

米国における電子商取引市場調査

2018年3月
日本貿易振興機構（ジェトロ）
ニューヨーク事務所

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。

ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

禁無断転載

要旨.....	1
第1部. 米国の EC 市場の規模と動向.....	3
1. EC 市場の定義.....	3
2. EC 市場の産業別金額.....	3
(1) 米国の市場規模.....	3
(2) 産業別市場規模.....	4
3. 地域・州の市場動向.....	7
(1) 州別.....	7
(2) 都市部・郊外.....	8
第二部. BtoC 市場、CtoC 市場、越境 EC 市場の概要.....	10
1. BtoC 市場概要.....	10
(1) 市場規模.....	10
(2) 物販・サービス・デジタル分野別状況.....	10
(3) スタートアップ企業.....	12
(4) M&A の状況.....	13
(5) 消費者の EC 利用状況.....	14
(6) EC 企業の戦略や取り組み.....	19
2. CtoC 市場概要.....	40
(1) 市場規模.....	40
(2) 物販・サービス・デジタル分野状況.....	40
(3) スタートアップ企業.....	42
(4) 消費者の EC 利用状況.....	43
(5) EC 企業の戦略や取り組み.....	46
3. 越境 EC 市場概要.....	52
(1) 市場規模.....	52
(2) 物販.....	52
(3) 消費者の EC 利用状況.....	53
(4) EC 企業の戦略や取り組み.....	56
第三部. BtoB 市場.....	62
1. BtoB 市場の概況.....	62
(1) 市場規模.....	62
(2) 主要プレイヤー.....	62
2. BtoB 企業の戦略や取り組み.....	65
(1) BtoB サイトの特徴・技術的特性.....	65
(2) オフライン専門企業の EC 事業展開戦略.....	67

(3) EC ビジネスモデルのトレンド.....	67
(4) EC プラットフォーム.....	67
(5) 主なモールサイトや卸売りサイト.....	69
(6) 主なアウトソーシング先.....	69
(7) 決済方法.....	70
(8) 物流.....	71
(9) 即時配達への対応・主要配送企業.....	72
(10) 物流の最適化戦略.....	73
(11) セキュリティ対策.....	73
第四部. 電子商取引に関する連邦や各州の法律・規制に関する情報、各取得プロセスと必要書類	75
1. 規制（消費者保護法、出品者情報の提供・開示義務とクーリングオフ等）	75
(1) 消費者保護法	75
(2) 出品者情報の提供・開示義務とクーリングオフ	80
(3) 州レベルでの規制.....	82
2. 税制	83
3. PCI コンプライアンスと個人情報の取り扱い.....	86
(1) 概要.....	86
(2) コンプライアンスの施行.....	86
(3) PCI 対象.....	86
(4) PCI コンプライアンスがなぜ重要か	86
(5) コンプライアンス方法.....	87
第五部. 具体的な企業事例	89
1. BtoC 市場で先進的な取り組みを行う企業.....	89
(1) アマゾン (Amazon)	89
(2) ウェイフェア (Wayfair)	90
(3) レント・ザ・ランウェイ (Rent The Runway)	92
(4) 1-800-フラワーズドットコム (1-800-Flowers.com Inc.)	94
(5) スティッチフィックス (STITCH FIX)	95
2. CtoC 市場で先進的な取り組みを行う企業.....	98
(1) ウーバー (Uber)	98
(2) イーベイ (eBay)	100
(3) レモネード (Lemonade)	102
(4) サムタック (Thumbtack)	103

(5) ポッシュマーク (POSHMARK)	105
3. 越境市場で先進的な取り組みを行う企業	108
(1) グラバー (Grabr)	108
(2) アゾヤ (Azoya)	109
(3) ヤキット (Yakit)	111
(4) ブルースナップ (BlueSnap)	112
(5) ショピファイ (Shopify)	114
4. BtoB 市場で先進的な取り組みを行う企業.....	116
(1) アマゾンビジネス (Amazon Business)	116
(2) シスコ (Cisco)	117
(3) フェローロボット (Fellow Robots)	119
(4) リーガルズーム (Legal Zoom)	120
(5) ポストメイツ (Postmates)	122

要旨

本書は米国の電子商取引（Electronic Commerce、以下 EC）市場を包括的に纏めた報告書である。

国連貿易開発会議（UNCTAD）のデータによると、2015 年の米国の EC 市場は 7 兆 550 億ドルで世界トップ、このうち企業間取引（BtoB）は 6 兆 4,430 億ドルで 2 位の日本を約 6,000 億ドル離している。また、企業・消費者取引（BtoC）は 6,120 億ドルを記録し、中国に次いで 2 位となっている。

米国では BtoC の世界的大手アマゾンをはじめ、CtoC のイーベイやクレイグリストといった、いわば EC プラットフォームの「老舗」がそれぞれの市場で高いシェアを維持している。近年では、ウーバーをはじめ多くの分野でスタートアップによる EC 市場への参戦が相次ぎ、競争の激化につながっている。加えて、オフラインの路面店舗展開を中心としたウォルマートやターゲットなどのショッピングチェーン、メイシーズやノードストロムなどのアパレル小売業なども路面店舗の不調に伴い EC プラットフォームの活用を開始して久しい。

中でもアマゾンのサービスは、オムニチャネルから物流にわたり、BtoC の垣根を超えて他の市場にも影響を与えつつある。同社が積極的に進めている配送期間の短縮により、消費者は BtoC のみならず BtoB でも短期間で受け取りを求めるようになり、関係各社は対応を迫られている。また、主力の購買層となるミレニアル層が求める商品の「体験」は、個人や企業によるソーシャルメディアの十分な活用や EC 技術と路面店舗を統合した「オムニチャネル」を通じたサービスの拡充を必要不可欠にしている。

一方、EC 市場の拡大に伴い、サイバー攻撃や情報漏えい問題といったリスクも高まっている。どの市場形態にもかかわらず、セキュリティ対策は重要な課題となっている。当然ながら EC での取引には電子決済に関わるため、PCI コンプライアンスの遵守も必要となっている。

課題も多い米国の EC 市場だが、今後も急速に拡大を続けていくと多くの専門家や記事が予想する有望市場である。米国市場への参入や既存ビジネスの拡大を狙う日本企業にとっても、個人の販売者にとっても米国市場での EC の活用はこれまで以上に重要となっている。

本書の第 1 部では、米国の EC 市場規模や動向について主要産業や州に着目して説明する。EC 市場は産業別ではアパレル、家具・インテリア、電気機器などのシェアが高く、いずれの分野もさらなる成長が期待されている。州別ではニューヨーク州やカリフォルニア州などの東西沿岸地域や南部で成長率が高く、ロッキー山脈や北中西部などで低くなっている。また、1 人あたりの EC を利用した購買額は、州の平均世帯所得とおおむね比例していることが分かっている。

第 2 部では BtoC、消費者間取引（CtoC）、越境取引の各市場における動向、消費者の利用状況、EC 企業の取り組みなどについて概説する。消費者による EC を利用した購買の増加につれて、消費者のサービスに対する要求の高まりや嗜好の変化が明らかになっている。EC 企業は顧客の一層の獲得や要求への対応のために新しいマーケティング手法や技術の導入、配送サービスの向上などに取り組んでいる。

第 3 部では BtoB の市場動向や企業の取り組みを分析する。企業間の取引では産業や企業に特有な要求への対応の必要性などから、BtoC や CtoC とは異なる取り組みが必要となっている。また、アマゾンの BtoB への参入に加え、BtoC での革新的な配送サービスは、BtoB 市場に大きな影響を与えている。

第 4 部では EC 市場での取引で遵守すべき法律・規則、基本的な税制、そして代金の決済にかかる PCI コンプライアンスを説明する。EC 市場での取引には通常の消費市場で遵守される公正取引や消費者保護に関する法律・規則、州や地域で異なる複雑な売上税の管理などが要求される。

また、情報漏えいなどのリスクを避けるために、決済取引における PCI コンプライアンスへの遵守が求められている。

最後に、第 5 部では各市場形態におけるプレイヤーによる先進的な取り組みを紹介する。米国の EC 市場の活用を検討している日本企業や個人の販売者、EC 市場参入を図る EC プラットフォーム企業や IT 企業、そして米国の製品・サービスの購入を検討する消費者にとって本報告書が業務の一助となれば幸いである。

なお、本調査は TWI Global Business (Division of Teruko Weinberg) に委託して実施した。

2018 年 3 月
日本貿易振興機構 (ジェトロ)
ニューヨーク事務所

第1部. 米国のEC市場の規模と動向

1. EC市場の定義

EC市場とはオンラインネットワークを介して物品やサービスの販売や購入が行われる市場を指す。ただし支払いや配送は必ずしもオンライン上でなくてもよい¹。これらの取引は企業、家族、個人、政府、その他の公共および私的団体の間で交わされる。本報告書では特別に記載がない限り「EC市場」にはパソコンやスマートフォンなどの端末からの発注や購入を含める。また、オンライン以外にも路面販売拠点で取引する企業についてはオンラインの販売額または販売数をEC市場規模の数字として計上することとする^{2 3}。

EC市場はその取引形態により (1) BtoB、(2) BtoC、(3) CtoC、(4) 越境ECに分けることができる：

(1) BtoB (Business to Business) は企業間取引あるいは連邦政府や地方公共団体など政府機関と企業の間でECを通じた物品やサービスの取引を指す。企業や政府が物品やサービスを他の企業から発注する。例えば航空機メーカーがエンジン部品を国内のサプライヤーから調達するなどの取引がBtoBに当たる。

(2) BtoC (Business to Consumer) はオンライン上での企業と個人消費者の間の物品やサービスの取引を指す。ただし家計の出費であり、個人事業者の事業向けの購入は含まない。例えばアマゾン (Amazon)⁴のマーケットプレイスでの個人消費者による物品の購入やスポーティファイ (Spotify)⁵による個人向け音楽送信サービスなどが挙げられる。

(3) CtoC (Consumer to Consumer) はインターネットオークションやフリーマーケットなど個人消費者の間のオンライン取引を指す。例えばイーベイ (eBay)⁶ やエッツィー (Etsy)⁷ といったウェブサイトで消費者同士の物品の売買、民泊サービス会社エアビーアンドビー (Airbnb)⁸などを利用した個人同士の宿泊取引などが挙げられる。

(4) 越境ECは国境を越えたオンライン取引の総称である。上記のBtoB、BtoC、CtoC全ての分類の国境を越える販売者と購入者による取引を指す。日本在住の消費者が米国のアパレルショップにオンラインで注文をする場合は越境EC取引となる。

2. EC市場の産業別金額

(1) 米国の市場規模

国連貿易開発会議 (UNCTAD) のデータによると、2015年の世界のEC市場規模 (BtoBおよびBtoC合計) は25兆2930億ドルに上る⁹。うちBtoBの市場規模は22兆3,890億ドルと約9割を占め、BtoCは2兆9,040億ドルとなっている。

¹ <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4721>

² <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2016/cb16-rtq03.html>

³ <https://www.statista.com/topics/2443/us-ecommerce/>

⁴ https://www.amazon.com/ref=nav_logo

⁵ <https://www.spotify.com/us/>

⁶ <https://www.ebay.com/>

⁷ <https://www.etsy.com/>

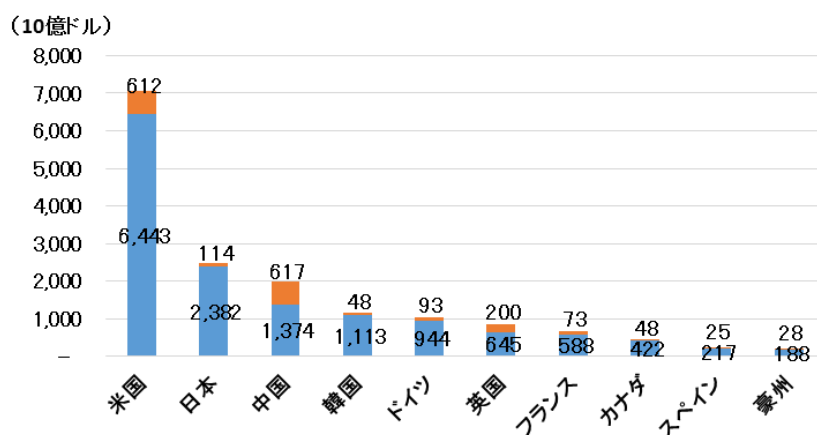
⁸ <https://www.airbnb.com>

⁹

[https://unstats.un.org/unsd/trade/events/2017/suzhou/presentations/Agenda%20item%2011%20\(b\)%20-%20UNCTAD.pdf](https://unstats.un.org/unsd/trade/events/2017/suzhou/presentations/Agenda%20item%2011%20(b)%20-%20UNCTAD.pdf)

米国の EC 市場規模は 7 兆 550 億ドルで世界トップ、2 位の日本（2 兆 4,950 億ドル）を大きく離している（図表 1 参照）。日本の次には中国（1 兆 9,910 億ドル）、韓国（1 兆 1,610 億ドル）とアジア勢が続いている。BtoB の市場規模は米国が 6 兆 4,430 億ドルで圧倒的に大きく、日本、中国、韓国と続いている。一方の BtoC については、米国は 6,120 億ドルを記録、6,170 億ドルの中国に次いで 2 位となっている。このことから、特に BtoB 市場での米国市場のプレゼンスの高さが分かる。

図表 1. 国別 EC 市場規模（2015 年、上位 10 カ国）



【注】ドイツ、フランス、カナダは2014年。
 【資料】国連貿易開発会議 (UNCTAD) 資料に基づき作成。

（2）産業別市場規模

米国の国勢調査によると、米国の EC を通じた小売販売額は、2015 年には前年比 14.0% 増の 3,392 億 5,100 万ドル、2016 年は同 14.9% 増の 3,898 億 4,700 万ドル、2017 年は同 16.0% 増の 4,520 億 7,600 万ドルと高成長を記録している¹⁰。全米小売業協会（National Retail Federation、NRF）は、EC の小売販売額の高成長について、近年の高い消費者信頼感、低失業率や住宅市場の好調が追い風になっていると分析している¹¹。

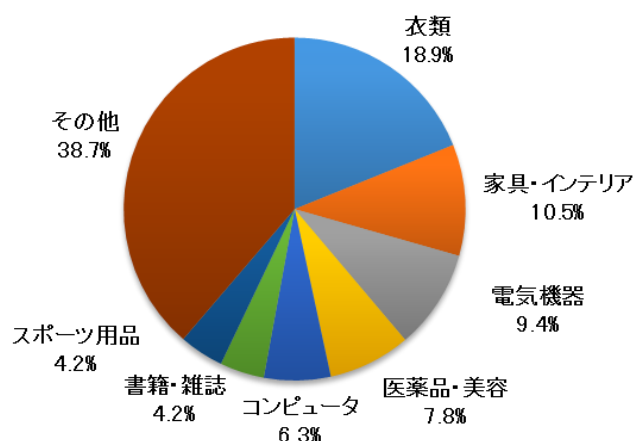
EC 市場規模を業種別にみると、衣類（18.9%）と家具・インテリア（10.5%）がそれぞれ 2 桁のシェアを記録している（図表 2 参照）。そのほかには電気機器（9.4%）、医薬品・美容（7.8%）、書籍・雑誌（4.2%）、スポーツ用品（4.2%）といった生活必需品や娯楽製品などがある。

¹⁰ <https://www.census.gov/retail/index.html>

NAICS45411「米国電子ショッピング・メールオーダー」に基づく小売販売額の数値に基づいており、UNCTAD のデータとは異なる。

¹¹ <http://www.businessinsider.com/national-retail-federation-estimates-8-12-us-e-commerce-growth-in-2017-2017-2>

図表 2. 米国 EC 市場規模業種別シェア（2015 年）



〔注〕データが揃っていない業種もあり、EC販売額全体を正確には反映していない。
 〔資料〕国勢調査「"Estimated Annual Sales for U.S. Electronic Shopping and Mail-Order Houses (NAICS 45411)"に基づき作成。

①アパレル

服飾、アクセサリ、靴などの製品を含むアパレルは、米国の EC 市場で最も大きなシェアを占めている。2016 年の衣類の EC での販売額は 721 億 3,000 万ドルを記録、EC 市場全体の約 2 割を占めた。2017 年には販売額は 809 億 5,700 万ドルに増加、2018 年には 902 億 4,800 万ドルに達すると予想されている^{12 13}。

アパレルの小売販売の主力には大手デパートのメイシーズ (Macy's)、ノードストロム (Nordstrom)、そして近年にアパレル販売を積極的に展開しているアマゾンがある。アマゾンは 2006 年に米系のアパレルブランドを買収、2009 年にはアパレル EC 販売のザッポス (Zappos) を買収、その後は自社のアパレルブランド展開も開始した。2016 年末時点では米国全体の EC 販売額の 43%を占めるに至り、2017 年には EC、店舗販売含めたアパレル小売業で全米トップ¹⁴に成長している¹⁵。

EC 調査会社 Digital Commerce360 が 2017 年に発表したアパレルレポートによると、アマゾンによるアパレルの EC での販売額は 163 億ドルに上り、2 位のメイシーズ (60 億ドル弱)、3 位のノードストロム (30 億ドル弱)、4 位のギャップ (GAP) (20 億ドル強) の販売額の合計金額を上回るほどのシェアを誇っている¹⁶。これに 5 位のコールズ (Kohl's)、6 位の L ブランズ (L Brands)、7 位の JC ペニー (JCPenney) と続くが、いずれも販売額は 10~20 億ドルの間にとどまっている。

¹² <https://www.statista.com/statistics/278890/us-apparel-and-accessories-retail-e-commerce-revenue/>

¹³ <https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/>

¹⁴ <https://seekingalpha.com/article/4104880-amazon-fashion-company>

¹⁵ <http://www.businessinsider.com/amazon-accounts-for-43-of-us-online-retail-sales-2017-2>

¹⁶ <https://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2016-09-20/amazon-clothing-sales-could-soon-top-macy-s>

アマゾンのアパレル部門は、既に同社の販売額の1~2割を占めるともいわれている¹⁷。インスティネット (Instinet) のアナリストの予測では、2020年には同社のアパレル販売額は850億ドルに達するとの試算もある¹⁸

②家具・インテリア

家具・インテリア製品には、家具、インテリア雑貨、カーテンや絨毯、家電、家庭園芸用などの製品が含まれる。家具・インテリア製品は、米国のEC市場の7.8%程を占めている。食品のような日常に消費される製品とは異なり、その需要は失業率や住宅購入率などの経済指標に左右されやすいといえるが、近年では販売額は安定的に増加している。

加えて、消費者は大きな家具などもオンラインで抵抗なく購入する傾向が近年散見される¹⁹。オンラインデータのスタティスタ (Statista) によると²⁰、家具・インテリア (洗濯機、食器洗い機などの家電も含む) の小売販売額全体に占める割合は2016年には11.4%であったが、割合はその後上昇を続け、2022年には13.9%を占める見込みとなっており、オンライン販売の伸びが小売販売の増加を押し上げていくとみられる。

企業別にみると、2017年6月時点での家具・インテリアのEC市場 (大型家電を除く) の主力は、オンライン小売販売のウェイフェア (Wayfair) およびアマゾンとなっている。ウェイフェアの年間販売額は約40億ドル、アマゾンは約30億ドルとなっている。路面店舗企業のEC販売額と小売販売額の割合は、ウィリアムズ・ソノマ (Williams Sonoma) が51億ドルで51.8%、レストレーション・ハードウェア (Restoration Hardware) が23億ドルで45.7%、ピア1インポーツ (Pier1Imports) が19億ドルで19.0%を記録している。小売販売総額ではウィリアムズ・ソノマが51億ドルで首位となっている。

また、アマゾンは家具・インテリア販売を強化するため、人気インテリアデザイナーや既存の家具会社と提携する動きを見せると同時に、家具・インテリア専用の自社倉庫も設置し、自社ブランドの家具・インテリア販売を始めるといった新しい動きもある^{21 22}。

③電気機器

電気機器製品の2015年のECでの販売額は、EC市場全体の9.4%を占めている。家電産業全体の動きは、2017年までの過去10年間で路面店舗の数が減少し、販売額も伸び悩みがみられるが、EC市場での販売額は成長を続けており、今後も継続的に販売額は増加するとの予測もある²³。加えて、近年には家電や設備機器をIT技術などで接続し、生活者のニーズに応じたサービスを提供する「スマートホーム」が家電産業の新たな分野として期待されている。

¹⁷ <http://wwd.com/business-news/financial/amazon-fashion-apparel-sales-could-more-than-double-in-two-years-11065933/>

¹⁸ <https://www.marketwatch.com/story/amazons-apparel-business-could-to-grow-to-as-much-as-85-billion-in-sales-by-2020-2017-12-05>

¹⁹ <https://retail.emarketer.com/article/emarketer-report-on-home-furnishings-sector-sees-strong-ecommerce-growth/5a048de0ebd4000570c897ae>

²⁰ <https://www.statista.com/statistics/278896/us-furniture-and-home-furnishings-retail-e-commerce-sales-share/>

²¹ <http://www.furnituretoday.com/article/545790-will-amazon-furniture-sales-top-3-billion-year/>

²² <https://www.architecturaldigest.com/story/how-much-revenue-amazon-really-make-in-furniture-and-decor-sales-last-year>

²³ <https://www.emarketer.com/Report/Consumer-Electronics-Stores-Digital-Commerce-2017-Trends-Benchmarks/2002132>

米国の家電小売産業の主力はベストバイ（Best Buy）であり、これにアマゾンやウォルマート（Walmart）が続いている。2016年に販売額トップのベストバイの全体の販売額は395億ドル、うちEC販売額は全体の約1割に当たる約40億ドルに上っている²⁴。

一方、アマゾンの2016年の販売額は287億ドルを記録、同社は家電小売産業でも高いプレゼンスをみせている。同社の2016年の販売額は、前年比で28.1%増を記録し、同3.8%のベストバイの成長を大きく上回っている。アマゾンの躍進に追われるかたちで、ベストバイは2016年に既存の路面店とECをつなぐ、いわゆるオムニチャネル販売アプローチを強化した。さらにはEC用アプリの改善などにも取り組み²⁵、2017年には前年比18%の成長を記録した。アマゾンの2017年の成長率も前年比18%と好調が続いており、今後も家電小売産業によるEC販売の拡大は続いていくとみられる。

④EC小売販売企業上位

これまでのデータで明らかのように、米国EC市場はアマゾンが多部門で上位に位置している。同社は2017年も前年比19.4%の伸びを記録しており、今後もEC市場を牽引していくとみられている²⁶。2017年のトップ10企業は以下の通りで、この中には8社の実店舗を持つ企業が名を連ね、そのうち5社は10%以上のEC成長率を記録しており、各社はECの活用を力を入れているといえる。

図表3. 米国EC販売額上位10位（2016年）

順位	企業名	販売額(100万ドル)	前年比(%)	EC販売額割合(%)
1	アマゾン	94,665	19.4	69.6
2	アップル	16,800	40.0	7.7
3	ウォルマート	14,430	8.9	3.0
4	メイシーズ	4,622	12.5	17.9
5	コストコ	4,227	11.4	3.5
6	QVC	4,047	5.1	46.6
7	ノードストローム	3,219	13.7	21.8
8	ターゲット	3,082	22.9	4.4
9	コールズ	2,870	13.9	15.4
10	ギャップ	2,531	0.0	16.3

〔資料〕JWWD, "Amazon, Wal-Mart and Apple Top List of Biggest E-commerce Retailers," April 7, 2017

3. 地域・州の市場動向

(1) 州別

Adobeが2017年に実施した消費者動向調査によると、2016年3月～2017年2月の州別オンライン購入額は、東西沿岸州のニューハンプシャー州（前年同期比20%増）、オレゴン州（同16%増）、ロードアイランド州（同15%増）、ニュージャージー州（同15%増）、カリフォルニア州（同14%増）などで高い成長がみられた²⁷。加えて、ワシントンDCは前年同期比38%と高い伸びを記録したほか、ミシシッピ州（同17%増）やテキサス州（同16%増）など南部・南西部

²⁴ [http://s2.q4cdn.com/785564492/files/doc_financials/2016/annual/Best Buy Annual Report 2016.pdf](http://s2.q4cdn.com/785564492/files/doc_financials/2016/annual/Best%20Buy%20Annual%20Report%202016.pdf)

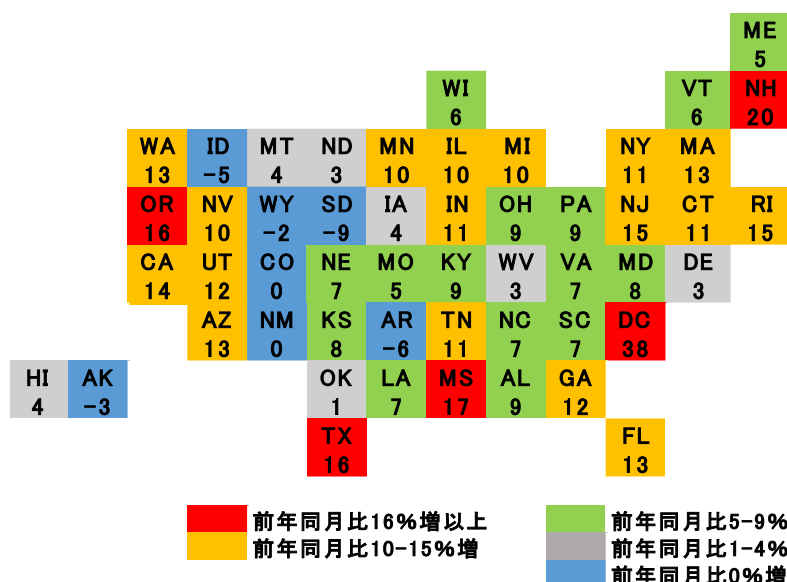
²⁵ <https://www.geekwire.com/2017/interview-best-buy-turning-tide-amazon-e-commerce-giants-backyard/>

²⁶ <http://wwd.com/business-news/business-features/amazon-wal-mart-apple-biggest-e-commerce-retailers-10862796/>

²⁷ https://www.washingtonpost.com/business/economy/no-the-rest-of-america-is-not-online-shopping-like-you-are/2017/03/13/2812a9c8-05ab-11e7-b1e9-a05d3c21f7cf_story.html?utm_term=.7cadb6e2b5e9

の州でも高い成長がみられる。他方、サウスダコタ州（前年同期比 9%減）、アーカンソー州（同 6%減）、アイダホ州（同 5%減）、アラスカ州（同 3%減）、ワイオミング州（同 2%減）ではマイナス成長がみられた。ロッキー山脈の北部や中西部の北部などで、低成長あるいはマイナス成長の州が目立つことが分かる。

図表 4. 州別 EC 成長率（2017 年 2 月時点）



[資料] Washington Post, "No, the rest of America is not online shopping like you are," March 14, 2017.

2017 年 2 月時点で最も高い成長をみせたのはワシントン DC である。Adobe のアンケート調査によると、ワシントン DC では 2016 年 2 月～2017 年 2 月までの平均オンライン購入価格は 3,353 ドルに上り、2 位のニュージャージー州の 1,736 ドルの 2 倍近い購入額となった。

1 人あたりのオンライン購入額と州の平均所得の間には相関性がみられる。原因の 1 つには平均所得とクレジットカード利用率や所持率との比例の関係が考えられる²⁸。他方、平均所得の高いハワイ州とアラスカ州では、1 人あたりのオンライン購入額は例外的に低くなっているが、これは Adobe Digital Insights²⁹のアナリストによると、これらの州への商品の発送料金が、他州と比べて比較的高額で時間がかかるとの意見がある。

(2) 都市部・郊外

都市部と郊外では消費者の動向は異なる。全体的に、人口密度の低い郊外に住む消費者に比べ、都市部に住む消費者の方が、実店舗購入からオンラインショッピングへ移行している傾向がある。ビッグコマースの分析によると、中・大規模都市部の消費者の年間購入額は 853 ドル、郊外の消費者は 768 ドル、地方の消費者は 684 ドルと、都市部が最も高くなっている³⁰。ただし都市部と郊外の消費者は、オンラインショッピングに週平均で 5 時間を費やしており、週平均 4.5

²⁸ https://www.washingtonpost.com/business/economy/no-the-rest-of-america-is-not-online-shopping-like-you-are/2017/03/13/2812a9c8-05ab-11e7-b1e9-a05d3c21f7cf_story.html?utm_term=.bcd754134d72

²⁹ <http://www.cmo.com/adobe-digital-insights.html>

³⁰ <https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce-trends/#stats5>

時間の都市部の消費者よりもオンラインショッピングにかかる時間は長い。長い時間をオンラインで費やすものの、郊外の消費者の 63%が配送費を嫌い、地方の消費者の 38%が個人情報などの漏えいなどを気にしている点などから、郊外や地方の実際の購入率は、都市部より低くなっている。

第二部. BtoC 市場、CtoC 市場、越境 EC 市場の概要

1. BtoC 市場概要

(1) 市場規模

国連貿易開発会議（UNCTAD）のデータによると、米国の 2015 年の BtoC 市場規模は 6,120 億ドルを記録、6,170 億ドルの中国をわずかに下回り、世界 2 位となっている。米国と中国の BtoC 市場規模は、3 位の英国（2,000 億ドル）や 4 位の日本（1,140 億ドル）と比べて 3～5 倍ほどの規模となっている。

2016 年以降のデータは、調査会社各社による試算はあるが、定義が異なるために UNCTAD のデータとは異なる。例えば EC 市場調査会社の eMarketer は、2016 年の米国の EC 販売額を 3,849 億 9,000 万ドルと試算³¹、2017 年には 4,318 億 4,000 万ドル、2018 年には 4,819 億 4,000 万ドル、2019 年には 5,349 億 5,000 万ドルとなる予測を発表している。同社のデータはインターネットを通じた物品やサービスの販売額の合計だが、旅行やイベントチケットの販売額を除いた数値と定義されている。

(2) 物販・サービス・デジタル分野別状況

①物販

Forrester Research は³²、2017 年の米国の EC を通じた小売販売額について、小売市場全体の約 1 割に当たる 4,600 億ドルと試算している。同社によると、2018 年以降にも EC 販売額は成長を続け、2022 年には小売販売額全体の 17%以上を占めるようになると予測している。2017 年から 2020 年にかけて年平均伸び率は 12%、2021 年以降の 10 年間は 9%と予想しており、2027 年には小売市場は 1 兆ドルを超える規模に発展すると報告している³³。2017 年 10 月の消費者信頼感指数は、2000 年以来で最高の 125.9 を示しており、食品、生活必需品以外の消費も増える傾向にある。消費者の購買意欲の高まりが、小売市場の拡大を後押ししていると考えられる³⁴。

好調な EC 小売市場を牽引するのがアマゾンである。2016 年のアマゾンの販売額は、EC 小売市場全体の 38%、2017 年には 43.5%を占めている³⁵。2017 年の Internet Retailer Top 500 によると³⁶、2016 年の小売市場は前年比で 15.5%増加したが、アマゾンの販売額を除くと成長率は 11.7%にとどまり、アマゾン 1 社で米國小売市場の約 4%の成長に貢献したことになる。

³¹

https://www.emarketer.com/public_media/docs/eMarketer_eTailWest2016_Worldwide_ECommerce_Report.pdf

³² <https://www.digitalcommerce360.com/2017/08/09/e-commerce-grow-17-us-retail-sales-2022/>

³³ <http://www.fticonsulting.com/~media/Files/us-files/insights/reports/2017-us-online-retail-forecast.pdf>

³⁴ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-10-31/u-s-consumer-confidence-index-rises-to-highest-level-since-2000>

³⁵ <https://www.recode.net/2017/10/24/16534100/amazon-market-share-ebay-walmart-apple-ecommerce-sales-2017>

³⁶ <https://www.digitalcommerce360.com/2017/05/02/amazons-dominance-in-u-s-online-retail/>

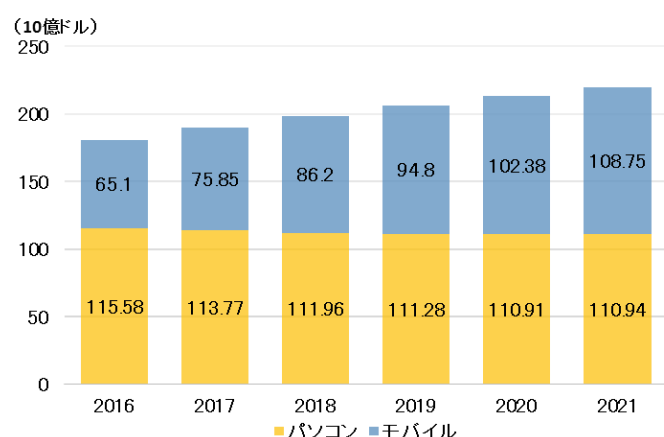
②サービス

国勢調査局のデータによると、米国の2015年のサービス部門の売上額は、前年比5%増の約7兆ドル、そのうちECを通じた売上額は、前年比6%増の2,628億ドルであった³⁷ ³⁸。サービス部門の売上全体に占めるECを通じた売上額の割合（以下、EC化率）は、約3%となった。

サービス部門の中でEC化率が最も高いのは旅行産業である。2014年、2015年と連続して36%以上を記録している。旅行産業のEC市場を牽引するのはオンライントラベル会社のプライスライン (Priceline) やエクスペディア (Expedia) の2社である。2016年にはプライスラインは売上高100億ドル³⁹、業界2位のエクスペディアは80億ドルの売り上げを記録した⁴⁰。過去5年間で両社の売上額は右肩上がりであり伸びている。2017年には両社の売上額は、市場全体の95%を占めている⁴¹。

トラベル業界の消費傾向として、モバイルからのチケット予約・購入が増えていることが挙げられる。プライスラインとエクスペディアのECの売り上げは、モバイル戦略の成功事例といえる。図5にあるように、パソコンからの購入の伸びが低いのに対し、モバイルは年平均成長率約10%で売上を伸ばしている⁴²。

図表 5. パソコン、モバイル別トラベル売上額推移（2016年～2021年）



【出典】eMarketer: <http://www.emarketer.com/Chart/US-Digital-Travel-Sales-by-Device-2016-2021-billions/209058>

³⁷ <https://www.census.gov/data/tables/2015/econ/e-stats/2015-e-stats.html>

³⁸ 国勢局のサービス産業の利益集計結果には航空、路面交通、観光交通、出版（インターネット販売のみのものは含まず）、映画、音楽、放送（インターネット放送のみのものは含まず）、電信、レンタル・リース、法律サービス、教育サービス、ヘルスケア、芸術、娯楽、ホテル、飲食、修繕・メンテナンス、パーソナル・洗濯サービス、宗教や専門グループによるサービスなどが含まれている。この調査は以上の項目をBtoCのサービス部門として取り扱うが、これらの中には修繕・メンテナンスや法律サービスのように企業向けのサービスも提供する企業からの報告も含まれている。

³⁹ <http://files.shareholder.com/downloads/PCLN/5922041232x0xS1075531-17-9/1075531/filing.pdf>

⁴⁰ http://files.shareholder.com/downloads/EXPE/5922025754x0x940178/CA6490D7-8F56-4294-8EFD-F79F75807C44/2016_Annual_Report.pdf

⁴¹ <https://www.ahla.com/press-release/new-research-shows-consolidation-online-travel-agency-market-harms-consumers>

⁴² <https://www.emarketer.com/Article/Mobile-Drives-Growth-of-Online-Travel-Bookings/1016053>

③デジタル

上記の国勢調査局のサービス分野には、EC デジタル「オンライン上でのコンテンツストレージとアクセスサービス、ウェブ検索エンジンサービス、オンラインのみでのコンテンツ配信サービス、データプロセッシング、ホスティング他」⁴³とある。この分類に属する企業にはフェイスブック（Facebook）、イエल्प（Yelp）などの BtoC・CtoC 企業からグーグル（Google）など BtoC・BtoB の混合企業、そしてエーディーピー（ADP）、アクセンチュア（Accenture）といった BtoB 企業などが混在しており、BtoC 企業だけの利益を算出することは難しい。デジタル分野全体の 2015 年の売上額合計は 2,626 億ドル、全体に占める EC を通じた売上額の割合は 21%であった。2015 年のデジタル分野全体の成長率は前年比 11%増、それに対し EC を通じた売上額の伸びは 20%と高い伸びが見られる。

BtoC のデジタル部門のプレイヤーには検索エンジン・レビュー（口コミ）サイトがある。BrightLocal が 2017 年 10 月に実施した、米国居住者 1,031 人を対象としたアンケート調査によると⁴⁴、回答者の 97%はレストランやヘアサロンなどローカルビジネスに足を運ぶ前にオンラインレビューを確認、そのうち 12%はほぼ毎日何らかのレビューを閲覧すると回答している。また、回答者の 84%は、オンライン掲載のレビューを人からの口コミ同様に信頼していると回答、回答者の 58%はレビュー対象となっているビジネスの星評価が、レビューの中で最も重要と回答した。

日常的に多くのユーザーが利用しているイエल्प（Yelp）の売り上げをみると、オンラインレビューの人気ぶりが分かる⁴⁵。同社の売上額は 2012～ 2017 年にかけて右肩上がりに成長している。2017 年には 8 億 4,681 万ドルを記録、前年比 18.8%増と成長率は落ち着いたが、2014 年には前年比 62.0%増、2015 年には同 45.6%増、2016 年には 29.7%増と高成長を維持してきた。トラベルサービスと同様に、イエल्पはモバイルが重要なプラットフォームとなっている。イエल्पのユーザーは全米のモバイルユーザーの 38%を占め、ホームページ閲覧の 7 割がモバイルからと報告されている⁴⁶。

（3）スタートアップ企業

ベンチャーキャピタリスト投資の場を提供するプラットフォームを運営するマイクロベンチャーズによる、2018 年のスタートアップ動向に関する報告書によると⁴⁷、2017 年にベンチャーキャピタルはスタートアップを含む企業に 1,480 億ドルを超える投資を行った。シリコンバレーの業界関係者は、2018 年には家電やエレクトロニクス分野のスタートアップへの投資は 2017 年に比べて急増すると予想している。ビジネス・インサイダーによる 2018 年にベンチャーキャピタルが注目している企業は図表 6 のとおりである。

⁴³国勢調査局が産業分類に使用する NAICS コード#518 (<https://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?code=518&search=2017%20NAICS%20Search>) および#519 (<https://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?code=519&search=2017%20NAICS%20Search>) に基づく定義。

⁴⁴ <https://www.brightlocal.com/learn/local-consumer-review-survey/>

⁴⁵ <https://www.marketwatch.com/investing/stock/yelp/financials>

⁴⁶ <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/08/04/yelps-stock-soars-as-company-announces-growth-in-revenues-and-sale-of-eat24/#6c5acc29393d>

⁴⁷ <https://microventures.com/startup-trends-for-2018>

図表 6. ベンチャーキャピタル注目企業リスト

企業名	参入分野	企業評価額	主要出資企業	備考
Dia & Co	パーソナル・スタイリスト・サブスクリプション・サービス(注)	7,000万ドル	Sequoia CapitalのAlfred Lin氏。Lin氏は元ザッポスのCOO、Airbnb、Houzzなどの大手EC企業の役員でもある。	全米の75%の郵便番号の消費者へ販売。売上高非公表。2名で2014年に創業。
Wag	クラウドソーシング、ペット	2億ドル(ソフトバンクとの契約後想定取引額6.5億ドル)	General Catalyst Freestyle Capital	
Handshake	学生向け就職ネットワーキングサイト	非公開	Megan Quinn at Spark Capital、(2,000万ドル) Eric Feng at Kleiner Perkins (1,500万ドル)	2014年創業、2016年従業員数43名。 2017年現在160の大学のキャリアセンターでHandshakeのプラットフォームが使用されている。

[注]月々低額料金を払い、カスタマイズ製品や後日購入用サンプルが送られてくるサービス(例:化粧品やアパレル、食品やサプリなど)
[資料]各紙に基づき作成。

(4) M&A の状況

デロイトは同社の「M&A Trends 2018」報告書の中で、2018年はM&Aの額・件数共に加速する年になると予想している⁴⁸。中でもテクノロジー分野が同年のM&Aを牽引するとみている。また、小売業者とテクノロジー企業間のM&A案件の増加を予想している。

アマゾンには2017年に高級スーパーマーケットのホールフーズを買収したばかりだが、専門家らは路面店舗の買収案件がさらに増える可能性があるとして指摘している。投資家向け市場情報をオンラインで提供するザ・ストリートによると⁴⁹、今後アマゾンが買収対象としそうな企業に会員制倉庫型スーパーコストコ(Costco)、小売り大手のターゲット(Target)、化粧品のアルタビューティ(Ulta Beauty)、ウェイフェア(Wayfair)などが挙げられる。

また、路面販売店によるEC企業買収の動きもある(図表7)。ウォルマートは2016年にジェットドットコムを買収した。郊外型の路面店舗が多い同社のEC販売強化、そしてアマゾン追従が主な目的といわれているが、ビジネス・インサイダー(Business Insider)は、2017年9月時点ではこの買収によりこれまで弱かった都市部・ミレニアル層へのアプローチに成功していると報じている⁵⁰。

図表 7. 近年の EC 企業買収の動き

買収企業	買収先	買収額	理由	経緯
ウォルマート (Walmart)	ジェット・ドットコム (Jet.com)	33億ドル	EC強化 アマゾン対策	Jet.com2015年7月にスタートアップ⇒2015年推定売上額2,000万ドル⇒2016年8月にM&A発表。スタートアップから合併まで約1年。
ペッツマート (Pets Mart)	チュイー・ドットコム (Chewy.com)	33億5,000万ドル	EC強化	買収までの経緯:路面販売店メインのペッツマートによる買収。Chewy.com:2011年にスタートアップ⇒同年売上2,600万ドル記録⇒2017年M&A。スタートアップから買収まで約2年。

[資料]各紙に基づき作成。

⁴⁸ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-mergers-acquisitions-2018-trends-report.pdf>

⁴⁹ <https://www.thestreet.com/story/14438930/1/amazon-acquisition-rumors-2018.html>

⁵⁰ <http://www.businessinsider.com/jet-walmart-weapon-vs-amazon-2017-9>

(5) 消費者の EC 利用状況

①人種、年齢、性別、世代別トレンド

eMarketer の調査によると、2016 年の人種別のインターネット利用率は、欧州系白人が 83.8%、アジア系が 82.8%、アフリカ系アメリカ人が 79.6%、そしてヒスパニック系が 76.5%であった⁵¹。

ヒスパニック系はインターネット利用率が低いものの、EC での物品・サービスの購入に期待が寄せられている人種である。第 1 に、他の人種と同じ頻度で EC を利用して物品・サービスを購入している。ThinkNow リサーチの 2015 年 9 月実施アンケートでは、ヒスパニック系のインターネットユーザーの 3 人に 1 人は 1 週間に 1 度、10 人中 7 人が 1 カ月に 1 度は EC で商品を購入している。また、市場調査会社の IRI によると、2016 年には米国人人口の 18%がヒスパニック系、そのうちの 6 割がミレニアル層となっている。ヒスパニック系はミレニアル層の購買成長率（EC、路面店舗含む）の 8 割を担うといわれている⁵²。IRI は、ヒスパニック系は化粧品、香水、美容、生活消耗品、雑貨類において、他の人種よりも多く EC で購入していると報告している。

年齢・性別では、ビジネス・インサイダー⁵³および IBM⁵⁴によると、EC で物品・サービスを購入する消費者の割合は 18~34 歳の男性が最も高く、次に 35~65 歳の男性、18~34 歳の女性、そして 35~65 歳の女性の順となっている。

2013 年時点での米国の EC 購入者の割合は、1946~1964 年生まれ（2013 年時点で 49~67 歳）のベイビーブーマー層が最も高く、次に 1965~1980 年生まれのジェネレーション X 層、1980~2000 年生まれのミレニアル層と続いた。しかし現在ではミレニアル層がピーク消費者層年齢（35~55 歳）に入っている一方、ベイビーブーマー層は高齢化している。2017 年時点では、実際にはベイビーブーマー層の購買力は持続しており、しばらくはミレニアル層（35 歳あたりの年輩ミレニアル層）とベイビーブーマーの両世代が EC 購入を牽引していくとみられている⁵⁵。

②地域・州別トレンド

EC での購入が最も集中する「サイバーファイブ」(Cyber Five)⁵⁶の 2017 年の傾向をみると、カリフォルニア州、テキサス州、フロリダ州、ニューヨーク州、ペンシルバニア州での購入額が最も高く、これは前年と同様の結果であった⁵⁷。いずれも前年比 9%以上の伸びを記録している。

⁵¹ <https://www.emarketer.com/Article/Most-US-Hispanics-Buy-More-Often-Digitally-Than-Year-Ago/1014139>

⁵² <https://www.iriworldwide.com/en-US/insights/news/IRI-s-2016-HispanicLink-Study-Reveals-Hispanic-Shoppers-Outsized-Interest-in-CPG-E-commerce>

⁵³ <http://www.businessinsider.com/the-surprising-demographics-of-who-shops-online-and-on-mobile-2014-6>

⁵⁴ https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/d27b1c65-986e-4a4f-a491-5e8eb23980be/entry/Ecommerce_Statistics_Technology_Trendsetters_for_2017?lang=en

⁵⁵ <https://www.morganstanley.com/ideas/millennial-boomer-spending>

⁵⁶ 11 月 23 日サンクスギビング、24 日ブラックフライデー、25 日スモールビジネスサタデー、26 日スーパーサンデー、27 日サイバermanデーの 5 日間をサイバーファイブと呼ぶ。

⁵⁷ <https://www.bigcommerce.com/blog/cyber-week-2017/>

③サイトアクセス使用媒体

Statista のデータによると、2017 年 2 月時点のアンケートでは、オンライン購入前のリサーチと実際に購入に使用されたデバイスはパソコンが最も多く（それぞれ 93%）、スマートフォン（それぞれ 59%、48%）を大きく上回った⁵⁸。また、広告の閲覧から購入カートに商品を入れるまでの変換率は、パソコンが 3.73%、スマートフォンが 1.14%、タブレットが 3.06%（2017 年第 1 四半期）となっている⁵⁹。

④消費者のオンラインでの行動傾向

ピューリサーチによると、2017 年には米国民の 79%が同期間に 1 度はオンラインで購入しており、2000 年の 22%から大きく上昇している。79%のオンライン購入者のうち 15%はフェイスブック（Facebook）やツイッター（Twitter）などの SNS サイトから商品を購入している⁶⁰。また、デジタルマーケティング会社 ODM が 2017 年に実施した調査によると、オンライン消費者の 74%は SNS サイトを購入判断のための情報源として利用している。このように SNS はオンライン消費者の行動に大きな影響を与えている⁶¹

SNS では個人の写真やコメントだけでなく、商品や企業に関する評価や口コミを閲覧することができるため、消費者にとっては便利な購入ガイドとなっている。ツイッター利用者の 53%が何らかの商品や会社の評価を掲示しており、そのうちの 48%のツイートは商品の購入へとつながっている。SNS の中でも効果的に消費者を購入経路へ導くのはフェイスブック（86%）、ツイッター（65%）、個人ブログ・レビューサイト（55%）の順となっている。SNS 上での多くの活動がオンライン購入に影響しており、SNS の利用とオンライン購入には高い相関性があると考えられる。

SNS の利用者が購入サイトへと導かれる要因の 1 つには、SNS で多くのフォロワーを有するユーザー、いわゆる「インフルエンサー」による商品や企業の評価や推薦がある。企業はインフルエンサーを利用して商品をプロモーションしている場合が多くみられる。また、eMarketer による 2016 年実施のアンケート調査によると（世界対象）、SNS 上の活動で購入へとつながった要因の 45%が、インフルエンサーやそのほかのユーザーによる SNS 上の評価や口コミ、44%はプロモーションオファー、30%は広告となっている⁶²。ピューリサーチの 2016 年発表によると、米国民が主に利用する SNS は、フェイスブック（79%）、ツイッター（24%）、インスタグラム（32%）、ピンタレスト（31%）の順となっている⁶³。

また、2017 年に SNS サイト上に掲載されている小売業の中で最も多く好意的なコメントが寄せられたのは、以下のとおりとなっている⁶⁴。

- 1 位：アマゾン（Amazon）
- 2 位：イーベイ（eBay）
- 3 位：アップル（Apple）
- 4 位：ディズニー（Disney）

⁵⁸ <https://www.statista.com/statistics/307477/preferred-digital-retailer-access-in-the-us/>

⁵⁹ <https://www.smartinsights.com/ecommerce/ecommerce-analytics/ecommerce-conversion-rates/>

⁶⁰ <http://www.pewinternet.org/2016/12/19/online-shopping-and-purchasing-preferences/>

⁶¹ <https://sproutsocial.com/insights/social-networks-influence-buying-decisions/>

⁶² <https://www.emarketer.com/Chart/Social-Media-Activities-that-Influence-Their-Digital-Shopping-Behavior-According-Digital-Buyers-Worldwide-Sep-2015-of-respondents/187830>

⁶³ <http://www.pewinternet.org/2016/11/11/social-media-update-2016/>

⁶⁴ <https://risnews.com/top-10-retailers-most-loved-social-media>

- 5位：エッツイー (Etsy)
- 6位：ザラ (Zara)
- 7位：ナイキ (Nike)
- 8位：ベストバイ (BestBuy)
- 9位：グッチ (Gucci)
- 10位：ターゲット (Target)

