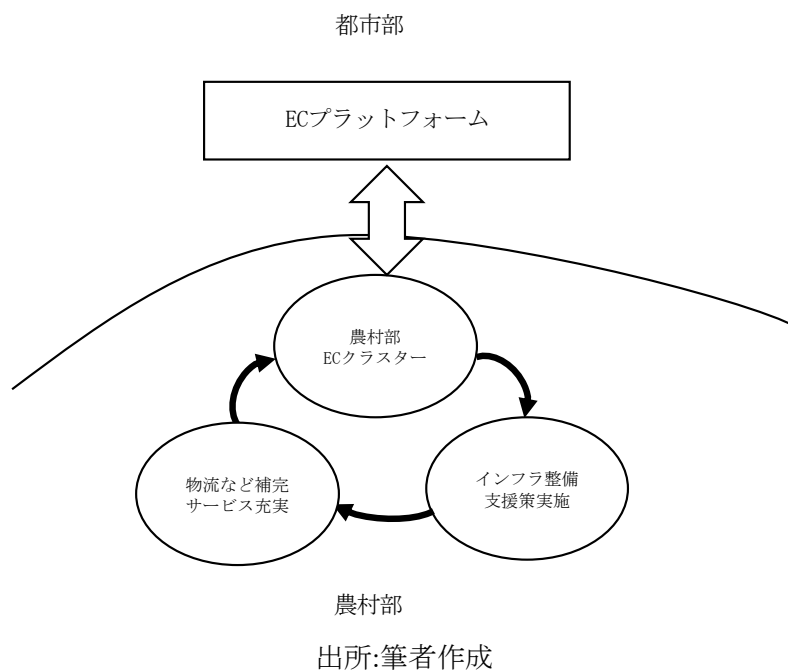
大量の農村部 EC 店舗が立ち上げられることにより、一部の村は他所にさきがけて EC 村に変身した。その後、EC 事業はそれらの先発 EC 村から周辺地域に拡散している。ビジネスチャンスを発見した若者が都市部から農村部に戻り、EC 事業に挑むようになっている。外部や創業リーダーから EC ビジネス知識を学習した若者たちの増加により、人材不足が緩和され、より多くの EC 店舗が立ち上げられたことで、EC 村の成長はより一層加速した。

EC 関連サービスも急成長しており、農村部 EC クラスターの形成を支えている。EC クラスターの発展により、農村部における潜在的生産力と消費ニーズを喚起され、荷物輸送量が急増している。その動きに対応するために、国営の郵便局だけではなく、民営物流企業でも農村地域に対する投資意欲が高まっており、自らの物流ネットワークの設置を改善してきた。また、教育訓練、デザイン、IT サポートなど補完サービスも拡大している。そして、EC 村の形成は地域経済の活性化をもたらすことため、地方政府も EC 事業関連のインフラの整備、支援策の実施に注力するようになっている。

従って、EC プラットフォームが農村部に進出することにより、農村部 EC クラスターの「種」としての先発 EC 村が育成された。先発 EC 村の発展は、農村部 EC クラスターの形成をもたらした。そして農村部 EC クラスターの形成に伴い、物流などの補完産業やインフラが整備され、支援策も充実するようになった。これらの動きを通じて、農村部 EC クラスターの発展はさらに加速した。また、農村部 EC クラスターの形成・発展により、EC プラットフォームは農村部によく深く浸透し、事業を拡大させている。このような好循環が中国全土に拡散し、農村部流通システムの進化を促進している(図 5-8)。そして農

村部流通システムの進化により、農村部の製品がより安全に消費者に届けられるようになったとともに、都市住民が享受する商品やサービスを農村部住民にもたらした。

図 5-8 農村部流通システムの進化



農村流通システムの発展にとって、農村 EC クラスターにはもう一つの重要な役割がある。それは農村 EC クラスターの展開に伴い、村の住民の収入が大幅に増加したことである。そのことは、流通システムの進化を後押ししている。

農村部 EC クラスターの形成による波及効果が存在する。例えば、曹県は EC 村の発展に伴い、宅配企業をはじめ多く物流企業がこの地域に集中するようになり、地域的物流集積が形成された。これにより県内だけではなく、隣接の地域の企業や消費者も低コストかつ便利の物流サービスを利用できる。また、一つの産業で蓄積した EC ビジネスの経営技術とノウハウを活用し、異なる産業を EC 化するケースもある。曹県の先発の EC 村は殆どアパレル産業を中心に EC 事業を展開されたが、その後は木製品、農産物など多様な産業が EC 化した。

5.7 おわり

本章は、農村部における EC クラスターに着目して、このようなクラスターを形成する要素の組み合わせを検証するうえ、農村部 EC クラスターの形成は中国流通システムの進化に与えるインパクトを考察した。

QCA分析によると、農村部におけるECクラスターは、幾つかの条件の組み合わせにより形成されることが明らかになった。一方で、ECクラスターが形成しにくい条件の組み合わせも考察した。それぞれの結果に対し、十分条件であると言える。

現地調査により、関連産業基盤、インフラなどの要素が重要な役割を果たしていることがわかった。この発見は既存研究と一致するが、QCAを用いて、新たな知見も得られた。分析結果が示しているように、ECクラスターの生成と発展において、充実した知識ソースと便利かつリーズナブルな物流サービスの結合が不可欠であることは明らかである。また、インフラ、知識ソース、物流サービスの結合により、村の産業基盤とEC事業の関連性が低い場合でも、ECクラスターになる可能性があることも確認できた。

注意すべきなのは、すべてのEC村はEC事業を展開する前に、充実した知識ソースと便利かつリーズナブルな物流サービスをすでに揃えているわけではない。村のEC事業の展開に伴い、これらの要素ほぼ同時に形成しつつあるケースもある。言い換えれば、2つの要素とEC村の発展はお互いに影響を与えながら成長する好循環を形成する。ECクラスターが形成しにくい一つの要因はこの循環はうまく稼働できないと言ってよいだろう。

先発のEC村の波及効果を発揮し、EC村群が形成し、より広い農村地域をカバーする。また、新たなハブとしてのEC村は、プラットフォームを通して、都市部流通システムに連結する。これを通じて、住居の分散化、低い市場集約度、高い物流コスト、低収入などの問題を改善できる。これにより、農村部市場のポテンシャルを引き出し、流通システムの効率性が向上でき、都市部流通システムと農村部流通システムの二重構造の解消に寄与する

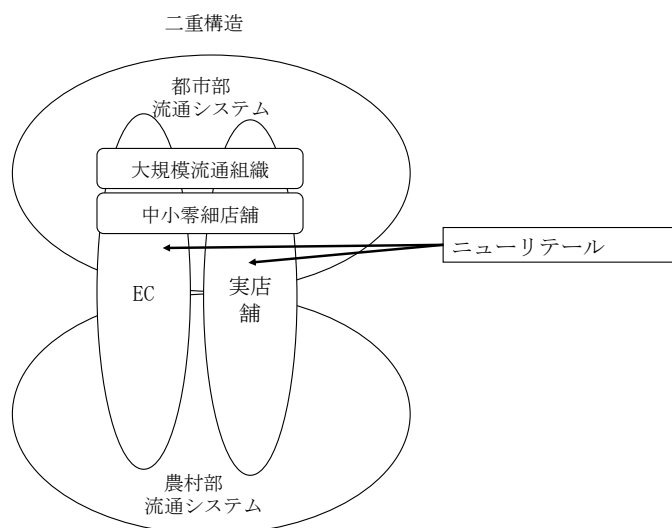
本章では、まだ課題が残っている。取り上げた事例は2つの地域に集中するため、導出した結論は多様なタイプがある中国のEC村をすべて説明できない。例えば、中国の内陸部では、地方政府主導でEC村の創成を進める事例が報告されている(阿里研究院,2019)。これら政府主導型EC村の形成プロセスは本章の結論と結びつけるかが研究課題であり、今後は継続研究して解明に努めていく。

第6章 ニューリテール：流通システムの新展開⁷⁵

6.1 はじめに

第2章で述べたように、ネット通販の急成長により、EC企業が中国流通システムの主役に躍進している。しかし、小売市場規模は拡大している一方、実店舗の成長が鈍化している。膨張するEC事業と低迷する実店舗という二重構造は中国流通システムのさらなる進化を阻害する要因になっている。この種の二重構造を打破すべく、オンラインとオフラインの融合を図るイノベーションが登場している。ECと実店舗をシステマティックに結合するニューリテールという業態が代表的なイノベーションである(図6-1)。大手ECプラットフォーム企業は、ニューリテールを自らのビジネスエコシステムの拡大と進化につながる戦略的手段として積極的に推進している。

図6-1 二重構造とニューリテール



出所：筆者作成

ニューリテールは、2016年アリババの馬雲が提唱したコンセプトである。馬氏は、ニューリテールとは、「オンラインとオフラインのさらなる融合に加え、先端的なロジスティクス・システム、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である」と述べた⁷⁶。このコンセプトを具現化しようと、新しい顧客体験の提供、新しい信用関係の形成、物流体系の再構築など様々な切口から、ニューリテールを巡る実験を多くの中国企業が行っている。

⁷⁵ 本章の内容は、著者による王(2018)を加筆・修正したものである

⁷⁶ <https://yq.aliyun.com/articles/61583?spm=5176.100239.blogcont61697.4.QxdNTt>

表 6-1 EC 大手ニューリテールエコシステム

	アリババ	テンセント	京東
提携パートナー (実店舗)	蘇寧雲商、銀泰百貨、百聯集團、大潤發、三江集團、新華都、聯華超市、Easyhome	カルフルー、ウォルマート、永輝スーパー、万達プラザ、	*テンセントと連携
ネット通販プラットフォーム	Taobao、TMALL		JD.com
OMO 食品スーパー	盒馬鮮生	超級物種	JDHOME、7 FRESH
B2B プラットフォーム	1st.1688.com		京東新通路、京東便利店
スマート店舗	TAOCAFE		X 無人スーパー
サービス	Eleme(出前)、KOUBEI(ロコミ)	Meituan(出前)、Dianping(ロコミ)	

出所：易観(2017)より筆者作成

オンラインとオフラインの融合を素早く実行するために、アリババ、テンセント(Tencent)、京東(JD)など EC 大手企業は、実店舗の小売企業への資本参加や買収、業務提携を積極的に展開している。それに対し、実店舗の大手はこの動きに対抗せず、積極的に受け入れる。これにより、EC 大手のエコシステムを拡大しながら、異業種での新しいビジネスモデルの創出にどん欲に取り組んでいる(表 6-1)。

ニューリテールというイノベーションの本質は何か、どのように流通システムの二重構造の改善につながるのか、中国流通システムにいかなるインパクトを与えているか。こうした問題を解明するために、本章では代表的なニューリテール企業の事例研究を通して、ニューリテールの特徴、形成メカニズムを考察したうえで、中国流通システムのダイナミズムに関する新しい知見を得ることを目的とする。

6.2 ニューリテールに関する既存研究

ニューリテールはまだ進行中であるため、その定義は未だ定着していない(趙・徐,2017;孔,2021)。阿里研究院(2017c)は、ニューリテールとは、顧客体験を中心にしたデータ駆動型の小売経営形態であり、ニューリテールにおいて、流通機構、消費者、商品はフィジカルであり、デジタル化されるものと定義している。アリババの CEO 張勇氏は、ニューリテールとは、ビッグデータやインターネットなど技術を駆使し、商業の 3 つの要素(人、もの、場所)を再構築する商業形態であると提唱している⁷⁷。趙・徐(2017)は、ニューリテールは、デジタル経営の考え方と技術を用い、伝統的な小売業を改造することにより、商品やサービスを最終消費者に販売するすべての活動であると述べている。杜・蔣(2017)は、ニューリテールは、AI、ビッグデータなど新技術の利用により、商品の生産・流通・消費をアップグレードし、それによって小売業態を再構築し、オンラインとオフラインをさ

⁷⁷ 商業部(2017) p.2

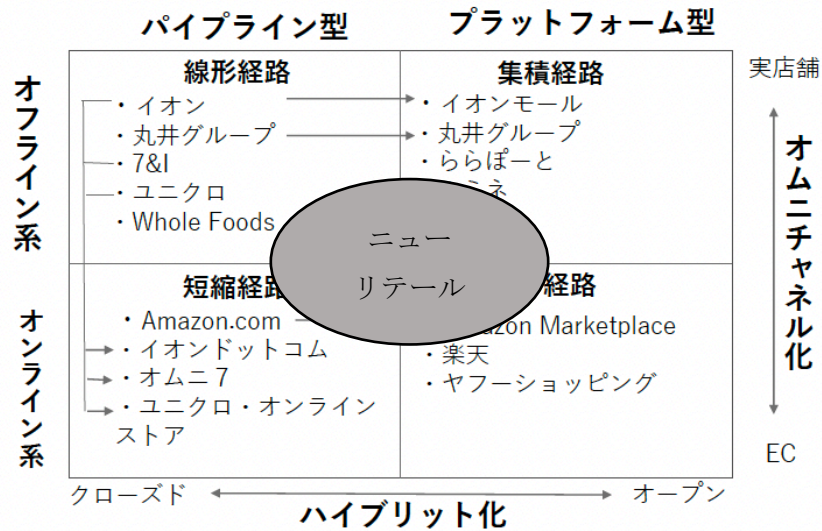
らなる融合させる小売エコシステムの形成プロセスであると指摘している。王・他(2020)は、ニューリテールとは、ビッグデータ、AIなどの新技術をベースとし、オンラインチャンネルとオフラインチャンネルを融合し、先進的ロジスティクスの利用と新しい消費シーンの創出を通して、最適な顧客体験を提供する小売経営活動と商業組織を構築することであると定義している。

