



中国の不動産市場の特徴とリスク分析(上篇) ～世界的な金融緩和と住宅価格の上昇を背景に

リサーチ&アドバイザー部
中国調査室

メインピックス.....	2
中国の不動産市場の特徴とリスク分析(上篇)～世界的な金融緩和と住宅価格の上昇を背景に.....	2
▶新型コロナ対策として、世界的な金融緩和が実施されている背景には、世界的な負債水準が金融危機よりも急速に拡大し、一部先進国で住宅価格の上昇が問題視されていることがある。国際的な金融緩和と住宅価格の上昇は2008年のサブプライム・ローン危機を思い出させる。中国は新型コロナ情勢が比較的安定しており、欧米のような大規模な景気対策を実施していない。しかし、実体経済の下押し圧力が依然として存在する中で、中国では蓄積されてきた流動性が不動産市場へ流入し、不動産価格の上昇プレッシャーが高まっている。中央政府は不動産バブルのリスクを回避するため、2020年下半年から、全面的な供給側対策を再開し、その効果が現れ始めている。本稿では、国際比較の視点で中国の不動産市場の現状、政策動向を紹介する。	
CDI コラム.....	7
中国企業「解体新書」(28) 便利蜂.....	7
▶昨今、中米間摩擦に端を発する数々の経済的規制や、独占禁止法にまつわる規制、保有するビッグデータの取り扱いに関する規制など、急成長を遂げてきた新興企業にとって不確定な要素が大きく膨らんできたように見えるが、その中にもあっても数多くのユニークな企業が次々に生まれている。本コーナーでは、日本でも注目に値するであろう特徴ある中国企業を取り上げ、その実態と将来の展望、日本企業に対する示唆等を述べていきたい。	
▶今回は、徹底的なデジタル化と自動化で拡大を続ける「便利蜂」を運営する北京自由蜂電子商務有限公司を取り上げる。	
規制動向(2021.8.9～8.13).....	11
I. 中小微企業の市場撤退における簡易抹消登記手続きの改善に関するお知らせ.....	11
II. 再生可能エネルギー発電事業者がピーク調整能力を自ら構築する、または購入するよう奨励する、およびグリッド接続ネットワークを拡大することに関する通知.....	11
三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2021年8月).....	12

メインピックス

中国の不動産市場の特徴とリスク分析(上篇)～世界的な金融緩和と住宅価格の上昇を背景に

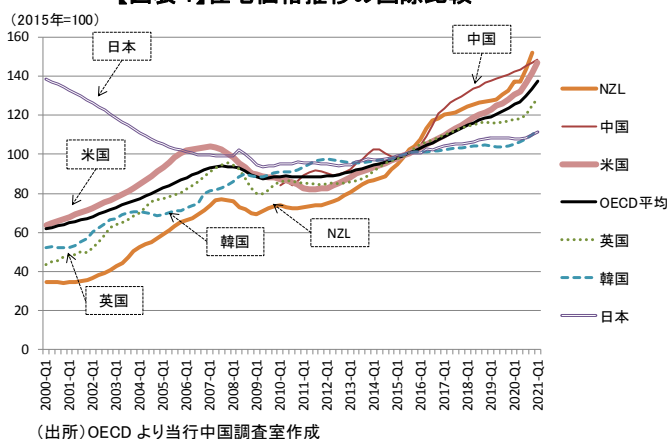
新型コロナ対策として、世界的な金融緩和が実施されている背景には、世界的な負債水準が金融危機よりも急速に拡大し、一部先進国で住宅価格の上昇が問題視されていることがある。国際的な金融緩和と住宅価格の上昇は2008年のサブプライム・ローン危機を思い出させる。中国は新型コロナ情勢が比較的安定しており、欧米のような大規模な景気対策を実施していない。しかし、実体経済の下押し圧力が依然として存在する中で、中国では蓄積されてきた流動性が不動産市場へ流入し、不動産価格の上昇プレッシャーが高まっている。中央政府は不動産バブルのリスクを回避するため、2020年下半年から、全面的な供給側対策を再開し、その効果が現れ始めている。本稿では、国際比較の視点で中国の不動産市場の現状、政策動向を紹介する。

I. 主要国は住宅価格の高騰を警戒

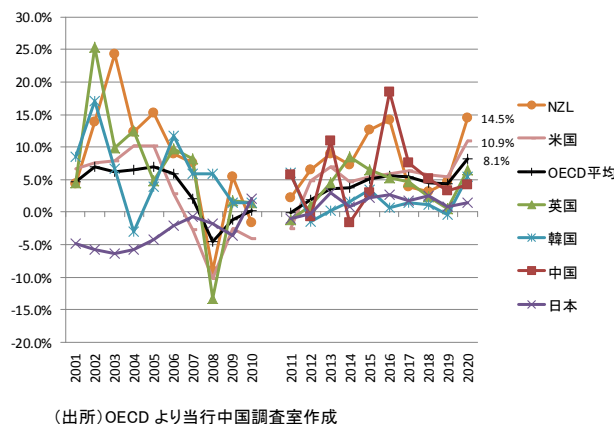
新型コロナにより世界的に広がる住宅価格の上昇に対し、各国中央銀行が警戒している。日本のバブルと米国のリーマン・ショックの教訓に鑑み、金融緩和と住宅価格の高騰は、のちに住宅価格の下落で金融危機につながりかねないというリスク意識が強くなっている。一部国家の中央銀行が金融政策の正常化を検討している背景には、住宅価格の過度な上昇を抑制するための側面がある。

