

王 亦菲・李 瑞雪

B2B プラットフォーム型流通企業に
見られる流通システムのイノベーション
— 星利源の事例 —

2017/03/16

No. **1 7 6**

Yifei Wang and Ruixue Li

Distribution Innovation in a B2B Platform:
The Case Study of Shenzhen Synergy

March 16, 2017

No. **1 7 6**

B2B プラットフォーム型流通企業に見られる流通システムのイノベーション ——星利源の事例——

王 亦菲・李 瑞雪

1. はじめに

中国の流通システムでは、B2B プラットフォーム型流通企業と称するタイプの事業者がここ数年、急速に台頭し、注目を集めている。B2B プラットフォーム型流通企業は、伝統的な中小零細小売店舗に対する効率的かつ効果的な商品供給を主な事業内容とする。インターネットや情報システムなどの IT 技術を駆使して、小売店舗とベンダーが参加するバーチャルなプラットフォームを構築し、マーチャンダイジングや配送などのサービスを提供することで中小零細型小売店舗の支援を展開するといった点が、従来の卸売企業や卸売市場にない特徴である。

プラットフォーム型流通企業の出現する背景には、ネット通販の驚異的な発展がある。中国国家统计局の公表データによると、2015 年度のネット通販売上総額は 3 兆 8,700 億元にのぼり、中国社会の消費財小売総額の 12.8%を占めた。ネット通販の規模は 2008 年度の 1,280 億元から約 30 倍も膨れ上がった。対照的に、同時期の実店舗は伸び悩んでいる。チェーンストア上位 100 社の売上総額増加率は、2010 年の 21%から 2015 年には 4.3%に低下し、発展の鈍化を見せている。アリババと京東など数少ないネット通販大手は、実店舗中心の大型小売企業を凌駕する小売の雄となった。

しかし、その一方で、中国国家统计局の公表データによると、2015 年に 91,258 社の一定規模以上（年商 500 万以上）の小売企業の売上総額は 11 兆 4,225 億元で、中国社会消費財小売総額の 37%に過ぎなかった。このことから、中国ではまだ夥しい数の伝統的な中小零細小売店舗が存在していることが推測できる。これらの中小零細小売店舗は特に日用消費財の流通において重要な役割を果たしている。また『中国購物者報告書』（2016 年版）によると、FMCG（fast moving consumer goods, 日用消費財）の分野では 2015 年に雑貨店と分類されている中小零細型小売店舗は全体の 7.8%のシェアを占めているという。こうした中小零細型小売店舗を商品供給面で支えているのは、多段階の卸売業者および伝統的な卸売市場である（李, 2003）。

中国の流通システムに存在している夥しい数の伝統的な中小零細小売店舗は、高効率的な流通機構とはいえないものの、市民生活のインフラとしての性質を有し、都市の不可欠な構成要素となっている。実際、ここ数年ネット通販の興隆は量販店や百貨店などの実店舗型組織小売業を大きく圧迫しているが、日用消費財を取り扱う中小零細型小売店舗に対

する影響は比較的軽微であると考えられる。地域密着・コミュニティ密着の零細型店舗は依然として市民に支持され、強靱な生命力と大きな潜在性を示しているといえる。

しかし、生業型の零細店舗は市民から支持されているものの、厳しい状況に直面するのも現実である。大型組織小売業や大手ネット通販事業者と比べて、個々の中小零細型店舗は経営基盤が脆弱で、経営資源が乏しいため、市場把握力もマーチャンダイジング能力も総じて低い。中小零細店舗が潜在性を発揮するためには、経営資源の強化やネットワーク化などの取り組みが必要である。

プラットフォーム型流通企業は、中小零細型小売店舗の課題とポテンシャルに着目した。即ち、プラットフォーム型流通企業は、店舗に対して、販売予測、店舗配送、単品管理、マーチャンダイジングの改善、仕入価格の適正化などの支援を行う一方で、店舗の組織化とネットワーク化を図ることで、新しいタイプの流通システムを開発している。さらに、これらのプラットフォーム型流通企業はリテールサポート機能の遂行をベースに、流通サプライチェーンの統合を行い、オンライン・サービスと零細小売店舗の融合を推進することでオムニチャネルのプラットフォームの構築を目指している。本稿で取り上げる星利源社はそのうちの典型的な1社である。

2. 調査手法と調査概要

プラットフォーム型流通企業によるイノベーションとその影響を解明するため、筆者らは理論的サンプリング手法により星利源社を選んだ。同社は、中国華南地域で中小零細小売店舗向けのプラットフォームを構築し、情報システムや配送センター、購買の集約など様々な仕組みを導入し、経営基盤が脆弱な零細小売店舗に経営資源を提供している。そして、プラットフォームを中心に、地域密着の零細小売店舗を組織し、オムニチャネルのインフラを改造していく戦略を進めている。星利源に関する情報は社内資料、公開資料、インタビュー調査、直接・参与観察など複数のソースから収集した(表1)。

また、競合の中商惠民社に関する資料は2B.CN¹が開催したシンポジウムの報告書、公開データ、同社公式サイトなどのソースに依拠した。シンポジウムの報告書は、参加した各社(中商惠民を含む)がシンポジウムで発表の内容に基づいて作成した文書であるため、資料として信頼性が高く、本研究のケースに用いることが妥当だと判断した。

¹ 2B.CN: 中国 B2B 分野の専門サイト。“中国 B2B 電子商務大会”などのシンポジウムを主催する主体として知られる。

表 1 星利源社の現地調査

日付	名前	部門	肩書(当時)	調査手法	時間
2016 年 7 月 25 日	沈柳斌		社長補佐	インタビュー	10 時～12 時
	林立方		会長	インタビュー	14 時～18 時
2016 年 7 月 26 日	常波	マーケティング	副部長	インタビュー	10 時～12 時
	熊超	調達	部長	インタビュー	14 時～16 時
2016 年 7 月 27 日	劉興玲	金融	部長	インタビュー	10 時～12 時
	劉茜	IT	エンジニア	インタビュー	14 時～16 時
	謝渝暢	IT	部長	インタビュー	14 時～18 時
2016 年 7 月 28 日		物流部門		参与観察	9 時～16 時
	陳勇	iDC センター	部長	インタビュー	16 時～18 時
2016 年 7 月 29 日	周向陽	iDC センター	QA グループ係長	インタビュー	9 時～12 時
	高敬	人事	人事マネジャー	インタビュー	14 時～16 時
2016 年 7 月 30 日		直営モデル店		直接観察	10 時～12 時

3. フィールド概要

3.1. 深圳市小売産業の概要

中国広東省にある深圳市は、香港と接し、最初に設立された中国の経済特区の一つである。現在、中国における屈指の世界都市となった。『深圳市統計年鑑 2015』によると、2014 年現在の深圳市の人口は 1,077 万人であり、域内総生産(GDP)は 1.75 兆元に達し、経済規模として北京市、上海市、広州市に次ぐ中国第 4 位の都市である。同市にはスタートアップ企業が数多く叢生し、「中国のシリコンバレー」とも呼ばれている。

深圳市は香港の影響を受け、中国では小売業が最も発達した都市の一つである。セブン-イレブン、カルフルー、ウォルマートなど大手外資系小売企業をはじめ、中国の小売企業ランキング上位 100 社のうち、17 社が深圳市で事業を展開している。中国チェーンストア経営協会の発表した「2016 年中国都市コンビニ指数」²によると、深圳市は総合得点で 1 位であった。コンビニ出店数の増加率は 25%にも達し(同 5 位)、約半数の店舗は 24 時間営業で、1 店舗あたりの顧客数は 2,589 人(同 3 位)である。そして、地方政府もコンビニの発展を強力に支持している(同 4 位)という。

² <http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/view.jsp?lt=1&id=425091>

表 2 深圳市日用消費財販売状況(業態別)

	日用消費財小売額 (億元)	割合	売場効率(元/平方メートル/年)	粗利益率
大型スーパー・チェーンストア	271.0	45.7%	4,689.9	10-12%
大型コンビニ・チェーンストア	107.1	18.1%	16,537.0	25-30%
中小スーパー	99.4	16.8%	1,980.8	8-9%
零細小売店	50.0	8.4%	11,537.0	20-25%
大型百貨店	49.3	8.3%	8,794.4	10-12%
中小百貨店	15.8	2.7%	3,790.0	10-12%

出所：香港工業総会(2014) p. 28。

2013年時点で、深圳市の小売店舗は17.5万軒、売場総面積は3,235.6万平方メートルである。『深圳市統計年鑑2015』によると、2014年まで、年商500万元以上の店舗は427店しかなく、売場面積は579万平方メートルである。従って、数多くの零細小売店が域内に存在していることがデータから推察できる。一方で、日用消費財小売総額をみると、組織小売企業のチェーンストアは日用消費財小売総額の60%以上を占めるのに対し、零細小売店(雑貨店を含む)のシェアは8.4%にとどまるが、大型百貨店とほぼ同じ規模を維持していることが分かる(表2)。さらに、大型コンビニチェーンと分類される店舗のうち、チェーン本部と緩やかなフランチャイズ契約を結びながら、実質的に独立している零細小売店も数多く含まれている点を考えると、域内に膨大な数の伝統的な零細小売店舗が営まれていることが分かる。

3.2. 星利源社の概要と沿革

本ケーススタディの対象企業である星利源社は香港出身の企業家・林立方氏が、2013年に創業したプラットフォーム型流通企業である。同社は零細小売店向けのリテールサポートを中心にして事業を展開している。2015年7月、深圳で約1万平方メートルの在庫型物流センターiDC(intelligent Intercity Distribution Center)³を稼働し、リテールサポート・ビジネスを本格的に展開し始めた。2016年5月に月間取扱高は1,251万元に達成し、会員店舗数が6,000店を超えているという。

³ iDCは、星利源の社内用語である。DCはディストリビューション・センターで、iはインテリジェンス、インターネット、インターシティの意味を含む。iDCは即ち、高度な情報システムを備える都市間流通センターのことである。

星利源の前身企業は糖果動力という社名で、菓子の生産販売を営んでいた。林は 1979 年頃に広東省でおもちゃの工場を設立し、輸出加工貿易事業を手掛けたが、1993 年に糖果動力という会社を設立して事業を菓子の生産販売に転換させた。2000 年に、糖果動力社はアメリカに子会社を設立した。

改革開放に政策転換を行った中国は当初、輸出志向の発展戦略を採用した。1970 年代末から、香港企業は特殊な立地の優位性を発揮し、外国から注文を受け、生産を中国大陆の工場に委託するという仲介者の役割を果たしていた。林の企業もこのような形で事業を展開していた。

