第355回NRIメディアフォーラム

コロナ下の投資をバネとした中国小売・流通の復活 ~中国商業十大ホットイシュー2023~

野村総合研究所(上海)有限公司 北京分公司 (NRI上海 北京支店) 産業四部 主任コンサルタント 劉 芳 コンサルタント 岳 海蘊

Nomura Research Institute Consulting and Solutions India Pvt. Ltd. (NRIインド) パートナー 郷 裕

2023年5月11日 (木)



Envision the value, Empower the change



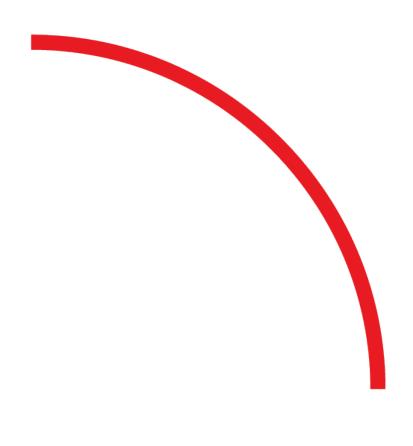
はじめに

NRIは、2012年から中国商業連合会が発表している「中国商業十大ホットイシュー」を元に、NRIが考 える今後の中国流通・小売業界の展望を発信している。

今回のご報告では、主に2022年の動向を元に、2023年以降の中国流通・小売業界の展望の分析と 日系企業にとっての事業機会を考察する。

- 2022年の中国流通・小売市場動向
- 中国商業十大ホットイシュー2023
- コロナ下の投資をバネとした中国小売・流通の復活 3 ~NRIが考える中国流通・小売市場の見通し

1. 2022年の中国流通・小売市場動向



2022年第2四半期からの新型コロナウイルス感染再拡大の影響で、2022年の中国GDP成長率は約3%に留まる。2023年は回復基調に戻り、5%に達すると見込み。

2019~2022年四半期別にみたGDP成長率の推移



注)2023年3月5日に、第十四回目全国人民大会で公布された『政府工作報告』により公表された数字

2022年の中国消費市場は再びマイナス成長に陥った。 拡大を続けたEC市場も一桁成長の時代に入ったものの、EC化率は更に拡大。

	中国消費市場成長率(中国社会消費品小売総額注))	EC市場成長率 ^{注2)}	EC化率 ^{注3)}
2019年	8.0%	19.5%	20.7% +4.2pt.
2020年	-3.9%	14.8%	24.9%
2021年	12.5%	12.0%	24.5%
2022年	-0.2%	6.2%	27.2%

中国社会消費品小売総額=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

EC市場成長率=ECは、電子商取引のこと。ここでのEC市場は、実物商品オンライン小売総額の成長率

EC化率=実物商品オンライン小売総額が中国社会消費品小売総額に占める比率

リアル業態では、非生活必需品を中心に販売する百貨店が最も落ち込み、 2021年回復してきたショッピングモールは再びマイナス成長に陥った。

中国主要流通業態別の市場成長率(前年同期比)

		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	
ショッピ: モール		6.0%	6.8%	-4.0%	(25-35%) 上位3社の 伸び率のため、 参考値	-3.8% ^{注)}	✓ 高級ショッピングモールはブランド品販売 によって業績を維持しているところがある が、大半は減収減益。
百貨瓜	吉	1.1%	0.9%	-12.1%	11.7%	-9.3%	✓ 大規模な感染拡大やゼロコロナ政策の 各種制約により、大型業態の客数が急 減し、百貨店へのダメージが最も大きい。
ス−パ &総合ス		4.9%	6.3%	4.3%	6.0%	3.0%	✓ 食品、日用品など生活必需品を中心に 販売する業態は比較的安定している。
コンビ	=	7.9%	6.1%	0.0%	16.9%	3.7%	✓ 頻発するロックダウンや在宅勤務の増加が、オフィス街立地のコンビニに大きな影響を与えた

注)公表されている2022年、2021年上位10社のショッピングモールの売上高によりNRI概算

出所)中国国家統計局統計公報より、NRI作成

過去3年は、コロナ禍を受けて萌芽する新しい消費スタイル・ブランド・リテールを紹介した。

上海ロックダウンをはじめとする 厳しいコロナ対策

過去3年でNRIが発表してきた中国流通・小売市場トレンド

2020 (コロナ直後) 2022 2023 2021

デジタル社会下での 新消費スタイルの萌芽

新プレミアム市場拡大の兆し

消費の主役交代がもたらす 中国ニューリテールの進化

✓ 政府による継続的消費刺激

消費全体

実店舗

EC

- ✓ デジタル世代に代表される新しい消費 価値観の台頭
- ✓ デジタルによる生活が幅広い年齢層で 常能化
- ✓ コロナ禍で停滞した消費の再活性化
- ✓ 主力消費層の若年化 = ブランド志向の減退
- ✓ 新ブランドに対する高い受容度、理性 的・個性的・メリハリのある消費スタイ ルの進行
- ✓ J□ナ禍からのV字回復から、安定成 長へのギアシフト
- ✓ 95年代生まれ、00年代生まれをはじ めとする若年層への消費の主役交代
- ✓ 商品そのものの品質に新たな付加価 値を付けた「ニュークオリティ」の拡大

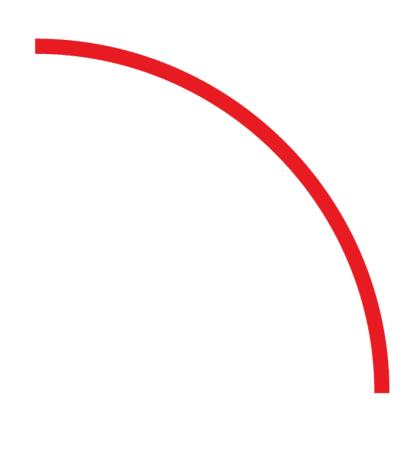
✓ リテール・イノベーションの常態化

- ✓ 新型コロナウイルスの影響で、店頭サー ビスのバーチャル化が加速
- ✓ コミュニティ、歩行者天国、農村部等 成長が遅れていた領域でのデジタル化 の進展
- ✓ コロナ禍を転機とした事業構造変化
- ✓ リテール・イノベーションの常態化の継続 (短期・低コスト開発)
- ✓ マスのマス・プレミアム化、プレミアムの マス・プレミアム化
- ✓ コロナ禍からの業績回復の兆し、(伝統) 小売)
- ✓ 若年層ターゲットとした新業態の登場・ 拡大

