

# 中国小売業界で起きる地殻変動

## <前編>



三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング  
コンサルティング事業本部 国際業務支援ビジネスユニット  
グローバルコンサルティング室  
コンサルタント 秦 善成

2019年7月上旬、筆者は上海市内の複数の小売店舗を視察した。中国では、中国の大手プラットフォームであるアリババ集団（阿里巴巴集団）がオンラインとオフラインを融合した「ニューリテール」の概念を打ち出し、盒馬鮮生（フォーマーシェンション）といった新しい小売事業の運営に乗り出している。

新興勢力の参入に加え、店舗形態も多様化している。従来の有人店舗に加え、アマゾン・ゴー（Amazon Go）のようなレジを設置しない無人店舗も中国に登場している。

本稿では次号との連載で、「中国小売業界で起きる地殻変動」と題して、足元で変貌を遂げる中国の小売産業の概況に加え、物流・決済を中心としたインフラの変革など、複数の観点からその実態をお伝えする。

### 先駆者カルフルの失敗と撤退

2019年6月末、フランス系大手小売業者のカルフル（Carrefour）の中国撤退が報じられた。カルフルは外資小売業として初めて中国進出を果たしたハイパーマーケット<sup>◆</sup>であり、中国全土に300を超える大型店舗を構えている。

従来、カルフルを代表としたハイパーマーケットは周辺住民にとって生鮮食品や日用品を購入する主たる場所だった。筆者も中国に2011年から1年間ほど滞在していた時期があったが、その際にもカルフルは生活の一部として利用していた。しかし、今回の視察を通じて感じたのは、明らかにカルフルから客足が遠のいているということだ。

それもそのはず。ハイパーマーケットは、広い店舗内を一方通行で進まないと出口に到達できないという特徴がある。水一本購入するだけでも店内を10分歩かないと購入できない。近年はオンラインで購入し、自宅へ配送するサービスも充実していることから、消費者側からすると不便さが際立ってしまう。聯商網（联商网）の研究によると、カルフルの2018年の売上高は474.6億元に達

◆ ハイパーマーケットとは、2,500平方メートル以上の売り場面積をもち、食品、雑貨、衣料、住関連用品など多くの生活必需品を揃える価格訴求力をもった大型スーパーマーケットのこと。

しチェーンストアの12位に位置するものの、前年比ではマイナス4.7%と売上高が減少している。

図表1：2018年中国チェーンストア売上高ランキング

	企業名	2018年売上高 (万元)	前年比 (%)	店舗数 (店)	出資・提携先
1	蘇寧易購集団	33,675,700	38.4%	11,064	アリババ
2	国美零售控股	13,818,365	▲10.1%	2,122	—
3	華潤万家	10,125,379	▲2.3%	3,192	物美
4	康成投資（中国）／大潤發・オーシャン	9,590,000	0.5%	407	アリババ
5	ウォルマート（中国）	8,048,950	0.3%	441	テンセント
6	永輝超市	7,676,773	17.4%	1,275	テンセント
7	北京居然之家家居新零售連鎖集団	7,100,000	13.1%	303	アリババ
8	重慶商社集団	6,748,882	13.3%	413	—
9	中石化易捷銷售	6,200,000	19.0%	27,259	—
10	聯華超市	4,922,938	▲2.9%	3,371	アリババ
11	物美科技集団	4,834,371	1.9%	1,055	—
12	カルフル（中国）	4,746,375	▲4.7%	302	テンセント
13	長春欧亜集団	4,536,925	6.9%	140	—
14	步步高集団	3,901,253	5.2%	686	テンセント・京東
15	武漢武商集団	3,830,546	2.1%	88	—
16	銀座集団	3,744,251	5.1%	377	—
17	王府井集団	3,404,203	1.0%	53	—
18	中百控股集团	3,324,353	0.1%	1,255	テンセント
19	石家庄北国人百集団	3,054,528	1.8%	69	—
20	銀泰商業集団	2,990,907	30.5%	63	アリババ

（出所） 联商网をもとに MURC 作成

しかしながら、ハイパーマーケットでも来店客で賑わう小売業者も存在する。それが RT マート（大潤發）である。大潤發は台湾の複合企業の潤泰集団と、フランス系小売大手のオーシャン（Auchan）による合弁企業であるサンアート（Sun Art）によって運営されている。2017年、サンアートの株式約36%をアリババ集団が取得、事業運営に参画し始めた。筆者が視察した楊浦店では、入り口を抜けるとすぐ右手に「天猫（アリババのECサイト名）」の看板が掲げられているスペースが設けられており、多数のマタニティ商品が陳列されている。従来から日本製の紙おむつは中国人消費者にも広く支持を集め、越境ECでも人気のある商品カテゴリーである。その横には「淘宝心選」というアリババのC2C型ECサイト淘宝（タオバオ）のセレクトショップが設置されている。アリババグループが保有する膨大な消費者の購買データに基づいた商品が取り扱われていると思われる、アリババが運営するECサイトの売れ筋商品を陳列することで、普段からオンラインで購入する人にとっても大潤發のリアル店舗がショールームとしての役割を担い、若年層にも来店してもらう仕組みを創出していた。

このように中国の小売産業はアリババ集団を筆頭とした大手プラットフォーマーにより地殻変動が進んでいるといっても過言ではない。表1で示すように、チェーンストア売上高上位20社の内、10社はアリババ集団や、同じく中国のプラットフォーマーであるテンセント（腾讯）が出資している。

