

2021 年度
博士論文

ネット小売における流通機能遂行様式の多様性
—リアル世界との比較視点から—

2022 年 1 月 20 日

流通科学大学大学院流通科学研究科

指導教員 向山雅夫

学籍番号 85190039

氏 名 周子善

2021 年度
博士論文

ネット小売における流通機能遂行様式の多様性
—リアル世界との比較視点から—

氏 名 周子善

要旨

1. 本研究の背景と目的

本研究はネット小売を「インターネットが普及している環境で、配送や決済などのインフラの整備によって、ウェブサイトでの情報展示を通して消費者に商品を販売すること」と定義する。

リアル小売の発展が遅れている中国において、ネット小売は急成長している。長い期間にわたる「計画経済」の影響で中国におけるリアル小売の進化は遅い。改革開放政策の実施によってスーパーマーケット、ディスカウント・ストア、コンビニエンス・ストアなどの業態やチェーン・ストアなどの経営方式は一気に中国に入ってきた。これによって、中国において実力や影響力が強い地元のリアル小売業者は少ない。都市部と農村部の格差や地方政府の保護主義の影響を受けて、リアル小売の二元市場は今までも存在している。また、近年入場費や経営コストの激増などの問題を直面しているため、中国におけるリアル小売市場の成長率はますます下がっている。一方、インターネットの普及によってネット小売は新しい流通チャンネルとして登場し、大きな成功を収めている。特に、アリババや京東をはじめとする多くのネット小売業者は急速に成長している。2013年に中国のネット小売の市場規模は1.84兆元（約32兆円）に達して、初めてアメリカを超えて世界最大のネット小売市場になっている。2019年まで中国のネット小売市場規模は既に10.63兆元（約189兆円）を超える。これらの中、実物商品のネット小売市場規模は8.52兆元（約152兆円）であって、社会消費財小売総額の20.7%を占めている。この比率に関して、アメリカは11%であり、日本は6.76%である。

リアル小売業者にしても、ネット小売業者にしても、仕事の内容は生産者また卸売業者などのサプライヤーの供給や消費者の需要をマッチングすることである。このプロセスの中で、リアル小売業者は所有権移転機能、情報伝達機能、物流機能と言う3つの流通機能を遂行している。しかも、基本的にこの3つの流通機能を遂行する場所はリアル小売業者が運営している小売店舗である。ところが、リアル小売業者と同じように、ネット小売業者も3つの流通機能を遂行しているが、小売店舗を運営する必要がない。

世界最大のネット小売市場である中国に注目しながら、小売店舗を運営するリアル小売業者を前提にして構築された流通機能理論は無店舗のネット小売の世界をどれだけ説明できるのかを明らかにすることが本研究の目的である。具体的に言うと、①ネット小売業

者が所有権移転機能、情報伝達機能、物流機能と言う3つの流通機能を遂行する様式は、リアル小売業者のそれと同じか、異なるのか。異なる場合、ネット小売業者はどのような流通活動をどのように履行するのか、②一口でネット小売業者といっても、その存在は多様であるが、全てのネット小売業者の遂行する流通機能は同じ様式であるのか、異なるのか。異なる場合、各ネット小売業者はどのように流通機能を遂行しているのか、を明らかにすることが本研究の目的である。

2. 本研究の構成および各章の要約

本研究は序章を除いて9の章から構成されている。

第1章において、ネット小売の種類を検討して、本研究の研究対象を明確にする。ネット小売は企業の有無、運営主体、小売店店舗の有無、品揃えの形成様式、ウェブサイトの運営方式などの次元によって、21種類に細分することができる。本研究は中国ネット小売市場における小売店舗を運営していないピュア・プレイネット小売業者に注目し、ネット小売業者をマーチャント型、マーケットプレイス型、出店型という3つの類型に分ける。

第2章は従来の流通機能研究と小売機能研究をレビューすることによって、ネット小売における流通機能の遂行に対する研究は不十分であると意識し、本研究の研究視点を明確にする。リアル小売業者の流通産出は小売店舗の存在を前提として検討されている。小売店舗は商品の品揃えだけではなく、雰囲気や販売員の態度・商品知識・アドバイス、包装、修理、便利な立地などのサービスも提供している。これによって、リアル小売業者は消費者費用を削減することができる。ところが、ネット小売業者はリアル小売における流通産出の中核である小売店舗を運営しなくても、大きな成功を収めている。無店舗のネット小売における流通機能の遂行様式を明らかにするために、ネット小売はどのような流通産出を提供しているのか、この流通産出を実現するためにどのような流通活動をどのように履行するのかを検討しておく必要がある。

小売店舗を運営するリアル小売業者にしても、小売店舗を運営していないネット小売業者にしても、小売市場へ参入する前に、自社で何を販売するのかを決めなければならない。言い換えると、品揃え形成は小売事業のスタートラインである。第3章は従来のリアル小売における品揃え形成研究をレビューすることを通して、小売店舗を運営していないネット小売業者はどのような品揃えをどのようにして形成するのかを検討する必要があるこ

とを提起する。

第4章は、既存の研究のレビューを踏まえて、本研究の分析枠組みと研究方法を明らかにする。ネット小売業における流通機能の様式を明確にするために、どの角度からつかむのかを確認にする必要がある。本研究はネット小売における消費者費用構成の変化に基づいて、ネット小売業者の流通産出を品揃え、信頼関係、ウェブサイトの利便性、物流水準、アフターサービスとまとめる。そして、ネット小売業者は流通機能を遂行することによってこれらの流通産出を実現する。本研究は品揃え形成、信頼構築、ウェブサイト運営、ビッグデータの収集・処理、個客対応、注文処理、配送という7つの流通活動に注目し、ネット小売業者によって遂行される流通機能の構造モデルを提示する。さらに、ネット小売機能の構造モデルを精緻化するために、本研究はケーススタディという研究方法を採用し、異なる種類のネット小売業者が遂行している流通機能の様式を比較する。

第5章、第6章、第7章は先進事例を対象に、ケーススタディを行う。本研究で取り上げたネット小売業者はマーチャント型ネット小売業者の京東、マーケットプレイス型ネット小売業者のアリババと出店型ネット小売業者の加速時代である。これらの中で、京東とアリババは中国を代表する大手ネット小売業者であって、加速時代はスーツケースという単一品目でネット小売市場において大きな成功を収めている。本研究はこの3つのケーススタディを通して、ネット小売流通機能とリアル小売流通機能とどのように異なるのかを確認しながら、3者が遂行している流通機能様式の特徴を明らかにする。

第8章では、まず、リアル小売機能構造とネット小売機能構造を比較し、両者が履行する流通活動の異同点を明らかにする。そして、代表的な3つのネット小売業者のケーススタディを比較検討することによって、第4章で提示した7つの流通活動次元の内容を精緻化して、ネット小売における流通機能遂行様式の多様性を明確にする。また、7つの流通活動次元は独立で存在しているのではなく、互いに強い関連性を持っていることを提示する。

結章では本研究の成果を整理して、本研究の限界や残されている研究課題を述べる。今後の課題として、①リアルとネットの融合を分析することによって、リアル小売流通機能理論とネット小売流通機能理論を統合するオムニチャネル流通機能理論を構築すること、②リアル小売が遅れている中国だけではなく、欧米や日本などのようなリアル小売先進国におけるネット小売企業がどのような流通機能をそのようにして遂行するのかを検討して、比較することなどが残されている

目次

序章 研究背景と目的.....	1
第1節 研究背景.....	1
1. 中国におけるリアル小売の展開と問題点.....	3
2. 中国におけるネット小売の展開.....	5
3. 中国におけるネット小売のインフラ.....	12
第2節 本研究の目的.....	16
第3節 本研究の構成.....	18
第1章 ネット小売の分類.....	21
第1節 ネット小売の分類次元.....	21
1. ネット小売の運営主体による分類.....	21
2. 小売店舗の有無による分類.....	22
3. 品揃えの様式による分類.....	22
4. ウェブサイトの運営方式による分類.....	23
第2節 ネット小売の運営様式.....	23
第3節 中国におけるネット小売の運営様式.....	28
1. 生産者のネット小売進出.....	29
2. 個人新規参入業者のネット小売進出.....	29
3. 企業新規参入業者のネット小売進出.....	30
第4節 中国におけるネット小売運営様式の関連性.....	32
第2章 流通機能研究の展開と小売機能.....	37
第1節 流通の課業に関する研究.....	37
1. 生産と消費の懸隔.....	37
2. 流通フローによる架橋.....	41
第2節 流通機能に関する研究.....	42
1. 流通機能の概念.....	43
2. マクロ的流通機能.....	43
3. ミクロ的流通機能.....	47
4. 流通機能に関する研究のまとめ.....	49
第3節 流通機能の遂行に関する研究.....	50
1. 流通機関の構成.....	50
2. 流通機能の分化と統合.....	52
3. 流通機関による流通機能の遂行.....	54
4. 流通機能の遂行に関する研究のまとめ.....	61
第4節 小売機能に関する研究.....	65
1. 小売業者の流通機能.....	65
2. 小売業者の社会機能.....	68
3. 流通産出.....	69
4. 小売機能に関する研究のまとめ.....	73
第5節 既存研究の限界と本研究の課題.....	74
第3章 リアル小売における品揃え形成研究の展開.....	79

第1節	品揃え物と品揃え形成	79
1.	消費者品揃え物	79
2.	商業の品揃え物	80
3.	品揃え形成	81
4.	商業者の品揃え形成による流通費用節約	82
第2節	ミクロ的品揃え形成	85
1.	市場の空間的分散	85
2.	リアル小売業者の品揃え形成	86
3.	商業集積における品揃え形成	89
4.	リアル小売業者の品揃え範囲	91
第3節	既存研究の限界と本研究の課題	92
第4章	研究の視角と方法	96
第1節	分析枠組み	96
1.	ネット小売の特徴と流通産出	97
2.	ネット小売における流通機能の遂行	105
3.	ネット小売機能の構造モデル	114
第2節	研究方法	118
1.	研究方法論	118
2.	事例の選択	120
第5章	京東によるネット小売の展開	123
第1節	京東の品揃え形成	126
1.	3C製品を中心にする専門的な品揃え	126
2.	総合的な品揃え形成	127
3.	プライベートブランド商品の開発	129
第2節	京東による信頼構築	132
1.	自社経営による信頼構築	133
2.	評価システムやカスタマーセンターの活用による信頼構築	133
3.	出店者に対する規制による信頼構築	135
第3節	京東によるウェブサイト運営	135
1.	広告宣伝による集客	136
2.	他社との提携による集客	138
3.	販売促進イベントによる集客	140
第4節	京東によるビッグデータの収集・処理	142
1.	ビッグデータの収集	143
2.	ビッグデータの処理	145
第5節	京東による個客対応	146
1.	消費者画像の作成	147
2.	消費者画像の活用による個客対応	148
第6節	京東による自前物流システムの構築	151
1.	注文処理の加速	152
2.	配送サービス進化	156
3.	物流技術の開発	157
第7節	京東による流通活動の履行	160
第6章	アリババによるネット小売の展開	165

第1節	アリババの品揃え形成	168
1.	タオバオの登場とTモールの急成長	168
2.	アリババの品揃え形成	169
第2節	アリババによる信頼構築	172
1.	アリペイの開発と消費者信用システムの整備	173
2.	インスタント・チャット・サービスと評価システムの整備	176
3.	出店者に対する規制	179
第3節	アリババによるウェブサイト運営	180
1.	販売促進イベントによる集客	181
2.	多次元事業の展開による集客	184
第4節	アリババによるビッグデータの収集と処理	186
1.	ビッグデータの収集	186
2.	ビッグデータの処理	188
第5節	アリババによる個客対応	189
1.	ビッグデータによる消費者画像の作成	189
2.	プロモーション・ソリューション・システムの開発	191
第6節	アリババによる物流情報システムの構築	192
1.	菜鳥ネットワークの登場	192
2.	倉庫施設の配置と配送ネットワークの統合	194
第7節	アリババによる流通活動の履行	195
第7章	加速時代によるネット小売の展開	200
第1節	加速時代の品揃え形成	203
第2節	加速時代による信頼構築	207
第3節	加速時代によるウェブサイト運営	210
第4節	加速時代による個客対応	212
第5節	加速時代によるビッグデータの収集・処理	216
第6節	加速時代による物流活動の外部委託	217
第7節	加速時代による流通活動の履行	218
第8章	ネット小売における流通機能の遂行	221
第1節	リアル小売とネット小売の流通機能遂行様式比較	222
第2節	ネット小売における流通機能遂行様式の多様性	227
1.	ネット小売における品揃え形成の多様性	227
2.	ネット小売における信頼構築の多様性	233
3.	ネット小売におけるウェブサイト運営の多様性	234
4.	ネット小売におけるビッグデータの収集・処理の多様性	235
5.	ネット小売における個客対応の多様性	237
6.	ネット小売における物流活動の多様性	238
第3節	ネット小売における流通活動の関連性	241
結章	本研究の成果と今後の課題	246
第1節	本研究の成果	246
第2節	本研究の限界と今後の課題	248
参考文献		251

序章 研究背景と目的

本研究は急成長している中国ネット小売市場に注目し、ネット小売における流通機能遂行様式の多様性を検討する。

本章では、まず研究対象であるネット小売の概念を明確にして、中国におけるネット小売の展開プロセスを整理する。そして、ネット小売は新しい流通チャネルとして登場しているが、その発展の方向は既存のリアル小売市場の現状やインターネットの普及、配送、決済などのインフラと密接に結びついているため、本章では中国におけるリアル小売の展開とその現状を意識しながら、ネット小売の展開を支えるインフラの整備を検討する。最後に、以上の検討に基づいて本研究の目的を確認しながら、研究の構成やプロセスを説明する。

第1節 研究背景

小売の歴史から見ると、アメリカや日本のような先進国は100年以上の時間をかけて、今の多業態小売業を育成してきた。中国の場合、1900年、哈爾濱に成立した「秋林」が中国最初の百貨店である。改革開放してから、規制緩和や事業革新によって、本国の小売業は急成長している間に、先進国からの資本や業態や経営方式が一気に入ってきた。これによって、中国小売業の内部構造には急変が起きている。そして、中国の小売業は軌道に乗るまでの時間が短いため、小売業のサービス範囲は全国を十分カバーできていない。さらにリアル小売は消費者の需要を十分満足できないという事は、中国におけるネット小売の展開にとって大きなチャンスである。

ネット小売の展開はインターネットの普及と不可分である。インターネットの前身は1969年に米国国防総省の4台のコンピューターのネットワークとしてスタートしたもので、1980年代初頭には米国の大学、政府機関を結ぶネットワークとして発展し、その後1982年には共通の通信規格としてTCP/IP規格が統一されたとされる。1993年には、インターネットの商業利用が米国政府により解禁された¹。最初に、インターネットはニュースの配信やメールの伝達などの情報の通信手段として使われていた。利用範囲の拡大

によって、インターネットは新しい広告媒体として活躍している。それに、インターネットの普及によって、インターネット上で商品の販売と購買、決済、注文情報の追跡など多くの流通活動が履行されている。そして、インターネットの活用に伴って、新しい流通チャンネルが登場している。小売業界や学術研究において、この新しい流通チャンネルに関して、いろんな呼び方が存在している。その主たるものは「電子商取引」、「E コーマス」、「通信販売」、「電子小売」、「E リテール(electronic retail)」、「インターネット・リテール(internet retail)」、「オンライン・リテール(online retail)」、「ネット通販」、「ウェブ通販」、「ネット専門小売」、「ピュア・プレイ・リテール(pure play retail)」などである。また、「ネットショップ」、「オンラインショップ」、「オンラインストア」、「ウェブストア」と称されることもあるが、これは消費者視点による呼び方である²。本研究は「ネット小売」という表現で検討を行う。

図1はネット小売の構成を示している。ネット小売では、インターネットで商品を展示するウェブサイトを作るだけでは消費者に商品を販売することができない³。ネット小売を実行するために、ウェブサイト上の商品展示、プロモーション、在庫管理、注文処理などを行う情報システムと物流施設を確保する必要がある。そして、ネット小売の成立にはインフラの整備も不可欠である⁴。まず、ネット小売の取引は地球範囲までに広がっているため、全ての商品を自前で目的地へ送ることは不可能である。これによって、効率的な配送サービスを提供できる配送システムの構築が必要である。次に、ネット小売は無店舗販売として、信頼できる情報や決済サービスを消費者に提供することも重要である。また、インターネットの普及率や消費者の購買行動の成熟もネット小売の展開に大きな影響を及ぼしている。

本研究はネット小売を「インターネットが普及している環境で、配送や決済などのインフラの整備によって、ウェブサイトでの情報展示を通して消費者に商品を販売すること」と定義する。ここで注意したいのは、ネット小売を通していろんなサービスを提供することもできるが、本研究は実物販売を中心に検討を行うことである。

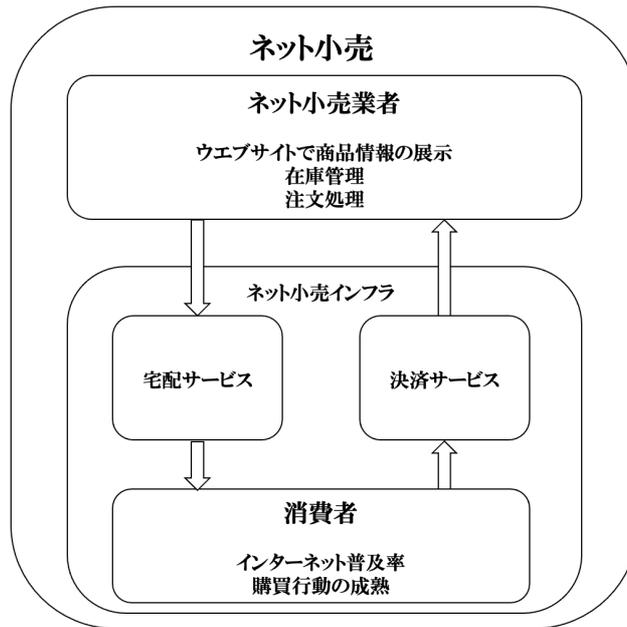


図1 ネット小売の構成

出所：梶原（2013）を参考に筆者作成。

これまでの議論が依拠してきた小売に関する既存流通理論は、有店舗のリアル小売業界あるいはリアル小売業者を研究対象として構築されたものである。そのため諸理論は、あえて「リアル」と限定することなく、単に「小売」あるいは「小売業者」と表記している。ところが、本研究の目的は言うまでもなくネット小売をリアル小売との対比において明らかにすることである。以下では、この点に焦点を絞って検討を続けるが、それに際しては、ネット小売と対比する意味を込めて、既存諸理論が言う小売・小売業者を、「リアル小売」・「リアル小売業者」と表記することにする。

1. 中国におけるリアル小売の展開と問題点

1950年代まで、百貨店はリアル小売業の発展の中で重要な役割を果たしていた。1950年代以降、中国では「計画経済」の実施により、リアル小売業の健全な発展を阻害した⁵。長い期間、国営百貨店と小型専門店が中国のリアル小売市場を主導していた。1980年代から、国営を中心に、私営のリアル小売も発展し始める。1995年まで、国営の比率は49.2%に落ちて、2004年に国営の比率は9.91%になった。

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⁶。1978年の「改革開放」政策を出して以来、中国のリアル小売市場には既存の百貨店だけではなく、スーパーマーケット、ディスカウント・ストア、コンビニエンス・ストアなどの業態やチェーン・ストアなどの経営方式が一気に入ってきた。外資リアル小売業者の参入や業者間の激しい競争によって、中国地元のリアル小売業者は拡張しにくくなった。結果として、中国において全国的に影響力を持っているリアル小売業者は少ない。2018年、中国リアル小売市場の第1位の蘇寧の売上高は3367億元（約6兆円）⁷、第2位の国美は1382億元（約2.5兆円）、第3位の華潤万家は1025（1.8兆円）億元であった。その中、蘇寧の売上高はアメリカ大手リアル小売業者ウォルマートの12%しかない。また、2018年まで、中国のチェーン・ストア100社の売上総額は社会消費財小売総額の2.8%を占めている。2018年アメリカの社会消費財小売総額は60364億ドル（約687兆円）であり、中国の場合は57551億ドル（約655兆円）である。小売市場の規模について差額は大きくない。しかし、アメリカのリアル小売業者トップ10位の売上高は12074.5億ドル（約137兆円）であり、中国の場合は1526.9億ドル（約17兆円）しかない。このデータからみると、中国リアル小売業界の集中度は低い。しかも、中国リアル小売業者の実力はアメリカの企業と比べて大きな格差が存在していることを分かる。

具体的に言うと、中国におけるリアル小売市場において主に以下のような課題が残されている。第1は、同質競争である。近年、都市化率の拡大と不動産の開発に伴って、都市部ではショッピングモールなどの商業施設も多く建設されている。同じ地域で商業施設を多数存在することもよくある。しかし、施設内の店舗や提供しているサービスはほぼ同じであるため、施設間競争も激しくなっている。

第2は、入場費問題である。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、入場費の問題によって、リアル小売業者とサプライヤーとの対立関係が激化してきた⁸。百貨店の場合、聯営方式でサプライヤーから家賃と手数料を得て、自社経営商品⁹の比率は10%に立たない。完全に自社経営をしない企業も多数存在している。これによって、中国のリアル小売業者は本業である商業の機能を失って、製造と消費の情報も十分把握できなくなる。

第3は、経営コストの激増である。小売店舗賃料と人件費の上昇によって、リアル小売業者の経営コストが増加している。中国のリアル小売業者の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、小売店舗賃料と人件費の上昇が小売業者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）』では、チェーンストア展開を行うリアル小売業者の上位 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¹⁰。

第 4 は、小売店舗の撤去である。2014 年、業績の悪化と来店顧客の減少によって、各地に閉店する現象は起きている。2015 年、スーパーマーケットと百貨店を中心に全国範囲で 138 店舗を閉めた。2016 年、百貨店、ショッピングモール、スーパーマーケットなどの業態を中心に、46 社は 185 店舗を閉めた。2016 年に、全国リアル小売の売上高の成長率は 7.8%であったが、社会消費財小売総額の成長率より 2.6%低く、ネット小売の成長率より 18.4%低い。

第 5 は、二元市場の存在である。中国は世界最大の発展途上国であり、国土面積が広くて、人口も 14 億人を超える。地理地域によって、経済の成長や文化も大きく異なっている。このような状況でリアル小売業者は全国的に小売店舗を設置することが難しくなる。長い間、中国の消費市場は都市部と農村部に分けられてきた。理由としては、まず、道路や通信施設などインフラの不備によって、商品は欠発達の農村部に入るとコストは高くなって、地元の消費力も弱い。また、地方政府の保護主義によって、地元のリアル小売業者を守るために外部企業の進出を厳しく管理している。結果として、中国のリアル小売市場において二元市場は存在している。

2. 中国におけるネット小売の展開

2.1 ネット小売の成長

中国のネット小売は先進国と同時に登場しているが、ネット小売の成長環境は他国と大きく異なっている。1994 年、中国は初めてインターネットに繋がって、インターネットのインフラの整備と共に、中国は日本などの先進国と同時にネット小売を展開し始めた。そして、1999 年から中国においてネット小売は正式的に発足している。その後、インターネットやスマートフォンなどの通信端末の普及によって、ネット小売は中国で急速に成長している。図 2 は中国ネット小売市場規模の推移を示している。2009 年までに中国ネット小売市場の平均成長率（折れ線グラフ）は 100%を超え、その後、成長率は段々下が

っているが、ネット小売の市場規模は拡大し続けていることがわかる。そして、中国におけるネット小売はアメリカや日本などの先進国と同時に展開していたが、2013年に中国のネット小売の市場規模は1.84兆元（約32兆円）に達して、初めてアメリカを超えて世界最大のネット小売市場になっている。

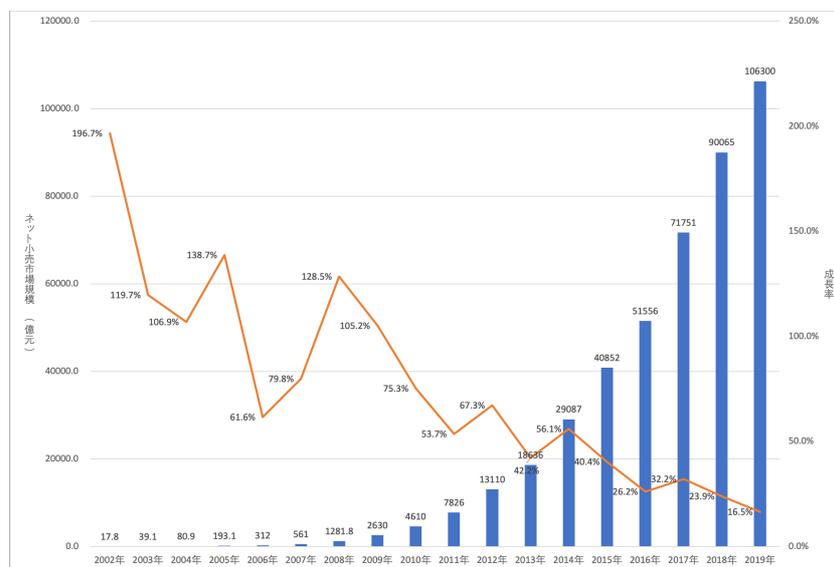


図2 中国ネット小売市場規模の推移

出所：中国商務部のデータに基づき筆者作成。

図3は世界各国別ネット小売市場シェアを示している。2018年までに中国のネット小売市場規模はすでに世界全体56%を占めて、中国のネット小売は大成功を収めていることがわかる。そして、2019年に入って、中国のネット小売市場規模は10.63兆元（約189兆円）を超える。これらの中で、実物商品のネット販売規模は8.52兆元（約152兆円）であって、社会消費財小売総額の20.7%を占めている。この比率に関して、アメリカは11%であり、日本は6.76%である¹¹。

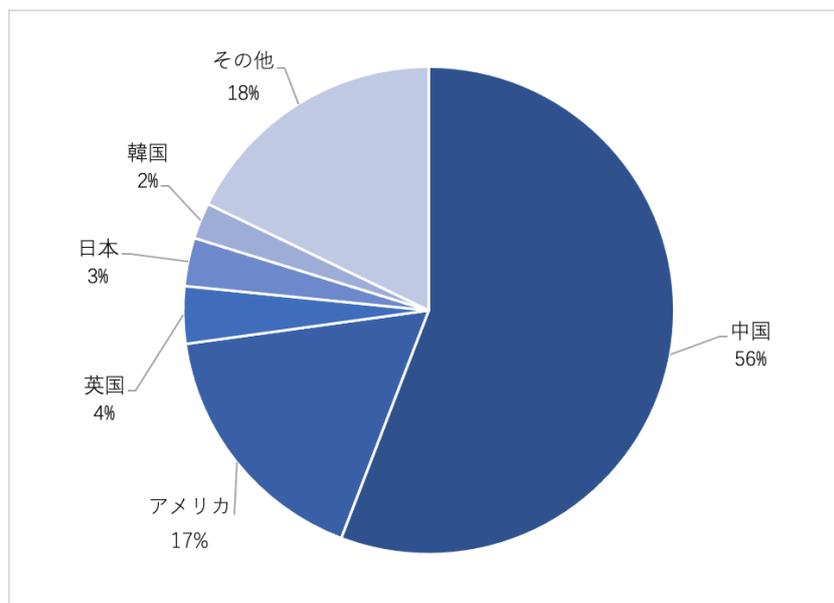


図3 世界各国別ネット小売市シェア (2018年)

出所：『経済産業省平成30年度電子商取引市場調査』に基づき筆者作成。

2.2 ネット小売の発展プロセス

本研究は中国におけるネット小売の展開を4つの段階に分ける。それは模倣期(1999年-2003年)、探索期(2003年-2008年)、急成長期(2009年-2013年)、革新期(2014年-現在)である。

第1段階は模倣期(1999年-2003年)である。最初に、ネット小売はアメリカで誕生した。世界で最大規模のマーチャント型ネット小売業者¹²アマゾンや大手マーケットプレイス型ネット小売業者 eBay は共に1995年にアメリカで成立した。その時、アマゾンは書籍を中心に商売を展開していた。eBay の場合、ネット小売マーケットプレイスを提供することによって、個人や中小企業はネットで商品を販売することができた。

中国において、ネット小売業者の1号である「8848」は1999年5月に誕生した。8848の運営方式はアマゾンと同じく、自社のウェブサイトですフトやPC書籍や個人用電子製品などの商品を販売していた。3ヶ月間に、販売される商品のアイテム数は15000を超えた。そして、1999年8月に成立したEachnetの運営方式はeBayと同じく、個人や中小企業に商品を販売できるネット小売マーケットプレイスを提供しながら、消費者に豊富な商品を供給していた。また、当当(dangdang)は1999年11月に成立し、書籍を中心にネット小売事業を展開している。2000年11月に、当当は創業1周年の販売促進イベントを行って、消費者に大量のクーポンを配って、大きな成功を収めた。さらに、卓越(joyo)は

2000年に登場し、書籍、VCD、ソフト、玩具などを中心に、マーチャント型ネット小売事業を展開した。

この時期に、中国地元のネット小売業者の業務は順調に発展していたが、2002年にアメリカのeBayは中国に進出した。eBayは中国市場をなるべく早めに熟知するために、2003年に中国最大のマーケットプレイス型ネット小売業者Eachnetを買収した。これと同時に、2003年4月にアリババグループに所属しているタオバオ(Taobao)は正式に登場し、個人出店者向けのネット小売マーケットプレイスの運営を中心に事業を展開している。タオバオはeBayを競争相手として設定しているため、市場シェアを獲得するために、出店者に無料で出店するサービスを提供し、販売手数料もゼロである。この競争戦略の実施によってタオバオというネット小売マーケットプレイスでは短期間で多くの個人出店者を集めていた。

2000年から2003までの3年間、中国のインターネット利用者数は2200万人から8000万人に昇ったが、普及率は6%に立たなかった。この時期に、インターネットの利用者は主に北京や上海などの大都市の若者であって、第三者決済や物流などのインフラはまだ発達していなかった。そして、ネット小売を通して販売されている商品は主に書籍やPCソフトであって、日常生活用品やアパレルなどの商品が少なかった。しかも、ネット小売業者の運営方式はアメリカ企業からの模倣が多い。

第2段階は探索期(2004年-2008年)である。2004年1月、京東(JD)は正式にネット小売の事業に進出する。2007年6月に京東は商号を京東商城(JD Mall)に変えて、1日の注文件数は3000を超えた。そして、2007年に京東商城の売上高は初めて1億元(約18億円)に達成した。

タオバオが公表しているデータによると、2007年に日常生活用品の販売規模は全体の20%以上を超えたことが分かる。これらの中、生活雑貨の販売規模は2006年の第12位から2007年に第2位になって、衣料品は2006年の第11位から2007年の第7位になった。ここから見ると、ネット小売という購買方式は消費者に認められて、日常生活の一部になりつつある。

探索期には、既存のネット小売業者は順調に成長しながら、新しい事業モデルもどんどん出てきた。まず、2004年3月に、ベビー用品の販売を中心にネット小売事業を展開しているレッドベビー(redbaby)は登場し始めた。そして、2007年10月に、垂直統合のネット小売業者凡客(VANCL)は成立し、ビジネスシャツの販売を中心に事業を展開してい

る。また、2008年12月に、「ブランド+ディスカウント+期間限定販売」という新しい事業モデルを提唱しているネット小売業者唯品会（Vip.com）は誕生した。この時期に登場していたネット小売業者は自社経営商品の販売を中心に、低価格で豊富な商品を選べられることを強調しながら、各企業は中国市場に相応しい事業モデルを引き続き探索しつつある。ここで注意したいのは、探索期にはネット小売市場は急成長していたが、従来のリアル小売にはまだ大きな影響を及ぼしていなかったことである。

2008年、リーマン・ショックの影響によって、中国の製造企業も大きな衝撃を受けた。長い間、中国は原材料や労働者を安く提供して、「世界工場」に成長してきた。2008年から、海外からの注文は激減し、多くのOEM工場の製造は停滞していた。自社のブランドを持っていないし、リアル小売市場への進出も流通費用が高いため、なかなか難航であった。この時、タオバオのようなネット小売マーケットプレイスは中小生産者に大きなチャンスを提供している。一部の生産者は自発的にネット小売マーケットプレイスへ進出したが、南通の織物、温州の靴、義烏の生活雑貨などの産業集積は地元政府やネット小売サービス企業の協力で集団的にネット小売市場への進出を始めていた。これをきっかけとして、消費者も安い価格でネットから豊富な商品を手に入れることができる。2008年に中国のネット小売市場規模は1300億元（約2.3兆円）に達し、初めて1000億元（約1.8兆円）を超えた。これと同時に、ネット小売の流通総額は初めて社会消費財小売総額の1%を超えた。これによって、中国のネット小売は大衆化、普及化の段階に入っていた。

第3段階は急成長期（2009年-2013年）である。ネット小売業者の発展とインターネットや物流などのインフラの整備によって、中国におけるネット小売は高速道路に入っていた。この時期に、ネット小売の急成長の影響を受けて、消費者の購買行動も大きく変わって、ネット小売で買物する回数は増えていた。

2013年、中国のネット小売市場規模は1.85兆元（約33兆円）に達して、アメリカを超えて世界最大のネット小売市場になった。アリババや京東は中国ネット小売市場の2強であり、半分以上の市場シェアを占めている。2009年、タオバオの売上高は2083億元（約3.7兆円）に達成し、中国最大のネット小売マーケットプレイスになっていた。2010年、タオバオ商城はタオバオから独立し、2012年にTモール（Tmall）という商号に変わった。2010年3月に化粧品の共同購買を中心にネット小売事業を展開している団美網（2010年9月に聚美優品（JUMEI.COM）という商号に変わった）も登場した。それに、2010年に大手リアル小売業者の2強はネット小売にも進出し始めた。1月に蘇寧電器は傘下の

蘇寧易購を正式に運営し、11月に国美もネット小売事業へ参入した。

発展期には、ネット小売の市場規模は急成長しているが、業界の利益率は低い状態になった。中国のネット小売市場で、低価格は集客の手段であって、競争の武器でもある。2010年12月15日に、卓越は全ての商品を市場最低の価格をもとにして、もっと2割を引いて無料で配送するという販売促進イベントを行った。12月18日に、当社は4000万元（約7億円）を販売促進イベントに投下した。その当日に、京東商城は8000万元（約14億円）規模の販売促進イベントを発表した。そして、2012年、価格競争は一層激しくなって、2月にTモールは2億元（約36億円）をかかって、ネット小売マーケットプレースに出店している企業の販売促進活動を支えていた。また、蘇寧易購や京東商城も5億元（約89億円）をかかって価格競争に参入し始めた。最後に、行政機構の関与によって価格競争は停止した

第4段階は革新期（2014年-現在）である。2018年まで、中国のネット小売市場においてタオバオやTモールや京東商城などの事業モデルの発展は安定的であり、75%の市場シェアを占めていた。

他方、中国における越境ネット小売は2005年から発足し、個人代理購買、組織型代理購買、外国サイトでの直接購買という3つの段階を経過した。2014年から輸入ネット小売の展開に伴って、越境ネット小売の規模は急成長している。iResearchの調査によって、2015年にネット消費者の中に越境ネット小売の利用率は22.7%であって、2014年の13.6%より9.1%拡大している。

2016年に農村部のネット小売成長率は153.4%に達したが、都市部ネット小売の成長率は20.9%しかなかった。だが、農村部のインターネット利用者数は2.22億人であり、普及率は38.4%まで上昇していた。ここから見ると、農村部ネット小売の発展はこれからの中国ネット小売市場にとって重要であって、各大手ネット小売業者も農村部に力を入れている。

ピン多多 (PINDUODUO) は2015年9月に登場したマーケットプレース型ネット小売業者である。2018年までピン多多は競争の激しい中国ネット小売市場において5.2%の市場シェアを占めていた。アリババや京東より弱い、第3位のネット小売業者に成長していた。

タオバオは最初に個人や中小商業企業に向けて、無料でネット小売マーケットプレースを提供していた。ピン多多の事業モデルはタオバオと似ているが、中小生産者のネット販

売を中心に事業を展開している。ピン多多は各地に存在している中小生産者の製品を購買力の弱い農村部消費者と繋がって、低価格戦略で市場シェアを拡大している。これによって、ピン多多のネット小売マーケットプレイスではノーブランド商品は多く展示している。トップレベルの品質ではないが、値段は通常の1/3であって、農村部の消費者の中で人気を集めている。そして、多くの中小生産者は自社ブランドを持っていないが、ある程度の製造技術や経営管理能力を持っている。最初に外国からのOEMに依存していたが、輸出の減少によって、国内市場を開発しなければならない。2018年12月にピン多多は中小生産者と提携し、ネット小売マーケットプレイスへ進出している企業の自社ブランド開発に力を入れていた。革新期に、ピン多多をはじめとして、個々のネット小売業者は中国市場の特性を究明しながら、中国に相応しいネット小売のビジネスモデルを続々と開発していった。

以上の検討をまとめると表1のごとくである。

表1 中国におけるネット小売の展開プロセス

ネット小売の展開	展開の内容
模倣期 (1999年-2003年)	<ul style="list-style-type: none"> ● 1999年5月8848成立、アマゾンモデル ● 1999年8月Eachnet成立、eBayモデル ● 1999年11月当当成立、アマゾンモデル ● 2000年11月卓越網成立、アマゾンモデル ● 2003年eBayはEachnetを買収 ● 2003年4月タオバオ成立、eBayモデル、無料出店
探索期 (2004年-2008年)	<ul style="list-style-type: none"> ● 京東成立 ● タオバオ、京東急成長、新しい事業モデル頻出 ● 2008年リーマン・ショック、中小製造業はネット小売に進出 ● 2008年ネット小売市場規模は1300億元を超え ● 2008年タオバオ商城(Tモール)誕生
急成長期 (2009年-2013年)	<ul style="list-style-type: none"> ● アリババグループや京東グループは中国ネット小売市場の2強2010年大手リアル小売業者蘇寧と国美はネット小売に進出 ● ネット小売業者は価格戦で市場シェアを獲得 ● 2013年、ネット小売市場規模はアメリカを超えた
革新期 (2014年-現在)	<ul style="list-style-type: none"> ● 越境ネット小売の展開 ● 農村部ネット小売の急成長 ● 2015年9月ピン多多成立、ネット小売と中小製造業の提携

出所：筆者作成。

3. 中国におけるネット小売のインフラ

ネット小売の発展は間接的にインターネットのインフラ整備にかかわっている。中国におけるネット小売の展開プロセスを理解するためには、インターネットの普及率、配送サービスの確保、決済サービスの提供などのインフラの基本状況を明確にする必要がある。特に、リアル小売が未発達の農村部において、インターネットインフラの整備や収入の増加によってネット小売という新しい買物方式を受け入れる人が増えることはネット小売市場の拡大に拍車をかけている。

3.1 中国におけるインターネットの普及

図 4 中国におけるインターネットの普及率を示している。スマートフォンやタブレットなどのモバイル端末の普及によって、2019 年まで中国におけるインターネットの普及率は 65% に近づいている。これらの中、都市部の普及率は 76.5% であって、農村部の方は 46.2% である。総人口からみると、インターネット利用者数は 9 億人を超えるが、5 億人はまだインターネットを使ったことがないことが事実として存在している。一方、2019 年に日本におけるインターネットの普及率は既に 89.8% まで昇った。先進国との比較からみると、中国におけるインターネット利用者数はこれからもっと増える可能性が高い。

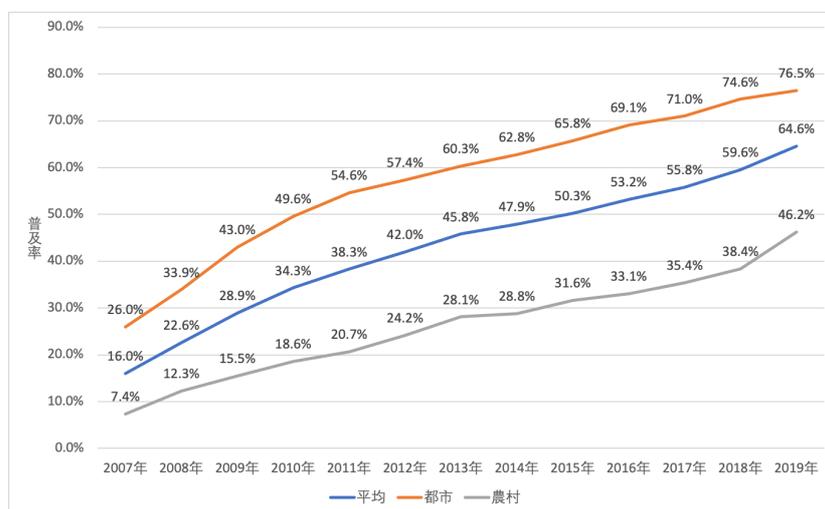


図 4 中国におけるインターネットの普及率

出所：中国国家统计局のデータに基づき筆者作成。

3.2 中国における配送サービス市場

図 5 は中国における配送サービス市場規模の推移を示している。中国におけるネット小売市場の急成長によって、配送サービスに対する需要も拡大している。2009 年に中国における荷物の配送量は 18.6 億件であったが、2019 年に入ると 630 億件を超えていた。特に、2010 年から 2016 年の 6 年間に、配送量平均成長率（折れ線グラフ）は 50%を超えて、荷物配送の件数も世界のトップである。ここで注意したいのは、国営企業である中国郵政はわずか 1 割の市場シェアを占めるに過ぎないことである。一方、順豊、申通快递、円通速递、中通快递、百世快递、韵达快递などの大手私営配送企業は中国ネット小売市場の成長と共に発展していて、市場における 88%以上の配送サービスを提供している¹³。

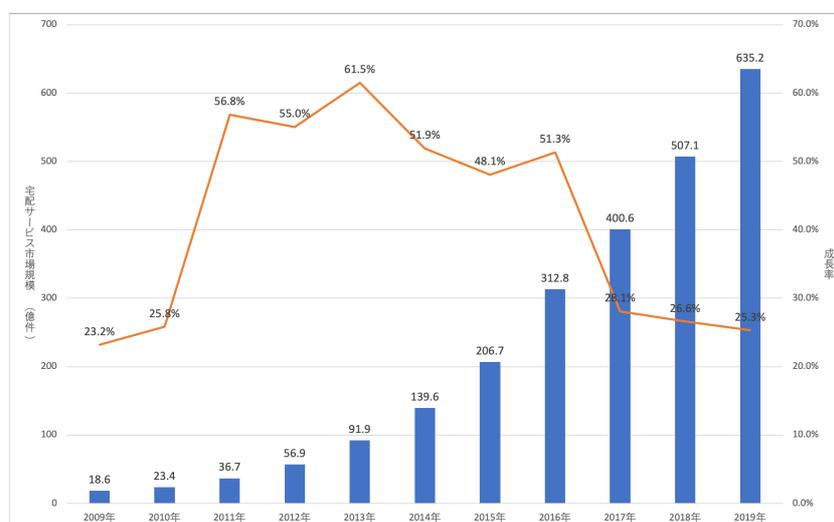


図 5 中国における宅配サービス市場規模の推移

出所：『中国電子商務報告 2019』に基づき筆者作成。

3.3 中国における第三者決済サービス

ネット小売における決済の場合、金融機構や金融資格を持っている企業が提供している第三者決済サービスはネット小売の安全性と利便性を確保しながら、市場規模の拡大を促進している。図 6 は中国における第三者決済サービス市場規模の推移を示している。2013 年から中国における第三者決済サービスの成長率（折れ線グラフ）は年に 100%以上を超えた。これらの中、中国におけるモバイル第三者決済サービスの市場規模は大きく拡大している。理由としては、ネット小売消費はパソコンなどの固定端末からスマートフォンやタブレットなどのモバイル端末へ移転していることがあげられる。また、QR コード決済や NFC 決済の普及によって、中国の消費者はオフラインの決済もスマートフォンで済む

ことになる。2018年まで第三者決済サービス規模はすでに312兆元（約5558兆円）に昇っている。これらの中、モバイル第三者決済サービスの規模は市場全体の6割を超えている。

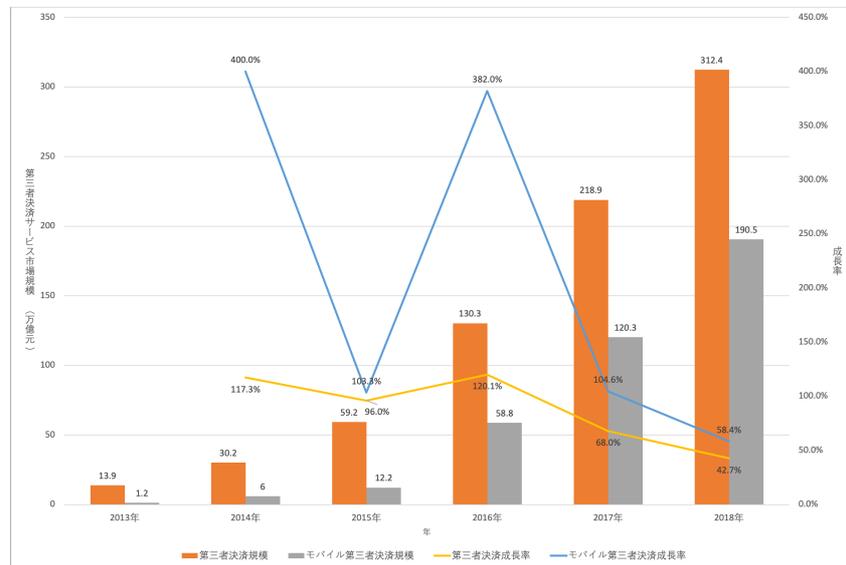


図6 中国における第三者決済サービス市場規模の推移

出所：iResearchに基づき筆者作成。

3.4 中国におけるネット小売利用者の拡大

ネット小売利用者の場合、1990年代に中国の一人当たりの名目GDPは約350ドル（約4万円）であったが、2018年まで一人当たりの名目GDPは9732ドル（約111万円）に上がって、30倍に拡大している。これによって、中国人の購買行動や消費品目は大きく変わっている。

都市部の利用者に対して、ネット小売を通して小売店舗より安い商品を購入することができる。農村部の利用者に対して、近くの小売店舗で販売していない商品を買える¹⁴。近年、中国における農村部のネット小売市場は急成長している。図7は中国における人口数の推移を示している。都市化率の拡大とともに、中国における農村人口は年々減少している。2019年まで、農村人口は5.51億人であって、全国人口の39.5%を占めている。

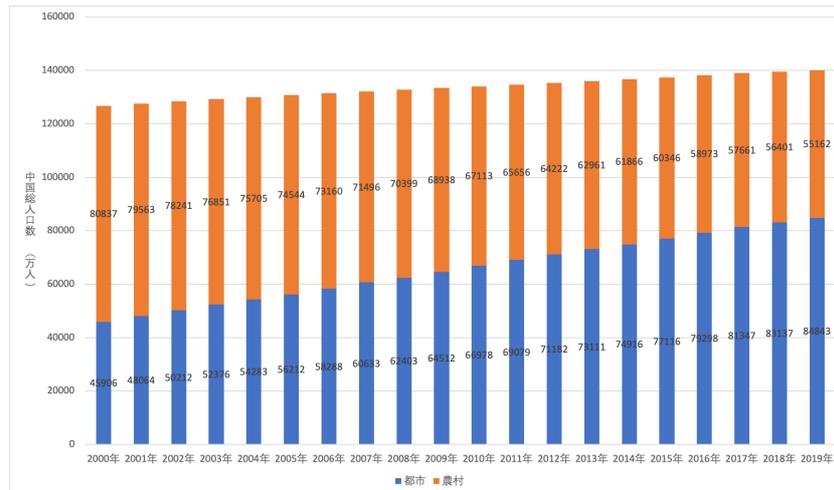


図7 中国における人口数の推移

出所：中国国家统计局のデータに基づき筆者作成。

図8は中国農村部ネット小売市場規模の推移を示している。人口の減少とは逆に、農村部におけるネット小売の市場規模は急成長していることがわかる。しかも、2019年の市場規模は2014年のおよそ10倍になった。

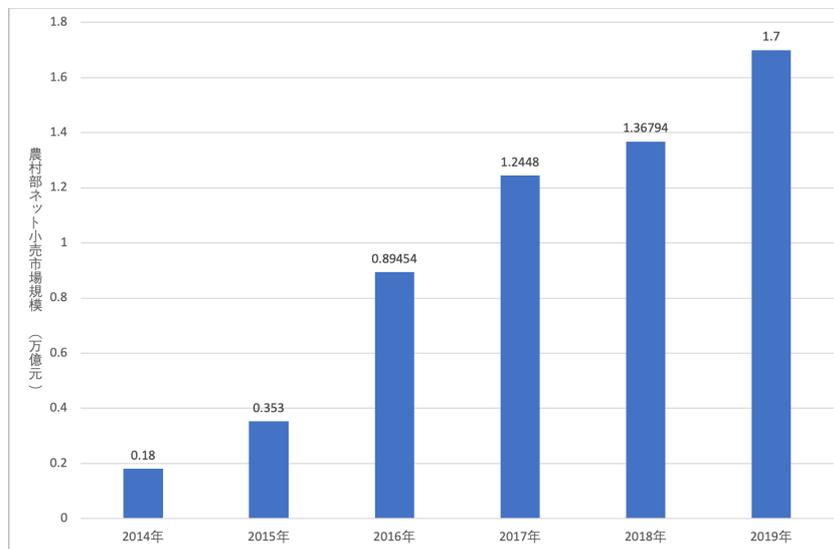


図8 中国農村部ネット小売市場規模の推移

出所：中国国家统计局のデータに基づき筆者作成。

図9は中国における収入の推移を示していて、都市部と農村部の収入には大きな格差が存在していることが分かる。だが、2009年から農村部収入の成長率(折れ線グラフ)は

すでに都市部の成長率を超えている。2019年に農村部のネット小売市場規模は1.7兆元（約30兆円）になって、全国ネット小売総額の15.9%を占めていた。二元市場の存在によって農村部におけるリアル小売は不備である。収入の拡大によって、これから農村部の利用者はネット小売に対する需要は一層拡大していると思われる。

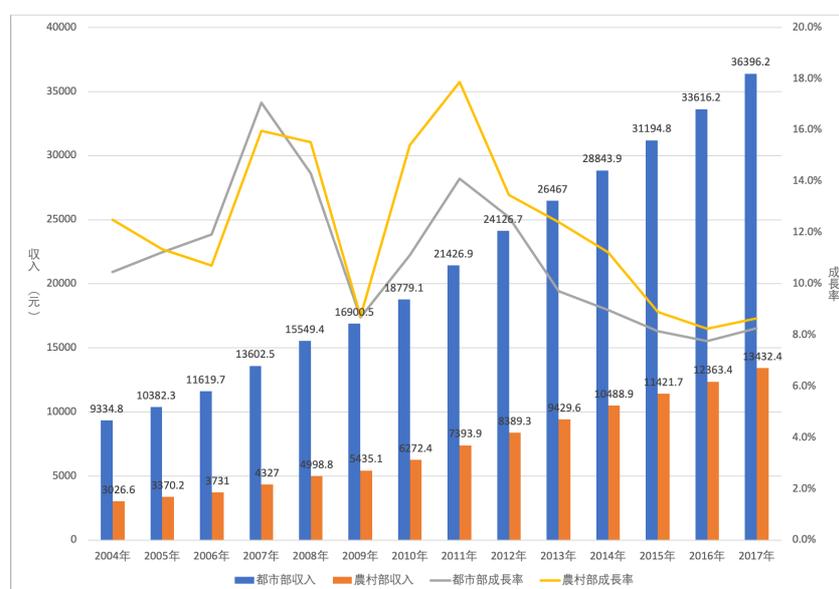


図9 中国における収入の推移

出所：中国国家統計局のデータに基づき筆者作成。

第2節 本研究の目的

これまで検討したように、長い期間にわたる「計画経済」の影響で中国におけるリアル小売の進化は遅い。改革開放政策の実施によってスーパーマーケット、ディスカウント・ストア、コンビニエンス・ストアなどの業態やチェーン・ストアなどの経営方式は一気に中国に入ってきた。これによって、中国において実力や影響力が強い地元のリアル小売業者は少ない。都市部と農村部の格差や地方政府の保護主義の影響を受けて、リアル小売の二元市場は今までも存在している。また、近年入場費や経営コストの激増などの問題を直面しているため、中国におけるリアル小売市場の成長率はますます下がっている¹⁵。一方、インターネットの普及によってネット小売は新しい流通チャネルとして登場し、大きな成功を収めている。アリババや京東をはじめとする多くのネット小売業者は急速に成長し、

2019年までネット小売の市場規模はすでに中国社会消費財小売総額の2割を占めている。

リアル小売業者にしても、ネット小売業者にしても、仕事の内容は生産者・卸売業者などのサプライヤーの供給や消費者の需要をマッチングすることである。このプロセスの中で、リアル小売業者は所有権移転機能、情報伝達機能、物流機能と言う3つの流通機能を遂行している。しかも、基本的にこの3つの流通機能を遂行する場所はリアル小売業者が運営している小売店舗である。だが、リアル小売業者と同じように、ネット小売業者も3つの流通機能を遂行しているが、小売店舗を運営する必要がない。

世界最大のネット小売市場である中国に注目しながら、小売店舗を運営するリアル小売業者を前提にして構築された流通機能理論は無店舗のネット小売の世界をどれだけ説明できるのかを明らかにすることが本研究の目的である。具体的に言うと、

①ネット小売業者が所有権移転機能、情報伝達機能、物流機能と言う3つの流通機能を遂行する様式は、リアル小売業者のそれと同じか、異なるのか。異なる場合、ネット小売業者はどのような流通活動をどのように履行するのか、

②一口でネット小売業者といっても、その存在は多様であるが、全てのネット小売業者の遂行する流通機能は同じ様式であるのか、異なるのか。異なる場合、各ネット小売業者はどのように流通機能を遂行しているのか、を明らかにすることが本研究の目的である。

この2つの研究目的をまとめると図10の通りである。

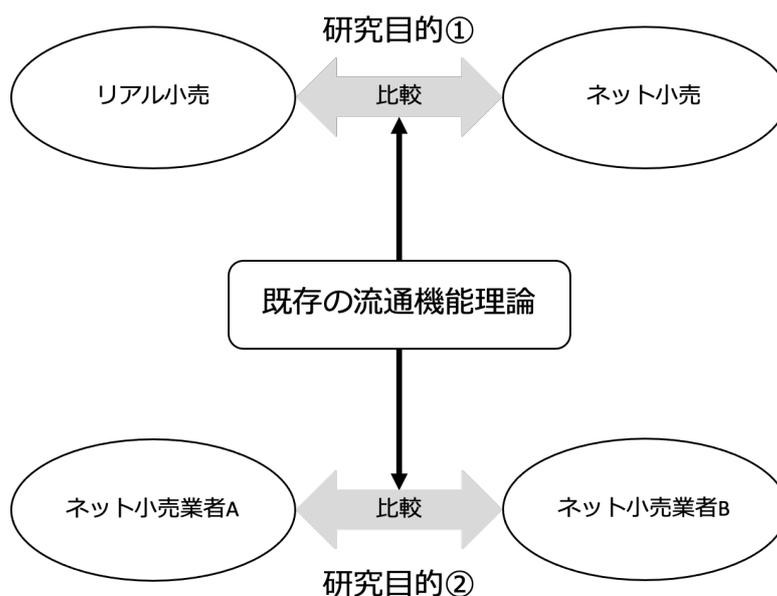


図10 研究目的

出所：筆者作成。

第3節 本研究の構成

本研究は序章を除いて9の章から構成されている。

第1章において、ネット小売の類型を検討して、本研究の研究対象を明確にする。ネット小売は企業の有無、運営主体、小売店店舗の有無、品揃えの形成様式、ウェブサイトの運営方式などの次元によって、21種類に細分することができる。本研究は中国ネット小売市場における小売店舗を運営していないピュア・プレイネット小売業者に注目し、ネット小売業者をマーチャント型、マーケットプレイス型、出店型という3つの類型に分ける。

第2章は従来の流通機能研究と小売機能研究をレビューすることによって、ネット小売における流通機能の遂行に対する研究は不十分であると意識し、本研究の研究視点を明確にする。そして、小売店舗を運営するリアル小売業者にしても、小売店舗を運営していないネット小売業者にしても、小売市場へ参入する前に、自社で何を販売するのかを決めなければならない。言い換えると、品揃え形成は小売事業のスタートライフである。第3章は従来のリアル小売における品揃え形成研究をレビューすることを通して、小売店舗を運営していないネット小売業者はどのような品揃えをどのようにして形成するのかを検討する必要があることを提起する。

第4章は、既存の研究のレビューを踏まえて、本研究の分析枠組みと研究方法を明らかにする。ネット小売業における流通機能の様式を明確にするために、どの角度からつかむのかを確認する必要がある。本研究はネット小売における消費者費用構成の変化に基づいて、ネット小売業者の流通産出を品揃え、信頼関係、ウェブサイトの利便性、物流水準、アフターサービスとまとめる。そして、ネット小売業者は流通機能を遂行することによってこれらの流通産出を実現する。本研究は品揃え形成、信頼構築、ウェブサイト運営、ビッグデータの収集・処理、個客対応、注文処理、配送という7つの流通活動に注目し、ネット小売業者によって遂行される流通機能の構造モデルを提示する。さらに、ネット小売機能の構造モデルを精緻化するために、本研究はケーススタディという研究方法を採用し、異なるタイプのネット小売業者が遂行している流通機能の様式を比較する。

第5章、第6章、第7章は先進事例を対象に、ケーススタディを行う。本研究で取り上

げたネット小売業者はマーチャント型ネット小売業者の京東、マーケットプレイス型ネット小売業者のアリババと出店型ネット小売業者の加速時代である。これらの中で、京東とアリババは中国を代表する大手ネット小売業者であって、加速時代はスーツケースという単一品目でネット小売市場において大きな成功を収めている。本研究はこの3つのケーススタディを通して、ネット小売流通機能とリアル小売流通機能とどのように異なるのかを確認しながら、3者が遂行している流通機能様式の特徴を明らかにする。

第8章では、まず、リアル小売機能構造とネット小売機能構造を比較し、両者が履行する流通活動の異同点を明らかにする。そして、代表的な3つのネット小売業者のケーススタディを比較検討することによって、第4章で提示した7つの流通活動次元の内容を精緻化して、ネット小売における流通機能遂行様式の多様性を明確にする。また、7つの流通活動次元は独立で存在しているのではなく、互いに強い関連性を持っていることを提示する。

結章では本研究の成果を整理して、本研究の限界や残されている研究課題を述べる。

以上の検討をまとめると図11のごとくである。

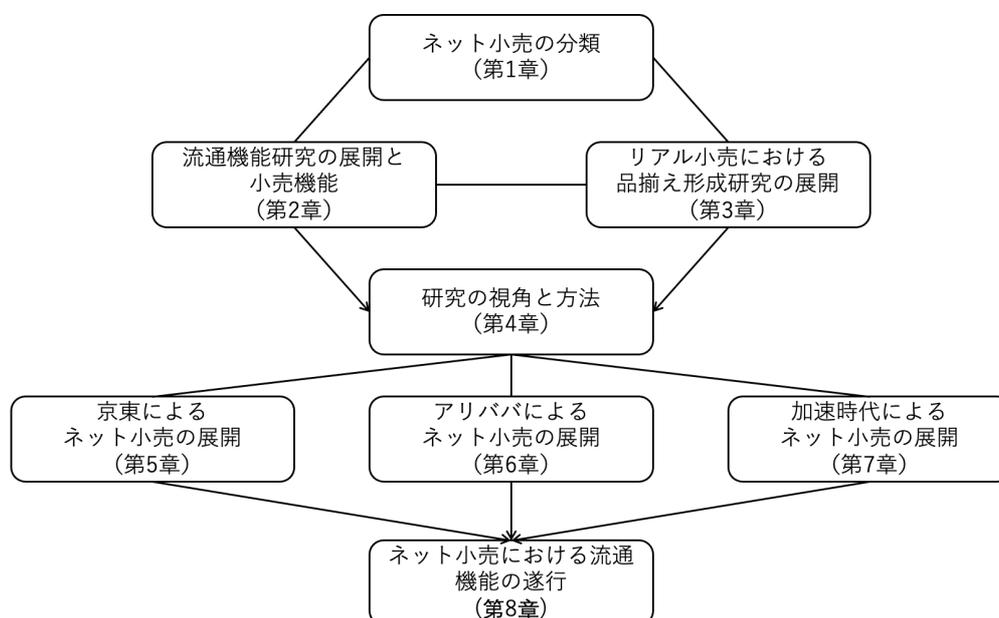


図11 本研究の構成

出所：筆者作成。

注

¹ 天野 (2020) pp. 73-74。

² 天野 (2020) p. 68。

³ 劉 (2018) p. 115。

⁴ 梶原 (2013) p. 55。

⁵ 孔 (2016) 参照。

⁶ 柳 (2018) 参照。

⁷ 本研究における全ての貨幣単位交換は2021年11月3日の為替レートを基準にする。

⁸ 渡辺 (2013年) 参照。

⁹ 商業者はサプライヤーから商品を仕入れて、自前で販売価格を決めること。

¹⁰ 柳 (2018) 参照。

¹¹ 『令和元年度電子商取引に関する市場調査』 p. 6。

¹² 本研究ではネット小売業者をマーチャント型ネット小売業者、マーケットプレイス型ネット小売業者、出店型ネット小売業者という3つの類型に分ける。ネット小売業者の類型については第1章で詳しく検討する。

¹³ 『2019年郵政産業統計報告』

¹⁴ 馮・汪 (2019) pp. 119-120。

¹⁵ 中国商務省のデータによると、2011年に中国社会消費財小売総額の成長率は16.4%であったが、その後年々下がって、2018年まで中国社会消費財小売総額の成長率は4%しかない。一方、2018年にネット小売市場の成長率は25.5%である。

第1章 ネット小売の分類

ネット小売を研究する際、それがどのような運営主体により担われているのかを正しく分類・整理したうえで行う必要がある¹。そして、ネット小売の展開によって、既存のリアル小売流通システムに存在していない新しい運営主体の登場も期待されている。しかも、運営主体の違いによって、ネット小売ウェブサイトの運営方式も異なる。具体的にいうと、ネット小売事業を行う運営主体にとって、そのネット小売ウェブサイトは自前のものか、他社から借りて出店するのか、また、自前のウェブサイトであっても、直販するのか出店者を募集するのか、さらに、ウェブサイト全体の品揃えは総合的か専門的かで相違がある。ネット小売のウェブサイトは急速に増えながら、その運営方式も多様である²。

本章では、まず「企業の有無」、「ネット小売の運営主体」、「小売店舗の有無」、「品揃えの様式」、「ウェブサイトの運営方式」という5つの分類次元でネット小売の全体像を検討する。そして、ネット小売市場の現状に基づいて、中国におけるネット小売ウェブサイトの運営主体を確認しながら、ネット小売事業を展開するネット小売業者を「マーチャント型ネット小売業者」、「マーケットプレイス型ネット小売業者」、「出店型ネット小売業者」に分ける。

第1節 ネット小売の分類次元

ネット小売りの分類に関して、これまで主に次のような分類次元が指摘されてきている。

1. ネット小売の運営主体による分類

高橋（2018）は、ネット小売の運営主体にどのようなものがあるのかを具体的にみるとやや複雑であると指摘されている。ネット小売に携わる運営主体は、主に生産者、卸売業者、カタログ業者、リアル小売業者、新規参入業者との5種類に大別できる。これらの中、生産者は新たな販路の開拓によって、自社製品の販売拡大を期待する³。しかも、生産者によるネット小売の展開は、ネット小売の直販のみのところとネット小売の直販と小売店舗による小売併用しているところがある。そして、カタログ業者によるネット小売は紙の

カタログだけではなく、テレビ・ショッピングによる通信業者もネット小売に参入している。また、リアル小売業者の場合、業態によってさまざまなものがある⁴。さらに、ネット小売の運営主体が新規参入業者である場合、個人と企業に分けることができる⁵。

2. 小売店舗の有無による分類

ネット小売の展開は主に 2 つの種類に分けることができる。それは小売店舗を持っているリアル小売業者が参入しているネット小売と、小売店舗を持たずにオンライン業務だけを行うネット小売である⁶。

ネット小売の登場によって、小売店舗を持っている従来のリアル小売業者はネット小売への参入を活発化している。この形式のネット小売は「クリック・アンド・モルタル」と呼ばれる⁷。しかし、クリック・アンド・モルタルを展開する場合、オンライン小売とオフライン小売の在庫管理、価格設定、配送などの流通活動を統合する必要があつて、問題はやや複雑である。

小売店舗を運営せずに、インターネットを唯一の流通チャネルとして商品を販売するネット小売業者は「ピュア・プレイ」と呼ばれる⁸。そして、ピュア・プレイはネット小売専用の物流、情報システム開発など、ネットビジネスだけに人材、資金などのリソースを集中させることができるという競争優位を持っている⁹。それに、ピュア・プレイはインターネット時代の産物として、小売産業の新規参入業者である。ここから見ると、ピュア・プレイは積極的に新型技術を活用し、消費者に新しい小売サービスを提供する傾向がある¹⁰。

3. 品揃えの様式による分類

ネット小売の運営主体は取り扱う商品によって、専門的な品揃え型ネット小売と総合的な品揃え型ネット小売に分けることができる¹¹。

これらの中、ネット専門の新規参入業者、クリック・アンド・モルタルを採用するリアル小売業者、カタログ販売などの通信業者は専門的な品揃えを行うことができ、総合的な品揃えを行うこともできる¹²。生産者や卸売業者は専門的な品揃えでネット小売へ参入するのが一般的である。

4. ウェブサイトの運営方式による分類

ネット小売のウェブサイトはマーチャント型ウェブサイトとマーケットプレイス型ウェブサイトに分けることができる¹³。前者は生産者、卸売業者、カタログ業者、小売業者、新規参入業者等企業が自分でウェブサイトを立ち上げ、商品やサービスの提供を始めるものである。

だが、ほとんどすべての企業がマーチャント型ウェブサイトを持つようになると、消費者は無数のウェブサイトの中からどのウェブサイトにアクセスをすればいいのか迷うことになって、ネット・サーフィンをせざるをえなくなった。そこで登場したのがマーケットプレイス型ウェブサイトである。具体的にいうと、マーケットプレイス型ウェブサイトの運営者はインターネット・サービス・プロバイダという形で出店者を集めて、ネット小売事業を展開している。しかも、取扱商品の違いによって、それぞれの特徴を有している¹⁴。ここで注意したいのは、マーケットプレイス型ウェブサイトの運営者は自ら販売を行わないことである。出店者はネット小売マーケットプレイス運営者に出店料、システム利用料、手数料、広告費などを支払う¹⁵。

また、他社のマーケットプレイス型ウェブサイトでネットショップを運営すること、いわゆる出店することも一つのネット小売ウェブサイトの運営方式として認識することができる¹⁶。具体的にいうと、出店者が運営しているネットショップのウェブサイトはマーケットプレイス型ウェブサイトの一部である。そして、出店者も生産者、卸売業者、カタログ業者、リアル小売業者、新規参入業者と様々である。

第2節 ネット小売の運営様式

前節の検討に基づいて、本節は企業の有無、ネット小売の運営主体、小売店舗の有無、品揃えの様式、ウェブサイトの運営方式という5つの次元を設定し、ネット小売の運営様式を細分する。

表2は各分類次元の細分次元を示している。ネット小売の運営主体は主にリアル小売業者、生産者、卸売業者、カタログ業者、新規参入業者という5つの種類に分けられる。これらの中、生産者(A-D)、卸売業者(A-E)、カタログ業者(A-F)は企業経営の形式でネット小売事業を展開しているが、リアル小売業者(A-C、B-C)と新規参入業者(A-G、

B-G) は展開するネット小売事業がさらに個人経営と企業経営に分けられる。

表2 ネット小売の分類次元

分類次元	細分次元
企業の有無	<ul style="list-style-type: none"> ● (A) 企業 ● (B) 個人
運営主体	<ul style="list-style-type: none"> ● (C) リアル小売業者 ● (D) 生産者 ● (E) 卸売業者 ● (F) カタログ業者 ● (G) 新規参入業者
小売店舗の有無	<ul style="list-style-type: none"> ● (H) 有店舗 ● (I) 無店舗
品揃えの様式	<ul style="list-style-type: none"> ● (J) 総合的な品揃え ● (K) 専門的な品揃え
ウェブサイトの運営方式	<ul style="list-style-type: none"> ● (L) マーチャント型ウェブサイト ● (M) マーケットプレイス型ウェブサイト ● (N) マーケットプレイス型ウェブサイトへ出店

出所：謝(2004)、竹元(2005)、梶原(2013)、張・凌(2012)、齊藤(2014)、高橋(2018、2019)を参考に筆者作成。

そして、小売店舗の有無から見ると、リアル小売業者は小売店舗を持っていることはいうまでもない。生産者の場合自社直営の小売店舗を持っている企業がある一方で、直接リアル小売に進出していない企業もある。前節で検討したように、小売店舗も持ちながらネット小売に参入している運営主体が展開するのは「クリック・アンド・モルタル」と呼ばれるが、小売店舗を持たずにネット小売に参入する運営主体が展開するのは「ピュア・プレイ」と呼ばれる。ここから見ると、卸売業者¹⁷、カタログ業者、新規参入業者と大部の生産者が展開するネット小売は「ピュア・プレイ」に当たる。

さらに、商品の品揃えから見ると、リアル小売業者、カタログ業者、新規参入業者が行うネット小売は総合的な品揃えで展開することもあって、専門的な品揃えで展開することもある。これらの中、大手企業は総合的な品揃えを提供することが多くて、中小企業は専門的な品揃えを提供することが多い。生産者と卸売業者はネット小売へ参入する際、専門的な品揃えで展開することが多い。

最後に、異なる運営主体はネット小売に参入する際にウェブサイトを運営する必要がある。そして、ウェブサイトの運営方式は主に3種類に分けることができる。それはマーチャント型ウェブサイトを運営すること、マーケットプレイス型ウェブサイトを運営するこ

と、他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店することである。まずマーチャント型ウェブサイトを経営する場合、生産者以外の運営主体はサプライヤーから商品を仕入れて消費者に販売する。運営主体は商品の所有権を持って、価格も自由に設定できる。ウェブサイト上の商品情報の展示や注文情報の処理だけではなく、商品の在庫管理などの物流システムを構築することも必要である。そして、マーケットプレイス型ウェブサイトを経営する場合、運営主体はネットショップの展示、決済サービスなどを含む通販システムを作り上げ、複数の出店者を募集し、出店者から出店料や広告費などを徴収する。だが、出店者の数を増やすために、出店料を徴収しないことも多い。それに、ウェブサイトで販売されている商品の所有権を持たずに、商品の価格設定、在庫管理、配送などの活動にも直接参加していない。ビッグデータなどの技術の開発や活用はマーケットプレイス型ウェブサイトを経営する企業の競争優位である。また、他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店する場合、ネットショップの展示や販売情報を管理するシステムは低コストで使える。これによって、資金や技術が欠如している中小企業は容易にネット小売へ参入することができる。

表3は具体的なネット小売の運営様式を示している。表2の分類次元に基づいて、ネット小売の運営様式は21種類に分けることができると思われる。これらの中で、⑱と⑲は個人経営のネット小売であって、それ以外は全部企業経営のネット小売である。それに、個人経営の場合、専門的な品揃えでマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店するのが一般的な参入方式である。

ところが、企業経営ネット小売の運営様式は個人経営よりはるかに複雑である。これらの中で、リアル小売業者は展開しているネット小売は①・②・③・④である。多くのリアル小売業者は小売店舗で取り扱う商品をウェブサイトに表示して、販路を拡大するためにネット小売へ参入する。企業の販売規模と財力によって、マーチャント型ウェブサイトを経営することができて、他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店することもできる。

生産者が展開しているネット小売は⑤・⑥・⑦・⑧である。これらの中で、⑤と⑥は生産者が自社直営の小売店舗を持ちながら、ネット小売へ参入することである。⑦と⑧は今まで自社直営の小売店舗を展開したことがない生産者が運営するネット小売である。生産者も規模と財力によって、専門的な品揃えでマーチャント型ウェブサイトを経営することができて、他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店することもできる。

理論的にいうと、卸売業者は⑨と⑩のようなネット小売を展開することができる。しかし現実には直接にネット小売に携わる卸売業者はほぼ存在していない。もともと卸売業者の販売先は小売業者、卸売業者、生産者（農業者・製造業者など）、業務用使用者（病院、レストラン、学校など）、政府などである¹⁸。小売業者と異なって、卸売業者は商品の大量販売で規模の経済を追求している。だが、卸売業者はネット小売に参入すると、個人消費者向けの小ロット販売、商品の包装、配送などの流通活動は既存の業務と大きく異なる。販路の拡大を実現することが難しく、本業にも負の影響を及ぼしている。これによって、多くの卸売業者は直接ネット小売に参入するのではなく、オンラインでネット小売業者に卸売のサービスを提供することがよく見られる。

カタログ業者が展開しているネット小売は⑪・⑫・⑬・⑭である。伝統的な無店舗のカタログ業者にとって、ネット小売へ参入するとカタログや雑誌などの印刷媒体による情報量の制限がなくなって、テレビなどの電波媒体による時間の制限もなくなる。中小規模のカタログ業者は他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店することができる。大手カタログ業者はマーチャント型ウェブサイトを運営することができて、他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店することもできる。そして、既存の在庫管理能力や商品の配送に関するノウハウの活用によって、米国や日本などの国における伝統的なカタログ業者はネット小売への進出を通して大きな成功を収めている。

新規参入業者が展開しているネット小売は⑮・⑯・⑰・⑱・㉑である。これらの中、⑮と⑯はマーチャント型ウェブサイトを運営する。このような新規参入業者は一定の財力と技術力があって、総合的な品揃えで展開することができて、専門的な品揃えで展開することもできる。⑰は他社のマーケットプレイス型ウェブサイトでネットショップを運営する。このような新規参入業者の販売規模が小さくて、専門的な品揃えで展開することはよく見られる。

以上のようなネット小売へ進出している企業は商品の仕入（生産）や販売を通して利益を稼ぐ。だが、⑳と㉑はこれまでのネット小売の運営様式と異なって、マーケットプレイス型ウェブサイトを運営する。このようなネット小売業者は直接商品を販売するのではなく、出店者を募集し出店料、管理費、広告費などで稼ぐ。そして、商品の品揃えも運営企業の事業設定によって決められる。㉑のように出店者を広く募集し、総合的な品揃えで展開することもあって、㉑のように差別化を追求するために特定の出店者を募集して、専門的な品揃えで展開することもある。ところが、マーケットプレイス型ウェブサイト運営

するために、斬新的な通信設備や技術力を備える必要があるため、伝統的な流通企業ではなく、最初に一部の大手新規参入業者はこの運営様式を採用している。

表3 ネット小売の運営様式

	分類	具体的な運営様式
①	A-C-H-J-L	小売店舗を運営するリアル小売企業は総合的な品揃えでマーチャント型ウェブサイトを経営すること
②	A-C-H-J-N	小売店舗を運営するリアル小売企業は総合的な品揃えで他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店すること
③	A-C-H-K-L	小売店舗を運営するリアル小売企業は専門的な品揃えでマーチャント型ウェブサイトを経営すること
④	A-C-H-K-N	小売店舗を運営するリアル小売企業は専門的な品揃えで他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店すること
⑤	A-D-H-K-L	直営店または系列店を運営する生産者はマーチャント型ウェブサイトを経営すること
⑥	A-D-H-K-N	直営店または系列店を運営する生産者は他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店すること
⑦	A-D-I-K-L	直営店または系列店を運営していない生産者はマーチャント型ウェブサイトを経営すること
⑧	A-D-I-K-N	直営店または系列店を運営していない生産者は他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店すること
⑨	A-E-I-K-L	卸売業者はマーチャント型ウェブサイトを経営すること
⑩	A-E-I-K-N	卸売業者の他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店すること
⑪	A-F-I-J-L	カタログ業者は総合的な品揃えのマーチャント型ウェブサイトを経営すること
⑫	A-F-I-J-N	カタログ業者は総合的な品揃えで他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店すること
⑬	A-F-I-K-L	カタログ業者は専門的な品揃えでマーチャント型ウェブサイトを経営すること
⑭	A-F-I-K-N	カタログ業者は専門的な品揃えで他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店すること
⑮	A-G-I-J-L	新規参入業者は総合的な品揃えでマーチャント型ウェブサイトを経営すること
⑯	A-G-I-K-L	新規参入業者は専門的な品揃えでマーチャント型ウェブサイトを経営すること
⑰	A-G-I-K-N	新規参入業者は専門的な品揃えで他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店すること
⑱	B-C-H-K-N	小売店舗を運営する個人小売業者は専門的な品揃えで他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店すること
⑲	B-G-I-K-N	小売の経験がない個人は専門的な品揃えで他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店すること
⑳	A-G-I-J-M	新規参入業者は総合的な品揃えでマーケットプレイス型ウェブサイトを経営すること
㉑	A-G-I-K-M	新規参入業者は専門的な品揃えでマーケットプレイス型ウェブサイトを経営すること

自社経営マーチャント型ウェブサイトを経営する

他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店する

自社経営マーケットプレイス型ウェブサイトを経営する

出所：筆者作成。

ここまで、企業の有無、ネット小売の運営主体、小売店舗の有無、品揃えの様式、ウェブサイトの運営方式によって、ネット小売の運営様式を 21 種類に分類した。これらの中、①・③・⑤・⑦・⑨・⑪・⑬・⑮・⑯のような独立でマーチャント型ウェブサイトを経営することはマーチャント型ネット小売と呼ばれ、②・④・⑥・⑧・⑩・⑫・⑭・⑰・⑱・㉑などのネットショップの運営者が⑲・㉒のようなマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店して商品を販売する場合はマーケットプレイス型ネット小売と呼ばれる。換言すると、マーケットプレイス型ネット小売はマーケットプレイス型ウェブサイトの運営者と出店者の提携によって実現されている。これによって、マーケットプレイス型ウェブサイトの運営者にとって出店者を募集することが大きな課題であると思われる。

ここで注意したいのは、①・③・⑤・⑦・⑨・⑪・⑬・⑮のようなマーチャント型ウェブサイトを経営する企業は他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店することもできることである。ところが、⑮のような総合的な品揃えでマーチャント型ウェブサイトを経営する新規参入業者は独立で運営することが多い。

第 3 節 中国におけるネット小売の運営様式

前節は企業の有無、ネット小売の運営主体、小売店舗の有無、品揃えの様式、ウェブサイトの運営方式という 5 つの次元の組合せによってネット小売の運営様式を 21 種類に細分した。

最近、オンライン小売（ネット小売）とオフライン小売（リアル小売）を統合して消費者に小売サービスを提供するオムニチャネルに関する研究が増えている。だが、本研究は無店舗を前提としてのピュア・プレイネット小売の本質を明らかにするために、表 3 における①・②・③・④・⑤・⑥・⑱などの小売店舗を持っているクリック・アンド・モルタル型ネット小売を議論から外す。それに、前節の分析によって、⑨と 1⑩のような卸売業者はネット小売へ参入することが実現しにくいことがわかった。また、⑪・⑫・⑬・⑭のようなカタログ業者はもともと小売店舗を運営していないため、ネット小売の展開はただ既存業務の補足にすぎない理解することができる。

本節は⑦A-D-I-K-L、⑧A-D-I-K-N のような生産者と⑮A-G-I-J-L、⑯A-G-I-K-L、⑰A-G-

I-K-N、⑱B-G-I-K-N、⑳A-G-I-J-M、㉑A-G-I-K-Mのような新規参入業者のネット小売参入を中心に中国のネット小売市場を検討する。ここで注意したいのは、新規参入業者はさらに個人経営と企業経営に分けられることである。

1. 生産者のネット小売進出

生産者はネット小売への進出によって、販路や消費者層の拡大や消費者からの情報収集を低コストで実現することができる。これによって、個客対応の個性化製品を提供することも容易になっている。生産者のネット小売参入はブランド力を持っている大手生産者とブランド力を持っていない中小生産者に分けることができる。

ブランド力を持っている大手生産者の場合には、消費者はすでにそのブランドの存在を知っているため、商品に対する信頼度も高い。多くのブランド力を持っている大手生産者はマーチャント型ウェブサイトを作って、注文処理と物流システムに投資しながら、独立のネット小売システムを構築している。例えば、大手スポーツ用品生産者であるナイキは、マーチャント型ウェブサイトで商品を販売している。また、販路を拡大するために、ブランド力を持っている大手生産者は他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店することもある。そして、ネット小売への進出によって、製品の宣伝効果を追求することも目的の一つである。

中小生産者の場合、生産規模は小さくて、市場シェアも低い。伝統的なリアル小売流通システムにおいて、中小生産者は大手流通業者の圧力を受けながら、受動的に商品の価格を設定することが常態である。また、自社でリアル小売流通システムを構築する能力がないため、卸売業者に依頼して商品を販売するしかない。ところが、中小生産者にとって、マーケットプレイス型ウェブサイトへ出店すると、商品の保管、包装、配送などの物流システムを確保する必要があるが、自社のリアル流通システムの構築に比べると容易に参入することができる。特に、ニッチ製品の場合、中小生産者の対象顧客が限られる数でしかないが、ネット小売への進出することによって、市場範囲を拡大しながら、比較的に容易に対応することができる¹⁹。

2. 個人新規参入業者のネット小売進出

インターネットの普及によって、最初に多くの個人は自分のウェブサイトを作って、商

品の情報や価格を展示しながらネット小売へ参入することを期待している。特に、ネット小売の運営コストが低いため、多くの経済力が弱い若者はネット小売を創業のチャンスとして、ネット小売に熱心を出していた。1990年代に、個人のネット小売ウェブサイトが急に増えている。