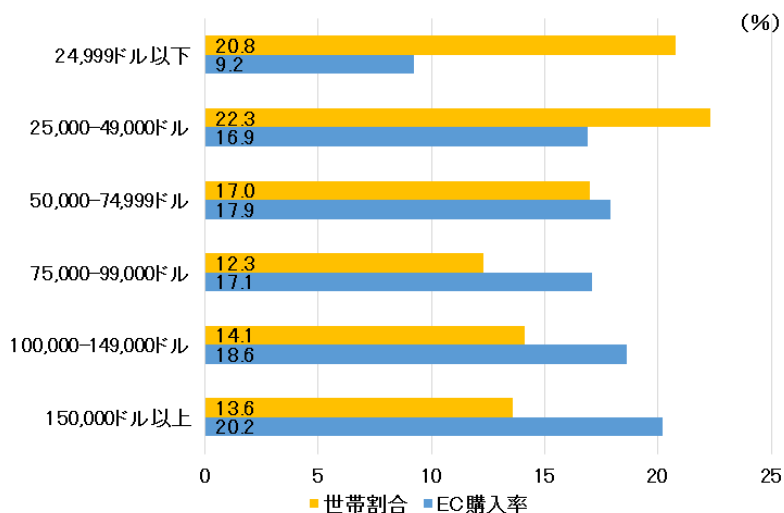
SNSでは「Buy Button」(購入ボタン)が2014年以降多く導入されている。購入ボタンはSNSのリンク先のブランドサイトで商品を購入するのではなく、SNSサイト上でその商品を購入する方法である。SNS上の購入ボタンからの購入傾向をみると、米国消費者の33%が使用する「ピンタレスト」が最も購入率が高かった。2016年の調査によると、SNSを利用した消費者の55%がピンタレスト上の購入ボタンで購入、フェイスブックは12%、ツイッターも12%という結果となっている⁶⁵。購入ボタンについてはSNS各社で明暗が分かれている。また、購入ボタン機能を排除するサイトも出てきており、SNSマーケティング効果は明確には表面化していないようである。

⑤世帯年収とオンライン購入の相関性

年間世帯収入別のECでの購入率は、15万ドル以上の高所得層(全米世帯数の14%)が20%以上と最も高い⁶⁶。その他の世帯収入では、2万4,999ドル(EC購入率9.2%)以下の最低所得層グループ(9.2%)以外は16~20%のEC購入率となっている(図表8参照)。

EC販売額トップのアマゾンには、低所得層と低いEC購入率の関係に着目して低価格サービスを導入している。高所得者向けのプライム会員のサービスに含まれる商品発送料無料のサービスは低所得層獲得に必要な条件と判断したアマゾンは、2017年に低所得層向けに月あたり登録料5.99ドルのアマゾンプライムの割引販売を開始した⁶⁷。

図表 8. 世帯収入別 EC 購入率



〔資料〕Statista、BI Intelligence資料に基づき作成。

⁶⁵ <https://www.gravitatedesign.com/blog/what-are-social-buy-buttons/>

⁶⁶ <http://www.pewinternet.org/2016/12/19/online-shopping-and-e-commerce/>

⁶⁷ <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2017/06/07/531856069/amazon-lowers-prime-membership-rate-for-low-income-customers>

⑥消費者の好む商品受け取り方法

ロジスティクス大手のUPSによるオンライン消費者の商品配送嗜好に関する調査によると、74%のオンライン購入者が「無料発送」は購入時に最も重要なオプションと回答している⁶⁸。そしてオンライン購入者の48%は、無料発送のために購入アイテムを追加した⁶⁹と回答した。「無料発送」は消費者にとって購入にあたり重要なオプションとなっている。

また、ECでの購入者の4割は、配送中少なくとも1日1回は状況を確認し、1割は1日に数回確認すると回答している。購入者の55%は、常に最新の配送状況を確認できることを期待している⁷⁰。

受け取り場所については、自宅以外の場所での受け取りを希望するEC購入者が増えている。自宅以外の受け取り場所とは、アマゾンロッカー⁷¹などでの商品の受け取りなどである。自宅とは別の場所で商品の受け取りを希望する割合は、2014年の26%から年々増加し、2017年には37%まで上昇している。

実際、EC購入者の配送方法オプションへの期待値は上昇している。2017年に SHIPPING ソフトウェア会社テマンドが実施した調査によると、EC購入者の購入サイトのロイヤリティは、商品の受け取りに強く影響されることが分かった。回答者の73%は、商品の受け取りに対し好感を持てれば、同サイトへ再度アクセスし購入、50%は、商品受け取りに問題があるサイトからは再度購入はしないと回答した⁷²。EC企業へのアンケートでは、回答者の43%は商品配送方法の改善により売り上げが伸びた、33%が、配送オプションを増やした結果、カートアバンダンスメント（購入カートに商品が追加されるが、購入には至らないケース）が減少したと回答している。

EC購入者にとっては、豊富な配送オプション（自宅以外での簡単な受け取りも含む）と無料発送オプションは購入時に必要であり、購入後も細かく状況を確認できることが求められている。商品の配送は、購入者がリピーターになるかどうかを左右する、重要な要素であることが明らかである。

⑦消費者の好むオンライン決済手段

2016年のオンライン決済は、クレジットカードによる支払いが過半数を占める（図表9参照）。クレジットカードとデビットカードの割合は、過去数年同じように推移している。2017年のクレジットカードのオンライン利用に関する調査によると、オンライン購入の際のセキュリティの観点から、クレジットカードの利用率が上昇していると報告されている⁷³。より詳細な決済手段に関する調査では、ビザカード（43%）、マスターカード（16%）、ペイパル（14%）、アメリカン・エクスプレス（8%）、ディスカバーカード（4%）、アマゾンカード（1%）という使用率の結果となっている（ただし米国のデビットカードはクレジット機能付きのものが多いため、デビットがクレジットブランドの割合に含まれることがある）⁷⁴。

⁶⁸https://pressroom.ups.com/mobile0c9a66/assets/pdf/pressroom/white%20paper/UPS_2017_POTOS_media%20executive%20summary_FINAL.pdf

⁶⁹ 多くのECサイトでは一定の金額を購入すると無料発送がオプションとして提供されている。

⁷⁰ <http://parcelindustry.com/file-279-State-of-Online-Shoppers-Study.pdf>

⁷¹ <https://www.amazon.com/b?node=6442600011>

⁷² <http://multichannelmerchant.com/operations/study-finds-expectations-not-met-ecommerce-delivery/>

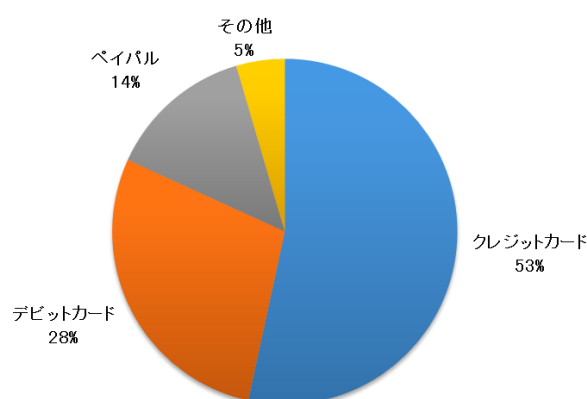
⁷³ https://www.tsys.com/Assets/TSYS/downloads/rs_2016-us-consumer-payment-study.pdf

⁷⁴ <http://bizrateinsights.com/blog/2016/01/what-payment-options-do-online-shoppers-prefer/>

デジタル決済のペイパルは、2016 年調査に続き 14%を確保している。ペイパルによる独自調査によると、ミレニアル層の 32%はペイパルを使用している。ミレニアル層の消費が大きな割合を占めるオンライン購入においては、外せない重要な決済手段であることが分かる⁷⁵。

アメリカン・エクスプレスに関しては、同社の決済手数料の高さなどを理由に受け入れていない EC サイトが多い⁷⁶。しかし、アメリカン・エクスプレスは年間所得が 10 万ドル以上の顧客の 10%が所持しており、これは EC 購入者の約 28%に当たる。また、高齢者人口の所持率も 28%と高く、こちらもベビーブーマーなど EC 市場のメイン顧客層である。故にアメリカン・エクスプレスの使用率が 8%に上る点は説明がつく。

図表 9. 消費者が好む決済手段



〔資料〕Statista資料に基づき作成。

世界では 2015 年時点でペイパルなどに代表される EC のデジタル決済がクレジットカードを追い抜いてきており、2020 年にはその差はさらに広がると予測されている。これは主にデジタルペイメントが急成長している中国やインドなどの新興国での増加が要因にあるとみられている⁷⁷。米国では、日本や他国に比べてもペイパル以外のデジタル決済の浸透率は比較的低いものの、EC 購入者の 70%はデジタル決済を利用したことがあると回答しており⁷⁸、今後のトレンド、また EC 以外でのデジタル決済の利用率の上昇に伴い、デジタル決済利用率は上昇するとみられる⁷⁹。

⑧食品・日用品分野の潜在成長力

EC を含む食品・日用品販売の市場規模は、2025 年には約 1,000 億ドルに増加すると予測されている⁸⁰。ハートマングループの調査によると、米国内の消費者は 1 週間に平均して 1.5 回ほど食品・日用品を購入する⁸¹。また、米国人の時間の使い方に関する労働統計局による調査（2016 年）では、国民は店舗（オンラインでの購入時間含む）への運転時間に加え、食品や生活必需品な

⁷⁵ <http://bizrateinsights.com/blog/2016/01/what-payment-options-do-online-shoppers-prefer/>

⁷⁶ <https://www.bigcommerce.com/ecommerce-answers/how-choose-which-credit-cards-accept-ecommerce/>

⁷⁷ <https://www.reportlinker.com/p03623990/Global-Alternative-Online-Payment-Methods-Second-Half.html>

⁷⁸ <http://about.americanexpress.com/news/pr/2017/amex-digital-payments-survey.aspx>

⁷⁹ <https://thefinancialbrand.com/66023/trends-online-mobile-digital-payments/>

⁸⁰ <https://www.cnbc.com/2017/01/30/online-grocery-sales-set-surge-grabbing-20-percent-of-market-by-2025.html>

⁸¹ <https://www.fmi.org/docs/default-source/webinars/trends-2017-webinar-7-18-2017.pdf>

どの購入に 1 日平均 36 分ほど費やしている⁸²。加えて、食品・日用品店舗での滞在時間は 41 分との報告もある⁸³。

食品を専門とするコンサルティング会社ハートマングループ (Hartman Group) のアンケート調査によると、調査対象者の 39%が時間節約、27%が運転しなくていい/ガソリン代節約を理由に EC で食品を購入していると回答している⁸⁴。2017 年には米国の家庭の 25%が食品・日用品をオンラインで購入しており、この数字は 2014 年の 19%から増加している。EC の食品・日用品の販売額は、2016~2025 年まで年間 20%のペースで成長するとの予測もある。

オンライン購入需要の高まりに対応すべく、EC の導入に力を入れる食品・日用品小売企業がみられる。2018 年 2 月、既に 2007 年に食品デリバリーサービスの「アマゾンフレッシュ」を開始したアマゾンは⁸⁵、2018 年 2 月には前年買収したホールフーズからの 2 時間以内の EC 食品デリバリーサービスを開始した⁸⁶。また、食品・日用品小売のスプラウト (Sprouts) は EC デリバリー⁸⁷、ターゲット (Target) は同日デリバリーサービス⁸⁸を開始しており、EC 食品・日用品配達サービスの競争が見られる。小売大手ウォルマート (Walmart) や食品・日用品販売大手のクロージャー (Kroger) も、他社の動きに対抗するかたちでオンライン販売計画を進めている。

小売業者による EC を通じたサービスには、スーパー・日用品店舗が EC 化の一貫として提供しているサービスから、スーパー・日用品店へ人員を派遣して購入・配達を行うサービス、また EC 企業の倉庫からの配達などさまざまな形態がある。ただし、多くの企業は定期購入オプションを設けており、消費者は 1 時間以内の配達から数週間後の配達まで、希望に応じたスケジュールで配達サービスを利用できる。

企業は配達方法の多様化やサービス改善も進める。例えばアマゾンフレッシュは、通常購入では 50 ドル以上の購入の場合のみに配達費用を無料とし、それ以下の金額の購入の場合には 9.99 ドルの配達費用を徴収している。一方、定期購入 (1 つの住所への月々の配達 が 5 回以上) の場合は 15%のディスカウント、プライム会員の場合は 20%のディスカウントを行っている⁸⁹。

(6) EC 企業の戦略や取り組み

①オムニチャネルの活用

オムニチャネルとは、PC、モバイル、路面店舗などの販売チャンネルを統合し、消費者にとって障壁の少ないスムーズな販売を提供するマーケティング方法である。路面店舗を持つ小売企業は、EC 市場の拡大に伴い、オムニチャネル消費者がシングルチャネルの消費者よりも 30%ほど生涯価値 (顧客 1 名の購買ライフサイクル全期間でその顧客が企業にもたらす価値⁹⁰) が高いとの認識から、ここ数年オムニチャネルの活用に尽力してきた⁹¹。全米小売協会 (NRF) とリテールコンサルティング会社 FitForCommerce 実施のオムニチャネルに関する調査によると、2015 年頃から企業は既にオムニチャネルの価値を理解し、活用を始めている。他方、オムニチャネルのキーフィーチャー (主要要素) を活用する割合は、クロスチャネルギフトカードの

⁸² <https://www.bls.gov/news.release/pdf/atus.pdf>

⁸³ <http://timeuseinstitute.org/Grocery%20White%20Paper%202008.pdf>

⁸⁴ <https://www.forbes.com/sites/thehartmangroup/2015/06/17/whats-the-future-for-online-grocery-shopping/#27fbde83230e>

⁸⁵ <https://www.amazon.com/AmazonFresh/b?ie=UTF8&node=10329849011>

⁸⁶ <http://www.latimes.com/business/la-fi-whole-foods-delivery-20180208-story.html>

⁸⁷ <http://fox13now.com/2018/02/08/sprouts-farmers-market-now-offering-grocery-delivery-in-2-utah-cities/>

⁸⁸ <https://www.bizjournals.com/phoenix/news/2018/02/08/target-launches-same-day-delivery-in-phoenix.html>

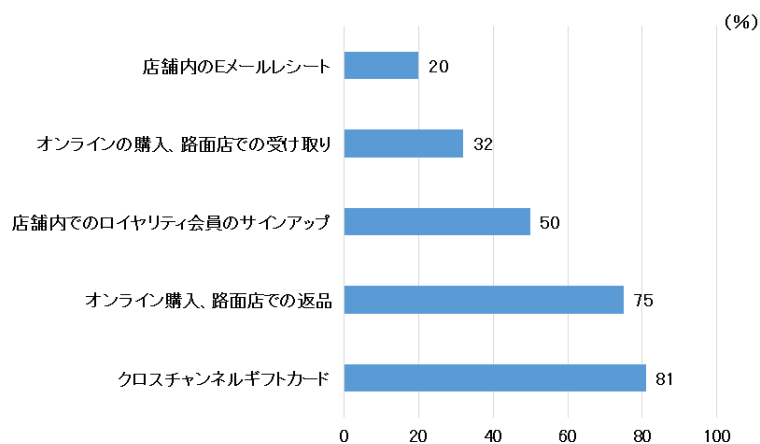
⁸⁹ <https://www.amazon.com/b?node=15283820011>

⁹⁰ https://mba.globis.ac.jp/about_mba/glossary/detail-12187.html

⁹¹ <https://www.lsretail.com/blog/4-omni-channel-failures-easily-avoided-right-management-system/>

ように 81%と高い活用もあるが、店舗内の E メールレシート（20%）やオンライン購入・路面店での受け取り（32%）など活用しきれていない分野もみられる（図表 10 参照）⁹²。

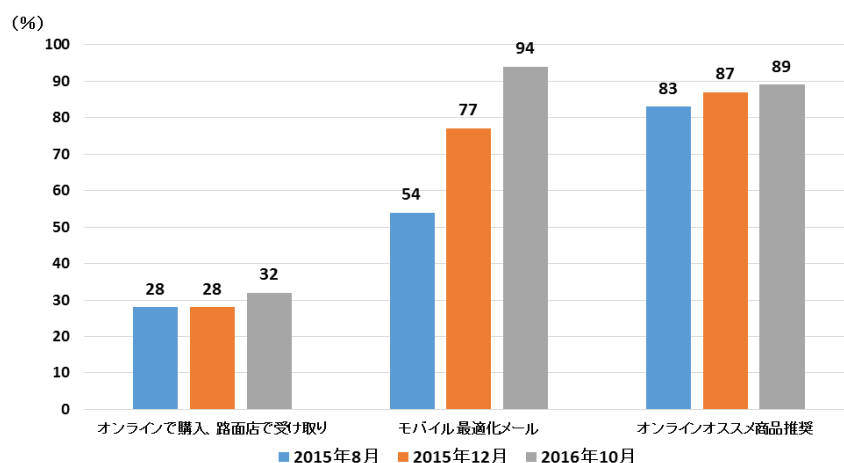
図表 10. 小売業者によるオムニチャネル・キーフィーチャー活用率



〔資料〕全米小売連盟(NRF)資料に基づき作成。

同調査によると、多くの小売企業は、クロスチャネル（異なる営業・マーケティングチャネル、図表 11 のオンライン購入・路面店での受け取りなど）の利用によるオムニチャネル化よりも、デジタル機能を優先的に導入しているようである。例えばオンラインで購入した商品の店舗での返品は受け付ける一方で、受け取りには対応していなかったり、消費者がオンラインで路面店舗の在庫を確認できる機能が備わっていない企業は多いが、それとは対照的に、モバイルに最適化されたメールの配信やオンラインでのオススメ商品の推奨などといったデジタル機能を活用している企業は少なくない。

図表 11. デジタル対クロスチャネル機能活用率



〔資料〕全米小売連盟(NRF)資料に基づき作成。

⁹² <https://nrf.com/blog/the-long-road-omnichannel-success>

ECに限った販売額よりも、ECを利用した路面店舗の販売額のほうが大きいということが明らかになっている。デロイトの調査によると⁹³、路面店舗での2016年の販売額の約56%は、デジタルデバイスを利用したものであり、この割合は上昇を続けると予想されている。ECの小売販売は、小売販売全体の約10%を占めるといわれているが、デジタルデバイスを利用した路面店舗での販売額はその5倍規模と推測されている。デジタルデバイスの価値を理解し、ECから路面へのオムニチャネルを展開しているのがアマゾンである。同社は2017年9月に大手路面店リテーラーのコールズ（Kohl's）と提携、コールズの店舗にアマゾンスタッフを駐在させたポップアップショップを展開し、アマゾンで購入した商品の返品を路面店舗で受け付けるサービスを開始している⁹⁴。

②SNSの活用

2015年にデロイトが実施したアンケート調査によると⁹⁵、ミレニアル層の回答者の47%はSNSが商品の購入に影響を与えていると答える一方、ミレニアル層以外ではわずか19%にとどまった。また、SNSを購入判断の情報として利用している購買者は、ブランドメッセージからではなく、他のSNSユーザーの評価や口コミから購買の影響を受けている。さらに、SNSの情報を参考にする購買者の支払金額は、SNSを使用しない購買者の約4倍に上り、その購買者の29%は、商品についてSNSで知識を得た当日に購入する傾向があることが報告されている。

EC専門の小売業者は、公式SNSを利用したマーケティングに力を入れている。同調査ではベビー製品の消費者の56%がSNSの評価に影響されると回答しているのに対し、家具やインテリアでは40%、ヘルス・フィットネス部門では33%、車関連は32%と、消費の種類によってもSNSの効果に違いがみられている。

SNSを利用したオンライン購入の45%は、SNSのインフルエンサーによる効果と報告されている⁹⁶。L2 Digitalによるファッション・ビューティーに関する調査によると、ファッション・ビューティー部門だけでも回答企業の57%が自社のマーケティングにインフルエンサーを起用しており⁹⁷、そのインフルエンサー・マーケット予算も継続して増資予定と回答している。また、インフルエンサー・マーケティング会社トモソンが2015年3月に実施したオンライン調査によると、ファッション、ビューティーに限らず、SNSインフルエンサーを使用したマーケティング効果は、マーケティング費用1ドルに対し平均6.5ドルの効果が生まれている⁹⁸。加えて、経済誌フォーブスに掲載のインフルエンサー調査結果によると、インフルエンサーなどが掲載した商品レビューやコンテンツは、企業の写真やメッセージを使った従来の広告よりも4倍のクリック数がある⁹⁹。ソーシャルメディア・インフルエンサーの効果は、比較的安価なインフルエンサーとそのフォロワーとの関係を利用した、コストパフォーマンスの高いマーケティング戦略といえる。

SNSの表面的な効果は、SNSのフォロワー数、クリック数、クリックからカート移動などの数字で測定できるが、SNSの投資利益率（ROI）計算にはグーグルアナリティクス（Google Analytics）を利用することが効果的である。グーグルアナリティクスには無料と有料のサービ

⁹³ <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/retail-distribution/digital-divide-changing-consumer-behavior.html>

⁹⁴ <http://www.businessinsider.com/amazon-goes-omnichannel-for-the-holidays-2017-11>

⁹⁵ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-navigating-the-new-digital-divide-051315.pdf>

⁹⁶ <https://www.emarketer.com/Chart/Social-Media-Activities-that-Influence-Their-Digital-Shopping-Behavior-According-Digital-Buyers-Worldwide-Sep-2015-of-respondents/187830>

⁹⁷ <https://www.ion.co/beauty-and-fashion-brands-need-influencers-to-succeed-on-youtube>

⁹⁸ <https://blog.tomoson.com/influencer-marketing-study/>

⁹⁹ <https://www.forbes.com/sites/onmarketing/2017/09/12/the-real-value-of-influencer-collaborations-think-long-term/#2c3178564343>

スがある。分析機能の中には、ウェブ上の消費者の行動がトラッキングできる機能が揃っている。たとえば、自社のウェブサイト上のある商品詳細へのアクセス数のうち何回がフェイスブックを経由してのものであったかなどが把握できる。あらかじめ分析したいマトリックスを決めておけばグーグルが診断することができる。

グーグルアナリティクスでは、利用者が指定した SNS 効果が金額で表示される¹⁰⁰。次に自社の SNS マーケティング費用を計算する。SNS 対策の人的費用、コンテンツ専門のクリエイターによる作成費用、SNS 対策ソフト（コンテンツマネジメントなど）を使用した場合のその費用、そのほかに発生する SNS の広告代など SNS マーケティング対策に費やした費用を全て含む。SNS 費用を割り出し、以下の数式を使って ROI を計算する（以下計算式参照）¹⁰¹。

計算式

SNS マーケティングの ROI = (グーグルアナリティクスの表示金額 - SNS 対策費用) x 100 / SNS 対策費用

このほか、ソーシャル・インフルエンサー各個人にディスカウントコードを渡し、商品購入時に入力されるコードでどのインフルエンサーからの購入の影響を測定できる。あるいはインフルエンサーにインフルエンサー・マーケティングしか行っていない製品を渡し、他の商品のマーケティング効果データを差別化するという方法もある¹⁰²。

③店舗戦略

ハーバードビジネスレビューが 2015 年 6 月～2016 年 8 月にかけて 4 万 6,000 名の消費者を対象に実施した消費行動調査の結果によると、有効回答の 2 割が店舗購入のみの消費者、7%がオンラインのみの消費者、残りの 73%がショールーミング（路面店舗で商品を確認、オンラインで購入）、オンライン購入、ウェブルーミング（オンラインで商品を確認、路面店舗で購入）と多くの方法で商品を購入するオムニチャネル消費者であった¹⁰³。

73%のオムニチャネル消費者の購入額は、路面店舗ショッピングではオンラインのみや店舗のみの消費者の購入額を平均して 4 ドルほど上回り、オンライン購入では 1 割ほど上回った。事前にオンラインで商品を探し、ウェブルーミングする場合は、路面店舗での購入金額が他の消費者を 13%ほど上回った。マーケティングエージェンシーのコッペルディレクトの調査¹⁰⁴によると、ショールーミングとウェブルーミングの好みを世代別（ベイビーブーマー、ジェネレーション X、ミレニアルとジェネレーション Z）で比較すると、ミレニアル層が最もウェブルーミングを好み、調査対象者の 46%がウェブルーミング、32%がショールーミングを好むと回答した。

こうした消費者の嗜好や嗜好の変化を受けて、EC 企業による店舗戦略は変わりつつあるようだ。2017 年 8 月のアマゾンによるホールフーズマーケットの買収は、これからの購買者層に不可欠な「購入体験」を提供するために、路面店舗展開を始めた¹⁰⁵。また、ホールフーズマーケット以

¹⁰⁰ <https://analytics.google.com/analytics/academy/course/6>

¹⁰¹ <https://sproutsocial.com/insights/social-media-roi-guide/>

¹⁰² <https://tamebay.com/2016/12/how-influencer-marketing-can-grow-your-ebay-and-amazon-sales.html>

¹⁰³ <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>

¹⁰⁴ <https://www.koeppeledirect.com/business/webrooming-vs-showrooming-retail-marketing-guide/>

¹⁰⁵ <http://money.cnn.com/2017/06/16/investing/amazon-buying-whole-foods/index.html>

外にも路面書籍店や前述したコールズでのポップアップストアなどの店舗展開を進めていく意向を明らかにしている。

加えて、まだメイン購買層には達していないものの、ミレニアル層に続くジェネレーション Z（1990 年半ば～2000 年に生まれた層）の 77%は、オンラインよりも路面店舗を好むとの調査結果があり、次の消費者世代への準備も必要となる¹⁰⁶。

④検索エンジン最適化（SEO）・オンライン広告戦略

SEO 対策は EC マーケティングの中で最も投資利益率（ROI）が高い。そして SNS やオンライン広告に比べ、一度ランキングを上げればある程度は定期的なメンテナンスで対策ができる¹⁰⁷。2018 年からの SEO 対策に重要なポイントは、モバイルと SNS コンテンツ、音声認識の 3 点となる。

まずはモバイル。2018 年に米国人が利用するデジタルデバイスのうち 71%はモバイルと予測され¹⁰⁸、6 割のオンラインサーチはモバイルデバイスからといわれている¹⁰⁹。故にモバイルに最適な SEO 対策がますます重要になってくる¹¹⁰。企業にとっては自社のウェブページのモバイル最適化はもちろんのこと、モバイルをプライオリティとしたキーワード使用（例えばデスクトップより画面の小さいモバイルは消費者のキーワードの打ち込み方は完結で短い傾向がある。また、「How」「Where」などから始まる疑問文サーチが多い¹¹¹）が必要となってくる¹¹²。さらに、2016 年よりグーグルによるサイトランキングも「モバイルフレンドリー」が選択基準に入っており、モバイルでの SEO 対策には工夫が必要といえる。

SNS コンテンツも SEO の強化に有効と考えられる。ソーシャルメディアで話題に上がり、より多くの消費者が商品に対してコメントをするにつれて、その商品やサービスにリンクを貼られることが多くなる。ソーシャルメディアでは他人に「シェア」されることが多く、より多くのブログやサイトへのリンクが期待できる。ソーシャルメディアの消費者への影響の大きさは、前項でも紹介したとおりであり、SEO 対策も SNS を十分に活用すべきだと考えられる¹¹³。

もう 1 つの SEO 強化の方法は、音声認識である。SEO における音声認識の重要性はいまださまざまな見方があるが、グーグルによる調査では 10 代の 55%、成人の 40%は何らかのボイスサーチでウェブを検索しており、その多くはモバイルデバイスからといわれている。ボイスサーチの場合はモバイルやデスクトップよりも喋り口調での検索が多くなるため、SEO もこれに合わせた対応が必要となる。

オンライン広告は、企業や製品の「ブランディング」ではなく「経験・体験」を見せることが重要となる。ミレニアル層やジェネレーション X など、現在そして次世代のメイン購買層は、企業のブランディングよりは経験から商品を選ぶ傾向が見られる¹¹⁴。例えば SNS では、「XXX ブラ

¹⁰⁶ <https://www.forbes.com/sites/barbarathau/2017/06/27/five-signs-that-stores-not-online-shopping-are-the-future-of-retail/#2fb87d664641>

¹⁰⁷ https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce-seo/#cmtoc_anchor_id_9

¹⁰⁸ <https://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/attachment/mobile-share-of-online-time-percent-2017/>

¹⁰⁹ <https://www.thewebmaster.com/seo/2017/may/2/60-percent-online-searches-mobile-devices/>

¹¹⁰ <https://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>

¹¹¹ <https://www.thewebmaster.com/seo/2017/may/2/60-percent-online-searches-mobile-devices/>

¹¹² <https://searchengineland.com/seo-trends-google-changes-expect-2018-289425>

¹¹³ <https://www.searchenginejournal.com/social-media-seo/196185/>

¹¹⁴ <https://www.forbes.com/sites/tommcgee/2017/01/23/the-rise-of-the-millennial/#3d89dfe85f74>

ンドの新製品カバン」とは広告せず、「週末の旅行記」と記したブログを掲載し、その中でその旅行者が持ち歩いているカバンにリンクすると購入ページへ進む、という内容である。

また、広告は企業から消費者の一方通行的なものでは現代の消費者には届かない。例えばオラクルによるミレニアル層の購買傾向の分析によると、40%がブランドの形成に参加したいと回答、46%は自分の撮影した画像やコンテンツをオンラインに掲載し、43%は自分が掲載したこれらのコンテンツにコメントが届くかどうか重要と回答、そして62%はブランドや企業が自分達をブランドの一部として参加させてくれるとより効果的と回答している¹¹⁵。ソーシャルメディアで「つながり」を楽しみ、「経験・体験」型のショッピングを好む消費者に対しては、企業ブログなどを通して消費者と交流の場を持ち、消費者が撮影した商品写真の掲載や消費者からのレビュー、意見交換などの機会をオンラインで提供し、ブランドや商品を消費者と一緒に作り上げている、という意識を生み出すことが効果的な「広告」の1つといえる。

⑤人工知能（AI）・モノのインターネット（IoT）など新技術の活用

2018年のキーワードに「AI」や「IoT」をみかけることが多い。自宅でグーグルホームやアマゾンエコーなどを使用している消費者はAIやIoTに慣れてきており、ECサイトや小売り店舗に求める技術の期待値も上昇している。

AIを利用したビジュアルサーチ機能はピンタレストなども取り入れている重要な技術である。AIを駆使した、より迅速な商品のマッチングや検索機能は、小売業者・消費者の両方にとって効率的である。前述したソーシャルメディアなどで話題に上がったり、コメントに出てくる内容からAIを利用してその消費者の購買意欲を高めるビジュアルを検索、購入場所へのリンクを表示するといったAIを活用したEC戦略が期待されている¹¹⁶。

路面店舗やオンライン店舗では、AIチャットボットやAIを応用したタブレットが次第に広がっている。AIチャットボットとは、人工知能を応用した機械学習をプログラミングした自動対話ソフト。例えば、これまでオンラインで質問すると、オペレーターがチャットの形式で返信していたが、これを自動化したものである。AI応用のタブレットとは、AIチャットボットを搭載したインフォメーションタブレットであり、例えば店舗であれば情報キオスク（タブレットPCのような画面）を設置、チャットボットを通じて簡単に顧客対応をすることができる。

多くの消費者は、店舗はスタッフとの会話によるショッピングを好むといわれているが、シンプルな質疑応答などを行うAIアプリケーションは、店舗にとって顧客の嗜好や購買傾向のデータなどを分析するツールとしても重要である¹¹⁷。

IoT¹¹⁸、特にアップルウォッチなどを使ったウェアラブルテクノロジー¹¹⁹の利用は、店舗で消費者にリアルタイムに働きかけるといったマーケティング効果が期待できる。例えばIoTの活用には、小売業者のマーケティングデータベースと店内に設置されたビーコン（近距離センサーのようなもの）との連携がある。店舗の消費者のスマートフォンの情報とマーケティングデータ、ビーコンが連携して消費者の嗜好をその場で確認、その消費者が一定のエリアに近づくと好みの商品のクーポンを配信する。この技術をウェアラブルと連携する場合、消費者がその一定のエリア内に入った際にアップルウォッチにクーポンを配信したりすることも可能である。また、店舗内での消費者の行動経路を追い、特定の場所の滞留時間や経路を分析することにより、よ

¹¹⁵ <https://blogs.oracle.com/marketingcloud/millennials-want-to-identify-with-brands-and-their-content>

¹¹⁶ <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/01/03/ai-in-e-commerce-predictions-for-2018/>

¹¹⁷ <https://biztechmagazine.com/article/2018/01/5-retail-tech-trends-watch-2018>

¹¹⁸ モノのインターネットともいわれる、これまでネット上で行っていた通信を様々な製品とつなげる技術。

¹¹⁹ 身につけるテクノロジー。例えばアップルウォッチ、グーグル・グラスなど

り趣向にあった商品陳列に活かしたり、店内広告の効果を測定することができる。以下に説明するアマゾンゴー (Amazon Go) は、IoT を利用して消費者にキャッシュレス、フリクションレス (接触なし) の購入経験を提供している¹²⁰。

⑥オンライン専門企業の路面店舗展開

EC を中心にビジネスを展開していたアマゾンは、プロトタイプ of 路面店舗 (コンビニのようなもの) アマゾン・ゴーを 2018 年 1 月に開店した。オンラインと路面店舗の境界線を超えた新しい試みである。アマゾン口座とアプリをダウンロードすれば、店舗に足を踏み入れ、商品を棚から取りそのまま店から出るだけで自動的に精算をすることができる。店舗に入る際、ゲートでセンサーにアプリ (QR コード) をかざし、消費者が商品を手に取ると店内カメラや物体認証システムなどと棚に取り付けられている重量センサー、その他の技術により商品が選ばれることが確認され、店を去る際にゲートを通過すると自動的に精算が完了する仕組みである。また、店内の消費者の行動は細かくトラッキングされていると報告されている (アマゾンはこれ以上の技術の詳細を公表していない)¹²¹。

⑦クリック・アンド・コレクト

オンライン購入後に、路面店舗で指定時間に商品をピックアップするクリック・アンド・コレクトは、消費者にとって「商品を受け取るまでの待ち時間」を解消できるシステムである¹²²。2016 年時点で 46% の消費者がこのシステムを利用した経験があると報告されている¹²³。同年に実施された調査では、小売業者側もまだリアルタイムの在庫確認ができていない、あるいは注文品の受け取りがスムーズでないなどの不具合が散見されたが、2017 年に全米 16 都市と郊外の小売店舗で実施した同様の調査では「商品準備完了メール」が届いた後に 100% スムーズに商品の受け取りができたと報告されている。2017 年のホリデーシーズンの購入者傾向に関する調査でも、33% の消費者が「同日」に商品を受け取ることを希望したほど小売業者のこのシステム導入への期待値は高い¹²²。2017 年末時点で全米の大手デパート、アパレルショップなど約 30 社は、オンライン購入の店舗ピックアップを無料で提供している¹²⁴。

サプライチェーン・ソリューション会社の JDA の調査によると¹²⁵、2017 年 2 月、このシステムを利用した消費者の少なくとも 75% は商品を受け取りに店舗を訪れた際に何らかの商品を店舗内で追加的に購入したと回答した。これはオンラインから店舗へのオムニチャネル戦略につながる調査結果であり、最大手の小売業者は店舗ピックアップを選ぶとディスカウントを提供し、オンラインから店舗への架け橋となるこのシステムをオムニチャネル戦略の一貫として活用している。

⑧オフライン専門企業の EC 展開

EC の小売業者は米国全体の販売額の約 2 割のシェアとなっているが、そのシェアは毎年 10% の成長を続けるポテンシャルの高い市場でもある。そのため、路面展開専門の小売業者にとって

¹²⁰ <https://www.paymentsleader.com/revolutionizing-retail-with-wearables/>

¹²¹ <http://money.cnn.com/2018/01/26/technology/amazon-go-store/index.html>

¹²² <https://www.forbes.com/sites/stevenbarr/2018/01/30/dont-want-to-wait-or-pay-for-shipping-just-click-and-collect/#1f1cf76bccfb>

¹²³ <https://www.nerdwallet.com/blog/shopping/in-store-pickup-pros-cons/>

¹²⁴ <https://www.offers.com/blog/post/stores-with-free-in-store-pickup/>

¹²⁵ <https://www.retaildive.com/news/in-store-pickup-is-the-cure-for-the-store/446896/>

は一層厳しい状況になっていくと考えられる。路面店舗を展開してきた老舗のメイシーズは、これまでオムニチャネルの活用や店内 IOT（ビーコンによるキャンペーン）などを導入してきた。2017 年には自社保有の 880 店舗のうち 68 店舗を閉鎖することを決定し、EC へリソース転換するために大幅な組織再編を行う旨発表した¹²⁶。同社は 1 万人に上る人員削減を行い、5.5 億ドルを EC 技術に投入することを決定した。売上が伸び悩む路面店舗に対してメイシーズドットコム（maycs.com）、ブルーミングデールズドットコム（bloomingdales.com）の EC 販売が成長したことが、EC 事業本格展開の決断につながったと考えられる。また、メイシーズは、モバイル戦略や EC マーケティング分析に増資することも決定している。完全な EC 化は考えてはいないようだが、路面店舗販売の損失を EC 活用で取り戻すべく、急速に EC 化を進めている。

⑨ EC ビジネスモデルのトレンド

サブスクリプションボックスは、6 年前にバーチボックス（Birch box）からブームとなった新しい EC モデルである。消費者が好みの会社のサブスクリプションボックス・サービスに申し込むと、商品が定期的かつ自動的に送られてくるサービスである。最近ではコスメ、サプリ、ペットグッズ、ワインなど、さまざまなサブスクリプションサービスが人気となっている。例えばバーチボックスで好みなどを含む自身のプロフィールを作成、毎月 10 ドルを支払えば自分の好みに合わせてカスタマイズされたコスメサンプルが 4 点、フルサイズのコスメ製品が 1 点郵送される。郵送サンプルの中に好みの商品があれば、フルサイズの購入もできる。

このビジネスモデルは EC 企業にとっては効率性が高い。消費者を自社のサブスクリプションに登録させるまでの工程で初期費用がかかるが、その後は毎月消費者を自社のサイトへ誘導しなくても自動的に購入を促すことができる。顧客獲得費用を抑えるのみならず、購入を予測しやすいという利点もある¹²⁷。

フォーブスによると、2017 年 4 月時点でサブスクリプションサービスを提供する企業のウェブサイトへは 3,700 万件に上るアクセスがあり、3 年前と比較して 800% の上昇となっている。ウェブ訪問者数の 1 位はコスメ・サブスクリプションサービス、2 位は食事作りキット（材料とレシピ）、3 位はメンズカミソリ、4 位は食事キット、5 位はアパレル、6 位は食事キット、7 位はコスメであった（図表 12 参照）¹²⁸。3 位のダラー・シェイブ・クラブは 2016 年に大手消費財メーカーのユニリーバに 10 億ドルで買収された¹²⁹。また、ステイッチフィックスは他のサブスクリプションサービスとは形態が異なる、「お試しから購入」サービスを提供している。毎月自分の好みに合わせて「スタイリスト」がアパレル商品を 5 点選んで消費者へ送り、消費者は自宅でこれらを試着し、気に入ったものはそのまま引き取り購入へ、気に入らないものは無料返送封筒に入れて返品する、というサービスである。

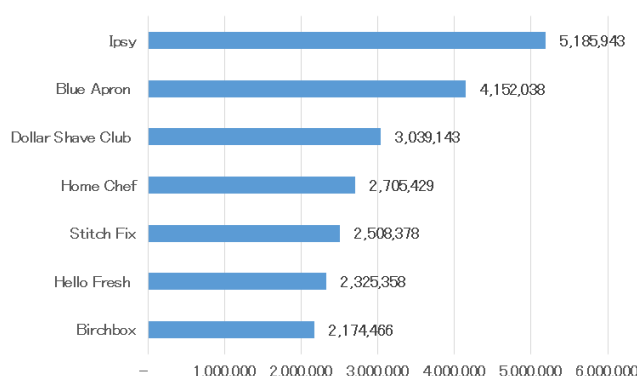
¹²⁶ <http://www.businessinsider.com/macys-restructuring-to-focus-on-digital-2017-1>

¹²⁷ <https://www.bigcommerce.com/ecommerce-answers/what-are-subscription-based-ecommerce-models/>

¹²⁸ <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/08/10/subscription-businesses-are-exploding-with-growth/#3ad4eff26678>

¹²⁹ <http://www.latimes.com/business/technology/la-fi-tn-dollar-shave-club-unilever-anniversary-20170828-htmlstory.html>

図表 12. サブスクリプションサービス・ウェブ訪問者数



〔出典〕Forbes “Subscription Businesses Are Exploding With Growth,” August 10, 2017

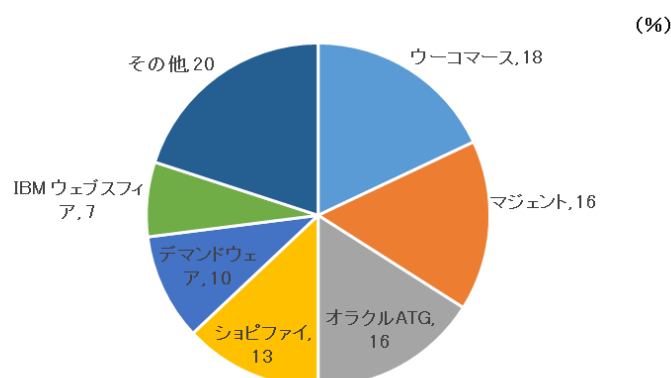
⑩ECプラットフォーム

ECプラットフォーム市場はトップ4~5社が僅差で競り合っている（図表13参照）。調査によって上位4社のランキングは変わるが、過去2年間にはほぼ同じ顔ぶれとなっている。ECプラットフォームとは、EC企業がECサイトを運営する際に使用するウェブショップや運営側の販売業務管理などを行うサイト構築システムである。

アヘッドワークスが2017年9月に実施した分析によると¹³⁰、18%の市場シェアをもつ WooCommerce は、コンテンツ・マネジメント・システム（CMS）での業界シェア29%を占めるワードプレス（WordPress）専用のプラグイン・ソフトウェアであることが、シェアの大きい理由となっている。次に大きなシェアを持つマジェント（Magento）、オラクル ATG（Oracle ATG）、デマンドウェア（Demandware）、ショピファイ（Shopify）などは、コンテンツ・マネジメント・システムや在庫管理システム、路面店舗をもつ企業の店舗のポイント・オブ・セールス（POS）マネジメントと連携できるようにデザインされた、柔軟性の高いオープンソース・プラットフォームである。各社のECサイトテンプレートには、CMS、ソーシャルメディア上での直接購入対応機能、ロジスティクス、支払い、在庫管理といったEC運営に必要なツールが揃えてあり、このワンストップ・プラットフォームとユーザーインターフェースの使いやすさが人気の理由となっている。

¹³⁰ <https://blog.aheadworks.com/ecommerce-market-2017/>

図表 13. EC プラットホーム市場シェア（2017 年）



〔出典〕AheadWorks “Who Leads the Market of Ecommerce Platforms in 2017 ?” September 27, 2017

スタートアップから大企業までさまざまな規模の EC 会社は、それぞれ予算や実際に利用する機能、サポート体制など多くの理由からプラットフォーム会社を選ぶ。例えば比較的人員や予算が少ないスタートアップの EC 小売業者であれば、月額 29～299 ドルで始められる Shopify が人気となっている。EC ストア運営に最低限必要なツールが「パッケージ化」されているため、EC ストアを築いていく段階の会社にとっては、比較的容易なサービス内容となっている。

他方、既に路面店舗などオフラインで一定の販売規模を有し、既存の在庫管理や決済システムを利用している大規模な運営を展開している企業にとっては、独自でこれらの既存システムへのエクステンションをソフトウェアの開発者に開発を委託したり、自社でシステムのインテグレーションをしなければならないため、パッケージ化されている Shopify は逆に使いにくくなる¹³¹ ¹³²。比較的大規模なオペレーション、あるいは既存システムが確立されている企業は、よりエンタプライズ向けにデザインされているオラクル ATG を選ぶ傾向がみられる。契約内容にもよるが、オラクル ATG は初期ライセンス費用だけでも 50 万ドルと高額である。オラクル ATG のユーザー企業には、メイシーズ (Macy’s)、ベストバイ (BestBuy)、セフォラ (Sephora) など大企業の顔ぶれが見られるが、オラクルのプラットフォームのオムニチャネルへの対応性や、オラクル自身がインテグレーションを得意としていることから、このソリューションを選んでいるようである。

日本のようにシステムインテグレーターや運営会社のように一手に IT 作業をアウトソースする形態は、米国ではあまり浸透していない。EC プラットフォーム・システムの運営は、自社でパート採用、契約採用、大企業の場合はプロジェクトベースで IT 企業などと契約を結ぶ。主に大手小売業者や大企業が対象の EC システム運営会社には、アクセンチュア (Accenture)、コグニザント (Cognizant)、アイ・ビー・エム (IBM) などが挙げられる。

中小規模の企業の中には、バーチャルアシスタントを利用する企業もある。バーチャルアシスタントは、オンラインの業務サポートアシスタントであり、オンライン上で行える多くの業務、例えば顧客メール対応、市場調査、在庫マネジメント、営業補佐、データエントリー、営業電話などを委託できる。前述したように、スタートアップにとっては人件費が大きな負担となるため、初期段階ではバーチャルアシスタントを利用する機会が多い¹³³。

¹³¹ <https://tecadmin.net/magento-dominating-ecommerce-platform-2018/>

¹³² <https://www.inc.com/bill-carmody/top-5-ecommerce-platforms-for-2017.html>

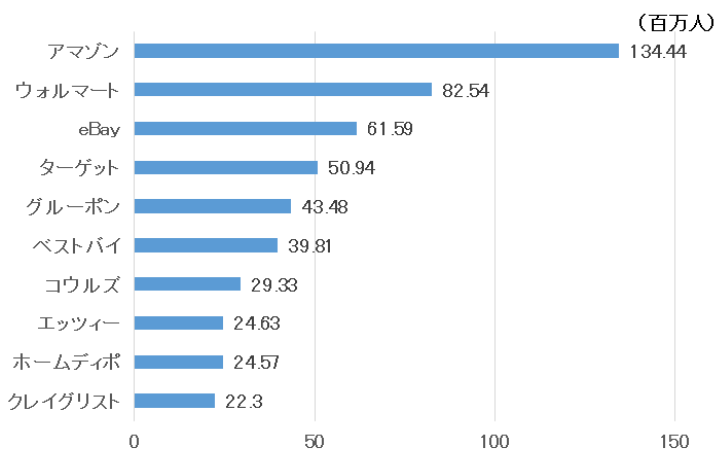
¹³³ <https://www.shopify.com/blog/how-to-hire-virtual-assistant-services>

EC 店舗専用アプリケーションの利用者数は、EC 小売業者最大のアマゾンが 1 億 3,400 万人で圧倒的、2 位は小売業者最大のウォルマート (8,200 万人) となっている (図表 14 参照)¹³⁴。

ここでいうアプリケーションとは、EC 店舗が自社、もしくは外部委託でデザイン・運営するモバイル・アプリケーションのことを指す¹³⁵。イーベイは EC の中でもモバイル・エンゲージメント (モバイルを消費者に利用させる率) が高い¹³⁶。イーベイのアプリが選ばれる理由の一つは、消費者の選ぶ商品を追跡する「フォロー」機能である。消費者がモバイル端末である商品を検索すると、後日その商品や関連商品の在庫が出た時点でアプリが知らせる。もう 1 つは、イーベイのユーザーフレンドリーな機能である。出展者は、ある商品をモバイル端末で出品しようとすると、面倒な商品詳細が予めある程度自動的に記入されている自動入力機能が働く¹³⁷。

ターゲット (Target) のアプリが選ばれる理由の 1 つは、店舗でのディスカウントサーチ機能である。ターゲットはそれまで並行して運営していた自社のアプリとディスカウントクーポン用のアプリを 2017 年に統合し、消費者が「牛乳」を検索すれば、自動的に割引クーポンを探す機能を備えた¹³⁸。

図表 14. 1 カ月あたりの小売専門アプリユーザー数 (2017 年 11 月)



〔出典〕Statistaデータに基づき作成。

⑪ 主なモールサイトや小売りサイト

米国の主なモールサイトは、アマゾン、エッツイー (Etsy)、イーベイ (eBay) となっている。ちなみにエッツイーは CtoC、イーベイは CtoC と BtoC の両サービスを持つ。Statista によるインデックススペース (利益率、カスタマーサービス、ユーザビリティなど) の評価によると、

¹³⁴ <https://www.statista.com/statistics/579718/most-popular-us-shopping-apps-ranked-by-audience/>

¹³⁵ モバイルアプリ開発については各企業との契約内容により外部委託開発会社名を伏せるものもあり、アプリ開発が自社エンジニアリングを使用しているのが、外部委託かの判別が困難なため、本調査ではアプリケーションを所有する EC 企業名で報告する。

¹³⁶ <https://thenextweb.com/market-intelligence/2015/01/14/americas-e-commerce-giants-compare-across-desktop-mobile-web-mobile-app-arenas/>

