



未来のeコマース

今日Amazonが台風目となっているeコマース。
市場は膨らみ続けるが、果たして勝ち筋はあるのか。
海外有識者の声をもとに、メーカーや小売業者の勝ちシナリオを検討した

2017年、全世界の小売市場に占めるeコマース(電子商取引)のシェアはついに10.2%となり、総売上は約250兆円(2.3兆米ドル)に達した。そしてこの市場シェアは2021年には17.5%にまで増加すると予想される。流通総額(Gross Merchandise Value)ベースでグローバルeコマース市場の55%は電子小売業トップ4企業が占めている。このような電子小売業者の進出により、約8,950もの従来型小売店舗が2017年に閉店に追い込まれており、それは2018年以降にはさらに大幅に増える見込まれている。また、メーカー企業も同様にこのように成長するeコマース関連企業に対して、当然発言力を弱められつつある。では、急成長を遂げ

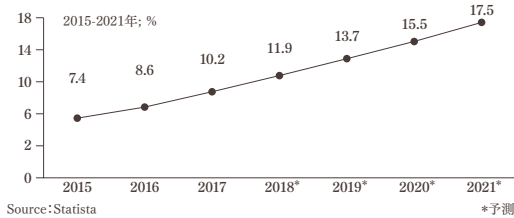
影響力を高めている電子小売業者に対して、従来型小売業者やメーカーはどうすれば勝ち残ることができるのだろうか。今回は、小売業者やメーカーにとって将来想定しうる勝ち残りのシナリオについて検証したい。

最近、私たちが海外で小売業者や業界有識者と討議すると、業界の変化やサービスの台頭に関する様々な新しい動向の話をよく耳にする。どれも興味深い内容だが、今回はこれらの中から「eコマースのイネイブラー」「Retail 4.0」「写真・動画ベースの双方向eコマース」という3つの注目動向をピックアップした。これらを通じて、従来型小売業者やメーカーが電子小売業者と差別化し勝ち残るヒントを考えたい。

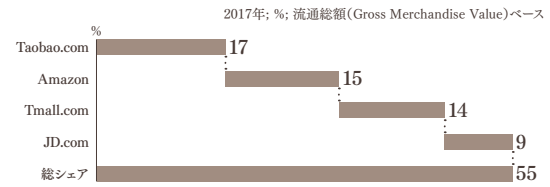
eコマースの市場シェア

図1

グローバル小売市場に占めるeコマース(電子商取引)のシェア



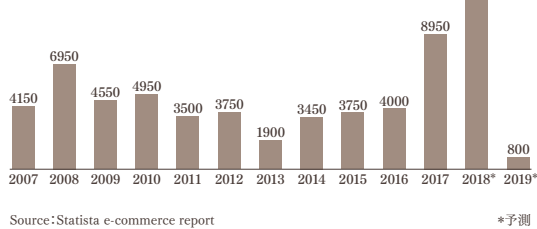
グローバルeコマース市場における電子小売業トップ4企業のシェア



eコマースの台頭による米国チェーン店への影響

図2

米国主要チェーン店の閉店 閉店数:2007-2019年の実績および予測



課題1: ニューエコノミーや新技術による バリューチェーンの複雑化

ニューエコノミーや新技術(例 シェア化、プラットフォーム化、デジタル、コネクテッド、スマート化、循環経済)の台頭が著しい。例えば、図3で示すように、シェアリングエコノミー(共有経済)は2014年時点で1.6兆円(150億米ドル)の規模だったが、2025年には36.6兆円(3,350億米ドル)と約22倍に成長するとされる。またグローバルでIoT接続デバイス数は2015年から2025年で7倍の754億個に達するという。同様にコネクテッドカーの世界市場は2021年までの3年で1.7倍の15.4兆円(1,409億米ドル)となる見込みだ。さらにスマートホーム製品は2018年から2022年の間、毎年14.2%増のスピードで成長し5.8兆円(535億米ドル)に達するとされる。これらの台頭により新たな消費者体験が生まれてきた。それは言い換えるならば、新たな販売チャンネルが作られたとも言えるだろう。

