

# 中国アパレル業界の動向

## Discussion Materials

LEAD THE VALUE

2017年7月  
株式会社 三井住友銀行  
コーポレート・アドバイザー本部 企業調査部  
三井住友銀行(中国)有限公司  
企業調査部

- 本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。
- 本資料は、作成日時点で弊行が一般に信頼できると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。
- ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。

1

中国アパレル業界の概要

2

輸出市場の動向

3

中国国内市場の動向

4

中国大手企業の動向

5

日系アパレル企業の中国事業



1

中国アパレル業界の概要

2

輸出市場の動向

3

中国国内市場の動向

4

中国大手企業の動向

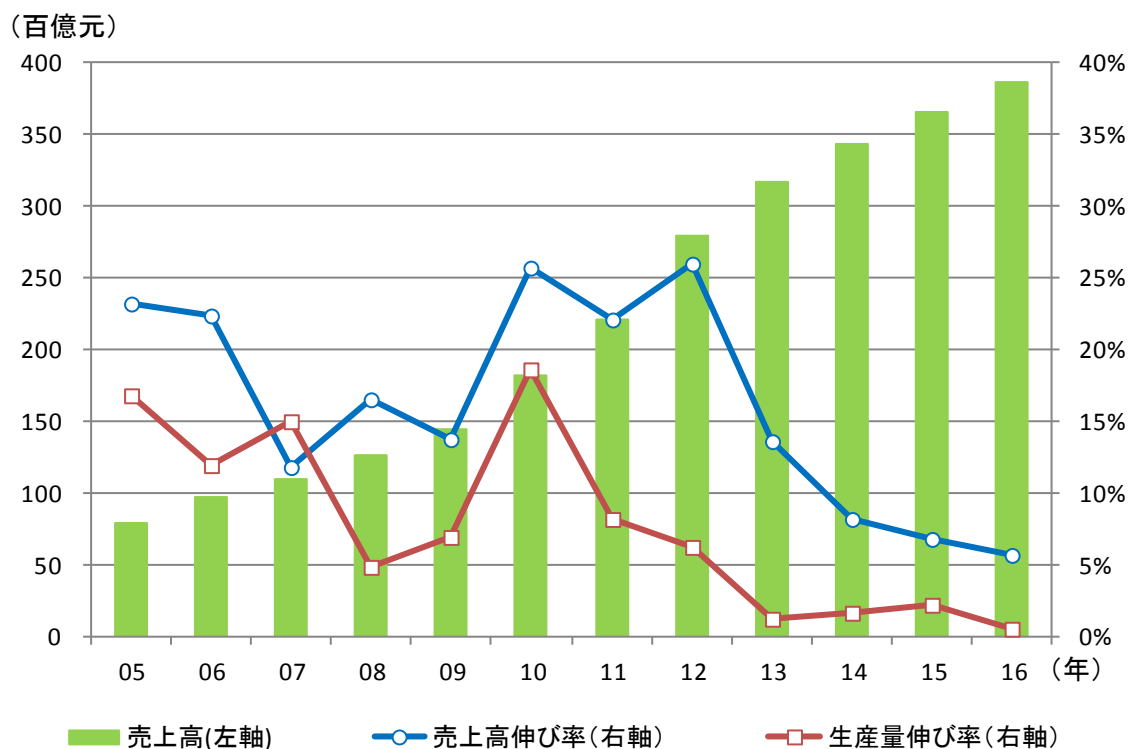
5

日系アパレル企業の中国事業

## 中国アパレル業界の概要 ～ 全体像

アパレル企業の売上高は拡大が続きながら、13年以降は伸び率が鈍化傾向にあります。また、生産量ベースで見れば、近年では年率+2%弱の低成長に止まっています。

### ▶ アパレルメーカーの売上高・生産量伸び率



(注)一定規模(年商2,000万元)以上メーカーのデータを利用

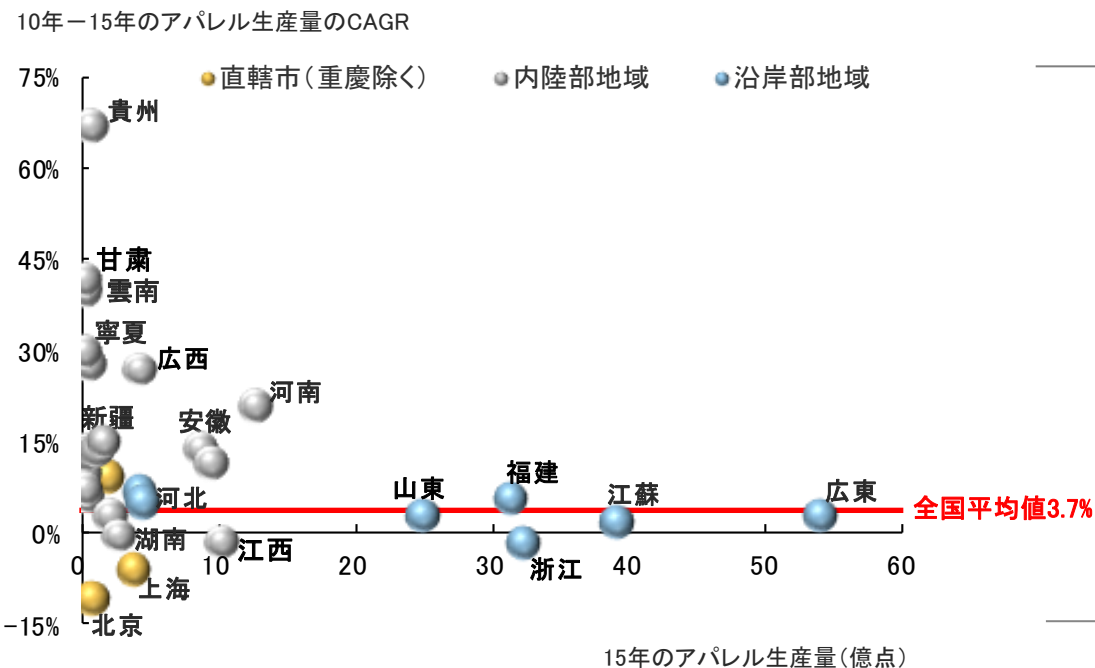
07～10年の売上高と同伸び率はデータ取得可能な11月迄の累計値、15年の生産量伸び率は同11月迄、16年の生産量伸び率は同9月迄の累計値

(出所)Windのデータを基に弊社作成

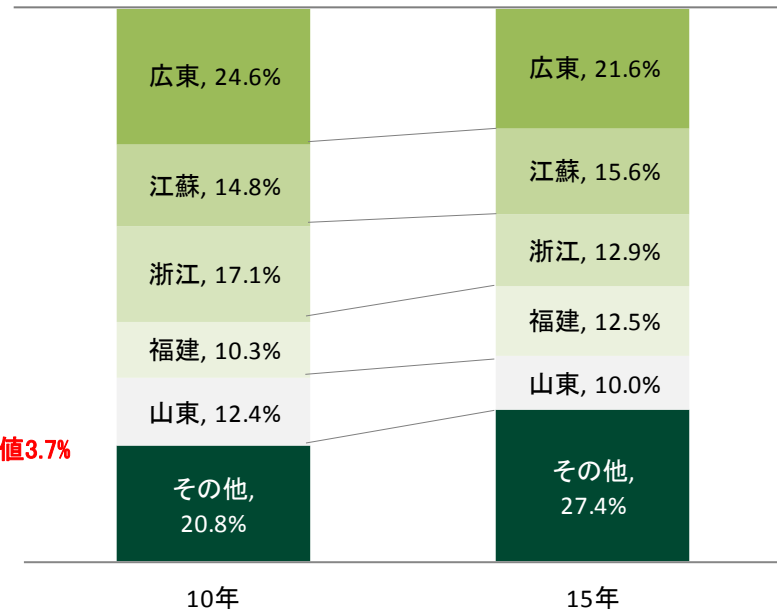
## 中国アパレル業界の概要 ～ 生産地域

アパレルの生産拠点は広東、江蘇、浙江、福建、山東に集中しており、5省合計で中国アパレル生産量の7割強を占めています。一方、伸び率では甘肅や貴州等の地域が高く、沿岸部から内陸部に位置する斯かる地域への生産移管が進んでいることが窺えます。

### ▶ アパレル生産量の分布



### ▶ アパレル生産量の地域構成



(注) 15年のデータは10月迄の累計値

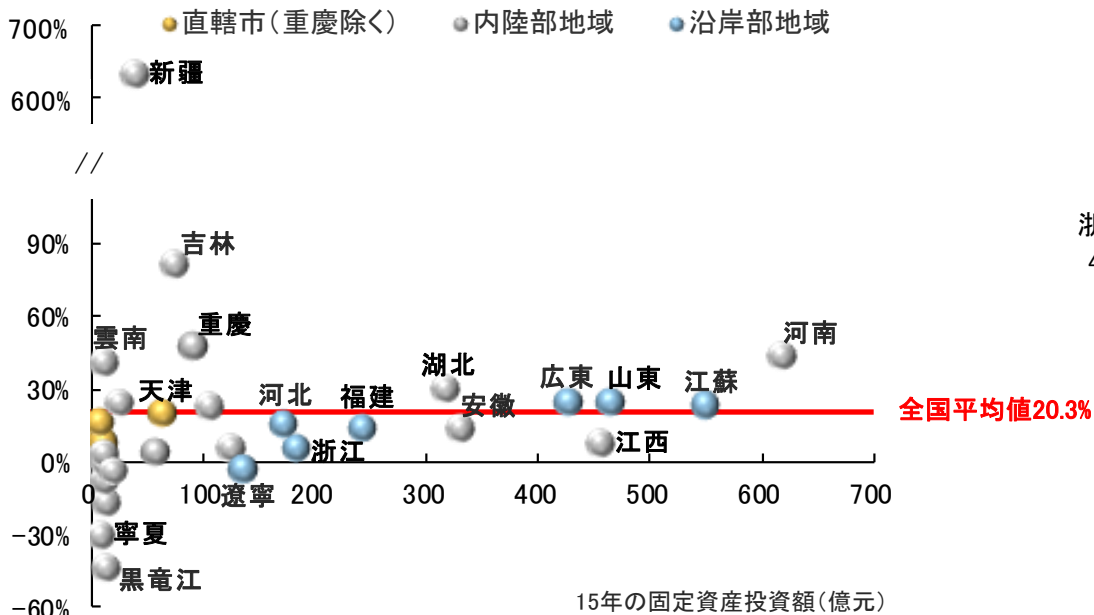
(出所) Windデータを基に弊社作成

## 中国アパレル業界の概要 ～ 固定資産投資

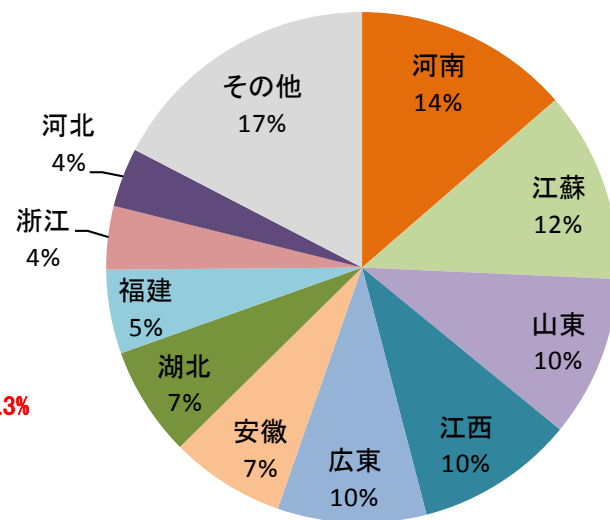
アパレル固定資産投資額は、アパレル産業が従来から盛んな江蘇、山東、広東のほか、河南、江西、安徽等も上位にあります。また、伸び率では、新疆や吉林、重慶等の内陸地域が高く、今後はこうした地域における生産拡大が想定されます。

