

中国におけるコンビニエンスストアの チャンネル統合

——セブン-イレブン北京と便利蜂の事例を中心に——

楊 晨

はじめに

近年、IT技術の発展により、モバイル通信やSNSの普及が進んだ。それに伴いネットショッピングが増加し、消費者の購買行動は激しく変化している。小売市場ではインターネットを利用した業者間の競争がより一層激しくなっており、実店舗とオンラインを融合して顧客のニーズを重視する戦略、いわゆるオンラインとオフラインとの融合を図る販売手法が次々と展開された。

小売市場におけるチャンネル統合に関する検討が多くの研究者によって行われた。そうしたなか、小売業が進んでいる日本とオンライン取引額が世界一位となっている中国との間ではチャンネル統合に関して異なる見解を有し、関連概念に関する明確な定義と範囲の確認に一定の混乱をもたらし、関連理論の発展の妨げとなっている。

この小売業界の変化に対応して、日本は販売戦略を全てのチャンネルに統合連携させ、消費者にアプローチする「オムニチャンネル」に取り組んでいる。他方、中国ではデジタル化によるサプライチェーンのオンラインとオフラインとの融合を「新小売」という概念として成立させた。両概念において、共通する内容が含まれる一方、販売方式に注目する日本とIT技術の導入に重点を置く中国の間では違いが見られる。

両国においては以上の通り定義による違いがあるものの、小売マネジメントの観点から見れば、双方の間では技術に対する認識の違い以外は、小売業者と顧客との関係において根本的な相違が見られない。以上の認識に基づき、本研究は次のことを明らかにする。

まず、小売業者におけるサプライチェーンと販売方法の角度から理論的に整理し、チャンネル統合及びその発展ルートに関する概念の統一と明確化を図る。第2には、以上の概念に基づき、中国のコンビニエンスストア（以下CVSと省略）の事例を通じて、発展の段階やチャンネル発展の条件を確認する。最後に、現状に基づき、社会制度による規制や支援、消費者ニーズの違いが今後の小売業における更なる発展の方向やそれによってもたらされるチャンネルの違いを指摘する。

I チャンネル統合のプロセス

1. チャンネル統合に関する先行研究

チャンネル統合について Goersch (2002) は「ウェブサイトや店舗を有する小売組織が他のチャンネルを追加し、それらを同時に整合的利用すること」を意味する⁽¹⁾。つまり小売業が二つ以上の販売チャンネルを同時に提供していることを指す。チャンネル統合による小売業への影響について Gallino and Moreno (2014) は売上高の増加につながることを説明した。また、クロスセリング効果とチャンネルシフト効果を論じた。つまりオンラインとオフラインの「相互送客」⁽²⁾を重視している。クロスセリング効果とは来店する際に、ついでに買い物する効果のことで、売上げを高めることができると考えられる。チャンネルシフト効果とはネット通販を利用する顧客がリアル店舗でも買い物するようになった効果である⁽³⁾。

チャンネル統合の発展は時代と共に進化している。そのプロセスは中村(2017)のタッチポイントから理解できる(図1参照)。中村は顧客と小売りのタッチポイントの視点からチャンネル統合の進化を論じた。2000年まではシングルチャンネルであり、顧客と小売の接点は店舗を通じるしかなく、チャンネルの統合はまだ現れていない。その後、2000年頃からインターネット

(1) 秦 (2020) 「オムニチャンネル小売業に関する研究：小売企業側の視点を中心とした文献レビュー」九州産業大学商学会『商経論叢』61(1), 11-27, より参照。

(2) 「送客」は顧客化されていないユーザーを他のメディアなどから誘引する施策。また、「集客」は自社へ顧客化されているユーザーを自社の店舗などに誘引する施策のこと。

(3) 秦 (2020) 「オムニチャンネル小売業に関する研究：小売企業側の視点を中心とした文献レビュー」九州産業大学商学会『商経論叢』61(1), 11-27, より参照。

ト通信ネットワークの普及とスマートフォンの利用者が増加し、独立した接点であるマルチチャネルが利用されるようになった。顧客と小売の接点は店舗だけではなく、顧客がカタログ通販、インターネット通販など複数のチャネルを通じて買い物ができるようになった。この段階では、各チャネルが基本的に独立して運営され、顧客によってチャネルを使い分けており、顧客と小売の関係は1:1であるから統合とは言えない。また、チャネル間のデータ交換や統合することもできず、顧客ニーズへの対応も難しくなっている。例えばコールセンターで買った商品は実店舗で返品サービスの利用ができない⁽⁴⁾。これらの問題を解決するためにクロスチャネルが提示された。

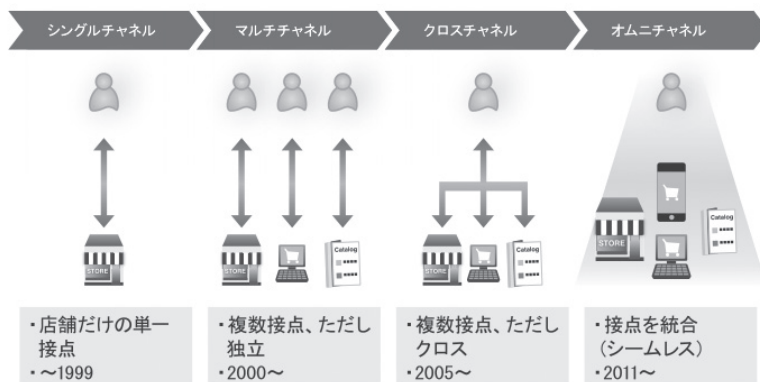


図1 顧客と小売りのタッチポイントの進化

出所：中村雅章（2017）「オムニチャネル戦略重要成功要因：日本の小売業を中心として『中京経営研究』 第26巻、83頁。

クロスチャネルの定義について近藤（2018）によれば「企業にシナジーを創出し、顧客に特定のベネフィットを提供するために、企業がチャネルの目的、設計、展開を調整する程度」と定義される⁽⁵⁾。クロスチャネルによつ

(4) 秦（2020）「オムニチャネル小売業に関する研究：小売企業側の視点を中心とした文献レビュー」九州産業大学商学会『商経論叢』61(1), 11-27, より参照。

(5) 近藤(2018)「日本型オムニチャネルの特質と理論的課題」日本商業学会 ICTとマーケティングイノベーション特集『流通研究』第21巻第1号、77-89頁。

て複数の接点をクロスして利用できるようになり、チャネル統合の初期段階に属する。例えば、ネットで購入した商品を店舗で受け取ることができるようになり、オンライン通販と実店舗の購買活動が互いに連携し合うことで、ネットでの活動が実店舗などの購買に影響を及ぼすようになった⁽⁶⁾。不足点として秦 (2020) は「チャネル統合を重視しているが、全てのチャネルの完全統合が行なわれていない」と指摘した。中村 (2017) は各チャネル間でシステムは連動しておらず、顧客管理の一元化ができていないと論じている。その後、クロスチャネルを補足するため、オムニチャネルが提示された。

オムニチャネルという用語は2009年の IDC (International Data Corporation) 「Retail Insights Report」に初めて提示され、2010年、米国の大手百貨店メーシーズ (Macy's) がオムニの概念を提示して以降、全世界の企業にオムニチャネルの考え方が広がったとされる。例えば、アマゾンの Amazon GO、スターバックスのスマートフォンによる注文方式などに見られ、日本企業も力を入れるようになった。2011年、オムニチャネルの学術的定義が定められ実業界だけではなく学術界でも注目されるようになった⁽⁷⁾。オムニチャネルの定義について Rigby (2011) は、「リアル店舗と豊富な情報を得られるオンライン買物経験のメリットを融合する統合的な販売経験」と定義した。その後 Lazaris and Vrechopoulos (2014) は、「シームレスな買物経験と組み合わせ、リアル店舗チャネルと EC チャネルの両方を利用すること」と定義している。近藤 (2018) は、オムニチャネルの概念について、すべて (オムニ) のチャネルを統合し、消費者にシームレスな買い物の経験を提供する顧客戦略と論じている。これらの定義の共通するところを整理すると、オムニチャネルは顧客を中心に、全てのチャネル統合を重視するという2つのポイントがある。