このようにニューエコノミーや新技術が極めて大きな影響力を持つようになるため、メーカーや小売業者は新しい販売チャンネルを開拓せざるをえなくなっている。しかし、複

eコマース・イネイブラーとの協業

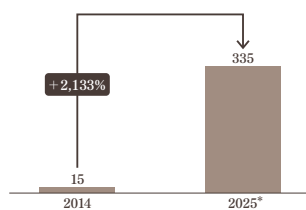
eコマース・イネイブラーとは、情報技術(IT)、流通およびマーケティング機能を備える複合企業だ。彼らがエンド・ツー・エンドのeコマース関連サービスをメーカーや小売業者に提供することで、エンドカスタマーまでのeコマースサービスを可能とする。ここでは、メーカーや従来型小売業者が直面している3つの主要課題とeコマース・イネイブラーがどのようにそれらの課題を解決しようかを紹介しよう。

ニューエコノミーや新技術の台頭

図3

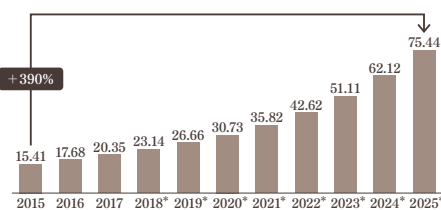
グローバルシェアリングエコノミー市場

2014-2025年; 十億米ドル



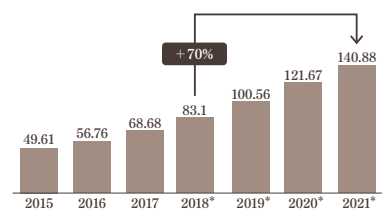
グローバルにおけるInternet of Things (IoT)

コネクテッドデバイス数(設置ベース) 2015-2025年; 十億個



コネクテッドカーの世界市場規模

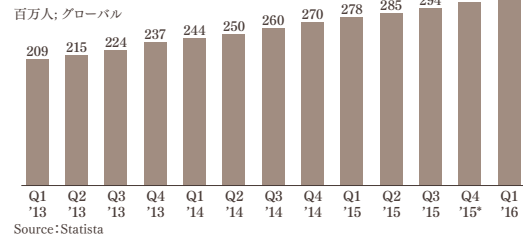
2015-2021年; 十億米ドル



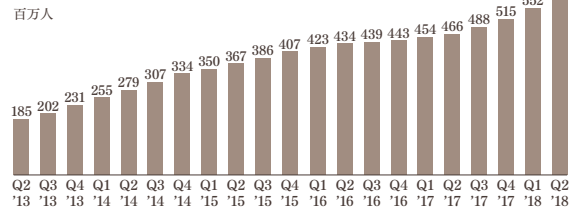
eコマースプラットフォームの台頭

図4

Amazon社のアクティブ顧客アカウント数



Alibaba社オンラインショッピングの年間アクティブ顧客数



数の販売チャネルを管理することは小売バリューチェーンを複雑なものにしてしまう。販売チャネル毎に業務オペレーションを複数業者へアウトソースしてしまうと、チャネルごとに顧客体験が異なってしまうリスクがある。つまり、顧客は企業全体としての一貫したブランド体験というより、むしろバラバラのチャネル体験を経験することになってしまうのだ。確かにビッグデータ、AI、自動化のような新技術により、このような新チャネルを管理する手法も出てきている。しかし残念ながら、メーカーが自分たちでそれらの技術を見極め活用するとすれば大変な費用がかかってしまうだろう。

課題2: 大手eコマース・エコシステムへの依存

Amazon、Alibaba、JD.comのようなeコマースプラットフォームの台頭により、プラットフォーム上でのメーカーの発言力は弱くなってしまった。例えば、Alibabaは2018年に約5.8億人のユーザーを、Amazonは2016年に約3.1億人のアクティブユーザーを有している(図4参照)。このように巨大なアクティブユーザー基盤を持たれては、多くのメーカーは彼らのプラットフォーム上で自社製品を販売せざるを得ないだろう。もちろんメーカーはこれらのプラットフォームを通じてより多様な顧客層へアプローチできるが、同時に価格やプロモーションの競争に巻き込まれやすくなってしまふ。

