

第263回NRIメディアフォーラム

テクノロジー起点で進化する中国「新小売」時代
～中国商業十大ホット 이슈ー2018～



2018年4月18日

野村総合研究所(上海)有限公司
副主任コンサルタント **劉 芳**

株式会社野村総合研究所
ICTメディア・サービス産業コンサルティング部

上級コンサルタント **郷 裕**

目次

「新小売」へ邁進する中国流通市場

中国商業十大ホットイシュー2018

NRIから見た中国流通動向 ～ テクノロジー起点のビジネスモデル転換

目次

「新小売」へ邁進する中国流通市場

中国商業十大ホット 이슈ー2018

NRIから見た中国流通動向 ～ テクノロジー起点のビジネスモデル転換

2017年中国消費市場は二桁成長を維持 EC市場シェアの拡大は継続すると同時に、重点小売企業の成長率は5年ぶりに回復

中国消費市場 (中国社会消費品小売総額*1)

2015年 成長率 (前年同期比)
2016年 成長率 (前年同期比)
2017年 成長率 (前年同期比)

10.7%

10.4%

10.2%

中国リアル小売業とEC市場の成長

重点小売企業*2 売上成長率

4.5%

4.0%

4.7%

消費市場に占める EC市場のシェア*3

10.8%

12.6%

15.0%

*1中国消費動を示す指標。卸売業、小売業、宿泊業及び飲食業が個人消費者又は社会団体に直販した消費財の小売総額を指す

*2「重点小売企業」とは中国商務部が監察する5,000社の小売企業(百貨店、スーパー、専門店など)で、毎月会社の売上、社員数、収益情報などをネットで各社が商務部に申告した数値に基づいている

*32018年消費市場に占めるECの割合

これまでの中国流通動向の変遷

2015

消費者起点の サービスイノベーション

- ✓ GDP成長の減速により、小売業も安定成長期に入る
- ✓ 三公消費起点から大衆消費起点への転換が急務

2016

小売業を超えた オムニチャンネル経済圏

- ✓ 経済成長のけん引者としての消費市場
- ✓ 「インターネット+」による「衣・食・住」に至る様々なネットサービスの萌芽

2017

マルチ・ボーダレス時代 への突入

- ✓ 消費の継続的成長
- ✓ スマホ生活の定着、サービス拡大
- ✓ 同質化環境の中で、付加価値にお金を出す

2018

?

消費

リアル業態

EC

- ✓ O2Oなど新しい取り組みの模索の傍ら、リアルでのサービス強化という本業回帰がキーワードとなる

- ✓ オムニチャンネル化の加速
- ✓ 自社の特徴に合わせた「脱コンビニフォーマット」
- ✓ 大手オンライン事業者と実店舗事業者の「強強連合」

- ✓ 成長へのチャレンジが実を結ばず
- ✓ 複合業態化等既存業態にとられない成長の模索
- ✓ 専門店業態の多様化・台頭

- ✓ 小売全体の10%に到達
- ✓ モバイル端末によるビジネスや農村部の市場開拓などの成長空間でさらに拡大が続く

- ✓ BAT: 豊富な資金力を生かした資本投下
- ✓ 新興企業: 消費者を巻き込んだ「B2CwC」モデル出現

- ✓ 実店舗ビジネスへチャレンジ
- ✓ BATを中心とした海外投資の強化
- ✓ 買い手が売り手になるモデルの普及(微商、網紅など)

伝統的小売業でも、伝統的EC事業でもない、「新小売」が提唱され、2017年は、次の「小売業のあり方」が模索された年となった

「中国新小売」の背景と概念

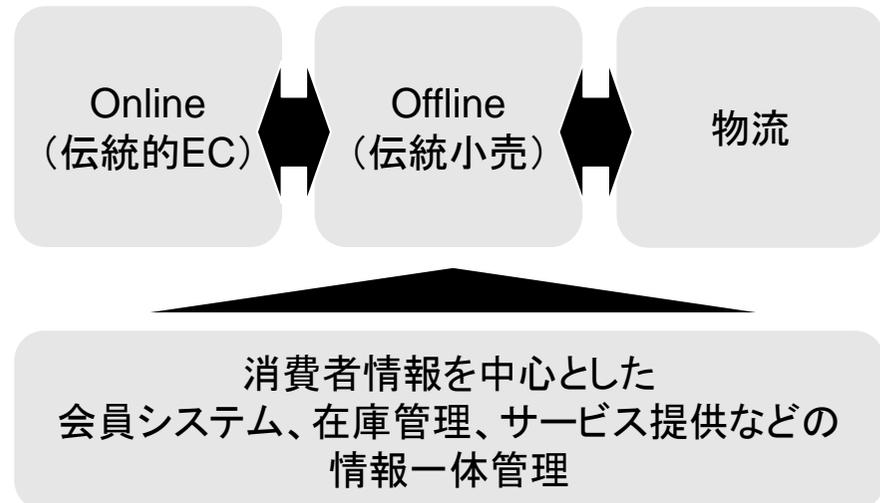
中国ECに突きつけられている課題

- 中国国内商品の品揃え(SKU数)の限界
- 増加の一途をたどる品質(ニセモノ)問題、クレームの多発
- オンライン事業者の脱税問題
- 不正競争(架空の取引)
- 双十一(独身の日)キャンペーンの弊害
 - 年末年始の売上減少顕在化
 - 衝動買いの結果生まれた高い返品率
 - 出店社に対するキャンペーン参加強要

アリババ馬雲会長が「新小売」の概念を提唱(2016年10月)

ECは古い言葉となり、10年、20年後に、
EC独自の存在はなくなる
「新小売」しかない

「新小売」の概念



オンライン事業者大手2社が伝統的小売業との資本提携をさらに進め、新しいビジネスモデルを模索する土壌が整いつつある

アリババグループ

保有株比率

TOP1 ²⁾ .蘇寧雲商(家電量販)	19.99%
TOP4.大潤発(総合スーパー)	36.16%
TOP7.華聯超市(スーパー)	18.00%
TOP29.銀泰商業(百貨店)	74.00%
TOP44.新華都(百貨店)	5.00%
TOP86.三江購物(百貨店)	32.00%
百聯集團	戦略提携

テンセント(+京東)¹⁾

保有株比率

TOP5.ウォルマート(総合スーパー)	(12.1% ³⁾)
TOP10.永輝(総合スーパー)	15%
TOP11.カルフル(総合スーパー)	未定
武漢商聯 ⁴⁾ (流通集団)	NA
TOP16.步步高(百貨店)	11.00%
TOP53.紅旗連鎖(スーパー)	未定
万達集團(商業施設)	14.00%

注1)テンセントは京東18.1%の株を保有し、京東最大株主。

注2)小売企業ランキングは中国連鎖協会2017年公表した「中国連鎖小売百強」

注3)ウォルマートは京東12.1%の株を保有し、第3の株主になっている。

注4)武漢国営小売3社武商、中百、中商の集団企業。

「新小売」へ邁進する中国流通市場

中国商業十大ホット 이슈ー2018

NRIから見た中国流通動向 ～ テクノロジー起点のビジネスモデル転換

(参考)中国商業十大ホット 이슈2018の審査委員と選考の流れ

審査委員(専門家審査チーム)

チームリーダー:

宋則(中国社会科学院財経戦略研究院研究員)

博龍成(中国商業連合会副会長、高級経済師)

メンバー:

張家輝(香港馮氏集團利豐研究中心董事總經理)

任興州(中国国務院発展研究中心研究員)

劉海飛(中国商業経済研究センター元主任、研究員)

姜俊賢(中国料理協会会長)

