

# アリババのテクノロジー祭典「雲栖大会(ユンチーダーファイ) The Apsara Computing Conference」報告 後編

## ～アリババが展開するニュー・リテール(新しい小売)の 最新動向「ニュー・リテール2.0時代」～

執筆者 GloTechTrends CEO 菊谷信宏

### ▼記事のポイント

#### <サマリー>

アリババのテクノロジーカンファレンス「雲栖大会(ユンチーダーファイ)」報告レポート後半は、雲栖大会(ユンチーダーファイ)の2日目に開催された「雲栖大会ニュー・リテールサミット(雲栖大会新零售生態峰会)」に焦点をあてて報告したい。アリババが展開する小売業のデジタルアップグレード戦略である「ニュー・リテール戦略」の最新動向をお伝えすると同時に、ニュー・リテール戦略がアリババのエコシステムをどのように活用し展開されているのかを考えていきたい。

ニュー・リテール戦略とは、3年前の2016年「雲栖大会(ユンチーダーファイ)」の場所でジャック・マーが発表した小売業のデジタルアップグレード戦略の名称であるが、あれから3年が経過した2019年の雲栖大会(ユンチーダーファイ)では、雲栖大会ニュー・リテールサミット(雲栖大会新零售生態峰会)という単独セッションが開催され、ニュー・リテール戦略を導入した各企業が業績改善を伴った形で成功事例を次々と発表するまでになった。中国メディアはこうした展開を受け「ニュー・リテール2.0時代」の幕開けとして報じ、今回の雲栖大会(ユンチーダーファイ)の中でも心に残る印象的なシーンとなった。

今レポートでは、前半部分で「雲栖大会ニュー・リテールサミット(雲栖大会新零售生態峰会)」で発表された具体的事例を確認し、後半部分でこうした事例を筆者なりに分析し、ニュー・リテール戦略の目指すゴールを明らかにしてみたい。ニュー・リテール戦略が、当初我々が想定していたよりも広範囲に拡大している様子がおわかりいただけるのではないだろうか。

#### <主な登場人物>

アリババ

#### <キーワード>

アリババ ニュー・リテール戦略 雲栖大会 アリババ経済圏 データ駆動型

#### <地域> 中国

## 1 アリババのニュー・リテール戦略の概略

アリババの創業者であるジャック・マーは、2016年末にアリババ本社がある杭州で開催された雲栖大会(ユンチーダーファイ)において、オンラインビジネスが今後10年から20年でなくなり、その代わりとして、オンラインとオフラインを統合した「ニュー・リテール」(新しい小売業)なる新しいコンセプトが誕生すると語りかけた。当時は、ジャック・マーの真意をすぐに理解できるものは少なく、ジャック・マーが語ったキーワードである「Eコマースが消滅する」というフレーズだけが広くメディアに登場したように思う。

しかし、ニュー・リテール戦略の公表後すぐに、中国国内で小売業のデジタル化が急ピッチで展開され、アリババだけでなく、テンセントや京東(JD.com)といった大手IT企業がこぞって小売業のデジタル化領域に進出し、大規模に小売業アップグレードが展開されたことは記憶に新しい。小売業のデジタル化領域を巡り、アリババ陣営とテンセント陣営が競う形は、まるでアリババ陣営と反アリババ陣営の対立構図とも言える様相を呈し、中国国内で注目を集めるまでになった。

【図表1】中国における小売業のデジタル化の動き アリババ陣営とテンセント陣営のリテール業をめぐる構図

**ニューリテール戦略、対立の構図(アリババVSテンセント)**

 阿里巴巴 Alibaba.com  GloTech Trends	VS	 Tencent 腾讯
 新华书店  世纪联华  三江购物  京东  大润发  Auchan  Suning 苏宁	<b>スーパーマー ケット/Mall</b>	 步步高  Carrefour  永辉超市  万达广场
 盒马  易果	<b>3C/電化製品</b>	 7FRESH  美团
 新零售  f2	<b>新鮮食品</b>	 京东生鲜  京东便利店
 零售通  居然之家  HOME TIMES	<b>コンビニ</b>	
 饿了么  口碑	<b>ホームリビング</b>	 美团
 小卖柜  阿里零售+	<b>生活サービス</b>	 京东  京东到家
	<b>無人店舗</b>	 HLA 海澜之家  利群集团 LIQUAN GROUP
	<b>その他</b>	

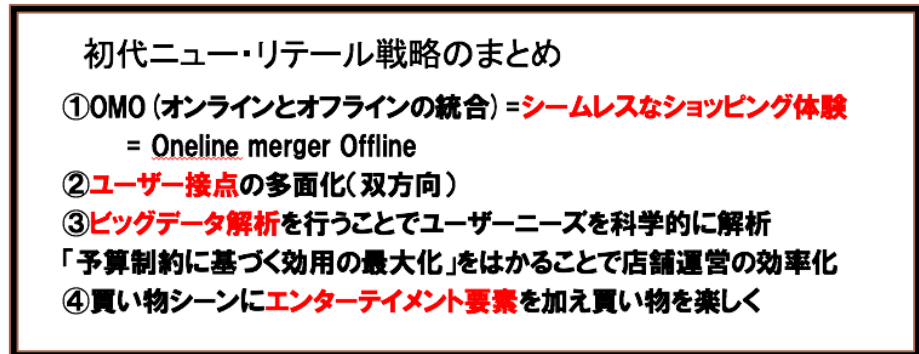
Nobby Ocean Consulting Pte Ltd. All rights reserved. <https://glotechtrends.com/> 3

