

中国における「新小売」研究について

柳 偉 達

抄録

2016年以降、「新小売（ニューリテール）」が中国で大きな注目を集めている。本稿では中国の「新小売」についての研究を考察する。公表された中国の研究成果を通じて、まず、改革開放後の中国の「小売革命」を確認し、「新小売」登場の背景を考察する。次に、「新小売」概念が提起された経緯を明らかにする。最後に、「新小売」の研究状況を概観し、今後の研究課題を示す。

キーワード

新小売、小売革命、電子商取引、概念

About the Current State of New Retail Research in China

Liu, Weida

Abstract

Since 2016, “new retail” has garnered significant attention in China. This paper examines research on “new retail” within the country. By analyzing published research findings in China, it first explores China’s “retail revolution” since the Reform and Opening Up policy and considers the background behind the emergence of “new retail”. It then clarifies how the concept of “new retail” was introduced. Finally, it provides an overview of the current state of research on “new retail” and suggests future research topics.

Key words

new retail, retail revolution, electronic commerce, concept

目 次

1. はじめに
2. 改革開放後の中国の「小売革命」
3. 「新小売」概念の提起

近畿大学短期大学部准教授

2024年10月7日受理

4. 「新小売」についての研究
5. おわりに

1. はじめに

「新小売（ニューリテール）」（以下、「新小売」と略す）は、狭義には消費者体験中心のデータ駆動型の汎用的な小売フォーマットであり、オフラインとオンラインの融合を求め、ヒト、モノ、場所などの資源配分の最適化を図る新たな小売業態への模索を意味するが、広義には、ビッグデータ、IoT（Internet of Things/モノのインターネット）、AI（Artificial Intelligence/人工知能）といったIT技術（Information Technology/情報技術）の進展に伴い、小売業における商流・物流・資金流・情報流のイノベーションの総称をいう⁽¹⁾。2016年以降、「新小売」が中国で大きな注目を集めている。本稿では中国の「新小売」についての研究を考察する。公表された中国の研究成果を通じて、「新小売」登場の背景、「新小売」概念が提起された経緯、「新小売」の研究状況を考察する。

2. 改革開放後の中国の「小売革命」

1990年代半ば以降、中国では包括的な小売革命が勃発したと、李飛が指摘している⁽²⁾。李駿陽は、1978年の「改革開放まで、中国の小売業は時代遅れで、後進的な商業施設しかなく、スーパーマーケットやチェーンストアがなく、百貨店は指折り数えるほどしかなかった。改革開放後の中国の小売業は海外の小売業態を迅速に導入し、『小売革命』についての補修レッスンを行った」と述べ、改革開放後の中国の「小売革命」を次の4段階に分けて説明している⁽³⁾。

(1) 百貨店革命（1985～2000年）

経済成長に伴い、都市部と農村部の住民の生活水準が向上し、市場に豊富な商品が提供され、消費財市場は売り手市場から買い手市場へと徐々に変化した。好景気により百貨店の数が急速に増え、百貨店は中国小売業の主要な業態になった。

(2) スーパーマーケット革命（1990～2013年）

1990年、広東省東莞市にオープンした「美佳超市」は中国初の本格的なスーパーマーケットである。国家統計局によれば、中国のスーパーマーケット業態は、スーパーマーケット（標準スーパーマーケットとも呼ばれる）、大型スーパーマーケット（ハイパーマーケット、大型スーパーマーケットを含む）、会員制倉庫型店舗、ディスカウ

ントストアなどに分類される。1999年、スーパーマーケットの「聯華超市」の売上高が73億元に達し、中国最大の百貨店である「上海第一百貨公司」の売上高63億元を上回った。これにより、50年間にわたって中国の小売業に王者として君臨してきた百貨店業態が、スーパーマーケット業態にその座を譲った。

(3) チェーンストア革命 (1993～2013年)

1993年1月、「聯華超市」が6つのチェーン店をオープンし、上海の有名な小売企業のチェーン展開が始まった。チェーンストア革命とスーパーマーケット革命はほぼ同期している。その理由として、スーパーマーケット業態の発展にはチェーンオペレーションが必要であり、その結果、2つの革命がほぼ同時に始まったことが挙げられる。しかし、チェーンストア革命は、単業態のみならず小売業界全体に影響を与えるため、スーパーマーケット革命以上にその意義は大きい。21世紀に入ってから、中国では、スーパーマーケットだけではなく、百貨店、コンビニエンスストア、専門店、倉庫型ショッピングモールなどもチェーンストア化を進めている。