2000年から2020年までの主要国の住宅価格の動向を見ると、2007年末から2009年にかけてのサブプライム・ローン危機の影響で一時的に下落していたが、2010年以降は持ち直し始めている(図表1)。その中でも、2015年以降の中国の住宅価格の上昇幅は他国に比べて特に大きかった。新型コロナ対策として、各国中央銀行は金融緩和を実施したことを受け、中国と日本を除き、2020年に多数の国家の住宅価格は急上昇し、2019年末比較の上昇率はそれぞれニュージーランド(14.5%)、米国(10.9%)、英国(6.6%)、韓国(5.4%)となった(図表2)。2020年の米国やニュージーランドの住宅価格上昇率は2004年から2005年あたりの水準に達している。OECD国家全体の平均上昇率も8.1%に上っており、2007年のリーマン・ショック直前の上昇率を超えている。

【図表1】住宅価格推移の国際比較



【図表2】住宅価格の伸び率の国際比較



2020年以降の世界各国の住宅価格の高騰の要因は2つ考えられる。1つ目は、新型コロナ対策として打ち出された金融緩和の影響が大きいことで、豊富な流動性と低金利という金融環境と一時的な停滞に陥った実体経済と相まって、低金利で借り入れた資金を住宅投資へ回す傾向が強まっている。それに加え、住宅価格の上昇が投資収益の期待を生み出し、住宅投資を巡る投機的な需要も刺激された。2つ目は、新型コロナによる巣籠りやテレワークの長期化を背景に、人々は広い居住スペースを求め、郊外住宅に対する需要が増

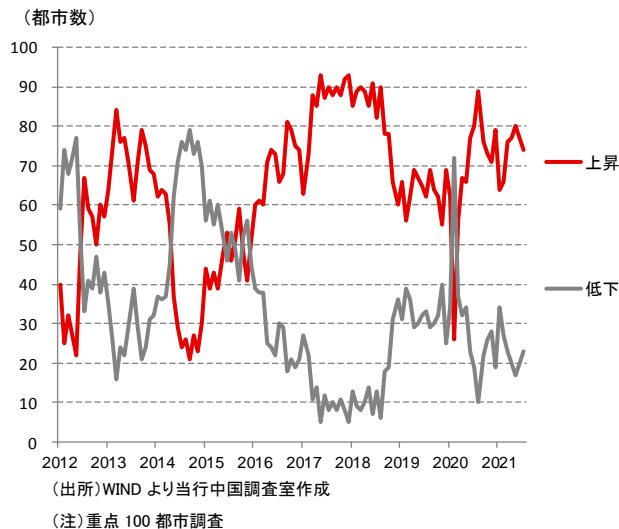
加したことで、こうした需要には住宅価格を押し上げる効果がある。

7月14日、ニュージーランド中央銀行は住宅価格の過度な上昇を抑制するため、金融緩和の正常化を前倒しで行うと決めた。ノルウェー中銀、イングランド銀行及び韓国中央銀行も住宅価格の高騰に警戒を強めている。また、欧州中央銀行(ECB)は欧州連合統計局に対し、住宅価格の変動を消費者物価に加えることを要請していることから、住宅価格への懸念が読み取れる。米国連邦準備制度理事会(FRB)は6月と7月の米連邦公開市場委員会(FOMC)で、住宅ローン担保証券(MBS)の購入縮小を2度検討したが、その背景には住宅市場の活況による住宅バブルに対する懸念があった。また、2021年、FRBは年に2回発表(2月と7月に発表)する金融政策報告で、「投資家のリスク選好低下や予想外の金利上昇、ないし景気回復の失速が起きた場合、商業用不動産を含む資産価格は急落しやすくなる可能性がある」と深刻なリスクを警告した。金融緩和が実施される状況下での住宅価格の加速的な上昇は、後に金融政策の転向によって下落し、資産価格の下落と景気の減速という悪循環に陥りかねない。不動産バブルの崩壊と金融危機の二の舞を避けるスタンスは各国で共通である。

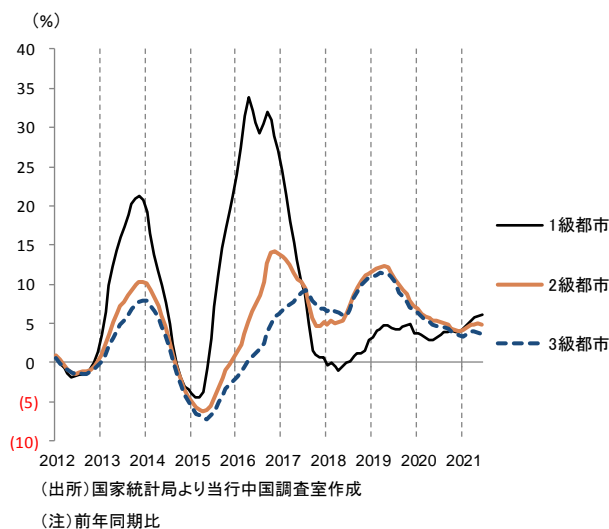
II. 中国の不動産抑制策を強化:「因城施策」に加え、供給面の対策を再開

中国の不動産政策は2016年下半期(北京の「9・30新政」がきっかけ)を境に2つの段階に分けられる。それまでは中国の不動産価格は金融政策の頻繁な方向転換に伴い、大幅な上下変動を繰り返した。2016年下半期から、「住宅は住むものであり、投機するためのものではない」という方針が明確化され、「因城施策(都市それぞれの事情によって独自の政策を施す)」に転換されたことで、不動産価格の変動幅が縮小するようになった(図表2)。

