

中国における小売市場の概況 -簡易レポート-

添付)

日本能率協会コンサルティング 中国現地法人

J-BUND 中国における調査・コンサルティングサービスのご紹介

2018年 9月

 **JMAC** 株式会社 日本能率協会 コンサルティング



1. 小売市場概要
2. 消費行動の変化
3. 小売業の経営トピック
4. 業態別動向
5. 中国 E C 小売 ネット小売業の動向
6. 中国で躍進する小売企業事例

1 . 小売市場概要



経済環境と小売業の市場規模

2018年は中国改革開放40周年であり、政府の経済政策はいかに安定的な成長を実現することである。その一つの政策としては投資から消費への構造改革があげられる。近年投資主導型成長政策の下で(図表1) GDP 10%前後の成長を実現してきたが、2012年以降、8%を下回り、成長の限界が鮮明になった。一方、消費市場の成長は多少の成長鈍化の傾向もあるが、直近の2年間において毎年10%の成長率と維持している。

2013-2017年の統計データでは、GDPのおよそ40%-44%を消費が支えている。BCG(図表3)の予測によれば、2021年中国消費市場規模は6兆1000億ドルに達する見込みである。

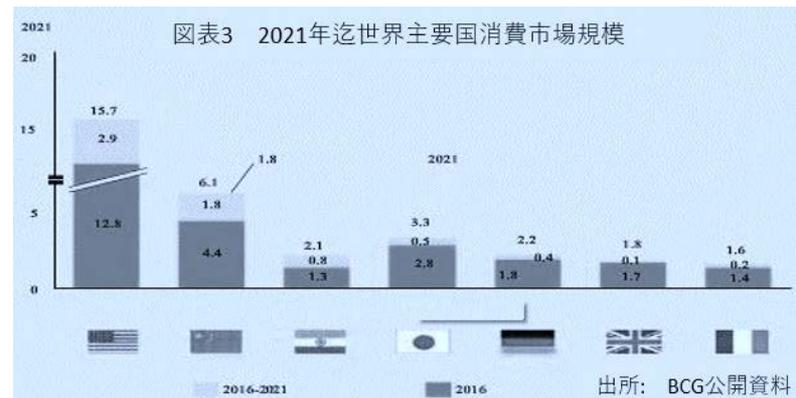
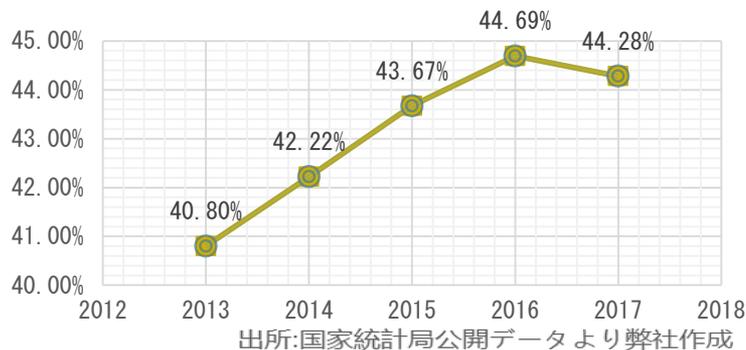


表1 小売業市場規模推移

統計年度	小売業市場規模(億元)	成長率
2008年	114830	23%
2009年	133048	16%
2010年	158008	19%
2011年	187206	18%
2012年	214433	15%
2013年	242843	13%
2014年	271896	12%
2015年	300931	11%
2016年	332316	10%
2017年	366262	10%

出所:国家統計局公開データより弊社作成

図表2 消費のGDPに占める割合



家計消費支出の状況

2016年国民平均消費額(図表4)は2009年の9,514元から2016年は21,285元まで増加し、2.23倍となった。とりわけ都市部は消費に大きく貢献し、平均消費支出額は、一人当たり29,295元となっている。

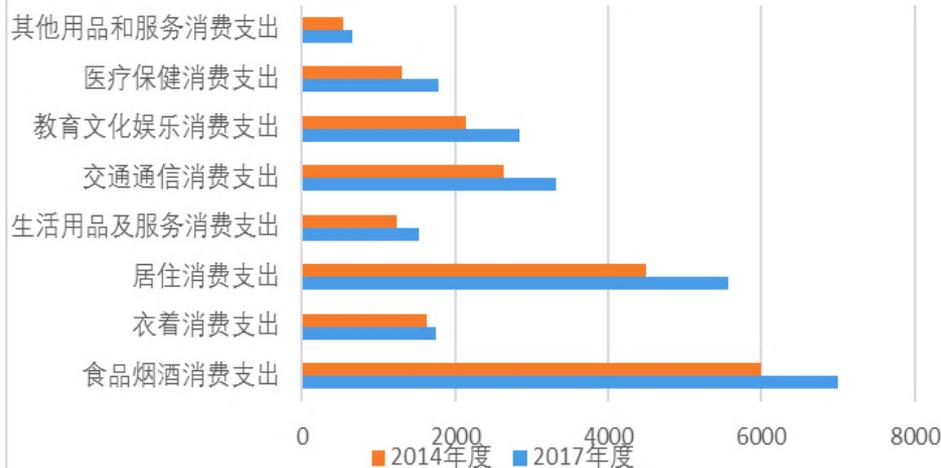
図表5は都市住民の消費支出の割合を表したものである。主な消費支出は住居と食費であり、2014年と2017年を比較しても、その割合は一貫して変化していない。

図表4 国民消費額の推移



出所:国家統計局公開データより弊社作成

図表5 都市住民消費支出割合



出所:国家統計局公開データより弊社作成

図表6 2017年度都市住民消費支出割合



出所:国家統計局公開データより弊社作成

小売業における主な規制緩和・撤廃

経済に大きく貢献している消費市場は改革開放40年といった短期間で世界2位となった。その背景に13億の人口で支えているが、もう一つは政府の小売業の規制緩和ないし撤廃も関連している。図表6は90年代から主な規制緩和・撤廃と外資大手の参入であり、外資系小売企業は中国の巨大消費市場で大きな存在感を持っている。近年ローカル企業は成長してきたものの、小売業トップ10の中ウォルマートが5位、カルフル10位であり、日系のコンビニもトップ100位にランクされ、急成長中である。

図表7 中国小売業の規制緩和・撤廃と外資系小売業の進出

年	主な規制緩和・撤廃	外資企業参加の動き
1992	全国主要都市で外資系小売企業（合併、単独出店）を実験的に認可	ヤオハンが外資系企業として初めて認可を受け、合併で北京に百貨店開店
1993	外資系チェーンストアの設立を試験的に認可	伊勢丹、西武百貨店進出
1995		ダイエー、カルフルが進出
1996		ウォルマート、メトロ、イトーヨーカ堂、イオン、ローソン、西友などが進出
1998		平和堂、マイカルが進出
1999	外資の参入地域を省政府都市に拡大	
2001	W TO加盟	
2004	地理的規制、出資比率規制の撤廃	テスコ、7-11、Familymartが進出 Amazon 進出
2013	上海自由貿易試験区の設立	Amazonなど越境EC企業が自由貿易試験区倉庫設立

図表8 小売チェーン店トップ10

CCFA 2018年5月10日发布

序号	企业名称	2017销售 (含税万元)	销售 增长率 (%)	2017 门店总数 (个)	门店 增长率 (%)	备注
1	苏宁易购集团股份有限公司	24334300	29.2%	3799	10.9%	★
2	国美零售控股有限公司	15369108	-6.7%	1604	-1.5%	★
3	华润万家有限公司	10364573	0.1%	3162	-1.9%	① ★
4	康成投资(中国)有限公司(大润发)	9540000	2.3%	383	4.6%	② ★
5	沃尔玛(中国)投资有限公司	8027818	4.7%	441	0.5%	★
6	永辉超市股份有限公司	6539986	20.2%	806	65.5%	★
7	重庆商社(集团)有限公司	5828076	3.9%	322	-0.6%	★
8	联华超市股份有限公司	5645987	-5.6%	3451	-5.4%	③ ★
9	中石化易捷销售有限公司	5195000	48.0%	25775	0.7%	★
10	家乐福(中国)管理咨询服务有限公司	4979594	-1.3%	321	0.6%	④ ★
64	上海福满家便利有限公司(Familymart)	802580	24.10%	2181	20.50%	急成長
77	7-11(北京)有限公司	173482	15.50%	247	12.80%	
96	罗森(中国)投资有限公司	310959	49.90%	1399	45.90%	

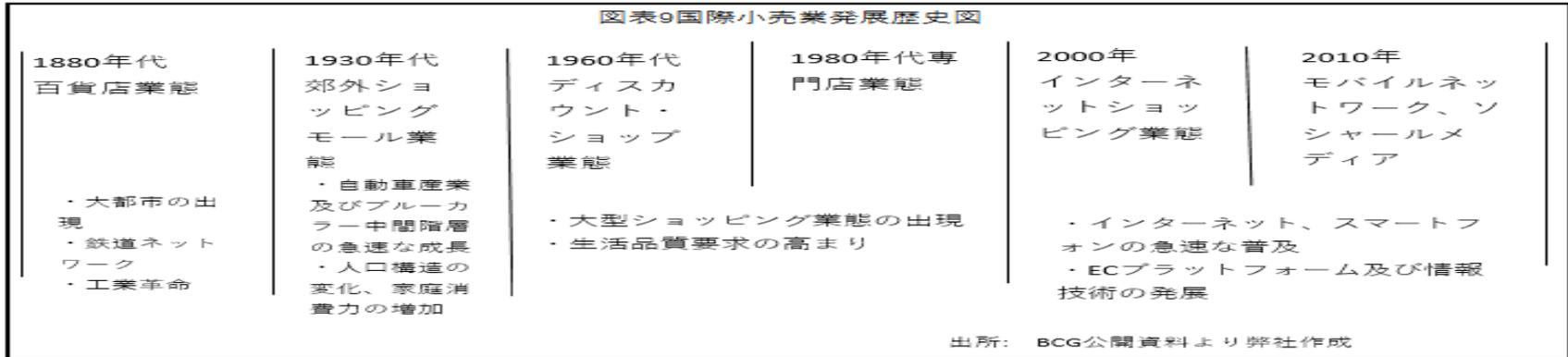
中国チェーン経営協会より弊社作成

出所：政府公開データと各社IR情報より作成

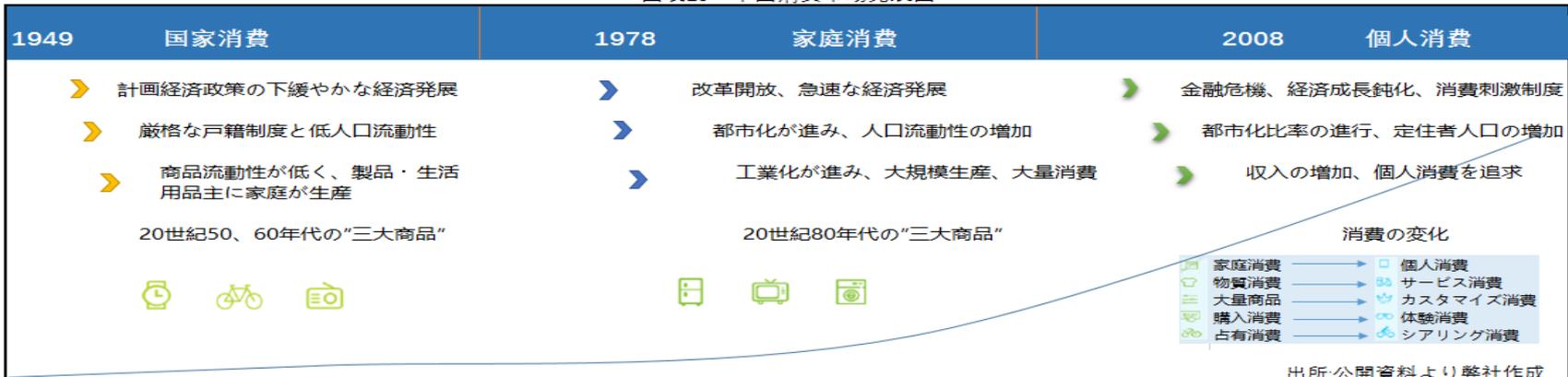
中国小売業の発展特徴

巨大化した中国小売市場は、近年の経済成長、規制の緩和・撤廃、情報技術の進化とともに、先進國小売業の数百年にわたる歴史とは異なる急速な進化を遂げている。

図表8は先進國小売業の発展史を年代・業態別に纏めた図である。小売業では新業態の出現は頻繁であり、一つの業態が成熟後、新たな業態が誕生する傾向がある。図表9は1949年から今までの消費の変化を表した歴史図ある。発展歴史が短く、改革開放初期は百貨店から以後の十数年で各業態がほぼ同時の出現してきたという特徴がある。最近では、消費市場のニーズ変化と情報技術の進歩に中、伝統小売業とネット小売業の競争が激化している。



