

「新小売」の環境要因について

柳 偉 達

抄録

2016年10月、アリババ社 (Alibaba Group Holding Limited) のジャック・マー前会長は「新小売 (ニューリテール)」という概念を提起した。同じ年に、アリババ社はジャック・マー前会長による「新小売」概念に先駆けて、「新小売」を模索する新規事業として、上海に「盒馬鮮生 (フォーマーフレッシュ、freshhema)」の第一号店を開設した。その後、アリババ社は既存の実店舗型小売企業の株式取得などを通じて「新小売」の勢力拡大に取り組んでいる。本稿では、「新小売」の環境要因を検討する。まず小売業の発展とその要因を概観する。次に「新小売」創出の内部環境要因と外部環境要因について考察する。最後に、今後の研究課題を示している。

キーワード

新小売、環境要因、イノベーション、オンライン、オフライン

About Environmental Factors of New Retail

Liu, Weida

Abstract

In 2016, Jack Ma proposed the concept of New Retail. Also in 2016, Alibaba Group Holding Limited started the practice of New Retail and founded Hema. After that, Alibaba Group Holding Limited gradually expanded the sphere of influence of New Retail through the merger of physical retail. This paper examines the environmental factors of New Retail. First, reviews the environmental factors of retail industry development. Then the internal environmental factors and external environmental factors of New Retail are investigated. Finally, future research topics are proposed.

Key Words

New Retail, environmental factor, innovation, Online, Offline

目 次

1. はじめに
2. 既存研究からみた小売業の発展とその要因
3. 「新小売」の創出とその環境要因
4. おわりに

1. はじめに

小売業には新たなイノベーションが起きている。2016年10月、アリババ社 (Alibaba Group Holding Limited) のジャック・マー前会長は「新小売 (ニューリテール)」(以下、「新小売」と略す) という概念を提起した。一方、2016年1月、アリババ社はジャック・マー前会長による「新小売」概念に先駆けて、「新小売」を模索する新規事業として、上海に「盒馬鮮生 (フーマーフレッシュ、freshhema)」の第一号店を開設した。そして今、中国では、世界時価総額トップ10 (2019年12月末時点) にランクインしているアリババ社 (8位) とテンセント社 (Shenzhen city Tencent computer system Co. Ltd) (9位) は既存の実店舗型小売企業の株式取得や新規事業の立ち上げなどを通じて「新小売」の勢力拡大に取り組んでおり、「新小売」の小売業態としてのポジションを明確なものにしようとしている⁽¹⁾。

本稿では、「新小売」の環境要因を検討していく。以下では、まず既存研究からみた小売業態の発展とその要因を考察する。次に研究者と実務者によって近年活発に議論されつつある「新小売」創出の環境要因について検討する。そして最後に、今後の研究課題を述べる。

2. 既存研究からみた小売業の発展とその要因

小売業の発展は多様な小売業態展開の歴史といえる⁽²⁾。小売業態は小売業経営の場である店舗において、小売業の経営者が採用し実行する経営諸戦略を総合したものである。如何に売るかという視点からみると、小売業態は小売ミックスとも呼ばれる店舗の立地、販売方法、販売促進、価格水準、品揃え、レイアウト、販売員の知識やパーソナリティ、顧客へのサービスといった小売業の基本的な要素を組み合わせ、消費者の買い方にもっともよく対応できるように構成された定型的な営業形態を指す⁽³⁾。マッカモン・ジュアやダヴィッドソンらによれば、それぞれの小売業態は初期成

長段階、加速的発展段階、成熟段階、衰退段階の4つの段階からなっているライフサイクルを辿る。歴史的にみると、小売業態の多くはアメリカで生まれた⁽⁴⁾。アメリカの主な小売業態のライフサイクルの発展状況は表1に示すとおりである。