【図表3】住宅価格前月比変動の都市数推移



【図表4】都市規模別の住宅価格の推移

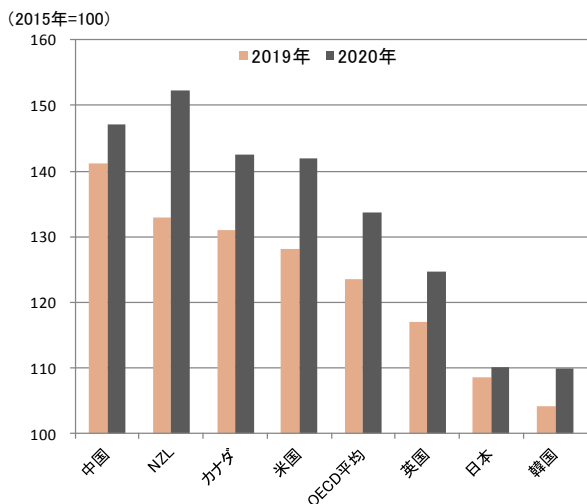


「因城施策」方針のもとで、不動産価格の急激な変化は防止され、上昇幅は緩やかになりつつあるが、上昇の期間長期化している。2016年以降、100都市向け調査では、前月比価格が上昇する都市数は長時間にわたって50%を超えている(図表3)。2020年初頭に新型コロナの影響で住宅価格の前月比が低下した都市数が上昇した都市数を逆転したことを除くと、上昇を保つ都市数は圧倒的に多い。上昇した都市には、2級都市と3級都市が多かった(図表4)。1級都市の住宅価格は厳格な抑制政策で2018年に一時的にマイナス成長になっていたが、2・3級都市の住宅価格は2016年から2021年にかけて一貫してプラス成長を保っている。1級都市は北京、上海、広州、深センの4都市しかないが、2・3級都市には全部で66都市が含まれている。急激な上昇はなくとも、中国全土の住宅価格は長時間で緩やかに上昇し続けてきた結果、2019年の2015年比の上昇率は41.0%に達し、世界主要国の中で最高の数値となった(図表5)。

前述のニュージーランド、米国、英国における住宅価格の上昇に対する懸念は、2020年からの新型コロナ対策の金融緩和によるところが大きい。それに比べ、中国はコロナ以前から住宅価格の上昇に対する警戒感を緩めたことはない。2016年下半期の政策転換までに、中国は不動産市場を景気刺激の手段として使用し、

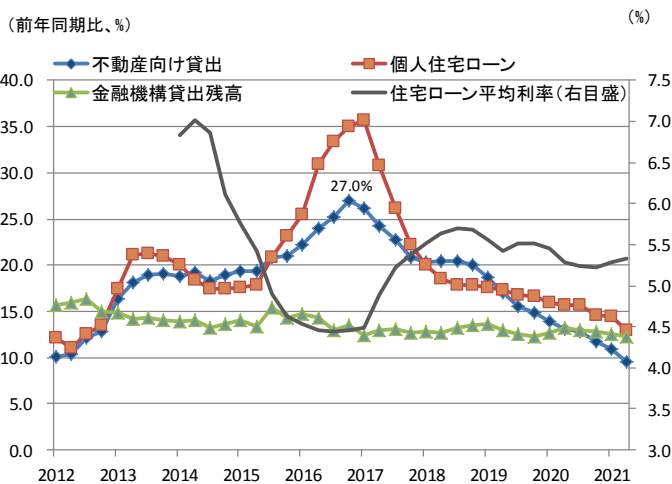
景気が減速すると、預金準備率や貸出基準金利の引き下げなどの金融緩和政策、不動産取引の税率の調整等の刺激政策によって不動産開発投資と販売を促進してきた。不動産市場が過熱気味になると、需要側の住宅購入制限や価格制限などの行政政策で市場の鎮静化を図った。2016年後半以降は、不動産を景気刺激の手段として利用する色合いが薄くなり、全国的な不動産政策の調整の代わりに、「因城施策」を通じて不動産市場の調整責任を地方政府に任せる形となった。

【図表 5】2019年～2020年住宅価格変動の比較



(出所)OECD より当行中国調査室作成

【図表 6】不動産関連融資の変動



(出所)WIND、中国人民銀行より当行中国調査室作成

但し、中央政府は決して主導権を手放したのではない。地方政府の不動産政策に問題があると判断した場合、住宅城郷建設部(住建部)が地方政府の責任者を「約談(個別指導)」するようになった。個別指導の対象となった地方政府は、主に不動産市場の緩和政策を打ち出したり、当該地方の不動産市場が過熱気味な兆候が見られたりする状況が多く、個別指導を受けた地方政府は不動産の緩和政策を撤回した結果となった。2021年以降、東南沿岸部の一部都市を中心に、不動産市場が過熱気味になり、住建部は2018年以降の個別指導を再開した¹。個別指導のほか、公開ベースではないが、地方政府は中央政府から直接に指導を受けている。2020年上半期に、新型コロナの影響から景気回復を図るために、広州や済南等の都市が不動産政策の緩和を発表したが、その翌日に政策を撤回した。これは中央政府から強制指導を受けたと見られる。「因城施策」は中央政府管理下の地方政府によるこまめな行政管理政策といえる。