図表10 中国消費市場発展図

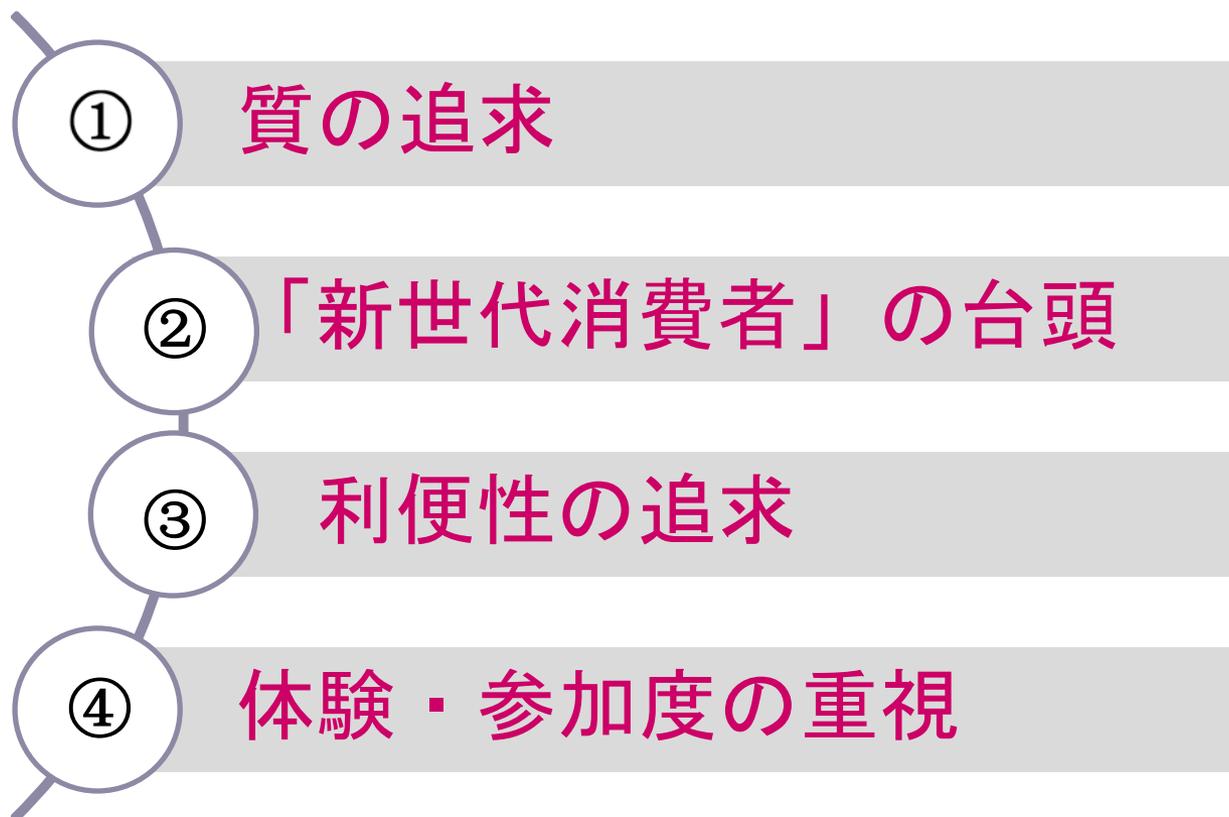


2. 消費行動の変化



中国における消費行動の変化は、下記の4点に要約される。

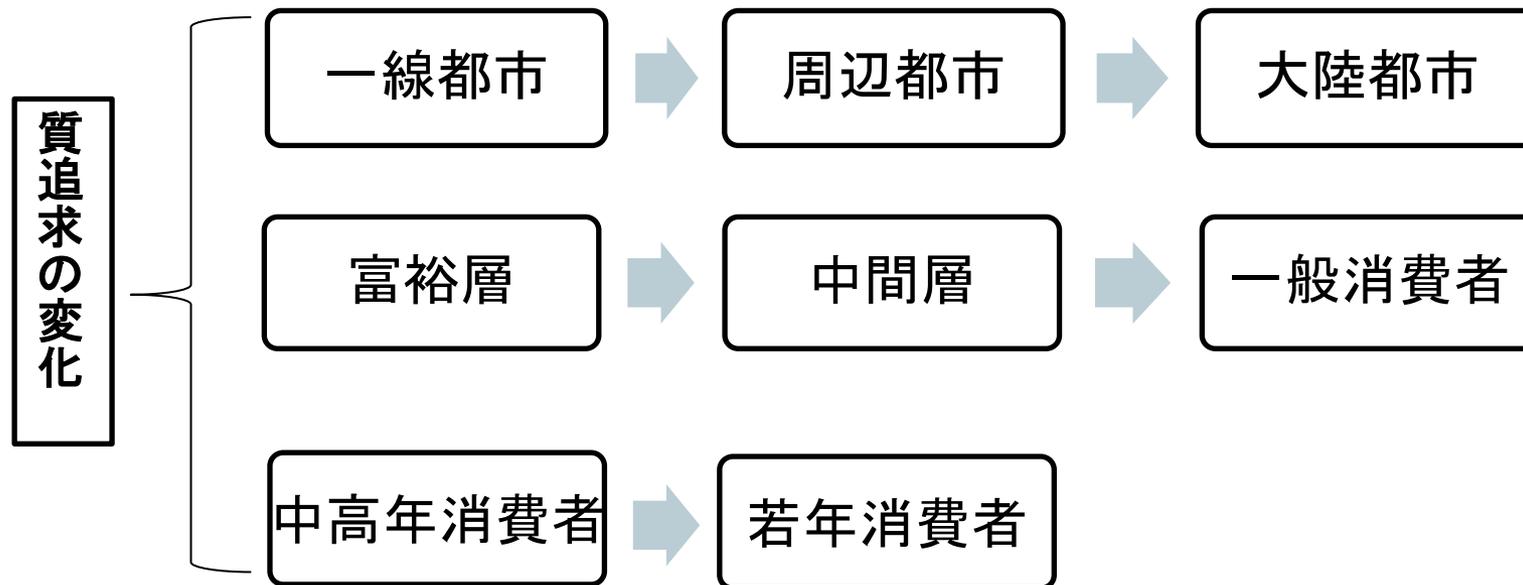
消費行動における
4つの変化動向



消費行動の変化 — ①質の追求

消費市場全体で質の追求が鮮明となり、安全・健康・品質・機能性などの要素を備えた商品を求めるようになった。沿岸都市部で質に対するニーズが顕著となり、段階的に中国全土に傾向が広まっている。

- 北京、上海といった一線大都市から始まり、周辺都市さらに大陸の各都市へ拡大。
- 消費市場は階層構造になっているものの、質の追求は富裕層から中間層、一般消費者層まで拡大。
- 中高年の消費者は経済力が豊かで質の高い商品を求める傾向があったが、現在は年齢に問わず全体で質を追求するようになっている。さらに一部の製品に限り、国産品より輸入品のニーズは高く、越境ECが活性化している背景ともなっている。



消費行動の変化 ②「新世代消費者」の台頭

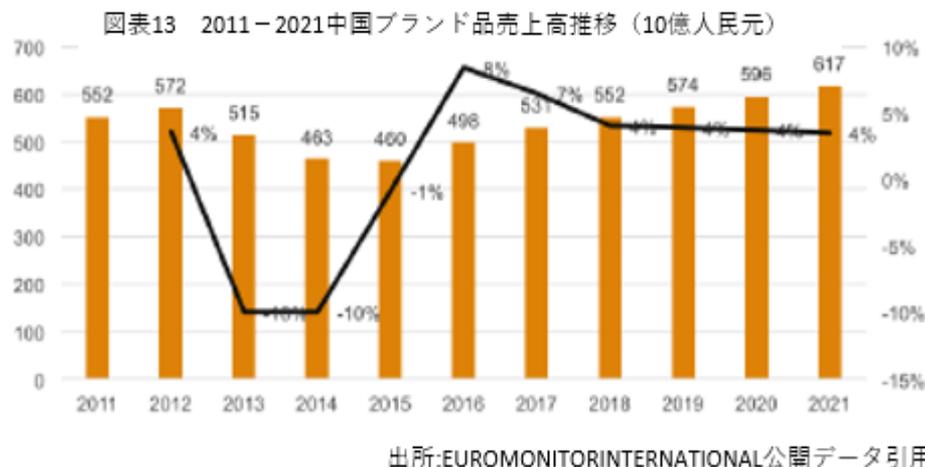
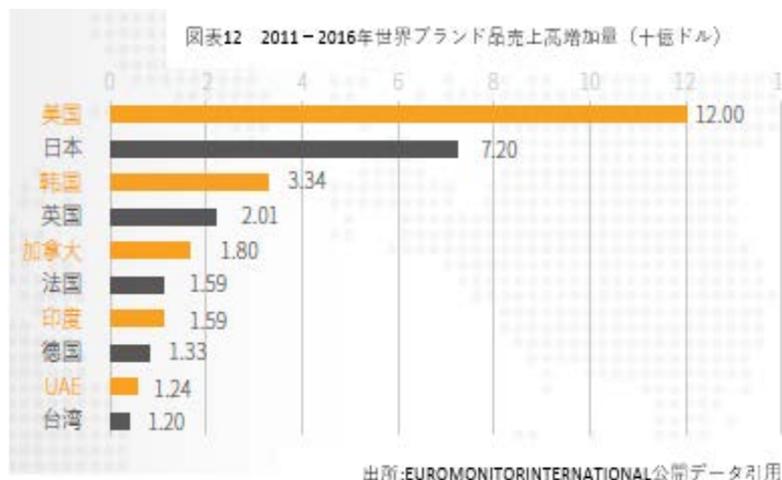
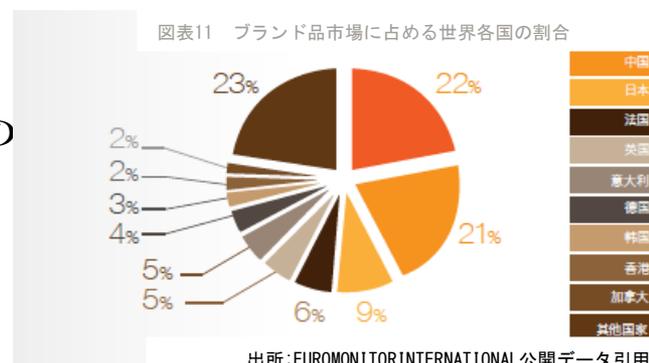
「新世代消費者」の台頭により、多様化、個性化、理性化が進んだ。(消費者はますます賢くなっている) 2021年までに336万世帯まで拡大する富裕層は、ハイエンド品、高級品に対する消費者ニーズが広がっていくことを意味する。一方で、消費者は理性的な消費行動をとるとともに、嗜好も多様化している。

世界のブランド品市場規模では中国はアメリカに次ぐ2位の市場規模となっているが、2011-2016の世界ブランド品売上増加率ランクにはランクインしていない。

他の新興国に比して、ブランド品の市場はやや落ち着いてきた状況ともいえる。これからも市場規模が拡大していくものの、EUROMONITOR INTERNATIONALの予測によれば大幅に成長していくことは無さそうである。

ブランドにとらわれない、多様な価値観、嗜好により、商品が選択される時代に移行している。

出所: EUROMONITOR INTERNATIONAL 公開データ引用



消費行動の変化 — ② 「新世代消費者」の台頭

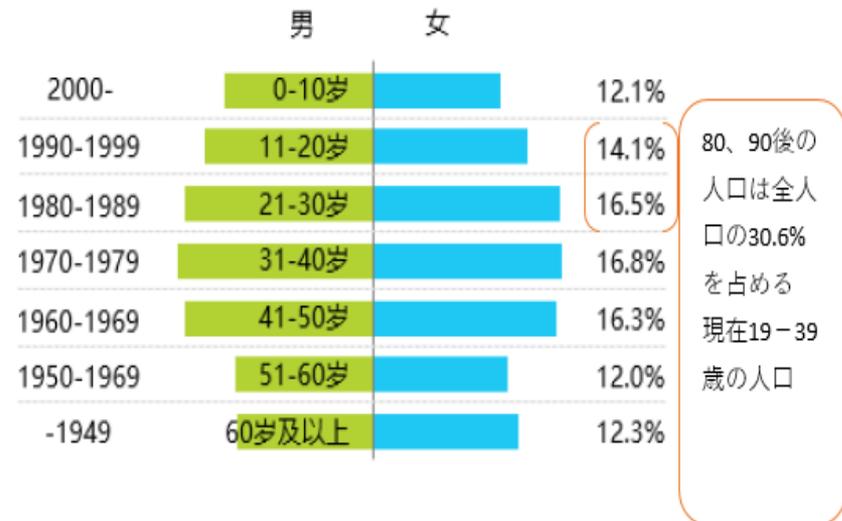
「新世代消費者」の台頭は消費価値の変化ともいえる。図表13では「新世代消費者」と前世代消費者との消費価値観の変化を表した。「新世代消費者」は豊かな時代に生まれた一人子を中心であり、クレジット消費主義(前消費)、標準品よりも個性的な商品を求めている。特に「新世代消費者」は質と価格のバランス、長く愛用できる商品を好む傾向があり、それに加え、ミニマル主義化が進んでいる。人口統計によれば、「新世代消費者」全人口の30.6%を占める4億人の規模となっており、現在消費を支える最大勢力となっている。

図表14 中国消費者の年代別消費特徴

消費者出生年代	60.70後	80.90後
消費力形成する年代	1980-2030年	2000年-2050年
経済発展特徴	改革開放、経済高度成長期	高度成長から構造改革
消費価値観	保守消費	クレジット消費
	家庭消費重視	個人消費重視
	大衆消費	消費の個性化
	“高ければ高いほど良い” 贅沢	質と値段のバランス ミニマリスト(ミニマル主義)
	“大きいければ大きいほど良い”	小さくて、巧緻性のある

出所:第6回人口調査報告とiResearchより弊社作成

図表15 2010年年代別人口構成



出所:第6回人口調査報告より弊社作成

注:新世代消費者とは80、90年代以後生まれた人達を纏めて指している。最近千禧一代、Z代と呼称していることがある。これらでは纏めて新世代消費者と呼ぶことにした。

消費行動の変化 — ③利便性の追求

生活リズムの加速、インターネット・モバイル端末の普及、モバイル決済の浸透、EC市場の氾濫、物流システムの整備により、買い物に使う時間が急激に減少し、利便性を追求する傾向も顕著となっている。

特に中国では時間を「金で買う」という価値観の浸透と配送サービスの充実により若い人ほどインターネットショッピングの割合が多い。それらを後のEC市場の分析で詳しくみていく。

90年后(1990年代に生まれた世代)は、デジタルネイティブとして、個性的で欲しい商品を見つけて素早く購入するライフスタイルがあたり前となっている。



利便性を追求しつつ、買い物プロセスへの体験・参加度の重要性が顕著になった。この2-3年で小売業における最も大きな関心事であり、一斉に「いかに消費者の体験(ショッピングエクスペリエンス)・参加度を高めるか」という課題に取り組んでいる。

EC市場の拡大、消費の多様化に伴い、商品の質と利便性だけではなく、消費者は購入前のリサーチし、商品・サービスのバランスを評価し、場の楽しさを味わい、さらに買い物後のサービスを重視するようになっている。小売業全体で消費の本質とは何かを考え始めようといった「原点回帰」が求められている。

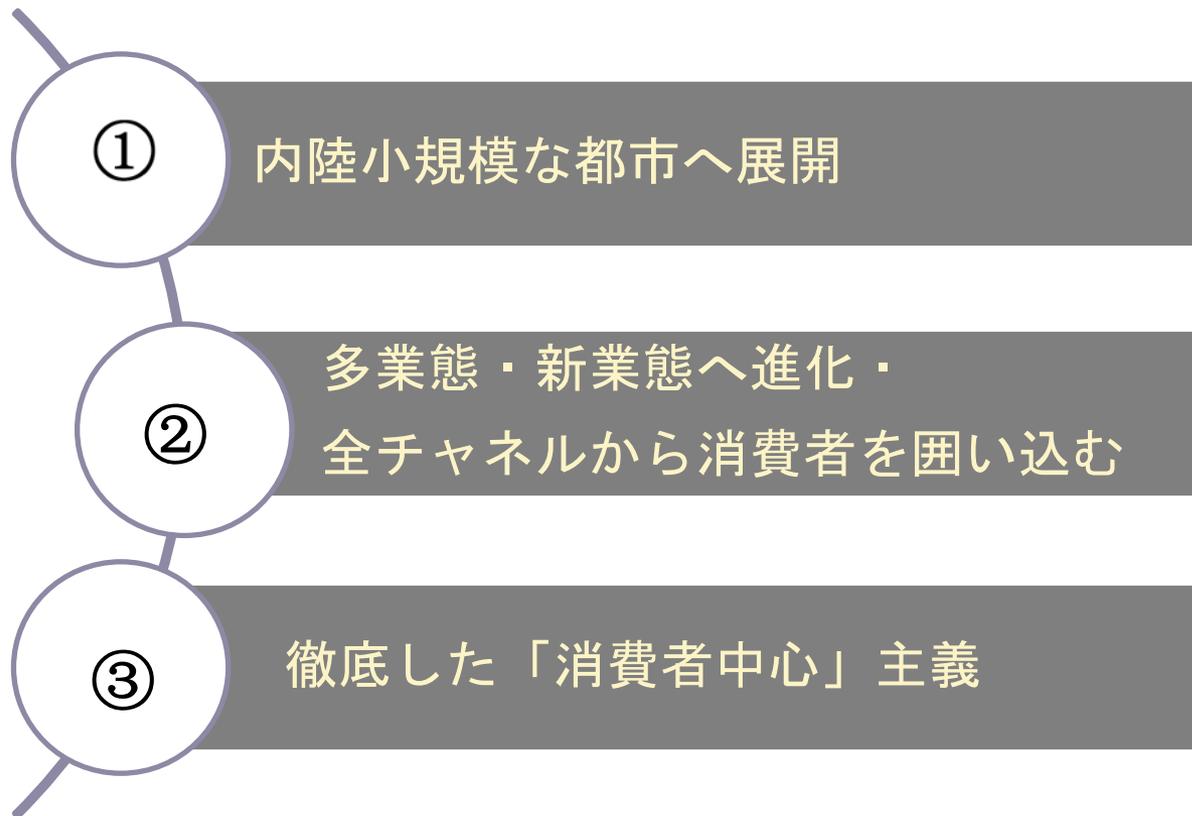


3. 小売業の経営トピック



小売業の成長とも関連する経営に関する主要な論点は下記の3点に要約される。

経営トピックス

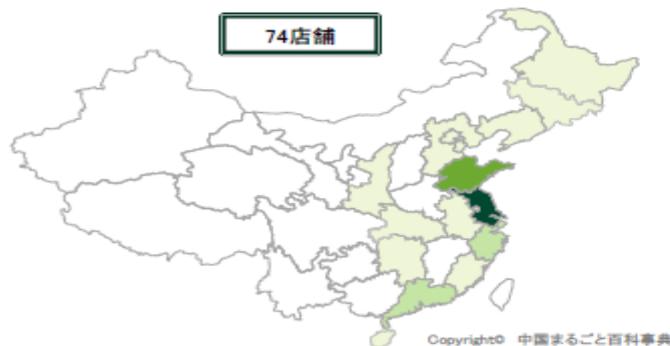


小売業の経営トピックー ①内陸小規模な都市へ展開

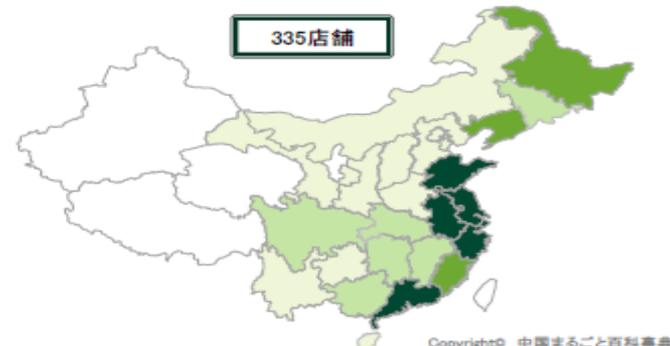
内陸都市、小規模な都市を成長機会ととらえ、全国展開が加速している。中国の小売業は大都市、沿海地域中心に発展し、内陸都市、小規模な都市では、大手小売企業の出店は限定的であったが、地方の所得水準も上がり、大都市の消費嗜好が浸透している。また、近年大都市、沿海地域の競争激化、ECの成長により「リアル店舗」については、内陸小規模都市に店舗拡大の機会を求めている。

