



新たな成長ステージに入った 中国流通市場の概観および展望

劉 芳

二桁成長を堅持した 中国消費市場

中国のGDP成長率は2012年に8%を切って以降、7%前後に落ち着いている。2014年に中国中央政府は、「新常态（ニューノーマル）」という経済発展政策を打ち出し、今後、経済成長率を6~7%の中位安定成長に維持するとともに、付加価値向上による産業構造の転換、質や効率重視の経済成長への転換および消費による経済成長構造の転換を目指す方針である。

成長鈍化が見られるマクロ経済に対して、消費市場は近年二桁成長を維持している。2015年の中国消費市場の成長率は10.7%に達し、14年の12%に比べると成長減速傾向が見えるものの、GDPに対する消費市場の貢献率は高くなっている。GDPに対する消費市場の貢献率は、2013年には48.2%

だったが、14年は51.2%、さらに15年は66.4%まで拡大している。「新常态」においては、消費市場が経済成長の牽引役となることが期待されている。三公消費（公費による外遊、接待、公用車の購入・使用を指す）に代わって、一般消費者による大衆商品の拡大が2015年における消費市場成長の原動力となっている。

また、もう一つの特徴としてここ数年、消費者の一人当たり所得の成長率がGDP成長率を上回っている。2015年の成長率は8.2%に達し、6.9%のGDP成長率を上回った。第十三次五カ年計画では、2020年に一人当たり所得を2010年から倍増させるとしており、今後の所得の継続的な成長が見込まれる。このほか、商品・サービス業のレベルアップや「一人っ子政策」の見直しなどもプラスに働き、消費市場は、2016年も二桁成長を維持すると見込まれている。

イノベーションを模索する 実店舗系流通業

一方、経済構造の転換に伴い、流通業も大きな転換期に差し掛かっている。2015年の中国電子商取引市場（以下、EC市場）は前年比43%増を示し、EC化率（消費市場全体に占めるEC市場の割合）は、13.5%まで拡大した。EC事業の最大手である天貓（T-Mall）の取引額は、2013年には実店舗系の大手小売企業（以下、オフライン系小売企業）を上回り、実質的に中国流通ランキングの1位に上った。これまでの消費・流通市場を牽引してきたオフライン系小売企業は、今までにない危機感を感じ、生き残りを懸けた構造改革・競争が始まっている。

EC市場の拡大の影響を真っ先に受けたのは、百貨店、総合スーパー、商業施設などの大型小売業態である。EC事業者の急拡大以

外に、中央政府の「儉約令」、人件費・賃料の暴騰や海外ショッピングの増加により、大型業態の収益性低下の問題が顕在化している。厳しい経営環境の中、オフライン系小売企業は、概ね4つの経営改革に着手している。

1 自主運営モデルへの回帰

中国の小売企業は長年、サプライヤーに過度に依存し、消費者分析、商品開発、オペレーションまでをサプライヤーに任せ放しであった。事業環境が変化する中、小売業の本来であるべき経営モデル「自主運営モデル」（場所貸しと異なり、商品企画に基づき、商品を選択・仕入れ、売場作りを行う）に戻ろうとしていたが、簡単にクリアできる課題ではなかった。中国の老舗百貨店の一つである王府井百貨は、2013年より自主ブランドの開発に力を入れていたが、実態は、場所貸し主体の「運営モデル」がまだまだ続いている。危機感を強めた王府井百貨は、2015年に上海の大手流通グループの百聯股份と貿易会社の「香港利豊」で共同出資し、自主ブランド開発の専門会社を立ち上げ、自主運営モデル回帰へ本格的に乗り出した。

2 体験型・創意工夫型施設

EC企業との差別化戦略として、オンラインでは実現できない体験

型店舗が新たに導入されている。近年、商業施設を中心に子供向け室内遊園地をはじめ、趣向を凝らした喫茶店、芸術サロンなどが次々と導入されている。たとえば、北京の大型商業施設「北京朝陽大悦城」は、2015年のリニューアル時に、デート、情報閲覧、休憩、ソーシャル活動のできる総合エリア「悦界」をオープンした。大自然をテーマとし、売場1万㎡の35%が緑化され、音楽喫茶店、芸術サロン、映画・レストランなどの創意工夫のあるテナントを充実させた。

