

Discussion Materials

# 中国小売業界の動向

LEAD THE VALUE



2017年11月

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、作成日時時点で弊行が一般に信頼できるとさ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.中国小売市場の概要	2
2.消費構造・形態の変化	5
3.中国大手小売企業の動向	13
4.日系小売企業の現状	18
5.ネット通販チャネルの動向	21

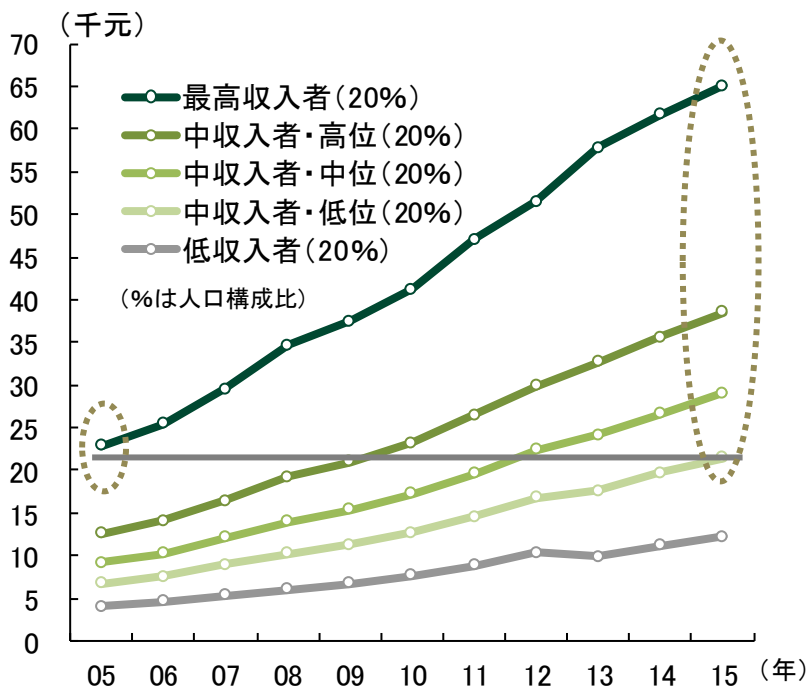
# 1.中国小売市場の概要

---

# 中国小売市場の概要 ～ 全体像

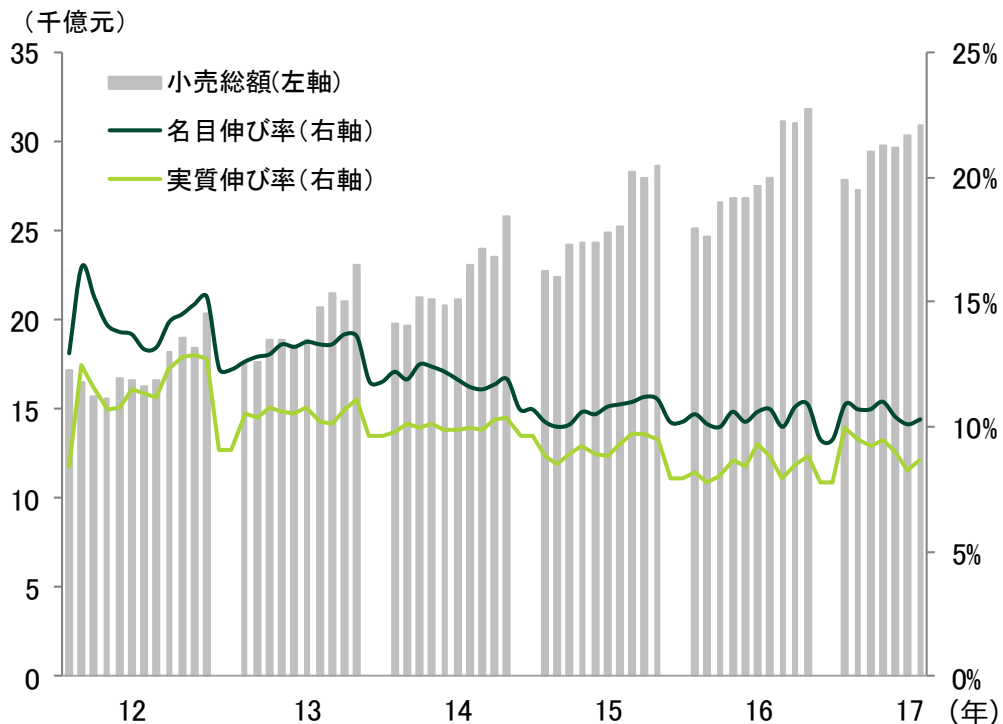
所得水準の向上に伴い、小売総額<sup>(注1)</sup> はここ数年2桁成長を続けてきましたが、近年成長ペースは鈍化しています。

