

## 中国の小売業における電子商取引の発展について

柳 偉 達

### 抄録

中国では、当初、電子商取引はその革命性よりも実店舗型小売業の厳しい経営課題に対処していく方策として注目を集めた。中国の小売業は小売業態の導入などで近代化に取り組みながらも、取引慣行に更なる進化を阻まれ、業者間の同質化現象や店舗賃料、人件費の高騰に直面し、経営環境は悪化の一途を辿っている。こうした中で、中国の小売業は生き残りをかけた変化を余儀なくされている。その変化は電子商取引によってもたらされている。

### キーワード

実店舗型小売業、電子商取引、ネット通販、新小売

## On the Development of E-commerce in China's Retail Sector

Liu, Weida

### Abstract

To begin with, e-commerce in China originally attracted attention because of a measure to cope with demanding management challenges of real store type retailers rather than its revolutionary nature. While Chinese real retailers are working on modernization by introducing retail formats and other styles, their further progress has been blocked by trading practices. Furthermore, they face homogenization phenomena among retailers, an increase in store rents and higher labor costs. As a result, their in-house business environments are getting worse. Under these circumstances, they are forced to change for survive. The key player in that change is e-commerce.

### Key Words

real-store type retailing, e-commerce, Internet retail, New Retail

## 目 次

- |                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| 1. はじめに                 | 4-2 オンライン大手主導の小売業界再編と「新小売」 |
| 2. ネット通販の特質             | 5. おわりに                    |
| 3. 中国の小売業における電子商取引の発展要因 |                            |
| 4. 中国の小売業における電子商取引の発展状況 |                            |
| 4-1 ネット通販の発展：浙江省寧波市のケース |                            |

### 1. はじめに

中国の流通分野では、新しい概念が次々に出現している。これまでの高度成長から経済発展の「新常态（ニューノーマル）」への移行を背景に、「供給側（サプライサイド）構造改革」や「中国製造（メイドインチャイナ）2025」や「インターネット+流通」などの用語が政府の施政方針とともに、国民の間に浸透しつつある。また、中国国務院（日本の内閣府に相当）は2016年4月の常務会議（閣議）において、「『インターネット+流通』への取り組みは流通革命を推進することであり、大衆の起業・イノベーションを後押しして、新たな形態の経済発展をもたらすであろう<sup>①)</sup>」との見解を示した。

中国では、流通革命はパソコンやインターネットの普及を背景とした流通分野、とりわけ小売業における情報通信ネットワークの活用がその特徴とされている。流通革命は順調に進行しており、人、モノ、倉庫、配送において、オンライン（インターネット）とオフライン（実店舗）を融合した「新小売」が急成長している。

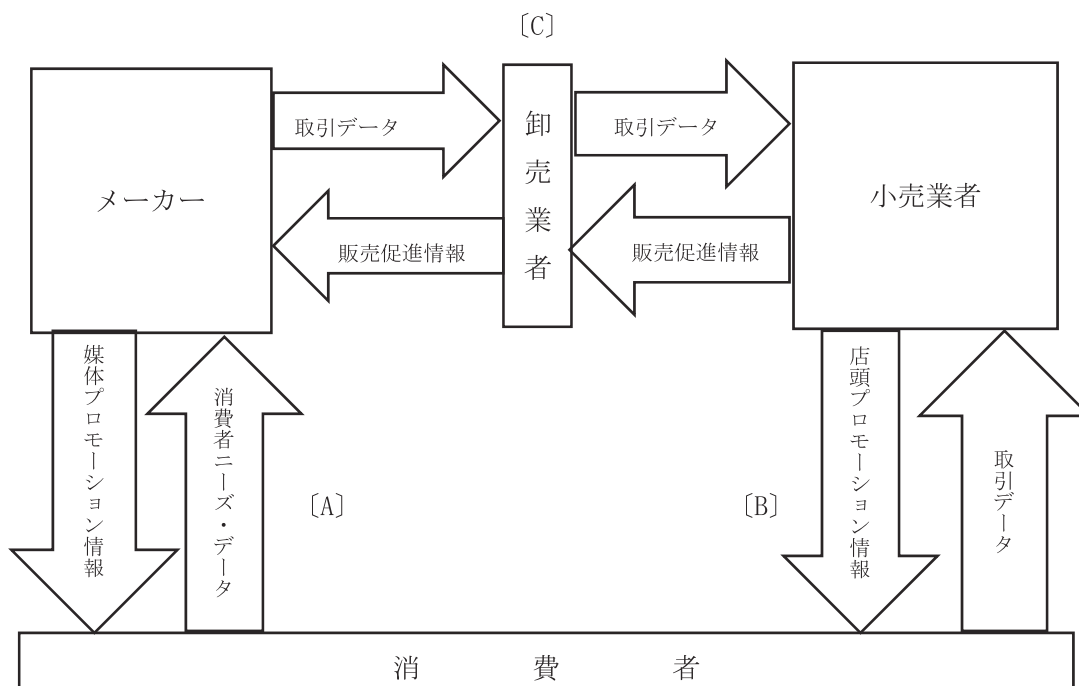
本論文では、中国の小売業における情報通信ネットワークの活用の実態を考察する。以下では、まずネット通販の特質を概観する。次に、中国の小売業における電子商取引の急成長の要因を分析する。さらに、中国寧波市の取り組みと「盒馬鮮生（freshhema）」の事例を挙げ、その発展の実態を考察する。最後に、小売業態に関する先行研究を踏まえて「新小売」の形態を確認し、今後の研究課題を示す。

### 2. ネット通販の特質

情報を伝達することは、流通の不可欠の要素であり、商流と物流を動かす中枢神経的な役割を果たしている。矢作敏行氏によれば、消費財の流通情報の処理・伝達システムの構造は、A. メーカーと消費者、B. 小売業者と消費者、C. メーカー、卸売業者、小売業者間の3つの情報交換の関係によって成り立っている（図1）<sup>②)</sup>。

流通情報伝達システムは流通情報ネットワークを通じて連携をされることになる。1970年代以降の流通情報ネットワークに焦点を当ててみると、

図1 消費財流通における情報伝達システムの構造



出所：矢作敏行『現代流通—理論とケースで学ぶ』有斐閣アルマ、1996年、123ページより作成。

その発展は図2のように、3つの段階に分けることができる。流通情報ネットワークはアクセス範囲が社内に限定されたイントラネットの段階から、特定の企業間の情報共有を目的として、インターネットを経由してイントラネットを相互接続したエクストラネットの段階を経て、世界中のコンピュータなどの情報通信機器を相互接続した巨大なネットワークであるインターネットの時代に至り、当初の閉鎖的なネットワークから開放的なネットワークへと変貌を遂げつつある。この開放的なネットワークを利用して商取引の一部または全部を行うのが電子商取引である。近年、インターネットの急速な普及と情報通信技術の進化に伴い、B to CやC to Cといった電子商取引の形態が広く受け入れられている<sup>3)</sup>。消費者はPCサイト、スマートフォンやタブレット型端末といったモバイル機器のサイト、ソーシャルメディア（SNS）などを通じて、以前に比べて圧倒的に多くの商品情報にアクセスできるようになり、時間や空間に縛られずに商品を購入することが可能になってきた。

