

中国における社区團購の展開と変化

ー「社区」(コミュニティ)をベースにした

生鮮食品 EC の特徴に注目してー

- 1 はじめに
- 2 社区團購の背景
 - 2.1 社区の定義と特徴
 - 2.2 社区團購の定義と環境要因
 - 2.3 社区團購ビジネスモデルの発展経緯
- 3 社区團購の全体像
 - 3.1 全国主な社区團購会社の数量と事業展開地域
 - 3.2 社区團購サプライチェーンの特徴
- 4 主な社区團購会社の経営特徴(個別企業の事例)
 - 4.1 興盛優選
 - 4.2 十薈団
- 5 団長の作業内容
- 6 結び

閻 湜 dc211001@senshu-u.jp

専修大学商学研究所準所員

専修大学大学院商学研究科博士後期課程

渡辺 達朗 tatsuro@isc.senshu-u.ac.jp

専修大学商学研究所所員

専修大学商学部教授

The Development and Changes
of Community Group Buying in China :
Focusing on the Characteristics
of Fresh Food EC Based on *Shequ* (Community)

Shi Yan

Tatsuro Watanabe

中国における社区團購の展開と変化

－「社区」（コミュニティ）をベースにした生鮮食品 EC の特徴に注目して－

1 はじめに

近年、インターネットにおける現代技術の高速化発展に伴い、インターネット利用者数は驚異的な伸びを示しており、インターネット発展のあり方に変化をもたらしている。この変化は、社会のライフスタイル、生活水準、社会福祉に大きな影響を与えただけでなく、社区團購に代表される新興生鮮食品 EC 事業の活況な発展にもつながり、消費者に便利で新鮮で手頃な消費体験を提供している。

社区團購というビジネス形態は、実は数年前から存在していたが、2020年に新型コロナウイルスによる自宅隔離が行われたため、社区團購が生鮮食品を購入する新たな機会となった。2020年末以降、中国は市場の健全な競争を導くために社区團購に関する独占禁止政策の実施を推進し続け、その後、各社区團購運営企業は徐々に戦略を改革してきた。表1に示すように、2020年の社区團購運営企業数量の伸びは全面的であり、中国の各地域で成長している。

表1 2019年～2020年中国の社区團購運営企業数量（地域別）（単位：個）

	華東	華北	東北	華中	華南	西北	西南	合計
2019年	91	27	6	51	33	7	9	224
2020年	114	45	9	53	40	12	12	285

注：2021年3月までの統計データである。

出所：「2019-2020 中国快速消費品流通渠道報告」新経銷 <http://www.fmcg365.cn/#/>（2024年2月7日閲覧）、「新経銷 2020～2021年社区團購平台調研」新経銷 <http://www.fmcg365.cn/#/>（2024年2月7日閲覧）に基づき筆者作成。

社区團購は、一定の地域内の社区を単位とし、インターネット・プラットフォームを運営基盤として、「予約制+社区まで翌日配送+自分で持ち帰る」を実現する新しいタイプの団体購入モデルである。このビジネスモデルは、一定の時間制限のもとでのコストパフォーマンスであり、一定期間内に質の高い商品を手頃な価格で消費者に提供することを目指している。多くのインターネット大手企業は、社区團購を通じて、生鮮食品 EC 事業の下沈

市場（3級都市以下の地方都市・農村）で消費者を獲得することを期待している。

本研究の目的は、社区團購というビジネスモデルをより深く理解するために、研究課題として以下を設定する。第1は、「社区」を中国の特殊な大衆自治組織として定義し、社区團購の概念を明らかにする。そのうえで、第2に社区團購発展の経緯、サプライチェーンの各段階の機能と特徴について論じる。すなわち、社区團購の誕生から現在まで、業界の全体像と変化を明らかにする。第3は、2つの代表的な社区團購運営企業の事例に踏み込むかたちで検討を通じて、社区團購という業界においてサプライチェーンの特徴と各企業が持つ能力に考察していく。そして第4は、インタビューにより団長の仕事内容を明らかにする。

以下の検討は、中国語及び日本語文献、政策などの資料や、関係者のインタビューに基づいている。このうち研究目的2と3を明らかにするために、政策や業界分析報告書などの資料をレビューした。社区團購業界全体の状況をまとめた学術論文が存在しないため、業界全体の状況をまとめた資料として、証券会社やコンサルティング会社から発行される業界分析レポートに頼る。研究目的4を解明するために、社区團購の団長について「アフターセールス問題の処理」、「団長収益」、「団長に募集する条件」などに関する情報を得るために実施したインタビュー（調査時期は2023. 8. 21-2023. 9. 8である）。

2 社区團購の背景

2.1 社区の定義と特徴

2.1.1 社区の定義

社区團購というビジネスモデルについて議論する前に、本節では社会学を中心に研究してきたコミュニティと社区について議論したい。それにより、社区という概念の定義と特徴を明らかにしておきたい。

「コミュニティ」(community)という言葉は、ドイツ語のゲマインシャフト(Gemeinschaft)に由来し、1887年にドイツの社会学者テニスによって作られた造語である。その後、アメリカのチャールズ・ロミースは、テニスの「gemeinschaft」を「community」と英訳した。1964年にアメリカの社会学者ヒレリーが、当時すでに存在していた94のコミュニティの定義を比較したところ、地域的な要素を重視するものと、社会的なネットワーク関係を強調するものの違いがあることがわかった。1933年、費孝通(フェイ・シャオトン)ら燕京

大学の若い学生たちが、有名なアメリカの社会学者パーカーの社会学論文を翻訳したとき、彼らは初めて英語の「community」を「社区」と訳して、後に中国社会学の通用術語になった（謝 2013）。

社区とは何かという考え方は西洋のコミュニティの概念に従っている。つまり、社区とは、一定の地域的範囲内で共通の絆と社会的相互作用を持つ生活共同体である（王 2002）。

都市社区とは、第二次産業や第三次産業を基盤とし、人口が集中し、社会構造が比較的複雑なコミュニティである。その中でも、マイクロ・コミュニティは都市社区の最も基本的な単位である。マイクロ・コミュニティは、一定数の比較的少ない人口、一定規模の比較的狭い地域、一定の組織体制と文化的規範、そして最も基本的な生活サービス施設のいくつかを備えている。

コミュニティ型組織や活動は、中国では非常に早い段階から存在し、1950年代初頭からの絶え間ない革新の結果、独自の特徴を持つ現代的なコミュニティ形態が発展してきた。新中国成立後の長期にわたり、中央政府と省市レベルの政府は高度に中央集権化された計画経済システムを採用し、そのもとで市、区、街道委員会からなる健全な都市行政管理システムが徐々に発展していった。中国における「社区」建設の推進が本格化したのは、1990年代に入ってからである（費 2000）。

中国では、1954年に街道弁事処と住民委員会が成立した。区クラスの政府は、管理をし易くするため、所管の地区をいくつかの区域に分けた、それが「街道」である。そしてそこに出先機関を設置し、これが街道弁事処である。それは中国の行政管理体制の中で、最も下部の組織ということができる。当時、民政部は、人々が政府のサービスを直接感じることができるような、ある種の環境をつくりださなければならないと提起したのである。そこで80年代中期から、街道弁事処と住民委員会を基礎とする「社区」のサービスが始まったのである（侯 2002）。

新中国成立以来、中国は都市社会のコミュニティ型組織で、「単位制」に基づく管理制度を徐々に確立し、コミュニティの地区管理（街道制）によって補完してきた。ここで、「単位」とは、中国の固有企業をはじめ、政府機関、学校、研究所、病院、各種集団などの職場組織を総称する言葉であり、以前に単位が担っていた住宅の建設、分配および管理か、外部の不動産業者にゆだねられ、住宅が商品のように自由売買できるようになり、いわゆる住宅の商品化と社会化を促進したのである（傅 2008）。

国家は単位制によって従業員を管理し、街道制によって社会の何もする事がない人員、

市民救済者、社会福祉受給者を管理することで、都市社会のすべての構成員管理と統合を実現し、社会の安定と権力の強化という目標を達成した。しかし、中国の経済転換後、「単位制」管理方式は非効率になりがちため、「単位制」は徐々に解体される。また、都市末端の大きな変化により、「街道制」も多くの現実的な困難に直面しており、管理に行き詰まっている。したがって、都市末端は、社会で生じる問題や矛盾を解決し、社会を再統合する機能を担う新しい組織形態と管理体制が求められている（何 2003）。

改革・開放以降、特に 1990 年代に入ってから、分権化や市場経済化、国有企業改革の進展に伴って、国家は「社区」サービスの提供と「社区」建設の推進によって地域社会を活性化させ、都市基層社会の管理体制改革を行い、「社区」を通じて都市住民を統合し、社会安定の確保を図ろうとしている（郭 2003）。

楊（2006）は、コミュニティの定義に関する欧米の研究におけるコンセンサスを次のように要約している。(1) コミュニティには一定の地域的範囲があるが、特定の地域境界または政治的境界がない。(2) コミュニティは自然で自発的な集合体である。コミュニティ内の個人は相互作用のために発生するアイデンティティ、特定の共通利益や共有目標のために自発的にアイデンティティを形成する。(3) コミュニティは国家から相対的に独立した地域であり、国家権力は社区の発展に影響を与えるが、コミュニティ内には非公式な権力構造が存在し、住民はコミュニティの問題に対して発言権を持つ。しかし、欧米のコミュニティ研究が中国の社区を十分に説明できないのは、現在の中国都市社区の概念に対する学者の解釈が、権力要因の考慮を欠いているからだとも指摘している。

中国民政部は 2000 年 11 月 3 日に発行した文書の中で、中国の社区とは一定の地域範囲内に共同生活を営む人々によって形成される社会生活の共同体であると提唱されている。現在の都市社区の範囲は、一般的に、社区体制の改革後に規模の調整をした住民委員会轄区を指している¹。

2.1.2 社区の特徴

(1) 住民は、自分が暮らす社区に対して、心理的アイデンティティと帰属意識を持つようになる（高 2006）。また、McMillan & Chavis（1986）は「メンバーが持つ帰属意識で、メンバーがメンバー同士または集団に対して持っている重要性の感覚」と指摘した（羽藤

¹ 民政部（2000 年 11 月 3 日）『关于在全国推進城市社区建設的意見（中辦發[2000]23 号）』
https://code.fabao365.com/law_23821_1.html（2024 年 2 月 1 日閲覧）

2019)。

(2) 「社区」は相互作用を具現化する必要性に焦点を当てており、相互作用はしばしば従属的な（直接的で親密な）関係の性質を持っている（高 2006）。

(3) 社区には複数の機能がある。1つは経済的な機能である。生産的な事業活動に従事する地域社会の労働力が存在する。2つ目は政治的な機能である。社区は党と政府の方針・政策を実行し、住民の合法的な権益を守り、さまざまな政治組織を設立・発展させ、法制度の建設を推進する。3つ目は文化・教育機能である。一部の都市社区は文化・スポーツ活動を組織し、文化・芸術活動を行っている。4つ目は、社会管理と社会統合の機能である。社区は地域社会の治安と秩序を維持し、民事紛争を解決し、地域の公共事務を処理し、浮動人口と家族計画を管理する（范・羅 2001）。

2.2 社区團購の定義と環境要因：

社区團購は、社区に近い伝統的な小売業と生鮮食品 EC 業界の交差点であり、オンライン消費とオフライン消費の間的一种消費状態である。社区團購は、インターネット・プラットフォームと社区の両方に依存している（図 1）。社区に近い伝統的な小売業は、社区を中心とした身近な消費を指し、商品は主に食品や日用品で頻度も高く、伝統的なモデルとしては、コンビニエンスストア・八百屋・農貿市場などが挙げられる。社区團購とは、現代の通信機器とモバイル決済技術の完成度と成熟度に基づき、インターネットプラットフォームをキャリアに、オフラインのコミュニティを頼りにした団体にショッピングをする行為である（閻・渡辺 2023）。

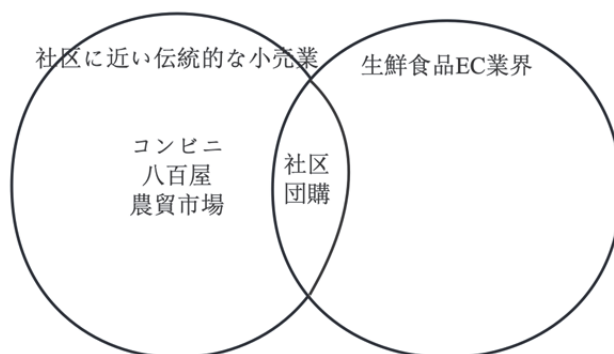


図 1 社区團購と伝統的な小売・生鮮食品 EC の関係

出所：筆者作成。

次は、社区團購に影響を与える環境要因を説明する。

(1) 3級都市及びそれ以下の都市部・農村部における人口の多さ。

3級都市それ以下の都市部・農村部は人口が多く、可処分所得も安定的に増加している。『2022年中国都市建設統計年鑑』によると、地級市は302、県城は1,481、郷は7,959、建制鎮は19,245ある²。農村住民を例にとると、2022年、農村住民の一人当たり年間可処分所得は20,133元（人民元）で、実質成長率は4.2%であったのに対し、都市住民の一人当たり可処分所得は49,283元で、実質成長率は1.9%であった。農村部住民の一人当たり消費支出は16,632元で、一人当たり食品・タバコ・アルコール消費支出は5,485元で、一人当たり消費支出の33.0%を占める。都市部住民の一人当たり消費支出は30,391元で、一人当たり食品・タバコ・アルコール消費支出は8,958元で、一人当たり消費支出の29.5%を占める³。

(2) 既存する生鮮食品EC幾つかのビジネスモデルの出現と、オンライン浸透率の強力な成長を促進する。そして、期待されるネット通販の受け取り方法は変化する。「90後」（中国では、生まれた年ごとによってグルーピングする。一般的に1990年代生まれの世代を「90後」と呼ぶ。「90後」は、ほとんどが一人っ子で、貧乏の時代を知らない世代である。）は「いつでも自由に受け取ることを好み」、「邪魔されたくない」、「宅配業者との直接の接触は避けたい」、受け取りポイントを利用することを好む。「90後」は宅配サービス業者と直接に接する利用者は24%、スーパーなど店頭での受け取る利用者は20%、受け取りポイントでの受け取る利用者は19%、宅配ボックス利用者は18%となっている。「95後」（1995～1999年生まれる。）の受容度が高く、45%は宅配ボックスで受け取りを「好き」または「特に好き」と答えている⁴。

(3) WeChatの利用者数とWeChatを利用したビジネス活動の数は多い。

テンセントはボストン・コンサルティング・グループと共同で、2018年10月、中国の消費者がWeChatに費やす時間は1日最大100分に上ると報告した。WeChatプラットフォームは、社交、ショッピング、旅行、外食注文など様々なシーンを統合し、消費者の利便性と多様性を追求するニーズに応えることができる。WeChatグループをショッピングシーン

² 中華人民共和国住房和城郷建設部官網

<https://www.mohurd.gov.cn/gongkai/fdzdgknr/sjfb/tjxx/jstjnj/index.html>（2024年2月3日閲覧）