## 都市部住民<sup>(注2)</sup> 1人当り可処分所得の内訳



## 小売総額の推移

12年	13年	14年	15年	16年
21兆元	24兆元	27兆元	30兆元	33兆元
+14.3%	+13.1%	+12.0%	+10.7%	+10.4%



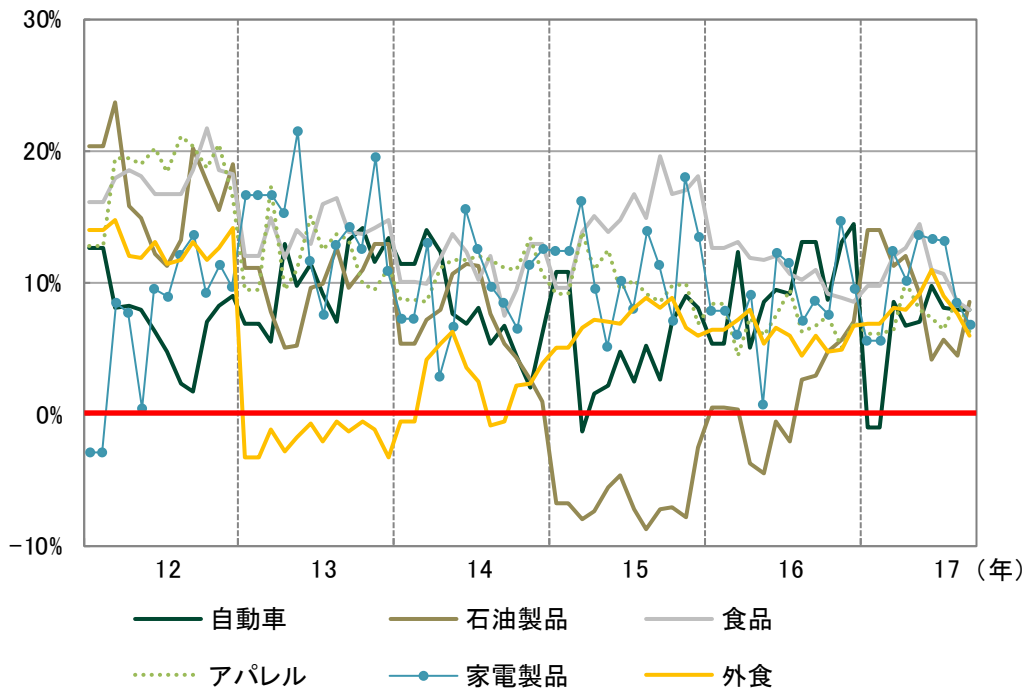
注1：小売総額とは、小売・卸売企業の小売販売額と外食企業の売上高の合計値を指す

注2：中国政府が定める「都市部」の常住人口

(出所) Wind資料を基に弊社作成

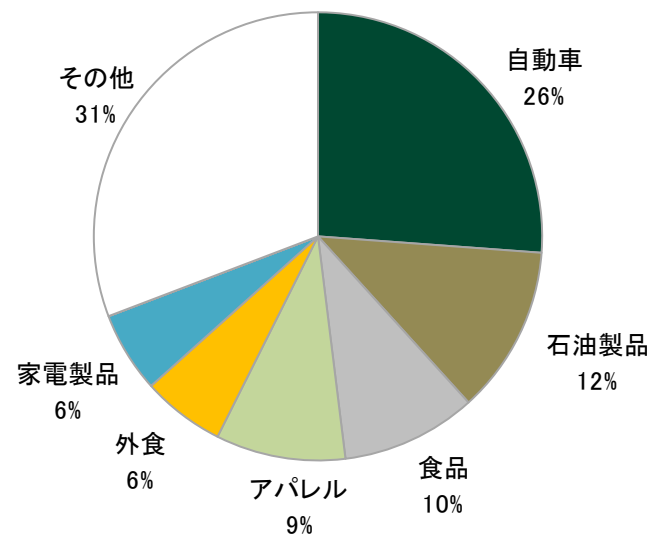
## 品目別小売総額の伸び率（前年同月比）

（一定規模以上の企業による小売総額）



## 構成比（16年通年）

（一定規模以上の企業による小売総額）



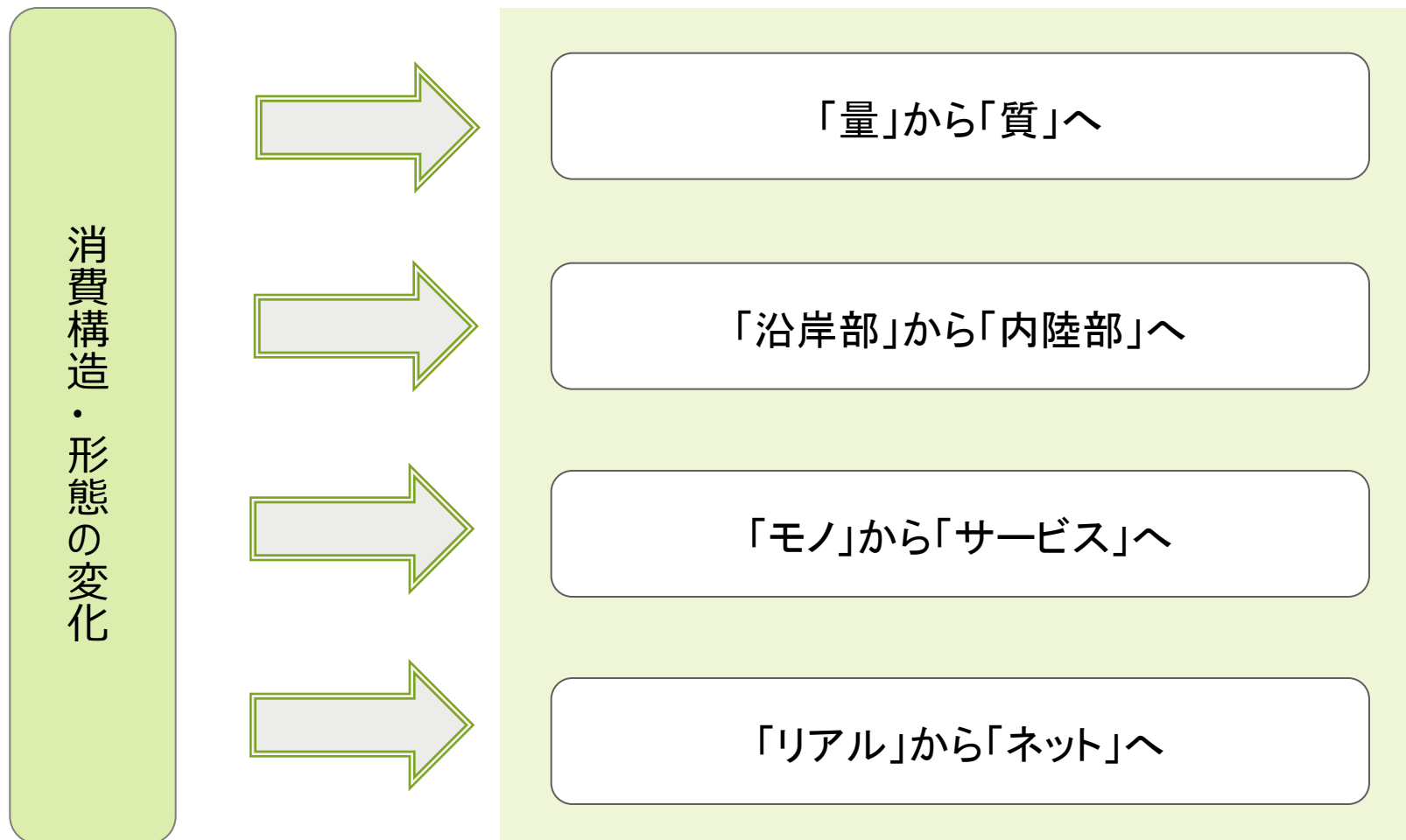
注：当資料における一定規模以上の企業とは、年商が20百万元以上の卸売企業、5百万元以上の小売企業、2百万元以上の外食企業を指す  
品目別小売総額中の食品類は、統計基準の変更により、15/4以降は食品のみとなるが、それまでは飲料・タバコ・酒が含まれていた

（出所）Wind資料を基に弊社作成

## 2.消費構造・形態の変化

---

近年、現地では様々な消費構造・形態の変化が見られ、地域の広がりや、消費の高度化・多様化が進展しています。



## 消費構造・形態の変化 ～ 「量」から「質」へ

足元の中国では、「健康」、「安全性」、「機能性」、「味」、「品質」といった要素を備えたより良い商品を求める傾向が強まっている等、多くの消費セクターで従来とは異なる需要がみられます。

	市場シェア成長アイテム		市場シェア縮小アイテム		成長アイテムのキーワード
	アイテム名	構成比 (11→16年)	アイテム名	構成比 (11→16年)	
ソフトドリンク	水 機能性飲料	22% → 28% 6% → 10%	炭酸飲料	24% → 17%	健康
ビール	プレミアムビール 中価格帯ビール	3% → 9% 13% → 17%	低価格帯ビール等	84% → 75%	高級感・味
肉製品	チルド・フローズン	49% → 53%	常温	51% → 47%	安全性・味
スポーツウェア	外資系ブランド	30% → 48%	中国系ブランド	70% → 52%	機能性・高級感

(出所) Euromonitor資料を基に弊社作成



# 消費構造・形態の変化 ～ 「沿岸部」から「内陸部」へ

実額ベースでは沿岸部大都市が目立っていますが、成長率ベースでは内陸部が注目されています。

## 地域別一人当たりGDPの分布

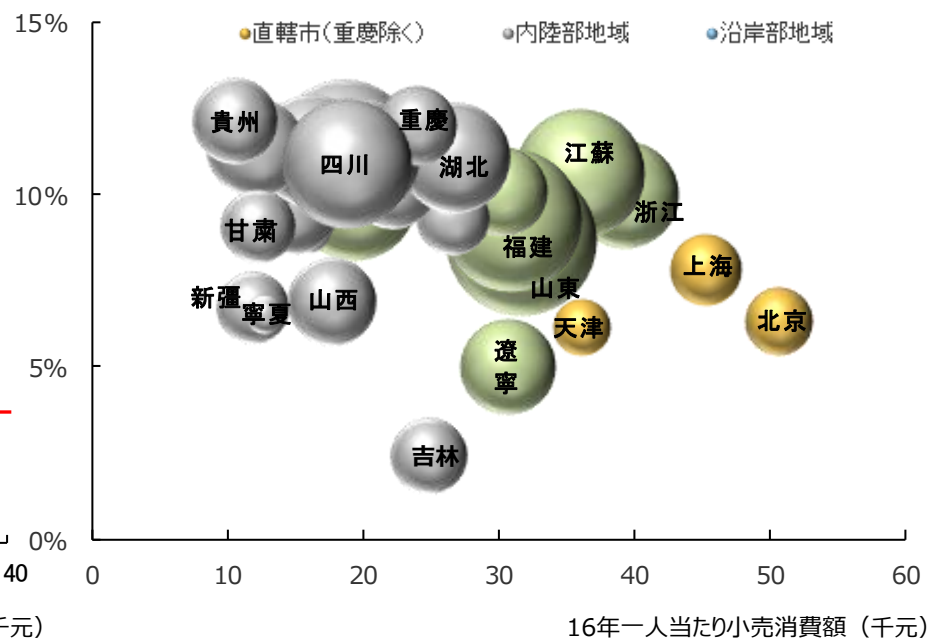
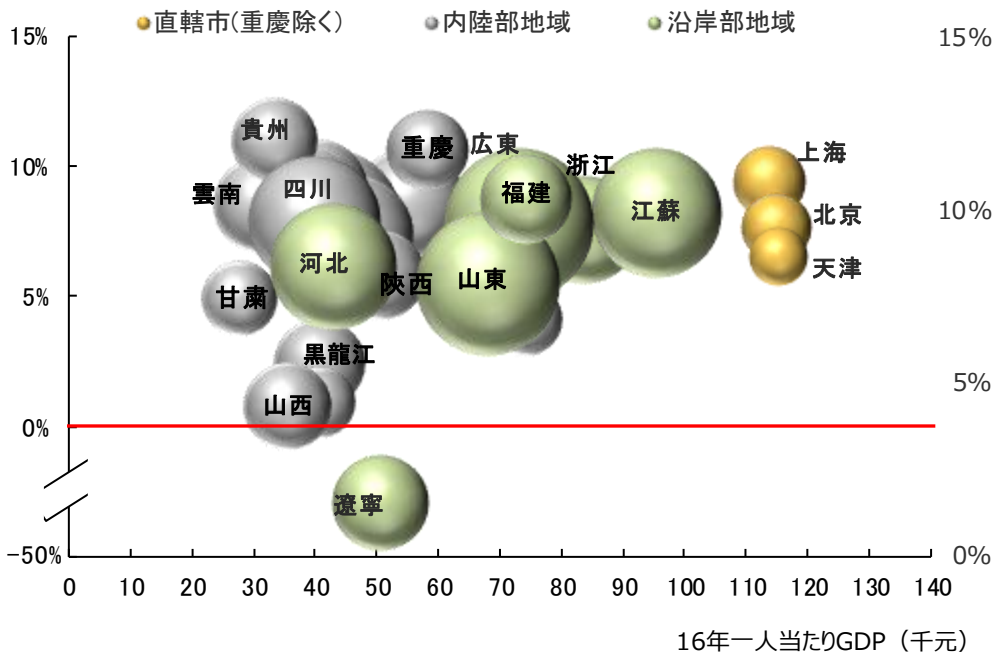
## 地域別一人当たり小売消費額の分布