✓ 持続的な成長が継続し、ライブ 配信、C2B^{注1)} など新しいビジネスモデ ルが成長期に入る

- ✓ コロナ禍の影響で更に活性化し、 教育、医療など時間がかかると 言われた領域のデジタル化が加速
- ✓ コロナ禍での成長継続
- ✓ 海外旅行低迷に伴う越境ECの拡大 (海外プレイヤーの越境EC強化)
- ✓ C2M^{注2)} の普及(中小OEMメーカー の国内市場展開の土台に)
- ✓ 総合ECプラットフォーム (アリババ、京東など) の成長鈍化
- ✓ 特定セグメントやシーンにフォーカスした 新たなECプレイヤーの急成長

- 注1) C2B: Consumer to Businessの略。消費者データ等を活用してビジネスモデルそのものを変えようとすること。
- 注2) C2M:Consumer to Manufacturerの略。製造者が消費者から直接オーダーを受けて生産すること。



「中国商業十大ホットイシュー2023」一覧

- 第20回党大会が流通変革をリードし、近代流通体系とビジネスの質的発展を結実させる
- 消費刺激政策の効果が加速し、消費財市場の着実な回復が期待される
- 「全国統一大市場」の建設が加速され、近代流通体系における効率的な流通を支える
- 相次ぐコロナ感染の波が戦略転換を促し、政府支援と企業の自助努力が並行して進む
- プラットフォームビジネスの公正化・規範化が進展し、EC成長の突破口となる
- デジタルトランスフォーメーションは、さらなるビジネス革新を引き起こすステージに突入する
- 流通分野でのグリーン化・低炭素化が進み、グリーン商業やグリーン消費が主流になる
- 外食市場は、回復に時間を要し、新しい機会創出のための転換・アップグレードが必要
- 農産品市場は質的発展の段階に入り、中国独自の方法で農村部を活性化させる
- 物流のデジタル化とグリーン化はバリューチェーン・サプライチェーンの高度化に貢献 10

出所)「2023年中国商業十大熱点」(中国商業連合会)に基づきNRI作成

第20回党大会が流通変革をリードし、近代流通体系とビジネスの質的発展を結実させる

(3)

2022年中国共産党第20回党大会にて提示された

流通産業の変革の方向性

目標:

高度成長発展

から

 \wedge

高品質発展

課題:

- ✔ 経済発展不均衡
 - 都市部と農村部
 - 東エリアと西エリア
- ✓ 地域格差

(発展レベル、品質など)

✓ 不平等な所得配分 など

方向性:

- 内需拡大とサプライチェーン改革を結び付け、
- 国内大循環の原動力と信頼を強化し、
- 国際的循環の品質を向上
- バリューチェーン、サプライチェーンの強靭化及び安全 性の向上
- 3 高効率流通システム構築・物流コスト削減

「高効率流通システム構築・物流コスト削減」の方法

- **(1)** 流通システムのデジタル化推進
- 物流サービスの効率性並びに配送能力 **(2)** (地域、スピードなど) の強化

農村部における流通インフラ整備

物流センターの建設(コールドチェーンを含む)、 配送システム構築の推進

ECやライブ配信などオンラインチャネルを活用した 農産品の販売促進

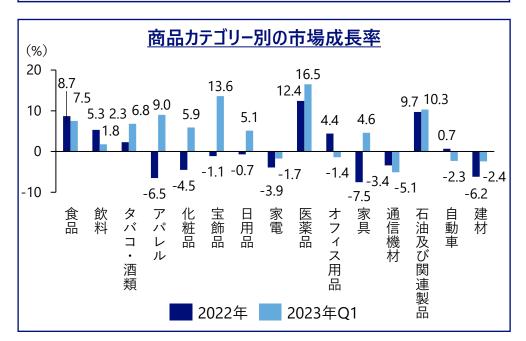
農村部におけるECやライブ配信推進に向けた 関連インフラ(5Gネットワークなど)の整備推進

4 流通システムの緊急対応メカニズムの構築

消費刺激政策の効果が加速し、消費財市場の着実な回復が期待される

2022年及び2023年第1四半期の中国消費市場

単位:億元	2022年	前年比	2023年Q1	前年 同期比
社会消費品小売総額	439,733	-0.2%	114,922	5.8%
外食	43,941	-6.3%	12,136	13.9%
商品小売	395,792	0.5%	102,786	4.9%
EC市場	119,642	6.2%	27,835	7.3%
EC化率	27.2%	_	24.2%	_



2022年の振り返り及び2023年の見通し

ポジティブな要素				
1	オンライン消費が中国小売市場を牽引			
2	飲料や食品などの必需品の堅調な伸び			
3	グリーン商品に対する旺盛な消費			

ネガティブな要素

- 実店舗への来客数が減少し、リアル小売・外食の回復を制約
- 必需品以外の消費意欲の低下傾向
- 家電など住関連の消費は依然として低迷

2023年の社会消費品小売総額成長率予測 約6%程度

(2022年目標と同程度)

「全国統一大市場」の建設が加速され、近代流通体系における効率的な流通を支える

「全国統一大市場」建設加速の背景と概要

中国の生産・消費に関する課題

地方保護主義の深刻化

生産および資源配分の不均衡

地域経済発展の大きな格差

不安定・不透明なビジネス環境

「全国統一大市場」とは、

全国範囲で統一の市場制度・ルールを構築し、 地方保護と市場分断の課題を打破し、 「経済循環を詰まらせる」制約ポイントを解消し、 商品・生産要素・資源のより広い範囲でのスムーズな流通を促進 し、高効率で規範化され、十分に開放された市場であること

- 注1) 3PL=Third (3rd) Party Logistics
- 注2) 生産要素市場とは、生産要素(資本、土地、労働など)をやりとりする市場である

出所)「2023年中国商業十大熱点」(中国商業連合会)、 国務院『全国統一大市場の建設加速に関する意見』より、NRI作成

「全国統一大市場」建設加速に向けた具体的措置

市場の基盤となる制度・ルールの統一化

- ✓「市場参入ネガティブリスト」が統一され、各地方政府・各部門による 独断のネガティブリスト発表が禁止
- ✓ 知的財産権の保護、反独占の強化に注力 など

2) 高水準での市場インフラの連結

- ✓ 近代流通体系を構築する
 - 例:物流インフラの建設加速、3PL注1)産業の発展
- ✓ 市場における情報共有チャネルの整備 など

統一された生産要素市場注2)、資源市場の構築

- ✓ 土地、労働、資本、技術・データ、エネルギーなどの統一化・整備
 - 国家ガス取引所のようなインフラ建設推進 など

商品・サービスの高水準での統一推進

- ✓ 中国の標準策定に当たり、外資系企業と中国企業との公平な参加 を促進し、標準策定・改正の透明度と開放度を向上
- ✓ アフターサービスを強化し、クレーム対応のメカニズムを構築 など

