

中国は第14次5カ年計画(2021-2025年)の策定 を迎える～「双循環」が施策方針になるか

リサーチ&アドバイザリー部
中国調査室

メインピックス..... 2

中国は第14次5カ年計画(2021-2025年)の策定を迎える～「双循環」が施策方針になるか 2

- ▶ 中国は5年に一度の経済発展計画の策定に取り組んでいる。新型コロナ禍が世界的な感染が治まらない中で、中国は経済・政治情勢の変動が激しくなりつつある複雑な状況に対し、どのような打開策を考案しているかに注目が集まっている。7月に開催された中央政治局会議では、「国内大循環を主体とし、国内・国際の双循環の相互促進の新たな成長枠組み」を今後の施策基調と方針とし、内需の拡大を将来の発展戦略の土台とすることを決定した。更に、10月26日～29日に開催される予定の中国共産党第十九回中央委員会第五回全体会議(中共十九回五中全会)にて第14次5カ年計画を策定する日程を固めた。
- ▶ 「双循環」という成長戦略の提出は中国政府によるマクロ政策の方向転換の開始と見られ、その詳細について経済学者が様々な面から分析を出している。第14次5カ年計画の審議を目前に、本稿は「双循環」モデルを手掛かりとして中国政府による政策転換の方向性を検討してみる。

CDI コラム..... 7

CDI コラム: 中国企業「解体新書」(19) 泡泡瑪特 7

- ▶ 中国経済の持続的な成長やインバウンド需要等を受けて、日本国内でも中国経済に関する報道が随分と増えました。そこで取り上げられる企業も、アリババやテンセントに留まらず、様々な企業が紹介されています。しかし、以前の批判的な風潮からの反動からか、手放しで礼賛するような報道も散見され、かえって実態が見えづらくなっているように見受けられます。そこで、本コーナーでは、日本で紹介され始めている著名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と思います。
- ▶ 第19回の今回は2010年に設立された北京泡泡瑪特文化創意有限公司をご紹介します。

三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2020年10月) 11

メインピックス

中国は第14次5カ年計画(2021-2025年)の策定を迎える～「双循環」が施策方針になるか

中国は5年に一度の経済発展計画の策定に取り組んでいる。新型コロナ禍が世界的な感染が治まらない中で、中国は経済・政治情勢の変動が激しくなりつつある複雑な状況に対し、どのような打開策を考案しているかに注目が集まっている。7月に開催された中央政治局会議では、「国内大循環を主体とし、国内・国際の双循環の相互促進の新たな成長枠組み」を今後の施策基調と方針とし、内需の拡大を将来の発展戦略の土台とすることを決定した。更に、10月26日～29日に開催される予定の中国共産党第十九回中央委員会第五回全体会議(中共十九回五中全会)にて第14次5カ年計画を策定する日程を固めた。

【図表1】「十四・五」計画の策定のスケジュール

時期	予定
2020年8月	十四・五計画に対する専門家の建議やパブリックコメントの最終募集。計画の枠組みがほぼ固まった。
2020年10月26日～29日	五中全会が計画に対する共産党中央の建議を提出する。
2020年末迄	中国共産党中央の建議を踏まえ、計画本文の起草を完了し、最終ドラフト段階に進められる。
2021年3月	全国人民代表大会で計画草案を審議し、若干の修正を経て正式公布する。

(出所)公開情報により当行中国調査室作成

「双循環」という成長戦略の提出は中国政府によるマクロ政策の方向転換の開始と見られ、その詳細について経済学者が様々な面から分析を出している。第14次5カ年計画の審議を目前に、本稿は「双循環」モデルを手掛かりとして中国政府による政策転換の方向性を検討してみる。

I. 「双循環」モデルは転換点を迎える: 「国際大循環」依存から「国内大循環」重視へ

2020年5月の「两会」で習近平国家主席は「生産・分配・流通・消費という各段階の融通性を向上させ、国内大循環を主体とし、国内・国際双循環の相互促進という新たな発展枠組みを形成し、新情勢で中国の国際協力・競争における新たな優位性を育成する」と指摘したことを受け、「双循環」は公共の目に触れることになった。実は、「循環論」が提起されたのは今回が初めてではなかった。「国内大循環」は1980年代に提出された「国際大循環」と対照的な位置づけにある。

