

Tmall.com の競争戦略の分析

—マクロ的視点から—

陳 浩博*
金 成洙**

1. はじめに

インターネットと情報技術の普及に伴い、中国の小売 EC 市場は急速に発展している。中国の小売 EC 市場では、C2C・EC 市場シェアが B2C・EC 市場シェアより高かったが、2008年以降、C2C・EC サイトの出店者間の競争が激化し、商品のコモディティ化も進んだため、多くの出店者は低価格競争に巻き込まれている。その結果、多くの C2C・EC サイトには偽物や粗悪品が溢れるようになり、C2C・EC サイトの健全な成長を阻害するようになった。また、中国の消費者はネットショッピングの利用経験が増すにつれ、C2C・EC サイトよりもアフターサービスが充実している B2C・EC サイトを求め始めた。こうした背景を踏まえて、2009年以降、中国の B2C・EC 市場シェアは継続的に成長し、2015年に初めて C2C・EC 市場シェアを上回り、小売 EC 市場の主要業態となった (IResearch, 2016a)。

とりわけ2009年～2015年の間に多くの小売 EC 企業が初めて B2C・EC 事業を展開しており、その中で最も成功したのが2012年に設立された Tmall.com である。Tmall.com は、中国最大の C2C・EC サイトである Taobao.com から発展したもので、Taobao.com を補足するものとして大手小売企業や世界の有名ブランド・メーカーを集め、消費者に対して高品質のサービスや心地よい購買体験を提供することを目指している。Taobao.com は様々な販促イベントを行っており、その中で最も影響力の高い販促イベントが「双十一」である。双十一は、Tmall.com が元々バレンタインデーに対抗する形で「独身の日」として11月11日に販促イベントを行ったことに由来している。以前の中国ではクリスマスやバレンタインデーなど季節の販促イベントだけしかなかったが、Tmall.com の双十一販促イベントでは、商品の安売りやタイムセールなど様々な販促手法が話題となり、注目度

*専修大学大学院経営学研究科博士後期課程・助手

**専修大学経営学部教授

が急上昇している (hottolink, 2014)。現在の中国の小売 EC 市場では、Tmall.com が52.7%の市場シェアを有しており、市場のトップとなっている (中国電子商務研究中心, 2018)。

しかし近年、中国の小売 EC 市場では企業間の競争が激化し、Tmall.com の市場シェアは減少する傾向にある。Tmall.com は2013年から2014年にかけて急成長を遂げた後、市場シェアが年々減少している。その原因として2つが挙げられる。1つ目は、近年、中国の消費者のニーズが多様化し、高品質な商品が求められる一方、廉価な商品への需要も高まっていることである。多くの EC 企業は、消費者ニーズの変化に応じて独自の競争戦略を開発しているが、Tmall.com は総合型の EC サイトとして、特徴が不明瞭になってしまっている。例えば Tmall.com の最大の競争相手である JD.com は家電製品の品質や保証サービスを強化し、消費者のニーズを満たすことによって家電製品の販売数を Tmall.com の2倍以上に伸ばしている。また、pinduoduo.com は新興 EC 企業の代表として、主に地方の消費者に対して低価格な商品を提供し、2015年に創立してから僅か2年で市場シェアを0.2%から2.3%まで拡大している。2つ目は、中国の小売 EC 市場における競争の激化によって、消費者による EC 企業の商品配送の効率への要求が日々高まっている。多くの EC 企業 (e.g., JD.com, Amazon.cn) は既に効率的な物流システムを有しているが、Tmall.com は2013年に初めて自前の物流システムを構築したため、他社と比べて経験が不足している (百家号, 2017)。

以上の背景を踏まえて、近年、市場シェアが年々減少している Tmall.com はどのように持続的な競争優位を築くべきか。本研究は、この問題を明らかにするために、マクロ的な視点から Tmall.com の競争戦略を体系的に検討し、今後の競争戦略の策定に示唆を与えることを目的とする。

2. 内部競争戦略の分析

企業の内部競争戦略の分析については、マーケティング・ミックスという分析手法が広く用いられている。マーケティング・ミックスの概念は、1953年にニール・ボーデン (Neil Borden) によって初めて提唱された。その後、多くの学者によってマーケティング・ミックスの構成要素が検討されたが、その中でも McCarthy (1960) の4P (i.e., プロダクト, プライス, プロモーション, プレイス) はマーケティング・ミックスの構成要素として定着している。企業がマーケティング戦略を策定する際、まず標的市場を選択し、自社製品やサービスのポジショニングを確定する。次に、企業は標的市場の売上高を高めるために、マーケティング・ミックスを策定する (Perreault and McCarthy, 1996)。マーケティング・ミックスは企業マネジメントの重要な分析フレームワークとして、企業の長期的な戦略の策定に貢献するだけでなく、短期的な戦術の策定にも有効である (Palmer, 2012)。また、マーケティング・ミックスを用いることによって、競合他社との比較が容易になり、自社の競争優位も確認することができる (Low and Tan, 1995)。以下では McCarthy (1960) の4P理論を用いて、Tmall.com のマーケティング・ミックスの各要素をそれぞれ検討する。