3 多業態展開

コンビニエンスストアを代表とする小型小売業態は、ECの影響が小さく、2013年店舗数の成長率19.5%に達した。同時期では、大型業態の閉店ブームが続き、35店が閉店した。大型業態の閉店は、2014年に201店、2015年上期に121店と続いている。大型業態をメインとしてきた大手流通グループは、今後のオムニチャネル戦略の実現も見越し、小型小売業態の強化を発表している。たとえば、2015年は、歩歩高、天虹、華潤など中国各地を基盤とする中国大手流通グループが、コンビニ業態を強化・発展させる「万店計画」を相次いで発表した。

4 サプライチェーン強化

人件費、賃料の暴騰に対する運

営コスト削減は、喫緊の課題となっている。ただし、やり方は日本と違い、オペレーションから地道に改善するより、大量調達によるコストダウンがメインである。歩歩高、天虹など、地方流通グループを中心とした22社がグローバル調達プラットフォームを共同構築したり、中国大手総合スーパーの永輝超市が上海野菜集団に出資したりと、サプライチェーンの共有化による効率化・コスト削減を目指している。

素早く変化し、再編する 中国オンライン市場

2015年の中国EC市場の取引総額は3兆9900億元（予測値）に達し、EC化率は13.5%（予測値）まで拡大した。40%以上の成長率で拡大し続ける中国オンライン市場において、さらなる激しい競争が巻き起こっている。

その特徴は、瞬く間に市場が成長し、サービス革新が起り、そして瞬く間に再編が起ることである。2010年、共同購入の概念が初めて中国に導入されたが、共同購入サイトを提供する事業者が初期の十数社からピーク時の5000社まで拡大するのに要した期間は、たった2年間であった。しかしそれ以降は過当競争が続き、アリババやテンセントなどの中国大手ネット企業の参入も相まって、

多くの事業者は低収益モデルから脱出できなかった。さらに、急拡大の結果、サービス品質の低下によってクレームが多発し、消費者の信頼を失うことになった。そして2012年より業界の淘汰、再編が始まり、2014年には共同購入サイトは176社と、わずか3年間で約30分の1まで淘汰された。プレーヤー数が激減した一方、市場規模の拡大は止まらず、2014年には5000億元を超え、2011年の5倍以上に拡大した。

中国EC市場に見られるもう一つの素早い変化は、ネットショッピングのモバイル端末への移行である。2012年まで、PC端末でネットショッピングをすることが一般的だったが、スマートフォンの普及につれ、中国モバイルインターネット市場は急拡大した。PC端末より、モバイル端末の方がアクセスしやすく、通勤中、休憩中、寝る前といった、ほんの少しの時間を利用して随時買い物ができる。2014年には既にネットショッピング利用者の3割強がモバイル端末に移行していたが、2015年上半年にはついにモバイル端末経由の取引額がPC端末経由を上回った。EC企業もその優位性を認識し、モバイル端末への移行を促進するためにモバイル端末限定クーポン、限定価格、限定商品など、さまざまなキャンペーン活動を行い、移行を加速させた。

モバイルインターネット市場の急成長により、第三者モバイル決済サービスの普及も急速に進んでいる。2013年8月に中国版フェイスブックである「WeChat (微信)」に初めて決済機能が搭載され、そして、翌年の1月、中国旧正月に、電子版「紅包 (お年玉)」サービスがリリースされた。一週間のうち、4000万の紅包が送付され、送金サービス利用者を一気に拡大させた。それ以降、中国人気O2Oサービスとの提携やオフラインへの進出により、モバイル決済市場におけるWeChat Payのシェアは2014年第三四半期の10%から2015年第三四半期の20.1%まで拡大し、ユーザー数は4億人強にまで達した。

インターネット市場の拡大により、オンライン企業は決して順風満帆に拡大しているわけではない。ここ4、5年の間で、新たなサービス、ビジネスモデルが誕生し、そして成長、淘汰、再編される。オンライン企業の競争環境がさらに厳しく、自ら革新、改革を求めなければ淘汰されるのである。一方、そのおかげで、中国消費者にとっては、中国小売・サービス市場全体のレベルアップが期待でき、さらなる消費市場の活性化につながっている。

