

万達と蘇寧、戦略提携に合意 ～O2O 競争は寡占時代へ

中国トランザクションバンキング部
中国調査室

メインピックス..... 2

万達と蘇寧、戦略提携に合意～O2O競争は寡占時代へ..... 2

- 9月6日、商業小売中国最大手の蘇寧雲商集団は、商業不動産中国最大手の万達集団との戦略提携に合意した。ネットショッピングの蘇寧易购のオフライン実店舗である「雲店」は万達集団が運営する複合商業施設「万達広場」に出店し、双方は共同でオフラインの小売店における発展拡大を狙う。
- 今回の提携を通じ、二つの業界大手はいずれも実業への回帰を目指しており、O2O分野への取り組み、インターネット化により、企業運営の効率化を推進する意図を示唆している。オンラインとオフライン大手の頻繁なビジネス提携により、中国のO2O競争はまもなく寡占時代に入ることを意味するか、引き続き注目していきたい。

プロフェッショナル解説(法務) 君合律師/馬軍弁護士..... 6

今月より専門家による解説を隔週で連載致します。今週は馬軍弁護士による解説です。..... 6

「外商投資産業指導目録(2015年改正)」の施行における特定産業への影響..... 6

- 2015年3月、「外商投資産業指導目録」に3年ぶり(6度目)の改正が行われた。今回の改正では、これまで同様、投資分野を「奨励類」、「制限類」と「禁止類」に分け、当該三項目に含まれない業種を「許可類」としているが、「制限類」は79項目から38項目に削減され、中でも製造業やサービスを中心とした削除が多く、外資出資比率に対する制限について大幅に緩和された。
- 現在、外資三法(外資企業法、中外合弁経営企業法、中外合作経営企業法)に取って代わる「外国投資法」の立法作業が進み、同法草案では外国投資者が中国国内において内国民待遇を享受することを原則とした上で、外資参入分野に対し自由貿易園区のようにネガティブリスト管理方式が実施されると見られている。大幅に規制緩和された2015年目録は、まさに今後の立法趣旨に対応する法改正として評価できる。

BTMUの中国調査レポート(2015年9月)..... 8

メントピックス

万達と蘇寧、戦略提携に合意～O2O競争は寡占時代へ

電子商取引中国最大手のアリババ集団と商業小売中国最大手の蘇寧雲商集団の相互出資決定からまだ1ヶ月も経過していない9月6日、蘇寧雲商集団は、また、商業不動産中国最大手の万達集団との戦略提携に合意した。ネットショッピングの蘇寧易購のオフライン実店舗である「雲店」は万達集団が運営する複合商業施設「万達広場」に出店し、双方は共同でオフラインの小売店における発展拡大を狙う。

蘇寧雲商集団の張近東董事長は、「インターネット+」の「+」は実業産業をプラスすることであり、商業不動産であれ小売業であれ、オフラインに注力すればこそ、インターネットのさらなる発展が期待できると強調した。今回の提携を通じ、二つの業界大手はいずれも実業への回帰を目指しており、O2O分野への取り組み、インターネット化により、企業運営の効率化を推進する意図を示唆している。なお、両社とも多数の業態に進出ししており、今後、他分野で連携する可能性もあるとみられる。

I. 蘇寧のO2O戦略

万達広場に蘇寧が出店

8月10日、アリババと蘇寧が戦略協定を締結した当日、万達集団の王建林董事長も蘇寧の南京本部で初回の「インターネット+小売紫金フォーラム」に出席した。王建林は会場において、今後はインターネットを実店舗と結合して発展しなければならないことから、次の10年間ですべてのインターネット会社と実業会社は結合していくとの見方を示した。

それから1ヶ月近く経った9月6日、万達集団傘下の商業不動産企業である万達商業地産と蘇寧雲商集団は、北京で戦略提携に関する契約に調印した。双方がそれぞれ持つ不動産資源と小売運営力を融合することで、業績の拡大を狙う。