表1に示すように、アメリカでは過去2世紀に多くの小売業態が現れた。代表的な小売業態の革新性は表2に示すとおりである。

表1 アメリカの主な小売業態のライフサイクル

	加速的発展段階	出現から成熟までの期間(年)
ゼネラル・ストア (General Store)	1800~1840	100
単一品目店 (Single-line/ Specialty)	1800~1840	100
百貨店 (Department Store)	1860~1940	80
バラエティ・ストア (Variety Store)	1870~1930	50
通信販売 (Mail-Order House)	1915~1950	50
チェーンストア (Chain Store)	1920~1930	50
ディスカウント・ストア (Discount Store)	1955~1975	20
スーパーマーケット (Supermarket)	1935~1965	35
ショッピング・センター (Shopping Center)	1950~1965	40
コーペラティブ・チェーン (Cooperative Chain)	1930~1950	40
ガソリン・ステーション (Gasoline Station)	1930~1950	45
コンビニエンス・ストア (Convenience Store)	1965~1975	20
ファーストフード店 (Fast-food Operation)	1960~1975	15
ハイパー・マーケット (Hypermarket)	1973~1986	?
ホームセンター (Home Improvement Center)	1965~1980	15
高度専門店 (Super Specialist)	1975~1985	10
倉庫型小売業 (Warehouse Retailing)	1970~1980	10
カタログショールーム (Catalog-Showroom)	1970~1980	10
家電量販店 (Electronics Retail Store)	1980~1985	5
オフプライス・ストア (Off-price Store)	1980	?
ファクトリー・アウトレット (Factory Outlet)		
ホールセール・クラブ (Wholesale Club)	1985	?
メガモール (Megamall)	1985	?

(出所) J. B. Mason and M. L. Mayer, *Modern Retailing: Theory and Practice*, 1978, p.58. 徳永豊『アメリカの流通業の歴史に学ぶ (第2版)』中央経済社、1995年、5ページ、鈴木安昭、関根孝、矢作敏行編『マテリアル流通と商業』有斐閣、1994年、89ページより作成。

表2 代表的な小売業態の革新性

小売業態	生成時期	業態の革新性
百貨店 (Department Store)	19世紀中頃	当時成長してきた都市住民マーケットを基盤として成立し、①販売方法について、店頭での価格交渉を廃止し、現金販売、定価販売、品質保証、返金・返品の自由などの営業原則を掲げ、②部門ごとに商品を仕入れて、部門別商品管理という管理原則を確立した。
チェーンストア (Chain Store)	1910～1920年代	仕入れと販売を分離し、チェーン本部による大量集中仕入れによって規模の利益を実現するとともに、分散した消費者需要には分散した多数の店舗での販売で対応するという革新的な経営で登場し、小売業に不可避な小規模分散性の制約を多店舗によって克服した。
スーパーマーケット (Supermarket)	1930年代	1つは、セルフサービスの本格的な導入であり、もう1つは品目別マージン率の設定である。
コンビニエンス・ストア (Convenience Store)	1930年代前後	1つは、長時間営業という時間の便宜性、アクセスまでの距離の便宜性、ちょっと買いの商品の便宜性を提供することであり、もう1つは、POSシステムの導入による単品管理である。
ショッピング・センター (Shopping Center)	1950年代	伝統的な商業集積である商店街に比べ、以下のような特性がある。①計画性：開発立地の選定から施設規模、施設機能、施設デザインまで、マーケット分析の上、統一された意思と計画性によりコントロールされる。②集積性：複数の商業・サービス施設が配置され、ワンストップショッピングと生活に必要な様々なサービス機能の集積性をもつ。③総合性：商業機能だけではなく、アミューズメント・スポーツ・文化、銀行などの公共サービス機能を含めた、総合的な提案を地域生活者に行う。④統一性：そこに投入された経営的資源は、明確な方向性と計画性をもった開発主体であるデベロッパーとテナントの共同意思に基づき、施設は統一的管理運営される。
ディスカウント・ストア (Discount Store)	1950年代	当初はディスカウントハウスと呼ばれ、家電製品などの耐久消費財を中心にディスカウント販売を行い、次第にアソートメントを拡大し、衣料品を含めた総合ディスカウント・ストアへと発展し、非食品の低価格・大量販売からスタートした。品揃えの幅が百貨店と同様に広げ、出店費用や販売管理費を低減し、低価格の提案を行い、セルフサービスが用いられている。

出所：加藤義忠、齋藤雅通、佐々木保幸編著『現代流通入門』有斐閣ブックス、2007年、128～139ページ、鷲尾紀吉著『現代流通の潮流』同友館、1999年、112～120ページ、徳永豊著『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』（第2版）中央経済社、1990年、7～72ページより筆者作成。

