

## 中国における地域密着型小売業態を拠点にしたオムニチャネル戦略の展開

中国・首都経済貿易大学・工商管理学院主任教授 陳 立平

私は以前日本に留学し、博士の学位も取得しました。本来、日本語で講演すべきところではありますが、十数年前に中国に戻って以来、しばらく日本語を使っておらなかったため、今日は中国語でお話をさせていただき、日本語に翻訳してもらいます。

2008年に中国に戻りまして、以来ずっと中国の流通分野の研究をしておりましたが、同時に日本の流通の変化についても関心を持ち続けておりました。2年ほど前から、高齢化社会の進展によって小売企業あるいは流通分野がどのような影響を受けているかについての研究をし始めました。これは、日本にいた当時に持った日本の流通や社会の変化についての問題意識からスタートいたしました。

中国における地域密着型小売業態を拠点にしたオムニチャネル戦略の展開

### 中国の高齢化社会における「社区型コンビニO2Oモデル」の現状と課題

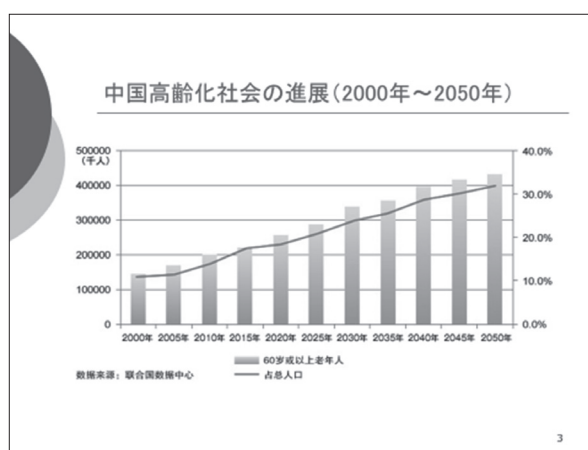
北京首都経済貿易大学工商管理学院マーケティング学科  
陳立平(主任、教授、経済学博士)  
2015年6月20日

1

### 1. 高齢化社会における中国社区型商業の意義

- 中国国家统计局が発表した「2014国民経済データ」によれば、2014年中国60歳以上の人口は2億1,200万人に達し、2013年より0.6ポイント増加し、総人口の15.5%を占めるようになった。そのうち、65歳以上の人口は総人口の10.1%を占めている。
- 2015年以降、中国の高齢化はさらに加速する。中国国务院高齢化委員会は、2020年まで中国60歳以上の人口は2億4,800万人、2030年まで3億人、2050年まで4億人に達し、総人口に占める割合が30%を超えると予測している。2050年、中国は世界で最も高齢化率が高い国となる。

2



最近、習近平主席は中国の「新常态」という戦略を打ち出しました。すなわち、中国経済はこれから減速する時代に突入するということを言っています。個人的には、新常态に入ったのは中国の経済だけではなく、消費も新常态を迎えていると思います。消費の新常态というのは、中国は既に少子高

齢化時代に入ったということを意味しています。今後 10 年間、中国は非常に深刻な少子高齢化時代を迎えます。2030 年までに中国の人口のうち 3 億人が高齢化するという数値が挙げられています。こういったことは人類社会ではいまだでなかったことだと言えます。つまり、こういった消費の新常態は高齢化が特徴だと言えます。私はいつもこのように言っています。「中国の小売企業の発展を理解するには中国の人口構造の変化について理解しなければならない」と。

今回、講演の中で中国の社会の変化、特に地域社会・コミュニティに密着した商業の発展、特にコンビニの O2O モデルについてお話しさせていただきたいと思っております。

なぜ社区型あるいはコミュニティ型の商業について研究し始めたかと申しますと、こういった問題が中国の高齢化社会と深く関わっているからです。まずこの「社区」についてご説明させていただきます。

社区という言葉を目訳しますと、英語ではコミュニティ、日本語では団地型あるいは団地に近いような意味ですが、それらでは中国語が持つ本来の意味を表すことができないと思います。そこで、まず中国の行政区分についてご紹介したいと思います。北京市では行政単位としてまず市政府があって、それから区政府という単位もあります。さらにその下に街道という行政区分があり、さらにその下に住民委員会（居民委員会）があります。この住民委員会は中国の行政単位の中で最も下のレベルにある単位となります。広範囲でいえば、この住民委員会が管轄する範囲が、この社区の 1 つの単位となります。

1 つの社区の中にいくつかの団地のような住宅地があります。住宅地にある住民委員会というのは、主に地域住民の生活のさまざまな側面の管理を担当しております。例えばゴミの分類、治安問題、地域の高齢者の生活支援などを担当しております。ですから、その社区の高齢者の生活や地域住民の生活をどうサポートしていくかが住民委員会の重要な仕事の 1 つになります。

## 北京市の高齢化状況

- 「北京市2013年高齢人口情報と高齢事業進展状況報告」の統計によれば、2013年末まで北京市戸籍の人口は1,316万3,000人に達した。そのうち60歳以上の高齢人口は279万3,000人で、総人口の21.2%を占める。北京は中国の高齢化率が最も高い都市の1つとなった。

北京市戸籍高齢者の年齢別人口構成(2013年)