1980年代に、東南沿海地域における加工貿易の成長は、「大進大出(原材料を大量に輸入し、加工品を大量に輸出する)」という対外開放戦略の基で実現したといえる。この「大進大出」は当時の「国際大循環」理論の主要内容となっており、当時は世界貿易への積極的な参入が強調された。40年間の成長を経て、外部環境の変化と中国の優位性の転換により、昔のような外需と外部資源に依存するような「国際大循環」強調の発展モデルは適応できなくなっている。これを背景に、新たな「双循環」枠組みは「国内大循環」の重要度を増している。

「国際大循環」時代の中国

「国際大循環」時代に、中国の外需、外商投資、海外の先進技術に対する依存度が高かった。

- ◆ 高い外需に対する依存度。中国の対外開放は加工貿易を中心しており、海外から原材料を輸入して加工してから完成品を輸出するという形で国際貿易循環の重要な一環となった。加工貿易関連の輸出入額が輸出入総額に占める割合は1998年に53.4%に達したが、2018年に同割合はすでに27.5%まで低下した。
- ◆ 高い外商投資への依存度。2018年、外商投資の対GDP比率は1%まで低下したが、同比率は1993年に

6%を超えた時期もあった。

- ◆ 海外の先進技術の導入に依存。改革開放初期に、中国は合資企業によって、廉価な労働力の提供に引き換えに、外資企業の先進技術を導入してきた。

2000年中国工業の付加価値増加規模が世界に占める割合が5.9%であったが、この水準はドイツの5.8%に相当した。当時の米国と日本の同割合はそれぞれ24.7%、17.2%に達しており、中国を大幅に超過していた。2001年のWTO加盟以降、中国は9年間をかけて、2010年となると、中国の工業付加価値成長規模は米国を超過し、世界1位となった。2018年に、中国の工業付加価値増加の規模は世界の25%に接近した。世界市場への参入の深化に伴い、中国企業は豊富な資金を手に入れて、先進技術の自主開発を行うための条件が整いつつある。

「国内大循環」を主体とする政策方向の転換

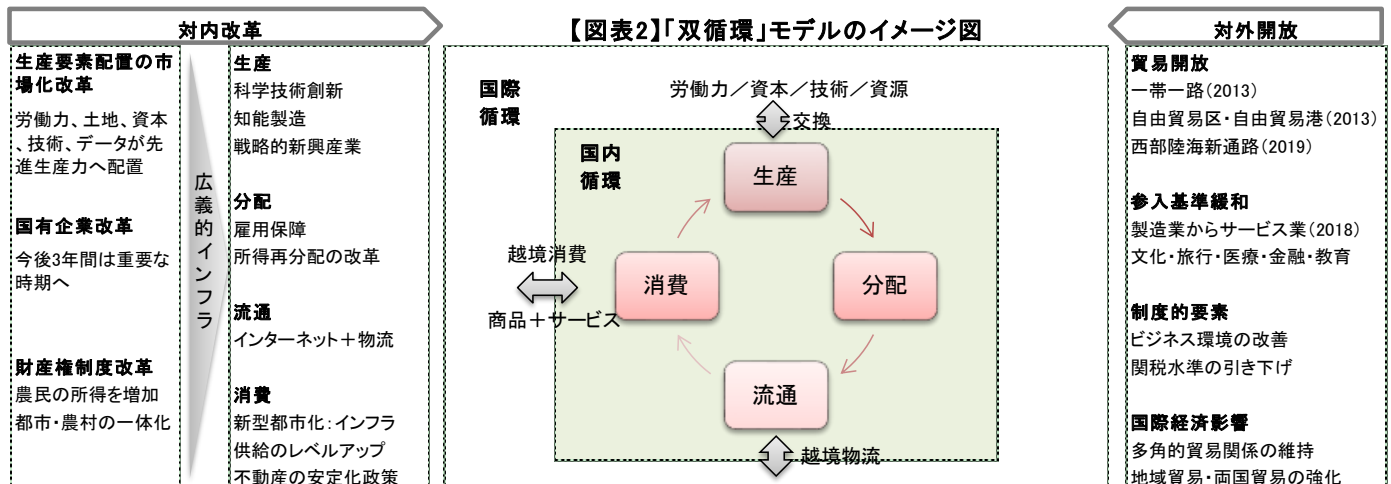
2008年の金融危機以降、反グローバル化と貿易保護主義が台頭し、ここ数年間で、その傾向がますます強くなっている。2018年からの中米貿易摩擦は反グローバル化風潮の象徴的な出来事である。2020年以降のコロナ禍による国際的サプライチェーンの寸断が、高度なグローバル化に潜んでいたリスクを短期的に暴露させ、反グローバル化をさらに加速している。

