

中国のネット小売市場における モール型 EC 企業の経営実態 —— Tmall（天猫）の事例研究 ——

朱 洪 双

要 旨

本稿は、中国のネット小売市場におけるモール型電子商取引（EC）企業の経営構造とその内在的課題を、アリババグループが運営する B2C プラットフォーム「Tmall（天猫）」を事例として理論的に検討するものである。Tmall は、国際的大手ブランドから中小企業に至るまで多様な出店主体を抱え、知的財産権の保護、マーケティング支援、物流体制の整備、教育・育成プログラムの提供などを通じて、出店企業のブランド価値向上を促進している。しかし一方で、広告収入への過度な依存、プラットフォーム制度変更の不透明性、出店企業の交渉力低下、中小企業に対する参入障壁の存在など、構造的問題が指摘されている。プラットフォーム・ガバナンスの観点からは、Tmall がトラフィックの配分、ルール形成、データ所有を一元的に掌握することで市場の効率性を高める反面、出店企業の経営的自立性を一定程度制約する統治メカニズムを内包している。本稿はプラットフォームの運営構造、出店企業との取引関係、消費者との相互作用という三つの側面から Tmall の経営実態を分析し、モール型 EC 企業に共通する構造的特性および制度的課題を明らかにするとともに、プラットフォームビジネスにおける公正性と統治の持続可能性に関する理論的示唆を提示する。

キーワード：電子商取引, Tmall, モール型 EC, 中国ネット小売, プラットフォーム

1. はじめに：問題意識と研究目的

1.1 研究の背景

近年、電子商取引（Electronic Commerce, 以下 EC と略記）の拡大は世界的に加速しており、とりわけ中国におけるネット小売市場の成長は著しい。2023 年には、中国の社会消費財小売総額およびネット小売総額はそれぞれ 471,495 億元⁽¹⁾と 139,600 億元⁽²⁾に達し、ネット小売の比率は 29.6%に上昇した。この数値は、中国のネット小売市場が依然として高い成長軌道上にあることを示している。このような環境下で、「モール型 EC 企業」は、供給側（出店企業）と需要側（消費者）の双方を仲介する両面市場構造と規模の経済を基盤に急速に台頭し、ネット小売市場の中核的主体となっている。その中でも、アリババグループが運営する B2C プラットフォーム「Tmall（天猫）」は、常に市場のリーディングポジションを維持している。

(1) 中国統計年鑑（2024）。

(2) 中国電子商務研究中心（2024）。

モール型 EC 企業において、プラットフォーム事業者は仮想的なショッピングモールを構築し、出店企業がその上で店舗を運営する。プラットフォームは、決済、物流、データ分析などのサービスを提供する一方で、商品の仕入れや在庫管理は行わず、商品の所有権も保持しない。収益源は主に出店手数料、広告収入、販売手数料などで構成される。このビジネスモデルは、Tmallをはじめ、京東 (JD.com)、Amazon (米国)、楽天市場 (日本) などにより世界的に展開され、急速な成長を遂げている。

1.2 問題意識と研究目的

従来の線形的商取引モデル (生産者→流通業者→消費者) とは異なり、モール型 EC はプラットフォームを介して供給者と需要者を直接結びつけ、価値創出と取引促進を実現するビジネスモデルである。この特性を理解するためには、従来の流通論のみならず、プラットフォーム経済学に基づく理論的視座の導入が不可欠である。プラットフォーム経済の基礎は両面市場理論 (Theory of Two-Sided Markets) に端を発し、モバイルインターネットの普及とともに、プラットフォーム経済における新たな業態や課題の分析枠組みとして広く応用されてきた。

したがって、従来のプラットフォーム理論は、Rochet & Tirol (2003,2006) および Armstrong (2006) による両面市場理論に依拠しており、プラットフォームがネットワーク外部性 (network externalities)⁽³⁾ を有すること、さらに価格構造の設計が市場の均衡に重要な影響を与えることを指摘している。Rochet & Tirol (2003, 2006) は、両面市場におけるプラットフォーム競争の理論モデルを提示し、取引の総価格だけでなく価格配分の構造が取引量や利益に影響を及ぼすことを明らかにした。彼らは両面市場の正式な定義と価格構造モデルを示し、価格設計こそが市場参加を促す鍵であると論じている。Armstrong (2006) は、プラットフォームが供給側と需要側の双方に対して価格戦略を調整する必要があること、および両側ユーザー間の相互作用を通じて市場規模と利益が拡大メカニズムを理論的に提示している⁽⁴⁾。また、Parker & Van Alstyne (2005) は、モール型 EC 企業を単なる取引仲介者ではなく、情報技術と制度設計の融合によって価値創出を行う主体として位置づけ、マッチング効率化、信頼構築、取引コスト削減の意義を強調した。さらに、Boudreau & Hagiu (2009) はプラットフォーム・ガバナンスの設計原理とその重要性を論じ⁽⁵⁾、Gefen, Karahanna & Straub (2003) や Bolton, Greiner & Ockenfels (2013) は、レビューや評価制度を通じた信頼構築やユーザー粘着性 (customer stickiness) の強化を実証的に示した。Zhu & Liu (2018) は、プラットフォームと出店企業間の依存構造を分析し、支配とロックインの関係を指摘している。Zuboff (2019) はアルゴリズム支配が倫理的緊張を生むことを批判し⁽⁶⁾、Beneke & Mackenrodt (2019) は AI (人工知能) による価格

(3) 多くの製品において、ある利用者が財を消費して得る効用は、同一の財を利用する他の利用者の数が増加するほど高まる傾向にある。このように、一方の利用者の参加が他の利用者にとってのプラットフォームの利用価値を高める効果を、ネットワーク外部性と呼ぶ (Katz & Shapiro, 1985, p. 424)。

(4) Armstrong (2006) は、両面市場間の競争を分析するモデルを提示し、交差ネットワーク外部性、課金方式 (定額制か取引ごとか)、およびユーザーの多栖性という三つの側面から両面市場を定式化した。

(5) Boudreau & Hagiu (2009) は多数の出店企業と消費者を抱えるプラットフォームにおいて秩序を維持するためには、統制と柔軟性を兼ね備えたガバナンス体制が不可欠であると指摘している。特にプラットフォーム運営においては「開放性」と「規律性」の最適な均衡を図ることが重要であり、制度的介入と市場的自律性の統合が求められると論じている。

(6) Zuboff (2019) は『監視資本主義 (Surveillance Capitalism)』の概念を提示し、アルゴリズムによる行動データの収集・分析・予測が、企業の利益追求と個人のプライバシー・自律性との間に倫理的緊張関係 (ethical tension) を生み出していることを批判的に論じた。

設定が暗黙的強調を促し、アルゴリズム的独占を強化する可能性を示した。

とりわけ、近年の研究動向においては、以下の三点に理論的関心が集中している。

- ① ガバナンス構造と制度設計：プラットフォームにおける規則設定・アクセス管理・インセンティブ設計が、全体の信頼性と持続性をいかに規定するか。
- ② 出店企業との権力関係と依存構造：プラットフォームによる規制と支援の交錯の中で、出店企業の主体性と競争力をいかに確保するか。
- ③ アルゴリズム統治と社会的公正性：推薦システムやランキングアルゴリズムが意思決定構造に与える影響をめぐり、プラットフォーム企業の説明責任・透明性・倫理性をいかに担保するか。

これらの研究は、モール型 EC に内在する多面的な構造の理解に資するものであり、特に Tmall のような大規模プラットフォームの運営構造や制度設計を分析する上での理論的基盤を提供している。しかし、中国のデジタル経済環境下において、モール型 EC 企業には依然として以下のような未解決の研究課題が存在している。

① 出店企業のプラットフォーム依存問題

プラットフォームと出店企業の間には、明確な権利および情報の非対称性が存在している。先行研究では、「強いプラットフォーム－弱い出店企業」という支配的構造が指摘されており、出店企業はトラフィック獲得、広告投資、検索順位維持といった主要な経営領域において、プラットフォームへの依存度を高めざるを得ない状況にある⁽⁷⁾。その結果、出店企業の交渉力は相対的に低下し、取引関係における力の不均衡が構造的に固定化される傾向が強まっている。また、出店企業がいかなる基準に基づいて戦略行動を選択し、どの程度までプラットフォームに依存しているのかについては、依然として理論的・実証的両面からの体系的な分析が十分に行われていない。

② プラットフォームによる消費者行動への深度的介入の問題

AI およびレコメンド技術がプラットフォーム運営の中核的要素となる中、「アルゴリズム統治 (algorithmic governance)」をめぐる課題が顕在化している。とりわけ、近年、プラットフォーム経済においては、アルゴリズム共謀 (algorithmic collusion) が新たな独占形態として注目を集めている⁽⁸⁾。

(7) 張 (2022) は、中国国家市場監督管理局が 2021 年 4 月 10 日に処理したアリババグループによる「限定取引」事件を事例に、プラットフォーム経済における市場支配力の濫用を法的・制度的観点から検討した。彼は、アリババが「ダブルイレブン (双十一)」などの大規模セール期間中においてアルゴリズムを通じてトラフィックを統制し、競合プラットフォームへの出店を制限した行為を分析し、デジタル市場に特有の濫用形態として「限定取引」「データ封鎖」「差別的価格設定」等のメカニズムを明らかにしている。さらに、アリババが出店者に対して他の大規模プラットフォームへの出店を禁じることにより、取引機会を制限し、市場参入障壁を高めた結果、競争を阻害しつつ自社の市場支配力を強化した点を指摘している (pp. 30-31)。

(8) 李・韓 (2024) は、アルゴリズムが黙示的共謀 (企業が正式な合意を結ばないものの、暗黙のうちに類似した戦略を採用し、市場を分割して利益を得る行為) を媒介することにより、独占的合意を形成し得る可能性を指摘している。黙示的共謀における各企業は比較的独立性が高く、各自の利益最大化を目的として行動した結果、相互に利益となる市場行動が自然発生的に形成されるとされる。李・馮・趙 (2025) は、プラットフォーム間の黙示的共謀は、実質的にアルゴリズム共謀の一形態であり、その根源はデータの集中と独占構造にある。データ価値の不確実性により、データはプラットフォーム企業に集積しやすく、ユーザーはデータを自ら処

このような研究背景のもと、アリババグループの「千人千面」⁽⁹⁾に代表されるパーソナライズ推薦は、ユーザー体験の最適化を通じて消費効率を高める一方で、「データ・プライバシーの侵害」「アルゴリズム差別化」「消費意思決定の受動化」といった倫理的・社会的懸念を同時に惹起している。このようなアルゴリズムによる消費者行動への深層的介入は、利便性の向上と引き換えに、消費者主権の希薄化をもたらす危険性を孕む⁽¹⁰⁾。したがって、モール型 EC 企業にとって、ユーザー粘着性の強化と消費者主権の保障をいかに両立させるかは、デジタル商取引時代の商業倫理およびプラットフォーム・ガバナンスの核心的課題である。

③ プラットフォームの垂直統合戦略がエコシステム構造に及ぼす影響

アリババグループは、物流機能（菜鸟）、決済機能（Alipay）、クラウドコンピューティング（Alibaba Cloud）、マーケティング機能（Alimama）など、主要機能を自社グループ内に内包することで、プラットフォームの垂直統合を急速に進展させている⁽¹¹⁾。このような「一体化された商業基盤」の形成は、取引効率およびデータ連携の高度化を通じて、プラットフォーム全体の統合的運営を可能にしている。その一方で、グループ内資源の集中と支配構造の強化は、出店企業、特に中小企業に対して、交渉力の低下、依存度の上昇、代替可能性の制限といった新たなリスクをもたらす可能性がある。したがって、垂直統合によって生じる経済的効率性と取引構造の非対称性との均衡をいかに確保するかは、Tmall をはじめとするモール型 EC 企業にとって重要な経営的かつ制度的課題である。

以上の問題意識を踏まえ、本稿の目的は、中国のネット小売市場におけるモール型 EC 企業の経営構造とその内在的課題を、Tmall を事例として理論的に解明することである。具体的には、プラットフォームの運営構造、出店企業との取引関係、消費者との相互作用という三つの側面から Tmall の経営実態を分析し、モール型 EC 企業に共通する構造的特性および制度的課題を明らかにするとともに、プラットフォームビジネスにおける公正性と統治の持続性に関する理論的示唆を提示する。

