

～中国商業十大ホット 이슈ー2019～

「面の拡大」から「質の深耕」へ向 かう中国の流通・小売業界

主任コンサルタント 劉 芳 上席コンサルタント 郷 裕

野村総合研究所(上海)有限公司 北京分公司
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

2019年4月23日

NRI

Share the Next Values!



目次

1. 「新小売」へ邁進する中国の流通・小売業界(現状)

2. 中国商業十大ホット 이슈ー2019

3. NRIから見た今後の中国の流通・小売業界の動向
～ 「面の拡大」から「質の深耕」に向かう予兆

目次

1. 「新小売」へ邁進する中国の流通・小売業界(現状)

2. 中国商業十大ホット 이슈ー2019

3. NRIから見た今後の中国の流通・小売業界の動向 ～ 「面の拡大」から「質の深耕」に向かう予兆

2018年の中国消費市場は、16年ぶりに二桁成長を割る しかし、電子商取引(EC)市場の拡大は継続している

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

	中国消費市場 (中国社会消費品小売総額*1)	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*3
2016年 成長率 (前年同期比)	10.4%	4.0%	12.6%
2017年 成長率 (前年同期比)	10.2%	4.7%	15.0%
2018年 成長率 (前年同期比)	9.0%	5.7%	18.4%

*1中国における消費動向を示す指標。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・サービスの総額を指す

*3消費市場に占めるECの割合

*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

ここ数年における中国の流通・小売業界は、 オンライン事業者主導による「生態圏の構築」と「新たなビジネスモデル作り」が潮流だった

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

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、スマホサービス拡大
- ✓ 同質化が進む中で、消費者は付加価値にお金を出す

2018

テクノロジー起点での ビジネスモデル転換

- ✓ 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の可視化・集積化が進む

2019

?

消費

リアル業態

EC

- ✓ 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」

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

- ✓ 伝統的小売業は回復基調
- ✓ オンライン事業者、IT企業が実店舗運営に直接乗り出す
- ✓ 脱空間・脱同質化を目指した新しい商業空間の模索

- ✓ BAT^{注)}: 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ECでは生き残れない
- ✓ 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最適化するC2Xモデル

注) BAT: 中国オンライン事業者大手であるBaidu、Alibaba、Tencentの略

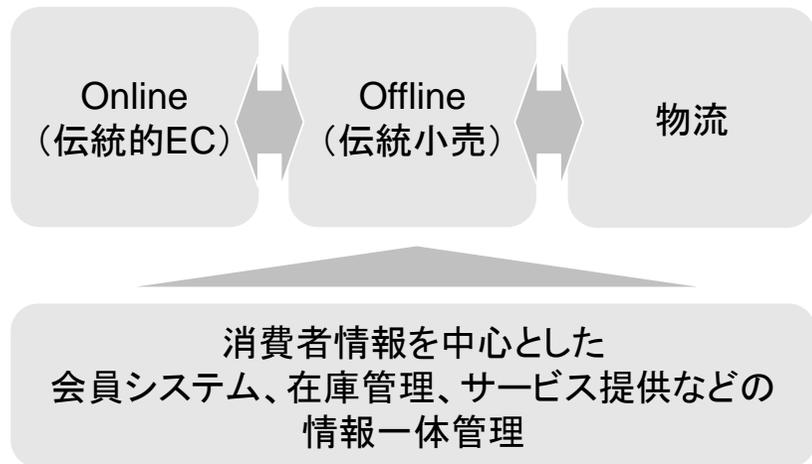
2016年に提唱された「新小売」の概念は、引き続き具現像を模索中

「中国新小売」の背景と概念

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



無人業態

2017年～
Bingo Box、JD x storeなど

O2O^{注)}生鮮スーパー

2016年～
盒馬鮮生、7freshなど

新型コンビニ

2016年～
便利蜂、猿便利など

ソーシャルEC

2013年～
小紅書、拼多多など

生態圏

2013年～
小米之家など

1. 「新小売」へ邁進する中国の流通・小売業界(現状)

2. 中国商業十大ホット 이슈ー2019

3. NRIから見た今後の中国の流通・小売業界の動向
～ 「面の拡大」から「質の深耕」に向かう予兆

(参考)中国商業十大ホット 이슈2019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(中国社会科学院財経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)

洪涛(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)

李涛(香港馮氏集團利豐研究中心副総裁、華北地区主席代表)

梁詠玟(香港馮氏集團利豐研究中心研究經理)

唐韶娟(IBM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)

張涛(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対して、160名余りの中国国内の専門家が寄せた意見・提案を加味した上で、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 이슈2019」がとりまとめられた。

中国商業十大ホット 이슈ー2019

出所)「2019年中国商業十大熱点展望評述報告」

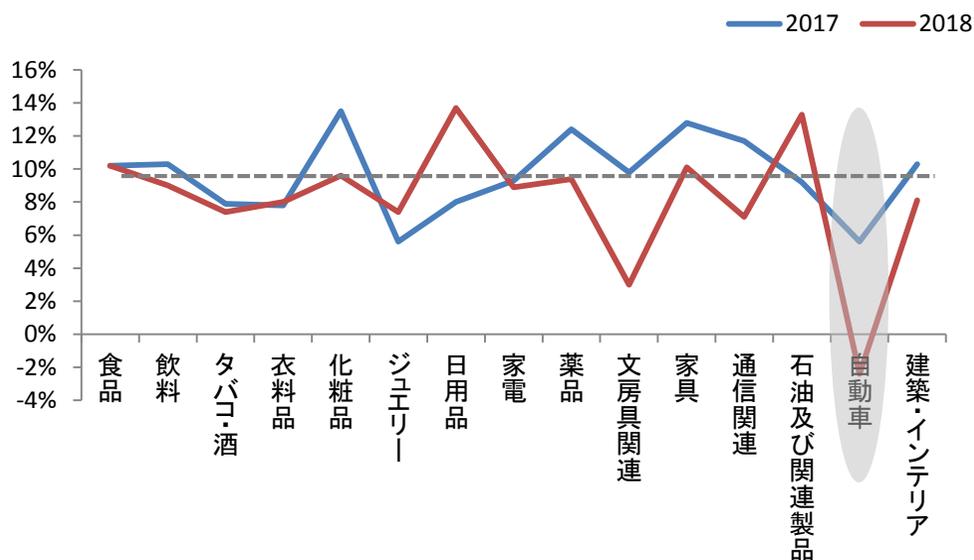
- 1 消費市場は、製品・サービスの革新と質の向上によって、引き続き経済成長の牽引役となる
- 2 『電子商務法』が公布され、EC事業者に関する法体系整備に向けた重要な一步を踏み出した
- 3 コト消費が急成長し、飲食業はデジタルマーケティング時代へ突入
- 4 様々な商業革新・モデル転換が提案され、将来の業界成長に新潮流をもたらす
- 5 輸入品拡大が国民の生活の質を高め、グローバル調達で消費のレベルアップを後押しする
- 6 政府の減税措置によって、ビジネス環境の改善と運営コストの削減がもたらされる
- 7 デジタル技術が小売業の生産性向上を加速させる一方、サプライチェーン構築が次の課題に
- 8 百貨店、スーパーの模索は続き、参入が相次いだコンビニの成否は要観察状態に
- 9 農村ECの成長が加速し、貧困からの脱却と農村振興の確実な一手となる
- 10 宅配サービスは価格競争からサービス競争へ移行。物流サービスも高い要求に応え成長を維持