製造業者や現実の店舗で流通業務を営む小売業者が消費者向けの電子商取引に取り組む理由について、Efraim Turban 等は、①市場を全国市場や海外・国際市場に拡大可能なこと、②新市場や新市場セグメントが創出されること、③カスタマイ

ズされた製品の販売、効果的なカスタマイズされた広告・販売促進の展開や、効果的でカスタマイズされた顧客サービスの提供が可能であることを挙げている<sup>4)</sup>。

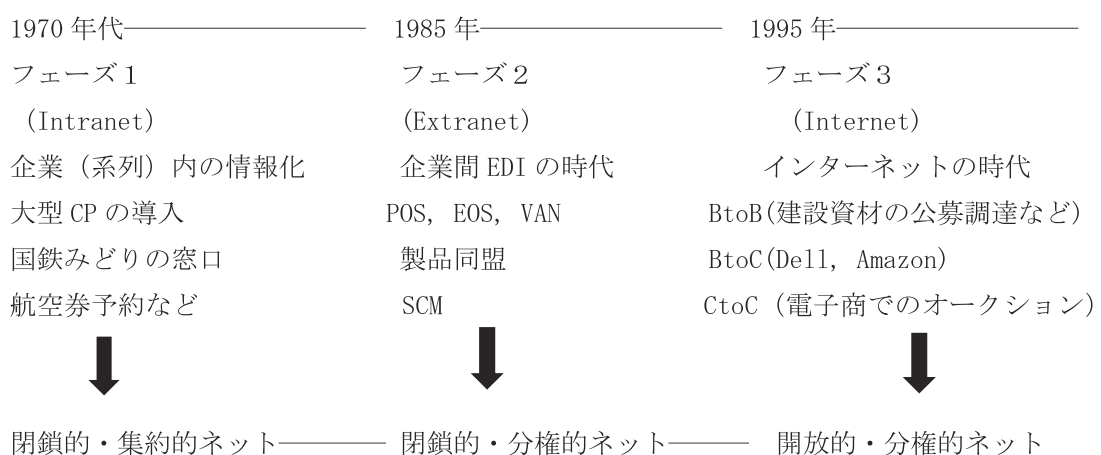
また、小売業が電子商取引を導入することによって得られる効果について、Bichler は①市場参加者が取引過程の情報を監視できる透明性、②既存の地域的商圈に制約されないインターネット上の商圈のグローバル化、③売り手と買い手との接触可能性がインターネットを介することにより、取引が極めて安価で実現されることを指摘している<sup>5)</sup>。

### 3. 中国の小売業における電子商取引の発展要因

中国では、当初、電子商取引はその革命性よりも実店舗型小売業の厳しい経営課題に対処していく方策として注目を集めた。

1990年代以降、中国政府は段階的に流通開放政策を実施し、あらゆる小売業態が流通外資とともに中国各地に展開するようになったが、小売業態は強い中国的特色を帯びている<sup>6)</sup>。「通道費」もしくは「入場費」の横行はその典型的な事例である。中国の「通道費」もしくは「入場費」は基本的に欧米のスロットィング・アローワンス（slotting allowance）に類似するものとして定義されてい

図2 流通情報ネット発展の諸段階



出所：阿部真也『シリーズ・現代経済学⑧流通情報革命—リアルとバーチャルの多元市場—』ミネルヴァ書房、2009年、109ページより作成。

るが、その適応範囲が欧米に比べ大きく拡大され、小売企業がメーカーあるいは代理商に対し、恣意性と不透明性を持ったまま多種多様な費用を要求する背景となっている。2000年頃から、スーパーマーケットおよび大型スーパー業態が中国で急速に発展するにつれて、小売企業とサプライヤーとの対立関係が激化してきた<sup>7)</sup>。

それだけではない。中国商務部（日本の「省」に相当）の報告<sup>8)</sup>によると、中国の実店舗型小売企業の2012年における平均コストは2011年に比べ8.3%も上昇した。業態別で見れば、スーパーマーケット、百貨店、専門店とコンビニエンスストアの平均コストはそれぞれ11.8%、9.9%、12.8%と17.2%の増加となった。項目別で確認すれば、店舗賃料と人件費の上昇が小売企業の平均コストを増加させた要因となっており、それぞれ前年比17.5%と20.5%増を記録した。また、『中国小売業界発展報告（2015/2016年）』<sup>9)</sup>では、チェーンストア展開を行う実店舗型小売企業の上位100社について、2015年に人件費が4.2%、店舗賃料が8.6%も上昇したと発表している。

業者間の同質化現象も実店舗型小売業の低迷に拍車をかけている。この同質化現象はマーチャンダイジングから捉えることができる。「消費者の消費行動はしだいにブランド化、個性化と流行化へ移行しつつあるにもかかわらず、小売側の商品供給がこうした消費動向への対応が遅れている。小売業については、経営形式が単一化の傾向にあり、商品の同質化問題が特に目立っている。百貨店やショッピングセンターは未だに『売場貸し』や聯営制方式（百貨店の売場経営方式の1つ）を採用し、品揃えの幅、深さ及び売場のデザインがよく似ており、PB商品や業態間の差別化への取組みが緩やかで、ショッピングセンターのブランド同質化を算定するとすでに60%に達している。専門店といった小売業態も取扱商品の種類と消費者層が極めて同質的な状況となっている」<sup>10)</sup>と、分析されている。

このように、中国の小売業は諸外国の小売業態の導入などで近代化に取り組みながらも、取引慣行に更なる進化を阻まれ、業者間の同質化現象や店舗賃料、人件費の高騰に直面し、経営環境が悪化の一途を辿っている。こうした中で、中国の小売業は生き残りをかけた変化を余儀なくされている。その変化をもたらしたのが電子商取引である。

#### 4. 中国の小売業における電子商取引の発展状況

中国では、1994年にインターネットへの直接接続がはじまり、1999年にはこれを利用した電子商取引が導入された。小売業との関連性に焦点を当てると、2016年を境に、中国の電子商取引の発展段階はネット通販と「新小売」の2つに分けることができる。