小売業態の盛衰はイノベーションの連続として捉えることができる⁵⁾。既存研究では、小売業態のイノベーションについていくつかの仮説が主張されてきた。ブラウンはこれらを循環理論、環境理論と衝突理論の3つに分類した。まず、循環理論はサイクル理論とも呼ばれ、小売業態の変化は同じパターンを繰り返すと主張する。マクネアによって1958年に提唱された「小売の輪」の理論仮説と、1966年にホルンダーにより命名された「アコーディオン理論」はその代表的なものである。次に、衝突理論は小売機関間の衝突から危機が発生し、危機への反応から新しい小売業態が生まれると主張する。衝突理論でよく知られているのは、1971年にジストによって提唱された「弁証法的発展モデル」の理論仮説である。3つ目の環境理論は環境への適応行動から小売業態の発展を捉え、ドリースマンが1968年にダーウィンの自然淘汰の理論、あるいは適者生存説をもとに提唱した「適応行動理論」で知られている。上記のほか、各理

論仮説の欠点を補うべく、これらの理論仮説の統合が行われたり、「小売の輪」の理論仮説を補完したとされている「真空地帯論」がニールセンによって提唱されたりするなど、小売業態の発展に関する研究が行われた。「真空地帯論」という理論仮説は消費者の評価を取り入れ、革新的な小売業態は低サービス・低価格、高サービス・高価格の両極に出現すると主張している⁶⁾。上述の理論仮説はいずれも小売業態の発展を視野に入れ、小売業を取り巻くミクロ的な外部環境と内部環境の変化を捉えようとしたものである。

小売業態の盛衰を概観すると、さらに小売業態の発展を推し進める上でもう1つ見逃してはいけない外部環境要因がある。それが、マクロ的な外部環境要因である。ここでは、フィリップ・コトラーが提唱しているPEST分析(Politics: 政治、Economics: 経済、Society: 社会、Technology: 技術)を参考にして、アメリカの小売業態の発展の歴史を踏まえながら、小売業態の発展とマクロ

的な外部要因の関連をみてみよう。

新しい小売業態の誕生は小売業を取り巻く政治的、経済的、社会的、技術的な要因からなるマクロ的な外部環境の変化への創造的適応を特徴とし、ソーシャルイノベーションの過程として捉えることができる。これは特に初期成長段階に驚くべき成果を達成した百貨店、通信販売、チェーンストア、スーパーマーケット、ショッピング・センター、コンビニエンス・ストアなどにみられる特徴である。アメリカの百貨店は南北戦争後における高度のアメリカ資本主義の1つの所産として生成し、発展した。アメリカでは、公共交通機関は19世紀後半まで都会に出現していなかったため、自家用の馬車をもっている富裕層などを除き、一般の市民は歩行できる半径2マイルの範囲で買物をしてきた。1890年代以降、アメリカには、都会で人々の歩行に最初にとって代わったオムニバス（乗合馬車）、電動トロリー車、市街地の公共交通機関としての軌道上を走る鉄道馬車が次々と登場した。こうした都市部の公共交通機関の発達を契機に、百貨店はアメリカの都市部に定着し、発展を遂げた⁷⁾。

19世紀後半のアメリカでは、通信販売店は百貨店より後れて発達した。当時、通信販売の発展はアメリカ大陸間の横断鉄道の開設をはじめとした鉄道網の急速な発達や郵便制度の整備や印刷包装技術の進歩などが背景にあり、またそれらが絡み合っただけで起こった。通信販売は店舗を訪ねることができない田舎の農民および小都会の勤労者を顧客とし、商品カタログによる小売販売を行い、「普通の小売商業の方法をもって十分に達し得ない広汎なる地域に散在する人々の欲望を充たす点に、その存在の意義を有する」とみられている⁸⁾。

アメリカのチェーンストアの成立を促した要因として考えられたのは、百貨店の場合と同じく都市化であった。近代的チェーンストアの起源は食料雑貨店のA&P（グレート・アトランティック・アンド・パシフィック・ティー）であり、1859年

にまで遡ることができる。A&Pは食料雑貨を身近な店で買うという消費者の購買慣習を踏まえて、都市人口の増加により、店舗数の拡大を可能にするチェーンストアの展開を始めた⁹⁾。

スーパーマーケットは1930年代初期のアメリカ経済の大恐慌の落とし子であったといわれている。当時のアメリカでは、工場や商店の倒産が続出し、農村は疲弊し、街に失業者が溢れ、多くの消費者は経済的に極めて苦しい生活を送っていた。スーパーマーケットはこうした状況に対し、チェーンストア方式を取り、低マージン、高回転の経営方針の下で、食料品をセルフサービスの技法によって低価格で大量販売を行い、消費者に広く支持された¹⁰⁾。