図表16 大潤発、Walmart内陸都市への浸透

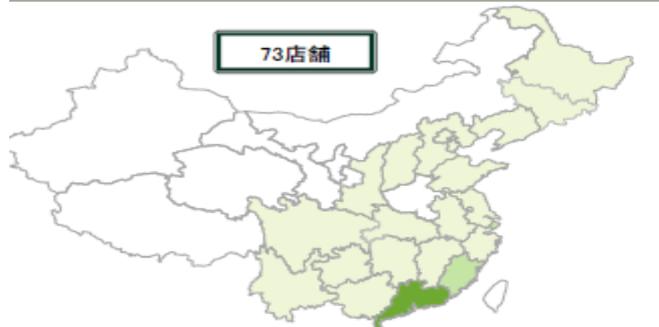
大潤発の店舗分布 (06年)



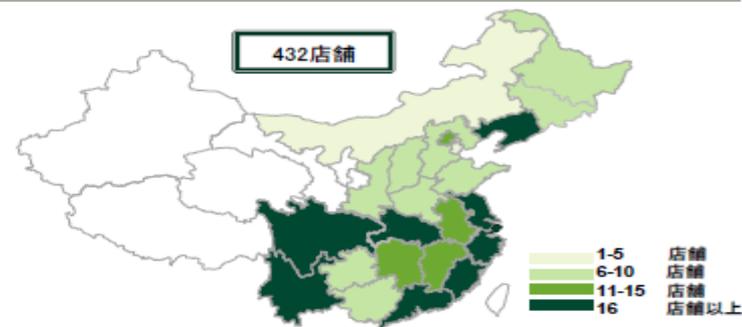
大潤発の店舗分布 (15年)



Walmartの店舗分布 (06年)



Walmartの店舗分布 (15年)



出所:SMBC Discussion Materialsより引用

小売業の経営トピッカー

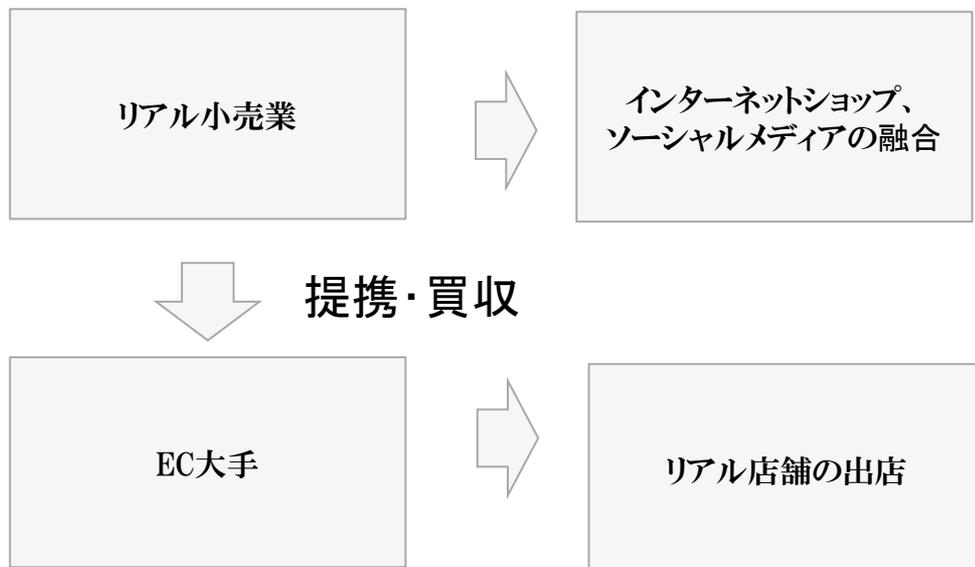
②多業態・新業態へ進化・全チャネルから消費者を囲い込む

EC市場の成長により、伝統小売大手企業において提携・合併が加速し、多業態への転換が進んでいる。インターネットショップとリアル店の融合による全チャネルから消費者を囲い込みを指向している。

単一業態に伴うリスクをヘッジしようとする企業が増加しており、中国チェーン協会によれば、小売チェーントップ100企業のうち、60%が多業態経営へと進化した。百貨店、スーパーなど伝統的な小売企業は生き残りをかけて、変革を続けている。業態の多角化とインターネット販売を拡大し、業績復帰を挑戦している。(オムニチャネル化)

図表 17 イメージ図

★EC大手のリアル店舗出店もホットに。



小売業の経営トピック

② 多業態・新業態へ進化・全チャネルから消費者を囲い込む

伝統小売企業もECプラットフォームの双方が新業態開発に注力し、消費者を囲い込もうとしている。やや業界構造の変革は、ECプラットフォーム大手企業(アリパバ、京東)が誘導している傾向にある。さらに2018年には、自動販売機を使った無人店舗開発に挑戦してくるベンチャー企業が増加している。

図表18 新業態開発例

伝統小売企業	体表的な企業
スーパー、ミニスーパー、コンビニ	カルフルール
百貨店 + 家電量販店 + スーパー + コンビニ	步步高
スーパー、無人コンビニ	欧尚
EC大手企業	
EC + コンビニ	京东
EC + スーパー	アリババ
多数のベンチャー企業	
自動販売機業態開発	軌道に乗らず、苦戦中

线上线上流量管理
场景与品类联动
Online & offline
traffic and purchase
convergence



全渠道营销，线上
线下联动
Omni-marketing and
online & offline
unified activation



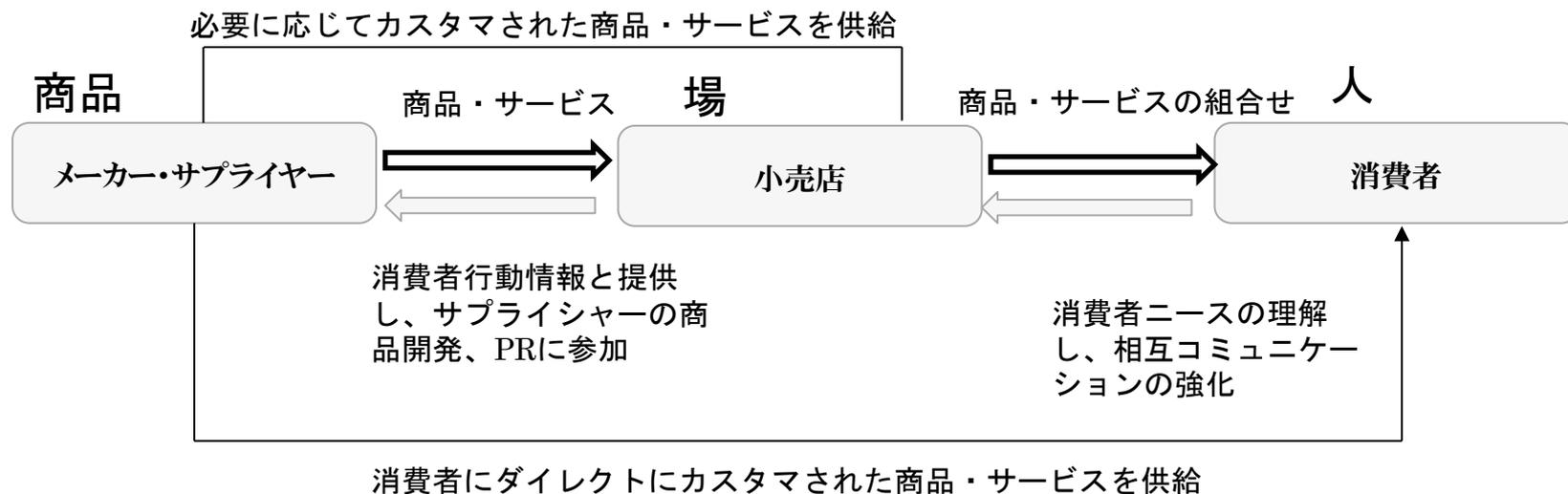
小売業の経営トピッカー

②多業態・新業態へ進化・全チャネルから消費者を囲い込む

新小売(新零售)は、消費者のニーズの変化を情報技術で対応するチャレンジであり、今後10年間の小売業の経営テーマとなることは間違いない。

2017年は新小売(新零售)の元年と呼ばれており、業界全体でその取り組みが本格化している。新小売とは消費者を中心に、人、商品・サービス、サプライチェーンなど各段階をデジタル化したうえ、モバイル端末、インターネット、リアル店舗などあらゆる消費シーンをつなぎ、デジタル技術を通じて取引を融合した新しいリテールビジネスモデルのことをいう。

図表19 新小売のイメージ図

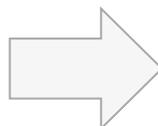


出所:商務部流通産業促進資料より弊社作成

小売業の経営トピッカー ③「消費者中心」

外部圧力

- 生産過剰
- 製品・サービスの同質化
- 競争激化
- 伝統小売業とEC企業との業態の敷居があいまいに。



変化

製品の供給中心 → 消費者中心
(デマンドチェーン)

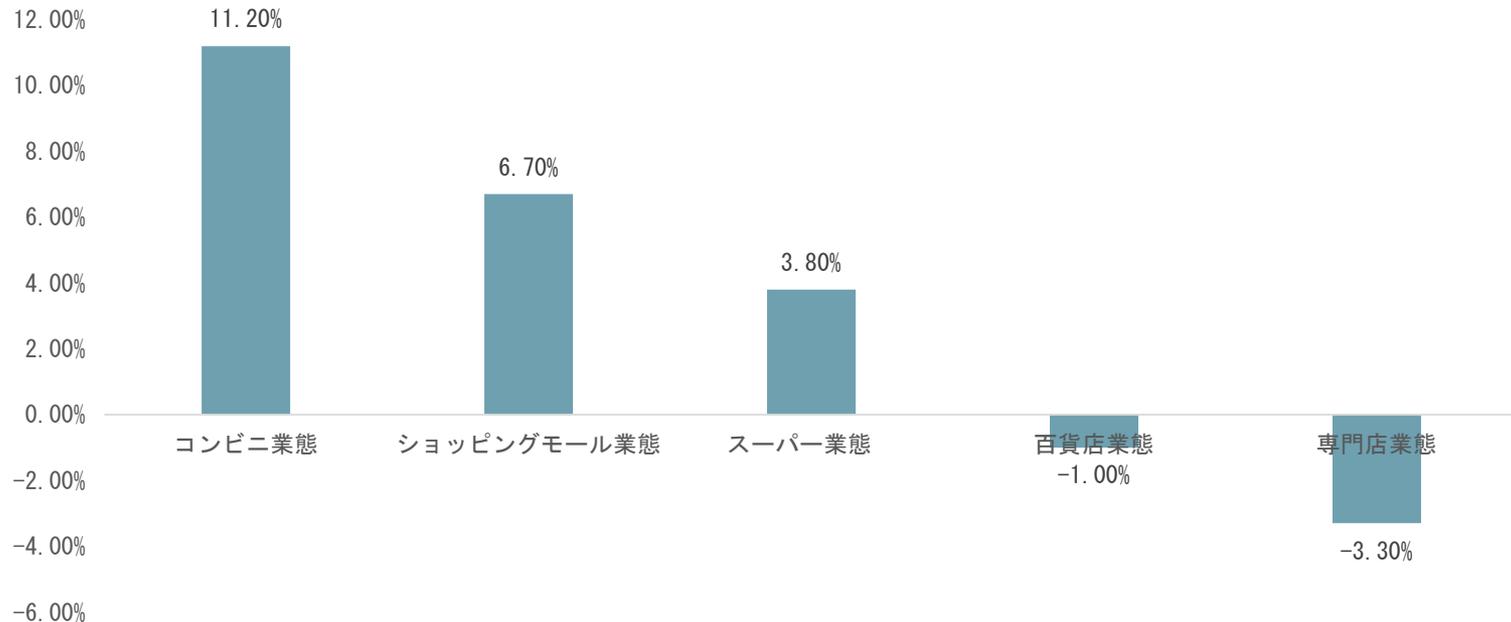


4. 業態別動向



伝統小売業の各業態別（ECを除きの）売上伸長率から見ると、コンビニ業態の売上増加率がもっとも高く、2016年は11.2%増加した。次に、ショッピングモールの売上伸長率が6.7%となっている。百貨店業態、専門店業態はEC市場の影響をやすく、マイナス成長に陥っている。

図表20 業態別売上成長率



出所：Euromonitorの公開データより弊社作成

業態別動向 ① コンビニ業態

コンビニ業態全体の売上高は2010年から2桁の数字で成長してきた(図18)。その背後には、経済成長と消費者の利便性の追求がある。図19で表したように一人当たりのGDPと共に店舗数は増加してきた。

売上高シェア率1%以上のコンビニ企業は17社あり、ローカル系、台湾系、日系に分かれている。ローカル系は売上高と店舗数は多いが、日系の存在感もかなり大きい。

日系は主に一線二線大都市を中心に展開しているに対して、ローカル系は地域に着眼し、地域ブランド作りに執着している特徴を伺える。

図表21 コンビニ売上高成長率

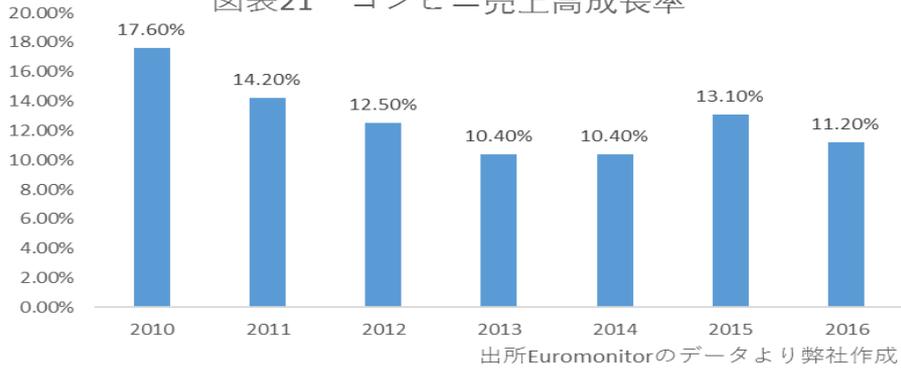


図22 一人当たりGDPとコンビニ数お推移



図表25 市場シェア上位15社展開地域と企業概要

ブランド	主要地域	所属企業	設立日	ビジネスモデル	主要業務	店舗数
美宜家	広東	美宜市糖酒集团	1997	フランチャイズ	コンビニ	2017年5月時点で1万店
天福	広東	広東天福連鎖商業有限公司	2004	フランチャイズ	コンビニ経営管理を主として、食品、物流、生鮮スーパーなどを有するグループ企業	2017年初で3,500店
紅旗連鎖	四川	成都紅旗連鎖股份有限公司	2000	自営	コンビニ	2016年末時点で2,704店
セブンイレブン	広東、上海、北京、天津、京都	セブンスアイ・ホールディングス	1992	フランチャイズ	コンビニ、デパート	2016年末時点で2,357店(広東750店以上)
好德・可的	上海を中心にして、江蘇と浙江で展開	農工商超市(集團)有限公司	2001(好德) 1996(可的)	直営・パートナーシップフランチャイズ	スーパー	好德1,120店、可的1,200店、合計2,320店
全家	上海	上海福滿家便利有限公司	2004	フランチャイズ	コンビニ	2017年4月時点で2,080店(上海1,213店)
十足・之上	浙江	浙江人本超市有限公司	2001(十足) 2008(之上)	直営・フランチャイズ	大型スーパー、コンビニ	1,700店前後*
全時	北京	北京全時自強任運連鎖便利有限公司	2011	直営・フランチャイズ	コンビニ	2016年末時点で1,635店
快客	上海、浙江、遼寧、北京	聯華超市股份有限公司	1997	直営+合資+フランチャイズ	スーパー	1,513店*
蘇果・好の	江蘇	蘇果超市有限公司	1999(蘇果) 2004(好の)	直営・フランチャイズ	スーパー、コンビニ	2016年末時点で1,360店以上
ローソン	上海、重慶、大連、武漢、北京	上海華聯羅森有限公司	1996	フランチャイズ	コンビニ	2017年4月時点で1,062店(上海689店)
順久	山西	山西省太原順久超市有限公司	1998	フランチャイズ	コンビニ、物流倉庫	800店以上*
良友	上海	上海良友(集團)有限公司	2003	直営+フランチャイズ	種差加工、農産物流、コンビニ	500店以上*
金虎	山西	山西省金虎便利連鎖股份有限公司	2005	フランチャイズ	コンビニ	500店以上*

