

Ⅱ-18. 小売 —小型フォーマット+O2O 展開に中国企業との連携も戦略に—

【要約】

- ◆ 中国小売市場では、流通チャネルの変化(EC 化の進展と小型フォーマット業態の成長)、及び消費者層の変化(新中産階級の台頭、ライフスタイルの都市化)が進行している。
- ◆ 都市部ではショートタイム・ワンストップショッピングのニーズが強まり、コンビニエンスストアはじめ、こうしたニーズの充足に強みを持つ日系小売企業には事業拡大の機会となろう。
- ◆ 但し、急速な EC 化が進展する中国で、日系小売企業が実店舗での展開を志向するには、製造小売業やコンビニエンスストアのような、中国小売市場での同質化構造から一線を画すビジネスモデルを持つ必要がある。さらに、O2O 対応の深化にも取り組む必要がある。
- ◆ 今後、中国企業との提携によってウェブチャネル・物流・決済をはじめとする機能を補完し、競争力のあるビジネスモデルを構築することが、競争力向上のための有効な手段となろう。

1. 中国社会・経済の注目すべき変化

「新常态」下、安定成長を目指す中国

中国社会・経済の注目すべき変化急速な少子高齢化や生産年齢人口の減少を背景として、中国の GDP 成長率は低下傾向にあり、直近 2014 年の前年比伸び率は+8.2%となった。2016 年からスタートした「第 13 次五ヵ年計画(以下、「13・5」)」では、社会の成熟化を前提に、成長率 6.5%程度で内需主導の安定成長(新常态)を目指すとしている。社会消費品小売総額も、2014 年には 2.7 兆人民元(前年比+12.0%)と成長率は高水準ながらも鈍化傾向にある(【図表 1】)。

(1)流通チャネルの変化: EC 化/大型店の衰退と小型店の成長

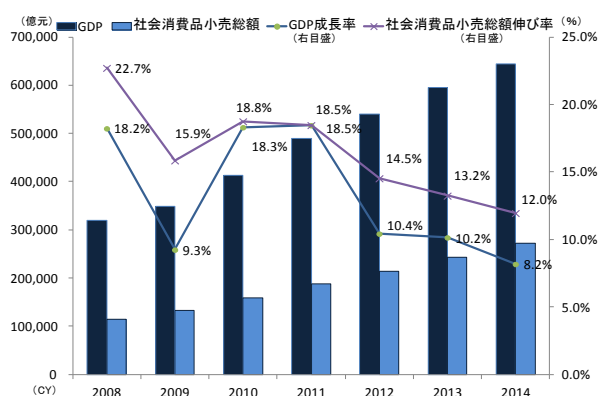
2つのチャネルシフト①急速な EC 化と②小型店トレンド

中国小売市場では、流通チャネルのシフトと新たな消費者層の出現の二点において変化が起きている。このうち前者のチャネルシフトについては①EC 化の急速な進展と、②コンビニエンスストア(以下、「CVS」)をはじめとした小型フォーマット業態の堅実な成長が進行している。

EC は実店舗と並ぶ流通インフラとして発展

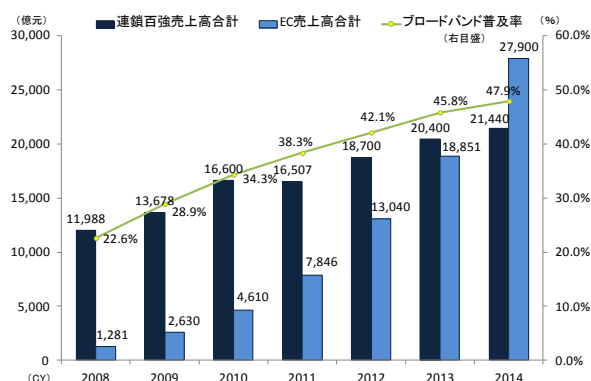
近年、EC チャネルは急速に普及し、実店舗と並ぶ主要な購買チャネルとなった。2014 年の EC 売上高は社会消費品小売総額の 10.3%を占め、連鎖百強(チェーンストア上位 100 社)売上高合計を超えた(【図表 2】)。

【図表 1】GDP と社会消費品小売総額の推移



(出所) 中国国家统计局資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 2】連鎖百強・EC 売上高・ブロードバンド普及率の推移



