

急成長する中国のネットショッピング市場 —ネット通販企業の戦略と課題—

李 雪

中京学院大学経営学部専任講師

1. はじめに

近年、中国におけるネットショッピングの発展は、小売市場の構造的変革をもたらしつつある。伝統的小売企業は、家賃や人件費などのコスト上昇だけでなく、ネット通販企業からの競争圧力にも直面している。また、ネット通販（B2C、C2C）が社会消費財小売総額に占める割合は、インターネットに慣れ親しんだ「80後」（バーリンホウ）、「90後」（キューリンホウ）世代に支えられ、2003年の0.06%から2012年の6.3%に急拡大している。

2012年、中国のネットショッピング市場で最も注目を集めたのは、中国ネット企業大手のアリババグループが11月11日に開催した「双十一」イベントであった。この日、同社のB2Cサイトの天猫とC2Cサイトの淘宝では約2億1,300万人が買物し、取引件数は1億件にもものぼった。天猫や淘宝の売上はそれぞれ132億元、59億元で、合計191億元を計上した。これは、ゴールデンウィーク時の上海主要大型商業企業395社の総売上上の3倍強に相当するものであった。

本稿は、急成長する中国ネット通販市場に注目し、天猫、京東および1号店という3つの大手企業を事例としてとりあげ、各社の戦略展開についてみていく。また、家電やスーパーなどの大型小売チェーンのネット参入状

況を概観し、ネット通販企業が直面する課題を明らかにする。

2. 中国のB2C電子商取引市場の概況

中国電子商務研究センターが発表した『2012年度中国電子商取引市場データ監測報告』によれば、2012年における中国の電子商取引の市場規模は7兆8,500億元に達し、前年比で30.8%増加した。このうち、B2Bは6兆2,500億元、ネット販売（B2CとC2Cの合計）は1兆3,205億元、それぞれ前年より27.0%、64.7%増加した。図1に示すように、2008年以降中国のネットショッピング市場は急速に拡大し、とくにB2Cの割合が急増して、現在約3割を占めている。2012年末までB2C、C2Cおよびその他のネット事業を展開した小売企業は、前年比19.9%増の2万4,875社に達している。

ネットショッピング市場が急成長する背景には、ネットユーザーの急増がある。2012年末現在、中国のネット人口は5億6,400万人であり、ネットで買物する人数は2億4,200万人に達している。また、ネット通販サイトの品揃えが充実し、デジタル製品や書籍、アパレル商品などはもちろん、近年、日用品や食品のネット販売も伸びている。とくに生鮮

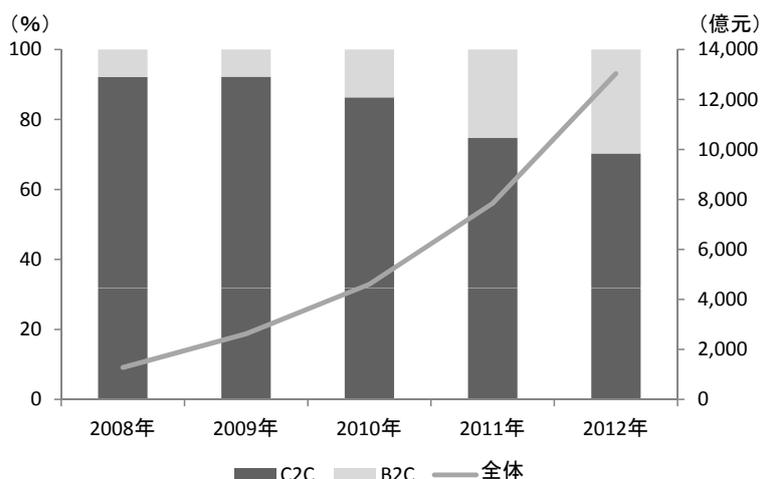
食品を取り扱うサイトが増えている¹⁾。

表1は2012年中国B2Cサイトの上位15社である。1位の天猫(Tmall)の売上規模は約2,000億元に達している。2位の京東は601億4,000万元で天猫との差が大きい。自ら商品の仕入・販売から物流配送まで一貫して行う直営通販サイトとしては国内最

大である。一方、家電量販店の蘇寧が展開している通販サイトの蘇寧易购は売上高183億4,000万元で、3位につけている。上位15社のうち、外資系サイトは4位のアマゾンのみであり、高学歴の女性客に人気があるといわれる。

ビジネスモデルについてみると、中国の

図1 中国ネットショッピング市場の規模と構造



出所：iResearch の調査データによる

表1 中国B2Cサイトの売上ランキング (2012年)

| 順位 | サイト名 | 売上高 (億元) | 取扱商品 | ビジネスモデル |
|----|--------------|----------|----------|-----------|
| 1 | 天猫 (Tmall) | *2000.0 | 総合 | プラットフォーム型 |
| 2 | 京東 | * 601.4 | 総合 | 直営中心型 |
| 3 | 蘇寧易购(紅孩子を含む) | 183.4 | 総合 | 直営中心型 |
| 4 | アマゾン中国 | *104.5 | 総合 | 直営中心型 |
| 5 | 易訊網 | * 68.0 | 総合 | 直営中心型 |
| 5 | 1号店 | * 68.0 | 総合 | 直営中心型 |
| 7 | 凡客 | * 65.4 | 衣料品 | 垂直統合型 |
| 8 | 当当網 | * 51.9 | 総合 | プラットフォーム型 |
| 9 | QQ 網購 | 44.3 | 総合 | プラットフォーム型 |
| 10 | 国美在線(庫巴網を含む) | 44.1 | 総合 | 直営中心型 |
| 11 | 唯品会 | * 42.9 | アウトレート | 直営型 |
| 12 | 聚美優品 | * 25.0 | 化粧品 | 直営型 |
| 13 | 走秀網 | * 15.0 | ファッション商品 | 直営中心型 |
| 14 | 樂蜂網 | * 14.0 | 化粧品 | 直営型 |
| 15 | 夢芭莎 | * 13.5 | 衣料品 | 直営中心型 |

