

第252回NRIメディアフォーラム

マルチ・ボーダレス時代に突入した中国流通業界
～中国商業十大ホット 이슈ー2017～

2017年4月14日

野村総合研究所(上海)有限公司
コンサルタント 劉 芳

株式会社野村総合研究所
消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部

上級コンサルタント 郷 裕



目次

中国小売業に突きつけられている課題

中国商業十大ホット 이슈ー2017

NRIが見る中国流通トレンド2017 ～マルチ・ボーダレスの時代

目次

中国小売業に突きつけられている課題

中国商業十大ホット 이슈ー2017

NRIが見る中国流通トレンド2017 ～マルチ・ボーダレスの時代

EC市場の継続的成長などにより、2016年の中国消費市場は二桁成長を維持

	中国消費市場 (中国社会消費品小売総額*1)	中国リアル小売業とEC市場の成長		GDPに対する 最終消費の貢献率*3
		重点小売企業*2 売上成長率	消費市場に占める EC市場のシェア	
2014年 成長率 (前年同期比)	12.0%	6.3%	10.6%	51.2%
2015年 成長率 (前年同期比)	10.7%	4.5%	12.6%	66.4%
2016年 成長率 (前年同期比)	10.4%	3.7% _(1-9月)	14.1%*4	64.6%

*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

*3GDPに対する消費の貢献率=最終消費支出額/GDP×100%

*42017年消費市場に占めるECの割合(予想値)

「インターネット+」*1時代を迎え、大きな影響を受けた中国大型小売業は様々なEC対策を打ち出したが、成果を生んだとはいえない

2010年～2013年

チャレンジ1. 自社ECサイトの構築

- 大手小売企業TOP50のうち、約7割は自社ECサイトを持つ。
- 戦略の柱として、膨大な資金とリソースを投入

2014年～今現在

チャレンジ2.店舗体験の改善

チャレンジ3.出店戦略調整とオムニチャネルの構築

チャレンジ4.サプライチェーンの改革

- 百貨店(ショッピングセンターへ転換、15年まで42%の店舗は転換済み)
- 総合スーパー(生鮮拡大、無料食品加工などの付加価値向上)

- 百貨店(コンビニを中心とした小型店舗を出店)
- 総合スーパー(ミニスーパー、生鮮スーパーを出店)

- 百貨店(「聯営から自営、プライベートブランド作りなど)
- 総合スーパー(共同調達、産地調達によるコストダウン)

**リアル小売業のEC事業は
EC市場での存在感は高まらず**

**どのチャレンジも
明確な成功方程式は見えず**

注)「インターネット+」とは、インターネットを通じた近代製造業の融合を推進し、電子商取引、産業インターネット、インターネット金融の健全な発展、インターネット企業による国際市場開拓を導く中国政府の方針

ここ数年で、「小売業」の競争から、「サービス」「オムニチャネル」競争へビジネス領域が拡大

2014

生き残りをかけた戦いが始まる

- ✓ ニケタ増の維持
- ✓ 三公消費減退、政府補助打ち切りなど消費の構造転換

消費

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

リアル業態

- ✓ 小型業態が注目を浴びる
- ✓ オムニチャネル、自主運営モデルによる事業モデル転換

2016

小売業を超えたオムニチャネル経済圏

- ✓ 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

- ✓ オムニチャネル化の加速
- ✓ 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」

2017

?

EC

- ✓ 天猫が中国流通ランキング1位に、京東が5位に
- ✓ 流通ランクトップ100の62社がEC事業を展開

- ✓ 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

中国小売業に突きつけられている課題

中国商業十大ホット 이슈ー2017

NRIが見る中国流通トレンド2017 ～マルチ・ボーダレスの時代

(参考)中国商業十大ホット 이슈2017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:

劉海飛(中国商業経済研究センター元主任、研究員)

姚力鳴(中国商業経済研究センター主任、研究員)

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)

王水平(商務部国際貿易経済合作研究院流通と消費研究所副研究員)

王曉東(中国人民大学商学院教授)

頼陽(中国財貿管理幹部学院商業研究所所長)

林詩慧(香港馮氏集團利豐研究中心副総裁)

李濤(中国商業連合会専門家委員会副主任、利豐集團華北地区首席代表)

趙濤(商務部流通業発展司副処長)

宋松(商務部市場運営と消費促進司副処長)

邱忠義(商務部市場秩序司副処長)

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)

邓立(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)

夏琳(中国百貨店商業協会副秘書長)

郁迪(専門家事務委員会の副秘書長兼中国商貿雑誌社常務副社長)

邢和平(中国商業連合会専門家事務委員会副主任)

曾令同(北京烽雅精英(超市人)企業管理顧問有限公司副総裁)

王彊(優信拍高級総監)

顔菊陽(商業観察家連合創立者)

梁詠玢、余子仲(香港馮氏集團利豐研究中心研究經理)

王棟(中国商業連合会研究室処長)

胡斌(中国商報社副編集長)

張濤(中国商報新聞部主任)

賀陽、趙志芳、冉隆楠(記者)

曹進堂(中国商業連合会専門家事務委員会副秘書長)

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、170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 이슈2017」がとりまとめられた。