プロダクトについて、Tmall.com はモール型のB2C・ECサイトであり、全カテゴリーの商品の出店者に対してマーケットプレイスを提供している。Tmall.com は直接商品の販売を行うのではなく、出店者に対して店舗の運営や物流など様々なサービスを提供することで、マーケットプレイスの拡大を目指している。Tmall.com の店舗は、旗艦店、専売店、専営店という3つに分類されている。旗艦店とは、出店者がナショナルブランドの商品だけを販売する店舗であり、または Tmall.com

との提携関係があり、複数のプライベートブランドを販売する店舗を指す。専売店とは、出店者が他社からブランドの販売許可を取得し、その会社のブランドだけを販売する店舗をいう。専営店とは、出店者が複数の会社からブランドの販売許可を取得し、複数ブランドを販売する店舗を示す (Tmall.com のホームページ, 2018b)。

プライスについて、Tmall.com は自社サイトの出店者に対して保証金とサービス年会費を徴収している。保証金は、店舗の種類によって異なる金額が設定されている。具体的には、ブランド登録済みの旗艦店と専売店の保証金が最も低く、他社ブランドを販売する専営店の保証金が最も高い。一方、サービス年会費は、店舗売上高の0.5% (ギフトカードの年会費率) ~10% (デジタル図書の年会費率) となっている。また、Tmall.com は販売実績が優れ、顧客からのクレームがない店舗に対して、サービス年会費を半額もしくは免除するというポリシーを設定している (Tmall.com のホームページ, 2018c)。

プロモーションについて、Tmall.com は自社サイトの各ブランド主に対して様々なプロモーション・ソリューションを提供している。具体的なソリューションには、①ブランド展示に関する静止画、動画、文章などのコンテンツ製作、②プロモーション企画の立案、③ブランド品の目標顧客層の選別とターゲティング広告の提供という3つがある (Tmall.com のホームページ, 2018a)。

プレイスについて、Tmall.com は「ニューリテール」戦略を計画している。ニューリテールは、「O2O」、「オムニチャネル」の概念とは異なっている。「O2O」とは、オンライン to オフラインの略称であり、企業がオンラインで消費者を発見し、オフラインのリアル店舗に誘導することを指す (Tsai, Wang, Lin, and Choub, 2015)。「オムニチャネル」とは、顧客との接点になるリアル・ネットの販売チャネルすべてを、連携・融合させる仕組みである (黒瀬ら, 2015)。「O2O」と「オムニチャネル」は「オンラインとオフラインとの連携」に焦点を当てているが、ニューリテールは「流通販売のあり方自体に最新技術で社会変革を起こす」ということを目指している。具体的に、Tmall.com では「オンラインでモノを売るサイト」から、「個々の消費者に合わせてモノ・ブランドに関する情報コンテンツを提供するメディア」へと変貌しようと取り組んでおり、同時に実店舗とネット店舗の統合も行っている。

3. 外部競争戦略の分析

企業の外部競争戦略の分析については、ポーターの「5つの力」が最も有効な方法である (Guan and Kim, 2018)。ポーターによれば、企業マネジメントの策定は外部の市場環境と密接な関係があり、その中で最も重要な環境要素は業界環境であるとしている (Porter, 1996)。ポーターは業界環境を業者間の敵対関係 (rivalry among existing competitors)、新規参入の脅威 (threat of new entrants)、代替製品・サービスの脅威 (threat of substitute products or services)、売り手の交渉力 (bargaining power of suppliers)、買い手の交渉力 (bargaining power of customers) という5つに分類した (Porter, 2008)。

企業はポーターの「5つの力」理論を用い、業界の環境を分析することによって、自社の競争優位を確立することができる。具体的に、業者間の敵対関係、新規参入の脅威、代替製品・サービスの脅威に対して、Porter (1997) はコスト・リーダーシップ (cost leadership)、製品差別化 (product differentiation)、集中 (focus) という3つの戦略を提唱した。コスト・リーダーシップ戦略とは、

企業が製品の生産量を増やすことで単位当たりのコストを低減する (i.e., 規模の経済性), あるいはコストが一元化できる複数の製品を生産することによって経営の効率を高める (i.e., 範囲の経済性) という2つの経営手法を通して, 競合他社より低いコストを実現する戦略である。製品差別化戦略とは, 企業が独自のブランド・イメージの創造やユニークな製品, 技術, 顧客サービス, 販売チャンネルの開発などの手法を通して, 競合他社との差別化を実現し, 競争優位を築く戦略である。集中戦略とは, 特定の顧客層, 地域市場, 流通チャンネルに集中することで, 競合他社より高い経営効果を実現するという戦略である (Bakos and Treacy, 1986)。

そして売り手 (サプライヤー) は, 製品を作る際に必要な原材料などの供給業者のことであり, 買い手 (顧客) は自社の製品やサービスを販売してくれる人を指す。売り手の交渉力が強い場合, 高い仕入れ価格の設定などによって, 企業の収益性が低くなる。一方, 買い手の交渉力が強い場合, 希望価格より安く売ることになり, 利益が少なくなる。以下では, ポーターの「5つの力」理論をベースに, Tmall.com が所属している中国の小売業界の環境を分析する。