しかし、ネット小売を実現するために、ウェブサイトの商品情報を展示することだけではなく、注文を処理する設備や基本的な小売ノウハウも必要である。商品情報を提示することは容易であるが、ネット小売における注文処理と配送などの物流システムの構築は想像より多くの資金をかける。また、消費者にとって、インターネット上における無限のウェブサイトからある特定のネット小売業者のウェブサイトを発見することはそんなに簡単ではない。これによって、個人のネット小売ウェブサイトへ訪問する消費者もなかなか増えない。結果として、ネット小売ウェブサイトを運営している個人は事業をやめて市場から退出する。現在、純粋な個人経営ネット小売はなくなって、新規投資と経費負担に耐え、本格的なビジネスとしてネット小売へ参入する企業はネット小売の主流になってきている²⁰。

3. 企業新規参入業者のネット小売進出

3.1 マーチャント型ウェブサイトを運営する新規参入業者

ネット小売の展開によって、初めて流通業に進出する新規参入業者も多く登場している。これらの中、大きくマーチャント型ウェブサイトを運営する新規参入業者、マーケットプレイス型ウェブサイトを運営する新規参入業者、マーケットプレイス型ウェブサイトへ出店する新規参入業者に分けることができる。本項はマーチャント型ウェブサイトを運営する新規参入業者のネット小売事業を中心に検討を行う。

マーチャント型ウェブサイトを運営する新規参入業者はサプライヤーから商品を仕入れて、自社で商品の価格を設定し、消費者に販売する。この販売方式はリアル小売にもよく使われている。そして、情報収集、注文処理、物流管理などのシステムを自社で構築することによって、ネット小売における取引のプロセスをコントロールすることができて、偽物の流入を防ぎ、運営効率を高めることが期待されている。だが、本格的なマーチャント型ウェブサイトを運営するために、新規参入業者は、パソコン、ネットワーク機器、サーバー等の取得やレンタル等に掛かる費用、事務所の開設・維持費用、商品の仕入れ費用、

在庫の保管費用、配送費用、人件費等の様々な費用が掛かる。年間数千万円程度以上の売上高がないと、マーチャント型ウェブサイト稼働する諸経費をカバーすることも困難である²¹。また、ネット小売は多くの人が通っている街の小売店舗と異なって、マーチャント型ウェブサイトの知名度を上げることや、多くの消費者の訪問を実現するために大量の販売促進費用も必要である。

ここから見ると、ネット小売は手軽に事業を開始することができて、簡単に収益があげられるという考え方は幻想にしかすぎないと言える²²。そして、新規参入業者にとってマーチャント型ウェブサイトを運営する参入障壁は高いと思われる。

3.2 マーケットプレイス型ウェブサイトを運営する新規参入業者

ネット小売において、商品を販売するウェブサイトの数の急増に伴って、消費者の情報探索はいっそう複雑になって、売手と買手の出会いも偶然になる。このような偶然性を取り除き、取引を円滑的にマッチングする事業者の登場が自然の流れである²³。そこで登場するのがマーケットプレイス型ウェブサイトを運営する新規参入業者である。マーケットプレイス型ウェブサイトを運営する新規参入業者は生産者、中小事業者などの出店者を招き、ネットショップのウェブサイト展示、商品の受注、個客管理、データ分析、決済などのサービスを提供している。主な収益源はサービス費と売上手数料である。出店者はマーケットプレイス型ウェブサイトの全ての消費者に商品を販売することができて、マーケットプレイス型ウェブサイトも品揃えの増加によってより多くの消費者の訪問を喚起することができる。総合的な品揃えでマーケットプレイスカ型ウェブサイトを運営することは多いが、差別化を追求するために専門的な品揃えで運営することもある。しかし、参入障壁が低いため、出店者から不良品や偽物の大量販売によって、消費者の信頼を潰すこともマーケットプレイス型ウェブサイトを運営する新規参入業者にとって大きな課題である。

最初に、マーケットプレイス型ウェブサイトを運営する新規参入業者は在庫管理や出荷準備などの物流活動を完全に各出店者に任せて、自前の物流システムを構築していなかった。出店者の場合、注文処理、包装などは自社で行なっているが、配送業務は第三者の配送業者に依頼する。最近、出店者の物流品質を向上させるために、マーケットプレイス型ウェブサイトを運営する新規参入業者は自前の物流システムを構築し始める。

3.3 マーケットプレイス型ウェブサイトへ出店する新規参入業者

多くの中小新規参入業者はマーチャント型ウェブサイトの運営や物流システムを構築するのではなくて、他社マーケットプレイス型ウェブサイトへ出店する。具体的に言うと、

中小新規参入業者は他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店することによって、低コストで標準的なネットショップの運営ソフト、市場情報、販売促進、注文処理、信用管理、決済、物流などの情報システムを利用することができる。また、中小新規参入業者はマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店すると、他の出店者の商品と一緒に展示されることによって消費者の比較購買や関連購買の発生も期待されている。

そして、中小新規参入業者だけではなく、一部の大手新規参入業者は販路を拡大するためにマーチャント型ウェブサイトを経営しながら、他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店することもある。

3.4 ハイブリッド型ウェブサイトを経営する新規参入業者

マーチャント型ウェブサイトを経営する新規参入業者は自社のウェブサイトを出店者に提供し、ネットショップの展示、情報処理、決済、フルフィルメントなどのサービスを提供するのはハイブリッド型ウェブサイトと呼ばれる。これによって、ウェブサイトを提供できる品揃えは豊富になって、販売規模の拡大や運営コストの削減を期待することもできる²⁴。

特に、自前の物流システムを完備している大手マーチャント型ウェブサイトを経営するネット小売企業は大規模な物流センターなどの倉庫施設を建設した上で、出店者の取扱う商品を自前の倉庫施設で保管し、注文に応じてピッキングや包装、配送の一連の物流業務の代行によって、物流システムの効率を上げることができる²⁵。だが、マーチャント型ウェブサイトからマーケットプレイス型ウェブサイトへの転換によって、商品の品質をコントロールすることや自社経営の商品と出店者の商品が衝突することも課題である。

第4節 中国におけるネット小売運営様式の関連性

前節は中国におけるピュア・プレイネット小売の運営様式を検討した。本節は中国におけるピュア・プレイネット小売運営様式の関連性を検討する。

中国におけるピュア・プレイネット小売の運営主体は主に生産者と新規参入業者であると確認している。最初に、ネット小売は最初に低コストで進出しやすい事業であると思われていたが、効率的な注文処理や物流システムの構築は多くの資金が掛かるため、初期に進出した個人経営の新規参入業者もほぼ市場から退出している。これによって、中国にお

けるネット小売の運営主体は大きく生産者と企業経営の新規参入業者に分けることができる。具体的にいうと、中国において表3に示した⑦A-D-I-K-L、⑧A-D-I-K-N、⑮A-G-I-J-L、⑯A-G-I-K-L、⑰A-G-I-K-N、⑳A-G-I-J-M、㉑A-G-I-K-Mという7種類のピュア・ブレイネット小売運営様式が存在している。

図12は中国における各種類のネット小売運営様式の関連性を示している。図12の縦軸は取り扱う商品の品揃えによって、ネット小売のウェブサイトを経営的な品揃え型と専門的な品揃え型に分けている。横軸は運営方式によって、ネット小売のウェブサイトを経営的な品揃え型と専門的な品揃え型に分けている。ここで注意したいのは本研究ではマーケットプレイス型ウェブサイトへの出店者が運営するネットショップもマーチャント型ウェブサイトとして認識していることである。中国におけるネット小売の運営主体は、この4つのセルのどこかに位置付けることができる。

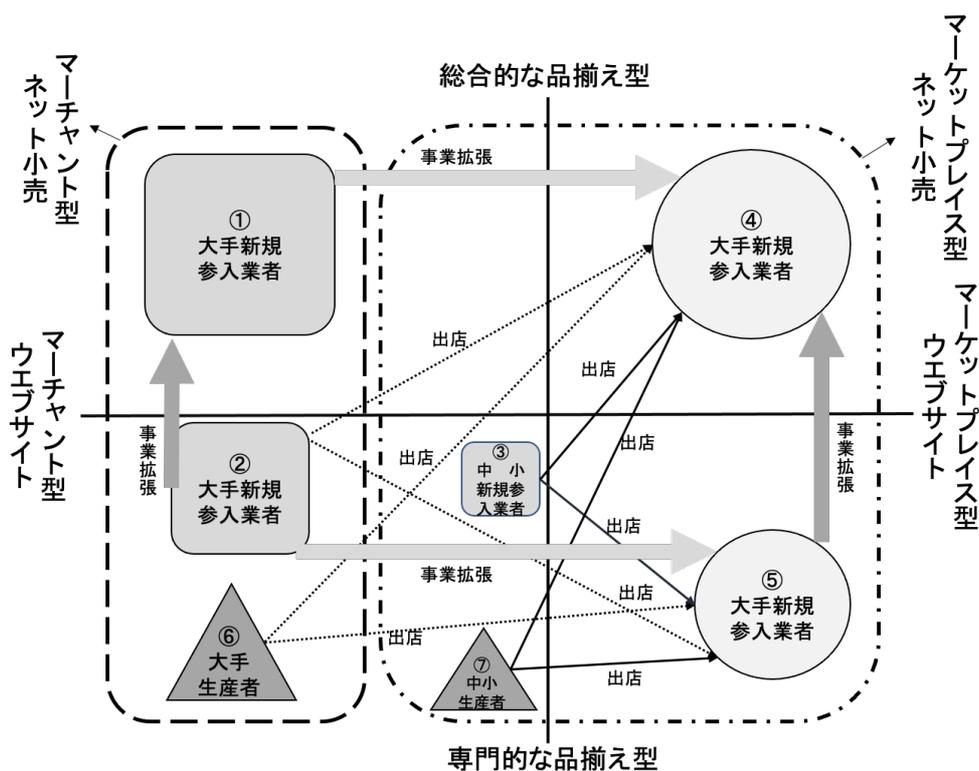


図12 中国におけるネット小売運営様式の関連性

出所：筆者作成。

第2節で検討したように、ある運営主体は独立でマーチャント型ウェブサイトを経営することはマーチャント型ネット小売と呼ばれて、ネットショップの運営主体とマーケットプレイス型ウェブサイトの運営主体と提携することはマーケットプレイス型ネット小売と呼ばれる。しかし、厳密にいうとマーケットプレイス型ウェブサイトを経営する新規参入業者は商業者(マーチャント)ではなくて、サービス業者である。図13はマーチャント型ネット小売とマーケットプレイス型ネット小売の比較を示している。具体的にいうと、マーチャント型ネット小売では、ウェブサイトの運営者は商業者であり、商品の所有権を所有し、消費者への販売をコントロールすることができる。これに対して、マーケットプレイス型ネット小売ではウェブサイトの運営者は出店者と消費者との情報のマッチングを行なって、両者間の相互作用を促進する²⁶。だが、中小生産者と中小新規参入業者はマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店しないと、商品の販売も実現できなくなる。また、マーケットプレイス型ウェブサイトの運営者が徴収する手数料などの費用も出店者が行うネット小売の売上的一部分である。ここから見ると、マーケットプレイス型ウェブサイトを経営する新規参入業者は商品の所有権移転活動にも携わるため、ネット小売の世界に存在する特有の商業者と看做すこともできると思われる。

また、多くの出店者はマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店し、豊富な品揃えを提供すると、消費者もマーケットプレイス型ウェブサイトを利用したくなる。それに、多数の消費者の利用によって、より多くの出店者がマーケットプレイス型ウェブサイトへ参加する。この現象は間接的ネットワーク効果と言う²⁷。

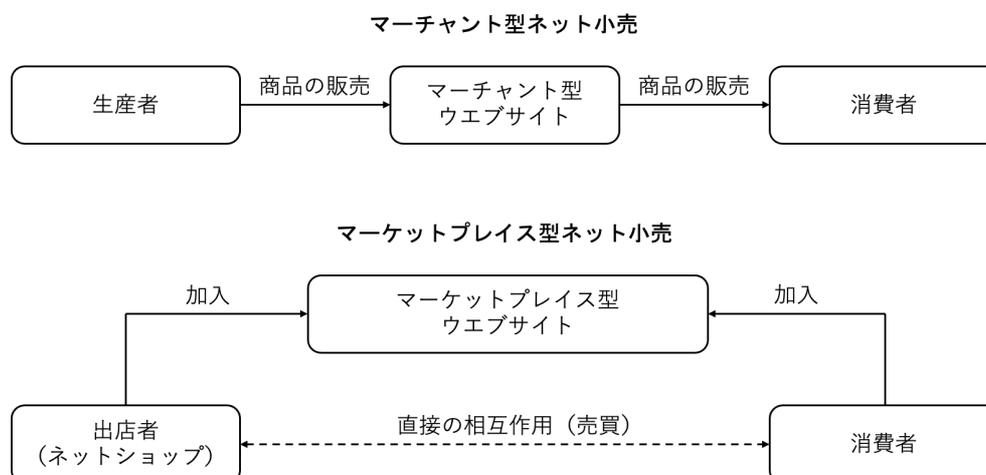


図13 マーチャント型ネット小売とマーケットプレイス型ネット小売

出所：中田(2012) p.14。

さらに、ウェブサイトの運営主体を「ネット小売業者」に統一すると、ネット小売事業を展開するネット小売業者は主に「マーチャント型ネット小売業者」、「マーケットプレイス型ネット小売業者」、「出店型ネット小売業者」に分けられると思われる。具体的にいうと、図 12 に示した①総合的な品揃えでマーチャント型ウェブサイトを経営する大手新規参入業者や②専門的な品揃えでマーチャント型ウェブサイトを経営する大手新規参入業者や⑥専門的な品揃えでマーチャント型ウェブサイトを経営する大手生産者はマーチャント型ネット小売業者であって、④総合的な品揃えでマーケットプレイス型ウェブサイトを経営する大手新規参入業者や⑤専門的な品揃えでマーケットプレイス型ウェブサイトを経営する大手新規参入業者はマーケットプレイス型ネット小売業者である。また、③専門的な品揃えで他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店する中小新規参入業者や⑦専門的な品揃えで他社のマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店する中小生産者は出店型ネット小売業者である。ここで注意したいのは、②と⑥は④と⑤のようなマーケットプレイス型ウェブサイトへ出店する際に、出店型ネット小売業者と見做されることである。

もう一つ注意したい点は、ある運営主体が行うウェブサイトの運営方式は固定ではないことである。ネット小売業者の成長とともに、組織資源やノウハウの蓄積によって、事業拡張を実現することができる。例えば、②のような専門的な品揃えでマーチャント型ウェブサイトを経営する大手新規参入業者は取り扱う商品の種類を増やし、①のように総合的な品揃えでウェブサイトを経営することもできる。また、最初に⑤のような専門的な品揃えでマーケットプレイス型ウェブサイトを経営する大手新規参入業者は流通総額や影響力を拡大するために、多種多様な出店者を募集し、④のように総合的な品揃えのウェブサイトを経営することも可能である。さらに、もともと①、②のようなマーチャント型ネット小売業者は、自社の情報システムや物流システムを活用しながら出店者を募集し、マーチャント型とマーケットプレイス型ウェブサイトを同時に運営することもできる。いわゆる「ハイブリッド型ネット小売業者」に変わることも可能である。

本研究の結果を一目瞭然にするために、以下ではマーチャント型ネット小売業者、マーケットプレイス型ネット小売業者、出店型ネット小売業者を中心に検討を進む。

注

- ¹ 高橋 (2010) p. 25。
- ² 田村 (2019) 参照。
- ³ 謝(2004)、梶原 (2013)、高橋 (2019) など参照。
- ⁴ 高橋 (2019) 参照。
- ⁵ 梶原 (2013) 参照。
- ⁶ Bell et al, (2012) 参照。
- ⁷ 謝 (2004) 参照。
- ⁸ 齊藤 (2014) 参照。
- ⁹ 竹元 (2005) p. 153、Doherty et al. (2010) pp. 6-7。
- ¹⁰ Xing et al. (2010) 参照。
- ¹¹ 張・凌 (2012) 参照。
- ¹² 高橋 (2018) 参照。
- ¹³ 謝 (2004)、梶原 (2013) 参照。
- ¹⁴ 謝 (2004) 参照。
- ¹⁵ 青木他 (2020) 参照。
- ¹⁶ 梶原 (2013) 参照。
- ¹⁷ 卸売事業を展開しながら、店舗を通して個人消費者に商品を販売する卸売業者も存在しているが、本研究でこのような卸売業者を小売業者と見做す。
- ¹⁸ 田口 (2016) p. 259。
- ¹⁹ 高橋 (2018) pp. 3-4。
- ²⁰ 梶原 (2013) p. 56。
- ²¹ 高橋 (2010) p. 21。
- ²² 高橋 (2010) p. 22。
- ²³ 渡辺・原・他 (2008) pp. 264-265。
- ²⁴ Shi et al. (2019) p. 728。
- ²⁵ 齊藤 (2014) p. 201。
- ²⁶ 中田 (2012) p. 14。
- ²⁷ 中田 (2012) p. 20。

第2章 流通機能研究の展開と小売機能

本研究は小売店舗を運営していないネット小売業者が遂行する流通機能に関心を持っている。本章では、小売店舗の運営を前提とする従来のリアル小売世界を中心に形成された流通機能理論や小売機能理論をレビューし、既存研究の限界を確認しながら本研究の研究視点を明確にする。

第1節 流通の課業に関する研究

本節は、生産者と消費者の間に存在する懸隔を明確にし、その懸隔を架橋する流通フローの様式を明らかにする。

1. 生産と消費の懸隔

市場経済の発展とともに、社会的分業もますます進んでいる。それによって、生産と消費の間の懸隔も大きくなっている。生産と消費は商品で連結している。生産者は利益を獲得するために商品を製造し、消費者は生活維持のために商品を購入する。そして、生産と消費の間の懸隔は次のごとくである。

田村（2001）¹⁾は生産と消費の間に空間、時間、情報、所有権、価値という5つの懸隔が存在することを指摘して、表4のようにまとめている。具体的にいうと、懸隔を生じる理由は次のごとくである。

表4 生産と消費の懸隔

懸隔の種類	懸隔の生じる理由
空間	生産場所と消費場所の距離
時間	生産時点と消費時点の相違
情報	消費についての生産者の不確実性と 生産についても消費者の不確実性
所有権	商品の生産者とその消費者の分離
価値	商品その提供様式の価格についての生産者と消費者の合意の欠如

出所：田村正紀（2001）p. 6。

(1) 空間の懸隔は生産者と消費者の立地が地理空間的に分離されていることによって生じる。生産者の立地は需要地への距離や必要な労働力、原材料、関連技術などの要因によって決定されているため、少数の特定場所に集中する傾向がある。一方、消費者の住む場所は就業機会や生活環境などによって決まるため、広い地理空間に分散する傾向がある。

(2) 時間の懸隔は生産時点と消費時点の相違によって生じる。まず、生産者と消費者との間に輸送の時間がかかるため、生産時点と消費時点は異なる。また、生産に必要な時間や取引交渉にかかる時間はこの懸隔を拡大している。

(3) 情報の懸隔は生産者と消費者における不確実性によって生じる。消費者の不確実性は商品の供給先についての情報の不足である。例えば、どのような生産者がいるのか、各生産者の商品の品質と価格はどうかなどに関して、情報を持っていない。生産者の不確実性は自分の商品の消費者需要についての情報の不足である。例えば、消費者の納得価格はいくらなのか、消費者はいつ、どこに、どれだけいるにか。

(4) 所有権の懸隔は商品の所有権を生産者が持ち、消費者はそれを持っていないということである。商品の所有権というのは所有者がその商品を自由に処分する権利である。

(5) 価値の懸隔はその商品とその提供様式についての、生産者の提供価格と消費者の納得価格の差である。生産者は生産費用と競争の観点から価格を定める。一方、消費者は商品に使用価値と支払能力によって納得価格を設定する。

田村 (2001) を基にして、生産と消費の懸隔に対する検討は多種多様である。表 5 は異なる学者が生産と消費の懸隔に対する検討の比較を示している。鈴木 (2010) は生産と消費の間に、所有権、空間、時間、量と組合せ、情報という 5 つの懸隔があると指摘している²。これらの中、所有、空間、時間、情報に関する内容は田村 (2001) とほぼ変わらないが、生産と消費の間に量と組合せの懸隔も存在と指摘している。量の懸隔は個別品目の大量生産と小口消費の差であり、組合せの懸隔は生産都合のよい生産物組合せと消費者が必要とする幅広い組み合わせとの差である。

田村 (2001) と鈴木 (2010) の懸隔構成をまとめたのは石川 (2018) である。石川 (2018)³は生産者と消費者間の懸隔を、所有権の懸隔、空間的懸隔、時間的懸隔、数量・品質の懸隔、情報の懸隔に区分している。これらの中、品質の懸隔の内容は田村が指摘した価値の懸隔の内容と同じ、数量の懸隔については、全て注文生産をしない限り、生産量と消費量

の間に懸隔が発生すると指摘されている。

中原（2015）は生産と消費の間に空間、時間、所有、情報、価値、品揃えという懸隔があると指摘している⁴。空間の懸隔に関して、中原（2015）は明確的に国境を越え、世界範囲に注目している。また、地域の距離だけではなく、文化、伝統、国家体制、社会ルール、法律など他の懸隔も存在していると指摘している。情報の懸隔について、消費者が知りたい商品情報と生産者が消費者に知らせたい商品情報のギャップであると指摘し、情報の内容を商品それ自体に集中している。

住谷（2019）⁵は生産と消費の懸隔は3つがあると指摘している。それは人的懸隔、空間的懸隔と時間的懸隔である。人的懸隔は2つに分けられる。まず、生産者と消費者が異なるという意味がある。また、生産者が消費者の欲求が分からないという意味と、消費者が生産者の生産している商品への知識が少ないという意味もある。前者は所有権の懸隔であり、後者は情報の懸隔と考えられている。

表5 生産と消費の懸隔に対する検討

出所	生産と消費の懸隔						
田村 (2001)	所有権	空間	時間	情報	価値		
鈴木 (2010)	所有権	空間	時間	情報		量と組合せ	
石川 (2018)	所有権	空間	時間	情報	品質	数量	
中原 (2015)	所有権	空間	時間	情報	価値	品揃え	
住谷 (2019)	(所有権)	空間	時間	(情報)			人的

出所：筆者作成。

以上の検討から見ると、生産と消費の懸隔の存在は相違があり、所有、空間、時間、情報、価値の懸隔は客観的に存在しているが、品揃えの懸隔は存在しているかどうかは単一品目だけに着目した場合の懸隔であるか、多種類の商品を対象とした場合をも含めた懸隔であるかによって異なる⁶。

ここで注意したいのは2点がある。第1に、生産と消費におけるいくつかの懸隔は独立に存在しているのではない。田村（2001）は懸隔の間の関連性を説明している。まず、時間の懸隔は生産時点と消費時点の相違によって生じるだけでなく、生産者と消費者の間に空間の懸隔があるため商品の輸送も時間の懸隔を生じる。そして、所有権を移転する

ための取引交渉も時間の懸隔を生じる。また、情報の懸隔は時間と空間の懸隔によって生じている。例えば、交通や輸送技術が発達しないなかった時代に、商品の調達範囲、すなわち空間の懸隔は小さかった。そして、生産者と消費者の言葉や習慣などの相違も相対的に少なく、情報の懸隔も小さかった。しかし、地球範囲の商品を調達する時代に入ると、生産者と消費者における情報の懸隔も大きくなっている⁷。さらに、空間、時間、情報の懸隔を克服だけでは交換が完成できない。なぜかという、消費者は商品の所有権を持ってないと自由に使用できない。また、価値の懸隔を克服するのは所有権移転の前提である⁸。

第2に、情報の懸隔に関して、主に消費者に対する情報懸隔と生産者に対する情報懸隔に分けられている。表6にまとめている通り、消費者は商品それ自体の情報と生産者の情報を知りたい。具体的に言うと、どのような生産者がいるのか、その生産者はどのような商品が生産されているか、その商品の品質と価格はどうか、その商品の販売場所はどこかなどである。消費者の情報収集に関して、中原（2015）は「インターネットはすでに我々の日常生活に浸透しているとは言え、個々の消費者としては知りたい情報をすべて手に入れることには限らない」と指摘している⁹。また、生産者は消費者の欲求とどのように情報を伝達できるかを知りたい。例えば、消費者の納得価格の水準はどれくらいか、消費者はいつ、どこに、どれだけいるのかなどの情報を収集する必要がある。

表6 情報の懸隔に対する検討

出所	情報の懸隔
田村 (1980)	生産者：どのような欲求がいつ、どこで生じるか 消費者：どのような商品が生産されているか
田村 (2001)	生産者：消費者の納得価格の水準、消費者はいつ、どこに、どれだけいるか 消費者：どのような生産者がいるのか、各生産者の商品の品質と価格はどうか
鈴木 (2010)	生産者：どこで、何を、どれだけ、どのような価格で入手したいか； 入手しようとする意欲を起こす可能性があるか 消費者：生産についての知識を持たない
中原 (2015)	生産者：商品の情報を知らせたい 消費者：商品の情報を知りたい
住谷 (2019)	生産者：消費者の欲求やニーズが分からない 消費者：生産者の生産している商品への知識が不完全
成田・秦 (2021)	生産者：商品の種類、品質、数量、場所、時間、価格などに関する消費者ニーズがわからない 消費者：商品やその効用、製造情報、販売場所などに関する情報をわからない

出所：筆者作成。

2. 流通フローによる架橋

田村（1980）によれば、「生産と消費の懸隔は、流通フローを有効かつ効率的に組織化することによって架橋することができる」¹⁰としている。具体的言うと、流通フローとは生産から消費への取引の要素の流れである。各取引要素の流れは要素フローと呼ばれる。それは、所有権、商品それ自体、資金、情報などの流れから構成されている。これらの中、所有権の流れは商流と呼ばれる。商品それ自体の流れは物流と呼ばれる。資金の流れは資金流と呼ばれる。情報の流れは情報流と呼ばれる。そして、商流と物流は生産から消費への移動している。資金流は消費者から生産者へ移動している。ここで注意したいのは情報流が生産者と消費者の間で双向移動していることである。さらに、流通フローはミクロ視覚やマクロ視点に分けて検討することができる。流通フローをミクロ的に定義するならば、それは、特定生産者から特定消費者への取引の要素の移動である。マクロ的に定義される流通フローは、上述のミクロ的な流通フローを集計したものであり、生産者の集合である生産部門から消費者の集合である消費部門への取引の要素の移動を意味している。

鈴木（2010）は「資金の移動と所有権の移動とは、売手と買手の間において反対の方向であっても一対の移動をなしているから、所有権の移動で両者を包含することができる」¹¹と指摘されている。それによって、流通フローを商流、物流、情報流に分けることもできる。そして、流通フローの中心は所有権と商品それ自体の生産から消費へ移動である。いわゆる商流と物流である。情報流は商流と物流の流れによって派生されている

流通の各要素フローは生産と消費の懸隔との関連性に関する議論は主に田村（2001）と鈴木（2010）の説明によって展開されている。図 14 は生産・消費の懸隔と流通フローの関係を示している。

まず、商流（資金流）により架橋されるのは所有権の懸隔である。

そして、物流は輸送物流と保管物流に分けられる。商品が輸送されることによって空間の懸隔が架橋される。時間の懸隔に関して、鈴木（2010）は商品が保管されることによって架橋されると指摘している。田村（2001）は「時間の懸隔の架橋は、消費者がある商品を欲しいと思った時に、商品とその所有権が容易に入手できる場合である」¹²と指摘され、時間の懸隔の架橋は商流と物流の共同作業であると考えられている。

また、情報流により架橋されるのは情報の懸隔である。商品それ自体に関する情報流は二つに分けられる。一つ目は、各生産者が自分の商品の需要がいつ、どこに、どれだけあるかに関する情報の流れである。二つ目は、各消費者がどのような商品が入手できるか、商品の価格は各生産者間でどのような差があるかに関する情報の流れである。また、情報流の内容は顧客欲求、営業情報、広告、発注、送金、出荷など極めて多様である¹³。

さらに、価値の懸隔の架橋とは、ある特定の商品交換価格についての生産と消費の合意である。この価格は商品それ自体だけではなく、消費者に流通部門から提供されるサービスの内容も価格に影響を及ぼす。それによって、価値の懸隔はある特定の要素フローだけではなく、流通フロー全体の編成様式によって架橋される。

最後に、品揃えの懸隔は選別、集荷、分荷、異質商品のまとめなどの物流過程によって架橋される。

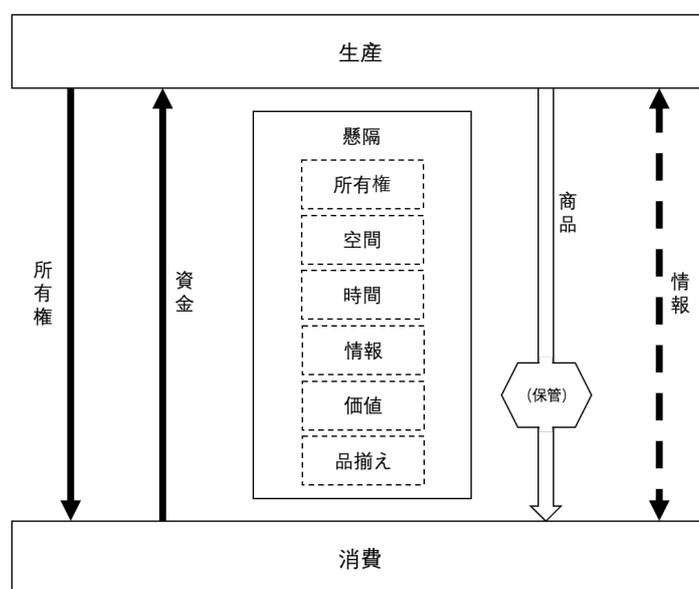


図 14 生産・消費の懸隔と流通フローの関係

出所：鈴木（2010）p. 6 に基づき筆者一部加筆。

第 2 節 流通機能に関する研究

本節は流通機能の概念を明確にし、マクロとミクロという 2 つの視角で流通機能の内容を検討する。

1. 流通機能の概念

生産と消費の懸隔を架橋する流通フローは自然的に発生するわけではない。流通フローを生じさせるには、流通活動が必要であり、流通活動を担当する組織は流通機関と呼ばれる。そして、流通活動は極めて多様であるため、流通機能は流通活動の基本類型である¹⁴。具体的に言うと、流通機能は、流通に固有であり、かつ、偏在している諸活動を流通目的の達成に対する貢献を基準として類別したものである。ここで注意したいのは、流通機能は単なる流通の一活動ではなく、性格の似た一群の活動でもない。流通機能の遂行は固有の流通目的を持っている。その目的は生産と消費の間の懸隔を架橋することである¹⁵。

商品の流通に関わる流通機関を取引関係の全体として見る場合、これを流通機構、または流通システムという¹⁶。ここで注意したいのは、ある流通機関は一つだけの流通機能を遂行することもあって、多数の流通機能を同時に遂行することもあることである。久保村(1974)¹⁷は「特定のシステムないし組織はいくつかの機能に類別される特有の活動を履行することによって、上位のシステムに対する何らかの機能ないし役割を遂行する。流通システムも取引、運送の他の機能よりなる流通活動を営み、それによって上位システムである経済システムにおける生産と消費の間の懸隔を架橋し、所有的・場所的・時間的などの価値を創造するという役割を果たす」と指摘されている。

2. マクロ的流通機能

流通・マーケティング研究が20世紀初頭に始まって以来、流通機能の分類リストは実に多くの研究者によって作成されている¹⁸。そして、流通機能として、ある学者は5つをあげた他の学者は120をあげている¹⁹。これらの中、F. E. Clark(1922)²⁰が提唱している流通機能の分類は集大成されたと言われている²¹。表7はF. E. Clarkによる流通機能の分類を示している。F. E. Clark(1922)は流通機能を大きく3つに分けて、さらに各機能を小分類する構造に定式化している。それは所有権移転機能(交換機能)としての購買(収集)と販売(需要創造)、物的流通機能(物財供給機能)としての運送と保管、補助機能としての標準化、流通金融、危険負担である。そして、F. E. Clark& C. P. Clark(1942)²²は補助機能に市場情報の収集分析を追加している。

表7 F. E. Clark (1992、1942) の流通機能分類

流通機能	流通活動
所有権移転機能 (交換機能)	<ul style="list-style-type: none"> ● 購買 (収集) ● 販売 (需要創造)
物的流通機能 (物財供給機能)	<ul style="list-style-type: none"> ● 運送 ● 保管
補助機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 標準化 ● 流通金融 ● 危険負担 ● 市場情報の収集分析

出所：F. E. Clark (1992)、F. E. Clark (1942) に基づき筆者作成。

本研究は日本における久保村 (1974)、田村 (1980, 2001)、渡辺 (2008)、鈴木 (2010)、斎藤 (2007)、中原 (2015)、大野 (2016)、番場 (2016) などの代表的な研究者が出した流通機能の分類を検討する。

表8は久保村 (1974) ²³の流通機能分類を示している。久保村 (1974) はF. E. Clark の3範疇の分類を基にして流通機能を所有権移転機能、物流機能、補助機能に分けている。F. E. Clark の分類に比べると、久保村は市場評価や情報伝達を補助機能ではなく、所有権移転機能に入れた。ここから見ると、流通システムにおける情報伝達の重要性は大きくなっている。そして、久保村 (1974) は流通機能を本質的機能と副次的機能に分けている。流通機能として本質的機能は所有権移転機能のうち取引がそれにあたる。しかも、市場評価、商品調整、情報伝達などは取引成立のための準備的段階をなすものであると指摘している²⁴。

表8 久保村 (1974) の流通機能分類

流通機能	流通活動
所有権移転機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場評価 (市場情報の収集分析を含む) ● 商品調整 (標準化、製品開発、商標設定、価格設定、販売経路政策、仕入れ販売計画など) ● 情報伝達 (広告、販売員活動など) ● 取引 (取引契約締結、製品サービス提供など)
物流機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 運送 ● 保管 (在庫管理を含む)
補助機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 流通金融 ● 流通危険負担

出所：荒川・久保村 (1974) pp. 107-108 に基づき筆者作成。

表9は田村（1980）の流通機能分類を示している²⁵。田村（1980）は流通機能を所有権移転機能、危険負担機能、情報伝達機能、在庫機能、輸送機能に分けている。久保村（1974）による流通機能の分類に比べると、田村（1980）は情報伝達機能を所有権移転機能から独立し、流通システムにおける情報伝達の重要性を一層強調している。

表9 田村（1980）の流通機能分類

流通機能	流通活動
所有権移転機能	● 商品の消有権を移転するための活動。所有権を取得する活動（購買）とそれを譲渡する活動（販売）からなる。
危険負担機能	● 所有権を保有することから生じる危険を負担する活動。
情報伝達機能	● 購買あるいは販売の意図とこれらの意図の受容に関する情報を、見込買手あるいは見込売り手へ伝達する活動。
在庫機能	● 所与の場所にある製品を実物的に統制する活動。具体的には保管と荷扱いからなる。荷扱いは輸送のために商品の準備、格付け、注文選別などの活動である。
輸送機能	● 商品を異なる場所間で実物的に移動する活動。

出所：鈴木・田村（1980）p. 48。

表10は田村（2001）の流通機能分類を示している²⁶。田村（2001）は田村（1980）の分類を2点修正している。第1は、在庫機能と輸送機能を統合し、物流機能としている。第2は、信用供与のような金融機能を独立して一つの流通機能として析出しているが、危険負担機能に流通金融を包含している²⁷。

表10 田村（2001）の流通機能分類

流通機能	流通活動
所有権機能	● 商品の所有権を移転するための売買活動。商品の供給先や販売先を開拓し、価格やその他の取引条件を交渉する活動からなる。
危険負担機能	● 商品を買取ることによる在庫保有の危険と、取引先への信用供与から生じる貨倒れ危険を負担する活動。
情報伝達機能	● 取引の意図とこれらの意図の受容に関する情報を、見込書いてあるいは見込売手へ伝達する活動。
物流機能	● 受注を充足するための商品の物理的な保管、輸送、荷扱いからなる。荷扱いは輸送のために行う商品の準備、格付け、注文選別などの活動である。

出所：田村（2001）p. 19。

表 11 鈴木（2010）の流通機能分類

流通機能		流通活動
所有権の流れに関する機能	所有権移転機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 財の所有権を移転するための諸活動を包含している。 ● 取引先を決定し、商品を選択し、価格を決定し、代金の支払い・受取りが行われ、必要ならば金融が伴う。
	危険負担機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 財を所有することは、同時に危険ふたんをすることである。
財流れに関する機能	輸送機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 財を異なる地点間で移動するための諸活動である。 ● 包装、荷役、輸送など。
	保管機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 財を事なつた時点間でその価値を損なわないように保つための諸活動である。 ● 包装、積み上げ、積み下ろし、保管、選別など。
情報の伝達に関する機能	情報伝達機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 財の供給に関する情報を財の流れの方向に、財の需要に関する情報をそれと反対の方向に伝達することに関する諸活動であり、伝達内容を準備し、媒体を使って送り、受け取るなどの諸活動を目的に応じて行う。 ● 所有権の流れや財の流れは情報の伝達を伴う。

出所：鈴木（2010） p. 18 に基づき筆者作成。

鈴木（2010）は流通機能については論者の間に意見が別れていることに注意しなければならないと指摘している。表 11 は鈴木（2010）の流通機能分類を示している。鈴木（2010）²⁸は田村（1980）と似ている流通機能の分類を行う。しかし、流通金融を危険負担機能に分類しているのに対し、所有権移転機能に入れている。

表 12 は渡辺（2008）の流通機能分類を示している。渡辺（2008）²⁹は F. E. Clark とその後の機能分類研究に基づいて、流通機能を商流に関わる機能、物流に関わる機能、情報流に関わる機能、とこれらを補助するその他の機能に 4 つ分けている。それは所有権移転機能、物流機能、情報伝達機能、補助的機能である。

表 12 渡辺（2008）の流通機能分類

流通フロー	商流	物流	情報流
流通機能	所有権移転機能	物流機能	情報伝達機能
	補助的機能		

出所：渡辺・原・遠藤・田村（2008） p. 15。

具体的にいうと、所有権移転機能は経済主体間における供給と需要を結びつけ、取引を成立させ、所有権を移転させる機能である。所有権移転機能の中心概念は取引である。しかも、取引を実現するために、取引相手の探索、交渉、取引条件の設定、契約書の作成などの活動も必要である。また、売り手の側が行う市場評価に基づく品質や製品仕様の調整、価格水準の調整、ブランド付与、関連製品の品揃えなどの活動を需要創造機能といい、渡辺（2008）はこれらを所有権移転機能の一部であると指摘している。

物流機能の中心活動は輸送と保管であり、これと包装、荷役、流通加工などの活動によって機能を遂行される。渡辺（2008）によると、物流機能に関しては、買い手のニーズに柔軟に対応しようとするほど、物流コストが高くなるため、市場への反応力と物流効率化はトレード・オフ（二律背反）の関係にある。これは輸送管理や在庫管理を始めとする物流管理に難しいである。

情報伝達機能に関して、渡辺（2008）は次のように述べている「取引などの所有権移転機能や、輸送・保管などの物流機能が遂行されると、それに付随して必ず情報が発生し、そのやりとりが行われる。つまり商流と物流は、情報流と密接不可分の関係にあるのである。この情報流に対応する流通機能は情報機能と呼ぶ」。また、情報には商品名や単価、数量、合計金額など事前に決められる定型情報と、消費者の商品に対する評価などのように事前に決まられていない非定型情報と2種類ある。

渡辺（2008）は、金融と危険負担のような補助機能は、単独で存在しているのではなく、所有権移転機能、物流機能、情報伝達機能の円滑な遂行を支えることを通じて、流通社会に効用をもたらすと指摘されている。

3. ミクロ的流通機能

加藤・斎藤・佐々木（2007）と番場（2016）は流通機能を分類する際、流通機能の担当者である流通機関の存在にも注目している。

表13は斎藤（2007）の流通機能分類を示している。ここで注意したいのは所有権移転機能の構成である。斎藤（2007）は取引、所有権移転のような抽象的な流通活動に注目しているのではなく、商業者の品揃え形成、さらに、店舗の立地や商品の陳列などのような具体的な流通活動に関心を持っている。

表 13 齋藤（2007）の流通機能分類

流通機能	流通活動
所有権移転機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 品揃え（卸売、小売） ● 店舗の立地 ● 陳列
物流機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 輸送 ● 保管 ● 荷役 ● 包装
情報伝達機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産者商品情報の伝達 ● 消費者需要情報の伝達
金融・危険負担	<ul style="list-style-type: none"> ● 決済 ● 企業間信用 ● 資金の貸し付け ● 危険負担

出所：加藤・齋藤・佐々木（2007）pp. 32-38 に基づき筆者作成。

表 14 流通の基本機能

流通機能		流通活動	主な流通機関
所有権移転機能 (需給接合機能)		<ul style="list-style-type: none"> ● 商品の所有権を移転するための売買活動 ● 商品の供給先や販売先を開拓し取引条件を交渉する活動 ● ブランド付与や品揃えなど、取引先に最適商品を提供するための諸活動も含まれる 	生産者 卸売業者 小売業者
物流機能		<ul style="list-style-type: none"> ● 商品の物理的な移動に関わる活動 ● 輸送や配送、保管、包装や流通加工といった諸活動からなる 	輸送・配送業者 倉庫業者
情報伝達機能		<ul style="list-style-type: none"> ● 販売先への商品情報の伝達や、供給先への販売情報の伝達など、売買に関わるさまざまな情報の収集・伝達に関わる諸活動 	市場調査機関 広告代理店 取引システム業者
補助的 機能	金融機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 資金の融通によって、流通の円滑な進行を補完する活動 	金融業者 (卸売/小売業者)
	危険負担 機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品の保有、および取引先への信用供与から生じるリスクを負担する活動 	保険業者 (卸売/小売業者)

出所：番場（2016）p. 14。

番場（2016）³⁰は田村（2001）と渡辺（2008）の研究に基づいて、生産と消費の懸隔の架橋を遂行している個々の流通機関に注目している。表 14 は個々の流通機関が担当している流通の基本機能を示している。まず、所有権移転機能は卸売・小売業者、生産者など

によって遂行され、マーケティング活動の中心となっている。そして、物流機能は輸送・配送業者や倉庫業者によって遂行される。また、情報伝達機能の場合、市場調査機関や広告代理店、POS（Point of sales, 販売時点情報管理）や EDI（Electronic Data Interchange, 電子データ交換）といった取引システム業者など、専門の流通機関が存在しているだけでなく、卸売・小売業者、生産者を含む全ての流通機関によって担われている。さらに、金融機能と危険負担機能は、卸売・小売業者が遂行しながら、金融機能や保険機関などの専門業者も負担している。

4. 流通機能に関する研究のまとめ

以上の検討によると、流通機能の概念はマクロの側面とミクロの側面を持っている。マクロの視点から見ると、流通機能は、生産から消費への流通フロー生成に必要な活動である。ミクロの視点から見ると、流通機能は単一の流通機関が遂行している流通活動の作業単位である。

久保村（1974）、田村（1980, 2001）、鈴木（2010）、渡辺（2008）はマクロの視点で流通システム全体の流通機能を提唱している。彼らはどのような流通活動が遂行して生産と消費の懸隔を架橋できるのかに注目している。そして、流通目的に基づいて流通活動をいくつかの流通機能に分類している。斎藤（2007）と番場（2016）はミクロの視点で、流通活動の担当者である流通機関の存在を前提にして、流通機能を分類している。例えば、品揃え、店舗の立地、商品の陳列、流通加工などの機能は生産者ではなく、商業者しか遂行できない。ミクロの視点で見ると流通機能は商業者が遂行している流通機能であり、本稿では商業機能と呼ぶ。流通機能と商業機能の関係はマクロとミクロの関係である。

表 15 は流通機能と流通フローの対応関係を示している。本研究は、商流、物流、情報流という 3 つの流通フローを中心に検討を行う。まず、所有権の懸隔を架橋する流通活動は所有権移転機能である。これを対応している流通フローは商流である。そして、空間の懸隔を架橋する流通活動は輸送機能であり、時間の懸隔を架橋する流通活動は保管機能である。また、輸送機能と保管機能は物流機能とも呼ばれる。これらを対応している流通フローは物流である。さらに、情報の懸隔を架橋する流通活動は情報伝達機能である。これを対応している流通フローは情報流である。ここで注意したいのは、各流通機能は各々の懸隔を架橋するだけでなく、その他の懸隔の架橋にも影響を及ぼしている³¹。さらに、こ

これらの3つの流通機能を補助するための流通補助機能も存在している。例えば、金融機能や保険機能はこれに当たる。

表 15 流通機能と流通フローの対応関係

生産・消費の懸隔	流通フロー	流通機能		流通補助機能
所有権の懸隔	商流	所有権移転機能		金融機能
空間の懸隔	物流（輸送）	輸送機能	物流機能	
時間の懸隔	物流（保管）	保管機能		
情報の懸隔	情報流	情報伝達機能		

出所：青木・尾碕・岡野（2020）p. 7 に基づき筆者作成。

第3節 流通機能の遂行に関する研究

本節は流通機能を遂行する流通機関の存在やその類型を明確にする。流通機能は固定の流通機関によって遂行されるのではなく、異なる流通機関は互いに協力することによって特定の流通機能を遂行することを確認しながら、流通機能の構造を整理する。

1. 流通機関の構成

流通機能を遂行する流通機関は、大きく生産者、商業者、消費者、補助業者の4つに分類することができる³²。これらの中、流通の本質的機能という視点からすれば、商品の所有権移転活動を直接に携わるのは流通機関の原点である。ここから見ると、生産者、商業者、消費者は流通機関の核心である。生産者と消費者にとって、主要な経済活動は生産と消費であるが、販売や購買などの所有権移転活動を行うこともある。また、生産者と消費者に代わってより効率的な所有権移転活動を実現するのが商業者と補助業者である。

1.1 商業者

商業者とは、商品の売買を業にするものである。具体的にいうと、生産者はほとんど無数消費者を前提にして自らの商品をできる限り高い価格で販売したい。また、消費者は特定の生産者の商品にこだわることなく、できる限り安い価格で高品質の商品を入手したい。この矛盾を解決するのは商業者である。そして、商業を実施する者が個人か組織かによって、商業者は商人と商業機関に分けられる³³。さらに、商業者のうち、消費者に商品

を販売するものを小売業者といい、消費者以外に商品を販売するものを卸売業者と呼ぶ³⁴。流通機能のうち所有権移転活動を直接に携わる中間業者は商業者と定義すると、商業者は卸売業者と小売業者に分けることが言うまでもない。だが、現実では卸売業者と小売業者に似た性格を持つ仲立業者・代理商も存在している。矢作（1996）によると、仲立業者・代理商は卸売業者と小売業者と同じように所有権移転活動を直接担っているため、商業者と見なされる。具体的にいうと、仲立業者・代理商は商品の所有権を保有せずに、依頼人の代理人として売り手と買い手を結びつける機能を遂行する。そして、仲立業者・代理商は売買の差益ではなく、仲介手数料を収入源とする。例えば、農協などの出荷団体から販売委託を受ける中央卸売市場の荷受会社や不動産の仲介業者はその例である³⁵。

ここで注意したいのは、再販売業務に従事する中間業者は理論的に厳密な意味で商業に従事しているとは必ずしも言えないことである。商業者は特定の活動様式を持つ中間業者である。それ以外の中間業者は配給者と呼ぶ。具体的にいうと、商業に従事する者としての商業者は必ず中間業者であると言えるが、その逆は必ずしも真ではない³⁶。鈴木・田村（1980）は品揃え物の形成様式によって中間業者を商業者と配給者に分けられる。ここで品揃え物とは商品の種類である。そして、商業者の品揃え物は複数の生産者が生産した商品から構成されている。商業者による基本的行動様式はその品揃え物をできるだけ多くの生産者の商品へ拡張しようとして、社会的な性格を持っている。一方、配給者の品揃え物は単一の生産者の品揃え物の全部またその一部からなる。配給者による基本的な行動様式は、その品揃え物を単一の生産者が生産する商品へ集中する傾向があって、私的な性格を持っている。石原（2000）は少品目の品揃え物を形成している生産者の系列店を例として、商業者と配給者の差異を詳しく検討している。石原によると、系列店は独立した第三者企業として存在しても、売買集中の担い手ではなくて、機能的には生産者の販売部門が独立したのと何ら変わらないため配給者である。また、系列店は商業集積における一つの部分業種店として集積レベルの品揃え物を豊かにするが、商品の取り扱いをめぐる直接の競争は存在していないため、品揃え物はほぼ変更していない。従って、依存と競争を媒介とした社会的品揃え形成の効率性を期待することはできないため、系列店は商業者ではなくて、配給者である。

1.2 補助業者

流通機能を遂行するためには、広告、市場調査、情報処理、運送、保管、金融、保険などを引き受ける専門の中間業者はあるが、本稿ではこれを補助業者と呼ぶ。具体的にいうと、

補助業者は商品の所有権移転活動を直接に携わる主体ではなく、流通機能の一部を遂行する中間業者である。交通や通信技術の発展にともなって、社会的分業活動が進行している。これによって、流通機能の一部を専門的な補助業者が担うことが増加している。また、専門的な補助業者の活用によって、商業者は有限の資源を所有権移転という中核流通活動に集中することができる。

以上の検討によると、商業者と補助業者の根本的な違いは所有権を取得か、所有権移転活動を直接に携わるかどうかである。商業者は商品の所有権を取得し、または所有権移転活動を直接に携わるが、補助業者は商品の所有権を取得せずに、所有権移転活動にも直接参入しない。具体的に言うと、商業者は仕入れた商品を再販売することによって事業を成り立っているが、商品を売れなければ利益は出ない。一方、補助業者は生産者、商業者、消費者の代わりに、一部の流通機能を遂行する。これによって、商品が最終に販売されるかどうかと関係なく、自社の流通サービスを提供すればそこにかけた流通費用を回収することができる³⁷。

2. 流通機能の分化と統合

流通機能を分析する重要な視点は、流通機関が存在しているから流通機能が遂行しているのではなく、流通機能の遂行によって流通機関が存在している点にある。言い換えると、流通機関はその遂行している機能ミックスによって定義されている³⁸。実は流通機能は各流通機関で流動的である³⁹。田村（2001）は流通機能の「機関代替性」を提唱し、「機関代替性とは、流通機能の担当者を異なる流通機関に代えることができるということである」と指摘している⁴⁰。前文に検討したように、流通機関は卸売業者や小売業者などの商業者だけではなく、生産者や消費者も流通機関として流通機能を遂行することができる。さらに、輸送業者や広告業者などの専門業者も流通機能を遂行している⁴¹。これらの専門業者は補助業者である。社会分業の進行することによって、社会における生産性は高まる。企業が何らかの活動に専門化し、その活動を除いて、従来行っていた活動を他の企業に委ねることができる。これはアウトソーシングと呼ばれている⁴²。そして、流通機能の機関代替性によって、既存の流通機関は機能ミックスを修正したり、新しい機能ミックスの形成によって、新しい流通機関が登場することもよく発生している⁴³。

各流通機関による流通機能の分担様式は基本的に 2 種の基本型がある⁴⁴。図 15 は直接

流通と間接流通という 2 つの分担様式を示している。各流通機関は流通フローに沿う方向を垂直方向と理解している。垂直方向に生産者と消費者しかない場合、直接流通と呼ぶ。この時、生産者と消費者はすべての流通機能を分担する。生産者と消費者の間に商業者が存在する場合、間接流通と呼ぶ。商業者は垂直方向で卸売業者と小売業者に分化している⁴⁵。そして、流通機能の分化と統合は各機関で垂直的・水平的に行われる。ある機関から分離した機能は、いわゆる機能の分化は、それを引き受ける別の機関にとっては機能の統合である。つまり、社会的に必要な流通機能は各機関で流れている。矢作（1996）は流通機能の分化と統合を 4 つの基本パターンに定式している。垂直方向では、ある流通機関の機能の一部を流通段階の前方の別の機関に転化する（前方機能代置）、ある流通機関の機能の一部を流通段階の後方の別の機関に転化する（後方機能代置）、の 2 つがある。水平方向では、ある流通機関が同一段階に属する他の機関と共同で機能遂行する、専門的な補助機関に機能代置する、の 2 つの方法がある⁴⁶。

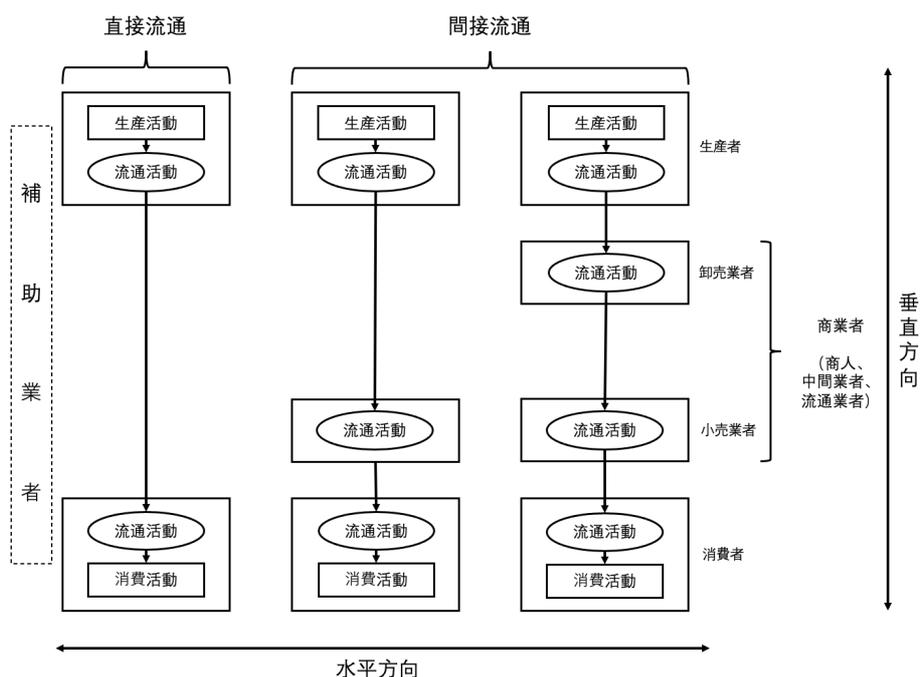


図 15 直接流通と間接流通

出所：田村（2001）p. 25 に基づき筆者一部加筆。

ここで注意したいのは、同じ卸売段階または小売段階にあっても、流通機関の機能ミックスは異なることである。具体的言うと、卸売業者の中に、生産者と小売業者の間に需給

接合機能、危険負担機能、物流機能、情報伝達機能など様々な流通機能を遂行している業者が存在しているだけでなく、手数料を取りながら、生産者また小売業者などの依頼人のために、適当な取引相手を探し、取引を成立させることだけに特化している業者もある⁴⁷。

3. 流通機関による流通機能の遂行

3.1 所有権移転機能の遂行

所有権移転機能は商品の供給先や販売先を開拓し、価格やその他の取引条件を交渉する活動からなる⁴⁸。一般的に、商品の所有権は生産者から商業者を通して消費者に移転する。また、所有権移転を実現するための交渉活動は購買活動と販売活動に分けられるが、両者はコインの表と裏の関係にある⁴⁹。

田口（2016）によると、購買活動の担当者は生産者と商業者に分けられる。生産者の場合、購買活動は商品計画によって原材料や部品を調達する。具体的言うと、生産者は適切な商品（right goods）、適切な場所（right place）、適切な時期（right time）、適切な価格（right price）、適切な数量（right quantity）という5つのright（適切な）を目標にして購買活動を行う。そして、購買先から原材料や部品を購入する場合、取引相手の信用調査や取引条件の検討などの活動もしなければならない。さらに、消費者の意向や企業サイドの技術開発によって、生産者の商品計画には新商品開発、既存商品の改良、既存商品の新用途開拓、既存商品の廃棄などのこともよくある。

商業者の購買活動は生産者と同じように、5つのright（適切な）を考慮しながら、取引相手の信用調査や取引条件の検討をする必要がある。ところが、商業者の購買活動は生産のためではなく、生産者の商品を選定するための諸計画である。これによって、商業者の購買活動は品揃え形成を中心に、商品の種類、品質、数量、時期、価格、仕入先、仕入れ方法などを決定する仕入政策、そしてその仕入れを合理的に行う在庫管理までを含むものである⁵⁰。

販売活動は価格決定活動と販売促進活動に分けられる。流通段階に即して価格決定活動の担当者は主に生産者、卸売業者、小売業者、消費者などである。そして、商品、また企業の類型によって、価格決定の担当者も異なっている。これらの中、自動車のような耐久品の価格は生産者によって決定されることが多く、卸売市場における生鮮食料品の価格形

成は卸売業者によって決定されることが多い。小売業者はプライベートブランド商品やノーブランド商品の価格を決定することができる。また、消費生活協同組合を通して自主的に開発している商品に対して、消費者は価格決定活動の担当者になることができる。そして、電気、ガス、水道などの公共資源の価格を決定する担当者は政府である⁵¹。

販売促進活動は商品の所有権移転に対して大きな役割を果たしている。商品が生産され、価格が決定されても、消費者が商品の存在を知らなければ買わない。販売促進の本質は売手から買手へのコミュニケーションである。これによって売手の存在や商品の価値を買手に伝達し、需要を創造することができる。そして、販売促進活動には広告や人的販売が含まれている。広告はスポンサーがマスメディアを通して情報を伝達する方法である。テレビやラジオなどの電波媒体は消費者の注意を喚起しながら、企業イメージを確立することができる。広範囲で企業や商品の情報を伝達することができる。また、新聞や雑誌などの印刷媒体はより詳しい文字や図表の情報を提供することによって、消費者の興味を喚起することができる⁵²。

人的販売は販売員の対人的な接触（Face to Face Contact）によって商品に関わる情報を口頭で買手に伝達することである。人的販売は広告に比べると、買手の反応を見ながら、双方向のコミュニケーションを行うことができる。これによって、買手に提供する情報の量や質とも優れているが、多くの費用がかかる⁵³。

3.2 物流機能の遂行

物流機能は包装、荷役、輸送・配送、保管・在庫管理、流通加工、物流情報管理といった流通活動の履行によって遂行される⁵⁴。

包装は外部の荷造りに当たる外装、詰め物・防湿材などの内装、個々の商品にかける個装に分けられる。生産者は外装活動を通して、商品を輸送、保管、荷役に適した形状にし、物流活動を効率化することができる。また、内装活動の目的は作業中に生じる衝撃、温度、湿度、光、虫害などの危険から商品を保護する。そして、個装活動はデザインなどの工夫によって商品価値を高め、販売促進効果も期待されている。さらに、百貨店のような小売業者はプレゼント包装というサービスを消費者に提供することもよく見られる。

荷役とは輸送と保管の両方の活動を円滑に結び付ける役割を果たし、商品の移動に対して重要な流通活動である。さらに、荷役は入庫・出庫、ピッキング、仕分け、積み込み・積み下ろし・積み替えなどの活動から構成されている。荷役の担当者は主に専門の物流業者であるが、生産者、卸売業者、小売業者も一部の仕事を参与している。また、荷役はか

つて労働力依存の高い物流活動であったが、技術の進化や機械の導入によって、自動設備のオペレーションが進んでいる⁵⁵。

輸送とは商品がある地点から別の地点へ移動させることである。技術や交通の進化に伴って、主要な輸送手段は鉄道、トラック、パイプラインによる陸上輸送、船舶による水上輸送、航空機による航空輸送がある⁵⁶。輸送の担当者は商品の品質・鮮度、価格、数量、移動距離、到着日時、輸送先などの条件によって、輸送手段を選択する。そして、生産者や事業者は輸送を自社でインソーシングするか、運送業者また宅配業者のような物流専門業者にアウトソーシングするかなどを決定する必要がある⁵⁷。物流専門業者は指示された通りに、商品を目的地へ無機質的に送ることが一般的である。また、卸売業者は業界の事情を精通し、ユーザーに要望を即時的に対応できるため、自社で輸送を行うこともある⁵⁸。さらに、消費者は来店購買で買物してから、配送の代わりに自分で商品を持ち帰ることを通して、輸送を担当することができる⁵⁹。なお、輸送に類似した概念「配送」がある。両者を明確に区別する基準はないが、一般的に都市間の長距離・大量移動を輸送、地域内で短距離・少量移動を配送と使い分ける⁶⁰。

保管とは、商品の生産時点から消費時点まで、できるだけ価値を劣化させずに、保管場所である倉庫施設に保持することである。倉庫施設には温度管理や湿度管理などの条件を管理し、大量の商品を長期間保管する貯蔵倉庫と、流通加工、包装、仕分けなどの作業を行って、商品を短期間保管する流通倉庫がある⁶¹。社会分業によって、倉庫の管理・運営を専門的に行う保管専門業者が発達している。営業倉庫を運営している倉庫業者はそれである。しかし、保管の担当者は倉庫業者だけではなく、生産者、卸売業者、小売業者、そして消費者も部分の保管活動を行う。例えば、一部の生産者や事業者は以前から保管施設を有している。また、自家用の流通センターや配送センターを使って、保管活動を行うこともある。近年、保管活動は長期保管から短期保管に転換し、多品種少量多頻度の出入庫とリードタイムの短縮化傾向も強まっている。これによって、保管活動における在庫管理の役割が高まっている⁶²。

流通加工は、生産と異なって、商品の基本機能を変化させず、消費者の欲求や用途に合わせて軽度の加工を加えることである。具体的に言うと、流通加工には、納品した商品に対する検品・検査・補修、組立・配合・カッティング・詰め合わせなどによる数量とサイズの調整、標準化・等級付けなどによる品質やサイズの調整、包装・箱詰め・荷造りなどによる商品の保護や販売促進、値札付け・ラベル・シール貼り・バーコード付与などの流

通活動がある⁶³。また、流通加工は倉庫、輸送中の船内、小売店舗のバックヤードなどで行われるため、流通加工の担当者には倉庫業者、輸送業者、卸売業者、小売業者がある。

図 16 は諸物の物流活動の基本プロセスを示している。物流に関する流通機能の流通対象は商品それ自体である。つまり、物流は川上で生産された商品を川下の商業者や最終消費者まで移動することに関わる機能を遂行している。また、商品は生産者から消費者まで移動する過程に、保管や在庫管理も重要な物流活動である。もともと、生産者、卸売業者、小売業者は物流活動を行っていたが、社会分業の発達によって、経済性、効率性、安全性、専門性を保証できる専門的物流業者が登場している⁶⁴。ここで注意すべき点は、小売店舗を運営するリアル小売の場合、商品を消費者の自宅へ配送することもあるが、消費者は来店購買を通して、自分で商品を持って帰るのが一般的である。

また、一連の物流活動を順調に行うために、物流情報管理も不可欠である。物流情報には、在庫情報、入庫・出庫情報、輸送情報などがある。生産者や商業者は物流情報の管理によって不良在庫を削減しながら、配送効率を改善することができる。これまでの物流情報は消費者にとってそれほど身近ではなかったが、個人に荷物を送る宅配便の普及によって、物流情報は身近なものとなる⁶⁵。

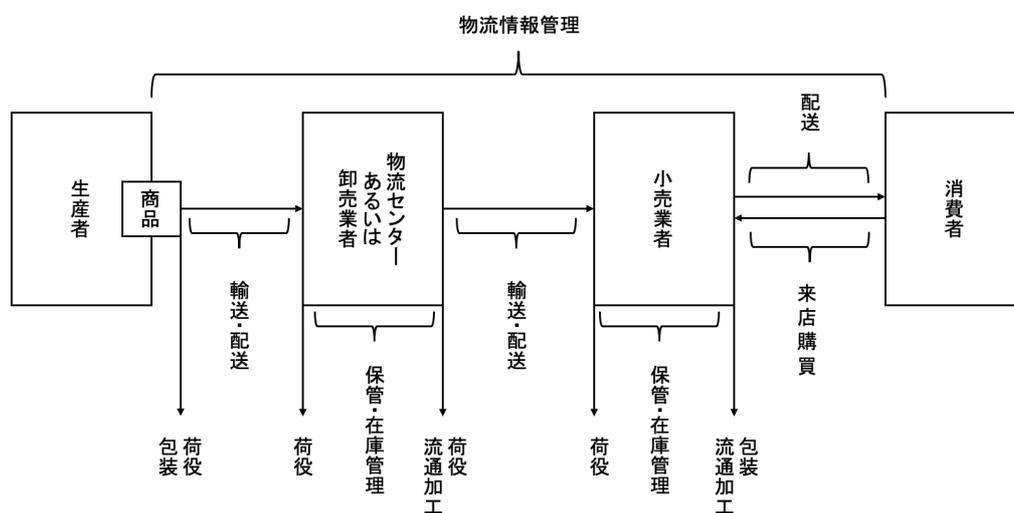


図 16 諸物の物流活動

出所：成田・秦（2021）p. 56 に基づき筆者修正。

3.3 情報伝達機能の遂行

情報は取引の事前・途中、事後のあらゆる局面にわたって必要とされる。流通システム

における情報の主な流れは売手から買手へ流れる情報と買手から売手へ流れる情報である。前者は販売促進であり、後者は市場調査と呼ばれる⁶⁶。具体的に言うと、情報流は予測とフィードバックという2つの流れからなる。図17は流通システムにおける情報伝達のモデルを示している。生産者や商業者などの売手は市場情報に基づいて、生産や販売の予測を作る。予測の結果によって、買手に伝達したい販売促進情報を確認する。そして、確認された販売促進情報を記号、文書、映像などのようなメッセージにし、メディアを通して買手に伝達する。ここで、メディアは対面コミュニケーションのような人的メディアと新聞・テレビのような非人的メディアに分けられる。最後に、市場調査を通して取引の状況や在庫のデータなどの情報を予測の結果として売手にフィードバックされる。売手は予測をフィードバック情報と比較しながら、次の予測を行う⁶⁷。

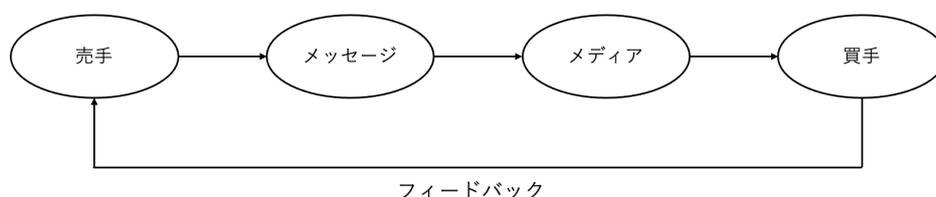


図17 流通システムにおける情報伝達モデル

出所：矢作（1996）p.116。

矢作（1996）は3つの情報交換の関係で商品流通に関する情報伝達構造を説明している。図18は小売店舗を運営するリアル小売流通システムにおける情報伝達構造を示している。

関係Aは消費者から生産者へ流れている消費者需要データと生産者から消費者へ流れているメディア販売促進情報の交換によって、流通情報は生産者と消費者の間に直接やりとりしている。関係Bは小売業者が店頭で展示されている商品を中心に消費者へ伝達する店頭販売促進情報と消費者の購買によって生じているPOSデータ、在庫データなどの取引データの交換である。ここで注意すべき点は、関係Aの消費者需要データは市場調査によってまとめる情報であるため、情報の処理・更新速度は遅い。これによって、生産者は自社で収集・処理するより、専門的市場調査機関にアウトソーシングすると効率性が高い。関係Bの取引データはレジシステムによって毎日更新できる。関係Cの場合、卸売業者は多数の生産者と小売業者のデータを持っている。生産者は卸売業者を通して小売業者

に製品情報、収益見込みなど専門的販売促進情報を伝達している。小売業者は卸売業者を通して生産者に取引データを伝達している。生産者が持っている製品に関する専門的情報と小売業者が持っている詳細な取引情報は補完的であり、流通活動を円滑に進んでいる⁶⁸。

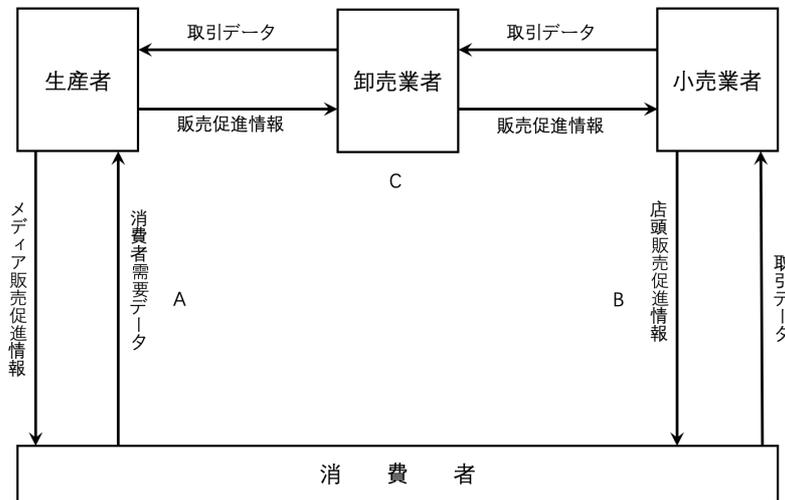


図 18 流通システムにおける情報伝達構造

出所：矢作（1996）p. 123。

売手から買手へ販売促進情報を伝達する方法は上文で検討した。ここで、消費者需要の質的・量的の変化、すでに販売している商品についての消費者の評価、競争商品の動向などの非定型の市場情報を収集する調査方法を検討する。

表 16 は市場調査方法を示している。鈴木（2010）によると、市場調査方法には主に質問法、観察法、実験法がある⁶⁹。田口（2016）は、消費者パネル調査や動機調査を追加し、インターネットの普及によって、情報の発信と収集に関する新たな調査方法も生み出されると指摘している。これらの中、質問法は最もよく利用され、調査対象に直接質問することで必要な情報を収集する方法である。観察法は事実をそのまま観察することから情報を収集する方法である。例えば、消費者については、商店街での通行・交通量、店内での入退出・移動方向・客動線の人数識別、年齢・性別の把握、買回・滞留時間などを監視カメラ、または自動カウンター装置によって確認する。そして、インターネット上の SNS や ネット・コミュニティなどを通して膨大な会話データが発生し、これをビッグデータとして分析活用する動きもよく見られる。実験法は実験より調査対象の反応を観察し、その結果から情報を収集する方法である。消費者パネル調査は特定の消費者グループを調査対象にし、ある調査項目を中心に、一定期間における使用動向を調査する方法である。動機調査

はある商品をなぜ購入したのかという原因を深層心理に迫る調査方法である。この調査方法で収集したデータは数量化しにくくて、質的市場調査方法として重要である⁷⁰。

表 16 市場調査の方法

質問法	<ul style="list-style-type: none"> ● 郵送法 ● 電話法 ● 面接法 ● インターネット・リサーチ など
観察法	<ul style="list-style-type: none"> ● 直接観察 ● 間接観察 ● 参与観察 など
実験法	<ul style="list-style-type: none"> ● 分割掲載テスト ● 消費者使用テスト ● 陳列方法の変化 など
消費者パネル調査	<ul style="list-style-type: none"> ● 調査対象を固定する など
動機調査	<ul style="list-style-type: none"> ● 深層面接法 ● 集団面接法 ● 投影技法 など

出所：鈴木（2010）、田口（2016）に基づき筆者作成。

また、生産と消費の懸隔を架橋するための情報は、商品情報と消費者情報に限るわけではない。各流通機能の遂行によって生成される情報の重要性が増している⁷¹。表 17 は流通システムにおける流通情報の全体像を示している。矢作（1996）は流通システムにおける流通機関の間に伝達される流通情報を取引情報、物流に関する情報、市場情報に分類する。鈴木(2010)は取引情報をさらに所有権移転に関する情報、販売促進情報に細分している。

これらの中、所有権移転に関する情報や物流情報や販売促進情報は大量発生で、情報更新の速度が速い。特に、受・発注情報、所有権移転情報、代金支払い情報、在庫情報、輸送情報、販売促進情報は一定の様式に標準化できて、定型情報である。定型情報は機械処理に適し、分析しやすい。だが、消費者の商品に対する需要や評価、または競争相手の状況などのような市場情報は市場調査によってデータを収集する必要がある。そして、情報の量が少なく、時間やコストをかかって、情報更新の速度も遅い。このような情報は非定

型情報である⁷²。非定型情報の収集や処理は生産者や商業者にとって大きな課題である。

表 17 流通システムにおける流通情報の全体像

所有権移転に関する情報 (取引情報)	交渉情報	特定の商品の買手ないし売手を探索し、交換の条件について交渉し、説得することに伴う情報
	受・発注情報	買手が購入を決意し、売り手にその意思を伝えるための発注情報
		売り手がそれを受諾したことを示す受注情報
	所有権移転情報	販売・購買が契約され、実行されて、所有権が移転したことを確認する情報
代金支払い情報		出金（支払い）・入金（受領）に関する情報
		金融機関への支払い指示情報・金融機関からの入金情報
		売掛金・買掛金に関する情報
物流に関する情報	在庫情報	入庫・出庫情報
		現在高（店頭・倉庫）情報
	輸送情報	発送・着荷に関する情報
輸送業者との間の輸送指示・着荷に関する情報		
販売促進情報 (広告情報)		広告など販売促進に関連した情報（商品についての情報をほとんど持たない対象に向けての販売促進情報）
市場情報 (市場調査機関による情報)	需要情報	最終需要者の需要に関する情報であり、需要の地域、品目、質量、時期、ロットなどについての時系列的な情報
	競争情報	個別ブランドの競争を中心に、流通各段階における水平的競争、異形態競争に関する情報

出所：鈴木（2010）pp. 52-55 より筆者作成に基づき筆者作成。

そして、岡本（2008）は生産者と消費者の間に、情報の伝達だけではなく、情報の蓄積や処理も不可欠であると強調している。具体的に言うと、蓄積される情報は流通機能遂行の意思決定やマネジメントに利用され、個々の流通機能をより効率的に遂行し、その流通機能のパフォーマンスを改善することができる。また、蓄積される情報を有機的に処理することによって、流通機能間の連携を維持することができる。すなわち、情報伝達機能はこれまで所有権移転機能、物流機能に付随する活動として捉えられているが、現在では、情報伝達により所有権移転や物流が生まれて、価値を生み出すこともできると言える⁷³。

4. 流通機能の遂行に関する研究のまとめ

以上の検討によって、流通機能に関する研究はマクロ視点とミクロ視点に分けられることを分かる。マクロ視点の場合、生産と消費の懸隔を架橋するために、どのような流通機

能が必要であるのかを中心に分析検討を行なっている。一方、ミクロ視点の場合、生産と消費の懸隔を架橋するために、どのような流通機関がどのようにして流通機能を遂行しているのか、そして、異なる流通機能にはどのような流通活動があるのかを検討している。

流通機能の概念を明確にするために、各流通機能に対応している流通対象、流通活動、流通機関を明らかにする必要があると思われる。表 18 は流通システムにおける流通機関による流通機能の遂行の全体像を示している。

表 18 流通機関による流通機能の遂行

流通機能	流通対象	流通活動	主な流通機関
所有権移転機能	商品の所有権	購買 (商品計画、品揃え形成) 販売 (価格決定、販売促進)	生産者 卸売業者 仲立業者・代理商 小売業者 消費者
物流機能	商品それ自体	包装 荷役 輸送・配送 保管・在庫管理 流通加工 物流情報管理	生産者 卸売業者 小売業者 物流業者 (輸送業者・倉庫業者) 消費者
情報伝達機能	所有権移転に関する情報 物流に関する情報 販売促進情報 市場情報	販売促進 (広告、人的販売) 取引データ収集 市場調査 蓄積・処理	生産者 卸売業者 小売業者 物流業者 マスメディア 市場調査機関 消費者
補助機能	所有権移転機能、 物流機能、 情報伝達機能 の処理対象	金融 危険負担 企業運営 人事管理	生産者 卸売業者 小売業者 金融機関 保険業者

出所：矢作（1996）、鈴木（2010）、田口（2016）を参考に筆者作成。

まず、所有権移転機能に対応する流通対象は商品の所有権である。所有権移転に参加している流通機関には生産者、商業者、消費者がある。これらの中、商業者取引相手や収入方式によって、さらに卸売業者、仲立業者・代理商、小売業者に分けられる。そして、所有権移転機能は主に購買や販売という2つの流通活動によって遂行されている。生産者は商品計画によって、原材料や部品を購買する。商業者は自分の品揃えを形成するために、供給者から商品を購買する。生産者や商業者は商品を販売するために、商品

の価格を決定し、販売促進を行う必要がある。ここで注意したいのは、消費者も特定の流通機関として見られるが、販売活動に参加せずに、購買活動だけを履行している。

物流機能に対応する流通対象は商品それ自体である。物流機能における流通活動には包装、荷役、輸送・配送、保管・在庫管理、流通加工と物流情報管理がある。最初に、生産者や商業者は物流機能を遂行していたが、社会分業に伴って、輸送業者や倉庫業者のような専門的物流業者は登場している。これによって、大部分の物流機能は生産者や商業者から物流業者へ移転している。そして、消費者の来店購買も物流機能の遂行として見られる。

情報伝達機能に対応する流通対象は主に所有権移転に関する情報、物流に関する情報、販売促進情報、市場情報である。生産者や商業者は商品の所有権を移転するために、人的販売また広告などの販売促進活動を通して生産者や商品の情報を消費者に伝達する。これらの流通活動を行う流通機関は生産者や商業者だけではなく、マスメディアも重要な役割を果たしている。また、市場調査機関は消費者の情報を収集し、生産者や商業者に伝達する。これによって、新たな販売促進活動を行うことができる。もちろん、生産者や商業者はPOSシステムの活用によって、取引データを自動的に収集することもできる。さらに、インターネットの普及によって、消費者間のコミュニケーションも一層重要になる。それに、物流に関する情報を生産者、商業者、物流業者、消費者の間に伝達することによって、所有権移転や物流の効率性を高める。ここで注意したいのは、情報伝達機能を順調に遂行するために、情報の蓄積・処理も不可欠である。

最後に、生産や消費の懸隔をうまく埋めるために、所有権移転機能、物流機能、情報伝達機能以外に、金融、危険負担、企業運営、人事管理などの補助機能も不可欠である。社会分業によって、金融や危険負担などの補助機能の遂行は生産者や商業者から金融機関や保険業者などの専門業者に移転している。本研究は流通機関による所有権移転機能、物流機能、情報伝達機能の遂行を中心に検討を行う。

以上の検討によって、生産や消費の間に、所有権、時間、空間、情報、価値、品揃えなどの懸隔が存在している。これらの懸隔を架橋するのは商流、物流情報流という3つの流通フローである。しかし、商流、物流、情報流は自然的に発生するわけではなく、流通機関による流通機能の遂行によって実現される。

図19は流通機能の構造を示している。流通機能はそれに対応している流通活動によって構成され、主に所有権移転機能、物流機能、情報伝達機能に分けられる。これらの中、

流通機能の内容ある程度変わらないが、経済の成長による商品流通の変化によって流通機能の重要性が変わることがある⁷⁴。例えば、交通・情報伝達の技術が未発達で、供給不足の時代では、物流機能は他の流通機能より重要視されている。時代の発展とともに、交通網の建設や通信技術の更新によって、物流機能は簡単に遂行できるようになっている。生産規模の拡大によって過剰供給の時代に入り、商流機能が重要になっている。これから、インターネットの普及によって、消費者が欲しい商品をインターネットで注文する時代に入ると、物流機能は再び重要になるかもしれない⁷⁵。また、流通の情報化によって、情報伝達機能の重要性のウェイトも変化している。具体的に言うと、情報伝達機能は従来流通システムにおいて付随的な役割を果たしていたが、情報技術の発展によって情報伝達機能は独立しており、所有権移転機能と物流機能と同じように重要な役割を果たしている⁷⁶。さらに、以上の流通機能を順調に遂行するために、金融や危険負担などの補助機能も不可欠である。

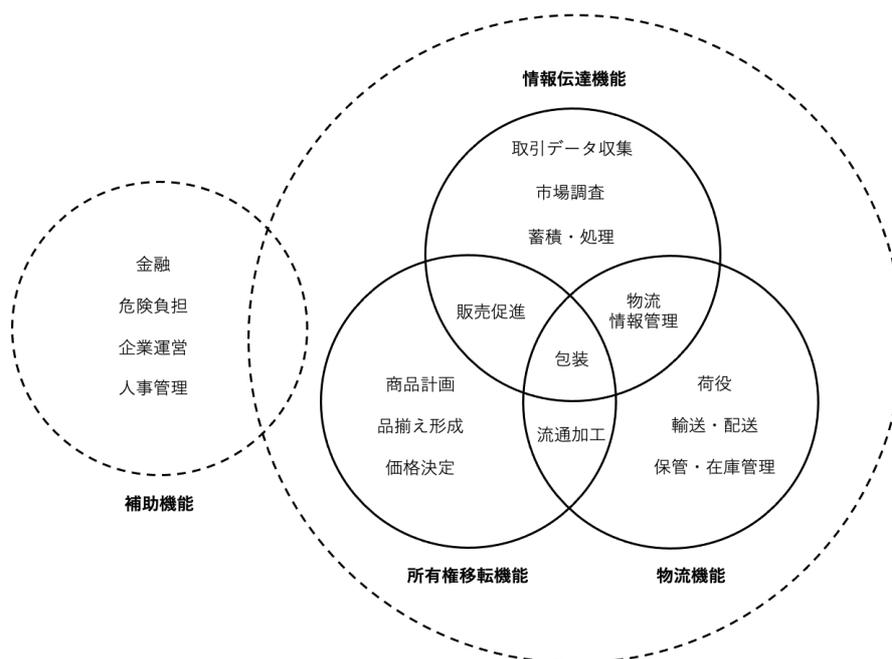


図19 流通機能の構造

出所：矢作（1996）、鈴木（2010）、田口（2016）を参考に筆者作成。

ここで注意したいのは、各流通機能は性格の似た一群の流通活動ではなく、固有の目的を持っている流通活動の集合である。これによって、同じ流通活動を異なる流通機能に分類することも可能である。例えば、生産者や商業者は商品の所有権を移転するために広告