ニューリテールは、ECの普及によって定着したO2O(Online to offline)戦略の延長線にあるものを捉えられているが(孔,2021)、O2Oとニューリテールにおけるオンラインとオフラインの融合に相違点があると指摘されている(小寄,2019)。従来のO2OはOffline to OnlineあるいはOnline to offlineに重点が置かれ、大手実店舗の経営資源の活用と横断的なチャンネルの構築に対して、ニューリテールはオンラインとオフラインのデータやサプライチェーンの深い融合を強調し、消費者の個性化したニーズを満たすことが狙いである(孫,2017)。オンラインの優位性を利用し、消費者にオフラインに誘導するO2Oに対して、ニューリテールは両者の融合を核にするため、OMO(Online Merger Offline オンラインとオフラインの融合)という概念はより相応しいと考えられている(小寄,2019;孔,2021;柳,2021)。OMOはシノベーションベンチャーズの李開復氏が提唱したコンセプトである。李氏はモバイル決済の普及、オンライン+オフラインの手法でフォローの獲得、フィジカル世界のデジタル化、AIの普及による各業界の自動化はOMOが生まれる要因であり、これらの要因を満たされると、オンラインとオフラインの境界が曖昧になり、融合していくと述べている⁷⁸。OMOの場合では、事業者の形態(オンラインあるいはオフライン)にかかわらず、消費者は自身のニーズに適する手段を選べる(孔,2021)。ネットとリアルが融合し流通自体がネット化するというOMO概念の登場により、ニューリテールという今までとは全く違う新しい流通が生まれ始めている(小寄,2019)。つまり、ニューリテールは、O2Oと物流サービスの単純な融合ではなく、クラウドコンピューティング、ビッグデータなどの革新的な技術も取り込み、従来小売におけるすべての境界を越える(趙・徐 2017)。

ニューリテールとオムニチャンネルの関係についても議論されている(小寄,2019;矢作,2020;孔,2021)。矢作(2020)は、ニューリテールはオンライン小売業のオムニチャンネル化であり、オフライン系の線形経路と集積経路、オンライン系の短縮経路と仲介経路、流通ビジネスモデルの4つの領域(オンラインとオフライン、パイプラインとプラットフォーム)にわたる複合ビジネスモデルであると指摘している(図6-2)。

⁷⁸ <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1586563098010894608&wfr=spider&for=pc>

図 6-2 オンライン小売業のオムニチャネル化



出所：矢作(2020) p.76 に基づき筆者加筆修正

一方、ニューリテールはオムニチャネルの上位概念、あるいはオムニチャネルはニューリテールの一部になる見方もある(趙・徐 2017;小嵯,2019;孔,2021)。ニューリテールにおいて、商品やサービスの販売前、販売中、販売後のそれぞれの段階で多様なオムニチャネル戦略が実施される(孔,2021)。また、オムニチャネルは企業やブランドの全てのチャネルの統合を中心にする(増田 2014 ; 近藤,2018)。それに対して、ニューリテールは、個別企業や店舗のネットワーク化ではなく、流通全体のネットワーク化を目的にするため、サプライチェーン、ロジスティクス、電子決済、ネットコンテンツなど多岐にわたる事業を取り込む(小嵯,2019)。特に、ネット通販のボトルネックであるラストワンマイル問題を解決するために、ニューリテールでは宅配など物流サービスの高度化が不可欠になる(趙・徐 2017 ; Zhang.et.al.,2018;趙・門 2019;王・他,2020)。Zhang.et.al(2018)は、中国の EC 大手 JD 社のニューリテールロジスティクスシステムに対する F 検定とロジスティック回帰分析を行った。その結果、ニューリテール企業は、自社運営のロジスティクスサービスと 3PL の利用を組み合わせる新しいロジスティクスモデルを構築すべきと結論づけた。また、荷姿の標準化、ピッキングや仕分け作業の自動化、スマート宅配ボックスの設置など手段を通して、ロジスティクスサービスの効率化も重要であるとも指摘している。

実務面と学術面におけるニューリテールの定義は完全に一致ではないが、①顧客体験の重視、②ビッグデータ、AI、クラウドコンピューティングなど新技術の応用、③ロジスティクスサービスの高度化、④オンラインとオフラインの深い融合などはニューリテールの特徴における共通点である。

6.3 研究対象と研究手法

本章では、ニューリテール企業のイノベーションを考察することにより、新たな知見や論理を発見することを目的とする。本研究で取り上げる事例は、Yin(1994)が薦めるケース選択の理論的論拠のうち、新しい発見をもたらすケース(revelatory case)に当てはまるものである。

関連既存文献のレビューから、ニューリテールというコンセプトには、OMO型食品スーパーや無人コンビニなど多種多様なビジネスモデルが含まれることがわかった。中には短期間で退場するビジネスモデルもあり、流動的な側面があることが否めない。そんな中で、OMO型食品スーパーが最も早く登場したモデルであり、アリババ、JDをはじめとするEC大手は相次いで参入した分野である。中国全土で拡張し、数多くの店舗を展開するOMO型食品スーパー・チェーンも現れてきた(表6-2)。ニューリテールを考察するために、比較的歴史が長くビジネスモデルとして定着しているOMO型食品スーパーに焦点を絞ることが適切であると考えられる。

研究対象を選定する際に、第4章と同じように、理論的サンプリング手法を採用している。「多くニューリテール企業の特徴をもつ代表的な事例」を基準にアリババ傘下の「盒馬鮮生(ファーマーシェンション)」を理論的サンプルとして選定した。

盒馬鮮生はOMO型食品スーパーの先駆者であり、かつ中国全土で最多の店舗を構えている。盒馬鮮生が誕生した後、模倣者が次々に登場した結果、OMO型食品スーパーの分野が急速に拡大している。盒馬鮮生はネット通販最大手アリババの総合ECプラットフォームを利用し、オンラインユーザーとオフラインユーザーに同時に対応できる仕組みを構築している。また、難問とされるラストワンマイルの問題を解決するために、盒馬鮮生は物流拠点機能と店舗機能の融合により、超高速の配送サービスを実現する革新的なニューリテールの仕組みも創出している。従って、オンラインとオフラインの融合を目指すニューリテールにおけるイノベーションを解明するには、盒馬鮮生は最適な研究対象になると考えられる。筆者は2017年から2019年にかけて、上海、南京に立地する盒馬の店舗の現地調査を行った。

表6-2 主要 OMO 型食品スーパー

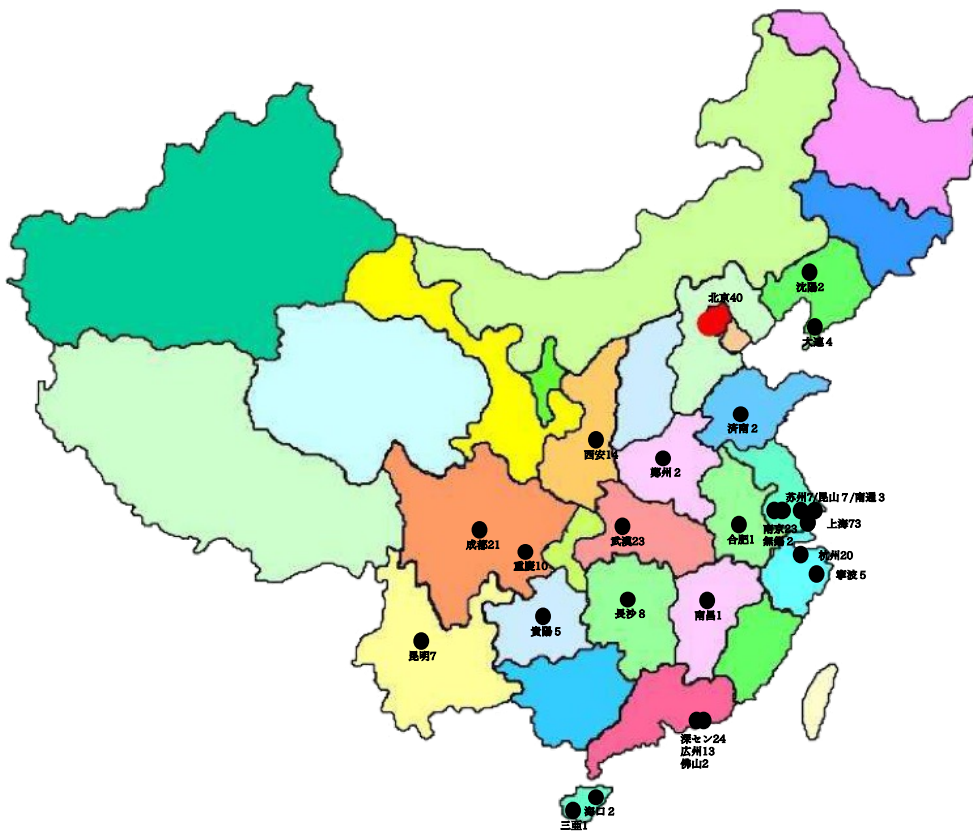
企業名	ブランド	設立時間	店舗数
アリババ	盒馬鮮生	2016	324
永輝スーパー	超級物種	2017	23
天虹	Sp@ce	2017	100以上
京東(JD)	7FRESH	2017	66

出所：各社の公開資料より筆者作成

6.4 フィールド概要

盒馬鮮生(以下、盒馬)は、2015年に、JD社物流部門のマネジャーであった侯毅氏が設立したOMO型食品スーパーである。創業して間もない時に、アリババが1.5億ドルを出資し、実質的に傘下に収めた。店舗の面積は立地の商圈規模によって4000m²から10000m²までそれぞれであるが、品揃えは生鮮、惣菜、加工食品などを中心に、約6000SKUを取り扱う点でおおむね統一されている。2016年1月に、上海で1号店「金橋店」を皮切りに、2022年まで中国の28都市で合わせて324店舗を展開している(図6-3)。今後、店舗網をさらに拡大し、全国範囲で2000店舗を出店する計画があるという。品揃えは従来の食品スーパーに似ているが、オンラインとオフラインの深い融合を目指す盒馬は多様なイノベーションを通じて、伝統的な食品スーパーと一線を画している。

図 6-3 盒馬の店舗網



出所：盒馬のホームページより筆者作成

6.5 調査の発見

6.5.1 盒馬店舗の実態

オンラインとオフラインをスムーズに融合させるために、盒馬は顧客の買い物活動をデジタル化する仕組みを構築した。顧客入店の時点で、専用アプリやミニプログラム⁷⁹をダウンロードし、アリババのアリペイかタオバオのサイン ID を利用してログインする(図 6-4)。約 5、6000 品目の商品は QR コード付きタグが添付されている。店内で商品を購入する場合は、商品のバーコードをスキャンして、産地、賞味期限、おすすめに関連商品などの情報を手軽に入手し、代金も自動的に計算される。精算するとき、アリペイの QR コード決済機能あるいは顔認識端末を使い、無人レジで簡単に会計が完了できる。店内で現金決済サービスを提供しているが、オンラインで割引価格とデジタルクーポン配布など手法で顧客をアリペイに誘導するため、基本的にはキャッシュレスである。専用 APP は商品の探索、注文、支払いなどの機能だけではなく、レシピの共有機能、口コミ投稿機能も備えている。小売業者が店内販売商品を使うレシピを公開できるのみならず、消費者も自分の得意なレシピをシェアできる。また、商品やサービスについての口コミ投稿機能も利用される。これを通して、小売業者と消費者、消費者同士の間でのコミュニケーションが活発になる。

図 6-4 盒馬店内買い物プロセス



- ①店内の FreeWiFi(hema-free)に接続し、アリペイで QR コードをスキャンし、盒馬 APP をダウンロードする。
- ②メニューバー「Me」の中で、ログイン/サインインのタブを選び、「アリペイまたはタオバオ登録」というボタンをクリックし、ログインが完了する。
- ③盒馬 APP ホーム画面の「支払い」ボタンをクリックし、レジで支払い用 QR コードをスキャンし、支払いが完了する。

出所：筆者撮影

⁷⁹ メインで利用されるアプリの内部に設置されている小さなアプリを指す。

オンラインのユーザーを実店舗に誘導するために、実店舗ならではの価値を提供しなければならない。そのため、盒馬はグローサレント⁸⁰の取り組みを導入した。売場で料理カウンターが設置されており、店内で購入した生鮮食品を料理カウンターに持っていけば、家で簡単に作られない様々な料理は、数百円程度の加工料で調理してもらえる。店内にレストランのようなイートインスペースが併設され、顧客がその場で出来上がった料理を食べることができる。オンラインで体験できない楽しさと便利さの提供により、顧客体験を向上させ、来店客の満足度を向上させる。

盒馬はグローサレントのような仕組みを通じて、来店客の購買体験を向上させる一方で、オンラインユーザーの購買体験を向上するための高品質配送サービスを開発した。顧客はアプリで注文すると、店舗から半径 3km 圏内の注文品を 30 分以内で無料配送するという驚異的なサービスを立ち上げた。

オンラインから注文が入ると、店内のピッキング係のスタッフが、携帯端末のデータを参照しながら、店内の陳列棚から商品をピックアップし、専用バッグに入れていく。注文の商品を揃ったら、専用バッグを売場にある専用のクレーンにのせ、天井に設置されたレールでバックヤードの出荷エリアに運ぶ。梱包のスタッフがオーダー別でパッキングを行い、配送スタッフが電動バイクで顧客の手元まで配送する。専用のバッグと梱包用のケースは-18℃から 60℃までほぼ幅広い温度帯に対応できるので、配送時間に商品の品質を保てる。

このような配送サービスはオンラインユーザーに提供するだけでなく、オフラインユーザーにも同様なサービスを提供される。これにより、来店客は店内で商品を選び、アプリで注文を済ました後手ぶらで帰ることができる。

この高度な配送サービスにより、実店舗の注文とオンライン注文の割合はおおむね半々になり、店舗の立地によってオンライン注文が 70%を超えるケースもある。上述の高いスピード・高品質な配送サービスは、盒馬の最大の特徴と言われている。ただし、事業展開の初期段階では、無料配送サービスも提供しているが、2021 年から、一定金額以上の注文で送料無料というルールが導入された。地域によって、この金額の設定が異なる。例えば、上海地域は 49 元以上で、広州地域は 39 元以上である。