しかし、WTO 加盟後、状況は一変した。外国企業と国内企業の直接取引が増え、香港企業は仲介者としての機能が次第に弱まっていった。この状況を受けて多くの香港企業は拡大していく国内市場に目を転じた。国内市場を開拓する際に、複雑な中国の流通システムを深く理解しなければならない。林氏は、当時の自社の状況について次のように回顧した。

「当時、国内市場の開拓が非常に難しかった。カルフルなどの大手企業と契約を締結したが、入場費などのルールを理解しなかったため、大損を被ったことがあった」(2006 年 7 月 25 日に聞き取り)。

2002 年から、糖果動力は全国で営業拠点を設立し、それぞれの地域の有力卸業者や小売業者と提携するなど、全土をカバーする販売ネットワークを構築し始めた。自社製品以外の外国のブランドの代理ビジネスも開始し、製造業から卸売業へと徐々に主力事業を転換していった。2010 年までは、200 もの都市で営業拠点を擁するネットワークを完成した。この過程で、同社は中国の流通システムを深く理解し、市場開拓のノウハウが蓄積できたという。

全国範囲の販売ネットワークの整備により、菓子販売事業は順調に軌道に乗り拡大していったが、ネット通販の急成長の影響を受けて数年前から成長が鈍化してしまった。その状態を打破するために、様々な打開策を打ったが、期待された結果が得られなかった。例えば、自社の販売ネットワークを活用し、他の香港企業と連携しながら、香港商品の販売を取り扱うサイトを構築する試みをしたが、失敗に終わった。試行錯誤を繰り返しているうちに、多様なアイディアを融合した結果、プラットフォーム型流通企業に変身するという新たな事業構想に辿り着いた。2013 年に社名を「星利源」に変更し、菓子の生産販売業から、零細小売店向けのリテールサポートを提供するプラットフォーム事業にシフトする戦略を明確に打ち出した。星利源という社名は従来の流通サプライチェーンを刷新し、新しい利益源を創出するという意味を込めているという。

4. 発見事実

4.1. ビジネスモデル確立のきっかけと構想

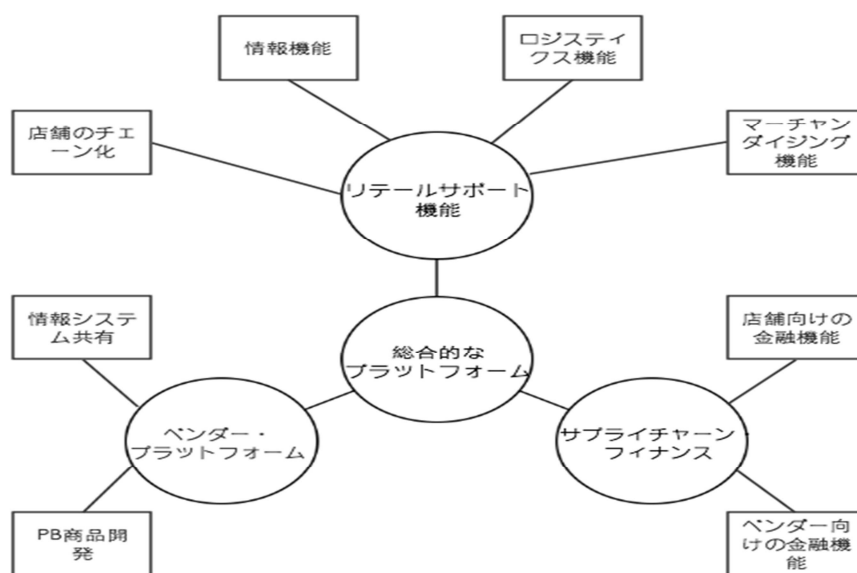
林は中国国内市場を開拓する際に、流通システムの実態を理解しなければならないと考え、5 年間をかけて各地域、各レベルの流通市場を綿密に調査した。並みならぬ地道な調

査努力により、林は中国の消費財流通経路に多種多様な卸売業者と大量の零細小売業者が存在し、長くて太い多段階構造になっているという特徴を把握した。

同時に、先進国の流通市場の調査も行った。アメリカに進出する際に、アメリカのセブン-イレブンと契約を結び、セブン-イレブンの提携企業である MCLANE 社と取引を開始した。MCLANE は年間売上が 400 億ドルを超えるサプライチェーン・サービスの大手企業であり、世界各地で物流拠点を設立し、ウォルマート、セブン-イレブンなど小売企業にリテールサポートのサービスを提供している。MCLANE 社との取引を通じて、林は初めてリテールサポートリングを認識した。MCLANE のビジネスモデルに強い興味を感じた林は、2014 年に再び渡米して MCLANE のプラットフォームの仕組みについて現地調査を行った。

林はセブン-イレブン・ジャパン、ALDI など先進国の小売企業の在り方についても研究した。特に、ALDI の経営手法に惹かれたという。ALDI はドイツ発祥のスーパーマーケット・チェーンであり、全世界で 9,000 以上の店舗を展開している。同社は店舗の SKU (Stock Keeping Unit, 最小在庫管理単位) 管理を実施し、徹底したローコストオペレーションと低価格販売を実現している。300 坪から 500 坪の小売店舗では数万品目を取り扱うのは一般的であるが、ALDI は 1,400 品目程度に絞り込み、死に筋商品を排除し、商品の高回転率を維持して高い売場効率を実現しているという (吉田, 2012: pp. 52-53)。

図 1 星利源社プラットフォーム構想



出所：インタビューにより筆者ら作成。

星利源は以上のような先進国企業の経験を踏まえながら、中国の流通市場でリテールサポートや SKU 管理といった経営手法を応用できると考え、卸売企業からプラットフォーム型流通企業に変身するという戦略を打ち出した。林は「日用品流通業界における供給側の

構造改革により、中間流通業者と小型小売店舗が提携する新しい形態を確立する。そのうえ、持続的なイノベーションにより、優しい商業環境と新たな流通体系を構築する」という経営ビジョンを決定し、図 1 のような統合的プラットフォームの構築を目指している（同社の資料より）。

4.2. ビジネスモデルの設計

4.2.1. ターゲットの選択

香港工業総会(2014)の報告書によると、深圳市の大型コンビニ・チェーンストアと零細小売店は、売場効率の格差が約 5,000 元、粗利益率の格差が 5%前後と大した違いがないように見えるが（表 2）、実際は両者の利益水準には大きな開きが存在する。この格差は仕入れチャネルの仕組みの違いに起因している。大型コンビニ・チェーンストアは 90%以上の商品をメーカーから直接仕入れるのに対し、零細小売店は約 40%の商品を伝統的な卸売市場から、約 30%を三次卸業者から、残りをネット通販などを利用して仕入れているという。このような調達構造は比較的高い仕入れコストを余儀なくされる。例えば、卸売市場を経由する場合、月平均の仕入れ経費（人件費、車両運賃を含む）は 6,190.5 元であり、多くの零細小売店の月次売上げの 10%を占める。加えて、商品の安定供給や品質保証など問題が多い。こうした問題が解決できれば、零細小売店の収益水準が大幅に向上できるものと考えられる。

そこで、星利源は零細型小売店舗向けにリテールサポート機能を提供することにより、零細小売店の仕入れ経費を改善するだけでなく、仕入れ価格の交渉力強化や市場把握力の向上、店内オペレーション効率の改善といったメリットを与え、彼らの競争力を引き上げることができると確信した。そのため、同社は零細型小売店を主たるターゲットに定め、リテールサポート事業に乗り出した。2015 年からまず深圳市で同事業を開始し、順次珠江デルタ全域に事業を拡げ、2017 年までに 5 つの iDC センターを設立することを盛り込む事業計画を立てた。

4.2.2. 小売店舗の改造目標

星利源が零細小売店にリテールサポート機能を提供する目的は、店舗の収益水準を向上させ、自社と店舗の WIN-WIN の関係を構築し、より多くの店舗をプラットフォームに取り込み、ゆくゆくは EC と融合する新たな流通サプライチェーンを構築することである。そのために、加盟店舗の収益水準を現状の 2 倍以上増やすという目標を立て、零細小売店に様々な経営改善案を提案している。

(1) マーチャンダイジングの改善

同社の市場調査によると、零細小売店の取扱 SKU 数は 1,000～1,200 程度である。そのうち、600SKU の売上げは店舗の売上げの約 95%を占め、残り 400 以上の SKU が売上げに占め

る比率はわずか5%に過ぎない。死に筋SKUの大量滞留は、売場の効率を損なう要因と考えられる。店舗のマーチャンダイジングを改善し、商品構成を最適化する必要がある。

しかし、店舗オーナーの大半はマーチャンダイジング分析能力と意欲に欠けている。ほとんどの伝統的な零細小売店の店主は、自分の店とセブン-イレブンなどの24時間営業のコンビニエンスストアの品揃えの相違や、所属商圈の売れ筋商品の特徴といった情報が把握できない。これらを改善するために、星利源は自社の情報システムを利用し、販売効率の低いSKUを排除し、売れ筋商品に集約することで、マーチャンダイジングを改善する提案を店舗側に働きかけている。

(2) コミュニティ・サービス・ステーション化

中国のコンビニの1日の平均売上は5,870元であるのに比べ、日本のコンビニは約42,000元であり、7倍くらいの差があるという⁴。その原因は、消費水準や商品価格における差だけではなく、サービス商品の欠如も一つの要因と考えられている。日本のセブン-イレブンなどコンビニ・チェーンストアの収益構造をみると、実物商品販売だけではなく、サービス商品の提供も重要な収益源になっている。

零細小売店の収益構造を改善するために、星利源は公共料金の収納代行やクリーニング取次、配達の受け取りなどのサービスを店舗に導入することにより、店舗のコミュニティ・サービス・ステーション化を提案している。また、サービス商品を導入することで、手数料を得るのみならず、顧客の来店頻度が増え、顧客の店舗ロイヤルティ形成も期待できる。さらに、小売店舗の機能を充実させていくことで、オムニチャネルの拠点に進化するポテンシャルも高まる。

(3) 店舗作業の軽減

通常、零細型小売店舗の従業員はオーナーを含めて2～3人しかいないので、接客しながらの発注・荷受作業が大きな負担になる。発注や荷受け、棚入れに関わるミスが発生しやすく、棚卸を定期的に行うことも難しい。店舗オペレーションの効率は総じて低い。

このような状態を改善するために、星利源はスマホでSNSと専用アプリを経由する発注システムを開発し、店舗に無料提供している。これにより発注の便利さが大幅にアップする。また、店舗検品レス制度を提案し、荷受け作業の生産性向上を図っている。さらに毎日配送サービスを行い、店舗側の多頻度小口発注を実現し、シェルフスペースの節約につながる。こうした一連の取り組みにより、店舗の作業負担を軽減し、生産性の向上などの効果が得られる。