¹³⁷ <https://9to5google.com/2017/03/27/ebay-mobile-update-even-easier-to-create-listings-coming-to-android-first/>

¹³⁸ <https://apptimize.com/blog/2017/06/3-tactics-retail-giants-use-encourage-mobile-app-engagement/>

2017 年の一番人気はアマゾン、続いてエッツイー、イーベイの順、販売額ではアマゾン、イーベイ、エッツイーの順であった¹³⁹。

エッツイーは CtoC マーケットプレイスであり、2016 年の販売額は 8 億 6,520 ドル¹⁴⁰、2017 年以降の四半期毎の売り上げも右肩上がりでも推移している¹⁴¹。日本国内からエッツイーへの出店もあり、日本語での出店も確認されている。イーベイは 1995 年の開業当初は CtoC 寄りの売買やオークションが目立ったが、現在では BtoC のマーケットプレイスとしても利用されている。2017 年の販売額は 26 億ドルに上り¹⁴²、2,700 万点の製品を取り扱っている。同社の売上の 58%は海外であげていると報告されている¹⁴³。日本からの出店も確認されている。

⑫ EC サイト運営の主なアウトソーシング先

上記のとおり米国では EC サイト運営は自社で行うのが基本だが、ロジスティクスやソーシャルメディア・マーケティング、カスタマーサービスなどは、部門毎に専門会社へアウトソースする傾向がみられる¹⁴⁴。

例えばカスタマーサービスは、会社の規模によりバーチャルアシスタントを採用している（例えばコールアラップ〈Call Arup〉<https://www.callarup.com> など）、またメイシーズのような大手小売は、フィリピンにあるカスタマーサービスセンターへアウトソースする場合もある。しかし、カスタマーサービスセンターの調査によると、米国に拠点のあるカスタマーサービスセンターの方が、海外拠点よりも 43%の確率で問題解決ができています¹⁴⁵という報告もあり、加えて 2017 年以降はトランプ政権の米国第一政策などの影響により、米国拠点のカスタマーサービスも増えているようである¹⁴⁶。

EC 最王手のアマゾンは、スターテック社にカスタマーサービスをアウトソースしているが、2018 年 1 月にアマゾンは同社の 20%の経営権を獲得する交渉を開始している¹⁴⁷。

ロジスティクスでは、3PL など後述する総合フルフィルメントサービス（在庫管理、パッキング、配送など）が多く利用されている。マーケティングに関してはブランディング、広告、ソーシャルメディア、SEO 対策・コンテンツマーケティングなど専門部門に応じて個々にアウトソース、もしくは大企業などの例では、大手マーケティングエージェンシーに一括してアウトソースしている。大手マーケティングエージェンシーのダイレクトエージェンツは、EC 企業のための「アマゾン用マーケティング」ソリューションも提供している¹⁴⁸。

¹³⁹ <https://www.statista.com/statistics/448892/leading-online-marketplaces-sellers-usa/>

¹⁴⁰ <https://investors.etsy.com/news-and-events/press-releases/2017/02-28-2017-210734411>

¹⁴¹ <https://www.statista.com/statistics/409407/etsy-quarterly-revenue/>

¹⁴² <http://files.shareholder.com/downloads/ebay/5955948929x0x970140/C1C54245-B6C1-4344-8428-5251DADBBDB7/EBAY News 2018 1 31 Earnings.pdf>

¹⁴³ <https://expandedramblings.com/index.php/ebay-stats/>

¹⁴⁴ <https://www.adwordsrobot.com/en/blog/19-tasks-to-outsource-when-running-an-online-business>

¹⁴⁵ <https://www.talkdesk.com/blog/the-return-of-call-centers-to-the-us>

¹⁴⁶ <https://www.marketwatch.com/story/nationstar-to-move-call-center-operations-back-to-us-to-improve-service-create-jobs-2017-06-21>

¹⁴⁷ <https://seekingalpha.com/article/4141438-startek-issues-warrant-amazon-acquire-20-percent-stake-game-changer>

¹⁴⁸ <http://markets.businessinsider.com/news/stocks/Direct-Agents-Introduces-New-Amazon-Solution-723367>

カスタマーサービス・アウトソース事例：

- スターテック (Startek) <http://www.startek.com/>
アマゾンが 20% の経営権獲得のため交渉中のカスタマーサービス総合アウトソース。
- テレテック (TeleTech) <http://www.ttec.com/>
総合カスタマーサービス。AI (チャットボット) ソリューションやコールセンター、顧客分析など。
- サイテルワールドワイド <https://www.sitel.com/>
総合カスタマーサービス。ソーシャルカスタマーサービス (チャット、レビューへの返信) も行う。
- コンバージス (Convergys) <http://www.convergys.com/>
マーケティング・アウトソース事例：
- ソーシャリーイン (Socially in) <https://sociallyin.com/>
ソーシャルメディア専門マーケティング会社。
- ディストラプティブアドバタイジング (Disruptive Advertising)
<https://www.disruptiveadvertising.com/>
ソーシャルメディア・マーケティングがメインのマーケティング会社。
- ライフマーケティング (LYFE Marketing) <https://www.lyfemarketing.com/>
ソーシャルメディア・マネジメントがメインのマーケティング会社。
- ダイレクトエージェンツ (Direct Agents) <https://www.directagents.com/our-clients>
フォーブスや BBC、サムスンなど大手を顧客に持つ大手総合マーケティング。2018 年にアマゾン対策用マーケティング・ソリューションを提供。
- ハドソン・インテグレートッド (Hudson Integrated)
<https://www.hudsonintegrated.com/digital-strategy>
SEO コンテンツ、ソーシャルと EC 全般のマーケティングを行う。

⑬決済方法とサービス提供企業事例

ウェブサイトのユーザビリティに関するベイマード・インスティテュート (Baymard Institute) の調査によると、オンライン消費者の 8% が、決済時に決済方法の選択肢が十分でなかったことが理由で購入を止めているが分かった¹⁴⁹。いわゆる「カート・アバンドンメント」を回避するためには、ターゲットに合わせた決済方法を提供することが重要となる。上述の消費者が好む決済方法でも報告したとおり、米国で最も好まれている手段はクレジットカード決済であり、これはセキュリティが高いという信頼度が選ばれる要因の 1 つであった¹⁵⁰。まず、オンラインという環境上、セキュリティが高く、消費者からも好まれているクレジットカードは外せない決済方法である。

海外の購入者も EC サイトに訪れる点を考慮すると、世界でクレジットカードに次いで人気のペイパルの提供も考えるべきである。Statista によると、2017 年の世界の EC 購入者に好まれる決済方法の 1 位はクレジットカード、そして 2 位はペイパル、3 位はデビットカード、四位は着払いの順であった。米国ではデビットカードに次いで 3 位のペイパルであるが、デビットカードは国際取引では決済ネットワークの相違から越境 EC では受け付けられないこともある¹⁵¹。国際的

¹⁴⁹ <https://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate>

¹⁵⁰ https://www.tsys.com/Assets/TSYS/downloads/rs_2016-us-consumer-payment-study.pdf

¹⁵¹ <https://www.statista.com/statistics/508988/preferred-payment-methods-of-online-shoppers-worldwide/>

な EC 小売展開を視野に入れる企業は、米国内だけではなく世界の EC 消費者も重要なターゲット層として、ペイパルを決済オプションとして提供すべきである。

米国内人口の 26% を占め、購買力は約 440 億ドル¹⁵²といわれるジェネレーション Z 層が、ミレニアル層に次いで将来的にメイン購買層となる¹⁵³。グーグルが 2017 年に発表したイプソス (Ipsos)¹⁵⁴によるジェネレーション Z に関する調査結果によると、同層が利用しているデバイスの 78% はスマートフォンである。ジェネレーション Z 層回答者の 53% は、スマートフォンをオンライン購入に利用していると回答している。また、大手企業コンサルティング会社のアクセンチュアによると、この世代の 69% が SNS を通じた決済に関心があると回答している。

モバイルネイティブ世代のジェネレーション Z 層を最も多くユーザーに抱え、ターゲットに合わせた決済方法とサービスを提供しているのが SNS のスナップチャット (Snapchat) である。スナップチャットとはイメージメッセージ機能¹⁵⁵をメインとした SNS で、フェイスブックなど他の SNS とは異なり、一定の期間 (10 秒から内容により 24 時間) でユーザーが投稿した写真やビデオがアプリから消滅するという特徴があり、ユーザーが撮影した写真にステッカーやフィルター¹⁵⁶などを追加できる機能をもつ。米国のスナップチャットユーザーの 83.4% は 12~17 歳、その次が 18~25 歳 (78.6%) とジェネレーション Z 層がメインユーザーとなっている¹⁵⁷。スナップチャットは、2014 年から SNS 上で、アプリでつながっているユーザーに送金できるサービスを提供している¹⁵⁸。2015 年にはそのモバイルペイメント機能にて、次世代のオンラインデパートとして期待されている¹⁵⁹スプリング (Spring) への投資を報じるメディアもある¹⁶⁰。スナップチャットはジェネレーション Z のモバイル利用傾向を活用、これを EC 進出に利用しようとしていると思われる。

⑭物流

EC 消費者はより迅速な商品の受け取りを期待している。アマゾンのプライムが発注後 2 日以内配送、プライムナウでは発注後 1 時間以内に商品が受け取れるようになり、消費者の物流に対する期待値を一層引き上げている。前述のとおり、商品の受け取りは消費者の購入判断で重要な要素であり、受け取りに満足した消費者の 73% がまた同じリテラーから買い物をすると回答しているほど、EC リテラーの顧客満足、ロイヤリティ構築に影響する。

¹⁵² https://storage.googleapis.com/think/docs/GenZ_Insights_All_teens.pdf

¹⁵³ <https://latest.13d.com/generation-z-is-poised-to-overtake-millennials-purchasing-power-and-size-7a08d8914ad5>

¹⁵⁴ <https://www.ipsos.com/en>

¹⁵⁵ 言葉のメッセージではなく写真でのコミュニケーション、投稿がメインに行われる SNS。

¹⁵⁶ 写真上に付け加えられる絵文字 (ステッカー) や自分の顔に動物の鼻や耳を重ねてつけられる (フィルター) などのモバイルアプリ内の機能。

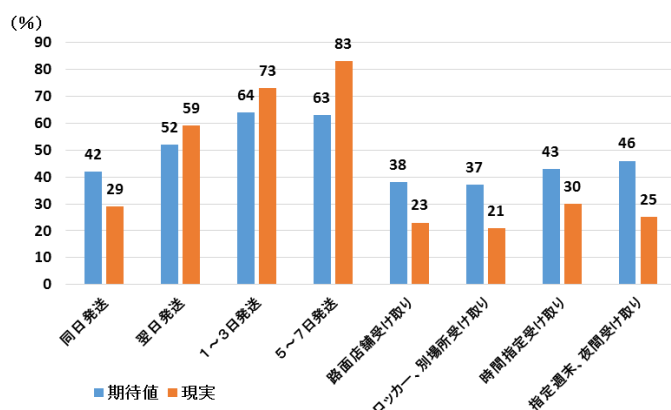
¹⁵⁷ <http://www.businessofapps.com/data/snapchat-statistics/>

¹⁵⁸ <https://techcrunch.com/2014/11/17/snapcash/>

¹⁵⁹ <https://www.recode.net/2017/5/11/15616956/spring-fidelity-funding-investing-65-million-clothing-shopping-app>

¹⁶⁰ <https://www.recode.net/2015/5/22/11562896/snapchat-is-investing-in-shopping-app-spring>

図表 15. 商品配送に関する期待と現実



〔出典〕Temando “The State of Shipping in Commerce 2017.”

EC の物流マネージメント・プラットフォーム・デマンド (Temando) によると、商品の受け取りの期待値は調査対象消費者の 42%が同日配達を好み (29%の小売業者のみ対応済み)、38%の消費者が路面店舗での受け取りを希望している (23%の小売業者のみ対応済み)¹⁶¹ (図表 15 参照)。

UPS による調査では、EC 購入者の 48%が購入時に「確実な受取日」を確認できることが重要であり、72%が配送中の状況を確認できることが重要、74%が「無料発送」オプションを重視する、75%が急ぎで受け取りたい場合は追加料金を払っても構わないと回答している¹⁶²。反面、「購入寸前」の消費者の 46%は、商品の予定受取日が遅すぎる、または記載されていなかった場合には購入を取り消すと回答している。

⑮返品対応

EC 小売業者の分野別返品率を見ると、書籍やビデオなど購入前に詳細を比較的に確認可能な商品分野では 2~3%の返品率¹⁶³、アパレル、アクセリー、靴、インテリアなど、色や試着の良し悪しが購入に影響する製品の場合は 25~40%の返品率¹⁶⁴となっている。アパレルだけをみると返品率は 40%に上る。アパレルの返品のうち 70%は、色やサイズが合わなかったことが理由であった¹⁶⁵。そしてメンズ製品はレディースよりも返品率は低くなっている。

また、UPS の 2017 年の消費者調査によると、購入時には消費者の 67%が、明確な返品ポリシーが購入時の満足度にポジティブな影響を与えると回答し、79%がこの明確な返品ポリシーは EC 小売業者を選ぶ際の重要な要素と回答した。そして 48%は、返品がスムーズな小売業者をまた利用すると答えた¹⁶⁶。また、店舗返品した消費者の 66%が、追加的に何らかの商品を購入した

¹⁶¹ <https://www.nchannel.com/blog/ecommerce-delivery/>

¹⁶² https://pressroom.ups.com/mobile0c9a66/assets/pdf/pressroom/white%20paper/UPS_2017_POTOS_media%20executive%20summary_FINAL.pdf

¹⁶³ <https://www.entrepreneur.com/article/306727>

¹⁶⁴ <https://www.forbes.com/sites/stevendennis/2017/08/09/many-unhappy-returns-e-commerces-achilles-heel/#23463acc4bf2>

¹⁶⁵ <http://wwd.com/business-news/business-features/sucharita-mulpuru-think-tank-returns-10939339/>

¹⁶⁶ <https://www.commercehub.com/e-commerce-returns-refunds-best-practice-guide/>

と回答する一方、オンライン返品の場合の確率は 44%にとどまっている。店舗返品をする消費者の方が、追加購入をする確率が高いことが分かっている。

小売最大手のウォルマートやターゲットは店舗返品を受け付けており、アマゾンとは両社に対抗するため、同社が指定する特定のアマゾン・マーケット・プレイスの出品者に対して無料返品を 2016 年に義務付けている¹⁶⁷。また、アマゾンは、プライム会員向けの新しいサービス、アマゾンキーを全米 37 都市で展開している。専用ビデオカメラ、スマートキー¹⁶⁸を取り付けることにより、留守中にアマゾンの配送員が配達先の家の鍵を解錠し、配達商品を家の中のドア横に置いて帰るといったサービスである。このサービスを利用するには、まず 229.99 ドルでインホームキットを購入する。インホームキットはスマートカメラとスマートキーが含まれている。スマートキーを自宅のドアに取り付け、スマートカメラとスマートキーをアマゾンキーアプリと接続（シンク）する。アマゾンで商品を購入する際、チェックアウトで「無料インホームデリバリー」を選択する。商品受取日の午前中に、4 時間の配達時間枠に関する通知がアプリで送られてくる。配送員の自宅到着直前に、「間もなく到着」の通知が届く。ドライバーは必ずドアをロックし、持参するハンドターミナルでスマートキーを解錠する。この際にアマゾンは、システム上で配達される荷物と住所が一致しているかどうかを確認し、ドアを解錠する。消費者はアプリとスマートカメラを通して配達の様子を遠隔で視聴できる。配達完了後には、録画されている配達の様子を映像で確認することも可能である¹⁶⁹。

配送員はアマゾンの社員ではなく、アマゾンに配送登録をしているドライバーである。また、このインホームシステムはアマゾンエコーとは連携しているが、他社のホームセキュリティ製品とは連携していない。アマゾンはこのサービスを、ハウスクリーニングやドッグウォーキングの会社と提携することも検討・準備中とのことだ。

⑩海外企業のアマゾン「フルフィルメント（FBA）」利用状況

アマゾンの FBA 利用率は上昇している。EC プラットフォーム・チャンネルアドバイザー（Channel Advisor Corp）の顧客を対象とした調査によると、2016 年 9 月にチャンネルアドバイザーの顧客がアマゾンで販売している商品総額の 40.6%が FBA を利用して販売しており、前年同月の 33.7%から上昇した¹⁷⁰。また、EC 分析ソフトウェアの販売をするフィーアドバイザー（Fee Advisor）による 1,500 社のアマゾン利用企業を対象とした調査では、79%がアマゾン FBA を利用していると報告されている¹⁷¹。2017 年の世界のアマゾン利用企業による FBA 利用率は前年比 70%増を記録、利用率は引き続き伸びていくことが予想されている¹⁷²。

フェデックスフルフィルメント（FedEx Fulfillment）は 2017 年に米国物流大手フェデックス（FedEx）が開始したサービスである。アマゾンの成長と共に、物流サービスでその恩恵を受けてきたアマゾンのパートナーでもあるが、近年アマゾンはアマゾンフレックスを利用した配送や自社でカーゴ航空機を契約する¹⁷³など自社の物流網の確保へ乗り出しているため、FedEx も自社の EC 市場の獲得のためにフルフィルメント事業を開始した。現在は米国とカナダで小・中規

¹⁶⁷ <https://www.retaildive.com/news/amazon-begins-requiring-free-returns-at-the-cost-of-some-sellers/429785/>

¹⁶⁸ インターネット、モバイルアプリと連携でき、遠隔で解錠、施錠ができる家の鍵。

¹⁶⁹ <https://www.amazon.com/b?&node=17285120011>

¹⁷⁰ <https://www.digitalcommerce360.com/2016/10/12/fulfillment-amazon-hooks-more-marketplace-sellers/>

¹⁷¹ <http://www.webretailer.com/lean-commerce/amazon-sellers-survey-2016/>

¹⁷² <https://www.cnbc.com/2017/07/20/amazon-new-fba-program-buys-products-from-u-s-retailers-at-full-price.html>

¹⁷³ <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/amazon-to-lease-20-boeing-767s-for-its-own-air-cargo-network/>

模の EC 小売業者をターゲットにビジネスを展開している。北米に所有している 130 カ所の物流拠点をフルフィルメント用に改造し、アマゾンに対抗していく計画である¹⁷⁴。

⑩即時配達への対応および主要配送企業

図表 15 で示したとおり、米国の EC 消費者の 80%が同日配達を希望するなか、現在の小売業者の対応率は 47%にとどまっている。

UPS の調査によると、同日配送を希望する消費者の 61%は、午後 0 時までに購入した商品は同日受け取りたいと希望、64%は、午後 5 時までに購入した商品は翌日受け取りたいと希望した¹⁷⁵。アマゾンは、2015 年から大都市を中心にアマゾンプライム会員向けに同日配送を開始した。送料は、購入金額が 35 ドル以下であれば 5.99 ドル、翌日配達であれば 2.99 ドルとなっている¹⁷⁶。即日配達対応の商品は、全米 140 カ所あるフルフィルメントセンターから発送されている¹⁷⁷。

これに似たサービスがグーグルエクスプレスである。このサービスは、グーグル上でウォルマート、コストコ、ターゲットなどで商品を購入すると、同日～3 日以内には商品を受け取ることができる。送料は小売業者により異なるが、25～35 ドルの買い物をすれば配送費用は無料になるようだ。グーグル自体はアマゾンのように EC 小売業者ではなく、フルフィルメントセンターなどは運営していないため、即日配達可否は、小売業者の在庫や配送手配状況により異なる。商品は各提携小売業者により配達される¹⁷⁸。

ターゲットは、アマゾンに影響を受けている同日配達の流れを同社の消費者にも提供するため、シプト (Shipt) を 2017 年に買収、2019 年までに主要製品全てを同日配達可能にすると発表した。シプトは 2014 年に設立、全米 72 都市に拠点をもち、食品をメインに即時配達サービスを提供する物流会社である¹⁷⁹。ターゲットは 2018 年 2 月 1 日から全米の限られた地域でサービスを開始、約 5 万点の食品や商品を同日配達している¹⁸⁰。アマゾンが 2018 年 1 月に発表したホールフーズの食品同日配達サービスに対抗するツールとなることが期待されている¹⁸¹。

米国の主要物流企業にはユーエスピーエス (USPS 米国の郵政公社)、ユーピーエス (UPS)、フェデックス (FedEx) などがある。全米の配送売上額全体の 46%は EC を通じたものであり、この割合は 2019 年には半数以上に届くといわれている¹⁸²。USPS は政府機関であり、比較的低価格で全国に配送網を網羅しているが、UPS や FedEx などと比べると EC サービスへの対応には遅れをとっている (配送オプションが限られている)。反面、UPS や FedEx と価格契約交渉ができない小規模の EC 小売業者にとっては、USPS は低価格なため利用しやすい¹⁸³。

EC 小売企業によるこれらの配送企業のシェアは USPS が 56.5%、UPS が 29%、FedEx が 12%となっている。この 3 社はアマゾンのトップ 3 の配送会社である¹⁸⁴。UPS と FedEx は近郊への配送な

¹⁷⁴ <http://money.cnn.com/2017/02/07/technology/fedex-fulfillment-amazon/index.html>

¹⁷⁵ https://pressroom.ups.com/mobile0c9a66/assets/pdf/pressroom/white%20paper/UPS_2017_POTOS_media%20executive%20summary_FINAL.pdf

¹⁷⁶ <https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=200105970>

¹⁷⁷ <https://www.curbed.com/2017/11/21/16686150/amazons-warehouse-fulfillment-black-friday>

¹⁷⁸ <https://support.google.com/express/answer/4561693?hl=en>

¹⁷⁹ <https://www.shipt.com/about/>

¹⁸⁰ <http://www.refinery29.com/2018/01/189300/target-shipt-same-day-delivery>

¹⁸¹ <https://www.today.com/food/amazon-prime-customers-can-order-same-day-delivery-whole-foods-t121083>

¹⁸² <https://www.reuters.com/article/us-usa-ecommerce-freeshipping/shippers-online-retailers-look-way-around-rising-delivery-costs-idUSKBN1432ZL>

¹⁸³ <https://www.shopify.ca/blog/8343330-how-to-choose-a-shipping-strategy-for-your-online-store>

¹⁸⁴ <http://multichannelmerchant.com/must-reads/usps-ups-ecommerce-parcel-game/>

ど一定の条件では USPS よりも安くて速い配送が可能だが、大抵の場合は USPS と比較して配送金額は高い。しかし、USPS には最高 70 ポンド（約 31.75 キログラム）までの配送重量制限があるため、販売する商品によっては小規模の企業であっても FedEx や UPS を使用しなければならない場合もある。EC 小売業者も事業規模の拡大につれてある程度の物量が出てくると FedEx や UPS と配送価格の交渉ができるようになるため、これらの 3 社を状況に応じて使い分けるようになる。FedEx は一般的に翌日配達や緊急配達に対応ができ、UPS は急ぎではない長距離の配送に対応している¹⁸⁵。

⑩物流の最適化戦略

EC 小売業者は、その規模に応じて物流会社に商品の配達を依頼、もしくはサードパーティーロジスティクス（3PL）などのロジスティクス専門企業に全てを委託する。配送のみの場合は、EC 小売業者は自社で荷造りし、USPS、FedEx、UPS などに配送してもらう。

自社での荷造りが難しい事業規模に成長した EC は、3PL を利用したドロップ SHIPPING を活用することが作業や費用の面でも有益である。ドロップ SHIPPING とは、卸売業者もしくは商品倉庫から直接配送することを指す。2017 年には米国の EC 小売業者の 22～33% がドロップ SHIPPING を利用しており、この数字は今後も上昇すると予測されている¹⁸⁶。

3PL も EC 市場の成長につれて需要が高まると同時に競争も激しくなっている。そのため、多くの 3PL は集荷、梱包、配送だけではなく、在庫管理や分析サービスも行う総合ロジスティクスサービスを提供している。また、オムニチャネル EC の増加とともに、3PL も倉庫から消費者だけではなく、店舗から倉庫、倉庫から多拠点など拠点間物流の効率化も売りにしている。

3PL 会社の例：

- ライダー（Ryder）<https://ryder.com/solutions/supply-chain-optimization>
189 拠点に倉庫を持つ。カバーエリアは米国、カナダ、メキシコ。主に企業向け物流を取り扱う。大企業を含む 5 万社を超える顧客数を誇り、顧客の年間平均オーダー金額は 90 万ドルに上る。
- ジオデイス（GEODIS）www.geodis.com
全米に 139 拠点を持つ。顧客数は 16 万 5,000 社に上る。顧客の年間平均オーダー金額 10 万ドル。主な取扱商品はエレクトロニクス（30%）、アパレル（15%）など¹⁸⁷。
- セコロジスティクス（SEKO Logistics）www.sekologistics.com
全米に 63 拠点を持つ。顧客数は約 2,500 社。顧客の年間平均オーダー金額は 3,000～5,000 ドルの小・中規模顧客向け。主な取扱商品は家具・インテリア（34%）、アパレル（23%）、エレクトロニクス（18%）など¹⁸⁸。

⑪ドローン配送

アマゾン は 2013 年にドローン配送計画「プライムエアーデリバリー」を立ち上げ、英国や米国で実現に向けて試験を続けていると報告されている。アーク・インベストメント（ARK Investment）¹⁸⁹の 2015 年実施の調査によると、アマゾンのドローン配送が実現すれば、商品に

¹⁸⁵ <https://fitsmallbusiness.com/fedex-vs-ups-vs-usps/>

¹⁸⁶ <http://edelivery.net/2017/08/opinion-can-drop-shipping-level-retail-playing-field/>

¹⁸⁷ <http://www.multichannelmerchant.com/top-third-party-logistics-services-2018/?q=winner-613>

¹⁸⁸ <http://www.multichannelmerchant.com/top-third-party-logistics-services-2018/?q=winner-634>

¹⁸⁹ <https://ark-invest.com/>

つき 1 ドル以下の配送が可能になる。2016 年時点でのアマゾンの平均配送費用は 5.75 ドルとなっている¹⁹⁰。

2018 年現在、米国では米国連邦航空局の規制により、試験自体は許可されているが、無人でのドローン配送は許可されていない（操縦者はドローンを目視できなければならない）。

しかし、消費者は将来的なドローン配送に期待を寄せている。2016 年に USPS が 1,465 名を対象としたドローン配送に関するアンケート調査によると、有効回答の 75%が 2021 年までにドローン配送が実現するのではないかと、44%がドローン配送は良いアイデアだと思っていると回答している¹⁹¹。また、各配送会社がドローン配送を始めるとしたらどれくらい信頼するかという質問に対しては、アマゾンのドローン配送には回答者の 46%、USPS には 12%、FedEx には 11%が信頼すると回答している¹⁹¹。

⑩Uber（Uber）などの活用

前項で紹介したとおり、アマゾンには独自の登録制パートタイムドライバーを雇用し、配送ネットワークを広げている。ほかの小売企業は、Uberラッシュ（UberRush）、Uberドライバーによる商品のデリバリーサービスを利用して対抗しようとしている。Uberラッシュと企業契約している企業にはウォルマート、デパートのノードストロム（Nordstrom）、アパレルブランドのコールハーン（Cole Haan）、携帯電話会社の T モバイル（T mobile）、前述したグーグルエクスプレス（Google Express）、フラワー配達 1800 フラワーズドットコム（1800Flowers.com）などがある。

中でもウォルマートは本格的にUberの活用をめざし、2018 年 1 月には生鮮食品のUber配送の試験プログラムを実施している。対象エリアはサンノゼ（カリフォルニア州）、フェニックス（アリゾナ州）、タンパおよびオーランド（フロリダ州）、ダラス（テキサス州）¹⁹²となっている。このエリアの消費者は、オンラインで発注後に早くも 4 時間で生鮮食品の受け取りができる（希望受け取り日 6 日前の注文も可能）。ちなみに全米 1,100 店舗でオンライン注文、店舗受け取りは既に可能となっている。2016 年のジェットドットコムの買収に続いて同年 10 月にはパーセル（Parcel 生鮮食品デリバリー会社）¹⁹³を買収し、ウォルマートは配送ネットワークを拡大している。

⑪課題

購入障壁をより少なく、より消費者に簡単に購入をしてもらうため、モバイル購入人気の増加と共に多くの EC 小売企業はモバイル決済にも対応し始めている。しかし、モバイルはサイバー不正利用のターゲットになっている。2018 年に EC 市場全体で発生するサイバー不正による損害額は 190 億ドルに上ると予測されており、2014 年の約 100 億ドルの損害額の 2 倍近くに増えることになる¹⁹⁴。消費者の獲得やカート・アバondonメント防止のために「便利」なモバイル決済を提供することはメリットがあるが、モバイル決済のリスクを十分に理解した上で、決済プロバイダを慎重に選択することも求められる。

¹⁹⁰ <http://www.businessinsider.com/delivery-drones-market-service-2017-7>

¹⁹¹ https://www.uspsig.gov/sites/default/files/document-library-files/2016/RARC_WP-17-001.pdf

¹⁹² <https://www.investors.com/news/wal-mart-confirms-wam-by-walmart-grocery-delivery-is-active-project/>

¹⁹³ <https://www.recode.net/2017/10/3/16405158/walmart-parcel-acquisition-logistics-same-day-delivery-startup>

¹⁹⁴ <https://www.digitalcommerce360.com/2018/02/08/three-e-commerce-fraud-challenges-beat-2018/>

上述のオムニチャネルの活用は大きな投資対効果を生む。しかし、失敗すれば大きな組織変更や投資を行っても効果は生まれない。オムニチャネルが正しく活用できずに失敗する小売業者は「顧客中心」から外れたオムニチャネル対策を取ってしまう傾向がある¹⁹⁵。例えば EC サイトで消費者が商品検索をして来店購入するよう促そうとしても、実際に対象者が好むオムニチャネルとは店舗での返品である、あるいはモバイル向けに店舗クーポンを送るものの、ターゲットの嗜好とは外れた内容のキャンペーンであった、などオムニチャネルは消費者の嗜好や傾向を十分理解した上での対策が求められる。

㊦セキュリティ対策

消費者がオンラインでショッピングの利便性を享受するにつれ、EC 市場ではフィッシング¹⁹⁶やペイメント詐欺など、膨大な金額が取引される EC 市場をターゲットとした不正が増加しており、これらの詐欺に対するセキュリティ対策は重要課題となっている。EC 小売業者としてできるセキュリティ対策は、(イ) サイトの厳重なセキュリティの確保、(ロ) 取引のモニタリング、そして (ハ) PCI レベルの決済取引セキュリティ（後述）を確保することである。多くの EC 小売業者は、ユーザーインターフェースや価格などから EC プラットフォームを選択しているが、自社が採用しているプラットフォームに十分なセキュリティ対策がなされていることの確認が必要である。

(イ) EC サイトのセキュリティ対策

企業は自社が使用するプラットフォームの各所にセキュリティ対策をとるべきである。例えばオンラインショップのウェブページ上で消費者が企業への問い合わせに使用する「お問い合わせフォーム」、消費者がショップ会員になる際に使用する個人情報などをウェブ上で入力する登録フォーム、消費者がメールマガジンの配信を希望する際に使用する登録フォーム、消費者が決済時に入力するカード情報のフォームなど、それぞれにおいてセキュリティーシステムを設置する必要がある。

(ロ) 取引のモニタリング

EC プラットフォームには、一般的にサイトセキュリティーツールが完備されている。その中でも取引のモニタリングツールは慎重に設定を行い、怪しい取引、不適切な情報が流れていればそのアクティビティにフラグを立てて通知するよう、心がけるべきである。EC 小売業者の中には、多種多様な商品を取引する会社があるため、プラットフォーム購入時のデフォルトではなく、可能な限りで自社に見合ったリスク検知パラメーターを設定し、プロアクティブに取引のモニタリングを行うことが重要となる。

(ハ) PCI¹⁹⁷レベルの決済取引セキュリティを確保する

2004 年にアメリカン・エクスプレス (American Express)、ディスカバー・ファイナンシャル・サービスズ (Discover Financial Services)、ジェイシービー・インターナショナル

¹⁹⁵ <https://www.pitneybowes.com/us/global-ecommerce/case-studies/the-key-to-omni-channel-success-is-customer-centricity.html>

¹⁹⁶ ユーザーの個人情報を違法に取得する行為。例えば消費者が購入するオンラインショップと偽ってユーザーにメールを送り、クレジットカードの暗証番号がないと注文が完結しないなどと偽りクレジットカードの暗証番号などを聞き出したりする行為。

¹⁹⁷¹⁹⁷ <https://www.pcisecuritystandards.org/>

(JCB International)、マスターカード (Mastercard)、ビザインク (Visa Inc.) によって設立された PCI セキュリティ・スタンダード・カウンシル (PCI Security Standards Council) によって策定された国際的な決済セキュリティ基準。PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard)、以下 PCI スタンダード) には安全な決済のために重要となる要件がまとめられている。EC プラットフォームを選ぶ際には PCI、コンプライアンスのプラットフォームを導入することが求められる。また、導入後には定期的に EC サイトの決済機能のデータブリーチなどへの脆弱性をテストする PCI スキャンを実施すべきである。

また、PCI コンプライアンスであれば、インターネット上でデータを暗号化し送受信することができるプロトコル「セキュア・ソケット・レイヤー (SSL)」が既に使用されているが、EC 決済には SSL による暗号化を必ず使用し、ホストサーバーと EC サイトの通信中外部から個人情報及び決済データが盗難、改ざんされないようにすべきである¹⁹⁸。

¹⁹⁸ <https://www.bigcommerce.com/ecommerce-answers/why-online-security-so-important/>

2. CtoC 市場概要

(1) 市場規模

CtoC 市場は、消費者と消費者間の物品やサービスの取引市場である。CtoC 市場にはさまざまな分野があるが、後述する CtoC マーケットプレイス（個人同士が第 3 者であるマーケットプレイスにて購買取引を行う場所）だけの市場規模を見ると、その市場の 95%はアマゾンとイーベイの売り上げとなっている¹⁹⁹。2016 年のアマゾンのマーケットプレイスからの収益は 229 億ドル²⁰⁰、同年のイーベイは 89 億ドル、2 社の合計は 318 億ドルに上る。これが CtoC マーケットプレイスの 95%に当たるとすると、CtoC マーケットプレイス市場規模は 334 億ドルと試算できる。

アマゾンとイーベイに続く CtoC 市場を代表するプラットフォームであるエッツイー (Etsy) やクレイグズリスト (Craigslist) など順調に成長している。CtoC の EC 取引にかかる費用（例：ロジスティクスコスト、安価なオンライン EC プラットフォームなど）は年々低下しており、これが多くの企業が CtoC ビジネスモデルを活用する要因にもなっているという²⁰¹。

(2) 物販・サービス・デジタル分野状況

①物販

物販分野ではイーベイが市場を牽引している。同社の 2017 年の販売額は、前年比 7%増の約 96 億ドルとなった²⁰²。イーベイは 1995 年の設立年に CtoC オークション事業を開始し、2018 年現在では CtoC マーケットプレイスも運営している。EC 化率 100%、EC 市場全体でのイーベイのシェアは約 6.8%となっている²⁰³。

イーベイに続くのがクレイグズリストである。2016 年の販売額は、前年比 81%増の約 6 億 9,000 万ドル²⁰⁴を記録した²⁰⁵。クレイグズリストは、CtoC で物品売買を行うための掲示板、広告サイトなど、売り手と買い手をマッチさせるプラットフォームを提供している。取扱商品やサービスは、住宅から車、求職情報、不要となった物品まで幅広い。個人による投稿はほとんどが無料だが、一部の都市での求職情報や賃貸アパートの掲載などには、1 掲載毎に 25~75 ドルの費用を徴収している²⁰⁶。2004 年にはイーベイがクレイグズリストの株 28.4%を購入し、イーベイ用にクレイグズリストを改造しようと試みたが断念し、2015 年にクレイグズリストに戻した経緯がある²⁰⁷。

クレイグズリストは他の CtoC ウェブサイトのようにファッションナブルでもなければ、特別に使いやすい訳でもない、「一昔前」²⁰⁸のテキストベースのウェブサイトだが、そのシンプルで馴染みのあるスタイルにより、依然として一定のユーザーロイヤリティを維持している。クレイグズリストは毎月 200 億回閲覧され、米国の閲覧ランキングでは 10 位につける人気となっている

¹⁹⁹ <http://www.webretailer.com/lean-commerce/multichannel-selling-online-marketplaces/>

²⁰⁰ <https://www.statista.com/statistics/259782/third-party-seller-share-of-amazon-platform>

²⁰¹ <https://www.investopedia.com/terms/c/ctoc.asp>

²⁰² http://files.shareholder.com/downloads/ebay/5955948929x0x970140/C1C54245-B6C1-4344-8428-5251DADBDB7/EBAY_News_2018_1_31_Earnings.pdf

²⁰³ <https://www.recode.net/2017/10/24/16534100/amazon-market-share-ebay-walmart-apple-ecommerce-sales-2017>

²⁰⁴ <https://www.forbes.com/sites/ryanmac/2017/05/03/how-does-craigslist-make-money/#23c25fab27b1>

²⁰⁵ <https://aimgroup.com/store/cirs/2015-craigslist-annual/>

²⁰⁶ <http://smallbusiness.chron.com/craigslist-money-27287.html>

²⁰⁷ <https://www.forbes.com/sites/ryanmac/2017/05/02/offerup-letgo-killing-craigslist/#51deb02a6ff7>

²⁰⁸ 近年のウェブサイトはフェイスブックのようなスクリーンをスクロールして少ないクリックで済むユーザーインターフェースや写真を多く取り入れたビジュアル重視のページが多い

209。近年にはオファーアップ (OfferUP) やレットゴー (Letgo) など現代風のユーザーインターフェース (UI) を駆使したモバイルアプリが出現しているが、クレイグズリストは未だに人気を確保している²¹⁰。

クレイグズリストを追うのがエッツイーである。エッツイーはクラフトアイテムを販売したいユーザーが商品を宣伝できるプラットフォームを提供、2016年の販売額は3億6,500万ドル、2017年第3四半期時点の売り上げは既に3億ドルを超えており、前年比19.7%増を記録している²¹¹。EC化率100%のエッツイーの競合相手であるイーベイ、クレイグズリスト、アマゾン (ハンドメイド部門) と比べるとエッツイーの市場シェアは大きいとはいえないが、同社は主に手作りのクラフトアイテムやユニークなアイテムを売買するサイトであり、クラフトカテゴリーではニッチな企業といえる²¹²。

フェイスブックも2016年10月にマーケットプレイスの運営を開始した。同社のマーケットプレイスは、ローカルコミュニティ内での物品売買を目的としており、米国をはじめ25カ国で展開している。2017年には車のディーラー数社とも契約し、フェイスブック・マーケットプレイスで車をディーラーから購入できるようになった。フェイスブック・マーケットプレイスのシェアはイーベイやエッツイーには届かないが、サービス開始から既に4億5,000万人のユーザーがサイトを訪問している。他社とは異なり、販売者のプロフィールの詳細を確認できることから消費者は安心して商品を購入できるため、今後は人気上昇していくとの声も聞かれる²¹³。しかし、サービス開始直後に販売禁止商品の拳銃や、赤ちゃんが商品として掲載されてしまうなど、フェイスブックのフィルター機能が働かずにトラブルが相次ぎ、サービス開始直後に一時停止まで追い込まれた。軌道に乗せるまでには少し時間がかかりそうだ²¹⁴

②サービス

サービス分野では過去数年でさまざまな CtoC 企業が進出している。ライドシェアサービスのウーバー (Uber)、バケーションレンタルサービスのエアビーアンドビー (Airbnb)、クラウドファンディングサービスのゴーファンドミー (GoFundMe) など多くの分野で CtoC ビジネスモデルが活用されている。

世界600都市、78カ国で運営されている²¹⁵ウーバーは、2017年のライドシェアサービスで、シェアトップの74.3%、競合のリフト (Lyft) のシェア (23.4%) を抑えている²¹⁶。2016年の売上額は前年比74%増の60億ドルと報告されている²¹⁷。ウーバーはドライバーと乗車客をマッチングするプラットフォームを運営しており、その収入のほとんどは乗車客からの手数料で成り立っている。ウーバーはEC化率100%のEC企業である。

²⁰⁹ <https://www.forbes.com/sites/stevenrosenbaum/2015/01/26/the-craigslist-economy-is-booming/#696400cd7cf5>

²¹⁰ <https://www.craigslistpostingservice.net/how-and-why-craigslist-is-still-relevant/>

²¹¹ <https://investors.etsy.com/news-and-events/press-releases/2017/11-06-2017-212916108>

²¹² <https://static1.squarespace.com/static/579d6e0fbefafbe1a74706c6/t/58b3b1cd5016e199ea911e54/148817155314/Teamleader++Nathan+Lin%3B+ETSY++L.pdf>

²¹³ https://www.buzzfeed.com/katienotopoulos/facebook-marketplace-kinda-sucks?utm_term=.kaeW6k1AW#.pjMpyIE2p

²¹⁴ <http://www.nydailynews.com/life-style/facebook-suspends-marketplace-users-sell-sex-guns-babies-article-1.2818346>

²¹⁵ <https://www.recode.net/2018/1/5/16854714/uber-four-billion-rides-coo-barney-harford-2018-cut-costs-customer-service>

²¹⁶ <https://www.recode.net/2017/8/31/16227670/uber-lyft-market-share-declines-uber-decline-users>

²¹⁷ <https://www.reuters.com/article/us-uber-tech-results/ubers-revenue-hits-6-5-billion-in-2016-still-has-large-loss-idUSKBN17G11B>

エアビーアンドビーは、バケーションレンタルと呼ばれる「民泊」サイトを運営し、企業が運営するホテルなどの施設以外に宿泊を求める個人と、自宅や別荘を宿泊場所として提供を希望する個人が取引可能なプラットフォームを提供している。世界の民泊市場の15%のシェアを持つEC化率100%のEC企業である²¹⁸。2017年の売上額は前年比35%の約28億ドル、2020年には85億ドルに達するとの予測されている²¹⁹。

③デジタル

クラウドファンディングサイトのゴーファンドミー (GoFundMe) は、募金を求めるユーザーが募金の内容を記したページを作成、これに合意するユーザーが送金するプラットフォームを提供している。EC化率は100%。2016年の売上額は前年比300%増の約1億ドル(100億円)を記録した^{220 221}。利益率は20%に上るといわれるゴーファンドミーは募金金額の5%、1回の募金につき30セント、決済プロセス料金2.9%を収入源としていたが、2017年に募金金額の5%の手数料を廃止、募金希望者の任意チップ制とした²²²。

他の主要プレイヤーにはピア・ツー・ピア (P2P) ペイメント会社のペイパル・ヴェンモ (Venmo) がある。P2P ペイメントとは主にスマートフォンを利用した消費者同士の送金を指す。米国のP2P市場は2018年には1,560億ドル、2021年には2,240億ドル規模に成長すると予想されている。中でも最も大きなシェアを持つのがペイパル・ヴェンモである²²³ (ペイパルは2012年にヴェンモを買収)。ヴェンモは2016年に初めて利益を出したとの報告があり、同年の取引金額は前年比154%増の32億ドルを記録した²²⁴。ヴェンモを買収したペイパルの狙いは、このP2P モバイルアプリを小売の決済ツールへと確変させることであるとも発表されており、ヴェンモのCtoC からBtoCへのビジネス拡大が予想されている²²⁵。

(3) スタートアップ企業

①ザンパー (Zumper) <https://www.zumper.com/>

2012年設立。クレイグズリストのアパート探し機能に類似。アパートを貸したいユーザーはザンパーに掲載、借りたい人はザンパー上で申込書を記入し賃貸契約する。

参入分野：住宅、賃貸

企業評価額：1億ドル

主要出資者：Breyer Capital、Kleiner Perkins Caufield & Byers、Goodwater Capital²²⁶

²¹⁸<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zB9a670oXpsJ:https://www.bizjournals.com/austin/news/2017/07/25/with-homeaway-growing-like-crazy-expedia-closes-in.html+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=us>

²¹⁹<https://pitchbook.com/news/articles/airbnb-expects-28b-in-2017-revenue-85b-by-2020>

²²⁰<https://techcrunch.com/2017/01/10/gofundme-buys-crowdrise-to-expand-to-fundraising-for-charities/>

²²¹<https://www.fastcompany.com/3067472/how-crowdfunding-platform-gofundme-has-created-a-3-billion-digital>

²²²<https://techcrunch.com/2017/11/30/gofundme-drops-5-platform-fee-for-u-s-personal-campaigns-adds-tips/>

²²³<https://www.emarketer.com/Article/P2P-Payment-Transactions-Exceed-120-Billion-This-Year/1016187>

²²⁴<https://www.recode.net/2016/4/27/11586488/venmo-is-growing-ridiculously-fast-q1-2016>

²²⁵<https://www.reuters.com/article/us-paypal-hldg-venmo/paypal-rolls-out-venmo-payments-to-its-u-s-retailers-idUSKBN1CM1GH>

²²⁶<https://www.crunchbase.com/organization/zumper>

売上高と成長率：2016年に500万ドル以上²²⁷

②レモネード (Lemonade) <https://www.lemonade.com>

2015年設立。ニューヨークに拠点を置くP2P賃貸保険会社²²⁸。従来の保険会社（掛け捨てで加入者が保険金を請求しなかった場合、保険料金は全て保険会社のものとなる）とは違い、保険に加入する際に自分の好きな寄付団体を選択し、加入者は同じ寄付団体先を選択した他の加入者とグループを形成、保険料金をグループ口座にグループ全員で払い込む。そして年間の保険金請求分を差し引いた残りは、グループが選択している寄付先に寄付される。

参入分野：P2P 保険

企業評価額：5億ドル

主要出資企業：ソフトバンク（1億2000万ドル）²²⁹、Allianz（金額非公開）²³⁰

売上高と成長率：加入者9万人（2017年）²²⁹。2016年9月～2017年7月まで（推定期間）の推定売上額は400万ドル以上²³¹。月々の顧客数増加率は65%²³²。

（４）消費者のEC利用状況

①人種、年齢、性別、世代別トレンド

CtoCを代表する企業ウーバーの米国のドライバー・プロフィールは以下のとおり²³³：

人種：アングロサクソン（37%）、アフリカンアメリカン（18%）、ヒスパニック（16%）、アジア（15%）、その他14%は回答なし

年齢：18～29歳（19%）、30～39歳（30%）、40～49歳（26%）、50歳以上（24%）

性別：男性86%、女性14%

世代別：ミレニアル、ジェネレーションZに比較して、ジェネレーションXおよびベイビーブーマーはウーバードライバーとしての人数が多い

ウーバーもしくはその競合のリフトを利用したことがある率はそれぞれ以下のとおり²³⁴ ²³⁵：

人種：ヒスパニック：18%、アフリカンアメリカン：15%、アングロサクソン：14%

年齢：18～29歳：28%、30～49歳：19%、50～64歳：8%、65歳以上：4%

性別：男性：16%、女性：14%

世帯年収（ウーバーとリフトの乗車客対象）：7万5,000ドル以上（26%）、3万～7万4,999ドル：13%、3万ドル未満：10%

今後の傾向としてはミレニアル層、ジェネレーションZ層のウーバー利用率が伸びていくと予想される。理由の1つはミレニアル層の運転免許証取得率の減少である。1983年に19歳であった人口の87%は運転免許証を取得したが、2013年に19歳だった人口では69%しか運転免許証を取得しなかった。結果として、2010年の米国人口の約3割を占めていたミレニアル層は新車台数のうち17%しか購入しなかったと報告されている。故に比較的低価格でどこへでも便利に移

²²⁷ <https://techcrunch.com/2016/10/18/zumper-raises-a-17-6m-series-b-to-expand-beyond-apartment-searches/>

²²⁸ <https://www.crunchbase.com/organization/lemonade>

²²⁹ <https://techcrunch.com/2017/12/19/softbank-leads-a-120-million-round-for-insurance-startup-lemonade/>

²³⁰ <https://www.prnewswire.com/news-releases/allianz-invests-in-lemonade-619938423.html>

²³¹ <https://www.prnewswire.com/news-releases/lemonade-insurance-gives-back-more-than-10-of-revenue-633821913.html>

²³² <https://www.insurancetimes.co.uk/analysis-lemonade-by-numbers/1422155.article>

²³³ <https://www.entrepreneur.com/article/242096>

²³⁴ <http://www.pewinternet.org/2016/05/19/on-demand-ride-hailing-apps/>

²³⁵ <https://blog.globalwebindex.net/chart-of-the-day/uber-demographics/>

動できるウーバーは、ミレニアル層やジェネレーションZ層から今後も支持を受けやすいと考えられる²³⁶。

②サイトアクセス使用媒体

2016年のエッツイーの販売者数は1,748人、消費者数は2万8,566人となっている。2015年の購買者のうちモバイルデバイスからのアクセス件数の割合は60%、2016年には前年から4%ポイント増の64%となった。2015年にモバイルからアクセスして購入された総額は全体の43%、2016年は48%となった²³⁷。モバイルからのアクセス率は上昇傾向にあるが、アクセス率と購入率の間にはまだ16%ほどの差がある。消費者はモバイル、デスクトップ、タブレットと複数のチャンネルを利用して売買を行っているため、エッツイーはこれらのアクセス使用媒体を統合するデザインの開発を進め、媒体間のシームレスな購買体験を提供していくことに注力していると発表している²³⁸。

