

「農村タオバオ」の成功要因の検討

ーバリュー・チェーン戦略の視点からー

傅 琳

キーワード：農村電子商取引、農村タオバオ、バリュー・チェーン戦略、PEST分析

1. 研究目的

中国の電子商取引は1997年から始まっており、すでに30年の歴史がある。電子商取引 (electronic commerce) とは、コンピュータネット上での電子的な情報通信によって商品やサービスを売買したり分配したりすることである¹。略称は「eコマース」「イートレード」と呼ばれており、消費者側からすると「ネットショッピング」とも呼ばれている。このような電子商取引市場にあって、2003年5月に設立されたアリババグループは、10年余りの努力を経て、中国のインターネットの代表的なビジネスモデルになった。近年、中国の都市部では、電子商取引企業の競争が激化しており、多くの市場シェアを獲得することは難しい。アリババグループは、これからの成長にむけて、農村部を注目している。また、2014年以降、中国政府は、電子商取引を農村部の経済発展の手段と考え始めている²。潜在顧客の開拓と政府の政策という2つの要因から、アリババグループは農村部を電子商取引市場に取り込む動きを始めている。アリババグループの傘下の「農村タオバオ」は、中国で初めての農村部を対象にした電子商取引である。農村タオバオは、その後の京東グループの農村電子商取引「京東幫」とキノコ家グループの農村電子商取引「小店加盟」などの農村部向けの電子商取引の実行に大いに参考にされた。

¹ “電子商取引” (wikipedia) (<https://ja.wikipedia.org/wiki/電子商取引> : 最終アクセス 2017 年 12 月 17 日)

² 阿里・品・子商・白皮・ (2013) p. 7

本論文では、アリババグループの農村タオバオの成功要因を明らかにすることを目的とする。第2節においては、分析枠組みとしてバリュー・チェーンについて説明する。第3節では、農村タオバオと農村タオバオが置かれている外部環境の状況を説明する。第4節では、農村タオバオの成功要因をバリュー・チェーンの視点での分析を行う。最後に、分析から明らかになったことをまとめ、結語とする。

2. バリュー・チェーンの概念

本節では、本稿の分析の視点となるバリュー・チェーンの概念を説明する。BizHintでバリュー・チェーンは次のように定義されている³。

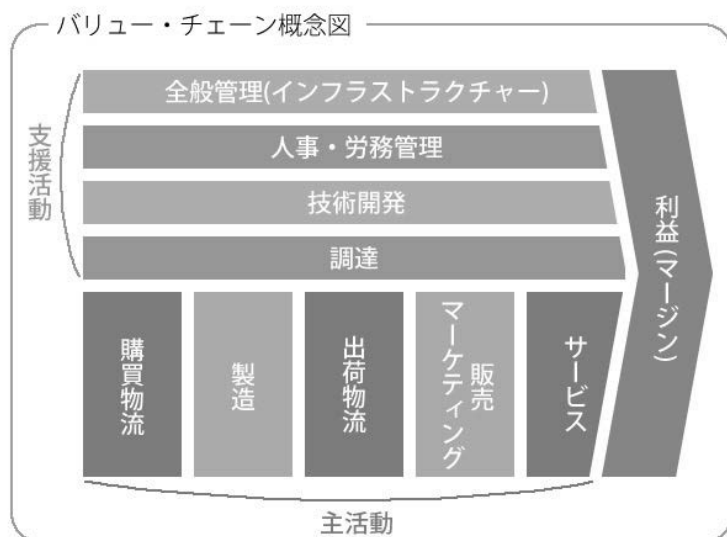
「バリュー・チェーン(Value Chain)とは、原材料や部品パーツの調達活動から商品製造や商品加工、出荷配送、マーケティング、顧客(消費者)への販売、アフターサービス(カスタマーサポート)までの一連の事業活動を、個々の工程の集合体ではなく価値(Value)の連鎖(Chain)として捉える考え方である。日本では直訳のまま『価値連鎖』と呼ぶこともある。」

バリュー・チェーンという考え方を提唱したのは、ポーター(1985)である。ポーター(1985)の中で初めてバリュー・チェーンという言葉を用い、組織が日々行っている様々な企業活動を、製品の生産や流通、消費との直接的な関連性の有無によって「主活動」と「支援活動」の2つに大別した⁴。