一人当たりGDP伸び率（15年対比16年）

ボールのサイズは各省の人口

一人当たり小売消費額伸び率（15年対比16年）

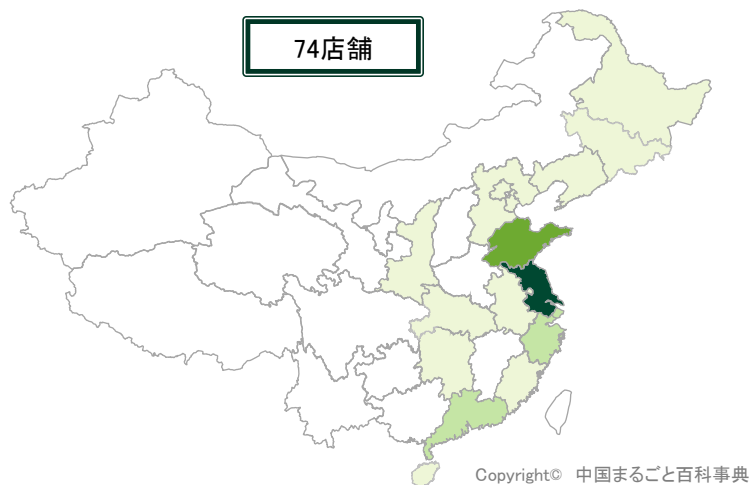
ボールのサイズは各省の人口



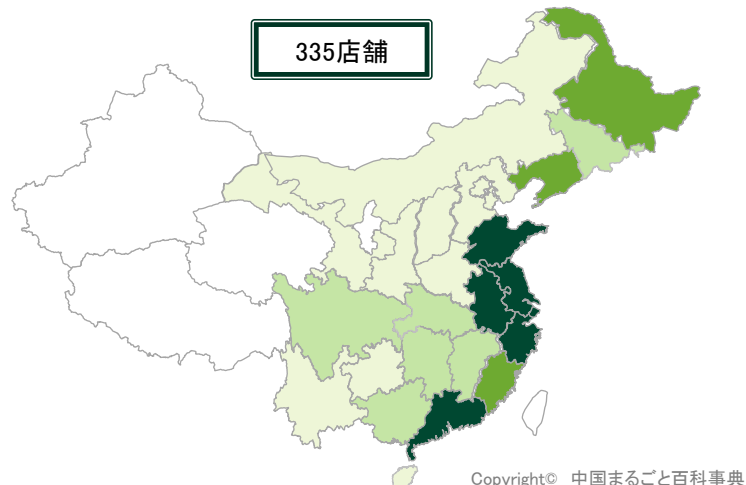
(出所) Wind資料を基に弊社作成

大手GMSは内陸部への店舗展開を進めています。

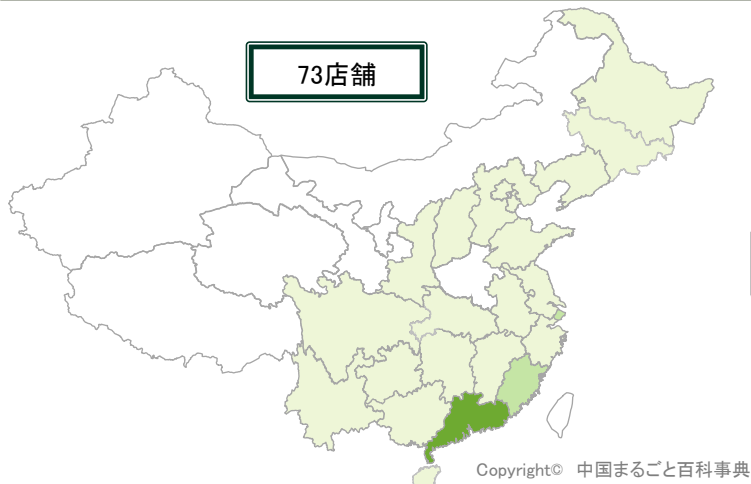
### 大潤発の店舗分布（06年）



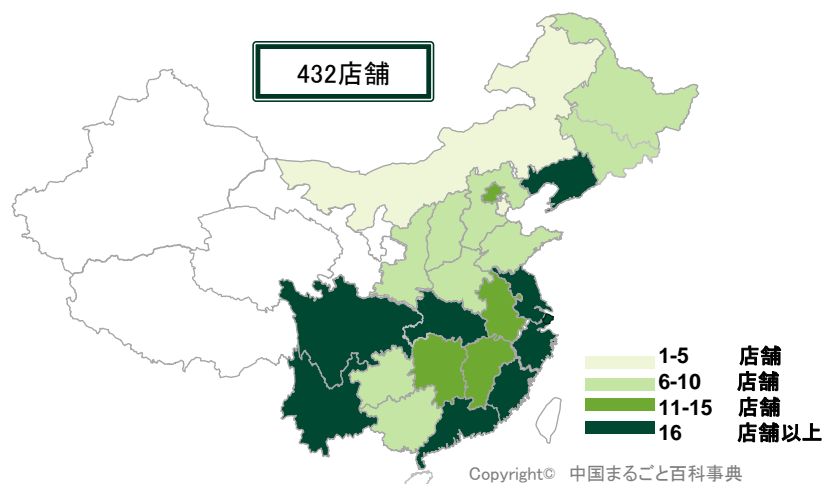
### 大潤発の店舗分布（15年）



### Walmartの店舗分布（06年）



### Walmartの店舗分布（15年）



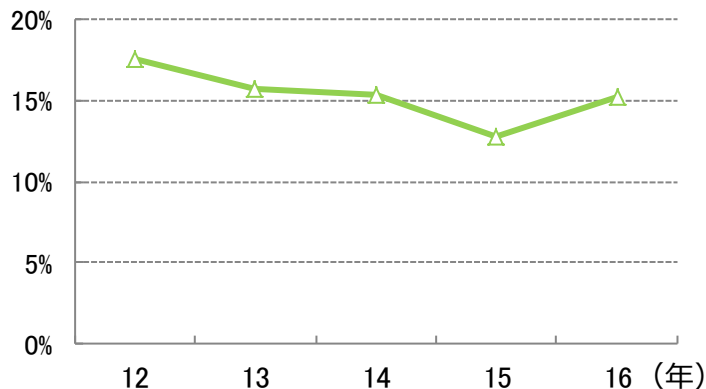
注：本頁の掲載対象はGMS・スーパーランキングにおける上位2社（ブランド別）

（出所） 聯商網、中国まるごと百科事典資料を基に弊社作成

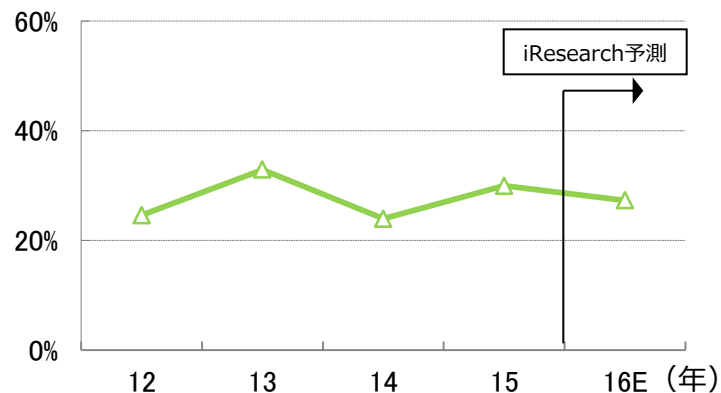
## 消費構造・形態の変化 ～ 「モノ」から「サービス」へ

国内観光収入や国際線旅客輸送回転量（注）等の伸びは小売総額を上回っています。所得水準の向上に伴い、消費は「モノ」から「サービス」へと広がっています。

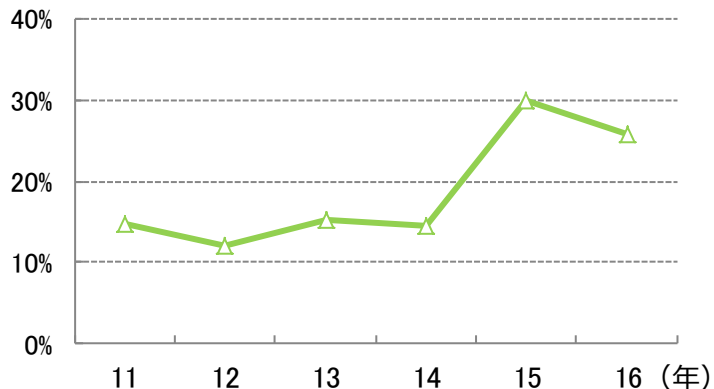
### 国内観光収入伸び率



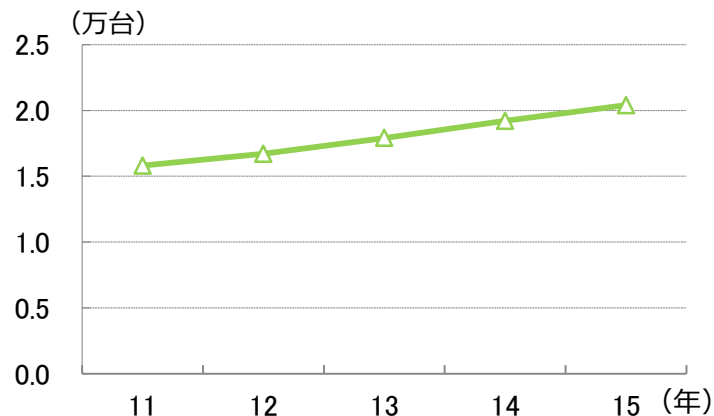
### オンラインゲーム関連収入伸び率



### 国際線旅客輸送回転量伸び率



### 大型アミューズメント・マシン保有台数



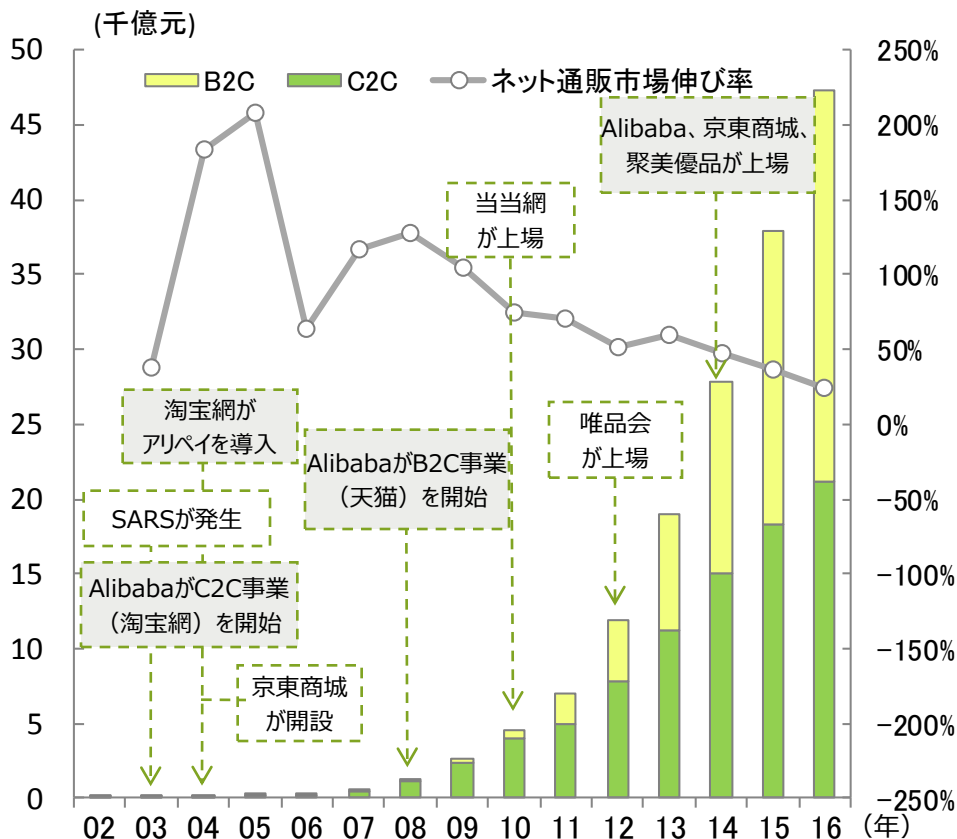
注：旅客輸送回転量とは旅客輸送量と平均距離の積算。13年と14年は1～11月までの発表につき、各年とも1～11月累計ベースにて表示