1 消費市場は、製品・サービスの革新と質の向上によって、引き続き経済成長の牽引役となる

中国の消費市場におけるカテゴリ別の特徴

- 消費市場が2桁成長を割った主な理由は、自動車購入を制限する政策が次々と打ち出され、マイナス成長となったこと
- 食品、化粧品、日用品などはまだ2桁成長を維持

中国消費市場カテゴリ別の成長率



2019年の展望:

GDPは6.6%、消費市場は9%前後の成長

ポイント① 所得の安定成長に加え、個人向け減税拡大

- 個人所得税の最低納税基準が3,500元から5,000元へ引き上げ
- 2019年より、6種類(家賃、医療費支出など)の支出項目で、個人所得税と相殺可能

ポイント② 関税削減と輸入拡大

- 2018年7月より、日用品に対する関税がさらに低減
- 2018年11月に「中国国際輸入商品博覧会」が開催され、2019年のさらなる輸入拡大が期待

ポイント③ 消費市場における革新(イノベーション)

- ビジネスモデルから業態、消費体験、サービス、マーケティングまで、様々なチャレンジが継続
- 今後も中小企業のさらなる活躍が見込まれる

2 『電子商務法』が公布され、EC事業者に関する法体系整備に向けた重要な一歩を踏み出した

『電子商務法』の要点(2019年より実施)

基本原則	<p>各経営者に公平な競争環境を整え、EC事業者、実店舗事業者を平等に取り扱う</p> <ul style="list-style-type: none"> •EC事業者に対しては実店舗事業者と同様に、会社登録、税務登録、納税、領収書提供を義務付ける
消費者保護	<p>SEO(Search Engine Optimization)は広告であることを消費者に明示</p> <p>EC事業者は自社経營業務、非自社経營業務を明記し、自社経營業務について責任を持つ</p> <p>消費者は、EC事業者が自分の嗜好、好みによって商品推薦する機能を遮断する権限を持つ</p> <p>消費者がIDを取り消した際に、EC事業者が即時にユーザー関連情報を削除することと義務付け</p>
その他	<p>EC事業者に対して、消費者の口コミ削除を禁止</p> <p>加盟店への排他加盟条件の強要を禁止</p>

中国電子商取引の課題

EC事業者は、脱税など、グレーな収入の獲得で不正競争が蔓延

EC事業者が、広告費を使って執拗に消費者を誘導することが横行

EC事業者は、責任逃れのために自社経営商品でも「非自社経営」と詐称

個人情報の無闇な取得・乱用

消費者からの悪いコメントを削除するなどの不正競争が横行

独占禁止法違反が多発

3 コト消費が急成長し、飲食業はデジタルマーケティング時代へ突入

コト消費の拡大



旅行

- 2018年、国内旅行者のべ人数は55.4億人(10.8%増)、海外旅行者のべ人数は1.48億人(14.7%増)



家政婦サービス

- 家政婦事業者向けの免税優遇策
- 2016年の家政婦産業の営業収入は26%増



エンターテインメント

- 2017年の一定規模以上のエンターテインメント企業の営業収入は9兆元(10.8%増)
- 2018年の映画収入は600億元強(9.1%増)



スポーツ

- マラソンブームが続き、18年参加者延べ人数は年間583万人(17.1%増)
- スポーツ人口※は41%に増大

※週3回以上運動する生活者

飲食業におけるデジタルマーケティング

検索

飲食店情報(口コミ、メニュー別注文数、平均単価、点数)の検索・閲覧

口コミ
アプリ

デリバリ

出前アプリで
注文

出前
アプリ

飲食店へ発注



配送(デリバリ事業者)

出前
アプリ

出前アプリ:
飲食店PR、検索、比較、電子決済などの
整備・提供

O2O

システム連携



飲食店:
商品、料理、サービスの向上

今後

- データに基づく経営戦略作り、運営効率向上
- スマート化・自動化による店員、レジ係などの人件費削減

4 様々な商業革新・モデル転換が提案され、将来の業界成長に新潮流をもたらす

「生鮮+飲食」O2O店舗

- ① サプライチェーン構築
- ② オンライン、オフラインの融合
- ③ スマート化によるコスト削減、運営効率向上

例：盒馬鮮生(アリババグループが運営する生鮮スーパー)

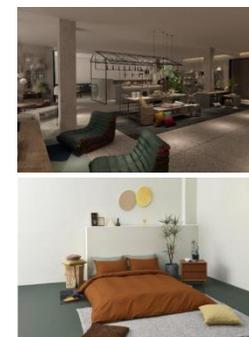
- 原産地調達に投資し、入場料等のバックヤード費用を徴収しない
- 基幹システム、店舗システム、アプリケーション、ハードウェアまで自社開発
- 店内ピックアップシステム、セルフ決済導入

小売プラス

小売 + 飲食 医療 エンターテインメント IP注)

例：JNBYHOME
(アパレルブランドJNBY傘下)

- ホテル運営会社「瓦当瓦舍」と提携し、杭州でホテルを設立
- JNBYHOMEの商品を利用するほか、ショールーム、バー等のシェア空間を導入予定



注)IP (Intellectual Property)