中国流通市場の展望 ～小売業を超越した中国 「オムニチャンネル経済圏」の形成

大きな転換期に差し掛かっている中国流通業界では、オフラインの小売事業者のみならず、オンラインのEC大手事業者から新興ネット事業者までイノベーションを続けながら、新たな成長ポイントを模索している。特に資金力の強い中国最大手ネット3社、百度(バイドゥ)、アリババ、テンセントのいわゆるBATは、既存業務の範囲を越え、オフラインの小売業やO2Oプラットフォーム、サービス業界などに進出し、小売を超越した「オムニチャンネル経済圏」を構築しようとしている。

アリババグループの投資経緯を例に見ていこう。2009年までのアリババグループの投資案件は、小規模のEC事業者、または検索エンジン事業者を毎年2～3社買収する程度であった。2010年からはEC事業のサプライチェーン改善のため、物流事業者、ITサービス事業者などをターゲットに、毎年7～10社程度の新規投資を行った。また、自社の弱みであるモバイルインターネット領域強化のために、スマートフォンによるソーシャルメディア、タクシー配車アプリといったO2Oサービスなどを投資対象とした。

そして、投資領域と投資規模が

一気に拡大したのは2013年である。この年は、O2Oサービス、健康・医療領域、メディア、オフラインの小売業まで投資し、投資案件が26件に達した。

このように、アリババグループはオンラインの小売に縛られず、サービス業、メディア、そしてオフラインの小売業まで手を伸ばした。アリババグループの投資経緯から見ると、まずネットワークテクノロジー、物流をベースに、ソーシャルメディア、O2Oサービス、インターネット金融など、ビッグデータ提供と集客力の高いサービスを入りに、EC事業をめぐって大きなアリババ生態システムを構築していることが明白になっている。

BATのその他2社も同じ傾向が見える。テンセントの場合、B2Cの大手EC企業京東、O2Oサービスにおいては飲食宅配代行サービス「饿了嗎」、そしてオフライン系小売業については、中国全土に展開している大手総合スーパー永輝超市（永輝超市の直接投資者は京東）にも投資した。このように、BATを中心とし、オンラインとオフラインを融合させたオムニチャネル戦略を実現するための企業による囲い込み（＝経済圏）が形成されつつある。

中国の大手ネット事業者がオムニチャネル経済圏を急いで構築する理由は、EC市場に突きつけ

られている課題にある。2015年まで、中国のEC市場はまだ40%以上のスピードで拡大しているものの、この好調な勢いがいつまで続くかは疑問視されている。まず、中国国内商品の品揃え（SKU数）に限界がある。中国のメーカーは長期間、輸出に依存していたため、中国国内の消費者に対する分析、商品開発は遅れている。利益率を求めため、良い商品は富裕層向けに販売し、中間層の台頭に気づいていなかった。さらに、品質問題、クレームが多発し、消費者の不信を買ってしまった。日本など海外で爆買い現象が起こっているのは、国内商品への不信の結果、海外に目を向けた一例といえる。

また、T-Mall・淘宝が実施する一大イベント「双十一（11月11日）」キャンペーンにもほころびが出てきている。当日の売上から見ると、2011年の33.6億元から2015年の912億元まで、毎年2倍ほどの拡大を続けたが、その反面、年末年始の売上減が顕在化してきた。また、「双十一」は低価格を売りにしているため、衝動買いの顧客が多く、結果、高い返品率に至っており、一部店舗の返品率は30%以上といわれている。

中国の大手EC業者はEC市場の課題を直面しながら、事業拡大のため、サービス業、オフラインの小売業に進出し、オムニチャネル経済圏によるシナジー効果を図っ



ている。実店舗事業者の成熟を待たずにインターネット先進国となった中国国内は、世界の中でも特異な流通市場環境を形成した。資金力で勝るBATを中心に、小売業を超越したオムニチャネル経済圏を形成しつつあり、日系企業も各経済圏との共存なしに成長しにくい環境下に晒される。

一方で、日系企業の商品・サービスが中国では依然として高く評価され、爆買い現象がその典型的な一例である。新たな環境の中、従来までの「日本の先進事例を中国に持ち込む」という発想ではなく、中国で誕生した新たなビジネスモデルをベンチマークし、各経済圏を魅了する「日系企業各社の強みの活用」が今後中国で生き残るための一つの道になるであろう。

劉 芳 (Fang Liu)

NRI上海コンサルタント