

膨張する“デジタル中国”の行方

——リアルとの融合を進める理由——



後藤 康浩
 亜細亜大学 都市創造学部
 教授

アリババ、テンセント、京東など中国のEコマース、電子決済、SNS、配車アプリなど“デジタル経済”は驚異的なスピードで膨張し、中国国内で既存企業を飲み込む一方、東南アジア、インドへと新市場への展開を加速している。さらにここに来て各社が一斉に参入したのは生鮮食品小売り。米アマゾンも大手小売業の買収など同じ方向に針路を向けているが、中国勢のスピードは驚くべきものだ。中国のEコマース企業がネットと最も遠いとみられる生鮮食品に進出し、実験的なリアル店舗の展開を加速するのはなぜか。そこには「デジタルとリアルとの融合」という大きなテーマが含まれている。アリババなどの動きを傍観すれば、日本の直接競合する小売業はもちろんサプライヤーである製造業も足元を侵食されかねない。

生鮮小売に進出し始めた 中国Eコマース企業

すでに日本でもメディアで大きな話題になっている中国最大のEコマース企業、アリババが経営する「盒馬鮮生（フーマーシエンション）」。「海鮮、食肉、野菜、果物など生鮮食品を販売するスーパーだが、来店客だけでなく、ネットでも店内の商品を注文し、指定の場所に配達してくれる。来店客が自分で持ち帰らずに配送を選ぶこともできるし、買ったばかりの魚や肉を店内調理してフードコートで食べることもできる。日本でもイトーヨーカドーやイオンなどが生鮮食品を含むネットスーパーに力を入れており、同じように電子チラシなどを見ながらネットで商品を購入することができる。ただ、日本の大手スーパーは既存店舗を活用した付加的、補完的サービスのレベルで、新しい技術も知恵も付加されてはいない。

2016年1月に上海に第1号店がオープンした盒馬鮮生は、ネット販売を主体に店舗が設計されている。ネットで受けた注文はピッキング専門のスタッフが青い色の専用の袋を持って、来店客に混じって店内で商

品を集めると、天井を走るレールのフックに掛け、店のバックヤードに送られる。ピッキングと来店客が輻輳しないように工夫がある。配送時間も店から3km以内なら最短30分間で配送料は無料。それより遠い配送先では有料だが90分以内が原則。交通渋滞や客の集中などで遅延しても2～3時間以内といったイメージだ。日本の大手小売店のネットスーパーや来店客向けの配送サービスは午前中に頼まなければ、当日届かなかったり、朝に注文してようやく夕方配送といったものが一般的。来店客が自宅への配送を頼もうとすれば専用レジに並ぶか、サービスカウンターで手続きをしなければならない。伝票に記入させられることもあり、便利さも機動性も全く感じられないサービスだ。既存店舗で付け足し程度にやっているサービスにすぎない。

アリババのライバルで中国のEコマース2位の京東（JD.com）は2018年1月に「7 Fresh」と名付けた生鮮食品スーパーの第1号店を北京に開店させた。盒馬鮮生以上に海鮮、野菜などの新鮮さを前面に打ち出しているイメージだ。さらに盒馬鮮生に比べ、来店客をより重視している。スーパーの買い物カートといえば手押しが当たり前だが、「7 fresh」のカートは決済用の端末とディスプレイが付いた自走式。客が自動カートのQRコードをスマホで読み込むと、カートが客を追尾し、客は商品をかごに入れていだけで済む。もちろん衝突回避のシステムで、カートが客にぶつかることはない。買い物が終われば、客と分かれて自動カートだけが決済レジに並び、読み込んだ客のスマホの決済アプリで支払いは終わり、客はそのまま帰宅すれば、自宅に配送してもらうこともできる。野菜や果物の商品棚の一部にはディスプレイ機能の付けられたスマートミラーが装備されており、客が取った商品をスキャンすれば種類や産地、生産者、などトレーサビリティに関する情報も表示される。

一方、アリババ・グループの電子決済システム「支付宝 (Alipay)」に対し、SNSから派生した「微信支付 (Wechatpay)」を掲げ、アジアあるいは将来的には世界の電子決済における覇権をめぐって熾烈な戦いを展開しているテンセントも2018年1月に生鮮食品スーパーに参入した。「超級物種 (チャオジーウージョン)」と名付けたチェーンの1号店を杭州 (浙江省) に開店した。店舗のコンセプトは盒馬鮮生とほぼ同じで、アリババの発祥の地で、本社のある杭州に1号店を開いた点にアリババへの闘争心が垣間見える。