### ▶ アパレル業界の固定資産投資額の分布

13年－15年の固定資産投資額のCAGR



### ▶ アパレル業界の固定資産投資の地域構成(15年)



(注)固定資産投資には主に、工場建設や設備への投資等が含まれる

(出所)Windデータを基に弊行作成



1

中国アパレル業界の概要

2

輸出市場の動向

3

中国国内市場の動向

4

中国大手企業の動向

5

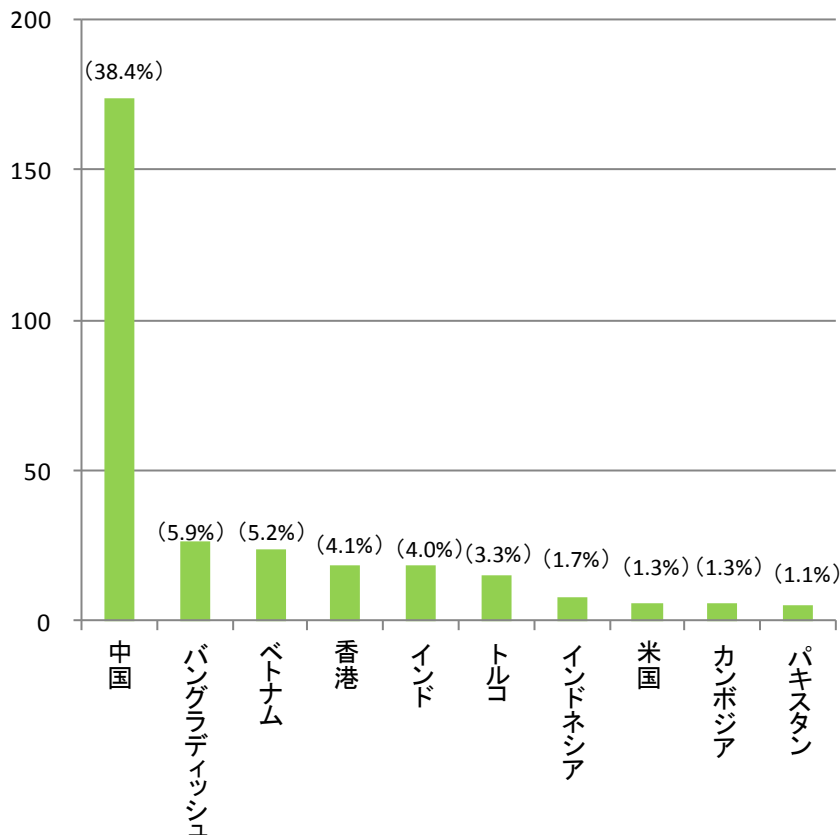
日系アパレル企業の中国事業

## 輸出市場の動向 ～ 全体像

中国は世界最大のアパレル輸出国であります。11年以降、輸出額の伸び率は低下傾向にあり、15年以降はマイナス成長に転落しました。特に16年には、①主要輸出先の需要低迷や、②アセアン諸国への生産移管の進展、③グローバルでの価格競争激化を背景とした輸出単価の低下、等を背景に、マイナス幅は更に拡大しました。

### ▶ アパレル輸出元上位10地域(15年、金額ベース)

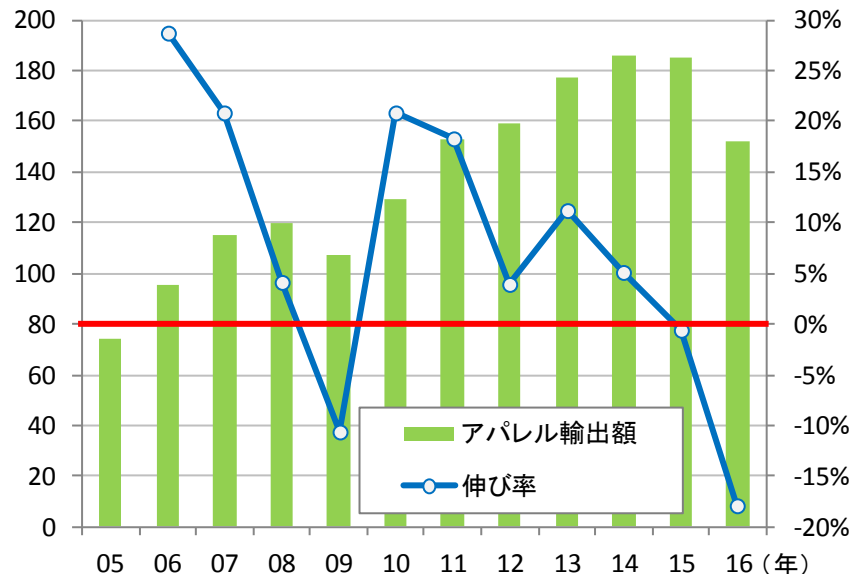
(十億米ドル)



(注) ( )内は世界アパレル総輸出額に占める各国の割合

### ▶ 中国のアパレル輸出額

(十億米ドル)



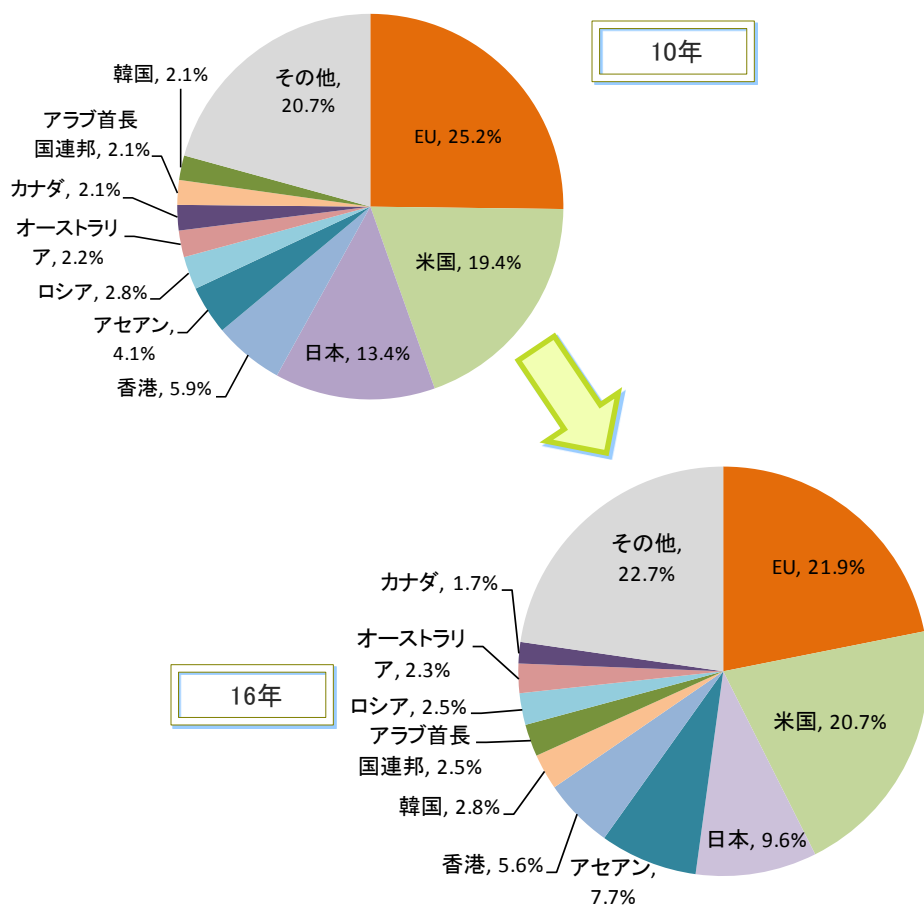
(出所) Wind、WTOデータを基に弊社作成



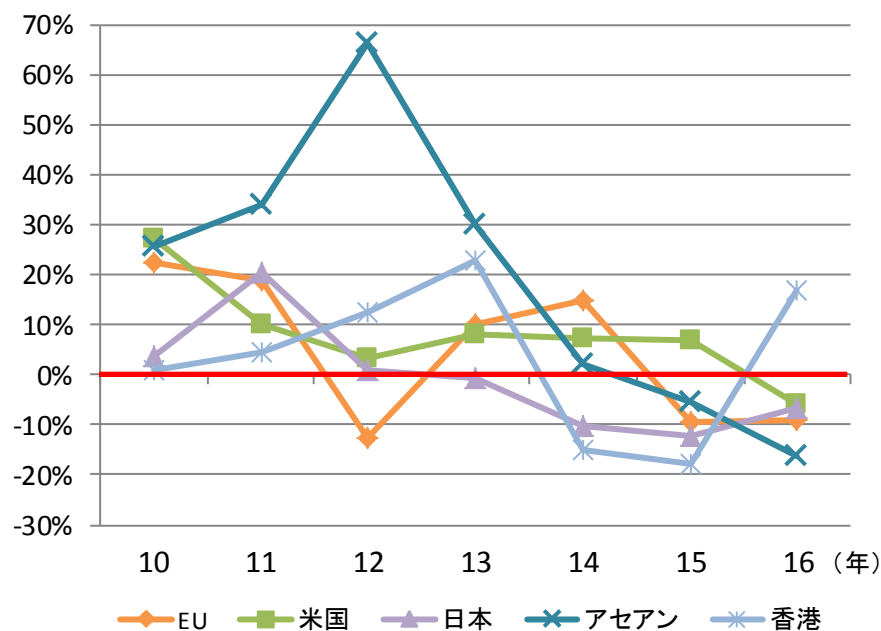
## 輸出市場の動向 ～ 輸出先別の状況

EU、米国、日本、アセアン向けの輸出額合計はアパレル輸出額全体の6割を占めています。10年と比べ、主要輸出先であるEU及び日本向けは需要不振の影響で構成比が低下している一方、アセアン向けの比率が上昇しました。尚、近年ではアセアンにおけるアパレル産業チェーンの発展に伴い、同地域向けの輸出額の伸び率は13年以降大幅に低下しています。

▶ 中国のアパレル輸出先の構成



▶ アパレル輸出先別の伸び率(金額ベース)

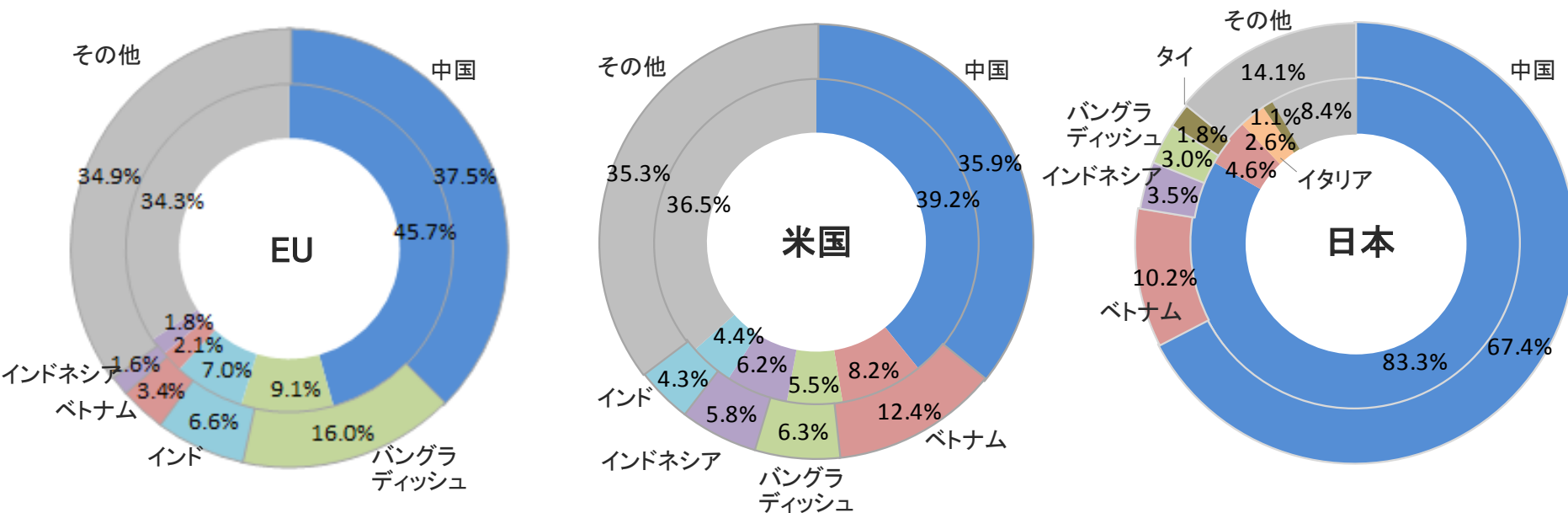


(出所)Windデータを基に弊社作成

## 輸出市場の動向 ～ 輸出先別の状況

ベトナムやバングラディッシュ等のアジア諸国における輸出競争力の向上に伴い、EU、米国、日本向けの輸出の一部が中国からこうした地域にシフトしたことも中国のアパレル輸出額が伸び悩む一因とみられます。