や人的販売などの販売促進活動を行うことがある。しかも、販売促進の本質は商品の情報を消費者に伝達することである。ここから見ると、販売促進の目的は所有権移転であり、情報伝達でもある。また、商品を保護する包装は物流機能の一部であるが、色やデザインに工夫する個装によって消費者に商品の情報を伝達することができて、所有権移転にも役立つ。さらに、一般的に流通加工は物流機能として見られるが、商品の包装やサイズの調整も所有権移転のためであると理解できる。

第4節 小売機能に関する研究

本節では、まず、流通機関の一つである小売業者に注目し、小売業者が遂行する流通機能の様式を検討する。そして、小売業者は遂行する流通機能の結果として、流通産出の概念を明確にする。最後に、既存研究に基づいて小売機能の構造を整理する。

1. 小売業者の流通機能

鈴木(2010)⁷⁷によると、個人用・家庭用の消費のための商品の販売(個人経営の農林漁家への販売を含む)、商品を小売し、かつ同種商品の修理(修理専門はサービス業)、製造小売(製造した商品在那个場所で小売)、主として消費者への無店舗販売、ガソリンスタンド、産業使用者への少量・少額の商品の販売(例外的な定義であり、少量・少額の規定はない)などの事業は小売業としている。そして、最終消費者に商品を販売することを営業とする企業は小売業者、また小売商という。ここで注意したいのは、小売業の担当者は必ずしも小売業者に限るわけではなく、生産者や卸売業者は最終消費者へ販売することも小売と言えることである。

鈴木(1980)は「小売業者は流通システムの一部を構成しており、したがってそこでは流通機能のある部分が分担されている。しかし、流通機能のどの部分を分担するかは、厳密に規定することはできない」⁷⁸と指摘している。また、小売業者それ自身にとって、おかれた状況や企業の経営資源の関係でさまざまな小売機能の遂行様式があることも実情である。小売業者は経営戦略によって自社の流通機能を選択していかなければならない⁷⁹。言い換えると、小売業者と一口に言ってもそれぞれの小売業者が担う機能は一樣ではない⁸⁰。そして、小売業者は流通機能だけではなく、生産機能、金融・危険負担機能、企業管

理機能、社会機能などを遂行することもある。

鈴木（2010）は小売業者が遂行している流通機能やそれに対応する流通活動を表 19 のようにまとめている。小売業者は流通システムにおける流通機関の一種として、所有権移転機能、物流機能、情報伝達機能を遂行している。ここで、信用供与販売を所有権移転機能に入れていることを注意すべきである。具体的に言うと、小売業者は消費者に信用販売を提供することによって、消費者の商品を購入するための資金不足問題が解決され、商品販売が促進される⁸¹。また、企業の維持・管理のための諸活動は小売業者が流通機能を遂行するための補助機能として理解されている。

石川（2018）⁸²は鈴木の研究に基づいて、所有権移転機能に、小口分売活動を小売業者の特有流通活動として入れている。また、信用販売活動を所有権移転機能から独立し、小売業者による危険負担機能遂行の重要性を強調する。これによって、小売業者が担当する流通機能を所有権移転機能、物流機能、危険負担機能、情報伝達機能に分けられる。しかも、情報伝達機能には消費者との情報伝達活動や仕入先との情報伝達活動だけではなく、小売業者は立地している地域に何らかの影響を与えながら、当該地域からもさまざまな情報を収集することができる。また、深代（2013）⁸³は石川の研究に加筆し、小売業者の危険負担機能に消費者の保護活動（災害時の救護、防犯・防災設備の設置）と不具合発生時の活動（クレーム対応、商品不具合時の対応）を入れている。田口（2016）によると、販売促進や小売店舗運営や立地などの流通活動は商品の所有権移転にも大きな役割を果たしているため、所有権移転機能として分類することができる。そして、物流機能に属している商品の陳列は小売業者特有の物流活動であり、所有権移転機能や情報伝達機能にも役割を果たしている。

以上のような流通機能の担当者は基本的に小売業者であるが、商品の物的移動や流通加工は生産者、卸売業者、また専門的物流業者に依頼することもある。

表 19 小売業者による流通機能の遂行

流通機能	流通活動		流通活動の内容
所有権移転機能	品揃え形成		<ul style="list-style-type: none"> ● 販売する商品を決定する ● 品揃えの広さと深さを検討する
	仕入先の選択		<ul style="list-style-type: none"> ● 卸売業者から仕入れる ● 生産者から仕入れる
	発注		<ul style="list-style-type: none"> ● 適当な頻度に適当な数量を発注する ● 品切れの発生を防止する
	仕入代金の支払い		<ul style="list-style-type: none"> ● 現金で支払う ● 手形で支払う
	販売価格の決定		<ul style="list-style-type: none"> ● 仕入原価、粗利益、販売量、競争価格などを考慮する
	販売代金の受取		<ul style="list-style-type: none"> ● 現金を受け取る ● 信用販売
物流機能	荷受		<ul style="list-style-type: none"> ● 仕入先から納入された商品を検品して受領する
	保管・店舗内外の移動		<ul style="list-style-type: none"> ● 所定の保管場所で、商品を保管する ● 適当な時期に売場まで移動する ● 輸送・保管用の包装を解く
	値札付け		<ul style="list-style-type: none"> ● 単品ごとに価格を表示する値札を付ける
	陳列		<ul style="list-style-type: none"> ● 商品を分類する ● 補助器具を使用しながら陳列する
	包装		<ul style="list-style-type: none"> ● 販売した商品を保護する
	配送		<ul style="list-style-type: none"> ● 商品を消費者の住居まで送る
	流通加工		<ul style="list-style-type: none"> ● 軽度の切断、組立、塗装、調理など
情報伝達機能	消費者との情報伝達	販売促進	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品や企業に関する情報を消費者に伝達する ● 商品の展示 ● 人的販売 ● 広告 ● 店舗の装飾 ● 包装紙
		消費者調査	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者の商品に対する欲求を収集する
	仕入先との情報伝達	仕入商品に関する情報の吸収と発注	<ul style="list-style-type: none"> ● より好ましい商品を仕入れるよう情報を受取る ● 発注情報を伝える
		消費者に関する情報の送達	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者の商品に対する欲求を仕入先に送達する
企業の維持・管理	資金調達		<ul style="list-style-type: none"> ● 企業の内外から資金を入手する ● 資金の用途を決定する
	店舗の運営・維持		<ul style="list-style-type: none"> ● 立地 ● 建物の建築あるいは賃借 ● 備品の配置 ● 内部・外部の装飾、照明 ● 状態維持
	従事者の採用・訓練、職務の編成、組織化		<ul style="list-style-type: none"> ● 従事者を訓練する ● 組織を形成する
	資材の購入		<ul style="list-style-type: none"> ● 経営に必要な資材を購入する
	経営戦略の立案と経営管理		<ul style="list-style-type: none"> ● 経営環境を把握し、予測する ● それに対応する経営戦略を立案する

出所：鈴木（2010） pp. 142-146 に基づき筆者作成。

2. 小売業者の社会機能

久保村・荒川（1974）は「小売業者は流通システムの構成要素であると同時に、社会システム構成要素であるように、1つの機関が複数のシステムの構成要素になっていることもある」と指摘されている。実際に、多くの小売活動は小売店舗という物理的な施設で行われる。そして、消費者は近くの場所で商品を購入することを好むため、小売店舗は消費者の近隣に立地することになる。また、小売業者は異なる地域に複数の小売店舗を運営することもよくある⁸⁴。伝統的な商業論によって、商業者の本質的機能は生産者と消費者の間に存在する懸隔を効率的架橋することであると繰り返し強調する。これによって、小売業者の流通機能を理解する上でもその本質的機能との関連を中心に検討を行なった。言い換えると、小売業者の流通機能の理論構成は本質的機能から演繹され、実際に小売業者が担当している流通活動に対する関心は不足である⁸⁵。

小売業者は地域社会との接触が生産者や卸売業者と比べてはるかに高いことは、容易に想像できる。これによって、消費者の日常生活に直接関連している小売業者の小売店舗が、生活関連サービス業のあり方とともに、消費者の生活福祉にとって重要な意味を持っている。また、小売機能を現実的な次元で理解しようとする時には、このような視点を持って積極的に小売業者の社会機能の概念を導入する必要があると思われる⁸⁶。ここで、小売業者が遂行している社会機能は消費者に対する社会機能と地域に対する社会機能に分けて検討することができる。

鈴木・田村（1980）⁸⁷は消費者の生活福祉に注目し、それを満足する小売業者の社会機能を次のように並べている。①販売する商品の品質と組合せ。有害食品と欠陥商品ではなく、消費者の欲求を満足させ、さらに消費者の生活をより豊かにする商品を導入すること。②情報の伝達。商品を選択にあたって必要な情報、商品の消費に役立つ情報を伝達すること。販売員の説明不足がないこと。③立地。消費者の生活条件や商品の特性から見て、適当な場所で商品を購入できること。④店舗その他の物的施設。安全に、快適に買物ができるといえるような施設。⑤付帯サービス。配送、返品、修理などのサービスを提供すること。⑥価格。商品とそれに付加されるサービスと対比しながら、価格を妥当にすること。

加藤・斎藤・佐々木（2007）は今日の小売業者が購買から生活場面まで使われる総合的で社会的な生活情報を消費者に提供ことが重要であると指摘されている。まず、消費者の個人主義的な生活様式の確立や、自らの個性とアイデンティティを商品の消費スタイルの

選択を通じて表現することによって、小売業者は総合的な生活情報を能動的に提供する活動を行う。そして、娯乐的要素を含んだ消費者の多面的な買物行動に対応するために、小売業者はコミュニティ施設やアメニティ施設として機能することもよく見られる。また、消費者は小売店舗で消費しているのは、市場を介して提供される商品だけではなく、買物環境のような公共的で非市場的なサービスでもある。以上の検討によって、小売業者の社会機能を改めて理解することができる。

青木・尾碕・岡野（2020）は個々の消費者ではなく、小売業者が地域社会に対する機能を検討する。まず、小売業者が地域の経済に対して、雇用の創出という機能を果たしている。そして、小売店舗を運営している小売業者はその地域の構成要素として、街づくりを進める機能を果たしている。具体的に言うと、小売業者の街づくりへの機能は次のような点である。①賑わいの創出。小売店舗は集客の装置として、人々を街に呼び寄せる。②景観の維持。店舗を建設することによって、人々の望む街の景観を形成する。③治安の維持。小売業者が自社の店舗だけではなく、地域防犯にも努める。④地域文化の伝承・発展。祭りなどの文化的行事に資金や人員で支援する。⑤災害時の復興拠点。災害の時、地域住民に対して、生活物資の供給を継続することを通して、地域社会の復興に貢献する。ここから見ると、街の中小小売店舗、ショッピングセンター、また個々の小売店舗の集中によって形成されている商業集積は行政、交通、教育、医療などの機関と同じように、地域の維持・形成に対して大きな役割を果たしている⁸⁸。

3. 流通産出

小売業者は商品に小売サービスを付加して消費者に提供している。そして、消費者は商品そのものの価格や消費者費用をかかって、商品を購入する。消費者費用とは、消費者が自分で流通機能を遂行する時に、負担する費用である⁸⁹。鈴木（2010）は消費者費用を交通費用、時間費用、肉体的疲労、心理的疲労に分けている。具体的にいうと、第1に、消費者は小売店舗へ買物に行くと、移動費用（電車代、ガソリン代）や駐車料などの交通費用を支出する必要がある。第2に、消費者はテレビのようなマスメディアやウィンドウ・ショッピングから無料で商品の情報を入手できるが、有料で新聞や生活情報誌などから情報を収集することもある。第3に、消費者は小売店舗までの移動時間や店内に滞在する時間は時間費用に含まれる。さらに、消費者は小売店舗や商品の情報を探索することも多く

の時間をかかる。第4に、小売店舗への移動や店舗内での商品探索や商品を持ち帰ることは肉体的エネルギーを消耗する。第5に、消費者にとって、小売店舗の混雑、駐車場の混乱、子供の世話、騒音、販売員とのコミュニケーション、商品の品質や安全性に対する不安などは大きな心理的疲労である⁹⁰。田村(2001)は、消費者が払う貨幣費用は交通費用だけではなく、商品配送費用、情報収集の代金、商品を保管する冷蔵庫のような設備費用などがあると指摘されている。

商品そのものの価格は一定であるが、小売業者は消費者に小売サービスを提供することによって、消費者費用を削減することができる。例えば、小売業者は消費者の近所に小売店舗を運営することによって、消費者の交通費用を削減することができる。また、さまざまな商品を見聞することによって、消費者は消費者費用を当然の支出と理解し、負担とは感じないこともある⁹¹。

図20は小売機能の遂行、小売業者の流通産出、小売サービスと消費者費用の関連性を表している。田村(2001)によると、「小売サービスの状態は消費者の観点から見た流通システムの産出と見なすことができる。この流通産出の概念は、流通システムの産出についての明確なイメージを与えてくれる」。これによって、小売業者の流通産出は小売サービス水準を決定すると言える⁹²。そして、小売機能の遂行によって、小売業者は消費者に小売サービスを提供し、消費者費用を削減することができる。言い換えると、小売業者の流通産出は小売機能の遂行によって実現されている。

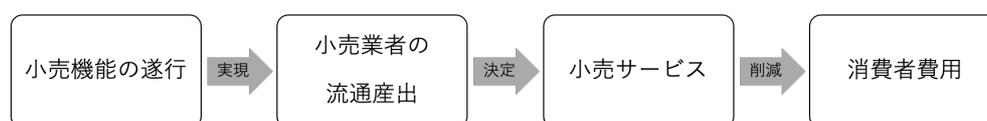


図20 小売業者の流通産出と消費者費用の関係

出所：田村(2001)を参考に筆者作成。

小売業者の流通産出に対して、種々な見解がある。Alderson(1957)は小売業者の流通産出を本質的流通産出と付随的流通産出に分けて説明した。本質的流通産出は品揃え形

成、例えば、仕分け、集積、配分、取り揃えなどに関する流通サービスである。付随的流通産出は商品の効果的な使用、例えば、据え付け、購入商品の調整・修理などに関する流通サービスである。商品の移転、例えば、信用、包装、配送などに関する流通サービスである。商品の選択、例えば、陳列、店員による助言、広告、カタログ配布などに関する流通サービスである。

Bucklin(1966)は、小売業者の流通産出はロットサイズ、市場分散化、配送時間・待ち時間、品揃えの広さという4つの次元に関わると指摘した。具体的に言うと、消費者が購入しやすいように取引の単位をなるべく小さくする。そして、できる限り商品を広範囲に流通させ、一定の地域における小売店舗数が多くて、分散的である。また、消費者が商品を発注してから商品を受け取るまでの待ち時間を短縮する。さらに、消費者需要に合わせて異なる種類の商品を取り揃える。鈴木・田村(1980)はBucklinの分類を基にして、生産と消費の懸隔と流通産出の対応関係を示している。ロットサイズは所有権の懸隔に、市場分散化は空間の懸隔、配送時間・待ち時間は時間の懸隔に、そして、品揃えは情報の懸隔に対応している。ここで注意したいのは、これらの4つの懸隔と流通産出は必ずしも一対一の対応関係にあるわけではないことである。例えば、消費者は一ヶ所で全ての商品を購入できると、買物のための移動距離も短縮できる。これによって、品揃えの広さは情報の懸隔だけではなく、空間の懸隔にも対応している⁹³。

表20は田村(2001)が提唱している流通産出の分類を示している。田村(2001)はBucklin(1966)の流通産出分類にアメニティという次元を追加し、消費者は買物によって商品を手に入れるだけではなく、買物それ自体の過程から楽しさを獲得することもあると指摘している。アメニティは商品展示、商業施設の内装、店員のキャラクター、モール、休憩場所、飲食店や娯楽施設の併設、種々なイベントの開催、客層の管理、全体の雰囲気などによって構成されていて、価値の懸隔と深く関連している流通産出である⁹⁴。

表 20 田村（2001）による流通産出の分類

流通産出の次元	内容
立地分散化	密接な競合関係にある生産者の集団（ある商品の生産部門）から供給を受けている一定地域内の取引地点（例えば小売店店舗）の数と分散の程度
配送時間・待ち時間	消費者がある商品を発注した後その商品を受け取るまでの待ち時間
品揃えの広さ	地理的に独立した流通機関内で見られる異なる種類の商品の数
ロットサイズ	特定商品の小売店の基本販売単位数量
アメニティ	買物場所が消費者に提供する楽しさ

出所：田村（2001） p. 13。

表 21 鈴木（2010）による流通産出の分類

流通産出の次元	内容
商品の品質と品揃え	有害食品や欠陥商品のように消費者に損失を与えるような商品ではない。消費者の欲求を満足させ、さらに消費者の生活をより豊かにするような商品が選ばれて売られること。
伝達される情報	消費者が商品を選択するに当たって必要な情報、購入した商品の消費者について役たつ情報が伝達されること。 熱い誇大広告であったり、販売員の説明不足であったりしないこと。
立地・営業時間	消費者の生活条件、購入する商品の性格から見て、便宜な場所、好ましい場所で、便宜な時間に購入できること。
店舗その他の物的施設	不便や不快感を与えるような施設ではなく、安全に快適に買物ができる施設であること。
付帯サービス	代金の支払い、包装、配送、直し、返品、保守・修理など、商品の性格と消費者の状態に応じたサービスが提供されること。
妥当的な価格	以上のような財とそれに付加される商業サービスと対比して、価格が妥当であること。

出所：鈴木（2010） pp. 138-139 に基づき筆者作成。

表 21 は鈴木（2010）が提唱した流通産出の分類を示している。鈴木（2010）は小売業者の流通産出を商品の品質と品揃え、伝達される情報、立地・営業時間、店舗その他の物的施設、付帯サービス、妥当的な価格に分けている。田村（2001）に比べると、鈴木（2010）

は消費者に損失を与える有害、または欠陥商品を提供しないことを強調している。また、伝達される情報の内容も商品それ自体に関する情報からアフターサービス、販売員の説明に関する情報までに拡張している。そして、店舗の場所の選定だけではなく、便宜な営業時間も小売業者の流通産出の一部として重要である。さらに、小売業者は商品とそれに付加される小売サービスを消費者に提供しながら、妥当的な価格を設定する必要がある。中原（2015）によると、小売業者は安定して消費者に商品を提供するために、商品の品切れや過剰在庫を防ぐ在庫調整も重要である。また、田口（2016）は品揃えの広さだけではなく、小売業者が行う品揃えの深さも流通産出の一部分であると明確に指摘している。

4. 小売機能に関する研究のまとめ

以上の分析によって、小売機能は本質的流通機能、社会機能、補助機能によって構成されていると分かる。これらの中、本質的流通機能は所有権移転機能、物流機能、情報伝達機能と指している。ここで注意したいのは、小売店舗の運営は小売機能に対する研究の前提である。そして、中間業者の流通機能という概念を議論するとき、小売業者だけではなく、卸売業者や補助業者の流通活動も含めている。

図 21 は小売業者の小売機能の構造を示している。中間業者の流通機能の構造に比べると、小売業者の小売機能の構造は次のような特徴がある。それは、第 1 に、小売店舗の運営によって、アメニティや景観の維持、地域文化の伝承などの社会機能は小売業者特有の流通活動である。第 2 に、小売店舗の運営・維持という補助機能の遂行によって、小売業者と消費者との間での商流・物流・情報流の 3 つを同じ場所で一緒に行うという特徴が生まれる⁹⁵。第 3 に、中間業者の流通機能における品揃え形成は商品の所有権を移転するために、商業者の購買活動に注目するが、小売業者は店舗における品揃え形成を通して、消費者に商品の情報を伝達することができる。第 4 に、立地は小売店舗を運営する小売業者の特有の流通活動であり、商品の所有権を移転するために優位性のある場所を選定することは必要であるが、目立つ場所で小売店舗を運営することによってより多くの消費者に商品の情報を伝達しやすいと思われる。第 5 に、限られている小売店舗の空間内により多くの商品を展示するために、小売業者にとって陳列という物流活動は不可欠であって、陳列を通して消費者に商品の情報を伝達することもできる。第 6 に、品切れや過剰在庫を防ぐために、発注や保管活動は小売業者にとって重要であるが、多くの小売業者は輸送活

動に参加せずに、卸売業者また専門的物流業者にアウトソーシングする。

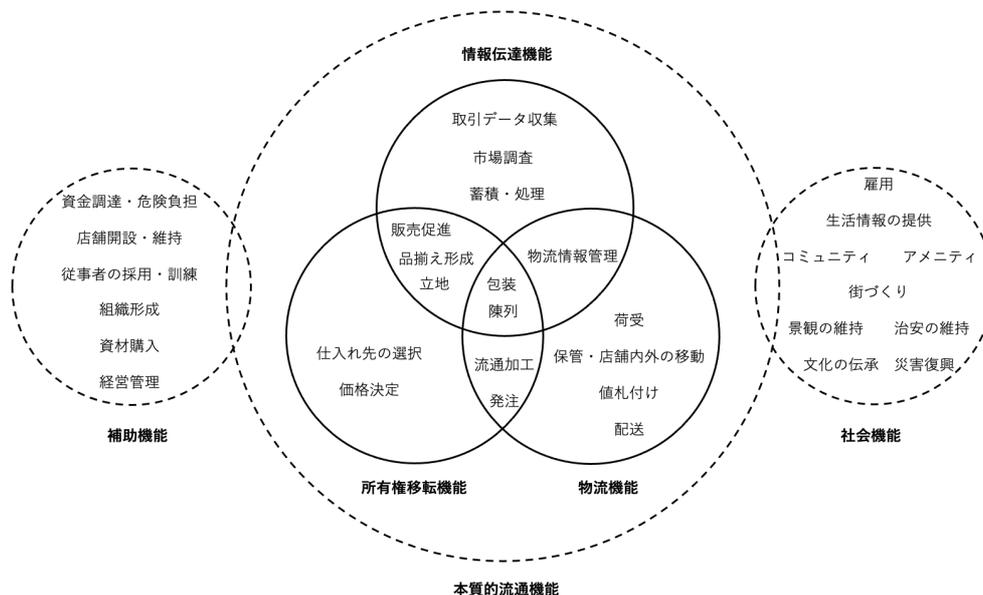


図 21 小売機能の構造

出所：久保村・荒川（1974）、鈴木・田村（1980）、加藤・斎藤・佐々木（2007）、鈴木（2010）、青木・尾碕・岡野（2020）を参考に筆者作成。

中間業者の流通機能に関する研究は主に生産者と消費者の間の懸隔を架橋する流通フローに対応する流通機能の分類とその内容を検討している。だが、小売業者の小売機能に関する研究は小売店舗を運営する小売業者によって遂行されている流通機能の効用を明確にする。具体的に言うと、小売業者は小売機能の遂行を通して流通産出を実現することができる。そして、流通産出は小売業者の小売サービスを決定し、消費者費用を削減することができる。これによって、同じ商圈に出店している小売業者は競争優位を確保するためにより高い流通サービスを提供する必要がある。また、小売業者は自社の経営資源に基づいて、全部また一部の小売機能を遂行することによって小売事業に参加することが一般的である⁹⁶。

第 5 節 既存研究の限界と本研究の課題

本章では流通システムにおける流通機能の遂行に関する研究を包括的に振り返ること

によって、流通機能を中間業者の流通機能とリアル小売業者の小売機能と言う 2 つの視点で把握しようとした。経済の発展によって社会分業は発生し、生産者と消費者の間に、所有権、時間、空間、情報、価値などの懸隔が存在している。これらの懸隔を架橋するために、中間業者は所有権移転機能、物流機能、情報伝達機能などの流通機能を遂行する。

そして、流通機能はある特定の間接業者だけによって遂行されているのではなく、異なる中間業者によって分担されている。例えば、卸売業者、リアル小売業者、専門的物流業者などはこれに当たる。これらの中、リアル小売業者は消費者と直接接触し、生産者や卸売業者の供給条件と消費者の需要条件を相互に結合させる重要な役割を果たしている。リアル小売業者がその結合プロセスを円滑に行うために遂行するいくつかの流通機能が小売機能である⁹⁷。

小売機能を対象にした既存研究においては、①リアル小売業者は遂行する流通機能の様式を業態ごとに分けて、比較しないこと、②小売店舗は所有権移転の場所でありながら、小売店舗における商品の実物を見せることで消費者に情報を伝達する。また、小売店舗は商品の物理的的な引き渡しを行う場となっている。言い換えると、リアル小売業者と消費者との間での所有権移転、物流、情報伝達は小売店舗で一緒に行うこと、③リアル小売業者が提供する小売サービスを決定する流通産出は小売店舗の存在を前提にして検討を行うことが、明らかになった。

小売店舗で買物する場合、個々の消費者の移動範囲や買物範囲はある程度固定である。一般的に、消費者は徒歩や自転車で近所のスーパーやコンビニへ食品や生活雑貨などの最寄り品を購入し、電車やマイカーで都市部の百貨店や郊外の大型専門店へ家電や服装などの買回り品を購入することができる。しかし、インターネットの活用や交通手段の発展によって、ネット小売業者と消費者の間に存在する懸隔は拡大することもあり、逆に縮小することもある。例えば、ネット小売を通して消費者は海外の商品情報を収集し、購入することができる。これによって、ネット小売業者と消費者における空間の懸隔は拡大しても、情報の懸隔は縮小すると言える。生産者や消費者の間における各種の懸隔の変化に対応するために、ネット小売業者は小売店舗を運営するリアル小売業者と同じように所有権移転機能、物流機能、情報伝達機能を遂行する必要があるが、各流通機能内容やその遂行様式は変わると思われる。それは例えば以下の通りである。

(1) 所有権移転機能。小売店舗を運営するリアル小売業者は、商圏内の消費者にしか商品を販売できない。もちろん、リアル小売業者の店舗規模や品揃えによって商圏の範囲も

異なる。一方、ネット小売業者は小売店舗を運営する必要がないため、商圈の制限はなくなる。極端に言うとネット小売業者は世界中の消費者に商品を販売することができる。ここで注意したいのは、販売対象の拡大とともに、ネット小売業者の競争相手も世界範囲までに拡張していると言える⁹⁸。いわばネット小売において、地球全体が1つの商圈である。勝つ時に、小売業者はあらゆる商圈で徹底に勝利するが、そうでない時に、徹底的に負けしてしまうのである⁹⁹。すなわち、小売店舗を運営するリアル小売業者と比べると、無店舗のネット小売業者は所有権移転と言う本質的流通機能を遂行するときに、メリットだけではなく、デメリットも同時に存在する。

(2) 物流機能。多くの小売店舗を運営するリアル小売業者は商品の在庫管理、店舗内移動や陳列に力を入れて、輸送活動を卸売業者また専門的物流業者にアウトソーシングしている。そして、消費者は来店購買し、自前で商品を持って帰る。しかし、ネット小売の場合に、各地に分散している消費者によって注文される商品を、それぞれ段ボールに個別包装し、なるべく短時間に消費者へ配送する必要がある。これによって、大量、小ロット、多目的地の商品をどのようにして在庫管理し、安全に目的地へ配送することはネット小売業者にとって大きな物流課題である。

(3) 情報伝達機能。小売店舗がないため、ネット小売業者は商品の情報を品揃えの実物展示を通して消費者に伝達することも不可能である。そして、消費者はウェブサイトにより多くの商品情報を探索できても、実物を触ることができないため、商品の機能や品質への不安を持ちながら、知覚リスクも高くなる。これによって、ネット小売業者は消費者へ商品の情報を伝達する流通活動や消費者から市場情報を収集・処理する流通活動の履行様式は小売店舗を運営するリアル小売業者の履行様式と大きく変わるとされている。

以上の検討によると、ネット小売において、流通機能を遂行する場所も固定の小売店舗ではなく、分散的である。そして、もともとリアル小売業者の流通産出は小売店舗の存在を前提として検討されている。小売店舗は商品の品揃えだけではなく、雰囲気や販売員の態度・商品知識・アドバイス、包装、修理、便利な立地などのサービスも提供している。これによって、消費者費用を削減することができる。

ところが、ネット小売業者はリアル小売における流通産出の中核である小売店舗を運営しなくても、大きな成功を収めている。無店舗のネット小売における流通機能の遂行様式を明らかにするために、ネット小売における消費者費用の構造はリアル小売と同じか、異なるか、異なる場合、ネット小売業者は消費者費用を削減するためにどのような流通産出

を提供しているのか、この流通産出を実現するためにどのような流通活動をどのように履行するのかを検討しておく必要がある。

注

- ¹ 田村 (2001) pp. 6-7。
- ² 鈴木 (2010) pp. 4-5。
- ³ 石川 (2018) pp. 38-39。
- ⁴ 中原 (2015) p. 18。
- ⁵ 住谷 (2019) p. 7。
- ⁶ 岡本 (2003) p. 161。
- ⁷ 成田・秦 (2021) p. 36。
- ⁸ 田村 (2001) p. 6。
- ⁹ 中原 (2015) p. 18。
- ¹⁰ 鈴木・田村 (1980) p. 45。
- ¹¹ 鈴木 (2010) p. 6。
- ¹² 田村 (2001) p. 10。
- ¹³ 田村 (2001) p. 9。
- ¹⁴ 田村 (2001) pp. 18-19。
- ¹⁵ 久保村・荒川(1974) p. 104。
- ¹⁶ 石川 (2018) p. 43。
- ¹⁷ 久保村・荒川(1974) p. 104。
- ¹⁸ 矢作 (1996) p. 28。
- ¹⁹ 久保村・荒川 (1974) p. 103。
- ²⁰ F. E. Clark(1922) p. 11。
- ²¹ 深代 (2011) p. 107。
- ²² F. E. Clark& C. P. Clark(1942) p. 13。
- ²³ 久保村・荒川 (1974) p. 107。
- ²⁴ 久保村・荒川 (1974) pp. 109-110。
- ²⁵ 鈴木・田村 (1980) p. 48。
- ²⁶ 田村 (2001) p. 19。
- ²⁷ 岡本 (2003) p. 158。
- ²⁸ 鈴木 (2010) p. 18。
- ²⁹ 渡辺・原・遠藤・田村 (2008) pp. 15-26。
- ³⁰ 番場 (2016) pp. 14-16。
- ³¹ 石川 (2018) p. 43。
- ³² 成田・秦 (2021) p. 3。
- ³³ 成田・秦 (2021) pp. 39-40。
- ³⁴ 鈴木 (2010) p. 72。
- ³⁵ 矢作 (1996) p. 31。
- ³⁶ 鈴木・田村 (1980) pp. 66-67。
- ³⁷ 成田・秦 (2021) pp. 79-80。
- ³⁸ 田村 (2001) p. 23-24。
- ³⁹ 矢作 (1996) p. 146。
- ⁴⁰ 田村 (2001) p. 23。
- ⁴¹ 鈴木 (2010) p. 69。
- ⁴² 渡辺・原・遠藤・田村 (2008) p. 49。
- ⁴³ 田村 (2001) p. 24。
- ⁴⁴ 田村 (2001) p. 24。
- ⁴⁵ 鈴木 (2010) p. 71。
- ⁴⁶ 矢作 (1996) p. 147。
- ⁴⁷ 渡辺・原・遠藤・田村 (2008) p. 50。
- ⁴⁸ 田村 (2001) p. 19。

- 49 田口 (2016) p. 40。
50 田口 (2016) p. 41。
51 田口 (2016) p. 43。
52 田口 (2016) p. 50。
53 田口 (2016) pp. 50-51。
54 渡辺・原・遠藤・田村 (2008) p. 16。
55 田口 (2016) p. 65。
56 渡辺・原・遠藤・田村 (2008) pp. 16-17。
57 田口 (2016) p. 60。
58 野口 (2019) p. 18。
59 田口 (2016) p. 60。
60 渡辺・原・遠藤・田村 (2008) p. 17。
61 渡辺・原・遠藤・田村 (2008) p. 17。
62 田口 (2016) pp. 64-65。
63 田口 (2016) p. 66。
64 石川 (2018) p. 73、p. 81。
65 石川 (2018) p. 73、p. 93。
66 田口 (2016) pp. 71-72。
67 矢作 (1996) pp. 113-116。
68 矢作 (1996) pp. 122-124。
69 鈴木 (2010) pp. 59-60。
70 田口 (2016) pp. 77-80。
71 岡本 (2008) p. 28。
72 矢作 (1996) pp. 118-119。
73 石川 (2018) p. 91。
74 久保村・荒川 (1974) p. 103。
75 住谷 (2019) p. 14。
76 阿部・江上 (2016) p. 41。
77 鈴木 (2010) pp. 136-137。
78 鈴木・田村 (1980) p. 134。
79 田口 (2016) pp. 141-142。
80 矢作 (1996) p. 30。
81 成田・秦 (2021) pp. 103-105。
82 石川 (2018) pp. 132-136。
83 深代 (2013) pp. 110-111。
84 高嶋・高橋 (2020) p. 2。
85 石原 (1997) pp. 38-39。
86 鈴木・田村 (1980) p. 125-127、石原 (1997) pp. 38-39。
87 鈴木・田村 (1980) p. 126。
88 青木・尾碕・岡野 (2020) pp. 87-88。
89 田村 (2001) p. 27。
90 田村 (2001) pp. 27-28、鈴木 (2010) p. 138。
91 鈴木 (2010) p. 138。
92 田村 (2001) p. 14。
93 田村 (1980) p. 56。
94 田村 (2001) p. 17。
95 高嶋・高橋 (2020) p. 5。
96 本章第1節から第4節までは既存理論の再検討であるため、原作のままで「小売」・「小売業者」と言う表記で検討を行ったことである。次の第5節から、「ネット小売」・「ネット小売業者」と対比するために諸理論が言う「小売」・「小売業者」を、「リアル小売」・「リアル小売業者」と表記することにする。
97 田口 (2016) p. 141。
98 ここで国々の言語や法規制がないという理想的な状況を指している。
99 向山 (2021) p. 222。

第3章 リアル小売における品揃え形成研究の展開

第2章では、リアル小売業者によって遂行されている小売機能の内容を明確にした。これらの中で、品揃え形成はリアル小売業者にとって一番重要な流通活動である。具体的に言うと、リアル小売業者は小売事業へ参入する際、最初に何を販売するのかを決めなければならない。本章は既存のリアル小売における品揃え形成の理論を中心に、消費者品揃え物、商業者品揃え物、商業集積品揃え物などの概念を明確にし、リアル小売における実物展示による品揃え形成の範囲を検討する。

第1節 品揃え物と品揃え形成

本節は品揃え物と品揃え形成の概念を明確にしなが、商業者の品揃え形成による流通費用節約の原理を検討する。

1. 消費者品揃え物

オルダースン（1957;1965）は品揃え物の概念を提唱している。彼によると、「品揃え物はそれぞれの財が直接的に相互に補完を成すか、あるいは全体として将来の不慮の実態に対処する一定の能力を発揮するところの2種類以上の異なる財の集合」である。オルダースンは品揃え物を徹底して消費者の観点から捉えている。小売業者や卸売業者、また生産者の手元で形成されている財の集合は品揃え物とは捉えられないことになる¹。そして、オルダースンは消費者品揃え物を形成する経済活動を製造過程までに拡張して検討している。消費者にとって無意味な財の集合である集塊物から消費者にとって有意味な財の集合である品揃え物に至る過程が齊合と呼ばれる。

図22は齊合と消費者品揃え物の形成のプロセスを表している。その基本的な方法は「形態付与」、「適合調整」、「品揃え形成」である。形態付与は集塊物を特定の使用機能に適合する生産活動である。適合調整は形態付与を受けた標準的な財を個人消費者また特定の使用状況に適合するような調整することである。これによって、適合調整は生産活動の一部とみることできる。品揃え形成は財の形態を変化することはなく、財の組み合わせの変

更によって消費者品揃え物の潜勢力を高める活動である。通常、卸売業者や小売業者などの商業者はこの過程を担う²。

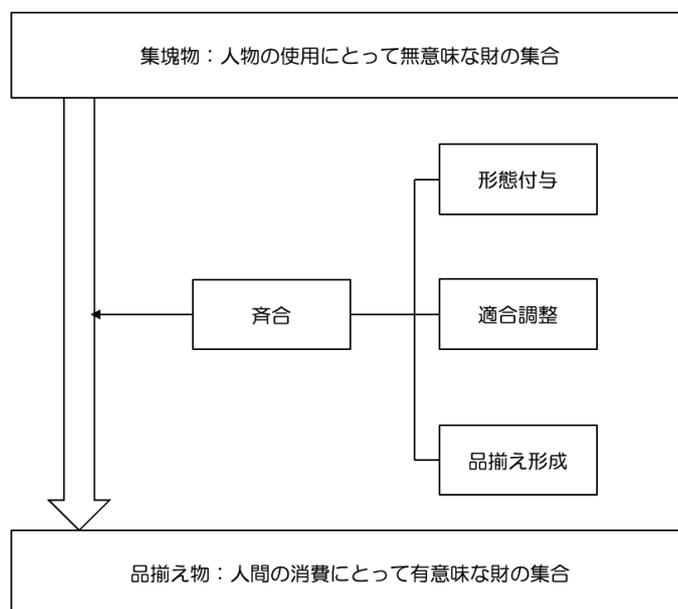


図 22 斉合過程と品揃え形成

出所：Alderson(1957) (訳書 pp. 228-231)、石原 (2000) p. 47 に基づき筆者作成。

2. 商業の品揃え物

石原 (2000) によると、「品揃え物の概念を、消費の操作技法に全面的に従って編成された財の集合から、消費の操作技法に従う方向で編成された財の集合に拡張して概念すべき」である。これによって、従来消費者の観点から概念化されていた品揃え物の概念を小売業者や卸売業者までに拡張している。

図 23 は消費者品揃え物と中間品揃え物の関係を示している。この中で、消費者の段階で形成される品揃え物を消費者品揃え物また最終品揃え物と呼び、卸売業者や小売業者のような商業者段階における品揃え物を中間品揃え物と呼ぶ。また、マクロ的に見ると、生産部門と消費部門の間に商業部門が形成される財の集合を「社会的品揃え物」と呼ぶ。ミクロ的に見ると、小売業者や卸売業者などの個々の商業者によって形成される財の集合を「個別的品揃え物」と呼ぶ。

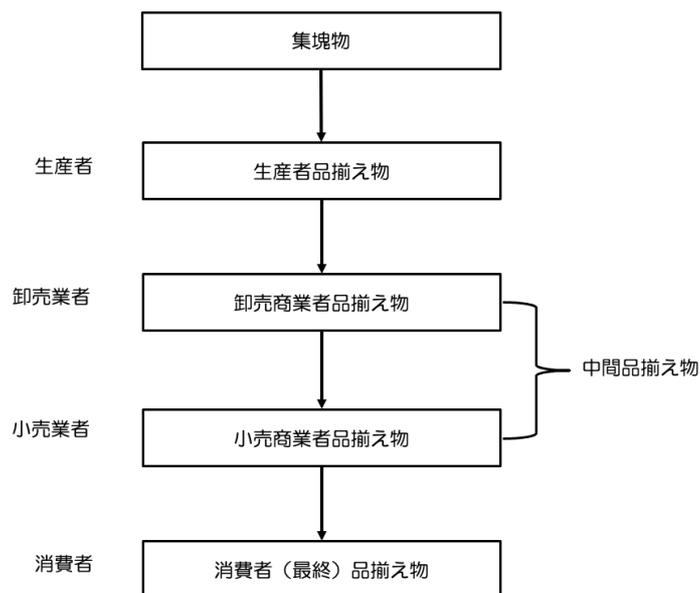


図 23 消費者品揃え物と中間品揃え物

出所：石原（2000）、西川（2006）に基づき筆者作成。

3. 品揃え形成

鈴木・田村（1980）によると、商業の基本的行動様式には、できるだけ多くの生産者の商品を拡散しようとする傾向があるため、「社会的品揃え物」を形成する。社会的品揃え形成には4つの基本活動がある。表22は商業における品揃え形成の4つの活動を示している。それは、仕分け、配分、集積、取揃えである。仕分けは、異種商品の大ロットの集合物を小ロットの同種商品の集合物に分割するプロセスである。配分は、同種商品の大ロットの集合物をいくつかの小ロットの集合物に分割することである。集積はいくつかの小ロット同種商品の集合物を大ロットに収集していくことである。取り揃えはいくつかの同種商品を小ロットで収集して大ロットの異種商品の集合物を構築することである。

表 22 品揃え形成活動

操作の方法 操作の対象	収集型 (小ロット→大ロット)	分散型 (大ロット→小ロット)
異種商品	取り揃え	仕分け
同種商品	集積	配分

出所：田村（1980）p. 68。

これらの中で、商業者によって最も重要視されるのは取揃えであり、他の活動は全て取揃えのための予備的活動である³。言い換えると、多くの購買を引きつけるのは、異種商品からなる社会的品揃え物であって、同種商品の膨大な集積ではない。つまり、商業の存立根拠として強調されている社会的品揃え形成は異種商品の集合が前提である⁴。

さらに、商業者の品揃え物は多くの次元を持っている。その中でもっとも基本的次元は品揃え物の広さと深さである。広さとは製品カテゴリの数であり、深さとは各カテゴリでの品目数である。これらの両次元での店頭在庫量を決めれば、商業者の品揃え物の基本構造は決まると考えられている⁵。表 23 は商業者の品揃え物の性質を示している。商業者は異なる生産者から異種商品を調達することによって広い品揃え物を形成することができ、同種商品を複数の生産者から調達することによって深い品揃え物を形成することができる。それに、一部の商業者は少数生産者また単一生産者から異種商品を調達することによって狭い品揃えを形成して、同種商品を調達することによって浅い品揃えを形成することもある。

表 23 商業者の品揃え物の性質

生産者数 商品種類	少数生産者	多数生産者
異種商品	狭い	広い
同種商品	浅い	深い

出所：筆者作成

多くの商業者は有限の物理的空間内でなるべく多数生産者の異種商品を取揃え、広い品揃えを形成している。例えば、消費者のワンストップ・ショッピングを満足している百貨店や総合スーパーのような総合的な商業者はこれにあたる。ところが、同種商品を異なる生産者から取揃え、深い品揃え物を形成している専門的な商業者もよく見られる。例えば、テレビや冷蔵庫などの家電製品を中心に品揃え物を形成している家電量販店はこれにあたる。

4. 商業者の品揃え形成による流通費用節約

図 24 は商業の社会的品揃え形成による流通費用の節約を示している。田村（2000）によると、商業の介在原理は取引量の経済、多数連結の経済、情報縮約・斉合の経済によつ

て実現されている。これらの中で、取引量の経済は商業者が取引活動の専門化により取引量を拡大できることから生まれる。これによって、商業者は生産者や消費者に比べると取引費用の優位性を実現することができる。そして、同種商品の取引量の増加による取引費用の削減を規模の経済と呼び、異種商品の取引に同じ経営資源を使うことによる取引費用の削減を範囲の経済と呼ぶ。また、社会的品揃え形成による流通費用の節約は多数連結の経済によっても実現できる。そして、具体的に取引数単純化と不確実性プールに分けることができる。

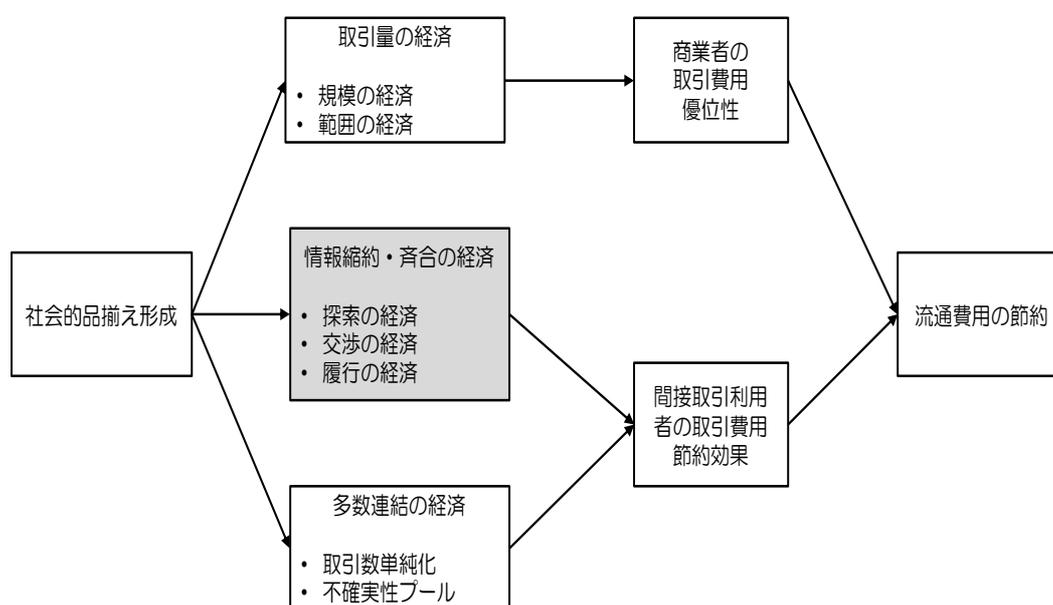


図 24 社会的品揃え形成による流通費用節約

出所：田村（2000）p. 69 に基づき筆者作成。

本節は情報縮約・齊合の経済を中心に商業者の品揃え形成を検討するものである。情報縮約・齊合の経済とは、商業者による社会的品揃え物の形成が、商品取引に関する生産者と消費者の情報を縮約し、それらを齊合することによって取引を促進することである。これらの中で、生産者の情報縮約というのは、社会的品揃え物が実物展示によって複数の生産者の商品の比較情報を提供していることである。消費者の情報縮約とは社会的品揃え物が消費者に販売できるかどうかを条件に形成しているため、消費者の需要情報を反映していることである。そして、社会的品揃え物に縮約されている生産者と消費者の情報は、商業者によって齊合される。さらに、生産者間における異質的な供給と消費者間における異質的な需要を齊合することを質的齊合と呼び、生産者と消費者の間の製品の価格・数量に

関する合意を見出すことを量的斉合と呼ぶ⁶。その結果として、生産者と消費者の流通費用を節約することができる。

田村（2019）は、鈴木・田村（1980）に指摘したマクロ的な商業者全体の機能を強調するのと対照的に、小売業者を中心にミクロ的な個別商業者の活動に注目している。具体的に言うと、個別商業者の品揃え形成による間接取引は直接取引に比べると、平均取引費用は低くて、効率的である。さらに、取引の過程は取引相手の探索、取引条件の交渉、取引契約の履行に分けることができる。

まず、探索の効率化とは、商業者の介在によって、生産者と消費者は通信費、交通費、探索時間などの探索費用を大幅に削減することができる。商業者は売場に商品の実物展示を通して、複数の生産者の製品情報を消費者に伝えることができる。これによって、消費者の情報探索は極めて効率化される。同じように、生産者も商業者と接触すると複数の消費者の情報を効率的に獲得することができる。

次に交渉の効率化とは、1つは商業者が一種のミニチュア市場として機能し、もう1つは商業者が製品の品質保証者となることである。具体的にいうと、商業者は生産者の取引条件に関する情報と消費者の取引条件に関する情報を内部組織で斉合し、品揃え物を形成している。これによって、生産者と消費者の価格探索は直接取引より円滑になり、取引費用の削減を実現することである。さらに、価格探索だけではなく、品質探索も容易になっている。商業者は多種多様な品揃え物の形成によって各生産者の品質に対する消費者の評価やクレームなどの情報を収集することができる。これによって、商業者は品質保証者になることができ、これを利用する消費者の品質探索も直接取引より効率的である。

最後に履行の効率化とは、商業者は品揃え物の形成を通じて物流の効率化に関する情報と知識を蓄積することができる。これらの情報と知識を活用しながら取引における物流活動の費用を改善することができる。

だが、商業者は実物展示を通して消費者に商品情報を提供するために、所有権や危険負担機能を遂行しなければならない⁷。これによって、商業者の品揃え形成による情報縮約・斉合の経済の効果は、売場の面積や陳列などの物理的空間の制限に大きな影響を受けていると思われる。

第2節 ミクロ的品揃え形成

現実において、商業が一人の巨大な商業者によって実現しているわけではない。商業は空間的にも、段階的にも、業種的にも、極めて多くの商業者によって構成されている⁸。

1. 市場の空間的分散

消費者は全国各地に分散している。商業者は情報の取得や処理だけではなく、生産者と消費者の移動能力を補う機能も必要である。これによって、商業者は多くの生産者を代理して消費者の近くにまで接近する⁹。言い換えると、消費者に品揃え物を提供している商業者も分散的とならざるを得ない。また、消費者の購買行動の範囲はある程度の空間に限られているため、商業者の競争範囲は消費者の行動範囲によって決まる。商品や消費者の移動手段などによって一様ではないが、この比較的狭い範囲の市場は「空間的小市場」と呼ぶ¹⁰。図 25 は空間的小市場の概念図を示している。商品の特性によって消費者の空間的小市場の広がりも異なる。最寄り品の場合は小さくて、買回り品の場合は大きい。そして、消費者から見る「空間的小市場」は商業者から見れば「商圈」である。買回り品を販売する商業者の商圈の中に複数の最寄り品商業者が存在している¹¹。この意味で、一人の巨大な商業者が単独で品揃え物を形成し、流通費用を節約しているのではなく、限定された社会性を持つ多数の商業者によって分散的に実現していることである。

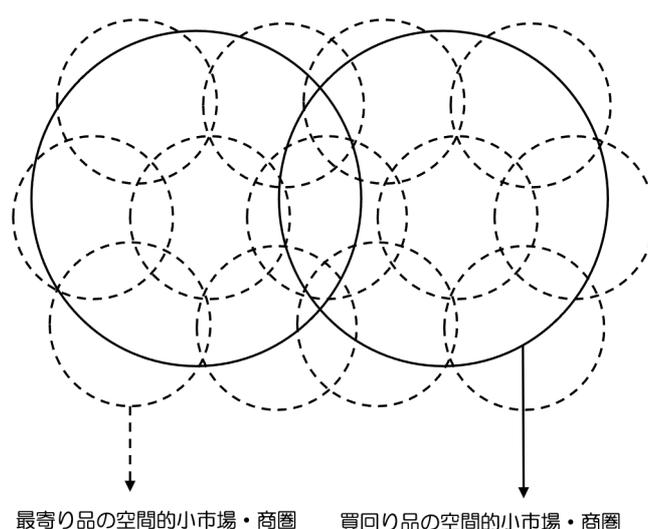


図 25 空間的小市場の概念図

出所：西島（2012）p. 143。

2. リアル小売業者の品揃え形成

競争が激しい流通の中で、リアル小売業者にとって何を販売するのかという「品揃え物」はとても重要である。鈴木・田村（1980）は、「商業者による社会的品揃え物の形成は、基本的には所有権や危険負担機能の遂行を通じて行なわれる。したがって、商業者は生産部門に存在する財集合を無条件にその社会的品揃え物の要素として利用するのではなく、それらがさらに再販売しうるかどうかを必須の条件として配慮した上で利用するのである」と指摘されている。

具体的に言うと、個々のリアル小売業者はどのような個別的品揃え物を形成するのか、社会的品揃え物のどの部分を担うのかは先験的に与えられるのではない。しかも、各地に分散しているリアル小売業者の立地や商業環境は異なるため、各リアル小売業者の個別的品揃え物の形成様式は大きな余地がある。また、リアル小売業者は消費者の需要を正確に把握することができなくて、商品間の代替性や補完性の程度も事前に確認できない。これによって、多くのリアル小売業者は不確実な需要や不完全な情報に基づいて、主観的に品揃え物を形成することは通常である。これはリアル小売業者品揃え物の多様性をもたらしやすい¹²。

2.1 市場像による品揃え形成

石原（2000）によると、リアル小売業者の個別的品揃え物はその商圈における消費者需要に依存するが、実際にはリアル小売商は自らが立地している地域における消費者の需要を前もって正確に理解することはできない。これによって、個別的品揃え物が市場の需要条件に依存して決定される命題は実質的な意味がないと指摘されている。しかし、リアル小売業者はその商圈内の消費者が何を最も強く望み、どのような消費を行うかについて、1つの仮説的なイメージを作り上げることはできる。このイメージはリアル小売業者が描く「市場像」である。リアル小売業者はこの市場像に照らして商品を抽出し、自らの個別的な品揃え物を形成する。

ここで注意したいのは、リアル小売業者の個別的品揃え物の構成は固定ではなく、動的に更新されている。リアル小売業者は消費者の購買状況を観察しながら、売れ筋商品を補充し、死に筋商品を排除する。これによって、市場像を調整しながら、新たな「品揃え

物」を形成している。

2.2 リアル小売業者の取扱技術による品揃え形成

リアル小売業者が商品を取扱うには、商品やその使用方法や取扱方法について、十分な知識を持たなければならない。商品に関する知識や情報、その物理的扱いに必要な特別の技能や施設などは一括して商品の取扱技術と呼ばれる¹³。

そして、取扱技術の相違に従って区分される商品の集合は「業種」である。社会的品揃え形成や個別的品揃え形成の効率性はこの業種の中でのみ作用するのである。具体的に言うと、商品の特性によって必要な商品知識、施設、技能はそれぞれ異なっているため、リアル小売業者の取扱商品の範囲も限りがある。物理的特性に近い商品の大量取り扱うことによって、専門化の利益や規模経済性を実現することができる¹⁴。

2.3 消費者の購買行動による品揃え形成

消費者の購買行動から見ると、リアル小売業者の品揃え形成は何かの秩序に従って整序され、消費者はそこから必要な商品を容易に発見することが商業論の基本である。消費者の購買行動の特徴は主に段階的探索と関連購買に分けることができる。

石原（2000）によると、消費者は必要な商品の探索を段階的に行うため、リアル小売業者はそれを可能にするのでなければならない。小売業者は分類コードとしての役割を果たしている。これによって、消費者はある商品がどの店舗で取り扱われているかについておおよその見当をつけることができる。例えば家電量販店が洋服やスニーカー、あるいは魚や肉を取り扱うことを期待したりしないが、多くの種類の電気製品を取り扱うことを期待するのであろう。その意味で、リアル小売業者は個別的品揃え物を形成するのは消費者にとっての第1次探索を代行することである。

また、消費者は商品を単独で消費することはほぼなくて、ほかの商品と組み合わせて消費することが多い。小売店舗における探索時間と探索費用を節約することから見ると、使用状況が関連している商品や購買機会が似かよっている商品を集合する方が効率的である。従って、可能であればリアル小売業者は消費者の関連購買が行われやすい品揃え物を形成する¹⁵。

2.4 リアル小売業者の自己目的志向による品揃え形成

伝統的な経済志向のリアル小売業者は競争によって多種多様な商品を消費者に提供しているが、商品の需要量によって自社の品揃え物を調整している。具体的にいうと、ある新商品を品揃え物に入れたとしても、それが期待されたような売上を達成していない場

合、ほかの商品を入れ替わることがよく見られる。

小宮（2003）によると、リアル小売業者は自己目的志向によって自社の品揃え物を形成することができる。自己目的志向による品揃え形成では、リアル小売業者の関心・嗜好に一致していれば、需要量が極端に少ない「特殊商品」が継続的に品揃えされる可能性がある。これによって、消費者にとっての商品の選択肢をより増加させることができる。また、長期的な視点から見れば、特殊商品の継続的な取扱いによって、社会的な認知が意識されると需要量を増加する可能性もある。

ところが、自己目的志向によって形成されている品揃え物は有限の商圏内での需要量が限られているため、経済の面から見るとリアル小売業者は存続するためのチャレンジも大きいと思われる。

図 26 はリアル小売業者による品揃え形成を示している。一般的なリアル小売業者は地域の、あるいは特定層の消費者の購買行為によって、消費者品揃え物（需要）をイメージして市場像を描く。そして、この市場像に基づいて商品を選択し、自社の品揃え物を形成している。これは消費者の購買行為による品揃え形成である。近年、一部のリアル小売業者は消費者の生活現場を直接観察し、自社の品揃え物を形成している。これは消費者の消費行為による品揃え形成である。例えば、無印良品は消費者の浴室の写真から狭い空間にシャンプー、ボディソープ、洗顔ソープなどの色や形の異なる容器が氾濫している現場を観察する。観察した情報の分析を通して、残量が見えるような透明で、不安定な場所で落としても割れにくい素材を使って、狭い幅や空間に置いても整理しやすい詰替ボトルシリーズを開発し、新しい品揃え物を形成することができる¹⁶。リアル小売業者は消費者の購買行為による品揃え形成を既存商品の量や種類の調整によって実現しているが、消費者の消費行為による品揃え形成は消費者自身も意識していない新しい商品の開発によって実現している。

だが、消費者が常に必要な商品を事前に特定していることは少ない。ぼんやりとする種類、またある属性を持った商品を求めるかもしれないが、商品と出会うことによって初めてその商品に対する需要を喚起することはよく発生している。リアル小売業者の品揃え物は消費者の欲望を刺激し、需要を創造する機能を遂行している。これによって、消費者はリアル小売業者が提供されている品揃え物の中から必要を満たす商品、また新しい欲望を掻き立てる商品を見つける¹⁷。

以上の検討によると、消費者は基本的に必要とする商品をリアル小売業者が提供してい

る品揃え物から指定するしかできない。消費者は市場に対して受動的に向き合っていると言える。また、リアル小売業者の品揃えは実物展示によって形成されているため、消費者は移動や探索などの費用を節約するために、入手できる品揃え物の種類も空間的小市場の範囲に限られている。

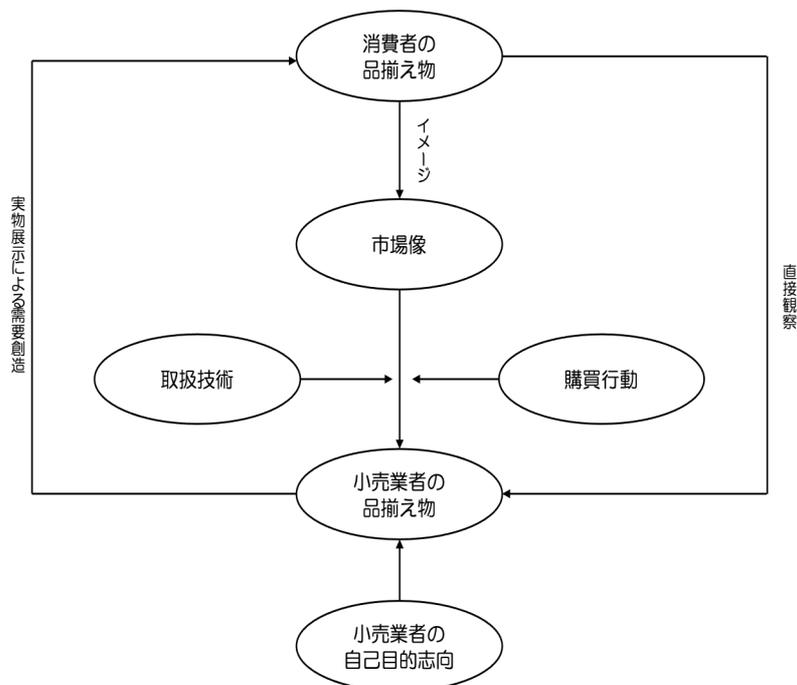


図 26 リアル小売業者による品揃え形成

出所： 二宮（1998）、高嶋（1999）、石原（2000）、西川（2006）を参考に筆者作成。

3. 商業集積における品揃え形成

リアル小売業者の取扱技術の制限による専門化の要請を受け入れたままで、消費者の購買行動に応えるために形成されるのが商業集積である。そして、商業集積が全体として持つ品揃え物は、商業集積レベル品揃え物と呼ぶ。これによって、個々のリアル小売業者は取扱技術の制限によって形成している限定的な個別的品揃え物は消費者の購買行動を満足できなくても、多数の異業種の個別的品揃え物の集合によって形成されている商業集積レベル品揃え物は消費者の段階的探索や関連購買を満足することができる。この意味で、商業集積は社会的品揃え形成の内部矛盾を現実的に解決する手段であると言える¹⁸。

図 27 はリアル小売における個別的品揃え物と商業集積レベル品揃え物の関係を示して

いる。まず、商業集積における異業種リアル小売業者は品揃え物の補完によって依存関係を保っている。そして、同じ業種に所属している個々のリアル小売業者は能力に限界があるため、全ての商品を取扱うことは不可能である。この時、リアル小売業者は自分が取り揃えない商品を他のリアル小売業者の品揃え物に依存関係を築くことができる。さらに、この依存関係によって個々のリアル小売業者は全ての消費者の需要を満足する必要は無くなって、より積極的に自社の個別的品揃え物の差異化を追求することができる。

最後に、商業集積における同じ業種に所属している小売業者たちは空間的小市場内の類似している消費者需要に対して競争関係が発生することも必然である。この競争関係は商業集積内のリアル小売業者の新しい品揃え形成の意欲を促進している。これによって、消費者品揃え物(需要)を創造的に開発することが可能である。その意味で、商業集積こそ、社会的品揃え形成の効果を担う最も正当な姿であると言える¹⁹。

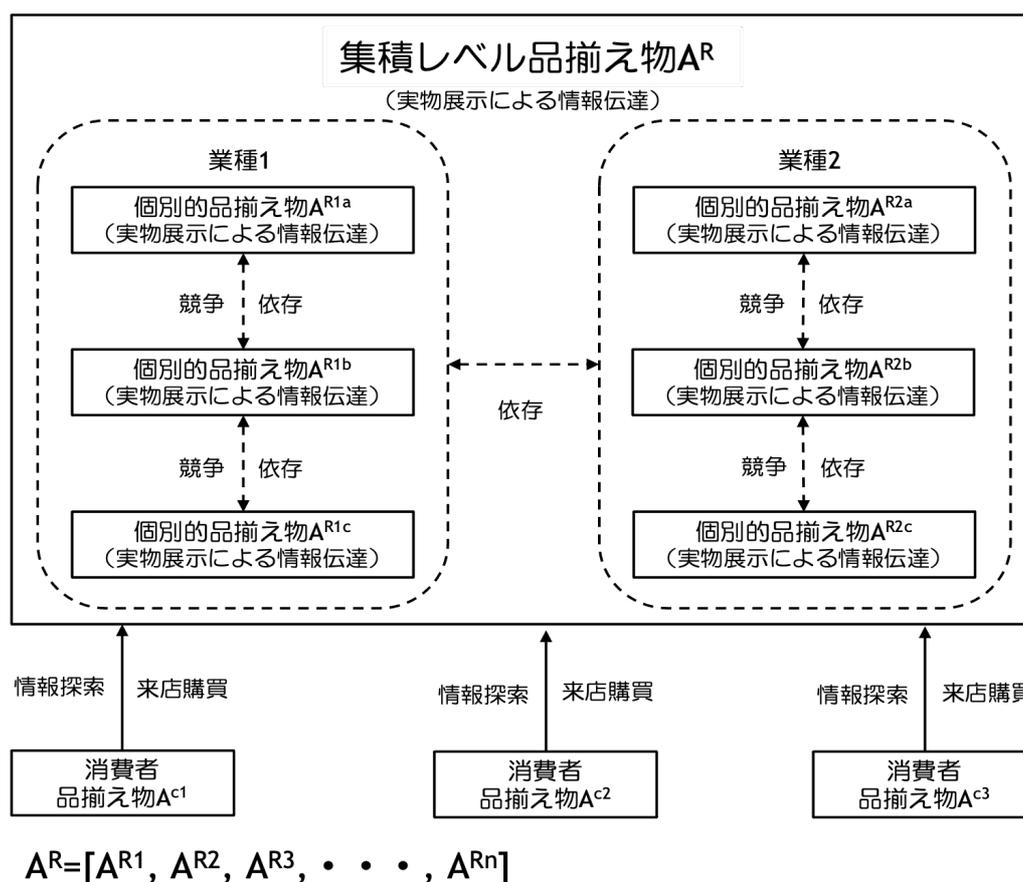


図 27 リアル小売における個別的品揃え物と商業集積レベル品揃え物

出所：石原（2000）p. 57 に基づき筆者作成。

ここで注意したいのは、リアル小売業者は実物展示によって消費者に商品情報を伝達しているということである。また、消費者は空間的小市場内の商業集積へ行って、移動や探索の費用を削減するために一回で複数の関連商品を買って、自分で持って帰ることも強調したい。

4. リアル小売業者の品揃え範囲

商業の本質は社会的品揃え形成によって流通費用を節約することである。以上から見ると個々のリアル小売業者は個別的品揃え物の形成によって、商業全体の社会的品揃え形成機能の一部を分担している。そして、個々のリアル小売業者は有限の物理的空間内でなるべく豊富な個別的品揃え物を形成している傾向を持っている。

しかし、リアル小売業者の品揃えは実物展示によって形成されているため、品揃え物を拡張するために売場面積を増やさなければならない。リアル小売業者による店舗の大型化や商業集積の拡大はこれに対応するものである。この極には百貨店、総合スーパー、大型ショッピング・センター、大都市中心街の商業集積などがある²⁰。言い換えると、リアル小売業者による品揃え物の拡張は売場面積という物理的空間によって制限されている。

図 28 はリアル小売業者の品揃え範囲を示している。経済の観点から見ると、個々のリアル小売業者は限定されている物理的空間内で効率的な品揃え物を形成する必要がある。そして、パレート法則によると、売上高の 80%はわずか 20%の商品によって占められる。これによって、リアル小売業者は売上高の高い品揃え物にできるだけ集中し、需要量が少ないニッチ製品を排除する。しかも、中小店だけでなく、大型店でもニッチ製品はほとんど取り扱わない傾向が生じている。また、リアル小売業者による品揃え物の集中は商品のカテゴリ（広さ）だけではなく、同じカテゴリでも特定の品目（深さ）に集中すると言う点に注意する必要がある。例えば、大型書店でも近年では新刊書を中心に品揃えをし、専門書などのニッチ製品を排除することはその例である²¹。

以上の検討によると、リアル小売業者は豊富な品揃え物を形成するために、より広い物理的空間を拡大する必要がある。しかし、有限の物理的空間で効率的な経済性を実現するために、品揃え物を売上高の高い売れ筋商品に集中する傾向がある。

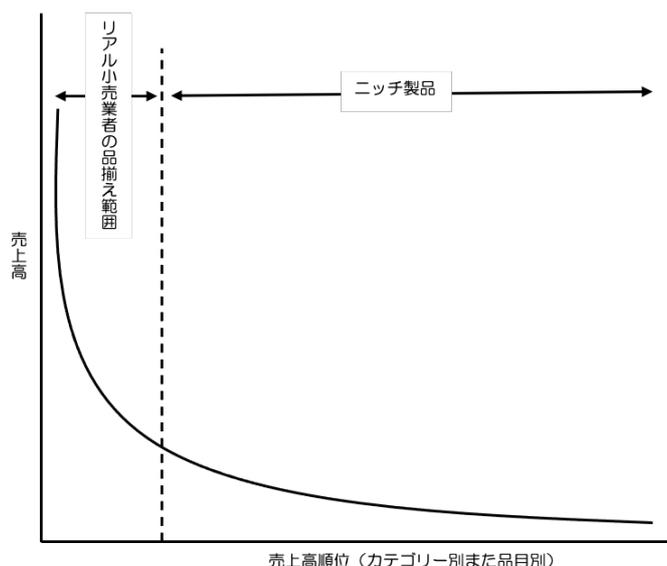


図 28 リアル小売業者の品揃え範囲

出所：田村（2019）p. 255 に基づき筆者修正。

第 3 節 既存研究の限界と本研究の課題

既存の品揃え形成研究は小売店舗を運営しているリアル小売業者を中心に検討を行っている。リアル小売業者は消費者の近くに店舗を設置し、有限の物理的空間内でなるべく豊富な品揃え物を消費者に提供している。ところが、リアル小売業者は実物展示によって消費者に商品の情報を伝達しているため、取扱技術や物理的空間などの制限によって、品揃え物のカテゴリ数(広さ)や品目数(深さ)は限られている。一部の大手リアル小売業者は売場面積の拡大を通して、豊富な品揃え物を形成している。例えば、百貨店や総合スーパーなどはこれに当たる。また、リアル小売業者は単独ではなく、商業集積内の同業種や異業種の商業者と一緒に商業集積レベル品揃え物を形成している。そして、商業集積における商業者は動的に自社の品揃え物を調整しながら商圈内の消費者需要を満足している。

以上の検討から見ると、リアル小売において、消費者は基本的には実店舗へ行ってから商品の情報を収集する。そして、複数の商品を買って、自ら持って帰る。これはリアル小売における基本的な取引や情報収集、物流のパターンである。そのために、リアル小売業者は多種多様な実物商品を集め、消費者に縮約している商品の情報を提供している。言い換えると、リアル小売業者の品揃え形成は商品実物の集合である。また、消費者は売

場の品揃え物から商品を買って揃えることによって取引や探索などの流通費用を節約することができる²²。

一方、ネット小売の登場によって、小売店舗を運営する必要がなくて、店舗面積や商圈などの物理的空間の制限もなくなる。これによって、ネット小売業者はウェブサイトを通して全国、また世界中の消費者に商品の情報を伝達することができる。また、消費者の情報探索も実物からデジタルに転じる。これによって、ネット小売における品揃え形成はリアル小売と大きく変わる。

具体的に言うと、ネット小売において、ウェブサイトで展示している商品の情報はその実物の所在地と関係なく、検索システムによって自動的に整理、分類することができる。商品情報の伝達は実物の集合によって実現するのではなく、画像や文字などのデジタル情報によって代替されている。ネット小売における品揃えは品揃え物の情報と品揃え物の実物に分けることができる。

図 29 はネット小売における品揃え物の情報と実物の分離を示している。マーチャント型ネット小売業者であっても、出店型ネット小売業者であっても、個々のネット小売業者は繁華街のような地理空間で集積する必要がなくて、全国各地に分散している。また、ネット小売業者は経営部門と物流部門を異なる場所で設置することも可能である。リアル小売業者はより多くの消費者の来店を追求するために、繁華街へ実店舗を出すことが一般的である。だが、ネット小売は実店舗がないため、物流部門を賃金が安い郊外に設置することが多い。決済が完了すると、ネット小売業者は自前の倉庫施設から商品を個々の消費者の所在地へ配送する。また、ネット小売の特徴として、品揃え物の実物はどこに置いてもウェブサイトを通して品揃え物のデジタル情報は無数の消費者に伝達することができる。さらに、通信技術やスマートフォンなどの通信端末の普及によって、消費者はネット小売業者が提供している内容から品揃え物の形成に関する情報を収集するだけでなく、消費者間の情報交換もより積極的である。

近年、消費者にはパソコンやスマートフォンなどの通信端末から日常の行動範囲内のリアル小売業者の小売店舗より豊富な品揃え物を選べるというイメージがある。これによって、ネット小売の全体は1つの「エブリシングストア」であると意識している消費者が多く存在する。ところが、ネット小売は一人の巨大な商業者によって実行されているわけではない。それに、ネット小売業者は基本的にマーチャント型ネット小売業者、マーケットプレイス型ネット小売業者、出店型ネット小売業者に分けられるので、品揃え形成の様式

も異なると思われる。

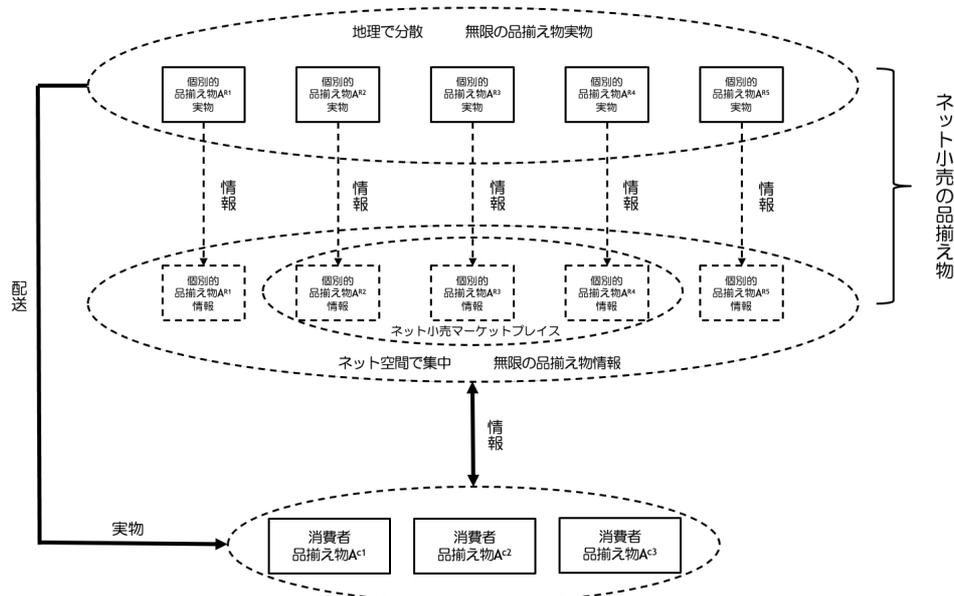


図 29 ネット小売における品揃え物の情報と実物の分離

出所：筆者作成。

アマゾンのような大手マーチャント型ネット小売業者は先進的な情報処理技術の活用や物流システムの構築によって形成している品揃え物の種類は総合スーパーのような大手小売業者の品揃え物をはるかに超えている。ところが、マーチャント型ネット小売業者の品揃え物はどこまで拡張できるのか、どのようにして品揃え物を形成するのかを検討する必要がある。

マーケットプレイス型ネット小売業者は商品の販売情報、消費者情報、出店者情報の収集や処理を中心に事業を展開している。それに、マーケットプレイス型ネット小売業者は商品の直接販売に携わらないので、物流能力の制限を徹底的に克服している。このようなネット小売業者はどのような品揃え物を形成しているのか、どのようにして品揃え物のデジタル情報を拡張できるのかを検討する必要がある。

また、出店型ネット小売業者は品揃え物の品目を縮小し、単一品目の販売でも大きな成功を収めることもよく見られる。これは伝統的な商業理論に指摘している商業者の基本的な品揃え形成の様式と異なる。このようなネット小売業者はどのような品揃え物を形成するのか、どのようにして品揃え物を形成するのかを検討する必要がある。

注

- ¹ 石原 (2000) p. 49。
- ² 石原 (2000) p. 46、西川 (2006) pp. 86-87。
- ³ 西川 (2006) p. 87。
- ⁴ 辻 (2019) 参照。
- ⁵ 田村 (2019) p. 231。
- ⁶ 鈴木・田村 (1980) p. 71-72、西川 (2006) p. 87。
- ⁷ 鈴木・田村 (1980)、田村 (2019) 参照。
- ⁸ 石原 (2000) p. 3。
- ⁹ 同上書 p. 21。
- ¹⁰ 同上書 p. 108。
- ¹¹ 西島 (2012) pp. 143-144。
- ¹² 高嶋 (1999) pp. 5-8。
- ¹³ 石原 (2000) p. 118。
- ¹⁴ 二宮 (1998) pp. 99-100。
- ¹⁵ 同上書 pp. 117-118。
- ¹⁶ 西川 (2006) pp. 93-94。
- ¹⁷ 石原 (2000) p. 21。
- ¹⁸ 同上書 pp. 131-132。
- ¹⁹ 同上書 p. 143。
- ²⁰ 田村 (2019) p. 150。
- ²¹ 同上書 p. 257。
- ²² 高嶋 (1999) pp. 9-10。

第4章 研究の視角と方法

本章は小売店舗を運営していないネット小売業者を議論の対象にして、ネット小売における流通産出を検討する。それに基づいて、ネット小売業者が履行する流通活動やネット小売機能の構造モデルを提示する。

そして、ネット小売機能の構造モデルを検証し、精緻化するために、本研究はケーススタディという研究方法を採用し、京東、アリババ、加速時代という3つの代表的なネット小売業者による流通機能の遂行様式を検討する。

第1節 分析枠組み

第2章での既存研究に対する検討を通して、小売業者は小売機能を遂行することによって流通産出を実現し、消費者に小売サービスを提供していることが明らかになった。これまで、小売を営む小売業者も、小売業を研究する学者も、小売業に関して考えるときには例外なく小売店舗で小売活動が行われることを暗黙に想定していた¹。

具体的に言うと、リアル小売業者は小売店舗を運営し、消費者はその小売店舗へ買物に行く。そして、消費者は小売店舗に陳列されている品揃え物から商品の情報を収集し、気に入れば代金を支払ってその商品を家まで持ち帰る。ところが、ネット小売では、これとは全く異なっている。その差異の原因は小売店舗の有無である。伝統的なリアル小売は小売店舗の運営を前提としているが、ネット小売は無店舗を前提としている²。

図30はリアル小売業者による流通産出の実現を示している。小売店舗を運営するリアル小売業者は、生産者・卸売業者から多種多様な商品を取り揃えて、限られた商圈内の消費者に商品や小売サービスを提供している。そして、小売サービスを決定する流通産出を実現するために、リアル小売業者は所有権移転機能、物流機能、情報伝達機能などの流通機能を遂行する必要がある。それに、リアル小売において、ほとんどすべての流通機能が小売店舗で遂行されている。例えば、小売店舗で販売員は商品の情報や価格情報を直接消費者に提供できて、消費者もその場で販売員に需要の情報を提供することができる。そして、販売員と消費者は小売店舗でお互いに会話することによって相互理解が進んで、取引

達成の可能性も高くなっている。さらに、購買決定した消費者は代金を支払って、その場で商品を受け取ることができる³。

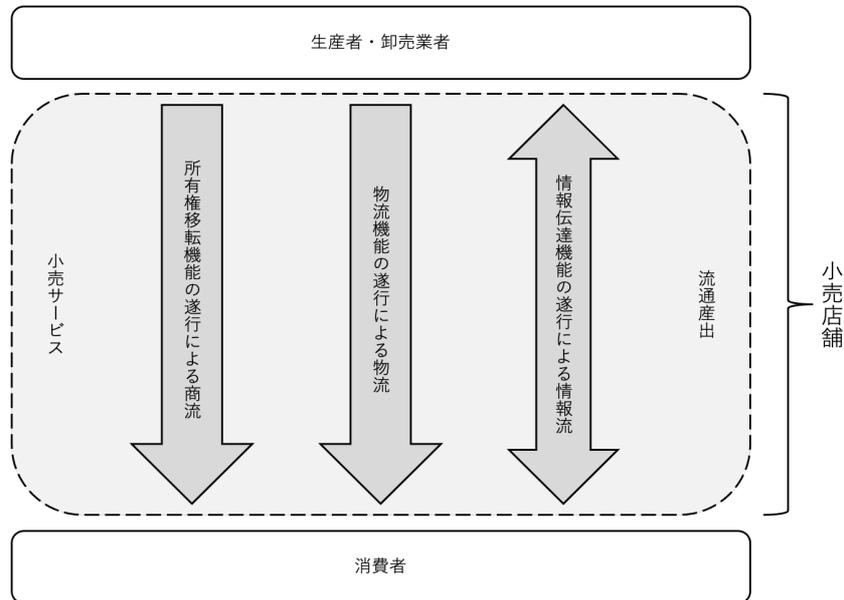


図 30 リアル小売業者による流通産出の実現

出所：鈴木（2010）を参考に筆者作成。

これに対して、ネット小売業者は小売店舗を運営していないため、消費者に提供している小売サービスの内容は小売店舗を運営するリアル小売業者のそれと異なると思われる。そして、小売サービスは流通産出によって決定されるので、①ネット小売業者は提供している流通産出の次元はリアル小売業者のそれと何が異なるか、②ネット小売業者はその流通産出を実現するために、どのような流通活動を履行するか。以下では、この2つの課題を基にして、本研究の分析枠組みを提示にする。

1. ネット小売の特徴と流通産出

1.1 ネット小売の特徴

ネット小売業者の流通産出を明確にするために、まずネット小売の特徴を明らかにする必要があると思われる。向山（2021）はリアル小売と比較しながら、小売店舗の有無を中心に、ネット小売の特徴を商圈の制約、店舗規模の制約、機能の制約、買物時間の制約という4つの側面で検討している。そして、ネット小売業者の販売範囲や消費者の購買範囲

は全国だけではなく、地球規模までに拡張していると強調している。天野（2020）はネット小売業者と消費者双方の視点からネット小売のメリットとデメリットを中心にネット小売の特徴を整理している（表 24 を参考）。