2015年の米国成人のデバイス別所持率をみるとデスクトップ73%、スマートフォン68%、タブレット45%であり²³⁹、デスクトップの所有率が最も高いが、エッツイーを利用する消費者のほぼ半数は、デスクトップではなくモバイルでアクセスしている。エッツイーのサイトを訪問する多くの消費者は、主力モバイルユーザーであるミレニアル層であり（他のサイトよりもミレニアル層のアクセスが57%ほど多い）、このモバイル消費者層によるエッツイー人気もモバイルアクセス数が多い要因と考えられる²⁴⁰。エッツイーにとってはモバイル戦略が成功のカギとなっている。

③消費者のオンライン行動傾向

上記で説明したとおり、米国のピューリサーチによる調査ではオンライン消費者の15%はフェイスブックやツイッターといったSNSサイトから商品を購入している。また、別の調査では、79%に上る消費者がSNS上の他の消費者のコメントやレビューを参考にしていると回答している。

BtoCでは、小売業者がSNS上で消費者に対して自社製品の効果的なマーケティングキャンペーンを展開することがSNS戦略だが、CtoCビジネスのイーベイは消費者間の取引を取り持つ中間の立場のため、販売者と購買者両者へのマーケティング活動が必要となる。SNS上の評価が消費者の商品購入に大きく影響するため、イーベイは各部署にSNS上でのコメントやフィードバック対応の専門チームを配置し、SNSのフィードバックを迅速に製品開発やIT技術チームに共有、イーベイサイトに反映させるように努めている²⁴¹

また、イーベイのようにCtoCプラットフォームを提供するサイトでは、消費者からの購入前の質問、購買後のフィードバック、販売者からのサイトに関するフィードバックなどは電話やEメールが多かったが、ニールセンの2012年の調査にもあるように、近年では消費者の33%が電話よりもソーシャルメディア上でのフィードバックを好む傾向がみられている²⁴²。事実、イーベイ

²³⁶ <https://www.forbes.com/sites/nealegodfrey/2016/05/22/will-millennials-just-uber-their-life/#41c0ab3140ec>

²³⁷ <https://www.prnewswire.com/news-releases/etsy-inc-reports-fourth-quarter-and-full-year-2016-financial-results-300415211.html>

²³⁸ <https://marketrealist.com/2018/01/etsy-enhancing-buyer-experience-augment-sales?source=nasdaq>

²³⁹ <http://www.pewinternet.org/2015/10/29/technology-device-ownership-2015/>

²⁴⁰ <http://www.millennialmarketing.com/2015/02/etsy-and-pinterest-allow-millennials-to-leave-their-makers-mark/>

²⁴¹ <https://www.socialmediatoday.com/special-columns/how-ebay-supports-buyers-and-sellers-social-media>

²⁴² <https://hawke-media.com/social-media-customer-care-dallen-mckee/>

では SNS を通じたフィードバックの件数は、SNS 活用前と比べて 2 割ほど増加したとの報告がある。

購入サイトの決定要因に関し、消費者によるエッツイーやイーベイ、あるいはアマゾンのマーケットプレイスでの商品購入を分析したマーケティング専門サイトやマーケットプレイス販売者への調査などにより、以下のようなサイト利用要因が明らかとなっている²⁴³。

(イ) エッツイー：

エッツイーの消費者はアマゾン・マーケット・プレイスやイーベイでは販売されていない、手作りのユニークなクラフトを購入するためにサイトを訪問する。つまり、同社のユニークな商品ラインアップ自体が重要な閲覧要因となっている。また、販売者にとっては商品がユニークなため、価格競争が避けられない他のサイトに比べると競争が少なく、一定程度、高めの値段設定が可能となっている²⁴⁴。

販売者としてエッツイーを利用する要因：

販売者と消費者の利用者数に満足：70%

売買に関する信頼度：61%

支払いの迅速さ：48%

(ロ) イーベイ：

CtoC のマーケットプレイスを提供するイーベイはその 20 年以上の実績で消費者の信頼を得てきた。EC プラットフォームのハイパーウォレット (Hyperwallet) の調査では、消費者間売買の要素だけに着目すると、回答者の 81%がアマゾンよりもイーベイで売買したいと回答したほど、イーベイは信頼度が高い²⁴⁵。

販売者としてイーベイを利用する要因：

販売者と消費者の利用者数に満足：74%

売買に関する信頼度：52%

支払いの迅速さ：53%

④消費者の好む商品受け取り方法

イーベイやエッツイーなど CtoC のマーケットプレイスでの売買の場合も、BtoC と同様に消費者は迅速な商品の受け取りに期待している。消費者がマーケットプレイスから購入する要因の 55%が、無料もしくはディスカウントされた送料との報告もあり、送料も重要な購入判断要因となっている²⁴⁶。加えて、アマゾンの質の高いサービスに慣れている消費者は同等のサービスを期待する²⁴⁷。故にイーベイも販売者の顧客満足度を上げ、ネガティブなレビューを避け

²⁴³ <https://www.retailtouchpoints.com/features/trend-watch/ebay-beats-amazon-for-81-of-marketplace-sellers>

²⁴⁴ <https://marketingartfully.com/2016/08/16/ecommerce-notes-why-do-people-shop-on-ebay-etsy-or-amazon/>

²⁴⁵ <https://www.retailtouchpoints.com/features/trend-watch/ebay-beats-amazon-for-81-of-marketplace-sellers>

²⁴⁶ https://pressroom.ups.com/mobile0c9a66/assets/pdf/pressroom/white%20paper/UPS_2017_POTOS_media%20executive%20summary_FINAL.pdf

²⁴⁷ <https://www.mastercardbiz.com/2017/01/06/the-amazon-effect-what-it-means-for-your-small-business/>

るために、商品紹介のページで商品配送費用や配達予定時間の明示²⁴⁸、迅速な配送などに尽力している²⁴⁹。

加えて、イーベイは消費者が満足に商品を受け取ることができるよう、販売者に対してさまざまなサービスを提供している。イーベイの販売者は小売企業と同様に USPS、UPS、FedEx を利用するが、イーベイは販売者向けにディスカウントプログラムを用意し、割引価格で配送できる環境を整えている。また、1 カ月 300 商品以上を配送する販売者向けに、無料で UPS による配送保険を供与している²⁵⁰。グローバル・ SHIPPING・プログラムを利用する販売者に対しては、海外への配送品を米国内の倉庫で保管、そこから海外へ配送するサービスも提供している（アマゾンの FBA に類似したサービス）²⁵¹。

エツィーは以下のような消費者満足度を上げるためのアドバイスを掲載しており、これらはエツィー消費者の商品受け取り嗜好を反映している：

（イ）購入後に消費者に不満が生じないように商品のトラッキング情報を提供する。トラッキング情報により商品受け取りまでの期待を持続させ、購入を後悔させない（エツィーのウェブツールを使用する場合、USPS やカナダ郵便局のトラッキング番号が自動的に与えられる）

（ロ）エツィーの消費者は企業ではなく個人から商品を購入することを好む。故に配送中も消費者に「パーソナル」なメッセージを添える。エツィーはあらかじめ用意したテンプレートのメッセージを消費者に提供している。

（ハ）購入時に配送オプションを提供。ユニークな商品を取り扱うため、誕生日や記念日などに間に合うよう急ぎの購入も多いエツィーは、さまざまな配送オプションを提供するよう勧めている。UPS の調査では回答者の 27% は商品を受け取り希望日の直前で注文している。75% は必要に応じて追加料金を支払い、速達を申し込むと回答している。

⑤消費者の好むオンライン決済手段

2016 年のデロイト実施の調査によると、オンラインマーケットプレイスでの決済において、消費者の 57% は、ウェブサイト登録済みのクレジットカードやデビットカードでの支払いに高い信頼を置いており、39% が適度に信頼して使用していることが明らかになった²⁵²。モバイルアプリを利用した購入でも、同じくクレジットカードなどを利用することについて、51% が高い信頼、41% が適度に信頼を置いている。

（5）EC 企業の戦略や取り組み

①オムニチャネルの活用

イーベイのバレー（Valet）はより多くの販売者に商品を販売してもらおうと、イーベイが 2014 年に始めたオムニチャネルの活用である。販売者は FedEx の店舗へ商品を持ち込むか集荷を依頼する。その後、イーベイが販売や配送を行う流れとなる。イーベイは最終販売価格の 50～80%

²⁴⁸ <http://www.ebay.com/gds/MANAGING-CUSTOMER-EXPECTATIONS-/10000000005184444/g.html>

²⁴⁹ <https://pages.ebay.com/help/pay/shipping-tips.html>

²⁵⁰ <http://pages.ebay.com/seller-center/shipping/carrier-options.html>

²⁵¹ <http://pages.ebay.com/help/sell/shipping-globally.html#protected>

²⁵² <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/financial-services/default-payments-innovation-in-payments-industry.html>

を徴収するが、販売者は売りたい商品を FedEx に持ち込むだけでよく、価格設定や製品詳細作成といった面倒な作業をしなくていい。

また、ほかのマーケットプレイスと差別化するために、イーベイは 2017 年 1 月にイーベイオーセンティケート (eBay Authenticate) を開始した。消費者同士の取引では、ブランドのかばんや時計などの高額商品の購入を控える傾向がある。そこで 500 ドル以上の商品と指定のブランドを対象に、販売者がブランド鑑定者にブランド品を送ると本物であることを鑑定、そして「鑑定済」としてサイト上で表記して販売する委託販売サービスである。これにより、イーベイの商品から偽ブランドを排除することができ、企業ブランドイメージを改善することも可能となっている²⁵³。

②SNS

小売業者のように商品のディスカウントコードをインフルエンサーに渡し、その商品のディスカウント使用率でインフルエンサーからの購入効果を図ることは CtoC プラットフォーム会社にとっては難しい (無論、イーベイの販売者は、小売業者のようにインフルエンサーにディスカウントコードを渡せば効果測定は可能)。

イーベイはフェイスブックやツイッターはもちろん、スタンプル・アポン (Stumble Upon) やイメージャー (Imgur) など、計 15 のソーシャルメディアのチャンネルを活用し、より多くのイーベイ利用者の獲得に尽力している。その結果、2016 年のイーベイへのマーケティング関連媒体からのウェブトラフィック²⁵⁴のうち、10%はソーシャルメディアからだったが、それも 2014 年からの 2 年間で 2 倍に増加した²⁵⁵。

イーベイはインフルエンサーとも契約し、マーケティングに起用するインフルエンサープログラムを設け²⁵⁶、フェイスブックなどからの客寄せを図っている。例えば、ブルック・アンド・ブランドディー・アーノルド²⁵⁷の 2 人は、フェイスブックライブで「喜ばれるギフトの選び方」という動画配信を通じて主にペットギフトを紹介している。ペットギフトを求める消費者は、フェイスブックの「いいね」をクリック、ビデオの下に表示されているリンクからイーベイの「ペット関連商品ページ」へと進み商品を購入する。こうして「ペットカテゴリー」のマーケティングを行っている。

③SEO・オンライン広告戦略

SEO 対策は、CtoC 市場も BtoC の小売業者と同様に求められる。しかし消費者同士が売買するサイト上では、販売者はそのサイト上での SEO 対策をしなければ自分の商品は上位に上がってこない。例えばイーベイでは、約 10 億に上る商品が 2,500 万人によって販売されている。「マグカップ」を検索すると、約 160 万点の商品検索結果が表示される²⁵⁸。商品ページから購入に至るま

²⁵³ <https://www.cnet.com/news/ebay-authenticate-is-that-hermes-rolex-real-fake-counterfeit/>

²⁵⁴ サイトへのネットワーク上で送受信される信号、データや、その量や密度を「トラフィック」という。

²⁵⁵ <https://www.thestreet.com/story/13528694/1/ebay-discusses-its-social-media-strategy-it-s-not-just-about-facebook.html#4>

²⁵⁶ <https://techcrunch.com/2017/03/31/amazon-quietly-launches-its-own-social-media-influencer-program-into-beta/>

²⁵⁷ <https://influencernetwork.ebay.com/login.html>

²⁵⁸ https://www.ebay.com/sch/i.html?_nkw=mug&ssPageName=GSTL

でのコンバージョンレートの高さが、商品検索結果の表示順位に影響するため²⁵⁹、まずは消費者に自分のサイトへの訪問を促す必要がある。

オンライン広告戦略に関しては BtoC と同様、消費者を惹きつけるためには「パーソナル」な「体験や経験」を広告することが重要である。12 年にもわたりブランドマーケティングに注力してきたエッツィーは、2017 年にマーケティング責任者の交代と同時に、同社のマーケティング予算を従来のブランディング広告からオンラインのユーザー獲得マーケティングへと方向転換した²⁶⁰。自社サイトの広告宣伝ではなく、モバイルでよりパーソナルに消費者へ購入を促すメッセージの通知へ切り替えている。例えば 2016 年には「違いを楽しもう」とのメッセージを発信、エッツィーはユニークなものを購入する人に向いている、ほかとは違うブランドである点を強調した。そして 2017 年からはこうした一般向けのブランディング広告ではなく、リピーター購入の促進へと方向転換した。エッツィーユーザー向けに「A さんがまた新しい柄のカバンを出展しているので見てください」といったメッセージをモバイルで発信し、消費者に「自分を理解してくれている」と認識させるマーケティングである。

④EC プラットフォーム

CtoC マーケットプレイス運営のための EC プラットフォームには、BtoC の小売企業が使用する機能に加えて以下のような追加機能が必要となる。BtoC で説明したショピファイやウーコマースなどのプラットフォーム会社は、既存ソフトウェアに機能を追加するプラグインを作成、増加するマーケットプレイス運営の需要に対応している。

通常の EC プラットフォームに加え、CtoC マーケットプレイスの運営には以下の機能が必要となる：

- (イ) ベンダー（販売者/出展者）登録、情報管理。
- (ロ) コミッション（マーケットプレイスオーナー、ベンダーの取り分）計算支払い。
- (ハ) マーケットプレイス用の商品掲載ページ機能。
- (ロ) マーケットプレイスオーナーと販売者、販売者と消費者のコミュニケーション機能。
- (ニ) 販売者用の消費者管理ツール（ペイメントツール、物流ツール）

マーケットプレイス専用プラットフォーム：

シェアトライブ（Sharetribe）は、EC マーケットプレイス運営専用デザインされたプラットフォームである。プラットフォームの中でのシェアは 0.01%²⁶¹とわずかなが、マーケットプレイス運営に必要な機能が揃っており、セットアップが簡単かつ使いやすく、頻繁にテクノロジー系のブログやニュースで取り上げられている²⁶²。

シーエスカート（CS-Cart）も、EC プラットフォーム全体では 0.28%とシェアは低いが、マーケットプレイス専用のプラットフォームを提供している。マーケットプレイスに出店する販売者の登録数制限がなく、出店者による販売管理ツールも充実している。また、必要に応じてマーケットプレイスを運営する会社の自社サーバーからも運営することが可能であり、多くの出店

²⁵⁹ <https://crazyliester.com/blog/ebay-seo-cassini-search-engine-optimization/>

²⁶⁰ <http://adage.com/article/cmo-strategy/etsy-suspends-brand-campaign-shifts-marketing-strategy/310025/>

²⁶¹ <https://www.datanyze.com/market-share/e-commerce-platforms/sharetribe-market-share>

²⁶² <https://opensource.com/article/16/11/4-open-source-solutions-peer-marketplace>

者や商品購入者の情報を取り扱うマーケットプレイス運営側としてはシステムセキュリティ対策を理由にシーエスカードを選んでいる²⁶³。

⑤決済方法

イーベイを例に挙げると、販売に際してクレジットカードもしくはペイパルを使用しなければならない。また、米国では一般的に銀行振込での支払いや代金引換は採用されていない。これは販売者と消費者の支払いトラブルを防ぐための対策である（即時決済の方が商品受け取り未払い、銀行振込未入金、振込待ちによる商品受け取り遅延などを防げる）。イーベイはサイト上のほとんどの電子決済をペイパルと提携して行ってきた²⁶⁴。しかし、2018年1月にペイパルに変わってアディエン（Adyen）²⁶⁵を起用すると発表、アディエンの使用で決済プロセスを一括化し、アディエンが持つ世界 200 以上の決済網を利用し、より多くの決済方法を提供するために方針転換した²⁶⁶。

アディエンは、EC マーケットプレイスの主要企業と多く契約している決済サービス提供会社である。現在の契約企業には、ウーバー、ネットフリックス（Netflix）、スポティファイ（Spotify）、エッツイーなど大手 EC 企業が名を連ねている。2016 年の年間売上額が前年比 99%増の 7.2 億ドルと急成長企業の一つである。EC チェックアウト、マーケットプレイス用決済、POS 決済など店舗と EC の決済の連携、世界のさまざまな決済方法に対応し、多様で複雑な決済プロセスを円滑にする一括決済ソリューションとして人気がある。

⑥物流

取り扱う商品数などにより販売者が選ぶ物流手段は異なる。上述の商品の受け取りで説明したが、マーケットプレイスでは小売業者のように決められた配送方法が無い場合、販売者がそれぞれ配送費用などを基に最も効率的な配送方法を選択している。

例えばエッツイーでは販売者がスムーズに配送できるよう、購入注文を受けたらエッツイー上で配送方法の選択、配送費用の支払い、発送状のプリントまで行える環境を整えている。これにより販売者は外部のサイトで発送準備をする必要がなく、迅速に対応できる。

エッツイーのような発送準備サポートがないようなマーケットプレイスに出店、もしくは複数のマーケットプレイスに出店しているような販売者は、UPS による配送サービスを利用することも可能である。販売者は UPS・マーケットプレイス・ SHIPPING というポータルを利用してイーベイ、エッツイー、アマゾン・マーケット・プレイスなど大手マーケットプレイスにリンクさせる形で、出店している全ての配送を一括管理することができる²⁶⁷。

また、ある程度の数量を発送する販売者はドロップ SHIPPING サービスを利用することもある²⁶⁸。消費者の商品受け取りに対する期待値は年々高くなっているため、物流の効率化は CtoC 市場でも重要性が高い。

²⁶³ <https://ecommerce-platforms.com/ecommerce-selling-advice/the-best-ecommerce-platforms-shopping-carts-for-multi-vendor-ecommerce-marketplaces>

²⁶⁴ <https://pages.ebay.com/help/pay/accepted-payment-methods.html#options>

²⁶⁵ https://www.adyen.com/?gclid=EAlalQobChMIo-jWivmM2QIVD5t-Ch3tUQtsEAAAYASAAEgL7YvD_BwE

²⁶⁶ <https://www.recode.net/2018/1/31/16957212/ebay-adyen-paypal-payments-agreement>

²⁶⁷ <https://compass.ups.com/marketplace-shipping-case-study/>

²⁶⁸ <https://marketplace.webkul.com/ecommerce-marketplace-vs-dropship-model/>

⑦返品対応

CtoC の場合、小売業者のように一括した返品ポリシーが設定されていないため、販売者個人で返品ポリシーを設定することが多い。アマゾン・マーケット・プレイスやイーベイ、エツィーに出店する販売者は、「良い販売者」として販売を続けるためにも、マーケットプレイスが定める最低限の返品対応を行う必要がある。

イーベイは、販売者が返品対応をしなくても、返品ポリシーの明示を規則で定めている。販売者が返品ポリシーを定めない場合は、デフォルトでイーベイ返品ポリシーが採用される。デフォルトの返品ポリシーは以下の内容となっている：

(イ) 購入者が返品リクエストを開始すると販売者に通知がくる。通知を受け取ってから 3 日以内に、その返品リクエスト内容に応じて返品を受け付ける、販売者が返金だけして消費者からの商品の返還は求めない、部分返金をする、そのほかの回答を購入者に送るといった何らかの対応をする。

(ロ) もし同じ製品の交換を行う場合は、購入者が元の商品を返還してから 5 日以内に新しい商品を発送する。

(ハ) 返品、返金の場合、購入者へは 5 日以内に商品を返送するよう依頼、販売者は商品を受け取ってから 6 日以内に購入者へ返金をする²⁶⁹。

2015 年にはイーベイ販売者の 80%が返品対応可能、4 秒に 1 回返品がリクエストされているとの報告がある²⁷⁰。

⑧課題

消費者同士が取引を行う場を提供する EC マーケットプレイスにとって、サイト上の取引の管理は大きな課題となっている。例えば、上述のフェイスブック・マーケットプレイスに投稿された拳銃や人身売買といった違法商品の取り扱い問題²⁷¹や、エアビーアンドビーに投稿される詐欺の部屋レンタル広告の掲載²⁷²などがコンテンツセキュリティ管理への課題を提起している。キーワードや投稿者情報の不審な内容から、投稿が掲載される前にシステム上でフラグがあがるようアルゴリズムを組んで投稿内容のフィルタリングを行う対策²⁷³はあるが、今のところ十分ではないようだ。これからマーケットプレイスで取引を行う企業や運用企業は投稿のフィルタリングを十分に行い、取引内容の管理を行う、あるいは IT エンジニアリングに注力し、より効果的なアルゴリズムで自動的に不正な投稿を検知できるようにすべきである。

⑨セキュリティ対策

CtoC 市場では消費者同士の取引となるため、販売者と購買者はセキュリティ対策がきちんと施されたマーケットプレイス上での取引が重要となる。また、マーケットプレイスをこれから運営しようとする企業は、販売者と購買者両方の取引情報や個人情報を取り扱うため、BtoC の小

²⁶⁹ <http://pages.ebay.com/help/sell/return-process.html>

²⁷⁰ <https://powersellingmom.com/how-to-sell-on-ebay/ebay-returns-at-a-glance-ebay20/>

²⁷¹ <https://www.nytimes.com/2016/10/05/technology/facebook-marketplace-posts-violate-policies.html>

²⁷² <http://www.foxnews.com/tech/2017/04/14/airbnb-battles-scammers-ramps-up-security.html>

²⁷³ <https://arstechnica.com/gadgets/2017/12/facebook-targets-posts-that-beg-for-likes-shares-with-algorithm-update/>

売業者以上に複雑な情報管理が必要となる。さらに、個人取引で生じやすい代金未払いや商品説明と実物の相違、返品対応などのトラブルを未然に防止する対策も十分でなければならない。

ウェブサイト上のセキュリティ対策については BtoC セキュリティ対策で説明したとおりだが、取引行為のセキュリティに関して、イーベイやエッツイーでは販売者と購買者向けにガイドラインを提供し、各自によるセキュリティ対策を呼びかけている。マーケットプレイスの利用については米国消費者の 88%が販売者のレビューや評価が購入に影響すると回答しており、マーケットプレイス運営者や販売者にとって、消費者からの信頼の確保が最重要事項となっている²⁷⁴。

エッツイーのマーケットプレイス利用者へのセキュリティ対策ガイドラインの内容は以下のとおりとなっている²⁷⁵：

(イ) 購入者へのセキュリティ対策：

- 購入の前に販売者の評価や口コミ、販売者の販売ポリシーを確認する。不審な点がある場合はエッツイーの会話ツールなどで質問をする。
- 商品が届かないといった問題が発生し、販売者とも連絡が取れない場合にはエッツイーにクレームすることが可能。
- 販売者との取引に問題が生じた場合は、個人で連絡を取らずにエッツイーのクレームシステムを通して行う。
- フィッシング詐欺を回避するために、自分のアカウントへログインする際はエッツイーのウェブサイト上であることを確認すること。
- 全てのコミュニケーションはエッツイー、つまりオンライン上で行うこと。

(ロ) 販売者へのセキュリティ対策：

- 購入者とのトラブルはエッツイーを通じて解決を図る。
- 一括化された決済システムであるエッツイーペイメント（アディエンを利用した決済）を利用することで、エッツイーが決済上の詐欺や個人情報漏えい対策を行える。エッツイーペイメントを利用することで、より多くの決済上のトラブルを回避することができる。

²⁷⁴ <https://www.mirakl.com/report-retailers-must-seize-the-marketplace-opportunity/>

²⁷⁵ <https://www.etsy.com/trust>

3. 越境 EC 市場概要

(1) 市場規模

eMarketer のデータでは、2017 年の世界の EC 小売市場規模は前年比 24.8%増の 2.3 兆ドルを記録した²⁷⁶。同じ調査報告では、EC 小売市場は今後も成長を続け、2021 年には 3.5 兆ドル規模に増加すると予測されている。

成長を続ける世界の EC 市場において、米国の EC 消費者の外国からの購買額も上昇している。グローバル決済のペイパルと調査会社のイプソス (Ipsos) が 2016 年 10 に実施した調査によると²⁷⁷、世界各国の越境購入額シェアは、中国が 21%でトップ、2 位は米国 (17%)、3 位は英国 (13%) の順となっている²⁷⁸。

(2) 物販

UPS が 2016 年に実施した米国オンライン消費者に関する調査によると、オンライン消費者の約半数が外国のオンライン店舗、あるいは販売者から商品を購入しており、その数は前年と比べて 4%増加している²⁷⁹。2016 年時点での米国のオンライン消費者は約 2 億人²⁸⁰、つまりこの半数の 1 億人が海外から商品を購入していることになる。また、FedEx による 2017 年の調査では、米国の EC 越境市場は前年比 25%増の成長を記録しており、越境取引金額総額は約 3,000 億ドルに上ると報告されている (ただし、小売以外の取引も含む越境 EC 全体の金額)。また、米国を除く世界の EC 消費者の 26%が、米国からオンライン購入している。世界の消費者が米国からの購入を求める要因として、商品の豊富さが考えられる。

越境市場の主要プレイヤーには、イーベイ、アマゾン、エツィーの 3 社が挙げられる。2016 年ペイパルとイプソス実施のオンライン小売業者 1,200 社を対象とした調査によると、越境販売の利用率はイーベイが最も高く 59%、アマゾンが 38%、エツィーが 26%となっている。

イーベイは 1995 年以降、米国内外の消費者間売買のプラットフォームとして人気を維持している。国内で手に入らない商品や海外の希少な商品を探して、多くの消費者がこのサイトを越境購買の場利用している。2017 年にはイーベイの売上上位 1,000 の販売者の 39%が越境販売者であり、この割合は年々拡大している (2014 年 : 31%、2015 年 : 35%、2016 年 : 38%)²⁸¹。2017 年の 39%の越境販売者のうち、85%は中国もしくは香港在住、また米国の消費者の購入先の 42%が中国となっている。

中国の販売者は、アマゾンのマーケットプレイスにも参加している。企業向けソフトウェアソリューションのピトニーボウズ (Pitney Bowes)²⁸²の報告によると、中国と香港の 900 に上るオンライン小売業者への調査では、オンライン小売業者の 62%はアマゾンのマーケットプレイスで既に出店しており、うち 92%は米国のアマゾン・マーケット・プレイスで販売していることが判明した²⁸³。

²⁷⁶ <https://retail.emarketer.com/article/global-ecommerce-topped-23-trillion-2017-emarketer-estimates/5a6f89f5ebd40008bc791221>

²⁷⁷ <https://www.ipsos.com/en-us>

²⁷⁸ <https://www.emarketer.com/Report/Cross-Border-Ecommerce-2017-Country-by-Country-Look-Consumer-Behavior-Trends/2001986>

²⁷⁹ <http://multichannelmerchant.com/operations/fedex-reorganizes-units-focus-cross-border-ecommerce/#>

²⁸⁰ <https://www.statista.com/statistics/183755/number-of-us-internet-shoppers-since-2009/>

²⁸¹ <http://www.webretailer.com/lean-commerce/worlds-top-ebay-sellers/>

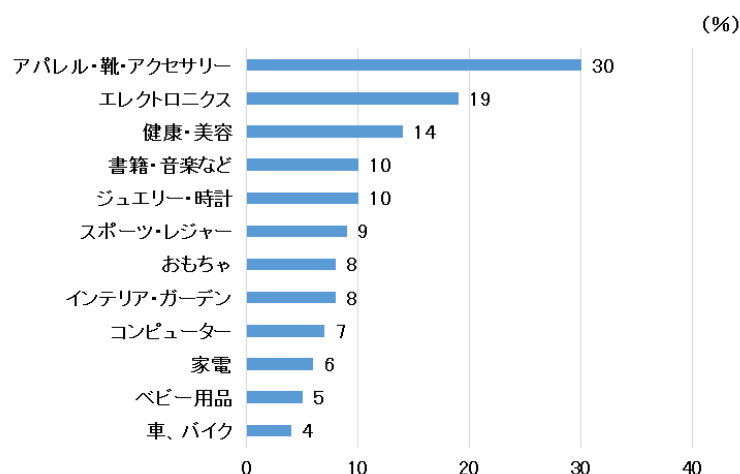
²⁸² <https://www.pitneybowes.com/us>

²⁸³ <https://www.digitalcommerce360.com/2016/08/01/amazon-top-cross-border-marketplace-chinese-sellers/>

エッツィーは、手作りのユニークなクラフトアイテム販売を希望するユーザーが利用するプラットフォームである。同社は世界各国に販売者と購買者を有しており、2016年の世界の越境取引額は販売額全体の30.4%を占めている。この数字には米国以外の国々の間、もしくは同じ外国内の売上も含まれているが、本拠地の米国の消費者の海外からの購入額も含まれている²⁸⁴。

物販の中で、越境ECを通じて購入されている商品の30%はアパレル・靴・アクセサリであり、19%のエレクトロニクス、14%の健康・美容と続いている（図表16参照）²⁸⁵。

図表 16. 世界越境 EC で購入される商品



【出典】IPS “Cross-Border E-Commerce Shopper Survey 2017.”

（3）消費者のEC利用状況

①人種、年齢、性別、世代別トレンド

ケーピーエムジー（KPMG）が2017年に発表した調査によると、米国の消費者の中で購入額全体に占める越境購入額の割合が最も高いのはミレニアル層で15%、2位はジェネレーションXで9%、3位はベビーブーマーで3%の割合であった。

②サイトアクセス使用媒体

ペイパルが2016年に発表した調査によると、米国の消費者が越境ECで購買をする際のデバイス別シェアは、デスクトップ、ノートブックなどのパソコンが64%、スマートフォンが18%、タブレットが12%、スマートテレビやゲームコンソールなど他のデバイスが6%であった²⁸⁶。

²⁸⁴ <https://www.chainstoreage.com/article/etsys-q-annual-sales-surge-01/>

²⁸⁵ <https://www.ipc.be/en/knowledge-centre/e-commerce/cross-border-e-commerce-shopper-survey>

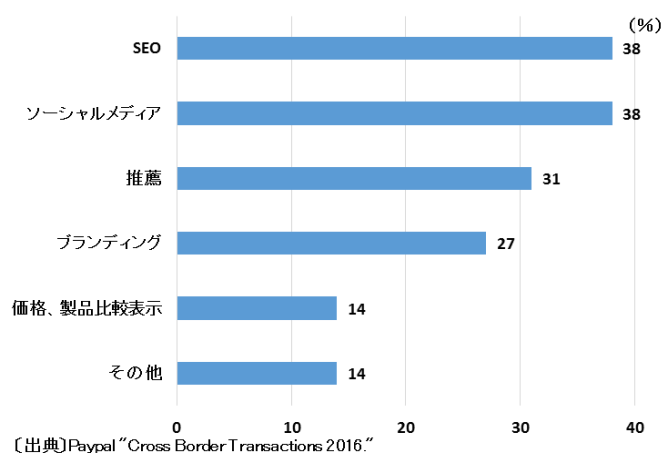
²⁸⁶ <https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/passport-citation.pdf>

③消費者のオンラインでの行動傾向

ピトニーボウズ (Pitney Bowes) の 2016 年の調査によると、米国の越境 EC 購入者の 19% は SNS 上で商品を見つけて購入している²⁸⁷。越境 EC で取引している小売業者は図表 17 に示したとおりに SNS を活用している。

越境 EC 消費者に限らず、プライスウォータハウスクーパーズ (PWC) が 18 歳以上の世界の消費者 22,618 人を対象に実施した調査では、回答者の 45% が他の人のレビューやコメントなどが自身の購入に影響を与えると回答した²⁸⁸。KPMG の別の調査でも、世界のオンライン消費者の 55% が、購入前にオンラインでその商品についてレビューやコメントを確認したと回答した²⁸⁹。

図表 17. 米国越境 EC 小売業者が活用するマーケティング方法



また、米国の消費者が海外サイトで購入に至った要因は、USPS の米国越境消費者への調査で以下のとおり判明している²⁹⁰。

- 米国のマーケットプレースで出店している海外の販売者の価格が低かった：43%
- 米国の小売業者からは購入できないユニークな商品を求めていた：36%
- 購入したブランドあるいは商品が米国にはなかった：34%
- 海外で買う方が安価だった：34%

④SNS

アイピーシー実施の 2017 年の越境 EC に関する調査（米国越境 EC 消費者含む 28,892 人の世界の越境消費者が対象）によると、世界の越境市場で最も大きな購買サイトはアマゾン（25%の回答者が購入したサイト）であり、これにイーベイ（18%）、アリババ（Alibaba、14%）、ウィッシュ（Wish、8%）などが続く。

²⁸⁷ <https://cardnotpresent.com/66-of-consumers-make-cross-border-purchases-report/>

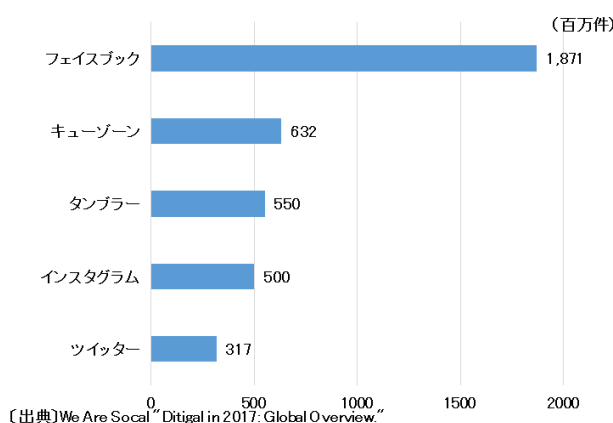
²⁸⁸ <https://www.emarketer.com/Article/How-Social-Media-Influences-Shopping-Behavior/1013718>

²⁸⁹ <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/the-truth-about-online-consumers.pdf>

²⁹⁰ https://pressroom.ups.com/mobile0c9a66/assets/pdf/pressroom/white%20paper/UPS_2017_POTOS_media%20executive%20summary_FINAL.pdf

世界で利用されている SNS の月間アクティブ利用者数をみると、フェイスブックは米国および世界で最も利用者が多い SNS サイトであり、次に月毎のアクティブ利用者数 6 億 3,200 万人の中国のキューゾーン (Qzone) が続く (図表 18)。キューゾーンのサイト上でのレビューやコメントは、中国の消費者の購買に大きく影響している²⁹¹ ²⁹²。キューゾーン以外では、タンブラー、インスタグラム、ツイッターなど米国勢の SNS が人気となっている。

図表 18. 世界の SNS の利用状況



⑤消費者の好む商品受け取り方法

米国内のオンライン購入と同様に、越境 EC 購入の購入者も無料配達を好む。ペイパルとイプソスの越境 EC 調査によると、米国消費者に限らず、世界の越境 EC 消費者は送料が無料かどうか (46%が回答) が購入に至るまでの重要な要件と回答した。そして購入後には、米国の越境 EC 購入者は以下のような期待値をもって商品の受け取りを待っている：

- 商品がカナダからの場合は、4～5 日での配達を期待：53%
- 商品がラテンアメリカからの場合は、4～5 日での配達を期待：35%
- 商品が欧州からの場合は、4～5 日での配達を期待：25%

しかし、実際には 26%の商品が 15 日以上経過してから配達され、わずか 17%の商品が 4～5 日、15%が 10～14 日で配達されている。

⑥消費者の好むオンライン決済手段

ペイパルとイプソスによる米国の越境 EC 消費者への調査では、44%の回答者が購入時には安全な決済を注視すると回答しており、購入判断には小売業者から提供される購入手段が重要な要素となっていることが分かる。世界の越境 EC 消費者が好むオンライン決済手段は、1 位がペイパル、2 位がクレジットカード、3 位がデビットカード、4 位が銀行送金と続いている²⁹³。ペイパルはオーストラリアの越境消費者の 70%が利用、次いで中国とドイツで 61%の消費者に好んで利用されている。しかし、世界トップのシェアを誇るマーケットプレイスであるイーベイは、

²⁹¹ <https://wearesocial-net.s3.amazonaws.com/uk/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/Slide048.png>

²⁹² <http://red-luxury.com/digital/does-social-media-influence-buying-decisions-in-china-28186>

²⁹³ <https://www.paypal.com/stories/us/increase-sales-this-holiday-season-with-international-shoppers>

それまで提携していたペイパルとの契約を 2017 年に解消、アディエンに切り替えることを発表しており、ペイパルの越境 EC シェアに影響する可能性が予測される²⁹⁴。

(4) EC 企業の戦略や取り組み

①SNS

SNS サイトについては BtoC や CtoC で説明したとおりだが、越境 EC を代表するマーケットプレイスのイーベイは、SNS を利用して英国からの越境 EC の販促キャンペーンを展開している。2017 年 6 月に始まったこのキャンペーンは、イーベイの「中古品専門マーケットプレイス」というイメージを一新（実際には 80% は新品の取り扱い）するのが目的である。SNS のマーケティング効果を理解しているイーベイは、インスタグラム、スナップチャットなどの SNS のインフルエンサーを起用し、英国内の消費者のイメージの改善を図っている²⁹⁵。キャンペーンの結果は報告されていないが、イーベイはこのキャンペーンで競合アマゾン・マーケット・プレイスと異なるイーベイの「カラフル（ユニークという意味合いで使用）」な商品ラインナップを英国の消費者に売り込んでいく考えである。

インフルエンサーに関しては、米国内でもその効果が明らかとなっているが、越境 EC で海外の消費者へのマーケティングにも大きな効果を発揮する。前述のとおり、米国の越境 EC 購入者の 19% は SNS で商品を見つけて購入しており、また米国のオンライン小売業者から購入する中国を含むアジア地域での購入には、22% の確率で SNS などのレビューが関連している。2018 年現在、インフルエンサーを起用したマーケティングは世界で 10 億ドルの効果があるとの分析もある²⁹⁶。世界の月間アクティブユーザー層上位のフェイスブックやユーチューブは、世界的なインフルエンサー・マーケティングの場となっている。

②SEO・オンライン広告戦略

ペイパルとイプソスの米国の越境 EC 小売業者を対象とした調査によると、越境 EC 小売業者の 38% が、SEO を利用してオンライン消費者を自社のサイトへ誘導していると回答している。オンライン EC マーケティングの中で最も ROI が高いといわれる²⁹⁷ツールの割には、利用率が低いといえる。

ショピファイによる調査では、米国消費者の 81% が購入前にオンラインで商品を調べ、71% は調べる際に最初のページに出てきたリンクをクリックする傾向があると報告している²⁹⁸。必ずしも世界に知られているブランドではない一般 EC 小売業者にとっては、海外の消費者獲得のためには現地消費者の SEO 対策を行うことが不可欠といえる。

オンライン・マーケティング・エージェンシーのプロモド（Promodo）によると、自国でサイトを運営している小売業者は、海外対策の優先順位が低い傾向があり、加えて海外の知識不足、ブランドの認知度の低さが課題となっている。越境 EC の SEO 対策は、上記の BtoC で紹介した基本的対策に加えて、「言語」と「ローカライゼーション」の壁を乗り越える必要がある。

²⁹⁴ <http://www.businessinsider.com/paypal-ebay-new-payment-partner-announcement-hurts-stock-price-2018-2>

²⁹⁵ <https://digiday.com/marketing/ebay-using-social-platforms-uk-launch/>

²⁹⁶ <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2017/12/27/how-to-make-influencer-marketing-a-global-experience-in-2018-and-beyond/#4f7c559231a7>

²⁹⁷ https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce-seo/#cmtoc_anchor_id_9

²⁹⁸ <https://www.shopify.com/retail/seo-for-beginners-what-retailers-need-to-know-about-search-optimization>

言語の異なる海外のページを閲覧し、それを自国の言語に切り替えてみると、あまり意味が通じなくなる。あるいは、英語で調べるとコンテンツの数が一気に減るといったケースは多々ある。また、グーグル検索のランキングでも上位には表示されない。同じ英語圏であっても言語の使用用途や現地特有の言い回しがある。エンタープライズウェブサイトのローカライゼーションの専門家は、言語の正しい表示や忠実な訳が必要であることを強調している²⁹⁹。

オンライン広告もあらゆる「ローカライゼーション」を徹底することが重要となる。国により効果的な SNS 媒体は異なる。故に、リンクするブログや SNS などもローカライズの徹底が推奨される。アイピーシーによる世界の越境 EC の広告戦略に関する調査では、中国の越境消費者の 67%、米国の越境消費者の 58%は、過去 1 年間に小売業者から E メールで広告メールを受け取っており、これらを受け取った越境諸消費者のうち 51%がその小売業者のサイトを訪問、44%が E メール広告に基づき商品を購入したと回答した。そして 19%がこのメールを知人などに転送したと報告されており、世界の越境 EC 市場では E メールによる広告が効果的な媒体であることが分かっている。加えて、広告メールを受け取った消費者の 14%は、送付元の小売業者の SNS サイトを確認している。

③EC ビジネスモデルのトレンド

サブスクリプションボックス企業も越境展開をしている。前項の BtoC 調査で紹介した米国のサブスクリプションボックス上位 7 社のうち、食品とアパレルを除く 4 社が海外発送している。

全米トップのイブシーはカナダへ発送、3 位のダラー・シェイブ・クラブはカナダ、オーストラリアへ、7 位のバーチボックスは米国からの海外発送ではなく、フランス、イギリス、スペインに拠点を置く現地のサブスクリプションサービスを買収して周辺国への販売を拡大している³⁰⁰。

④主なモールサイトや小売りサイト

2017 年に世界で自国および越境 EC を展開するモール・マーケットプレイスを運営する企業上位 5 社は図表 19 のとおりである。5 社ともに日本からの出店があり、楽天市場は、中国との越境 EC 拡大のために、2015 年からジェイディー・ドットコム (JD.com) に出店している³⁰¹。米国でもアリババからのアマゾンへの出店もあり、マーケットプレイスという場が積極的に利用されていることが分かる³⁰²。

²⁹⁹ <https://www.multilingual.com/article/201512-45.pdf>

³⁰⁰ <https://support.stitchfix.com/hc/en-us/articles/203485040-Where-we-ship>

³⁰¹ <http://ir.jd.com/phoenix.zhtml?c=253315&p=irol-newsArticle&ID=2122917>

³⁰² <https://finance.yahoo.com/news/think-youre-buying-amazon-actually-alibaba-192708862.html>

図表 19. 世界の主要マーケットプレイス

企業	国籍	2016年売上額 (10億ドル)	前年比 (%)
アリババ	中国	547	22.0%
アマゾン	米国	271.4	20.3%
JD.com	中国	96.7	47.4%
イーベイ	米国	83.8	2.5%
楽天市場	日本	26.4	12.0%

〔出典〕DigitalCommerce360 “Sales on online marketplaces cross \$1 trillion in 2016,” July 11, 2017

⑤決済方法

越境 EC で商品を購入する際、米国の越境 EC 消費者の 53%が「安全な決済方法」、44%が「便利な決済方法」、41%がほとんどの小売業者で使用できる決済、37%が「早い決済プロセス」、34%が「信頼できる決済ブランド」などを考慮に入れている³⁰³。そしてこれらのネックとなる要素の解決に尽力しているのがペイパルである。

ペイパルは米国内のオンライン、そして越境の消費者間の取引が多いイーベイのオンライン決済を請け負ってきた³⁰⁴。小規模小売業者や個人のような決済網³⁰⁵がなく、海外の見知らぬ相手との取引という不安要素を大きく抱えるマーケットプレイスにおいて、ペイパルは購入者、販売者が安心して利用できる決済プロセスを提供、成功している。

ペイパルを利用すれば、ウェブサイト上でのクレジットカードやデビットカードの番号の入力は不要だ。またペイパルが販売者と購入者の間に入り、決済を取り持つ構造となっているため、見知らぬ相手に自分のクレジットカード情報を渡す必要もない。また、ペイパルを利用して決済した場合には、ペイパル独自の「購入プロテクション」が自動的に付帯され、もし商品の購入後に商品が届かないといったトラブルが発生した場合は、ペイパルが仲裁するシステムとなっている³⁰⁶。

⑥物流

世界の越境 EC 消費者を対象にしたアイピーシーの調査では、越境 EC の消費者の 7 割が購入時に最も大事な情報として「発送料金の明示」を挙げている。そして購入後には実際の配送時間よりも早い商品の受け取りを求めていることが分かっている。ミレニアル層は越境 EC での購入にも親しむ年齢層だが、回答者の 39%が配送に時間がかかりすぎていると回答した。越境 EC の拡大とそれに伴う物流サービスの向上により、消費者の物流に対する期待度は一層高まっているといえる。

³⁰³ <https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/passport-citation.pdf>

³⁰⁴ 2018 年 1 月イーベイはペイパルからアディエンに決済関連業務委託先を変更した。2018 年末から徐々にアディエンに切り替える作業を進める予定。

³⁰⁵ EC サイトと決済の連携網。決済プロセッサ（アディエン <https://www.adyen.com>）のような決済システムを使用した決済などがあげられる。消費者へは表向きはサイト運営者が決済しているように見える。（例：購入の際決済会社のページへ移動せずにサイトに埋め込まれた決済など）

³⁰⁶ <https://www.paypal.com/us/selfhelp/article/is-paypal-safe-faq1328>

⑦返品対応

アイピーシーによると、過去1年の越境ECでの返品率は6%、中でも返品率の高かった消費者はインド(25%)、米国(10%)、中国(9%)、オーストリア(9%)、スイス(8%)の順であった。同時にこれらの国においてたいいていの場合、他国と比べて高い商品を購入していることが明らかになっている。また、返品方法は各国の郵便局への持ち込みによる郵送という回答が最も多かった。

ディーエイチエル(DHL)実施の消費者調査では、越境消費者の24%が返品について不安があると回答し、KPMGによる別の調査では、調査に回答した40%が「簡単な返品ポリシー」は購入判断に重要と答えた。しかし、越境ECで返品対象となった商品の33%が返品プロセスの複雑さや返品にかかる料金が原因で放棄されているという報告³⁰⁷もあり、消費者保護の法律や商法が異なる国境間の返品対応は難しい課題となっている。

⑧即時配達への対応、主要配送企業(世界のECサイトの各主要配送企業の利用率)

アイピーシー実施の調査では、世界の越境ECの配送方法で最も多いのは各国の郵便局での郵送(米国であればUSPS)であり、全体のおよそ70%を占めた。加えて回答者の16%が「その他」の配送会社と回答した。海外配送においては郵便局の送料が比較的安価であることが影響していると思われる。

例えばロサンゼルスに住む消費者が、日本から縦20cm x 横25cm x 高さ10cm、重さ1.5キロ以下に梱包された洋服やアクセサリを購入し、送料を全て自身で負担した場合は以下のとおりとなっている³⁰⁸：

日本郵政：2,310円(発送後3~6日程で到着)

FedEx：12,513円(発送後3~4日程で到着)

UPS：19,381円(発送後3営業日程で到着)

海外発送の場合は、主要配送業者は各国郵便局が経済的である。上記の16%に当たるその他の配送業者の内訳は、DHL(4%)、UPS(2%)、ディーピーディー(DPD、1%)、ジーエルエス(GLS、1%)、FedEx(1%)、その他(7%)となっている。

⑨物流の最適化戦略

海外物流の最適化のために、小売業者は商品を受取る消費者へのサービス内容と自社の費用・実務許容範囲に応じて、バランスの取れた物流戦略をとるべきである。海外への年間の発送数が数万点を超える大規模なEC小売業者の場合、自国内でのドロップシッピングの活用も効率的だが、ターゲット消費者が多い国でのローカルフルフィルメント(現地倉庫からの発送)、もしくはターゲット国近隣の比較的成本が安い国からのフルフィルメントも考慮すべきである³⁰⁹。

³⁰⁷ <https://www.sdexec.com/warehousing/article/12186683/your-product-return-policy-can-determine-global-ecommerce-success>

³⁰⁸ https://www.shipping.jp/intl/search.cgi?x=20&y=25&z=10&weight=1.5&unit=kg&to=US&item_type=goods&submit=eg&v=2

³⁰⁹ <http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/pdf/2017/dhl-express-cross-border-ecommerce-21-century-spice-trade.pdf>

比較的小規模の小売業者で、自社内で在庫管理できるようなオペレーションの場合、ドロップシッピングは反対に費用を高める方法かもしれない。この場合は自社で集荷を行い配送会社（USPS、UPS や FedEx など）に配送を依頼することになる。商品の発送料に加えて関税、税関手数料などを含め物流コストを計算、そして配送物量や行き先に応じて最も効率的な配送業者を選択、さらには相手国での税関でのトラブルなどによる商品発送の遅延を防止するためにも、現地の法律や輸入規制などに精通した配送業者を選ぶことが重要となる³¹⁰。