業者間の敵対関係について見ると, 中国の小売 EC 市場シェアは, 2016年までに小売市場全体の 8.6% を占めていたが, オフラインの小売市場規模と比べると依然として低い状態である (eMarketer, 2016)。中国において, Tmall.com はオンライン小売市場のトップであるが, オフライン小売市場では世界の企業売上高500社の中で86位の華潤創業 (China Resources Enterprise) が代表的である (アリババ社は462位) (Fortunechina, 2017)。現在の中国では, Tmall.com の親会社であるアリババ社とテンセント社が中国の IT 企業の2強であり, この2社はオフラインの小売企業との戦略的提携を進めている。例えばアリババ社は, 中国の大型スーパー運営の大手である高鑫零售 (サンアート・リテール) の株式を36%取得し, 実店舗型の小売ビジネスの展開を目指している。また, テンセント社は中国のスーパーマーケットチェーン大手の永輝超市 (YONGHUI SUPERSTORES) と協業契約を締結し, 永輝超市傘下の生鮮スーパー「超級物种」に出資している (日本経済新聞, 2018)。一方, 華潤創業はオフラインの大手小売企業として, 他の IT 企業と戦略的提携をせず, e 万家という独自のネットスーパーを開設することによりオンラインの小売市場への進出を図った。上記のように中国の小売業界の環境を見ると, とりわけオフラインの小売市場では, 華潤創業が Tmall.com の強力な競争相手であると言える。

新規参入の脅威について見ると, 2018年7月26日にナスダックに上場した pinduoduo.com (2015年創立) が注目を浴びている。eMarketer (2018) の資料によれば, pinduoduo.com は小売 EC 市場で5.2%のシェアを占めており, 小売 EC 市場で3位となっている。中国の小売 EC 市場で1位の Tmall.com は, 中国の大都市におけるユーザーの大部分を獲得しているが, pinduoduo.com は Tmall.com と異なり, 地方の低所得者層のユーザーをターゲットにし, ニッチ市場へ集中する戦略をとっている。

代替製品・サービスの脅威については, 中国の小売 EC 市場で24.5%の市場シェアを占めている JD.com が中国で第2位の B2C・EC サイトとして, Tmall.com の強敵となっている (中国電子商務研究中心, 2017a)。JD.com は, 2004年にスタートした PC 機器専門の EC サイト「京東多媒体網」を前身としている。JD.com は, 元々の成り立ちが PC 機器や家電であったため, デジタル製品の販売に強い EC サイトとして広く認知されているが, 最近ではアパレル関連や食品, 生活用品などの非デジタル商品の販売に力を入れ, 2016年に初めてデジタル製品の売上高を超えた (IREsearch, 2016b)。

売り手の交渉力については、Tmall.comは2016年6月16日にZara, Adidas, Levisなど200のアパレル企業との戦略的提携を結ぶことを公表した。この提携関係の形成により、Tmall.comはアパレルのEC市場で7割以上の市場シェアを有することになった(新華網, 2016)。これまでTmall.comと提携関係があるアパレル企業としては、日本のユニクロが最も注目されてきた。2017年の「双十一」販促イベントでは、Tmall.comのユニクロ旗艦店の売上高が昨年と比較して4.5倍の売上高を記録し、総合売上ランキングで6位という高い販売実績を得た(GloTechTrends, 2017)。ユニクロは、2009年4月16日にTaobao.com(Tmall.comの前身)と独自サイトの2店舗を同時に開店し、中国でのEC事業をスタートした(ユニクロのホームページ, 2009)。1年後、中国市場においてユニクロのEC販売額が毎月1.6億円を突破し、ユニクロとアリババとの提携関係も深化するようになった。例えばユニクロは、中国公式サイト(<https://www.uniqlo.cn/>)のバックシステム(e.g., 在庫データ, 取引データ)の構築をアリババの技術チームに委託したことがある(Aliyun, 2014)。また、ユニクロはTmall.comの重要なパートナーであり、ユニクロの中国でのEC戦略はTmall.comに強く影響されている。例えば、ユニクロは2015年4月にJD.comで旗艦店を開店したが、僅か3カ月で突然閉店した。実際、JD.comのユニクロ旗艦店に対する消費者からの反応は極めて好評であり、最初の1カ月の販売額は予定額の2倍に達していた。その閉店の原因は、ユニクロの柳井正社長とジャック・マーがともにソフトバンクグループの取締役を務めており、同社の孫正義社長とは盟友関係にあることから、柳井正社長がTmall.comとJD.comの競争の現状を認識し、ジャック・マーへの配慮から、JD.comへの出店計画を中止したとされている(日本経済新聞, 2015)。

