

Ⅰ. はじめに

近年、中国において消費者マインド指数が上昇する一方、既存小売業の発展は、鈍化する傾向が現れている。そのため、消費者のニーズを満たすことができる新たな小売形態が求められている。2016年10月に、アリババ創業者であるジャック・マーがニューリテールというコンセプトを提唱した後、ニューリテールは、新しい商業形態として注目されるようになった。ニューリテールに関する定義はさまざまであるが、要するに、先進技術を取り入れ、オンライン、オフライン、そしてロジスティクスを効率的に融合する商業形態である。2017年は中国のニューリテール元年と言われ、その年から、中国の小売業事業者は、積極的にニューリテールのモデルを探求している。その中で、ネット通信販売会社などの無店舗小売業は、店舗小売業への投資、買収などを通じてニューリテール経営方式への転換を試みている。また、百貨店、スーパーマーケットなどの店舗小売業は、ビッグデータ、AI、クラウドコンピューティング、IoT (Internet of Things) などの先進技術を取り入れ、ニューリテール経営方式への転換を試みている。一方、ニューリテールモデルを考察してみると、それは1つの小売業の商業形態ではなく、生鮮ニューリテール、無人販売ショップなど、新規の小売業形態の総称であることがわかる。ニューリテールモデルの中で、特に新鮮ニューリテールの店舗数が増え続けている。

今日、中国におけるニューリテールの発展状況を見ると、未だ探索期であるため、ニューリテールに関する研究は、限定的である。そのため、本稿では、まずニューリテールに関する各々の定義、O2Oモデルとの関係、オムニチャネル・リテイリングとの関係を整理する。つぎに中国におけるニューリテールの誕生背景を考察する。さらにニューリテールにおける代表的なモデルとして、生鮮ニューリテールの革新性、経営形態、及び先進技術の採用などを取り上げる。最後に本稿のまとめを行う。

Ⅱ. ニューリテールへのアプローチ

1. 概念の提出と整理

2016年10月に、アリババの社長ジャック・マーはアリババ本社がある杭州市で開催された雲栖大会 (The Computing Conference) において、電子商取引が今後10年から20年でなくなり、それに代わるものとして、オンラインとオフラインを融合した「ニューリテール」(新しい小売業) が誕生すると語った。その後、ニューリテールに関する研究が盛んに行われているが、提唱者によってニューリテールへのアプローチが異なる。

まず、政府機関における代表的なニューリテールの定義は、以下のとおりである。例えば、中国の商務部商通産業中心は、「ニューリテールとは、消費者の体験を中心に、企業の経営コストの低減と運営効率の向上を目的として行う、新技術を駆動力とする新しい小売販売形態のこと」であると定義している¹。中国の電子商取引都市と言われる杭州市政府は、「ニューリテールとは、情報技術を駆動力として、消費者の購買体験の高まりを中心に、ビッグデータに基づく、人、もの、場などの要素を再構成する商業形態」であると定義している²。

つぎに商業領域における代表的なニューリテールの定義は、以下のとおりである。アリババ社の

CEOであるダニエル・チャンは、2016年の「双11」³ イベントにおいて、ニューリテールをビッグデータとインターネットなどの技術を通じて、人、もの、場所などの商業要素を再構成した商業形態であると述べている⁴。また、2017年4月に、中国深セン市で行われたITリーダーサミットにおいて、ジャック・マーは、ニューリテールをロジスティクス、ビッグデータ、及びクラウドコンピューティングなどの新技術を取り入れ、オンラインとオフラインを融合する商業形態であると指摘している⁵。大手電子商取引京東社の創立者である劉強東（リュウチャンドン）は、ニューリテールを第4次小売革命の下、インフラストラクチャーの拡張（Scalable）、スマート化（Smart）、協同作業（Synergetic）を通じて、経営コストの低減、効率化、消費者の優れた体験の実現を目指す小売業であると指摘している⁶。さらに中国における大手電機製品販売店蘇寧社のCEOである張進東（チョウシンドン）は、ニューリテールについて消費者へ多様な商品とサービスを提供するため、インターネットとIoT（Internet of Things）技術を通じて、消費者の購買習慣を感知し、消費者の購買行動を予測することで、工場の生産活動を導く新しい小売業であると述べている⁷。