例えば国際物流網を有する DHL、UPS、FedEx などであれば、販売者から購入者まで一括したサービスを提供しており（サービス内容は国によって異なる）、効率もよく、販売者や購入者も配送中のモニタリングを詳細に行える。また、国内配送が主力の配送業者では、自国での通関手続き手前で世界対応している DHL のような企業へ配送を委託することがあり、効率性に劣る。また、中・小規模の小売業者は、ある程度の受注が入るまでは安定した受注予測も難しく、一定の越境運営規模に達するまでは複数の配送方法を混合利用し、注文商品、カテゴリ毎に効率的な方法での配送を選択することが好ましいと考えられる。

⑩課題

（イ）ダイバーシティ：米国は多様な人種や文化から成る国家であり、日常言語には英語だけでなく、スペイン語やアジア諸国の言葉などもある³¹¹。米国消費者の 35% が母国語のサイトで購入したいと回答した調査もある³¹²。故に、日本から米国消費者向けに越境販売する場合はターゲット消費層のプロフィールを十分に吟味することが課題の 1 つとして挙げられる。

（ロ）物流：迅速に商品を受け取りたい（4～5 日）と希望する消費者に対して、実際は 26% の商品が 15 日以上経過して消費者へ配達されているという調査結果を前述した。越境 EC では物流にかかる日数がより大きな課題となっている。特に日本からの配送は、米国の隣国のカナダやメキシコなどと比べても時間がかかる。

米国の消費者の商品受け取りの期待値になるべく応えるかたちで配送するには、迅速な受注や配送対応が必要となる。米国内でのフルフィルメント機能を整備するといった対策も有効と考えられる。

⑪セキュリティ対策

越境 EC では他の形態以上に十分なセキュリティ対策が必要となる。世界的なシステムリスク回避ソリューションを提供するレクシスネクシス・スレットメトリックス（LexisNexis ThreatMetrix）の調査によると、越境 EC を取り扱う小売業者は、国内販売のみを取り扱う小売業者に比べて 2.5 倍の不正被害にあっており、米国内の越境 EC 小売業者だけでも年間の被害額は、毎年平均して 320 億ドルに上っている³¹³。

越境 EC では販売する国でのオンライン不正の傾向を理解しておく必要がある。オンライン決済に必要となる個人情報（住所の入力の仕方や個人特定番号³¹⁴など）は国によって異なり、国際標

³¹⁰ <https://www.shopify.com/blog/is-your-ecommerce-business-ready-for-international-sales>

³¹¹ <https://www.babbel.com/en/magazine/most-spoken-languages-in-the-us>

³¹² <https://cross-border-magazine.com/a-practical-guide-to-selling-online-in-the-united-states/>

³¹³ <https://www.threatmetrix.com/digital-identity-blog/fraud-prevention/fraud-prevention-cross-border-ecommerce/>

³¹⁴ 日本ではマイナンバーを使用したり、米国ではソーシャルセキュリティ番号を使用など様々

準も存在しない。オンラインセキュリティに対する防止対策（SD セキュア³¹⁵は義務化されているかなど）の規制も国によってさまざまであり、サイバー犯罪の防止や販売先国でのコンプライアンス遵守のためにも相手国のサイバーセキュリティに関する理解が必要となる³¹⁶。

前述の小売業者サイト上の十分なセキュリティやトークン³¹⁷の使用、3D セキュアなど、日々進化するサイバーセキュリティを活用した対策が必要とされている。

³¹⁵ 3D セキュアデジタル決済用に考案された認証セキュリティ対策

³¹⁶ <http://www.crossborder-ecommerce.com/risk-fraud/>

³¹⁷ 個人データをそのまま使用せず、暗号化し、そのデータを「トークン」（データの代わりになるもの）に結びつける。決済中はトークンで情報を交換し元のデータがシステム上で用いられることはない。

第三部. BtoB 市場

1. BtoB 市場の概況

(1) 市場規模

米市場調査会社フォレスター (Forrester) ³¹⁸のデータによると、米国の BtoB の EC に限った市場 (以下、BtoB・EC 市場) 規模は、2017 年には前年比 7.2%増の 8,890 億ドルを記録した。この市場は 2018~2020 年にかけて年平均 7.3%増の成長を続け、2020 年には 1,098 億ドル、2021 年には前年比 7.9%増の 1,184 億ドルに成長すると予測されている³¹⁹。

米国の BtoB・EC 市場の規模は、BtoB 市場全体の 11%を占めるに過ぎないが、フォレスターの予測では 2021 年にはこの割合は 13.1%まで拡大すると見込まれている。

ECプラットフォーム会社マグネト (Magneto) ³²⁰の分析によると、米国の BtoB・EC 市場の成長の背景には、①BtoB 消費者の趣向の変化、②カスタマーサービス費用削減機会、③マルチチャネルを通じた購入などが挙げられる³²¹。2017 年の BtoB・EC 市場を産業別にみると、製造業が前年比 7.0%増の 4,644 億ドルで最も大きく、ディストリビュータが前年比 6.2%増で 670 億ドル、卸売業が前年比 5.8%増で 217 億ドル、そして小売業が同 26.6%増で 105 億ドルと続いている

(2) 主要プレイヤー

デジタルコマース 360 (Digital Commerce 360) の報告によると、調査対象の 18 業種の間で 2017 年の成長率に大きな開きがみられる。航空・防衛 (前年比 0.2%減) および家具・家電 (同 4.3%減) はマイナス成長、飲食 (同 1.7%)、事務用品 (同 3.5%) などは低成長であったのに比べて、コンピューター・エレクトロニクス (12.3%)、素材・原料 (16%)、ハードウェア・ホーム DIY (19.3%) などは高成長を記録している。最も高い成長を記録したのは小売業で、前年比 23.5%増で 2017 年に 266 億ドルの売り上げを予想³²²されている (図表 20) ³²³。

³¹⁸ <https://www.forrester.com/report/US+BTOb+eCommerce+Will+Hit+12+Trillion+By+2021/-/E-RES136173>

³¹⁹ <https://www.digitalcommerce360.com/2017/06/05/u-s-BtoB-e-commerce-course-hit-1-18-trillion-2021/>

³²⁰ <https://magnetoitsolutions.com/>

³²¹ <http://www.skillzme.com/BtoB-e-commerce-trends-statistics-2018/>

³²² 注 23、24 の情報から試算。

³²³ Downloaded: 2018_Key_Findings_BTOb_Ecommerce_300.pdf from <https://www.digitalcommerce360.com/industry-resource/key-findings-2018-BtoB-e-commerce-300/#register>

図表 20. 業種別成長率（2017 年）

産業	成長率
小売業	25.3%
ハードウェア・修繕	19.3%
原料・素材	16.7%
原油・エネルギー	16.0%
スポーツ用品	13.5%
コンピューター・エレクトロニクス	12.3%
ソフトウェア	11.3%
化学製品	6.8%
特産品	6.4%
医薬品	6.3%
ヘルスケア	5.9%
重機械	5.9%
アパレル・アクセサリ	5.6%
自動車、部品	5.3%
事務用品	3.5%
飲食	1.7%
航空・防衛	-0.2%
家具・家電	-4.3%

〔資料〕DigitalCommerce360データに基づき作成。

①コンピューター・IT

コンピューター・IT 分野は、従来の企業向け IT インフラやソフトウェア販売に加えて、クラウドサービス³²⁴を利用した BtoB 向けサブスクリプションサービス³²⁵の導入により EC 化が進んだ。シスコ（Cisco Systems）、アルファベット（Alphabet）、インテル（Intel）など主要なプレイヤーは EC 運営向けのオンラインクラウドサービス、サブスクリプションサービス等にも注力し、成長を遂げている³²⁶。

製造業の BtoB 市場で 2017 年に最も高い成長率を記録したのは、シスコシステムズであった。EC 化率 100%近く、IT やネットワーク機器開発を主力とする企業である。2017 年の販売額は、前年比 44%の 480 億ドルを記録した。同社の 2017 年の高成長の要因は、セキュリティ対策ソフトウェアの販売が好調だった点、そして BtoB 向けサブスクリプションソフトウェア³²⁷やグーグルとのクラウドソリューション³²⁸などの販売が好調だった点が挙げられる。

³²⁴ ソフトウェアをパソコンにインストールして自社で情報分析、管理をせず、ネットワーク上にある「クラウドサーバー」を利用して遠隔で情報を分析、保管、管理すること。

³²⁵ 従来のようにソフトウェアの CD を購入したり、サーバーを導入したりせず、オンラインで毎月、毎年など定期的にライセンス費用を支払い、ソフトウェアをオンライン上で購入・使用、クラウド上でサーバーを使用するなどオンライン上の定期的購入・使用サービス。

³²⁶ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-27/microsoft-intel-alphabet-results-buoyed-by-cloud-boom>

³²⁷ <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/cloud/subscription-based-models.html>

³²⁸ <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/strategic-partners/google-cloud.html?dtid=ossdc000283>

コンピュータ・IT業界では、次にデル（Dell）が前年比 8.9%増の 610 億ドル³²⁹を売り上げた。同社の EC 化率は 50%以上となっている。デルの競合のエイチピー（HPInc.）³³⁰は、前年比 8%増の 521 億ドル³³¹の売り上げを記録した。

②産業用機器、用具卸売

グレインジャー（Grainger）は産業用機器や用具の最大手メーカーである。主に産業用安全器具、工事用具、モーター、重機、産業機器のメンテナンスなどを取り扱っている³³²。同社は BtoB・EC 販売を引っ張る代表的な企業といわれている。2016 年の年次レポートによると、米国内 284 拠点、18 の卸売倉庫を有し、2016 年の米国のみの上売上額は 78 億ドルに上る。このうち EC での売上額は 36 億ドルで、売り上げ全体の 46%を占めている。EC の売上額のみでは、前年比 12%増加した。

2017 年の産業用機器の卸売市場規模は、約 1,600 億ドルとなった。上位 50 社が市場全体の 30%を占める競争市場だが、グレインジャーはこの中でも 6%のシェアをもつ³³³。しかし、2017 年にはこの最大手にも、アマゾンビジネスの影響がみられ始めている。比較的小規模な事業顧客にとって魅力的なアマゾンと比べて、グレインジャーは業界に精通した営業マンの専門知識や丁寧な顧客対応を求める大企業が主要顧客である。また、グレインジャーは複数拠点を有しているため、アマゾンへの対向手段は十分との見解もある。しかし、アマゾンビジネスのシェアがグレインジャーの市場規模を縮小させるニュースも散見されており、グレインジャーの株価が下がっているとの報告もある。アマゾンがアマゾンビジネス向けにプライム配送サービスを展開すると発表した 2017 年 10 月 24 日午後、グレインジャーの株価は 3%下落した³³⁴。

③自動車・自動車部品

国内自動車販売台数トップのゼネラル・モーターズ（GM）の 2017 年の販売額は、前年比 2.4%増の 1,450 億ドルであった³³⁵。GMは 2017 年には IT ソリューション会社アイ・ビー・エム（IBM）と提携し、自動車のダッシュボードからレストランの予約や注文、ホテルの予約などができるシステムを開発した³³⁶。2018 年末までに対応車種にソフトウェアを搭載していく計画である。

④小売

図表 20 で示したとおり、小売業は BtoB の EC 市場で最も高い成長を記録している。これを牽引するのがアマゾンである。同社が 2015 年 4 月に開始したビジネス向け小売サービスのアマゾンビジネス（Amazon Business）が成長に大きく寄与しているといわれている。アマゾンは、BtoB 全体のおよそ 30%を担っているともいわれており、サービス開始から 1 年でアマゾンビジネス

³²⁹ <https://www.prnewswire.com/news-releases/dell-technologies-reports-fiscal-year-2017-fourth-quarter-and-full-year-financial-results-300431802.html>

³³⁰ <http://www8.hp.com/us/en/home.html>

³³¹ <http://h30261.www3.hp.com/~media/Files/H/HP-IR/documents/results/2017/q4-2017-press-release.pdf>

³³² <https://www.mdm.com/2017-top-industrial-distributors>

³³³ <https://seekingalpha.com/article/4074098-w-w-grainger-amazons-next-victim>

³³⁴ <https://www.cnbc.com/2017/10/24/w-w-grainger-shares-drop-after-amazon-launches-business-prime-shipping.html>

³³⁵ <http://media.gm.com/content/dam/Media/gmcom/investor/2018/feb/general-motors-2017-Q4-Earnings.pdf>

³³⁶ <https://www.reuters.com/article/us-gm-tech/gm-puts-an-e-commerce-marketplace-in-the-dashboard-idUSKBN1DZ0DX>

の売上額は 10 億ドルを記録、以降には企業のみならず大学などの顧客も増やし、毎月平均 20% の成長を記録するまでに至っている³³⁷。正式な発表はないが、成長率から換算すると 2017 年の売上額は 80 億ドルに達している³³⁸。

オフィスサプライ大手のステープルズ (Staples) の BtoB 部門、ステープルズアドバンテージ (Staples Advantage) は同社収益全体の 6 割を占めている³³⁹。2017 年のステープルズ全体の年間収益は 19 億 7,000 万ドル、うち BtoB 収益は 11 億 8,200 万ドルとなっている³⁴⁰。ステープルズの EC 化率は 2016 年時点で 12% となり、2012 年の 8.9% から少しずつ伸びている³⁴¹。

2. BtoB 企業の戦略や取り組み

(1) BtoB サイトの特徴・技術的特性

①BtoC との比較

BtoB の消費者は BtoC とは異なり、業種、事業形態、企業規模によりさまざまであり、購入方法、支払い方法、配送場所、購入に至るまでのプロセス (社内決済など) も BtoC 消費者とは大きく異なる。また、上述のとおり、BtoC の消費者は広告媒体や SNS からのコンバージョンがデジタルマーケティングの主力戦略の 1 つだが、BtoB は既存の企業間契約や他企業とのビジネス関係メンテナンスなど、あらゆる外部要素に影響を受けるという特徴がある³⁴²。

一方、BtoB の消費者もビジネスの現場を離れば一般消費者と同じ、BtoC での商品の購入時のような期待値も持ち合わせている³⁴³。ピューリサーチセンターの調査によると、2015 年時点でミレニアル層が主力の米国労働者層となっており、2025 年には 44% を占めると予想されている。BtoB の市場でも購買者もしくは購買決裁権を持つのはミレニアル層であるため、この購買層の特徴も取り入れつつ BtoB サイトは作成されていくべきと考えられる³⁴⁴。

②アマゾンビジネスやステープルズなどからみる、成功している BtoB サイトの特徴

EC の BtoB 市場を牽引するアマゾンビジネスやステープルズアドバンテージのサイトの特徴は、以下のとおり要約できる：

- 一般向けではなくビジネスを理解したカスタマーサービスツール：BtoB ネットワークサイトのセールスフォース (Sales Force) が 2,300 人の BtoB 購買者を対象に実施した調査では、回答者の 89% が購買先企業に自社のビジネスを理解してほしいと回答、74% が自社のビジネスに沿ったプロモーションを送られるとその企業へのロイヤリティが上がるかと回答している³⁴⁵。ビジネスにカスタマイズしたコンテンツや商品の推薦が重要となることが分かる³⁴⁶。

³³⁷ <http://www.businessinsider.com/amazon-business-hits-1-billion-in-a-year-2016-7>

³³⁸ <https://www.applicoinc.com/blog/amazon-business-BtoB-distributor/>

³³⁹ <https://www.digitalcommerce360.com/2017/05/16/BtoB-sales-account-60-staples-q1-revenue/>

³⁴⁰ <http://nasdaqomx.mobular.net/nasdaqomx/7/3538/5045/>

³⁴¹ <https://retail.emarketer.com/article/staples-by-numbers/591b7345ebd400097ccd5fba>

³⁴² <https://www.insitesoft.com/resources/reports/BtoB-BtoC-experiences-not-converging/>

³⁴³ <https://www.idg.com/tools-for-marketers/2015-role-influence-of-the-technology-decision-maker/>

³⁴⁴ <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/>

³⁴⁵ <https://www.salesforce.com/blog/2017/02/show-BtoB-customers-some-love.html>

³⁴⁶ <http://www.the-future-of-commerce.com/2017/05/08/the-BtoB-e-commerce-customer-experience-is-not-what-you-think/>

- 膨大な数の商品カタログがあるが、欲しい商品へたどり着くまでのクリック数は、最低限に抑えられている。例えばトナーやファイリングフォルダーの購入にしても、品揃えは豊富だが、ビジネス用途やサイズ、型番などで一気に絞り込む効率的な検索が可能である。
- 製品情報は豊富かつ詳細である。例えばディストリビュータの購買者にとってサプライヤーの製品情報は重要な情報である。同じ製品を販売していてもウェブクオリティの高画質な製品写真、詳細、最新追加情報など豊富で最新の情報を提供するサイトのほうが利用されやすい³⁴⁷。
- ビジネスアカウント管理が行き届いている。BtoC 消費者の個人嗜好、プロフィール管理のように、BtoBのビジネスアカウント情報や傾向が把握されている³⁴⁸。BtoBでは日常的な業務容量（大量一括購入）の自動リピート購入³⁴⁹や、コスト削減オプションの提供など、販売側にとってはそのビジネスの購入傾向を把握できる、消費側にとっては便利な購入ポータルを提供。

技術的特性：

- 膨大な製品カタログが複数に分類されている³⁵⁰：業種別、用途別での検索（例えばHVAC 製品にも自動車業界用、施設設備業界用に製品分類があり、「HVAC」⇒「施設設備」でも検索可能と同時に「施設設備」⇒「HVAC」でも検索可能）。
- 製品名、パーツ番号など複数のキー情報から検索機能³⁵¹（例えば機械製造会社が自社の機械 A の交換部品をサプライヤーから注文する際には、商品名ではなく機械 A の使用部品表からピンポイントで「パーツ番号 XXXX」と検索する）。
- 製品セットやキットのパッケージ化が可能：機械製造や IT まで多岐の業種でキット購入する企業が多いため、ウェブサイト上でキット化できる機能が必要（例えば EC プラットフォーム購入と同時にそれと互換性のあるセキュリティ対策ソフトを購入）。
- 製品の詳細が確認できる高画質画像、ビデオ³⁵²：部品購入の際に高画質や 360 度回転写真などで購入者が製品詳細を確認できる機能。
- 製品詳細情報のダウンロード（PDF、エクセルなど）³⁵³：製品詳細を確認するため、また BtoB 購入決済には複数人が携わることが多い³⁵⁴ためにダウンロードできる情報が必要。
- ウェブに埋め込まれた製品デモビデオ（システム説明など）³⁵⁵：システム会社や新製品などウェブ上では伝えにくい内容の説明用ビデオ³⁵⁶。
- 製品の在庫状況の表示：在庫管理が重要となる業種の購入者はサプライヤーの最新在庫情報を把握しておくことが重要。
- 製品の見積もり依頼フォーム：企業内では見積もり⇒相見積もり⇒決裁⇒購入⇒請求書発行といったような購入プロセスがあるため、これらに対応した機能が必要
- 請求書、価格リスト決済対応機能：さまざまな企業へ請求書の発行や企業との契約価格リストの管理機能。
- ビジネスアカウント管理ポータル：各顧客の注文ポータル、リピート注文の管理などの機能。例えばコピー用紙やトナーなど、随時一定の需要がある商品は大量リピート購入する企業も多いため、これらを管理する機能が必要

³⁴⁷ <https://www.insitesoft.com/blog/rich-product-content-creates-great-customer-experience-on-BtoB-e-commerce-site/>

³⁴⁸ <https://www.digitalcommerce360.com/2017/10/16/seven-BtoB-e-commerce-features-win-buyers/>

³⁴⁹ <http://www.maibpo.com/Blogs/top-five-BtoB-e-commerce-best-practices.html>

³⁵⁰ <https://www.grainger.com/content/general-catalog>

³⁵¹ <https://cgproducts.johnsoncontrols.com/default.aspx?topframe.aspx&0>

³⁵² <https://www.webrotate360.com/>

³⁵³ <https://www.igt.com/en/products-and-services/gaming/systems/casino-systems-products/cardless-connect>

³⁵⁴ <https://www.salesforce.com/blog/2016/06/selling-to-the-modern-BtoB-buyer.html>

³⁵⁵ <https://www.hybris.com/en/downloads?q=:prioritySort:type:Product+Demo>

³⁵⁶ <https://www.wyzowl.com/video-marketing-statistics-2016.html>

- 顧客企業のシステムとのシステム提携：大企業などと既に契約している場合（企業契約しているトラベル会社や製造業者と部品会社など）は、販売者企業と購買者企業でシステム連携をする場合もある（例えば受注発注システムの統合など）

（２）オフライン専門企業の EC 事業展開戦略

1948年に電気モーターの修理店とした設立されたアクミーツール（ACME Tools）は、1985年には業者向けの木工工具、建設工具の卸売業者として成長し、1999年4月にカタログ販売と自社でインターネット販売を開始した。同年に路面店舗の経営に集中するためアマゾンにそのインターネット販売とカタログ販売部門を売却した³⁵⁷。そこから数年は路面店舗、卸売倉庫（2018年現在は全米10拠点）にて卸売およびリテール、工具レンタル、修理業を運営した³⁵⁸。

2010年にはオフライン事業に加えてオンライン事業展開を開始、2014年にはIBMウェブスフィアのプラットフォームを利用、EC専門の技術コンサルティング会社とも提携してEC専用のacmetools.comを立ち上げ、2万6,000点に上る製品の取り扱いを開始した。その後、EC事業は順調に拡大、それを支えるためにノースダコタ州にある本社を2015年に拡張し、EC事業専用のフォイスを増設した³⁵⁹。現在アクミーツールは「工具のオンラインリテーラー」に自社を位置づけ、EC事業の拡大に取り組んでいる。EC市場のBtoB業界の調査会社が発表する、2018年に急成長する企業の一つとして取り上げられた。

（３）EC ビジネスモデルのトレンド

EC市場のBtoBはBtoC化しているといわれる。この新しい傾向は部分的にはアマゾンビジネスが影響していると考えられる。アマゾンはBtoB取引に多額な投資を実施しているといわれており（各部門別の投資額は公表されていない）、企業のこれまでの購買プロセスや規範を変えようとしている³⁶⁰。具体的には以下の活動が報じられている：

- ①アマゾンビジネスは、企業や団体で一般的に使用されている購買システムと次々に連携（40購買プラットフォーム以上と連携）、これにより企業はバラバラになりがちであったEC購買と社内の企業資源計画（ERP）での在庫管理を一括化、シームレスなEC購買を可能とした。
- ②ビジネスクレジットライン（決済方法）の提供、社内購買承認ステップ、契約内容別価格設定機能、マルチユーザー購入管理など全てアマゾンのサイトで設定を可能とし、購買プロセスをスムーズにした。
- ③アマゾンビジネスにもプライム配送サービスを導入（有料プラン設定）、BtoC消費者のような商品受け取りを可能とした。

（４）EC プラットフォーム

以下は企業がBtoB・ECプラットフォームを選ぶ際に必要とする条件である³⁶¹：

³⁵⁷ <http://www.acmetools.com/shop/tools/about-acme>

³⁵⁸ <http://www.acmetools.com/shop/tools/locations>

³⁵⁹ <https://www.acmetools.com/wcsstore/ExtendedSitesCatalogAssetStore/assets/pdfs/AcmeTools-NewCorporateHeadquartersnewsrelease.pdf>

³⁶⁰ <https://www.digitalcommerce360.com/2017/07/24/amazon-business-brutal-reality-manufacturers-distributors/>

³⁶¹ <https://virtocommerce.com/glossary/what-is-BtoB-ecommerce>

①拡大性 (Scalability) :

事業拡大に合わせてサービスメニューの追加や取引企業の追加など、その時々での EC 運営の最適化を可能とするプラットフォーム。

②柔軟性 (Flexibility) :

各業種、ビジネスによって EC システムに求めるツールは異なる。自社のエンジニアによりプラットフォームをカスタマイズできたり、機能を追加したり、自社の企業資源計画 (ERP) に対応しやすい柔軟性の高いプラットフォーム。

③信頼性 (Reliability) :

企業間取引における機密事項、会計情報、決済情報などが行き交う BtoB・EC 取引は、高いセキュリティ対策を必要とする。クラウドサーバー、自社サーバーによりセキュリティ対策をどこまで自社で行うか、プラットフォーム会社に任せるかは変わるが、サイト上やサーバーのセキュリティ対策がしっかりしていて信頼の高いプラットフォーム。

④有用性 (Usability) :

顧客情報管理、注文管理、プロモーション管理などを通じて大量の情報・データを処理しなければならない企業にとって、どこまで自動分析がされているか、どこまで人員を削減できるかといった要素は重要。

米国の EC 市場の BtoB 主要プラットフォームには、大企業向けエスエーピーハイブリス (SAP Hybris)、中規模企業から大企業向けのクラウドクレイズ (CloudCraze) などが挙げられる。

エスエーピーハイブリス (SAP Hybris) (<https://www.hybris.com/en/>)

2015 年頃から急成長し、現在では BtoB・EC 調査会社のフォレスターによる 2017 年の EC プラットフォーム分析調査でトップの評価を獲得した³⁶²。トップの理由には企業資源計画 (ERP) の世界大手でもあるエスエーピーのソリューションというブランド力と信頼、世界中で利用されているというネットワークの幅広さ、プラットフォームもフロントエンドからバックエンドまでシームレスなユーザーインターフェースで使い勝手が良く、データ分析にも優れているという点、そしてプラットフォームのフィーチャーセットの豊富さ (さまざまな分野のビジネスに対応している) という点など多数が挙げられる。

ハイブリスを利用している企業には³⁶³：製薬、消費財メーカーのジョンソン・アンド・ジョンソン (Johnson and Johnson)、自動車部品会社のグッドイヤー (Good Year)、化粧品メーカーのベネフィット (benefit) など大企業が名を連ねている。

³⁶² <https://www.hybris.com/en/news-center/press/170327-sap-hybris-named-as-a-leader-in-BtoC-and-BtoB>

³⁶³ <https://www.hybris.com/en/customers?q=%3AAsort%3ACountries%3AUnited%2BStates>

クラウドクレイズ (CloudCraze) (<https://cloudcraze.com/>)

既に多くのビジネスに利用されている CRM³⁶⁴プラットフォームとのインテグレーション用に販売されている BtoB・EC プラットフォーム。SAP Hybris が大企業向けなのに対し、CloudCraze は中規模から大規模企業に利用されている。CloudCraze が幅広く選ばれている理由には、他のプラットフォーム会社に比べて速い導入スピード、既にセールスフォースに投資をしている企業にとっては「追加」導入で済むため、新たに別会社のプラットフォームを導入してセールスフォースとインテグレーションさせるよりも、費用を抑えられることができる、などが挙げられる³⁶⁵。

CloudCraze を利用する企業には³⁶⁶：コカ・コーラ (Coca cola) や株式取引市場のナスダック (Nasdaq) などがある。

(5) 主なモールサイトや卸売りサイト

①アマゾンビジネス (Amazon Business) :

米国を代表する BtoB モールサイト。全米 EC 小売トップのアマゾンは 2015 年に BtoB サービスを開始、月毎の成長率は 20%ともいわれ、2017 年には約 80 億ドルを売り上げた。現時点では日本企業のアマゾンビジネスへの出店はみられない。

②ジョーア (JOOR)³⁶⁷ :

ファッションやインテリアに特化した卸売マーケットプレイス。利用している小売業者は 16 万 2,174 社、取扱ブランドは 2,207 件に上る。2016 年の売上額は 150 億ドル、売上は過去 4 年間で倍増していると報告されている。日本のアパレルブランドはジョーアを利用している (ただしブランド名や企業名は非公表)。

③ホールセールセントラル (Wholesale Central)³⁶⁸ :

1996 年から運営されている老舗の卸売マーケットプレイス。小売業者は無料、サプライヤーからは 6 カ月間で 399 ドルのサービス料を徴収している。ユーザーインターフェースは近代的³⁶⁹ではなく、ユーザーフレンドリーではないが、小規模な小売業者やキオスク (ショッピングモール内のキオスクのような店舗) などの小売業者に広く利用されている。また、ウォルマートからの売り切り品や返品なども出店されている³⁷⁰。日本からの製品も販売されているようだが、日本企業による出店はみられない。

(6) 主なアウトソーシング先

コンサルティング大手のアクセンチュア (Accenture) が、米国企業が利用するアウトソースのトップ企業となっている。2024 年までに同社のアウトソースからの収益は 185 億ドル、コンサ

³⁶⁴ Customer Relationship Management (CRM) は顧客管理システム。ビジネスが顧客情報や営業情報を管理するために導入する業務システム

³⁶⁵ <https://globenewswire.com/news-release/2017/09/14/1121195/0/en/CloudCraze-Named-a-Strong-Performer-in-BTOB-Commerce-for-Midsize-Organizations-by-Independent-Research-Firm.html>

³⁶⁶ <https://cloudcraze.com/customers/>

³⁶⁷ <https://jooraccess.com/Annual-Report>

³⁶⁸ <http://www.wholesalecentral.com/>

³⁶⁹ 近年のウェブサイトはフェイスブックのようなスクリーンをスクロールして少ないクリックで済むユーザーインターフェースや写真を多く取り入れたビジュアル重視のページが多い。

³⁷⁰ <https://www.directliquidation.com/>

ルティング業も行う同社の売上額全体の 45%を占めるようになると予想されている。アクセンチュアの顧客はフォーチュン 100 リストのうち 90 社、フォーチュングローバル 500 では 75%と圧倒的である³⁷¹。アウトソーシング事業は 2013～2017 年の間で年平均 5.1%増の成長を記録、今後も成長が続くと予測されている³⁷²。

米国内ではアクセンチュアの競合となる主要アウトソース先は、アイ・ビー・エムビジネス・サービスズ (IBM Business Services) である。アウトソーシングだけの売り上げは発表されていないが、コンサルティングとアウトソーシングを含めたビジネス・サービス部門の 2016 年の売上額は、前年比 2.7%の 160 億ドルを記録した。

(7) 決済方法

BtoB 決済の場合、企業規模や取引する業界などにより決済方法が異なるため、顧客に合わせた決済方法を提供することが、購入企業へのカスタマーサービスとしても、販売側のリスク回避としても推奨される。

①パンチアウトを利用した注文 (PO/Purchase Order)

EC 取引の場合、企業登録されているサプライヤーからの製品の購入にあたり、EC サイトに入れたカート内容を自社の注文システムへ「パンチアウト」(移行)させるパンチアウト機能を利用し、そこで PO を発行することで注文業務の手間を省くことができる。ただし、これにはサプライヤーと連携可能なシステムが必要となる。

アマゾンビジネスのサイトにもこのパンチアウト機能が整備されている。アマゾンのサイト上では米国で一般的に利用されている多くの注文システム (SAP Ariba、Oracle、Jagger (前 SciQuest) など) と連携できるようになっている。

PO で注文する場合の決済方法は企業の会計ポリシーによりさまざまであるが、2017 年の Statista のデータでは米国 BtoB 市場全体の 58%は ACH で支払いをしているという統計が発表されており、PO 発注の場合も多く企業が ACH で支払っていると思われる³⁷³。

②掛売り (クレジットマネジメント)

信用のある取引先との間で、特に大企業などにより利用されている。購入企業へクレジットを発行し、商品受け取り後に購入企業は期日までに支払いを行う。BtoB 決済の 40%はクレジットラインを使用しているといわれている³⁷⁴。EC 取引では特にこの方法はスムーズな決済を促すことができるが、小規模の企業には資金面の問題、リスクが高いことから対応しにくい方法でもある³⁷⁵。

³⁷¹ <https://www.investopedia.com/articles/markets/101615/who-are-accentures-main-competitors.asp>

³⁷² <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/12/13/what-is-the-potential-upside-to-accentures-outsourcing-business/#61e3e90e48c2>

³⁷³ <https://www.statista.com/statistics/725096/preferred-BtoB-payment-methods-north-america/>

³⁷⁴ <https://aprue.com/integrations/woocommerce-integration/>

³⁷⁵ <https://blog.aprue.com/which-BtoB-payments-are-right-for-your-business>

しかし、BtoB 市場の 52%が EC の購入を行う³⁷⁶といわれている成長市場の顧客を逃さないために、アマゾンビジネスはこの掛売り方法を活用している。このサービスは無料で提供、以下のとおり 2 種類のサービスがある³⁷⁷：

- 一括支払いクレジットライン：商品発送日から 55 日以内に購入代金を一括支払い。このクレジットラインは一括支払いができる資金力のある企業向け。
- リボルビングクレジットライン：毎月最低支払金額または全額を支払い。年利 12.99%。小・中規模企業向け。

③クレジットカード

2017 年 BtoB 全体のクレジットカードの利用率は 50%を超え、過去 5 年間でその使用率は倍増した。そして今後 5 年間で約 10%のペースで伸びるとされている³⁷⁸。オンラインペイメントソリューションを提供するアプループ³⁷⁹の報告でも、EC 市場における BtoB の複雑な決済はカートから購入へのコンバージョン率の低下につながるため、多くの BtoB 販売企業はクレジットカードを決済方法に指定しているという。

(8) 物流

EC は物流業界を変化させているともいわれているほどに物流への影響が大きい³⁸⁰。大きな要因はアマゾンにある。無料 2 日以内配送のアマゾンプライムの影響で、2015 年時点で EC 取引の 60%は「無料発送」されており、無料発送のオプションがなければ EC 小売から取り残されともいわれている。アマゾンは小売部門では、配送を無料にすることで赤字を約 70 億ドル算出したが、この損失はアマゾンが提供するクラウドサービスで補っている。しかし、物流全体では無料発送圧力から配送料金は年々低下しているという。それほど EC 取引は物流に影響をもたらしている。

EC 市場における BtoB の購入者はアマゾンなどの配送サービスを経験しており、オフィス用品などのオーダーに関しては回答者の 82%がアマゾンビジネスで購入前のリサーチや価格比較を行ったという調査結果も出ているほどにアマゾンスタンダードは BtoB にも広まっている³⁸¹。企業購入者へも BtoC 消費者が求める迅速かつ明解な配送サービスを提供することが必要となっている。

また、この需要に対応するため、年々多くの企業は国内外へ向けての 3PL・ドロップ SHIPPING を活用している。故に信頼が高く、コストパフォーマンスがよい配送を任せられる業者を選定することが BtoB 業者の優先事項となっている³⁸²。

³⁷⁶ <http://www.digitalistmag.com/customer-experience/2017/05/11/BtoB-e-commerce-customer-experience-not-what-you-think-05081367>

³⁷⁷ <https://www.amazon.com/gp/cobrandcard/marketing.html?ie=UTF8&pr=ibprox>

³⁷⁸ <https://www.centurybizsolutions.net/merchant-account/a-guide-to-BtoB-payment-processing/>

³⁷⁹ <https://blog.apruve.com/5-mistakes-BtoB-ecommerce-made-when-mimicking-BtoC-websites>

³⁸⁰ <https://www.supplychaindive.com/news/amazon-effect-logistics-cost-delivery/444138/>

³⁸¹ <https://www.digitalcommerce360.com/2016/09/02/how-deliver-BtoC-e-commerce-experience-BtoB-buyers/>

³⁸² <https://blog.kissmetrics.com/overlooked-factors-in-BtoB-ecommerce/>

(9) 即時配達への対応・主要配送企業

アクセンチュアによる調査では、2013年の北米地区の即時配送の割合はBtoBが65%、BtoCが30%であった。2020年にはBtoBは59%、BtoCは36%まで拡大すると見込まれている³⁸³。BtoBの配送はBtoCよりも一般的に物量が大きいため、発送料見積もり、配送手配もBtoCほど容易ではなく、配送までの時間を遅らせる多くの変動要素もある。例えば、同じ企業からの納期の近い複数の注文を同梱して配送すべきか、UPSやクーリエなどで配送するのか、トラック、海運かなどの判断をする必要³⁸⁴、あるいは発送見積もりの取得が企業プロセスとして必要な場合もある。一方、製造業が購入する原料などは、納入先の製造業からの納期指定があったりと、全て即日配達してはいけない場合もある。

海運や時間のかかる大量配送を要する製品以外のオフィス用品や、製造部品といった比較的小さな配送向けに、アマゾンでは2017年10月にビジネスプライム配送を開始した。一般のアマゾンプライム会員も自身が購入者であればそのメンバーシップをビジネスでも使用できる。一方、複数人購入者登録が必要な場合は3つのプランが用意されている。10人までのユーザーによる使用は年間499ドル、100人までの使用は年間1,299ドル、100人以上の場合は年間1万99ドルで無料、2日配送サービスを提供している³⁸⁵。2017年10月に始まったサービスのため、まだ利用者数などの調査結果は発表されていない。

アマゾンがビジネスプライムおよびプライム配送に使用する主要配送会社はUPS、USPS、FedEx、DHL エクスプレス、アマゾンロジスティクスなどがある。

①アマゾンロジスティクス (<https://logistics.amazon.com/>)

アマゾンと直接契約している各地域のローカル業者による配達³⁸⁶。アマゾンフルフィルメントセンターで荷物を受け取り消費者へ配達する。

②アマゾンフレックス (<https://flex.amazon.com/>)

アマゾンフレックスの運転手として登録している個人。ローカルドライバーが必要な地域で随時募集しており、個人運転手は背景調査を終えた後にパートタイムの運転手として必要に応じて自分が配達したい時にアプリで「配達開始」、アマゾンフルフィルメントセンターで荷物を受け取り配達する。アマゾンの社員ではなく、上記のアマゾン契約の配送業者の従業員でもない³⁸⁷。

³⁸³ https://www.accenture.com/t20170227T024657Z_w_/th-en/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_23/Accenture-Adding-Value-to-Parcel-Delivery.pdf

³⁸⁴ <https://www.corevist.com/real-time-shipping-BtoB-world/>

³⁸⁵ https://www.amazon.com/dp/B00DBYBNEE?encoding=UTF8&force-full-site=1&primeCampaignId=ab_bps_fbpsa

³⁸⁶ <https://logistics.amazon.com/>

³⁸⁷ <https://flex.amazon.com/faqs/>

③DHL エクスプレス (USA) (<https://www.logistics.dhl/us-en/home.html>)

ドイツに本社を置くドイツポスト (Deutsche Post AG) のエクスプレス配達 (ドア・ツー・ドアの即日、短期間配達など) を行う DHL エクスプレス部門の米国子会社。米国市場では USPS、UPS、FedEx に次いで第 4 位³⁸⁸。

(10) 物流の最適化戦略

BtoC 市場で物流の効率化やコスト削減のために活用されている 3PL を利用したフルフィルメントは、BtoB でも活用すべきである。BtoB サプライヤーを対象とした調査では、回答企業のおよそ 53% が 3PL を活用して効率的な配送を行っている³⁸⁹。また、3PL の活用により 5~25% のコスト削減が可能だと、サイファンロジスティクス (Syfan Logistics) の関係者は語っている³⁹⁰。

3PL のフルフィルメントへの切り替えで物流が最適化されるかどうかは、現在の費用と 3PL の費用を十分に考慮することが必要となる。例えば 3PL を利用する場合には、①3PL の倉庫セットアップや社内システムと 3PL 会社のシステムとの連携などの初期設定コスト、②3PL 倉庫で商品受け取り時の検品、受け入れ費用 (月々の料金に含まれる場合あり)、③3PL 倉庫での在庫管理費用 (月々の料金に含まれる場合あり)、④集荷、梱包、配送、梱包材費用、発送料金などがかかる³⁹¹。3PL を利用することで倉庫での在庫管理や発送料金など費用を下げる面があるが、初期費用やその他の 3PL 会社からの「費用」がどれくらいかかるものかを確認し、自社物流の場合と比較することが求められる。

ロジスティクス業界情報サイトのロジスティクスマネジメント (Logistics Management) によると、BtoB 企業を含む 2017 年のフォーチュン 500 の企業の 90% が 3PL を活用しており、その割合は 2001 年の 46% と比べると大幅に拡大している³⁹²。

(11) セキュリティ対策

BtoB・EC サイトは、取引先企業の購入情報や履歴、決済情報など、機密情報が漏洩するリスクがあるため、BtoC 向けの個人情報保護などの基本的なサイバーセキュリティだけでなく他にも十分なセキュリティ対策が必要となる。

①クラウドサーバー、自社サーバー、ミックス使用

EC サイトのサーバーを自社でどこまで保守するかは EC サイト運営を始める前に自社の IT エンジニアと十分検討する必要がある。自社でのメンテナンスはクラウドの利用とは異なり自社での管理を可能とするため、自社のサイバーリスクアセスメントに基づいた効果的なセキュリティ対策を講じることができる。クラウドサーバーを既に使用している場合でも情報の機密度によってある程度は自社サーバーで管理することも可能である。企業の予算次第ではあるが、情報漏えいリスクによってかかる費用を考慮すれば、企業 EC の場合はできるだけ自社サーバーでセキュリティを行う方がよいといわれる。

³⁸⁸ <https://www.datanyze.com/market-share/logistics/United+States/dhl-market-share>

³⁸⁹ <https://www.cin7.com/5-ways-meet-BtoB-customer-expecations/>

³⁹⁰ <https://www.handshake.com/blog/third-party-logistics/>

³⁹¹ <https://www.3plcompanies.net/what-is-the-cost-of-3pl-services/>

³⁹² <https://www.supplychaindive.com/news/third-party-logistics-3pl-increase-large-companies-2017/443710/>

②オープンソース vs. クローズドソース

オープンソースを通じて多くの開発者により作成される EC プラットフォームは、比較的low価格かつ導入に当たる障壁も低い³⁹³。しかし、多くの外部エンジニアが開発に参加するために、ハッキングや情報漏えいの可能性を高めるというリスクを伴う。一方、クローズドソース（プラットフォーム企業と自社とのエンジニアにより開発され、自社で契約を他社と結ばない限り、他社はそのプラットフォームを使用することはできない）によるシステム開発を行い、選ばれた限定的な人材で導入する方が、誰がどのような開発をしたかをトラックできるなどのメリットがある³⁹⁴。

③バーチャル・プライベート・ネットワーク（VPN）で社内システムと EC とのパスのセキュリティを確保

ECサイトの運営にあたり、上述のパンチアウトシステムやECサイト、社内の企業資源計画（ERP）システムと EC サイト、もしくは一括化された ERP パッケージを導入していない場合は、在庫管理、営業管理、注文、出荷と管理などの各社内システムと EC サイトの連携が必要となる。社内システムはネットワークの組み方により、可能な限り外部との接触を減らしたセキュリティの高い環境が作れるが、EC サイトとの連携となると、EC サイトを通じて外部との接触ポイントが増える。よって、ウイルス感染のリスクも高くなる。したがって、社内システムと EC は VPN コネクションでセキュリティを確保することが重要となる。

④バックアップ体制の確保

バックアップ体制の確保はセキュリティかつ緊急時の対策の両面でメリットがある。EC サイトとサーバーを構築する際には一定のリダンダンシー³⁹⁵を確保、EC がアクセスするメインサーバーが何らかの理由でダウンしてしまってもバックアップサーバーに移行、もしくは予め予備サーバーに情報を随時同期化しておくという応急処置である。これにより EC サイトがダウンして使用できない、販売企業は購入決済中に突然サイトがダウンしたといった混乱を防ぐことが可能となる。

³⁹³自由にアレンジ、開発を加えることができ、手軽に試すことができる。またクローズド（IT 企業などと契約をして構築した自社用ソフトやライセンスしているソフト）の場合 IT 企業との契約やライセンス内容によりプラットフォームの使用範囲に縛りがあったり、独自で開発の手を加えたり、内容を変更することが難しい。

³⁹⁴ <https://www.sana-commerce.com/us/blog-us/how-can-safeguard-BtoB-e-commerce-security/>

³⁹⁵一つの情報回線がダウンしてしまった場合に備えてわざと情報回路に「リダンダンシー（冗長性）」を持たせ、バックアップを用意すること。例えば通常は EC サイトから決済情報を問い合わせに情報通路 A を通ってサーバー A に問い合わせが送られるが、何らかの要因で情報通路 A がダウン、そのような場合に備えて常に同じ情報が情報通路 B を通してサーバー A へ送られるようにしてある。

第四部. 電子商取引に関する連邦や各州の法律・規制に関する情報、各取得プロセスと必要書類

1. 規制（消費者保護法、出品者情報の提供・開示義務とクーリングオフ等）

米国の EC 関連法には連邦レベルおよび州レベルのものがある。加えて、対象製品や取引形態によりさまざまな法律や規制が適用される。

（1）消費者保護法

①連邦公正取引委員会：法令による取り締まり（国内、米国内への越境 EC に適用）

米国における商取引は、連邦取引委員会法によって設立された連邦政府機関の連邦取引委員会（Federal Trade Commission/FTC）により公平な商取引が監督されている。この法律は、不公平な競争や商業上の行為、消費者に有害な行為などを取り締まり、連邦取引委員会はこれらの行為を防止するための要件の設定、事業者などへの調査を実施し、これらを元に米国議会や国民に勧告や推薦を行うことを定めている³⁹⁶。同委員会の管轄³⁹⁷には、消費者保護を専門として監督する消費者保護局（Bureau of Consumer Protection）³⁹⁸があり、連邦レベルの消費者保護に関する法律の執行と取り締まりを行っている³⁹⁹。

連邦取引委員会所管の法令は 73 に上る。以下に基本法となる連邦取引委員会法と消費者保護に関連するいくつかの法令を抜粋する：

連邦取引委員会法（Federal Trade Commission Act）⁴⁰⁰

連邦取引委員会の基本となる法令。（a）不公平な競争や商業上の不公正、または詐欺行為の防止、（b）消費者に有害な行為防止のための金銭的救済、（c）不公平または詐欺的行為を防止するための要件の設定、（d）商取引に携わる企業・慣行・管理に関する情報の収集と調査を行う、（e）米国議会と国民に報告と立法勧告を行うことを趣旨とする法律。

消費者評価公正法（Consumer Review Fairness Act）⁴⁰¹

消費者が SNS も含め、公共の場で誠実な製品に関する評価を紹介できるようにするため、企業が消費者にネガティブな投稿をしないよう契約をすることを禁止。

1986 年包括的無煙タバコ健康教育法（Comprehensive Smokeless Tobacco Health Education Act of 1986）⁴⁰²

無煙タバコの製造者、包装業者、輸入者はタバコの健康上の危険性を製品のパッケージ、及び広告に掲載すること。連邦通信委員会（Federal Communication Commission）⁴⁰³の法令に沿ってラジオ、テレビ、その他のメディアでのこれらの製品の宣伝は禁止。

³⁹⁶ <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes>

³⁹⁷ https://www.ftc.gov/system/files/attachments/about-ftc/orgchart_ftc_aug_21_2017.pdf

³⁹⁸ <https://www.ftc.gov/about-ftc/bureaus-offices/bureau-consumer-protection>

³⁹⁹ <https://www.ftc.gov/about-ftc/bureaus-offices>

⁴⁰⁰ <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/federal-trade-commission-act>

⁴⁰¹ <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/consumer-review-fairness-act>

⁴⁰² <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/comprehensive-smokeless-tobacco-health-education-act-1986>

⁴⁰³ <https://www.fcc.gov/>

イルカ保護消費者情報法 (Dolphin Protection Consumer Information Act) ⁴⁰⁴

マグロ製品の製造者、輸入者、輸出者、卸売者がイルカに危害を加えない安全な漁をせずに獲ったマグロ製品に「イルカにやさしい」 (Dolphin Safe) と広告することは禁止。

公平な梱包とラベル表示法 (Fair Packaging and Labeling Act) ⁴⁰⁵

食品、薬、セラピー器具、化粧品以外（これらの製品は食品医薬品局 U.S. food and Drug Administration の法令により取り締まられているため FTS 法令対象外）⁴⁰⁶の製品には内容量（メトリックとアメリカユニット両方で表示）、製品がどのような物（製品の物質構成など）なのか、製品の製造会社、包装会社またはディストリビュータの会社名および住所を記載すること。

連邦タバコラベル表示と広告法 (Federal Cigarette Labeling and Advertising Act) ⁴⁰⁷

タバコ製品の製造者、パッケージ者、輸入者はタバコのパッケージ及び広告類にタバコの健康上のリスクを記載すること。

例えば以下のいずれかをパッケージに記載⁴⁰⁸：

SURGEON GENERAL'S WARNING: Smoking Causes Lung Cancer, Heart Disease, Emphysema, And May Complicate Pregnancy.

SURGEON GENERAL'S WARNING: Quitting Smoking Now Greatly Reduces Serious Risks to Your Health.

SURGEON GENERAL'S WARNING: Smoking By Pregnant Women May Result in Fetal Injury, Premature Birth, And Low Birth Weight.

