

2. 小売業

業態転換による顧客獲得や業界再編による新たな潮流

2024年の中国消費市場は、全体としては2023年通年の成長率を大きく下回っている。その理由として必需品消費は底堅いものの、嗜好品の買い控えやそれを主戦場とする小売業態の低迷にある。業界を取り巻くプレイヤーでは中国のO2O (Online to Offline) 戦略を担ってきたアリババが小売業から一部手を引くような動きもみられる一方、百聯集団やウォルマートなど老舗のプレイヤーによる業態転換、顧客との接点強化の動きも見られる。今年は消費税改革や訪日ビザ取得の緩和など小売業にとって追い風にもなり得る政策への転換も図られており、日本企業はそれらの潮流を捉えつつも現地マーケットに根差した戦略実行が問われている。

本格回復とはならなかった中国消費市場

中国消費市場は2020年と2022年に底を打ち、国家統計局によると2024年通年では前年同期比ベースで3.5%の成長に留まり、2023年通年の成長率7.2%を大きく下回る結果となった。カテゴリ別に見ると、外食や食品類は依然として高い成長を維持しており、前年同期比で5.3%、12.3%となる一方、アパレルは前年比でプラス0.3%、化粧品ではマイナス1.1%となっている。これらのデータから、中国の消費市場は一定程度の底堅さはある一方で、必需品と嗜好品で明暗分かれる形となり、商品カテゴリによっては依然として厳しい状況が続いていることが分かる。

アリババの実店舗売却によるO2O戦略は転換期へ

アリババは2024年12月、中国百貨店大手銀泰百貨の全株式を中国老舗アパレル企業の雅戈尔集団と同百貨店の経営陣に対し74億円で売却、同取引で93億円の赤字を計上するというニュースが発表された。アリババと言えば、2016年頃創業者のジャック・マー氏により「ニューリテール」という概念が打ち出され、実店舗を有するさまざまな小売業態に出資、銀泰百貨はO2Oを具現化する顧客接点として重要な役割を果たしてきたため、そのニュースは業界が与えた影響も大きかった。特にスーパー業態の盒馬鮮生は、これまで中国国内企業の店舗オペレーションや消費者体験の底上げに大きく寄与してきている業態であり、その動向が今後注目される。今回の撤退の理由はECおよびプラットフォームビジネスへの原点回帰とAIやクラウドを始めとする成長分野へのリソース集中ということであるが、今後の小売業のイノベーションの担い手が既存のプレイヤーに戻るのか、新たな「黒船」が現れるのかなどその成り行きを注視していく必要がある。

顧客に魅力的な価値を提供し、実店舗回帰につなげる老舗事業者

アリババが小売業から撤退する動きがある一方で、老舗の事業者による業態転換の取り組みも見られる。百聯ZXの取り組みを紹介する。百聯ZXは百聯集団傘下の新たな商業施設で2023年に改装オープン、前身は従来型百貨店の華聯商厦であり、上海市の南京東路の歩行者天国に店舗を構える。営業面積は地下1階から地上6階まで5,500㎡、中国初のACG (アニメ・コミック・ゲーム) に特化した商業施設で、物販に加え、ACGにまつわる飲食、エンタメ関連のサービスが取り入れられている。売り場作り自体も秋葉原を彷彿とさせるような新鮮な驚きがあるが、特筆すべきはファンを繋ぎとめるための会員施策である。百聯ZXの会員数は数十万を超えるとされるが、うち9割が40歳以下とされ、2023年の開業から延べ数百回のオフラインイベントを開催、VR、AR、メタバース、AIなどの最新技術を取り入れ、ファンとのインタラクティブな交流を図っている。新型コロナ禍後の消費低迷下においても、趣味嗜好のためにはお金や時間を惜しまない若年層向けに対しての参加型仕掛けづくりの方法論、つまりこれまでの「モノ消費」に加え「コト・時間消費」を提供できる空間演出やその環境提供は、小売業のみならず、SNSの活用やプライベートトラフィックなどの構築によりコアなファンの育成を目指す日本の小売業や消費財メーカーにとっても学ぶべきものが多いだろう。

会員制小売業態も近年勢いを増している。米ウォルマート社の本業の大型スーパー「ウォルマート」は中国市場においても低迷が続く一方で、傘下の会員制スーパー「サムズ・クラブ」は好調である。中国商業聯合会と中華全国商業信息中心の中国TOP100小売企業のデータによると、2019～2023年の年平均成長率が9.9%とその好調ぶりが際立つ。その要因は2つあると考えている。1つは商品戦略である。サムズ・クラブのSKUに占めるPB (プライベートブランド) 比率は約3割とも言われており、売上と収益に貢献している。PBの開発には会員のニーズに寄り添った商品開発および商品発売後の効果測定、厳格なベンダー選定の品質管理の徹底、そして何よりも競争力のある価格設定がその強さの背景にある。

