

盒馬生鮮が優位性をどのように作り出しているのか

楊 震

キーワード：生鮮小売、盒馬鮮生、SWOT 分析、バリュー・プロポジション・デザイン、新小売

1. はじめに

生鮮食品は、我々生活の中に不可欠な存在になっていて、小売市場において高いシェアに占めている。中国では、膨大な人口基数を有しており、生鮮食品の取引規模が年々増えていくことが予測される。2013 年以降 6%の伸び率を維持し、2018 年にさらに高い数値に達成することを予測される¹。

一方、中国の土地資源や各制度により、主に分散で農業の生産活動を行われ、集中度が低く、加えて自動化技術と生産者に対する生産教育など不足部分が存在するため、源泉から生鮮食品の標準化を実現することは難しい。そういった原因と日本のような農業協同組合体制が存在しないので、中国において、主流となっている生鮮食品の流通ルートの間ステップが多くなって²、品質管理や輸送コストのコントロールは困難である。

その背景の中で、2017 年に、アリババ、テンセント、京東 (JD.com)、といったインターネット大手は自己運営、買収や戦略提携によって生鮮食品市場に参入し、盒馬鮮生、超級物種、といった新たな生鮮小売業態が続出している。その中に、オンラインとオフラインの融合を目指し、店舗は半年で黒字化することを実現したアリババ傘下企業の「盒馬鮮生」が新小売生鮮食品市場をリードし、多くの注目を集めた。そこ

1 「2018 年中国生鮮行业市场交易规模及发展前景预测」[中国产业信息网]
<http://www.chyxx.com/industry/201805/636536.html>

2 同上

で、厳しい市場状況の中で、盒馬鮮生の優位性はどのように作り上げたのかを明らかにしたい。本稿では、議論を進めるにあたって、SWOT フレームワークの視点を利用し、企業の内部環境と外部環境を分析し、企業を取り巻く環境を把握し、さらにバリュー・プロポジション・デザインフレームワークを使い、盒馬鮮生はどのように優位性を生み出すのかを考察していく。

この課題に向けて次のような順番で取り組んでいく、第二節では、本論文でフレームワークとなる SWOT フレームワークとバリュー・プロポジション・デザインの概念について詳しく説明する。第三節では、中国における生鮮小売市場の現状について実体店舗と生鮮 EC を分けて説明する。第四節では、新小売の概念を紹介し、盒馬鮮生のケースを説明する。第五節では、SWOT フレームワークの視点で盒馬鮮生を取り巻く環境を分析し、更にクロス SWOT 分析に進み、4つの戦略オプションを考えていく。第六節では、バリュー・プロポジション・デザインの視点で盒馬鮮生はなぜそういった優位性を生み出したのかを考察していく。そして最後に、分析した結果をまとめて、今後の課題を示して結びとする。

2. 理論説明

2-1. SWOT 分析³

SWOT 分析とは、企業を取り巻く外部環境（政治、経済、業界、競合状況、顧客など）と内部環境（人、モノ、金、情報、組織、チャンネルなど）を強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）の4つのカテゴリーで要因分析を行い、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法である（表1参照）。

SWOT 分析により、経営資源の最適化ビジネスの再構築を図るための経営課題を見極め、優先順位づけを行い、具体的なテーマにブレークダウンするステップを踏むことで、企業戦略課題の解決を図ることができる。戦略的経営の実践ステップは、環境分析、自社分析、戦略立案、戦略選択、戦略実行となる。SWOT 分析は、そのうちの環境分析と自社分析ツールであり、クロス SWOT 分析で、戦略立案を行う。

表 1 : SWOT 分析

3 この節では、主に板倉（2010）pp. 40-43. に基づいている

	好影響	悪影響
内部環境	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
外部環境	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)

出典：板倉（2010） p.41.

SWOT 分析で得られた強み、弱み、機会、脅威の4つの要因を組み合わせて、クロス SWOT 分析を行い、状況分析、戦略策定を行うことができる。クロス分析では、企業の内部環境である強みと弱みを見極め、外部環境である機会、脅威との最適な組合せを考える。ここでは自社の強みを活かした事業機会は何かを探り、自社の強みによって脅威を回避できないかを検討する。また、機会に乗じて弱みを強みに転換する戦略も検討し、さらに脅威と弱みが鉢合わせになるリスクの回避策を練る⁴（表2参照）。

SWOT 分析を通じて現状を分析し、自社を取り巻く環境を把握し、自社の改善ポイントを明らかにすることと繋がる。本稿のような特定の企業を分析する上で適用している。

表2：クロス SWOT 分析

	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
強み (Strengths)	自社の強みで取り組むことが出来る事業機会は何か？	自社の強みで脅威を回避できないか？他社には脅威でも自社の強みで事業機会にできないか？
弱み (Weaknesses)	自社の弱みで事業機会を取り逃がさないためには何が必要か？	脅威と弱みが合わさって最悪の事態を招かないためには？

出典：板倉（2010） p.43.

2-2. バリュー・プロポジション・デザイン

バリュー・プロポジション・デザインとは、簡単に言うと「ニーズのずれ」を解消するためのフレームワークである。今まで、マーケティングの形は情報やモノのレベルが進化するにつれて変わってきた。プロダクトが主導だったモデルから、ライバルとターゲットを設定して差別化を図るようになり、現在では「顧客へのバリュー・プ

⁴ 板倉（2010） p. 41.

ロポジションを最重視するモデル」ができあがっている⁵。

バリュー・プロポジション・デザインの核心は、顧客が求める価値提案の面倒な探索に「ツール」を取り入れて、探索後にも価値提案と顧客の求めることとの方向性を一致させることである。

製品開発やサービス企画の段階では「これは本当に顧客に受け入れられるのだろうか？」という問題に対して、バリュープロポジションキャンバスを描く事で、提供しようとしている商品やサービスと顧客のニーズが本当にフィットしているか検証を行え、より洗練された商品やサービスを生み出す事が可能になる。

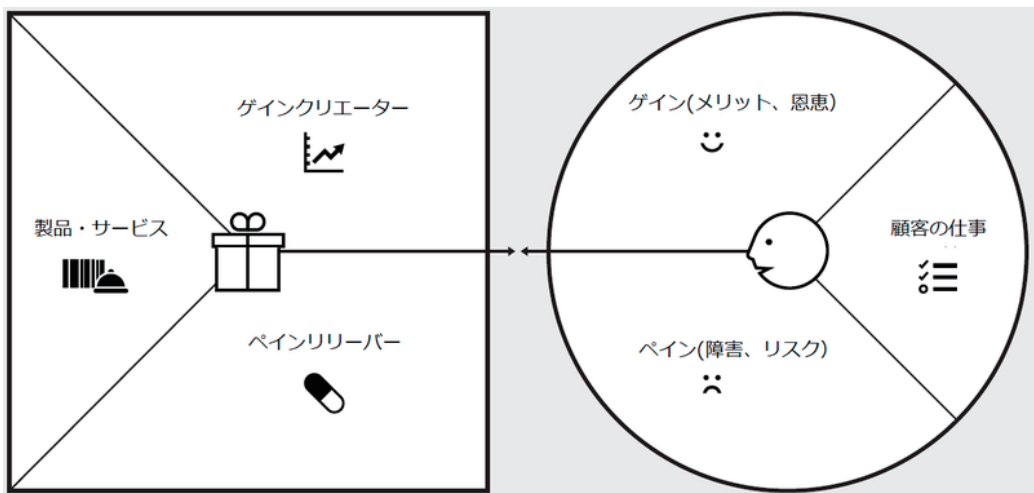


図1：バリュープロポジションキャンバス

出典：Bernarda, Greg, 2014(邦訳 p.15.)

