

研究ノート

アリババと楽天の比較にみる 中日両国電子商取引の共通点と相違点

張 紀 潯・向 雪 碧⁽¹⁾

初めに

本論文は「アリババと楽天の比較にみる中日両国電子商取引の共通点と相違点」をテーマとし、電子商取引がなぜ中国で急成長を続けてきたのか、その背景にはどのような要因があるのか、また中国において電子商市場がどのように形成され、実現してきたのかを明らかにすることを目的とする。同時にアリババと楽天の比較を通じて、中日両国の電子商取引の共通点と相違点を検討し、中国電子商取引の特徴を明らかにしたい。

本論文は4章に分かれる。第1章では、電子商取引の定義と中国電子商発展の歴史を検討すると同時に、中国電子商取引企業の特徴を検討し、世界におけるその位置づけを明らかにする。第2章では、中国電子商トップ企業、アリババ集団（本文では「アリババ」と略する）に焦点を絞り、アリババの会社概要とその特色を明らかにする。第3章では、アリババと楽天の比較を通じてアリババと楽天の共通点と相違点を検討する。この検討を通じて、なぜアリババは楽天より売り上げを収めたか、その要因を掘り下げて検討したい。第4章は前の3章の分析の結果を踏まえて、アリババが直面する主要な問題を提出し、これらの問題をどのように解決していくかについて検討してみたい。また、中国の経験を生かすことができるかどうかを考えたいものである。

第1章 中国電子商取引企業の定義と発展段階

第1節 中国電子商取引企業の定義と分類

1. 中国電子商取引企業の定義

本論文を検討する前に、まず、電子商取引の定義を明らかにしたい。実は、電子商取引についてその明確な定義を下すのは決して容易なことではない。目的によってその定義も異なっている。したがって、ここでは国際的に比較的によく使われる代表的な定義を取り上げたい。

1997年7月1日、アメリカ政府は『電子商取引概要』を発表し、その中で「電子商取引はインターネットを通じて各種ビジネス活動をする」と指摘し、そして電子商取引をB to BとB to Cの二つに分

(1) 向雪碧は2020年4月に私の指導を受け、城西大学大学院経営学研究科を修了した学生。いま成都東軟学院の助教として勤めている。

類した。世界の電子商取引は文字通り、インターネットを通じて取引を行うビジネス活動である。

1996と1997年に、電子商取引の将来を見通す学者と言われるカラクタ（Ravi Kalakoda）教授とウィンストン（Andrew. Whiston）教授が発表した『電子商取引管理ガイド』という本の中で、カラクタは電子商取引に関する法律政策と技術標準によって構築されている電子商取引について以下のように四つの角度から電子商取引の特徴を説明した。

第一に通信の角度から立脚し、インターネットを通じて、電子などの手段を用いて取引に関する情報伝達をする。

第二に、業務進展の角度から立脚し、電子商取引は取引の全過程が自動化する技術の応用である。

第三に、サービスの角度から立脚し、電子商取引は企業と個人消費者のニーズを満たすことによって、コストを引き下げ、品質改善、サービスの進展が管理レベルを引き上げる。

第四に、オンラインの角度から立脚し、電子商取引はインターネットを通じてまたは他のオンラインサーijsを通じて製品を販売し、サービスを提供する能力を持つ⁽²⁾。

この4点は基本的に電子商取引の本質をはっきりと示すことができる。例えば、電子商取引はどんな技術によって生まれたのか、どのような目的に基づいて、だれにサービスを提供するかなどを説明した。

このほか、国際組織も電子商取引に対して相対代表的な定義を定めたことがある。例えば、OECD（経済協力開発機構）は1997年に電子商取引に対する定義を「開放的なネットの上に発生するビジネス取引であり、取引の対象は企業間のものあれば、企業と個人間のものある」という⁽³⁾。

上記の定義を要約すると、電子商取引とは売買双方がインターネットを利用して一定的な規則と標準に基づいてビジネス活動を行うものであると説明して良い。狭義的にいえば、電子商取引活動（Electronic Commerce, 略称 EC）は、インターネットというツールを利用して行われる新しいビジネス活動を指し、広義的に言えば、電子商取引は（Electronic Business, 略称 EB）は全ての電子情報技術を用いて行うビジネス活動を指している。「電子商取引活動に参加する経済主体には、企業、消費者、政府部門、国際機関や非営利組織などがある。この観点から B to B, B to C 等の市場に分かれることができる」⁽⁴⁾

中国の電子商取引企業の起源についてみれば、1993年に電子商取引が導入され、1998年に最初の電子商取引が導入されたことである。これを見てもわかるように、中国における電子商取引の特徴として、①電子商取引の時間が短いこと、②発展のスピードが速いこと、③電子商取引モデルを確立したことなどの特徴が挙げられる。

中国電子商取引の発展要因として、①政府のサポート、②ネット技術の発展、③支払ツールと市場メカニズムの成熟、④中国のインターネットユーザーの人数が多いことなどが挙げられる。

2. 電子商取引の五形態

上記の定義による電子商取引は以下のように五形態に分けることができる。

第一は企業と企業との間に行われる電子商取引（B to B）である。B to Bとは企業間がインターネットなどの媒体を通じて有形と無形に商品交換を行うということである。それによって順調に業務の展開を行うことができる。企業間の電子商取引の歴史が最も長く、企業間の協力関係を確立する基礎を定めた。

(2) カラクタとウィンストンの『電子商取引管理ガイドライン』による。

(3) 趙純均、陳劍、『経営電子商取引：理論と応用』。北京清華大学出版社。

(4) 谷口洋志『IT, 電子商取引をめぐる国際比較』による。

第二は企業と個人との取引（B to C）である。B to Cとは企業と個人との間に一つのオンラインショップの電子システムを築くことを指す。

第三は個人と個人の取引（C to C）である。C to Cとは一人の消費者がコンピューターを用いてインターネットでもう一人の消費者と行う取引を指す。個人的な取引関係である。その典型はアリババグループ傘下の淘宝网である。このような電子商取引の最大な利点は就職チャンスを増やすことができる。

第四は企業と社員との取引（B to E）である。

第五は政府や自治体と個人との取引（B to G）である。B to Gとは政府や自治体と個人との間で中央サイト上のデータを利用しビジネス活動を行うことを指す、代表的なことは政府購入サイトである。この五形態を図1、図2のように描くことができる。

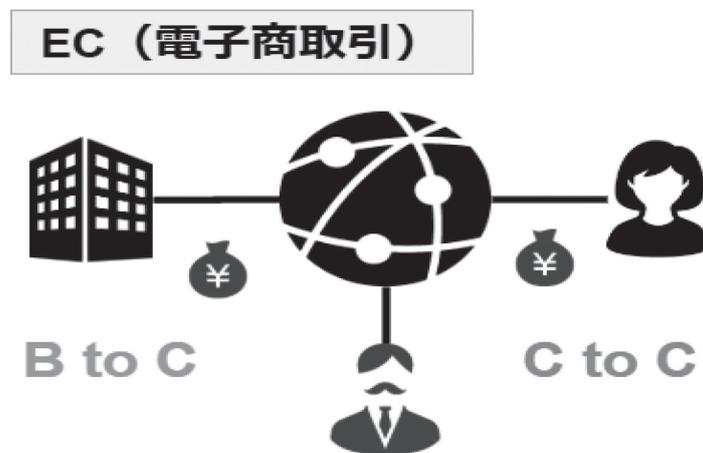


図1 電子商取引

出所：趙純均，陳劍『電子商取引の経営：理論と応用』，北京清華大学出版社。

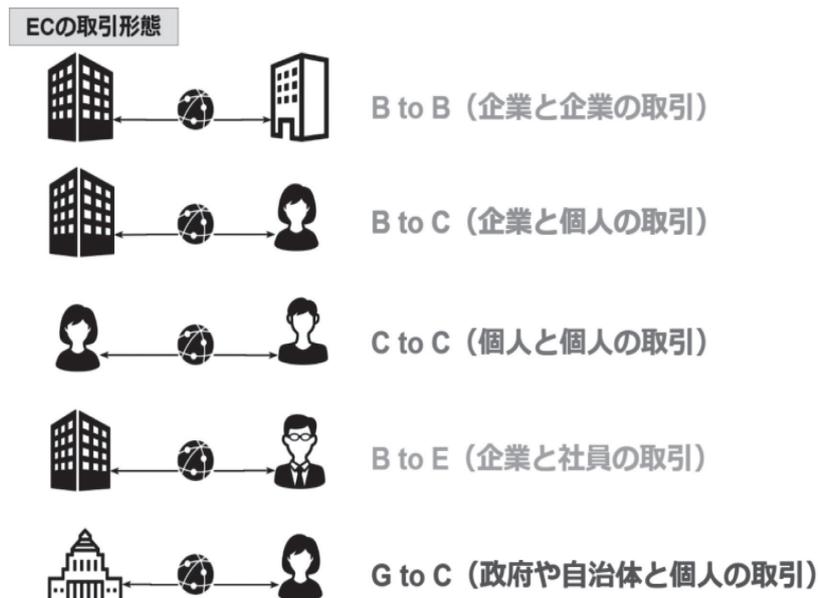


図2 電子商取引にみられる5形態

出所：図1と同じ。

表1 電子商取引にみられる五取引形態

B to B	企業間の取引を示す。 取引のために、組織間で標準的なルールを決めて（IF仕様）、ネットワークを介して電子データのやり取りをおこなうことをEDI（Electronic Data Interchange）と呼ぶ。EDI連携と呼んだりもする。
B to C	企業と個人の取引を示す。オンラインショッピングなどが代表的である。
C to C	個人間の取引を示す。 ネットオークションやフリマサイトなどに代表される個人売買が該当する。
B to E	企業と社員の取引を示す。 企業が社員に向けた福利厚生などの仕組み、例えば、社食を社員証を使って食べ、給与から天引きしたり、資格取得の費用をシステムで申請したりすることが該当する。
G to C	政府や自治体と個人間の取引を示す。 行政サービス（住民票など）の電子申請や税金の支払いをサイトから電子決済することなど。

出所：「電子商取引の諸形態」などを参考に作成。

この五形態を巡る電子商取引の環境は複雑でよく変わるものである。上記の五形態のうち、よく知られているのはB to B、B to C、C to Cの3形態である。この三形態は電子商取引企業が運用する主な形態である。

第2節 中国電子商取引企業の発展段階

中国電子商取引企業の発展歴史を以下のように三つの段階に分けることができる。

第一段階 1990年—1998年末、発展の初期段階

第一段階は発展の初期段階であり、1990年から1998年までの期間である。1990年から年1993年までの間に中国はインターネットを導入した。政府はこの時期からインターネットの発展を支えるために種々さまざまな政策を打ち出した。例えば、政府は公共情報網を構築し、ネットワークを急速に発展させた。インターネットの基礎施設が絶えずに改善され、その影響が広がっている。それゆえ、インターネットをベースに生まれる電子技術は次第に企業に活用され、社会生活、経済との融合を実現するのに役立った。したがって、ネットと経済、社会との連携が日増しに密接になり、電子商取引が発展し始めた。