契約によると、蘇寧易購の「雲店」などのテナントは、開業済または開業予定の「万達広場」に出店し、第1陣の提携プロジェクトは40件とされている。蘇寧雲商は出店する万達広場の特徴に基づき、雲店における販売商品の組合せや企画をする一方、万達は蘇寧易購の雲店に関するデザインや運営需要に基づき、蘇寧に対して不動産管理を提供する。2016年以降、万達広場の開業状況に従い、双方が毎年の提携プロジェクトを決定していくが、万達商業は蘇寧雲商の需要によって、カスタマイズした企画・デザインをする。

一方、双方の提携は蘇寧雲店の万達広場への出店のみ止まっており、資本参入や資産取引には触れていない。王建林によれば、双方の提携は単なる実力の累積ではなく、それぞれお互いの長所によってお互いの短所を補うことができるためであると説明した。蘇寧雲商は近年の発展を通じて、オンラインとオフラインが協働・融合した新たなビジネスモデルを実現しており、蘇寧易購雲店という革新的なブランドを創出したのと同時に、伝統的な量販店の蘇寧電器のブランドもオンラインとオフラインの融合を実現した。このように、インターネットと小売業が融合した新型業態は、まさに今の万達商業が必要とするものであり、将来的には、万達広場で経営するテナントはオンラインとオフラインの融合を実現できるとの見通しを示した。

蘇寧のO2Oモデル

蘇寧雲商の2015年上半期の決算報告によると、2015年6月30日時点で、当社は中国大陸市場における地級行政区以上の292都市に新規進出しており、チェーン店舗数は1,584店であり、海外市場では、香港、澳門地域で29店、日本では24店有しており、合計店舗数は1,637店となっている。

オンラインとオフラインの融合について、当社の張近東董事長は、「過去6年間において、当社のインターネットへの転換は二つの段階を経験した。第一段階はインターネット小売企業への転換であり、第二段階は蘇

寧の「小売 CPU」を全業界に展開したことである。「小売 CPU」とは、商品の供給チェーン、物流とサービスの三つが含まれており、すなわち、特化した商品供給チェーンの経営力、広く・迅速かつ便利な物流力、およびユーザーの需要に応じてこだわったサービス力である」と説明した。

蘇寧雲商はオフラインで1,600店以上の実店舗を持ち、オンラインでも蘇寧易購は国内電子商取引市場で3位の規模を持っている。彼らはオンラインとオフライン融合の供給チェーンによる優位性を活かし、業界でのO2Oモデルを先行している。パートナー向けにインターフェースを設け、川上・川下の企業にはインターネット小売チャンネルの構築を、ユーザーにはオンラインとオフラインの融合による最高の体験を与えることを目指している。

張近東は、蘇寧自身のインターネット小売の核心競争力はすでに形成されているため、今後は業界のサプライヤー、プラットフォーム提供者、パートナーおよび小売末端のコンビニエンスストアなどの小型零細業者にも広げていこうと考えている。オンラインのプラットフォーム提供者について、蘇寧はすでにアリババ向けにインターフェースの開放を認めており、オフラインのショッピングセンターを含むプラットフォームへの展開にも取り組むことで、インターネット小売のエコサイクルを構築していく予定である。

かかる中、万達広場が蘇寧のオフライン業務拡大における提携先となった。万達向けにオフラインのインターフェースを開放し、雲店などのビジネス業態を万達広場に導入する。これにより、一線・二線都市などの大都市における小売経営を強化すると同時に、三線・四線都市などの中小都市における出店や販売の拡大が見込まれている。双方はユーザーの消費習慣、業態分布、運営モデルなどをめぐって、ビジネスのカスタマイズサービスを行い、ショッピングセンター運営の革新を推進し、消費者に、より便利かつ最高の消費体験を与えることを目指す。