5 公平で統一された市場の監督・管理の推進

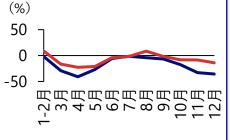
✓ 外資系企業や外地企業(当該地域以外に所在する企業)を差別 的に扱う地方保護的な各種優遇政策を一掃など

相次ぐコロナ感染の波が戦略転換を促し、政府支援と企業の自助努力が並行して進む

2022年中国小売市場におけるコロナの影響

OFFLINE

リアル小売・外食の 継続的低迷



- 50社重点大手小売企業 (百貨店がメイン) の 売上高の成長率
- 外食市場の成長率

好況だったショッピングモール の来客数減少

全国のショッピングモール管理者 230名へのインタビューによると、 ✓ 「減少傾向が顕著」と答えた

回答者数は58% (「やや減少」を加えると86% が減少と回答)

出所) 『2022・2023年全国商業不動 産業界洞察と自信指数レポート』

ONLINE

消費者のEC購入偏重

EC化率:

20.7% (2019) \rightarrow 27.2% (2022)

ECの成長率自体は鈍化

EC市場成長率:

19.5% (2019) → 6.2% (2022)

2023年に業績を回復させるための政府と企業の動き

政府サイド(企業や業界からの望み)

- 支援対象の拡大:小規模企業→大手チェーン企業
- 2 免税・減税の申請手続きの簡素化 (増値税控除留保税額の還付 など)
- 3 社会保険料の納付猶予の強化

企業サイド

- サプライチェーン強化・商品力向上 (PB商品開発に注力、会員店舗の冒頭など)
- ソーシャルメディア活用による顧客との関係づくり強化 (WeChatグループでの情報発信・限定クーポン券配布など)
- 3 リアル小売でもライブ配信を常態化

プラットフォームビジネスの公正化・規範化が進展し、EC成長の突破口となる

2022年1月19日、国家発展改革委員会など8部署は、

「プラットフォームビジネス注)の規範・健康・持続的な発展の推進についての若干意見」(以下、「意見」)を公表し、 プラットフォーマ及びそのバリューチェーン上の各プレイヤーへの監督管理を強化。

「意見」公表後の変化

プラットフォーマの変化

- 取引総額狙いから 出店者・消費者へのサービス提供重視への変更
- ECプラットフォーマはデジタル経済と 実体経済のインテグレーションに助力する

「意見」公表一年後の出店者・消費者の変化:

プラットフォームのガバナンス改善に対する 出店者の満足度

プラットフォームサービスに対する 消費者の満足度

9割超

同期比 6.6%增

出所) 『2022アリババプラットフォーム経営環境レポート』

例:京東が2022年に強化したサービス

長時間の 予約配送 2022年「独身の日 | キャンペーン期間中、 購入者が余裕を持って大型家電を購入するために、 配送時期の選択を「最大40日間後」から 「最大90日間後」に延長

狙い

「最安値で買えなかった」と思う消費者を後悔させ ない

対象

「京東自営店舗|商品中心

保証

商品購入後、購入額より安価になった場合、 アプリで価格保護申請すれば差額を個人アカウン トへ還元

- ▶ 申請手続きが、有料かつ手動であったが、 無料かつ購入時自動申請へ
- ▶価格保護期間が購入後7日間から最大90日 間へ
- 注)「プラットフォームビジネス」とは、他のプレイヤーが提供する製品・サービス・情報と一緒になって、初めて価値を持つ製品・サービスを提供するビジネスのこと。 (富士通https://www.fujitsu.com/jp/solutions/business-technology/intelligent-data-services/digitalmarketing/column/column016.html)

デジタルトランスフォーメーションは、さらなるビジネス革新を引き起こすステージに突入する

デジタル浸透に伴う商業イノベーションのさらなる加速

X

店舗

✓ AR (Augmented Reality) ·VR (Virtual Reality)、試着用のスマートミラー、HMI注)シェ ルフ、スマート駐車、無人店舗など

顧客 運営

✓ WeChatミニプログラム・グループ・公式アカウント、 ライブ配信、CRM(データ分析を含む)など

> 商業イノベーション のさらなる加速

- Z世代向けの体験型消費が拡大
- ライブ配信は、顧客拡大からサプライチェーン強化へ
- CRM強化を目指した「会員店舗」の拡大

Z世代向け体験型消費例)BOM嘻番里ショッピングモール

商業施設

✓ ローエンド向けアパレル中心のモールを改装

顧客構成

✓ 30歳以下の消費者は約9割 (18-25歳は6割以上)

特徴

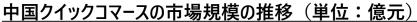
- ✓ AR・VRゲームやHMI付の映えスポットを設置
- ✓ マーダーミステリーをテーマにした体験イベント (公式アカウントを使った店舗内の定番イベント)

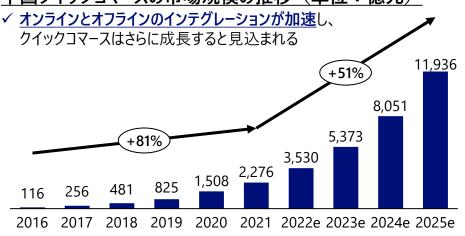
2023年の中国消費市場の新しい成長ポイント

クイックコマース

実店舗がサプライチェーンの一端を担い、高効率の配送システムをベースにし て、消費者に対して**利便性が高く**、かつ**タイムリーな宅配サービス**を提供







注)HMI(Human Machine Interface) = 人間と機械が情報をやり取りするためのハードウェアとソフトウェアの総称

流通分野でのグリーン化・低炭素化が進み、グリーン商業やグリーン消費が主流になる

供給側

政府による全面的なグリーン化促進

- ✓ 中国政府は「グリーン消費促進の実施方案」などの政策を相次いで 公布し、重点分野のグリーン化を全面的に推進
 - 開発設計、生産、流通・販売、リサイクル、物流など

小売業者によるグリーン空間の創造

例:銀泰百貨(アリババ傘下の百貨店事業者)