しかしオムニチャネル化は理想的な概念であるから簡単に実現することはできない。Picot-Coupey et al. (2016) は事例を取り上げながら小売業が

(6) 馬場 (2021) 「ファッション産業におけるオムニチャネル戦略に関する考察：DX 推進に着目して」『桜美林大学研究紀要 社会科学研究』1 巻、161-175 頁。

(7) 秦 (2020) 「オムニチャネル小売業に関する研究：小売企業側の視点を中心とした文献レビュー」九州産業大学商学会『商経論叢』61(1)、11-27、より参照。

オムニチャネル化するプロセスを二つの段階に分けている。各段階の目標はそれぞれであり、「第1段階は戦略関連段階であり、組織、文化、経営、マーケティング、財務といった戦略レベルにおける課題を優先的解決しなければならない。第2段階は開発関連段階であり、小売ミックス、情報システム、CRMといったオペレーションレベルにおける課題解決の優先順位が最も高くなる」⁽⁸⁾。この分け方は企業全体構造の立場からの企業戦略である。しかし本稿では小売業の全体像の視点からではなく、売上とそれに繋がるサプライチェーン・マネジメント（SCM）の視点からオムニチャネル化プロセスの段階を分ける試みを行う。

図2が示すようにオムニチャネルを提供している主体は小売業者であるが、顧客との関係の尺度から見れば、チャネル統合による結果が異なる。従来の生産販売の流れは垂直的で、一本化して行われる。これは第一段階とみなし、ネット通販やリアル店舗など各チャネルによる生産会社、販売会社、消費者は独立して販売事業が行われている。販売会社は生産会社から商品を仕入れて消費者に販売する。今数多くの販売会社はオムニチャネルを遂行しているが大部分がこの段階から抜け出せない。なぜならば、チャネル統合により店舗の総合管理ができたが、顧客情報管理がまだ実現されていないからである。

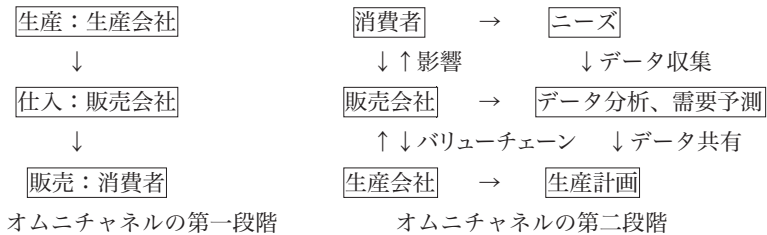


図2 オムニチャネル化の二つの段階

出所：筆者作成

第二段階に入ると顧客のニーズや情報が重視される。消費者のニーズはサプライチェーンに影響し、生産会社、販売会社、消費者の間に相互効果

(8) 秦 (2020) 「オムニチャネル小売業に関する研究：小売企業側の視点を中心とした文献レビュー」九州産業大学商学会『商経論叢』61(1), 11-27, より参照。

が始まる。消費者のニーズに応じて販売会社はデータ、情報を分析し、需要を予測することもある。例えば、アプリで消費者によって検索された内容をベースにして、各年齢層の好みが予測できる。そして、収集したデータを生産会社と共有し生産計画を立てる。新商品の提案にも役立つ。これこそ消費者を中心とするオムニチャネルである。この二つの段階を全てなし遂げれば、オムニチャネルの実現に重要な一步を踏み出す。そしてチャネル統合の目標が達成できる。

2. オムニチャネルと「新小売」

オンラインとオフライン融合に関する戦略は中国で「新小売」(中国語で新零售)がよく言及される。中国の新聞をはじめとするマスメディアで、「新小売(ニューリテール)」という用語が度々掲載される。新小売の言葉は2016年アリババグループの中核戦略の一つとして馬雲⁽⁹⁾より提示された。アリババグループは「モバイルインターネットとデータテクノロジーを用いることで、小売業のデジタルトランスフォーメーションを実現し、オンラインとオフラインを融合させた新しい消費体験を提供するもの」⁽¹⁰⁾と表明している。それから、「新小売」が頻繁に使用されるようになり、また、学術界でも注目され、学術的定義が試みられつつある。この定義について大きく三つの視点に着目している。まずはオムニチャネル構築の視点で、オムニチャネル戦略の統合ポイントを重視している。梁(2018)による新小売はインターネット技術を基礎に、オンラインとオフラインを物流の融合によって、リアル店舗+ネット通販+物流の小売モデルである。趙(2019)の「バリューチェーン構築」の分析によれば、「新小売は消費者体験を中心とするオンラインとオフラインを物流で繋ぐこと」⁽¹¹⁾と定義している。また、小嵩(2019)は「全ての流通はネットとリアルが同化し、ユーザーはリアルとネットを意識することがなくなるという概念であ

(9) 馬雲、アリババグループやアントグループの創業者・元CEOである。

(10) アリババジャパン株式会社ホームページ記載により、<https://www.alibaba.co.jp/corp/>、2019年5月10日閲覧。

(11) 趙樹梅、李銀清(2019)「5G時代“新零售”服务的创新发展」『中国流通経済 China Business and Market』2019年09期、4頁。

る」⁽¹²⁾と説明した。

また、新小売の定義を効率化の視点から見てみると、中国の家電メーカー小米科技の創業者である雷軍⁽¹³⁾はオンラインとオフラインの融合を通じてリアル店舗とオンライン通販の効率を高めると定義した。鄢（2017）によれば新小売は消費者体験を中心にオンラインとオフラインの融合により小売効率を高めることとした。また、中国商務部流通促進センターによれば新小売は消費者を中心とする効率アップとコスト削減を目的とし、技術をエンジンにして、要素を全面革新進化する新たな交易方式と定義した。最後に、サプライチェーン構築の視点から見ると、劉（2017）は消費者ニーズに対応して、ビッグデータと人工知能を利用しサプライチェーン再構築をすることとした。黄（2019）は、「新小売の基礎はビッグデータ、人工知能、IOT データベースにある。基本方式はオンラインとオフラインを融合し、中心に消費者が存在することにより、サプライチェーンの人、もの、場所を再構成することにある」⁽¹⁴⁾とした。

すなわち、新小売は消費者を中心に、デジタルによって効率を高め、コストを削減することを目的とする新しいチャネル統合戦略である。尚、日本の「オムニチャネル」と中国の「新小売」とは多少異なるので、誤解されやすい。ここでまとめとして、二つの戦略の相違点を明らかにする。

日本の「オムニチャネル」は顧客のニーズに対応し、全てのチャネルを連動させ、一元化管理されているシームレスな買い物体験を提供することである。中国の「新小売」は、IT 技術やデジタルを利用してサプライチェーンを、オンラインとオフラインで融合するものである。先行研究によれば「新小売」はオムニチャネルよりも、技術を利用してサプライチェーンに関わる各部門との融合することを重視すると考えられる。中国では一部の学者が図3のようにオムニチャネルは新小売の基礎を成し、新小売はオムニチャネルを含むことと定義している。例えば趙（2017）によると新小売

(12) 小嶋秀信（2021）「ニューリテール視点から見る電子決済とその経済圏」東海大学総合社会科学研究所『東海大学総合社会科学研究所』(4), 59-63頁。

(13) 雷軍、中国の実業家。小米科技創業者兼会長兼 CEO、金山軟件有限公司董事長（取締役会長）である。

(14) 黄艳攀（2019）「“新零售”背景下生鲜供应链的协调发展路径研究」『中国商论 China Journal of Commerce』2019年18期、1頁。

は過去のチャンネル間の壁を壊し、オムニチャンネルを包含しさらにサプライチェーン構築と物流効率を高めることであり、オムニチャンネルを超える範囲であると論じた。

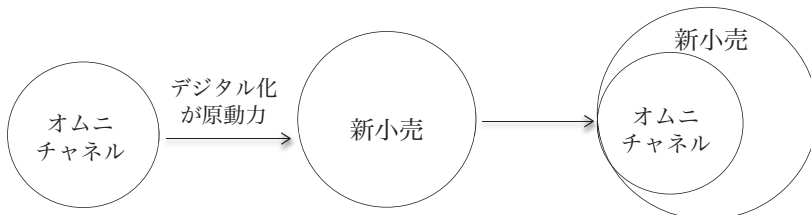


図3 新小売とオムニチャンネルの関係

出所：筆者作成

表1 マルチ、クロス、オムニチャンネル、新小売の比較

	マルチチャンネル	クロスチャンネル	オムニチャンネル	新小売
背景	インターネット 専業小売への対抗	シナジー効果への期待と同一企業の複数のチャンネルを利用する顧客への対応	モバイル端末の普及に伴う消費者のオムニチャンネル化	モバイル端末の普及に伴う消費者のオムニチャンネル化とデジタル化により企業の進化
目標	各チャンネルの最適化	シナジー効果の創出と顧客に特定のベネフィットの提供	顧客にシームレスな買物体験の提供	顧客にシームレスな買物体験の提供と企業効率アップ
視点	企業中心	企業中心	顧客中心	顧客中心
統合	ないまたは低い	中間程度	高いまたは完全統合	高いまたは完全統合