II. 万達のO2O戦略

万達の百貨業態調整

万達商業地産は中国最大の商業不動産企業であり、万達広場は中国最大のオフラインにおける商業プラットフォームである。万達集団は2015年までに135ヶ所、2020年までに500ヶ所の万達広場の開業を見込んでいる。また、万達集団のデータによると、2014年、万達広場は北京、上海、南京、成都、武漢などで99店舗の百貨店を開業しており、営業面積では中国最大の百貨店チェーンとなっている。

聯商網の統計によると、2015年上半期に、中国主要小売企業(百貨店、スーパーを含む)は国内で121店を閉鎖した。このうち、百貨店は25店で、昨年通年の23店を超えた。とりわけ、万達百貨の閉店数は10店となっており、百貨店の過剰開業や電子商取引による影響が閉店の主因である。

万達広場のイメージを向上するため、万達はすでに百貨店の見直しに着手している。万達商業の曲徳軍総裁によると、赤字に転換した百貨店を閉鎖することは企業の正常な経営行為であり、各地の実情に基づき、大型小売経営に適する万達広場では、小売経営を継続するが、大型小売経営に適しない万達広場では、別の商業業態を導入する。また、蘇寧易購雲店の導入は万達広場の自己革命であり、事業の効率化、百貨店閉鎖の圧力を軽減できるという。

万達広場は良好な経営業績と膨大な顧客数を有している。万達集団の2014年度決算報告によると、2014年に万達百貨の新規開業店舗数は24店、累計開業店舗数は99店になり、2014年の売上高は前年比+65.3%の256億元と年度計画の101.6%を達成した。今年上半期でも、万達百貨店の売上高は前年同期比+17%の129.9億元となり、上半期計画の103%を達成している。また、2015年上半期に万達広場を訪れた顧客数は前年同期より28%増加し、いずれの万達広場の顧客数も2桁増を超えた。2015年通年では、万達広場の顧客数は延べ20億人、2020年までに延べ100億人を超えると予測されている。

万達広場は百貨店、映画館、ホテル、オフィスビルなどのセクターが集合する複合施設でありながら、土地購入から開業まで18ヶ月もかからないことから、万達広場の開業速度に適合した小売業者を見つけるのが困難となっており、特に三・四線都市での市場開拓は難しいため、自己経営の万達百貨店を開設する結果になるという。

一方で、蘇寧は近年、地域人口が20～30万人の小型都市への出店もできるようになっており、蘇寧との提携により、万達広場は三・四線都市への進出を加速することができるほか、蘇寧の全国における物流、供給チェーンも利用でき、新たなリソースになる。かかる背景下、万達広場は今年、全国で26店、2016年に55店、2017年にはさらに60～70店の新設を計画している。また、蘇寧雲店の出店は万達広場の商品ラインナップを拡充し、顧客の持続的増加を維持することを可能にする。同時に、蘇寧は万達との提携により、賃貸料の優遇を享受できるほか、消費の高度化および品質や個性化などといった消費者のニーズを満たすことができることから、「WIN WIN」の効果が期待できる。

「インターネット+」の展開、今後もさらに加速するか、アリババと万達の提携の可能性

万達は先般、百度(バイドゥ)や騰訊(テンセント)と提携することを明らかにしたが、同2社は完全なインターネット企業であり、小売分野での経験が欠けているため、万達にとって戦略やIT技術分野での協働に止まる。バイドゥやテンセントに比べ、アリババは淘宝や天猫の運営によりネット小売の優位性を持っており、万達広場がO2O(オフラインからオンライン)への進出を達成するには、アリババの助力が最も必要であるとみられる。

一方、BAT(バイドゥ、アリババ、テンセント)というインターネット大手3社の中で、最もオフラインの充実が急務となっているのはアリババであり、同社は最近、蘇寧への出資を通じ、間接的に万達とのパートナーシップ構築のルートを開いており、アリババと万達の手2社の提携も視野に入る。

万達と蘇寧、不動産分野で連携する可能性も

2002年に設立した蘇寧置業は蘇寧傘下の商業不動産ディベロッパーであり、全国の多くの一・二線都市で、80ヶ所の蘇寧生活広場や蘇寧電器店などの物件を所有しており、商業、住宅、科学技術研究開発、観光および物流など五大分野の不動産に携わっている。2020年までに、家電量販旗鑑店300店、大型ショッピングセンター50店、高級ホテル100店および物流基地60ヶ所を建設する予定である。