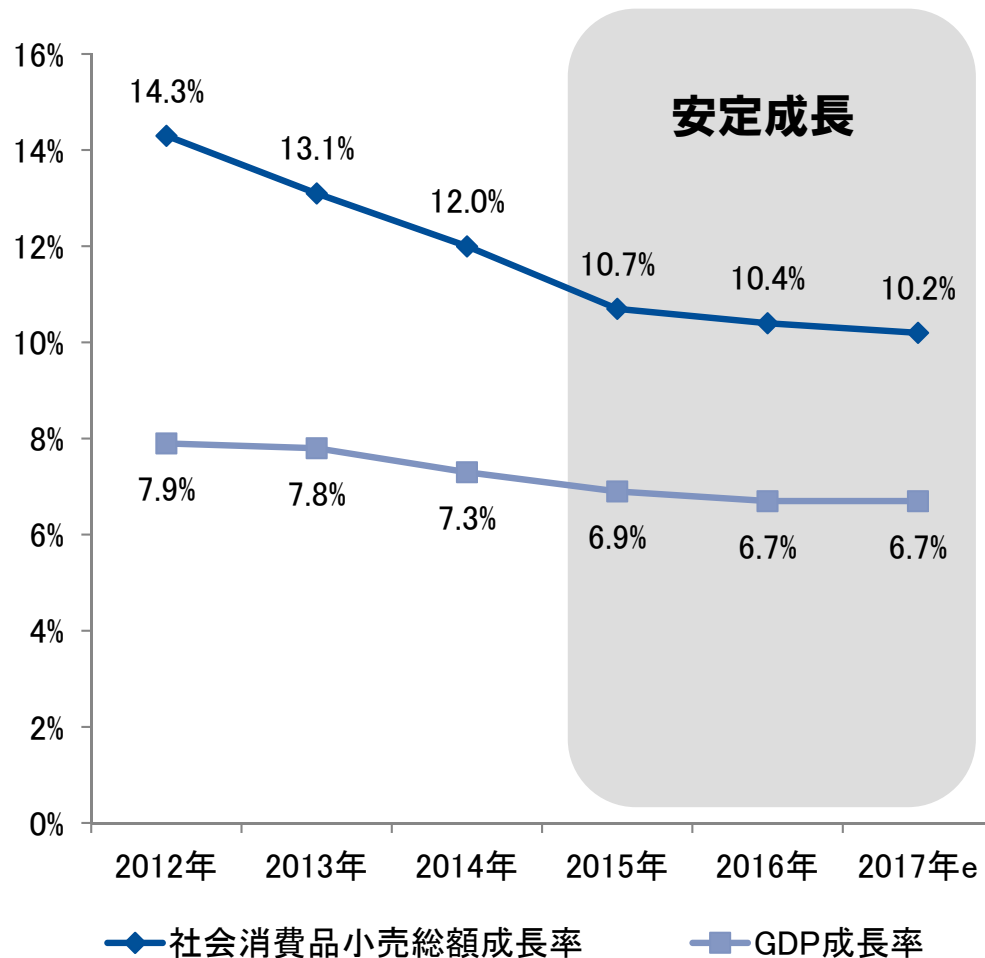
中国商業十大ホット 이슈2017

出所)「2017年中国商業十大熱点展望評述報告」

- 1 消費市場は安定成長を続け、経済成長に対する消費の貢献度が高まる
- 2 「供給側」からの公共サービス及び産業政策による流通産業のアップグレードが推進
- 3 EC成長が落ち着き、競争・融合による経営戦略の修正が進む
- 4 スマートビジネスモデルやSNSによる新たなプレイヤーが出現
- 5 新業態、新モデルが多く現れ、融合・再構築による「中国新小売」が誕生
- 6 外食業の大衆化はさらに進み、ブルーオーシャンだった生活サービスの近代化も進行
- 7 商業信用体系の整備が加速し、ECにおける信用問題が大幅に改善した
- 8 農産物流通構造の整備と革新が進み、「訂単農業」が成長
- 9 民間資本によるM&Aが加速し、中国資本による海外企業の買収が活発化
- 10 物流業の上場、スマート化が相次ぎ、コストダウンと地方都市・農村拡大に動き出す

1 消費市場は安定成長を続け、経済成長に対する消費の貢献度が高まる

2012年-2017年中国消費市場成長の推移



2017年中国消費市場の展望:「安定成長の継続」

成長ポイント①所得の安定成長

- GDPの安定成長
- 定年者給与の増加政策

成長ポイント②供給側(サプライサイド)改革の深化

- 商品アイテムの拡大、品質の向上
- 商品のブランド化

成長ポイント③小売業・サービスのイノベーション

- 新業態のチャレンジ
- サービス、体験の革新
- 販促手法の多様化、頻繁化

2 「供給側」からの公共サービス及び産業政策による流通産業のアップグレードが推進

中国の産業促進政策は従来の需要側改革から供給側改革へ転換



2016年中国流通改革の主要活動と政策の公布

「国内貿易流通体制改革」 次フェーズ展開

「インターネット＋流通」 行動意見の公布

「リアル小売業イノベーション」 指導意見の公布

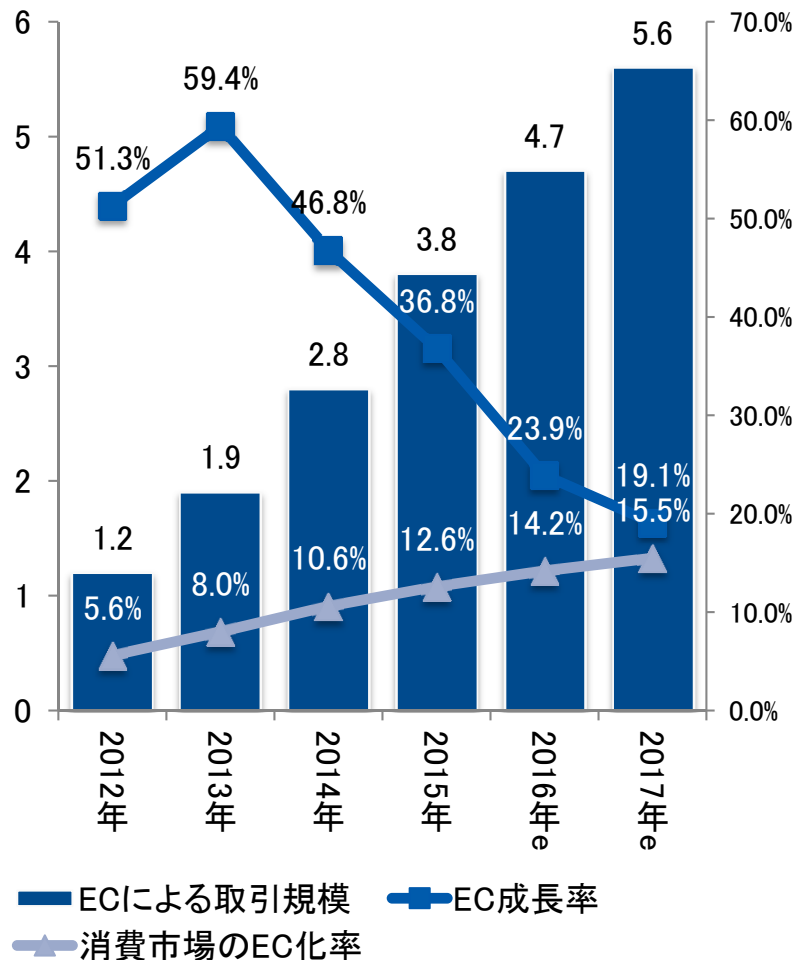
「国内貿易流通十三次5ヵ年計画」 の公布

- 中国商務部の提案で始まったパイロット都市における流通体制改革の実証試験が終わり、流通業革新のメカニズム、法整備、インフラの発展パターン、管理体制などの横展開が準備され始める
- 4月に、インターネット、IT技術、ビッグデータなどによるスマート流通体系の構築促進のために、国務院が、流通業のアップグレード、スマート流通インフラ建設、エコ流通・消費の強化など12点の行動意見を公布。
- 11月に、国務院が、中国流通業における経営効率低下、有効供給不足、変動が激しい成長パターンなどの課題に対し、商業構造調整、業態融合、政策強化など18条の指導意見を公布。
- 流通の十三次5ヵ年計画において、供給レベル、情報システムの向上、消費構造の調整、流通業の標準化、海外提携の強化、法環境の整備など九つのタスクを提出。

3 EC成長が落ち着き、競争・融合による経営戦略の修正が進む

中国EC市場成長の推移

単位：億元



2016年における中国EC市場の動向

取り込んでいる商材

生鮮EC

16年、多くの生鮮ECは倒産に直面し、大手はコールドチェーン、物流の構築に力を入れている。

日用品

日用品は成長余地が高く、ネットスーパーの競争が激化。T-Mall、京東もネットスーパーのトップ企業に成りたがる。

農村EC

農村部の通信・ネット環境が改善されつつある一方、商流、物流の構築がボトルネックとなっている

薬品EC

EC PFによる医薬小売販売のパイロットプロジェクト完了。様々の課題は露出し、一旦停止。

ECプレイヤーのオフライン進出

O2O書店

書籍販売に強いオンライン事業者「当当網」が実店舗事業者と共同で、書店を出店

農村家電

大手EC京東が農村部向けの「家電専売店」を企画

マーケティング手法の多様化

ネット中継

「双十一」(11月11日、独身の日)キャンペーン時のパワーブロガーによるネット中継を展開

O2O販促

京東・ウォルマートによるオンライン・オフラインの共同販促

4 スマートビジネスモデルやSNSによる新たなプレイヤーが出現

「VR(Virtual Reality)産業の拡大」

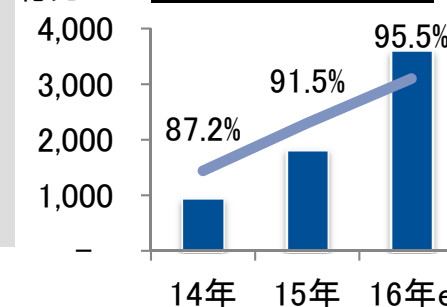
- 2014年よりVR設備が中国の商業施設に導入され始める
- 約240店を有する中国最大級の映画館「万達」は今後2～3年間に、100箇所のVR体験館を設立すると発表
- アリババはVRショッピングのR&Dを開始
- 京東など30社はVR産業推進アライアンスを設立