依紹華(中国社会科学院財政戦略研究院流通産業研究室主任、研究員)

陳立平(首都経貿大学商務管理系主任、教授)

王晓東(中国人民大学商学院貿易経済系主任、教授)

洪濤(北京工商大学经济学院教授)

頼陽(中国財貿管理幹部学院商業研究所所長)

鄧立(中国商業連合会副秘書長、弁工室主任)

曹立生(中国商業連合会副秘書長、中華全国商業情報センター副主任)

郁迪(中国商貿雑誌社総編集長)

查金祥(中国商務部市場体系建設司処長)

張以民(中国商務部市場運行と消費促進司処長)

張晶(中国商務部流通産業促進中心高級経済師)

謝麗娟(中国人民大学商学院副教授)

張昊(中国社会科学院財政戦略研究員流通産業研究室助研、博士)

林詩慧、陳素貞(香港馮氏集團利豐研究中心副総裁)

李濤(香港馮氏集團利豐研究中心副総裁、華北地区主席代表)

梁詠玢(香港馮氏集團利豐研究中心研究經理)

唐韶娟(IBMG国際商業管理集團総裁)

曾令同(中国人力資源研究中心主任)

顔菊陽(商業觀察家連合創立者)

胡斌(中国商報社副編集長)

張濤(中国商報社新聞部主任)

冉隆楠、賀陽(中国商報社記者)

王棟(中国商業連合会研究室処長)

陽金龍(専門家事務委員会秘書処処長)

選考の流れ

専門家審査チームが提示した案に、160名余りの中国国内の専門家の意見・提案を加味し、専門家審査チームによって最終的な「中国商業十大ホット 이슈2018」がとりまとめられた。

中国商業十大ホット 이슈2018

出所)「2018年中国商業十大熱点展望評述報告」

- 1 中共「十九大」精神は流通業を「大」から「強」へ導き、革新で国民の美好生活を実現
- 2 経済成長に対する消費の貢献がより高まり、引き続き経済成長の原動力となる
- 3 商業革新ブームが到来し、「新小売」の模索が相次ぐ
- 4 AIが新しい小売業態の誕生を促し、「スマートコマース」がブルーオーシャン化
- 5 コンビニ業態は高速成長段階に入るとともに、スマート化による統合が始まる
- 6 商業主導のサプライチェーン統合が進み、供給側改革を後押し
- 7 ECによる貧困扶助の成果が現れ、農村部がEC成長のホワイトスペースとなる
- 8 生活サービス業の需要・供給双方から活発化し、物販を上回る成長率に達する
- 9 リアル小売業は回復の兆しを見せる一方、革新・ビジネスモデル転換へは険しい道のり
- 10 情報化が農産品卸市場の転換を促し、電子決済が効率化・トレーサビリティを実現

1 中共「十九大」精神は流通業を「大」から「強」へ導き、革新で国民の美好生活を実現

中国流通業成長の課題

2018年以降あるべき調整・改革

成長パターン	規模拡大、成長スピード重視	品質第一、効率重視
地域発展	アンバランスな地域発展	東・中・西部、都市部・農村部、オンライン・オフラインの 共同発展
成長モデル	投資、出店、資源依存の粗放的な成長	IT技術や革新に立脚 人の素質を向上させることによる集約型産業の発展
投資領域	大型商業施設、HOPSCA ¹⁾ の開発、豪華、無 秩序、過度な開発に夢中している	コンビニ、コミュニティビジネス、生活サービス、IT化 サービス、コールドチェーンに転換
収益モデル	リベート、メーカーからの諸費用に依存	ビジネスモデルの正常化 自社調達・自社販売による商品売買利益の向上
ターゲット市場	ローエンド、ハイエンド市場の二極化	ミドルハイエンド市場重視。シェアリングエコノミー、サ プライチェーン近代化等に着目
サービス業	物販業への投資に傾注し、サービス業の成 長に遅れ	飲食、宿泊、旅行、レジャー、スポーツ、カルチャー、家 政婦、幼児サービスなどのサービス業を発展

注1) HOPSCAとはHOTEL、OFFICE、PARK、SHOPPINGMALL、CONVENTION、APARTMENTの略称で、都市総合施設を指す。

2 経済成長に対する消費の貢献がより高まり、引き続き経済成長の原動力となる

2017年消費市場の特徴

①EC市場の継続拡大

- 2017年、物販、サービス関連のEC市場の成長率は24%に達した。うち、物販は77.3%のシェアを占めている

②リアル小売業の回復基調

- 低迷が続いた百貨店は、2017年第三四半期時点での売上成長率が2016年同期比3.3%増と回復基調に転じる

③農村部消費市場の成長

- 2017年農村部消費市場の成長率は11.8%増（都市部は10.0%増）

④プレミアムカテゴリの成長加速

- 生活用品、食品、アパレル、家電等は一桁成長に対し、スポーツ・レジャー用品（17.4%）、化粧品（13.5%）が二桁成長

⑤物価指数の緩やかな高まり

- 2017年物価指数（CPI）は1.6%増で、2016年より0.4%下落

2018年の展望：GDP6.7%、消費市場10.1%

成長の動力①中国国内投資

- 高速鉄道、空港、地下鉄などのインフラ投資が継続拡大
- 公益性住宅、保障型住宅の建設加速
- 「十九大」では、経済成長を実体経済に着目

成長の動力②好調な輸出貿易

- 「一帯一路」による輸出のプラス成長
- 「十九大」では、国際貿易新業態を育ち、貿易強国の建設を推進

成長の動力③所得の安定成長

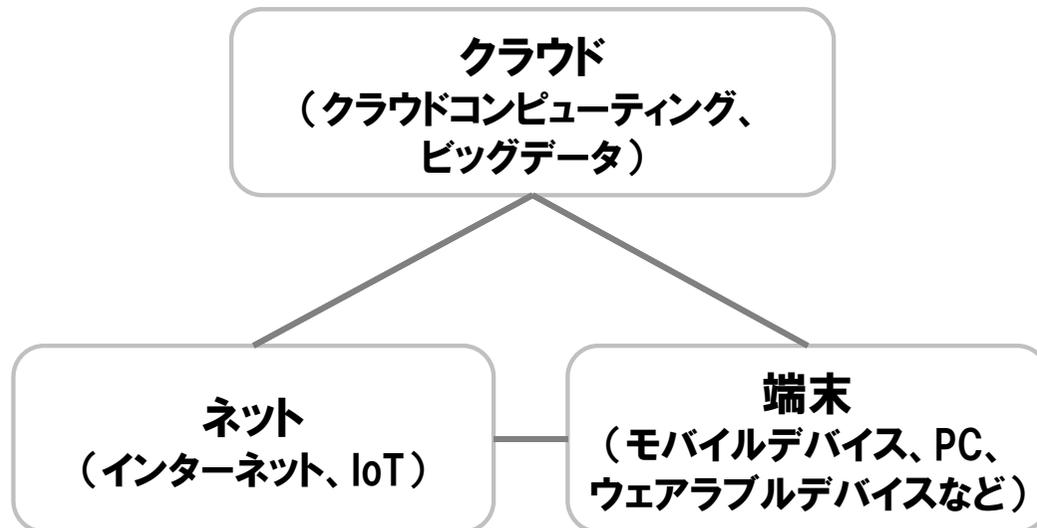
- 2017年の一人当たり可処分所得は約2.6万元にのぼり、実質成長は7.3%。GDP成長率（6.9%）を上回っている。

3 商業革新ブームが到来し、「新小売」の模索が相次ぐ

新技術

(無人化技術、IoT、RFID、機械学習、AIなど)