主活動とは、商品製造やサービス提供など、製品の生産から消費までの一連の流れに直接的な関わりを持つ活動の総称である。ポーターは製造業における主活動の一例として「購買物流」、「製造」、「出荷物流」、「販売・マーケティング」、「サービス」の5つをあげている。支援活動とは、製品の生産や消費までの一連の流れに直接的な関わりを持たず、主活動の支援を主な目的として行われる活動の総称である。ポーターは製造業における支援活動の一例として「全般管理(インフラストラクチャー)」、「人事・労務管理」、「技術開発」、「調達」の4つをあげている。

³ “バリュー・チェーン” (BizHint) (<https://bizhint.jp/keyword/126003> : 最終アクセス2018年1月29日)

⁴ この部分はポーター(1985)に基づいて書かれている。



出所：BizHint「バリュー・チェーン」(<http://www.i-i-b.jp/blog/2960/pest/>)

図1：バリュー・チェーン概念図

バリュー・チェーンは事業を機能別に分類して個別に分析することによって、どの工程においてどの程度の付加価値が生まれているのかを明らかにしてくれるフレームワークである。また、自社や競合他社など分析対象となる企業が実施している様々な活動を機能別に分類(レイヤー化)し、レイヤーごとに強みや弱みを明確にしていくことによって、重要度の高い課題の洗い出しや競争優位性を効果的に高める差別化戦略の構築を実現させる分析方法をバリュー・チェーン分析と呼ぶ。

このバリュー・チェーン分析を活用して、農村タオバオのケースを分析していく。

3. 農村タオバオのケース

農村部の電子商取引は、ネットワークのプラットフォーム企業とつながり、それを介して、直接、情報やサービスを提供し、ビジネスするという形式である⁵。農村タオバオとは次のようなものである。ビジネス+ITによると、農村タオバオはEコマースのサービス拠点として機能する。買いたいものがある場合は、自身のPCや、サービス拠

⁵ “农村电子商务” (百科词条) (<https://baike.baidu.com/item/农村电子商务/8491879?fr=aladdin>: 最終アクセス 2016 年 12 月 16 日)

点にあるPCでスタッフの支援を受けながら注文する。注文した商品はアリババの物流網に乗って、サービス拠点に届けられ、商品の受け取りが実施される。また、地域特産物などの商品を売りたいときにも農村タオバオは力を発揮する。アリババのプラットフォームに商品を掲載すれば、受注・配送・代金受け取りまで簡単に行えるのである⁶。

『日経ビジネス』にはその活況が次のように書かれている⁷。

「農村タオバオは、アリババが2014年末から中国の農村部に新店を始めた。周辺の住民は、自宅のパソコンやスマートフォンでアリババのECサイトで注文した商品を受け取れるほか、サービス拠点内に設置されたパソコンで店員と相談をしながら買い物を行うことができる。購入した商品は、早ければ2日後にこの拠点に届く。現在のところ、自宅まで配送していないため、多くの人が仕事帰りに拠点に立ち寄り、荷物を受け取る。サービス拠点には、一部の売れ筋の商品やおすすめの商品などを常に在庫しており、その場で買うこともできる。現在は物販が中心だが、今後はローンや保険、投資商品などのほか、医療サービス、さらには、農家が生産物をアリババに出店できる機能なども順次、追加していく計画である。既に、農村タオバオの現在の拠点数は1万4000に達しており、今年中にその数を4万、2019年までに10万に拡大するという。さながら、ECを軸にした次世代型コンビニエンスストア網が一気に広がるような格好だ」

以上の記事からも農村タオバオが急速に拡大していることがわかる。

農村タオバオが発展した経緯を説明する。2003年に「タオバオ」が誕生した後、江蘇省、広東省の辺りに「創業集結地」という「タオバオ村」という新しい村の形態を現れた。2012年、アリババグループは遂昌県人民政府と戦略的な協定を締結した。その後は、アリババグループは、中国のさまざまな地域政府と協力して、農村部向けの電子商取引を行っている。

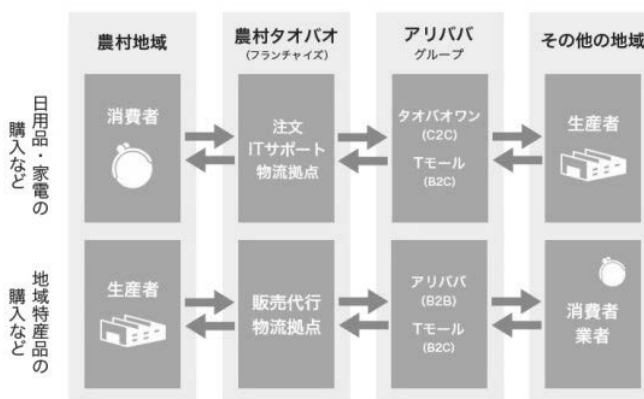
⁶ “アリババの成長事業「農村タオバオ」とは何か？中国版地方創生の鍵は小さな起業家たち”（ビジネス+IT）