✓ 浙江省34店、そのうちグリーンモール約9割(2022年度)

グリーン電力購入量

✓ 累積8,700kwh超、 対前年同期比190%増

省エネ改築

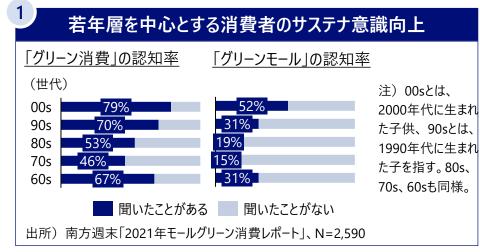
✓ 15店舗済

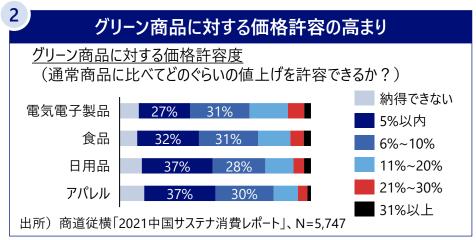
空びん・ボトル・ 旧洋服の回収

- ✓ 店内で回収場所を設置
- ✓ 累積約10万件
- レシートや領収書の デジタル化
- ✓ 年間の紙の使用量は 数千万枚を節約

出所) アリババ「アリババESGレポート2022年 |

需要側





外食市場は、回復に時間を要し、新しい機会創出のための転換・アップグレードが必要

2022年の中国外食市場の振り返り

外食の回復遅れ

✓ 頻繁な外出自粛やロックダウンによる回復遅れ。

デジタル化・ スマート化

✓ オンラインでの順番待ち管理、店内ロボット搬送 など、デジタル化・スマート化の推進

新しい 外食シーン

- ✓ 夜間経済推進による外食市場成長
- ✓ 一人暮らしや子供なし新婚夫婦の増加に伴う、 新しい外食の成長

「予製菜 |注1) ビジネス

- ✓ 外出自粛やロックダウンで外食の来客数が激減
- ✓ 「外食」と「家庭調理」の中間に位置づけられる 「予製菜 ビジネスが急成長

安全性の向上

- ✓ コロナ期間中、外食食品の安全性は向上
 - 店頭又は通販で販売している食べ物自 体の安全性・栄養バランスの向上
 - レストランの衛生管理水準の向上 など

グリーン外食

✓ PLA生分解性包装材やオーガニック食品などグ リーン食品関連のコンセプトがさらに普及

「予製菜」ビジネス例:西貝莜面村

- ✓ 中国外食レストランチェーン「西貝莜面村」は、イートインの人 **気商品**(「雑穀あんまん」、「味付ラム肉」、「コンポチキン」な ど)中心に様々な予製菜を開発
- ✓ 飲食ビジネスの売上高は50億元(2022年予測値) うち、予製菜ビジネスは約10%

西貝の「予製菜」ビジネスを速やかに立ち上げられた要因

基盤備え

- ✓ 全国で7か所に上るセントラルキッチンを保有し、 B2C^{注2)} 商品開発(ボリューム調整など)や生 産対応が素早かった
- ✓ 実店舗を含む既存のコールドチェーンを活用

マルチ チャネル

✓ O2O、生鮮EC、デリバリー、ライブコマースなど複 数の販売チャネルで展開

商品力

- ✓ 料理人リソースが豊富で、開発力が高い
- ✓ 予製菜の味は、実店舗で食べられるものと一致 することを保証できる

注1) 予製菜とは、自宅で短時間かつ簡単な調理により完成させるレトルト食品、冷凍 食品、ミールキット、料理の素などの総称である

農産品市場は質的発展の段階に入り、中国独自の方法で農村部を活性化させる

- ✓ 2022年の第20回党大会では、農村振興を全面的に推進し、農業と農村の優先的発展を堅持することが公表された。
- ✓ 食糧基盤の確保、農産品の流通チャネルの構築(各種インフラ建設を含む)を重点として位置付ける

卸市場の規模化・チェーン化・ブランド化

【大規模化】

数を減らして個別施設の規模を拡大

✓ 中国における農産品総合卸市場数は 2012年のピーク以降減少 2012年715か所→2021年624か所

【チェーン化・ブランド化】

例) 深セン市農産品グループ (22都市、32卸市場保有)

1989年:

伝統的な卸市場の建設・運営から起業

1999年:

全国範囲で新規建設や買収を進め、 「海吉星」という卸市場ブランドを展開

2019年:

契約農園、都市配送体制、コールドチェー ンのインフラなどに注力

地域産品×デジタル化

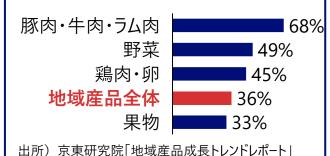
【生産面】

- ✓ アグリIoT技術によって農産品の標準 化や品質向上
- ✓ 自動化灌水·施肥、災害·病虫害予 測・対策提示など

【流通面】

✓ ECやライブ配信による、 地域産品流通の全国化

地域産品のオンライン取引額の 年平均成長率(2017~2022)



RCEPによる中国及び海外の 農産品流通の促進

- ✓ 2022年1月1日に、RCEP協議の執行 により、中日間で初めて農産品・水産 物・食料品の関税削減・撤廃に合意
- ✓ 今後、中国農林水産品の輸出拡大 が期待

中国-日本の関税が削減・撤廃された 主要対象品目(農林水産品)

中国

- •鶏肉
- ・ウナギ
- •冷凍野菜
- ・えんどう
- ・ピーナッツ
- しょうが
- ・ニソニク
- 豆粕 など

日本

- •パックご飯
- ・米菓
- ほたて貝
- さけ
- ・ぶり
- ・ソース混合調 味料
- 清酒 など

物流のデジタル化とグリーン化はバリューチェーン・サプライチェーンの高度化に貢献

物流のデジタル化・スマート化・IoT化の深化

物流業界におけるデジタル化、スマート化、IoT化の普及・強化

サービスタッチポイントの拡大

物流インフラの完備

コストコントロールの強化

配送効率のさらなる向上

グリーン物流化

物流グリーン化によるサプライチェーンのサステナビリティ向上

生分解性包装材の普及

グリーン電力使用の普及

包装材回収体制の構築 (チャネル、インセンティブなど)

サプライチェーン上の 低炭素排出の推進

事例)京東物流 @2022年独身の日キャンペーン

仕組みの 強化

- ✓ 予約販売制^{注)} おける注文から配送完了までの リードタイム短縮(最短12分31秒)
- ✓ 消費者の前金支払い後、京東は商品を最寄りの 倉庫に発送し、残金支払った後即時配送

