

中国百貨店業界におけるビジネスモデル転換

2020年5月



山田コンサルティンググループ株式会社

目次

1. 中国百貨店業界の現状
 - 定義と経営モデル
 - 市場規模
 - オンライン市場の成長と他業態の台頭
 - 主要プレイヤー
2. 消費者層と消費行動の変化
 - 中産階級の増加
 - 若者消費の増加
 - コト消費の増加
3. 中国百貨店における新たな取り組み事例の紹介
 - コト消費増加に伴う施策
 - 事例 天虹百貨
 - ネット利用増加に伴う施策
 - 事例 銀泰百貨
4. おわりに

中国百貨店業界の現状

定義と経営モデル

- 中国における百貨店の定義は、日本と大きな違いはない。
- 経営モデルについては、在庫を持たない「連営形態」が中心となっており、供給業者からの賃貸料や管理費用等の固定費用の他、売上高に応じた中間マージンなどが主な収入源となっている。

中国・日本における百貨店の定義

業態	規模 (営業面積)	立地	販売形式	売上構成
中国	✓ 6千㎡~2万㎡	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 市・区の商業中心地 ✓ 歴史的に形成された商業集落地 	✓ 対面販売、陳列式	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 特に規定なし ✓ 総合的に衣食住用品、家電等を取り扱う
日本	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大型百貨店: 3千㎡以上(東京都の特別区および政令指定都市は6千㎡以上) ✓ その他百貨店: 3千㎡未満(東京都の特別区および政令指定都市は6千㎡未満) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 都市型: 政令指定都市・県庁所在地 ✓ 郊外型: 地方 	✓ 対面販売が売り場面積の50%以上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 衣食住にわたる各種商品販売額が10%以上70%未満

経営モデル

	運営形態	
	自営形態	連営形態
収益源	仕入と販売の鞘	中間マージン
商品所有権	百貨店	供給業者
仕入管理	百貨店	供給業者
在庫管理	百貨店	供給業者
商品陳列	百貨店	供給業者
価格決定	百貨店	双方協力
販売員	百貨店	供給業者
アフターサービス	百貨店	双方協力

出所: 中国商務部「零售業態分類」(2004年)、日本経済産業省「商業統計表」(2009年)よりYCG作成

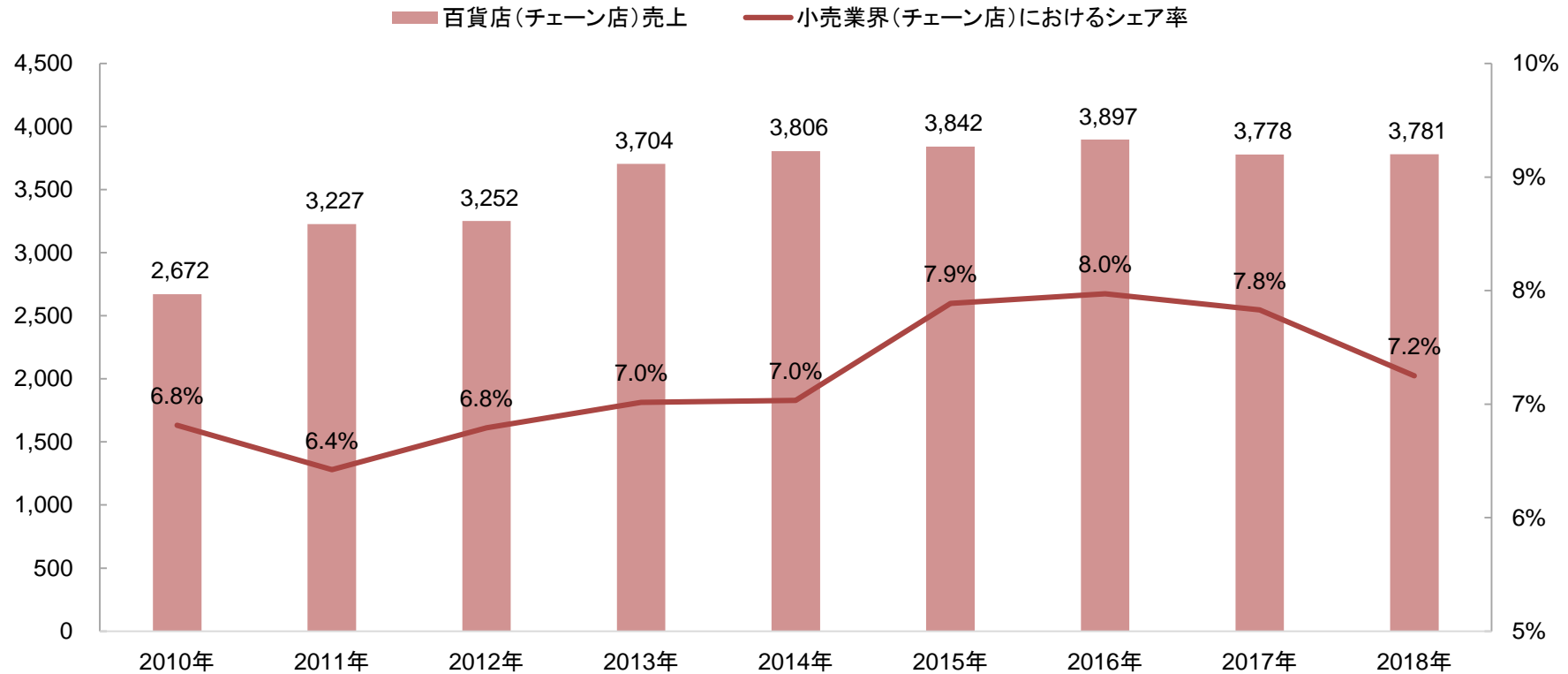
出所: 公開資料、安信証券研究中心よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

市場規模

- 2018年における中国百貨店業界の市場規模は3,781億元となった。
- 2017年からは、小売業界における百貨店シェアが下がっており、百貨店の影響力が低下傾向にあることが分かる。

中国百貨店業界の市場規模と小売業界におけるシェア率の推移(単位:億元)



出所: 中国国家统计局よりYCG作成

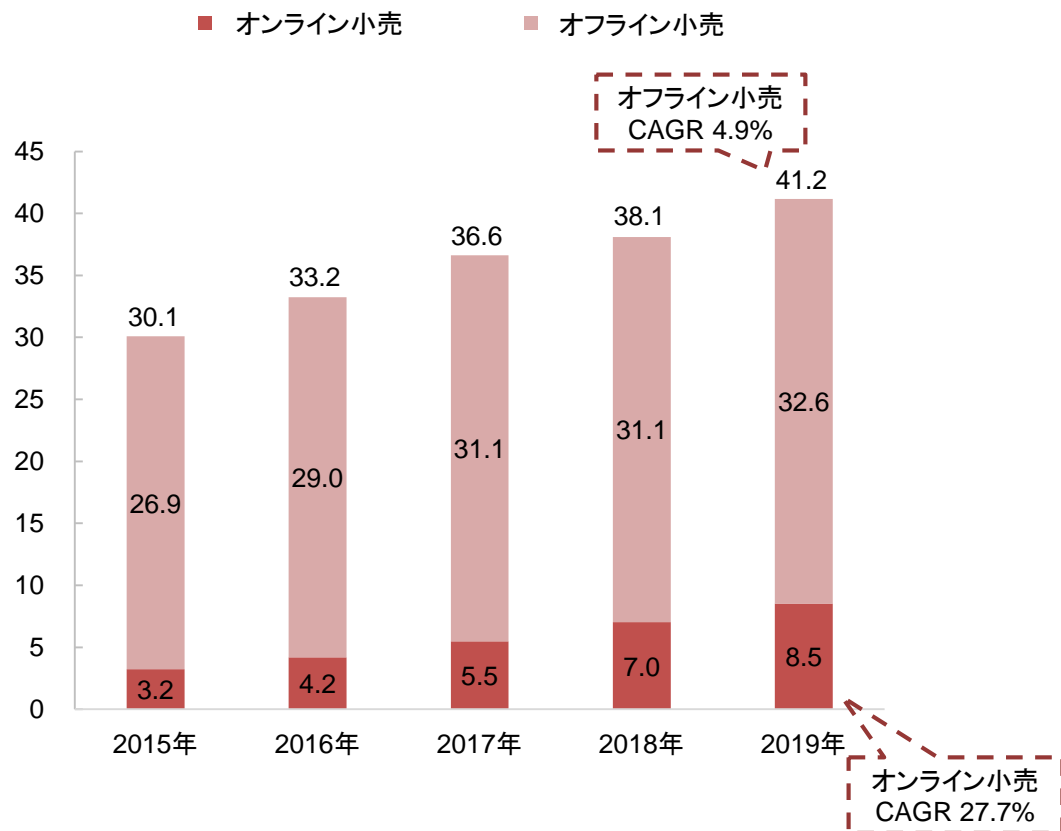
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