バリュー・プロポジション・デザインは二つの面があり、右側の顧客プロフィールと左側のバリューマップになっている、両者が重なり合うところにフィットが生まれる。ビジネスモデルにおける特定の顧客セグメントを、より整理された形で詳しく描いたものが顧客プロフィールであり、「顧客の仕事」、「ペイン」、「ゲイン」の三つに分類される。ビジネスモデルの中の特定の価値提案を、より整理された形で細かく書いたものがバリューマップであり、「製品とサービス」、「ペインリリーバー」、「ゲインクリエーター」の三つに分類される。その後、両方はフィットしてから初めて成立する。次にそれぞれの用語を説明していく。

5 「バリュープロポジションキャンバス(VPC)とは？」
<https://media.bizmap.tokyo/vpc/about-vpc/>

「顧客の仕事」とは、顧客が人生や職業や人生で成し遂げ用としていることである。例えば、完了したい任務、解決したい問題、満たしたいニーズなどの意味がある⁶。

「ペイン」とは、仕事をする前、最中、終わった後に顧客を悩ませることや、達成に障害となるものである。また、悪い結果に繋がるようなリスク、仕事の完成を阻害したり、全くできなくしてしまうようなリスクも含まれる⁷。

「ゲイン」とは、顧客の望む結果や恩恵のことを指す。顧客が求め、期待し、望むゲインがあり、予想外のゲインもある。機能面での利便性、社会的な恩恵、前向きな感情、費用の削減などがゲインに含まれる⁸。

「製品とサービス」とは、バリュー・プロポジションの基礎になり、製品とサービスの組み合わせが、顧客の機能的、社会的、感情的な仕事を達成する助けになるか、顧客の基本的なニーズを満たすことに繋がる。そして、それが特定の顧客セグメントとの関係の中での仕事、ペイン、ゲインに応じて初めて価値が生み出される⁹。

「ペインリリーバー」とは、製品とサービスによって顧客のペインを取り除くための、具体的な解決法であり、仕事を成し遂げる前後とその最中に顧客を悩ませていることや、仕事の障害となることを取り除いたり減らしたりする方法をはっきり描いたものとも言える¹⁰。

「ゲインクリエイター」とは、製品とサービスを通して顧客のゲインを生み出す、具体的な方法である。顧客が期待し、望み、時には驚くような結果や恩恵を生み出す、はっきりとした手法とも言える。機能的な利便性、社会的な利得、前向きな感情、費用の節約なども含まれる¹¹。

フィットとは、バリュー・プロポジションが顧客の大切な仕事に役に立ち、深刻な悩みを和らげ、必要な恩恵を与えてくれることで顧客が喜ばば、価値提案が顧客に「合致」したことである。フィットは三つの段階をたって起こる。まず、価値提案によって解決できる顧客の仕事、ペイン、ゲインを見つける段階、次に、顧客が価値提案に前向きに反応し、それが市場で人気を集める段階、そして最後に、規模と利益が拡大できるようなビジネスモデルを見つける段階である¹²。

3. 中国生鮮小売市場の現状

6 Bernarda, Greg, 2014(邦訳 p. 13.)

7 Bernarda, Greg, 2014(邦訳 p. 14.)

8 Bernarda, Greg, 2014(邦訳 p. 16.)

9 Bernarda, Greg, 2014(邦訳 p. 29.)

10 Bernarda, Greg, 2014(邦訳 p. 31.)

11 Bernarda, Greg, 2014(邦訳 p. 33.)

12 Bernarda, Greg, 2014(邦訳 p. 48.)

ここでは、実体店舗の市場と生鮮 EC の市場を分けて中国生鮮小売市場の現状について説明していきたい。

3-1. 中国実体生鮮小売市場の現状について

中国実体生鮮小売市場の販売ルートは主にスーパーマーケットと農貿市場¹³になっている。その中、生鮮食品の販売は主に農貿市場で行われている。2016 年中国生鮮電子取引商業界データによると、中国生鮮農産物の取引のうち、73%は農貿市場を通じて完結していた、スーパーマーケットを流通ルートとする割合は 22%にとどまる。それに対して、米国、ドイツなど欧米では 90%以上に達していて、日本でも 70%以上に達している¹⁴。グローバルの視点から見ると、生鮮食品の売り場の発展は地域、都市の発展水準に大きな関係を持つため、農貿市場をスーパーマーケットに進化することは重要になり、生鮮市場を浸透する余地はまだ大きいと表している。

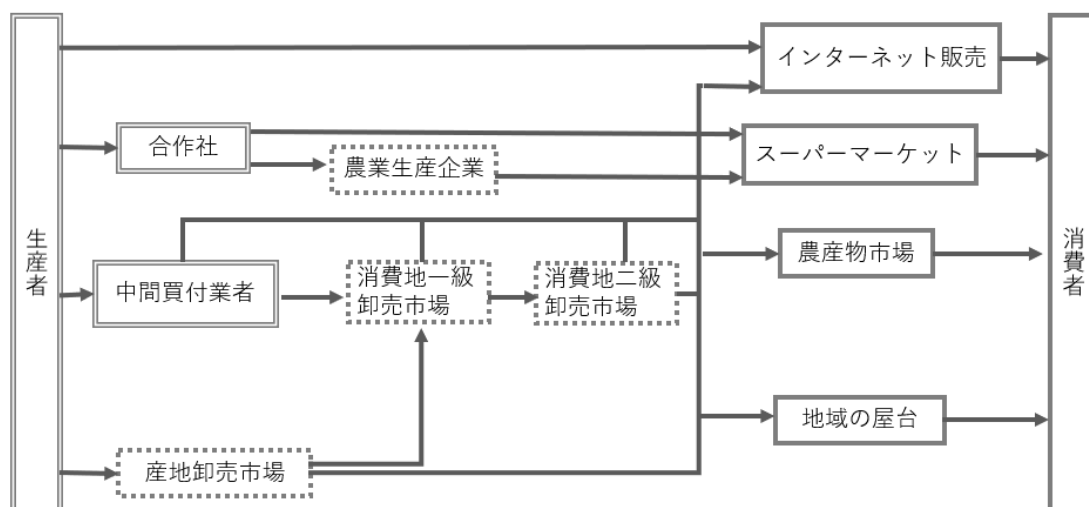


図 2：中国の野菜流通方式

出典：穆月英（2013）に基づいて筆者作成

その理由として、以下の 2 点でまとめる。

まず、農貿市場の限界である。農貿市場での取引方式は、生産者→原産地買付業者

13 農貿市場とは、野菜、果物、水産物、肉類、調味料など各種農産物を自由売買できる特定場所を指す

14 「2018 年中国生鮮行业市场交易規模及发展前景预测」「中国产业信息」

<http://www.chyxx.com/industry/201805/636536.html>

→販売地卸売業者→小売業者といった流通ルートを経ることであり（図2参照）、効率が低く、中間コストは発生してしまい、値段は上がりつつある。または多くの農貿市場は、設備の陳腐化によって、衛生管理はきちんとしてないため品質が保障されていない。