📍 EU・米国・日本のアパレル輸入元国の割合（金額ベース、内側は10年、外側は15年）



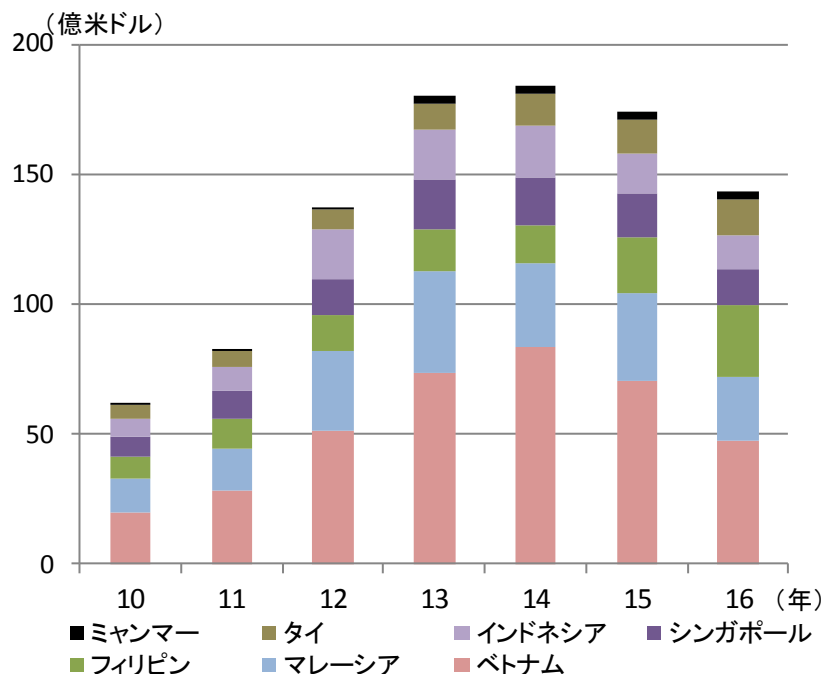
(注) 日本のグラフの外側は15年上半期のデータを利用

(出所) 日本繊維輸入組合データ、中国紡績出版社「中国紡績工業発展報告」を基に弊社作成

## 輸出市場の動向 ～ 輸出先別の状況

15年以降、ベトナムなどアセアン諸国向けの輸出はマイナス成長に転落しました。一方、自国の繊維・アパレル産業の発展に伴い、アセアンからのアパレル輸出額は速いペースで伸長しています。

### ▶ アセアン向けのアパレル輸出額の推移



(注) データを取得可能な7カ国のデータを利用

### ▶ 世界各国アパレル輸出額の伸び率ランキング

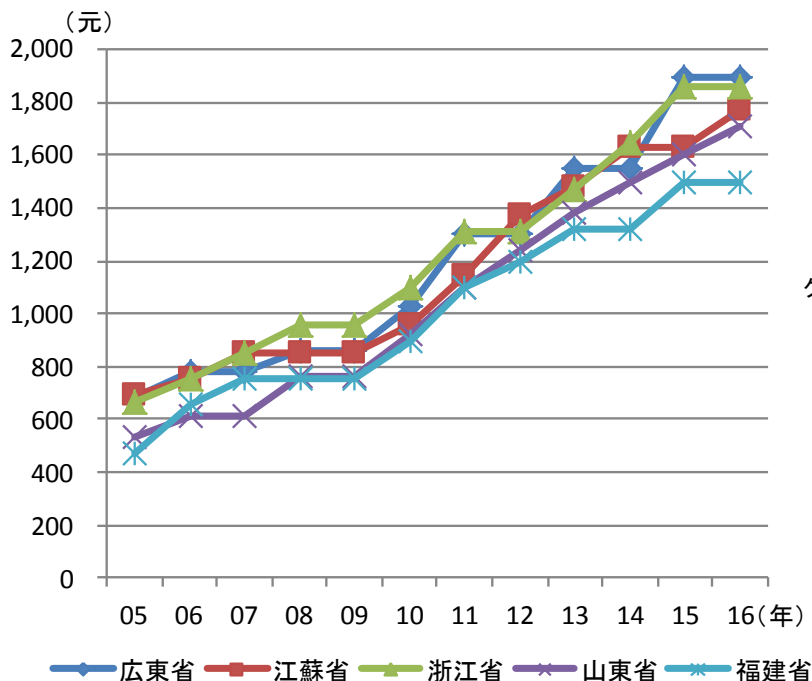
国	10年-15年のCAGR	
1	ミャンマー	19.1%
2	ベトナム	17.7%
3	アラブ首長国連邦	14.4%
4	カンボジア	14.3%
5	バングラディッシュ	12.4%
6	インド	10.2%
7	スリランカ	6.5%
8	中国	6.0%
世界平均		5.1%

(出所) Wind、WTOデータを基に弊行作成

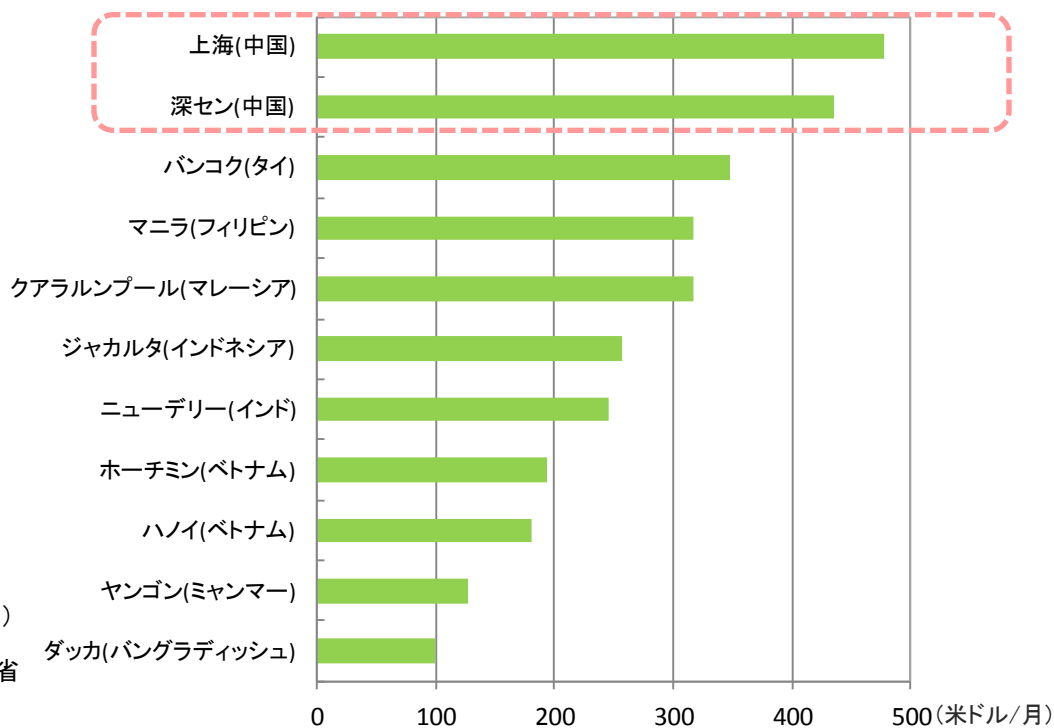
## 輸出市場の動向 ～ 人件費の影響

輸出競争力の低下の背景として、アセアン諸国対比割高な労働コストが挙げられます。

### 中国主要アパレル生産地域の最低賃金の推移



### アジア各国におけるワーカー賃金の比較(15年)



(注) ヤンゴンのデータは14年のもの



1

中国アパレル業界の概要

2

輸出市場の動向

3

中国国内市場の動向

4

中国大手企業の動向

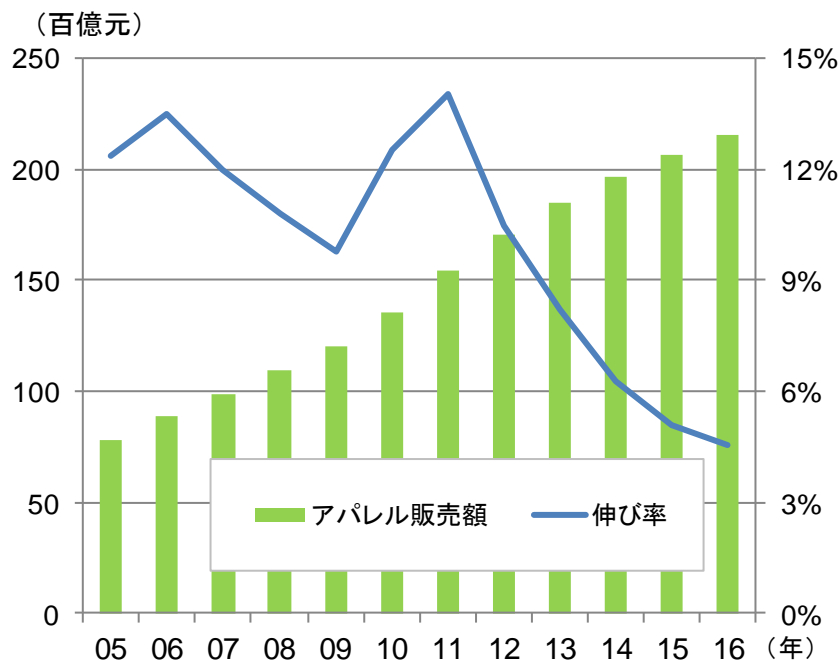
5

日系アパレル企業の中国事業

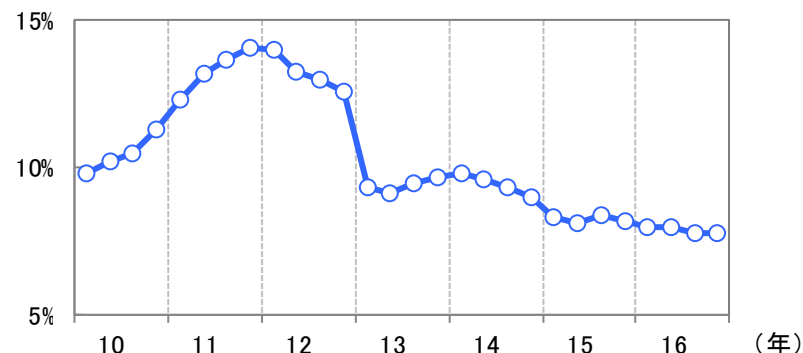
## 中国国内市場の動向 ～ 全体像

16年における中国国内のアパレル販売額は2.2兆元(約37兆円)と日本(約8.7兆円)の約4倍超に及んでいますが、成長率ベースで見れば、12年以降は鈍化傾向が続いています。個人所得の伸び悩みに加え、モノからサービスへと消費がシフトしている状況下、家計支出に占めるアパレル消費の割合が低下していること等が背景とみられます。