出所：秦小紅「オムニチャンネル小売業に関する研究：小売企業側の視点を中心とした文献レビュー」九州産業大学商学会『商経論叢』61(1), 11-27頁, 2020より一部修正

秦 (2020) はマルチ、クロス、オムニチャンネルの背景、目標、重視する視点およびチャンネル間の統合程度を整理した。新小売と一緒に比較してみればオムニチャンネルとの相違点が明らかである (表1)。一部の学者が新小売の視点が顧客を中心にしたとしても、新小売の視点は顧客を中心にするだけではなく、企業側にも効率を高める目標を重視している。また、秦 (2020) はオムニチャンネル化の制約について「組織的問題として、チャネ

ル間の資源配分とコンフリクト、組織構造、チャネルの評価、人材育成、組織文化、サプライチェーンの統合など数多くの問題が挙げられる」と指摘した。つまり、オムニチャネル化のプロセス中に、新小売の概念が含まれており、図3の考え方について修正する必要がある。また、図2に戻って、オムニチャネルの二段階の観点から分析すると、第一段階では、店舗総合管理システムを中心とする。第二段階では顧客のニーズと情報を重視する。顧客情報を利用した予測や分析に従ってサプライチェーンを構築することは、新小売の主張と一致している。しかし、二つの段階は日本において独立して運営されておらず、小売業のオムニチャネル化を実現するためには、二つの段階が必要とする要素は車の両輪のように力を発揮する。中国における新小売の発展プロセスは2016年からである。アリババグループから提示されたことにより新小売の名称で、いくつかの新業態が始まった。この発展経緯はオムニチャネル化プロセスの第二段階に当てはまり、中国の新小売はオムニチャネルプロセス第二段階から取り上げられた新しい戦略である。本質から見れば、新小売はオムニチャネルの範囲から抜けていない。

II 中国におけるチャネル統合の実態

本研究は中国のCVS業界を調査対象としている。その理由は中国のオンライン取引の金額が世界一位を占めていることや、小売業が急速に発展していることだけではなく、以下の事例で示すように、中国の小売業はオムニチャネルの二つの段階が共存し、それぞれ異なる方向に進んでいることにある。この状況が日本では見られず、いわば、中国の特殊な社会制度によって作られた現象である。この特殊性が上述の本研究の理論整理を反映しただけではなく、今後における小売業の展開に関しても重要なエビデンスとして利用できる。

1. 技術の発展と消費者行動の変化

デジタル技術の発展により、消費者の生活が変わっている。例えば、世界中でテレビ電話が実現できる通信機能、ネットで交流ができる機能、ク

クラウドコンピューティング、クラウドストレージ機能などにより、消費者行動はデジタル化の影響を受け、変化している。

中国国家统计局のデータと Kantar Worldpanel と貝恩会社の調査⁽¹⁵⁾によると、2018年6月末の中国のインターネット利用者は、8億2000万人となっており、2017年末比で3.8%増加している。2020年末までに中国のネット普及率は70.4%となり⁽¹⁶⁾、ネット通販の利用者は2017年4.6億人、2018年は6.1億人に増加した⁽¹⁷⁾。

2018年の電子商取引額は、31.6万億元（約476万億円）となり、アメリカの約2.2倍で、国際平均の18.7倍であり、ネット商品の売り上げは消費総額の15%となり⁽¹⁸⁾、ネット通販を通じた商品販売を重視しなければならない状況となっている。このネット通販の販売実態は、アリババ、京東、蘇寧などの大手通販企業への浸透だけではなく、CVSにも影響している。CVSのオンライン通販とオフライン通販の売上比率を見ると、2016年CVSのオンライン売上比率は5%、2017年は8%、2018年は15%となっており、2016年の3倍となっている⁽¹⁹⁾。今後の第5世代移動通信システムである5G時代には、CVSの通販比率はさらに上昇する事が想定される。

CVSにおける購買商品の支払い方法では、2016年のCVS売上げの30%以上は電子マネー（移動支払い）を通じての支払いであった。2017年は76%、2018年度は89%となっており⁽²⁰⁾、現在、中国の電子マネーは、最も

(15) 中国国家统计局のホームページより http://www.stats.gov.cn/tjsj/sjjd/201907/t20190731_1683091.html、2019年2月23日閲覧。

Kantar Worldpanel と貝恩会社が公表した「中国消費者報告」より参照、docinのホームページ、<https://www.docin.com/p-2221450685.html>、2019年5月13日閲覧。

(16) 中国国家统计局のホームページ参照、http://www.stats.gov.cn/ztjc/ztzd/hlfw/2021/lh_hgjj/202103/t20210301_1814215.html、2021年3月7日閲覧。

(17) 中国国家统计局ホームページ参照、http://www.stats.gov.cn/ztjc/ztzd/bwxc/ljzm/70znc/201908/t20190813_1690841.html、2021年3月7日閲覧。

(18) 中国国家统计局のホームページより http://www.stats.gov.cn/tjsj/sjjd/201907/t20190731_1683091.html、2019年2月23日閲覧。

Kantar Worldpanel と貝恩会社が公表した「中国消費者報告」より参照、docinのホームページ、<https://www.docin.com/p-2221450685.html>、2019年5月13日閲覧。

(19) 「2020年度コンビニエンスストア発展報告書」中国連鎖経営協会ホームページ、<http://www.ccf.org.cn/portal/cn/xiangxi.jsp?id=442171&type=33>、2021年3月7日閲覧。

(20) 「2020年度コンビニエンスストア発展報告書」中国連鎖経営協会ホームページ、<http://www.ccf.org.cn/portal/cn/xiangxi.jsp?id=442171&type=33>、2021年3月7日閲覧。

重要な支払い手段となっている。電子マネーの普及は、CVSの実店舗とオンライン通販のエンジン（原動力）となっている。

中国では、デジタル技術の発展とともに、消費者の購買行動は、ネットショッピングに移動している。そのために、CVS業界も対応し、大きく変化している。2018年の中国消費者報告⁽²¹⁾によると、消費者の需要は支払い方式と買い物方式の変化だけではなく、ますます多様化している。CVS業界やアパレル業界などのサービス業をはじめ、オンラインとオフラインをどのように融合するかが、重要な戦略となっている。

2. 中国におけるコンビニエンスストアの現状

2020年の中国コンビニエンスストア報告書によると、2019年の中国CVSは2556億人民元の売上高であり、店舗数は13万店を達成した。中国CVSの発展は、日本とアメリカより遅れたが、売上高成長のスピードと、店舗数増加スピードはともに速く、強い成長力を有している。中国は世界の工場から世界の市場へと転換する中で、CVS需要は不十分と思われるが、競争が激しくなっており、競争に勝ち残るには戦略が重要となっている。

1970年代以降、日本ではCVSが急速に伸長した。しかし、日本の少子高齢化と経済の成長鈍化の影響で、国内小売市場は閉塞状態にあり、そのため、大手CVS各社は海外進出を加速している。具体的には1990年代に入り、ローソンをはじめとする、日系CVSは、中国に進出した。したがって、進出国での外資系CVSと民族系CVSとの競合関係に注目した研究は意義があると考えられる。下図の「日本CVSの国内外店舗数」（表2）によれば、セブン-イレブンの2019年の国内店舗数は21,034店と、ローソンやファミリーマートと比べ店舗数は大幅に上回っている。また海外の店舗展開も抜きん出て多く、日本のCVSではトップを走る企業である。一方、中国では、2,892店を展開するに過ぎず、ローソンとファミリーマートとほぼ同じである。中国の「2018年のコンビニエンスストアTOP100」のラ

(21) Kantar Worldpanel と貝恩会社の「2018中国消費者報告」より参照、docinのホームページ、<https://www.docin.com/p-2221450685.html>、2019年5月13日閲覧。