6.5.2 独特な物流システムの構築

盒馬の超高速配送サービスを支えるのは、店舗と FDC の一体化という仕組みである。同社は店舗の 3km 圏内の来店客とオンラインユーザーのニーズを同時に満足させるのを、ビジネスモデルの目標にしている。そのため、店舗内で売場と FDC 業務を行うバックヤードの面積はおおむね同じになるような、売場と FDC 両者の機能を合わせる店舗を設計した。また、売場とバックヤードの間に商品を迅速に移動するために、売場で設置された

⁸⁰ グローサレント (Grocerant) とは、食料品 (Grocery) とレストラン (Restaurant) を組み合わせた造語で、食品スーパーなどで購入した食材をその場で調理し、店内で提供する営業形態を指す。

クレーンと天井で張り巡らされたレールを組み合わせ、店頭でピックアップ食品を迅速にバックヤードに搬送できる垂直型搬送システムを作った。

また、オンラインで注文が入る時、ピッキングスタッフはオーダー別ではなく、携帯端末の指示をしたがって、自分の担当エリア内で指定商品をピックアップする。ピックアップした商品は垂直型搬送システムを経由し、バックヤードの出荷エリアでまとめて梱包される。このようなプロセスで、ピッキング作業、店内の搬送、出荷作業はそれぞれ3分以内で完了し、残りの20分は配送時間になる。さらに、顧客の住所、交通状況、オーダー数などの情報によって、情報システムで最適の配送ルートを編成する。これに加え、配送スタッフに、近くの道路状況、混雑する時間帯などを徹底的に教え込む。これらを合わせて、30分以内の配送という効率的なサービスを実現したのである。

盒馬は店舗とFDCとの融合により、その店舗がオンラインとオフラインの物流拠点としての機能をも発揮する。また、1店舗の配送範囲が限定され、店舗を中心とする狭いエリア内で高品質の配送サービスを提供しているが、店舗数が徐々に増加し、各都市の主要商圈をカバーできるようになった。

盒馬は多様なイノベーションでオンラインとオフラインを融合させ、独自のニューリテールモデルを確立しようとしている。盒馬の売場効率は、伝統的なスーパーマーケットの3-5倍近くの水準に達するという⁸¹。また、膨大な品揃えを持つというネット通販の優位性を活用し、生鮮商品から洗剤などの日用品、家電製品、アパレルなどまで、取り扱う商品の幅が徐々に拡大している。

6.6 考察

6.6.1 盒馬におけるイノベーション

オンラインとオフラインの融合を実現するために、小売におけるそれぞれの要素をデジタル化することが不可欠である。小売業におけるデジタル化は、①交換のデジタル化(コミュニケーション、取引、流通など)、②提供物(製品とサービス)、③小売の環境(小売が行われる場所と時間)、④小売の関与者(小売業者、消費者など)などの要素のデジタル化である(Hagberg et.al 2016)。

盒馬のようなニューリテール企業は多様な仕組みによって小売のデジタル化を実現する。これらの仕組みにより、キャッシュレス、省人化などのメリットをもたらすだけでなく、顧客の買物およびその他の情報を円滑に入手し、経営活動の全盤を支えるデータベースを充実させるという利点がある。

まず、専用APPやミニプログラムの利用を通して、店内のオフラインユーザー(来店客)の購買活動に関する情報を収集する。それを同時に、専用アプリやミニプログラムを通じて、店舗のオンラインユーザーの情報も情報システムに取り込む。その上、アリババのよ

⁸¹ 商務部流通産業促進中心(2017) p. 15

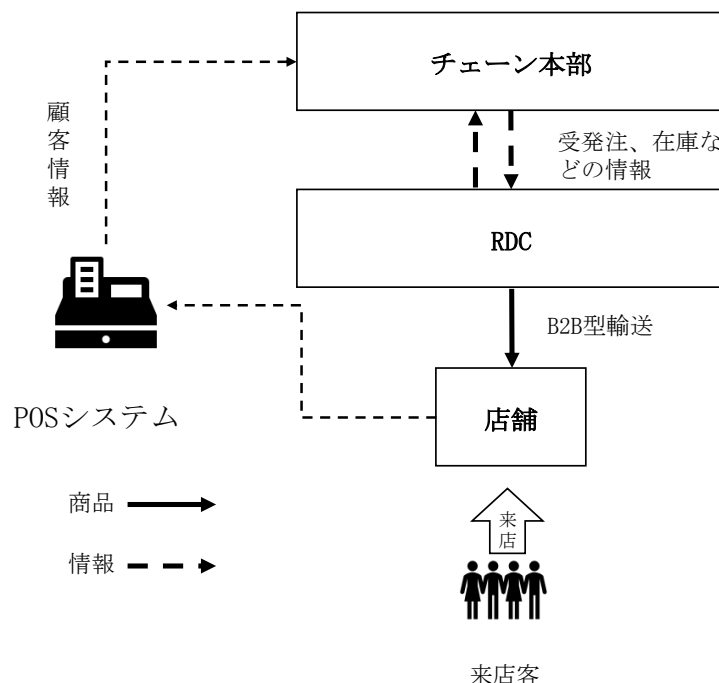
うなEC大手が保有しているECプラットフォームユーザーのデータと結合し、オンラインユーザーとオフラインユーザー両方のニーズを同時に予測できる。そのうえ、消費者に正確的なカスタマイズサービスを提供することが可能になる。

また、商品のQRコードタグ、無人レジ、顔認識端末などを設置することにより、商品の情報や代金の支払いなどをデジタル化した。専用APPとECプラットフォームの連動により、買い物の場所や時間が実店舗に限定されなくなり、消費者はネット通販と同じように時間的、空間的制限に縛られず、商品を購入できるようになった。加えて、ECプラットフォームの膨大な品揃えを利用でき、消費者は自身の求める最適な商品を探検、選択、注文することが可能になった。その結果、来店客とオンラインユーザーはスマホ1台で快適な買い物できる小売環境が構築された。

さらに、APP内のレシピ共有、口コミ投稿などの機能で小売企業と消費者のコミュニケーションが増加するのみならず、消費者同士の交流も促進し、バーチャルコミュニティの形成がありうる。それを通して、顧客との価値共創のチャンスも増える。

上述の手法で商流、情報流、資金流がデジタル化され、オンラインとオフライン融合の土台を構築できるが、注文された商品をいかに消費者の手元に届けるかというラストワンマイルは、ニューリテールにおいて極めて重要な問題である。

図 6-5 実店舗の B2B 型物流システム

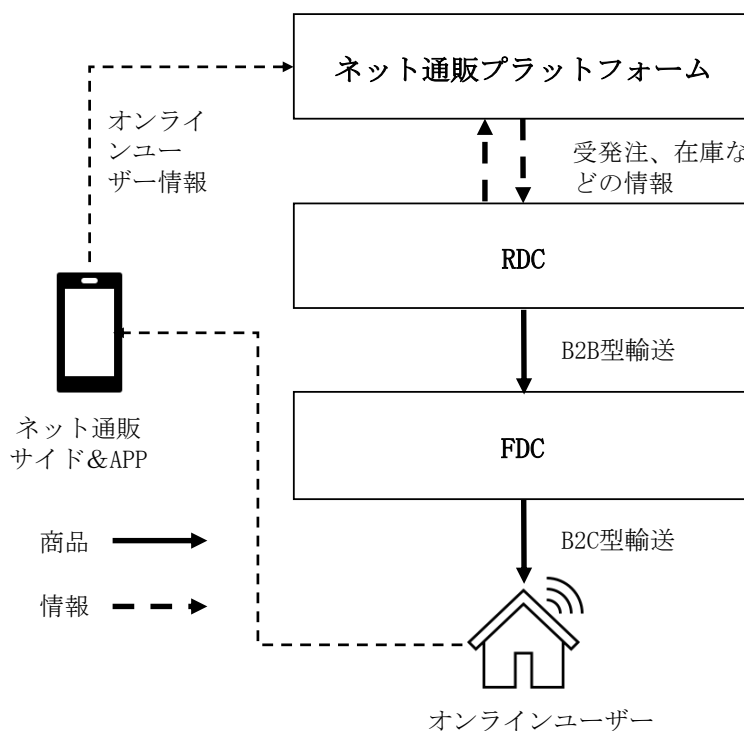


出所：筆者作成

一般に、高品質の配送サービスをするると、物流コストが膨らみ、配送サービスの無料化が困難になる。従来の実店舗企業は、POSデータの分析に基づいて、顧客行動を予測し、その予測の結果に従って、B2B型物流システムで店舗に商品を輸送し、来店客のニーズに対応していた(図 6-5)。この場合は、ラストワンマイルのコストは購入者自身が負担するため、企業のロジスティクス・システムは、店舗に届けるまでで一応完結する(斎藤,2014)。

一方で、ネット通販などの EC 事業が急速に拡大し、流通業で大きなシェアを占めるようになった。EC 企業は通販サイト、モバイルアプリ、電子決済サービスなどの要素技術を組み合わせるプラットフォームを利用し、商流と情報流で優位を確立したうえ、RDC と FDC を連動する B2C 型配送システムを構築した(図 6-6)。ベースになるネット通販の物流システムでは、ラストワンマイルなどの課題がまだ残っているので、物流はネット通販のボトルネックになる(斎藤,2014;根本,2017)。

図 6-6 ネット通販 B2C 型配送システム



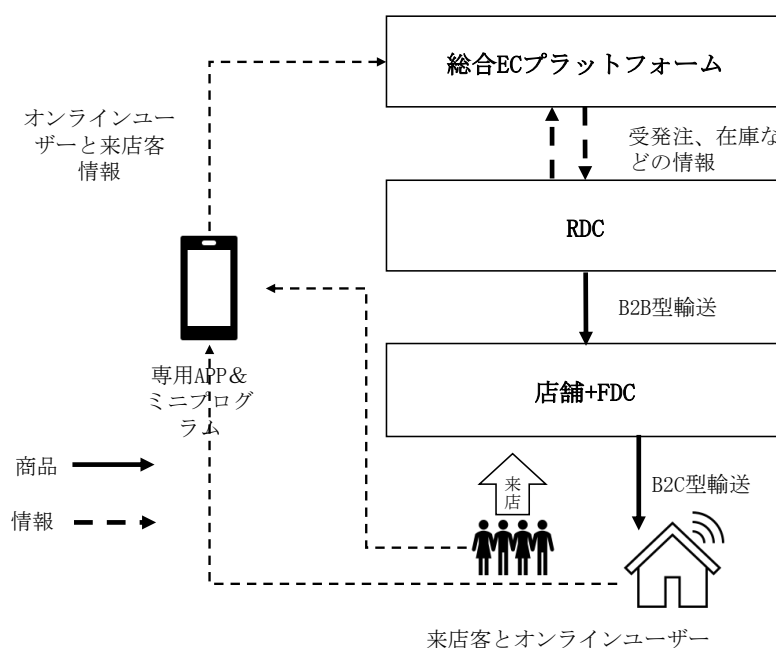
出所:筆者作成

しかし、盒馬は独特な B2B2C 型物流システムの構築・運営によって、高品質かつ無料の配送サービスを提供することができた(図 6-7)。

通常、多頻度小口化に対応するために、B2C ネット通販は物流センターの中で、バラピッキングとオーダー別仕分けを行い、庫内作業を完了した後、オーダー別で注文商品を配送するという作業フローに従う。このようなフローは作業量の波動が激しいため、コスト

が抑えにくい。これに対して、店舗と FDC を一体化した盒馬は、物流センター内でバラピッキングとオーダー別仕分けを行わず、商品をパレット単位で店舗に配送する。B2C 業務に対応するバラピッキングやオーダー別仕分けなどの作業は、全て店舗で行う。物流センターから店舗までの長距離輸送はトラックを利用し、B2B 式で運送する。店舗から顧客の手元までのラストマイル配送は B2C 式で遂行する。つまり、B2B 式運送サービスと店舗発の B2C 配送サービスを組み合わせ、超高速配送サービスから生まれたコストを吸収し、物流コストの削減と高品質配送サービスが両立できるということである。

図 6-7 盒馬の B2B2C 物流システム



出所：筆者作成

このような物流システムでは、生鮮食品の店舗在庫は当日分だけであり、物流センターから一括配送される。このようなやり方では商品鮮度の保証や物流コストの削減が実現しやすいが、オンラインとオフラインのニーズを同時に満たすのは簡単ではない。もし需要予測、店頭在庫の最適化などの機能を高精度で遂行できなければ、販売機会ロスや商品の廃棄など望ましくない状況が発生し、顧客体験の低下や販売コストの増加など、危険な状態を招きかねない。そうすれば、独特な物流システムを構築する意味もなくなる。

盒馬は買い物のデジタル化により、店舗のオペレーションをアリババの EC プラットフォームに連結して、前述の課題の解決を図った。前述のデジタル化仕組みにより、注文の予測や店頭在庫の最適化の実現のみならず、プレジジョンマーケティングなどデジタルマーケティングの手法を加え、オンラインユーザーとオフラインユーザーの相互誘導を促進

できる。また、B2B2C 物流システムの構築を通して、リードタイムの短縮と物流コストの圧縮を両立させる。

EC 大手企業は巨大なバーチャルプラットフォームのパワーをもつため、実店舗の商流、情報流を高度化させることが容易にできるが、物流面の課題は簡単にクリアできるわけではない。その意味では、ニューリテールにとって、ロジスティクス上のイノベーションがカギである。盒馬は EC 企業の本来の強みを発揮するだけでなく、ロジスティクス・イノベーションに力を注ぎ、ニューリテール戦略を展開している。こうした取り組みはオンラインとオフラインの融合を促進し、ニューリテール戦略の一つの方向性を示しているものと評価できる。

6.6.2 ニューリテールと中国流通システムの進化

ここ十数年、EC 急成長の影響を受け、実店舗の経営は大きな環境変化に直面する。そのため、アメリカや日本などの先進国の実店舗小売企業がチャネル間の障壁を打破するオムニチャネルという戦略を提起し、新しい顧客価値の創出を目指す(ARTS,2011;近藤,2018;秦,2020)。しかし、国によって小売企業の成長プロセスが異なるため、そのもとで構築されるオムニチャネルも異なる(近藤,2018)。