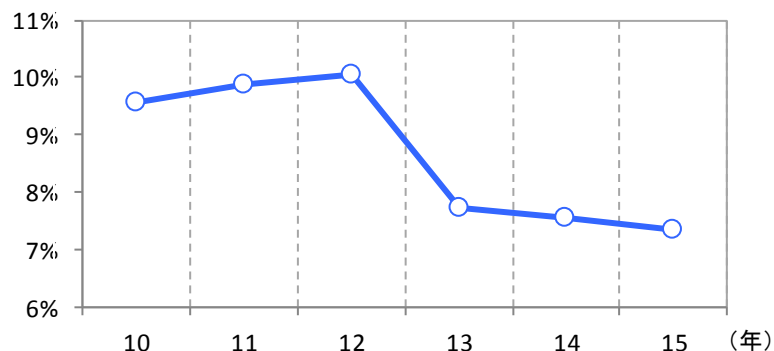
### 中国アパレル販売額の推移



### 都市部住民の可処分所得伸び率(年初来累計ベース)



### アパレルの消費額が家計支出額に占める割合

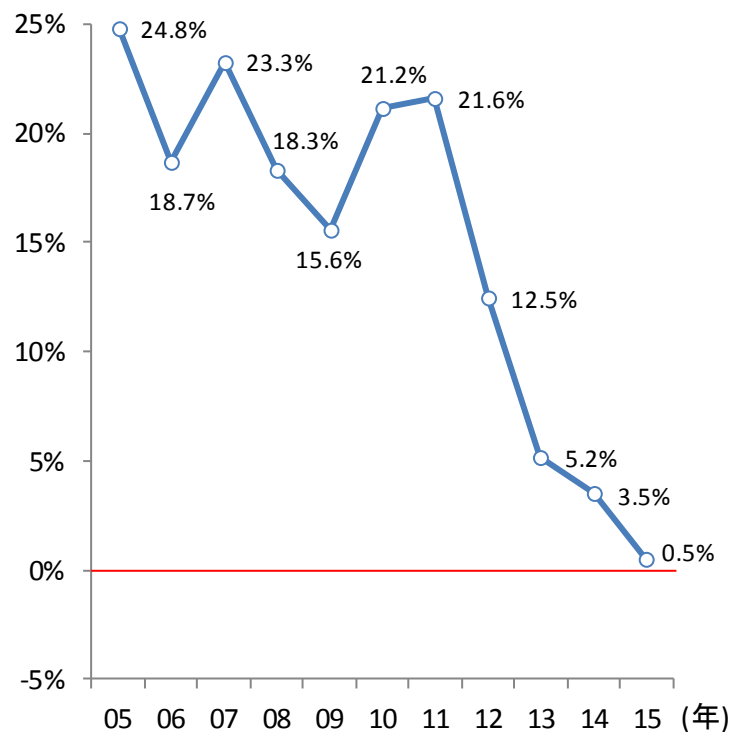


(出所)Euromonitor、Windデータを基に弊社作成

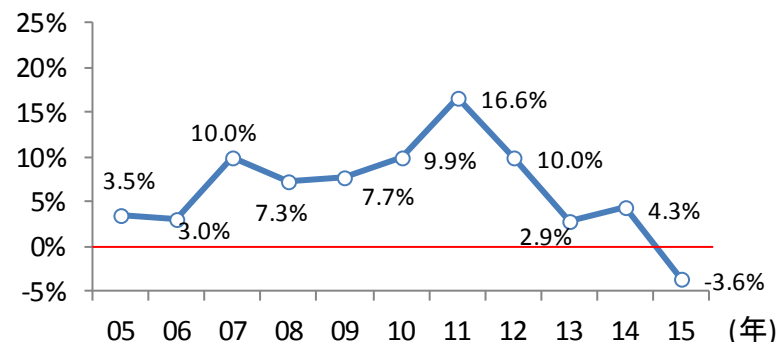
## 中国国内市場の動向 ～ 全体像

ネット通販チャンネルとの競争激化を背景に、リアル店舗を展開する全国重点大型小売企業によるアパレル販売額の成長率は0.5% (15年)の水準まで低下しました。販売単価・数量別で見れば、各社が15年に値下げを実施した結果、販売量がやや回復しました。

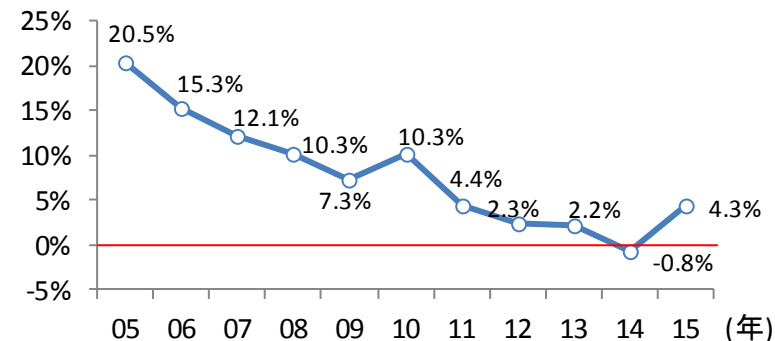
▶ アパレル販売額の伸び率(全国重点大型小売企業)



▶ アパレル販売単価の伸び率(全国重点大型小売企業)



▶ アパレル販売量の伸び率(全国重点大型小売企業)



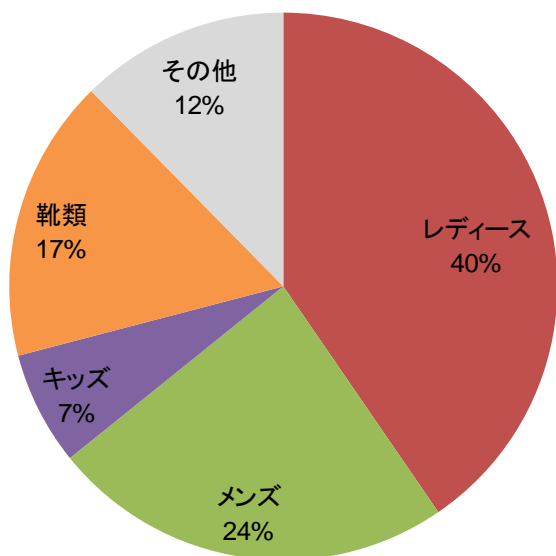
(注)本ページに掲載されるデータは中華全国商業信息中心が年商1億元以上の小売チェーンを対象に実施したサンプル調査の結果(サンプル数は300社、計約4,000店舗)

(出所)中国紡績出版社「中国服装業界発展報告」を基に弊社作成

## 中国国内市場の動向 ～ 品目別の動向

中国ではレディースがアパレル市場の4割を占める最大の品目となっています。近年、各品目の成長ペースは総じて鈍化傾向にあり、中でも靴類の減速が顕著となっています。一方、一人っ子政策の解禁や、子供服に対するファッション感度の高まり等を背景に、キッズは比較的高い伸びを維持しています。また、商品の特徴別で見れば、コストパフォーマンスの高い商品や、90、00年代生まれの若者のニーズに合った個性を重視した商品の売れ行きが比較的好調となっています。

▶ アパレル販売額の品目別内訳(16年)



▶ 品目別の市場規模の伸び率



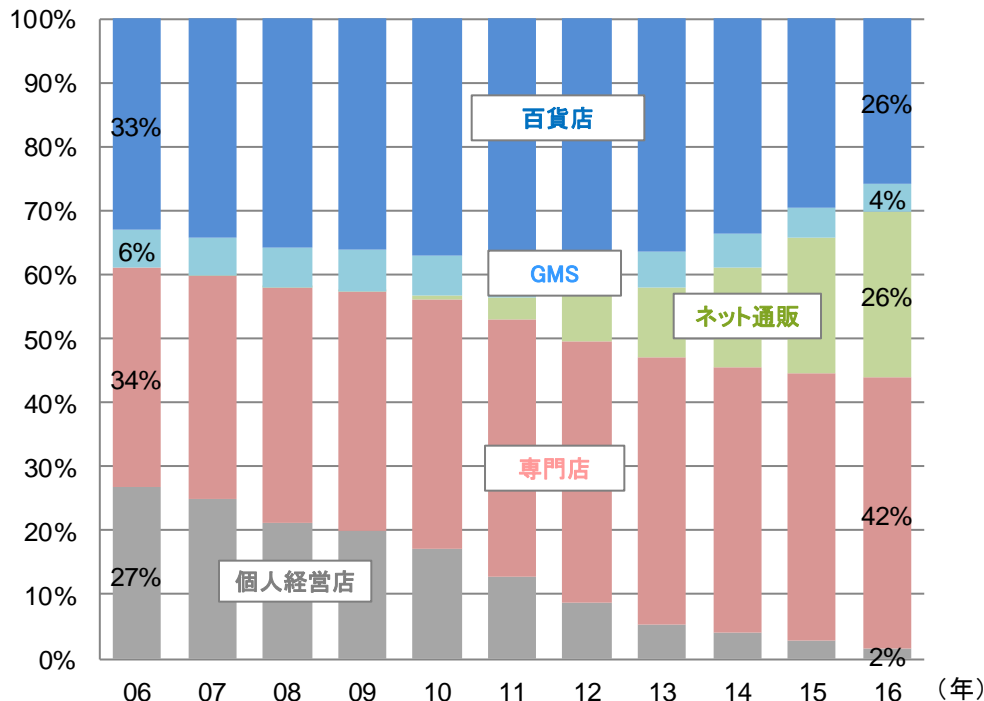
(出所)Euromonitorデータを基に弊社作成



## 中国国内市場の動向 ～ チャネル別の動向

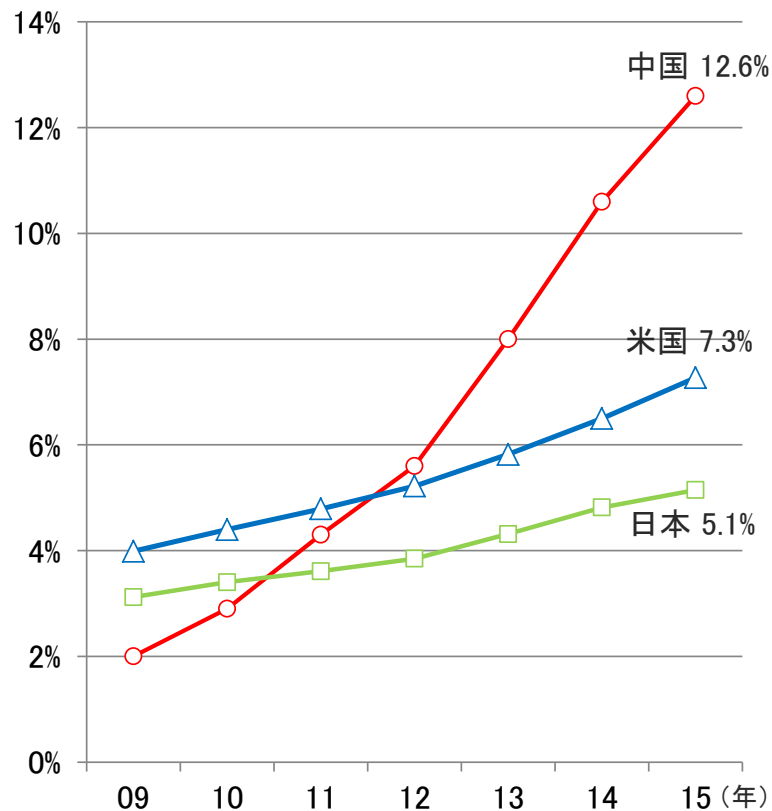
近年では百貨店と路面店(専門店の一部)を中心としたリアルチャネルでのアパレル販売は不振である一方、先進国以上にネット通販の利用が浸透している状況下、ネットチャネルがアパレル販売に占める割合は年々高まっています。