(4) 第4次小売革命 (1990年代後半～)

第4次小売革命は電子商取引の台頭から始まった。中国では、1990年代後半に電子商取引企業が出現し始めた。電子商取引企業が小売業界に当初参入したとき、小売業界は電子商取引が伝統的な実店舗型小売業の優位性を揺るがすことはできないと信じ、電子商取引を異端視していた。21世紀に入ると、電子商取引が伝統的な実店舗型小売業に影響を与え始め、2009年に電子商取引サイトのタオバオ（淘宝网、<https://www.taobao.com>）で始まった「ダブルイレブン（11月11日に行われる世界最大規模の電子商取引セール）」が2010年以降急速に勢いを増し、店舗型小売業者の対応は「ダブルイレブン」への抵抗から「ダブルイレブン」への参加へと変化した。かくして、電子商取引は小売業界にとって不可欠な部分となり、新たな小売革命の到来を告げた。2011年、ウォルマートがオンラインビジネス事業を扱うEコマースハブを上海に設立したことを皮切りに、O2O（Online to Offline）はインターネット業界の大手企業のアリババ社（Alibaba Group Holding Limited）やテンセント社（Tencent Holdings Ltd.）などによる実店舗型小売企業の株式取得と、実店舗型小売企業によるオムニチャネル化への取組みによって、中国に急速に普及した。

第4次小売革命の特徴として、以下の5つを挙げることができる⁽⁴⁾。

その1、オンラインストア、スマートストア、オンラインとオフラインの融合、越境電

子商取引などが誕生した。その結果、小売業はプラットフォーム化、仮想化、分散化、インテリジェント化、無人化、デジタル化の様相を呈している。

その2、第4次小売革命はビジネスモデル、事業コンセプト、収益モデル、シナリオ、マーケティング手法、決済手法、物流などの革新を含む総合的なイノベーションである。

その3、オンラインとオフラインの融合、オンライン企業がオフラインで発展すること、オフライン企業がオンラインで発展することによって、オンライン店舗とオフライン店舗の境界がなくなりつつある。

その4、インターネット業界の大手企業は豊富な資金力を武器に実店舗型小売企業を次々と買収し、小売業界の再編を進めている。

その5、インターネットやAIなどは第4次小売革命に持続的な推進力を与え、小売業の多様なイノベーションに無限の可能性をもたらしている。

第4次小売革命における小売業をめぐる主なイノベーションは表1に示すとおりである。第4次小売革命が進みつつある中、「新小売」が現れた。

表1 第4次小売革命における小売業をめぐる主なイノベーション

小売業のイノベーション項目	主な事象
小売業態のイノベーション	インターネットストア、業態融合
組織のイノベーション	プラットフォーム、製造から物流・小売・宅配までの製配販を連携するサプライチェーン
技術のイノベーション	情報通信技術、電子決済サービス、AI、ビッグデータ
ビジネスモデルのイノベーション	電子商取引、O2O
マーケティングのイノベーション	インターネットにおける共同購入
売り場づくりのイノベーション	(SNSなどを通じて、信頼できる人からものを買う) 社交電商
チャネルのイノベーション	オムニチャネル
支払いのイノベーション	Alipay(アリペイ/支付宝)、WeChat Pay(ウィチャットペイ/微信支付) など
物流のイノベーション	無人倉庫、スマート物流サービス、自動配送ロボットサービス

出所：李駿陽「改革開放以来我国的零售革命和零售業創新」『中国流通経済』第37巻第7期、2018年7月、9ページ。(http://hprc.org.cn/gsyj/jjs/hyyxs/201902/P020190226329569257043.pdf：2024年8月13日閲覧)より筆者作成。

3. 「新小売」概念の提起

中国では、2016年10月13日に中国杭州で行われた雲栖大会において、アリババ社のジャック・マーによって、オンライン、オフラインと物流を結合することができれば「新