(出所) Wind資料を基に弊社作成

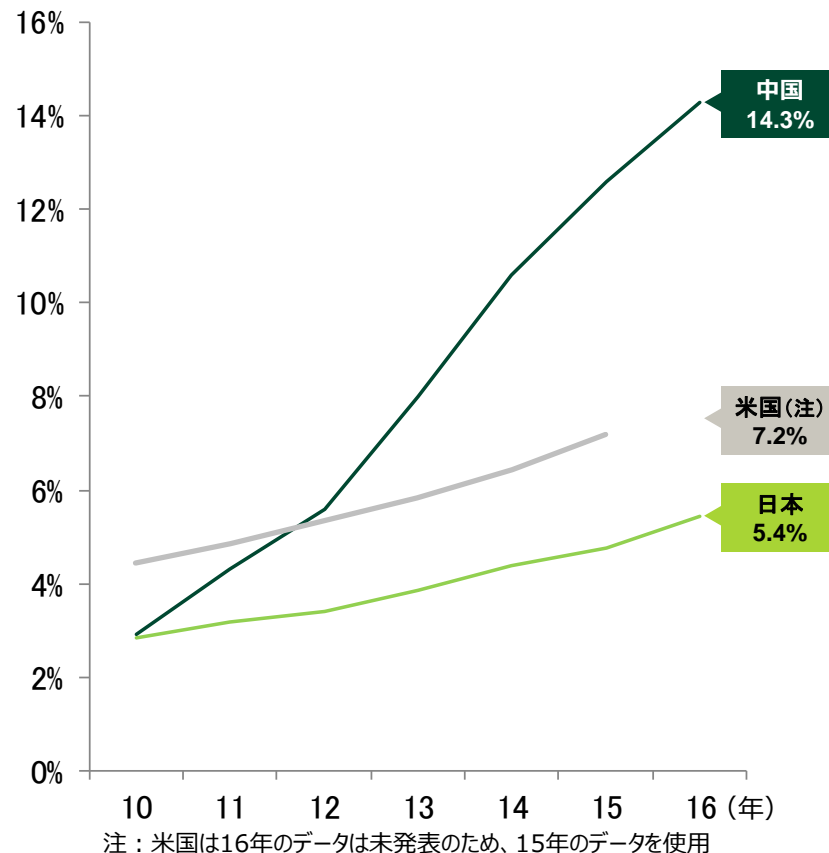
# 消費構造・形態の変化 ～ 「リアル」から「ネット」へ

中国のネット通販市場は、AlibabaによるC2Cサイト「淘宝网」の開設や第三者保証型決済システムの「アリペイ」の導入により急拡大してきました。ネット通販流通総額が小売総額に占める割合は2016年に14.3%に達し、日本・米国の水準を大きく上回っています。

## ネット通販市場の流通総額の推移



## ネット通販流通総額が小売総額に占める割合



(出所) iResearch、Wind、経済産業省資料を基に弊社作成

## 中国におけるネット通販浸透率が高い理由

### リアルチャンネル 側の要素

➤ **改善余地があるリアルチャンネルの流通効率**

リアルチャンネルではメーカーから小売企業までの流通段階で複数の卸売業者を介することが多く、流通コストが高いため、小売価格が割高となっている

➤ **3～4級都市を中心としたリアルチャンネルの品揃え不足**

3～4級都市ではリアル店舗の出店が遅れ、リアルチャンネルの品揃えが消費者のニーズを十分に満たしていない

### ネットチャンネル 側の要素

➤ **通販サイトの採算度外視の価格設定**

通販サイト各社は市場成長期におけるシェア獲得を優先し、PEファンド等から調達した資金を背景に、採算度外視で価格設定している事例が少なくない

➤ **低い配達コスト**

米国や日本と比べ、中国では人件費が安く、商品を宅配するコストは総じて高くない

➤ **キャッシュレス決済の普及**

アリペイ等キャッシュレス決済が普及し、オンライン決済への不安感が少ない

## 3.中国大手小売企業の動向

---

## 中国チェーンオペレーターTop100社の事業動向

	12年	13年	14年	15年	16年
<b>売上高</b>					
伸び率	+10.8%	+9.9%	+5.1%	+4.3%	+3.5%
減収企業数	4社	15社	30社	31社	34社
Top100社の小売総額に占める割合	9.0%	8.9%	8.0%	6.9%	6.4%
<b>店舗数</b>					
伸び率	+8.0%	+7.6%	+4.2%	+4.7%	+5.9%
店舗数純減の企業数	13社	21社	23社	31社	36社
<b>各業態の売上高伸び率</b>					
百貨店	+10.3%	+9.6%	+2.7%	▲ 0.7%	▲ 2.5%
スーパー	+9.8%	+8.5%	+6.5%	+4.1%	+1.5%
コンビニ	N.A.	+16.0%	+17.7%	+15.2%	+16.7%
<b>各種コストの上昇ペース</b>					
賃料	N.A.	+11.0%	+10.0%	+8.6%	▲ 0.5%
人件費	N.A.	+18.0%	+9.2%	+4.2%	N.A.
正社員数	N.A.	N.A.	▲ 0.3%	▲ 3.1%	▲ 5.0%
ネット通販を手掛ける企業数	62社	67社	75社	83社	N.A.
ネット通販経由の売上高成長率	N.A.	N.A.	N.A.	+85%	+69%

### 16年の動き

前期比減収となる企業が増加し、全体の売上高の伸びも鈍化

通販チャンネルへの顧客流出や、新興専門店の台頭等を受け、Top100社のシェアが低下

不採算店舗の閉鎖を進める企業が増加

業態別で見れば、コンビニは堅調である一方、スーパーは伸び減速、百貨店は縮小幅が拡大

百貨店を中心とした不採算店舗の閉鎖に伴い、賃料支出が減少

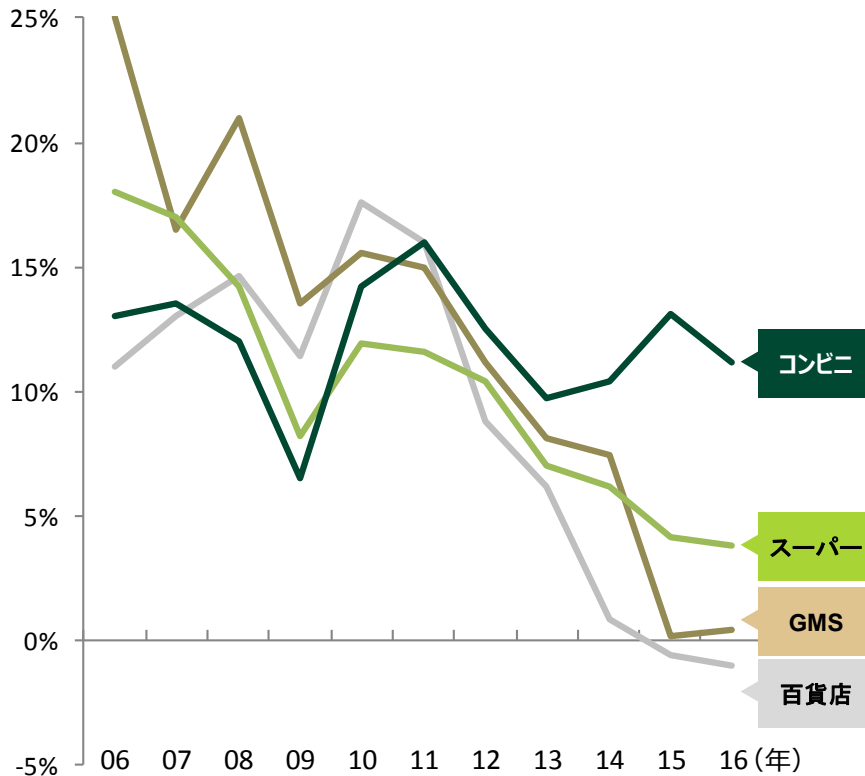
ネット通販事業に注力する企業が増加

(出所) 中国連鎖経営協会資料を基に弊社作成

# 中国大手小売企業の動向 ～ 業態別の市場概要

統計のあるリアルチャネルで見れば、百貨店業態は店舗閉鎖に伴い営業面積が3年連続で縮小し、市場規模も2年連続で減少したほか、GMS業態では売り場効率の低下が続いています。一方、コンビニの市場規模成長率は各業態の中で最も高くなっています。

## 主要小売業態の市場規模成長率



## 主要小売業態の売り場効率

### 百貨店

	13年	14年	15年	16年
市場規模(億元)	10,021	10,101	10,041	9,940
(伸び率)	(+6.2%)	(+0.8%)	(-0.6%)	(-1.0%)
営業面積(万㎡)	9,696	9,686	9,638	9,551
(伸び率)	(+6.2%)	(-0.1%)	(-0.5%)	(-0.9%)
売り場効率(元/㎡)	10,335	10,429	10,418	10,408
(伸び率)	(-0.0%)	(+0.9%)	(-0.1%)	(-0.1%)

### GMS

	13年	14年	15年	16年
市場規模(億元)	6,094	6,545	6,558	6,584
(伸び率)	(+8.1%)	(+7.4%)	(+0.2%)	(+0.4%)
営業面積(万㎡)	4,358	4,754	4,906	4,960
(伸び率)	(+10.5%)	(+9.1%)	(+3.2%)	(+1.1%)
売り場効率(元/㎡)	13,984	13,766	13,366	13,274
(伸び率)	(-2.2%)	(-1.6%)	(-2.9%)	(-0.7%)

### スーパー

	13年	14年	15年	16年
市場規模(億元)	18,890	20,062	20,884	21,678
(伸び率)	(+7.0%)	(+6.2%)	(+4.1%)	(+3.8%)
営業面積(万㎡)	13,183	14,132	14,697	15,241
(伸び率)	(+7.9%)	(+7.2%)	(+4.0%)	(+3.7%)
売り場効率(元/㎡)	14,329	14,196	14,209	14,223
(伸び率)	(-0.8%)	(-0.9%)	(+0.1%)	(+0.1%)

### コンビニ

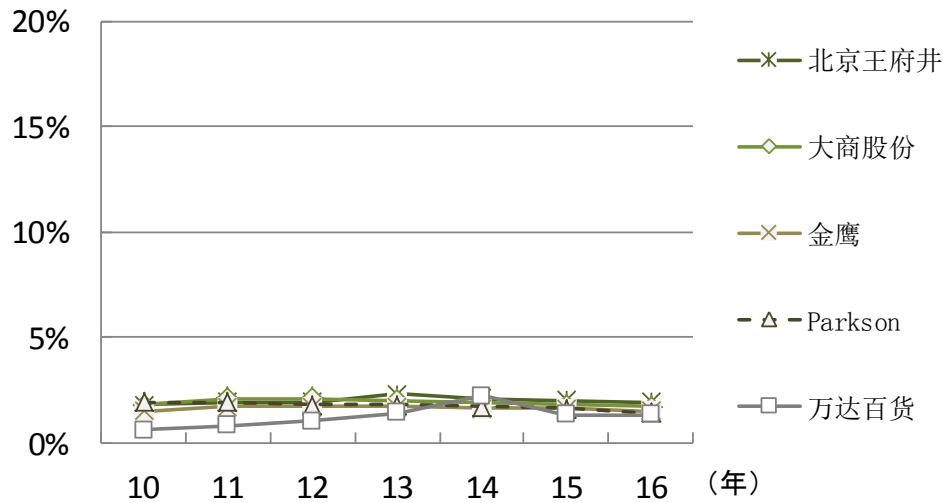
	13年	14年	15年	16年
市場規模(億元)	532	587	664	738
(伸び率)	(+9.7%)	(+10.4%)	(+13.1%)	(+11.2%)
営業面積(万㎡)	270	300	336	373
(伸び率)	(+10.5%)	(+11.3%)	(+12.1%)	(+11.0%)
売り場効率(元/㎡)	19,718	19,558	19,733	19,769
(伸び率)	(-0.7%)	(-0.8%)	(+0.9%)	(+0.2%)