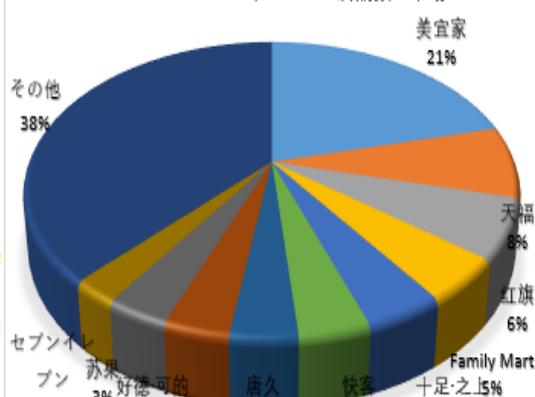
出所：招商証券の公開資料より弊社作成

図表23 2016年コンビニ売上高ベース市場シェア



出所：Euromonitorのデータより弊社作成

図表24 2016年コンビニ店舗数の市場シェア



出所：Euromonitorのデータより弊社作成

業態別動向 ① コンビニ業態

2016年公開したチェーン経営協会のデータによると、中西部地域店舗数の増加は全体に占める割合が大きい。長沙、武漢といった中部地域都市の店舗数は急激に増加している。

ただしローカル企業のコンビニには、フランチャイズ化の比率が低い。30%の企業はフランチャイズ制度を導入していない。導入している企業でも管理システムが整っていないため、運営力の強化が必要な状況に直面している。また、自社PB品の営業利益、在庫効率がかなり低い。自社製品日系40-50%に対してローカルは平均8%。平均営業日あたりの売上は日系の1/5にとどまっており、個店の収益拡大が必要である。なお、ローコストオペレーションにもつながる無人コンビニは、今後も拡大を続けるであろう。

図表26 2016年都市別店舗数増加率



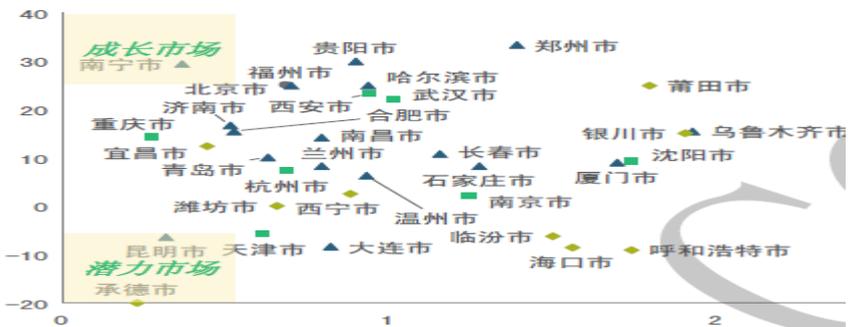
出所：中国チェーン経営協会公開データより弊社作成

中日便利店加盟店比例 (%)

図表27 日中コンビニ加盟店比較



出所：中国チェーン経営協会より引用



業態別動向 ー ② ショッピングモール業態

この2年間、中国全土でショッピングモール建設ラッシュに入っている。中国チェーン経営協会の公開データによれば、2017年の新規オープンのショッピングモールは500件を超え、建設中のは4500件あるという。

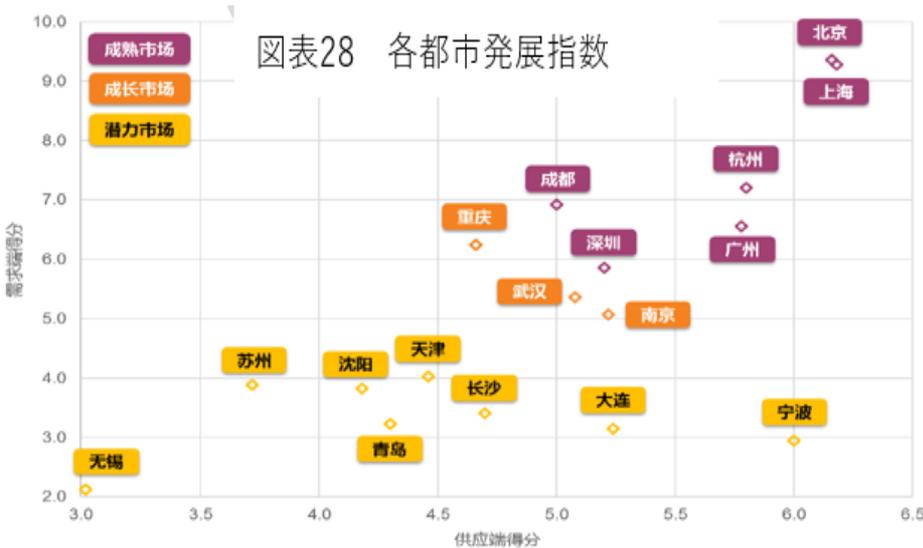
体験重視の消費行動と質の追求による消費行動の変化はショッピングモール投資拡大に強いインセンティブを与えている。これからのショッピングモールは、一線大都市は成熟し、二、三線都市が成長センターとなる。

成熟市場:北京、上海、広州、深圳、成都、杭州

成長市場:武汉、南京、重庆

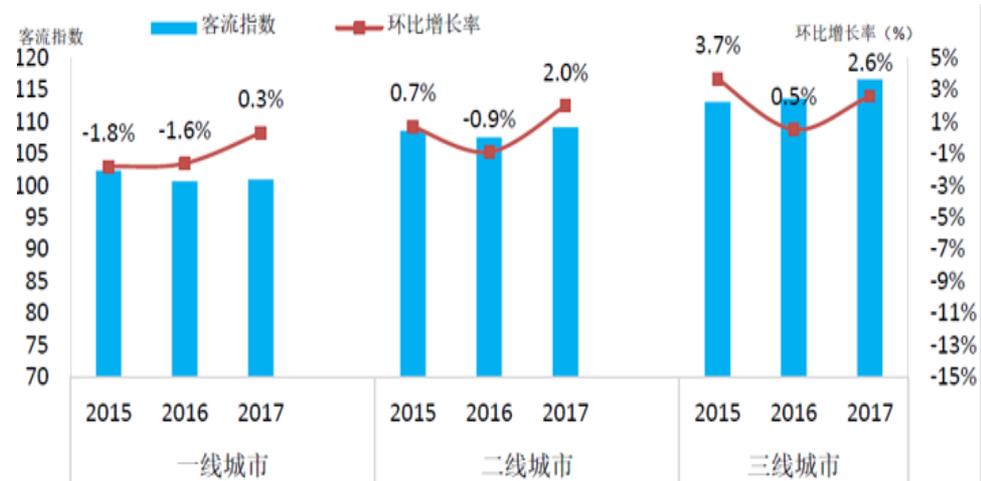
潜在力市場:大连、沈阳、宁波、天津、长沙、青岛、苏州、无锡

図表28 各都市発展指数



中国チェーン経営協会公開データ引用

図表29 2015-2017年集客指数

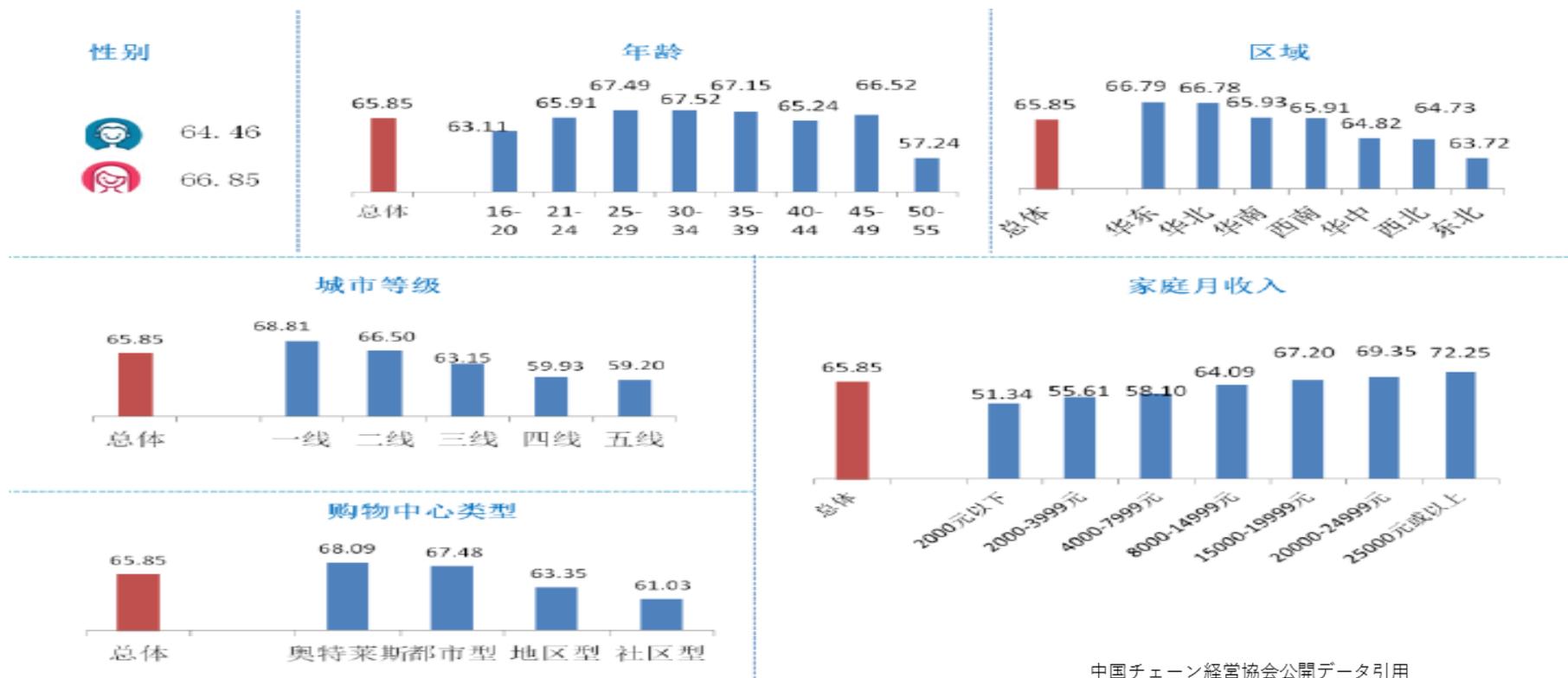


中国チェーン経営協会公開データ引用

業態別動向 - ② ショッピングモール業態

中国チェーン経営協会調査からショッピングモールの利用する消費者は、年齢層では25-39歳が最も多くなっている。地域では、消費力が高い華東と華東地域が成長センターである。なお、最近ではアウトレット業態の人気が高くなっており、アウトレット店舗はしばらく高い成長が続くといわれている。

図表30 ショッピングモール客層・地域・タイプ指数



中国チェーン経営協会公開データ引用

5. 中国EC小売 ネット小売業の動向



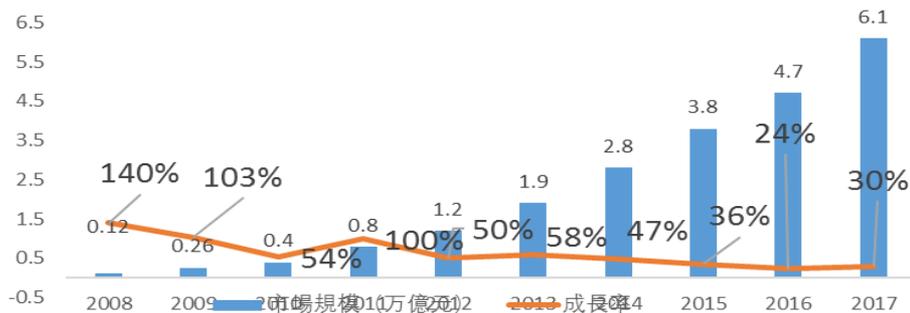
ネット小売市場規模



中国ネット小売業市場は急激な成長期を終え、安定成長期に入った。2013年には中国とアメリカのネット小売市場規模が逆転し、現在でも世界一の市場規模となっている。その市場規模は2017年6.1万億元であり、小売業全体の14.8%を占める存在となっている。成長は鈍化してきたものの、依存としてネット小売市場は中国小売市場の主流である。

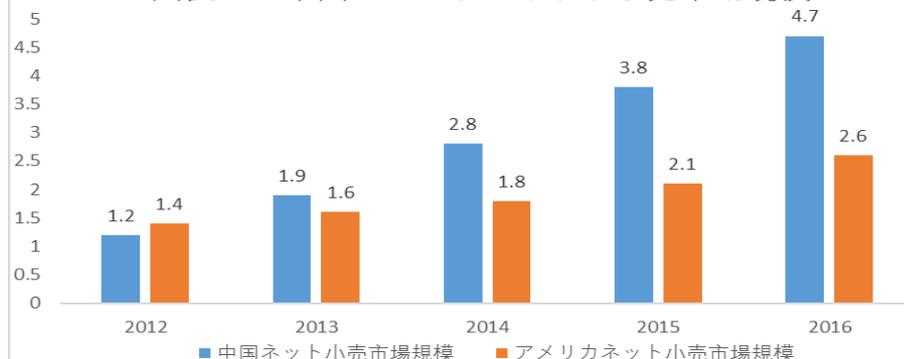
国家統計局の統計(図25)によれば、中国のネットユーザー数は2016年7.3億人に達し、そのうち7億人がモバイルネットユーザーであり、モバイルネットユーザーの7割以上がネットで物品を購入した経験を持っている。

