

中国におけるネット通販のグローバル化に関する一考察

孫

捷

中国におけるネット通販のグローバル化に関する一考察

孫 捷

はじめに

18世紀半ばから19世紀にかけて起こった産業革命以降、世界は工業化時代に進化してきた。ただし、21世紀に入った後、インターネットの発展に基づく企業のグローバル化により、昔の社会生産システムは徐々に崩れてしまっている。つまり、工業化を経た産業社会がさらに発展し、産業構造において情報・知識・サービスなどを扱う第三次産業の占める割合が高まった脱工業化社会に代っていく。世界中の伝統製造業企業にある程度な影響を与え、経営は前より難しくなってしまった。なお、新興産業の一つとしてeコマース産業は益々繁栄している。

一方、中国は1978年の「改革開放」政策を実施した以降、経済は奇跡的な成長を遂げてきた。その後、約世界人口の1/4を占める中国は、非常に巨大な消費市場になり、だれでもシェアをゲットしたい。しかし、経済の急成長に伴って、環境も激しく変化している。国際企業は中国に進出して事業を展開することで大きく成長する。だから、中国企業だけではなく、国際企業は中国での事業をうまく遂行するためには、それぞれの環境変化に応じて、中国市場に対するグローバル化戦略を検討し改めなければならない。

もちろん、日本企業の経営は中国の事業環境変化の影響を大きく受けている。円安元高、日中関係悪化、中国で賃上げなど不利があるので、日本メーカーは中国から撤退、東南アジアに移転しつつある。その一方、日本国内の状況

は、資源の欠乏、少子化・高齢化など問題により、国の内部需要と労働力不足の問題が発生する。そのために、1990年代バブル破壊した後、日本の経済は成長しなかった。

しかし、日本におけるeコマースの発展は全然別な風景である。A.T.カーニーの研究報告は、オムニチャネル化が取りざたされる日本ネット通販市場は中国に次、ランキングされた。「成長性は低いものの、市場が大きいことに加え、技術や消費者の洗練性、ネットショッピングに関する物流や決済などのインフラが高く評価された。イノベティブなサービスや事業モデルを生み出し日本で勝ち抜くことで、成長を続ける次世代型市場への事業化拡大も可能となる。」と評価した。¹⁾

その一方、市場規模で言うとアメリカに次ぐ第二位につけ、約640億ドルの中国ネット通販市場は、今後5年間で2,710億ドルまで、拡大すると推定されている。この背景には、世界最大級の人口を誇り、世界最多5億以上のインターネットユーザー、同じく世界最多の3.02億のインターネットショッピングユーザーがいて、さらに成長を続けていることがある。成長の必要条件としては、インフラの改善、都市部以外のエリアにおけるインターネットアクセス数の向上、などが想定される。²⁾ そのような中国における事業環境に合え、日本企業はeコマースという新たな販売チャンネルを十分に把握し、中国市場に対するグローバル化経営戦略を再考し、生産拠点から販売拠点に転換するバランスをよく取り、中国での事業をうまくいけるように再構築するグローバル化経営戦略を作ら

なければならないと思う。

I. 研究背景

日本企業のグローバル化進展は世界でもトップである。主に国内の資源が乏しい、労働コストが高いなど問題に応じ、生産拠点を海外に移転すれば、外部需要と為替レートにより巨大な利益ができるということである。しかし、近年の円安でも日本企業は海外での生産コストが急上昇しており、海外企業の存続が厳しくなる。まだ、インターネットの発展により、旧工業化時代の産業構造は次第に崩れており、昔のグローバル化経営方式は今のインターネット世代ではあまり合わなくなる恐れがある。

2013年から、円安の影響で日本のネット通販サイトは海外からの注文額が拡大している。主に現在は円安の影響による価格の影響が出やすい高級商品の動きが活発化しているので、中国でも人気の日本化粧品、カメラ、腕時計などを日本の通販サイトで購入することが激しく増加し、品薄の影響で一部の商品は価格が上昇するケースも出てきている。それはネット通販のグローバル化により、中国のユーザーは直接に外国にある商品を買え、国際郵便に頼り手に届けることができるわけである。

2010年、2011年、2012年中国消費者は海外のネット通販サイトによりショッピングの流通額は120億、265億、483億人民元に達し、2013年は750億人民元を越え、今年では千億人民元を突破できると推測する。「2013年海外通販サイトでショッピング回数調査」の結果により、海外の通販サイトで買い物経験がある消費者の中に、半年5回以上は四割ほどを占める。つまり、そういう行動が一回できれば、その後は結構頻繁になり、すごく魅力がある買い物経験である。クロスボーダー・eコマースの拡大につながると期待も膨らんでいる。³⁾

また、中国消費者は直接に海外の通販サイトで買い物する行動の増加は、円安の影響だけでなく、日中政治方面の原因もある。近年日中関

係が悪くなったせいで、中国全国範囲内「日本製品ボイコット運動」が起こっている。店頭で販売されている日系商品は売れなくなる状態に陥る。しかし、店頭で足を引っ張っている中国消費者のうちに、実は日系商品が好き、ただ輿論に影響され、店頭で陳列している日系商品を買わなくなる状況が多い。彼らの大部分は教養があり、経済条件も良い。その故、輿論との衝突を回避するために、インターネットを利用し、顔も出さないまま直接日本の通販サイトで商品を買ったり、中国のネット通販サイトの海外代理購入サービス（かいがいだりこうにゆうさーびす）⁴⁾を用い、日本にある商品を買ったりする行動が行われ、クロスボーダー・eコマース発展の後押しをした。

そして、もう一つの影響要素は、中国消費者の輸入品に対する欲求が強まっている。中国消費者は海外通販サイトで買った商品の種類は主に食品類（健康に関するものを含む）とブランド品類（値段が高い商品を含む）二種類である。それについて原因は二点がある。

まずは、商品の安全性と品質に関すること。中国は輸出食品の品質向上が優先される一方、国内の食品安全対策は遅れたままとなり、近年は様々な食品汚染問題が中国国内および海外での輸出品目においても多発するようになった。次に、中国における食品生産システムの変化、また収入の増加をした都市部の消費者が生活の質への向上もより強く求められるようになってきたなか、経済的利益追求のために悪徳業者が横行し、人体に健康被害をもたらす有害な食品が多数流通するといった食品への安全性の認識を高めるきっかけとなる事件が多数報道されていく。これは中国消費者にとって、目下最大の関心事といっても言い過ぎではない。

また、中国では「山寨文化（さんさいぶんか）」⁵⁾と言う言葉が出来るほど、コピー商品が蔓延しているので、消費者が騙されることは少なくない。故に、中国の一部経済発達地域の住民は国内で販売されている製品に対して、信頼感が失った一方、先進国の製品やサービスに対

する信頼感が高まっている。一方、中国人のブランド品消費量は1160億ドルに達したが、中国大陸にある店舗の売上はただ280億ドル、前年比はただ3%の増速である。⁶⁾ 余った分の中には海外市場での直接購入（主に海外旅行による買い物とネット通販サイトによる買物を含む）にしかない。その事実から見ると、中国人は外国ブランド品に対する強い欲求を持っていることが分かる。

一方、環境変化により生産コスト増加のために、過去の生産拠点として中国は日本メーカーにとって、優位性が失われてしまった。また、世界的脱工業化社会化により、中国経済は発展方法の転換と産業構造の調整を迫られているので、将来は中国巨大な市場をどういう風に把握して、どのような経営戦略を作り出して、生産コスト増加により利益の損をおぎなうのは、今直面している一番大切な問題である。したがって、日本企業は現在の中国事業環境に応じて、新たなグローバル化戦略を作り出す必要があると思う。

II. eコマース分野の急発展

インターネットは企業間取引（B2B）にコストの低下、相互接続性の向上などをもたらしたが、影響はそれだけに留まらず、インターネットの持つオープン性が企業間取引の構造や企業の組織自体にも影響を与えたといわれている。また、インターネットの出現は、消費者向けのB2C市場だけでなく、オークションなどの消費者間取引（C2C）市場が立ち上がる契機となった。さらに、経済発展に伴う収入増加、スマートフォンの普及、輸送（ロジスティック）の発展、支払方法の多様化など様々な背景と要因により、eコマース分野発展の潜在力はまだまだあるはずである。

1. 中国のネット通販業について

目前、中国eコマース分野の内生的発展動力及びイノベーション能力は日増しに高まっている。

十数年の間で、中国のネット通販企業は雨後の筍のようにどんどん現れてきて、競争も激しくなっている。なお、ネット通販業はこの中が一番中核的な部分といっても言い過ぎではない。故に、一般消費者に身近なものである。