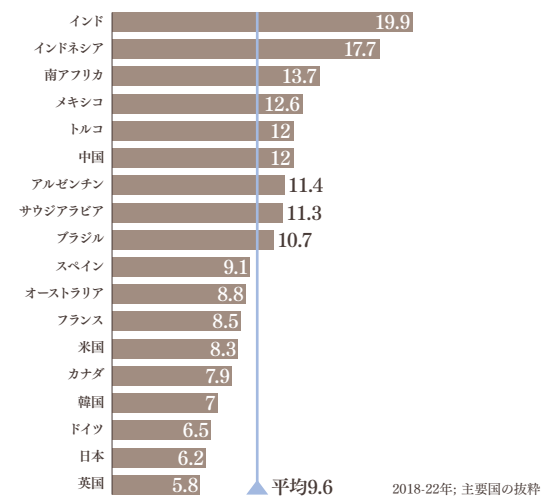
課題3: 新規市場参入の障壁

世界を見渡してみるとeコマース市場が急速に成長しているのは先進国ではなく新興国だ(図5参照)。メーカーにとってこれら新興国市場に単独で参入するのは言語や好みのローカル性などの障壁が高く決して容易ではない。

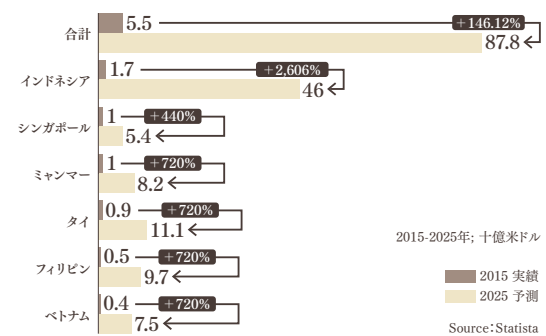
小売eコマース市場規模の国別比較

図5

主要国における小売eコマース売上のCAGR(複合年間成長率)予測



東南アジアの小売eコマース市場規模の予測



これらの課題を解決する一つの方法がeコマース・イネイブラー企業と協業することだ。業界横断で様々なメーカーを支援した経験を持つeコマース・イネイブラー企業は、膨大なナレッジを蓄積してきている。新興国市場への迅速な参入や新技術を利用した新しいビジネスモデル構築のために、そのようなナレッジをメーカーが活用すること

ができる。下図はイネイブラーがメーカーを支援しうる業務機能の概要だが、その範囲は極めて広いと言える。

eコマース・イネイブラーの業務範囲	
業務機能	主な活動内容
eコマース戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> 新規市場参入戦略(例 チャンネル活用、顧客セグメント選択) 越境eコマース戦略(例 税関手続き、支払手法、出荷方法、文化理解) オムニチャンネルおよび製品(例 消費者の嗜好性理解) 人事労務(例 採用、育成)
デジタルマーケティング	<ul style="list-style-type: none"> パーソナライズド広告 リアルタイムキャンペーン ビッグデータ解析に基づく顧客アプローチ
ロジスティクス	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン戦略 倉庫内フルフィルメント 店舗内フルフィルメント
テクノロジープラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> マルチチャンネル取引のパートナーシップ マルチデリバリーチャンネルのパートナーシップ
オンラインストア用ITインフラ	<ul style="list-style-type: none"> ホスティングとウェブデザイン 言語とコンテンツのローカル化 モバイル/PC/タブレット用アプリ開発 支払システム
オフラインストアオペレーション	<ul style="list-style-type: none"> 受注管理および在庫管理 仕分け 店舗在庫のオンライン表示 プロモーションとキャンペーン
デリバリー	<ul style="list-style-type: none"> マルチ出荷管理 着払い管理 集荷支援およびトラッキング 保険管理
カスタマーサービス	<ul style="list-style-type: none"> 入電・架電管理 ソーシャルメディア管理 チャットボット開発・運用