金融面からみると、不動産向け貸出は主として不動産開発投資と個人住宅ローンによって構成される。2014年から2015年までに、貸出基準金利の引き下げで住宅ローンの平均利率が大幅に低下したことを受け、住宅ローン残高の伸び率は最高35%まで上昇し、金融機関貸出残高の伸び率をはるかに上回った。2020年以降の新型コロナ対策としての金融緩和は不動産市場への資金流入を促し、不動産価格の上昇幅が拡大する兆しが見られた。2020年までに、不動産向け貸出残高の伸び率は15%以上の高い水準を保持しており、不動産向け貸出が金融機関貸出全体に占める割合は2014年の21.2%から2020年の28.7%まで拡大した。2020年8月に、中国銀行保険監督管理委員会の郭樹清主席は「金融リスク攻防戦の堅持」という文章で、「不動産バブルは金融安全に対する最大の『灰色のサイ²』と指摘したことは、中央当局が不動産リスクに対する警戒感が高まっていることを示唆した。

不動産バブルを「灰色のサイ」と指摘したのとほぼ同時期に、中央政府は全面的な不動産対策を再開した。2020年以降の不動産政策には以下の3つがある。

¹ 報道ベースでは、住宅城郷建設部の地方政府に対する「約談」は以下になる。2018年5月、西安、海口、三亚、長春、ハルビン、昆明、大連、貴陽、徐州、佛山、成都、太原。2018年8月、海口、三亚、煙台、宜昌、揚州。2021年4月、広州、合肥、寧波、東莞、南通。2021年7月、銀川、徐州、金華、泉州、惠州。それに加え、2021年以来、住建部は上海、深セン、杭州、無錫、成都、西安に向けて現地監査を行った。

² 「灰色のサイ」は高い確率で深刻な問題を引き起こすと考えられるにもかかわらず、軽視されがちリスクを指す。

(1) 2020年8月、デベロッパーに対する資金調達規制強化が始まり、資金調達のモニタリングや融資管理規則「三道紅線(三つの定量審査基準)」などの政策が導入された。この規則はデベロッパーの過剰債務リスクと流動性リスクの防止が狙いと見られる。「三つの定量審査基準」の該当状況により、デベロッパーの有利子負債の年間増加率への許容度が変わってくる。2020年8月20日時点で、2019年不動産販売ランキングの上位31社のデベロッパーのうち、全項目該当無しは5社、1項目該当は12社、2項目該当は5社、3項目全て該当は9社となった。中国金融当局は、デベロッパーの資金繰りの悪化や債務返済圧力が金融分野へ波及することを警戒している。

【図表7】デベロッパーに対する資金調達の規制強化措置

3つの定量審査基準(レッドライン)	デベロッパーの負債増加率の管理措置										
①竣工前販売代金(前受金等)を除いた資産負債比率は7割超 計算式: (総負債-契約負債-前受金)/(総資産-契約負債-前受金)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>左記基準の該当状況</th> <th>許容される有利子負債の年間増加率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>全項目該当せず</td> <td>15%以内</td> </tr> <tr> <td>2項目該当せず</td> <td>10%以内</td> </tr> <tr> <td>1項目該当せず</td> <td>5%以内</td> </tr> <tr> <td>全項目該当</td> <td>増加不可</td> </tr> </tbody> </table>	左記基準の該当状況	許容される有利子負債の年間増加率	全項目該当せず	15%以内	2項目該当せず	10%以内	1項目該当せず	5%以内	全項目該当	増加不可
左記基準の該当状況		許容される有利子負債の年間増加率									
全項目該当せず		15%以内									
2項目該当せず		10%以内									
1項目該当せず		5%以内									
全項目該当	増加不可										
②純負債自己資本比率は100%超 計算式: (有利子負債-現預金)/連結權益											
③現預金対短期有利子負債の比率は1以下 計算式: 現預金/短期有利子負債											

(出所) 経済観察網、華創証券等外部報道に基づき当行中国調査室作成

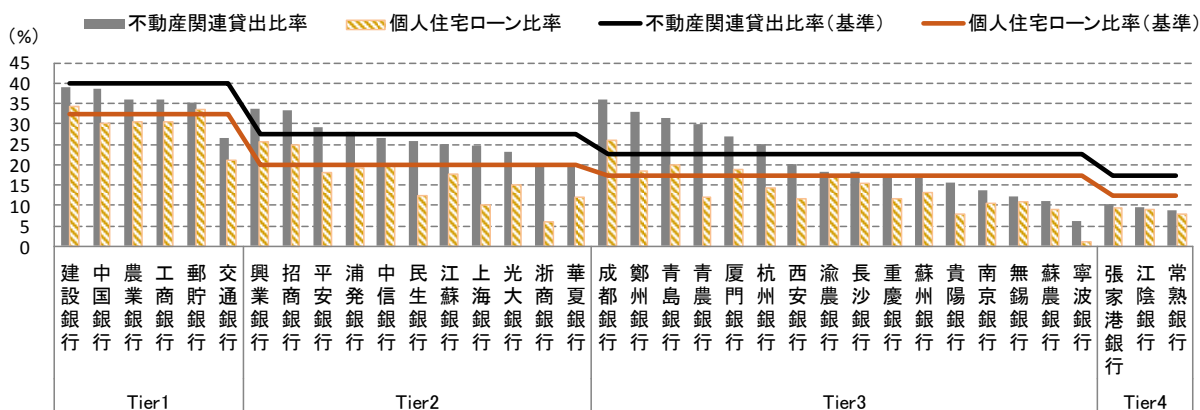
(2) 2020年12月、商業銀行に対して不動産関連融資の集中度管理制度(2021年1月1日から施行)を導入し、大型国有銀行・中堅銀行・小型銀行にそれぞれの不動産関連貸出比率の上限を設置し、猶予期間を設けて商業銀行の不動産関連融資の健全化を促している(図表8)。