理・保持するインセンティブを欠くため、プラットフォームの意思決定に依存せざるを得ない。その結果、プラットフォーム企業はアルゴリズムを通じて市場行動を制御・最適化し、データ独占を介した市場支配を強化していく。このようなアルゴリズムによる黙示的共謀は、隠蔽性が極めて高く、法的立証が困難であり、反独占法の執行に深刻な課題をもたらしている。さらに、彼らは実証分析を通じて、アリババにおいても黙示的共謀の存在が示唆されると報告しており、プラットフォーム企業間の競争と協調の境界が一層曖昧化していることを指摘している（pp.146-147）。

（9） Taobao および Tmall における「千人千面」メカニズムは、消費者の行動軌跡データと商品単位でのターゲット適合度を精緻に分析し、個別化推薦を実現するアルゴリズム的仕組みである。すなわち、各消費者が Taobao や Tmall 上で閲覧する商品情報は、検索履歴、購買行動、閲覧傾向などの多次元データに基づいて動的に最適化されており、結果として「ユーザー自身よりもユーザーを理解し、潜在的需要を先取りして提示する」高精度のパーソナライズド・レコメンデーションを可能としている。

（10） 張（2022） pp.30-31。

（11） 井上（2019）によれば、アリババグループはクラウド・コンピューティング・プラットフォーム、データ分析プラットフォーム、物流プラットフォーム、電子決済プラットフォームの4つのコア・プラットフォームを基盤として、各種 EC プラットフォームを傘下に収め、デジタル・エコシステムを構築している。さらに、参加企業と消費者を結びつけ、巨大な生態系を形成することを長期的なビジョンとしていると指摘している（p.56）。

2. 中国ネット小売市場の概観および Tmall の急成長

中国のネット小売市場は、2000 年代以降、政府による政策的支援、急速な技術革新、そして消費構造の変化といった複合的要因によって著しい発展を遂げてきた。とりわけ、C2C モデルを確立した Taobao（淘宝）を起点とし、B2C モデルを牽引した Tmall および京東（JD.com）さらに近年では Pinduoduo（拼多多）に代表されるソーシャル型 EC の台頭により、多様なビジネスモデルが併存する市場構造が形成されている。その結果、中国の EC 市場は、多元的でエコシステム志向的、かつモバイル中心型の発展様式を特徴とするに至った。本節では、まずは中国ネット小売市場の発展経緯と現在の構造的特性を概観し、次に、中国の EC 企業を代表する三つのビジネスモデル型ネット小売企業を比較的に分析する。さらに、それぞれの成長軌跡と競争優位性を理論的観点から考察する。

2.1 中国ネット小売市場の発展概況

中国の EC 市場は、1999 年のアリババグループの創業および 2003 年の C2C プラットフォーム Taobao の開設を契機として、本格的な商業化の段階へと移行した。その後、インターネット利用者数の爆発的増加⁽¹²⁾とモバイル通信技術の急速な進展を背景に、オンラインショッピングは日常生活に広く浸透し、消費者行動および小売構造に質的な変化をもたらした。特に 2000 年代以降、ブロードバンド通信の整備、スマートフォンの普及、電子決済の社会的定着などが相互に作用し、中国のネット小売市場は世界最大規模へと拡大した。

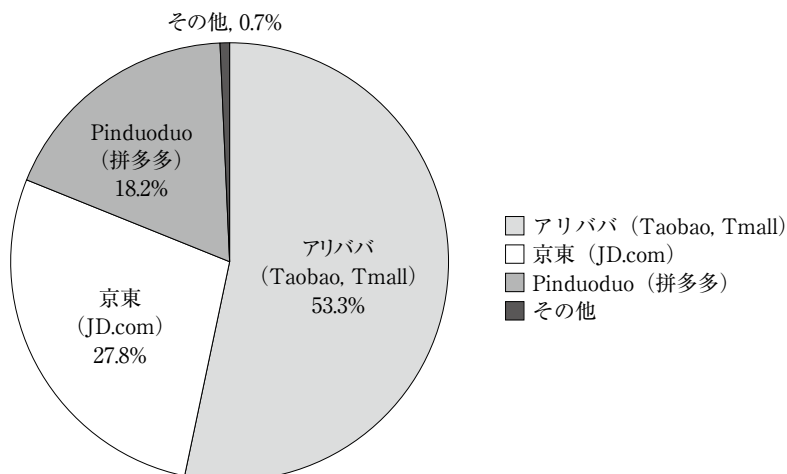
現段階で、中国の EC 市場には次の三つの構造的特性が確認できる。

- ① プラットフォームの高度集中と寡占的競争構造：中国ネット小売市場は、アリババ系（Taobao, Tmall）、京東、Pinduoduo の三大企業により市場シェアの約 90% 以上が占められており、極めて寡占的な競争環境を呈している（図表 1 参照）。
- ② モバイル利用の圧倒的優位性：スマートフォンの普及に伴い、中国では EC 取引全体の約 9 割がモバイル端末経由で行われている⁽¹³⁾。モバイル端末上での消費者行動が一般化し、「モバイル・ファースト」型の市場構造が形成されている点が特徴である。
- ③ ネット小売の境界拡張と多様化：越境 EC、地域共同購入型 EC、ライブコマースなどの新形態が急速に拡大し、ネット小売の空間的・機能的境界は大きく拡張している。特に、Alipay および WeChat Pay の普及は、中国社会のキャッシュレス化を急速に進行し、モバイル・コマースの成長を強力に後押ししている。さらに、ライブ配信を活用した販売（いわゆるライブコマース）は、インフルエンサーや消費者参加型のマーケティングを通じて商品情報の即時拡散を可能にし、従来の広告や販売チャネルの枠組みを再構築している。

(12) 中国インターネット情報センター（CNNIC）が公表した第 55 回「中国インターネット発展状況統計報告」（2025）によれば、2024 年末時点における中国のオンラインショッピング利用者数は 11 億 800 万人に達し、インターネットの普及率は 78.6% に上った（同報告書、p. 17）。

(13) 同上の報告書によれば、2024 年 12 月時点において、中国のモバイルインターネット利用者数は 11 億 500 万人に達し、2023 年 12 月と比較して 1,403 万人増加した。インターネット利用者全体のうち、スマートフォンによってインターネットを利用する者の割合は 99.7% に達している（同報告書、pp. 17-18）。

図表 1 中国の主要な EC プラットフォームの市場シェア（2024 年）



（出所）iMedia Research（2024）のデータに基づき筆者作成。

図表 1 が示すように、アリババグループの Taobao および Tmall は依然として市場の中核的地位を維持しており、京東がそれに続く形で安定した成長を遂げている。他方で、2015 年設立の Pinduoduo はソーシャル連携を軸に急速な市場拡大を実現し、既存プラットフォームに対して新たな競争圧力を生み出している。このような市場構造は、中国ネット小売市場が単なるオンライン販売の枠を超え、「デジタル・エコシステム間競争」の段階に入ったことを示している。

このような市場発展は単なる取引量の増大にとどまらず、中国小売業の構造変革を促進した。実店舗中心の流通構造からオンライン主導の多チャネル型消費構造への転換が進展し、企業には高度なマーケティング戦略と物流最適化への対応が求められている。特に、「淘宝村（Taobao Village）」⁽¹⁴⁾に象徴される農村地域での EC 普及は、地方経済の活性化にも寄与している。これらの発展の背後には、中国政府による「インターネット＋（プラス）」行動計画の政策⁽¹⁵⁾や越境 EC 支援策など、積極的な制度的支援が大きく寄与している。以下では、これら三大 EC プラットフォームの成長軌跡と戦略的特性について詳述する。

(14) 「淘宝村（Taobao Village）」とは、アリババグループが運営する C2C プラットフォーム「淘宝网」を通じて活発なオンライン販売が行われる農村地域を指す。アリババおよび中国電子商務研究センターによれば、淘宝村の認定条件は、年間電子商取引売上額が 1,000 万元以上である行政村（居委会を除く）であり、さらに村内のアクティブなネット店舗数が 100 店舗以上、または全世帯数の 10% 以上がネット販売に従事していることとされている。この基準を満たした村が「淘宝村」として認定される。最初の淘宝村は 2009 年頃、浙江省義烏市青岩劉村で形成された。

(15) 『インターネット＋（プラス）』行動計画とは、中国政府が提起した、インターネットと各産業を融合させることで新たな業態やビジネスの創出を図る国家的戦略である。本計画は、インターネット技術を経済成長および社会発展の原動力として位置づけ、デジタル経済と実体経済との協同・相互作用による新しい発展構造の確立を目的とする。具体的には、2018 年までにインターネットと経済・社会各分野との融合を深化させ、インターネットを大衆による創業・革新の基盤とするとともに、公共サービス提供の重要な手段として活用することが目標とされた。その結果、インターネットの新業態が経済成長の新たな推進力となることが期待された。さらに、2025 年までには「インターネット＋」による新しい経済形態を初歩的に形成し、中国の経済・社会における革新的発展の重要な駆動力とすることが掲げられている。『インターネット＋』行動計画は、産業構造の高度化と社会基盤の革新を目指す総合的な政策として、中国のデジタル経済発展を牽引している。

2.2 主要 EC プラットフォームの成長軌跡

2.2.1 Tmall (天猫)

2003 年 5 月、アリババグループは中国初の大規模 C2C サイト「淘宝网 (Taobao)」を設立し、短期間で飛躍的成長を遂げた。しかし、当時のネット取引環境には信頼性の欠如や模倣品の氾濫といった問題が顕在化しており、消費者保護の観点から深刻な課題を抱えていた。こうした状況を受けて、アリババは 2008 年に信頼性の高い B2C プラットフォーム「淘宝商城 (Taobao Mall)」を開設し、2012 年にはブランドを再編して「Tmall」として独立させた。これにより、Tmall は正規ブランド商品の販売を中心とするモール型 EC プラットフォームとしての地位を確立した。

Tmall の急成長を支えた中心的要因は、アリババのデジタル・エコシステムの高度な統合にある。Tmall は、アリペイ (Alipay) による決済、菜鸟ネットワーク (Cainiao Network) による物流、アリババクラウド (Alibaba Cloud) によるデータ分析、広告プラットフォームアリママ (Alimama) など、グループ各事業と連携し、「エコシステム統合型プラットフォーム」として機能している。この連動性は他社が模倣し難い参入障壁を形成している。特に、2010 年代以降に展開された「ダブルイレブン (双十一)」セールは、Tmall の市場支配力を飛躍的に高めた。2024 年のダブルイレブンにおける GMV (総取引額) は約 1 兆 4,418 億元に達し、単一イベントとして世界最大規模を記録している⁽¹⁶⁾。また、2013 年に開設された越境 EC プラットフォーム「天猫国際 (Tmall Global)」は、海外企業が中国国内に法人を設立せずとも出店可できる枠組みを提供し、海外ブランドの参入障壁を大幅に低減した。2023 年時点では、Apple、Coach、Chanel などを含む 25 万以上のブランドが出店している⁽¹⁷⁾。

Tmall は、ブランド集中度と品質信頼性を高めるため、厳格な審査を通過した企業のみが「公式旗艦店」として出店できる仕組みを採用しており、これにより消費者からの信頼性とブランド価値を維持している。さらに、会員制度の高度化とユーザー・ロイヤルティの向上を目的として、Tmall は「88VIP」プログラムを通じ、饿了麼 (Ele.me)、優酷 (Youku)、飛猪 (Fliggy) などアリババグループ傘下の主要サービス⁽¹⁸⁾と横断的に連携させる仕組みを構築している。これにより、グループ全体でのユーザー囲い込みとエコシステム内ロイヤルティの強化を実現している。

このように、Tmall は自社による直接販売を行わず、プラットフォーム上での取引保証制度、信用評価システム、物流ネットワーク、決済システム、広告支援、会員制度、およびデータ分析機能を通じて、出店企業と消費者の双方向的な価値共創ネットワークを形成している (図表 2 参照)。この構造は、モール型 EC 企業におけるプラットフォーム・ガバナンスおよびエコシステム戦略の典型例として位置づけられている。