最後に学術界における代表的なニューリテールの定義は、以下のとおりである。超・徐（2017）は、「ニューリテールとは、インターネット技術を用い、消費者へ商品とサービスを販売するすべての商業活動のこと」であると定義している⁸。また、杜・蔣（2017）は、「ニューリテールとは、インターネット技術に基づき、ビッグデータ、AIなどの技術を取り入れ、商品の生産、流通および販売活動を改善しながら、オンラインサービス、オフライン体験およびロジスティクスを深く融合させる新たな商業形態」であると定義している⁹。さらに王・黄（2018）は、「ニューリテールとは、消費者のニーズを中心に、ビッグデータ、AIなどの技術を用いてオンラインデータとオフラインデータを共有し、これら両方のメリットを生かしてオンラインとオフラインを融合する新たな商業形態」であると定義している¹⁰。

以上の各分野におけるニューリテールの定義の主な共通点は以下のようにまとめられる。第一に、情報技術、ビッグデータなどの新技術を採用していることである。第二に、消費者購買体験の向上を中心に行っていることである。第三に経営コストの低減につながることである。また、小売業の構成要素である人、もの、場所を再構成することや、オンラインとオフラインを深く融合させることも強調されている。

2. O2Oモデルとの関係

O2O（Online to Offline）とは、主に電子商取引分野で使われる用語で、オンラインとオフラインの購買活動が連携しあう、または、オンラインでの活動が実店舗などでの購買に影響を及ぼす、といった意味のコンセプトである¹¹。すなわち、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したリアル店舗への消費者の誘導を意味している。たとえば、Webサイトやスマートフォンアプリ上でのクーポン配布や、GPSの位置情報を活用してエリア内に消費者が入った瞬間に、実店舗（オフライン）の情報やクーポンをプッシュ通知するといった取り組みであり、商品をWebサイト（オンライン）で注文して、仕事帰りに実店舗（オフライン）で受け取るサービスなどの提供により来店につなげ、受け取りついで買い物を促している。

一方、ニューリテール（新鮮ニューリテールの場合）において、消費者はオンラインで注文し、店舗への移動・消費或いは自宅への配送依頼を実現することができる。つまりニューリテールは、オンラインを活用しながらオフラインを活性化していくと言う従来のO2O戦略の延長線上にあるものである。方・陽（2017）は、ニューリテールをO2Oより進化した物であり、O2Oのサービスに宅配サービスを加えたものであると指摘している¹²。超・徐（2017）は、ニューリテールとはO2Oとロジスティクスとの単純な融合ではなく、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用いて、消費者の前に出現した新たな小売形態であると指摘している¹³。更にニューリテールは、OMO（Online Merger Offline）とも言われる。OMOは「オンラインとオフラインの融合」を指す概念であり¹⁴、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」手段を選ぶことができるという概念である。

3. オムニチャネル・リテイリングとの関係

2011年に、*Harvard Business Review*誌でオムニチャネル・リテイリング (omnichannel retailing) という概念が提唱された。すなわち、オムニチャネル・リテイリングとは小売業者が無数の販売チャネル（ウェブサイト、リアル店舗、キスクス、DMやカタログ、コール・センター、ソーシャルメディア、携帯端末、ゲーム機、テレビ、ネットワーク家電、在宅サービス、その他もろもろ）を通じて、消費者と相互交流できるようになる小売戦略を意味している¹⁵。また、オムニチャネル・リテイリングの基本概念は、買い物、娯楽、社交を融合したサービスであると指摘されている¹⁶。一方、ニューリテールの基本理念はつぎのように指摘されている¹⁷。第1に、オンライン、オフライン、そしてロジスティクスを効率的に融合することを通じて、消費者へオムニチャネルと全面的なサービスを提供することである。第2に、データ技術を通じてオンラインとオフラインを連携し、小売業の効率性を高めることである。第3に、消費者のニーズを中心にして、消費者の満足度を高めることである。また、図表1は、ニューリテールにおけるオムニチャネルの種類である。すなわち、ニューリテールの販売前、販売中、そして販売後の各段階において、多様なオムニチャネル戦略により、消費者へ多様なサービスを提供することができる。