【図表8】商業銀行の不動産関連融資の集中度管理の概要

不動産関連融資の集中度管理制度の概要					一部の商業銀行の適格状況(2020年上半年統計)					
分類		不動産関連貸出残高比率の上限	個人住宅ローン残高比率の上限	猶予期間	分類	銀行名	不動産関連貸出比率(%)	個人住宅ローン比率(%)	オーバー状況(ポイント)	
Tier1	大型国有銀行	40.00%	32.50%		Tier1	建設銀行	39.0	34.4	-1.0	1.9
						郵貯銀行	35.2	33.6	-4.8	1.1
Tier2	中型銀行(上場銀行等)	27.50%	20.00%	・上限超過幅が2ポイント以内の場合、猶予期間は2年間とする。	Tier2	興業銀行	33.7	25.7	6.2	5.7
						招商銀行	33.2	24.7	5.7	4.7
						平安銀行	29.3	18.2	1.8	-1.8
						浦発銀行	27.9	19.3	0.4	-0.7
Tier3	都市商業銀行、民営銀行、大型・中型都市及び都市部の農村合作金融機関等	20.0%~25.0%	15.0%~20.0%	・上限超過幅が2ポイント以上になった場合、猶予期間は4年とする。	Tier3	成都銀行	35.8	26	9.3	8.5
						鄭州銀行	32.9	18.4	10.4	0.9
						青島銀行	31.6	19.9	9.1	2.4
						青農銀行	30.0	11.9	7.5	-5.6
						厦門銀行	26.9	18.8	4.4	1.3
Tier4	県級の農村合作金融機関等	15.0%~20.0%	10.0%~15.0%			杭州銀行	24.9	14.4	2.4	-3.1
Tier5	農村銀行	10.0%~15.0%	5.0%~10.0%							

(出所) 中国銀行保険監督管理委員会「銀行業金融機関不動産関連貸出の集中度管理制度の構築に関する通知」、21世紀経済報道より当行中国調査室作成

【図表9】商業銀行の不動産関連融資の集中度管理の適格状況



(出所) 中国銀行保險監督管理委員會「銀行業金融機関不動産関連貸出の集中度管理制度の構築に関する通知」、21世紀経済報道より当行中国調査室作成

2020年6月末時点の統計からみると、大型国有銀行のうち、建設銀行と郵貯銀行の個人住宅ローン比率は上限をそれぞれ1.9ポイント、1.1ポイントを超えており、猶予期間は2年間となる。中型銀行のうち、興業銀行と招商銀行は不動産関連貸出比率と個人住宅ローン比率の上限をともに超過したため、4年間の猶予期間が与えられる。都市銀行のうち、住宅ローンよりも、不動産関連貸出全体の不適格が多かった。

(3) 2021年2月、重点22都市において、土地所有権譲渡計画の集中発表、土地所有権の譲渡活動(筆者注:競売)の集中実施という住宅用地供給の「2つの集中」制度を開始し、不動産市場の予測可能性と透明性を高めることにより、不動産市場の安定化を図る試みである。

需要面と供給面の抑制政策の共同効果により、不動産向け貸出残高の伸び率は最高値の2016年12月の27.0%から2021年6月末の9.5%まで下がっている。2021年6月末時点で、不動産開発貸出残高の前年同期比伸び率は2.8%、住宅ローン残高の伸び率は同13.0%であり、ともに8年間の最低値を記録した。2020年6月より、不動産向け貸出の伸び率(13.1%)は金融機関貸出残高の伸び率(13.2%)を下回るようになっていたが、これも2012年末から7年半ぶりのことである(図表6)。住宅ローンの平均利率は2020年12月の5.23%から2021年6月の5.33%へと上昇し始めており、時間差はあるが、供給面の抑制政策は住宅ローンのさらなる減速に影響すると見られる。

今回は中国の土地財政などの特徴を解明し、日本の不動産バブルと米国のサブプライム・ローン危機を比較しながら、中国不動産市場のリスクを分析する。

MUFG バンク(中国) リサーチ&アドバイザー部 中国調査室
于瑛琪

CDI コラム

中国企業「解体新書」(28) 便利蜂

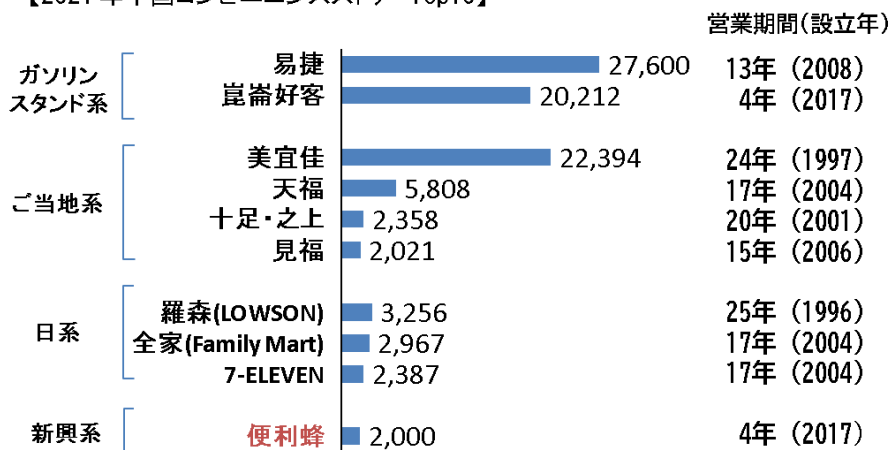
昨今、中米間摩擦に端を発する数々の経済的規制や、独占禁止法にまつわる規制、保有するビッグデータの取り扱いに関する規制など、急成長を遂げてきた新興企業にとって不確定な要素が大きく膨らんできたように見えるが、その中にも数多くのユニークな企業が次々に生まれている。本コーナーでは、日本でも注目に値するであろう特徴ある中国企業を取り上げ、その実態と将来の展望、日本企業に対する示唆等を述べていきたい。