ビッグデータ やIoT技術の 活用

- ✓ 最適な配送先(倉庫など)、配送ルート、配送 方式を自動化
- ✓ 荷物渋滞や住所変更などへの緊急対応

無人配送車 の活用

- ✓ 全国で700台の無人配送車を投下し、ユーザーに 対して「ラストワンマイル・ラスト100メートル」の配送 サービスを提供
- 注)京東の予約販売制とは、消費者がまず前金を支払い、独身の日当日に残金を支 払う仕組み

「2023年中国商業十大熱点」(中国商業連合会)、公開資料に基づきNRI作成

事例)菜鳥物流(アリババ傘下物流会社)

※菜鳥はメーカーに対してパッケージから配送や包装材回収までのグリーン 物流ソリューションを提供

グリーン パッケージング

✓ 生分解性やリサ イクルの素材で 作られた包装材、 テープ不要の包 装箱を使う

グリーン配送

- ✓ 紙サイズのスモー ル化又は電子伝 票を使う
- ✓ 各種商品のサイ ズ次第に最適な 梱包方案を提 案する

グリーン回収

✓ 消費者にインセ ンティブ (1パック 4個のたまごな ど)を与え、使 用後の包装材の 回収を推進する

届け物1件当たりの炭素排出は平均50g削減できる

〔参考)中国商業十大ホットイシュー2023の審査委員リスト

審査委員(中国商業連合会を中心とする専門家チーム)

曹立生(中国商業職合会スペシャル副会長、中華全国商業信息中心副主任)

陳立平(首都経済貿易大学教授)

陳素貞(香港馮氏集団利豊研究中心VP)

丁俊発(中国物流采購聯合会元常務副会長、研究員)

博龍成(中国商業連合会副会長、専門家工作委員会主任、高級経済師)

幹為 (中國商業聯合會商貿物流與供應鏈分會會長)

郭馨梅(北京工商大学経済学院教授)

(商務部研究院電子商務研究所副研究員)

胡斌(中国商報社副社長、副編集長)

黄海(元商務部部長アシスタント、研究員)

頼陽 (北京財貿管理幹部学院商業経済研究所所長、教授)

李涛(中国商業連合会工作委員会副主任、香港馮氏集団利豊研究中心華北地区 首席代表、博士)

劉徳成(商務部流通業発展司司長)

劉海飛 (元中商商業研究中心主任、研究員)

馬增俊(全国農貿中心聯合会会長)

裴亮(中国連鎖経営協会会長)

任興洲(元国務院発展研究中心市場経済研究所所長、研究員)

沈実(中国商業聯合会副秘書長、弁公室主任)

宋媛媛(中国商業連合会弁公室主任アシスタント兼調査処処長)

宋則(中国社会科学院財経戦略研究院研究員)

唐韶娟(IBMG商業智庫CEO、首席講師)

王東堂(商務部服務貿易と商貿服務業司司長)

王微(国務院発展研究中心市場経済研究所所長、研究員)

王暁東(中国人民大学商学院貿易経済系主任、教授)

呉穎(中国料理協会副会長)

謝麗娟(中国人民大学商学院副教授)

徐興鋒(商務部市場運行と消費促進司司長)

楊金龍(中国商業聯合会専門家委員会副秘書長兼秘書処処長)

楊青松(中国百貨商業協会秘書長)

姚力鳴(中国商業経済研究中心主任、研究員)

依紹華 (中国社科院財経戦略研究院流通産業研究室主任、研究員)

郁迪(中国商業聯合会専門家工作委員会副主任、秘書長)

張昊 (中国社会科学院財経戦略研究員流通産業研究室副研究員、博士)

張家敏 (香港馮氏集団利豊研究中心董事総経理)

周強(商務部市場体系建設司司長)

選定の流れ

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イシュー2023」がとりまとめられた。

3. コロナ下の投資をバネとした中国小売・流通の復活 ~NRIが考える中国流通・小売市場の見通し

中国商業十大ホットイシュー2023の総括

中国流通・小売市場は、2022年の厳しい試練を受けたものの、 コロナ禍でサプライチェーンはむしろ強固になった結果、新しい発展を遂げると考えられる

2019年^{注1)} (ビフォー<u>コロナ</u>)



2021年注2) (インコロナ)



2023年 (アフターコロナ) 「中国商業十大ホットイシュー2023 | で対応するホットイシュー

消費

- ✓ 安定成長の見込み
- ✓ 19年の消費市場 成長目標:9%前後



- ✓ 消費者の中国回帰
- ✓ 消費細分化・多様化
- ✓ 21年の消費市場 成長目標:10%以上



- ✓ 23年の消費市場 成長目標:6%程度
- 2 消費刺激政策の効果が加速し、消費財市場の 着実な回復が期待される
- 流通分野でのグリーン化・低炭素化が進んで、グ リーン商業やグリーン消費が主流になる

4 相次ぐコロナ感染の波が戦略転換を促し、政府

5 プラットフォーム経済の公正化・規範化が進展し、

6 デジタルトランスフォーメーションは、さらなるビジネ

支援と企業の自助努力が並行して進む

ス革新を引き起こすステージに突入する

EC成長の突破口となる

小売・ サービス ✓ BAT主導^{注3)} による 小売生態圏構築



- ✓ デジタルエコシステム形成 ・プラットフォーム化
- ✓ EC市場の秩序厳格化 ✓ EC1ケタ成長時代



- ✓ 新しい成長ポテンシャル (夜間経済、小型店舗)
- 実店舗業態の 落ち込み





✓ 成長模索が続く 百貨店、スーパー ✓ 無人コンビニ等新業態

(一部回復傾向)



8 外食市場は、回復に時間を要し、新しい機会創 出のための転換・アップグレードが必要



✓ ECの継続的なサプライ チェーン整備・革新

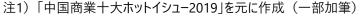
の成長停滞

- ✓ 物流業界の安定成長 (価格競争からサービ ス競争へ)
- ✓ 輸出型企業の中国市 場回帰
- ✓ テクノロジー深化による 「スマート流通」の整備
- ✓ サプライチェーンの デジタル化・グリーン化 の推進
- 第20回党大会が流通変革をリードし、近代流 通体系とビジネスの質的発展を結実させる
- 3 「全国統一大市場」の建設が加速され、近代流 通体系における効率的な流通を支える
- 9 農産品市場は質的発展の段階に入り、中国独 自の方法で農村部を活性化させる
- 10 物流のデジタル化とグリーン化はバリューチェーン・ サプライチェーンの高度化に貢献









