

クロスボーダーEコマースの潮流

株式会社日本政策投資銀行 産業調査部 副調査役 今濱 宏紀

【要旨】

近年、米国や英国の小売事業者は、リアル店舗を出店しなくとも自国外の国や地域に事業を展開できるクロスボーダーEコマース (EC) を活用し、国外事業展開を積極化している。本稿では、クロスボーダーECを積極的に進める米英の小売事業者の状況と背景を確認しつつ、わが国クロスボーダーEC事業の現状と課題について考察した。

1. 拡大するクロスボーダーEコマース

Eコマース (EC) で先行する米国や英国では、国内EC市場の拡大とネット専業事業者との競合激化を受け、リアル店舗を持つ小売事業者は、「オンライン事業の強化」や「オムニチャネル化の推進」などに取り組んでおり、EC市場の拡大が、小売事業者の経営戦略に大きく影響を与えている。

こうした中、足元では、リアル店舗を出店しなくとも自国外の国や地域に事業を展開することができるクロスボーダーECを活用し、国外事業展開を積極的に推進しようとする米英小売各社の動きが目立っている。米国大手百貨店チェーンのMacy'sやNeiman Marcusなどが100以上の国と地域に販路を拡大しているほか、

英国ネット専業事業者のASOSなど、進出先の国・地域数が230におよび、海外売上高比率が6割を超えた事業者もみられる (図表1)。

また、米国商務省や英国政府のタスクフォースが、クロスボーダーEC事業推進のための事業者向け冊子の作成や提言書の取りまとめを行ったり、Global CollectやPAYVISIONなど、米欧のEC決済事業者が中心となり、複数のEC関連事業者と共同でクロスボーダーEC事業推進に向けた共同組織体を立ち上げるなど、官民を挙げてクロスボーダーEC事業を推進する動きが見られる。

こうした動きの背景には、米英の国内EC市場の成長率が鈍化する中、アジアパシフィックなどでは、中国

やその他の新興国を中心に引き続き高い成長が見込まれていることがある。米英の国内EC市場は、引き続き拡大が見込まれるものの、クロスボーダーEC市場の成長率がEC市場全体の成長率を大きく上回る見通しであり、特に英国では2020年にはEC市場規模の約4割がクロスボーダーECにより占められるものと見込まれている。

2. クロスボーダーEコマースのメリットと事業展開手法

米英小売各社は、従来からも、リアル店舗の出店による国外事業展開を図ってきたが、業績が伸ばせず、進出国からの撤退を余儀なくされるケースも散見される。投資コストや撤退時の損失が大きく、リスクが大きいリアル店舗での国外進出と比べて、クロスボーダーECによる国外進出は、(1)比較的小さいコストとリスクで新規の国外市場に進出することが可能であるだけでなく、(2)リアル店舗での進出は、対象商圏が物理的な店舗立地の周辺地域に限定され、進出先国での商圏拡大のためには出店店舗数を増やす必要があるのに対し、ECを活用した事業展開であれば、物理的な店舗による商圏の制約がないため、進出先国内でネット環境と物流インフラが整っている全地域の潜在顧客を一度に対象商圏に取り組むことが可能となる、という利点もある。

クロスボーダーECによる国外への事業展開手法としては、「国内ECサイトから国外配送に対応」、「現地マーケットプレイス等への出店」、「現地ECサイト立ち上げ」、「現地EC事業者への出資」と4つの手法が考えられる。このうち、「国内サイトから国外配送に対応」する手法は、最もリスクが少ないため、新規国に初めて進出する段階で、多くの事業者が、現地消費者のニーズや商習慣を把握するためのテストマーケティングのツールとして利用している。こうした事業者は、ある程度の勝算が見えてきた段階で、「現地ECサイトの立ち上げ」、「リアル店舗の出店」と、よりリターンが大きい形態へと段階的に移行する戦略をとっている。