技術構成



新モデル

(オンライン・オフラインのさらなる融合)

例:

ビッグデータによる品揃え

- 銀泰百貨とアリババ提携したバイヤー型店舗「集貨」の品揃えはアリババのビッグデータを利用し、オンラインの人気商品を実店舗に導入した。

複合業態・O2O業態

- 永輝超級物種のような「物販＋飲食」の複合業態、盒馬鮮生のような「アプリ販売＋実店舗販売」O2O店舗がますます多くなっている。

スピーディ回転・ゼロ在庫モデル

- コミュニティ生鮮スーパー「銭大媽」はシステムにより、定刻、段階別セールを展開し、生鮮商品の一日売りを約束する。

4 AIが新しい小売業態の誕生を促し、「スマートコマース」がブルーオーシャン化

2017年7月、国務院よりAI産業政策『次世代人工知能発展計画』を発表し、2030年に、AI産業規模は1兆元を超えると予測

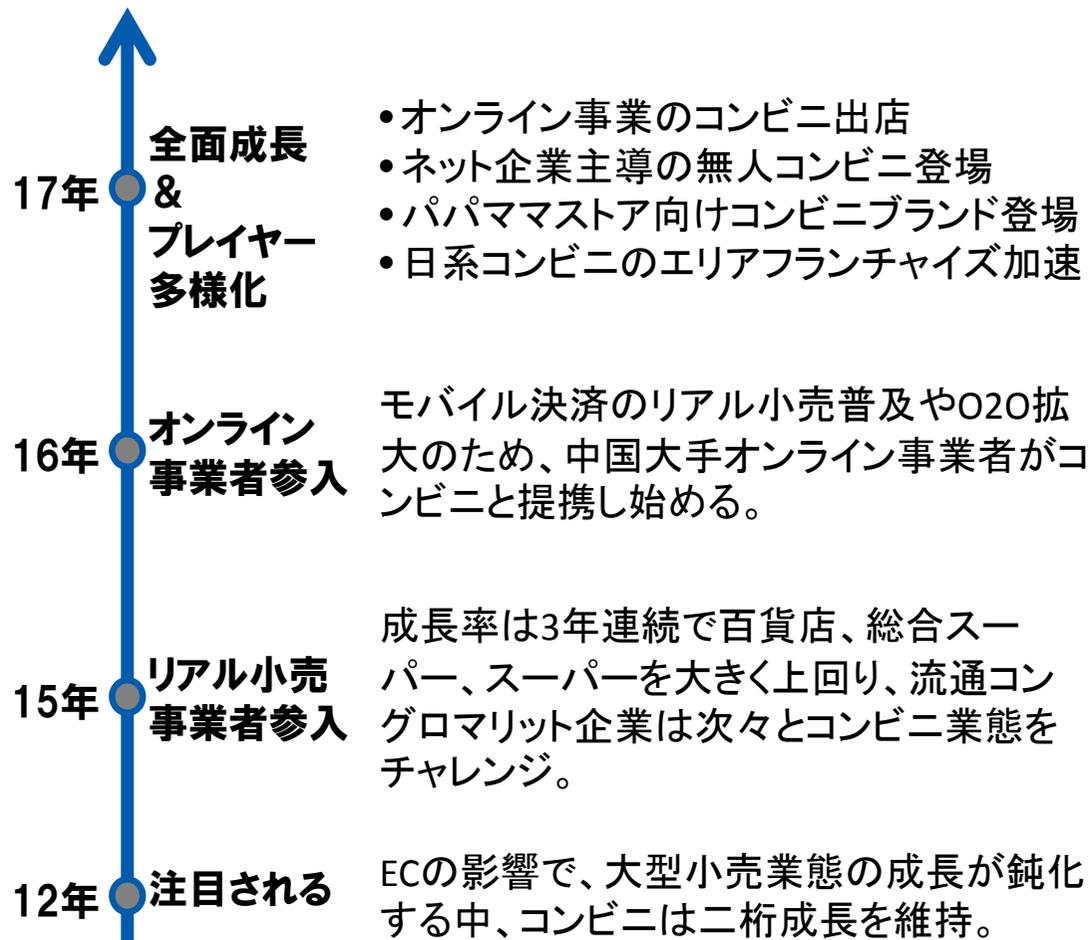
中国におけるAIの応用

AIによる体積測定、出庫前チェック

新業態	購買体験向上	在庫管理の効率化										
<p>例： 無人コンビニ</p> <p>2017年には30余りの無人店舗企業が登場 入店認証や決済にAI技術が応用</p> <table border="1" data-bbox="78 943 887 1430"> <tr> <td>アプリ登録</td> <td>専用アプリ、Wechatなど</td> </tr> <tr> <td>入店認証</td> <td>顔、指紋又はQRコード識別</td> </tr> <tr> <td>買い物</td> <td></td> </tr> <tr> <td>決済</td> <td>AI識別決済、RFID自動決済、 コードスキャンによるセルフ決済</td> </tr> <tr> <td>退店</td> <td>決済コードスキャン、安全ゲート、 セキュリティチェックエリア</td> </tr> </table>	アプリ登録	専用アプリ、Wechatなど	入店認証	顔、指紋又はQRコード識別	買い物		決済	AI識別決済、RFID自動決済、 コードスキャンによるセルフ決済	退店	決済コードスキャン、安全ゲート、 セキュリティチェックエリア	<p>例： 顔認識による決済</p> <p>KFC中国がアリ金融と提携し、無人 オーダー・決済サービスの「K Pro」 という新ブランドを立ち上げ</p> <div data-bbox="938 991 1491 1369"> <ul style="list-style-type: none"> オーダーはディスプレイ上、 決済は顔認証にてアリペ イで決済 </div>	<p>例： 無人倉庫</p> <p>2017年10月、京東が無人物流セン ターを立ち上げ (一日当処理オーダー数は20万件)</p> <div data-bbox="1581 991 2134 1369"> <ul style="list-style-type: none"> 画像認識で自動的に商品 情報を判別 AIによる体積測定、出庫 前チェック 立体物流倉庫内に自動的 に格納 自動パッケージングなど </div>
アプリ登録	専用アプリ、Wechatなど											
入店認証	顔、指紋又はQRコード識別											
買い物												
決済	AI識別決済、RFID自動決済、 コードスキャンによるセルフ決済											
退店	決済コードスキャン、安全ゲート、 セキュリティチェックエリア											

5 コンビニ業態は高速成長段階に入るとともに、スマート化による統合が始まる

中国コンビニ市場の成長



今後の展望

課題

全国ブランド不足

- 全国ブランドはなく、ガソリンスタント併設型コンビニ以外に、1万店以上の企業は「美宜家」1社のみ。

低日販

- 2016年コンビニの平均日販は3,714元、中国日系コンビニ売上の約30%。

歪んだ収益モデル

- 「棚貸し」モデル、陳列費、入店費などで収益を維持する。

成長潜在力

- 業界集約度が低く、地域発展はアンバランスのため、空白市場はまだ多く存在する。
- 即時消費は今後でも変わらず、更にIT技術の発展はコンビニのコストダウン、効率アップに貢献。
- 中国の人口密度、経済成長は今後、よりコンビニ業態の成長に向く市場になる。

6 商業主導のサプライチェーン統合が進み、供給側改革を後押し

サプライチェーン短縮

北京スーパー「超市発」70%生鮮の現地調達

過去の生鮮食品
の販売モデル

「聯営」モデル(第三者販売モデル)