「インターネットではモノは売れない」と言われていたのはいつのことであろうか。海外、国内ともにネット通販市場は右肩上がりに拡大し、今やインターネットでモノを売る／買うといったことは当たり前の世の中となった。そのような背景のもと、日本においては、ここ1、2年の間に新たなトレンドとして国境を跨ぐeコマース、いわゆるクロスボーダー・eコマース（Cross-border transaction・Electronic commerce）⁷⁾ がにわかに脚光を浴び始めつつある。

1) 中国eコマース発展の概況

1990年代末、中国で電子商取引分野を最初に踏み込んだのは「8848」である。⁸⁾ しかし、当時のインターネット技術、消費習慣、物流（ロジスティック）等に関するインフラは不健全なもので、失敗した。今まで、上世紀末にできたeコマースについて、ただ「アリババ・グループ」、「CTRP」など数少ない企業だけ勝ち残っている。⁹⁾

2009年に「M18」（Mecox Lane）と「当当網」（ダンダンワン）が次々とアメリカで上場した。¹⁰⁾ グローバル経済は世界金融危機から回復するとともに、インターネットとeコマースは国際金融資本市場から注目され始めた。2010年から2012年まで二年の間に、中国のeコマース分野は急激な変化を受け、大きく発展した。2006年から2009年までの間に、中国eコマース分野が受けた融資は6.04億ドルに達し、関係企業は44社、全部で95件であった。¹¹⁾ さらに、ただ2010年一年の間に、中国eコマース業界が受けた融資は10.6億ドル、関係企業40社、全部で55件であった。¹²⁾

2011年から中国eコマース分野業へのベンチャー投資が急増した。2011年の間、公開した投資と融資は全部95件、ベンチャーからの

投資が83件、総計は200億人民元を超え；IPO（新規株式公開）は3社、公開規模は総計20.09億人民元；M&Aは2件。2012年、融資判例は45例、金額は220億人民元、前年比39%増加。2013年に、披露された融資と投資事件は165件、その中にベンチャーからの投資は152件、総額は26.3億ドルを超え；M&Aは10件、係る金額は7億ドル；IPO2件、公開規模は総計1.4億ドルであった。¹³⁾

しかし、eコマース企業別の発展の格差がますます広がった。2012年に40%のeコマース企業の売上がマイナス成長し、三割が100%成長した。さらに、2011年以前と比べて、成長率は明らかに減った。大多数のeコマース企業は「市場投入を切り詰め——ウェブサイトの訪問人数が少なくなる——売上が下がる」あるいは「市場投入を増加し——欠損も増加し」という悪循環に落ちており、ハイテクノロジー企業の高い広告費用と日々減っている顧客のフィードバック率のために、企業の収益は市場投入の増加よりはるかに遠い。さらに、同質商品の価格競争は激しくなり、もし勝手に価格を上げれば、市場シェアが小さくなるリスクがある。したがって、投入と収益のバランスを以下に取るのは今のeコマース企業が直面している問題の一つである。

2) 中国ネット通販企業のケース研究——天猫（Tモール）

天猫（Tmall・Tモール）とは、アリババ・グループの子会社、もとの淘宝商城（タオパオショウジョウ）であり、淘宝网（タオパオワン）¹⁴⁾ から分離した総合的なネット通販サイトである。2008年4月、淘宝商城は淘宝网の一つの事業部として設立して、2011年6月に独立した。2012年1月11日午前中、シングルス・デイ（Singles Day）¹⁵⁾ のスーパーセールを始める前、淘宝商城は正式的に天猫と改名し、2012年3月29日に新たなLogoを発表した。これから、天猫は正式的に独立な通販サイト・ブランドになった。天猫は自分の事業を「数多くのブランド生産者、現品、一般生産者が集まり、企

業と消費者の間でワンストップ・サービス（One Stop Service）¹⁶⁾ を提供し、100%の品質保証があり、7日以内原因不問返品できるアフターサービスと、ショッピング・ポイントが現金に戻れるなど優れたサービスを提供する通販サイト」と宣伝する。

天猫のビジネスモデルは普通のB2Cネット通販サイトとの違いは、天猫自体は商品売買をしなく、ただB2C取引プラットフォームを設置する第三方の仲介者である。天猫は淘宝网を通して、大量な販売業者と消費者ユーザーを集まり、ブランドと質を特に重視する優良企業販売者を販売業群体（個人販売者を含む）の中から分離して、より優秀なショッピング体験を消費者に提供することを目指す。そのために、モールの商品品質と販売者の資質も監督・管理しやすくなる。それだけではなく、市場細分化の結果は、商品のブランド、品質を重視し、価格にあまり気にしない消費者も天猫に集まって、淘宝网と違う雰囲気ネット通販サイトになった。その基本的なビジネスモデルに基いて、企業販売者の間に自然的な競争が行われ、最適な価格性能比を実現できる。

しかし、天猫のビジネスモデルはほかのネット通販企業との違いはそれだけではない。品物の用意に関する問題、在庫現品と取り寄せ品の選択などサプライチェーンにめぐる伝統的なネット通販業に困らせる問題は一切販売者に任せる。そして、商品の配送に関する問題は、淘宝网のようにすべてを販売者に任せることではない、毎日安定な注文数に基いて、一般競争入札を導入して、入札者としての第三方宅急便会社同士に競争させ、最適なサービスとコストを得る。望み通りの結果、天猫はただB2C取引プラットフォームの作り手であり、商品販売などは全くしていない。それゆえ、天猫は主に販売者の取引高によりコミッションをもらい、または販売者に対する技術支援サービス料と商品の広告宣伝費を受取り、もし通販サイトのアクセス数が安定になれば、ほとんど不敗なビジネスモデルに近い。逆に、もし天猫の販売者全体の

在庫と損益をまとめて計れば、天猫を伝統的な機能完備のネット通販モール（つまり入荷から出荷まで、すべてのコストを自分で担う通販サイトように）として考え、営利は難しいと思う。

バリューチェーンから考えれば、天猫はネット通販サイトの経営システムの中に、一番大切なコア「電子商取引プラットフォーム」を作って、在庫、価格競争、配送などネット通販サイト会社にとって苦手な部分を社会的に分業させ、さまざまな活動を相互に結びつけることで、消費者需要に柔軟に対応することが可能になり、結果として消費者に高付加価値がもたらされることができる。つまり、天猫の顧客は販売者の競争によって、最優な価格で適切な商品あるいはサービスを得られ；天猫は安定な数多くの利用客数に頼って、中国の電子商取引プラットフォームの中で一番多くの販売者を集まっている通販サイトになり、一番高い売上ができ；優良企業販売者も天猫のために、自社が一般販売者と分けて、大量な消費者の中で自社の経営戦略に合える顧客セグメントに対する営業が可能になり、企業の発展に助力を与える。そのように、消費者・メーカー・販売者・通販サイトのお互いに有利なビジネスモデルに基いて、天猫は持続可能な発展力が持っている。

今年9月19日、天猫の親会社アリババ・グループは、NYSE（ニューヨーク証券取引所）に上場した。IPOに伴う資金調達額は最大で250億ドルに達する可能性があり、史上最大規模の上場として市場の注目を集めていた。企業価値を示す時価総額も約1,680億ドルとアメリカネット通販大手アマゾン・コム（約1,500億ドル）をしのぐ規模となる。アリババは英語教師だった馬雲（マー・ユン）¹⁷⁾ 現会長が1999年に創業、彼は「将来的には世界にどれほどの進歩をもたらしたかによって評価される」とし、上場を機にアメリカ国や欧州市場で事業拡大を目指す姿勢である。

2. 日系ネット通販企業のケース研究——楽天市場

日本のネット通販企業といえば、まず楽天市場であろう。楽天市場は、楽天株式会社に属し、日本で人気があるネット通販モールである。1997年2月創社した時、新興産業としてネット通販分野に進出する企業はまだ極少ない、インターネットを通して買い物するのはだれにも信じられない時代である。創社する時、楽天の従業員はただ6名しかいない、当年5月、13軒店舗が開業され始まったことは楽天市場の誕生を宣言した。しかし13年後の今年9月まで、楽天の規模は非常に大きくなった、出店店舗数は41,718軒、会員数は9,556万人、日本国内のインターネットユーザーにおける楽天会員の比率は95%を占めている。¹⁸⁾

楽天市場のビジネスモデルはB2B2C「楽天市場（ショッピングモール）to販売者（店舗）to消費者」というプラットフォーム戦略である。つまり、関係する企業やグループを「プラットフォーム」にのせることで、新しい事業のエコシステム（生態系）を構築する経営戦略である。このビジネスモデルを中心に、楽天は十年以上の時間と財力をかけた。楽天株式会社の創業者と代表取締役会長兼社長三木谷浩史¹⁹⁾はそのビジネスモデルは普通のB2BあるいはB2C方式より総合性があり先進なビジネスモデルと誇る。それゆえ、楽天市場は普通のオンライン小売業会社ではない、電子商取引プラットフォームと先端な情報技術力に基いて、通販業者と消費者両方でもメリットを与えるネット通販サイトである。そのビジネスモデルによって、楽天市場は消費者に直接接触しなく、主に販売者に向け、そのために楽天市場は倉庫保管に関する投入が節約できる。