1994年に、「北京電子商取引国際フォーラム」と「アジア太平洋地域電子商取引セミナー」が北京で開催され、正式に電子商取引の概念を取り入れ、電子商取引が中国でさらに広げられた。そのため、電子商取引に関する研究成果が多く現れ、中国の電子商取引が概念から理論的な段階に入ったことを示す。

1994年以降、中国には政府、金融などの業務の電子化（E-Government）化に向けた政府主導の国家プロジェクトがあり、その総称がGolden Project（金字工程）という。日本語にはゴールデンプロジェクトまたは金字工程に訳すだろう。また、金字工程は表2のように12の分野に跨がるプロジェクトの総称となっているため別名「十二金工程」とも呼ばれている。

ここでは、特に**金盾**について考えたい。金盾はグレートファイアウォール⁽⁵⁾という情報管理システムであり、主に情報を検疫する中国内の巨大ファイアウォールであり、世界最高のセキュリティと言って

(5) ファイアウォールは本来火災などから防御するための防火壁のことをいう。インターネットの世界では外部ネットワークからの攻撃や不正なアクセスから自分たちのネットワークやコンピュータを防御するためのソフトウェアやハードウェアをファイアウォールと呼ぶ。

表2 金字工程の各プロジェクト一覧

プロジェクト名	別 名	内 容
金橋	The Golden Bridge Project	公用経済情報：商用インターネットサービス
金卡	The Golden Card Project	電子貨幣：銀行とクレジットカードおよびそのネットワークシステム
金関	The Golden Custom Project also known as Golden Gate Project	対外貿易：税金関連 EDI システムなどによるペーパーレス取引促進
金財	The Golden Finance Project	財政管理：財政管理システム
金農		農業情報
金税	The Golden Tax Project	税収：税管理システム
金水		水利情報
金質	The Golden Macro Project	質量監督：政府間の情報共有と意思決定システム
金盾	The Golden Shield Project	情報管理システム（検閲など）

出所：関連資料により整理されたもの。

も過言ではないが、国家が運営する国家プロジェクトである。アメリカでは政府機関や軍用機関がその保護対象であって国民や民間企業はその範囲外である⁽⁶⁾。これに対して、中国の金盾（グレートファイアウォール）の保護対象は全国民・民間企業を含まれる。14億人と言われる人口全てをカバーするセキュリティシステムということでその規模はダントツで世界一である。また、中国の十二金字工程は国務院によって打ち出されたもので、金財工程、金農工程、金盾工程、金保工程、金税工程、金関工程、金水工程、金質工程、金审工程、金卡工程、金貿工程、金企工程など主要な経済部門がいずれも含まれている。

これらのプロジェクトは中国電子商取引企業の発展を図るために良い基礎を定めた⁽⁷⁾。中国インターネットは1995年から商業化し、一部分の伝統的な企業も電子商取引を試みた。例えば、杭州新華書店はサイトを使い、書籍を販売した。これは中国の電子商取引企業が実際電子商取引を始めたことをあらわした。

また、中国は1998年を「電子商務年」と定めた。その中最も大きな影響を及ぼしたのはIMBである。IMBなどのIT企業はいろいろな方法を用いて電子商取引の「啓蒙教育」を行った。中国の電子商技術が世界とのリンク時間を大幅に短縮し、電子商の技術発展を加速化した⁽⁸⁾。

しかし、第一段階において、中国の電子商取引企業は急速に発展することができない。なぜなら、この時期にオンラインを使い、買い物をする人が限られており、企業も実質的にオンライン活動を行うことができないからである。

第二段階 1999—2005年、初歩的な発展段階

第二段階は初歩的な発展段階であり、1999年から2005年までの期間である。この段階において、中国電子商取引企業は急速な発展を遂げた。その特徴として、①電子商取引を専業とする企業と国外企業

(6) 《国务院17号文件》による。

(7) 曹金良, 胡君, 『中国の電子商取引を發展, ネットビジネスの挑戦を迎える』。

(8) 趙純均, 陳劍, 『經營電子商取引: 理論と応用』。

の中国進出が始まり、各種のビジネス形態が多く出現したこと、②海外のビッグブランド電子商取引企業が中国に進出し、オンラインペイが発展したこと、③中国企業が外国企業を買収することなどが挙げられる。

1999年5月に、王峻濤氏は8848と名乗るオンラインショップを創設し、その年に販売を始めた。このことは中国のオンライン小売の空白を埋めた。

同じ年に、馬雲氏はアリババ電子商取引企業を創設し、捜査方式を加えて市場競争に参加した。その後、高盛（ゴールドマン・サックス）⁽⁹⁾などの外資系投資企業がアリババに500万ドルを投資した。こうして、オンラインショップが次々出現した。例えば、当当⁽¹⁰⁾、JOYOアマゾン⁽¹¹⁾、eBay⁽¹²⁾などがそれである。

2000年に、中国の電子商取引サイトは数量的にも、規模的にも高度に拡大する時期に入り、サイトの数が2,500社を超えた。特にオンライン取引類（B to C）は1,500社を超えた⁽¹³⁾。B to Cの商業モデルの発展速度が速いので、各種電子商取引モデルが次々と出現した。B to B、C to C、C to Bなどがその代表である。

電子商取引の発展は支払環境と切り離して考えられない。1998年に、招商銀行は中国のオンラインペイを始めた。その翌年から応用を始め、電子商取引を発展させるための基礎を固めた⁽¹⁴⁾。

2004年に、世界B to C大手企業——アマゾンは中国の電子商取引会社JOYOを買収することを通じて、中国市場に進出し、中国の電子商取引企業を一層激しい競争に晒した。しかし、アマゾンの中国進出は中国の電子商取引企業の視野を中国国内という「内」から海外という「外」に向けさせ、中国企業のグローバル化を促進させるというメリットを持っている。例えば、アリババが外資系企業のヤフー中国を買収したことも代表的な例である。

しかし、中国の電子商取引企業の発展は決して順風満帆ではない。例えば中国電子商取引企業はインターネットバブル経済の破綻を迎えた。企業の利益が上がらないばかりか、主に外資系企業の助けを頼りにして生存してきた企業は厳しい生存競争に直面した。その他、これは中国の電子商取引を発展させる創業者の自信を無くし、中国の電子商取引企業の規模を縮小させた。

第三段階 2006年——今日まで、良好的な発展段階

第三段階は良好的な発展段階であり、この時期は2006年から今日まで続いている。特に2008年に、世界経済が金融危機の影響を受けて悪化し、各国の企業はいずれも大きな打撃を受けた。中国企業の対外輸出が激減し、経営難に陥った企業が多くなってきた。中国の電子商取引企業は自分の身を守るため、インターネットを大いに利用した。この時期、中国電子商取引企業は「厳しい冬」を迎えた。例えば、輸出を中心とする電子商取引企業は人員削減による企業の再編を求められ、多くの企業が倒産した。

(9) ゴールドマン・サックスを中国語で「高盛」と訳する。高盛はアメリカの企業であり、また同社を中核とする金融系企業グループを指す。

(10) 当当ネット。1999年に北京で創設した当当網信息技术有限公司である。これまでに図書、ビデオテープを販売してきたが、いまは家電製品、おもちゃなどの日用製品を販売している。2010年12月8日にニューヨーク株式市場に上場。

(11) 世界通販大手アマゾンの中国でのブランド。Joyoという中国の電子商取引企業を買収した会社である。

(12) アメリカの通販大手企業eBay通販。

(13) Yang Jinsong, 『易手マーケティング戦略研究と創業実践』。

(14) 中国招商銀行のホームページによる。

経済危機を乗り越えるため、中国は輸出拡大から内需拡大に方針を変更し、国内消費を拡大した。この時期に B to B と B to C は返って急速な発展を遂げた。そのため、海外のリスク投資（VC）が中国の B to C サービスに注目するようになり、伝統的な企業も次々とオンラインショップのバーチャルシステムの確立に転換し始めた。他方、家電小売業界、製造業なども参入し、B to C は空前な発展期を獲得したことを表した⁽¹⁵⁾。

2007年11月6日に、アリババは香港交易所に上場した。アリババの上場に伴い、アリババの知名度が知られるようになり、欧州事務所をはじめ、日本支社を次々に創設した⁽¹⁶⁾。

2014年にアリババはアメリカで株式市場に上場し、アメリカ史上最大規模な新規公開株（CIPO）を創出した。アリババ株の上場は認知度を高め、影響力を拡大した。一方、アリババは上場を通じて大量の資金を獲得し、世界市場に進出する基礎を固めた。つまり、この段階において電子商取引は各経済領域に広く広げられ、レベルも高まった。中国の電子商取引企業は国際化の道を探り、企業の競争力を常に強化するようになった。

アリババは中国の電子商取引業界のトップに立ち、海外に進出している。その故アリババの国際化の配置と措置は中国のほかの電子商取引企業にも大きな影響を与える。しかし今のアリババも厳しい試練を受けている。例えば、いかにチャンスをつかみ国際化発展のプロセスで発生する問題を解決するのか、いかに他国の電子商取引企業のグローバル化の経験を参考にして発展の危機を回避するかなどである。中国の電子商取引のグローバル化を促進させ、世界電子商の発展に歩調を合わせて、中国の伝統的な貿易方式を変え、貿易強国の理想を叶えるようにするのも中国の電子商取引の発展目標である。

第3節 中国電子商取引企業の規模と特徴

1. 中国 EC 化率の拡大

電子商取引市場規模を図るうえで、EC 化率は重要である。ここまで、EC 化率とは何かについて少し検討したい。世界の B to C-EC 市場規模は 2020 年では 4.28 兆 US ドルであり、同年の EC 化率は 18.0% となっています。世界の市場規模のうち、もっとも多くを占めるのが中国なのである。

日本経産省の調査では 2019 年の中国の EC 化率は 36.6% となっているのに対して、野村総合研究所が天猫傘下の研究機関と共同で行った調査においては 2018 年の EC 化率が 18.4% となっており、調査によっては数値が異なることもあるようであるが、日本の EC 化率が 8% 程度であることと比べると、中国の EC 化率は日本よりずっと高いことが伺われる。EC 化率が高いかどうかについて、その国の文化や生活習慣などの要因によって大きく変わる数値であると認識する必要がある。

2. 中国電子商取引市場規模と貿易構造の変化

図 3 に示されるように、中国の電子商取引市場規模は 2020 年には 2 兆 2,970 億ドルとなっており、世界一の市場規模である。これは 2 位のアメリカの 3 倍近く、3 位のイギリスの 12 倍以上という圧倒的な規模であり、日本をはるかに上回っている。これを見れば、しばらくは中国の圧倒的 1 位に変化がないと思われる。

電子商国際化のレベルを評価する基準の一つとして、貿易総額に占めるその比重が挙げられる。貿易

(15) 新疆ウイグル自治区経済情報化委員会、『中国電子商取引に関する研究』。

(16) アリババのホームページによる。



図3 中国に於ける電子商取引市場規模の推移

単位：億ドル

出所：eMaketer, December 2021 により引用。



図4 中国越境市場規模の推移

単位：市場規模億ドル，変化率：%

出所：図3と同じ。

表3 日本・米国・中国3カ国の越境EC市場規模

国	越境EC購入額	伸び率
日本	3,954 億円	6.1%
米国	2兆2,111 億円	8.3%
中国	5兆68 億円	6.2%

出所：経済産業省は、「令和4年度デジタル取引環境整備事業（電子商取引に関する市場調査）」による。

総額に占める電子商取引を日本語で「越境 EC 市場」と呼ぶ。図 4 はその変化を表している。図 4 を見てわかるように、2021 年の中国における越境 EC 市場規模は 1,773 億ドルとなっている。2020 年と比べて 17.4% 増えた数値で、2023 年には中国の越境 EC 市場規模は 2,209 億ドルになると予測されている。

