

変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 小林 裕亨

日本国内での爆買いから越境ECへのシフト

関係省庁から発信された2015年版の統計データはなかなか興味深い。国土交通省（訪日外国人消費動向調査 平成27年年間値）によると、日本国内で中国人観光客がもたらしたインバウンド経済効果は1.4兆円、そのうちモノの購入額は約8000億円だそう。一方、経済産業省によると、中国国内にいながらネット通販（EC）で日本商品を購入する“越境EC”も約8000億円と同レベルだ（経済産業省「平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」）。昨年（2015年）の今頃、連日メディアが大騒ぎしていた爆買いと同じ規模の現象が、実はネットの世界でも起きていたのだ。

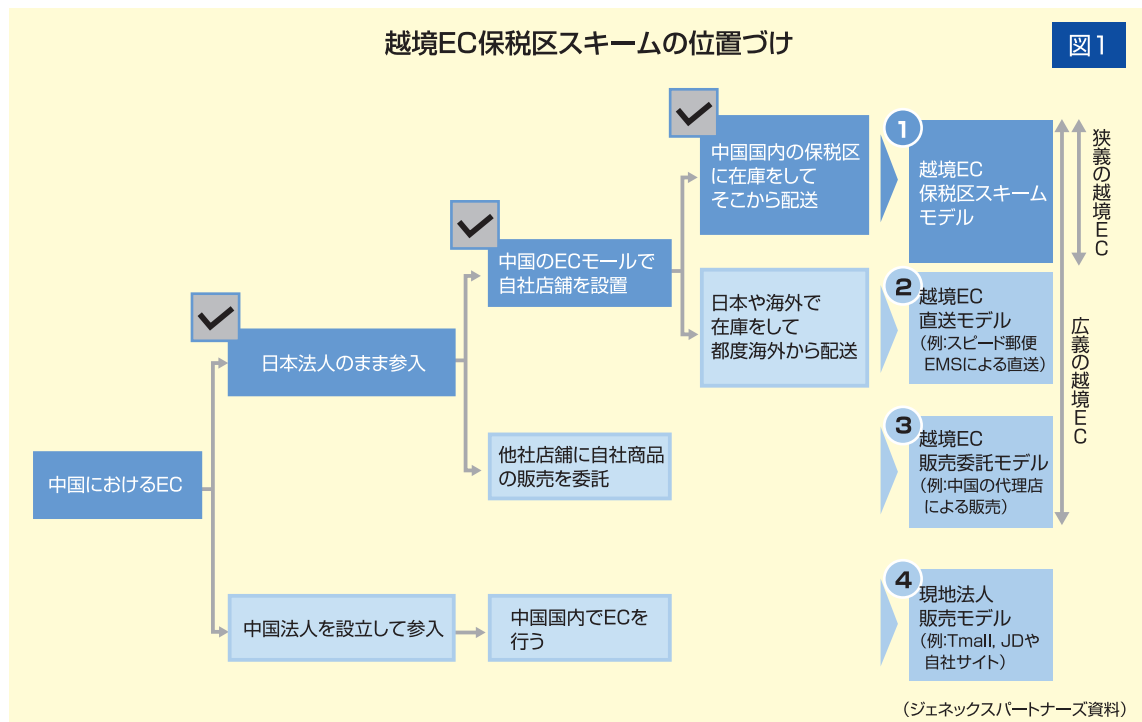
では今後インバウンドによる購買動向と越境ECはどうなるのか。日本政府は、2020年に訪日観光客を現在の倍にあたる4000万人とする目標を掲げている。インバウンド需要はモノの購入からサービス消費に今後は向かうと考えられるので、モノの購入は現在の倍の1.5兆円ぐらいだろうか。一方、越境ECは2019年には2.4兆円と現在の3倍に成長すると予想されている（前述の経済産業省の調査より）。それぞれの見通しが正しいとすると、あと5年のうちに爆買いの主戦場はネットに移ることになる。