図表1 ニューリテールにおけるオムニチャネルの種類

	消費者ニーズの誘導	探索比較	購入	支払い	商品の受け取り	使用
オンライン	電子商取引サイト ソーシャルメディア	電子商取引サイト ソーシャルメディア APP	電子商取引サイト APP	電子支払い	オンライン配送(仮想商品)	修理、メンテナンス手続き 返品手続き クチコミ
オフライン	商品の展示 伝統メディア 店内のサービス クチコミ	商品の包装 店内のサービス クチコミ	専門店 加盟店 スーパーマーケット 百貨店 その他の小売業	現金 クレジットカード サービス券 会員カード	配送員による 配送 消費者による 持参	修理、メンテナンス、返品、 クチコミ
販売段階	販売前	販売前	販売中	販売中	販売中	販売後

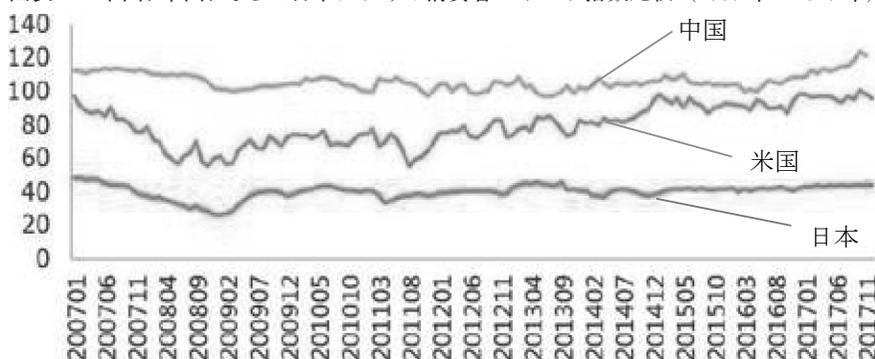
(出所) 創業研究中心『2018年新零售白皮书』11頁。

III. 誕生の背景

1. 消費者マインド指数の高まり

消費者マインド指数とは、消費者の購買意欲、収入、そして経済状況に対する感覚のことである。図表2に示されるように、2007年から2017年まで、中国における消費者マインド指数は、米国および日

図表2 中国、米国、そして日本における消費者マインド指数比較 (2007年~2017年)



(出所) アイリサーチ社 (2018)『中国零售新物種研究報告』8頁。

本を上回り、さらに上昇する傾向が見られる。すなわち、中国の消費者は商品を購入する意欲が高い。このような消費者の旺盛な購買意欲とニーズは、新たな小売業の誕生と発展に十分な機会を与える。

2. 店舗小売業における発展の遅れ

中国における主な小売業の誕生は遅れている。1950年代以降、中国では計画経済の下で、社会における商品流通が主に国と地方政府によって管理された結果、設備投資から営業方法まで、「数十年変化がない」状態になり、小売業の機能は十分に発揮されなかった。その後、1992年から始まった中国の経済改革により流通業が発展し始めた。しかし、中国の小売業は実質的な軌道に乗るまでの期間が短かったため、それまでの伝統的小売業の規模では全国を十分にカバーできていない。また、主な店舗小売業の誕生時期からみると、米国と比べて遅れている（図表3）。一方、アイリサーチ社の調査から、2013年におけるフランス、米国、韓国、中国におけるショッピングセンターの数を見ると、フランスは23.9店舗/百万人、米国は12店舗/百万人、韓国は7.8店舗/百万人であるのに対し、中国は2.4店舗/百万人である。2016年末の中国、米国、日本におけるコンビニエンス・ストアの数を見ると、米国は478店舗/百万人、日本は443店舗/百万人であるのに対して、中国では71店舗/百万人である。このような伝統的小売業の発展の遅れから、新たな小売業の誕生と発展の機運が高まっている。

図表3 米国と中国における主な店舗小売業の誕生年の比較

	百貨店	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
米国における誕生年	1858 (メーシ)	1859 (A & P)	1930 (キング・カレン)	1960年代	1946 (7-Eleven)
中国における誕生年	1900 (秋林公司)	1990年代	1981 (広州友誼商店超市)	1990年半ば	1992
年数差	約42年	約131年	約51年	約30年	約46年

(出所) アイリサーチ (2017) 『中国無人零售行業研究報告』4頁。何麗華 (2007) 『現代中国の小売業—日本・アメリカとの比較—』創正社、93-101頁。