##### 4-1 ネット通販の発展：浙江省寧波市のケース

中国では、ネット通販の売上高は2010年の5,091億元から2016年の5兆1,556億元に増加し、2016年には中国小売業売上総額29兆6,518億元の17.4%を占めている<sup>11)</sup>。筆者は2017年3月に、中国ネット通販の先進都市の1つである寧波市について調査した。そこで、中国のネット通販の実態を中国浙江省寧波市を例にして述べる。

寧波市は杭州湾を挟んで上海の南方に位置し、中国大陸の海岸線の中部にあり、2016年末時点で全市の人口数は787万5,000人<sup>12)</sup>であり、中国最大の港湾都市の1つである。同市は1984年に中国の沿海開放都市の1つに指定され、省レベルの経済管理権限を持つ5つの「計画単列都市」（日本の政令指定都市に相当）の1つでもある。地理的な環境に恵まれ、政策上の国家支援もあり、改革開放以来の寧波市は著しい経済成長を遂げてきた。寧波市の1人当たりGDPと都市部・農村部別1人当たり可処分所得は図3、図4の示す通りである。

経済都市で知られている上海市の統計によると、戸籍を持つ人口を対象とした2016年の1人当たり

平均 GDP 11万3,600元、都市部と農村部の 1 人当たり平均可処分所得はそれぞれ 5 万7,692元と 2 万 5,520元である<sup>③</sup>。図 3 と図 4 に示すように、寧波市は2016年の 1 人当たり GDP、都市部の 1 人当たり平均可処分所得は上海市に及ばなかったものの、高い水準であった。

流通に関して、寧波市は「中国電子商取引実験都市」（2000年）、国家「越境（輸入）電子商ビジネス実験都市」（2012年）、中国初の『中国製造（メイドインチャイナ）2025』モデル実験都市」（2016年）に指定され、「中国宅配業モデル都市」（2016年）に選出されるなど、中国の流通発展の先進都市として注目を集めている。

### (1) 苦境に立つ実店舗型小売業

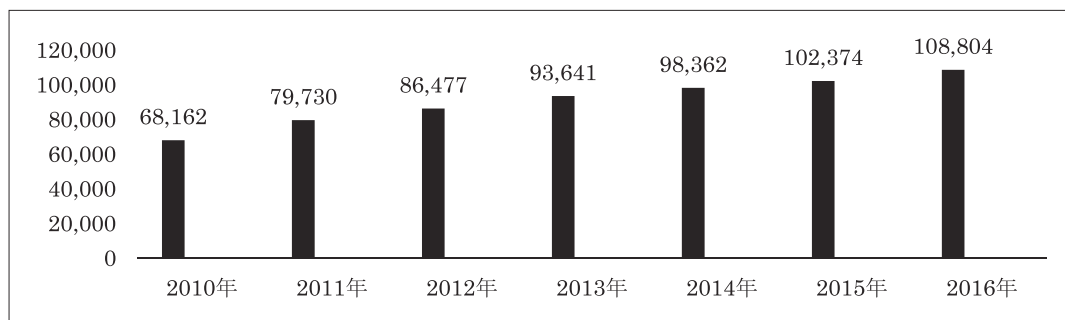
図 5 に示すように、寧波市小売業の2016年の売上高は3,667億6,000万元に達し、2015年に比べ10.3%も増加した。こうしたなかで、「限額以上の小売

業者（年間売上高が500万元以上、従業員数が60人以上の小売業者）」による売上高は1,844億4,000万元で、前年比8.5%の増加を記録したものの<sup>④</sup>、百貨店、総合スーパー、スーパーチェーン、コンビニエンスストア、専門店などの実店舗型小売業者は表 1 に示すように、厳しい状況に陥った。一方、ネット通販の売上総額は2012年から2016年まで、対前年度比でそれぞれ約30%、82%、43.7%、45.6%の成長を記録したのである。

### (2) ネット通販の発展

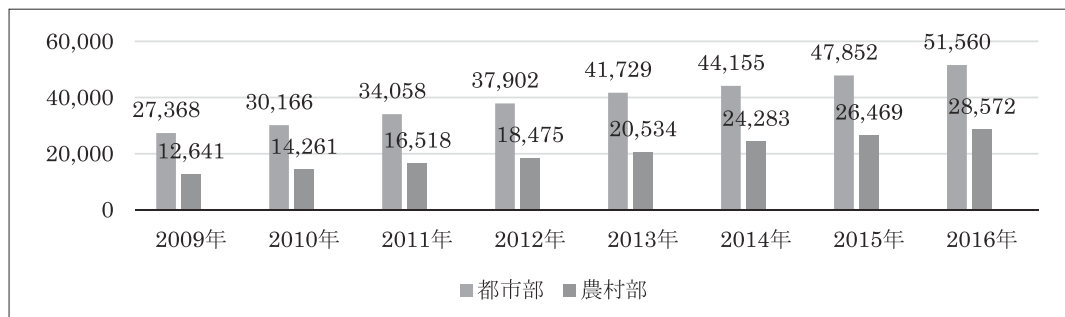
中国側の統計によると、2016年末時点で、寧波市のインターネット利用人口は578万6,000人で、人口の73.5%を占めている<sup>⑤</sup>。寧波市では、実店舗型小売業が売上高の減少などにより厳しい状況にある一方、インターネットの利用やスマートフォンの普及により、ネット通販市場の拡大が続いている。

図 3 寧波市 1 人当たり平均 GDP の推移（単位：元）  
（2010～2016年、戸籍を持つ人口による計算）



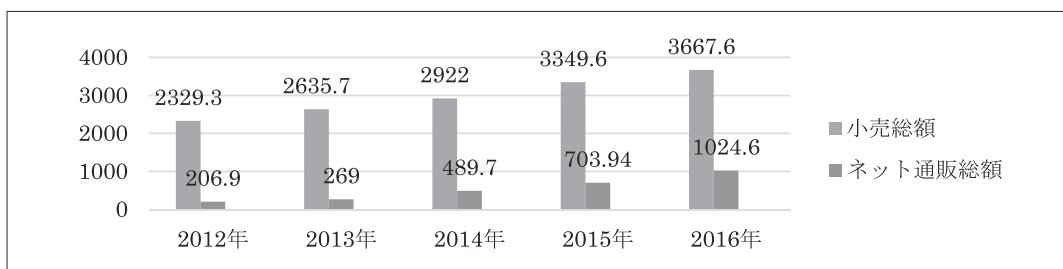
出所：『寧波市国民経済と社会発展統計』各年版より作成。

図 4 寧波市（都市部・農村部別）  
1 人当たり平均可処分所得（2009～2016年、単位：元）



出所：『寧波市国民経済と社会発展統計』各年版より作成。

図5 寧波市の小売総額とネット通販の推移  
(単位：億元)