⁴ <http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/view.jsp?lt=4&id=425368> 中国チェーンストア経営協会における掲載記事より引用。

(4) 在庫の最適化

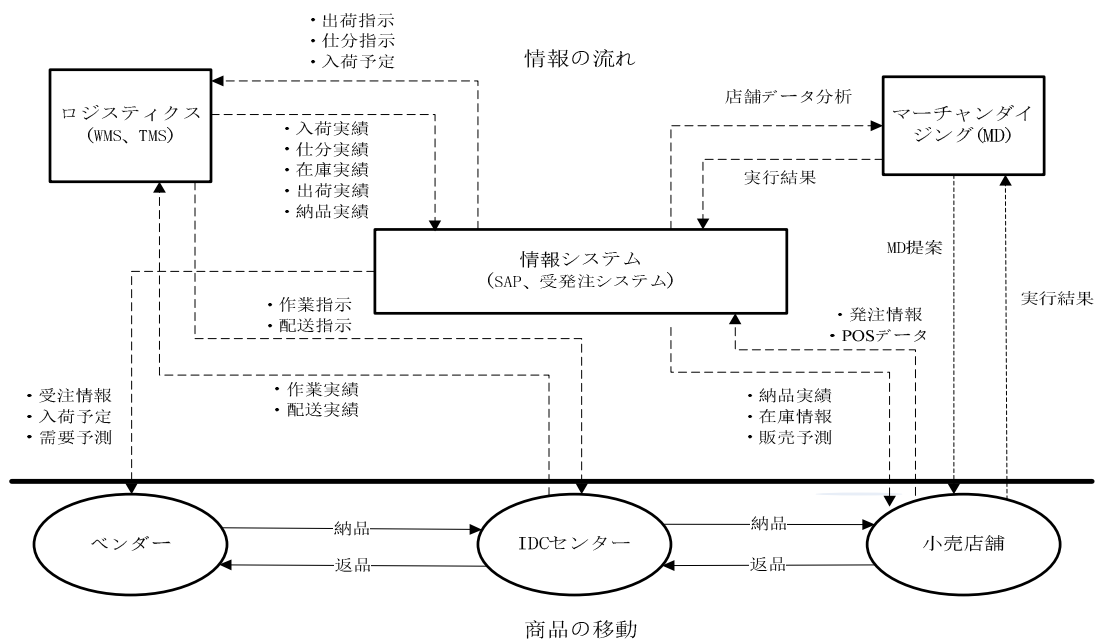
在庫管理が零細型小売店舗経営のもう一つの難点である。欠品が発生すると、販売機会ロスになり、顧客の満足度も下がる。一方で、過剰な在庫を抱えると、資金効率の悪化、商品の陳腐化などの問題が発生する。

星利源は店舗在庫の最適化を実現するために、店舗向けの在庫管理専用アプリを開発した。店舗の従業員はスマホの簡単な操作によって商品の在庫数や賞味期限、発注残などを含むデータを収集し、分析の結果も入手できる。これにより、在庫の最適化を実現し、在庫管理作業の難易度と作業量も大幅に低減させた。

4.3. 4つ機能カテゴリーからなるリテールサポート

星利源のリテールサポート・サービスは主に、①情報機能、②ロジスティクス機能、③マーチャンダイジング機能、④店舗のチェーン化の4つの機能カテゴリーから構成される(図2)。以下では、リテールサポート・サービスの各部分の実態をケースから抽出してみる。

図2 リテールサポート・ビジネスモデルの概念図



*実線: 商品の移動

*点線: 情報の流れ

出所: 星利源の関係者へのインタビューに基づき筆者ら作成。

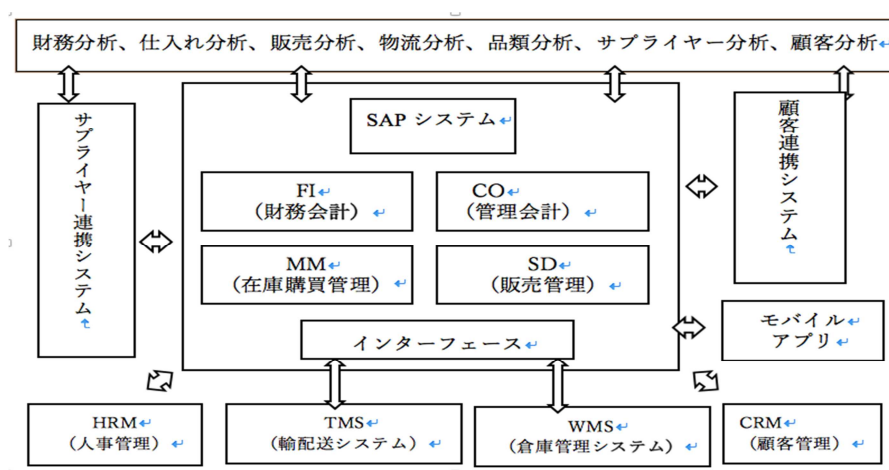
4.3.1. 情報機能

リテールサポート・サービスの全てのオペレーションをスムーズに連携・協働するために、情報システムの果たす役割は非常に大きい。また、星利源と店舗のインタラクションの促進にとって、総合的な情報システムの構築も不可欠である。そのため、星利源は ERP 分野の最大手 SAP 社のシステムを基幹システムとして導入し、さらに、WMS、TMS、モバイルアプリなどサブシステムと連動して、総合的な情報システムを構築した(図3)。

(1) データベースの構築

情報システムを構築するにあたって、まず、基幹のところから優先的に取り組むことを考えねばならない。零細型小売店舗向けのリテールサポート機能において、店舗の経営実態を把握することが不可欠である。そのため、優れたデータベースと分析システムの構築が最優先と考えられる。当初、SAP 導入の狙いは、SAP システムを通じて優れたデータベースの構築と正確なデータ分析により、リテールサポート機能を支えるだけではなく、プラットフォーム全体をサポートすることである。SAP 社の基幹システムは、財務管理、会計管理、在庫管理など様々のモジュールを含める。企業経営に関連する全てのデータは SAP システムを経由して処理されるため、情報システムの基盤たるデータベースにデータが蓄積される。リテールサポートの諸活動はデータの分析結果に基づいて展開される。

図3 星利源の情報システム



出所：星利源社調査資料より筆者ら作成。

しかし、筆者らの調査の段階では SAP の先端システムは、業務に不適合な部分が存在している。SAP システムの強みは、各モジュールが緊密に連動し、安定的な事業プロセスを正確に分析するということである。星利源はリテールサポート・サービスという新事業を展開している初期段階で、各プロセスがまだ固まっていない部分が残っており、頻繁な変

更を余儀なくされている。この場合には、SAP システムは調整の柔軟性が欠如するという弱点が現れる。SAP システムを調整する際、膨大なデータの修正作業が必要である。

安定性と柔軟性が両立する情報システムを整備するために、星利源は2つの打開策を実施した。一つは IT ベンダーから購入した WMS、TMS などサブシステムを自社の業務ニーズに合わせてカスタマイズする。もう一つは、受発注システムと店舗管理などのサブシステムを自社で開発する。つまり、SAP システムを情報システムの中核として安定的に稼働させながら、他のサブシステムを柔軟に調整できるという仕組みを作るという。

データベースの構築のもう一つの難点はデータ収集である。通常、POS 端末はデータ収集のソースになるが、大型チェーンストアに比べ、零細型小売店は POS 端末のインストール率が低い。POS 使用率を向上させるために、星利源は一部の加盟店舗に POS 端末を無料で貸与している。また、零細型小売店の現存 POS 端末が多種多様で、様々な POS データ形式がある。これを解決するために、星利源は市場の中でよく利用される 48 種類の POS を連動できる「グラウンド POS」というソフトを開発した。POS 端末に「グラウンド POS」を搭載し、データを統一的な形式に自動的に変換し、星利源の情報システムに取り込むことが可能になる。

(2) モバイルアプリの活用

店舗オーナーは雑多な業務に追われるうえ、大量のデータから有用な情報を読み取る能力も時間も欠ける。それに、分析の結果を理解しなければ、データ分析の意味がない。店舗オーナーが分析結果を簡単に入手して理解するようにするために、星利源が零細型小売店向けの一連のモバイルアプリを開発した(表 3)。店主はスマホの簡単な操作で、星利源の情報システムにアクセスし店舗経営に関わるデータ分析結果を手軽に入手できる。例えば、発注機能は中国最大のソーシャル・メディア WeChat の提供しているモジュールを利用しており、スマホで手軽に発注できるし、発注の時間と場所の制限がなくなった。

表 3 零細小売店向けのモバイルアプリ：「店老板」

アプリ機能	内容
SKU 診断機能	店頭の商品構成を分析し、最適な品揃えを提案する。
在庫管理機能	棚卸を行い、店内在庫の最適化を提案する。
損益計算機能	店の経営状況を分析し、損益を自動的に算出する。
発注機能(SNS アプリ)	・需給情報に基づき、最適化な発注情報を知らせる。 ・推奨商品と新商品の情報を簡単に入手できる。

出所：星利源社の内部資料より筆者ら整理。

4.3.2. ロジスティクス機能

情報機能と並んでロジスティクス機能もリテールサポートの大切な構成機能である。保管、配送、荷役などの作業の効率性はリテールサポート機能の効果を左右する。星利源は、高度なロジスティクス機能を競合他社との差別化の武器にすべく、先進国の経験を参考にしながら、独自のロジスティクス体系を構築した。同社はロジスティクスのほとんどのオペレーションを自前で運営することに拘る。翌日デリバリーの納品リードタイム、毎日配送と事後検品などのサービスを提供し、ノンアセット型のプラットフォーム型流通企業や従前の卸売企業より高水準の物流サービスを提供し、差別化を図る。

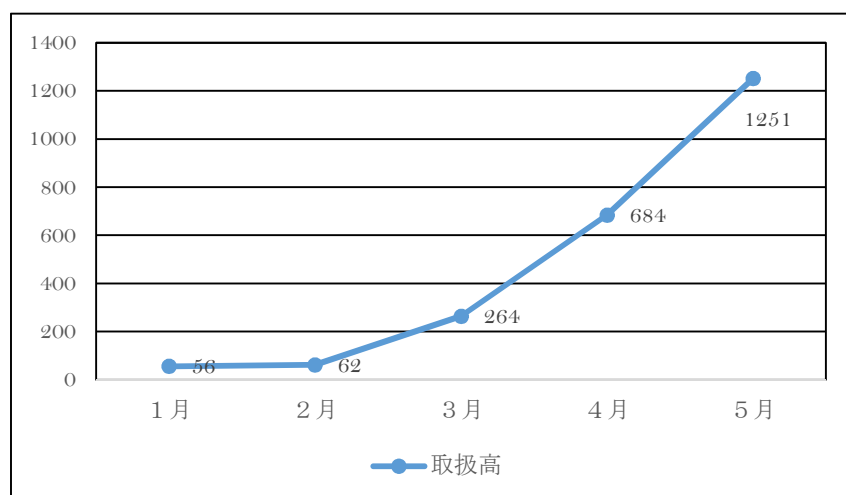
一方で、物流活動のコストを抑えることにも注力している。物流サービスの水準向上とコスト削減はトレード・オフ関係であり、それを克服することが、ロジスティクスのシステムに求められる。星利源は入荷のSKUを絞り込むなどの方法を採用し、サービス水準とコスト両者のバランスを図ろうとしている。