ンキング⁽²²⁾の数値から見ると、セブン-イレブンの店舗数は、中国全国で2,892店、順位は第10位となっている。ファミリーマートは第7位で2,571店、ローソンは第9位で1,973店である。店舗数から見ると現時点では、中国セブン-イレブンはリーダーシップの地位にはない。

表2 日本 CVS の国内外店舗数

	国内店舗数	海外店舗数	中国店舗数	北京店舗数
セブン-イレブン	21,034	69,050	2,892	232
ローソン	14,659	2,210	2,007	108
ファミリーマート	16,430	7,390	2,554	62

(注) セブン-イレブンのデータは2019年6月まで、ローソンは2019年2月末まで、ファミリーマートは2019年5月31日まで。

出所：各社ホームページに掲載しているデータに基づき筆者作成。

大手日系 CVS の中国への進出戦略は異なり、店舗展開の地域戦略も異なっている(矯「2018」)。セブン-イレブンの主要な進出地域は、上海市、成都市、北京市、天津市であり、ファミリーマートは南部都市を、ローソンは上海市、北京市、大連市を市場としている。中国の主要都市の中で、北京市は CVS 市場において、需要が見込める地域である。CVS の展開するスピードが速いが、太原市、長沙市、東莞市などの成熟市場と比べ、北京市は成長過程にある市場と考えられている⁽²³⁾。

2019年の「中国における各都市に関するコンビニエンスストアの発展指標」⁽²⁴⁾では、北京市は市政府の補助政策により、全国の CVS の中で、上海市や広州市より上位の第七位となっており、成長率は30.2%の第三位、24H 営業率は45.5%と高い。CVS の飽和度では、北京市は9864⁽²⁵⁾で、人口が多いため、CVS の店舗数は不足状態であり、出店の余地はある。市政府サポート点数が高く、具体的には、出店審査の簡素化と資金の補助などの優遇政策が実施されていることもあり、北京市の CVS は急成長して

(22) 中国連鎖経営協会発表した「2018年中国コンビニエンスストア TOP100」https://mp.weixin.qq.com/s/Ax_Ci5u208N6bVAIQU2s9Q、2019年5月3日閲覧。

(23) 「2019年度中国コンビニエンスストア発展報告書」より参照。

(24) 中国連鎖経営協会が公表した「2019年度中国都市便利店发展指标」。

(25) 飽和度=2018年該当する都市の総人口数÷2017年該当する都市の CVS 店舗数。東莞、長沙、太原、深センの飽和度は944、1355、1910、2158である。

いると考えられる。CVS に対する市場ニーズ、政府の政策、有能人材⁽²⁶⁾、デジタル技術などが豊富に存在しており、中国に進出している外資系 CVS にとって、北京は重要な地域となっている。

そこで、分析地域を北京とした上で、北京における事例対象の一つは、日本のセブン-イレブン・ジャパン（以下、セブン-イレブンと称する）である。2004年に北京へ進出し、セブン-イレブン北京が成立され、その後、各地において事業展開を試みたが、数多くの障害に直面している。

特に、店舗展開や進出国の民族系 CVS との競争にどのように対応するかは重要な課題であった。北京における CVS の店舗数では、セブン-イレブン北京は日系 CVS の中でも第一位となっているが、民族系 CVS の便利蜂と比べれば、店舗数は少ない（図4）。

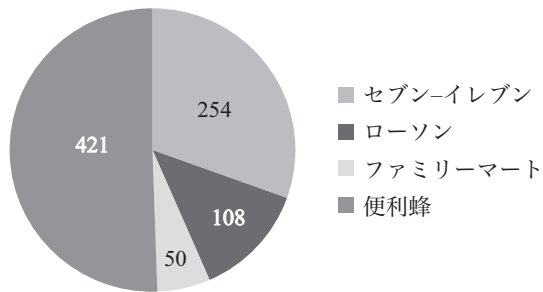


図4 北京における CVS 店舗数

（注）セブン-イレブンのデータは2019年6月まで、ローソン2019年2月末まで、ファミリーマート2019年5月31日まで
出所：各社ホームページに掲載しているデータに基づき筆者作成。

事例対象のもう一つは中国の民族系 CVS 便利蜂である。店舗展開開始後、3年間で、400以上の店舗を展開し、2020年には北京地区の500を超える店舗で黒字化を果たした。便利蜂などの民族系 CVS は、市場占有率

(26) 北京市のサラリーマン人口は多く、消費能力は高いと思われる。国連鎖経営協会による、北京は新小売人材保有量一位である。「2018年新小売都市創新指数報告」によれば、北京市は新小売都市創新指数で、全国都市で第二位となっている。新小売人材が小売市場の環境の分析能力、把握能力などが高い。

北京大学光华管理学院：2018年新零售城市創新指数報告、useitのホームページ、<https://www.useit.com.cn/thread-19504-1-1.html>、2019年3月11日閲覧。

が上昇し、出店のスピードも加速している。発展要因の一つは、中国現地消費者ニーズの変化に対応するデジタル技術を活用した販売システムを導入したことによると考えられる。日系の CVS は、オムニチャネル販売システムを中国に移転しており、セブン-イレブンと便利蜂は外資系 CVS または民族系 CVS の縮図と言え、代表性があると考えられる。

3. 中国におけるセブン-イレブン北京と便利蜂の小売ミックスの比較

まず、両社のチャネル統合の主体であるリアル店舗について比較する。小売企業の店舗活動を分析するには小売ミックスがよく使われている。小売ミックスの分析はまずマーケティング4P（商品、価格、立地、プロモーション）の援用から店舗イメージや店舗雰囲気、顧客・サービスなどの諸要素から構成される。金（2015）は「顧客ニーズを満足させるために、また彼らの購買意思決定に影響を及ぼすために、小売業者が利用する商品、立地、価格、顧客サービスなどの要素の組み合わせである」と論じた⁽²⁷⁾。Dupuis and Dawson（1999）は競争戦略の視点から立地、品揃え、価格、顧客サービス、店舗デザインおよびディスプレイ、コミュニケーションの諸要素を提示した。本稿は従来の小売ミックス指標を引用し、立地、出店戦略、店舗施設、品揃え、プロモーション及び付帯サービス、価格という五つの要素からセブン-イレブン北京と便利蜂の店舗活動を分析した（表3）。

セブン-イレブンは1992年に中国市場に進出した。上海市では、数多くの日系 CVS や台湾 CVS が進出し、CVS 市場が急成長し、2001年は2,000店、2006年では4,000店に達した。一方、北京市の CVS 市場は端緒の状態であり、セブン-イレブンは2004年に北京へ出店した。2008年北京オリンピック開催効果もあり、北京の都市化の進展、鉄道網の拡大、オフィスビルの建設などとともに CVS 市場が拡大した。しかし、上海と比較し北京の CVS 店舗の拡大スピードは遅かった。当初のセブン-イレブン北京の店舗は直営店であり、フランチャイズとしての加盟店がない状態で、その原因を矯（2018）は次のように述べている。「北京セブン-イレブンは、セブン-

(27) 金(2015)「小売ミックスからみた中小小売企業の戦略ポジショニングの課題」立命館大学経営学会『立命館経営学』54(1), 47-63頁。

表3 セブン-イレブン北京と便利蜂の小売ミックスの比較

	セブン-イレブン北京	便利蜂
立地、出店戦略	7地域 ドミナント戦略 フランチャイズ、直営店	12地域 ドミナント戦略 直営店
店舗施設	イートイン設備	イートイン設備、セルフレジ、コピー機
品揃え	SKU 数多い PB 商品が多い	SKU 数少ない、生鮮食品 PB 商品が少ない
プロモーション及び付帯サービス	店頭看板 SNS	店頭看板、アプリ、SNS BOPS、シェア傘、シェア充電器、シェア自転車、シェアクリーニング
価格	便利蜂より高い	セブン-イレブン北京より安い ネット通販に限定クーポンがある

出所：筆者作成

イレブン・ジャパン、北京王府井有限会社、中国糖業酒類集団が、それぞれ65%、25%、10%の割合で投資している。資本構成が3社のため、フランチャイズ加盟には時間を要した⁽²⁸⁾。セブン-イレブンの中国全地域展開を見てみると、北京での店舗展開の開始時期が早かったため、店舗数は多いが、他地域の出店数は、決して多いとは言えない状況である。