中国からすると、海外環境の不確実性が高まり、輸出業務は以前のように円滑にできなくなっている。輸入について、特に技術性の高い商品の輸入は他国から警戒され、輸入による技術向上を目指す道も塞がられつつある。以前のように、加工貿易から得た外需と先進技術を経済成長の推進力とする方法には限界が見えてくる。中国は「国際大循環」に過度に依存する体質を変えるために、内需の拡大と自国の技術開発力の向上を目指す「国内大循環」を打開策として取り上げている。「国内大循環」を重視することは決して海外市場を無視して自国に閉じこもるのではなく、国内と国際の関係性と重要度を調整して「双循環」モデルの形成が最終目標である。

「国内大循環」の実現にもっとも必要なのは、国内経済体制の市場化改革の深化と技術の自主開発能力の向上であるが、これはいずれも短期的に実現できるものではない。そのため、中国の「双循環」モデルが整う前に、反グローバル化の方が先に加速している状況が避けられない。従来の「国際大循環」に依存し、後発優位性を中心とした駆動力が弱まっていることに加え、体制改革の試行錯誤による国内市場の不確実性も増しているため、中国経済は一時的な減速に陥ることも可能である。今回の新型コロナにより、中国政府の経済成長率の低下に対する許容度が高くなっていると見られ、構造改革の推進にとっては心理的な余裕ができるという側面もある。2020年7月30日の政治局会議では、中央政府は「景気循環を超えるマクロ政策の設計と調整を改善する」という中長期重視の施策基調を初めて確定した。そこから、政策方向は短期的な景気対策としての「逆循環調節」から中長期的な視野への転換が読み取れる。中国政府が短期的な景気減速に対する許容度の拡大は、「双循環」モデルに基づく中長期的なマクロ政策の制定において必要な前提となっている。

II. 「双循環」モデルの新たな枠組みを深読み

将来に向けた新たな「双循環」モデルは「国内大循環」を主体とし、国内改革によって生産性を確実に向上させ、国際環境変動の対応力を強化することが目的である。一方、国際市場への過度な依存を回避するも、対外開放の深化で新たな「国際大循環」を実現することも重要である。実際に、「双循環」モデルの枠組みを分析してみれば、大部分の政策は斬新なものではなく、以前の施策の延長線にあるものが多い。



(出所) 東北証券のレポートをもとに当行中国調査室作成

対内改革の深化①～生産・分配・流通・消費という経済プロセスの円滑化と効率化

「国内大循環」の基本となるのは「生産・分配・流通・消費」といった4つの経済プロセスの質の向上にある。生産面では、主に供給側改革の方針に基づき、新興産業発展の促進と伝統的産業のレベルアップによって供給システムの質を向上させる。分配面では、主に所得分配システムの改革に集中し、社会保障の完備を実現し、貧富の差の拡大に歯止めをかけ、国民収入の確かな上昇と分厚い中間層の形成を目標とする。流通面では、「インターネット+物流」によって流通における効率の向上とコストの削減を実現し、地理的障壁を取り除いて新小売に新たなビジネスモデルに繋がることが期待される。消費面では、住宅市場の安定化政策を堅持し、家計部門の負担を軽減することが重要である。その上に、消費需要のレベルアップとサービス化の動向に合わせて供給側改革の加速も必要とされる。

対内改革の深化②～「政策インフラ」の整備

「政策インフラ」とは、経済発展における制度環境であり、広義的なインフラ施設とも言われる。そのうち、生産要素配置の市場化改革、国有企業改革、農村団体の財産権制度改革などが含まれている。生産化要素の市場化改革は、労働力、土地、資本、技術、データといった5つの要素の改革が含まれており、「政策インフラ」の根幹にある改革といえる。土地要素の改革は農村団体経営性建設用地の市場化、建設用地在庫の活性化が含まれる。労働力要素の改革は戸籍制度改革の深化、新型都市化による都市・農村間の人口流動の加速が含まれる。資本要素の分野においては、株式市場、債券市場の制度整備と市場化改革、資本市場の実体経済への支援機能の強化といった措置が含まれる。技術要素の改革は知的財産権の保護と財産権によるインセンティブ効果の強化を指す。最後に、インターネット時代では、データ要素の改革も不可欠であり、政府データの公開やデータ関連の新業態・新モデルの育成で、経済成長の新エンジンに結び付ける。