「卸し市場調達」モデル

- ✓ 超市発は90余りの生鮮生産基地と長期調達契約を結んでいる。
- ✓ 現地調達により、生鮮食品の低粗利、標準化不足、供給不安定などの課題を解決した。

PBブランド開発

販売データ分析・市場予測に基づくPB商品開発

例： 中国EC版無印良品「網易嚴選」

- 2016年4月リリース
- 網易傘下の越境ECサイトで販売
- カテゴリは家具、アパレル、生活雑貨、小型電器など
- 500余りの工場と提携
- リリース半年後、GMVは6,000万元/月、2017年約70億元、2018年目標は200億元。

モデル

ODM(Original Design Manufacturer)

商品

高いコストパフォーマンス

×

無印

商品企画

網易ビッグデータ(越境EC、ポータルサイト等)

7 ECによる貧困扶助の成果が現れ、農村部がEC成長のホワイトスペースとなる

2017年中国農村部ECの概況

政策支援

- 政府予算で農村部向け、ネット環境、物流、サービスセンター等のインフラに、150億元を投資した。

2017年EC取引規模

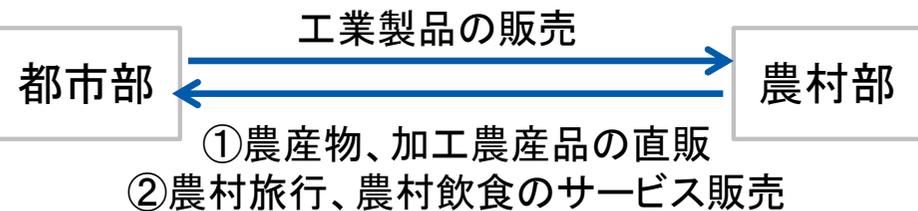


2017年EC市場成長率



EC出店数は985.6万店、2017年上期まで、農村部ネットユーザ数は約2億人。

農村部ECの主要モデル



農村ECの役割

- EC直販、ニーズ分析・販売予測
- 農産物のブランド化
- 栽培基地(村)の作り上げ
- 金融、サプライチェーン提供など

アリババ
農産物ブランド

京東農村
サービスセンター

農村タオバオ
壁広告

課題

- 農業の計画性、規模化、標準化不足。同質化。
- 農村部の人材不足。
- インフラ未整備。特にラストワンマイル。
- インターネット、ECに対する不信感。

8 生活サービス業の需要・供給双方から活発化し、物販を上回る成長率に達する

2016年中国生活サービス業の市場規模は5.8万億元、成長率は11.5%。
 (中国消費市場の規模は33.2万億元、成長率は10.4%)

中国生活サービス市場成長の特徴

①インターネットプラス

例: 生活サービス
シェアリングエコノミ市場規模



- 2017年、中国シェアリングエコノミ産業において、生活サービスは3割を占め、成長率は82.7%に達した。
- 外食、家政婦、美容、コミュニティ配送、自動車アフター市場などの分野が主な成長ポイント。

②サービスレベル・利便性の向上

例: 15分生活圏の都市計画

- 2016年、第十三次5カ年計画以来、北京、上海を初め、多くの都市は15分生活圏構築の都市計画を公布。
- コンビニ、生鮮売場、クリーニング、美容、家政婦など、多くのサービスを徒歩15分の商圏で実現すること。

③大衆化

例: オーダーメイド旅行の大衆化

- 旅行会社のオーダーメイド商品は主に富裕層向けだったが、2016年以降、一般消費者向けのオーダーメイド商品は多くなっている。

豪華

- 南極旅行
- 海外診断旅行
- ゴルフ旅行
- ミシュラン旅行など

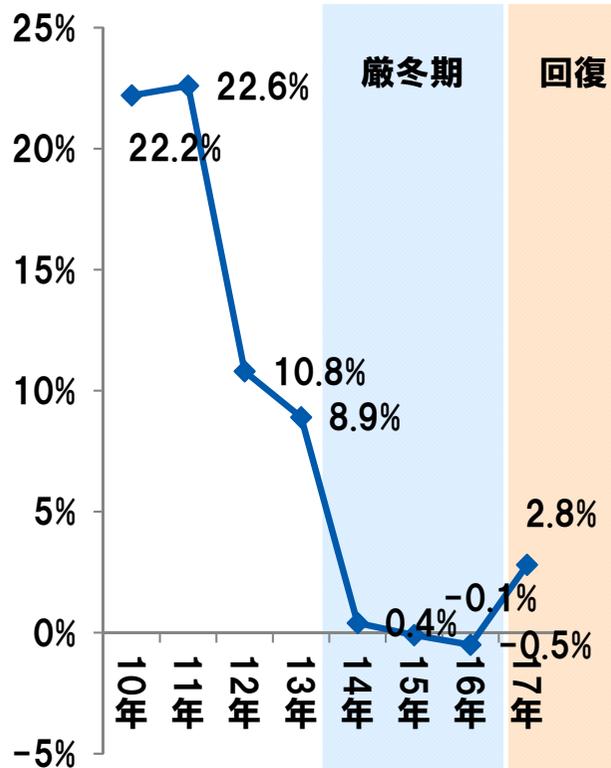
大衆

- ハネムーン旅行
- 海外学習旅行
- 家族旅行
- マイカー旅行など

9 リアル小売業は回復の兆しを見せる一方、革新・ビジネスモデル転換へは険しい道のり

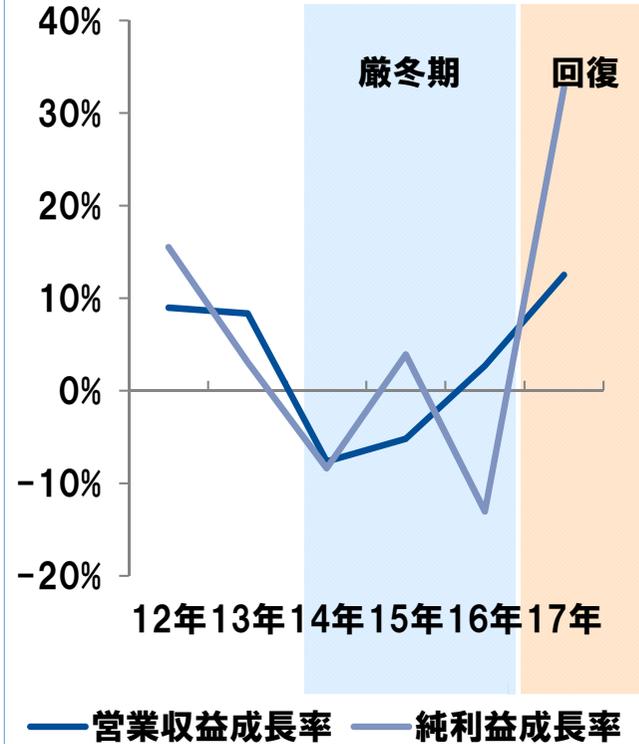
中国リアル小売業の業績回復

重点小売企業100社の売上成長率



出所) 中華全国商業情報センター(CNCIC)

王府井集団(百貨店)の収益状況



出所) 王府井集団アニュアルレポート

一部リアル小売業の業績回復

- 業績回復企業
 - ✓ マクロデータでは回復の兆しが見えるが、企業別に回復したのは一部の企業に限られる。
- 業績回復した企業の取り組み
 - ✓ コンシューマー視点に戻り、品揃えを再構築する。
 - ✓ 新業態のチャレンジ、多業態の組み合わせ、再編する。
 - ✓ オンライン・オフライン融合を深化。
 - ✓ サービスレベルの向上、サービス範囲の拡大に取り込む。

10 情報化が農産品卸市場の転換を促し、電子決済が効率化・トレーサビリティを実現

中国農産品卸市場の現状(2016年)