現在の店舗展開に関してセブン-イレブン北京は、競争が激しいため直営店方式だけではなく、フランチャイズ方式による加盟店の拡大を重視している。セブン-イレブンが公開した資料によれば、フランチャイズに加盟する場合、加盟費は80万元（約1230万円）が必要となる。セブン-イレブン北京は加盟店の資金を利用することも可能となる。尚、劉（2019）は中国のCVS競争に対応するには資金調達力も重要となると付言している。

一方、ダークホース（予想外）のような民族系CVS便利蜂が急成長している。便利蜂は斑馬投資とテンセントからの資金援助により、北京から上海、広州、天津にも市場展開している。便利蜂は中国大手旅行会社去哪

(28) 矯潔（2018）「日本のコンビニ業界の現状分析と中国への進出戦略に関する考察—北京における日系現地資本コンビニの比較を中心に—」大阪市立大学大学院創造都市研究科修士論文、40頁。

児網の創業者と元セブン-イレブン北京のマネージャーであった王紫により2016年に設立された民営企業である。王紫はセブン-イレブンのシステムを参考にして、IT技術を利用し便利蜂システムを作った。店舗構成では全て直営店方式であり、フランチャイズの加盟店方式ではない。

出店方式と立地戦略については、セブン-イレブン北京は日本方式を採用し、エリアに集中的に出店するドミナント戦略を採用し、北京にある7つの地域に出店した。しかし、現地市場調査において、高層のビルや学校などが集積するメインストリートの地域だけではなく、中心地域から離れた目立ちにくい地域にも進出し、出店している。

一方、便利蜂の出店は北京の12地域に及んでいる。セブン-イレブン北京と競合している西城区、東城区、朝陽区、海淀区、通州区、豊台区、昌平区以外の、門頭溝、順義、石景山、大興、房山にも出店している。石景山、大興、房山などの地域は北京の中心から離れているが、賃料が安くなっている。尚、順義と大興は北京空港に近いメリットがあり、石景山は遊園地がある。便利蜂が出店している地域は、知名度もあり、都市化が進展しており、将来性がある地域が多いと言える。

便利蜂の出店システムは店舗からの情報ネットワークにより成立したものである。各地域の人口構造、鉄道網、所得、土地面積、家賃相場、小売業の情報などの種々の情報を入手し、独自の分析方法により、出店場所や面積（店舗規模）、従業員数などを算出し出店する。そのため、合理的・効率的で、最適な計画が作成され、短期間で展開できる。

次に、店舗設備ではセブン-イレブン北京は、日本のようなATM、コピー機、トイレ、収納代行機能（振り込み機能）などの設備や機能はなく、小売販売が中心の店舗である。

一方、便利蜂は小売販売以外のシェア機能にも力を入れている。店舗には、シェア傘、コピー機、シェア充電器、シェア自転車などが用意されており、顧客の満足度を重視していると考えられる。尚、両社とも日本と比較し、中国人の食文化に応じて、面積も大きく、店内にイートイン設備や休憩場所、オフィスビル向けのスマートな自動販売機も設置している。

品揃えに関してはセブン-イレブン北京店舗の店内商品は、日本と同様の、弁当、おにぎり、揚げ物などの食品と嗜好品や生活用品を揃え、中国

特有のクッキングフードも提供している。便利蜂では、セブン-イレブン北京が揃えた商品に加え、生鮮商品も提供している。しかし便利蜂のSKU数は100~200しかなく、セブン-イレブン北京は1000を超えている。また便利蜂はPB商品の数も少ない。

商品価格については、スーパーや小売商店と比べると少し高いが、外資系CVSと民族系CVSを含め、各CVS間の価格差は小さい。また、セブン-イレブン北京と便利蜂を比べると価格の差は小さいが、全体的見れば便利蜂がセブン-イレブン北京より少し安い。尚、具体的な比較商品と価格は、以下の表4を参照頂きたい。

表4 セブン-イレブン北京と便利蜂の一部の商品の価格

	セブン-イレブン北京	便利蜂
中華まん	7種類 1.5元~3.8元 平均2.7元 (約42円)	15種類 1.5元~3.8元 平均2.7元 (約42円)
クッキングヒーター	12種類 5.8元~13.8元 平均9.2元 (約142円)	13種類 5.5元~13元 平均8.4元 (約129円)
おでん	20種類 1.8元~5元 平均2.67元 (約41円)	14種類 1.8元~4元 平均2.35元 (約37円)
揚げ物・串物	13種類 4元~15.8元 平均7.3元 (約113円)	10種類 3.5元~12.8元 平均6.5元 (約101円)

出所：筆者作成

総じて言うと、便利蜂は立地、出店戦略、店舗施設、プロモーション及び付帯サービス、また価格の面でセブン-イレブン北京より優位性を持っている。また、各要素はデジタル技術との関連性が深い。それゆえ、オンラインとオフラインの融合やチャネル統合について各条件を用いて、展開しやすく、詳しくは次節で説明する。このことから、セブン-イレブン北京の競争優位は品揃えに力を入れることしかない。

4. チャネル統合の相違点

小売ミックスの視点から、二つのCVS間での違いを分析したが、本節ではチャネル統合の詳細を検討しつつ、相違点を明らかにする。主に小売業の売り上げに関わるクロスセリング効果、チャネルシフト効果、サプライチェーン構築(表5参照)の三つの効果から分析する。

新小売システムは、CVS 業のイノベーション、発展を促進していると思われる⁽²⁹⁾。2018年に、ネット通販を提供しているCVSは72.5%、宅配サービスを提供しているCVSは60.5%となっている。セブン-イレブン北京は、2018年8月から美团点评(Meituan-Dianping)の出前アプリサービスに参画してネット通販を開始した。このサービスの対象となるのは北京のセブン-イレブン251店舗で取り扱う1000種類以上の商品である。スマホで注文を受け、顧客からのリクエストに応じた後に美团的ドライバーが顧客に宅配する。尚、顧客からのリクエストには、食品などでは注文時に「加熱」を依頼すると、店舗で商品を温めて配送し、冷蔵・冷凍食品では保冷剤を入れて配送するなどのサービスも付加している。ネットで注文した商品を顧客の最寄りの実店舗で受け取るサービス(buy-online, pick-up-in-store 以下BOPSと省略)は日本のセブン-イレブンでよく見られるが、中国の店舗では、このサービスを実施しておらず、クロスセリング効果がなく、オムニチャネルの活用は不十分と考えられる。

表5 便利蜂とセブン-イレブン北京チャネル統合の比較

	便利蜂のチャネル統合施策	セブン-イレブン北京のチャネル統合施策
クロスセリング効果	BOPS、シェアサービス、店内設備(コピー機など)、アプリ、ミニプログラム、ミニブログサイトの活用	ミニプログラム、ミニブログサイトの活用
チャネルシフト効果	垂直統合方式ネット通販	アウトソーシング方式ネット通販
サプライチェーン構築	ダイナミックス・プライシング 便利蜂システム CRMシステム	POSシステム

出所：筆者作成

一方、中国CVSの便利蜂のネット通販は社内で開発された専用アプリケーションとウィチャットのミニプログラムを利用している。便利蜂は各

(29) 中国連鎖経営協会ホームページより「2019年中国コンビニエンスストア景気指数報告書」を参照 <http://www.ccfca.org.cn/portal/cn/xiangxi.jsp?id=438155&ks=便利店景気&type=1> 2019年3月11日閲覧。

店舗ではネットキャンペーンをポスターで掲示している。その内容は便利蜂アプリやミニプログラムで登録して、商品を購入すると、50元（約800円）以上購入を条件として、50元がキャッシュバックされる。そして80元（約1300円）以上購入の場合は80元がキャッシュバックされ、オフラインからオンラインへの顧客誘導につながる。またBOPSや便利蜂のシェア自転車を使う場合、クロスセリング効果が最大限発揮できる方法であろう。そして、便利蜂アプリやミニプログラムを利用すれば、コーヒークーポンが進呈されるチャネルシフト効果を発揮するようにし、各店舗では指定された商品の割引なども実施している。便利蜂のシェア自転車の目的地が便利蜂の店舗の場合、使用料は無料となり、店舗への顧客誘導が最大限発揮できる方法であろう。