2022 年に日本・米国・中国の 3 か国間における越境 EC の市場規模は、いずれの国の間でも増加した。なお、中国消費者による日本事業者からの越境 EC 購入額は 2 兆 2,569 億円（前年比 5.6% 増）、米国事業者からの越境 EC 購入額は 2 兆 7,499 億円（前年比 6.7% 増）であり、21 年に次いで引き続き高い伸び率をみせている。

2022 年に中国の越境市場規模は 5 兆円で、アメリカの 2 倍、日本 3,900 億円の 12.6 倍に相当する。電子商取引は中国の貿易構造に大きな変化を与え、外資導入と同じように中国と海外との結びつきを強化する役割を果たしている。

第二章 中国電子商取引企業の変化とアリババ

第 1 節 アリババの沿革と業績の変化

1. アリババの会社概要と沿革

以上、中国電子商の定義と市場規模などをいくつかの角度から分析した。第二章はアリババを中心に中国電子商取引企業について分析を行いたい。アリババは中国電子商のトップ企業である。ここでは、まず、アリババの沿革と会社概要について説明したい。

表 4 を見ても分るように、アリババは 1999 年に杭州で創立され、主に中小企業およびそれらの商品の情報をインターネットに掲載するサイト「アリババ・ドット・コム」を開発、運営していた。当時は対外貿易を行う企業にとって、展示会に参加することは対外貿易を行う唯一の方法であった。しかし、2001 年から中国は世界貿易機構に加盟することとなり、対外貿易が急成長を迎えた。またこの時期にインターネットの普及が始まり、馬雲のアリハバにまたとない発展のチャンスをもたらした。このような背景の下で、アリババは最初、対外貿易を行う中小企業を顧客層として情報交換のプラットフォーム



図 5 アリババの本社ビル

出所：アリババのホームページからの引用。

表4 アリババの沿革

年	沿革事項
1999	アリババ・グループの前身アリババ・ドット・コム社が設立。
2000	海外貿易のための「ゴールド・サプライヤー」会員制サービスをスタート。
2001	「顧客第一、社員第二、株主第三」の価値観を確立。
2002	国内取引のための「中国誠信通」会員制サービスをスタート。
2003	「貿易通」というインスタント・メッセージャーを提供し始めた。 タオバオ網 (taobao.com) という C2C イー・マーケットプレイスを発表。
2004	アリペイ (alipay.com) というオンライン決済システムを発表。
2005	ヤフー・チャイナを買収し、ヤフー本社と資本提携を行った。
2007	ソフトウェアの研究開発を事業とするアリソフト社を設立。 香港証券取引所にて上場した。
2008	アリババ・グループ研究開発センターを設立。
2009	アリババ・ドット・コム社がアリソフト社を買収し、社内のソフトウェア事業部として設置した。 アリババ・クラウド・コンピューティング社を設立し、イー・ビジネス・データの収集と分析を事業とする。

出所：アリババアニュアル・レポートによる。

表5 Alibaba (アリババ) の会社概要

企業名	Alibaba Group Holding Ltd
本社所在地	26/F Tower One Times Square 1 Matheson Street Causeway Bay, HKG
設立年月日	1999年6月
代表者	Mr. Daniel Yong Zhang
業種	IT・通信 (IT & Communications)
市場	NYSE
従業員数	117,600人

出所：アリババの会社ホームページ。

ム⁽¹⁷⁾としてB to B イーマーケットプレイスを構築した。翌年に国内取引市場の成長を狙って、国内取引を行う企業を顧客として受け入れ、拡大を図った。

最初の段階でただ情報を掲載するだけのプラットフォームを提供していたが、その後に自社のIT技術力を生かし、金融、物流、オンライン支払やセキュリティなどサービスの多様化を実現した。

第2節 アリババの事業内容と業績

1. アリババの事業内容

アリババに種々さまざまな事業があるが、主な事業を表6で示した。

(17) プラットフォームとは台、壇、台地、舞台、演壇などの意味をもつ英単語である。ITの分野ではある装置やソフトウェアを動作させるのに必要な基盤となる機器、ネットサービスをプラットフォームという。中国語では「平台」と呼ばれている。

表6 アリババの主な事業内容

事業名称	概要
淘宝网 (タイパオマーケットプレイス)	中国最大のC to C E コマースプラットフォーム。ビッグデータ解析と最新のAI技術によりパーソナライズされた快適なショッピング体験が楽しめる。新製品の情報および新しいトレンド情報が常に配信され、お気に入りの出品者やブランドと交流することが可能。
AliExpress (アリエクスプレス)	グローバルオンライン小売市場。世界中の消費者が中国のメーカーや流通業者から直接商品を購入できるグローバルな小売市場。
Alipay (アリペイ/支付宝)	中国消費者向けのオンライン決済サービス。ECサイトでのオンライン決済の他、実店舗でのスマホ決済、公共料金の支払いにも利用可能。
天猫 (T モール)	中国国内向けの個人向け電子商取引サイト。アリペイ(支付宝)と連携し注文者が商品に納付した場合に料金が支払われるシステムを採用。
1688.com	中国最大級のオンライン卸売市場。中国で人気の商品、アパレル、エレクトロニクス、原材料、工業用部品、農業用製品および化学製品などを取り扱うオンライン卸売市場。
alimama (アリママ)	マーケティングテクノロジープラットフォーム。出店者・出品者がアリババグループのオンライン市場で種々さまざまなマーケティング活動を効率的に展開できるようサポートするプラットフォーム。
CAINAIO (ツァイニャオネットワーク)	物流データプラットフォームオペレーター。出店者・出品者と購入者間の商品の受け渡しをより円滑にするための物流データプラットフォーム。データ解析と技術を駆使して物流パートナーの業務効率を向上している。

出所：アリババに関する情報をまとめたものである。

表6によってわかるようにアリババの事業は電子商取引企業が行う本来の業務に集中されている。前述のように、電子商取引活動(EC)は、狭義的にはインターネットというツールを利用して行われる新しいビジネス活動を指し、広義的には、電子商取引は(EB)は全ての電子情報技術を用いて行うビジネス活動を指している。「電子商取引活動に参加する経済主体には、企業、消費者、政府部門、国際機関や非営利組織などがある。この観点からB to B, B to C等の市場に分かれることができる。

消費者と直接つながりを持つのはアリババの淘宝网(タイパオマーケットプレイス)と天猫(Tモール)という二つのプラットフォームである。淘宝网は主に国内の消費者を対象とし、天猫(Tモール)は主に国外に向けており、対外貿易を行っている。AliExpress(アリエクスプレス)と1688.comなどはオンライン小売市場とオンライン卸売市場である。アリエクスプレスは世界中の消費者が中国のメーカーや流通業者から直接商品を購入できるグローバルな小売市場であり、1688.comは中国最大級のオンライン卸売市場。中国で人気の商品、アパレル、エレクトロニクス、原材料、工業用部品、農業用製品および化学製品などを取り扱うオンライン卸売市場である。また、アリペイはオンライン決済サービスを提供する支払い手段であり、実店舗でのスマホ決済と公共料金の支払いにも利用されている。淘宝网はいま中国国内数多くのプラットフォームの中で、一位の地位を占め、天猫(Tモール)も国際貿易のプラットフォームで同様に一位の位置を占めている。これを見てわかるように、アリババは電子商取引業務以外のことをあまり行っていないようである。

2. アリババグループ2020年の会計決算

アリババの業績について、公表された2020年の会計決算を中心に見たい。アリババグループ・ホールディング・リミテッド(銘柄コード: NYSE: BABA, HKEX: 9988)は5月22日、2020年1-3月期

(2020 会計年度第 4 四半期) および 2020 会計年度の決算を発表した。2020 会計年度のアリババ・デジタル・エコシステム内の全マーチャントの GMV (流通総額, 以下 GMV) は 1 兆米ドル (7 兆 53 億元, 約 106 兆円) に達し, 5 年前に設定した 2020 会計年度までの GMV 1 兆米ドルの目標を達成した。アリババグループ会長兼 CEO ダニエル・チャン (張勇) は, 「アリババグループは, 引き続き力強い事業成長を遂げており, 2020 会計年度に, アリババ・デジタル・エコシステム内の全マーチャントの GMV (流通総額) が 1 兆米ドル (7 兆 53 億元, 約 106 兆円) に達し, 歴史的なマイルストーンを達成することができた。1-3 月期において新型コロナウイルスの世界的流行による経済的影響を受けたにもかかわらず, グローバルでの年間アクティブ・コンシューマー数は合計 9.6 億人となった」と述べている⁽¹⁸⁾。

アリババグループ最高財務責任者 (CFO) マギー・ウー (武衛) は「新型コロナウイルスの世界的流行の影響に伴う経済活動の停滞により, チャレンジングな四半期であったが, 年間売上高は年初に提示した 5,000 億元 (約 7 兆 5,000 億円) を上回り, 前年同期比 35% 増となった。これは主に, 中国国内の小売事業およびクラウドコンピューティング事業の堅調な売り上げの成長によるものである。調整後 EBITDA は前年同期比 29% 増となりました。コストの最適化・効率化を図り, 主要な戦略的成長分野にリソースを配分するなどのこれまでの取り組みが反映されている。」「中国の国内消費と企業のデジタルトランスフォーメーションに関する見解から, 2021 会計年度の売上高は 6,500 億元 (約 9 兆 7,500 億円) を上回ると予想している」という⁽¹⁹⁾。

この発表からわかるように, 2021 年にアリババグループはコロナの影響を克服し, 年間売上高は年初に打ち出された 5,000 億元の計画を大きく上回り, 6,500 億元 (約 9 兆 7,500 億円) に達し, 前年同期比, 35% という素晴らしい成果を取めた。

第 3 節 主な越境 EC の特徴とアリババ天猫の位置づけ

アリババの主要なプラットフォームとして淘宝网 (タイパオマーケットプレイス) と天猫網があるが, ここでは, 主に越境 EC で天猫網 (「Tmall, T モール, 以下「天猫」「T モール」とする) を取り上げてみたい。

中国国内での EC 販売 (一般貿易型 EC 販売) 一般貿易型の EC 販売では, 一般貿易と同様に, 中国国内の輸入者が海外販売者との間で貿易手続きを行い, 中国国内の EC サイトで商品を販売する。中国市場で販売する前に, 製品カテゴリーによっては, 国家薬品监督管理局 (NMPA, 旧 CFDA)⁽²⁰⁾ の認証を取得する必要がある。

