

【研究ノート】

中国における BtoC 電子商取引の研究

オンラインとオフライン事業の展開

Study on B2C E-commerce in China :
the Development of Online and Offline Business

田口冬樹, 金 成洙, 石崎 徹, 橋田洋一郎

Fuyuki Taguchi, Sungsu Kim, Toru Ishizaki, Yoichiro Hashida

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

事業多角化, ニューリテール, 双 11, 共同開発, OOH 広告

■要約

本研究報告は、近年、中国において急速に発展する電子商取引の実態を探ることを狙いとしている。我々の研究プロジェクトは、2017年9月13日から16日までの日程で行われ、主に中国の電子商取引に関連した企業へのインタビューと施設視察によって進められた。今回の調査対象は、訪問企業として蘇寧雲商とアリババを選定し、両者の発展過程と特徴、オフラインとオンラインとの関係、アリババの共同開発、そして中国における OOH 広告について明らかにしている。

■Key Words

business diversification, new retail, double eleven, cooperative development,
OOH advertising

■Abstract

This research report aims at exploring the actual situation of electronic commerce which is rapidly developing in China in recent years. Our research project was conducted from 13th to 16th September 2017, mainly by visiting and interviewing Chinese facilities and enterprises that are related to e-commerce. In the survey, we selected Suning and Alibaba as prime targets, and clarified the process of relations of offline and online, Alibaba cooperative development, and OOH advertising in China.

受付日 2019年9月30日
受理日 2019年10月29日

Received 30 Sep 2019
Accepted 29 Oct 2019

1 はじめに

本研究ノートは、2017年度 専修大学経営研究所大型研究プロジェクトとして「日中における BtoC 電子商取引の研究：オンラインとオフライン事業の展開を中心として」のテーマの下で行われた研究成果である。

調査の実施期間は、2017年9月13日から16日までの日程で行われ、主に中国の電子商取引に関連した企業へのインタビューと施設視察を中心に調査に取り組んだ。中間報告として、すでに2018年2月6日に経営研究所において研究報告会を開催した。本研究ノートは、該当研究期間のなかで、主に実態調査を中心に行われた研究をベースに調査メンバーで取りまとめたものである。

調査メンバーと主な専門の研究領域は、金成洙教授（研究統括、消費者行動研究）を代表として、田口冬樹教授（流通研究）、石崎徹教授（広告・コミュニケーション研究）、橋田洋一郎教授（ブランド・製品開発研究）である。さらに調査協力者として、本学大学院経営学研究科博士課程陳浩博氏（現在：江蘇省南京市 金陵科技学院専任講師）、本学修士課程 宋璧羽氏（現在 HL 株式会社勤務）、ならびに福建省廈門市 廈門理工学院准教授 楊陽先生にも参加していただいた。なお、陳浩博氏には訪問企業との連絡やインタビューの手配、それに通訳などご尽力いただき感謝申し上げます。

今回の調査対象は、訪問企業として蘇寧雲商（現在の社名は蘇寧易購・Suning）（9月14日）、アリババ（阿里巴巴・Alibaba）（15日）を選定し、それぞれの企業において施設視察と担当者へのインタビュー調査を行った。ご多忙な時期に、われわれの訪問を快く受け入れてくださり、視察やインタビューにご協力いただいた両社の担当者や関係者に厚く御礼申し上げます。

2 訪問企業の選定理由

本研究は、近年、中国において急速に発展する電子商取引の実態を探ることを狙いとしている。訪問企業として蘇寧雲商とアリババを選定した理由は、(1) それぞれの企業が電子商取引による成長戦略に積極的に関与していること、(2) それぞれの業界でトップシェアを有するリーダーであること、(3) 蘇寧雲商はオフライン店舗からオンライン店舗へ拡張しており、逆にアリババはオンライン店舗からオフライン店舗へと拡張していること、(4) 両企業間での戦略提携が行われており、それぞれの視点から中国における電子商取引の発展動向を把握しやすいと判断したことがあげられる。

3 蘇寧雲商（現在の社名は蘇寧易購・Suning）の発展過程と特徴

3.1 社名の由来と全国チェーン化

訪問当時は社名が蘇寧雲商であったが、後でも詳しく触れるように、2018年2月からは蘇寧易購に変更されている。蘇寧の本社は南京市にあり、訪問した際に企業躍進の歴史を紹介する展示館に案内され、大画面での動画と展示パネルを中心に会社の概要を解説してもらった。その後インタビューに入り、事前に質問として提出していた①蘇寧のポジショニングについて、②O2O戦略について、③事業内容について、④リアル店舗について、⑤タッチポイントについて説明していただいた。本稿ではこれらの説明のなかで①、③および④を中心に蘇寧の発展過程と、最近の特徴的な取り組みを考察したい。

蘇寧雲商の前の社名は蘇寧電器である。創業者は張近東氏であり、1984年に南京師範大学の中文学科を卒業後に、89年まで南京市鼓楼区工業総公司という会社で働き、やがて家電需要の高まりを見越して本業の仕事以外にエアコンの設置工

事を請け負い、独立を果たした。蘇寧電器の創業は1990年である。蘇寧という社名の由来は、その1号店舗が南京市内の江蘇路と寧海路の間に位置していることから、蘇の道路と寧の道路の地名に因んでいる。始めはエアコンを主に扱い、日立やダイキンといった日本の輸入品を扱っており、中国では当時エアコンは贅沢品だったため、企業や官公庁が主要顧客だったという。