対外開放の深化①～地域的協力枠組みの構築

2013年開始された「一帯一路」構想に基づき、インフラ建設を通じて陸運・海運・空運を総合した交通ネットワークを構築し、ユーラシア大陸とアフリカ大陸を繋がるような利便性の高い地域的貿易圏の形成を図ってきた。2020年1月までに、中国は公路・鉄道・空運・サービス貿易・エネルギー・金融といった分野で、30個以上の国際機関と沿線の138国家と協力関係を締結した。2019年8月、国家改革発展委員会が公布した「西部陸海新通路の全体計画」では、西部重点地域と東南アジア各国のサービス貿易交流を深めることを提起した。

さらに、自由貿易試験区と自由貿易港の建設も地域的協力の重要な一環である。2013年9月に、中国は上海を最初の貿易試験区として設立したが、そこから7年間で自由貿易区の建設が段階的に進んでおり、2020年6月までに、全国では17個の貿易試験区と1つの自由貿易港が設立されている。これまでの対外開放は主に東南沿岸部を中心とするのに対し、これからの対外開放は、中西部の都市も含め、国土全域における対外開放へ施策の重点を転換したことが注目を集めている。

対外開放の深化②～市場参入基準の緩和とビジネス環境の改善

中国は工業化の後期段階に進んでおり、サービス業の発展は経済成長の新たな原動力になると見込んでいる。金融、保険、現代サービス業においては先進国が絶大的な優位性を有している状況下では、中国はサービス業を中心に、外資企業の参入基準を緩和し、外資企業を招いて国内サービス産業の成長を促すことを図っている。一方、ビジネス環境の改善は主に外資企業の内国民待遇、行政手続き改革、知的財産権の保護、関税水準の引き下げなどが含まれる。

金融・資本市場の開放は、国内循環と国際循環を結び付ける重要な一環といえる。金融業における外資参入基準の緩和のペースが速く、過去2年間で、銀行・保険・証券・アセットマネジメントにおける外資金融機関の持ち株比率基準の引き下げや参入条件の緩和が行われてきた。2017年以来、中国は4年連続で外資企業参入のネガティブリストを更新し、自由貿易試験区を先行して適用範囲を全国まで拡大させてきた。2020年の最新版ネガティブリストでは、金融、インフラ建設、交通、商用車、採掘、小麦といった分野で参入基準を緩和した。それに加え、自由貿易区で医薬と教育分野の外資参入の規制緩和を先行して行うこととなった。

II. 「双循環」モデルを中心とする「十四・五」計画を先読み

「十三・五」計画(2016年～2020年)に比べて、「十四・五」計画の策定はさらに複雑な環境に対応しなければならない。国内では構造改革と成長モデルの転換が進められており、海外では国際情勢は不安定化し続けており、新型コロナの世界的感染が収束できず、中米摩擦がエスカレートしかねないという難局に直面している。これからの5年間で、資源配分の効率を向上させ、社会全体を動員して改革開放を加速するための措置が打ち出されると見込まれている。世界経済が低迷し、不確定要素の増加によって各国のリスク意識が強まっている。同時に、次世代の科学技術革命と新たな国際的分業体制の形成は中国にとってはチャンスでもある。これを機に、成長モデルの転換を実現し、国際分業体制で優位を勝ち取ることが中国の目標と見られる。リスクとチャンスを念頭に、国内と国際の「双循環」システムの建設は「十四・五」時期における中国経済発展の中心となる。

経済成長目標の制定

2020年の「两会」ではGDP成長目標を設定しなかったことに鑑み、「十四・五」計画におけるGDP成長目標を決めるかどうかに関して市場参入者によって議論されているが、中長期計画の制定に当たり、GDP成長目標が制定される可能性が高いという意見が比較的が多い。2016年～2020年の「十三・五」期間の年間平均GDP成長率は「6.5%以上」と設定されたが、政府シンクタンクと経済学者が「十四・五」計画においてはGDP成長率目標を5%～6%に設定することを提言したという。経済成長率の目標値を明確に設定することにより、地方政府に目標の実現に注力するインセンティブを与え、海外情勢の不安定性が日々増している中で自分自身の経済発展に集中させる狙いが考えられる。