図表31 ネット小売業市場規模の推移



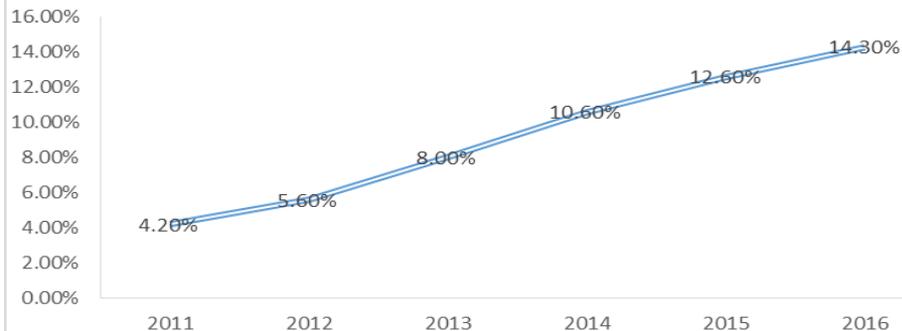
出所:国家統計局, iResearch公開データより弊社作成

図表32 中国・アメリカネット小売市場規模



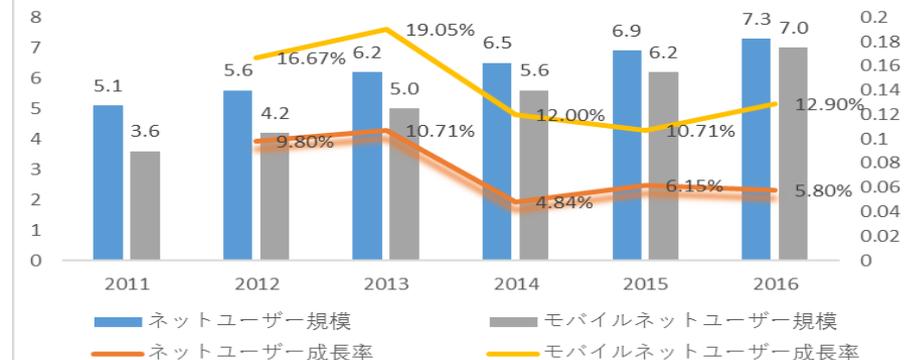
出所:Digital Commerce360,国家統計局公開データより弊社作成

図表33 ネット市場の小売市場全体に占める割合



出所:国家統計局公開データより弊社作成

図表34 ネットユーザー・モバイルネットユーザー規模推移



出所:国家統計局, iResearch公開データより弊社作成

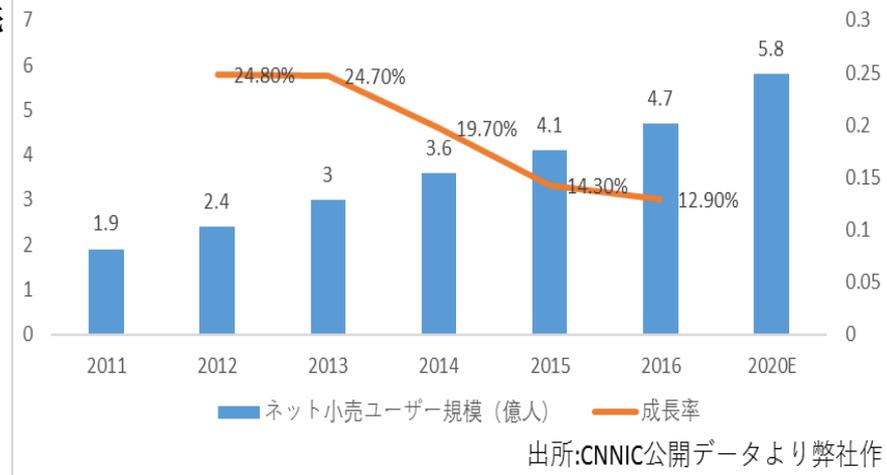
ネット小売市場規模

7.3億人という巨大規模のネットユーザーのうち5.8億人がネット小売ユーザーであり、年齢構成では易観2015年の調査によれば、20-39歳のユーザーが中心となっている。

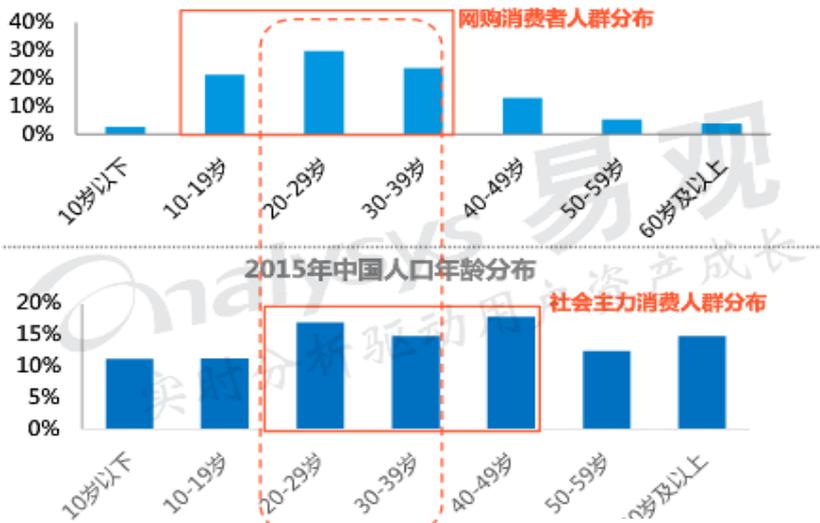
ネット小売ユーザーの一人当たり消費額をみると成長率は落ち着いてきているが、利用者一人あたりの年間消費額は年々上昇しており、2016年は10,128円となっている。

調査企業iResearch社は、2020年までネット小売ユーザー一人当たりの年間平均消費額は14,228円になると予測している。

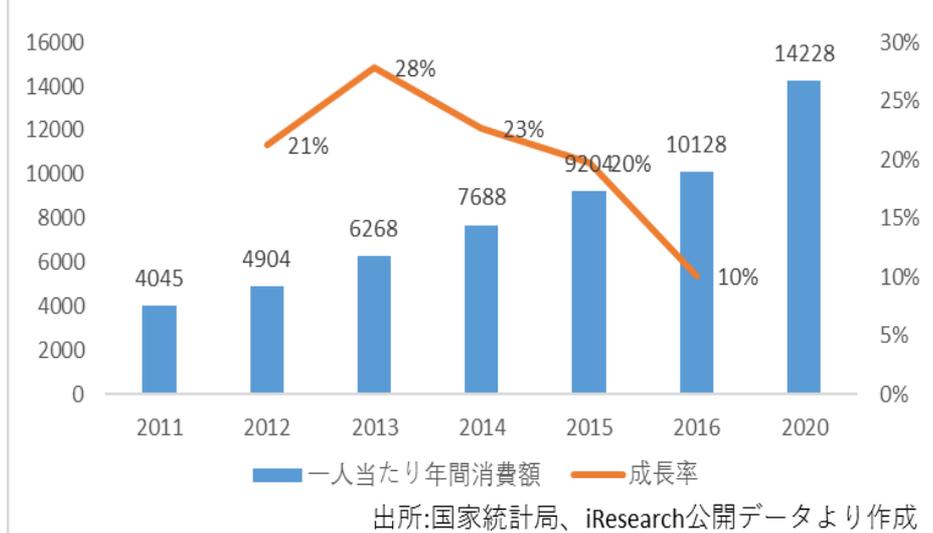
図表35 ネット小売ユーザー規模数推移



図表36 2015年ネット小売消費者年齢層



単位(元) 図表37 ネット小売ユーザー一人当たり年間消費額推移



ネット小売業市場における政策



ネット小売業市場の規模拡大に伴い、中国政府はインフラと法的整備を急ぎ、政策面で支持してきた。さらに進化し、現在では意図的に政策面でネット小売業の発展を後押し、消費市場を拡大させようとしている。2016年の「十三五発展計画」では政府として2020年までに10兆元までに引き上げることを目標に掲げて、一連の政策を打ち出している。

政府目標

2020年までにネット通販流通総額を10兆元に引き上げる目標

内容

詳細

ECの品質向上

国内に公平な競争環境を整えると共に、ECを通じた海外との商取引を促進

ECサイトのイノベーション促進

ECと伝統産業との融合し、伝統産業のグレードアップを促進

農業～ECを通じた農産物の販路拡大や、農民の農具・生活用品購入の利便性向上を図る

ECと既存産業の融合

製造業～ECを通じた販路拡大や、商品開発力の向上、オーダーメイド(C2B)ビジネスの拡大

流通業～O2O(Online to Offline)の発展を促進し、流通業のデジタル化・スマート化を図る

EC関連市場(人材・技術・

ビッグデータ、IoT、AI、VR、ロボットなど新技術の利用を通じて、ECサービスのレベルアップ

資本・土地など)の発展

スマートコールドチェーンシステムを含めた物流インフラの整備を促進し、配送効率の向上させる

ECによる民生サービスの改善

安全且つ便利なEC関連の金融サービスの発展を促進

ECを通じて衣・食・住・娯楽・医療・教育を含めた民生サービスの利便性向上させる

EC関連の法整備

「電子商取引法」の制定を中心に、関連法規制の整備する

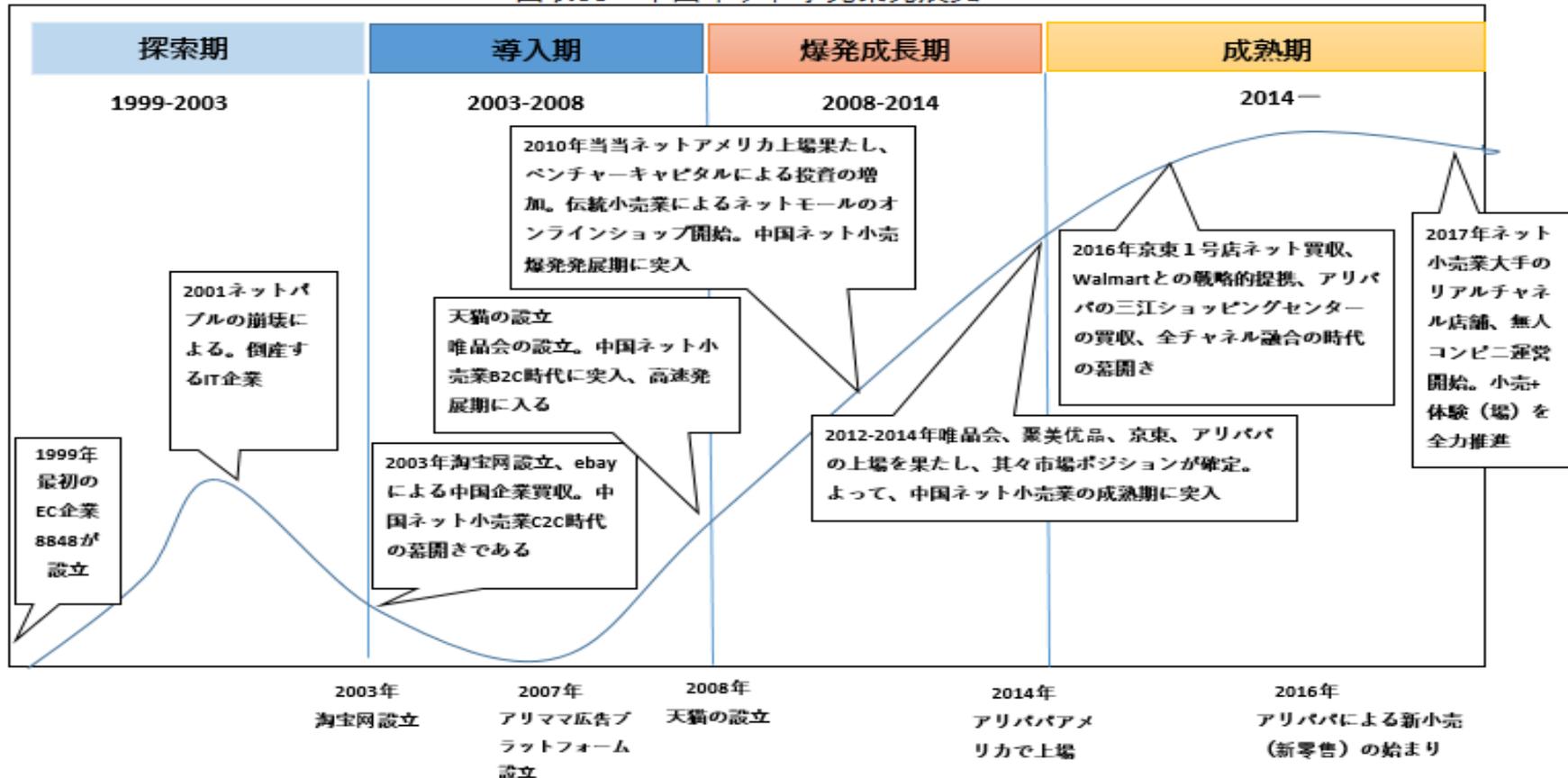
ECの商品品質などに関する管理監督を強化する

出所 商務部資料基に弊社作成

ネット小売業：成長の経過

2008年からインターネット、スマートフォンの普及と相まって、爆発的に成長してした。しかし、これからは爆発成長すること無く、安定的に成長すると予測され、新たな価値創造ができないEC企業は業界を去っていく。2014年からは総合EC企業の業界ポジションが確定し、既に成熟期に入った。2017年からはインターネットとリアル店舗を駆使し、如何に消費者のニーズを取り組むかといった新たな局面(オムニチャネル戦略の時代)に入った。

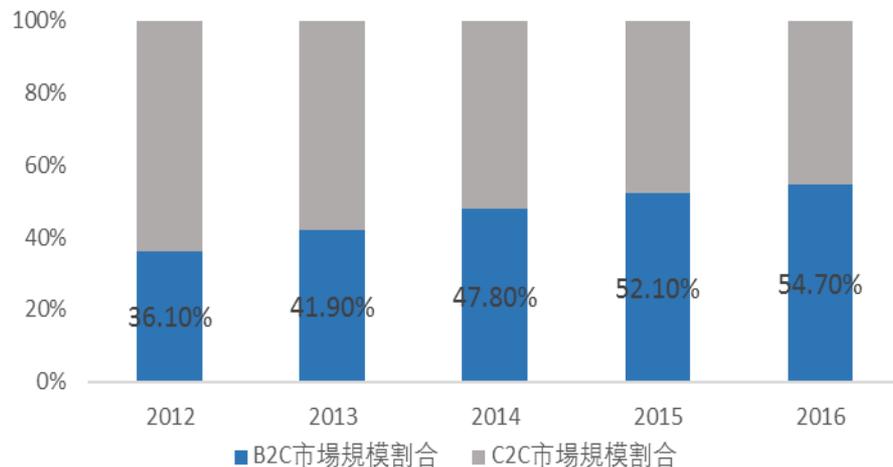
図表38 中国ネット小売業発展史



中国ネット小売業は、C2C(customer to customer)市場とBtoC市場に分かれている。2015年ではBtoC市場がC2C市場を上回り、その規模はさらに拡大している。

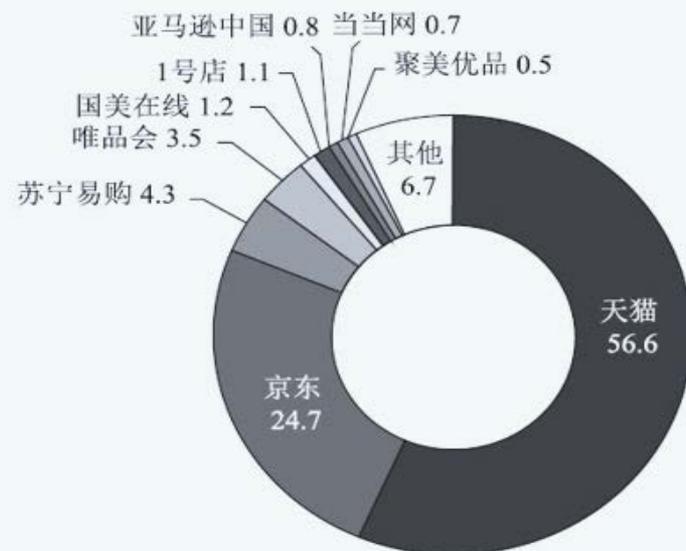
C2C市場では淘宝网は一人勝ちとなっている。BtoC市場でもアリパパが運営する天猫が56.6%のシェア率でリードし、次の京東は24.7%のシェアで2位となり、両社は全体の81.3%占めている。要するに、ECプラットフォームによる寡占化が進んだ。