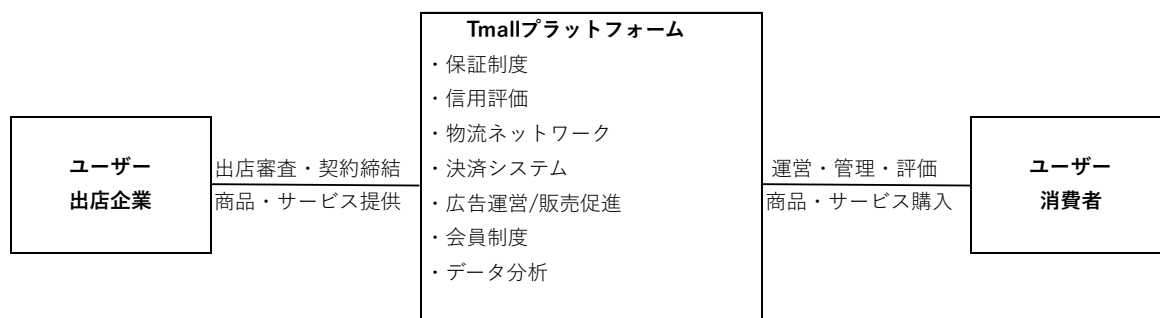
さらに、Tmall はアリババの「新小売 (New Retail)」戦略の中核的存在でもある。生鮮小売モデル

(16) iMedia Research (2025) によれば、2024 年ダブルイレブンの総取引額の中で、総合型 EC プラットフォームの総取引額は 1 兆 1,093 億元に達し、前年同期比で 20.1% 増加した。その中で、Tmall が販売額ランキングの首位を占めている。

(17) アリババグループの年報 (2024)。

(18) 饿了麼は、飲食デリバリーに特化したオンライン配達プラットフォームである。優酷は、動画コンテンツのストリーミング配信を行う動画共有サービスである。飛猪はアリババグループが運営するオンライン旅行予約プラットフォームであり、航空券、宿泊、観光商品などの提供を通じて、総合的な旅行サービスを展開している。

図表 2 Tmall における双方向価値共創ネットワーク構造



(出所) 筆者作成。

「盒馬鮮生 (Hema Fresh)」⁽¹⁹⁾においては、Tmall のデータ基盤とリアル店舗が統合され、オンラインとオフラインを融合させた OMO (Online Merges with Offline) 型消費体験を実現している。また、Tmall は中小企業や地域企業に対しても全国的な販路を提供し、中国のデジタル経済インフラとしての役割を担っている。

2.2.2 京東 (JD.com)

京東グループの起源は 1998 年に創業者・劉強東氏が北京で設立した光磁気ディスクの卸売業に遡る。2004 年、SARS (重症急性呼吸器症候群) を契機に EC 市場へ参入し、B2C サイト「京東多媒体網」を開設した。当初はパソコン関連製品を主力としていたが、次第に家電・書籍など他分野に拡大し、2007 年には「京東商城」に改称した。京東は 2010 年から毎年 6 月 18 日に開催する「618 商戦」で知名度を確立し、Tmall の「ダブルイレブン」と並ぶ大型ショッピングイベントへと発展した。設立当初、京東は直営型ビジネスモデルを採用しており、その垂直統合的な運営形態から「中国版アマゾン」と称された。直営型モデルとは、企業自らが商品を仕入れ、在庫管理・販売・配送までを一貫して担う B2C 型の運営方式であり、取扱商品の品質管理および顧客体験の統制が比較的容易である点に特徴をもつ。しかし、2010 年以降、京東は第三者企業による出店を認めるモール型 EC モデルを併用するようになった。これにより、同社のビジネスモデルは、直営型を中核としつつも、部分的にモール型を取り入れた総合型 EC へと進化している⁽²⁰⁾。この転換はその競争優位の基盤は、①自社物流インフラの構築、② Tencent との決済連携 (WeChat Pay)⁽²¹⁾、③国際化による市場多角化に求められる。

特に物流面において、京東は 2009 年以降、自社主導による全国的な物流ネットワークの整備を進め、他社に依存しない独立的な配送体制を確立した。継続的な物流インフラ投資の結果、2014 年には上海にスマート物流センターを建設し、翌年以降、無人倉庫・自動配送車・ドローン配送などの先進技術を

(19) 盒馬鮮生 (Hema Fresh) は、アリババグループが 2016 年に展開を開始したスーパーマーケットであり、オンラインとオフラインを高度に統合した「新小売」戦略の代表例である。消費者は、スマートフォンアプリを通じて商品の検索・購入・決済を行うことができ、注文後 30 分以内の即時配送サービスも提供されている。実店舗では、陳列された商品をその場で調理・飲食できる機能も備えられており、小売・飲食・物流を一体化した革新的な流通モデルとして注目を集めている。

(20) 朱 (2023) p. 219。

(21) 2014 年に導入された WeChat Pay は、手数料が不要で複数の銀行口座と連携可能という高い利便性を有し、約 9 億人に及ぶユーザー基盤を背景として急速に普及した。

段階的に実用化した。さらに、2017年には物流部門を独立させ、「京東物流（JD Logistics）」として再編することで、サードパーティ企業向けに統合的なサプライチェーン・ソリューションを提供する体制を構築した。2020年時点で同社は中国全土に900か所以上の倉庫を保有し、配送効率の最適化と顧客満足度の向上を両立させている。また、京東は国際化戦略にも積極的である。2015年に海外向けB2Cサイト「京東全球購（JD Worldwide）」を開設し、日本製品専門チャンネル「日本館」を設置するなど、海外ブランド誘致を本格化させた。現在では、70か国・地域にわたる約2万のブランドが参加しており、京東はグローバル・リテール技術の活用と越境ECサービスの提供を通じて、海外ブランドの中国市場参入を支援している。

2.2.3 Pinduoduo（拼多多）

Pinduoduoは2015年、元Googleエンジニアの黄峥によって設立されたソーシャルECプラットフォームであり、SNS（WeChat等）を媒介とする共同購入（グループ購買）モデルを中核として発展してきた。Pinduoduoは主にB2Cモデルを基盤としており、出店企業がプラットフォーム上で商品を販売できる仕組みを採用しているが、近年では共同購買などのC2B型モデルも導入している。このモデルは、一定人数の参加により低価格で商品を購入できる仕組みを採用し、消費者自身が購買促進者として機能することで、ネットワーク外部性を内生的に拡大させている。設立当初から、低価格戦略・SNS連携・参加型購買を軸に、アリババや京東とは異なる成長経路を形成した点に特徴がある。また、Tmallのブランド志向型B2Cモデルとは対照的に、Pinduoduoは価格重視・ゲーミフィケーション・娯楽的購買体験を通じて消費者行動のエンターテインメント化を推進している。

Pinduoduoは、Tmallや京東と比較して出店コストが圧倒的に低く設定されていることから、新規参入企業にとって極めて魅力的なプラットフォームである。一般に、中国の主要モール型ECプラットフォームへの出店には、高額な保証金、システム利用料、広告宣伝費などが必要とされるが、Pinduoduoはこれらの費用が相対的に低廉に抑えられている。そのため、中小企業や個人事業主にとっても参入障壁が低く、比較的容易にオンライン販売を開始できる点に特徴がある。このようなコスト構造は、Pinduoduoの急速な出店者拡大およびプラットフォーム成長の主要因の一つとなっており、価格志向型市場における中小事業者のデジタル流通参入を促進する制度的基盤として機能している。

Tmallおよび京東が主に都市部中高所得層を対象とするのに対し、Pinduoduoは低価格・高頻度・地方消費者層を中心に市場開拓し、差別化を実現した。Tmallがブランド志向型、京東が物流品質志向型であるのに対し、Pinduoduoは価格志向・娯楽的購買体験型を特徴とし、地方・低所得層を中心に市場を拡大している。このように、中国ネット小売市場はブランド型（Tmall）・物流品質型（京東）・低価格共同購買型（Pinduoduo）の三極構造を形成しており、各プラットフォームは異なるターゲット層・技術基盤・戦略的焦点を通じて競争優位を確立している（図表3参照）。

Kwak, Zhang & Yu (2019)は、中国の電子商取引産業の発展を「レジティマシー構築（legitimacy building）」の観点から再解釈し、アリババが三層の正当性を段階的に確立した過程を明らかにしている。すなわち、①制度基盤整備と政府協働を通じて取引信用を制度化し、電子署名法の制定に関与した市場的レジティマシー、②出店企業・消費者との共益的取引制度（レビュー制度・返金制度など）の構築による関係のレジティマシー、③「淘宝村」や「菜鸟物流」に象徴される社会的包摂活動による社会的レジティマシーの獲得である。これらの重層的活動を通じ、アリババは国家制度の欠補的主体として社会的信頼を確立し、中国EC産業の制度的発展を主導したと論じている。とりわけTmallは、アリバ

図表 3 中国の主要 EC プラットフォームの比較

プラットフォーム	Tmall (天猫)	京東 (JD.com)	Pinduoduo (拼多多)
設立年	2012 年	2004 年	2015 年
主体モデル	B2C (モール型)	B2C (総合型 EC : 直営型 + モール型)	B2C (モール型 / ソーシャルコマース)
主な競争優位性	・ブランド信頼 ・データ連携 ・エコシステム統合	・自社物流 ・迅速配送 ・高信頼性	・低価格 ・SNS 連携 ・地方市場重視
主要な顧客層	都市・中高所得層	都市・中高所得層	地方・低所得層
特徴的戦略	・ダブルイレブン ・新小売統合	・618 商戦 ・国際展開	・ゲーミフィケーション ・共同購入

(出所) 筆者作成。

バ・エコシステムの統合を背景に、モール型 EC プラットフォームの制度的完成形として機能し、中国のデジタル流通システムの発展方向を規定する重要な存在である。

3. Tmall の経営実態と戦略分析

前節で述べたように、Tmall のビジネスモデルは、単なるオンライン小売の仲介機能にとどまらず、多層かつ戦略的に設計された高度なプラットフォーム構造を有している。その中核には、出店企業と消費者という二者間の利害関係を精緻に調整しつつ、収益性と持続可能性の両立を図るメカニズムが内在している。本節では、出店制度および収益構造、プラットフォーム運営体制、さらに戦略的進化の諸側面から、Tmall の経営実態を理論的に検討する。

3.1 出店制度と収益構造

3.1.1 出店制度

Tmall のビジネスモデルの基盤は、厳格に制度化された出店管理体制にある。アリババグループの Taobao とは異なり、Tmall では法人登記を有する企業のみが出店を許可される点に特徴がある。出店形態は、「旗艦店」「専売店」「専営店」の三類型に分類され、いずれも厳格な審査を経る必要がある。審査項目には、企業登記情報、ブランド所有権証明書、製品品質証明書などが含まれ、これにより模倣品や偽物流通のリスクが大幅に低減されている。とりわけ旗艦店では、ブランドの権利所有者または正規代理企業のみが出店を認められており、高い信頼性を確保したプラットフォーム構造が形成されている。一方で、旗艦店の開設には保証金や技術サービス料など一定の費用負担が生じるため、中小企業にとっては参入障壁として機能する可能性も考えられる。

図表 4 では、Tmall における三つの出店形態——すなわち旗艦店、専売店、専営店——の特徴を整理したものである。

図表 4 Tmall の三類型の出店形態

店舗形態	①旗艦店	②専売店	③専営店
出店者	ブランドメーカー	ブランドメーカーの専属代理商	複数ブランドメーカーの代理商
販売商品	自社ブランドのみ	特定ブランドのみ	複数ブランドの商品
必要書類	商標登録証または商標受理通知書 (国家商標総局発行)	商標登録証の授權証, 申請書・ ブランドメーカー登録証明書	専売店と同様の証明書類 (各ブランドメーカー発行)
出店費用	店舗種別および商品類型によって異なる	店舗種別および商品類型によって異なる	店舗種別および商品類型によって異なる