Pop-up shop

Pop-up shopとは、短期間で出店する店舗のこと。低家賃で新商品のテストや話題づくりに効果的で、メーカーやEC事業者が積極的に展開

例：STACCATO(中国靴ブランド)

- ショート動画アプリ「抖音」と提携し、ライトショー機能を加えたPop-up shopを深センで展開



PBブランド

コストパフォーマンスの高いPBブランドはますます注目され、オンライン・オフライン事業者関係なくPB商品拡大に注力

例：METRO中国

盒馬鮮生

永輝超市

METRO Professional
(キッチン用品)

盒馬味道
(惣菜など)

超級U選
(生鮮食品)

2020年までに
PB比率20%目標

3年間で
PB比率50%目標

40アイテム以上
(拡大中)

5 輸入品拡大が国民の生活の質を高め、 グローバル調達が生産のレベルアップを後押しする

中国の輸入拡大

消費価値観の変化

- 価格志向→品質志向、モノ志向→コト志向

海外ブランドの 参入拡大

- 中国越境ECの浸透率(越境EC利用者/EC利用者)は1.6%(2014年)から10.2%(2017年へ急増)
- 保税区は35箇所に達し、海外企業向けの物流、保存、通関など一連の手続きが簡素化、IT化

大手企業による グローバル調達

- 「グローバルバイヤー制度」により、海外サプライチェーンの構築に取り組む企業が出現
蘇寧雲商:147カ国から商品調達
京東:20カ国と戦略的提携を締結

2015年→2018年における中国関税の引き下げ

- 2015年から4年間で、日用品、化粧品、食品、薬品など、生活関連商品の関税が5回程度調引き下げされている。
- 2018年11月時点では、中国関税の平均値は2015年の9.8%から7.5%へ。



衣料品、キッチン用品、スポーツ用品等

15.9% (2015年) → 7.1% (2018年)



洗濯機、冷蔵庫等の家電製品

20.5% (2015年) → 8.0% (2018年)



養殖類、水産品、ミネラルウォーター等

15.2% (2015年) → 6.9% (2018年)



洗剤、化粧品、一部の薬品、健康食品

8.4% (2015年) → 2.9% (2018年)

6 政府の減税措置によって、ビジネス環境の改善と運営コストの削減がもたらされる

2018年における減税等の主な措置

- 近年の国際社会環境変化と共に、中国中央政府が、実体経済成長を後押しするための減税・費用負担軽減措置を複数打ち出している
- 2018年における減税・費用削減規模は約1.3兆元

減税	増値税税率の低減	増値税：17%→16% ※増値税は小売・卸業者にとって主な税負担
	増値税認定基準の引き上げ (一定期間内)	小規模納税者の対象売上規模：年間売上50/80万元→500万元 ※小規模納税者に対する優遇策、業種より異なっていたものを統一
	小微企業 ^注)所得税の低減優遇策拡大 (一定期間内)	法人所得税半分減額の対象：課税所得50万元→100万元 ※小微企業の成長をサポート
費用負担軽減	企業が納付する社員の社会保険料を減額	公傷保険、住宅積立金納付比率を削減 障害者従業保障金の上限を低減
	商業用電気代の軽減	商業用電気代価格は10%引き下げ
	その他の費用削減	排水汚染費用を徴収せず 企業向けの徴収費用を整理し、ルール化

注) 小微企業とは売上30万元以下、従業員数と資産(業態によって異なる)は一定規模以下。

7 デジタル技術が小売業の生産性向上を加速させる一方、サプライチェーン構築が次の課題に

中国流通業におけるビッグデータの活用

①市場ニーズ、トレンドの分析

✓ タイムリーな消費者ニーズ把握

②One-to-One Marketing

✓ 一人ひとりの消費者へ個別にマーケティング

③スマート・レコメンデーション

✓ 購買履歴、検索による適切な商品を推薦

④商品企画・PBブランド開発

✓ ペルソナや購買志向分析をPB商品開発に活用

①立地選定

✓ 地図情報及び消費者行動データによる出店精度向上

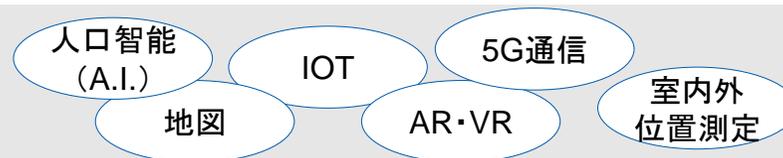
②品揃えの高度化

✓ ペルソナ、行動、購買分析を品揃えの調整に活用

③マーケティング効率の向上

✓ 消費者ニーズに基づく先進的・効果的なデジタルマーケティング

新技術の導入や運用上の課題



小売で**新技術**の活用(購買体験改善、セルフ決済、新利用シーンの創出など)が進むものの、現実には、小売の生産性向上に**いまだ貢献できていない**

事例：無人商品棚

2016年： 市場に登場(小e微店、領蛙など)
 2017年： 参入者数30社以上、京東等大手参入
 2018年上期：買収・撤退が始まる
 2018年末： 京東が無人商品棚事業から撤退

早期に撤退した要因

- 高い廃棄率(10%以上)
- 満足度の低い買い物体験
(アイテム不足、低頻度の商品入れ替わり)
- サプライチェーン未構築

8 百貨店、スーパーの模索は続き、参入が相次いだコンビニの成否は要観察状態に

百貨店

- ・ 伝統的百貨店は低迷が続き、イノベーションは不変の重点課題
- ・ 上場54企業のうち、2018年上期に営業収入が拡大したのは35社、利益成長したのは31社

1 ポジショニングの再定義

事例：南京新世界百貨の売場転換



「特売売場」→「ファッション・ミニモール」
 ・ 「新界8拾8」という2,000㎡のオープンスペースを導入し、買い物のほか、デート、休憩、ソーシャル活動、一人向け空間を設置

2 デジタル化

事例：アリババの下でデジタル化を続ける銀泰百貨

- ・ デジタル会員：500万人強
- ・ 商品デジタル化管理：58%
- ・ スマホの買い物サポート機能の利用者：90%
- ・ 同店舗の売上成長率：18%

コンビニ

- ・ 2017年にコンビニ市場は23%増を果たし、大手流通企業参入やファンドの積極的投資が見られた
- ・ 一方、資金を集め、店舗拡大を求め続けることに疑問符も投げかけられている