(出所) Euromonitor資料を基に弊社作成

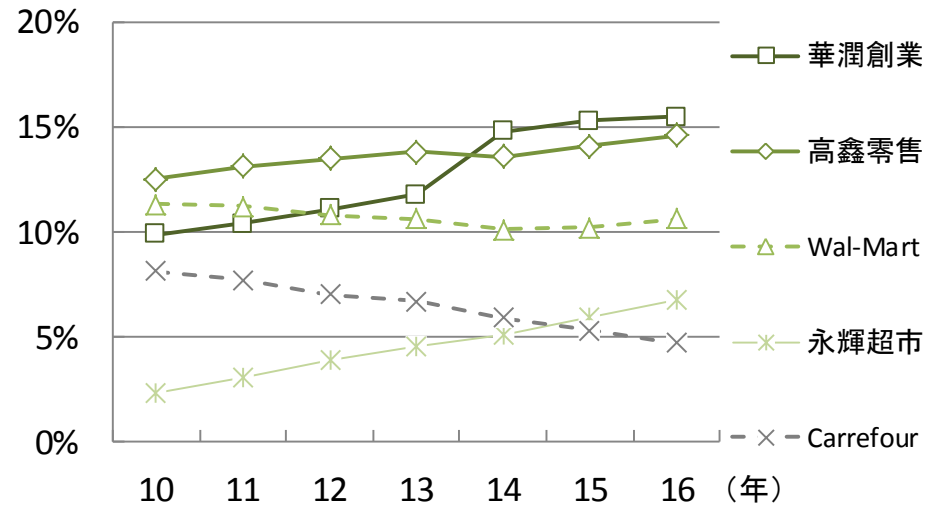


業態	業界環境
百貨店	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 儉約令の持続的な影響で贈答需要等に関連する高額消費は低迷</li><li>▶ 一部都市ではすでに<b>オーバーストア状態</b></li><li>▶ サービステナントの揃った<b>ショッピングモール</b>や<b>ネット通販</b>へ顧客が流出</li></ul>
GMS/スーパー	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 生活必需品中心の取扱いで需要は安定しているが、<b>ネット通販</b>への顧客流出も進展</li><li>▶ 人件費・賃料の上昇等を受け、近年では外資系GMSを中心に<b>閉店が増加</b></li></ul>
コンビニ	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 生活の繁忙化に伴って、大都市のオフィス街を中心に<b>利用が徐々に浸透し、新規出店が増加</b></li><li>▶ オフィス街の賃料水準が高いこともあり、黒字化した企業は少ない</li></ul>
家電量販	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>ネット通販との価格競争</b>は年々激化</li><li>▶ 家電量販各社は<b>自社によるネット通販事業の展開</b>を積極的に推進しているが、宅配インフラやシステム整備等の<b>初期投資が高んでいる</b></li></ul>

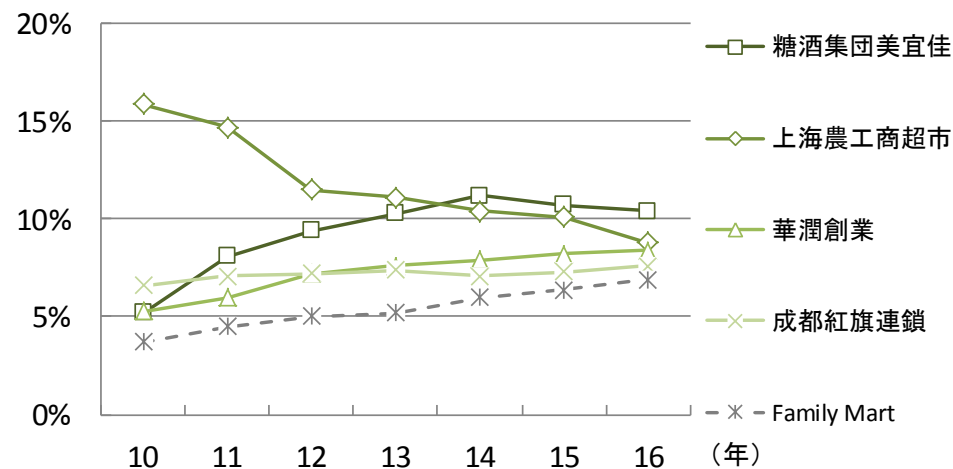
## 百貨店上位5社の市場シェア推移



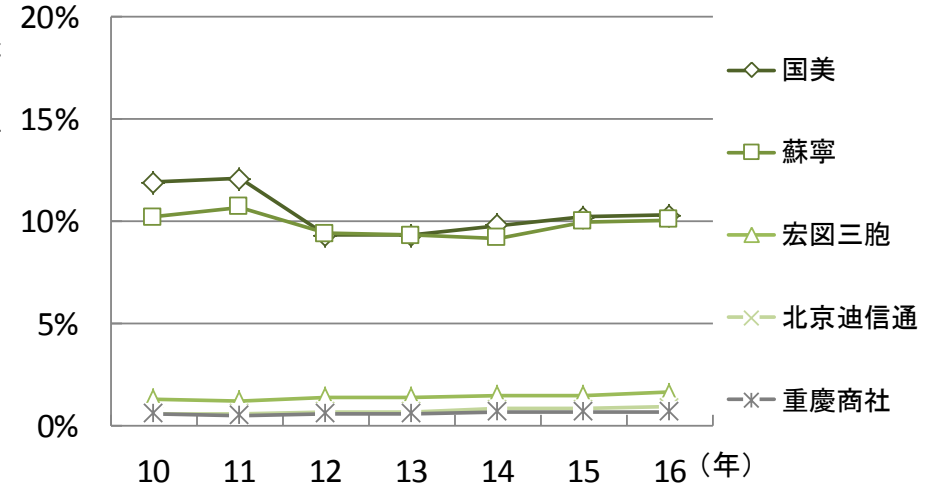
## GMS上位5社の市場シェア推移



## コンビニ上位5社の市場シェア推移



## 家電量販上位5社の市場シェア推移



(出所) Euromonitor資料を基に弊社作成

## 4. 日系小売企業の現状

---

# 日系小売企業の現状 ～ 中国における日系企業の差別化要素

日系小売企業は特に売り場作り・店舗運営には強みを有する反面、許認可取得や出店の面では現地企業の後塵を拝しています。



注：各事業力の下の記事号は中国における日系小売企業が持つ事業力への評価（プラス評価←◎～○～△→マイナス評価）

# 日系小売企業の現状 ～ 日系企業が抱える課題と対応事例

	課題	主な対応事例
環境面	<b>✓ リアル店舗間の競争激化</b> ・一部地域におけるオーバーストア問題の顕在化 ・各社間の商品の同質化	→ 肌理細やかな品質・販売管理や接客サービス等経営ノウハウの活用 → PB商品の強化等による商品面での差別化
	<b>✓ ネットチャネルへの顧客流出</b> ・日米など海外諸国以上のネット通販の浸透	→ 外食などサービステナントの充実 → キャラクターイベントなど体験型催事の開催 → O2Oへの取り組み等によるネットからの顧客誘致
	<b>✓ 店舗物件の確保</b> ・割高な賃料コスト ・ <b>現地企業に見劣りするデベロッパーとの賃料交渉力</b>	→ 現地スタッフの活用による現地人脈の構築 → デベロッパー等に対する自社ブランドの訴求 → 現地企業との提携（エリアFC形態を含む）
	<b>✓ 政治的環境</b> ・国または地方政府の意向による事業環境の悪化 ・ <b>現地企業に見劣りする政府リレーション</b> （許認可取得、都市建設計画の入手など）	→ 現地人材を活用した政府リレーションの構築 → 現地企業との提携
運営面	<b>✓ 人材の確保・育成</b> ・不足する店長・マネージャークラスの人材 ・文化の違いや引抜等により思うように進まない人材育成 ・上昇を続ける人件費	→ 日本国内店舗で勤務経験がある中国人人材の活用や、教育体制の整備 → 現地スタッフのモチベーション向上を通じた離職率の引き下げ → 現地の大学や専門学校との関係強化
物流面	<b>✓ 整備の遅れた仕入れ体制</b> ・仕入先の不十分な衛生・安全管理 ・全国展開する卸、物流業者の不足 ・容易ではないジャストインタイムの在庫・仕入れ管理	→ 仕入先選定からスタッフ教育に至るまでの安全管理体制の確立 → ドミナント出店 → 現地事情に応じた品揃えの調整