SURGEON GENERAL'S WARNING: Cigarette Smoke Contains Carbon Monoxide

毛皮製品ラベル表示法 (Fur Products Labeling Act) ⁴⁰⁹

毛皮製品には英語で毛皮を取得した動物の名前、毛皮が染められているものかどうかを明示。

趣味保護法 (Hobby Protection Act) ⁴¹⁰

模倣政治品（例えば本物でないコインや紙幣、政治的メッセージを含むステッカーや読み物、バッジなど）や偽の製造や輸入についての規制。FTC のルールに沿ってラベル表示がされていない限り、偽造品の製造、輸入、販売を禁止。例えば本物でない紙幣にははっきりと「COPY」（複製）と明示するなど。

ランハム商標法 (Lanham Trade-Mark Act) ⁴¹¹

FTC は状況によって登録商標の取り消しを特許商標庁に要請することができる。

⁴⁰⁴ <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/dolphin-protection-consumer-information-act>

⁴⁰⁵ <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/fair-packaging-and-labeling-act>

⁴⁰⁶ <https://www.fda.gov/>

⁴⁰⁷ <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/federal-cigarette-labeling-advertising-act>

⁴⁰⁸ https://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/statutes/federal-cigarette-labeling-advertising-act-1966/federal_cigarette_labeling_and_advertising_act_of_1966.pdf

⁴⁰⁹ <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/fur-products-labeling-act>

⁴¹⁰ <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/hobby-protection-act>

⁴¹¹ <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/lanham-trade-mark-act>

1994 年重犯罪防止・法執行法メイドイン・アメリカ規程 (Made in USA Provisions of the Violent Crime Control and Law Enforcement Act of 1994) ⁴¹²

メイドインアメリカ、メイドインUSAを表示する場合、その製品の全てもしくはほとんどが米国内からのものであること。

マグニユソン・モス保証・連邦商取引委員会向上法 (Magnuson Moss Warranty-Federal Trade Commission Improvements Act) ⁴¹³

米国内で販売される製品全てに保証をつけなければならないという決まりはないが、もし保証を付ける場合は、この法令に従い明確に消費者に伝える。

オンライン消費者信頼回復法 (Restore Online Shopper's Confidence Act) ⁴¹⁴

消費者が一旦決済を終えた後、その消費者が許可しない限りは第三者による金銭取引を禁止。もし消費者が許可をした場合は、第三者は消費者から直接決済情報を得なければ決済してはならない。

公正信用報告法 (Fair Credit Reporting Act、消費者信用保護法の一部) ⁴¹⁵

消費者の信用情報の公正な扱いについての法令。EC 取引などの決済時にビジネスが取得する消費者の個人情報の保管、転送を取り締まる。

子供のオンラインプライバシー保護法 (Children's Online Privacy Protection Act) ⁴¹⁶

13 歳未満の子供を対象としたオンライン取引業者の取り締まり、もしくは意図的に 13 歳未満の子供から個人情報を収集しようとする業者の取り締まり。これらを防ぐために保護者の許可を有するなどの規制。

②連邦取引委員会：連邦規制基準 (CFR)

連邦取引委員会は法令の運用のために以下の規定を定めている：

保証の広告 (Advertising of Warranties and Guarantees) ⁴¹⁷

消費者への明確な保証内容記載に関する規定。

ビジネス機会ルール (Business Opportunity Rule) ⁴¹⁸

企業が他のビジネスとの協業などの機会を考慮する際、公平な判断ができるように十分な詳細を提供する。

⁴¹² <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/violent-crime-control-and-law-enforcement-act-1994>

⁴¹³ <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/magnuson-moss-warranty-federal-trade-commission-improvements-act>

⁴¹⁴ <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/restore-online-shoppers-confidence-act>

⁴¹⁵ <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/fair-credit-reporting-act>

⁴¹⁶ <https://www.ftc.gov/enforcement/statutes/childrens-online-privacy-protection-act>

⁴¹⁷ <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/advertising-warranties-guarantees>

⁴¹⁸ <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/business-opportunity-rule>

キャンスパムルール (CAN-SPAM Rule) ⁴¹⁹

商用メール内容の規制。例えばメーリングリストの「受信を希望しない」オプションの明示など。

一部製品とアパレル繊維のケアラベル表示 (Care Labeling of Textile Wearing Apparel & Certain Piece Goods) ⁴²⁰

アパレル製品製造者、輸入者はアパレルの手入れ方法をラベル表示。

偽りの価格ルール (Deceptive Pricing) ⁴²¹

販売価格との比較を大きく見せるために販売前の価格を少々上げて表示するなどといった「偽った価格」にならないよう気をつける、など価格表示のルール。

グリーンガイド (Green Guide) ⁴²²

環境に優しい製品として売り出す際に留意する事項。

「無料」もしくは同様の言語の使用ガイド (Guide Concerning Use of the Word “Free” and Similar Representations) ⁴²³

「無料」もしくはそれ同様の言語を使用して製品を売り出す際のガイドライン。

郵便・インターネット・電話オーダー製品ルール (Mail, Internet, or Telephone Order Merchandise Rule) ⁴²⁴

郵便、インターネットもしくは電話で注文されるほとんどの製品に対して適用される。注文された製品は 30 日以内に配送すればよいと考えられている。もし消費者に伝えた配送期間、もしくは 30 日以内に配送ができない場合には、必ず消費者にその旨を了解してもらうこと。もし消費者の了解が得られなかった場合には、消費者からの依頼なしに全てを返金すること。

③米国消費者製品安全委員会による取り締まり（米国内、米国内への越境 EC に適用）

連邦法の消費者製品安全法 (Consumer Product Safety Act : 15USC Ch. 47 § 2053) ⁴²⁵により、米国消費者製品安全委員会 (U. S. Consumer Product Safety Commission/CPSC) ⁴²⁶が発足、製品品質安全確保のための安全基準の設定、リコールの監督などを担当し、消費者製品安全を確保

⁴¹⁹ <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/can-spam-rule>

⁴²⁰ <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/care-labeling-textile-wearing-apparel>

⁴²¹ <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/deceptive-pricing>

⁴²² <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/green-guides>

⁴²³ <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/guide-concerning-use-word-free-similar>

⁴²⁴ <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/mail-internet-or-telephone-order>

⁴²⁵ <http://uscode.house.gov/view.xhtml?req=granuleid:USC-prelim-title15-section2053&num=0&edition=prelim>

⁴²⁶ <https://www.cpsc.gov>

するよう努めている。また、これらの法律は、越境 EC により米国内に輸入されてきた製品に対しても、米国内製品と同様に適用される⁴²⁷。

米国消費者製品安全委員会は以下のような消費者保護関連法律を所管とする⁴²⁸：

消費者製品安全法 (Consumer Product Safety Act / CPSA)

上記で述べたとおり、消費者に危害が及ばないように製品品質管理のための安全基準設定やリコールを実施する消費者製品安全委員会の基礎となる法令。

消費者製品安全性改善法 (Consumer Product Safety Improvement Act / CPSIA)

上記の消費者製品安全法を改訂したもの。鉛、フタレートに関する規制、玩具の安全性への規制、第三者の試験と認証制度、子供用品以外の輸入製品（対象製品のみ）に対する一般適合証明 (General Certificate of Conformity, GCC)⁴²⁹の発行義務化、民事及び刑事罰の適用など

子供のガソリン火傷予防法 (Children's Gasoline Burn Prevention Act / CGCPA)

2009年1月17日移行に製造されたガソリントank（持ち運びタンク）には子供が開けることができないようにパッケージを施す。

連邦有害物質法 (The Federal Hazardous Substance Act / FHSA)

家庭消費財に「危険」事項を明示したラベルを貼ること。子供にとって危険な製品（例えば電気作動するおもちゃ、ベビーベッド、自転車、子供用2段ベッド）などの規制。

子供安全保護法 (Child Safety Protection Act / CSPA)

上記連邦有害物質法を改訂。子供が喉に詰まらせるような危険性がある製品に「危険」事項を明示したラベルを貼付することを義務化。

有害美術材料表示法 (Labeling of Hazardous Art Materials Act / LHAMA)

上記連邦有害物質法を改訂。美術用品で健康に支障をきたす製品には「危険」ラベルを貼付することを義務化。

可燃性織物法 (Flammable Fabrics Act / FFA)

可燃しやすい衣服やインテリア装飾（例：カーペット、ラグ、子供のパジャマ、マットレス、マットレスパッドなど）を規制。

毒物予防包装法 (Poison Prevention Packaging Act / PPPA)

子供が誤飲しないように家庭消費財でそのような危険があるものは、子供が開けることができないようなパッケージ使用を義務化。

冷蔵庫安全法 (Refrigerator Safety Act / RSA)

誤って冷蔵庫に閉じ込められてしまった時の為に冷蔵庫が内側からも開くように義務化。

⁴²⁷ <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CFR-2012-title16-vol2/pdf/CFR-2012-title16-vol2-sec1009-3.pdf>

⁴²⁸ <https://www.cpsc.gov/Regulations-Laws--Standards/Statutes>

⁴²⁹ General Certificate of Commodity <https://www.cpsc.gov/Business--Manufacturing/Testing-Certification/General-Certificate-of-Conformity> GCC 取得対象製品は、国内・輸入ともに製造者または輸入者が GCC 証明を取得しなければならない。

バージニア・グレアム・ベーカー・プール&スパ安全法 (Virginia Graeme Baker Pool and Spa Safety Act (VGB Act))

誤ってプールやジャグジーの排水口に人がはまらないようにカバーを取り付けることを義務化。

2015 年子供ニコチン中毒防止法 (Child Nicotine Poisoning Prevention Act of 2015 / CNPPA)

子供が誤ってニコチン製品を開けてしまわないように特別パッケージの採用を義務化。国内及び輸入されてくる製品全てに適用。

ドライウォール安全法 (Drywall Safety Act of 2012)

米国で製造された、もしくは輸入されてくるドライウォールに特別表示を貼付。

上記で紹介した連邦公正取引委員会および米国消費者製品安全委員会以外にも、製品の種類によっては他の連邦法の適用がある。例えばアルコールやタバコ、銃や爆発物はアルコール・タバコ・火器及び爆発物取締局 (Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives)、食品や薬品、化粧品などは食品医薬品局 (U.S. food and Drug Administration)、農産品、自然資源は農務省 (Department of Agriculture)、自動車関連製品には国家道路交通安全局 (National Highway Traffic Safety Administration)、金融関連に関しては消費者金融保護局 (Consumer Financial Protection Bureau)、航空関連は連邦航空局 (Federal Aviation Administration) などが消費者保護を監督している。

(2) 出品者情報の提供・開示義務とクーリングオフ

2018 年現在、米国では EC 販売に関する出店者情報の提供、開示義務に関する法律は存在しない。出品者情報も企業の登記名義、販売個人の実名ではなく、ハンドルネームやショップ名で EC 上の取引が可能となっている。一方、米国も加盟する経済開発協力機構 (OECD) は、2016 年に「E コマースの消費者保護ガイドライン」を発表、その中には出品者情報の提供についての勧告が記載されている⁴³⁰。ただし OECD の勧告には法的執行力や、勧告内容のメンバー国内での採用義務はないが、米国もこれらのガイドラインを取り入れるよう事業者呼びかけている⁴³¹ (前回 2000 年に OECD が発表した E コマースのガイドラインは FTC からの事業者向けのルールとしてではなく「ガイド」として発表⁴³²された)⁴³³。

①出店者情報の提供に関する OECD の勧告 (2016 年「E コマースの消費者保護ガイドライン」) :

- (イ) EC 取引を行う事業者は最低でも以下を提供すること。
- (ロ) 事業者の登記名およびトレード名 (EC ショップの名前など)。
- (ハ) 事業者の所在地 (物理的に存在する事務所の住所)。
- (ニ) 消費者が素早く容易に連絡できコンタクト先情報 (E メール、電話番号、他の電子連絡先〈コンタクトフォーム〉など)。

⁴³⁰ <http://www.oecd.org/sti/consumer/ECommerce-Recommendation-2016.pdf>

⁴³¹ <https://www.ftc.gov/news-events/press-releases/2016/04/ftc-welcomes-revised-oecd-guidelines-e-commerce>

⁴³² <https://www.ftc.gov/system/files/documents/plain-language/alt067-electronic-commerce-selling-internationally-guide-businesses.pdf>

⁴³³ <https://www.ftc.gov/public-statements/2000/02/us-implementation-oecd-e-commerce-guidelines>

- (ホ) ウェブドメインの登録情報。
- (ヘ) 必要に応じて事業者が所有する免許、登録情報など。
- (ト) 必要に応じて（事業者が業界団体などとの属性を宣伝している場合）その業界、関連団体の連絡先、消費者がその事業者がその団体に所属しているかを確認できる容易な方法（例：XXX 団体会員企業：登録番号 XXXX：XXX 団体連絡先 XXX）。
- (チ) 上記団体の規程が容易に確認できる情報（例：XX 団体の規程へのリンクを提供するなど）。
- (リ) 消費者が団体に助けを求める際に連絡できる連絡先情報。

②その他の開示事項：

(イ) オンライン上での開示事項は消費者が十分な知識をもって取引が行えるよう明確・正確で、消費者が簡単にアクセスでき、目立たなければならない。これらの開示事項は分かり易い、シンプルな言葉で適切なタイミングで消費者に伝えられ、消費者はこの情報をしっかり保存できるべきである。

(ロ) 1 つ以上の言語で取引ができる場合、全ての言語において消費者が十分な知識をもって取引ができるようにすること。料金（コスト）に関する情報は、前後にある情報から明らかになっている場合以外は、該当する通貨を表示すること。

(ハ) 事業者は全ての必要な情報を掲載する際、使用されるであろうデバイスやプラットフォームの技術的制限を考慮してそれらの情報を表示しなければならない。

- 消費者と EC 取引を行う事業者は消費者が取引を行う意思決定をする為に十分な商品またはサービスの情報を提供すること（商品やサービスによって可能な場合）
- 主要機能と相互運用性機能、
- 消費者が商品を使用するに当たって必要な技術的、または契約上の要件、
- 安全衛生情報、
- 年齢制限、
- 取引に関する料金（この情報は消費者が取引中いつでもアクセスできるようにしておく）、
- 取引に関する明朗で完全な条件（約款など）の明示、

必要に応じて以下も明示：

- 価格（消費者にかかるその他費用など含む）、
- 追加でかかるかもしれないオプション料金、
- 購入後にかかるかもしれない第三者による維持費用など、
- 取引条件（決済方法、契約期間、繰り返しかかる料金（月々の費用など）、
- 上記の月々の費用などを停止する方法、
- 配送情報もしくは製品のパフォーマンス（サービスなどの場合）、
- 取引のキャンセル、停止、返品、返金、保証、
- プライバシー保護ポリシー、
- もめ事が起こった場合の解決方法。

(ニ) 確認事項の明示：

- 取引を行うことの最終確認を明確に記載する（例：購入確認ボタン）。
- 消費者が取引を行うことを確認する前に、消費者が取引の内容の概要を確認できるようにする（製品やサービスの内容、配送、価格情報など）。消費者がこれらの情報を確認、訂正、または取引の停止を行うことができるようにすべきである。
- 消費者が内容を十分理解した上で、取引を行う意思をはっきりと示した場合ではない限り、事業者は取引を行うべきではない。

- 事業者は消費者が完全で正確な取引の記録を消費者のデバイス、プラットフォームに対応する方式で保存できるようにすべきである。

③クーリングオフ

米国では、オンラインのみで購入した製品に関しては商品購入後一定期間内に無条件で商品を返品できる「クーリングオフ」は適用されない⁴³⁴。もし、オンラインで購入前に事業者が所有する店舗で取引交渉が行われていたとしても、オンラインで購入した場合、クーリングオフは適用されない⁴³⁵。

クーリングオフとは多少異なるが、FTC が所管する郵便・インターネット・電話オーダー製品規定 (Mail, Internet, or Telephone Order Merchandise Rule) ⁴³⁶には、インターネット上の取引も適用対象とされており、このルールでは事業者は商品を宣伝する際、特記して配送日を記載しない場合は 30 日以内に商品を配送するものとする。消費者から受注後、特記した配送日もしくは 30 日以内に商品の配送が不可能だと発覚した場合は、消費者から配送の遅延について了解を得なければならない。消費者の了解を得るための連絡がとれない場合、消費者からの無回答が消費者の了解とみなされない場合、あるいは消費者に商品の受け取りを拒否される場合は、消費者から指示されることなく消費者が支払った料金を全て返金しなければならない。

(3) 州レベルでの規制

連邦レベルの法令や規則、ガイド以外にも州によってはインターネット上の取引に関する州法が定められているところもある。例えばカリフォルニア州の場合、カリフォルニア州規則 (California Code, Business and Professions Code - BPC § 17538) により、同州内から同州内の消費者へ EC 取引を行う事業者は、消費者から支払いを受ける前に書面 (E メール、スクリーン上のお知らせにて) で事業者の返品ポリシー、事業者の登記名、事業者が行われている場所の住所を知らせなければならない⁴³⁷。

また、カリフォルニア州では、インターネット上のプライバシー保護のための法令であるカリフォルニア・オンライン・プライバシー保護法 (California Online Privacy Protection Act / CalOPPA) ⁴³⁸が制定されている⁴³⁹。カリフォルニア州規則 BUSINESS AND PROFESSIONS CODE - BPC DIVISION 8. SPECIAL BUSINESS REGULATIONS [18400 - 22948.25]では、インターネット上で商業用ウェブサイトを運営し、カリフォルニア州内在住の消費者の個人情報を取得する事業者は、ウェブサイト上にプライバシー保護規約を記載しなければならない。保護対象の消費者はカリフォルニア州在住者となっているが、事業の運営者は国内、海外問わず、インターネット上でウェブサイトを所有する全ての者に適用される。この法令で対象となっている「個人情報」とは、氏名、自宅住所 (道路名、市前を含む)、E メールアドレス、電話番号、ソーシャルセキュリティ番号、そのほか個人が特定できる情報⁴³⁹。

⁴³⁴ https://www.ftc.gov/system/files/documents/federal_register_notices/2015/01/150109coolingoffrn.pdf

⁴³⁵ <https://www.consumer.ftc.gov/articles/0176-buyers-remorse-when-ftcs-cooling-rule-may-help#exceptions>

⁴³⁶ <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/mail-internet-or-telephone-order>

⁴³⁷ https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/codes_displaySection.xhtml?sectionNum=17538.&lawCode=BPC

⁴³⁸ <https://consumercal.org/about-cfc/cfc-education-foundation/california-online-privacy-protection-act-caloppa-3/>

⁴³⁹ https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/codes_displayText.xhtml?division=8.&chapter=22.&lawCode=BPC

2. 税制

米国の売上税 (Sales Tax) は、EC 含めて全ての購入者に課せられる税金である⁴⁴⁰。売上税は州および州内の地域の管轄それぞれで定められている。2018 年時点で 45 州およびワシントン DC、加えて郡や市レベルの 38 の地方自治体で徴収されている⁴⁴¹。管轄当局により税制の詳細 (税率、納付方法) はさまざまだが、基本的な徴収方法は、まずは販売者が購入者から徴収し、その後販売者は自社が売上税の売上税徴収業者登録している州政府に決められた期間 (月毎、四半期毎、年毎のいずれか) に一度納付する⁴⁴²。

売上税は販売者に徴収および当該当局への納付義務が生じるため、販売者は各州や地区の規則に従って購入者から売上税を正確に徴収する必要がある。しかし、米国は州、地域毎にさまざまな税制が存在する。詳細は後述するが、州の税制によっては販売者の存在する州、地域の税率を採用し、消費者に販売者の所在地の税率で売上税を徴収しなければならない場合、購入者が商品を受け取る場所の税率を適用して売上税を徴収しなければならない場合などさまざまである。加えて、州毎に販売者による売上税徴収登録の条件⁴⁴³も異なる。また、販売者が売上税徴収登録をしている州や地域以外に存在する FBA⁴⁴⁴や 3PL⁴⁴⁵を使用して商品を配送する場合、これらの所在地の税制により徴収すべき税率が異なる場合もある (例えばカリフォルニア州の会社がテキサス州にある 3PL から商品を配送する場合に、どの税制が適用されるかを考慮しなければならない)。

基本的な考え方として、EC 販売者は、自社が売上徴収登録をしている州の税制に従い同州内の購入者から売上税を徴収する。そして 1992 年の米国連邦最高裁の判決に基づき、州をまたぐ購買に関しては、基本的には売上税は適用しないとされている (しかし今日の EC 市場の状況にそぐわないため、各州レベルで対策が講じられている。詳細は後述)⁴⁴⁶。

販売者と購入者が同じ州内に存在し、州が「販売者所在地の税率」を適用する場合、販売者は自社が所在する州・地域の税制に従い、同州内の消費者から売上税を徴収する。同じ条件の下、オンラインで購入した商品を消費者が販売者の所在地に受け取りにきた場合も、販売者の所在地の税率で売上税を徴収する。その州が「商品の受け取り場所の税率」を適用する場合、販売者は購入者が商品を受け取る場所 (商品お届け先住所) の州 (販売者と同じ) あるいは地域 (販売者と異なる場合あり) の税率を適用する。この条件の下で、オンライン購入した商品を消費者が販売者の所在地に受け取りにくる場合は販売者の所在地が「商品受け取り場所」となるため、販売者の所在地の税率が適用される。

商品の中でも売上税対象外の商品もある。これらの定義も州、地域によって異なるが、一般的には以下の製品が売上税の対象外とされることがある⁴⁴⁷。

- 自宅で消費する目的の食料品。
- 処方箋薬。
- 農業製品 (種や動物の飼料)。
- リセール、製品として販売される前の段階の原料など。
- 物理的な商品以外 (ソフトウェアなど)。

⁴⁴⁰ 各州や地域の売上税は以下のサイトで確認可能 (2018 年現在) :

<https://taxfoundation.org/state-and-local-sales-tax-rates-2018/>

⁴⁴¹ <https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce-sales-tax/>

⁴⁴² <https://www.taxjar.com/guides/intro-to-sales-tax/#the-basics-of-sales-tax>

⁴⁴³ 州、地域により税制は異なるが、徴収者は州となる為州レベルでの売上税徴収登録の定義が地域の税率もカバーすることになる。その為売上税徴収登録は州レベルで行われる。

⁴⁴⁴ Fulfilled By Amazon (FBA) アマゾンによるフルフィルメント。

⁴⁴⁵ 3rd Party Logistics (第三者企業) によるフルフィルメント。

⁴⁴⁶ <https://www.thetaxadviser.com/issues/2017/oct/sales-and-use-tax-nexus-internet-age-retailers.html>

⁴⁴⁷ <https://quickbooks.intuit.com/r/taxes/need-collect-sales-tax-much/>

複雑な税制の下で、販売者が売上税を消費者から正確に徴収するには、まず販売者はどこに売上税徴収登録をしなければならないかを明確にすることが重要となる。これは州毎に多少異なるが、一般的な条件の例を挙げると、以下のような条件に当てはまる場合には販売者はその州に売上税徴収登録し、同州内の消費者から売上税を徴収しなければならない⁴⁴²。

- 販売者の物理的拠点がある。
- 従業員の所在地（例えばAはフロリダ州にEC販売拠点を持つが、ジョージア州在住の従業員を雇って運営をしている場合、フロリダ州、ジョージア州両州の消費者から売上税を徴収する。
- 在庫倉庫の所在地（例えばウィスコンシン州のEC会社がカリフォルニア州にある倉庫に在庫を置いている、または3PL業者がカリフォルニア州に所在する場合、両州に売上税徴収登録をし、ウィスコンシン州、カリフォルニア州両州の消費者から売上税を徴収する。

自社の売上税徴収登録とその徴収義務が生じる州を明確にした後、その州が「販売者」あるいは「商品受け取り場所」のどちらの税率を適用するかを確認する。売上税を徴収している州のほとんどが「商品受け取り場所」の税率を適用している。だが、税制は州、地域で随時変化、例外措置も少なくないため、販売者は各州税務当局へ要件を確認する必要がある。

例えばカリフォルニア州では州、郡、市によって徴収される売上税は販売者の物理的拠点の税率が適用されるが、地域レベルの売上税は商品の受け取り場所の税率が適用⁴⁴⁸される⁴⁴⁹。またニュージャージー州内にあるセイラム郡では州の売上税は適用されず、セイラム郡の税率である3.3125%のみが適用されている⁴⁵⁰。

商品受け取り場所の税率を適用する州（2018年現在）⁴⁵¹：

アラバマ、アーカンソー、コロラド、コネチカット、ワシントン DC（特別区）、フロリダ、ジョージア、ハワイ、アイダホ、インディアナ、アイオワ、カンザス、ケンタッキー、ルイジアナ、メイン、メリーランド、マサチューセッツ、ミシガン、ミネソタ、ネブラスカ、ネバダ、ニュージャージー、ニューヨーク、ノースカロライナ、ノースダコタ、オハイオ、オクラホマ、ロードアイランド、サウスカロライナ、サウスダコタ、バーモント、ワシントン、ウエストバージニア、ウィスコンシン、ワイオミング

販売者の所在地の税率を適用する州（2018年現在）⁴⁵¹：

アリゾナ、イリノイ、ミシシッピ、ミズーリ、ニューメキシコ、オハイオ、ペンシルベニア、テネシー、テキサス、ユタ、バージニア

EC市場の成長と共に税収を増やしたい各政府にとって前項で述べた米国最高裁による1992年の「州に物理的な存在がない企業は、その州の消費者から売上税を徴収してはならない」との判決は厳しい内容である。自州内で多くEC購入をしている消費者がいても、販売している企業が

⁴⁴⁸ <https://www.boe.ca.gov/sutax/faqtaxrate.htm#2>

⁴⁴⁹ <https://blog.taxjar.com/charging-sales-tax-rates/>

⁴⁵⁰ <https://taxfoundation.org/state-and-local-sales-tax-rates-2018/>

⁴⁵¹ <https://www.thebalance.com/which-sales-tax-rate-do-i-charge-my-customers-3193251>

物理的にその州に存在していなければ（あるいは従業員が所在している、倉庫がない限り）、州政府は課税することができないからである⁴⁵²。

徴収漏れへの対策に初めて取り組んだのはニューヨーク州である。同州は 2008 年に「クリックスルー（クリックして通り過ぎるという販売者も課税する）」州法を施行した。簡単にいえばニューヨーク州内の EC 運営者がオンライン消費者を他州に存在する販売者のサイトでの購買へ導いた（クリックスルーさせた）場合は、その他州の販売者もニューヨーク州で事業をしているとみなし、消費者から売上税を徴収できるという内容。これは「アマゾン法」とも呼ばれ、州政府による遠隔販売課税対策の例である⁴⁵³。

2017 年の政府説明責任局（The U.S. Government Accountability Office）による調査で、この 1992 年判決による影響で州および地域政府は 80～130 億ドルに上る税金の徴収機会を逃しており、2016 年の州・地域政府税収合計の 2～4%にも及ぶことが分かった⁴⁵⁴。

2017 年には 30 州が遠隔販売に課税する内容の法案を提出、うち多くの州は課税について議論を進め、最終的にはアラバマ、インディアナ、ノースダコタ、バージニア、テネシー、ワイオミングの 6 州が新法施行、あるいは課税ルール追加のかたちで課税に踏み切った⁴⁵⁵。例えばアラバマ州では 2017 年 7 月 1 日より同州に拠点を持たないが、他州の拠点や在庫倉庫などから州内の消費者へ商品を販売する遠隔販売者は、消費者から一律 8%（州、地域の税率の差はなく一律）の売上税を徴収し、アラバマ州へ納税する必要がある⁴⁵⁶。

⁴⁵² <https://www.thetaxadviser.com/issues/2017/oct/sales-and-use-tax-nexus-internet-age-retailers.html>

⁴⁵³ <https://www1.avalara.com/us/en/blog/2016/06/a-guide-to-click-through-sales-tax-nexus-for-small-businesses.html>

⁴⁵⁴ <https://www.bna.com/federal-audit-states-n73014473389/>

⁴⁵⁵ <http://www.pewtrusts.org/en/research-and-analysis/blogs/stateline/2017/05/22/with-online-sales-booming-states-struggle-to-capture-sales-tax>

⁴⁵⁶ <https://revenue.alabama.gov/sales-use/simplified-sellers-use-tax-ssut/>

3. PCI コンプライアンスと個人情報の取り扱い

(1) 概要

PCI コンプライアンス (The Payment Card Industry Data Security Standard / PCI DSS)⁴⁵⁷は、クレジットカード会員の個人情報の漏洩を防ぎ、より安全な決済環境を保つために 2006 年 9 月 7 日に策定されたクレジットカード業界 (Payment Card Industry / PCI) のデータセキュリティ基準である。この基準を策定したのはクレジットカードブランドのビザ、マスターカード、アメリカン・エクスプレス、ディスカバー、JCB などであり、各カードブランドおよびアクワイアラ⁴⁵⁸によってコンプライアンスが施行されている。

(2) コンプライアンスの施行

PCI は米国の連邦や州の法律による施行ではないが、ビザ、マスターカード、アメリカン・エクスプレス、ディスカバー、JCB などの主要クレジットカードブランドなどと、これらのクレジットカードブランドを取り扱う決済システム会社⁴⁵⁹などの企業との契約事項の中に盛り込まれ、契約事項の履行を通じて基準の施行が進められている。また、決済システム会社は、契約相手となる ATM 製造企業や決済端末企業との契約に PCI コンプライアンスを盛り込み、基準の施行を行う。こうした PCI の契約チェーンにより決済情報を取り扱う (クレジットカード、個人情報の受け取りや転送、保存など) 全ての企業によるデータセキュリティ確保に役立っている⁴⁶⁰。

ちなみにネバダ州、ミネソタ州、ワシントン州などは PCI DSS を参考に決済時の個人情報の取り扱いに関する州法令を策定している。例えばミネソタ州では 2017 年にいかなる個人や団体も決済終了後のカードのセキュリティコード、暗証番号、カードの磁気ストライプから得る情報の保持を禁止する法令を発行した⁴⁶¹。

(3) PCI 対象

PCI コンプライアンスを保つことによりデータセキュリティが向上される対象は、クレジットカード決済を取り扱う販売者、例えばヴァンティブなどカードプロセッサ⁴⁶²、ファーストデータなどアクワイアラ⁴⁶³、シティバンクなどイシュアラ⁴⁶⁴、その他ペイパルやスクエアなどサービス・プロバイダなどである。

(4) PCI コンプライアンスがなぜ重要か

世界的に応用されている PCI コンプライアンスを保つことは、自社が販売取引を行う消費者または企業顧客との間の決済におけるデータセキュリティの最低基準を理解し、自社の個人情報、決済情報取扱の規程基準設定のために有効である。また、PCI コンプライアンス基準を満たす過程における作業により、消費者、企業顧客の決済情報、個人情報がどのような経路で自社に

⁴⁵⁷ <https://www.pcicomplianceguide.org/faq/#1>

⁴⁵⁸ クレジットカードを取り扱う加盟店開拓や管理などを行う加盟店契約会社、銀行。

⁴⁵⁹ 例えばヴァンティブなどクレジット、デビット決済プロセスを請け負う銀行。ヴァンティブはアクワイアラでもある。

⁴⁶⁰ <https://www.upcounsel.com/blog/5-frequently-asked-questions-pci-dss-compliance>

⁴⁶¹ <https://www.revisor.mn.gov/statutes/?id=325e.64>

⁴⁶² <https://www.vantiv.com/>

⁴⁶³ <http://identity.trulioo.com/hubfs/The%20Nilson%20Report%20March%202017.pdf>

⁴⁶⁴ クレジットカードブランドと契約をするカード発行銀行。

入ってくるか（EC カート内でのクレジットカード情報入力が最初の入り口か）、社内のどのような経路を通り抜け（決済に進むまでに受け取ったカード情報はこういった自社システムを通り抜け伝達されているか）、どこに保存されているかなどの情報の経路を把握することができるため、要所での情報漏洩、外部などからのハッキングのリスクアセスメントを実施できる（後述）⁴⁶⁵。

逆に PCI コンプライアンスを怠れば、消費者や企業顧客の個人情報、決済情報の安全な取り扱いができず、情報の漏洩やハッキングの危険にさらされることになり、販売者として、企業としての信頼を失うことにつながりかねない。また、PCI コンプライアンスを遵守するクレジットカード会社、クレジットカード発行銀行であるイシュー銀行などと契約している企業は、PCI コンプライアンスを怠ることは契約事項の不履行として契約破棄、罰金を課せられることになる。PCI コンプライアンスに関する教育を提供する団体コントロールスキャン⁴⁶⁶によると、これらの罰金は契約事項不履行が認められた期間につき月々5,000～1万ドルに上るとの報告もある⁴⁶⁷。

（５）コンプライアンス方法⁴⁶⁸

ビザ、マスターカード、アメリカン・エキスプレス、ディスカバー、JCB 各社との契約により PCI コンプライアンスが義務付けられている企業では、独自に定める規程に沿って PCI コンプライアンスの程度と範囲が決められている（例えばアセスメントや PCI により認定されているセキュリティ監査員による現場アセスメントを毎年 1 回実施することにより、PCI コンプライアンスを保っているとみなされる）。PCI コンプライアンスの順守が契約で求められていない場合でも、多くの企業は消費者や企業顧客からの信頼性を高めるために自主的に PCI コンプライアンスを導入している。この場合、企業は PCI 認定監査人（監査企業）に現場監査を依頼する。監査報告書を PCI に発行してもらうことにより企業のデータセキュリティが PCI コンプライアンスレベルであるということを証明できることから、多くの企業は自社の PCI コンプライアンスを公表している。各企業が PCI コンプライアンス証明を獲得するまでの手順は以下のとおりである：

①自社でのコンプライアンス範囲（スコープ）の確認：

まずはリスクの把握から始める。業務内でクレジットカード所持者の情報が取り扱われる箇所を確認（例えば従業員がどこでカード情報を消費者から受け取るのか、どのように受け取るのか、いったん受け取ったカード情報は社内のどのシステムで取り扱われるのかなど）する。PCI データセキュリティスタンダードを適用すべき業務範囲を確認することで漏れなく監査を実施し、セキュリティ対策を施す準備を進めることができる。

②現場でのセキュリティ監査

PCI コンプライアンス遵守の証明となる報告書を PCI から発行してもらうには、PCI に認定されている専門のセキュリティ監査員による現場のアセスメントが必要となる（PCI ウェブページで登録監査員〈PCI 認定監査会社〉検索可能）。監査対象となるデータセキュリティ基準は PCI Security Standards Council のホームページにあるドキュメント・ライブラリからダウンロードできる。「Payment Security Industry (PCI) データセキュリティ基準 要件とセキュリティ

⁴⁶⁵ <https://magento.com/blog/best-practices/pci-compliance-checklist-ecommerce-businesses>

⁴⁶⁶ <https://www.pcicomplianceguide.org/about-pci-compliance-guide/>

⁴⁶⁷ <https://www.pcicomplianceguide.org/how-can-your-pci-compliance-efforts-ultimately-save-your-business-money/>

⁴⁶⁸ https://www.pcisecuritystandards.org/pci_security/how#tab-789

評価手順バージョン 3.2 (2016 年 4 月)」に詳細が記載されている。本書には、前述の PCI DSS の適用範囲、PCI DSS を日常業務のプロセスに導入するベストプラクティス、PCI DSS の評価プロセスなどの概要から、技術的な PCIDSS 要件やセキュリティ評価手順の詳細まで記されている。技術的な PCI DSS 要件やセキュリティ評価手順の内容は図表 21 のようなものである⁴⁶⁹

図表 21. 技術的な PCI DSS 要件およびセキュリティ評価手順の概要

安全なネットワークとシステムの構築・維持	
要件1	カード会員データの保護のためにファイヤーウォールをインストールして維持。
要件2	システムのパスワードおよび他のセキュリティパラメータにベンダー提供のデフォルト値を使用しない。
カード会員データの保護	
要件3	カード会員データの保存。
要件4	オープンな公共ネットワーク経由でカード会員データを伝送する場合には暗号化する。
要件5	全てのシステムをマルウェアから保護し、ウイルス対策ソフトウェアを定期的に更新。
強固なアクセス制御手法の導入	
要件7	カード会員データへのアクセスを業務上必要な範囲内に制限。
要件8	システムコンポーネントへのアクセスを識別・認証。
要件9	カード会員データへの物理的アクセスを制限。
ネットワークの定期的な監視・試験	
要件10	ネットワークソースおよびカード会員データへのすべてのアクセスを追跡・監視。
要件11	セキュリティシステム及びプロセスを定期的に試験。
情報セキュリティポリシーの維持	
要件12	担当者の情報セキュリティに対応するポリシーの維持。

[資料]PCI Security Standards Council資料に基づき作成。

監査員は要件に沿って⁴⁷⁰必要な限り監査現場に駐在し、監査対象企業から提出される技術使用を確認、スタンダードが満たされているかの判定や、PCI コンプライアンスへのサポートなどを実施、監査終了時に報告書を発行する。

企業はこの報告書に基づき自社の「PCI コンプライアンス」を公表することができる。また、クレジットカード各社と契約により、PCI コンプライアンスが義務化されている企業はこの報告書をクレジットカード会社に提出し、最終的にクレジットカード会社により PCI コンプライアンスが満たされているかどうかの判断を受ける。カード会社によっては四半期毎の決済システムのスキャンレポートや自己診断結果の提出などを求める場合もある。

⁴⁶⁹ ダウンロード PDF : PCI_DSS_v3_2_JA-JP.pdf

⁴⁷⁰ この他にも決済端末やシステムに特化した技術的監査要件が複数存在するが、ここに記した PCIDSS が基本となる PCI コンプライアンス要件である。

第五部. 具体的な企業事例

1. BtoC 市場で先進的な取り組みを行う企業

(1) アマゾン (Amazon)

①概要

1996年に書籍のオンライン販売を開始以降、書籍以外に取扱商品を広げた。2000年には自社のプラットフォームを支えていたコンピューターシステムをアマゾンウェブサービスとして販売開始、2007年にはEリーダー（読書タブレット）を自社開発して販売し、2010年には自社でコンテンツ（映画や音楽）配信サービスを開始するなど次々と手を広げてきた⁴⁷¹。アマゾンはEC小売販売のパイオニアとしての活躍している。

②配達サービス

アマゾンは2005年にはアマゾンプライムサービス (Amazon Prime) を開始、それまで4~6日かかっていた商品の配達日数を2日以内に短縮することに成功した。消費者に対して2日以内配達を確約すると同時に、年間一定料金でプライムサービスを使いたい放題とした⁴⁷²。2009年には同日配達⁴⁷³、2014年には2時間配達のパライムナウ (Prime Now) の提供を開始した。

Statistaのデータによると、米国でのアマゾンプライム会員数は2013年の約2,500万人から2017年には3倍以上となる約9,000万人に増加している⁴⁷⁴。この配送サービスの展開は「アマゾン効果」⁴⁷⁵と呼ばれ、消費者のEC商品の受け取りに対する「常識」を大きく変化させた。小売業界だけでなく配送を担う物流業界にも、3PLサービス利用の増加や即日配達サービスの拡大など大きな影響を与えている。

アマゾンは2016年に、これまでより迅速かつ広いエリアの配達の実現を目指して貨物機をリースした。2017年にはケンタッキー州北部に自社の空港建設計画を発表、合計40機に上る貨物機を格納するハブとする予定である。また、同社は配送トラックやトレーラーも1,000台単位で購入し、配送網の拡大を進めている⁴⁷⁶。2013年からドローン配達の開発試験も実施している⁴⁷⁷。

③アマゾンロッカー

アマゾンロッカー (Amazon Locker) は他のEC小売業者にはない無人ロッカー商品受け取りサービスである。2012年に限定された地域で始まったサービスであり、2018年現在では全米50都市、約2,000カ所に設置されている。アマゾンプライム会員には無料で提供されている⁴⁷⁸。盗難や紛失の懸念から留守中の自宅に商品を配達してほしくない消費者にとっては便利なサービスである。

⁴⁷¹ <https://www.cnn.com/2018/01/03/amazon-grabbed-4-percent-of-all-us-retail-sales-in-2017-new-study.html>

⁴⁷² <https://www.amazon.com/p/feature/zh395rdnqt6b8ea>

⁴⁷³ <https://money.howstuffworks.com/amazon-same-day-delivery4.htm>

⁴⁷⁴ <https://www.statista.com/statistics/546894/number-of-amazon-prime-paying-members/>

⁴⁷⁵ <https://www.bizjournals.com/atlanta/news/2016/08/26/the-amazon-effect-changing-logistics.html>

⁴⁷⁶ <https://www.recode.net/2017/1/31/14462256/amazon-air-cargo-hub-kentucky-airport-prime-air>

⁴⁷⁷ <https://www.fool.com/investing/2018/02/21/amazon-going-head-on-with-ups-and-fedex.aspx>

⁴⁷⁸ <https://www.amazon.com/b?node=6442600011>

消費者は商品の受け取り場所を自宅近くのアマゾンロッカーに指定できる。商品がロッカーへ配達されると、受け取り場所とロッカーの暗証番号を受け取る。ロッカーの画面に暗証番号を入れると自動解錠され、商品を受け取ることができる。アマゾンロッカーを使って返品も可能となっている。指定されたロッカーに返品商品を入れるだけで完了する。

④食品販売、配達サービス

2007年の試験的導入以降、食品配達サービスのアマゾンフレッシュを展開してきた⁴⁷⁹アマゾンは、2017年7月には全米で460カ所の路面店舗を展開する高級スーパーマーケットチェーンのホールフーズを137億ドルで買収した⁴⁸⁰。路面店舗はまだまだ消費者から必要とされている。また、今後主要購買層となるミレニアル層に不可欠な「購入体験」を提供するためにも、路面店舗展開は重要となる。

米国のEC食品販売市場は2025年には約1,000億ドル、食品販売市場全体の20%を占めるようになると予想されている。この市場で積極的に展開するアマゾンは、2017年の7月のホールフーズ買収直後から食品価格の引き下げ、自社開発のアマゾンエコー（スマートスピーカー）の店内ポップアップショップ販売やアマゾンプライム会員対象の価格割引などでアマゾン消費者をホールフーズへ誘導している。

2018年2月8日にはアマゾンプライム会員を対象にホールフーズでのプライムナウサービスを開始した⁴⁸¹。プライム会員は午前8～10時の間最低35ドルのEC購入により2時間以内に商品を無料配達、7.99ドルを追加で支払えば1時間以内の商品の受け取りを可能とした⁴⁸²。この発表の約2週間後、同社はホールフーズでのアマゾンプライム・リワーズ・ビザ・クレジットカードでの支払いで5%のキャッシュバック開始⁴⁸³を発表、アマゾン消費者（特にプライム会員）とホールフーズの引き合わせを一層強化している。

（2）ウェイフェア（Wayfair）

①概要

ウェイフェアは2002年設立の家具・インテリア雑貨に特化したEC小売業者である。2016年時点で1万社以上に上るサプライヤーから仕入れる800万点以上の商品をオンライン販売している。世界最大の売上規模を誇るEC家具小売業者の一つであり、米国のEC家具市場では最大手である⁴⁸⁴（同社の競合はアマゾンの家具、インテリア部門など）。2016年の年間売上額は前年比50%増の33.8億ドル、継続的に購買しているアクティブ購買者は世界で830万人（大半は米国での消費）、米国内のブランド認知度は81%といずれも高い数値である。米国以外にカナダ、英国、ドイツに進出⁴⁸⁵しているが、米国が主な市場（全体の売上の94%）となっている。

⁴⁷⁹ <https://www.recode.net/2016/5/24/11750670/amazonfresh-fresh-grocery-boston-uk-expansion>

⁴⁸⁰ <http://money.cnn.com/2017/06/16/investing/amazon-buying-whole-foods/index.html>

⁴⁸¹ 2018年2月時点ではオースティン（テキサス）、シンシナティ（オハイオ）、ダラス（テキサス）、バージニア・ビーチ（バージニア）のみでのサービス。

⁴⁸² <http://money.cnn.com/2018/02/08/news/companies/amazon-whole-foods-delivery/index.html?iid=EL>

⁴⁸³ <https://www.forbes.com/sites/phillempert/2018/02/20/want-to-turn-99-into-658-38-just-use-the-amazon-credit-card-at-whole-foods/#1482b8ba2ddf>

⁴⁸⁴ <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/06/05/a-closer-look-at-amazons-furniture-strategy/#3575e0f44638>

⁴⁸⁵ EC販売だが、各国でブランド認知度をあげ、現地でのサプライヤーネットワークも確立中。

同社はウェイフェアの他にもジョス・アンド・メイン (Joss&Main)、オールモダン (AllModern)、ドゥウェルスタジオ (DwellStudio)、バーチレーン (Birch Lane) といった自社ブランドサイトを運営している。ウェイフェア以外は全て米国販売のみの EC サイトである。

ウェイフェアの年次報告書によると、2016年の米国の家具・インテリア市場は約2,700億ドル、うちオンライン販売は9%を占めている。ウェイフェアはそのうち8.6~11.9%の販売シェア⁴⁸⁶を占めるといわれている。EC市場での競合企業にはアマゾン、路面展開企業を含めると全米家具販売額1位のアシュリー・ファニチャー・ホームストア (Ashley Furniture Home Store)、イケア (IKEA)⁴⁸⁷などがある⁴⁸⁸。

同社の創立者は IT 業界出身のエンジニアであり、そのルーツを活かし、ウェイフェアの事業には多くのテクノロジーが駆使されている。同社の成長戦略にも「消費者の購買経験向上のためにテクノロジーへ投資する」と明示している。テクノロジーを駆使した先進的な取り組みには以下のような例がある。

②3D モデルを利用したモデル写真

消費者が商品を直接見たり、手に触れることができない EC 市場では、高画質の製品写真を採用することで低画質の写真を採用した時に比べて3倍近く購入率が高くなるといわれる⁴⁸⁹。

2018年2月現在、カーペットだけで8万6,000点の商品を販売するウェイフェアにとって、写真家による製品写真の撮影は莫大な費用となってしまう⁴⁹⁰。部屋の雰囲気合わせたカーペットの見栄えが伝わるような部屋全体のイメージやカーペットの手触りが伝わるようなクローズアップ写真など、商品1つにつき多数の写真が必要となる。

ウェイフェアにすれば、商品写真の撮影よりは3Dモデルをソフトウェアでデザインした方が費用はかからない。同社による、と3Dモデルデザインは従来の写真撮影費用の数分の一の費用しかかからないという⁴⁹¹。また、3Dモデルデザインは写真なのか画像なのか目で見ての違いがわからない程の高画質である。さらには従来の2D写真とは異なり、容易に商品の360度回転画像を作成できる。同社のAR機能(後述)にも応用でき、消費者がさまざまな角度やアプリケーションで商品を閲覧できる機会を増やすことができる。

③ビジュアルサーチ機能

ビジュアルサーチは、同社が2017年に開始したサービスである。消費者がモバイルデバイスで撮影した写真やパソコンに保存した画像をウェイフェアのページやモバイルアプリにアップロードすれば、ウェイフェア上にある同じ商品、もしくは類似した商品を自動的に検索する機能である。

⁴⁸⁶ <https://www.pymnts.com/news/retail/2017/amazon-and-wayfair-see-growth-in-furniture-market/>

⁴⁸⁷ <https://www.apartmenttherapy.com/top-100-us-furniture-stores-by-137079>

⁴⁸⁸ [http://s2.q4cdn.com/848638248/files/doc_financials/2016/2016-Annual-Report-\[FINAL\].pdf](http://s2.q4cdn.com/848638248/files/doc_financials/2016/2016-Annual-Report-[FINAL].pdf)

⁴⁸⁹ <https://www.practicalcommerce.com/Quality-Images-Boost-Sales>

⁴⁹⁰ <https://tech.wayfair.com/2018/02/will-a-diverse-set-of-choices-help-customers-find-more-of-what-they-love/>

⁴⁹¹ <https://tech.wayfair.com/wayfair-3d-modeling/>

④AR⁴⁹²活用ショッピング

消費者はスマートフォンのアプリでウェイフェアの商品を選ぶ。商品詳細画面で「View in Room 3D」という 3D ビュー機能ボタンをクリックするとスマートフォンのカメラを通して自分の部屋を見ることができる。商品を置いてみたい位置を画面上でタップすると 3D 映像としてカメラ画面上に現れる。この機能の使用により消費者は求める商品が自分の部屋に合うかどうかをビジュアルで試すことができる。ウェイフェアは、自宅で家具、インテリアショッピングを行う消費者により快適な購買体験をしてもらう為の取り組みだと述べている⁴⁹³。

(3) レント・ザ・ランウェイ (Rent The Runway)

①概要

レント・ザ・ランウェイは女性アパレルレンタルサービスを提供する EC 企業 (5 店舗の路面店舗も展開) である。2009 年の設立当初にはデザイナードレスやカクテルドレス、ジュエリーなどに限定したレンタルを行っていたが、徐々に 20~40 代の顧客層を獲得していった。2016 年にはより多くの女性顧客を取り込むべく事業戦略の大幅変更に踏み切った。その取り組みとは近年 EC で注目されているオムニチャネル、小売業界に広がっている「シェアリングエコノミー」⁴⁹⁴を活用したビジネスモデルの導入である。これが功を奏して同社は 2016 年には前年比 125%増の 1 億ドルの販売額を超えたと報告されている⁴⁹⁵。

シェアリングエコノミーとは「ライドシェア」のウーバーや「民泊」のエアビーアンドビーなどに代表される、遊休の物やサービスを活かして新たな価値を生み出す経済環境のことを指す。PWC の調査では、シェアリングエコノミーは 2025 年には 3,350 億ドルに拡大すると予想されている⁴⁹⁶。フォレストアの調査によると、ミレニアル層は物の所有よりも体験を楽しむ⁴⁹⁷傾向が強く、調査対象の 47%が物の購買よりも体験にお金を使いたいと回答している。購入方法も一般的にはフレキシブルな形態⁴⁹⁸を好み、またベイビーブーマー層など他の世代に比べて他人と何かを「シェア」することにさほど抵抗をもたないともいわれている。2018 年には米国の成人のうち 27%のみがシェアリング関連サービスを利用したと回答しており、今後もシェアリング市場には伸び代があると予想される。

レント・ザ・ランウェイはこのシェアリングエコノミーとミレニアル層の購入嗜好に注目し、従来のアパレル購入ではなく、フレキシブルなプランで利用できる EC アパレルレンタルを展開している。レント・ザ・ランウェイが提供しているサービスは以下の内容である⁴⁹⁹：

⁴⁹² Augmented Reality (AR) 拡張現実とは、現実空間の映像、画像を重ね合わせ現実を拡張する技術。ポケモン GO などがそれを応用した例 (スマホを通して見ている現実世界にポケモンの映像が重なって表示される)。

⁴⁹³ <http://investor.wayfair.com/investor-relations/press-releases/press-releases-details/2017/Wayfairs-AR-Powered-Shopping-App-Now-Available-to-Tens-of-Millions-of-Consumers-on-iOS-11/default.aspx>

⁴⁹⁴ ウーバーやエアビーアンドビーなどのシェアサービスの普及に代表される消費者傾向、経済環境。

⁴⁹⁵ <https://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2016/06/15/rent-the-runway-unlimited-women-founders-revenues/#5f3c960572e1>

⁴⁹⁶ <http://www.mytotalretail.com/article/3-retail-and-e-commerce-trends-to-watch-in-2018/>

⁴⁹⁷ 物の所有よりも旅行などの体験にお金を費やす傾向がある。

⁴⁹⁸ 例えば音楽 CD 購入よりもどこでもいつでも楽しめる音楽ストーリーミングを好む。

⁴⁹⁹ https://www.renttherunway.com/plans?act_type=hp_hrtw

レント・ザ・ランウェイは、PC ウェブサイト、モバイル両方で使用が可能。同社が用意しているアパレル商品は 10 万点以上（ドレス、マタニティ、アクセサリ、ウェディング用ドレス、カバン、靴などを卸売業者は通さずデザイナーから直接仕入れている⁵⁰⁰）。取扱商品も一点物ではなく、あらゆるサイズやスタイルが用意されている。ブランド、デザイナーアイテムも低価格で提供し、商品を汚した時のためにレンタル料金には保険料も含まれている。基本的な利用プロセスは：

- 3つのプランから好みのものを選ぶ（図表 22）。
- レンタルしたい商品を選びオーダーをすると商品が衣料用カバンに入って配達されてくる。
- 商品を着用後は期日までに同じ衣料カバンに入れて返送する。

図表 22. レント・ザ・ランウェイのプランの内容

	RTRリザーブ	RTRアップデート	RTRアンリミテッド
料金	1回30ドル+アイテム価格	月々89ドル	月々159ドル
期間	4日または8日から選ぶ	1カ月	1カ月
レンタル数	1回1アイテムずつ	1カ月4アイテムまで	1カ月数量無制限 1回4アイテムずつ発送
保険	料金に含まれる	料金に含まれる	料金に含まれる
その他	同じ洋服の違うサイズ無料提供	気に入ったアパレルは購入可	気に入ったアパレルは購入可

[資料]レント・ザ・ランウェイHPIに基づき作成。

②路面展開

2009 年設立当初は EC のみのレンタル販売であったが、ミレニアル層に好まれる路面店舗での「体験ショッピング」の傾向に対応するために、2018 年現在ではニューヨーク、シカゴ、サンフランシスコ、ワシントン DC、カリフォルニア州のウッドランドヒルズで路面店舗を出している。路面店舗ではその場で商品のレンタルや返却が可能であり、オンラインでオーダーした商品もこれらの店舗で返却することができる。

レント・ザ・ランウェイはシェアリングエコノミーの傾向を分析し、定額のフレキシブルな新しいアパレルレンタルサービスで売上を拡大している。レント・ザ・ランウェイの創設者の 1 人、ジェン・ヘイマン（Jen Hyman）への CNBC の取材（2017 年）によると、同社はファッションに敏感な EC アパレル購入サイトのギルト（Gilt）やアパレルサブスクリプションサービス⁵⁰¹のスティッチフィックス（Stitch Fix）とは異なり、消費者の「クラウド洋服クローゼット」を提供していると述べている。今後は定額の RTR アップデートや RTR アンリミテッドの顧客を増やし、2018 年末までには 2017 年比で 3 倍の定期購買者数の獲得を目指す目標を掲げている。

⁵⁰⁰ <https://youtu.be/Rj5CT1scV3w>（レント・ザ・ランウェイによるサービス紹介ビデオより）

⁵⁰¹ 月々定額を払えばスタイリストが選んだ 5 つのアイテムが月 1 回配送されてくる。その中で気に入ったものがあれば購入、気に入らなかったものは返却する定期購買サービス。

(4) 1-800-フラワーズドットコム (1-800-Flowers.com Inc.)