今回は、徹底的なデジタル化と自動化で拡大を続ける「便利蜂」を運営する北京自由蜂電子商務有限公司を取り上げる。

I. デジタル化+自動化で高速成長 4年で20都市に2000店舗

2019年、中国のコンビニ浸透率は、約1万人に1店というところまで浸透してきているものの、日本の約2000人に1店と比較するとまだまだ少なく、さらにまだまだ増える余地があるといわれている。

【2021年中国コンビニエンスストア Top10】



出所:「2021年中国便利店TOP100」中国連鎖経営協会資料、各社HPよりCDIが作成

中国チェーンストア経営協会の2021年中国コンビニトップ100によると、店舗数トップは、易捷、崑崙好客といったガソリンスタンド併設のコンビニだ。さらに、広東や、福建などのエリアを中心に展開しているご当地系や、日系のローソン、ファミリーマート、セブンイレブンが上位を占める。この中国トップ10の第10位に食い込んできたのが、新興コンビニの便利蜂だ。設立からわずか4年で2000店舗を展開するという高速成長を遂げてきた。中国石油系の崑崙好客もわずか4年で2万店舗を展開しているが、当社はもともと中国石油系のガソリンスタンドという立地を有しており、便利蜂とは、前提条件が異なる。

多くのコンビニが、10年、20年の期間をかけてこれだけの規模を形成してきたのに比べると非常に高速な成長といえる。

II. 徹底したデジタル化と自動化による効率経営を目指す

便利蜂は、徹底的なデジタル化と自動化を特徴としている。生産、物流、店舗、消費者行動の一連のフロー上に現れる行為をすべてデジタルデータとして採取し、数学的計算による分析を通じて、オペレーション上の判断に生かしている。これが店舗立地選定、店舗ごとの消費者購買動向にもとづく個別のSKU設定、さら

には、仕入れ、陳列指導までを限りなくデータ分析に基づきシステムが指示を出す。陳列棚の高さや商品の位置、商品の寸法は、すべてデータベースに記録され、これらのデータは、どの商品を、どこにどのように陳列するかを指示するために使われる。店舗のオペレーションにおける一つ一つの判断に、最大限、人による判断という不確定要素を含まない工夫がしてある。

【便利蜂の主要なシステムと効果】

	システム	効果
製造	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 設備配置自動化 ✓ 製造ライン選定自動化 ✓ 貯蔵(常温、冷蔵、冷凍)管理データ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 少量生産、多品種生産、高速生産 ✓ マシンの起動率の向上
物流	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ダイナミック・ルーティング ✓ 全温度層の電子温度トラッキングデータ ✓ 位置情報、地理情報 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 注文配送の効率化
店舗	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自動立地選択システム ✓ インテリジェント・オーダー・システム ✓ ビッグデータによる製品選択システム ✓ セルフレジシステム ✓ 動態対応プライシングシステム 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 規格管理の一元化 ✓ 意思決定コストの削減
顧客	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 店頭動態監視カメラ ✓ 電子値札 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ユーザーの行動データの分析と更新

当社の店舗立地は、1級、2級都市以上をメインにしており、その立地選定も1級エリアの3級店舗という原則に基づいている。その都市のもっとも賑わう商業エリアや、多くのホワイトカラーが勤務する CBD エリアなど1級のエリアのメインストリートでない、ちょっと目立たない3級の場所を選定するということだ。さらに、選定したエリアには、集中的に店舗を配置するようにしている。当社のもう一つの店舗選定原則は、立地場所を重視し、店舗の大きさは重視しないというものがある。つまり、30㎡から400㎡の店舗ならいずれも開店候補となる。候補場所が、もともとファーストフードや、ベーカリーであってもかまわない。柔軟な条件で立地選定をすることでより高速に開店し、そのエリアで、ある程度の規模を形成し、そのエリアの消費者行動データを収集することで、最適化を進めていき、同時に規模効率を上げていく。



便利蜂は、もともと北京という最もコンビニが成長しにくいといわれる都市で始まった。便利蜂が700店舗ほどになることに、ようやく利益がでるようになったという。創業者の庄辰超氏は、北京で経営の成り立ちにくいコンビニについて「本質的には、従来型のコンビニは経営効率が低いことが原因だ。利益が、コストを賄えない。コストを抑えるために、営業時間を短縮したり、サービスの幅を狭くしたりしているが、それがさらに売上を減らし、悪循環に陥っている。」と分析している。

店舗の商圈へ最適化するために、便利蜂は、ここでもデータを活用する。仕入れ商品の選定は、従来型のコンビニでは店長の経験にもとづき行われていたが、便利蜂は、システムがそれを指導するようにしている。どの店舗にもカメラと、電子値札が設置されており顧客の行動データを分析しながら、値段更新したり、当地の消費者のネット購買データ、SNS 各社にのる評価データ、同エリアの他の店舗の販売データなどをベースに、

計算式を構築し、商品当たり利益、優先度などを加味し、商品を選定するようになっている。店長の勘と経験へ依存せず、客観的なデータに基づく仕入れ商品の選定が行われる。

便利蜂は、過去に彼らのシステムがどれほどの実力かを測る実験をした。10 人の同業他社のコンビニベテラン店長に、すべての経営データを渡し、店舗の商品 SKU を 10%減らして、1 週間、運営してもらった。その結果、隔日ごとに、5%の売上が減っていった。同様に、便利蜂のシステムを使って同様の運営をしてみたところ隔日で減少したのは、わずか 0.7%であった。