日本企業にとって、これまでは国内のホームグラウンドで待っていれば爆買い需要を享受できたが、果たして中国ネット市場というアウェイでの激烈な市場において勝機はあるのだろうか？

中国越境EC

これからが本番

保税區スキームを活用した中国越境ECにその可能性があると私たちは考えている。保税區とは、中国税関が監督する区域で、上海自由貿易試験區、寧波保税區など複数の都市に存在する。この保税區内に在庫を保管してある商品を消費者が越境ECサイトで購入した場合は、売れた時点で優遇された税率が適用される、というスキームだ（以降で言及する越境ECは、この保税區を活用する“狭義”の越境ECを指す）。ユニークな商材・ブランドを持つ企業が、越境ECをうまく活用できれば十分勝てる機会はある。（図1）



本稿では、弊社が中国のパートナーと連携して、日本企業の中国市場攻略支援をしている経験から、越境ECについての概況をご紹介します。

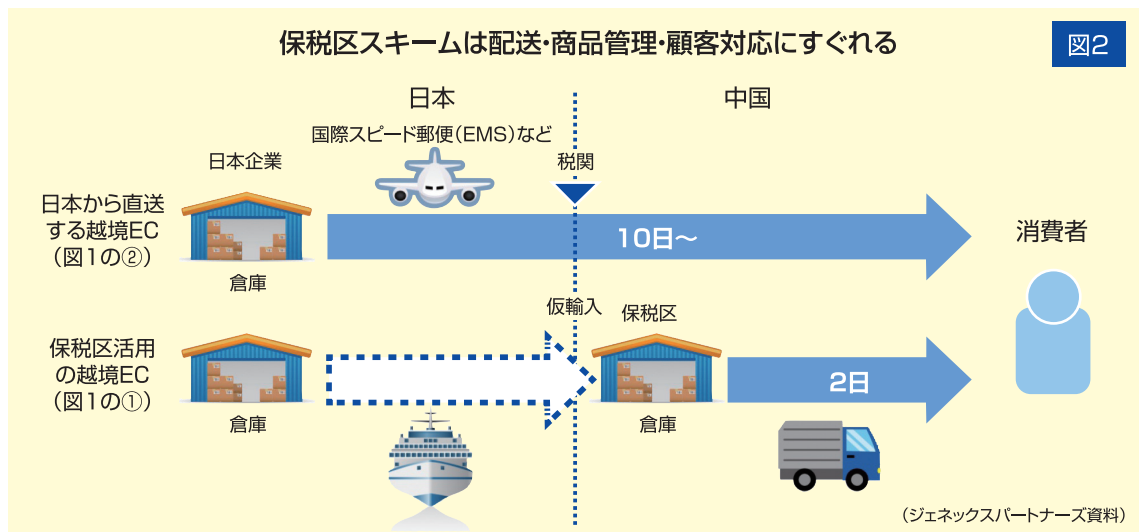
中国EC全体における越境ECの位置づけ

中国EC市場全体の規模は75兆円（中国電子商務研究センター調査による2016年見込み）といわれ、そのうち8割を天貓（Tmall）と京東商城（JD）という2大ECプラットフォームが占めている。この2社は日本でいうと楽天やアマ

ゾンのような存在で、ECの主要プラットフォームとなっている。

日本企業にとって、これまでは、中国法人を構えて自社ECサイトを構築するか2大プラットフォームに出店する、ないしは日本法人のまま中国の国内は代理店にまかせるか日本から国際スピード郵便（EMS）などで都度配送というのが、基本的な参入方法だった。それが中国政府がEC向けの保税區スキームを認可したことにより、新たな選択肢が生まれることになった。

それまでの直送モデルといわれる越境ECでは、商品は日本の倉庫から出荷され、航空便で空輸され輸入手続きを経て、消費者に配達されるという流れをたどっていた。新たな保税區スキームの制度を適用する場合、商品は保税區におかれるため、注文が入ってから数日もたたずに消費者のもとに届けることが可能になった。（図2）