▶ アパレル販売のチャネル別割合の推移(金額ベース)



※ 日本のアパレル販売に占めるネット通販チャネルの割合は12.1%(16年)

▶ 中・日・米のネット通販流通総額が小売総額に占める割合

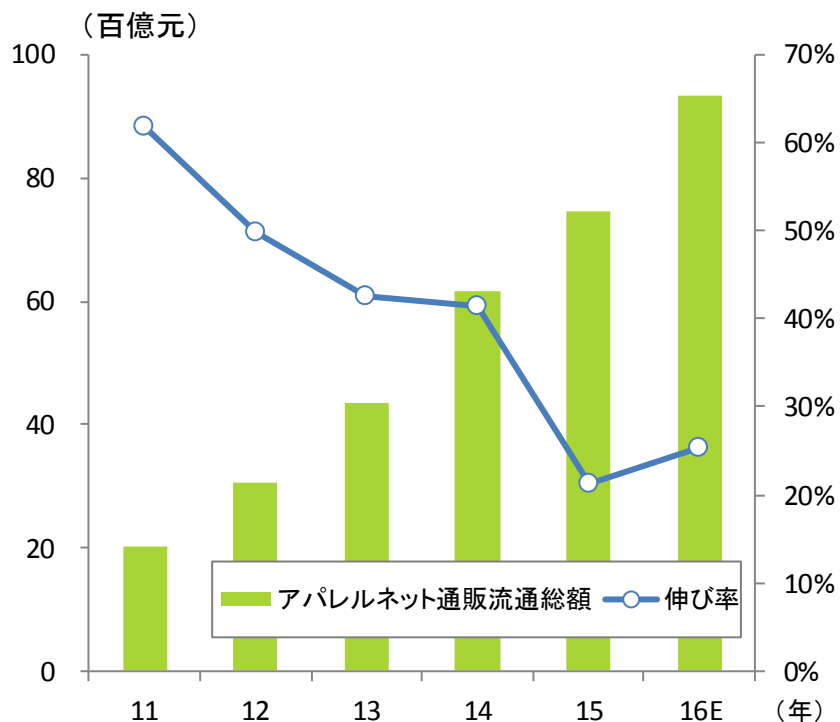


(出所) Euromonitor、iResearch、Wind、経済産業省データを基に弊社作成

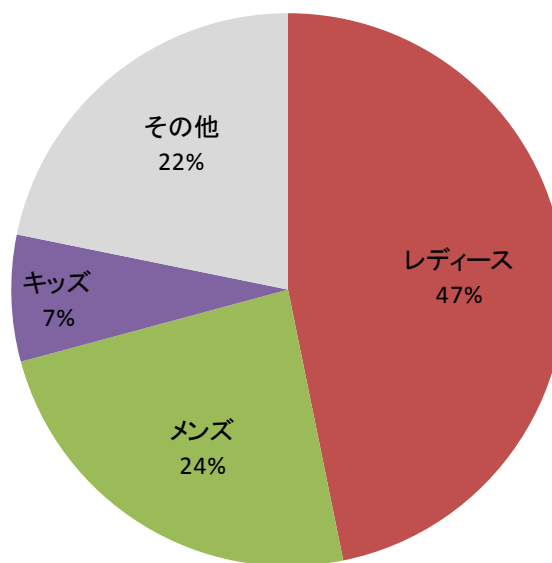
## 中国国内市場の動向 ～ チャネル別の動向

ネット通販チャネルの商品構成では、レディースが半分近くを占める一方、購入する前の試着が求められる靴類の割合は低くなっています。

### ▶ アパレルネット通販流通総額の推移



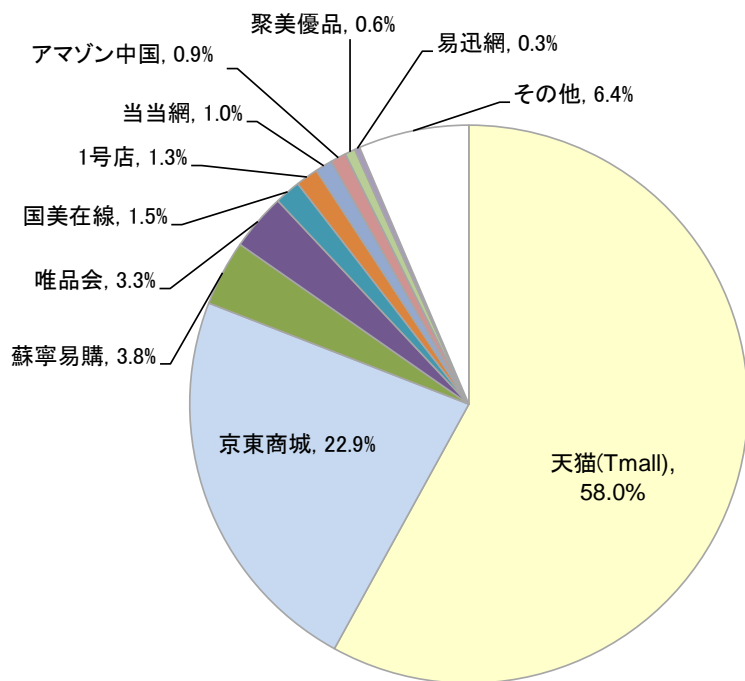
### ▶ ネット通販チャネルにおける品目別内訳(14年、販売額ベース)



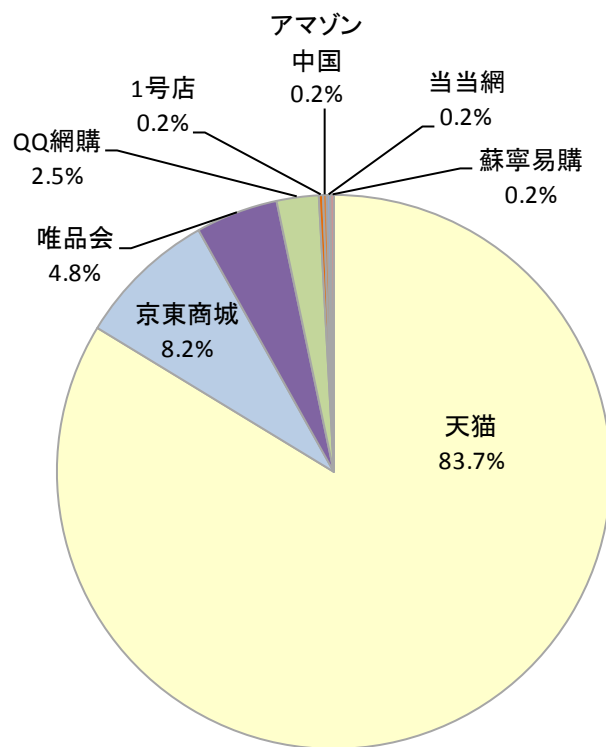
## 中国国内市場の動向 ～ チャネル別の動向

ネット通販チャネルにおけるアパレル販売では、天猫がシェア8割強と圧倒的なプレゼンスを有しています。

▶ 中国B2Cサイトの市場シェア(15年、金額ベース)



▶ アパレル販売のB2Cサイトの市場シェア(14年、金額ベース)





1

中国アパレル業界の概要

2

輸出市場の動向

3

中国国内市場の動向

4

中国大手企業の動向

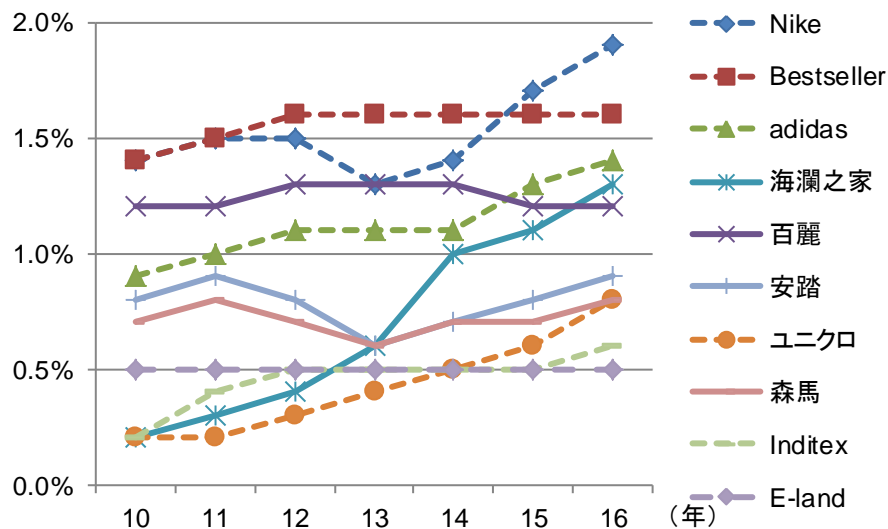
5

日系アパレル企業の中国事業

## 中国大手企業の動向 ～ 主要プレイヤーのシェア推移

中国では、アパレル業界で上位10社合計の市場シェアは11%に止まり、日本(17%)や米国(24%)に比べ、市場集中度は低くなっています。また、マラソンブーム等に伴うスポーツシューズに対するニーズ拡大を背景に、スポーツウェア各社のシェアが高まっています。

### ▶ アパレル企業上位10社(16年)のシェア推移



上位10社合計の市場シェア: 11% (16年)

### ▶ アパレル企業上位10社(16年)の販売額推移

(億元)

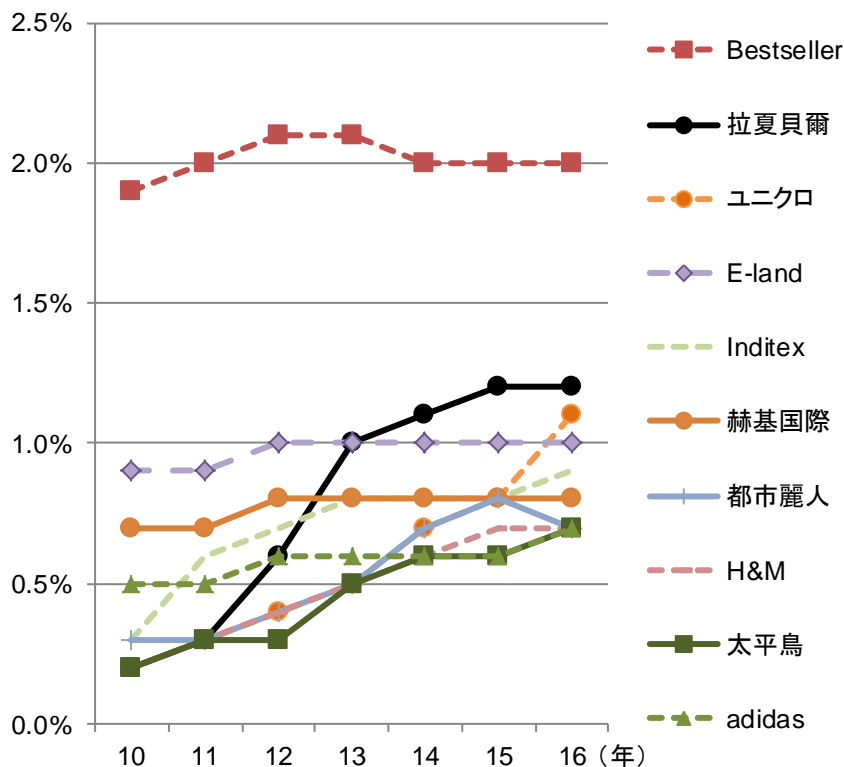
会社名	本社所在地	10年	11年	12年	13年	14年	15年	16年
<b>Nike</b> (Nike、Converse)	米国	189	227	250	248	284	345	411
<b>Bestseller</b> (Only、Vero Moda、Jack & Jones)	デンマーク	184	233	270	302	319	336	351
<b>adidas</b> (adidas、Reebok)	ドイツ	125	153	186	203	222	260	312
<b>海瀾之家</b> (Heilan Home)	中国	33	53	68	108	188	236	274
<b>百麗</b> (Belle、Tata、Teenmix)	香港	156	190	220	243	247	255	252
<b>安踏</b> (Anta)	中国	111	135	132	117	134	163	192
<b>ユニクロ</b> (Uniqlo)	日本	24	38	53	73	107	129	179
<b>森馬</b> (Semir、Balabala)	中国	99	125	113	116	129	149	168
<b>Inditex</b> (Zara、Oysho、Pull & Bear)	スペイン	33	59	81	94	107	112	131
<b>E-land</b> (E-land、TEENIE WEENIE、ROEM)	韓国	63	78	90	97	102	110	116