便利蜂は、店舗ごとの従業員を 2~3 人としている。一般的に、店長クラスを育成するのに、2~3 年を要するが、便利蜂では、それを 45 日~6 か月に短縮している。コンビニの店長の最も経験を要する業務は、従業員の勤務スケジュールリングと、仕入れだといわれるが、便利蜂は、それらをすべて自動化している。スマート仕入れシステム、ビッグデータ商品選定システム、自動レジシステム、変動売価システム等、すべて計算式を駆使して設定され、従業員はそれらの作業の多くから解放されている。仕入れ作業だけをとってみても、店員 3 時間分の作業量に匹敵するといわれている。

こうしたデータ解析によって導き出された利益を最大化する商品は、暖かいお弁当。ターゲットは、オフィスで働くビジネスパーソンの一群だ。このお弁当開発チームも当然ながらデータを駆使し、セントラルキッチンでの製造から店に配置されるまでの一連の流れを、デジタルデータをもとにして精密に管理し、毎日 12 種類の料理を、30 元以下で提供するようにしている。便利蜂が公表している春季調理食報告書によると、来店者の 94%が、お弁当を注文したことがあり、毎週一度は買うという顧客は、トップのドリンクに次ぐ頻度で、売上の約 1/3 を占めている。

Ⅲ. デジタルなネットとオンライン領域から出現した庄辰超氏がつくるコンビニ

創業者の庄辰超氏は、北京大学電子工程系を卒業し、1999 年にスポーツをテーマにしたポータルサイト「鲨威」の立ち上げでは CTO を担当している。このサイトは、その後、TOM 集団に買収されている。さらに、アメリカにわたりワシントンで 4 年ほど、世界銀行システム構築で中核メンバーとして活躍し、さらに世界銀行内部管理システムの設計をしている。2005 年に「去哪儿网」という旅行予約サイトを立ち上げた。2015 年に、当サイトは、Ctrip に買収され、その創業者で、CEO の庄氏も、2016 年に辞任し、斑馬資本というファンドを設立している。最終的に Ctrip に売却したとはいえ、当時「去哪儿网」は、非常に成功したサイトだった。当時、その成功について「運が良かったのですかね？」という質問をすると、彼は、「運というより、むしろ、確率というべきでしょう。」と返答している。彼は、運や感よりも「確率」を信じている。「私は、確率を信じています。いかなる行動も確実なものはありません。しかし、その結果に到るための確率はあります。」この考え方は、2017 年に立ち上げた便利蜂にも完全に生かされているようだ。

便利蜂の執行董事の薛恩遠氏は、2021 年便利蜂サプライヤ大会において、2021 年の开店計画では、年内に店舗総数が 4000 店を超えると発表している。その半数は 2 級、3 級都市で、2023 年には、店舗総数が 1 万店となるとしている。

店舗のオペレーションを限りなく自動化することで、店長に求める知見や能力を限定し、その育成期間を短縮し、店長不足が拡大のボトルネックにならないようにしている。店舗条件も緩くして开店をより容易にしている。

さらに、「蜂小柜」という自販機や、スマホの APP での注文販売も始め、コンビニでカバーしきれない市場の隙間を埋める動きもある。



全店舗を直営店としている便利蜂にとって、急速拡大には投資資金も必要だが、去年シリーズCとして、数億ドルの融資を得ている。2018年にシリーズBとしてテンセントと高瓴資本からなされた投資に次ぐものだ。

データに基づくオペレーション自体は、小売の現場でも従来から行われてきているものだが、ありとあらゆるプロセスをデータ化し、システムで自動化してしまうモデルは、地上におりてきたECサイトのように、それとは異なるように見える。

オンラインで成功し、まったくの異業種から参入してきた庄辰超氏は、オフラインの世界でも存分にその経験を活かし、新しいコンビニのモデルを確立することになるのか、ひきつづき注目していきたい。

(筆者：新コンシューマーブランド研究チーム)

参考資料：中国連鎖経営協会“2021年中国便利店TOP100”、第三只眼看零售：庄辰超解密便利蜂：系統“決定”生死 2020年、未来消費：便利蜂多个城市实现整体盈利 2021年、新零售商业评论：便利蜂传上市，北京还是“便利店荒漠”吗？2021年、百度，便利蜂官网

コーポレートディレクション 上海オフィス

コーポレートディレクション(CDI)は、1986年に米系大手コンサルティングファームであるBCG東京オフィスから10名が独立して設立した、日本初の独立系戦略コンサルティングファーム。2008年の上海オフィス設立を皮切りに、現在ではアジア5箇所に現地拠点を有する。

上海オフィスでは、主に日本企業の中国参入戦略立案、戦略再構築、及び実行に伴う組織業務改革、中国企業との提携支援等を提供。一方で、中国企業をクライアントとした日系企業との提携支援も提供している。

規制動向(2021.8.9~8.13)