年齢区分	人口数	総人口に占める割合	60歳以上の人口に占める割合	単位: 万人, %			
				男性		女性	
				人口数	同年齢区分に占める割合	人口数	同年齢区分に占める割合
60歳以上	279.3	21.2	100.0	134.3	48.1	145	51.9
65歳以上	191.8	14.6	68.7	91.7	47.8	100.1	52.2
80歳以上	47.4	3.6	17.0	23	48.6	24.4	51.4

4

- 現在北京市の高齢者は年間15万人、平均6%の増加率で急速に進んでいる。2020年まで、北京市戸籍を持つ高齢人口は380万人を超え、全体の25%を占めると見込まれている。すなわち、4人のうち1人が高齢者となる。



5

最近、中国政府は社区型商業の発展を非常に重視する姿勢を示しております。その理由としては、やはり中国の高齢化問題、中国が高齢化社会に突入したという背景があるからです。中国国家统计局の2014年までのデータによれば、中国における60歳以上の人口は既に2億1,200万人に達しており、総人口の15.5%に占めるようになりました。ただ、日本と中国とでは高齢者の定義が異なっておりまして、中国では60歳になれば既に高齢者と分類され、「老年証明書」というものをもらうことができる

ようになります。一方、日本では一般的に 65 歳から高齢者とみなされますから、そこが中国と大きく違うところになります。

実は、2015 年、つまり今年が高齢化問題にとって重要な年になります。なぜかと申しますと、2015 年から中国の高齢化スピードが速まることになっているからです。中国国家高齢化委員会によれば、2020 年までに中国の 60 歳以上の人口は 2 億 4,800 万人に、2030 年には 3 億人に、そして 2050 年までには 4 億人に達すると予測されています。なぜこういった問題が起きたかといいますと、1960 年代のベビーブームで出生人口の 1 つのピークを迎えたことがその背景にあります。特に 1963 年の出生数は 2,200 万人を超えています。ですから、2020 年から中国では毎年約 1 千万人の高齢者、つまり 60 歳以上の人口が増えることになります。このことは、特に高齢者の生活をいかにサポートしていくかという社会保障においては、中国の社会にとって非常に大きな負担となっていきます。これまでの社会では、これほどまでに高齢化問題は大きくなかったと思います。

### 中国の高齢化の特徴

○ まず、経済面では「豊かになる以前に高齢化社会に突入した」。  
先進国は高齢化社会に入るとき、一人当たりの GDP は基本的に 5000～10,000 ドルに達している。例えば、アメリカでは 1950 年に 60 歳以上の人口は 12.5% を占め、一人当たりの GDP は 10,645 ドルであった。日本では 1970 年 60 歳以上の人口は 10.6% を占め、一人当たりの GDP は 11,579 ドルであった。しかし、中国は 2000 年に 60 歳以上の人口は 10.1% を占めるようになったが、一人当たりの GDP はわずか 3,976 ドルである。こうした中、養老は個人や社会にとって大きな負担となっている。

○ 次に、社会面では「準備できていない以前に高齢化社会に突入した」。  
中国の社会システムの中で、老後のための社会保障や介護サービスシステムが完備しておらず、厳しい高齢化社会の到来に十分対応できない状況となっている。

6

○ 高齢者の家庭「空き巢」化、独居化が急速に増えている。統計によれば、2000 年～2010 年の 10 年間で、中国都市部の空き巢高齢者が 42.0% から 54.0% に上昇し、農村部も 37.9% から 45.6% に上昇している。2013 年、中国の「空き巢」高齢者は 1 億人を超えた。第 1 世代の一人っ子の親が高齢になるにつれ、2030 年空き巢高齢者は 2 億人以上に拡大すると予測される。空き巢高齢者が高齢者全体の 9 割を占め、深刻な社会問題になる。

7

中国の高齢化にはいくつかの特徴がありますが、それらは日本とは大きく違います。まず、経済面における中国の高齢化の特徴は、豊かになる前に高齢化社会に突入してしまったということです。先進国の場合、高齢化社会になったときには 1 人当たり GDP は 1 万ドルを超えています。例えば、アメリカが 1950 年に 60 歳以上の人口が 12.5% を占めるようになったとき、1 人当たりの GDP は 1 万 645 ドルになっていましたし、日本が 1970 年に 60 歳以上の人口が 10.6% を占めるようになったとき、1 人当たりの GDP は 1 万 1,579 ドルになっていました。しかし中国の場合、2000 年に 60 歳以上の人口が 10% を越えましたが、そのときの 1 人当たりの GDP はわずか 3,976 ドルでした。つまり、中国の社会は相対的にまだ豊かになっていない段階で、高齢化社会に突入することになったわけです。

こういった状況は、社会の老後問題やあるいは個人が自宅で老後を過ごすときに大きな問題を及ぼすことになりました。例えば一部の中国の地方都市では年金に関連するいくつかの問題が起きています。そのように、これから 20 年間、中国の高齢化問題は財政負担にもなっていきますし、社会にとっても大きな問題となっていきます。

日本では既に団塊世代が高齢になってきていますが、彼らは社会が豊かになったときに高齢となっています。したがって、団塊世代をターゲットにした商業や小売ビジネスは大きく発展しています。しかし中国の場合、数億人という単位の高齢者が生まれ、しかも彼らは貧乏とまではいいませんがあ