3. ネット通信販売における発展の限界

90年代末、中国において、米国の電子商取引の様式を参考に、ネット通信販売サイトが立ち上げられて以来、中国におけるネット通信販売は飛躍的に発展している。ところが、ネット通信販売が発展するとともに、非対面取引による消費者の信頼欠如問題が発生している。すなわち、消費者信頼欠如とは、販売業者に対する不信、実物を見られないという不安、商品の品質に対する心配、アフター・サービスへの懸念などである。それに加えて、ネット通信販売会社間の競争も激しくなり、新規消費者の獲得コストが高まりつつある。例えば、2015年から2017年まで、売上ランキング1位のBtoC電子商取引サイトである天猫社において、新規消費者を獲得するコストはそれぞれ122元、361元、310元となっている。売上ランキング2位のBtoC電子商取引サイトである京東社においても、新規消費者を獲得するコストは134元、148元、225元と、上昇傾向にある¹⁸。そのため、ネット通信販売の発展は限界に達していると考えられる。

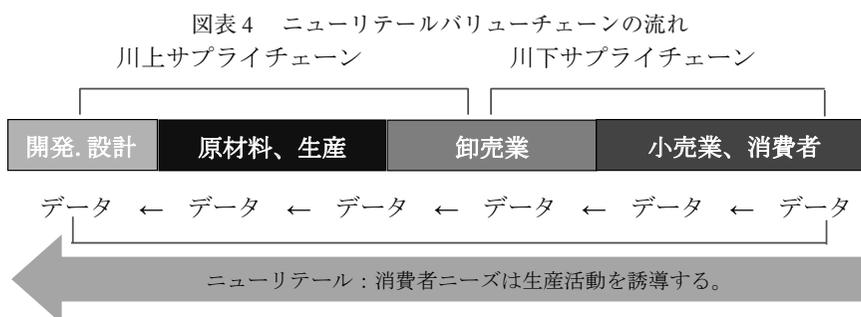
4. 技術の進歩

技術の発展にともない、小売業への浸透が続いている。これまでの先進技術の小売業への浸透プロセスをみると、4つの段階に分けられる¹⁹。すなわち、第1は、POSシステムの導入により、消費者の基本データを収集し、会員制を実現する段階。第2は、モバイル端末と社交媒体により、消費者の購買データを収集する段階。第3は、インテリジェント装置を店舗に導入し、設備と人との間のやりとりを実現する段階。第4は、モバイル端末、インターネット、クラウドテクノロジーの相互融合によって自動化販売を実現する段階、である。今日、先進技術の小売業への運用は主に第3、第4段階になってきて

いる。また、ビッグデータ、AI、クラウドコンピューティングやIoTなどの先進技術によるニューリテールへの貢献については、次のように指摘されている²⁰。すなわち、まずオンラインとオフラインにおけるビッグデータは、消費者のニーズを把握し、消費者に対する1対1マーケティングの実現に貢献することができる。つぎにAI技術は、速やかに消費者の嗜好に合う商品を推薦し、消費者の購買体験を高めることができる。さらにクラウドコンピューティングは、オンラインとオフラインのデータを融合しながら、在庫データ、販売データ、注文データを統一的に管理し、販売業者のデータ管理に貢献することができる。最後にIoTは、オンライン体験とオフラインのメリットを発揮し、物流の効率を高めることができる。

5. 消費者心理の変化とカスタマー・パワーの増大

中国において、80後、90後、00後の消費者は、社会の重要な消費群体になっている。このような消費者には、つぎのような心理上の変化がある²¹。すなわち、①生活の品質向上に焦点が移り、購買体験を追い求めるようになってきている。②利便性を追求し、“時間を買う”ためにお金を費やすようになってきている。③消費者はカスタマイズされたモノやサービスなど、パーソナライズ化を求めるようになってきている。消費者心理の変化にともない、消費者は商品の品質と購買の利便性を重視する傾向が強まり、新しい体験の試行を受け入れる意欲も高まっている。一方、ニューリテール戦略の1つとして、買い物のエンターテインメント化が挙げられる²²。そのため、ニューリテールは消費者の購買体験を高めることができる。また、従来の経済活動における企業と消費者との関係を見れば、企業は商品開発、生産、販売、そしてアフター・サービスなどの領域で、主導的地位と役割を占めていた。一方、今日、インターネットに代表される新しい技術のおかげで、消費者による情報へのアクセスの増加、選択肢の増加、取引の単純化、消費者同士のコミュニケーションの増加、消費者による防衛手段の増加により、企業から消費者へのパワーシフトが起きている²³。カスタマー・パワーの増大に伴い、消費者のニーズに基づいた商品開発、流通、販売などのC2Bモデルが求められるようになってきている。一方、図表4に示されるように、ニューリテールは、消費者のニーズ（データ）が生産、流通などの活動を誘導し、消費者へカスタマイズされた商品を提供できる商業形態である。



