



## 狭義の「新小売」に関する一考察

柳 偉 達

**要旨** 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」、特に狭義の「新小売」について考察する。

**キーワード** 新小売, ビジネスモデル, 集合体, 小売業態, オンラインとオフラインの融合  
**原稿受理日** 2021年5月21日

**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 considers New Retail, especially New Retail in the narrow sense.

**Key words** New Retail, business model, aggregate, Retail format, OMO (Online Merges with Offline)

## 1. はじめに

2016年以降、「新小売（ニューリテール）」（以下、「新小売」と略す）が中国で大きな注目を集めている。オンライン、オフラインと物流の融合ができれば「新小売」が生まれるというアリババ社のジャック・マー氏の問題提起を皮切りに、中国では「新小売」とは何かについて盛んな議論が巻き起こった。

小米集団（Xiaomi Corporation）の雷軍会長兼 CEO によれば、「新小売」とはオンラインとオフラインを結合させることであり、インターネットを用いてリアル店舗小売業を進化させ、顧客体験を向上させ、小売業の業務効率を高めることである<sup>(1)</sup>。

David R. Bell 氏はジャック・マー氏の「新小売」論に同調し、「消費者の消費行動はオフラインにあり、オンラインの併用にもあり、今後の小売形態はオンラインプラスオフラインになる」と指摘し、成功する小売商になるために、オンライン環境とオフライン環境の両方を利用し、消費者に五感を通じて商品の価値を実感してもらおう一方、在庫管理や支払いなどについての業務効率化を図らなければならないと述べている。また、オンライン環境とオフライン環境の両方を利用しようとする中小小売企業に対して、サードパーティーのプラットフォームはソフトウェア、運営システムなどを提供するだろうと、彼は「新小売」に取り組む中小小売企業の可能性を示唆している<sup>(2)</sup>。

「新小売」とは、一体、何を意味するのであろうか。「新小売」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、AI といった IT 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。

本稿では、狭義の「新小売」について考察する。本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、既存研究に基づき、小売の業態分類に関する有店舗、無店舗と集合体について確認する。第3節では、狭義の「新小売」について検討する。最後に今後の課題についてまとめる。

---

(1) 天下網商（2018）『新零售全解説』電子工業出版社、10ページ。

(2) 同上。

## 2. 既存研究からみた小売業の革新

小売業は販売する商品、販売する方法などによって、店舗の有無別、取扱い商品別（業種別）、販売方法による分類（業態別分類）、規模による分類、単独店経営かチェーン店経営かという経営方式による分類、単店舗か集合店舗かという立地による分類など、多くのタイプに分けられる<sup>(3)</sup>。一般には業種と業態は小売業を分類するための軸であると思われる。「何を売るか」で分類したのが業種であり、「いかに売るか」で分類したのが業態である。

「小売業態という概念がわれわれにとってそれほど明瞭であるわけではない」<sup>(4)</sup>が、小売業態は戦略目標に基づく創造された事業形態であり、事業の発展・成長をベースに置いた小売経営のビジネスモデルだといわれている<sup>(5)</sup>。ここでは、戦略とは、「誰に」「何を」売るか、つまり顧客の選択と顧客に提供する価値の選択である。競合との関係では、差別性の明確化やポジショニングと呼ばれるものと同義である<sup>(6)</sup>。ビジネスモデルとは、戦略とともにビジネス機能やプロセス、それを支える経営資源の種類や使い方などの仕組み、チャンネルや提携先などの自社の仕組みの延長のあり方を組み合わせたもので、それらの間の整合性や因果、更には仕組みが生み出す顧客や競合など外部への作用をも包括する概念である。また、コーポレートレベルにおいては、複数の事業の組み合わせや事業間の資源再配分と、それを通じて生み出される事業の仕組みへの影響、更に顧客や競合など外部への作用を包括する概念である。競争優位の源泉は戦略よりもビジネスモデルにある<sup>(7)</sup>。

小売業態の革新について、高嶋氏は、①既存の価格・サービス水準によって発生する市場機会を埋めるように業態革新が発生するのであり、既存業態の小売業者ではなく、新規参入者によってもたらされること、②既存業態と新規参入業態の小売業者は、その業態の集合を形成・維持しながら価格・サービス水準をシフトさせる<sup>(8)</sup>。