出典：GloTechTrends独自作成

ニュー・リテール戦略が世に出た初期の頃の解説では、OMO(オンラインとオフラインの統合)コンセプトがニュー・リテール戦略の中核的要素として捉えられ、オンラインにより注文された商品が30分以内にユーザーの手元にデリバリーされるシーンが話題となった。従来のニュー・リテール戦略の解説では、お

よそ以下のような説明が一般的になされていたように思う。

【図表2】 ニュー・リテール戦略初期の解説、OMO(オンラインとオフラインの統合)の説明が中核的な要素



出典： GloTechTrends独自作成

さて、ニュー・リテール戦略のスタートからおよそ3年の歳月が流れ開催された「2019雲栖大会(ユンチーダーファイ)」では、ニュー・リテール戦略導入企業の経営陣が集まり「雲栖大会ニュー・リテールサミット(雲栖大会新零售生態峰会)」が開催された。セッションでは、アリババグループにおいてアリババ直営のもとでニュー・リテール戦略を推進する盒馬鮮生(フォーマフレッシュ)、銀泰百貨(INTIME)などの経営陣が登壇し現状を説明すると同時に、アリババと業務提携という形で、アリババのテクノロジーサポートを受けながらニュー・リテール戦略を推進するリーニン(李寧)などの企業が成功事例を報告する展開となった。

こうした企業は明らかな業績回復を伴う形で、ニュー・リテール戦略導入に成功しており、当初に言われていたようなOMO(オンラインとオフラインの統合)を中核とするニュー・リテール戦略の説明を超越した形で、小売業のデジタルアップグレードを推進していることが明らかとなったのである。

こうした発表を受け、中国メディアが「ニュー・リテール2.0時代の到来」と大々的に速報を報じ、2019雲栖大会(ユンチーダーファイ)の中でも印象的なシーンとなった。以下に、各社のニュー・リテール戦略の取り組み事例をご紹介します。

## 2 銀泰百貨店は世界初の眠らないデパートになった！

「雲栖大会ニュー・リテールサミット(雲栖大会新零售生態峰会)」の最初の登壇者は、アリババのニュー・リテール戦略の象徴的な存在として生鮮食品分野を担当してきた「盒馬鮮生(フォーマフレッシュ)」のCEO侯毅(ホウイー)である。

盒馬鮮生(フーマーフレッシュ)のビジネスモデルについては、日本でも広くメディアで紹介されているためここでは詳しく記載しないが、オンラインとオフラインを融合し、リアル店舗の半径3キロ圏内のエリアを対象に、オンラインオーダー後、30分以内で迅速デリバリーを実現する店舗である。今となつては、中国では珍しくないコンセプトであるが、導入当時は画期的な取り組みで大きな注目を集めた店舗である。店内にあるイケスから鮮魚を購入し、その場で料理人に調理を依頼し、店内の飲食スペースで食事を楽しめるなど、ユニークな店舗構成となっている。

盒馬鮮生(フーマーフレッシュ)のCEO侯毅(ホウイー)は、盒馬鮮生(フーマーフレッシュ)は、OMO(オンラインとオフラインを統合した)戦略を上手に活用することに成功し、順調に業績を伸ばし2019年9月末時点で中国国内171店舗を有する規模にまで成長し、2018年末において、中国コンビニ・スーパーマーケットランキング18位にまで存在感を高めていることを発表した。中国ニュー・リテール戦略導入の象徴店舗として、短期間で企業成長を実現し、今では小売業界において無視できない存在となったのは誰もが認めるところである。

次に登壇したのが、盒馬鮮生(フーマーフレッシュ)と同様にアリババ直営という形で、アリババのニュー・リテール戦略の百貨店部門を担う「銀泰百貨(INTIME)」のCEO陳曉東(チャンシャオドン)であった。

【図表3】 銀泰百貨(INTIME)のCEO陳曉東(チャンシャオドン)のスピーチの様子



撮影： GloTechTrends

銀泰百貨(INTIME)は、もともと銀泰商業集団(インタイム・リテール・グループ)という香港に上場されていたリテール企業であったが、2017年1月にアリババから出資を受ける形で非上場化し現在ではアリババの完全子会社となっている。

銀泰百貨(INTIME)は、当初盒馬鮮生(フーマーフレッシュ)ほどセンセーショナルに注目を集めていたわけではないが、この3年間で着実に成長を遂げている。中国小売業界動向を示す「2018年中国百貨店発展報告」では、調査対象90社のうち42%が減収を記録する中で、銀泰百貨がトップクラスとも言える37%もの増収を記録しており、ニュー・リテール戦略の導入を成功させた企業として、注目度

が増している企業である。

銀泰百貨(INTIME)のCEOである陳曉東(チャンシャオドン)は、「雲栖大会ニュー・リテールサミット(雲栖大会新零售生態峰会)」のスピーチ冒頭で「銀泰百貨は世界初の眠らないデパートになった。」という印象的なフレーズを用い、自信に満ちた表情でニュー・リテール戦略導入の成功を印象付けた。

具体的に、銀泰百貨(INTIME)のニュー・リテール戦略について、もう少し詳しく確認していきたい。銀泰百貨(INTIME)では、OMO戦略(オンラインとオフラインの統合)を効果的に導入するため「喵街(ミャオジェー)」というアプリを独自開発し、オンラインからの注文を迅速に行える仕組みを構築した。盒馬鮮生(フォーマフレッシュ)同様、ユーザーは店内からアプリを活用しデリバリー注文を選択することもできるし、慣れたユーザーはリアル店舗を訪問せずともデリバリー注文を行うことが可能となっている点は、他の多くのニュー・リテール企業と類似する点である。