消費者にとってみると、価格が安く抑えられ商品の到着時間が格段に早くなる。企業側にとっては、在庫切れリスクを抑えつつ中国国内に倉庫があるため返品処理や顧客対応も十分にできる上、配送コストも下げられる。日本企業にとっては、この制度のおかげで中国法人を設立することなく、従来から比べると安価かつ低リスクで、一定のビジネス基盤を構築できるようになったといえる。既に参入している企業にとっては新たな拡販チャネルとして、まだ中国市場に参入していない企業にとっては、低リスクで中国市場にチャレンジする選択肢として、越境ECを位置づけることができる。

2大プラットフォームはそれぞれ、「Tmall Global」、「JD Worldwide」という越境ECサイトを立ち上げたが、その他にも越境ECに特化するプラットフォームが出現している。日本の商材やパートナー企業の探索にも積極的で、各プラットフォームの日本担当事業開発重役が、頻繁に日本を訪れ良い商材やブランドをもつ日本企業のハンティングを行っている。

さまざまな越境ECプラットフォーム

越境ECはそれぞれ特徴がある。例えば、Vip.comというプラットフォームはフラッシュセールスとよばれる時限性のセールスを軸に集客している。モバイルに特化したコミュニティコマースの小紅書（RED）は、中国のオピニオンリーダーが推奨する商品を買うのについてつけなので、日本でお土産を探す中国人観光客にとっては便利なプラットフォームとなっている。（図3）

	Platform名	シェア/ 月額 総流通 総額(円)	顧客 プロフィール	ビジネスモデル	商品取り扱い	特 徴
2大 プラット フォーム	天猫 Tmall (越境ECを 含む)	58% 1.5兆円	全年齢層 Tier 1-Tier 4 地域	BtoC “楽天型”	網羅的な品揃え (ベビー用品、化粧品、 サプリメント、 アパレル・靴等で8割)	2014年に越境EC開始。2016年5月に 日本配送センターを稼働。売上の3-5% の販売手数料をとる。マーケットプレイスな のでマーケティング支援等は強くない
	京東商城 JD (越境ECを 含む)	23% 6000 億円	全年齢層 Tier 1-Tier 4 地域	Direct sales BtoC “アマゾン型”	網羅的な品揃え (家電製品に強いのが 特等)	2015年4月に越境EC開始。6月に日本館 を稼働。自社バイイングから委託販売、商品 管理・顧客管理の提供など、多様なBtoBス キームを用意している
それ以外	唯品会 Vip.com (越境ECを 含む)	3% 300億円	80%が 20-40歳代 女性 Tier2-Tier4 地域	Vertical BtoC+ PGC (Platform- generated Content) “ギルト型”	アパレル・靴・ バッグ・ 家庭用品・ 化粧品中心	2016年5月に越境EC開始。本体は高級 ブランドのフラッシュセールス(時間を特定 したディスカウント)が特徴。条件によっ ては出店商品のマーケティングをVip.com側 が投資として行うこともありうる
	小紅書 RED	1%以下 20億円	教育水準が 高い キャリア志向の 20-35歳女性 主にTier1 地域に集中	PGC+UGC (User-generated Content) スマホでの コミュニティ+EC	化粧品・雑貨などが 中心 ニッチ商品にも 注力	2013年6月に開始。モバイルに特化した 越境ECアプリ最大手。SNSとEC機能が連 携したコミュニティコマースサイト。自社で テストマーケティングを行った後に自社バ イイングするなど、マーケティング面に力を いれている

(各社のAnnual Reports 等をもとに作成。S.Point資料)

越境ECを活用して中国市場に参入する場合には、次に挙げる点について理解したうえで、プラットフォームを選択する必要がある。

- 対象顧客のプロフィール（得意とする性別・年齢などプロフィールは？）
- ビジネスモデル（商品を自身で買取って販売するのか、委託販売か？
商品販売以外にどのようなサービスがあるか？）
- 取り扱い商材（化粧品・食品・電化製品などで特に多いのは？）
- オペレーション（マーケティングや商品管理などをどの程度提供するのか？）
- 手数料体系（一時金、マーケティング支援金、販売手数料など）