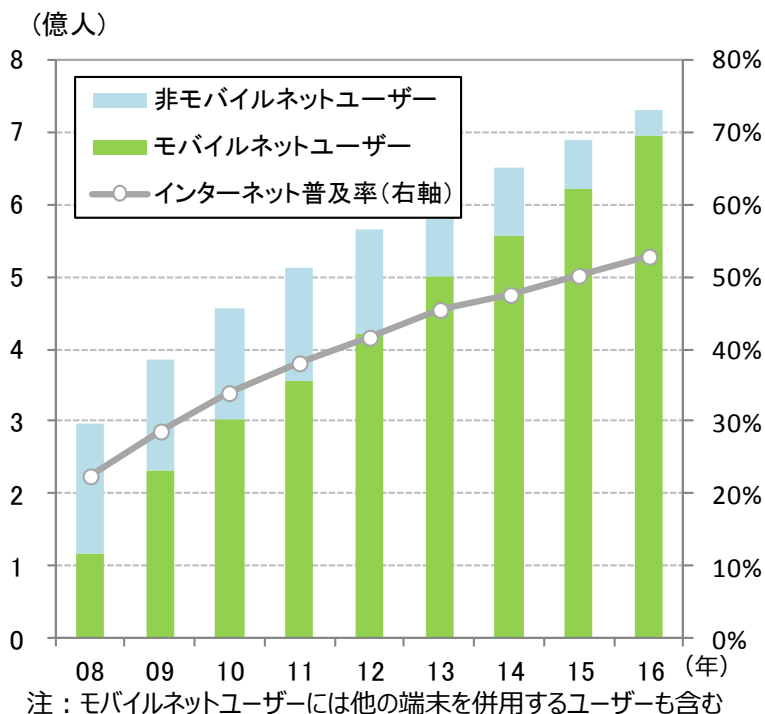
## 5. ネット通販チャネルの動向

---

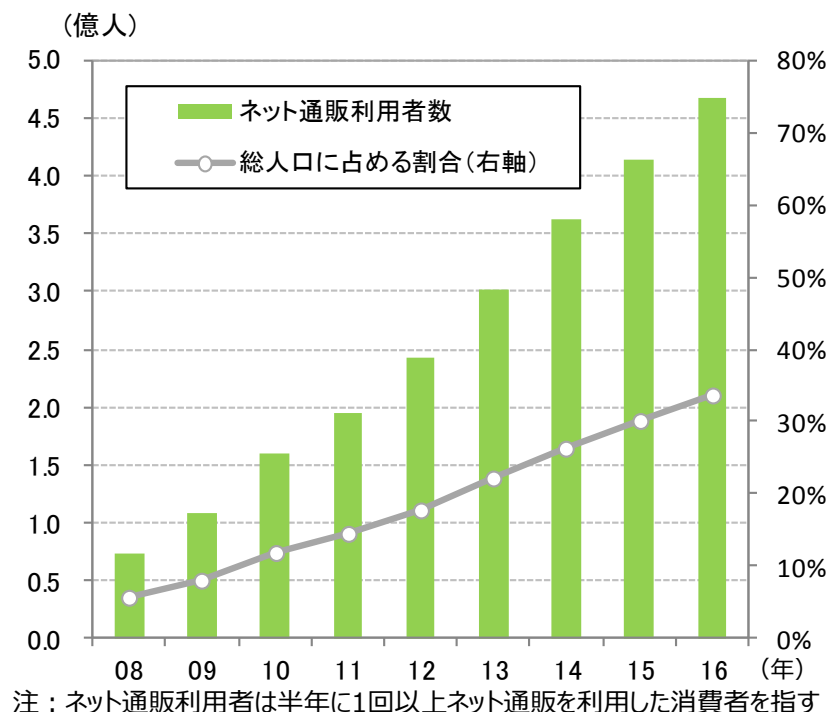
## ネット通販チャンネルの動向 ～ 利用者数

スマートフォンの普及や通信環境の整備等に伴い、2016年のネット人口は7億人超、うちネット通販利用者数は5億人弱に達しています。総人口に占める割合は未だ約3割に止まるため、今後の成長余地が期待できます。

### インターネット人口の推移



### ネット通販利用者数の推移

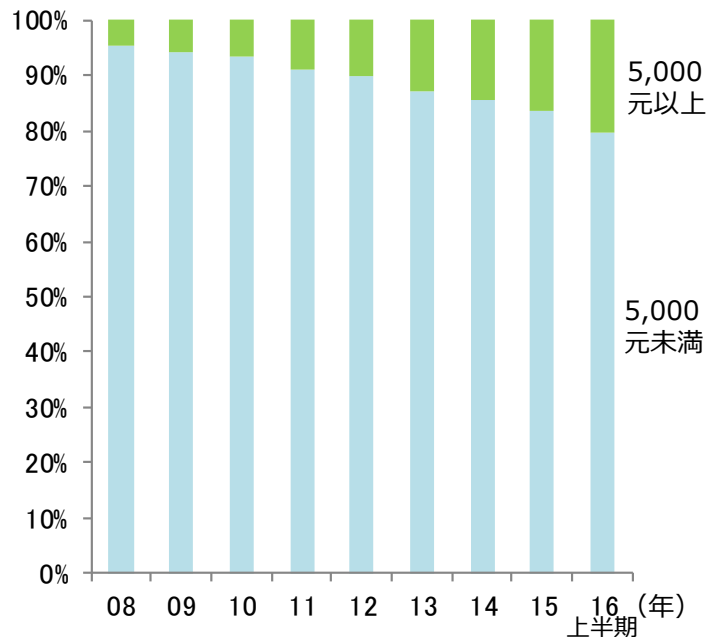


(出所) Wind資料を基に弊社作成

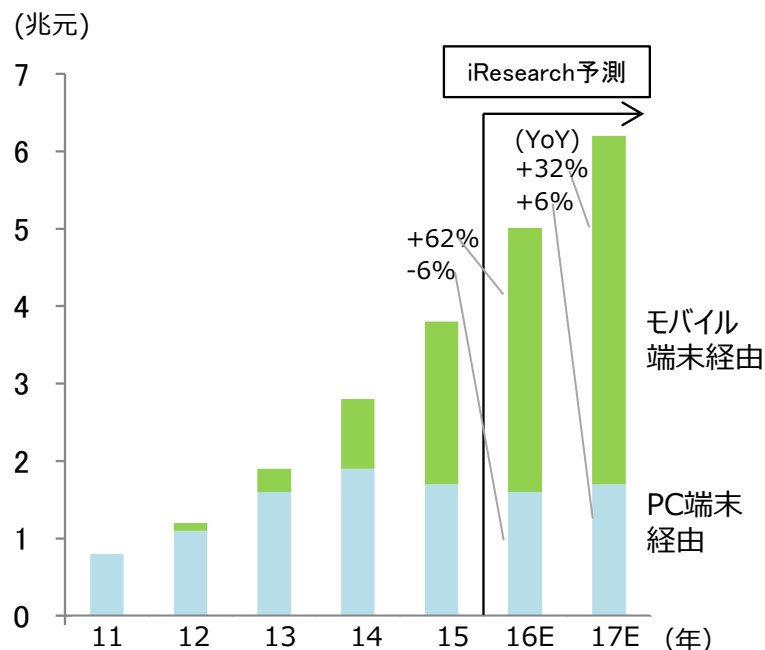
## ネット通販チャンネルの動向 ～ 利用者の収入・利用端末別構成

ネットユーザーの所得水準の向上がみられるほか、モバイルインターネットの通信環境の改善やスマートフォンの普及等に伴い、モバイル端末経由の利用拡大がネット通販市場を牽引しています。

### ネット人口の月収別構成比



### 利用端末別の流通総額



(出所) CNNIC、iResearch資料を基に弊社作成



商務部が2016年末に公布した「EC『十三五』発展計画」では、ネット通販を含めたECの拡大を推進しているほか、ECとの融合を通じた伝統産業のグレードアップも図ろうとしています。

## EC「十三五」発展計画（16/12月発表）

<p>目標</p>	<p>20年までにネット通販流通総額を15年の3.9兆元から10兆元に引き上げる</p>
<p>内容</p>	<p>詳細</p>
<p>ECの品質向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 国内に公平な競争環境を整えると同時に、ECを通じた海外との商取引を促進</li> <li>✓ ECサイトのイノベーションを促進</li> </ul>
<p>ECと既存産業の融合</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ECと伝統産業との融合を通じて、伝統産業のグレードアップを促進                      農業～ECを通じた農産物の販路拡大や、農民の農具・生活用品購入の利便性向上を図る                      製造業～ECを通じた販路拡大や、商品開発力の向上、オーダーメイド(C2B)ビジネスの拡大を図る                      流通業～O2O(Online to Offline)の発展を促進し、流通業のデジタル化・スマート化を図る</li> </ul>
<p>EC関連市場(人材・技術・資本・土地など)の発展</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ビッグデータ、IoT、AI、VR、ロボットなど新技術の利用を通じて、ECサービスのレベルアップを図る</li> <li>✓ スマートコールドチェーンシステムを含めた物流インフラの整備を促進し、配送効率の向上を図る</li> <li>✓ 安全且つ便利なEC関連の金融サービスの発展を促進</li> </ul>
<p>ECによる民生サービスの改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ECを通じて衣・食・住・娯楽・医療・教育を含めた民生サービスの利便性向上を図る</li> </ul>
<p>EC関連の法整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「電子商取引法」の制定を中心に、関連法規制の整備を促進</li> <li>✓ ECの商品品質などに関する管理監督を強化</li> </ul>

(出所) 中国商務部資料を基に弊社作成

# ネット通販チャンネルの動向 ～ 主要企業の顔ぶれ

小売業界における通販サイトのプレゼンスが高まりつつあります。

## 中国チェーンオペレーターランキング（15年）

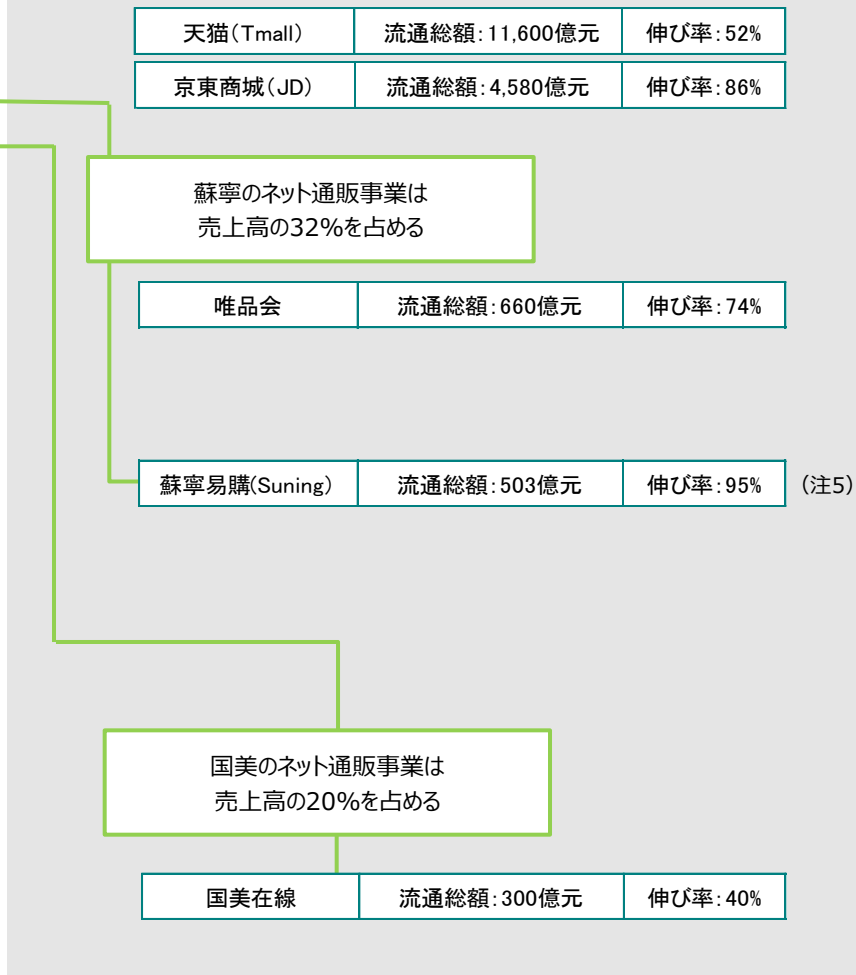
	企業名	店舗数 (店舗)	売上高 (億元)
1	蘇寧雲商集団股フン有限公司(注1)	1,577	1,586
2	国美電器有限公司	1,932	1,537
3	華潤万家有限公司	3,397	1,094
4	高鑫零售有限公司<大潤発、Auchan>	409	1,079
5	沃爾瑪(中国)投資有限公司<Walmart>(注2)	432	735
6	山東省商業集団有限公司	740	637
7	聯華超市股フン有限公司(注3)	3,912	605
8	重慶商社(集団)有限公司	340	594
9	百勝餐飲集団中国事業部	7,000	517
10	永輝超市股フン有限公司(注1)	394	493
11	家樂福(中国)管理諮訊服務有限公司<Carrefour>	234	401
12	大商股フン有限公司(注1)	171	384
13	長春欧亜集団股フン有限公司	97	362
14	中百控股集团股フン有限公司	1,096	350
15	武漢武商集団股フン有限公司	95	346
16	石家庄北国人百集団有限責任公司	120	328
17	宏図三胞高科技術有限公司	589	320
18	步步高集団	577	310
19	農工商超市(集団)有限公司	2,493	285
20	北京物美商業集団股フン有限公司	552	263