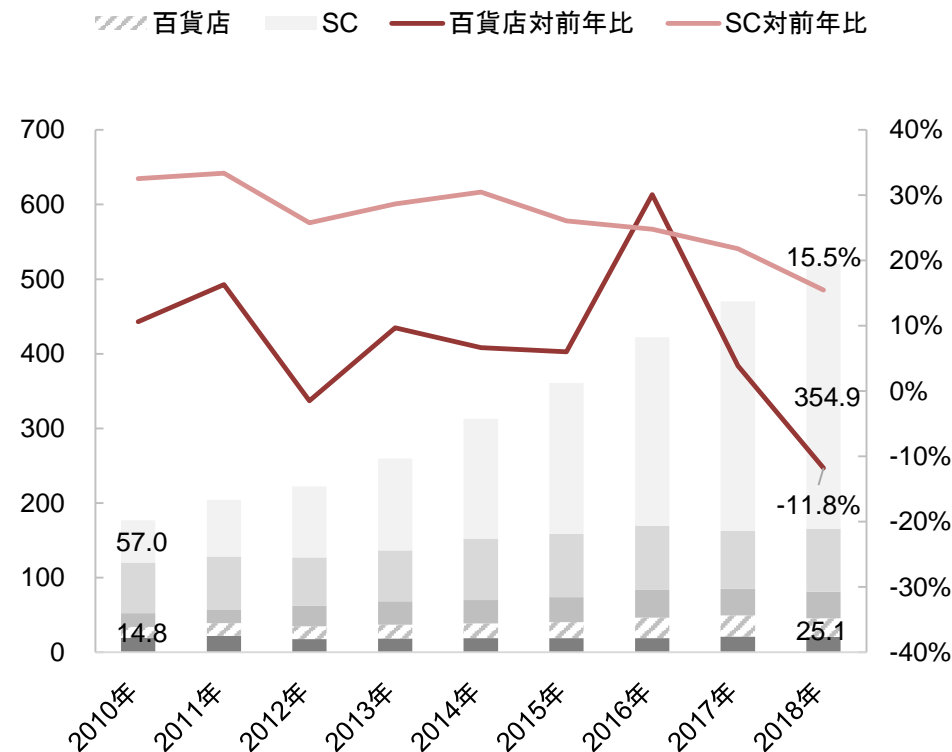
オンライン市場の成長と他業態の台頭

- 百貨店が苦戦を強いられている要因として、小売市場におけるオンライン市場の著しい成長があげられる。
- 現状、オフライン市場が圧倒的に大きいものの、オンライン市場の2015年から2019年の年平均成長率は27.7%となっている。
- さらに、ショッピングセンター(SC)などの他業態の台頭により、競争が激化していることも百貨店業界へマイナスの影響を与えている。

中国小売市場におけるオフライン・オンライン推移(単位:兆元)



中国主要小売業態(オフライン)の経営面積推移(単位:百万㎡)



出所: 中国国家统计局よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

主要プレイヤー(1/3) 2018年上場企業TOP15

- 上位企業には、沿岸都市などに広域展開する百貨店の他、地方にドミナントを形成する地場百貨店もある。
- 市場低迷と競争激化を背景として、各社は経営改善に向け、他業態への投資増加、O2Oモデルの導入、体験型施設の新設、自社商品の開発等の戦略をとっている。
- それにより、上位企業の3分の2が前年対比売上を増加させた一方、3分の1は閉店などの要因により売上減少となった。

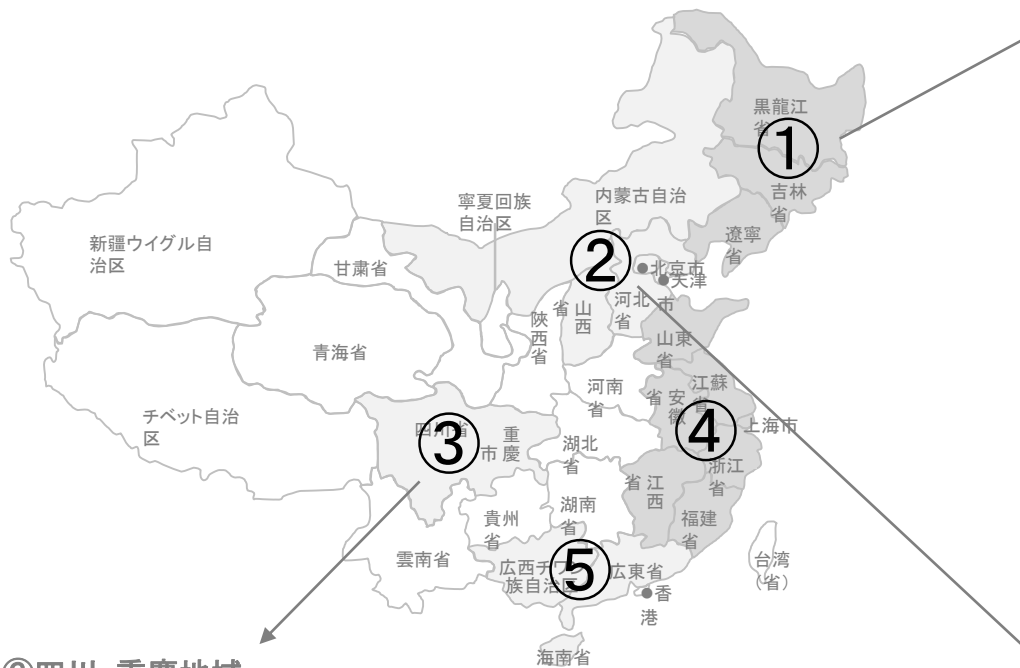
No.	会社名	本社所在地	2018年売上 (億元)	対前年比	増(減)収の要因
1	上海百聯集团股份有限公司	上海	484.3	2.7% ▲	本業におけるEC展開、店舗改造・商品調整の実施、新店開設。また、コスト削減も実施。
2	重慶百貨大樓股份有限公司	重慶	340.8	3.6% ▲	本業におけるブランド入れ替え・O2Oモデル導入。本業外(スーパー)では、サプライチェーン見直しによるコスト削減実施。
3	上海豫園旅遊商城(集团)股份有限公司	上海	337.8	7.2% ▲	本業における賃料収入増加、店舗改造・商品調整、O2Oモデル導入。本業外(ファッション・飲食・ホテル)ではコスト削減実施。
4	王府井集团股份有限公司	北京	267.1	2.4% ▲	本業における店舗改造(体験型施設増加)。本業外(アウトレット)では、O2Oモデル導入、新店開設。
5	大商股份有限公司	大連	238.7	-10.8% ▼	本業における店舗撤退。
6	天虹商場股份有限公司	深圳	191.4	3.3% ▲	本業・本業外(SC)における店舗改造、EC展開の実施。
7	金鷹国際商貿集团(中国)有限公司	南京	190.0	10.2% ▲	本業外(SC・コンビニ)における店舗の増加、マーケティング強化。
8	武漢武商集团股份有限公司	武漢	177.1	-2.3% ▼	本業における競争激化による顧客数減少。
9	供銷大集集团股份有限公司	西安	163.2	-41.3% ▼	本業・本業外(スーパー)におけるコスト上昇・顧客数減少による閉店。
10	茂業国際控股有限公司	香港	157.9	0.5% ▲	本業における店舗改造および本業外(不動産)での賃料収入増加。
11	長春欧亚集团股份有限公司	北京	156.0	11.6% ▲	本業外(SC・スーパー)における新店開設、体験型施設増設。
12	百盛商業集團有限公司	香港	152.0	-4.8% ▼	本業における店舗閉店。
13	南京新街口百貨商店股份有限公司	南京	145.4	-24.0% ▼	本業における子会社売却による事業範囲の縮小。
14	銀座集团股份有限公司	済南	132.4	1.9% ▲	本業における新店開設。
15	華地国際控股有限公司	香港	116.4	4.0% ▲	本業における新店開設、店舗改造、O2Oモデルの導入。