1996年に初めて南京以外の都市、揚州に出店することでチェーン展開が始まる。それまでエアコンの専売店であったが、1999年に南京の中心部に総合型電器店を旗艦店としてオープンした。2000年を契機に1級都市と2級都市にチェーンストアのネットワークを拡大している。従来、中国の場合、省を超えて出店することが地方政府の抵抗で制約されることが少なくなかったことを考えると、ローカル・チェーンやリージョナル・チェーンから2000年以降は急速に全国（ナショナル・）チェーン化が展開される時代になっていったことを示している。ちなみに、上海には2011年に旗艦店を出店させている点も注目できる。

2009年には、日本のラオックスを買収し、その後、中国でのラオックス・ブランドの展開（上海、北京、南京出店）を進める一方で、ラオックスを日本への観光客案内の窓口や日本のサブカルチャー発信の拠点と位置づける試みが行われた。それと他の重要な役割として、ラオックスを日本の総合商社などの大企業との交渉の部門（蘇寧の国際部門）に位置づけ、ラオックス経由で日本の商品を導入している点も強調していた。

2009年度のエポックとしては、中国家電小売業界の売上高首位の国美電器を抜き、蘇寧がトップとなったことも特筆できる。さらに2010年には、ネット通販であるECサイト蘇寧易购（Suning.com）をスタートさせており、オフライン店舗のみならず、電子商取引への挑戦が始まった。

蘇寧の歴史は、創業時はエアコンの販売から始まり、顧客は法人が主流であったという。やがて経済の発展と所得水準の上昇は家庭での家電製品

の需要を増加させ、蘇寧はエアコン以外の総合的な家電製品の扱いへと品揃えの拡張を実現し、総合家電量販店としての業態を確立する。しかし、取扱商品は次第に家電製品の枠を超えた非家電製品やサービスの品揃えへと、さらに小売事業以外の他の事業分野への多角化を推進していく。後に触れるように、さまざまな事業分野への多角化が本社の社名と合致しなくなってきたことで、2013年には社名から電器という文字を外し、蘇寧雲商への社名変更を行っている。名は体を表さないほど、急速に蘇寧の事業は家電販売を超えた広がりを見せるようになっていく。

3.2 事業の多角化とさらなる社名の変更

社名の変更後、2014年ごろからはさらに家電事業以外の他産業への多角化が積極的に推進されるようになった。その理由には、家電販売の利益が競争激化や主要な家電製品の普及により制約されるようになったことが背景として指摘される。蘇寧雲商の経営が、モノだけではなくコトへの展開として、中国の消費者の文化への関心を高め、消費を活性化することを目指すようになっていく。そのため文化やスポーツ産業の発展に寄与する事業活動へと拡張する動きが顕著である。

2015年には、ライバルのアリババと戦略提携を行い、アリババはオンライン、蘇寧はオフラインの店舗からのデータを相互利用できる関係を構築した。アリババから283億元（約4670億円）の資本を受け入れて資本・業務提携することになった¹⁾。その大きな理由は、蘇寧のライバルでもある家電製品で強みを持つ京東商城（JD.com:JD（ジンドン）ドット・コム）に対抗するためであった。アリババから情報技術を学び、蘇寧は強みである物流でサポートし、アリババのオフラインへの進出を蘇寧が長年蓄積してきたノウハウを活かして補完できる関係を構築しようと狙っていた。蘇寧にとっては、これをテコにこれまで不十分だったオンライン戦略を強化し、京東商城への対抗策として蘇寧易购とアリババの持つ巨大なチャネルであるTモール（天貓 Tmall）を

同時に活用しながら、ネットでも勢力拡大を図ろうとしていた。

さらにわれわれが訪問した後の2018年2月7日には、蘇寧易购という社名に変更している。ECサイト蘇寧易购(Suning.com)を活かした社名になっており、その変更の理由は『『蘇寧易购』のブランドの更なる知名度向上と蘇寧グループが掲げる『ハイテク蘇寧, スマートリテール』の戦略を周知、確立する』²⁾ためとの説明が公表されている。現在の正式な社名は、蘇寧易购集团股份有限公司である。

以下の図表1は、蘇寧が小売企業としての事業のポジションを維持しながら、2014年以降は投資、文化・エンターテインメント、金融、スポーツなどへ事業の多角化を積極的に推進してきたことを示している。なぜ家電以外の事業に手を広げ、事業多角化を推進するのかという質問に対しては、先にも触れたがインタビューの中でも、家電製品や電子機器だけでは一年に一度の購買程度

で高い購買頻度が期待できないことに加えて、利益率が低いので総合生活へ、モノからコトへ、オンラインでのタッチポイントの増加へとシフトさせてきたことを強調していた。投資、文化・エンターテインメント、金融、スポーツなどへの進出を通して、オフラインとオンラインの融合による同時展開で、顧客とのタッチポイントを増やすことで消費の拡大や新たな顧客価値の創造を図ろうとしている。総合家電に限らず、他の様々な事業分野への多角化によって、生活やビジネスをサポートする関連企業を育成し、かつ買収などによって蘇寧グループ(集団)・エコシステムでの発展を推進しつつある。グループ内で顧客データを共有し合うことで、グループ内で取引を生み出すチャンスを増やし、合わせてコストを抑え、リスクを抑制するといった範囲の経済性や規模の経済性を期待している点もインタビューでの説明から感じ取ることができた。

