

チャイナ・マーケット・インサイト

CHINA MARKET INSIGHT

中国の市場・業界・商習慣を徹底調査&研究

【チャイナ・マーケット・インサイト】

外資系大手スーパー「カルフール」
徹底研究 「超市」の流通の仕組みに迫る

【都市別市場レポート】

鄭州～河南1億人の消費潜在力に影響を与える都市～
「中原を制するものが天下を制す」

【マーケティング】

ヤフーと楽天、中国EC撤退のワケ
躍進中のEC大手「京東商城」、実情と課題は?
湖北省で人気の「H&M」、腕時計が好きな浙江人
中国における化粧品販売の基本的ポイント
中国の老人ホーム市場から見る日中シルバービジネス
PCの経験活かしスマホ市場を攻略するレノボ

CONTENTS

チャイナ・マーケット・インサイト	外資系大手スーパー「カルフール」徹底研究 「超市」の流通の仕組みに迫る	2
都市別市場レポート	鄭州～河南1億人の消費潜在力に影響を与える都市～ 「中原を制するものが天下を制す」	14
マーケティング	ヤフーと楽天、中国EC撤退のワケ 躍進中のEC大手「京東商城」、実情と課題は? 中国における化粧品販売の基本的ポイント 湖北省で人気の「H&M」、腕時計が好きな浙江人 中国の老人ホーム市場から見る日中シルバービジネス PCの経験活かしスマホ市場を攻略するレノボ	20
編集後記		32

外資系大手スーパー

3.9 「カルフール」

徹底研究

「超市」の流通の仕組みに迫る



中国で大きな存在感を持つカルフール。さまざまな商品を低価格で提供する形態は日本 GMS（総合スーパー）と似ているが、中国ならではの商習慣は企業経営にどのような影響を与え、企業側はどのような工夫をしているのだろうか。

中国で生活経験のある方なら誰もが一度は足を運んだことがあるであろう「カルフール」。中国語では「家樂福」と表記し、大都市や中規模都市を中心に、食材、日用品から家電にいたるまで、いまや中国庶民の生活を支える巨大総合スーパー・チェーンになっている。

カルフールはフランスで1959年に設立され、米国のウォルマートに次ぎ世界第2位の売上高を誇る総合スーパー・チェーン。日本では2000年にカルフール・ジャパン株式会社を設立し出店したが、業績悪化を理由に2005年に同社をイオンに売却し、実質的に撤退している。一方、中国には1995年に北京創益佳店を進出第1号店としてスタート。業界内では、中国に初めて総合スーパーの概念を導入した企業と認識されており、現在、中国で展開するスーパー・チェーン各社はカルフールの運営方法やシステム・体制を真似て取り入れたといわれている。

カルフールは進出当初、各店舗に運営を完全に任せたローカル化戦略をとり、中国人経営層やスタッフに店舗経営、購買、販売、販促などをすべて託した。その結果、売り上げの急増に成功したが、一方で商品納入や陳列などで便宜を図ってもらおうとする業者からの収賄（中国語では赤色のご祝儀袋を意味する「紅包（ホンバオ）」）のやり取りが蔓延してきたため、昨今では店舗や商品などの運営や権限は基本的に地区ごとにまとめて管理管轄する中央集権化を進めているようだ（これら組織体制の詳細については後述する）。

時代の変化に即しながら急成長するカルフールは、2010年時点で中國全土に182店舗を展開。総売上高は420億元で、中國小売チェーン店の売上高ランキングは第7位だ（表1「中國小売チェーン店売上高ランキングトップ10」を参照）。また、二、三線級都市においては、カルフールが進出すると「我々もようやくカルフー