【図表4】銀泰百貨(INTIME)に掲載されている喵街(ミャオジェー)の広告：喵街(ミャオジェー)により1時間以内の快速デリバリーサービスを実現



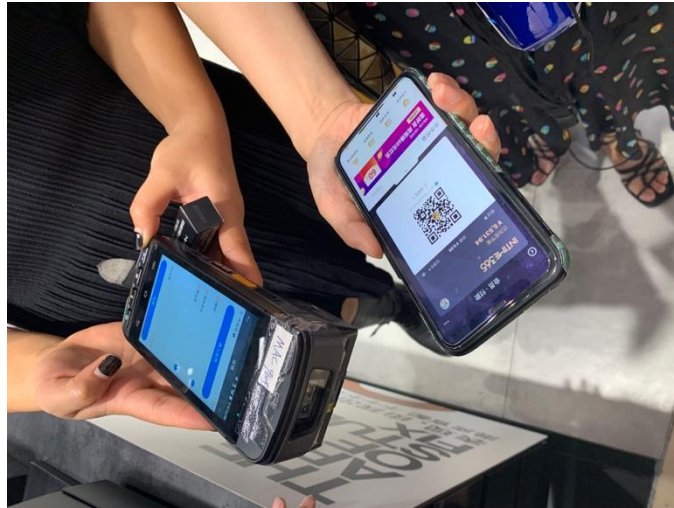
撮影：GloTechTrends

陳曉東(チャンシャオドン)は、喵街(ミャオジェー)アプリは銀泰百貨店舗が閉店した後の夜10時以降に最もアクティブに活用されることを報告し、従来では店舗を閉店したあとは、他のEコマース店舗に顧客を奪われていた状況から、深夜時間でも効率的に売上を伸ばすことに成功したことを語ったのである。こうした現象を受けて、「銀泰百貨は世界初の眠らないデパートになった。」という力強いメッセージを発したというわけである。

銀泰百貨の業績改善は、喵街(ミャオジェー)だけではなく、それ以外にも様々なニュー・リテール戦略の仕組みが活用されている。銀泰百貨の店内を見渡してみると、会計カウンターがなくキャッシャーが全く存在していない。ユーザーが

商品購入する際には、近くにいる店員に声をかければ、スタッフがPOS端末を活用しその場でアリペイによる即時決済をしてくれ、キャッシャーに並ぶ必要は全くないのである。銀泰百貨は、現在中国全土で65店舗に及んでいるが、全店舗で14,000台に及ぶクラウドPOS端末が導入されており、ユーザーは購入したらその場で簡単に決済を行うことができるのである。

【図表5】 銀泰百貨(INTIME)では14,000台に及ぶクラウドPOS端末が導入



撮影： GloTechTrends

また、バックヤードにはオンラインから得られた注文に対して、迅速にピッキング業務を行うために、自動ピッキングロボットが配備されている。喵街(ミャオジェー)アプリから、受注した商品を店内のテナント店舗からピッキングするのは人間ではなく自動ピッキングロボットなのである。このロボットは、アリババグループにおいて物流部門を担う菜鸟網絡(ツァイニャオネットワーク)が製造する物流ロボットであり、ピッキングチームの正社員として社員番号まで有しているのだという。

【図表6】銀泰百貨(INTIME)で活躍する菜鸟網絡(ツアイニャオネットワーク)が製造する物流ロボット



撮影： GloTechTrends

現在、銀泰百貨の主要店舗では注文を受けたのちに、1時間以内にデリバリーを実現することを目標としているが、これを効率よく実現するために不可欠な仕組みが、このピッキングロボットなのである。銀泰百貨を訪問する機会がある方は、是非店内で菜鸟網絡(ツアイニャオネットワーク)が製造するピッキングロボットが店内を走行するシーンをご覧いただきたい。

さらに、銀泰百貨に入居しているテナント企業は、アリババグループの金融部門であるアントフィナンシャルが提供する人工知能を活用した融資システムである「網商貸」を利用することが可能となっている。

数年前よりアリババグループのEコマースプラットフォームであるタオバオ(淘宝网)では、出店企業の資金繰りを監視しながらアントフィナンシャルのネット銀行である網商銀行が自動的に出店企業に融資をオファーすることは、「3.1.0」の仕組みとして広く知られている。「3.1.0」と言われる所以は、融資申請申込に3秒、1秒で審査がなされ、それに従事する人間は0というわけである。

こうした仕組みが、現在ではニュー・リテール戦略を通じてオフラインにも応用され、銀泰百貨に入店するリアル店舗でも活用できるようになっているのである。ニュー・リテール戦略の導入を通じて、オンラインで展開されていた様々なサービスがリアル店舗(オフライン)領域にも広範囲に応用されつつあるのである。

### 3 リーニン、アリババとのニュー・リテール戦略を推進し、株価6倍を達成！

ここまで、アリババの直営グループ企業が展開するニュー・リテール戦略について報告したが、資本関係のない事業会社がアリババグループと業務提携し、アリババからテクノロジー供給を受ける形でニュー・リテール戦略を推進する企業も数多い。その代表例が、中国を代表するスポーツ用品ブランド「リーニン(李寧)」である。

リーニン(李寧)は、1990年にオリンピック体操選手である李寧(Li Ning)が設立した中国を代表するスポーツブランドであるが、アリババとの関係性が深く、2015年からアリババのテクノロジーを活用しデジタルソリューションを展開している。ジャック・マーの発表したニュー・リテール戦略をいち早く導入した企業としても知られており、雲栖大会ニュー・リテールサミット(雲栖大会新零售生態峰会)において、リーニンの講演とデモ店舗の展示が行われた。