注：*は公開資料または業界専門家の推定による大よその数値

出所：中国連鎖経営協会 (CCFA) の統計より

B2C ネット通販企業はプラットフォーム型、直営型、直営中心型、垂直統合型に分けられる。

天猫は典型的なプラットフォーム型であり、ブランドメーカーや代理商、中小テナントなどに店舗してもらい、決済や物流、データ分析などをサポートすることによるサービス費や売上手数料を収益源としている。一方、直営型の企業の場合、取引の流れをコントロールすることにより、偽物の流入を防ぎ、運営効率を高めることが可能となる。しかし、一般的にプラットフォーム型では粗利益率が10%以上あげられるのに比して、直営型は3~5%にとどまることが多い。そのため、収益性を高めるために、京東や蘇寧易购などは直営型を中心としつつ、プラットフォーム型も取り入れた直営中心型となっている。

ネットビジネスの展開には、品揃え、価格、物流、決済、顧客体験といった5つの側面が重要であるといわれる。ネット通販企業を評価する際、利益でなく、サイトの取引規模や訪問数をみるという²⁾。これは上場または資金調達時の評価指標でもある。そのため、多くの企業は赤字覚悟で、低価格や大規模な販促活動によって市場シェアを高め、取引規模を拡大しながら競争相手を排除するといった戦略をとっている³⁾。

しかし、シェア争いに走ったネット通販企業のほとんどは赤字経営を続けている。そのもう一つの理由は物流や決済システムへの大規模な投資である。取扱規模の急拡大に対応するために、大手各社は競って全国的な物流システムを構築し、金融事業も手掛けている。

3. ネット通販大手企業の躍進

3.1 天猫

天猫 (www.tmall.com) は、アリババグ

ループ (以下アリババ) が展開する中国最大の B2C 通販サイトである。グループ創業者の馬氏は浙江省杭州市出身で、中国のネットビジネスの発展に大きな影響を与えた人物である。

2003年5月、アリババは1億元を投じて、C2Cサイトの淘宝网をスタートさせ、出店無料政策の実施でeBayを逆転し、一気に70%のシェアを獲得した。しかし、その急成長の反面、淘宝には偽物が氾濫するようになった。ネットユーザーは低価格よりも品質を重視するようになってきたことから、アリババは信頼性のあるプラットフォームの構築を目的に、2008年4月にB2Cの淘宝商城をスタートさせた⁴⁾。そして、2012年1月に淘宝商城は「天猫」に名称変更した。2012年、天猫と淘宝网の取引総額は合わせて1兆円を突破し、前年の4,856億元から倍増した。

現在、天猫のユーザー数は約4億人であり、約5万社の企業が出店している。当初、天猫は出店企業に対し、ブランド、もしくはブランド・ライセンスを持つことを出店条件とした。また、正規品の取扱いを保証するために、5%の売上手数料や6,000元の技術サービス費のほか、1万元の保証金の支払いを義務付けた。実際の出店企業には、有力ブランドがある一方、中小商業者も多数出店している。彼らを選別するために、2011年10月に天猫は新たな規定を制定し、サービス費を3万元、6万元の2種類、保証金を5万元、10万元、15万元の3種類へと大幅に引き上げた⁵⁾。出店企業は新規定に大きく反発し、中国政府商務部も圧力をかけたことから、馬氏は、新規定の実施延長や保証金の半減、出店企業へのサポートに18億元の新たな投資などの措置を取り入れた⁶⁾。

馬氏は電子商取引を一つの社会的な仕組みと考え、オンライン取引に不可欠な決済

や物流などのインフラ整備に早期に取り組んだ。2003年10月、アリババはオンライン決済サービスの「支付宝」(alipay)を提供し、2011年5月にサードパーティ決済ライセンスを取得した⁷⁾。2013年5月現在、支付宝は7億5,000万人のユーザーを持ち、1日あたりの取引件数は1,800万件、取引総額は45億元にのぼる⁸⁾。

オンライン決済だけでなく、中小の出店企業の資金不足問題に対応するために、アリババは2007年6月に中国建設銀行、中国工商银行と提携し、融資支援サービスを始めた。担保なしとしたり、申請手続きを簡素化するなどにより、アリババは2010年から3年間で22万7,000社の出店企業に貸付サービスを提供し、累積融資金額は700億元にのぼった。アリババにとって、融資支援サービスを展開する利点は、ネット上の取引情報が蓄積され、貸付リスクを大幅に低減されることにある。しかし、中国銀行監督会が公布した「小額貸付業務の試行に関する指導意見」では、貸付業務は当該の省(区、市)内で実施可能という制限が課されている。全国各地に散在する出店企業にどう対応するのかが、重要な課題となっている⁹⁾。

一方、取引規模の急拡大に対し、物流・配送がボトルネックとなった。2011年1月、馬氏は他社との提携による1,000億元の物流投資計画を発表し、10年後には中国全土へ

8時間以内配送を実現するという目標を掲げた。全国を東北、華北、華東、華南、華中、西南、西北の7地域に分け、各地域の中心都市である瀋陽、北京、上海、広州、鄭州、成都、ウルムチに大型倉庫を建設する計画である。

また、天猫は2012年5月に順豊、EMS百世、汇通など9社の宅配企業と提携し、「次日達」(翌日配達)のサービスを開始した。各地域での物流・配送の提携業者は、表2に示す通りである。これまで宅配拠点はほとんどオフィス街に設けられていたが、B2CやC2Cの配達先は住宅地や学校であるため、各社はこれらの地域に積極的に拠点を増やしていった。例えば、申通快通は2009年以降、全国に新たに1,000拠点を増やす計画を立て、円通速通は長江デルタ地域では郷・鎮までカバーする体制を整えた¹⁰⁾。