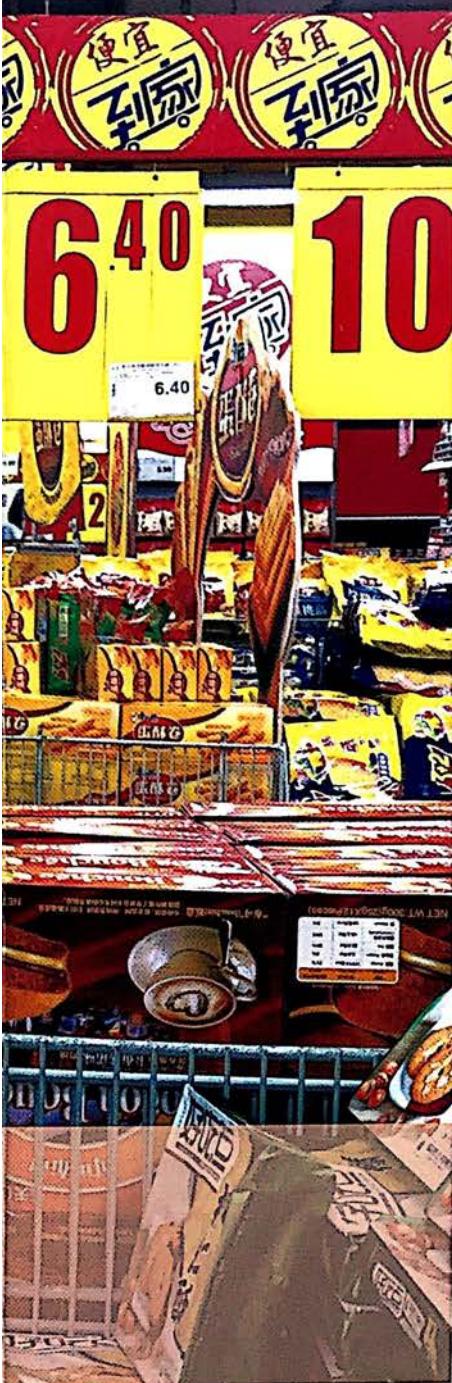


表1 中国小売チェーン店売上ランキングトップ10

No.	企業名称	売上(万元)	増加率(%)	店舗数	増加率(%)
1	蘇寧電器集團	15,622,292	33.5	1342	41.4
2	国美電器有限公司 其中:永樂(中国)電器銷售有限公司	15,490,000 890,954	45.0 -14.3	1346 60	15.0 5.3
	三聯商社股份有限公司	101,876	-26.2	6	20.0
3	百聯集團有限公司 其中:聯華超市股份有限公司(含華聯) 華聯集團吉買盛購物中心有限公司 上海聯華快客便利有限公司 好美家裝滿建材有限公司	10,369,291 7,007,723 371,436 184,969 165,200	5.9 4.3 -5.4 6.2 -21.0	5809 5239 22 1298 14	-5.6 -6.4 0.0 0.7 -41.7
4	大連大商集團有限公司	8,615,769	22.1	170	6.3
5	華潤万家有限公司 其中:蘇果超市有限公司	7,180,000 3,682,800	5.6 10.8	3155 1905	7.8 2.9
6	康成投資(中国)有限公司(大潤發)	5,022,500	24.2	143	18.2
7	家樂福(中国)管理諮詢服務有限公司	4,200,000	14.8	182	16.7
8	安徽省徽商集團有限公司 其中:安徽商之都股份有限公司 安徽徽商農家福有限公司 安徽省徽商紅府連鎖超市有限責任公司	4,051,974 904,814 265,390 114,123	17.9 24.6 43.9 12.0	2915 885 1983 855	1.1 -4.6 3.4 -4.3
9	沃爾瑪(中国)投資有限公司	4,000,000	17.6	219	25.1
10	重慶商社(集團)有限公司	3,821,585	27.2	319	1.9

表2 カルフールの沿革(中国)

1995	中国進出(1号店:北京創益佳店)
1996	上海、深セン進出
1997	天津進出
1998	重慶、珠海、武漢、東莞進出
2002	中国全土20都市で35店舗展開
2003	杭州で第40店舗を開設
2005	重慶で第60店舗を開設
2007	年間19店舗を新規開設
2009	年間18店舗を新規開設、合計157店舗達成
2010	中国全土182店舗、売上高420億人民元

ルが出店するほど経済成長した」と喜ぶ地元住民がいるなど「経済発展」のシンボル的な存在にもなっている。

このように、外資系ながらも「中国小売チェーン」の代表格として名実ともに各地で存在感を示すカルフール。店舗に入ると溢れんばかりの商品が棚積みされているが、いざ日本の商品を探そうとすると意外と数が少ないと感じた。

化粧品や日用品では資生堂、花王、ライオン、家電はソニー、パナソニック、シャープ、菓子類はグリコ、明治、ブルボン、飲料はキリン、サントリー、カゴメ、食品では日清、明治乳業(粉ミルク)、ハウス、キューピー、生活用品はユニ・チャーム、王子製紙(ネピア)などが上海周辺のカルフール店舗で目に見えることができる。しかしながら、いずれも商品棚の隅や目立たないところに追いやりられ、数も少量ロットで細々と陳列されている状況。中国や欧米系メーカーの商品が棚の目立つところに大きなスペースを占拠して陳列

されているのとは対照的だ。

ここで疑問に思うのは、「なぜ日本商品は目立つように陳列されていないのか」「そもそもどうしてもっと多くの日本商品が販売されないのであるのか」ということだろう。

我々は、これらの疑問に答えてくれる関係者及びエキスパートとしてカルフール本社のバイヤー、またカルフールに商品を納入している即席めん大手の康師傅(カンシーフ)と、「清風」ブランドで知られるティッシュ大手の金紅葉紙業のカルフール担当のキーパーソンにインタビューを実施。「バイヤーとの接触方法」「発生費用の種類」「代金回収と価格決定プロセス」「店舗展開戦略」「日本商品の実際のニーズ」などのポイントに絞り、質問を投げかけた。

バイヤー編

CCUの大きな権限、商品管理を一括

そもそもカルフールのバイヤーの組織体制はどのようにになっているのだろうか？

カルフールは中国進出当初は各ローカル店舗に運営の全権を委ねるローカル化戦略で売上を急拡大した経緯があるが、ここ数年、カルフール購買部の組織体制は地方分散型から中央（本部）集約化が進んでいる。

従来、カルフールは「中国本部－4大地区－7区域－店舗」（※1）というヒエラルキーモデルを敷いていたが、現在では「中国本部－4大地区－CCU－店舗」に変更されている。「CCU（City Commission Unit）」（=都市購買センター）が「7区域」に取って代わっているのが特徴だ。このCCU制度は2006年からスタート。数店舗以上ある都市や地域を中心にCCUを設置し、その地区内にある複数の店舗を一括で管理しており、2011年時点では中国全土に24カ所のCCUが設置されている。

CCUはカルフールの組織体制中央集権化の中でも最重要ポイントで、管轄内の全店舗に対して「商品価格」「販促」「商品発注」「商品陳列」の4つの重要な管理権限を有している。CCUは納入業者やメーカーとの売買契約から各種費用の取り決め、各店舗の商品陳列から一括発注まで幅広く担当し、一方で各店舗に対しては、あらかじめ決められたフローに沿って日常の店舗運営を集めて行えるような体制を整えている。CCUのトップは担当都市全域に散らばる全店舗の業績（販売額や利益）に責任を負いながら、本部と各地及び各店舗との間で本社の経営運営方針を伝達する大事な橋渡しの役割も担っている。

CCUを中心とした中央集権化の組織改革を背景に、ローカル化戦略時に実権を握っていた各店舗の店長権限はCCUに移譲され、商品発注や販促キャンペーンイベントから物流配送や棚陳列の調整まで従来の各店舗の実務権限が大幅に縮小している。また、この権限剥奪のためにキックバックなどの「うまみ」がなくなり、辞めていった社員も数多くいるというのも中国らしいエピソードだ。

表3 カルフールのCCU所在地

北区	北京	東区	上海	昆明	中区	烏魯木齊
	石家庄		南京	深セン		重慶
	大连		合肥	福州		成都
	瀋陽		寧波	廣州		武漢
	青島		鄭州	海口		長沙
	天津					
	ハルビン					
	長春					

「市場シェア」「商品力」「話題性」がポイント

カルフールの店舗に溢れんばかりに陳列されている商品群。これらはどのようなフローや基準で採用されているのだろうか？

これら商品は、全国一括で採用が決定されるものと、地区ごとに当地の趣向や人気商品などそれぞれ個別に決定されるものの2種類に分かれている。取り扱い決定までのプロセスは基本的に同じだ。