取引高～4.7万億元

数量～4,400ヵ所

シェア～2000年80%→2012年75%→2016年66.9%

運営効率が低下する農産品卸市場向けの改革は続き、近年、「農超对接」^{注)}、EC展開、現地直供給などの対策で、農産品販売における卸市場シェアが下がりつつあるが、いまだ主体は卸市場

農産品卸市場の情報化・電子決済化

ビッグデータプラットフォームの構築

中国B2CのEC生鮮市場は競争白熱化の状態になったが、B2B市場はまだブルーオーシャンで、2017年以来、農産品卸市場向けのシステム開発、EC化が進んでいく。

例：卸し市場向けB2B調達システム「大白菜+」

大白菜+

機能

- 全国50の卸し市場の商品情報提供
- 価格変動のトレンド分析
- 購買者ペルソナ提供
- 信用情報管理
- サプライチェーン金融サービス
- トレーサビリティシステムなど

電子決済の推進

農産物卸しの取引情報、需要とニーズを把握し、管理するため、電子決済は不可欠の一環である。近年、多くの地方政府は農産品卸市場の電子決済を推進している。

例：上海農産品卸市場の電子決済

RFID
読み込み装置専用ICカードで
カウンターで決済

全ての取引情報は記録される

目次

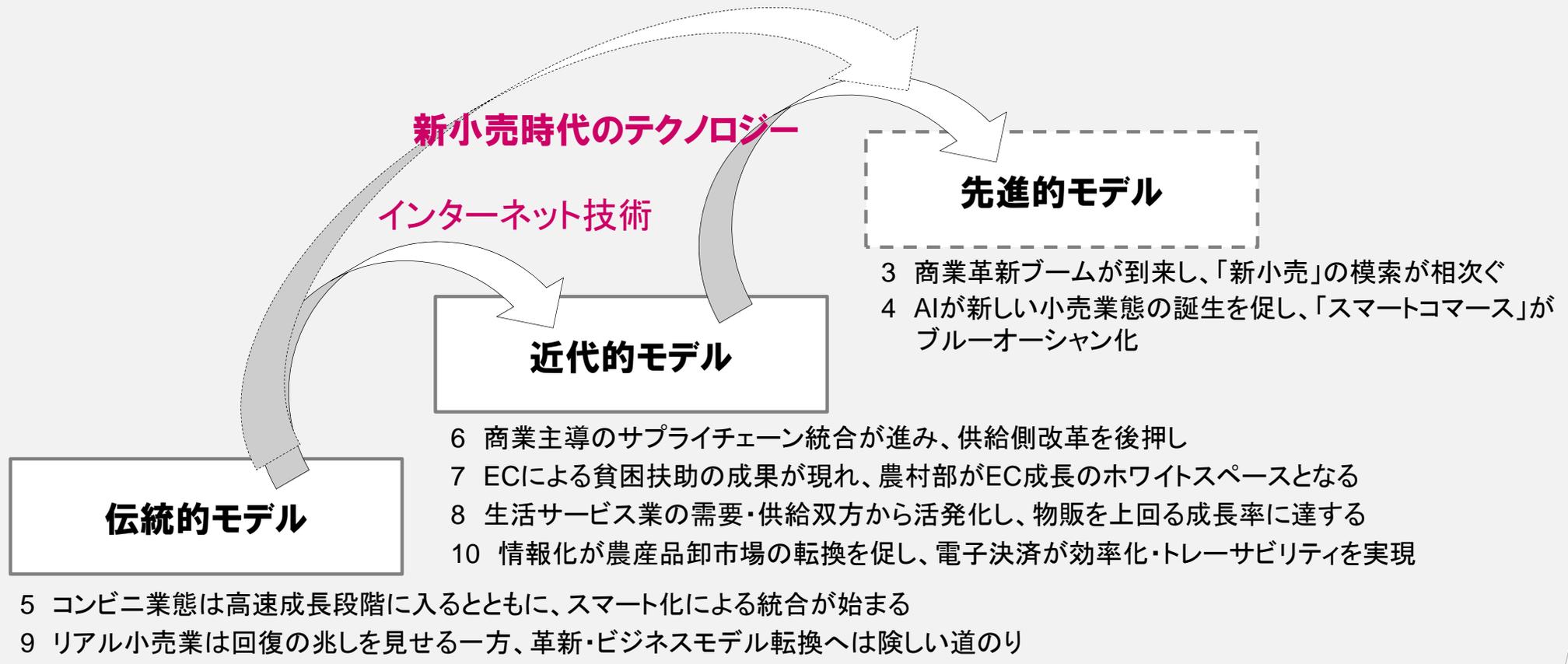
「新小売」へ邁進する中国流通市場

中国商業十大ホット 이슈ー2018

NRIから見た中国流通動向 ～ テクノロジー起点のビジネスモデル転換

インターネット技術が中国小売業の近代化を実現し、 そして、中国「新小売」時代では、新たなテクノロジーが先進化を促そうとしている

流通＝テクノロジーを活用したジャンプアップ



消費＝継続的に安定成長

- 1 中共「十九大」精神は流通業を「大」から「強」へ導き、革新で国民の美好生活を実現
- 2 経済成長に対する消費の貢献がより高まり、引き続き経済成長の原動力となる

新小売時代に入っている中国では、テクノロジーの浸透とともに、コンシューマー、店舗、そしてビジネスモデルまでイノベーションが行われている

テクノロジー

(インターネット、モバイル決済、ビッグデータ、AI、無人化技術、IOT、機械学習など)