出所：『寧波市国民経済と社会発展統計』各年版より作成。

表1 寧波市の主な実店舗型小売業の状況 (2016年1～12月)

	売上高	前年同期との比較	状況説明
百貨店 (18店)	75.6億元	-7.9%	14店がマイナス成長
総合スーパー (9店)	41.2億元	-3.3%	5店がマイナス成長
スーパーチェーン (7社)	76.2億元	+1.2%	5社がマイナス成長
コンビニエンスストア (4社)	1.2億元	-12.9%	3社がマイナス成長
専門店 (241店)	549.7億元	-1.7%	132店がマイナス成長

注：①寧波市は実店舗型小売業に対し「限額以上の小売業者」を対象に、売上高の統計を行っている。  
 ②同一法人の複数の店舗が「限額以上の小売業者」の基準に適合している場合、これらの店舗がすべて統計の対象となる。店舗ごとにデータが集計され、( ) の数字が店舗数である。  
 ③店舗数の増減は統計対象の売上高の変化、閉店、新規 (開店) などによるものである。  
 出所：寧波市商務委員会資料より作成。

寧波市では、2016年末時点で計5万6,000社のネット通販業者が登録されており、2016年のネット通販の売上高は1,024億6,000万元に達し、前年比45.6%も増加した<sup>66)</sup>。図6と図7は2016年の寧波市のネット通販の状況を示している。寧波市は既存の実店舗型小売業に従来のネット通販と新型ネット通販を加え、小売業のイノベーションを興そうとしている。

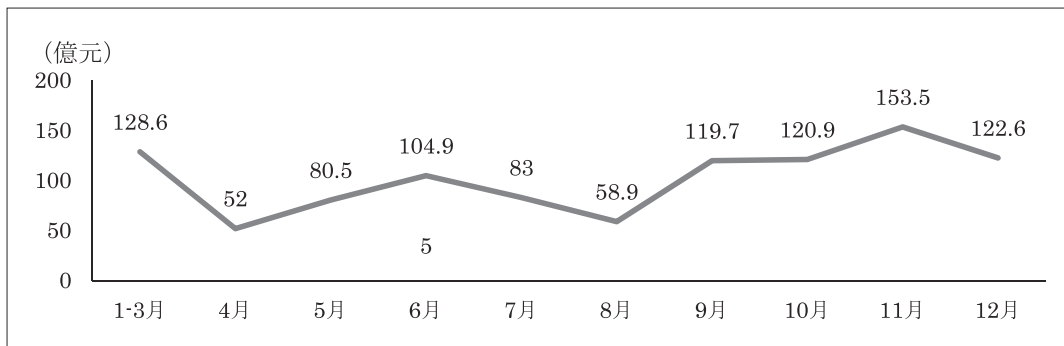
従来のネット通販は、基本的に消費者が直接他の消費者に販売するC to Cと、企業と消費者との取引であるB to Cで行われている (図8)。後者のネット通販はアリババ社の天貓 (Tmall) や京東 (JD.COM) や蘇寧易購 (SuningCom) などのサイトとその関連サービスを利用し、同市のネット通販の主要な形式となっている。

それに対して、新型のネット通販は主としてB to Cであり (図9)、企業と消費者との小売取引である。カスタマイズとクラウドファンディングの2形態が存在し、どちらも将来性が見込まれてい

る新たな取引方式で、店舗を開設せず、電子商サイトまたはビッグデータサイトを介在させる。前者はメーカーのようなサプライヤーが特定の消費者の好みや使い方により既存商品の仕様を変更し、商品の所有権をその消費者に移転するタイプである。後者はメーカーのようなサプライヤーが商品の企画などを掲載し、購入の意向を示す不特定多数の消費者から商品代金を予め集めて商品を生産し、後に商品を消費者に配付するタイプとなっている。

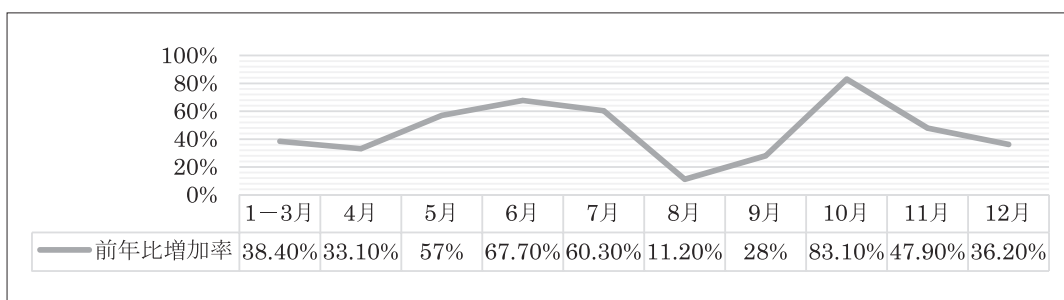
寧波市が中国初の『中国製造 (メイドインチャイナ) 2025』モデル実験都市に選ばれたのは、アパレル、自動車およびその部品、電子機器、石油化学などの工業部門において高い競争力を持っていること、中国の小型家庭電器製品の約3分の1を製造・出荷し、活力と潜在力を備えていること、などの点が高評価されたようである<sup>67)</sup>。小型家電メーカーなどがカスタマイズという方式でネット通販を行うことは、市場開拓の有効策として注

図6 2016年寧波市ネット通販の月別売上高の推移



出所：寧波市商務委員会資料より作成。

図7 2016年寧波市ネット通販月別売上高の対前年比



出所：寧波市商務委員会資料より作成。

図8 従来のネット通販

商品の流れ



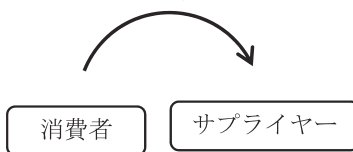
ネット注文

(電子商サイト・情報サイト)

出所：筆者作成。

図9 新型のネット通販

カスタマイズ、クラウドファンディング  
(電子商サイト・ビッグデータサイト)



商品の流れ

出所：筆者作成。

目を集めている。

後者のクラウドファンディング方式に関しては、寧波市はそれを地域内の中小企業の育成や若年層の起業支援の具体策としつつ、全国屈指のクラウドファンディングの中心都市になることを目指している。