(出所) 易宝研究所『2018年新零售行业发展趋势研究报告』13頁。

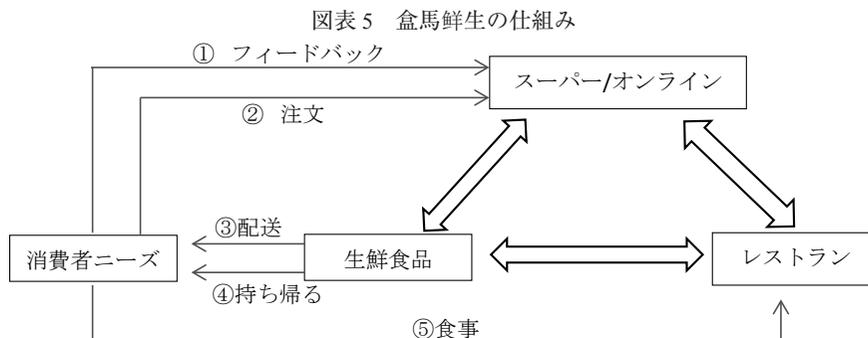
IV. 事例研究

ニューリテールは、1つの小売業の商業形態ではなく、生鮮ニューリテール、無人販売ショップなどの新規小売業形態の総称である。その中で、生鮮ニューリテールの店舗数は拡大しつづけている。以下では、生鮮ニューリテールモデルの代表例として、盒馬生鮮（ファーマーシェンション）の革新性、仕組み、そして最新技術の採用などを紹介する。

1. 概要

アリババは盒馬鮮生に投資をして、2016年1月に第一号店を上海金橋にオープンした。そして、店舗の半径3kmの範囲内に限定し、注文から30分以内でのデリバリーを実現し好評を博した。現在(2020年6月30日時点)、北京、上海、深セン、杭州、蘇州、寧波、成都などの大都市で214店舗を運営しているが、まだまだ拡大が続いている。盒馬鮮生はスーパーマーケットであるとともに、レストラン、オンラインショップ、ロジスティックスでもある。この店舗の最大の特徴は、スマートフォンを使って支払うという点と、依頼すれば購入した食材を使って、その場で機械や常駐しているシェフが簡易に調理してくれるレストラン機能を併せ持っているという点の2つである²⁴。2017年の売り場1平方メートルあたり売上高は、百貨店は1万元、ショッピングセンターは0.6万元であるのに対し、盒馬鮮生は6万元である²⁵。

盒馬鮮生には4つの革新性がある。第1に、食べ物をめぐる商品種類を設定していること。第2に、単に消費者へ商品を提供するだけでなく、ライフスタイルを提言していること。第3に、消費機能、レストラン機能、物流機能、体験機能、ファンクラブ運営機能を持つこと。第4に、オンラインとオフラインを融合し、オンラインをメインに、オフラインはそれを補うものであること、等である。また、盒馬鮮生の運営の仕組みについては、図表5に示している。①フィードバック。生鮮ニューリテールの事業者は、販売データを活用して、その地域ではどういった商品を販売しやすいのかをデータ解析する。②注文。消費者は、実店舗あるいはオンラインで商品を注文する。③配送。消費者は、店内やオンラインで注文した商品を消費者の家まで配送依頼することもできる。④持ち帰る。消費者は、購入した商品を自分で持ち帰ることもできる。⑤食事。消費者は、実店舗に行く場合、商品購入後、店内の料理人に依頼して料理してもらい、店内で食べることができる。



(出所) 王緣、陈可鑫 (2019)「新零售背景下生鮮電商發展模式的演變—以盒馬鮮生和7FRESH 為例」『現代商貿工業』35-37 頁に基づき、筆者が大幅に修正した。