そして生鮮ECの発展に影響されにくいことである。生鮮ECは実店舗を持っていないため、消費者は直接商品の品質などを確認することはできない、または高い回転率、物流コストと品質管理をコントロールすることは難しいなど物理的な問題が存在するため、今後、スーパーマーケットは生鮮市場に浸透する余地がある。

しかし、実体生鮮小売業にとって、また多くの問題が存在する。まず、中国における総合スーパーマーケットは、繁華街に出店することが多く、売り場の賃料、冷蔵設備などの投資、人員配備などコストは高い。または旬ごとに農産物を仕入れるため、生産季節ではないときは品薄れの問題がある。更に、市場ニーズが激変しているため、消費者のニーズを予測することは難しくなる課題もある¹⁵。

3-2. 中国生鮮EC小売市場の現状について

生鮮ECの市場現状について、2016年の中国生鮮ECの市場規模は既に高い水準に成長し、その規模も年々増えていく傾向があり、潜在的な成長余地が大きいと期待されている¹⁶。その発展の背景として、農貿市場において、効率が低く、品質が保障されないのので、農貿市場からスーパーマーケットへの転換は生鮮ECの事業展開にチャンスを与えた。現在、中国における生鮮小売のビジネスモデルには、オンライン運営型（天猫商城、京東、中糧我買網、天天果園）、オフラインのコミュニティ型（京東到家、永輝）、オンラインとオフラインの結合型（盒馬鮮生、超級物種）の三つがある（表3参照）。

表3：生鮮業界の主なビジネスモデル

15 李晓晨, 杨黎民 (2009)

16 「2018年中国生鮮行业市场交易规模及发展前景预测」(中国产业信息)
<http://www.chyxx.com/industry/201805/636536.html>

分類		物流配送	代表企業
オンライン運営	プラットフォーム型	自己構築	天猫商城、京東、蘇寧易購
	垂直型	自己構築、第三者物流	中糧我買網、天天果園、本来生活、易果生鮮、每日優鮮、愛鮮蜂
	原産地直売	第三者物流	中糧我買網、沱沱公社
オフラインのコミュニティ型		クラウドソーシング	中糧我買網、沱沱公社
オンライン+オフライン		自己構築	盒馬鮮生、超級物種

出典：易、張（2014）に基づいて筆者作成

しかし、大手 EC 企業が参入し、活発化してきているものの、同時に、生鮮食品はネット販売される食品の中でも“高リスク商品”であり、消費期限は短く、腐りやすいとなっている。これは販売者側の故意で起こるといよりも輸送上で出現する問題になる。現在、EC 分野の生鮮事業は多くが赤字状態にある¹⁷。

その理由は三つにまとめられる。

一つは物流ネットワークの構築に高い投資が必要のことである。生鮮食品は保存が難しく、劣化しやすいなど特徴がある。中国におけるコールドチェーンの社会的な配置が十分でなく、多くの企業が自前でコールドチェーン物流を構築しているが、これにより投資回収の期間が長くリターンは低くなり、EC 業者の足を引っ張っている¹⁸。また、中国で生鮮保管する場所は農産物卸市場、物流センターなどに集中しているが、従来の常温保管を行い、設備の入れ替えも進んでいないため、現代社会のニーズに対応できでない同時に食品安全に影響を与える¹⁹。中小生鮮 EC 業者は第三者物流に委託し、発泡スチロール箱やアイスバッグなど包装を選択せざるを得ず、高い輸送費用が企業の発展に影響を与えている。

二つは製品の非標準化である。生鮮食品の標準化は食品安全と輸送時間の短縮に重要な関係が存在する。前節で述べたとおり、中国の土地資源や各制度により、農業の生産活動は主に分散経営で行われているため、同じ野菜でも、産地が違ったら、その品質も違ってくる。一定規模がある生産者には、高額な投資費用の関係で改善意欲も

17 「生鮮 EC4000 業者余りで利益実現は 1% 原価割れや不完全な物流システム」(sankeibiz)
<https://www.sankeibiz.jp/macro/news/170501/mcb1705010500008-n3.htm>

18 同上

19 「我国生鮮电商发展的现状、挑战与对策」(参考网)
<http://www.fx361.com/page/2017/0815/2171921.shtml>

薄くなるので、その意思が生産者に浸透できなかった。その結果、消費者は商品を選んでいるとき、値段や画像だけで品質を確認することが難しく、自分の経験に頼って良い食品を選択しかないため、顧客満足度の向上には繋がらない²⁰。

三つはサプライヤーとの交渉力が弱いことである。生鮮 EC の競争力は商品そのものであり、サプライヤーが安定的な供給が重要になってくる。しかし、多くの生鮮 EC 企業はベンチャー企業となっており、サプライヤーと取引する経験が少なく、実力が弱いため、ほとんどのサプライヤーはそういった企業と取引する意欲もなかった²¹、多くの生鮮 EC 企業の交渉力が売り手である産地や卸売市場と比較すると弱くなり、堅調な供給が長く続くことはできない²²。

実体生鮮小売企業は店舗の運用コスト、人件費の問題やニーズの的確な把握の難しさなど問題に悩まされているに対し、生鮮 EC 企業は物流ネットワークの不備や品質管理など問題も存在する、現状では、オンラインもしくはオフラインだけに頼って発展することは難しくなる中に、テクノロジーで、「顧客・商品・店舗」におけるビジネスモデルを再構築することで、消費者体験を向上と企業運営最適化を図り、新しい成長をめざした「新小売ニューリテール」が 2016 年 10 月にアリババのジャック・マー会長が提唱された。

4. 新小売の概念と盒馬鮮生のケース

4-1. 新小売「ニューリテール」概念の説明

ニューリテールに明文化された定義はないが、小売業におけるオンライン（EC）とオフライン（実店舗）の活動を統合し、顧客に新たな体験を提供しようとするものとなっている²³。オンラインとオフラインを融合して相乗効果を図る O2O ビジネスモデルのことを指し、OMO（Online Merger Offline）とも言われる。「O2O」はオンラインからオフラインへの送客、オンラインを基軸にリアル店舗に消費者を誘導する、という概念なのに対して、「OMO」はオンラインとオフラインの統合、つまり消費者は、事業者の都合に関わらずオンラインでもオフラインでも「自身のニーズに合わせて」手

20 同上

21 「生鮮電商模式——食品供应商和垂直生鮮電商模式」（海商網）
https://www.hishop.com.cn/ydsc/show_57031.html

22 「我国生鮮電商發展的現狀、挑戰與對策」（參考網）
<http://www.fx361.com/page/2017/0815/2171921.shtml>

23 「「ニューリテール」で日本市場を攻略 小売業のデジタル化が国内事業拡大の切り札——アリババクラウド」
https://www.weeklybcn.com/journal/explanation/detail/20180809_163548.html

段を選ぶことができるという概念である。顧客を中心としてサービスが再構築されていくのである。ニューリテールの概念が反映された小売では、「消費者のニーズ」に合わせて認知～商品体験の手段を自由に選ぶことができるのである²⁴。