(1) 在庫型物流センターiDCの稼働

物流センターはロジスティクス機能の基本的なインフラであり、物流センター作業の生産性は高水準物流サービスと物流コスト削減の基礎である。

2015年7月に星利源は在庫型物流センターiDCを本格的に稼働し始めた。センターの供用は業務の拡大に大きく貢献した。2016年に入ると、同社は急速に取扱量を伸ばした。2016年5月時点で約2,000店舗に商品を生供給しており、月次取扱高は1,251万元に達する(図4)。一日当たりの平均オーダー数は420件、約425台のカゴ車の商品を出荷し、平均配送回数は38回に達した。

図4 星利源 2016年1-5月取扱高の推移



出所：星利源社内データより筆者ら作成。

iDC センターの基本作業の流れはシンプルである。ベーターは事前に予約した入荷時間帯に、商品を運んでくる。その商品を検収した後、入荷バースでパレットに積み替え、指定されたパレットラックに格納する。パレット毎にバーコード印字のラベルに貼り付け、SKU と紐づける。出荷する際には、商品ごとに段ボール単位でのケースピッキングと、個装単位でのピースピッキングを別々のエリアで処理した後、店舗別に仕分けする。その後、商品をカゴ車に積み、出荷エリアまで搬送する。ここで検品をして配送車両に積み込み出荷する。

業務全体の流れは一般的な物流センターと似通っているが、零細型小売店舗のニーズに合わせ、物流サービス水準とコスト削減のバランスをとるために、センター内のオペレーションに様々な工夫を凝らした。

① 取扱い SKU 数の設定

星利源の iDC センターの特徴の一つは、取扱い SKU 数の絞り込みである。一般の小売店舗向けの物流センターは最低数万 SKU を取扱うのに対し、iDC の SKU 数は約 2,000 にとどまる。SKU 数を少なく設定する理由は零細型小売店をターゲットとするプラットフォーム戦略にある。ネット通販専用の物流センターはロングテール戦略に従い、販売機会の少ない商品でも手広く取り揃える必要がある。幅広く消費者の購買ニーズに応えられるという利点がある一方で、フルフィルメントに関連するロジスティクス・コストは高騰するという問題を抱える。

星利源の iDC センターでは、零細型小売店舗向けのロジスティクス機能を提供するのが目的となっている。高回転率の商品を中心に、限定的な SKU を取り扱い、低コストのオペレーションと高品質のサービスを同時に追求することで、リテールサポート戦略を支える。

前述した星利源社の調査結果で示されているように、零細型小売店舗に販売貢献度の極めて低い SKU が少なからず存在している。星利源はフルライン商品の供給を目指すのではなく、売筋商品の発見と更新を中心とするマーチャンダイジング機能を店舗に付与することで、零細小売企業の収益力を向上させようとしている。そのため、iDC センターは膨大な数にのぼる SKU を保有すべきではなく、2,000 前後と限定する方針を定めた。また、SKU の数、種類とブランドは固定化せず、季節の変動や市場動向の変化に合わせて柔軟かつ効果的に調整し、消費者のニーズに対応している。

② 作業平準化への挑戦

零細小売店舗は経営の実態により、商品発注の安定性が低く、注文が小口になりがちである。こうした点に対応する物流センターの作業は、バラピッキングが多く、波動が激しい。星利源はオペレーションの波動を克服する取り組みを続けており、物流作業の平準化を図っている。

まず、物流作業と受発注システムを連動する仕組みを作る。星利源は商品の出荷データに基づき、ABC 分析を行い、取扱い SKU を ABC ランクに分類する。A、B、C 各ランクの SKU を一定基準でグループに分け、推奨商品リストを作る(表 4)。受発注システムで毎日のリストを店舗側に公示し、店舗側はリストから商品を選んで注文すれば、リベートを受けられる。この仕組みにより、毎日の取扱い SKU 数が 496 個に限定し、出荷アイテムと出荷量の平準化を実現する。

また、入荷作業の平準化にも取り組んでいる。iDC センターは入荷事前予約制を実施している。仕入先は事前出荷通知によって、納品日前日の 16 時まで、入荷の時間帯を予約しなければならない。接車バースでトラック 5 台だけ接車できるので、入荷時間（夜間作業時間を含める）を 2 時間ずつの入荷時間帯に区分し、荷受作業の平準化を行い、現場の混雑と混乱を避ける。

表 4 取扱い SKU 数平準化

曜日 ランク	月		火		水		木		金		土		日	
	グループ	発注 SKU	グループ	発注 SKU	グループ	発注 SKU	グループ	発注 SKU	グループ	発注 SKU	グループ	発注 SKU	グループ	発注 SKU
A ランク	A1	23	A1	23	A1	23	A1	23	A1	23	A1	23	A1	23
B ランク	B1	81	B2	81	B1	81	B2	81	B1	81	B2	81	(B1+B2)/2	81
C ランク	C1	196	C2	196	C3	196	C4	196	C5	196	C6	196	C7	196
C ランク	C7	196	C6	196	C5	196	C4	196	C3	196	C2	196	C1	196
毎日 発注 SKU 数		496		496		496		496		496		496		496
分類基準： ※A ランク (平均出荷数＝2 個以上/週、SKU 総数＝23 個、毎日発注できる) ※B ランク (平均出荷数＝0.5~2 個/週、SKU 総数＝162 個、2 つのグループに分けて、週 3 回で発注できる) ※C ランク (平均出荷数＝0.5 個以下/週、SKU 総数＝1372 個、7 つのグループに分けて、週 2 回で発注できる)														

出所：星利源の社内資料より筆者ら作成。

③ 店舗検品レスと作業ミス削減

零細小売店では従業員が1人しかいない場合が多いので、荷受・検品作業は大きな負担になる。接客販売の合間で検収するので、荷受けに時間がかかる。配送要員はしばしば店内で手待ちせざるを得ず、配送の非効率につながる。この問題に対して、星利源は事後検品と一週間以内返品可という制度を導入し、将来の検品レスにつなげていこうとしている。店舗の検品レスを実現するために、星利源は誤選や誤配などの作業ミスを極力削減している。センター内では入荷から出荷までスキャン検品の仕組みを全面的に導入し、すべての庫内作業はハンディ端末の指示に従い、ヒューマンエラーの回避を狙う。

また、仕分け作業で DAS システム(デジタル・アソート・システム)を導入している。商品のバーコードをスキャンすることにより商品を確認させ、その商品の仕分け指示を仕分け棚に設置したデジタル・ディスプレイに表示させる。作業員はデジタル・ディスプレイで表示された品目と数に従って仕分けをし、配送用カゴ車に商品を投入する。一つの仕分け作業を終了した後、ハンディターミナルで完了ボタンを押して、表示を消していく。DAS システムとスキャン検品を併用している結果、ミス率は1 万分の1 以下に抑えることができたという。

検品レスのもう一つの条件は高品質の商品を提供することである。星利源は中国の業界標準より厳しい検品基準を実施している。通常の業界基準は入荷許容期限が賞味期間の1/3(製造日から)まで、出荷許容期限が賞味期間の半分までとしているが、星利源は入荷許容期限を1/4+10 日まで、出荷許容期限を1/3+10 日までとする制度を定め、より高品質の商品供給を実現する。

(2) 自社運営の配送サービス

優れた配送サービスは高品質の物流サービスにとって不可欠である。星利源は配送サービスが競合他社との差別化の重要な一環と位置付け、巨額な資金を投入し、自前の配送システムを構築した。いすゞ製の箱型トラックを購入して自社のニーズに合わせて改造した。トラック1 台にカゴ車12 台を積載できる。車内に監視カメラが装置され、積み込みから配送完了までの全過程が追跡できる。筆者らの調査時点では、50 台の配送用トラックを保有しているが、近々約5,000 万元を投資して200 台まで増やす計画だという。

中国では、零細小売店の納品リードタイムは通常2-3 日であるのに対し、星利源は翌日配送を実現している。短いリードタイムを可能にしたのは、自社運営 iDC センターと配送サービスを連携させることである。24 時間稼働の iDC センターでは、入荷、ピッキング、仕分けなどの作業が常に夜間で行うことによって、リードタイムを大幅に短縮できた。

また、自前で配送サービスを行うため、車両の状況や配送ルートなどを正確に把握し、無駄な時間を排除する。現在、加盟店舗が急速に増えているため、配送ルートの頻繁な修正を余儀なくされており、TMS システムによる配送ルートの自動編成ができない。そのため、ドライバーの経験に頼りながら、配送コースを人手で調整して編成する仕組みが必要

である。星利源はすべての店舗を配送エリア別に分け、各エリアでいくつかの配送ルート案を事前に作成したうえで、経験豊富なドライバーが、ルートを試走し、道路状況などに合わせて調整する。そして、調整完了の配送ルートをTMSに登録しておく。商品仕分けも配送コース、配送順番に基づいて行われ、「仕分け～積み込み～配送」の平準化・高速化が図られている。

さらに、店舗をプラットフォームに誘致するために、星利源は「セールス・ドライバー」制度を導入している。この制度の狙いは、ドライバーの高頻度な顧客接触を活用することである。営業担当者よりも店舗に接触する頻度が高い配送ドライバーに営業のスキルを訓練し、営業要員としての能力を育てれば、普通の営業マン以上に、顧客のニーズを把握し顧客満足度を高めることが期待できる。即ち、ドライバーは配送業務だけではなく、一部の営業活動を兼ねるため、営業活動の全体が低コストで効果的に実行することが可能になる。

4.3.3. マーチャンダイジング機能

前述した同社の市場調査によると、零細型小売店舗のオーナーは知識不足や情報不足などの原因で、店舗の経営実態を正確に分析できず、総じて低い売場効率と収益性に喘いでいる。店舗の収益能力を向上させるためには、マーチャンダイジングの改善が極めて重要である。星利源は零細型小売店舗のマーチャンダイジングを改善することによって、店舗の収益力を強化し、店舗とのWIN-WIN関係を構築しようとしている。同社は個々の零細型小売店舗の経営状況を踏まえながら、品揃え提案、商品補充プログラム、店舗経営診断の3つの機能を提供し、低コストでマーチャンダイジングの改善を図っている。