(<https://www.sbbiit.jp/article/cont1/32020>；最終アクセス2016年4月18日)

⁷ “潜入！中国・アリババが挑む「農村EC」最前線”（日経ビジネス）

(<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/16/031700021/032300003>；最終アクセス2016年3月24日)

農村タオバオとは何か？



出所： ビジネス+IT「アリババの成長事業「農村タオバオ」とは何か？中国版地方創生の鍵は小さな起業家たち」<https://www.sbbi.jp/article/cont1/32020>

図2 農村タオバオとは何か？

2014年10月に、アリババグループは農村市場に対する電子商取引戦略を発表した。「先県万村プロジェクト」としてアリババが述べているところでは、同社は2019年までを通して16億ドルを農村コマースに投資する予定で、100,000の農村タオバオ（Rural Taobao＝農村陶宝）センターの開設を最終目標としている⁸。農村のネット商取引市場は2014年に前年比約4割増の1800億元（約3兆2000億円）となり、16年には4600億元（約8兆1000億円）になると見込まれている。2014年に実施したアリババリサーチの調査に基づけば、同年中に中国では、農村タオバオの数は70,000を超え、280,000人の雇用機会をもたらした。2015年、中国政府は、ネットを既存の産業と組み合わせて産業の高度化を図る「インターネットプラス」と呼ばれる政策を打ち出している。これは、アリババグループの農村電子商取引戦略に良い環境となっている。

農村タオバオが置かれている状況を、政治（Politics）、経済（Economic）、社会（Social）、技術（Technological）の4項目からなるPEST分析⁹の枠組みで紹介していく。特に近年では技術革新のペースが速いため、主流の技術変化に合わせた対応をし

⁸ “タオバオ村：中国農村経済を支援するEコマース”（中国 Web マーケティングラボ）
（<https://lrx.co.jp/blog/3881/>）：最終アクセス 2017年8月21日）

⁹政治的環境要因（Politics）は政治や法律、税制や補助・助成などの面、経済的環境要因（Economic）は株価や為替、経済成長率や原材料の価格変動などの面、社会的環境要因（Social）は、人口や流行など人々の直接的な動向（ライフスタイル）の面、技術的環境要因（Technological）は技術の変化による影響を分析する。

ていかなければならない。第1に政治環境の分析である¹⁰。2015年から、中国政府は農村地区の電子商取引についていくつかの政策文書を発表している。政府の各省庁の文書と指導意見によると、政府は農村の電子商取引の人材、物流、インフラ建設、金融などいくつかの面を引き続き支援する。また、中国政府は中国の中西部に20億元の公的資金を投入した。これらは、農村部の電子商取引の発展は、現在の中国政府の重要な仕事のひとつである。第2に、経済環境の分析である¹¹。2015年、中国は第12次五ヵ年計画の末期に入り、GDPの伸び率が7%未満で、中国経済は減速している。このような情勢の下では、中国経済が安定的な成長を維持することはできない。第13次五ヵ年計画の期間中、中国は経済の持続可能な発展を実現するためには、新たな取り組みが必要となっている。第3に、社会環境の分析である¹²。中国政府のインターネット情報センターが発表したデータによると、2015年末までに中国の農村でインターネット利用者の規模は1億9500人に達し、全国のネットユーザー数の28.4%を占めた。また、2014年の農村地区の電子商取引市場の規模は1800億元を達し、増加速度は2014年より60%を超えた。そして、第4に技術環境の分析である¹³。現在、中国の電子商取引の発展方向は情報セキュリティ技術、電子支払い技術とデータ発掘処理技術という3つの方面に集中している。特に電子支払い方式は現在中国で流行っている。未来は1台の携帯電話だけ持って、どこでも、どんな時でも買い物できる。支払い方法の利便性と安全性は電子商取引の発展を支えている。