4-2. 盒馬鮮生について

ここでは盒馬鮮生の概要を説明する。盒馬鮮生は、2015年に上海で設立された新興企業である。創業者は、元々京東（JD.com）で物流部門の要職を務めていた侯毅氏になっている。16年1月に上海市内に1号店「金橋店」をオープンした後、同年3月にアリパパから1億5000万ドルもの資金を調達して実質的に同社の傘下に入った²⁵。

盒馬鮮生がめざしたのは、ネットとリアルを融合したO2O型のスーパーマーケットである。ネットの利便性とリアル店舗ならではの魅力の双方を顧客に訴求することで、オンラインとオフラインのギャップを超えた購買体験を提供しているのが特徴である²⁶。

盒馬鮮生の売り場面積は店によって異なるが、およそ4000㎡が標準的なサイズとなっている。生鮮3品、惣菜、加工食品など合わせて約6000SKU²⁷を取り扱う。一部の店舗ではこれらに加えて、雑貨や家電製品も展開している²⁸。現在、本拠地・上海市内に20店舗を営業しているほか、北京、深セン、成都など国内主要都市で合わせて69店舗を展開、1号店の展開からわずか2年の間に60店舗以上を出店し、今も店舗網を拡大している。

5. SWOTの視点からの分析

ここでは、SWOT分析フレームワークを用いて、盒馬鮮生を取り巻く環境を分析する。

5-1. 強み

盒馬鮮生で販売している商品のコンセプトは、「家庭料理を起点として、新鮮、健康、ファッションなど融合した商品を提供すること」である。そのコンセプトを支えるために、生鮮食品の品質管理、物流システム、商品の分類に新しい仕組みを取り入れた。

24 「注目のニューリテールを解説 マーケティングへの影響は？」 <https://ferret-plus.com/10885>

25 雪元史章（2018） p. 60.

26 同上

27 SKUとは、stock keeping unitの略で、受発注・在庫管理を行うときの、最小の管理単位をいう。

28 雪元史章（2018） p. 60.

まず品質管理に関しては、盒馬鮮生が生鮮3品、惣菜、加工食品など扱い、その中に、生鮮食品は商品構成の27%を占めているため²⁹、商品の鮮度と品質に徹底的に追求している。その一つ例として、肉、牛乳やヨーグルトといった日配品で展開しているオリジナルブランド「日日鮮」である。同ブランド商品のパッケージには、1から7までの数字が記載されており、月曜日の「1」から日曜日「7」までがシリーズ化されている。これは毎日商品を入れ替わっていることを示すもので、例えば火曜日に月曜日の「1」の商品が並ぶことは絶対はない³⁰。そのブランドを維持するため、生産地で自前の加工センターを作った。そのセンターでは、コールドチェーンに必要な設備が整って、包装ラインなど完備されていて、一日三食に必要な量に応じて小型包装を採用している。また、運送用のトラックでは、温度センサーやGPSなどを取り付け、採集から店舗に到着まで18時間以内に全て完了するよう保証されている³¹。

店舗において、陳列されている商品は全部電子タグをついている、盒馬鮮生のアプリで電子タグに記載されているQRコードをスキャンすると、生産地の情報、運送情報、価格変動など、トラックの温度センサーと連動しているので、細かい情報を提示すること可能になった。そうすることで、食品流通のプロセスが透明化され、鮮度と品質を保証することができる³²。同時に、従来の生鮮ECで顧客は商品が見えない、品質に心配がある問題は、そういった徹底的な情報公開と実際に店舗で利用することで自然に解消することができて、オンラインでも安心して注文することができるようになった。

次に物流システムの更新に関しては、従来の生鮮EC企業が生鮮食品を消費者の元に届くために、まず、卸売市場から生鮮食品を仕入れて、中央倉庫で保管、包装、ピッキングなど作業を行い、顧客の注文を受けてから、他の物流企業に発送を依頼する、またはこれらの作業は全て第三者企業に依頼するケースが多いとなっている³³が、生鮮EC企業はその品質とコストをコントロールする権利が失った。それに対して、盒馬鮮生はまず中央倉庫をなくし、店舗に前線物流センター機能(以下はFDCで省略する)を付けさせた(図3参照)。具体的には、まず、産地から野菜などを採集し、自前の加工センターで検品、包装などを行い、トラックで店舗に直接運送していく。店舗の本来の役割は商品を販売することに対して、盒馬鮮生の店舗では、保管、ピッキング、デ

29 「干货! 盒马鲜生永辉超级物种 SKU 曝光」

http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2017/380081.shtml?sf=wd_search

30 雪元史章(2018) p.62.

31 「盒马鲜生商业玄机之三: 赋能前端供应链」

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1588562368994455505&wfr=spider&for=pc>

32 同上

33 「我国生鲜电商发展的现状、挑战与对策」(参考网)

<http://www.fx361.com/page/2017/0815/2171921.shtml>

リバリーなど役割も存在する、つまり、元々中央倉庫でやるべき仕事は全て店舗で行うようになった。店舗には、生鮮食品を保管するためのスペースが設けていて、店舗の天井に宅配レーンを付けられた。更に商品陳列用の棚には冷却設備も導入されている。また、盒馬鮮生は大都市の成熟したコミュニティ地域に出店し、店舗の周辺 3km にサービスを展開していく。デリバリー依頼を受けたあと、スタッフがオーダーに従って、商品をピッキングしていき、その後レーンを通じて後方にある宅配チームに移送し、店舗周辺 3km 以内にいる消費者のところに届けていく仕組みになっている。こうしたことで、企業は中央倉庫を建てる必要がなくなり、第三者の業者も依頼せずに、商品の品質管理や物流コストもコントロールできるようになっている。更に、3km 以内成熟したコミュニティに出店することで、消費者にスムーズ、便利なサービスを提供できるようになり、盒馬鮮生にとって 30 分の短距離輸送は簡易な発泡スチロール箱で輸送することができ、デリバリーコストの削減にも繋がる³⁴。

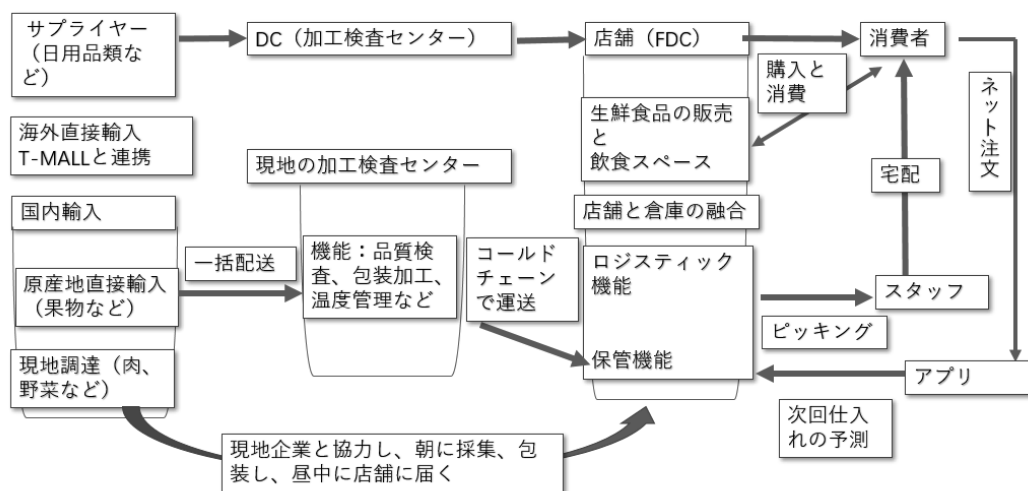


図 3：盒馬鮮生の物流プロセス

出典：筆者作成

最後は商品の分類について、一般的に言えば、従来のスーパーマーケットは、果物、野菜、肉類等に従い商品を分類するが、盒馬鮮生はその消費シーンの違いによって商品を分類する。例えば、朝食シーンでは、盒馬鮮生は中華料理でよく食べるお粥、餃