2011年1月、天猫は上海を中心に「網上超市」(ネットスーパー)の展開をスタートさせた。これは、働く世代や家庭主婦をターゲットに、食品飲料、日用雑貨、生活家電などのカテゴリーを取り扱うサイトである。また、医薬品の販売も手掛け、2012年2月には天猫医薬館をオープンした。九洲、金象、海王星辰など医薬品小売企業14社が出店し、OTC医薬品、健康食品、医療機械など約2万品目を取り扱っている¹¹⁾。

また、ネット店舗の充実だけでなく、近年、淘宝はO2O(Online To Offline)化を図り、

表2 天猫の物流配送の提携先

| 地域 | 物流(倉庫) | 配送 |
|----|------------------------------|-----------------------------------|
| 華東 | 百世物流、五洲在線、安得物流、伊藤忠物流、酷武物流、発網 | EMS、順豊速運、申通快通、円通速通、中通速通、匯通快運、韵達快通 |
| 華南 | 深圳華強、東莞郵政 | |
| 華西 | 西安郵政 | |
| 華北 | 伊藤忠物流 | |

出所：「1億美国弃購啓動 阿里巴巴千億物流夢虛実」
『21世紀經濟報道』2012年9月11日より作成

ネットとリアルとの融合に取り組んでいる。天猫物流事業部は「天猫社区服务站」を設け、荷物の受取や保管サービスを提供した。サービス拠点の多くはコンビニエンスストアやマンションの管理室に設けてあり、2012年10月現在で拠点数は北京では700、上海957、杭州265、嘉興130、合肥103、広東地域（深圳、広州、東莞）310に達している¹²⁾。

オフラインの取り組みは決済にもみられた。支付宝によるオンライン決済は半分以上を占めているが、初めてネットでの買物や高額商品の購入、とくにB2Cの場合、COD (cash on delivery) が7割を占めている。こうした中、支付宝は2012年から5億元を投じて3万台のPOS端末を導入する計画を発表した。支払いと配達の状態を同時に確認することができ、すでに全国にある約60社の配達会社に5,000台を導入した¹³⁾。

3.2 京東

京東 (www.JD.com) は、現在中国最大の直営B2C通販企業である。創業者の劉強東は1998年6月、中関村に京東公司を設立し、光磁気ディスクの卸売販売を行った。2003年はSARSの影響により、実店舗の販

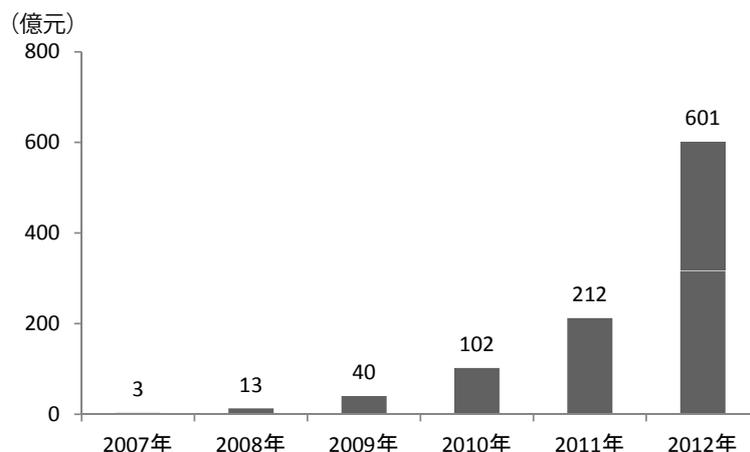
売が大きく落ち込んだが、劉氏は翌年1月に京東多媒体網というサイトをスタートさせ、7月に中国最初のオークションサイトを始めた。

京東の最大の特徴は、その急激な拡大プロセスにある。図2に示すように、京東の売上高は2007年から5年間で3億元から601億元へと約200倍に拡大してきた。2013年5月にユーザー数は1億人を突破し、とくに25～35歳の顧客層は全体の56%を占めている¹⁴⁾。

光磁気ディスクの代理商という創業の背景から、当初はデジタル製品を主力商品としたが、徐々に取扱品目を増やしていった。2008年6月に大型家電、2010年11月に書籍、2011年7月には九州通医薬集團傘下の北京好薬師大薬房との提携により、医薬品の販売も始めた。また、2013年5月にネットスーパーの「京東商超」をオープンさせた¹⁵⁾。国内市場だけでなく、京東は2012年10月に英語版サイトをオープンし、40カ国向けに約40万品目の商品を販売している。

総合通販サイトへの転換に伴い、1日あたりの注文件数は2005年の500件から現在の約100万件に急増した。また、配送地域が全

図2 京東の売上高の推移



出所：各種の資料より作成

国に拡大し、既存の物流体制では対応できなくなってきた。2011年まで京東は60以上の運輸会社と取引していたが、配達のスPEEDやコスト、サービス水準には様々な問題があった。

2009年初頭から、京東は全国的な物流体制を構築し始めた。まず、全国を華北、華東、華南、西南、華中、東北の6地域に分け、北京、上海、広州、成都、武漢、瀋陽に1級物流センターを建設した。次に、西安、杭州、済南、重慶など12都市に2級物流センター（倉庫）を設けた。倉庫の総面積は約50万㎡に達する。さらに、天津、蘇州、杭州、南京、深圳、寧波、無錫、済南、武漢、アモイなど287の都市には市内配達所を設けた。

これに留まらず、劉氏はさらなる拡大を見込み、5年後には1級、2級物流センターをそれぞれ10カ所と80カ所に、配達所を2,500～3,000カ所に増やす計画を立てた。そのために必要な投資総額は、80～100億元と見込まれた。

京東の配送体制は、基本的に＜1級物流センター→配達所→顧客＞となっている。一部の売れ筋商品や大型家電は、2級物流センターから直接顧客の元に配送される。配達所は1人の所長と10数人の配達員から構成されている。配達員はすべて正社員で、人件費は配送コストの8割を占めるという。