図表1 事業多角化の動向

事業領域	概要
商業	オフライン&オンライン小売戦略⇒全品目の総合的な取り扱い⇒各家庭のターミナルを1つにして常にワンストップサービスが提供できる仕組みを目指す。85以上の都市でのショッピングモールの展開、2級都市以下ではローカルな消費者に向けたオンラインでの買物促進、24時間営業のコンビニ展開による日用品と生鮮食料品の販売、レッド・ベイビー(2010年)買収でのベビー用品の販売など。蘇寧電器(1990年創業)、インターネット通販として蘇寧易购設立(2010年)。蘇寧易购に社名変更(2018年)。
物流	商業、工業、物流、科学技術、住宅を対象(全国80を超える都市でソネスクエア、ソネライフスクエア、科学技術パーク、物流工業パークのシリーズ展開)、高級ホテル、ショッピングセンターの全国展開(インターネットを応用したインテリジェント・アーバンライフ)。蘇寧物流(2012年設立)。
投資	小売、金融、不動産、ベンチャーキャピタルなどの分野へのエクイティ投資、金融投資の実施、レッド・ベイビー・TTK(物流会社)、ラオックスなどの買収によって産業資金の適正配分⇒中国をリードする産業投資グループを目指す。蘇寧投資(2016年設立)。
文化創意(創造)	新メディア、映画(シネマ)、映画エンターテインメント⇒映画産業サプライチェーンの展開⇒商業、文化、娯楽、映画、メディア、科学技術の整合経営に力を入れている。蘇寧文創集団(2015年設立)。
金融	消費者金融、インターネット金融、企業金融、蘇寧金融生態系(証券、保険、銀行、信託の金融ライセンスの取得)の確立、金融本部の中でのIT専門人材の活用によるビッグデータサービス、IT技術センターの開設。蘇寧消費金融(2015年設立)。
スポーツ	国内外のサッカークラブ経営、スポーツメディア、青年トレーニング、マーケットプロモーション、試合運営、商業小売⇒産業一体化、チェーン経営によって国際的にリードするスポーツ産業グループを目指す。インテル・ミラノの買収(2016年)。江蘇蘇寧足球俱樂部(2017年設立)。

(出所) 2017年9月14日のインタビューと展示パネルから作成。

3.3 蘇寧が目指す方向：オフラインとオンラインの融合

蘇寧の今後の目標について訪ねたところ、中国のウォルマート、アマゾンを目指すという説明であった。小売企業としてのポジションを維持し、オンラインとオフラインを融合した店舗を目指すということも強調していた。先に取り上げた蘇寧易购 (Suning.com) を例に、訪問してくる顧客に最高の利便性やユーザー体験を提供しながら、そこから得られる顧客データの収集と分析による小売事業や関連事業での活用を図り、さらには小売・物流・金融で明確な収益モデルを構築する方向を強調していた。われわれが訪問した2017年の時点で、すでに南京市や上海市で顔認証システムを導入した無人店舗の展開例を紹介していた。予めスマホ決済サービスに登録すれば、店舗出口のカメラで顔認証をするだけで、自動的に決済ができる仕組みである。

このことは、オンラインの拡大と、オフラインの充実をバランスよく展開することを狙った戦略の特徴となっている。すでに、われわれのインタビュー調査以降の蘇寧は、小型店舗と大型店舗の両面でオフラインの強化にも注力している。2018年4月にはカルフル傘下のコンビニであるディア (Dia) を買収し、273店のコンビニを蘇寧のコンビニブランド「蘇寧小店」に改造する計画を発表した。また2019年4月に大手不動産の万達グループ傘下の百貨店「万達百貨」のうち37店舗を買収し、蘇寧のショッピングセンターに改造している。これは大型ショッピングセンターの展開が少ない蘇寧にとって重要度の高い案件であり、中国カルフルを買収する動機にも関係している³⁾。

いま中国でも、アメリカのアマゾンとウォルマートの動きに見られるように、小売流通は、その方法が買収であれ独自の新規参入であれ、オフラインからオンラインへ、オンラインからオフラインへの進出で両側面の融合が進んでいる。2019年6月になって、蘇寧易购はフランス発で中国市場に最も早くに参入 (1995年) し、外資系小売

企業として先発優位性を発揮してきたカルフルを買収するとのニュースが報道されている。さらに、ECサイトを運営するテンセント (騰訊控股: Tencent) はドイツ流通大手のメトロの中国事業を買収しており、アリババはすでに2017年に大手百貨店の銀泰商業を買収している⁴⁾。