2018年に融資を受けたコンビニ企業

- ・ 好隣居^{注)}@北京 →11月、融資額1億ドル
- ・ 見福@福建省福州 →5月、融資額2.4億元
- ・ 每一天@陝西省西安 →3月、融資額2億元
- ・ 中商便利@安徽省合肥 →11月、融資額6,000万元



注) 好隣居と株主である「鮮生活」と合計で1億ドルの融資を獲得

2018年に撤退や買収が行われたコンビニ企業

- ・ 隣家(168店舗)@北京
8月に親会社の資金繰りが悪化して業務停止
- ・ 全時(800店舗)@多都市(北京、重慶等)
株主の資金繰り問題から店舗運営が悪化。華東地域、重慶の店舗をローソンへ、北京及び周辺地域の店舗をローカル企業へ譲渡

出所) 「2019年中国商業十大熱点展望評述報告」、云栖大会銀泰峰会におけるCEO講演、鳳凰網科技「好隣居と鮮生活の融資額は1億ドル超」

9 農村ECの成長が加速し、貧困からの脱却と農村振興の確実な一手となる

農村部向けEC市場の現状

ブロードバンド化

農村部におけるブロードバンド浸透率は約**90%**に達成し、利用世帯数は1億超

配送地域の拡大

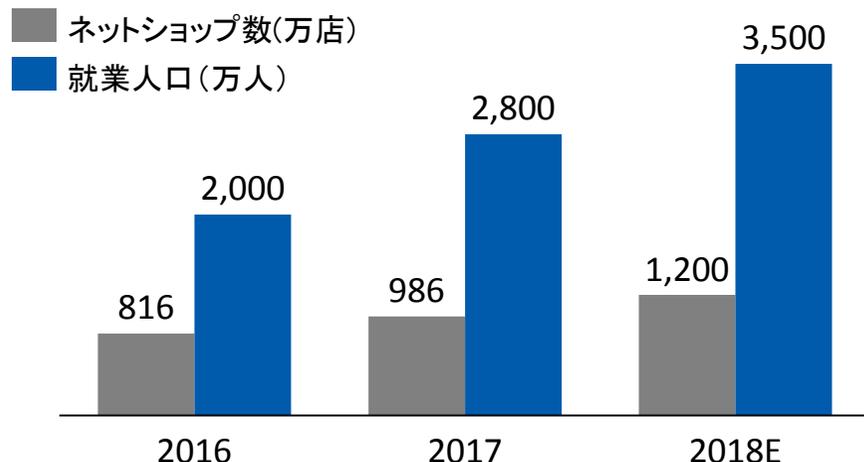
農村部の道路建設が進み、約**90%**の地域で配達可能

政策支援

農村ECの建設に、中央政府は約**200億元**を投下

売上規模

2018年の農村EC売上高は**1.7兆元、成長率35.5%**の見込み



今後の見通し

① 政府主導→企業主導

初期段階では、政府が投資して農村ECを進めたが、現在は企業主導に変わりつつある

② 農村部⇄都市部

初期は、主に農村への一方通行の販売だったが、現在は工業品を農村部へ、農産物を都市部へと双方向化

③ 物販→総合サービス

物販のほか、農村部旅行、民生サービス、金融サービス等様々なサービスも農村ECで展開

④ 東地域→西地域

沿岸部に留まらず、内陸部の農村ECも徐々に成長

⑤ 「小・散」の改善

農村ECのプレイヤーは零細企業、個人経営者がメインだったが、市場成長に伴い、大型化・ルール化が必要

10 宅配サービスは価格競争からサービス競争へ移行。物流サービスも高い要求に応え成長を維持

中国宅配サービスのトレンド

①スマート化による効率アップ

- 2018年の中国宅配事業者の配達量は507億件(前年比26.4%増)
- 宅配事業者はAI、IoT、スマート設備、機械学習に投資し、可視化・省力化・効率化のスマート物流を志向

中国宅配業の評価指標

平均
配達時間

15年 59.2h
18年 56.8h

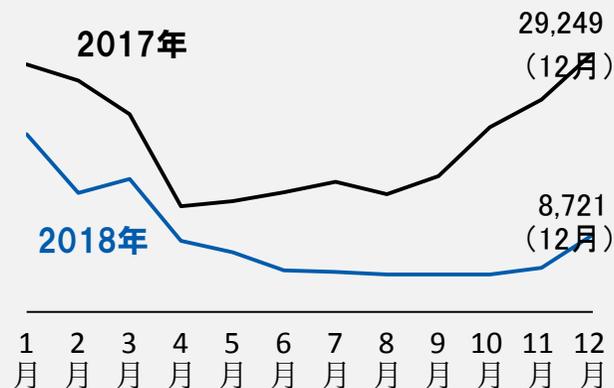
72時間
以内到着

15年 73.9%
18年 79.0%

②価格競争の終焉

- 市場成長の一方、競争激化で平均価格は5年で18.5元/件から12.7元/件まで下落(▲31%)
- 価格下落と並行してクレーム数削減など品質改善も実現

宅配業のクレーム数



③サービス強化

- 価格下落による利益圧迫に歯止めをかけるため、各社がサービス強化に転換

順豊のサービス

付加
サービス

包装、通関、
リバースロジスティクスなど

金融
サービス

決済サービスなど

サービス
細分化

即時到着便、翌日到着便、
重量荷物宅配など

目次

1. 「新小売」へ邁進する中国の流通・小売業界(現状)

2. 中国商業十大ホット 이슈ー2019

**3. NRIから見た今後の中国の流通・小売業界の動向
～ 「面の拡大」から「質の深耕」に向かう予兆**

中国の流通・小売業界の潮流は、「生態圏の構築」と「新たなビジネスモデル作り」から、「サプライチェーンの整備・革新」へ移行しつつある

消費市場

政府の後押しもあり、今後も安定成長を見込む



(関連する2019年中国商業十大ホット 이슈ー)

- 1 消費市場は、製品・サービスの革新と質の向上によって、引き続き経済成長の牽引役となる
- 2 『電子商務法』が公布され、EC事業者に関する法体系整備に向けた重要な一歩を踏み出した
- 6 政府の減税措置によって、ビジネス環境の改善と運営コストの削減がもたらされる

流通・小売市場

小売・サービス



BAT主導による生態圏構築が進む一方、一部に綻びが垣間見え、不透明化

(関連する2019年中国商業十大ホット 이슈ー)