図表39 B2C市場規模推移



出所:CNNIC公開データより弊社作成

図表40 2016年度ネット小売業B2C市場における各社シェア率



出所:CNNIC公開データより弊社作成

ネット小売業産業図

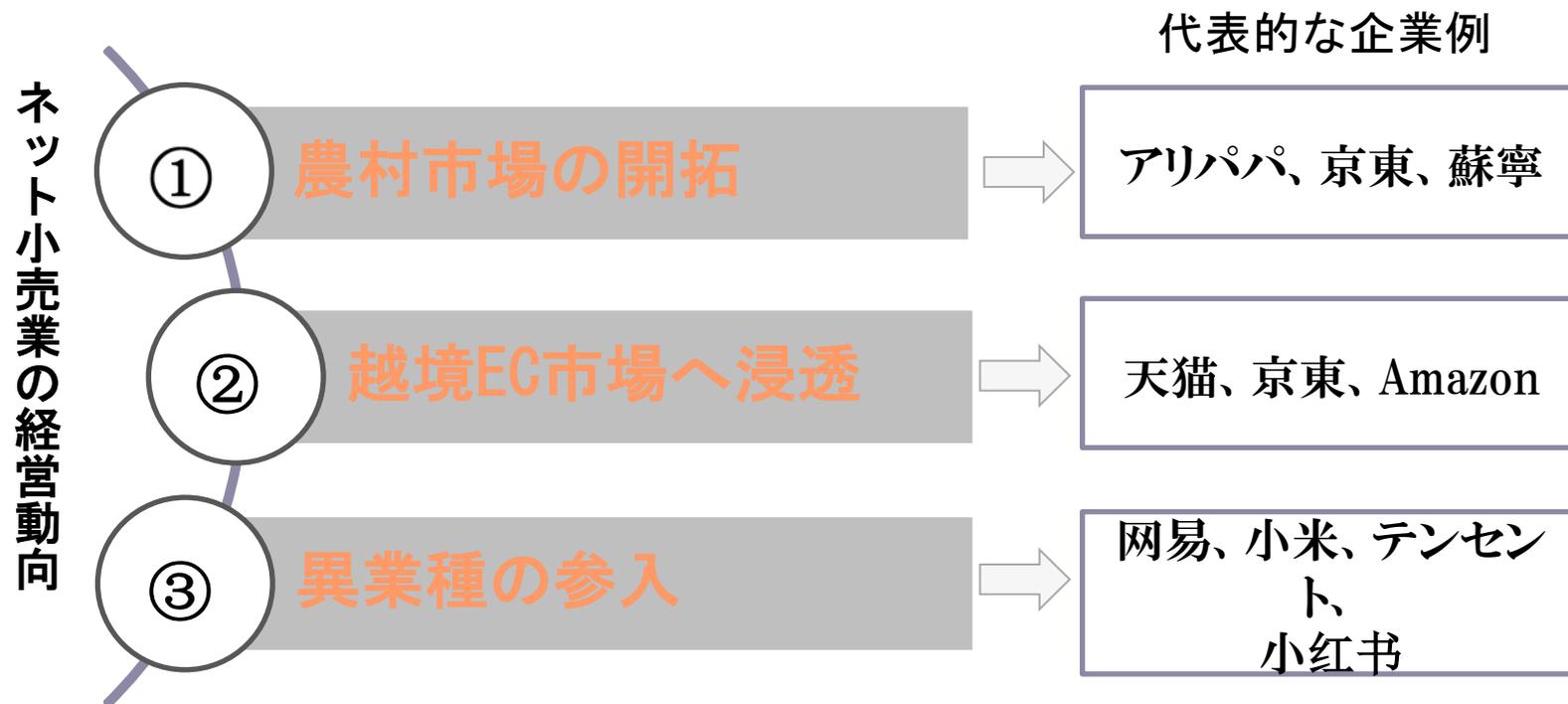
市場の成熟に伴い、物流企業、ニッチ(垂直)EC企業は、プラットフォームを形成し、それぞれのポジションを確定してきた。下図はネット小売市場の主要企業を示した産業エコシステムである。主な特徴としては、アリババ、京東は倉庫+EC+金融(消費者)+配送をすべて自社で持ち、それぞれのエコシステムを構築している。

図表41 2017年度ネット小売業産業図



出所: iResearch公開データより弊社作成

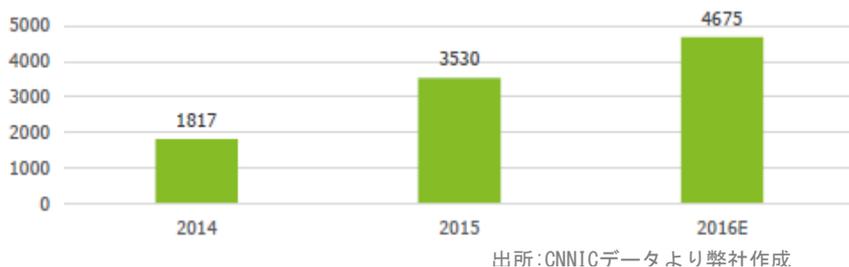
ネット小売市場は成熟してきたとはいえ、消費者のニーズは十分あるため、ネット小売企業は消費者ニーズの深堀をしたり、新たな市場開拓、新業態開発、異業種既存の資源をてこに新規参入する動きが活発になっている。最近小売業の経営では小売業のイノベーションといわれている新小売(新零售)があるが、それ以外にネット小売業では主に以下の三つの動きがある。



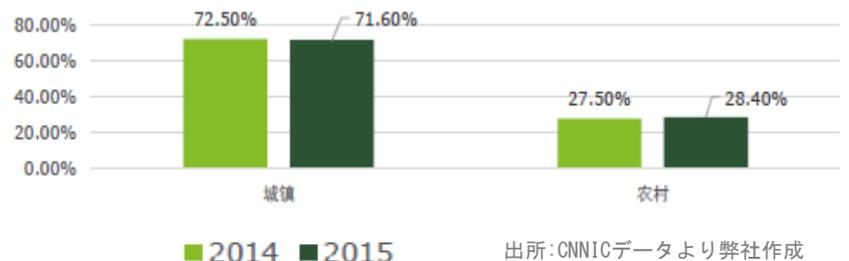
ネット小売業の経営動向① 農村市場の開拓

近年のインターネット、スマートフォンの普及、収入の増加により、農村部においても消費のニーズが高まったが、商品の供給が限定的であった部分をネット販売が受け皿となった。2016年農村地域のネット小売市場規模は4,675億元となっている。農村部においてもネットユーザーの規模少々拡大していることが認識される。

図表42 農村ネット小売市場規模



図表43 都市・農村地域ネットユーザーの構成



図表44 EC大手三社の農村地域発展戦略

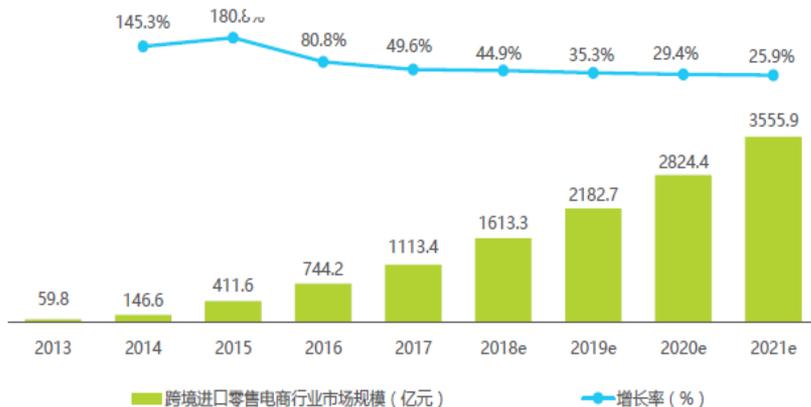
EC三大大手	農村地域発展戦略	現状
アリパパ	農淘パートナー戦略、物流～金融迄そろえた	注文件数70億件増加
京東	工業品、金融、生鮮品の三大戦略	20万の農村地域に広がった
蘇寧	家電製品を主力製品	10億元の売上拡大

出所:三社財務諸表より弊社作成

ネット小売業の経営動向② 越境EC市場へ浸透

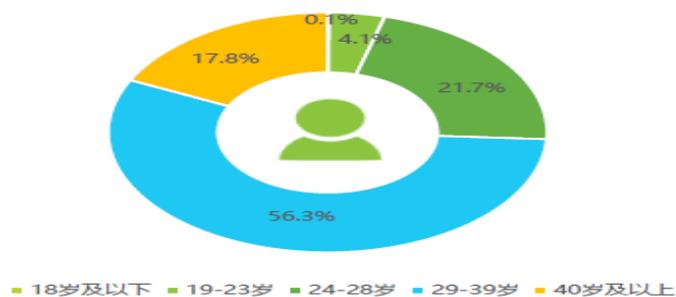
物価上昇、海外旅行者数の年々増加、国内製品の品質不安といった多数の要因により、越境ECのユーザー数は継続的に増加している。初期段階では、一部の消費者のみが越境のユーザーであった。現在で利用者が拡大しており、2021年3,556億元の規模となるとの予測もある。そのため、各EC企業は海外製品仕入れ、マーチャンダイジングを構築している。越境ECの特徴は市場集中度が高く、依存として天猫がリードしている。ユーザーの構成からは24歳～39歳のユーザーは全体の78%占め、大都市と沿海の経済発展地域に集中している。

図表45 越境EC市場規模



出所:CNNICデータより弊社作成

図表46 2018年度越境ECユーザー年齢構成

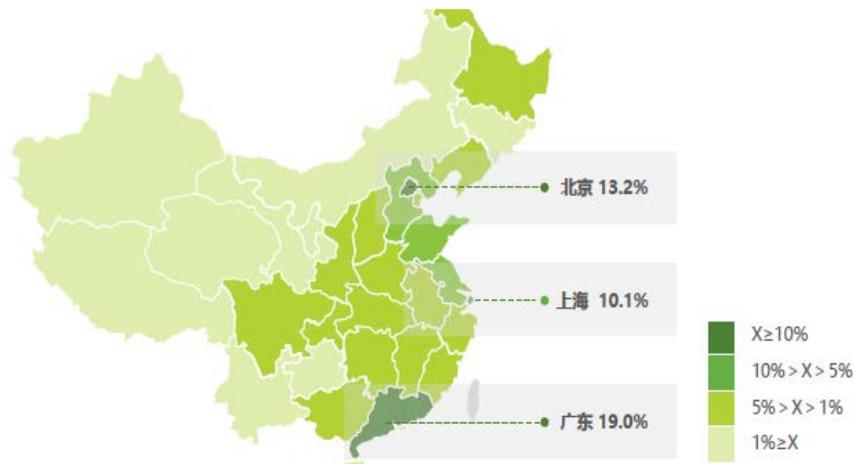


出所: iResearchデータより弊社作成

図表47 主要越境EC企業ブランド



図表48 越境ECユーザー地域別構成



出所: iResearchデータより弊社作成

ネット小売企業の経営動向③ 異業種の参入

巨大なユーザーを梃子にソーシャルメディアの参入、携帯電話を主力事業としてきた企業の参入といった異業種の参入により、業界の競争がさらに激化している。代表的なのはテンセント、NetEase、小米である。テンセントは微店というECと開始し、C2C市場を中心に展開と共に、提携、株式取得を進めている。NetEaseはポータルサイト、ゲームの主力事業のユーザーを梃子に越境ECに参入し、トップに立つに近づいている。小米は携帯電話主力事業からデジタル事業へ拡大し、さらに現在自社を中心にネットリテールのエコシステムを構築しようとしている。

図表49 ネット小売新規参入企業

テンセント	Wechat 微店のEC開始	京東20%の株取得 毎日優先1億ドル投資 永輝スーパーの5%の株式取得
NetEase 网易	越境ECの開始	未公開
小米	新小売（新零售） Online&Offlineの全面開始 小米エコシステム構築	未公開

図表51 NetEase主要事業分野



図表50 小米エコシステム

出所：各社のホームページより弊社作成

ハード	インターネット	新零售	
		线上	线下
小米手机	MIUI	小米商城	小米之家
小米电视	小米互娱	米家	小米专卖店
小米路由器	小米云服务	有品	小米加盟店（试水中）
其他智能硬件	小米金融		
	小米影业		

出所：小米のホームページより弊社作成

出所：NetEaseのホームページより弊社作成

6. 中国で躍進する 小売企業事例

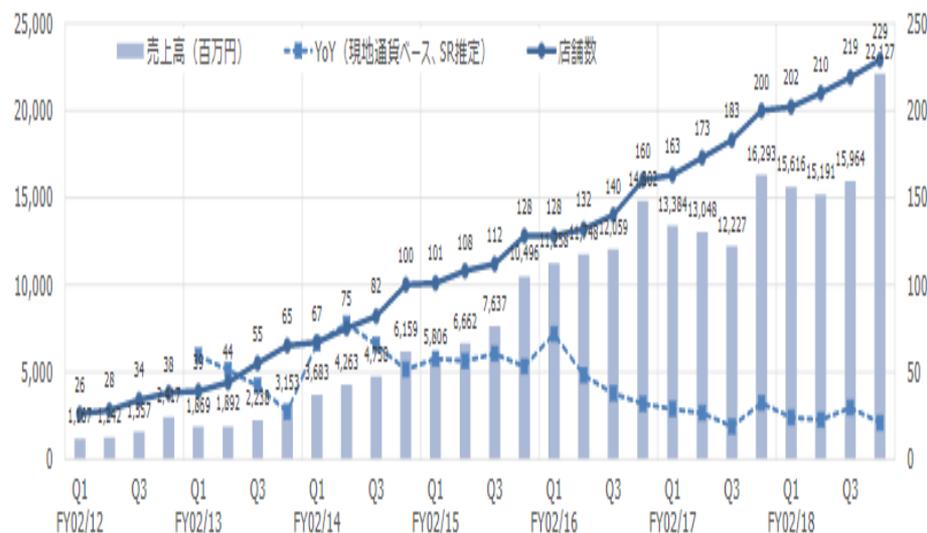


ケース – ① 無印良品

株式会社良品計画は、2005年5月无印良品(上海)商业有限公司を設立し、中国進出してきた。7月に上海南京西路に1号店をオープンし、以降、2009年まで着実に、10目の店舗をオープンした。2010年からは店舗展開が加速し、1年で14新店舗をオープンし、その後、2013年には100店舗、2016年には、200店舗、2017年までは229店舗までに増やしてきた。出店の加速とともに、売上高が上昇し、2017年度の売上高は22,127百万円に達成した。无印良品(上海)商业有限公司は4つの事業を展開しており、図表51にある通り、①MUJU、②Café & Meal、③MUJI House、2017年1月深圳、2018年北京にオープンした④MUJI HOTEL からなる。

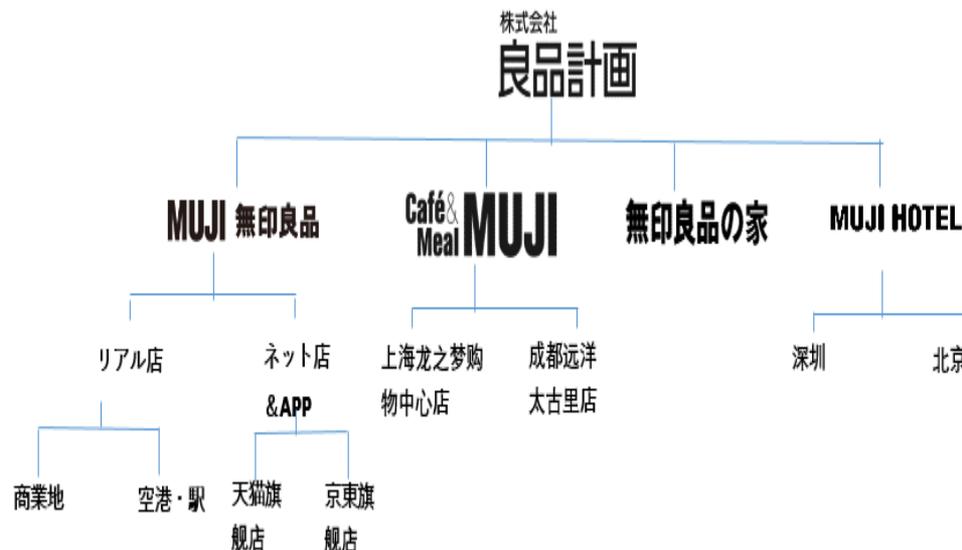
図表52 2017年度末までの売上高及び店舗数

中国売上高及び店舗数 (百万円、店)



出所: Shared Reserchより引用

図表53 中国市場で展開中の事業



出所: MUJUホームページより弊社作成

シンプルな商品、日本製商品比率の増加

「わけあって、安い」のキャッチフレーズは中国市場でも変わらず、シンプルで美しい商品が特に若い消費者層に人気である。それに加え、日本企業の安心・安全な商品、品質が優れた商品は中国人の消費者にとって言うまでもなく認識している。そのため、新店舗オープン際にいつも行列ができるという。ここ数年の物価の上昇により、国産商品でも値段が上がってきたため、価格格差が縮まり、日本製品を選ぶ消費者は増加した。

そのため無印良品はMade in Japanの商品比率を大幅に拡充している。正確に統計したデータはないが、店舗商品品類のおよそ30%がMade in Japanの商品になっているという。

体験&サービスの充実

買い物の体験の重視は日本市場と変わり無く、重視している。店舗レイアウトはほとんど日本とかわらず、日本で開発した店舗運営ノウハウを中国に展開している。また店員は中国ローカル店のように人数が多くない。消費者に自由な空間を商品を選ぶ楽しさを体験してもらおうとの意図が感じられる。

買い物の付帯し、配送サービスはもちろんであり、それ以外に各種相談サービスを提供している。各店舗に家具販売スタッフ、衣料品販売スタッフによる相談、コンシェルジュサービスがある。