このことは、中国の流通における2つの象徴的な変化を示唆している。まず1つは、中国の小売業界においては、当初は海外からの先進的な経営技術を合弁などで貪欲に学習し、現地に合致した方法で改良を重ね、やがて外資系企業以上の成果を発揮できるまでになって外資を駆逐するパターンが観察できる。これまで中国の流通は、2001年のWTO加盟を契機に外資系小売企業の参入が増加し、現地小売企業との合弁により、進んだ小売技術を移転することで流通の近代化が図られた。カルフルは中国の流通近代化のリーダーであったと言っても決して過言ではない。やがて、オフライン小売企業の経営技術が国内現地の小売企業に浸透し、先進的とみられた外資系小売企業からカントリーキラーとして成長してきた国内現地小売企業へとパワーがシフトしてきた。蘇寧の場合、カルフルを買収する理由は、蘇寧にとっては食料品を軸にした総合商品小売企業の運営ノウハウが食料品中心から発展してきたライバルと比較すると大きく不足しており、そのギャップを克服するためにカルフルが魅力的であったためと考えられる。蘇寧は短期間で弱点を克服するために提携や買収によってカバーする戦略を進めているが、カルフルの老朽化した店舗やオフラインベースの経営ノウハウを果たしてどれだけ活用し、顧客価値に結び付けられるかが課題となっている。そのためカルフルの店舗と自社の店舗をデジタル技術で統合しようとする構想も打ち出しており、顧客ニーズや競争関係が急速に変化する中国市場において、ライバル以上に顧客に選ばれる企業となれるかが問われている⁵⁾。

もう1つの変化は、中国市場においてカルフル、テスコ、ロッテなどの撤退やウォルマートやアマゾンなどの苦戦に象徴されるように、外資系

小売企業が十分に体験していない、より独自性の強い流通の動向が中国に生まれている点である。中国は、独自の政治体制の下で世界の最先端を行くモバイルペイメントによるキャッシュレス化を推進し、決済や信用から他の様々なサービスへ誘導し、それぞれの分野から得られるデータ獲得と蓄積を活用して、新たな顧客価値を提案しようと激しい競争を繰り広げている。中国企業がインターネット、スマートフォン、顔認証、音声認識などの最新のデジタル技術によって消費を牽引することで、新しい経済に作り替えようとする国策（「インターネット+」および「中国製造 2025」によるイノベーションの創発と科学技術強国やデジタル先進国の推進）に合致していたという点も重要である。蘇寧雲商の社名がわずか5年で蘇寧易购に変更されたように、中国でのデジタル技術をベースにした新たなビジネス・モデルによる社会や流通の変革が進行している。

中国における特徴的な流通の変化は、上で指摘したように、オフライン小売業においては外資系小売企業よりも、現地顧客のニーズに習熟し、デジタル技術を活用してタイムリーに品揃えを提供できる地元の小売企業の方に優位性がシフトしてきたことである。さらに、中国での顧客獲得を巡る小売競争が、デジタル技術を駆使した顧客データの理解と活用に移行してきており、オフラインとオンラインを融合させた新たな小売業態（ニューリテール）による顧客価値提案の巧拙が勝負の決め手になっている。中国の流通を主導してきた外資系小売企業の衰退と、ニューリテールの流通イノベーションの躍進の構図も見えてきており興味深い。そのため、伝統的なオフライン小売業の経営方法に囚われたビジネスの流儀では魅力ある顧客価値提案が難しい状況を生んでいる。

蘇寧易购が今後、さらにオフラインとオンラインとの融合を目指す戦略を通して、さまざまな分野に多角化した事業をどのように効果的に結び付け、収益化できるのか、一層の飛躍を実現する過程に注目していきたい（1-3の執筆担当：田口冬樹）。

4 | アリババ社の発展段階と特徴

4.1 社名の由来と主要事業

アリババ社は、1999年に中国の杭州出身の元英語教師であるジャック・マー（馬雲、現会長）が率いる18人によってインターネット関係のサービスを提供する企業として設立された。

アリババという社名の由来は、「アリババと40人の盗賊」に因んでいる。マーは、社名を考える際に世界中に誰もが知っている、アリババを思い付いたのである。すなわち、アリババは40人の盗賊が宝を手に入れた魔法の洞窟に隠れているのを目撃し、合言葉をいえば魔法の扉が開いて宝が入るといった物語がインターネットに通じると判断して名を付けたという。こうしたことから、「Alibaba Group's mission is to make it easy to do business anywhere. Alibaba Groupの使命は、どこでも簡単にビジネスを行えるようにすること」となった。

アリババ社は、こうしたミッションのもとで、まず1999年に中小企業向けの1688.com（中国国内向け）とalibaba.com（国際市場向け）というB2B（Business to Business：企業対企業）電子商取引サービスを開始した。

2000年代において、2003年はtaobao.com（淘宝网：タオバオ）というC2C（Customer to Customer：個人対個人）のEコマースプラットフォームを立ち上げた。2004年はオンライン決済プラットフォームのAlipay（支付宝、アリペイ）という電子決済のサービスを開始した。2008年には、B2Cの電子商取引サービスであるTモール（天猫：Tmall）を発表し、2009年にはアリババクラウドを設立した。

2010年代に入ると、2010年にGroup BuyingサービスのJuhuasuan（ジュファサン）と海外の利用者が物品を購入できるAliExpress（アリエクスプレス）というグローバルBtoC（Business to Customer：企業対個人）プラットフォームを発

表した。2013年にマーはCEOを正式に退任し、陸兆禧が新CEOとして就任した。2014年にはニューヨーク証券取引所に上場し、資金調達額は250億ドル（約2兆7000億円）となり、史上最大となった。2015年には、家電量販大手である蘇寧雲商集団と資本・業務提携を締結した。2017年には、上海市政府系の小売大手である百聯集団と戦略的提携関係を結んだ。この提携によりアリババ社が「ニューリテール」と呼ぶ、OtoO（Online to Offline：インターネット対実店舗）を提携・融合し、相互に影響を及ぼす新たなビジネスを展開できるようになった⁶⁾。アリババ社の「ニューリテール」に関する詳細は、アリババ社のインタビュー調査（2017年9月15日）で得られた内容を参考に本稿の4.3で紹介したい。