そして、楽天の今後の戦略について、三木谷浩史氏は「今後5年以内にスマートフォンは楽天市場の流通総額の50%以上を占めるようになるだろう」と予測している。楽天市場は将来10年の間に、スマートフォンとしてインターネット終端設備からの注文数量を業務成長の見

込める分野として開拓している。その目標を実現するために、2つの手段が講じられた。

まずは、「成功の5つのコンセプト」(1. 常に改善, 常に前進; 2. Professionalismの徹底; 3. 仮説—実行—検証—仕組化; 4. 顧客満足度の最大化; 5. スピード!!スピード!!スピード!!)という経営理念に基いて、無線端末に向ける電子商取引プラットフォーム・楽天市場MOBILEに合わせる提携サービスを作り上げる。例えば、B2B電子商取引に対し、サプライヤーとバイヤーが自分で設定する条件に合わせ、楽天市場に登録しているユーザーと自動的に組み合わせるサービスがあり、または楽天市場の販売者の具体的な商品に対して、第三方からのアフターサービスを顧客に提供するサービスもあり、さらに商品のデジタル・カタログを顧客の携帯電話など無線端末にプッシュするサービスでもある。もちろん、そのような特別サービスは一定の料金を取り、最終に楽天市場の利益や顧客の便利との両方のメリットになる。

その二は、伝統的な実体店舗とインターネットに合わせ、楽天のエコ・システム²⁰⁾——楽天経済圏を作る。「楽天経済圏」とは、楽天グループが提供する様々なサービスにより形成される経済圏で、この中で貯めて使える「楽天スーパーポイント」というロイヤルティプログラムを通じ、楽天会員となる顧客の流入拡大および経済圏内でのサービス利用や回遊性を促進するビジネスモデルである。楽天経済圏のコンセプトは、中心に一元的な会員データベースがあり、その周りを各事業が取り囲んでいるというものである。会員データベースが1つであるから、ポイントとクーポンをフックにして、あるサービスから別のサービスへ誘導したり、新規サービスをドライブできる。サービス横断でユーザーの情報を分析し、サービス間のシナジーを高める楽天スーパーDB (Rakuten Super Data Base) は、楽天経済圏の循環を支える存在である。このように、内部の電子商取引、クレジットカード、入り口サイトなどサービスを協同して、販売者らに全方位的な提携サービス

を与える。例えば、楽天は何百名のeコマース専門家を雇用し、販売者に無料のコンサルティングを提供する。そのeコマース専門家グループは楽天市場で累計した情報データと楽天のネットショップ管理ツール(店舗の設置、ウェブサイトのデザイン、顧客の注文管理、メールマガジンの作成など)に基いて、商品販売の促進とネットショップの経営に関することを、販売者に指導する。ちなみに、その顧問たちの業績評価は、彼らが助言指導した販売者の経営実績につながる。したがって、楽天は会員販売者に様々なサービスを提供することによって、手数料とコミッションを得る。それは伝統的なアメリカ系ネット通販市場(ウェブサイト)がユーザーアクセス数により広告費用を主な収入とするビジネスモデルは全く違う。

このように、楽天市場の営利は主に楽天経済圏に属する支払いシステムと楽天銀行を基礎として支えている。会員販売者の業績が良ければ、楽天グループに一定な会員料金を払う以外は、売上の総金額から一定の歩合を取り出して、控除額として楽天市場に与える。楽天市場は、そのお金を「楽天スーパーポイント」(これは顧客にとって楽天市場に一番魅力があるものと認める)に転換し、電子商取引やマスコミや楽天銀行と貫通させ、最後には顧客の利益還元になる。もちろん、その全ては必ず「楽天経済圏」のビジネスモデルに基づいて、推進する。

3. アメリカ系ネット通販企業ケース研究 ——アマゾン・コム

元々はウェブサイトで書籍を販売するアマゾンは、今も世界中に商品種類が一番多い通販会社になるだけでなく、世界第三大インターネット企業である。(アリババ・グループはNYSEに上場した後、アマゾン・ドット・コムは第二位から第三位に落ちる)。アマゾンの子会社には、Alexa Internet, A9.com, Lab126とInternet Movie Database (IMDB)²¹⁾などがあり、事業範囲を非常に拡大してきた。

アマゾン自分が商品を販売するだけではなく

(B2C)、同時にネット通販業者を集まり、第三方電子商取引プラットフォームとしてのB2CとC2C業務（マーチャント@Amazon）も積極的に展開している。だれでも自分の商品をアマゾンのウェブサイトに表示し、ただ非常に安い手数料を払うだけ。または配送方式の自由化、販売業者は自分で商品を発送するか、またはアマゾンの配送システムに依頼するかと両方でも選択できる。アマゾンでは販売業者に倉庫と物流システムを提供し、販売者の売上高によってコミッションを受取る。優秀な個人販売者は一定な条件を満たせば、レベルが上げられ、より高い顧客信頼度を得、もし固定な年費を払えば、もっとも優良な提携サービスが獲得でき、それは販売者にとって、非常に魅力があることである。このような優秀な総合サービスを提供するために、アマゾンは伝統的なB2C電子商取引（主に消費者に商品を直接に販売すること）による金を儲けるビジネスモデルに基づいて、第三方的なB2C・C2C電子商取引プラットフォームを作るビジネスモデルと結合していることがわかる。実際には、後者はアマゾンの主力業務として転換している。

さらに、アマゾンは天猫と比べて、競争優位性は物流の整合性にある。より速い、安い、安心な配送サービスを提供するために、アマゾンはアメリカ、ドイツ、イギリス、中国、日本等数多くの国において独自の物流拠点（フルフィルメントセンター：FC）が整備されている。さらに、強大な物流、配送システムにより、事業を展開している大部分な地域で、大多数の商品に対し、無料配送サービスを付ける。これは顧客にとっては大きな魅力があることだけではなく、競争相手にとっては非常に参入障壁になっている。そのような事業戦略を作り出す理由として、アマゾンの経営理念にある——「顧客中心主義」「発明中心主義」「長期的視野」を掲げ事業を行っていることである。

創社初期で創始者ジェフ・ベゾス²²⁾と他の幹部らは毎日でも自ら手を下し、顧客の問合せメールを返答するとの会社歴史があるので、顧

客需要を完璧に理解するかどうか社員の昇進に関する大切な評判指標になっている。それゆえ、アマゾンにもとの顧客サービス部門から昇進した重役が数多い。さらに、会社の発展に従って、下請け関係企業が増え、ますます多くなる。なるべく同じユーザーエクスペリエンス（User Experience）²³⁾を顧客に提供することのこだわりがあるので、下請け関係企業の管理を規範化に取る必要が目の前に迫っている。その結果、アマゾンは客観的に顧客の好みが評価できる「顧客満足度」を審査指標として、下請け関係企業を選択する。第三方物流会社の選択、財務管理、サービスの質、または注文分割等新業務を実施するとき、すべて「顧客満足度」という評価標準を用いている。その意義、アマゾンはユーザーエクスペリエンスと顧客需要に対して直接にフォローアップしたり、コントロールすることができ、一方、「顧客満足度」を最大限に満足させて同時に営業コストを効果的にコントロールし、会社の組織力を効率的に高める。

アマゾンのユーザーエクスペリエンスはすべての事業の基本であり、ネット通販企業は顧客に認められるのが一番大切なことである。顧客を大切に、事業を展開することは、ただのスローガンではいけない。そこで、2つの例を上げる。第一、アマゾン・コムで商品の配達時間の表示方法は他のネット通販サイトとは違い、発送予定日の替りに届け予定日にも表示しており、それは顧客の立場から見ると、いつに届けてこそ気にかけるだけである。第二、他のネット通販サイトでは、商品に対するレビューは時間の先後順序により並べる。しかし、アマゾン・コムでは、評価に対して評価することもできる（その評価の信頼度と有用性について点数を与える）。そのために、販売者も顧客も両方にとってメリットが得られる。

そして、アマゾンには、顧客需要の発見と顧客至上の理念その両方を支えるのは、技術以外のものはない。サプライチェーン、物流、販売、またはデータの収集と分析にかかわらず、そのすべては、アマゾンの高度先端な技術力が