【図表7】雲栖大会の展示ブースに設置されたリーニン(李寧)のデモ店舗の様子。スマート棚を活用したシューズ展示



撮影： GloTechTrends

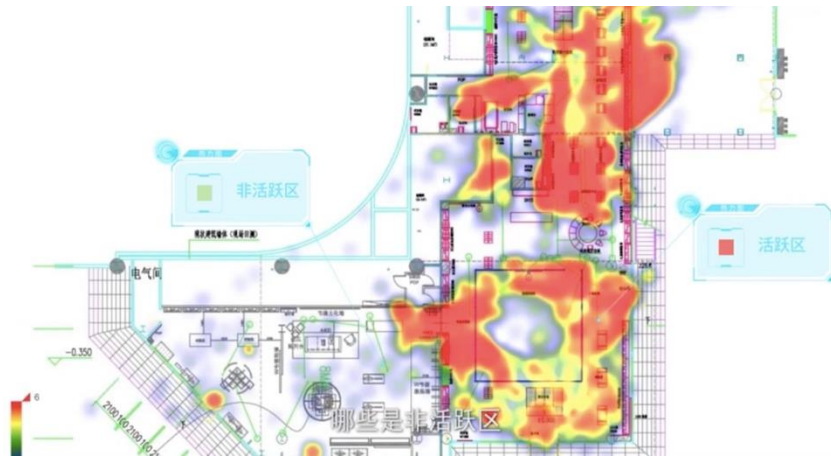
リーニン(李寧)は、講演の中で2019年上期において売上高62.55億元(約938億円)を記録し前年比で32.7%もの増収という好業績を実現していることを明らかにした。ビジネスモデルにおいても、かつてはエンドユーザーとほぼ接点を有さない伝統的な卸売スタイルのビジネスモデルであったが、ニュー・リテール戦略を導入した後は、スマホを通じてエンドユーザーとインタラクティブに接点を有するビジネスモデルへと転換し、ユーザーニーズを直接意識することが重視されるようになってきている点が説明された。

例えば、リーニン(李寧)のデジタル店舗では、店舗運営効率を高めるためにアリババクラウドが提供するユーザーの店内の動きをビジュアルに示すトラッキング技術が採用されており、ユーザーが店内でどのように行動し、どの商品に興



味を示し、実際にその商品を棚から取り上げたのか、などが解析されているのだという。

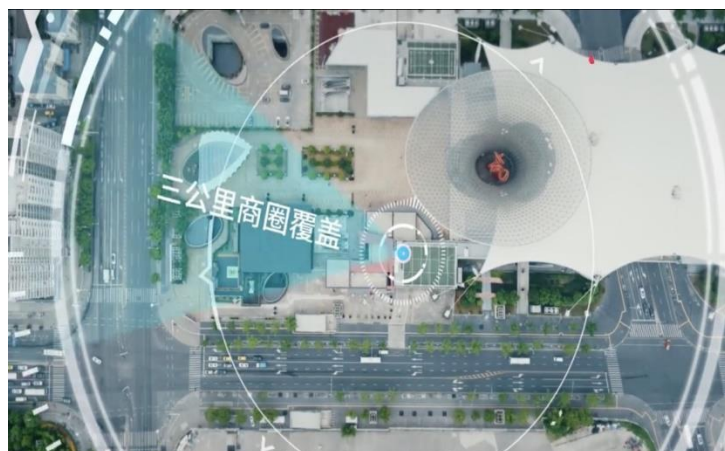
【図表8】リーニン(李寧)のデジタル店舗では、ユーザーの動向がビジュアルに把握されている 赤色はホットスポットを示す



撮影： GloTechTrends

また、アリババクラウドが提供する位置情報(LBS=location Based Service)に基づいたデジタルマーケティングシステムである雲碼(ユンマー)が採用され、リーニン(李寧)のリアル店舗周辺でリーニン(李寧)の会員が関連した決済行為を行うと、見込み顧客が周辺にいることを察知し、自動的にクーポン配信などのプロモーションが展開されるのだという。こうしたデジタルマーケティングは、リーニン(李寧)の若者を中心とする顧客層とマッチし、効果的な結果をもたらしているのだという。

【図表9】位置情報(LBS)を活用したデジタルマーケティング雲碼(ユンマー)、店舗周辺の関連決済を察知しクーポン送信



撮影： GloTechTrends

リーニン(李寧)は、直接的なアリババグループ企業ではないが、業務提携という形でアリババのテクノロジーを積極的に導入することでデジタル化を積極的に推進しており、それが目に見える業績改善という形で成果を出しているのである。

リーニン(李寧)は、2019年5月に30年の社歴の中で初となる自社工場を広西省に竣工している。リーニン(李寧)が工場を建設した狙いは、中国全土の7000店舗に及ぶ自社店舗から得られたユーザーデータを商品製造プロセスに反映させるという新しいタイプの製造業に取り組むためのチャレンジなのだという。

リーニン(李寧)の株価は、ニュー・リテール戦略を積極的に導入しはじめた2016年後半ごろから順調に上昇しており、当時と比較して現在は6倍以上の大幅上昇となっている。

## 4 零售通(リンショウトン)による零細小売店舗(パパママストア)のニュー・リテール戦略!

最後のニュー・リテール戦略の事例として、日本企業にとっても身近な中国の零細小売店舗、いわゆる「パパママストア」におけるニュー・リテール戦略導入事例を紹介しておきたい。