実店舗は時間や空間など物理的な制限があるため、その成長が鈍化した。その一方、ネット通販の場合では、製品に直接接触することができないため、商品の探索や購入には知覚リスク(perceived risk)がある(近藤,2018)。また、ラストワンマイル問題もリアルな拠点を持っていないネット通販をさらなる成長することを妨げる。ニューリテールにおいて、EC 大手企業が持っている EC プラットフォームの優位性を利用し、実店舗企業と連携している。実店舗側は EC 企業も持っているビッグデータ、AI、クラウドコンピューティングなど新技术を利用し、消費者の行動、提供物、売場環境をデジタル化にすると同時に、実店舗は EC 企業のショールーム、受取りや配送の拠点として活用される。このような仕組みで消費者の知覚リスクの低減や、ラストワンマイル問題の緩和が実現される。

前述したように、中国の流通近代化は、先進国の経験を模倣して学習するうえで、各業態が短期間に集中的に登場するという短縮化・キャッチアップ型パターンなどが特徴である(李,2003;謝,2008;矢作,2009)。一方で、EC の爆発的成長により、アリババ、テンセント、京東(JD)など EC 大手が飛躍的成長を遂げ、中国流通システムの主役になりつつある。これにより、中国流通システムでは膨張する EC 事業と低迷する実店舗という二重構造が形成している。つまり、中国の流通システムにおけるオンラインとオフラインの融合を推進する際に、この二重構造に直面するわけである。

そのため、ニューリテールとオムニチャネルは似ているところが多いが、中国のニューリテールは独特の道で展開しつつある。アメリカのオムニチャネルは単業態の店舗とネットの融合によって構築されており、日本のオムニチャネルは小売企業グループを有する多様な業態、巨大な店舗網とネットを融合するという形である(近藤,2018)。しかし、キャ

タッチアップパターンで進化しつつある中国流通業では、アメリカのような全国範囲でカバーできる実店舗大手が少なく、日本の大規模小売企業の持っている綿密な多業態店舗網も存在しない。それを背景に、中国のニューリテールは EC 大手企業と実店舗を提携することにより、オンラインとオフラインの融合というプロセスで展開されている。この提携の目的はネット上で商品を販売するだけではなく、電子決済、コンテンツサービス、SNS など多岐にわたる事業を取り込む包括的なエコシステムを構築することである。

この仕組みはいくつの特徴が挙げられる。情報統合の面からみると、アメリカや日本のオムニチャネルでは、主に1つの大規模小売企業あるいは1つの企業グループが展開している複数店舗や複数業態の間で、情報を統合し、データを蓄積する。これに比べ、ニューリテールの場合は、同じ EC プラットフォームに連結する全ての企業間の情報を統合することが可能になるため、複数店舗や複数業態の情報統合のみならず、異なる業界の間でも情報をスムーズに共有・統合できる。これにより、より幅広い、よりカスタマイズ性が優れたサービスを消費者に提供できる。例えば、盒馬 APP の中で、食品、日用品、電気製品などを販売するだけではなく、清掃、引越しなどサービスも提供されている。また、この仕組みにより、買い物活動の情報だけではなく、支払い情報、ホテル予約履歴、移動履歴、コンテンツ閲覧履歴など消費者に関する多角的な情報を収集・統合できる。この膨大なデータの分析結果を活用し、消費者の好みを正確に把握し、よりカスタマイズ性が優れた商品やサービスを消費者に提供できるということである。

この取組みで蓄積した技術やノウハウを活用し、ニューリテール企業は多様な業態に進出し、エコシステムを拡張している。例えば、盒馬は会員制スーパー「盒馬 X」、小規模スーパー「盒馬 mini」、コミュニティ密着小型店舗「盒馬隣里」など新事業を展開している。

このエコシステムの形成・拡大に伴い、EC と実店舗の境界が曖昧になり、より広い範囲でオンラインとオフラインの深い融合を実現できる。そのため、EC 大手企業が主導権を握るニューリテールはこの二重構造を解消する重要な役割を果たしていると考えられる。

6.7 おわり

本章は、盒馬の事例を通して、ニューリテールを含むイノベーションについて考察を行った。事例研究からの発見事実を踏まえ、ニューリテールの展開が中国流通システムの進化に与える影響を考察した。

EC 産業の成熟化と実店舗の成長鈍化という背景下で、ニューリテールのコンセプトは提出された。ニューリテール戦略の中核はオンラインとオフラインのさらなる融合により、顧客・商品・売場三者の関係を再構築し、新たな顧客価値を創出することである。具体的には、EC 企業は、EC 分野で蓄積した要素技術を利用し、商流、物流、情報流を含めて実店舗業態をエンパワーメントして改造した。これにより、新しいビジネスモデルを次々に創出し、EC と実店舗を融合する流通エコシステムの構築を目指している。ニューリテール

ルの展開により、実店舗と EC は従来の競争関係ではなく、お互いの長所を生かし合い、共に成長する WIN-WIN 関係を形成している。つまり、EC の減速および実店舗の鈍化を背景に、オンラインとオフライン融合のニューリテールは従来の二重構造を解消し、流通システムの進化を促進するものと評価できる。

本章では、いくつかの課題が残っている。まず、研究対象としてのニューリテールは進化しつつあるため、イノベーションの手法や要素技術が常に変化している。今後、ニューリテールのエコシステムの構造が変化する可能性があるだろう。また、アリババだけではなく、ほかの EC 大手も異なるタイプでニューリテールコンセプトを実行している。本研究では、それらのタイプを取り上げなかったため、多様なタイプがあるニューリテールをすべて説明するのは難しい。例えば、テンセントの「スマートリテール」、京東の「無界小売」などがある。これらタイプの構成要素、形成メカニズムは今後の研究課題であり、継続研究して解明に努めていく。

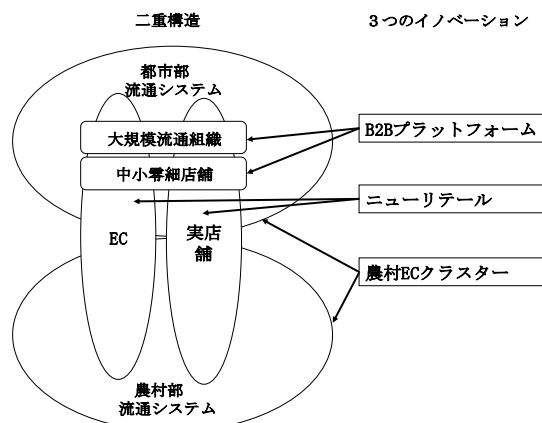
第7章 中国における流通システムのダイナミズムに関する理論の再検討

この章では、流通イノベーションの視点に立脚しながら、B2Bプラットフォーム型流通企業、農村部ネット通販、ニューリテールという3つのイノベーションに見出される事実を踏まえ、これらのイノベーションが中国流通システムの進化に与えるインパクトを考察する。そのうえで、流通ダイナミズムに関する既存理論が見落としてきた部分の補完を試みる。

第2章で述べたように、先進国の経験を模倣・学習することにより、中国の流通システムは短縮化・キャッチアップパターンで発展しており、流通近代化のプロセスは短いものの、チェーンストアなど大規模組織小売業は先進国に似たプロセスで進化していった(李, 2003; 謝, 2008; 矢作, 2009; 田口, 2020)。

中国流通に関する既存研究では、中国の流通近代化は先進国と比べて圧縮したプロセスとなったものの、先進国における業態進化経験から導出された流通ダイナミズム理論は中国のプロセスを概ね説明できると指摘されている(李, 2003; 柯, 2007; 謝, 2008; 矢作, 2009)。とりわけ、チェーンストアなど大規模組織小売業態の発展は、スピードの違いを別にすれば、おおむね同様な軌道を辿ったと言える。しかし、これらの研究は都市部の大規模組織流通業の発展を主たる考察の対象としており、流通近代化プロセスの中で取り残されていた農村部および都市部の中小零細流通業者は注目されていない。実際、急速に発達した都市部の流通と効率性が低い農村部の流通、数少ない大規模流通組織と夥しい数の中小零細小売店舗、爆発的に膨張するEC事業と低迷する実店舗など、複数の二重構造によって、中国流通システムの健全な発展が妨げられてきた。しかしその一方で、二重構造の解消につながる経営イノベーションが次々と登場し、中国流通システムの発展を力強く牽引している。B2B型流通プラットフォーム、農村ECクラスター、ニューリテールはその代表的なイノベーションである(図7-1)。従来の流通ダイナミズム理論はこれらのイノベーションに対して十分な説明力を有しないため、新たな理論構築が必要であると考えられる。

図7-1 中国流通システムの二重構造とイノベーション



出所：筆者作成

7.1 流通システムにおけるデジタルエンパワーメント

商業社会の発展においては、近代小売商業の誕生、チェーンストアの出現、EC の衝撃という 3 つの分水嶺がある(矢作;2018)。EC の衝撃を受け、流通システムでは、流通機能のアンバンドリングとリバンドリング(「束」の解体と再構築)の現象が同時に起こっている(矢作,2020)。つまり、デジタル化が進行して消費者の購買行動が店舗に依存しなくなるため、従来は店舗に集約されていた流通機能がバラバラに分解された。問題の認知・情報探索、評価・購買決定、代金決済、商品の受取・配送という購買活動の各段階において代替的な選択肢が増えるため、消費者は自分のニーズに合わせた最適な購買行動パターンを設計できる。こうした流通機能のアンバンドリングにより、オムニチャネルが生まれた(矢作,2018)。

本研究が取り上げた 3 つのイノベーションはすべて、EC プラットフォームを中心に展開されており、いずれも流通機能のアンバンドリング現象が起こっている。一方で、矢作(2018)が提示した実店舗の流通機能のアンバンドリングに比べ、中国流通システムにおけるアンバンドリングとリバンドリングはより広い範囲で多様な対象を取り込む。また、消費者の購買行動に直接関わる流通機能がアンバンドリングされるだけでなく、流通機構の経営活動につながる流通機能も分解・再構築される。その目的は実店舗の弱点を補うことだけにとどまらず、再構築された流通機能を活用し、未発達な流通機構(零細小売店舗)や流通システム(農村部流通システム)を再生・強化することにもある。つまり、中国流通システムはデジタルエンパワーメントの現象が進んでいる。

B2B プラットフォームは、零細小売店舗の経営能力強化を実現するために、ロジスティクス機能、情報機能、マーチャンダイジング機能を含む総合的なリテールサポートを提供する。従来、大規模組織小売業向けの従来型卸売業のリテールサポートは流通機能移転の典型的な現象であるが、零細小売店舗の経営実態に対応しにくい。それに比べ、B2B プラットフォーム企業は APP、ビッグデータ、SNS などデジタル技術を活用し、プラットフォームをベースとするリテールサポート機能を構築できた。これにより、零細小売店舗は顧客情報分析、マーチャンダイジングの改善、在庫の最適化など経営能力を獲得し、店舗の競争能力を高めることができる。また、プラットフォーム企業が提供するロジスティクスサービス、オンライン金融サービスを利用することにより、輸送コストの削減、リードタイムの短縮、資金の獲得などが容易になり、店舗の収益性が向上する。

社会的インフラが未整備な状態が続く中国農村部においては、物流システムの未整備、銀行拠点や ATM 設置の不足、偽物・偽札などの信用不安が農村部流通の足枷になっていた(田口,2020)。そのため、農村部 EC 産業を展開する際には農村部流通システムにおける商流、物流、情報流、資金流を再構築する必要がある。

「インターネット+」をはじめとする政策の推進に伴い、農村部ではインターネットなどインフラの整備が急速に進み、村の住民たちは EC プラットフォームを簡単に接続できるようになっている。これにより、農村部の生産者や商業者は時間・空間に制限されずに

販売チャネルを利用できると同時に、原材料や生産設備も調達しやすくなった。また、ECプラットフォームによる情報伝達の仕組みは、都市部と農村部の間の大きな情報格差の解消につながっている。SNS、口コミサイト、ネット通販プラットフォームなどを通して、農村部 EC 店舗経営者も市場の動向、トレンドの変化、商品についての評価など様々な情報を簡単に入手し、それに基づいて自社の生産活動と経営活動を調整できる。

EC プラットフォームは上述の商流、情報流だけではなく、物流面と資金面も強化する。EC プラットフォームと連携することで、物流企業は農村部 EC 店舗での商品出荷の量や時間、種類といった物流に関連する情報を正確に把握でき、集荷・配送などのサービスを低コストで提供することが可能になる。また、この情報の分析結果に基づいて、営業拠点、仕分けセンターなど拠点の最適な立地を選ぶことができる。農村部 EC 事業者にとっても、EC プラットフォームは集荷依頼、荷物追跡、料金決済などのサービスも統合するため、利便性が高いサービスを享受できる。また、EC プラットフォームが提供する決済サービスを通して、金融機関の営業拠点が少ない農村地域でも代金回収・支払いをスムーズに行うことができる。加えて、店舗の取引データをローン担保として利用するなどの仕組みがあるため、農村部 EC 店舗の融資も比較的容易になり、資金力も強化される。このように、EC プラットフォームが多様なサービスを提供することにより、農村部 EC 店舗のデジタルエンパワーメントが可能になる。

ニューリテールの場合、EC 企業は EC 分野で蓄積した技術やノウハウを利用し、実店舗の経営能力を強化する。実店舗と EC プラットフォームの連結により、販売活動に時間的・空間的制約条件がなくなり、品揃えも限りなく拡大できる。また、実店舗やネット通販の消費者の購買活動に関する情報だけではなく、EC プラットフォームに連結する SNS、コンテンツサービス、電子決済サービスの利用者の情報も取得することが可能になる。実店舗は EC 企業が保有している AI、ビッグデータ分析、クラウドコンピューティングなどの技術を利用してこれらの情報を分析し、顧客プロフィールをより正確に推定できる。さらに、EC 企業と実店舗のロジスティクス・システムを結合することにより、店舗は販売拠点とロジスティクス・ハブの2つの機能を持ち、商品の配送・受取に関するラストワンマイル問題を解消できるようになる。