まず、マーチャンダイジング改善の基礎は店舗経営に関する情報を正確に把握することである。星利源はPOS端末・スマホアプリで各店舗の販売状況、在庫状況、収益状況を収集し、自社の情報システムでデータを解析する。所在商圈、店舗規模、消費者習慣といった点で共通する店舗群のデータに対する分析結果に基づき、店舗群別のマーチャンダイジング提案を作成する。各店舗は店舗の実態と所属店舗群のマーチャンダイジング提案を比較しながら、商品構成、在庫、補充を調整する。

また、商品の供給面でもマーチャンダイジングの改善を促す。前述の通り、iDCセンターで扱っているSKUは2,000未満で、各店舗にフルライン供給が難しい。従って、星利源は店舗の販売と収益への貢献度が高いカテゴリーを中心に商品を供給する。同社は受発注システムの中で、毎日の推奨商品のリストを公示し、リポート付きの優遇価格を設定するなど、店舗からの注文を推奨商品に誘導する。こうした仕組みにより、店舗側の商品構成を最適化に向けて絶えず改善し、収益性も好転させる効果が得られる。推奨商品リストは市場動向や季節変動、商圈の変化などに合わせて頻繁に調整し、マーチャンダイジングの持続的な改善を狙う。

さらに、マーチャンダイジング改善のもう一つの目標は、店舗の商品供給の安定性を高め、商品の自動補充を実現することである。この目標を達成すれば、ベンダーに正確な需要予測データを提供できる。需要と供給を高精度にマッチングすることにより、ベンダー、店舗、星利源三者の間により緊密な関係を築き、相互のインタラクションを促し、プラットフォームの価値を増大させる。

もっとも、筆者らの調査した時点でマーチャンダイジングの改善はデータ不足という難問に直面している。2016年5月まで、情報システムに登録した店舗数は6,000店舗ほどあるが、日頃から取引があるアクティブな店舗は2,000店舗しかない。収集したデータ量が不足するため、分析結果の有効性が担保されない状態にある。

4.3.4. 店舗のチェーン化

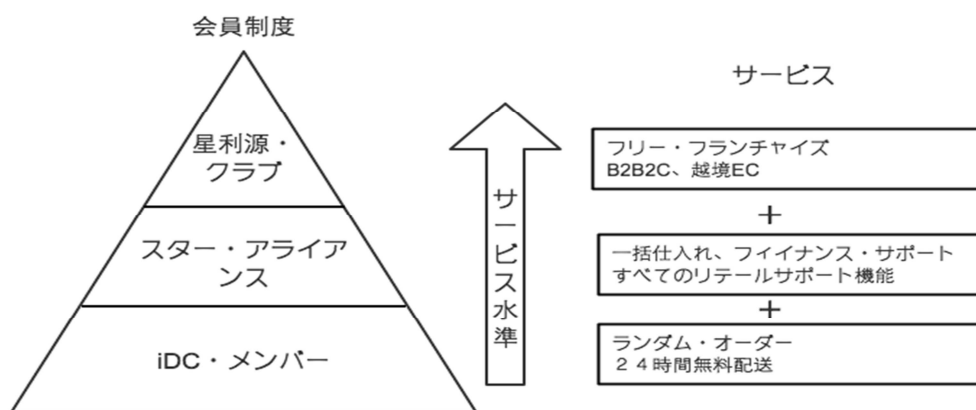
プラットフォーム戦略の成否にとって、既存参加者を保持するとともに、絶えず新規参加者を誘致することでネットワーク効果を高めることが重要である。一般に、プラットフォーム型流通企業は店舗のチェーン化という方法を採用する。レギュラーのチェーンストアはチェーン本部が意思決定の権限を持ち、店舗数の拡大につれて規模のメリットとネットワークのメリットを得る。これに対し、プラットフォーム型流通企業は店舗チェーン化を実施する場合に、各店舗に意思決定の権限を残したまま、マーチャンダイジング、在庫管理、物流などのオペレーションを統合し、ネットワーク効果を追求する。チェーン化を推進するため、星利源は多様な手法を利用している。

星利源はレギュラーのチェーンストアと区別する「フリー・フランチャイズ」という無料加盟制度を導入した。「わが社の収益源は店舗からもらうロイヤルティ(royalty)ではない。iDC というプラットフォームを中心とするサプライチェーン全体で、節約するコストと創出した価値を再配分することが特徴だ」と林は述べた(2006年7月25日に聞き取り)。このような方針に基づいて、星利源は加盟ハードルを低くすべく、ロイヤルティ無料、サービス無償のフリー・フランチャイズの仕組みを設計し、より多くの店舗を引き寄せることを狙う。

一方で、零細小売店舗の経営状況はバラツキがあるので、すべての店舗に同じレベルでサポートするのは非効率である。従って、星利源は加盟店を3つのレベルに分けるピラミッド型会員制度を設計する。図5で示したように、加盟制限がないiDCメンバーは最もベーシックな会員である。iDCメンバー中から、月間売上が12万元以上の優良店舗を選び、スター・アライアンスのメンバーにグレードアップさせる。さらに、スター・アライアンスのメンバー店舗から、星利源クラブ店にグレードアップするコースを用意している。各レベルの会員店舗はプラットフォームへの関与度合いに相応する水準のサービスが受けられる。上位レベルの会員店舗は関与の度合いが高く、より高水準のサービスが得られるという。

ファイナンス・サポートも店舗チェーン化の重要な部分である。零細小売店舗はしばしば資金繰りが苦しくなる。経営が不安定になると融資リスクが高いため、銀行などの金融機関から融資を受けることが極めて難しい。零細型店舗の資金問題を解決するために、星利源はファイナンス・サポート計画を検討している。星利源は情報システムに収集した個々の店舗の取引データや予測データを解析して、加盟店の経営状況を徹底的に把握し、店舗経営の安定性をチェックする。そして、加盟店の日頃の商品代金支払いを担保にすることで、融資のリスクを低減できる。星利源は事前に定められた基準に基づき、加盟店の日常営業と店舗拡大などの活動に資金支援を行う。これを通じて、チェーン全体はより緊密に結合し、より強固なプラットフォームの基盤の形成につながる。また、類似する仕組みとして、ベンダーにも資金支援するという構想も検討している。このように、星利源は金融手段でサプライチェーンの川上から川下まで各部分を密接に連携し、エコシステムの安定性を高めていく戦略を採っている。

図5 3つレベルの会員制度



出所：筆者ら作成。

4.3.5. 競合他社

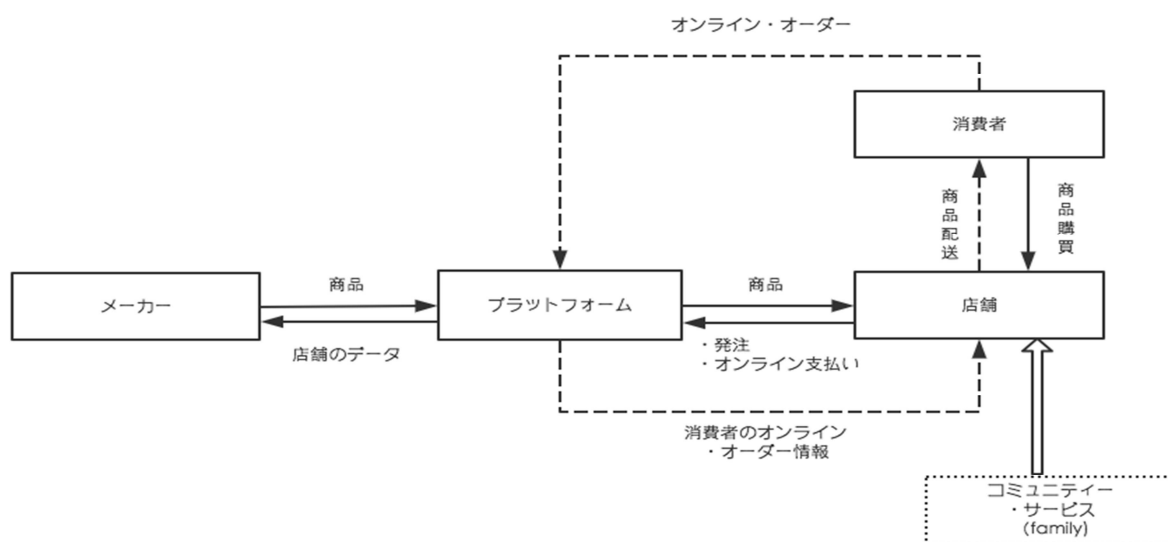
冒頭で触れたように、中国ではプラットフォーム型流通企業が数多く設立されている。ここでは、この分野の最大手と言われる「中商惠民」のビジネスモデルの概要を同社の公表した資料に基づいて記述し、星利源との共通点を浮き彫りにする。

中商惠民社は2013年に北京で設立され、コミュニティ・O2Oサービスと称するモデルで流通プラットフォームを構築し、零細小売店向けのリテールサポート事業を手掛けている。2015年に、ベンチャーキャピタルから約1億米ドルの投資を受け、2016年にさらに約4億米ドルの投資を獲得したため、急速に業容拡大に邁進している。2016年7月時点で中国の22省・直轄市で23の子会社を設立し、40万の加盟店を擁するという。

中商惠民は B2B、B2C、B2f(family) の 3 類型の取引において、メーカーから直接仕入れ、在庫管理、配送サービス、受発注システム、コミュニティー・サービス、ファイナンス・サービス、データ収集などの機能を含め、全面的なリテールサポート機能を提供するプラットフォームを構築している(図 6)。また、プラットフォーム・ベースの B2B2C という仕組みも手掛けている。例えば、消費者は同社のアプリで商品を注文した後、最寄りの加盟店が商品を消費者の自宅に配送する。その加盟店は中商惠民からリベードをもらう。このような仕組みはオンラインとオフラインを融合し、B2B 事業から B2B2C 事業に進化するポテンシャルを示唆している。

事業の中核を担うのは IT システムである。自社の基幹情報システムをベースとして PC ソフト、スマホアプリ、スマートデバイスの 3 つの手段を通じて、顧客にリンクする情報ネットワークを完備している(図 7)。特に、同社の開発したスマートデバイスは POS 機能のみならず、商品の発注、料金の支払い、情報発信、チケットの予約など様々な機能を搭載しており、店舗のコミュニティー・サービス機能をサポートする。これにより、消費者の頻繁な来店を促し、店舗の経営活動や消費者の購買行動に関する膨大なデータを収集する。収集したデータはメーカーなどのベンダーと共有し、流通サプライチェーン全体のパフォーマンス向上に生かされる。