前述のカルフルーにはテンセントが出資していたのだが、テンセントはアリババ集団とは異なり、出資額は限定的であり、店舗運営そのものも小売事業者側に任せるスタンスにある。そのため、大潤發で見られたアリババ集団との協業と同じような光景はカルフルーの店内では見られないばかりか、店内に陳列される商品は、消費者の好みをくみ取っているとは言い難く、消費者の購買情報を活用できていないことがうかがわれる。

冒頭で触れたようにカルフルーは、中国事業の撤退を公表した。蘇寧易購がカルフルーの中国事業を引き継ぐ見通しだ。蘇寧易購は中国小売業の最大手に位置し、リアル店舗を軸とした小売事業を展開しており、足元では家電量販店に加え、雑貨専門店、生鮮食品店など多様な業態を運営している。この蘇寧易購に対してはアリババが約2割出資しているものの、両者の間では出資を除いた明確な連携は見受けられないため、今後、カルフルーは蘇寧易購の傘下として運営されていくと思われるが、カルフルーの店舗運営がどのように変貌を遂げていくのか、今後の動向に注目していきたい。



大潤發の店舗内 —Tmall 天猫—



大潤發の店舗内 —淘寶心選—

### 外資系企業が中国の小売産業に新規参入する上での必要条件

アリババ、テンセントを中心に集約化が進む中国の小売産業において、2019年、ドイツ系の小売事業者であるアルディ（ALDI）が中国で初めて出店した。アルディがリアル店舗の開業に至った背景は日本の小売事業者にも何かしらの示唆を含んでいると思われる。

アルディは2017年からアリババが展開する越境ECサイトのTモール・グローバルにてオンライン店舗を開設している。その後、オンライン店舗を通じて得られた中国人消費者の購



アルディの店舗内

買履歴や消費行動をもとに今回のリアル店舗の開設に至っている。

開業されたばかりのリアル店舗では主に欧州からの輸入品やオーストラリア産の生鮮肉など、輸入品の多さが目に留まる。店舗の内装やパッケージについても欧州を想起させるものとなっており、他の小売事業者とは異なる押し出し方をしていた。これらもオンライン店舗の運営を通じて得られた消費者の趣向に合わせたものだろうと推察される。中国の小売市場はアリババを中心に地殻変動が起きていることを念頭に、中国の小売市場への参入においては、オンライン店舗の展開を通じた消費者の購買志向の研究は必要条件であることを示唆される。

現在はパイロット店舗として、今後の中国全土への展開も見据えたデータ集積地点としての位置づけのようだ。今後、アルディが中国小売産業において、どのように事業を拡大させていくのか、事業継続という面においても日本の小売事業者にとっても示唆を与えてくれるのではないかと期待される。

### 中国版 Amazon Go の登場と小売店舗の多様化

中国の小売店舗の形態も多様化が進んでいる。例えば、アマゾン（Amazon）が運営する無人コンビニと同じ形態は中国でも登場している。中国のスタートアップであるクラウドピック（上海云拿智能科技有限公司）が運営する Amazon Go 型の無人コンビニは中国国内で既に 400 店舗が開業されている（2019 年 7 月時点）。

事前にスマートフォンに登録したアプリから専用の QR コードを表示させ、店舗出入口に設置されたスキャナーにかざすことで店内に入ることができる。店内には会計用のレジは一切存在しない。筆者が視察したのは、上海市の虹橋空港内の店舗であり、店舗面積は 60 ㎡程度。天井には 2、3 種類のカメラが 30 個ほど設置されていた。このカメラで来店客の動きと商品の陳列棚からの出し入れを認識する。来店客が店舗の外に出てから 1 分程度で、アプリ上で自動的に決済が終了する。

運営企業のクラウドピックによると、誤認識の発生率は 0.3%程度とのこと。商品は陳列棚のどこに置かれているのか事前にデータとして認識されている。

そのため、誤った場所に置かれた商品を購入者が手にした場合、店内のカメラは本来あるべき商品と認識するケースがあるという。陳列棚の商品と商品の隙間は通常よりもゆとりがある。これはカメラの認識技術によるとのことだ。また、現状の技術では 50～200 平米の店舗面積に限定される。今後、5G の商業利用が本格化し、リアルタイムでのビッグデータの処理技術が



クラウドピック（無人コンビニ）の店舗外観



クラウドピック（無人コンビニ）の出入り口

高度化することで対応可能な店舗の面積も拡大されるとのことだ。

その一方で、米国の Amazon Go との技術力の違いも垣間見ることができる。Amazon Go は既に大型店舗でも導入が進んでおり、誤認識の発生率も減少傾向にある。決済に要する時間も 1 分に満たないとも聞く。

無人コンビニといってもセルフレジを導入し、来店客が自ら購入したい商品をスキャンし、決済を済ませるといった形態は既に複数の事業者が導入済みであり、無人コンビニの形態は多様化が進む。中国においても今後は日本と同様に少子高齢化が深刻化していく見通しだ。無人コンビニは大都市圏を中心に店舗数が増加しているが、今後の人口密度が小さいエリアや、内陸部などを中心にその技術が活用されていくものと考えられる。

次号では、物流インフラと決済インフラの観点から中国小売業界における競争力の源泉についてお伝えする。

(写真：すべて筆者撮影)

### (筆者略歴)

秦 善成 Yoshinari Hata

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング

コンサルティング事業本部 国際業務支援ビジネスユニット

グローバルコンサルティング室 コンサルタント

早稲田大学卒業後、2014年三菱UFJリサーチ&コンサルティングに入社。主に小売、流通、消費財、不動産業界を中心に、日系企業の海外進出に伴うグローバル市場分析、パートナーリング、戦略立案などの業務に従事。中国や東南アジアを中心とした案件に従事していたが、近年では米国、欧州などの他地域もカバーしている。