中国にも複数の EC モールが存在し, それぞれに特徴がある。ターゲットとする消費者に効果的に売り込むため, 自社に最も適した EC プラットフォームを選択する。中国の EC 市場を調査する会社 iiMedia Research が発表したレポート『2021 年 世界および中国の越境 EC 運用データ典型企業分析研究報告』によれば, 2020 年の越境 EC (B2C) の取引額は 10 億 3,000 万元 (約 175 億 1,000 万円, 1 元 = 約 17 円) となった。

上位 3 社のプラットフォームの特徴をまとめたのは表 6 である。天猫国際 (Tmall Global) の特徴として, ①中国最大規模の越境 EC プラットフォーム。②他企業から商品を仕入れて一般消費者に販売する B2B2C 型と, 企業が自ら出店するモデルを組み合わせた販売手法を提供。③厳しい出店基準を設け,

(18) アリババグループのホームページによる。

(19) 上と同じ。

(20) CFDA は国家食品薬品監督管理総局の略称であり, 2018 年から NMPA (国家薬品监督管理局) に変更した。

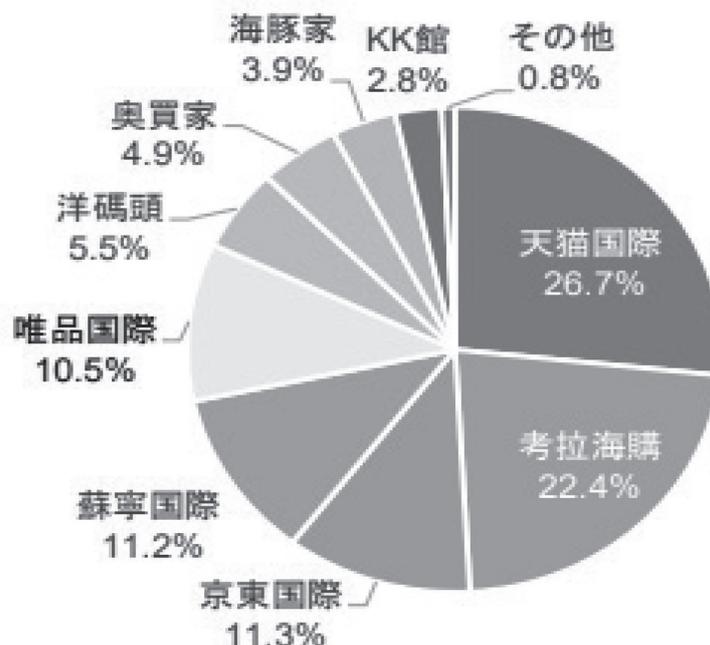


図6 2021年越境EC輸入小売りのプラットフォーム別シェア (予想値)
出所：iiMedia Research「2021年世界および中国の越境EC運用データ典型企業分析研究報告」による。

表7 中国上位3位の越境ECプラットフォームの特徴

越境ECプラットフォーム	特徴
天猫国際 (Tmall Global)	<ul style="list-style-type: none"> 中国最大規模の越境ECプラットフォーム。 他企業から商品を仕入れて一般消費者に販売するB2B2C型と、企業が自ら出店するモデルを組み合わせた販売手法を提供。 厳しい出店基準を設け、偽物を排除し消費者に安心と信頼を提供。 ユーザーは、安全と品質にこだわる「中間所得層」や、ライフスタイルやトレンドにこだわる30歳以下の若い消費者が中心。
考拉海購 (コアラ / Kaola)	<ul style="list-style-type: none"> 越境EC保税倉庫面積は最大規模で、中国各地に保税倉庫を保有しており、配送の速さが特徴。 企業が自ら出店する直営モデルに強みがあり(約40%を占める)、消費者から高い信頼を獲得。 高い購買力を持つ女性のミドルクラス層に強い(約80%が女性。特に19～35歳の購買力が高いミドルクラスが多い)。
京東国際 (JD Worldwide)	<ul style="list-style-type: none"> 独自の物流ネットワークによる配送スピードの速さ。 他の企業から商品を仕入れて一般消費者に販売するB2B2C型と出店形式の両方を提供。 正規品保証による商品の信頼性の高さ。 デジタル製品・家電に強み。

出所：Alibaba Japan など公開情報をもとに整理・作成。

偽物を排除し消費者に安心と信頼を提供。④ユーザーは、安全と品質にこだわる「中間所得層」や、ライフスタイルやトレンドにこだわる30歳以下の若い消費者が中心となっていることが挙げられる。

第4節 楽天の事業内容と特徴

1. 楽天の事業内容

以上、アリババについて簡単にその特徴をみた。第3節では楽天の事業内容と特徴を取り上げて検討したい。楽天は日本国内においてアメリカのアマゾンに次いで第二位を占めている。しかし、アマゾンがアメリカの会社なので、アマゾンを除けば、楽天は日本でNo.1のECビジネスを展開している。楽天の事業内容は多岐に渡る。基本的には楽天市場を中心としたECビジネスではあるが、楽天トラベルなどのEC以外のネットサービスからの売り上げ、また楽天カードや銀行、edyといった金融事業の売り上げや収益も基盤の一つとなっている。競合他社と比較してもこれだけ多岐にわたるビジネスを展開している企業は楽天以外に無いのではないと思われる。楽天はEC領域（楽天市場）、非EC領域（トラベルなど）、金融領域（カード、銀行など）という3セグメントの事業にわかれている。以下では、楽天とアリババを比較し、それぞれの強みと弱みを検討したい。

近年、楽天の株価は振るわない。日経平均が65%上昇する中で、楽天の株価は18%も下落する。楽天の株価が2017年から下落を続けている。2017年から過去5年間、日経平均株価が65%上昇した一方、楽天の株価が18%も下落している。その背景に楽天のモバイル事業が過去5年間で、赤字を出し続け、2021前期で2,270億円の営業赤字に転落し、2022年もモバイル事業の赤字幅はさらに見込まれる見込みである⁽²¹⁾。

日本を代表するメガベンチャーでありながらも、毀誉褒貶が激しい企業が楽天グループである。グループの三木谷浩史会長兼社長が2012年に社内公用語を英語にしたにもかかわらず、海外事業からの撤退が続いており、モバイル事業が巨額の損失を出している。一方、同社は楽天市場から事業をスタートしたが、そこで満足することなくトラベルや証券、カードなど事業を拡大。楽天トラベルは国内旅行については、旅行業者で取扱高がトップ級に成長し、また楽天カードの取扱高は11兆円を超え業界首位を占め、楽天証券の証券総合口座数も野村證券を抜き、SBI証券と首位を争う状況になるまで成長し



図7 楽天の本社ビル

出所：楽天のホームページより引用。

(21) ダイヤモンド編集部による。

表7 楽天の売上高と経常利益の推移

年	2017	2018	2019	2020	2021
売上高	9,444	11,014	12,639	14,555	16,817
経常利益の推移 (億円)					
年	2017	2018	2019	2020	2021
経常利益	1,380	1,654	-445	-1,510	-2,126

出所：楽天の決算報告による。

た、日本にも例のみない珍しい企業である。

楽天の売上高と経常利益を見ると、楽天副社長の武田和徳氏は2021年2月12日に、2020年度通期決算を公表した。売上高は1兆4,555億円と前年同期比15.2%増となった。営業損益は1,027億円の赤字とモバイルや物流などといった事業への投資がかさんだ結果、最終損益は1,141億円の赤字である⁽²²⁾。

楽天の決算報告を見れば、モバイル事業は良くない。2020年第4四半期では451億円の売り上げに対して、725億円の営業損失を計上している。しかも、これは2020年だけでなく、赤字は設立された2018年から続き、赤字規模が2018年の48億円から、2020年の725億円の膨らみ、2020年は2018年の15倍にもなっている。

なぜ、これほどの赤字を出しているのか、楽天モバイル社長の山田善久氏は損失額の内訳について明言しなかったが、「ネットワークを（前倒しの計画で）構築している故の損失」と語っている⁽²³⁾。

楽天モバイルは累計契約申込数が2021年2月8日時点で250万を突破したと発表した。これについて三木谷氏は「当初想定したよりも早い」と語り、「今の申込者数が続いたら、（ネットワーク設備のキャパシティが）正直に言って足りなくなる」と、投資の必要性に言及している⁽²⁴⁾。

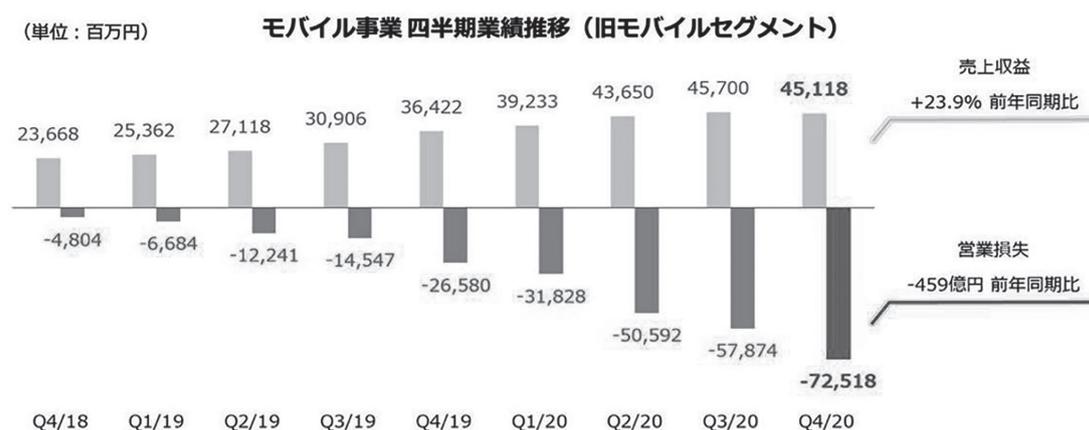


図8 楽天モバイル四半期業績推移

注：旧モバイルセグメントは楽天コミュニケーションズなどの事業により構成される企業である。

出所：楽天のホームページより引用。

(22) 楽天の決算報告による。

(23) 2021年2月12日に、2020年度通期決算による。

(24) 楽天2020年度通期決算報告書から引用。

RCPの潜在顧客と販売パイプライン

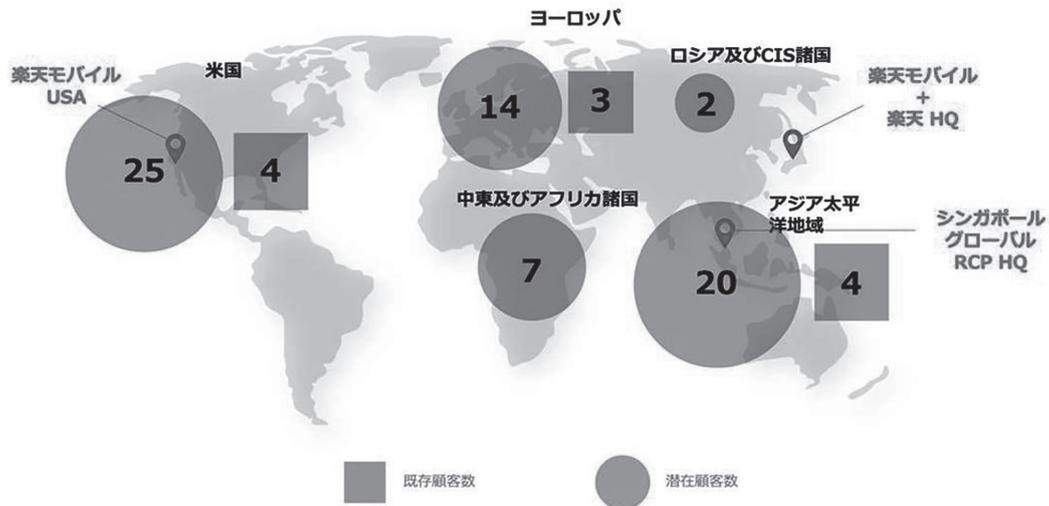


図9 RCPの潜在顧客と販売パイプライン

出所：表7と同じ。

楽天はモバイル事業に投資するメリットとして挙げられるのは楽天モバイル自体でも活用している技術基盤「Rakuten Communications Platform」(以下、RCP)の外販ビジネスである。既にRCPを何らかの形で活用すると決めた事業者は全世界で11社あり、楽天は潜在顧客がまだ70社弱存在するとしている。しかもRCPの潜在的顧客数と販売パイプラインは図9に示されるようにアジアだけでなく、ヨーロッパと北米地域にも及んでいる。その割合を見れば、北米は全体のトップで、25%を占め、その次はアジア太平洋地域の20%、ヨーロッパの14%が続くと予想している。但し、これはあくまでも楽天の予想であり、果たしてこの通りになるかどうか分からない。アリババの販売を地域別にみると、アジア太平洋地域は最も多い。アジア太平洋地域の中でも、中国市場における販売額が最も大きい。したがって、楽天の予測はあまり事実には合わないのではないと思われる。