出所:公開資料よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

主要プレイヤー(2/3) 地域別上位企業の動向



① 東北地域

会社名	大商股份有限公司	長春欧亚集团股份有限公司
百貨店ブランド	麦凱樂、千盛百貨	欧亚集团、その他
百貨店店舗数	79 2018年新店数:0 閉店数:1	42 2018年新店数:4 閉店数:0
2018年売上	238.7億元	156億元
ポジション	麦凱樂:ハイエンド百貨店 千盛百貨:ファッション商品メイン	ハイエンド百貨店
近年の戦略	多業態経営	○
	O2Oモデル導入	○
	体験型施設増加	△
	自社商品増加	○

③ 四川・重慶地域

会社名	重慶百貨大樓股份有限公司	茂業商業股份有限公司
百貨店ブランド	重慶百貨、新世紀百貨	茂業天地、茂業百貨、人民商場、仁和春天、維多利
百貨店店舗数	55 2018年新店数:2 閉店数:0	18
2018年売上	131.9億元	122.3億元
ポジション	ミドルエンド百貨店	ミドル・ハイエンド百貨店
近年の戦略	多業態経営	○
	O2Oモデル導入	○
	体験型施設増加	△
	自社商品増加	○

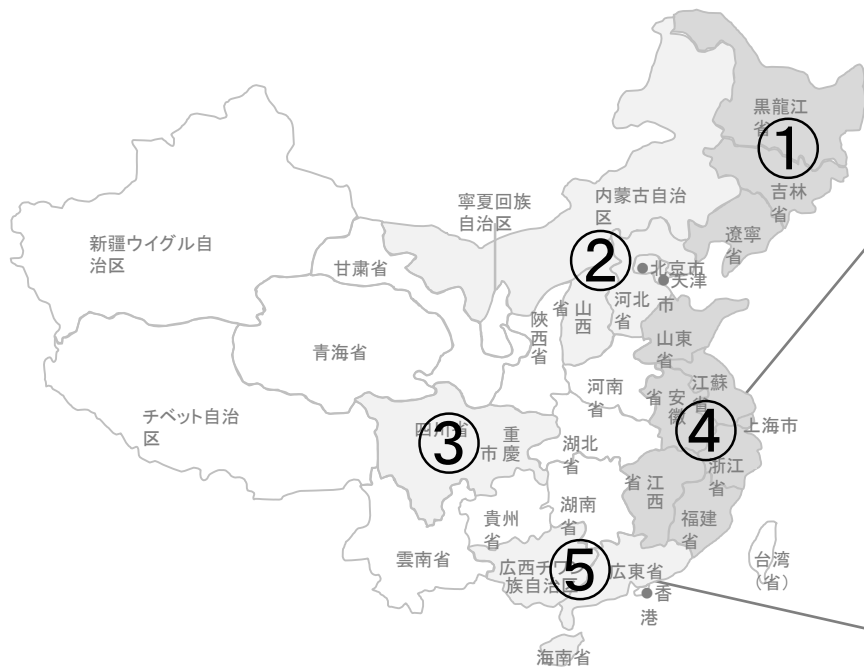
② 華北地域

会社名	王府井集团股份有限公司	北京華聯集团投資控股有限公司
百貨店ブランド	王府井百貨	SKP
百貨店店舗数	40 2018年新店数:0 閉店数:4	2
2018年売上	267.1億元	159億元
ポジション	ミドル・ハイエンド百貨店 ファッション商品メイン	ハイエンド百貨店
近年の戦略	多業態経営	○
	O2Oモデル導入	○
	体験型施設増加	○
	自社商品増加	○

出所:公開資料、聯商網、アニュアルレポートよりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

主要プレイヤー(3/3) 地域別上位企業の動向



④ 華東地域

会社名	上海百聯集团股份有限公司	金鷹国際商貿集団(中国)有限公司
百貨店ブランド	第一八佰伴、東方商厦、永安百貨	金鷹国際
百貨店店舗数	14	12
2018年売上	484.3億元	189.9億香港ドル
ポジション	ハイエンド百貨店	ミドル・ハイエンド百貨店
近年の戦略	多業態経営	○
	O2Oモデル導入	○
	体験型施設増加	○
	自社商品増加	○

⑤ 華南地域

会社名	天虹商場股份有限公司	銀泰商業(集団)有限公司
百貨店ブランド	天虹百貨、君尚百貨	銀泰百貨
百貨店店舗数	68 2018年新店数:0 閉店数:0	18
売上	2019年:191.4億元	2018年:122.3億元
ポジション	ミドル・ハイエンド百貨店	ミドル・ハイエンド百貨店
近年の戦略	多業態経営	○
	O2Oモデル導入	○
	体験型施設増加	○
	自社商品増加	○

出所: 公開資料、聯商網、アニュアルレポートよりYCG作成

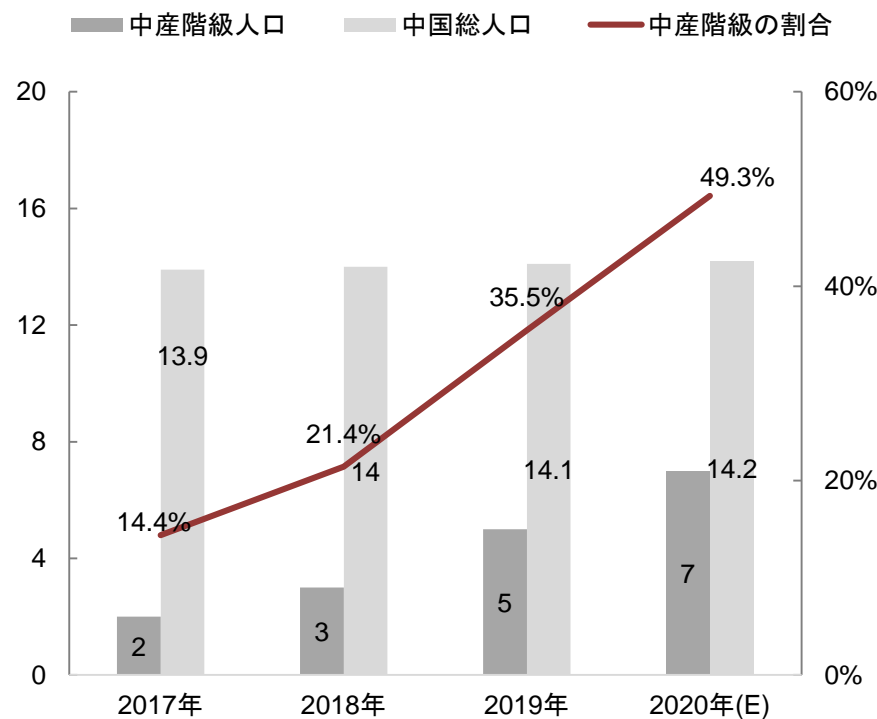
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