また、高嶋氏は技術革新によるドミナント・デザインの考え方を提起し、ドミナント・

---

(3) 流通経済研究所（1985）『流通がわかる事典』日本実業出版社、131ページ。

(4) 石井淳蔵・向山雅夫（2009）『シリーズ流通体系〈1〉小売業の業態革新』中央経済社、1ページ。

(5) 中田信哉（2008）『小売業態の誕生と革新—その進化を考える—』白桃書房、3ページ。

(6) 今枝昌宏（2014）『経営戦略を見る目と考える力を養う ビジネスモデルの教科書』東洋経済新報社、8ページ。

(7) 同上。

(8) 高嶋克義（2007）「小売業態革新に関する再検討」日本商業学会『流通研究』第9巻第3号、35ページ。

デザインが登場した後は、漸進的なプロセスが主流となり、そのプロセス革新が業態革新にまで発展してドミナント・デザインを逸脱することが少ないと論じている<sup>(9)</sup>。

伝統的な小売業態論では、小売業態はすぐれて集合現象であり<sup>(10)</sup>、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストアといった形で、すでにある「実体」として把握されている。

既存研究をみれば、業態という小売経営のビジネスモデルの展開には有店舗、無店舗と集合体の3つの類型がある。中田氏はアメリカの小売業態展開について、集合体としてチェーンストア（1900年）、ボランタリーチェーン（コープ）（1930年）、フランチャイズチェーン（1950年）、ショッピングセンター（ネイバーフード型、コミュニティ型）（1960年）、リージョナル型スーパーリージョナル（1980年）、テーマパーク併設SC（2000年）、ライフスタイルセンター（2000年）を挙げている<sup>(11)</sup>。チェーンストアの発展段階<sup>(12)</sup>をみると、1859年から1900年まではチェーンストアの創設期であり、同一資本が多店舗展開を行い、「単独店からチェーンストアのマネジメントを学びつつあった時」だとみられている。1920年から1930年の間、チェーンストアは急速な発展を遂げ、既存の小型小売店の経営を強く圧迫した。そのため、独立店の反チェーン経済運動としてのボランタリーチェーンの運動が行われた。当時のボランタリーチェーンの運動は、「レギュラーチェーンに対抗する経済力を持つために、レギュラーチェーンの長所を学び、独立店を共同仕入れ機構に組織する運動」である。フランチャイズチェーンというのは、本部事業者と加盟店が契約を結び、有名商標、チェーン・オペレーションのノウハウや商品調達力を持つ本部事業者が加盟店を募り、加盟店の出資により店舗を作り、本部事業者は商標提供、商品供給や経営指導などを行うものである。1960年以降のショッピングセンター、リージョナル型スーパーリージョナル、テーマパーク併設SC、ライフスタイルセンターには単体の施設ではなく、複数のテナント店舗の集まりという共通点がある。総じてみれば、いわゆる集合体には同一資本の多店舗展開と、複数の独立した資本による多店舗展開の2つの形態がある。このように、集合体は多店舗展開だと思われるかもしれないが、それだけではない。

『大辞林』（第4版）によると、集合とは「いくつかのものを一か所に集めること。また、集まること」である。集合体には2つの意味がある。1つが同じ要素を持つものが一箇所に集まるもので、もう1つが一箇所に集められたものという意味である。小売業の発展を

(9) 高嶋克義（2007），38ページ。

(10) 石井淳蔵・向山雅夫（2009），3ページ。

(11) 中田信哉（2008），4ページ。

(12) 清水晶・渡辺敬二（1986）『チェーン・ストア』同文館，30～31ページ。徳永豊（1990年）『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』（第2版）中央経済社，16～22ページ。

振り返ってみれば、前者には多店舗展開が存在しており、後者には有店舗と無店舗の両方を持った形態がある。後者の例としては、1920年代の後半、アメリカの大規模通信販売店による百貨店ないしは有店舗小売業への進出を挙げることができる。1886年に開業した大規模通信販売店のシアーズ・ローバックは1925年にシカゴで最初の百貨店を開店した。また、1872年に開業したモンゴメリー・ワード社は1927年に百貨店事業に参入した。「百貨店が店舗に顧客を吸引し、需要を創造するために陳列、特別サービス、広告、販売員のセールスマンシップに依存するのに対して、通信販売店は主に需要創造するためにカタログに依存することである。この2つの要素を同時に展開するためにシアーズ・ローバックやモンゴメリー・ワードは、その店舗内にカタログ・オーダー・スタンドやカタログ・オーダー・オフィスを開設し、また小規模店舗については少数の店員を配置し、さらに電話注文も受けられるようにした」<sup>(3)</sup>。1952年におけるシアーズ・ローバックの売上高の70%は688の店舗を通じて達成され、残りは通信販売部門によって達成された。また、1952年のモンゴメリー・ワードは、売上高の約66%を605店舗から獲得し、残りは通信販売部門から得られた<sup>(4)</sup>。無店舗販売には、通信販売のほか、訪問販売、自動販売機による販売などの方式がある<sup>(5)</sup>。科学技術の進歩や社会構造の変化に伴って、ホームパーティー販売、カタログ販売、テレビ販売などは無店舗販売の具体的な手法として次々に現れた。こうした中で、有店舗と無店舗の両方を持った集合体の多様化が進む。