尤も、万達集団は中国最大の商業不動産企業であり、不動産業務において両社は競合する部分もあるが、蘇寧集団の小売業との補完性を考慮すれば、将来、蘇寧置業は万達商業と提携する可能性もありうると蘇寧雲商集団の孫為民副董事長が示唆した。

Ⅲ. O2O 競争は寡占時代へ

上述のとおり、蘇寧雲商がオフラインの易购雲店の展開を図り、万達広場が蘇寧易购雲店を導入するなど、双方はともにオンラインとオフラインの購買活動が相互に影響し合い、または、オンラインでの閲覧が実店舗などでの購買につながるようなO2Oを目指している。

万達はバイドゥやテンセントと電子商取引で業務提携し、蘇寧はアリババと相互出資すると発表したばかりである。万達と蘇寧の提携により、BATのインターネット大手3社を間接的に結合したものである。足元、BAT3社は相次いでインターネットプラットフォームへの出資や合併によりO2O市場に進出しており、PCやモバイル端末のインターネットインターフェースを通じて、O2O分野におけるポジションを強化している(図表1)。テンセントは2014年、O2O分野へ25億米ドル以上を投資し、バイドゥは今後3年間でO2O市場へ200億元を投資する予定である。

一方、小売業者について、自己経営ネットショップ開設のほか、一部の伝統的な小売業者や商業不動産業者は、よりオープンな態度を示しているほか、万達や蘇寧などは積極的にインターネット会社との協力を求めており、オフラインの優位性を活かし、オンラインでの販売拡大を図る(図表2)。

オンラインとオフライン大手の頻繁なビジネス提携により、中国のO2O競争はまもなく寡占時代に入ることの意味するか、引き続き注目していきたい。

【図表1】BAT3社のO2O進出

O2O進出		百度(バイドゥ)	阿里巴巴(アリババ)	騰訊(テンセント)
オンライン インターフェース	検索	百度搜索、91無線	UC、淘宝、天猫	拍拍網、京東
	地図	百度地図	高德地図	四維図新、騰訊地図
	社交	-	来往、陌陌	微信、QQ
	インターネット テレビ	愛奇艺、PPS	優酷土豆、華数伝媒	騰訊視頻
O2O分野	タクシー	Uber	快的打車	滴滴打車
	團購(共同購入)	百度糯米	美団網、聚划算	大衆点評
	旅行	百度旅遊、去哪兒	窮遊、阿里旅行・去啊	同程旅遊、芸龍
	生活情報	安居客	淘点点、口碑網、丁丁網	58同城
取引	決済ツール	百度錢包	支払宝(アリペイ)	財付通(微信支払)
オフラインサービス	オフライン パートナー	地図プラットフォームにおける飲食、ホテル業者	銀泰商業集団、美宜佳便利店など	王府井百貨、上品百貨、新世界百貨など
	応用場面	飲食、タクシー、ホテル、映画、旅行	飲食、服装、百貨、コンビニ、タクシー、映画、旅行	飲食、服装、百貨、映画、タクシー、旅行

(出所)公開資料を基に当行中国調査室作成

【図表2】伝統小売業者とインターネット企業の提携

時期	提携会社	提携内容
2014年8月	万達、騰訊、百度	電子商取引プラットフォームの開発
2015年5月	京東、上海医薬	処方薬のO2O戦略提携:処方薬のオンライン販売とオフライン配送網の構築
2015年8月	京東、永輝超市	京東が永輝超市に出資:京東が生鮮食品分野に進出、永輝超市がインターネット転換を実現
2015年8月	アリババ、蘇寧	アリババが蘇寧に出資:蘇寧が天猫に出店、蘇寧物流を菜鳥網絡へ組み込み、蘇寧の実店舗とアリババのオンライン体系を連動
2015年9月	万達、蘇寧	蘇寧易購雲店が万達広場に出店、蘇寧が出店する万達広場の特徴に基づき雲店の商品組合せや企画をする