成長モデルの転換～産業のレベルアップとイノベーション

中国は重工業を中心とした工業化の中期段階からイノベーションを中心とした後期工業化段階に入っている。従来の人口ボーナスが失われつつあるが、工業企業は規模だけ大きくして実質的な技術革新による成長力に欠けている。この課題は「十三・五」時期から継続しており、「十四・五」時期となると、製造業の実質的な進歩の実現は喫緊性がさらに増している。この状況下では、中国政府は内需の拡大、行政手続きの簡素化、新業態・新モデル発展の奨励を一貫して実施し、ハイテク産業を発展し、伝統的製造業の産業チェーンのレベルアップによって次世代の科学技術革命のチャンスを掴み、生産効率の向上と所得水準の実質的の上昇を図ると見られる。

次世代科学技術の革命は5G技術と人工知能を中心とする。「十四・五」期間に、5G技術と人工知能の応用は爆発的な成長を迎える。中国政府は国家面から半導体、飛行機エンジン、新材料、新エネルギーを中心とした中心技術の研究開発を促進し、新技術に基づく新型応用を奨励すると見込まれる。具体的には、知能端末応用の成熟化に伴い、インターネット・IoTによるオンライン・オフラインの融合は生産・生活様式に大きな変化をもたらす。「十四・五」時期に、政府管理、金融の革新、スマートシティ、環境観測、農業といった様々な分

野におけるビッグデータ技術の応用が加速することが見込まれる。

国内地域間の協調発展～沿海部・内陸部、都市・農村

改革開放からの40年間で、長江デルタ地域と珠江デルタ地域を中心とした東南沿海部は中国全体の経済成長のけん引役とされてきた。そのため、東南沿海部と内陸部の格差が拡大し、地域間の段差が中国経済の持続的発展を阻むようになってきている。労働集約型産業を沿海部から内陸部への移転といった措置により、内陸部経済を活性化させ、国内の産業チェーンを保全した上で、地域間の段差を成長の原動力に転換させることが理想像である。一方、沿海部では、ハイテク製造業と資本集約型産業の導入が主流となる。「十三・五」時期からすでに取り組んできたのは、都市圏を軸とする地域発展計画と長江経済ベルト・大湾区・京津冀一体化といった地域一体化計画がある。

新型都市化は「十三・五」時期の重点課題の一つとされてきたが、「十四・五」時期となると、都市・農村の協調発展の重要性がさらに高まっている。供給側では農村の産業化による成長性の向上が期待されており、需要側では農村部の所得上昇が消費促進に対する刺激効果も顕著である。農村部における土地改革と新型株式制改革のさらなる深化は、「十四・五」時期の見どころとなっている。

市場化改革の加速～構造改革は新たな「国際大循環」実現の土台となる

以前の「国際大循環」における中国の位置づけは「世界の工場」であったが、新たな「双循環」では、中国は「国際大循環」で新たな役割を獲得することを図ろう。反グローバル化の風潮の中で、「フラット化」していた世界はブロック化に転じており、新たな地域的秩序が形成されつつある。

中国にとっては、国際舞台における地域的経済協力と国際影響力の向上を実現するために、国内市場の改革が不可欠である。すなわち、市場化水準が足りない分野では踏み込んだ改革が必要となる。「十三・五」計画の延長線にあるように、政府と市場の関係性の改善、国有企業の混合所有制改革、金融資本市場の自由化、国際市場への積極的な進出といった措置は引き続き深化される。

国際基準に適応できるような制度環境が整うに伴い、国際協力の推進もより円滑になる。「十四・五」時期に、近年で新設された自由貿易試験区の機能を発揮し、「一帯一路」、中国・アフリカ協力、東アジア地域包括的経済連携(RCEP)、中国・欧州連盟の自由投資協定といった地域的な協力枠組みの実現が期待される。また、国際貿易において人民元の用途の拡大に伴い、人民元国際化が加速すると見込まれる。

人口政策、社会政策、環境政策

「十四・五」時期に、中国の高齢化問題がさらに深刻化し、地域間の人材争奪戦はさらに熾烈になると見られる。経済発展を遂げる同時に、社会制度の完備化や環境問題の解決も喫緊の課題となる。計画出産政策の見直し、戸籍制度の廃除、社会保障と防疫体系の構築、地域間における労働力要素の流動の活性化、環境保護に有利な産業構造の形成などが加速すると見られる。