チャネル統合のシナジー効果やCVS市場の拡大戦略として、SNSやメディアなどを通じた宣伝コミュニケーションは重要となる。ミニプログラム、アプリとミニブログサイト・ウェイボー（Sina Weibo）の登場で、ウイチャット（中国のアプリ）での企業公式ミニプログラムは、代表的なプログラムとして、セブン-イレブン北京と便利蜂も利用している。セブン-イレブン北京は店舗情報を顧客に紹介している。また、ミニブログサイトによる宣伝活動を競争戦略として利用している。しかし、商品紹介として利用しているが、写真や文章が単純なため、顧客の関心は高くなく、コメントや閲覧数は少ない実態にある。そして、コメントが記載されても、セブン-イレブン北京から応答もなく、コミュニケーション（交流）機能が果たされていない。

便利蜂も顧客との交流と情報の宣伝手段としてミニプログラムを利用している。たとえば、当月のイベントキャンペーン、新店舗、新商品の紹介などが記載されている。また、当選者に商品を提供する方式も採用され、多数の顧客が参加しており、クロスセリング効果と企業のイメージアップに貢献している。

便利蜂はミニブログを顧客とのコミュニケーション窓口として利用している。商品紹介の内容（写真も含む）は、顧客が興味を抱くような内容であり、若い顧客層に人気があり、コメントも多く寄せられる。様々なコメントに対して、便利蜂は丁寧に応答しており、交流を重要視していること

が理解できる。そして、顧客の不平や不満に対しては、解消するための対応をしている。筆者が調査した時期は、ミニプログラムを開始し、1年程度であったが、フォロワー数はセブン-イレブン北京を超え、49,503人となっており、フォロワーの反応によって顧客情報を収集できる。

収集した情報の管理も重要なことである。便利蜂の子会社である運鼎会社は専用アプリケーション開発と顧客情報管理をする会社である。運鼎会社によって便利蜂はCRMシステムで情報を収集、整理、分析することを実現した。CRMとはCustomer Relationship Managementの略で、顧客関係管理または顧客関係性マネジメントのことである⁽³⁰⁾。会社は購入顧客をリピーター客にすることや顧客と密接な信頼関係作りを目指しており、便利蜂は収集した情報をこのようなCRMシステムにより、休眠顧客、潜在層顧客、リピーター顧客、見込み顧客などの情報に分類している。

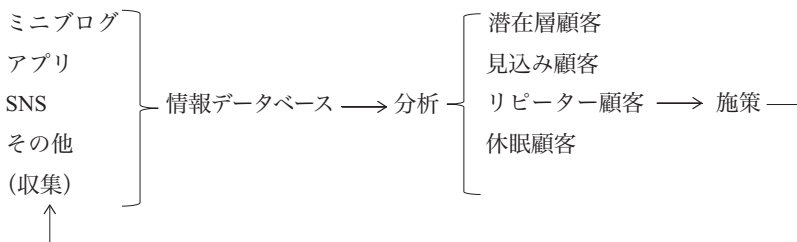


図5 便利蜂の顧客情報処理の流れ

(出所) 筆者作成

具体的な流れとしては図5のようにミニログやTiktokなどのSNSを利用して、顧客の要望する商品や人気のある商品を探ることができる。また、購入履歴がアプリやミニログサイトで記録され、個人情報として保存される。便利蜂は保存されたデータを分析し、休眠顧客、潜在層顧客、リピーター顧客、見込み顧客に分類する。そしてアプリやミニログサイトを利用し、クーポン券、割引券、商品の紹介状を顧客に配布する。使用されたクーポン券は、利用状況データから分析し、新たな情報が蓄積され、

(30) シナジーマーケティングのサービスはCRM領域におけるクラウドサービス事業およびエージェント事業会社である。<https://www.synergy-marketing.co.jp/company/profile/outline/>より引用、2019年10月11日閲覧。

アフターサービスにつなげ、顧客の満足度を高めることができると考えられる。

次に、チャネル統合を活かす主役である便利蜂のアプリとミニプログラムの特徴について述べる。便利蜂のアプリとミニプログラムは、専門のアプリ開発技術団体が支えており、企業文化の情勢に力を入れている。アプリソフトで商品を購入するだけでなく、シェア自転車、シェア傘、クーポン券情報などの、店舗情報も見ることができる。アプリを見て、興味を抱いた商品の表示（写真）をクリックすれば、関連商品の写真を多数見ることが可能となり、また、その商品が調理材料の場合は調理時間など、詳細な情報を手に入れることができる。一方、セブン-イレブン北京の美团アプリの場合、限定的な写真しか表示されていない。そして、便利蜂アプリとミニプログラムでは時間限定の商品を提供しており。各時間帯に、商品を限定し、価格割引を実施している。また、BtoB ビジネスとして、企業に所属する従業員の朝食、昼食用の食事サービスやデザートサービスも実施している。食堂機能を持たない小企業や商店などの従業員に提供され、アプリやミニブログを通じて、予約すれば配達サービスも可能である。企業や商店にとって、便利で安全なサービスである。

また、便利蜂はネットで注文した商品を最寄りの実店舗で受け取るサービスを実施している。例えば、便利蜂のアプリやミニプログラムで鮮食の野菜や果物などを注文して、店舗で受け取るサービスがある。実店舗の来店客は、「ついでに買う」のようなクロスセリング効果による、売上増にもつながるメリットもある。

クロスセリング効果を発揮するため、便利蜂オンラインからオフライン利用のもう一つの方法は店内設備を利用することである。便利蜂の店内には、セルフレジが設置されており、顧客自ら精算（会計）ができる。各店舗には、店舗 QR コードが設定されており、入店後に、店舗の QR コードをスマホでスキャンし、商品精算（会計）することもできるようになっている。このような精算方法により、無人化サービスが進んでおり、そのため、新しいことに興味を抱く消費者が店舗を訪れることもある。便利蜂のセルフレジは、店舗側の負担を減らすことができる。2019年の北京の一部地域では、深夜のセルフレジ使用率は90%を超えていることが明らかに

なっている。消費者は若者を中心に、セルフレジの設置に好意的と評価できる。

尚、日本では人手不足、人件費の増加、深夜顧客減少などにより、大手CVSを中心として、営業時間短縮の実験を行っているが、中国と戦略の方向が異なると言える。

また、顧客誘導方法のひとつとして、シェアクリーニングを顧客に提供している。顧客は便利蜂のミニプログラムを利用して洗濯サービスが利用でき、「洗濯」を予約（時刻、洗濯物の種類など）すれば、便利蜂のスタッフが自宅に訪問し、洗濯物を回収する。そして、洗濯後は自宅に配送するというサービスである。

店舗内では、顧客が種々の体験ができるイートイン設備や休憩場所を設置し、シェア傘、コピー機、シェア充電器、シェア自転車なども用意し、他のCVSとの差別化を図っており、マスコミにも取り上げられている。シェア傘は、北京、南京、天津、杭州などの都市で使用されており、便利蜂のシェア傘は代表的な商品となっている。シェア自転車は近年中国の「シェア社会」の代表として話題になっている。

さらに店内では各時間帯のダイナミック・プライシング (Dynamic Pricing) と称する割引セールを実施している。特に昼の12時から14時の時間帯に、半額や8割引などの「昼割引」を実施する商品もある。各店舗により、割引商品も異なるので「千店千面」と呼ばれている。このダイナミック・プライシング情報はミニプログラムなどで掲載され、クロスセリング効果が発揮できる。ダイナミックス・プライシングを導入するメリットは2つあり、売り手が消費者余剰を獲得できることである。もう一つはロスを削減できることである⁽³¹⁾。

ダイナミックス・プライシングは新小売を目指すサプライチェーン構築に大きく関わっている。小池 (2015) によると、日本のセブン-イレブンは、基本的には自ら発注することである。発注する商品品目は、事実上「本部推奨品目」から選択することになる。本部推奨品目から、店舗自ら選択し、商品（数量も含む）を本部に発注することになる。尚、店を担当する本部