³ 『2022年居民收入和消費支出情況』、中国政府網

https://www.gov.cn/xinwen/202301/17/content_5737487.htm?eqid=8d1183e700005b600000000364589908（2024年2月1日閲覧）

⁴ ボストン・コンサルティング・グループ（2020年1月）『90代以降の宅配便ライフ』

として利用した社区團購は、WeChat の膨大なユーザー基盤を活用でき、商品・販促情報リリースの即時性により、消費者にとってより便利な購入方法を提供する。WeChat グループを通じた効果的なコミュニケーションの回数は 1.3~1.5 倍に増加し、リピート率も 1.3~1.5 倍に増加する⁵。

(4) 団体購入の習慣化と団体購入サイトの淘汰

2010 年 1 月、Groupon が米国でブームになると、中国初の Groupon 型団体購入サイト「満座網」が登場した。同年には、美団網、窩窩团、その他の企業が相次いで設立された。中国電子商務研究センターが発表した報告書⁶ (2013)「2013 年中国オンライン団体購入市場データモニタリング報告」によると、2013 年 6 月末までに、中国の団体購入サイトの累積数は 6,218 社に上り、そのうち 4,670 社が閉鎖され、廃止率は 75%、つまり団体購入サイトの 4 分の 3 が閉鎖されていた。2013 年 6 月末、1,548 の団体購入サイトが運営されており、前年同期比 51.78%減少していた。同報告書は、団体購入サイトの顧客クレームに対するフィードバック率はまだ低く、サービス品質を改善する必要があると指摘していた。

洪 (2010) によると、団体購入の主催者の違いは、主に 3 つのモードがあると結論づけている。①消費者の自助団体購入モード②インターネット企業主導団体購入モード このモードは主に企業がネットワーク団体購入として主導する。③第三者団体購入モード このモードは企業と消費者以外の第三者が団体購入を組織することを指し、彼らは一般的に団体購入サイトを通じて関連商品情報を公開する。同時に、第三者は企業の誠実性を効果的に監督し、消費者からの苦情をリアルタイムで受け付ける。黄と殷 (2012) は、中国におけるオンライン団体購入のブームの裏側には、解決すべき問題もあると指摘した。①団体購入サイトの販売活動の深刻な均質化である。②必要な信用評価メカニズムの欠如と信用制約の欠如である。③ユーザーの粘着性の低さと維持の難しさである。

(5) 新型コロナ禍によるロックダウンの影響 (武漢市、上海市)

2020 年 2 月 11 日未明から武漢市内のすべての住宅地が立ち入り禁止、閉鎖管理を実施した。1,100 万人の武漢市民の生活ニーズに応えるため、各社区のボランティア (「团长」と呼ばれる) による新鮮な野菜や果物の社区團購購買行動が開始された⁷。住民が買い物に

⁵ テンセント・スマート・リテール、ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) (2018)『決勝移動社交—新時代の中国消費者互動模式』

⁶ 中国電子商務研究センターホームページ <http://www.100ec.cn/zt/2013tgs/> (2024 年 2 月 9 日閲覧)

⁷ 「武漢疫情期創新 團購加个性化配送」鳳凰網 2020-3-2 版ニュース <https://news.ifeng.com/c/7uTub6uzuAo> (2024 年 2 月 5 日閲覧)

出かけるのを妨げているため、新型コロナによる地域が一括して購入や配送のようなモデルが徐々に人気を集めていた。

2022年4月1日から、上海は新型コロナウイルスの感染を予防・制御するために全域がロックダウン状態に入り、本来の市場供給システムはほぼ停止した。感染予防の重要な時期に、社区團購の購買活動は、市民の生活物資を確保に積極的な役割を果たし、このメガ都市を守っていた。上海市市場監督管理局は4月10日、感染予防・制御期間中の社区團購の価格行動を規制することについて、社区團購が発揮する積極的な役割を肯定して、価格行為の監督管理を強化するよう提示書を発表した⁸。

ShanghaiWOW のアンケートでは、消費者が最も必要としている食品の種類を、保護物資（国民の生活を支える物資：野菜・果物、肉・卵、米・麺類、穀類・油類、酒類など）、グレードアップ保護物資（ステーキ、魚介類、パン、ケーキ、鶏の唐揚げ、スナック菓子、乳飲料、コーヒー、コーラ、インスタントラーメンなど）、グレードアップ改善物資（高級レストラン、ブランドレストランのテイクアウトなど）の3つに分類している。ほとんどの地域や通りは保護物資を流通させるが、アップグレードされた物資に対するブランドの嗜好は人それぞれであり、消費ニーズも幅広いため、地域の配布だけでは供給が追いつかないことは明らかになった。

全上海市人口2,600万人のうち80万人近くが「团长」の役割を担っていた。その結果、团长の64.0%（65万人以上）が主にグレードアップ保護物資の社区團購購入を組織し、30.9%（13万人）が保護物資の社区團購に参加した。その後、各ブランドレストランも社区團購サービスを開始したため、团长の5.1%が主にこうしたグレードアップ改善物資の購入を企画した。これら上海の团长の商品仕入れ方法は主な6つあり、团长のWeChatグループに参加（70.3%）、メディアプラットフォームを通じて社区團購情報を取得（62.9%）、既存のサプライヤー（团长の就職先または知り合い）に連絡（59.4%）、政府の消費者委員会が発表した供給保証組織に連絡（40.0%）、社区近所のスーパー（20%）、街ごとを単位に行う社区團購（20.6%）などがあった⁹。

上海カルフル万里店の店長は、「通常、顧客は店で購入できるが、今はオンラインでし

⁸ 上海市新時代文明実践総合服务平台

<http://www.shwmsj.gov.cn/bsq/2022/04/19/73cfb88b-dfac-485d-b8ba-cd392293021a.shtml>（2024年2月9日閲覧）

⁹ ShanghaiWOW（2022）「上海团长白皮书」<https://mp.weixin.qq.com/s/zMb3-acORJLacj69pc1x4g>（2024年2月9日閲覧）

か購入できない。従業員 300 人の店舗では、今は数十人しか店にいない。1 日に 2,000 件、3,000 件以上の注文を受けるようになったが、これは過去のネット注文数の 10 倍に相当する。しかし、10 分の 1 の店員でいちいち配達するのは無理だ。だから、我々は商品を調整することしかできない、消費者は社区團購を利用し、我々は一度の配送だけ、社区の実際のショッピングのニーズを満たす」。彼の「WeChat のモーメンツ（友達間でのシェアページ）」では、箱ごとやセットパッケージの商品を展示し、すべて社区團購には簡単に入手できる商品である¹⁰。

感染予防・制御期間中、消費者が EC に殺到し始めたため、生鮮食品 EC は上記のカルフルの例のように、注文数が 10 倍に増え、ロックダウンによって作業に参加できる従業員の数が通常の 10 分の 1 になったような変化に対応する余裕がなかった。そして、既存的なオフラインのスーパーマーケットのサプライヤーは、販売チャネルを見つけることができないことを背景に、团长は両者を繋ぐ橋として両者のニーズがマッチングしている、過去の野菜市場、スーパーマーケットの商品を社区團購で購入できるようになった。感染予防・制御期間には、社区に入るために通行証は必要だが、通行証を持っている「团长」は社会的資源を利用して、保証書類がある生鮮食品 EC サイトや供給業者を見つけ出し、サプライヤーと直接取引した。

(6) 政策と規制の完備

2020 年 12 月より、市場監督管理総局は社区團購運営企業の運営に不公正な競争行為が存在するとして、規制と指導を開始した。『九不得』は、社区團購運営企業に対する政府の初めての規範監督である。それ以来、2021 年 3 月から 5 月にかけて、市場監督管理総局は社区團購運営企業に対して、不当な価格設定行為に対して何度も罰金を科し、その後、企業に対して「マイナス粗利の禁止」を求めている。2021 年 7 月、価格監督検査・反不正競争局が『価格違反行為に対する行政処罰規定』大手企業が共同購入事業を展開する際に、悪意のあるダンピングや粗利のマイナス経営をしてはならないと正式に発表され、政府の規制方針が徐々に定まり、監督管理政策が明確になってきた（表 2）。

¹⁰ 第一財經日報（2022）「黒心团长日入万元?上海團購熱潮能火多久」2022 年 5 月 9 日第 A07 版

表 2 政策の名称と内容

制定時期	政策の名称	制定単位	政策の内容
2020.12.	『EC「野菜の社区團購」コンプライアンス告知書（電商“菜品社区團購”合規經營告知書）』	南京市市場監督管理總局（注1）	内部管理を強化する一方で、社区團購運營企業は「團長」の効果的な管理も強化すべきである。社区團購運營者は、取引機会や競争上の優位性を得るために不正競争を行い、他の運營者や消費者の合法的な権利や利益を損なってはならないことが求められる。特に、原価を下回る低価格ダンピングを行ったり、競合他社を押しつけて市場を支配したり、正常なビジネス秩序を乱したり、国の利益や他の運營者の合法的な利益を害したりしてはならない。
2020.12.22	『社区團購による「9つの禁止事項」ルール（社区團購“九不得”規定）』	市場監督管理總局と商務部が共同で発表（注2）	市場監督管理總局（SAMR）と商務部（MOFCOM）は共同で、社区團購業界の秩序を規制する行政指導會議を開催し、アリババ、テンセント、京東、美团、拼多多、滴滴などインターネット大手企業6社が出席した。インターネットプラットフォーム企業は、社区團購の運營を厳格に規制し、低価格ダンピング、入札談合、吊り上げ行為、二重価格などの手段で独立した価格決定権を乱用しないなど、「9つの禁止事項」を厳守する必要がある。
2021.7.20	『都市における1/4時間の生活圏構築のためのガイドライン（城市一刻鐘便民生活圏建設指南）』（商辦流通函〔2021〕247号）	商務部弁公庁など11部門（注3）	社区團購運營企業が高品質の發展、質の高い生活に貢献することを促進し、社区の店にマーケティング、情報、デジタルツールなどのサービスを無料で提供する。集中仕入れ・在庫・配送などのサプライチェーンサポートを提供し、実店舗をサプライチェーン協力の重要な部分とし、オンラインとオフラインの融合、店舗と宅配の融合を実現する。
2021.10.19	『インターネットはあらゆる家庭に普及する』	人民日報・1面（注4）	美团優選に代表される社区團購運營企業は、国民の供給を保障する面で重要な役割を果たしていることを賞賛した。特に新型コロナウイルスが常態化する中、オンラインで生鮮食品を購入することはその利便性と安全性から、より多くの消費者にとって新たな選択肢となり、住民の日常生活に重要なサポートを提供している。
2021.12.7	『精密化商品、デジタル化して人々に便利にし、新鮮な農産物をインターネットの急行列車に乗せ』	人民日報（注5）	アリババの社区團購運營事業の「淘菜菜」は、新興の社区團購運營企業の代表として、安定した農産物の注文供給によって生産販売を決定することができる。農家、農産物や消費者の情報ニーズと生産販売の訴求をリアルタイムで接続し、新鮮な農産物の価値を維持するために農産物の損失の問題の解決策のための新しいソリューションを提供する。

注：1. 中共江蘇省委新聞

http://www.zgjssw.gov.cn/shixianchuanzhen/nanjing/202012/t20201215_6912607.shtml（2024年2月9日閲覧）

2. 新華網 <http://www.news.cn>（2024年2月9日閲覧）

3. 流通發展司

<http://ltfzs.mofcom.gov.cn/article/smzx/202107/20210703179512.shtml>（2024年2月9日閲覧）

4. 人民日報「互聯網走進千家万戸」（2020年10月19日01版）。

5. 人民日報「精準化産銷，數字化便民——讓新鮮農産品搭上互聯網快車」（2021年12月7日11版）

出所：筆者作成。

2.3 社区團購ビジネスモデルの発展経緯

2014年から2015年にかけては、社区團購というビジネスモデルが消費者の注目を浴びるようになり、その始まりと言える時期であった。湖南省の長沙市紅星果実卸売市場は、社区團購の発祥地の1つであり、最初はWeChatグループを通じて、消費者がその日に入手可能な果物や価格、便利な購入の手順を知ることができるように開始された。消費者数とWeChatグループの数が増えるとともに、「紅星果実卸売市場は長沙市の最南端に位置しており、そこは交通アクセスが不便である」という問題が浮上した。WeChatグループを長沙市の東西南北部に4分割し、従業員が毎晩終業時に自分たちが住む近隣地域で商品を注文する消費者に商品を配達した。同社の8人の従業員（主婦）からスタートした同社は、徐々に社区ごとに基づいたWeChatグループを設立し、社区團購の初期の形が形成された¹¹。

2015年から2016年にかけて、モバイル決済の漸次的な普及や生鮮食品ECの台頭、そして消費者自身で受け取るモデルの発展が進む中で、社区團購の形が具体化になった。長沙市では、「與盛優選」や「你我您」などを代表とする社区團購運営企業が最初に現れ、QQグループ（QQは、インスタントメッセージングアプリのひとつ）やWeChatグループなどの力強い社会属性のSNSを駆使して急速に成長した。彼らはヒット商品を組み合わせで商品を販売しているが、当時点では社区團購会社のSKU（在庫単位）というカテゴリーは非常に限られた。

2017年、社区團購モデルが検証され、SKUカテゴリが拡大し始め、サプライチェーンが徐々に改善された。社区團購の販売チャンネルがWeChatのミニプログラムに変わり始め、そして「與盛優選」のオンライン注文システムが正式に使用された。2018年、社区團購業界が投資資本に注目され、業界は高速発展期を迎え、年間社区團購運営企業の融資イベントは約23件、半年間の融資額は40億元となった。社区團購運営企業は品揃え拡大、都市のカバー率などの規模拡大しており、「與盛優選」、「美家優享」などのWeChatミニプログラムのアクティブユーザーの規模は急速に200万人を突破した¹²。

2019年、資本の原動力の下で、社区團購に従事する企業の集中が高まった。同時に、急拡大のため、管理不行き届きで、一部の企業の資本フローが不足し、齟齬をきたすサプライチェーンなどの問題が発生し、社区團購運営企業の大規模な倒産や合併した。6月、「隣

¹¹ 国盛証券研究所（2021）「回歸理性、如何看待社区團購發展方向—仍从一斤苹果看国内生鮮產業鏈及渠道變革」2021年01月26日

¹² 王維逸、李冰婷、郝博韜、何沛濱（2021）「社区團購：重构履約的推荐式新型電商」平安証券研究所

隣壺」が江蘇省と浙江省地域から撤退し、8月には、「你我您」と「十薈団」の合併し、「リス拼拼」は倒産の波に巻き込まれた。11月、「呆蘿蔔」は、資金チェーンの破断を発表した。社区團購の冬に、業界の融資規模が急速に縮小し、年間を通じて開示した融資はわずか8社、融資総額は約19億元であった。

2020年の新型コロナ拡大期間中、最も深刻な被害を受けた湖北省武漢市は経済的にも社会的にも深刻な打撃を受け、社区團購の品目はちょうど生鮮食品を主にして、消費者の日常的な需要を解決した。その結果、「與盛優選」、「十薈団」、「同城生活」などの企業が急成長を遂げ、新型コロナ禍によるロックダウンは社区團購の触媒として大きな役割を果たした。