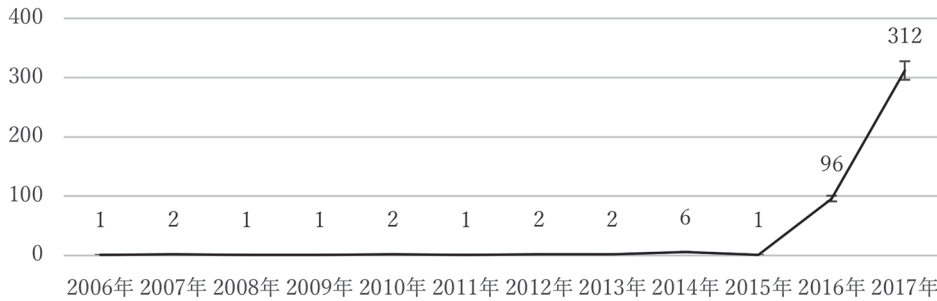
小売」が生まれるという「新小売」概念が初めて提起されたといわれているが、これに異を唱える者がいる。

周勇は「新小売」について、「オンライン化とデジタル化を基盤とし、産業融合とサプライチェーンの統合を核として、モバイルとインテリジェントテクノロジーによってサポートされ、ユーザーエクスペリエンスと業務効率の向上を目的とした新しい小売形態」と定義づけ、「2006年にはすでに誰かが『新小売』という用語を提案した」と主張している。彼によれば、2006年、郭宝玉は論稿「新しい小売の輝きを隠す」において「新小売」を提案した。郭宝玉は「小売ビジネスモデル・イノベーションの未来を牽引するといわれているインターネットショッピングとテレビショッピングは、店にすわって商売をする坐商と、店を構えず、商品を持って売り歩く行商を彷彿とさせる」と述べ、「新しい小売モデルには、取引リスク、製品競争、ベストセラー製品の制限、知的財産権などの問題がある」と指摘し、その解決策として、「情報化技術を用いて、正確性、効率化、低コスト化を特徴とするインターネット経済と、従来の経済システムの優れたサプライチェーンとの組み合わせ」が挙げられている⁽⁵⁾。

また、2012年、胡宗利は「『新小売』時代にどう発展すべきか」において、「概して言えば、今日の小売企業は過去とは異なり、純粹に商品の売買を行っているわけではない。今日の小売は『不動産+金融+物流+電子商取引』であり、『新小売』と呼ぶべきだと考えている。今日の中国の小売業は、実は地域的な小売業であり、全国展開に成功した実例はまだない。現在、中国の小売業を取り巻く環境では、全国展開の小売企業を形成するのは難しい。そのため、小売業界はバリューチェーンの川上と川下の工程への拡張を図る必要がある」と指摘し、「小売業の従業者は、これまでのように商品の属性、商品知識、商品の販売価格などの知識しか持っていなければ、現在の小売業の発展を支えられなくなる」と述べ、「『新小売』は小売業のバリューチェーンの川上と川下の工程への拡張のもう一つの主役となる」と予測した。彼は「海外とは異なるが、このような発展モデルは中国の国情によるものである。中国の小売業者はこの『新小売』の状況下で自分の進むべき道を見なければならぬ」と、述べている⁽⁶⁾。

周勇によれば、2006年から2015年まで、中国の主流な学術論文、雑誌データベースである「中国知網」（正式名称を「中国知識基礎設施工程」という、英語表記：CNKI (China National Knowledge Infrastructure)）に掲載された「新小売」というタイトルの文章が19本あり、2016年に96本と急増し、2017年6月27日時点で、その数が312本に達した⁽⁷⁾。これらの文章の90%以上はジャーナリストによる報道記事であった（図1）。

図1 「中国知網」の「新小売」の掲載件数



出所：周勇「有争論了、新零售到底是谁提出来的？」、(<https://m.linkshop.com/article/news/392526>：2024年8月13日閲覧)より筆者作成。

周勇によれば、「新小売」概念は、アリババのジャック・マーではなく、聯商網 (<https://m.linkshop.com/>) によって最初に提起されたものである。その経緯は次のとおりである⁽⁸⁾。

2014年8月7日、聯商網のCOO (Chief Operating Officer、最高執行責任者) を務める林国童が順豊控股 (S.F. Holding Co Ltd) 創業者・王衛との対談で「新小売」を提案した。