- ✓ 体験内容) 脱出ゲーム、スポーツゲーム、動画体験など
- ✓ 体験時間) 3～10min
- ✓ チケット) 30～100元

「微商(WechatやSNSによるC2Cの販売)」

- Wechatのモーメント経由などSNSによるC2C販売が急拡大し、2018年売上は1兆元を越える見込み
- 他業態に比べ、個人同士の信頼関係によるロイヤリティーの高さが特徴

億元 **微商の市場規模**

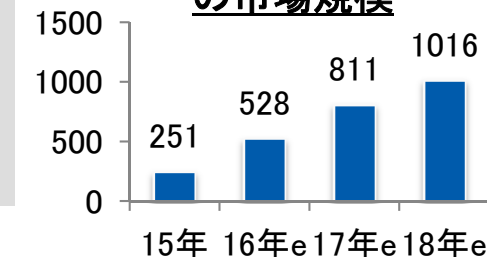


- ✓ 写真と簡単な商品情報を発信
- ✓ 商品価格は提示せず、個別問い合わせ
- ✓ 運営コスト、商品販売コストが低いため、Taobaoの個人代理販売者、零細企業の利用が多い

「パワーブロガーのビジネス化」

- パワーブロガーが、自身のフォロワーを活用したビジネスを展開
- 2015年は約250億元、2018年は1,000億元を超える見込み(年平均成長率59.4%)

億元 **パワーブロガービジネスの市場規模**



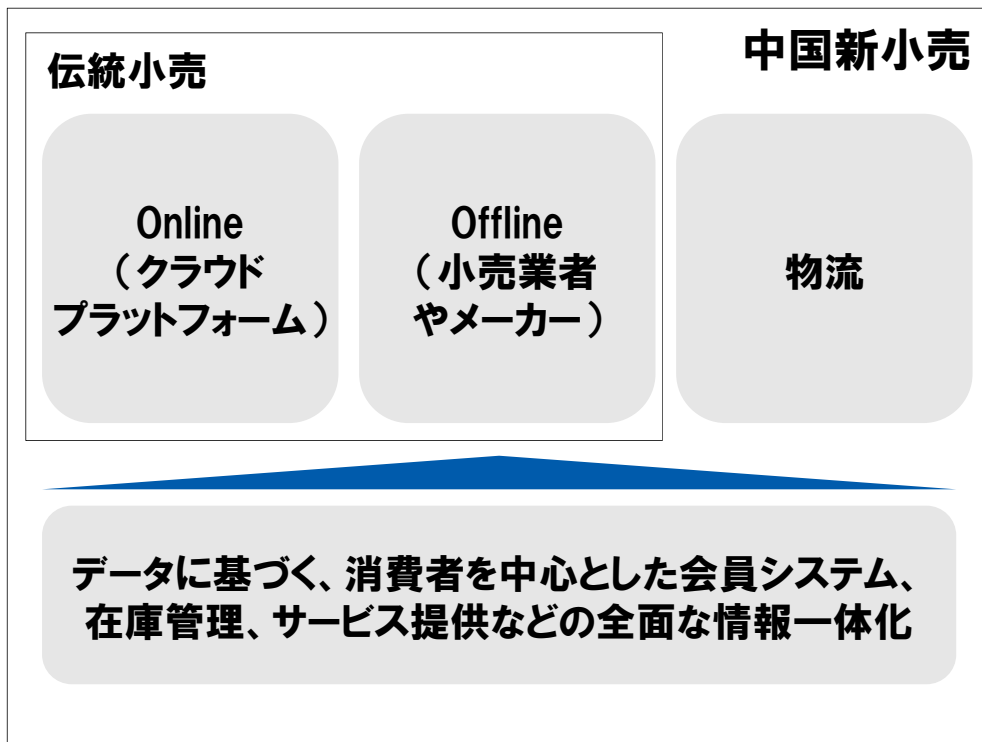
- ✓ 収入源として、従来のEC以外に、広告、ネット中継、個人ブランド設立など、手段は多様化
- ✓ パワーブロガーの養成機関、運営企業まで登場