1950年代のアメリカでは、モータリゼーションの発達と相まって、都市部の混雑を避けて人口の郊外移動が進んだ。ショッピング・センターはこのような人口の郊外化と自家用車を用いた買物行動に適応するために誕生した小売業態である¹¹⁾。

コンビニエンス・ストアが1920年代のアメリカに誕生した背景には、自動車の大量生産がある。T型フォードなどの大量生産はかつて高所得者や富裕層向けであった自動車を一般の人々が入手できるようにした。人々は広範囲で自由に移動することが可能になったため、時間がさらに重要になり、その節約が望まれるようになった。こうした社会的、経済的な変化に順応した小売業態はコンビニエンス・ストアである¹²⁾。

小売業は流通機構の最終段階に位置し、事業活動を通じて所有権移転、物流、情報伝達などの機能を備え、社会保障制度、公共サービスと並ぶ社会インフラとしての役割を担っている。小売業態の盛衰は事業活動を念頭においた持続的な発展であるだけでなく、ソーシャルイノベーションに通じる面も持っている。ソーシャルイノベーションとは、ある地域や組織において構築されている人々の相互関係を、新たな価値観により革新していく動きである。「その相互関係は時代の流れとともに様々に変化していくが、人々が蓄積してい

る知識や知恵を活用し、既存の物事から新しい社会的な仕組みや社会的な価値（事業価値を含む）を創造し、能動的に未来へ向けて変化をもたらしていくのである」^③。前述の百貨店などの小売業態の誕生期ないし初期成長段階において、ソーシャルイノベーションの基本的な特徴が顕著に現れた。

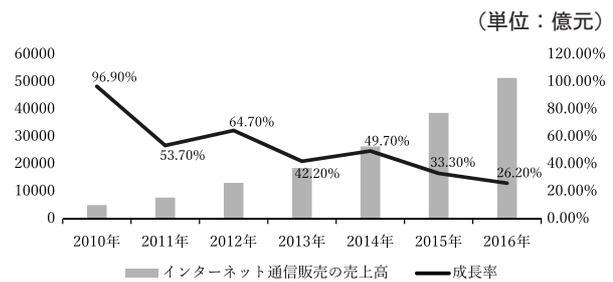
3. 「新小売」の創出とその環境要因

2016年10月、アリババ社のジャック・マー前会長は「新小売」の概念を発表した。彼の発表によれば、新小売は小売業におけるオンラインとオフラインの整合、物流業務の効率化、クラウドコンピューティングの導入、ビッグデータの利用といった諸要素の相互作用によるものであり、店舗型小売とインターネット通信販売を融合させ、小売業のビジネスモデルでのイノベーションを推進する^④。2016年1月、アリババ社は「新小売」概念の発表を待たずに、「新小売」を模索する新規事業として、上海に「盒馬鮮生（フォーマフレッシュ、freshhema）」の第一号店を開設した。

「新小売」創出の環境要因は大きく2つに分類できる。1つめは中国のインターネット通信販売業界を取り巻く内部環境要因である。中国のインターネット通信販売の売上高は2010年の5,091億元から2016年の5兆1,556億元に増加し、2016年の中国小売業売上総額29兆6,518億元に対し17.4%を占めたものの、成長率が前年の33.3%から7.1%の低下となり、2年連続で前年の成長率を下回った^⑤。図1に基づけば、中国のインターネット通信販売は売上高が急成長する成長期を過ぎて、落ち着いてくる成熟期を迎えたといえよう。インターネット通信販売事業で大成功を収めてきたアリババ社などには新たな取り組みにチャレンジすることが求められたのである。

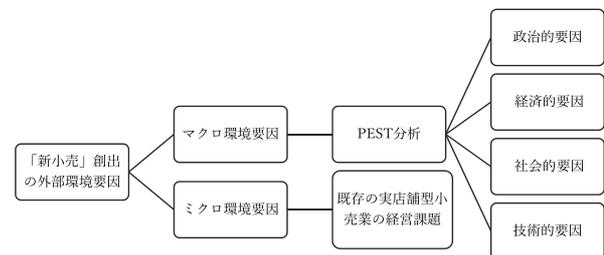
「新小売」創出の外部環境要因にはさまざまなものがあるが、おおよそマクロ環境要因とミクロ環境要因の2つにまとめることができる。具体的な項目は図2のとおりである。