(31) 奥瀬喜之 (2020) 「デジタル化時代のプライシング」『組織科学』第54巻第2号、16-25頁。

のスーパーバイザーが新製品の情報や同じ地域の他店の売れ行きなどを提供し、適宜、店舗の品揃え商品の助言をするのである。具体的には、実店舗での調査結果⁽³²⁾を、以下のように述べる。セブン-イレブンの発注は、基本的にはPOSシステムに基づいて行っている。従業員がPOSデータにより売上高、廃棄数、在庫数を踏まえて発注数を決める。例えば、昨日のアイスクリームの販売数は50個、これを基準にして明日の発注も50個に決める。尚、天候や祝日、店舗イベント実施の有無などの条件を考慮し、従業員が判断して発注数を変動する。従って、従業員の経験、能力、教育が発注業務の重要な要素となる。なぜなら、従業員の経験や能力に頼っているため、発注判断が外れることもある。従業員の発注業務は、責任者のダブルチェックが必要となるため、ダブルワークが生じており、コスト増につながる。

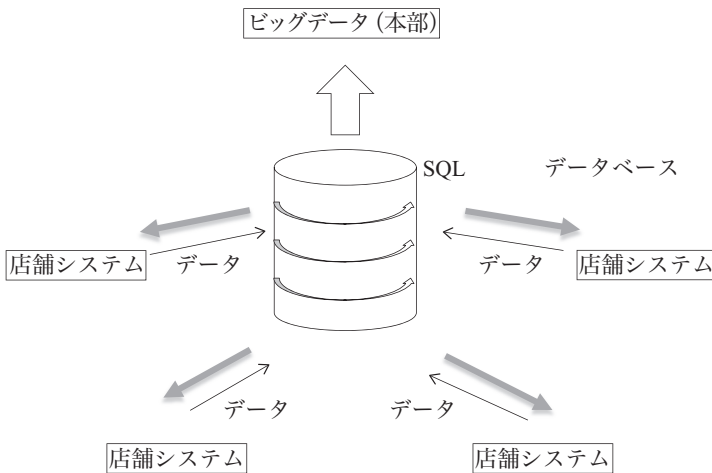


図6 便利蜂システムとビッグデータの関連

出所：筆者作成

一方、便利蜂のシステムはアルゴリズムによって、無駄なコストを削減でき、イノベーション型のCVSとしての活躍が期待できる。もう少し具

(32) 大阪府堺市にある店舗調査に基づく (2019年11月20日調査)。

体的に説明すれば(図6)、虫極会社はLinux⁽³³⁾システムによって、便利蜂システムを開発した。このシステムには各店舗が独自のデータをこのシステムに入力すれば、アルゴリズムが働き、新しいデータが反映される。このデータは各店舗に対しての日常的な仕事を指示するデータともなる。反映されたデータはSQL (Structured Query Language の略、構造化するための言語のこと)、データベースから中央データベース(本部)で共有し、保存される。例えば、期限が近い商品についてシステムが反応して自動的に価格を下げて、また値引きをする。便利蜂システムによって、今週の廃棄数、売上高、在庫数、天気情報、祝日情報などの店内情報を分析すれば、当日の発注数が抽出される。便利蜂の従業員がシステムの指示に従い発注などの仕事ができる。本部は各店舗からのデータを回収しデータベースを補足する。従って、虫極会社はデータベースによってシステムを改良することができ、改良されたシステムは、各店舗へフィードバックされ、事業を改善する。

ダイナミックス・プライシングを効率的に実現するため、便利蜂は旧式の紙値札と電子グラフィット値札を利用している。価格を頻繁に変更する商品は、電子グラフィット値札を使い、管理しやすくしている。従って、顧客がその商品のバーコードを読み取れば、商品情報が分かる。値引きや特売商品の電子グラフィット値札が赤色、一般商品が黒色であり、顧客に認識しやすくしている。各店舗では、原則スタッフは二人であり、スタッフの仕事はレジ(精算)をすることではなく、顧客が困った時に対応し、アプリの紹介などの役割を担当することである。

一方、日本におけるCVSオムニチャネルもクロスセリング効果とチャネルシフト効果を発揮した。展開方式はシェアサービスを重視するのではなく、公共サービスに力を入れている。例えばATMの設置、宅配の受け取りサービス、行政サービス住民票の交付、専用のコーヒーマシンが相次

(33) 虫極会社は便利蜂の子会社である。

Linuxは、狭義にはLinuxカーネル、広義にはそれをカーネルとして用いたオペレーティングシステムを指す。コンピュータのすべてのハードウェアを管理しているソフトウェアのことである。当初はパソコン用に作られたOSでしたが、いまではスーパーコンピュータ、サーバー、組み込みシステム(携帯電話やテレビなど)など、大小さまざまなシステムで使われている。<https://www.sejuku.net/blog/4948>参照、2019年5月16日閲覧。

ぎ提供されている。このようにクロスセリング効果とチャネルシフト効果を実現する方法の違いによって今後 CVS 業界を代表として、日中のオムニチャネルの発展は更なる違う方向に進むのではないだろうか。

以上、チャネル統合方式の違いによって、中国における外資系 CVS と民族系 CVS の発展プロセスの差を見てきた。外資系 CVS はオムニチャネルの第一段階で、店舗情報管理を重視している。オンライン通販に参入したが、政策や資金、技術の制約によりアウトソーシング方式しかできていない。このような方式では、顧客情報の収集と処理が非効率であり、また、顧客ニーズの対応も困難である。結果として、ネット通販の拡大やオムニチャネル化の実現も容易ではなく。これからの発展には、資金投資また技術開発を求めなければならない。一方、中国の新小売はオムニチャネルの第二段階として、顧客情報管理やニーズ対応に重点を置いている。それゆえ、売上高の増加やサプライチェーン構築の効率向上に繋がっていると言える。

むすび

本稿では、デジタル化の影響が世界に広がる中で、チャネル統合戦略を代表しているオムニチャネルと新小売を中心に論じた。先行研究のサーベイと事例分析を通して、以下のような二つ戦略の概念、範囲、相違点を明らかにした。

第一に、二つ戦略の視点は顧客を中心にオムニチャネルはすべて（オムニ）のチャネルを統合し、消費者にシームレスな買い物の経験を提供することである。新小売は IT 技術とデジタルを利用してサプライチェーンを、オンラインとオフラインによって融合するものである。また、サプライチェーン・マネジメントの視点からオムニチャネルの発展プロセスを二つの段階に分けた。第一段階は生産、仕入、販売の流れは垂直で、一本化して行方。つまり、生産→仕入→販売の順である。生産会社、販売会社、消費者は独立して販売事業が行われている。第二段階はデジタルや情報システムに生産会社、販売会社、消費者の間に相互効果が始まる。消費者のニーズに応じて小売業者は情報システムによって、情報を分析し、需要を予測

する。そして、収集したデータを生産会社は共有し生産計画を立て、サプライチェーン構築まで影響する。この区分によると、新小売の概念はオムニチャネル化プロセスの第二段階と一致する。つまり、新小売はオムニチャネルの第二段階という結論を得た。

第二に、中国におけるチャネル統合の実態を確認した上、CVS 市場は大きな潜在力があることが分かった。また、デジタル化の発展により消費者の行動が大きく変化し、サービスの多様化が要求されている。そこで、セブン-イレブン北京と便利蜂の事例を通じてチャネル統合をクロスセリング効果、チャネルシフト効果、サプライチェーン構築の相違点を明らかにした。まず、統合の主体であるリアル店舗について、小売ミックスを利用して比較した。セブン-イレブン北京は品揃えや PB 商品開発に力を入れている。便利蜂はデジタルにより立地戦略、店舗施設、プロモーション及び付帯サービス、また価格面でもセブン-イレブン北京より優位性を持っており、チャネル統合について展開しやすい。

次に、ネット通販について、セブン-イレブン北京はアウトソーシングする方式で行われ、ネットショップの開設と運営を美团デリバリー会社にアウトソーシングする水平的分業方式で行われた。その場合、確かにネットショップの維持費が比較的少なくて済むが、顧客ニーズの変化や多様性に応じて、自社なりにサービスの質を高めることが困難である。結果として売上実績の伸びや市場占有率の低下が余儀なくされた。第二段階に力を入れる必要となり、この段階では、膨大な資金と技術開発が不可欠である。

第三に、中国新興企業を代表する民族系 CVS 便利蜂はオムニチャネルの第二段階である新小売を利用して小売融合を実現している。チャネル統合を実現するため、多様なサービスを提供し、クロスセリング効果とチャネルシフト効果をもたらし、売上高の増加につなげている。便利蜂オンライン通販の開設と運営は自社で独自に行っており、ネット運営に使われるソフトやシステムも自社によって開発したものである。維持費が高くなるが、顧客ニーズに合わせてオンライン通販・サービスを高めることが容易にできた。便利蜂は CRM システム（顧客管理システム）によってアプリや SNS で顧客ニーズを推測して多様な施策を行う。また CRM システムや事業システムによる発注業務、店舗管理を遂行しており、サプライチャー