注1：中国連鎖経営協会による推算値

注2：沃爾瑪（中国）投資有限公司の売上高は子会社の通販サイト1号店の売上高を含まない

注3：聯華超市股フン有限公司の売上高はカルフルの上海市店舗の売上高を含む

## 大手B2C通販企業の流通総額（注4）（15年）



注4：iResearchが発表したB2C通販市場規模×各社の市場シェアで試算

注5：蘇寧のアンニュアルレポートの値を使用

(出所) 蘇寧のアンニュアルレポート、中国連鎖経営協会、iResearch資料を基に弊行作成

# ネット通販チャネルの動向 ～ B2Cサイトランキング（中国ネット通販流通総額上位10社）

ネット専門企業の割合が圧倒的に高いほか、上位2社で市場の8割を占めるなど市場集中度が高くなっています。

15年 順位	サイト名		運営 会社名	主要商品	設立 時期	本社 所在地	上場状況		流通総額(億円)				B2C 市場 での シェア	14年 順位	備考	
	中国語	英語					自社	親会 社	13年	14年	15年	伸び率				
1	天猫	Tmall	Alibaba (ネット企業)	総合	08年	杭州		NYSE	4,410	7,631	11,600	+52%	58.0%	1	-	・運営会社のAlibabaは2014/9月にNYSE上場。 ・Alibabaは2015/8月に蘇寧と相互出資 (Alibabaが蘇寧へ283億元出資<19.99%>、 蘇寧がAlibabaに140億元出資<1.09%>)。
2	京東商城	JD	JD (ネット企業)	3C⇒総合	04年	北京	Nasdaq		1,255	2,464	4,580	+86%	22.9%	2	-	・2014/3月に株式の15%を大手ネット企業の Tencentに譲渡。2014/5月にNasdaq上場。
3	蘇寧易購	Suning	蘇寧 (小売企業)	家電⇒総合	10年	南京		深セン	284	366	760	+108%	3.8%	4	↑	・2012/9月にベビー用品サイトの紅孩子 (2011年B2C市場15位)を買収。 ・親会社の蘇寧は2015/8月にAlibabaと相互 出資(Alibabaが蘇寧へ283億元出資<19.99%>、 蘇寧がAlibabaに140億元出資<1.09%>)。
4	唯品会	Vipshop	Vipshop (ネット企業)	アパレル	08年	広州	NYSE		144	379	660	+74%	3.3%	3	↓	・12/3月にNYSE上場。ブランド品のディス カウント販売。
5	国美在線	Gome	国美 (小売企業)	家電	08年	北京		香港	120	215	300	+40%	1.5%	5	-	-
6	1号店	Yihaodian	JD (ネット企業)	日用品	08年	上海		NYSE	99	190	260	+37%	1.3%	6	-	・15/7月にWalmartの完全子会社となる。 ・16/6月にWalmartが1号店の全株式を京東 商城に譲渡。対価として京東商城の株式5% を取得。
7	当当網	Dangdang	E-Commerce China Dangdang (ネット企業)	書籍⇒総合	99年	北京	NYSE		125	177	200	+13%	1.0%	7	-	・10/12月にNYSE上場。
8	アマゾン中国	Amazon	Amazon (ネット企業)	書籍⇒総合	00年	北京		Nasdaq	150	164	180	+10%	0.9%	8	-	-
9	聚美優品	JUMEI	Jumei (ネット企業)	化粧品	10年	北京	NYSE		60	76	120	+58%	0.6%	10	↑	・14/5月にNYSE上場。
10	易迅網	51buy	Tencent (ネット企業)	総合	10年	深セン		香港	429	139	60	-57%	0.3%	9	↓	-

注：易迅網は14/3月迄QQ商城の流通総額を含む。同月、QQ商城の全株式を京東商城に譲渡

(出所) iResearch資料を基に弊社作成

# ネット通販チャンネルの動向 ～ B2Cサイト上位3社の概要

流通総額 順位	サイト名	取扱商品	モデル	概要
11,600億元 1位	天猫 (Tmall) 08年設立	全般	モール型	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 08/4月にAlibabaが「淘宝商城」の名で開設したB2Cサイト。</li> <li>◆ 12/1月に天猫 (Tmall) に名称変更し、C2Cサイトの淘宝网との棲み分けを図る。14/9月にNYSE上場。</li> <li>◆ 14/3月に百貨店大手の銀泰商業に出資し、現時点では27.8%の株式を保有する筆頭株主となった。</li> <li>◆ 15/8月に家電量販最大手の蘇寧と相互出資(Alibabaが蘇寧の19.99%、蘇寧がAlibabaの1.09%の株式を取得)。</li> </ul>
4,580億元 2位	京東商城 (JD) 04年設立	全般 (主力：3C商品)	独立型 + モール型	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 04/1月に設立、10年末よりモール型で一部テナントを導入。</li> <li>◆ 09年から自社物流の整備に注力するほか、カード決済利用可能な代引きサービスなどを他社に先駆けて提供。</li> <li>◆ 14/3月に株式の15%をTencentに譲渡(その後18%に引上げ)。5月にNasdaq上場。</li> <li>◆ 15/4月に小売・外食企業向けにオンライン受注・宅配サービスを開始(「京東到家」)。</li> <li>◆ 15/8月にGMS大手の永輝超市の10%の株式を取得。</li> <li>◆ 16/6月にWalmartより1号店の全株式を取得し、対価としてWalmartに自社株式の5%を譲渡。</li> <li>◆ 16/11月に第三者向けの物流業務を開始。</li> </ul>
760億元 3位	蘇寧易購 (Suning) 10年設立	全般 (主力：家電)	独立型 + モール型	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 10/2月に蘇寧の子会社として設立。</li> <li>◆ リアル店舗の展開で培った調達力・物流力・ブランド力を活用して急成長。</li> <li>◆ 12/9月にベビー用品通販サイトの紅孩子を買収。</li> <li>◆ 13/9月にモール型業務を開始。</li> <li>◆ 15/8月に親会社の蘇寧がAlibabaと相互出資(Alibabaが蘇寧の19.99%、蘇寧がAlibabaの1.09%の株式を取得)し、天猫に旗艦店を出店。</li> </ul>

凡例:

サイト全般の流通総額 (15年)  
B2C通販業界における順位

注：モール型はサイト上に出店場所を提供する形態、独立型は自社で商品を仕入れて販売するサイト形態を指す  
(出所) 各社アニュアルレポート、iResearch資料を基に弊社作成

# ネット通販チャネルの動向 ～ 上場B2Cサイト企業 (<中国>売上高上位3社、<米国>売上高最大手)

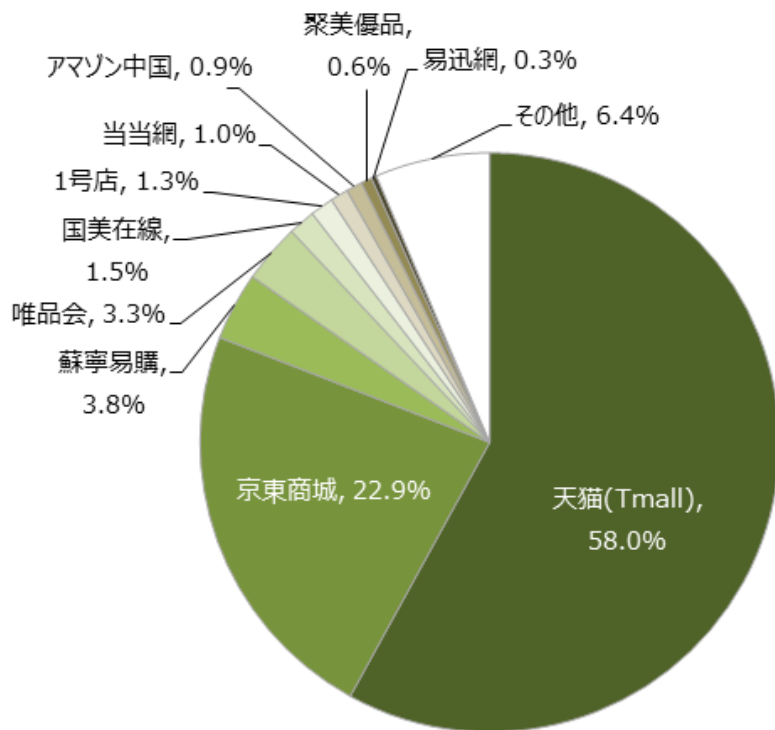
(単位：百万円)