図6

eコマース・イネイブラー企業を活用することの主なメリットは大きく2つだ。

- **利用量に応じた費用負担:** イネイブラーは複数メーカーに対して同時にサポートを行うため規模の経済が働く。そのため、より低い費用でインフラなどを利用することが可能だ。また、イネイブラー企業のインフラを利用した分だけ利用料をメーカーは請求される。一般的に、メーカーが自社でエンド・ツー・エンドのバリューチェーンを所有するのに比べて、イネイブラーを活用したほうが費用は安く済む。
- **新市場への迅速な進出:** イネイブラーに蓄積された経験やナレッジを活用することで、メーカーは自社で市場調査を行ってから進出するよりも、よりすばやく市場進出が実現できると考えられる。

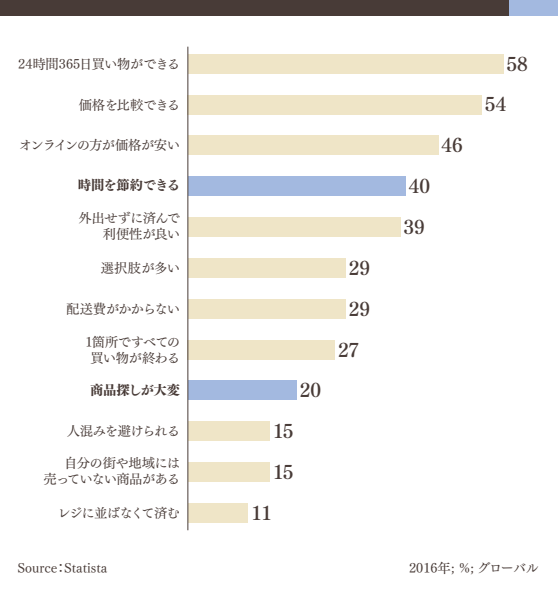
最近これらの領域で立ち上がったスタートアップ企業を見かけるようになった。例えば、Shopee、SP eCommerce、aCommerceなどのような会社だ。彼らは短期間・低費用でメーカーが複数市場にリーチするためのワンストップサービスを提供し始めており、上手に見極めて協業すればメリットを得られるかもしれない。

Retail 4.0

～ローカル店舗の商品在庫の見える化～

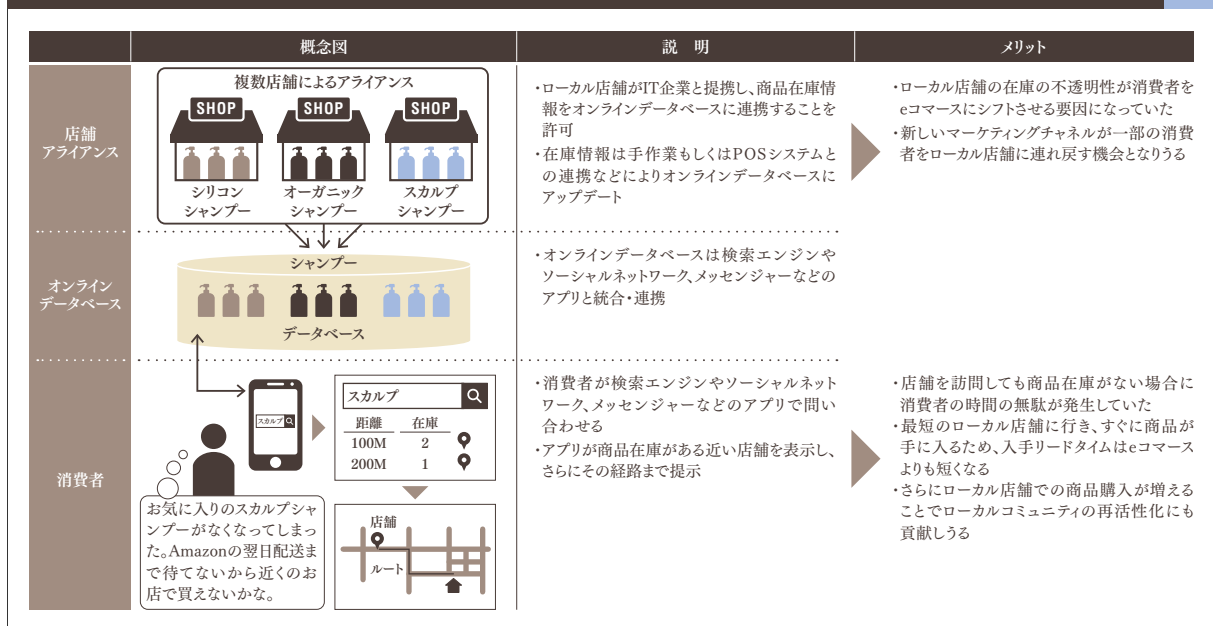
図7は消費者が実店舗での買い物ではなくオンラインショッピングを選ぶ最も重要な理由を示している。40%の回答者が「時間の節約」が理由と選んでおり、20%が「商品探しの面倒さ」を挙げている。商店街にあるような地元商店の在庫はオンラインで確認することができないため、この不透明性により消費者の一部がオンラインのeコマースにシフトしていると考えられる。では、このような消費者をどのようにすれば地元の商店に連れ戻すことができるだろうか。