5 新業態、新モデルが多く現れ、融合・再構築による「中国新小売」が誕生

「中国新小売」の概念

2016年10月、アリババ馬雲会長が「新小売」の概念を提唱

「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」



「中国新小売」への再構築を牽引する動き

■ オンライン・オフラインの融合

- ✓ O2Oアプリの多様化、ITインフラのコストダウンに伴う、顧客分析コストは大幅低減
- ✓ 消費者データに基づき、新業態の探索が簡便化

■ 消費者により近く、利便性の高い小型小売業態「小而美」

- ✓ 住宅街に近い生鮮を特化したミニスーパー
- ✓ カテゴリーに特化した専門店

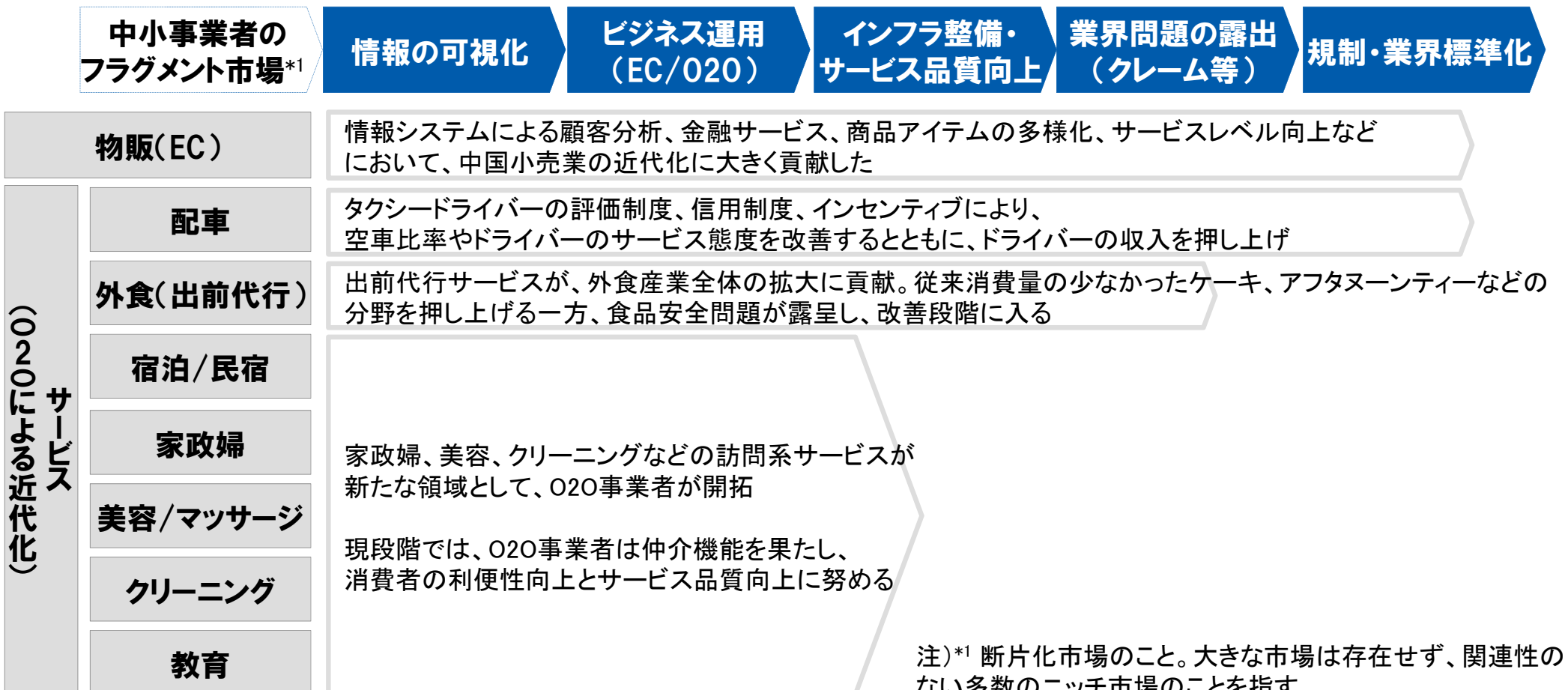
■ サプライチェーンの再構築

- ✓ 小売各社がサプライチェーン管理を強化し、近代化を促進
- ✓ 百貨店はバイヤー制度を導入、自営比率を向上
- ✓ PB商品の開発促進

6 外食業の大衆化はさらに進み、ブルーオーシャンだった生活サービスの近代化も進行

中国のサービス産業は、O2O(Online to Offline)によって、サービスレベル、業界標準、経営効率、インフラ整備などが進展

O2Oによる中国サービス産業の近代化プロセスおよび主要サービスの進展状況



注)*1 断片化市場のこと。大きな市場は存在せず、関連性のない多数のニッチ市場のことを指す。

7 商業信用体系の整備が加速し、ECにおける信用問題が大幅に改善した

EC市場の信用問題

■ 出前代行の食品安全問題

- 最大手出前代行業者「餓了麼」では、契約した零細飲食店の一部で店舗写真偽造、厨房の不衛生、飲食経営の無免許などの問題が露呈

■ 化粧品の偽物問題

- 約40%の偽物化粧品は、ECで販売(中国国家工商局より)
- 韓国ブランドの偽物化粧品はEC(55.8%)、SNS(23.8%)、リアル店舗(13.2%)で流出(韓国消費者院『消費者問題研究』より)

■ オンライン事業者の脱税問題

- B2B、B2C型のECへの納税管理は進む一方、脱税問題はいまだ多発
- C2C型EC向け納税の規制がなく、脱税が一般的

■ 不正競争(架空の取引)

- 取引数は消費者の買い物時の重要参考指標となるため、架空の取引数を作る店舗が多数

■ 法整備

- 『電子商取引法』立法中
- 『Eコマース第三者販売プラットフォーム取引規制』公布
- 『電子商取引経営サービス規範』公布

■ EC市場向け偽物監視体制の強化

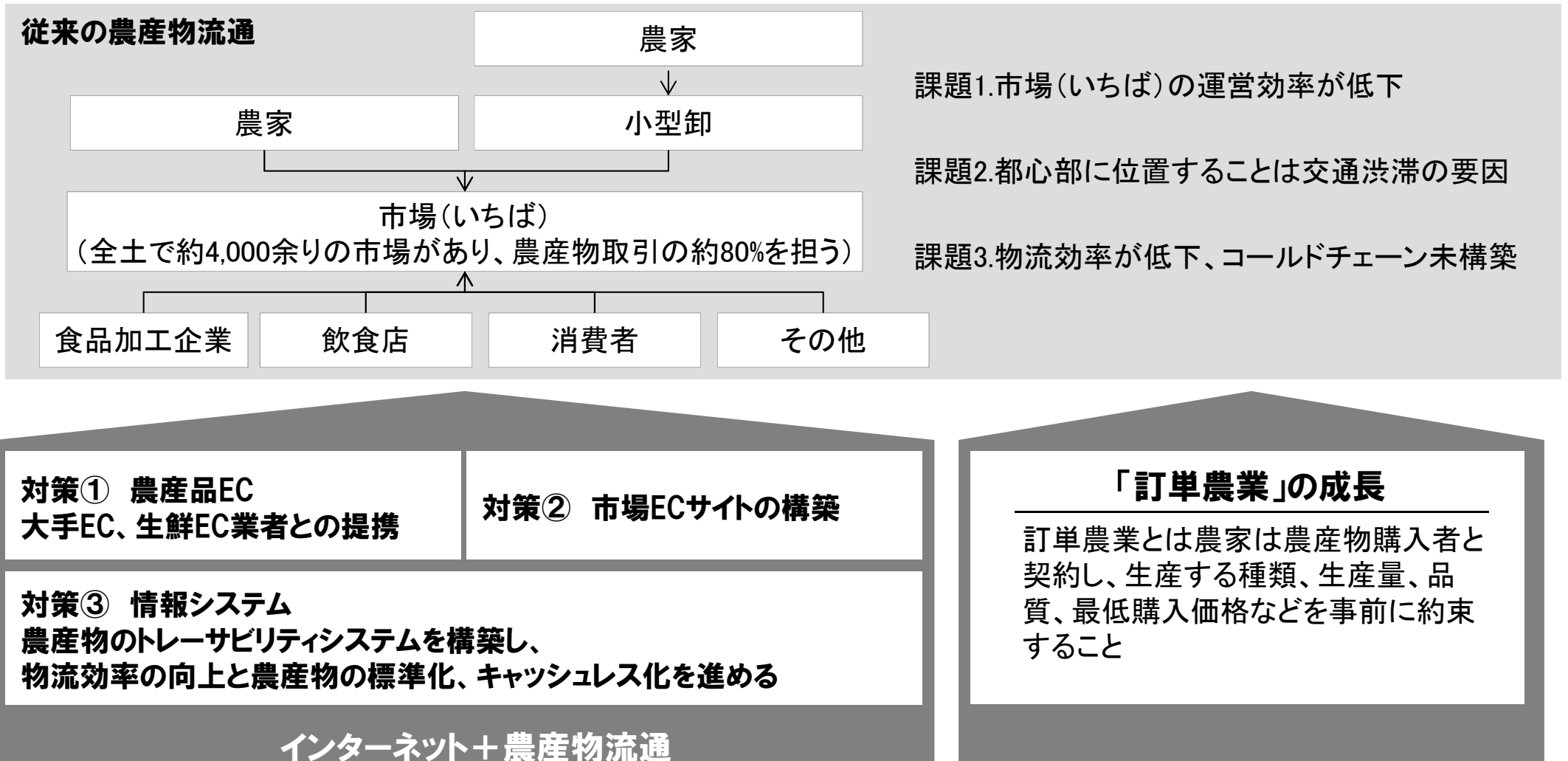
- 国務院より専属チームを作り、部門横断でEC市場の偽物を摘発

■ 地域間の協力促進

- 管轄エリアに制限させず、多地域の政府機関が共同で市場秩序を維持

8 農産物流通構造の整備と革新が進み、「订单農業」が成長

中国農産物流通産業の課題と対策



9 民間資本によるM&Aが加速し、中国資本による海外企業の買収が活発化

中国流通業の国内M&A・提携案件の特徴

2015年に比べて案件数は減少
オンライン・オフラインの統合案件が継続的に発生

(主な案件)

- 1月 女性向けのECサイト「蘑菇街」と「美麗説」が2:1の比率で、株を相互交換
- 6月 京東がウォルマート傘下のECサイト「1号店」を15億ドルで買収
- 6月 アリババが蘇寧雲商の282億元で株式を買い増し、第2大株主となる
- 7月 華潤は中国最大手クチコミサイト「美团点评」に戦略投資
- 9月 アリババ傘下のアリ金融が春華資本と共同で、外食大手グループ百勝に4.6億ドルを投資
- 10月 地複合流通集団である物美、步步高がそれぞれ31億元、15.9億元で、重慶百貨の株を購入
- 10月 ウォルマートは京東10.8%の株まで買い増し、また5千万ドルで京東傘下O2O関連会社に投資。

中国企業の海外M&A・提携案件の特徴

2016年の第3四半期末時点で中国企業の海外買収案件が671件に到達(2015年比で約2倍)

(背景)