(出所)公開資料を基に当行中国調査室作成

三菱東京 UFJ 銀行(中国) 中国トランザクションバンキング部
中国調査室 孫元捷

プロフェッショナル解説(法務) 君合律師/馬軍弁護士

今月より専門家による解説を隔週で連載致します。今週は馬軍弁護士による解説です。

「外商投資産業指導目録(2015年改正)」の施行における特定産業への影響

2015年3月、「外商投資産業指導目録」(以下「2015年目録」という)に3年ぶり(6度目)の改正が行われた。今回の改正では、これまで同様、投資分野を「奨励類」、「制限類」と「禁止類」に分け、当該三項目に含まれない業種を「許可類」としているが、「制限類」は79項目から38項目に削減され、中でも製造業やサービス業を中心とした削除が多く、外資出資比率に対する制限について大幅に緩和された。本稿では、今回の改正点が、日本企業が多く進出する産業にいかなる影響を与えるかを解説する。

1. 自動車関連産業

① 自動車完成車、専用自動車およびオートバイの製造を制限類に追加する。

中方持分比率は50%を下回らず、外国企業1社につき合弁会社が2社まで、等の主要条件には変更がなく、従来の自動車産業政策と同様で、決して新たな規制とはいえない。ただし、完成車製造分野は、奨励類(2002年目録)、許可類(2011年目録)、制限類(2015年目録)への変遷があるように、完成車市場の外資参入に対する中国政府の態度が窺われる。

② 「連続可変トランスミッション」(CVT)の製造と研究開発を奨励類に追加、「埋込式電子集積システムの製造と研究開発」(奨励類)は「合弁、合作に限定」を削除する。

自動車電子装置システムのうち、埋込式電子集積システムは外商独資で参入できるようになったが、「自動車のバス型ネットワーク電子技術」、「電動パワーステアリングシステム電子制御機器」は、従来の合弁に限定する条件について削除する検討がなされたが、2015年目録では依然として合弁に限定している。

2. 医療健康産業

① 養老産業を奨励類として追加する。

2015年目録公布前に、2014年11月24日公布の商務部と民政部による「外商投資による営利性養老機構設立の関連事項に関する公告」に基づき、外国投資による独資、合弁または合作の形で営利性養老機構の設立を奨励し、内資系養老機構と同様の税制優遇を享受できること等を規定した。養老産業については今後外資参入が期待される分野である。

② 従来制限類にある医薬品の製造(例えばすべての抗生物質類薬品やビタミン類、カルシウム剤、血液製剤等)をすべて制限類から許可類に変更。医療機構については、許可類から制限類に変更し、かつ「合弁、合作」に限定する。

上記の通り、薬品製造を開放し、医療機構の設立を規制する方向に見えるが、特に医療機構への投資に関しては、2014年7月25日公布の「外商独資病院設立試行業務の実施に関する通知」により、北京、天津、上海等七つの区域において独資形態を認めたが、実務上、独資による設立は依然として困難である。後に公布した2015年目録では、事実上、この独資形態を認めなくなったため、今後の動向に留意する必要がある。

3. 電信、不動産

① 電信:付加価値電信業務(制限類)にある電子商取引の「外資比率は50%を超えない」という条件を削除する。

2015年6月19日公布の、工業及び情報産業部による「オンラインデータ処理と取引処理業務(経営類電子商取引)の外資持分比率制限の開放に関する通告」に基づき、例えばアマゾン、京東等のECサイトの構築

に関し、全国で電子商取引分野の外資独資形態が認められるようになった。

② 不動産分野:従来の「土地の大規模開発(合弁、合作に限定)」、「高級ホテル、高級オフィスビル及び国際展覧センターの建設、運営」、「不動産二級市場取引及び不動産仲介又は代理会社」を制限類から削除(すなわち許可類に変更)する。