注2)「中国商業十大ホットイシュ-2021」を元に作成(一部加筆)

注3) BATは中国大手インターネット企業のBaidu、Alibaba、Tencentの三社を指す。

中国商業十大ホットイシュー2023の総括 | 市場環境の変化

2022年のコロナ感染再拡大は、消費冷え込みと新しい取り組みへの投資減速を招いた ー方、サプライチェーン等事業を支える基盤への投資は継続していた

中国流通・小売市場環境の変化

消費



消費者収入拡大の減速

✓ 生活者の可処分所得の成長率は3%を割り、コロナ前の半分まで減少



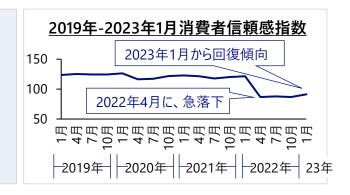
消費意欲の減退

- ✓ 2022年4月以降、中国消費者信頼感指数は急落下
- ✓ 生活者の貯蓄額は17.9万億元増(2021年は9.9万億元増)



ウェルビーイングの追求

✓ 一方、消費価値観は簡単に変われず、ウェルビーイングへの追求は継続



小売・サービス



ニューリテール等への投資減少

✓ ニューリテールへのファンド投資額は9割減、消費財への投資額は7割減



✓ 小売企業の売上は大半2019年の7-8割程度、そして収益減が深刻化



デジタル化の継続推進

✓ コロナ以来、オンライン販売がより注力され、リアル小売を含み、デジタルイノ ベーションへの投資、チャレンジも継続されている



事業を 支える基盤 **(サプライチェーン**

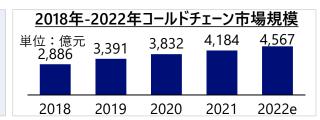


コールドチェーン規模の継続拡大

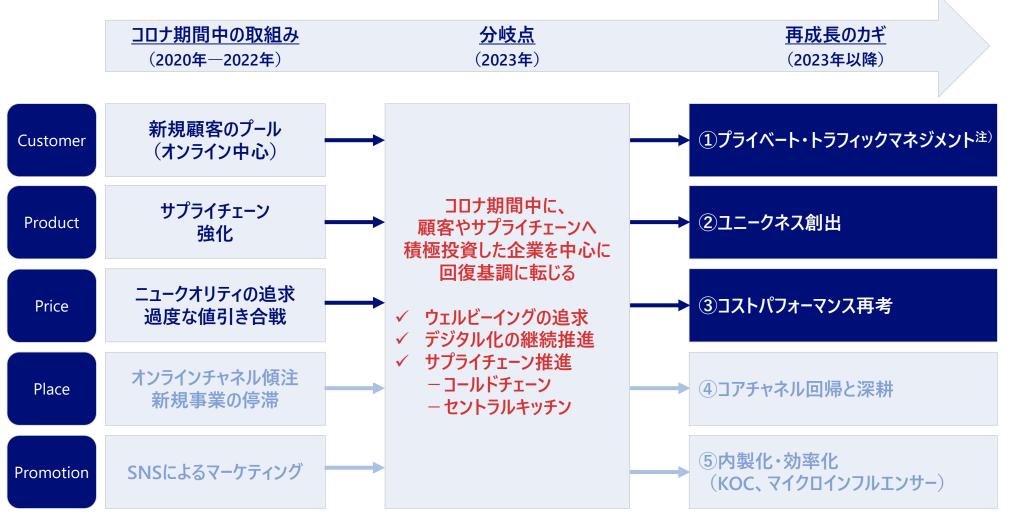
✓ 2020年以降でも、コールドチェーン市場は毎年9%程度で成長している



✓ 2020年、セントラルキッチンの投資額は1.2億元のみだが、2022年1月-11 月の投資額は3.58億元に達し、2020年の3倍あまり拡大



コロナの期間中に、 顧客やサプライチェーンに積極投資してきた企業を中心に、再成長モードに突入する



NRIが考える中国流通・小売市場の今後の展望 | ①プライベートトラフィックマネジメント

コロナ期間中に、多くの企業はECやO2Oビジネスに取り組み、独自の顧客データを獲得した。 今後、独自の顧客プールをどう生かし切れるかがカギを握る

コロナ期間中

コロナ収束後

オンラインでの顧客獲得

コロナ期間中に、EC販売、O2O販売への取り組みにより、 大量の顧客を獲得し、顧客データを蓄積してきた。 加えて、プライベートトラフィックの増加が顕著となる。

背景

- 大規模な感染拡大・ロックダウンやゼロコロナ政策の各種制約により、オフラインで は、来客が減少するほか、2022年、営業中断が特に多発している
- そのため、業態問わず、各社はあらゆる手段で、EC販売、O2O販売を拡大

取り 組み

飲食店

- デリバリー
- 「予製菜」の生産、販売など

スーパー&ハイパー

- デリバリー
- 団体購入など

百貨店&商業施設

- EC販売
- ライブ配信など

利用 チャネル

パッブリック・トラフィック

- 大手プラットフォーム(EC系、O2O系注))
- プライベート・トラフィック
- 自社アプリケーション
- Wechat系(ミニプログラム、公式アカウント、グループ)
 - ✓ 立上しやすく、関連コストが低いため、多くの企業に利用 され、企業のプライベートトラフィックが拡大

プライベートトラフィックマネジメント

新規投資が難しくなる中、 既存事業の深耕が戦略の重点となる

そして、 コロナ期間中に獲得した顧客と どのように関係を深化させ、 ロイヤリティ化・リピート化を促進させるか が再成長のカギを握る

NRIが考える中国流通・小売市場の今後の展望 | ①プライベートトラフィックマネジメント | 事例:スターバックス

スターバックスは、コロナ期間中に自社アプリ、Wechatミニプログラムを活用し、会員拡大に 努めてきた。今後は顧客管理強化による会員活性化を目論む

スターバックス中国の顧客管理

- コロナ期間中(特に2022年)スターバックス中国の業績は大きなダメージを受けた一方、会員拡大、会員の活性 化向けの取り組みが絶えずに行われていた。
 - ✓ 2022年Q1、スターバックス中国のアクティブ会員数^{注1)}は約1,800万人に達し、約76%の売上に貢献した。