4. 農村タオバオの成功要因

本節では、バリュー・チェーンの概念を利用し、農村タオバオの成功要因を分析する。農村タオバオは製造業企業のような原料の仕入れや商品の製造などの活動をしていない。農村タオバオは、電子商取引企業と消費者の間の強い関係を作るプラットフォームとなっている。農村タオバオについては、2つの流れを考えなければならない。第1の流れは、その他の地域からTモールなどのアリババグループを通じて、農村に商品が届く流れである。この場合、農村タオバオは、農村地域の顧客が商品を受け取る窓口となる。バリュー・チェーンで見た場合、最後のサービスを提供する拠点である。また、第2の流れは、農村からTモールなどのアリババグループを経てその他の

¹⁰ 阿里农产品电子商务白皮书（2013）

¹¹ 同上

¹² 同上

¹³ 同上

地域に商品を販売する流れである。この場合、農村タオバオは、農村地域の販売代理業者となる。バリュー・チェーンでみると、出荷物流の拠点といえる。いずれの場合も、農村と電子商取引を結びつける接点として、農村タオバオは機能する。2つのバリュー・チェーンの異なる機能を農村タオバオが果たしているが、農民から見るとワシジョンでサービスの提供を受けられる拠点であり、この点が重要な成功要因になっているといえる。

加えて、農村地域の問題を解決するための農村タオバオの仕組みも成功要因といえる。この点については3つのポイントをあげることができる。第1に、農民の意識問題である¹⁴。地理的な位置や経済発展などの理由で、農民の考え方は保守的である。彼らは、「金を出して、物を渡す」という商売のやり方を慣れており、オンライン販売やネット決済など、昔のやり方と違い、新しい取引方法に対しては、まだ不信感を持っている。この問題を解決するために、農村タオバオは「村淘パートナー」という制度を取り入れた。農民の中で電子商取引に慣れている人が、農民がインターネットで商品を購入したり、農民の農産物をインターネットで販売したりすることを支える。つまり、村淘パートナーは仲介役として、電子商取引と農民の結びという役割を果たしている。村淘パートナーは農村タオバオのサイトでパートナーの資格を申し込み、一定の選考を経て、代理資格を持てるようになる¹⁵。村淘パートナーの報奨金は販売額によって決まる。基本的には5~8%の割合である¹⁶。このような村淘パートナーを設けることで、オンライン販売に対する農民の意識を変えることができた。

第2に、物流問題である¹⁷。現在、中国の配達物流会社は荷物を農村に届けることができない状況がある。物流は農村の電子商取引の発展を制限する大きな要因であり、この問題の解決が、都市地域と農村地域間の商品流通を実現するための鍵である。農村に荷物を早く届けるために、アリババグループは農村地域で物流ネットワークを整備し始めている。2013年、アリババグループは数社の金融機関および宅配会社と一緒に「菜鸟物流」を設立した¹⁸。菜鸟物流は仲介役として、中国の行政区の県単位で

¹⁴ “中国农村电子商务发展报告”（中国国际电子商务研究中心）（<http://b2b.toocle.com/detail--6419058.html> 最終アクセス：2017年10月13日）

¹⁵ “村淘合作中心”（农村淘宝）（<https://cun.taobao.com/>）

¹⁶ 同上

¹⁷ 同上

¹⁸ “中国农村电子商务发展报告”（中国国际电子商务研究中心）（<http://b2b.toocle.com/detail--6419058.html> 最終アクセス：2017年10月13日）

荷物を保管し、保管した次の日に同じ地域の村に荷物が届くオープンな物流プラットフォームである。村民はまず、農村タオバオで購入したい商品を検索する。あるいは、村淘パートナーは村民の注文を行う。購入した商品の支払い方法は後払いである。商品は菜鸟物流から村淘パートナーのサービスセンターに送られ、村淘パートナーは商品を村民に届ける。村民は商品の品質をチェックした後、現金で村淘パートナーに支払う。最後には、村淘パートナーは電子マネーで決済を行う。このように、バリュー・チェーンでいうところの出荷物流・購買物流である都市部と農村部を結びつける物流網に農民が容易に参加できる体制を整備している点が成功の要因となっている。

そして、第3に、資金問題である¹⁹。農民は、生産用具や機械の購入時に、資金不足の問題が発生する。アリババグループは、この問題を解決するために、傘下の「アリ小貸」を開発し、農民からの融資申請を受け、農民の資金不足問題を解決した。アリ小貸は農民のために小額の融資業務である。農民は自分の身分証を提出すれば、担保なしで、簡単に小額の資金の融資を受けることができる。バリュー・チェーンでいう支援活動の部分であり、取引で発生するモノの流れを支援する資金供給であるといえる。