前述した通り、中国流通システムの発展は短縮化・キャッチアップパターンという特徴があるため、常に前段階で十分に発達しないまま、新段階に入ろうとしている状況である。それを背景に、現在進行している中国の流通イノベーションにおいては、EC プラットフォームがデジタル技術を利用し、未熟な流通機構や流通システムをエンパワーメントしている。このデジタルエンパワーメントは中国流通システムの弱みを克服し、流通の非効率性の改善につながるものと言える。

7.2 エコシステムの構築による流通システムの進化

既存研究では、流通システムの進化についての豊富な研究蓄積がある。流通革命論は、百貨店、チェーンストアなど大規模組織小売業の発展により、流通経路が短縮化・効率化され、流通システムが進化すると指摘している(林,1962;佐藤,1971)。小売業態論は、小売ミックス要素の組み合わせの変化に着目し、業態の誕生、発展、衰退、代替という小売業態の革新パターンで流通システムの進化を説明している(McNair,1958; Nielsen,1966; Hollander,1966; Davidson and Bass,1976, ; 矢作,1996;高嶋,2003)。この業態変動メカニズムを分析する小売業態論に対して、小売イノベーション論は店舗運営システム、商品供給・調達システム、組織の構造から小売の革新を考察し、流通の革新は新業態の創出という抜本的なイノベーションと、業態内での差別化という漸進的なイノベーション2種類があることを指摘した(矢作,2000;2014)。

上述の既存研究は主に実店舗の発展プロセスに焦点を当てたものである。これに対して、オムニチャンネルに関する既存研究は、リアルチャンネルとバーチャルチャンネルの相互融合に注目し、流通システムの革新を議論する。情報社会の進展に伴い、複数のチャンネルを同時に使うオムニチャンネル・ショッパーが出現し(Lazaris and Vrechopoulos, 2014)、これに対応するために、全てのチャンネルを高度に統合・一元化した販売環境を構築し、消費者にスムーズな購買体験を提供しようというオムニチャンネルが生まれた(増田,2014;近藤,2018;秦,2020)。既存研究では、流通システムにおけるチャンネル統合の程度が高まっており、シングルチャンネルから、マルチチャンネルとクロスチャンネルを経て、オムニチャンネルへ進化していくプロセスが提示された(ARTS,2011)。しかし、オムニチャンネル化する際に、小売業は技術的問題と組織的問題を乗り越えなければならない点も指摘された(近藤,2018; 秦,2020)。具体的には、技術面では、既存のロジスティクス・システムと情報システムの再設計という課題があり、組織面では、チャンネル間の資源配分とコンフリクト、組織構造、チャンネルの評価、人材育成、組織文化、サプライチェーン統合などの解決すべき問題がある(秦,2020)。

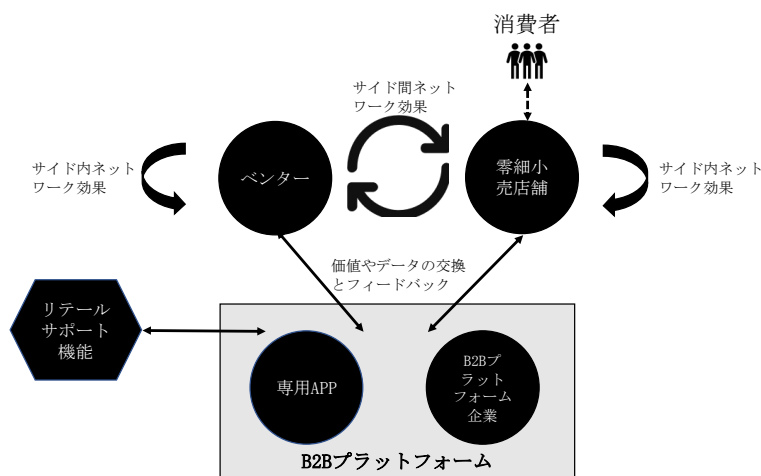
中国流通システムにおける大規模小売企業、チェーンストアなどの近代化プロセスは、既存研究とおおむね一致する。しかし、ECの爆発的成長の影響を受け、中国ではECプラットフォームが次々と誕生して流通システムに大きな影響を与えた。それを背景に、中国の流通システムは先進国と異なるプロセスで進化しつつある。その典型例が、二重構造の解消につながるイノベーションである。

チャンネル、小売ミックス、小売フォーマットなどの革新を中心にする流通イノベーションに対して、本研究で取り上げる3つのイノベーションはECプラットフォームを中心にエコシステムを構築するという共通の特徴がある。

B2Bプラットフォームのエコシステムの中で、つくり手は商品のベンダーであり、利用者は零細小売店店舗である。また、B2Bプラットフォーム型流通企業は所有者だけではなく、補完者としてリテールサポート機能を提供する役割も担う(図 7-2)。デジタルエンパ

ワーメントの手段としてのリテールサポート機能で店舗の経営能力を強化することにより、良い体験を消費者に与え、来店消費者数と来店頻度を向上させ、店舗の収益増を図る。また、参加のハードルを低く設定し、零細小売店をプラットフォームに誘致する。その結果、より多く店舗とベンダーが B2B プラットフォームに参入し、サイド内のネットワーク効果とサイド間ネットワーク効果が創出される。一方で、B2Bプラットフォーム流通企業自身がこのエコシステムの補完サービスを提供するため、多様化は比較的難しいものの、サービスの品質がコントロールしやすいというメリットがある。このような仕組みでエコシステムを発展させている。

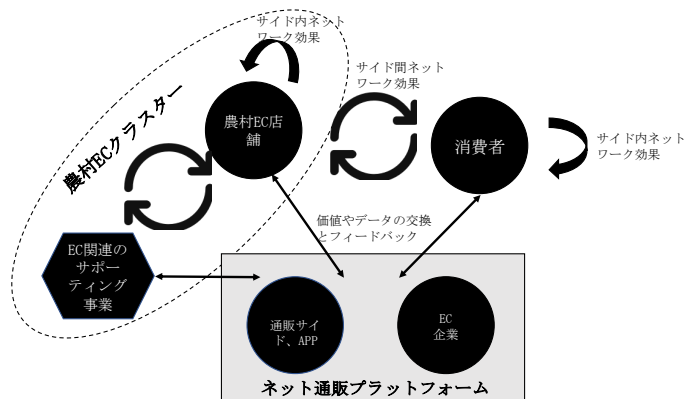
図 7-2 B2B プラットフォームのエコシステム



出所：筆者作成

そこで、プラットフォームをベースに構築されたエコシステムでは、零細小売店舗はプラットフォーム参加者として組織され、ネットワーク効果が得られる。また、規模経済を実現すると同時に、消費者と密着する零細小売店がその優位性を発揮し、ECプラットフォームのサービス拠点に進化する可能性も十分ありうる。この流通イノベーションは、夥しい数の零細小売店舗を再生し、既存の二重構造による弊害を乗り越える流通システムを構築している。

図 7-3 農村部 EC エコシステム



出所：筆者作成

店舗の分散、インフラ不足、販売チャネルの欠如、知識や情報の格差などの問題がある農村部では、EC ビジネスの展開はより一層難しい。単に都市部の EC 店舗と同じようにネット通販プラットフォームに参加して商品を販売することは困難である。その証拠は、農村部のネット通販は初期段階には思ったように発展しなかった⁸²。この課題を解決するのが、農村部 EC クラスターと都市部のネット通販プラットフォームを合わせた農村部 EC エコシステムである(図 7-3)。

農村部 EC クラスターのエコシステムはより複雑である。通常の EC エコシステムと同様、つくり手としての農村 EC 店舗と消費者がプラットフォームに参加することで、ネットワーク効果を生み出すことが期待される。ところが、上記で述べた農村部特有の様々な問題の存在がネットワーク効果の創出を妨げており、農村部流通システムの効率性が向上しにくい状態に陥りやすい。

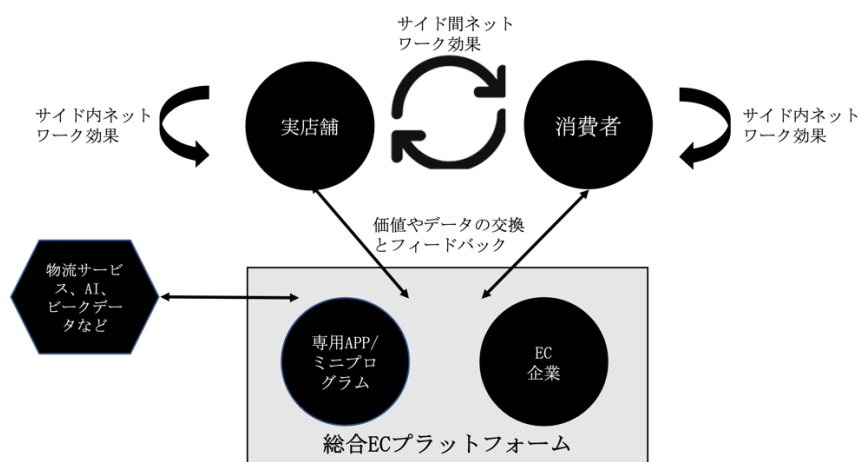
しかし、農村 EC クラスターの形成でこの問題が解決した。同じ地域内の農村 EC 店舗が増加し、EC 関連のサポーターティングサービスの需要が集中したことで、この補完サービスを提供する事業者が村に積極的に進出し、EC 事業の拡大を支えた。また、店舗間の協力と競争は、地域内の電子商取引に関する知識と情報の共有・蓄積・革新をもたらし、イノベーションの発生も促進した。さらに、EC クラスターの形成は地域経済の活性化をもたらすため、地方政府も EC 事業関連のインフラの整備、支援策の実施に注力するようになった。このような EC 店舗の増加と関連産業の充実、インフラの整備という好循環が生まれ、農村 EC クラスターの発展の重要な基礎となった。この意味で、農村部 EC エコシステムは、農村 EC 店舗と関連産業を束ねる農村 EC クラスターとネット通販プラットフォームにつながる結合体として捉えられる。

⁸² 蔵・許(2016) p.91

農村部発の流通イノベーションと都市部の流通イノベーションを連結する農村部 EC エコシステムは、従来、都市部からの農村部へと一方的に浸透するイノベーションが解決しにくい問題を解消し、農村部流通システムの非効率性を克服できると考えられる。

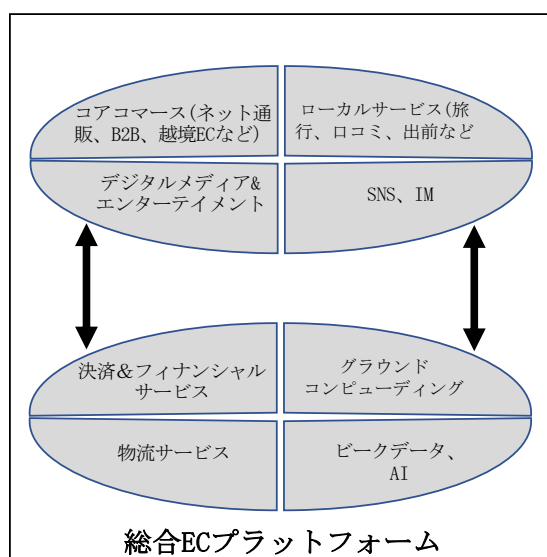
ニューリテール・エコシステムの核は総合 EC プラットフォームである(図 7-4)。このプラットフォームは2つの部分から構成されている。一つはネット通販プラットフォーム、デジタルメディアプラットフォーム、SNS プラットフォームなどを含む消費者のインターフェースの集合であり、もう一つはビジネスを支える、ソリューションプラットフォームの集合である(図 7-5)。

図 7-4 ニューリテールのエコシステム



出所:筆者作成

図 7-5 総合 EC プラットフォーム



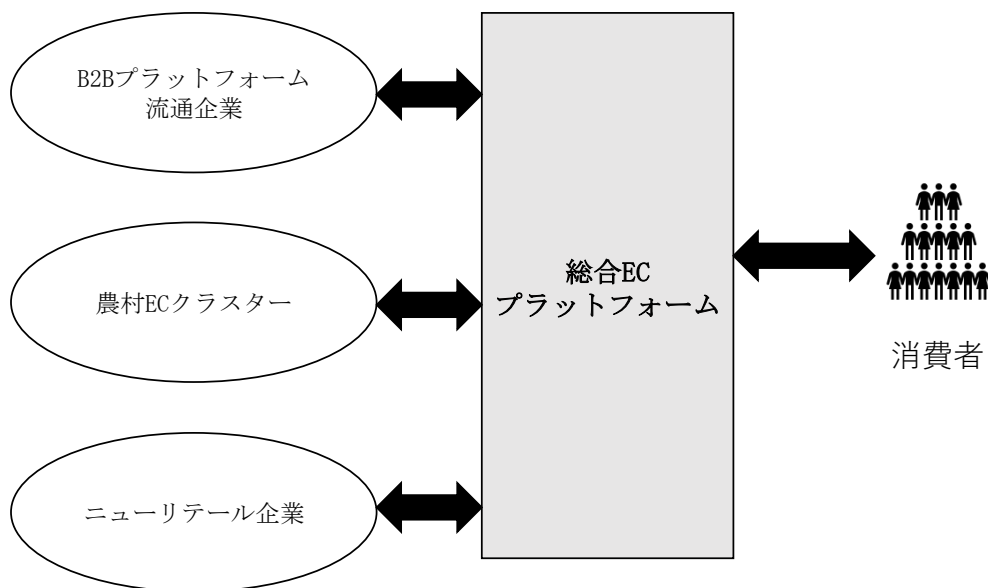
出所:井上(2019)p.57 を参考に筆者作成

つくり手としての実店舗はプラットフォームと連結されることにより、エコシステムと消費者とインターフェースになり、実店舗の体験と価値を提供する際にソリューションプラットフォームの多様な技術やサービスを活用することで、新たな価値を創出している。その結果、サイド内およびサイド間の2つのネットワーク効果が生まれる。このエコシステムでは、EC 企業自身が保有しているデジタル技術などの補完製品やサービスだけではなく、パートナーと手を組んで物流サービス、出前サービス、代行サービスなどの多様な補完サービスを投入し、エコシステムの成長を促進している。