買い手の交渉力については、Tmall.comは数多くのグローバル・ブランドと連携し、Tmall.comでの出店や様々な販促イベントに参加させることによって中国の消費者の消費意欲を高めようとしている。しかし、Tmall.comで購買力が最も高い会員によるグローバル・ブランドへの浸透率(penetration rate)は2%以下である。この問題を解決するために、Tmall.comは消費者の視点からブランド戦略を考案し、2018年に「消費者運営」という戦略を公表した。この戦略には、4つの内容が含まれる。1つ目は、消費者の幸福(happiness)と健康(health)を満足させるダブルH戦略を実行する。2つ目に、ニューリテール戦略を実行することによって、ブランドのタッチポイントを増やし、顧客利便性を向上させる。3つ目に、毎年8月8日を「88会員日」と命名し、その日にTmall.com会員のブランド認知率を高めるための販促イベントを行う。4つ目に、ブランドの評価指標を従来のGMV(Gross Merchandise Volume)指標から、FAST指標に変更する。FAST指標とは、消費者によるブランドの消費力(Fertility)、ブランドの深化(Advancing)、ブランドのロイヤル顧客数(Superiority)、ブランドのロイヤル顧客の活躍度(Thriving)という4つの部分から構成されている(商業監察家, 2018; 希客道, 2018)。

4. 統合された競争戦略の分析

Shin(2001)は、インターネット企業の競争優位を明確化するために、McCarthy(1960)によるマーケティング・ミックスの4P理論とポーターの「5つの力」理論を統合し、統合された競争戦略の分析フレームワークを開発した(図表1を参照)。以下、Shin(2001)の分析フレームワークを用いて、Tmall.comに関する競争戦略を包括的に分析する。

まずは業者間の敵対関係とマーケティング・ミックスのクロス分析を行うことにする。Tmall.

図表 1. 統合された競争戦略の分析フレームワーク

	プロダクト	プライス	プロモーション	プレイス
業者間の 敵対関係	1. 製品差別化 2. ニッチ市場開発 3. 顧客中心戦略 4. 範囲の経済性	1. 価格差別化 2. コスト・リーダーシップ 3. 付加価値開発	1. 顧客中心戦略 2. ブランド・アピール 3. レベニューシェア	1. アウトソーシング 2. 企業間の提携 3. マルチチャネル戦略
新規参入の 脅威	1. 製品差別化 2. ニッチ市場開発 3. 顧客中心戦略 4. 範囲の経済性	1. 価格差別化 2. コスト・リーダーシップ 3. 付加価値開発	1. 顧客中心戦略 2. ブランド・アピール 3. レベニューシェア	1. アウトソーシング 2. 企業間の提携 3. マルチチャネル戦略
代替製品・ サービスの 脅威	1. 製品差別化 2. ニッチ市場開発 3. 顧客中心戦略 4. 範囲の経済性	1. 価格差別化 2. コスト・リーダーシップ 3. 付加価値開発		1. マルチチャネル戦略
売り手の 交渉力		1. 付加価値開発	1. レベニューシェア	1. アウトソーシング 2. 企業間の提携
買い手の 交渉力		1. 付加価値開発	1. 顧客中心戦略 2. ブランド・アピール 3. レベニューシェア	1. アウトソーシング 2. 企業間の提携

出所) Shin (2001), pp. 169-170.

com は中国の小売 EC 市場の最大手として、オンライン事業だけではなく、オフライン小売市場への進出も図っている。そのため、小売業界では華潤創業のようなオフラインの大手小売企業が、Tmall.com の主要な競合相手であると認識されている。以下では、マーケティング・ミックスの 4P 理論を用いて、Tmall.com と華潤創業を比較してみよう。①プロダクトについて、Tmall.com は主に小売業者に対してネット上のマーケットプレイスを提供し、オフラインのマーケットプレイスでは体験店と便利店の 2 種類だけを展開している。一方、華潤創業は主にオフラインのマーケットプレイスを経営し、百貨店、総合スーパー、便利店など多種に亘る小売店を開設している。ネット店舗に関しては、華潤創業は「e 万家」というネット店舗を開設したが、主に輸入品を販売しており、実店舗と比べて商品の種類が少ない。②プライスについて、Tmall.com と華潤創業は、オンラインとオフライン店舗の商品を同じ価格に設定している。③プロモーションについて、Tmall.com と華潤創業は共に提携関係があるブランド・メーカーに対して様々な販促イベントの開催をサポートしている。④プレイスについて、華潤創業はオンラインとオフラインチャネルへ同時に進出するマルチチャネル戦略を実行している。一方、Tmall.com はチャネルの拡張・融合を行うのではなく、流通イノベーションに着目し、ニューリテール戦略を実行している。

次に新規参入の脅威とマーケティング・ミックスのクロス分析を行うことにする。中国の小売 EC 市場では、pinduoduo.com が創立後、3 年でナスダックに上場しており、強力な新規参入者となっている。以下では、Tmall.com と pinduoduo.com とのマーケティング・ミックスを比較してみよう。①プロダクトについて、Tmall.com は、消費者に高品質な商品を提供する B2C・EC サイトとして位置づけられているが、pinduoduo.com は中国の低所得者層をターゲットにしているため、低品質な商品が多い。②プライスについて、pinduoduo.com は直営販売の手法を通して、他の EC