過去

今後

非合理の買い物行動が多い

- 商品情報が溢れる
- 無駄な買い物プロセスが多い

コンシューマー

- ① 買い物行動の合理化
- 高精度にセレクトした商品
 - 買い物行動の無駄を省く

ブロック化・同質化

- 商業は限られた商圈で展開
- 店舗の品揃えは差異がない

店舗

- ② 脱空間・脱同質化
- 消費者により寄り添う
 - 「千店千面」

X2Cモデル

- 売り手起点でバリューチェーンを構築
- B2C、F2Cモデルなど

ビジネスモデル

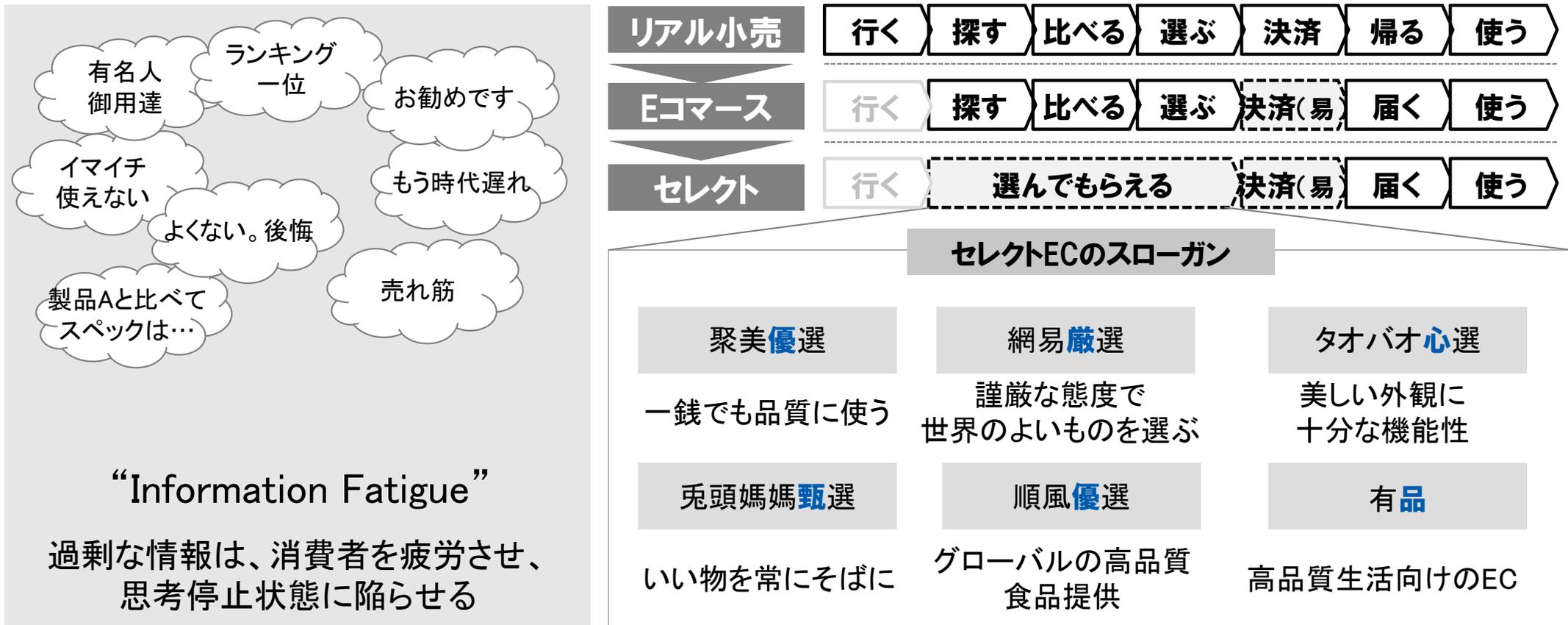
- ③ C2Xモデル
- 買い手起点でバリューチェーンを転換
 - C2B、C2Mモデルなど

イノベーション①買い物行動の合理化

インターネット社会下で消費者は情報疲労に陥り、「セレクト」へのニーズが高まりつつある

合理化が進む買い物行動

- テクノロジーの進化とともに、買い物行動にある非合理的な部分が排除されつつ、ECの登場は「行く」という手間をカットし、モバイル決済は支払いを簡易化させている。だが、過剰な情報により、「探す、比べる、選ぶ」の部分はまだ不合理的。
- 近年中国では、大手EC、メーカーは優、嚴、心、甄などよいものを意味する文字を使ったセレクトブランドを作っている。



イノベーション①買い物行動の合理化～事例

厳選商品、ODMなどで高品質な商品を提供する「セレクトEC」が中国でも登場

ODM/OEMモデル

例：アリババの「タオバオ心選」

リリース	<ul style="list-style-type: none"> 2017年5月
親会社	<ul style="list-style-type: none"> アリババ(大手EC会社)
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> アリババ初の自営店舗・自営ブランド カテゴリはインテリア、厨房用品、幼児用品など、SKUは拡大中。 国内外(日本)のメーカーとODMまたはOEMの形で生産、販売。

プラットフォームモデル

例：小米の「有品」

リリース	<ul style="list-style-type: none"> 2017年4月(元小米アプリから独立)
親会社	<ul style="list-style-type: none"> 小米(大手スマートフォンメーカー)
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 小米自社のデジタル製品以外に、投資した会社で生産してもらった家電、雑貨アパレルなど、そして第三者のよい製品を取り扱っている。 簡潔な工業設計と手ごろな価格は特徴。

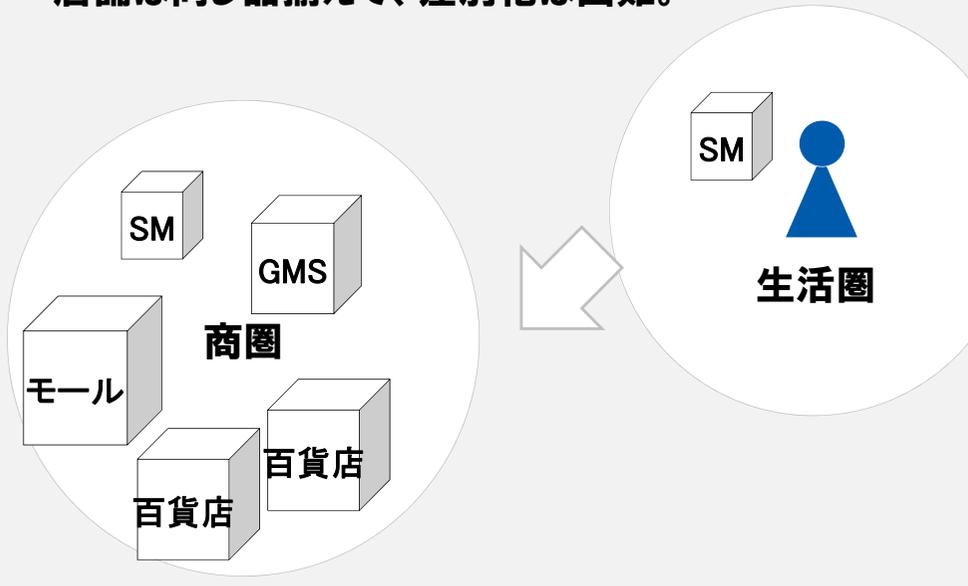
イノベーション②脱空間・脱同質化

空間・時間に縛られず、自身のニーズに合う「千店千面」店舗で効率的な買い物体験ができる環境へと変化しつつある

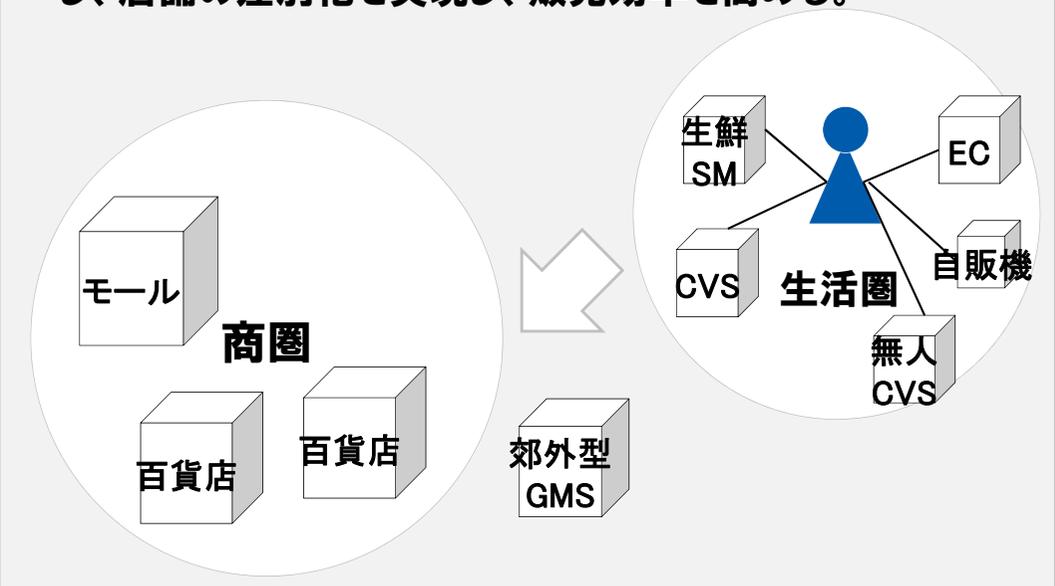
脱空間・脱同質化

モバイル決済、ビッグデータ、AI、無人化技術などの
テクノロジーの導入・汎用化

- 空間的には、商圈と生活圏が分かれている。
- 時間的には、買い物時間が限定されている。
- 商品的には、売り手は消費者を十分に理解できず、各店舗は同じ品揃えで、差別化は困難。