この取組みを通して、実店舗の大手を含む多様な業態をエコシステムに取り込み、オンラインとオフラインを深く融合する新しいビジネスモデルが生まれた。これらのビジネスモデルでは、リアルとバーチャルの境界が打破され、膨張する EC 事業と低迷する実店舗という二重構造の解消につながった。

本研究で取り上げた B2B 流通プラットフォーム、農村 EC クラスタ、ニューリテールという3つのイノベーションはそれぞれ独立して存在するものではない。これらのイノベーションのエコシステムは総合 EC プラットフォームを通して有機的につながり、より大きな流通エコシステムを形成している(図 7-6)。3つのイノベーションはお互いに浸透し、新たなビジネスモデルを創出し、流通システムの進化を促進する。例えば、EC の最大手アリババは自社の EC プラットフォームを利用し、上述の分野全てに進出している。

図 7-6 3つのイノベーション融合の流通エコシステム



出所：筆者作成

総合 EC プラットフォームを通して、ニューリテール企業と B2B プラットフォーム企業が連結している。これによって経営能力が強化された零細小売店は、ニューリテールのサービス拠点になりうる。一方で、マーチャンダイジング機能、ロジスティクス機能など多

様な機能を持つ B2B プラットフォーム企業は、ニューリテールのエコシステムの補完サービスの提供者になる可能性がある。言い換えれば、この 2 つのエコシステムがお互いに浸透し合い、融合することが期待できる。

B2B プラットフォーム型流通企業のリテールサポート機能は都市部の零細小売店舗向けに開発されたものであるが、総合 EC プラットフォームを経由して農村部の小売店舗にも広がっていくことが期待されている。また、ニューリテール企業は総合 EC プラットフォームの力を利用し、農村部小売店舗をニューリテールの拠点に改造する可能性も模索されている。こうした取組みが実現できるか否かには、農村 EC クラスターの発展にともなって整備されるインフラ、構築される物流システムなどに依存する。つまり、都市部の流通イノベーションを農村部に浸透させるには、農村部の流通エコシステムと融合する必要があると考えられる。

次に、上述の 3 つのイノベーションの形成が中国流通システムの進化に与えるインパクトを考察するうえで、中国流通のダイナミズムの独自性を検討する。

既存研究では、様々な視点から流通のダイナミズムが議論されている。流通革命論は、チャンネルの主導権を持つ大規模組織小売業の発展に着目し、大型小売店舗、チェーンストアの発展により、太くて短い流通経路が形成し、流通システムの近代化を促進したと主張しており、また、伝統的な零細流通業者が統合・淘汰されべきであると指摘している(林,1962;佐藤,1971;堤,1979)。小売業態論は、小売ミックスを革新することで、新しい小売業態が生まれ、旧業態に代替するプロセスを提示している(McNair,1958; Nielsen,1966; Davidson and Bass,1976)。小売イノベーション論は、業態間の競争・代替に加え、業態内でのイノベーションによる差別化が流通システムの進化をもたらすと提唱している(矢作 1994;2000;2004)。また、オムニチャンネルについての既存研究は、同じ企業あるいは企業グループが全てのチャンネルを横断的に統合するプロセス、形成要素などについて議論する上で、大規模実店舗小売業を主導するオンラインとオフライン融合が流通システムを革新することを明らかにした(増田,2014;Verhoef et al,2015;近藤,2018; Lazaris and Vrechopoulos,2014)。

しかし、これらの既存研究は本研究が取り上げた 3 つのイノベーションが流通システムの進化を促すことを十分に説明できないと考えられる。これを説明するために、3 つのイノベーションの形成プロセス、構成要素、特徴についての考察から得られた知見をこれから述べる。

これらのイノベーションの考察から、中国流通システムの革新のいくつかの特徴を見出すことができる。まず、いずれのイノベーションも、デジタル化によって従来の流通機能の再構築を行っている。また、商流・情報流・資金流のデジタル化が進む一方、物流の効率化を図るイノベーションの重要性もより一層高まっている。さらに、消費者向けのイノベーションだけではなく、零細小売店舗、農村 EC 店舗など「供給側」向けのイノベーションも不可欠な取り組みとなる。これらのイノベーションと流通システムはお互いに影響

を与えながら進化する好循環を形成し、流通システムの効率性の向上とともに中国流通システムにおける二重構造の解消につながる。

B2Bプラットフォームがリテールサポートを提供することで、零細小売店舗に経営資源が注入され、経営能力が強化される。これにより、零細小売店舗が B2B プラットフォームを中心とする流通エコシステムに取り込まれ、二重構造が存在する従来の都市部の流通システムを再構築する。

また、小規模 EC 店舗の集合体としての農村 EC クラスタとネット通販プラットフォームが連結することで、農村部流通システムにおける新たな流通エコシステムが形成される。このエコシステムの生成・発展に伴い、農村部におけるインフラの不備、低収入、人材不足、市場の低集約などの問題を改善しながら、新たな流通ハブとしての EC 村と都市部流通システムが有機的に連結することで、農村部流通システムの効率性を向上させ、都市部流通システムと農村部流通システムの二重構造を解消することが可能になってきた。

さらに、オンラインとオフラインが深く融合したニューリテールでは、実店舗は EC 大手主導のエコシステムの参加者になり、EC 事業者との関係は競争相手から協力パートナーへと変わる。このように異業種を取り込む新しいエコシステムの形成はオンライン小売業とオフライン小売業がお互いの強みを融合させ、新たなビジネスモデルの創出や流通システムの革新を推進している。

上述の知見により、二重構造が存在する中国流通システムの進化は、既存研究が提示したチャンネルと小売ミックスの革新によるものではなく、多様な流通エコシステムの生成・拡張によって促進されていることが明らかになった。また、流通システムの革新の主役は流通エコシステムの主導権を握る EC 大手企業であることも明確に示された。

7.3 研究の限界と今後の課題

本研究には、いくつかの限界がある。

まず、本研究が取り上げた 3 つのイノベーションには多様なタイプが存在する。例えば、第 4 章では、B2B プラットフォームの先駆者の事例を考察したが、この分野にはアリババや京東など EC 大手が事業を多角化するタイプ、卸業者が主導するタイプ、そして、配送サービスなどの機能を持たない純粋なバーチャルプラットフォームを構築するタイプも存在する。さらに、第 5 章では、義烏、曹県 2 つの地域の農村部 EC クラスタを取り上げたが、実際に中国全土に広がる EC 村には様々なタイプがあり、その中には地方政府主導で EC 村の形成を進める事例もある(阿里研究院,2019)。第 6 章では、アリババ傘下の OMO スーパーを事例として、ニューリテールの発展プロセスと特徴を考察したが、中国の SNS 最大手であるテンセントやネット通販の大手京東などの EC 大手もニューリテールコンセプトを実行している。従って、今後は多様なタイプのサンプルを増やし、それらと比較しながら本研究で解明した内容を考察し、本研究で導き出した結論の一般化に努める必要がある。

また、研究対象となったイノベーションはいずれも進化中の事象である。そのため、市場環境、消費者行動、政府政策、技術の進化などの影響を受け、これらのイノベーションの発展プロセス、イノベーションの手法、要素技術、経営戦略が今後変化する可能性が十分ある。実際、コロナの影響を受けて実店舗とニューリテール企業で経営戦略が見直されている。ライブコマースの急速な普及により、ニューリテール企業や農村部 EC 店舗は新しい経営手法を採用している。本研究の成果を踏まえつつ、これらの動きに着目して最新の動向を考察する必要がある。

さらに、本研究では中国流通システムにおけるイノベーションを中心に議論したが、類似した流通イノベーションが展開されている他国の事例と比較することで、より多くの知見を得られると期待される。例えば、アメリカの EC 大手アマゾンがオンラインとオフラインを融合する「Amazon Go」などの事業を展開しているほか、日本のヨドバシカメラもオムニチャネルを実行している。今後、中国のような新興国と先進国の流通システムの変化を比較することにより、EC、AI、IoT といった日々進化する技術の影響を受ける流通システムの方向性を探っていきたい。

謝辞

本博士論文は、筆者が法政大学大学院経営学研究科経営学専攻博士後期課程に在学中に行った研究をまとめ、法政大学大学院に学位請求として提出したものです。

本研究への取り組み、ならびに本論文の執筆にあたり、指導教授であります李瑞雪教授からは、大変熱心に、多大なご指導ご助言を頂きました。副指導教員であります田路則子教授、横山斉理教授をはじめとする法政大学大学院経営学研究科の先方々は、貴重なご助言と温かな励ましを頂きました。ありがとうございました。

また、本研究への取り組みを支えて下さった、法政大学大学院経営学研究科の各先生方々、同研究科の事務課の方々、同研究科の在学生・修了生の方々に感謝いたします。

さらに、本論文の調査に際して、ご協力いただいた山東大学の謝京辞先生、星利源社、義烏市、曹県の皆様に感謝を申し上げます

最後に、ずっと留学生生活を支えてくれた妻と家族に心から御礼を申し上げます。

参考文献

「英語文献」

- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Adner, R., and Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The Rand Journal of Economics*, 37(3), 668-691.
- ARTS(2011) *Mobile Retailing Blueprint V2.0: A Comprehensive Guide for Navigating the Mobile Landscape*, NRF
- Avery, J. J., Steenburgh, T., Deighton, J. A., and Caravella, M. (2013). Adding bricks to clicks: On the role of physical stores in a world of online shopping. *GfK Marketing Intelligence Review*, 5(2), 28-33.
- Bahn, D. L., and Fischer, P. P. (2003). Clicks and mortar: Balancing brick and mortar business strategy and operations with auxiliary electronic commerce. *Information Technology and Management*, 4(2), 319-334.
- Beck, N., and Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and Omni-Channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Bell, D. R., Gallino, S., and Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45-53.
- Ben-Shabat, H., Nilforoushan, P., Yuen, C., and Moriarty, M. (2015). *The 2015 global retail E-commerce index-global retail E-commerce keeps on clicking*. AT Kearney, Retrieved from <https://www.atkearney.com/documents/10192/5691153/Global+Retail+ E- Commerce+Keeps+ On +Clicking.pdf/abe38776-2669-47ba-9387-5d1653e40409>
- Brown, S. (1987). Institutional change in retailing: A review and synthesis. *European Journal of Marketing*, 21(6),5-36.
- Bucklin, L. P. (1966). *A theory of distribution channel structure* University of California, Institute of Business and Economic Research. (田村正紀訳『流通経路構造論』,千倉書房).
- Caillaud, B., and Jullien, B. (2003). Chicken and egg: Competition among intermediation service providers. *RAND Journal of Economics*, 309-328.

- Cao, L., and Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
- Castaldo, S., Grosso, M., and Premazzi, K. (2020). *Retail and channel marketing* Edward Elgar Publishing.
- Chakravarty, A., Kumar, A., and Grewal, R. (2014). Customer orientation structure for internet-based business-to-business platform firms. *Journal of Marketing*, 78(5), 1-23.
- Cusumano, M. A. (2004). *The business of software: What every manager, programmer, and entrepreneur must know to thrive and survive in good times and bad* Simon and Schuster. (サイコム・インターナショナル監訳 『ソフトウェア企業の競争戦略』ダイヤモンド社)
- Davidson, W. R., Bates, A. D., and Bass, S. J. (1976). The retail life cycle. *Harvard Business Review*, 55(6), 89-96.
- Eisenmann, T. R. (2007). Winner-take-all in networked markets. *Harvard business school background note* 1-15
- Eisenmann, T., Parker, G., and Van Alstyne, M. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101.
- Eisenmann, T. R., Parker, G., and Van Alstyne, M. (2009). Opening platforms: How, when and why. *Platforms, Markets and Innovation*, 6, 131-162.
- Eisenmann, T., Parker, G., and Van Alstyne, M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1270-1285.
- Evans, D. S. (2003). The antitrust economics of multi-sided platform markets. *Yale J.on Reg.*, 20, 325-379.
- Evans, D. S., and Schmalensee, R. (2010). Failure to launch: Critical mass in platform businesses. *Review of Network Economics*, 9(4),1-26.
- Gawer, A., and Cusumano, M. A. (2002). *Platform leadership: How intel, microsoft, and cisco drive industry innovation* Harvard Business School Press Boston. (小林敏男監訳 『プラットフォームリーダーシップ：イノベーションを導く新しい経営戦略』有斐閣)
- Gawer, A., and Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.
- Gist, R. R. (1968). *Retailing: Concepts and decisions* Wiley.
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* Routledge.
- Hagberg, J., Sundstrom, M., and Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(7), pp. 694-712.
- Hagiu, A. (2004). *Platforms, pricing, commitment, and variety in two-sided markets* Princeton University.