- 3 コト消費が急成長し、飲食業はデジタルマーケティング時代へ突入
- 4 様々な商業革新・モデル転換が提案され、将来の業界成長に新潮流をもたらす
- 8 百貨店、スーパーの模索は続き、参入が相次いだコンビニの成否は要観察状態に
- 9 農村ECの成長が加速し、貧困からの脱却と農村振興の確実な一手となる

事業を支える基盤
(サプライチェーン)



ECは既にサプライチェーン整備と革新が続く。一部の業界/企業で投資が拡大

(関連する2019年中国商業十大ホット 이슈ー)

- 5 輸入品拡大が国民の生活の質を高め、グローバル調達消費のレベルアップを後押しする
- 7 デジタル技術が小売業の生産性向上を加速させる一方、サプライチェーン構築が次の課題に
- 10 宅配サービスは価格競争からサービス競争へ移行。物流サービスも高い要求に応え成長を維持

サプライチェーンへの投資が増加することで、 小売業・サービス業が「質の深耕」へと向かう兆しが出てきている

これから… サプライチェーンへの投資（＝質の深耕）

兆し1

企画・製造型 小売・サービス業の台頭

サプライチェーンを重視し、純
国産ブランドとして展開し、急
成長する企業が増加

兆し2

ECサプライチェーン の横展開

これまで大規模な投資を通じ
て整備してきたECサプラ
イチェーンを他の領域に活用

兆し3

海外メーカーとの 提携・M&A

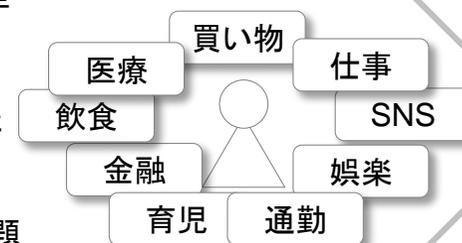
海外メーカーからのノウハウ
獲得・中国での販売権確保

これまで：生態圏構築（＝面の拡大）の競争

- ・ モバイルインターネット時代の到来により、大手インターネット事業者はオンラインからオフライン、モノ消費からコト消費までIoT化を推進してきた



しかしながら、過度な拡張の結果、問題点・課題も浮き彫りになってきた
(無人コンビニ、シェア自転車など)



兆し1 企画・製造型小売・サービス業の台頭

近年、企画力を重視し、商品の素材、品質、デザイン、コストパフォーマンス等を売りこして急成長を遂げる純国産ブランドが台頭しつつある

企画力を重視して急成長を果たした純国産ブランド

	MJstyle	NOME	全綿時代	小米(非携帯業務)	Mariedalga	HEYTEA
業種	アパレル 専門店	雑貨店	木綿製品 専門店	IoT関連製品	化粧品 メーカー	ドリンクショップ
設立	2012年	2018年	2009年	2013年	2006年	2017年
実績	約500店 香港、日本にも展開	約300店	18年天猫「双11」 ベビー用品一位 GMV4億元	18年の IoT関連製品売上高 438億元 (86.9%増)	大手化粧品専門店 セフォラに入った 唯一の中国 メイクアップブランド	約160店
事業概要	中国版ZARA 先に地方都市 を攻め、最近 は飲食業態を 店内に導入	ウェディング デザイナー＋ サプライチェー ンで、高いコス トパフォーマンス を実現	医療用高品質 の木綿素材を 使い、EC、実 店舗とも売上 が急成長	スタートアップ 企業への積極 投資を通じ、 ウェアラブル、 家電等へ事業 領域をシフト	SNS等を通じ て、若い世代 から高い支持	味以外に、見 映えも重視さ れ、SNSで大 ヒット

注) GMV(Gross Merchandise Volume)は、取引総額のこと

出所) 各社ホームページ、小米アニュアルレポートを元にNRI作成

素材や見映えなど、新しい付加価値が支持を得て急拡大する新興事業者が出現

素材を訴求に満たすブランド

例: **全綿時代**

設立	2009年12月
ブランドストーリー	元々は医療材料のOEMメーカーであったが、新開発の不織布を十分に生かすために、B2C事業を展開
人気要素	<p style="text-align: center;">素材の良さ</p> <p>中間消費層の拡大に伴い、雑貨においても高品質をアピールする企業が増加 特にベビー、マタニティでは、価格より素材・品質が重視される</p>



見映えで若年世代を引きつけるドリンク

例: **HEYTEA(喜茶)**

設立	2017年9月(2012年に個人店舗で開始)
ブランドストーリー	広州で90后(90年代生まれ)の若年男性が作ったブランド 可愛い見映えで人気を集め、投資ファンドによる投資で2017年に本格事業化
人気要素	<p style="text-align: center;">数時間並ぶ→写真を撮って共有→飲む</p> <p>飲み物の見映えを重視し、消費者の写真を取りたい気持ちを喚起 利用者がSNSでシェアすることはすでに消費体験の一つとなっている</p>