まり豊かではありません。そういった高齢者に対し、小売企業や社会がどのように対応していくかが大きな問題となっています。

次に2番目の特徴ですが、社会面のさまざまな準備ができる前に高齢化社会に入ってしまったということです。全体としていいますと、中国の社会システムの中で特に老後の社会保障や介護サービスはまだ完備できていません。今、すでに2億5,000万人の高齢者が社会保障サービスなどの準備ができていない社会の中で老後をおくっています。1つの例を挙げます。北京市の6階建て以上のビルのうち1万棟はエレベータが整備されておきませんので、買い物などに出かけたい高齢者には非常に不便です。こういったことが起きた背景の1つに「一人っ子政策」が挙げられます。この政策によって、中国の高齢化が突然に起きてしまったということが大きな特徴になっています。

3番目の特徴ですが、高齢者の家庭は「空の巣状態」、つまり独居の高齢者が増えています。「空の巣」というのは、子どもが大きくなって独立して家には高齢の親しかいないという意味ですが、そのうち1人で暮らしている人が1億人もいます。私は1961年に生まれましたが、中国の一人っ子政策はちょうど私の世代から実施されるようになりました。つまり、私たちの世代の子どもは一人っ子です。ですから、私と同じ世代の人たちがこれから5年から10年後に高齢になったとき、1人で暮らすケースが急速に増えていくと思います。

### 中国の状況に適合した養老モデル

在宅養老、社区(住宅地・団地)養老、機構養老は現在中国の基本的な養老モデルである。

- 2009年北京市は現段階の経済や社会状況によって、「9064養老モデル」を打ち出している。すなわち、90%の高齢者は社会サービスを利用しながら自宅で老後生活を送る。6%の高齢者は社区が提供した屋間の介護サービスや預けるサービスで老後生活を送る。4%の高齢者は老人ホームなどのサービス機関で集中的に老後生活を送る。
- 北京に続き、広州市政府も2015年までに広州市で基本的に9064養老システムの整備を実現させると発表した。

いろいろな統計データがありますが、2030年には中国の1人で暮らす高齢者が2億人にのぼるといわれています。日本にも似たケースがありますが、子どもと一緒に暮らしておらず、孤独死する人がどんどん増えていくと考えられます。


もう1つ大きな問題として、中国の少子化問題も顕著になりつつあります。中国統計局によれば、1980年に14歳以下の年少人口は全体の33%を占めていましたが、去年、この比率は15%に下がりました。ですから、このような深刻な少子高齢化の問題は、中国の小売企業や商業、流通に大きな影響を与えることになります。老後問題は中国社会にとって、これから大きな問題となっていきます。

実は北京市では2009年に「9064養老モデル」を打ち出しました。「9064」とはどういう意味を持つかといいますと、「90」は90%の高齢者は自宅で老後生活を送るという意味です。そして、自分で生活することが難しい6%の高齢者は社区でさまざまなサービスを受けながら老後生活を送ります。そして、わずか4%の高齢者が老人ホームなどのサービス機関で老後生活を送ることになります。北京に続き




広州市や天津市も 9064 モデルを取り入れています。

上海市と北京市は中国で高齢化が最も進んでいる都市です。スライドの 4 枚目に戻りますが、「北京市の高齢化状況」について統計があります。北京市戸籍の人口は 1,300 万人ですが、そのうち 60 歳以上の高齢人口は 279 万人、つまり総人口の 21.2% を占めています。北京市では現在、年間で高齢者が 15 万人ずつ増えており、増加率は平均 6 % です。2020 年までに北京市に戸籍を持つ高齢人口は 380 万人になり、全体人口の 25% を占めるようになります。



- 『上海市高齢者と高齢事業観測統計調査制度』の統計データでは、2014年12月31日まで上海市の戸籍人口は1,438万6,900人に達した。そのうち、60歳以上の人口は413万9,800人、総人口の28.8%を占める。前年より26万3,600人が増え、増加率は6.8%。65歳以上の人口は270万600人、総人口の18.8%を占める。前年より13万4,300人が増え、増加率は5.2%。上海は中国で最も高齢化率の高い超大型都市となった。
- こうした厳しい状況に対応するために、上海市は「9073」養老サービス体制を模索した。すなわち、90%は自宅養老、7%は社区養老、3%は養老機関に入居することである。


9



### 社区型商業は中国の特徴的な養老体制の基礎である

- 近年、中国の各級政府は高齢化に向けて、「9064型養老システム」を実現させようとしている。北京、上海、天津などの都市では「養老サービス促進条例」を制定し、社区の養老サービスを重点的に支持した。社区でサービス・コール、食事配達、家事代行サービスとコンビニエンスストアの4つの機能を強化することにより、社区養老や在宅養老を改善させていく。
- 中国的養老サービス体制の中で、社区型商業は重要な役割を果たしており、在宅養老や社区養老の基礎となっている。そのため、近年、北京、福州、合肥などの都市では、立地選定、補助金提供、税收、家賃などの面で社区コンビニ、社区スーパーなどを促進する政策が打ち出された。これは社区型商業の発展にとって追い風となった。

10



- 都市部における高齢化が急速に進む中、中国的社区型商業の経営モデルも革新を遂げている。近年、「ネット+社区」といったビジネスモデルが登場し、社区養老、在宅養老には新たな発展の方向性が示されている。
- ネットおよび電子決済を使いこなせる1960年代に生まれた世代は10年後に高齢者となる。これに伴い、「ネット+社区」といったビジネスモデルが大きく発展すると思われる。これが中国的在宅養老の基礎となる。