実際の商品取り扱い決定までのフローは次頁表のようになる。

カルフールの強い販売力を魅力と感じる多くのメーカーや問屋が積極的にカルフール購買部にアプローチし、何とか商品を採用してもらうよう働きかけている。しかし結局のところ、商品採用を決めるうえでの最も重要なファクターはその商品のマーケットシェアや商品力、話題性ということだ。これらを兼ね備えた商品やメーカーでないと、なかなか採用されないというのが実情となる。

一方、カルフールもマーケットトレンドを見極めながら、商品ラインナップ充実のために、自主的にポテンシャルのあるカテゴリや商品を探している。トレンドやポテンシャルを兼ね備えた商品であれば、仮にマーケットシェアが低くても採用される可能性があるとも言えるが、このケースはあくまでも他力本願的な取り組みにならざるを得ないだろう。

1. 市場調査分析	インスタントラーメンやシャンプーなど商品分類ごとの市場実態やニーズ状況、主要ブランドメーカーの販売状況やマーケットシェア、平均価格などを調査分析し、購買や契約交渉をするうえでの参考にする。
2. 納入メーカー/問屋審査	カルフールは納入メーカーや問屋に対して、商品を納入しカルフールで販売するに相応しいかどうかについて厳格に審査する。納入メーカーや問屋は、業績、マーケットシェア、組織運営、生産能力、財務状況などの条件を厳密にチェックされるため、カルフールに採用されるには相当な実力を兼ね備えた企業でないといけない。
3. 契約交渉、締結	契約交渉の席ではメーカー/問屋とカルフールの両社間で販売目標、卸値、利益率、商品価格、販促キャンペーンの回数と費用、その他各種費用など事細かく詳細について話し合われる。これら各項目に固定的な指標があるわけではなく、メーカー/問屋の販売力や交渉担当のネゴシエーション能力により大きく変化するそうだ。
4. 生品質質の監督	カルフールはメーカーに対して商品の生産工程における詳細な記録を要求する。昨今の食品に対する消費者の厳しい目を意識し、特に農産物は契約農家から直接購入し、食品の品質と产地の管理を徹底している。

※1 カルフールの中国本部は上海、4大地区は華東、華中、華南、華北、7区域は上海、北京、天津、東、中西、北方、南方となっていた。

河南省の省都である鄭州は、古来より中原の中心都市であり、重要な交通の中枢として「中国鉄道の心臓」または「中国交通の十字路」と呼ばれている。鄭州のGDPは、2006年の2000億元から、08年には3000億元に成長し、10年にはついに4000億元を突破し4040.9億元にも達した。これは、全国で第22位、全国省都の中では第8位にランクインしており、鄭州の経済が飛躍的に成長していった様子が窺える。鄭州は、人口1億を誇る河南省の省都であり、鄭州自体も863万人近くの人口を有する。膨大な人口の裏に潜む計り知れない消費潜在力が次第に注目を浴びるようになっている。

中央政府による「中部発展」政策の下、中原の中央都市として、鄭州の都市発展はそのスピードを増し、消費力も年を追って向上している。10年の鄭州の社会消費品小売総額は1678億元となり、省都都市の中で第10位にランクインし、巨大な消費潜在力を示している。

同じ中部地域の重要都市である鄭州と武漢は、その商業構造に大きな隔たりがある。武漢は、武商集団等の地元大型企業集団

が牛耳っている。一方、鄭州は外地の大型商業集団の健闘が目立つ。これは、「中原を制するものが天下を制す」の認識の下、各大型商業集団が「天下争奪」を目論み、鄭州市場に腰を落ち着けた後、さらに1億の消費人口を誇る河南、ひいては中部地区全体を手に入れようと狙っているからである。

鄭州の百貨店を観察すると、ブランド全体の水準が武漢よりも高く、売場のレイアウトもかなり洗練されていることに気付く。以前はあまり注目されていなかったはずの鄭州が、これほど進歩しているとは驚きである。これらはすべて、鄭州をリードする二大商業



鄭州市データ

- ・面積: 7446.2平方キロ
- ・人口: 752.1万人(09年)
- ・GDP: 3300億元(09年)
- ・1人当たりGDP: 4万2882元(09年)

鄭州
～河南1億人の消費潜在に影響を与える都市～
「中原を制するものが天下を制す」

執筆: キャストコンサルティング(上海)有限公司
コンサルタント 蒋佳玲

中国最多人口を誇る河南省の省都、鄭州。その消費潜在力は計り知れない。



「中原一の百貨店」と称される大商集団の新瑪特鄭州本店

集団である大連の大商集団と台湾の丹尼斯集団の功績である。両者は、鄭州の圧倒的多数の小売モデルを掌握しており、鄭州の中高級百貨店業界を牛耳っているだけでなく、積極的に高級ブランドを誘致し、鄭州の消費レベルのアップを牽引している。同時に、積極的に量販スーパー・マーケットの販売モデルを展開することで鄭州人の日常生活に浸透させている。それぞれが独自の経営モデルとマーケティング手法によって鄭州の商業水準の向上と国際化を推進しており、外地企業がローカル化していく上で最も優れた典型モデルの一つとなっている。

中国最大の小売業集団の一つである大商集団は、東北地方を中心とする11省50都市に160軒の大型店舗を展開している。06年、ついに鄭州に進出した大商集団は、企業買収、テナント出展、直営店舗の新規開店等を通じて、河南省に30軒の支店を展開するに至った。百貨店、スーパー・マーケット、家電チェーン店といった販売形態に広く手を広げ、売上額は60億元を超えるという規模を誇る。大商集団は、鄭州市では主に百貨店経営を中心に発展し、現在、新瑪特金博大酒店、新瑪特鄭州本店、紫荊山百貨大楼、正弘国际名店、新瑪特建設路店等の大型百貨店モールを5店舗出店している。そのうち新瑪特鄭州本店は、開店後3年も経たないうちに年間売上額10億元を突破し、鄭州の百貨店業界をリードする企業となった。