「日本標準産業分類」の定義では、無店舗小売業は、「店舗を持たず、カタログや新聞・雑誌・テレビ・ラジオ・インターネット等で広告を行い、通信手段によって個人から注文を受け商品を販売する事業所、家庭等を訪問し個人への物品販売又は販売契約とする事業所、自動販売機によって物品を販売する事業所及びその他店舗を持たない小売事業所」とされている<sup>(6)</sup>。2000年代には、インターネットの登場と普及を背景に、消費者向けのインターネット通信販売（B2C, Business to Consumer）が注目を集めるようになり、集合体の新たな形態として有店舗とサーバースペースの無店舗の両立に向けた「クリック&モルタル（click & mortar）」が現れた。

インターネット通信販売（B2C）は、事業者が情報機器やネットワーク、ソフトウェアなどを活用する消費者向けの商取引形態である。インターネット通信販売（B2C）のなか

---

(3) 徳永豊（1990）、44ページ。

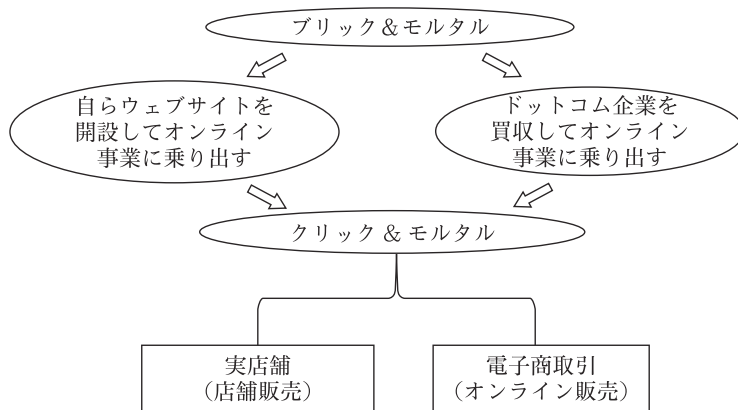
(4) 同上書、33～47ページ。

(5) 流通経済研究所（1985）、159ページ。

(6) e-Stat 政府統計の総合窓口、(<https://www.e-stat.go.jp/classifications/terms/10/03/61> : 2021年3月20日閲覧)。

で、事業者が実店舗を持たずインターネット上にだけショップを運営する直販と、インターネットを利用した電子商取引と実店舗を組み合わせる形態の2つに分けられる。後者の始まりは「クリック&モルタル」であり、2000年頃に遡る。「クリック&モルタル」を実現する方法には、「ブリック&モルタル（実店舗で商品の販売を行う企業）」が自らウェブサイトを開発してインターネット販売に乗り出すことと、ドットコム企業を買収してオンライン事業に乗り出すことがあった（図1）。

図1 クリック&モルタルを実現する方法



出所：小林雅一（2001）『[図解] わかる！クリック&モルタル』ダイヤモンド社、55ページより筆者作成

小林雅一氏は「クリック&モルタル」について、「伝統的なビジネスとオンラインビジネスの中間形に当たる業態」であると指摘している。彼によれば、「クリック&モルタル」のポイントは「既存ビジネスありき」であり、インターネットは「既存ビジネスありき」の「クリック&モルタル」を改良するツールにすぎない。ここで言う既存ビジネスとは有店舗のことであり、店舗販売のことを指す<sup>7)</sup>。

「クリック&モルタル」の出現を契機に、実店舗や電子商取引などの2つ以上の同期化されたチャンネルがそれぞれ独立した顧客情報、財、サービス、およびサポートを提供するマルチチャンネルや、複数のチャンネル間で商品の在庫管理や顧客管理などのシステムを連携させるクロスチャンネルや、顧客が商品を購入する一連のプロセスにおいて、顧客が実店舗、Web サイト、カタログ、電話、SNSなどをシームレスに利用できるようにする環境を提供するオムニチャンネルなど、店舗販売と電子商取引を含む無店舗販売の両立をチャンネルの進化として捉えられた考察が次々と現れた（表1）。