(出所) 中国連鎖経営協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

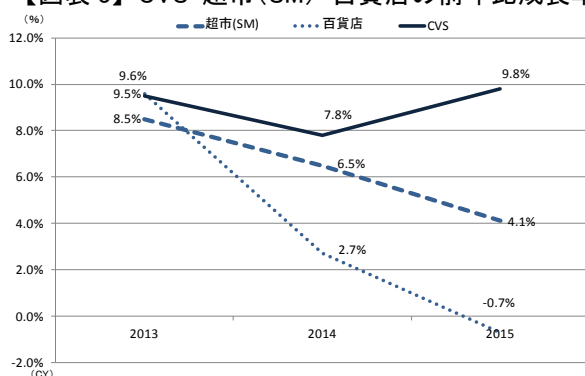
みずほ銀行 産業調査部

背景として、インターネット普及率の急速な高まり、オンライン決済の多様化、地域によっては実店舗自体が少なく買い回りに課題があること、政策誘導も大きな役割を果たしている。中国商務部は2015年5月に「インターネット＋流通」行動政策を策定し、ECチャネルを都市部のみならず農村部の流通インフラとして位置付けたことから、今後もECチャネルの成長が見込まれる。

大型店は成長鈍化。特に都市部では小型店にトレンドシフト

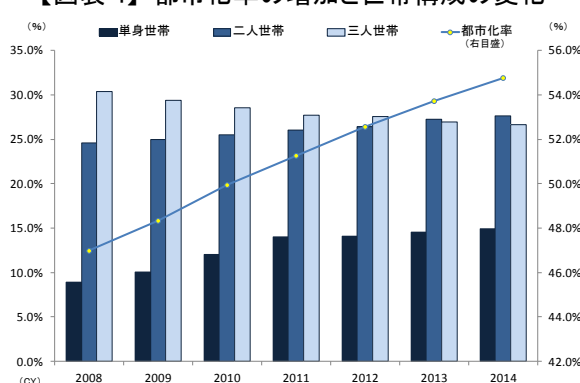
総じてECに対して苦戦している実店舗であるが、百貨店や超市(スーパーマーケット)ははじめ大規模店舗に対して、小型フォーマットは堅実に成長している(【図表3】)。2015年の百貨店、超市の成長率はそれぞれ前年比+4.1%、▲0.7%と低下傾向にある一方、CVSは前年比+9.8%と高い成長を続けている。背景には、単身世帯や核家族、共働き夫婦のみ世帯の増加などによって、料理をしない、買物に時間をかけない、買物の時間を選ばないなど、生活スタイルが変化し、ワンストップ・ショートタイムショッピングのニーズが高まっていることが考えられる(【図表4】)。

【図表3】CVS・超市(SM)・百貨店の前年比成長率



(出所) 中国連鎖経営協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表4】都市化率の増加と世帯構成の変化



(出所) 中国国家统计局資料よりみずほ銀行産業調査部作成

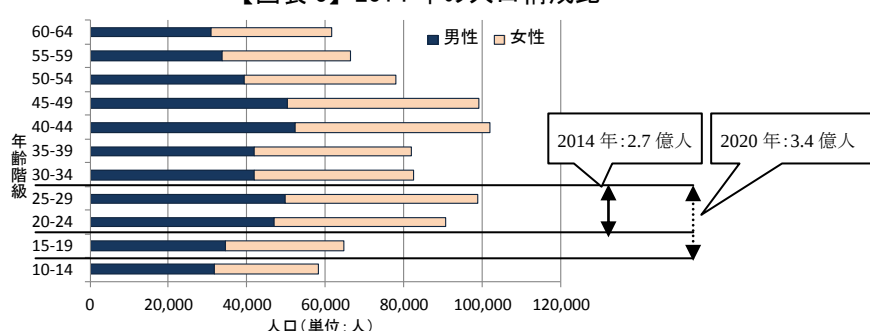
(注) 都市化率＝人口に占める都市人口の割合

(2) 新たな消費者層の出現：新中産階級の台頭

都市部の「新中産階級」が消費者層として存在感が高まる

新たな消費者層の出現という視点からは、新中産階級が台頭し、消費の主流になることが挙げられる。この層は「80 后」や「90 后」と表現され、質の高い教育を受け、多くが一級・二級都市に在住し、スマートデバイスを使いこなすなど、情報感度が高いと言われる。また、消費意欲が旺盛で、国内の商品に飽き足らず海外からの輸入品に対する需要があり、モノ消費だけでなく海外旅行も含めたサービス支出への関心も高い。この層は、ほかの先進国の同世代とも似た消費志向性を持ち、2014年には2.7億人とすでに人口の24.4%を占めるが、2020年には3.4億人と人口の約30%まで拡大し、消費者層として存在感がさらに高まると予想される(【図表5】)。