物流体制の整備により、配達スピードやサービス水準が大きく向上した。2010年3月、京東は北京、上海、広州などの大都市で「211限時達」「極速達」¹⁶⁾といった配達サービスを始め、そのほか翌日着、予約配達、夜間配達などのサービスも提供している。また、顧客の利便性を高めるために、2011年に北京地下鉄会社の京投と提携し、地下鉄駅内に商品の自動受取コーナーを設けた。

また、京東はアフターサービスの充実にも力を入れている。取扱商品は正規品であるこ

とを主張し、必ず領収書を発行する。2007年10月に北京、上海、広州でクレジット払い可能なポータブルPOS機を導入し、2010年4月には購入後に発生した問題を100分間以内に必ず解決するという「售后100分」サービスを実施した。そのほか、代引き、返品引き取り、7×24時間カスタマーセンター、GIS荷物追跡などのサービスを提供している。

2010年12月から、京東はプラットフォーム型モデルを取り入れ、出店する企業に在庫管理、配送、アフターサービス、代引き、返品・交換などのシステムを提供した。京東では、すべての出店企業は規模に限らず、ブランドメーカーと総代理店の2つに分け、取引手数料のみ徴収する。現在プラットフォームの取扱品目数は全体の2割を占めている。

京東が金融事業を手掛けたのは2010年10月である。網銀在線（北京）の買収により、間接的にサードパーティ決済ライセンスを取得した。アリババの支付宝の勢いを弱めるために、京東は2011年8月に自社サイトでの支付宝の使用を全面的に停止した。また、2012年11月に中国銀行と提携し、サプライヤーを対象に支払サイトの短縮などの融資サービスを始めた。さらに、2013年後半からは、一般消費者や法人客向けの金融サービスも開始する予定である。

京東は全国的物流体制の構築や金融事業への参入などにより、自己完結的な仕組みを作ろうとしている。これには巨額な投資が必要であるが、急激な規模拡大に走った2007年以降は赤字が続いている。安さを売りに、京東は「618」、「815」などの販促イベントで家電製品や書籍を中心に、天猫、蘇寧易购や国美（庫巴網）、当当、アマゾン、1号店などと熾烈な価格競争を繰り広げている。京東が発表した2011年度の経営指標では、売上高212億元、粗利益5.5%であるが、赤字額

が売上の5%を占める。また、各種のコストは配送6.6%、広告費2.3%、技術及び管理費用1.5%となっている¹⁷⁾。

経営を維持するために、これまで京東は5回にわたって投資会社や個人投資家から外部資金を調達した(表3)。売上規模の拡大に伴い、調達資金の規模もどんどん拡大した。2011年にロシア投資家のDSTから調達した15億米ドルは、それまで国内でネット通販会社が資金調達した案件のうち最大規模であった¹⁸⁾。調達した資金の約70%が物流投資に使われており、これにより京東は他社を圧倒する物流体制を築くことができた。

京東にとって、赤字経営からの早期脱却が重要な課題となっているが、拡大途上にある同社にとってそれは当面困難である。急激な

成長拡大に伴い、組織体制にも様々な問題がみられたため、業務拡大に応じて、多数の部門が並行して設けられた。また、2009年以降は従業員数が急増し、経営幹部の多くも外部から招聘している(図3)。2013年、京東は大規模な組織改革を行いながら、社員教育に力を入れ、今後幹部の7割を社内で育成する方針を定めた。

3.3 1号店

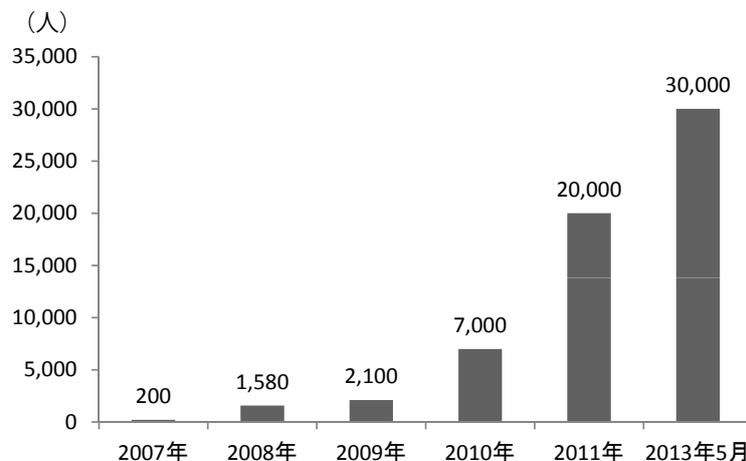
2008年7月、中国最初のネットスーパー「1号店」(www.yihaodian.com)が上海に登場した。創業者の于剛と劉峻嶺は、米コンピュータ大手のデルの元経営幹部であり、于氏はアマゾンのサプライチェーン管理担当副総裁も務めていた。1号店は「豊富な品揃

表3 京東の大規模な資金調達

| 時期 | 出資者 | 出資額 |
|---------|------------------------|-----------|
| 2007年8月 | 今日資本 | 1,000万米ドル |
| 2008年末 | 今日資本、雄牛資本、梁伯韜(香港銀行家) | 2,100万元 |
| 2009年 | 雄牛資本、梁伯韜 | 3,100万元 |
| | 老虎基金 | 7,500万米ドル |
| 2011年初頭 | DST(ロシア投資家) | 15億米ドル |
| 2013年2月 | カナダ、サウジアラビアなどの投資会社や投資家 | 23億米ドル |

出所：各種の資料を参考に作成

図3 京東の従業員数の推移



出所：各種の資料を参考に作成

えて、実店舗より安く生活必需品を一括で買える」ことをコンセプトとし、現在食品や日用雑貨、デジタル製品など約150万品目の商品を取り扱っている。ユーザー数は約3,000万人で、このうちモバイル・ユーザーは北京や上海を中心に約700万人に達している。