7) 小林雅一（2001）『[図解] わかる！クリック&モルタル』ダイヤモンド社、18～19ページ。

表1 2000年代の小売業におけるチャネルの発展

チャネル	特徴
クリック&モルタル (click & mortar)	拡大するインターネット小売業への競争上の対抗として、また消費者のショールーミング行動への対策として、店舗小売業が取り組んだのが店舗とインターネットを組み合わせ、相互補完的かつシナジー効果が発揮される。
マルチチャネル (multi-channel)	一般に、2つ以上のチャネルを連動させて商品・サービス、あるいは顧客サポートを提供する活動を指す。店舗とインターネットという2つのチャネルからなるクリック&モルタルはさらに、販売員、電話、携帯電話、カタログ、ダイレクトメール、コールセンター、ソーシャル・メディアなど、チャネルの要素を拡大し、より多様な顧客接点を有する。
クロスチャネル (cross-channel)	マルチチャネルにおいて統合によるチャネル間の連動に焦点を当てた考え方であり、チャネル間にシナジーを生み出し、顧客へのベネフィットを提供するための手段として捉えられている。
オムニチャネル (omni-channel)	手段としてのチャネル統合の重要性に焦点を当てるクロスチャネルに対して、オムニチャネルは消費者視点からチャネル行動を理解することに発想を転換し、すべてのチャネルを統合し、消費者にシームレスな買い物経験を提供する顧客戦略である。

出所：近藤公彦（2018）「日本型オムニチャネルの特質と理論的課題」日本商業学会『流通研究』第21巻第1号、78～79ページより作成

### 3. 狭義の「新小売」について

#### (1) 狭義の「新小売」の基本的特徴

狭義の「新小売」は新たな小売業態への模索として捉えることができる。アリババ研究院の「新小売研究報告」によれば、以下の3点が狭義の「新小売」の基本的特徴として挙げられる<sup>(8)</sup>。

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」はオムニチャネルを活用するのではなく、オンラインからオフライン、あるいはオフラインからオンラインに顧客誘導をする O2O (online to offline) を導入することでもない。「新小売」の本質は OMO (Online Merges Offline) である。OMO はアフターデジタル時代における成功企業が共通で持っている思考法として、オンラインとオフラインが融合し、一体のものとして捉える考え方である。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<sup>(9)</sup>。OMO の発生条件について、彼は次の4点を挙げている。

(8) 天下網商（2018）、11ページ。

(9) 藤井保文・尾原和啓（2019）『アフターデジタル』日経 BP、54～56ページ。

- ① スマートフォンおよびモバイルネットワークの普及。
- ② モバイル決済浸透率の上昇。
- ③ 幅広い種類のセンサーが高品質で安価に手に入り、遍在する。
- ④ 自動化されたロボット、人工知能の普及。

これら4つの条件が満たされると、「リアルチャネルであってもオンラインで常時接続し、その場でデータが処理されてインタラクティブにすることが可能になるため、オンラインとオフラインの境界は曖昧になり、融合していく」と、李開復氏は述べている<sup>20)</sup>。

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。その内容は以下のとおりである<sup>21)</sup>。

ヒトとは消費者を指す。消費者は単に製品を購入する者だけではなく、自らのニーズに適合した製品を求め、個人のアイデンティティを反映するようにメーカーのカスタマイズ製品の開発に関与する。

モノとは製品のことであり、「新小売」が取り扱う製品は通常の有形製品と異なり、「製品プラス体験」、「製品プラスサービス」、「製品プラス社交」で構成されている。

「製品プラス体験」:「新小売」は製品を購入したことで得られる「体験」に価値を見いだす消費者スタイルである「コト消費」を重視し、実店舗において消費者のDIY (Design-It-Yourself) ニーズに対応したり、オンラインにおいて周到的アフターサービスを提供することで顧客ロイヤルティを高めたりして、全体の顧客接点で、消費者の体験価値を向上させる。

「製品プラスサービス」:消費者が求める製品とサービスを一体化する趨勢に応え、「新小売」はサービス内容の充実とサービス水準の向上を図る。オンラインで商品の注文を受け、短時間で宅配することや、生鮮食品の販売を行うだけではなく、調理サービスと飲食スペースを提供することなどはその代表的な例である。