盒馬鮮生や「7 Fresh」、超級物種はともすれば、店舗の先進性や導入されている新技術、購入した生鮮食品を店内で調理してくれる業態など新奇性に目を奪われがちだ。日本から今、大挙して、上海、北京、杭州などに視察に押しかける日本の小売り、食品メーカーの幹部の関心もそこに向いている。だが、導入された新たな技術やシステムはそれほど難しいものではなく、先行企業を学習し、それなりの規模の投資を行えば模倣できるものだ。目を引く、表面的な要素より重要なのは、なぜアリババや京東、テンセントが生鮮食品に参入し、新しいタイプの小売店舗を開発しようとしているのか、長期的に狙っていること、隠された目標を探り、3社が次に何をしようとしているか、把握することだ。3つのポイントから考えていきたい。

ポイント1：時間軸の短縮

第一は、「時間軸」である。アリババが1999年の起業時に最初に手がけたEコマースの商品分野はネジ、パイプ、ケーブルなどの産業資材や部品、工具などで、近くに店がないために必要なものを入手できないという中小や零細の製造業にモノを供給する「B2B」の仲介サイトだった。腐ることも流行もない、長期間買い置きのできる商品ばかりだった。そこから家電、雑貨、日用品、衣料品などを販売する企業が出店するネットモール型の「B2C」サイト、企業や個人がネットでモノを消費者に直接販売する「C2C」サイトなどに事業分野を拡げた。つまり取り扱う商品が流行によって売れ筋がめまぐるしく変わったり、加工食品や美容系商品、医薬品など賞味期限、消費期限の設定されたものが主体に変化していった。同時にクリスマスやバレンタインデー (中国では「情人節」)、誕生日のプレゼントなど「タイミングが命」という取り扱い品も増えてきた。明らかにビジネスの時間軸が短縮さ

れてきたのである。当然、それに見合った受発注システム、物流ネットワークを持つ必要が生まれた。そしてついに短時間で劣化し、腐れば売りものにならず、顧客の選択基準が鮮度にあるという生鮮食品に到達した。

アリババの事業展開の歴史は取り扱い商品の「時間軸の短縮」という視点からみると説明しやすい。なぜ、時間軸の短い商品に突き進んだか、理由はきわめて簡単だ。商品に消費や使用に関する期限がある商品ほど付加価値が高く、儲かるからだ。もうひとつ重要なのは時間軸の短い商品は、調達から在庫、配送、販売のプロセスに大きな設備投資、人材育成をしなければ自社でハンドリングすることができない。逆にいえば、参入障壁が高く、過当競争、価格競争になりにくい分野なのである。

衰退が叫ばれる日本の商店街をみれば一目瞭然だ。シャッターの降りた店舗やファストフードの店が目立つ地方の商店街でも、しっかり生き残っているのは鮮魚店や食肉店、青果店、手作りの総菜店などで、洋品店や金物店、薬局、日用雑貨の店などは多くが淘汰された。生鮮を扱う店は仕入れ、管理、顧客への提供方法などにやはり一定の専門性とノウハウ、顧客の個別ニーズに応える技術が必要だからだ。金物店や薬局、洋品店は郊外のショッピングセンターやホームセンター、ドラッグストアチェーン、またはユニクロ、しまむらなどのカテゴリキラーに価格で太刀打ちできず、淘汰されていった。Eコマース企業にとっても競争の構図は同じだ。誰でも扱える商品は価格競争に陥り、利益が出なくなる。たとえ業界最大手であっても儲からないのは日本の大手流通業の決算をみればわかる。競争を勝ち抜くには、「時間軸」の短縮が最も普遍的で有効な差別化戦略といえる。

ポイント2：顧客との距離の短縮

第二は、「顧客との距離の短縮」である。これには2つの意味がある。物理的距離と情報的距離だ。物理的な距離は「時間軸の短縮」と背中合わせである。生鮮食品をネットで注文を受け、配送しようとするれば、郊外の巨大な物流センターから出荷するわけにはいかない。配送先までの距離が遠く、時間がかかりすぎる。顧客の近くに商品を在庫し、配送距離を数km圏内にしなければならない。盒馬鮮生や「7 Fresh」などの店舗は配送のための最前線のデポでもある。物理的距離の短縮戦略は実はさらに先をいっている。アリババ