図1 中国におけるインターネット通信販売の売上高の推移（2010～2016年）



出所：中国商務部流通發展司・中国国際電子商務中心「中国零售行業發展報告2016/2017年」、2017年、2ページより作成。

図2 「新小売」創出の外部環境要因



出所：筆者作成。

ここでは、「新小売」創出のマクロ的外部環境要因についてPEST分析のフレームワークを用いて検討してみよう。

第1は政治的要因である。2015年9月、中国国务院（日本の内閣府に相当）は「オンラインとオフラインの融合による流通のイノベーション・アップグレードの促進に関する意見」を発表した。「意見」は、①オンラインとオフラインの融合に関するイノベーションを奨励すること、②リアルな商業の活性化を促進すること、③現代的な市場システムの健全化を図ること、④政策措置を改善することの4つの分野と18の実施に関する項目で構成されている。具体的な実施に関する項目は表3に示すとおりである。

第2は、経済的要因である。持続的な経済成長に伴い、中国の消費者は比較的に高い消費水準や教育水準に達しつつあるが、消費財とサービスの供給がそれに対応しきれていない。中国では、劣悪商品やにせ商品が市場に出回り、大衆消費財の過剰生産能力を抱えるのに対し、品質・性能に優

表3 「オンラインとオフラインの融合による流通のイノベーション・アップグレードの促進に関する意見」について

①オンラインとオフラインの融合に関するイノベーションを奨励すること

実施に関する項目	主な内容
項目1、商業のビジネスモデルのイノベーションを支援すること	インターネットを通じて行われる実店舗の商品展示、商品販売、サービスの提供を支持すること。オンラインとオフラインの融合を強化し、消費チャネルの最適化を求めつつ、顧客サービスの向上を図ることなど。
項目2、技術の応用とイノベーションを奨励すること	認証・取引・決済・物流などの業務における移動通信、ビッグデータ、IoT（モノのインターネット）、クラウドコンピューティング・北斗衛星ナビシステム、位置情報サービス、バイオメトリクス認証といった技術の応用を促進することなど。
項目3、製品・サービスのイノベーションを促進すること	インターネットを活用してバリューチェーンの川下から経営資源の統合を図り、消費者のニーズに応じた個性化商品の開発を奨励することなど。

②リアルな商業の活性化を促進すること

項目4、小売業の改革・発展を推進すること	小売企業のビジネスモデルの変換を奨励し、インターネット通販の影響を受ける実店舗型小売企業の調整と再編を支持することなど。
項目5、卸売業の変革と進化を加速させること	伝統的な商品交易市场でのインターネット取引の普及を奨励すること。 伝統的な卸売企業によるインターネット技術を用いるサプライチェーン・コラボレーションのプラットフォームの構築を奨励することなど。
項目6、物流産業の発展方式を転換させること	インターネット技術を活用して速達配送、業務システムにおけるインターフェース、輸送車両についての標準化を推進することなど。
項目7、生活関連のサービス産業の利便性を向上させること	食、住、交通、観光、娯楽などの生活関連のサービス業種に対し、オンライン注文とオフライン業務の一体化を促すことなど。
項目8、ビジネス支援サービス産業のイノベーション・発展を加速させること	展示会関連企業によるオンライン取引プラットフォームの構築、オンライン企業によるオフライン展示会への支援を奨励することなど。

③現代的な市場システムの健全化を図ること

項目9、都市部商業のスマート化を推進すること	スマートシティの建設、都市部における体験型のスマート商圈の形成、商圈の無線 WiFi 利用環境の整備を進めることなど。
項目10、農村部市場の現代化を推進すること	電子商取引の普及、農村部での物流サービスネットワークの構築を推進することなど。
項目11、国内外市場の一体化を推進すること	インターネット技術を活用して、シームレスな国内外市場の連携を推進すること。

④政策措置を改善すること

項目12、管理業務の簡素化と権限の分散化を推進すること
項目13、管理業務、行政サービスの革新を進めること
項目14、財政・税制面からの支援を強化すること
項目15、金融面からの支援を強化すること
項目16、市場秩序の規範化に力を入れること
項目17、人材育成を強化すること
項目18、業界団体の育成に取り組むこと