後押しをしている。アマゾンマーケティング・データに基づいて市場動向を予想し、販売量の増加に助力を入れるだけでなく、顧客の好みを発見し、今度買い物前に好きになれる可能性がある商品をプッシュすることもできる。たとえば、アマゾン・アメリカにおいて、生鮮食品の翌日配送サービスが展開されており、顧客は新鮮な牛乳、果物、野菜など商品を注文したあと、翌日の朝で届けるサービスである。アマゾン・ジャパンでは、先進な物流システムとLBS (location-based service: 位置情報サービス)²⁴⁾ に基いて、顧客はインターネットあるいは無線GPS端末などにより、自分と一番近い配送拠点を探し出すことができ、その配送拠点(コンビニなど)で取り寄せることができる。

つまり、アマゾンの成功秘訣は顧客に対し最大限に利益を還元すること以外はない。価格競争から勝ち残るために、今のようなビジネスモデルができ、より低価格商品、無料配送サービスにより、もっとも多くの販売者、消費者がアマゾンに集まる。販売量の高まりに連れてきたものは、もっとも低い価格、もっとも多くの販売者と消費者である。その結果、もちろんアマゾンは他社より高い収益ができ、アメリカで一番大きく、そして世界でもグローバル化が一番高いネット通販企業になっている。

III. ネット通販のグローバル化ケース 研究——中国市場を中心に

1. 楽天のグローバル化ケース

1) 積極的なM&A展開

近年、楽天はASEANや南アメリカに相次いで進出するなど、海外展開も積極化している。その背景には、日本と比べて市場の潜在性が大きく、競争環境も緩やかな地域があることから、先行参入することで競争優位性を確保できる可能性が高いことが挙げられる。世界でも近年特に経済成長著しいASEAN地域は、ネットユーザーが急速に増加している。消費性向の高い若年層が人口に占める割合も高く、他の小売

業態と同様にネット関連消費が今後拡大する市場と位置づけられる。

一方、楽天は海外企業の買収、投資によって、ブランドの知名度が高まっている。2012年5月楽天は画像ソーシャルサービスのアメリカ企業ピンタレスト (Pinterest)²⁵⁾ に総額1億ドルを出資し、ピンタレストの国内展開に協力するほか、楽天の海外ネットワークを活用してピンタレストの世界展開を支援し、成長著しいピンタレストと提携することで、楽天のソーシャル分野を強化できると考える。

また、2014年2月14日、無料通話・コミュニケーションサービス・アプリのバイバー (Viber)²⁶⁾ を提供するキプロスのViber Mediaの買収を発表した。バイバーは世界で193カ国・地域で展開し、約2億8,000万ユーザーを抱えるサービスで、「LINE」²⁷⁾ やアメリカMicrosoftの「Skype」²⁸⁾ などと競合する。楽天の目的は経済圏の構築であり、多様なサービス展開、楽天カードやポイントなど、楽天内でいろいろなおことが完結するようにしたい。そういう意味では、スマートフォンの中でよく使われるコミュニケーションサービスを楽天が保持したいと思っても不思議ではない。故に、2014年第一四半期、楽天市場はモバイル・タブレットなど無線端末に基く流通総額が前年同期比62.8%増加した。そのために、楽天市場が将来LINEはメッセージアプリから通販などを手がけるプラットフォームに促進することが分かる。

さらに、今年の9月9日、インターネット通販関連サイト運営のアメリカのイーベイツ (EBATES)²⁹⁾ を約10億ドル (約1,050億円) で買収し、100%出資子会社にするを発表した。アメリカなどで消費者還元策として浸透している現金還元やクーポン配布などを手掛けるイーベイツ買収で、ネット通販の海外展開を強化する。

一方、円安など環境変化により海外注文数が増加していることに対して、楽天と日本郵便は、「楽天市場」の店出店舗の海外向け事業拡

大及びそれに伴う海外発送の拡大に向け、相互に協力・支援をしている。楽天は現在、日本の楽天市場の出店店舗がインターネットを通じて海外向けに簡単に販売ができるサービスを提供している。具体的には、出店店舗が任意で対応可能国・地域を選択して販売ができるシステムを提供したり、外国語が不得意な店舗に対して、海外の消費者との注文内容の確認や入金確認などに必要な外国語のテンプレートを用意したり、専門スタッフによるアドバイスを行ったりしている。これで、世界中の人々に日本からの海外通販を利用できるようにし、世界に向けて認知度向上の周知施策を幅広く展開し、さらなる海外販売の拡大することを目指す。

2) 楽天は中国市場での失敗

しかし、楽天は中国での事業はうまく行かなかった。2012年4月、中国ネット検索大手「百度(バイドゥ)」³⁰⁾との合弁で開設したインターネット・ショッピングモール「楽酷天(ラクティアン)」を閉鎖することを宣言した。楽酷天のCEO江尻裕一³¹⁾(同時、台湾楽天市場のCEO)は撤退の原因として「中国のネット通販市場の競争環境の激化を背景に、当該サービスの業容は計画を下回る形で推移した。現状では業況を抜本的に改善させることが困難と判断し、今回の決定に至った」とした。しかし、ネット通販企業の日本最大手の楽天が中国語インターネット界で最大のアクセス数を誇る「百度」の力を借りて開設したショッピングモールが閉鎖するというのに、こんな理由では背走の責を免じるには足りないであろう。だから、「楽酷天」の失敗事例に基いて真剣に分析し、中国市場に対するネット通販企業のグローバル化に少しでも有益な意見を提示できるほどのものにするのは必要である。

まずは、国際的なネット通販合弁会社の組織管理に関する問題である。

第一は、管理層の問題である。合弁企業の実権は日本側が握っていたため、CMO(最高マーケティング責任者)を除き、CEO(最高経営責任者)、COO(最高執行責任者)、CTO(最高

技術責任者)などの管理役職はすべて日本人であった。日本で成功したノウハウと経験をそのまま中国に移植しようとしたであろうが、中国現地社会、商習慣などに合わせた柔軟なマネジメント対応ができていなかった。一例として、社内会議では議論をする時にも、中国語、英語、日本語の三方通訳が必要なぐらい、日中双方の意志疎通の効率が悪かったのである。さらに、合弁企業が成立して三ヶ月、「楽酷天」最初のCEO中村晃一³²⁾が離職した。当時のマスコミはそれに対して議論を呼び、主に2つの影響があると推測した。その一は、トップ管理層の派閥闘争が激しすぎ、中村氏の仕事がうまく行けないことである。その二は、サイトは予期の業績に達成できないばかりか、現地化するための物流システムは大きな問題が起こっていたのである。だから、トップ管理層の構成、主にネット通販企業の現地化するための組織を慎重に考えなければならない。

第二は、提携関係企業内部矛盾の問題である。当時、楽天は51%、百度は49%の割合で合弁会社をスタートしたが、百度は資金ではなく、リソースやトラフィック資源だけの投資ではないかと噂をされた。楽天はそれを否認してきたが、2011年に「楽酷天」サイトをリニューアルされた後、百度のカラーが殆んど消えてしまった。サイトのタイトルも「百度楽天」から「楽酷天商城——日本NO.1の網購商城」(「網購商城」はショッピングモールの意味である)となった。また、「楽酷天」の支払い方法では百度が運営している決済システム「百付宝」³³⁾が使えなくなってしまい、その代わりに百度のライバルであるアリババが運営している決済システム「支付宝」(アリペイ)³⁴⁾を決済方法として採用された。ここまで来たら百度の不快感とイライラは想像できる。

次に、国際的なネット通販合弁会社の経営戦略に関する問題である。

第一は、中国市場に対する有効な現地化経営戦略ができない問題である。中国大陸市場に対して有効な現地化経営戦略を作り出すため

に、2011年3月、「楽酷天」CEOの職務を引き継ぐ江尻裕一氏は一連の人事変更をした。「楽酷天」の日本社員の一部を日本楽天に戻らせ、マネジャー以上のポジションは中国人を大量採用し、百度からの張彥浩（チョウ・ユ・コウ）³⁵⁾はCMOを務めたことで、マーケティングと電子商取引の支払いシステムに関する業務を担当する。しかし、それは表面的な問題しか解決しなかった。「楽天は台湾地域での成功は、おもに台湾は日本と似ている島の経済であり、ネット通販サイトの生存環境は中国大陆と全く違い、だから台湾に日本楽天のビジネスモデルを直接移しても簡単に成功した。「楽酷天」は、中国大陆の環境に応じないで、効果的な現地化ビジネスモデルができないので、失敗は予想できる。」当時の中間管理者（匿名）はそう言った。たとえば、中国は日本より土地面積が広い、物流システムが先進国に遅れ、商品の配達には地域によって、届ける時間やサービスの質と送料の格差が広い、配送サービス保証の宣伝と実行が難しくなった。だが、顧客は具体的なこと不問、ただ販売者の広告により同じ配送サービスがほしい、できなかつたら、二度と「楽酷天」で買い物をしなくなる。また、消費者慣行の問題、中国のネットショッピングの支払方法について、主に着払いが主流となったが、「楽酷天」はこの現実を無視し、日本楽天と同じようにクレジットカードの使用を勧め、なければ楽天カード入会を勧誘する行為が、中国消費者の不満を招き、「楽酷天」の利用はそこで終わった。つまり、実際の営業に生じる現地化問題は「楽酷天」の予想以上で、しかし有効な対応戦略は全くない。