11

スライドの 9 枚目ですが、ここでは上海市の状況について見ます。2014 年時点の上海市の 60 歳以上の人口は約 414 万人で、総人口の 28.8% を占めています。前年より 36 万人増加し、増加率は 6.8% でした。65 歳以上は約 270 万人で、総人口の 18.8% を占めています。前年より 13.4 万人が増加し、増加率は 5.2% です。つまり、中国の大都市である北京市、上海市、広州市はすでに高齢化社会に突入しています。

こういった深刻な高齢化の中で、上海市政府は「9073 養老モデル」を打ち出しました。つまり 90% は自宅で老後生活を送り、自宅で生活できない 7 % の高齢者は社区のサービスの下で老後生活を送り、そして 3 % の高齢者は老人ホームに入居して老後生活を送るというものです。つまり、中国全体では約 95% の高齢者が自宅かあるいは社区の中で老後生活を送ることになるということです。豊かになる前に高齢化社会に入ってしまったため、これはやむを得ない選択となってしまっています。ですから、もし自宅や社区で老後生活を送る場合、商業や小売業、あるいはサービス業のサポートがなければそれは難しいといえるでしょう。これが、中国政府が「社区型商業」を重視する理由になっています。

私自身は中国の政治協商専門委員会のメンバーで、これまで上海市や北京市等の大都市でこういった社区型商業の研究を行ってまいりました。各地の政府はこの問題を重視しており、社区型商業の発展を促進したり、補助したりする政策も打ち出しております。高齢者が社区で老後生活を送るときに、社区としては4つの機能を持つ必要があります。

その1つの機能あるいはサービスとしては、「サービスコール」というものがあります。先ほどもお話ししましたが、中国の高齢者の多くは空の巣状態、つまり子どもと一緒に暮らしていない高齢者となりますので、病気になったり家で事故が起きたりした場合、サービスコールを通して対応できるようなサービスを整備しなければならないと思います。2番目の機能としては食事の問題です。食事を宅配するサービスを整備する必要があります。3番目の機能としては、掃除などの家事代行サービスや、髪の毛を切ったりするサービスを提供する必要もあります。4番目の機能としては、買い物の需要に対応しなければなりません。つまり、こういう場合にはコンビニエンスストアをさらに増やしていく必要があると思います。ここ数年間、こういった社区型のコンビニエンスストアや社区型のスーパーマーケットの促進が重視されています。

医療問題も非常に重要な問題となっていますが、今日は主に社区型商業についてお話しいたします。

最近では中国各地の政府は社区型商業についてさまざまな促進政策を打ち出しています。例えば、北京市ではコンビニエンスストアを社区の中にオープンするときに、1回30万元の補助金を出しています。安徽省の合肥市では20万元の補助金を出しています。そして福建省の福州市では5万元の補助金を出すほか、税金面でもさまざまな優遇政策を打ち出しています。北京市では、ローソンやセブンイレブン等のコンビニエンスストアが、社区中に新店を出すことを政府が促進するという姿勢を示しています。なぜかといいますと、日系のコンビニエンスストアはお総菜やお弁当等の商品を提供しているからです。ですから、日系のコンビニエンスストアは、中国の社区型養老システムの中で今後大きな役割を果たしていくと思います。

実は社区に新店を出す土地を探すのは非常に難しくなっています。そこで政府が打ち出しのが、大きなコンテナを使ってそこに新店を出す、つまりコンテナで店舗をつくるという政策でした。ただ、社区にあるコンビニエンスストアや小型ストアは、まだ外に出て買い物をしても不便を感じない高齢者へのサービスになりますが、出かけたり、あるいは歩いたりすることが非常に不便だと感じる高齢者に対して、最近になって「ネット＋社区」というモデルを打ちだしています。これはスライド11枚目に書いています。こういった「ネット＋社区」のビジネスモデルは特に北京市や上海市等の大都市で急速に発展しています。

「ネット＋社区」の具体的なやり方ですが、スーパーマーケットや社区の中にあるお店のほとんどはアプリを持っていますのでアプリで注文したり、電話で注文することができます。そして注文を受けたお店側は商品を選び、その注文した高齢者の自宅まで配送するという仕組みです。

個人的には、このインターネットと社区が融合したビジネスモデルは、中国の高齢化社会の中で大きく発展する1つのビジネスだと思っています。なぜかという2つの理由が挙げられます。1つ目の理由は、中国の社区の中は人口が非常に集中していますので、配送コストが比較的安いということです。例えば1棟のビルの中で数十人の高齢者が住んでいるというケースが多くありますので、1

回配送すれば平均コストはそれほどかかりません。ただ、問題は支払いです。最近ではスマートフォンでも支払いができるサービスが提供されていますが、高齢者の多くはスマートフォンが使えないので、支払いのところが大きな問題になっています。しかし、10年後に私の世代が高齢者になったときには、我々はスマートフォンの操作や電子マネーでの支払いをすでによくやっていますので、問題にならないと思います。

「ネット+社区」というビジネスモデルによって、連帯感が強くなるという結果も出ています。詳しく説明いたします。私の世代の子どもたちはほとんどが一人っ子です。一般的に一人っ子はわがままで、両親と関係が良くないと思われていますが、一方で、家庭の中に一人の子どもしかいませんから、両親はすべてのお金を子どもに使っていますので、子どもは両親へ大きな恩義を感じているともいえます。しかし、逆効果もあります。去年、中国では350万の夫婦が離婚しました。その多くは80年代に生まれた一人っ子たちです。離婚の大きな原因は、お互いの両親の面倒に関係しています。例えば中国は旧正月に実家に帰るという習慣がありますが、どちらの親のほうに帰るかでケンカになったりもします。