さらに生鮮ニューリテールの利益獲得方法については、次のように指摘されている²⁶。第1は、仕入れ価格と販売価格の差である。すなわち、生鮮ニューリテールの事業者は、商品の産地から大量に高品質の商品を直接仕入れ、利潤を加えて、消費者へ販売している。第2は、商品の予約販売である。生鮮ニューリテールの事業者は、予約販売を通じて、ロスと在庫コストを低減することができる。第3は、料理の加工費である。消費者は実店舗内で食事をする場合、加工料を支払っている。盒馬鮮生以外、生鮮ニューリテールの代表的な企業として、テンセント傘下の超級物種(チャオジーウージョン)、京東傘下の7FRESHなどが挙げられる。写真1と写真2は盒馬鮮生ニューリテールの写真である。

2. 先進技術の採用

盒馬鮮生における先進技術としては、モバイル支払いの採用、電子タグの利用、ロボットレストランの運営、ビックデータの活用などが挙げられる。まず、モバイル支払いの採用であるが、盒馬鮮生ではモバイル支払いしか利用できない。消費者は初回購入時、「盒馬」というAPP(そのAPPは中国最大の

写真1：盒馬鮮生の店舗



写真2：盒馬鮮生の店舗



(出所) 盒馬鮮生上海南翔店、筆者撮影。2019年7月30日

第三者支払いツールである支払宝と連携している) をスマートフォンにインストールし、それを利用しないと会計ができない。また、APPは消費者に店舗情報と商品情報の発信、オンライン注文、消費者評価などの機能も提供している。つぎに電子タグの利用において、盒馬鮮生店舗内の全ての商品に電子タグ(写真3)が付けられている。電子タグの利用には次のようなメリットがある。第1に商品価格を変更する時、オンラインとオフラインを同時に変更できる。第2に消費者はスマートフォンで電子タグ上のバーコードをスキャンすることにより、オンラインで商品に関する詳しい情報を入手できる。第3に低コスト経営につなげることができる。更らにロボットレストランにおいては、盒馬鮮生店舗内で購入した食材をシェフに依頼して料理してもらい、小型搬送ロボットで消費者の座席まで搬送してもらうことができる。最後にビックデータの活用において、盒馬鮮生には近隣住民の購買履歴に関する膨大なビッグデータが蓄積されており、これらのデータに対し、人工知能による解析テクノロジーを活用することで、消費者の消費動向についてより深く理解できる。経営者は近隣住民の属性分析を掛け合わせることで、店舗運営に最適な在庫管理をすることで仕入れ、販売、流通などの作業を合理化することができる。以上の技術は消費者に購入利便性を与え、消費者の購買体験を高めることで、経営の合理化につながる。

写真3：電子タグ



写真4：ロボットレストラン



(出所) 盒馬鮮生上海南翔店、筆者撮影。2019年7月30日

V. おわりに

今日、中国でニューリテールブームが起き、多くの投資資金がニューリテール分野に集中している。本稿では、中国におけるニューリテールの概念、誕生背景を考察した上で、代表的なニューリテールモ

デルとして、盒馬鮮生の革新性、経営の仕組み、そして技術の採用などを取り上げた。主な内容は以下のとおりまとめることができる。

第1に、ニューリテールの概念を考察した。すなわち、政府機関、商業界、学術界におけるニューリテールの概念を取り上げた。まとめるとニューリテールは技術を用いてオンラインとオフラインを融合し進化させた小売形態である。また、ニューリテールとO2Oモデルおよびオムニチャネルとの関係を考察した。ニューリテールは、オンラインを活用しながらオフラインを活性化していくと言う従来のO2O戦略の延長線上にあるものである。また、ニューリテールの販売前、販売中、そして販売後の各段階において、多様なオムニチャネル戦略で、消費者へサービスを提供することができる。

第2に、ニューリテールの誕生背景を考察した。すなわち、消費者マインド指数の高まり、店舗小売業における発展の遅れ、ネット通信販売における発展の限界、技術進歩、消費者心理の変化、カスタマー・パワーの増大などという背景の下に誕生している。