世界情勢が大きな転換点を迎えており、中米貿易摩擦も新型コロナの状況も先行きが不透明な中で、「十四・五」計画の策定は中国にとっては決して容易ではない。中国政府はリスク意識が高まっており、国際経済への過度な依存を是正するために、国内経済のレベルを強化するための「国内大循環」へ施策の中心を移行しつつ、新たな構図の中で対外開放を引き続き促進する意向を示している。但し、政策の詳細を見ると、「十三・五」時期に実施してきた供給側改革の政策から大きな変更はまだ見られていない。また、経済政策の重点を短期の景気対策から中長期的な政策設計へ変更し、2008年金融危機後のような過激な景気刺激政策は慎む姿勢が鮮明である。

MUFG バンク(中国) リサーチ&アドバイザリー部中国調査室
于瑛琪

CDI コラム

CDI コラム: 中国企業「解体新書」(19) 泡泡瑪特

POP MART

中国経済の持続的な成長やインバウンド需要等を受けて、日本国内でも中国経済に関する報道が随分と増えました。そこで取り上げられる企業も、アリババやテンセントに留まらず、様々な企業が紹介されています。しかし、以前の批判的な風潮からの反動からか、手放しで礼賛するような報道も散見され、かえって実態が見えづらくなっているように見受けられます。そこで、本コーナーでは、日本で紹介され始めている著名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と思えます。

第19回の今回は2010年に設立された北京泡泡瑪特文化創意有限公司をご紹介します。

(<https://www.popmart.com/home>)

I. ポップカルチャーアミューズメント企業

この会社を一言で表現すると「ポップカルチャーアミューズメント」会社とでもいうのでしょうか。泡泡瑪特



1つのシリーズに12種類の人形と、レアモデルが1つある。写真は「MOLLYの一日シリーズ」(Tmall旗艦店より)



「盲盒」という中身の見えない箱。シリーズのどの人形が入っているかは、開けるまで分からない。高さ10センチほど。

(POPMART)の主力製品は、「盲盒」(中身の見えない箱)といわれる小さな箱、中には、シリーズにあわせたコスチュームと姿をしたスチロール製の小さな人形が1つ入っています。

1ケース59元程度。1シリーズは、12種類のキャラクターが一つのセットとなりますが、それ以外に、1つから2つのレアものと呼ばれる隠れキャラがあります。

現在、オフラインの直営実体店は100店を超え、1000台を超えるロボット商店といわれる自販機を有します。中国63都市をカバーし、香港、台湾、欧米、東南アジア、オーストラリアなど22の国と地域に拡大しています。2019年のTmallの独身の日のセール

では、売上821万元を記録し、Tmall玩具部門で、トップとなった。当社は、2020年6月に香港市場への上場(H01378.HK)を申請し、噂では、今年の年末には上場を果たすとも言われています。実は、日本にもこの9月に上陸を果たしました。(<https://popmart.co.jp/>)

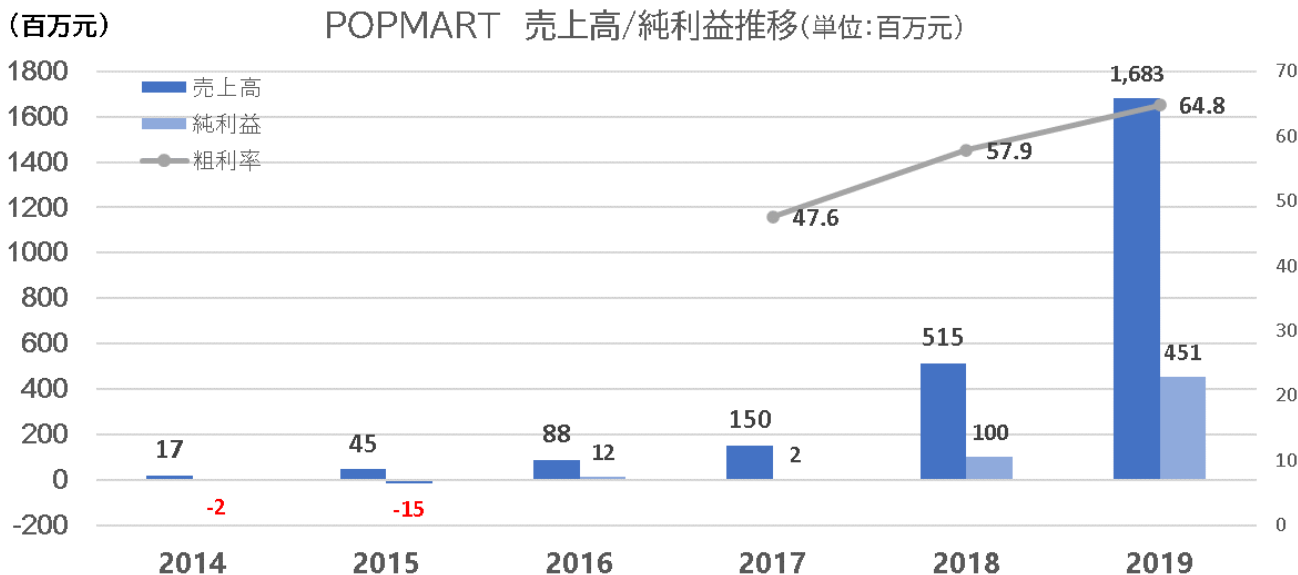
POPMART社の始まりは、ハイテクでもなく、オンラインで火が付いたものでもなく、どちらかというと、ちょっとおしゃれな雑貨屋さんといった雰囲気、地味にスタートしています。