- Hagiu, A. (2015). Strategic Decisions for Multisided Platforms. *MIT Sloan Management Review*, 5(2), 4-13.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., and Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309-325.
- Hollander, S. C. (1966). Notes on the retail accordion. *Journal of Retailing*, 42(2), 29-40.
- Hoving, W. (1960). *The distribution revolution I*. Washburn. (田島義博訳『流通革命』日本能率協会)
- Hübner, A. H., Kuhn, H., and Wollenburg, J. (2016a). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(3), 228-247.
- Hübner, A., Holzapfel, A., and Kuhn, H. (2016b). Distribution systems in omni-channel retailing. *Business Research*, 9(2), 255-296.
- Hübner, A., Wollenburg, J., and Holzapfel, A. (2016c). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 46(6/7), 562-583.
- Iansiti, M., and Levien, R. (2004). *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability* Harvard Business Press.
- Ishfaq, R., Defee, C. C., Gibson, B. J., and Raja, U. (2016). Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 46(6/7), pp.543-561.
- Kuah, A. T., and Wang, P. (2017). Fast-Expanding “Online” markets in south korea and china: Are they worth pursuing? *Thunderbird International Business Review*, 59(1), 63-77.
- KPMG.(2014). *China’s connected consumers*. Retrieved from [https:// www.kpmg.com/ID/en/industry/CM/Documents/China-Connected- Consumers-201402-v2.pdf](https://www.kpmg.com/ID/en/industry/CM/Documents/China-Connected-Consumers-201402-v2.pdf)
- Lazaris, C., and Vrechopoulos, A. (2014). From multichannel to “omnichannel” retailing: Review of the literature and calls for research. Paper presented at the *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, (ICCM)*, 6, 1-6.
- Leong, C., Pan, S. L., Newell, S., and Cui, L. (2016). The emergence of self-organizing E-commerce ecosystems in remote villages of China. *Mis Quarterly*, 40(2), 475-484.
- Levy, M., Grewal, D., Peterson, R. A., and Connolly, B. (2005). The concept of the “Big middle”. *Journal of Retailing*, 81(2), 83-88.
- Li, A. H. (2017). E-commerce and Taobao villages. A promise for China’s rural development. *China Perspectives*, 3, 57-62.
- Li, Y. (2009). The technological roadmap of cisco's business ecosystem. *Technovation*, 29(5), 379-386.

- Majumdar, R. (2007). *Product management in India* PHI Learning Pvt. Ltd.
- Mason, J. B., and Mayer, M. L. (1990). *Modern retailing: Theory and practice* Irwin Professional Publishing.
- McGrath, M. (2000). *Product strategy for high technology companies* McGraw Hill Professional. (菅正雄・伊藤武志訳『プロダクトストラテジー：最強最速の製品戦略』日経BP社)
- McNair, M. P. (1958). *Significant trends and developments in the postwar period* Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.1-25
- McNair, M. P., and May, E. G. (1976). *The evolution of retail institutions in the United States* Marketing Science Institute. (清水猛訳『“小売の輪 “は回る-- 米国の小売形態の発展』有斐閣)
- Meyer, M. H. (1997). Revitalize your product lines through continuous platform renewal. *Research-Technology Management*, 40(2), 17-28.
- Mirsch, T., Lehrer, C., and Jung, R. (2016). Channel integration towards omnichannel management: A literature review, *Proceeding of the 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2016)* 1-16.
- Muffatto, M., and Roveda, M. (2000). Developing product platforms: Analysis of the development process. *Technovation*, 20(11), 617-630.
- Negoro, T., and Ajiro, S. (2012). An outlook of platform theory research in business studies. *Waseda Business and Economic Studies*, 48, 1-29.
- Neslin, S. A., and Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81.
- Nielsen, O. (1966). Developments in retailing. *Readings in Danish Theory of Marketing, North-Holland*, 101-115.
- Picot-Coupey, K., Huré, E., and Piveteau, L. (2016). Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective-the direct optic case. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(3),336-368.
- Pierce, L. (2009). Big losses in ecosystem niches: How core firm decisions drive complementary product shakeouts. *Strategic Management Journal*, 30(3), 323-347.
- Porter, M.E.(2001).Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*,79(3),63-78.
- Qi, J., Zheng, X., and Guo, H. (2019). The formation of Taobao villages in China. *China Economic Review*, 53, 106-127.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond* University of Chicago Press.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.

- Rihoux, B., and Ragin, C. C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* Sage Publications. (石田淳・齋藤圭介監訳『質的比較分析(QCA)と関連手法入門』晃洋書房)
- Rochet, J., and Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., and Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.
- Steinfeld, C. (2002). Understanding click and mortar e-commerce approaches: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Interactive Advertising*, 2(2), 1-10.
- Steinfeld, C., Bouwman, H., and Adelaar, T. (2002). The dynamics of click-and-mortar electronic commerce: Opportunities and management strategies. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(1), 93-119.
- Strauss, J., and Frost, R. (1999). *Marketing on the Internet* Prentice hall press. (麻田孝治訳『インターネットマーケティング概論』ピアソン・エデュケーション)
- Suarez, F. F., and Cusumano, M. A. (2009). The role of services in platform markets. *Platforms, Markets and Innovation*, 77-98.
- Tapscott, D. (2001). Rethinking strategy in a networked world (or why michael porter is wrong about the internet). *Strategy and Business*, 24, 34-41.
- Underhill, P. (2009). *Why we buy: The science of shopping--updated and revised for the internet, the global consumer, and beyond* Simon and Schuster.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., and Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54-62.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., and Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Wollenburg, J., Hübner, A., Kuhn, H., and Trautrimis, A. (2018). From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks: Logistics networks in omni-channel grocery retailing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 48(4), 415-438.
- Yin, R.K. (1994). Case study research: Design and methods. *Sage Publications*, (近藤公彦訳『ケーススタディの方法』千倉書房)
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., and Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.
- Zhang, Z., Shi, X., and Xing, M. (2018). Research on e-commerce logistics warehousing mode under the new retail. Paper presented at the *Proceedings of the 2018 International Conference on Information Management and Management Science*, 48-52.

Zhu, F., and Furr, N. (2016). Products to platforms: Making the leap. *Harvard Business Review*, 94(4), 72-78.

Zhou, J., Yang, Z., Gao, W., and Li, M. (2017). Development characteristics and mechanism of Taobao villages in Jiangsu province under E-commerce economy. *China City Planning Review*, 4, 44-50.

「日本語文献」

青木幸弘(1998)「リテール・サポート・システム」の項 金子泰雄・中西正雄・西村林編著『現代マーケティング辞典』中央経済社,367.

青柳斉(2001)「中国農村合作経済組織の企業形態と諸類型」農林中金総合研究所編『農林金融』,54(12),56-68.

麻田孝治(2001)『卸売業の戦略的経営』同文館.

足代訓史.(2016).「媒介型プラットフォームのビジネスモデルの構築プロセスに関する試論」.『大阪経大論集』,66(5),177-190.

石原武政(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『小売業の業態革新』中央経済社,283-321.

石原武政(2014)「小売イノベーション研究の課題」『マーケティングジャーナル』,33(4),5-15

伊丹敬之(1998)「産業集積の意義と論理」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質：柔軟な分業・集積の条件』有斐閣 1-23.

伊藤元重(2001)「店舗小売業とインターネット」『一橋ビジネスレビュー』49(2),18-29.

井上達彦・真木圭亮・永山晋.(2011).「ビジネス・エコシステムにおけるニッチの行動とハブ企業の戦略—家庭用ゲーム業界における複眼的分析—」『組織科学』44(4),67-82.

井上葉子(2019)「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』88(4),49-68.

宇野史郎(1998)『現代都市流通のダイナミズム』中央経済社

臼井秀彰・田中彰夫(2011)『物流センターのしくみ』同文館

渦原実男(2001)「米國小売業のイノベーション」『流通』2001(14),138-147.

渦原実男(2005)「小売のマーケティングイノベーションの研究」『流通』2005(18),72-79.

王亦菲(2019)「B2B プラットフォーム型流通企業と中国流通革新—星利源社の事例研究—」『イノベーション・マネジメント』,16,121-139.

王亦菲(2022)「中国農村部における EC クラスタ形成要因に関する研究：QCA アプローチ」『中国経済経営研究』,5(2),1-18.

大下剛(2020)「オムニチャネル小売業のロジスティクス統合」明治大学大学院商学研究科 2019年度 博士学位請求論文.

- 岡本哲弥(2003)「流通機能表の系譜と情報流通」『経済論叢(京都大学)』,171(3),144-167.
- 奥谷孝司(2016)オムニチャネル化する消費者と購買意思決定プロセス:Mobile Device がもたらす小売業の未来と課題 (特集 小売の革新)『マーケティングジャーナル』,36(2),21-43.
- 柯麗華(2007)『現代中国の小売業:日本・アメリカとの比較研究』創成社.
- 角井亮一(2015)『オムニチャネル戦略』日本経済新聞出版社.
- 片野浩一(2014)「小売業態フォーマットの漸進的イノベーションと持続的競争優位-クイーンズ伊勢丹の事例研究に基づいて-」『流通研究』17(1),75-96.
- 岸本徹也(2015)『食品スーパーにおける小売フォーマットの系統進化に関する理論的分析 枠組み-小売イノベーションのライフサイクルと個体群の進化-』『流通研究』,17(4),37-60.
- 金堅敏(2007)「中国における電子商取引企業のビジネスモデル」『Economic Review』,11(3),48-69.
- 宮内拓智(1998)「小売マーケティング革新と業態コンセプトの戦略性」京都創成大学『京都創成大学紀要』,2,53-80.
- 熊倉雅仁(2016)「オムニチャネル化社会における物流戦略の命題-サプライチェーンの変革と物流機能高度化への挑戦」『高千穂大学論叢』,50(4), pp.35-66
- 孔令建 (2021)「中国におけるニューリテールの誕生と実態に関する-考察『神奈川大学アジア・レビュー』,8,42-50.
- 孔令建(2018)「ネット通信販売の誕生と位置づけに関する-考察」『経済貿易研究』,44, 39-49
- 江鴻・劉湘・黄陽華・賀俊(2015)「アリババ:プラットフォーム帝国への道」『一橋ビジネスレビュー』,63(3),48-62.
- 國領二郎(1995)『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社.
- 國領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャ戦略-ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社.
- 小嵯秀信(2019)「ニューリテールがもたらす E コマースの進化: 中国ニューリテールの現状と我が国への影響」『東海大学総合社会科学研究』,(2),11-19.
- 小嵯秀信(2021)「ニューリテール視点から見る電子決済とその経済圏」『東海大学総合社会科学研究』,4,59-63.
- 小林熙直(2008).「中国の二重構造社会に関する一考察」『アジア研究所紀要』,35, 133-164.
- 近藤公彦(1998)「小売商業形態論の課題-業態変動のマイクロ基礎-」『流通研究』,1(2),44-56.
- 近藤公彦(2018)「日本型オムニチャネルの特質と理論的課題」『流通研究』,21(1),77-89.
- 斎藤忠志(2013)「オムニチャネルの時代の到来」『流通情報』,45(4),64-67.

- 佐藤肇(1971)『流通産業革命：近代商業百年に学ぶ』有斐閣
- 白石善章(1986)「商業形態」合力栄・白石善章編『現代商業論-流通変革の理論と政策』
新評論
- 秦毅(2003)「流通改革の一翼を担う中国チェーンストアの発展」矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新-全球化のインパクト』日本経済新聞社,52-78.
- 秦小紅.(2020)「オムニチャネル小売業に関する研究:小売企業側の視点を中心とした文献レビュー」『九州産業大学商経論叢』,61(1),11-27,
- 謝憲文(2004)「中国における電子商取引の展開-BtoC 市場の現状と課題」『名城論叢』,4(4),31-47.
- 謝憲文(2008)『流通構造と流通政策:日本と中国の比較(増補版)』同文館出版
- 謝憲文(2009)『グローバル化が進む中国の流通・マーケティング』創成社
- 鐘淑玲(2009)「中国流通の近代化プロセス」矢作敏行・関根孝・鐘淑玲・畢滔滔著(2009)『発展する中国の流通』白桃書房,13-40.
- 焦陽(2015)「中国におけるオンラインショッピングの発展と消費者行動の研究-消費者の実態調査分析を中心に」山口大学大学院東アジア研究科博士論文.
- 杉本宏幸(1999)「卸売業の現代的存立根拠について」『商学研究』,45,27-45.
- 杉本宏幸(2002)「リテール・サポート概念の再検討」『商学研究』,51,21-40.
- 杉本宏幸・中西正雄(2002)「卸売企業によるリテール・サポートとその意義」『流通研究』5(2),17-34.
- 関根孝(2008)「流通近代化論再考」『専修商学論集』,86,1-13.
- 孫元捷(2015)「アリババと蘇寧雲商、株式持ち合い~インターネットと小売業の融合を推進」『BTMU(China)経済週報』,(266),2-5.
- 高嶋克義(2003)「小売業態革新の分析枠組み」『国民経済雑誌』,187(2),69-83.
- 高嶋克義・金 雲鎬(2017)「オムニチャネル化の組織的課題：小売企業における戦略転換の組織的制約」『日本マーケティング学会ワーキングペーパー』,3(9),1-10.
- 田口冬樹(2001)「わが国における小売業の構造変化と流通イノベーションの展開」『専修経営学論集』,(72),151-206.
- 田口冬樹(2016)『流通イノベーションへの挑戦』白桃書房
- 田口冬樹(2020)「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」『専修経営学論集』,110,1-42.
- 竹元雅彦(2005)「インターネット活用による小売革新」『修道商学』46(1),137-158.
- 田島義博(1962)『日本の流通革命』社団法人日本能率協会.
- 田島義博(2004)『マーチャンダイジングの知識』日本経済新聞社.
- 田村正紀(2001)『流通原理』千倉書房.
- 田村正紀(2008)『業態の盛衰：現代流通の激流』千倉書房.
- 田村正紀(2015)『経営事例の質的比較分析-スモールデータで因果関係を探る』白桃書房.