ン構築と効率アップに寄与することができる。

以上の分析から、便利蜂の販売方式は小売融合を重視するだけでなく、デジタル化とサプライチェーンとの融合を重視していることが明らかである。今後、中国 CVS 業界の成長を考えると、小売融合とデジタル化を結び付けている新小売戦略を拡大していくことが重要となる。また、チャネル統合によりサービス面ではクロスセリング効果とチャネルシフト効果が認識され中国新小売はシェアサービスを重視している。例えばシェア傘、シェア充電器、シェア自転車、シェアクリーニングなどの提供が売上げ増加につながる効果が見られる。日本におけるオムニチャネルは公共サービスに力を入れている。例えば ATM の設置、宅配の受け取りサービス、行政サービスの住民票交付、専用のコーヒーマシンなどが相次ぎ提供されている。これらの違う視点からのサービス提供は将来オムニチャネルと新小売の方向性を変える可能性があると思われる。

今後の研究課題としては、本稿ではサプライチェーン・マネジメントの視点からオムニチャネルプロセスを分けたが、在庫管理システム、組織構造などが含まれておらず、これらの視点から補足を続けるつもりである。また、オムニチャネル戦略とデジタル化に関わる、多様化したサービスやサプライチェーンの構築などの課題に関する研究を続けたいと考える。そして、個別事例を用いて説明したが、その知見を一般化するために分析対象を CVS 業界に限らず、日中の小売業界にまで射程を拡大し、IT 化の進展に伴って、日中小売業界の販売システムがどう変容していくのかを明らかにしたい。

参考文献

- 奥瀬喜之 (2020) 「デジタル化時代のプライシング」『組織科学』第 54 巻第 2 号、16-25 頁。
- 加護野忠男、山田幸三 (2016) 『日本のビジネスシステム：その原理と革新』有斐閣。
- 矯潔 (2018) 「日本のコンビニ業界の現状分析と中国への進出戦略に関する考察—北京における日系現地資本コンビニの比較を中心に—」大阪市立大学大学院創造都市研究科修士論文、1-55 頁。

- 金昌柱、白貞壬、角谷嘉則 (2015) 「小売ミックスからみた中小小売企業の戦略ポジショニングの課題」立命館大学経営学会『立命館経営学』54(1), 47-63頁。
- 熊倉雅人 (2017) 「オムニチャネルマーケティング戦略—購買行動の変革とオムニチャネルの革新—」高千穂大学『高千穂論叢』第51巻第4号、91-122頁。
- 熊倉雅人 (2017) 「オムニチャネル戦略—オムニチャネルニュービジネスモデル—」高千穂大学『高千穂論叢』第52巻第1号、25-52頁。
- 小嶋秀信 (2021) 「ニューリテール視点から見る電子決済とその経済圏」『東海大学総合社会科学研究』(4), 59-63頁。
- 近藤公彦 (2018) 「日本型オムニチャネルの特質と理論的課題」日本商業学会 ICTとマーケティング イノベーション特集『流通研究』第21巻第1号、77-89頁。
- 中村雅章 (2017) 「オムニチャネル戦略の重要成功要因：日本の小売を中心として」中京大学経営学会『中央経営研究』第26巻、81-96頁。
- 馬場 (2021) 「ファッション産業におけるオムニチャネル戦略に関する考察：DX 推進に着目して」『桜美林大学研究紀要 社会科学研究』1巻、161-175頁。
- バード・H・シュミット (2004) 『経験価値マネジメント』ダイヤモンド社、嶋村和恵 (翻訳)。
- 秦小紅 (2020) 「オムニチャネル小売業に関する研究：小売企業側の視点を中心とした文献レビュー」九州産業大学商学会『商経論叢』61(1), 11-27頁。
- 楊晨 (2020) 「中国におけるコンビニエンスストアの販売システム—セブン-イレブンと便利蜂の事例を中心に—」修士論文 大阪市立大学経営学研究科。
- 楊晨 (2021) 「小売融合戦略とコンビニエンスストアのデジタル化—中国便利蜂の事例を中心に—」愛知大学大学院院生協議会『愛知論叢』(110), 45-71頁。
- 黄艳攀 (2019) 「“新零售” 背景下生鲜供应链的协调发展路径研究」『中国商论 China Journal of Commerce』2019年18期、4-5頁。
- 梁莹莹 (2017) 「基于“新零售之轮”理论的中国“新零售”产生与发展研究」『当代经济管理』2017年39期(9)、6-11頁。
- 刘强东 (2017) 「零售的未来：第四次零售革命」『中国企业家』2017(14)。
- 鄢章华、刘蕾 (2017) 「新零售的概念、研究框架与发展趋势」『中国流通经济』(10), 12-19頁。
- 赵树梅、徐晓红 (2017) 「“新零售” 的含义、模式及发展路径」『中国流通经济

- China Business and Market』2017年05期、12-20頁。
- 赵树梅、李银清 (2019) 「5G时代“新零售”服务的创新发展」『中国流通经济 China Business and Market』2019年09期、3-14頁。
- Dupuis, M. and Dawson, J. (1999) European Cases in Retailing, *Blackwell Business*.
- Goersch, D. (2002) Multi-channel Integration and Its Implications for Retail Web Sites. *European Conference on Information Systems 2002, Proceedings*, pp. 748-758.
- Gallino, S. and Moreno, A. (2014) Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information, *Management Science*, 60(6), pp. 1434-1451.
- Lazaris, C. and Vrechopoulos, A. (2014) From Multichannel to “omnichannel” Retailing: Review of the Literature and Calls for Research, *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, (ICCMJ)*, 18-20 June 2014, at Athens, Greece, pp. 1-6.
- Picot-Coupey, K., Huré, E. and Piveteau, L. (2016) Channel Design to Enrich Customers’ Shopping Experiences: Synchronizing Clicks with Bricks in an Omnichannel Perspective—The Direct Optic Case, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), pp. 336-338.
- Rigby, D. K. (2011) The Future of Shopping, *Harvard Business Review*, 89(12), pp. 65-76.

中文摘要

中国便利店的渠道整合

杨 晨

近年来,随着 IT 技术的发展,移动通信和 SNS 的普及,消费者的消费行为正在发生着显著的变化。在零售业中,线上的市场竞争变得越来越激烈。于是,为了满足消费者的消费需求,越来越多的零售企业开始实行线上和线下相结合的贩卖方式。在学术界,越来越多的学者也开始关注这种线上线下统合的零售战略。在这种情况下,拥有先进零售业务的日本和拥有世界上最大线上交易市场的中国在线上 and 线下的渠道统合上有不同的看法,在相关概念,定义和范围方面存在一些不同的观点。

为了应对零售业的这种变化,日本正在引用世界上广为关注的渠道统和战略——全渠道零售战略,全渠道零售是以消费者为中心,以渠道统和为手段为消费者提供全面无边界的消费体验和服务。另一方面,在中国则提出了新零售的发展战略,旨在以互联网技术为支撑,通过线上、线下和物流的融合,重塑供应链和提高企业效率,来应对消费者的需求。虽然这两个概念有共同点,但是日本的全渠道零售更侧重于销售方法,中国的新零售更侧重于引入 IT 技术方面。除此之外对于两种战略的比较研究还没有进一步进行。由此,首先本文旨在通过供应链和顾客价值方面探讨分析两种战略的本质差异从而对两个战略的定义和范围进行更好的解释。

第二,梳理两种战略的定义和发展方向的不同之后,通过中国的便利店事例研究进一步佐证两种战略的发展条件和发展阶段。中国的便利店竞争日益激烈,外资便利店尤其是日资便利店与中国本土便利店的竞争尤为明显。711 作为日本龙头便利店企业的代表在进入中国市场之后一直贯彻全渠道零售,然而在北京市场的发展却并不尽如人意,而作为新兴本土便利店的代表便利蜂在店铺发展速度以及市场占有方面远远超过 711,尤其是便利店的线上营销模式广泛受到关注。基于此,本文通过对两个便利店线上线下融合的案例,分析全渠道零售和新零售两种战略的差异并对未来零售业的进一步发展方向进行展望。