第二は、合併競争優位性が見積もりが間違い。中国語インターネット界で最大のアクセス数を誇る「百度」の力を借り、「楽酷天」のアクセス数は必ず少なくないと予想するが、実際にはネットショッピングモールの売上高が少ないばかりか、ウェブサイトをアクセスするユーザーでもあまりない。つまり、「楽酷天」は中国のユーザーに知られるようにならなかったこ

とが明らかに分かった。知名度はブランド構築において最も基本的な指標であり、知名度を上げるには多額を投じた宣伝だけでなく、市場における緻密かつ、地道でたゆまずに努力が必要である。「楽酷天」を押し広めるために、「百度」は自分の顧客資源を「楽酷天」と共有して、「百度」の登録口座を持てば、「楽酷天」でも使える。一気にウェブサイトの人気を集め、アクセス数の良性向上を目指すという戦略は、間違いないものみだが、現実とは全然予想の反対方向へ向かって行った。「百度」から導いてくる大きなアクセス数の中に、有効なアクセス数は極少ない、つまり検査のアクセス数は直接「楽酷天」に移転できないことは問題の一つである。それだけではなく、「楽酷天」自身の営業システムは良くない、アクセスしたユーザーに与えるショッピング体験がすごく悪かったので、リピーターはほとんどいない。さらに、「楽酷天」に登録した販売業者のモチベーションが下がり、顧客からの問合せも回復しない状況に陥ってしまった。その結局、顧客はどんどん少なくなるとともに、販売業者も少なくなり、当然「楽酷天」は営利できないで、投入した資金も少なくなり、合併会社内部の矛盾もますます激しくなり、日常の経営まで影響を受け、もっとも少ないアクセス数、最も少ない販売業者数、という悪循環に陥り、最後に閉鎖したのも驚くにはあたらない。

2. アマゾンのグローバル化ケース

2013年まで、アマゾンはアメリカ国外でサイトを運営している国が、イギリス (amazon.co.uk)、フランス (amazon.fr)、ドイツ (amazon.de)、カナダ (amazon.ca)、日本 (amazon.co.jp)、中国 (amazon.cn)、イタリア (amazon.it)、スペイン (amazon.es)、ブラジル (amazon.com.br)、インド (amazon.in)、メキシコ (amazon.com.mx)、オーストラリア (amazon.com.au) の12国であり、企業のグローバル化進展は明らかである。

1) アマゾン中国での奮闘

しかし、2004年から、中国市場に十年進出したアマゾンは、中国でのマーケットシェアは2008年当時のピーク15.4%から、2013年の2.2%に落ちてしまった。それに対して、アマゾン中国（その本体は2000年に創立した卓越網「ジュオユエワン・Joyo.com」³⁶⁾ 2004年にアマゾンより買収された）と同年齢の中国ネット通販企業京東商城は2014年の5月、アメリカのナスダック市場に上場し（株価は公開価格の19ドルから、終値の20.9ドルになり、一時は時価総額が300億ドルを超える水準となった）、中国国内のマーケットシェアも17.1%を超える（2013年8月まで）。その十年、アマゾン中国の発展を妨げたのは一体どんな原因であるか、まずアマゾンが中国市場に進出した十年を顧りみる。

2) 中国市場の進入

1994年ジェフ・ベゾスはガレージで、インターネット書店のCadabra.comを開業した。翌年7月にはAmazon.comとして正式にスタートし、1997年5月には株式公開を果たし、2004年までただ十年の経営により、アマゾン・コムはほとんど北アメリカのネット通販市場を占領し、最も広い地域で事業を展開するために、その世の中に人口が一番多くの中国市場を開拓することが決まった。2004年その時点を選択するのは、ジェフ・ベゾスが中国のネット通販市場が急発展する兆候がみえた。

アメリカ、日本、イギリスなど先進国より中国におけるネット通販分野の始めが早い。2003年、中国ネット通販市場の取引高はただ17億中国元であり、ネット通販分野はまだ混乱していた。しかし、ジェフ・ベゾス氏は将来中国における電子商取引業の急発展を確信し、翌年8月アマゾンは中国のネット通販サイト「卓越網」を買収して、アメリカ、カナダ、フランス、ドイツ、日本、イギリスに続いて第七個国際的な地域通販ウェブサイトになった。当時、馬雲の淘宝网（タオバオワン・今中国での市場シェアは第一位）はまだイーベイ（eBay Inc.）³⁷⁾ と熾

烈な競争を繰り広げており、劉強東（リュウキョウトウ）³⁸⁾ は京東多媒体網（京東商城の元名前、今中国での市場シェアは第二位）を創立したばかりであった。

当時の中国eコマース市場について、書籍と録音・録画製品の販売は事業のほぼ全部であり、主に3つの勢力が並び立ち、卓越網、当当網（ダンダンワン）、ベルテルスマン³⁹⁾ 中国（Bertelsmann AG・ドイツの企業）である。そのような背景には、アマゾンは5名重役を中国に派遣させ、レノボ、⁴⁰⁾ 卓越網（金山軟件有限公司⁴¹⁾ は主な持ち株会社、またはレノボ）、当当網3つの企業を提携または買収対象として調査をしにきた。結局、当当網は買収の申し入れ（1.5億ドル）を拒否、アマゾンは7,500万ドルで卓越網を買収した。⁴²⁾ その当時、当当網の取締役会長俞渝（ユユ）は「アマゾンは卓越網を買収して、中国市場の事業がうまく行けることをあまり楽観的に期待しない方がいい」と評価した。確かに、今の統計データから見ると、当時の決意は正確であるが。しかし、十年前の当当網のビジネスモデルはほぼアマゾンの真似をしているだけではない、企業の社員たちに「電子商務の父：アマゾンウェブ本屋の伝説」（張志偉著・中信出版社・2000年）という本を読ませるまでしている。そのようなアマゾンの成功を賞賛し、ジェフ・ベゾス本人にも崇拝する創社者が、アマゾンの買収を拒否したのは、どんな原因があるか。答えは知らないが、中国eコマースの発展を顧みると、イーベイから、ベルテルスマン、ヤフー、Newegg、楽天、グルーポン⁴³⁾ まで、外資企業は中国に進入したあと、なかなか成功できないことは明らかにした。したがって、あの当時当当網の心配は根拠の無い心配ではないであろう。

卓越網が買収された後、動きは小さくなった。2004年前、卓越網と当当網の競争は非常に激しく、しかしアマゾンに買収された後、すぐ静かになった。理由として、外資ネット通販企業は営利を直接的な目的にしており、上場企業は多数を占めているので、中国ネット通販企

業のように金融市場の援助に頼って価格戦をし、利潤を犠牲する替りに市場シェアを拡大するというやり方は、外資企業の株主に受け入れることは困難である。

その後、中国のeコマース領域は急速的に発展してきた一方、アマゾン中国はその良い発展チャンスを完全に把握したとは言えない。しかも、アマゾン自身は中国市場での発展について満足した。2007年ジェフ・ベゾスが中国を訪れ、卓越網を正式的に「卓越亜馬遜」(ジュオユエアマゾン)に改名した。彼は当時のCEO王漢華⁴⁴⁾に「アマゾンに買収された後三年、卓越網はずっとアマゾンの経営理念に従って、顧客の買い物体験を大切にしており、今は確かにアマゾンのブランドにぴったりだ」を言った。当時はアマゾンが中国市場に進入した第三年間、中国ネット通販業の取引高は561億元に達し、B2C分野で市場シェアTOP5は、当当網、卓越亜馬遜、北斗手機網(ホクトシュキワン)、⁴⁵⁾京東商城とM18である。

3) 中国における10年

アマゾンは中国に進入した10年、中国eコマース分野の総取引高は2004年の81億人民元から、2013年の9.9万億人民元に達し、市場規模の成長率は千倍を越え、天猫、京東はB2C電子商取引分野の70%の市場シェアを占め、アマゾン・中国の2.1%よりはるかに凌いでいる。アマゾン・中国は中国ネット通販分野の発展スピードに遅れたことを明らかにしている。

しかし、アマゾンは電子商取引の初心者ではない、他の外資ネット通販企業のように中国市場で敗れた後すぐに撤退することはしなかった。確かに、中国での発展は思い通りにならなかったが、努力の成果が見える。2014年第一四半期のデータから見ると、京東商城の市場シェアは23.3%、アマゾン・中国は2.1%、ただ京東商城の十分の一だけに、倉庫の面積は85万平方メートルがある——京東商城は150万平方メートルである。⁴⁶⁾