図10 楽天の“EC特需”，送料無料化

出所：表7と同じ。

楽天は2020年で初めて国内電子商取引額が楽天は4兆円を突破したと発表し、前年同期比19.9%に増加したという。つまり、最終的な決算の数値は投資により赤字ではあったが、モバイル・物流・投資事業を除いた営業利益は1480億円で、前年比37.6%増だったという側面もある。なかでも、売り上げを大きく伸ばしたのは、楽天市場を中心としたEC事業だ。楽天市場、トラベル、ブックス、ゴルフ、デリバリー、ラクマなどを含む「国内EC流通総額」は2020年通期で約4.5兆円。前年同期比で19.9%増となった。中でも2020年4四半期の成長は著しく、マーケットプレイスビジネス（市場、トラベル、GORAなど）の営業利益は2020年第4四半期に前年に対して117億円増となった。

第三章 中日比較にみるアリババと楽天の共通点と相違点

第1節 アリババと楽天の共通点と相違点

1, アリババと楽天の共通点と相違点

アリババと楽天の共通点として以下のことが挙げられる。

第一に両社はいずれも電子商取引企業である。しかも、アリババは中国を代表する企業であり、楽天は日本を代表する企業である。

第二に、両社はいずれもオンライン支払い手段を持っている。アリババのアリペイと楽天のApple Payである。

アップルペイは楽天の支払い手段よりアップルの支払い手段である。楽天の支払い手段としてPayPalアカウントも取り上げられる。ただ、そのいずれを取ってみてもアリペイの持つ機能に大きく及ばない。

アリババと楽天の相違点として、アリババが電子商取引事業に特化しているのに対して、楽天は電子商取引事業のほかに、非EC領域（トラベルなど）、金融領域（カード、銀行など）数多くの領域に手を出している。さらにモバイル事業という本来電子商取引とあまり関係のない事業に進出しているの、モバイル事業の経営不振は楽天の全体の業績向上に大きな打撃を与えた。



第2節 アリババと楽天の比較

ここではアリババと楽天を以下のように二つの角度から比較したい。一つはSWOT分析（スウォット分析）の手法を使い、両社の強みと弱みを分析する。もう一つは電子商取引企業本来の主業務に焦点を絞り、両社の違いを掘り下げて分析したい。

1. SWOT分析（スウォット分析）にみる両社の強みと弱み

(1) 楽天の強みと弱み

以下では、アリババと楽天をSWOT分析（スウォット分析）の手法以下の角度から比較してみたい。

①事業領域、②売上高と収益、③決済手段、④地域別貢献度などがそれである。この比較を通じてアリババと楽天の強みと弱みをそれぞれ見つけ出したい。

まず、楽天の外部環境と内部環境の変化を分析し、楽天の強みと弱みを理解したい。

楽天の経営をめぐる環境の変化が厳しい。図8にも示されるように、楽天モバイル四半期業績はあまりにも悪い。その結果、楽天グループが2022年11月11日に発表した2022年1～9月期の連結決算（国際会計基準）によれば、楽天の最終損益は2,580億9,000万円の赤字となった。前年同期は1,039億500万円の赤字だった。2022年12月期通期の純利益予想は開示していない。売上高にあたる売上収益や営業利益、経常利益予想もそれぞれ開示していない。アナリスト予想の平均であるQUICKコンセンサスは2,380億8,400万円の赤字だった。楽天グループはインターネットショッピングモール（仮想商店街）の「楽天市場」を運営変更に伴い、適用前と比較して前第3四半期連結累計期間のインターネットサービスセグメントにおける売上収益およびセグメント損益がそれぞれ減少している。モバイルにおいては、通信料金収入の増加等により、売上収益が拡大した。1～9月期の売上高にあたる売上収益は前年同期比13.7%増の1兆3,647億800万円、営業損益が2,870億9,300万円の赤字（前年同期は1083億6,200万円の赤字）、経常損益が3,120億5,800万円の赤字（前年同期は1,193億1,600万円の赤字）であった。

楽天失敗の要因を以下の三つに要約することができる。楽天は2017年に携帯電話事業への参入を決意した。携帯電話は日本ではNTT、KDDとソフトバンクの三社があり、市場を独占していた。この寡占市場に参入したい考えが良いが、そのための投資についてあまり考えていないのが事実である。まず基地局の設備投資が必要であり、この基地局の投資に巨額な赤字が生まれた。

表8 楽天のミクロSWOT分析

		強み	弱み
		楽天能力分析の範囲	
機会	環境分析領域	EC領域（楽天市場）、非EC領域（トラベルなど）、金融領域（カード、銀行など）という3セグメントの事業にわかれている。多角経営という意味で、広い範囲で業務内容を拡大。	楽天モバイルのキャリア戦略が成功していない。楽天経済圏の魅力が減少 国内メインのビジネスには限界がある。
脅威		EC領域を除けば、ライバルが続出し、競争が激しくなる。 経営が悪化したためポイントの付与がなくなり、楽天経済圏の魅力がなくなった。	モバイル事業を改めて考える必要がある。 楽天市場の再開拓と新しい支払い手段の導入が必要。

出所：作者作成。

アリババと楽天の比較にみる中日両国電子商取引の共通点と相違点

1株当たりの収益を見れば、楽天1株当たりの収益は2013年の33円から、2018年の105円に上昇し、史上最高を記録したが、2019年にマイナス24円、2020年にさらにマイナス84円に急速に下がっている。

楽天は成長を続けるには、赤字を出し続けるモバイル事業から撤退し、その他の利益を出さない事業を整理し、一番儲かる楽天市場を再整備する必要がある。但し、これは単に企業の努力だけでは実現することができない。日本政府をはじめ、国民の消費意識の変化が必要である。

(2) アリババの強みと弱み

アリババと比べて、楽天の最も大きな問題は多角経営である。電子商取引のほかに、旅行、金融、モバイルなどそれぞれ異なる事業に手を出していることである。また、政府や民衆の支持がないため、電子商取引のほかに巨額の赤字を出し続けるモバイル事業を救うことができない。これに比べてアリババの強みは表9に示されるように、世界最大の電子商取引企業である。しかも、アリペイという強力な支

表9 アリババのマイクロSWOT分析

		強み	弱み
アリババ能力分析の範囲			
機会	環境分析領域	電子商取引企業。 「タオバオ」、天猫等有力な小売りマーケットで成長をみせる販売モデル。 アリペイという強いモバイル決済手段を持っている。	国内環境の変化を強く受けている。 独占禁止法の影響を受けている。
脅威		ライバルが続出し、競争が激しくなる。 独占禁止法の影響を受けている。 コロナによる都市封鎖の影響を受けている。	国内市場と国外市場の開拓を改めて考える必要がある。 国内政策の影響を強く受けている。 コロナによる都市封鎖の影響をいかに解決するかが重要。

出所：作者が作成。

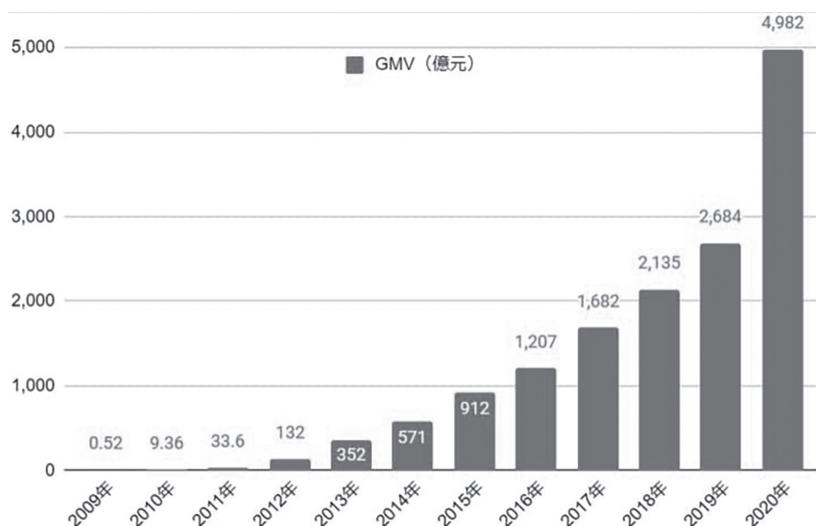


図13 天猫による独身の日における売上高の推移

出所：[GMVの推移]：プレスリリースをもとに作者が作成。

払い手段を持っていることである。

独身の日にはアリババが展開する最も大規模なイベントである。そのイベントの売上高を図13は示している。これを見てわかるように、2020年の天猫による独身の日（ダブルイレブン）には、過去最大となる25万以上のブランドが参加し、うち3万1,000の海外ブランドが中国向け越境ECを通じて参加した。

2019年と比べて参加者が2019年の約5億人から大きく伸長して2020年に約8億人の消費者が参加し、独身の日には前年比26%増で過去最高となる4,982億元（約7兆7,200億円）を記録した。荷物配送オーダー数は2019年の約13億件に対し23.2億件と大幅に増え、ピーク時の取引件数は58.3万件/秒にもものぼり、470以上のブランドがGMV1億元以上を達成した。

アリババの中国消費者向け越境ECプラットフォームには、主に「天猫国際（Tモールグローバル）」と「コアラ（Kaola）」の2つがあり、コアラは2020年初めて天猫ダブルイレブンに参加した。アリババのデータによれば、Tモールグローバルとコアラにおける国・地域別のGMVランキングで、日本は1位を獲得しているということである。つまり、「独身の日」の越境ECにおける国・地域別GMVランキングにおいて、参加する89の国・地域の中で、日本は2016年から2019年までにも、4年連続1位を獲得している。