同年、「美团（7月、上級副総裁をトップとする「美团優選」事業部を正式に設立し、千都市計画（2020年末までに1,000の市と県をカバーする計画）を開始した）」、「拼多多（2020年9月1日、「多多买菜」正式に事業開始、団長をつかむために10億の補助金を投資した。）」、「京東」、「滴滴（2020年6月、「橙心優選」WeChatのミニプログラムが正式に開始され、最初の45日間で1日の注文が10万件を超えた）」などいくつかのネット大手企業が社区團購業界に参入した。テンセントは「與盛優選」（現時点で湖南省全域をカバー完了）と「毎日優鮮」に数億ドルの資金を出資することにした。アリババは正式に3つの方法で社区團購業界に参入した。1つ目は2020年9月中旬の「フーマー優選」事業部門の設立である。2つ目はRT-Martのビジネスラインの買収であり、3つ目は「十薈団」に対する3回にわたる出資である。また、「菜鳥驛駅（配達荷物置き場）」などの事業も相乗効果があり、社区團購事業インフラとして発展している¹³。

3 社区團購の全体像

3.1 全国主な社区團購会社の数量と事業展開地域

図2は、社区團購業界全体の利用者と、現在利用者が多い社区團購事業を行う大手企業の、中国のランク別都市別分布をもとに分類したものである。その中で、拼多多の社区團購業務は多多买菜として知られている。本稿が拼多多の主な事業の顧客グループで分類することを選んだ理由は2点ある。1つは多多买菜の利用者の割合が外部に公開されていない

¹³ 華創証券研究所（2021）「復盤本地生活十年大戦、看社区團購の初心与野望」2021年08月23日、孫冰（2020）「互聯網巨頭全員下場“売菜”」『中国経済周刊』pp. 74-76

いこと、2つは資料によると、当社の社区團購の利用者グループと主な事業の利用者グループの間に重なる部分があることである。

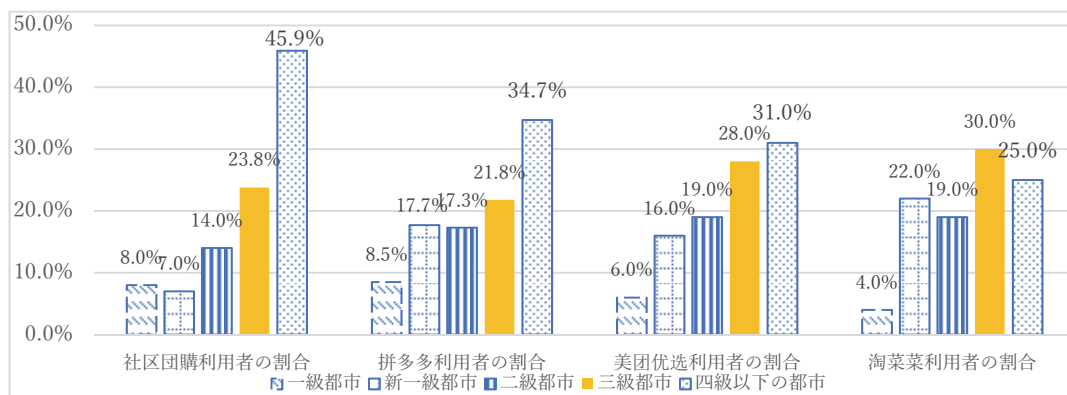


図2 異なるクラスの都市における社区團購運営企業ユーザーの割合

出所：趙令伊、張玲玉（2021）「数讀 2021 年社区團購消費新趨向」、申万宏源証券有限公司、陳梦竹、張娟娟（2021）「近場電商系列之社区團購專題深度一端本清源、精細打磨“人貨場”價值鏈」、国海証券研究所に基づき筆者作成。

図2からは、次の3点が読み取れる。第1に、社区團購の利用者の割合は、中国の大都市よりも2級以下の都市で非常に高いこと、第2に、図2において3社とも2級都市では業界平均よりも高い消費者数を有していること、最後に、3社とも4級以下の都市では業界平均を下回り、拼多多的消費者数は3社の中で最も高いことである。中国には、4級以下の都市でビジネスをカバーする地域社区團購運営企業が存在する可能性があるかと推測される。



























































表3は、2020年から2021年にかけて、中国のほとんどの省で最も影響力のある企業トップ5をまとめたものである。その中には、多多買菜、橙心優選、美团優選、十薈団、興盛優選、同程生活など、名前が頻繁に登場する企業がいくつかある。前者3社は大手インターネット企業の社区團購事業で、後者3社は社区團購に先鞭をつけた新興企業である。

しかし、2021年以来、同程生活、十薈団などの企業が相次いで破産や閉鎖を宣言し、興盛優選も好況も赤字圧力のために新規開設や低価格販促活動を一時停止せざるを得なくなり、全面的な業務の縮小を始め、広東省の業務を自主的に閉鎖し、利益を上げられる地域に力を注ぐなど、軒並み事業を縮小し始めた。また、表3では、大手企業以外にも、中国東北地域の「滴哩集市」、天津市の「楽楽生鮮」、河南省の「有井有田」といった一部の地

域で事業を展開している企業もあることを示しており、これも図2で示した推測と一致している。

表3 中国（一部）で最も影響力のある社区團購運営企業トップ5（省別）

		top1	top2	top3	top4	top5
東北	黒竜江省	多多買菜 	橙心優選 	十薈団 	滴哩集市 	九佰街 
	吉林省	橙心優選 	十薈団 	多多買菜 	滴哩集市 	
	遼寧省	橙心優選 	十薈団 	多多買菜 	滴哩集市 	
華北	北京市	美团優選 	多多買菜 	橙心優選 	十薈団 	
	天津市	美团優選 	橙心優選 	多多買菜 	樂樂生鮮 	十薈団 
	河北省	美团優選 	多多買菜 	興盛優選 	橙心優選 	十薈団 
	山西省	美团優選 	橙心優選 	興盛優選 	多多買菜 	十薈団 
華東	浙江省	美团優選 	橙心優選 	多多買菜 	興盛優選 	十薈団 
	上海市	美团優選 	同程生活 	多多買菜 		
	福建省	美团優選 	橙心優選 	同程生活 	興盛優選 	
	江蘇省	美团優選 	橙心優選 	十薈団 	多多買菜 	興盛優選 
	江西省	美团優選 	橙心優選 	興盛優選 	多多買菜 	

		top1	top2	top3	top4	top5
華東	山東省	美团優選 	橙心優選 	興盛優選 	多多買菜 	
	安徽省	美团優選 	橙心優選 	興盛優選 	十薈團 	同程生活
華南	広東省	美团優選 	興盛優選 	橙心優選 	多多買菜 	十薈團 
	広西省	美团優選 	橙心優選 	多多買菜 	興盛優選 	
	海南省	美团優選 	橙心優選 	多多買菜 	蝌蚪精選 	
華中	湖南省	興盛優選 	橙心優選 	多多買菜 	同程生活	十薈團 
	河南省	美团優選 	多多買菜 	十薈團 	有井有田 	興盛優選 
	湖北省	興盛優選 	美团優選 	橙心優選 	多多買菜 	十薈團 
西北	陝西省	美团優選 	橙心優選 	興盛優選 	多多買菜 	十薈團 
西南	四川省	橙心優選 	美团優選 	多多買菜 	興盛優選 	十薈團 
	重慶市	橙心優選 	美团優選 	多多買菜 	興盛優選 	十薈團 
	雲南省	美团優選 	橙心優選 	多多買菜 	十薈團 	同程生活
	貴州省	美团優選 	橙心優選 	多多買菜 	興盛優選 	十薈團 

注：統計を行った時期には「淘菜菜」がまだオープンして半年も経っていないため、今回の集計には含まれていない。多数のブランドの場合ため、読みやすいように各社のロゴを名前の下に配置した。

出所：「新経銷 2020～2021 年社区团購平台調研」新経銷 <http://www.fmcg365.cn/#/>（2024 年 2 月 9 日閲覧）に基づき筆者作成。

3.2 社区团购サプライチェーンの特徴

図3は、閻・渡辺（2023）で提示した図であり、ここでは主に図中3つの流通チャンネル（上段の実線、破線、点線）を説明した。本論文で注目するのは、サプライチェーンにおける共同倉庫、地域配送センターとグリッド倉庫の主な機能と作業内容であり、この図に基づいて、それらについて説明する。（グリッド倉庫は社区团购の運営企業と受取りポイントをつなぐ中継点である。グリッドとは、地理的な範囲を全体として大きな網とし、そこにある社区を通じて小さなグリッドを形成し、1つのグリッドの中に住民、企業、社会施設などが含まれる。）

(1) 共有倉庫

共有倉庫は、「興盛優選」に端を発し、社区团购運営企業が、受注管理の適時性を確保するために、サプライヤーに商品の事前準備を入庫して保管する。また、生鮮食品共同倉庫は、商品の一次加工、梱包、仕分け、流通において重要な役割を担っている。社区团购運営企業では、地域配送センターに送られる商品はパッケージ化された商品であることが求められている。商品に関しては、一般的な共有倉庫は主に生鮮食品と一部の統一市場規格の商品を対象としており（一部の統一市場規格の商品は直接地域配送センターへ）、この段

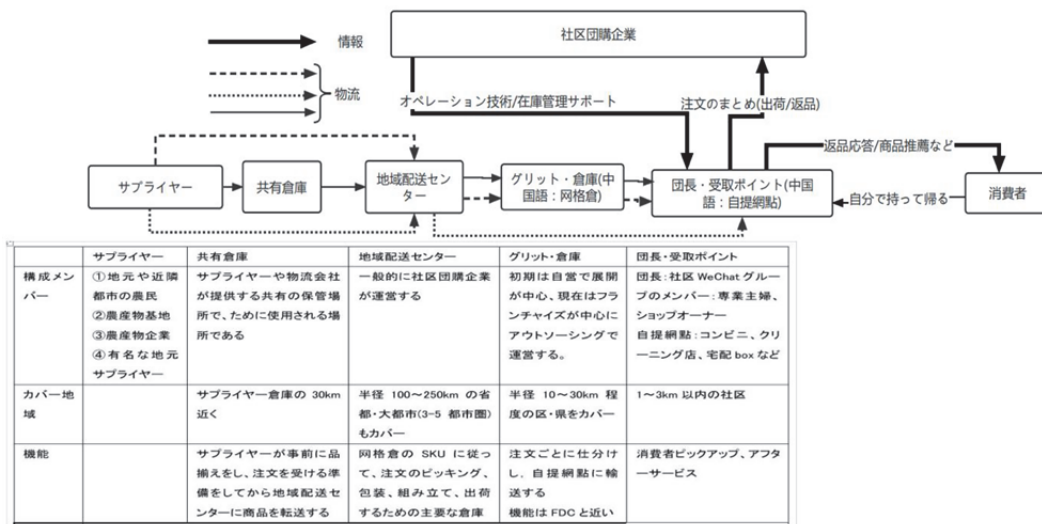


図3 社区团购の代表的ビジネスモデル

出所: 閻滄、渡辺達朗 (2023) 「中国における生鮮食品 EC の展開-産地直送型から生鮮 O2O 型モデルと社区团购モデルへ」『商学研究』第 54 卷 第 5 号、1-50。

階では商品の所有権は依然としてサプライヤーに帰属している。

配送面では、共有倉庫は地域配送センターへの配送（サプライヤーは自社配送も選択可能）、サプライヤーの指示の受付（社区團購運営企業は事前にサプライヤーに注文予定数量を知らせ）、順次に地域配送センターへの一括送付を担当する。一般的に長距離輸送には9.6mトラック/4.2m商用軽バンを行い、1回の配送で3,000～3,500個（基本満載）を積むには4.2m商用軽バンを使用する。

共有倉庫は、一般的にいくつかの異なる形態で見られる。

① 地域配送センターから30キロ以内にある独立した倉庫（社区團購運営企業自社または第三者の物流業者によって運営されている）である。

② 地元サプライヤーの倉庫である。

③ 社区團購運営企業が、地域配送センターまたはグリッド倉庫内の一部位置を、サプライヤーが事前に品揃えを準備するために確保する。

料金については、社区團購運営企業によって異なる管理モデルを採用し、異なる方法で請求することができる。「興盛優選」はサプライヤーに自営共有倉庫を提供し、サプライヤーから賃料（0.4元/個、為替レートは約8円/個）を徴収することで地域配送センターの費用を補助している。

一方、「十薈団」は、地域配送センターの一部を共有倉庫としてサプライヤーに借り出し、賃料を徴収していた。一方、「多多買菜」は、通常、指定される特定な第三者業者の共有倉庫をサプライヤーに借り出し、サプライヤーが選択させる。第三者の物流業者共有倉庫は、提供するサービスの組み合わせによって、「保管、積下し、加工、仕分け、梱包、輸送、返品サービスなど」の費用を請求するのが一般的である（「多多買菜」の第三者物流業者の共有倉庫は通常保管と輸送のみ、「興盛優選」の自社共有倉庫は加工、仕分け、梱包などを含む）。共有倉庫から地域配送センターまでの輸送費用は200～300元程度（為替レートは約3,950円～5,900円）、第三者業者と自社いずれの場合も共有倉庫の費用はサプライヤーが負担する。

（2）地域配送センター

地域配送センターは、基本的に「集中的な受注＋受注履行」の役割を果たし、サプライヤーの商品とグリッド倉庫の間のインターフェースとして、すべての商品の集中流通センターである。この部分の稼働効率は受注履行時効と商品損壊率に直接影響し、社区團購運営企業にとって唯一の完全に自営の段階である。地域配送センターの数と保管能力及び地

域カバー範囲は消費者数に直接影響を与える。

初期段階では、ほとんどの地域配送センターは 5,000~20,000 平方メートルので、100~200 km 以内の 3~5 都市のグリッド倉庫をカバーしていた。現在では、地域カバー半径が 150~250km に拡大し、省都の地域配送センターは 100 以上のグリッド倉庫をカバーし、一般的な地級市（省クラスの行政単位と県クラスの行政単位の間にある地区クラスの行政単位である。）の地域配送センターは 30~40 のグリッド倉庫をカバーし、平均 50~80 のグリッド倉庫をカバーすることができる。グリッド倉庫は周辺 15~30km の 300~500 の団長をカバーでき、各団長は 1 つの社区を担当すると、1 つの地域配送センターは 15,000~40,000 の社区に対応でき、1,500 人をベースにした社区は 2,250~6,000 万の消費者に達することが推測する。現在、1 日平均出荷量は 30 万~80 万個で、各都市レベルの地域配送センターの保管能力と実際の利用される保管能力は大きく異なり、武漢市や広州市など省都の大型地域配送センターは 100 万個を超える出荷量が可能である。例えば武漢市、広州市など省都の大型地域配送センターは 100 万出荷量を突破することができ、2 万平方メートルの単一地域配送センターは需要を維持することが困難である。