実際、英Marks & Spencerは、2008年頃よりクロスボーダーECによる海外展開を積極化しているが、当初は英国内のECサイトからの海外発送で新規国市場に参入した後、フランスでは2011年に現地ECサイトの立ち上げとリアル店舗の出店を果たしており、ベルギーでも2012年に現地ECサイトを立ち上げ、2015年にはリアル店舗を出店する計画である。また、米アパレル大手J.Crewなども、新規国への進出に際し、クロスボーダーECを段階的に活用している。

このように、米英小売各社は、リスクを抑えながら、段階的・効果的に国外事業展開を図ることができる有効なツールとして、積極的にクロスボーダーECを活用しながらグローバルな事業拡大を図っている。

3. クロスボーダーEコマースサポート事業者の活用

国外事業の拡大を企図する小売事業者にとって、大きなメリットのあるクロスボーダーECであるが、一方で、その実施に当たってはさまざまな課題をクリアする必要がある。

国ごとに異なる言語や通貨、決済手段、関税手続きや輸入規制などへの対応が求められることに加え、消費者が特に不安を抱えている配送時間や返品手続きなどの「配送面」、また、事業者が配送面に加えて特に不安を抱えている不正利用や未払いリスク等の「決済面」の不安を払拭することが必要不可欠となる。

しかしながら、このような対応をすべて小売事業者が自社で行うには、多大なコストや時間がかかることから、多くの事業者が第三者が提供するクロスボーダーECのサポートサービスを活用している。

米英を中心に、クロスボーダーECの決済や物流などをサポートするさまざまな事業者が登場しており (図表2)、こうしたサービスを活用することで、小売事業者は、無料のエクスプレス配送や現地決済手段への対応、配送や決済、返品などにかかるサービスを充実し、消費者の不安を払拭している。

4. クロスボーダーECサポート事業者の物流ビジネスモデル

クロスボーダーECサポート事業者の中でも、米Borderfree、英Metapackは、各国の大手小売事業者の多くを顧客に抱えているが、両者で物流ビジネスモデルは異なる。米Borderfreeは、国外消費者から注文を受けた小売各社の荷物を自社の国内拠点に一旦集約し、方面別に再仕分けすることでボリュームディスカウントにより価格競争力を発揮するモデルであるが、英Metapackは多数の物流事業者の情報を統合し、比較・

図表1 米英小売各社の動き

企業名	開始時期	クロスボーダーEC 展開国・地域数	海外事業 売上高比率
Neiman Marcus	12年6月	101	N.A.
Macy's	2011年	102	N.A.
J.Crew	2010年	107	N.A.
Toys 'R' Us	12年10月	68	39.8%
Marks&Spencer	08年11月	80	12.0%
Debenhams	10年3月	65	18.6%
Next	2009年	60	3.7%
Asos	—	237	65.0%