2016年5月、同年10年に上海で開催される第1回「聯商風雲会」のカンファレンスのテーマとして、「新小売」に象徴される「共有・共生・共創」を決定した。

2016年7月、林国童による記事「擁抱新零售 (「新小売を受け入れよう」) が出版され、同社の紹介パンフレットの巻頭を飾った。

2016年7月4日、聯商網は「新小売」の WeChat (微信、中国発祥のモバイルアプリケーション) 公開アカウントを開設した。

2016年10月13日、上海で「2016 聯商風雲会」が開催され、聯商網会長の龐小偉は「擁抱新零售 (新小売を受け入れよう)」と題した開会の挨拶を行い、「聯商網『新小売』クラブ」の設立を発表した。同日、アリババのジャック・マー前会長は中国杭州で開催された「雲栖大会」において「新小売」の概念を提案した。

中国では、「新小売」はまずその実践が展開され、次にその実践で得られた知見をもとにその理論が構築されている。2012年後半にO2Oとオムニチャネルの概念を導入し、モバイル契約の急増や、オンラインとオフラインの統合の加速により、新たな「新小売」の形態が次々と登場してきた。その概要は表2のとおりである。

表2の「新小売」の形態には、それぞれ次のような特徴がある⁽⁹⁾。

アリババの「新小売」という小売モデルはユーザーを中心に据え、ビッグデータを活用

表2 「新小売」の主な形態

名称	企業名	発表年
「新小売」	アリババ	2016
「共享小売」	国美電器 (GOME Electronics)	2016
「智慧小売」	蘇寧易購 (Suning.com Company Limited)	2017
「無界小売」	京東商城 (JD.com)	2017

出所：各社のホームページ、黎伝熙「新消費新业态新模式下零售业发展路径优化研究」(www.xdsyzzs.com：2024年8月13日閲覧)より筆者作成。

して、オンライン、オフライン、物流の融合を図ることが特徴である。

家電量販店の「国美電器」による「共享小売」の取組みは、ユーザー、プロダクト、プラットフォーム、サービス、シェア、体験を重視し、インターネット、IoTを通じて、自社内、自社と川上のサプライヤー、自社と川下のユーザーの情報共有を図り、オンラインとオフラインの両方で一貫性のある体験をユーザーに提供する。

「智慧小売」の特徴はインターネット、IoTを利用して、ユーザーの消費慣習を感知し、市場の消費傾向を予測し、ユーザーに多様なパーソナライズされた製品とサービスを提供することである。

インターネットやモバイル・テクノロジーを使用することによって、地理的に、時間的、行動的な制限を打ち破り、ユーザーにいつでも、どこでも利用できるシームレスなショッピング環境を作り出すことが「無界小売」の特徴として挙げられる。

4. 「新小売」についての研究

「新小売」については、これまで研究者によって多くの研究がなされてきた。企業による「新小売」の実践を視野に入れながら、杜睿雲・蔣侃は「新小売」を次のように定義している。「『新小売』とはインターネットに依存し、ビッグデータやAIなどの先端技術を利用して、商品の生産、流通、販売プロセスに対するアップグレードを行い、小売業態構造と小売業務システムを再構築し、オンライン上で行われるサービス、オフラインの体験と物流を深く統合した新しい小売モデルをいう」¹⁰⁾。趙樹梅・徐曉紅は「『新小売』とは従来の小売業とは異なる新しい小売業の形態で、先進的なインターネットを活用し、既存の業務プロセスやサービスを改善・革新し、最終消費者に商品やサービスを販売するあらゆる活動である」ことを示している¹¹⁾。王宝義は「新小売」を、「データドリブンによる消費のアップグレードが進む時代において、ショッピング、エンターテインメント、社交など、多様化する消費者ニーズをより適切に満たすために、オムニチャンネルや多様な小売業態を