や京東、テンセントの3社が始めたコンビニエンス・ストア・チェーンである。

これも日本のメディアではRFIDやカメラによる商品認識とスマホの決済アプリを組み合わせた「無人コンビニ」という部分や店内調理などで温かい食品を提供するという業態の新奇性に焦点が当てられているが、本質は顧客との距離である。オフィス街や繁華街のコンビニは顧客が買い物に行こうと決断すれば100～200m、繁華街でショッピング中の顧客なら目の前、数mの場所に存在しているかもしれない。生鮮食品のスーパーに向かおうとすれば数kmの距離だが、コンビニは1桁か、2桁小さい距離に存在する。

整理すれば、Eコマース企業の持つ物流センターと顧客との距離が数百kmから数十km、生鮮食品スーパーは十数kmから数km、コンビニは数百から数十mと距離のカテゴリーが全く異なる。Eコマース企業は「距離軸の短縮」も目指している。そこにはもうひとつ別の要素もある。配送の簡略化である。本連載でも昨年、ヤマト運輸がアマゾンの配送を一部断ったり、料金値上げに踏み切ったことを「リアルの逆襲」というタイトルで解説した。Eコマース企業の弱点が配送にあることは今や世界共通に認識されているが、その弱点解消のひとつの方策は顧客との距離を縮めてしまうことだ。最終的にはアリババなどのコンビニはネットで注文した商品を顧客が受け取りに来てくれるデポになるだろう。配送の問題解決は配送をなくしてしまえばいい。こう書き進めていたら、ローソンが生鮮食品のネット注文の品物を顧客自身が指定したローソンの店舗で受け取るシステムを始めたと発表した。コンビニチェーンが生鮮食品のネット販売に進出するという逆の流れだが、配送の問題をコンビニのデポ化で進める発想は全く同じだ。

もうひとつの「情報的距離の短縮」は顧客とのリアルの対面にある。盒馬鮮生も新型コンビニも店内では顧客の様子をカメラで追い、買い物の流れやパターンを把握しようとしている。ある商品を手に取りながら棚に戻し、別のメーカーの商品を最終的に買った様子を知ることができれば、選択されなかった商品の弱点分析にも生かせる。店内に掲げられたポップなどを顧客が見る様子、スマートミラーでトレーサビリティを気にした生鮮品は何なのかもわかる。会計後の伝票は結果しか示さないが、店内の顧客観察は購入のプロセスと決断理由を示唆してくれるのだ。コンビニは購入の商品点数は少ないが、レジでの顧客との有人での対

面回数は多く、テストマーケティングなどの定性分析の情報収集には向いている。

ポイント3：上流への遡上

第三は、「上流への遡上」である。これまでアリババ、京東などEコマース企業が扱ってきた商品はほぼすべてメーカーの商品である。その点では大手小売りチェーンと変わりはない。取扱量が増えれば、仕入れ値の引き下げ、新製品・人気商品の優先供給、商品のカスタマイズ化などEコマース企業側が優越的立場を行使しようとするのは当然だ。メーカー側は応じる部分もあるが、最終的に衝突する可能性が高い。振り返れば1970年代、「流通革命の旗手」と呼ばれた故中内功氏率いるダイエーは家電製品の仕入れをめぐる、松下電器産業（現パナソニック）と対立、松下はダイエーへの商品供給をストップ。ダイエーは中堅家電メーカーにつくらせたテレビなどの独自商品を売り始めた。日本型PB（プライベート・ブランド）の走りである。ダイエーと松下はその後、和解したが、流通に革命的变化を起こす勢力はメーカーと衝突する必然性がある。

中国の小売市場におけるアリババ、京東などEコマースのシェアはすでに15%を突破しており、今後ますます市場支配力は高まる。アリババはメーカーと対峙してPBにいく可能性もないわけではないが、PBが利益を保証しないことは過去のさまざまな事例で明らかだ。とすれば、巨大メーカーの存在しない“ブルーオーシャン”で独自商品を開拓する戦略のほうが賢明だろう。それは、野菜、果物、海鮮、食肉など生鮮食品なのだ。日本ではこの分野にはJA（農協）や漁協、卸売市場などがっちりした構造があるが、中国は基本的に集荷業者、仲買人しか中間には入らない。さらに農家が組織化されていないため、アリババなどが入り込む余地は広大だ。アリババ、京東などが農家に生産を委託したり、自ら農業法人を設立して進出する手もある。