中国の若い人の多くは大都市で働いていたり、海外に留学したり、海外で仕事をしたりしていますが、彼はネットを通じて、アプリで両親の近くの店で注文することができます。もうすぐ父の日ですが、私はネットで花を買ったり、プレゼントを買ったりして、それを父のところに配達してもらっています。配達員はチャットするアプリであるWeChatを通して、父親の状況を教えてくれます。

このようにネットと社区が融合した仕組みは、これからの中国の高齢化社会の中で重要なビジネスモデルになっていきます。私が社区型商業について研究している大きな理由は、社会的意味が非常に大きいというところに注目したからです。ですから、中国では社会的な視点から小売企業や小売ビジネスの持つ意味を理解する必要があると思います。

## 2. 現在中国社区商業におけるO2Oモデルの模索

- 電子商取引とコンビニエンスストアの融合モデル
- 伝統的小売店舗のAPPモデル—超市発の事例
- 代理購買業APPモデル—北京19eの事例

12

## ① 電子商取引とコンビニエンスストアの融合モデル

- 京東は山西省コンビニエンスストアの唐久やスーパーマーケットと提携し、O2O戦略を実施した後、2014年3月に上海、北京、広州など15都市にある1万店以上のコンビニエンスストアと契約し、O2O戦略を強化した。コンビニエンスストアに便利なオンライン決済と購買手段を提供することは、主な提携内容となっている。
- また、京東は消費者が自社のネット通販サイトで注文すると、商品を近くのコンビニから1時間以内に宅配するサービスを提供し、O2Oの便利さと迅速性を強調した。

13

- アマゾン中国は上海のファミリーマートと提携し、店頭での受取サービスを提供した。オンライン決済と店頭での商品受け取りができる一方、店頭では現金やカード払いの代引きサービスも利用できる。
- アリババがコンビニエンスストアとの提携は、主に決済システムである。2014年、支付宝(アリペイ)は美宜佳、红旗連鎖、セブンイレブンなどと提携した。消費者はコンビニで買い物する際、アリペイのバーコードをスキャンすることで支払うことができる。現在、アリペイは全国2万店のコンビニエンスストアで利用できる。

14

- 順豊速運は2014年5月に「嘿店」という名前のコンビニエンスストアを全国で518店舗展開した。速達配達や店頭での受け取りにより、顧客に生鮮食品、クリーニング、家電修理などのサービスを提供している。
- 2014年1月、1号店は上海で初めて社区サービスセンターを展開した。周辺住民にC2Bのオーダー注文、店頭での受け取り、宅配などのサービスを提供している。今後数年で全国に拡大する計画を立てている。

15

中国における社区とネットを融合したビジネスモデルには主に3つの形があります。第1は、電子商取引とコンビニエンスストアを融合したビジネスモデルです。皆さまもご承知のように、中国ではここ数年アリババや京東(JD.com)という企業が急速に発展しています。しかしこのようなネットビジネスにとって一番重要なのは「ラスト1マイル」といわれる、つまり消費者の元とにかく商品を届けていくかということです。ですから、ここ2年間、大きなネット通販企業はリアル小売店舗、小売企業と提携する動きが多く見られます。例えば2013年に京東は山西省に2,300店舗を持つ唐久というコンビニエンスストア企業と戦略的提携関係を結び、O2O戦略を実施しました。去年の3月、京東は上海市、北京市、広州市にある数万店舗のコンビニエンスストアと提携し、O2O戦略を拡大しました。

リアル企業とネット企業が提携することで、主に2つの局面で業務が展開されます。1つはオンライン決済サービスです。2番目のサービスとしては、ネットで買った商品を店頭で受け取ったり、あるいは店舗から消費者の自宅に配送したりする配送サービスです。また、アマゾン中国は上海のファミリーマートと提携し、こういう戦略も実施しています。ネットでアマゾンから商品を買ったあと、ファミリーマートの店頭で受け取ったり、あるいはそこで支払いをすることができます。そして中国最大のネット企業であるアリババもコンビニエンスストアと提携し、支払いサービスを展開しています。皆さんご存じかもしれませんが、アリババのオンライン決済サービスは「アリペイ」というサービスで、このアリペイによって、今では中国全土にある2万店のコンビニエンスストアの店頭で決済ができるようになっています。実は、日本最大のコンビニエンスストアであるセブンイレブンが、アリババの主な提携パートナーとなっています。

そして、中国最大の物流会社である順豊速運という、日本でいうところのヤマト運輸や佐川急便のような宅配業者があるのですが、この順豊速運が去年5月に中国でコンビニエンスストアを全国で展開し始めました。すでに518店舗を展開しておりますが、今年はさらに出店を拡大していく方針を打ち出しております。実は私の自宅の近くにもこのコンビニエンスストアがあります。店舗の中の商品にはすべてバーコードが付いていますので、そのバーコードをスキャンしてネットで注文することができます。この会社のもう1つの特徴は、自ら商品も取り扱っており、自社の商品も展開しております。特に今年からは、この社区型店舗で日本からの輸入商品が多く見られるようになってきました。実は