サイトと比べて商品の価格を低く設定している。Tmall.comはpinduoduo.comに対抗するため、「淘宝特價版（Taobao.comの低価格バージョン）」というスマホアプリを開発し、アプリの利用者に手頃な商品を提供している。③プロモーションについて、pinduoduo.comはTmall.comとは異なり、消費者によるブランドの認知を高めるために販促イベントを計画するのではなく、主に価格プロモーションを行っている。④プレイスについて、Tmall.comはオンラインとオフラインチャネルへ同時に進出しているが、pinduoduo.comはオンラインチャネル事業のみを展開している。

代替製品・サービスの脅威とマーケティング・ミックスのクロス分析では、Tmall.comの主要な競争相手であるJD.comを取り上げ、マーケティング・ミックスを比較する。①プロダクトについて、Tmall.comのアパレル製品とJD.comのデジタル製品が消費者に高く評価されているが、現在は2社とも多くのブランド・メーカーと連携し、全カテゴリーの商品の販売へと拡張している。②プライスについて、Tmall.comとJD.comは中国のトップ2社のB2C・ECサイトとして、毎年、ショッピングイベントを開催する際に、低価格競争戦略を実行している。③プロモーションについて、Tmall.comは2009年に初めて双十一という大型の販促イベントを開催し、高い販売実績を獲得したが、JD.comはTmall.comの双十一に対抗するために、2010年から毎年6月18日（JD.comの創立日）に618セールを開催している。④プレイスについて、2017年にアリババは初めてニューリテール戦略を公表した。同年に、JD.comは第4回の小売革命（第3回までの小売革命に対応する新たな小売業態は百貨店、チェーン店、スーパーマーケットである）の概念を提起し、RaaS（Retail as a Service）戦略を公表した。この2つの戦略は名称が異なっているが、どちらも消費者にシームレスな購買体験を提供することを目指している。

売り手の交渉力とマーケティング・ミックスのクロス分析では、Tmall.comとJD.comとの提携関係がある無印良品の例を取り上げて検討する。①プロダクトについて、無印良品は中国のEC市場に進出する際、Tmall.comやJD.comと提携し、2社サイトで旗艦店を開設するとともに、自社のネット店舗も開設している。無印良品は、旗艦店と自社のネット店舗による商品販売が競合しないように、製品の差別化を実行している（旗艦店では生活用品を販売し、自社のネット店舗はアパレル商品を販売している）。②プライスについて、無印良品のTmall.comとJD.comの旗艦店では、各商品を同じ価格で販売している。③プロモーションについて、無印良品は双十一と618セールの両方に参加し、自社の販売実績を上げるとともにTmall.comやJD.comとの関係も強化している。④プレイスについて、Tmall.comとJD.comの旗艦店による商品の配送は、この2社の物流システムを利用している。また、自社のネット店舗による商品の配送は、中国の嘉里大通という物流会社に依頼している。すなわち、無印良品はアウトソーシングの手法を通して商品を調達している。

最後の買い手の交渉力とマーケティング・ミックスのクロス分析では、中国のネットショッピング利用者を対象にして検討する。①プロダクトについて、中国消費者協会（2017）の調査によれば、ネットショッピング利用者の7割は商品の品質を最も重視するという。近年、Tmall.com以外に、JD.comやVIP.comなど多くのB2C・EC企業が商品の品質を高めている（IResearch, 2017）。②プライスについて、ネットショッピング利用者の7割以上は月間消費額が200元（約3200円）～1000元（約16000円）である。そのため、中国のB2C・EC企業は消費金額の低い消費者のニーズを満たすために、手頃な商品価格の設定を非常に重視している（IResearch, 2017）。③プロモーションについて、Tmall.comの双十一やJD.comの618セールなど、多くの中国B2C・EC企業は毎年大型の販促イベントを行っている。ネットショッピング利用者にとって、それらの販促イベントに参加

図表 2. Tmall.com における統合された競争戦略の分析

	プロダクト	プライス	プロモーション	プレイス
業者間の 敵対関係	Tmall.com：ネット店舗の商品が充実。 華潤創業：リアル店舗の商品が充実。	Tmall.com：ネット店舗と実店舗同価格。 華潤創業：ネット店舗と実店舗同価格。	Tmall.com：ブランド・メーカーと戦略提携。 華潤創業：ブランド・メーカーと戦略提携。	Tmall.com：ニューリテール。 華潤創業：マルチチャネル。
新規参入の 脅威	Tmall.com：品質重視。 Pinduoduo.com：手頃な商品の提供。	Tmall.com：コスト・リーダーシップ。 Pinduoduo.com：コスト・リーダーシップ。	Tmall.com：ブランド強化。 Pinduoduo.com：価格プロモーション。	Tmall.com：ニューリテール。 Pinduoduo.com：オンラインチャネルのみ。
代替製品・ サービスの 脅威	Tmall.com：全カテゴリー。 JD.com：全カテゴリー。	Tmall.com：価格競争。 JD.com：価格競争。	Tmall.com：双十一。 JD.com：618セール。	Tmall.com：ニューリテール。 JD.com：RaaS 戦略。
売り手の 交渉力	Tmall.com の旗艦店：製品差別化。 JD.com の旗艦店：製品差別化。	Tmall.com の旗艦店：他のサイトと同価格。 JD.com の旗艦店：他のサイトと同価格。	Tmall.com の旗艦店：ブランド強化。 JD.com の旗艦店：ブランド強化。	Tmall.com の旗艦店：アウトソーシング。 JD.com の旗艦店：アウトソーシング。
買い手の 交渉力	Tmall.com：高品質志向。 他の EC サイト：高品質志向。	Tmall.com：低価格志向。 他の EC サイト：低価格志向。	Tmall.com：販促イベントの開催。 他の EC サイト：販促イベントの開催。	Tmall.com：倉庫管理と商品配達の一体化。 他の EC サイト：倉庫管理と商品配達の一体化。