③ これにより、不動産産業に関しては制限類がすべて削除された。但し、2006年から一連の外資参入規制(プロジェクト会社の設立原則、商務部門での届出手続等)が依然として残っており、厳密には上記2015年目録の変化と若干趣旨が異なっている。今後不動産分野での法改正と実務上の対応に留意する必要がある。

4. サービス業

① 「直販、通信販売、ネット販売」、「植物油、食用砂糖、原油、農薬、農業用フィルム、化学肥料の卸売、小売、配送」「音響・映像製品(映画を除く)の流通(合作に限定)」、「鉄道貨物輸送会社」、「出入国自動車輸送会社」、「輸出入商品の検査、鑑定、認証会社」、「測量製図用航空撮影以外の撮影サービス(航空撮影等の特殊撮影サービスを含む。合弁に限定)」、「娯楽施設の運営(合弁、合作に限定)」は、制限類から削除する。

② 「人材資源サービス」は、奨励類から許可類に変更する。

上記の通り、サービス業に関して大幅に規制緩和されたと評価できるが、「人材資源サービス」は、奨励類から許可類に変更され、外商独資でも認められると解される。一方「中外合弁人材仲介機構管理暫定規定」(2015年改正)は依然として残り、実務上も中外合弁に限り認める。興味深い点として、国家発展改革委員会の2015年目録の改訂に関する記者会見において、「許可類については原則として外資持分比率の制限を設けず、外資持分比率に関するすべての規制については「2015年目録」において明記する」との発言があったことである。今後、人材仲介分野のような2015年目録に明記しない許可類プロジェクトに関して、別の部門規定に定められる出資比率制限のある業種に関しては法改正の動きに留意する必要がある。

---今後の展望---

2015年目録は過去の改正に比べ大幅に規制緩和が行われており、多くの分野において更なる市場開放が期待される。現在、外資三法(外資企業法、中外合弁経営企業法、中外合作経営企業法)に取って代わる「外国投資法」の立法作業が進み、同法草案では外国投資者が中国国内において内国民待遇を享受することを原則とした上で、外資参入分野に対し自由貿易圏区のようにネガティブリスト管理方式(リストに該当しなければ、自由に投資可能)が実施されると見られている。大幅に規制緩和された2015年目録は、まさに今後の立法趣旨に対応する法改正として評価できる。

以上

馬軍 君合律師事務所パートナー

君合律師事務所は中国、海外に事務所を持つ中国最大級の事務所で、国際法律連盟(ILASA)より6年連続で中国のベスト弁護士事務所金賞に選ばれている。馬軍弁護士は、早稲田大学法学研究院にて法学修士を取得後、日本の法律事務所勤務を経て2015年4月から君合律師事務所パートナーに就任。外商投資、M&A、再編撤退、労務管理の分野に強い。



当資料は情報提供のみを目的として、君合律師事務所によって作成されたものであり、当行はその正確性を保証するものではありません。また当該機関との取引等、何らかの行動を当行が勧誘するものではありません。

BTMU の中国調査レポート(2015年9月)

- BTMU 中国月報(2015年9月号)

<http://www.bk.mufg.jp/report/inschimonth/115090101.pdf>

国際業務部

- 経済見通し(2015年8月号)

<http://www.bk.mufg.jp/report/ecolook2015/index.htm>

経済調査室

- ニュースフォーカス第18号

「広東自由貿易試験区の建設実施方案」を発表

https://Reports.btmuc.com/File/pdf_file/info005/info005_20150824_001.pdf

香港支店・業務開発室

以上

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては全てお客様御自身でご判断くださいますよう、宜しくお願ひ申し上げます。当資料は信頼できるとされる情報に基づいて作成されていますが、当店はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

三菱東京 UFJ 銀行(中国)有限公司 中国トランザクションバンキング部 中国調査室
北京市朝陽区東三環北路5号北京發展大厦4階 照会先:石洪 TEL 010-6590-8888ext. 214