オーラルセッション — 報告概要

流通アンバンドリング現象の考察

— 中国食品スーパー「盒馬鮮生」の事例 —

法政大学大学院 経営学研究科 博士後期課程
王 慧娟

要約

ここ数年でのインターネットとスマートフォンの普及に伴い，消費者はいつでもどこでも買物することが可能になった。この背後には，流通アンバンドリング（元来店舗が取りまとめていた「流通機能の束」の分解）があったのである。現在の中国では，アリババをはじめとして，ニューリテール戦略が展開されており，商流・物流・資金流・情報流におけるイノベーションが起きっている。このような流れは，中国の小売業全体に大きな影響を及ぼしている。

本研究では，アリババ傘下のO2O食品スーパーである「盒馬鮮生」を対象にした事例研究を行う。そして，ニューリテール戦略が，実店舗の流通機能をどのように解体して，どのように再構築しているのかを明らかにする。その際に買い物価値と小売ブランドという視点から，実店舗の流通機能の分解と再構築を考察していく。一連の考察を通じて，オンラインとオフラインを融合させる今後の小売業の方向性を検討する。

キーワード

ニューリテール戦略，流通アンバンドリング，買い物価値，小売ブランド

I. はじめに

2016年にアリババグループのジャック・マー氏が提唱し以来，ニューリテール戦略はきわめて注目を集めている。ニューリテール戦略とは，オンラインとオフラインを深く融合させ，スマート物流，ビッグデータ，クラウドコンピューティングなどの新技術を活用した新しい小売モデルを意味する。ニューリテール戦略が展開される中で，商流・物流・資金流・情報流においてイノベーションが起きている。

このような事態を考察するために，食品スーパーの機能を解体し，再構築している典型的な事例として，アリババ傘下の「盒馬鮮生（フーマーシェンシャン）」を取り上げる。本研究の目的は，流通機能が解体されていくなかで，食品スーパーが消費者ニーズに合わせて，どのように流通機能を再構築していくのかを明らかにすることである。

II. 先行研究

流通機能のアンバンドリングを検討するにあたり，消費者の買い物価値と小売ブランドの概念に焦点を当てた。矢作（2016）によると，長年に渡って前提となっていた「店舗と消費者の間の流通機能の分担関係」を変化させ，およびコストと利便性のバランスを変えることが，イノベーションの源泉となるという。店舗と消費者の分担関係を捉えるとき，流通機能のアンバンドリングにどのような動きがあったといえるのだろうか。こうした視点で事例を考察することで，小売業の新たな方向性を検討することができるのである。

III. 結果および考察

中国のニューリテールである盒馬の事例を通じて，商流・物流・資金流・情報流のニューリテール戦略の現地調査を行った結果，オンラインとオフラインのさらなる融合が行われ，実店舗とアプリを取り込む独自なポジショニングが形成されつつあることが判った。ニューリテールに依拠するイートイン，物流，マーチャンダイジング，ビッグデータに関わる技術はいずれも斬新なものではない。しかしながら，こうした「技術の組み合わせ」と「モバイルアプリの利用」により，オンラインとオフラインの垣根を超えた「流通機能のリバンドリング（束の再構築）」を図ることによって，新しいビジネスモデルを構築した点にイノベーションを見出すことができ

る。盒馬は，このモデルを使って中国の大都市に進出し，成功を収めてきた。このモデルが地方都市に適応できるかどうかについては更に調査する必要がある。

Ⅳ. おわりに

本研究のインプリケーションとしては，第一に，消費者視点から，流通機能のアンバンドリングに焦点を当て，買い物価値と小売ブランドの視点から，流通機能のバンドリングと再構築の比較を試みた点にある。第二に，オンラインとオフラインを融合させる小売業の新たな方向性を考察した点にある。

最後に，本研究の課題について述べておきたい。盒馬はまだ未熟な企業であるから，今後も市場の変化や消費者ニーズに合わせて企業戦略，イノベーションを調整する可能性があろう。さらに，本研究の知見を他の小売業態に適応させ，理論の拡張を試みることなどが今後の課題として残っている。

主要引用文献

矢作敏行（2016）.「商業界次世代　成長エンジン構築　オムニチャネル時代に備える!流通機能　脱構築を進めよ」『販売革新』4月号，26-29.

矢作敏行（2018）.「新・商業社会論（1）3つの分水域」『経営志林』24（2），125-149.