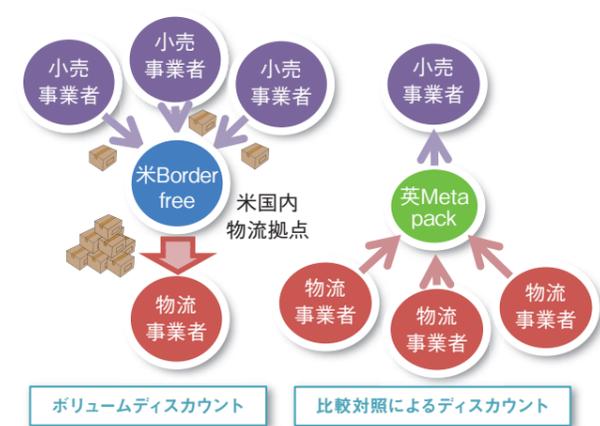
(備考) 各種報道・公表資料

図表2 クロスボーダー ECサポート事業者

対象	企業名	サービス区分	サービス内容
決済	Cyber source	決済プラットフォーム	多通貨決済、190ヵ国以上の決済オプション（クレジットカード、銀行間送金、デビットカード、Paypal等）、不正利用対策に対応
	ogone	決済プラットフォーム	多通貨決済及び80種以上（クレジットカード、銀行間送金、デビットカード、ペイパル等のe-Wallets等）の決済オプション、不正利用対策に対応
物流	Borderfree	総合ワンストップ	ECサイトデザイン、多言語化などの立ち上げフェーズから、消費者との料金決済（多通貨対応）、国際配送、問合せ対応、返品配送、販促企画などの運用フェーズまで担うend to endサービスに対応
	Shipwire	国際フルフィルメント	米国のほか、英国、香港、カナダに物流拠点を保有し、国際フルフィルメントサービスを展開。ドイツ、ブラジル、オーストラリアにも物流拠点を開設予定
	Metapack	ロジスティクスマネジメント	世界80社以上の物流企業とネットワークを構築し、1,200種類以上のサービス、200ヵ国以上への配送を可能とするロジスティクスプラットフォームを提供。煩雑な輸出入書類や返品配送にも対応

(備考) 各社HP、E-commerce Expo London2013資料等

図表3 米英サポート事業者の物流モデル



(備考) 各種報道・公表資料

対照によるディスカウントを実現するモデルである(図表3)。

5. クロスボーダーEコマースで注目されるアジア・中国

世界的に拡大が見込まれているEC市場であるが、中でもアジア諸国では、中国を中心に年率39.2%と高い成長率が見込まれており、2016年には欧米に匹敵する市場規模となることが予測されている。

中国やインドネシアなどのアジア諸国のクロスボーダー EC利用率は6～8割とわが国が2割弱に留まるのに対し高い水準にあり、国内におけるEC利用者数やEC市場規模の拡大は、クロスボーダー EC市場の拡

図表4 米英小売各社の中国での動き

企業名	時期	内容
Neiman Marcus	12年3月	香港のオンライン事業者 Glamour Salesに出資
Macy's	12年5月	中国のオンライン事業者 VIPStoreに出資
Walmart	12年10月	中国のオンライン事業者 Yihaodianを買収
Argos	2011年	中国家電メーカー Haierと合弁会社設立、物流網を活用
Marks&Spencer	13年1月	中国最大のモール Tmallに出店
Asos	13年11月	中国向けECサイトを開設

(備考) 各種報道・公表資料

大に大きく寄与している。特に、中国の消費者によるクロスボーダー EC市場は年率98.6%と非常に高い成長率で拡大しており、米英小売各社は、足元で中国の現地EC事業者の買収や現地企業との提携を進め、クロスボーダー ECの活用も視野に入れた中国EC市場への進出を活発化している(図表4)。

経済産業省によれば、2020年にはわが国から中国・米国向けのクロスボーダー ECの市場規模は、現在の1,584億円から約1兆円と6.5倍に拡大するとの予測もある。中国の消費者による購入先国のシェアは、米国に次いでわが国が高くなっているものの、米国の3分の1にとどまっており、中国向けクロスボーダー EC

市場は、特にアパレルや飲食料品などの品目で依然として拡大余地が大きいと考えられる。

ただし、中国の消費者は、送料や返品手段などに不満を抱えており、クロスボーダー EC拡大のためには、高い送料と返品の手間など物流面での課題を解決する必要がある。

6. わが国クロスボーダー

Eコマースの現状と課題

わが国小売各社もEC事業や海外事

業の強化を進めているが、売上高に占める海外比率や進出国数は米英小売各社に比べて低い水準にある。また、米英小売各社がクロスボーダー EC事業を加速させているのに対し、わが国小売事業者の多くはクロスボーダー EC事業を手掛けていない(図表5)。

高成長が見込まれるアジア・中国市場へのクロスボーダー EC事業に関しては、地理的な近さが、送料や飲食料品の配送などの面で、米英などの小売事業者よりもわが国小売事業者に有利に働く可能性があるが、クロスボーダー EC事業を既に展開している一部のわが国小売事業者についてみると、米英小売各社の送料に比べて送料は割高な水準にある。