図 6 中商惠民事業全体図



*実線：B2B 業務プロセス

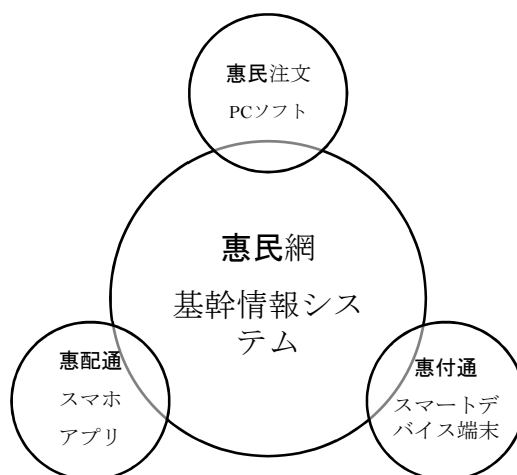
*点線：B2B2C 業務プロセス

*矢印：B2f コミュニティー・サービス 業務プロセス

出所：2B. CN(2016)を参考にして筆者ら作成。

中商惠民も星利源と同様、ロジスティクス機能の内部化を進めている。ロジスティクス機能が、ネット通販業者や競合他社と差別化する際の重要な戦略的手段になりえるという考えに基づき、全国範囲で50箇所の物流センターを稼働させ、自前で店舗に配送サービスを提供する。

図7 中商惠民の情報システム



出所：筆者ら作成。

プラットフォームの基盤を固めるために、中商惠民はフランチャイズ方式で店舗のチェーン化を推進している。加盟店舗に自社のプラット、商標などの利用権限を与え、商品の供給、店舗経営など一括管理を行う。さらに、加盟店のみならず、直営店の開設も推進している。2016年6月、北京で直営店の1号店を開業し、1年以内に10,000店を開店する計画を発表した⁵。

5. 考察

本節では、星利源のケースの要点をまとめ、中国流通システムのダイナミズムという視点に立脚しながら、プラットフォーム型流通企業と従来の卸企業、ネット通販企業の相違を分析する。

5.1. 星利源のリテールサポート機能の構成と要素技術

星利源は流通プラットフォームを構築し、それを零細型小売店舗向けのリテールサポートの基盤としている。表5で示されるように、星利源のリテールサポート機能は主に情報システム、ロジスティクス、マーチャンダイジング、店舗のチェーン化の4カテゴリーか

⁵ <http://www.huimin.cn/news.html?nid=133> 中商惠民ホームページにおける掲載記事より引用。

らなっている。プラットフォームは様々な要素技術を駆使して各機能を果たし、全体としてユーザー(零細型小売店舗)を増やし、ネットワーク効果を獲得する。

表 5 星利源のリテールサポート

機能カテゴリー	要素技術	活動および効果
情報機能	SAP-ERP モバイルアプリ POS システム 発受注システム	総合的なデータベースの構築、正確なデータ収集・分析、店舗とのインタアクション、発注や荷受け納入などの利便性の向上
ロジスティクス機能	専用物流センター マテハン(DAS など) 自前配送サービス SKU 管理	作業の平準化により、低コストと高品質のバランスを取る物流サービス
マーチャンダイジング機能	品揃え分析、在庫分析、商圈状況分析、競合店の分析	店舗の経営状況の診断により、店舗魅力度の増加、店舗固定費の削減
店舗のチェーン化機能	フリー・フライチャインズ 階層的な会員制度 ファイナンス・サポート	店舗との緊密な関係の構築 店舗の細分化 加盟店の誘致

出所：筆者ら作成。

星利源は、リテールサポート機能の軸として情報システムの構築と運用に注力する。まずは SAP-ERP のデータベースを中核に、各サブシステムと連携させて総合的情報システムを構築した。そして、グラウンド POS システムの開発により、データ収集の技術的な難点を解決し、情報システムの基盤を固めた。また、モバイルアプリで常に店主に店舗経営に関する各種の指標を提供する。これにより、店主は店舗の経営事態をより正確に把握し、星利源の提案に基づいて商品構成を絶えず改善し、店舗収益力を改善することが可能になる。このような星利源と店舗のインタラクションは既存の加盟店舗の競争力強化に寄与するだけでなく、さらに多くの零細型小売店舗をプラットフォームに吸引し、それによってネットワークが拡大するという好循環が期待できる。加盟店舗が増えれば増えるほど、データが蓄積し、情報機能はより効果を上げることが出来る。このようなネットワーク効果による好循環はプラットフォームの最大な優位性と言える。

ロジスティクス機能はもう一つの重要な軸である。ロジスティクス機能の生産性と有効性はリテールサポート機能のパフォーマンスを規定する。例えば、DAS などのマテハンを導入し、物流センター内の作業効率を向上させる。限定的な SKU 数と作業平準化を実行し、相対的な低コスト運営を実現する。自社運営の配送サービスにより、高品質サービスを提供し、顧客体験を向上させる。

商圈、販売、予測、在庫などに関連するデータの分析結果に基づき、星利源はマーチャンダイジング機能を個々の店舗に提供している。店舗は品揃えの調整、在庫の最適化などに関する星利源の提案を元に、店舗の収益向上を目指して、推奨商品の割合を増やす。これにより、ベンダー、星利源、店舗の三者の間でより安定的な取引関係を形成し、持続的な WIN-WIN 関係を構築する。

星利源の店舗のチェーン化はバイイング・パワーの形成を図るだけではない。同社はプラットフォーム構築に立脚し、3 つの要素技術を駆使しながら、店舗のチェーン化を進めている。まず、フリー・フランチャイズ制度はプラットフォーム参加のハードルを低め、店舗を誘い込む。第二に、階層的な加盟店会員制度はプラットフォームに無条件参入することにより発生するコスト増とサービスの質低下といった弊害を抑制する。会員のグレードに相応する水準のサービスを提供することにより、プラットフォームのコアコンポーネント(優良店舗)と可変な周辺コンポーネント(普通の加盟店舗)を分割し、自社の経営資源をより効率的に活用する。第三に、ファイナンス・サポートにより、エコシステム・カバナンスを強化し、店舗、ベンダー、星利源の 3 者間のより緊密な関係を構築する。

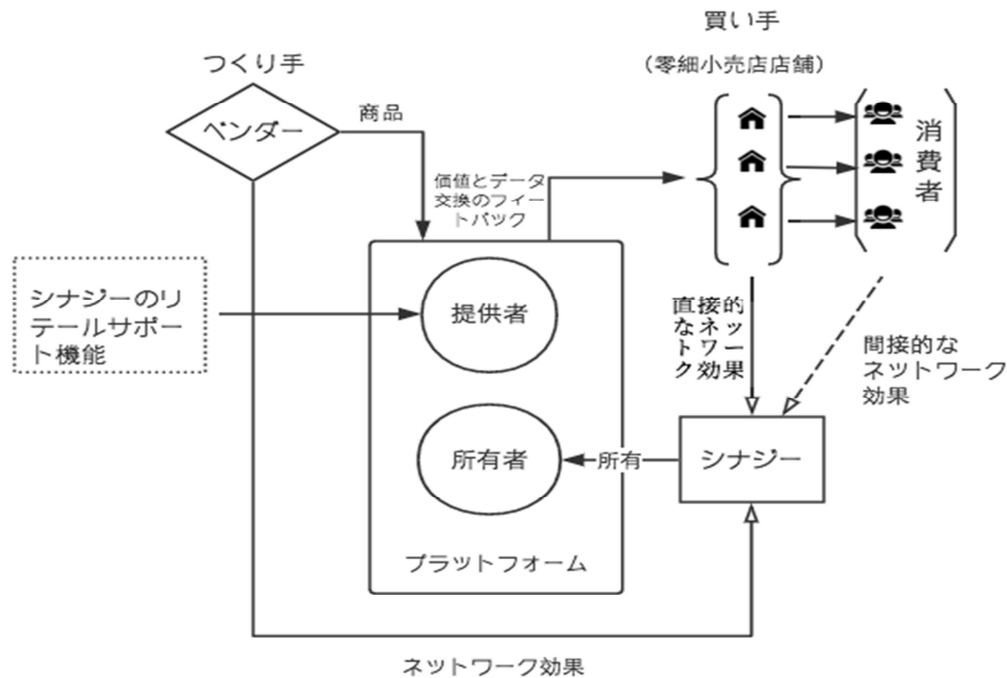
以上の整理から明らかなように、従来のリテールサポートに比べると、星利源の採用している要素技術において多くの相違点が見られる。星利源は零細型小売店舗をターゲットにすることが要素技術の相違につながった。星利源はリテールサポートを展開し、プラットフォームを中心に、零細型小売店舗を取り込むエコシステムという形で、独自の流通システムを形成しつつある。

5.2. 星利源のエコシステムの構造

前述のように、ネットワーク効果はプラットフォームの優位性の源泉である。ユーザー数が増加すればするほど、プラットフォームの価値は増大するというネットワーク効果によって、プラットフォームを中心とするエコシステムが形成されつつある。

ここでは、星利源のエコシステムの構造を分析してみる。星利源のエコシステムの中で、づくり手は商品のメーカーであり、買い手は零細小売店店舗である。星利源自身は単なるプラットフォームの所有者だけではなく、リテールサポート機能の担い手の役割も担う(図 8)。また、フリー・フランチャイズやコミュニティー・サービスなどの導入により、良い体験を消費者に与えることで来店消費者数と来店頻度を向上させ、その結果、店舗の収益増につながる。さらに、より多くの加盟店を獲得し、メーカーとより緊密な連携をとることができる。消費者との接点としての店舗を通じて、消費者を取り込む間接ネットワーク効果を獲得できれば、B2B ビジネスから B2B2C ビジネスへと進化する可能性を有する。即ち、星利源のようなプラットフォーム型流通企業のもつ直接ネットワークと間接ネットワークの二重構造は、オムニチャネルの基盤に発展していくものと期待される。