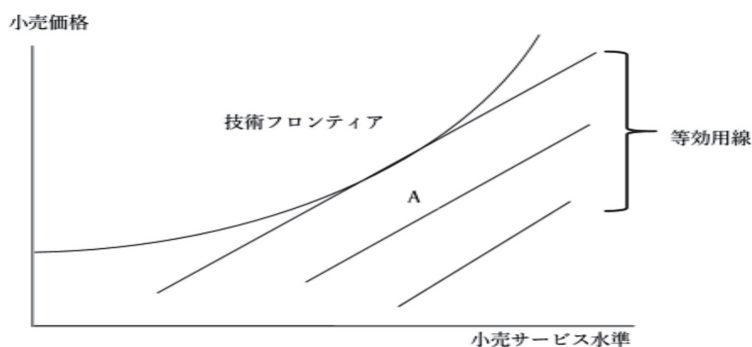
用いる総合的な小売フォーマットである」に定義づけている¹²⁾。

オムニチャンネルとは、顧客の複合的な体験（ショッピング、エンターテインメント、ソーシャルネットワーキングなど）のニーズを満たすために、マーケティングプロセスにおいて小売企業によって確立または統合される複数の種類のチャンネルを指す。このうち、チャンネルの主な形態としては、①実店舗、体験センターなどを含むオフラインチャンネル、②ウェブサイト、訪問直販、ダイレクトメール、カタログ、電話/テレビショッピング、オンラインストアなどを含むオンラインチャンネル、③コールセンター、ソーシャルメディア、電子メール、Weibo/WeChat、ライブブロードキャストプラットフォームなどのモバイルチャンネルがある。王坤・相峰は『新小売』研究はオムニチャンネルをベースとしたものになる」と指摘した。彼らによれば、「新小売」は従来の小売とは異なり、業界の垣根を越えて、オンラインチャンネル、オフラインチャンネル、モバイルチャンネルの融合を図る。その前提となるのがサプライチェーンの再構築であり、それを支えるのが物流ソリューションの高度化である。その際に、オムニチャンネルは「新小売」についての研究と実践のベースとなるが、「新小売」のチャンネル構造はオムニチャンネルよりも優れたものになる。オムニチャンネルを活用した「新小売」の本質は、消費者に対して、買い物時間、買い物場所、買い物方法の利便性と柔軟性を重視し、いつでもどこでも買物ができる消費シナリオを創造し、オンラインとオフラインの区別のつかない購入体験を提供することである¹³⁾。

このように、「新小売」は多くの研究者の興味を引きつけてきたが、「新小売」研究の理論的根拠は不十分であり、早急に強化する必要があると指摘されている。こうした中で、新「小売の輪」仮説は「新小売」についての研究のパラダイムとして注目を集めている。新「小売の輪」仮説は1996年に中西正雄氏によって提唱された。小売業態の変化は同じパターンを繰り返すと主張する小売業態発展の循環理論で最も知られている「小売の輪」の理論仮説に対し、彼は過去の小売業の業態発展をうまく説明しているように見えるが、これに適合できない例もみられると指摘した。「小売の輪」の理論仮説の欠陥を修正するために、革新的な小売機関は低サービス・低価格、高サービス・高価格の両極に出現し、消費者の評価を取り入れた「真空地帯」理論が提唱されたが、「真空地帯」理論について、中西氏は物流・情報技術および管理技術の水準に応じて、小売価格と小売サービス水準の組み合わせが達成し得る限度があると述べ、それぞれのサービス水準を達成するために最低限に必要な小売価格水準をプロットした線を技術フロンティアと呼び、図2に示すように、右上がりの曲線となっている技術フロンティアの下端では低価格・低サービス、上端では高価格・高サービスの組み合わせになって、諸技術の水準が変わらない限り、技術フ

ロントニアを右に越えた低価格・中サービスの組み合わせや、中価格・高サービスの組み合わせはありえないと指摘した。さらに、中西氏は「どの時代にもこの技術フロンティアに到達することのできる企業はごく一部で、残りの企業は技術フロンティアよりも左側で操業することが余儀なくされる。これらの非効率な企業は徐々に淘汰されて消えていかざるをえない」と分析し、「技術フロンティアを所与とした場合、消費者選好分布の概念を導入しただけでは、小売業に次々と革新的業態が参入し、発展することを予想できない」と論じ、新「小売の輪」という仮説を立てた(図3)¹⁴⁾。