各社区團購運営企業の地域配送センターの運営モデルは若干異なっており、モデルの選択はプラットフォームの地域仕入れ能力と地域販売量に関連している。現在のモデルは

① 2 級の地域配送センター（一次地域配送センター+二次地域配送センター）、省都と重要な地級市は、仕入された商品を積下するための一次地域配送センターを設定し、他の地級市は二次地域配送センターを使用する。

② ただ一次地域配送センターを設置し、直接にグリッド倉庫、団長に仕分ける。現在のモードを主にする。

現在、社区團購運営企業の日々の注文数は大きく変動し、棚に並ぶ商品も頻繁に入れ替わり、規格も標準化・統一されていないため、現在すべての社区團購運営企業の地域配送センターは高度に自動化されておらず、基本的に仕分け動作は人手で行われている。効率面では、仕分け人の担当する SKU の数によって効率が異なり、1 日あたり 2,000~6,000 アイテム程度である。出荷量に応じて、地域配送センターには 100~150 人の仕分け担当者、40~50 人のドライバー、そして数人の倉庫管理者が配置されている。

(3) グリッド倉庫

グリッド倉庫の集配（荷物を集めたり配ったりする）は、従来の生鮮食品 EC の配送形と比較して、最大の違いでありブレークスルーであり、注文ごとに配送を集配にする。こ

これは、フルフィルメントコストを削減できる重要な理由であり、グリッド倉庫のフランチャイズ形式を十分に活用し、社会化された倉庫を運営してコストとリスクを分担する。

グリッド倉庫は、社区團購の物流システムの最後のプロセスであり、二次仕分けと配送の役割を担い、カバーできる地域内の注文を団長に配送させる役割を担っている。グリッド倉庫は一般的に 300~1,500 平方メートルで、多くは県級市や地級市の郊外に開設され、15~30 キロメートル以内の 300~500 の団長をカバーし、1 日の平均出荷量は 0.5~2 万個（都市レベル、社区團購運営企業の注文数によって大きく異なる）、1 万個に対して 5~10 人ぐらいの仕分け担当者と 8 人の運転手が必要で、通常朝 6~7 時には地域配送センターから届け、2~3 時間内にピッキングを完了する。

グリッド倉庫内の作業では、①仕分け担当者は団長の注文に従って仕分けを行い、複数の SKU を一度に仕分ける。②仕分けが完了し、ドライバーが事前計画に従って団長の注文を集中配送する。注文数に応じてミニ商用バンや三輪車など様々な輸送手段を使い、1 車両 500~1,500 個（車両のフル積載率は 60%以上）、積載個数や満載率は、車両の種類や SKU の種類、ドライバーの習熟度にも関係する。現在、グリッド倉庫は主にフランチャイズ方式で、フランチャイジーが倉庫を借り受け、社区團購運営企業はグリッド倉庫のフランチャイジーに 1 個あたり 0.45~0.6 元（為替レートは約 9 円~12 円）に従って報酬を支払う。

グリッド倉庫は、納品するタイムリー性を確保と同時に、カバーエリアはより広くカバーすることができる。地域配送センターは、100~250km の範囲にある 40~80 のグリッド倉庫をカバーし、各グリッド倉庫は 300~500 人の団長をカバーすることができる。グリッド倉庫を経由して、地域配送センターはより多くの団長（12,000~40,000 団長）に配送できる。

4 主な社区團購会社の経営特徴（個別企業の事例）

本稿で分析する 2 つの企業事例は、表 3 に登場する社区團購に先鞭をつけた新興企業である興盛優選と十薈団である。この 2 社を選んだ根拠は 2 つある。第 1 に、2 社とも中国の社区團購業界への初期参入企業であり、生鮮食品の販売に従事しており、2019 年の業界不況と 2020 年の新型コロナの影響による劇的な変化を経験している。第 2 に、興盛優選はまだ事業を継続しているが、全国的な市場拡大を減速し、代わりに収益性がある地域に集中することで戦略を調整しており、十薈団はすべての事業を停止している。興盛優選が戦

略を調整しながら事業を維持しているのに対し、十薈団は合併などを通じて短期的に急拡大を遂げたものの、その後急速に事業を縮小し、最終的にはすべての事業を停止している。事例分析によって、この2社が業界の変化に対応する上で発揮した独自の能力と、急速な拡大後に事業範囲を縮小した背景にある理由を分析することである。

4.1 興盛優選

4.1.1 発展の経緯

興盛優選は湖南省で生まれ、スーパーマーケットから転換した「芙蓉興盛」でインキュベートされた。創業者の岳立華はキオスクでキャリアをスタートさせ、小学生の頃から実家のキオスクの世話を手伝い、17歳の時に両親の名義でローンを組んで町に卸売部門を創業させた。2000年に「芙蓉興盛」を設立した時は卸売キオスクという位置づけだったが、2001年に岳立華はもっと大きなことをやりたいと思い、単純にスーパーマーケットをオープンさせた。当時、中国の小売業界はまだキオスクが主流で、彼は芙蓉興盛をコミュニティスーパーと位置づけ、直営とフランチャイズの2つのモデルを展開し、小型スーパーにとどまった。その後、地元のスーパーマーケットチェーンや外資系ハイパーマーケットにシェアを奪われ、創業者は再びコンビニエンスストアへの転換を選択した。「当時の店舗面積は最小で100平方メートル以上、最大で800平方メートル以上だった。しかし、経営していく中でエネルギー不足を痛感し、経営についていけなくなった。一連の問題が発生し、このまま開発を続けてもコントロールが難しくなった」。創業者は後にこう振り返った。「資本力、体力、経営人材、経験、どれをとっても、ウォルマートなどの大型スーパーとは比較にならない。しかし、大型スーパーは品揃えが充実しているが、わざわざ足を運ぶのは非常に不便であり、区内にあるコンビニエンスストアことが、大衆の第一選択肢になっていることがわかった」。創業者はその後、100平方メートル以上の店舗を閉鎖し、30～80平方メートルの小規模店舗に集中した。

2010年、湖北省と江西省の市場を全面的に開拓し、直営モードを確立し、店舗数は850に達した。主にコンビニエンスブランド（芙蓉興盛、嘉里商など）の立ち上げ、BtoB物流サービスに従事している。2023年12月現在、湖南省、広東省、湖北省、江西省、浙江省、江蘇省、安徽省、重慶市、四川省、河北省、福建省、陝西省、広西チワン族自治区、北京市、天津市、上海市、16省80以上の地級市、400以上の県級市に2万以上のコンビニを展開している。BtoB物流サービスネットワークは省、市、区、県、郷、村（社区）の5層地

域をカバーしている¹⁴。

2013年7月、創業者は社区團購「興盛優選」のインキュベーションを開始し、2014年初めには、予備チームが設立され、準備作業が行われ、興盛優選が正式に運営を開始した。2017年、興盛優選は相次いでオンライン消費者購入システム、店舗バックオフィスシステム、工場、農業基地など1万社の川上サプライヤーとオンライン取引システムを構築し、生鮮食品、雑貨から日用品、衣料品までカバーした。新システムは62店舗で複製・実施され、注文は1日2,000個から20,000個に上昇した。同年、創業者は「前売り＋自分受取り」の形態を模索し、芙蓉興盛傘下のコンビニがこのサービスを提供し、社区團購への扉を開き、社区團購業界初のプレーヤーとなった¹⁵。

2019年4月、興盛優選は湖南糧食集団と戦略的提携を結び、湖南糧食集団の米、麵、穀物、食用油などの高品質製品を中心に、カスタマイズされた開発と販売を行っている。2019年6月、中国全土の11の省・市と500以上の県（郡）レベルの市・郷をカバーした¹⁶。興盛優選の副総裁が岳麓サミットで公開講演した。興盛優選の社区團購事業は、湖南省の農村部に店舗をスタートし、徐々に都市への拡大を開始する。湖南省、江西省、安徽省の大都市を基点にしており、省外への進出の主要地域として展開している。2020年9月までに、興盛優選は13省、161地級市、938県級市、4,777郷鎮、31,405村をカバーしており、店が毎週8,000万から1万が増えて、全国の一日平均注文数800万件である¹⁷。

2021年9月中旬、2021CNEF中国都市夜間經濟發展サミットフォーラムで（当該サミットは新消費創造フォーラム、ナイト文化観光、飲食、エンターテインメント産業フォーラム、24時間サービス産業フォーラム、飲食交流会、ナイトエコノミー関連賞の表彰など、多くのテーマ別コンテンツが設けられた）、興盛優選の共同創業者は、興盛優選の社区團購事業での躍進の9年間を振り返る講演を行い、長沙市から始まり、一番初めに43人の店舗のオーナーを招き、三日三晩歓談し、そのうち14人のオーナーが興盛優選にずっと同行し、現在に至る。2021年9月時点で、中国全土で17の省、1,400の市・県、10万の郷・鎮・村をカバーしている¹⁸。

¹⁴ 芙蓉興盛公式サイト <http://www.fxcs.com/index.html>（2024年2月5日閲覧）

¹⁵ 「揭秘興盛優選」深網テンセント新聞 2020-11-27

<https://mp.weixin.qq.com/s/HdsJAX7kdMPO0AG0t9TtYQ>（2024年2月5日閲覧）

¹⁶ 興盛優選 WeChat 公式アカウント <https://mp.weixin.qq.com/s/RGRGrI-ZQxSDDb6VQfA24Q>（2024年2月5日閲覧）

¹⁷ <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1677261657340173460&wfr=spider&for=pc>（2024年2月5日閲覧）

¹⁸ <http://blog.linkshop.com/u/18340832852/504946.html>（2024年2月6日閲覧）

興盛優選は、店頭配送段階、ネット倉庫段階、物流ステーションの段階を経て、2017年に「前売り＋自分受取り」モデルが徐々に形になってきた。

- (1) 店舗配送段階（2014年2月～2015年6月）、消費者がネットで注文、店舗オーナーが配送する。
- (2) ネット倉庫段階（2015年8月～2016年1月）、主に新鮮な果物商品、同社は2,000万ドル以上を投資して物流チームを設立した。
- (3) 物流ステーション段階（2016年1月～2016年8月）、トラフィック不足、高い運営コストのため、このモデルは7カ月間運営、同社は2,000万人民元以上を投資して物流チームを設立した。
- (4) 「前売り＋自分受取り」段階（2016年8月～現在）、先行販売商品と小売店は競合せずに補完を形成する、消費者セルフ受け取りは、新鮮な果物や他の高頻度のちょうど必要な商品に焦点を当て、トラフィックを増やすために店を助けることができる¹⁹。

4.1.2 物流の特徴

興盛優選の物流システムは、湖南省内では主に5層配送システム、すなわちサプライヤー～共有倉庫～中央倉庫～ホーム倉庫～グリッド倉庫～受取りポイント（团长）を採用している。湖南省以外では、主に三層配送システム、すなわち共有倉庫～中央倉庫～グリッド倉庫の三層配送システムを採用している（三層配送システム、つまり、商品は興盛優選が自社の中央倉庫に保管され、それから従業員が仕分けされ、グリッド倉庫に接続され、最終的に直接受取りポイントに運ばれる）。

湖南省では、サプライヤーからの商品はまず共有倉庫に到着し、共有倉庫で調整された後、9.6メートルのトラックで長沙市の高星物流園区にある中央倉庫に送られる。その後、4.2メートルのトラックで各都市のホーム倉庫に商品を送り、ホーム倉庫は商品をグリッド倉庫に分配する。グリッド倉庫での仕分けの後、商品は受取りポイント、つまり团长に届けられる。ラストワンマイルの問題を解決する鍵となるのが、このグリッド倉庫、つまり県や郷に分散して配置された小さな倉庫である。これらのグリッド倉庫の規模は一般的に小さいが、この物流システムの拠点は、興盛優選が所有しているのではなく、地元のタンクローリー運転手が建設費用を負担していることだ。これらの運転手は、グリッド倉庫

¹⁹ 興盛優選官網 <https://www.xsyxsc.com/xsyx-portal/about>（2024年2月6日閲覧）

のオーナーであり、物流労働者でもある。グリッド倉庫は、タンクローリー運転手にアウトソーシングと同等であり、共有倉庫と中央倉庫はレンタルされる。倉庫の間を走るトラックはサードパーティの車列で構成されており、流通にかかる費用もサプライヤーが負担する。

興盛優選は、商品はグリッド倉庫のマネージャーとそのチームメンバーのみが配送でき、再雇用や下請けはできないというルールを設けており、資金力のある人（会社）がグリッド倉庫をコントロールすることを防いでいる。興盛優選の（パスタ製品を生産する）サプライヤーは、以前は主に二次流通業者を探して商品を調達していたが、価格は高く、供給は不安定だった。興盛優選の社区團購事業の販売量が大きくなってからは、これらの二次卸売業者を迂回し、直接総代理、あるいはメーカーを探し、商品を調達するようになった。サプライヤー側も、在庫を一掃し、倉庫保管コストを削減するために、社区團購運営企業に低価格で供給することがある²⁰。

2019年7月、興盛優選初の自社製恒温生鮮食品倉庫が稼働を開始した。湖南省長沙市に位置するこの恒温倉庫は、主に魚、エビ、貝などの淡水・海鮮水産物の加工、包装、保管に使用される。倉庫の生産作業場では、温度は基本的に10～12度で一定している。入荷、選別、屠殺、計量、包装までが一定の温度で行われる。加工された商品は、特別鮮度低温倉庫に送られ、統一保管される。その後、これらの水産物は冷蔵・冷凍車で次の流通プロセスに運ばれ、コールドチェーン全体の標準に沿った商品の品質が保証される²¹。



図4 恒温生鮮食品倉庫

出所：興盛優選 WeChat 公式アカウント

<https://mp.weixin.qq.com/s/GgiumGC1GA00F4qEhGW81g>
(2024年2月5日閲覧)。

²⁰ 《圍攻“怪獸”興盛優選》棱鏡（騰訊新聞の金融報道）

<https://mp.weixin.qq.com/s/kVSOtjvzTuoE5UXshpKr7g>（2024年2月7日閲覧）

²¹ 「物流体系再升級、興盛優選首个自建恒温生鮮倉投入运行」興盛優選 WeChat 公式アカウント
2019-07-15 <https://mp.weixin.qq.com/s/GgiumGC1GA00F4qEhGW81g>（2024年2月7日閲覧）

2019年11月、長沙市の興盛優選食肉・家禽恒温倉庫が正式に稼働した。新たに稼働した食肉・家禽恒温倉庫の敷地面積は約4,000平方メートルで、従業員数は140人を超える。生産作業を行う作業場の温度は年間を通じて8℃～12℃で一定している。倉庫は、業界最先端の近代的な加工設備、合計6本の現代的なMAP包装（ガス置換包装）ラインと多数の肉類分割カットラインが装備されており、百種類以上の主要な肉の分割と加工ができ、