34 「盒馬鮮生开启疯狂开店模式，这个“四不像业态”缘何得到马云认可」（个人图书馆网）
http://www.360doc.com/content/17/0719/17/32905799_672625892.shtml

子、麺類、もしくは洋食の牛乳、パン、サンドイッチで商品構成になっている、夕食のシーンでは、平日の場合、半完成食品、日日鮮など、週末では、高級水産物、牛肉、外国産果物などを分類し、消費ニーズに合わせて相乗効果を狙って商品を分類する。そして、盒馬鮮生は、アプリ、電子RFおよび他の技術を通じて、顧客の年齢、性別、買い物の好み、購入頻度、評価などの多くのデータを得て、商品の構成を調整していく、例えばヨーグルトの種類を30品から15品に選別し、基本の多様ニーズを対応できて、商品管理コストを削減するし、少数銘柄から利益を獲得する。

加えて、店舗に新たなレストラン機能を加えることを実現した。具体的には、店にある商品である、野菜、海鮮類や肉類を含めてすべての食材が店内で調理を依頼することができる。消費者は購入した食材を、盒馬鮮生と契約した調理場に持っていき、調理法を指定して、10分から15分の間に熱々な料理を出来上がる。加工賃は15元(約250円)程度で、価格はレストランで食べるより安い³⁵。こうしたレストラン機能の増設により、従来の「食材は家で調理する」を「その場で食べる」に変えるという新たな消費体験を与えて、消費者に食材の新鮮さを実感することができた同時に、利用の頻度を維持することが実現された。そして、店舗での生鮮食品はレストランと共用できるので、廃棄リスクが低下し、新鮮な食品を毎日入れ替わることができる。

5-2. 弱み

ここでは、盒馬鮮生の弱みについて述べていきたい。その弱みを外部サプライヤーへの依存度の高さ、膨大な初期投資と店舗の標準化の難しさにまとめる。

まず外部サプライヤーへの依存度の高さに関して、盒馬鮮生は新鮮さを売として、前節述べたオリジナルブランド「日日鮮」を立ち上げた。そのブランドをカバーするために、生産者やサプライヤーとの協力が不可欠である。盒馬鮮生は設立以来、サプライヤーと一緒にパートナー関係を結び、現地で加工センターや製造ラインの投資を行い、お互いに情報を提供し合って、品質問題の発生率をコントロールした。しかし、中国において、様々な生鮮食品のサプライヤーが存在し、その構造自体は複雑で、また沢山なリスクが存在する。例えば、第一節で述べた農業の生産活動は主に分散で行われているように、生産者は生鮮食品の標準化、品質安全をコントロールすることはまた難しいと指摘され、パートナーである各サプライヤーは、それぞれの技術水準、管理レベルも違うので、統一水準に達していないというのは現状である。そして、生鮮食品の生産は生産者の問題だけではなく、自然災害など問題も存在するため、サブ

35 「独家揭秘马云的盒马鲜生，餐饮人都该学习的小秘密」(职业餐饮网)
<http://www.canyin168.com/glyy/jycl/201707/69796.html>

ライヤーから安定な供給できない場合、盒馬鮮生にも影響され、オリジナルブランドの維持もできなくなる。毎日新鮮な食品を提供し続けるために、サプライヤーとのやり取りの中で、また課題が残されている。

次に膨大な初期投資について、生鮮食品は、その特徴により、保存場所に対する要求が厳しく、野菜、肉、水産物、乳製品など、それぞれに応じた温度区間が存在する。盒馬鮮生の店舗面積は 4000 m²があり、その中で生鮮食品の保存条件に達したスペースに高額な投資が必要となる。また、天井にある宅配レーンや商品の電子タグ、人員の配備なども膨大な資金が必要になる。さらに、社会的のコールドチェーンの発展は未だに初期段階のため、輸送効率と技術レベルが低く、専門性高い施設が不足し、コスト費用が高いなど問題も存在する。「盒馬鮮生は 2018 年以内に 100 店舗の出店を目標とする」³⁶、その状況の中で、出店スピートを加速している盒馬鮮生は、物流ネットワークの構築や出店コストも増えるので、やがて商品の価格にも影響される恐れがある。膨大な資金でカバーしない限り、大規模な出店計画を実現することは難しいでしょう。

最後は店舗の標準化の難しさである。盒馬鮮生が顧客を集めるために、店舗に飲食スペースを設け、店舗の 3 km 以内に無料宅配などサービスを提供している。しかし、立地や店舗の設計等の原因によって、飲食スペースの椅子の数が少なく、昼のピークが到来すると、長列が並び、2, 3 時間以上に待つ場合もある、顧客の利用体験に影響を与えた。また、宅配の距離の柔軟性が欠けている。盒馬鮮生は 3 km 以上の距離では原則として宅配サービスを提供できないが、現実では、その距離を定める基準が曖昧で、顧客がようやく注文をしたところ、距離の理由で注文がキャンセルされたことも時々発生する。盒馬鮮生はそういった店舗の標準化が欠けているから、全ての店舗が同レベルのサービスを提供し、標準化されたワークフローはまた難しいでしょう。

5-3. 機会

ここでは盒馬鮮生に対する機会について述べていきたい。その機会はターゲットとした消費層の増加、国家政策の支援と消費習慣の育成と消費のバージョンアップにまとめる。

まず、ターゲットとした消費層の増加について、盒馬鮮生は 80 年、90 年生まれて、収入が中、高レベルにある人をターゲットしている。中国国家统计局によると、これらの世代の人数が 1.74 億人と 2.28 億人に達している。それに、公表されたデータに

36 「盒馬鮮生 2018 年内目標开店百家 深化“三公里”策略」(贏商网)
<http://news.winshang.com/html/063/6496.html>

よると、盒馬鮮生で買い物する35歳以下の顧客は64%に占めている³⁷。これによって、盒馬鮮生の消費者の中心が若い世代になっている。その理由は80年、90年代生まれの人が60年、70年代生まれの人より、価格より品質、時間の節約などに注目しているため、価格に対する敏感度は低いと言われるため、盒馬鮮生の戦略に一致している。

次に国家政策の支援に関しては、2016年11月、中国国務院が「実体小売のイノベーションの推進についての意見」³⁸を発表した。その内容をまとめると、ビジネス構造の調整、発展上におけるイノベーションの創出、業界を超えた統合と融合、発展環境の最適化、政策支援の強化など計18件の意見を発表し、新小売の発展に方向性を示した。また、中国がリードしている「一帯一路」の影響により、資本、技術、商品、人材などの流動が加速し、各業界の発展に良い機会を与えた。国家のマクロ政策の観点から見ると、新小売のビジネスモデルは自由発展できる条件が揃っているため、盒馬鮮生はその機会を使い、市場の高いシェアを取り、企業のコアコンピタンスを作り出す必要がある。