- 陳曉楠・高屋和子・若林剛志・余勁(2017)「中国供銷合作社の総合改革に関する考察」『農林金融』,70(4),37~53.
- 堤清二(1979)『変革の透視図:流通産業の視点から』日本評論社.
- 寺嶋正尚(2010)「小売業がメーカーおよび卸売業に期待するリテールサポート機能に関する一考察」『産業能率大学紀要』,30(1),13-29.
- 出口弘(1993)「ネットワークの利得と産業構造」『経営情報学会誌』,2(1),41-61.
- 徳永豊著(1990)『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』中央経済社
- 戸田裕美子(2015)「流通革命論の再解釈」『マーケティングジャーナル』,35(1),19-33.
- 中村雅章(2017)「オムニチャネル戦略の重要成功要因-日本の小売業を中心として-」『中京経営研究』,26,81-96.
- 西川英彦(2009)「ネット型小売の革新性とその変容:楽天市場の変遷を通して」石井淳蔵・向山雅夫編『小売業の業態革新』中央経済社,229-255.
- 根来龍之(2017)『プラットフォームの教科書』日経BP社,
- 根来龍之・足代訓史(2011)「経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望」早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ,39,1-22.
- 根来龍之・木村誠(2000)「インターネット・プラットフォームビジネスの産業発展への貢献-情報交換・知識化モデルによる事業分類-」『経営情報学会誌』,9(3),67-87.
- 延岡健太郎(2006)『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社.
- 林周二(1962)『流通革命:製品・経路および消費者』中央公論社.
- 林周二(1964)『流通革命新論』中央公論社.
- 原田英生(1997)「卸売業の機能と構造」田島義博,原田英生編著『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社,183-199.
- 方惠美(2010)「小売業におけるインターネットの活用~クリック&モルタルに至る経緯とその後の展開~」『マーケティングジャーナル』,29(3),118-130.
- 増田悦夫(2014)「小売業におけるチャネル連携(オムニチャネル)への動きと今後の課題」『流通経済大学 流通情報学部紀要』,18(2),43-57.
- 溝下博.2017)「プラットフォーム・ビジネスとビジネスモデルに関する研究レビュー」『広島大学マネジメント研究』,18,133-46.
- 森大輔(2016)「判例研究への質的比較分析(QCA)の応用の可能性:米国の弁護士依頼権に関する判例の分析を例に」『熊本法学』,136,318-262.
- 森大輔(2017)「質的比較分析(QCA)のソフトの使用法:fs/QCA と R の QCA・Set Methods パッケージ(2)」『熊本法学』141,348-388.
- 矢作敏行(1994)『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社.
- 矢作敏行(1996)『現代流通:理論とケースで学ぶ』有斐閣.
- 矢作敏行(1997)『小売イノベーションの源泉:経営交流と流通近代化』日本経済新聞社.

- 矢作敏行(2000)「多様な業態革新と統一的な分析概念」矢作敏行編著『欧州の小売りイノベーション』白桃書房,1-17.
- 矢作敏行(2001)「チェーンストアの世紀は終わったのか」『一橋ビジネスレビュー』,49(2),30-43.
- 矢作敏行(2009)「中国小売企業の成長戦略と競争力」矢作敏行・関根孝・鐘淑玲・畢滔滔著『発展する中国の流通』白桃書房,111-139.
- 矢作敏行(2011)『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社.
- 矢作敏行(2014)「小売事業モデルの革新論-分析枠組の再検討-」『マーケティングジャーナル』,33(4),16-28.
- 矢作敏行(2016)「商いの精神と「仕組み」革新(4):プラットフォームビジネス—アマゾンとローソン」『経営志林』,53(2),73-89.
- 矢作敏行(2018)「新・商業社会論-3つの分水嶺」『経営志林』,55(1),1-15.
- 矢作敏行(2020)「新・商業社会論(6)-流通のデジタル破壊-」『経営志林』,56(4),65-82.
- 山本昭二(2015)「オムニチャネルの特性と消費者行動」『ビジネス&アカウンティングレビュー』,(16),55-68.
- 楊陽(2015)『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.
- 横澤公道・辺成祐・向井悠一朗(2013)「ケース・スタディ方法論: どのアプローチを選ぶか 経営学輪講 Glaser and Strauss (1967), Yin (1984), Eisenhardt (1989a) の比較分析」『赤門マネジメント・レビュー』,12(1), 41-68.
- 横澤幸宏(2013)「ビジネス・エコシステム概念に関する理論的検討」『岡山商大論叢』,48(3),61-76.
- 横山斉理(2017)「食品スーパーにおける顧客満足の規定要因: fsQCA アプローチ」『組織科学』,51(2),14-27.
- 吉田孟史(2012)「ビジネスモデル設計の基本枠組みとその現実適用可能性の探究: ドイツ小売企業アルディのビジネスモデル分析を基にして」『青山経営論集』,47(3),49-64.
- 李瑞雪(2003)「流通システムにおける2つの波一(集市)の再生と(流通革命)の勃興」櫻井龍彦・李瑞雪編『変わる中国変わらない中国: 激動する巨大国家の全貌』全日出版,59-116.
- 李瑞雪(2018)「商業集積の発展とロジスティクス・クラスターの形成(II)-義烏の事例-」『経営志林』,55(1),17-37.
- 李瑞雪・王亦菲(2020a)「何が寒村を EC 集積地に変貌させたのか～中国最大の“淘宝村”義烏の事例～(前編)」『ロジスティクス・ビジネス』,19(12),54-60.
- 李瑞雪・王亦菲(2020b)「何が寒村を EC 集積地に変貌させたのか～中国最大の“淘宝村”義烏の事例～(後編)」『ロジスティクス・ビジネス』,120(1),66-70.
- 李瑞雪・王亦菲(2020c)「中国“淘宝村”探訪記: 山東省曹県(前編)地元の伝統的産業を EC 事業化」『ロジスティクス・ビジネス』,20(3),64-68.

- 李瑞雪・王亦菲(2020d)「中国"淘宝村"探訪記:山東省曹県(後編) 物流サービスの発達と農村振興政策」『ロジスティクス・ビジネス』,20(4),54-58.
- 李強・福田晋・森高正博(2010)「中国供銷合作社の事業改革による合作機能の回復に関する研究-山東省 J 県供銷合作社の改革事例-」『九州大学大学院農学研究院学芸雑誌』,65(2),121-129.
- 劉芳(2016)「新たな成長ステージに入った中国流通市場の概観および展望」『Knowledge Creation and Integration』,24(6),94-97.
- 劉鵬・李東浩(2016)「日本大手通販企業：アマゾンと楽天の比較研究-ビジネスモデルと顧客価値の最大化に関する定量分析-」『流通科学大学論集-流通・経営編-』,29(1),13-36.
- 阮蔚(1996)「中国農村の流通協同組合である供銷合作社-その設立と変容」『農林金融』,49(8),505-515.
- 渡辺達朗(1997)『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房.
- 渡辺達朗編著(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.
- 渡辺達朗(2016)「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 : Journal of the Academic Society of Direct Marketing』,15,33-56.

「中国語文献」

- 阿里研究院(2016)『中国淘宝村研究報告(2016)』.
- 阿里研究院(2017a)『アリババ網絡扶貧研究報告(2016)』.
- 阿里研究院(2017b)『中国淘宝村研究報告(2017)』.
- 阿里研究院(2017c)『C時代 新零售-阿里研究院新零售研究報告』.
- 阿里研究院(2019)『淘宝村十年:数字經濟促進鄉村振興之路』.
- BAIN&COMPANY(2017)『2017年中国購物者報告書』.
- 曾億武(2018)「農産品淘宝村集群の形成及对農戶收入的影响-以江蘇沭陽為例」浙江大学博士論文.
- 曾億武・郭紅東(2016a)「農産品淘宝村形成機理：一個多案例研究」『農業經濟問題』,(4),39-48.
- 曾億武・郭紅東(2016b)「電子商務協會促進淘宝村發展的機理及其運行機制-広東省揭陽市軍埔村の實踐為例」『中国農村經濟』,(6),51-60.
- 陳阿興・武雲亮(2015)『農村商品流通網絡与供銷社新網工程建設研究』中国科学技術大学出版社.
- 池仁勇・樂樂(2017)「基于產業集群理論的淘宝村微生態系統研究」『浙江工業大学学報(社会科学版)』,16(4),383-389.

- 刁貝娣·陳崑崙·丁鐺·曾克峰(2017)「中国淘宝村的空間分布格局及其影響因素」『熱帶地理』,37(1),56-65.
- 董坤祥·侯文華·丁慧平·王萍萍(2016)「創造新導向的農村電商集群發展研究-基于遂昌模式和沙集模式的分析」『農業經濟問題』,(10),60-69.
- 杜睿云·蔣侃(2017)「新零售:內涵、發展動因与关键問題」『价格理論与实践』,(2),139-141.
- FHKI 編(2014)『広東省快速消費商品(FMCG)供应链研究報告』.
- 高海霞(2011)「基于消費市場特征的農村電子商務网購市發展策略探討」『未来与發展』,2,77-81.
- 郭承龍(2015)「農村電子商務模式探析-基于淘宝村的調研」『經濟体制改革』,(5),110-115.
- 郭丹·左莉(2015)「農村網購快遞配送模式研究」『現代商業』,(10),56-57.
- iResearch 編『中国網絡購物(ネット通販)行業年度監測報告簡版』各年版.
- 江若塵·陳宏軍(2009)「“万村千鄉”農村日用品連鎖超市店績効的実証調查与分析」『江淮論壇』,(6),51-63.
- KANTAR RETAIL(2016)『2016年快速消費商品(FMCG)互聯網 B2B 市場研究報告』.
- 李海香·靳俊喜(2015)「“農超对接”模式下反向營銷阻碍因素与解決模式研究」『現代營銷(下旬刊)』(12),94-95.
- 李紅玲·張曉曉「中西部地区淘宝村發展的關鍵路徑研究」『科学学研究』,36(12),2250-2258.
- 李琳·邢煒·劉晗兵(2018)「基于新農村建設需求的農村商品流通渠道体系構建」『農業工程』,8(9),136-138.
- 林瑛(2009)「“万村千鄉”市場工程農村商貿物流模式選取」『企業經濟』,(5),156-158.
- 劉詛軍·儲新民(2017)「中国“淘宝村”的產業演化研究」『中国軟科学』(5),29-36.
- 潘双利·楊南·胡悅·翁海鋼·翁海静(2017)「城市周边農村網購物流發展策略」『物流工程与管理』,39(1),1-4.
- 任保平(2011)「建立城鄉双向流通商貿流通体系的必要性及戰略分析」『商業經濟与管理』,10(240),5-11.
- 商務部(2017a)『中国電子商務報告 2016』.
- 商務部(2017b)「中国零售行業發展報告 2016/2017年』.
- 商務部(2019)『中国電子商務報告 2018』.
- 商務部流通產業促進中心(2017)『走進零售新時代—深度解讀新零售』.
- 深圳市統計局編(2016)『深圳市統計年鑑 2015』.
- 史修松·張洋·張効楨(2018)「農村電商產業集群發展区域差異研究-来自淘宝村的証据」『淮阴工学院學報』,35(6),64-70.
- 王淑翠·俞金君·宣崢楠(2020)「我国“新零售”的研究總述与展望」『科学学与科学技术管理』,(6),91-107.

- 夏春玉(2009)『中国農村流通体制改革研究』經濟科学出版社.
- 夏春玉・汪旭暉(2008)「中国零售業 30 年的變遷与成長-基于拓展 SCP 範式的分析」『市場營銷導刊』,(6),11-22
- 夏春玉・張闢・梁守硯(2009)「城鄉互動的双向流通系統:互動機制与建立路徑」『財貿經濟』,(10),106-112。
- 新經銷(2017a)『2017FMCG-B2B 行業藍皮書報告』新經銷 WeChat 公式アカウント.
- 新經銷(2017b)『中国快消品 B2B 競爭力報告白皮書』新經銷 WeChat 公式アカウント.
- 徐志剛・周寧・易福金(2017)「農村居民購物行為研究-对城鎮化消費示範效應假說的檢驗」『商業經濟与管理』,(1),15-23.
- 嚴聖艷・許安心(2016)「我国“互聯網+農村流通業”發展面臨的問題与思路」『經濟縱橫』,(1),91-95.
- 易觀(2017)『中国新零售專題分析』.
- 張燦(2015)「論電子商務產業集積的形成機制—基於“淘宝第一村”的案例研究」『区域經濟評論』,(6),97-104.
- 張琚(2018)「我国農村消費品市場的現狀、影響因素与發展对策」『遼寧農業科学』,(5),68-70.
- 張相斌・劉歡(2015)「電商渠道下沉的機遇与挑戰」『南京郵電大学學報(社会科学版)』,17(3),59-64.
- 張艷萍(2016)「中国農村網購消費現狀与引導策略」『福建工程学院學報』,14(2),pp.142-147
- 張毅(2012)「農村消費品市場營銷策略探討」『廣東農業科学』第 39 卷第 11 号,229-231.
- 趙樹梅・門瑞雪(2019)「新零售”背景下的“新物流”」『中国流通經濟』,(3),40-49.
- 趙樹梅・徐曉紅(2017)「新零售”的含義、模式及發展路徑」『中国流通經濟』(5),12-20.
- 浙江大学農村電商研究中心(CARD)編(2019)『曹县電商促進鄉村振興報告』.
- 中国国家统计局編『中国統計年鑑』各年版.
- 中国互聯網絡信息中心(CNNIC)編(2015)『2014 年中国網絡購物市場研究報告』.
- 中国互聯網絡信息中心(CNNIC)編(2016a)『2015 年農村互聯網絡發展狀況研究報告』.
- 中国互聯網絡信息中心(CNNIC)編(2016b)『第 37 回中国互聯網絡發展狀況統計報告』.
- 中国連鎖經營協會編『中国連鎖經營年鑑』各年版.
- 周応恒・劉常瑜(2018)「“淘宝村”農戶電商創業集聚現象的成因探究-基于沙集鎮和顏集鎮的調研」『南方經濟』,(6),62-84.

「その他」

盒馬鮮生 公式 HP: <https://www.freshhema.com>(2022 年 9 月 18 日最終アクセス)

JD.com(京東) 公式 HP: <https://corporate.jd.com/> (2021 年 12 月 20 日最終アクセス)

Taobao タイバオ 公式 HP: <https://world.taobao.com> (2021 年 12 月 20 日最終アクセス)

中国国家统计局ホームページ <<http://www.stats.gov.cn>> 2021 年 9 月 24 日アクセス

中国連鎖経営協会(中国チェーンストア経営協会) <<http://www.ccfa.org.cn/>> 2021 年 9
月 13 日アクセス

中国商務部ホームページ <<http://www.mofcom.gov.cn/>> 2021 年 8 月 20 日アクセス

中国商業信息网(CNCIC) ホームページ <<http://www.cncic.org/>> 2021 年 9 月 15 日アクセ
ス