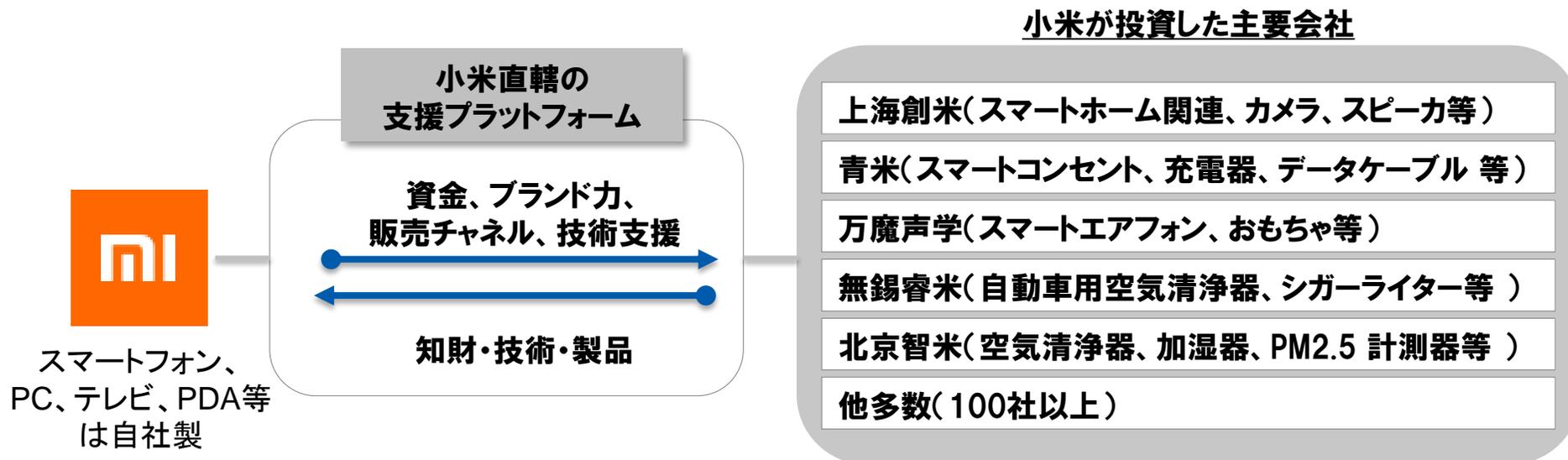


兆し1 企画・製造型小売・サービス業の台頭

格安スマホで急成長した小米は、 スタートアップ企業への投資を通じて、IoT関連製品の企画力獲得を目指す

小米のスタートアップ企業への投資の概要

- 小米は格安スマートフォンで起業したインターネット企業だが、2013年末から、家庭のIoT化に取り組み、テレビ、空気清浄機、浄水器などの家電製品のほか、ウェアラブル製品から雑貨まで、メーカーへの投資の形で生態圏を構築
- 2018年第2四半期時点で小米IoTプラットフォームと接続する製品数は1.15億以上と、アマゾン、アップルを上回り、ユーザー数は170万人に達している
- 知財の知識・ノウハウのシェア、特許ライセンス交換、特許訴訟時の共同対応など、企業間で密接な関係を構築



兆し2

ECサプライチェーンの横展開

大手EC事業者によって投資・整備してきたECサプライチェーンが、 伝統的流通・小売業の長年の課題であった中間流通の近代化を後押ししている

中国の伝統的流通・小売業が抱える課題

- 中国流通業はまだ発展途上であり、特に地方都市・農村部では、中小小売店がメインの販売チャンネル
- 伝統的販売チャンネルでは、主に代理商を通じて取引されていたため、メーカーが国内の隅々までカバーするには、3次・4次代理商まで活用しなければならない

メーカーにおける伝統的販売チャンネルの利用割合



■ >80% ■ 60%-80% ■ 40%-60% ■ 20%-40% ■ <20%

都市階級別、中小小売店数(万店)



■ 1級・2級都市 ■ 3級都市 ■ 県級市、県 ■ 郷・鎮、農村部
※3級都市以下で総人口の85%を占める

大手EC事業者が持つEC向けサプライチェーンを活用し、伝統的販売チャンネルを改革(2016年前後に発足)

サービス概要 3級・4級都市の中小小売店向けのアプリケーションで提供
(商品発注システム、商品配送、マーケティング支援、決済サービス等)

代表企業 アリババの「零售通」、京東の「新通路」、步步高の「雲猿卸」、大潤発の「発到家」など
特に、零售通、新通路は既に100万店をカバーしたと発表

収益源 商品売上の差額と配送料、マーケティング費、決済によるキャッシュフローの活用など

京東の「新通路」は、ビジネス立ち上げ後、約3年間で100万店以上をカバー

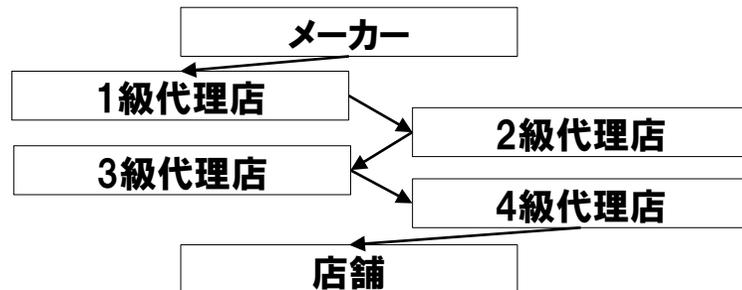
京東の「新通路」の概要

2015年末に中小小売店向けプラットフォーム「新通路」を立ち上げ、2018年末時点で取り扱うブランド数は約1,300、取引対象店舗は100万店をカバー

商品	システム	物流	サービス
<ul style="list-style-type: none"> 約1,300ブランドを取り扱う 85%以上は自社で仕入 	<ul style="list-style-type: none"> 発注・商品管理アプリ 商品分析や販売動向データを提供 	<ul style="list-style-type: none"> 中国大陸全土をカバー 24時間以内配送 配達員は12万人以上 	<ul style="list-style-type: none"> 経営指導 金融サービス ITサービスなど