アリババ社のCSO（chief strategy officer：最高戦略責任者）であるZeng Ming（曾鳴）によると、アリババ社の主要事業は8つに分類され、プラットフォーム型企業としてさまざまな業務を展開しているという。具体的には、①国内小売市場（タオバオマーケットプレイス、Tモール、ルーラルタオバオ）、②海外市場（アリエクスプレス、Tモールグローバル、ラザダ）、③卸売り（国内：1688.com、グローバル：アリババドット

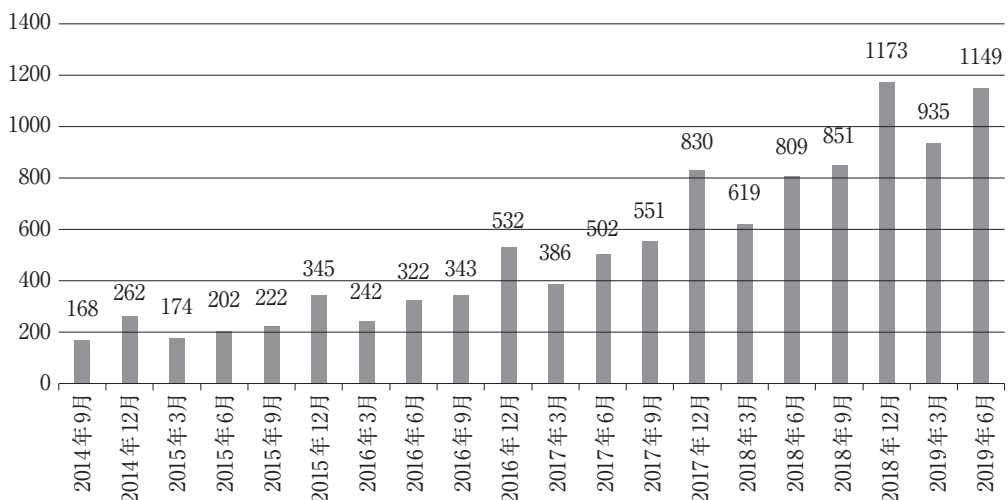
コム）、④デジタルメディアおよびエンターテインメント（YOUKU・トウドウ：オンライン動画、UC：モバイルブラウザ、アリババピクチャーズ、アリババミュージック、アリババスポーツ）、⑤金融（アリペイを含むアント・フィナンシャル、MYバンク）、⑥物流（カイナオネットワーク）⑦クラウド・コンピューティング（アリババクラウド）、⑧その他のサービス（オートナビ：地図とナビゲーション、コウベイ：ローカルサービス、Ele.me：デリバリー）、である⁷⁾。

4.2 アリババ社の特徴

2014年9月19日にアリババ社は、世界最大のIPO（新規公開株）で世界から注目を集めている。アリババ社の2014年9月から2019年6月までの売上高は、図表2のとおりである。2019年度現在、アリババ社の売上高は3768億元であり、従業員数は103,699人である。アリババグループの2019会計年度は、2018年4月1日から2019年3月31日までの期間としている。

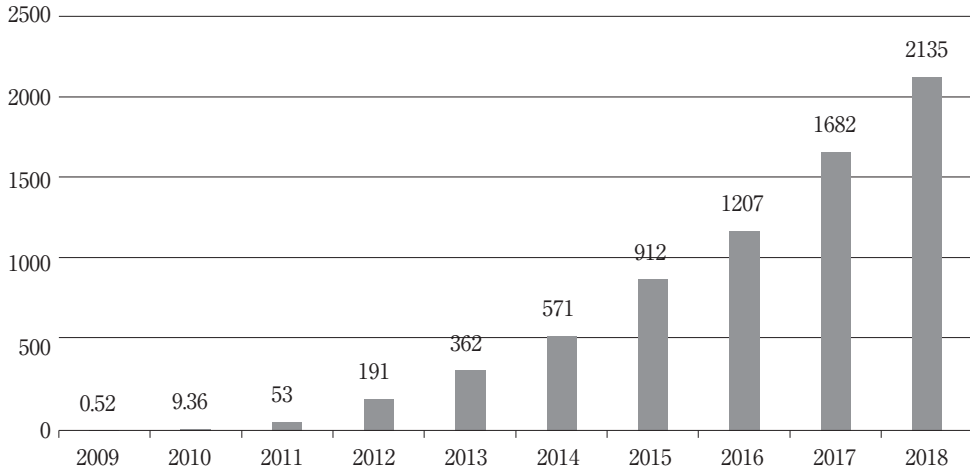
図表2を見ると、とりわけ毎年12月の売上高は他の会計期間と比べて著しく高くなっている。これは毎年の「双11」（11月11日）に実施されるショッピングイベントと関連している。双11