つまり、独身の日には日本と深いかかわりを持ち、中国人は日本製品に憧れ、積極的に項に有している。アリババによれば、2020年の独身の日のセール中（11月1日0:00から11月11日24:00まで）に、中国の消費者が購入した輸入ブランドのトップ10は以下の通りとなっている。

1位のヤーマンは美容家電であり、2位のAptamil（アプタミル）は粉ミルク、Swisseはサプリメントが主に人気のブランドで、中国人が越境ECを利用する際に、美容や育児、健康を重視する傾向がうかがえる。日本ブランドにおいては、美顔器や脱毛器などが人気のヤーマンが1位、化粧品やスキンケア商品を展開する花王と資生堂がそれぞれ4位と5位にランクインしていることから、美容に関する商品で日本ブランドに高い信頼が寄せられていることが分かる。

この表から分かるように、コスメやファッション関連品のほか、カメラやスマホなどのデジタル商品や、大型家電や家具など自宅で使用するものも人気を集めている。

表10 天猫国際の独身の日で売られる国・地域別商品ブランドランキング

1位	日本
2位	米国
3位	韓国
4位	オーストラリア
5位	ドイツ
6位	イギリス
7位	ニュージーランド
8位	フランス
9位	イタリア
10位	カナダ

出所：訪日ラボ編集部の資料による。

表11 中国の消費者が購入する輸入ブランドトップ10

1位	ヤーマン（日本）
2位	Aptamil（ドイツ）
3位	Swisse（オーストラリア）
4位	花王（日本）
5位	資生堂（日本）
6位	A.H.C（韓国）
7位	a2（ニュージーランド）
8位	SmoothSkin（イギリス）
9位	Bio Island（オーストラリア）
10位	dyson（イギリス）

出所：表10と同じ。

表 12 最も売れたカテゴリ (独身の日)

1位	コスメ関連商品
2位	女性服装
3位	カメラ, スマホなどのデジタル商品
4位	冷蔵庫, テレビなどの大型家電
5位	家具
6位	食品
7位	宝石・アクセサリ
8位	炊飯器, 掃除ロボットなどの小型家電
9位	ベビー用品
10位	シャンプー・洗剤・ティッシュなどの衛生用品

出所: 表10と同じ。

表 13 最も伸長率が高いカテゴリ (独身の日)

1位	時計・メガネ
2位	花・ペット
3位	現在地サービス
4位	カバン
5位	宝石・アクセサリ
6位	下着
7位	靴
8位	炊飯器, 掃除ロボットなどの小型家電
9位	アウトドア用品
10位	食品

出所: 表10と同じ。

時計やメガネのほか, 花やペット, 現在地サービスといった巣ごもり需要を反映した商品が上位にランクインしている。

第3節 アリペイという強いモバイル決済手段

第2節はSWOT分析を通じて, アリババと楽天の強みと弱みを見た。第3節ではアリペイという強いアリババの決済手段を中心にアリババの強みを考えたい。中国のEコマース事業は合計7億人以上のユーザー数を抱え, アリババは53.5%の市場シェアを有している。アリババのB to B ECサイトは「アリババドットコム」, B to C ECサイトは「天猫」, 越境ECサイトは「天猫国際」, C to Cサイトは「タオバオマーケットプレイス」をそれぞれ持っている。その決済サービスはアリペイである。

図14はアリババの小売り事業, B to B, ローカルライフサービス, デジタルとエンターテインメント, イノベーション事業およびアリペイなどを示している。



図 14 アリババグループ

出所: アリババ公式サイトより引用。

キャッシュレス決済の進む中国であるためアリババでも「アリペイ (Alipay)」の提供が行われている。中国では2018年モバイル決済金額が約4,709兆円にものぼり、2013年からの5年間で約27倍に規模が拡大している。そのうち、アリペイが占める決済額シェアは54%に達しており、中国消費者に最も使われているモバイル決済サービスとなっている。アリペイは単に支払いができるだけでなく公共料金の支払いや金融商品を買えるなど、中国では国民の生活に欠かせない仕組みとなっている。日本でもすでに事業展開しており、以下のようなサービスが提供されている。

一般社団法人キャッシュレス推進協議会の『キャッシュレス・ロードマップ2021』によれば、中国のキャッシュレス決済比率は2021年にすでに77.3%にのぼり、韓国に次いで世界第二位を占めている。



図 15 中国消費者の生活に密着したアリペイ

出所：Alipay：Alibabaより引用。

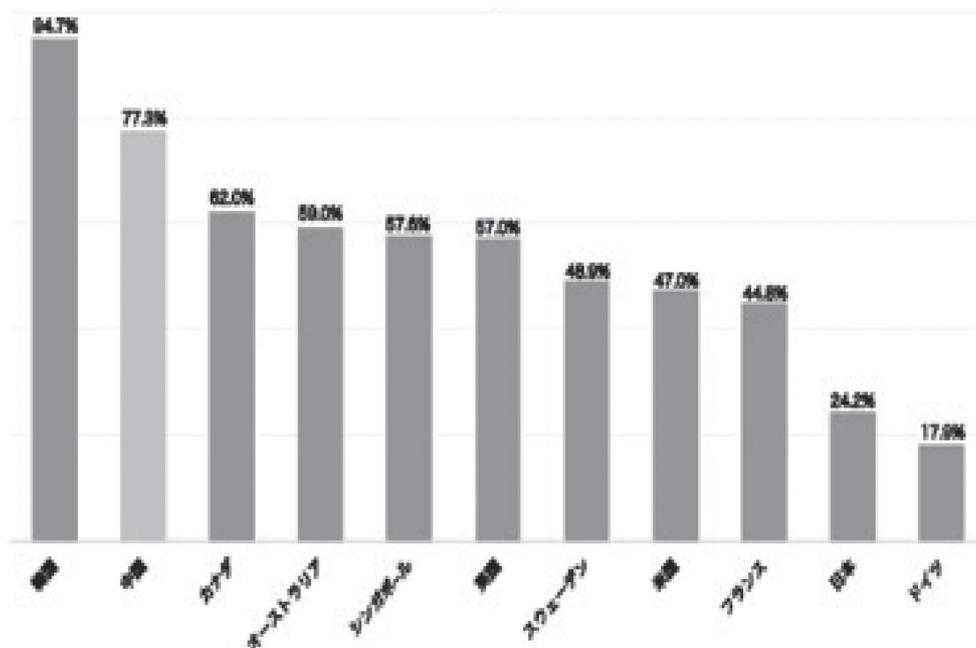


図 16 世界上位「キャッシュレス」のランキング 2021年

出所：一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ2021」による。

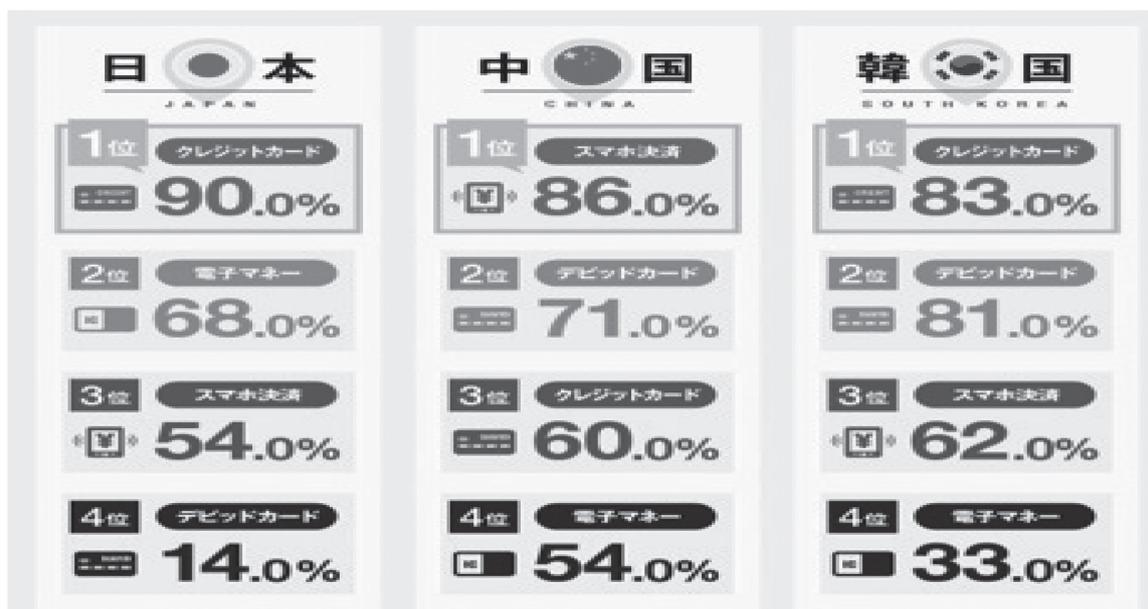


図 17 キャッシュレス決済手段の保有率ランキング

出所：図 16 と同じ。

なお、日本との比較でみれば、日本では一位を占めるのはクレジットカードであり、電子マネーとスマホ決済はそれに続く。中国では、スマホ決済は86%で第一位を占め、韓国の83%を超えている。中国では、デビットカードとクレジットカードはそれに続く。

中国はすでに「現金払いのみでは暮らせない社会」になったと言われ、いろんな場所でキャッシュレスによるお金の動きが見られる。勿論、キャッシュレスにはメリットとデメリットがある。デメリットとして、スマホと銀行口座と一緒にいるため、QRコード決済では、セキュリティ対策が重要となっている。中国では以前、消費者のスマホにウイルスを感染させて、銀行口座からお金を盗む事件が発生した。また、店舗に設置されているQRコードの上に、自作のQRコードを貼り付けた事件も存在する。消費者が上から貼り付けられたQRコードを読み取ると、QRコードを自作した人の銀行口座に入金される仕組みである。これらの問題があるため、日本人はスマホ決済より、クレジットカードを信用するのは当然のことかもしれない。

第4節 アリババ成功の要因

アリババ成功を収める最大の要因はやはり、一つの事業に特化したことである。その他の成功要因として、ここでは、タオバオオンラインと越境小売業の天猫の二つを挙げてみたい。

1. 消費者インサイトと独自のインタラクシオン——タオバオモバイルアプリ

2020年3月には、数十億もの商品が出品されているアリババの中国小売マーケットプレイスに、3億人以上のデイリー・アクティブ・ユーザーが訪れ、買い物をしている。アリババは、中国の小売マーケットプレイスで日々行われる膨大な活動を通じて、ユーザーの買い物体験を継続的に最適化するための消費者インサイトを蓄積してきた。タオバオのモバイルアプリは中国最大のソーシャルビジネスプラットフォームで、それぞれのユーザーにとって多種多様で関心度が高く、キュレーションされたコンテンツや機能を提供している。マーチャント・出店企業は、ライブコマース、ショートビデオ、インタ