大商集団の鄭州における大成功の鍵は、斬新なマーケティング手法にある。例えば、「全国一斉セール」の販促手法を利用し、鄭州すべての店舗で同時に大規模なプロモーション活動を展開した。これは、鄭州内の百貨店に「開店記念セール」旋風を巻き起こすこととなった。

「異業種連盟マーケティング」も大きな成功を収めている。新瑪特鄭州本店は、09年から不動産、自動車、金融、百貨店、インテリア、旅行、教育サービス等の主流業界連盟ごとに提携先や自社のVIPを招待して、専用のプロモーション活動或いはファミリーセールを開催し、そのたびに驚くほどの売上と会員数獲得を達成して

いる。また、会員向けマーケティングも非常に重視している。

毎年1、2回は店内の主要ブランドを集めて特設売場をまるでパーティ会場のようにコーディネートし、VIPを招いてファミリーセールを楽しんでもらっている。ほかにも、百貨店とスーパー・マーケットといった同じ大商傘下でも販売形態の異なる店舗同士が共同で販促プロモーションを実施し、百貨店で買い物した消費者に対しスーパー・マーケットで日用品を購入できる特典をサービスする活動も行っている。創意工夫をこらしたマーケティング活動によって、大商集団は鄭州の小売業界において頭角を現していった。新瑪特鄭州本店は、1日当たりの売上が1000万元を超える日を6度、1億元を超える日を2度も達成するという奇跡も起こし、「中原一の百貨店」と称されている。

鄭州人が親近感抱く台湾系の「丹尼斯」

鄭州のもう一つの代表的な商業集団は、丹尼斯集団である。10年は87.7億元の営業成績を達成し、全国チェーン店の第48位、全国百貨店チェーン店の第15位にランキングした。多くの人が丹尼斯集団を河南省のローカル企業と思っているようだが、実は台湾系企業である。ここ十数年間、「鄭州を拠点とし、河南全体に進出を広げる」という戦略の下、河南市場に力を注いできた。丹尼斯集団は、百貨店、ハイパーマート、コンビニエンスストア及び物流配送などの業務をワンストップで行う小売企業集団であり、國務院の認可を受けた、全国でたった2社しかない台湾企業百貨小売試験企業のうちの一つである。現在は、丹尼斯百貨、丹尼斯ハイパーマート、丹尼斯コンビニエンスストア、丹尼斯国際スーパー・マーケットを傘下に持つ。

丹尼斯集団は台湾系企業だが、河南省で「培養」された河南企業ということもできる。店長クラスの人材はすべて河南人を採用しているため、鄭州人は丹尼斯集団に対しローカルブランドのような親近感を抱いている。その販売形態は、各ジャンルで異なる



鄭州における最高水準の百貨店と称される丹尼斯百貨人民店

ヤフーと楽天、 中国EC撤退のワケ

市場の理解不足と戦略ミスで自然淘汰

2012年5月、中国のネット販売市場から日本の大手2社が撤退した。一つは、アリババグループの淘宝(タオバオ)と提携して「淘日本」(タオジャパン)と「Yahoo!チャイナモール」を展開していたヤフー。もう一つは、中国検索大手の百度(ハイドウ)との合併で通販サイト「楽酷天」を立ち上げていた楽天だ。

中国語で「水土不服」という言葉がある。日本語に訳すと「気候風土になじまない」という意味だが、経済紙などで取り上げられた場合、中国に進出した外資系企業が現地の市場環境になじめない状態を指すことが多い。ヤフーと楽天という日本を代表する「EC2強」の失敗(撤退)への顛末も、中国現地ではこの四字熟語で表現されている。

しかし、環境への不適応という一言だけでは、失敗の根源や今後の戦略を考えるには不十分だろう。しっかりと分析と今後の課題を洗い出す必要がある。

まず、ECスキームを振り返ってみる。今回の2社の撤退はまとめて報じられることが多いが、その事業形態は大きく異なる。楽天は中国で法人を立ち上げ、モール型のプラットフォームビジネスを行っていたが、ヤフーは単に淘宝と「Yahoo!ショッピング」のペーチルを使ったクロスボーダーECに過ぎなかった。

一番の違いは出店者の立場だろう。楽天の場合、通販サイト「楽酷天」への出店者は中国における法人登記が必要で、小売ライセンスも取得していかなければならない。一方、ヤフーは単純に現存ペーチルを活用し、商品紹介部分を相互に翻訳したものに過ぎない。そのため、今回の撤退によるヤフー出店者への影響はほぼなかったと言えよう。楽天の場合、出店者はそれなりのコストを払って出店したため、その分の回収ができていないことが考えられるほか、楽天自身も法人を立ち上げたことによりさまざまな固定資産や雇用スタッフなどを抱えたため、その「償却」という痛みがあるだろう。

それぞれの敗因だが、楽天の場合は「天猫(旧:淘宝商場=タオバオモール)と真っ向勝負した」という点に尽きる。百花繚乱の商品を扱うモールのECプラットフォームとしては、現状のステータスや知名度、中国人消費者の嗜好から見ると、残念ながら天猫に勝つのは至難の技。楽天は日本製商品というカラーを

出す戦略を推し進めたが、同じような商品が他ECサイトで販売されている中国の市場環境においては、消費者はその意気込みを強く感じられなかつたのかもしれない。

ヤフーの場合は、きつい言い方かもしれないが「翻訳による商品紹介だけで売れるのでは?」という安易な発想があったのかもしれない。しかし、この翻訳も機械翻訳によるもので、正確性は二の次だった。中国人ユーザーから中国語の紹介に対する不満の声も聞こえたし、日本人ユーザーの間では「日本語よりも中国語で見たほうが分かりやすかった」とのコメントもあった。商品数は莫大ながらも、「翻訳してあるので、買いたい人はどうぞ」的な発想からは脱却できず、それ以外のセールスポイントが見えずじまいだった。経営戦略はこのような単純なものではないと思うが、市場の反応を見る限り、「いいとこどり作戦」は功を奏しなかったようである。