2012年現在の1号店の売上高は68億元に達し、B2Cサイトとして5位であるが、コンバージョン率（サイトの訪問者数に対する購買や会員登録などを行った人の割合）、反復購入率、顧客満足度が高いことを強みとしている。食品や日用品を中心に取り扱っている1号店にとって最大の課題は、単価や粗利の低さ、配送コストの高さに対応することにある。ただし、食品や日用品といった商品の需要が大きく、反復購入率も高いため、顧客のロイヤリティ向上につながりやすい。2012年時点でみると、回転率の高い10%の商品が売上の40%を占め、既存ユーザーからの注文が全体の6割を占めるという状況にある。

当初、1号店は20~45歳の女性客をターゲットとしていた。また、カルフルの店頭価格を参考に価格を設定し、サプライヤーを厳しく選定した。当時はネットで生活用品を買うことがまだ普及していなかったため、DMやポスターなどを使った宣伝活動はほとんど効果が出なかった。後にポータルサイトの新浪や口コミサイトの天涯などと提携し、ネットユーザーにアピールすることによって、ようやく注文が増え始めた¹⁹⁾。

ネットスーパーの収益構造を改善するために、1号店は輸入食品、衣料品、生鮮食品など粗利率の比較的高い商品を取り扱うようになり、品目数を当初の3,000品目から2013年4月までに約150万品目へと急増させてきた。2012年、食品・飲料の売上高は3倍増、とくに輸入食品は約5倍の拡大をみせた。1号

店は、中国で直輸入資格が許可された初めてのネット通販企業である。現在、世界60カ国から乳製品、菓子、飲料など13カテゴリーを輸入しており、牛乳の1品目だけで、18カ国の60余のブランドを品揃えしている²⁰⁾。また、衣料品のプライベートブランドとして「BESTLUCK」を開発し、ベーシックウェアの販売を行っている。さらに、2013年3月には上海で果物を取り扱う「1号果園」、5月には水産品を取り扱う「1号上海水産館」をオープンさせ、生鮮食品の販売を強化している。

1号店は天猫や京東と同様に、物流の課題に直面していた。それまで物流業務は外部に委託していたが、配達員の接客態度の悪さ、低いサービス水準、配達遅れなどの問題が多発していた。社内調査によれば、クレームの6割は配達によるものであった。2010年8月から、1号店は自ら物流網を築き始め、上海、北京、広州、武漢、成都に物流センターを建設し、全国の34都市に約130の配送所を設けた。また、配送効率を高めるために、音声荷分けシステム、センサー感知システムを導入し、約30万点の商品を保管する倉庫から80秒で16.7点をピックアップできるようになった²¹⁾。さらに、配達サービスを改善するために、配達員に厳しい研修を受けさせる一方、配送成功率、迅速さ、データ・フィードバック率、配送中の損耗率などの業務評価指標を設けた。現在、自社物流による配送は全体の70%を占めており、北京、上海、広州地域では半日、100以上の都市で翌日に届くといった配達サービスを提供している。また、于氏は顧客が求めているのはスピードではなく、自分の都合に合う時間指定サービスであると主張し、2013年5月末に上海地域で時間指定できる「準時達」配達サービスを始めた²²⁾。

1号店は、サプライヤー管理、商品管理、価格設定、顧客サービスなどのシステムを自社で開発している。2011年1月、ITシステムの開発拠点を武漢に設け、開発人員を当初の12人から現在までに約1,000人に増やした。サプライチェーンの効率性の改善を専門的に担当する技術者は約100人いる。2012年から価格自動設定・調整システムを導入し、2013年末までに取扱商品の95%をカバーする予定である。これは販売状況や競争相手の価格変動に迅速に対応していくことに狙いがある²³⁾。

上海に本社を置く1号店は、2012年から全国市場への拡大を一つの戦略とした。しかし、京東にもみられたように、取引の地理的拡大には巨額な投資が必要である。実際、1号店は常に資金不足の問題に直面していた。2008年7月にスタートした後、金融危機が発生し、月間売上はわずか90万元前後にとどまった。2010年1月、1号店は保険会社の平安集団から2億元の出資を受け、80%の株式を売却した。于氏と劉氏が経営者として自社過半数株式の所有にこだわらず、企業の存続を優先した結果と考えられる。調達した資金は倉庫や配送システムに30~40%、

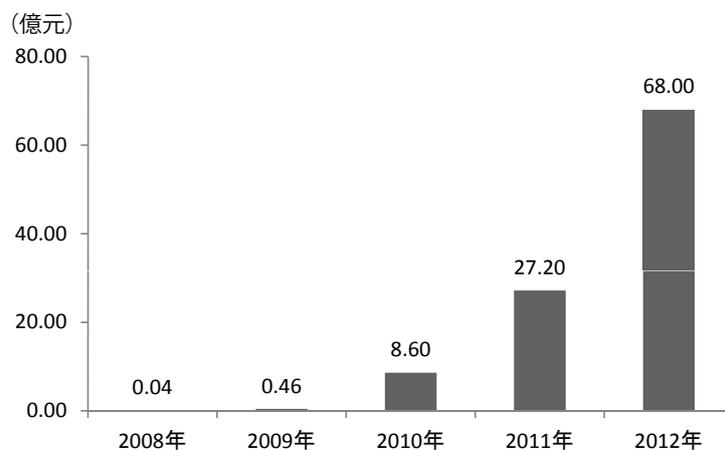
ITシステムの開発に30%、広告など販促費に10%分配された。これ以降、1号店は急成長し始め、売上高は2009年の4,600万元から2012年に68億元に増加した(図4)。

京東と違い、1号店は投資ファンドや投資家よりも、他社との提携による戦略的投資を受け入れる姿勢を示した。2011年5月、ウォルマートは6,500万米ドルにより平安から1号店の17.7%の株式を買い取った。さらに、中国商務部の許可を得て、2012年10月に平安から33.6%の株式を取得し、持株率を51.3%に高めた。それにより、平安、于剛を含む経営幹部の持株率はそれぞれ36.9%、11.8%となっている²⁴⁾。