「製品プラス社交」:社交は外部の目的や規範に準拠するのではなく、その内部で接続されていくという社会性を生む<sup>22)</sup>。「新小売」は製品に社交というコミュニケーションの要素を取り入れ、消費者間のコミュニケーションを促し、顧客ロイヤルティを高める。また、社交媒体を通じて、「新小売」は売上高アップや集客力アップ、ブランディング効果を実

<sup>20)</sup> 藤井保文・尾原和啓 (2019), 57ページ。

<sup>21)</sup> Adam Xu. and Leo Chiang (2018) “way-to-win-in-the-new-retail”, p8~10. (<https://www.strategyand.pwc.com/>; 2019年11月20日閲覧)。

<sup>22)</sup> 奥村隆 (2010) 「行為とコミュニケーション」立教大学『応用社会学研究』No.52, 43ページ。

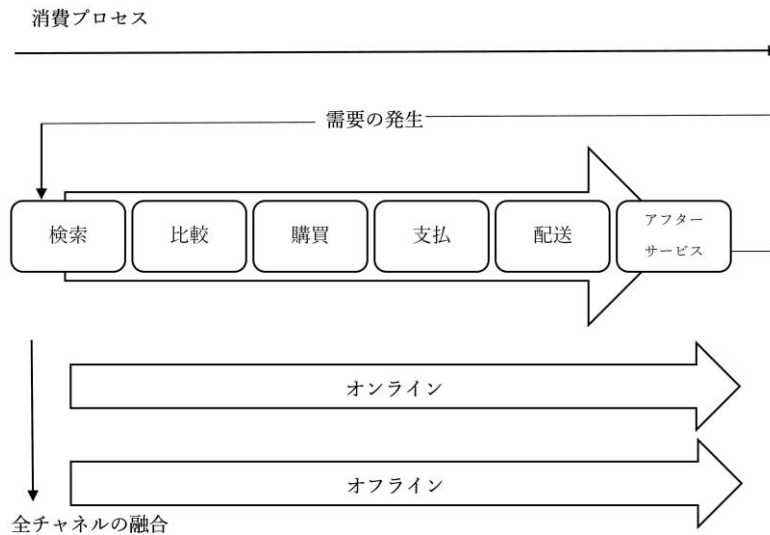


現する。

場所とは、オンラインとオフラインでの消費者の消費プロセスを指す。「新小売」はアフターサービスに至る消費者の消費プロセスを6段階に分解し、それぞれがオンラインとオフラインの融合によって実行される（図2）。

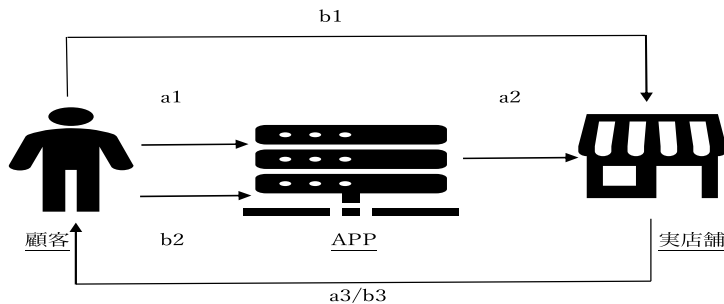
「新小売」のオンラインとオフラインの融合については図3に示すとおりである。

図2 「新小売」の消費プロセス



出所：Adam Xu. and Leo Chiang (2018) “way-to-win-in-the-new-retail”, p10より筆者作成. <https://www.strategyand.pwc.com/>

図3 「新小売」のオンラインとオフラインの融合



a1：オンライン注文，a2：注文書送付，a3：商品配送，  
b1：オフライン商品選定，b2：オンライン注文，b3：商品配送

出所：Adam Xu. and Leo Chiang (2018) “way-to-win-in-the-new-retail”，  
p14より筆者作成. <https://www.strategyand.pwc.com/>

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ク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。

## (2) 「盒馬鮮生」のケース

2016年1月、「新小売」を模索する新規事業として、アリババ社は上海に「盒馬鮮生」の第一号店を開設した。2021年5月現在、「盒馬鮮生」は中国の21の都市で計234店舗を出店した<sup>23)</sup>。2017年12月、その店舗を現地で調査し、以下のことを明らかにした<sup>24)</sup>。

①各店舗は飲食業者を募り、約4,500平米の店内面積の15～20%を飲食スペースとして活用する。顧客は店内において生鮮食品を購入し、飲食業者に調理してもらって、食事を楽しむことができる。