図表2 各時期におけるアリババ社の総売上高（2014～2019年） 単位：億元



(出所) <https://www.alibabagroup.com> (2014～2019) を参考に筆者作成。

図表3 双11のTモールの売上高（2009～2018年） 単位：億元



(出所) 鳳凰網 (<http://tech.ifeng.com> 2017～2018), 網易新聞 (2014, 2016) を参考に筆者作成。

は、2009年度からアリババグループのTモールがネットショッピングの日としてセールを始め、他のECサイトも追随している。図表3は、2009年～2018年までの双11におけるTモールの売上高である。2018年の双11におけるTモールの売上高は2135億元であり、EC各社の双11の売上の合計が3143億元であることから、Tモールの売上高は全体の67.9%を占める結果となった⁸⁾。

4.3 アリババ社とのインタビュー内容

アリババグループは、現在ではBtoB（企業間取引）、BtoC（企業と消費者間の取引）、CtoC（消費者間の取引）のオンライン取引プラットフォーム、決済サービス、クラウド・コンピューティング等のサービスを提供している。中国全土および日本、韓国、イギリス、アメリカ、インドなどの70を超える拠点にインターネットを通じてサービスを提供している。以下では中国のアリババ社を訪問し、事前に質問として提出していた①アリババ社と中小企業との関係について、②アリババ社の「ニューリテール」について、③アリババ社の電子商取引と他の関連事業（小売り、金融、物流など）との提携について、④アリババ社のリアル店舗について、⑤アリババ社のタッチポイントについての中から、上述のように②アリバ

バ社の「ニューリテール」について考察したい。

「ニューリテール」の概念はオンライン、オフライン、サプライチェーン、データといった4つの要素を融合することである。マー会長は「人類はIT（Information Technology）時代からDT（Data Technology）時代へシフトしている」と指摘している。この4要素の融合は、DT時代のビッグデータをAI（人工知能）が分析し、どこで何が必要とされているのか、各チャネルがどのような役割を果たすべきか、最終的にどこに届けるべきかを、オンラインやオフライン、そして物流の3つの側面からリアルタイムで知ることができるという。

このことは、オンラインとオフラインのあり方が大きく変わることを意味している。具体的にはオフラインの強みは、オンラインではできない、実際にモノを触ったり、体験したりすることができる点である。オフラインのリアル店舗では、モノをその場で売る役割からモノを体験し、楽しんでから注文をするという役割へと変わっていくと予測している。

一方、オンラインの強みは、モノについての口コミやブランドストーリー、そして製品詳細など、自分が欲しいと思う情報を得ることができる点である。特に現在アリババ社が提供するT

モールは、オンラインでのモノを売るサイトから、個々人に合わせたモノやブランドに関する情報コンテンツを提供するメディアへと変貌を遂げようとして取り組んでおり、同時にこの新しいTモールがオフラインの実店舗で使われるよう取り組んでいる。

また、物流もあり方が変わっている。オンラインとかオフラインを問わず、どの店で注文をしても、自宅から最も近くにあるリアル店舗から商品が届けられる仕組みを中国大手物流サービス企業である、菜鸟網絡 (Cainiao Network) などが構築している。

すなわち、Tモールでモノを知り、都市の実店舗でモノを体験し、実店舗内のTモールを使ってさらにモノを知り、自宅から一番近くの別の実店舗からモノが配送される。このようなバリューチェーンの実現を目指しているのが、「ニューリテール」の世界であるという (4の執筆担当: 金成洙)。

5 | アリババ社の共同開発

5.1 資生堂との提携

強固なパートナーシップを実現するため、アリババ社は2019年3月31日に資生堂(中国)投資有限公司を通じて資生堂との戦略提携を締結した(資生堂2019)。また、中国浙江省杭州のアリババグループ本社の近くに提携業務に特化した「アリババ×資生堂戦略連携オフィス」を新設した(図表4)。このような専用オフィスを設置したのは、日本企業および全世界の化粧品会社のなかで初の試みとなる。今回の戦略提携においてアリババグループの持つビッグデータや消費者インサイトと資生堂の研究開発力を融合することにより、商品開発、ブランディング、電子商取引、CRMなどの領域が強化される。結果として中国市場向けの新商品開発や中国の消費者ニーズに適したサービス提供が進められ、若者などの新たな顧客層を獲得するよう目指される。資生堂との共同開

発商品の第1弾として、ヘアボディケア・ブランド「アクエア (AQUAIR)」からシャンプー (Mild and Refreshing Scalp Shampoo) ならびにトリートメント (Essence Oil for Split Ends) が2019年9月からアリババ社のTモールで独占販売された(図表5)。頭皮や枝毛などの悩みに対応するヘアケアの同商品は、アリババ社の天猫新商品開発センター (TMIC) における7億人近くの消費者のビッグデータを活用した商品開発プロセスにより実現した。今後、共同開発商品のさらなる拡充が予定されている。