(出所) 朱 (2023) pp.215-216 に基づき筆者作成。

また、Tmall は「天猫規則 (Tmall ルールセンター)」を通じて、商品説明、発送期限、アフターサービスなどに関する詳細な評価指標を制度化している⁽²²⁾。違反が確認された場合には、減点、検索順位の低下、トラフィックの制限、さらには退店措置といった段階的な制裁が科される。このような制度は、消費者保護および取引秩序の維持に寄与する一方で、出店企業からは「プラットフォームによる一方的支配」との批判も指摘されている⁽²³⁾。さらに、ユーザー評価および信用スコア制度は、Tmall のプラットフォーム・ガバナンスの中核的メカニズムである。消費者が商品の品質、物流、接客対応などを評価する仕組みは「動的評価メカニズム」としてシステムに組み込まれており、店舗の可視性や検索順位に直接的な影響を与える。このような「データ駆動型信用モデル」は、出店企業に対して継続的なサービス改善を促すインセンティブとして機能する一方で、プラットフォームの統制力を強化する手段としても作用している。

3.1.2 収益構造

Tmall の主たる収益源は、出店企業からの手数料および広告収入である。費用項目は以下の六種類に大別される⁽²⁴⁾ (2023 年の徴収基準に基づく)。

- ① 保証金：プラットフォーム規則の遵守を担保するために徴収される前払金であり、違反時には違約金として充当される。店舗形態や商標登録の有無に応じて、5 万～15 万元の範囲で設定されている。
- ② 技術サービス費：店舗運営に必要な年額費用であり、商品カテゴリーにより 3 万元または 6 万元が設けられる。一定の売上および評価基準を満たす場合、最大 100% が返還される。
- ③ 販売手数料：売上額に応じて課される手数料で、一般的には 2～5% の範囲である。特に紳士・婦人服・美容機器、家具・家電などのカテゴリーでは 5% が適用される。
- ④ 販売促進費：商品の露出度向上を目的とした広告費用であり、クリック課金方式 (CPC: Cost Per Click) を採用している。

(22) 天猫規則のホームページ。

(23) 出店企業についての聞き取り調査 (2025 年 8 月)。

(24) 朱 (2023) pp.216-217 を参照。

- ⑤ 増値サービス費：出店企業が Tmall と戦略的提携を行う際に支払う費用で、主に消費者需要データ、トラフィックデータ、業界データの提供やコンサルティングサービスに対して課金される。具体的な徴収基準は非公開である。
- ⑥ その他の費用：アリペイ利用手数料（取引額の 0.55%）。

Tmall は自社で在庫を保有せず、取引仲介に特化することでリスクを最小化し、安定的なキャッシュフローを確保している。とりわけ、ダブルイレブンに代表される大規模販促イベント期には、広告掲載料やキャンペーン関連費用が収益の主要源となり、Tmall の利益構造を支える中核的要素として機能している。

3.2 プラットフォーム運営構造

3.2.1 データ駆動型運営

Tmall の競争優位性は、アリババグループが保有するビッグデータ基盤を活用したデータ駆動型運営に支えられている。ユーザーのクリック履歴、購買頻度、価格感度などの行動データを収集・分析し、AI による「千人千面」機能を通じて、検索順位、広告表示、関連商品の提示を個別的に最適化している。

また、アリママ広告プラットフォームでは、ターゲット属性の精密設定が可能であり、Tmall のデータ資源と連動することで高精度な広告戦略が展開されている。さらに、データ中台（データ総合基盤）を活用したリアルタイムの需要予測、在庫管理、再購入分析は、出店企業のマーケティング戦略や生産計画の策定を支援している。一方で、このような高度にデータ主導型の運用は、効率性の向上をもたらす反面、「アルゴリズムによる行動制御」や「消費者主権の侵食」といった倫理的問題をも惹起する恐れがある。すなわち、ユーザーは自覚することなく、システムによって消費意思決定を誘導される可能性があり、その結果、「情報の茧房（フィルターバブル）」⁽²⁵⁾や「行動依存」といった現象が生じ得る⁽²⁶⁾。したがって、効率性の追求と透明性・説明責任の確保の両立こそが、今後のプラットフォーム・ガバナンスにおける中核的課題となる。

3.2.2 エコシステム戦略

Tmall の運営構造は、アリババグループの複数の子会社および関連サービスと高度に統合されたプラットフォーム・エコシステム戦略に基づいて展開されている。このエコシステムは、①プラットフォーム（Taobao・Tmall）、②決済インフラ（Alipay）、③物流ネットワーク（菜鸟）、④広告配信・マーケティング支援（Alimama）、⑤データ基盤（Alibaba Cloud）⁽²⁷⁾、⑥コンテンツ配信・メディアブ

(25) アルゴリズム推薦により、利用者が同質的情報に囲まれ、多様な情報接触が減少する状態を指す。

(26) Zuboff (2019), 張 (2022) を参照。

(27) アリババクラウド（Alibaba Cloud）は 2009 年に設立された世界有数のクラウドコンピューティングおよび人工知能（AI）技術企業であり、200 以上の国と地域において企業、開発者、政府機関などにサービスを提供している。同社はオンライン公共サービスの形態を通じて、高信頼性かつ包括的な計算処理およびデータ分析能力を提供し、コンピューティングと AI の社会的普及、すなわち「普惠科技（inclusive technology）」の実現を目指している。また、2017 年 1 月には国際オリンピック委員会（IOC）よりオリンピック公式クラウドサービスパートナーとして認定され、グローバルな技術基盤としての地位を確立した（アリババクラウドのホームページ）。

プラットフォーム（優酷、Weibo、小紅書など）といった複数領域を包括的に結合している。これらが相互補完的に機能することによって、「プラットフォーム×エコシステム×データ」の三層構造が形成され、アリババグループ全体としてのネットワーク外部性とデータ循環型経営モデルが強化されている。井上（2019）は、こうしたアリババグループの戦略構造を「マルチプラットフォーム型ビジネス・エコシステム」と位置づけ、単一プラットフォームの競争を超えた企業間ネットワーク的競争優位の形成として評価している⁽²⁸⁾。

このエコシステムにおいて、Tmall のフロントエンドで生成された消費者データは、クラウド基盤を担うアリババクラウドによってリアルタイムに処理・分析され、その結果に基づき、菜鸟が物流および在庫管理を実施し、アリペイが決済処理を完結させる。また、Alimama による広告配信システムは、出店企業と消費者の精緻なマッチングを促進するのみならず、エコシステム内部におけるデータと資金の循環を活性化させる中核的機能を担っている。Tmall は、これら複数のサービスとシームレスに統合されることにより、単独の EC サイトとしてではなく、アリババグループ全体が構築する巨大なデジタル・エコシステムの中核ノードとして位置づけられている。

この中で、Tmall は消費者トラフィックの主要なゲートウェイであると同時に、ブランド集約の中核拠点として機能している。他方、菜鸟ネットワークは倉庫管理から配送までを統合したフルフィルメント・サービスを提供することで、出店企業の物流負担を軽減し、消費者体験の向上を寄与している。さらに、アリババクラウドは高信頼性の IT インフラやセキュリティ基盤を提供し、Tmall の安定的かつ迅速な運営体制を技術的に支えている。アリババグループのエコシステムに属する企業や関連組織の多くは、自前のシステムよりもアリババクラウドを選好しており、その結果、同社には膨大な量のデータが集積している。このビッグデータの活用こそがアリババ・エコシステム全体を支える最大の原動力となっている。

加えて、Tmall は「ブランドのデジタル化」を戦略目標に掲げ、ブランド企業に対してデータ基盤を活用した高度なマーケティング支援を行っている。たとえば 2015 年に Taobao アプリ内の特設ページ「Tmall スーパーブランドデー（Tmall Super Brand Day）」⁽²⁹⁾を通じて開始され、ブランド企業は新商品の先行発売、割引販売、限定キャンペーンなどの手法を用いて消費者との双方向的コミュニケーションを図ってきた。運営体制の高度化に伴い、当初は販売促進を主目的としていた本イベントは、次第にブランド価値の発信およびイメージ構築を重視する方向へと進化している。イベント期間中、ブランド企業は有名人の起用、プラットフォームにおけるライブ配信、全媒体広告の統合展開などを組み合わせた統合的マーケティング戦略を採用し、ブランド認知から販売成果への転換を実現している。これにより、出店企業と消費者間の双方向的関係が深化し、プラットフォーム全体のエコシステム価値が増幅している。

3.3 新小売戦略

Tmall は近年、「新小売」の理念に基づき、オンラインとオフラインの高度な融合を通じて、従来の EC モデルを超えるビジネス構造の再編を進めている。この戦略は、単なる取引規模の拡大を目的とするものではなく、実店舗との統合を介して消費者体験の深化および購買行動の全方位化を志向するもの

(28) 井上（2019）pp.54-57 を参照。

(29) 「Tmall スーパーブランドデー（Tmall Super Brand Day）」はアリババグループ傘下の Tmall がブランド企業と協働して実施する大型プロモーションイベントである。

である。具体的には、アリババ傘下の生鮮小売事業「盒馬鮮生」が Tmall と完全にデータ連携しており、オンライン上で注文された商品を最寄りの実店舗から 30 分以内に配送するサービスを実現している。また、Tmall 上で予約購入した商品を実店舗で受け取ることができる「Tmall 小黑盒 (Tmall Black Box)」など、OMO (Online Merges with Offline) 型の施策も展開されており、オンラインとオフラインの境界を超えた新たな消費体験が形成されつつある。このような取り組みは、従来の EC の枠組みを超え、Tmall をデジタル化された小売構造として再定義するものである。同時に、データ統合とリアル接点の拡張を通じて、Tmall は消費者との長期的関係性を深化させ、アリババ・エコシステム全体における競争優位を持続的に強化している。

以上の考察では、Tmall の経営実態および戦略を、①出店制度、②収益構造、③データ駆動型運営、④エコシステム戦略、⑤新小売戦略の五つの側面から理論的に検討した。その結果、Tmall はマルチプラットフォーム型ビジネス・エコシステムを構築し、データ駆動型オペレーションを中核とする統合的経営システムを通じて、高度なプラットフォーム競争力を発揮していることが明らかとなった。しかしながら、その競争力の源泉であるデータ集中と統合的管理構造は同時にプラットフォーム・ガバナンス上の構造的矛盾を内包している。すなわち、Tmall はデータとルール形成権限を一元的に掌握することで市場効率性を高めている一方で、その中央集権的構造が出店企業および消費者に対する統制力を強化し、取引の対等性・透明性を損なう潜在的リスクを孕んでいる。

4. 出店企業との関係構築

Tmall は、中国におけるモール型 EC 企業の中核的存在であり、とりわけブランド企業や小売事業者にとって、国内市場における主要販路として不可欠な役割を果たしている。そのビジネスモデルの基盤には、出店企業との関係性の構築と管理が据えられ、Tmall の競争優位性は、まさにこの関係性の質と持続性に大きく依存している。本節では、Tmall における出店企業の分類と構成を整理した上で、出店企業に対する支援制度およびその運用実態を検討する。さらに、出店企業が直面する課題、プラットフォームによる支配力の強化が出店者利益に与える影響について分析し、プラットフォーム・ガバナンスの観点から両者の力学的関係を理論的に明らかにしたい。

4.1 出店企業の分類と構成

Tmall には、業種および規模の異なる多様な企業が集積し、複雑かつ多層的なブランド・エコシステムを形成している。その構成は、Apple, Nike, L'Oreal といった国際的著名なブランドから、中国国内の中小零細事業者に至るまで極めて広範である。とりわけ、旗艦店として展開されるブランドストアは、正規品チャネルとしての信頼性を担保し、Tmall のブランド価値を支える中核的要素となっている。

Tmall に出店する企業は、その事業規模、経営形態、および戦略目的に基づき、大きく以下の三類型に大別される。

- ① 国際的ブランド企業：主として旗艦店形態で出店し、ブランド資産の保全および高品質な顧客サービスの提供を重視する。これらの企業は、Tmall を通じて中国市場におけるブランド浸透を図るとともに、正規販売チャネルとしての信頼性を明示的に確立している。