①概要

1-800 フラワーズドットコム (以下、フラワーズ) はフラワー、プラント、ギフトセット、グルメ食品ギフト、お菓子ギフト、風船、ぬいぐるみなどの贈答品を販売する EC 企業である⁵⁰²。常に新しい技術を取り入れ、先進的な販売方法で事業を拡大している⁵⁰³。

同社は 1980 年代、米国の小売業の中でいち早くフリーダイヤルを取り入れて電話オーダーサービスを開始した。1991 年以降には徐々に EC 販売を展開、現在では同社の売上の 75% (2017 年次報告書) は EC 販売の売り上げとなっている。2017 年は企業全体⁵⁰⁴の売上額は、前年比 1.7% 増 (EC は 1.6% 増) の 11 億ドル (EC は 8.9 億ドル) を記録した。

テールタッチポイントによる CMO アミット・シャー氏へのインタビューによると、同社は消費者の購買経験の向上、需要の効果的な上昇、そして技術的イノベーションを可能にする社内チームの確保にフォーカスして事業戦略を考えている⁵⁰⁵。先進的な技術イノベーションを継続的に事業に取り入れて行くために、社内に技術ラボ (専門の部署) を導入している。技術ラボの主な取り組みは以下のとおり：

- 人工知能 (AI) ⁵⁰⁶の活用：アマゾンエコー、グーグルアシスタントと提携、フェイスブックメッセンジャーによる注文など。
- 機会学習⁵⁰⁷の活用：IBM 社のワトソンを利用した⁵⁰⁸GWYN® (Gift When You Need) というオンラインコンシェルジュサービスによる、顧客の希望に合った「オススメ」商品の提供。
- 「顧客の身になって取り組める」カスタマーサービスの提供。例えば顧客が訪問したページに掲載されている内容に応じて顧客が聞いてきそうな質問を事前に予測、質問に対して「もしかして XX に関する質問ですか?」「もし XXX をお考えのようであれば XX ができます」といった対応をする。

②AI を活用したサービス

フラワーズは 2016 年にフェイスブックの SNS メッセージ機能であるフェイスブックメッセンジャーのモバイルアプリを利用した商品注文を開始した。メッセンジャーには AI プログラムが埋め込まれており、消費者がメッセンジャーにメッセージを書き込むと、人間のカスタマーサービスを真似た AI が対応してくれ、フラワーの注文ができる⁵⁰⁹。

同年にフラワーズはアマゾンエコーとの提携サービスも開始した。アマゾンエコーはアマゾンが開発販売しているスマートスピーカーであり、音声認識と AI を活用した商品。アマゾンエコーに「スキル登録」(スピーカーに問いかけ、その指示内容に従いインターネットを通してさ

⁵⁰² <https://investor.1800flowers.com/~media/Files/O/One-800-Flowers/documents/flws-2017-annual-report.pdf>

⁵⁰³ <https://smallbusiness.fedex.com/1-800-flowers.html>

⁵⁰⁴ 1800flowers.com 上でのフラワー、ギフト販売だけではなく 2014 年にはグルメブランド、ハリー & デイビッドを買収、店舗と EC 販売でグルメ・ギフトを販売。この他にもポップコーンギフト、焼き菓子ギフトなどの EC 販売サイトも運営する。

⁵⁰⁵ <https://www.retailtouchpoints.com/features/retail-success-stories/3-key-strategies-that-drive-success-at-1-800-flowers-com-exclusive-cmo-q-a>

⁵⁰⁶ Artificial Intelligence (AI) 人間のような知的営みをコンピュータに行わせるための技術 (例：人間のように会話応答ができるロボット)。

⁵⁰⁷ 機会学習とは人間が物事を繰り返す毎に学習していく学習能力をコンピュータに行わせる技術 (例：自動運転)

⁵⁰⁸ IBM が開発した機械学習ソフトウェア。

⁵⁰⁹ <https://www.digitalcommerce360.com/2016/04/26/1-800-flowers-chats-amazons-alexa/>

さまざまな事項を行わせるためのスピーカー連携アプリ上の指示の登録) をするとさまざまな事をスピーカーへの音声指示だけで行うことができる。フラワーズはこの機能を活用し、フラワーズ注文スキルを登録した消費者は「アレクサ⁵¹⁰、フラワーズに XX さんへ XX 月 XX 日に花を送って」などとアマゾンエコーに呼びかけると商品が注文できる 509。

2017 年 10 月にはグーグルアシスタントとの提携を開始。消費者はスマートフォンの音声認識 AI ソフトであるグーグルアシスタントを通してフラワーズに注文ができる。スマートフォンに向かって「オッケー、グーグル、フラワーズでギフトを頼みたい」と言うと、シンプルなギフトセレクションを音声で回答してくれ、商品が注文できる。フラワーズは 2017 年 10 月時点でリテラーの中でもいち早くグーグルアシスタントを通じた音声購入サービスを提供した企業の 1 つである⁵¹¹。

③機械学習の活用例

フラワーズは IBM が開発した AI 機械学習ソフトウェアであるワトソンを採用、自社のウェブサイトではベータテストを行っている⁵¹²。ワトソンは顧客へはワトソンとしては登場せず、ギフトコンシェルジュの「GWYN」として顧客の商品選びの対応を行う⁵¹³。GWYN はグーグル検索を行う際のような検索言葉（例：フラワーギフト、母の日、即日などというキーワード入力）だけではなく自然な口語形式の入力も理解し、GWYN による回答パターンも機械的ではなく自然に話す。消費者は GWYN を活用することにより、膨大なフラワーギフトの中から自分の用途にあった商品を容易に見つけることができる。例えば「どのようなギフトをお探しですか？」と会話が始まり、消費者が「母の日」と打つと、「チョコ、クッキー、フラワー、ポップコーン」のカテゴリの絵が表示される。フラワーをクリックすると、「どのような印象を与えたいですか？豪快に？シンプルに？心のこもった？」と聞いてくる。それに「豪快に」と答えると、約 150 種類のフラワー商品の中から 4 点に絞った商品が表示される。その中から 1 つを選ぶとその場で配達先、配達日の指定ができ注文できる。消費者によってはウェブサイト上で商品を閲覧して選ぶよりも時間が短縮できる便利なサービスである。IBM によると、フラワーズはワトソンを活用することにより、顧客一人一人の求めている嗜好を理解し、適切な商品の推薦を行うことができる。そして GWYN を導入することにより、リピーター客が増えたとも発表している 513。

フラワーズの CMO シャー氏は、2018 年も AI を活用した新たなサービスを展開する予定と述べている。

(5) スティッチフィックス (STITCH FIX)

スティッチフィックスは、サブスクリプションサービスを提供する EC 企業である。2011 年の設立以降、数々のベンチャーキャピタルからの投資を受け、2017 年には約 220 万の定期購買者、売上額は 9 億 7,700 万ドル⁵¹⁴を記録した。2017 年 11 月にはナスダック上場を果たした。

オンラインのサブスクリプションサービスは、2009 年頃からバーチボックス (Birch box) などを筆頭にブームとなった EC モデルである。毎月定額料金を支払うことにより⁵¹⁵、消費者は好み

⁵¹⁰ アマゾンエコーを起動し指示を開始する為の指定された呼びかけ言葉。

⁵¹¹ <https://www.prnewswire.com/news-releases/1-800-flowerscom-is-now-available-via-the-google-assistant-300531154.html>

⁵¹² プログラムに消費者の様々なリクエスト、嗜好を学習させている。

⁵¹³ <https://www-935.ibm.com/services/ibmix/case-studies/1-800-flowers.html>

⁵¹⁴ <https://www.forbes.com/sites/laurengensler/2017/10/19/stitch-fix-files-for-an-ipo/#500b4213130b>

⁵¹⁵ 年間契約などの縛りもなく、いつでもキャンセル、一旦停止などが容易にできることが多い。

の食品やアパレル、コスメなどの商品を受け取ることができる。定期的に数点のサンプル商品が送られてきて、気に入ればそのフルサイズ商品を購入することができる。

サブスクリプションサービスの提供企業にとっては、消費者に契約させるまでの1回の費用が発生するだけであり、その後は消費者を自社サービス購入へ誘導しなくても定期的に購入が進み、月額料金が得られる。顧客獲得費用を低く抑えられることができるのみならず、将来の購入数予測もしやすい⁵¹⁶。フォーブスによる報告では、2017年4月にサブスクリプションサービスを提供する企業のウェブサイトへは3,700万件のアクセスあり、3年前に比べると800%増加している⁵¹⁷。

数あるサブスクリプションサービスの中でも、スティッチフィックスは高度なアルゴリズムとスタイリストを活用した先進的なサービス「オンライン・ファッション・スタイリング」を開発した企業として知られている。スティッチフィックスのスタイリングは、AIとスタイリストによって行われている。購入者は自分の洋服のサイズや好みをプロフィール登録する。登録情報を基に、スティッチフィックスは毎月5点のアパレルアイテムを購入者に配送する。スティッチフィックスは、購入者のプロフィールや購入者が購入した商品、返却した商品など85種類のデータに基づきAIデータ分析を実施、購入者の嗜好に合わせたファッションアイテムを選ぶ。そしてアイテム情報と顧客プロフィール、これまでの傾向が一目で分かるダッシュボード⁵¹⁸をスタイリストに転送する。スタイリストはダッシュボードを基に人間の目で最終判断、パーソナルメッセージを加えて商品パッケージを完成する⁵¹⁹。

スティッチフィックスのサービス内容は以下のとおり：

- 料金プラン：1回20ドル定額で希望に応じて1カ月毎、2～3週間に1回、2カ月毎、3カ月毎。20ドルは商品を購入する際に適用される（例えば箱に入ってきた商品35ドルのものを購入するときは20ドルがそれに適用され、15ドルだけを支払う）。
- 商品：自分の好みに合わせてスタイリストにより選ばれた商品が5点送料無料で購入者に送られてくる。返却用封筒が同封されており、気に入らなかったものは無料返却できる。気に入ったものはオンラインのアカウント上で支払う。5点全てを購入する場合は25%割引となる。商品の箱にはスタイリストによる自分用にカスタマイズされた洋服のスタイリングアドバイスが同封される。自分の好みのほかに、希望価格帯も事前にプロフィール登録されるため、送られてくる商品も希望価格帯のものが送られてくる。取扱商品は洋服、靴、アクセサリ。サイズSからLLLまで豊富。マタニティもある。配送地域は米国内のみ、女性用、男性用が用意されている。

利用プロセス：

①Eメールと氏名のみ入力してサインアップ完了

②プロフィールを作成（内容は：身長、体重、洋服のサイズ、腕の長さ、肩幅、体型、洋服のフィット感の希望、複数のサンプル画像〈洋服とアクセサリのセット〉に対し自分の「大好き」「好み」「好みではない」「嫌い」の嗜好評価をつけ、仕事用やお出かけ用などスタイリングをしてほしい希望用途を選択、良く買い物をする店舗例を選択、ソーシャルメディアアカウント、年齢、職業など）

⁵¹⁶ <https://www.bigcommerce.com/ecommerce-answers/what-are-subscription-based-ecommerce-models/>

⁵¹⁷ <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/08/10/subscription-businesses-are-exploding-with-growth/#d56bd4e6678b>

⁵¹⁸ パソコン上に情報を整理して表示するページ。

⁵¹⁹ <http://algorithms-tour.stitchfix.com/#da-capo-al-coda>

③指定した受取日に商品が送られてくる

④受け取り日から3日以内に自宅で試着、気に入ったものは購入し、気に入らなかったものは同封されてくる返信用封筒にて返却。

ステッチフィックスは2017年にメンズカテゴリーや、大きめサイズのプラスサイズカテゴリーも追加した。ナイキが同年にパートナーとして契約し、アパレルの提供をサポートする⁵²⁰。これらの新たなカテゴリーの追加による一時的な運営コストの増加は見込まれるものの、ビジネス・インサイダーによると、同社はサブスクリプション EC アパレルのリーダーとして今後も成長が予測されている。

⁵²⁰ <http://www.businessinsider.com/stitch-fix-aims-to-grow-business-2017-12>

2. CtoC 市場で先進的な取り組みを行う企業

(1) ウーバー (Uber)

①概要

CtoC 市場で「ライドシェア」（相乗り）といえばウーバーである。同社は相乗りサービスを2009年に導入した先駆的企業である。所有する自家用車を利用して、乗客を運ぶドライバーと乗客をマッチングし、乗車サービスを各国で展開している。2017年の企業全体の売上額は約370億ドル、2016年の200億ドルから大きく成長している。米国のライドシェア市場では約70%のマーケットシェアを占める⁵²¹。

2017年12月に日本のソフトバンク率いる投資家連合は12億5,000万ドルの直接投資を決定、ソフトバンクは主要株主になると報告されている⁵²²。ライドシェアというサービス自体先進的な新しいビジネスモデルであるが、ウーバーはこれまでにさまざまな取り組みを通じて成長を遂げてきた。

②ウーバーライドシェア（相乗り）

ウーバーの相乗りサービスの乗車方法は：

- ウーバーアプリをスマートフォンにダウンロード、クレジットカードなど支払い方法を入力しサインアップする。
- 乗車を希望する場合はアプリを開いて自分の現在地と行き先を入力、ウーバーをリクエストする。
- ドライバーを待っている間はアプリ上で地図が表示され、ドライバーがどこを運転しているかを把握できる。
- 乗車して到着地に着くと、降車するだけで予め登録しておいたクレジットカードなどから自動的に乗車賃が徴収される。
- 降車後チップを渡したい場合はアプリからチップ金額を入力、そしてドライバーを5つ星で評価する。ドライバーも乗客を評価する（この評価に基づきドライバー、あるいは乗車客は相乗りを拒否することもできる。ちなみに友人同士などで乗車する場合、代金を乗車客の間で平等に分けて支払うことも可能）。

ウーバーにはウーバーX（4名までの乗車サイズ）、ウーバーXL（6名までのSUV車）、ウーバーセレクト（アウディ、BMW、メルセデス・ベンツなどの高級車）、ウーバーブラック（ビジネスやイベント用の黒塗りのハイヤー）、ウーバーLUX（メルセデス・ベンツ E クラス、テスラモデルSなど高級車の中でもグレードの高い車）、ウーバーアクセシビリティ（車椅子対応車）の 카테고리に分けられた車を選択可能（地域により提供内容に差はある）⁵²³。

ウーバードライバーとして運転をするには以下の条件を満たす必要がある：

- 21歳以上で、米国内で最低1年の運転経験があり、米国運転免許証を有すること。
- 飲酒運転や犯罪歴がないこと。

⁵²¹ <https://slate.com/business/2018/02/uber-lost-usd4-5-billion-in-2017-so-why-are-investors-optimistic.html>

⁵²² <https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2017-12-28/P1OPVL6JJUP01>

⁵²³ <https://www.uber.com/ride/>

- ドライバーとして登録する州やウーバーのサービスの種類（前述したウーバーX やウーバーセレクト等）により規程は異なるが、多くの場合は 10 年から 15 年前のモデルよりも新しいモデル⁵²⁴。
- 自動車保険に加入、自動車の登録も証明できること。
- ウーバーによるバックグラウンドチェック、自動車の安全検査に合格すること（地域により差あり）。

ウーバードライバー登録を終えると自分の働きたい時にアプリで運転開始（乗車客の受け入れ可能車として乗車客とのマッチングが開始される）、最低労働時間などの決まりはない。このため、好きな時に自分の都合に合わせて収入を得ることができる、ドライバーにとっても便利なシステムである。

③ウーバーラッシュ

ウーバーラッシュは、BtoB 企業向けのサービスである。ウーバーは運転者と乗客だけのマッチングだけでなく、小売業者などの販売者と配達者のマッチングを行っている。アマゾンプライムなどの 2 日以内配達、同日配達サービスが要因となり、年々消費者はより早く商品を受け取りたいという期待を高めている。そこでウーバーラッシュを使用することにより、小売業者は通常の配送業者を使用するよりも効率的により早く配達物を消費者に届けることができる。

サービス開始当初はニューヨーク市内の自転車運転者と企業、小売業者をマッチングし、近郊の消費者へより早い配達を行うサービスに限られていたが、前述した配達時間の短縮傾向に追従して、ウーバードライバーによる企業、小売業者向けのローカル配達サービスとなった。ウーバーラッシュのソフトウェア（API）は、EC で多く利用されている EC 運営プラットフォームのショピファイやビッグコマースなどに容易にインテグレーションできるように開発されているため、企業、販売者は容易にウーバーラッシュを自社の配送網の 1 つとして取り入れることができる。

④ウーバープール

2015 年から追加されたサービス。ウーバーを呼ぶ際に「ウーバープール」を呼ぶオプションを選ぶと、自分の近くで同じ方向へ向かう他の乗車客とウーバー1 台がマッチングされる。1 台の車を他の乗客とシェアすることにより、料金も通常の約半分ほどにまで割引される。ウーバー乗客 1 組 2 人までの制限付き。2018 年現在は、一般的にタクシーを使用する料金よりもウーバーを使用するほうが低価格といわれているが、このプールを利用するとより低価格で乗車が可能である。

⑤ウーバーイーツ⁵²⁵

ウーバーの運転手による食べ物のテイクアウト受け取りサービスである。2015 年に開始したサービスだが、この時点で既にウーバーは全米に 32 万 7,000 人のドライバーを抱えていた。ウーバーはこのドライバー網を利用してテイクアウトの出前サービスを開始した。これにより、消費者はこれまでデリバリーを行っていなかった飲食店からデリバリーを受けることが可能にな

⁵²⁴ <https://help.uber.com/h/2ddf30ca-64bd-4143-9ef2-e3bc6b929948>

⁵²⁵ <https://www.ubereats.com/restaurant/signup>

り、同時に飲食店はこれまで費用や人員不足などの問題から行えなかった配達が可能になり、広い客層に販売できるようになった。

利用方法はシンプルで、ウーバーイーツのモバイルアプリ（パソコンからも注文可能）をダウンロード、配達先住所を登録し、アプリに登録されているレストランのメニューから注文したいものを選択、ウーバーイーツアプリの中で決済する。消費者は飲食店とのやり取りをすることなくウーバーイーツのアプリ内で全てが完了する。ちなみにウーバーに掲載してほしい飲食店はウーバーにオンラインから申し込みをすれば飲食店登録が可能、ウーバーイーツを通して消費者にデリバリーを提供することができる。

このようにウーバードライバー網を利用してさまざまな先進的なサービスを提供しているウーバーは、2015年には自動運転車両の開発を開始⁵²⁶、2016年からペンシルバニア州ピッツバーグ、その後アリゾナ州フェニックス市で自動運転車両に乘客を乗せたテストサービスを展開している。2017年12月までに5万件的乗車を完了、他の地域でのテスト運転にも積極的に乗り出そうとしている⁵²⁷。現在は自動運転車両でありながらウーバーのドライバーが運転席に乗車しているが、2020年までには完全自動運転車両をウーバーの車両に追加し、乘客が自動運転車両をリクエストすることができることを目指している⁵²⁸。

（２）イーベイ（eBay）

①概要

イーベイは1995年設立のCtoC ECマーケットプレイスである。2017年の売上額は96億ドル（前年比7%増）⁵²⁹。EC小売市場ではシェア43%のアマゾンに大きく離されてはいるものの、同社に次いで6.8%のシェアを占めている⁵³⁰。1995年の設立時からそれまでになかったインターネットオークションを展開し、個人消費者や小規模販売者がEC出店できるユニークなマーケットプレイスを提供、新しいECビジネス分野を開拓した先駆的企業である⁵³¹。

イーベイは2017年に世界1.71億人のアクティブ購買者を持ち、常に11億点に上る商品をサイト上で販売している⁵³²。

②「イメージサーチ」

イメージサーチは、AI技術を活用した商品検索機能である。約11億点もの商品の中から希望商品を検索するには時間がかかる。グーグル検索ではこれ以上の数の商品の中から検索すること

⁵²⁶ <http://www.businessinsider.com/ubers-history/#april-2015-uber-launches-ubereats-an-on-demand-food-delivery-service-that-brings-meals-to-your-location-in-minutes-the-service-starts-in-four-pilot-cities-la-barcelona-chicago-and-new-york-city-now-its-available-in-23-markets-in-the-us-22>

⁵²⁷ <https://www.geekwire.com/2018/rode-ubers-self-driving-car-now-less-confident-future-autonomous-vehicles/>

⁵²⁸ <http://www.businessinsider.com/the-companies-most-likely-to-get-driverless-cars-on-the-road-first-2017-4>

⁵²⁹ http://files.shareholder.com/downloads/ebay/5955948929x0x970140/C1C54245-B6C1-4344-8428-5251DADBBDB7/EBAY_News_2018_1_31_Earnings.pdf

⁵³⁰ <https://www.recode.net/2017/10/24/16534100/amazon-market-share-ebay-walmart-apple-ecommerce-sales-2017>

⁵³¹ <https://customerthink.com/when-one-door-closes-the-other-one-is-always-open/>

⁵³² https://www.ebayinc.com/stories/news/ebay-powers-searching-and-shopping-with-images-on-mobile-devices/?utm_source=301Redirect&utm_medium=301Redirect&utm_campaign=301Redirect

になる。そこでイーベイは AI を活用し、一瞬で探したいものを見つけられる機能を開発した。イメージサーチはスマートフォンが対象で、利用方法は大変シンプルである。まず、イーベイのモバイルアプリを開き、トップ画面の一番上の検索バーの右端にある「カメラ」のアイコンをクリックする。カメラで検索したい物の写真を撮ると、一瞬でサイト上で見つけることができる。

イーベイの購買体験部門の副社長モーハン・パット氏によると、購買者が買いたいと思う一瞬はいつでもどこでも発生するため、このイメージツールはその瞬間がいつであっても購買者に買いたい物を最適な価格で提供できるツールであると説明している⁵³³。ある商品を購入したいがその商品名が分からない、同じような雰囲気の商品を買いたいが一一つ検索していくのが面倒だ、あるいは見つけることができないという消費者の悩みを解決する便利な機能である⁵³⁴。

③画像から商品画像を探し出す「ファインドイット」

ファインドイットは 2017 年秋に導入された、上記の「イメージサーチ」を応用した機能である。

消費者はファインドイットで、ソーシャルメディア上の画像をイーベイサイトから見つけることができる。例えばピンタレストに掲載されている椅子が気に入ったとする。消費者はその写真をイーベイに「シェア」し、イーベイ内で類似する商品を検索する。ソーシャルメディアが消費者の EC での購入に大きな影響を与える傾向が見られる中、この機能は SNS の情報を効果的にイーベイに移す効果的なツールとして期待が寄せられている。

④「オールウェイズ・オープン」プロジェクト

今日の消費者は 24 時間、365 日いつでも商品を購入したい、自宅で受け取りたい、という体験を求めている。だが、中小企業や個人販売の路面展開を行う小売業者は、こうした変化に対応しきれていないのは上述のとおりである。消費者と購買者の取引の場を提供するマーケットプレイス・イーベイにとって、消費者の需要増はもちろん、販売者の増加も重要な要素であるため、対応に遅れている自社の販売者への支援を開始した。

イーベイは 2018 年 2 月に自社に登録しており、路面店舗も運営している小売業者（2017 年 12 月よりニューヨークとサンフランシスコにある約 30 の小売業者を対象としてきたが、2018 年 2 月 8 日より全米を対象に開始）を対象に「オールウェイズ・オープン」プロジェクトを開始した。対象の小売業者向けに「We're always open on eBay」（イーベイでいつでもオープンしています）というステッカーを路面店舗での広告用に提供、同時にイーベイサイトに新たに設置した「Always Open on eBay」のトップページに業者を掲載する。加えて、商品の効果的な掲載の仕方などのサポートもスタッフから受けることができる。小売業者に対する無料のサービスである。

また、イーベイは 2018 年 1 月にオハイオ州アクロン地区で地域経済活性化プロジェクトを開始した。オールウェイズ・オープンと並行して路面店舗と EC の発展を支援していく姿勢を示している⁵³⁵。

⁵³³ <https://medium.com/@hollyc/how-ebays-innovative-image-search-technology-will-change-ecommerce-forever-9f4bd3a6399d>

⁵³⁴ <https://www.ebayinc.com/stories/news/find-it-on-ebay-using-pictures-instead-of-words/>

⁵³⁵ <https://www.cnet.com/news/ebay-tries-to-boost-mom-and-pop-shops-with-always-open-project/>

(3) レモネード (Lemonade)

①概要

レモネードは2015年設立のP2P (Peer to Peer)⁵³⁶貸貸保険会社(後述)である。従来の保険会社(企業)と被保険者(消費者)間の保険契約とは異なり、保険加入者同士で保険金をプールする保険システムである。これまでの保険業界に革新を与える先進的なシステムといえる。

レモネードは正式な売上額は公表していないが、2015年の設立以来、グーグルベンチャーズやセコイヤキャピタルなどのベンチャーキャピタルから約60億円の投資を受けるほどに注目されている⁵³⁷。2015年のレモネードの保険加入者数は9万人に上る。月毎の平均加入者増加率は65%ともいわれている⁵³⁸。

②P2P 保険のしくみ

この新しい保険システムは従来の掛け捨て保険とは異なり、保険加入者同士で保険金を集めて料金を集約する形態を取っている。同じ社会貢献意識を共有する保険加入者らは、目的別にグループ化されている。各グループで1つの口座に保険料を貯めていき、必要に応じて保険金が支払われる。使用されなかった保険料金はそのグループが支援する団体へ寄付される。

P2Pの保険が従来の保険と異なる点がもう1つある。それはP2Pが「シェアリング」エコノミーの概念に基づいているということである。シェアリングエコノミーは、消費者同士で作上げていくサービスのため、対企業のサービス利用時とは利用者のサービスへの対応態度が異なる。例えば対企業ホテルではなく対シェアリングパートナーの自宅なので、より丁寧に備品を取り扱うなどが考えられる。このような心理がP2P保険の加入者達にも反映されている。

2017年のインタビューでレモネード創業者ダニエル・シュライバーは、従来の保険では紛失物の保険金請求をした後、その紛失物が出てきたとしても被保険者はその事実を保険会社に伝えず済ませることが多くみられるが、P2P保険ではその紛失物が見つければ保険金を返金すると自ら申し出てくる非保険者がみられると述べている⁵³⁹。P2Pでは同じようなビジョンを持つ被保険者を集め、同じ保険に対して保険金を積み立てることにより自制心や信頼を築き、透明性のある保険運用を目指している。P2P保険はブローカーとの契約もないため、費用も抑えることが可能である。

レモネードは最新のテクノロジー(AI)を活用するインシュアテック(インスタンス(保険)とテック(テクノロジー)をあわせた造語)企業でもある。同社ホームページのトップページには「価格をチェックする」というボタンをクリックするだけで保険ポリシーの作成を開始できるが、対応しているのはAIを活用したチャットボットである。名前や住所、簡単な質問にチャット形式で回答するだけで、簡単に保険に加入できる。レモネードはモバイルも同様に、早ければ90秒で保険に加入できると述べている。またレモネードは、保険金の請求も同様に3分ほどで手続きを完了し、保険金の支払いができると宣伝している⁵⁴⁰。保険金請求の場合も、加入

⁵³⁶ 対等なもの同士という意味であるがここでは被保険者同士という意味。

⁵³⁷ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-12-19/softbank-leads-120-million-funding-in-fintech-startup-lemonade>

⁵³⁸ <https://www.insurancetimes.co.uk/analysis-lemonade-by-numbers/1422155.article>

⁵³⁹ <https://techcrunch.com/2017/07/11/social-experiment/>

⁵⁴⁰ https://www.lemonade.com/?utm_medium=paidsearch&utm_source=google&utm_campaign=Brand&utm_term=%2Blemonade%20%2Binsurance&utm_creative=238795215302&mw=0&gclid=EAlaQobChMlocXugurC2QIVw19-Ch3CfAr0EAAAYASAAEgJtmPD_BwE

と同様に AI による簡単な質問の後、スマートフォンのカメラを通して「証言」を撮影、スマートフォン上で署名をするだけで支払いが完了する。

レモネードの保険内容：

- 取扱い保険：損害保険
- 対象地域：
賃貸、家主、コンドミニアム保険の提供州：ニューヨーク、カリフォルニア、ニュージャージー、ネバダ、ジョージア
賃貸、コンドミニアム保険の提供州：テキサスとロードアイランド
賃貸保険の提供州：イリノイ、オハイオ
- 保険対象者：保険加入代表者の婚姻、血統、養子縁組による家族は自動的に保険対象
- 再保険：保有
- 手数料：一律 20%。被保険者の保険金の 20%を徴収する
- 既存の保険を持っている加入者の古い保険はレモネードが解約手続き代行可。

レモネード保険への加入プロセスは以下のとおり（加入は全てモバイルもしくはウェブからのみ）：

- ①アプリ、ウェブサイトから必要情報を入力。
- ②AI が保険ポリシーを作成、サンプル保険内容表示。
- ③内容確認後アプリ、ウェブ上で支払い。
- ④保険証書がメールで送信される（保険をキャンセルする場合もアプリ、ウェブから行う）。

この他にも「ゼロ・エブリシング」という保険控除額無料制度（例えば年に 2 回の保険金請求まで控除額はゼロ、三回目は 250 ドル）⁵⁴¹など画期的なサービスメニューも提供している。2018 年現在の対象州は上述の 9 州のみであるが、今後もカバーエリアを拡大していくとレモネードは述べている。

（４）サムタック（Thumbtack）

①概要

サムタックは、消費者と生活サービスを提供する生活のプロフェッショナル（例えば家の掃除、フィットネストレーナーなど）をマッチングする EC 企業である。「AI の手を加えたイエローページ」と同社について表現する記事もある⁵⁴²。サムタックは、家の掃除から水道管工事屋、家庭教師から心理カウンセラーまであらゆるカテゴリーのプロフェッショナルと消費者をつなげる場を提供している。

2018 年現在、米国のローカルサービス（大企業ではなく個人や独立請負業者など）市場は 7,000 億ドル規模といわれている。しかし、サムタックの創立者の 1 人であるザッパコスタ氏は、多額の取引の割には、サービスの手配はいまだにアナログやオフラインが中心と説明する。サムタックはこの市場を EC 化し、大きなシェアの獲得を目指している。大工やヘアスタイリストなど生活のプロフェッショナルのサービスを簡単に購入できる場を消費者に提供することにより、ローカルサービス業界のアマゾンのような存在になることを目指しているともいわれている。

⁵⁴¹ <https://www.lemonade.com/faq>

⁵⁴² <https://www.fastcompany.com/40525504/thumbtack-for-giving-the-yellow-pages-an-ai-twist>

このローカルサービスのマッチング EC 市場には、アンジーズリスト (Angie's List) やホームアドバイザー (Home Advisor) といった企業も参入している。アンジーズリストは、会員制で生活のプロフェッショナルのサービスを検索するサービスから始め、業績不振のために 2016 年にいったん会員制を廃止、無料閲覧制に変更した⁵⁴³。住宅まわりの修理や工事業者の口コミを閲覧できるサービスとして一時は人気であったが、ローカルサービスの種類も「住宅周り」が多く、バラエティーに富んだサービスの中でプロフェッショナルによるサービスを探すのは困難であった。

そんな中、ホームアドバイザーは 2017 年にアンジーズリストを買収した。しかし同社のサイトで検索できる住宅リフォームや工事部門でのローカルのプロフェッショナルの業種はさほど豊富ではない。そこでサムタックはローカルサービスの「アマゾン」となるべく、豊富なプロフェッショナルサービスと IT を駆使し、先進的な取り組みを開始した。

②インスタントマッチ

サムタックは、設立以降蓄積してきた 8 年間の取引データを活用し、数カ月にもわたるプログラムテストの結果、2017 年 9 月に新たなツール「インスタントマッチ」を導入した。インスタントマッチは、例えば「パーソナルトレーナーを見つけたい」という依頼に対して、「パーソナルトレーナーのプロフェッショナル全員」という広義のカテゴリーではなく、同社の抱える 1,000 種類のプロフェッショナル・カテゴリーの中から「ボディビルディングのトレーナー」「ダイエットのトレーナー」「ヨガのトレーナー」などより細分化された専門分野のトレーナーをマッチさせる機能である。そして、現在受注が可能なプロフェッショナルを、サービスを受ける希望地の郵便番号から自動検索し、該当する者の見積もりをその場で提供する。消費者はこれまでプロフェッショナルを検索する際に見積もりを依頼、そこからしばらく待って見積もりを受け取っていた。しかし、この待ち時間をなくし、インターネットで物を購入するように瞬時にプロのサービスを受けることができるようになった⁵⁴⁴。

③利用プロセス

- サムタックのアプリをダウンロード
- アプリ上からローカルプロの検索。内容により 5~15 の質問が表示される (例えば家掃除の場合、部屋の数、家の大きさ、ペットを飼っているかどうかなどの質問)
- サービスを受けたい近辺 (例えば自宅近辺) のプロサービスで、現在仕事の受け入れが可能なサービスプロバイダからの自動見積り表示
- 消費者がプロフェッショナルを選択

これまでは見積もり依頼後にプロバイダからの返信を待ち、サービスの提供が可能かどうかや希望日程にサービスが受けられるかどうかなどの確認のやり取りに、かなりの時間がかかっていた。検索から検索結果の表示、サービス提供可能日時のマッチングを瞬時に行うことにより、消費者にとってもプロフェッショナルにとっても時間の節約になる。

サムタックは、過去 8 年間に蓄積したデータから、プロフェッショナルに対して、あまりに市場価格からかけ離れたサービス価格を表示しないよう、大体のサービス提供費用の相場をアドバイスしている。

⁵⁴³ <http://fortune.com/2016/07/13/angies-list-reviews-free/>

⁵⁴⁴ <https://www.fastcompany.com/40472921/how-thumbtack-plans-to-become-the-amazon-for-home-services>

また、同社は従来のサービスとは異なる新しい料金徴収形態を設定している。2018年現在、ホームアドバイザーなどの従来の企業は、プロフェッショナルサービスを同社のサイトに掲載する費用として年間300ドルを徴収、アマゾンホームサービス⁵⁴⁵はプロが受注した料金の最大20%、その他マッチング費用などをサービス費用として徴収している。一方のサムタックは、プロフェッショナルのサイトへの登録は無料とし、消費者がコンタクトをとって初めて料金が発生するシステムを採用している。コンタクトとはアプリを通じたメッセージ送信、電話、予約、契約の「初めて」の時が対象となる。同じ消費者との継続的なやり取りには費用はかからない。また、プロフェッショナルは自分で「1週間の予算金額」をあらかじめ設定しておき、予算上限を設定することで、予算以上には消費者からのコンタクトは受け入れないように自分でコントロールすることができる⁵⁴⁶。

(5) ポッシュマーク (POSHMARK)

①概要

ポッシュマークは、アパレル製品を売買する消費者同士のECマーケットプレイスである。イーベイなど従来のマーケットプレイスでの消費者同士の販売に、「ソーシャルメディア」性を加えている。ポッシュマークは2011年設立のスタートアップ、2017年11月までに1.6億ドルの投資を獲得⁵⁴⁷、同月に追加で8,700万ドルの投資を獲得と、ベンチャーキャピタルも注目している。

2016年の同社の売上額は5,000万ドル、2017年は4月時点で前年比2倍の1億ドルの売り上げが予想されていた成長企業である。2018年現在、ポッシュマークのサイトでは2,500万点のアパレル製品、5,000点のブランド商品が出品されている⁵⁴⁸。ポッシュマークによると、全米の50人に1人の女性がポッシュマークでアパレルを購入、あるいは販売したりしているという。同社はメンズ、キッズ部門も拡大している。

②ソーシャルメディアの活用

ソーシャルメディアがもたらすEC購買への影響は、多数の消費者調査から明らかになっている。2017年に報告されたECマーケティング・ソリューション企業ポディウムによるEC消費者の調査⁵⁴⁹では、58%の消費者が1週間に1度商品に関するオンラインレビューを閲覧し、82%が購入前にオンラインレビューを確認、93%がオンラインレビューは購入に影響を与える、68%はオンラインレビューを読み、商品について良いレビューを読んだ場合、それを読まなかった場合に比べて同じ商品に15%増しの金額を払うと回答している⁵⁵⁰。ポッシュマークは、この効果的なマーケティング要素を自社サイトや掲載商品の宣伝だけではなく、マーケットプレイスの運営プロセスに活用している。

ポッシュマークのECマーケットプレイスには販売者と購入者が存在する。同社は両者間の販売取引を扱うマーケットプレイス（ウェブおよびモバイル対応）の運営および商品配送サポート、取引の保証、高額商品の品質検査（500ドル以上）などのサポートを提供する。そしてより多くの取引を促すために販売者をソーシャルメディアのアカウントオーナーのようなかたちでポッシュマーク上に掲載する。販売者と消費者はソーシャルメディアのアカウント上でコメントを書き込むようにコミュニケーションを取ることができ、購入者でなくても多くの消費者が商品につ

⁵⁴⁵アマゾンが提供する消費者とプロのマッチングサービス。

⁵⁴⁶ <https://www.thumbtack.com/pro-center/paying-for-contacts/>

⁵⁴⁷ <https://techcrunch.com/2017/11/14/poshmark-raises-87-5-million-for-fashion-resale-marketplace/>

⁵⁴⁸ <http://footwearnews.com/2018/business/retail/best-online-consignment-shops-the-real-real-thred-up-480648/>

⁵⁴⁹ <http://learn.podium.com/rs/841-BRM-380/images/2017-SOOR-Infographic.jpg>

⁵⁵⁰ <http://www.thedrum.com/news/2017/03/27/online-reviews-impact-purchasing-decisions-over-93-consumers-report-suggests>

いて「かわいい!」「同じ商品の違う色を購入したがとても気に入った!」などのコメントを自由に書き込むことができる。これらの消費者からのフィードバックは、販売者にとっては自分の掲載している商品への需要度を図るバロメーターにもなる。人気販売者にはフォロワーがつき、消費者はフェイスブックやツイッターの気になる人物をフォローするように人気販売者をフォローするようになる（人気販売者の中にはポッシュマークの販売での収入の方が勤務先の収入を上回ったことをきっかけに退職、ポッシュマークでの販売をメイン収入としている販売者もいる⁵⁵¹）。まさにソーシャルメディアのメリットをフルに活用したビジネスモデルといえる。

ポッシュマークは、「ポッシュパーティー」⁵⁵²というサイト上のイベントを開催し、人気ブランドやテーマ、流行りのアイテムを掲載、好みを共有する他の消費者とオンライン交流の場を設け、販促を行っている。また、ライブポッシュパーティーも開催し、ライブで同じブランドに興味を持つ消費者が集まってオンラインで交流、商品の購入につなげている。販売者による出店と消費者による購入という単純な取引の場であったマーケットプレイスに、消費者の興味を促すソーシャルメディア要素を加えている。

③利用プロセス

- サイトもしくはモバイルアプリをダウンロード
- アカウント作成（ソーシャルメディアのアカウントのようなページ）
- 商品の写真、情報（サイズ）と価格を書込みアップロード⁵⁵³
- 商品の購入

商品を購入する際に「今すぐ購入」をクリック、あるいは「新しい価格を提示」をクリックして販売者に価格交渉をすることも可能。購入する場合は決済情報と商品配送先を入力して完了。決済はポッシュマークのサイト上で行われ、販売者と購入者が直接金銭取引をすることはない。また、商品発送料金は購入者の負担となっている（USPSで6.49ドル）。購入商品は基本的には返品不可（商品が届かなかった、配送中の紛失、商品についての情報の誤りなどの理由の場合は返品・返金可能）。

- 商品の配送

消費者による商品の購入後に、ポッシュマークから自動的に支払い済みの配送ラベルが販売者にメールされてくる。販売者はそれを添付して消費者に商品を配送する。一般的にポッシュマークの販売者は2日以内に商品を配送する。送料金は購入者が支払うため、購入が決定した時点でポッシュマークが支払い済の配送ラベルを発行し、また必要に応じてポッシュマークが配送商品に関する情報を知ることができるようになっている。商品購入から7日経過しても商品が配送されない場合には、購入者はキャンセルすることができる。

- 商品の受け取り⁵⁵⁴

購入者は受け取った商品を確認後に、ポッシュマーク上の自分のアカウントで「受け取り」をクリックする。購入者がこの受け取りを確認するまで、支払った商品代金はポッシュマークで一時ホールドされている。ポッシュマークは受け取り確認後に販売者に代金を振り込む。購入商品になんらかの問題があった場合には、購入者は当該商品の写真（破損箇所など）を取り、ポッシュマーク上でクレームを提出、ポッシュマークからのクレーム対応を待つ。

ポッシュマークはこの取引からのコミッションで収益を得ている。取引商品金額が15ドル以下の場合には、一販売者の売上から律2.95ドルを徴収する。15ドル以上の場合には販売者の売上の

⁵⁵¹ <https://www.cnn.com/2017/10/16/35-year-old-has-made-over-100000-reselling-clothes.html>

⁵⁵² <https://blog.poshmark.com/2012/11/29/what-is-a-posh-party/>

⁵⁵³ <https://support.poshmark.com/customer/en/portal/topics/802767-selling/articles>

⁵⁵⁴ <https://support.poshmark.com/customer/en/portal/articles/2069710-what-should-i-do-when-i-receive-my-order->

20%を徴収する。ポッシュマークはソーシャルメディアが生み出す消費者同士への影響とそのネットワーク効果を活用してマーケットプレイスを活性化、より多くの販売者と購買者を呼び込むことで事業を拡大している。2018年2月現在、ポッシュマークは米国のみで展開しているが、ポッシュマーク CEO のマニッシュ・チャンドラ氏は2017年11月のインタビューで、IPOを視野に入れつつ、今後ますます展開先を広げていくことを明らかにしている。

3. 越境市場で先進的な取り組みを行う企業

(1) グラバー (Grabr)

①概要

グラバーは、従来の EC 越境サイト上に掲載されている商品を購入する EC ショッピングではなく、消費者が欲しいものを P2P シェアリングを通じて別の消費者に海外から（米国内の遠方からの配達もあり）購入してもらうことができる「越境コミュニティマーケットプレイス」を提供している⁵⁵⁵。例えば米国内や越境 EC サイトでは販売していない希少なハンドバックや記念日のプレゼント用に贈る思い出の外国のビーチの砂など、米国内の消費者が通常であれば海外旅行先でないと手に入らない商品を、その目的地へ向かう人に代わりに購入してきてもらう。グラバーは欲しいものを買ってほしい消費者と、旅行者や出張者をマッチングする越境 CTOC マーケットプレイスである。

また、もう 1 つのビジネスとして、アマゾンやベストバイ、イーベイなどで海外配送していない場合の海外配送の代理も担っている（後述）。

グラバーはサンフランシスコで 2015 年に設立された。世界 8 カ国に在住経験があり、その際に現地で買い求めている商品が米国で手に入れることが難しかった経験があり、他にも同じような人が米国にいるとの認識をもつ 2 人の設立者によって立ち上げられた。グラバー立ち上げから 3 年間でいくつかのベンチャーキャピタルから 620 万ドルに上る投資を獲得している⁵⁵⁶。従来の配送サービス企業とは異なる新たな P2P 配達サービスとして市場で注目されている⁵⁵⁷。

グラバーCEOは2016年のアドエクスチェンジャーとのインタビュー⁵⁵⁸で、同社がマッチングした旅行者と購入者の間で旅先やその商品にまつわる話などの会話を通じて交流が広がっていくことを期待していると述べている。

グラバーのマーケットプレイスはウェブサイトとモバイルで対応している。消費者と商品配達者のマッチングのコミッションとして、商品代金の 7% を徴収している。

②利用プロセス⁵⁵⁹

- 購入者は欲しい商品の情報をグラバーに掲載する（例えば日本限定販売のキャラクターグッズ）。当該商品の写真、商品名、物の詳細、価格、数量などを入力。
- その商品を購入可能な配達者からの配達料金のオファー（例えば日本から米国へ来る、戻ってくる旅行者からのオファー）が届く。一般的に商品代金の約 15~20% の配達料金が配達者の収入となる。
- 購入者はオファーを確認後に商品代金をグラバー上で、クレジットカードで支払う。グラバーは消費者が商品を受取るまで代金をホールドする。配達者は商品を一時立て替えて購入することになる。
- 購入者は配達者とグラバー上で直接商品内容などについてやり取りし、面会場所を設定して商品を配達者から直接受け取る。商品の受け取りが完了したら、購入者はグラバー上で受け取り完了をクリックし、グラバーが一旦ホールドしていた配達料金と商品立替分が配達者に支払われる。

⁵⁵⁵ <https://techcrunch.com/2016/07/19/grabr-launches-peer-to-peer-marketplace-for-international-shipping/>