以上のように、農村タオバオは、農民がネットショッピングやネット販売に参加できる工夫がなされており、その結果、多くの農民が参加することで成功を導いたといえる。

5. 結論

本稿の課題は、アリババグループの農村タオバオの成功要因を明らかにすることであった。この課題に向けて、第1に、分析枠組みとして、ポーター（1985）が提唱したバリュー・チェーンについて説明を行った。第2に、農村タオバオについて説明を行った。ここでは併せて中国の電子商取引を取り巻く、環境状況を説明した。そして、第3に、農村タオバオの成功要因をバリュー・チェーンの視点から分析した。分析の結果として、農村タオバオの成功要因は、当該の農村から農村タオバオを経て他の地域（例えば、都市部）に販売されるバリュー・チェーンと、農村に居住する農民が他地域の商品を農村タオバオ経由で購入するバリュー・チェーンの2つがあり、異なる役割であるが、2つのバリュー・チェーンの接点に農村タオバオが存在することで、ワンショットで農民にサービスを提供できる体制になっていた点が成功要因の1つで

¹⁹ 同上

あることがわかった。加えて、農村タオバオが、農村部が抱える問題を解決した点ももう1つの成功用であった。農村タオバオが解決した点は、1つは電子商取引になじみが薄い農民に対して、村淘パートナーと呼ばれる農民をサポートする役割を作り農民の意識改革を実現したことである。2つ目は、バリュー・チェーンでいう購買物流や出荷物流に当たる農村部の物流を作り出し、各活動間の物の流れやお金の流れをスムーズにしたことである。3つ目は、農村部の資金需要を満たすために小口の金融制度を設けて、農村部やの資金供給を実現したことである。これらの4つの要因が、農村タオバオが成功した要因と結論づけることができる。

以上のような結論に達したが、農村タオバオには様々な課題がある。第1に、中国政府の政策との関係で課題がある。中国政府の農村電子商取引に対する態度は地区によって違っている。この違いを克服し対応するためには、地区ごとにビジネスの仕方を適応させる必要がある。つまり、農村タオバオには様々なバリエーションがある可能性がある。この点については、今回調査できなかった。第2に、宅配の問題である。宅配の時間管理等はまだ解決したとは言えない問題であり、継続的な改善が必要な領域である。これらの問題を解決するためにどのような努力がなされているかという点については今回明らかにできなかった部分である。そして、第3に、今の状態を維持していくためにも常に状況に応じてビジネスのやり方を調整する必要がある。しかし、農村タオバオがどのような調整のメカニズムを持っているかという点については研究が及ばない点であり、今後も研究が必要である。以上のような点については、今後の課題として今後議論していくことにする。

参考文献

- [1] 阿里研究院 (2013) 『阿里農産品電子商務白皮書』
- [2] マイケル・E・ポーター著/土岐 坤訳 (1985) 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社

参考ウェブサイト

- [1] “電子商取引” (wikipedia) (<https://ja.wikipedia.org/wiki/電子商取引>: 最終アクセス 2017年12月17日)
- [2] “バリュー・チェーン” (BizHint) (<https://bizhint.jp/keyword/126003>: 最終アクセス2018年1月29日)
- [3] “农村电子商务” (百科词条) (<https://baike.baidu.com/item/农村电子商务/8491879?fr=aladdin>: 最終アクセス 2016年12月16日)
- [4] “アリババの成長事業「農村タオバオ」とは何か? 中国版地方創生の鍵は小さな起業家たち”

- (ビジネス+IT) (<https://www.sbbi.jp/article/cont1/32020> : 最終アクセス 2016 年 4 月 18 日)
- [5] “潜入！中国・アリババが挑む「農村 EC」最前線” (日経ビジネス)
(<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/16/031700021/032300003>:最終アクセス 2016 年 3 月 24 日)
- [6] “タオバオ村：中国農村経済を支援するEコマース” (中国Webマーケティングラボ)
(<https://lrx.co.jp/blog/3881/> : 最終アクセス2017年8月21日)
- [7] “中国农村电子商务发展报告” (中国国际电子商务研究中心)
(<http://b2b.toocle.com/detail--6419058.html> 最終アクセス : 2017 年 10 月 13 日)
- [8] “村淘合作中心” (农村淘宝) (<https://cun.taobao.com/>)