ヤフーと楽天の中国EC市場からの撤退を受け、反省すべき点と今後に生かすべきポイントは何だろうか。

まず言えることは、今回の失敗は「プラットフォームとしての失敗」と捉えられ、これをもって「中国向けECはダメ」というミスリードは禁物ということである。そもそも、外国企業がECプラットフォームとして参入するには無理があり、それはグーグルやEBAYが証明している。そのため、今回の撤退もある意味では当然の結末といえよう。

楽天については、日本でプラットフォームで成功しているため、「業務ノウハウを移管し、中国でもあくまでプラットフォームビジネスで」という思いがあったのかもしれない。

しかし、淘宝がB2CとC2C含めて実質的にシェア8割を占める中国EC市場では、たとえ日本トップ企業が満を持して参入してきたといっても、ユーザーの消費スタイルは簡単には変わらない。

また、今回一件を通じて「日本製商品の人気がないのでは?」という考えも早計だろう。実際、B2Cサイトを通じて売り上げを伸ばしている日本企業もある。淘宝(タオバオ)での販売を支援するアリババの担当者によると、某日系化粧品メーカーは昨年11月11日の独身の日である「光棍節」のイベントで、1日に数千万元の売り上げを達成したこと。同イベントに参加す

躍進中のEC大手 「京東商城」、実情と課題は?

業界の風雲児、価格破壊で躍進中

京東商城(360Buy)は中国で躍進を遂げているECサイト大手だ。B2C市場シェアでは「天猫」(旧:淘宝商城=タオバオモール)の53.3%に次ぎ、17.2%で第2位となっている。中国現地サイトに掲載された「京東商城の七大秘密を明らかにする」という記事をもとに、同社の実情を俯瞰してみたい。

京東商城(360Buy)は中国で躍進を遂げているECサイト大手だ。B2C市場シェアでは「天猫」(旧:淘宝商城=タオバオモール)の53.3%に次ぎ、17.2%で第2位となっている。テレビCMなどでの露出も多く、洗練されたイメージ戦略も効果を発揮しているように思える。

ただ、上場企業ではないため、売上高や利益率などの数字ははっきりしないところも多い。ここでは、中国現地サイトに掲載された「京東商城の七大秘密を明らかにする」という記事をもとに、同社の実情を俯瞰してみたい。

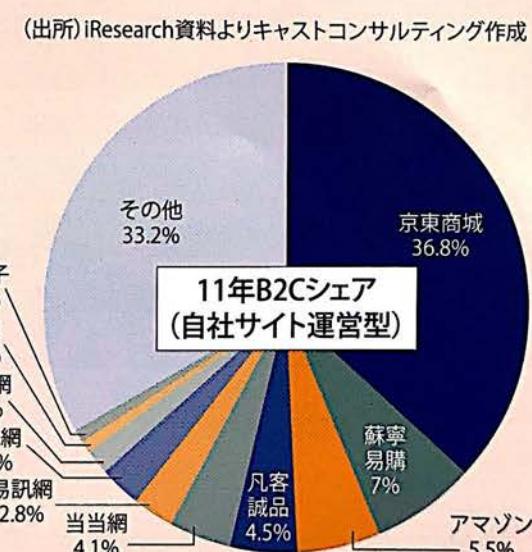
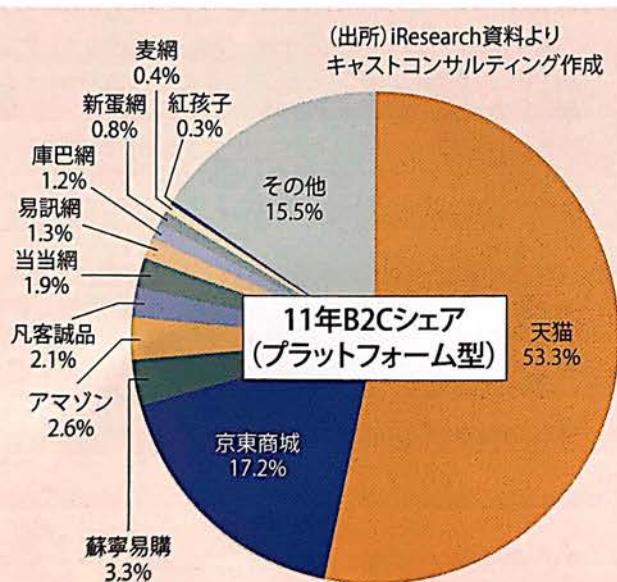
まず、売上高。京東商城は自社サイトでの売上高(取扱高)について、2010年は102億元、11年は309億元してきた。ただ、11年には販価が仕入れ値を下回るほどの赤字覚悟でのセールも行われていたため、実際の売上高は210億元程度と見る向き

もある。ちなみに、天猫の売上高は1000億元超だったため、ざっと5分の1程度の規模となる。

次に粗利益率だが、京東商城の販売モデルは大きく5つに分けられる。

- (1)3C(コンピューター、コミュニケーション、コンシューマー)製品販売。PC、携帯電話など。総売上高の約50%。粗利益率は4~5%。
- (2)家電製品販売。総売上高の約3分の1。粗利益率は大型家電で8%前後、小型家電で6~8%。
- (3)書籍、化粧品、女性・子供用品販売。総売上高の約1割。粗利益率は10~12%。
- (4)プラットホーム販売(モール出店形式)。総売上高の1割以下。粗利益率は、配送なしで8~12%、配送込みで20~30%。
- (5)オープンサービス。鉄道チケット、旅行、不動産など。利益はなく、いわゆる手数料収入が取扱高の2%ほど。

これらを平均すると、全体の粗利益率は7~8%前後と想定される。売上高210億元から計算すると、粗利益は15億元前後となる。



中国における化粧品販売の 基本的ポイント

規定とプロセスの理解が第一歩

基本的だが一番重要な点は、化粧品の管理監督の主管部門が2008年9月1日をもって衛生部から国家食品薬品監督管理局に移ったことだ。3年以上前の変更事項だが、いまだに「主管部門は衛生部」と書かれた指南書も見られるため、注意を要するだろう。