盒馬鮮生、「7 Fresh」などがトレーサビリティを顧客にアピールしているのは、実は生鮮の上流分野に自ら進出する含みがあるとみるべきなのだ。すでに京東は農産品の委託生産を数年前から本格化し、冷蔵物流の能力を高めてきた。中国全国に300カ所以上の冷蔵・冷凍倉庫を持ち、自社系列の物流子会社がトラック輸送を担当している。その面では業界トップのアリババ

のほうが遅れをとっているのだ。生産はもちろん中国国内に限らない。オーストラリアやカナダ、メキシコに「アリババ農場」、「京東牧場」などが展開され、Eコマース企業が品質と安全を担保した商品のみをネットで販売するというかたちになっていく可能性は高い。アリババなどの動きは生鮮食品分野を突破口とする生産への展開、つまり上流への遡及とみるべきだ。

アジアを席卷する中国Eコマース勢に 対しての、日本企業の立ち位置は？

3つのポイントでアリババ、京東などの戦略をみた。まとめると、中国のEコマース企業は「時間軸の短縮」でより差別化の図りやすい商品に手を伸ばし、「顧客との距離の短縮」を狙って、リアル店舗の展開を加速している。一方で、商品の独自化、安全、品質の担保のために生産分野への進出を目指している。小売店舗という「下流」への展開と生鮮品の生産という「上流」への遡及の同時展開という局面にある。

なぜ、今、そうした両面作戦を展開するのはEコマースが各国別の市場からアジア全体、あるいは世界全体をカバーする局面に入ったからだ。アメリカからEコマースの巨人であり、データ解析、物流などの面でEコマースを進化させるアマゾンがアジアへの侵攻作戦を着実に進めていることが、アリババなどにプレッシャーとなっているだろう。

それを受けた2016年以降のアジアにおけるアリババ、京東、テンセントの陣取り競争はすさまじい。中国国内ではテンセントが出資する京東との連携を強め、共同で中国のEコマース3番手の唯品会（VIP.com）を傘下に収め、アリババ対抗軸を固めた。インドではテンセント・京東陣営が最大手のフリップカードを買収した。アリババはインドでは第2位のスナップディールに出資、東南アジアでは最大手でシンガポールに本拠をおくラザダを買収、インドネシアの大手、トコペディアにも出資した。

Eコマースのインフラといえる決済でもアジアのグループ化が急速に進んでい

る。アリババの支付宝はインドのpaytmを傘下に収め、タイのAscend moneyにも出資、フィリピンでは大手財閥、アヤラグループのGcashと手を結んだ。テンセントの微信支付はシンガポールのPaynowなどと手を結んでいる。Eコマースが進出すれば電子決済も並列で市場に参入し、気付かないうちにすべての系列化が進む。すでにEコマースと電子決済は日本と韓国以外ではアリババ、テンセントの2グループに色分けが確定しつつある。日本の出遅れは否定しがたい状況だ。

この後、アリババ、テンセント・京東連合は何を狙うか。日本に関連する点でいえば、日本からの調達を強化するだろう。日本の食品、日用品、化粧品、医薬品は「爆買い」の一時的なブームではなく、中国や東南アジアの高・中所得国で売れるだろう。コスト・パフォーマンスのいい商品が並んでいるからだ。それが大量の買い付けで済まず、メーカーの囲い込みから、PB商品の開発の拠点になっていく可能性もある。アリババなどにとって日本市場そのものはそれなりに魅力はあるにせよ、日本市場に時間と費用をかけるよりは、インド市場などでの優位性確立に力を入れるだろう。日本は商品の調達、開発、生産という位置づけになり、中国で評価の高い生鮮食品の供給源にもなるだろう。地方の農業生産法人に中国資本が入ることもあるのかもしれない。

重要なのは、Eコマース、電子決済における中国2グループの勢力図と長期戦略をしっかり把握しておくことだ。

図 アジアのEコマース（ネット通販）の勢力図