注：灰色の部分は同質化された競争分野を表す。
出所）筆者作成。

する目的は単に買物だけではなく、イベントの雰囲気を経験したいという目的もある（中国電子商務研究中心，2017b）。④プレイスについて、ネットショッピング利用者は効率的な商品配達を求めており、それらは B2C・EC サイトの利用に直接関係している。過去、中国の B2C・EC 企業は物流事業を第三者の物流会社に委託していたが、商品配達における問題が頻繁に発生した。そのため、JD.com はアマゾンの物流システムを手本として、2007年に倉庫管理と商品配達を一体化する物流システムを構築した。2013年に、Tmall.com も中国の主要な物流会社に出資し、菜鸟物流という合弁会社を設立して、倉庫管理と商品配達の事業を展開している（聯商資訊，2015）。

以上の競争戦略の分析結果をまとめると、図表 4 の通りである。図表 4 を見ると、マーケティング・ミックスの 4P 理論とポーターの「5つの力」理論のクロス分析では、Tmall.com と他の利害関係者の比較が 20セルに分けられている。この内、15セルは他社と同じ競争戦略を実行している（図表 4 の灰色の部分参照）。すなわち、現在中国の小売 EC 市場では、各企業による同質化された競争（homogenized competition）が進行していると言える。

5. ディスカッション

戦略は元々軍事の用語であり、大規模な軍事行動を指揮・計画することを指す。軍事では、1つの部隊が戦略の目標を達成するために、敵の行動に応じて戦場で立ち回ることが重要である。ビジ

ネスでは、戦略の捉え方は軍事と類似するが、戦場は部隊間の闘争の場から、顧客マインドの獲得（既存・潜在顧客のここらに対する働きかけ）へと変わっている（Mascarenhas, 2011）。企業は自社の使命、ビジョン、価値、目標、視野の確立によって、他社と区別できる独特な競争戦略が形成される（Mauborgne and Kim, 2009）。Porter（1996）は、競争戦略は一連の経営活動の組み合わせを通じた独特な価値の創出とし、その核心は差別化であると指摘している。すなわち、企業は競争優位を確立するために、ユニークな価値創出を意識し、その意識を自社の既存・潜在顧客のマインドに浸透させることが重要である（Trout, 2004）。

しかし、競争が激しい業界では、リーダー企業の戦略や経営活動はチャレンジャー企業に模倣されることが多い。これは一種のハーディング現象（herd behavior）である（Mascarenhas, 2011）。中国のオンライン小売業界では、Tmall.com はリーダーとして、そのニューリテール戦略は多くのチャレンジャー企業に模倣されている。例えばJD.com は類似な RaaS 戦略を掲げている。また、テンセント社は永輝超市傘下の「超級物种」に出資し、ニューリテール戦略を計画している。こうした状況が続けば、Tmall.com の競争戦略の独自性が失われ、ユニークな価値の提供や利益の増加にも影響される。以下では、Tmall.com がどうすれば同質化された競争環境から脱出し、差別化された競争戦略を実現することができるかについて検討したい。

Mascarenhas（2011）は、チャレンジャー企業は常にリーダー企業の既存の経営活動を模倣し、自社の戦略を確立すると示唆している。その戦略は、主に2つの類型がある。1つ目はリポジショニング戦略である。例えば中国の小売 EC 市場において3位となっている vip.com は、高品質なブランド品を欲する女性消費者のニーズを満たすために、「全球精選、正品特売（グローバル・ブランド品を選別し、特売する）」というスローガンを掲げ、自社サイトのサービスをリポジショニングすることによってユニークな競争戦略を確立した。2つ目はストラドル（Straddle）戦略である。ストラドル戦略とは、チャレンジャー企業が既存のポジショニングを変えずに、自社の経営活動と新たなニーズとマーチングすることによって、差別化された戦略を確立することである。例えば pinduoduo.com は、一般の消費者にはネットショッピングのサービスを提供しているが、一方で地方に住んでいる低所得者、低価格の商品を欲する消費者グループを選別し、その地方の低所得者には直販サービスを提供している。