筆頭株主となったウォルマートは、1号店の経営体制の独立性を維持しつつも、コントロールを強めている。2012年末まで、ウォルマートは社内の電子商取引部門から約60人を派遣し、1号店の財務や人事部門の副総裁など重要なポストを担わせた²⁵⁾。また、ウォルマートの住居関連用品PB「明庭」と「愛逸特選SE」が1号店で販売された。一方、1号店はウォルマート傘下のアズダを通じて輸入食品の販売を拡大している²⁶⁾。

売上規模で見ると、1号店と京東との間に

図4 1号店の売上高の推移



出所：各種の資料により作成

は10倍の差があり、両社の戦略も大きく異なっている。京東がファンドや投資家から巨額な資金を調達し、他社と熾烈な価格競争を繰り広げ、全国的物流体制を構築しているのとは対照的に、1号店は新たなビジネス手法の開発によって他社との差別化を図ろうとしている²⁷⁾。

その一つの試みがO2Oである。2011年7月、于氏は韓国小売企業 Home Plus の「バーチャル・ストア」を参考に、北京、上海、深圳の地下鉄駅に「無線1号店の商品壁」を設けた。これは、電車を待つ間に携帯でQRコードを撮るだけで買物ができるというものである。また、2012年10月、1号店は公園の広場、オフィス街の通路、大学のキャンパスにバーチャル店舗を作った。ユーザーはアプリをダウンロードし、指定の位置に着くと、ショップのページを開き、買物ができるようになっている。バーチャル店舗は、営業時間や売場スペースなどに制限されることがなく、賃貸コストもかからないため、于氏は今後O2Oによる店舗モデルの多様化を図り、北京、上海、広州、深圳の4都市を中心に1,000店舗以上を展開する計画である²⁸⁾。

1号店は2012年6月に「革新センター」を設け、社内からグッド・アイデアを募集し、顧客視点に立つサービスの改善や斬新な販促活動の企画に取り組んでいる。例えば、2013年5月27日に開催した「我愛吃」イベントでは、ネットで数千名の参加者を募集し、ゲームやコンテストなどでネットユーザーとのリアルの交流を深めた。

また、1号店はサプライヤーとの取引関係を強化している。現在、取引者数は約3,000社であり、康師傅、伊利、コカコーラなどの食品大手企業とパートナーシップを結ぶ一方、中小サプライヤーへの支援も行っている。2012年6月、1号店はSBY (Service By

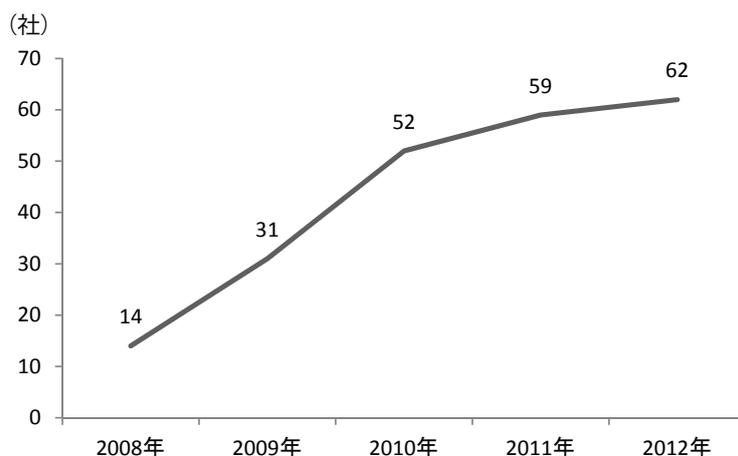
Yihaodian) プロジェクトを実施し、中小のサプライヤー向けに商品戦略、販促、在庫管理、販売データ分析などのサポートを行っている。サプライヤーは必要に応じて支援項目を選ぶことができ、現在約600社がSBYを利用していているという²⁹⁾。

4. 小売企業のネット参入状況

2012年2月に、中国政府商務部は「小売業の発展を促進する指導意見」において、ネット通販市場の発展及び大型小売企業によるネット事業の展開を促進することを明らかにした。中国チェーンストア上位100社のうち、ネット事業を展開する企業は2008年の14社から2012年には62社に増加した。2010年以降は緩やかな伸びを示している(図5)。この62社のネット事業の2012年売上総額は、約300億元に達している。上位3社は蘇寧易購、国美在線、銀泰網であり、それぞれの売上高は183億3,600万元、44億1,021万元、約6億元となっている。

蘇寧は2010年1月に「蘇寧易購網」(www.suning.com)をオープンさせた。2012年、物流基地の建設に約100億元を投資する計画を立てる一方、子会社の易付宝がサードパーティ決済ライセンスを取得し、金融事業も強化している。2013年2月、蘇寧は蘇寧云商へと名称変更し、電子商取引、物流、金融事業の強化による「超電気化」を加速させていく方針を発表した。大型家電や3C製品³⁰⁾を中心とした品揃えから、日用雑貨の割合を高め、総合ショッピングサイトに転換してきており、これにより中小零細サプライヤーとの取引が増えてきたことから、2012年12月に重慶に金融子会社の「重慶蘇寧小額貸款有限公司」を設立し、取引先を資金面でサポートしている。

図5 チェーンストア上位100社のネット参入状況



出所：中国連鎖経営協会の統計による

表4 ネット事業参入の小売チェーン（2012年）

| 外資系 | 内資系 |
|------------------------------------|--|
| ウォルマート、メトロ、カルフルー、イトーヨーカ堂、オーシャン、イオン | 聯華、農工商、中百、大商、成都紅旗、広東嘉榮、人人樂、青島維客、新一佳、徽商、浙江人本、武漢武商、華潤万家、江蘇新合作常客隆 |