ケース - ① 無印良品

商業地、駅・空港出店

店舗展開は主に都心の商業地である。たとえば北京に展開する19店舗の15店舗は四環以内、残りの4店舗が有名な郊外ショッピングエリアにある。それ以外に最近ではMUJI to GOの駅・空港での新規出店が増えている。2018年に入ってから深圳空港に2店舗を新規オープンした。

ECモールの出店

自社のオンラインストアを開始と共に、APPを開発し、会員登録はすべてAPPを活用している。中国独特の現象であるように、モバイルによる電子決済が普及し、現金の支配をほとんどうけないため、会員登録に合わせ、支払いシステムのデジタル化を進めている。さらに、2013と天貓戦略的提携を結び、ECモールの出店、2018年6月京東と提携による旗舰店を出店。

新業態開発

MUJI Café & Mealの都心展開とMUJI HOTELのオープンである。MUJI Café & Mealは上海、成都の都心とMUJI店舗を平行し、開店している。コーヒー、パン、定食を主に販売し、ヘルシで健康である食事を提供をコンセプトとしている。

小売業態企業が、HOTELを展開することは中国でもまったく新しい発想である。

図表54 無印良品北京店舗開店図



出所：無印良品ホームページより弊社作成

図表55 MUJI HOTEL深圳店



ケース ー ② 日本企業らしく企業の成功 – MINISO



創業契機 2元の雑貨店から

1977年湖北省の農村家庭に生まれた叶国富は、専門学校を中退し、数年後広東省の佛山で15平方メートルの小さな化粧品店をオープンした。然し、化粧品店の売上が低迷し、苦戦していた時、友人から雑貨の販売好調である話を聞き、2元の雑貨店を開業した。その雑貨店を“哎呀呀”と名づけ、フランチャイズの形式で急速に店舗を拡大し、全国400店体制になっている。



数年後叶国富は経済成長により、2元雑貨の需要が縮小し、消費者は値段だけではなく品質の良い物を求めるようになってきている変化を気づいた。その後、ユニクロと無印良品の思想に影響をうけて、2014年に名創優品を創業した。創業から僅か4年でグローバルに2600店舗を展開し、年商18億ドルを記録した。

ブランド哲学



『上質でありながら手頃な価格の商品』

コンセプト



『シンプル、ナチュラル、上質』



ケース – ② 日本企業らしく企業の成功 – MINISO



「上質でありながら手頃な価格の商品づくり」：日本人デザイナーを共同創業者として起用



「上質でありながら手頃な価格の商品」というブランド思想の下でコストを可能な限り削減し、商品価格を10–39円の間に設定した。

そして「シンプル、ナチュラル、上質」製品が消費者のニーズの変化と把握することができた。さらに、三宅順也をグローバル共同創始者/チーフデザイナーとして起用し、日本デザインにこだわると共に、東京の銀座に会社を置き、ブランディングに力を注いでいる。



消費体験

安くても、消費者体験を犠牲にしなかった。生活水準の向上に伴い、街市場に消費者は減少傾向にあったことを考量し、大型ショッピングセンターに出店し、店舗の内装をセンスがよく、清潔感があり、ゆったり買物をしてもらえる店舗レイアウト&デザインのプロトタイプを開発した。



开店スピードと卓越したサプライチェーン管理

毎月80–100店舗の新規オープンというスピードで展開し、瞬く間に認知度を高めた。それに伴い、人気商品在庫を確認し、店舗間で人気商品を交換できるシステムを導入した。

Online&Offlineの融合

自社でオンラインストアを開始せず、外部ECモールへの出店(プラットフォームの活用)による消費者囲い込みを強化している。

毎月
80-100
店舗開設

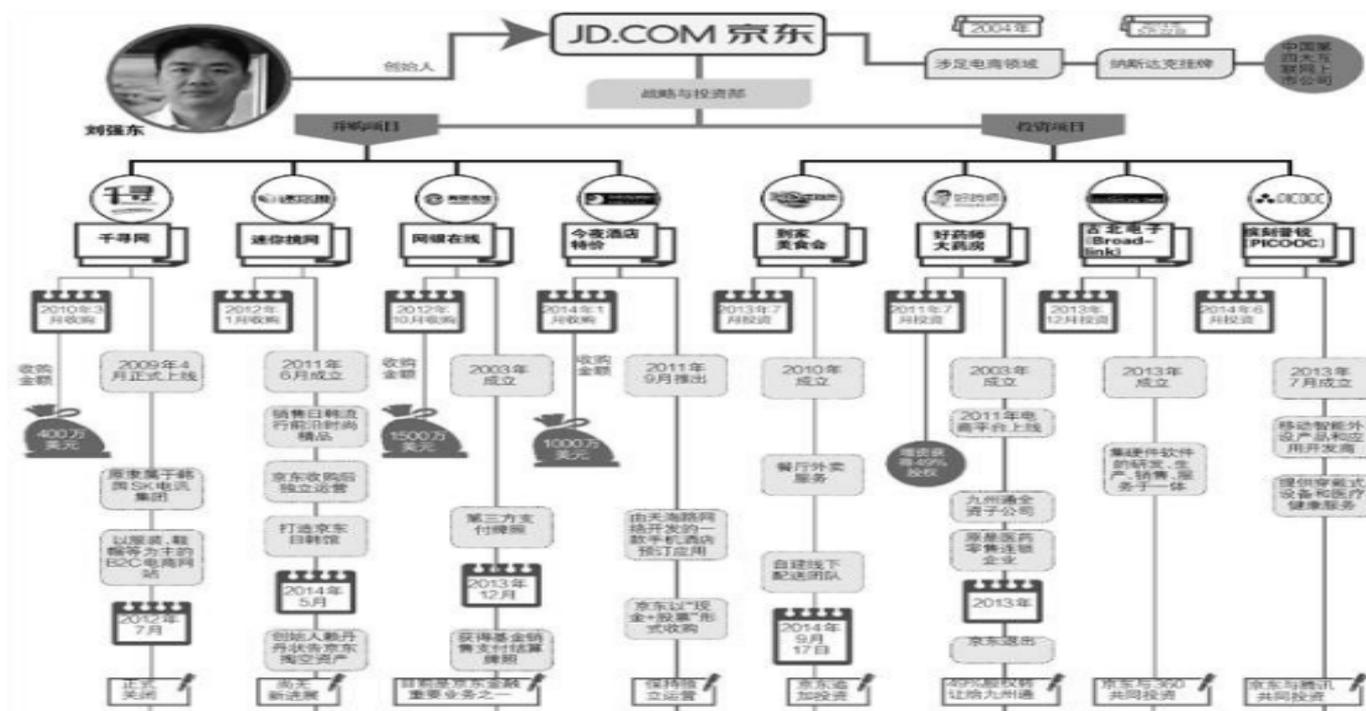
ケース - ③ 京東.com

1998年、北京の中关村に創業し、2004年にEC事業を展開した京東.comであるが、中国の爆発的インターネット、EC市場の成長を受けAmazon、Alphabetを続く世界第三のインターネット企業となった。2014年5月NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations) に上場し、2017年Fortune Global 500の181位にランクするまで成長した。

京東.comは主にEC、金融、物流の三第領域に展開し、事業拡大している。近年は他社への投資も積極的であり、全体を俯瞰する企業関連マップは下図のとおりである。



図表56 京東.com主要事業分野と投資先



出所: 理财周报より引用

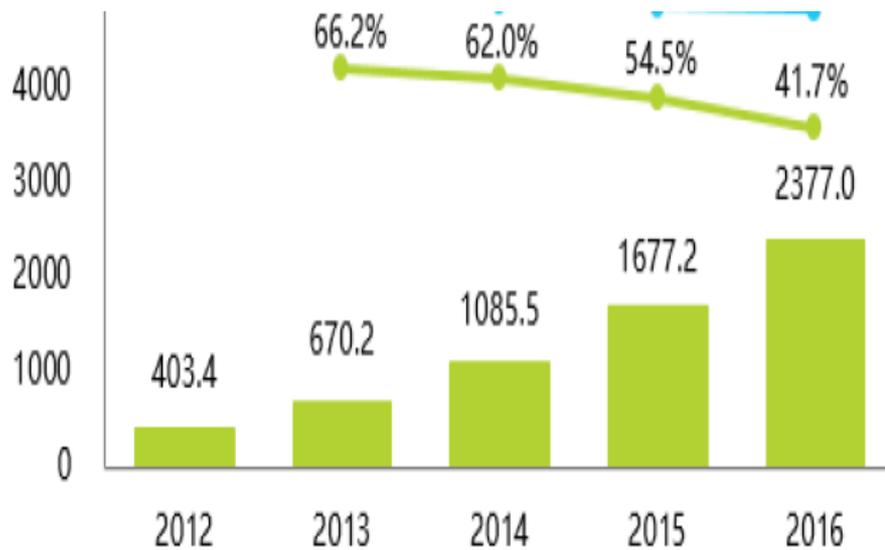
ケース – ③ 京東.com

自営方式は競争力の源泉

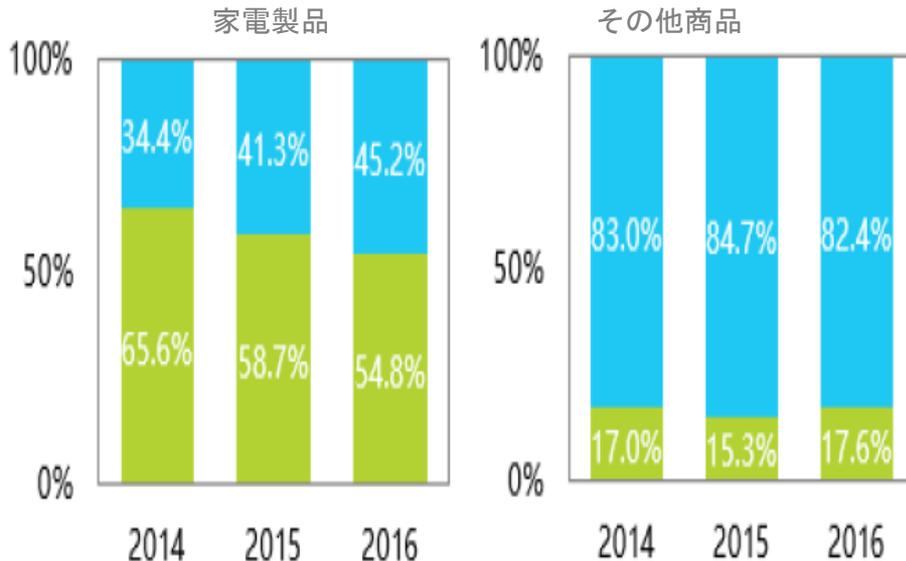
京東.comは他のEC企業と比べ、競争力の源泉は自営方式であり、自営業の収益は純利益のEC業務90%以上を占めている。もともとは創業業態である家電、デジタル製品を得意としてきたが、近年ではプラットフォームのオープン化が進み、第三者の店舗運営比率を引き上げ、製品のラインアップを強化している。2016年まで12万の外部法人が店舗を運営し、全体取引数のうち第三者の取引は家電製品では45.2%、その他商品では82.4%を占めるようになっている。



図表57 京東.comEC自営業の収益推移



図表58 2014-2016年京東.comEC自営業家電製品とその他商品の第三者店舗の取引比率推移



● EC自営業収益成長率

出所: 京東.comIR情報より弊社作成

■ 第三者店舗取引比率
■ 自営業取引比率

出所: 京東.comIR情報より弊社作成

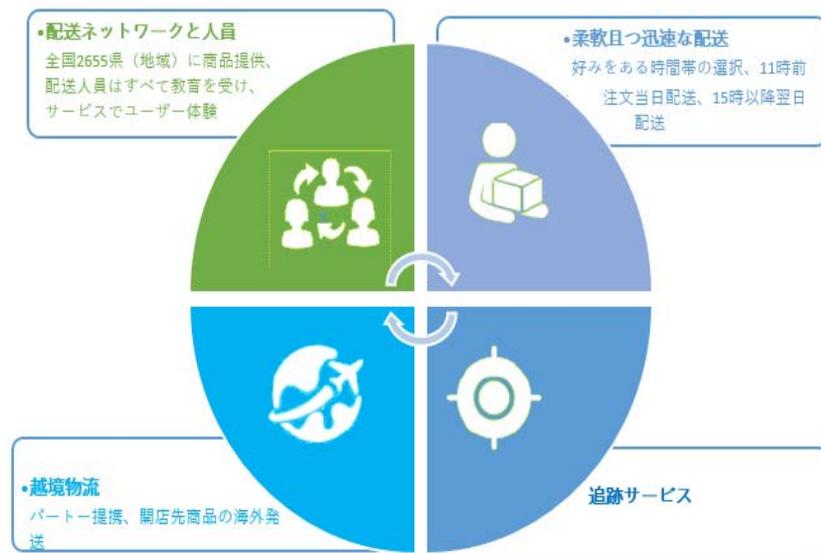
ケース – ③ 京東.com

倉庫・物流システム：消費者体験を確保するコアコンピタンス

2007年から全国的に自営の物流システムを建設し始め、倉庫、運送路線企画、配送を全部自前で完了できる体制を推進してきた。後にプラットフォームをパートナー企業に開放し、第三者店舗品の配送も可能とすることで、完全自社独立の物流システムを完成させた。2017年度には、6906の配送センター、256の倉庫、83512配送人員の配送基盤を確立した。



図表59 京東.com物流システムサービス特徴



出所：京東.comホームページより弊社作成

図表60 京東.com物流システム規模



出所：京東.comホームページより弊社作成

ケース – ③ 京東.com

7つの市省に大型物流拠点配置し、1410の県・市では当日、翌日配送を可能とする物流能力を構築している。京東.comは引き続き配送センターの設立に大規模投資を継続しており、2016年度には、前年度より50.5%増となる物流基盤整備のための投資が増加した。

配送システムによる配送サービスが消費者体験を提供するコア・コンピタンスとなっている。



図表61 京東.com物流システム7大運営センター

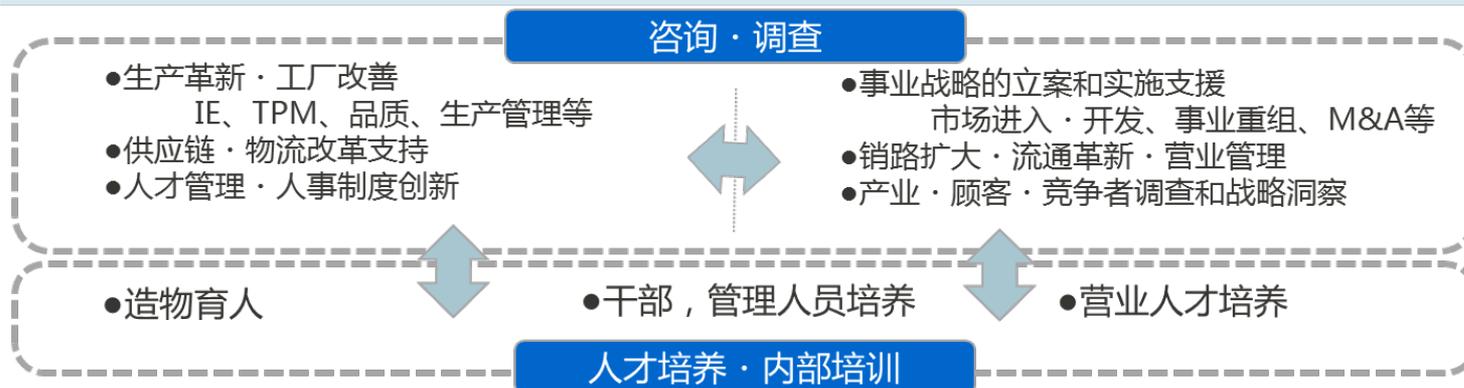


出所:京東.comホームページより弊社作成

ご紹介

J-BUNDの 調査・コンサルティングメニュー

日本能率協会コンサルティングでは、中国において2法人体制により、クライアントの経営課題解決を支援しています。飲食サービス、小売・流通業の成長戦略の策定・実践など、事業/マーケティング競争力強化の領域はJ - B U N Dが担当しています。