出所：中国国务院弁公庁「オンラインとオフラインの融合による流通のイノベーション・アップグレードの促進に関する意見（关于推进线上线下互动加强商贸流通创新发展转型升级的意见）」、
http://www.gov.cn/zhengce/content/2015-09/29/content_10204.htm（2020年11月25日アクセス）より作成。

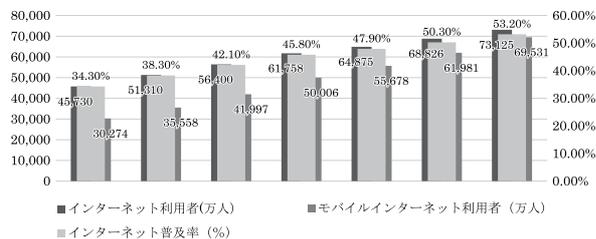
れ、安全・安心な商品の供給能力は著しく不足し、2015年に海外での中国人観光客の消費額が約1兆2,000億元（約19兆円）に達したなど、購買力の海外流出が深刻化している⁶⁹。インターネット通信販売は消費者行動の個性化・多様化の趨勢に適應

し、消費上の利便性や出店コストの軽減に優れているが、コストパフォーマンスについての需給が不均衡状態にある中国市場の改善には、まだほど遠い。

第3は、社会的要因である。中国では、中国移

動 (China Mobile)、中国聯通 (China Unicom) と中国電信 (China Telecom) の情報通信大手3社に、2009年1月に3G (第3世代移動通信システム) の営業免許が与えられ、2013年1月に4G (第4世代移動通信システム) のライセンスが発行された⁷⁾。3Gと4Gの導入に伴い、インターネット・ユーザー、特にスマートフォンなどモバイルインターネットの利用者が年々増加している (図3)。

図3 中国におけるインターネットの普及状況 (2010～2016年)



出所：CNNIC 中国インターネット情報センター (<https://www.cnnic.cn>) 「中国互聯網發展狀況統計報告」各年版より作成。

第4は、技術的要因である。中国では、1994年にインターネットへの直接接続が始まり、1999年にはインターネットを介した電子商取引の概念が導入され、電子商取引の実践が行われるようになった。同時に、ベンチャー投資ブームが現れ、インターネット上のコンテンツの提供を中心としたICP企業が多く設立された。テンセント社 (Shenzhen city Tencent computer system Co. Ltd) やアリババ社 (Alibaba Group Holding Limited) などを含め、現在の中堅以上のIT関連企業の大半はこの時期に生まれた。アリババ社は2003年10月に「支付宝 (Alipay)」を市場導入し、2004年にそれを第三者保証機能を持つ電子商ビジネスなどの決済方法に進化させた。テンセント社は2005年に「支付宝 (Alipay)」と同様な機能を持つ「財付通 (Tenpay)」の開発に着手し、第三者保証付きのオンライン金融サービスとして、2013年に中国最大のソーシャル・ネットワーキング・サービスの「微信 (WeChat)」に「微信支付 (WeChat

pay)」業務を開始し、さらに2014年にインスタントメッセージの「QQ」に「QQ 钱包 (Mobile phone QQ Wallet)」を導入して、インターネット決済サービス市場に参入した⁸⁾。

2015年3月の全人代 (日本の国会に相当) で「インターネットプラス」が国家政策として策定された。「インターネットプラス」とは、インターネットによるイノベーションの成果を経済社会の各領域と緊密に融合させ、技術進歩、効率の向上と組織の変革を推進し、実体経済のイノベーション力と生産性を向上させ、より広範にインターネットを設備基盤・イノベーションの要素とする経済社会の発展の新たなモデルである⁹⁾。「インターネットプラス」の本質はビッグデータやクラウドコンピューティングなどを通じて各業界の非効率性を分析し、企業の製品や流通チャネルなどに関する課題と可能性を見出して、IoT (モノのインターネット) のような情報技術によって従来型の各産業分野とその企業のモデルチェンジやグレードアップをはかり、社会全体のイノベーションを推し進めることである¹⁰⁾。