創業者は、現在、CEOで33歳の王寧氏。2009年大学を卒業後、一時期、新浪で働いていたこともありますが、自分で事業を起こしたいと考えていました。香港を旅行しているときに、LOG-INというショップで、おもちゃ、化粧品、文具といったものを売っているのを見て、大陸でもこれに似たショップは、成功するのではないかと考えました。

【成長の経緯】

2010年	北京泡泡瑪特(POPMART)設立。北京歐美匯購物中心で店舗開設。
2014年	lifestyle コンセプト旗艦店を北京王府井APM購物中心に開設。 オンラインで、POP MART Tmall旗艦店の営業開始
2016年	オンラインのポップカルチャーアートのコミュニティー「葩趣」APP開始 はじめてのオリジナルポップカルチャーキャラクター玩具「Molly星座」発表 POP MART無人ロボット店舗(自販機)をはじめて設置
2017年	POP MART主催で北京国際ポップカルチャー玩具展、中国で初めての大型ポップカルチャー玩具展を開催
2018年	POP MART主催で上海国際ポップカルチャー展開催。参観者がアジア最大規模に至る。
2019年	Tmall独身の日の当日売上が、8.2百万元達成 POP MART 小売店舗100店達成 ロボット店舗800か所達成
2020年	6月にHK市場への上場を申請

2010年、彼は大学時代の仲間を集めて、北京中関村の近くのショッピングモールに、POP MART という店を出し、当初は、LOG-IN と同じように、おもちゃ、化粧品など他社のブランドを集めていろんな商品を売っていましたが、なかなか収支がバランスしません。あるとき、当時ある一つの商品だけの売上が上がっていくようになりました。それは、日本の Dreams がデザインした Sonny Angel で、その売上だけが突出し、一時は、売上の30%を占めるまでになっており、市場ニーズがどこにあるのかに気づきました。王寧氏は、「あの時、最も良く売れたのはおもちゃ類だったんです。そこでそのほかの商品を売るのをやめて、2014年からは、玩具に専念するようになりました。」と、当時を回顧しています。さらに、日本のガチャガチャ・カプセルトイにヒントをえました。透明のカプセルに玩具が入っていて、器械を回すといろいろなおもちゃがでてきますが、何がでてくるかわかりません。ちょっとしたワクワク感にもう少しおしゃれなパッケージをデザインして、生まれたのが、「盲盒」(中身の見えない箱)でした。



2016年、香港のアーティスト王信明(Kenny Wong)氏が、王寧の事業に参入しました。彼の代表的な作品は、Molly という人形で、奈良美智の描く女の子似の大きな目をした金髪の少女には、すでに多くのファンがいました。王寧氏は、Molly を POP MART のシリーズに加えました。このころから成長に勢いがでてきます。2017年に1.5億元、2017年には、5.1億元を達成し、POP MART のキャラクターも、数十のシリーズに拡大していました。

II. 成長の鍵は、デザイナー発掘とチャネル形成

彼らの成長のカギは、デザイナーの発掘とチャネル形成だと言われています。

(デザイナー)

キャラクターには、IP の取り扱い方により 3 つの種類に分かれます。一つは、自社 IP といわれる自社でそのライセンスを所有しているものです。Molly、DIMOO、BOBO & COCO、YUKI がそれです。つぎに、独自に発掘したデザイナーと独占契約を締結している独占 IP があり PUCKY、The MONSTERS、SATYR RORY などがあります。さらにライセンスの非独占 IP のミッキーマウス、DESPICABLE ME、HELLO KITTY などです。