- 空間的には、消費者に密接し、様々な端末がある
- 時間的には、24時間。
- 商品的には、ビッグデータで一つ一つの生活圏を理解し、店舗の差別化を実現し、販売効率を高める。

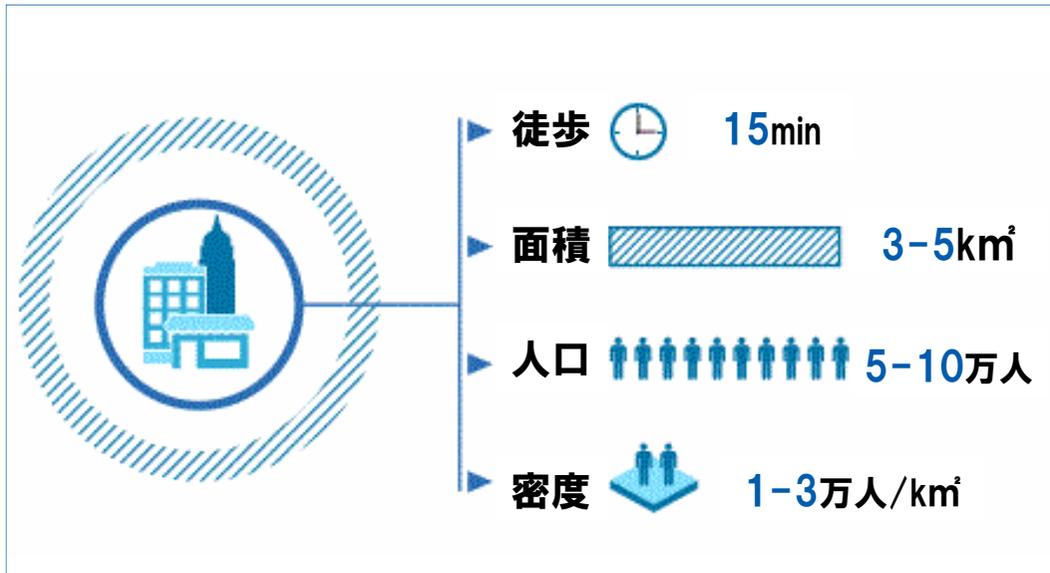


上海市政府は、幸福指数の高い生活をもたらすための「15分生活圏」の都市計画を提出

上海15分生活圏の構築

15分生活圏の定義

- 2016年8月、上海計画と国土資源管理局より、15分生活圏計画を提出し、市民により便利で、幸福指数の高い社区を構築することを目標にしている。
- 15分生活圏の範囲に関して、徒歩15分で歩ける範囲(約3~5km²)で、常住人口は5~10万人のエリア。



15分生活圏に必要とされる商業機能

- 15分生活圏において、商業は欠けられない部分であり、住民生活の基本保障として、まず屋内型の生鮮売場、または生鮮スーパーは必ず確保することになっている。
- また、生活品質の向上には、生活圏に様々なサービス機能の整備も提出されている。

分類	距離	項目	最小規模(m ² /カ所)
基本保障類	10分 (500m)	屋内生鮮売場	•1,500m ²
品質向上類	10分 (500m)	社区食堂	•200m ²
	5分 (200-300m)	生活サービス	•100m ² (家政婦、売店、宅配など)

イノベーション②脱空間・脱同質化～事例無人コンビニ「Bingobox」

2017年は、中国無人店舗元年となり、無人店舗が社区、オフィス内などに出店

無人コンビニ

例: BingoBox

リリース	<ul style="list-style-type: none"> 2015年12月
実績	<ul style="list-style-type: none"> 300店舗あまり
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> AIビジュアルとRFIDで無人化を実現。 店内レイアウトはコンビニに似て、ナチュラル商品がメイン、日配品は少ない。 出店先は主に社区(コミュニティ)、キャンパス内などの封鎖商圈。

無人商品棚

例: 猩便利

リリース	<ul style="list-style-type: none"> 2017年9月
実績	<ul style="list-style-type: none"> 3万カ所以上に導入済み
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> RFIDをメインに、無人化を実現した。 オフィス利用シーン向けに、お菓子、飲料を主要カテゴリとして、オープン棚と冷蔵ケースを端末にした。 出店先は基本的に企業のオフィス内。

イノベーション③ビジネスモデル再構築

流通業は工業時代の売り手起点からインターネット時代の買い手起点に変わりつつある

流通業のビジネスモデル転換

伝統工業時代～売り手起点のX2Cモデル

大型ブランド

大型生産

大型物流

大型小売

事前投資、同様な商品、高い在庫、高い価格

インターネット時代～買い手起点のC2Xモデル

分散した消費者個別の需要はインターネットで統合し、
効率的な情報システムで需要型生産を通じ、低コストで個性のある商品を提供。

C(Customer)

TO

X(Business、Manufactoryなど)

大量の分散した
個別ニーズを統合

情報の効率化

柔軟性の高い
サプライチェーン

Eコマース、SNSなど

インターネット、モバイル決済、情報化など

スマート化、工業4.0など

イノベーション③ビジネスモデル再構築

Eコマース大国の中国では、C2B、C2Mなど様々なC2Xモデルのチャレンジが始まっている

中国におけるC2Xモデルの応用例

	C2B(Customer to Business)		C2M(Customer to Manufactory)		C2D(Customer to Designer)	
アプリ名	拼多多	優食管家	量品訂制	韓都衣舎	世紀開元	酷家樂
事業	SNS型 共同購入EC	予約販売型 生鮮EC	オーダーメイド シャツ販売EC	オンライン アパレル	設計サービス プラットフォーム	インテリア 設計ツール
分類	需要聚合型	需要聚合型	オーダーメイド	需要聚合型	オーダーメイド	オーダーメイド
設立	2015年9月	2014年7月	2015年8月	2006年7月	2008年 (オンライン化)	2013年11月
概要	オーダー数は価格を決め、予約販売で低価格を確保する	名産地の生鮮を予約で販売する。「C2B+O2O+SNS」モデル	サイズ測り担当は顧客を訪問し、以降はECで直販するモデル	タオバオで成長したブランド。ビッグデータでFast Fashionを実現	印刷物、雑貨等のオーダーメイド設計サービス	VR設計ツール、素材の実物販売、家具オーダーメイドなどを提供

イノベーション③ビジネスモデル再構築～C2B事例「拼多多」

2017年に中国で一番人気の買い物アプリとなった「拼多多」は、SNS型団体購入モデルで設立後3年で登録ユーザー数は3億人に達している

C2BモデルのSNS型低価格EC「拼多多」

モデル

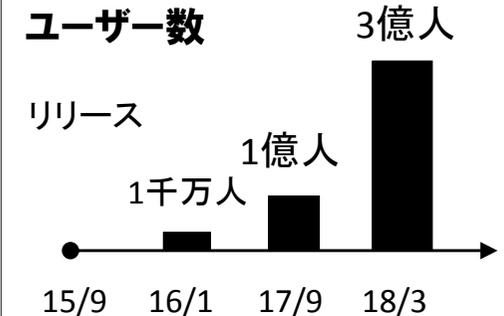
- 団体購入EC(最少2人で成約)をベースに、SNS属性を付与し、ユーザー間の推薦で急拡大できた。
- 予約販売、5人団体購入1人目代金免除など多様な販売モデルがある。