ドラッグストアチェーン大手のココカラファインが2012年3月8日、上海市に現地法人を設立することを発表した。全額出資子会社(独資)の設立は、日系ドラッグストアチェーンでは初めて。化粧品や医薬品市場の拡大が期待できる中国を狙った事業戦略は、業界他社にも影響を与えそうだ。

一方で、その流通網を活用し、中国市場で日本製の商品販売を行おうとする製造メーカーも多数存在する。だが、その多くは認可取得などの各種規定という高いハードルに苦しんでいるというのもまた事実ではないだろうか。

ここでは、化粧品を例にとり、中国への輸出(中国側から見れば輸入)における煩雑さや関連規定、注意事項などをまとめてみる(あくまでも規定面からの考察のため、個別具体的な実務例は割愛するが、中国進出の際の何らかのヒントにつながれば幸いである)。

まず、(中国にとっての)輸入化粧品の審査・認可プロセスや関連規定を概観してみたい。

基本的だが一番重要な点は、化粧品の管理監督の主管部門が08年9月1日をもって衛生部から国家食品薬品監督管理局に移ったことだ。4年前の変更事項だが、いまだに「主管部門は衛生部」と書かれた指南書も見られるため、注意を要するだろう。

中国では化粧品は「非特殊用途化粧品」(=「一般化粧品」。ヘアケア、スキンケア、メイクアップ、ネイルケア、芳香の5種類)と「特殊用途化粧品」(育毛用、染髪用、パーマネント用、脱毛用、バスト用、シェイプアップ用、消臭用、シミ取り用、日焼け止め用の9種類)に分類される。このうち、前者については04年8月をもって、「審批制」(審査・認可制)から「備案制」(届出制)に変更されていた。提出資料に不備がないければ、受理から1ヵ月以内には届出が認可されるというのが一般的だった。しかしながら、化

粧品の品質問題が相次いだ結果、07年に公布された規定で「中国における授權単位による授權書」やその公証が申請時に必要とされ、実質的に「審批制」へと逆戻りしている。

その後、主管部門が衛生部から国家食品薬品監督管理局に移ったわけだが、基本的には審査のプロセスは衛生部時代のものを受け継いでいる。通関前のプロセスを大まかに分けると、①衛生安全性テスト(北京、上海、広州のいずれかの疾病予防コントロールセンター)、②衛生部審査(衛生部化粧品安全審査委員会)、③ラベル審査(各地の検査検疫機関)、という手順を踏むことになる。①の結果を元に、②の審査を経て「輸入化粧品衛生許可証」が発行され、③で「輸出入化粧品ラベル審査証書」が出る流れだ。所要期間は一定ではないものの、短くて4~5ヵ月前後、長い時は1年半ほどかかるケースもあるとされる(実務上は、この後に通関手続きなどが加わることになる)。

もっとも、日系企業にとっては時間の問題以前に、資料不備などの実務的問題や、法制度の変更、担当部門や担当職員による審査内容の食い違いなど、中国ならではの問題に悩まされることが多いだろう。

前述のように、中国では化粧品は「非特殊用途化粧品」と「特殊用途化粧品」に分類される。ある統計によると、「非特殊用途化粧品」の申請数全体に占める不合格率(批准が下りなかつた割合)は、09年は約4.8%だったが、11年になると15%を上回った。それだけ審査通過の難度が増しているということである。

当然のことながら、外資企業は自社商品を巨大市場の中国に売り込みたい。しかし、近年厳しくなった審査・認可というハードルが高くなっている。そのため、ビジネスの不確定性が多く、投資に二の足を踏みがちという弊害も一部で出ているようだ。

企業を戸惑わせている点を一つ挙げれば、「安全性リスク物質」というキーワードとなる。これは「化粧品行政許可申請受理規定」(09年12月25日公布、10年4月1日施行)の第21条で初めて示されたものだ。それによると、化粧品の管理監督主管部門である国家食品薬品監督管理局は、輸入申請受理から60日以内に申請製品の「安全性リスク物質」について審査を行うことになっている。審査対象の「安全性リスク物質評価資料」は申請企

湖北省で人気の「H&M」、 腕時計が好きな浙江人

タオバオのデータから見る地域別消費動向

淘宝(タオバオ)のデータによると、中部地区ではアパレル人気が高く、湖北、湖南、江西の各省で検索ワードによく現れる。湖北省では「H&M」などのファストファッションが人気。湖南省では男女問わず著名ブランド「恒源祥」好む傾向にある。江西省はペアルックの検索数が非常に高い。

中国のEC最大手の淘宝(タオバオ)。同社サイトの売り上げを見れば中国の消費者動向が分かるとも言えるが、地域別の特徴はどうだろうか。同社が先日発表した2011年の販売データを元に、各地で人気の製品や検索ワードに並ぶ製品の傾向を挙げてみる。

まず、広東省の消費者には、包容性と多元性というキーワードが当てはまる。特に女性陣の間でのアパレル人気は、「カジュアル」「クラシカル」「日韓ブランド」などどれも高い。男性陣はカジュアルやスポーツブランドが好きなようだ。また、かつらの人気が高いこともこの地区の特徴だ。

中部地区ではアパレル人気が高く、湖北、湖南、江西の各省で検索ワードによく現れる。湖北省では「H&M」などのファストファッションが人気。湖南省では男女問わず著名ブランド「恒源祥」好む傾向にある。江西省はペアルックの検索数が非常に高い。

上海市ではブランド人気が高く、「コーチ」「バーバリー」「グッチ」などがその代表だ。江蘇省では男女の違いが比較的大きく、男性はアップル製品が人気上位に出ており、女性の間ではバッグ人気がアパレル製品のそれより高い。富裕層が多いとされる浙江省での人気は腕時計が一番だ。サンダルやMP4なども好まれる。

北京市では文学や芸術分野への興味が高く、カメラやクロス・ステッチ(刺繡)製品の検索数が多かった。甘粛省ではジーンズ製品の人気が非常に高い。

広西チワン族自治区では「ケータイ熱」が高い。アップル、サムスン、ノキアなどいずれにブランドも人気だ。貴州省のユーザーは婚姻関連への興味が高く、結婚写真や喜糖(ウェディングキャンディー)が検索ワードの上位に並ぶ。