第3に、中国における代表的なニューリテールのモデルとして、生鮮ニューリテールモデルを取り上げた。事例として盒馬鮮生を考察した。まず、盒馬鮮生の革新性として、食べ物をめぐる商品種類の設定、ライフスタイルの提言、多種類に及ぶ機能の所有、そしてオンラインとオフラインとの融合を取り上げた上で、盒馬鮮生の仕組みを紹介した。つぎに盒馬鮮生の利益獲得方法として、価格と販売価格の差、商品の予約販売、料理の加工費を挙げた。最後に盒馬鮮生の技術に関して、モバイル支払いの採用、電子タグの利用、ロボットレストランの運営、ビッグデータの活用などを紹介した。

(こう れいけん 客員研究員 常州機電職業技術学院専任講師)

注

- 1 中国商務部流通産業促進中心 (2017) 『走進新零售新時代—深度解讀新零售』 7頁。
- 2 中国杭州市政府サイト 『関与推進新零售發展 (2018-2022) 若干意見』 http://www.hangzhou.gov.cn/module/idea/que_content.jsp?appid=1&topicid=540503&typeid=11&webid=149。最終閲覧日 2020年10月13日。
- 3 「双11」とは、2009年11月11日以降、毎年11月11日に、大手のアリババグループを始め、各大手通販サイトが一斉に大規模販促を行うショッピングイベントである。
- 4 商務部流通産業促進中心 (2017) 『走進新零售新時代—深度解讀新零售』 2頁。
- 5 同上書、2頁。
- 6 前ゼン産業研究所 (2018) 『2018年中国新零售行業商業模式研究報告』 4頁。
- 7 徐印州、林梨キ (2017) 「新零售的產生与演進」 『商業研究』 第15期、5-8頁。
- 8 超樹梅、徐曉紅 (2017) 「“新零售”的含義、模式及發展路徑」 『中国流通經濟』 Vol. 31、No. 5、13-20頁。
- 9 杜睿雲、蔣侃 (2017) 「新零售：内涵、發展動因与関心問題」 『価額理論与实践』 第2期、139-141頁。
- 10 王家宝、黄益俊 (2018) 「新零售的起因、特征、類型与發展趨勢」 『商經經濟研究』 第12期、5-7頁。
- 11 一般社団法人中国研究所編 (2013) 『中国年鑑—特集どの道を歩むか・新指導部の苦悩』 170-171頁。
- 12 方ソ、陽レイ (2017) 「“新零售”背景下的生鮮供应連協調」 『中国流通經濟』 第31卷、第7期、55-63頁。
- 13 超樹梅、徐曉紅 (2017) 「“新零售”的含義、模式及發展路徑」 『中国流通經濟』 Vol. 31、No. 5、13-20頁。
- 14 「注目ニュー・リテールを解説 マーケティングへの影響は？」 <https://ferret-plus.com/10885>。最終閲覧日 2019年7月12日。
- 15 Darrell Rigby 「The Future of Shopping」 『Harvard Business Review』 2011. (12) pp. 65-76.
- 16 チ永知、張夢カ (2014) 「全渠道零售：演化、過程与实施」 『中国流通經濟』 第12期、115-121頁。
- 17 王宝儀 (2017) 「“新零售”の本質、成因及实践動向」 『中国流通經濟』 第31卷、第7期、3-11頁。
- 18 前ゼン産業研究所 (2018) 『2018年中国新零售行業商業模式研究報告』 8頁。
- 19 商務部流通産業中心 (2017) 『走進新零售新時代—深度解讀新零售』 2-3頁。
- 20 MobDate (2018) 『線上線下拥抱融合 2017年中国新零售研究報告』 5頁。
- 21 商務部流通業發展司 (2018) 『2017-2018年中国百貨零售業發展報告』 4頁。また、80後、90後、00後の消費者とは1980、1990、2000年代に生まれた人を指す。

- 22 ニューリテール戦略として、オンラインとオフラインの統合、人工知能やビッグデータ解析による業務効率化、そして買い物のエンターテインメント化が挙げられる。【アリババニューリテール戦略の全貌】最終回 ニューリテール戦略の狙いとは？ 中間まとめ。https://glotechrends.com/alibaba-new-retail-180606/。最終閲覧日：2019年7月10日。
- 23 グレン・アーパン著；山岡隆志訳（2006）『アドボカシーマーケティング』英治出版、18-25頁。
- 24 「アリババニューリテール戦略の全貌第2回：新しいショッピングモール「More Mall（猫茂）」2018年4月開業」https://glotechrends.com/alibaba-new-retail-more-mall-170905/。最終閲覧日：2019年7月10日。
- 25 前ゼン産業研究所（2018）『食品行業新零售發展研究報告』6頁。
- 26 王鳳霞、陳亜娟、夏爽（2018）「“新零售”背景下生鮮超市商業模式研究—基于多案例比較」『商經理論』35-37頁。