消費者層と消費行動の変化

中産階級の増加

- 経済成長に伴い、中国における中産階級人口が2020年に7億人と総人口の半分近くになるとされており、市場における強力な消費者グループとなっている。
- 中産階級のうち、大企業・政府機関で働く新中産階級の多くは、インターネット、金融などの業界に携わっており、職場における熾烈な競争において、自己啓発を重視している傾向にある。また、家族・子供のための旅行・教育関連等の消費も多いと見られる。

中国中産階級(※)人口の推移(単位:億人)



※中産階級:家庭の年収が6~50万円の範囲内のもの

出所:中国国家统计局よりYCG作成

年代別新中産階級(※)の特徴

		90後(※)	80後	70後
平均年齢		27歳	33歳	43歳
職業	管理者	76%	83%	80%
	一般職員	13%	12%	17%
	自由業	11%	5%	3%
業界	ハイテク・メディア・通信	40%	29%	26%
	金融	15%	12%	8%
	製造	10%	17%	22%
	不動産	12%	10%	14%
婚姻状況(既婚)		56%	80%	98%
子供人数	1名	88%	80%	87%
	2名	12%	20%	13%
子供就学状況	幼稚園および以下	55%	25%	5%
	小学校	45%	67%	12%
	中学校	-	8%	52%
	大学	-	-	31%
平均年間世帯所得		74万元	65万元	63万元
平均世帯総資産		512万元	565万元	579万元

※新中産階級:中産階級のうち大企業や政府機関で働くホワイトカラーのこと
※90後:1990年代生まれのこと

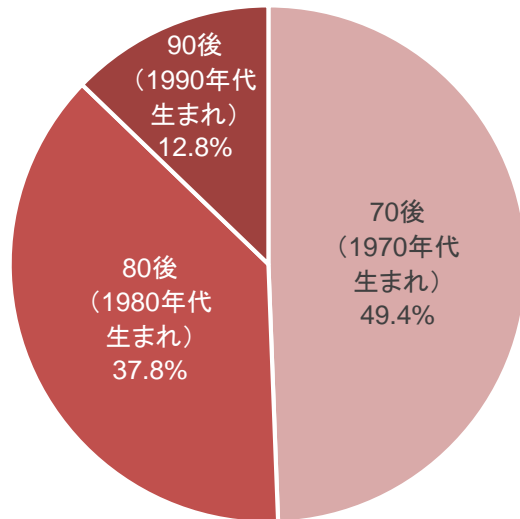
出所:胡潤研究院「2018中国新中産階級白皮書」よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

若者消費の増加

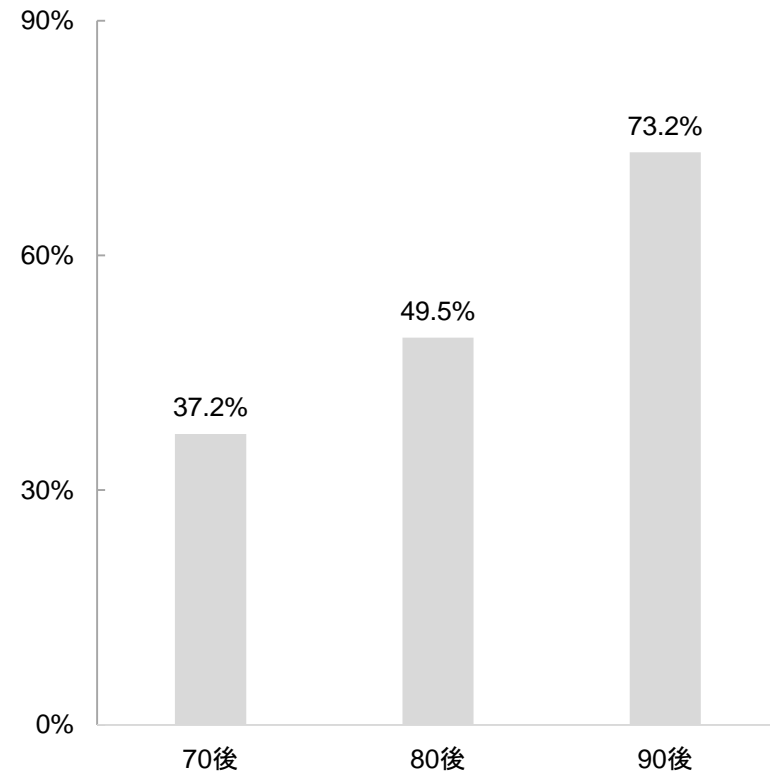
- 70後、80後、90後の3世代で消費金額の割合を見ると、「70後」が全体の49.4%と圧倒的であるが、2017年における「90後」若者の前年対比消費金額成長率は73.2%と高く、有望な消費グループとして注目される。

3世代における消費金額割合(2017年)



出所: 中国銀聯、京東金融よりYCG作成

年代別の前年対比消費金額成長率(2017年)



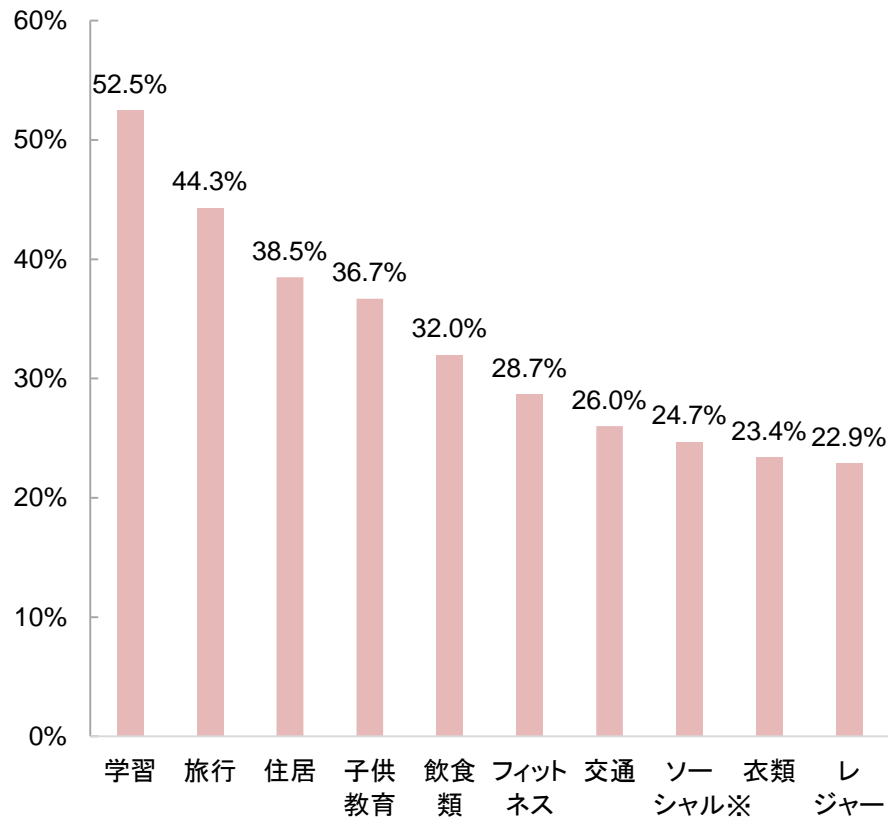
出所: 中国銀聯、京東金融よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