最後は消費習慣の育成と消費のバージョンアップについて、多様なニーズは小売業態を発展させるために必要な要素であり、新しいニーズの出現はそれに合った小売業態も必要になってくる。同時に、小売業態の多様性でも消費者の新たなニーズを刺激してくれる。近年、中国の経済発展が加速し、共に個人の収入の向上や都市改造が進みながら、消費のバージョンアップが起こった。2016年BCG中国³⁹が消費者に対するアンケートにより、生鮮食品は消費者がバージョンアップ意欲最も高い種類と指摘され、63%の消費者は高品質な生鮮食品を購入したい、それに対して他の種類の平均は42%に留まり⁴⁰、そのバージョンアップをリードする層は若者であることがわかった。彼らはEコマースに長年の間で影響を受け続け、ネットを利用する消費習慣も養っている。近年、生鮮食品のオンライン事業が盛んでいて、豊富な品揃と利便性などで生鮮食品の消費が伸び続け、2020年まで、盒馬鮮生がターゲットする中高流階級、及び富裕層にある消費者はオンラインを通じた消費活動が63%にのぼり、その世帯数も2015年の17%から2020年の30%に増加し、オンラインでの消費活動が更に浸透することが予測される⁴¹。盒馬鮮生にとって将来の市場は要望であることが分かる。

37 「2017 中国最成功の商业店铺——盒马鲜生」(知乎网)

<https://zhuanlan.zhihu.com/p/33523414>

38 中国国務院『关于推动实体零售创新转型的意见』に基づいて整理したものである

39 ボストン・コンサルティング・グループの略称である

40 「BCG&阿里研究院：2016 中国生鮮消費趨勢報告」(知识库网)

<https://www.useit.com.cn/thread-13429-1-1.html>

41 同上

5-4. 脅威

ここでは、盒馬鮮生にとって脅威になれる部分を述べていきたい。その脅威を競争業者の参入と市場の不透明性にまとめる。

まず競争業者の参入について、生鮮食品業界においては、新小売を代表する企業は盒馬鮮生だけではなく、京東の7FRESH、永輝の超級物種などが参入し、中国全土に早いスピードで展開している。また、新小売業態中の脅威だけではなく、長年続いた伝統の実体生鮮小売業を代表するスーパーマーケット、農貿市場などからの脅威も見過ごすことはできない。消費者にとって、自身の要求を満たせば、オンラインで買い物するか、オフラインで買い物するか、消費者は自分にとってベストなことを選択する。盒馬鮮生は新たな技術を使い、サービスを提供する同時に、生鮮食品に新たな価値を創造する必要がある。

そして市場の不透明性である。消費者のニーズが多様化している今、消費者は完全に一つの業態や生活スタイルを維持し続けるわけではない。デジタルの発達とインターネットの普及によって、企業はブランドの創出、新たなサービスの提供など色々なチャンスを与えられた。同時に、成熟なブランドや新たなブランドに対して、消費者の選択肢も増えてくるので、ブランドに対する忠誠心の維持も難しくなった。消費者のニーズが激変している現代社会、盒馬鮮生はその競争力で長く市場シェアを確保するために、その市場ニーズに円滑に対応できるような能力を備える必要がある（表 4 参照）。

表 4：盒馬鮮生の SWOT 分析のまとめ

強み 透明化された品質管理 店舗にロジスティクス機能を付け加える 新たな商品の分類とレストランススペースの増設	弱み 外部サプライヤーへの高い依存度 膨大な初期投資が必要 各店舗の標準化には難しい
機会 若者が消費者の主力になりつつある 国家政策の支援 消費習慣の育成と消費のバージョンアップ	脅威 競争業者の参入 将来の市場の不透明性

出典：筆者作成

5-5. クロス SWOT 分析

ここでは、盒馬鮮生の強み、弱み、機会、脅威を踏まえ、4つの戦略オプションを考えていく。

積極化戦略に関しては、物流効率の向上と物流コストの軽減に積極的に行うことである。悪い保管技術と非効率な輸送プロセスは中国の生鮮食品小売企業にとって最大の難関である。そのため、盒馬鮮生は自前の物流ネットワークの構築をいち早く完成し、国家政策の支援と共に、中間ステップと輸送効率を最適化する必要がある。

次に差別化戦略については、多様な業者と連携することである。今まで、盒馬鮮生のほとんどは自営形態で維持してきた。多様な業者と手を組むことで、高騰な資金投入を緩和することができ、合併事業の形態でビジネスモデルを広がり、店舗数を増やしていくこともできる。また、多様な業者の協力により、企業形態を円滑に調整でき、持続的な発展と商業価値の最大化を実現することができる。

段階的施策については、プライベートブランド（以下はPBで省略する）への注力が必要にある。現在の生鮮食品小売企業に対し、生産者である外部のサプライヤーへの依存度が高いため、商品の同類化されやすく、最後までに価格競争になってしまう恐れがあるから、オリジナルブランド「日日鮮」のように、自前のネットワークや品質管理の技術を使い、これからのニーズに沿い、特徴があるPBを創出することで、外部サプライヤーとの交渉力を強化する同時に、顧客の忠誠心を養うこともできる。

最後は専守防衛・撤退し、最悪の事態を避けることに注力することについて、盒馬鮮生は店舗の標準化への解決策を立てなければならない。現在は、宅配距離の曖昧や長列の問題が残っている、これらは消費者の消費体験に影響する要素になっている。それを避けるために、宅配距離の明確化をする、店舗に利用する消費者の人数と合わせて、飲食スペースの拡大や調理員の増員などを行う必要がある、そして、ショッピングモールは顧客を集まる店舗の出店に期待している、安い賃金でスペースを提供しているため、盒馬鮮生その機を利用し、安い賃金で出店コストを抑えることができる同時に、店舗の標準化の構築に注力する必要がある。

6. 考察

ここでは、盒馬鮮生はどのように優位性を生み出すのかについてさらに考察していきたい。主に、顧客のゲインポイントとペインポイントを理解することに述べていく。

盒馬鮮生が創業早期、消費者体験を向上させるサービスの提供に注力している。ビ

ックデータの時代において、企業は消費者より消費者自身のゲインポイントとペインポイントを理解し、欲求を知り尽くしなければならない。中国の新生代の消費者達は生鮮食品を購入する時、重要度の高い順から、次のようなゲインポイントとペインポイントをまとめることができる。

ゲインポイントは、若い消費者は生鮮食品の産地、状態、評価など詳しい情報を知れること、自分の状況に合わせて自由に買い物の方法を選べること、そして、ショッピングをもっと便利になることである。それに対してペインポイントは、若い消費者は商品のコストパフォーマンスに注目し、単なる価格の比較ではなく、品質に沿った適切な値段で買い物することは望んでいる。そして多忙の原因で、料理、買い物する時間もなかった、加えて店舗との距離などがペインに含まれる⁴²（表5参照）。