### (3) 宅配業の状況

ネット通販の発展に欠かせないのは物流ネットワークの構築と維持である。寧波市の場合、その物流ネットワークを支えるのは宅配業である。2016年12月末時点で、寧波市の宅配業は国内業界最大手の順豊快速、申通快速、圓通快速、韻達快速と中通快速を含む計231社、1,066の事業所を擁する規模になった<sup>⑧</sup>。寧波市域の宅配業を統括し管理する寧波市郵政管理局のデータによると、2016年の宅配業務は2015年に比べ66.2%増、5億677万5,000件で、その業務収入は前年比45.8%増の58億3,874万3,000元に達した<sup>⑨</sup>。配送先別で集計すれば、寧波市内の宅配の件数と業務収入はそれぞれ全体の76%、57%を占めた<sup>⑩</sup>。ネット通販の発展に伴い、寧波市の宅配企業は主として以下のような経営形態をとっている。

①順豊快速のように、会社はコーポレート・チェーン方式に基づき、自己資本による宅配ネットワークの構築に努める。

②申通快速や韻達快速などは社内業務を二分化

し、本社は配送センター、仕分けセンター、「幹線」配送、市場向けプロモーション、配送ネットワークの運営、インターネットシステムの維持などを営む一方、加盟店を募集する。加盟店は所在地域の宅配業務と集荷業務を担い、加盟費および本社の一部の運営費用を負担する。業務を円滑に遂行するため、加盟店の募集は段階的に行われ、画定された地域に一次加盟店を募り、その地域においてさらに区域別で二次加盟店を集める(図10)。

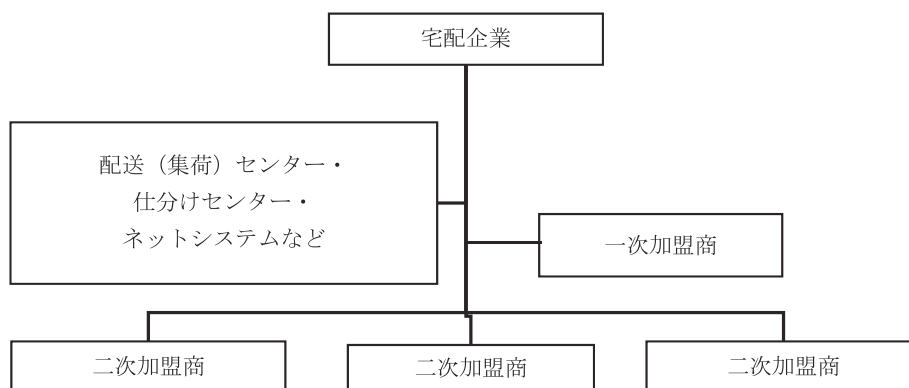
寧波市は、2016年に中国宅配業モデル都市に選ばれた。その背景には、宅配業務の急増だけではなく、業界全体のサービス・クオリティの高さがあった(表2、表3)。

### (4) 行政の役割

寧波市におけるネット通販の発展は一見、同市のネット通販業者をはじめメーカーや宅配業界の企業努力による結果であるように思われるが、それのみではない。寧波市政府はネット通販市場を拡大させるための流通政策の立案や政策の実行などを通じて主導的な役割を果たしている。

発展の経緯を振り返ってみれば、その始まりは2000年頃に遡っていくことができる。寧波市は2000年に「中国電子商取引実験都市」に指定され、その後、インターネット情報交換センター、電子商取引安全認証センター、データ処理センター、情

図10 フランチャイズ・チェーン方式による宅配業の運営



出所：申通快速社のホームページ、現地調査より作成。



表2 寧波市宅配業のクレーム統計（2016年5～12月）

	5月（3件）	6月（4件）	7月（8件）	8月（5件）	9月（7件）	10月（9件）	11月（13件）	12月（36件）
遅配	0	0	1	1	4	4	5	12
紛失・一部紛失	3	1	1	3	0	1	5	8
配送サービス	0	0	3	1	1	0	1	7
毀損	0	3	2	0	0	1	2	5
集荷サービス	0	0	0	0	0	2	0	0
料金の過徴収	0	0	0	0	1	1	0	1
代金引換	0	0	0	0	0	0	0	1
その他	0	0	1	0	1	0	0	2

出所：寧波市郵政管理局資料より作成。

表3 寧波市宅配業の企業別クレーム統計（2016年5～12月）  
（単位：件、計算式：有効クレーム÷1万件宅配）

	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
中通	0.01						0.001	0.003
全峰						0.06		0.067
天々			0.005		0.008			0.004
順豊		0.03	0.003	0.005			0.002	0.008
速尔							0.026	0.026
EMS				0.004	0.015	0.012		0.016
快捷				0.004				0.002
国通						0.099		0.217
申通	0.02		0.002	0.002		0.001	0.002	0.01
宅急送								0.1
百世		0.01					0.001	0.004
韻達			0.003			0.002	0.006	0.002
圓通			0.004			0.002	0.004	0.009
德邦			0.02		0.014			

出所：寧波市郵政管理局資料より作成。

報サービス業育成インターネットサイトと業界別インターネットサイトを次々と開設し、ネット通販の環境整備を進めてきた<sup>20)</sup>。

2012年12月、寧波市は上海市、河南省鄭州市、重慶市、浙江省杭州市と並んで、国家「越境（輸入）電子商ビジネス実験都市」に指定された。これを契機に、寧波市は2014年に「小売・卸売の電子商化、個人消費の電子商化、生活関連の各種のサービスの電子商化」という「電商換市」戦略を打ち出した。2014年以降、寧波市は「『電商換市』を推進し電子商ビジネスの発展を加速させる若干意见」に基づき、政府機関の関連部署を整合し、3億元規模の「電商換市」基金を創設し、そのう

ちの1億元を市の電子商ビジネス発展対策本部に拠出した。具体的な取組みとして、寧波市はネット通販を流通企業、メーカー、国際貿易、市場、コミュニティ、農村部、そして日常生活に導入することを目的とした「電子商ビジネス『七進』計画」を実施している<sup>21)</sup>。

「電子商ビジネス『七進』計画」は財政支援、統計検査、市場拡大、人材育成、産業拠点の形成、物流配送と企業誘致の7つに細分化されている。人材育成に関しては、寧波市は2014年に電子商ビジネスについての「啓発キャンペーン」を実施し、5年以内に電子商ビジネスの知識を50万人規模で普及させる計画を立てた。寧波市は電子商ビジネ