コト消費の増加

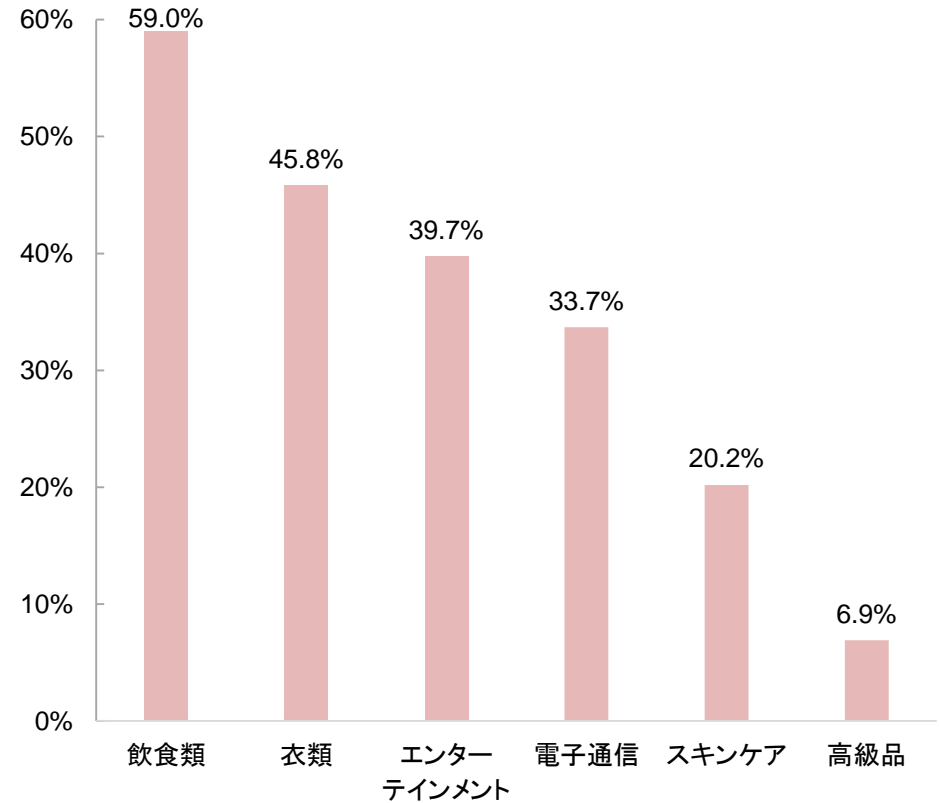
- 所得の増加に伴い、中国中産階級の関心は「モノ消費」から学習・旅行等の体験を重視する「コト消費（※）」へと移行している。
- 若者においても、飲食・エンターテインメント等の「コト消費」の割合が比較的高くなっている。

中産階級の前年対比増加率の高い消費品目(2018年)



出所: 呉晁波頻道よりYCG作成

90後の消費品目構成(2016年) ※



※アンケート形式により複数選択可

出所: 聯商網よりYCG作成

※コト消費: 一般的な物品を購入する「モノ消費」に対し、「事」つまり「体験」にお金を使う消費行為のこと

※ソーシャル: 付き合いのある親族・友人・同僚に対する贈与品購入などのこと

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

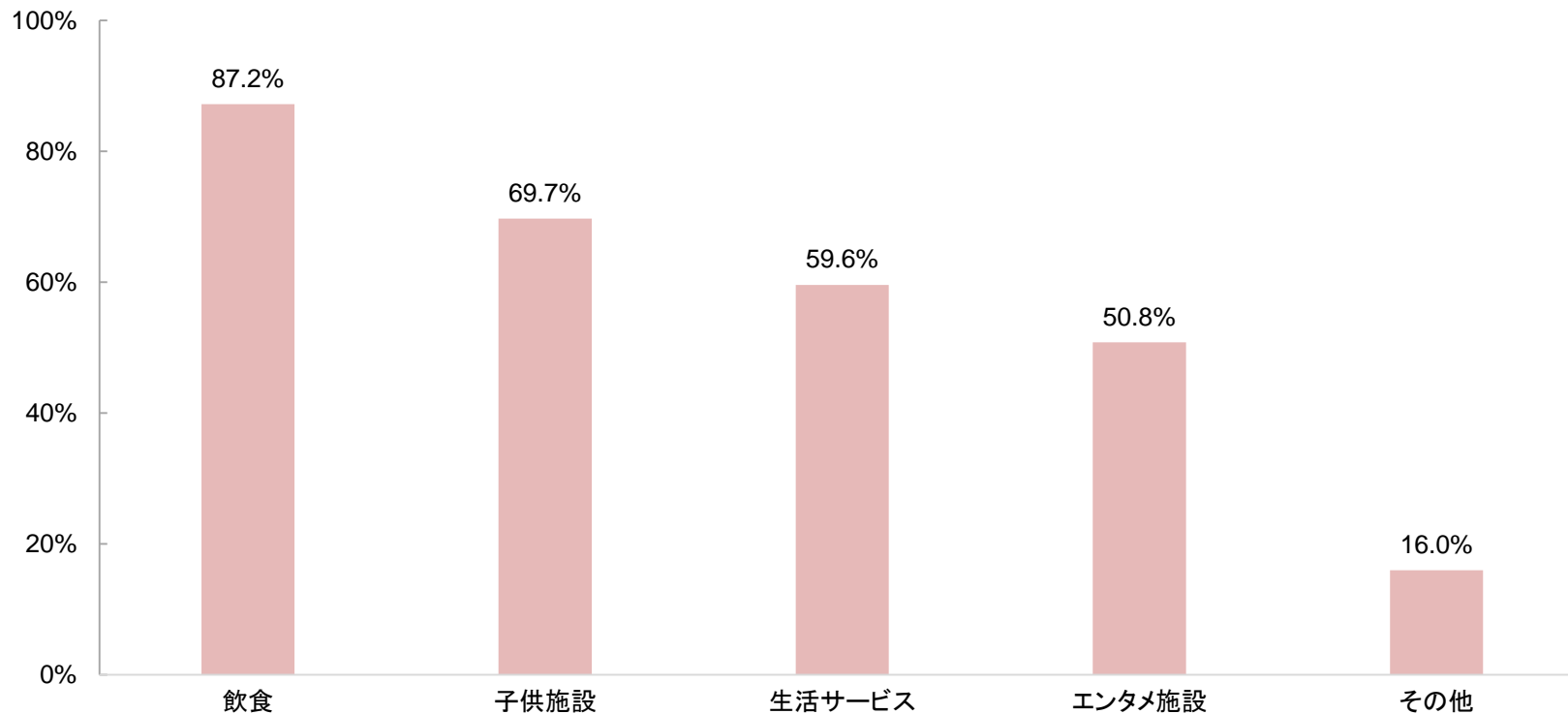
© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

中国百貨店における新たな取り組み事例の紹介

コト消費増加に伴う施策 体験型施設の新設

- コト消費の増加に伴い、飲食店や子供の遊び場等の子供施設、美容室等の生活サービスなどの体験型施設を新設する百貨店が増えている。

新設された体験型施設の構成(2017年)