- ② 中国国内の中・大型ブランド企業：Tmall の有する高いトラフィックと販売支援機能を活用し、オンライン販路と実店舗を統合したオムニチャネル戦略を展開している。これらの企業にとって Tmall は、デジタル・マーケティングおよび顧客データ活用を推進する戦略的拠点として位置づけられている。
- ③ 革新的スタートアップおよび中小企業：独立系デザイナーブランドや DTC（Direct-to-Consumer）ブランドを含み、Tmall の提供する販売促進支援、データ分析、トラフィック供給といった外部資源に依存して成長を遂げる企業群である。これらの企業は、ブランド認知の獲得および市場参入コストの低減を目的として Tmall を積極的に活用している。

4.2 出店企業への支援制度

Tmall は、単なる出店機会の提供にとどまらず、販売戦略の策定支援、顧客対応、物流管理、人材育成など、多面的なサポート体制を展開している。特に、電子商取引に関する経験が乏しい中小企業にとって、これらの支援は店舗運営の高度化を実現するための重要な基盤となっている。Tmall の支援制度は、その内容に応じて大きく以下の四領域に整理できる。

(1) ブランド保護と知的財産権管理

2002 年以降、アリババは B2B 事業サイトにおいて「知的財産権侵害に関する苦情受付制度」を導入し、専用通報チャンネルを設置した。2013 年には「知的財産権保護プラットフォーム（Intellectual Property Protection Platform：IPP）」を開設し、オンライン上での権利侵害対応を体系化した。2017 年には「知的財産権研究センター」および「オリジナル保護プラットフォーム」を設立し、侵害検知と防止機能を備えた「鵲橋プロジェクト 1.0」を稼働させた。さらに 2023 年には、多元的紛争解決メカニズムに基づく「知的財産権調停制度」を導入し、権利侵害対応の即時性と紛争解決の実効性を一層強化している⁽³⁰⁾。

Tmall は、模倣品の流通抑止および取引の公正性確保を目的として、正規代理権を有する企業のみに旗艦店の開設を認可している。出店申請時には、商業登録証明書や関連許可書類の提出が義務づけ、厳格な審査プロセスを通じて出店企業の合法性とブランドの真正性を確認している。この制度的枠組みは、ブランドの信頼性を担保すると同時に、消費者保護の観点からも重要な機能を果たしている。さらに、Tmall は知的財産権保護プラットフォームを通じて、ブランド企業が 24 時間体制で違法出品を通報・申し立てできる仕組みを整備している。このプラットフォームは、アリババグループ傘下の Taobao, Tmall, 1688⁽³¹⁾, AliExpress（速売通）、および Alibaba.com（国際取引市場）を包括的にカバーしており、商標権・著作権・特許権などの侵害行為に対し、オンラインで迅速な申し立て・通報を可能にしている⁽³²⁾。このような知的財産権保護制度の多層的展開は、出店企業にとってはブランド価値の保全、消費者にとっては取引の信頼性向上という二重の効果をもたらしている。

(30) 黄・劉・蘇・傅（2025）p.78。

(31) 1688 は、アリババグループが運営する B2B 電子商取引プラットフォームであり、中小企業を対象に原料調達・生産加工・現物卸売を支援している。家庭用品・日用雑貨分野、工業用品分野など 16 の主要業種をカバーする中国最大の内需型オンライン卸売市場である（アリババグループのホームページ）。

(32) アリババ知識産権保護平台（Taobao and Tmall Group IPP Platform）のホームページ。

(2) データ活用とマーケティング支援

Tmall では、消費者の閲覧履歴、検索キーワード、クリック数、購買履歴、レビュー傾向、滞在時間など、多様な行動データがリアルタイムで収集・分析され、「消費者画像 (Consumer Portrait)」が構築されている。これに基づく「千人千面」機能は、ユーザーごとに異なるトップページ構成、商品推薦、広告表示を最適化し、購入転換率を大幅に向上させている。さらに、Tmall は出店企業向けに「ブランドデータバンク (品牌数据銀行)」⁽³³⁾「ビジネスインテリジェンス (生意参谋)」⁽³⁴⁾「Alimama 広告」などのデータ分析・運営ツールを提供している。これらのツールにより、①店舗訪問数・転換率・購買者属性の把握、②販促キャンペーンの効果測定と改善、③潜在顧客分析・新製品テスト・競合比較などが可能となる。これにより、出店企業はトラフィックや転換率をリアルタイムで把握し、データ主導型マーケティングを戦略的に展開できる。このデータ駆動型支援体制こそが、Tmall の競争優位性を支える中核的要素である。

一方で、「ダブルイレブン (双十一)」に代表される大規模販促イベントや「新商品先行販売」プログラムは、出店企業に強力な集客機会を提供する反面、データ、トラフィック、物流、広告といった主要リソースの支配権は依然としてプラットフォーム側に集中している。このため、出店企業の Tmall 依存構造が強化される傾向にあり、短期的には売上拡大に寄与するものの、長期的にはプラットフォーム依存型ビジネスモデルという脆弱性を内包している点が考えられる。

(3) 物流支援

Tmall は、アリババグループ傘下の菜鸟ネットワーク (Cainiao Network) を通じて、倉庫管理、当日・翌日配送、返品処理などを一体化したワンストップ物流サービスを提供している。主要都市圏では数時間以内の「即時配送」も実現しており、アリババが推進する「即時小売 (Instant Retail)」(オンライン注文から商品受け取りまでのプロセスを極限まで短縮し、「即時性」を実現する小売形態) モデルの中核的インフラとして機能している。この統合物流システムにより、出店企業は自社での物流インフラ整備を必要とせず、効率的な配送体制を低コストで利用できる。また、消費者にとっても配送速度

(33) アリババブランドデータバンク (Alibaba Brand Data Bank) は、アリババグループが構築した消費者資産管理プラットフォームであり、ブランド企業が全方位的な消費者データの統合・分析・運用を行うことを目的としている。その主な機能は以下の 4 つの中核モジュールから構成される。①融合・蓄積。Tmall、饿了麼、アリペイなどのアリババ系プラットフォームデータと、ブランド企業が保有する自社データ (外部メディア露出、ファンデータ、会員情報など) を統合し、統一的な消費者プロファイルを形成する。②分析・診断。購買プロセスや行動経路の可視化、カスタム分析、会員・ファン分析など、多次元的なデータ分析を支援し、ブランドが消費者特性を精緻に把握・セグメント化できるようにする。③データ活用。ブランドは必要に応じて消費者データを即時に利用でき、マーケティング活動や経営判断に応用することが可能である。④アプリケーション・カスタマイズ。「アプリ + コンサルティング + サービス」という柔軟な提供モデルを採用し、ブランドが外部サービス提供者の高品質なアプリケーションを迅速に導入できるようにしている。これにより、新商品の発売、会員制度の構築、プロモーション企画など多様なビジネスシナリオを支援する (アリババグループのホームページ)。

(34) 生意参谋は、アリババグループが 2011 年に発表した電子商取引データ分析ツールであり、当初は主に B2B 市場を対象として導入された。その後、2013 年以降、Taobao や Tmall をはじめとする淘系プラットフォームに適用範囲を拡大し、B2C 領域にも展開された。これにより、「生意参谋」は既存データの関連製品を統合した出店企業向けの統一的データサービス基盤として進化を遂げた。現在では、リアルタイム配信、経営分析、市場動向モニタリング、販売戦略最適化など多様な機能を備え、出店企業に対してデータ駆動型経営を支援する役割を果たしている。

とサービス品質の向上が実現されており、Tmall 全体の顧客満足度とプラットフォーム信頼性の向上に寄与している。さらに菜鸟ネットワークによるビッグデータ分析は、需要予測、在庫最適化、配送経路の効率化などを可能にし、サプライチェーン全体の運営効率を高めている。このように、Tmall の物流支援体制は単なる配送サービスの提供にとどまらず、データ駆動型ロジスティクス・プラットフォームとしての性格を強め、モール型 EC 企業の競争優位性を支える重要な基盤を形成している。

(4) 教育・育成支援

Tmall は、出店企業の経営能力およびデジタル運営力の向上を目的として「天猫商学院 (Tmall Business School)」⁽³⁵⁾を設置している。同学院では、オンライン講座、実務ガイド、専門家によるウェビナーなどを通じて、電子商取引の基礎理論から実践的マーケティング戦略に至るまで、体系的な教育プログラムを提供している。これにより、出店企業はデータ分析、広告運用、顧客対応、物流管理などの領域でスキルを高め、持続的成長に必要な実践知識を獲得できる。さらに、Tmall は販売実績、顧客レビュー、応答速度、返品率などに基づく店舗スコア制度を導入しており、各店舗の運営状況を可視化するフィードバック・メカニズムを構築している。この評価制度は、企業の改善努力を促すと同時に、消費者に対する信頼性指標として機能している。特に新興ブランドや中小企業にとっては、Tmall が提供する教育支援および評価制度が、ブランド成長を促進する重要な手段となっている⁽³⁶⁾。総じて、Tmall は単なる取引仲介の場を超え、「出店企業の自己成長を支援するプラットフォーム型エコシステム」として機能している。

図表 5 Tmall における出店企業支援エコシステム構造

支援領域	主な制度・施策	提供主体	出店企業への効果	プラットフォームへの意義
(1) ブランド保護・知的財産権管理	出店審査制度、IPP による違法出品通報・権利保護	アリババグループ (知的財産権保護部門)	模倣品流通の抑制・ブランド価値の保全・信頼性向上	取引の公正性維持・消費者信頼の強化
(2) データ活用・マーケティング支援	ブランドデータバンク、生意参謀、Alimama 広告、「千人千面」アルゴリズム、ダブルイレブン等	アリババクラウド、Alimama、Tmall 運営部門	消費者行動の可視化・販売戦略最適化・販促効果測定	データ統合によるトラフィック制御・広告収益拡大・市場支配力強化
(3) 物流支援	菜鸟ネットワークによる倉庫管理、当日・翌日配送、即時小売、返品対応	菜鸟ネットワーク	物流負担軽減・配送スピード向上・在庫最適化	サプライチェーン統合・顧客満足度向上・プラットフォーム信頼性強化
(4) 教育・育成支援	天猫商学院による研修、オンライン講座、実務支援・店舗スコア制度	アリババ教育体系 (淘宝大学・天猫商学院)	運営スキルの向上・経営能力育成・中小企業の成長支援	出店企業の質的向上・プラットフォーム持続性の確保・ガバナンス強化

(出所) 筆者作成。

(35) 阿里商学院 (旧称：阿里学院) は、アリババグループ直属の教育・研修機関として設立され、当初はグループ内部の管理職研修や出店企業向け教育を担っていた。その後、教育機能は電子商取引事業全体に拡大され、「淘宝大学」として体系化された。同大学は出店者のデジタル経営力向上を目的に、データ分析、店舗運営、オンライン広告などの実務教育を提供している。さらに、アリババグループは、Tmall 出店企業に特化した上位教育機関として「天猫商学院」を設立した。同学院は、ブランド戦略、顧客体験設計 (CX)、データ主導型経営、新小売、組織能力構築などの専門分野に焦点を当て、オンライン講座や実践型トレーニング、産学連携プログラムを通じて、出店企業の長期的競争力の育成を図っている。

(36) アリババグループのホームページ。

出店企業にとって、Tmall は次の四つの戦略的機能を有するチャネルとして位置づけられる。①販売チャネル機能。商品販売を通じて即時的な収益を獲得できる重たる取引媒体である。②マーケティング媒体機能。プラットフォーム上の広告を通じ、ブランド露出および認知度を高める効果を持つ。③顧客関係管理（CRM: Customer Relationship Management）機能。レビューや購買履歴に基づく顧客データの蓄積と分析により、ロイヤルティの向上および再購買促進を実現する。④情報基盤機能。消費者行動データを統合・分析することで、市場トレンドや需要構造に関する洞察を提供し、出店企業の戦略的意思決定を支援する。これら四つ機能は相互に補完し合うことで、出店企業に対する包括的支援体制を形成している。したがって、Tmall は出店企業の持続的成長を促す一方で、プラットフォーム全体のガバナンス能力および市場支配力を強化する戦略的メカニズムとして機能している。

4.3 出店企業が直面する構造的課題

Tmall は包括的な支援体制を整備しているものの、出店企業は依然として複数の構造的課題に直面している⁽³⁷⁾。ここでは、主要な課題を四点に整理し、その背景と影響を理論的に検討する。