表 24 ネット小売の特徴

優劣 視点	メリット	デメリット
ネット小売業者視点	<ul style="list-style-type: none"> ・安いコストで、短期間の準備で出店が可能である。 ・小売店舗は不要で、在庫がなくても開店することができる。 ・365日24時間体制での注文を受け付け可能である。 ・本社や倉庫の場所を問わず、全国に販売できる。 ・コンピュータを使い受発注と在庫管理を連動して行うため、商品管理が容易である。 ・倉庫スペースさえ確保できれば、展示できる商品点数の制約はない。 ・消費者の購入履歴や検索履歴を蓄積することで、嗜好などを把握し、マーケティングデータとして活用し、購買に繋げることができる。 ・システムを通じた商品のリコメンデーションにより、関連商品の「ついて購買」、「衝動購買」を誘発することができる。 ・ネット小売マーケットプレイスへの参入によって、ウェブサイトの作成に関する知識がなくても出店することができる。 ・決済会社やカード会社を通すことで安全で確実に売上金を収金することが可能である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国のライバル店との価格面、品質面、サービス面をはじめ、全ての面で熾烈な競争にさらされる。 ・類似商品や一般的な商品を扱う場合、「インターネットの海」に埋もれてしまい、検索しても出てこない。検索の最初のページ、一桁以内の順位に上がらなければ購買に繋がることはない。 ・大手企業や著名ブランドでない限り、単独で検索上位に表示されることは困難である。 ・有名ネット小売マーケットプレイスへの出店は現実であるが、会費としての固定費や売上に応じてかかる販売手数料が高い。 ・客層について、インターネットユーザーはある程度限定され、高齢者等については苦手な場合もある。 ・中間業者や問屋が入らない場合は、在庫過多や在庫不足の問題が生じる。 ・ネット上の口コミで不本意なコメントや悪意あるコメント、採点等が行われた場合、消去が困難であり、評判や店舗の信用が失墜し、売上減に直結する。 ・送料について、完全有料の場合競争優位性がなくなって、一定金額以上無料、全品無料などで、負担が生じ、収益を圧迫する。
消費者視点	<ul style="list-style-type: none"> ・全国にある多くの店舗から、価格、評判や口コミを比較して選ぶことができる。 ・商品のものや店舗に関する情報探索や情報交換が容易である。 ・小売店舗に比べ、店舗コストや人件費がなく、競争も激しいため、値段が割安である。 ・商品のバリエーションが多く、小売店舗では手に入らない特殊な商品、サイズ、部品などのロングテール商品もすぐに発見して手に入る。 ・時間や曜日を問わずに、スマートフォンを使えば外出しなくても気軽に注文、購入が可能である。 ・店員との面倒なコミュニケーションが不要。小売店舗では買にくい商品や買うのが恥ずかしい商品も購買しやすい。 ・自宅などへ配送されるため買いに行く交通費や時間も不要、重いものを運ぶ必要がない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・実際の商品を直接見ることができないため、色、質感、サイズなどが確認できない。 ・返品や交換は困難で、法律上でクーリングオフは不可である。可能な場合でも手間、送料、手数料などがかかる。 ・家具や大型家電などの商品について、組み立て、搬入、設置や使用済み商品の廃棄、回収などが困難である。 ・生産者保証が切れた際、修理やメンテナンスなどのアフターサービスが困難な場合もある。 ・食料品や生鮮物の場合は、傷みや不在によるリスクが存在している。 ・不良品や偽物への不安がある。 ・住所、氏名、年齢や購入履歴などの個人情報、セキュリティ、クレジットカード番号や決済情報の漏洩や悪用のリスクがある。 ・配送時間に在宅の必要がある。 ・購入履歴や個人情報の分析によるサイトのAIからの「リコメンデーション」で衝動購買が起き、買物依存となることもある。

出所：天野（2020）pp. 77-80 に基づき筆者修正。

また、田口（2016）によると、ネット小売において、①商品や価格情報を入れ替えることは容易である。②個々の消費者に対する情報や商品の提供を個性化することで、ビッグデータを活用して購買決定を支援できる。③クリック・ストリームを活用し、購買した商品に関連のある商品をリコメンドすることや消費者の関心に合わせた販売促進活動を行うが容易である。さらに梶原（2013）は、消費者にとって商品がすぐ入手できなく、タイムラグがあるというデメリットもあると指摘し、孔令建（2016）は、商品の紛失、商品の誤配送、配送員の態度が悪いなどの配送問題もネット小売の特徴として消費者の購買行動に影響を与えていると述べている。

以上の検討から見ると、ネット小売はリアル小売に比べると次のような特徴がある。第1に、所有権移転の場合、ネット小売業者は小売店舗を運営する場所や時間の制限がなくなって、多種多様な商品を世界中⁴の消費者に販売することができるが、実物を確認できないため、消費者の信用を獲得しにくい。第2に、情報伝達の場合、ネット小売業者は情報を発信するコストは低くなるが、全国また世界からの同業者と戦うため、競争が激しくて、自社の情報を「インターネット海」に埋もれる可能性が高い。第3に、物流の場合、ネット小売業者は在庫がなくても開店することができるが、配送費用が発生し、返品や交換は困難である。

1.2 ネット小売における消費者費用

消費者はある商品を購入すると、その商品の代価以外に、種々な消費者費用も負担している。第2章で検討したように、消費者費用は主に交通費用、情報収集費用、時間費用、肉体費用、心理的費用に分けられる。

一方、ネット小売業者は小売店舗を運営しないため、ネット小売における消費者費用の構成はリアル小売と大きく変わっている。交通費用の場合、消費者はスマートフォンなどの通信端末を持つと、どこでも買物することができて、小売店舗へ移動する費用はゼロになる。ところが、小売店舗がないため、ネット小売業者は商品を消費者の所在地へ送る必要があって、配送費用が発生する。ネット小売業者は配送費用を負担することがあって、消費者は負担することもある。

情報収集費用の場合、消費者は小売店舗へ行かなくても多数のウェブサイトを手軽に訪問することができる。これによって、比較的標準化されていたり、ブランドが付与されていたりして、文字や画像などのデジタル情報で説明できる商品に対する情報収集費用は大

大きく削減されるがその一方で、小売店舗での品揃えによって提供する情報に比べると、ネット小売のデジタル情報は商品の色彩、風合い、フィット感、匂い、鮮度などの情報を伝達しにくいこともある⁵。

時間費用の場合、ネット小売において、時間帯によって買物できたりできなかったりするのではなくて、消費者は24時間365日にいつでも買物することができる。これによって、消費者はわざわざ小売店舗に向く時間を作り出す必要はなくて、あらゆる場所であらゆる時に買物することができる⁶。そして、消費者は商品検索システムの活用によって、適切なキーワードを入力すると自動的に目当ての商品情報やそれを載せるウェブサイトを画面に提示することができて、商品の探索時間も削減する。

肉体費用の場合、消費者は小売店舗へ行って商品を探索する必要がなくて、自分で商品を持ち帰る必要もなくなる。これによって、肉体エネルギーの消耗はゼロになる。

心理的費用の場合、小売店舗での混雑や駐車困難などによって生み出す心理的疲労はなくなる。しかし、ネット小売業者に対する不信、実物を見られないという不安、商品の品質への心配、アフターサービスへの懸念などの信頼問題はたくさん存在している⁷。また、住所、氏名、年齢や購入履歴などの個人情報、セキュリティ、クレジットカード番号や決済情報の悪用に対する懸念も心理的費用をかかると言える。ネット小売業者によって販売されている商品は宅配便で消費者の所在地へ送るため、発注から商品入手するまでの引渡時間が長くなって、商品の到着を待つことは心理負担をもたらすことになる⁸。

図31はネット小売における消費者費用の構成を示している。以上の検討によると、ネット小売における消費者費用の構成はリアル小売と大きく異なって、次のような特徴がある。まず、伝統的な交通費用はゼロになるが、消費者は商品の配送費用を負担しなければならない。そして、情報収集費用、肉体費用は大きく削減され、ゼロになることもある。また、小売店舗へ移動する必要はないが、無限の情報から有効な商品情報を検索することは時間費用をかかると言える。さらに、小売店舗がないため、消費者にとって、心理的費用の負担は大きくなっている。その原因は主に4つがある。第1に、ブランド化また標準化されなない商品の情報を十分に収集できなくて、購入した商品に対して不安を持っている。第2に、店舗の外観、内装、そして販売員の質などの情報がないため、取引信頼性は薄い。第3に、個人情報や決済情報の漏洩に対する不安。第4に、商品の注文から到着までの待ち時間を我慢しなければならない。

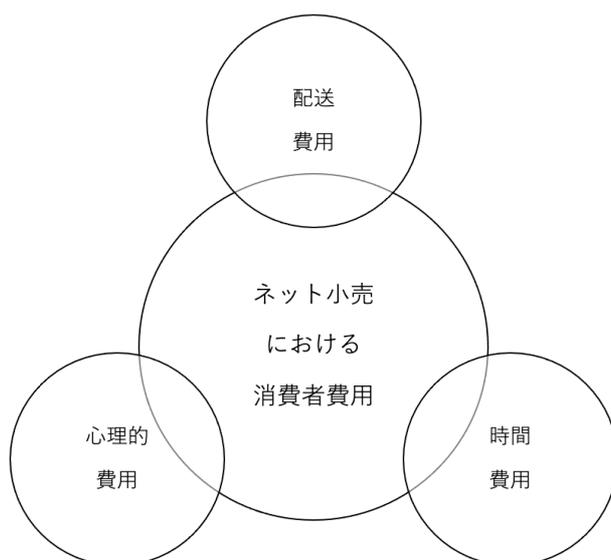


図 31 ネット小売における消費者費用の構成

出所：田村（2001；2019）、鈴木（2010）、孔（2016）、向山（2021）を参考に筆者作成。

1.3 ネット小売業者の流通産出

既存研究は小売店舗の運営を前提として、リアル小売業者の流通産出を検討した。田村（2001）によると、「流通産出が生み出す小売サービス水準は消費者費用と密接に関連している。一般に、小売サービス水準が向上すれば、買物出向あるいは購買商品金額当たりの平均消費者費用は減少する。逆に、小売サービス水準が低下すれば、この平均消費者費用が上昇することになる」。小売店舗を運営するリアル小売業者は消費者費用を削減するために、立地の分散化、配達時間の短縮、品揃えの拡大、ロットサイズの縮小、アメニティの増加、営業時間の延長、信頼できる情報の伝達、妥当な価格の設定などの流通産出を消費者に提供している。ところが、ネット小売における消費者費用の構成はリアル小売と大きく変わっている。このような消費者費用を削減するために、ネット小売業者が消費者に提供する流通産出の内容はリアル小売業者のそれと異なると思われる。

李雪（2013）によると、ネット小売の展開には品揃え、価格、物流、決済、顧客体験という5つの側面が重要である。田村（2019）は、無店舗のネット小売はリアル小売に比べると、発注から商品入手までの待ち時間、小売価格に加算される配送費用、情報伝達の正確性、取引の信頼性などの格差があると指摘している。

本研究はネット小売における消費者費用の構成を参考にして、ネット小売業者の流通産出を品揃え、取引信頼性、ウェブサイトの利便性、物流水準、アフターサービスという5

つの次元に分ける。以下では、ネット小売における小売サービス水準を決定する流通産出の内容やそれに対応する消費者費用を検討する。

(1) 品揃え。リアル小売において、情報伝達は商品の実物展示によって実現されているので、リアル小売業者は展示する品揃えの広さや深さは限られている。なぜかという、消費者は豊富な品揃えから自分の需要を満足できる商品を見つけることが多くの時間がかかるためである。一方、ネット小売において、商品の実物や情報は分離している、ネット小売業者は自社のウェブサイトで豊富な商品情報を展示できることが言うまでもなく、消費者にとって、低コストで瞬時に異なる商品情報を確認することができて、商品の関連購買や比較購買を容易に実現することができる。これによって、商品情報を検索する時間費用は大幅に削減している。

また、リアル小売店舗を運営しているリアル小売業者は限られる物理的空間で商圈内の全ての消費者の需要を満足することが不可能であって、売行きが悪いニッチ製品を自分の品揃えから外していることが多い。一方、ネット小売において、消費者は低コストで瞬時に他社のウェブサイトへ移ることができるので、消費者にとって、インターネットで商品を販売する全てのウェブサイトの集合は一つの大型「エブリシングストア」である。それに、個々のネット小売業者にとって、総合的な品揃えを提供するウェブサイトを経営する優位性がなくなる。むしろ品揃えを戦略的には、小規模であっても、専門的で明確な独自性を持ったニッチ製品の品揃え形成が、消費者にとって記憶に残りやすく、選択されやすくなる可能性が増えながら、消費者の時間費用を削減することができる⁹。

(2) 信頼関係。ネット小売において小売店舗がないため、消費者はネット小売業者や商品に対する知覚リスクは高くなる。消費者の心理的費用を削減するために、ネット小売業者は取引の信頼関係を強化する必要がある。

ネット小売業者と消費者の信頼関係に影響を与えているのは情報の正確性や決済の安全性などである。そして、情報の正確性は商品品質情報の正確性とネット小売業者の身分情報の正確性に分けることができる。商品品質情報の正確性は不良品や偽物の発生によって影響されている。また、店舗の雰囲気や対面コミュニケーションを体験できないため、消費者はネット小売業者の身分情報を確認できない。さらに、ネット小売で買物すると、消費者は氏名、住所、電話番号、クレジットカード番号などの個人情報を入力する必要があるため、個人情報や決済情報の漏洩に対して大きな不安を持っている。また、購買後の苦情対応に対する心配がありつつあって、誤った買物で損する危険も大きいである¹⁰。

以上から見ると、ネット小売業者は取引信頼関係を強化すればするほど、ネット小売サービス水準は高く、消費者に心理的費用を削減できると言えよう。

(3) ウェブサイトの利便性。リアル小売業者は小売店舗の立地によって、商圏内の消費者との取引を期待することができる。だが、ネット小売において無限に近くウェブサイトに存在しているため、消費者が商品を表示するウェブサイトを見ない限り、ネット小売業者は消費者に情報を提供できない。換言すると、消費者に想起されやすいウェブサイトほど、利用されやすくて、消費者の時間費用を削減することができる。これによって、ネット小売業者は競争の激しいネット小売に参加すると、自社のウェブサイトの知名度を確保する必要がある。それに、総合的な品揃えを備えている大手ネット小売業者の場合、自社のウェブサイト内の検索精度を向上すると、消費者の時間費用を一層削減できる。

例えば、ネット小売業者にとって、どんなに分かりやすいデザインの画面を作成しても、そのウェブサイトを消費者に訪問されないと意味がない¹¹。特にノーブランドの商品を検索する消費者に対して、画面に展示されている全ての結果を一つずつ確認することは不可能である。ブランド商品であっても、同じ商品を販売するネット小売業者は多数存在している。この際、自社のウェブサイトの検索順位を上位に表示することが重要である。

ここで注意したいのは、ネット小売におけるウェブサイトは商品のウェブサイトとネットショップのウェブサイトに分けることができることである。リアル小売の場合、消費者は小売店舗に入ってから、好きな商品を選ぶことは一般的である。しかし、ネット小売において、消費者は商品のキーワードを検索システムに入力してから、それに関連する商品の情報は検索画面に並べている。普段、消費者は個別商品のウェブサイトを先に見てから、その商品を販売するネットショップのウェブサイトへ訪問することが多い。

(4) 物流水準。リアル小売において、小売店舗から先の流通活動は消費者によって担われている。具体的に言うと、消費者は小売店舗で商品の実物を確認し、決済してから自前で商品を持ち帰る。一方、ネット小売において、消費者は自前で商品の実物を確認することができない。消費者の代わりに、ネット小売業者は商品の注文から到着までの物流活動を履行しなければならない。

ネット小売業者は総合的な品揃えを形成する場合、全国各地に分散する消費者から多種多様な商品の注文が入ってくる。ネット小売業者は倉庫施設から迅速かつ正確に商品をピッキングし、傷を付けたりしないように包装すると、消費者の心理的費用を削減することができる。また、ネット小売業者は包装された商品を消費者の所在地へ直接届けることに

よって、配送活動の負荷も高くなっている。消費者の視点から見ると、小売店舗へ移動する際に電車代などの交通費は発生するが、目的地では買物以外に食事や娯楽をすることもできる。これによって、消費者は交通費を直接商品の価格に加えて計算することが少ない。一方、ネット小売において、多くのネット小売業者は商品価格の側に配送料金も明確に表示している。消費者は配送料金の発生を意識し、購買活動をやめることも少なくない。効率的な物流活動を履行して、注文処理や配送の時間を短縮しながら、配送費用を削減することはネット小売業者にとって大きなチャレンジである。

さらに、小売店舗の従業員に代わって顧客接点を担う配送員の接客などの配送品質は小売店舗で提供されてきた小売サービスに代替する重要性を持っている¹²。配送員は丁寧なサービスを提供すると消費者の心理的費用を削減することができる。

(5) アフターサービス。ネット小売において、小売店舗がなくて、ネット小売業者と消費者の対面取引も不可能である。これによって、消費者は買物する時に商品の品質や取引後の使用について多くの不安を持っている。ネット小売業者は返品・返金自由、品質保証、修理などのアフターサービスを提供することによって、消費者の不安を解消しながら、心理的費用を削減することができる。

以上の検討に基づいて、ネット小売における流通産出と消費者費用の関係は次のごとくである。第1に、ネット小売業者の品揃えは実物ではなく、デジタル情報の展示によって形成されている。消費者は小売店舗へ移動しなくても、スマートフォンなどの通信端末で、世界中の商品情報や価格情報を瞬時に収集、比較することができる。その結果、ネット小売業者の品揃えは消費者の時間費用を削減することができる。第2に、ネット小売における取引の信頼性を改善できると、消費者の心理的費用は下がる。第3に、ネット小売において、消費者は低コストで無限の情報を収集できるため、役に立つ情報を入手することはいっそう困難になることもある。これによって、ネット小売業者による効率的なウェブサイト運営は消費者の時間費用を削減する。また、ウェブサイトの知名度が高くなると、消費者の心理的費用も削減できる。第4に、効率的な物流水準を提供すると、消費者の配送費用や心理的費用を削減できる。第5に、アフターサービスの増加は消費者の心理的費用を削減する。

以上の検討をまとめると表 25 のごとくである。

表 25 ネット小売業者の流通産出と消費者費用

流通産出次元	詳細	対応する消費者費用
品揃え	<ul style="list-style-type: none"> ● 品揃えの広さ ● 品揃えの深さ ● 品揃えの独自性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 時間費用
信頼関係	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品情報の正確性 ● 売手情報の正確性 ● 決済の安全性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 心理的費用
ウェブサイトの利便性	<ul style="list-style-type: none"> ● ウェブサイトの知名度 ● ウェブサイトの検索順位 ● ウェブサイトの検索精度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 時間費用 ● 心理的費用
物流水準	<ul style="list-style-type: none"> ● 注文処理 ● 配送時間 ● 配送品質 ● 配送コスト ● 交換・返品の利便性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 配送費用 ● 心理的費用
アフターサービス	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質保証 ● 修理 ● 返金制度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 心理的費用

出所：田村（2001；2019）、高嶋（2004）、李（2013）、中村（2015）、田口（2016）、大下（2021）を参考に筆者作成。

2. ネット小売における流通機能の遂行

図 32 はネット小売業者による流通産出の実現を示している。もともとリアル小売業者は所有権移転機能、情報伝達機能、物流機能などほとんどすべての流通機能を小売店舗で遂行している。ところが、ネット小売業者は小売店舗を運営しなくても、リアル小売業者と同じように所有権移転、情報伝達、物流という3つの流通機能の全て、また一部を遂行する必要がある。これらの中、所有権移転機能や情報伝達機能は、オンラインでの受注・販売促進・市場調査を通して遂行され、物流機能はオフラインの倉庫施設運営や消費者所在地への商品配送を通して遂行されるので、所有権移転機能・情報伝達機能の遂行と物流機能の遂行は分離される形になる¹³。これによって、ネット小売業者はウェブサイトの運営部門と物流部門を異なる場所で設置することができて、流通機能の遂行は企業内部の情報交換によって繋がっている。ネット小売業者はこれらの流通機能を遂行することによって流通産出を実現しながら、消費者にネット小売サービスを提供する。

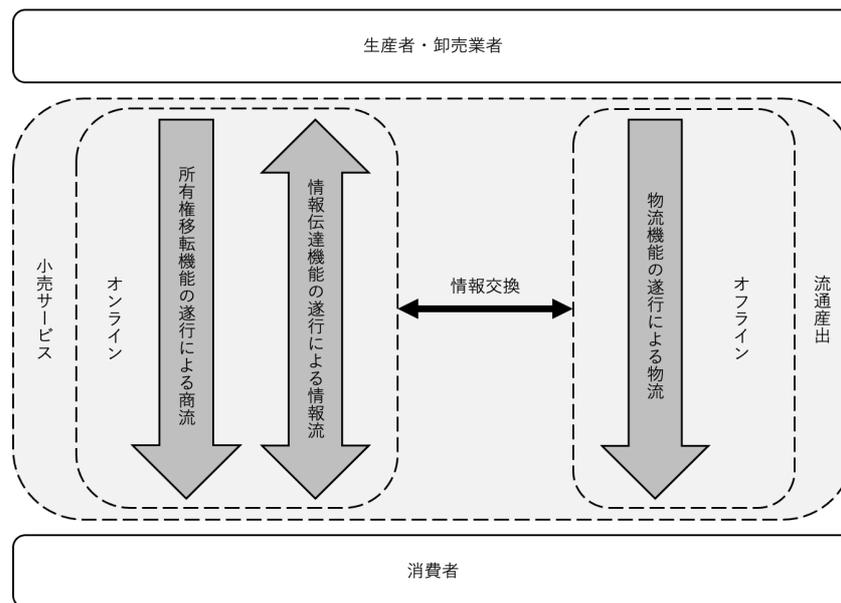


図 32 ネット小売業者による流通産出の実現

出所：鈴木（2010）を参考に筆者作成。

消費者費用を削減するために、ネット小売業者は流通機能を遂行することによって流通産出を実現する。以下では、ネット小売業者の流通産出と対照しながら、流通機能ごとに流通活動についてそれぞれ検討してみよう。

2.1 ネット小売における所有権移転機能の遂行

ネット小売において、所有権移転のプロセスは複雑である。リアル小売において、消費者は小売店舗へ買い物に行く。しかも、基本的に商品の所有権はその場で小売業者から消費者に移転して、消費者は責任を持って商品を持ち帰る。だが、ネット小売の場合は、小売店舗がないので、ネット小売業者は注文された商品を個別に消費者へ配送する必要がある。所有権はオンライン決済を完了してから消費者に移転するが、時間がかかって消費者のところに配送されて、消費者に手渡される時点で実質的に所有権が移転する¹⁴。

ネット小売業者にとって、品揃えは所有権移転機能の核心である。ネット小売業者はネット小売を始める際にまず自社は何を販売するのかを決めなければならない。リアル小売における品揃えは実物の展示によって形成されているが、ネット小売における品揃えはデジタル情報によって形成されている。すなわち、ネット小売業者に対して、小売店舗や商圏の物理的空間の制約はなくなる。理論的に言うと、ネット小売業者は無限の品揃えを無限の消費者に販売することができる。だが、販売機会の拡大とともに、ネット小売におけ

る価格競争もリアル小売より遥かに激しい。ここで注意したいのは、ネット小売業者は小売店舗を運営しないため、ネットショップにおける品揃えを入れ替えることが容易であるということである。本研究ではネット小売業者は自社のウェブサイトを通して何を販売するかを決定する流通活動を「品揃え形成¹⁵⁾」と呼ぶ。

そのほか、ネット小売において商品の到着までに実物を確認できないため、商品を売り続けるために、ネット小売業者は消費者との信頼関係を強化しなければならない。具体的にいうと、消費者は新しい商品または新しいネットショップのウェブサイトへ訪問する際に、ネット小売業者は消費者からの問い合わせを即時的に返事することが消費者の知覚リスクを解消することができる。それに、ネット小売業者はウェブサイトに掲載する文字や画像を通して消費者に商品の情報を伝達しているため、正確性が高い情報を伝達すると消費者との信頼関係を強化しやすい。さらに、ネット小売業者は消費者に信頼できるイメージを与えるために、返品条件の緩和、営業許可証・販売許可証・商標登録証を展示することも大きな役割を果たしている。最後に、ネット小売業者は第三者決済サービスの活用や賠償制度の設立は決済の安全性を確保しながら、消費者との信頼関係を改善することができる。本研究でネット小売業者は消費者との信頼関係を強化する流通活動を「信頼構築」と呼ぶ。

既に検討したように、ネット小売業者は小売店舗を運営していないため、いくら豊富な品揃えを提供しても、また、いくら信頼できる商品情報を提供しても、消費者はウェブサイトへ訪問しないと、意味がなくなる。これによって、ネット小売業者は自社のウェブサイトを広く宣伝し、知名度を上げることが大きな課題である。本研究でネット小売業者は自社の商品を展示するウェブサイトへより多くの消費者を引きつける流通活動を「ウェブサイト運営」と呼ぶ。

それに、ネット小売において、数多くのネット小売業者は無限の消費者と接触することが可能である。逆に言うと、「インターネットの海」の中で、小売業者は適当な消費者を探すことや、消費者は適当な商品を探すことは容易ではない。また、商品の情報を載せるウェブサイトは多数存在しているため、ネット小売業者は自社のウェブサイトの検索順位を確保することも不可欠である。これによって、情報技術を活用し、個々の消費者に相応しい商品を提供することが重要である。本研究でネット小売業者は個々の消費者の需要を把握しながら、適切な商品を消費者にリコメンドする流通活動を「個客対応」と呼び。

2.2 ネット小売における情報伝達機能の遂行

ビッグデータの活用によって、ネット小売における情報の内容は豊富になって、情報伝達機能の遂行様式も大きく変わる。「ビッグデータ」は何かについて明確な定義はなく、「何かを解決するための手段としてビッグデータ概念やそれにまつわる技術を活用できる可能性がある」と言う抽象的な意味に過ぎなくて、「はやり言葉」のひとつでしかないという説があるが、従来の「スモールデータ」に比べると、ビッグデータは3つの特徴(3V:Volume、Velocity、Variety)がある。第1は、量(Volume)である。インターネットではデータの量はエクサバイト単位で増えている。そして、ネット世界だけではなく、リアル世界も次々とデータ化している。毎日収集されるデータの量は膨大で、想像を遥かに超える。第2は、鮮度(Velocity)である。ビッグデータはリアルタイムで収集することができる。これによって、いかに迅速にビッグデータを処理し、活用することが大きな課題である。第3は、多様性(Variety)である。ビッグデータは数値化された定型データだけではなく、文字や画像、そして音声など多種多様な非定型データも含まれている。

図33はネット小売におけるビッグデータの構成を示している。消費者は商品を購入すると、氏名、住所、電話番号などの個人情報を正確に入力しなければならない。また、消費者の個人情報や販売データは言うまでもなく、音声、動画、SNS、GPS、センサーなどのデータも含め、取引プロセスにおける全てのデータは低コストで自動的に記録することが可能である。そして、このデータの生成はリアルタイムであるため、情報の鮮度は常に最新である。以上から見ると、リアル小売店舗で使うPOSデータより、ビッグデータの方が遥かに複雑である¹⁶。

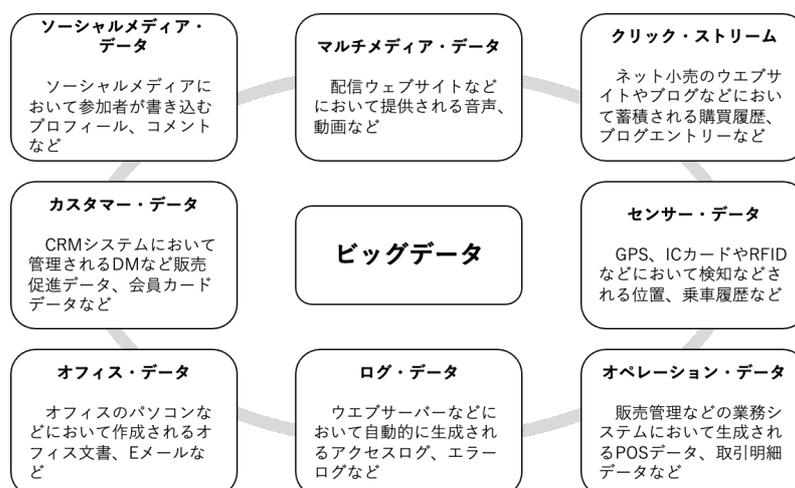


図33 ビッグデータの構成

出所：中村(2015) p.203。

第 2 章で検討したように、流通システムにおける情報の流れは主に売手から買手へ流れる情報と買手から売手へ流れる情報に分けられる。前者は販売促進であり、後者は市場調査である。

(1) 販売促進の場合、ネット小売業者はビッグデータをベースにして、個々の消費者に対応する商品や情報を精確的に伝えることで、消費者の記憶だけではなく、インタラクティブな特性を活用して消費者の購買決定を支援することができる。そして、なぜそのようにリコメンドするのか、その理由が分からなくても、実際にそのようになることが分かれば十分である¹⁷。

(2) 市場調査の場合、ネット小売業者はビッグデータの収集・処理を通して、消費者が関心を持つ商品の特性や購買に結果しない商品など情報を即時的に把握することができる。例えば、図 34 はクリック・ストリームでの推移経路パターンを示している。消費者はウェブサイト内の商品情報探索や購買手続きなどの移動軌跡はクリック・ストリームとよばれ、自動的に記録されている。これによって、消費者が購買した商品に関連のある別の商品や消費者の関心に合わせる商品をリコメンドすることも容易になる¹⁸。

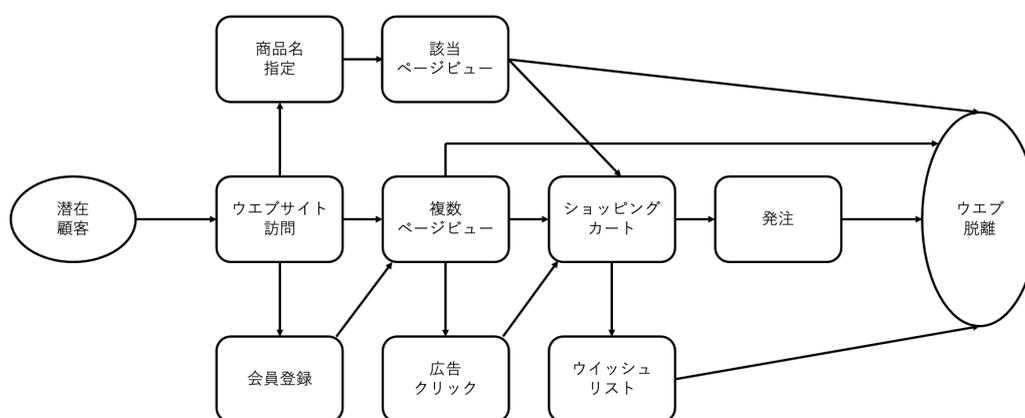


図 34 クリック・ストリームの推移パターン

出所：田村（2019）p. 260。

それ以外、ネット小売において、消費者も積極的に情報伝達機能に参加している。

リアル小売の場合、消費者は小売店舗へ着いてから、商品の情報を探索することができる。しかし、消費者は収集できる商品情報の範囲は店内の品揃えによって規定されて、欲しい商品は必ずあるという保証がない。すなわち、リアル小売における消費者の

情報探索は受動的であると言える。また、消費者は商品の使用感想を周りの人に伝えることができるが、影響の範囲には限界がある。さらに、消費者は小売店舗内の販売員とコミュニケーションし、自分の欲求を求めることは可能であるが、やりとりの情報を記録しにくく、その場で終わることが多い。多くのリアル小売業者はアンケート調査などの方法を通して消費者の情報を収集する。ここから見ると、リアル小売における消費者の情報発信も受動的であると言える。

一方、ネット小売の場合、消費者は関心を持っている商品のキーワードを検索システムに入力すると、特定の小売業者が提供している有限の商品情報ではなく、全国に分散しているネット小売業者からその商品に関する情報を探索・分析することができる。これによって、消費者は能動的に広範囲の商品情報を探索できると言える。また、オンラインではアンケート調査は依然として存在しているが、ソーシャルメディアの活用によって、消費者は自身の経験や意見を書き込んで、ネット小売業者や他の消費者に共有し、活用することができる。ここから見ると、ネット小売において、消費者は能動的に情報を発信できると言える。消費者の参与によって、ネット小売における情報伝達機能の遂行様式は大きく変わる。

以上の検討をまとめるとは表 26 のごとくである。

表 26 リアル小売とネット小売における消費者情報伝達機能の比較

情報伝達 小売の種類	情報探索	情報発信
リアル小売	受動的	受動的/能動的（影響範囲狭い）
ネット小売	能動的	受動的/能動的（影響範囲広い）

出所：田口（2016）を参考に筆者作成。

本研究でネット小売業者は取引のプロセスに発生する情報伝達に関する全ての流通活動を「ビッグデータの収集・処理」と呼ぶ。

2.3 ネット小売における物流機能の遂行

ネット小売において、いくら豊富な品揃え情報を揃え、所有権移転が便利になっても、物流の支援がなければ、ネット小売によって提供される買物の利便性は意味がなくなる。極端にいうと、物流によるサポートがなければ、ネット小売というビジネスモデル自体が成り立たない¹⁹。

それに、ネット小売における商品の移動プロセスはリアル小売と大きく異なる。図 35 はリアル小売とネット小売における商品の移動プロセスの比較を示している。リアル小売の場合、商品は生産者・卸売業者の倉庫施設からリアル小売業者の倉庫施設を経由して小売店舗に到着する。しかも、リアル小売業者は商品を陳列しながら、消費者の来店購買を待って、取引が完結すると消費者はその場で商品を持ち帰る。これに対して、ネット小売において、商品は生産者また売業者の倉庫施設からネット小売業者の倉庫施設へ移動することもあるが、ネット小売業者は受注された商品を消費者の所在地までに配送しなければならない。

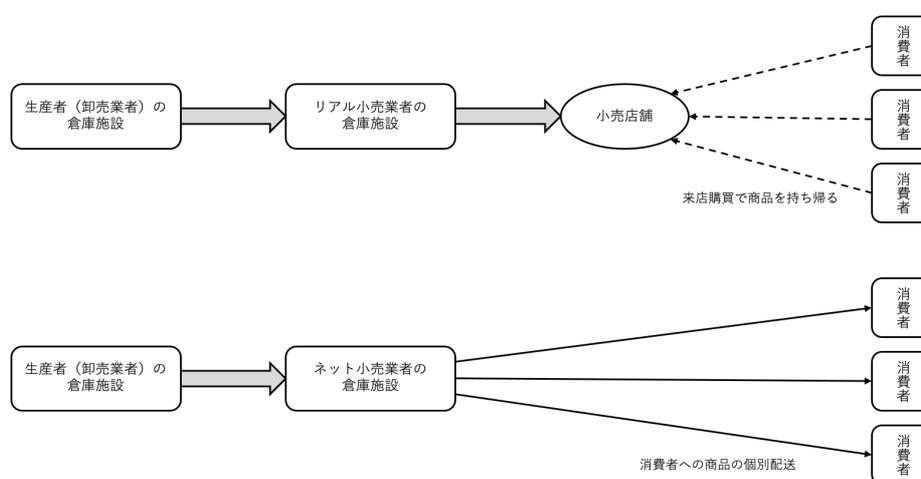


図 35 リアル小売とネット小売における商品の移動プロセスの比較

出所：齊藤（2014） pp. 196-197。

また、ネット小売業者にとって、注文を受けてから、どれだけ短時間に商品を間違えなく、しかも低コストで消費者に届けるかが重要な課題である²⁰。図 36 はネット小売における物流機能の遂行を示している²¹。具体的に言うと、ネット小売業者は注文に備える適切な品揃えの在庫を確保することは言うまでもなく、注文を受けてから正確かつ迅速に倉庫施設の膨大な在庫から商品のピッキング、包装、出荷の準備をしなければならない。本研究でネット小売業者は商品の安全出荷をなるべく早めに準備する流通活動を「注文処理」と呼ぶ。

しかも、出荷の準備が完了した商品を個別的に全国に散在する莫大な数の消費者へ迅速に送らなければならない。本研究でネット小売業者は商品を倉庫施設から消費者の所在地へ送る流通活動を「配送」と呼ぶ。

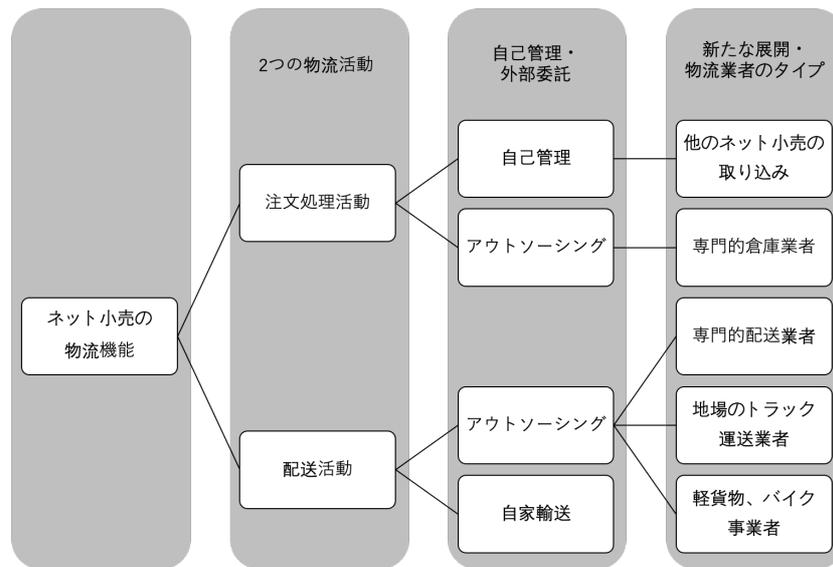


図 36 ネット小売における物流機能の遂行

出所：斎藤（2014）p. 200 に基づき筆者修正。

そのほか、所有権移転機能や情報伝達機能の遂行に比べると、物流機能の遂行は遥かに多くの資金や労働力がかかる。特に、配送活動を履行する場合、全国的な配送ネットワークを構築することは容易ではない。これによってネット小売業者は注文処理活動と配送活動の遂行は自前で履行するのか、それとも外部にアウトソーシングして調達するのかと言う2つの選択肢を直面する。すなわち、2つの物流活動を履行する主体が異なっている²²。

(1) 注文処理活動の場合、効率的な注文処理活動を履行する自動化の倉庫施設を建設することは多くの資金がかかる。だが、ネット小売市場において多くのネット小売業者は中小企業であって、販売規模も大きくない。このようなネット小売業者にとって、自動化的倉庫施設を建設することは不可能である。すなわち、多くの中小ネット小売業者は伝統的な倉庫施設で、手作業で商品の注文処理活動を履行しているが、一部の中小ネット小売業者は注文処理活動を専門的物流業者にアウトソーシングしている。それに、専門的物流業者は複数の中小ネット小売業者の注文処理活動を同時に履行すると、注文処理の効率を確保しながら、規模の経済で物流コストを下げることができる。大手ネット小売業者は大規模な自動化的倉庫施設を建設し、自ら運営していることもある。また、従来大手ネット小売業者は少数の大型倉庫施設に在庫を集中していたが、最近在庫の分散化と輸送時間の短縮を追求するために、全国の主要拠点ごとに自動化的倉庫施設を設置している²³。さら

に、大手ネット小売業者は自社の自動化的倉庫施設の一部を中小ネット小売業者に貸して、商品注文に応じるピッキングや包装などの注文処理活動を代行することもある。これによって、大手ネット小売業者は注文処理の代行を通して在庫管理の手数料を得ながら、どのような顧客に、どのような商品が好まれるかという情報を入手することも可能である²⁴。

(2) 配送活動の場合、まず明確にしたいのは、ネット小売における物流の最大の特徴は消費者のそれぞれの所在地まで個別に商品を配送する責任はネット小売業が負うことである²⁵。配送時間が長くなると、消費者の心理的費用が高くなって、ネット小売での買物をやめることがよくある。このことからネット小売業者に対して、配送時間の短縮は大きな課題である。中小ネット小売業者にとって、全国的配送ネットワークを構築することは不可能である。多くの中小ネット小売業者は配送活動を専門的物流業者にアウトソーシングしている。ところが、大手ネット小売業者はリアル小売業者との格差を埋めるために、多くの倉庫施設を建設するだけでなく、自前で配送活動を履行して、商品の配送時間を1-2時間以内に短縮することができる²⁶。

以上の検討から、ネット小売における物流機能は主に注文処理活動と配送活動に分けられることが分かる。表 27 はネット小売業者による物流機能の遂行パターンを示している。

表 27 ネット小売業者による物流機能の遂行パターン

物流機能 運営方式	注文処理活動	配送活動
	自前	自前で注文処理 ①
外部委託	③ 注文処理を外部委託	④ 配送を外部委託

出所：斎藤（2014）、大下（2021）を参考に筆者作成。

ネット小売業者の自社の経営資源によって、自前で注文処理と配送を履行するか（①-②）、注文処理を自前で、配送を外部に委託するか（①-④）、注文処理と配送を全部外部業者に委託するか（③-④）と言う3つのパターンがある。これらの中、③-④は生産者・卸売業者から直接消費者へ発送する方式であり、ネット小売業者の倉庫施設に商品在庫を持たず、受注後に生産者・卸売業者や物流業社に商品発送依頼をする形態で、「ドロップシッピング (Drop shipping)」と呼ばれる。ネット小売業者は商品の実物を展示する必要

がなく、約束の時間内に商品を消費者の所在地へ配送すると取引が完了する。これによって、ドロップシッピングはネット小売特有の物流手段であると言える²⁷。

以上の検討によると、ネット小売業者は品揃え形成、信頼構築、ウェブサイト運営、顧客対応、ビッグデータの収集・処理、注文処理、配送という7つの流通活動を履行することを通して、流通産出を実現することができる。具体的にいうと、①品揃え形成活動の履行は品揃えを決定する。②信頼構築活動の履行は信頼関係を決定する。③ウェブサイト運営活動や個客対応活動の履行はウェブサイトの利便性を決定する。④注文処理活動や配送活動の履行は物流水準を決定する。⑤ビッグデータの収集・処理活動の履行は流通産出の各次元と密接している。

3. ネット小売機能の構造モデル

本研究はリアル小売業者が小売店舗で遂行している流通機能の様式と比較しながら、ネット小売における流通機能の遂行様式を検討する。図 37 はリアル小売とネット小売における商品流通プロセスの比較を示している。

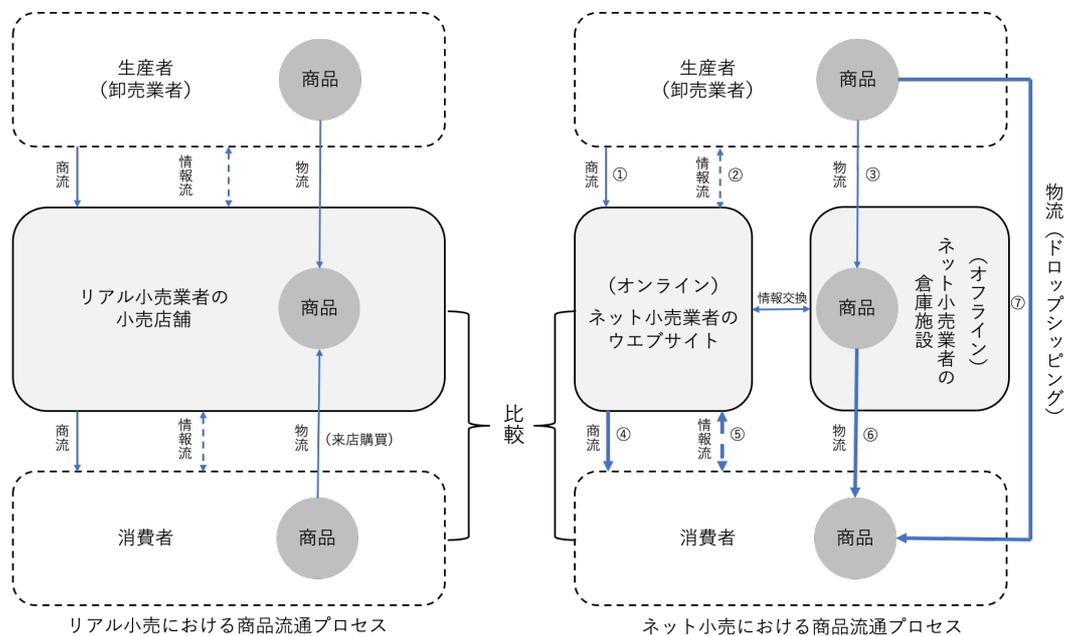


図 37 リアル小売とネット小売における商品流通プロセスの比較

出所：齊藤 (2014)、高嶋・高橋(2020)を参考に筆者作成。

図 37 の左側から見ると、リアル小売業者は小売店舗を運営し、生産者・卸売業者から

仕入れる商品の実物を陳列することによって、消費者に商品の情報を伝達する²⁸。そして、小売店舗で商品の所有権を消費者に移転する。それに加えて小売店舗は商品の物理的引き渡しを行う場となっている。消費者は来店購買し、小売店舗から商品を持ち帰る。すなわち、リアル小売業者と消費者との間の商流、情報流、物流と言う3つの流通フローは同じ場所で同時に行う²⁹。

図37の右側から見ると、ネット小売業者はリアル小売業者と同じように、生産者・卸売業者から商品を仕入れて、消費者に販売する。具体的にいうと、①・②・③はネット小売業者が生産者・卸売業者から商品を仕入れて、自前の倉庫施設に入庫するプロセスを表している。④・⑤・⑥は消費者がネット小売業者のウェブサイトで購入し、ネット小売業者は商品を倉庫施設から消費者の所在地へ配送するプロセスを示している。それに、ネット小売業者は繁華街で小売店舗を運営する必要がないので、ウェブサイトの運営オフィスや倉庫施設を分離し、郊外など交通が利便のところに設置することが多い。

一般的に、リアル小売業者は生産者・卸売業者から商品の所有権を入手してから、自社の小売店舗でその所有権を消費者に移転する。簡単に言うと、リアル小売業者は生産者・卸売業者から商品を仕入れてから消費者へ販売する。ところが、ネット小売業者は小売店舗を運営する必要がないので、商品の所有権や実物を持たなくても、消費者に商品の情報を伝達することができる。これによって、ネット小売業者は商品を消費者へ販売してから生産者・卸売業者から仕入れることが可能である。それに、ネット小売業者は生産者・卸売業者から商品を自前の倉庫施設へ入庫せずに、商品の発送を完全に生産者・卸売業者や物流業者に委託することができる。このプロセスを表すのは④・⑤・⑦である。本研究は④・⑤・⑥や④・⑤・⑦を中心に、流通システムにおけるネット小売業者³⁰が遂行する流通機能に注目している。

以下では、ネット小売業者が履行する流通活動を再検討し、ネット小売機能（ネット小売業者が遂行する流通機能）の構造モデルを仮説として本研究の分析枠組みを提案したい。

まず、リアル小売にせよ、ネット小売にせよ、小売事業を展開すると、自社で何を販売するかを決めることは一番重要だと思われる。すなわち、全ての小売業者にとって、品揃え形成は事業展開のスタートラインである。リアル小売業者は小売店舗の規模や取扱技術、そして立地している商圈内の消費者需要や購買行動によって自社の品揃えを形成する。だが、ネット小売業者は小売店舗を運営する必要がないため、物理的空間の制限がな

くて、世界中の消費者に商品を販売することが可能であるが、世界中の同業者と競争しなければならない。しかも、品揃えの実物を展示する必要がないため、ネット小売業者は自社の品揃えを容易に入れ替えることができ、ネット小売において「業種」という概念は薄くなっている。ここから見ると、ネット小売業者による品揃え形成はリアル小売業者と大きく異なると思われる。自社のウェブサイトを通してより豊富な品揃え情報を展示できることが言うまでもなく、限られている商圈内で売行きがよくないニッチ製品の大量販売も期待されている。

それから、ネット小売業者は自社の品揃えを決めると、消費者へ商品の所有権を移転するために、信頼構築やウェブサイト運営などの流通活動を履行する必要がある。リアル小売において、小売店舗の立地や雰囲気によれば、来店する消費者の数を増やすことが期待できる。ところが、ネット小売において、商品情報を載せるウェブサイトの数は無限に近くて、自社のウェブサイトへより多くの消費者を引きつけることは容易ではない。そして、ウェブサイトが消費者に展示されても、どのようにして消費者の信頼を獲得できるかも大きな課題である。

また、ネット小売市場規模の拡大と共に、多くの情報が生成されている。このような情報の量は消費者の探索能力や認識能力を大きく上回って、自分にとって有用な情報を見つけることも困難になる。それに、消費者の購買行動も個性化の商品を追求することになっている。これによって消費者の嗜好に合わせ、個客対応と言う流通活動を履行することが必要になる。例えば、ネット小売において、来店する消費者のクリック・ストリームなどのデータを収集・処理することによって、個々の消費者に対して個性的なプロモーションを提供できることはネット小売業者にとって大きなメリットである。

次に、ネット小売業者によって遂行されている物流機能は注文処理活動と配送活動に分けられる。注文処理活動の目的は注文を受けてから出荷までの正確性、安全性、効率性を実現することである。具体的に言うと、消費者によって注文された商品を倉庫施設の在庫から正確的にピッキングしてから、安全性を確保できる包装をかける。このプロセスの処理時間を短縮すると、消費者の心理的費用を削減することができる。そして、ネット小売業者にとって注文処理した商品を自前で全国各地に分散する消費者の所在地へ配送することはほぼ不可能である。多くのネット小売業者は配送活動を専門的な配送業者にアウトソーシングする。ところが、配送時間や安全性を十分に確保できないこともあるため、一部の大手ネット小売業者は自社の配送ネットワークを構築し始める。そして、ネット小売

の運営コストには物流コストの比率が一番大きいである。

最後に、ネット小売におけるビッグデータ技術の展開によって、全ての情報は自動的に記録されている。ネット小売業者は自社の販売情報や消費者の購買情報だけではなく、物流や業界動向に関する情報も容易に入手することができる。ビッグデータを収集・処理を通して、ネット小売業者は自社の品揃え形成や販売促進や物流などの流通活動をより効率的に履行することができる。

以上の検討によると、ネット小売業者が履行している流通活動は主に品揃え形成、信頼構築、ウェブサイト運営、個客対応、ビッグデータの収集・処理、注文処理、配送に分けられる。ネット小売業者はこれらの流通活動を履行することによって消費者費用を削減することができる。そして、ネット小売における流通活動を機能ごとに分類すると、品揃え形成活動は所有権移転機能に所属し、ビッグデータの収集・処理活動は情報伝達機能に所属する。また、信頼構築活動、ウェブサイト運営活動、個客対応活動は所有権移転のために履行される一方、オンラインの情報伝達を通して実現されているので、情報伝達機能にも分類することができる。最後に、残されている注文処理活動や配送は物流機能に所属している。ここで注意したいのは、ネット小売における所有権移転機能や情報伝達機能はほとんどオンラインで遂行されているが、物流機能はオフラインの物流システムの構築によって遂行されていることである。それに、オンラインで遂行される流通機能とオフラインで遂行される流通機能は情報の交換によって繋がっている。

以上の検討をまとめると図 38 のごとくである。

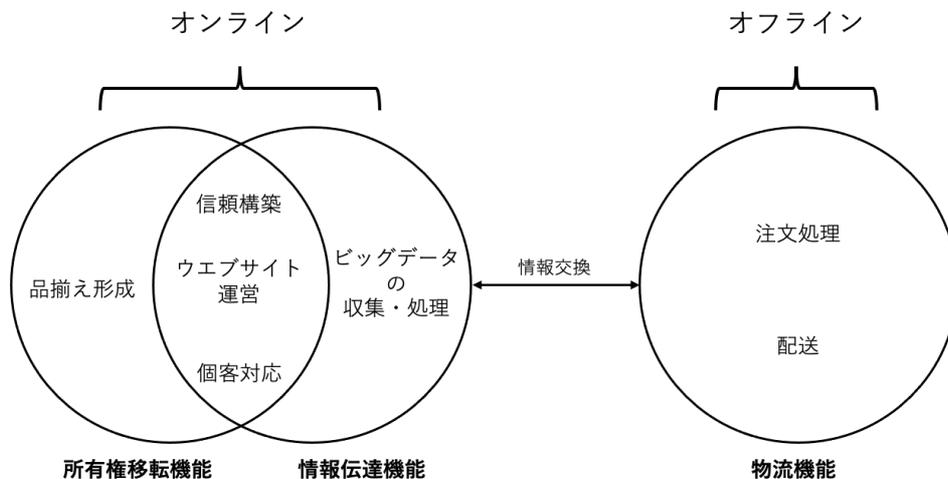


図 38 ネット小売機能の構造モデル

出所：筆者作成。

ところが、ネット小売における流通活動は図 38 に羅列している 7 つだけではなく、ネット小売業者はリアル小売業者と同じように、仕入先の選択、発注、価格決定、荷受、保管などの流通活動を履行する必要がある。本研究は小売店舗を運営していないネット小売業者が遂行する流通機能に注目しているため、ネット小売業者特有の 7 つの流通活動を中心に検討を行う。

第 2 節 研究方法

1. 研究方法論

本研究の目的は「小売店舗を運営するリアル小売業者を前提にして構築された流通機能理論は無店舗のネット小売の世界をどれだけ説明できるのか」を明らかにすることである。そのために、本研究は図 38 で示した品揃え形成、価格決定、信頼構築、ウェブサイト運営、個客対応、注文処理、配送と言う 7 つの流通活動次元に注目し、ネット小売における流通機能の遂行様式を検討する。そして、本研究の対象はネット小売事業を展開するネット小売業者である。この研究目的に関して、次のような特徴がある、

- ① ネット小売業者はどのような流通活動を履行するのかを明らかにすること、
- ② ネット小売業者はどのようにして各流通活動を履行するのかを明確にすること、
- ③ ネット小売業社の流通機能遂行に関する研究蓄積が極めて少ないこと、
- ④ ネット小売業者が履行している流通活動を観察し、現場感覚で現象を把握する必要があること、
- ⑤ 大量データを基にして、定量的に抽出可能な類型化論を志向していないこと。

坂下 (2004) によると、実証研究の類型はエスノグラフィー、ケーススタディ、サーベイリサーチという 3 つのタイプがある。これらの中で、因果関係の分析を明白に意図した研究はケーススタディとサーベイリサーチである。そして、理論開発のために有力な分析方法はケーススタディである。Yin (1994) によると、ケーススタディが活躍できる状況は研究者がほとんどあるいはまったく制御できない現在の事象群について、「どのように」あるいは「なぜ」の問題が問われている状況である³¹。

だが、一口にケーススタディと言っても、この研究方法の意義・有効性・限界に関して、

異なる解釈が存在している³²。

田村（2006）はケーススタディのような定性的研究に対して 3 点の批判を指摘している。第 1 に、ケーススタディによって得られる知識は、特定の時間・場所というコンテキストに限られた研究である。その知識は研究されたケースを越え、あるいは研究されたケースの時間を越えて一般化される科学知識ではない。第 2 に、単一のケースまたは少数のケースでは、いかなる科学的推論もできないため、ケーススタディは科学に貢献しない。第 3 に、ケーススタディは仮説創造の段階では有用かもしれないが、仮説の検証や構築の段階では役立たない。つまり、特殊なケーススタディによっては、一般的な理論を展開することは困難である。

Yin（1994）はこれらの問題に対して、反論を示しながら、ケーススタディの結果は一般化されるレベルでもあると指摘している。具体的言うと、一般化は 2 つのタイプがあり、それは「統計的一般化」と「分析的な一般化」である。統計的一般化では、あるサンプルについて収集された経験的データに基づいて母集団に関する推論が行われる。それに対して、ケーススタディでは、統計的一般化のようにケースの結果を一般化する方法ではなく、複数のケースは複数サーベイと同じように考えるべきである。こうした状況では、一般化の方法は「分析的な一般化」であり、過去に開発された理論はケーススタディの経験的結果を比較するためのモデルとして用いられる。もし 2 つ以上のケースが同じ理論を支持することが示されれば、再現 (replication) が主張できる。この点について、坂下（2014）も同様に、複数ケーススタディで得られた因果関係は、厳密に直接の分析対象であるケース群について成り立っているのであるが、原理的には同じ分析枠組みを使っていつでもその因果関係を再現できるという意味で、一般化的であると述べている。つまり、分析的な一般化では、同じ条件下で同じ現象を、また逆の条件下で逆の現象を再現できることで担保される一般性である。Eisenhardt（1989）によると、ケーススタディでは単一ケーススタディを対象とすることも、複数ケーススタディを取り上げることもできる。単一ケーススタディは記述的ケーススタディとなって、事物としての現象を個性豊かに記述することができる。経営学を含む社会研究において不変の法則を確立できる可能性は低いが、行為システムの記述によって、社会現象のメカニズムを解明する方法の一つと見られる³³。これに対して、複数ケーススタディは通常、説明的ケーススタディと呼ぶ。また、田村（2006）は複数ケーススタディによって概念枠組を修正したり、精緻化したりすることができる指摘されている。

以上の検討に基づいて、前節で提案した「小売機能の構造モデル」という仮説的分析枠組みを検証するために、本研究は複数ケーススタディを行って、各ケースを比較する。

2. 事例の選択

向山(1996)はケーススタディを行う場合2つの注意点があると指摘している。第1に、何のためにケーススタディを行うのかを明確にする必要がある。具体的に言うと、「何となく気になった企業を対象に、なんでもよいからとにかく話を聞き出して、何も解釈することなく、聞いた話をそのまま披露する」ことはケーススタディではない。このような無解釈ケーススタディをいくら多く積み重ねても、理論の貢献は期待できない。第2に、ケーススタディをするに際して、事前に分析の視角を明確にする必要がある。具体的に言うと、「何を知るためにケーススタディをするのか、その目的を達成するためには誰に話を聞けば良いのか、聞き出した話は何を意味し物語っているのか、それが明らかにしたい研究課題を解明するのにどう役だつのか」を明確にしないとケーススタディにならない。さらに、何を明確に知りたいのかを分かっても、それを知るためのルートは多種多様であるため、事前に適切なルートを選んで、いわゆるケーススタディの「切り口」を決めることが重要である。

前節で提示した分析枠組に相応しいケースを選択するために、本研究のケーススタディ対象になる条件を次のように設定している。

- ①リアル小売店舗を運営していない、または無店舗のネット小売を中心に事業を展開していること、
- ②ネット小売市場で成功を収めて、ある特定の分野で一定の市場シェアを確保できること、
- ③7つの流通活動を直接また間接に参与すること。

本研究では、上記の条件に相応しいネット小売業者を3つ選定する。これらのネット小売業者は業績が好調であり、各自の分野で高い市場シェアを獲得し、ネット小売流通機能の遂行に関して先端事例であると言える。それが「京東」、「アリババ」、「加速時代」である。

京東はマーチャント型ウェブサイト「JD.com」を運営しているネット小売業者である。2020年まで、京東自社経営商品の売上は6518億元（約11.6兆円）であり、すでに中国

最大のマーチャント型ネット小売業者になっている。これらの中、3C製品の売上は4009億元（約7.1兆円）であって、自社経営商品総売上の6割を占めている。また、京東は大型カスタマーセンターを運営しながら、物流活動にも積極的に参与し、全国範囲で自前の倉庫施設や配送ネットワークを整備している。2020年末時点で、1000ヶ所以上の倉庫を運営し、床面積は2100万㎡を越える。そして、京東はアメリカや香港で上場しているため、公表したアニュアルレポートから事業の展開プロセスや運営状況などの企業情報を収集、分析することができる。

アリババを選ぶ理由は次のごとくである。まず、アリババは中国最大のマーケットプレイス型ウェブサイト「Tモール」を運営するネット小売業者である。2020年、アリババ小売事業の流通総額は7兆元（約124兆円）を越え、中国ネット小売市場の半分以上を占めている。また、アリババはマーケットプレイス型ネット小売業者として自社で商品を直接販売していないが、出店者と提携し積極的にウェブサイト上の品揃え形成に参与している。近年、「菜鳥網絡」と言う物流部門を成立し、出店者の物流効率改善にも力を入れている。そして、アリババもアメリカや香港で上場し、企業の発展動態や運営状況を定刻に公表するため、収集できる情報が豊富で、信頼性が高い。

加速時代は出店型ネット小売業者であり、タオバオやTモール、ピン多多、唯品会などの大型ネット小売マーケットプレイスで20軒以上のネットショップを運営している。2020年、加速時代は唯品会で「SEALION」というブランドのスーツケースを販売するネット小売店舗を通して、スーツケースを10万個売って、売上は2300万元（約4.1億円）に昇った。これによって、唯品会のスーツケース部門では、「SEALION」の売上高はランキングの1位になった。加速時代の販売規模はアリババや京東より小さいが、ピュア・プレイの出店型ネット小売業者として短時間で大きな成功を収めている。そして、加速時代は唯品会のような大手ネット小売マーケットプレイスへ出店することによって、商品の販売、プロモーション、配送などに関する情報が詳しく記録されている。

本研究は以上に提示した3つのネット小売業者が履行している流通活動を比較することによって、ネット小売機能の構造モデルとネット小売における流通機能遂行様式を確認しながら、精緻化していきたい。

注

¹ 繰り返し強調するが、検討を明確に進めるために、以下では、小売店舗を運営する伝統的な「小売」・「小売業者」を、「リアル小売」・「リアル小売業者」と表記する。

² 向山 (2021) p. 219。

³ 向山 (2021) p. 225。

⁴ ここで国ごとの言語や法規制がないという理想的な状況を指している。

⁵ 田村 (2019) p. 255。

⁶ 向山 (2021) p. 227。

⁷ 孔 (2016) p. 56。

⁸ 高嶋 (2004) p. 35。

⁹ 高嶋 (2004) 参照。

¹⁰ 田村 (2001) p. 320。

¹¹ 中村 (2015) p. 151。

¹² 大下 (2021) p. 62。

¹³ 高嶋・高橋(2020) p. 5。

¹⁴ 斎藤 (2014) pp. 196-197。

¹⁵ 第3章で検討したように、品揃え形成は仕分け、配分、集積、取揃えに分けられる。これらの中で、商業者によって最も重要視されるのは取揃えであり、他の活動は全て取揃えのための予備的活動である。本研究は取揃えを中心にネット小売業者の品揃え形成を検討する。

¹⁶ 田村 (2019) p. 260。

¹⁷ 依田・水越・本條 (2016) p. 110。

¹⁸ 田口 (2016) pp. 150-151。

¹⁹ 劉 (2018) p. 117。

²⁰ 謝 (2004) p. 45。

²¹ 物流機能を遂行する際に多数の物流情報が発生するが、ここでは商品の空間的移動を中心に物流機能の遂行様式を検討する。

²² 斎藤 (2014) p. 200。

²³ 斎藤 (2014) p. 208。

²⁴ 宮武 (2017) p. 283。

²⁵ 斎藤 (2014) p. 201。

²⁶ 例えば、アマゾンジャパンは自社が運営する「アマゾンフレッシュ」と「プライム・ナウ」の配送エリアを拡大し、対象エリアからの注文なら1時間以内で商品の受取ができる。

²⁷ 大下 (2021) p. 57。

²⁸ リアル小売業者も小売店舗以外に倉庫施設を設置することが多いが、本研究は小売店舗内に履行する流通活動に注目する。

²⁹ 高嶋・高橋(2020) p. 5。

³⁰ ここで、ネット小売業者の概念が広義的であり、生産者・卸売業者は自社のウェブサイトですべての商品は消費者に販売する場合、ネット小売業者と看做される。

³¹ Yin (1994) 邦訳 p. 12。

³² 向山 (1996) p. 68-70。

³³ 佐藤 (2009) p. 684。

第5章 京東によるネット小売の展開

「京東集団（JD.com、以下京東）」は中国最大の自社経営商品を販売するマーチャント型ネット小売業者であり、2010年から第三者の出店者にネット小売マーケットプレイスを提供し、ハイブリット型ネット小売業者に進化している。2020年の収益から見ると、自社経営商品による収入は6518億元（11.6兆円）であり、全体の87%を占めている。ところが、ネット小売マーケットプレイスの運営による広告やサービスの収入は535億元（約9530億円）しかない¹。これによって、自社経営商品のネット販売は京東の中核事業であると分かる。本章は自社経営商品のネット販売に関する流通機能の遂行様式に注目し、京東によるネット小売の展開を検討する。

表28は京東のマイルストーン²を示している。中国人民大学卒の劉強東氏は1998年に北京でDVDプレーヤーやパソコン関連製品を販売する「京東公司」を創業した。2003年、SARS（重症急性呼吸器症候群）感染拡大の影響を受けて、京東はネットで自社の商品を販売し始め、売上は好調であった。最初に、京東はネットコミュニティを通して商品を販売したが、2004年1月から正式にマーチャント型ウェブサイト「京東多媒体」を運営し始める。2005年から京東はオフラインのリアル小売部門を解散し、3C製品³の販売を中心にネット小売を専業にする。販売規模の拡大に伴って、京東は2007年から自前の物流システムを構築し始める。また、「今日資本」や「雄牛資本」などからの外部投資は物流事業の拡張に大きな役割を果たしている。2009年に京東は中国最大のマーチャント型ネット小売業者になっている。

そして、物流事業の急成長によって、京東の物流水準が向上し、「211 限時達」や「夜間配」、「極速達」、物流情報追跡など多くの物流サービスは業界初の取組みとして提供している。ここでは、京東の発展、特に自前の物流システム構築は連続的な外部融資と不可分の関係があることを注意する必要がある。具体的にいうと、2009年1月に京東は「雄牛資本」や「今日資本」などから2100万ドル（約24億円）のベンチャーキャピタルを獲得し、その7割は全国範囲の自社配送ネットワークの建設や自前倉庫の拡張に使われている。また、2010年1月に、アメリカの「ヘッジファンドのタイガー・グローバル・マネジメント」から1.5億ドル（約170億円）の資金調達を達成し、その大半も物流システムの拡充に充てた⁴。そして、2013年に、7億ドル（約798億円）の外部融資は物流システム

の構築に拍車をかけて、上海で大型自動化物流センター「アジア 1 号」を建設し始める。さらに、2018 年、「京東物流」の上場によって 25 億ドル（約 2850 億円）の融資を受けた。

2010 年から、品揃えを豊富にするために、京東は第三者の出店者にマーケットプレイスを提供し、出店料や手数料、広告費などを徴収する。しかも、自社経営商品のカテゴリーも 3C 製品から図書、アパレル、日常生活用品までに広げ、専門的な品揃えから総合的な品揃えに転じる。その後、電子図書、旅行、ミュージック、決済などのサービスを補完し、ネット小売の総合化を進んでいる。2014 年から、京東は大手 IT 企業テンセントと提携し、大きな集客効果を収めている。また、京東の物流能力を代表できる大型自動化物流センター「アジア 1 号」の運営は京東の物流サービス水準を一層高める。外部投資の場合、京東は易車、天天果園、途牛、金蝶、上海医薬、ウォルマートなどへ出資し、ネット小売とリアル小売の統合を探索しながら、健康医療と言う新しい分野に関心を持っている。2020 年まで、京東は取扱う事業を「京東小売グループ」、「京東技術グループ」、「京東物流グループ」、「京東健康グループ」と言う 4 つの分野に分ける。

図 39 に示している京東取引総額⁵の推移から見ると、京東は年に 20%以上の成長率（折れ線グラフ）で安定的に発展していることを分かる。2019 年、京東の取引総額は初めて 2 兆元（約 36 兆円）を超え、2020 年に 2.61 兆元（約 46.5 兆円）に達した。2010 年から京東はハイブリッド型ネット小売に転化しているため、出店者によって提供されている品揃え物が多く増加している。だが、自社経営商品の売上は長期に取引総額の四分の一以上であって、2020 年に 6518 億元（約 11.6 兆円）に昇った。これによって、京東は中国最大の自社商品を販売するマーチャント型ネット小売企業の座を占めている。

効率的な物流システムの構築や豊富な自社経営商品の提供によって、2020 年に京東のアクティブ消費者数はすでに 4.7 億人を超えた。平日の注文数はおよそ 2500 万件であって、販売促進イベントを行う日に 4700 万件までに拡大することもある。京東は中国最大の自社経営商品を販売するマーチャント型ネット小売業者として、どのような流通機能をどのように遂行するのであろうか。

以下では、品揃え形成、ウェブサイト運営、信頼構築、ビッグデータ収集・処理、個客対応、注文処理、配送という 7 つの流通活動次元で京東による流通機能の遂行様式を検討し、京東は具体的にどのようにして各流通活動を履行するのかを明らかにする。

表 28 京東のマイルストーン

1998年	<ul style="list-style-type: none"> ● 創業者劉強東は北京で「京東公司」を設立する ● DVDプレーヤーやパソコン関連製品のリアル小売事業を行う
2004年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「京東多媒体」と言う名称で、正式にマーチャント型ネット小売ウェブサイトを運営する
2005年	<ul style="list-style-type: none"> ● リアル小売を解散し、ネット小売を専業にする ● 「京東多媒体」1日の平均注文数は500を超える
2006年	<ul style="list-style-type: none"> ● 上海で子会社を設立する
2007年	<ul style="list-style-type: none"> ● 広州で子会社を設立する ● 名称を「京東多媒体」から「京東商城」に変更する ● 北京、上海、広州で自前の倉庫施設を建設する ● 倉庫総面積は50000m²を超える ● 北京、上海、広州でPOS決済の訪問販売サービスを提供する ● 「今日資本」から1000万ドル(約11億円)のベンチャーキャピタルを獲得する
2008年	<ul style="list-style-type: none"> ● 大型家電製品のネット販売を始めて、3C製品のフルラインを提供する
2009年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「雄牛資本」や「今日資本」などから2100万ドル(約24億円)を獲得する ● コールセンターを集中管理し、その本部を北京から宿遷へ移転する ● 中国最大のマーチャント型ネット小売企業になる
2010年	<ul style="list-style-type: none"> ● アメリカの「ヘッジファンドのタイガー・グローバル・マネジメント」から1.5億ドル(約171億円)のベンチャーキャピタルを獲得する ● 成都に子会社や自前の倉庫施設を設立する ● 「211 限時達」と言う物流サービスを提供する ● 返品を取りに来るサービスを提供する ● 図書を販売し始める ● マーチャント型ネット小売からハイブリッド型ネット小売に転換する
2011年	<ul style="list-style-type: none"> ● 物流情報追跡サービスを提供する ● 15億ドル(約1710億円)のベンチャーキャピタルを獲得する
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ● 即時的オンライン・カスタマー・サービスを提供する ● 電子図書サービスを提供する ● オンライン旅行サービスを提供する ● 自社の幹線輸送チームを編成する ● 第三者決済サービス会社を買収し、自社の決済システムを構築する ● 京東ミュージックサービスを提供する
2013年	<ul style="list-style-type: none"> ● 7億ドル(約798億円)のベンチャーキャピタルを獲得する ● ドメインを「JD.COM」に変更し、ウェブサイトの様式も変わる ● 中国サッカースーパーリーグとのパートナーシップ関係を作る ● 登録会員数は1億人を超える ● 「夜間配」や「極速達」などの新しい物流サービスを提供する ● ネット小売に関するクラウド技術を提供する ● 自社経営3C製品に「30日間価格保証、30日間問題品無条件返品、180日間問題品交換」の付加サービスを提供する
2014年	<ul style="list-style-type: none"> ● 大手IT企業テンセントとパートナーシップ関係を作る ● ナスダック証券取引所に上場する ● 「スマート・クラウド」サービスを提供する ● ウィチャット(WeChat)やQQで直接京東の商品を買える ● 上海で大型自動化物流センター「アジア1号」を運営する
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ● 北京工業大学で物流サービスを提供する「キャンパス京東派」1号店を運営する ● 「易車」、「天天果園」、「途牛」、「金蝶」、「上海医薬」などへ出資する ● ネット小売事業を「3C事業部」、「家電製品事業部」、「消費品事業部」、「アパレル事業部」と言う4つの部門に分ける ● テンセントとの提携を強化し、「京騰計画」を実行する
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ● ウォルマートと提携し、ネットとリアルの小売事業を統合する
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「京東物流」は「京東集団」の子会社として独立する ● タイでネット小売サービスや金融技術サービスを提供する会社を設立する ● 商業型企業から技術型企業に転じる方針を定める ● 贅沢品のネット小売モデルを探索する
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「京東物流」は25億ドル(約2898億円)の融資を獲得する ● グーグル(Google)と提携し、ネット小売のグローバル市場を開発する
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「京東小売集団」は正式に成立し、「信頼を基礎にして、消費者のために価値を創造する」と言う経営理念を確立する ● 「京東グローバル」事業を展開し、信頼できる輸入商品を販売する ● 「京東健康」の独立に伴って、京東は健康や医療に力を入れる
2020年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「京東集団」は香港聯交所へ2回目上場する
2021年	<ul style="list-style-type: none"> ● 創業者劉強東は京東集団のCEOを退任する

出所：京東のホームページやアニュアルレポートに基づき筆者作成。

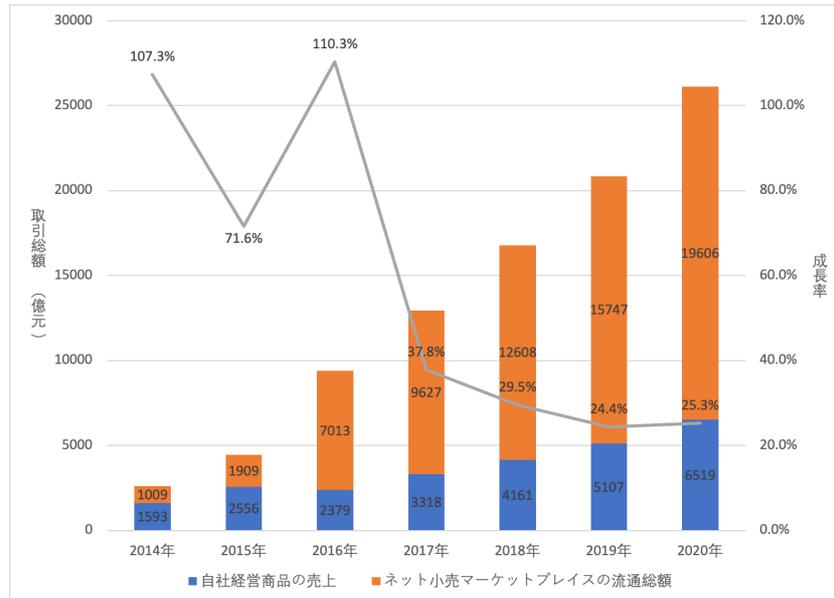


図 39 京東取引総額の推移

出所：京東アニュアルレポートに基づき筆者作成。

第 1 節 京東の品揃え形成

本節は京東による品揃え形成を中心に検討を行う。専門的な品揃えから総合的な品揃えへの進化プロセスを明確にする。

1. 3C 製品を中心にする専門的な品揃え

京東は 2004 年 1 月から正式にネット小売市場に進出している。3C 製品を中心にする専門的な品揃えや明確なターゲティングによって、年に 300%のスピードで急成長していた。

最初に、京東は自社経営商品を販売するマーチャント型ウェブサイトを運営するため、小売店舗を運営する必要がなくて、ウェブサイトで展示できる商品の数も無限に拡張できると言える。しかも、ネット小売のウェブサイトを通して全国の消費者にサービスを提供できる。ところが、京東はサプライヤーから商品を仕入れて、自前の倉庫施設に一時保管する必要がある。倉庫施設の物理的空間の制限によって、京東は無限の商品を保管することが不可能である。一体どのような商品を入庫して販売するか、いわゆる品揃え形成は京東にとって大きな課題である。

ネット小売事業を取扱う前に、京東はリアル小売店舗を運営し、DVD プレーヤーやパソコン関連製品などを販売していた。創業期に有力な競争相手であるタオバオはマーケットプレイス型ウェブサイトを運営し、総合的な品揃えを消費者に提供しているが、物流システムの不備や信頼不足などの問題を直面している。一方、京東はネット小売市場に進出する際に、既存のサプライチェーンや販売経験を活用しながら、3C 製品の販売を中心に専門的な品揃えを形成している。まず、京東は全ての商品を自社で仕入れて、自社で販売するため、消費者に信頼感を与える。これによって、京東はパソコン、スマートフォン、タブレットなどの 3C 製品の分野で大きな市場シェアを獲得した。2008 年から京東はテレビ、エアコン、冷蔵庫、洗濯機などの大型家電製品のネット販売を始めて、3C 製品のフルラインを提供している。そして、3C 製品のような専門的な品揃えを形成することによって、京東は商品のネット通販に関する専門知識を蓄積し、消費者に十分なアフターサービスを提供することができる。また、当時ネット小売で買い物する消費者が 20 代や 30 代の若者に集中しているため、京東は彼らの 3C 製品に対する需要が高いと判断し、「3C 製品のプロ」というイメージを若い消費者に与えた。さらに、3C 製品の保管条件は日常生活用品より厳しいが、京東は全国で標準化の倉庫施設を多数建設⁶、3C 製品配送の安全性や実効性も確保できる。2019 年に、中国において 4 割以上の 3C 製品はネット小売を通して販売されて、これらの中、京東の市場シェアは 22.4%であった⁷。

2. 総合的な品揃え形成

創業期から、京東は 3C 製品を中心にする専門的な品揃えで消費者に鮮明的な企業イメージを残している。インターネットの普及に伴って、ネット小売で買い物する消費者が増加し、ネット小売に参加するネット小売業者も多くなって、中国におけるネット小売市場の競争は厳しくなる。京東は総合的な品揃えを形成するために、自社経営の商品を拡張しながら、従来のマーチャント型ウェブサイトからマーケットプレイス型ウェブサイトの運営に転換している。

2.1 自社経営商品の拡張

2008 年まで京東で販売されている商品のアイテム数は 1.5 万であるが、アメリカの大手ネット小売業者アマゾンはずでに 3000 万以上になる⁸。京東にとって品揃えの不足は大きな欠点である。消費者需要の多様性に対応するために、創業者の劉強東氏は品揃えを豊

富にする必要があると指摘し、2009 年から京東はアパレル、化粧品、食品などの日常生活用品を販売し始める。2010 年に京東は図書の販売を追加している一方、大手マーチャント型ネット小売業者「千尋網」を買収して、日常生活用品の品揃えを一層豊富にする。これによって、京東は専門的な品揃えを販売するネット小売業者から総合的な品揃えを販売するネット小売業者に変わる。2020 年まで、京東は 31000 社以上のサプライヤーと安定的な供給関係を作り、自社経営商品のアイテム数は 900 万を超える⁹。

京東はマーチャント型ネット小売業者として、サプライヤーから商品を仕入れて、倉庫施設で保管や注文処理などの流通活動を履行する必要がある。品揃えの拡張によって、京東の売上は成長しているが、サプライチェーンの確保や物流システムの構築は大きな課題である。具体的に言うと、日常生活用品や食品の仕様と保管条件は 3C 製品と遥かに異なっており、在庫管理や注文処理のプロセスも異なる。また、品揃えの増加は倉庫施設などの物流システムに大きな負荷をかける。

京東は品揃えの拡張課題を解決するために、ネット小売マーケットプレイスへ転換している。次節で詳しく検討する。

2.2 ネット小売マーケットプレイスへの転換

品揃えの拡張や倉庫施設の不備の衝突を解消するのはネット小売マーケットプレイスの運営である。京東は 2010 年から自前が運営しているマーチャント型ウェブサイトにもマーケットプレイス機能を追加している。これによって、自社経営の商品を販売するだけでなく、第三者の出店者も京東のウェブサイトを通して商品を展示し、販売することができる。ここから見ると、京東は純粋なマーチャント型ネット小売業者ではなく、ハイブリッド型ネット小売業者に進化する。結果として、京東のウェブサイトでは豊富な品揃えを提供できて、消費者に対する吸引力も高くなる。しかも、出店者は自前で商品の在庫管理や注文処理などの流通活動を履行するため、京東の倉庫施設に対する依頼度が低い。

表 29 は京東のウェブサイトに展示している品揃えの分類を示している。京東は品揃えを 16 種類に分けている。これらの中で、家電製品、携帯電話・デジタル製品、パソコンなどの 3C 製品の売上高は全体の 6 割を占めて¹⁰、一番重要視されている。また、マーケットプレイス機能の追加によって、京東は出店者の力を借りながら、もともと得意ではないアパレルや食品など日用品の分野でも豊富な品揃えを提供することができる。2019 年まで、京東のネット小売マーケットプレイスへ進出している出店者数は 20 万を超える。

表 29 京東の品揃え範囲

①	家電製品
②	携帯電話・デジタル製品
③	パソコン・オフィス用品
④	家具・生活用品
⑤	アパレル
⑥	化粧品・個人ケア用品・ペット用品
⑦	女性の靴・カバン・ジュエリー
⑧	男性の靴・スポーツ用品
⑨	車用品
⑩	ベビー用品と玩具と楽器
⑪	おやつ・ドリンク・生鮮食品
⑫	プレゼント・生花・植物
⑬	医薬品・栄養食品
⑭	書籍
⑮	業務用品
⑯	音声製品、チケットなど

出所：京東アニュアルレポート 2020 に基づき筆者作成。

京東にとってネット小売マーケットプレイスの運営はメリットとデメリットが同時に存在している。メリットについて、京東は自社で直接にサプライヤーから商品を仕入れなくてもウェブサイトで展示している品揃えが総合化になれば、多くの消費者を引きつけることができる。そして、出店者から徴収した出店料や手数料、広告費などは総収入が増加することができる。また、自前物流システムの完備に伴って、余った倉庫施設などの物流資源を出店者に提供すると、物流システムの利用率を高めることも可能である。

デメリットについて、京東は出店者の進出に対して厳しい条件を設けているが、商品の品質をコントロールしにくい。偽物などの問題が発生する場合、京東の信頼性にマイナスの影響を及ぼしている。それに、京東の自社経営商品と出店者の商品と衝突することが避けられない。

3. プライベートブランド商品の開発

京東は品揃えを豊富にするもう一つの手段がプライベートブランド (PB) 商品の開発である。表 30 は京東によるプライベートブランド商品の開発を示している。

表 30 京東によるプライベートブランド商品の開発

プライベートブランド	成立時間	総合・専門	カテゴリー・アイテム
京東京造	2018年	総合	リビング用品、キッチン用品、家電、デジタル製品の付属品、個人ケア用品、生活雑貨、スポーツ用品、お出かけ用品、飲食品、生鮮食品、アパレルと靴、ベビー用品、ペット用品、車用品
恵尋 (初我)	2019年 (2015年)	総合	クリーニング用品、米やオイル、医療健康用品、リビング用品、デジタル製品の付属品、化粧品や個人ケア用品、インスタント食品とドリンク、家電、キッチン用品、肌着、アクセサリ、オフィス用品、ベビー用品
InteRight	2014年	専門 (アパレル)	ダウンジャケット、コート、ズボン、ウエスト、靴下、アクセサリ
佳佰	2015年	専門 (生活用品)	食器、茶道具、キッチン用品、寝具、家具、リビング用品、クリーニング用品、インテリア、布地製品
京選 (dostyle)	2018年 (2010年)	専門 (3C製品)	個人健康電気、生活電気、キッチン電気
京覓	2018年	専門 (食品)	野菜、鮮肉、シーフード
八享時	2018年	専門 (食品)	贈答用食品、ナッツ類、肉製品、インスタントドリンク、おやつ、蜜漬け、クッキー
初然之愛	2018年	専門 (ベビー用品)	オムツ、綿織物ティッシュペーパー
LATIT	2017年 2019年	専門 (スーツケース) (スポーツ用品)	スーツケース、パソコンケース、リュック；運動器具、男子服、女子服、スニーカー、ヨガ用品、スポーツ道具、アウトドア用品、スポーツアクセサリ、子供スポーツ用品、サイクリング用品、水泳用品
風味座標	2020年	専門 (食品)	鮮肉、卵、シーフード、フルーツ、野菜、肉製品、焙煎製品、火鍋食材、お茶、おやつ、飲料とお酒、米とオイル
京萌	2021年	専門 (ペット用品)	猫のおやつ、猫の主食、猫の栄養剤、猫砂、犬のおやつ、ペットの食器、ペットの美容道具、ペットの出かけ道具、ペットのおもちゃ