2つ目は商品の価値を伝える会員制度である。実店舗、アプリ、Wechatミニプログラムおよび協業パートナーである京東 (JD) も含めた会員データを一元管理し、会員の消費状況を分析、PBの開発や来店頻度の向上につなげている。結果、中国のサムズ・クラブの客単価は1,000元にも達すると言われており、この消費低迷の時代において非常に際立った存在となっている。

税制改革で地方の小売業の活性化に期待

政策面で消費税関連について大きな動きがあった。2024年7月、中国共産党第20期中央委員会第3回全体会議にて、「改革のさらなる全面深化と中国式現代化の推進に関する決定」が発表された。その要点は、多くの地方政

府が財源不足に陥る中で、生産者段階で徴収される100%中央政府の税収となっている消費税を、小売段階で徴収し地方政府に税収を移していくという方針が明らかになった。具体的には、消費税の9割超を占めると言われるタバコ、ガソリン、自動車、アルコールの4品目の税収が今後順次、地方政府に配分されることになる。これは人口や消費力が高い省・市の税収増加につながり、地方政府にとっては消費を活性化させる新たなインセンティブとなると考えられる。

日本企業はこのマーケットとどう向き合うか

業界関係者にとって、長年の懸案となっていた、日本産食品の輸入規制および実際の輸入手続、模倣品の販売などについては、徐々にではあるが改善されつつある。2025年1月には、江藤農林水産大臣と王令浚海関総署副署長との会談において、日本産水産物等の輸入規制の撤廃、牛肉の輸出再開、精米の輸出拡大などについて議論が行われ、特に牛肉や精米については双方が努力を継続することで一致した。関係各所には他の建議事項と合わせて引き続きの改善をお願いしたい。

これまで見てきたように、魅力的な空間づくりや中国の消費者に寄り添った商品開発やマーケティングを行っている企業はこの消費不況の中でも一定のプレゼンスを発揮している。これまで日本の小売業が強いと言われてきた売り場作りや顧客サービスが果たして今の中国の消費者のニーズや時代の空気感に合っているのかも一度考え直す必要があるだろう。また、商品開発のプロセス、顧客との接点構築、ECの運営強化などはまだ改善の余地があると考えられる。

記憶に新しいが、2024年11月には中国人に対する訪日ビザ発給緩和措置が発表された。その内容はビザ取得後の入国期限や回数の条件、観光マルチビザの期間延長などである。国内旅行と比較しても「安・近・短」な日本の旅行市場の魅力は大きく、中国人のインバウンド客の復活が待たれる。コロナ前は日本で購入した商品のリピート購入を提供できるチャネルの整備が各社不十分であることも多かったが、越境ECや実店舗において同様の商品やサービスを提供できるだけの下地が徐々に整ってきている。並行輸入品などの課題もあるものの企業自ら対応策を練りつつ、一人一人のお客様に対し、国を跨いだ顧客接点の強化と顧客生涯価値の最大化を考えていかなければならぬ時代が来るだろう。

最後に、ECも含め中国の小売業を取り巻く環境で買い手（消費者）の権利が肥大化していることに若干の懸念を覚える。「7日間無条件返品可」などの施策は、消費者保護の観点から業界の急成長に多大な貢献をしたことは否定できない。一方で、近年ではそれを悪用した返品なども常態化

しており、小売業に携わる事業者は大きなコスト負担を余儀なくされており、また中国政府が目指すサステナブルな社会の実現にも好ましくない影響を与えている。売り手と買い手、そして社会の三方よしとなる関係性が築くことができれば、中国小売業の復活もそう遠くはないのではないだろうか。

<建議>

① 市場の監督・管理面における内資企業・外資企業の平等性のよりいっそうの確保

中国経済は質的向上へ産業構造の変化が進み、小売業界においても、商品やサービスに対する品質や安全の重視、技術革新による需要の喚起に重点が置かれている。こうした構造変化に際しては、透明性が高く統一的な、ルール化された市場の確立が望まれる。小売業全体に対する行政による一部の規制について、外資企業に対しては厳格に施行（立ち入り検査含め）される一方、内資企業には厳しい適用がされない場合がある。内資企業・外資企業が共に平等な環境で競争できる市場の確立が必要である。外資企業の合法的権益保護、知財保護をよりいっそう重視し、内資企業・外資企業を平等に扱うことを要望する。

② 公平性の確保

公平・平等の原則に基づき、内資系や外資系といった企業の資本関係、企業の規模（大型企業、個人営業など）によって、政府は異なる基準で管理するのではなく、同一基準で管理いただくよう要望する。

③ 日本産食品の輸入規制の解除・緩和

2011年3月11日に発生した東日本大震災に伴う福島第一原子力発電所の事故に伴い、日本からの農産物・食品は、多くの品目で事実上の輸入禁止となったままである。

2023年8月24日のALPS処理水の放出以降、さらにその規制は強化され、現在では水産品の全品輸入禁止となっている。国際原子力機関（IAEA）の評価にもあるとおり、放射能が残留するリスクは極めて低いことが、多くの商材に対して科学的に証明されている。日本国内でも問題なく流通消費がなされている商品については、輸入規制措置の早期解除・緩和を要望する。2024年9月に規制緩和に対する合意があったものの、具体的な実行には進んでいない。食文化の国「中国」に美味しい食材を提供できる整備を要望する。