このほかの興味深いデータでは、寧波市(浙江省)が最も「同じシャツを着た人に出会いやすい」都市となった。人気の高い女性用アパレル製品を例にとると、同市の消費者1000人中23人が購入していた。一方、同じ浙江省の舟山市では、女性が男性用製品を購入する比率が23.98%に達した。夫に優しい都市と言えるだろうか。

一眼レフカメラの購入者は50代以上が一番多い。同年齢層の一眼レフカメラ及び関連製品の1人当たり平均購入額は4604元に上り、他の層の約2倍に上る。

江蘇省では音楽や芸術、文学が好まれる傾向にあり、2011年の書籍販売額は2.6億元に上った。南京市ではユーザーの100人中26.7人が書籍購入の経験があるということだ。

山西省は親孝行が重視される地域と言える。30歳以下のユーザーにおける高齢者用製品の購入率が全国で最も高く、100人中7.04人が購入経験がある。一方でダイヤモンド人気も高く、ジュエリー製品の売上高のうち29.4%を占める。また、犬や猫などのペット用品の購入率が最も高いのは安徽省だった。

※ 本文は「キャスト中国ビジネス 中国マーケティング・EC会員コース」HPの2012年3月掲載分より。データも当時のもの

中国ネットビジネス 成功へのポイント

企業は広大な中国市场を「インターネット」を武器にどのように攻略すればよいのか?
その場合の注意点・問題点は何か?
そもそもどのようなネット事情になっているのか.....
中国ネットビジネスで成功するためのヒントを法的・実務的規制もふまえ、体系的にわかりやすく解説。



好評発売中

著者: 大亀浩介
出版社: 日本経済新聞出版社
定価: 1,890円(税込)

PCの経験を活かしスマホ市場を攻略するレノボ

モバイルメーカーへの華麗なる転身？

中国のPC及び通信機器市場で、中国メーカーの聯想(レノボ)の存在が急上昇している。もともとPCメーカーで、IBM買収やNECとの合併などで規模を拡大してきたが、近年は携帯電話、特にスマートフォン市場での活躍が著しい。2012年4～6月期におけるスマホ販売シェアは、1位がサムスン(22.2%)、2位がレノボ(11.9%)、3位が華為(ファーウェイ)(11.2%)の順だ。

中国のPC及び通信機器市場で、中国メーカーの聯想(レノボ)の存在が急上昇している。もともとPCメーカーで、IBM買収やNECとの合併などで規模を拡大してきたが、近年は携帯電話、特にスマートフォン市場での活躍が著しい。同社が掲げる「PC+」戦略からそのヒントが見えてくる。

市場調査会社の艾媒諮詢(iiMedia Research)によると、2012年4～6月期におけるスマホ販売シェアは、1位がサムスン(22.2%)、2位がレノボ(11.9%)、3位が華為(ファーウェイ)(11.2%)の順となっている。レノボが中国勢のトップに立っているこの状況は、数年前のPC専業メーカー時代からは想像できなかっただろう。

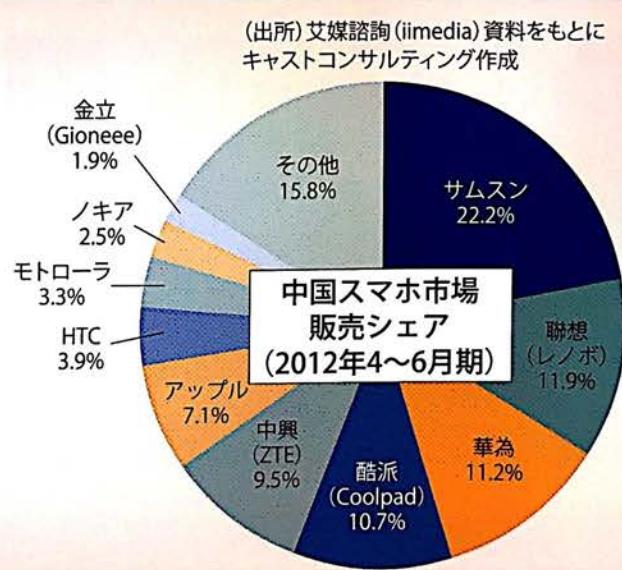
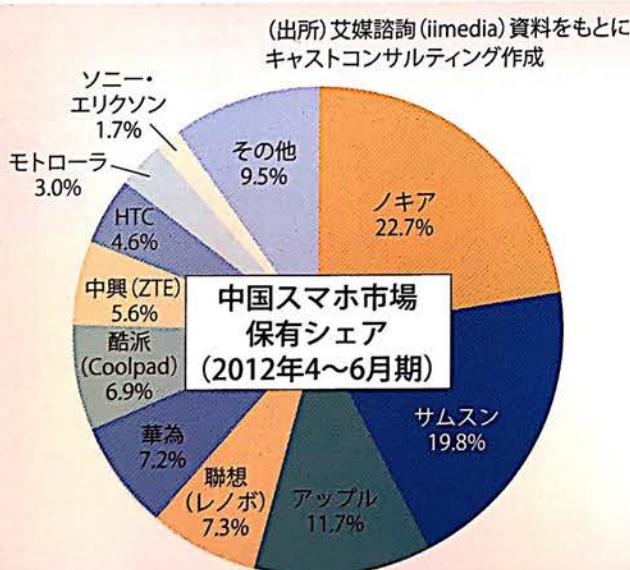
今日のレノボを作り上げてきたのは、同社が掲げる「PC+」戦

略だ。これは、事業の柱となるPCに加えて、第2、第3の事業や製品を育てていく考え。レノボがPC以外に注力してきたのは、タブレット型機器、携帯電話、テレビ、そしてクラウド製品で、ここにきてその成果が見えてきたのである。

大きなきっかけとなったのは、同社が11年4月に立ち上げたMIDH(モバイル・インターネット、デジタル・ホーム)事業部である。すでに10年にスマホを1タイプ投入していたが、この事業部の新設に伴い製品開発と投入のスピードが加速し、11年には26種類を販売し、12年は40種類以上を市場投入する勢いだ。