図8 星利源のエコシステム



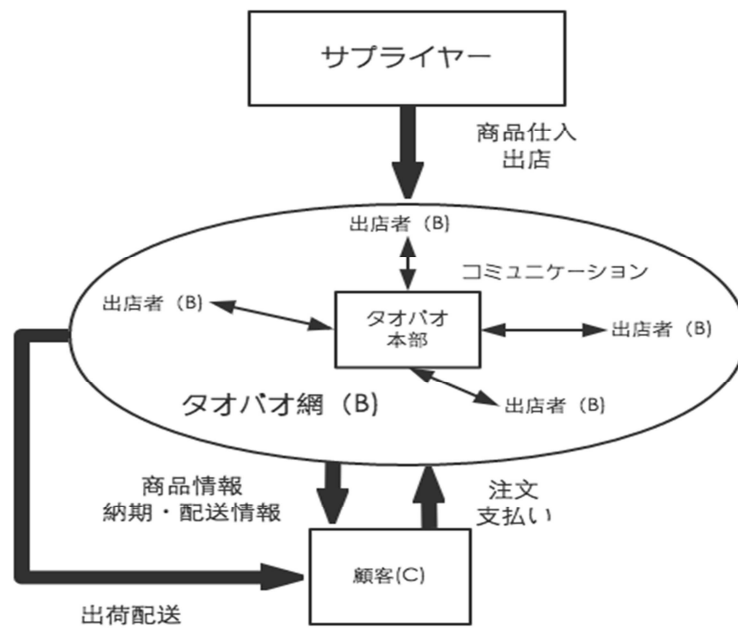
出所：Van Alstyne&Paker&Choudary (2016)を参考にして筆者ら作成。

5.3. B2B2C 型ネット通販企業との比較

業態間の競争の視点から考えると、プラットフォーム型流通企業の主要な競争相手は楽天、タオバオのようなB2B2C型のネット通販企業である。図9で示しているように、店舗、サプライヤーあるいはベンダーがタオバオのようなECプラットフォームで出店し、商品・サービスを販売するB2B2C型ビジネスとプラットフォーム型流通企業とは、仕組み上の類似点が多い。要素技術面についても両者は似通う手法を採用している。例えば、ネット上で通販サイトを設立したり、モバイル端末アプリを開発したりすることである。しかし、両者の相違点も多い。

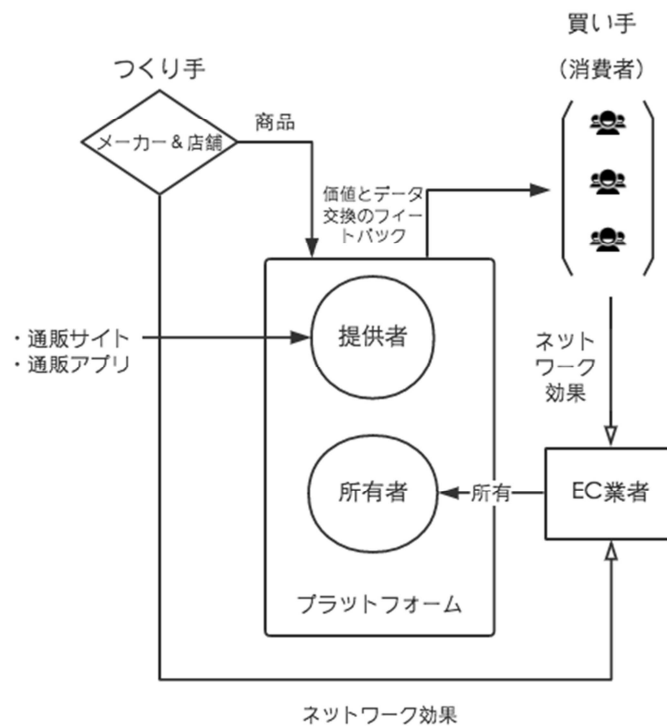
まず、B2B2C型のネット通販のターゲットは個人消費者であるが、プラットフォーム型流通企業のターゲットはあくまで中小零細型小売店である。このターゲットの違いがさらに多くの相違点をもたらしている。例えば、ネット通販はロングテール理論に基づき、膨大な品揃えを持っており、消費者の需要を幅広く捕捉する。一方、プラットフォーム型流通企業は品揃えを絞り込み、売れ筋商品を提供し、店舗収益の向上を目指す。そして、ロジスティクスを含むオペレーションやデータ収集・分析の方法なども異なる点が多い。多くプラットフォーム型流通企業は物流センター運営、配送サービスなどのロジスティクス機能を内部化するのに対して、ネット通販事業者はフルフィルメントを物流業者に委託するのが一般的である。

図9 タオバオの B2B2C モデル



出所：劉・李(2016)を参考にして筆者ら作成。

図10 B2B2C ネット通販企業のエコシステム



出所：Van Alstyne, Parker & Choudary (2016)を参考にして筆者ら作成。

また、ネット通販企業もプラットフォームを中心にして、事業を展開しているが、両者のエコシステムは相違点がある。図 10 で示しているように、ネット通販のエコシステムにおける買い手は個人消費者であるため、直接ネットワーク効果が得られる。ネット通販企業はネット上のバーチャル・プラットフォームを通じて、膨大なユーザーデータを入手するが、実店舗のような消費者とのリアルな接点を持っていない。O2O やオムニチャネル戦略を進めるためには、オフラインのサービスを充実する必要があり、実店舗と融合するエコシステムが重要となっている。例えば、中国の EC の最大手のアリババと実店舗の最大手の蘇寧雲商の提携は典型例である⁶。

これに対し、プラットフォーム型流通企業はリアルとバーチャルの融合により、プラットフォームを構築する。消費者との接点たる零細小売店の経営状況に関するデータを収集・分析することでユーザーデータを蓄積していく。ネット通販企業に比べ、入手するデータの量は少ないものの、その内容に店頭での顧客購買行動が反映されるため、消費者の実態やニーズがより正確に分析できる。プラットフォーム型流通企業はデータ分析の結果に基づき、加盟店を通じてオンラインとオフラインを融合するサービスを直接提供することが可能であるため、オムニチャネル戦略の基盤的価値を有することが十分考えられる。

5.4. 中国流通システム変革へのインパクト

本節では、中国の流通システム変革のプロセスを踏まえ、2 つのイノベーションが流通システムのダイナミズムにどのようなインパクトを与えるのかを検討してみる。

前世紀 80 年代以来の中国の流通システムを振り返ってみると、まず、「集市」の復活と繁栄という独特なプロセスで流通の活性化が進んでいった。その後、小売業は先進国の経験を模倣・学習し、チェーンストア経営をはじめ、近代的な小売業態が短期間で集中的に出現し、流通近代化のプロセスが圧縮された形でキャッチアップしていった。ここまでの流通システムのダイナミズムは、基本的に「流通革命」（林, 1962；佐藤, 1971）や小売業態進化論(McNair, 1958; Nielsen, 1966; Hollander, 1966; Davidson, 1976) など先進国の経験で纏められた既存理論で説明できる。

卸業段階では、チェーンストアを展開する小売組織の本部による卸売機能の代替現象が見られるものの、数多くの生産者と中小零細型小売業者を広域的に結びつける卸売の役割は、依然として伝統的な卸売市場（「集市」の 1 種）によって担われ続けている。流通の近代化過程で、伝統的な市場は衰退せず、重要な流通装置であり続けることが、先進国の経験で見られなかったユニークな展開と指摘されている（李, 2003）。

⁶ 2015年8月10日に中国のEC最大手アリババと実店舗の最大手小売企業蘇寧雲商は業務提携に合意した。アリババは蘇寧雲商に283億元を出資し、第2位の株主となる。一方、蘇寧雲商もアリババに140億元を出資すると発表した。両社はECプラットフォーム、サプライチェーン、物流、金融決済などで連携し、オンラインとオフラインを融合させた「インターネット+小売」ビジネスの発展を図る。（孫元捷 2015「アリババと蘇寧雲商、株式持ち合い～インターネットと小売業の融合を推進」『BTMU(China)経済週報』第254期 三菱東京 UFJ 銀行(中国) p. 2)

そして近年、インターネットと宅配産業の発達により、消費者に商品・サービスを直接販売するネット通販は、地理的制限や業態間の壁を乗り越え、従来の流通チャネルを圧倒するようになっている。これにより、実店舗の小売企業と伝統的な卸売企業は衰退を余儀なくされ、一部の分野でその役割が取って代わられている。つまり、ネット通販企業と従来の流通業者はWIN-LOSEの関係にある。ネット通販企業が幅を利かしている中、数多くの伝統的な流通事業者が苦境に陥り、より厳しい競争にさらされているため、ネット通販企業が既存の流通システムを破壊する勢力と見られる向きがある。

その一方で、地域に密着し一般の消費者に廉価な商品・サービスを提供する中小零細型小売店舗は膨大な数のまま存続している。伝統的な中小零細型小売業者は、流通システムの主役ではないものの、中国の流通システムにおいて依然として重要な役割を担っている。彼らは流通近代化の過程で組織小売企業から駆逐されなかったのと同じように、ネット通販から駆逐され完全に退場することは不可能に思われる。しかし、こうした零細型小売店舗は十分な経営資源と競争力をもっておらず、ネット通販の脅威にさらされているのが事実である。

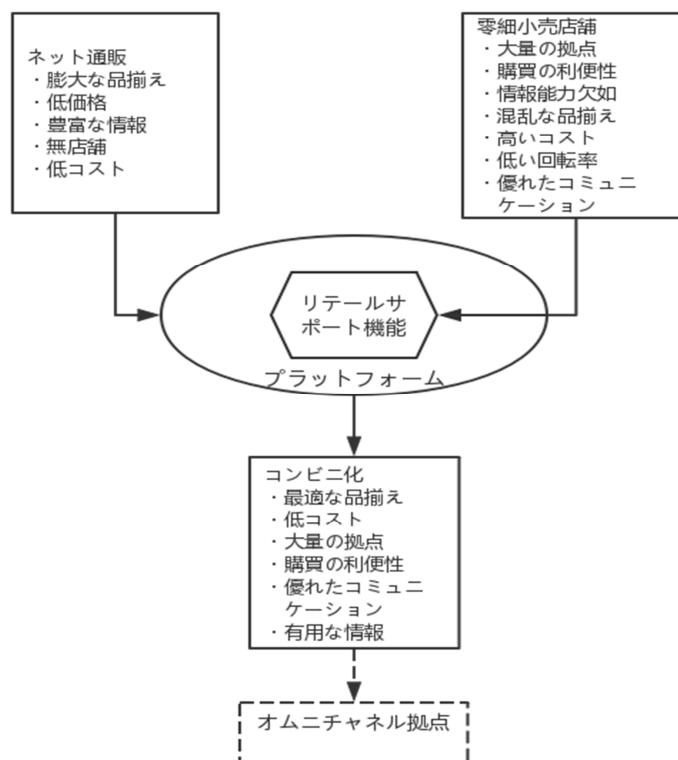
そこで、零細型小売店を総合的なリテールサポーターを提供することによって束ねるプラットフォーム型流通企業が登場している。これらの企業は、統合的な流通プラットフォームを中心に、零細型小売店舗を取り込み、またメーカーと連携する形で形成するエコシステムをもってネット通販大手に対抗している。プラットフォーム型流通企業の登場する背景には、中国流通システムにおける夥しい数の中小零細型流通企業とネット通販の巨人を含む数少ない大手企業という極端な二元構造が存在していることがある。長い間、このような二元構造は流通システムの進化を阻害し、それを解消する方法は開発されていなかった。プラットフォーム型流通企業の仕組みはこの二元構造に大きな変革をもたらすイノベーションである。プラットフォーム型流通企業は伝統的な零細小売業者を消滅させるのではなく、彼らを組織したうえで改造し、先進的な経営資源の注入によって競争力を強化しながら、新たな流通エコシステムを形成していこうとする。そして、店舗やベンダーとのWIN-WINの関係を前提とする流通サプライチェーンの構築を目標にする。こうした取り組みは中国流通産業における二元構造に変革をもたらし、流通システム全体の健全な発展のための一つの方向性を示しているものと評価できる。