②各店舗は無線通信を通じて価格の一括更新や在庫情報の表示をリアルタイムで反映できる電子棚札 (Electronic Shelf Labels, ESL) を導入し、オンラインとオフラインの商品価格が一致するように随時調整する。オンラインを利用する顧客は「盒馬鮮生 APP (Application software)」を通じて商品を購入しなければならない。一方、店内の顧客は商品を購入する際に、商品の前に設置された電子棚札にスマートフォンをかざすことで、アプリ内の仮想ショッピングカートに商品購入の情報が登録される。また、支払に関しては、現金払いではなく、「盒馬鮮生 APP」が唯一の支払手段となっている。

③店舗は生鮮食品スーパーでありながら、オンラインからの注文に対応する倉庫でもある。専門のスタッフはまず、モバイル端末をもってオンラインからの注文に応じて店頭から商品をピックアップし、専用バッグに収納する。次に、店内スタッフはバッグを売場の端にあるクレーンに載せ、バッグヤードの配送スタッフに渡される。「盒馬鮮生」はオンラインからの注文について、原則として店舗から3キロ圏内であれば最速30分で無料配達することとしている。

アレックス・オスターワルダー&イヴ・ピニユール著『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』に記載されている「ビジネスモデルキャンパス」によれば、ビジネスモデルは顧客セグメント、顧客関係、提供価値、チャンネル、収入構造、費用構造、業務活動、経営資源、提携先という9つの要素から構成される<sup>25)</sup>。この「ビジネスモデルキャンパス」の定義に基づけば、「盒馬鮮生」のビジネスモデルは以下のようにまとめる

<sup>23)</sup> 「盒馬鮮生」ホームページ。(https://www.freshhema.com/ : 2021年5月1日閲覧)。

<sup>24)</sup> 廣田章光・大内秀二郎・玉置了 (2019)『デジタル社会のマーケティング』中央経済社, 113～114ページ。

<sup>25)</sup> アレックス・オスターワルダー&イヴ・ピニユール (2012)『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』翔泳社。今枝昌宏 (2014), 14ページ。

狭義の「新小売」に関する一考察（柳）

ことができる（表2）。

表2 「盒馬鮮生」のビジネスモデルの概要

顧客セグメント	既婚女性が65.5%であり、64%を35歳以下の顧客が占める状況となっている。
顧客関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実店舗での顧客体験の創出、それによって顧客満足度の向上を図っている。</li> <li>・会員制「盒馬鮮生 APP」を導入している。2020年、「盒馬鮮生 APP」のダウンロード数は3.43億件に達した。</li> <li>・顧客同士が自社の仕組み上でインタラクティブを引き起こし、他の顧客の存在や他の顧客とのインタラクティブのために自社の仕組みを使用せざるを得なくさせる。</li> </ul>
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗の3キロ圏内であれば30分以内に配送してもらえらる。</li> <li>・選び方を融通無碍に提供している。</li> <li>・「リテールテインメント（リテールとエンターテインメント）」を重視して提供している。</li> <li>・顧客志向でサプライチェーンをリビルドしている。</li> </ul>
チャネル	実店舗とオンライン小売の融合によってリアルとデジタルのチャネルを一体化している。
収入構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GMV（Gross Merchandize Volume、販売総額）に占めるインターネット浸透率（Internet Penetration Rate）は60%を超えている。</li> <li>・1回当たりの平均購買金額を向上させ、1人当たりの購買頻度を高め、客単価を上げようとしている。</li> </ul>
費用構造	実店舗を有しながら、Webで顧客とダイレクトに結びつき、チャネルの最適化による生産性とコスト効率向上を実現し、CRM（Customer Relationship Management）やレベニューマネジメントの機会を最大化しようとしている。
経営資源を生かす業務活動	<p>業務活動は「リアル小売+店内飲食+物流+APP」で構成されている。店舗にはリアル小売センター、飲食センター、物流センター、体験センター、お客様サービスセンターなどが存在する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・独自の配送網を構築し、自社で配送業務を担う。</li> </ul>
提携先	2016年3月、アリババ社から1.5億ドルの融資を受けた。アリババグループの新小売ブランドである。