こうしたチャレンジャー企業と対抗するために、多くのリーダー企業は同質化戦略（競争相手が差別化戦略で挑んできた時に、同じ戦略を採用し、相手の差別化を無効化する戦略）をとっている。リーダー企業は同質化戦略を実施する際に、他社の経営活動と自社の戦略・ビジョンとの適応性を判断し、適応性のある場合は経営活動を推進し、適応性のない場合は経営活動を放棄するという意識を持つことが重要である（Porter, 1996）。例えばテンセント社の永輝超市は Tmall.com のニューリテール戦略を模倣し、永輝雲創という子会社を設立したが、永輝雲創と永輝超市は戦略上の矛盾があり、業績が低迷していた。そこで永輝超市は、2018年12月4日に本体の業績からニューリテール戦略関連の損失を切り離すため、永輝雲創の筆頭株主を創業者である張軒寧へ譲渡することによってニューリテール事業を外したのである（GloTechTrends, 2018）。

今後、Tmall.com は持続的な競争優位を確立するためには、既存の競争戦略を修正し、特に同質化戦略を再検討する必要がある。具体的に、Tmall.com の同質化戦略の具体例として、①JD.com の倉庫・配達を一体化した物流システムを模倣し、菜鳥物流を設立したこと、②pinduoduo.com の低価格戦略を模倣し、「淘宝特價版」というスマホアプリを開発したこと、という2つが挙げられ

る。菜鸟物流はアリババ社のクラウドコンピューティングを用い、中国の各地の物流データと Tmall.com のサービスを対応させることができ、ニューリテール戦略の実現に貢献している。一方、「淘宝特価版」は単なる低価格戦略であり、チャレンジャー企業はそれを模倣しやすいという欠点がある (Mascarenhas, 2011)。この「淘宝特価版」の同質化は、高品質な商品の販売を目指している Tmall.com のビジョンと反しており、既存の経営活動に悪い影響を与える可能性がある。したがって Tmall.com は「淘宝特価版」という同質化戦略を再検討する必要がある。

参考文献

- Aliyun. (2014), 淘宝与優衣庫合作的几点启示. (https://cn.aliyun.com/zixun/content/2_9_493051.html, 2018年10月20日アクセス).
- Bakos, J. Y., and Treacy, M. E. (1986), "Information technology and corporate strategy: a research perspective," *MIS quarterly*, pp. 107-119.
- eMarketer. (2018), Top 10 Retailers in China, Ranked by Retail Ecommerce Sales Share, 2018 (% of total retail e-commerce sales). (<https://www.emarketer.com/Chart/Top-10-Retailers-China-Ranked-by-Retail-Ecommerce-Sales-Share-2018-of-total-ret-ail-e-commerce-sales/219511>, 2018年10月20日アクセス).
- FortuneChina. (2017), 2017年財富世界500強ランキング. (http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2017-07/20/content_286785.htm, 2018年10月20日アクセス).
- GloTechTrends. (2017), 11月11日「独身の日」ユニクロが「ニューリテール戦略」を活用して大躍進。アリババ「天猫」女性服部門でなんと1位! . (<https://glotechtrends.com/uniqlo-20171111-sales-in-china-171113/>, 2018年10月20日アクセス).
- GloTechTrends. (2018), 永輝超市がニュー・リテール戦略子会社の株式を一部創業者へ譲渡, 本体の業績負担を軽減! . (<https://glotechtrends.com/yonghu-i-new-retail-181211/>, 2018年12月15日アクセス).
- Guan, L.-R., and Kim, K.-T. (2018), "Comparative Analysis on Corporate Strategy of B2c E-Commerce in China: The Cases of Jd. Com and Tmall," *Journal of International Trade & Commerce*, 14(1), pp. 119-146.
- hottolink. (2014), 【海外リサーチ】中国最大の販促イベント「双十一/独身の日(シングルデー)」直前の口コミを新浪微博(シナウェイボー)調査. (<https://www.hottolink.co.jp/customer/lite/20141111-2>, 2018年10月20日アクセス).
- IRResearch. (2016a), 2016年第三季度電子商務市場核心数据发布. (<http://report.iresearch-ach.cn/content/2016/11/265616.shtml>, 2018年10月20日アクセス).
- IRResearch. (2016b), The changing face of China online retailing. (<http://report.iresearch-h.cn/wx/report.aspx?id=3083>, 2018年10月20日アクセス).
- IRResearch. (2017), 2017上半年中国品質電商專題研究報告. (<http://www.iimedia.cn/5-4450.html>, 2018年10月20日アクセス).
- Low, S., and Tan, M. C. (1995), "A convergence of Western marketing mix concepts and oriental strategic thinking," *Marketing Intelligence & Planning*, 13(2), pp. 36-46.
- Mascarenhas, O. A. (2011), *Business transformation strategies: The strategic leader as innovation manager*, SAGE Publications India.
- Mauborgne, R., and Kim, W. C. (2009), "How Strategy Shapes Structure," *Harvard business review*, 87(8), pp. 73-80.
- McCarthy, E. Jerome. (1960), *Basic Marketing-A Managerial Approach*, Irwin Illinois.
- Palmer, A. (2012), *Introduction to marketing: theory and practice*, Oxford University Press.
- Perreault Jr, W. D., and McCarthy, E. J. (1996), *Basic marketing: a global-managerial approach*, Irwin.
- Porter, M. E. (1996), "What is strategy," *Harvard business review*, 74(6), pp. 61-78.
- Porter, M. E. (1997), "Competitive strategy," *Measuring Business Excellence*, 1(2), pp. 12-17.
- Porter, M. E. (2008), "The five competitive forces that shape strategy," *Harvard business review*, 86(1), pp. 78-93.
- Shin, N. (2001), "Strategies for competitive advantage in electronic commerce," *J. Electron. Commerce Res.*, 2(4), pp. 164-

171.