(注) ()内は主要ブランド名

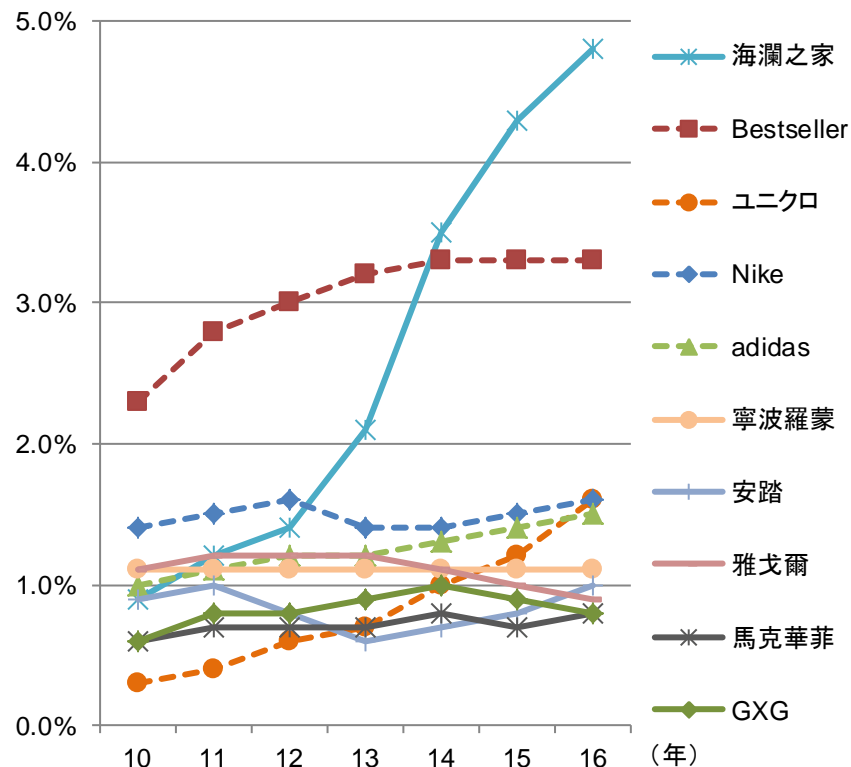
## 中国大手企業の動向 ～ 主要プレイヤーのシェアの推移

レディースでは、積極的な店舗展開を進める拉夏貝爾や、ファーストファッションの世界大手であるユニクロ、Inditex、H&M等のシェアが上昇しています。メンズではコストパフォーマンスの高いカジュアル商品を中心に手掛ける海瀾之家とユニクロの成長が目立っています。

▶ レディースの販売額上位10社(16年)のシェア推移



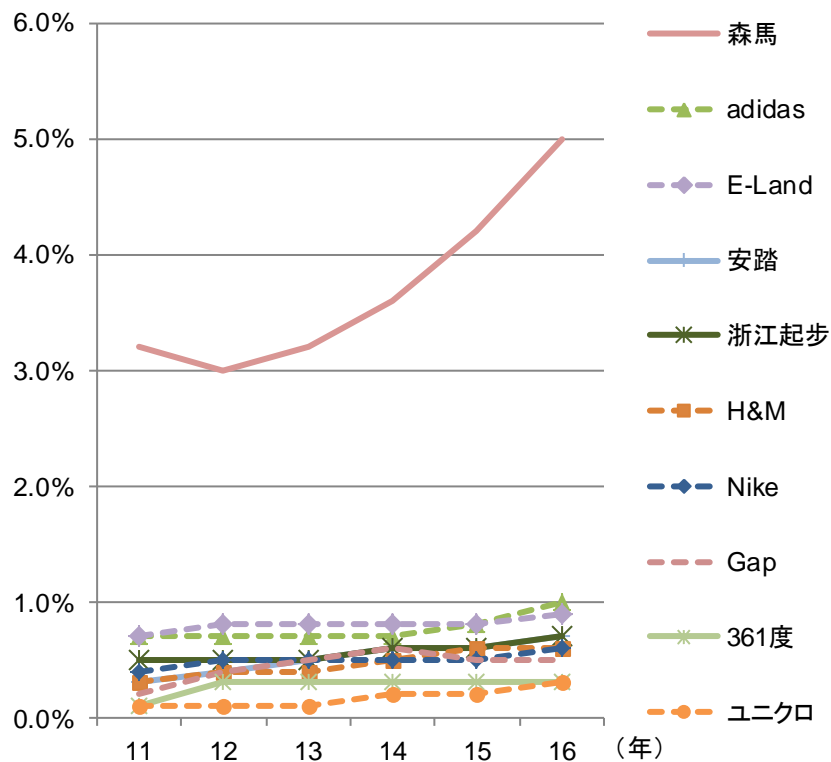
▶ メンズの販売額上位10社(16年)のシェア推移



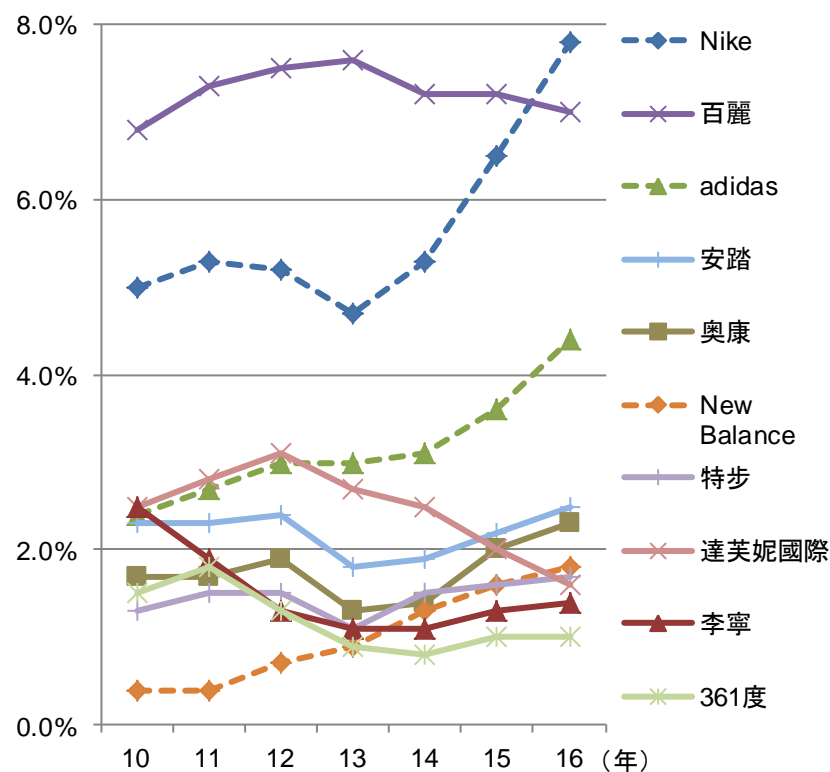
## 中国大手企業の動向 ～ 主要プレイヤーのシェア推移

キッズでは02年に設立したキッズ服ブランドのBalabalaを運営している森馬のシェアが目立っています。靴業界では、マラソンブームを背景に、Nikeやadidasなどスポーツウェア大手のシェアが伸びています。

▶ キッズの販売額上位10社(16年)のシェア推移



▶ 靴の販売額上位10社(16年)のシェア推移



# 中国大手企業の動向 ～ 上場企業の業績動向

(単位:百万元)

社名		海瀾之家				百麗				安踏				森馬			
主要商品(売上構成)		ズボン(22.2%)、シャツ(13.6%)、 T-シャツ(12.6%)、その他(51.6%)				靴(45.5%)、 スポーツウェア・アパレル(54.5%)				スポーツシューズ(45.0%)、 スポーツ衣類(51.6%)、その他(3.4%)				大人向けカジュアル(52.5%)、 キッズ(46.9%)、その他(0.6%)			
決算期		13/12期	14/12期	15/12期	16/12期	14/2期	15/2期	16/2期	17/2期	13/12期	14/12期	15/12期	16/12期	13/12期	14/12期	15/12期	16/12期
P/L	売上高	7,150	12,338	15,830	16,700	36,915	40,008	40,790	41,707	7,281	8,923	11,126	13,346	7,294	8,147	9,454	10,667
	前期比伸び率	N.A	(+72.6%)	(+28.3%)	(+5.5%)	(+12.3%)	(+8.4%)	(+2.0%)	(+2.2%)	(▲18.2%)	(+22.5%)	(+24.7%)	(+20.0%)	(▲6.0%)	(+11.7%)	(+16.0%)	(+12.8%)
	売上総利益	2,621	4,884	6,246	6,441	21,071	23,010	22,958	22,656	3,039	4,027	5,185	6,459	2,330	2,591	3,179	3,760
	売上総利益率	(36.7%)	(39.6%)	(39.5%)	(38.6%)	(57.1%)	(57.5%)	(56.3%)	(54.3%)	(41.7%)	(45.1%)	(46.6%)	(48.4%)	(32.0%)	(31.8%)	(33.6%)	(35.2%)
	営業利益	1,699	3,038	3,834	3,911	5,686	6,194	5,558	4,659	1,568	2,022	2,699	3,206	1,049	1,278	1,584	1,707
	営業利益率	(23.8%)	(24.6%)	(24.2%)	(23.4%)	(15.4%)	(15.5%)	(13.6%)	(11.2%)	(21.5%)	(22.7%)	(24.3%)	(24.0%)	(14.4%)	(15.7%)	(16.8%)	(16.0%)
	前期比伸び率	N.A	(+78.8%)	(+26.2%)	(+2.0%)	(+5.2%)	(+8.9%)	(▲10.3%)	(▲16.2%)	(▲22.1%)	(+28.9%)	(+33.5%)	(+18.8%)	(▲33.0%)	(+21.8%)	(+24.0%)	(+7.8%)
	純利益	1,351	2,379	2,954	3,123	4,395	4,751	2,945	2,416	1,330	1,733	2,088	2,445	902	1,088	1,343	1,402
前期比伸び率	N.A	(+76.1%)	(+24.2%)	(+5.7%)	(+1.6%)	(+8.1%)	(▲38.0%)	(▲18.0%)	(▲22.9%)	(+30.3%)	(+20.5%)	(+17.1%)	(▲26.3%)	(+20.6%)	(+23.4%)	(+4.4%)	
C/F	フリーCF	1,451	2,437	2,312	2,347	2,185	4,843	5,333	2,835	1,748	821	1,490	1,953	740	▲370	▲1,186	519
	営業CF	1,977	1,923	2,787	2,928	5,082	5,444	5,143	4,391	1,128	1,686	1,903	2,468	1,392	762	872	857
	投資CF	▲526	513	▲475	▲581	▲2,897	▲601	190	▲1,556	620	▲865	▲413	▲515	▲652	▲1,132	▲2,057	▲338
	財務CF	N.A	▲854	▲1,707	▲1,483	▲964	▲5,821	▲4,859	▲2,511	▲1,408	▲238	▲1,294	▲1,398	▲649	▲665	▲555	▲640
B/S	総資産	11,226	18,530	23,442	24,377	32,394	32,537	31,055	31,746	10,118	11,384	12,502	14,224	9,714	10,373	11,655	12,948
	自己資本	3,334	7,104	8,354	10,109	26,335	25,122	25,286	26,624	7,349	8,005	8,814	9,896	8,084	8,506	9,260	9,999
	自己資本比率	(29.7%)	(38.3%)	(35.6%)	(41.5%)	(81.3%)	(77.2%)	(81.4%)	(83.9%)	(72.6%)	(70.3%)	(70.5%)	(69.6%)	(83.2%)	(82.0%)	(79.5%)	(77.2%)
	有利子負債	0	0	0	0	2,360	2,658	861	0	490	1,348	1,430	1,538	0	0	0	30
店舗数	N.A	3,716	3,990	5,243	19,333	20,715	21,017	20,716	8,173	8,141	9,129	9,668	7,500	7,082	7,341	N.A	
店舗当たり売上	N.A	3.3	4.0	3.2	1.9	1.9	1.9	2.0	0.9	1.1	1.2	1.4	1.0	1.2	1.3	N.A	