注：ここでの小売チェーンの対象はハイパーマーケットやスーパーマーケット、またはこれらを傘下に持つ百貨店に限定する

出所：中国連鎖経営協会（CCFA）の統計より作成

また、国美は2010年11月に家電製品を中心に扱う通販サイト「国美電器網上商城」（現在「国美在線」www.gome.com.cn）をオープンさせた。大型家電の集中仕入れによる価格優位を活かし、市・県にまで物流網を拡大している。また、2010年10月には4,500万元で家電B2Cサイトの「庫巴網」を買収した。2012年3月、国美は「B2C＋実店舗」に転換する戦略を確立し、家電製品から日用品、赤ちゃん用品などにまで品目数を増やし、総合通販サイトへの転換を図っている。特に庫巴網によりプラットフォーム型を取り入れ、メーカーや代理商、実店舗小売商などの出店を受け入れている³¹⁾。

一方、ハイパーマーケットやスーパーマーケットによるネット通販事業の展開はほとんどが苦戦している。2008年に1号店が登場

して以降、実店舗の持つ小売企業やネットベンチャーによるネットスーパーの展開が相次ぎ、2009年前半には117のサイトが存在していた。しかし、その多くは間もなくして姿を消した。2011年物美傘下の美廉美、ト蜂蓮花（Lotus）はサイトを立ち上げたが、いずれも2年以内で撤退した³²⁾。2013年に入り、生鮮に強い永輝超市は全国電子商務総部を設け、4月に生鮮食品の通販サイト「半辺天」の展開を試みようとしたが、いまだにオープンの目処は立っていない。

苦戦する理由は2つ考えられる。第1には、低い粗利益率と高い配送コストにどう対応するかが課題であるという周知の事実があるにもかかわらず、それに対処するビジネスモデルが不完全のまま参入した企業が多いことがあげられる。第2には、大半の企業はネット

販売を実店舗の延長や補足に位置づけ、通販サイトの展開に大規模な投資を継続的に行う必要があるにもかかわらず、収益が見込めないことで投資を中断することが多いことがある。

2012年現在で、内資系14社、外資系6社の小売チェーンがネット通販事業を展開している（表4）。内資系の場合、既存の店舗網を活用するため、基本的にローカルの展開に留まっている。一方、全国展開している外資系小売チェーンの場合は、出店の多い地域から始め、徐々に全国に広げる戦略をとっている。例えば、ウォルマートのサムズクラブは2010年末に深圳、翌年5月に北京でネット販売を開始し、現在上海、大連、広州、福州、杭州で展開するようになった³³⁾。

5. 今後の課題

以上から、ネット消費の急拡大、市場参入企業の急増などによる競争激化を背景に、これまで成長を継続できている中国ネット通販企業に共通する戦略方向として、次の5点をあげることができる。すなわち、①品揃えの拡充、②全国的物流体制の整備、③決済や金融事業の展開、④顧客サービスの充実、⑤販促イベントと価格競争によるシェア争奪である。

これらのうち、①は典型的には、競争対抗上、時に直営（中心）型企業はひたすら取扱品目を増やし、総合通販サイトへの転換を図るものである。

②と③の取り組みにおいて、物流や決済の発達状況はネット取引の発展に大きな影響を与える。日本の場合、運輸業や金融業が発達しており、また全国にあるコンビニエンスストアの店頭も荷物の受取りや支払いなどが可能である。つまり、ネットビジネスはこれら

をインフラとして発展してきたのである。一方、中国では物流業や金融業が十分発達しないうちにネットショッピング市場が急激に拡大したため、ネット通販企業はそれらの対応に自ら取り組まなければならなかった。インフラが発達するのを待っていた企業は、結果として競合他社に後れを取るようになった。

金融事業の展開において、各社は銀行との提携により中小サプライヤーや出店企業への融資サービスを提供しているという点で共通している。これは、既存の金融機関が中小規模の事業者を提供する貸付管理システムは十分機能していないという背景があるからといえる。一方、物流投資において、プラットフォーム型と直営中心型のネット通販企業には異なる展開がみられている。5万社の出店企業を抱える天猫は、あくまで他社との提携による物流網を構築するのに対し、直営志向の京東や1号店は自ら全国的物流体制の構築に投資し、配送コストやサービスの向上を図りながら、コントロールを強化している。

金融や物流事業の展開は、ビジネスチャンスとして捉えることもできる。物流網の構築により、物流コストの削減や迅速な配達サービスの提供が可能となり、競争力を高めることもできる。また、金融サービスの提供は、価格競争による赤字体質から脱却し、収益確保のための重要な一環となる。

しかし、これらはいずれも大規模投資を必要とするものであるため、ほとんどのネット通販企業は、それを外部からの資金調達に依存している。これが成長の壁として立ちちはだかることにもなっている。このような壁を乗り越えたネット通販企業が取り組むのが、④と⑤である。しかし、これらも大きな資金を必要とすることはいうまでもない。つまり、中国におけるネット通販事業は、巨大な資金力を背景にもつ企業でないと遂行できない状

況にあるのである。

中国ネット通販企業にとって、今後の課題となっているのは次の諸点である。

第1に、赤字体質からの脱却である。外部からの資金調達で価格競争や大規模な投資を維持し、シェア争いで成長してきたネット通販各社は、今後粗利益率の向上や配送コストの削減に取り組み、健全な収益体制を構築しなければならない。

第2に、ネット通販大手企業は、ローカル展開の多い実店舗の小売企業とは異なり、いち早く全国市場への対応が必要である。近年大都市だけでなく、2級、3級都市においてもネット消費が急速に拡大している。ネットでは取引情報が容易に蓄積されるため、地域、年齢、性別などによる消費者購買行動の分析が可能であり、より効果的な販促活動が実施できる。逆にいえば、もし全国市場への対応が遅れると、他のネット通販企業との競争で不利な状況に追い込まれてしまうということを意味することから、各社ともその対応を急務としている。

第3に、ネットショッピングにおいて進展している消費者ニーズの変化への対応である。従来、多くの消費者はネット通販に「実店舗より安い」ことを何よりも求めていたが、近年では、品質、利便性、顧客体験などを重視するようになってきている。食品、とくに生鮮食品の取扱いが増えつつある中、仕入れ、在庫、配送など各段階での品質管理に注意を払わなければならなくなっている。また、顧客視点からサービスを改善したり、バーチャルとリアルの融合による販促活動の企画などに取り組む必要もある。