2007年ジェフ・ベゾスが中国を訪れた後、「卓越亜馬遜」は中国でのアマゾンに属するフ

ルフィルメントセンターを建設しはじめ、将来に世界中のアマゾン・サイトとドッキングするために準備している。ホームページでは、プッシュ型の内容が次第に撤去され、アマゾン・アメリカのサイトのページレイアウトと同じようにした。また四年を経て、「卓越亜馬遜」はとうとう「卓越」を消し、「亜馬遜中国(アマゾン・中国)」をリネームした。そこまで、アマゾン中国は確かに世界中のアマゾンと融和し、世界中の消費者でも検索ウェブサイトを抜き、直接に簡単なドメイン名を使い、⁴⁷⁾中国のホームページをアクセスできる。

実は、ジェフ・ベゾスが中国を訪れたことは2007年の一回しかない。マスコミはアマゾン本部は中国市場に対して、あまり気にならなくなってしまうと推測した。特に、最後のリネームを完成した一年後、「卓越網」を買収したから「亜馬遜中国」に変更した8年の間にずっとアマゾン中国社代表取締役社長を務めた王漢華は2012年11月末に退職し、アマゾン中国の一つの時代が終わった。そこまで、アマゾンは現在の倉庫・フルフィルメントセンターにより、中国の3000に上る地域の消費者に商品を届けている。中国地域で電子書籍端末やタブレット端末の販売も強化しており、アンドロイド(Android)⁴⁸⁾向けアプリのオンラインストアも運営している。

その一方、中国のeコマース会社アリババ・グループが中国のeコマース市場を支配しているという現状が明らかになっている。2013年の同国におけるオンラインショッピングの取引額は3,000億ドルで、このうちアリババが運営している2つのサイトが8割を占める。今年9月18日、アリババ・グループ・ホールディングは、IPO時価総額1,676億ドル(約18兆円)となり、これはアマゾンの18日のニューヨーク市場終値325ドルに基づく時価総額1,502億ドルを上回り、年利益もアマゾンよりはるかに高い(なお、会社の経営戦略により売上はアマゾンのほうが高い)そこまで、アマゾン抜き、世界eコマース業界で、資本が最大となった。

アマゾンにとって、アリババ・グループの傘下ネット通販サイトといい、京東商城といい、また他の競争相手といい、中国ネット通販市場のシェアを拡大すべくが、中国市場に合せて有効なグローバル経営戦略を作り出せなければ、簡単に成功できないと思う。

4) アマゾン中国の将来

①中国消費者の好みを狙う戦略

2014年、アマゾン中国はもう一度「十年の計画」を迎えた。9月、アマゾン中国社代表取締役社長Doug Gurr⁴⁹⁾は「アマゾン・美好生活ショー」⁵⁰⁾で、アマゾンの将来計画について、マスコミに説明した。主に、アマゾン中国は、アマゾンの限定商品と国際ブランドをめぐり、5つのプロジェクトを企画し、中国消費者の需要に応じて、ネット通販サイトのグローバル化戦略を作り出した。

それは「国際精品館」（国際ブランド商品などのネット通販専門サイト）、「Zstyle尚品館」（ファッション商品のネット通販サイト）、「智能数碼館」（デジタル設備のネット通販サイト）、「愛厨館」（調理と関連する商品のネット通販サイト）4つの専門の子通販サイトをはじめてとし、中国消費者の好みを狙うことである。まだ、アマゾンは中国での配送範囲（アマゾンのフルフィルメントセンターによるカバーエリア）を6省（直轄市と自治区を含む）800個に拡大した。そこまで、以上述べた5つのプロジェクトからみると、アマゾンは中国での事業をもっと上行するために、本当に頑張っていると思う。だが、それは全部ではない。

②中国の生鮮ネット通販分野に参入

今年の5月16日、アマゾンは中国の生鮮通販企業「美味七七（ビミチチ）」⁵¹⁾を投資した、中国の生鮮ネット通販市場の先行きが見えると思える。しかし、2007年アマゾン・アメリカは既に生鮮をネット通販により販売しており、今まではたくさんの経験を蓄積したが、中国での生鮮ネット通販分野の事業はどのようにして別企業の手を頼って、間接的に事業をするか、アマゾン中国は自分で営業した方がよいのではないか。

まずは、リスクである。自分でやることより、当地で一定な規模がある企業に投資するほうがリスクが低い。そして「美味七七」を選択するもう理由の一つは、別のオンラインのみの生鮮ネット通販企業と比べて、そのネット通販サイトは正大集団⁵²⁾に属し、当集団の傘下兄弟企業「易初蓮花」（イチューレンファ・スーパーマーケット）⁵³⁾の資源をよく利用すれば、倉庫、配送など優位性がある。

今「美味七七」は主に上海地域で事業をしており、アマゾンの投資により、商品の種類を増加して、より優秀なサービスを提供でき、市場を穏やかに拡大することを予想する。「美味七七」の競争優位性について、正大集団からのオフライン的な援助があるだけではなく、同時にアマゾンが「江蘇・浙江・上海」にあるより健全な物流システムが有力な後ろ盾になっている。しかし、それにしても、中国での食材品目が多いので、標準化しにくいし、保険などに関する要求も高いし、それに季節により旬の食材変化はアメリカと全く違い、生鮮のネット通販はまだ様々な問題に直面している。

③キンドル⁵⁴⁾を中心にエコ・システムの構築

中国市場に進入した十年の時点を契機に、アマゾン・中国と「中信出版社」（チュウシンシュッパンシヤ）は戦略的な提携合意に達した。中国の消費者はキンドル・ストアで中信出版社が出版したデジタル書籍が利用でき、中国にある中信出版社の実体店舗でキンドルの全シリーズ商品が販売されており、店頭で顧客は自由に体験できる。そのゆえ、アマゾンは自らのキンドル系エコ・システムに基づいて、国境を越えるビジネスモデルを構築しているわけである。

アマゾンは出版という伝統的な事業でコンテンツの充実に注力してきた。インターネットが普及しても、出版市場の規模は巨大である。アマゾンは、消費者の本に対する情熱を、自社ブランドへの忠誠心に移行させることにあくまで主張しており、数十年を費やして、ついに「キンドル・エコシステム」を築き上げてきた。

ジェフ・ベゾスが「サービス」という、もし

大衆的な言葉で表現すれば、目新しさを感じた人が少なかったのかもしれない。ハードウェアはそれだけではもはや勝負にならず、コンテンツのエコシステムやサービスが重要なことはだれもが知っている。日本のゲーム機やアイモード (i-mode)⁵⁵⁾ から始まり、iPhone / iPad や Android でもコンテンツ・エコシステムは中心的テーマだが、ベゾス氏は、単にコンテンツを提供することがサービスであると言っていたわけではない。

アマゾンの偉さは、デジタル書籍やビデオ、Android アプリなどのコンテンツの仲介者となるだけでなく、自らの高度な技術を適用することで、他人のコンテンツに付加価値を直接的に与えるサービス機能を、着実に進化させてきていることにある。一方、将来に向けて従来とは異なるコンテンツ流通のハブになるための取り組みも進めている。

アマゾンでは基本的にデジタルコンテンツの販売者であり、権利者ではない。そして、(特にアメリカの)現在のユーザーにとって音楽やビデオなどのデジタルコンテンツの入手元の選択肢は広い。それをどのように、アマゾンから買ってもらう、また買い続けてもらうか。おそらくアマゾンは、なによりもユーザーに対してどれだけ「sticky」(粘着性)になれるかを最優先に考えているはずである。

自社ができるだけユーザーにとって「Sticky」な存在であるためには、すなわちできるだけ高いマインドシェア、時間/サービス消費シェアを獲得し続けるには、自社サービスに最適化された端末を浸透させる必要があると考えて、初代キンドルを出したのであろう。いつも使っている端末だから、その端末から使いやすいデジタルコンテンツサービスであるアマゾンを使う、そしてアマゾンのデジタルコンテンツサービスが他と違うから、ますます使い続けるようになる、というサイクルが回っていけば、アマゾンにとっては最高のシナリオのはずである。

そこまで、アマゾンは中国市場に対する未来像はちょっとだけでも見えるであろう。以上のケースからみると、そのような戦略を作り出す根拠は、ネット通販業のグローバル化にあると思う。だが、ただ中国市場のみに対するグローバル化戦略ではない、それは電子商取引という手段を用い、世界中の資源をよく回し、最終は人類の幸せと自社の繁栄両方を同時に達成するための戦略と思う。