(1) トラフィック獲得における広告依存の深刻化

近年、Tmall 内におけるオーガニック（自然）トラフィックは飽和傾向に示しており、出店企業は検索連動型広告、ディスプレイ広告、さらにはライブコマースなどの有料流入手段への依存度を高めている。iMedia Research の報告（2024）によれば、特定カテゴリーでは広告費が販売コスト全体の 30% 以上を超える事例も確認している。このような「トラフィックの競売化」は、特に中小出店企業の経営基盤を著しく圧迫している。限られた広告枠を巡る競争が激化するなか、広告単価の上昇による収益が圧縮されている。

(2) ルールの不透明性とガバナンスの一方性

Tmall におけるルールの制定・改定権限は、プラットフォーム側に一元的に集中しており、出店企業による事前の参加や合意形式は制度上想定されていない。この構造が制度運営の透明性や予見可能性に対する不信感を生む要因となっている。実際、出店企業からは、ルール公開サイクルの短さ、基準の曖昧さ、問い合わせ対応の不十分さに対して批判が寄せられている。たとえば、事前通知なしにトラフィック制限や商品削除が実施され、クレーム処理が遅延した事例が報告されており、プラットフォーム・ガバナンスの一方方向性が問題視されている⁽³⁸⁾。

(3) 出店企業の交渉力低下と依存構造の固定化

Tmall は「ルール設計者」「審判者」「執行者」という三重の権限を同時に保持し、トラフィック分配、キャンペーン参加、店舗評価などの主要プロセスを統制している。その結果、出店企業は交渉の余地が

(37) 2020 年 12 月、中国国家市場監督管理総局（SAMR）はアリババグループによる小売プラットフォーム市場での市場支配的地位の濫用行為に関し、「反独占法」に基づく調査を開始した。調査の結果、同社が 2015 年以降、出店企業に対して競合プラットフォームへの出店・参加を禁止する「二者択一」政策を実施し、データやアルゴリズムを用いた報奨・制裁を通じてこれを強制していたと認定された。この行為は、反独占法第 17 条第 1 項第（四）号が禁じる排他的取引に該当し、市場競争と消費者利益を損なうものと判断された（馮 2021, p. 134）

(38) 出店企業についての聞き取り調査（2025 年 8 月）。

極めて限られた状況に置かれている。この「低交渉力・高依存度構造」は、短期的には市場アクセスの利得をもたらす一方、長期的にはプラットフォーム支配下における従属性の固定化を促し、出店企業の自律的経営を阻害する潜在的风险を孕んでいる。

(4) 中小企業における参入障壁の存在

Tmall が掲げる高品質・高信頼性志向は、消費者に安心感を提供する一方で、中小企業にとっては参入障壁として機能する場合が少なくない。具体的には、出店時に必要となる保証金や年会費などの初期費用負担、検索広告費や大型セール参加費の高騰、アルゴリズムの不透明性、さらに 24 時間体制の顧客対応に必要な人的リソース不足などが挙げられる⁽³⁹⁾。これらの問題に対して、Tmall は「天猫創業計画 (Tmall Startup Program)」を導入し、新規出店者に対して支援金、広告クーポンの付与、スマート運営ツールの無償提供、店舗テンプレートの導入支援などの施策を実施している。また、「中小ブランド育成特区」を設置し、ニッチ市場を対象としたブランド育成支援を推進している。しかしながら、これらの施策は依然として限定的であり、多くの中小ブランドは「大手優遇構造」の中で競争を強いられているのが実情である⁽⁴⁰⁾。

以上のように、Tmall は包括的な支援体制と高度なガバナンス構造を整備しているものの、出店企業は依然として広告依存の深化、ルール不透明性、交渉力の低下、参入障壁といった構造的制約の中に置かれている。特に中小企業にとって、Tmall への依存は成長機会とリスクが併存する二面的構造を呈しており、これはプラットフォーム経済に内在する「支援と支配の共存 (coexistence of support and control)」という制度的パラドックスを端的に示している。

4.4 出店企業との関係の再考

プラットフォーム・ガバナンスの視点から捉えると、Tmall と出店企業との関係は単なる「サービス提供—利用」の一次的取引関係にとどまらず、競争と協調が交錯する構造的関係として理解される。Tmall は、アルゴリズムによる店舗運営の管理、プラットフォーム規則の制定・運用、ならびにデータフローの最適化を通じて、エコシステム全体に対する統治能力を高度化している。

尹ら (2022) は、デジタル経済時代におけるプラットフォーム企業の支配力形成メカニズムを分析し、モール型 EC プラットフォーム経済の構造的特性を三点に整理している。すなわち、①ユーザーデータの蓄積と学習効果によるデータ独占、②推薦・価格調整・検索順位操作を通じたアルゴリズム支配、③決済・物流・広告・金融などの複数領域を統合エコシステム閉鎖の三要素である。これらが相互に作用することで、高い参入障壁と市場支配力が制度的に強化されると論じている⁽⁴¹⁾。

一般に、モール型 EC プラットフォームが集中させる権限は、①トラフィックの制御権、②ルールの制定権、③データの占有権の三要素に集約される。Tmall はこれらを包括的に統合する典型的事例であり、出店企業はテクノロジー基盤や市場アクセスなどの便益を享受する一方で、経営的自律性を漸次的に喪失する傾向にある。とりわけ、ユーザー分析、価格設定、販売促進などの戦略的意思決定の領域において、プラットフォームへの依存度の上昇と交渉力の低下が顕著にみられる。

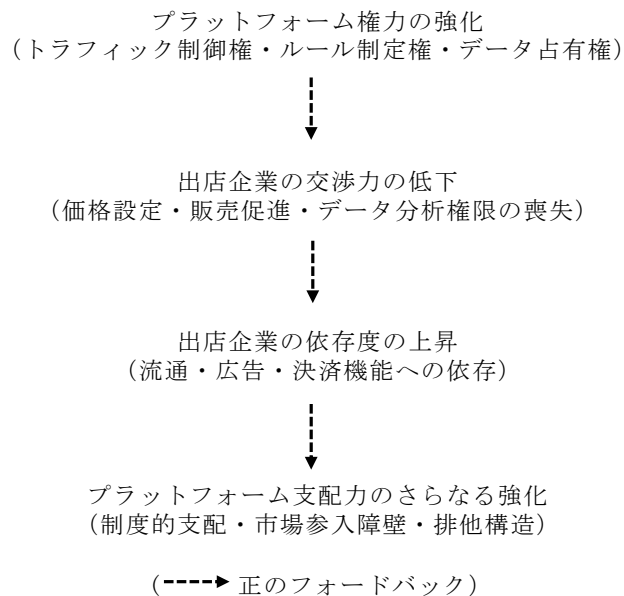
このように、Tmall のような統合的プラットフォームは、三権限を集中的に掌握することで支配力を

(39) 同上。

(40) 同上。

(41) 尹・陳・徐 (2022) pp. 213-224。

強化し、出店企業の行動を制度的に規定する構造を形成している。その結果、出店企業の交渉力は低下し、プラットフォームへの依存度が增大するという「権力—依存の循環構造」が生じる。この構造は短期的には取引の効率性を高めるものの、長期的には取引主体の自律性喪失、エコシステムの硬直化、市場多様性の縮減といった制度的リスクを内包している。以下の図式は、モール型 EC プラットフォームにおける権利と依存の循環構造を示したものである。



以上の検討から、Tmall と出店企業の関係は、協働的支援構造と支配的統治構造の二面性を併せ持つことが明らかとなる。Tmall は、知的財産保護、データ活用支援、マーケティング支援、ブランド育成などを通じて出店企業の成長を促す一方で、権限集中、交渉力の非対称性、中小企業の参入障壁といった支配的要素を併存させている。この二面性は、プラットフォーム経済に内在する効率性と公平性、自由と統制、開放性と閉鎖性という制度的トレードオフを体現している。したがって、今後のモール型 EC プラットフォームにおいては、制度設計、インセンティブ構造および規範的ガバナンスの観点から、この二面的関係をいかに持続可能に調整するかが重要な課題となる。Tmall の事例は、デジタル時代におけるプラットフォーム・ガバナンスの正統性を検討する上で、理論的に示唆的なケースであると言える。

5. 消費者との関係性に関する分析

インターネット技術の発展、なかでもビッグデータの高度化に伴い、アルゴリズム技術は飛躍的な進歩を遂げている。プラットフォーム EC 型企業は、多様な手段で消費者にデータ提供を促し、アルゴリズムによる分析・最適化を介して、より精緻された個別化サービスを実現している。この循環的プロセスが継続することで、データの付加価値は自己増殖的に拡大し、結果として「情報の茧房（フィルターバブル）」と呼ばれる現象が形成される。近年、百度、アリババ、テンセントに代表される巨大プラットフォーム企業は、資本集中と M & A（合併・買収）を通じて市場支配力を強化し、消費者データの

収集・分析を基盤とした囲い込み型の構造を構築している⁽⁴²⁾。これらのプラットフォームは、アルゴリズムによる個別化推薦を通じて利用者を特定の情報空間に閉じ込めると同時に、技術的障壁を設定することで消費者の探索行動を制限し、ロックイン効果を制度的に固定化している。その結果、「ユーザーの固定化」および「取引圧迫」といった現象が生じ、消費者の高い粘着性が醸成される一方で、競争の動態性は抑制される傾向にある⁽⁴³⁾。本節では、この現象を消費者の視点から捉え、Tmallがアルゴリズム、会員制度、ならびに行動誘導を通じていかにユーザー粘着性を構築し、消費者との相互作用を形成しているのかを理論的に検討する。

5.1 消費者行動の特徴

モバイルインターネットの普及とスマートアルゴリズムの進化により、ECプラットフォーム上における消費者行動は、「能動的検索」から「受動的受信」へと構造的転換を遂げている。Tmallは、この「消費者主導権からプラットフォーム主導権への転換」を最も顕著に体现する事例である。Tmallにおける購買プロセスは「検索→閲覧→お気に入り/カート追加→価格比較→注文→レビュー」という一連の段階で構成され、その全過程は高度にデジタル化・可視化されている⁽⁴⁴⁾。Tmallは、これらの行動データを蓄積・分析し、購買力、嗜好、購買頻度、キャンペーン反応度などを多角的に評価することで「消費者画像 (Consumer Portrait)」を構築する。これに基づき、「個別推薦」や「ターゲティング広告」を展開し、消費者の注意と購買意欲を構造的にプラットフォーム内部へと引き寄せる仕組みを形成している。しかしながら、アルゴリズムの高度化は、一見すると選択の自由度と多様化を拡張するように見えるが、実際にはフィルタリングを通じて消費者の選択範囲を制約している。したがって、プラットフォーム設計が消費者行動を形成・誘導する構造の下で、消費者は設計済みの経路に沿って行動を導かれ、Tmallとの間に相互依存的かつ非対称的関係が成立している。

5.2 ユーザー粘着性の構築

Tmallは消費者の顧客価値を最大化するため、「登録→利用→定着→再購入→推奨」に至る行動プロセスを支える多層的なユーザー粘着メカニズムを構築している。その中核は、会員制度、ポイントシステム、パーソナライズ推薦、ソーシャル機能を統合したエコシステムの運営構造にある⁽⁴⁵⁾。

- ① 会員制度：代表例として「88VIP」が挙げられる。この制度はオンライン購買のみならず、動画視聴（優酷）、外食宅配（餓了麼）、旅行（飛猪）など、アリババグループ傘下の他サービスと特典を共有する。こうしたサービス間連携によるバンドリング効果は、心理的サンクコストを形成し、退会や他社移行を抑制する。すなわち、これはグループ横断的な「囲い込み戦略」として、消費者をアリババ・エコシステムに固定化する機能を果たしている。
- ② パーソナライズ推薦：行動履歴に基づく「千人千面」アルゴリズムは、各ユーザーに最適化された商品・広告を提示することで購買効率を高めている。しかし同時にフィルターバブルを誘発し、消費者が接触する情報の多様性を制限している。また、Tmallはライブコマース、短尺動画、