私もこのコンビニエンスストアでバーコードをスキャンし、日本の「スーパードライ」というビールを買ったことがあります。しかも、普通の商店よりも3割も安いのです。ここでは、商品を販売するほか、クリーニングや家電修理、チケットの予約等のサービスも提供しています。そして、もしネットで買った商品に満足できない場合は、その商品を店舗に持って行って返品することも可能なのです。実は去年、中国の消費者保護法の改定により、15日以内であれば理由なく返品できるという法律が整備されました。以前はネットで買った商品を返品するのは非常に面倒でしたが、今ではこのコンビニエンスストアの店頭で持っていけば返品できるようになったのです。

去年、特に注目されたのは、中国最大のネットスーパーである「1号店」という企業が上海でリアル店舗としてサービスセンターを展開することになったことです。店頭で商品を受け取ることができるほか、店舗で商品を購入できたり、店頭でさまざまなサービスを注文できます。例えば私の両親が何を食べているのかを知りたいときには、コンビニエンスストアの配達員に写真を撮ってもらうようお願いして、その写真を WeChat で私のほうに送ってもらうこともできるのです。

## ②伝統的スーパーマーケットの社区APPモデル —北京超市発の事例

### 北京超市発の発展経緯

- ✓ 前身は1954年に設立された北京市海淀区副食品公司
- ✓ 1999年10月に株式会社化
- ✓ 2014年末に169店舗を展開し、主に北京8つの区・県と張家口市に立地
- ✓ 現在総営業面積は18万㎡、従業員数は7000名以上
- ✓ 2014年売上高は43億7,000万元
- ✓ 買い上げ客数は年間 6,000万人



16

## 超市発APPプラットフォーム

- 超市発の微店(微信Wechatでのネットショップ)は2014年1月に開通した。無料プラットフォームを利用し、約1,000品目の商品を携帯で注文し、代引きやオンライン決済が可能なサービスを提供した。



17

## 店舗のローヤルティの高い顧客Wechatグループで囲込む／店長による「友人」へのおすすめ



リアルタイムで販  
促情報を発信

祝祭日の販促情  
報を通知

顧客会員を獲得

18

## 第三者と提携し、オンラインとオフラインを連携したサービスを提供

- 第三者の19eと提携し、顧客はスマートフォン携帯で注文すると、30分以内に商品が自宅に届けられる。
- 提携先に迅速な決済通路と日々更新した商品情報を提供する。
- 提携先と共同でオンラインの顧客層の特徴を分析し、新商品を開発し、販促ポイントを検討する。例えば、働く世代にアフタヌンティ、ダイエット食などを提案。
- 2015年5月中旬から現在まで、1店舗あたりのネット販売の売上高は40万元を実現させた。

19

今ご紹介したのは、ネット通販企業とコンビニエンスストアとの提携というモデルでしたが、もう1つ中国でいま急速に拡大しているモデルをご紹介します。それは伝統的なスーパーマーケットが自ら社区型のアプリモデルをつくり、商品の注文をネットで受けるというサービスです。1つの例をお話しします。北京でローカルスーパーとして人気が高いのは超市発という企業です。この企業は北京地域の社区を中心に169店舗出店しています。従業員数は7千名以上で、売上高が43億7,000

万元です。ここには2014年と書いてありますが、実は2015年1月にアプリをスタートさせました。これはスマートフォン等のモバイル端末でWeChat等のアプリでネットショップを開いて、消費者はその携帯端末を通して注文する仕組みになっています。現在では約1千品目がこのアプリで購入できます。携帯で注文して、先ほどお話ししたアリババのオンライン決済のアリペイを使って支払うことができます。



具体的な運営方法の例は次のとおりです。販促はアプリで特売商品を販売することが多く、祝祭日に販促情報を送信するというサービスもあります。超市発には7千名の従業員がいますが、従業員1人1人がWeChatで友だちをたくさん持っていますので、その従業員を通していろいろな人に販促情報を流したり、あるいは会員獲得を行ったりしています。会員になれば10%引きで商品を買うことができます。まだ開始から4カ月しかたっていませんが、すでに会員数は20万人になっています。

ネットで注文を受けた後は、もう1つ別の買い物代行業の企業を通して消費者の自宅に配送するという方法をとっています。購入額が30円を越えれば配送料は無料です。実は、配送業者のほうが消費者ニーズがわかっておりますので、小売企業であるスーパーは配送業者と提携することによって、より消費者が求めるサービスや商品を提供することができるようになりました。例えば本日のようなシンポジウムを北京で行う場合、会場で必要なお水やお茶はすべてネットで注文して会場まで配送してもらうことができます。休憩の30分前までに頼めば休憩時間に間に合うように会場に持ってきてくれます。このようなサービスを展開することによって、今年の5月の中旬までに1店舗当たりのオンライン売上は40万元を実現することができました。

このようにアプリを通してさまざまな販促活動、あるいは広域的な販促も行っております。例えば、会員には毎日午後5時に超市発からメニューが送られてきますし、ときにはそれにビデオも付いていて、調理方法も全部教えてくれます。また、健康維持やダイエットのためのさまざまな情報も送られてきます。超市発の場合、WeChatで送られてきた画像やメッセージの閲覧率は30%です。多くのリアル小売企業も超市発と同様にアプリを通して消費者に発信するやり方を採用していますが、その平均閲覧率は約15%です。ですから超市発が30%を実現しているということは、非常によく読まれているということだと思います。