ス人材の市内転入を奨励する一方、2016年9月までに4年制大学6校、社会人向け養成学校2校、高専・短大6校、職業専門学校17校において電子商ビジネス専攻を設け、専門人材を育てようとしている。寧波市は電子商ビジネス企業を市外から誘致するため、2014年に「寧波電子商シティ」計画を策定し実行している。同計画に基づき、寧波市は市内の19平方キロメートルの区域に「寧波電子商ビジネスシティ江北園区」、「寧波電子商ビジネスシティ海曙園区」を設け、「寧波電子商ビジネス物流センター」を建設した。農村部に関しては、寧波市は「農村部宅配（物流）末端配送体系」の形成を目指し、農村部の郵便局に情報ネットワークを導入し配送センターや配送ステーションの機能も兼備させ、郵便局、速達宅配と電子商ビジネス企業の一体化を図ろうとしている。農村部の特産農産物の場合、市政府傘下の供銷合作社（購入販売協同組合）が「農村部宅配（物流）末端配送体系」を活用する一方、電子商総合サービス会社を設立し、中国最大のCtoCショッピングサイトであるアリババ社の淘宝（www.taobao.com）を通じて「淘宝特色中国・寧波館」を開設し、市内農村部の特産品の取引サイトとして農村部と消費者の橋渡し役を務めている。

#### (5) 実店舗型小売業の取り組み

経営環境の悪化や、コスト等に優位性を持つネット通販の成長による競争圧力に対し、寧波市の実店舗型小売業は生き残りをかけた変化を余儀なくされている。

寧波市に事業展開している中国小売業大手の銀泰商業有限公司（Intime Retail）は、1997年に設立された中国銀泰投資有限公司のグループ会社である<sup>24</sup>。2000年に台湾からプロの百貨店経営チームを迎え入れ、2005年11月16日に杭州武林店の1日あたり売上高8,200万元を達成し、中国百貨店史上最高の単日売上を記録するなど、銀泰商業有限公司は中国の小売業界を代表する企業に成長した。

同社は2007年に前身となる銀泰百貨（集団）有限公司で中国の百貨店として初めて香港証券取引所に上場を果たし、中国全土においてチェーンストア方式やテナント方式などで、29の百貨店、17のショッピングセンターを運営している。しかし、銀泰商業有限公司も、中国の実店舗型小売業が直面する様々な経営課題から逃れられなかった。同社の2016年上半期百貨店舗業績報告によると、6月30日までに店舗ごとの平均売上高が前年比4.1%のマイナスであった<sup>25</sup>。こうした中で、銀泰商業有限公司はオンライン大手のアリババ社との業務提携を通じて、店舗面積3万8,000平方メートル、売場面積2万6,000平方メートルの寧波江東店において、900平方メートル余のOtoO（online to offlineの略で、インターネット上からインターネット外の実店舗での行動へと促すことや、オンラインでの情報接触行動をもってオフラインでの購買行動に影響を与えることなど）形態のネット通販総合店を導入した。

銀泰商業有限公司は2010年にすでに実店舗型小売業とは別に、有名ブランド品などのインターネット通信販売を業務とする消費者向けのBtoCの「銀泰網（www.yintai.com）」を導入したが、OtoO形態の「Choice（西選）」と名づけられている同社の新たなネット通販事業は「安心して輸入品生活を送ろう」というキャッチフレーズを掲げ、店頭とインターネットからの商品注文に対し17時をめぐりに、当日宅配もしくは翌日宅配を行い、オンラインのインターネット通信販売への取組みでオフラインの百貨店の売上低迷を食い止めようとした。銀泰商業有限公司の発表によると、寧波市にあるその他の店舗はいずれもマイナス成長に陥って厳しい状況が続いているにもかかわらず、2016年1～9月、寧波江東店の売上高は「Choice（西選）」の導入で前年比2%の増加となった<sup>26</sup>。

柳：中国の小売業における電子商取引の発展について

#### 4-2 オンライン大手主導の小売業界再編と「新小売」

2016年10月、アリババ社のジャック・マー会長は「新小売」という小売業態構想を提起した。彼は雲栖大会（アリババ社が主催する中国ソフトウェア業界の大会）において、以下のように述べた<sup>69</sup>。

「電子商取引という考え方は淘汰されるだろう。来年（2017年）から、アリババ社は電子商取引を用語として使わない。今後の10年、または20年は『新小売』しかない」。

「『新小売』とは、online（電子商取引）、offline（実店舗）と物流の融合であり、『誰が速いか』から『在庫を持たない』への転換で物流の一層の効率化を図ることである」。

「新小売」論が登場してからの中国小売業界では、オンライン大手のアリババ社とテンセント社

は既存の実店舗型小売企業の株式取得や新規事業の立ち上げなどで相次いで「新小売」に乗り出し、オンライン大手主導の小売業界再編の動きが強まった（表4、表5）。

一方、2016年1月、「新小売」を模索する新規事業として、アリババ社は上海に「盒馬鮮生」の第一号店を開設した。2018年9月現在、「盒馬鮮生」は中国の16の都市で計86店舗を出店した<sup>70</sup>。「盒馬鮮生」の各店舗は消費者情報、店内商品管理、サービス提供などの情報の統一管理を前提に、生鮮食品スーパー、飲食、専用アプリと物流配送を一体化させ、online と offline の共存で小売業務全般の効率化、合理化、迅速化を図ろうとしている。そのビジネスモデルには以下の特徴がある<sup>71</sup>。

① 各店舗は3,000のSKU（Stock Keeping unit、受発注、在庫を管理する最小単位）を有し、100

表4 実店舗型小売業との業務資本提携：アリババ社

時間	投資先	投資額	持ち株比率	業態
2016.11	三江購物	21.5億元	32%	スーパー
2017.1	銀泰商業	126億香港ドル	74%	百貨店、ショッピングモール
2017.5	聯華超市	8億元	18%	スーパー
2017.5	百聯集團	—	戦略提携	スーパー、百貨店
2017.9	新華都	5.5億元	10%	スーパー、百貨店
2017.10	東方股份	1.4億元	15%	ショッピングモール、スーパー
2017.11	高鑫零售	224億香港ドル	36.2%	スーパー
2017.12	中央商場	2,130万元	71%（銀泰から）	百貨店、ショッピングモール
2018.2	居然之家	54.5億	15%	家具・インテリア

出所：中国のマスコミ各社の報道より作成。

表5 実店舗型小売業との業務資本提携：テンセント社

時間	投資先	投資額	持ち株比率	業態
2017.10	中百集團	—	29.86%（永輝から）	スーパー、百貨店
2017.12	永輝超市	42.2億元	5%	スーパー
2017.12	紅旗連鎖	9.5億元	21%（永輝から）	スーパー
*2018.1	カルフル	—	—	スーパー
2018.1	万達商業	100億元	4.12%	ショッピングモール
2018.2	步步高	8.9億元	6%	スーパー
2018.2	海瀾之家	25億元	5.31%	衣料品専門店