図表4 アリババ×資生堂戦略連携オフィス



図表5 ヘアボディケア・ブランド「アクエア」



5.2 共同開発の動機

共同開発にまつわる過去の研究は、「なぜ共同開発を行なうのか」という問いに答えることから始まった。これまで明らかにされている共同開発の動機について、3つの視点からまとめてみたい(橋田 2003, 2004)。第一に、研究開発(R&D)に関する動機である。より良い製品をつくるためには充実したR&Dを整えることが求められるが、企業が単独でR&Dに取り組んでいるとR&Dの質に限界を有するばかりでなく、R&Dが志なかばで頓挫してしまったときの痛手もすべて自社が被ってしまう。R&Dに関わるこのようなリスクを分かち合い、もしくは極小化するべく企業は共同開発に取り組むことが多い。また、R&Dに要する金銭的コストを複数の企業でともに負担し合ったり、他の企業が有するR&Dの技術やノウハウを獲得したりする目的からも共同開発がとり行なわれる。第二に、開発プロセスに関する動機である。研究開発の段階を経て、実際に製品をつくる段階に進んでもなお、共同開発の動機を見出すことができる。開発途上で求められる具体的な資源やケイパビリティを他社に補ってもらう、もしくは開発プロセスのファスト・サイクル化を促すといった動機が当てはまるだろう。第三に、新市場への参入に関する動機である。この動機について最も分かりやすいケースは、ある企業が外国企業と手を組むことによって海外市場への製品導入を進める例である。国内市場に焦点を絞ってみても、新たな製品市場への進出を狙ったり、あるいは既存の製品ラインを拡張したりする目的から共同開発が進められる。

5.3 考察

アリババ社と資生堂の共同開発においても上述の動機があてはまる。R&Dの質を高めたり関連リスクを分け合ったりする動機はもちろん、開発プロセスのファスト・サイクル化も目指されている。従来、資生堂(中国)では日本の本社とコミュニケーションをとりながら1年単位で新商品が開発されていたという。消費者への直接的なイ

ンタビュー調査など手間のかかる市場調査が主流になっており、そのぶん商品開発に時間がかかっていた。一方、新設の戦略連携オフィスではアリババ社の天猫新商品開発センターが有するビッグデータをもとに市場動向を素早くつかみ、「商品の開発から販売までの期間を通常より数ヶ月も短縮できる」と陳曦氏(Tモールのビューティ部門責任者)は述べている(若泉 2019)。さらに新市場への参入動機もあるが、他にもアリババ社のプライベート・ブランド「淘宝心選」の開発に対する応用や同社のチャットアプリ「DingTalk」における資生堂会員からの質問対応など、今回の共同開発にあたっては複数の動機があげられる(5の執筆担当:橋田洋一郎)。

6 | 中国におけるOOH広告

6.1 OOH 広告とは

OOHとはOut of Homeメディアの略で、自宅外で接するメディアの総称である。主に交通広告と屋外広告を指す。交通広告とは、鉄道・バスなどの交通機関や、駅などの施設のスペースを利用した広告の総称である。屋外広告とは街や道路といった屋外に掲出される広告の総称である(中野・井上 2019)。

交通広告の種類には、一般的に電車やバスの車内外のスペースを活用したものがある。電車内の中吊り広告、窓上広告、ステッカー広告、吊り革広告、社内ビジョン、車体広告などである。また、駅、バス停、空港、港湾などのスペースを活用したものも交通広告の範疇である。駅貼りポスター、フラッグ広告、アドピラー(柱巻き広告)、電飾看板などである。

屋外広告の種類には、看板類、ネオン、フラッグ(広告旗)、(電柱の)巻看板、袖看板などがある。

6.2 BtoC 電子商取引とOOH 広告

OOH 広告との接触は主にオフラインで行われ

る。実際の看板類やポスターなどとの直接接触が主流である。OOH 広告の特徴のひとつにリセンサー効果がある。リセンサー効果とは、購買意思決定の直前に 1 回接触した広告の効果と一般的にいわれているものである。つまり、外で接触した広告が刺激となり、リアル店舗で広告商品を購入するという効果が期待できる。駅の売店やコンビニエンスストアで購入するような飲料や雑誌などに OOH 広告が向いているといわれるのはそのためである。これは広告へのオフライン接触、オフライン購買の典型例である。

一方で、OOH 広告へのオフライン接触がきっかけとなりサイトへ誘導したり、EC サイトと連動することで、広告へのオフライン接触、オンライン購買を促すことも期待されている。従来から行われている方法としては、広告物に「～検索」などの検索キーワードを入れて、スマートフォンや PC などからブランド・サイトへランディングさせたり、QR コードを掲載してスマートフォンで読み込んでブランド・サイトへランディングさせたりする、クロス・メディア展開が典型例である。

また、最近では交通広告でも屋外広告でもデジタルサイネージ（電子掲示板）が盛んに活用されている。デジタルサイネージとは「屋外・店頭・公共空間・交通機関など、あらゆる場所で、ディスプレイなどの電子的な表示機器を使って情報を発信するシステムの総称」である（デジタルサイネージコンソーシアム 2019）。デジタルサイネージへの接触は多くの場合がオフラインであるが、デジタルサイネージへの広告配信をインターネットによるネットワーク配信で行ったり、スマートフォンとの連動が容易にできるようになると、オンラインとオフラインの融合が容易にできるメディアである。

山本（2017）によれば、交通広告におけるデジタルサイネージの特徴としては、(1) きめ細かい出稿プランに対応可能、(2) 他のメディアとの連動、(3) アカウンタビリティ（に役立つデータ収集が可能）、(4) コストパフォーマンス、(5)

話題性の喚起、があげられている。話題の喚起では、さまざまな ICT 技術（例えば AR、キネクト、ビーコン、VR など）を組み合わせることで、話題を喚起しやすい広告展開が可能になると指摘されている。