出所：報道資料等をもとに筆者作成

(3) 銀泰百貨有限公司のケース

アリババ社は「盒馬鮮生」という新規事業を立ち上げる一方、既存の実店舗型小売企業の株式の取得を進め、「新小売」の推進に乗り出している（表3）。

表3 実店舗型小売業との主な業務資本提携：アリババ社

	投資先	投資額	持ち株比率	業態
2016.11	三江購物 (Sanjiang Shopping Club)	21.5億元	32%	スーパーマーケット
2017. 1	銀泰商業 (Intime Retail)	197.9億元	73.73%	百貨店、ショッピングモール
2017. 5	聯華超市 (Lianhua Supermarket)	8 億元	18%	スーパーマーケット
2017. 9	新華都 (New Hua Du Industrial Group)	5.48億元	10%	スーパーマーケット、百貨店
2017.11	高鑫零售 (Sun Art Retail Group)	224.25億香港ドル	36.16%	スーパーマーケット
2018. 2	居然之家 (Easyhome)	54.5億元	15%	ホームセンター

出所：廣田章光・大内秀二郎・玉置了（2019）『デジタル社会のマーケティング』中央経済社、112ページ、報道資料などより作成

百貨店とショッピングモールの両業態を持つ中国小売業大手の銀泰商業有限公司 (Intime Retail) はアリババ社との業務提携を通じて、2015年11月、店舗面積3万8,000平方メートル、売場面積2万6,000平方メートルの寧波江東店において、900平方メートル余のO2O形態のインターネット通信販売総合店を導入した。銀泰商業有限公司は2010年にすでに実店舗型小売業とは別に、有名ブランド品などのインターネット通信販売を業務とする消費者向けのB2Cの「銀泰網 (www.yintai.com)」を導入したが、O2O形態の「Choice (西選)」と名づけられている同社の新たなインターネット小売事業は「安らかに輸入品生活を送ろう」というキャッチフレーズを掲げ、店頭とインターネットからの商品注文に対し17時をめぐりに、当日宅配もしくは翌日宅配を行い、オンラインのインターネット通信販売への取り組みでオフラインの百貨店の売上低迷を食い止めようとした。銀泰商業有限公司の発表によると、寧波市にあるその他の店舗はいずれもマイナス成長に陥って厳しい状況が続いているにもかかわらず、2016年1～9月、寧波江東店の売上高は「Choice (西選)」の導入で前年比2%の増加となった<sup>66)</sup>。

銀泰商業有限公司に対し、アリババ社は2014年、53億7,000万香港ドルで9.9%の株式を取得し、2015年に筆頭株主に躍り出たことに続き、2017年、これまでの投資額を合わせて計198億香港ドルを拠出し当該会社を子会社化した。その後、銀泰商業有限公司は傘下の百貨店事業会社である銀泰百貨有限公司 (Intime Department Store) を通じて、百貨店業態の「新小売」化を模索し始めた。全国に約30店舗を持つ銀泰百貨有限公司の主な取り組みは以下のとおりである<sup>67)</sup>。

- ① 1万4千台のクラウド型POSレジを導入し、管理システムのクラウド型POSシステムを実現した。
- ② 自社に所属する1万人の配送スタッフを擁し、配送サービスを展開している。18店舗は10キロ圏内であればオンライン注文から2時間以内に自宅などの指定場所に商品が届き、10～30キロの地域であればその日のうちに配送するサービスを行っている。
- ③ モバイルインターネットとデータテクノロジーを活用し、オンラインとオフラインを融合させた消費体験を提供している。2020年10月の同社の発表によると、同社のデジタル会員数はこの1年で倍増し、約2千万人に達した。同社のアプリ「喵街

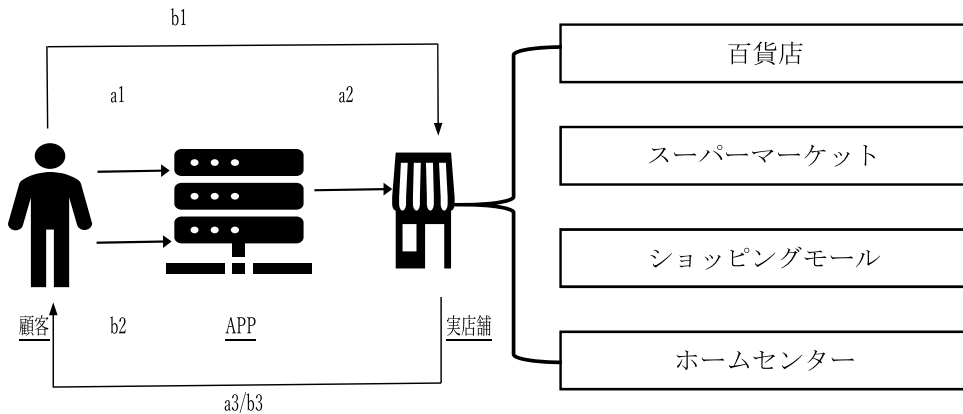
<sup>66)</sup> 柳偉達 (2018)「中国の小売業における電子商取引の発展について」近畿大学短大論集第51巻第1号、20ページ。