【図表5】2014年の人口構成比



(出所) 中国国家统计局資料よりみずほ銀行産業調査部作成

みずほ銀行 産業調査部

2. チャネルシフトと社会動態の変化が日系小売企業に与える影響

日系小売企業の中国展開を振り返ると、百貨店、GMS、CVS が出店を行ってきたが、近年は専門小売も出店を積極化している（【図表 6】）。これまでの中国内のシェアでは、GMS はじめ大型店舗中心とする各社のシェアは他の外資系などの後塵を拝している（【図表 7】）。一方で、CVS は店舗数で相対的に相応のプレゼンスを有している¹。こうした中、今後の日系小売企業のシェア拡大に向けて、中国社会・経済の変化を踏まえたポイントとして 3 点挙げる。

【図表 6】主要日系小売企業の中国展開状況

	2012年2月期			2016年2月期		
	海外店舗数	うち、中国	%	海外店舗数	うち、中国	%
GMS	69	45	65.2%	95	60	63.2%
百貨店	37	5	13.5%	34	6	17.6%
CVS	43,039	1,385	3.2%	49,583	4,428	8.9%
専門小売	761	505	66.4%	1,774	1,107	62.4%

(出所) 各社決算説明資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) GMSはイオン、イトーヨーカドー、百貨店は高島屋、三越、伊勢丹、CVSはセブンイレブン、ローソン、ファミリーマート、ミニストップ、専門小売はニトリと良品計画、ファーストリテイリング、ハニーズの各社合計

【図表 7】中国小売業上位 10 社および日系 2 社

No	社名	主な業態	国籍	2015年	販売額
					US\$ mn
1	China Resources Enterprise Ltd./華潤創業	SM	中国		25,994
2	Auchan Group SA/大潤發	SM	フランス		15,675
3	GOME Electrical Appliances Holding Ltd./国美電器	家電量販店	香港		13,245
4	Suning Appliance Co Ltd./蘇寧電器	家電量販店	中国		13,107
5	Wal-Mart Stores Inc./ウォルマート	SM	米国		11,371
6	Bailian Group Co Ltd./百聯集团	SM、CVS、百貨店	中国		10,094
7	Yonghui Superstores Group/永輝超市	SM、CVS	中国		6,829
8	Belle International Holdings Ltd./百麗國際	アパレル	香港		6,777
9	Carrefour SA/カルフル	SM	フランス		5,906
10	Bright Food (Group) Co Ltd./光明食品集团	百貨店、SM、CVS	中国		5,068
41	Seven & I Holdings Co Ltd./セブン・アンド・アイ	SM、CVS	日本		1,777
51	AEON Group/イオン	SM	日本		1,099

(出所) Euromonitorよりみずほ銀行産業調査部作成

都市への新中産階級の蓄積は小型フォーマットに強みを持つ小売企業にプレゼンス向上の機会

まず、新中産階級の都市への蓄積は、小型フォーマット業態に強みを生かした進出の機会となりうるであろう。「13・5」では都市化が推進されており、今後、常住人口ベースの都市化率は 2015 年の 56.1%から 2020 年には 60%まで上昇する見込みである。この都市への人口集中の過程で、都市型のライフスタイルの消費者層である新中産階級がさらに厚みを増すだろう。そのため、CVS のような小型フォーマット業態に強みをもち、さらに機動的な MD²、商品開発・管理に強みを持つ日系小売企業にとっては機会として捉えられよう。