零細小売店舗、いわゆる「パパママストア」のデジタル化領域を担当するのが「零售通(リンショウトン)」と言われるアリババが提供するB2Bプラットフォームである。零售通(リンショウトン)は、日本ではまだ馴染みがない仕組みかもしれないが、UHA味覚糖は、中国でこの零售通(リンショウトン)の仕組みを他社に先駆けて導入し、わずか3ヶ月で前年同期比5倍以上の売上を達成したという成果を実現している。

雲栖大会(ユンチーダーファイ)においても、零售通(リンショウトン)の仕組みが紹介されており、人々の注目を集めていた。零售通(リンショウトン)は、UHA味覚糖のようなサプライヤーと、零細小売店舗「パパママストア」をマッチングさせるアリババが提供するB2Bプラットフォームの名称であり、日本企業側は、サプライヤーとして、零售通(リンショウトン)に参加することで、自身の営業力ではなかなか手の届かない、中国の地方都市に存在する零細小売店舗、いわゆるパパママストアに、簡単にリーチできるようになるのである。

実は、中国全土には600万ほどのパパママストアが存在すると言われており、その多くは大都市ではなく、地方都市に集中している。アリババは、中国全土に存在する600万と言われるパパママストアのうち150万店舗(2019年9月末)に既に零售通(リンショウトン)を導入しており、今までデジタル化とは無縁だったパパママストアが、零售通(リンショウトン)を通じてオンラインの世界に取り込まれているのである。

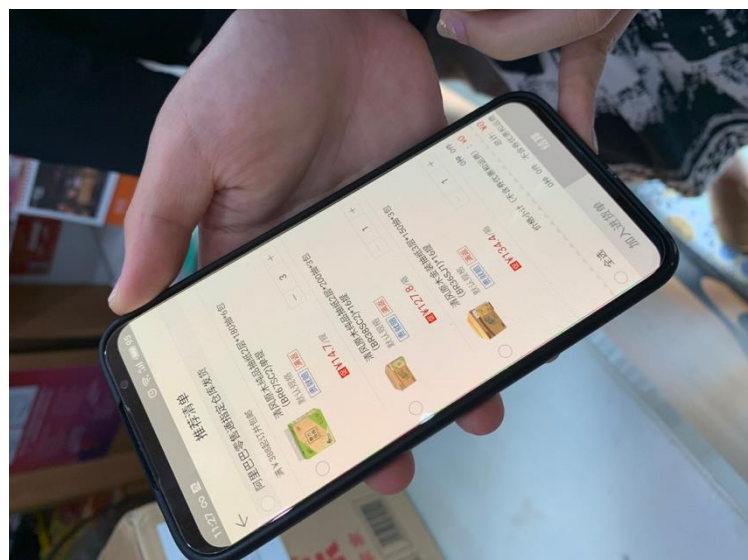
【図表10】 零售通(リンショウトン)を導入した天猫小店(天猫スマートコンビニ)の店舗



撮影： GloTechTrends

さて、パパママストアが零售通(リンショウトン)導入の決断をすると、アリババよりサポートスタッフが派遣され「天猫小店(天猫スマートコンビニ)」として店舗外観も綺麗にリニューアルされる。天猫小店の店舗周辺の住民属性はアリババが保有するビッグデータにより科学的に解析され、店舗周辺ではどのような商品の人気があり、売れ筋となりうるのかをレコメンデーション提示してくれるようになる。天猫小店オーナーは、スマホの零售通(リンショウトン)の管理画面を通じて、周辺住民のビッグデータ解析によって推奨されたオススメ商品を購入すれば、効果的な仕入れを実現できるというわけである。

【図表11】 零售通(リンショウトン)のアプリ管理画面、天猫小店(天猫スマートコンビニ)のオーナーは推奨商品を仕入れることで仕入業務の効率化を実現



撮影： GloTechTrends

雲栖大会(ユンチーダーファイ)で零售通(リンショウトン)の説明を聞いたあと、実際にアリババ本社に近い天猫小店(天猫スマートコンビニ)を訪問してみると、幸運にも店主に話を聞くことができた。オーナーの話によると、零售通(リンショウトン)のレコメンデーションに従って仕入れた商品は、本当に売れ行きが良いということであった。

昔は自分たちの経験を信じ卸問屋から商品を仕入れていたが、現在はアリババの零售通(リンショウトン)を活用することで、安心な仕入れが実現しているという。以前に比べ店舗運営効率が改善し、目に見える売上増加に繋がっているというから驚きである。

【図表12】アリババ本社近くにある「天猫小店(天猫スマートコンビニ)の外観



撮影：GloTechTrends

零售通(リンショウトン)では、周辺住民のビッグデータ解析を通じて店舗効率向上をもたらすだけでなく、零售通(リンショウトン)に登録された天猫小店(天猫スマートコンビニ)は、高德地図(アリババが提供する地図アプリ)と連携しており、かつアリババグループの食品デリバリー企業であるEle.me(ウアラマ)とも自動連携している。つまり、ユーザーがオンラインから牛乳やビールなどの商品を検索すれば、地図アプリに天猫小店(天猫スマートコンビニ)もマッピングされることとなり、天猫小店(天猫スマートコンビニ)側はこうしたオンライン注文を簡単に受けられるようになるのである。

【図表13】 Ele.me(ウアラマ)を活用した検索結果、天猫小店(天猫スマートコンビニ)の店舗も表示される



撮影：GloTechTrends

こうして、デジタルライゼーションに取り残されていた零細小売店舗、いわゆる「パパママストア」の経営者が、アリババグループが展開する零售通(リンショウトン)の支援によって、ビッグデータを活用した効果的な仕入れシステム、地図アプリとの連携、デリバリー連携を実現し、瞬間的にOMO(オンラインとオフラインの統合)対応店舗へと生まれ変わっているのである。