社名		アリババ				京東商城				唯品会				Amazon.com, Inc.			
決算期		14/3期	15/3期	16/3期	17/3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	13/12期	14/12期	15/12期	16/12期
P/L	売上高	52,504	76,204	101,143	158,273	69,340	115,002	181,275	260,122	10,272	23,129	40,203	56,591	450,732	551,904	690,189	943,750
	(前期比伸び率)	(+52.1%)	(+45.1%)	(+32.7%)	(+56.5%)	(+67.6%)	(+65.9%)	(+57.6%)	(+43.5%)	(+138.1%)	(+125.2%)	(+73.8%)	(+40.8%)	(+18.4%)	(+22.4%)	(+25.1%)	(+36.7%)
	商品販売収入	0	0	0	0	67,018	108,549	167,721	237,702	10,174	22,685	39,410	55,282	368,707	434,636	511,279	656,975
	(売上対比)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(96.7%)	(94.4%)	(92.5%)	(91.4%)	(99.1%)	(98.1%)	(98.0%)	(97.7%)	(81.8%)	(78.8%)	(74.1%)	(69.6%)
	サービス収入とその他	52,504	76,204	101,143	158,273	2,322	6,453	13,554	22,420	98	444	793	1,309	82,026	117,267	178,910	286,775
	(売上対比)	(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)	(3.3%)	(5.6%)	(7.5%)	(8.6%)	(0.9%)	(1.9%)	(2.0%)	(2.3%)	(18.2%)	(21.2%)	(25.9%)	(30.4%)
	売上総利益	39,135	52,370	66,788	99,647	3,157	6,019	11,589	20,462	2,469	5,751	9,896	13,597	122,721	162,716	228,040	331,191
	(売上対比)	(74.5%)	(68.7%)	(66.0%)	(63.0%)	(4.6%)	(5.2%)	(6.4%)	(7.9%)	(24.0%)	(24.9%)	(24.6%)	(24.0%)	(27.2%)	(29.5%)	(33.0%)	(35.1%)
	運営費用	12,902	29,060	37,231	50,735	7,423	19,173	27,988	41,568	2,196	5,072	8,134	11,248	118,210	161,612	213,637	302,140
	(売上対比)	(24.6%)	(38.1%)	(36.8%)	(32.1%)	(10.7%)	(16.7%)	(15.4%)	(16.0%)	(21.4%)	(21.9%)	(20.2%)	(19.9%)	(26.2%)	(29.3%)	(31.0%)	(32.0%)
	うち物流費用	-	-	-	-	4,109	8,067	13,921	20,951	1,198	2,269	3,667	4,905	51,974	66,771	86,495	122,276
(売上対比)	-	-	-	-	(5.9%)	(7.0%)	(7.7%)	(8.1%)	(11.7%)	(9.8%)	(9.1%)	(8.7%)	(11.5%)	(12.1%)	(12.5%)	(13.0%)	
うち研究開発費用	5,093	10,658	13,788	17,060	964	1,836	3,454	5,381	245	671	1,077	1,564	39,745	57,524	80,883	111,630	
(売上対比)	(9.7%)	(14.0%)	(13.6%)	(10.8%)	(1.4%)	(1.6%)	(1.9%)	(2.1%)	(2.4%)	(2.9%)	(2.7%)	(2.8%)	(8.8%)	(10.4%)	(11.7%)	(11.8%)	
うち販管費用	8,763	16,313	20,512	28,553	2,350	9,270	10,613	15,236	753	2,132	3,391	4,779	25,802	36,493	45,156	67,075	
(売上対比)	(16.7%)	(21.4%)	(20.3%)	(18.0%)	(3.4%)	(8.1%)	(5.9%)	(5.9%)	(7.3%)	(9.2%)	(8.4%)	(8.4%)	(5.7%)	(6.6%)	(6.5%)	(7.1%)	
販売費用	4,545	8,513	11,307	16,314	1,590	4,010	7,736	10,573	451	1,164	2,089	2,838	18,967	26,867	33,888	50,197	
管理費用	4,218	7,800	9,205	12,239	760	5,260	2,877	4,663	302	967	1,301	1,941	6,835	9,626	11,268	16,878	
営業利益	26,233	23,310	29,557	48,912	-579	-5,802	-3,721	-2,145	320	806	2,059	2,688	4,510	1,104	14,403	29,051	
(売上対比)	(50.0%)	(30.6%)	(29.2%)	(30.9%)	(-)	(-)	(-)	(-)	(3.1%)	(3.5%)	(5.1%)	(4.7%)	(1.0%)	(0.2%)	(2.1%)	(3.1%)	
純利益	23,403	24,320	71,289	41,226	-50	-4,996	-9,118	-3,414	317	753	1,509	1,993	1,659	-1,495	3,844	16,455	
B/S	総資産	111,549	255,434	364,245	506,812	26,010	66,493	85,015	160,374	6,490	16,951	20,036	25,095	243,123	338,040	422,114	578,810
	うち現預金	33,045	108,193	106,818	143,736	10,812	16,915	17,864	19,772	2,026	4,791	3,324	4,110	52,416	90,283	102,491	134,178
	うち在庫	-	-	-	-	6,386	12,191	20,540	28,909	1,635	3,588	4,567	4,949	44,866	51,470	66,067	79,539
	有利子負債	41,075	52,593	57,566	91,732	933	1,891	6,374	28,631	7	3,859	4,153	4,382	5,934	14,009	17,512	20,410
純資産	40,818	157,413	249,334	321,129	9,240	37,498	30,721	41,220	1,473	2,698	3,613	5,782	59,002	66,616	86,327	133,838	
(純資産比率)	(36.6%)	(61.6%)	(68.5%)	(63.4%)	(35.5%)	(56.4%)	(36.1%)	(25.7%)	(22.7%)	(15.9%)	(18.0%)	(23.0%)	(24.3%)	(19.7%)	(20.5%)	(23.1%)	
C/F	フリーCF	-6,618	-12,237	14,005	1,962	899	-12,188	-4,095	-39,502	703	-991	-1,022	1,162	59,033	11,021	35,282	45,575
	営業CF	26,379	41,217	56,836	80,326	3,570	1,290	1,696	8,767	2,646	3,263	1,915	2,831	33,146	42,434	76,884	114,114
	投資CF	-32,997	-53,454	-42,831	-78,364	-2,671	-13,478	-5,791	-48,269	-1,943	-4,253	-2,937	-1,669	25,887	-31,413	-41,603	-68,539
	財務CF	9,364	87,497	-15,846	32,914	2,795	18,392	4,700	40,700	559	3,852	-539	-393	-3,263	27,487	-24,271	-20,202

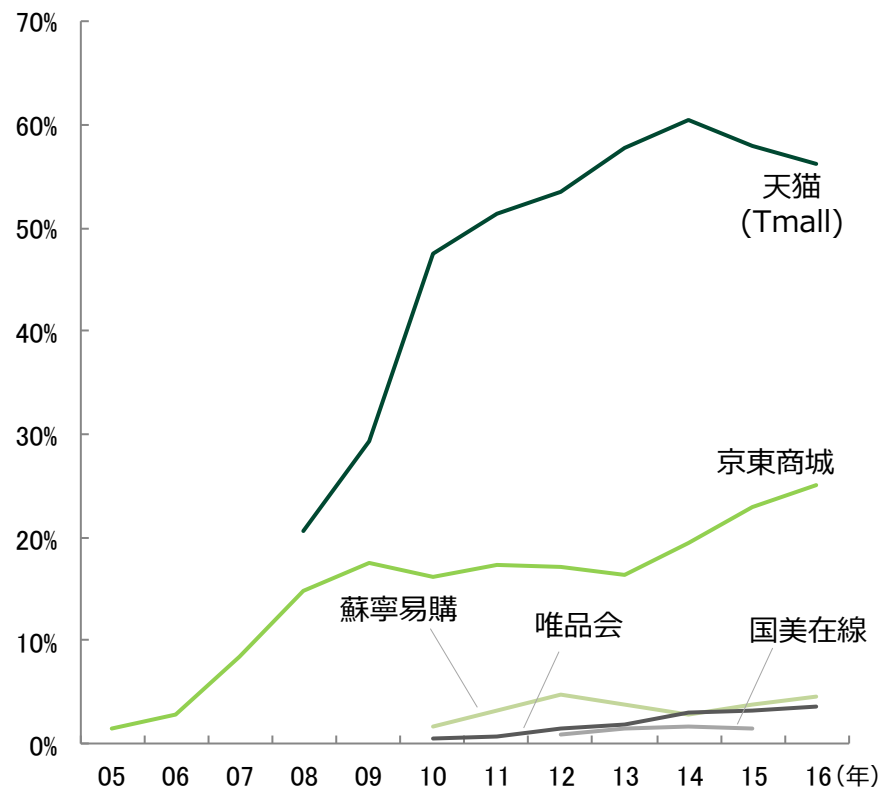
注：各年末時点の為替レートに基づき、人民元換算のAmazonの売上高等を算出

(出所) Wind資料、各社アニュアルレポートを基に弊社作成

B2Cサイトの市場シェア（15年）



B2Cサイト流通総額上位5社の市場シェアの推移



注：16年における天猫、京東商城、蘇寧易購、唯品会のシェアは速報値

(出所) iResearch資料を基に弊社作成

# ネット通販チャンネルの動向 ～ メーカーによるネット通販の活用

競争激化が急速に進んでいるネット通販市場において、メーカー各社がネット通販チャンネルを活用する際には自社に適したチャンネル形態や通販サイトの選定が求められます。

	自社サイト	第三者通販サイト		
		モール型	独立型	
高	ユーザー数	△	◎	○
重要度	各種コスト (サイトの開設・更新、システムのメンテナンス、コールセンター等)	△	○	◎
	販促の自由度	◎	△	△
低	消費者からの情報収集	◎	◎	△

注：記号は各項目への評価（プラス評価←◎～○～△→マイナス評価）

ネット通販チャンネルの活用においてメーカー各社が直面している課題は少なくなく、解決策を模索しています。

## 課題

### リアルチャンネルとの競合

小売店や代理商との関係悪化・価格競争に繋がる

### 消費者の囲い込み

広告単価が上昇しているほか、価格競争が激しいネットチャンネルでは特に顧客が定着し難い

## 取り得る対応策

ネット向けはアウトレット品中心とする等、両チャンネルの商品の棲み分けを図る

ネットで受注した際に、発注者所在地の代理商や小売店に出荷・配送を担当させることで、各社で売上を計上

ネットを通じた小売店の販促情報の発信等、リアルチャンネルとの相乗効果を図る

期間限定やシリーズ商品の販売、定期的な割引商品の変更等により、リピート率の向上を図る

商品や配送品質を重視するほか、クレームに丁寧に対応すること等で、ブランド力の向上に貢献する

特に外資系企業は

現地への権限委譲

現地事情に精通し、人脈を有する中国人管理者を積極的に採用する



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
<b>部長</b>		土屋 尚史	総括、企画、マクロ経済
<b>1係</b>	<b>係長</b>	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)	
<b>2係</b>	<b>係長</b>	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)	
<b>3係</b>	<b>係長</b>	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)	
<b>4係</b>	<b>係長</b>	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)	
<b>5係</b>	<b>係長</b>	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