出所：京東のホームページに基づき筆者作成。

2010年から京東はプライベートブランド商品を開発していたが、最初に「3C製品のプ

ロ」と言うイメージを活用し、「dostyle」と言うプライベートブランドを作って、パソコンなどの 3C 製品を消費者に提供していた。その後、総合的な品揃えを形成する戦略の実施に伴って、京東は「初我」、「佳佰」、「InteRight」などのプライベートブランドを成立し、個人ケア用品、生活雑貨、アパレルを中心に日常生活用品の自社開発を行っていた。それに、京東のプライベートブランド名や各プライベートブランドに所属する商品のアイテムは販売実績によって調整する。

京東は 4 億人以上の消費者購買データだけではなく、900 万アイテムの自社経営商品や 20 万の出店者の販売データを収集・処理することができる。また、京東は自社経営によって蓄積された経験を活用し、安定的な製造力を持っているサプライヤーの情報を詳しく把握している。これによって、京東は市場の需要動態と供給の製造資源を組み合わせ、迅速にプライベートブランド商品を開発することができる。

京東が開発しているプライベートブランドの中で、一番注目されているのは総合的な品揃えを提供している「京東京造」であって、2020 年の注文件数は 2019 年より 4 倍を拡大している¹¹。表 31 は「京東京造」における品揃え形成を示している。「京東京造」は日常生活用品、食品、アパレル、ペット用品、3C 製品、家具など豊富な商品を提供している。具体的に言うと、京東は大手ブランドと同じ品質の商品を低価格で提供し、同じ価格の商品を高品質で提供する。例えば、ビッグデータの活用によって、京東は市場に 1000 元（約 1.8 万円）くらいの子供用机と椅子セットの需要量が急成長していることを発見している。そして、消費者は原材料の安全性や環境友好性に対する関心も高まることも意識している。これによって、京東は川上の生産者と提携し、原材料、生産、販売、物流などのプロセスを積極的に参与している。2020 年「ダブル 11」の時期（2020 年 10 月 21 日-2020 年 11 月 11 日）に、「京東京造」によって開発されている子供用机と椅子セットは 2000 万元（約 3.6 億円）の売上を実現した。

2020 年、京東は「京東京造」、「佳佰」、「惠尋」、「LATIT」をメインにするプライベートブランド商品の売上は好調であって、30 億元（約 534 億円）を超えた。2021 年 3 月、京東はビッグデータの活用を通して、ペット用品市場の急成長に対応する「京萌」と言う新しいプライベートブランドを開発して、大きな成功を収めている。これからより多くの細分市場を識別し、プライベートブランド商品を開発することが期待されている。

表 31 「京東京造」における品揃え形成

プライベート ブランド	カテゴリー	アイテム
京 東 京 造	リビング用品	枕とカバー、マットレスとカバー、布団と毛布、寝具、家具、絨毯、莫蓆
	キッチン用品	鍋、刃物とまな板、コップと飲酒セット、茶道具、食器、台所収納用品、台所道具
	家電	生活電気、個人ケア電気、マッサージ器、台所電気
	デジタル製品の付 属品	携帯電話の付属品、パソコンの付属品、オフィス用デジタル製品の付属品
	個人ケア用品	ティッシュペーパー、メイクアップ道具、フェイスクア、ボディケア、口腔ケア、髪ケア、生活健康用品
	生活雑貨	ホームクリーニング、収納用品、トイレ用品、タオル、消臭、玩具、オフィス用品
	スポーツ用品	運動器具、スポーツウエア、スニーカー、ヨガ用品
	お出かけ用品	スーツケース、リュック、パソコンケース、アウトドア用品、旅行用品
	飲食品	保健食品、インスタントドリンク、お酒、お茶、インスタント食品、ナッツ類、乾物、おやつ、お米と穀類、ミルクとコーヒー、オイル
	生鮮食品	フルーツ
	アパレルと靴	ジャケット、Tシャツ、ポロシャツ、ニット、スラックス、ジーンズ、肌着、リビング服、靴下、男性シューズ、女性シューズ、子供シューズ、アクセサリ
	ベビー用品	オムツ、タオル、虫除け
	ペット用品	ペット食品
車用品	クリーニング用品、装飾品、安全用品、車載充電器	

出所：京東のホームページに基づき筆者作成。

第2節 京東による信頼構築

京東はネット小売業者として小売店舗を運営していないため、消費者に商品それ自体だけではなく、店舗の雰囲気や販売員のサービスなどを直接提供することができない。また、消費者はオンライン決済をする場合、資金や個人情報の安全性への懸念は避けられない。自社のウェブサイトやそこで展示している商品に対する信頼を構築ことは京東にとって大きな課題である。

1. 自社経営による信頼構築

京東は自ら商品をサプライヤーから仕入れて消費者に販売し、基本的自社経営で正規品のみを取り扱っていて、「本物を販売するウェブサイト」であるというイメージを形成している。それに、京東は自社経営の3C製品に対して、取り付けや保証期間延長などの付加サービスを提供し、7日間無条件返品、30日間価格保証、30日間問題品無条件返品、180日間問題品交換などの承諾を徹底的に厳守している。これによって、京東は消費者に強い信頼感を与える。

それに、京東によって販売されている大部分の自社経営商品は自前の物流システムを通して消費者へ配送するため、配送員は消費者に現金、またPOSの着払いサービスを提供することで安全性や利便性を確保している。しかも、配送員の態度や専門性は取引の信頼性を高めると思われている。

さらに、決済の場合、最初に京東はアリババが開発した「アリペイ」¹²やテンセントが開発した「ウィチャットペイ」などと提携している。2014年から自前のオンライン決済サービス「京東ペイ」を提供して、京東の信頼性をいっそう高める。

2. 評価システムやカスタマーセンターの活用による信頼構築

京東は2006年からブログやネットコミュニティを運営し、消費者に商品に関するコメントやコミュニケーションのコンテンツプラットフォームを提供している。これによって、京東は消費者の使用感想や意見だけではなく、消費者間の情報交換を収集・処理することができて、自社のサービスや品揃えを改善することができる。また、京東は消費者に「京東豆」というボーナスポイントを配ることによって、買った商品に対する感想やコメントを投稿することを励ます。図40は京東の自社経営商品に対する評価欄を示している。消費者は商品の到着を確認すると即時的に商品に対する感想やコメントを残すことができ、一定の時間を経ってからコメントを追加することも可能である。

図40から見ると、京東評価欄の内容は主に商品に対する評価やコメント、物流サービスに対する評価に分けられる。そして、物流サービスに対する評価はさらに商品包装、配送スピードや配送員サービスに細分することは自前の物流システムを重要視する証であると思われている。

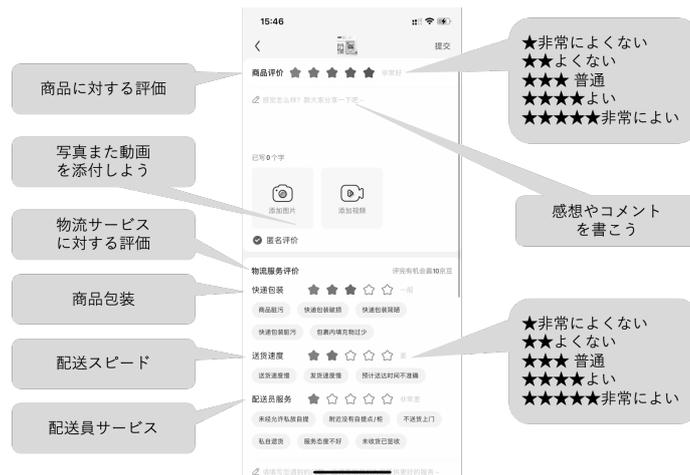


図 40 京東の自社経営商品に対する評価欄

出所：京東のアプリケーションに基づき筆者作成。

具体的にいうと、評価やコメントを設置する効用は大きく2つに分けられる。第1に、消費者は初めてある商品を買う時に、他人の評価やコメントを確認することができる。これによって、売手ではなく、買手同士から入手した情報の信頼性が高いと思われる。第2に、2020年まで京東は消費者の商品に対する評価やコメントを71億件蓄積したが、このようなビッグデータを収集・処理することによって、消費者の苦情や意見を迅速に対応し、自社の信頼性を高めることも期待されている。

また、京東は自社に信頼性を高めるために、全国で3つの大型カスタマーセンターを配置し、直通電話のホットライン、インスタント・チャット、Eメールと言う3つの対応方法でサービスを提供している。2009年に創業者劉強東氏の故郷宿遷でカスタマーセンター1号を設立し、24時間全年無休で稼働している。その後成都（2011年）や揚州（2014年）にもカスタマーセンターを設立している。これらの中で、宿遷のカスタマーセンターは直通電話のホットラインを中心にサービスを提供し、成都の場合主にインスタント・チャットを通して事業を展開している。揚州のカスタマーセンターはネット小売マーケットプレイスへ進出する出店者のアフターサービスをサポートし、直通電話のホットラインやインスタント・チャット両方を行う。

2020年まで、3つのカスタマーセンターでは12000人の職員が勤務し、商品に対する問い合わせや物流情報追跡、苦情処理などのサービスを提供している。これによって、京東は商品の買う前の疑問を解消するだけでなく、買う後の苦情やアフターサービスを即時的に解決することで企業の信頼性を高めている。

3. 出店者に対する規制による信頼構築

京東は最初に全ての商品を自社経営にして、消費者に信頼できるイメージを与えていた。ウェブサイトにおける品揃えを豊富にするために2010年からネット小売マーケットプレイスを運営しているが、出店者の信頼性を管理することは大きな課題である。

京東は出店者によって提供されている商品やサービスの品質を確保するために厳しい出店条件を設定していて、出店者の営業活動をリアルタイムで監督している。具体的に言うと、出店者は個人ではなく、企業でなければならない。そして、政府部門が発行した営業許可や営業履歴などの一連の書類を京東に提出する必要があるため、審査条件を満たさないと出店できない。また、出店している事業者は重大あるいは重複のルール違反が発生する場合、罰金をかかって、それに永久に出店を禁止されることもある。一方、取引記録や営業活動に基づいて、京東は優秀な出店者を褒賞することもある。例えば、出店者のウェブサイト「京東好店」のロゴマークをつけることによって、より多くの消費者を引きつけることができる。さらに、京東は登録情報、業務規模、運営能力、物流施設、開発能力など条件を審査することによって、出店者との契約を1年に1回更新する。

京東は出店者の流通活動を厳しく管理することを通して、彼ら販売している商品が本物であって、それに保証をつけることを確保している。これによって、京東はウェブサイト販売している全ての商品やサービスの品質を高いレベルに保って、消費者に信頼感を与える。

第3節 京東によるウェブサイト運営

京東は他のネット小売業者と同じように、自社のウェブサイトへ消費者を引き付けることが大きな課題である。いわゆる集客である。図41は京東による運営コストの推移を示している。京東は創業期から集客活動を重要視し、2020年までプロモーションコストは271.56億元（約4833億円）まで昇って、物流コストより低いが、技術開発コストをはるかに超える。これらの中で、広告のコストは230億元（約4109億円）であって、2019年より2割拡大し、プロモーションコスト全体の85%を占めている。ここから見ると、京東は小売店舗を運営していないため、ウェブサイトへの集客は大規模かつ高頻度のプロモーション活動と不可分である。ここで注意したのは、京東への注文の9割は伝統的なパソコ

ンのウェブサイトではなく、スマートフォンまたタブレットなどの移動端末にインストールしているアプリケーションを通して実現することである。本研究ではこのアプリケーションの運営もウェブサイト運営と呼ぶ。

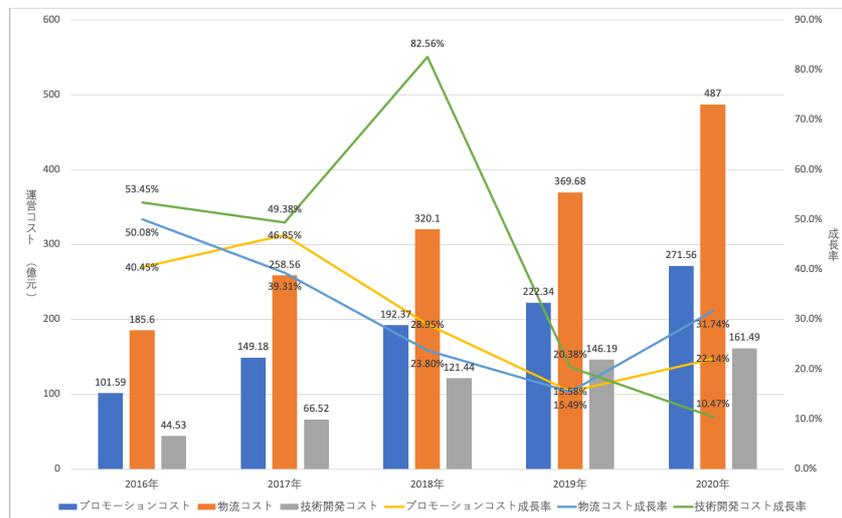


図 41 京東による運営コストの推移

出所：京東アニュアルレポートに基づき筆者作成。

1. 広告宣伝による集客

最初に、京東は競争の激しいネット小売市場で知名度を高めるために多くの伝統広告を流していた。まず、「3C 製品の正規品保証と領収証発行」をセールスポイントとして宣伝した。そして、京東は若い男性消費者が 3C 製品に興味が深いと判断し、当時人気が高い俳優孫紅雷氏を自社の CM 広告に出演し、「買物なら、京東は助けるよ、京東は最新のデジタル製品を売っている」というキャッチフレーズを強調していた。また、大学生は 3C 製品に対する需要量が高いため、京東は全国の大学で大学生をキャンパスの代理人として募集し、学内の試合や学生生活動のスポンサーとして、京東のウェブサイトを宣伝していた。さらに、京東は 2013 年に中国サッカースーパーリーグとのパートナーシップ関係を作って、サッカーの試合で京東の広告を繰り返し流していた。これによって、京東は男性消費者の中で迅速に知名度を広げていた。

総合的な品揃えを形成する戦略の実施によって、京東は女性消費者の重要性を意識した。消費者層のバランスを追求するために 2013 年から人気女優を起用し、化粧品、アパ

レル、ジュアリーなどを宣伝する CM 広告も増えている。例えば、京東は若い女性が好む「湖南衛視（湖南テレビ）」を中心に CM 広告を流し、女性消費者の注目を集めてきた。ここで注意したいのは、2020 年まで京東を利用する消費者の男女比は 7:3 であって、京東は「男性消費者向け」と言うイメージがこれからも長期に続くと思われる。

最近、京東は自前物流システムの利便性を含め、「多快好省¹³」と言うキャッチフレーズを中心に多くの CM 広告や看板広告を流している。しかし、テレビ、屋外看板、バスや地下鉄など伝統広告の費用が高くて、広告の効果を正確に把握できない。また、伝統広告は伝達できる情報の量が限られ、このような広告の主な目的は具体的な商品ではなく、大型販売促進イベントと企業のイメージを宣伝するのである。ビッグデータを活用することによって、京東はプロモーション効果を詳しく統計できるオンライン広告への関心は高まっている。

具体的に言うと、京東はコンテンツプラットフォームの「新浪微博」、検索サイトの「百度」、ソーシャルメディアの「QQ」・「ウィチャット」、動画配信の「テンセントビデオ」・「IQIYI」・「bilibili」・「Tiktok」、デジタルニュースの「今日頭条」・「網易」・「テンセント新聞」など、ほぼ全ての大手ウェブサイトでさまざまな広告を出している。例えば、図 42 は「百度」における京東の広告を示している。「百度」は世界最大の中国語検索サイトであり、ソニーのテレビを買いたい消費者は「ソニー」と「テレビ」と言う 2 つのキーワードを入力して検索すると結果の一番上の二行は全部京東の広告である。



図 42 「百度」における京東の広告

出所：筆者作成。

また、大手ウェブサイトだけではなく、京東は多くの中小ウェブサイトと提携し、他社のウェブサイトの商品広告を展示することもある。商品が売れたら、京東はウェブサイトの所有者に報酬を支払う。

2. 他社との提携による集客

小売店舗を運営していない京東にとって、自社のウェブサイトへの訪問者数の増減は売上規模に大きな影響を及ぼしている。どのようにしてより多くの訪問者を呼びかけるのかは大きな課題である。既に検討したように、京東は集客するために毎年莫大な資金をかかってオンラインとオフラインでたくさんの広告を流している。ところが、自前の経営資源はある程度の限界があるため、他社との提携も集客方法の一つだと思われる。

テンセントは中国有数の大手 IT 企業であって、ソーシャルメディアを中心に、Eメール、ニュース、音楽、動画、ゲーム、ネット小売、決済など多くのサービスを消費者に提供している。これらの中、ソーシャルメディアの「ウィチャット」は2011年に開発され、ほぼ全てのサービスを1つのアプリケーションに統合できている。2020年まで「ウィチャット」のアクティブ利用者は12.25億人に達している。これによって、テンセントは消費者から多種多様なビッグデータを収集・処理できて、消費者の需要に基づいて新しい商品を開発したり、消費者に適切な商品をリコメンドしたりすることも可能である。

最初に、テンセントは自社でネット小売事業を展開していたが、順調ではなかった。2014年、京東はテンセントのネット小売事業を買収し、テンセントと戦略的なパートナーシップ関係を作った。これによって、テンセントは自社の利用者により専門的なネット小売サービスを提供できて、京東にも膨大な潜在的消費者資源をもたらしている。図43は「ウィチャット」と京東の関連性を示している。左側は「ウィチャット」の「発見」画面であるが、利用者は「買物」と言うボタンをクリックすると、右側に示している京東のウェブサイト画面はすぐ出てくる。そして、「ウィチャット」IDはそのまま京東に登録できるため、両者のビッグデータの活用によって消費者の購買行動や生活習慣を分析し、個性化のウェブサイト画面を展示することも可能である。

国最大のソーシャルメディアであるため、知人は互いに商品情報を交換することによって、京東に対する信頼性も高まる。第3に、消費者は「ウィチャット」で買物する習慣をつけると、京東へのリピート率も高くなる。第4に、京東最初からは「3C製品のプロ」として、大都市に暮らしている消費者を多く集めているが、「ウィチャット」の協力によって農村部の消費者に接触することも容易になる。

3. 販売促進イベントによる集客

2020年まで、京東のアクティブ消費者は4.72億人に達している。中国最大のネット小売業者アリババの7.26億人より少ないが、中国におけるインターネット利用者の半分を占めている。京東は一体どのようにしてこのような大規模なアクティブ消費者の重複購買を実現できるのだろうか。

高頻度の販売促進イベントを行うことは有効な対策だと思われる。京東が行う販売促進イベント大きく3つのランクに分けられる。第1ランクは「618」や「ダブル11」であり、年に最大規模の販売促進活動を行う。第2ランクは伝統的祭りや京東が定期的に主催する多種多様な「テーマ祭り」である。例えば、春節、端午、中秋などのような中国伝統的祭りの当日また1週間を前もって、クーポンを配る。そして、「テーマ祭り」と言うのは「冷蔵庫と洗濯機の祭り」、「キッチン道具の祭り」、「部屋の内装の祭り」などのテーマで特定カテゴリーの商品を特定の時期に特売することである。最後に、第3ランクは「スーパーブランドの日」、「スーパーカテゴリーの日」、「スーパー新品の日」などのように、毎日異なるテーマで特定のブランドまたカテゴリーを値引きする。

長い間、中国のネット小売市場において、「ダブル11」はアリババが行う販売促進イベントの同義語であり、「618」は京東が主催している販売促進イベントだと思われる。実は、「618」は6月18日の意味を表して、京東の創業日である。1998年から、京東は毎年の6月18日に創業日のお祝い活動を行っていたが、2008年から初めて自社のウェブサイト上で「618」と言う販売促進イベントを行って、影響力は弱かった。だが、アリババは2009年に主催した「ダブル11」は大きな成功を収めているため、2010年から創業者の劉強東氏は「618」に力を入れて、多種多様な値引き活動を行った。

表32は京東が「618」に行う販促活動の詳細を示している。例年の販促活動から見ると、京東は主に金券の配り、満減¹⁴、特別価格、数量限定の値引きなどの方式で消費者の関心

を引きつける。

表 32 京東「618」の販促活動

2010年	<ul style="list-style-type: none"> ● 金券を配る ● 神秘的な値引きメールを発送する ● コメントするとボーナスポイントは2倍から10までに拡大する ● など
2011年	<ul style="list-style-type: none"> ● 販促活動は6月中に続く ● 家電製品、携帯電話、日常生活用品、図書、アパレルなど数百万のアイテムを格安で販売する ● 図書を値引きした後に半額にする ● など
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ● 一部のコンピューター、家用電気やデジタル製品を半額にする ● 日常生活用品に5000万円に補助金を提供する ● 「618」当日大人気のiPhoneを半額にする ● など
2013年	<ul style="list-style-type: none"> ● 図書とAV製品：図書9割値引き、AV製品は満200減50・満300減100 ● デジタル製品：カメラ1999元、モニター399元 ● 携帯電話：本体1000元値引き、携帯電話の付属品9割値引き ● 家電製品：エアコン1499元、扇風機99元、テレビ2999元 ● 飲食品：399元ごとに100元の金券を配る ● 美容品：満200減50 ● など
2014年	<ul style="list-style-type: none"> ● モバイル充電器1元 ● ベビー用品：満200減100 ● 化粧品：満199減80 ● 図書とAV製品：満200減100 ● など
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ● 販促活動は5月25日から6月20日まで続いて、およそ1ヶ月の販促時間を「図書パーティー」、「科学技術パーティー」など異なるテーマに分ける ● など
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ● 販促活動は6月1日から6月20日まで続く ● 6月1日から6月6日までファッション商品 ● 6月7日から6月9日まで家電製品 ● 6月10日から6月13日まで日常生活用品 ● 6月14日から6月17日までアパレルと靴 ● 6月18日から6月20日まで全品の値引き ● など
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者ごとに個性化のウェブサイト提供する ● 5月25日から5月27日まで代金を配る ● 6月2日から6月4日まで代金を配る ● 6月9日「数量限定の値引き」 ● 6月2日から6月16日までライブコマースを通してプレゼントを配る ● 6月14日に4億枚のクーポンを配る ● 6月18日に、1時間ごとに61.8万円の代金を配る ● など
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● 販促活動は6月1日から6月20日まで続く ● など
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ● 販促活動は5月21日から6月20日まで続く ● など
2020年	<ul style="list-style-type: none"> ● 販促活動は5月21日から6月20日まで続く ● 新商品や人気商品を値引きする ● 価格競争だけではなく、サービスの品質を強調する ● など

出所：百度百科 (<https://baike.baidu.com/item/京东618/12031437?fr=aladdin>) を参

考に筆者作成。

最初に、「618」の販促期間は6月18日当日であったが、近年5月下旬から6月20日前後までに続き、およそ1ヶ月間に伸びる。例えば、2020年の「618」は5月21日から6月20日までであったが、5月21日から5月31日までは1回目の前売りであって、消費者はある程度の予約金を払えば、低価格で商品を手に入れる。6月1日から6月3日まで消費者は残額を払うことによって、「618」の第1波は始まる。そして、6月4日から6月15日まで、毎日異なるカテゴリーの特売を行いながら、2回目の前売りが始まる。さらに、6月16日から6月18日まで消費者は予約した商品の残額を払って、取引のピークを迎える。最後に、6月19日から6月20日までは「618」の延長として販促活動が3日間続く。

「618」の期間を延長する効果は2つある。第1は、集客効果である。多種多様な販促活動を通して、より多くの消費者の注目を集めることができ、新規消費者だけでなく、既存消費者の重複購買も期待されている。第2は物流効果である。消費者は前に予約金を払うため、京東は商品を消費者の近くの倉庫に移動することができる。そして、決済が完了すると、商品は短時間で消費者の所在地へ配送することができる。これによって、物流システムの効率が改善できると思われる。

暦年の「618」販促活動から見ると、京東に対して商品の価格を大幅に値引きすることが主要な集客手段である。ところが、ウェブサイト内の販促活動はいくら豊富であっても、より多くの消費者に販促情報を伝達しないと意味がなくなる。この問題を解決するために、京東は大規模な宣伝活動を行う必要もある。例えば、2020年の「618」が始まる前に、京東はオンラインとオフラインの広告資源を活用し、年に最強のプロモーション活動を行う。そして、「618」の当日に京東は「北京衛視（北京テレビ）」で特別番組を放送し、多くの消費者の注目を集めていた。

第4節 京東によるビッグデータの収集・処理

京東は自社経営商品だけではなく、ネット小売マーケットプレイスを運営している。31000のサプライヤーと20万の出店者と提携することによってハイブリッド型ネット小売事業を展開している。また、自前の物流システムを構築していることはネット小売事業の競争力を一層高める。京東は平日に2500万件の注文を処理しているが、「618」のような販売促進イベントを行う日に注文数は4700万件に昇ることもある¹⁵。このような大規

模な取引を行う時に、サプライヤー、自社経営商品、出店者、出店者商品、消費者、注文処理、配送などに関するデータが大量生成している。いわゆるビッグデータである。そして、ビッグデータを「京東クラウド」に蓄積し、人工知能によって即時的に処理することはネット小売事業運営に大きな役割を果たしている。京東はどのようなビッグデータをどのように収集するのであろうか。そして、収集されたビッグデータをどのように処理するのであろうか。

1. ビッグデータの収集

2009年、京東の創業者劉強東氏はデータの重要性を意識し、社内で独立のデータ部門を設置していた。最初に京東のデータ部門はマーケティング業務向けと物流業務向けに分けられていた。しかし、品揃えの拡張や新しい倉庫施設の設置などを対応するためにデータを統合する必要があるため、2012年に京東はマーケティングデータや物流データを統一管理し、正式的な「ビッグデータ部門」を成立した。2013年、劉強東氏は京東の「10年計画」を発表する際、「ビッグデータは京東の核心戦略である」と述べた。

京東は収集できるビッグデータは内部データと外部データに分けることができる。本研究で内部データを京東のネット小売ウェブサイトと自前の物流システムの運営によって発生するデータと指している。具体的に言うと、京東はサプライヤーと出店者だけではなく、4.7億人の消費者の取引データや商品の物流データを即時的に収集することができる。例えば、サプライヤーの供給能力、自社経営商品の売行き、出店者の販売履歴、商品データ、消費者の身分、位置データ、クリック・ストリーム、購買履歴、商品の在庫状況、配送軌跡などの定型データは自動的に記録されている。また、京東は健全的な評価システムを構築しているため、消費者は商品に対する感想やコメントを残ることができる。さらに、宿遷、成都、揚州に配置する3つのカスタマーセンターは24時間で消費者から商品に対する疑問や不満を即時的対応できて、全ての通話やインスタント・チャットの内容を記録することも容易である。これによって、京東は文字、画像、音声、動画などの多種多様な非定型データを収集することも可能である。

外部データの場合、京東は大手IT企業テンセントとの提携によって、「ウィチャット」や「QQ」のようなソーシャルメディアの利用者の購買行動や生活習慣などのデータを入手することができる。例えば、「ウィチャット」最初に知人間の即時会話サービスを提供し

ていたが、2013年から決済機能「ウィチャットペイ」を追加した。京東での決済は言うまでもなく、多くのオフライン店舗でも使われている。これによって、「ウィチャット」の利用者がいつ、どこで、どのような商品をいくらで買ったのかなどのデータを詳しく把握することができる。そして、2017年に「ウィチャット」は「ミニプログラム」という機能を開発し、「ウィチャット」から直接他社のアプリケーションに登録することができる。これによって、消費者は雑多なアプリケーションをスマートフォンにインストールする必要がなくて、「ウィチャット」だけで全ての需要を満足できる。以上から見ると、「ウィチャット」は毎日12億人以上のアクティブ利用者の決済、買物、交通、飲食など膨大なデータを集めることができる。ここで注意したいのは、個人情報保護のために、テンセントは氏名や住所などの内容を除きながら、全てのデータをそのまま京東と共有するのではないことである。

テンセントとの提携は京東に大きなメリットをもたらしているが、それ以外にも多数のルートからデータを収集することができる。表33は京東と他社の提携を示している。京東は第三者の物流業者、リアル小売業者、他社のネット小売業者へ出資または買収することによって、自社のネット小売事業を補完しながら、より多くのビッグデータを入手できると思われる。

表 33 京東の投資一覧表（2015年—2020年の一部）

投資の分野	投資項目	合計投資金額 (億元)	株の獲得状況
物流	達達集団	63.0	46%
	跨越速運	30	買収
リアル小売	永輝 (スーパー)	64.3	13%
	五星電気 (家電チェーン)	27.18	買収
ネット小売	唯品会	38.8	不明
	愛回收 (中古3C製品取引)	37.81	不明
	興盛優選 (共同購買サイト)	45.3	不明
	1号店 (ネットスーパー)	95	買収

出所：京東アニュアルレポートに基づき筆者作成。

2. ビッグデータの処理

リアル小売の世界で一部の大手リアル小売業者はデータ処理部門を設置しているが、収集できるデータの量や内容は限られて、リアルタイムで処理することができない。一方、ネット小売の世界で大手ネット小売業者は言うまでもなく、中業ネット小売業者であってもデータ処理部門を有している。それに、ネット小売業者のデータ処理部門は単にデータの収集や供給に止まらず、品揃え形成、ウェブサイト運営、プロモーション、注文処理、配送などに必要なデータをリアルタイムで処理する必要がある。

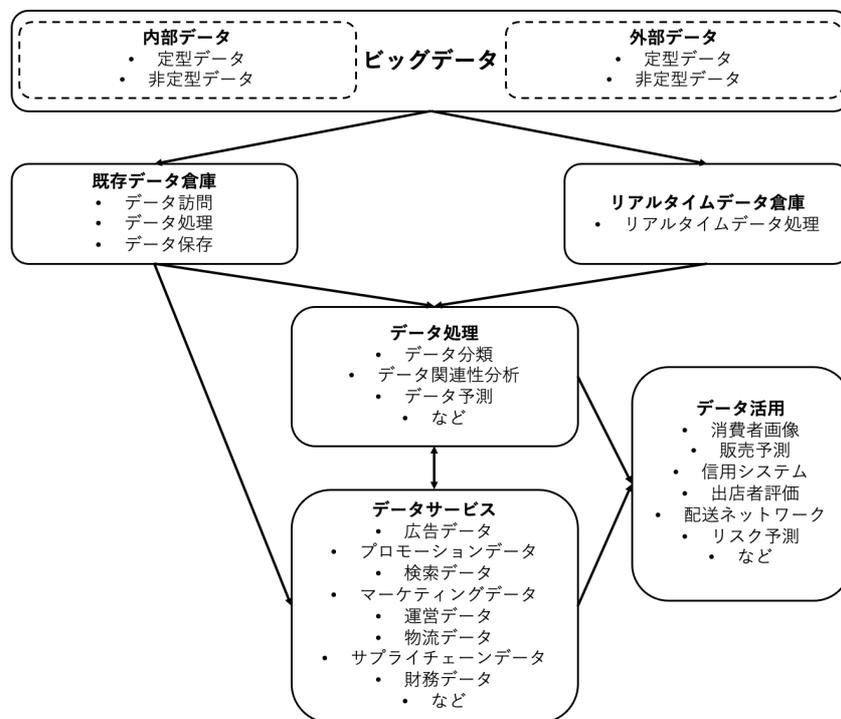


図 45 京東によるビッグデータの処理プロセス

出所：阮（2016）p. 28 に基づき筆者修正。

図 45 は京東によるビッグデータの処理プロセスを示している。前文で検討したように、京東のビッグデータは内部データと外部データによって構成されている。また、収集したビッグデータはさらに既存データとリアルタイムデータに分けられる。既存データはデータの分類やデータ間の関連性分析に豊富な資源を提供している。そして、ビッグデータ技術の発展によって、京東はリアルタイムでデータを収集・処理できる。例えば、クリック・

ストリームに基づいて京東は消費者行動を迅速に対応し、個々の消費者に個性化の商品をリコmendすることができる。ここで注意したいのは、ビッグデータ部門は直接京東集団の本部に所属し、集団内の各子会社や部門にデータサービスを提供していることである。これによって、各子会社や部門は自身の需要に基づいてビッグデータを活用することができる。例えば、物流部門はビッグデータを活用によって「618」期間に商品の在庫規模や効率的な配送ルートを予測することがそれに当たる。

京東の膨大なビッグデータの収集や処理をサポートするのは「京東クラウド・コンピューティング（京東雲計算、以下京東クラウド）」である。具体的に言うと、京東クラウドの発展は自社のビッグデータの収集・処理スピードを向上しながら、品揃え形成、プロモーション、ウェブサイト内の検索サービス、注文処理、配送などの流通活動の時効性や正確性を改善することができる。また、余分なデータ処理能力を第三者に提供することによって、京東に新しい収入源をもたらしている。図 41 から見ると、京東はビッグデータや京東クラウドなどの技術開発に多くの資金をかけている。2018 年に、初めて 100 億元（約 1777 億円）を超え、前年度に比べるとおよそ 100%拡大している。2020 年まで、京東の技術開発費用はすでに 161 億元（約 2862 億円）に達して、総収入の 2.2%を占めている。また、2019 年にビッグデータ、京東クラウド、人工知能などの技術開発に参加する従業員は 14047 人であったが、2020 年まですでに 17000 人を超えて、22%増える¹⁶。ここから見ると京東の中で技術開発は重要な役割を果たしている。

第 5 節 京東による個客対応

前文で検討したように、京東はハイブリット型ネット小売業者でありながら、中国最大のマーチャント型ネット小売業者でもある。本研究は京東のネット小売マーケットプレイスではなく、京東のマーチャント型ネット小売事業の展開に関心を持っている。ネット小売において、消費者は無限の商品から自分が購買したい商品を見つけることが容易ではない。900 万アイテムの自社経営商品を有している京東はどのようにして 4.7 億人の消費者に適切な商品を提供できるのであろうか。

1. 消費者画像の作成

個々の消費者に個性化のプロモーション活動を行って、適切な商品を提供するために、京東は消費者の全体像を把握しないとイケない。いわゆる消費者画像である。

京東はビッグデータ部門を設置し、毎日企業内部や提携相手から多種多様なデータを収集している。これらの中、消費者の購買行動や生活習慣は自動的に記録されて、多くの定型データと非定型データが残されている。消費者に関するデータを処理することによって、京東は消費者画像を描くことができる。具体的に言うと、京東は消費者画像に基づいて、消費者の需要を予測することができる。それに対応している個性化のプロモーション活動を行うと取引の成功率を高めると思われている。

消費者画像は主に3種類のデータから形成されている。第1は、消費者の個人情報である。消費者は京東で買物する場合、自分の氏名、性別、生年月日、住所、電話番号などを記入することがいうまでもなく、中国最大のソーシャルメディアを運営しているテンセントとの提携によって、消費者の職業、収入などの社会性データを入手することも可能である。第2は、消費者の購買記録である。消費者はいつごろ、何の商品を買ったのか、商品を購入する頻度はどのくらいか、どんな価格帯の商品を買うのか、商品を買ってからどのような評価やコメントを残すのか、購入した商品を返品する回数は高いのかなどのデータを詳しく記録されている。第3は、クリック・ストリームである。消費者は京東のウェブサイトへ訪問する際、どのような商品をよく検索するのか、検索してからすぐ買う商品は何か、何回検索しても買わない商品は何か、ある特定の商品を表示する画面にどのくらいの時間をかかったのかなどのデータを分析すると消費者の趣味や最近の購買傾向を予測することができる。以上のような3種のビッグデータを処理することによって、京東は個々の消費者にラベルをつけることができ、基本属性、消費レベル、購買行動の特徴、社会関係、趣味などの面で消費者画像を形成している。以上の検討をまとめると図46のごとくである。

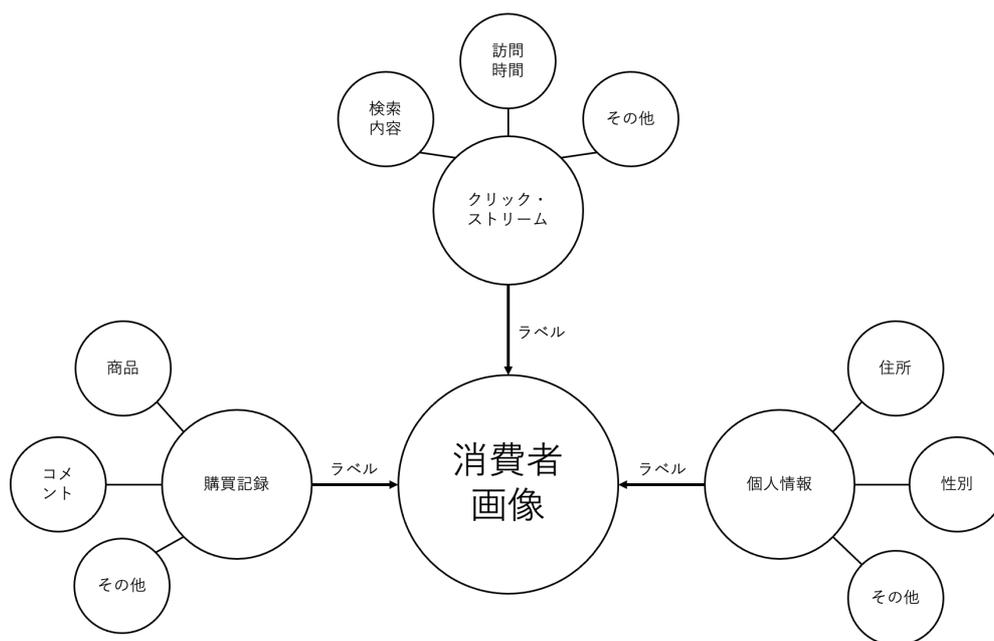


図 46 京東による消費者画像の作成

出所：筆者作成。

平均的に言うと、京東は一人の消費者画像には 3000 以上のラベルをつけている¹⁷。ここで注意したいのは、消費者画像につけるラベルの数や内容は固定ではないことである。例えば、新規消費者の場合、処理できる既存データがないためラベルはゼロである。そして、消費者のクリック・ストリームによってリアルタイムでラベルをつけることができ、消費者につけるラベルの数もますます増えている。また京東で多種多様な生活用品を購入する消費者には 3000 以上のラベルをつけることも可能である。さらに、異なる時間帯に消費者の趣味や需要は変わるため、消費者につけるラベルの内容、そしてラベルの重要性も変化している。

2. 消費者画像の活用による個客対応

ここで注意したいのは、個客対応はウェブサイト内でのリコメンド活動を指して、消費者をウェブサイトへ引き付けることではないことである。京東は消費者画像を描くことを通して、消費者の個性化需要を識別できて、低コストで効率的な個客対応リコメンド活動を行うことができる。これによって、京東は個客対応で関連購買や重複購買を促して、消費者の購買頻度や購買総額を増やすことを期待している。

個客対応を実現するために、消費者画像だけではなく、商品画像の作成も不可欠だと思

われている。京東は基本的に商品それ自体の属性、商品の注目度、商品の売行きと言う3つの角度で商品画像にラベルをつける。商品のそれ自体の属性はブランド、サイズ、スタイル、素材などを指している。そして、商品の注目度は消費者が商品を展示するウェブサイトへ訪問する回数、滞在時間などのことである。また、商品の売行きは一定期間内の売上、プロモーション活動、返品比率などを指している。さらに、ある時に消費者は直接に特定の商品を検索するのではなく、「母へのプレゼント」、「年寄り向けの椅子」などのようなキーワードを入力することもある。これによって、京東は消費者からの自社経営商品に対するコメントを処理し、コメントから共通性のあるキーワードをラベルとして商品につけることができる。以上の検討をまとめると図47のごとくである。

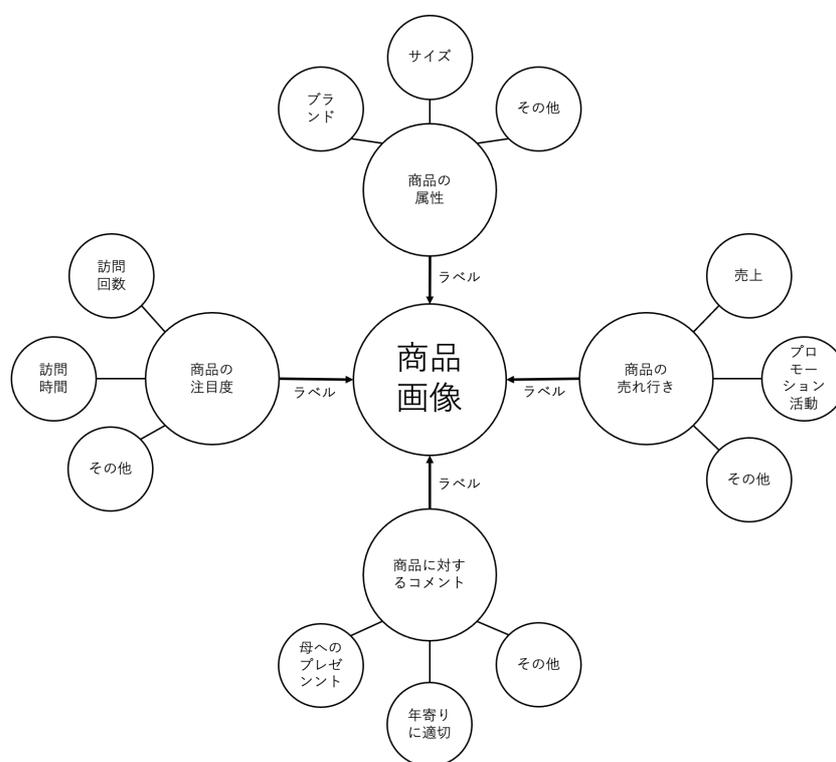


図47 京東による商品画像の作成

出所：筆者作成。

消費者はネット小売業者のウェブサイトへ訪問する際、ネット業者は消費者画像と商品画像をうまくマッチングし、消費者に適切な商品を提供することは個客対応と理解する。図48は京東による個客対応のプロセスを示している。消費者は京東のウェブサイトへ訪問すると、主に3つのルートで買物活動を進んでいる。第1に、消費者は明確な目標商品

がなく、見物のためにウェブサイトを開く。この時、京東は消費者がチェックした商品、買った商品だけではなく、消費者画像や商品画像をリアルタイムでマッチングすることによって、個性化のウェブサイト画面を展示している。第2に、消費者は特定のアイテムを買いたいが、商品のブランド、カラー、サイズなどはまだ明確にしていいためキーワードを入力して検索することが多い。この場合、京東はウェブサイト画面で展示する商品の種類を絞って、消費者画像に相応しい価格帯の商品を多数並べる。第3に、消費者は明確な目的を持って、商品のブランド、カラー、サイズなどを全部事前に決まった場合もある。

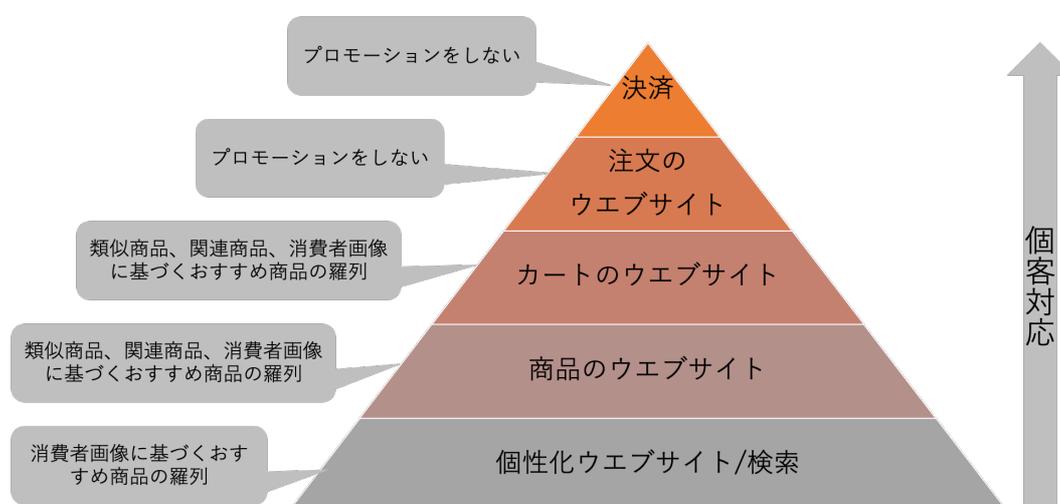


図 48 京東における個客対応のプロセス

出所：筆者作成。

そして、消費者は関心を持つ商品をクリックするとその商品のウェブサイトに入ると言える。商品のウェブサイト画面ではその特定商品だけを展示するのではなく、その商品と類似する商品、関連する商品を含め、消費者画像に基づくおすすめ商品などを特定商品の横また下に並べることができる。さらに、一部の消費者は購買したい商品をそのまま注文するのではなく、カートに入れて、引き続き他の商品をチェックすることもある。この時、京東は消費者の購買総額を拡大するために、カートに入れた商品と類似する商品、関連する商品、消費者画像に基づくおすすめ商品などをカートのウェブサイト画面に展示することも可能である。

一方、注文確認や決済のウェブサイトに移すと、ウェブサイト画面には素朴になる。なぜかという、消費者は注文確認また決済する際におすすめの商品を見ると、手元の商品をやめる可能性があって、京東の売上に負の影響をかけるのである。

ネット小売の発展によって、消費者は無数の商品から自分の需要に合う商品を探さなければならない。そして、近年消費者は個性化の商品を追求しているため、ネット小売業者は消費者の購買行動や生活習慣を把握しないと商品の売れ行きにも負の影響を受ける。この課題を解決するために、京東は消費者画像や商品画像を作成し、「千人千面」の個客対応システムを構築している。具体的に言うと、個々の消費者に付けたラベルと多種多様な商品につけたラベルをマッチングし、適当な時間に適当な商品を適当な消費者に提供することである。また、ビッグデータや京東クラウドのサポートによって、この個客対応システムはリアルタイムでデータを収集・処理することができる。これによって京東は消費者のクリック・ストリームや動的な消費者画像に基づいて個客対応の精度を一層高める。

第6節 京東による自前物流システムの構築

リアル小売に比べると、ネット小売において在庫管理、幹線輸送などの物流活動は言うまでもなく、商品の注文処理や配送という新しい物流活動を履行しなければならない。また、ネット小売における品揃えの多様性や消費者住所の分散は注文処理や配送に大きなチャレンジをかけている。具体的に言うと、ネット小売業者は注文処理や配送のスピードを確保しないと、消費者の待つ時間が長くなって、大きな心理的費用がかかる。これによって、消費者はネット小売で買物することをやめる可能性が高い。本事例は京東の注文処理や配送活動に注目しながら、京東が遂行している物流機能を検討する。

表 34 は京東による物流システムの構築プロセスを示している。ここで注意したのは、京東の自前物流システムの構築は大きな外部投資と深く関連し、2020 年まで京東は物流システムの構築に 39 億ドル（約 4432 億円）をかけたことである¹⁸。

創業期に、京東は第三者から借りた倉庫施設で注文処理を履行し、配送活動を専門的物流業者にアウトソーシングしていたが、物流サービスに関する問題が頻繁に発生した。例えば、京東は販売している 3C 製品の単価が高くて、体積が小さいため、専門的物流業者の管理不足によって商品の盗難や紛失事件がよくある。この問題を解決するために、京東は注文処理と配送を一体化する自前物流システムを構築している。

表 34 京東物流システムの構築プロセス

2007年	<ul style="list-style-type: none"> ● 北京、上海、広州で自前の倉庫施設や配送チームを構築する。
2009年	<ul style="list-style-type: none"> ● 上海で自社の配送企業を設立する。
2010年	<ul style="list-style-type: none"> ● 成都における西南子会社を成立し、華北、華東、華南、西南と言う4つの物流センターを中心に、商品提供の利便性を上昇する。 ● 自社開発の在庫管理システム（WMS）を導入する。 ● 「211 限時達」サービスを提供し始める。
2011年	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者に荷物の追跡サービスを提供する。 ● 自前物流システムは処理する荷物が1億件を超える
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社の幹線輸送チームを設立する。 ● 出店者に物流サービスを提供する。 ● 「青龍」と言う物流情報管理システムを導入する。
2013年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「夜間送」、「極速達」などの配送サービスを提供し始める。 ● セルフサービス保管ロッカーを設置し始める。 ● 自前物流システムのサービス範囲は1000県を超える。
2014年	<ul style="list-style-type: none"> ● 上海に「アジア1号」と言う自動化物流センターを運営し始める。
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「X 事業部」を成立し、無人化の物流技術を開発する。
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「京東物流」を子会社として独立し、社会に物流サービスを提供し始める。 ● 世界初めての無人倉庫を起用する。
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人利用者向けの配達サービスを提供し始める。 ● 自前物流システムのサービス範囲は2000県を超える。
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ● 自前物流システムのサービス範囲は中国全土である。
2020年	<ul style="list-style-type: none"> ● 全国に「アジア1号」32ヶ所を運営する。 ● 全国に900ヶ所の倉庫施設を運営し、床面積は1470万㎡。 ● 注文処理や配送に関する職員は232452名に達する。

出所：安信証券や京東アニュアルレポートに基づき筆者作成。

1. 注文処理の加速

本事例では注文処理を「消費者は京東で注文の代金を払ってから、倉庫施設にある商品を発送するまでの処理プロセス」と理解している。これによって、どのような倉庫施設をどこでどのように設置することが京東の注文処理に大きな影響を及ぼしていると思われる。

図 49 は京東による倉庫施設の設置を示している。京東の倉庫施設は主に3段階のレベルに分けられる。レベル1は核心物流センター、レベル2は主要物流センター、レベル3は地方物流センターである。2020年まで、核心センターは8所であり、主要物流センターは29所である。そして、地方物流センターは900所を超え、全国に分布している。

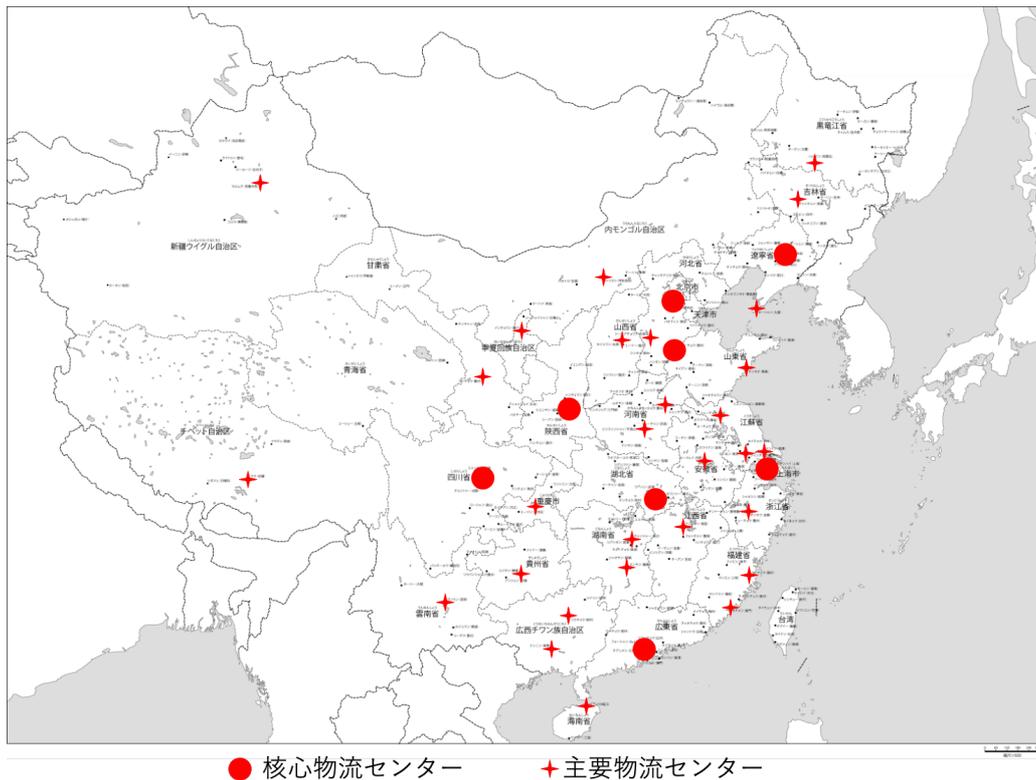


図 49 京東による倉庫施設の設置（2020 年まで）

出所：『安信証券』（2020）p. 13 に基づき筆者作成。

表 35 は核心物流センターの分布とそのサービス範囲を示している。京東は北京、上海、広州、成都、武漢、瀋陽、西安、德州のような人口が多い特大都市で核心物流センターを設置している。そして、一つの核心物流センターはまわりの省に物流サービスを提供できて、カバー範囲は広い。地理的な空間から見ると、この 8 つの核心物流センターは「東西南北中」に分布し、中国全土に物流サービスを提供することができる¹⁹。具体的に言うと京東は商品を核心物流センターから消費者が所在している省へ発送してから、各省における配送スタンドを通して最終目的地へ送る。だが、核心物流センターは近所の都市に健全な物流サービスを提供しやすいが、一部の核心物流センターと遠く離れる都市に住んでいる消費者は代金を払ってから早速商品を手に入れないこともある。この問題を解決するために、京東は昆明、南寧、大連、厦門、海口などの省庁所在都市や大都市で主要物流センターを設置している。主要物流センターの規模は核心物流センターより小さくて、在庫商品のアイテム数も少ないが、消費者との距離を短縮することによって商品の配送時間を大

幅に削減できる。また、ビッグデータの活用によって、京東は主要物流センターにおける在庫商品のアイテムや量をリアルタイムで調整できるため、消費者の日常需要を満足することができる。さらに、中小都市で900所以上の地方物流センターを設置することによって、京東は自社経営商品を消費者の近くに保管しながら、注文処理活動を分散化にすると言える。

表 35 京東の核心物流センターとサービス範囲

	核心物流センター	サービス範囲
①	北京物流センター	北京、天津、河北省、山西省、内モンゴル、山東省
②	上海物流センター	江蘇省、浙江省、上海、安徽省
③	広州物流センター	廣東省、廣西省、福建省、海南省
④	成都物流センター	四川省、重慶、貴州省、雲南省、チベット
⑤	武漢物流センター	湖北省、湖南省、江西省、河南省
⑥	瀋陽物流センター	遼寧省、吉林省、黒龍江省
⑦	西安物流センター	陝西省、甘肅省、青海省、寧夏、新疆
⑧	德州物流センター	河南省、河北省、山東省、江蘇省

出所：王（2020） p. 15。

そのほか、倉庫施設の分布だけではなく、倉庫施設の運営における自動化は注文処理の効率を一層高める。図 50 は注文処理のプロセスを示している。消費者は代金を払ってから京東は入金を確認し、注文処理が始まる。消費者の所在地によって京東は商品の在庫状況を検索し、注文処理を履行する倉庫施設を決める。ここで注意したいのは、京東は物流の実効性を確保するために倉庫施設間の商品移動を行わないことである。そして、注文処理の倉庫施設を確認してから棚から商品をピッキングし、消費者の注文と合うかどうかをチェックする必要がある。特に消費者は多数の商品を買う場合、全ての商品を揃うことが重要である。注文した内容とピッキングした商品とうまく対応できる場合、領収書を発行し、商品と一緒に包装する。また、商品を購入した消費者は倉庫施設の周りに分散しているため、発送するまでに目的地ごとに商品を仕分けする必要がある。最後に、仕分けた商品を倉庫施設の出口まで搬送すると、注文処理が終わると見做される。

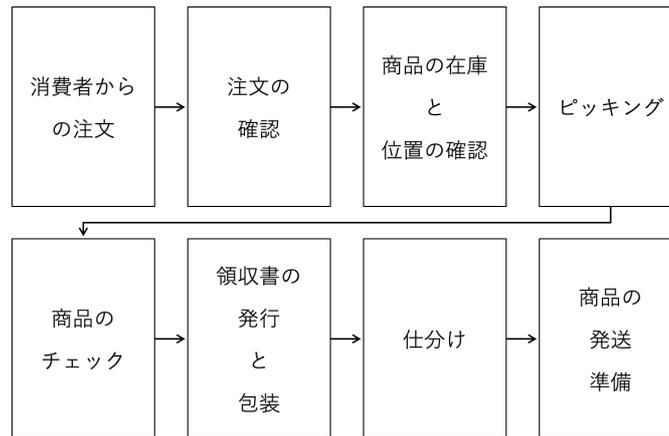


図 50 注文処理のプロセス

出所：筆者作成。

京東は平日に 1300 万件の自社経営商品の注文を処理しているが、「618」のような販売促進イベントを行う日にその数字は 3000 万件に昇る²⁰。このような膨大な注文を効率的に処理するために、単に労働力の増加によって実現するわけではなく、自動化の倉庫施設を整備することが不可欠である。京東の自動化倉庫施設を代表できるのは「アジア 1 号」である。

2014 年に京東は上海で始めて大型自動化倉庫施設「アジア 1 号」を運営し、2020 年まで全国に 32 所の「アジア 1 号」を運営している。「アジア 1 号」における注文処理のプロセスは通常の倉庫施設と同じであるが、自動化設備の活用によって注文処理の正確性や実効性を一層高めている。具体的に言うと、京東はビッグデータ、京東クラウド、人工知能などの技術を活用することによって、AGV(Automated Guided Vehicle)ロボット、ピッキングロボット、スマート輸送ベルトなどの自動化設備を自社で開発している。消費者からの注文が入ったら、ロボットは自動的に無人倉庫から商品をピッキングし、スマート輸送ベルトに載せる。そして、商品にバーコードをついているため、商品のチェックや包装もロボットによって処理される。最後に、包装された商品をスマート輸送ベルトまた AGV(Automated Guided Vehicle)ロボットに載せて、最終目的地ごとに仕分け活動を行う²¹。例えば、2019 年に起用した西安の「アジア 1 号」の床面積は 30 万 m²であるが、制御室以外に施設内では従業員の姿をほぼ見えない。しかも、「アジア 1 号」は自動化設備の活用によって 1 日に最多で 50 万件の注文を処理することができて、「618」のような販売促進イベントの日に急増する注文を迅速に処理することができる。

2. 配送サービス進化

前文で検討したように、京東は 3C 製品の販売を中心にネット小売事業を順調に展開していた。しかし、消費者からの評価やコメントから見ると、半分以上のクレームは物流サービスと深く関連している。最初に京東は配送活動を専門的物流業者にアウトソーシングしていたが、当時の中国では個人向けの配送業務は新興の事業として不備のところはたくさんある。この問題を解決するために、創業者劉強東氏は自社の配送ネットワークを構築しようとした。その時、自前の倉庫施設を建設するネット小売業者は多いが、自社の配送ネットワークを構築することは珍しいであった。

京東は 2007 年に北京、上海、広州で狭い範囲内の配送活動を展開して、大成功を納めた。2009 年から、上海で独立の配送子会社を設立し、全国範囲の配送ネットワークを構築し始める。2019 年まで、京東は配送ポートと保管ロッカーを 5300 ヶ所で設置されている²²。これらの配送施設は全国に設置している 1000 所以上の倉庫施設（自前倉庫と第三者倉庫）と協力して、中国で有数の効率的な配送ネットワークを構築している。また、京東は 20 万以上の配送員をパートタイムではなく、正社員として雇用している。これによって、京東は表 36 に並べている多種多様な配送サービスを消費者に提供できて、ネット小売業界における競争優位を固める。

表 36 京東の配送サービス

211 限時達	<ul style="list-style-type: none"> ● 朝 11 時前の注文は当日到着し、夜 11 時前の注文は翌日の午前中に到着する ● 自社経営商品の 6 割を占めている 	無料
翌日達	<ul style="list-style-type: none"> ● 大都市だけではなく、中小都市でも商品は翌日に到着する ● 自社経営商品の 9 割を占めている 	無料
隔日達	<ul style="list-style-type: none"> ● ほぼ全ての自社経営商品は隔日に到着できる 	無料
定時達	<ul style="list-style-type: none"> ● 指定されている地域内の消費者は 7 日以内の配送を予約することができる 	無料
配送ポート	<ul style="list-style-type: none"> ● 配送時間は消費者の都合と合わない場合、商品を近所の配送スタンドに送って、消費者は取りに行く 	無料
保管ロッカー	<ul style="list-style-type: none"> ● セルフサービスで 24 時間対応 	無料
夜間配送	<ul style="list-style-type: none"> ● 省庁所在都市を中心に、一部の商品を 19:00-22:00 の時間帯に配送する 	有料
京準達	<ul style="list-style-type: none"> ● 指定時間帯に商品は到着できる ● 一部の都市で商品は 30 分以内に到着できる 	有料

出所：京東のホームページに基づき筆者作成。

2010年から京東はネット小売業界初の速達サービス「211 限時達」を提供し始める。消費者は朝 11 時前に決済を完了すると商品はその当日に到着できて、夜の 23 時前に決済を完了すると商品は翌日に到着できる。当時の中国において消費者はネットで商品を買うと配送時間は 3-7 日くらいかかるため、「211 限時達」という配送サービスの提供によって、「京東は速い」と言うイメージを固めて、多くの消費者の関心を集めている。2020 年まで、京東によって販売されている自社経営商品の 6 割は「211 限時達」サービスで提供することができる。ここで注意したいのは、「211 限時達」は自社経営商品に限って、核心物流センターや主要物流センターに近く、また地方物流センターが多数分布している大都市に住む消費者だけに提供できることである。それにしても、中小都市や農村部では自社経営商品を「翌日達」や「隔日達」で配送できるため、全国範囲から見ると、京東の配送サービスは業界トップレベルであると言える。

また、個性化の配送需要を満足するために、京東は北京や上海また大部分の省庁所在都市に住む消費者に「夜間配送」を提供している。夜の 19-22 時に多くの第三者配送業者は勤務を終わっているが、京東は自前の倉庫施設や配送員を活用することによって、自社の配送サービスを更なる補完している。そして、人口が集中している大都市の中心部で「京準達」は 30 分以内の速達を提供できて、「京東は速い」と言うイメージを一層強化する。ここで注意したいのは、「夜間配送」や「京準達」を実現するには条件があることである。具体的に言うと、京東が大都市で提供している個性化の配送サービスは密集に分布している倉庫施設と不可欠であろう。

さらに、京東は消費者に 1 週間以内の配送日を自由に選べる「定時達」も提供しているが、配送時間帯は消費者の都合と合わない場合、商品を近くの配送ポートまた保管ロッカーに一時保管することも可能である。そして、京東は多くのコンビニや雑貨店と提携し、消費者の近くに多数の自社配送ポートを設置している。これによって、消費者は自分が好きの時間帯に商品を取りに行くことができる。

3. 物流技術の開発

京東は技術開発に大きな資金をかかって、2020 年に技術開発コストは 160 億元(約 2842 億円)を超えた。先進的な物流技術を開発することは京東の効率的な注文処理や配送をサポートしている。ここで物流技術は主に自動化設備の開発や物流活動におけるビッグデー

タの取集、処理や活用と指している。京東はこれを「スマート物流」と呼ぶ。

3.1 自動化設備の開発

2016年、京東は「X事業部」という新しい部門を成立し、物流活動の無人化を目標として自動化物流設備を開発している。具体的に言うと、自動化物流設備の開発は倉庫施設設備の開発と配送設備の開発に分けられる。前文で検討したように、京東はAGV(Automated Guided Vehicle)ロボット、ピッキングロボット、スマート輸送ベルトなどの自動化倉庫施設設備を開発することによって、注文処理のスピードを加速している。だが、注文処理が始まる前に、京東はサプライヤーから商品を仕入れ、倉庫施設の棚に片付けないといけない。図51は「アジア1号」における自動化の棚を示している。「アジア1号」において、自動化の立体貯蔵設備を配置し、異なる型の商品は入庫してからすぐ自動的に事前に決まった棚へ搬送される。これによって、労働力を削減するだけでなく、商品入庫の効率は普通倉庫の3倍になる²³。

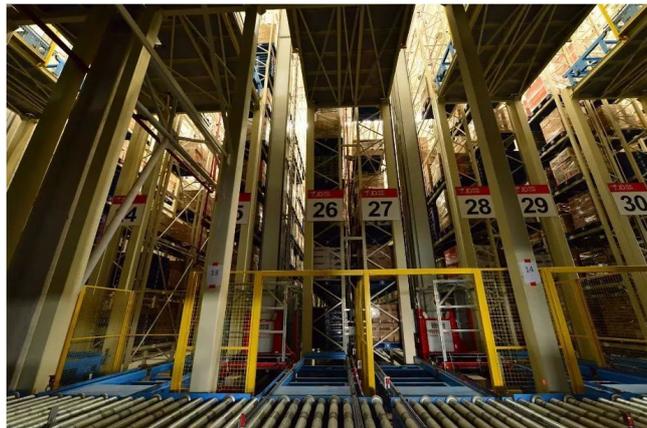


図51 「アジア1号」における自動化の棚

出所：京東のホームページ。

配送設備の場合、京東は無人配送車両や無人配送飛行機を中心に技術開発を展開している。図52は京東の無人配送車両を示している。2016年に京東は自社開発の無人配送車両を発表した。政策や道路の規制などの原因で無人配送車両による配送は今までもまだ普及していないが、労働力コストを削減するために無人配送車両の進化に対する技術開発は続いている。



図 52 京東の無人配送車両

出所：京東のホームページ。

図 53 は京東が開発した無人配送飛行機を示している。無人配送車両と同じように、2016 年から京東は無人配送飛行機を開発し始めていたが、まだ大規模に使われていない。ところが、中国の内陸で山が多くて、特に多くの農村部では陸上交通が不便である。京東は自社の販売規模を拡大するために、農村部の配送問題を解決しないといけない。これによって無人配送飛行機の発展はまだ大きな可能性があると思われる。



図 53 京東の無人配送飛行機

出所：京東のホームページ。

3.2 物流におけるビッグデータの活用

前文で検討した注文処理や配送などの物流活動はビッグデータの取集・処理・活用と不可欠である。2016 年京東のビッグデータ部門では「Y 事業部」が成立し、ビッグデータや

人工知能を中心に自前物流システムの効率改善を追求している。

注文処理の場合、京東はビッグデータや人工知能の活用を通して個々の商品の売行きを予測することができる。ここで注意したいのは、京東は単に商品の需要量だけではなく、どこの消費者はいつ、どのような商品を何個要するのかなど詳しい内容を予測できるのである。これによって、京東は先にその商品を消費者に近い倉庫施設へ送って、注文処理の準備を前もってすることができる。また、京東は新しい倉庫施設を引き続き建設しているが、ビッグデータの活用によって、将来どこの消費者は需要が増えているのか、どこでどのような倉庫施設を建設すると物流システムの効率を改善できるのかを予測することも可能である。

配送の場合、京東は配送員に通信端末を配置し、リアルタイムで最新の指示を下ることができる。具体的に言うと、京東は配送車両の位置、駐車時間、荷物を配送する時間、配送員と消費者の会う時間などの内部データや天気、交通渋滞などの外部データを収集・処理することで、配送員に最優の配送ルートや商品を配る順番を提示することができる。これによって、京東は商品の配送時間を短縮しながら、効率的な配送ネットワークを構築することができる。

第7節 京東による流通活動の履行

本章は中国最大の自社経営商品を販売する京東によって履行される流通活動を検討した。マーチャント型ネット小売業者として、京東が履行する流通活動は次のごとくである²⁴。

(1) 品揃え形成。京東は最初にリアル小売事業で積んだ販売経験やサプライチェーンを活用することによって、3C製品を中心に自社経営商品だけを販売するネット小売事業を展開していた。いわゆる専門的な品揃え形成である。インターネットの普及によって、ネット小売業者の数が急に増加し、消費者の需要も多様化になる。京東は専門的な品揃え形成の競争優位がなくなると意識しながら、3C製品だけではなく、日用品の販売にも大きな力を入れていた。いわゆる総合的な品揃え形成である。だが、マーチャント型ネット小売業者として、京東は商品をサプライヤーから仕入れて、自前の倉庫施設で保管する必要がある。倉庫施設など物流システムの制限によって、京東は自社経営で総合的な品揃

えを形成することがある程度の限界がある。この問題を解決するために、京東は自社のマーチャント型ウェブサイトにもマーケットプレイス機能を追加し、ハイブリッド型ネット小売を展開する。これによって、京東は自社のウェブサイトを通して消費者に無限に近く総合的な品揃えを提供することができる。さらに、京東はハイブリッド型ネット小売を展開することを通して、商品の仕入れ、販売促進、評価など多種多様なデータを自動的に記録することができる。いわゆるビッグデータの収集・処理である。これによって、京東は豊富なサプライチェーンの供給情報や消費者の需要情報をマッチングしながら、競争優位性が強いプライベートブランド商品を開発することができる。

(2) 信頼構築。ネット小売業者と消費者の信頼関係が弱いネット小売世界において、京東は自社経営商品の正規品保証、領収書発行、保証期間延長などを通して、消費者に強い信頼感を与える。それに、自社経営商品だけではなく、自前のオンライン決済サービスや物流システムの構築も信頼構築に大きな役割を果たしている。また、評価システムの整備によって、消費者は売手のプロモーション情報だけではなく、消費者同士の評価やコメントをリアルタイムで確認できるので、商品の実物を触らなくても、それに対する信頼性を判断することができる。さらに、24 時間全年無休のカスタマーセンターを稼働することが多くの資金や人力をかけるが、商品への問い合わせや苦情を即時的に対応することは消費者に強い信頼感を与える。最後に、京東はマーチャント型ネット小売からハイブリッド型ネット小売に転換することによって、ウェブサイトに表示する品揃えが豊富になる。だが、出店者によって販売されている商品品質の優劣は京東の信頼性にも大きな影響を及ぼしている。京東はウェブサイトを一体としての信頼性を高めるために、厳しい出店条件を設定しながら、出店者の営業活動をリアルタイムで監督している。

(3) ウェブサイト運営。京東は小売店舗を運営していないので、より多くの消費者を自社のウェブサイトへ引き付けることが大きな課題である。言い換えると、京東は自社の知名度を上げないと消費者に忘れられやすく、インターネットの海に沈むリスクが高い。最初に、京東はスポーツ試合のスポンサー、テレビ、屋外看板、バスや地下鉄など伝統的な広告媒体を通して「3C 製品のプロ」、「多快好省」などの企業イメージを宣伝し、多くの新規消費者を自社のウェブサイトへ引き付けている。オンライン広告技術の発展によって、京東は大きな資金をかって、ほぼ全ての大手ウェブサイトで自社の広告を出している。それに、伝統広告に比べるとオンライン広告は消費者の訪問時間や訪問回数などのデータを自動的に収集・処理することができるので、ウェブサイト運営の精確度が一層高

まる。さらに、京東は中国最大のマーチャント型ネット小売業者とはいえ、自社の能力で無限の消費者と接触することが不可能である。競争の激しいネット小売市場でより多くの消費者を自社のウェブサイトへ引き付けるために、京東は中国最大のソーシャルメディア「ウィチャット」を運営するテンセントと提携し、12億人以上の利用者を自社の潜在消費者として確保している。最後に、京東は4.7億人以上のアクティブ消費者の重複購買を促すために頻繁な販売促進イベントを行なっている。

(4) ビッグデータの収集・処理。京東は収集できるデータが内部データと外部データに分けられる。まず、マーチャント型ネット小売業者として、京東は商品の仕入れから販売までの流通プロセスにおける全てのデータをリアルタイムで自動的に記録することができる。このような自社のウェブサイトや自前の物流システムから収集したデータは内部データである。そして、大手IT企業テンセントとの提携によって、京東はソーシャルメディア利用者の購買行動や生活習慣に関するデータを収集することができる。このような提携相手から入手したデータは外部データである。また、京東のようなネット小売業者は小売業者でありながら、最先端のインターネット情報技術を活用することも不可欠である。京東は「京東クラウド」という情報技術開発部門を設置し、ビッグデータの収集・処理に技術サポートを提供している。

(5) 個客対応。ビッグデータ技術の活用によって、京東は消費者の個人情報、購買記録、クリック・ストリームをリアルタイムで収集・処理することができる。これによって、京東は個々の消費者に唯一の消費者画像を描くことができる。そして、京東はマーチャント型ネット小売業者であるため、全ての商品を自社経営している。商品それ自体の属性、商品の注目度、商品の売行き、消費者からの商品に対するコメントを詳しく分析することによって、京東は自社経営の商品にも特有の商品画像を描くことができる。消費者画像と商品画像をうまくマッチングすることによって京東は効率的な個客対応が実現している。

(6) 注文処理。マーチャント型ネット小売業者として、京東は自社経営商品を自前の倉庫施設から消費者の所在地へ送る。消費者の入金を確認してから在庫商品を発送の状態に備えるプロセスは注文処理である。消費者にとって、商品の到着を待つ時間は注文処理時間プラス配送時間である。そして、待つ時間は長くなると消費者の心理的費用も拡大する。京東は注文処理の時間を短縮するために倉庫施設の設置や自動化に力を入れている。倉庫施設設置の場合、京東は3段階のレベルの物流センターを設置することを通して自社経営商品をなるべく消費者の近くで保管する。これによって、商品の輸送距離が短くな

って、輸送時間も減少する。倉庫施設自動化の場合、京東は「アジア1号」をはじめとして、無人化の倉庫施設を開発し、注文処理の効率を一層高める。これによって、消費者の待つ時間を短縮することができる。

(7) 配送。京東は自前の配送ネットワークを構築し、20万人以上の配送員を正社員として雇用している。それに、全国で配送ポートや保管ロッカーなどの配送施設を5300ヶ所以上設置している。これによって、京東は消費者に多種多様な配送サービスを提供し、配送時間を短縮するだけでなく、消費者の都合によって配送時間帯を自由に選べる。さらに、配送活動の実効性を改善するために、京東はビッグデータなど情報技術を活用し、自動化配送設備の開発にも力を入れている。

表37は以上の検討をまとめたものである

表37 京東による流通活動の履行

流通活動	詳細
品揃え形成	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門的な品揃え形成 ● 総合的な品揃え形成 ● ネット小売マーケットプレイスの運営 ● プライベートブランド商品の開発
信頼構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社経営商品の販売 ● 自前決済サービス ● 自前物流システム ● 評価システムの整備 ● カスタマーセンターの活用 ● 出店者に対する規制
ウェブサイト運営	<ul style="list-style-type: none"> ● 伝統広告 ● 間接的ネットワーク効果の活用 ● オンライン広告 ● 他社との提携 ● 販売促進イベント
ビッグデータの収集・処理	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部データの収集 ● 外部データの収集 ● 京東クラウドの開発
個客対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者画像の作成 ● 商品画像の作成 ● 消費者画像と商品画像のマッチング
注文処理	<ul style="list-style-type: none"> ● 倉庫施設の設置 ● 倉庫施設の自動化
配送	<ul style="list-style-type: none"> ● 配送ネットワークの構築 ● 配送施設の設置 ● 多種多様な配送サービス ● 配送の自動化

出所：筆者作成。

注

- ¹ 京東アニュアルレポート 2020。
- ² 京東は多次元の事業を展開している。本研究はネット小売の展開を中心に検討を行うため、この表はネット小売と関連する内容をまとめている。
- ³ 中国において、パソコン、通信製品、個人用家電製品やなどを 3C 製品 (Computer、Communication、Consumer) と呼ばれる。
- ⁴ 関根 (2012) p. 44。
- ⁵ 自社経営商品の売上+ネット小売マーケットプレイスの流通総額。
- ⁶ 京東の物流システムに関して、本章の第 5 節と第 6 節で詳しく検討する。
- ⁷ 人民網 (<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1660100759694356250&wfr=spider&for=pc>)
- ⁸ 任 (2010) p. 41。
- ⁹ 京東アニュアルレポート 2020。
- ¹⁰ 京東アニュアルレポート 2020。
- ¹¹ 新京報 2020 年 12 月 21 日。
- ¹² 2011 年、京東の創業者劉強東氏はアリペイの手数料が高いという理由でアリペイによる決済を中止した。
- ¹³ 多い、速い、良い、安い。
- ¹⁴ 例えば、商品のアイテムや個数と関係なく、決済の総金額は 100 円毎に 20 円値引きする。
- ¹⁵ 京東の内部資料より。
- ¹⁶ 京東アニュアルレポート 2020。
- ¹⁷ 阮 (2016) p. 39。
- ¹⁸ 京東アニュアルレポート 2020。
- ¹⁹ 地理条件や人口分布の関係で西部での物流サービス水準が東沿岸部より弱い、全体 2021 年 6 月まで京東は都市部の 9 割以上、農村部の 8 割以上の地域で翌日配達を実現している。
- ²⁰ 京東の内部資料より。
- ²¹ 刘 (2016) pp. 85-87。
- ²² 王 (2020) p. 13。
- ²³ 郝丽, 张郁茜 (2020) p. 85。
- ²⁴ 2010 年から京東はネット小売マーケットプレイスを運営し初め、マーチャント型ネット小売からハイブリッドネット小売に転換している。本研究は京東が自社経営商品を販売するプロセスにおいてどのような流通活動を履行しているのかに注目しているので、ここで京東をマーチャント型ネット小売業者と呼ぶ。

第6章 アリババによるネット小売の展開

ネット小売の流通活動には所有権移転、物流、情報伝達が必要に応じて適切に機能することが求められる。しかし、アリババの創業者ジャック・マーにとって中国におけるネット小売の取引環境は多くの不備や不足がある。こうした流通機能の欠如や担い手の不足を補うために、それを支える施設やインフラを構築する必要がある。

アリババは中国において「タオバオ」と「Tモール」と言う2つのネット小売マーケットプレースを運営している。表38はアリババのマイルストーンを示している¹⁾。1999年、ジャック・マーは故郷の杭州でアリババを創立した。最初に、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。2001年、日本のソフトバンクの孫正義氏はアリババに2000万ドル(22.8億円)の投資を決定したことは大成功としてよく知られている。2003年、アリババは出店料や手数料完全無料のC2C(Customer to Customer: 個人間の取引)ネット小売マーケットプレース「タオバオ」を設立し、当時のライバルであるイーベイ(eBay)と戦った。2004年、アリババは出店者や消費者間のインスタント・チャット「アリワンワン」を開発し、オンライン決済サービスの「アリペイ」も開始した。2007年、「アリママ(阿里媽媽)」事業を創立し、出店者の販売促進活動をサポートするプロモーション・ソリューション・システムを開発している。そして、2008年に創業したB2C(Business to Customer: 企業対消費者)ネット小売マーケットプレース「タオバオ商城(2011年タオバオから独立し、2012年に「Tモール」と改称した)」はアリババのネット小売事業の急成長に拍車をかけている。2009年、アリババは「アリクラウド・コンピューティング(阿里雲計算)」という技術部門を設立した。そして、「ダブル11」という販売促進イベントを初めて行って、今までも中国のネット小売市場において影響力は続いている。2013年、幅広く消費者のニーズを把握するために、大手コンテンツプラットフォーム「新浪微博」18%の株を入手した。また、アリババを中心に、大手配送業者と提携して、「菜鸟網絡」という物流ソリューション・システムを構築している。2014年、アリババはニューヨーク証券取引所に上場し、その後、地図ナビの「高德」、旅行事業の「飛猪」、「アリミュージック」、家電チェーンの「蘇寧」、動画配信の「優酷土豆」など多次元の事業へ出資している。2016年から、東南アジアを中

心に中国本土以外の市場におけるネット小売事業に力を入れている。2017年、先進情報技術を開発する部門「アリ達磨院」を設立した。2020年、アリババの流通総額は1兆ドル（約113.8兆円）を達成し、ジャック・マーはアリババの取締役を退任した。

表 38 アリババのマイルストーン

1999年	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国杭州で卸売取引マーケットプレイス型ウェブサイト「1688.com」と「Alibaba.com」を設立する
2000年	<ul style="list-style-type: none"> ● ソフトバンクなどから2000万ドル（約22.8億円）の投資を受ける
2003年	<ul style="list-style-type: none"> ● 小売取引マーケットプレイス型ウェブサイト「タオバオ」を設立する
2004年	<ul style="list-style-type: none"> ● 売手と買手のコミュニケーションを即時対応できるソフト「アリワンワン」を開発する ● 取引の安全と信頼を解決するための「アリペイ」を開発する
2005年	<ul style="list-style-type: none"> ● ヤフー中国を買収する
2007年	<ul style="list-style-type: none"> ● 出店者に広告サービスを提供する「アリママ（阿里媽媽）」の登場
2008年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「タオバオ」のウェブサイトブランド業者向け「タオバオ商城」を設立する
2009年	<ul style="list-style-type: none"> ● コンピューティング技術部門「アリクラウド・コンピューティング」を設立する ● 販売促進イベント「ダブル11」を行う
2010年	<ul style="list-style-type: none"> ● スマートフォンで使える「タオバオ」アプリの登場
2011年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「タオバオ商城」は「タオバオ」のウェブサイトから独立する
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「タオバオ商城」を「Tモール」へ名称変更する ● 「タオバオ」と「Tモール」の流通総額は1兆元（約17.8兆円）を達成する
2013年	<ul style="list-style-type: none"> ● コンテンツプラットフォーム「新浪微博」18%の株を入手する ● 大手配送業者と提携し、「菜鸟網絡」を設立する
2014年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「Tモール」のウェブサイト海外ブランド業者向けの「Tモール国際」を設立する ● 地図ナビ会社「高德」へ投資する ● ニューヨーク証券取引所に上場する ● アント・フィナンシャルサービスグループ（蚂蚁金融服務集團）を設立する ● 旅行事業に取扱う部門「アリトラベル」の設立、その後「飛猪」と名称変更する
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「アリミュージック」を設立する ● 大手家電チェーン「蘇寧」へ投資する
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「タオバオ」と「Tモール」の流通総額は3兆元（約53.4兆円）を達成し、アリババは世界最大の小売事業体になる ● 動画配信「優酷土豆」へ投資する ● 東南アジアでマーケットプレイス型ウェブサイトを運営する大手ネット小売企業「Lazada」へ投資する ● 中東のドバイ、ヨーロッパのフランクフルト、オーストラリアのシドニー、日本の東京で4つの「ビッグデータセンター」を設立する
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外にいる中国人向けの「Tモールタオバオ海外」を設立する ● 「Lazada」83%の株を入手する ● 「菜鸟網絡」51%の株を入手する ● 先進情報技術を開発する部門「アリ達磨院」を設立する ● マレーシアで「ビッグデータセンター」を設立する
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● インドネシアで「ビッグデータセンター」を設立する ● 「Lazada」へさらに20億ドルの投資を追加する ● パキスタン、バングラデシュ、スリランカ、ミャンマー、ネパールで成長しているネット小売企業「Daraz」を買収する
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ● ジャック・マーの引退し、張勇は最高責任者に就任する ● 輸入商品を販売する大手ネット小売企業「コアラ」を買収する ● 「菜鸟網絡」の株を63%まで拡大する ● 香港で上場する
2020年	<ul style="list-style-type: none"> ● アリババの流通総額は10000億ドル（約113.8兆円）を達成する ● ジャック・マーはアリババの取締役を退任する