④ 輸入手続の短縮化

日本からの輸入に関して、福島第一原子力発電所の事故以降、通関、衛生許可を取得するのに

約1カ月半から2カ月、以前に比べ1.5～2倍の時間がかかる。港や地域によっては早まったということも聞かすが、大きな改善には至っていないのが現状。賞味期間・消費期間を加味した販売期間の問題もあり、通関に掛かる時間の短縮を要望する。

⑤ タバコ、薬、書籍等の取扱制限の撤廃・緩和

現在、タバコの販売は「烟草専売許可証管理弁法実施細則（国烟法[2020]205号）」により外資企業には販売が認められていない。このため、多くの外資小売店舗はテナントとしてタバコ取扱店を併設することで、消費者の利便性への要求に応じている。タバコ以外にも、薬、書籍等も、外資企業には取り扱いが認められておらず、販売が可能な内資企業との間で、直接的な売上に限らず、集客力の面においても、不平等な競争を強いられる要因となっている。消費者の利便性をより高めるためにも、同じ業態内において内資企業と同等の扱いとするよう、タバコ、薬、書籍等の取り扱い制限の撤廃、緩和を要望する。

⑥ 介護用品の取り扱いに関する規制の撤廃

介護用品（主に、「医療機械分類目録」第一類・第二類に属する機器）の取り扱いについて、地域によっては、売場の最小面積について制限があると同時に、薬売場を併設した販売形態を取らなければならないと指導されるケースがある。薬局は他の薬局と直線距離で350メートル以上離れていなければ出店が許可されないため、薬売場との併設規制により、介護用品の取扱いは非常に困難になっている。高齢者の増加が進む社会変化に対応するためにも、介護用品を個別に買い求められる環境を整備していただきたい。介護用品と薬の販売併設に対する規制および、売場の面積制限に関する規制の撤廃を要望する。

⑦ チルド即食食品の審査基準の適切な緩和と統一

チルド商品の保管条件はGBで定められているが、ハムは0～4℃、カット野菜は1～5℃とレンジが狭く、商品特性を考慮しても10℃以下程度に緩和した方が、より美味しい状態で商品提供ができる。一部チルド商品の保管条件の10℃未満への緩和を認めていただくよう要望する。また、こうしたチルド即食食品については北京市・天津市で審査基準が示されているが、いまだ他地区ではそれぞれの地区で解釈が異なり、対応が統一されていない。中国各地で統一した対応を要望する。

⑧ 冷蔵食品の生産許可申請に関する統一した規定・細則等の策定

冷蔵食品の食品生産許可申請については、現在、国家基準や統一の審査細則がない。例えば

北京市は「冷鏈即食食品生産審査実施細則」に準ずるが、地区により対応方式が異なる。特に生野菜を使用した商品（例：サラダ、サンドイッチ）は、「食品生産許可分類目録」に該当する項目が設定されておらず、生産許可を取得できる地区とできない地区がある。冷蔵食品に関する統一した規定、細則等の策定を要望する。

⑨ 賃貸借契約に関する法律整備

中国では日本の借地借家法に準ずる法整備がなされておらず、賃借人の立場が非常に弱くなっている。例えば、賃貸借契約期間が短いため短期で収益を見込まなければならず、契約更新では、新たな賃貸借条件の合意ができなければ即撤退しなければならないため、中・長期で賃借人の収益を見込むことができない。第三次産業の発展を促進するためにも、商業物件賃借人の権利保全を図る法整備を速やかに行うことを要望する。

⑩ 「職業的クレーマー」による販売監視体制の見直し

小売の現場で販売されている商品の中から問題のある商品（異物混入、商品ラベルの誤表記など）を探し出し、企業に賠償金を請求する「職業的クレーマー」は、消費者権益保護にかかわる問題を消費者の立場からは是正していくための仕組みとして適法とされている。「食品安全法」（主席令第二十一号）第148条の規定により、お客様が問題商品を購入された場合、販売者は販売価格の10倍（もしくは、与えた損失の3倍）の金額を賠償しなければならない。しかし、「職業的クレーマー」は一般消費者とは異なり、問題の商品を見つけると、事前に大量に購入した上で企業に多額の賠償請求をしているのが実態である。賠償金額を一律に10倍とする本規定を見直し、悪質な販売者とそうでない販売者との状況を見極め、「職業的クレーマー」を消費者代表のように位置付けることなく、本規定の見直しも含め、行政が主導する販売監視体制を構築することを要望する。

⑪ 就業制度の見直し

一般従業員の就業制度は総合労働時間制や不定時労働制を採用しているが、許可制となっている。産業構造が大きく変化する中、小売業における従業員の働き方に対しても多様な選択が可能となることが望ましい。従業員の就業制度は許可制ではなく、届出制もしくは企業の裁量での運用を認めるよう要望する。