UHA味覚糖は、零售通(リンショウトン)を利用することで、デジタル化に成功した地方のパパママストアに対し、いち早くリーチすることに成功した先端事例である。UHA味覚糖と言え、以前より中国では有名ブランドであり、上海などの大都市では人気商品であった。しかし、零售通(リンショウトン)を活用することで、以前はリーチできなかった地方都市の潜在的ニーズを掘り起こし、地方のパパママストアに日本の商品を効果的に届けることを実現したのである。今後も、零售通(リンショウトン)を活用して、中国の零細小売店舗にアクセスしようとする日本企業は増加するはずである。

## 5 アリババが推進する「アリババ商業システム(アリババ商業操作系統)」

ここまで、アリババグループが推進するニュー・リテール戦略の最近の事例を確認してきたが、従来のOMO(オンラインとオフラインの統合)を中核とするニュー・リテール戦略のイメージを超越する形で、広範囲な領域でデジタル化が進

行していることが、ご理解いただけたのではないだろうか。こうした従来のニュー・リテール戦略の説明よりも、グレードアップしたデジタル化の進化を中国メディアが「ニュー・リテール2.0時代の到来」という言葉でセンセーショナルに報じているのがニュー・リテールの現在地点となるのである。

さて、レポート後半部分は筆者なりに「ニュー・リテール2.0時代」の解説を試みていきたい。「ニュー・リテール2.0時代」を理解するための欠かせないキーワードとなるのが、近年アリババが推進する「アリババ商業システム(アリババ商業操作系統)」という事業向けのオペレーションシステムの存在であろう。実は、今回の雲栖大会(ユンチーダーファイ)において、アリババCEOダニエル・チャン(張勇)が基調講演において「アリババ商業システム(アリババ商業操作系統)」の説明を強調していた(図表14)。

「アリババ商業システム(アリババ商業操作系統)」とは、アリババが長い時間をかけて作り上げたアリババ経済圏を活用したインフラ基盤のようなものであり、それは複合的な機能を有する総合オペレーティングシステムの様相を呈している。

【図表14】アリババCEOダニエル・チャン(張勇)によるアリババ商業システム(アリババ商業操作系統)の説明シーン 雲栖大会(ユンチーダーファイ)より



撮影： GloTechTrends

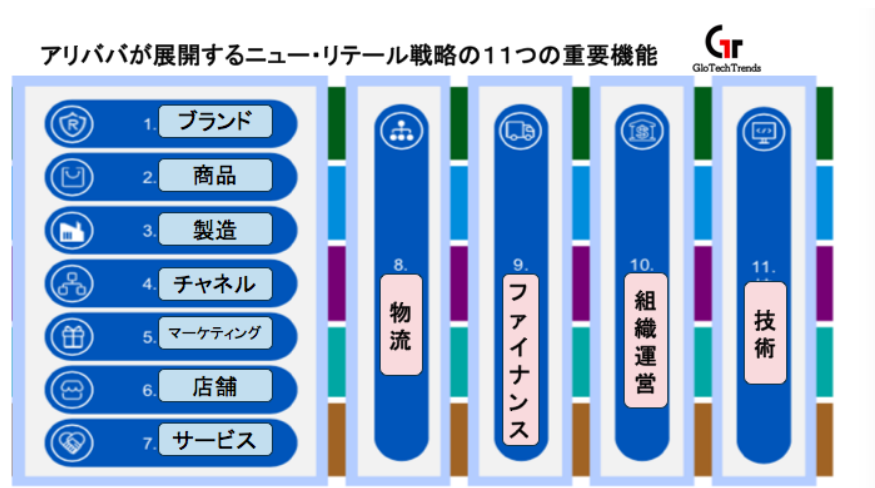
例えば、アリババグループの金融事業を統括するアントフィナンシャルが提供するアリペイなどの金融インフラ、アリババグループにおいてクラウド事業を統括するアリババクラウドのクラウドインフラ、アリババグループの物流部門である菜鸟網絡(ツァイニャオネットワーク)が提供する物流インフラなどが、その代表的な事例である。アリババグループの各事業の発展が、アリババ経済圏を総合的にサポートするインフラとして機能し、複合的なレイヤー構造をもって、あら

ゆる事業をサポートするインフラ基盤として、機能するようになってきているのである。

こうした複合的インフラをあたかも一つのオペレーティングシステムとして総合パッケージ化したものが、「アリババ商業システム(アリババ商業操作系統)」ということになる。アリババ商業システム(アリババ商業操作系統)は、アリババ経済圏に参加するグループ企業はもちろん、近年外部パートナーにも解放され、あらゆる事業のサポートを実現する非常に便利な総合パッケージ商品となっている。