図5 食肉・家禽恒温倉庫

出所：興盛優選 WeChat 公式アカウント

<https://mp.weixin.qq.com/s/xMKPmQNH8FQNB8HD9IkPQ>
(2024年2月5日閲覧)。

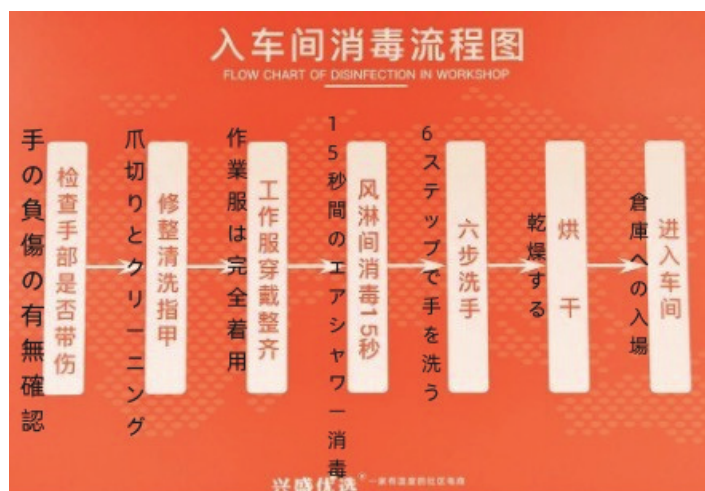


図6 入庫時の滅菌フロー

出所：興盛優選 WeChat 公式アカウント

<https://mp.weixin.qq.com/s/xMKPmQNH8FQNB8HD9IkPQ>
(2024年2月5日閲覧)。

一日の生産能力は 20 万枚に達する。具体的な操作では、恒温倉庫に入る前に、倉庫内の肉や鶏肉製品は、倉庫にもランダムに検査に直面するだろう、品質検査担当者の監査を通過する必要がある。その過程で、製品はまた、システムと人工のダブル品質検査を通過しなければならない²²。

4.1.3 興盛優選が外部から入手した資源

成功的なビジネスモデルと成長する業績レベルにより、興盛優選は社区團購業界で注目を集め、国内外の多くのベンチャー企業から融資を受けた。現在までに、興盛優選は 8 回の資金調達に成功し、主に京東集団、騰訊投資、KKR、HongShan 紅杉中国など 10 社以上の投資機関から融資を受けた。

表 4 興盛優選の資金調達の概要

開示日	取引額	投資家
2018-10-08	数千万ドル	今日資本、金沙江創投、真格基金
2019-05-09	非公開	騰訊投資（戦略的資金調達）
2019-07-26	約 4000 万ドル	KKR 投資会社（戦略的資金調達）
2019-09-29	2 億ドル以上	非公開
2020-07-22	8 億ドル	KKR 投資会社、騰訊投資、HongShan 紅杉中国、天一資本
2020-12-12	7 億ドル	京東集団（戦略的資金調達）
2021-02-19	30 億ドル	HongShan 紅杉中国、騰訊投資、方源資本、Temasek 淡馬錫、KKR、徳弘資本、春華資本、恒大集団
2021-07-16	3 億ドル	安大略省教師退休基金

出所：天眼查（全国中小企業開発サブファンドの公式記録企業信用機関）

<https://www.tianyancha.com/company/3147547312>（2024 年 2 月 7 日閲覧）。

湖南省商務庁と湖南省障害者連合会の共同主催の下、興盛優選は淮河市芷江県にある興東水晶桃專業合作社と水晶桃栽培基地を訪問した。同時に、興盛優選は同合作社と水晶桃の販売に関する協力協定を締結した。興東水晶桃專業合作社は、地元の桃農家の障害者によって設立され、65 人の障害者と 70 人の貧困世帯を含む 165 人の社員がいる。2010 年、合作社の創立者は河南省から高品質の「水晶桃」を導入し、「水晶桃」は見た目が美しいだけでなく、果汁たっぷりですわやかでさっぱり、貯蔵や輸送に強く、長距離輸送に適して

²² 「生鮮食品の品質管理を再び強化、興盛好みの食肉・鶏肉恒温倉庫が正式に稼働」興盛優選官方公号 2019-11-07 <https://mp.weixin.qq.com/s/xMKPmQNH8FQNB8HD9IkPQ>（2024 年 2 月 7 日閲覧）

いる²³。

2020年12月、京東は興盛優選との戦略的提携を発表した。7億米ドルの戦略的投資を受けた興盛優選は、データ、技術、倉庫管理で京東と緊密に協力し、地域に密着したサプライチェーンと物流システムは京東の調達と物流システムを補完し、両者の相乗効果を生み出す。京東と興盛優選は、特に過疎地域のオフラインショップにとって、情報の非対称性を解消し、流通コストを削減し、運営効率を向上させ、より良い商品選択と運営を実現するために、中小都市・農村のショップオーナーを支援する²⁴。

2019年7月、興盛優選は北汽福田欧馬可（BAIC Foton）と戦略的協力協定を締結した。同時に、北汽福田は興盛優選に100台のカスタマイズされた冷蔵・冷凍車を引き渡した。さらに、この協力のもう1つの重要な目的は、興盛優選のビジネスパートナーであるタンクローリー運転手が、コストパフォーマンスのより高いコールドチェーン車資源を見つけるのを助けることである。これにより、ブランド選び、価格交渉、路上での修理探しといった問題を回避することができる²⁵。

2021年6月、興盛優選と大連海事大学（大連海事大学は交通運輸部に属する唯一の国家重点大学であり、交通運輸と物流サプライチェーン分野の科学研究と教育レベルは国内外の上位にある）は戦略的協力協定を締結した。協定によると、双方はそれぞれの科学研究、技術、産業資源の優位性を十分に発揮し、現代物流とサプライチェーン管理をめぐって多角的な協力をを行い、インテリジェントロジスティクスの新しい潮流と新しいモードを探求し、学校と企業の協力の知恵を通じて、業界、さらには社会全体の物流の発展に貢献する。合意に達した後、双方は中国中部で初の大学と企業の「インテリジェントロジスティクスとサプライチェーン研究院」の建設に着手し、科学研究と実務革新を出発点とし、産業と研究の緊密な協力などを通じて、双方の技術革新能力と人材育成の質を推し進め、イノベーションと企業家精神の実証基地を作り、物流とサプライチェーンのアップグレードを促進するよう努力する²⁶。

興盛優選は直接店舗の開拓業務を展開せず、湖南省首徳マーケティングサービス有限公

²³「発揮平台優勢、助力精准扶贫」興盛優選 WeChat 公式アカウント 2019-07-22 <https://mp.weixin.qq.com/s/wd1WzWyZrVUPAkVggfju-A>（2024年2月8日閲覧）

²⁴「京東重金加碼社區團購 7億美元投向興盛優選」經濟觀察報 2020-12-1 版

²⁵「首批百台歐馬可冷鏈車完成交付、興盛優選冷鏈體系穩步構建」興盛優選 WeChat 公式アカウント 2019-07-15 <https://mp.weixin.qq.com/s/4a77sO6OXVLfgWkcmkKXA>（2024年2月8日閲覧）

²⁶「興盛優選與大連海事大學達成戰略合作 開創物流產研新篇章」興盛優選 WeChat 公式アカウント 2021-06-10 <https://mp.weixin.qq.com/s/XAcnAsMMo7yBIWLYTutrvw>（2024年2月8日閲覧）

司は、全国的な広報・宣伝を担当し、興盛優選店舗向けに訓練し育成するサービスや店舗オーナーとの関係維持サービスを提供している。興盛優選の団長になるには、興盛優選の店を持ち、100人以上の WeChat グループを持つという2つの条件を満たす必要がある。そして、団長には2つの役割がある。1つは、商品を受け取り、消費者に仕分ける受取りポイントであり、もう1つは、毎日 WeChat グループにグループ購入情報を送り、購入を呼びかけるセールスマンである²⁷。

4.1.4 事業範囲の縮小

2023年11月19日、北京商報の記者に対して、興盛優選の関係者は、興盛優選が広東省から撤退したことを確認し、現在湖南省、湖北省、江西省での事業はまだ正常運転の状態である。事業撤退の理由について、上記の関係者は「現在の業界の均質化競争は非常に深刻であり、業界内の競争が激化しているため、自主的な撤退を余儀なくされている。赤字を出しっぱなしにするより、率先して手放し、資源にもっと集中したほうが良い」と述べた。

2017年、興盛優選はコンビニチェーン芙蓉興盛と夫妻店(パパママショップ)を頼って、100種類の雑多なFMCGおよび生鮮食品と「前売り+自分受取り」の構造を形成し、団長は全国の多数の夫妻店とコンビニで構成され、倉庫保管とサービスを提供して、今日買って翌日に届くという社区團購の先例を実現した。2020年、興盛優選の業績は倍増し、GMVは300億人民元を超えた。最盛期にはカバー範囲は一度に18省に達し、業界のトップに座った。

しかし、2021年後半に美团優選、多多買菜、淘菜菜が資本参入し、すべてが変わった。2021年6月以降、興盛優選は新規地域開拓と超低価格販売をすべて停止した。2022年9月までに興盛優選はもう拡大しないと発表し、省都を除く華北地域の県級都市を早々に切り捨て、各省の本部に撤退した。その後、興盛優選は静かに山西省、江蘇省、浙江省、河北省、安徽省5つ省の事業を閉鎖し、11月には河南省、山東省、四川省、重慶市からの撤退が発生した。2023年4月には福建省からの撤退を発表した。この時点で、全国3省で運営されている状態である²⁸。

²⁷ 芙蓉興盛ホームページ <http://www.frxs.com/index.htm> (2024年2月8日閲覧)

²⁸ 「興盛優選“敗退”還能活多久」食品官 2023-12-29

<https://mp.weixin.qq.com/s/8E2pjiRflZSf5ei7BVm7pw> (2024年2月8日閲覧)

広東省での事業撤退の理由は、興盛優選自身の事業範囲を大幅に縮小した根拠の一例として簡単に説明されている。

「広東省における社区團購の大量の注文は、経済水準と人口密度によって決定されるが、それにもかかわらず、注文は少数の倉庫に集中している」と社区團購のサプライヤーは言う。美团優選と多多買菜の倉庫設置がこれを裏付けている、例えば、美团優選の倉庫は広東省に13、珠江デルタ（PRDは広州、香港、深圳市、東莞市、マカオを結ぶ三角地帯である）に10、多多買菜の倉庫は広東省に8、PRDに5ある。広東省東莞市グリッド倉庫の責任者はこう振り返る。当時、大手企業に対抗するため、興盛優選は2021年に100万团长を成長させるという目標を打ち出し、この目標を達成するため、興盛優選は中央倉庫の数を大幅に増やし、一時は広東省で5つの中央倉庫を同時に運営した。しかし、この戦略は期待された結果をもたらさなかった。

興盛優選の急速な拡大により、中央倉庫の数を増やすと、サプライヤーは倉庫の近くに共同倉庫を借りたり、冷蔵倉庫を建てたりして協力を維持せざるを得なくなった。このやり方はサプライヤーの負担を増やすだけでなく、興盛優選の管理・調整能力の細部の欠如を露呈することになった。効果的な単位注文数が不足しているため、興盛優選は中央倉庫の数を拡大することを余儀なくされ、サプライチェーンの負担を悪化させた²⁹。

2022年5月、美団のシニアディレクターが興盛優選に配属され、オフラインショップと受取りポイントの利益を生み出し、効率を向上させる責任者となった。その直後、大手インターネット企業の幹部がさらに興盛優選に押し寄せ、そのほとんどが美团と京東の幹部だった。例えば、美団の元全国地域調達・マーケティング責任者は商品センターの責任者であり、チャイニャオ（菜鳥）の元技術責任者はグリッド倉庫の運営センターの責任者であり、京東の元ビジネス分析責任者は重要な省と地区の責任者である。上記の役員の大部分は投資家の誘いに応じて興盛優選に入るのである。

「大手企業から来た人たちは、キャリアを築き、オリジナルチームを押さえ込むために、間違いなく戦いたがっている」とある関係者は語った。しかし、投資で送り込まれた経営幹部たちは、変化に対する社内の強い抵抗に直面した。社内会議では、地元出身のチームはしばしば湖南省方言で会議を行うが、北京市や上海市などから来た幹部には理解できない、チームに帰属意識がないというフィードバックがある。

²⁹ 「興盛優選撤城、最大優勢仍在湖南」 灵獸 2023-11-29
<https://mp.weixin.qq.com/s/rhBkAZx3tzcDEkjvx2HL9A> (2024年2月8日閲覧)

2001年、創業者である岳立華はスーパーマーケットをオープンし、彼はそれをコミュニティ・スーパーマーケットと位置づけ、「芙蓉興盛」スーパーマーケットの形態の原点でもある。そのため創業者は草の根の従業員に深い愛情を持ち、小さな店には親近感があり、彼はデータ、管理、利用者よりも、実店舗がシステムのコアだと信じている。投資家から指名された人気のある中・上級管理職の多くは、3ヶ月間倉庫に商品運び、その後店舗に商品を仕分けに行くように手配しなければならない。良い団長の評判の1つは、毎日仕分けをしているかどうか、運転手の仕事を手伝っているかどうかである³⁰。

4.2 十薈団

4.2.1 発展の経緯

2018年6月に設立された十薈団は、社区團購運営企業「有好物」の創始者と「愛鮮蜂」の上級副社長の2人が共同でされた。最初は社区を入りに、家庭の日常消費シーンをターゲットに、生鮮食品から創業した後、十薈団は生活用品、日用品などの分野に徐々に拡大していった。2019年6月の十薈団創業1周年を迎えた時点で、全国3万の社区をカバーし、4万人の団長を擁するまでになった。2019年8月30日、社区團購運営企業「你我您（君、私、貴方）」と合併し、名称を「十薈団」を保って、「生鮮食品強化型社区コンビニ」と位置づけた。CEOが発表したデータによると、新十薈団は6万人の団長を擁し、50以上の都市をカバーしている。

2019年、多くの社区團購を運営する企業がネガティブなニュース（倒産、事業範囲の縮小など）が相次いで発表され、一方、十薈団は無事に冬を越えた。2020年7月十薈団の共同設立者、会長兼CEOは「2020年社内書簡」の中で、「最近、十薈団はこのほど、鼎暉投資が主導する8,000万ドルの資金調達を完了したばかりだ。そして2ヶ月も前に、GGV紀源資本が主導する8,140万ドルの資金調達を完了したばかりである（当時の資金調達は、全国の倉配建設とサプライチェーン能力の向上に使われる）。十薈団は、中国のインフラ（モバイル決済や物流能力など）を基盤に、3年以内に300万カ所の社区團購受取りポイントを構築し、新世代の生鮮食品物流ネットワークを構築する計画だ。同社は、十薈団の成長と収益性の目標達成に貢献した従業員への報奨として、6～9ヶ月間で1億5,000万人民元

³⁰ 「湖南互聯網第一獨角獸之困」中国企業家雜誌 2023-12-26 https://mp.weixin.qq.com/s/AR2NnwZjLORuB0Glj_uebA (2024年2月8日閲覧)