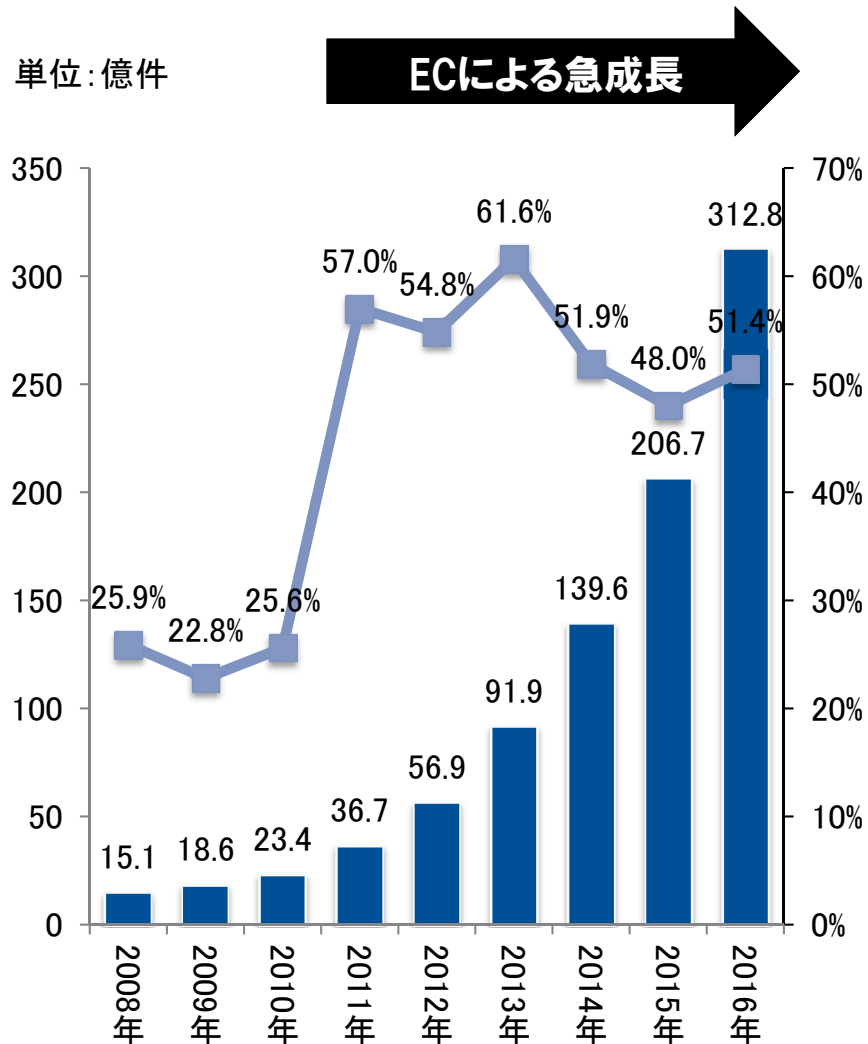
- 国内M&Aが進み、優良買収先の減少
- 欧米先進国の経済成長力不足
- 人民元為替レートの低下
- 資本市場の潤沢な資金

(傾向)

- 買収対象は従来の石炭、エネルギー産業から、製造業、消費財メーカー、宿泊業、小売業まで拡大

10 物流業では上場、スマート化が相次ぎ、コストダウンと地方都市・農村拡大に動き出す

中国宅配業の配達件数と成長率の推移



物流業界のホットトピック

■ 上場

- ECの成長減速に伴い、次の段階に備えた資金調達が相次ぐ
- 中国民営の最大手物流事業者の順豊(2017年2月上場)を初め、中国民営物流TOP5社が1年で上場を果たす

■ スマート物流

- 京東
 - ードローン、無人搬送車へのチャレンジ
 - ー無人倉庫の建設を開始(2017年)
- 順豊、申通など
 - ーオートメーションセンターへのロボット導入

■ コストダウン・標準化

- 商務部が2016年に『パレット共有システム運営管理規範』など7項目の標準を公布し、標準化を推進

■ 地方都市・農村拡大

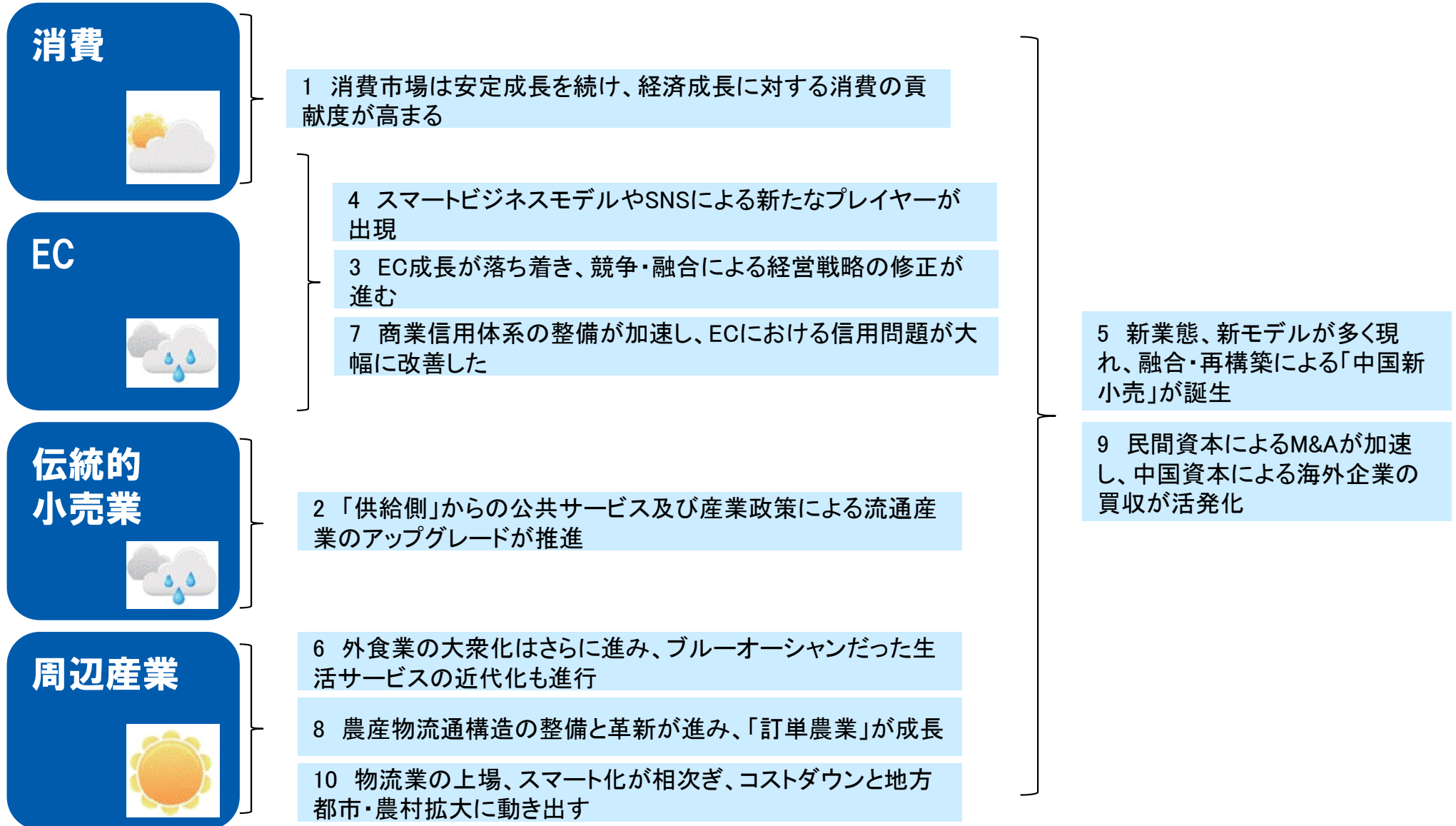
- 物流業者は、都市部を避け、潜在市場としての農村部に着目
- 中央政府の政策も農村部EC、物流の発展を促進