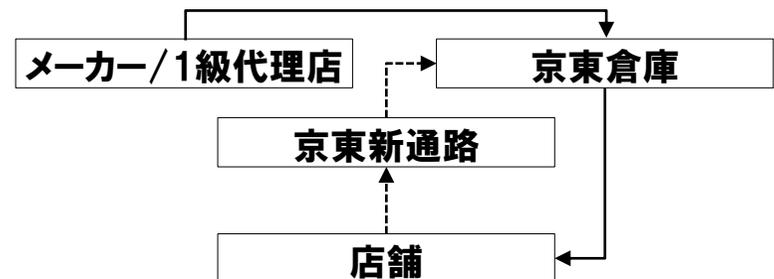
従来の流通モデル

サプライチェーンが長く、効率が低下し、流通コストが高い



京東の流通モデル

サプライチェーンを短縮し、発注、物流のデジタル化によって、流通効率がより高められる



兆し2

ECサプライチェーンの横展開

アリババはサプライチェーン強化のため、 酒類専門サプライチェーンを持つ事業者に約20億元を投資

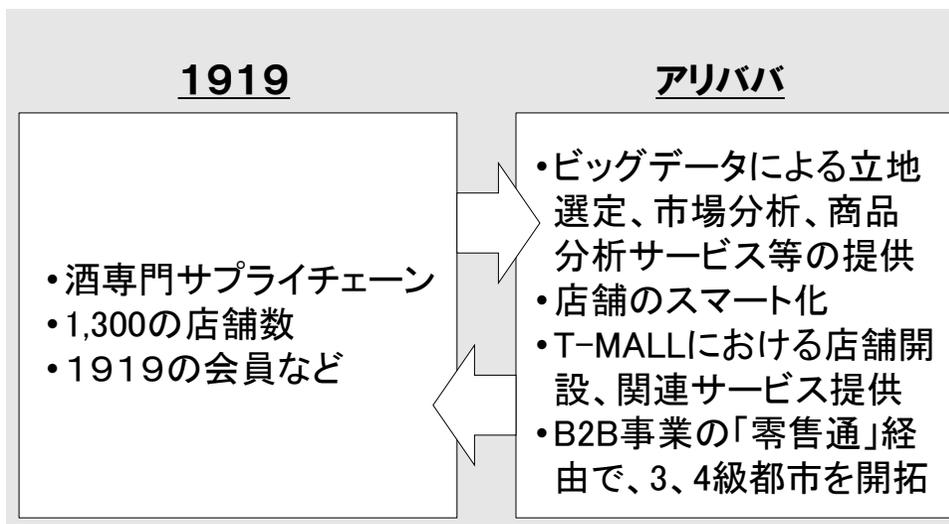
アリババのサプライチェーン強化策

- アリババは、物流・配送等のサプライチェーン機能が競合と比較して弱みであったため、ここ数年積極的にサプライチェーンへの投資を進めてきた
 - －物流領域： 2013年に「菜鸟」を立ち上げて投資を拡大
 - －商品領域： 自社ブランド（「淘宝心選」等）の立ち上げ、商品に強みを持つ小売業者への投資など継続的に投資拡大
- 2018年10月、酒専門店「1919」に20億元（持ち株率29%）を投資し、戦略パートナーとして提携。今後、「1919」はアリババの酒類専門サプライチェーンとして位置づけられる

酒専門店「1919」の概要

設立	<ul style="list-style-type: none"> • 2007年 四川省で設立 • 2010年 EC事業展開
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> • 酒専門店 <ul style="list-style-type: none"> • 実店舗は約1,300店、全国展開 • 酒専門EC <ul style="list-style-type: none"> • 最速20分で配達可能
実績	<ul style="list-style-type: none"> • 2017年の売上高は32.8億元（前年比114%） • 会員数は1,000万人以上

アリババと1919のwin-win関係



兆し3

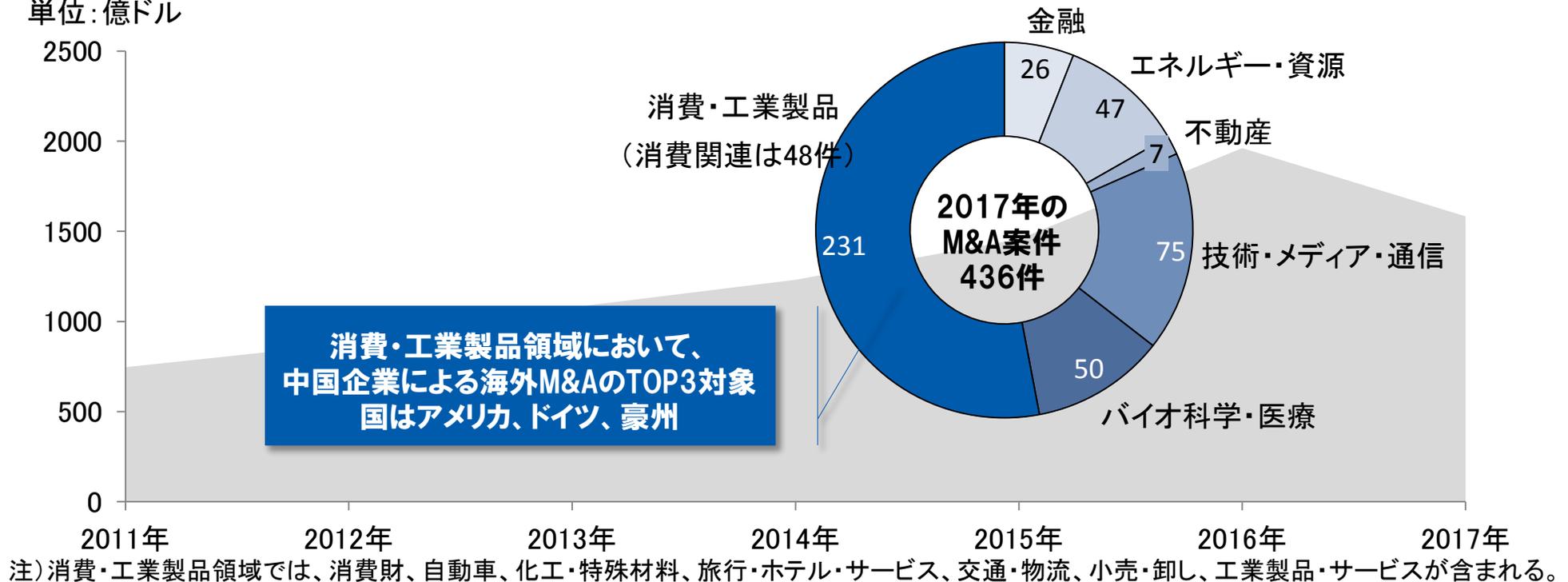
海外メーカーとの提携・M&A

ノウハウ取得・中国での販売権確保を目的とした、 中国企業による消費財関連海外メーカーの提携・M&A案件が増加

中国企業による海外投資額の推移および海外での提携・M&A案件の構成(2017年)

- 中国中央政府が提唱した政策「一帯一路」の元、近年中国企業の海外投資、そしてM&A案件が継続拡大
- うち、消費・工業製品のM&A案件は約半分を占める
 - 消費関連では、ハイエンド系ブランドが買収対象先となる
 - 海外ブランドの中国における販売権だけを買収する案件も増加

単位:億ドル



近年は特にヘルスケア領域における買収・M&A案件が増加

粉ミルク会社(中国) **買収** → 健康食品会社(豪州)

大手金融会社(中国) **出資** → 大手漢方薬会社(日本)

2015年9月～2016年7月、合生元は豪州の大手健康食品会社Swisseを買収した

中国側

豪州側





背景

- ✓ 中国では、食品の安全問題が多発し、越境ECによって、輸入食品が中国国内へ流入・浸透
- ✓ 中国の若い世代を中心に健康意識が高まり、海外製は、高い信頼を得ている