実績

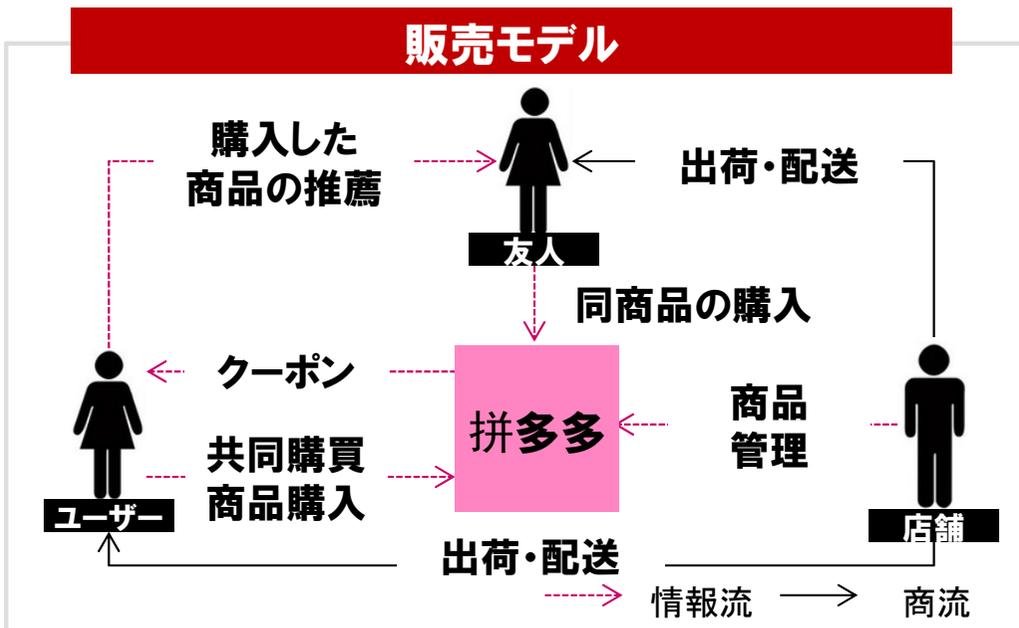
- アクティブユーザー数はT-MALLを越え、中国2位に上り、3億人に達した。

ユーザー

- 70%は女性、65%は3、4級都市にある。1級都市はわずか7.6%。



販売モデル



提供する価値

買い手

- 低価格。中国中間層は拡大する一方、価格感度の高い消費者が主体である。

売り手

- 大量販売。在庫商品进行处理する。
- 予約販売は先に商品代金を徴収するため、生産コストを抑えられる。

イノベーション③ビジネスモデル再構築～C2M事例「量品訂制」

「量品訂制」はECを利用し、シャツ販売をC2Mモデルで実現し、運営して2年間後、月あたりのオーダー数は約3万に達している

020+オーダーメイド「量品訂制」

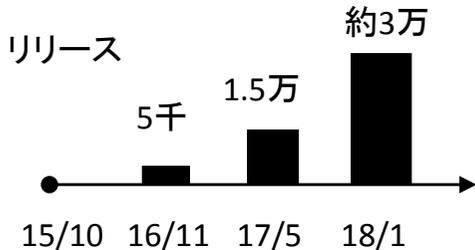
モデル

- C2Mモデルで、オーダーメイドのシャツ販売ECを展開。シャツの測りは担当を顧客に訪問させ、DATA取得以外に、顧客との接点を作った。
- 400～500元/着の低価格設定。
- 自社工場を2カ所保有している。

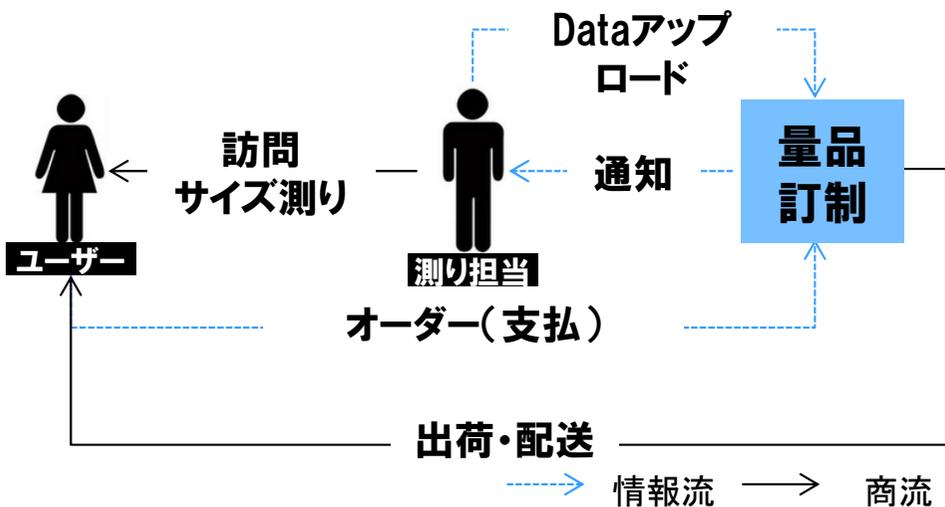
実績

- 早期黒字化を実現(損益分岐点は月あたり1万着)し、83都市をカバー。

月当たりオーダー数



販売モデル



提供する価値

買い手

- 利便性高く、そして低価格でオーダーメイドサービスを受けられる。
- DATAが記録されたため、今後のシャツ購入はより簡単になる。

売り手

- C2Mモデルで、ゼロ在庫を実現した。
- 商品代金を事前に回収でき、低コスト生産ができる。

2018年中国流通業界の展望:

2015

消費者起点の
サービス
イノベーション

2016

小売業を超えた
オムニチャネル
経済圏

2017

マルチ・ボーダレス
時代への突入

2018

テクノロジー起点でのビジネスモデル転換
(=「人」依存から「テクノロジー」共存の商業へ)

消費

- ✓ 消費の継続的成長
- ✓ インターネット社会下で起こる新たなニーズ(情報疲労)
- ✓ テクノロジーの発展で消費者の声が可視化・集積化

リアル業態

- ✓ 伝統的小売業は回復基調もモデル転換には長い道のり
- ✓ オンライン事業者、IT企業が実店舗運営に直接乗り出し、新しい業態のあり方を提案
- ✓ 脱空間・脱同質化を目指した新しい商業空間の模索

EC

- ✓ 伝統的ECでは生き残れない時代
- ✓ 情報疲労に対応したセレクト型モデル
- ✓ 消費者起点でバリューチェーンを柔軟に最適化するC2Xモデル

まとめ

- 他の先進国と比較して、中国流通業界で最も深刻な課題の一つは、人材不足・育成遅れによる商品企画、店舗運営に代表されるオペレーション力と言われてきた。これは今も変わらない
- この課題に真正面から解決する企業がある一方、IT企業、オンライン事業者を筆頭にテクノロジー起点でオペレーションエクセレンスを突き詰める企業が出てきたことにより、人材に頼り過ぎない新しいモデルが萌芽しつつある
- 短期的には優秀な流通人材の能力をテクノロジーが超えることは考えにくく、当面は既存の小売業が主流であろうが、近い将来、テクノロジーが人の能力を追い抜く可能性も否定できない
- 今後の中国流通業界で勝ち抜くためには、従来同様の人材への育成・投資に加え、テクノロジーへの積極的投資も欠かせない。オペレーション能力の高い企業ほどテクノロジーへの投資を積極化すべきである
- さらには、無人店舗に代表される新型業態・ビジネスモデルは、日本に先んじて中国で積極的な投資・トライアンドエラーが繰り返されている。人手不足、働き方改革、(消費者の)情報疲労など日本市場も課題は酷似している。中国での先行事例を日本へ逆輸入することも一案であろう

NRI

未来創発

Dream up the future.