\*2018年1月23日、フランス小売大手カルフルは、テンセント社と中国スーパーマーケット大手の永輝超市がカルフル中国に対し投資することで合意したと発表した。2018年6月7日、テンセント社とウォルマートが将来的なデジタルリテールのための戦略的なパートナーシップを結んだことを発表した。

出所：中国のマスコミ各社の報道より作成。

カ国以上の商品を集めている。各店舗は飲食業者を募り、約4,500平米の店内面積の15～20%を飲食スペースとして活用する。顧客は店内において生鮮食品を購入し、飲食業者に調理してもらって、食事を楽しむことができる。

② 各店舗は無線通信を通じて価格や店内商品情報を一括管理し、リアルタイムで表示できる電子棚札 (Electronic Shelf Labels, ESL) を導入し、online と offline の商品価格が一致するように随時調整する。online を利用する顧客は「盒馬鮮生」専用のアプリを通じて商品を購入しなければならない。一方、店内の顧客は商品を購入する際に、商品の前に設置された電子棚札にスマートフォンをかざすことで、アプリ内の仮想ショッピングカートに商品購入の情報が登録される。また、支払に関しては、現金払いではなく、「盒馬鮮生」専用のアプリが唯一の支払手段となっている。

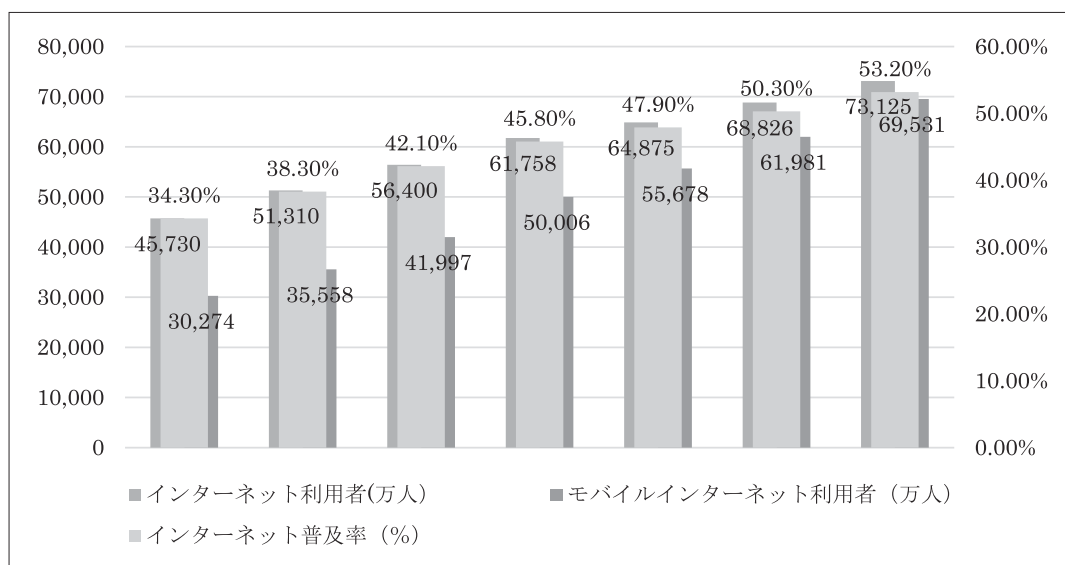
③ 店舗は生鮮食品スーパーでありながら、online からの注文に対応する倉庫でもある。専門のスタッフはまず、モバイル端末をもって online からの注文に応じて店頭から商品をピックアップし、専用バッグに収納する。次に、バッグを売場の端にあるクレーンに載せ、バッグヤードの配送スタッ

フに届ける。「盒馬鮮生」は online からの注文について、原則として店舗から 5 キロ圏内であれば最速30分で無料配達することとしている。

## 5. おわりに

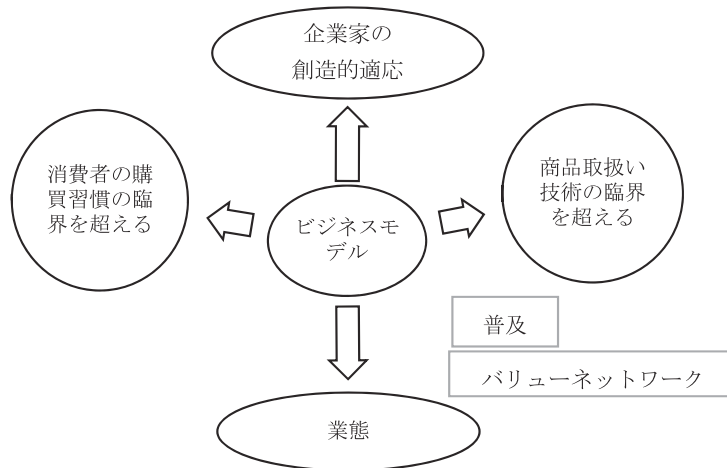
中国では、中国移動 (China Mobile)、中国聯通 (China Unicom) と中国電信 (China Telecom) の情報通信大手 3 社に、2009年 1月に 3 G (第 3 世代移動通信システム) の営業免許が与えられ、2013年 1月に 4 G (第 4 世代移動通信システム) のライセンスが発行された<sup>8)</sup>。3 G と 4 G の導入に伴い、インターネット・ユーザー、特にスマートフォンなどモバイルインターネットの利用者が年々増加している (図11)。インターネット、特にモバイルインターネットの普及はアリババ社の「支付宝 (Alipay)」、テンセント社の「微信支払 (WeChat pay)」といった電子商取引などの決済方法を進化させ、online の電子商取引と offline の実店舗型小売業の融合を促した。中国の小売業における電子商取引の発展状況を振り返ってみれば、ネット通販はインターネットを用いる無店舗販売の形態として捉えることができるが、「新小売」は果たして新しい小売業態といえるだろうか。

図11 中国におけるインターネットの普及状況 (2010～2016年)



出所：CNNIC 中国インターネット情報センター (<https://www.cnnic.cn>) 「中国互聯網發展狀況統計報告」各年版より作成。

図12 業態論研究の視点



出所：石井淳蔵・向山雅夫編著『シリーズ流通体系(1) 小売業の業態革新』中央経済社、2009年、311ページより作成。

図12に示すように、既存研究によれば、「企業家による創造的な活動を通じて、消費者の購買習慣の臨界ないし商品取扱い技術の臨界を超えるところに、業態生成の契機がある。ビジネスモデルが生まれるプロセスは、偶有的なものであって、事前合理性を仮定した計画制御のプロセスとして理解できるものではない<sup>(9)</sup>。ビジネスモデルが業態になるかどうかは、モデルの普及ならびにバリューネットワークの形成にはっきりと依存する。「新小売」というビジネスモデルが成立し、時間を経てバリューネットワークが形成されたとき、「新小売」が業態として成立する<sup>(10)</sup>。上記のことを考えれば、「新小売」が小売業態であるか判断することは時期尚早である。中国の小売業界の動向を注視しつつ、「新小売」に関する取組みを情報収集・検証するなど、今後も引き続き研究を進めていきたいと考えている。