出所：アリババのホームページやアニュアルレポートに基づき筆者作成。

2020年、アリババは中国で展開しているネット小売事業（タオバオとTモール）の流通総額は6.58兆元（約117.2兆円）であって、全国ネット小売市場の56%を示している²。ところが、アリババは単にネット小売マーケットプレイスを運営するだけでなく、ネット小売を中心にネット卸売、金融サービス（アリペイ）、広告サービス（アリママ）、情報技術サービス（ビッグデータ、アリクラウド・コンピューティング、アリ達磨院）、インターネットサービス（インターネット・インフラ）、物流サービス（菜鳥ネットワーク）、デジタルメディアおよびエンターテインメント（新浪微博、優酷土豆、アリミュージック）、生活サービス（高德、飛猪）など多次元で事業を展開している。これによって、アリババは中国の消費者の生活から企業活動までを包括的に支援するための社会的なインフラを整備し、流通のイノベーターとして中国のネット小売市場を制覇している。言い換えると、アリババは中国消費者の日常生活の基本範囲である「衣、食、住、行」の全てとしっかり繋がって、生活のライフスタイルを変わっていると言える。

図54はアリババの収入構成を示している。2020年、アリババの総収入は5097億元（約9兆円）である。これらの中で、中国国内ネット小売事業の総収入は3328億元（約5.9兆円）であり、全体の65%を占めている。そして、海外のネット小売事業の総収入は243億元（約4317億円）であり、ネット小売の物流活動と緊密に関連している配送サービス菜鳥ネットワークの総収入は222億元（約3944億円）である。国内のネット小売事業総収入と合計すると、その比率は全体の74%に昇る。これによって、ネット小売事業はアリババの中核事業であると確認できる。

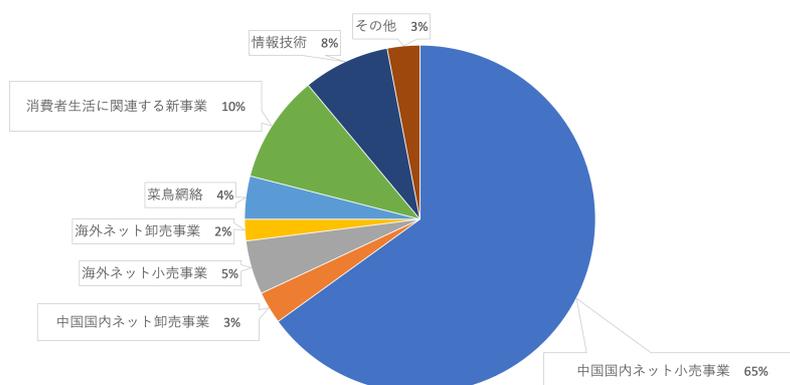


図54 アリババの収入構成（2020年）³

出所：アリババのアンニュアルレポートに基づき筆者作成。

アリババは C2C ネット小売マーケットプレイスのタオバオから出発し、中国最大のネット小売事業グループへ急成長している。何がそれを可能にしたのであろうか。マーケットプレイス型ウェブサイトの運営を中心にするアリババはネット小売業者としてどのような流通機能をどのように遂行するのであろうか。それに、アリババは自社で商品を販売するのではなく、出店者や物流業者と提携して消費者に商品や小売サービスを提供している。これによって、品揃え形成、ウェブサイト運営、信頼構築、ビッグデータ収集・処理、顧客対応、注文処理、配送という 7 つの流通活動次元で共にネット小売の流通機能を遂行するアリババはどんな道を歩んだのであろうか。

第 1 節 アリババの品揃え形成

本節はアリババが運営しているネット小売マーケットプレイスにおける品揃え形成を検討する。

1. タオバオの登場と T モールの急成長

既に検討したように、アリババが運営しているタオバオや T モールは自社の商品を調達し消費者に直接販売するのではなく、出店者の商品を消費者に販売するネット小売マーケットプレイスである。いわゆるプラットフォームである。

タオバオはアリババが 2003 年に当時中国に進出した世界最大級の C2C ネット小売業者イーベイと戦うために、設立した C2C ネット小売マーケットプレイスである。なぜ B2B ネット卸売を運営しているアリババはイーベイを競争相手として設定するのかというと、「イーベイが将来 C2C ネット小売市場を拠点に B2B ネット卸売市場へも拡大することを牽制するための意図がある」とジャック・マーは指摘していた⁴。タオバオは出店者に向けて少なくとも 3 年間は出店料や手数料を無料にする政策を立てる。これによって、タオバオへの出店者や消費者は短期間で急拡大している。2006 年、タオバオに登録している消費者数は 3000 万人を超え⁵、流通総額は 169 億元（約 3002 億円）を突破し、2005 年より 141%伸びとなった。設立してから 3 年間に足らずにタオバオはイーベイを追い抜けて、中国 C2C ネット小売のトップワンの座に登り着いた⁶。

Tモールはタオバオから発展したものである。タオバオはC2C、いわゆる個人間の取引のネット小売マーケットプレイスを運営しているが、出店者の身分や情報を精確に把握することができなくて、詐欺や偽物販売などの問題が常に発生している。2008年、Tモールはタオバオの欠点を補足するものとして、個人ではなく、大手小売企業や世界の有名ブランド業者の出店を招き、いわゆるB2Cの形態へシフトしている。Tモールの目的は消費者に高品質の商品やサービスを提供することである。これによって、企業が出店するTモールの流通総額は急激に伸びて、2019年Tモールの流通総額は中国B2Cネット小売市場全体の50.1%を占めている⁷。図55はタオバオとTモールの流通総額推移を示している。流通総額からみると、Tモールの流通総額はタオバオより低いのが、成長率が高くて、近い内にタオバオを超える傾向がある。また、出店料や手数料を徴収する仕組みが奏功することで、Tモールはアリババ全体の収益を改善することができると思われる。

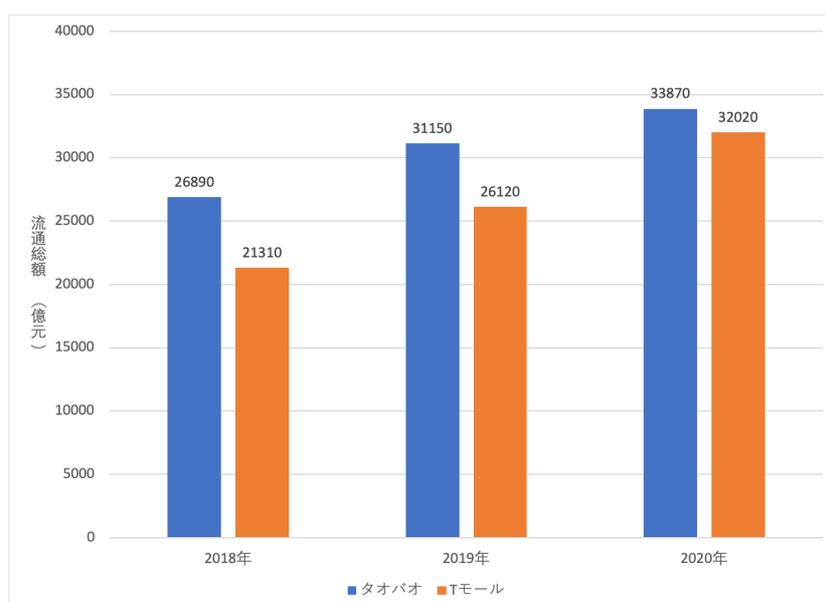


図55 タオバオとTモールの流通総額推移

出所：アリババの年次報告書に基づき筆者作成。

2. アリババの品揃え形成

アリババのネット小売マーケットプレイスは中小個人出店者や大手企業出店者にネット小売のビジネスチャンスを与えながら、消費者に豊富な品揃えを自由に選択できる環境

を整えている。2020年まで、タオバオへの出店者は1000万を超え、Tモールへ出店するブランド業者も25万以上である。タオバオとTモールは各自独立のネット小売ウェブサイトを経営しているが、タオバオではTモールの商品を検索、購入できる。また、出店者は小売店舗を運営する必要がないため、理論的に言うと世界各地の出店者はタオバオやTモールを通して、世界各地の消費者に商品を販売することができる。いわゆる「グローバル購買・グローバル販売」である。

表39はタオバオの品揃え範囲を示している⁸。表から見ると、タオバオの品揃えの幅が広い。特に、アパレル商品の流通総額はネット小売市場のトップクラスである。analysys易観(2017)⁹によると、Tモールにおけるアパレル商品の流通総額は中国B2Cネット小売市場全体の8割以上を占めている。

表 39 タオバオの品揃え範囲 (2020年8月現在)

①	婦人服・下着・リビング服
②	女性靴・男性靴
③	カバン・スーツケース
④	ベビー用品・ベビー服・玩具
⑤	男性服・アウトドア用品
⑥	化粧品・個人ケア用品
⑦	携帯電話・デジタル製品・パソコンとオフィス用品・業務用品
⑧	家庭用電気製品
⑨	おやつ・生鮮食品・お茶・お酒
⑩	キッチン用品・収納用品・清掃用品
⑪	織物・生活用品・生花
⑫	書籍・音声製品・文房具
⑬	医薬品・栄養食品・輸入品
⑭	車・マイカー用品
⑮	不動産・家具・建築材料
⑯	腕時計・メガネ・ジュエリー

出所：タオバオのホームページに基づき筆者作成。

2.1 アリババのプラットフォーム戦略

アリババはバーチャルの空間で出店者や消費者に取引の「場所」を提供するネット小売マーケットプレイスを運営し、プラットフォーム戦略を構築している。プラットフォーム戦略とは、多くの関係グループ(2つ以上)をプラットフォームに乗せることによって、間接的ネットワーク効果を創造することである。実は、アリババだけではなく、世界中で成

功している多くの IT 企業に共通しているところは、プラットフォーム戦略の活用である¹⁰。

図 56 はアリババのプラットフォーム戦略と品揃え形成の関係を示している。最初に、タオバオは出店者に対して、出店料や手数料を無料にする政策を実行した。結果として、出店者の数が急増し、品揃えは豊富になった。それに伴って、タオバオを利用する消費者の数も増加し、間接的ネットワーク効果をもたらした¹¹。そして、消費者の数が増えると、出店者はもっと積極的に参入する。ここから見ると、出店者規模の拡大によって、タオバオの品揃えは無限に拡大できると言える。

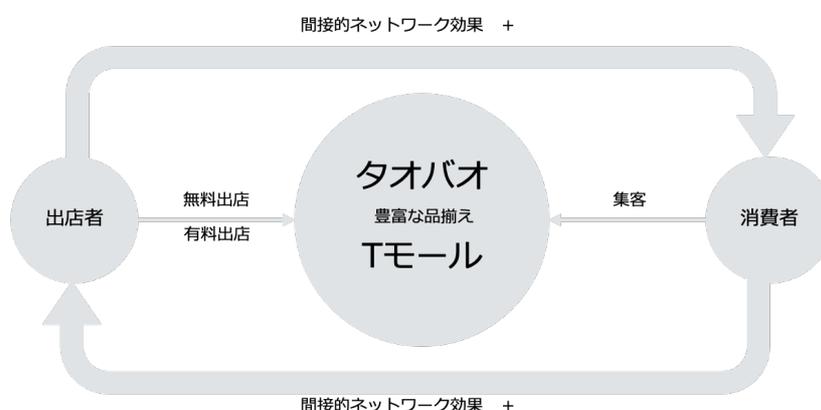


図 56 アリババのプラットフォーム戦略と品揃え形成

出所：筆者作成。

T モールはタオバオと同じようなプラットフォーム戦略を構築しているが、詐欺や偽物販売などの問題を解決するためにブランド業者の出店を中心に事業を展開している。しかも、T モールへの出店者はタオバオによって蓄積された消費者にも商品を販売することができる。これによって、普通のブランド業者だけではなく、大手ブランド業者にとっても T モールへの出店は無視できないことである。また、2008 年のリーマンショック以降、多くの海外ブランド業者は中国の消費水準の向上に注目し、T モールへの出店も加速している。

T モールの店舗は「旗艦店」、「専売店」、「専営店」という 3 つのタイプに分けられる。まず、旗艦店とは、企業またその企業の子会社は自社で権利を持っているブランドの商品だけを販売する店舗である。そして、専売店とは、出店者はブランドの所有企業から販売

許可を取得し、当該企業のブランド商品だけを販売する店舗である。また、専営店とは、自社ブランドの商品だけではなく、複数の企業からブランドの販売許可を取得し、複数のブランド商品を販売する店舗である¹²。ブランド業者やその代理業者による T モールへの出店に伴って、アリババは品揃えの量を拡大することが言うまでもなく、品揃えの品質を改善することも実現している。

2.2 アリババの新商品戦略

アリババは自社で直接に商品を販売していないが、そちらへ出店しているブランド業者の販売情報と消費者の購買情報を自動的に記録し、分析することができる。いわゆるビッグデータである。このビッグデータの活用によって、ブランド業者は中国の消費者ニーズに適した新商品を開発することが進められる。また、伝統的な市場調査は消費者への直接的なインタビューを行うことによって、新商品開発に時間がかかるが、アリババへ出店しているブランド業者は 7 億人以上の消費者のビッグデータを通して市場動向を即時的に対応できるため、「新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¹³。また、中国は「世界工場」であるため、新商品の迅速生産を確保している。

家洛(アリババマーケティング事業部総経理)によると、「2018 年、20 万以上のブランド業者アリババで 5000 万アイテムの新商品を出していた。また、アリババを通して販売する新商品はすでに中国ネット小売市場で販売する新商品全体の 7 割を超える。そして、ビッグデータの分析によると、7 億人以上のアクティブ消費者の中で 7500 万人はアリババの新商品発売に熱心を持っていることが分かる。それに、この 7500 万人の消費総額は新商品流通総額の 6 割を占めている」¹⁴。2019 年に入ると、多くのブランド業者は「ダブル 11」の販売促進イベントに合わせ、100 万アイテムの新商品を集中発売し、大きな売上を実現したことも報じられている¹⁵。ここから見ると、「新商品開発戦略」アリババの品揃え形成に対して大きな役割を果たしていると言える。

第 2 節 アリババによる信頼構築

中国は改革開放政策の実施によって、40 年間で経済規模急拡大している。しかし、「信用社会」の構築が遅くて、リアル小売の世界でも詐欺や偽物の問題はよく発生している。

特に、ネット小売では顔が見えないため、買手にとって、売手は本当に注文通りの商品を送ってくれるのか、偽物だったり、破損したりはしないのかなどの不安がある。それに、売手にとって、買手は本当に代金を支払ってくれるのか、商品を持って逃げてしまわないのかなどの不安もある。こうした不信や不安はネット小売の展開にはブレーキとなった¹⁶。アリババはネット小売マーケットプレイスを運営しているが、売手の出店者と買手の消費者のあらゆる取引段階にセキュリティの保証を提供し、信頼関係を構築する仕組みが求められる。ここで注意したいのは、この信頼関係はネット小売マーケットプレイス、出店者、消費者と言う 3 つの参入主体の間に存在することである。アリババは果たしてどのように主体間の信頼関係を構築しているのだろうか。

1. アリペイの開発と消費者信用システムの整備

中国において、ネット小売の普及を妨げる最大の課題は取引の安全性である¹⁷。2004年、アリババはタオバオを運営した1年後に、正式にエスクロー機能（第三者保証機能）付きのオンライン決済サービス「アリペイ（支払宝、Alipay）」を無料で出店者や消費者に提供している。アリペイは出店者と消費者の間に介在し、両者の「信用保証」の役割を担うことによって、ネット小売安全性や利便性を促している。アリババネット小売事業の草創期に、タオバオの成功はアリペイの活用と不可分である。

その後、アリペイは単に決済サービスだけではなく、公共料金の支払い、投資信託、保険、信用システムなど多様なサービスをオンラインとオフラインで提供している。2020年6月時点で、アリペイの登録者数は10億人を超え、アクティブ利用者数は7億人以上である。また、オンラインとオフラインと合わせ、アリペイの決済を取り扱う売手は8000万軒を超える。

1.1 アリペイの決済仕組み

具体的に言うと、アリペイは決済代行とネット取引担保と言う2つの機能を備えている。図57はアリペイの決済仕組みを示している。消費者はネット小売マーケットプレイスで商品を注文してから、代金を出店者に直接支払うのではなく、いったんアリペイに預ける。そして、出店者はアリペイから消費者の代金支払い済みの連絡をとって、商品を目的地に発送する。その後、消費者は届いた商品を確認し、問題がなければ「商品到着確認」ボタンをクリックする。消費者の承認を得てから、アリペイはその代金を出店者に支払う。

ところが、一部の消費者は商品が届いても、わざわざ確認ボタンをクリックする習慣をつけないが、商品到着からの10日以後アリペイは自動的に出店者に代金を支払う。もし、消費者は購入した商品に不満があって、返品する場合、アリペイに預けた代金を払い戻すことも可能である。

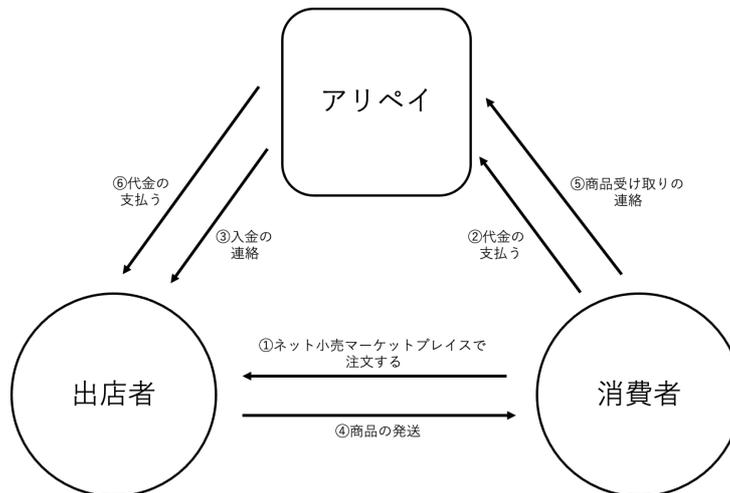


図 57 アリペイの決済仕組み

出所：森山（2015）p. 15 に基づき筆者作成。

さらに、2005年にアリペイは自身の信用力を確保するために、「全額弁償制度」を導入した。消費者はアリペイを使って決済すると、詐欺などのトラブルが発生する場合、損失の全額を弁償するということを保証している。また、「あなたが払うなら、私が保証する」というスローガンを出して、アリペイはオンライン決済サービスに経験のない消費者に安心感を与え、ネット小売の安全性に対する心理的懸念も解消する。これと同時に、出店者は商品を発送して、代金を受け取れないことを心配する必要もなくなる。

1.2 決済から消費者信用システムの整備へ

当初、アリペイはアリババが開発したオンライン決済の手段に過ぎなかった。現在、アリペイは単に決済機能だけではなく、金融サービスを中心に多種多様なサービスを展開している。具体的に言うと、アリババは2004年に開発したアリペイをベースにして、2010年に「螞蟻小貸」¹⁸、2013年に「ユエバオ(余額宝)」¹⁹、2014年に「招財宝」²⁰などの開発を通して、決済サービスに限らず、貸付や金融ローン、投資信託・資産運用にも携わっている²¹。2014年10月、アリペイを初めとするすべての金融関係サービスはアリババグループから独立し、アント・フィナンシャル・サービス・グループ（以下アント・フィナ

ンシャル) として設立宣言を行った。

そして、アント・フィナンシャルは多様な金融サービスを提供しているが、2015年1月に、「ジーマクレジット ((芝麻信用)」と言う信用システムを整備することがネット小売における消費者の信用力と深く関連している。具体的に言うと、ジーマクレジットはビッグデータをクラウド・コンピューティングと人工知能 (Artificial Intelligence、AI)、機械学習などの技術で分析し、消費者の信用状況を「ジーマスコア」で評価する仕組みである。ここで注意したいのは、ビッグデータの中身はアリペイを通して収集された消費者のネット小売マーケットプレイスでの取引記録や支払記録だけではなく、生活サービスの高德や飛猪などのほか、グループ内外の数百の部門から得た情報が利用されていることである。また、ジーマクレジットは中国政府から政策的なサポートを受けて、政府の信用システムと連結している。これによって、ビッグデータの中身はさらに消費者が教育部門での学歴・学位、マイカーや住宅などの資産、公共料金の納付、社会保険、納税などの情報までに拡大している²²。



図 58 ジーマスコアの評価基準

出所：田口 (2020) p. 18 に基づき筆者作成。

図 58 はジーマクレジットにおけるジーマスコアの評価基準を示している。消費者のジーマスコアは信用履歴、人間関係、行動履歴、履行能力、身分特質と言う 5 つの評価基準

に基づいて定める。また、ジーマスコアは 350 点から 950 点まで 5 つのレベルに分けられ、350～549 が「やや悪い」、550～599 が「普通」、600～649 が「良好」、650～699 が「優秀」、700～950 が「大変良い」である。そして、消費者のジーマスコアが高い場合、特典として取引の後払い、返金の迅速化、ホテルや空港でチェックイン時間の短縮などの優待が受けられる。逆に、ジーマスコアが低い消費者に対して、住宅ローンの制限、極端の場合公共交通機関利用の禁止などの制約がある。

ジーマクレジットは消費者の信用をジーマスコアで表現し、可視化を進めている。この信用システムの構築は消費者の買物と日常生活を円滑したり、制約したりすることで、不正防止や約束の守りを期待することができる。そして、ジーマスコアの活用によって、アリババや出店者もより信頼できる消費者を識別できると思われる。ここから見ると、ネット小売マーケットプレイスを運営するプラットフォームとして、アリババは消費者だけではなく、出店者にも信頼を取り巻く環境を整備している。

2. インスタント・チャット・サービスと評価システムの整備

中国において、売手と買手が商品を売買するときに品質や価格などをめぐって交渉する商習慣がある。アリババはその中国人の商習慣を配慮し、2004 年に、文字、音声、画像、動画などすべての形の情報を交換できる「アリワンワン（阿里旺旺）」と言うインスタント・チャット・サービスを提供し始まる。直接的なつながりやコミュニケーションを促すことによって、アリワンワンはネット小売マーケットプレイスへの出店者や消費者規模を一層拡大させる。さらに、出店者と消費者はアリワンワンを通してネット小売マーケットプレイスを運営するアリババと直接会話することもできる。この効率的な情報交換の仕組みは 3 者間の信頼関係構築に大きな役割を果たしている。

消費者は出店者と直接コミュニケーションしなくても、購入した商品や購入経験に対する評価やコメントを残すことができる。こうしたフィードバックの内容を通して消費者は他人のコメントを参考することが言うまでもなく、アリババも出店者に対する評価システムを取り入れることができる。例えば、図 59 はタオバオの評価システムを示している。消費者はタオバオで商品代金の支払いを完了すると、その商品やネットショップを評価し、コメントを記す画面が出てくる。商品に対する評価は主に「よい」、「普通」、「よくない」という 3 つの選択肢がある。「よい」をもらえると、そのネットショップの信用スコ

アを1点増やす。「普通」をもらえる場合、ネットショップの信用スコアは変わらない。
 そして、「よくない」だったら、ネットショップの信用スコアを1点減らす。



図 59 タオバオの評価システム

出所：タオバオのアプリケーションに基づき筆者作成。

表 40 タオバオにおけるネットショップ信用スコアと信用レベルの関係

ネットショップ信用スコア	ネットショップ信用レベルのロゴマーク
4点～10点	♥
11点～40点	♥♥
41点～90点	♥♥♥
91点～150点	♥♥♥♥
151点～250点	♥♥♥♥♥
251点～500点	💎
501点～1000点	💎💎
1001点～2000点	💎💎💎
2001点～5000点	💎💎💎💎
5001点～10000点	💎💎💎💎💎
10001点～20000点	🏆
20001点～50000点	🏆🏆
50001点～100000点	🏆🏆🏆
100001点～200000点	🏆🏆🏆🏆
200001点～500000点	🏆🏆🏆🏆🏆
500001点～1000000点	👑
1000001点～2000000点	👑👑
2000001点～5000000点	👑👑👑
5000001点～10000000点	👑👑👑👑
10000001点以上	👑👑👑👑👑

出所：高（2019）p. 16。

表 40 はタオバオにおけるネットショップ信用スコアとネットショップ信用レベル関係

を示している。タオバオはネットショップ信用スコアの点数に基づいて、ネットショップ信用レベルを20段階に分けている。そして、消費者にネットショップ信用レベルを識別しやすいために、画面の目立つところにロゴマークを付ける。多くの消費者がこのロゴマークでネットショップの信頼性を判断し、信用スコアが高いネットショップで買物する意欲が高い。出店者はより多くの信用スコアを獲得するために競争力のある商品やサービスを提供しなければならない。これによって、出店者の不誠実な行為を抑制し、取引の信頼性を構築することを望んでいる。

さらに、信用スコアの累計によって計算された信用レベルはネットショップの歴史上信頼性を反映しているが、安定性はあるかどうかを説明できない。この問題を解決するために、タオバオは動態評価システムを開発している。また、商品だけではなく、物流や出店者の態度もネットショップの信頼性に影響をかける。図60の下の部分に示したように、タオバオは「宣伝した内容と一致するか」、「物流サービス」、「出店者のサービス」と言う3つの評価項目を設置し、各評価項目に一つ星から五つ星まで5つの選択肢をつけている。そして、1つの星は1点と記載し、表40のようにネットショップ最新6ヶ月以内の平均得点数を消費者に展示している²³。これによって、消費者は出店者と直接会わなくても、そのネットショップや商品の信頼性を総合的に判断できる。



図60 タオバオによる信頼性の可視化

出所：タオバオのアプリケーションに基づき筆者作成。

3. 出店者に対する規制

最初に、タオバオへの出店は自由であると言える。個人や中小商業者は簡単に加入できて、出店料や手数料もかからなかった。この無料出店政策やアリペイの活用によって、タオバオは中国ネット小売市場において急成長している。しかし、詐欺や偽物販売の発生はアリババにとって大きな課題である。

前文で検討したように、2008 年からアリババはタオバオの膨大な消費者資源を踏まえて、ブランド業者しか出店できない T モールを運営し始める。タオバオに比べると、T モールへの出店は厳しい制限を設定している。まず、T モールへの出店者の運営主体が必ず中国大陸で登録した法人企業である²⁴。そして、販売しようとする商品に関する営業許可証、販売ライセンス証明、取扱商品の商標登録証などを提出し、審査を受ける必要がある²⁵。その狙いは密輸品のような非正常ルート商品や偽物を削減し、消費者に信頼感を与えることである。

また、出店者は T モールに出店料や手数料を払い、保証金サービスにも強制的に加入する必要がある²⁶。図 61 は T モールの保証金制度を示している。T モールは消費者の利益を保護するために、出店者に保証金を納めることを要求している。預ける金額は 1 万元から 100 万元までであって、出店者の品揃えの種類によって異なる。出店者や消費者の間に取引の衝突が発生する場合、一部の出店者は消費者の訴求を迅速に対応できないため、T モールは自分の判断で先に消費者に賠償金を支払うことができる。これによって、消費者からの出店者や T モールに対する信頼度が高くなることを望むことができる。

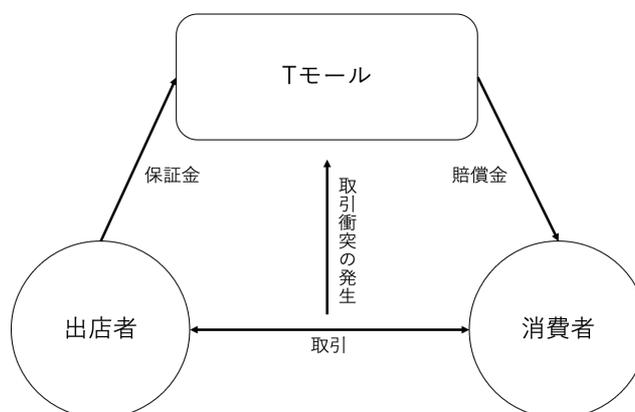


図 61 T モールの保証金制度

出所：筆者作成。

そして、アリババはビッグデータや人工知能、機械学習などの技術を活用し、出店者のルール違反活動を自動的に識別するシステムを開発している。例えば、「OCR（光学文字認識、Optical Character Recognition）」と言うデジタル技術は出店者が展示している商品画像における文字やロゴマークを検査することができる。しかも、機械学習の活用によって、この検査の精度や効率は継続的に進化している。これによって、出店者はルール違反の文字や画像などの商品情報を載せたら、アリババの管理システムはすぐそれを自動的に削除することが可能である。

さらに、アリババはルール違反の出店者に対して厳しい懲罰対策を実施している。例えば、出店者のルール違反の具体的な内容やそれがもたらす悪影響の程度によって、アリババは販売活動の中止やネットショップ訪問者数の制限などの懲罰をかけることができる。また、出店者にとってネットショップの信用スコアは一番重要な無形資産であって、多くの消費者はその信用スコアに基づいて商品を買うかどうかを判断する。アリババはネットショップの信用スコアを差し引くことによって、ルールを違反する出店者に懲罰をかけることも可能である。最後に、もし出店者は以上のような懲罰を受けても引き続き取引のルールを違反する場合、アリババはそのネットショップを閉めることやその運営主体によるネット小売マーケットプレイスへの出店を永久禁止することができる。ここで注意したいのは、この出店者管理システムがデジタル技術の活用によって自動的に 24 時間で稼働していて、アリババの運営コストや労働力を削減することができることである。

第3節 アリババによるウェブサイト運営

ネット小売業者は小売店舗を運営していないため、どのようにして消費者を自社のウェブサイトへ引き付けることが大きな課題である。いわゆる集客である。前文で検討したように、アリババが運営しているネット小売マーケットプレイスは間接的ネットワーク効果があるプラットフォームである。タオバオは出店料や手数料無料政策の実施によって、短期間で多くの出店者を集めている。そして、出店者による豊富な品揃えの提供によって、タオバオへ訪問したり、買物したりする消費者も急に増えている。2006年、創業してからの3年間で、タオバオに登録している消費者数は3000万人を超える。その後、アリババは既存のタオバオの消費者資源を2008年に設立したTモールへ共有し、包囲戦略

をとっている。これによって、T モールは短期間で多くの消費者を獲得できるだけでなく、アリババもネット小売事業全体の間接的ネットワーク効果を高め、市場規模を一層拡大する²⁷。

2019年3月から2020年3月まで、タオバオとTモールの年間アクティブ消費者数は7.26億人を超え、毎月のアクティブ消費者数は8.4億人以上である。これらの中で、年に10000元（約18万円）以上をかかった消費者は1.4億人を超え、前年度に比べるとリピート率は98%である²⁸。1000万以上の出店者がもたらす豊富な品揃えによる間接的ネットワーク効果は言うまでもない。それ以外にアリババは競争の激しい中国ネット小売市場において、どのようにウェブサイトを経営し、集客活動を履行するのであろうか。

1. 販売促進イベントによる集客

1.1 「ダブル11」の登場

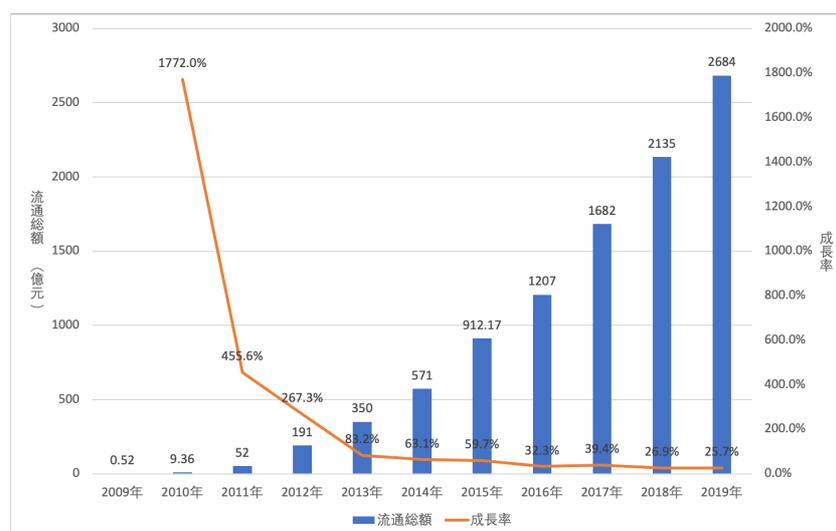


図 62 Tモールにおける「ダブル11」流通総額の推移

出所：アリババのホームページに基づき筆者作成。

中国ネット小売市場において毎年数回の大型販売促進イベントが行われている。これらの中、影響力が一番高いのは「ダブル11」であって、中国ネット小売市場の現状と方向性を示している。図62はTモールにおける「ダブル11」流通総額の推移を示している。2009年、アリババはTモールを中心に初めて「ダブル11」を企画し、参加する出店者が27社しかなかったが、流通総額は0.5億元（約8.9億円）を実現し、大きな成功をおさめた。

そして、2019年11月11日の0時から24時まで、出店者はTモールを通して2684億元（約4.8兆円）の商品を販売して、日本大手マーケットプレイス型ネット小売業者楽天2018年年間流通総額の3兆4310億円を遥かに超えていた²⁹。さらに、2019年「ダブル11」の日に中国ネット小売企業各社の取引総額上は4097億元（約7.3兆円）であったが、Tモールは市場全体の65.5%を占めている。これによって、Tモールが主導する「ダブル11」の規模や影響力が明確にしている。

表41 Tモール「ダブル11」のプロモーション活動（2016年）

プロモーション活動	内容
セール活動	<ul style="list-style-type: none"> ● クーボンの配り ● 前売りセール ● 分割払い ● 現金還元 ● 時間限定セール
広告	<ul style="list-style-type: none"> ● テレビ広告 ● ネット広告 ● 看板広告 ● 地下鉄広告 ● ビル内広告 ● 映画館広告 ● 特別番組の放送
当日のコンサート	<ul style="list-style-type: none"> ● 芸能人の出演
ライブ配信・ ライブコマース	<ul style="list-style-type: none"> ● Youku ● 蝦米音楽 ● 高德ナビなどのアプリで同時に配信する
新浪微博 (中国版ツイッター)	<ul style="list-style-type: none"> ● 「ダブル11パーティ」の話題を作る ● 神秘アイドルの登場話題を作る ● 中国初めてのヴィクトリアシークレットショー話題を作る
ウィチャット (中国版ライン)	<ul style="list-style-type: none"> ● 友人間におけるクーポンやセール情報の伝達
ゲーム	<ul style="list-style-type: none"> ● 「猫を探しましょう」
チャンネル	<ul style="list-style-type: none"> ● アリババグループの全てのアプリで同時に配信

出所：安旭（2017）p.9に基づき筆者作成。

そして、アリババは毎年の10月20日前後から11月11日までの期間を「ダブル11・セール・シーズン」として設定し、商品の安売りやタイムセールなど様々な販売促進イベントが話題となっている。これによって、新規消費者を集めるだけでなく、既存消費者

の購買意欲を喚起することもできる。表 41 は「ダブル 11」の影響力を拡大するためのプロモーション活動を示している。まず、クーポンの配りや現金還元などのセール活動を通して、たくさんの消費者の訪問を期待することができる。それ以外に、一部の消費者は多様な広告や人気アイドルが出演するコンサートを見ながら新浪微博、ウィチャット（WeChat）などのソーシャルメディアへ参与し、「ダブル 11」の活躍雰囲気を経験することもできる。

1.2 頻繁な販売促進イベント

表 42 T モールが主催する販売促進イベント（2016 年）

時間	伝統祝日 販売促進イベント	T モール特有の 販売促進イベント
1 月	元旦(01.01)、臘八(01.16-01.18)	正月用品祭り (01.14-01.19)、輸入ベビー用品祭り (01.11-01.12)
2 月	春節(02.08)、元宵(02.22)、バレンタインデー(02.12-02.14)	ライトの祭り(02.22-02.23)、ペンキ塗りの祭り(02.22-03.31)、春のメイクアップの祭り(02.25-03.02)、睡眠の祭り(02.26-02.28)、部屋の内装の祭り(02.26-03.27)
3 月	耳の日(03.02-03.03)、国際婦人デー(03.06-03.08)、植樹デー(03.11-03.13)、消費者の日(03.14-03.16)	ペンキ塗りの祭り(02.22-03.31)、春のメイクアップの祭り(02.25-03.02)、部屋の内装の祭り(02.26-03.27)、エアコンの祭り(03.03)、お茶の祭り(03.10-03.31)、春マイカーの祭り(03.03-03.18)、317 おやつ祭り(03.17)、ジョギングの祭り(03.38-03.21)、健康の日(03.28-03.31)、玩具の祭り(03.28-03.31)
4 月	エープリルフール(04.01-04.02)、清明(04.02-04.05)、地球の日(04.21-04.23)	ベビーアウトドア用品の祭り(04.01-04.30)、爪美容の祭り(04.05-04.08)、T モールファンの祭り(04.05-04.08)、美白の祭り(04.11-04.16)、子供生活の祭り(04.12-04.15)、図書の祭り(04.21-04.23)、男の祭り(04.15-04.17)、手作りの祭り(04.25-04.29)
5 月	メーデー(05.01-05.02) 中国青年デー(05.03-05.05)、母の日(05.07-05.09)	T シャツの祭り(05.08-05.11)、健康の祭り(05.10-05.15)、通信設備の祭り(05.11-05.17)、制服の祭り(05.11-05.19)、520 告白の日(05.13-05.20)、戸棚の祭り(05.13-06.20)、517 おやつ祭り(05.15-05.17)、ファンデーションの祭り(05.16-05.19)、親友の祭り(05.16-05.25)、タイヤの祭り(05.19-05.22)
6 月	子供の日(06.01-06.02)、目の日(06.04-06.08)端午(06.07-06.10)、父の日(06.18-06.20)、	618 販売促進(06.18)、年中販促(06.24-06.26)、爽やかな夏日の祭り(06.27-06.30)
7 月	なし	アイディア商品の祭り(07.22-07.24)、創業記念(07.25)、夏マイカーの祭り(07.26-07.24)、給湯器の祭り(07.27-08.08)
8 月	七夕(08.08-08.10)	8 月ソファの祭り(08.01-08.07)、88 ワールドカーニバル(08.01-08.10)、秋冬ファッションの動向(08.24-08.26)
9 月	教師の日(09.09-09.11)、中秋(09.14-09.16)、歯の日(09.19-09.21)	99 セール(09.09)、T モールお酒の祭り(09.01-09.09)
10 月	国慶節(10.01-10.02)、重陽(10.08-10.10)	T スーパーのカーニバル(10.09-10.15)、ダブル 11 の前売り(10.15-10.17)
11 月	感謝祭(11.23-11.25)	ダブル 11(11.10-11.12)
12 月	冬至(12.21)、クリスマス(12.24-12.26)	ダブル 12(12.11-12.13)、12 月ソファの祭り(12.19-12.26)

出所：安旭（2017）pp. 13-14 に基づき筆者作成。

中国において、リアル小売業者は伝統祝日の時期に販売促進イベントを行うことがよく見られる。アリババのようなネット小売業者も積極的に参与している。そして、「ダブル11」をはじめ、多種多様な自社特有の販売促進イベント、いわゆる「買物祭り」を開催し、高い販売実績や店舗訪問者数を追求している。表 42 は T モールが主催する販売促進イベントのまとめを示している。2016 年、T モールが行う伝統祝日販売促進イベントは 29 回であって、自社特有の販売促進イベントは 52 回であった。そして、これらの販売促進イベントは季節の変化や消費者行動に対応し、異なるテーマを設定していた。平均でみると T モールの販売促進イベントは 5 日ごとに更新し、リアル小売業者より頻繁である。これによって、T モールは「常に販売促進イベントを行って、お得な商品を提供している」と言うイメージを消費者に与え、集客活動を常態化する。

2. 多次元事業の展開による集客

豊富な品揃えや頻繁な販売促進イベントはアリババのネット小売マーケットプレイスに多くの消費者や訪問者をもたらしている。だが、図 62 から見ると、「ダブル 11」と言う年間最大の販売促進イベントであっても、流通総額の成長率（折れ線グラフ）はますます下がっている。また、タオバオや T モールの年間アクティブ消費者数はすでに 7.26 億人までに拡大し、中国におけるインターネット利用者数の 8 割を占めて、これから大きく成長することも難航であると思われる。さらに、ネット小売は立地が固定する小売店舗を運営していないため、消費者のネットショップ間の移転コストが低い。アリババは消費者のネット小売マーケットプレイスに対する依存度を高めるために、タオバオや T モールの運営を中心に多次元事業を展開している。

表 43 は中国市場におけるアリババの投資一覧表を示している。アリババの投資領域は主にコンテンツプラットフォーム、映画とテレビ、チケットのネット販売、リアル小売、交通、飲食などに集中し、消費者の日常生活と緊密につながっている。これによって、アリババはネット小売以外に、消費者の多様な需要を満足することができる。しかも、消費者はこれらのサービスをほぼ毎日利用するため、そのウェブサイトまたアプリから直接アリババのネット小売マーケットプレイスへ移すことも期待されている。

表 43 アリババの投資一覧表 (2013 年—2020 年の一部)

投資の分野	時間	投資項目	投資金額 (億元)	株の獲得状況
コンテンツ プラットフォーム	2013 年	新浪微博	36.45	18%
	2014 年	新浪微博	27.64	12%
	2016 年	新浪微博	9.01	1%
伝統メディア	2016 年	南華早報	18	不明
	2018 年	分衆伝媒	150	10.3%
動画配信	2014 年	優酷土豆	67.23	16.5%
	2016 年	優酷土豆	284	買収
映画とテレビ	2014 年	アリ映画	49.55	60%
	2015 年	華誼兄弟	15.33	4%
	2018 年	万達映画	46.76	8%
チケット	2017 年	大麦	27.11	買収
ウェブサイト	2014 年	UCweb	66.08	買収
リアル小売	2014 年	銀泰	42.64	28%
	2017 年	銀泰	111.31	46%
	2018 年	銀泰	54.28	24%
	2015 年	蘇寧 (家電チェーン)	282	19.99%
	2016 年	三江購物	20.88	35%
	2017 年	高鑫	24.49	31%
	2018 年	居然之家 (家具チェーン)	36.35	10%
ネット小売	2019 年	Red Star Macalline (家具チェーン)	47.52	2%
	2017 年	易果生鮮	19.77	35%
交通と地図ナビ	2019 年	コアラ (輸入品ネット小売)	133.26	買収
	2013 年	高德	18.81	28%
	2014 年	高德	63.48	買収
	2016 年	DiDi	40.47	7%
	2017 年	搜車 (中古車取引)	15.96	27%
	2018 年	OFO (シェアサイクル)	22.72	12%
家電製品	2020 年	ゼブラ (電気自動車)	不明	50%
	2014 年	ハイアール	7.63	2%
物流	2015 年	魅族 (スマートフォン)	36.19	29%
	2014 年	ハイアール物流	14.48	34%
	2014 年	菜鳥網絡	24	48%
	2015 年	円通	15	12%
	2016 年	円通	4.2	1%
	2017 年	百世	17.29	23%
	2019 年	百世	6.8	不明
	2020 年	百世	10.2	不明
	2018 年	中通	71.14	8%
	2019 年	申通	50	不明
	2019 年	申通	47	14.7
医療健康	2020 年	韻達	不明	2%
	2014 年	アリ健康	7.41	38%
	2017 年	アリ健康	33.44	8%
	2018 年	アリ健康	14.49	2%
	2018 年	アリ健康	93.28	8%
生活サービス	2020 年	アリ健康	71.28	4%
	2015 年	KOUBEI	60	99.2%
	2016 年	ELEME	82.71	27%
	2018 年	ELEME	349.23	買収

出所：アリババのアンニュアルレポートに基づき筆者作成。

例えば、中国最大のコンテンツプラットフォーム「新浪微博」で毎日 2.24 億人の利用者は情報を受発信し、活躍している。これらの中、1990 年代生まれや 2000 年代生まれの利用者は全体の 8 割を占めて、タオバオや T モールのアクティブ消費者と一致する。アリババは「新浪微博」で販売促進イベントの情報を発信すると、集客も容易になっている。また、消費者はタオバオや「新浪微博」のアカウントを相互関連することもできるため、「新浪微博」で自分の需要に相応しい商品情報を発見することも可能である。また、アリババは「優酷土豆」と言う動画配信企業を買収し、タオバオや T モールを通して蓄積されたビッグデータの活用によって「優酷土豆」の利用者に適切な動画を選別することができる。これとともに、「優酷土豆」の利用者はアリババのネット小売サービスに対する依存度も高くなると期待されている。

第 4 節 アリババによるビッグデータの収集と処理

アリババはネット小売マーケットプレイスを運営することによって、そこに集中する出店者、商品、消費者も増えてきた。その結果、大量のデータが生まれ、それがビッグデータとして収集・処理することができる。具体的に言うと、ビッグデータをアクリクラウドに蓄積し、人工知能によって即時的に分析することである。アリババはどのようなビッグデータをどのように収集するのであろうか。そして、収集されたビッグデータをどのように処理するのであろうか。

1. ビッグデータの収集

前文で検討したように、アリババはネット小売マーケットプレイスの運営を中心に、決済から、コンテンツプラットフォーム、伝統メディア、動画配信、交通と地図ナビ、物流まで多次元の事業を展開されている。これによって、アリババは出店者、消費者、商品それぞれ自体に関する多種多様なタイプのデータを収集することができる。ここで、タオバオや T モールのウェブサイトによって直接収集したデータを内部データと呼んで、一部出資または買収した企業から収集したデータを外部データと呼ぶ（表 44 を参考）。本節で検討しているビッグデータは消費者の購買行動や日常生活と直接関連するデータである。

表 44 アリババによるビッグデータの収集

内部データ	外部データ
消費者身分 位置データ クリック・ストリーム 商品データ 決済データ 即時コミュニケーション コメント …… など	アント・フィナンシャルの信用データ 菜鳥網絡の物流データ 新浪微博への発信 優酷土豆 飛猪の旅行データ 高德の交通データ KOUBEI ELEME アリ健康 アリ映画 …… など

出所：筆者作成。

内部データの場合、アリババは7億人の消費者や1000万の出店者の取引データを即時的に収集することができる。具体的に言うと、消費者身分、位置データ、クリック・ストリーム、商品データ、決済データなどの定型データは自動的に記録することによって、個々の消費者の年齢、性別、住所、趣味、購買頻度、消費嗜好を詳しく把握することができる。また、消費者と出店者はアリワンワンを通して商品に対する問い合わせや不満を即時的にコミュニケーションできるため、このような非定型データの記録も容易になる。さらに、前文で検討したように、アリババは出店者に対する評価システムを整備するために、消費者に購買後コメントを書くことを励ます。消費者はウェブサイトで使用感想を文字で書いたり、使用シーンを写真で添付したりすることによって、数多くの非定型データを残している。

外部データの場合、アリババは金融、物流、ソーシャルメディア、交通、エンターテインメント、医療健康など多次元の事業へ進出している。これによって、消費者の購買行動だけではなく、日常生活の習慣や様式に関するデータを詳しく把握することもできる。例えば、「飛猪」は航空券、鉄道チケット、宿泊施設、レストラン、レンタカー、パッケージツアー、地元アトラクションなど旅行に関する包括的な予約サービスを提供する、中国有数のネット旅行サービス・プラットフォームである。そして、タオバオまたTモールのIDで直接飛猪へ登録できるため、アリババは利用者の旅行データを収集し、旅行習慣や動態を即時的に把握することができる。また、新浪微博は中国最大のコンテンツプラットフォームとして、数多くの若者を集めている。アリババは新浪微博と提携

すると、利用者がフォローしている内容や関心を持っている話題などのデータを入手できる。さらに、高德による利用者の移動データ、アリ健康による利用者の健康データ、KOUBEI や ELEME による利用者の飲食データなどを収集するによって、アリババは半分以上の中国消費者の「衣、食、住、行」の全てを十分知っている。

2. ビッグデータの処理

アリババは取引規模や事業範囲の拡大に伴って、処理するデータの量も急伸している。最初に、アリババはデータ処理を外部企業にアウトソーシングしていたが、2008 年までにはその処理費用は全社の収益に匹敵するほどに膨らんでいた。また、販売促進イベントの日に平日数倍以上の消費者はウェブサイトを訪問し、外部企業はデータをうまく処理仕切れなくて、アリババ発展のボトルネックとなっていた。そこで、アリババは 2009 年から多くの資金を投入し、自社のデータ処理部門「アリクラウド・コンピューティング（以下アリクラウド）」を設立した。これによって、アリババはデータ処理能力を高めることができると言える³⁰。例えば、2019 年の「ダブル 11」の日に、アリババは 1 秒に 54.4 万件の注文を処理し、トラブルの発生率はゼロであった。

アリクラウドは自然言語の処理、画像の認識、音声の認識、深層学習などの人工知能技術を活用しながら、機械学習によって自動意思決定を行うような機能へと進化している。例えば、タオバオと T モールの検索エンジンはアリクラウドの活用によって、1000 万の出店者によって出した数十億の商品から、数秒で消費者の嗜好に相応しい商品をリコメンドすることができる。これによって、同等の流通総額を達成するには、ウォルマートは 200 万人程度の従業員が必要であるが、アリババの方は 3 万人で済む³¹。

図 63 はアリババによるビッグデータの収集と処理を示している。アリクラウドはタオバオや T モールや提携企業から収集したビッグデータを処理し、その結果を集客や物流など各種の流通活動に活用される。また、流通活動の履行に伴って、より新しいデータが発生するため、それをビッグデータの一部として収集・処理することも可能である。ここから見ると、データの収集・処理はアリババの全ての事業の核心であり、企業の進化に大きな役割を果たしている。しかも、データが多種多様で、膨大であればあるほど、処理の結果はうまく活用できる。ところが、高度な処理技術がなければ、豊富なデータがあっても効率的に処理できないと思われる。

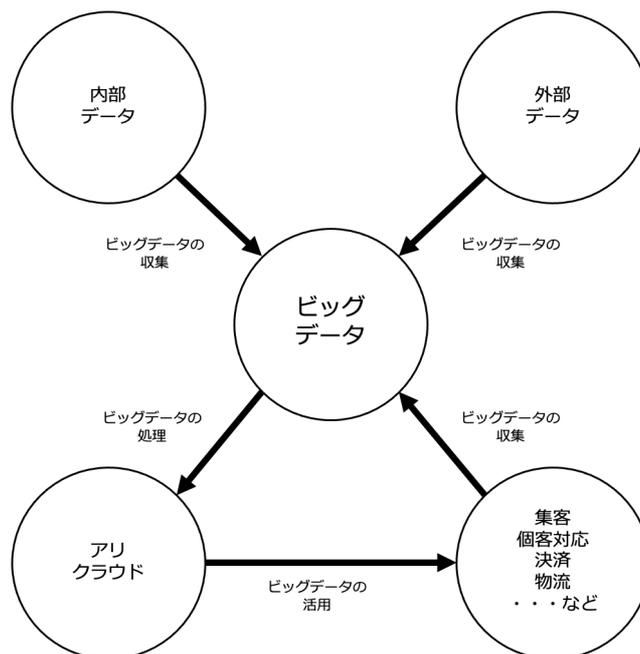


図 63 アリババによるビッグデータの収集と処理

出所：筆者作成。

第 5 節 アリババによる個客対応

タオバオと T モールにおいて 1000 万以上の出店者は数十億の商品を提供している。消費者にとって、無限に近くの情報から自分に適切な商品を見つけることが容易ではない。これによって、消費者にはウェブサイトでいくら時間をかかっても買いたい商品がないというイメージを残しやすい。ネット小売の効率を改善するために、情報処理などの業務のスピードだけではなく、消費者に適切な商品やネット小売サービスを提供することも重要である。アリババはネット小売市場で成功を収めるために、消費者の購買行動や生活習慣に基づいて、これまでにない個客対応システムを整備している。具体的に言うと、消費者ごとに商品をリコメンドしたり、ネット小売サービスを提供したりできるようになって、いわゆる「千人千面」である。ここで注意したいのは、個客対応を実現する条件はビッグデータを活用することである。

1. ビッグデータによる消費者画像の作成

前節で検討したように、アリババは自社のネット小売マーケットプレイスや提携企業か

ら即時的にビッグデータを収集・処理している。これらの中、消費者の購買行動や生活習慣に関するビッグデータは個性化の消費者画像を描くことができる。そして、消費者画像の細分によって、アリババは個々の消費者に適切な商品やネット小売サービスを提供することが容易になって、ネット小売マーケットプレイスのウェブサイトまたアプリで個性化の画面を展示することができる。また、消費者は関心を持っている商品のキーワードを入力し、探索する場合、ウェブサイトで展示している商品の内容や検索順位も消費者画像によって決まっている。図 64 はアリババによる消費者画像の作成の例を示している。アリババは収集したビッグデータを処理し、自動的に消費者に多種多様なラベルを貼っている。例えば、ある 50 代の既婚男性職員には無糖飲料、無糖クッキー、お酒、ゴルフ用品などのラベルを貼っている。さらに、最近の半年にお酒の購買頻度は低くなって、無糖飲料やゴルフ用品に関する探索頻度は高くなっている。これによって、システムはこの消費者を糖尿病の患者と確認し、健康やスポーツに対する関心は高くなっていると判断できる。消費者画像の明確によって、この 50 代の男性消費者のトップページに健康食品やゴルフに関するスポーツ用品をリコメンドすると取引の成功率が高くなる。

ここで強調したいのは、個々の消費者に貼っているラベルの個数は固定ではなく、消費行動や日常生活の活躍度によって、ラベルの数が増減することがあるのである。そして、各ラベルの重要性が異なって、ビッグデータの処理によって即時的に変化している。

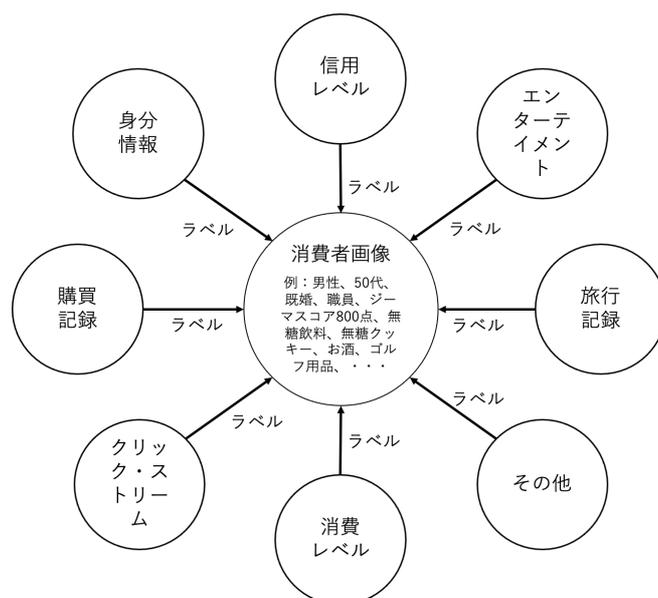


図 64 アリババによる消費者画像の作成

出所：筆者作成。

2. プロモーション・ソリューション・システムの開発

繰り返し強調するが、アリババはタオバオや T モールのようなネット小売マーケットプレイスを運営しているプラットフォームであり、自社で直接消費者に商品を販売していない。だが、アリババは 7 億人の消費者の購買行動や日常生活のデータだけではなく、1000 万の出店者の販売行動や品揃えのデータを詳しく把握している。そして、これらのビッグデータをアリクラウドで処理し、アリババは消費者の需要や出店者の供給をうまくマッチングすることが可能である。消費者需要の場合、アリババは消費者の購買行動や生活習慣を消費者画像で細分することができる。しかも、消費者が訪問するタオバオまた T モールのトップページに展示する商品の組合せや自分で入力したキーワードによって出てきた商品の検索順位はアリババによって決められる。図 65 はアリババのプロモーション・ソリューション・システムを示している。アリババは出店者に広告展示や商品検索順位の優先などのプロモーション・ソリューションを提供できて、かなりの収入を確保している。ここで注意したいのは、最終の商品展示位置や検索順位は出店者が出したプロモーション費用だけで判断するのではなく、店舗の信用スコアを含め、総合条件によって決められることである。アリババはこのような付加サービスを「アリママ」と称する。

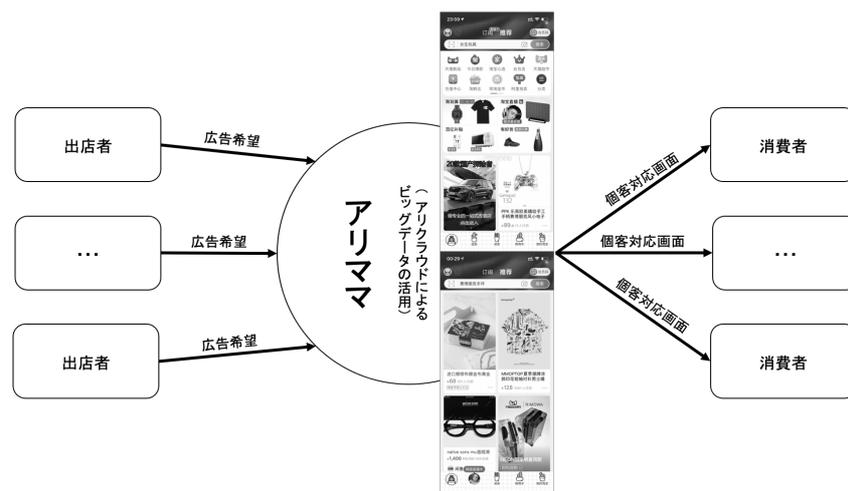


図 65 アリババのプロモーション・ソリューション・システム

出所：筆者作成

具体的に言うと、アリママは出店者のマーケティング活動をサポートするために提供す

るプロモーション・ソリューションが主に4つに分けられる。それは①出店者が販売するのはブランド商品である場合、アリババは同じブランドを購入する全ての消費者の嗜好や趣味、関心などの多種多様な情報を蓄積し、出店者に提供する。②消費者の全ての情報を収集し、消費者行動を詳しく把握できるようにする。③消費者画像分析の結果に基づいて、ターゲット消費者を選別し、出店者にターゲティング広告を提供する。④消費者との全ての接点において、出店者が効果的な個客対応のコンテンツを作成することができる³²。

第6節 アリババによる物流情報システムの構築

アリババはネット小売マーケットプレイスを運営しているため、最初に在庫管理や配送などの物流活動を完全に出店者や専門的配送業者にアウトソーシングしていた。しかし、ネット小売事業の急成長に伴って、物流に対する需要も増えたが、中国では物流インフラがうまく整備されていないため、荷物の紛失や配送の延期や破損などのトラブルがよく発生している³³。また、タオバオやTモールの出店者は全国に分散し、広い国土での輸送距離が長い。極端の場合、アリババは2012年の「ダブル11」に190億元（約3374億円）の流通総額を達成したが、商品は2週間後に消費者のところへ到着することが大量発生した。さらに、アリババの競争相手である京東は2007年から倉庫施設や配送ネットワークなどの物流システムを整備し、自前で物流を取り組む戦略をとって、大きな成功を収めている。アリババは全国をカバーする物流インフラの不足や競争相手の挑戦を立ち向かうために、2013年からネット小売の物流活動に力を入れると見られている。

1. 菜鳥網絡の登場

完全に自前で全国範囲の物流システムを構築することには多くの資金や時間がかかるため、アリババは物流に関するトラブルの解消や物流効率の改善のために、物流活動を一括して出店者や配送業者にアウトソーシングすることではなく、倉庫施設や配送ネットワークを一から立ち上げ、社内で新しい物流部門を設置することでもなく、3つ目の選択肢を選んだ。2013年5月にアリババは「三通一達」（圓通速遞、申通快遞、中通快遞、韻達快遞4社の総称）と順豊などの大手配送業者を呼びかけ、出店者、配送業者、消費者の物流情報を統合する「菜鳥網絡（ツァイニャオネットワーク）」という物流ソリューション・

システムを開発した。具体的に言うと、菜鳥網絡の目的は収集した物流に関するビッグデータをアリクラウドで処理することや倉庫施設のインフラを整備することによって、出店者や配送業者の物流効率を改善することである。2013年の「ダブル11」の日にタオバオやTモールの出店者から1.5億件の荷物を全国各地に分散する消費者へ発送した。菜鳥網絡の活用によって、1.3億件の荷物は1週間以内で目的地へ到着した。また、2019年の「ダブル11」の日にタオバオやTモールの荷物の総量はすでに12.9億件までに拡大したが、菜鳥網絡によって構築されている物流ソリューション・システムの協力で、物流のラッシュを穏やかに過ごした。

出店者に対して、菜鳥網絡は「デジタル・シート」を開発しているため、出店者は消費者の住所を一つずつ整理する必要がなくて、専用のプリンターで印刷することで済む。そして、このデジタル・シートのフォーマットは異なる配送業者間で統一し、出店者の処理効率を進めている。消費者はネットで商品を注文すると、その商品に貼るデジタル・シートは自動的に生成し、消費者の氏名、住所、電話番号、購買頻度、消費行為も最新のビッグデータとして収集されている。また、菜鳥網絡は出店者に「菜鳥天地」というサービスを提供している。ビッグデータの活用によって、菜鳥網絡は出店者の在庫規模を予測することができる。例えば、「ダブル11」のような販売促進イベントを行うとき販売規模は急拡大と予想されているが、出店者は菜鳥網絡から出した予測によって消費者の需要を分析しながら、在庫の即時的調整を実現する。

配送業者に対して、異なる配送業者は菜鳥網絡を通して統一フォーマットのデジタル・シートを発行し、全国範囲における物流活動の標準化を実現している。これによって、仕分けや配送の効率が改善できて、物流サービスの正確性や実効性を高める。そして、菜鳥天地は在庫だけではなく、幹線輸送や仕分けセンター、配送ネットワークなどの物流情報や全国各地の天気情報をリアルタイムで収集・処理し、最優のルートを配送業者に提供することができる。さらに、菜鳥網絡は配送スピードが異常の商品を識別し、迅速に解決策を作成することができる。

また、菜鳥網絡は消費者にも多くの利便性を提供している。これらの中一番影響力が高いのは物流情報追跡である。消費者は決済を完了すると、商品の注文確認、在庫準備、輸送、仕分け、配送、到着確認など全ての物流プロセスをリアルタイムで確認することができる。これによって、消費者の心理的費用を削減できるとされている。

2. 倉庫施設の配置と配送ネットワークの統合

菜鳥ネットワークは一から全国範囲の倉庫施設や配送ネットワークなどの物流インフラを建設するのではなく、出資や買収を通して、既存の物流企業の資源を活用している。

倉庫施設の場合。2020年4月までに、菜鳥ネットワークは72の都市で353軒の倉庫施設を運営し、床面積は619万㎡に達している。これらの中、大部分は既存の物流企業の物件であるが、倉庫の運営は菜鳥ネットワークが出資している「心怡」や「快倉」によって担当している。そして、菜鳥ネットワークは中国の東西南北中に分布する上海、成都、広州、北京、武漢などの大都市では自前の大型倉庫施設を建設し、効率的な自動化機械を備えている。倉庫施設の配置によって、菜鳥ネットワークは商品の輸送距離の短縮や輸送時間の削減を目指している。さらに、菜鳥ネットワークはビッグデータの活用によって、事前に商品の在庫規模を予測し、物流効率を高めることもできる。例えば、梅雨の時期に南部の江蘇省や浙江省で家庭用の小型乾燥機は売れることがよく知られている。菜鳥ネットワークは販売時期の3ヶ月前から各倉庫施設の配送範囲における需要量を予測することができる。これによって、商品を前もって在庫し、迅速に消費者へ発送することができる。だが、タオバオやTモールの出店者は広く分散しているため、全ての出店者は先に商品を菜鳥ネットワークの倉庫施設に送ることは不可能である。

配送の場合。タオバオやTモールへの出店者は主に中小規模であって、商品の全国範囲配送を専門的配送業者にアウトソーシングするしかできない。そして、既存の大手配送業者の信頼を得るために、菜鳥ネットワークは自社の配送チームを絶対に構築しないと承諾している。また、菜鳥ネットワークの影響力を拡大するために、2020年まで、アリババは順豊以外の大手配送業者である圓通、百世、中通、申通、韻達へ出資し、配送ネットワークの統合に拍車をかけている。この5社は「四通一達」と呼ばれ、中国宅配サービス市場の7割を占めている³⁴。さらに、アリババは近いうちに1000億元（約1.8兆円）をかかって、全国範囲で商品は24時間以内に到着できる物流ネットワークを構築することを宣言している。これによって、菜鳥ネットワークは各配送業者の仕分け、輸送、配送などのデータを即時的に処理し、事前に物流資源の配分を予測することができる。例えば、「ダブル11」のような販売促進イベントを行う時期に、物流の量は急に増えるが、菜鳥ネットワークはビッグデータと人工知能の協力によって各配送業者に最適化の配送ルートを提供することができる。

ネット小売の普及に伴って、商品が到着する時に消費者は在宅していないことがよく発生する。商品を配送業者の配送スタンドから最終目的地へ送るプロセスは「ラストマイル」

と呼ばれ、ネット小売物流コスト全体の3割を占めて³⁵、アリババにとって大きな課題である。菜鸟網絡はラストマイルの問題を解決するために大学や住宅団地を中心に「菜鸟驛站」と言う配送スタンドを多数建設している³⁶。2020年まで、大学における菜鸟驛站は14000軒以上であり、住宅団地にも40000軒を超える³⁷。菜鸟驛站は消費者に商品の一時管理サービスを提供し、菜鸟網絡に参加している全ての配送業者は荷物をそこで預けることができる。これによって、消費者は自分の都合がよい時点で近所の菜鸟驛站へ荷物を取りに行くことができる。それに、無駄な重複配送を削減することによって、配送業者の配送コストも大きく下げる。

また、都市部だけではなく、菜鸟網絡は近年急成長している農村部のネット小売市場の物流問題を解決するために、地元の中小物流業者と提携し、交通が不便の農村部にも30000軒以上の物流拠点を設置している。

第7節 アリババによる流通活動の履行

本章は中国ネット小売業界で流通総額が最大のアリババによって履行される流通活動を検討した。マーケットプレイス型ネット小売業者として、アリババは遂行する流通活動が次のごとくである。

(1) 品揃え形成。アリババは自社経営の商品を販売しなくて、ウェブサイトで展示する品揃え情報はネット小売マーケットプレイスの運営を通して実現されている。これによって、出店者の数が増えると、アリババは無数の品揃え情報を消費者に提供できる。ここでは、プラットフォーム戦略の活用はアリババに対して重要である。創業期に、タオバオへの無料出店政策はアリババに大量の出店者をもたらして、短時間に豊富な品揃えを形成していた。これによって、アリババは「エブリシングストア」というイメージを消費者に与え、多くの消費者を自社のウェブサイトへ引き付けていた。そして、消費者数が増加すると、より多くの新規出店者は積極的に参入し、品揃えも一層豊かになる。だが、アリババは単に品揃えの種類を豊富にすると競争力が弱くなる。なぜかという、ネット小売業者は小売店舗を運営していないので、限られた商圏内の同業者と競争するのではなく、インターネット上の全国あるいは世界中の同業者と競争している。しかも、消費者のウェブサイト間での移動コストはゼロである。これによって、アリババは自社のネット小売マーケットプレイスで独自性がある新商品を提供しないと、競争優位は消えやすい。

(2) 信頼構築。アリババは小売店舗を運営せずに、自社経営の商品も販売していないが、マーケットプレイス型ネット小売業者として出店者や消費者に信頼できる取引環境を構築することが不可欠である。まず、アリペイという第三者決済サービスの開発は互いに顔を会わない出店者や消費者に取引の安全性や安心感を与える。そして、消費者に対して、アリババはジーマクレジットと言う信用システムの開発し、消費者の購買行動を規範化する。これによって、ネット小売における不正行為は大幅に減少する。また、中国人の商習慣を守るために、アリババはインスタント・チャット・サービスを出店者や消費者に提供している。顔を会わなくても、リアルタイムのオンライン会話は消費者の不信感を解消できる。さらに、アリババは消費者から収集した評価やコメントに基づいて、出店者の信頼度を判断する評価システムを整備している。自社信用スコア点数の多寡は訪問者数に大きな影響を及ぼしているため、評価システムは出店者の販売行動を規範化することができる。それに、アリババは厳しい出店条件を設定しながら、ビッグデータや人工知能などの先端技術の活用によって、リアルタイムで個々の出店者の活動を監督できて、消費者に信頼できる買物環境を整っている。

(3) ウェブサイト運営。マーケットプレイス型ネット小売業者として、アリババはなるべく大量の出店者を自社のウェブサイトへ呼びかけて、総合的な品揃えを形成する。そして、アリババは「エブリシングストア」として、多くの消費者を引き付けることができる。いわゆる間接的ネットワーク効果の活用である。2020年まで、アリババのアクティブ消費者数は既に7.2億人を越えたが、このような大規模な消費者の訪問や重複利用を維持するのは「ダブル11」をはじめとする販売促進イベントである。これによって、アリババは消費者に「いつでもお得な商品を提供している」というイメージを与える。そして、消費者のネット小売マーケットプレイスに対する依存度を高めるために、アリババはネット小売事業だけではなく、コンテンツプラットフォーム、エンターテインメント、リアル小売、交通、飲食など多種多様な事業を展開している。これによって、アリババは多数のルートで自社のネット小売マーケットプレイスへ消費者を引き付けることができる。

(4) ビッグデータの収集・処理。アリババは収集できるビッグデータは内部データと外部データに分けられる。内部データは自社のネット小売マーケットプレイスを通して記録された取引データであり、外部データは多次元事業の展開によって集めたデータである。ビッグデータの収集によって、アリババは半分以上の中国消費者の「衣、食、住、行」を把握していると言える。そして、収集した膨大なビッグデータを活用するために、アリ

ババは「アリクラウド」というデータ処理部門を設置している。結果として、ビッグデータの活用はネット小売マーケットプレイスの運営や物流効率の改善に拍車をかけている。

(5) 個客対応。アリババはタオバオやTモールを通して数十億の商品を消費者に提供している。個々の消費者はこの膨大な商品群から自分の需要に相応しいものを見つけることが容易ではない。だが、アリババは収集した内部データや外部データを処理することによって、個々の消費者に対して独特の消費者画像を描くことができる。換言すると、アリババは消費者の購買履歴や購買行動に基づいて個々の消費者の消費習慣を分析することができる。それに、アリババはマーケットプレイス型ネット小売業者であるため、事業の中核は自社経営商品を販売するのではなく、出店者の供給と消費者の需要を効率的にマッチングすることである。この課題を解決するために、アリババはビッグデータを活用して、「アリママ」と言うプロモーション・ソリューション・システムを開発している。具体的に言うと、アリママは出店者に多種多様な広告サービスを提供し、広告費を徴収している。結果として、アリママの収益はアリババ総収入の65%を超える³⁸。

(6) 注文処理。アリババは「菜鳥網絡」と言う物流ソリューション・システムの開発をきっかけにして、既存の物流業者の倉庫施設を活用しながら、上海、成都、広州、北京、武漢などの大都市では自前の大型倉庫施設を設置している。標準化かつ自動化の倉庫施設の運営によって、アリババは出店者の出荷準備時間を短縮する。それに、全国に分散している倉庫施設は商品の輸送距離を短縮できて、輸送時間も削減する。また、ビッグデータの活用によって、アリババは特定商品の需要量を事前に予測することができて、商品の入庫や注文処理に充実な準備時間を残している。だが、全国に分散している1000万以上の出店者の全てはアリババの倉庫施設を利用することが不可能であって、多くの出店者は自前の倉庫施設で注文処理活動を履行することが現状である。

(7) 配送。アリババは自前の配送チームを成立していないが、菜鳥網絡を通して、大手配送業者各社の配送ネットワークを統合している。具体的に言うと、菜鳥網絡は物流に関するビッグデータの活用によって、配送業者に最適な配送量や配送ルートを指導することができる。また、「ラストマイル」の課題を解決するために、アリババは人口が集中している大学や住宅団地に「菜鳥驛站」と言う配送スタンドを多数建設し、消費者は自分の都合によって近所の菜鳥驛站へ荷物を取りに行くことができる。これによって、無駄な重複配送を減少し、配送コストも大幅に削減することができる。

表 45 は以上の検討をまとめたものである

表 45 アリババによる流通活動の履行

流通活動	詳細
品揃え形成	<ul style="list-style-type: none"> ● ネット小売マーケットプレイスの運営 ● プラットフォーム戦略 ● 新商品開発
信頼構築	<ul style="list-style-type: none"> ● アリペイの開発 ● 消費者信用システムの整備 ● インスタント・チャット・サービス ● 評価システムの整備 ● 出店者に対する規制
ウェブサイト運営	<ul style="list-style-type: none"> ● 間接的ネットワーク効果の活用 ● 販売促進イベント ● 多次元事業の展開
ビッグデータの収集・処理	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部データの収集 ● 外部データの収集 ● アリクラウドの開発
個客対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者画像の作成 ● プロモーション・ソリューション・システム
注文処理	<ul style="list-style-type: none"> ● 他者倉庫施設の活用 ● 自前倉庫施設の設置 ● 在庫の予測
配送	<ul style="list-style-type: none"> ● 配送ネットワークの統合 ● 菜鳥驛站の設置

出所：筆者作成。

注

¹ アリババは多次元の事業を展開している。本研究はネット小売の展開を中心に検討を行うため、この表はネット小売と関連する内容をまとめている。

² アリババのアンニュアルレポートと中国国家统计局のデータに基づき筆者計算。

³ 2014年、アリババはアント・フィナンシャルサービスグループ（蚂蚁金融服务集团）を設立し、アリペイなど金融関係の事業はひとつにまとめて独立させている。

⁴ 田口（2020）p. 7。

⁵ 田口（2020）p. 11。

⁶ 金（2007）pp. 63-64。

⁷ 「2019年度中国网络零售市场数据监测报告」中国电子商务研究中心（2020）。

⁸ タオバオを通してTモールの商品を直接検索することができる。2022年1月から、タオバオとTモール事業は正式に合併する。

⁹ 「中国B2Cネット小売市場監測分析2017」analysys易觀（2017）。

¹⁰ 郝（2015）p. 48。

¹¹ 2020年まで、タオバオとTモールのアクティブ消費者は7億人以上である。詳しい情報を第3節で説明する。

¹² Tモールのホームページより。

¹³ 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。

¹⁴ 孫氷（2019）「天猫618的主場故事：上新与下沉」『中国经济週刊』2019年6月25日。

p. 49。

¹⁵ 小寄 (2020) p. 46。

¹⁶ 田口 (2020) p. 19。

¹⁷ 金 (2007) p. 65。

¹⁸ 零細企業、ネット個人事業主向けの少額貸付サービス。

¹⁹ 預金額に関わらず通常の銀行より高い利息を提供するオンライン投資信託預金サービス。

²⁰ ビッグデータ、クラウド・コンピューティングを駆使して個人投資家と融資を受けたい中小企業や個人をつなげるなどして、投融资側双方に金融情報を提供するサービス。

²¹ 許 (2019) p. 267。

²² 田口 (2020) p. 17。

²³ 不正を防ぐために、一人の消費者は1ヶ月に同じ店舗で数回買物しても、最初の3回の評価点数だけを計算する。

²⁴ 中国大陸で登記した法人企業であれば内資・外資を問わずに出店できるが、香港、マカオ、台湾で登記された法人企業は出店できない。ただし現地の販売代理店や運営代行会社と提携してパートナー名義で出店することは可能である。そして、中国大陸以外の地域に登録した法人企業は直接「Tモール国際」へ出店することができる。

²⁵ 田口 (2020) p. 11。

²⁶ 郝 (2015) p. 5. 3。

²⁷ 馮 (2019) p. 171。

²⁸ 「アリババ年間報告 2020」 p114-115. ここで、「消費者」は商品を購入した人を指して、「利用者」はウェブサイト訪問した人を指す。

²⁹ 小寄 (2020) p. 44。

³⁰ 馮 (2019) p. 167。

³¹ 馮 (2019) p. 169。

³² 井上 (2019) pp. 58-59。

³³ 田口 (2020) p. 26。

³⁴ 2019年“四通一达”合計業務量約462億件、份額已提升至72% 南方都市报 2020-07-02

³⁵ 翟孟月・朱瑾(2016) p. 65。

³⁶ 中国において、大学生は大学の寮に集中して住んでいる。そして、一つのキャンパスに在住している大学生は10000人を超えることが多い。一方、中国の都市における新築住宅はほぼ高層ビルを集める団地であり、一つの団地に1000世帯は住むことが通常である。

³⁷ 菜鳥ネットワークのホームページによると、住宅団地における菜鳥驛站は1億人以上の消費者に物流サービスを提供している。それに、大学における菜鳥驛站は3000以上のキャンパスに分布し、2800万以上の学生や教職員に物流サービスを提供している。

³⁸ アリババのアニユアルレポート2020より筆者計算。

第7章 加速時代によるネット小売の展開

連雲港加速時代電子商取引有限公司（以下加速時代）は2015年に成立したネット小売企業である。創業者の朱国明氏は大学時代で電子商取引学科の出身であって、卒業後長年にネット小売に関する仕事をしている。そして、加速時代は大手ネット小売マーケットプレイスでネットショップを運営することを中心にネット小売事業を展開しているため、典型的な出店型ネット小売業者であると言える。また、加速時代では職員が5名しかいなくて、職員数から見ると中小企業であると言える。これらの中、「ウェブサイト運営職」は2名であり、「カスタマーサポート職」は3名である。

2018年に、加速時代は正式に唯品会に進出し、スーツケースの販売を通して大きな成功を収めている。図66は加速時代によるスーツケースの売上の推移を示している。

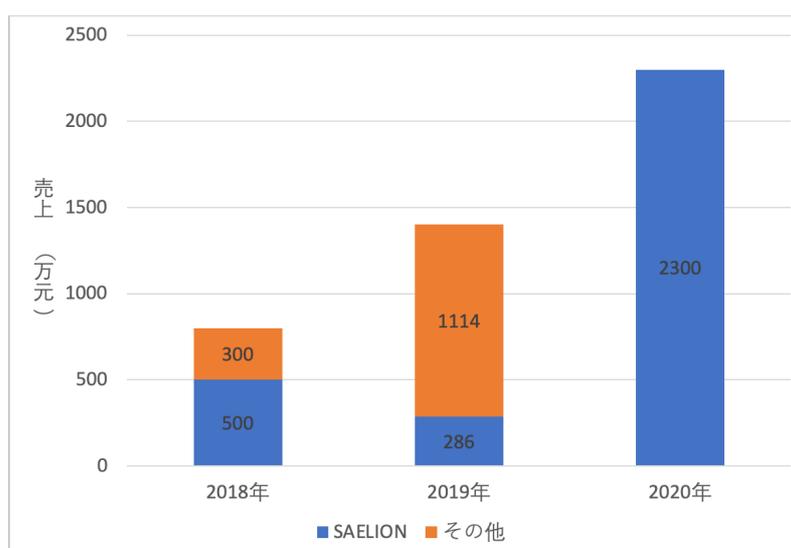


図66 加速時代によるスーツケースの売上の推移

出所：加速時代の内部資料に基づき筆者作成。

2018年に加速時代は唯品会において「SEALION」と「KALADI」と言う2つのブランドで2軒のネットショップを運営し、800万円（約1.42億円）の売上を達成した。これらの中、「SEALION」は500万円（約8870万円）であり、「KALADI」は300万円（5330万円）である。2019年に入ると、加速時代は「LUSIDI」と言うブランドで3軒目のネットショップを運営し、「SEALION」と「KALADI」を含め、1400万円（約2.49億円）の売上を実現

した。2020年、唯品会はスーツケースと言うカテゴリーの品揃えを精緻化するために、出店者のネットショップ数を大幅に削減した。この影響を受けて、加速時代は「KALADI」と「LUSIDI」を販売する2つのネットショップを閉めて、全ての運営資源を「SEALION」に投下していた。これによって、加速時代は唯品会でスーツケースを10万個売って、売上は2300万円（約4.08億円）に昇った。唯品会のスーツケースと言うカテゴリーにおいて、「SEALION」の販売規模はランキングの1位になった。

ネット小売市場の急成長とともに、中国における一部の大手マーケットプレイス型ネット小売業者は市場シェアを独占し、強い集客力を持っている。自社の競争力を確保するために、マーケットプレイス型ネット小売業者は出店型ネット小売業者に対して厳しい条件を設けている。第6章で検討したように、アリババや京東、唯品会などのネット小売マーケットプレイスを運営している大手ネット小売業者はネットショップを大きく3種類に分ける。これらの中で、「旗艦店」の影響力や信頼性は一番強いため、マーケットプレイス型ネット小売業者もブランド所有者の直接出店を期待している。