- 注1) スターバックス中国のアクティブ会員は90日間に、1回消費ありの会員を指す。
- 注2)デリバリーPFは「美団」、「饿了么」などフードデリバリープラットフォームを指す。

出所)公開資料などにより、NRI整理

NRIが考える中国流通・小売市場の今後の展望 | ②ユニークネス創出

コロナ期間中にサプライチェーン強化に努めたニューリテールが生き残り、 ユニークネスを追求した差別化で新しい成長を遂げようとしている

コロナ期間中

コロナ収束後

サプライチェーン強化

この数年、ニューリテール、中国新興ブランドが相次いで台頭していたが、 サプライチェーンに積極投資してきた企業が勝ち組となりつつある

背景

- 中国ニューリテール、新興ブランドの創業者は、従来の小売企業、伝統消費財 メーカー出身ではないケースが多く、ファンドからの投資が成長の支えであった
- ファンドからの新しい投資が減少し、各社はこれまで投資してきた資産をどう生か すかがコロナ禍の勝敗を分ける形となった

取り 組み

成長

サプライチェーン 構築派

苦戦中

店舗·市場 拡大派

- 「盒馬鮮生」(2015年創業、O2Oスーパー)
 - 現在約345店舗を保有、アリババのSCMを活用する上、 独自のSCMを構築
- 「HARMAY」(2017年1号店開業、化粧品サンプル専門店)
 - 現在9店舗を保有。EC出身の企業として、長年で 構築したサプライチェーンを継続強化
- 「毎日優鮮」(2015年創業、前置倉庫型生鮮EC)
 - 最盛期には17都市に進出、現在経営破綻
- 「虎頭局」(2019年創業、新興お菓子専門店)
 - 最盛期には80店舗、現在13店舗、運転資金の ショートに直面

ユニークネス

新たな資金援助を見込みにくい中、 サプライチェーン構築に注力した企業が、 強固なサプライチェーンをベースに、 ユニークな商品・サービスを創出し続けら れるかが 再成長のカギを握る

NRIが考える中国流通・小売市場の今後の展望 | ②ユニークネス創出 | 事例:盒馬鮮生

盒馬鮮生は、コロナ禍でも継続してきたサプライチェーン強化により、 独自性の高い商品を創出し続けている

盒馬鮮生のサプライチェーン強化によるユニークネス創出

- 2022年年末、「盒馬鮮生」のCEO侯毅氏は「運営効率と商品力の向上により黒字化が実現できた」と発表。
 - ✓ 2019年以降は、店舗拡大方針は維持するものの出店ペースは落とし、赤字店舗は早期撤退するように調整し、他にも質的 強化を図るべくサプライチェーンやPB(Private Brand)商品開発などの強化にも取り組んできた。

盒馬鮮生のサプライチェーン構築 供給 流通 盒馬村:140ヵ所 サプライチェーン運営センター (「盒馬」が中心産業になる村) (全国で8ヵ所) 農産品直送の基地:550ヵ所 地域物流センター (全国で5ヵ所) 盒馬投資の養殖場 原産地・店舗周辺物流センター セントラルキッチン、 (全国で約百所) 加工センターなど 農業パートナー サプライヤー (約2,500社)

倉馬鮮生の独自の付加価値

• 2022年、PB商品の売上比率: 35%(2019年、10%) ✓ 2021年、中国スーパー平均値:4.3%

盒馬イチゴ

オリジ

- 鮮度、味、色で差別化
- ・店舗で1日のみ販売
- ナリティ ・ 品質が安定
 - トレーサビリティ付き
- 連携先
- スマート農業会社、 「中国中化集団」
- 産地
- 14ヵ所の「盒馬村」
- ・店舗200km以内に設置

盒馬草団子 (青団)

オリジ ナリティ •季節の伝統菓子(青 団)の小豆餡の代わり、 オリジナルドリンク味、 チーズ味などの餡を開発



• 人気ドリンクショップ 「喜茶 |

実績

・上海では発売1時間で、 品切れとなった

中国商業十大ホットイシュー2023の総括 | ③コストパフォーマンス再考 消費マインドは、コロナ禍(特に2022年)の影響で冷え込み、 一時的にコストパフォーマンス重視の傾向になりつつある

コロナ禍を経た消費マインドの変化

- ポジティブ影響
 - ✓ コロナ禍は、消費者の健康意識を大きく高め、飲食に加え、スポーツ関連の消費が重要視される
- ネガティブ影響
 - ✓ 一方、2022年の大規模な感染拡大は消費者の経済面、生活面での先行き不安をもたらし、貯蓄を増やし、 コストパフォーマンスをより重視する傾向が強くなっている

コロナ禍を経た消費への影響

変わった	
消費マイン	K

新規

コストパフォーマンス消費:

✓ 小売:ホールセール、アウトレットなどの業態が成長

✓ 食品:高品質のマスブランド(例、「大希地ステーキ」、15元/枚)

強化

ヘルシー消費:健康食品、スポーツ用品など

利便性消費:「予製菜」、スマート家電(掃除ロボットなど)など

体験型消費:旅行、アウトドア(キャンプ、ピクニックなど)、夜間経済など

変わらなかった 消費マインド

見栄え消費:ブランド品、ブランドボックスなど

ニュークォリティー:国産プレミアムフレグランス(例、「観夏」、500元/30ml)、プレミアム食品など

グリーン消費:省エネ家電、電子レシート利用拡大など

NRIが考える中国流通・小売市場の今後の展望 | ③コストパフォーマンス再考

コロナ期間中に低迷している小売業の中で、 コストパフォーマンスをアピールしたホールセールやアウトレット業態は高い成長性を示した

コロナ期間中

背景

- 2022年の大規模な感染拡大は消費者の経済面、生活面での先行き不安をもた らし、貯蓄を大幅に増やしている。
- しかしながら、今まで追求してきたニュークオリティや形成された消費価値観は短期 間で変われないため、価値と価格の両立を求める「コスパ消費」が台頭している。

業態

ホールセール クラブ

■ 家家悦:2021年

■ カルフール: 2021年

■ 北京華聯: 2021年

■ 永輝超市:2021年

■ 盒馬鮮生:2020年

■ Costco: 2019年

プレイヤー拡大 (参入時) ホールセール業態は中間消費層を狙い、品

- 質を確保する上、シンプルな包装、SKU 注) 削減、大容量などでコスパを価値として
- ウォルマート傘下のサムズ・クラブを始め、同 業態のコストコも中国に進出している。
- 地場系の大手スーパーや盒馬鮮生まで、 ホールセール業態をチャレンジ。