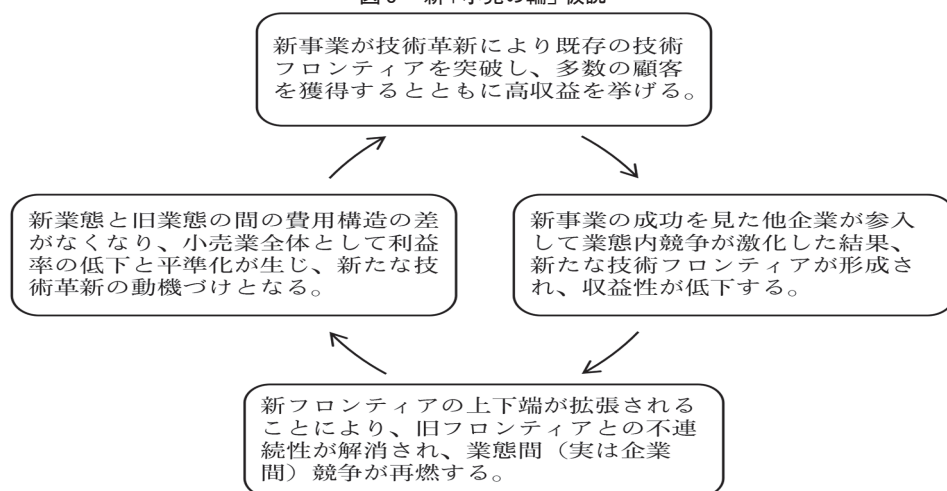
図2 技術フロンティアと消費者効用関数



注：個々の消費者が市場で選択する価格とサービス水準の組み合わせは、その消費者の等効用曲線が技術フロンティアに接する点で決まる(図2のA点)。

出所：中西正雄「小売の輪は本当に回るのか」関西学院大学商学研究会『商学論究』第43巻第2・3・4号合併号、1996年1月、26ページより筆者作成。

図3 新「小売の輪」仮説



出所：中西正雄「小売の輪は本当に回るのか」関西学院大学商学研究会『商学論究』第43巻第2・3・4号合併号、1996年1月、36ページより筆者作成。

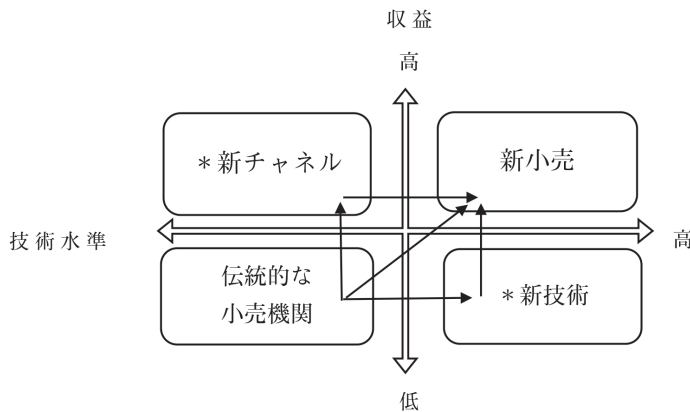
中国では、新「小売の輪」仮説は「新小売」に関する出現要因と発展のロジックを解釈していることで捉えられることが多く、新「小売の輪」仮説に基づく「新小売」の分析枠組みの構築が試みられた(図4)。

図4を通じて、「新小売」の出現と発展はオムニチャネルの拡張と新「小売の輪」の推進によることであると、王坤・相峰は示唆しようとしている。いわゆるオムニチャネルの拡張は伝統的な小売機関に新チャネルを加え、顧客の消費シナリオを豊富にすることを指す。伝統的な小売機関では、小売企業は実店舗などの有形の場所に依存しており、顧客が製品やサービスを購入する主な方法は実店舗での購入である。オムニチャネルの核心は、主に実店舗などのオフラインチャンネルに依存する従来モデルを打破し、オンラインチャンネルおよびモバイルコマースチャンネルを活用して小売企業のチャンネルを拡張することである。新チャネルにより、時間、スペースなどの制限が緩和され、顧客の利便性が向上する⁽⁴⁵⁾。

「新小売」の出現と発展は新「小売の輪」の推進によって、伝統的な小売機関に新技術を加えた小売業態の革新でもある。伝統的な小売機関は、ビッグデータ、IoT、クラウドコンピューティング、AIなどの新しいテクノロジーを活用し、これにより技術水準の境界線が右下に移動し、小売業態の革新は促進される⁽⁴⁶⁾。