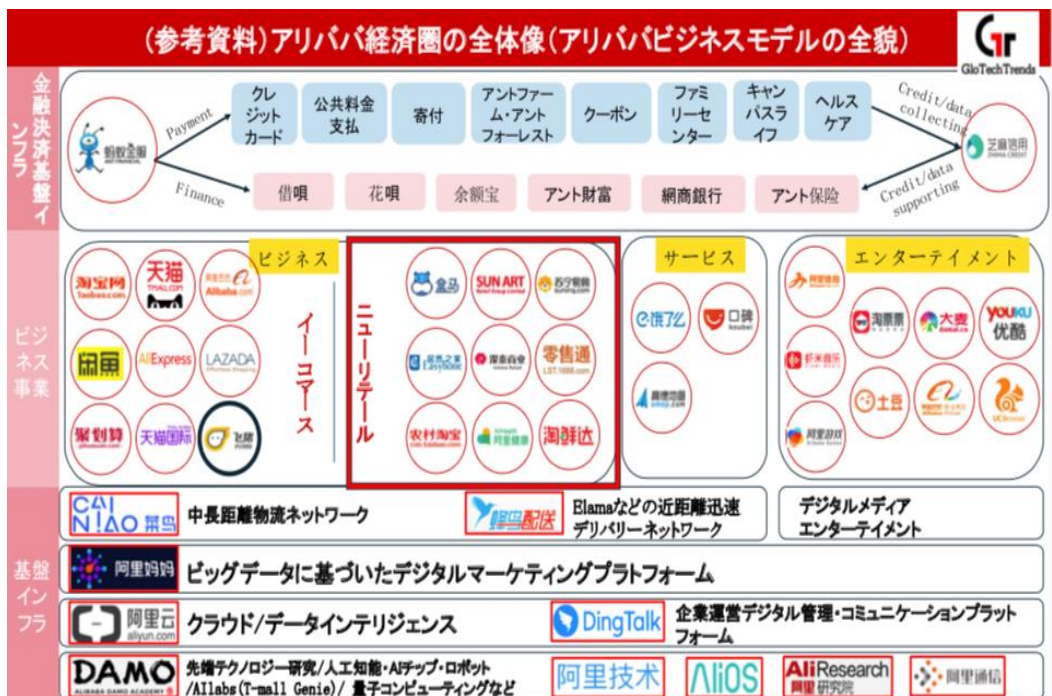
【図表15】は、アリババ商業システム(アリババ商業操作系統)の各機能を図式化したものであるが、金融機能、物流機能、マーケティング機能、組織運営のサポートなど、ビジネスに必要な機能を複合的にテクノロジーサポートしていることがわかる。実は、当初ニュー・リテール戦略の中核機能と見られていたOMO(オンラインとオフラインの統合)というのは、図の「4. チャンネル」に示されているように販売チャンネルの統合機能を説明したにすぎず、アリババ商業システム(アリババ商業操作系統)全体の一つの機能に過ぎなかったことが理解できる。ニュー・リテール戦略は、OMO戦略だけではなく、金融インフラ、クラウドインフラ、物流インフラなど広範囲な奥行きをもって展開されている壮大な戦略であったことが明らかとなりつつある。

【図表15】アリババ商業システム（アリババ商業操作系統）が提供する主要機能



撮影： GloTechTrends独自作成

【図表16】アリババのエコシステム全体像商業 ニュー・リテール戦略はアリババの基礎インフラがサポートすることで実現する



出典：GloTechTrends独自作成

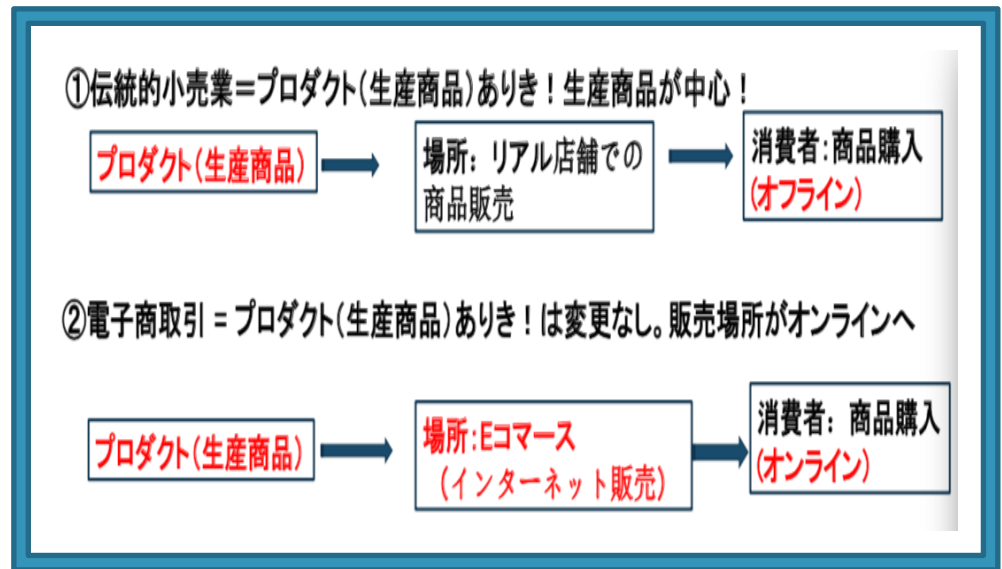
## 6 数年後には、ニュー・リテールエフェクト現象が起こる？

最後に、筆者なりにアリババが目指すニュー・リテール戦略の最終的ゴールについて考えてみたい。

従来の小売業界は、商品(プロダクト)ありきの業界設計がなされていたように思う。商品(プロダクト)を開発するメーカーは、最初に消費者ニーズを徹底的にリサーチし、リサーチ結果から大多数の消費者が好む商品(プロダクト)を開発し、それをリアル店舗、オンライン店舗などの販売チャネルに大量(マス)に配置し、消費者に数多く販売しヒット商品を生み出すことに主眼が置かれていたように思う。オフライン店舗から、アマゾンや楽天などの巨大Eコマース企業が誕生し、販売チャネルがオンラインへと移行するプロセスでは、アマゾンエフェクトと言われる大きな現象が誕生したが、アマゾンエフェクトが発生した段階でも、基本的に、商品(プロダクト)ありきの業界構造に大きな変更はなかったように思う。