2大プラットフォームではグローバルブランド同士での競争が繰り広げられているため、よほど力のある商材・ブランドが大量の宣伝広告などの資源投入をしないと生き残るのは難しい。一方、それ以外の越境ECは、自身の生き残りのために差別化したビジネスモデルで、差別化した商材を投入しブランドとして育成していく必要がある。そう考えると、これらの越境ECプラットフォームの方が、日本企業にとっては協働しやすい相手となる可能性を秘めている。

市場シェアが大きいからといって2大プラットフォームに飛びつくのではなく、それぞれのプラットフォームの特徴をよく理解した上でパートナーを決める方が得策だといえよう。EC売上シェア3%のVip.comですら、アクティブ会員は約1800万人いると言われおり、販路として検討するには十分な規模である。実際、2大プラットフォームで苦戦した日本企業が、次の戦場として他の越境ECプラットフォームへの移行を検討し始める動きが見られる。

今後の越境EC

この2～3年で、2大プラットフォーム以外の越境ECプラットフォームとの提携及び事業開発ニーズが増えていくと私たちは考え、その支援をしているわけだが、その際にどのような点について留意すべきだろうか

◆中国未参入の中堅・中小企業にもチャンス

越境ECは中国法人を設立せずとも参入可能な手段であるため、これまでチャレンジできなかった体力のない中小規模の企業にもチャンスとなりうる。

保税區スキームができたばかりのときは、オペレーション全体の組み立てや、手続き実務が大きな問題だったが、今では多くの越境EC支援サービスが生まれ、時間とともに実装は以前ほど難しくなくなっている。

より重要なのは、ある程度日本国内で認知されたブランドであるとか、機能・特徴に優れた商品でないと成功確率は限られる、ということだ。日本国内での人気の高さ・評価の高さは、中国消費者にとって品質の高さを表す重要な条件となっている。

◆中国法人と国内EC事業との調整が必要な場合もありうる

越境ECは日本法人を通じて行うスキームであるため、既に中国法人を設立している企業の場合、どちらを優先するのか組織上のコンフリクトが発生しうる。早々に参入した大企業でこのような状況になることが多いようだ。中国での事業と日本国内のEC事業を統括・調整できる立場の方（責任者）でないと裁定しにくいいため、組織上はかなり上位の経営イシューとして取り扱う必要がある。

◆自社製品とフィットするプラットフォームを見つけ事業スキームを組む

既述したように、自社のブランドや商品と合致する顧客層を会員とするプラットフォームを選択することが重要だ。例えば、図3でとりあげたプラットフォームを例にとっても、一部こだわりのある客層に人気の高級オーガニック化粧品を売りたいのであれば、購買力のある女性を多く抱えているVip.comが適切かもしれない。あるいは、安価で可愛いイメージの雑貨であればティーンや若い女性会員が多いREDが適しているかもしれない。

そして、倉庫管理や顧客管理などオペレーションをどのように組み立てるか、手数料体系をどうするかなど、最適な協業スキームを各プラットフォームと構築する必要もあり、現地に詳しいサポーターが不可欠だ。

◆中国当局の制度変更の可能性には留意する

保税區スキームが発足した当初は、越境ECで購入したものは、個人輸入扱いと同様の低税率が適用され、金額が少ない場合（50元＝約8000円）は免税という恵まれたものであった。ところが、2016年春に制度変更が行われ、免税枠は撤廃され、一般貿易に比べるとまだ優遇されているものの、税率は以前に比べれば高くなってしまった。しかも2017年5月以降、化粧品や健康食品は中国政府の輸入許可が必要になるとのことだ。中国に関するビジ