図 18 淘宝网（タオバオ）の写真

出所：淘宝网（タオバオ）ページによる。

ラクティブゲーム，微淘（Weitao＝タオバオアプリ上の SNS チャンネル）の投稿を通じて，消費者と交流できるようになっている。

新型コロナウイルス感染症が流行する中，多くの実店舗を持つ小売業者がオンラインに移行し，消費者との交流を深め，売り上げを上げるためにデジタルな新しい方法を採用した。2020年3月期，ライブコマースサービス「タオバオライブ」でのライブ配信を利用しているデイリー・アクティブ・マーチャント数は前年同期比 88% 増となった。タオバオライブは，マーチャントやインフルエンサーがユーザーに向けてマーケティング活動を行うことを可能にし，アリババの中国小売マーケットプレイスで最も急速に成長している販売モデルの 1 つとなっている。2020年3月期のタオバオライブを通じた GMV は，前年比 100% 以上の成長を達成した⁽²⁵⁾。

2. アリババのサービスモデル

次にアリババのサービスモデルを見よう。

1999 年建設したアリババ，国際サイトは中国の輸出型企業のためにオンライン，オフラインを結合するサービスモデルを提供しており，中国輸出型企業はアリババ国際サイトのシステムを利用して全面的に製品および会社情報を展示して全世界の買い手をひきつけて，それから顧客管理システムを通じて貿易情報一体化管理を実現して取引を完成する。一方，アリババ国際サイトはオフラインで提供しているサービスには税関の下部組織を通じて，国際展示会に参加し，会議に出席する買い手に製品パンフレットを配り，オフライン，オンラインを結合する一体化拡張を実現し，電子商取引の技術研修業務を提供し，企業を助けて貿易従業員の業務能力を向上させる。

(25) アリババグループのホームページによる。

3. 「代理購入」

しかし、アリババの成功は消費者に特化したことである。ここでは、個人の角度から考えてみたい。個人でいえば、近年、中国で「代購」という言葉がはやっている。「代購」を日本語に訳せば、「代理購入」と訳せるが、日本では聞きなれない言葉である。経済水準の向上に伴う所得収入の増加、人民元高、さらにアリペイなど国際支払手段の出現により、人々は国産商品の安全性を心配し、同時に国内と比較して、海外商品の値段が下がっているとの価格格差に応じてますます多くの人は直接海外旅行を通じて海外の商品を購入するかまたは海外代理購入を頼むようになった⁽²⁶⁾。

しかも、「代理購入」は留学生がお金を稼ぐ最高のアルバイトだけでなく、これにつけて、代理購入を商売として起業する中国人も続出した。例えば、「淘太郎」というのは一つの例である。「淘太郎」のホームページを見れば、①日本の銀行振り込み、paypai（クレジットカード利用可）対応で中国の銀行口座などのアカウント不要、②アカウント開設即時開設、3分で取引開始、④自社にプログラマが在籍しているため、システム構築でスピーディにかつミスの減少を達成、発注商品の現状確認も容易、⑤日本留学経験者や日本語専攻卒業者のスタッフ多数在籍、⑥代理購入手数料の5%、⑦国際配送運賃も業界最安レベル、⑦入会金、月額使用料なし、⑧大手チェーンストア向け検品会社（第三者検品）も運営しており日本製検針機などもあり、検品のレベルも好評であること、⑩アマゾン FBA 倉庫への中国から直接納品や最終顧客への直接個別配送などが同社の特徴と取り上げられ、「他社を圧倒する」と宣伝している。この広告は本当かどうか、別として代理購入が中国でいかにはやっているかわかる。

代理購入の市場規模を見ると、2015年に約1兆元に達し、国内GDPの1.3%占める。予測によれば、2018年には、海外サイトでの買い物は3,560万人に達する見込みであり、事業規模は1兆円に達し、海外代理購入市場の潜在力は巨大なものである。

4. 「独身の日」という中国電子商取引の大イベント

CNNICの報告によると、2016年に20-29歳の間にあるオンラインショッピングの主流は規模上前年同期比23.7%増加し、オンラインショッピングの主流が多い。これに加えて、10-20歳と50歳および50歳以上のオンラインショッピングの年齢層もそれぞれ10.4%と33.2%に増加し、オンラインショッピングの年齢層は大きく変化し、若者と老人の比例を引き上げ、オンラインショッピングは次第に一部の年から全国民に向かって変化した⁽²⁷⁾。

グローバル電子商取引は目下、大衆消費のグローバル化時代を迎えた。その要因は中国の民衆が海外製品に対する強い購入意識があるからである。国内商品と品質に対する不信はこのような結果をもたらしているものの、グローバル支払手段が大きく改善されたことも要因である。中国の電子商取引はいまグローバル時代を迎えた。11月11日は双十一ではあるが、日本語に「独身の日」と訳す。アリババは「独身の日」に目を付け、2009年の11月11日に、ECサイトで第1回目の大規模販促イベントを開催した。それが予想を大きく上回る売上高を記録したのをきっかけに、「独身の日」が中国全土に広まってきた。すぐに他の大手ECサイトも続々と参入し、11月11日に一斉に大規模なセールを行うようになった。その規模はどんどん拡大し、現在はECサイトだけでなく百貨店やスーパーなどの実店舗でも、

(26) 伍富河、「中国インターネット海外代購の問題と対策建議」、『対外貿易管理』による。

(27) CNNICは中国インターネット情報センターで中国インターネットインフォメーションセンター、China Internet Network Information Centerの略称CNNICである。中国におけるインターネットサービスの提供機関で、約半年に一度インターネット発展状況統計レポートを発表している。



図 19 2020 年天猫双 11 全球狂欢季

出所：東洋経済オンラインによる。写真は 2020 年の独身の日取引総額を発表した際のもの（写真：アフロ）東洋経済オンライン。

激しいセール合戦が繰り広げられるようになっている。

写真は 2020 年に行われた独身の日に行われた取引総額を発表されたときのものである。このイベントに数億人も参加している。アリババだけでなく、シェア 2 位の EC サイト京東（シンドン）の取引額も、1,271 億元（約 2 兆 1,600 億円）に及んでいる。1 位と 2 位を合わせると、2017 年の独身の日 1 日の取引額は、約 5 兆円にも達する規模である。楽天の 2017 年の国内 EC 流通総額が約 3 兆 3,912 億円である。この数字がいかに破格なものかがわかる。

「独身の日」を迎えるため、アリババの物流会社菜鸟網絡（CAINIAO）は 9 月中旬から、従来の物流配達データに基づいて、物流企業が「独身の日」に発送する小包量を見積もり、また、各配達企業の主な営業所が割り当てられる小包の数量を細分化して、三つのデータを作った。このようにして、電子商はこの大データにもとづき、前もって販売地域を予測し、その地域に出荷し、その地域の支店は発注を受けてから直接に配達し、最後に効率的な物流サービスを実現した。このようなデータの予測の正確性が高いので「三通一達」を含む 10 社の配達企業はアリババにこのような予測データに基づき、前もって前期の準備を急いだ⁽²⁸⁾。

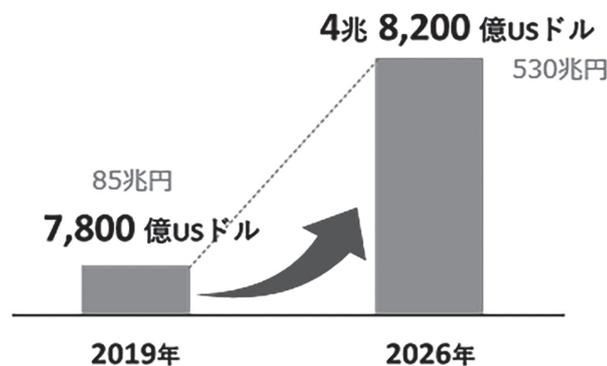


図 20 電子商取引市場の予測

出所：日本経済産業省「電子商取引に関する市場調査」による。

(28) 菜鸟網絡 2022 年 10 月による。

第5節 独占的な位置を示す天猫 (Tmall) と京東 (JD.com)

上記の図を見ると、中国のECサイトはこの2社でほぼ市場を独占している。2017年度のこの2社のシェアは81.3%であり、2016年度は2%も上昇しており、この2社の寡占化はさらに進んでいる。3位以下のECサイトにとっては厳しい状況である。

アリババグループの「天猫 (Tmall)」が2018年上半期で36兆円以上の売り上げを達成し、2017年よりも5%ほどシェア率を伸ばし、市場シェア率は55%と一位である、二位の「京東 (JD)」も16兆円以上の売り上げを達成し、昨年よりも0.8%増加し、シェア率は25.2%となっている。

表7 2018年の取引額と市場シェア

順位	EC サイト名	取引額	市場シェア
1位	天猫	36兆1,900億円	55.0%
2位	京東	16兆5,816億円	25.2%
3位	拼多多	3兆7,506億円	5.70%
4位	蘇寧易購	2兆9,610億円	4.50%
5位	唯品会	2兆8,294億円	4.30%
6位	宝尊	1兆9,740億円	3.0%
7位	国美在線	7,896億円	1.2%
8位	amazon 中国	3,948億円	0.6%
9位	当当	329億円	0.5%
10位	聚美優品	212億円	0.3%

中国電子商取引研究センターによると、中国国内のEC小売市場は約65.8兆円となり、30.1%増加した。そのうち、約66%がモバイルでの取引、つまりスマートフォンでの購入となる。以下、TOP5のうち、1位と3位のサイトを検討したい。

1位は天猫 (Tmall) である。2018年上半期売上高は約36兆1,900億円 (55.0%) である。



天貓 (Tmall) はアリババグループが2013年に開設したショッピングモール型のB to C-ECサイトであり、その特徴として、中国のユーザーから非常に高い信頼性があるということである。この天貓 (Tmall) の特徴として、同グループの“淘寶 (タオバオ/Taobao.com)”とは異なり、中国国内に流通してしまっている非正規品、つまり偽物の取り扱いが少なく、正規メーカーや店舗が本物の商品を取り扱っている点である。そのため厳しい審査が通った法人のみが出店できるというショッピングモールとなり、国内企業でもパナソニックやソニー、ユニクロ、資生堂、花王、ライオンなど日本を代表する企業も出店している。

2位は京東 (JD) である。2018年上半期売上高は約16兆5,816億円 (25.2%) である。



世界一のEC市場規模を誇る中国でも、天貓 (Tmall) に次いでランクインしているのが京東 (JD) である。天貓 (Tmall) は各事業者に対して出店をさせるというビジネスモデルであるが、京東 (JD) は超大型のセレクトショップとなり、自社で商品を仕入れ、それを消費者向けに販売している。日本市場で例えるなら、天貓 (Tmall) = 楽天市場、京東 (JD) = アマゾンがわかりやすい。ただ中国国内の直販型ECサイトでは、京東 (JD) はシェア50%を超えている。デジタル家電なら京東 (JD) が日本と言うヤマダ、エディオン、ヨドバシの直販ECサイトというイメージである。