成長する



- アウトレットはコストパフォーマンスの高い商 品、且つ、レジャー機能を整備した屋外型 買い物環境により、独自のバリューを創出 し、高いリピート率の業態になりつつある。
- 一部の百貨店はアウトレット業態への転換 を加速。

コストパフォーマンスの潮流化に伴い、 小売事業者は自社の強み(サプライ チェーンや商品開発力など)に合わせた コストパフォーマンスの再考が求められ、 過度な値引きではない、持続的に収益 化できるモデルを構築できるか が再成長のカギを握る

NRIが考える中国流通・小売市場の今後の展望 | ③コストパフォーマンス再考 | 事例:サムズ・クラブ

サムズ・クラブ中国はプレミアムのホールセールクラブとして位置付け、 クオリティをベースに、ユニークで価格優位性のある商品で高い支持を得ている

サムズ・クラブ中国の急成長

事業概要

中国進出	• 1996年8月、1号店@深圳	
経緯	模索段階:1996~2013年まで、10店舗拡大段階:2019~2022年まで、39店舗会員数400万人を超過	
ターゲット顧客・ 客単価	上位中間層消費者、自家用車保有者 客単価:約1,000元	
入会	会員費:260元/年エクセレンス会員:680元/年(2%ポイント付き)	
商品特徴 (サプライチェーン)	クオリティ + ユニークネス ⇒ 高コスト パフォーマンス • SKU数は3,000 − 4,000程度まで絞り込み、大量 調達にて、調達価格を削減 • 大容量・簡易パッケージ • PB商品(Member's Mark)は約700SKU、全 商品の約20%前後を占める • 30ヵ国・地域から輸入 • ナショナルブランドより安価	

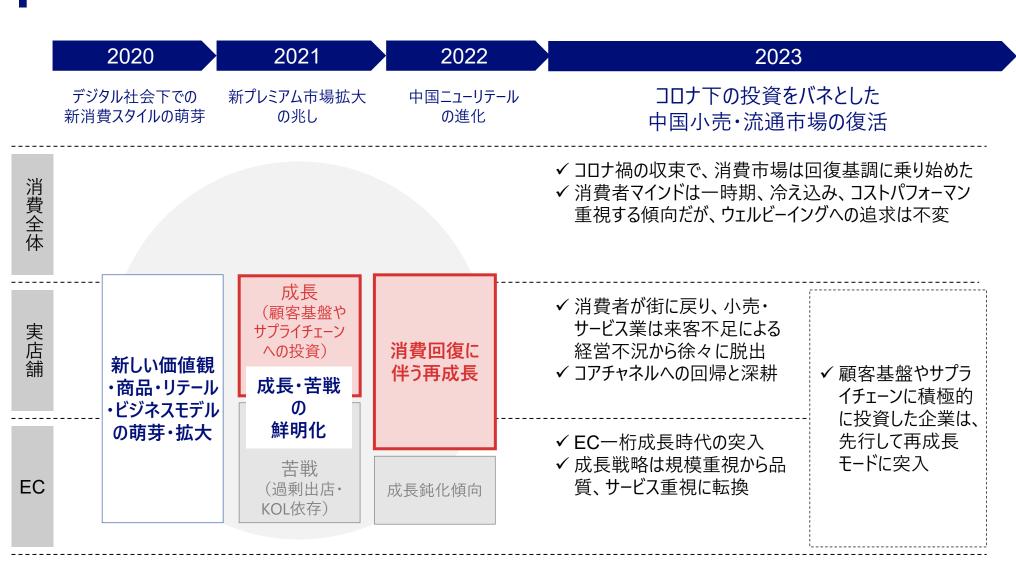
サムズ・クラブ中国の人気PB商品

商品	概要	他社商品との比較
ローストチキン	容量:1.3kg以上/羽価格:40元原産地:中国	<u>□−ストチキン専門店</u> • 価格:約80元/kg • 原産地:中国
ロールケーキ	容量:1.2kg(16個)価格:60元原産地:中国	<u>コンビニ</u> ・ 価格:約20元/4個 ・ 原産地:中国
レモンジュース	容量:300ml*8本価格:50元原材料:フィリピン輸入	<u>ス−パ−</u> • 価格:約8元/1本 • 原産地:中国
焼きナッツ	容量:1.1kg価格:115元原産地:ベトナム	<u>ナッツ専門店</u> ・ 価格:約140元/kg ・ 原産地:海外
ミルク	容量:200ml*30本原産地:77元原産地:ドイツ	<u>ス-パ-</u> ・ 価格:約50元/12本 ・ 原産地:中国

今後の中国流通・小売業界

今後の見通し:

コロナ下での積極投資をした企業から先行して、復活・再成長を果たしていく



(中国流通・小売市場の見通しと日系企業の課題)

(中国流通・小売市場の見通し)

- 2021年までコロナ禍の影響を最小限に抑えてきた中国であるが、2022年は新型コロナウイルス・オミクロン株の影響 を受け、結果的に中国消費市場はマイナス成長となり、流通・小売市場も厳しい1年となった。
- ■しかし、2023年以降は全面的な回復が見込まれ、各社も再成長モードに入る見通しである。
- その中で、再成長のカギを握るのは、コロナ禍でも投資を進めてきた資産をどのように生かし切れるかである。特にカギ を握るのは、積極的な投資が旺盛だった顧客基盤とサプライチェーンの二つである。
- ■このような環境下で、再成長のカギは、3つあると考えている。
 - ①プライベートトラフィックマネジメント
 - ②ユニークネスの創出
 - ③コストパフォーマンスの再考
- ■これらをコロナ禍でも追求した企業が先行して中国小売・流通業を牽引し、再成長の波に乗ると見通している。

(日系企業の課題)

- 日系企業にとって、2022年の中国市場は業種を問わず決して好調とは言えない状況ではあったが、2023年以降は 回復見込みの消費を取り込み、再成長を遂げる機会である。
- ■コロナ下でも中国事業へ投資し続けた企業は、蓄積した資産をどう生かすかがカギとなる。
- ■一方、コロナ下で中国への投資を控えてきた企業にとっても、回復を見込む中国市場を逃すわけにはいかない。 自社 が持つ資産を再点検し、先行投資してきた企業と組むなど中国市場を取り込む突破口を見出すべきであろう。

Envision the value, Empower the change