出所: 中国百貨商業協会よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

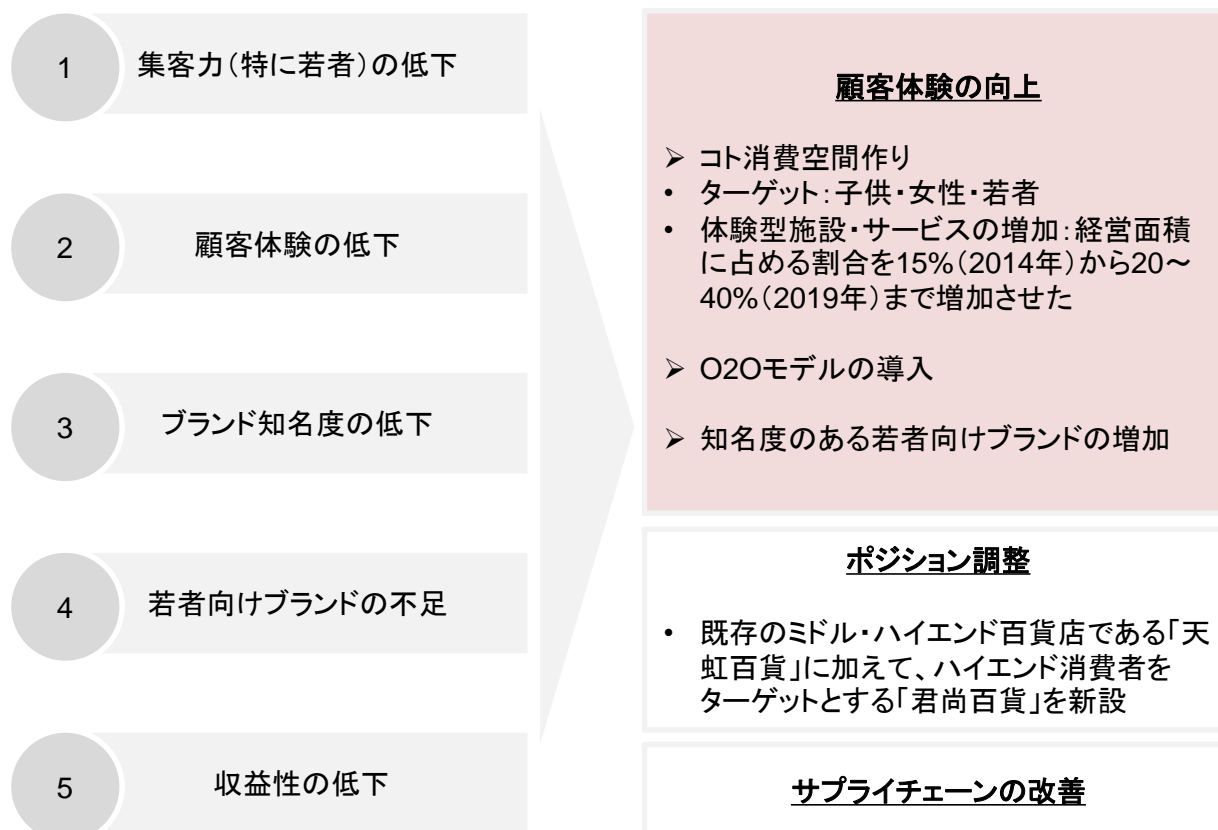
事例(1/2) 天虹百貨

- 華南地域を中心に百貨店・スーパー等の小売事業を展開する「天虹商場」は、百貨店事業が直面する集客力・収益力の低下等の課題に対して、2013年より「顧客体験の向上」、「ポジション調整」、「サプライチェーンの改善」の3つの施策を打った。

企業概要

会社名	天虹商場股份有限公司
設立日	1984年5月2日
百貨店ブランド	天虹、君尚
本社所在地	広東省深圳市
資本金	12億元
上場企業	深圳取引所上場:002419
従業員規模	16,785名(2019年)
主要業務内容	百貨店(68店舗)、SC(24店舗)、スーパー(97店舗)、コンビニ(171店舗)を運営する
年間売上高	194億元(2019年)
HP	www.tianhong.cn

百貨店事業の課題と戦略



出所: Qichacha、アニュアルレポート、中国銀河証券研究院よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

事例(2/2) 天虹百貨

- 「顧客体験の向上」においては、「天虹百貨」にて子供・女性・若者を主なターゲットとした体験型施設・サービスを新設。
- 改善施策により、2013年から2019年までに粗利益率が6.1%向上した。

コト消費空間作りの例

子供向け

天虹百貨深圳坂田店(新設)、国貿店、富民店(既存店舗改築)にて、児童テーマパークや早期教育センターを設立。



女性向け

天虹百貨深南店(既存店舗改築)にて、「Young、Office、Party」等の生活シーンをテーマとしたエリアを設立。



若者向け

天虹百貨南昌店(既存店舗改築)にて、「Cool、Funny、Changeful」等をテーマとした空間作りを実施。経営面積のうち51%を体験型施設とした。

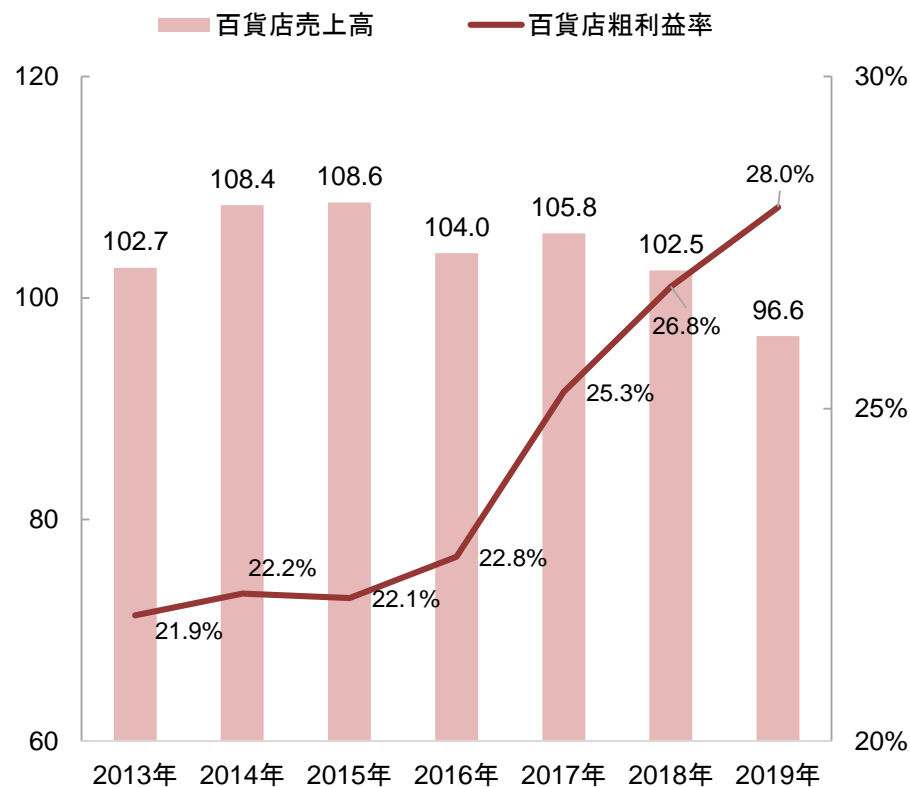


一般消費者向け

天虹百貨深圳民治店(新設店舗)にて、ガーデン空間を設置。



改善施策後の百貨店事業売上・粗利益率推移(単位:億円)