売れるキャラクターデザイナーをいかに発掘するかは、この会社にとっては成長のキーファクターです。いまでは社内に 20 人ほどのデザイナー発掘チームを有します。

オンラインでは、「葩趣」コミュニティを、オフラインでは、ポップカルチャー玩具展示会などを開いて、デザイナーたちとの接触機会を広げています。

2017 年、王寧氏は、はじめて北京でポップカルチャー系のおもちゃの展示会や、展覧会を開催し、若く才能のあるデザイナーたちにアピールしました。「我々は、消費者の傾向に関するアドバイスはできますが、同時に、デザイナーたちの考えを尊重します。」

というように、あくまでもデザイナーたちの考えを軸にキャラクター発掘を進める姿勢は、多くの若きデザイナーたちにも支持されているように見えます。現在すでに、350 人を超えるデザイナーたちと緊密な関係を保っています。

デザイナーとは、EC の販売推移データや、審美性傾向分析などを経て、発掘したデザイナーと契約します。デザイナーが提供するものは、原案と、デッサンだけで、そこから具体的なキャラクター人形に仕上げていくのは、POPMART のデザインチームになります。いまのところ、こうしたキャラクター開発の努力は、報われていると言えるでしょう。

(チャネル構築)

2020 年 9 月時点で、POPMART の実体店は、全国で 114 店になります。一時は、150 店を超えましたが、コロナ禍で、実体店は、減少しました。彼らの実体店の内装設計にはこだわりがあります。「我々の店舗デザインは、この 10 年の経験の蓄積ともいえます。この小さな空間にたくさんの違ったシリーズの人形を並べるわけですから、そこには多くの時間を割きました。」と王寧氏がいうように、陳列台の高さ、照明のワット数にいたるまで細かく設定されています。

店舗に並んで、彼らが力を入れているのは、ロボット商店といわれる自動販売機です。2020 年 8 月末で、全国での設置台数は、すでに 1000 台を超えたとされています。このロボット商店は、ショッピングモールの片隅に配置されるばかりでなく、空港、地下鉄、オフィスビルなど、客流のあるあらゆる場所に置かれようとしています。

一方、ネットでは、Tmall と、JD に専門店を構え、コロナ禍の期間も、売上の 33%を保持したとされています。

オンラインであれ、オフラインであれ、POPMART は、自社のサイトへの登録会員を集めています。その会員数は、2019 年末で、すでに 320 万人。現在では、400 万人ともいわれます。これら会員のうちリピート率は、58%にもります。

チャネル	金額 百万元)	比率
直営ショップ	740	44%
EC 店舗	539	32%
ロボット店舗 (自販機)	249	15%
卸販売	110	7%
展示会	46	3%
合計	1,683	100%

(表は 2019 年末時点)

販売の過程で、得られた顧客データは、濃度の高い顧客資産となり、さらにそのかなでもディープなファンが、さらにより多くのファンを呼び寄せるというサイクルが生まれているように見えます。

直営ショップ、EC 店舗、ロボット店舗を合わせると売上の 90%にもなりますが、コントロールされたチャネルは彼らの強みとなっています。

Ⅲ. 中国のポップカルチャーという市場を考えるヒントに

当社に対する評価として、投資家たちは、中国のポップカルチャーという領域の成長性を低く見積もっていたという意見や、当社の現在の成長は、あくまでも先行者利益で、これから類似品などによる大きな競争にさらされるというネガティブな意見も聞かれます。たしかに、コロナ禍以降の今後の行方は、不確定要素が多いところだと思います。

しかし、ポップカルチャーデザインや、キャラクターを用いたビジネスモデルを形成したという意味では、非常に面白い事例だと思います。中国では、すでにこうした市場に多くの消費者、資金が集まっているということだと思います。こうした分野にたくさんの資産をもつ日本にとっても POPMART が、中国市場参入を考えるヒントになればと思います。

(筆者 仁田脇)

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。

三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2020 年 10 月)

- MUFG BK 中国月報 第 176 号(2020 年 10 月)
- 中国の半導体内製率向上は日系企業にとってチャンス
<https://www.bk.mufg.jp/report/inschimonth/120100101.pdf>
 - 国際業務部
- ニュースフォーカス No.13
- 深圳市経済特区設立 40 周年～総合改革パイロット実施法案(2020～25 年)
https://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/1275_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も負いません。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 中国投資銀行部 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