消費者が実店舗でなくオンラインで買い物をする理由 図7



地元商店の在庫をオンラインで消費者が確認できるようにするためのサービスモデル像を考えてみよう。

このようなシナリオに挑む企業の例として、アイルランドのスタートアップ企業であるPointy社を紹介しよう。彼らは地元商店に対してシンプルなデバイスを使って簡単



に在庫情報を入力できるソリューションを通じて問題を解決しようとしている。彼らのデバイスは店舗のバーコード読み取り機と接続し、自動的にスキャンした情報をPointyのウェブサイトに連携する。顧客が類似商品を検索した際には、検索結果としてその該当商品が上位に表示される仕組みだ。なお、商店が顧客の所在地などに近い場合には、検索結果としてAmazonよりも上に表示されることもあるという。そして顧客はすぐにお店に足を運び、商品を購入することができる。

このソリューションのメリットは大きく3つあると考える。

- 地元商店の売上増: ローカル店舗はより多くの顧客をお店に誘導できるため、売上増が期待できる。また数時間の待ち時間も許容されないような購買活動は比較的ニッチセグメントであるため、規模を追求する大手電子小売業者が不得手とする領域である。
- 顧客の時間節約: 顧客は商品を求めて複数の店舗を訪れる必要がなくなる。また、eコマースの配送を待つ必要もない。
- ローカルコミュニティの強化: 地元でのさらなる消費が地元での雇用を増やしていくことで、地元のコミュニティが強化される。

写真・動画ベースの双方向eコマース

Netflixの契約世帯数は2020年までに1億1,400万に到達すると見込まれる。Netflix以外にもYouTubeなどのサービスも含めれば、オンデマンド型の動画配信サービスを視聴する世帯数はさらに大きく増えるだろう。大きなユーザーベースが出来上がりつつある。私たちが考えるもう一つのシナリオは、次世代のeコマースがNetflixのようなコンテンツメーカーにより主導されるというものだ。コンテンツメーカーはコンテンツ上にeコマースのレイヤーを作り出すことができると思う。そして視聴者はコンテンツ上の商品を購入する選択肢を持つことになるのだ。