上述のほか、新「小売の輪」仮説を用いた研究が多く見られた。「中国知網」で新「小売の輪」をキーワードにして検索すると、検索結果は462件であった。そのうち、学位論文が376本、学術雑誌に掲載された論文が84本であった⁽⁴⁷⁾。

図4 「新小売」の分析枠組み



*新チャネル：オフライン、オンライン、モバイルコマースチャンネルなど。
 *新技術：ビッグデータ、IoT、クラウドコンピューティング、AIなど。
 出所：王坤・相峰『『洞察』『新小売』の理論的枠組みと研究モデル』『中国流通経済』、2018(1)、3～11ページより筆者作成。

5. おわりに

「中国知網」で「新小売」と検索すると、検索結果のヒット数は10,975であった。「新小売」についての政府データ公表が行われていないが、中国の民間シンクタンクによると、2023年の「新小売」の市場規模は11.2兆元であり、2024年のそれは15兆元に達する見込みである⁽¹⁸⁾。

本稿の考察は、その目的が中国の「新小売」研究を考察することであり、「新小売」についての研究状況を確認しただけにとどまっている。今後の研究課題として、中国の「新小売」の実践について、実証的に研究を行うことが挙げられる。これらの点を念頭に置いて、中国の「新小売」の実践と研究について、今後さらに検討を進めていきたいと考えている。

(注)

- (1) 柳偉達「狭義の『新小売』に関する一考察」近畿大学『商経学叢』第68巻第1号、2021年9月、272ページ。
- (2) 李飛『零售革命』经济管理出版社、2022年を参照のこと。
- (3) 李駿陽「李駿陽「改革開放以来我国的零售革命和零售业创新」『中国流通経済』第37巻第7期、2018年7月、5～8ページ。(http://hprc.org.cn/gsyj/jjs/hyyxs/201902/P020190226329569257043.pdf：2024年8月13日閲覧)を参照のこと。
- (4) 李駿陽、同上書、8～9ページを参照のこと。
- (5) 郭宝玉「隱去新零售模式頭上的光環」『現代家電』2006年第16期、30～31ページ。周勇「有争論了、有争論了、新零售到底是誰提出来的？」(https://m.linkshop.com/article/news/392526：2024年8月13日閲覧)を参照のこと。
- (6) 胡宗利「『新零售』時代應該如何發展」『中国商報』、2012年5月29日、第A01版。周勇、同上論文を参照のこと。
- (7) 周勇、同上論文を参照のこと。
- (8) 周勇、同上論文を参照のこと。
- (9) 各社のホームページ、黎伝熙「新消费新业态新模式下零售业发展路径优化研究」(www.xdsyzs.com：2024年8月13日閲覧)を参照のこと。
- (10) 杜睿雲・蔣蔣侃「『新零售』的特徵、影響要因与实施緯度」『商業經濟研究』2018年第4期、5～7ページを参照のこと。
- (11) 趙樹梅・徐曉紅「『新零售』的含義、模式及發展路径」『中国流通経済』2017年第5期、12～20ページを参照のこと。
- (12) 王宝義「『新零售』演化、迭代的態勢分析与趨勢研判」『中国流通経済』2019年第10期、13～21ページを参照のこと。
- (13) 王坤・相峰「『新零售』的理論構架与研究範式」『中国流通経済』2018年第1期、3～11ページを参照のこと。
- (14) 中西正雄「小売の輪は本当に回るのか」関西学院大学商学研究会『商学論究』第43巻第2・3・4号合併号、1996年1月、21～42ページ。
- (15) 王坤・相峰、前掲論文を参照のこと。
- (16) 王坤・相峰、同上論文。
- (17) 「中国知網」(https://www.cnki.net/index/：2024年9月25日閲覧)
- (18) 「中国知網」(https://www.cnki.net/index/：2024年9月25日閲覧)、「盒馬掀開了新零售的光鮮外衣」(https://news.winshang.com/html/072/2355.html：2024年9月25日閲覧)を参照のこと。

参考文献

- 中西正雄『小売吸引力の理論と測定』千倉書房、1983年。
- 王先慶『新零售：零售行業的新變革与新機遇』中国經濟出版社、2017年。