事例：Wechat友人にチリ産チェリーのおすすめ

2015年春節に初めてWechatマーケティングを実験  
 ○ Step1：店舗運営部は店長にWechat友人にすめるコンテストを企画  
 ○ Step2：店長は店員たちに転送を指示  
 ○ Step3：顧客は自ら友人に転送  
 ○ Step4：Wechat店舗で大規模な販売活動

2015年1～2月、チェリーの売上高は431万円に達した。そのうち、リアル店舗での販売は79%、Wechat友人推薦による販売は77.6万円で、18%を占める。



成功例をご紹介します。今年2月の春節のときにチリ産のチェリーを販売しました。チェリーは鮮度を保つことが難しく、賞味期限も短いので空輸で中国に輸出されています。そこで超市発がやったことは、店長をはじめ従業員たちが自分の友だちにメッセージを送り、さらに会員にそのメッセージを転送してもらうように促しました。そうしたところ、1月から2月のチェリーの売上は431万円を実現できまして、その内 WeChat の販促による売上は7万6,000元にのぼっております。このケースから読み取れることは、輸入食品あるいは生鮮食品の場合、このようなアプリの利用やリアル小売企業の WeChat での販促活動は成功するマーケティングの1つといえるでしょう。しかも低コストで高い効果が望めます。

③代理購買業の社区APPモデル  
 -北京19eの事例

- 約2年前にアメリカで確立されたInstacartモデルは、2013年に中国にも登場した。現在中国社区商業の中で最も注目されるO2Oモデルとなっている。
- Instacartモデルとは、顧客の代わりに日常生活に必要な商品を購入するサービスである。顧客が携帯で注文し、代理購買者は近くの店で商品を購入し、宅配する。顧客が要求する時間によってサービス費を受け取る。
- 代理購買者は通常自分で商品を取り扱わず、倉庫も持っていない。数名の配達人員のみで運営している。配達員の多くはクラウドソーシング(crowdsourcing)によって募集されている。

急拡大する中国代理購買業APPプラットフォーム



「19e送回家」(宅配)APPプラットフォームモデル

顧客が商品を選んで、注文  
 ↓  
 プラットフォームの受注処理 30分  
 ↓  
 提携の小売店舗から商品を受け取り  
 ↓  
 商品を届ける

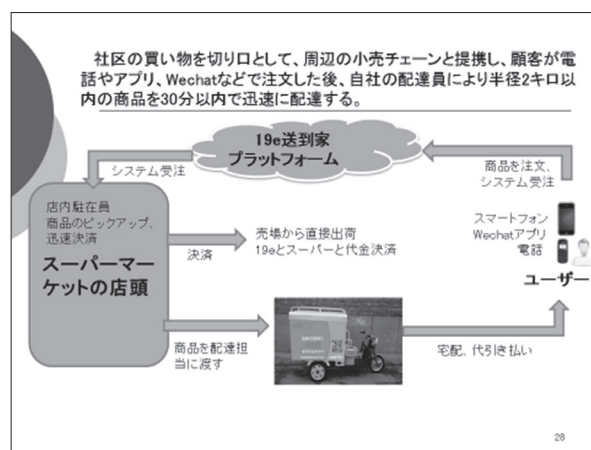


19eの成長経緯

現在	すでに140の社区で地域サービスを展開
04-26	順天府超市と提携し、順天府の3店舗でサービスを展開
04-18	華普超市と提携し、華普の3店舗でサービスを展開
04-08	超市発と初期提携合意を結び、サービスを展開
2015年4月	
03-31	1日当たりの注文数は2,500件を突破
03-15	1日当たりの注文数は1,000件を突破
03-05	望京、常宮でサービスを展開
2015年3月	
02-10	1日当たりの取引額は50万円
2015年2月	
01-23	限定地域でサービスを展開
01-01	外部実験をスタート
2015年1月	
12-20	内部実験をスタート
2014年	