を充てる予定である³¹。

しかし順調にうまくいかない変化は 2021 年から始まった。市場監督管理総局（GAMS）は 2021 年 3 月 3 日、社区團購運営企業である「橙心優選」、「多多買菜」、「美团優選」、「十薈団」に対し、不適切な価格設定を行っていたとして行政処分を科し、積極的に改善するよう促した。価格監視と情報提供者によると、「十薈団」は積極的に是正していると主張しながらも、一部地域の業務において依然として不適切な価格設定を行っていることが判明した。市場監督管理総局（GAMS）は、同社の低価格ダンピングと価格詐欺の疑いで、別の調査案件を開始した。その結果、「十薈団」は競合他社を駆逐するために、原価を下回る価格でダンピングを行い、生産と経営の正常な秩序を乱し、他の事業者の合法的な権利と利益を損ねたことが判明した。2021 年 5 月 27 日、市場監督管理総局（GAMS）は、北京十薈団科技有限公司（「十薈団」の運営会社）に対し、最高 150 万人民币元の罰金を科し、江蘇省での業務を 3 日間停止し、状況を改善するよう命じた³²。

現在、十薈団 WeChat のミニプログラムは利用できず、アプリのホームページは空白となっており、公式ウェブサイトも正常に開くことができない。十薈団の全国都市すべての業務はすでに操業を停止して、会社は主にサプライヤーの代金清算の件を処理して、従業員の給料支払いなど、善後段階に入っている。

4.2.2 サプライチェーンの特徴

各地域の商品構成によって異なり、十薈団の各都市での仕入れルートは、それぞれ地域での統一仕入と統一配送、産地での仕入れと現地仕入れでの選択となっている。産地仕入れ分は全体の 50%以上を占め、産地仕入商品は「有好物」から提供され、全体の約 15~20%を占める。

十薈団は、中国華北、華東、華中に核心都市のカバーに着目し、核心都市（一般に 2 級都市）をベースに、地域化された商品センター、市場センター、オペレーションセンター、倉庫配送センターを設立し、これら 4 つの物流センターを通じて、200 キロメートル以内の周辺の 4~6 級「衛星都市」とリンクさせた。配送情報は 24 時間以内の受信・配送を保証している。この「都市サークル」戦略は十薈団の地域拡大の基礎モデルであり、十薈団

³¹ 十薈団 WeChat 公式アカウント https://mp.weixin.qq.com/s/SdEh4ILFd_PXNKwvtR7cIA（2024 年 2 月 8 日閲覧）

³² 「北京十薈科技有限公司不正当价格行為案行政处罚決定書（文号：国市監処（2021）38 号）」、国家市場監督管理総局

の共同設立者によると、このモデルの実現可能性は南京市、鄭州市、長沙市の3つの核心都市で検証されていた³³。

2019年10月に雲南省だけでなく、湖南省長沙市、福建省漳州市などで販売と配送が一体モデルを試行された。全体として、販売と配送が一体モデルは、グリッド倉庫から高品質の代理店を選択することに基づいており、その代理店は現地の販売と流通事業を担当し、団長を探索し、消費者と団長に、より質の高いサービスを提供する。

十薈団は「1都市1パートナー代理」という専属代理店制度を採用している。消費者、倉庫、配送などは都市パートナーが独立して運営する。100万人民币以上の登録資本金の都市パートナー要件になる、ビジネスライセンスの事業範囲は、在庫管理、物流サービス、プロモーションサービスが含まれる。パートナーの収益は市場サービス料プラス物流サービス料である³⁴。十薈団はシステム、WeChat ミニプログラムを通じて、代理区域内のすべてのチーム、業務を代理店に一括渡して、ただ一定額の代理加盟費と販売量の1%~2%のプラットフォームサービス手数料を徴収する³⁵。

例えば、2021年8月、ハルビン市の張さんは十薈団黒竜江省グリッド倉庫事業者投資会議に出席した。彼女は若い頃からグリッド倉庫事業を行い、それなりの実力と人脈を築いてきた。彼女はハルビン市に中央倉庫を設立し、黒竜江省すべての十薈団の倉庫業務を引き継いだ。新しいビジネスモデルは「社区團購+団長卸売+グリッド倉庫割引店+団長店の加盟」である。事業はハルビン市、周辺の阿城市、双城市、牡丹江市などの都市をカバーし、近くから遠くまで、元十薈団（合併前）は黒竜江省27グリッド倉庫は、彼女に流通システムの中に含まれている。合併後のグリッド倉庫のモデルには次の3つの特徴がある³⁶。

- (1) リッド倉庫自体がディスカウントショップであり、近隣住民に直接販売し、事前注文を受け入れることができる。
- (2) 卸売業務と「薈小店（団長店）」チェーンに物流サービスを提供する。
- (3) 多数の法人顧客の社区團購のための配送倉庫サービスを提供する。

³³「瞄准 4-6 線城市、十薈団如何用社区團購打造掌上便利店」36kPro 2019-02-24 https://mp.weixin.qq.com/s/OCr_BzqOT2VfdGD14WspZw（2024年2月9日閲覧）

³⁴十薈団 WeChat 公式アカウント <https://mp.weixin.qq.com/s/d3wPY1kKzRb8Q5IN1E6iYA>（2024年2月9日閲覧）

³⁵「十薈団救贖：直營變代理」开曼 2021-11-28 https://mp.weixin.qq.com/s/n19nZcPVremib2QpI_Q_uw（2024年2月9日閲覧）

³⁶「十薈団救贖：直營變代理」开曼 2021-11-28 https://mp.weixin.qq.com/s/n19nZcPVremib2QpI_Q_uw（2024年2月5日閲覧）

インターネット大手の EC 企業では脱团长化して、各团长の常連客を奪い合う時、十薈団のフランチャイジーが活性化し、特に強い販売能力がある团长、商品を選ぶことから利潤に更に業務展開まで、加盟商は团长に全面的な支持を与えた。加盟の代理店は区内で優良な团长を支えるために、力を入れて「薈小店」を開拓して、各社区に1つだけ、厳格な地域保護の実行では、店が十薈団ブランドのサポートを取得するように、商品が返金または交換することができる。

消費者と直接接触する店舗展開戦略では、3つの段階を設定している³⁷。

第1段階は、協力店、つまり、現在の社区團購のほとんどは、店舗のオーナーはプラットフォームの販売、受取りポイントと顧客獲得方法として雇用する。

第2段階は、フランチャイズ店、社区團購の WeChat ミニプログラムを通じて、店舗のオーナーだけでなく、十薈団を通じて仕入れルートを提供し、十薈団の商品を販売するだけでなく、店舗内の商品を店頭に出して販売することで、コンビニエンスストアをオンライン化する。十薈団が対応するシステムを開発し、審査やスクリーニングメカニズムを設定する。

第3段階は、金メダル店で、つまり十薈団は团长店にシステム、運営能力、ブランド力の総合的なアップグレードを提供し、店が商品、消費者を管理し、運営効率を向上させるのを支援する。さらに、十薈団は一部の金メダル店を審査し、ミニ倉庫に改造する。

十薈団本社では、都市のパートナーを選ぶ方が、まったく新しい市場をカバーするのに早く、正確で、コストがかからない。都市パートナーは地元市場を熟知しており、豊富な自主経営経験を有している。消費者のアクティビティと粘着性が高い。グリッド倉庫の立地が市街地であれば、商品流通の利点を十分に発揮でき、物流コストを削減できる。グリッド倉庫のディスカウントショップは、独自に販売戦略を立てることができ、低消費の顧客層を引き付けるために使用される。

4.2.3 十薈団が外部から入手した資源

2018年8月、十薈団は1億人民元の最初の投資を受け、アリババは2019年から2021年までの2年間、十薈団に数回投資している(表5)。2018年8月21日、十薈団は1億円の第1回融資を受け(表5)、投資も基本的には創始者前創業プロジェクト「有好物」の投資

³⁷ 「瞄准 4-6 线城市，十薈团如何用社区团购打造掌上便利店」 36 kPro 2019-02-24 https://mp.weixin.qq.com/s/OCr_BzqOT2VfdGD14WspZw (2024年2月7日閲覧)

者である。その際、投資家が投資理由を指摘したのは、GMV データ（Gross Merchandise Volume、商取引の総額）ではなく、チームの粘り強さと会計能力である³⁸。

表 5 十薈団の資金調達の概要

開示日	取引額	投資家
2018-08-21	1 億人民元	真格基金、陰峰 K2VC、啓明創投、愉悅資本、有好東西、嘉程資本
2019-01-01	未披露	アリババ
2020-01-09	8830 万ドル	愉悅資本、漢策資本、啓明創投、アリババ、真格基金、華創資本
2020-05-30	8140 万ドル	紀源資本、愉悅資本、啓明創投、漢策資本、高鵠資本
2020-07-29	8000 万ドル	鼎暉投資、紀源資本、漢策資本、民銀国際
2020-11-30	1.96 億ドル	アリババ、時代資本、崑崙資本、中金資本、鼎暉投資、紀源資本、愉悅資本、啓明創投、漢策資本、高鵠資本
2021-03-31	7.5 億ドル	アリババ、DST Global、徳劭集団、晨曦投資、時代資本、Dragoneer、鼎暉投資、紀源資本、崑崙資本、Franchise Capital、高鵠資本
2021-04-02	7.5 億ドル	非公開

出所：天眼查（全国中小企業開発サブファンドの公式記録企業信用機関）

<https://www.tianyancha.com/company/3224097797/sifa>（2024 年 1 月 7 日閲覧）。

2021 年 04 月十薈団は 7.5 億ドルの融資を獲得し（表 5）、資金調達の用途は主に下沈市場（3 級都市以下の地方都市・農村）のサプライチェーンのインフラを構築し、産地で生鮮食品を集荷する能力を強化するために使われる。農産物の供給リンクを結ぶことで、産地の農業者を支援する³⁹。

(1) 「你我您（君、私、貴方）」と合併

2019 年 8 月 30 日、十薈団は別の社区團購運営企業「你我您（君、私、貴方）」との合併を完了し、社区團購の大手企業となった。十薈団の担当者は、「今回の合併は双方の全国戦略の重要な一歩だ」と述べた⁴⁰。「你我您」の生鮮サプライチェーンにおける原産地資源と運営経験は、十薈団がより強固に生鮮食品原産地戦略を実現する助けとなる。また、地域事業における両者の統合は、地域市場のボリュームとシェアを大幅に向上させて、团长数

³⁸ 「关停全国所有業務、阿里弃子十薈团敗退收场」多面体 InterfaceX（インターフェイスのニュース公衆アカウント、技術インターネット業界の独占的な詳細なレポートを提供する）2022-03-28 <https://mp.weixin.qq.com/s/q-ZHXEJ3x93sfMT1T-nY9w>（2024 年 2 月 9 日閲覧）

³⁹ 十薈団 WeChat 公式アカウント <https://mp.weixin.qq.com/s/luQ93jOeyNN5tADcs8zryA>（2024 年 2 月 9 日閲覧）

⁴⁰ 「社区團購平台「十薈団」与「你我您」合并、行業加速洗牌」36kPro 2019-08-30 <https://mp.weixin.qq.com/s/4Fb5d9Rp2mljipShTQMmOQ>（2024 年 2 月 11 日閲覧）

と社区数を増えて、倉庫や流通の効率を向上させ、全国市場のカバーを加速する。

「你我您（君、私、貴方）」の CEO はサミットでのスピーチで「你我您」の発展を紹介した（このサミットには、消費者小売分野を中心とするトップクラスの投資機関、起業家企業の CEO などが参加した）。2016 年 9 月に湖南省長沙市で設立され、社区團購ビジネスモデルを行い、2017 年には省を超えた都市をカバーし、成都市、広州市を行った。2018 年 1 月には、WeChat のミニプログラムが登場し、ミニプログラムがなければ 1 日に 1~2 商品しか販売できず、平均 400 人の団長は 1 日に 3 万件の注文が寄せられていた。売上統計を取るのは大変であった⁴¹。2018 年下半期、「你我您」は資本の注目を集め、資金調達を通じて拡大段階に入り、2019 年 1 月までに 10 省 30 都市以上をカバーし、主に中国南方地域の 2 級・3 級都市を中心に展開している。

PB 商品を保有しているため、生産能力の高い相手先に OEM 生産を依頼し、サプライチェーンの壁を形成する。プライベートブランドのカテゴリーは食材や軽工業品が中心で、食品ブランド「知為」を立ち上げている。商品のサプライチェーン以外に、物流の段階で、「你我您」は運営されている 30 余りの都市のうち、半分の都市の倉庫はい自社で構築したものだということである⁴²。

「你我您」の CEO のインタビューによると、「うちはこの業界に参入するのは比較的早くからやって、多くの能力蓄積を促した。もし十薈団も果物の直接仕入れは経験がない、「你我您」はそもそも果物の直接仕入れ会社である。同時に、十薈団の加工商品能力の蓄積は、「你我您」よりもはるかに強く。そのため、両者の商品と能力資源は非常によく統合することができる」と言っていた。

合併後、両社は 1 つのシステムを使用する。両社はシステムの中でそれぞれの長所を持っている、一緒に統合されたものの利点は、新しい十薈団である。難点は団長にあり、過去には、「你我您」はいくつかの地区の一部の団長を保護する方針を持っており、1 つの社区には 1 つの団長しかいない。合併後、以前は 2 つの会社に所属していた 2 人の団長は、同じ会社の 1 つの社区で 2 人の団長になったが、団長間の消費者が重ならないことが良い点である。十薈団（似ている中国語発音は“実惠”、日本語意味：手頃な価格）は特に人々に

⁴¹ 你我您 CEO 刘凱在北京“一公里”藍海—2019 消費零售新風向峰会。2019 年 3 月 19 日 <https://mp.weixin.qq.com/s/mEnYmUQ4H0rAEvXWMawxwA>（2024 年 2 月 10 日閲覧）

⁴² 「你我您聯合創始人：社区團購將向門店化、前置倉迭代」36k 2019-01-18 <https://mp.weixin.qq.com/s/my97BJhsG8-HAnR4EK5jEQ>（2024 年 2 月 10 日閲覧）

近い存在であり、今後もこの名前を採用して人々と付き合っていく⁴³。

十薈団の CEO は、合併後の新しい十薈団は、2つの主要な全体的な統合を経ていると述べた⁴⁴。1つ目の統合はシステム側で、ホームページのアクセスなどを含め、十薈団と「你我您」元のシステムは多くの類似点を持っているため、統合は比較的速いである。2つ目の統合は、倉庫・流通側と商品側の統合で、倉庫・流通側の統合が最も難しく、時間がかかった。

長沙市を例にとると、ここでは十薈団の旧地域核心倉庫のひとつが、旧「你我您」の3つの倉庫とともに、統合後に再計画された。位置づけとしては、4つの倉庫は2つの共有倉庫と2つの仕分け倉庫となった。旧十薈団の倉庫は加工商品の共同倉庫に、旧「你我您」の青果卸売市場近くの1倉庫は生鮮食品の共同倉庫に、残りの2倉庫は仕分け倉庫に改造した。これまで生鮮食品の産地で培ってきた知見をもとに、「你我您」という産地直販ブランドを展開してきた。同 CEO によると、旧十薈団と「你我您」の都市カバー率の重複率は約2~3割程度であった。合併が完了した後も、団長とカバーした社区の比率は1.3:1程度に維持された。