ネスにおいては、相変わらず中国当局による制度変更のリスクがあることに注意する必要がある。

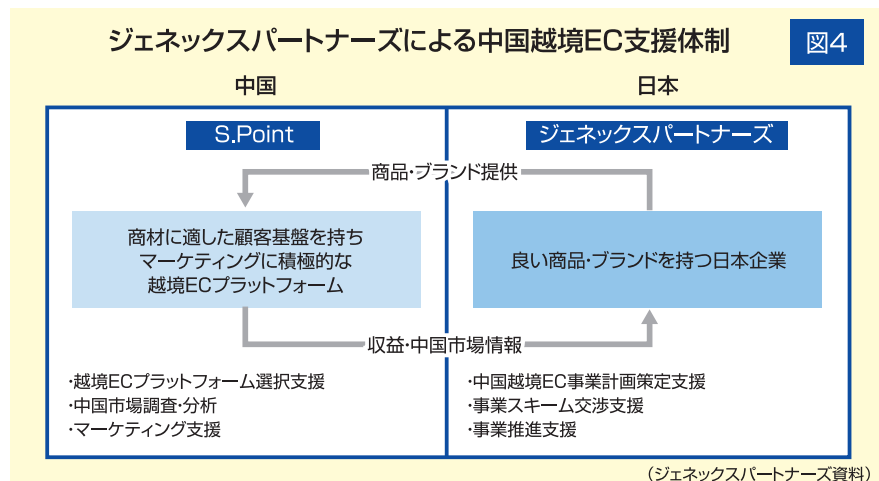
◆統合的なマーケティングにより需要の裾野を拡大する

越境ECは、中国市場参入の大きな力となる。中国の消費者にとって「日本製」が訴求力をもつ商品カテゴリー（ベビー・子供用品、化粧品、健康関連、食品など）の場合、適した越境ECプラットフォームを選べば、スムーズな立ち上げも十分可能だ。しかし参入後、事業を成長軌道に乗せるためには、ECだけでは不十分であることも確かである。

つまるところECの機能は販売なのであって、新たな需要を喚起したり、コミュニティ内でユーザー同士が使い方を教え合ったりといった、裾野を広げるためのオンラインマーケティングを全て取り込むことはできない。商品に関する啓蒙・情報交換を活性化するためには、スマホアプリの提供、ソーシャルメディアでのブランディング、リアル店舗とのプロモーション連携など、包括的なデジタルエコシステムを築く必要がある。またそれらを通じて潜在顧客層を開発することが、ブランドの継続的な強化につながるのだ。

最後に

日本企業と中国の越境ECプラットフォームを結びつける事業開発を、日本企業側からは弊社が、中国側からはS.Pointが支援している。（図4）



弊社では、ユニークな商品・ブランドを有している日本企業に対する成長戦略の一選択肢として、越境ECによる中国市場攻略を捉えている。越境ECありきというベンダーアプローチでもなく、戦略プランのみの画餅では終わらないリアルな戦略実行支援を志している。現在は、特に中国の消費者に人気の化粧品、健康関連、食品、住宅・インテリア関係、さらには教育などの子供関連領域に注目をしている。

弊社の中国のパートナーであるS.Pointは、もともとデザインとマーケティングの専門ファームで、グローバル企業に対する新商品や新規事業の立ち上げ（時には、商品の開発・生産を代行することもある）を得意とし、中国の消費者を数十にもクラスタリングするなどの深い理解と洞察を強みとしている。消費者ニーズに基づいた最適なマーケティング戦略・ブランド構築、および、越境ECプラットフォームとのコネクションを生かした日本企業・越境ECプラットフォーム双方に最適なオペレーション構築を支援している。

こういった支援を通じて見えてくる最新の中国越境EC状況を、今後も都度ご紹介したいと考えている。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 **小林 裕亨**（こばやし ひろたか）

外資系コンサルティングファーム、マイクロソフトを経て、ジェネックスパートナーズを2002年に共同設立。IT・メディア業界、サービス業界を中心に、企業変革・事業開発に豊富な実績を有する。

自身でもネット系ベンチャーを起業した他、ITベンチャー数社の社外取締役などを務める。