「新小売」創出のミクロ的な外部要因としては、主として既存の実店舗型小売業を取り巻く経営課題から探ることができる。

1990年代以降、中国では段階的に流通開放政策を実施し、あらゆる小売業態が流通外資とともに中国各地に展開しているが、中国的特色を強く残している。「通道費」もしくは「入場費」の横行はその典型的な事例である。アメリカの大型スーパーやスーパーマーケットのチェーン小売企業で実践されてきたスロットティング・アローワンス (slotting allowance) は「通道費」もしくは「入場費」と中国語に訳され、現在では中国の小売業界の取引慣習として定着している。しかし、中国の「通道費」もしくは「入場費」は基本的に欧米のスロットティング・アローワンスに類似するものとして定義されているが、その適応範囲が欧米に比べ大きく拡大され、小売企業がメーカーあるい

は代理商に対し、恣意性と不透明性を持ったまま多種多様な費用を要求する背景となっている。2000年頃から、スーパーマーケットおよび大型スーパー業態が中国で急速に発展するにつれて、小売企業とサプライヤーとの対立関係が激化してきた²⁰⁾。

中国商務部の報告²¹⁾によると、中国の実店舗型小売企業の2012年における平均コストは2011年に比べ8.3%も上昇した。業態別で見れば、スーパーマーケット、百貨店、専門店とコンビニエンス・ストアの平均コストはそれぞれ11.8%、9.9%、12.8%と17.2%の増加となった。項目別で確認すれば、店舗賃料と人件費の上昇は小売企業の平均コストを増加させた要因となっており、前年比17.5%と20.5%増を記録した。また、『中国小売業界発展報告(2015/2016年)』では、チェーンストア展開を行う実店舗型小売企業の上位100社について、2015年に人件費が4.2%、店舗賃料が8.6%も上昇したと発表している²²⁾。

業者間の同質化現象も実店舗型小売業の低迷に拍車をかけている。この同質化現象は、「消費者の消費行動はしだいにブランド化、個性化と流行化へ移行しつつあるにもかかわらず、小売側の商品供給はこうした消費動向への対応が遅れている。小売業については、経営形式が単一化の傾向にあり、商品の同質化問題が特に目立っている。百貨店やショッピング・センターは未だに『売場貸し』や聯営制方式を採用し、品揃えの幅、深さ及び売場のデザインがよく似ており、PB商品や業態間の差別化への取組みが緩やかで、ショッピング・センターのブランド同質化を算定するとすでに60%に達している。専門店といった小売業態も取扱商品の種類と消費者層が極めて同質的な状況となっている」²³⁾と、分析されている。

このように、中国の実店舗型小売業は小売業態の導入などで近代化に取り組みながらも、取引慣行に更なる進化を阻まれ、業者間の同質化現象や店舗賃料、人件費の高騰に直面し、内なる経営環境が悪化の一途を辿っている。

4. おわりに

アリババ研究院の「新小売研究報告」では、「新小売」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ると述べている²⁴⁾。総じてみれば、「新小売」の特徴を以下のようにまとめることができる。

第1に、「新小売」はオフラインとオンラインの融合を求める。「新小売」の本質はOMO(Online Merges Offline)であり、オフラインとオンラインの融合である。OMOは2017年にシノベーションベンチャーズの李開復氏が提唱した用語だといわれている²⁵⁾。この「新小売」の本質についての説明は実はジャック・マー氏の「新小売」の概念、李開復氏のOMOよりも先に提起され、アリババ社のCEOである張勇氏が社内の交流会において述べたものである。

第2に、「新小売」はヒト、モノ、場所などの資源配分の最適化を求める。言い換えれば、「新小売」は消費者のニーズに基づく、商品のカスタマイズに努め、消費購買プロセスを体験させることを目指す。

第3に、「新小売」はデータによって推進される。ヒト、モノ、場所などの資源配分の最適化はビッグデータ技術によるデータ分析の結果に基づいて実現される。

「新小売」の実態を考察し、「新小売」の特徴を実証することは今後の研究課題にしたい。

(注)

- (1) 廣田章光、玉置了、大内秀二郎編著『デジタル社会のマーケティング』中央経済社、2019年、111ページ。
- (2) 鷲尾紀吉著『現代流通の潮流』同友館、1999年、112ページ。
- (3) 加藤義忠監修、日本流通学会編集『現代流通事典』〔第2版〕白桃書房、75ページ。
- (4) B. C. McCammon, Jr., "The Future of Catalog Showrooms: Growth and Its Challenges to Management," *Marketing Science Institute, Working Paper*, April 1973. pp.1-3. 徳永豊著『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』〔第2版〕中央経済社、1990年、3ページ。
- (5) 田村正紀著『業態の盛衰』千倉書房、2008年、29ページ。