(2) アリババとの提携

アリババは十薈団の成長過程において、避けて通れない存在だ。2021年までに十薈団はアリババから合計4件の投資を受けており、2021年初めの春節 CCTV「中国中央電視台春節聯歡晚会（年越しカウントダウンイベント番組、省略：春晚）」では、淘宝は再び「春晚」の独占スポンサーとなり、「春晚」の舞台で新事業「淘宝買菜」を宣伝した。「淘宝買菜」はブランド名とアクセス口に過ぎず、実際のサプライヤーとサービス提供者は十薈団である。財務投資に加えて、業務面では、アリババの零售通小店（スーパーマーケット、コンビニエンスストア、パパママショップ、食料品店などの実店舗に卸売、仕入れ、注文、携帯電話チャージ、宅配便集荷、スマートレジなどのサービスを提供するワ総合仕入れプラットフォーム）や「菜鳥驛駅（配達荷物置き場）」、1688（アリババ1688はすでに全国の百強の産業企業と契約して協力を達成して、すでに衣類やアパレル、家庭用品などの16の業種の大類をカバーした卸売企業）、大潤発などの物流やテクノロジー能力を改善するために十

⁴³ 「社区團購市場没有衰变、有望成千億級公司」見実 2019-09-06
<https://mp.weixin.qq.com/s/wDIq2F2W4yjEenmSTMUmXg> (2024年2月10日閲覧)

⁴⁴ 「加劇洗牌的社区團購、锚定机会的新十薈団」36k 2019-11-26
<https://mp.weixin.qq.com/s/I83XInDOx5HghP1AKFNi8> (2024年2月10日閲覧)

薈団と協力している⁴⁵。

変化は、アリババが自ら事業を手掛けることを決めた後に起こった。アリババは社区團購事業を非常に重視しており、十薈団に投資しながら MMC 事業群（アリババの社区團購事業群）も派遣していた。2021年3月、MMC 事業群は、社区團購ビジネスに焦点を当てるために設立された。MMC 事業群は、サプライチェーンのサプライヤーで盒馬、大潤發、零售通、1688 とアリババのデジタル農業を通じ、三通一達（中国の主要物流会社で、円通速遞、申通速遞、中通速遞及び韻達速遞を含む）が展開するグリッド倉庫の加盟資源に頼っていた。販売面では零售通、菜鳥驛駅の団長を活用している。

2021年9月、アリババは社区團購事業「淘菜菜」を立ち上げ、アリババの態度は一変した。当時淘菜菜の運営担当者は、「十薈団と淘菜菜は、あまり関係がありません」と語っていた⁴⁶。淘菜菜の地位が上がることは、当然十薈団の地位が下がることを意味する。

4.2.4 事業を停止する理由

十薈団は資金力のある大手企業が社区團購事業に参入することに対応するため、低価格戦略と補助金を開始した。これのおかげで注文数は回復したが、事業全体としては非常に深刻なダメージを受けた。一方、3～6級都市をカバーする新規事業に力を入れているため、物流コストが上昇。一連の操作がもたらしたのは、十薈団の成長ペースの不均衡、ビジネスモデルの崩壊をもたらした。

2021年3月、国家市場監督管理総局（SAMR）は、「仕入れの原価より安い価格で商品をダンピングした」、「消費者を欺くような言葉や文章などの値札を使い、他人との取引を誘導した」などの理由で、江蘇省で「十薈団」を含む5つの社区團購運営企業に行政処分を科し、150万人民元の罰金を科し、3日間の営業停止処分を下した。

2021年8月、アリババはギャンブル契約の中で、もし十薈団が新たなアリババ融資を受けたいなら、十薈団はカバーする都市の黒字化を達成しなければならないと要求した。十薈団の管理者は、「アリババはお金を与えることができるが、十薈団は多くの要件を満たす必要がある。うまくいく地域は残ることができ、うまくいかない地域は直接 MMC 事業群によって行われる。」2021年8月、創業者は、「最近の十薈団は、アリババの MMC 事業群

⁴⁵ 十薈団 WeChat 公式アカウント <https://mp.weixin.qq.com/s/xdakSwqxTQ7oUWzZ0e35fg> (2024年2月10日閲覧)

⁴⁶ 「关停全国所有業務、阿里弃子十薈団敗退收場」多面体 InterfaceX2022-03-28 <https://mp.weixin.qq.com/s/q-ZHXEJ3x93sfMT1T-nY9w> (2024年2月11日閲覧)

と一部の地域で地域統合を行い、経営リソースで共有し、互いの強みを補完する。」という内部書簡を発表した。「短期的には、効率の悪い事業地域のいくつかでは抜本的な改革を実施する。地域別の倉庫・配送、団長管理などの面では、十薈団とアリババの MMC 事業群は互いの地域的優位性を組み合わせ、独自の優位性を創造する」(周 2022)。

アリババ社内でもより多くの発言権を得るため、また金融投資家からの継続的な支援と引き換えに、十薈団は事業対象都市を新たに開拓し、事業拡大を加速させた。湖北地域の元十薈団社員は発展のスピードについてこう語る。「私が入社した 2021 年 3 月は会社の従業員数が 4,000 人に満たなかったが、7 月には 9,000 人を超えていた。」新規都市開発の条件も引き下げられている。以前は、新都市開設の条件は粗利益は黒字に達することだったが、資本注入によって 11%の赤字が許されるようになった。こうして、これまでの 2、3 級都市を中心とした社区團購の戦いは、一気に 3、4、5 級都市へと広がっていく⁴⁷。

短期的には、非効率な地域の事業の一部を大幅に改革する。その直後、十薈団は複数の都市で大規模なレイオフを開始し、2,000 以上の県や市から撤退して、長沙市、武漢市、濟南市、江蘇市、広東省の 5 都市でのみ営業を継続した。

2021 年 8 月以来、十薈団は従業員を解雇し、百人しか残っていない。「2 月に十薈団の 30%割引代金決済プログラムを締結した。」十薈団のサプライヤーは、「20 万元の未支払い代金決済があり、年内にこのプログラムにサインすると年明けに金額が出てきた。どうしようもないことだが、少なくともお金の一部はもらえる。」サプライヤーが提供する決済プログラムの内容によると、「将来十薈団の資金の不確実性のため、その後の支払いの不確実性をもたらすだろう、現在、統一された一括決済プログラムを実施し、2 月 10 日以降はまだ決済しない事業者は、未支払い代金決済の 8 割しか決済しないを提案した。(つまり、今後になるほど安くなる)」⁴⁸。

2022 年 1 月 7 日、ある十薈団グリッド倉庫の運営者（同時に菜鳥驛站を運営する）は、十薈団が自分に支払うべき手数料を取り戻したいと考えていた。該当運営者は「本社が各地域に指示を与え、各地域は一定の GMV を達成するために明確な目標を設定したことを明らかにした。しかし、社区團購は都市や地域、拠点ごとに状況は異なっており、同じ基

⁴⁷ 「关停全国所有業務、阿里弃子十薈団敗退收場」多面体 InterfaceX (界面新聞科技の公衆号で、テクノロジー・インターネット業界を独占的かつ詳細に報道) 2022-03-28

<https://mp.weixin.qq.com/s/q-ZHXEJ3x93sfMT1T-nY9w> (2024 年 2 月 11 日閲覧)

⁴⁸ 「关停全国所有業務、阿里弃子十薈団敗退收場」多面体 InterfaceX 2022-03-28

<https://mp.weixin.qq.com/s/q-ZHXEJ3x93sfMT1T-nY9w> (2024 年 2 月 11 日閲覧)

準を使用することは困難である。十薈団は、多数のグリッド倉庫は 1 つの業務のマネージャーを配置するので、マネージャーは 1 日 1 回しかパトロールすることができ、作業で助けを提供することはできない⁴⁹。

5 団長の作業内容

社区團購の中で、団長は社区團購のプラットフォームのコア・コンピタンスで、消費者を獲得する鍵の要素である。消費者はプラットフォームに対する信頼、つまりユーザーの粘着を高める鍵である。

団長は、主に菜鳥驛站（荷物の保管、セルフ受取り、社区團購、ランドリーなどの生活サービスを消費者に提供する）、ショップオーナー（コンビニエンスストア、レストラン、ベビー用品店など）、フリーランス（専業主婦など）の立場で仕事をしており、コンビニエンスストア（24.08%）、菜鳥驛站（28.8%）、専業主婦（22.51%）が中心となっている。これらの団長のうち、29.32%がアリババの B to B 卸売会社、25.65%が京東の B to B 卸売会社で仕入れている。複数の社区團購会社を同時に運用している団長、特に多多買菜、美团優選、淘菜菜を経営している団長は、サンプル全体の 70%以上を占めている。また、1 日平均 2 時間以上社区團購の運営活動に力を入れている団長は 84.21%、4 時間以上は 43.42%である⁵⁰。

社区團購における団長の役割を理解するため、彼らが日常的に何をしているのかを聞くために、直接インタビューを行うことにした。このインタビュー取材期間は 2023. 8. 21～9. 8 である。取材対象者数は計 12 名、実際の取材対象者数は 6 名である⁵¹。

5.1 A 社（団長 2 人へのインタビュー結果）

(1) A 社の簡単な紹介

A 社は河南省の 2 つの都市に市場を開拓している。A 社の主力商品は、旬の果物や野菜、肉などの生鮮食品で、厳選された地元直送食材である。

⁴⁹ 「阿里重倉、融資超 10 億美元、十薈団為何爆雷」財經十一人（ファイナンス社の産業報道チームが設立した）2022-01-16 https://mp.weixin.qq.com/s/Qux_v_LLfKePytsEIW5bIg（2024 年 2 月 11 日閲覧）

⁵⁰ 東方証券研究所（2022）「社区團購系列報告：從微觀到宏觀：社区團購 2021 回顧及 2022 展望」

⁵¹ 注：インタビューした団長の要望により、企業名に関する情報（企業名と消費者及び団長の個人情報に関わるスクリーンショットを含む）は紙面に掲載しないため、本稿ではすべてアルファベットとギリシャ語の数字で代用している。

A社の物流方式は商品は社区團購会社と物流会社が連携して、指定された団長の受取ポイントに直接配送されることである。

(2) A社への加入条件

① 団長の申請条件。A社のショッピング会員であること、1年以上社区の住民またはテナントであること、あるいは応募した社区に実店舗があつて、固定な受取ポイントがある。希望すれば入会金1,600元（保証金1,000元、脱退時返却可、入会金600元）の加盟費を用意できること。そして、A社の業務に1日3～5時間割ける方。

② 団長はどんな仕事をしなければなりませんか。

A社が主催する営業スキル研修に参加する。A社のプロジェクト運営責任者の指導のもと、微信グループの人数を拡大しする。初期段階では、A社のニーズに応じて、消費者に對面して地元市民活動をやる。

③ 微信グループ内の団長の運営内容

新鮮なフルーツ、野菜を中心に、「毎日ポップ商品」でおすすめ商品を紹介する。毎日のトピック、地域の主婦を対象に、子育て、健康、美容などについて質問形式でディスカッションである。生鮮青果に関する知識の普及、例えば、生鮮食品についての産地科学普及、選んで買うコツ、手軽な料理方法、養生などの内容である。明日の「毎日ポップ商品」のレビューである。

(3) A社によるサポート

① 団長自分は実店舗を用意しなくて、在庫なし。

② 原産地からの調達と、高品質・低価格の商品の提供。

③ A社は、1つ社区の指定された集荷場所にまとめて配送するよう手配に責任を負う。

④ A社の広報チームは、商品情報のプレゼンテーションを一律に各団長にリリースする。

⑤ 簡単な購入方法を提供することで、消費者の注文をより便利にする。

⑥ A社は定期的にプロフェッショナル・トレーニング・チームを組織し、団長に定期的にプロな営業研修を提供している。

(4) 団長収益と受取場所

総収入（元/月）=販売歩合（元）+紹介ボーナス歩合（元）

販売歩合（元）= 月間売上総額（元）*10%歩合

紹介ボーナス歩合（元）=団長数（位）*800（元）注:5人以上を推薦して団長になった場合にのみ、紹介報酬を受け取ることができる。

社区の敷地内、社区の入り口にある売店、社区入り口近くの建物の1階ロビーなどである。

(5) A社によるアフターセールス問題の処理

A社の物流と商品に関するアフターセールス問題をまとめると表6のように整理できる。

① 物流

一般的に、顧客情報が間違っている。商品の到着が遅れ。商品が破損している。商品は配送済みと表示されているが、実際には受け取っていない4つのカテゴリーに分けられる。消費者に起因する配送異常は対象外である。

② 商品

間違った出荷に対して、最初に写真を撮って確認して、同時に果物の賞味期限を考慮して、返品する必要はなくて、直接再出荷を手配する。販売価格の一部補償、生鮮食品の破損の程度が小さくない場合は、価格と補償量に応じて、「補償として次の取引で今回の商品と同じ価格な生鮮食品を贈る」という補償条件を消費者に説得するのが最善である。すべての生鮮食品が破損している場合は、状況に応じて、直接再出荷を手配する。

不良・腐敗した生鮮食品は個数によって賠償して、 $\text{商品単価} \div \text{総個数} * \text{不良果の個数} = \text{賠償金額}$ である。不良・腐敗した生鮮食品や注文番号が同じ画像内ではっきり見えて写真を撮る。受け取った後24時間内に団長あるいはA社の顧客サービスの担当者に連絡して、団長は24時間内にA社の顧客サービスにフィードバックする問題を話す必要がある。

(注：生鮮食品は7日の返品と交換をサポートしないで、保存期間が短いため、輸送と配達のプロセスで、簡単に個々につながることができ、5%以下は正常な現象である。) 生鮮食品は輸送中に呼吸をするため、水分の蒸発損失の一部がある。受け取り後に重量が軽くなる可能性があり、損失が5%以内のものは正常とみなし、この比率の5%以上だと、損失範囲を超えたものは1斤あたりの平均価格で賠償する。

③ 返品

消費者が一方向的に受け取りを拒否した場合、生鮮食品は賞味期限が短いため、二次販売はできない。いったん発送した場合、商品の品質問題に対してのみ賠償金を支払う。無断での受け取り拒否、返品およびその他の操作は消費者の自己責任となり、支払いは行われない。

表6 A社によるよくあるアフターセールス問題の処理

質問	タイプ	説明	賠償の有無	アフターサービスのプロセス	注意事項
物流	消費者情報が間違っている		なし	A社にフィードバックし、A社は物流会社に連絡して消費者の住所を変更する。	注文時に消費者の届け先を確認するよう、出荷前に通知すること。
	タイムリーな商品到着できず	①悪天候などの人為的でない理由で配達に間に合わない。 ②A社の商品仕分けの都合により、指定時間内に到着されない。	実際の状況に基づいて運用	消費者に連絡して、タイムリーに配達されない理由を確認する。会社が問題を仕分けしたら、すぐに連絡する。欠品商品の詳細を提出し、補充を促し、到着時間を確認する。	①消費者の天気で入荷不適時の原因に説明する ②再度お待たせしたくない場合は、補充到着時間をお知らせして、払い戻し可能
	商品破損	輸送中に商品が破損した。	ある	その場で受け取りを拒否することもできるし、商品の受け取った後にフィードバックすることもできる。	商品受領後24時間以内に申請、期限後は対象外
	商品は配送済みと表示されているが、実際には受け取っていない。		ある、普通は物流会社から賠償	団長にタイムリーなフィードバック	消費者を安心させて説明する
商品	全損/一部損壊	①団長はA社に直接フィードバックする ②消費者がA社にフィードバックする	ある	決まりルールがある	消費者が商品を受け取る際に知らせ、受け取り後24時間以内に団長に連絡し、注文番号と腐敗した生鮮食品などの写真を提供しする。
	摂取後の不快感	消費者が商品を食べた後体調を崩した場合	実際の状況に基づいて運用	A社に相談した後は、ケースバイケースで対応する。	団長はまず基本的な状況を理解し、消費者に対して一定の説明を行い、他のものを食べているかどうかを確認し、地域の医療機関での検査に同行することもある。