<sup>67)</sup> 「銀泰百貨新零售模式怎么實現?百貨業的新零售駛向何方?」([https://www.sohu.com/a/437670986\\_120935259](https://www.sohu.com/a/437670986_120935259): 2021年4月20日閲覧)。

（miaojie）銀泰」では、実店舗と同様のセールをライブコマースで実施している。

銀泰百貨有限公司のほか、アリババ社は狭義の「新小売」の基本的特徴を踏まえ、三江購物、聯華超市、新華都、高鑫零售、居然之家などの「新小売」化を進めている。既存の実店舗型の「新小売」化は図4に示すとおりである。

図4 既存の実店舗型小売企業の「新小売」化



a1：オンライン注文，a2：注文書送付，a3：商品配送，  
b1：オフライン商品選定，b2：オンライン注文，b3：商品配送

出所：Adam Xu. and Leo Chiang (2018) “way-to-win-in-the-new-retail”，p14を参考に筆者作成

## 4. おわりに

2016年に「盒馬鮮生」が始まり，このころに「新小売」という言葉が登場した。「新小売」は，アリババ社，京東商城（JD.com），テンセント社（Shenzhen city Tencent computer system Co., Ltd）などの企業により，創意工夫が凝らされながら進められている。「京東商城」は自社の取り組みを「無界小売」と名付け，他社と一線を画す小売業のイノベーションを行っている。「無界小売」とは，オンラインとオフライン，物流機能まで融合させたビジネスの総称である<sup>28</sup>。京東商城の劉強東 CEO によれば，「無界小売」は「人と企業の間には壁はなく，貨物に国境はなく，シーンは無限」を目指している。劉強東 CEO の言葉を参照すれば，同社の目指す方向性は「ヒト，モノ，場所」についてであり，広義の

<sup>28</sup> 京東商城（JD.com），（<https://ir.jd.com/phoenix.zhtml?c=253315&p=irol-irhome>，[https://prtimes.jp/main/html/searchrlp/company\\_id/34149](https://prtimes.jp/main/html/searchrlp/company_id/34149)：2021年4月20日閲覧）。

「新小売」の枠内で模索しているといえよう。

アリババ社、京東商城 (JD.com)、テンセント社などの「新小売」の取り組みの実態を調査し分析していくことが今後の課題であろう。

#### 参 考 文 献

- Adam Xu. and Leo Chiang (2018) “way-to-win-in-the-new-retail,” (<https://www.strategyand.pwc.com/> : 2019年11月20日閲覧)。
- David R. Bell (2014) *Location is (Still) Everything : The Surprising Influence of the Real World on How We Search, Shop, and Sell in the Virtual One*, Amazon Publishing.
- Michael Zakkour, Ashiey Galina DuDarenok (2019) *New Retail Born in China Going Global: How Chinese Tech Giants Are Changing Global Commerce*, Independently published.
- Wijnand Jongen (2018) *The End of Online Shopping: The Future of New Retail in an Always Connected World*, World Scientific Pub Co Inc.
- アレックス・オスターワルダー&イヴ・ピニユール, 小山龍介 (2012) 『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』翔泳社。
- 石原武政・石井淳蔵 (2009) 『小売業の業態革新』中央経済社。
- 近藤公彦 (2018) 「日本型オムニチャネルの特質と理論的課題」日本商業学会『流通研究』第21巻第1号。
- 田村正紀 (2008) 『業態の盛衰』千倉書房。
- 徳永豊 (1990) 『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』〔第2版〕中央経済社。
- 高嶋克義・西村順二 (2010) 『小売業革新』千倉書房。
- 鷺尾紀吉 (1999) 『現代流通の潮流』同友館。
- 藤井保文・尾原和啓 (2019) 『アフターデジタル』日経 BP。
- 王先慶 (2017) 『新零售 —— 零售行業の新変革与新機遇』中国经济出版社。
- 天下網商 (2018) 『新零售全解読』電子工業出版社。
- 水木然・廖永勝 (2019) 『新零售時代 —— 未来零售業的新業態』機械工業出版社。
- 劉官華・梁璐 (2019) 『新零售從模式到實踐』電子工業出版社。