終わりに

本論文の研究は、中国の事業変化(円安元高・労働賃金向上・日中関係不安定など)が日本企業の中国からの撤退の契機となったこと、そのような環境変化の下で、eコマース技術の完備に基づくネット通販業の急発展を背景、中国消費者はクロスボーダー・eコマースに熱中することにより、ネット通販業のグローバル化経営を向上するために、日中米のネット通販企業のビジネスモデルとグローバル化進展について、簡単に解析した。主に、将来のネット通販業は昔のようにB2C/C2Cと分類できなくなり、総合性がある方式になるわけである。まだ、電子商取引のプラットフォーム化及び支払いシステム一体化の傾向がよく見える。そして、モバイルデバイス向けのネット通販市場のワイヤレス化にめぐる競争は予想できる。最後、ネット通販業から勝ち残るために、以上述べた様々な要点に応じるエコシステムを完全にすることは一番大切なことと思われる。

謝辞

本論文を作成するに当たり、多くの方々のご指導、ご支援により完成することができます。特に、丁寧且つ熱心なご指導を賜った教授古川順一先生に対して、深く感謝の意を表すとともに、心より御礼を申し上げます。

注

- 1) 中村真司『インターネット小売市場ランキング』A.T.カーニー, 2014, pp. 1-3.
- 2) 中国インターネット研究中心編『2013年中国网络购物市场研究报告』2014, pp. 1-3.
- 3) 日本経済産業省編, 前掲書, pp. 43-44.
- 4) 海外代理購入サービス (カイガイダイリコウニューサービス): 消費者はネット通販ラットホームにより, 外国にある商品を第三方の仲介者を通して買って, 国際郵便などにより手元に届けるサービス.
- 5) 山寨文化 (サンサイブンカ): 中国での盗作品 (パクリ) のこと. 海外ブランドのエレクトロニクス製品などのコピー商品に, この名称が用いられることが多い. 現在はさらに広義の「ニセモノ」「パクリ」一般のことをさすこともある.
- 6) ベイン・アンド・カンパニー編「2013年中国ブランド品市場研究」2013, p. 7, www.imediaad.com/attaches/2013/12/0-pc5en1.pdf
- 7) 今演宏紀「クロスボーダー Eコマースの潮流」日本政策投資銀行, 201-1号, 2013. 12.
- 8) 1999年5月18日にスタートした電子商取引ウェブサイトを, 創始者は王峻涛 (オーシェントウ). 出典: 楊国強「8848曾经辉煌不坚持付出代价」第一财经日报, 2009. 9. 10.
- 9) ①アリババ・グループ「Alibaba Group・阿里巴巴集团 (アリババジダン)」: 中華人民共和国の情報技術関連企業グループ, 持ち株会社. 本社は浙江省杭州市. 主なサービスは, アリババ国際サイト・アリババ中国サイト・天貓 (Tモール)・アリババ中国輸入サイト (アリババ日本サイト)・淘宝网 (taobao)・支付宝 (Alipay)・アリババクラウドコンピューティング (阿里雲)・中国Yahoo!. 出典:「アリババグループ企業情報」www.alibaba.co.jp/corp/
②CTRIIP「シートリップ・携程網 (ケイティワン)」: 中国における旅行サイト, 1999年創業, 2003年は米ナスダックに上場した. 出典:「About CTRIP」pages.ctrip.com/public/ctripab/abctrip.htm
- 10) ①M18 (Mecox Lane): 中国における外資系通信販売企業. 1996年1月8日にスタートした. 2008年Sequoia Capital Chinaの出資を受け, 2010年に米ナスダックに上場した. 出典: 張書楽「从垂直走向综合——从麦考林看垂直电商的衰落」『销售与市场·评论版』中原出版传媒集团, 2013. 11. 3.
②「当当網」(ダンダンワン・Dang): 中国のネット通販サイト, 1999年11月からスタートして, 2010年12月8日は米NYSEに上場. 出典:「About Dang」static.dangdang.com/topic/2227/176801.shtml
- 11) 中国電子商取引研究センター編「中国電子商取引十二年調査1997-2009」2009.
- 12) 中国電子商取引研究センター編「2010年中国電子商取引市場データ観測」2010.
- 13) 中国電子商取引研究センター編「2010-2013中国電子商取引市場データ観測」2014.
- 14) 淘宝网 (アオバオワン): 2003年5月10日からスタートしたアリババ・グループの傘下ネット通販サイト. 出典:「Taobaoプレゼンテーション」www.taobao.com/about/intro.php
- 15) シングルス・デイ (Singles Day): 中国語では光棍節 (グワングンジェ) という. 中国で最近若者の間で話題になる, 11月11日に祝われる「独身者の日」のこと. 出典:「アリババ11日の取引額最高, ネット通販5700億円」日本経済新聞, 2013. 11. 12, www.nikkei.com/article/DGXNASGM1200X_S3A111C1EB2000/
- 16) ワンストップ・サービス (One Stop Service): ひとつの場所でさまざまなサービスが受けられる環境, 場所のこと.
- 17) 馬雲 (マーユン・Jack Ma・ジャック マー): 1964年10月15日生まれ, 浙江省杭州市出身, 実業家で中国・アリババ・グループ (阿里巴巴集团) の創業者, 現会長, 元CEO. 出典:「阿里巴巴董事局主席兼首席执行官馬雲」SINA, 2002. 3. 19.
- 18) 楽天市場「楽天市場・数字で見る楽天」楽天グループ, 2014.
- 19) 三木谷浩史 (ミキタニヒロシ): 1965年3月11日生まれ, 日本の実業家. 楽天株式会社の創業者で代表取締役会長兼社長. コボ社取締役・楽天ブックス会長. 出典:三木谷浩史『楽天流』講談社, 2014. 10.
- 20) エコ・システム (ecosystem): 経営・IT分野のエコ・システムとは, 複数の企業が商品開発や事業活動などでパートナーシップを組み, 互いの技術や資本を生かしながら, 開発業者・代理店・販売店・宣伝媒体, さらには消費者や社会を巻き込み, 業界の枠や国境を超えて広く共存共栄していく仕組みである. 出

- 典：齋藤茂樹『イノベーション・エコシステムと新成長戦略』丸善出版, 2012. 5, 第4.5章.
- 21) ① Alexa Internet (アレクサ インターネット): カリフォルニア州サンフランシスコに本社を置くインターネット関連企業. 1996年に設立され, 1999年にAmazon.comの傘下となった. 出典:「About Alexa Internet」www.alexa.com/about
- ② A9.com (エーナインドットコム): 2004年にAmazon.comがサービス開始した検索エンジン. 出典:「About A9」. リンク: a9.com/about-us
- ③ Lab126: 2004年にスタートした, 本部はアメリカのカリフォルニアにあるアマゾンの傘下企業. 主業はキンドル (kindle) をめぐる研究開発. 出典:「About lab126」lab126.com/welcome.htm
- ④ Internet Movie Database (IMDB・インターネット・ムービー・データベース): 俳優, 映画, テレビ番組, テレビ・スターおよびビデオゲームに関する情報のオンラインデータベース. 1998年からはAmazon.comによって提供されている. 出典:「IMDb History」imdb.com/help/show_leaf?history
- 22) ジェフリー・プレストン・ベゾス (Jeffrey Preston Bezos): 1964年1月12日生まれ, アメリカの実業家. Amazon.comの創設者, CEO, 取締役会長, 社長. 世界有数の資産家であり, フォーブスの長者番付によると2014年時点で320億ドルの資産を有する. 出典: Chip Bayers 「The Inner Bezos」Wired, 2013; David LaGesse 「America's Best Leaders: Jeff Bezos, Amazon.com CEO」Usnews, 2008. 11. 19.
- 23) ユーザーエクスペリエンス (User Experience): ある製品やサービスを利用したり, 消費した時に得られる体験の総体. 出典: Marc Hassenzahl 「User Experience and Experience Design」Interaction-design, 2002.
- 24) 位置情報サービス (いちじょうほうサービス・location-based service・LBS): 携帯機器などにより利用者が今いる位置を取得し, それに応じた情報を提供するサービス.
- 25) ピンタレスト (Pinterest): ピンボード風の写真共有ウェブサイトでユーザーはイベント, 興味のあること, 趣味などテーマ別の画像コレクションを作成し管理することができる. 出典:「about Pinterest」about.pinterest.com/ja
- 26) バイバー (Viber): バイバーメディア (Viber Media) が開発・提供しているスマートフォン及びパソコン向けのインターネット電話 (VoIP) アプリケーション. 出典:「ホームページ」viber.co.jp
- 27) ライン (LINE): 韓国のIT企業ネイバーの日本法人, LINE株式会社が提供するインスタントメッセージャー, スマートフォンやフィーチャーフォンなど携帯電話やパソコンに対応したインターネット電話やテキストチャットなどの機能を有する. また, 2012年7月3日にはプラットフォーム化が発表された. 出典: 増田 覚「LINEがプラットフォーム化, ゲームなど外部コンテンツ提供へ」, internetwatch, 2012; 井上 理「新会社Line発足 会社分割に隠された深謀遠慮——すべてを壊して, 一からやる」日経電子版, 2013. 3. 31.
- 28) スカイプ (Skype): マイクロソフト社が提供するP2P技術を利用したインターネット電話サービス. 出典: Ben Markton 「Skype Publisher's Description」CNET, 2014. 4. 17.
- 29) イーベイツ (EBATES): 1999年設立した全米最大級のキャッシュバックサイト. 出典: 「About ebates」www.ebates.com
- 30) 百度 (バイドゥ): 中国で同国最大の検索エンジンを提供する企業. 創業は2000年1月で, 本社は北京市にあり, その他「百度百科」, 「百度入力方法」なども提供している. 全世界の検索エンジン市場において, Googleに次いで第2位 (米comScore社, 2009年8月調べ), 中国国内ではGoogleを押さえて最大のシェアを占める. 出典:「About baidu」home.baidu.com/about/about.html
- 31) 江尻裕一 (エジリユウイチ): 2007年に楽天グループに入社した. 楽天国際市場のガバナンス・キャリア執行役員と台湾楽天のゼネラルネージャーなど職を務めている. 2011年は楽酷天有限公司の董事長兼CEOを務めた. 出典:「Computex.講師紹介」www.computextaipei.com.tw/index.html
- 32) 中村晃一 (ナカムラコウイチ): 楽天株式会社の執行役員. 楽天カード株式会社の取締役常務執行役員. 楽天Edy株式会社の取締役. 2010年は楽酷天有限公司の董事長兼CEOを務めたが, 翌年で離職. 出典:「楽天BLOG」plaza.rakuten.co.jp/eigyojigyobumon/
- 33) 百付宝 (バイフバオ): 2008年10月, スタートしたBaiduの傘下eコマース支払いサービ