6.3 中国における OOH 広告の実例

2017 年 9 月 14 日、15 日に南京駅、杭州駅および電車内で筆者が撮影した OOH 広告のいくつかを掲載し、そちらから読み取れる中国における広告展開の特徴について論述する。まずは駅構内の電飾看板とデジタルサイネージである。

双方とも中国で人気のある女優が起用されている。経営者やタレントなどの広告キャラクターが前面に押し出されるのは中国の広告クリエイティブの特徴のひとつである。これらの他にも人気女優が起用された広告物を多く目にした。中国ではタレント広告が盛んに行われている。またデジタルサイネージには QR コードが掲載されていて、オンラインへ誘導している。

次に電車内広告の事例である。図表 8 はヘッドカバー部分が、図表 9 は荷物棚下部が広告スペースになっている事例である。いずれも日本の電車では、広告スペースとしては活用されていないものである。また、検索ワードや QR コードが掲載されていることでオンラインへ誘導している。

中国の OOH 広告には日本よりも大きなものが多く見られ、至る所に広告が掲出されている。広告規制の違いも大きいであろうが、広告を積極的に出稿することで消費者を囲い込み、さらにはオンラインへ誘導することを狙った競争が激しいと考えられる。また、タレント広告やイメージ訴求が増え、クリエイティブの質も高まっているともいえるだろう（6 の執筆担当：石崎徹）。

図表 6 駅構内の電飾看板



図表 7 駅構内のデジタルサイネージ



图表8 ヘッドカバー広告



图表9 荷物棚広告



謝辞：本稿は2017年度専修大学経営研究所大型研究助成(テーマ：「日中におけるBtoC電子商取引の研究：オンラインとオフライン事業の展開を中心として」)を受けて行った研究成果の一部です。記して感謝の意を表します

●注

- 1) https://jp.reuters.com/article/idJP00093300_20160603_00720160603 2019年9月5日にアクセス。
- 2) ラオックス株式会社「親会社の商号変更に関するお知らせ」2018年2月8日、<http://www.laox.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2018/02/> 2019年8月8日にアクセス。
- 3) <http://chaitopi.com/index.php/2019/07/01/suning/> 2019年8月8日にアクセス、https://maonline.jp/articles/suning_201907 2019年8月8日にアクセス。『日経MJ』2019年8月30日8面。
- 4) カルフルは中国事業の8割を蘇寧に売却することで合意したと報道された。<https://www.bloomberg.co.jp/quote/002024:CH> 2019年8月8日にアクセス『日経MJ』2019年7月29日10面。
- 5) 金昭明「カルフル買収で第三極に名乗り出た蘇寧の野心」『激流』国際商業出版2019-September, 118~121ページ。
- 6) <https://www.alibabagroup.com> 2019年9月3日にアクセス。
- 7) 曾鳴著・編集部訳(2019)「Alibaba and Future of Business」『Diamond Harvard Business Review』ダイヤモンド社, 114~124ページ。
- 8) <https://www.alibabagroup.com> (2014~2019), 鳳凰網(<http://tech.ifeng.com.2017~2018>), 網易新聞(<http://news.163.com/> 2014年11月17日にアクセス)。網易新聞(<http://news.163.com/> 2016年12月7日にアクセス)。<https://www.maigoo.com/news/469356.html> 2019年9月5日にアクセス。

●参考文献

金昭明「カルフル買収で第三極に名乗り出た蘇寧の野

心」『激流』国際商業出版2019-September。
 金成洙(2013)「韓・中国小売店の顧客満足とサービス品質—Eマートの事例—」黒田重雄・金成洙『わかりやすい消費者行動論』白桃書房。
 資生堂(2019)「資生堂, アリババグループと戦略業務提携を締結—日本企業初の戦略連携オフィスを中国・杭州に新設」『資生堂プレスリリース』2019年4月。
 曾鳴著・編集部訳(2019)「Alibaba and Future of Business」『Diamond Harvard Business Review』ダイヤモンド社, 114~124ページ。
 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(2017)「流通イノベーションへの挑戦—その展開過程と課題について—」日本流通学会第31回全国大会(於:京都大学)2017年10月8日。
 デジタルサイネージコンソーシアム(<https://digital-signage.jp/about/>), 2019年9月25日にアクセス。
 中野香織・井上一郎(2019)「コミュニケーション・メディア」石崎徹編著『わかりやすいマーケティング・コミュニケーションと広告 第2版』八千代出版, 98~115ページ。
 『日経MJ』2019年7月29日 2019年8月30日。
 橋田洋一郎(2003)「共同開発研究の動向と今後の課題」『商学研究科紀要』第57号, 早稲田大学大学院商学研究科, 123~134ページ。
 橋田洋一郎(2004)「第4章 戦略的アライアンスと製品開発」青木幸弘・恩蔵直人編『現代のマーケティング戦略①製品・ブランド戦略』有斐閣, 87~109ページ。
 山本孝(2017)「交通広告・OOHメディアの価値と動向—デジタルシフトと最新事例」『広告コミュニケーションの総合講座2018』日経広告研究所, 155~173ページ。
 楊陽(2016)「『インターネットプラス』から見る中国小売業の変動」日本流通学会, 第30回全国大会(於:専修大学)2016年10月16日。
 若泉もえな(2019)「アリババが資生堂と世界初タッグを組んだわけ」『東洋経済ONLINE』2019年4月27日。