一方、クロスボーダー EC市場の拡大を受け、足元

図表5 国内小売各社の海外事業

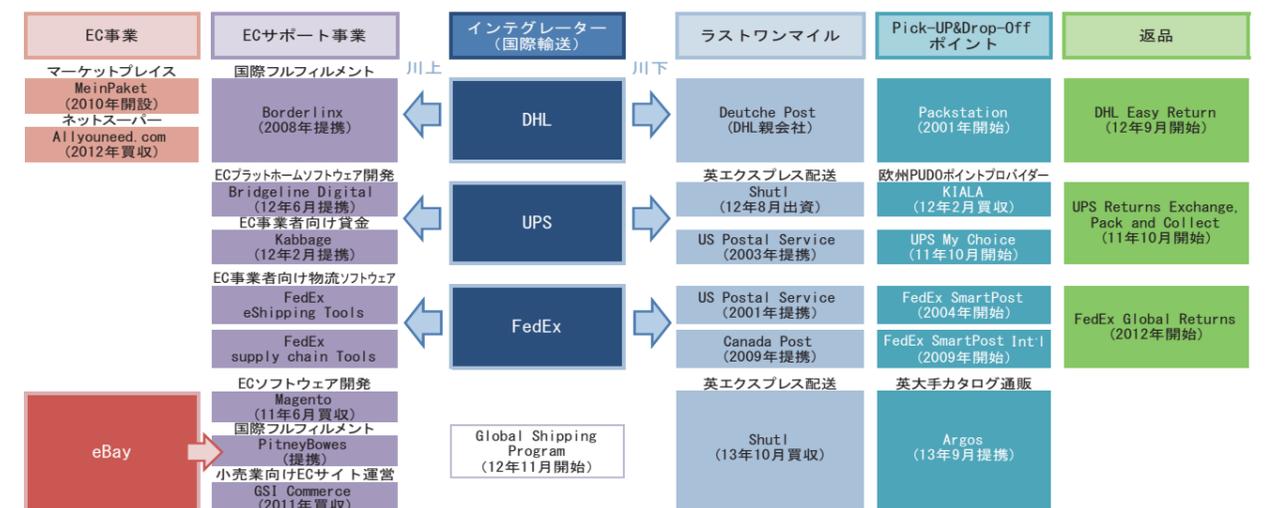
企業名	海外事業		海外展開状況		
	売上高比率	売上高成長率	リアル店舗	現地EC	クロスボーダーEC
三越伊勢丹	6.5%	12.6%	8カ国	—	—
高島屋	5.0%	6.5%	3カ国	—	—
イオン	4.9%	15.1%	11カ国	—	—
イトーヨーカドー	5.9%	2.9%	1カ国	—	—
ファーストリテイリング	27.0%	64.0%	13カ国	6カ国	—
良品計画	15.1%	19.0%	21カ国	8カ国	△(33カ国)
楽天	3.1%	48.5%	—	12カ国	○(120カ国以上)

(備考) 1. 各社HP、IR資料 2. 為替調整前 3. 良品計画は英国を拠点にクロスボーダー ECを展開

では大手インテグレーターがM&Aや提携によりEC事業の川上、川下へと事業範囲を拡大しているほか、eBayなどのEC事業者が川下への事業展開を図る動きもみられ、EC事業にかかるサービスを一貫して提供する体制を整えつつある(図表6)。

国内小売市場の高成長が期待できない中、わが国小売事業者も、クロスボーダー ECを積極的に活用し世界的に成長が見込まれるEC市場の成長を取り込むことも検討する価値があるものと思われる。その際には、サポート事業者の活用や物流事業者など事業者間の提携・M&Aなども視野に入れつつ、送料や返品対応などを含めた効率的な物流体制を構築することが特に重要となろう。

図表6 欧米物流事業者のECを巡る動き



(備考) 各種報道・公表資料