【図表17】 伝統的な小売業のフローはプロダクトを中心



出典： GloTechTrends独自作成

しかしながら、ニュー・リテール戦略が成熟する段階になると、商品(プロダクト)ありきの業界構造が「人々のニーズ」を中心とする業界構造へと大きくシフトする可能性を秘めている。

ニュー・リテール戦略の世界では、経済圏全体に蓄積されたユーザーデータを活用し、人工知能によって解析を加えることで、それぞれの消費者ニーズや嗜好を科学的に解析し明らかになる。アリババのCEOであるダニエルチャンは、データインテリジェンスによって科学的に解析された人々のニーズを新消費(New Consumption)という言葉で説明するようになってきている。

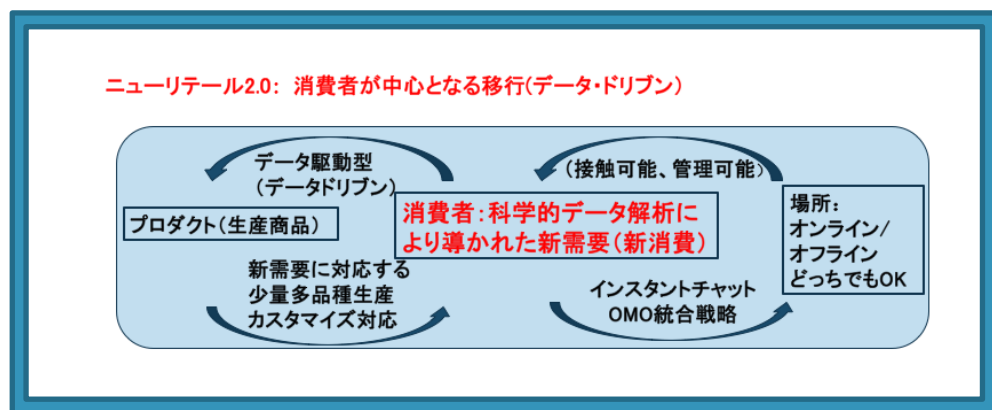
【図表18】 アリババCEOダニエル・チャン (張勇) による新消費の説明のシーン 雲栖大会(ユンチーダーファイ)より



撮影： GloTechTrends

データ解析によって、近隣住民がこういった消費行動を行い、こういった嗜好を好むかを科学的に導くことによって、店舗ごとに配置される商品は異なるのは当然となる。もっと言えば、科学的に解析された新消費(New Consumption)が中心となり、個別のカスタマイズされたニーズに対応できる生産体制の構築が重要になってくるというのである。こうなると従来の大量生産を前提とする製造業のあり方は大きく変わる可能性を秘めているのである。

【図表20】ニュー・リテール2.0時代では、科学的に解析された新消費が中心となりそれが製造プロセスに反映される。



出典： GloTechTrends独自作成

中国では、ニュー・リテール戦略の延長線上にニューマニュファクチュアと呼ばれる「新しい製造業」の時代が到来すると言われることが多いが、科学的に解析された新消費(New Consumption)の先に個々のエンドユーザーのニーズを汲み取ることを実現するが「ニューマニュファクチャー(新しい製造業)」へと発展していくことが期待されているのである。前述したようにリーニン(李寧)が、初めて自社工場を竣工したというのは、まさにこうした「ニューマニュファクチャー(新しい製造業)」への取り組みを意識したものだ。

ニュー・リテール戦略の広がりが今後も奥行きを持って展開されていけば、10年後にはアマゾンエフェクトならぬ、「ニュー・リテールエフェクト」なる現象が発生する可能性もないわけではない。そうした意味で、今後も中国を中心に加速度的に普及している小売業のデジタルイゼーションには注目する必要があるであろう。

## 7 まとめ

以上、2019年雲栖大会(ユンチーダーファイ)に参加した体験を報告した。アリババエコシステムが拡大し、金融インフラ、クラウドインフラ、物流インフラなどのそれぞれのレイヤーが成熟度を増しながら、それらが複合的に融合する形で巨大なエコシステムが構成されていく様子がお分かりいただけたであろうか。

アリババのエコシステムは巨大すぎるが故に、端的に全体像を理解するのが困難となっている。しかしながら、俯瞰的な視点を持ってアリババ経済圏全体の仕組みを理解した上で、小売業のデジタルアップグレードであるニュー・リテール戦略を見返してみると、より理解が深まるのではないだろうか。

現在、世界各国が中国のデジタルイゼーションの動向に注目しており、様々な角度から定点観測している。最近では、拡大する新型コロナウイルスなどの影響により、中国経済も停滞期に突入するかもしれないが、長期的な視点で中国デジタルイゼーション分野は注目すべき領域であることは間違いない。来年の雲栖大会(ユンチーダーファイ)では、アリババのエコシステムがどのように進化し、ニュー・リテール戦略がどのような進化を見せているのか今から非常に楽しみである。

### 【執筆者プロフィール】

氏名：菊谷 信宏 (きくや のぶひろ)

(Nobby Ocean Consulting Pte. Ltd 代表取締役)

経歴：野村証券、アクセンチュアでの勤務を経て、株式公開を専業とする証券会社立ち上げに参画、株式公開業務やベンチャー企業投資業務に従事。その後2011年にシンガポールにて貿易会社を設立し起業。主に中国本土のお客様向けに貿易業を展開。中国デジタル革命を自ら体感し2017年よりメディア事業を新設し、自社メディア「GloTechTrends」にて中国・東南アジアの最新テクノロジートレンドを発信中、中国デジタル分野のリサーチ業務も行う。(https://glotechtrends.com/)