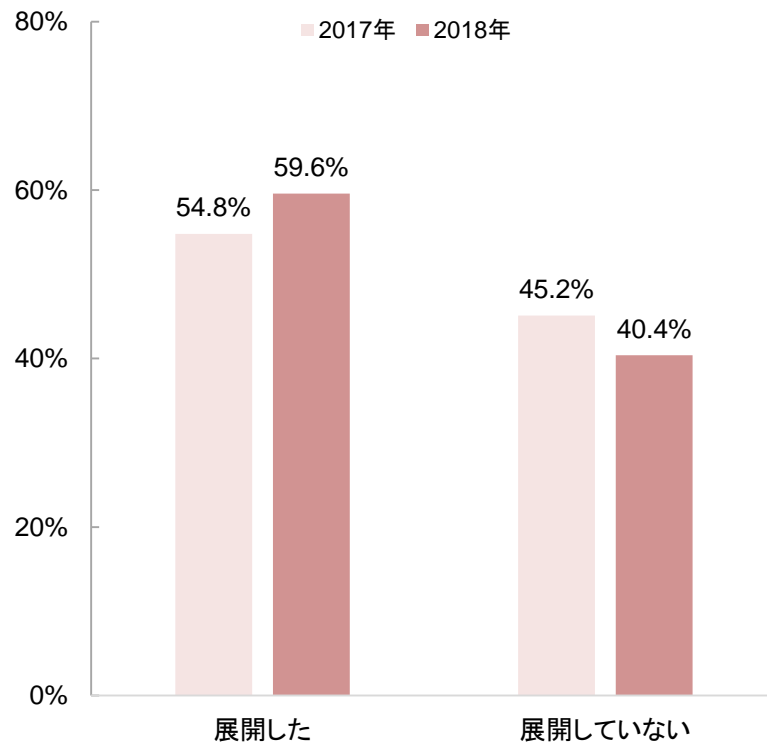


出所: 中国銀河証券研究院、アニュアルレポート、公開資料よりYCG作成

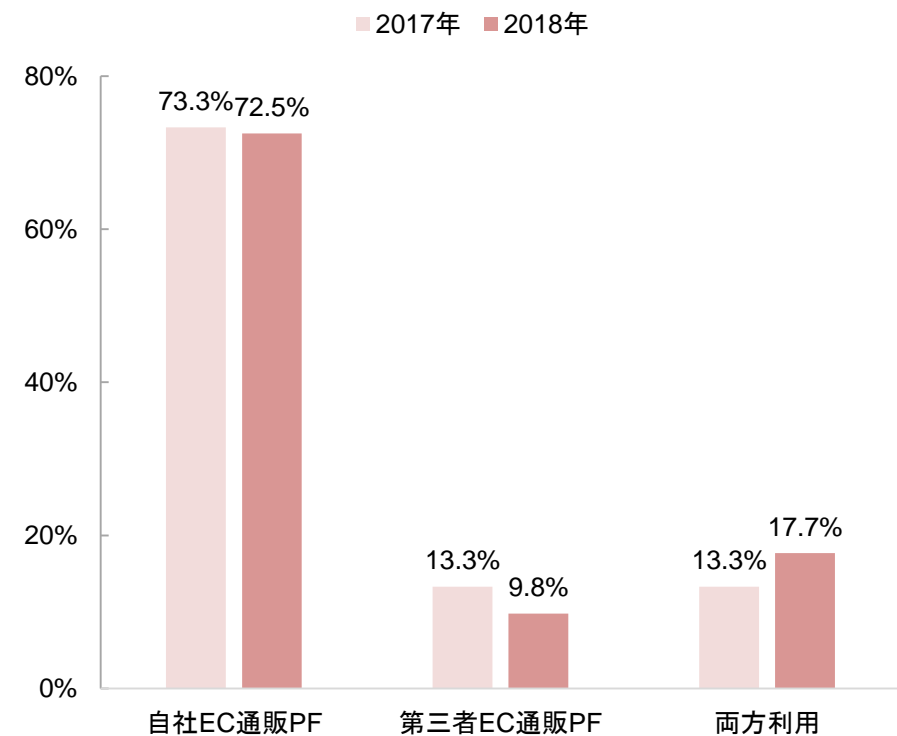
ネット利用増加に伴う改善 ニューリテール事業の拡大

- EC事業を展開する百貨店の割合が半分を超え、うち7割以上が自社ECを保有している。
- 実店舗とネットを融合して顧客の囲い込みを図る「O2O(Online to Offline)」やその進化系であるオンラインとオフラインの融合を図る「OMO(Online Merger Offline)」のニューリテール事業を拡大する動きが増えている。

中国百貨店におけるEC事業展開状況(2017・2018年)



EC事業を展開している百貨店PF利用状況(2018年)



※PF:プラットフォーム

出所: 中国百貨商業協会よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

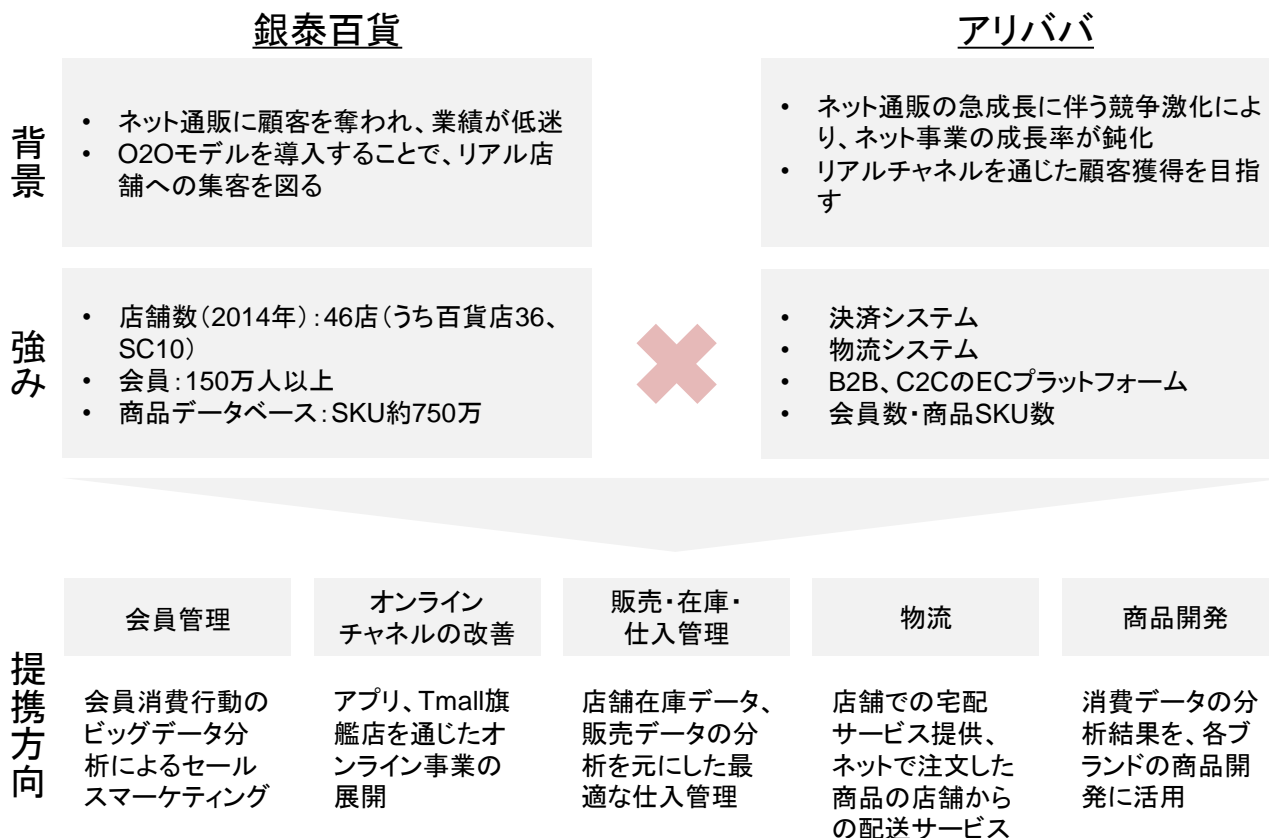
事例(1/2) 銀泰百貨

- 浙江省最大手の「銀泰商業(集団)」は、2013年よりアリババとの提携を開始し、2017年5月にアリババグループの傘下となった。
- 銀泰商業(集団)が持つ中国本土の小売ネットワークとアリババグループのECプラットフォーム、消費データの分析能力等を活用し、ニューリテール戦略を展開している。