(注)

- (1) 「推進“互聯網+流通” 李克強要求破除四大“瓶頸”」  
[http://www.gov.cn/xinwen/2016-04/08/content\\_5062517.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2016-04/08/content_5062517.htm)、2017年3月13日。
- (2) 矢作敏行『現代流通 理論とケースで学ぶ』有斐閣アルマ、2008年、122～123ページ。
- (3) 阿部真也『シリーズ・現代経済学⑧流通革命論—リアルとバーチャルの多元市場』ミネルヴァ書房、2009年、109ページ。

- (4) Efraim Turban, Dave King, Jae Kyu Lee, Dennis Viehland, (2006) Electronic Commerce: A Managerial Perspective 2006, 4th Edition.
- (5) Bichler. M. (2001) The future of e-markets: Multidimensional market mechanisms, Cambridge University Press.
- (6) 吳小丁「中国の百貨店と小売業態の特徴」『商学論集』第44巻第6号、関西大学商学会(2000年)を参照。
- (7) 陳立平「第2章中国における小売企業の『入場費』問題：その進行過程および規制を中心に」渡辺達朗、公益財団法人流通経済研究所編『中国流通のダイナミズム』白桃書房、2013年、26～27ページ。
- (8) 商務部流通発展司・中国連鎖経営協会「中国零售業発展報告2013」、<http://images.mofcom.gov.cn/www/201307/20130704101826714.pdf> を参照のこと。
- (9) 商務部流通発展司・中国国際電子商務中心「中国零售業発展報告(2015/2016年)」、<http://cif.mofcom.gov.cn/cif/html/upload/20170417143210681>、を参考のこと。
- (10) 同上。
- (11) 中国国家统计局『国民经济和社会发展統計公報』各年版を参考すること。
- (12) 「人口状況」、[http://gtog.ningbo.gov.cn/art/2017/2/21/art\\_129\\_790565.html](http://gtog.ningbo.gov.cn/art/2017/2/21/art_129_790565.html)、2017年3月13日。
- (13) 「2016年上海市国民经济和社会发展統計公報」、<http://www.shanghai.gov.cn/nw2/nw2314/nw2318/nw26434/u21aw1210720.html>、2017年3月13日。
- (14) 「2016年我市社会消费品零售額增長10.3%」寧波市統計局、<http://www.nbstats.gov.cn/read/20170123/29769.aspx>、2017年3月13日。
- (15) 浙江省通信管理局「浙江省互聯網發展報告(2016年度)」、[http://www.zca.gov.cn/supervise\\_details-18741.html](http://www.zca.gov.cn/supervise_details-18741.html)、2017年5月30日。

(16) 「2016年寧波網絡零售額首破千億元」『寧波晚報』2017年3月1日。

(17) 「『中国製造2025』試点城市為何首選寧波？」中国新聞網、<http://www.chinanews.com/cj/2016/08-18/7977209.shtml>、2017年3月13日。

(18) 中国寧波網、[news.cnnb.com.cn/system/2017/03/07/008608678.shtml](http://news.cnnb.com.cn/system/2017/03/07/008608678.shtml)、2017年3月13日。

(19) 寧波市郵政管理局「2016年寧波市郵政行業發展統計公報」、[http://zjnb.spb.gov.cn/xytj\\_3899/tjxx/201705/t20170531\\_1173046.html](http://zjnb.spb.gov.cn/xytj_3899/tjxx/201705/t20170531_1173046.html)、2017年3月13日。

(20) 同上。

(21) 「寧波市電子商務發展研究」<http://huodong.ebrun.com/ningbo/>、2017年3月13日。

(22) 「寧波市電子商務行業發展現狀分析」<http://www.0517sszs.com/xiehui/3598895.html>、2017年3月13日。

(23) 銀泰商業有限公司の取組みに関しては、[http://www.china-yintai.com/zh/business\\_retail/yintai\\_com/](http://www.china-yintai.com/zh/business_retail/yintai_com/)、を参照のこと。

(24) 銀泰商業有限公司のホームページ、<http://www.intime.com.cn/intime/front/invest/finance.html> を参照のこと。

(25) 「超一半的商場銷售額下滑、銀泰準備下調價格」『北京商報』、2016年10月14日。

(26) 「杭州・雲栖大会」を参照のこと。<https://yunqi.aliyun.com/2016/hangzhou/index>

(27) 盒馬鮮生のホームページを参照のこと。<https://www.freshhema.com/>

(28) 盒馬鮮生のビジネスモデルの特徴に関しては、中国のマスコミ各社の報道を参考にしながら現地調査（2017

年12月）を行った。

(29) 中国インターネット情報センターのホームページを参照のこと。[www.cnnic.net.cn/](http://www.cnnic.net.cn/)

(30)(31) 石井淳蔵・向山雅夫編著『シリーズ流通体系〈1〉小売業の業態革新』中央出版社、2009年、310～311ページ。

#### 参考文献

公益財団法人流通経済研究所・渡辺達朗編『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、2013年。

阿部真也『シリーズ・現代経済学⑧流通情報革命—リアルとバーチャルの多元市場』ミネルヴァ書房、2009年。

石井淳蔵・向山雅夫編著『シリーズ流通体系〈1〉小売業の業態革新』中央経済社、2009年

阿部真也・江上哲・吉村純一・大野哲明編著『インターネットは流通と社会をどう変えたか』中央経済社、2016年。

高橋秀雄『eコマース・ビジネス—その展開と動向』中央経済出版社、2012年。

馬化騰等著『互聯網+：国家戰略行動路線図』中信出版集團、2015年。

任興洲、王微、王青等著『“互聯網+流通”：創新實踐、成效与政策』中国發展出版社、2016年。

矢作敏行『現代流通—理論とケースで学ぶ』有斐閣アルマ、2008年。

ポーター・エリスマン著・黒輪篤嗣訳『アリババ中国eコマース覇者の世界戦略』新潮社、2015年。

方興東・劉偉『阿里巴巴正伝：我们与馬雲的“一步之遥”』江蘇鳳凰文芸出版社、2015年。