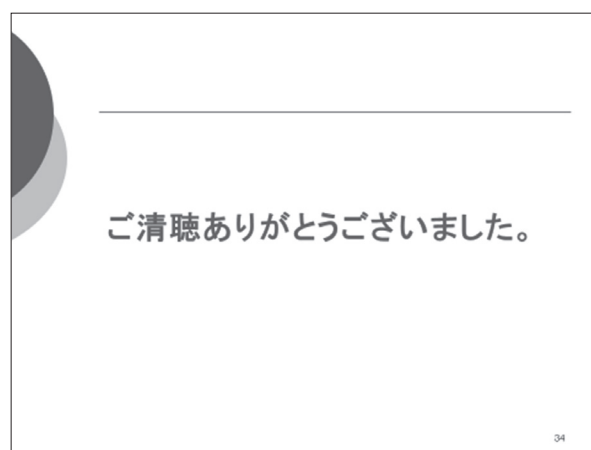
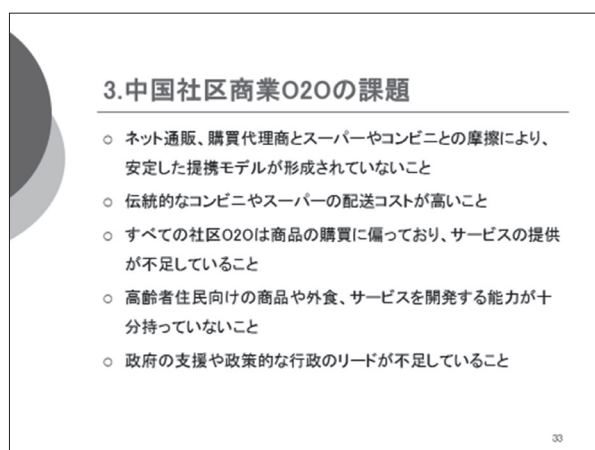
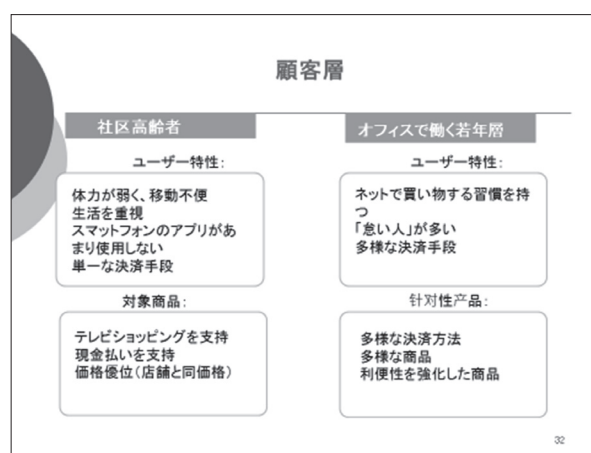
中国では、もう1つのモデルとして、買い物代行業というモデルも急速に発展しています。ご存じかもしれませんが、アメリカでは「インスタカート」というモデルが登場しました。さらにさかのぼること2003年から中国にはこういったモデルが導入されておりまして、今中国の社区型商業の中で最も注目されるO2Oモデルとなっています。インスタカートモデルというのは、消費者に代わって買い物をするというサービスです。アプリや電話で注文すれば買い物をしてきて、そして自宅まで配達してもらえます。配達にかかる時間によって費用をもらっています。買い物代行業の特徴はほとんど自分で商品を取り扱っておらず、在庫も持っておらず、配達の多くはクラウドソーシング、いわゆる社会の力を活用して配達する仕組みになっています。



最初にこのインスタカートというモデルが中国に導入されたときは、代わりに病院で受付番号をもらったり、チケットを並んで買ったりというサービスを主に提供していました。特に病院では番号をもらうために長い時間並ばなければならないので、高齢者にとって頭の痛い問題になっています。最近では、日用品や食品などの生活必需品を買うときによくこの代理購買業を利用するようになりました。現在、多くの企業がこのようなサービスを展開しております。ここにいくつかピックアップしておりますが、これらはここ1、2年で設立された新しい企業です。消費者のために薬を購入するサービスを提供している企業もあります。電話で注文すれば30分で薬を家まで届けてもらえます。

こういった企業はこれから社区の中で非常に重要な役割を果たしていきます。中国の高齢化問題に対応するためには、それに適した、あるいはそういう状況に合わせて商業や小売企業がさまざまな戦略を講じていく必要があります。それを実現するためには、私のような研究者がアドバイスをするだけでなく、政府がさまざまな支援政策を打ち出すことも必要です。





私の助言としては、このようなサービスを展開する際、必要になる費用のうちのある程度を政府が支援することが必要だと思っています。また、商品を配達したり販売したりするだけではなく、さまざまなサービスを提供することも非常に重要です。中国では今後10年間で社会的にも、経済的にも大きな変化が起ころうでしょう。ですから、中国経済を見るときに、経済の新常態に注目するだけではなく、やはり消費の新常態、すなわち高齢化や少子化、あるいは80年代や90年代に生まれた一人っ子たちが新しい消費者層として登場するときに、消費市場全体にどのような変化を与えているかという点についても見なければいけません。これが消費の新常態となります。個人的には日本では高齢化に対応

するさまざまな取り組みを進めていますので、そのような取り組みをもっと中国に紹介すべきではないかと思っております。

時間の関係で途中飛ばした部分がありましたが、以上が私の報告になります。どうもありがとうございました。

## 質疑応答

(質問者 A) 技術職をやっております。収入のない高齢者は、どのようにこのようなサービスを受けることができるのか疑問に思いました。

(陳立平教授) ご質問ありがとうございます。中国では豊かになる前に高齢化社会に突入してしまったという背景がありますが、今、中国では基本的な社会保障、つまり年金制度が整備されています。特に重要なのは、高齢者のほとんどが自分の家を持っているということです。そして、政府から提供される年金でほとんど基本的な生活ができるようになっていきますし、北京市では60歳以上の高齢者には毎月200元、80歳以上の高齢者には毎月800元の補助金を出すという制度もあります。ですから基本的な生活を維持するには問題ないといえます。また、北京市ではさまざまな社区型商業の企業に対しても補助金を出しています。その主な目的としては、社区にあるコンビニエンスストアやスーパーで販売されている商品を比較的安く販売するという狙いがあります。

もう1つの背景としては、中国の農村と都市の格差が非常に大きいということがあります。特に農村地域においてはまだ社会保障制度が整備されていないところもあります。ですから、農村地域ではこのようなサービスを利用できるかという点、まだまだ難しいと思います。この問題も、これから高齢化がさらに進んでいくことを考えると、大きな課題の1つとして挙げられます。