他のPCメーカーと比べると、そのモバイルデバイスへの注力度合いが分かる。世界のPC市場シェアは、HP、レノボ、デル、エイサーの順だが、いずれもPC以外の事業への戦略が異なっている。HPはかつてPC事業から撤退する計画すらあったほどだが、現在は法人向けサービスに注力している。デルはITサービス市場に照準を合わせ、ただのPCメーカーのイメージから脱却しつつある。

レノボとエイサーは似ており、どちらもPC事業を基盤として、スマホやタブレットの領域にほぼ同時期に進出していった。ただ、両者の一番の違いはスピードだろう。上述のように、レノボは



編集後記

2011年1月の「中国マーケティングEC会員コース」サービス開始以来、ウェブのみで発信してきたコンテンツをこのたび冊子化する運びとなりました。ウェブ版は会員限定のため、IDとパスワードを入力しないと閲覧できませんが、我々の情報をさらに身近に感じていただけるよう、今回より2カ月ごとに冊子形式で編集し、会員企業さまのお手元にお届けしていきます。中国でのビジネス展開が本格化するなか、できるだけ「生きた情報」入手し、業界内外の実態や商習慣の違いなどを把握することが不可欠になってきています。そうした会員企業さまに少しでもこの冊子がお役に立てば幸いです。(亀)

◆著作権

本資料の著作権は出典が明記されているものを除き、原則、キャストコンサルティング株式会社に帰属します。いかなる目的であれ、本資料の一部または全部について、無断で、いかなる方法においても複写、複製、引用、転載、翻訳、貸与等を行うことを禁止します。

◆免責

本資料記載の情報は、キャストコンサルティング株式会社が信頼できると考える各方面から取得しておりますが、その内容の正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。キャストコンサルティング株式会社は当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらずいっさい責任を負いません。この情報は執筆時の情報に基づいておりますので、今後登場する法令、司法解釈等により、記述内容と異なる結果が導かれる可能性があることに十分ご注意ください。また、本資料に記載された内容は予告無しに変更されることもあります。

「キャスト中国ビジネス」中国マーケティング・EC会員コース

中国の市場・業界・商習慣を徹底調査&研究

チャイナ・マーケット・インサイト News Letter 2012 SEP&OCT (vol.1) 2012年9月発行

発行：キャストコンサルティング株式会社

〒105-6234 東京都港区愛宕2-5-1 愛宕グリーンヒルズMORIタワー34階

TEL:03-5405-7860 FAX:03-5405-3308 メール:service@cast-marketing.com

© 2012 CAST Consulting Co., Ltd. All Rights Reserved

中国市场徹底攻略! 会員制定額コンテンツサービス



中国マーケティング・EC会員コース

<http://www.cast-marketing.com>**「それを知りたかった!」****専門情報の数々が、****中国内販の近道をガイドします。**

- ネット通販計画中、eコマースの情報のみ効率的に入手したい……
- 他社の成功・失敗事例を知りたい……
- マクロデータはあるが、もっと突っ込んだリアルな情報がほしい……
- 注目集める内陸都市、各都市間の違いや可能性は? 等

ここでしか見られない限定コンテンツが盛りだくさん!

業界関係者にヒアリング!

※代表的なコンテンツ例

チャイナマーケットインサイトカルフールやワトソンズのバイヤーとどう接觸?
入場料や棚代の費用の仕組みはどうなっている?
淘宝のトップ店舗の売り方、プロモーション方法は?業界のリアルな
実態をお伝えします**内陸都市を中心に、現地視察!****中国都市別市場レポート**上海、北京、広州、成都、重慶、瀋陽、青島、ハルビン、合肥、
西安、鄭州、武漢、杭州、長沙、寧波……各都市展開中**中国Eコマースをいかに攻略?****中国ネットビジネス 成功へのポイント**

中国ネット通販市場が10兆円に! このチャンスを生かすために

データや資料でトレンドを読み解く!**数字で見る中国ビジネス**

コンサルタントが数字から読み解く日系企業必見のデータ分析!

日系企業の課題を分析!**マーケティング戦略**ケーススタディー、産業別分析、ウェブマーケティング、
戦略分析、トレンド分析

最新情報&コンテンツはウェブでチェック!

すべてのコンテンツはウェブ上で随時更新中。
コンテンツ総数は400以上(2012年8月末時点)。**無料 1週間のお試しIDを発行中!**

中国市场インサイトメルマガ(無料)

コラム(無料コンテンツ)

大龟浩介の中国ビジネス
コンサルタントの眼**配信登録受付中**コンサルタントが執筆するホットな
現地コラムも週刊無料メルマガで!進出の初步的なお悩みを
コンサルタントがサポート**よろずや相談窓口**

キャスト中国ビジネス 中国マーケティング ・EC会員コース

**会費 50,000円
or 4,000RMB/月(税別)**

- ご契約は日本 or 中国で承ります。
- ご契約期間(お支払い)は、原則1年(一括)でお願い申し上げます。
- ご契約は、1年毎の自動更新となっております。
(退会時はお手続きが必要です)

**News Letter
2012 SEP & OCT vol.1**

CHINA MARKET INSIGHT
中国の市場・業界・商習慣を徹底調査&研究

【都市別レポート】
鄭州～河南! 他の消費潜在力に影響を与える都市～
「中原を制するものが天下を制す」

【マーケティング】
ヤードと楽天、中国EC激戦の今
躍進中のEC大手「京東商城」、実績と課題は?
湖北省で人気の「H&M」、競合計が好きな浙江人
中国における化粧品輸入の基本的ポイント
中国の大人気市場から見る日中シルバービジネス
PCの経験活かしてマホ市場を攻撃するレノボ

【マーケティング】
外資系大手スーパー「カルフール」
「超市」の流通の仕組みに迫る

【マーケティング】
「チャイナ・マーケット・インサイト」

2カ月ごとに発行
※会員限定(非売品)
【ニュースレター冊子】
【チャイナ・マーケット・インサイト】

お問合せはこちらまで

キャストコンサルティング株式会社 会員サービス事務局

TEL:03-5405-7860 MAIL:service@cast-marketing.com 〒105-6234 東京都港区愛宕2-5-1 愛宕グリーンヒルズMORIタワー 34階