さらに、出店型ネット小売業者はリアル小売業者と同じように商品の実物を小売店舗で展示する必要がなくて、商品を限られた商圈内の消費者にしか販売できないという物理的空間の制限もなくなる。理論的に言うと、出店型ネット小売業者は低コストで全ての商品のデジタル情報を展示できて、全国または世界中の消費者に商品を販売することができる。だが、無限のチャンスとともに、出店型ネット小売業者は無限の競争にも直面している。具体的に言うと、同じネット小売マーケットプレイスにおいて消費者は類似している商品の価格を即時的に比較することができるため、価格競争は厳しいである。しかも、出店型ネット小売業者はリアル小売業者と同じように商圈内の同業者と競争するのではなく、全国の同業者と戦わないといけな。これによって、一部の有名ブランド業者以外に、多くの出店型ネット小売業者は競争力のある価格で商品を提供しないとジレンマに陥りやすい。言い換えると、出店型ネット小売業者は単に商品を販売するのではなく、サプライチェーンの川上に近づくと価格優位を確保できて、勝ちの可能性が高くなる。

創業期に朱氏は自前のブランドを持たずに、安定的なサプライチェーンも確保できなかった。その時、タオバオで個人ネットショップを運営し、他人の売行きを見ながら自分の品揃えを決める。例えば、キウイフルーツ、おやつ、個人用小型金庫など多種多様な商品を卸売業者から仕入れて販売してみたが、これらの商品はブランド力がなくて、価格優位も全く確保できなかった。結果として、ネットショップへ訪問する消費者が少なくて、

売上もほぼゼロであった。

ネット小売の試行錯誤を繰り返すことによって、2018年に加速時代は新しいビジネス・チャンスと出会った。当時の「唯品会 (VIP.com)」はブランド商品の特売、特にアパレルの時間限定特売を中心にネット小売事業が急成長している。これによって、唯品会は大学生など数多くの若者消費者を引きつけている。そして、唯品会はもともとマーチャント型ネット小売業者であって、全ての商品をブランド業者から仕入れて直接消費者に販売するのであった。品揃えを豊富にするために、2018年から唯品会はハイブリッド型ネット小売業者に進化し、ネット小売マーケットプレイスを運営し始めた。追加している品揃えの中で、スーツケースは新しいカテゴリーとして登場し、若い消費者の注目を集めた。ところが、唯品会でネットショップを運営する前提条件は自社のブランドを持つことである。加速時代はスーツケースの生産者と互いに出資することによって、自社独占のブランドを確保しながら、低価格で品質の良いスーツケースを入手することができる。

小売店舗を運営するリアル小売業者に比べると、出店型ネット小売業者はネット小売マーケットプレイスでネットショップを運営するハードルが低くて、低コストで多数のネットショップを作ることができる。理論的に言うと、1つの出店型ネット小売業者は異なるネット小売マーケットプレイスでネットショップを運営できることは言うまでもなく、同じネット小売マーケットプレイスでもいくつかのネットショップを運営することも可能である。2020年まで加速時代は5名の職員でタオバオ、Tモール、京東、唯品会、ピン多多などのネット小売マーケットプレイスに20軒以上のネットショップを運営している。そして、全てのネットショップはスーツケースを販売するのではなく、加速時代はおやつ、ワイン、玩具、ヘルメットなど関連性の薄い商品のネット小売を行っている。しかし、これらのネットショップには共通点がある。第1に、加速時代は商品に自社ブランドをつけて、または既存ブランドの独占販売権を取得し、「旗艦店」を運営している。第2に、加速時代は直接サプライチェーンの川上における生産者から商品を購入し、価格優位を確保できる。本事例はスーツケースを販売する「SAELION」のネットショップに注目し、加速時代は出店型ネット小売業者としてどのような流通機能をどのように遂行しているのかを明らかにする。

第1節 加速時代の品揃え形成

前文で検討したように、出店型ネット小売業者はネットショップを運営する前に、何を販売するのかを決めないといけない。創業期の試行錯誤を経験するによって、加速時代は自社独占ブランドや安定的なサプライチェーンを確保できないとネット小売事業は成功できないと意識している。創業者の朱氏は若者の中で人気の高いネット小売マーケットプレイス唯品会が新しいビジネス・チャンスだと考えている。2018年から嘉興麗通箱包有限公司（以下麗通箱包）と言うスーツケースの工場を運営している友人と提携し、リアル小売で売行きが好調である「SAELION」と言うブランドで唯品会へ進出することを決めた。麗通箱包はスーツケースの生産に集中している一方、加速時代はネットショップの運営を中心に事業を展開している。これによって、加速時代は自社独占のブランドを確保しながら、安定かつ低価格の商品供給も確保できる。

平均的に言うと、「SEALION」のネットショップでは40アイテムくらいのスーツケースを同時に販売している。これらの中、一部のクラシックなモデルのスーツケースの売行きが安定的であって、長期的に販売することができるが、価格競争が激しいため、販売規模の拡大や粗利益の改善はほぼ不可能である。これによって、加速時代は麗通箱包と協力し、消費者の個性化需要や市場動態を把握しながら、新しいモデルのスーツケースを開発することもある。加速時代は一体どのようにして「SEALION」の品揃えに新しいモデルを補充するのであろうか。

図67は加速時代によるスーツケースの開発を示している。具体的に言うと、加速時代はネットショップで販売しているスーツケースのモデルを更新するルートは主に3つがある。

第1は、「フロントデータ」の活用である。「ウェブサイト運営職」は他社のネットショップを訪問したり、または第三者が開発したソフトを通して他社販売データをピックアップしたりして、競争相手の売行き詳しく把握することができる。例えば、「ウェブサイト運営職」はリアルタイムで特定のネット小売マーケットプレイスにおける特定のネットショップの特定のモデルのスーツケースの販売規模や消費者によって残った評価やコメントを概観することができる。あるモデルのスーツケースの売行きが急速に成長すると、「ウェブサイト運営職」はウェブサイトで載せている商品の仕様、サイズ、カラー、素材など詳細なデータを容易に入手できる。フロントデータを活用することによって、加速時

代は自社の既存モデルの改良や新しいモデルの開発に参考できる。

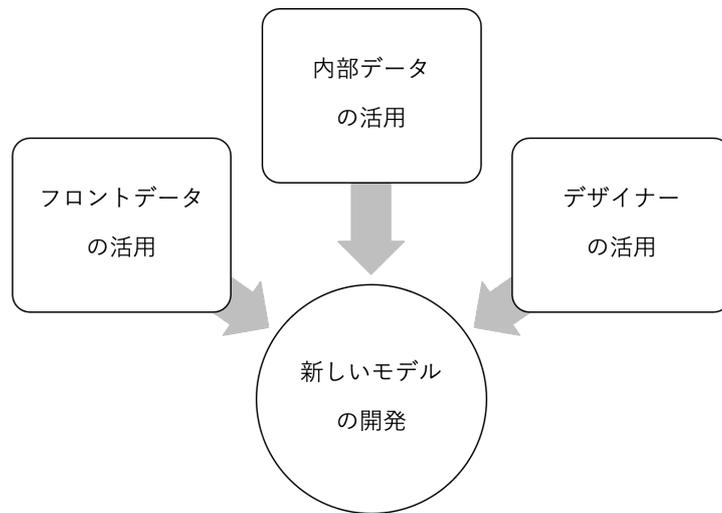


図 67 加速時代によるスーツケースの開発
出所：筆者作成。

第2は、「内部データ」の活用である。図 68 は「SEALION」のリアルタイム販売動態を示している。加速時代はリアルタイムで個々のモデルの販売動態を監視することができる。具体的に言うと、ある特定モデルの単価、売行き、ウェブサイトへの訪問者数などのデータはいつでも確認することができる。そして、当日のデータと前日データ、あるいは当週のデータと先週のデータを比較することも可能である。

商品画像	商品名称	商品コード	三価品別	標準価格	数量	売価	売価UV	売価PV	CTR	转化率	加配件数	顧客数	操作
	【集合特約】行楽用大容量 行楽用学生2層リュック2層 男用55F	SPU-0C0F B04400000 55F	拉杆箱	209.00	16	1,823.90	299	620	7.53%	5.02%	62	15	修改商品資料
	拉杆箱大容量2層リュック 男女学生用行楽用学生リュック 男用27	SPU-034E1 B04800000 27	拉杆箱	228.00	7	986.00	113	221	4.49%	6.19%	23	7	修改商品資料
	旅行用大容量2層リュック 男女学生用行楽用学生リュック 男用137	SPU-040F B04C00000 137	拉杆箱	116.00	4	464.00	126	210	4.65%	3.17%	24	4	修改商品資料
	拉杆箱大容量2層リュック 男女学生用行楽用学生リュック 男用049F	SPU-071D B04400000 049F	拉杆箱	558.00	1	438.00	3	7	1.79%	33.33%	0	1	修改商品資料
	拉杆箱大容量2層リュック 男女学生用行楽用学生リュック 男用0147	SPU-0C1F B03A00000 0147	拉杆箱	268.00	2	376.00	29	52	4.55%	6.90%	4	2	修改商品資料
	旅行用大容量2層リュック 男女学生用行楽用学生リュック 男用27	SPU-03752 B04800000 27	拉杆箱	308.00	2	312.00	48	120	5.31%	4.17%	16	2	修改商品資料
	旅行用大容量2層リュック 男女学生用行楽用学生リュック 男用20	SPU-0AD9 B04800000 0127	拉杆箱	418.00	1	268.00	7	54	4.04%	14.29%	4	1	修改商品資料
	大容量2層リュック 男女学生用行楽用学生リュック 男用097	SPU-04E1C B0A800000 097	拉杆箱	298.00	1	248.00	106	222	4.43%	0.94%	14	1	修改商品資料

図 68 「SEALION」のリアルタイム販売動態
出所：「ウェブサイト運営職」の管理システム。

また、図 69 は利用者データの統計図を示している¹。個人情報保護のために、唯品会は加速時代に個々の利用者の詳しいデータを提供していないが、利用者全体の性別、年齢層、地域分布などのデータをリアルタイムで更新し、無料で提供している。ここで注意したいのは、唯品会が利用者が使う携帯電話のモデルまで詳しいデータを収集、分析することである。

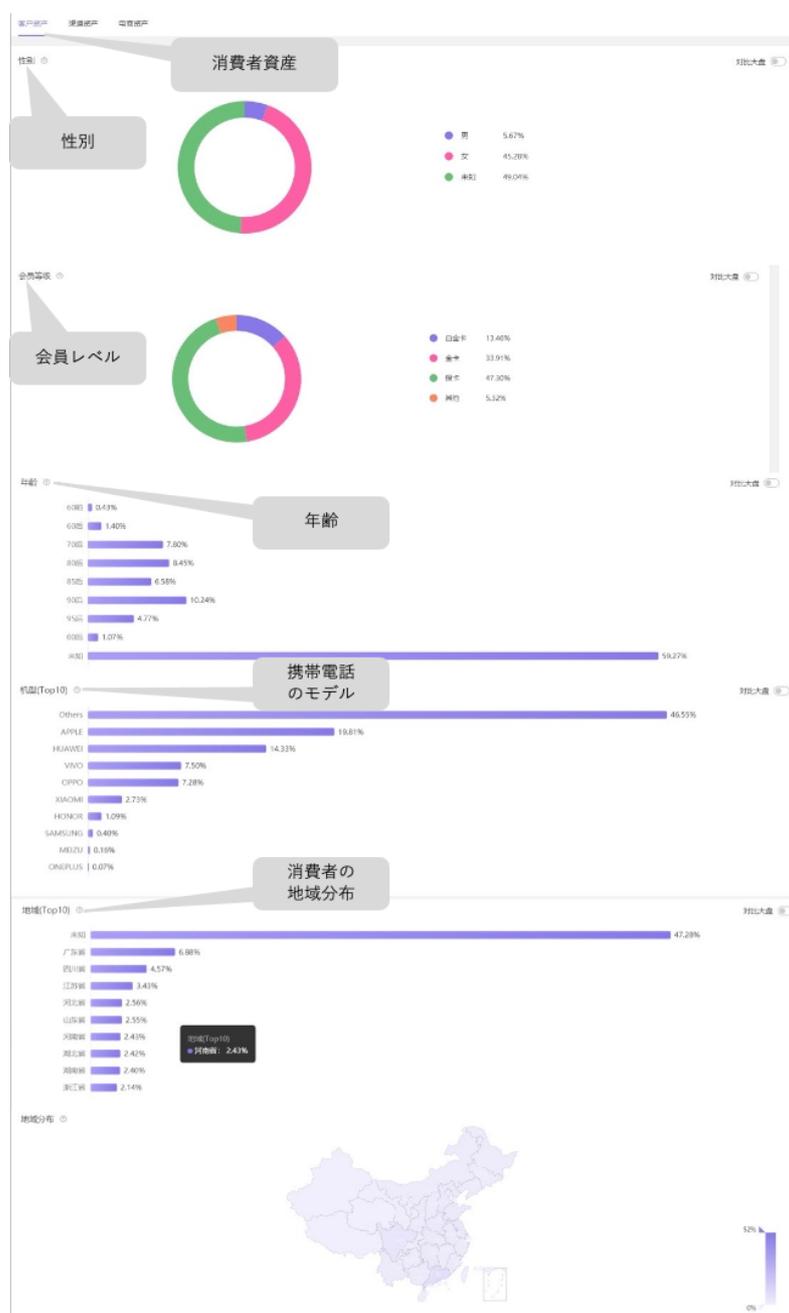


図 69 利用者データの統計図

出所：「ウェブサイト運営職」の管理システム。

さらに、加速時代は買物した消費者が残った評価やコメントに基づいて、自社商品やサービスの品質や動態を把握することができる。具体的に言うと、加速時代はコメントから頻繁に出るキーワードを抽出することによって、価格の設定は適当であるかどうか、スーツケースの個性化デザインは便利であるかどうか、物流のサービスを満足できるかどうか、カスタマーサポートは買物活動に役立つかどうかを確認することができる。

商品の販売データやウェブサイトへの訪問者のデータや買い物した消費者が残った評価やコメントなどのデータに基づいて、加速時代は既存商品を改善したり、新しいモデルを開発したりすることができる。

第3は、専門的なデザイナーの活用である。前文で検討したように、加速時代は唯品会に進出している同業者と競争するだけでなく、全国の同業者と競争しないといけない。また、スーツケースを販売している同業者達はインターネットを通して売行きの良いモデルを容易に見つけ、真似できるため、一部の特許を持っているモデル以外に、多くの同業者は類似性が高い商品を販売している。自社の競争優位を確保するために、加速時代は自社特有の特別モデルを積極的に開発している。例えば、図70は加速時代が専門的なデザイナーと共同開発した個性化のスーツケースを示している。一般的に、スーツケースの引き棒は真ん中に設置しているが、荷物を片付ける時にその引き棒は邪魔になると考える人が多いであろう。加速時代は収集した外部データや内部データを専門的なデザイナーと共有することによって、引き棒を両側に設置する個性化のモデルを開発し、大きな成功を収めている。しかし、同業者による類似商品の大量販売によって個性化モデルの好調は半年くらいしか続けないが、加速時代は競争優位を確保するために新しいモデルを継続的に開発しないといけない。

ここで注意したいのは、新しいモデルを開発する時に、加速時代は主に消費者需要や最新の市場動態などのデータを収集・分析しているが、具体的な規格や仕様、原材料などは外部の専門的なデザイナーにアウトソーシングしていることである。



図 70 加速時代による個性化スーツケースの開発
出所：加速時代の内部資料に基づき筆者作成。

第 2 節 加速時代による信頼構築

出店型ネット小売業者として、加速時代は消費者の信頼を獲得するルートは大きく 2 つに分けられる。

第 1 に、消費者が信頼しているネット小売マーケットプレイスでネットショップを運営する。唯品会はハイブリット型ネット小売業者として、自社経営の商品を販売しながら、出店者向けのネット小売マーケットプレイスを運営している。2020 年、唯品会は 6.924 億件の注文を処理し、取引総額は 1650 億元（約 2.9 兆円）を超えた。そして、アクティブ消費者は 8390 万人以上である。販売規模から見ると唯品会はアリババや京東などの大手ネット小売業者と匹敵しないが、自社経営ブランドアパレルの特売を通して大学生など多くの若者の注目を集め、信頼できるというイメージを築いている。これによって、消費者は唯品会でネットショップを運営している加速時代に対する信頼性も高める。また、唯品会は出店者の商品に対して定期的な品質検査を行なっている。品質が不合格の商品を見つければ、唯品会は出店者に注意を与え、商品とネットショップの検索順位を下げる。具体的に言うと、商品とネットショップの検索順位は後半の部分に並べると、利用者はウェブサイトへの訪問率が低くなって、出店者の売上に大きな悪影響を及ぼしている。これによ

って、加速時代は自社の商品やネットショップの検索順位をなるべく前半に並べるために、厳しい品質管理を行なって、消費者から信頼感を獲得することを期待している。

第2に、加速時代は自社のネットショップ運営を通して、直接消費者に信頼できる情報を発信することである。加速時代はリアルの小売店舗を持たないため、消費者に信頼情報を伝える方法はさらに、商品やネットショップのウェブサイト設計や積極的なカスタマーサポートに分けられる。

ウェブサイト設計の場合。唯品会はネット小売マーケットプレイスの運営者として、出店者にウェブサイト設計の基本ルールを設定している。図71は加速時代によって販売されている SEALION のスーツケースのウェブサイト画面を示している。商品画像の下に価格や商品名を表示することが言うまでもなく、目立つ位置で「安心購買保証」を表示し、消費者に信頼を与える。具体的に言うと、唯品会のネット小売マーケットプレイスでネットショップを運営している加速時代はウェブサイトで明確に「10日以内の差額を返還する」、「15日以内に品質の問題があれば返品する」、「7日以内、無条件返品」、「出店者による品質保証」などの約束を提示することによって消費者の心理的費用を削減することを期待している。



図71 唯品会による信頼保証

出所：SEALION のウェブサイト。

また、ウェブサイトに載せる画像や文字はリアル小売業者による商品陳列と同じように重要であって、消費者に第一印象を与える。図72はスーツケースの明細欄に添付してい

る内容を示している。加速時代はスーツケースの引き棒、フープ、ジッパーなどの部品が壊れやすい商品特性に基づいて、全ての商品の明細欄に「3年間の保証付き」の付加サービスを強調している。そして、「安いものを買うことが嬉しいが、使うことがよろしくない。私たちの商品を買うと、いつでも嬉しい」と言うスローガンを赤い文字で表示し、消費者に「安かろう、悪かろう」の情報を伝える。

もちろん、安心購買保証以外に、商品の全体像を展示することも重要であろう。デザイン感がある画像や、部品の細部を展示する画像は消費者に良いイメージを残すことができ、信頼感も高める。ここで注意したいのは、加速時代は画像のデザインや制作を外部の専門的な美術業者にアウトソーシングすることである。これによって、画像の品質を確保できて、余計の労働力コストも削減できる。

全国联保 售后无忧
旗舰店保障 三年保修

- 三年保修
- 随意拆装
- 无理由退换货

¥928 ¥198

sealion SEALION旅行箱旗舰店 进入店铺

便宜的东西, 只有在你买的那1分钟是开心的?
用的时候, 你是一秒是开心的。
选择我们 让您使用的每1天都是快乐的!
只为以更低的价格给您更好的品质

- 3年間の保証付き
- カスタマーサポート 時間：9:00-24:00
- アフターサービス ホットライン
- 安いものを買うことが嬉しいが、使うことがよろしくない
- 私たちの商品を買うと、いつでも嬉しい

图 72 SEALION スーツケースの明細欄

出所：SEALION のウェブサイト。

カスタマーサポートの場合。加速時代はリアル小売店舗を運営していないため、商品の実物を展示できないことが言うまでもなく、対面販売のように商品の情報を詳しく消費者に紹介することも不可能である。唯品会は出店者と消費者にインスタント・チャット・サービスを提供しているため、加速時代は消費者とリアルタイムで会話することができる。これによって、加速時代は消費者に信頼を与える。具体的に言うと、加速時代は「カスタ

マーサポート職」を3名配置しているが、これらの中、2名は消費者からの商品の詳細や販売促進イベントや品質保証などに関する問い合わせを対応している。そして、他の1名は物流情報の追跡や問題品の処置などのアフターサービスを提供している。さらに、消費者は「カスタマーサポート職」の答えを評価できるため、「カスタマーサポート職」は既存消費者からの問い合わせをうまく対応すれば、潜在消費者にも信頼を与える。2020年に、「SEALION」を販売するネットショップは1日に100人以上の消費者からの問い合わせを答えて、平均反応時間は20秒しかなかった。これによって、「SEALION」における「カスタマーサービス」の得点は4.9（満点5）であって、ネットショップの信頼構築大きな役割を果たしている。

第3節 加速時代によるウェブサイト運営

前文で検討したように、理論的にいうと大手ネット小売マーケットプレイスで多くのネットショップを運営している加速時代は全国また世界中の消費者に商品を販売することができる。しかし、リアル小売店舗を運営していない加速時代は限られた商圏内の同業者と競争するだけではなく、京東のような大手マーチャント型ネット小売業者や多数の出店型ネット小売業者と競争しないといけない。これによって、なるべく多くの消費者を自社のウェブサイトへ引きつけることは大きな課題である。言い換えると、良い品質の商品やデザイン感があるウェブサイトや丁寧なカスタマーサポートを備えても、利用者はウェブサイトへ訪問しないと意味がなくなる。2020年、210万の利用者は「SEALION」のウェブサイトへ訪問し、注文件数は10.29万であった。加速時代は激しい競争の中でどのようにして利用者を自社のウェブサイトへ引き付けるのであろうか。

唯品会のネット小売マーケットプレイスにおいて、出店者は商品に30文字以内の商品名を設定することができる。だが、特定のブランド名以外に、類似の商品を販売している出店者たちはほぼ同じ内容をつけている。この時、消費者はキーワードを入力すると、唯品会のホームページに展示する商品の検索順位は商品やネットショップの「ウエート」によって決められる。商品やネットショップの「ウエート」が高ければ高いほど、その商品の情報は唯品会のホームページの前半に展示する可能性が高い。そして、展示の回数が多くなると、その商品またネットショップのウェブサイトへ訪問する利用者も増えると思わ

れている。

具体的に言うと、その影響要因商品やネットショップの「ウエート」に影響する要因は大きく商品の品質、カスタマーサポートの態度と販売促進イベントに分けられる。

まず、商品の品質は良いかどうかは唯品会が行うサンプル検査と消費者の評価によって決められる。サンプル検査の場合、唯品会第三者の利用者を通して定期的に出店者から商品を購入し、専門的な機関へ送って品質検査を依頼する。商品の品質は合格であれば、商品やネットショップの「ウエート」はそのまま保持したり、引き上げたりするが、不合格だったら、「ウエート」を格下げする。そして、唯品会はビッグデータを活用することによって、消費者からの商品に対する評価やコメント、商品の返品率などを分析することができて、自動的に商品やネットショップの「ウエート」を判断することができる。評価の得点が低いあるいは返品率が高い場合、唯品会は出店者の商品やネットショップの「ウエート」を格下げして、検索順位も後回しにする。

そして、カスタマーサポートの品質は買い物する前の問い合わせ対応や買い物した後のアフターサービスによって決められる。具体的に言うと、消費者は商品の購買決定をする前に、「カスタマーサポート職」は即時的に商品に関する問い合わせを答えるかどうか。そして、消費者は商品を購入した後に、物流追跡や不良品の発生をうまく対応できるかどうか。出店者のカスタマーサポートの品質は高い評価を受けると、商品やネットショップの「ウエート」も自動的に引き上げる。

最後に、出店者は常に唯品会の販売促進イベントへ参加すると、商品やネットショップの「ウエート」改善にも役立つ。唯品会は基本的に毎日販売促進イベントを行っているが、さらに販売促進イベントを「黄金イベント」、「B+」、「B」、「B-」、「C」、「D」「白金イベント」と言う7段階に分けられる。出店者は参加している販売促進イベントのレベルによって、商品やネットショップの「ウエート」の変動範囲は異なる。例えば、唯品会では毎年「419」、「618」、「ダブル11」、「創業日の祝い」と言う4つの販売促進イベントは「黄金イベント」であって、一番重要である。そして、出店者は自社商品の特性やネットショップの運営計画に基づいて、販売促進イベントへ参加するかどうかを決める。表46は「SEALION」が2020年11月に参加している販売促進イベントを整理している。「SEALION」は毎日少なくとも「唯品快奪」と言う販売促進イベントに参加していて、「ダブル11」のような大型販売促進期間により積極的に販売促進イベントを行った。これによって、商品やネットショップの「ウエート」は高くなって、より多くの消費者訪問を期待できる。

表 46 SEALION による販売促進イベントへの参入状況 (2020 年 11 月) ²

日曜日	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日	土曜日
10 月 25 ・唯品快奪	26 ・唯品快奪	27 ・唯品快奪	28 ・唯品快奪	29 ・唯品快奪	30 ・唯品快奪	31 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪
11 月 1 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	2 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	3 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	4 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	5 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	6 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	7 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪
8 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	9 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	10 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	11 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	12 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	13 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	14 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪
15 ・唯品快奪	16 ・唯品快奪	17 ・唯品快奪	18 ・唯品快奪	19 ・唯品快奪	20 ・唯品快奪	21 ・唯品快奪
22 ・唯品快奪	23 ・唯品快奪	24 ・唯品快奪	25 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	26 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	27 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	28 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪
29 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	30 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	12 月 1 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	2 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	3 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	4 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪	5 ・唯品快奪 ・大型販促 ・最後狂奪

出所：加速時代の内部資料に基づき筆者作成。

第 4 節 加速時代による個客対応

前文で検討したように、出店型ネット小売業者は商品やネットショップの「ウエート」を高めることを通して、より多くの利用者がウェブサイトへ訪問することを期待できる。だが、消費者は明確な購買目的を持たずに、商品を検索しないと、「ウエート」を増加する意味がなくなる。特に、加速時代のような有名ブランドを持たない中小出店型ネット小売業者の場合、創業期には商品やネットショップの「ウエート」がほぼゼロであって、検索順位は一番後半の部分に並べている。この問題を解決するために、唯品会はプロモーション・ソリューション・システムを開発し、出店者に有料のプロモーション・サービスを提供している。具体的に言うと、唯品会において、有料のプロモーション活動は主に 2 つに分けられる。第 1 は、能動的にターゲット消費者に広告を配信することである。第 2 は、キーワードをマッチングすることである。2020 年、加速時代は「SEALION」を販売しているネットショップに 55 万元（約 997 万円）のプロモーション費用を投下したが、一体ど

のようにして個客対応のプロモーション活動を行うのであろうか。

能動的に広告を配信する場合。表 47 は唯品会による消費者の分類を示している。唯品会は消費者の訪問履歴や購買行動などのビッグデータの活用するによって、クリック・ストリーム、基本情報や消費の好みと言う 3 つの視角で個々の消費者にラベルを付ける。加速時代は自社商品の特性やネットショップの運営計画に基づいて、ターゲット消費者を選別し、自社のスーツケースをリコメンドする広告を配信することができる。

表 47 唯品会による消費者の分類

クリック・ストリーム	購買行動	ラスト訪問時間	
		ラスト気に入る時間	
		ラストカートに入れる時間	
		ラウト購買をやめる時間	
		ラスト購買時間	
	ブランド行動 (ブランドを指定する)	ラスト訪問時間	
		ラスト気に入る時間	
		ラストカートに入れる時間	
		ラウト購買をやめる時間	
		ラスト購買時間	
	カテゴリー行動 (カテゴリーを指定する)	ラスト訪問時間	
		ラスト気に入る時間	
		ラストカートに入れる時間	
		ラウト購買をやめる時間	
		ラスト購買時間	
基本情報	人口属性	性別	
		年齢	
	購買シーン	アプリケーションをインストールするかどうかと関係なく	
		アプリケーションをインストールし、削除していない	
		アプリケーションをインストールし他ことがあって、削除した	
		アプリケーションをインストールしていない	
	消費の好み	ブランドの好み	ブランドを指定
		カテゴリーの好み	カテゴリーを指定

出所：「ウェブサイト運営職」の管理システムに基づき筆者作成。

さらに、自社の販売記録によって、加速時代は広告プロモーションの時間帯や地域範囲を事前に決められる。例えば、最近の 1 週間に廣東省の売行きが好調である場合、加速時

代は廣東省の利用者向けの広告プロモーションにより多くの費用をかかって、広告プロモーションの時間や頻度を拡大することが可能である。そして、チベットなどの地域は交通が不便であって、物流費用が高くて物流サービスの品質も確保できないため、加速時代は広告プロモーションの地域を選択する時に、チベットを外すこともできる。このような広告プロモーションの効果は唯品会の消費者分析精度に依頼している。唯品会は消費者に付けるラベルの精度が高ければ高いほど、広告プロモーションの効果は高くなる。そして、加速時代も自社の販売データ、競争相手の販売データ、業界の動態などを基にして、ターゲット消費者を精緻化する必要がある。ここで注意したいのは、広告プロモーションの費用はウェブサイトへ訪問する利用者数によって決まることである。具体的に言うと、唯品会は事前に設定したターゲット消費者に「SEALION」のスーツケースの広告を展示する。そのターゲット消費者は広告の内容をクリックして、商品のウェブサイトへ訪問すると加速時代は唯品会に広告プロモーション費用を支払うのである。

キーワードをマッチングする場合。消費者は明確な購買目的を持っていると、ブランド商品の場合ブランド名を検索欄に入力することが多いが、ブランド商品がなければ商品に関するキーワードを入力し、検索することが一般的である。既に検討したように、そのキーワードは出店者が事前に設定した商品名の内容と合っている場合、唯品会は商品やネットショップの「ウエート」に基づいて検索順位を決める。ところが、唯品会は30文字の商品名以外に、有料でキーワードマッチングのサービスも提供している。

図 73 は加速時だが単品ごとに設定しているキーワードを示している。加速時代は「1023-銀色」というモデルのスーツケースに9のキーワードを付けている。そして、「ウェブサイト運営職」の判断によって異なるキーワードに適切なプロモーション費用をつける。もし、「行李箱女」というキーワードでスーツケースを検索する利用者は「1023-銀色」の画像をクリックし、ウェブサイトへ訪問すると、加速時代は5.79元を唯品会に支払う。もちろん、同業者も類似商品に同じキーワードを設定できるが、プロモーション費用を高くする方が検索順位を優先にしているため、そちらのウェブサイトへ訪問する利用者も多くなる。

プロモーションプラン

推广计划 广告 关键词 数据报表

促销预算可用余额不足, 为保证广告投放, 请尽快充值续费, 进入 账户管理

关键词 1023-棕色

关键字 广告名称 操作 匹配方式 出价 出价方式 质量分 搜索量 花费 曝光量 点击量 转化率 24小时商品转化效果 日均成本

关键字	广告名称	操作	匹配方式	出价	出价方式	质量分	搜索量	花费	曝光量	点击量	转化率	24小时商品转化效果	日均成本
密码箱	1023-棕色	投放	精准	4.83	点击(CPC)	0	<1w	0.00	0	0	0%	0.00	
拉杆	1023-棕色	投放	精准	5.11	点击(CPC)	0	<1w	0.00	0	0	0%	0.00	
拉杆箱	1023-棕色	投放	精准	4.15	点击(CPC)	5.42	<1w	0.00	0	0	0%	0.00	
旅行箱	1023-棕色	投放	精准	4.43	点击(CPC)	5	<1w	0.00	0	0	0%	0.00	
男包	1023-棕色	投放	精准	2.60	点击(CPC)	0	<1w	0.00	0	0	0%	0.00	
行李箱	1023-棕色	投放	精准	3.25	点击(CPC)	5.36	<1w	0.00	0	0	0%	0.00	
行李箱包	1023-棕色	投放	精准	5.79	点击(CPC)	5	<1w	0.00	0	0	0%	0.00	
行李箱包拉杆箱女	1023-棕色	投放	精准	4.01	点击(CPC)	5.27	<1w	0.00	0	0	0%	0.00	
行李箱包男	1023-棕色	投放	精准	4.14	点击(CPC)	0	<1w	0.00	0	0	0%	0.00	

共9条 20条/页 < 1 > 前往 1 页

図 73 単品のキーワード設定

出所:「ウェブサイト運営職」の管理システム。

また、加速時代は売上やキーワードのプロモーション効果をリアルタイムで確認することができる。図 74 は「SEALION」によるキーワードの管理を示している。加速時代は「SEALION」を販売しているネットショップにおける商品に、合わせて 293 のキーワードを付けている。そして、「ウェブサイト運営職」は唯品会が提供している管理システムによって、キーワードを検索する人数、キーワードの検索によってウェブサイトを訪問する利用者の人数などのデータを詳しく確認することができる。これによって、加速時代はキーワードそれ自体の内容を調整したり、検索人気が高いキーワードのプロモーション費用は引き上げたりすることを通して、より多くの訪問者を期待できる。

店舗关键词分析

店舗におけるキーワード分析

品牌 全部品牌

商品/拉杆箱

搜索关键词 搜索人数的成長率 訪問者数の成長率

2021-10-10

商品关键词详情

ランキング

搜索人数 店舗の訪問者数 決済した消費者数 達成率

排名	搜索词	搜索人气	增长幅度 (搜索人气)	访问UV	增长幅度 (访问UV)	客户数	转化率
1	行李箱	56,746	↑161.27%	287	↑50.26%	3	1.05%
2	行李箱拉杆箱女	8,351	↑16.23%	110	↑18.28%	2	1.82%
3	行李箱拉杆箱女万向轮	2,761	↑31.04%	36	↑20%	1	2.78%
4	旅行箱	1,793	↑8.93%	36	↑33.33%	1	2.78%
5	行李箱拉杆箱男	1,788	↓21.58%	33	↑26.92%	0	0.00%
6	密码箱	1,390	↓45.47%	27	↑12.55%	0	0.00%
7	拉杆箱女行李箱万向轮	1,157	↓54.73%	25	↓3.85%	1	4.00%
8	拉杆箱	648	↑73.26%	19	↑137.5%	0	0.00%
9	行	598	↑131.78%	16	↑100%	1	6.25%
10	密码箱女	1,252	↑97.79%	16	↑60%	0	0.00%

共293条 < 1 2 3 4 5 6 ... 30 >

図 74 「SEALION」によるキーワードの管理

出所:「ウェブサイト運営職」の管理システム。

以上の検討から見ると、加速時代はより多くに訪問者、特により多くのスーツケースに対する需要が高い訪問者を自社のネットショップへ引き付けることは、豊富かつリアルタイムで更新しているビッグデータの活用と不可分である。

第5節 加速時代によるビッグデータの収集・処理

前文で検討したように、新しいモデルの開発、集客や個客対応などの流通活動はビッグデータと不可分である。特に、加速時代のような出店型ネット小売業者は2名の「ウェブサイト運営職」と3名の「カスタマーサポート職」によって20軒以上のネットショップを運営することがビッグデータの活用によって実現されると思われる。

加速時代は出店型ネット小売業者としてビッグデータを収集・処理する技術や能力がないが、出店しているネット小売マーケットプレイスや第三者サービス業者から処理されたビッグデータを入手し、直接利用することができる。これに基づいて、加速時代は迅速に新しいモデルを開発したり、プロモーションプランを調整したりすることを実現している。

一般的に、5名の職員しかいない中小リアル小売業者はどのような商品がどのような時期によく売れるのかを把握することができて、商圈内に比較的固定された消費者の購買習慣を考えながら、自社の品揃えを形成している。だが、中小リアル小売業者は商品の売行き詳しく記録し、分析することができない。一方、加速時代のような中小ネット小売業者は自社のネットショップでは、誰、いつ、どこで、どのような商品を買ったのかなどのデータを詳しく入手できることが言うまでもなく、競争相手や市場全体の動態もリアルタイムで把握することができる。さらに、加速時代はどのくらいの訪問者は自社の商品に興味を持っているのか、どのくらいの訪問者は商品のウェブサイトを初めて見たらすぐ買うのか、どのくらいの訪問者は繰り返しウェブサイトへ訪問しても商品を買わないのか、どのくらいの訪問者は商品をカートに入れても決済をしていないのかなどのような詳しい訪問者データも入手できる。具体的にいうと、加速時代は当日のデータと前日のデータ、また当週のデータと前週のデータを比較することによって、ネットショップ運営の問題点を発見し、なるべく早めに対策を作成することができる。

また、ネット小売において、売上を「訪問者数 X 達成率 X 客単価」と表示することがで

きる。リアル小売業者に比べると加速時代は以上のようなビッグデータを収集・処理することによって、迅速にネットショップ運営の課題を発見し、対応することができる。例えば、当日の売上は急に激落すると、競争相手は価格を下げているのか、新しい販売促進イベントを行ったのかなどの市場動態を即時的に確認し、対応することができる。さらに、訪問者数が減少する場合、商品やサービスに対する評価の得点数は下げること、あるいは返品率が高くなることによって商品やネットショップの「ウエート」が格下げされるのか、または商品名やキーワードの設定は適切であるのか、広告プロモーションのターゲット消費者を精確に選定するのかなどを迅速に確認する必要がある。そして、達成率が低い場合、ウェブサイトに展示している商品に関する文字や画像は消費者に信頼感を与えるのか、デザイン感があるのかなどを再確認する必要もある。

第6節 加速時代による物流活動の外部委託

加速時代は出店型ネット小売業者であり、生産者の麗通箱包と提携して、唯品会で「SEALION」というブランドのスーツケースを販売するネットショップを運営している。リアル小売店舗を運営していないため、商品の実物を展示する必要もない。これによって、加速時代は自前の倉庫施設を持たずに、商品の注文処理や配送を麗通箱包や専門的な物流業者にアウトソーシングしている。いわゆる「ドロップ・ SHIPPING」である。

注文処理の場合。麗通箱包は浙江、江西や上海に工場を設置している。そして、この3つの地域は中国のスーツケース産業集積であり、多数の生産者はそこで集中している。ネット小売の発展とともに、多くの生産者はネット小売事業にも参与している。また、生産者たちは卸売業者向けの大量販売以外に個人消費者向けの単品発送に対する需要も拡大している。これによって、産業集積では多数の専門的な倉庫業者や配送業者も出てきている。具体的にいうと、加速時代によって販売されているスーツケースに関する注文処理活動のプロセスは次のごとくである。まず、麗通箱包は生産したスーツケースを第三者の倉庫施設に送って、一時保管する。消費者は加速時代のネットショップで「SEALION」のスーツケースを注文する場合、第三者の倉庫業者は注文処理を履行する。もちろん、第三者の倉庫業者は多数の生産者に物流サービスを提供しているため、規模の経済を実現し、低コストで注文処理を履行することができる。ここで注意したいのは、注文処理はピッキング

グ、包装、発送準備などの物流活動を指すことである。これによって、加速時代や麗通箱包は第三者の倉庫業者に僅かな保管や注文処理費用を支払って、自社経営資源をネットショップ運営や生産という本業に集中することができる。

配送の場合。加速時代にしても、麗通箱包にしても、全国範囲の配送ネットワークを構築することは不可能である。これによって、加速時代によって販売されているスーツケースの配送は専門的配送業者に依頼しないとイケない。しかし、中国において、多くの配送業者は全国全ての地域への配送業務をうまく対応できるわけではないため、同じ出発地から同じ商品と同じ目的地へ発送するスピードや費用が異なる。加速時代はビッグデータの活用によって、自社が販売しているスーツケースの目的地や配送業者が得意している地域をマッチングすることができて、配送コストを削減することに力を入れている。

以上から見ると、加速時代は出店型ネット小売業者として、商品の注文処理や配送などのオフラインの物流活動を自前で履行する必要がないが、ビッグデータを活用することによって物流情報を分析しながら、物流コストの削減を期待することができる。

第7節 加速時代による流通活動の履行

本章はスーツケースの販売を中心に、急成長している加速時代によって履行される流通活動を検討している。出店型ネット小売業者として、加速時代は遂行する流通活動が次のごとくである。

(1) 品揃え形成。進出している唯品会と言うネット小売マーケットプレイスが作成したネットショップの管理政策によると、加速時代のような出店型ネット小売業者は「旗艦店」を運営するために、自社のブランドを持つ必要がある³。そして、価格競争が激しいネット小売市場において、加速時代は競争相手と戦うために、安定的なサプライチェーンを作って、商品の価格優位性を確保する必要がある。結果として、加速時代は生産者と提携し、唯品会で「SEALION」と言うブランドのスーツケースの「旗艦店」を運営している。それに、競争相手との差別化を実現するために、加速時代は入手できるビッグデータや専門的デザイナーを活用し、新しいモデルのスーツケースを開発する必要がある。

(2) 信頼構築。加速時代は出店型ネット小売業者であるため、運営しているネットショップの信頼性は出店するネット小売マーケットプレイスと深く関連している。唯品会は創業期に自社経営商品を販売するマーチャント型ネット小売業者であり、消費者に強い信

頼感を与えた。ネット小売マーケットプレイスの運営に伴って、唯品会は出店者にも厳しい管理政策を実施している。唯品会への出店によって、加速時代は中小ネット小売業者であっても、消費者の信頼感を獲得できる。また、加速時代はネットショップのウェブサイト上で「安心購買保証」に関する文字を目立つ位置で表示するだけでなく、デザイン感が強い商品画像のも消費者に信頼感を与える。そして、「カスタマーサポート職」はインスタント・チャットを活用し、リアルタイムで消費者の問い合わせを対応することが消費者との信頼構築に大きな役割を果たしている。

(3) ウェブサイト運営。加速時代のような出店型ネット小売業者に対して、唯品会のようなネット小売マーケットプレイスの利用者を自社のネットショップへ引き付けることが重要である。具体的に言うと、消費者は唯品会でスーツケースを検索すると商品またネットショップのリストは出てくる。しかも、この商品またネットショップの検索順位は「ウエート」によって決められる。唯品会は出店者に「ウエート」の詳しい計算方式を公表していないが、加速時代は商品の品質、カスタマーサポートの満足度、販売促進イベントの参与頻度と言う3つの次元で「ウエート」の増加に力を入れている。

(4) 個客対応。唯品会は加速時代のような出店型ネット小売業者に有料のプロモーション・サービスを提供し、個客対応の実現を助けている。具体的に言うと、加速時代は自社商品の情報を適当な消費者へ伝えるルートが2つある。第1に、加速時代は自社商品の特性やネットショップの運営計画に基づいて、唯品会による消費者分類からターゲット消費者を選別し、能動的に広告を発信することができる。第2に、加速時代は入手したビッグデータに基づいて、リアルタイムで商品に有料のキーワードを追加することができる。消費者はそのキーワードを検索すると、加速時代の検索順位はホームページの前半に並べる。

(5) ビッグデータの収集・処理。加速時代のような出店型ネット小売業者は職業員を5名しか雇用しなくて、膨大なビッグデータを収集・処理する技術や能力がない。だが、加速時代は出店しているネット小売マーケットプレイスが提供する自社のネットショップにおける販売、購買などのデータや第三者サービス業者が提供する競争相手のデータをリアルタイムで入手し、直接利用することができる。それに、「ウェブサイト運営職」は収集したデータを処理することによって、ネット店舗運営の問題点を発見し、対策を作成することができる。

(6) 注文処理。加速時代のような出店型ネット小売業者は小売店舗を運営する必要が

ないので、在庫を確保する必要もなくなる。しかも、自社のネットショップを通して商品の画像や仕様などのデジタル情報を展示するだけで、消費者と取引を達成することができる。消費者は商品の代金を決済すると、加速時代は注文処理活動を提携している生産者また物流業者にアウトソーシングすることができる。いわゆる「ドロップ SHIPPING」である。

(7) 配送。加速時代や提携している生産者はともに全国範囲の配送ネットワークを構築する能力がないので、商品の配送活動の履行は専門的配送業者にアウトソーシングするしかできない。

表 48 は以上の検討をまとめたものである

表 48 加速時代による流通活動の履行

流通活動	詳細
品揃え形成	<ul style="list-style-type: none"> ● 独占ブランド ● サプライチェーンの確保 ● 価格優位の確保 ● 新しいモデルの開発
信頼構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 出店するネット小売マーケットプレイスの選別 ● ネットショップのウェブサイト設計 ● インスタント・チャットの活用
ウェブサイト運営	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品品質の確保 ● カスタマーサポート ● 販売促進イベント
個客対応	<ul style="list-style-type: none"> ● ターゲット消費者への広告配信 ● キーワードの設定
ビッグデータの収集・処理	<ul style="list-style-type: none"> ● ネット小売マーケットプレイスから自社のデータを収集 ● 第三者のサービス業社から競争相手のデータを収集 ● 「ウェブサイト運営職」によるビッグデータの処理
注文処理	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産者また物流業者にアウトソーシングする
配送	<ul style="list-style-type: none"> ● 配送業者にアウトソーシングする

出所：筆者作成。

注

¹ 一部の利用者は唯品会に登録していないままウェブサイトへ訪問するため、一部の統計データは未知と表示しているが、統計の結果に影響を及ぼしていないと見られている。

² 唯品快奪：毎日固定の時間帯に数量限定のブランド商品を低価格で販売すること。大型販促：ダブル 11、618 など期間限定の販売促進イベント。最後狂奪：数量限定のブランド商品を本来価格の 30%以下で販売すること。

³ なぜ「旗艦店」運営するかというと、信頼度が高くて、消費者を引き付けやすい。

第 8 章 ネット小売における流通機能の遂行

繰り返しになるが、本研究は小売店舗を運営するリアル小売業者を前提にして構築された流通機能理論は無店舗のネット小売の世界をどれだけ説明できるのかを探求するために、2つの研究目的を設定している。それは①ネット小売業者が所有権移転機能、情報伝達機能、物流機能と言う3つの流通機能を遂行する様式は、リアル小売業者のそれと同じか、異なるのか。異なる場合、ネット小売業者はどのような流通活動をどのように履行するのか、②一口でネット小売業者といっても、その存在は多様であるが、全てのネット小売業者の遂行する流通機能は同じ様式であるのか、異なるのか。異なる場合、各ネット小売業者はどのように流通機能を遂行しているのか。

研究目的①について、第 2 章では既存のリアル小売流通機能に関する諸理論をレビューし、リアル小売における消費者費用構成、流通産出、小売店舗の運営を中心にするリアル小売業者は遂行する流通機能の様式、即ちリアル小売業者は履行する流通活動とリアル小売機能の構造を明確にしている。特に、品揃え形成活動は小売事業展開のスタートラインであるため、第 3 章ではリアル小売業者による品揃え形成の特徴を明らかにした。そして、第 4 章ではネット小売における消費者費用構成、流通産出、ネットショップの運営を中心にするネット小売業者は遂行する流通機能の様式、即ちネット小売業者は履行する流通活動とネット小売機能の構造を提示した。本章の第 1 節は、これらの議論を踏まえて、リアル小売業者とネット小売業者によって遂行される流通機能の様式を比較しながら、両者の異同点を明確にする。

研究目的②について、まず、第 4 章では提示したネット小売業者が履行する品揃え形成、信頼構築、ウェブサイト運営、個客対応、ビッグデータの収集・処理、注文処理、配送という 7 つの流通活動を注目しながら、ネットショップの運営を中心にするネット小売業者の代表例として、京東（マーチャント型ネット小売業者）、アリババ（マーケットプレイス型ネット小売業者）と加速時代（出店型ネット小売業者）を取り上げた。そして、第 5 章・第 6 章・第 7 章では、3 社のケーススタディを通してネット小売機能の構造を精緻化した。本章の第 2 節はネット小売 3 社が履行している流通活動の内容を比較しながら、ネット小売における流通機能遂行様式の多様性を明確にする。

第1節 リアル小売とネット小売の流通機能遂行様式比較

まず、結論を言うと、ネット小売業者は所有権移転機能、情報伝達機能、物流機能と言う3つの流通機能を遂行する様式は、リアル小売業者のそれと異なる点が多い。その根本的な原因は小売店舗の有無である。それによって、ネット小売業者が履行する流通活動はリアル小売業者と同じところもある一方で、異なるところが見られる。

小売店舗を運営するリアル小売の場合。消費者は移動範囲内の小売店舗へ買物に行って、その場から商品を持ち帰ることが議論の前提である。この際、消費者はある商品を購入すると、その商品の代価以外に、交通費用、情報収集費用、時間費用、肉体費用、心理的費用などの消費者費用を負担している。一般的に、消費者は商品の代価やその商品を買う時にかかる消費者費用を合わせて計算してから、ある商品を買うに行くかどうかを判断する。ここでは全てのリアル小売業者は同じ商品に対して同じ価格を設定するという理想な状況を検討する。より多くの消費者を自社の小売店舗へ引き付けるために、リアル小売業者はなるべく豊富な小売サービスを提供し、かつ消費者費用を削減しなければならない。この小売サービスは消費者の視点から見ると流通システムの産出、いわゆる流通産出である。リアル小売において、消費者費用に影響を及ぼす流通産出は主に商品の品質、品揃え、伝達される情報、立地、営業時間、店舗その他の物的施設、付帯サービス、妥当な価格に分けられる。ここで注意したいのは、流通産出や消費者費用との対応関係は一対一ではないことである。1つの流通産出は多種類の消費者費用を削減することも可能である。例えば、品質が信頼できる商品を提供すると消費者の心理的費用を削減することができる。豊富な品揃えを形成すると消費者は異なる小売店舗で移動する必要がないため、交通費用を削減することができて、商品を探る時間費用を削減することもできる。それに、これらの流通産出はリアル小売業者による流通機能の遂行によって実現されている。具体的に言うと、リアル小売業者は立地、品揃え形成（実物）¹、仕入れ先の選択、価格決定、発注、販売促進、取引データの収集、市場調査、情報の蓄積・処理、包装、陳列、流通加工、荷受、保管・店舗内外の移動、値札付け、配送（小売店舗から）、物流情報管理などの流通活動を履行することを通して、消費者費用を削減する。また、流通機能は固有の目的を持っている流通活動の集合であるため、以上のような諸流通活動を流通機能ごとに分類し、リアル小売機能の構造を整理すると、次による。①立地、品揃え形成、仕入れ先の選択、価格決定、発注は所有権移転機能を遂行する。②販売促進、取引データの収

集、市場調査、情報の蓄積・処理は情報伝達機能を遂行する。③包装、陳列、流通加工、荷受、保管・店舗内外の移動、値札付け、配送、物流情報管理は物流機能を遂行する。さらに、1つの流通活動を履行することによって、多数の流通機能を遂行することもある。これによって、④販売促進は情報伝達機能を遂行しながら、所有権移転機能も遂行する。⑤流通加工は物流機能を遂行しながら、所有権移転機能も遂行する。⑥品揃え形成や立地は所有権移転機能を遂行しながら、情報伝達機能も遂行する。⑦物流情報管理は物流機能を遂行しながら、情報伝達機能も遂行する。⑧発注は所有権移転機能を遂行しながら、物流機能も遂行する。⑨包装や陳列は物流機能を遂行しながら、所有権移転機能や情報伝達機能も遂行する。

一方、小売店舗を運営していないネット小売の場合、消費者はネットショップで商品の代金を払って、ネット小売業者は商品を消費者の所在地へ送ることが議論の前提である。消費者は移動範囲内の小売店舗へ買物に行かないため、リアル小売に比べると消費者費用の構成が変わる。具体的に言うと、①ネット小売において交通費用はゼロになるが、消費者は配送費用を負担する必要がある。②情報収集費用や肉体費用は大きく削減され、ゼロに近い。③異なるウェブサイト間の移動は瞬時であるが、消費者は有効な情報を探索するプロセスに時間費用がかかる。④消費者は商品の到着までに実物を確認することができなくて、心理的費用は高くなる。結果として、ネット小売における消費者費用は主に配送費用、時間費用と心理的費用に分けられた。ネット小売業者はこれらの消費者費用を削減するために、リアル小売業者と異なる流通産出を提供する必要がある。この考えに基づいて、本研究ではネット小売の流通産出は品揃え、取引信頼性、ウェブサイト利便性、物流水準、アフターサービスから構成されるものと整理した。しかも、リアル小売と同じように、ネット小売における流通産出と消費者費用の対応関係は1対1ではない。例えば、ネット小売業者の物流水準のレベルが高くなると、消費者の配送費用や心理的費用を削減することができる。それに、ネット小売業者流通機能を遂行することによってこれらの流通産出を実現する。ここで注意したいのは、ネット小売業者はリアル小売業者が履行する流通活動を完全に履行しないのではないことである。小売店舗を運営していないため、ネット小売業者は立地や陳列などの流通活動を履行する必要はないが、仕入先の選択、価格決定などの伝統的な流通活動を履行している。それに、ネット小売業者は自前特有の流通産出を実現するために、品揃え形成（デジタル）²、信頼構築、ウェブサイト運営、個客対応、ビッグデータの収集・処理、注文処理、配送（物流拠点から）と言う7つの新しい流通活動を

履行する必要がある。また、これらの7つの新しい流通活動を流通機能ごとに分類し、ネット小売機能の構造を整理すると、次の通りである。①品揃え形成は所有権移転機能を遂行する。②ビッグデータの収集・処理は情報伝達機能を遂行する。③注文処理や配送は物流機能を遂行する。そして、④信頼構築、ウェブサイト運営、個客対応は所有権移転機能を遂行しながら、情報伝達機能を遂行する。

以上の検討によると、ネット小売業者が所有権移転機能、情報伝達機能、物流機能と言う3つの流通機能を遂行する様式は、リアル小売業者のそれと異なっている。

第1に、所有権移転機能の遂行に関して、リアル小売業者は小売店舗で商品の実物を通して消費者に商品情報を伝達する必要があるため、対象とする商圏内の消費者の行動や競争条件などの外部の環境条件、および立地、自店の資本、店舗の物理的空間、知識や経験などに基づく経営能力によって、品揃えを形成する。また、商品の価格を決定するには、所在する商圏内の競争相手と戦う必要がある。一方、ネット小売業者は小売店舗を運営する必要がなくて、ウェブサイトを通して消費者に商品のデジタル情報を伝達することができ、立地や店舗の物理的区間の制限もなくなる。このことから、ネット小売業者による品揃え形成はリアル小売業者と大きく異なって、低コストでより多くの商品情報を全国の消費者に提供することができる。これとともに、ネット小売業者は有限の商圏内の競争相手と戦うのではなく、全国のネット小売業者と競争する必要があるため、ネット小売における価格競争はリアル小売より激しいと言える。また、ネット小売において、消費者は商品が到着までにその品質を確認できず、対面販売、小売店舗の雰囲気などの基本的サービスも受けられないため、ネットショップや商品に対して不安を持っている。これによって、ネット小売業者はネットショップを運営しながら、消費者との信頼関係を構築する流通活動の履行が不可欠ある。最後に、リアル小売業者にしても、ネット小売業者にしても、自社の販売情報に基づいて仕入れ先の選択や発注を履行する必要がある。

第2に、情報伝達機能の遂行に関して、リアル小売業者は商品実物の展示、販売員の接客、店内広告、店舗の装飾、包装紙などの販売促進手段を通して、来店する消費者に商品、また自社に関する情報を伝達し、消費者の購買決定を導く。また、リアル小売業者はPOSシステムの活用によって店内の取引データを収集でき、現場で観察する消費者の商品やサービスに対する欲求もデータとして収集することができる。そして、収集したデータを蓄積・処理することによって、リアル小売業者は新しい販売促進を作成することができ、仕入れ先に伝えることもできる。ところが、リアル小売業者は来店する消費者に充実した情報を

伝達できるが、消費者から収集できる個別の情報や仕入先に伝達する情報の量は限られて、あいまいである。一方、ネット小売業者小売店舗を運営していないため、インターネットの海に自社のネットショップや商品のウェブサイトへより多くの消費者に引き付けること、いわゆるウェブサイト運営が新しい課題である。また、ビッグデータの活用によって、ネット小売業者は自社のウェブサイトへ訪問する消費者に対して個別対応した商品情報を伝達することができ、仕入先にも詳しい需要情報を伝達することができる。具体的に言うと、ネット小売業者は限られている商圈内の消費者と取引するのではなく、特に中国の京東やアリババのような大手ネット小売業者は全国に分散している数億人のアクティブ消費者から購買行動や生活習慣などのデータをリアルタイムで収集・処理することができる。これによって、ネット小売業者の個々の消費者の需要を把握することができて、多種多様な商品の組合せを載せる画面を消費者に提示することができる。いわゆる「千人千面」である。それに、このような大量の個別化された消費者需要情報を仕入先に伝達することによって、ネット小売業者はより個性化の商品供給を確保することができる。

第3に、物流機能の遂行に関して、リアル小売業者は小売店舗を運営しているので、品切れを防止するための予備在庫を確保する必要がある。これによって、リアル小売業者は荷受、保管・店舗内外の移動などの物流活動を履行する必要がある。それに、売場において、リアル小売業者は商品の陳列、値札付けや包装などの物流活動の履行を通して買物しやすい雰囲気を整備することができる。また、配送サービスを提供するリアル小売業者も存在するが、配送範囲は小売店舗の近所に限られることが多い。一方、ネット小売業者は小売店舗を運営していないため、陳列や値札付けなどの物流活動を履行する必要がないが、物流拠点において荷受や保管などの物流活動を履行する必要がある。それに、在庫商品から消費者の注文商品をピックアップして、出荷の準備を整える注文処理活動の実効性は消費者の買物決定に大きな影響を及ぼしている。例えば、商品の決済完了から出荷まで3週間かかるとすると、消費者は今回の買物をやめるであろう。さらに、ネット小売業者は物流拠点から商品を全国各地に分散している消費者の所在地へ送る必要があるため、効率的な配送ネットワークを整備することも不可欠である。

第4に、リアル小売業者は全ての流通機能を小売店舗で遂行するが、ネット小売業者は所有権移転機能や情報伝達機能をオンラインで遂行し、物流機能をオフラインで遂行する。それに、オンラインで遂行する流通機能やオフラインで遂行する流通機能は企業内部の情報交換によって繋がっているため、同じ場所で行う必要がない。

表 49 は以上の検討をまとめたものである。

表 49 リアル小売とネット小売の流通機能遂行様式比較

		リアル小売 (小売店舗の運営を中心に)	ネット小売 (ネットショップの運営を中心に)
流通機能の遂行様式	消費者費用構成	交通費用 情報収集費用 時間費用 肉体費用 心理的費用	配送費用 時間費用 心理的費用
	流通産出	商品の品質と品揃え 伝達される情報 立地・営業時間 店舗その他の物的施設 付帯サービス	品揃え 取引信頼性 ウェブサイト利便性 物流水準 アフターサービス
	流通活動	立地 品揃え形成(実物) 仕入れ先の選択 価格決定 販売促進 包装 陳列 取引データの収集 市場調査 情報の蓄積・処理 物流情報管理 流通加工 発注 荷受 保管・店舗内外の移動 値札付け 配送(小売店舗から)	品揃え形成(デジタル) 信頼構築 ウェブサイト運営 個客対応 ビッグデータの収集・処理 注文処理 配送(物流拠点から)
	小売機能の構造		

出所：筆者作成。

第2節 ネット小売における流通機能遂行様式の多様性

前節は小売店舗を運営するリアル小売業者と小売店舗を運営していないネット小売業者が遂行している流通機能様式を比較し、両者の異同点を明確にした。本節は品揃え形成、信頼構築、ウェブサイト運営、個客対応、ビッグデータの収集・処理、注文処理、配送という7つの流通活動次元で、異なる種類のネット小売業者が遂行している流通機能の遂行様式を比較し、ネット小売における流通機能遂行様式の多様性を検討する。

1. ネット小売における品揃え形成の多様性

品揃え形成活動は仕分け、配分、集積、取揃えに分けられるが、本研究は3種類のネット小売業者が履行している取揃え活動に注目している。結果として、3者の品揃え範囲は大きく異なる。

1.1 マーチャント型ネット小売業者の品揃え範囲

京東のような自社経営の商品を販売するマーチャント型ネット小売業者は最初に専門的な品揃えで3C製品を中心にネット小売事業を展開して、大きな成功を納めていた。これによって、京東で買物する消費者は3C製品に熱中する20代や30代の若者に集中している。2009年まで京東は中国最大のマーチャント型ネット小売業者になったが、販売規模や消費者規模の拡大は行き詰まる状態になった。この問題を解決するために、京東は自社の品揃えにアパレル、化粧品、食品などのカテゴリーを追加しながら、安定的なサプライチェーンの確保している。また、ビッグデータの活用によって京東は川上のサプライヤーと提携し、プライベートブランド商品も開発している。これによって、京東は総合的な品揃えを形成できて、より多くの年齢層の消費者にネット小売サービスを提供している。

ところが、京東は消費者に品揃えのデジタル情報を伝達するだけでなく、消費者が注文した商品をできるだけ短時間に注文処理を完了し、消費者の所在地へ配送することを考えなければいけない。ここから見ると、京東の品揃え範囲は自前の倉庫施設における注文処理や配送の能力によって制限されている。

マーチャント型ネット小売業者は商圈制限の解消やビッグデータの活用によって、無限の消費者と接触することができる。そして、各地に分散している倉庫施設によって、品揃えの広さや深さは既存の百貨店や総合スーパーなどのリアル小売業者を遥かに超えている。言い換えると、ネット小売業者はリアル小売業者によって排除されるニッチ製品の大

量販売を実現することが可能である。ところが、倉庫施設をはじめとする企業の経営資源の制限によって、マーチャント型ネット小売業者によって形成されている品揃え物の範囲は無限までに拡張できない。リアル小売業者と同じように有限の物理的空間内でなるべく売れ筋商品を中心に品揃え物を形成している。図 75 は以上の検討をまとめたものである。

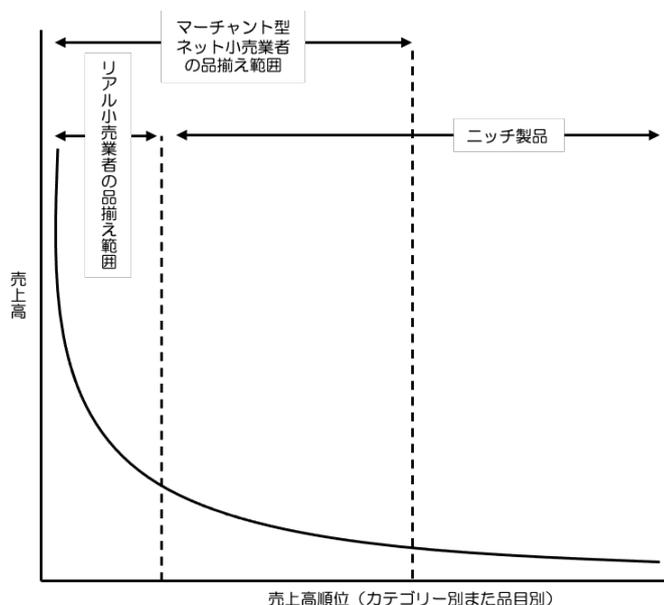


図 75 マーチャント型ネット小売業者の品揃え範囲

出所：田村（2019）p. 255 を参考に筆者作成。

1.2 マーケットプレイス型ネット小売業者の品揃え範囲

ネット小売マーケットプレイスは、リアル小売のショッピング・モールのように売場貸しによって商業施設全体としての品揃えを拡大できる。しかし、ショッピング・モールは売場面積の物理的制限を受けるのに対して、ネット小売マーケットプレイスはその種の制限がない。言い換えると、倉庫施設の制限を徹底的に克服するのはマーケットプレイス型ネット小売業者である。マーケットプレイス型ネット小売業者は生産者や中小商業者などに出店を呼びかけて、彼らに決済やビッグデータなどのサービスを提供することによって、サービス費や売上手数料を収益源としている³。中国の大手ネット小売業者アリババはこの例である。

出店者の商品を統合することによって、マーケットプレイス型ネット小売は「エブリシングストア」というコンセプトを初めて実現している。アリババに所属しているタオバオやTモールへの出店数から見ると、マーケットプレイス型ネット小売において、出店者の

拡大に応じて品揃えの拡充・総合化が比較的容易である。そして、マーケットプレイス型ネット小売業者の品揃え物は多くの出店者の個別的品揃え物によって構成されている。これらの中、売れ筋商品だけではなく、無限の消費者へ商品のデジタル情報を低コストで伝達できるため、リアル小売でよく売れないニッチ製品もある程度の売行きを確保できる。図 76 は以上の検討をまとめたものである。

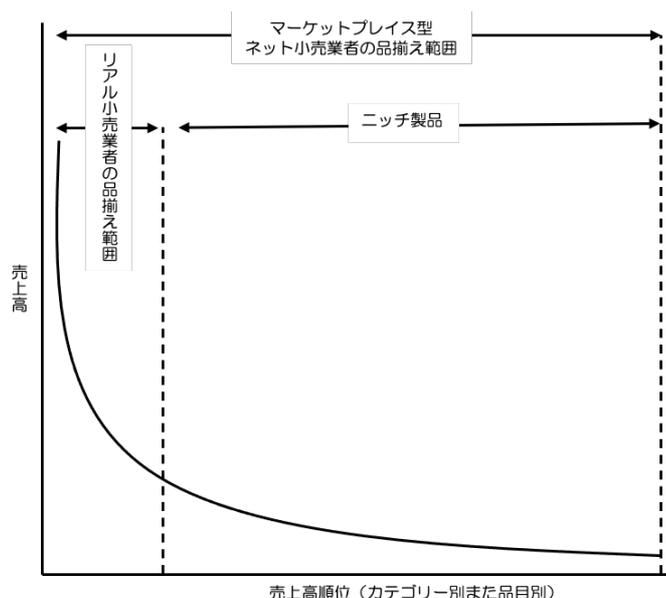


図 76 マーケットプレイス型ネット小売業者の品揃え範囲

出所：田村（2019）p. 255 を参考に筆者作成。

1.3 出店型ネット小売業者の品揃え範囲

前項ではマーケットプレイス型ネット小売は消費者に無限の品揃え物を提供することができる理由と実現方法が明らかになった。ところが、無限の品揃え物は一人の巨大なネット小売業者によって提供されているわけではなく、マーケットプレイス型ネット小売業者の品揃えは多くの出店型ネット小売業者の商品情報を集中することによって形成されている。これらの中には、リアル小売世界における百貨店や総合スーパーのような総合的な品揃えを形成する出店者があって、少品目で、あるいは単一品目の大量販売を追求している専門的な品揃えを形成する出店者もある。

伝統的な商業理論によると、個々のリアル小売業者は有限の物理的空間内でなるべく豊富な品揃えを形成することによって流通の効率性を実現しているが、本研究は加速時代のような専門的な品揃えを形成するネット小売業者を注目している。専門的な品揃えを形成

する出店型ネット小売業者の視点から見ると、ネット小売は立地の制限がなくなって、限定されている商圏内の消費者ではなく、無限の消費者に商品のデジタル情報を提供することができる。そして、自社で販売している商品の情報はウェブサイト上の他社の商品情報と容易に連結することができる。これによって、消費者に比較購買や関連購買のサービスを提供するために、多種多様な品揃え物を備える必要がなくなる。一方、消費者の視点から見ると、ネット小売で買い物する場合、ネットショップ間の移動時間や費用はかからなくて、しかも検索している商品、またその関連商品のデジタル情報は所属されている店舗と無関係に、同時に比較することができる。これによって、個々の専門的な品揃えを形成する出店型ネット小売業者のネットショップでの品揃え物の豊富性は消費者にとってそれほど重要なことではない。さらに、京東などの大手マーチャント型ネット小売業者は売れ筋商品の大量仕入れ、大量販売を通して低価格販売を実現しているが、中小出店型ネット小売業者は大手マーチャント型ネット小売業者に排除されているニッチ製品またはノーブランド商品を中心に品揃えを形成する傾向があると思われる。以上の検討から、出店型ネット小売業者は少品目の品揃え物を形成する傾向を持っている。極端に言うと、ネット小売マーケットプレイスへの中小出店者の品揃え物は単一品目だけでも大量販売を実現することができる。図 77 は以上の検討をまとめたものである。

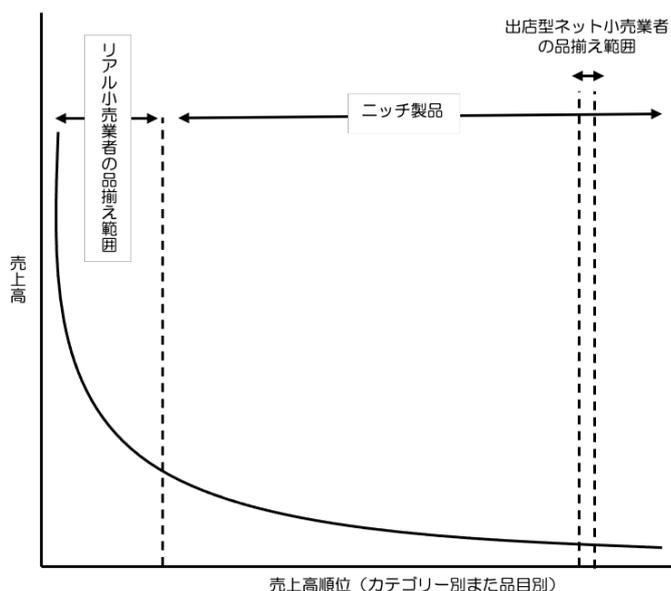


図 77 出店型ネット小売業者の品揃え範囲

出所：田村（2019）p. 255 を参考に筆者作成。

1.4 リアル小売とネット小売の品揃え範囲に関する比較

本節の検討から見ると、リアル小売とネット小売の品揃え形成は大きく異なっている。図 78 はリアル小売とネット小売の品揃え形成様式に関する比較を示している⁴。横軸は小売業者の品揃え物のカテゴリ数（広さ）を代表し、縦軸は小売業者の品揃え物の品目数（深さ）を表示している。そして、品揃えの深さを追求しているのを専門的な小売業者と呼び、それ以外は総合的な小売業者と呼んでいる。①と②はリアル小売に関わる主体を指している。①は個々の独立しているリアル小売業者であり、②はリアル小売における商業集積である。そして、③・④・⑤はネット小売業者を代表している。③は商品の販売やウェブサイト運営を単独で行うマーチャント型ネット小売業者、④はビッグデータや決済などの技術開発や情報処理を中心に事業を展開しているマーケットプレイス型ネット小売業者、⑤は④にネットショップを出している出店型ネット小売業者である。ここで注意したいのは、①・③・⑤は商品の直接販売に取扱う事業者だということである。②と④はある特定の企業が単独で運営しているのではなく、①と⑤の参入によって実現している。

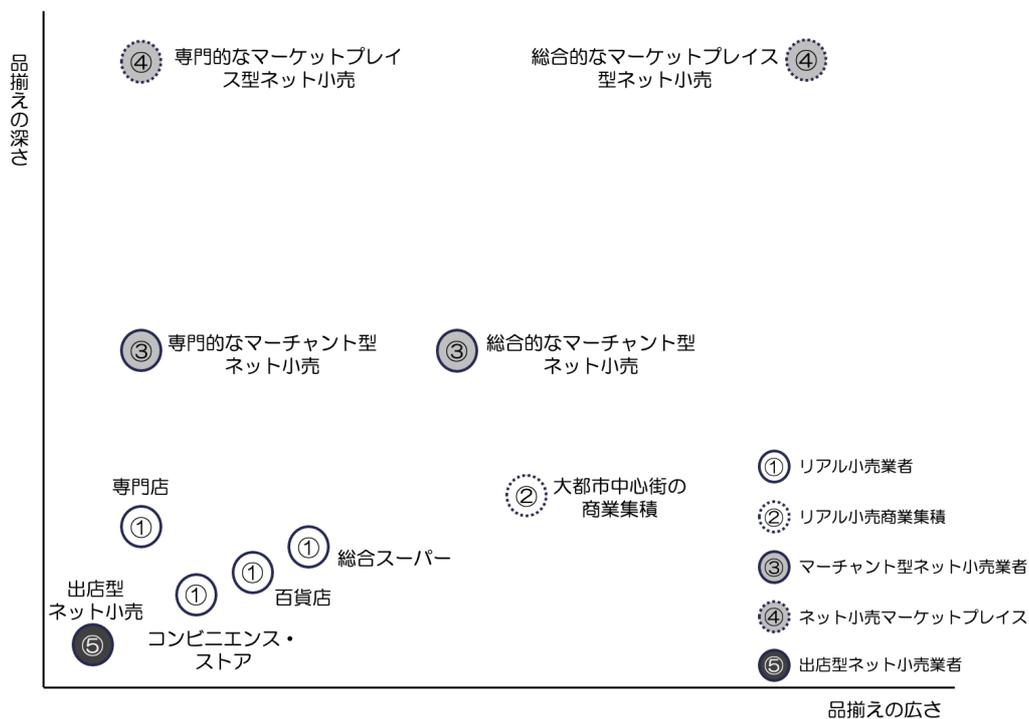


図 78 リアル小売とネット小売の品揃え範囲に関する比較

出所：筆者作成。

リアル小売の場合、①のような小売店舗を運営するリアル小売業者の品揃えは商品の実

物展示によって形成しているため、売場面積を拡大しないと品揃えを拡張できない。リアル小売における②のような商業集積は①のような個々の小売業者の物理的空間の制限を大きく緩和し、消費者に豊富な品揃え物を提供している。ところが、経済性を追求するために商業集積の品揃え物もどんどん売れ筋商品に集中している傾向がある。

ネット小売の登場によって、③のようなマーチャント型ネット小売業者の品揃えは商品のデジタル情報によって形成されているため、①のようなリアル小売業者の実物の品揃えをはるかに超えている。ところが、倉庫施設の制限によって、マーチャント型ネット小売業者は品揃えを無限に拡張することが不可能である。正式的に無限の品揃えを実現しているのは④のようなマーケットプレイス型ネット小売業者である。無限の消費者と接触できるため、品揃えの広さや深さを拡張しながら、リアル小売で排除されているニッチ製品の大量販売も実現できる。ここで注意したいのは、④のようなマーケットプレイス型ネット小売業者が提供しているビッグデータなどの情報技術の活用によって、⑤のような出店型ネット小売業者は豊富な品揃えを形成することは言うまでもなく、多くの中小出店者は少品目、または単一品目でネット小売事業を展開することも可能であるということである。

1.5 ネット小売業者の新商品開発戦略

既に検討したように、ネット小売において消費者は低コストで商品を検索し、価格を比較することができるため、ネット小売業者間の価格競争が激しい⁵。また、同業者は競争相手の商品や価格をリアルタイムで把握できるため、売行きの良い商品を真似する類似商品を短時間に大量で市場に出すこともよく見られる。さらに、ネット小売において消費者は異なるネット小売業者のウェブサイトで自由に移動することができるため、特定のネット小売業者に対するロイヤリティが近所のリアル小売業者に比べるとはるかに低い。以上の問題を解決するために、ネット小売業者は「新商品開発」という戦略で自社の品揃えを補強する傾向がある。

京東のようなマーチャント型ネット小売業は 4 億人の利用者の購買データや 900 万アイテムの自社経営商品や 20 万の出店者の販売データを収集・処理することによって、大手ブランド業者が軽視している細分市場を中心にプライベートブランド商品を開発している。そして、自社経営商品の販売規模の拡大によって、京東は信頼できるサプライヤーの情報を十分把握し、プライベートブランド商品の安定供給も確保することができる。

アリババのようなマーケットプレイス型ネット小売業者は自社で直接消費者に商品を販売していないが、1000 万以上の出店者の販売データや 7 億人以上の利用者の購買デー

タをリアルタイムで収集・処理することによって、大手ブランド業者の新商品開発に充実した市場情報を提供することができる。しかも、大量の新商品の集中発売によって、ネット小売マーケットプレイスは品揃えの差別化を確保することができて、集客の効用も期待できる。

加速時代のような出店型ネット小売業者の場合、自社の新商品開発能力が弱い、過激な価格競争を防ぐために、積極的にビッグデータを活用し、提携している生産者と共に新商品開発に力を入れている。

2. ネット小売における信頼構築の多様性

小売店舗を運営しているリアル小売において、店舗の立地や雰囲気や販売員の対面販売などによって、消費者に信頼感を伝達することができる。一方、ネット小売業者は小売店舗を運営せずに、ウェブサイトを通して商品を販売するため、商品情報の正確性や決済の安全性などをうまく対応できないと消費者の信頼を得にくいとされている。

商品情報を正確に伝達するために、ネット小売業者はウェブサイトに掲載する文字や画像、音声、動画などを通して詳しく説明することが言うまでもない。中国におけるネット小売業者はインスタント・チャットの活用によって、消費者とリアルタイムで会話することができる。マーチャント型ネット小売業者である京東は宿遷や成都や揚州において自社経営のカスタマーセンターを配置して、24 時間で消費者からの問い合わせに答える。マーケットプレイス型ネット小売業者であるアリババは自社で直接商品を販売していないが、出店者や消費者に「アリワンワン」というインスタント・チャットのインフラを整備している。これによって、消費者は出店者とリアルタイムでコミュニケーションすることができて、商品の実物を見えなくてもそれに対する不安はある程度解消することができる。また、アリペイという第三者決済サービスの提供によって、アリババは出店者や消費者の資金の安全性を確保し、取引リスクを大幅に削減している。そして、出店型ネット小売業者である加速時代の場合、出店しているネット小売マーケットプレイスが提供しているインスタント・チャット・サービスを活用することによって、熱心で消費者に商品に関する専門的な知識を紹介することができる。

ところがネット小売においては、ネット小売業者が提供している商品情報だけではなく、消費者は消費者同士の評価やコメントによって商品情報を入手することができる。そ

のために、ネット小売業者は評価システムの整備に大きな力を入れている。マーチャント型ネット小売業者である京東のウェブサイトに残されている70億件以上の評価やコメントは新規利用者にとって商品の信頼性を判断できる重要な参考資料になる。そして、マーケットプレイス型ネット小売業者アリババは出店者や消費者に互いに評価できるインフラを構築している。①商品の評価システムを開発するだけでなく、出店者のサービスや物流サービスに対する評価項目を設置することによって、ネットショップごとに信用スコアをつけて、信用レベルを消費者に展示する。②出店者だけではなく、アリババは「ジーマスコア」で消費者の信用状況を評価する仕組みも構築している。これによって、消費者は自身の信用状況の重要性を意識することができる。また、出店型ネット小売業者である加速時代は新規消費者に信頼を与えるために、なるべく自社の商品や店舗の信用スコアや信用レベルを高めるように力を入れている。例えば、インスタント・チャットを通して消費者からの問い合わせを即時的に対応したり、物流システムの効率を改善し、配送時間を短縮したりすることは自社の信用スコアや信用レベル改善に役立つ。

また、京東のようなマーチャント型ネット小売業者は自社経営のウェブサイトで自社経営の商品を販売することによって、ネット小売市場において信頼できるイメージを形成しやすい。そして、全国に配置している自社経営の倉庫施設や配送ネットワークは京東の信頼性を一層高める。

3. ネット小売におけるウェブサイト運営の多様性

第4章で検討したように、ネット小売業者は小売店舗を運営していないため、リアル小売業者のように商圈内の消費者をある程度引き付けることができない。これによって、いくら豊富な品揃えを提供しても、また、いくら信頼できる商品や情報を提供しても、消費者はウェブサイトへ訪問しない場合、意味がなくなる。言い換えると、競争の激しいネット小売市場において、知名度が低いネット小売業者あるいは新規ネット小売業者のウェブサイトへの訪問数はゼロになる可能性もある。

自社の知名度を高めるために、京東のような大手マーチャント型ネット小売業者は全国範囲の広告宣伝戦略を展開することがよく見られる。それに、ネット小売マーケットプレイスの運営することを通して、間接ネットワーク効果を期待することができる。これによって、京東のようなマーチャント型ネット小売業者はより多くの訪問者を引き付けるため

に既存のウェブサイトを出店者に開放し、ハイブリッド型ネット小売を展開することも可能である。だが、中国におけるネット小売市場は主にアリババや京東のような大手ネット小売業者によって独占されているため、単に自社の広告宣伝で数億人のアクティブ消費者を維持することは容易ではない。この問題を解決するために、京東やアリババは外部企業と提携したり、出資・買収したりすることによって、多次元の事業進出で安定的な集客能力を確保する。また、頻繁に行われている販売促進イベントも新規消費者の獲得や既存消費者の重複購買を促すことができると思われている。これらの中で、アリババが主導している「ダブル 11」や京東が主導している「618」は代表例として挙げられる。この 2 社は販売促進イベントの時期にオンライとオフラインの資源を統合しながら、全国範囲の広告を展開する。そして、「ダブル 11」や「618」以外に、2 社は特定カテゴリーまたは特定アイテムごとに販売促進イベントをほぼ毎日行われている。これによって、ネット小売業者は小売店舗を運営しなくても、消費者の注目を集めることができる。

加速時代のような出店型ネット小売業者の場合、大きく言うと自社のウェブサイトへの訪問者数は進出しているネット小売マーケットプレイスの集客能力と深く関連している。限られた訪問者数をなるべく自社のウェブサイトへ引き付けるために、同じネットマーケットプレイスでネットショップを運営している同業者と戦わないといけない。出店型ネット小売業者はマーチャント型ネット小売業者と同じように全国範囲の広告を展開する財力がないが、商品の品質保証や積極的なカスタマーサポートを提供するとネット小売マーケットプレイスにおける検索順位は上位に表示する可能性は高くなる。それに、進出しているネット小売マーケットプレイス内のプロモーション・ソリューション・システムを活用したり、積極的に販売促進イベントへ参入したりすることによって集客することも可能である。

4. ネット小売におけるビッグデータの収集・処理の多様性

リアル小売において、小売店舗の立地によるウィンドショッピング、商品の陳列、販売員の対面販売などの流通活動によって消費者に商品の情報を伝達する。消費者の情報を収集する場合、POS（販売時点情報管理：Point of Sales）システムの活用によって、販売された商品について、「何が、いつ、何個、いくらで売れたのか」を単品単位で販売情報を収集することができる。また、ポイントカードの発行を通して、「誰が、いつ、何を、