I. 中小微企業の市場撤退における簡易抹消登記手続きの改善に関するお知らせ

番号: 国市監注発〔2021〕45号

発表日: 2021年7月30日

概要: 本通知は、市場主体の撤退方法の円滑化、市場主体の活性化を目的に公布。概要は次のとおり。

1. 簡易抹消登記手続きの適用範囲を拡大。債権債務が発生していない市場主体、または債権債務を清算した市場主体(上場企業を除く)に範囲を拡大する。企業が簡易抹消登記手続きを申請する場合、未払い費用、従業員の賃金、社会保険料、法定補償金、納税義務(延滞料、罰金)などの債権債務が存在しないことを、全投資者による書面でのコミットメントを必要とする。税務当局は、適格な市場主体(発票が返却され、税金の滞納がないなど)の簡易抹消登記に異議を唱えてはならない。
2. 簡易抹消登記の公表期間を45日から20日へ短縮する。
3. 簡易抹消登記手続きのオンラインプラットフォーム及び手続きを最適化する。関連手続きは全てオンラインで完結可能。投資者の電子サインや、営業許可証等の郵送を認める。

II. 再生可能エネルギー発電事業者がピーク調整能力を自ら構築する、または購入するよう奨励する、およびグリッド接続ネットワークを拡大することに関する通知

番号: 发改運行〔2021〕1138号

発表日: 2021年6月30日

概要: 本通知は、2030年までにカーボンピーク、2060年までにカーボンニュートラルの目標を計画通りの達成を保証すべく公布された。概要は次のとおり。

1. 市場主体がマルチチャンネルにて再生エネルギーグリッド接続規模を拡大することを奨励。発電事業者がエネルギー貯蔵やピーク調整能力を自ら構築するよう奨励。マルチチャンネルによるピーク調整資源の増加を奨励、ピーク調整資源の種類は水力、化学、ガス、光熱発電所、石炭火力発電を改造したものなどを含む。
2. エネルギー貯蔵取引メカニズムによるピークの運用と規制に重点を置く。ピーク調整による未使用の資源は、他の市場主体との取引が可能。指標取引は同一省内で実施。

三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2021年8月)

■ MUFG BK 中国月報 2021年8月号(第186号)

■ CO2 排出ピークアウト行動計画と「長江保護法」の注目点

<https://www.bk.mufig.jp/report/inschimonth/121080101.pdf>

■ トランザクションバンキング部

■ ニュースフォーカス No.7 2021

■ 《深圳市外商投資株式投資企業試点弁法》(QFLP)の改定について

http://rmb.bk.mufig.jp/files/topics/1365_ext_02_0.pdf

■ アジア法人営業統括部 アドバイザリー室

本報告書は、情報提供のみを目的として、MUFG バンク(中国) 有限公司(以下「当行」)が作成したものであり、その使用又は配布が法律や法規への違反に該当するあらゆる管轄又は国における個人又は組織への使用又は配布を意図したものではありません。本報告書をお客様に公表する前に、当行及び/又は当行関係者/組織は、本報告書に含まれる情報を利用、又はそれに基づいて行動することができます。

本報告書に記載されている情報及び意見のいずれも、預金、証券、先物、オプション、又はその他の金融商品若しくは投資商品の購入若しくは売却の申出、勧誘、アドバイス若しくは推奨をするものではなく、またそのように解釈されるものでもありません。

本報告書は、情報提供のみを目的として作成されており、特定の受領者の具体的な需要、財務状況、又は投資目的への対応を意図するものではありません。

本報告書は、信頼しうるとみなされる情報源から入手した情報に基づいて作成したのですが、正確性を保証するものではなく、受領者自身の判断に代わるものとみなされるべきではありません。受領者においては、適切に、独立した専門的、法律、財務、税務、投資、又はその他のアドバイスを別途取得する必要があります。

本報告書は、アナリスト自身の見解に基づいているため、当行の公式な見解を示すものではありません。本報告書に含まれる全ての見解(あらゆる声明及び予測を含む)は、通知なしに変更される可能性があり、その正確性は保証いたしかねます。本報告書は、不完全又は要約の場合もあり、本報告書に言及される組織に関する重要な情報を全て網羅していない可能性もあります。当行(含む本店、支店)及び関連会社のいずれも、本報告書を更新する義務を負いません。

過去の実績は将来の業績を保証するものではありません。本報告書において言及されるいかなる商品の業績予測も、必ずしも将来実現する又は実現しうる業績を示すものではありません。

当行及び/又はその取締役、役員並びに従業員は、当該取引への関与に当たり、随時、本報告書に言及された関連証券又は関連金融商品において、利益を有すること及び/又は引受を承諾すること、及び/又は当該証券若しくは関連金融商品を保留若しくは保有することがあります。さらに、当行は、本報告書に言及されたいずれかの会社と関係を有する(例えば関連会社、戦略パートナー等)こと、若しくは有していたこと、又はコーポレート・ファイナンス若しくはその他のサービスを提供すること、若しくは提供していたことの可能性もあります。

本報告書に含まれる情報は当行が信頼しうると判断した情報源から入手したものでありますが、当行は、その適切性、適時性、適合性、完全性又は正確性について、いかなる表明又は保証をするものではなく、一切の責任又は義務を負いません。したがって、本報告書に記載されている評価、意見、見積り、予測、格付け若しくはリスク評価は、当行による表明及び/又は保証に依拠するものではありません。当行(含む本店、支店)及び関連会社並びに情報提供者は、本報告書の全部又は一部の使用に起因するいかなる直接的、間接的及び/又は結果的な損失若しくは損害について、いかなる責任も負いません。

当行は、本報告書の著作権を保有しており、当行の書面による同意なしに本報告書の一部又は全部を複製又は再配布することは禁止されています。当行(含む本店、支店)又は関連会社は、当該複製又は再配布によって生じる、いかなる第三者に対する責任も一切負いません。

MUFG バンク(中国) 有限公司 リサーチ & アドバイザリー部 中国調査室
北京市朝陽区東三環北路5号北京發展大廈4階 照会先: 石洪 TEL 010-6590-8888ext. 214