- ス、2013年10月、百度錢包にリネームした。出典：「读百度旗下百付宝：百付宝发展历程」
 行行出状元电商资讯, 2013. 11. 20.
- 34) 支付宝 (シフバオ・Alipay)：アリババ・グループが2005年に設立した、中国消費者向けオンライン支払いサービス。会員数3億人以上、オンライン決済のほか、公共料金の支払いなどにも利用されている。出典：「支付宝について」ab.alipay.com/i/jieshao.htm
- 35) 張彥浩 (チョウ・ユ・コウ)：Baiduに属し、2011年から楽酷天のCMOを務める。出典：「Baidu百科・張彥浩」baike.baidu.com/view/4097480.htm
- 36) 卓越網 (ジュオユエワン・Joyo.com)：2000年Kingsoftから分離した後、Kingsoftとレノボ協同出資のネット通販会社。出典：程峇峰「雷軍首度詳述出售卓越内幕：缺钱只能選拆壳」中国企業家, 2004.
- 37) イーベイ (eBay)：インターネット通信販売やオークションを手がけるアメリカの会社。インターネットオークションでは世界最多の利用者を誇る。出典：「ホームページ」ebay.co.jp
- 38) 劉強東 (リュウキョウトウ)：1974年2月14日生まれ、中国の企業家、京東商城の創始者、CEO。2014年フォーブス中国人リスト第85位。出典：「刘强东」フォーブス中国, 2014. 5.
- 39) ベルテルスマン (Bertelsmann AG)：ドイツに本社を置くメディア・コングロマリット (media conglomerate)。出版・放送・音楽・ソフトなどの事業を営む。1995年中国市場に進入、2001年まで登録した中国の会員は150万人、2008年7月に中国での事業を終わりにした。出典：石劍峰「从此中国不再有貝塔斯曼書友」フェニックスニュース, 2008. 7. 7；増田正勝「ベルテルスマン社の経営パートナーシャフト」広島経済大学, 2008. 11.
- 40) レノボ (Lenovo Corporation・聯想集団・レンソウシユウダン)：中国のパーソナルコンピュータ (PC) メーカー。中国ではスマートフォンメーカーとしても認知されている。日本法人はレノボ・ジャパン株式会社。出典：「レノボについて」www.lenovo.com/lenovo/jp/ja
- 41) 金山軟件有限公司 (キンザンナンケンユウゲンコウシ・Kingsoft)：中国最大のソフト開発販売会社の一つ、日本法人として東京都港区赤坂にキングソフト株式会社があり、日本国内向けにオフィスソフトやセキュリティソフトなどのサービスを展開している。出典：「Kingsoft 会社案内」www.kingsoft.jp/company
- 42) 雷中輝「当当拒絶亞馬遜1.5億美元的勾当」21世紀經濟報道, 2004. 8. 18.
- 43) ①ヤフー (Yahoo!)：アメリカのインターネット関連サービスの提供を行う企業。検索エンジンをはじめとしたポータルサイトの運営を主力事業としている。出典：「About Yahoo!」info.yahoo.com/about-us
 ②Newegg: An online retailer of computer hardware and software. It is based in City of Industry・California・United States. 出典：「about Newegg」newegg.com/Info/AboutUs.aspx
 ③グルーポン (Groupon)：アメリカ・イリノイ州シカゴに本社を置き、共同購入型クーポンサイトを運営するアメリカ企業。出典：「about Groupon」groupon.com/press/about-groupon
- 44) 王漢華 (オウカンカ)：2005年4月～2012年11月、アマゾン中国社のCEOを務めた。出典：乐天「亞馬遜中国证实王汉华离职正寻求CEO人选」騰訊科技, 2012. 10. 30.
- 45) 北斗手機網 (ホクトシユキワン)：2000年5月17日に創社した中国最大の携帯電話電子商取引ウェブサイト。創始者は譚文勝 (タンブンシヨウ)。出典：鮑劍「北斗星手机网开创中国零售F2C新模式」IT168手机频道, 2013. 4. 17.
- 46) 崇曉萌「入华十年：亞馬遜不着急」北京商報, 2014. 6. 27. pp. 2-4.
- 47) 2011年10月27日、「卓越亞馬遜」を「アマゾン・中国」にリネームした後から、ショートドメイン名の「z.cn」が使える始めた。出典：崔西「卓越亞馬遜改名為亞馬遜中国启用短域名z.cn」Sina科学, 2011. 10. 27.
- 48) Android (アンドロイド)：Googleによってスマートフォンやタブレットなどの携帯情報端末を主なターゲットとして開発されたプラットフォーム。2014年現在、スマートフォン用のOSとしては、シェア1位。出典：吳志敏「Android之父Andy Rubin：生而Geek」Programmer, 2010, 第9号.
- 49) Doug Gurr：アマゾン・英国社の元副社長、2014年9月からアマゾン・中国社の代表取締役社長に務める。出典：Gemma Goldfingle「Amazon's Doug Gurr appointed country

- manager of its Chinese business」RetailWeek, 2014. 7. 4.
- 50) アマゾン・美好生活ショー（アマゾンビコウセイカツショー）：2014年8月19日上海で、「アマゾン・中国」が成立した十周年を慶祝するイベント。出典：「亚马逊美好生活秀亮相上海」新華報業, 2014. 8. 20.
- 51) 美味七七（ビミチチ）：2013年5月スタートした生鮮ネット通販ウェブсайт。主に上海との周り地域で事業を展開している。出典：「About yummy77」yummy77.com/static/aboutus
- 52) 正大集団（セイダイシュウダン・チアタイシュウダン）：タイの華僑の謝家が基礎を作った複合企業。タイで最大のコングロマリットと言われ、農業分野や食料品の分野を中核事業として、通信、不動産分野にも精力的に進出し、全部で8つの分野で事業を展開している。国際的には、ASEAN各国や中国などを中心に世界13カ国に進出し、ロンドン証券取引所上場企業となっている。特に、中国以外の地域は「CPグループ」と称する。出典：「About cpthailand」cpthailand.com
- 53) 易初蓮花（イチューレンファ）：ト蜂蓮花（過去の正大集団）の傘下スーパーマーケット企業。出典：張夢璇・黃琦・段淑倩「略談易初蓮花的成功经验」商場現代化, 2011. 6.
- 54) アマゾン キンドル（Amazon Kindle）：Amazon.comが製造・販売する電子ブックリーダー端末、同ソフトウェアおよび電子書籍関連サービス。専用端末やパソコン、スマートフォン、タブレットなどで電子書籍を読める。2007年11月19日にアメリカで第1世代が発売された。出典：Brier Dudley「Kindle hacking, iPod parallels and a chat with the Kindle director」Seattle Times, 2007. 11. 19.
- 55) アイモード（iモード・i-mode）：NTTドコモの対応携帯電話（フィーチャ・フォン）にてキャリアメール（iモードメール）の送受信やウェブページ閲覧などができる世界初の携帯電話IP接続サービス。出典：「ドコモ・サービス・機能／iモード」www.nttdocomo.co.jp/service/imode