(注)P.20のアパレル企業上位10社のうち、中国本土の売上高が全体の9割以上を占める企業を対象  
17/2期における百麗のデータは速報値



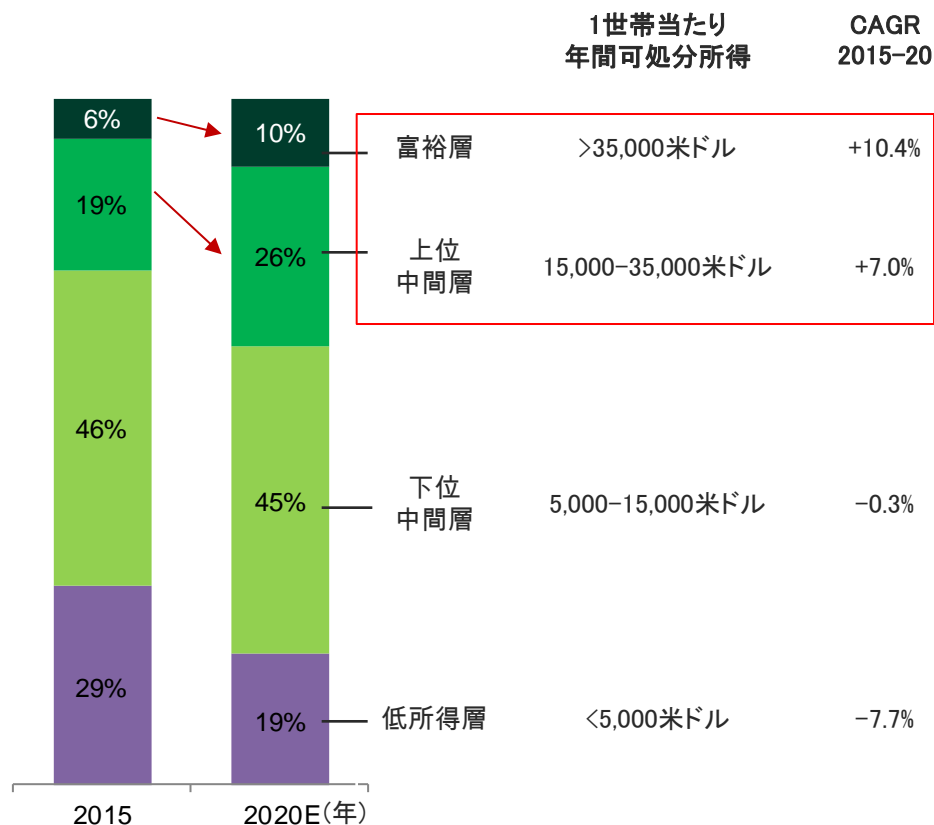
## 中国大手企業の動向 ～ 中国系アパレル企業が抱える課題

中国企業は、積極的な出店戦略により成長を遂げてきましたが、需要拡大ペースの鈍化に加え、単一ブランドでの出店数が数千店舗に達し飽和状態に近づきつつあること等から、成長率は低下傾向にあります。また、厚みを増している中高所得者層のファッション商品に対する目線が高くなってきている中、中国系の大手企業であっても、斯かるニーズに応えつつ、他社と差別化を図っていくための企画・デザイン力は不十分とされています。

### ▶ 中国資本の大手各社の売上動向

Rank	社名 (英語名)	上場	主取扱品	16年売上高 (百万元)	10-15年 CAGR	15-16年 増収率
1	海澜之家 (Heilan Home)	上海	メンズ	27,391	+48.4%	+16.0%
2	百麗 (Belle)	香港	靴	25,225	+10.3%	-1.0%
3	安踏 (Anta)	香港	スポーツ	19,242	+8.0%	+18.0%
4	森馬 (Semir)	深セン	ベビー、 カジュアル	16,831	+8.6%	+13.1%
5	拉夏貝爾 (La Chapelle)	香港	レディス	11,501	+59.3%	+6.5%
6	李寧 (Li Ning)	香港	スポーツ	10,367	-6.4%	+6.5%
7	特步 (Xtep)	香港	スポーツ	9,216	+5.2%	+6.5%
8	太平鳥 (Peacebird)	上海	総合	9,203	+38.3%	+10.5%
9	美特斯邦威 (Metersbonwe)	深セン	カジュアル	8,428	-4.5%	+3.7%
10	赫基 (Trendy)	-	レディス	7,552	+13.7%	+6.8%
11	都市麗人 (Cosmo Lady)	香港	インナー	7,204	+33.8%	-0.5%
12	波司登 (Bosideng)	香港	ダウンウェア	7,157	-4.7%	-3.6%
13	361度 (361 Degrees)	香港	スポーツ	7,155	-2.0%	+2.0%
14	寧波羅蒙 (Romon)	-	メンズ	5,799	+7.6%	+4.1%
15	達芙妮 (Daphne)	香港	靴	5,600	+3.8%	-20.0%

### ▶ 中国の所得階層別人口分布



## 中国大手企業の動向 ～ 活発化する外資系ブランドとの提携

近年では、アライアンスやライセンス取得等を通じて外資系ブランドの取り扱いを模索する中国系企業の動きが活発化してきています。

### ▶ 中国企業による外資系ブランドとの提携事例(13年以降)

中国企業	事業分野	提携ブランド	提携ブランドの事業分野	提携時期	提携形態
卡奴迪路 (CANUDILO)	メンズ	Dirk Bikkembergs【伊】	スポーツウェア	16/10月	Dirk Bikkembergsの親会社であるLEVITAS S.P.Aに51%出資し、グレーターチャイナにおける同ブランドの運営権を取得
維格娜絲 (V-Grass)	レディース	Teenie Weenie【韓】	レディース、メンズ	16/9月	Teenie Weenieの親会社であるE.LAND Co., Ltd. から同ブランドの中国事業の運営権を取得
歌力思 (Ellassay)	レディース	IRO【仏】	レディース※	16/9月	IROの親会社であるIRO SASに57%出資
		Ed Hardy【米】	レディース、メンズ※	16/4月	Ed Hardyの中国事業を運営する唐利国際に65%出資(16/6月に80%まで引上げし、中国本土・香港・マカオにおけるEd Hardyブランドの運営権を取得
		Laurèl【独】	レディース※	15/9月	Laurèlの中国事業を運営する東明国際投資(HK)有限公司を買収し、中国本土におけるLaurèlのブランド運営権を取得
山東如意 (Ruyi)	繊維	Sandro, Maje, Claudie Pierlot【仏】	レディース※	16/4月	同3ブランドの親会社であるSMCPIに70%出資し筆頭株主になった
		Renown【日】	レディース、メンズ	10/5月	Renownの日本本社に41%出資し筆頭株主になった
百麗国際 (Belle)	靴	REPLAY【伊】	レディース、メンズ	16/3月	REPLAYの親会社であるFashion Box SpAに29%出資
		MOUSSY,SLY【日】	レディース	13/8月	Baroque Japanの31.96%株式取得、Baroque Japanと中国で卸事業と小売事業を手掛ける合弁会社を其々設立し、MOUSSYとSLYブランドの中国事業を運営
安踏 (Anta)	スポーツ	Descente【日】	スポーツウェア	16/2月	Descenteと中国事業を運営する合弁会社(60%出資)を設立
朗姿 (LANCY)	レディース	Agabang【伊】	キッズ	14/10月	Agabangの親会社であるAgabang&Companyに15%出資し筆頭株主になった
森馬 (Semir)	カジュアル、ベビー服	Marc O'Polo【独】	レディース、メンズ※	13/11月	Marc O'Poloの親会社とライセンス契約を締結し、中国本土における同ブランドの運営権を取得
		it MICHAA【韓】	レディース	13/10月	it MICHAAの親会社のSISUNと合併で上海盛夏服飾有限公司(51%出資)を設立し、同ブランドの中国事業を運営