コンサルティングサービスの概要

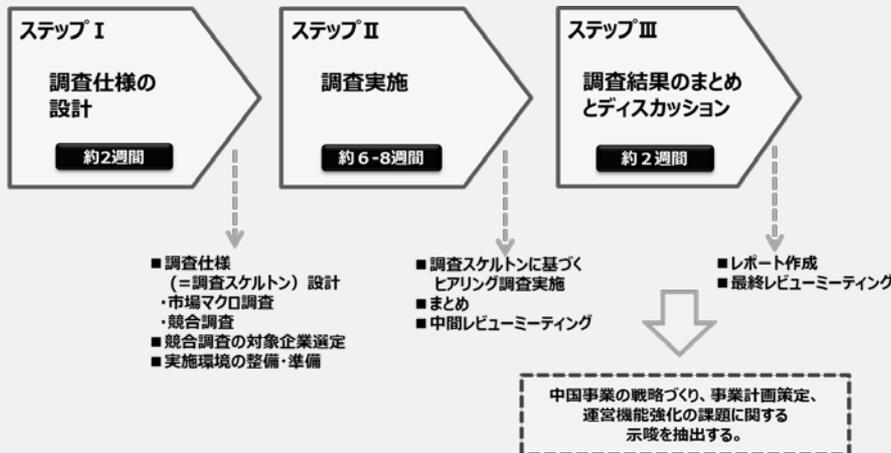
J - B U N Dでは、中国市場における貴社の経営ステージに応じたコンサルティング・調査および研修により、貴社の経営・事業の課題解決を支援しています。

進出段階		支援領域				
		I 進出検討・準備	II 事業立上げ	III 成長・安定化	IV 拡大・再構築	V 縮小・撤退
A	調査実務	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資環境調査 ■ 規制等の調査 ■ 市場調査 ■ パンフリング調査 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会社・拠点設立 ■ パートナー探索 ■ 販路探索 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地市場詳細調査 ■ ローカル顧客のターゲティング 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務監査 ■ デューデリジェンス 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 撤退、株式譲渡 ■ パートナー探索
B	事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 進出戦略 ■ 進出リスク評価 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業計画 ■ 財務計画 ■ テスト販売 ■ アライアンス計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業診断 ■ 事業計画見直し ■ 新市場・新用途開発 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業診断 ■ アライアンス計画 ■ 収益改革 ■ 経営形態再構築 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 撤退戦略検討
C	体制設計		<ul style="list-style-type: none"> ■ 内部管理体制構築 ■ 業務プロセス設計 ■ 管理KPI設定 ■ 業務体系設計 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務プロセス設計 ■ 管理・K P I 設計 ■ 人事評価・報償制度設計 ■ 日本本社とのオペレーション最適化 ■ リスク管理 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 技術移転 ■ 拠点・機能再構築 	
D	現場改善		<ul style="list-style-type: none"> ■ 工場立上現場指導 ■ 物流センター立上現場指導 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コストダウン ■ 品質管理 ■ 納期遵守改善 ■ 販売管理強化 ■ オペレーション指導 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コストダウン ■ 職場活性化指導 	
E	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 赴任前教育 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新入オペラ社員教育 ■ 基礎技能教育 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 階層別教育 ■ 営業マニュアル作成 ■ 業務マニュアル作成 ■ 生産標準書作成 ■ 業務教育 	<ul style="list-style-type: none"> ■ クロスカルチャーマネジメント 	

1 中国市場における事業環境調査

中国において出店を計画されている地域のマクロ調査や、**競合企業の営業状況に関するベンチマーク調査**（個別企業のミクロ調査）など、貴社の事業環境を調査し、今後の事業戦略、運営機能の強化にむけた示唆を抽出します。

貴社のニーズに適合する
調査仕様を個別に設計します。



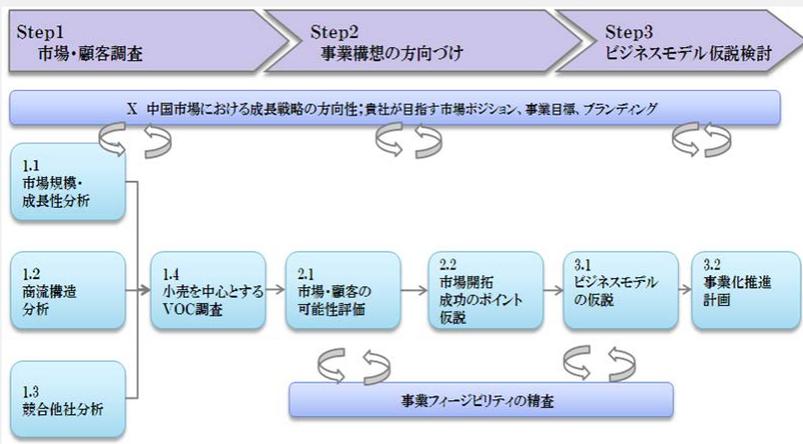
- ・市場におけるチャンス/リスク
- ・業績が好調な競合が成功している秘訣
- ・貴社の強みと対応すべき課題認識



2 事業成長戦略の策定（中期事業構想策定）

中国市場に適合する業態のチューンアップ、出店（ないしスクラップ&ビルト）政策、MD、チェーンオペレーションの高度化など、貴社が目指す姿を明確にし、実現するための課題抽出および改革マスタープランに展開します。中国市場の変化への適合が大きな論点となります。

■ 進め方（例）



日本本社・本部のキーマンと中国現地法人のコアメンバー（中国人幹部）によるワークショップ形式での戦略策定を支援します。
【4ヶ月-6ヶ月程度】



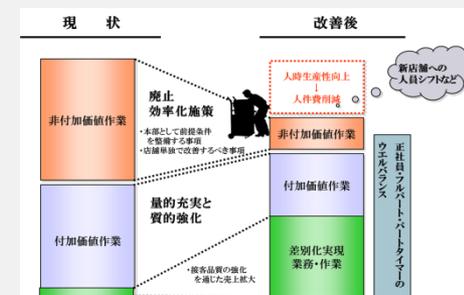
ワークショップ

1	【置かれた現状と成長機会の検討】 事業の現状分析・評価を踏まえて、成長機会を検討する。事業の目指す方向性(業態、顧客提供価値、収益目標感)をすり合わせる。
2	【成長戦略課題の検討①】 出店（ないしスクラップ&ビルト）を中心に、エリア戦略の方向づけと実現の課題を検討する。
3	【成長戦略課題の検討②】 店舗のフォーマットやMDについて、通用する日本流と通用しない日本流を見極め、中国に適合する店舗業態の方向性を検討する。
4	【成長戦略課題の検討③】 店舗運営のあるべき姿を共有し、本部機能・店舗オペレーション機能の強化といった成長の基盤づくりに関する課題を検討する。
5	【成長戦略のレビュー①】 検討内容の整理により、成長戦略の構想を検討する。
6	【成長戦略のレビュー②】 中期的な業績数値の目標感を含めて、戦略構想をまとめるとともに、実現にむけたマスタープランの骨子を検討する。

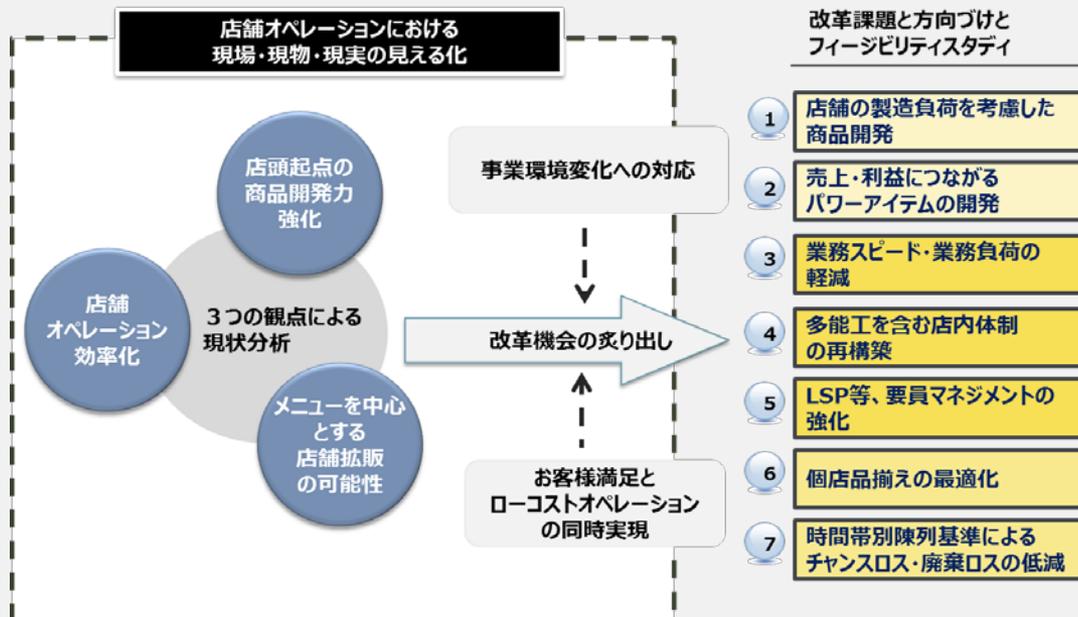
3

店舗オペレーション改善（生産性向上）

人件費の上昇が避けられない経営環境の中、
店舗の業務改善課題や本部主導による店舗運営機能の改革課題を
見極めます。店舗運営のスマート化、
デジタル化を含め、人的生産性の向上を焦点とします。
生産性のものさし（指標）を明確にした上で、拡大均衡型の
生産性向上活動に展開します。



■ 改善課題抽出の視点



■ 業態例

拡大均衡による生産性向上の可能性

- ・ベーカリーチェーン（店内製造含）
- ・スーパーマーケット
- ・コンビニエンスストア
- ・アパレルSPA
- ・各種専門店



等

4

中国における事業スキーム再構築

ビジネスマネジメントの側面（目指すべき事業スキームの設計・構想立案）と、リーガルマネジメントの側面（ビジネスパートナーとの法的な解決）の双方から、貴社にとって最適な事業スキームへの転換を支援します。

※ビジネススキームの再構築に伴う社内管理制度・規定、人事制度、取引先契約等、基盤整備についても支援が可能です。

■ 事業スキーム再構築の背景

- ・多店舗展開を加速するためにローカルのパートナーと提携したい。
- ・既存のローカル企業との合弁を解消したい。
- ・既存のローカル企業との合弁契約内容を見直したい。
- ・直営店の成功をてことして、F Cビジネスに展開したい。
- ・進出にあたり、ローカル企業との合弁契約を締結する。
- ・中国事業からスムーズに撤退したい。
- ・海賊店舗（権利を侵害するローカル企業/店舗）を駆逐したい。

J-BUNDは中国ローカルの法律事務所との合弁会社であり、弁護士との連携により事業スキーム再構築の支援が可能です。



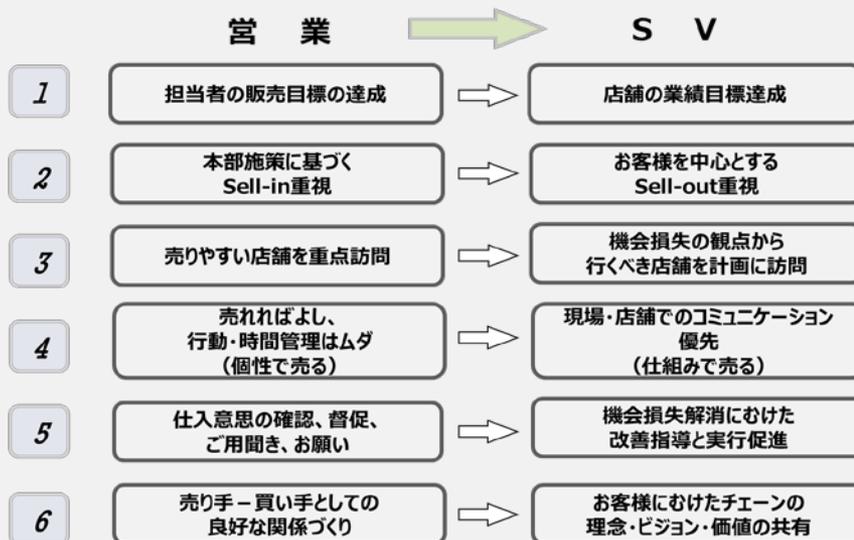
上海大邦法律事務所は、邦捷管理咨询（上海）有限公司の合弁パートナーであり、日系企業の法務・労務支援において豊富な実績を有する法律専門家集団です。

5 本部機能の精鋭化/店舗運営力強化

本部による店舗経営力・運営力強化に対する指導(スーパーバイジング)が未成熟な状態から脱却するために、**SVの業務構造の变革・力量強化を軸に**、個店とチェーン全体の競争力強化、収益力強化につなげます。

★ F Cビジネスの場合、本部機能の成熟度評価を実施します。

■ SVの役割発揮



■ 進め方



改革実行

クイックヒット

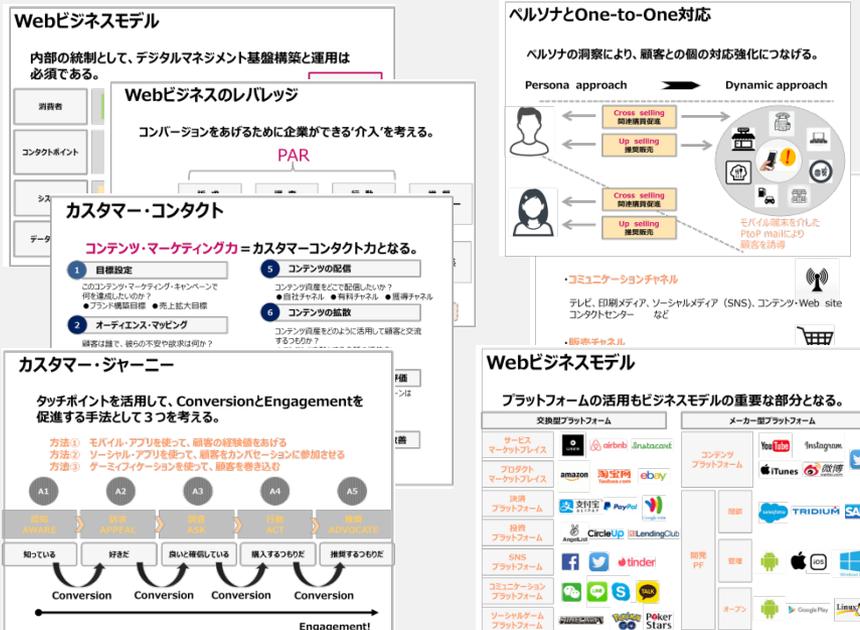
6

デジタルマーケティング/e-retail・ワークショップ

中国で急速に進むデジタル化において、デジタルマーケティングの取り込み方について、貴社の現状の強みと弱みを精査し、ローコストオペレーションとお客様が満足するショッピングエクスペリエンスの同時実現にむけたデジタル化の機会を検討する。

※ 京東, 天猫等の E C ビジネスの事業強化に絞ったワークショップでも可

■ 講義によるデジタルマーケティングの理解と現状の強み・弱みを点検



■ デジタルマーケティングを中心とする e-Retailingモデルの目指す姿を検討

パートナー	中核能力	価値提供	顧客関係	顧客セグメント
<ul style="list-style-type: none"> ・現地に精通する法律事務所 ・現地の精通する広告/メディアプランニング会社 ・国際的会計事務所 ・優位な出店を担保する不動産/商業施設デベロッパー ・人材クルーディング ★ F C 加盟法人/オーナー 	<ul style="list-style-type: none"> ・マーチャンダイジング ・売場づくり ・接客サービス ・店舗オペレーション ・顧客ベネフィット提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・業態コンセプトに基づいた豊富なショッピング経験 	<ul style="list-style-type: none"> ・コアターゲットとのOne-to-One Relation ・顧客とのコミュニケーションプログラム ・コンバージョンセールス 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランドのメインターゲット ・サブターゲット
経営資源 <ul style="list-style-type: none"> ・業態ビジョン、コンセプト、行動指針 ・店舗リソースモデル (ノウハウ) ・ストアアパウンドへのロイヤルティを持つ従業員 		Webビジネスモデル・キャンパス		
テクノロジー <ul style="list-style-type: none"> ・重点プラットフォームの選別 ・Omnichannel基盤構築 ・B.comを活用した失客/カスタマイズクーポン ・AIを活用した需要予測システム 			投資・収入・コスト・利益の源泉 <ul style="list-style-type: none"> ・売上 ・加盟店ロイヤルティ ・商品卸収入 	

ワークショップによる検討



JMAC 株式会社 日本能率協会コンサルティング