(42) 鄭・銭 (2024) p. 158。

(43) 丁 (2021) p. 34 および賈・王 (2023) p. 101 を参照。

(44) iMeidia Research (2023)。

(45) 李・馮・趙 (2025) pp. 135-151。

小紅書など外部プラットフォームとの連携を強化し、没入型購買体験を創出している。これにより、消費者は使用イメージを先行的に得て購買意思決定を迅速化する。

- ③ ソーシャル機能と UGC：ライブ配信中のコメント、レビュー投稿、質問応答など、消費者参加型の UGC（User Generated Content：ユーザー生成コンテンツ）が生成される。UGC はアルゴリズムに反映され、検索順位や推薦結果に影響を与える。この結果、「コンテンツ——トラフィック——購買——フィードバック」という再帰的なエコサイクルが形成され、消費者行動がプラットフォーム内部で自己増殖的に再構成されている。

5.3 信頼構造の制度化とプラットフォームの責任

Tmall は以下の三つの戦略を通じて、信頼の制度的構築を進めている。

- ① 正規品保障と返品保障制度：特定カテゴリーにおいて「正規品保証」「7 日間返品保証」「カスタマーサポート仲裁」を制度化し、消費者の安心感を担保している。
- ② 評価制度の透明性とインセンティブ設計：レビューは店舗格付けや検索順位に影響を及ぼす一方、「レビュー報酬」や「虚偽投稿」などの不正リスクを伴う。そのため、監視体制の強化と透明性の確保が不可欠である⁽⁴⁶⁾。
- ③ カスタマーサポートと紛争解決システム：オンライン窓口および仲裁機関を通じてトラブル発生時の介入・調整を実施している。ただし、Tmall が「裁定者」と「運営者」を兼ねる構造上、利益相反の懸念も指摘されている⁽⁴⁷⁾。

5.4 アルゴリズム制御と消費者行動

Tmall が提供する「個別最適化サービス」は、実際にはアルゴリズムによる行動制御の下で展開されており、消費者の意思決定は構造的制約を受ける可能性が看過できない。アルゴリズム統治下の市場環境においては、以下の三つの構造的問題が整理できる。

- ① 情報の非対称性：推薦アルゴリズムが提示する情報は限定的であり、消費者は市場全体の比較的視野を得ることが困難である。
- ② 行動予測と操作：閲覧履歴や購買履歴に基づく「あなたへのおすすめ」機能は、消費者の無意識的な順応行動を誘発し、選好形成の自律性を侵食する可能性がある。
- ③ 価格差別：アルゴリズムがユーザー属性や行動データに応じて価格を変動させる「隠れた価格差別」が生じる危険性がある。

このように、プラットフォームは消費者に利便性と効率性を提供する一方で、構造的に従属的地位に置き、完全な自主的意思決定を困難にしている。消費者の行動軌跡は、もはや単なる意思表示ではなく、プラットフォームが再商業化するデータ資産へと転化している。Tmall は、情報フロー設計、個別化レコメンド、検索最適化といったメカニズムを通じて、消費者の選択を明示的・暗黙的に制御してお

(46) 出店企業についての聞き取り調査（2025 年 8 月）。

(47) 同上。

り、その結果として消費者主権の周縁化が進行している。この構造は短期的には購買効率と利便性を高めるが、長期的には消費者の主体性を損ない、プラットフォーム依存を強化する危険性を孕む。

本節では、消費者行動、ユーザー粘着性、信頼構築、アルゴリズム制御という四側面から、Tmallと消費者の権力関係を分析した。Tmallは利便性を通じて消費者の定着を促進する一方で、データおよびアルゴリズムを制度的基盤とすることで、消費者を再構成し、プラットフォーム内部に包摂している。このような構造を是正するためには、①消費者自身のデジタル・リテラシーの向上、②プラットフォームによるルールの透明性と説明責任の確保、③公共機関による制度的介入と監督が不可欠である。特に、アルゴリズム透明性の義務化や個人情報保護制度の強化といった政策的対応は、モール型EC企業に社会的責任を課すものであり、消費者主権の再構築に向けた重要な手段となりうる。

6. おわりに：結論と示唆

6.1 本稿の結論

本稿では、中国のネット小売市場におけるモール型EC企業の経営実態を、アリババグループが運営するTmallを事例として多角的に分析してきた。Tmallは中国最大のモール型ECプラットフォームであり、そのビジネスモデルは、運営戦略、出店企業との関係性、消費者との相互作用を高度に統合したデジタル商業エコシステムとして構築されている。本研究の考察を通じて、以下の三つの主要な結論が導かれる。

第一に、Tmallはアリババグループの技術基盤とトラフィック資源を基盤として、データ駆動型かつエコシステム統合型の運営モデルを確立している。その中核には、データ総合基盤によるリアルタイム分析、AIアルゴリズムによる個別最適化推薦、グループ横断的な会員制度による囲い込みが位置づけられる。これらの仕組みを通じて、Tmallは出店企業と消費者の双方に対して行動の規律化とインセンティブ付与を同時に実現し、「ルール設計者かつ執行者」として、価値創出および資源配分を主導している。したがって、モール型ECプラットフォームのビジネスモデルは単なる取引媒介の枠を超えた統治型プラットフォーム構造として理解される。

第二に、Tmallと出店企業との関係分析から、モール型ECプラットフォームに内在する「支援」と「支配」という二重構造が明確となった。Tmallは、ブランド保護や知的財産権管理、データ活用およびマーケティング支援、物流支援、教育・育成支援など、多層的な仕組みを通じて出店企業を支援している。他方で、権限の集中、交渉力の非対称性、中小企業の排除といった統制的・排他的要素を同時に内包しており、プラットフォーム経済における効率性と公正性、自由と統制、開放性と閉鎖性という制度的トレードオフを示している。このような二面性は、Tmallに代表される統合的プラットフォームの制度的支配構造に起因する。すなわち、Tmallは、トラフィックの制御権、ルールの制定権、データの占有権という三つの中核的権限を集中的に掌握することによって支配力を強化し、出店企業の行動を制度的に規定する構造的支配メカニズムを形成している。その結果、出店企業の交渉力は低下し、プラットフォームへの依存度が増大するという「権利」と「依存」の循環構造を形成している。この構造の下では、出店企業はプラットフォームとの協働的關係を構築しつつも、ルールの不透明性や広告費の高騰といった制度的制約に直面し、とりわけ中小企業の経営基盤を圧迫している。結果として、Tmallの支配力と出店企業の交渉力との間に非対称性が生じ、「低交渉力・高依存度」という構造的ジレンマを内包している。こうした関係性の分析は、今後のモール型ECプラットフォームにおける制度設計・イン

センティブ構造・規範的ガバナンスの在り方を再考する上で、重要な理論的示唆を与えるものである。

第三に、Tmall における消費者との関係は、アルゴリズムとデータを基盤とする構造的支配の下に形成されている。ビッグデータと推薦技術の進展により、消費者行動は「能動的検索」から「受動的受信」へと転換し、行動データの蓄積と再利用によって、消費者はプラットフォームに制度的に包摂されている。Tmall は、会員制度「88VIP」、ポイントシステム、パーソナライズ推薦、UGCなどを組み合わせ、消費者を囲い込む粘着性メカニズムを構築している。これにより消費者の利便性と満足度は向上する一方で、情報の非対称性、行動操作、価格差別といった構造的問題が顕在化し、消費者の自律的選択を制約している。アルゴリズムによる推薦や検索最適化は、短期的には購買効率性を高めるが、長期的には消費者主権の周縁化とプラットフォーム依存を強化する。したがって、Tmall の支配構造は利便性と統制の二面性を持つ。今後は、消費者のデジタル・リテラシー向上、プラットフォームによる透明性と説明責任の確保、公共機関による制度的監督を通じて、公正で持続的なデジタル市場ガバナンスを構築することが求められる。

総じて、Tmall は中国のモール型 EC 企業の中で最も完成度の高い統合型プラットフォーム経済モデルを具現化しているが、その持続可能性は「効率性・支配性・公正性」の均衡に依存している。すなわち、プラットフォームが経済合理性を追求する過程で、出店企業および消費者の自律性の確保をいかに両立させるかが、今後の制度的・社会的課題となる。

6.2 本稿からの示唆

Tmall は、中国におけるモール型 EC 企業の典型的発展モデルを体現しており、その強固な商業構造とエコシステムは高い競争力を有している。一方で、本研究の分析が明らかにしたように、統治構造の不透明性、データ活用に関する論理的課題、出店企業との力関係の非対称性、そして消費者主権の制約など、社会的・制度的な課題も内在している。これらの分析結果からモール型 EC 企業において以下の四点が主要な示唆として導かれる。

(1) ルールの透明性と予測可能性の強化

出店基準・評価指標・ペナルティ制度等の設計および改正プロセスを明確化し、ルール変更に関する十分な事前通知と説明責任を果たすことが求められる。これにより、出店企業に対する「知る権利」および「異議申立権」を制度的に保障し、プラットフォーム・ガバナンスの正統性を確立することが不可欠である。

(2) データガバナンスおよびアルゴリズム倫理の強化

データの収集・利用・二次加工の範囲を明確に規定し、推薦アルゴリズムの設計原理および運用方針を適切に開示することが必要である。さらに、プラットフォーム外部に独立したアルゴリズム審査機構を設置し、データの公共性と利用者の権利保護を両立させる制度的枠組みの構築が望まれる。

(3) ブランド構築力とコンテンツ運営力の強化

ライブコマースや短尺動画といった新興メディア手段を活用し、ブランドの独自性・理念・社会的価値を消費者に訴求することが重要である。単なる価格競争に依存するのではなく、文化的・感情的共感を醸成するブランド経営へと転換することが、長期的なブランド資産形成および市場の持続的発展に寄与する。

(4) データ活用能力の高度化と自律的経営力の確立

プラットフォームが提供するデータ分析・在庫管理・需要予測ツールを積極的に活用し、科学的かつ戦略的マーケティング管理を推進することが求められる。同時に、プラットフォーム依存的な販売構造から脱却し、自律的なデータ経営能力を育成することが、持続的競争力の基盤となる。

以上の示唆は、Tmallに限らず、中国のモール型 EC 市場全体におけるプラットフォーム・ガバナンスの制度的方向性を示唆するものである。モール型 EC 企業が真に社会的インフラとして機能するためには、経済効率の追求にとどまらず、透明性・公正性・論理性・持続可能性を兼ね備えた制度的枠組みの整備が不可欠である。本研究が明らかにしたように、支配的地位を有するコングロマリット型プラットフォームに対して、出店企業や消費者といった参加主体は次第に「公共的サービス提供者」としての役割を期待するようになってきている。すなわち、プラットフォームは単なる営利企業を超え、公共財的性格を帯びつつある。しかし、その一方で、公共性の要請と企業経営の合理性との間には、本質的な緊張関係が存在する。このジレンマこそが、現在のプラットフォーム経済が直面する最大の制度的課題である。したがって、今後のモール型 EC 企業には、「技術主導の成長」から「制度主導の成熟」への転換、すなわち経済主体としての効率性と公共的主体としての正統性の両立が求められているのである。

6.3 本研究の限界と今後の研究課題

本稿は、Tmall を代表事例として、中国におけるモール型 EC 企業の運営実態を理論的かつ構造的に明らかにすることを目的とした。これまでの分析を踏まえ、本研究の限界と今後の研究課題を提示する。

(1) データアクセスおよび一次情報の非公開性

Tmall のコアオペレーションに関する内部データが非公開であるため、本研究は主として業界報告書、企業発表、二次資料などに依拠して分析を行った。その結果、定量的な検証やモデル化には一定の制約が生じた。今後は、プラットフォーム内部データの限定的開示、もしくは API (Application Programming Interface) を通じたデータ連携の実現により、実際のユーザー行動・取引構造・収益分配などを実証的に検証する必要がある。特に、消費者行動データと出店企業データの統合分析は、プラットフォーム・エコシステムの動態的理解に向けた重要な課題である。

(2) アルゴリズム構造の分析限界

本稿では、推薦システムや検索ロジックの理論的推定を試みたが、アルゴリズムの詳細な設計原理や実装ロジックは公開されていないため、分析には限界がある。今後は、アルゴリズム倫理や説明可能性の観点から、プラットフォーム・ガバナンスの新たな理論的枠組みの構築が求められる。