(注)※印が付いているのはAffordable Luxuryブランド

(出所)Windデータを基に弊行作成



1

中国アパレル業界の概要

2

輸出市場の動向

3

中国国内市場の動向

4

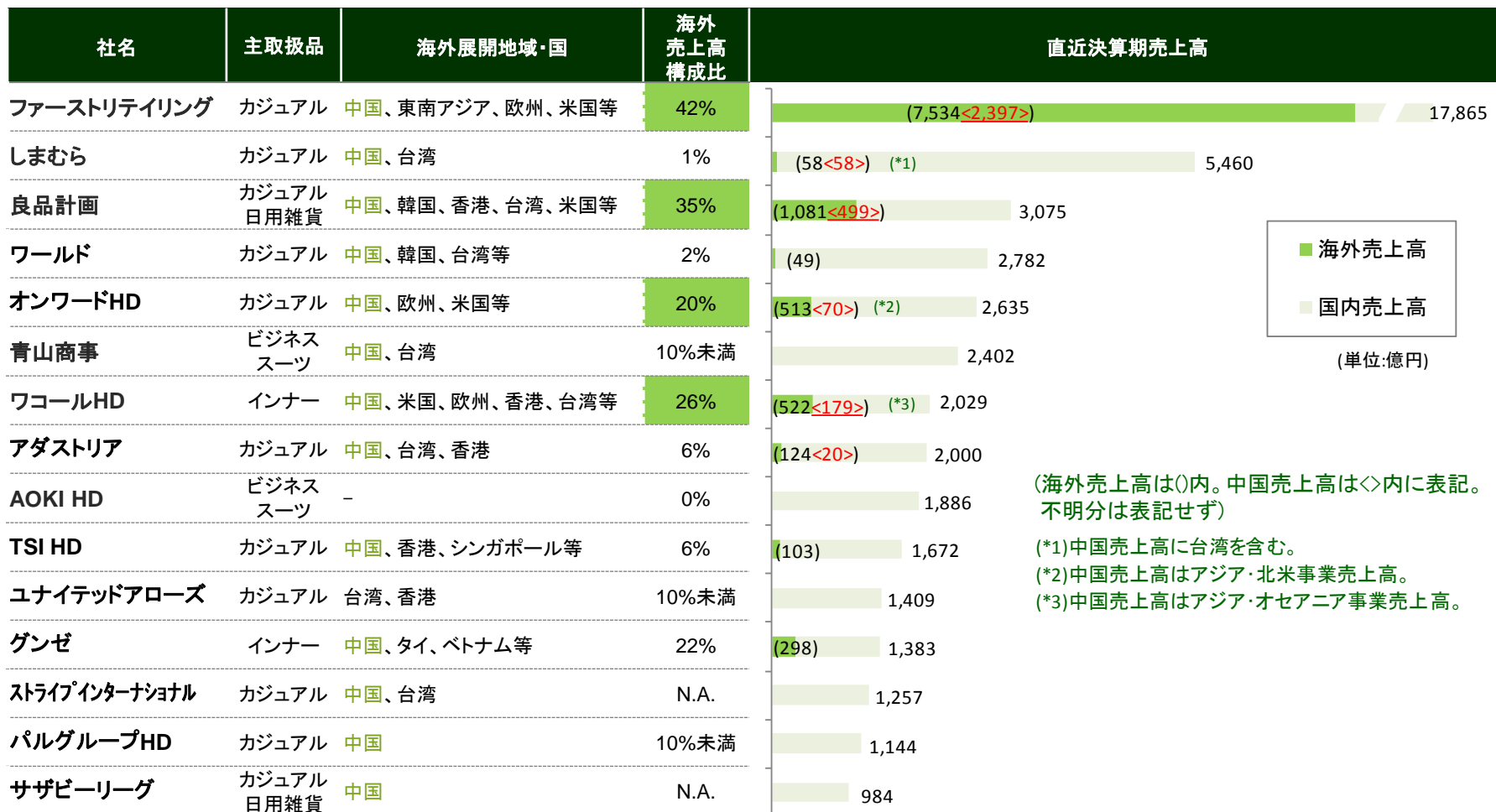
中国大手企業の動向

5

日系アパレル企業の中国事業

## 日系アパレル企業の中国事業 ～ 展開状況

日系企業による中国でのアパレル販売が増え始めた90年代は競合が少なく、各社も相応の利益を確保していた模様です。但し、2000年代中頃より欧米や韓国等の外資アパレルの参入が活発化した上、外資参入に刺激された中国企業も勃興しました。足元では、中国で一定のブランド地位を構築できている日系企業は一部に限られています。



(注)日本アパレル企業売上高上位15社(スポーツウェアメーカー除く)

(出所)各社有価証券報告書、プレスリリースを基に弊行作成

## 日系アパレル企業の中国事業 ～ 抱える課題

日系アパレル企業の中国事業が難航する理由として、本気度や柔軟性など意識・企業文化面における課題のほか、資本力や流通体制、現地嗜好への適応、マーケティング能力などの体制・ケイパビリティ等の課題が指摘されています。

経済産業省資料より抜粋

意識・企業文化面	意識・本気度・覚悟・忍耐の不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外進出するも、国内市場を中心とした思考が継続、少額投資や国内事業モデルやテイストの直輸出など、半端な進出に留まる</li> <li>■ 数年の赤字や失敗で早期に撤退判断</li> </ul>
	組織の柔軟性不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 組織に柔軟性がなく、海外展開に不可欠な現地パートナーとの習慣の違いに対応できず、歩調合わせに苦戦</li> </ul>
体制・ケイパビリティ面	体力・資本力の不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 数社の大企業を除き、多くの企業が中小規模にあり、新市場での立ち上げに不可欠な、継続的大規模投資ができる資本力を持たない</li> </ul>
	日本経由流通による割高な価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本からの輸出による関税・物流コストや、小売との取引習慣の違いにより、日本国内に比べ海外販売価格が大幅に高騰（国内価格の1.5倍から1.8倍程度）</li> </ul>
	現地嗜好・商習慣への適応不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現地調査の不足や、現地組織への裁量付与の不足、現地を知る人材の不足などにより、市場ニーズ・習慣にあった経営判断ができない</li> </ul>
	プロデュース、マーケティングノウハウの不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高い質の商品を持ちながらも、マーケティング・PR面で競合に劣り、存在感を出せない</li> </ul>

(出所) 経済産業省「平成25年度クールジャパンの芽の発掘・連携促進事業」を基に弊社作成

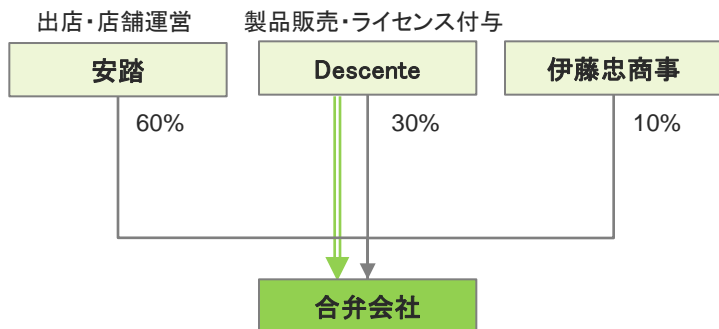
## 日系アパレル企業の中国事業 ～ 現地企業との提携事例

近年は中国企業と日本企業が合弁会社を設立して市場展開する事例もみられます。

### ▶ 日系と中国系アパレル企業による合弁設立事例(13年以降)

事例1: 安踏体育用品 × Descente (16/2月)

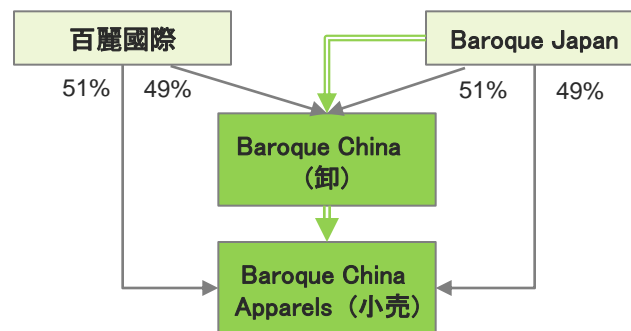
<合弁形態> \*中間子会社は省略



- ・出店、店舗運営など小売業務は安踏が主導
- ・DescenteはDescenteブランドを日本/韓国現法を通じて合弁会社に卸す
- ・将来的には、中国現地でのライセンスによる企画・生産へと移行
- ・17年内に100店舗の展開を展望

事例2: 百麗國際 × Baroque Japan (13/8月)

<合弁形態> \*中間子会社は省略



- ・卸事業と小売事業を手掛ける合弁会社をそれぞれ設立、卸はBaroqueが、小売は百麗國際が51%を出資
- ・Baroque Japanは卸会社に対する売上高とロイヤリティ収入が発生
- ・17/1月末時点で187店舗展開(13/1月末時点は22店舗)、今後も年間60店舗の純増を計画

## 日系アパレル企業の中国事業 ～ 現地企業との提携のメリット

中国展開を志向する日系企業にとっては、中国企業との提携により、①出店・販売・マーケティング面でのノウハウ補完に加え、②投資負担の抑制、③事業展開のスピードアップ等のメリットが期待できます。

	日系企業側	中国系企業側
販売面	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 中国系企業が有する人脈を活用し、好立地物件の確保や賃料コストの引下げを実現</li> <li>▶ ネット通販に係るリソースの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 販売スタッフ育成ノウハウの習得</li> </ul>
生産面	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 提携先の生産能力を利用した調達コストの低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 日系企業の品質管理ノウハウの習得</li> <li>▶ 日系生地メーカーからの調達力の強化</li> </ul>
企画面	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 現地消費者のニーズに合わせるためのアドバイスの取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 商品企画・デザインノウハウの習得</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 投資負担の分散と事業展開のスピードアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 日系ブランドの取り扱いによる売上拡大</li> </ul>

## 日系アパレル企業の中国事業 ～ 中国での主要な事業展開形態の比較

展開形態ごとにメリットデメリットがあり、自社の経営リソースや販売戦略、投資計画等に適した形態の選定が求められます。

### ▶ 中国での主要な事業展開形態の分類(日系企業側からみた場合)

展開形態		単独		現地パートナー有			
		直営	越境EC	フランチャイズ <sup>*</sup> (FC)	代理商	合併設立	ライセンス(LC)
売上高/収入		商品販売額	商品販売額	FC料	卸販売額	配当+LCフィー	LCフィー
事業範囲 (注1)	企画	○	○	○	○	○～× (役割分担次第)	×
	生産	○	○	○	○	○～× (役割分担次第)	×
	販売	○	○ (ネットのみ)	△	×	○～× (役割分担次第)	×
リターン	大	大～小	中	中	中	小	
投資負担	大	小	中～小	小	中～小	小	
ブランド管理	易	易	中	難	中	難～中	
小売ノウハウ補完(注2)	無	無	無	無～有	無～有	有	
在庫リスク	大	大	中	中	出資分	小	
展開ペース	遅	早～遅	早～中	早	早	早	
メリット	ブランド管理が確実にできる。 事業成功時のリターンが大きい。	投資をネット通販に限定して抑制的に展開可能。	投資負担は直営に比べ少ない。 FC本部主導でブランドを統一化できる。	投資を掛けずに販路拡大が期待できる。	投資リスクを抑制できる。 パートナー企業に小売部分を補完してもらうことで事業展開をスムーズにできる可能性あり。	ライセンス契約に基づき、一定のブランド管理ができる。 リスクを取らずに収入を得られる。	
デメリット	投資負担が重く、事業が軌道に乗るまで赤字が続く例も散見される。 現地人材の確保やマーケティング等も課題。	現地での知名度が低いだけに、消費者を自社商品に誘導するための取組が不可欠で、埋没するリスクも高い。	相応の事業規模が必要となる他、加盟店の管理や、FCのマージンがあるためリターンは小さい。	ブランドの勢いが落ちると一気に離反されるリスクあり。 販売は代理商次第であるため、安売り乱発等によりブランド価値が毀損するリスクもある。	リターンは出資持分に限定。 パートナーとの関係性が重要。	リターンは相対的に小さい。 事業展開はライセンスに拠るところが大きい。	

(注1) 事業範囲における「○」、「△」、「×」の記号は日系企業の関わり度合い(高い←○～△～×→低い)。

(注2) パートナー企業より得られる中国現地における小売ノウハウの補完を指す。



# 照会先

三井住友銀行(中国)有限公司 企業調査部

柳 笛

TEL: (86)(21)3860-9915

E-mail: di\_liu@cn.smbc.co.jp

周 健怡

TEL: (86)(21)3860-9922

E-mail: jianyi\_zhou@cn.smbc.co.jp

## 企業調査部 体制

		姓名	担当業務
部長		土屋 尚史	総括、企画、マクロ経済
1係	係長	関 龍一	エレクトロニクス、鉄・非鉄、紙・パルプ、マクロ経済(関)
		陸 蓓倩 (Lu Beiqian)	
2係	係長	鄧 曉丹 (Deng Xiaodan)	機械、造船、運輸、窯業、マクロ経済(鄧)
		于 貞 (Yu Zhen)	
		孔 辰侃 (Kong Chenkan)	
3係	係長	木村 拓雄	自動車、石油化学、エネルギー
		房 磊 (Fang Lei)	
		崔 宜珊 (Cui Yishan)	
4係	係長	柳 笛 (Liu Di)	小売・流通、繊維アパレル、食品・外食、雑貨
		周 健怡 (Zhou Jianyi)	
5係	係長	于 甦鳴 (Yu Suming)	建設・不動産、金融、メディカル・ヘルスケア
		徐 初照 (Xu Chuzhao)	
-		王 言中 (Wang Yanzhong)	リサーチアシスタント、翻訳