- ジ。
- (6) 関根孝『小売競争の視点』同文館、2000年、29～45ページ。矢作敏行『現代流通—理論とケースで学ぶ』有斐閣、1996年、186～200ページ。岩永忠康編集、片山富弘・西島博樹・宮崎卓朗・柳純編著『アジアと欧米の小売商業』五紘舎、2017年、42～43ページ。
- (7) 徳永豊著、前掲書、10ページ。
- (8) 徳永豊著、同上書、26ページ。
- (9) 鷺尾紀吉著、前掲書、114ページ。
- (10) 徳永豊著、前掲書、58ページ。
- (11) 同上書、123～124ページ。
- (12) 川辺信雄著『セブン-イレブンの経営史』有斐閣、1994年、42～43ページ。
- (13) 野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透著『実践ソーシャルイノベーション』千倉書房、2014年、20ページ。
- (14) 王先慶著『新零售— 零售行業の新変革与新機遇』中国経済出版社、2017年、3ページ。
- (15) 中国商務部流通發展司・中国国際電子商務中心「中国零售行業發展報告2016/2017年」、2017年、2ページ。
- (16) 任興洲、王微、王青等著『“互聯網+流通”：創新實踐、成效与政策』中国發展出版社、2016年、7ページ。
- (17) 中国インターネット情報センター、www.cnnic.net.cn/を参照のこと。
- (18) 馬化騰等著『互聯網+：国家戰略行動路線図』中信出版集團、2015年、304ページ。方興東、劉偉著『阿里巴巴正伝』江蘇鳳凰文芸出版社、2015年、129ページ。
- (19) 此本臣吾・松野豊・川嶋一郎編著『2020年の中国—「新常态」がもたらす変化と事業機会』東洋経済新報社、2016年、14ページ。
- (20) 同上。
- (21) 陳立平「第2章中国における小売企業の『入場費』問題：その進行過程および規制を中心に」渡辺達朗、公益財団法人流通経済研究所編『中国流通のダイナミズム』白桃書房、2013年、26～27ページ。
- (22) 商務部流通發展司・中国連鎖經營協會「中国零售業發展報告2013」、<http://images.mofcom.gov.cn/www/201307/20130704101826714.pdf> を参照のこと。
- (23) 商務部流通發展司・中国国際電子商務中心「中国零售行業發展報告（2015/2016年）」、<http://cif.mofcom.gov.cn/cif/html/upload/20170417143210681> を参照のこと。
- (24) 同上。
- (25) 天下網商著『新零售全解読』電子工業出版社、2018年、11ページ。
- (26) 藤井保文・尾原和啓著『アフターデジタル』日経 BP、2019年、54～56ページ。

参考文献

- Kotler Philip, “Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets,” *Free Press*, 1999. (木村達也訳『コトラーの戦略的マーケティング—いかに市場を創造し、攻略し、支配するか』ダイヤモンド社、2000年。)
- Michael Zakkour, Ashiey Galina DuDarenok, “New Retail Born in China Going Global,” *Alarice International*, 2019.
- 石原武政・石井淳蔵編著『小売業の業態革新』中央経済社、2009年。
- 岩永忠康編集、片山富弘・西島博樹・宮崎卓朗・柳純編著『アジアと欧米の小売商業』五紘舎、2017年。
- 岩永忠康・西島博樹編著『現代流通政策』五紘舎、2020年。
- 高嶋克義・西村順二編著『小売業革新』千倉書房、2010年。
- 田村正紀著『業態の盛衰』千倉書房、2008年。
- 徳永豊著『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』〔第2版〕中央経済社、1990年。
- 廣田章光、玉置了、大内秀二郎編著『デジタル社会のマーケティング』中央経済社、2019年。
- 藤井保文・尾原和啓著『アフターデジタル』日経 BP、2019年。
- 鷺尾紀吉著『現代流通の潮流』同友館、1999年。
- 王先慶著『新零售— 零售行業の新変革与新機遇』中国経済出版社、2017年。
- 天下網商著『新零售全解読』電子工業出版社、2018年。
- 水木然・廖永勝著『新零售時代— 未來零售業的新業態』機械工業出版社、2019年。
- 劉官華・梁璐著『新零售從模式到實踐』電子工業出版社、2019年。