本稿は、中国海南軟件職業技術学院〔研究課題名：「網絡購物中價值共創模式的形成及對消費者初始信任形成的影響研究」（課題番号：Hr201802）〕による研究成果の一部である。

参考文献

- [1] グレン・アーパン著；山岡隆志訳（2006）『アドボカシーマーケティング』英治出版。
- [2] Darrell Rigby 「The Future of Shopping」『Harvard Business Review』2011.（12）pp. 65-76.
- [3] 一般社団法人中国研究所編（2013）『中国年鑑—特集どの道を歩むか・新指導部の苦悩』170-171頁。
- [4] 商務部流通産業促進中心（2017）『走進新零售新時代—深度解讀新零售』2頁。
- [5] 前ゼン産業研究所（2018）『2018年中国新零售行業商業模式研究報告』4頁。
- [6] 前ゼン産業研究所（2018）『食品行業新零售發展研究報告』6頁。
- [7] 前ゼン産業研究所（2018）『2018年中国新零售行業商業模式研究報告』8頁。
- [8] 商務部流通産業中心（2017）『走進新零售新時代—深度解讀新零售』2-3頁。
- [9] 商務部流通産業發展司（2018）『2017-2018年中国百貨零售業發展報告』4頁。
- [10] 中国商務部流通産業促進中心（2017）『走進新零售新時代—深度解讀新零售』7頁。
- [11] MobDate（2018）『線上線下拥抱融合 2017年中国新零售研究報告』5頁。
- [12] 王鳳霞、陳亜娟、夏爽（2018）「“新零售”背景下生鮮超市商業模式研究—基于多案例比較」『商經理論』35-37頁。
- [13] 王家宝、黄益俊（2018）「新零售的起因、特征、類型与發展趨勢」『商經經濟研究』第12期、5-7頁。
- [14] 王宝儀（2017）「“新零售”的本質、成因及實踐動向」『中国流通經濟』第31卷、第7期、3-11頁。
- [15] 徐印州、林梨キ（2017）「新零售的產生与演進」『商業研究』第15期、5-8頁。
- [16] 超樹梅、徐曉紅（2017）「“新零售”的含義含、模式及發展路徑」『中国流通經濟』Vol. 31、No. 5、13-20頁。
- [17] 超樹梅、徐曉紅（2017）「“新零售”的含義、模式及發展路徑」『中国流通經濟』Vol. 31、No. 5、13-20頁。
- [18] チ永知、張夢カ（2014）「全渠道零售：演化、過程与實施」『中国流通經濟』第12期、115-121頁。
- [19] 杜睿雲、蔣侃（2017）「新零售：內涵、發展動因与関心問題」『價值理論与实践』第2期、139-141頁。
- [20] 方ソ、陽レイ（2017）「“新零售”背景下的生鮮供應連協調」『中国流通經濟』第31卷、第7期、55-63頁。
- [21] ニューリテール戦略として、オンラインとオフラインの統合、人工知能やビッグデータ解析による業務効率化、そして買い物のエンターテインメント化が挙げられる。【アリババニューリテール戦略の全貌】最終回 ニューリテール戦略の狙いとは？ 中間まとめ。https://glotechrends.com/alibaba-new-retail-180606/。最終閲覧日：2019年7月10日。
- [22] 「アリババニューリテール戦略の全貌第2回：新しいショッピングモール「More Mall（猫茂）」2018年4月開業」https://glotechrends.com/alibaba-new-retail-more-mall-170905/。最終閲覧日：2019年7月10日。
- [23] 中国杭州市政府サイト『関与推進新新零售發展（2018-2022）若干意見』http://www.hangzhou.gov.cn/module/idea/que_content.jsp?appid=1&topicid=540503&typeid=11&webid=149。最終閲覧日2020年10月13日。
- [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。最終閲覧日2019年7月12日。