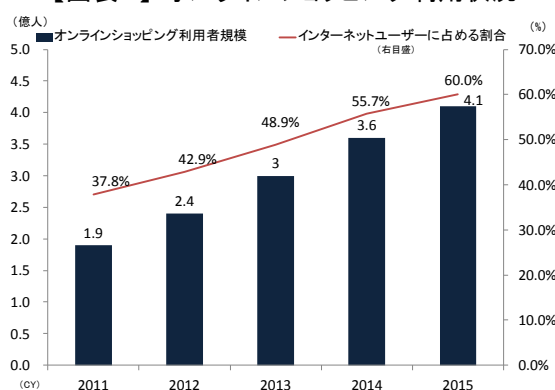
¹ 中国内の CVS 店舗数ランキングでは、ファミリーマート 1,501 店 9 位、ローソン 652 店 19 位、セブンイレブン 192 店舗 44 位（2015 年中国連鎖経営協会）

² マーチャンダイジングの略。商品の企画、仕入、販売形態を決定する一連のプロセスを指す。

EC化・Mコマース
化の進展に対応
して O2O の強化
が必要に

次に、EC化の進展は、店舗型小売業にとって O2O³対応の必要性が高まることを意味する。スマートデバイスの利用環境がさらに整備され、モバイルブロードバンドの普及率は2015年の57%から2020年には85%となる見込みである。2015年現在、すでにインターネットユーザーの60%がオンラインショッピングを利用している(【図表8】)。さらに、スマートデバイスを介した購買行動によってMコマース化⁴が進むことが想定され、クーポンなどによる販促や店舗の受け取り拠点化による来店動機付けなど実店舗とウェブとの連携による利便性向上や販売機会の創出が必須となるであろう。

【図表8】オンラインショッピング利用状況



(出所) 中国互聯網絡信息中心資料よりみずほ銀行産業調査部作成

インバウンドを契
機とした継続的な
需要取り込みも
商機に

さらに、情報感度が高く、ニーズも多様化した新中産階級を中心として、訪日観光を契機として日本ブランドに対する関心が強まり、帰国後も継続的に利用・購買したいという需要も伸びが見込まれている。越境 EC⁵および中国での実店舗展開などをチャネルとして、この需要を継続的に獲得するための仕組み作りに取り組む(=自らアウトバウンドに取り組む)ことが商機となる。

3. 日本企業がとるべき事業戦略へのインプリケーション

収益化に導くビジ
ネスモデルがそ
もそも必要

日系小売企業が中国を有望な市場として出店を強化している一方、各社とも収益化が課題になっている⁶。継続的に差別化可能なビジネスを展開するには、そもそも中国小売業の構造的な課題を踏まえ、解決可能なビジネスモデルを展開する必要がある。

SPA や CVS のよ
うに、MD を独自
で展開するモデ
ルが成功例

まず中国の小売業の商習慣を鑑みると、構造的に同質化競争に陥りやすい環境にある。業態を問わず多くの小売各社がメーカーをテナントとして導入し、リベートとして「入場料」収入を得ている。これは、中国の消費者がメーカーブランドを信頼する消費文化が背景にあるためとされる。このため、独自の仕入れや売り場づくりによる差別化よりもテナントに依存し、収益改善を図る戦略が広まり、次第にこの場所貸し依存による同質化に陥るようになった。

³ On line to Off line の略。ウェブと実店舗を融合したマーケティングの取り組みを指す。

⁴ モバイルコマースの略。主にスマートフォンなどでのアプリケーションを使った情報収集、購買行動を指す。

⁵ 越境 EC による日本から中国への2015年暦年での販売額は7,956億円と、同時期の中国人旅行者による日本国内での消費額(買物代、8,089億円)とほぼ同規模。今後、越境 EC における中国向け販売額は2019年には2.3兆円まで成長すると見込まれる(経済産業省)。

⁶ 2016年2~3月期で中国事業の損益を開示しているイオン、セブン・アンド・アイ HLD、高島屋、三越伊勢丹 HLD、ローソン、ミニストップのうち、単年度で黒字化しているのは伊勢丹の天津および成都のみ。

こうした同質化構造に一線を画すビジネスモデルが、製造小売業（以下、SPA）であろう。すでに日系小売業ではファーストリテイリング、ニトリや良品計画がこの形態で中国展開を加速させている。メーカーへの依存度を下げ、さらに情報感度の高い新中産階級に対して、機動的な商品開発・マーケティングを独自で展開可能な SPA は、特に有効な展開モデルだと考えられる。