5.5. プラットフォーム型流通企業の特徴と発展

星利源と中商惠民の2社の事例から明らかなように、プラットフォーム型流通企業はリテールサポート機能を提供して事業を展開している。両社はITシステムを事業の基盤に置き、全ての経営活動が情報システムによって支えられている。また、ロジスティクス機能を重視し、自社運営のロジスティクス・システムを運用して、差別化を図る。さらに、プラットフォームの基盤を固めるために、店舗のチェーン化を進める。フライチャインズ方式で加盟店のチェーン化を推進し、店舗と緊密に連携してプラットフォーム内のインタラ

クションを促進する。以上のような点はプラットフォーム型流通企業の基本的な特徴と言える。

図 11 新業態創出のプロセス



出所：筆者ら作成。

小売業態進化理論に依拠して考えると、プラットフォーム型流通企業のイノベーションは新たな小売業態創出につながる可能性がある。プラットフォーム型流通企業はリテールサポート機能を通じて、中小零細型小売店舗を CVS に近い業態に改造し、店舗の質を向上させるのを狙う。さらに、プラットフォームによってネット通販と零細型小売店舗を融合する形で、弁証法理論（Gist, 1968; 徳永, 1990）に示されたプロセスのように、オムニチャネル戦略に適合する新たな業態を創出できると考えられる。つまり、零細小売店舗は徐々にオムニチャネルの拠点へと進化していくものと考えられる（図 11）。

6. おわりに

本稿では、星利源社の事例研究を通して、プラットフォーム型流通企業のイノベーションとその影響について考察を行った。プラットフォーム型流通企業の試みは中国流通システムの進化にいかなるインパクトを与えるか。事例研究からの発見を踏まえながら検討してみた。

事例研究に基づく事実発見により、プラットフォーム型流通企業は2つのタイプがあることがわかった。一つは、星利源のような卸売業者から脱皮したタイプである。もう一つは、中商惠民のようなネット上のプラットフォームを構築することにより、流通業に新規参入するタイプである。これらの企業は情報システムを駆使して、零細型小売店向けのリテールサポート事業を展開する。そして、ロジスティクス機能を重要な競争手段として内部化する。店舗のチェーン化によるプラットフォーム拡大という点も共通する。プラットフォーム型流通企業は、リテールサポート機能の提供によって零細型小売店の経営を改善し、夥しい数の零細小売店を統合するプラットフォームを形成し、流通産業の二元構造を超える流通サプライチェーンの構築を目指す。

プラットフォーム型流通企業とネット通販企業はいずれも流通システムに大きなインパクトを与えるが、その結果は大いに異なる。ネット通販はバーチャルなプラットフォームのネットワーク効果を利用し、チェーンストア、百貨店、零細小売店及び卸売企業などを含むすべての実店舗業態を破壊するほどの脅威を与える。現在、中国の流通市場全体では、熾烈な価格競争が繰り広げられている。一部のネット通販事業者は驚異的に成長する一方で、実店舗の多くは疲弊するような様相を呈している。このような状態は、流通システム全体および商業文化の健全な発展にとって、望ましいとはいえない。

プラットフォーム型流通企業もネットワーク効果の働きを利用するが、実店舗業態を駆逐したり疲弊させたりするのではなく、むしろそれらを改造し、強化するのである。即ち、中小零細型小売企業に新たな生命力を吹き込むのである。街から商店を追い払うネット通販と対照的に、プラットフォーム型流通企業による流通革新は流通システム全体の持続的かつ健全な進化につながるものと考えられる。

最近、ネット通販大手にも自社の既存プラットフォームを活用する形、リテールサポート事業に参入する動きが見られる。例えば、アリババは「零售通」を創設し、京東は「新通路」を立ち上げた⁷。いずれも、中小零細型小売店舗をターゲットとする事業である。こうした動きは、プラットフォーム型流通企業の始めたイノベーションが中国流通システムの進化すべき方向性につながることを裏づけていると言えよう。

謝辞

本稿の作成に当たって、科学研究費補助金（基盤研究 C、課題番号：15K03739）（基盤研究 A、課題番号：26245048-05）より研究助成を受けた。記して感謝したい。

現地調査に当たっては、星利源社の林立方会長をはじめ、多くの方々から多大なご指導、ご協力を賜った。心より深謝する。

⁷ <https://lst.1688.com/> アリババ 零售通 ホームページ
<http://xin.jd.com/> 京東 新通路ホームページ

参考文献

和文文献

- 臼井秀彰・田中彰夫(2011)『物流センターのしくみ』 同文館出版
- 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」『研究レポート』No. 284 富士通総研(FRI)経済研究所
- 佐藤肇(1971)『流通産業革命：近代商業百年に学ぶ』有斐閣
- 謝憲文(2004)「中国における電子商取引の展開 -BtoC 市場の現状と課題」『名城論叢』第4巻第4号 pp. 31-47
- 杉本宏幸(2002)「リテール・サポート概念の再検討」(関西学院)『商学研究』第51号
- 杉本宏幸・中西正雄(2002)「卸売企業によるリテール・サポートとその意義」『流通研究』第5巻第2号 日本商業学会
- 孫元捷(2015)「アリババと蘇寧雲商、株式持ち合いインターネットと小売業の融合を推進」『BTMU(China)経済週報』第254期 pp. 2-5 三菱東京UFJ銀行(中国)
- 徳永豊(1990)『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』 pp. 217-219 中央経済社
- 林周二(1962)『流通革命：製品・経路および消費者』中央公論社
- 林周二(1964)『流通革命新論』中央公論社
- 廣田幹浩(2015)『図解物流センターのすべて』日本実業出版社
- 矢作敏行(2009)「中国小売企業の成長戦略と競争力」矢作敏行・関根孝・鍾淑玲・畢滔滔著『発展する中国の流通』白桃書房 pp. 111-139
- 吉田孟史(2012)「ビジネスモデル設計の基本枠組みとその現実適用可能性の探究：ドイツ小売企業アルディのビジネスモデル分析を基にして」『青山経営論集』第47巻第3号 pp. 49-64
- 李瑞雪(2003)「流通システムにおける2つの波—(集市)の再生と(流通革命)の勃興」名古屋大学中国開発研究会著；櫻井龍彦・李瑞雪編『変わる中国変わらない中国：激動する巨大国家の全貌』全日出版 pp. 59-116
- 劉鵬・李東浩(2016)「日本大手通販企業：アマゾンと楽天の比較研究—ビジネスモデルと顧客価値の最大化に関する定量分析—」『流通科学大学論集—流通・経営編—』第29巻第1号 pp. 13-36
- 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」『Direct marketing review : Journal of the Academic Society of Direct Marketing』第15巻, pp. 33-56

英文文献

- Davidson, W. R., Bates, A. D. and Bass, S. J. (1976) “The Retail Life Cycle” , *Harvard Business Review*, Vol. 54, November–December, pp. 89–96
- Gist, R. R. (1968), *Retailing: Concepts and Decisions*, John Wiley and Sons. Inc
- Hollander, S. C. (1966) “Notes on the Retail Accordion”, *Journal of Retailing*, Vol. 42, No. 2, pp. 24–40
- McNair, M. P. (1958), “Significant Trends and Developments in the Post War Periods” , in Albert B. Smith (ed.), *Competitive Distribution in a free high-level Economy and Its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, pp. 1–25
- McNair, M. P. (1976), *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Marketing Science Institute. (清水猛訳『“小売の輪 “は回る” 有斐閣 1992 年)
- Nielsen, O. (1966) “Development in Retailing”, in Max Kjaer-Hansen, *Readings in Danish Theory of Marketing* , North Holland, pp. 101–105
- Van Alstyne, M. W., G. G. Parker & S. P. Choudary (2016) “Pipeline , Platforms, and the New Rules of Strategy” (有賀裕子訳「プラットフォーム革命:パイプライン型事業から脱却せよ」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー 』2016 年 10 月号 pp. 27–38 ダイヤモンド社)
- Yin, Robert K. (1994) “Case Study Research ” (近藤公彦訳『ケーススタディの方法』千倉書房 1996 年)

中国語文献

- Bain & Company (中国) 『中国購物者報告書』 2013–16 年各年版。
- 中国国家统计局編 『中国統計年鑑』 各年版 中国統計出版社。
- 中国連鎖經營協會 (中国チェーンストア經營協會) 編 『中国連鎖 (チェーン) 經營年鑑』 各年版 中国商業出版社。
- 深圳市統計局編 (2016) 『深圳市統計年鑑 2015』
- 香港工業總會編 (2014) 『広東省快速消費商品 (FMCG) 供給鏈研究報告』
- 2B. CN 編 (2016) 『中国快消品 (FMCG) B2B 業界發展報告 2016』

その他

- ALDI 社ホームページ <<https://www.aldi.com/?aldiurl=true>> 2016 年 9 月 15 日アクセス

MCLANE 社ホームページ

<<https://www.mclaneco.com/content/mclane/en/home.html>>2016 年 9 月 15 日アクセス

中国国家统计局ホームページ <<http://www.stats.gov.cn>>2016 年 9 月 4 日アクセス

中国商務部ホームページ<<http://www.mofcom.gov.cn/>> 2016 年 9 月 20 日アクセス

中国商業信息网(CNCIC) ホームページ<<http://www.cncic.org/>>2016 年 9 月 5 日アクセス

中国連鎖経営協会(中国チェーンストア経営協会)<<http://www.ccfa.org.cn/>>2016 年 9 月 11 日アクセス

中商惠民ホームページ <<http://www.huimin.cn/>>2016 年 9 月 16 日アクセス

アリババ零售通ホームページ<<https://1st.1688.com/>> 2016 年 1 月 30 日アクセス

京東新通路ホームページ<<http://xin.jd.com/>> 2017 年 1 月 30 日アクセス

王 亦菲 (Wang, Yifei) 法政大学大学院経営学研究科

李 瑞雪 (Li, Ruixue) 法政大学経営学部



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

(非売品)

禁無断転載