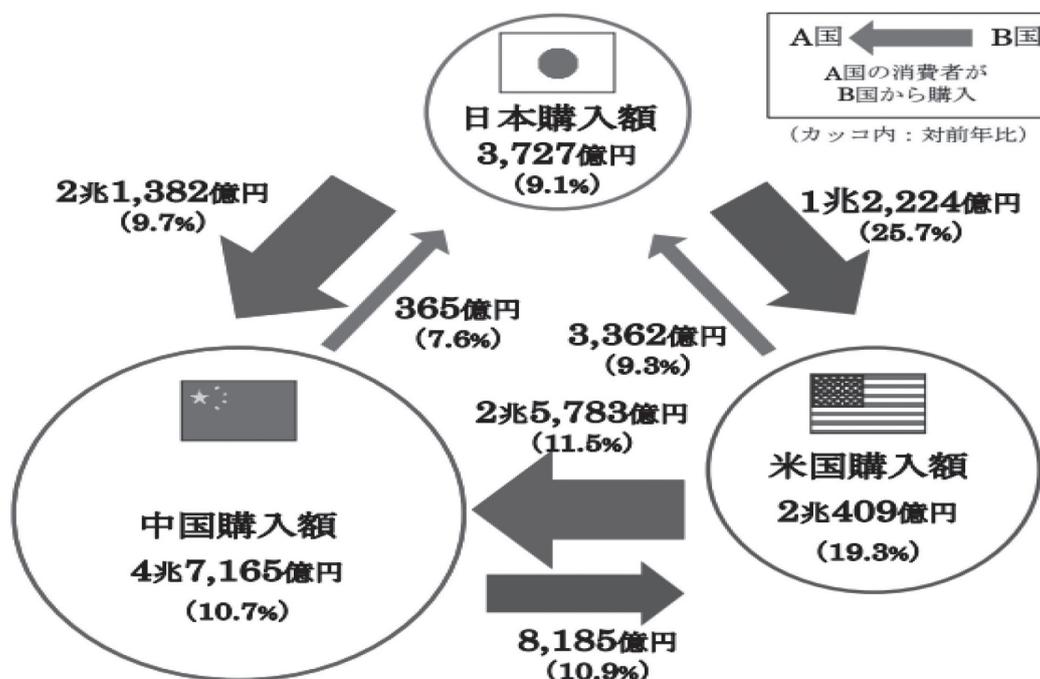
3位は拼多多 (pinduoduo), 2018年上半期売上高は約3兆7,506億円 (5.7%) である。

拼多多 (pinduoduo) は新規参入の2015年に開設されたECプラットフォームである。2017年にはユーザーが3億人を超え, 2017年末の1日の注文量は京東 (JD) を超えたというニュースもあり, 2018年のアクティブユーザー数は1.14億人と3位になった。

この拼多多 (pinduoduo) は, グループ形式で商品を販売しているということもあり, SNS上でのつながりをはじめ, テンセントが提供する中国最大のチャット「微信」などでのアクセスが伸びた要因と言われている。天猫 (Tmall) と京東 (JD) と比較して, 拼多多 (pinduoduo) は争って購入せよとその名称からわかるように, 一つの商品に対して, 何人かの購入を誘い, 値下げを競うことで, 「農民市場」といわれ, 質の悪いものが多いことで評判はあまりよくない。

この図を見てわかるように, 中国国内から越境ECで日本から2兆1,382億円を購入したのに対し, 中国から購入したものは365億円に過ぎない。このような傾向はアメリカからの購入と同じ傾向を見せた。日本・アメリカ・中国の3カ国間では, 日本の商品は越境ECによって, 中国・アメリカからの購入金額が多いのに対して, 日本から, アメリカ・中国への購入が極端に低いことがいえる。日本は越境EC市場においては販売国でありながら, 日本人は越境ECでの購入が3カ国の中で少ないのが特徴である。

言葉の問題や海外で商品を購入することに抵抗があることが要因である。一方で中国やアメリカからの越境ECによる日本製品の購入額は高く, 特に中国からの日本製品の購入額は2兆円を超えており, コロナにおいても, 越境EC市場の大きさが伺えよう。



例えば A 国 ← B 国 (A 国の消費者が B 国から購入)

図 18 日本・アメリカ・中国の三カ国間の越境 EC の市場規模

出所：日本経済産業省「電子商取引に関する市場調査」による。

第四章 中国電子商取引企業の発展を妨げる要因と対策

2020年から続くコロナの影響を受け、世界経済と同様に中国経済も減速し始めた。都市封鎖に伴い、物流が止まり、頼まれたものを時間通りに送ることができなくなった。これらの制約を受け、中国電子商取引企業の売り上げも低下し、種々さまざまな問題を抱えている。以下では、アリババが直面する主要な問題を提出し、これらの問題をどのように解決していくかについて検討してみたい。

第1節 中国環境の変化

アリババの成長をめぐる国内環境の変化に伴い、難しくなってきた。中国の環境変化を以下では、①政府規制による影響、②コロナによる影響、③大衆の意識変化による影響という三つの角度から考えてみたい。

1. 政府規制による変化

まず、第一に挙げられるのは政府の規制である。例えば、2020年2月2日、アリババグループは『2020年10月～12月期決算』を発表した。それによると、総売上高がおよそ2,210億元と2021年同期比で37%増加するなど好調さを伺わせた。2020年11月11日に開かれた「独身の日」セールでは、集計期間を長くしたものの、流通総額が日本円で過去最高の約7兆7,000億円にのぼった。

しかし、急成長を見せたにもかかわらず、政府による規制強化の影響も出てきた。同年12月18日には、中国共産党の重要会議、中央経済工作会議が「独占禁止強化と資本の無秩序な拡大の防止」を2021年の重要任務に据えると、6日後の24日には、政府当局はアリババに対して独占禁止法の疑いで調査に入ったと公表された。アリババの張勇（ダニエル・チャン）会長兼CEOも「社内で専門チームを立ち上げ、調査に積極的に協力している。終了後に市場に最新の状況を提供したい」と述べるにとどめた⁽²⁹⁾。

アリババへの規制が強まったのは2020年11月ごろからである。11月には傘下「アント」が上海と香港への重複上場を予定し、340億ドル（約3兆6,000億円）を調達するとみられていたが、突如中止になった背景には、10月24日にアリババ創業者のジャック・マー（馬雲）氏が上海のイベントで金融当局に批判的なスピーチをしたことがあるとみられている。

その後、規制の手はアリババ本体にも及ぶ。12月14日にはアリババが過去に実施した百貨店チェーンの買収が独占禁止法違反にあたるとして罰金処分となった。この際、政府当局は記者会見で「インターネット企業だからといって、独占禁止の法外の地にあるわけではない」と規制強化に含みを持たせていた。

このようにアリババに対する政府の規制が厳しくなるにつれて、アリババもその規制強化に対応せざるを得なくなった。

2. 新型コロナによる影響

第二に2020年から発生した新型コロナの影響はアリババの販売活動に大きな影響を及ぼしたことで

(29) 2020年12月24日に張勇の発表による。

ある。新型コロナウイルスの影響で中国の生産活動が弱くなっているとともに、多くの労働者が働けない状況にあるからである。また、消費者が旅行や外食など任意の支出を減らしており、ウイルスは購買パターンにも変化をもたらした⁽³⁰⁾。アリババの張勇（ダニエル・チャン）最高経営責任者（CEO）は決算発表後の電話会議で、ウイルスが従業員やサプライヤー、業者に及ぼす影響について明確な考えを示した。同社と連携する業者は従業員不足のため、通常の業務運営に戻ることができていないという。

3. 大衆の消費意識の変化による影響

第三に中国国民の消費意識の変化はアリババに大きな影響を及ぼしたことである。中国の2022年1～9月のGDP成長率（実質）は3.0%の低水準に沈む。2022年11月15日に発表された10月の社会消費品小売総額（小売売上高）は前年同月比0.5%減り、5カ月ぶりのマイナスとなった。中国経済の減速と、アリババが独身の日セールスのGMVの発表をやめたタイミングが重なり、「中国消費の急成長時代の終焉」を指摘する声もある。

このような情勢の変化に対して、アリババで消費者向け小売り事業を統括する劉鵬氏は「確かに貯蓄への関心が高まっているし、小売売上高の伸びが鈍化しているなど、消費の総量の成長に以前ほどの勢いはない⁽³¹⁾。ただ、『物を買わなくなっている』のではなく『欲しい物に変化している』と考えている」と語り、「たとえば、出生数の減少で粉ミルク、紙おむつのような必需品は伸びが緩やかになっているが、消費のアップグレードが進み、乳幼児向けのヘルスケア用品は市場が拡大している」と例を挙げて説明した。

アリババはスマートフォンやオンライン決済が普及する前の2009年にECの認知度向上を目的に独身の日セールスを始めた。同年の参加ブランドは30に満たず、GMVは5,000万元だった。2022年は世界から29万ブランドが同セールに参加し、「日本の大手ブランドはほぼすべてがアリババに出店している」（アリババ・ジャパン）ほど浸透した。アリババのECのユーザーは10億人に達し、インターネットにアクセスできる国民の大部分が利用していると言っている。ユーザー数が天井に近づき、セールスのGMVが右肩上がりである状況も限界を迎えていた。この限界をどのように乗り越えていくかはアリババに対する重要な課題である。

おわりに

本論文を通じて以下のことを解明することができた。

第一に中国における電子商取引企業の発展の歴史が短い。アリババを例に見れば、1999年にスタートしたばかりである。1999年から数えれば、アリババはまだ23年の歴史しかない。しかし、アリババはすでに世界一の電子商取引企業に成長した。中国電子商取引総額を他の国と比較してもその発展があまりにも速い。2019年を例に見れば、中国電子商取引総額は2兆9,570億ドルに達しており、第二位のアメリカの7,800億ドルを大きく超過し、その3.7倍にもなっている。また、日本との比較で見れば、中国は日本1,110億ドルの26.6倍に相当し、圧倒的な世界一の位置を占めている。

第二に、中国における電子商取引企業の急成長をもたらした要因として、まず政府の役割が挙げられ

(30) Alibaba Warns Virus Having Broad Impact on Chinese Economy による。

(31) 東洋経済のインタビューに答えた劉鵬氏の発言による。

る。また、電子商取引企業と消費者個人の努力も極めて重要である。このように政府と企業また個人という三者の協力の伴い、中国で電子商取引は世界一の成果を取めることができるわけである。

本論文を通じて解明した中国の経験を日本に生かすことができるかどうかはわからない。しかし、キャッシュレス決済が進む中で、日本ではクレジットカードの決済を減らし、アリペイのようにオンライン決済を進まざるを得ない。その中で、中国の経験は日本にとっても参考になるに違いない。

参考文献

1. 柳偉達『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』。
2. アリババ・ドット・コムレポート。
3. 『世界の EC 企業トップ 5 の流通総額を比較』ホームページ。
4. 経済産業省『2018 年電子商取引に関する市場調査』。
5. Iresearch データ。
6. ハイマーズ, 『国営企業の国際事業研究と外国直接投資』。
7. ヴァーノン, 『国際投資と国際貿易』。
8. バークレイ, 『多国籍企業の未来』。
9. 趙純均, 陳劍, 『経営電子商取引：理論と応用』。
10. Lao Guoling, 『電子商取引 10 年発展理論総説』。
11. アリババアニュアル・レポートとアリババグループのホームページ。
12. 経済産業省『平成 30 年度 電子商取引に関する市場調査』。
13. 伍富河『中国インターネット海外代購の問題と対策建議』『対外貿易管理』。
14. 楽天の決算報告書と 2020 年度通期決算書。
15. 楽天ホームページ, 楽天 IR 資料。
16. 『日本経済新聞』2022 年 11 月 12 日。
17. 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ 2021」。
18. 《国务院 17 号文件》による。