もう一つは CVS のように、顧客のニーズを起点とする MD を実現する強みを持つモデルである。業態開発力、商品開発・管理、MD 展開に強みを持ち、FC 化を進めることで収益化を図ることができる。現状、CVS 各社の中国事業の損益に課題があるのは、FC 比率がまだ 30%～50%程度の水準であるためと指摘されている。国内で培った MD と小型フォーマットの優位性をさらに訴求することで、FC 比率を向上させ、収益化を目指すことが有効であろう。

SPA と CVS はインバウンド消費の継続的な取り込みにおいても有利なポジション

また、インバウンドを契機とした需要の継続的な取り込みの上でも SPA と CVS はその強みを活かそう。旅行者が帰国した後も利用できる越境 EC は有効な手段であるものの、独自の MD に強みを持たない小売企業にとっては、EC 上での差別化が困難である。しかし、SPA は商品企画・製造の強みを活かし、変化する訪日客の消費志向を捉えつつ、越境 EC でもマーケットインでのアプローチが可能である。また、中国への出店においても、CVS はすでに日本国内で業態として浸透しており、中国人旅行者が日本滞在時にブランドを認知し、信頼性を高める機会となる。今後、中国内での店舗展開においても、PB 商品販売や越境 EC の受け取り拠点化など日本ブランドを活かした取り組みが想定される。

都市型小型フォーマット+O2O の構築に向けて、中国企業との協業は選択肢

また今後、都市型小型フォーマットモデルに O2O まで含めたビジネスモデルを強化するため、中国企業との連携も選択肢と考える。O2O を実現するためには、商品・顧客体験（チャネル）・物流・決済の 4 つが主要な機能と考えられるが、中国企業と外資系企業との提携によって経営資源を補完し、これを実現しようとしているケースとして、2016 年 6 月に発表された Walmart と京東集団⁷の包括提携が先事例として参考になるだろう（【図表 9】）。

【図表 9】ウォルマート・京東集団の提携におけるシナジー創出のポイント

	商品 (幅広さ・価格)	顧客体験		物流	決済
		実店舗	ウェブ		
京東集団			- Web: JD.com - 宅配および小売外食と連携したO2Oシステム「京東到家」	- 中国内約6,000カ所の自社配送ポイント - クラウド物流システム「達達」 →当日・翌日配送	決済システム「京東钱包」「京東支付」
ウォルマート	すでに中国内の実店舗で人気のある輸入商品（食品・雑貨・インテリア）	- 大型フォーマット - 地方／都市（Walmart、Sam's Club）	Web: 一号店		
日系小売企業の差別化要因	商品および小型フォーマット業態で日系小売業も付加価値を提供できる		中国企業とのアライアンスで補完する領域		
	- CVS、SPA企業 →顧客起点でマーケットインを実現する商品開発力	- 小型フォーマット - 都市中心の立地 →業態開発、店舗マネジメント、商品管理など	—	—	—

（出所）みずほ銀行産業調査部作成

⁷ 京東集団（JDドットコム）：中国のインターネット通販大手。中国内で直販モデルの「京東商城（JD.com）」を運営。越境 EC では「京東全球購（JD.worldwide）」を運営。

この提携ではウォルマートの輸入商材や地方も含めた大型フォーマット中心の店舗網と、京東集団のウェブチャネル・物流・決済との機能補完を目指している。これにより、輸入商品をウェブから注文・決済まで行い、リアル店舗で受け取るようなシームレスにサービスを受けることができるようになる。これに対して、日系小売企業は顧客起点でマーケットインを実現する商品開発力や小型フォーマットでの業態開発の強みを持ち、中国企業に対して差別化力を訴求できよう。特に都市での小商圏スモールフォーマットの強みを活かし、増加が見込まれる都市の新中産階級のライフスタイルを捉えたサービス開発には、越境ECプラットフォームと連携した店舗への送客や、一人世帯の即食ニーズに対応した商品開発とモバイル経由での注文・宅配を組み合わせるなど、中国企業との相互補完によるアライアンスは O2O を構築し、日系小売企業の競争力を向上させる選択肢の一つとなるのではないだろうか。

みずほ銀行 産業調査部

流通・食品チーム 中川 朗

akira.a.nakagawa@mizuho-bk.co.jp

©2016 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。