出所：筆者作成。

5.2 B社（1人にインタビューした）

(1) B社の簡単な紹介

B社は実店舗を持つ魚介類を中心とした小売業である。実店舗を軸に、周辺3キロ圏の住民を的確にカバーする。実店舗を主な消費者集客手段とし、オンライン・セルフサービ

ス注文その他の小売モデルによって店舗運営コストを軽減し、在庫コストも削減する。

(2) 受取場所と流れ

B 社天津会員店、消費者持って帰る。(注:配送時間が不確定で、各団長は時間を指定することはできない。)受け取りの流れは消費者が入店し、QR コードを提示すると、店員が注文内容を確認することである。(商品を引き取った人の名前 (WeChat グループ内のニックネーム情報を含む) を登録する。)

(3) B 社によるアフターセールス問題の処理

① 商品の重量や個数に応じて、一般的に個々の商品の平均価格から値引きされる。

② B 社の賠償決済は団長の提供する証拠に基づいてアフターサービスの決済を行って、証拠は写真を撮ることができてあるいはビデオで、チャットの記録は証拠とする使用することはできない。

③ 団長はもし深刻なあるいは解決できないアフターサービスの問題にぶつかるならば、直ちに B 社のアフターカスタマーサービス担当者に連絡して、もし B 社のアフターサービス担当者は方案を与えることができないならば、直接会社の管理者に方案を相談する。

④ WeChat 團購グループ内の消費者のフィードバック商品問題があって、異なる状況によって、柔軟に処理して、問題に答える時話し方に注意を払う。(注: 団長はグループの中で消費者の商品アフターサービスの問題に答えた後に、必ず養生、レシピなどの内容をバズる。)アフターセールスの問題を団長と個別に解決する習慣をつけることで、グループ内で議論を避けるために、その後の商品の信頼に影響を与える。

⑤ 返品の流れ

まず、団長は B 社のアフターサービスに交換依頼を出して。そして、B 社の返品サービスに知らせて、倉庫に交換する商品と数量があるかどうかを確認する。また、団長は返品申請書に記入する。連携する物流会社はドライバーを指定して返品された商品を回収する。最後に、団長は夕方前に注文システムで再注文と支払いを行う。

(4) 団長収益

総収入 (元/月) = 販売歩合 (元) + 紹介ボーナス歩合 (元)

① 販売歩合 (元) = 月間売上総額 (元) * 10% 歩合

団長の販売歩合は、通常商品の売上高の 10% 以上となる。(特別商品の歩合が 10% 未満の場合は、事前に告知する。)

②紹介ボーナス

紹介ボーナス歩合（元）=団長数（位）*100（元）

③他のボーナス

団長の月間売上で1位、2位、3位を決定して、ボーナスは100～300元の現金またはB社海産物購入カードである。

④追加インセンティブ

第1に、1週間を評価時点とした場合、週間売上目標は12,000元、1ヵ月を評価サイクルとした場合、月間売上目標は48,000元となる。第2に、目標売上が週3,000元以下で、月間売上が15,000元に達しない団長は、iv級団長である。第3に、週3,000～5,000元の目標売上高を達成し、当月の売上高が1万5,000元を超えた団長がiii級団長となる。その月のすべてのiii級団長は1,000元のボーナスを共有する（個人の業績に応じて）。第4に、毎週5,000～8,000元の目標売上を達成した団長は、当月の売上が2万元を超え、ii級団長に昇格する。すべてのii級団長には、その月のボーナスとして1,500元を共有し（個人の業績に応じて）、定期的な物販スキル研修に参加することができる。第5に、毎週8,000元以上の売上目標を達成した団長は、当月の売上が3万元を超え、i級団長に昇格する。i級団長は、その月のボーナス2,500元を共有し（個人の業績に応じて）、3ヶ月連続でi級団長になったら、B社本部に実店舗への投資を申し込むことができる。第6に、休日ごとに特別な奨励活動がある。例えば、2023年の端午節の休日を例にとると、海鮮ギフトセットはまず団長自らが購入し、その後で販売される。団長が購入した（販売予定）海鮮ギフトセットの数に応じて割引が適用される（団長は通常の購入価格からさらに割引を享受できる）。

20セットは0.2割引、50セットは0.5割引、100セットは0.8割引、200セットは1割引である。20セット以上のギフトセットを販売（購入）した団長には5,000元と、年末までにB社の全商品の2.5割引クーポンが与えられる。売上高が1万元を超える団長は、優勝者3,000元、準優勝者1,500元、3位入賞者500元で販売チャンピオンの評定に参加できる。

5.3 C社（1人にインタビューした）

(1) C社の簡単な紹介

主な事業範囲は天津の都市部である。C社の主要商品は季節の果物、野菜、肉、その他

の生鮮食品、厳選された地元の直送食材である。商品はC社と物流会社が連携して、直接団長の指定の受取りポイントに直接配送される。

C社の特徴は多くの社区團購会社はWeChat 團購グループの人数が100~500人（グループの人数制限）に達した時に初めて正式に團購販売を開始する必要があるしかしC社は設定したグループの人数に達する必要はないというメリットがある。

(2) 団長収益

団長の販売実績に応じて、団長のレベルを自動的にアップグレードする。ランクによって歩合比率を設定する。

商品の純利益*10%=団長収益

C社の発展初期段階では、より多くの報酬があった。（例えば、ある団長が管理しているWeChat のグループは、一日で新規顧客100人の数を増え、50以上の注文があれば、それは、団長に報酬を行う）。その後、団長の作業内容が日常的になり、販売実績の評価基準がより厳しくなっている傾向にある、歩合が徐々に少なくなる。代わりに物の奨励になって、例えば祝日になれば、C社は団長に米、食糧、油、生鮮果物などを送る。または新商品が出たときに、試飲・試食など団長に試食してもらう。

最初の1週間は1日平均60人がグループに集まり、1日平均注文は3~5である。その後、2~3週間は1日の平均グループに集まる人数は70~100人で、1日の平均注文は15~30件である。最初は月4,000~5,000元が入るが、だんだん2,000元くらいになる。

C社の購買方式は、当初はWeChat グループやWeChat ミニプログラムでの購買であり、団長に与えられた仕事の1つは、消費者がWeChat ミニプログラムでの注文習慣を育成することである。その後、団長は次第にグループ管理者として、商品推薦を担当するようになり、影響力が低下し、収益も減少していく。

(3) 受取場所

取材した団長は独自の受取りポイントを持っていなかったため、C社の生鮮食品の受け取り場所として、同じ社区の自転車置き場の管理者と簡単な打ち合わせをした。しかし、C社からもらった収益は極めて低いため、団長は1回の注文につき0.2元の歩合しか自転車置き場の管理員に与えなかった。取材時点では、自転車置き場の管理者は団長との業務提携をキャンセルしたばかりだったため、取材時点ではこの団長も引退する予定で、団長職の座から退く覚悟を決めていた。

5.4 D社（2人にインタビューした）

(1) D社の簡単な紹介

D社は中国で4年以上前に設立され、すでに30近くの都市を開拓し、2,500人以上の団長を抱えている。D社の使命は、「産地から消費者に至る中間段階（卸売業者）を除いて届く商品は、果物、野菜、家庭で使う日用品で、価格は市場価格より20%安くする」である。

(2) 受取場所

① 地域の周辺に適切な場所を探して、独自の受取場所を設置する。

② 地域周辺の店舗、宅配便の集荷所、不動産屋、守衛所などと相談し、利益の一部を譲渡するなどして協力する。

(3) 団長として要求される販売作業内容

① 毎日定刻に新しくなって、D社のコピーライター部門が設計した各製品の販売促進コンテンツは、団長を揃う WeChat グループに送信され、コンテンツの頭がコピーされ、地域團購の購買 WeChat グループに掲示貼り付けられる。

② 販売当日の夜、翌日の商品の宣伝を行われる。

③ 製品の販売情報を発表する前に、団長はインタラクティブを行うことができ、消費者皆がタイムリーに注目することができるようにする。地域團購の購入カットオフ前に（30分前）、団長は購買 WeChat グループの中で当日いくつかの地域の逸話について交流を行い、消費者に購入カットオフのことを思い出させる。

④ 団長はタイムリーに（毎日2回）購買 WeChat グループの中で顧客の支払い状況を統計する必要があるため、まとめた後にD社に報告する。

⑤ D社の配送センターから各団長の指定する受取場所に統一して配送する。

⑥ 団長は事前に5分を受取場所で待って、もしピックアップするために来ることができないならば、人員を手配して商品を受け取る必要がある。もし団長が予定時間通りに到着したら、会社の配送車は待たないで、引き続き次の受取場所の配達をする。

(4) D社によるアフターセールス問題の処理

① アフターサービスの商品は多く生鮮食品に現れて、これは生鮮食品の非標準化によって引き起こされ、例えば、手作業による仕分けは必然的に重量誤差（±0.2kg）、輸送過程ではぶつかったりしぼんだりすることによる損耗（3%～8%）、日光と水分の植え付けは異なる感触が生じ、正常な現象である。

② 夏、24時間以内（冬は48時間に調整して）に商品の品質問題がある場合は、交換ま

たは払い戻しを申請することができる。もし本当に品質問題であれば、団長が個別に D 社のアフターサービスサポートセンターと連絡し、D 社の関連システムに従って対応する。

(5) 団長収益

総収入 (元/月) = 販売歩合 (元) + 紹介ボーナス歩合 (元)

販売歩合 (元) = 月間売上総額 (元) * 10% 歩合

紹介ボーナス歩合 (元) = 団長ごとの毎月の売上 * 1%

6 結び

湖南省のコンビニエンスストアチェーン「芙蓉興盛」は興盛優選を前身とし、コンビニエンスストアを主力事業としていたため、社区團購事業に参入した当初は成熟したサプライチェーンシステムと実店舗の運営経験を有していた。興盛優選の団長は、集客、運営、アフターサービスの各作業で受取りポイントとして重要な役割を果たす実店舗の運営者でもある。

5 層配送システムは、商品のタイムリーな配達を最大化するが、同時に興盛優選の資金面的なプレッシャーも増大させる。自前の中央倉庫であろうと、仕分けスタッフの件数費であろうと、すべて継続的な資金支援が必要である。新規都市の拡大で興盛優選は多くの資金を投資する必要があるが、資金不足のリスクもあるため、広東省などの非営利地域の事業を縮小する必要がある。

また、多くの従業員が湖南方言を使用するなど、興盛優選が現地化をどの程度重視しているかを示している。興盛優選には、サプライチェーン、湖南省の村のカバー率、従業員と役員の現地化など、多くの経営上の強みがあるが、これは同時に、全国に事業を拡大する際に課題に直面する可能性があることを意味する。郷土愛が彼らのモチベーションを高めているのだろうが、事業を全国展開するとなると、この地元密着の強みがデメリットにもなりかねない。

創立初期には、十薈団の一步一步が慎重に行われ、融資はサプライチェーン能力の向上に投入された。2019 年には、別の社区團購運営企業「你我您」との合併が発表され、新十薈団が市場で次第に足場を固めてきたと発表した。2019 年と 2020 年に十薈団は飛躍的な成長段階を迎え、同社の取扱高もそれに伴って増加している。

アリババは十薈団への 13 億ドルの融資の大半を投資した。その結果、十薈団はアリババ

内でより大きな影響力を得るため、拡大計画を加速させた。この拡張モードは、ある程度、消費者からの注文数を増やし、短期的な利益をもたらしたが、「通常の」拡張モードではない。しかし、長期的に見れば、このような拡大路線は十薈団の発展ペースに不均衡をもたらす可能性がある。十薈団は割引セールを実施し、短期間に多くの消費者を獲得した。しかし、このような市場法違反は長くは続かないため、十薈団はわずか3ヶ月の間に2回も罰金を受けた。価格競争が正式に停止された後、十薈団の価格優位性は消滅した。

本稿の最後に、社区團購团长たちの日常業務についてインタビューから得た知見を整理した。これらはいくまでも、团长側からの説明であり、社区團購利用者（消費者）が团长に対してどのような印象をもち、どのような点をどのように評価しているのか等については明らかになっていない。また、変化する社区團購業界の中で、团长の役割もまた変わってきていることが推測されるが、その詳細についても明らかにできていない。これらについては、今後の研究課題としたい。

文献リスト

日本語文献:

- 閻焜、渡辺達朗（2023）「中国における生鮮食品 EC の展開-産地直送型から生鮮 O2O 型モデルと社区團購モデルへ-」『商学研究所報』第 54 卷 第 5 号、1-50
- 郭定平（2003）「上海市の社区建設と都市基層社会の管理体制改革」『アジア経済』、44（9）、21-44
- 候若虹（2002）「「社区」とはなにか新しいコミュニティの出現」『人民中国雑誌社』、26-29
- 羽藤雅彦（2019）『ブランド・コミュニティ同一化が結びつきを強化する』
- 傅琳琳（2008）「中国大都市の社区建設に関する一考察：大連市を事例として」『市大社会学』、9 卷、23-38

中国語文献：

- 范中橋、羅明焱（2001）「論社区和城市社区的基本概念」『大慶高等専科学校学报』、32-34
- 費孝通（2000）「关于当前城市社区建設的一些思考」『城市街居通訊』、（013）、23-24
- 高鑒国（2006）「社区的理論概念与研究視角」『学習与实践』、（10）、91-94
- 何海兵（2003）「我国城市基層社会管理体制的变迁:从单位制、街居制到社区制」『管理世界』、

(6)、52-62

洪璧 (2010) 「我国网络团购的现状及其发展对策」『现代经济信息』、86-87

黄焯、殷聪 (2012) 「中国式网络团购的现状、问题、趋势」『图书情报工作』、56 (8)、135-143

民政部 (2000 年 11 月 3 日) 『关于在全国推进城市社区建设的意见 (中办发 [2000] 23 号)』

https://code.fabao365.com/law_23821_1.html (2023 年 7 月 1 日确认)

王小章 (2002) 「何谓社区与社区何为」『浙江学刊』、(2)、20-24

谢静 (2013) 『传播的社区——社区构成与组织的传播研究』、上海 : 复旦大学出版社。

杨敏. (2006) 「中国社会转型过程中社区意涵之探讨」『武汉大学学报 : 哲学社会科学版』、

Vol.59. No.6、878-882

『中国城市社区建设』课题组 (1997) 「中国微型社区建设研究报告」『中国社会工作』、(2)、

17-19

周庆余 (2022) 「十荟团黯然退场」『知识经济』、(14)、66-67