企業概要

会社名	銀泰商業(集団)有限公司
設立日	2007年2月12日
百貨店ブランド	銀泰百貨
本社所在地	香港
法人代表	陈晓东
資本金	8億元
主要業務内容	百貨店、SC、IT+α
年間売上高	229.1億元(2017年)
HP	www.intime.com.cn

提携背景と方向性



出所: 聯商網、光大証券研究所の公開資料よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

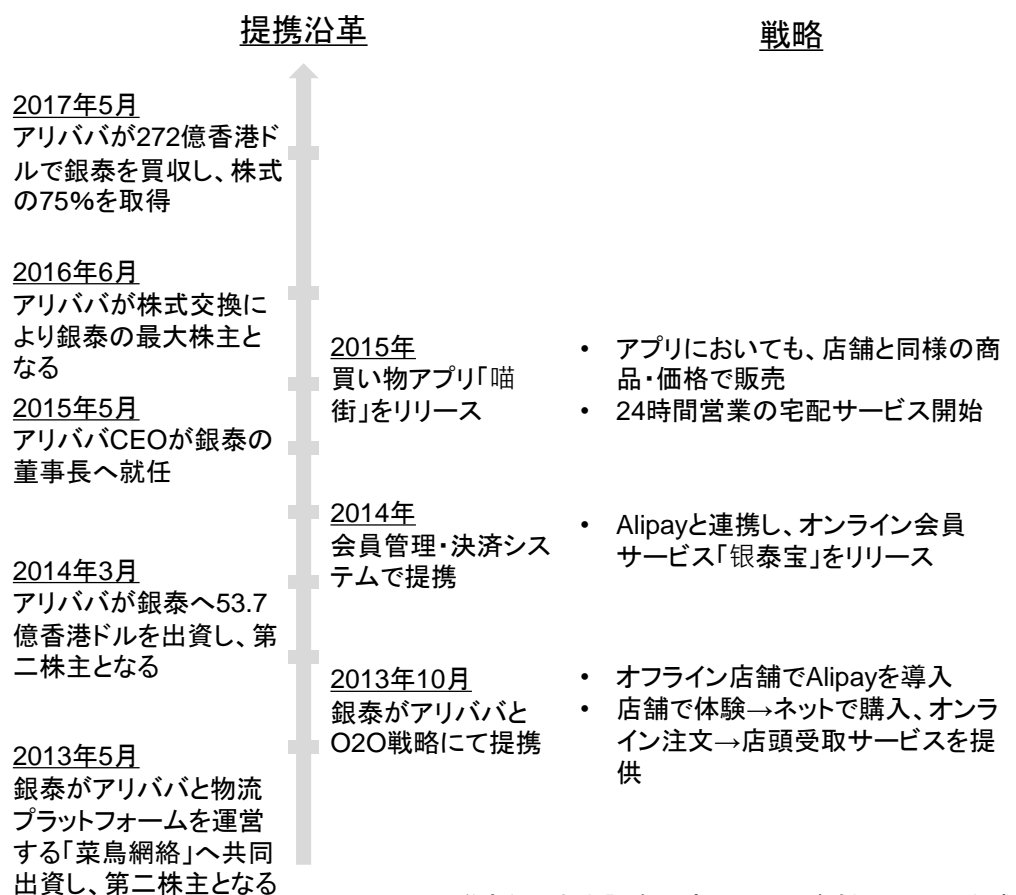
© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

事例(2/2) 銀泰百貨

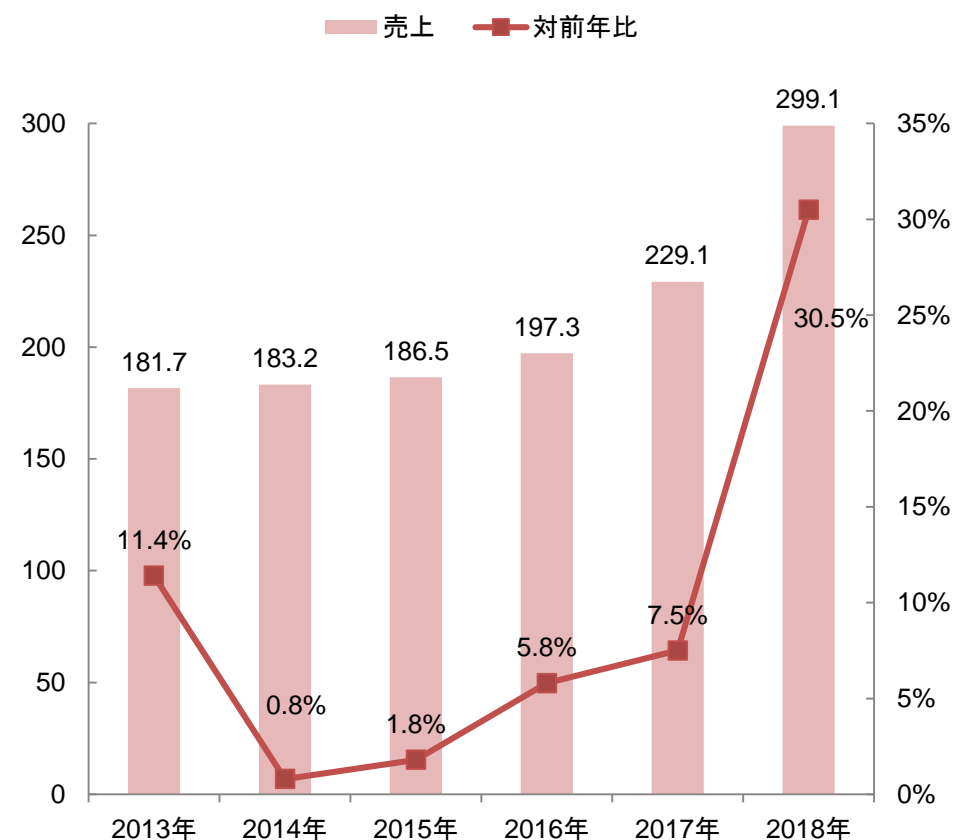
- アプリの導入等、オフライン購入体験とオンライン購入体験を融合することで、顧客の都合に合わせて様々な購入方式が選べるようになったことにより、2013年より売上を伸ばし、2018年には前年対比30.5%の299.1億元を達成した。

銀泰百貨・アリババの提携沿革

銀泰百貨の売上推移(単位:億元)



出所: 聯商網、光大証券研究所、公開資料よりYCG作成



出所: CCFA、中商産業研究院整理よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

おわりに

- 中国百貨店はオンライン市場の著しい成長とショッピングセンターなどの他業態の台頭により、苦境に立たされている。
- 「中産階級・若者消費の増加」、「モノ消費からコト消費へ」と消費者層・消費者行動は変化しており、ターゲットの再定義および体験型施設の増加等の魅力的な店舗づくりが求められている。
- また、ネット通販の拡大を背景とした「リアルからネットへ」の動きに対応して、O2OやOMO等のニューリテール戦略の実施など、既存のビジネスモデルを転換していけるかどうかも百貨店生き残りの重要な鍵となる。
- ニューリテール戦略においては、EC事業者との提携が増えており、百貨店の小売ネットワークとEC事業者のプラットフォーム、販売チャネル、物流、消費データの分析によるマーケティング等を活用した相乗効果が今後注目される。