表5：中国若い消費者のゲインとペインのまとめ

ゲイン	ペイン
商品の詳しい情報が欲しい	不合理な価格
自由に買い物方法を選べる	時間がない
もっと便利になる	家との距離

出典：中国电商委「2017年中国食品生鮮数字消費者洞察報告」に基づいて筆者作成

盒馬鮮生は第一段階のフィットで、顧客のペインとゲインを見つけ、それに沿った価値提案をデザインした。それぞれ対応する「製品とサービス」、「ペインリリーバー」、「ゲインクリエイター」は第五節で述べた強みの通りである。

ゲインに対し、盒馬鮮生は産地、製造工場、運送各段階において、生鮮食品に関する状態を常に公開し、消費者はいつでも商品に関する詳しい情報をチェックすることができた。そして、店内のレストラン機能、店舗に物流機能の追加により、店舗に行くか、買ったものを店内で消費するか、デリバリーを依頼するかなど多様な買い物方法を選べるようになった。加えて、盒馬鮮生のアプリは情報の検索、プロモーションメッセージの確認、支払い、デリバリーの依頼など様々な機能を有し、店舗もビックデータの分析により、科学的に商品の仕入れを行うことで、ショッピング各過程はスマートになっている。

ペインに対し、盒馬鮮生は産地で小型包装を採用した包装ライン工場を作り、中央倉庫など不要な中間ステップをなくし、産地から直接に店舗に届ける仕組みを作った。

42 中国电商委「2017年中国食品生鮮数字消費者洞察報告」

源泉から品質を守ることができた同時に不要なコストが削減された分を消費者に適切な価格で提供する。そして、店舗の 3 km 以内に成熟したコミュニティに出店することで、家との距離の問題が解消され、30 分で届けるサービスは時間がない若い消費者層に大きな便利を与えた。

2016 年 10 月に、アリババが新たな戦略を発表することにより、盒馬鮮生への注目が高まり、第二段階のフィットに突入し、その価値提案が市場に受け入れ、求められているかを検証する段階に入る。

ユーザー規模の変動から見ると、2016 年 8 月から盒馬鮮生のユーザーは増えている（図 4 参照）、2016 年 12 月の時、上海で 2 店舗をオープンしたことで、2017 年 1 月に 29.7 万人に達した。その後、中国の春節が迎え、帰省する人が増え、需要が変動された影響により、アクティブユーザーの増加が緩やかになったが、2017 年 5 月から 6 月に、上海と北京に新たな店舗が開業したことで、増減率 12.7% に戻り、盒馬鮮生のユーザーの継続率は高いことを示した。そして、ユーザーのアクティブ変動の比較によると（図 5 参照）、盒馬鮮生のユーザーは平均 7-8 日の間にアプリを一回起動することに対し、他社と比べると安定していることは分かり、盒馬鮮生の価値提案が市場に受け入れ、顧客とのフィットが証明された。

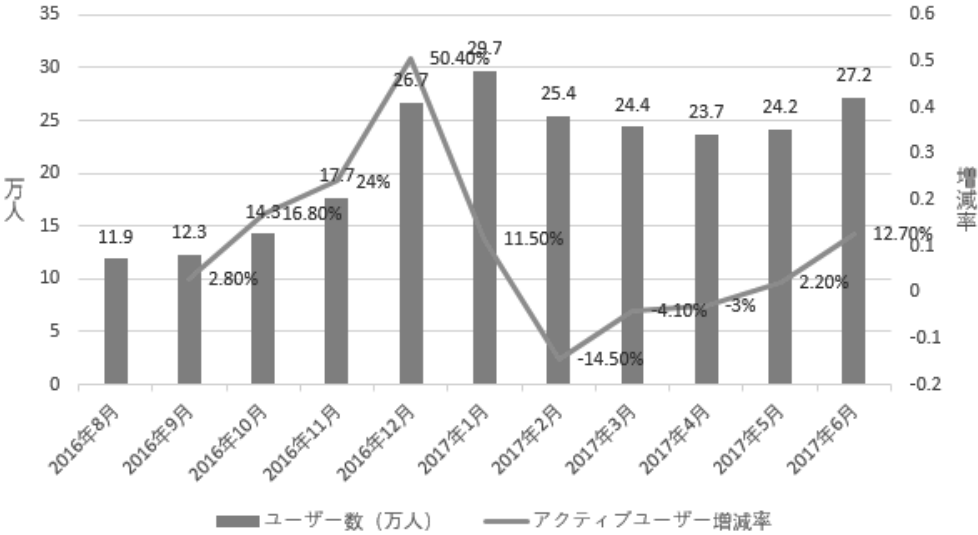


図 4 : 2016 年 8 月 - 2017 年 6 月盒馬鮮生ユーザー数の変動

出典 : 易観千帆ビックデータサービスが盒馬鮮生に関する調査報告

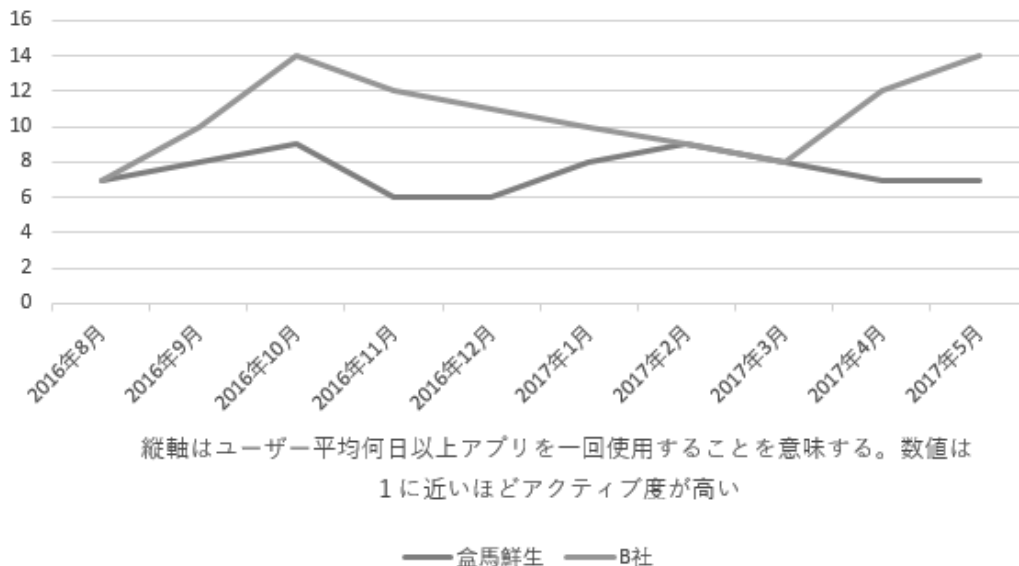


図5：アクティブユーザー⁴³比較

出典：易観千帆ビックデータサービスが盒馬鮮生に関する調査報告

次にビジネスモデルのフィットに入り、価値提案が利益創出と規模拡大が可能なビジネスモデルに組み入れるに必要な段階である。盒馬鮮生の店舗は販売、物流、飲食など様々な役割が存在することで、盒馬鮮生の店舗の延べ床面積あたりの売上高が伝統的なスーパーマーケットの4倍近くまで効率化している。そこで仕事している従業員一人あたりの効率も大きく向上した。同時にオンラインとオフラインの融合により、オフラインの売上は日常の運営コストにカバーすることを実現し、オンラインからの注文は店舗に利益を与えてくる⁴⁴。