中国小売業に突きつけられている課題

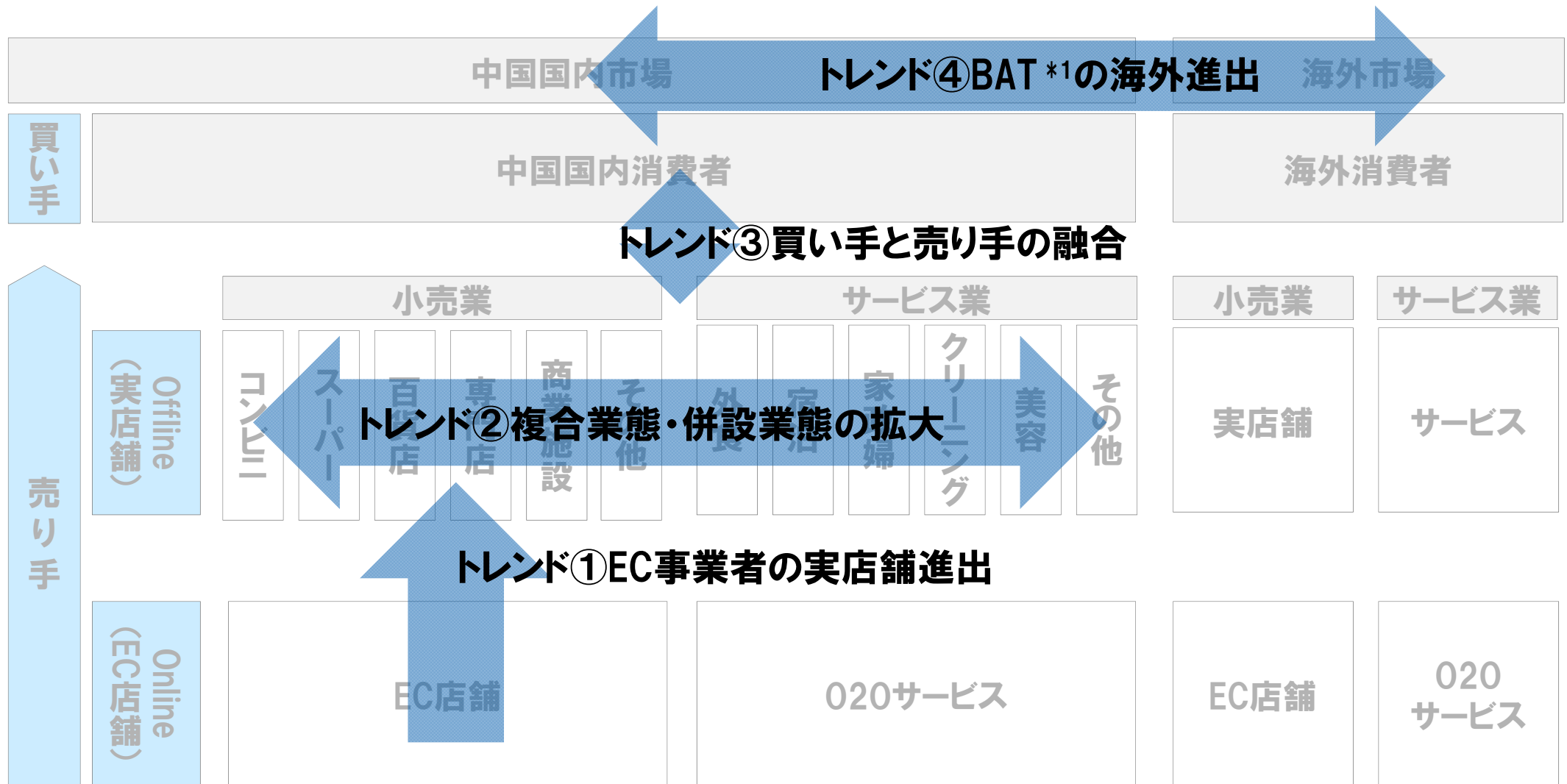
中国商業十大ホット 이슈ー2017

NRIが見る中国流通トレンド2017 ～マルチ・ボーダレスの時代

安定成長の消費に対し、 小売産業(EC含む)の再構築と周辺産業の活性化が起こっている



各社が既存事業に捉われないマルチ・ボーダレス化の時代に入ろうとしている



注)*1 三大インターネット事業者である、BAT: Baidu(百度)、Aribaba(アリババ)、Tencent(テンセント)の総称

ボーダレス化のトレンド1 オンライン企業の実店舗進出

EC企業は実店舗運営企業に対する出資以外に、自らも出店を始めている

ECと実店舗の比較

	項目	EC	実店舗	
販売関連	商品展示・案内	○	△	ECの商品展示は、文字＋写真からショート動画へ進化
	価格	◎→○	△	現時点でECの優位性を持つが、EC上の納税強化で価格優位性が減退
	サービス	◎	△	24h対応、即時質問回答、丁寧な説明など、ECの優位性は明らか
	品揃え	◎→○	△	SKU数でECに優位性はあるが、そろそろ限界に近づく
	楽しみ	△	○→◎	実店舗での実体験の進化に伴い、「面白さ」は、実店舗が優位に
	利便性	◎	△→○	ECが優位だが、小型業態が増え、実店舗の利便性向上
コスト関連	運営コスト	○→△	○	人材の質は高いが、ネットバブルによる人件費高騰、高い転職率
	販促/集客コスト	◎→△	○	ネット上の集客コストは高騰を続ける(2000年代は3元→現在は数百円)
	物流コスト	△	○	人件費の上昇と共に、ラストワンマイルのコストは年々高まっている

オンライン事業者も、手ごろの価格＋丁寧なサービス＋楽しみのある実店舗にチャレンジ

◎優位性高い

○若干の優位性

△劣勢

ボーダレス化のトレンド1 オンライン企業の実店舗進出

ECのみで成長した三只松鼠(Three Squirrels)は、
「丁寧なサービス」、「手ごろ価格」、「面白さ」を重視した「2.5次元」店舗を出店

ECナッツ専門店三只松鼠の会社概要

設立時間	2012年2月
販売チャネル	ECのみだったが、16年10月、実店舗1号店を安徽芜湖で出店
事業規模	設立1年後、月間GMV、2200万元 16年「双11」1日GMV、5億元
ECの強み	丁寧なサービス(プレゼント)、安定品質、マーケティングなど
実店舗のコンセプト	楽しみ、ゆったり、「2.5次元」

三只松鼠のプレゼント



オフィスでの食用シーンを考慮したロゴ付グッズ

食べ残し用のクリップ

ウェットティッシュ

ナッツの殻を入れるゴミ袋

三只松鼠の店舗の特徴

①大看板キャラクターはよく女性客が撮影し、Wechatで発信

②支払い前でも自由に食べられる。店内飲料は美味しくないと思う場合、無料で交換

③店員のT-シャツには、「ご主人様、小松鼠と呼んで」と記載

④ばら売りの売場があり、好きなパッケージを自由に選定

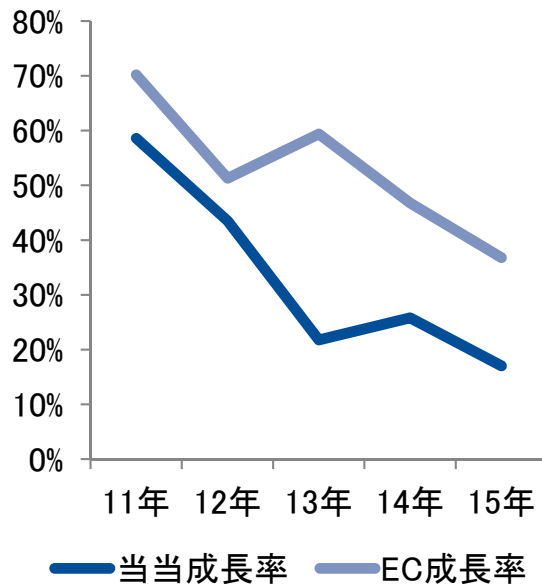
ボーダレス化のトレンド1 オンライン企業の実店舗進出

オンライン書類販売サイト「当当網」は

自社販売データに基づく品揃えを実現したカルチャーコンセプトのO2O店舗を出店

当当網(dangdang.com)