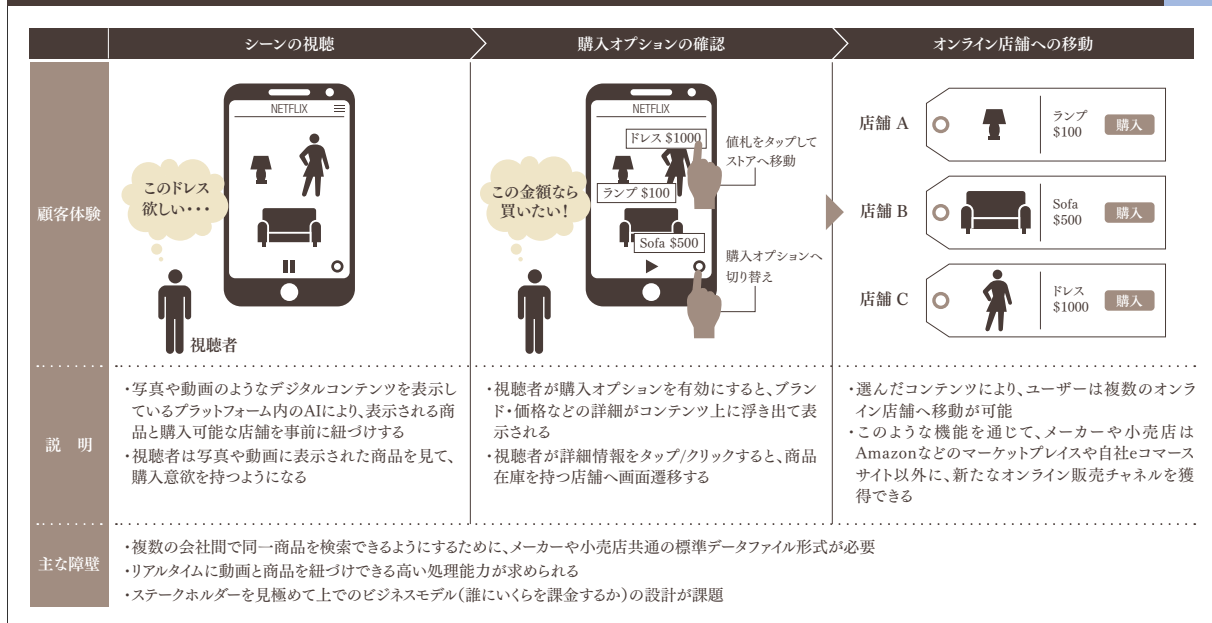
写真や動画などのコンテンツベースの双方向eコマースがどのようなサービスモデルなのかを見ていこう。

消費者はアプリなどで視聴しているコンテンツ上で、出演者が着た服や使っている家具などと同じ商品をすぐに注文ができるようになる。同じ商品を購入するために、画像を保存したり、Googleで検索したり、店舗を訪れたりする必要はもうなくなるのだ。

これにより、メーカーは大手電子小売業者への依存度を減らすことができるだろう。このような新しい双方向型の

写真・動画ベースの双方向eコマース

図9



コンテンツを活用することができれば、AmazonやGoogleなどの巨大なeコマースプラットフォームだけに頼らずに済むからだ。また、メーカーが直接消費者と接点を持つことによって、コストを削減できるだけでなく、顧客との長期的な関係構築もできるようになるだろう。

この領域における企業例がSpott.ai社だ。彼らはNikeやIKEAのようなメーカーをサポートしており、彼らのウェブサイト上でユーザーは動画や写真のような双方向コンテンツを通じて効率よくオーダーができる。さらにこのような仕組みはNetflixなどの巨大な写真・動画プラットフォームへの展開が進むであろうと予想される。

結論

eコマース・イネイブラー、Retail 4.0、写真・動画ベースの双方向eコマース以外にも将来の小売に変化をもたらす新しいeコマースがまだまだある。スマートスピーカーを通じて消費者が日常的に発注できる音声型eコマース、消費者がスタイリストに嗜好品選びについてアドバイスを受けられるパーソナルスタイリスト付きeコマース、消費者が家電などを借りることができるレンタルeコマース、自動運転者が消費

者の自宅まで訪れ販売するモバイル小売店、ワンストップライフアプリであるWeChatやGO-JEKのようなエコシステム型eコマース、等等、挙げればキリがない。つまり、新しい技術も廉価になり、アイデアが具現化しやすいステージになったと言えよう。

より身近になった技術を使えば、メーカーや従来型小売業者も電子小売業者と差別化した新しいサービスモデルが築けるはずだ。そうなれば、また彼らにも明るい未来が見えてくるだろう。

Preetham Edamadaka:

ベイクレント・コンサルティング・シンガポールオフィス所属シニアマネージャ

Copyright © 2019 BayCurrent Consulting Inc. All rights reserved.