第4に、ネット通販市場の拡大に伴って、業界の公正な取引秩序の確立が必要である。ネット通販大手各社の大規模な販促イベントと価格戦を疑問視する声があがってい

る。2010年7月、工商行政管理総局は『ネット商品取引および関連サービスの管理弁法』を施行したが、ネット通販大手各社の価格競争には歯止めがかからない状況が続いている。現在、市場参入や不正競争、エリア別管理などを考慮し、弁法の改訂が行われている。また、パワーを持つようになったネット通販企業は、サプライヤーに対する交渉力を高め、最低売上保証リベートや入場費、広告費など費用徴収も行うようになってきている³⁴⁾。今後、厳しくなることが予想されるさまざまな規制に、どう対応するかも重要な課題である。

〈注〉

- 1) 2011年以降、天猫、順風優選、中糧我買網、1号店、アマゾン中国、生活網、正大天地、易果などの通販サイトが生鮮食品の取り扱いを始めている。
- 2) 「垂直電商回歸本質賺錢才是王道」『中国企業家』2012年11月。
- 3) 淘宝はその成功例とみなされている（「淘宝十年 成交额從3400万到1万億」『北京商報』2013年5月1日）。
- 4) アリババは2007年、淘宝商城事業部を設けたが、売上が期待ほど伸びなかったため、2008年10月、淘宝商城事業部を解散し、淘宝商城と淘宝网を合併させた。しかし、有カブランドメーカーはネットを重要な販売チャネルとして、淘宝网に旗艦店を開くようになったため、2009年7月、淘宝商城を事業部として改めて設立した。
- 5) 「淘宝以退為進 馬云“系統危機”」『中国經營報』2011年10月24日。
- 6) 「“淘宝傷城” 電子商務蛮荒時代的強權与暴力」『中国労働保障報』2011年10月25日。
- 7) 2010年9月、中国では『非金融機構支払サービス管理弁法』が施行された。2011年5月以降、アリババ、京東、蘇寧を含めて101社の非金融機関はサードパーティ決済ライセンスを取得した。
- 8) 「一場電商掀起的金融革命」『IT時代週刊』2013年5月20日、34ページ。
- 9) 同上、38ページ。
- 10) 「淘宝的“腿”」『中国經營報』2009年3月9日。
- 11) 「“天猫”上線」『医業經濟報』2012年3月5日。
- 12) 「打造ウォルマート+O2O模式 天猫社区服務站再扩容」『中国經濟時報』2013年4月9日。

- 13) 「支付宝 5 億布局線下支付業務」『第一財經日報』2012年3月20日。
- 14) 「京東商城 垂直電子商務的勝利」『銷售與市場』2010年5月。
- 15) オープン当初、穀物・食用油、ビール、飲料水、スナック菓子、特産品など約5,000品目の商品を取り扱った。品質管理を強化するために、賞味期限の半分を超えた商品を仕入れない、国産の場合、1/3を超えた商品を仕入れないなど厳しい規定を設けた。(「京東商城上線商超満足一站式購物標準」PConline 2013年5月6日。)
- 16) 「211限時達」は、午前11時までに注文すると当日配達、夜11時までに注文すると翌日午後3時までに配達するというサービスである。現在、全国132都市で実施されている。送料については、購入金額39元以上で送料無料、39元以下は送料5元となっている。一方、「極速達」は、8~20時に注文すれば3時間以内、20時から翌日8時まで注文すれば翌日11時に届ける。送料は一律49元である。
- 17) 「劉強東裏挾資本提速 京東“圈地”大手筆」中国経済網 (<http://www.ce.cn>) 2012年9月10日。
- 18) 「京東頻出大手筆 劉強東手握四張底牌」『中国企業家』2013年5月。
- 19) 「1号店 打造網上“沃尔玛”」『銷售與市場』2012年第6期。
- 20) 「1号店 在線進口食品“專売店”」CBSi 中国・PChome (<http://article.pchome.net>) 2013年5月7日。
- 21) 「1号店系統精準化管理獲計算機行業創新榮譽」比特網 (<http://net.chinabyte.com>) 2013年2月19日
- 22) 「準時達」は、顧客が翌日の9時から21時まで
- の間に3時間単位で配達指定できるサービスである。時間帯や場所によって3~5元の配送料金がかかる。1号店は今後さらに時間帯を2時間単位に短縮することを目指している。
- 23) 「1号店今年95%商品欲実現系統定価」『東方早報』2013年5月13日。
- 24) 于氏はメディアが報道した1号店の持株体制を否定し、平安集団やウォルマートの投資はそれぞれ単独に投資していることを強調している。(「于剛不做螺絲釘 1号店会獨立運營」『理財週報』2012年12月17日。)
- 25) 「1号店多位高管職位調動 沃尔玛電商團隊入駐」『第一財經日報』2012年11月7日。
- 26) 「1号店 在沃尔玛“窮頂之下”」『中国企業家』2012年12月。
- 27) 「于剛 1号店需創建變革性商業模式」中国品牌網 (<http://www.chinapp.com>) 2012年12月19日。
- 28) 「1号店的逆襲」『中国新聞週刊』2012年11月1日。
- 29) 「1号店 讓“網上超市”更像超市」『第一財經週刊』2013年4月8日。
- 30) 3C商品はコンピュータ(Computer)、通信(Communication)、消費財電子製品(Consumer Electronics)のことを指す。
- 31) 「国美 電商覺醒」『計算機世界』2013年1月14日。
- 32) 「網上超市接連無徵兆性停業」『IT時代週刊』2011年11月20日、39ページ。
- 33) 「大型商超紛紛投入電商懷抱」『南方日報』2013年5月31日。
- 34) 費用徴収問題については、渡辺達朗・(公財)流通経済研究所(2013)『中国流通のダイナミズム』白桃書房、第1章および第2章を参照されたい。