設立時間	1999年、2010年上場
販売チャネル	EC(2016年9月に実店舗の1号店を湖南長沙で出店)
EC事業	最初は書類販売の専門サイト、上場後、カテゴリを拡充したが、成長は鈍化
実店舗のコンセプト	カルチャー販売



- 当当網はEC事業者で最初に上場を果たすが、保守的な戦略でEC市場の成長に追いつけず
- 伝統書店のイメージを突破した、レジャー、カルチャー販売で新たな成長を模索

実店舗「梅溪書院」

①ファッション感のある店舗を設計

②OnlineとOfflineは同一価格で、更に24時間営業の店舗もある

③Coffee shop、茶室、子供Corner、手作り教室、文化教室、サロン等、カルチャー販売を特化した

④品揃えはOnlineの消費者dataを使い、地域別読者の好みにより、品揃えをする

ボーダレス化のトレンド2 複合業態・併設業態の拡大

老舗小売業も従来の業態にしがみつかない新しい複合/併設業態への道を歩み始めた

老舗百貨店「王府井百貨」は「王府井集団」へ

50年以上の歴史を持つ中国初の百貨店「王府井百貨」は、2016年に社名から「百貨」の2文字を削除

■ 王府井集団の発展経緯

- 1955年、北京1号店開業
- 1993年、株式会社としての北京王府井百貨(集団)設立
- 2008年、全国展開。17店を有する百貨店上位企業まで成長
- 2013年、戦略改革開始
- 2016年、会社名にある「百貨」の2文字を削除。

■ 王府井集団2016年新店舗

- 16年2月、銀川王府井ショッピングセンター開業
- 16年3月、重慶解放碑王府井百貨アウトレットに転換
- 16年10月、銀川大閱城店(アウトレット)開業
- 16年10月、南充王府井ショッピングセンター開業
- 16年12月、西安賽特アウトレット臨童開業

大手総合スーパー「永輝超市」のサーモン専門店

永輝超市は自社のサプライチェーンを生かし、コストパフォーマンスを重視したサーモン専門店を開始

■ 鮭魚工場

- 永輝超市傘下の高級スーパー「Bravo YH」に設置
- 16年10月まで、7店舗
- 店内:20~30席
- 1店舗販売数:約30匹/月
- 価格:16元/3枚(日本料理店の半分程度)
- サーモン専門店以外に、2016年からはビーフ専門店、ロブスター専門店、ベーカリー専門店などを展開

ボーダレス化のトレンド3 買い手と売り手の融合

モバイルECやネット決済などネットビジネス環境の整備に伴い、消費者が売り手(販売者)になるモデルが急成長

背景

■ モバイルEC市場の成長

- 中国モバイルECの市場シェアは2014年の33.8%から16年の68.2%まで拡大
- 2016年12月に、スマートフォンの4G利用者は7億人を突破

■ インターネット決済の普及

- Wechat pay、アリペイなどの支払ツールが浸透
主なシーンでの浸透率： 交通関連：39.7%、買物：28.4%、生活・サービス業：2.2%

微商産業のサプライチェーン



パワーブロガー産業のサプライチェーン

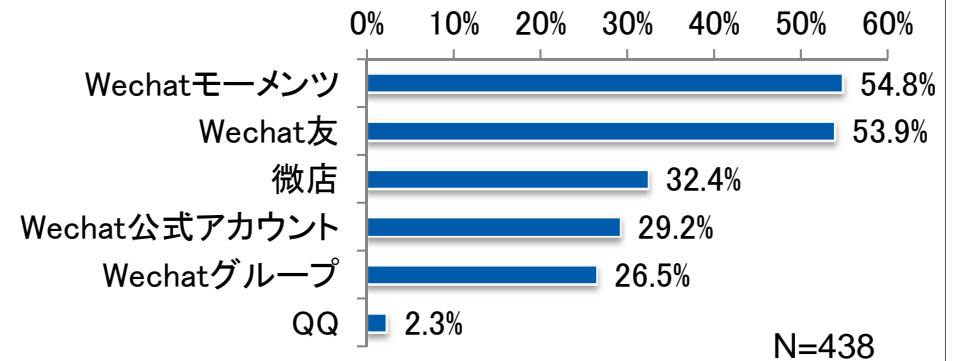
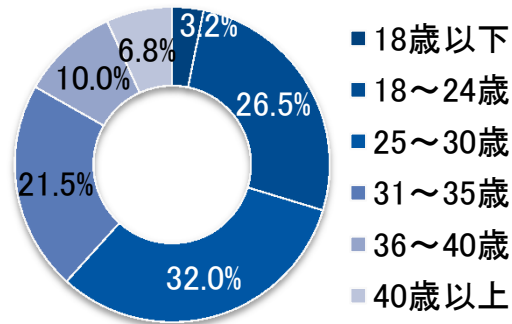


ボーダレス化のトレンド3 買い手と売り手の融合

消費者が自分自身のネットワークを活用して販売できる「微商」モデルが流行

微商の消費者と販売チャネル

- 微商の顧客像
～30歳以下、中間収入層の女性
- チャネル
～主に微信(Wechat)



一般的な微商モデル(C2Cモデル)



- ✓ 運営コスト、販売コストが低い
ため、淘宝の個人代理販売者が活用
- ✓ 商品写真と簡単な商品情報を発信
- ✓ 価格は提示せず、個別問い合わせ

派生系の微商モデル(B2Cモデル)



- ✓ 微商の影響力向上とともに、大手企業も微商販売を開始
- ✓ 企業の公式アカウントでの訴求
- ✓ 商品関連情報のほかに、流行、生活スタイル、社会トピック等の発信

商品購入のボタン

ボーダレス化のトレンド4 BATの海外事業強化

ここ数年で、BAT3社の海外投資活動が活発化

	百度	アリババ	テンセント
国内戦略	中国国内の半分以上のインターネット企業(一定規模以上)と資本関係を持ち、各社が生態システムを構築(オムニチャネル経済圏)		
海外進出戦略	強みである検索エンジンをインターネット新興国へ展開	中国での成功事業を海外へ展開(EC、物流、金融、クラウド、UCのグローバル化)	ファンド視点で、海外のモバイルゲームへの投資を加速
海外投資メイン市場	アメリカ、日本、ブラジル、イスラエル、タイ等	アメリカ、日本、韓国、インド、マレーシア、シンガポール等	アメリカ、欧州、韓国、インド、アフリカ等
海外投資領域	技術系、ネットサービス、O2O	金融、SNS、技術、ハード、ゲーム、配車サービスなど多岐に渡る	モバイルゲームを中心し、SNSへの投資は次第に拡大
過去大型案件	<ul style="list-style-type: none"> 15年、米国、ネット安全企業「CloudFlare」、1.1億ドル 16年、米国、レーザー、レーダーの技術企業「Velodyne LiDAR」に1.5億ドル 	<ul style="list-style-type: none"> 12年、マレーシア、ECサイト「Lazada」に10億ドル 15年、インド、ネット決済会社「Paytm」に5.75億ドル 16年、米国、配車サービス「Lyft」に、10億ドル 	<ul style="list-style-type: none"> 14年、韓国、モバイルゲーム企業「CJ Games」、5億ドル 15年、カナダ、若者向けのSNS「Kik」に5,000万ドル 16年、フィンランド、モバイルゲーム「Supercell」、86億ドル

注)「一定規模以上のインターネット企業」は一般的に企業の価値評価は10億ドル以上、未上場の中国企業を指す

ボーダレス化のトレンド4 海外事業強化

2016年のBATによる海外投資案件は、38件・約146億ドルに達し、さらなる拡大が予見される

2016年BAT3社の海外投資動向

		百度	アリババ	テンセント
16年海外投資案件	案件数	海外4件(全体17件)	海外12件(全体55件)	海外22件(全体85件)
	金額	海外、約17.8億ドル	海外、約32.3億ドル	海外、約96億ドル
	領域	金融、企業サービス、ハード等	金融、EC、企業サービス等	モバイルゲーム、SNSが中心