例えば、盒馬鮮生金橋店の一日オンライン注文は4000件に上り、売上の50%に貢献している。そして、客単価は70元（約1103円）で、25%の売上総利益率で計算すると、17.5元（約276円）の粗利益を獲得でき、デリバリー、ピッキング、包装など諸費用を除くとオンライン事業だけで黒字化することができた⁴⁵。現在、アプリからの注文は50%に上り、営業半年以上の店舗では70%に驚きの数値になっていた⁴⁶。盒馬鮮生はそうしたオンラインとオフラインの融合により、単店舗に利益を創出する実

43 アクティブユーザーとは、ある期間内にセッションが1回以上発生した（サイトに1回以上訪問した）ユニークユーザー数を意味する。

44 「盒馬的物流究竟牛在哪？2小时对话，我们得到这些答案」（中国物流与采购网）
<http://www.chinawuliu.com.cn/information/201804/17/330342.shtml>

45 「2017中国最成功的商业店铺——盒马鲜生」（知乎网）<https://zhuanlan.zhihu.com/p/33523414>

46 「神速！3公里半小时配送，盒马鲜生的仓库究竟藏了什么秘密？」（百度文库）
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1573184189303288&wfr=spider&for=pc>

現した同時に、そのビジネスモデルにフィットすること証明することができる。

以上のように、盒馬鮮生は膨大なビックデータの分析により、顧客のゲインポイントとペインポイントを正確に理解し、それに沿った価値を提供し、顧客が望んでいることにフィットし、最終的に顧客の満足に繋がり、規模の拡大と利益の創出した成功要因と言える。

7. 終わりに

本稿の課題は、盒馬鮮生を取り巻く環境の分析となぜその強みを生み出された成功要因を明らかにすることであった。それに答えるために、まず SWOT 分析の視点で盒馬鮮生の強み、弱み、機会と脅威を分析した。そして、盒馬鮮生を巡り、クロス SWOT 分析を行って、4つの戦略オプションを提案した。次に、バリュー・プロポジション・デザインの視点で盒馬鮮生の成功要因を説明した。顧客にとって大切な、大切なこと、ペイン、ゲインを理解し、それを解決できるような価値が市場に受け入れ、顧客の望みとフィットし、盒馬鮮生は成功を収めた。

以上のような分析を進めてきたが、中国における生鮮小売の全体の課題には十分に検討できなかった点もあり、今後の検討課題として示しておきたい。まず、生鮮小売業とサプライヤーのバランスがよくない点である。中国では、生鮮小売企業は有力な販売チャンネルを有しているため、外部のサプライヤーに対して垂直制御を行い、入店料など名目の費用を徴収し自分の利益とする。サプライヤーは自身の利益を確保するために、中間ステップを増やし、販売費用を上げる、その結果、生鮮小売市場では同質の商品が溢れ、価格競争になりやすく、競争力がある商品開発が海外の小売企業と比較すると遅れている。生鮮小売業とサプライヤーのバランスを保って、合理的な仕組み作りについて検討する必要がある。そして、激変している消費者ニーズと不完全な物流ネットワークなど問題が中国で存在するが、現在新小売の企業が出店スピードを加速する、そうすることで、店舗に膨大な初期投資は、その一部のコストが商品の価格に反映するので、出店コストの低減と消費者のニーズに合った商品とサービスの提供は今後を検討する必要である。これらの課題については今後の研究課題としたい。

参考文献

1. 板倉宏昭 (2010) 『経営学講義』 勁草書房

2. Bernarda, Greg (2014) *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, Wiley; 1 edition Press (関美和訳 (2015) 『バリュー・プロポジション・デザイン 顧客が欲しがる製品やサービスを創る』 翔泳社)
3. 穆月英 (2013) 「北京市における野菜産業経済研究」 2013 年 11 月、中国農業出版社
4. 李晓晨、杨黎民 (2009) 「国内超市经营生鲜商品问题研究」『商场现代化』(中国人民大学商学院)、总第 575 期中旬刊
5. 易海燕, 张峰 (2014) 「基于冷链物流的生鲜电商发展模式研究」『中国市场』(西南交通大学交通运输与物流学院) 2014 年 31 期
6. 中国国务院『关于推动实体零售创新转型的意见』
7. 中国电商委『2017 年中国食品生鲜数字消费者洞察报告』
8. 雪元史章 (2018) 「特集アリババ新小売(ニューリテール)の世界」『ダイヤモンド・チェーンストア』 2018 年 3 月 1 日号、pp. 60-63. ダイヤモンド社

参考ウェブサイト

1. 「2018 年中国生鲜行业市场交易规模及发展前景预测」(中国产业信息网)
(<http://www.chyxx.com/industry/201805/636536.html> : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
2. 「バリュープロポジションキャンパス(VPC)とは？」
(<https://media.bizmap.tokyo/vpc/about-vpc/> : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
3. 「生鲜 EC4000 業者余りで利益実現は 1%原価割れや不完全な物流システム」
(<https://www.sankeibiz.jp/macro/news/170501/mcb1705010500008-n3.html> : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
4. 「我国生鲜电商发展的现状、挑战与对策」
(<http://www.fx361.com/page/2017/0815/2171921.shtml> : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
5. 「生鲜电商模式食品供应商和垂直生鲜电商模式」
(https://www.hishop.com.cn/ydsc/show_57031.html : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
6. 「ニューリテールで日本市場を攻略 小売業のデジタル化が国内事業拡大の切り札アリババクラウド」

- (https://www.weeklybcn.com/journal/explanation/detail/20180809_163548.html : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
7. 「注目のニューリテールを解説 マーケティングへの影響は？」
(<https://ferret-lus.com/10885> : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日))
 8. 「干货！盒马鲜生永辉超级物种 SKU 曝光」
(http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2017/380081.shtml?sf=wd_search : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
 9. 「盒马鲜生商业玄机之三：赋能前端供应链」
(<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1588562368994455505&wfr=spider&for=pc> : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
 10. 「盒马鲜生开启疯狂开店模式，这个“四不像业态”缘何得到马云认可」
(http://www.360doc.com/content/17/0719/17/32905799_672625892.shtml : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
 11. 「独家揭秘马云的盒马鲜生，餐饮人都该学习的小秘密」
(<http://www.canyin168.com/glyy/jycl/201707/69796.html> : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
 12. 「盒马鲜生 2018 年内目标开店百家 深化“三公里”策略」
(<http://news.winshang.com/html/063/6496.html> : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
 13. 「BCG&阿里研究院：2016 中国生鲜消费趋势报告」
(<https://www.useit.com.cn/thread-13429-1-1.htm> : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
 14. 「盒马的物流究竟牛在？2 小时对话，我们得到这些答案」
(<http://www.chinawuliu.com.cn/information/201804/17/330342.shtml> : 2019 年 1 月 19 日)
 15. 「2017 中国最成功的商业店铺——盒马鲜生」
(<https://zhuanlan.zhihu.com/p/33523414> : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
 16. 「神速！3 公里半小时配送，盒马鲜生的仓库究竟藏了什么秘密？」
(<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1573184189303288&wfr=spider&for=pc> : 最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)
 17. 「易觀千帆ビックデータサービスが盒馬鮮生に関する調査報告」
(<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1587210476764955997&wfr=spider&for=pc> :

最終サクセス日 2019 年 1 月 19 日)