いくらで、どれくらい、どのような方法で購入したのか」について、個々の消費者の購買記録を消費者データベースとして蓄積できる⁶。しかし、ポイントカードを持っている消費者はわずかの一部であり、決済するときにポイントカードを提示するかどうかは消費者の自由である。また、販売員による店内での観察も資金や時間がかかって、不効率である。これらのことから、リアル小売業者による消費者の情報収集は想像以上に難しいことが分かる。一方、ネット小売における情報伝達機能の遂行様式はリアル小売と大きく異なる。その特徴はビッグデータの収集処理である。

「ビッグデータ」というと、まずは「多くのデータ」があると理解することができる。京東のようなマーチャント型ネット小売業者は個々の消費者が購入した商品の所有権移転や物流の全てのプロセスで発生するデータを自動的に記録することができる。いわゆる内部データの収集である。京東はテンセントなどのIT企業や唯品会などのネット小売業者との提携によって、より多くの市場データを入手することができる。いわゆる外部データの収集である。さらに、京東はこれらのビッグデータを処理するために「京東クラウド」というコンピューティング技術部門を設置し、17000人以上の技術者を配置している。これによって、京東は単に販売促進情報の伝達や購買情報の収集だけではなく、個々の消費者画像作成、販売計画、配送ルート計画など多種多様な領域で詳細な予測を提供することができる。

マーケットプレイス型ネット小売業者であるアリババは京東と同じように、積極的にビッグデータの収集・処理に力を入れている。具体的にいうと、アリババは自社で直接消費者に商品を販売していないため、ネット小売のインフラを構築することによって蓄積している豊富なビッグデータは企業の核心競争優位であると言える。また、アリババは自社のネット小売マーケットプレイスで発生するデータだけではなく、出資や買収によって、多次元の事業を参与しながら中国消費者の「衣、食、住、行」の全てを十分知っていると言える。そして、アリババも自社のデータ処理部門「アリクラウド」を設立して、30000人の技術者を配置している。これによって、アリババはネット小売のインフラを完備しながら、うまく稼働しているネット小売エコシステムを構築している。

出店型ネット小売業者加速時代の場合、それほど多くのビッグデータを収集・処理する能力がないが、進出しているネット小売マーケットプレイスが提供しているデータサービスによって、自社の販売情報、ウェブサイトの訪問状況、プロモーション活動の効果、カスタマーサポートの対応状況、競争相手の売行きなどのデータをリアルタイムで収集し

て、分析することができる。

5. ネット小売における個客対応の多様性

ネット小売において、消費者は効率的に「インターネットの海」から自分が購買したい商品を見つけることが容易ではない。

ネット小売業者はビッグデータの収集・処理に基づいて、個々の消費者の購買行動や生活習慣によって個性化のラベルをつけて、消費者画像を作成することができる。例えば、マーチャント型ネット小売業者である京東やマーケットプレイス型ネット小売業者であるアリババは、豊富な内部データや外部データを収集・処理することに基づいて、一人の消費者に数千個のラベルをつけることができる。これによって、リアル小売業者のように一群の消費者に対してプロモーション活動を行うのではなく、個々の消費者に対して個性化のプロモーション活動を低コストで実現することができる。いわゆる個客対応である。

マーチャント型ネット小売業者である京東の場合、自社経営の商品を販売しているため、商品の特性を十分把握しないと、個々の消費者に相応しい商品をリコメンドすることができない。この問題を解決するために、京東は自社経営商品の属性や注目度や売行きなどに基づいて商品にもラベルをつけて、商品画像を作成している。そして、消費者はネット小売業者のウェブサイトを訪れる際に、京東は消費者画像と商品画像をマッチングして、消費者に適切な商品をリコメンドすることができる。

マーケットプレイス型ネット小売業者アリババは、自社で直接消費者に商品を販売していないため、個々の消費者画像を有料で出店者に提供することによって、自社の収益を確保しながら、ネット小売マーケットプレイスにおける個客対応を実現することができる。

出店型ネット小売業者加速時代は出店しているネット小売マーケットプレイス唯品会のプロモーション・ソリューション・システムを活用することによって、個客対応を実現することができる。具体的にいうと、加速時代は販売記録に基づいて自社商品の消費者層を確認することができる。これによって、加速時代は唯品会が細分した消費者画像から自社のターゲット消費者を選定し、自社の商品をリコメンドすることができる。それに、加速時代は競売を通して自社の商品に検索率が高いキーワードを追加すると、より多くの購買欲望が高い消費者に商品を展示することができる。

6. ネット小売における物流活動の多様性

リアル小売の世界において、消費者は小売店舗へ行って、好きな商品があればその場で決済を完了してから自分で商品を持ち帰ることが一般的である。一方、ネット小売の場合、消費者はインターネットを通して家または仕事場で買物することができる。そのために、ネット小売業者は商品を倉庫施設から消費者の所在地へ配送しなければならない。

マーチャント型ネット小売業者である京東は最初に自社経営 3C 製品に安全かつ効率的な物流サービスを提供するために自社経営の注文処理と配送を一体化する物流システムを構築している。その後、自前物流システムは品揃えの拡張にも積極的な役割を果たし、京東の競争優位になっている。注文処理の場合、京東は全国範囲で倉庫施設を建設し、3段階に分けている。これによって、商品を生産者から消費者まで輸送する回数を削減できる。しかも、消費者との距離を短縮することによって、商品の配送時間も大幅に削減できる。そして、注文処理の効率を改善するために、京東は倉庫施設には自動化設備を大量配置している。これらの中、2014 年から稼働する「アジア 1 号」は代表例であって、自動化設備の活用によって 1 日に 50 万件の注文を処理することができる。配送の場合、京東は全国で 5000 ヶ所以上の配送ポートや保管ロッカーを設置し、20 万以上の配送員（正社員）を雇用している。これによって、豊富かつ効率的な配送サービスを提供している。例えば、有料で提供している「京準達」という配送サービスは上海や北京などの大都市で商品が 30 分以内に内到着することを承諾できる。

マーケットプレイス型ネット小売業者アリババは自社で直接消費者に商品を販売していないため、最初に倉庫施設や配送ネットワークの建設に対する関心が低かった。流通総額の拡大、そして、消費者は物流サービスに対する期待が高まることによって、アリババは 2013 年から自社のネット小売マーケットプレイスで販売されている商品の物流効率を高めると決めた。だが、アリババは一から自前物流システムを構築するのではなく、大手配送企業と提携することによって、「菜鳥ネットワーク」という物流ソリューション・システムを開発している。具体的にいうと、アリババは自社のビッグデータを活用することによって、商品の流通プロセスにおける物流情報を統合している。注文処理の場合、アリババは第三者の物流業者から倉庫施設を借りたり、大都市で自社の自動化倉庫施設を建設したりして、出店者に商品の保管や注文処理サービスを提供している。アリババへの出店者は 1000 万を超えて、しかも全国に分散しているため、全ての出店者は先に商品を菜鳥ネットワークの倉庫

施設に送ることは不可能である。だが、菜鳥網絡の倉庫施設にしても、出店者自前の倉庫施設にしても、アリババはビッグデータの活用によって、事前に在庫規模を予測することができて、物流効率を大きく改善する。配送の場合、アリババは大手配送業者の信頼を得るために、自社の配送チームを絶対に構築しないと承諾している。これと同時に、菜鳥網絡は各配送業者の仕分け、輸送、配送などのデータを即時的に収集・処理することによって、事前に物流資源や配送ルートを予測することができる。また、配送時間と在宅時間が合わない問題、いわゆるラストマイル問題を解決するために、菜鳥網絡消費者の近くで80000軒以上の菜鳥驛站を建設して、商品の配送効率を一層高める。

出店型ネット小売業者である加速時代は自社で直接注文処理や配送活動を行わずに、いわゆるドロップ SHIPPINGで成功を収めている。具体的にいうと、加速時代は物流活動を生産者や専門的物流業者にアウトソーシングすることによって、自社でウェブサイト運営や個客対応という2つの流通活動を中心にネット小売事業を展開することができる。

以上の議論を整理比較したのが表50である。

表 50 ネット小売における流通機能遂行様式の多様性

	マーチャント型 ネット小売業者 (例：京東)	マーケットプレイス型 ネット小売業者 (例：アリババ)	出店型 ネット小売業者 (例：加速時代)
品揃え形成	<ul style="list-style-type: none"> ・専門的な品揃え形成 ・総合的な品揃え形成 ・ネット小売マーケットプレイスの運営 ・プライベートブランド商品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・ネット小売マーケットプレイスの運営 ・プラットフォーム戦略 ・新商品開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・独占ブランド ・サプライチェーンの確保 ・価格優位の確保 ・新しいモデルの開発
信頼構築	<ul style="list-style-type: none"> ・自社経営商品の販売 ・自前決済サービス ・自前物流システム ・評価システムの整備 ・カスタマーセンターの活用 ・出店者に対する規制 	<ul style="list-style-type: none"> ・アリペイの開発 ・消費者信用システムの整備 ・インスタント・チャット・サービス ・評価システムの整備 ・出店者に対する規制 	<ul style="list-style-type: none"> ・出店するネット小売マーケットプレイスの選別 ・ネットショップのウェブデザイン ・インスタント・チャットの活用
ウェブサイトの運営	<ul style="list-style-type: none"> ・伝統広告 ・間接的ネットワーク効果の活用 ・オンライン広告 ・他社との提携 ・販売促進イベント 	<ul style="list-style-type: none"> ・間接的ネットワーク効果の活用 ・販売促進イベント ・多次元事業の展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品品質の確保 ・カスタマーサポート ・販売促進イベント
ビッグデータの収集・処理	<ul style="list-style-type: none"> ・内部データの収集 ・外部データの収集 ・京東クラウドの開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部データの収集 ・外部データの収集 ・アリクラウドの開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・ネット小売マーケットプレイスから自社ネットショップの販売、購買データを収集 ・第三者のサービス業社から競争相手のデータを収集 ・「ウェブサイト運営職」によるビッグデータの処理
個客対応	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者画像の作成 ・商品画像の作成 ・消費者画像と商品画像のマッチング 	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者画像の作成 ・プロモーション・ソリューション・システム 	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲット消費者への広告配信 ・キーワードの設定
注文処理	<ul style="list-style-type: none"> ・倉庫施設の設置 ・倉庫施設の自動化 	<ul style="list-style-type: none"> ・他者倉庫施設の活用 ・自前倉庫施設の設置 ・在庫の予測 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産者また物流業者にアウトソーシングする
配送	<ul style="list-style-type: none"> ・配送ネットワークの構築 ・配送施設の設置 ・多種多様な配送サービス ・配送の自動化 	<ul style="list-style-type: none"> ・配送ネットワークの統合 ・菜鳥驛站の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・配送業者にアウトソーシングする

出所：筆者作成。

第3節 ネット小売における流通活動の関連性

前節では事例研究を通じて、3つのタイプのネット小売業者が履行する流通活動を詳しく検討した。この検討を通じて特筆すべきことは、これらの7つの流通活動は単独で存在しているのではなく、互いに密接関連しているという事実である。以下ではネット小売業者が履行している流通活動間の関連性を検討する。

①品揃え形成と信頼構築の関係から見ると、マーチャント型ネット小売業者は自社経営商品を販売することによって消費者に信頼感を与えやすい。

②品揃え形成とウェブサイト運営の関係から見ると、マーケットプレイス型ネット小売業者は総合的な品揃えを提供することによって、初めて「エブリシングストア」を実現し、多くの利用者を引き付ける。そして、競争の激しいネット小売市場において、類似商品はたくさん存在しているため、新商品の発売は利用者の関心を集めることができる。

③品揃え形成とビッグデータの収集・処理の関係から見ると、大量の販売データは自動的に記録されて、ビッグデータを補充できるが、ネット小売業者はビッグデータを活用することによって自社の品揃えを調整することもできる。

④品揃え形成と個客対応の関係から見ると、ネット小売業者は個々の消費者需要を識別できるため、多種多様な総合的な品揃えを形成する必要がなくて、少品目また単一品目の品揃えで大量の消費者需要を満足することができる。

⑤品揃え形成と注文処理の関係から見ると、専門的な品揃えの注文処理活動は容易であって、総合的な品揃えの注文処理活動は複雑である。具体的にいうと、消費者は多品目の商品を買うと、ネット小売業者は棚から商品をピックアップすることが時間や労働力がかかる。

⑥品揃え形成と配送の関係から見ると、効率かつ安全な配送ネットワークを確保できないと、価値が高い商品のネット販売を実現しにくい。

⑦信頼構築とウェブサイト運営の関係から見ると、ネット小売業者は消費者に信頼できるイメージを与えると、自社のウェブサイトの重複利用を期待することができる。そして、大手ネット小売業者は広範囲で大規模のオンラインとオフライン広告を通して集客できるが、消費者に信頼を与えることも可能である。

⑧信頼構築とビッグデータの収集・処理の関係から見ると、ネット小売業者の評価やコメントシステム、そして、インスタント・チャットのやりとりにおいて大量の定型や非定

型データが残されている。一方、ビッグデータの活用によって、ネットショップを信用レベルで評価したり、消費者に信用スコアをつけたりすることができる。これによって、ネット小売における信頼を構築することができる。

⑨信頼構築と個客対応の関係から見ると、個客対応のプロモーション活動を行うことによって、ネット小売業者は信頼できるイメージを消費者に与える。

⑩信頼構築と注文処理の関係から見ると、全国に分散している自社経営の倉庫施設は注文処理を迅速に対応できて、注文処理の時間を削減しながら、信頼感を高める。そして、きちんとする包装も消費者に信頼感を与えることができる。

⑪信頼構築と配送の関係から見ると、自社経営の配送車両や配送チームはネット小売業者の信頼構築に役立つ。しかも、自社配送チームは着払いサービスを提供することは信頼性を一層高める。そして、物流追跡サービスもネット小売業者の信頼構築に重要な役割を果たしている。

⑫ウェブサイト運営とビッグデータの収集・処理の関係から見ると、ネット小売業者はより多くの利用者を自社のウェブサイトへ引き付けるために、多次元展開または他社との提携をしている。これによって、豊富なビッグデータを収集することも可能である。一方、ビッグデータの活用によって、ネット小売業者はどこでどのようなプロモーション活動を行うべきかを正確に予測することができる。

⑬ウェブサイト運営と個客対応の関係から見ると、まず、十分な訪問者数や訪問回数が必要ならば、個客対応の精確率も確保できない。そして、個客対応を行うことによって、ネット小売業者は利用者の中で認知度が高くなって、重複利用を促進することができる。また、消費者画像を分析することによって、ネット小売業者は消費者ごとに個性化の宣伝内容を提供することも可能である。

⑭ウェブサイト運営と注文処理の関係から見ると、注文処理の時間を短縮すると、より多くの消費者を引きつけられる。

⑮ウェブサイト運営と配送の関係から見ると、まず、配送の時間を短縮すると、より多くの消費者を引きつけられる。そして、多種多様な配送サービスを提供することもより多くの消費者を引きつけられる。

⑯ビッグデータの収集・処理と個客対応の関係から見ると、ビッグデータの収集・処理によって、ネット小売業者は消費者画像を作成することができる。これによって、ネット小売業者は利用者に個性化プロモーション活動を行うことができる。

⑰ビッグデータの収集・処理と注文処理の関係から見ると、ビッグデータの活用によって、倉庫施設の立地を決められて、倉庫施設の規模や在庫を予測することも可能である。

⑱ビッグデータの収集・処理と配送の関係から見ると、ビッグデータの活用によって、配送車両や配送ルートや配送職員を合理的に計画できて、配送時間も削減できる。

⑲個客対応と注文処理の関係から見ると、ネット小売個々の消費者の需要や所在地を正確に把握すると、事前に商品を消費者所在地に近い倉庫施設へ送って、注文処理の時間を削減できる。

⑳個客対応と配送の関係から見ると、消費者の所在地を正確に把握すると、事前に商品配送ルートを計画して、配送の時間を削減できる。

㉑注文処理と配送の関係から見ると、全国に分散している倉庫施設は、注文処理の効率を改善しながら、配送の時間も削減できる。そして、商品をきちんと包装すれば配送の効率や安全性を確保できる。

以上の検討をまとめると表 51 の通りである。

表 51 ネット小売における流通活動の関連性

流通活動次元	品揃え形成	信頼構築	ウェブサイト運営	ビッグデータの収集・処理	個客対応	注文処理
信頼構築	<ul style="list-style-type: none"> ・自社経営商品は信頼性を高める 					
ウェブサイト運営	<ul style="list-style-type: none"> ・マーチャント型ネット小売業者に比べるとマーケットプレイス型ネット小売業者は総合的な品揃えを提供することによって利用者を引き付けやすい ・競争の激しいネット小売市場において新商品開発は利用者の関心を集める 	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者に信頼できるイメージを与えると、ウェブサイトの重複利用を期待することができる ・広範囲のオンラインとオフライン広告は集客できるが、消費者に信頼を与える 				
ビッグデータの収集・処理	<ul style="list-style-type: none"> ・商品の販売情報は自動的に記録され、大量のビッグデータを形成する ・ビッグデータの活用によって、ネット小売業者は自社の品揃えを調整することができる ・ビッグデータの活用によって、ネット小売業者は短時間で新商品を開発することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価やコメントシステムの開発によって、大量のビッグデータを形成する ・インスタント・チャットの内容をビッグデータとして分析することができる ・ビッグデータの活用によって、店舗を信用レベルで評価することができる ・消費者にも信用スコアをつけることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・多次元事業の展開または他社との提携はより多くの利用者を引き付けるとともに、豊富なビッグデータを収集することも可能である ・ビッグデータの活用によって、ネット小売業者はどこでどのようなプロモーション活動を行うべきかを予測することができる 			
個客対応	<ul style="list-style-type: none"> ・個客対応を実現することによって自社の品揃えを精緻化することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・個客対応のプロモーション活動を行うことによって、ネット小売業者は信頼できるイメージを消費者に与える 	<ul style="list-style-type: none"> ・十分な訪問回数や訪問回数がなければ、個客対応の精確率も確保できない ・個客対応を行うことによって、ネット小売業者は利用者の中で認知度が高くなって、重複利用を促進する ・消費者画像を分析することによって、個性化の宣伝内容を作られる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビッグデータの収集・処理によって、ネット小売業者は消費者画像を作成することができる ・ビッグデータの活用によって、ネット小売業者は利用者に個性化プロモーション活動を行うことができる 		
注文処理	<ul style="list-style-type: none"> ・専門的な品揃えまたは単一品目の品揃えに対する注文処理活動は容易であって、実効性を確保できる ・総合的な品揃えの注文処理は複雑であって、時間や労働力資源コストをかける 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国に分散している自社経営の倉庫施設は注文処理を迅速に対応できて、注文処理の時間を削減しながら、信頼感を高める ・きちんとする包装は消費者に信頼感を与える 	<ul style="list-style-type: none"> ・注文処理の時間を短縮すると、より多くの消費者を引きつけられる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビッグデータの活用によって、倉庫施設の立地を決められて、倉庫施設の規模や在庫を予測することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・個々の消費者の需要や所在地を正確に把握すると、事前に商品を消費者の所在地に近い倉庫施設へ送って、注文処理の時間を削減できる 	
配送	<ul style="list-style-type: none"> ・価値が高い商品に対して配送の効率や安全性が重要である 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社経営の配送車両や配送チームはネット小売業者の信頼構築に役立った ・物流追跡サービスは信頼構築に役立った ・自社配送チームは着払いサービスを提供することは信頼構築に役立った 	<ul style="list-style-type: none"> ・配送の時間を短縮すると、より多くの消費者を引きつけられる ・多種多様な配送サービスを提供することによって、より多くの消費者を引きつけられる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビッグデータの活用によって、配送車両や配送ルートや配送職員を合理的に計画できて、配送時間を削減できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者の所在地を正確に把握すると、事前に商品配送ルートを計画し、配送の時間を削減できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国に分散している倉庫施設は、注文処理の効率を改善しながら、配送の時間も削減できる ・きちんとしている包装は配送の効率や安全性を確保できる

出所：筆者作成。

注

- ¹ リアル小売において、品揃えの情報は実物を通して展示されている。
- ² ネット小売において、品揃えの情報はデジタル化になって、実物と関係ない。
- ³ 渡辺（2016）p. 41。
- ⁴ 本図は異なる小売業者の品揃え範囲の相対関係を表し、個々の小売業者の品揃え範囲は動的に変動している。
- ⁵ リアル小売でも価格比較は可能であるが、リアル小売業者は商圈内の同業者と競争するだけで十分である。
- ⁶ 田口（2016）pp. 80-84。

結章 本研究の成果と今後の課題

本章では本研究の成果を整理し、本研究の限界・残された課題を検討する。

第1節 本研究の成果

本研究は、既存の流通理論をベースにしてネット小売業者がどのようにして流通機能を遂行するのかを探求するものであった。既存の流通機能研究や小売機能研究、品揃え形成研究をレビューすることによって、今までの流通機能研究はもっぱら小売店舗を運営するリアル小売業者を前提にして展開されてきたことが明らかとなり、それゆえにネット小売市場が急速に拡大しているにもかかわらず、小売店舗を運営していないネット小売業者が遂行している流通機能の遂行様式に対する分析は不十分であったからである。

本研究は第2章と第3章で取り上げた様々の議論を検討し、第4章でネット小売機能の構造モデルを提示した。具体的にいうと、ネット小売業者は小売店舗を運営していないため、消費者がネット小売で買物する時にかかる消費者費用の構成がリアル小売のそれと異なる。リアル小売における消費者費用は交通費用、情報収集費用、時間費用、肉体費用、心理的費用によって構成されているが、ネット小売において消費者費用は主に配送費用、時間費用、心理的費用に分けられる。これによって、ネット小売業者は消費者費用を削減するために提供している小売サービス、いわゆる流通産出は従来のリアル小売業者と大きく異なる。本研究はネット小売の特徴やネット小売における消費者費用の構成を基にして、ネット小売業者の流通産出を品揃え、取引信頼性、ウェブサイトの利便性、物流水準、アフターサービスという5つの次元で把握した。そして、流通産出は流通機能の遂行によって実現されているため、本研究はネット小売業者が提供する流通産出に基づいて、品揃え形成、信頼構築、ウェブサイト運営、個客対応、ビッグデータの収集・処理、注文処理、配送という7つの流通活動次元を明確にし、ネット小売業者が遂行する流通機能の様式を検討した（第1の研究目的）。

さらに、一口にネット小売業者というが、ネット小売業者はさらにマーチャント型ネット小売業者、マーケットプレイス型ネット小売業者、出店型ネット小売業者に分けられる。

第5章、第6章、第7章では、京東、アリババ、加速時代のような3つのタイプのネット小売業者を代表する先端的な企業をケーススタディという研究手法で分析し、各社によって遂行される流通機能様式の特徴を明確にした（第2の研究目的）。

本研究を通して得た成果は、以下の通りである。

第1に、小売店舗を運営するリアル小売を前提として構築した流通機能理論を無店舗のネット小売の視点で再検討し、補完する。ネット小売業者は所有権移転機能、情報伝達機能、物流機能と言う3つの流通機能を遂行する様式は、リアル小売業者のそれと異なる。具体的にいうと、ネット小売業者はリアル小売業者と同じように、所有権移転、情報伝達、物流という3つの流通機能を遂行しているが、小売店舗の運営を前提にする立地、陳列などの流通活動を履行する必要がなくなって、新しい流通産出を提供するために、信頼構築、ウェブサイト運営、ビッグデータの収集・処理などの新規の流通活動を履行する必要がある。それに、所有権移転機能や情報伝達機能はオンラインで遂行することが可能であって、物流機能はオフラインで遂行する必要がある。3者は企業内部の情報交換によって繋がっているため、同じ場所で行う必要がない。

第2に、3種類のネット小売業者が遂行している流通機能の様式は異なる。マーチャント型ネット小売業者は7つの流通活動を自社で履行して、多くの資金がかかるが、取引の信頼性が高く、物流水準も安定的である。マーケットプレイス型ネット小売業者は自社で直接商品を販売していないため、出店者や消費者に利便な取引環境やインフラの提供を中心に流通活動を履行している。そして、ビッグデータの活用による効率的なプロモーション・ソリューション・システムが事業収益の中核である。出店型ネット小売業者は価格優位を確保できる品揃えを形成するために、サプライチェーンの川上にある生産者に依存しないとイケない。また、注文処理や配送も専門的な物流業者にアウトソーシングすることができる。そして、信頼構築、ビッグデータの収集などの流通活動の履行は進出しているネット小売マーケットプレイスが設定する運営規制と深く関連している。ところが、ウェブサイト運営や個客対応は出店型ネット小売業者の事業核心であって、同業他社に対する競争優位はこれによって決められる。

第3に、ネット小売において、7つの流通活動は単独で存在しているのではなく、互いに深い関連性を持っている。これらの中で、品揃え形成はネット小売業者がネット小売事業へ参与するスタートラインである。それに、ビッグデータの収集・処理は流通活動の中核であって、全ての流通活動の履行はビッグデータの活用と不可欠である。

第2節 本研究の限界と今後の課題

本研究は小売店舗を運営しているリアル小売と比較しながら、無店舗のネット小売業者はどのようにして流通機能を遂行するのかを中心に検討を行った。「どのように(How)」と言う答えを探求するために、本研究はケーススタディという研究方法を採用し、研究目的を達成しようと試みたが、いくつかの限界も残されている。

第1に、本研究で検討している3つケース中で、京東やアリババは中国有数の大手ネット小売企業であって、職員に厳しい守秘義務をつけている。筆者はこの2社の元職員や現役職員に対してインタビュー調査を行ったが、企業の日常運営の実態を十分に把握できたわけではないし、詳しい数値データを入手できたわけでもない。このため完全に正確な実態をもとにして分析が行われたとは言えない面がある。調査上の限界ではあるが、今後はより詳細な実態調査を実施し、より一層正確な議論をしなければならない。

第2に、ネット小売において、ビッグデータの収集・処理は諸流通活動の中核であって、他の流通活動の効率的な履行を支えている。しかし、本研究において各社の具体的なビッグデータの収集・処理に関する技術的な原理や操作プロセスを扱うことはできなかった。この点も事例研究を実施するにあたっての調査上の限界であるが、中核となるビッグデータに関する実態を踏まえて、議論を精緻化する必要がある。

第3に、本研究において、リアル小売における消費者費用の構成と比較しながら、ネット小売における消費者費用の構成を検討した。しかし、3つの種類のネット小売業者が各自の流通活動を履行することを通して削減している消費者費用の内容や量は同じなのか、異なるのかを詳しく検討できなかった。

第4に、ケーススタディの発見物として、本研究は品揃え形成、信頼構築、ウェブサイト運営、ビッグデータの収集・処理、個客対応、注文処理、配送という7つの流通活動の関連性を示していた。しかしながら個々の流通活動は互いにどの程度の影響関係にあるのかは明確になっていない。

本研究はネット小売における流通機能の遂行に関する端緒的考察にすぎない。それだけに今後解明すべき課題は多く、その主なものは次の通りである。

第1に、本研究で提示するネット小売機能の構造モデルはあくまで既存のリアル小売

を前提とした流通理論をベースにして、ネット小売を分析しようとしたモデルである。その意味で、決して新しいネット流通機能理論を提示したものではない。既存のリアル小売世界の影響を完全に外して、ネット小売ならではの新しいネット小売流通機能理論を構築することがこれからの大きな課題として残されている。

第2に、今回提示するネット小売機能の構造モデルでは、主に品揃え形成、信頼構築、ウェブサイト運営、顧客対応、ビッグデータの収集・処理、注文処理、配送という7つの流通活動を中心に検討を行ったが、必ずしもそれは十分ではない。例えば、京東やアリババのような大手ネット小売業者がどのようにしてはオンライン決済サービスやローンサービスを提供し、どのようにして危険負担などの補助機能を遂行するのかを明らかにする必要があるのであろう

第3に、本研究はネット小売に関与しているネット小売業者が遂行している流通機能に注目しているが、それ以外に、物流業者、生産者、第三者のサービス業者はどのようにしてネット小売に関係して、流通機能を遂行するのかを検討する必要がある。

第4に、現場から見ると、ネット小売におけるイノベーションのスピードは小売店舗を運営するリアル小売より速い、たとえば、ライブコマースなどの新しいビジネスモデルが次々と出てくる。ここから見ると、ネット小売業者が遂行する流通機能の様式は固定的ではなく、これから出てくる新しい流通活動を注目しながら、ネット小売流通機能理論を補足する必要がある。

第5に、本研究ではリアル小売とネット小売を対比させて検討してきた。最近、ネット小売とリアル小売を統合して消費者に小売サービスを提供するオムニチャネルに関する研究が増えている。ところが、オムニチャネルに関する検討はリアル小売業者のネット小売進出を中心に展開することが多く、ネット小売業者のリアル小売進出という視点から理論を検討する視点を欠く傾向にある。リアルとネットの融合を分析することによって、リアル小売流通機能理論とネット小売流通機能理論を統合するオムニチャネル流通機能理論の誕生も期待されるのであろう。

第6に、本研究はリアル小売の発展が不完全の中国におけるネット小売業者を中心に検討を行ったが、欧米や日本などのリアル小売業が発達している先進国において、ネット小売企業はどのような流通機能をどのようにして遂行するのかを検討して、比較する必要がある。

現時点では、現実的な視点から、戦略的な視点からネット小売を把握しようとする試み

は数多いが、ネット小売を理論的に正面から分析した研究はわずかしか存在しない。本研究はその中の一つに位置付けられるものであり、既存流通理論の観点からネット小売分析を試みたが、これはあくまでささやかな第一歩に過ぎない。本研究が明らかにした多くの課題は、ネット小売の理論的研究が未知の有望研究分野であることを示していると思われる。本研究を端緒として、理論の精緻化を追求していきたい。

参考文献

<日本語参考文献>

- 青木均・尾碕真・岡野純司 (2020) 『最新 流通論』 創成社.
- 阿部真也・宮崎哲也 (2012) 『クラウド&ソーシャルネット時代の流通情報革命プラットフォームの覇者は誰か！？』 秀和システム.
- 阿部真也・江上哲・吉野純一・大野哲明 (2016) 『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.
- 青木均・石川和男・尾碕真・濱満久 (2014) 『新流通論 (改訂版)』 創成社.
- 天野了一 (2020) 「ネットショップ:その誕生とインパクト」 『社会科学』 49(4), pp. 67-94.
- 荒川祐吉 (1960) 『現代配給理論』 千倉書房.
- 荒川祐吉 (1972) 『商業構造と流通合理化』 千倉書房.
- 井上哲浩 (2014) 「ビッグ・データ環境下におけるマーケティング戦略と消費者行動」 『マーケティングジャーナル』 34(2), pp. 5-18.
- 井上葉子 (2019) 「マルチプラットフォーム企業のビジネス・エコシステム:アリババグループの経営とグローバル化を中心に」 『商学集志』 第88巻第4号, pp. 49-68.
- 池尾恭一 (2005) 「小売業態の動態における真空地帯と流通技術革新」 『商業論究』 52(4), pp. 71-95.
- 懸田豊・住谷宏 (2016) 『現代の小売流通(第2版)』 中央経済社.
- 石井淳蔵・向山雅夫 (2009) 『小売業の業態革新』 中央経済社.
- 石川和男 (2016) 「小売業態をめぐる認識と研究展開」 『専修商学論集』 No. 102, pp. 1-16.
- 石川和男 (2018) 『基礎からの商業と流通 (第4版)』 中央経済社.
- 石原武政ほか訳 (1984) 『マーケティング行動と経営者行為』 千倉書房.
- 石原武政 (1999) 「小売業における業種と業態」 『流通研究』 第2巻第2号, pp. 1-14.
- 石原武政 (1999) 「売買集中の原理と商業集積」 『経営研究(大阪市立大学)』 第50巻第1・2号, pp. 1-16.
- 石原武政 (1997) 「コミュニティ型小売業の行方」 『経済地理学年報』 第43巻第1号, pp. 37-47.
- 石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』 千倉書房.
- 石原武政 (2005) 「小売業における売買集中の原理の作用様式」 『商学論究』 第52巻第4巻, pp. 1-18.
- 石原武政・加藤司 (2002) 『ビジネス・エッセンシャルズ⑤流通』 有斐閣.
- 石原武政・池尾恭一・佐藤善信 (2000) 『商業学 (新版)』 有斐閣.
- 石原武政・竹村正明 (2015) 『1からの流通学』 中央経済社.
- 岩永忠康・西島博樹・片山富弘 (2011) 『現代流通の基礎』 五紘舎.
- 王慧娟 (2020) 「流通アンバンドリング現象の考察:中国食品スーパー盒馬鮮生の事例」 『東

- アジア日本学研究』 第4号, pp. 219-230.
- 岡本哲弥 (2003) 「流通機能表の系譜と情報流通」 『経済論叢』 171(3), pp. 144-167.
- 岡本哲弥 (2008) 『情報化時代の流通機能論』 晃洋書房.
- 大下剛 (2018) 「オムニチャネル小売業のロジスティクスに関する考察—通信販売事業のロジスティクス研究から得られる示唆—」 『商学研究論集』 第49号, pp. 109-123.
- 大下剛 (2021) 『オムニチャネル小売業のロジスティクス統合』 同友館.
- 大谷卓史 (2012) 「インターネット EC の生成と展開：社会史の試み」 『吉備国際大学研究紀要 (人文・社会科学系)』 第22号, pp. 59-82.
- 梶原勝美 (2013) 「ネット通販流通革命」 『専修マネジメント・ジャーナル』 第3巻第2号, p. 53-65.
- 梶原勝美 (2017) 「インターネットとブランド・マーケティング」 『商学研究所報』 48(6), pp. 1-18.
- 梶村太市・石田賢一 (2006) 『特定商取引法』 青林書院.
- 金堅敏 (2007) 「中国における電子商取引企業のビジネスモデル」 『Economic Review』 No. 7, pp. 48-69.
- 黒田重雄 (2018) 「ビッグデータ、人工知能(AI)、そしてマーケティング学：人工知能の技術的発達とマーケティングへの影響に関する一考察」 『北海学園大学経営論集』 15(4), pp. 147-170.
- 懸田豊・住谷宏 (2016) 『現代の小売流通 (第2版)』 中央経済社.
- 片野浩一 (2014) 「小売業フォーマットの漸進的イノベーションと持続的競争優位」 『流通研究』 第17巻第1号, pp. 75-96.
- 加藤司 (2003) 「商業的需給調整メカニズムについて」 『経営研究』 53(4), pp. 91-107.
- 加藤義忠・斎藤雅通・佐々木保幸 (2007) 『現代流通入門』 有斐閣.
- 木地節郎 (1987) 「品揃え経路としての流通経路の性格」 『同志社商学』 第39巻第2・3号, pp. 69-84.
- 許海珠 (2019) 「IT企業の成長と変貌する中国：アリババとテンセントを通して」 『関西大学経済論集』 第68巻第4号, pp. 261-284.
- 久保村隆祐・荒川祐吉 (1974) 『商業学』 有斐閣.
- 小川進 (1993) 「小売商業形態研究の現状と課題」 『研究年報(経営学・会計学・商学)』 No. 39, pp. 219-244.
- 小寄秀信 (2020) 「中国ダブルイレブンの成長：2019年 W11 における特徴とそこから読み解く中国 EC 市場」 『東海大学総合社会科学研究』 第3号, pp. 43-48.
- 小宮一高 (2003) 「自己目的志向の小売業者と品揃え形成」 『流通研究』 第6巻第1号, pp. 81-93.
- 胡左浩・康上賢淑・臧樹偉・孫博 (2017) 「インターネット時代のマルチチャネル小売企業のクロスチャネル統合：「七匹狼」とインマンを事例に」 『鹿児島経済論集』 第58巻第1号, pp. 1-22.
- 近藤公彦 (1998) 「小売業商業形態論の課題：業態変動のマイクロ基礎」 『流通研究』 第1巻第2号, pp. 44-56.

- 近藤公彦 (2015) 「小売業におけるオムニチャネル化とチャネル統合 (<特集>流通革新の再検討)」 『国民経済雑誌』 212(1), pp. 61-73.
- 近藤公彦 (2018) 「日本型オムニチャネル化の特質と理論的課題」 『流通研究』 第21巻第1号, pp. 77-89.
- 近藤公彦・中見真也 (2019) 『オムニチャネルと顧客戦略の現在』 千倉書房.
- 佐藤秀典 (2009) 「ケース・スタディの魅力はどこに? : 経営学輪講 Eisenhardt (1989)」 『赤門マネジメント・レビュー』 第8巻第11号, pp. 675-686.
- 佐藤敏久 (2012) 「小売マーケティングにおける供給ネットワーク化に関する考察: サプライ・チェーンからネットワークへ」 『日本経営診断学会全国大会予稿集』, pp. 48-51.
- 佐々木喜一郎 (2016) 「小売業におけるオムニチャネル戦略とクラウドコンピューティング」 『岐阜経済大学論集』 第49巻2・3号, pp. 61-81.
- 佐々木信彰 (2016) 『現代中国の産業と企業』 晃洋書房.
- 坂川裕司 (2007) 「小売業における品揃え規模の優位性」 『経済学研究』 第57巻第1号, pp. 51-62.
- 坂川裕司 (2011) 「小売フォーマット開発の分析枠組」 『経済学研究』 60(4), pp. 61-76.
- 坂下昭宣 (2004) 「エスノグラフィー・ケーススタディ・サーベイリサーチ」 『国民経済雑誌』 190(2), pp. 19-30.
- 坂下昭宣 (2014) 「因果分析の方法: ケーススタディとサーベイリサーチの方法論的比較」 『商学論究』 第61巻4号, pp. 25-44.
- 斎藤実 (2014) 「インターネット通販の成長と物流のラストマイル問題」 『商経論叢』 49(2-3), pp. 193-219.
- 斎藤実 (2021) 「Eコマース時代におけるアマゾンの物流戦略」 『経済貿易研究: 研究所年報』 No. 47, pp. 39-62.
- 斎藤雅通 (2003) 「小売業における製品概念と小売業態論」 『立命館経営学』 第41巻第5号, pp. 33-49.
- 謝憲文 (2004) 「中国における電子商取引の展開: B to C市場の現状と課題」 『名城論叢』 4(4), pp. 31-47.
- 周子善 (2021) 「リアル小売とネット小売の品揃え形成に関する比較研究 (I): 小売業者の品揃え形成を中心に」 『リサーチレターNo. 35』.
- 周子善 (2021) 「リアル小売とネット小売の品揃え形成に関する比較研究 (II): ネット小売の品揃え形成とその特徴」 『リサーチレターNo. 36』.
- 周子善 (2021) 「ネット小売の分類と展開: 中国ネット小売市場を中心に」 『流通科学大学論集 (流通・経営編)』 第34巻第1号, pp. 1-25.
- 鈴木安昭 (2010) 『新・流通と商業 (第5版)』 有斐閣.
- 鈴木安昭・田村正紀 (1980) 『商業論』 有斐閣.
- 住谷宏 (2019) 『流通論の基礎 (第3版)』 中央経済社.
- 田口冬樹 (2016) 『体系流通論 (新版)』 白桃書房.
- 田口冬樹 (2019) 「流通イノベーション研究: アマゾンの成長過程と競争優位の源泉」 『専修経営学論集』 No. 108, pp. 41-76.

- 田口冬樹 (2020) 「流通イノベーション研究：アリババの成長過程とエコシステムの展開について」 『専修経営学論集』 No. 110, pp. 1-42.
- 田口冬樹・金成洙・石崎徹・橋田洋一郎 (2019) 「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」 『専修マネジメント・ジャーナル』 9(2), pp. 9-22.
- 関根孝 (2012) 「最近における中国家電品流通の特徴：優越的地位変動の視点から」 『専修商学論集』 No. 95, pp. 39-58.
- 来自
- 田村晃二 (2002) 「情報縮約・斉合の原理と商業者の社会性」 『経営研究』 第 53 巻第 3 号, pp. 171-188.
- 田村正紀 (2001) 『流通原理』 千倉書房.
- 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』 白桃書房.
- 田村正紀 (2016) 『経営事例の物語分析：企業盛衰のダイナミクスをつかむ』 白桃書房.
- 田村正紀 (2019) 『流通モード進化論』 千倉書房.
- 竹元雅彦 (2005) 「小売形態の進化とインターネットビジネス」 『修道商学』 46(1), pp. 37-158.
- 高嶋克義 (1999) 「品揃え形成概念の再検討」 『流通研究』 第 2 巻第 1 号, pp. 1-13.
- 高嶋克義 (2004) 「E コマースにおける競争構造」 『国民経済雑誌』 190(4), pp. 31-43.
- 高嶋克義 (2007) 「小売業態革新に関する再検討」 『流通研究』 第 9 巻第 3 号, pp. 33-51.
- 高嶋克義 (2012) 『現代商業学 (新版)』 有斐閣.
- 高嶋克義 (2013) 「小売業における革新的仕入れ行動の考察」 『流通研究』 第 15 巻第 1 号, pp. 1-14.
- 高嶋克義 (2018) 「品揃え形成における投機的局面と延期的局面」 『JSMD レビュー』 第 2 巻第 1 号, pp. 13-21.
- 高嶋克義・金雲鎬 (2018) 「オムニチャネル化の組織的課題：小売企業における戦略転換の組織的制約」 『国民経済雑誌』 217(3), pp. 1-10.
- 高嶋克義・高橋郁夫 (2020) 『小売経営論』 有斐閣.
- 高橋秀雄 (2010) 「消費者向け電子商取引に関する再考察」 『中京企業研究』 32 号, pp. 15-26.
- 高橋秀雄 (2018) 「電子マーケティング・チャネルの管理について」 『総合政策論叢』 No. 9, pp. 1-17.
- 高橋秀雄 (2019) 「小売業の研究について」 『総合政策論叢』 No. 10, pp. 1-16.
- 張華 (2017) 「中国 e コマース企業のビジネスモデルに関する研究：淘宝网(タオバオ)の事例を中心に」 『現代ビジネス研究』 No. 10, pp. 5-16.
- 陳浩博・金成洙 (2019) 「Tmall.com の競争戦略の分析：マクロ的視点から」 『専修経営学論集』 No. 107, pp. 69-79.
- 陳浩博 (2020) 『中国消費者のネットショッピング行動：アリババ社の Tmall サイトのユーザーを対象に』 専修大学出版局.
- 辻伸一 (2019) 「商業集積の魅力度向上に関する研究—地域型商店街の品揃え形成を強化する実践的研究—」 『日本経営診断学会論集』 18(0), pp. 21-27.
- 仲上哲 (2015) 「消費縮小状況において小売商業が主導する流通機能の変化」 『阪南論集』

- (社会科学編)』 50(2), pp21-38.
- 中田善啓 (2012) 「ロングテール現象と小売プラットフォーム」 『甲南経営研究』 第 51 巻第 4 号, pp. 1-29.
- 中原龍輝 (2015) 『商業・流通マーケティング』 創成社.
- 中原秀登 (2018) 「ビッグデータ利活用による開発体制の特徴」 『千葉大学経済研究』 第 33 巻 1・2 号, pp1-54.
- 中村忠之 (2015) 『ネットビジネス進化論』 中央経済社.
- 中山雄司 (2003) 「流通機能の機関代替性に関する経済分析」 『流通研究』 第 6 巻第 1 号, pp13-30.
- 成田景堯・秦小紅 (2021) 『流通入門(増補改定版)』 五紘舎.
- 成田景堯 (2020) 「ネット通販マーケティングの特徴についての一考察: Semir EC の事例を中心に」 『松山大学論集』 第 32 巻第 3 号, pp. 87-111.
- 二宮麻里 (1998) 「商業の競争過程: 商人の多様性をめぐって」 『経営研究』 49(2), pp. 97-109.
- 西岡健一 (2016) 「情報通信技術によるマーケティングの進化と新たな研究動向」 『マーケティングジャーナル』 第 35 巻第 3 号, pp. 26-44.
- 西島博樹 (2012) 「分散的集中としての商業: 売買集中の原理再考」 『佐賀大学経済論集』 45(1), pp. 135-149.
- 西川英彦 (2006) 「品揃え物概念の再考: 無印良品の事例研究」 『一橋ビジネスレビュー』 54(1), pp. 84-97.
- 野口智雄 (2019) 『入門・現代流通論』 日本評論社.
- 箱木禮子 (1982) 「産業としての小売業と製品差別」 『商学論集』 50(4), pp. 186-205.
- 羽田昇史 (1999) 『現代の流通・商業 (第 3 版)』 学文社.
- 林克彦・根本敏則 (2016) 「ネット通販と宅配便における物流革新」 『IATSS review』 41(1), pp. 47-55.
- 番場博之 (2016) 『基礎から学ぶ 流通の理論と政策 (新版)』 八千代出版.
- 平林信隆 (2017) 「ビッグデータ活用の企業戦略と組織の事例研究」 『グローバルビジネスジャーナル』 3(1), pp. 37-48.
- 廣井和重 (2013) 「ソーシャルメディアデータ利活用の可能性」 『情報知識学会誌』 第 23 巻第 4 号, pp. 462-472.
- 深代政吾 (2013) 「小売業の機能と業態に関する再考察」 『商学研究集』 No. 38, pp. 101-119.
- 福永良浩 (2014) 「ソーシャルメディアが電子商取引に与える影響」 『九州産業大学経営学会経営学論集』 第 25 巻第 1 号, pp. 19-30.
- 馮嘉会・汪志平 (2019) 「中国におけるネットショッピングの発展」 『札幌大学総合論叢』 No. 47, pp. 111-128.
- 馮晏 (2019) 「アリババグループにみるプラットフォームの進化」 『横浜市立大学論叢(社会科学系列)』 71(3), pp. 155-184.
- 郝国芳 (2015) 「プラットフォーム戦略の視点から見たアリババグループの成功要因と課題

- 分析」 『商大ビジネスレビュー』 4(3), pp. 47-61.
- 堀純一郎 (2013) 「ソーシャルメディアのマーケティングへの活用」 『日本印刷学会誌』 50(2), pp. 108-115.
- 増田悦夫 (2014) 「小売業におけるチャネル連携(オムニチャネル)への動きと今後の課題」 『流通経済大学流通情報学部紀要』 18(2), pp. 43-57.
- 増田悦夫 (2018) 「スマート・デジタルロジスティクスの実際：情報システムはこれからの物流をいかに支援するか」 『情報管理』 60(11), pp. 788-797.
- 丸山正博 (2020) 『電子商取引と e ビジネス：ネット通販からプラットフォーム、AI の活用へ』 八千代出版.
- 宮武宏輔 (2017) 「日本におけるネット通販物流の構造変化」 『流通経済大学流通情報学部紀要』 21(2), pp. 281-288.
- 三村優美子・朴正洙 (2015) 「新市場開拓における通信販売の可能性：単品通販に注目して」 『マーケティングジャーナル』 35(1), pp. 50-65.
- 向山雅夫(1985) 「小売商業形態展開論の分析枠組(Ⅰ)」 『武蔵大学論集』 33(2・3), pp. 127-144.
- 向山雅夫(1986) 「小売商業形態展開論の分析枠組(Ⅱ)」 『武蔵大学論集』 33(4), pp. 17-45.
- 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地—もの作りの深化プロセス探求—』 千倉書房.
- 向山雅夫 (2021) 「時空間を超えるニュービジネス：ネット小売の世界」 『ベーシック流通と商業(新版)』 有斐閣.
- 森山博之 (2015) 「中国消費をけん引するインターネット通販」 『ARC リポート』(RS-922).
- 菊池一夫 (1999) 「小売経営形態革新に関する基礎研究」 『商学研究論集』 No. 10, pp. 131-150.
- 李雪(2013) 「急成長する中国のネットショッピング市場—ネット通販企業の戦略と課題—」 『流通情報』 No. 504, pp. 46-59.
- 劉潤 (2019) 『新・小売革命』 中信出版日本株式会社.
- 劉亜氷 (2018) 「インターネット通販の物流に関する研究動向：ラストマイルの問題を中心に」 『明大商学論叢』 100(3), pp. 319-332.
- 柳偉達 (2016) 「中国の流通近代化に関する一考察」 『近畿大学短大論集』 第 49 巻第 1 号, pp. 43-55.
- 柳偉達 (2018) 「中国の小売業における電子商取引の発展について」 『近畿大学短大論集』 第 51 巻第 1 号, pp. 11-24.
- 孔令建 (2016) 「中国におけるインターネット通信販売の実態と問題点」 『神奈川大学アジア・レビュー』 No. 3, pp. 56-67.
- 孔令建 (2017) 「中国のネット通信販売における消費者信頼欠如問題：解決策とその問題点を中心に」 『神奈川大学アジア・レビュー』 No. 4, pp. 32-43.
- 孔令建 (2018) 「ネット通信販売の誕生と位置付けに関する一考察」 『経済貿易研究』 No. 44, pp. 39-49.

- 渡辺達朗 (2015) 『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新』 白桃書房.
- 渡辺達朗 (2013) 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.
- 渡辺達朗 (2016) 「中国におけるネット小売市場の拡大とビジネスモデル進化に関する事例研究：品揃え・チャネル・国境の壁を超える展開の検討」 『Journal of the Academic Society of Direct Marketing』 No. 15, pp. 33-56.
- 渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村晃二 (2008) 『流通論をつかむ』 有斐閣.
- 矢作敏行 (1996) 『現代流通』 有斐閣.
- 矢作敏行 (2007) 「小売国際化プロセス—理論とケースで考える」 有斐閣.
- 矢作敏行 (2021) 『コマースの興亡史：商業論理・流通革命・デジタル破壊』 日本経済新聞出版社.
- 藪内正樹 (2018) 「電子商取引からデジタル中国へ：中国の政治・経済・社会の変革」 『敬愛大学研究論集』 No. 93, pp. 43-68.
- 兼村栄哲 (1995) 「流通フロー概念に内在する諸問題」 『産業経営』 No. 21, pp. 249-264.
- 依田祐一・水越康介・本條晴一郎 (2016) 「AI を活用したユーザーニーズの探索プロセスにおける「結果」と「理由」に係る一考察：Amazon.com と Google をもとに」 『立命館経営学』 55(3), pp. 105-127.

<英語参考文献>

- Anderson, C. [2006], *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, Hyperio (篠森ゆりこ訳 『ロングテール「売れない製品」を宝の山に変える新戦略』 ハヤカワ新書 2009 年).
- Abhishek, V., Kinshuk Jerath, and John Zhang, (2012) "To Platform-Sell or Resell: Channel Structures in Electronic Retailing." *Management Science*, pp.1-33.
- Abhishek, V., Jerath, K., & John Zhang. (2016). "Agency Selling or Reselling? Channel Structures in Electronic Retailing". *Management Science*, 62 (8), 2259-2280.
- Aileen Kennedy, Joseph Coughlan, (2006),"Online shopping portals: an option for traditional retailers?", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34 Issue: 7, pp.516-528.
- Alderson, Wore, (1957) "Marketing Behavior and Executive Action: A Functional Approach to Marketing Theory" Richard D. Irwin.
- Ashworth, Catherine J. and Schmidt, Ruth A. and Pioch, Elke and Hallsworth, Alan, (2006) "An approach to sustainable 'fashion' e-retail: a five-stage evolutionary strategy for 'Clicks-and-Mortar' and 'Pure-Play' enterprises", *Journal of retailing and consumer services*, 13 (4). pp. 289-299.
- Avery, Jill, Thomas J. Steenburgh, John Deighton, and Mary Caravella,(2012) "Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities over Time." *Journal of Marketing* 76, No. 3, pp. 96-111.
- Bakos, Y. (2001). "The emerging landscape for retail e-commerce". *J. Econom. Perspectives* 15(1) 69-80.

- Barutcu, S.; Tunca, M. Z. (2012). "The impacts of e-SCM on the e-tailing industry: an analysis from Porter's five force perspectives", *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 58: 1047–1056.
- Bell, D. R., Choi, J., & Lodish, L. (2012). What Matters Most in Internet Retailing. *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, 54 (1), 27-33.
- Borenstein, Severin, and Garth Saloner. (2001). "Economics and Electronic Commerce." *Journal of Economic Perspectives*, 15 (1): 3-12.
- Bourlakis, M., Melewar, T., Xing, Y., Grant, D., McKinnon, A. and Fernie, J. (2011), "The interface between retailers and logistics service providers in the online market", *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 3, pp. 334-357.
- Bucklin, Louis P. (1966). "A Theory of Distribution Channel Structure". IBER University of California. (田村正正紀訳 (1977) 『流通経路構造』千倉書房.)
- Burt, S., Sparks, L., (2003). "E-commerce and the retail process: a review". *Journal of Retailing and Consumer Services* 10(5), 275-286.
- Burton, S. (2002). "Where are all the shoppers? E-tailing lessons for the Asia Pacific". *Quarterly journal of electronic commerce*, 3(4), 331-342.
- Chiang WK, Y Feng (2010), "Retailer or e-tailer? Strategic pricing and economic-lot-size decisions in a competitive supply chain with drop-shipping", *Journal of the Operational Research Society* (2010) 61, pp.1645 -1653.
- Cui R, Li M, Li Q (2019), "Value of High-Quality Logistics: Evidence from a Clash between SF Express and Alibaba", *Management Science*, 66(9), pp.3879-3902.
- D. B., Fernie, J., Schulz, B. (2014), "Enablers and Barriers in German Online Food Retailing", *Supply Chain Forum: an International Journal*, vol. 15 n°3, pp. 4-11.
- David R. Bell, Santiago Gallino, Antonio Moreno (2014), "How to win in an Omnichannel world", *MIT Sloan Management Review*, 56(1), pp.45-53.
- Beck, Norbert & Rygl, David, (2015), "Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni Channel Retailing for retailers and retailing," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, vol. 27(C), pp.170-178.
- Catherine J. Ashworth, Ruth Ä. Schmidt, Elke A. Pioch, Alan Hallsworth, (2006) "An approach to sustainable 'fashion' e-retail: A five-stage evolutionary strategy for 'Clicks-and-Mortar' and 'Pure-Play' enterprises", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 13, Issue 4, pp. 289-299.
- Clark, F.E. (1922). "Principles of Marketing". The Macmillan Company.
- Clark, F.E. & Clark, C.P. (1942). "Principles of Marketing". The Macmillan Company.
- Daniau, P. (2015). "The Influence of the Advent of the Online Retail on the Physical Retailing". *SCHOLEDGE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT & DEVELOPMENT*, 2(3).
- David R. Bell, Santiago Gallino, Antonio Moreno (2016) "Offline Showrooms in Omnichannel Retail: Demand and Operational Benefits", *Management Science*, Vol. 64,

No. 4, pp.1-43.

- Dobbs R, Chen Y, Orr G, Manyika J, Chui M; E Chang (2013) "China's e-tail revolution online shopping as a catalyst for growth", McKinsey Global Institute. (Report)
- Doherty, N., Ellis-Chadwick, F. and Hart, C. (1999), "Cyber retailing in the UK: the potential of the Internet as a retail channel", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 22-36.
- Doherty, Neil F and Ellis-Chadwick, Fiona (2006). "New perspectives in internet retailing: a review and strategic critique of the field". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(4/5) pp. 411–428.
- Doherty, Neil F. and Ellis-Chadwick, Fiona (2010). "Evaluating the role of electronic commerce in transforming the retail sector". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(4) pp. 375–378.
- Doherty, Neil F. and Ellis-Chadwick, Fiona (2010). "Internet retailing: the past, the present and the future". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (11/12) pp. 943-965.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case-study research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (1991), "Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, 16(3), pp. 620–627.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007), "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 25–32.
- Evans P, TS Wurster (1999), "Getting Real About Virtual Commerce", *Harvard Business Review*, 01 Nov, pp. 84-94.
- Fleischmann Moritz, Niels A.H. Agatz, Jo A.E.E. van Nunen (2008). "E-Fulfillment and Multi-Channel Distribution—A Review", *European Journal of Operational Research* 187(2):339-356.
- Gergi Gogerge, Verena Kitowski (2016), "E-Business Models -The Physical Touchpoint of Online Retailers in Business Model Frameworks". MASTER THESES, LUND UNIVERSITY.
- Giaglis, G. M., S. Klein, and R. M. O'Keefe (2002). "The Role of Intermediaries in Electronic Marketplaces: Developing a Contingency Model." *Information Systems Journal*, 12: 231-46.
- Grewal, Dhruv & Iyer, Gopalkrishnan R. & Levy, Michael (2004), "Internet retailing: enablers, limiters and market consequences," *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 57(7), pp. 703-713.
- Guan Shuai (2019), "Transformation Development Path of China's Retail Industry in the Visual Threshold of Comparison on Online Retailers in China and the United States", *Argos*, Vol. 36 No. 74, pp. 261-268.
- Gunasekaran, A., Marrib, H.B., McGaughey, R.E., Nebhwanib, M.D., (2002). "E-commerce

- and its impact on operations management". *International Journal of Production Economics* 75 (1–2), 185–197.
- Gurãu, C., Ranchhod, A. and Hackney, R. (2001), "Internet transactions and physical logistics: conflict or complementarity?", *Logistics Information Management*, Vol. 14 No. 1/2, pp. 33-43.
- Hagberg, J., Sundstrom, M. and Egels-Zandén, N. (2016), "The digitalization of retailing: an exploratory framework", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44 No. 7, pp. 694-712.
- Hagiu, Andrei,(2007) "Merchant or Two-Sided Platform?" *Review of Network Economics* 6, no.2 , pp.115–133
- Hagiu, Andrei, and Julian Wright,(2015), "Marketplace or Reseller?" *Management Science* 61, no. 1 , pp.184–203.
- He Ping, Shanshan Zhang, Chao He(2019), "Impacts of logistics resource sharing on B2C E-commerce companies and customers", *Electronic Commerce Research and Applications* Vol.34, pp.1-15.
- Hu Liu, Jing Lu, Hao Yang, Xiwei Zhao, Sulong Xu, Hao Peng, Zehua Zhang, Wenjie Niu, Xiaokun Zhu, Yongjun Bao, and Weipeng Yan. (2020), "Category- Specific CNN for Visual-aware CTR Prediction at JD.com", In *Proceedings of the 26th ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD '20)*, 11 pages.
- Huang, X. (2021), "A Data-Driven Research of Sales and Purchases on JD.com Platform", *Intelligent Information Management*, 13, pp.31-49.
- J. Chen, Y. Tao, H. Wang and T. Chen(2015), "Big data based fraud risk management at Alibaba", *J. Finance. Data Sci.*, vol. 1, no. 1, pp.1-10.
- Jiang, Baojun, Kinshuk Jerath, and Kannan Srinivasan (2011). "Firm Strategies in the 'Mid Tail' of Platform-Based Retailing." *Marketing Science* 30, no. 5, pp.757-775.
- John Fernie and Leigh Sparks(2009), *Logistics and retail management : emerging issues and new challenges in the retail supply chain* (third edition).
- John Kim , Srinarayan Sharma & Kris Setzekorn(2009),"A framework for building brand equity online for pure-play B2C retailers and services",*The International Journal om Media Management*,pp.123-133.
- Jonathan L. Willis, (2004). "What impact will E-commerce have on the U.S. economy?," *Economic Review*, Federal Reserve Bank of Kansas City, issue qii, pages 53-71.
- Joong-Kun Cho, J., Ozment, J. and Sink, H. (2008), "Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 No. 5, pp. 336-359.
- Karine Picot-Coupey, Elodie Huré, Lauren Piveteau, (2016) "Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44 Issue: 3, pp.336-368.

- Kennedy, A. and Coughlan, J. (2006), "Online shopping portals: an option for traditional retailers?", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34 No. 7, pp. 516-528.
- Kiang, M.Y. and R.T. Chi, (2001)"A Framework for Analyzing the Potential Benefits of Internet Marketing," *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 2, No. 4: 157-163.
- Kotzab, H. and Madlberger, M. (2001), "European retailing in e-transition? An empirical evaluation of Web-based retailing – indications from Austria", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 440-462.
- Kwark Young, Jianqing Chen, Srinivasan Raghunathan (2017), "Platform or Wholesale? A Strategic Tool for Online Retailers to Benefit from Third-Party Information", *MIS Quarterly* Vol. 41 No. 3, pp. 763-785.
- Leung K.H., K.L. Choy, Paul K.Y. Siu, C. K. M. Lee (2017), "A B2C E-commerce Intelligent System for Re-engineering the E-Order Fulfilment Process", *Expert Systems with Applications* 91:386-401.
- Liang B, Tu Y, Cline T, Z Ma, (2016) "China's E-Tailing Blossom: A Case Study", *Source Title: E-Retailing Challenges and Opportunities in the Global Marketplace*, pp.72-98.
- Li, Huifang; Fang, Yulin; Wang, Youwei; H. Lim, Kai; and Liang, Liang, (2012)"Platform-Based Online Services, Competitive Actions, And E-Marketplace Seller Performance". *PACIS 2012 Proceedings*, p127.
- Lieber Ethan ,Chad Syverson.(2012), "Online versus Offline Competition", Prepared for the *Oxford Handbook of the Digital Economy*, pp.1-29.
- Li Guo, Xuefeng Zhanga, Mengqi Liu(2019), "E-tailer's Procurement sStrategies for Drop-shipping: Simultaneous vs. Sequential Approach to Two Manufacturers", *Transportation Research Part E* 130, pp.108-127.
- Li, Zhaolin and Lu, Steven Qiang and Talebian, Masoud(2014), "Online versus Bricks-and-Mortar Retailing: A Comparison of Price, Assortment, and Delivery Time", *International Journal of Production Research*, Vol.53, pp. 3823-3835.
- Mckinnon Alan, Sharon Cullinane, Michael Browne, Anthony Whiteing(2010), *Green logistics : improving the environmental sustainability of logistics*.
- Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M. and Tappia, E. (2018), "E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 48 No. 4, pp. 391-414.
- Michalak, W. and Jones, K. (2003), "Canadian e-commerce", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 5-15.
- Mirela Camelia BABA,(2015)"Cost reduction analysis in the online retail as compared to the classic retail", *Economics Science*, Vol.8(57)No.1-2015,pp.141-146.
- Pauwels, Koen; Neslin,(Jun 2015)"Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment", *Journal of Retailing*, Vol. 91, Iss. 2, pp.182-197.

- Peter Spiller and Gerald L. Lohse,(1997) “A Classification of Internet Retail Stores”,*International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 2, No. 2, pp. 29-56.
- Pyke, David, M. Eric Johnson, and Phil Desmond (2001), “E-fulfillment: Its Harder Than It Looks,” *Supply Chain Management Review*, January-February, 26-32.
- Qin Xuelian, Zhixue Liu, LinTian(2020),” The strategic analysis of logistics service sharing in an e-commerce platform”, *Omega*, Vol.92, pp.1-14.
- Ralitza Nikolaeva,Manohar U Kalwani,William T Robinson,S. Sriram,(2009)“Survival Determinants for Online Retailers”, *Review of Marketing Science*, Volume 7, Issue 1,pp.1-21.
- RAO, B. (1999) “The Internet and the revolution in distribution: a cross-industry examination”, *Technology in Society*, 21, pp. 287– 306.
- Renko Sanda, DejanFicko(2010), “New logistics technologies in improving customer value in retailing service”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.17, pp.216-223.
- R. Li, Y. Jiang, W. Yang, G. Tang, S. Wang, C. Ma, et al.(2019), "From semantic retrieval to pairwise ranking: Applying deep learning in e-commerce search", *SIGIR*, pp. 1383-1384.
- Sarkar, Mira, Brian Butler, and Charles Steinfield (1996), "Inter- medaries and Cyberintermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace," *Journal of Computer-Mediated Communications*, I (3).
- Schlauch, A. J,Laposa, S. (2001), “E-tailing and Internet-related real estate cost savings: A comparative analysis of E-tailers and retailers”, *Journal of Real Estate Research* Vol.21, pp.43-54.
- Scott, M., Golden, W. and Hughes, M. (2003), “E-tailing in Ireland: a review of Ireland’s top 25 retailers”, *Irish Marketing Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 15-24.
- Shi, Y., Yang, Z., Yan, H. et al.(2017), “Delivery efficiency and supplier performance evaluation in China’s E-retailing industry”, *J Syst Sci Complex* 30, pp.392–410.
- Shi Yuan, Luying Zhou, Ting Qu, Qian Qi(2019) “Strategic introduction of the marketplace channel considering logistics costs and product information”, *Procedia CIRP*, Vol. 83, pp.728-732.
- Shou, Y., Zhao, X. and Chen, L. (2020), "Operations strategy of cloud-based firms: achieving firm growth in the Big Data era", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 40 No. 6, pp. 873-896.
- Stephen E. Lunce, Leslie M. Lunce, Yoko Kawai, Balasundrum Maniam, (2006) "Success and failure of pure-play organizations: Webvan versus Peapod, a comparative analysis", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 Issue: 9, pp.1344-1358.
- Tan, Barney; Pan, Shan L.; Lu, Xianghua; and Huang, Lihua, (2009) "Leveraging Digital Business Ecosystems for Enterprise Agility: The Tri- Logic Development Strategy of Alibaba.com". *ICIS 2009 Proceedings*. 171.
- Tan, Felix Ter Chian; Tan, Barney; and Pan, Shan L. (2016) "Developing a Leading Digital Multi-sided Platform: Examining IT Affordances and Competitive Actions in

- Alibaba.com," *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 38 , Article 36, pp.738-760.
- Tian,Lin and Vakharia, Asoo and Tan, Yinliang and Xu, Yifan, (2018) "Marketplace, Reseller, or Hybrid: A Strategic Analysis of Emerging E-Commerce Model", *Production and Operations Management*, Vol.27 No.8, pp.1595-1610.
- Titiyal, R., Bhattacharya, S. and Thakkar, J. (2019), "The distribution strategy selection for an e-tailer using a hybrid DANP VIKOR MCDM model", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 2, pp. 395-433.
- Verhoef, Peter C; Kannan, P.K; Inman, J. Jeffrey(2015), "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing",*Journal of Retailing; Greenwich* Vol. 91, Iss. 2,pp. 174-181.
- Wang Shan and Hasan Cavusoglu and ZiliangDenga(2016), "Early mover advantage in e-commerce platforms with low entry barriers: The role of customer relationship management capabilities", *Information & Management*, Volume 53, Issue 2, pp. 197-206.
- Wang Jizhe, Pipei Huang, Huan Zhao, Zhibo Zhang, Binqiang Zhao, and Dik Lun Lee. (2018), "Billion-scale commodity embedding for e-commerce recommendation in Alibaba", In *Proceedings of the 24th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery & Data Mining*. ACM, pp.839--848.
- W Yu, Z Sun, H Liu, Z Li, and Z Zheng(2018), "Multi-level Deep Learning based E-commerce Product Categorization". In *SIGIR 2018 Workshop on eCommerce*.
- Wrigley, Neil, Lowe, Michelle and Currah, Andrew (2002), "Retailing and e-tailing", *Urban Geography*, 23 (2), 180-197.
- Wu, Ruhai and Mei,Lin(2013), "Platform Regulation on Seller Heterogeneity", *Research Collection School Of Information Systems*, 2013-7, pp.1-29.
- Xiao Zuopeng, James J Wang, James Lenzer, Yonghai Sun(2017), "Understanding the diversity of final delivery solutions for online retailing: A case of Shenzhen, China", *Transportation Research Procedia* 25, pp.985–998.
- Xing, Y., Grant, D.B., McKinnon, A.C. and Fernie, J. (2010), "Physical distribution service quality in online retailing", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40 No. 5, pp. 415-432.
- Xinyi Wu, Gary Gereffi(2018), "Amazon and Alibaba: Internet Governance, Business Models, and Internationalization Strategies" In *International Business in the Information and Digital Age*. Published online: 02 Nov, pp.327-356.
- Xuan, W(2007), "Factors affecting the achievement of success in e-tailing in China's retail industry: a case study of the Shanghai Brilliance Group", DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- Yao, Dong-Qing & Xiaohang, Yue& Mukhopadhyay, Samar K. & Ziping, Wang(2009), "Strategic inventory deployment for retail and e-tail stores", *Omega*, vol. 37(3),

pp.646-658

- Ye, Y, Lau, K and Teo, L (2018), 'Drivers and barriers of omni-channel retailing in China: A case study of the fashion and apparel industry', *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 46, no. 7, pp. 657-689.
- Yen, B & Wong, G. (2019), "Case study: Cainiao and JD.com Yen & Wong leading sustainability packaging in China", In *Proceedings of The 19th International Conference on Electronic Business*, pp. 90-98
- Y. Cen, J. Zhang, G. Wang et al. (2020), "Trust Relationship Prediction in Alibaba E-commerce Platform," *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, vol. 32, no. 5, pp. 1024–1035.
- Yin, R. K. (1981), "The case study crisis: Some answers". *Administrative Science Quarterly*, No.26, pp.58–65.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research*, 2nd ed., SAGE Publications Inc. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法・第2版』千倉書房1996年)。
- Zeng, M. (2018), "Alibaba and the future of business", *Harvard Business Review*, Vol. 96 No. 5, pp. 88-96.
- Zheng, K.N.; Zhang, Z.P.; Song, B. (2020), "E-commerce Logistics Delivery Mode in Big-data Context: A Case Analysis of JD.COM". *Industrial Marketing Management*. 86, pp.154–162.
- Zhang, J., Onal, S., Das, R., Helminsky, A. and Das, S. (2019), "Fulfilment time performance of online retailers – an empirical analysis", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 47 No. 5, pp. 493-510.

< 中国語参考文献 >

- 蔡云蛟, 汪传雷, 朱煜. 网络零售物流系统的特征分析与运营策略 [J]. *物流技术*, 2015, 34(6):23-28.
- 陈德人. 《网络零售》(第2版) 清华大学出版社 2015.
- 陈静. 洋电商为何“玩不转”亚马逊退出中国电商市场 [J]. *决策探索*, 2019 (5): 42-42.
- 陈钦兰. 基于供应链结构的网络零售模式类型研究 [J]. *中国流通经济*, 2016, (1) :37-43.
- 陈永伟. 零售的本质与未来 [J]. *东北财经大学学报*, 2018, (6):11–27.
- 高旭涛. 从美国亚马逊的发展看线上与线下融合[J]. *中国流通经济*, 2017, (5): 105-116.
- 高银艳. 电子商务典型模式中的信息流分析[D]. 吉林大学, 2006.
- 龚雪. 产业融合背景下零售业演化与创新研究[J]. 西南财经大学, 2014.
- 顾国建. 电子商务催生流通革命. *中国商报*/2013年/8月/20日/第B02版
- 关毅东. 电子商务发展与流通产业变革[D]. 武汉理工大学, 2002.
- 郭燕, 陈国华, 陈之昶. “互联网+”背景下传统零售业转型的思考[J]. *经济问题*, 2016, 11:71-74.
- 郭馨梅, 张健丽. 我国零售业线上线下融合发展的主要模式及对策分析 [J]. *北京工商大学学报 (社会科学版)*, 2014, 29(5): 44-48.

- 郭馨梅, 张健丽, 刘艳. 互联网时代我国零售业发展对策研究——基于网络零售与传统零售业融合发展视角分析[J]. 价格理论与实践, 2014(7): 106-108.
- 郝丽, 张郁茜. 京东智能物流发展现状及对策研究 [J]. 中国储运, 2020, 12:85-88.
- 何密斯. 从“四流”分析网络购物于传统购物的异同及优劣 [J]. 电子商务, 2012, 11:24-25.
- 何海波. 国内外网络零售市场发展状况对比分析 [J]. 商业经济研究, 2017(7):133-135.
- 黄浩. 中国电子商务:流通变革、挑战与对策 [J]. 企业经济, 2016, (7):148-153.
- 黄浩. 网络零售对传统商业的冲击及建议 [J]. 经济纵横, 2017, (5):32-37.
- 康瑞珍, 张春香. 对我国网络零售中的问题思考 [J]. 重庆电子工程职业学院学报, 2011, 20(4):34-35.
- 雷兵. 网络零售生态系统种群成长的系统动力学分析 [J]. 管理评论, 2017, 29(6): 152-164.
- 李飞. 《零售革命》(修订版) 经济科学出版社 2018.
- 李飞. 迎接中国多渠道零售革命的风暴 [J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2012, (3).
- 李飞. 全渠道零售的含义、成因及对策-再论迎接中国多渠道零售革命风暴 [J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2013, 28(2): 1-11.
- 李飞, 李达军, 孙亚程. 全渠道零售理论研究的发展进程 [J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2018, 33(5):33-40.
- 李桂华, 刘铁. 传统零售商“优势触网”的条件与权变策略[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2011(5): 6-12.
- 李海瑞. 零售业网上与传统业务整合模式探讨 [J]. 经济研究导刊, 2006, 6: 119-121.
- 李建忠. 电子商务核心价值链研究-模型构建与实现 [J]. 电子商务, 2007(3):58-61.
- 李骏阳. 当前我国零售行业发展态势和供给侧改革 [J]. 中国流通经济, 2016, 30(11): 5-11.
- 李玉龙, 李雪欣. 传统大型零售企业“O2O”双重商业模式整合分析 [J]. 学习与实践, 2015, (2): 23-30.
- 李永发. 中国网络零售生态系统的扩容 [J]. 贵阳学院学报(自然科学版), 2013, 8(4):44-51.
- 李志刚. 《创京东:刘强东亲述创业之路》 中信出版集团 2015.
- 黎红秀. 企业电子商务中的物流、资金流、信息流 [J]. 商业研究, 2000, 10(222):53-54.
- 梁弘秀, 黄宗捷. 电子商务信息及信息流的理论分析 [J]. 成都信息工程学院学报, 2002, 17(3):200-205.
- 廖英敏. 我国网络零售业的发展趋势与影响 [J]. 中国市场, 2012, (33): 66-69.
- 刘华军, 刘军. 电子商务对物流及其管理的影响 [J]. 商务储运与养护, 2001, (1):25-29.
- 刘俊. 《京东, 电商引领未来: 京东成功的秘密》 广东经济出版社 2016.
- 刘文纲, 郭立海. 传统零售商实体零售和网络零售业务协同发展模式研究 [J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2013, 28(4):38-43.
- 刘向东. 移动零售下的全渠道商业模式选择 [J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2014, 29(3):13-17.
- 刘煜, 刘遗志, 汤定娜. 互联网时代零售企业构建全渠道商业模式的探讨 [J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2016, 31(6):34-42.
- 吕玉明, 吕庆华. 中美网络零售业比较与我国网络零售业发展路径研究 [J]. 宏观经济研究,

- 2013, 4: 100-106.
- 钱颖萍. 企业智慧物流技术应用现状: 以京东物流为例 [J]. 中国储运, 2020, 11:119-121.
- 秦华. 如何实现电子商务环境下物流与信息流的协同 [J]. 长沙铁道学院学报(社会科学版), 2007, 8(1):91-93.
- 申文果. 传统零售模式与网络零售模式的融合 [J]. 商业研究, 2002, 4: 142-144.
- 水藏玺, 吴新平. 《互联网+: 中外电商发展路线图》 中国纺织出版社 2017.
- 苏玉峰. 网络零售业态发展的经济效应及对策分析 [J]. 商业经济研究, 2017, (12):44-46.
- 孙艳霞. 网络零售企业网点式物流配送模式探讨 [J]. 现代管理科学 2014, 4:101-103.
- 王宝义. 电商与快递跨界经营的理论基础及现实分析[J]. 西部论坛, 2015, 25(6): 32-43.
- 王宝义. 中国电子商务网络零售产业演进、竞争态势及发展趋势[J]. 中国流通经济, 2017, (4): 25-34.
- 王宝义, 桑惠云. 网络零售的演进阶段、特征及理论耦合分析 [J]. 重庆工商大学学报(社会科学版), 2019, 6(3):47-55.
- 王长斌. 网络零售企业竞争优势驱动因素研究 [J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2013, 28(3):47-54.
- 王超贤. 中美网络零售组织模式本质差异的识别与刻画 [J]. 中国科技论坛, 2016, 第 4 期: 140-146.
- 王超贤. 中美差异化网络零售模式根源的探索 [J]. 现代管理科学, 2016, 第 1 期: 58-60.
- 王道平, 何海燕. 我国电子商务物流的发展对策研究 [J]. 工业工程, 2003, 6(2):29-32.
- 王国顺, 陈怡然. 零售企业实体与网络零售协同下商业模式要素的构成 [J]. 中南大学学报(社会科学版), 2013, 19(6): 41-47.
- 王国顺, 何芳菲. 实体零售与网络零售的协同形态及演进 [J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2013(6): 27-33.
- 王国顺, 邱子豪. 零售企业网上与实体零售的比较及协同路径选择 [J]. 财经理论与实践, 2012, (7).
- 王海波. 网络零售业态发展的经济效应及对策 [J]. 理论与改革, 2016, (1):161-164.
- 王硕. 电子商务概论 [D]. 合肥工业大学, 2007.
- 汪旭辉, 李晓宇, 张其林. 多渠道零售商线上线下物流共生体构建模型及策略 [J]. 财经论丛, 2014, 7: 82-89.
- 汪旭辉, 张其林. 多渠道零售商线上线下营销协同研究 [J]. 商业经济与管理, 2013, 9: 37-47.
- 魏俊飞. 电子商务背景下我国流通企业物流模式创新思考—以某食品公司打造第四方物流模式为例 [J]. 物流技术, 2015, (34):61-64.
- 夏颖. 浅谈“四流”角度下的网络购物与传统购物的比较 [J]. 经济研究导刊, 2013, (32):269-271.
- 肖菲. 网络零售平台、第三方支付及快递业共生关系分析 [J]. 商业经济研究, 2019(24):99-101.
- 谢蓉. 电子商务的物流模式探讨 [J]. 物流科技, 2010, (9):78-80.
- 徐存宝, 张歌凌. 电子商务对物流的影响 [J]. 物流工程, 2007, 8:68-69.

严立浩,李健强. 网络零售总结代理研究-以淘宝网为例 [J]. 电子商务, 2010 (12): 83-85.

叶秀敏. 《中国电子商务发展史》 山西经济出版社 2017.

翟孟月,朱瑾. 菜鸟网络发展现状、问题及对策研究 [J]. 物流技术, 2016, (35): 63-67.

张党利. 电子商务视角下零售渠道探讨 [J]. 电子商务, 2018(16):67-70.

张琳. 零售企业线上线下协同经营机制研究 [J]. 中国流通经济, 2015, (2): 57-64.

张馨元. 基于 SCP 范式分析我国网络零售业现状 [J]. 现代商业, 2019, (22):32-33.

张赞,凌超. 基于 SCP 范式的中国网络零售产业组织现状分析 [J]. 经济问题探索, 2012(2):42-48.

赵楠. 中美网络零售业的对比及借鉴 [J]. 电子商务, 2017, (22): 68-70.

郑淑蓉, 吕庆华. 中国电子商务20 年演进 [J]. 商业经济与管理, 2013, 11: 5-16.

《第 43 次中国互联网发展状况统计报告》 中国互联网信息中心 2019 年 2 月

《第 44 次中国互联网发展状况统计报告》 中国互联网信息中心 2019 年 8 月

《2015 年农村互联网发展状况研究报告》 中国互联网信息中心 2016 年 8 月

《中国电子商务报告 2015》 商务部电子商务和信息化司

《中国电子商务报告 2016》 商务部电子商务和信息化司

《中国电子商务报告 2017》 商务部电子商务和信息化司

《中国电子商务报告 2018》 商务部电子商务和信息化司

《中国电子商务报告 2019》 商务部电子商务和信息化司

《2016 中国网络零售市场发展研究报告》 中国连锁经营协会

《中国网络购物发展报告简报 2008-2009》 iResearch 2009

《中国跨境进口零售电商行业研究报告》 iResearch 2016

《升级：变化中的中国网络零售》 iReaearch 2017

《中国跨境进口零售电商行业发展研究报告》 iReaearch 2018

《第三方移动支付 2018 年交易规模达 190.5 万亿》 iReaearch 2018

《快递物流系列研究笔记之八：京东物流的星辰大海》 安信证券 2020

董相君. 电子商务企业协同化物流信息平台构建. 吉林大学, 2010 年.

高银艳. 电子商务典型模式中的信息流分析. 吉林大学, 2006 年.

黄晓洁. 电子商务环境下现代物流的理论研究. 广东工业大学, 2001 年.

李义. 基于大数据的京东商城广告传播策略分析. 河北大学, 2015 年.

吕文丰. 京东商城的竞争战略研究. 山东大学, 2014 年 5 月.

牛文俊. 电子商务信息流优化研究. 西南石油学院, 2003 年.

任毅. 垂直类 B2C 营销战略与策略研究. 西南财经大学, 2010 年.

阮利男. 大数据时代精准营销在京东的应用. 电子科技大学, 2016 年.

慎忱怡. 电子商务环境下的物流信息化. 华东师范大学, 2002 年.

王珊珊. 电商企业物流模式研究-以京东商城为例. 东北农业大学, 2020 年.

张磊. 电子商务物流及其运作模式研究. 上海交通大学, 2010 年.

王海波. 我国零售业态演化的研究. 北京交通大学, 2016 年.

謝辞

いよいよ最後ですが、流通科学大学へ 2 回目の留学、博士後期課程は無事修了しました。

本論文をまとめるにあたり、恩師の向山雅夫教授から暖かい激励とご指導、ご鞭撻を頂いて、感謝の気持ちを心より申し上げます。今年、先生と知り合って 10 年目です。長い間、先生は研究の仕方や態度だけではなく、就職、育児などに関しても親切に教えて頂いて、これから人生の宝物として活用していきたいと思います。

学位論文審査において、本学大学院の白貞壬教授や秦洋二教授から貴重なご意見とご助言を頂いて、誠にありがとうございます。

当初、結婚してからわずか半年後に、日本へ留学することを決めました。ここで、いつも支えてくれている妻に感謝いたします。そして、今まで 30 年の人生の中で、娘の出産は私にとって一番素晴らしいプレゼントだと思います。パパは毎日そばにすることができなくて、ごめんね。すぐ戻るから、これから一緒に成長していきましょう。

最後に、いつも無条件での私の選択を支持する両親にも、感謝の気持ちを表したいと思います。

2022 年 2 月

周子善
in KOBE