マルチ・ボーダレス時代に入中、他社にはないスペシャリティ(専門性)が求められる

(マルチ・ボーダレス時代で再び起こりうる課題)

- 目の超えた消費者からの選別
 - 中国中間層消費者は拡大を続け、消費価値観は変化し続けている。価格だけを求めるのではなく、コストパフォーマンスを重視し、よりよい商品、サービスを求め、より質の高い生活を望んでいる。
- ボーダレス化の中でも訪れる商品・サービスの同質化
 - 一方、様々なチャレンジを続ける小売業の現状は、様々なチャンネルを組み合わせているに過ぎず、個々の商品やサービスは同質化から脱出できず、消費者のニーズとのギャップを埋め切れていない

今後の中国流通業界を生き抜くキーワード
「**スペシャリティ(専門性)**」

事例① 小型専門店業態

事例② 有料情報コミュニティ

事例③ PGC*¹(Professionally-generated Content)

注) ユーザー生成コンテンツ(UGC)の対義語で、企業、組織又は専門性の持つ個人による生成したコンテンツのことである

スペシャリティ事例1 小型専門店業態

特定カテゴリーに特化した小型専門店が成長している

背景

- 消費者はスーパーや市場(いちば)で販売する商品の品質、種類に満足できていない
- スーパーなど伝統的小売事業者は不動産コスト高騰に対し、坪効率が改善されない

特徴

- 粗利率の高い商品に特化
- 中間層消費者を狙い、価格が安いことはないが、コストパフォーマンスが高い。
- 特定カテゴリーのサプライチェーン強化に注力(調達、商品選定、品質基準)
- フランチャイズモデルによる出店の加速

フルーツ専門店



- 果多美
- 百果園
- 南北鮮果等

- 店舗面積: 200~400m²
- SKU: 60~80
- 値段は安くないが、品質はスーパーより高く、回転率が高い

お菓子専門店



- 来伊份
- 良品舗子
- 楽大嘴等

- 店舗面積: 50~150m²
- SKU: 1,000~2,000(ナッツ、ドライフルーツ、小袋菓子等)
- 商品品質へ強いこだわりを持つ。小袋パッケージによる高粗利モデル

雑貨専門店



- 名創優品等

- 店舗面積: 200~300m²
- SKU: 3,000(生活雑貨、ファッション雑貨等)
- 無印良品の類似モデルで開始。低単価・高品質で支持される

スペシャリティ事例1 小型専門店業態

「メイソウ」はSPAモデルを通じ、コストパフォーマンスの高い商品ラインナップで、中国で空白地帯だった生活雑貨市場を素早く攻略した

日本ブランドを真似した生活雑貨ブランド「名創優品(メイソウ)」が急拡大



- 2013年中国で立ち上げ、2年半で、中国国内外は約1,400店舗をオープンした。
- 日用雑貨をメインに取り扱い、商品単価が10～30元。客層は10代～30代。



- Logoから店舗イメージまでユニクロを真似した。



- 商品は無印良品、ワトソンのPB商品を真似。
- 品質は高いとは言えないが、コストパフォーマンスが高い。

「名創優品」成功要因

「山寨(偽物)」と言われつつ、メイソウ店舗拡大のスピードと人気度はオフラインの小売業では成功事例と見られる。

■ サプライチェーン問題をクリア

- 中国の雑貨領域では、零細メーカーが主流で、中間流通は弱い。そこで、SPAの成功者ZARAを目指し、サプライチェーンを統合した。
- メイソウは約800社のOEMメーカーを持ち、80%は中国珠江デルタ、長江デルタに集中。

■ 差別化戦略

- 中国市場の雑貨店と言えば、市場(いちば)、個人経営の10元ショップ、IKEA、高価格の無印良品、新興の韓国系店舗程度
- 「メイソウ」の商品は、コストパフォーマンスが高いことで消費者と差別化

スペシャリティ事例2 有料情報コミュニティ

これまで情報資産にお金を払う意志が弱かった中国生活者も、変化しつつある

■ 消費パターンの変化(衣食住の基本生活消費→個人投資の拡大)

- 可処分取得の拡大、社会競争の激化、消費価値観の変化とともに、中国消費者の消費構造は変わっている。
- 教育、カルチャ、レジャー、スポーツなどの個人投資分野では、消費は拡大している。

■ インターネット決済の普及

- インフラとして、有料情報コミュニティの誕生を支える

有料情報 コミュニティ

■ 情報収集チャンネルの変化

- ネットは主な情報源となり、過剰な情報において、専門性がますます重要視されている。



事業概要

- 音声の共有プラットフォーム
- 2013年、リリース
- 2016年10月MAUは2554万人
- UGC (User Generated Content)
 - キャスター~10万人(認証済み)
 - メディア~200社
 - メーカー~1,200社



事業概要

- 音声の質問回答プラットフォーム
- 2016年5月、リリース
- 2016年10月MAUは52万人
- UGC
 - KOL、一般人、有名人など

機能

小説、ナレヅ、公開授業、商業動向、音楽、レジャー関連(漫才、トークショー等)などの有料音声放送(一部の無料商品がある)

機能

ユーザは質問を文字か音声で入力し、回答をUGCよりもらう。質問対象は指定可能。

ビジネスモデル

コンテンツは自社生産せず、UGC(キャスター、名講師、KOL、メディア等)と提携し、プラットフォーム機能を提供し、コミッションを徴収する。

スペシャリティ事例3 PGC(Professionally-generated Content)

同質化競争を繰り広げる口コミサイトを中心に、専門ユーザーによるコンテンツの高質化を試行し始めている

旅行口コミサイト「百度旅遊」におけるPGCによる差別化

背景：UGCを活用した旅行口コミサイトの乱立

- ✓ 旅行クチコミ専門サイトは今、中国人が最も利用する海外旅行情報収集チャネルとなっている
- ✓ クチコミサイトには、一般ユーザー(UGC)より自分の旅行経験を書き込み、写真などをアップすることによって、経験を共有
- ✓ クチコミサイトの課題として、情報量が多いが、質の高い情報がまだ少ない

百度旅遊の取り組み：PGCへのモデル転換

- ✓ 2016年5月、百度旅行はインドネシア観光局と協力し、旅行達人を活用する「度旅人」計画を発表し、UGCからPGCへのモデル転換を狙う。
- ✓ 「度旅人」では、撮影に得意、世界回り経験あり、旅行日程設計に得意など、旅行達人100人を集め、スペシャリティのあるコンテンツ提供をする。

2017年中国流通業界の展望： マルチ・ボーダレス時代への突入

2014

生き残りを
かけた戦いが
始まる

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
「スペシャリティ」が勝つ時代**

消費

- ✓ 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

リアル業態

- ✓ 成長へのチャレンジが実を結ばず
- ✓ 複合業態化など既存業態にとらわれない成長の模索
- ✓ 専門店業態の多様化・台頭(果物、菓子、雑貨など)

既存にとらわれない業態の融合と特化

EC

- ✓ 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)

資本力を生かした新領域への積極的投資

まとめ

- 消費市場は確実な成長を見せる一方、EC市場を含めた流通業界は、個々の既存業態成長に頼った成長に限界を感じ始めている。
- 「新小売」が提唱される中、オンライン事業者を含む大手小売は、既存業態に捉われない新しい領域へのチャレンジに踏み出している
- マルチ・ボーダレス化が進む結果、中国流通業界は、再び同質化競争に陥ることが予想される
- その中で成功のキーワードは「スペシャリティ(専門性)」である。スペシャリティを持つ事業者は、小規模でも中国市場で際立った成長を遂げている
- 中国への投資が減少しつつある日系企業であるが、スペシャリティを武器に持ち、集中投資していけば、成長機会は大いに出てくるであろう
- 日系企業の多くは、確実にスペシャリティを持っている。課題は、それを形式知化できてないことである

NRI

未来創発

Dream up the future.