合生元の狙い

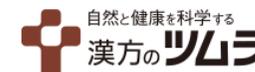
- ✓ Swisseは中国未進出であったものの、商品は「海淘」を通じて中国に流入し、既に高い知名度を持つ
- ✓ 合生元はSwisseを買収することで、中国健康食品市場に参入でき、Swisse製品の中国販売権を取得

2017年9月、中国平安がツムラと資本提携(10%出資)
2018年6月、漢方薬の合併会社を深センで設立

中国側

日本側





背景

- ✓ 中国では高齢化が急速に進み、ヘルスケア市場が今後さらに成長すると見込まれている
- ✓ 中国は漢方薬に対する開発、製造技術のノウハウが不足しており、特に標準化が進んでいない

中国平安の狙い

- ✓ 日本の最大手漢方薬メーカーと提携することで、先進的な製造技術、品質管理などのノウハウを中国に導入し、漢方薬の標準化を推進

出所)36Kr「豪州人気健康食品Swisseは合生元を買収され、健康食品は次のターゲット市場」、sina医薬新聞「中国平安と日系企業津村は漢方薬の合併企業を設立」

今後の中国流通業界：「面の拡大」から「質の深耕」へ向かう

2016

小売業を超えた
オムニチャンネル経済圏

2017

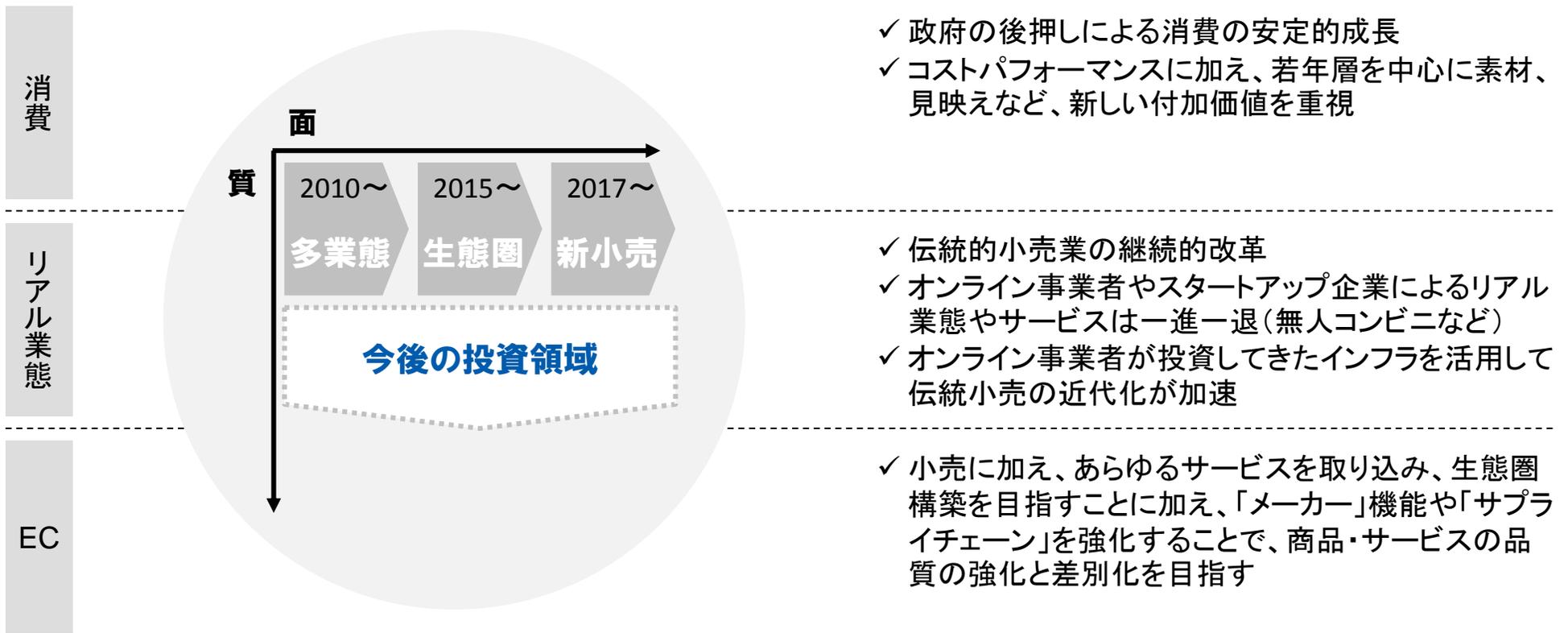
マルチ・ボーダレス
時代への突入

2018

テクノロジー起点での
ビジネスモデル転換

2019

「面の拡大」から「質の深耕」へ



オンライン事業者を筆頭に、消費者データの蓄積は既に進んでおり、 今後、ビッグデータを活用したビジネスモデル、サプライチェーン革新が進む

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

マスブランド

大量生産

大型物流

大型小売

事前の大量投資、同質の商品、大量在庫、高コスト

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がインターネットで統合され、
効率的な情報システムで、需要即応型生産システムで、低コストで個性的な商品を提供

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、Industry4.0など

まとめ

- 中国の流通・小売業界は、BATやスタートアップ系など、オンライン事業者が主導して「新小売」へのチャレンジとトライアンドエラーが続いており、「新小売」への投資は今後も拡大すると予測される
- ただし、無人コンビニに代表されるように、単純なIoT化・ビッグデータ獲得を目指すだけでは消費者の支持を得られず、ビジネスモデルも確立できないことが明らかになりつつある
- 今後重視されるのは、消費者に支持されるための質の深耕であり、そのために、中国の流通・小売業界は、消費者ビッグデータを強みとしたビジネスモデルの革新とサプライチェーンの強化が本格化するであろう。それには、中国国内に留まらず、海外企業との連携も欠かせない
- 日本の流通・小売業が培ってきたサプライチェーンのノウハウ、メーカーが培ってきた商品開発・製造のノウハウは、中国企業にとって魅力的なもので、今後、日中の戦略的提携やM&Aの機会が増えていくであろう
- グローバルでも、中国の消費者や中国企業(BAT等)のプレゼンスが高まる中、中国市場開拓のための新たな取り組み方を検討すべき時期に来ている

NRI

未来創発

Dream up the future.