(3) 出店企業分析のミクロ的視点の不足

本稿では、出店制度や支援施策を構造的に整理したが、現場レベルにおける実践的課題や経営行動の差異については十分に分析できていない。特に、中小企業や新興ブランドの経営戦略・運営行動に関する一次資料（インタビュー、アンケート、ケーススタディ等）が不足している点は

今後の改善課題である。今後は、出店企業の経営実態を中心とするエスノグラフィー的研究や、ネットワーク分析によるプラットフォーム内関係性の定量化を通じて、より多面的な理解を深める必要がある。

(4) 地域的限定性と比較研究の不足

本稿は中国市場に焦点を当てており、他国のモール型 EC 企業との国際比較を十分に行っていない。特に、Amazon（米国）、楽天（日本）と Tmall を比較することで、各国の制度環境・文化的要因・市場構造がプラットフォームに与える影響を明らかにできる可能性がある。今後は、国際比較研究の枠組みを導入し、グローバルなプラットフォーム経済の共通性と多様性を明示することが求められる。

参考文献

- Armstrong M. (2006). Competition in Two-Sided Markets, *The Rand Journal of Economics*, 37 (3), 668-691.
- Beneke, F., & Mackenrodt, M. O. (2019). Artificial Intelligence and Tacit Collusion, *IIC-international review of intellectual property and competition law*, 50 (1), 109-134.
- Boudreau, K. J., & Hagiu, A. (2008). Platform Rules: Multi-Sided Platforms as Regulators. *Information Systems & Economics (WISE) Working Paper Electronic Journal*, 163-191.
- Bolton, G., Greiner, B., and Ockenfels, A. (2013). Engineering Trust: Reciprocity in the Production of Reputation information. *Management Science*, 59 (2), 265-285.
- Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W. (2003). Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model. *MIS Quarterly*, 27 (1), 51-90.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*, 32 (3), 61-69.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network Externalities, Competition, and Compatibility. *The American Economic Review*, 75 (3), 424-440.
- Kwak, J., & Zhang, Y., & Yu, J. (2019). Legitimacy building and e-commerce platform development in China: The experience of Alibaba. *Technological Forecasting and Social Change*, 139 (1), 115-124.
- Okayama, T., Wu, X., Zhu, H., & Urakami, T. (2024) Review of Previous Studies on the Expansion of E-commerce in the Distribution Sector, *Journal of Business Studies*, 71 (2), 197-216.
- Parker, G., & Van Alstyne, M. (2005). Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science*, 51 (10), 1494-1504.
- Rochet, J. C., & Tirol, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets, *Journal of the European Economic Association*, 1 (4), 990-1029.
- Rochet, J. C., & Tirol, J. (2006). Two-Sided Markets: A Progress Report, *The RAND Journal of Economics*, 37 (3), 645-667.
- Xu, H., Zou, X., & Wang, H. (2006). Consumers' attitudes of e-commerce in China. *Issues in Information Systems*, 7 (2), 202-207.
- Zhang, X. (2019). Investigation of e-commerce in China in a geographical perspective. *Growth and Change*, 50 (3), 1062-1084.
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. Public Affairs.
- Zhu, F., & Liu, Q. (2018). Competing with complementors: An empirical look at Amazon.com. *Strategic Management Journal*, 39 (10), 2618-2642.

足代訓史・木川大輔 (2022) 「成熟プラットフォームビジネスの競争力の促進・阻害要因——文献レビューに基

- づく理論的研究——』『赤門マネジメント・レビュー』第21巻第4号, pp.105-138。
- 井上葉子 (2019)「マルチプラットフォーム企業のビジネス・エコシステム——アリババグループの経営とグローバル化を中心に」『商学集志』第88巻第4号, pp.49-68。
- 郝 国芳 (2015)「プラットフォーム戦略の視点から見たアリババグループの成功要因と課題分析」『Shodai business review』第4巻第3号, pp.47-61。
- 陳浩博 (2020)『中国消費者のネットショッピング行動アリババのTmallサイトのユーザーを対象に』専修大学出版局。
- 周子善 (2021)「ネット小売の分類と展開——中国ネット小売市場を中心に——」『流通科学大学論集——流通・経営編』第34巻第1号, pp.1-25。
- 朱洪双 (2023)『流通システムと小売経営～中国の歴史的変遷とネット小売の最新動向～』山代印刷出版部。
- 馮晏 (2020)「アリババグループにみるプラットフォームの進化」『横浜市立大学論叢』第71巻第3号, pp.155-184。
- 馮晏 (2024)「オンライン・プラットフォーム企業におけるコア・コンピタンス——アリババグループの事例を中心に——」『東洋学園大学紀要』第32巻, pp.49-64。
- 藤原達也 (2020)「プラットフォーム事業者を巡る消費者課題とマーケティング戦略の検討」『麗澤大学紀要』第103巻, pp.19-28。
- 藩定・謝茵 (2021)「数字経済下政府監管与電商企業“殺熟”行為的演化博弈」『經濟与管理 (ECONOMY AND MANAGEMENT)』第35巻第1期, pp.77-84。
- 馮興元 (2021)「从互聯網平台巨頭的市場行為看壟断与競爭」『中国經濟報告 (CHINA POLICY REVIEW)』第5期, pp.133-139。
- 董維剛・林鑫 (2018)「中国 B2C 市場独家交易的競爭效应」『産業經濟評論 (山東大学)』第17期第2号, pp.18-27。
- 丁庭威 (2021)「互聯網平台濫用市場支配地位規制路經新探——以双辺市場下相關市場界定為分析視角」『科学与法律』第2期, pp.32-41。
- 端利濤・盧超男・李思瑞・彭廣・呂本富 (2023)「多辺電商平台研究的文献綜述：理論演化，規制焦点与中国問題」『管理評論 (Management Review)』第35巻第11期, pp.179-193。
- 劉重陽・曲創・王夕琛 (2025)「互聯網平台中的信息不对称与卖方策略性定價行為——来自中国電商平台的証据」『財經問題研究 (Research on Financial and Economic Issues)』第7期, pp.101-115。
- 劉濤編著 (2022)『淘宝，天貓——電商運營百科全書 (第3版)』中国工信出版集团。
- 劉京濤 (2020)『淘宝与天貓数掘化運營实践』北京大学出版社。
- 李敏 (2023)「電商平台個性推薦算法的法律規制」『現代商業』第18期, pp.65-68。
- 李東旭・馮小川・趙瀟洋 (2025)「反壟断監管对数字平台企業的經濟影響——基于阿里巴巴的案例研究」『中国經濟問題 (China Economic Studies)』第3期 (総第350期), pp.135-151。
- 李盈利・韓朝亮 (2024)「平台經濟下算法合謀路徑分析」『商業經濟 (SHANGYE JINGJI)』第3期 (総第571期), pp.26-29。
- 李明惠 (2018)「京東与阿里巴巴商業模式比較研究」『山東理工大学学報 (社会科学版)』第34巻第1期, pp.26-31。
- 黄燦・劉国橋・苏钟海・傅瑶 (2025)「数字賦能平台生態系統知識產權治理機制研究——基于阿里巴巴的案例研究」『浙江大学学報 (人文社会科学版)』第55巻8期, pp.74-92。
- 蔣慧・徐浩宇 (2022)「電商平台個性化推薦算法規制的困境与出路」『價格理論与实践』第12期, pp.39-43。
- 賈玉環・王千 (2023)「電商平台“二選一”行為的相關市場界定問題研究——以“阿里巴巴”案和“食派士”案為視角」『電子知識產權』第5期, pp.99-107。
- 曲振濤・周正・周方召 (2010)「網絡外部性下的電子商務競爭与規制——基于双辺市場理論的研究」『中国工業經濟』第4期, pp.120-129。
- 張文卓 (2022)「平台經濟領域濫用市場支配地位分析——以阿里巴巴限定交易案為例」『江苏商論——電子商務』第10期, pp.29-40。

- 徐培麒 (2024) 「論電子商務平台用戶隱私保護与数拠安全管理」『電子商務評論』第 13 卷第 4 期, pp. 221-226。
- 邢根上・魯芳・周忠宝・叶錦龍 (2022) 「数拠可携権能否地理 “大数拠殺熟”?’」『中国管理科学』第 30 卷第 3 期, pp. 85-95。
- 任小龍 (2020) 『淘宝天猫店舖運営実戦：搜索優化, 視覚設計, 营销推广与爆款打造』人民郵電出版社。
- 鄭志昊・錢紅光 (2024) 「平台經濟産業反壟断問題的複雜性和建議—以阿里巴巴反壟断為例」『特区經濟 (*Special Zone Economy Issue*)』第 7 期 (総第 426 期), pp. 157-160。
- 尹振濤・陳媛先・徐建軍 (2022) 「平台經濟的典型特徵, 壟断分析与反壟断監管」『*Nankai Business Review*』第 25 卷第 3 期, pp. 213-224。
- 汪旭暉・張其林 (2015) 「平台型網絡市場 “平台—政府” 双元管理範式研究—基于阿里巴巴集团的案例分析」『中国工業經濟』第 10 期, pp. 135-147。
- 汪旭暉・張其林 (2016) 「平台型電商企業的温室管理模式研究—基于阿里巴巴集团旗下平台型網絡市場的案例」『中国工業經濟』第 11 期, pp. 108-125。
- 汪旭暉・張其林 (2017) 「平台型網絡市場中的 “檸檬問題” 形成機理与治理機制—基于阿里巴巴的案例分析」『中国軟科学』第 10 期, pp. 31-52。
- 中国国家统计局編 (2024) 『中国統計年鑑』中国統計出版社。
- 中国国家统计局編 (2024) 『2023 年国民经济和社会发展统计公报』中国統計出版社。
- 中国電子商務研究中心 (2024) 「2023 年度中国網絡零售市場数据監測報告」。
- 中国互聯網絡信息中心 (CNNIC) 「第 55 回中国互聯網絡發展狀況統計報告 (2024)」2025 年 1 月 17 日, pp. 1-75。
- 艾媒新零售研究院 (2024) 「2024 年中国電商 “双十一” 消費大数据監測報告 (*China's e-commerce “Double Eleven” consumption big data monitoring report in 2024*)」iMedia Research (艾媒諮詢)。
- iMedia Research (艾媒諮詢) のホームページ。
<https://www.iimedia.com.cn/survey> (2025 年 10 月)
- アリババグループのホームページ
<https://www.alibabagroup.com/> (2025 年 10 月)
- Tmall (天猫) のホームページ
<https://www.tmall.com/> (2025 年 10 月)
- Tmall (天猫) 規則のホームページ
<https://rulechannel.tmall.com/#/> (2025 年 10 月)
- Alibaba Cloud (阿里雲) のホームページ。
https://cn.aliyun.com/about/branding/refactoring?from_alibabacloud= (2025 年 10 月)
- 阿里巴巴知識產權保護平台 (Taobao and Tmall Group IPP Platform) のホームページ。
<https://ipp.alibabagroup.com/instruction/en.htm> (2025 年 10 月)
- 京東グループ (JD.com) のホームページ
<https://lai.jd.com/> (2025 年 10 月)
- Pinduoduo (拼多多) のホームページ
<https://www.pinduoduo.com/> (2025 年 10 月)

The Managerial Practices of Platform-based E-commerce Enterprises in China's Online Retail Market

— A Case Study of Tmall —

HongShuang Zhu

Abstract

This study investigates the managerial structure and inherent challenges of platform-based e-commerce enterprises in China through a theoretical analysis of Tmall, a leading B2C platform operated by the Alibaba Group. Tmall serves as a multi-sided platform connecting global brands and small to medium-sized enterprises, providing complementary services such as intellectual property protection, marketing assistance, logistics systems, and educational programs. However, structural issues persist, such as overreliance on advertising revenues, limited transparency in rule modifications, weakened bargaining power among merchants, and high entry barriers for smaller firms. From the perspective of platform governance, Tmall's centralized control over traffic allocation, rule-making, and data ownership enhances market efficiency but constrains merchants' managerial autonomy. By analyzing Tmall from three dimensions — organizational structure, merchant relationships, and consumer interactions — this study elucidates the structural characteristics and institutional contradictions inherent in platform-based e-commerce platforms, offering theoretical insights into sustaining fairness and governance in platform-based business models.

Keywords: e-commerce, Tmall, platform-based e-commerce, online retail in China, platform