- Tmall.com のホームページ. (2018a), brandHub. (https://brandhub.tmall.com/?spm=a2-23k.11608296.5227111290.11.685438f0dpp5Dlandacm=lb-zebra-352638-40208-50.1003.4.3526772andscm=1003.4.lb-zebra-352638-4020850.OTHER_15266796111821_3526772, 2018年10月20日アクセス).
- Tmall.com のホームページ. (2018b), 店舗類型紹介. (https://pages.tmall.com/wow/seller/act/investment-promotion?spm=a223k.8006297.8168827547.4.591f4dadww-orrBandacm=lb-zebra-14053-462070.1003.8.557679andscm=1003.8.lb-zebra-14053-462070.ITEM_14472763668712_557679, 2018年10月20日アクセス).
- Tmall.com のホームページ. (2018c), 資費組成紹介. (https://pages.tmall.com/wow/seller/act/cost-standard?spm=a223k.8006297.6107009570.7.591f4dadwworrBandacm=lb-zebra-14053-462070.1003.4.557679andscm=1003.4.lb-zebra-14053-462070.OTHER_14472759821233_557679, 2018年10月20日アクセス).
- Trout, J. (2004), *Trout on Strategy: Capturing Mindshare, Conquering Markets*, McGraw-Hill.
- Tsai, T.-M., Wang, W.-N., Lin, Y.-T., and Choub, S.-C. (2015), "An O2O commerce service framework and its effectiveness analysis with application to proximity commerce," *Procedia Manufacturing*, 3, pp. 3498–3505.
- 希客道 (2018) 「天猫打造消費者運営健康度 FAST 指標体系」(<http://dy.163.com/v2/article/detail/DQI591OU05381F11.html>, 2018年10月20日アクセス).
- 金成洙 (2018) 「ウォルマートの成長戦略と影」『専修経営学論集』専修大学経営学会, 第106号, pp.1-18.
- 黒瀬翼・清水栄治・前川純一・中尾真二 (2015) 『オムニチャネルビジネス報告書2015』インプレス SmartGrid ニュースレター編集部.
- 商業監察家 (2018) 「天猫新零售2018年策略主打“消費者運営”」(<http://dy.163.com/v2/article/detail/DFA7F1E80519DSFT.html>, 2018年10月20日アクセス).
- 田口冬樹・石崎徹・金成洙 (2016) 「東アジア企業のマーケティング革新の研究」『専修マネジメント・ジャーナル』専修大学経営研究所, Vol.6, pp. 41–51.
- 新華網 (2016) 「天猫与 ZARA 等近200大牌統籌獨家戰略」(http://www.xinhuanet.com/info/2016-06/17/c_135443910.htm, 2018年10月20日アクセス).
- 中国消費者協会 (2017) 「網購誠信与消費者認知調查報告」(http://www.cca.org.cn/zx_sd/detail/27298.html, 2018年10月20日アクセス).
- 中国電子商務研究中心 (2017a) 「2017年(上)中国電子商務市場数据監測報告」(<http://www.100ec.cn/zt/17jcbg1/>, 2018年10月20日アクセス).
- 中国電子商務研究中心 (2017b) 「2017中国双11網上零售購物節市場監測專題分析」(<http://www.100ec.cn/detail--6424867.html>, 2018年10月20日アクセス).
- 中国電子商務研究中心 (2018) 「2017年度中国電子商務市場数据監測報告」(http://www.100ec.cn/zt/17market_data_report/, 2018年10月20日アクセス).
- 日本経済新聞 (2015) 「ユニクロ, 中国ネット通販「京東」出店を3カ月中止アリババ配慮か」(https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ21HTA_R20C15A7TI5000/?dg=1, 2018年10月20日アクセス).
- 日本経済新聞 (2018) 「中国テンセント, 仏カルフルなどと資本・業務提携で基本合意」(<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO26041680T20C18A1FFE000/>, 2018年10月20日アクセス).
- 百家号 (2017) 「2017電商市場份額大洗牌: 天猫市場份額迅速下滑, 京東長迅猛」(<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1578597452465040599andwfr=spiderandfor=pc>, 2018年10月20日アクセス).
- ユニクロのホームページ (2009) 「ユニクロが中国においてネット通販事業をスタート」(https://www.uniqlo.com/jp/corp/pressrelease/2009/04/041616_cn_ec.html, 2018年10月20日アクセス).
- 聯商資訊 (2015) 「京東与菜鸟: 一場殊途同歸的物流戰爭」(<http://www.linkshop.co-m.cn/web/archives/2015/328590.shtml>, 2018年10月20日アクセス).