⁵⁵⁶ <https://www.crunchbase.com/organization/grabr#section-funding-rounds>

⁵⁵⁷ <http://www.dividend.com/news/2017/04/12/should-ups-feature-in-your-portfolio/>

⁵⁵⁸ <https://adexchanger.com/mobile/grabr-connects-community-global-commerce-collects-data-along-way/>

⁵⁵⁹ <https://help.grabr.io/hc/en-us/articles/115008104108-How-does-Grabr-work->

配達者はグラバーのサイト上で自分が向かう方向から何か商品リクエストがないか随時チェックすることができる。また、自分が向かう方向を予め登録しておき、商品リクエストが出ればアラートを設定しておくことも可能である。グラバーによると、1度の旅行で10点ほどのアイテムを配達し、250ドルの収入を得る配達者もいるとのこと⁵⁶⁰。

グラバーは海外から欲しい物を配達してもらいたい消費者以外にも、米国の商品を求める海外在住の消費者向けにも同じサービスを提供している。例えば、米国のアマゾンドットコムは、ブラジルやアルゼンチンへの配送を行っていない。アマゾン以外の小売業者で海外配送手配があったとしても過剰に高い送料や特別手数料などを支払わなければならないことが多々ある。個人輸入者は業者手配や通関の問題など面倒なプロセスに直面している。そこでグラバーは米国の小売業者と契約し、海外配達に対応できない場合の配達パートナーとしても利用されている。契約の内容により、利益分配制度などを通じて小売業者から収入を得ている。2018年2月現在、グラバーの契約先にはアマゾン、アップル（デバイス）、グーグル（ITデバイス）、ニューバランス（アパレル）、アバクロンビーアンドフィッチ（アパレル）など大手が挙げられる。

（2）アゾヤ（Azoya）

①概要

アゾヤは、2013年設立の越境 BtoC 市場を支援する BtoB・EC 運営プラットフォームを提供、代理運営している企業である。2017年の中国の消費者による海外からの越境購入額が1,000億ドルといわれる越境市場において、米国の小売業者向けに中国販売への越境 EC ソリューションを提供している⁵⁶¹。

アゾヤのようなソリューションを米国 EC 企業向けに提供している米系や日本企業は見あたらない。米国の小売業者向けに日本での EC 販売のサポートを提供している企業には、日本のハムブルバニー（Humble Bunny）⁵⁶²などがあるが、同社は日本の楽天などのマーケットプレイスでの販売を開始するに当たってのサポートや、日本向け EC サイトの構築サポート、ウェブデザインなどを対象としたサービスを中心とする。アゾヤのような、米国企業が中国で現地 EC サイトを立ち上げたり、現地のマーケットプレイスへ登録するなどの作業を必要とせずに EC 展開できる、独自の越境 EC 運営プラットフォームは提供していない。

中国の越境 EC 市場は大きく成長している。eMarketer のデータによると、中国の越境消費者の平均購買金額は882ドル、中国の消費者の25%は、2017年に少なくとも1つの商品を海外から購入している。中国消費者の間での海外ブランドの認知度の向上、改善されつつある海外商品配送、海外製品は「高品質」という一般的な考えなどが中国消費者による海外からの商品の購入の増加につながっているという⁵⁶³。中国越境消費者の購入先の1位が米国、2位は日本となっている⁵⁶⁴。

⁵⁶⁰ <https://help.grabr.io/hc/en-us/articles/115008104108-How-does-Grabr-work->

⁵⁶¹ <https://www.retailtouchpoints.com/features/news-briefs/azoya-releases-platform-to-help-u-s-retailers-sell-to-chinese-consumers>

⁵⁶² <http://www.humblebunny.com/>

⁵⁶³ <https://www.emarketer.com/Article/Cross-Border-Ecommerce-Spending-China-Top-100-Billion-Threshold-2017/1016697>

⁵⁶⁴ <http://www.smartbrief.com/original/2017/04/3-reasons-made-usa-hot-china>

中国ベースの EC ソリューション企業であるアゾヤは、米国 EC 企業向けに対中国消費者用の EC ソリューションの提供を 2017 年 1 月に始めた。アゾヤ設立の 2013 年には越境 EC 用のマーケットプレイスであるハイタンカンドットコム (Haituncun.com) の運営を始めたが、当時は越境企業が中国のマーケットプレイスに出店するには解決すべき問題が山ほどあり、出店に限界を感じていた。

加えて、海外企業が中国 EC 市場へ参入する場合には、大抵の場合中国の大手マーケットプレイスであるアリババや JD ドットコムなどを利用している。しかし、その場合、自社のブランドに顧客を惹きつけたい小売業者にとってはアリババなどの出店企業に独自のブランディングのチャンスを与えないことも多く（すなわち「アリババの商品の 1 つ」として他社の商品と一緒に埋もれてしまう）、思うようなマーケティングができないという不利な点もある⁵⁶⁵。アゾヤは海外の EC 越境企業が直面しているこうした問題を改善するため、また中国人消費者の越境購入の拡大を背景に 2017 年に越境 EC 企業をサポートするビジネスを開始した⁵⁶⁶。

②アゾヤが提供する主なソリューション

- 中国向け EC サイトのデザインと運営プラットフォームの提供
海外企業の独自 EC サイトをデザインおよび構築。自社開発のアゾヤ EC プラットフォームの提供（アゾヤのプラットフォームには配送、決済、マーケティング、カスタマーサービスの機能があらかじめ埋め込まれている）。加えて、EC サイトのホストサーバーとなるクラウドサーバーサービスも提供。
- 中国市場での効果的なマーケティング戦略のコンサルティング
中国 EC 市場のエキスパートとして中国の主力マーケットプレイスの JD ドットコム (JD.com) やカオラ (Kaola.com) などへの出店やアフィリエイト契約をするための紹介などを行う。基本的には海外企業の独自の EC サイトの運営や戦略的 EC サイト展開サポート（例えば中国で効果的なプロモーション提案、効果的なアフィリエイト先、インフルエンサー、ソーシャルメディアとの連携提案と紹介やサービスのセットアップ）。これらのマーケティングをアゾヤのスタッフによる運営も可能。
- ロジスティクスサービス（国際 3PL のようなサービス）
中国の消費者への配送を迅速に進めるために、海外の小売業者は商品をアゾヤが提携している自国内の倉庫宛てに配送する。そこからアゾヤがこれまでに構築してきた最適ルートで中国まで配送する。その間の手続きは全て IT 化されており、マニュアルの書類作業などを少なく抑えている。また、配達中の状況は常にトラッキングされており、小売業者は随時確認可能。
- カスタマーサービス
中国語でのカスタマーサービス専任スタッフによる購買前、購買後のカスタマーサービスの代行。必要に応じて中国内で正しい返品、返金規約についてもコンサルティングサービスを提供。

このようにアゾヤは海外企業の中国進出をフルに代行運営することができる。2017 年にアゾヤは米国企業だけではなく世界 11 カ国の中国進出を希望する企業をサポートし、1 万点のブランド、100 万点の商品を取り扱っている。今後は 2017 年 9 月に追加した EC ビジネス・インテリジ

⁵⁶⁵ <https://www.retailtouchpoints.com/features/news-briefs/azoya-releases-platform-to-help-u-s-retailers-sell-to-chinese-consumers>

⁵⁶⁶ <http://wwd.com/business-news/technology/azoya-details-updates-for-cross-border-commerce-10992798/>

ェンス（店舗販売分析などのデータ）を利用して、米国からだけではなく欧州諸国やその他の海外各国に対して、中国や近隣アジア諸国への EC 進出をサポートすると発表している⁵⁶⁷。

（3）ヤキット（Yakit）

①概要

ヤキットは越境 EC のドロッププラットフォームである。これまで不明確であった海外配送費用を明確にし、EC 消費者の海外配送による商品受け取りの不安を解消している。透明性かつ時間に無駄のない海外配送を可能にする先進的な越境ドロップシッパープラットフォームである。また、小売業者の要望に応じてドロップシップ業務も行う。その場合には小売業者はヤキットの倉庫へ商品をまとめて配送、そこから海外配送、現地の通関を経て消費者の元へヤキットが手配する配送業者が配送する。

ヤキットは 2014 年に設立のスタートアップ。ベンチャーキャピタルではなく個人投資家 1 名が投資している⁵⁶⁸。売上額は公開されていない。2018 年現在、45 カ国に向けて米国の越境 EC リテラーの商品配送、さらにはインド、中国、香港、シンガポール、英国、ドイツ、イタリア、フランス、スペインなど欧州諸国から米国へのドロップシップサービスも提供しており、米国内の EC 越境消費者の購入サービスの向上に貢献している⁵⁶⁹。

②配送プラットフォーム

消費者目線で見ると、ヤキットは消費者がサイトで配送方法を選択する際に表示される「配送方法と費用」の部分に当たる。ヤキットは既に多くの EC サイトが利用しているショッピングやウーコマースに追加オプション機能として用意されており、これらの EC プラットフォームを利用する小売業者は、簡単な追加作業だけでヤキットの機能を自社の配送ページに追加できる。ヤキットを利用すると消費者が受け取るまでにかかる関税などの費用以外の料金が自動計算される。これにより、海外から届く商品を受取る消費者、そして商品を配送する小売業者もあらかじめこれらの費用を知ることができる。

一見取るに足らないサービスのようだが、これは越境 EC のプレイヤーにとっては「海外」取引の不安を取り除く重要な要素である。PYMNTS. com が実施した 2017 年の購入体験に関する消費者調査「Checkout Conversion INDEX™（越境とは限らない）」によると、消費者の 40%が決済時に不快感を感じるとカートを放置して商品を購入しないと回答しており、商品の受け取りまでに購入時に知らされていなかった関税などの費用が追加されると、消費者は満足度を大きく落とすと予想される。ヤキットの副社長も越境購入の場合には国内からの購入と比較して海外配送の不明確な料金などへの不安によりカートコンバージョン（カートに商品を入れてから購入に進む率）はたいていの場合低い⁵⁷⁰と述べている。

⁵⁶⁷ <https://www.thepaypers.com/ecommerce/azoya-to-help-retailers-adapt-better-to-ecommerce-market-in-asia-pacific/770045-25>

⁵⁶⁸ <https://pitchbook.com/profiles/company/169113-07>

⁵⁶⁹ <https://www.yakit.com/faq/>

⁵⁷⁰ <https://www.pymnts.com/news/cross-border-commerce/2017/removing-sticker-shock-from-cross-border-shipping-logistics/>

③無駄のない配送手配

海外配送は国内配送よりも時間がかかる。アマゾンプライムが提供する2日以内配送に慣れている米国消費者にとって、越境配送はより長く感じると考えられる。だが、ヤキットによると、越境購買の場合は海外発送料金が購入のネックとなる場合が多い。DHL や FedEx などを利用することで海外配送は2日に短縮できるが、通常配送の2割から7割も高額な料金を支払うことを考えると、多少時間がかかっても料金を低く抑えることができれば後者を選ぶ消費者は多いという。そこでヤキットは越境 EC の経験に基づき「高すぎず、遅すぎず」のバランスの取れた配送方法・価格を採用している。

④利用プロセス⁵⁷¹

- ショピファイなどの EC サイトのプラットフォームにヤキットの配送オプションを追加。
- 消費者が購入ページに移動し、配送先住所を入力すると自動的に料金と関税などその他商品の受け取りにかかるまでの費用が表示される。
- 消費者は購入を決定。
- 配送手配開始。ヤキットが消費者の手元に商品を届けるまでの手配を全て請け負う（ヤキットが契約している配送業者を使用）。ドロップシッパーのため、ある程度の物量を1度に海外へ低価で配送することができる。消費者への発送料金も抑えることができる。

2017年のヤキット副社長とのインタビューによると、2014年の設立から2017年までに蓄積された膨大な越境 EC データは、今後もヤキットの海外配送ネットワークの効率化や将来の配送プランに役立つという。今後、米国内の越境 EC 消費者へより迅速に商品を届けるために、地域型即日運送会社のデリブ (Deliv) やウーバーラッシュなどと提携して、ラストマイル⁵⁷²配達効率化に取り組んでいる。

(4) ブルースナップ (BlueSnap)

①概要

ブルースナップは、越境 EC に特化した決済ゲートウェイ会社である。EC 決済では大手のペイパルと競合するといわれている⁵⁷³。2002年に設立された同社は、プライベート・エクイティ・ファンドから投資を受けている。2018年現在の推定売上額は、4,900万ドルと伝えられている⁵⁷⁴。

決済ゲートウェイとは、EC 決済でクレジットカード、デビットカードなどを認証して決済を可能にするサービスを指す。消費者により入力されたクレジットカードの番号、氏名、有効期限、セキュリティコードなどの支払い情報を取得し、アクワイアラ（例えば小売業者の銀行）に渡す。アクワイアラは発行銀行 (Issuing bank、消費者の購入した代金を支払う消費者側の銀行) に商品代金の支払いを要求し、発行銀行の承認を経てアクワイアラに商品の代金が支払われる。

⁵⁷¹ <https://www.yakit.com/how-it-works/>

⁵⁷² 海外配送中の時間短縮は難しいが商品が米国に到着してから消費者の元までの最後の配達区間（ラストマイル）は調節の余地がある。

⁵⁷³ <https://www.bizjournals.com/boston/blog/startups/2014/11/paypal-competitor-bluesnap-raises-50m-as-it-looks.html>

⁵⁷⁴ <https://www.owler.com/company/bluesnap>

決済ゲートウェイ小売業者の代理として消費者のクレジットカード番号を受け取り、それを元に消費者の銀行から商品代金を徴収する役目を担っている⁵⁷⁵。

決済ゲートウェイは国をまたぐ越境取引となると、国内のようにスムーズに決済できない。なぜなら越境決済の場合はアクワイアラと発行銀行が異なる国にあるために、金融リスクや取引の信用の欠如から発行銀行が決済を認めないことが少なからずあるためである。加えて、越境 EC の場合、決済の前の段階で消費者が購入を途中で止める要素が少なくない。例えば、外国通貨表示の金額を自国の通貨に換算する面倒、初めて購入する EC サイトにクレジットカードを入力する不安などが障壁となっている。そこでブルースナップは、越境 EC の決済専門ゲートウェイとして、これらの障壁を取り除く、あるいは和らげるソリューションを提供している。

②決済ページを自動的にローカライズ

ペイパルが 2016 年に実施した世界各国の越境消費者を対象とした調査によると、回答者の 45% が、越境での商品購入に際し外貨の価格表示のままで購入へ進むのは不安と感じ、72% が自分の国の通貨で購入をすることを希望すると回答している⁵⁷⁶。ブルースナップは、カート・アバドメント（ショッピングカードから購入へ進まない）を避けるために購入時のページコンテンツを消費者の IP アドレスの位置に合わせて自動的に変換し、消費者の購入している現地の言語でページを表示（29 カ国語対応）、為替換算した価格を現地通貨で表示（100 カ国対応）できる。加えて、ブルースナップは 110 カ国の決済タイプに対応している。モバイル決済やアップルペイにも対応可能である。

③インテリジェントラウティング

越境 EC 決済で起こり得る発行銀行による支払い拒否を防止し、可能な限りエラーを出さずに決済を完了させる、ブルースナップ独自の画期的な決済方法である。インテリジェントラウティングを利用することで、上記の障壁による売り逃しを軽減できるため、小売業者の売り上げは約 17% 上昇すると、ブルースナップは報告している⁵⁷⁷。

インテリジェントラウティングは、アクワイアラと発行銀行の間の決済部分に改良を加えている。越境決済の内容によって発行銀行が支払い許可を出しやすいアクワイアラを選び、発行銀行に商品代金の支払い要求をさせる。

ブルースナップの自動的にローカライズされる決済ページや越境決済の改良への取り組みは、越境ロジスティクスの大手 FedEx の戦略に合致する。FedEx は 2017 年 5 月には海外部門のプラットフォームの決済ゲートウェイとしてブルースナップを採用することを決定した⁵⁷⁸。

⁵⁷⁵ <https://home.bluesnap.com/snap-center/resources/how-online-payment-processing-works/>

⁵⁷⁶ <https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/passport-citation.pdf>

⁵⁷⁷ <https://home.bluesnap.com/snap-center/resources/how-online-payment-processing-works/>

⁵⁷⁸ <https://www.digitalcommerce360.com/2017/05/24/fedex-partners-bluesnap-cross-borders/>

(5) ショピファイ (Shopify) ⁵⁷⁹

①概要

ショピファイは、EC プラットフォームの企業である。中でも個人や小・中規模企業にフォーカスしてサービスを展開している。同社の EC プラットフォームには、サイト店舗の作成、在庫管理、販促、決済、ロジスティクス管理、顧客管理、カスタマーサービスなど幅広い機能が揃っている。2004 年にカナダで設立以降順調に成長し、2015 年にニューヨーク株式市場に上場した。2017 年の売り上げは、前年比 73%増の 6 億 7,300 万ドルを記録した⁵⁸⁰。2017 年 8 月時点で世界 175 カ国、50 万に上る販売者に利用されている⁵⁸¹。

ショピファイの人気の理由の 1 つは、EC 初心者や経費をかけられない個人や小規模運営の販売者でも利用できる料金設定である。2018 年 2 月現在では 14 日間の無料お試し期間を設定、サービスを気に入った EC 販売者は月々基本料金 29 ドル (ベーシックプラン)、79 ドル (通常プラン)、299 ドル (アドバンスドプラン) から選んで店舗を立ち上げることができる。料金によって含まれるサービス内容 (例: サブアカウントの数、クレジットカード決済費用やレポート出力機能の有無など) は異なり、一般的には EC 運営規模に合わせてプランを選ぶことになる。

2 つ目の人気の理由は、数百に上るショップレイアウトテンプレートから、販売者のビジネス内容に合ったデザインを選ぶことができるユーザーインターフェースが豊富なこと。また、ショピファイは人気のプラットフォームであるが故に、多くの第三者ウェブデザイン会社が同社の知識をもっており、容易にカスタマイズや改善を依頼することも可能にしている。

3 つ目の人気の理由は、プラグインの豊富さと連携の容易さである。例えば上記のヤキットの越境用送料自動計算機能もスムーズに追加できる。EC プラットフォームの中にはこうした第三者企業による「外付け」オプションと EC ショップとの統合が難しい、相互性がないというプラットフォームがある。ショピファイはソーシャルメディアのフェイスブック、ツイッター、ピンタレストとも既に連携しており、例えば EC 販売者がソーシャルメディアに「購入ボタン」⁵⁸²をつけて、ソーシャルメディア効果を活用することが可能となっている。

②越境 EC

ショピファイのプラットフォームには、越境 EC に特化したオプションも揃っている。例えば国内用の EC サイトに追加して、越境用の EC サイトのサブアカウントを立ち上げることができる。国内用のメインサイトの商品価格を自動的に為替換算して、サブサイトにて他国通貨 (越境消費者の現地通貨) で表示できる。

豊富なプラグインの中には、商品配送先に応じて最も効率的な配送ルートを手動的に提案する配送ツールがある (FedEx や DHL の利用が決まっている場合、これらの運送会社に自動的に配送依頼する場合などがある)。また、前述のヤキットのような、発送料金と関税などの自動計算をするツールもある。

ショピファイは 2017 年 9 月に日本へ進出した。日本国内の EC のみならず、日本から海外向けの越境 EC サイトの構築もサポートしている。日本の EC サイトは北米に比べるとサイトデザイン、

⁵⁷⁹ <https://www.shopify.com>

⁵⁸⁰ <https://investors.shopify.com/Investor-News-Details/2018/Shopify-Announces-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2017-Financial-Results/default.aspx>

⁵⁸¹ <https://investors.shopify.com/Investor-News-Details/2017/Shopify-Now-Powers-Over-500000-Businesses-in-175-Countries/default.aspx>

⁵⁸² ソーシャルメディア上に掲載する商品に購入ボタンをつけることにより、消費者がその商品を販売する EC サイトに訪れなくても EC サイトのカートに商品を追加、購入することが出来る機能。

マーケティングや販促の観点から数年遅れているといわれている⁵⁸³。2015年時点での Statista による日本の EC 小売業者（サイトを訪問する人数別）の上位は、1位がアマゾン、2位が楽天、3位が価格ドットコム、4位がヤフーオークション、5位がヤフーショッピングと上位5位全てがマーケットプレイススタイルとなっている。日本は米国に比べると、小売業者による自社サイトでの販売よりもマーケットプレイス上での出店による販売が多い。したがって米国ほど EC プラットフォームを利用した自社サイトの構築は進まないと考えられる。一方で、自社 EC サイトの構築需要が全くないわけでもない。ショピファイの日本展開を同社に求め続けてきた、日本でも数少ない初期のショピファイ利用者の中には、日本でも EC プラットフォームを利用したいという声は多くあると指摘する声も聞かれる⁵⁸⁴。

マーケットプレイスに依存せず、自社の EC サイトを立ち上げて米国へ越境販売を行うためには、米国 EC 市場で競争できるサイトを構築する必要がある。一方で、既に北米をはじめ世界各国で画期的な EC プラットフォームを提供しているショピファイを利用することにより、北米の傾向に対応した EC サイトの構築が可能になる。ショピファイは日本の EC 販売者に向けて初期費用や開発技術が必要なく、手軽に EC サイトを立ち上げ可能な点、ショピファイのソーシャメディアを活用した EC サイトオプションや豊富なプラグインなどの販促ツールが豊富な点、そして日本からの越境 EC 展開における事業拡大にも対応できる拡張性を兼ね備えている点などを強調している⁵⁸⁵。

⁵⁸³ 日本の IT 企業からの出向でシリコンバレーにて IT ソリューションを提供している企業の営業担当へのインタビュー

⁵⁸⁴ <http://www.blog.seidoshop.com/how-we-helped-bring-shopify-to-japan/>

⁵⁸⁵ https://ecnomikata.com/original_news/15857/

4. BtoB 市場で先進的な取り組みを行う企業

(1) アマゾンビジネス (Amazon Business)

①概要

BtoC 市場で各種の先進的な取り組みを通じて EC 小売市場を牽引しているアマゾンは、2015 年には企業向けの「アマゾンビジネス」を立ち上げ、BtoB 市場への参入を果たした。BtoB サービスを開始した 2015 年時点で、同社は既に 40 万社に上る企業顧客を獲得していた⁵⁸⁶。2017 年に企業顧客は 100 万社を超え（前年同時期比 3 倍以上）、アマゾンのマーケットプレイスでの販売企業は 8 万 5,000 社と報告されている⁵⁸⁷。

②配送サービス

アマゾンは 2017 年 10 月から企業向けにもアマゾンプライム SHIPPING を提供している。BtoC 消費者と同様、会員企業には対象商品の無料や 2 日以内配送サービスを提供している⁵⁸⁸。企業向けのプライム SHIPPING 料金を 10 人までの利用従業員数の場合は年間 499 ドル、10 人から 100 人までの場合は 1,299 ドル、100 人以上は 10,009 ドルに設定している⁵⁸⁹。アマゾンビジネスの競合のステープルズ (Staples) やオフィスディーポ (Office Depot) は 2018 年 2 月時点ではこのようなサービスは提供していない。

③購買プロセスの円滑化

通常、BtoB の消費者は購入先から受け取った見積りに基づき自社の購買システムへ情報を入力し、要請書を発行、商品を購入、最後にインボイスに基づき支払う。アマゾンは企業の購買システムをより簡素化するため、米国の多くの企業が採用しているアリバ (Ariba) などの購買システムと提携する動きを見せている。こうしてアマゾンビジネス上で購入したい商品が自動的にパンチアウト⁵⁹⁰されるようになり、購買者は購入内容を自社システムに入力することなく自動的にアマゾンと自社システムで同期化されることになる⁵⁹¹。

④政府機関へのサービス

アマゾンは民間企業とは異なるカスタマーサービスを必要とする政府機関へのサービス向上を図り、これらの顧客の獲得を試みている。その 1 つが全米 9 万に上る公的機関の購買を取りまとめ、これらの会員機関を代表して民間企業と契約を交わすことにより、より経済的な購買を可能とする⁵⁹²、ユーエスコミュニティー (U.S. Communities) ⁵⁹³との契約である。アマゾンビジ

⁵⁸⁶ <http://www.businessinsider.com/amazon-business-hits-1-billion-in-a-year-2016-7>

⁵⁸⁷ <https://www.cnbc.com/2017/07/24/amazon-business-has-more-than-1-million-customers.html>

⁵⁸⁸ <https://techcrunch.com/2017/10/24/amazon-takes-on-office-supply-retailers-with-launch-of-business-prime-shipping/>

⁵⁸⁹ <http://fortune.com/2017/10/24/amazon-prime-shipping-service-for-businesses/>

⁵⁹⁰ 企業製品の購入にあたり、EC サイトに入れたカートの内容を自社の注文システムへ「パンチアウト」(移行)する作業のこと。

⁵⁹¹ <https://www.amazon.com/BtoB/info/purchasing-system?layout=landing>

⁵⁹² <https://www.uscommunities.org/about/how-it-works/>

⁵⁹³ <https://www.uscommunities.org/about/>

ネスとユーエスコミュニティーは2017年に2022年までの5年契約を締結した⁵⁹⁴。これによりアマゾンの提供する商品を入札にかける必要なく、購買担当者はアマゾンで購入する際と同じ要領で円滑に購入することができる。また、アマゾンビジネスではメイン購入アカウントを管理するためのサブアカウントを複数設けることができ、決済者の管理下で必要に応じて各部署で独立した購買が可能となっている⁵⁹⁵。

また、アマゾンは2016年に小規模企業や女性起業家、退役軍人などが設立する企業の販売を支援するため、販売者が商品を検索する際にクレデンシャル情報⁵⁹⁶を確認できるようにした。公的機関は地元経済や社会福祉への貢献などの観点から小規模企業や女性起業家、退役軍人などから優先して購入している。このため、アマゾンビジネスのクレデンシャル検索機能は公的機関にとっては便利なツールとなっている。また、公的機関は納税者に対する情報開示義務を負っている。このため、アマゾンビジネスの50種類におよぶレポート出力オプションは公的機関内の経費の節減にも役立っている。

(2) シスコ (Cisco)

①概要

BtoBのIT業界は従来の企業向けソフトウェアやITシステムのインフラ構築だけでなく、近年にはクラウドソリューション⁵⁹⁷、ソフトウェアのサブスクリプションサービスなどで成長を続けている⁵⁹⁸。中でも先進的な取り組みを進めているのがシスコである。2017年の年間売上額は前年比44%増の480億ドルと好調に業績を拡大している同社は、従来のIT企業のBtoBマーケティング戦略では十分でない判断し、2017年からは新たな戦略に取り組んでいる。

BtoBのIT業界と聞くと「ITシステム・エンジニアリング会社」を浮かべる人が多い。しかし、2017年に同社の日本マーケティング副社長に就任したマーク・フィブス氏は、このデジタル時代にシスコは「マーケティング会社」になるべきだと述べている。フィブス氏の考えは日本を含むアジア地域だけの話ではなく、企業全体の方針を反映している。従来のBtoBのIT企業はパートナー企業を通じてエンドユーザーへマーケティングを行っていた。故にシスコはエンドユーザーの中小企業（大企業にはシスコが直接的に営業するが、中小企業には代理店などのパートナー企業が代わりにやりとりすることが多い。あるいはシスコのシステムを使ってIT商品を開発している場合はシスコが表に出てくることはなく、エンドユーザーと関わることはほとんどない⁵⁹⁹。しかし、消費者と販売者の距離が大きく縮まったデジタル時代においては、エンドユーザーである中小企業向けに営業しても以前のような費用はかからない。そこで、シスコは2013年頃から積極的にエンドユーザーへのマーケティング活動を展開している。

2013年のシスコ・グローバルソーシャルメディア・シニアマネージャーとのインタビューによると、同社は外部へのソーシャルマーケティングを進めるためにまずは社内のソーシャルマーケティング文化を築くことから始めた。シスコの社内マーケティング戦略の中核は以下の4点である⁶⁰⁰：

⁵⁹⁴ [https://m.media-amazon.com/images/G/01/AmazonBusiness/LP2/contract-modified-Prince-William_CB1512495882 .pdf](https://m.media-amazon.com/images/G/01/AmazonBusiness/LP2/contract-modified-Prince-William_CB1512495882.pdf)

⁵⁹⁵ <http://americancityandcounty.com/coop-solutions/amazon-business-provides-tools-help-organizations-overcome-purchasing-challenges>

⁵⁹⁶ 小規模企業や女性起業、退役軍人による企業などの背景情報。

⁵⁹⁷ ソフトウェアをパソコンにインストールして自社で情報分析、管理をせず、ネットワーク上にある「クラウドサーバー」を利用して遠隔で情報を分析、保管、管理すること。

⁵⁹⁸ <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/cloud/subscription-based-models.html>

⁵⁹⁹ <http://www.thedrum.com/news/2018/01/23/we-want-become-marketing-company-meet-the-new-cisco>

⁶⁰⁰ <https://www.socialmediatoday.com/content/big-brand-theory-cisco-leading-way-use-social-crm>

- IoT キャンペーンなど、フォーカスしたマーケティングキャンペーンを実施。
- 毎週社内全部署向けに3つのコンテンツストリーミングを行う。
- 社内のソーシャルリスニングを行う。顧客の目線でシスコ自身の商品を見直し、顧客への報告に活かす。
- ソーシャルメディアを理解し、使用する。社内のソーシャルメディアチームへの情報伝達であっても、消費者への直接のマーケティングであってもソーシャルメディアを活用すること。

②ソーシャルメディアを使用したブランド啓発

シスコはユーチューブなどでエンドユーザー向けに情報発信を行っている。シスコ幹部へのインタビュー、シスコとコラボレーションしている企業との事業内容、サイバーセキュリティ、新しいテクノロジーなどあらゆるトピックのビデオをほぼ毎日アップロードしている。1つの商品について説明や販促するのではなく、ITについて、新たなテクノロジーなどについてエンドユーザーのITに関する知識を深める教育的要素が強い。

③インフルエンサーキャンペーン

上述のとおり、BtoC市場ではソーシャルメディアやオンラインで他人の購買判断に影響を与えるインフルエンサー・マーケティングが注目を集めているが、インフルエンサーの活用はBtoB市場にも広がっている。2018年現在、インフルエンサー・マーケティングはBtoB市場でも企業にとっては低費用で効率的なマーケティング戦略の一つとして活用されている⁶⁰¹。インフルエンサー・マーケティングの有益な点は（イ）普段届かない顧客へ直接アプローチできる、（ロ）他のマーケティング（テレビコマーシャルなど）に比べて低費用、（ハ）自社の対象顧客層に無理なくマーケティングフォーカスを置くことが可能⁶⁰²、などが挙げられる。

シスコはインフルエンサーをうまく使って「シスコチャンピオン」キャンペーンを進めている。基本的にはIT業界のインフルエンサーやエキスパートにシスコのレビューをしてもらう内容となっている。シスコは2014年から4年間にわたりこのキャンペーンを実施、一般企業へのブランディングを進めてきた。このキャンペーンはシスコ製品を利用するエンジニアや技術エキスパートなどにソーシャルメディアなどで「シスコのエキスパート」として製品について語ってもらい、その貢献が認められた「シスコチャンピオン」には世界の他の地域のチャンピオン達と交流できる場に招待したり、シスコのエンジニアとの交流会へ招待するなどIT技術者にとっては魅力的な「賞品」を用意している⁶⁰³。このキャンペーンでチャンピオンに選ばれるために多くのエキスパート達がソーシャルメディアで同社を宣伝している。

EC化が進むに連れてシスコのマーケティング戦略は変化している。以前は広告やテレビなどでオーソドックスなマーケティングであったり、エンドユーザーから遠い存在のシスコは直接リーチしたり、エンドユーザーの声を聞くことは容易ではなかった。しかしシスコはここへきてソーシャルマーケティングに乗り出し、先進的なマーケティングに取り組んでいる。

⁶⁰¹ <https://www.entrepreneur.com/article/292944>

⁶⁰² 無謀な一方的な広告マーケティングとはちがひ、インフルエンサーには「ファン」がついているため押し売りすることなくマーケティング効果が得られる。

⁶⁰³ <https://blogs.cisco.com/perspectives/cisco-champion-2018-applications>

(3) フェローロボット (Fellow Robots)

①概要

フェローロボットは小売業者向け自動化テクノロジー開発企業である。2011年設立のこのスタートアップは、シリコンバレーのテクノロジー開発を支援し、新しいビジネスを生み出し、それを採用する企業との提携を支援するために作られたシンギュラリティーユニバーシティ（大学ではなくシリコンバレーのシンクタンクの技術発展プログラム）から生まれた企業である。2018年現在、11～50人までの規模の小さな企業であるが、路面店舗を運営する小売業者向けの業務効率化AIロボットを開発している。このAIロボットは企業の店舗在庫管理システムと連携しながら店内を巡回、在庫管理、表示価格を確認し、時には買い物客からの質問対応や従業員によるリアルタイムの在庫確認を実行する。小売業者にとって重要となる棚割りのコンプライアンス⁶⁰⁴確認も行う⁶⁰⁵。

2017年には用途を問わずAI・IoTロボット開発企業へのベンチャーキャピタルの投資は前年比50%増加し、計128の企業が投資を受けた。合計投資金額は19億ドルともいわれており、ベンチャーキャピタルのAI・IoTロボットへの注目度がうかがえる⁶⁰⁶。2018年1月に開催された小売業界の展示会「NRF 2018 Retail's Big Show & ECPO」⁶⁰⁷においても3つの自動化ソリューションを提供する企業が注目企業として取り上げられ、そのうちの一つにフェローロボットも選ばれた⁶⁰⁸。

AI・IoTロボットを開発する企業は少なくない中、スタートアップのフェローロボットに注目が集まったのは大手ハードウェア、DIY販売店チェーンのロウズ（Lowe's）により限定的ではあるが実店舗にフェローロボットが採用されたことが大きな要因の一つと考えられる。公表されているわけではないが、フェローロボットはロウズのほかにも交渉を進めている小売業者があるようだ⁶⁰⁹。また、日本のヤマダ電機、日本ユニシスとも協業し、2016年からはヤマダ電機テックランド青葉店で第1実証実験、2017年3月には第2実証実験を進めている⁶¹⁰。

ロウズに設置されているフェローロボットは「ロウロボット」（LoweBot）として2016年秋頃からサンフランシスコ地域にある11店舗で導入されている。これはロウズが2013年に買収した大手ハードウェア、DIY店舗チェーンであるオーチャード・サプライ・ハードウェア・ストアーズ（Orchard Supply Hardware Stores/PSH）での試験導入に成功した実績が功を奏したといえる。

フェローロボットは大型タッチパネルスクリーン（縦長の60センチX20センチ程の大きさ）を装備しており、ボディの高さは約1メートル60～70センチ、外周は約40～50センチの大きさとなっている。対応する人の身長に沿って画面が自動調整される。主要機能⁶¹¹は以下のとおり：

⁶⁰⁴ <https://www.dotactiv.com/blog/why-planogram-compliance-is-critical-for-retail-management>

⁶⁰⁵ <https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2018/01/26/the-top-technology-solutions-for-customer-engagement-at-nrf-2018-retails-big-show/#2363b0375d2a>

⁶⁰⁶ <https://www.therobotreport.com/2016-best-year-ever-for-funding-robotics-startup-companies/>

⁶⁰⁷ <https://nrfbigshow.nrf.com/>

⁶⁰⁸ <https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2018/01/26/the-top-technology-solutions-for-customer-engagement-at-nrf-2018-retails-big-show/#394d0c65d2a1>

⁶⁰⁹ <https://newsroom.lowes.com/news-releases/lowesintroduceslowebot-the-next-generation-robot-to-enhance-the-home-improvement-shopping-experience-in-the-bay-area-2/>

⁶¹⁰ https://www.unisys.co.jp/news/nr_170313_robot.html

⁶¹¹ <https://www.therobotreport.com/navii-autonomous-retail-robot-fellow-robots-helps-lowes-improve-service/>

顧客対応

タッチパネルスクリーン上で買い物客からの簡単な質問に回答する。商品検索、商品の場所検索を行い、買い物客をその商品の場所まで誘導する。多言語対応可能。シンプルなタスクをロボットに任せることにより、店舗従業員は買い物客への商品提案やより細やかな対応に注力できる。

店舗陳列棚の在庫管理

ロボットは商品陳列棚の横を通りながら商品棚にある在庫をスキャンし、品切れや間違った商品が陳列されていると従業員に知らせる。同時に店頭表示価格の誤り（例えば広告価格と店頭価格の誤差、価格ラベルの誤り）もスキャンすることができる。

棚割りの確認

上記の在庫スキャンで得た情報を基に店舗の棚割りの状況について AI、機械学習を活用して分析し、最適な棚割りを自動的に計算する。小売店舗の商品陳列は2つの観点から重要である。一つは売上向上の観点。店舗の購買傾向、棚の配置などさまざまな購買データを分析し一番売上につながる商品配置が決定される。これを考慮せずただ陳列しているだけでは最適な販売方法を行っていることにはならない⁶¹²。そして2つ目はサプライヤーとの陳列契約へのコンプライアンスの観点から。ロウズなどの大手リテール店舗へ納入するサプライヤーは陳列棚のスペースをどれだけ確保できるかが自社の売上に大きく左右される。またロウズとのサプライヤー契約に陳列スペースの規約が含まれることも多い為、ロウズは契約通りに陳列を行わなければならない。そして競争するサプライヤーは自社でリテール店舗を訪れ陳列を「売れやすい場所」に置いたり、競合の商品にかぶせて置いたり棚割りに手を加えることもある⁶¹²。それ故、ロウズとしては自社だけではなくサプライヤーとの契約遵守するためにも随時棚割りの確認を行う必要がある。よってロボットが棚割りの正確さの確認、そして最適化の提案までしてくれるとなるとロウズにとっては業務効率化以上に店舗の販売戦略の効率化も行える価値ある資産になると思われる。

フェローロボッツはロウズでの導入だけではなく、前述したように 2017 年から日本の家電販売店舗でも実証試験が行われている。リテラーによる AI、IoT の活用が話題の 2018 年、これからもフェローロボッツはリテール企業用自動化テクノロジーを提供していくものと思われる。

（4）リーガルズーム（Legal Zoom）

①概要

リーガルズームは 1999 年設立のオンライン法律サービス会社である。BtoB のサービス、法務部門で法務業務の EC 化を進めた革新的サービスプロバイダとして知られている。2018 年現在、一般消費者向けの BtoC 法律サービスも手がけるが、主なサービスは BtoB 向け、特に膨大な法務コストをかけられない中小企業向けのサービスとして展開している。

2001 年頃から口コミでその存在が広まり、2015 年には 360 万人の顧客（BtoC、BtoB 含む）を抱える企業に成長した⁶¹³。2018 年にはこれまで約 200 万人の個人ビジネスの立ち上げ、ビジネス運

⁶¹² <https://www.dotactiv.com/blog/why-planogram-compliance-is-critical-for-retail-management>

⁶¹³ <https://www.legalzoom.com/about-us>

営の法務業務に貢献してきているとされている⁶¹⁴。プライベートエクイティによる同社の 2014 年の企業価値は約 4.25 億ドルであった⁶¹⁵。2015 年のマーケットウォッチの発表によると、リーガルズームは EC 法務サービスのリーダーであり、その市場の約 6%を占めると報告されている⁶¹⁶。

リーガルズームは法律事務所ではなく、個人事業主などが必要とする法務書類の準備の仕方やサンプル、必要に応じて法律家からサービスを提供するサービスプロバイダである。2018 年現在提供しているサービスは全て EC 上で提供されており、BtoB サービスでは以下のようなサービスがある。

①ビジネス立ち上げサービス

企業登録 (LLC、S コープ、C コープ⁶¹⁷)、非営利団体登録、各種企業間契約書、企業名調査と登録、商標調査と登録、フランチャイズ契約書のレビュー、ウェブサイト規約の作成とレビュー、法務コンプライアンスプラン作成、法人納税者登録、各種ビジネス免許登録 (州、市などの販売免許、業種によって必要なライセンス) など。

②ビジネス運営サービス

法務コンプライアンスアドバイス、社内規程作成・レビュー、機密保持契約書、売買契約書、開発契約書など企業間および企業と一般消費者間の契約、年次報告書およびその他ファイナンシャル報告書の作成・レビュー、事務所などの法人契約書のレビュー、従業員採用規約、商標、特許申請など。

これらの法務サービスを法律事務所などへ依頼すると膨大な費用がかかり、法務業務にかけられる費用が限定的な個人事業主や小規模事業にとっては厳しいハードルとなる。リーガルズームは資金力のある企業だけでなく、より多くの企業、個人へ向けて法務サービスを低価格で提供している⁶¹⁸。料金体系は低額・定額制。例えば LLC (有限会社) を設立する場合には図表 23 のようなビジネスニーズに沿った柔軟なプランを提供している⁶¹⁹。

⁶¹⁴ <https://www.legalzoom.com/index-b.html>

⁶¹⁵ <https://pando.com/2014/01/06/the-legalzoom-deal-is-a-win-for-vcs-but-less-exciting-for-the-company-or-la/>

⁶¹⁶ <https://www.marketwatch.com/story/dont-buy-legal-documents-online-without-reading-this-story-2015-11-23>

⁶¹⁷ 米国法人の種類： Limited Liability Company、リミテッド・ライアビリティ・カンパニー (有限責任会社)、S-Corporation エスコーポレーション、C-Corporation シーコーポレーション。

⁶¹⁸ <https://www.nerdwallet.com/blog/small-business/online-legal-tools/#legalzoom>。

⁶¹⁹ リーガルズームウェブページとカスタマーサービスへの問い合わせによる情報。

図表 23. リーガルズームの LLC 設立パッケージ

	エコノミー	スタンダード	エクスプレス
費用	149ドルおよび行政機関への申請費用	289ドルおよび行政機関への申請費用	359ドルおよび行政機関への申請費用
申請書類作成	あり	あり	あり
業務委託契約書作成	あり	あり	あり
事業名調査・登録	あり	あり	あり
法人銀行口座開設に必要な書類作成	あり	あり	あり
LLC登録完了までの日数	30営業日	15営業日	7～10営業日
書類発送方法	通常発送	通常発送	二日発送
法人書類への会社ロゴなどの添付	なし	あり	あり
LLC登録される人員への証書発行	なし	あり	あり
連邦法人税納税登録の急ぎ対応	なし	なし	あり
30日無料ビジネス法務アドバイス	なし	なし	あり

[注]「ビジネス法務アドバイス」は39.9ドル(月額)でどのプラン使用者でも申込み可能。

[資料]リーガルズーム資料に基づき作成。

上記のプランのいずれかに申し込めば基本的な LLC の登録はできるが、米国のどの州でもレジスタード・エージェント (Registered Agent) ⁶²⁰の登録が義務付けられている。このレジスタード・エージェントは法人の代表連絡先となるため、インターネット上に住所、名前などの情報が一般公開される。個人事業主など自宅などを法人の運営場所にしており、インターネット上への自宅住所などの個人情報の公開を避けたい場合はリーガルズームに年間 359 ドルもしくはパッケージ購入による割引金額 139 ドルでの利用も可能である。

通常法律事務所にこのサービスを依頼すると高額な弁護士費用がかかるため、ビジネスを立ち上げたい個人事業主にとっては手軽に受けられるサービスである。また、ビジネス契約書などのテンプレートを自由にダウンロードできるサービスも提供している。月額 7.99 ドルで利用者はリーガルズーム上にあるあらゆる契約書を無制限でダウンロードできる⁶²¹。また、月額 31.25 ドルで契約書の無制限ダウンロードに加えて、30 分間の弁護士による書類レビュー (10 ページまで) も受けることが可能である。

(5) ポストメイツ (Postmates)

①概要

ポストメイツは BtoB オンデマンドデリバリー会社である。従来の配送会社とは異なり、ローカル地域に特化した現地デリバリーサービスに特化している。IT を駆使して開発された都市配達ロジスティクスプラットフォーム上で配達を依頼したい企業と都市に広がるポストメイツ契約配達者をマッチングし、販売店の商品や出前の食べ物などあらゆる商品を消費者へ配達する⁶²²。また、EC 小売業者から商品を購入した消費者の商品受け取り先に近いフルフィルメント倉庫や在庫センターから消費者の自宅まで「ラストマイルデリバリー」も提供している。

⁶²⁰ 企業の代表連絡者登録のようなもの。

⁶²¹ <https://www.legalzoom.com/legalforms/amendment-of-agreement>

⁶²² <https://about.postmates.com/>

ポストメイツは 2012 年設立のスタートアップである。2018 年現在では月々100 万件以上の配達を請け負うまでに急成長している⁶²³。2017 年 3 月時点で全米 44 都市でサービスを展開、従業員数は 680 名を数える。

急成長の背景には近年の即日配達需要増加の影響がある。上述のとおり、アマゾンのプライム配達により消費者の一般的な商品受け取りに対する期待値は上がり続けている。売り上げ増を狙う EC 企業はこれらの即時配達に対応したいところだが、アマゾンのような大企業がもつ資金やマンパワーは小規模な小売業者にはない。費用をカバーできたとしてもフルフィルメントプロセスへの変更や自社の配送網の完備など、配達に関して大幅な変更を行わなければならなかったりとさまざまなハードルが残る。そこでポストメイツのようなオンデマンドのローカル配達サービスを利用すればこの問題を部分的に解決できる。ポストメイツはこうした需要に応えるための先進的なサービスを提供している。

②ポストメイツのサービス概要⁶²⁴

- 地域の企業と契約し、商品を消費者の元へ配達するオンデマンド配達サービス。
- 全米 44 都市、1 時間以内の配達に対応。
- 24 時間 365 日利用可能。
- 配達料金は 5.99 ドル。ただし契約店舗は 3.99 ドル。
- 5.99 ドルの 20%はポストメイツ、80%は配達者が徴収。
- ビジネスは契約によってポストメイツに販売商品額のパーセンテージを支払う。
- 需要増減により配達料金を一時的に変更する場合あり。
- ポストメイツ・アンリミテッド：月々定額 9.99 ドルで最低 20 ドル以上の注文に対して配達料金を無料にするサービス。

③ポストメイツ利用の流れ

配達依頼と配達者をマッチング、配達中の商品のトラッキング及び配達状況のアップデートを行うソフトウェアプラットフォームを自社で所有しており、ポストメイツを配達業者として採用するリテーラー、飲食店などはポストメイツの配達管理ソフトウェア API を自社の販売ソフトウェアと連携させる。こうすることにより消費者が EC 購入を行う際「即時配達」（ポストメイツを使用する）が選択できるようになる。消費者が購入を完了すると、ポストメイツのソフトは配達可能な配達者をマッチングし、配達者によるリテーラー、飲食店での配達商品受け取り予約を行う。配達者はリテーラー、飲食店に出向き商品を受け取り、消費者の元へと配達をする。配達が行われている間、リテーラー、飲食店や消費者は配達中の状況を常に確認することができる。

商品の配達にはポストメイツの社員ではなくウーバードライバーに似ていて、配達者登録をしている一般配達者によって行なわれる。ポストメイツ配達者として登録を行った配達者は自分の好きな時間に配達業務を請け負うことができる。ポストメイツによるとこれらの配達者「ポストメイツ」達は配達料金の 80%を受け取ることが出来、ポストメイツはその残り 20%収入とするとされている。集中して配達をするポストメイツは時給 25 ドルを受け取ることもあるという⁶²⁵。

⁶²³ <https://www.shopify.com/enterprise/111548422-shopify-plus-and-postmates-a-winning-partnership-in-the-age-of-instant-gratification>

⁶²⁴ <https://techcrunch.com/2017/09/07/postmates-expands-unlimited-a-prime-style-subscription-service-to-250k-merchants/>

⁶²⁵ <https://nextjuggernaut.com/blog/postmates-business-model-revenue-how-postmates-works/>

④ポストメイツの契約企業顧客

2016年にポストメイツは5,000社に上る企業と契約した。ポストメイツを配達手段に活用している企業にはセブンイレブン（コンビニ）、ウォルグリーンズ（ドラッグストア）、チポレ（ファーストフードチェーン）、フラワーズ（ECフラワーギフト店舗）、アップルストア、スターバックスコーヒーなどが挙げられる⁶²⁶。現在は配達の80%が飲食店とも報告されている。

ポストメイツのアプリには多数のレストランや小売業者が配達可能先として表示されているが、これら全てがポストメイツと正式に契約を交わしているわけではない。ポストメイツは地元店舗情報サイト、フォースクエア（Foursquare）⁶²⁷のAPIを利用してレストランや小売業者などの地域ビジネスをアプリに表示している⁶²⁸が、この中にはポストメイツ契約企業と非契約企業の両方が含まれている。

消費者が⁶²⁹ポストメイツのアプリ上で好みの非契約店舗（サンドイッチショップ）を選び、テイクアウトを注文すると、ポストメイツは代理でそのサンドイッチショップに商品を受け取りに行き、サンドイッチを届ける。契約していない店舗へは料金を徴収せず、消費者への5.99ドルの配達費用を徴収する。同時にポストメイツはこのサンドイッチ店に営業し、自社のパートナー店舗へと導く。契約店舗になるとポストメイツのアプリ上での店舗の表示順序が優先され、送料は3.99ドルへと引き下げられる。

⁶²⁶ <https://postmates.com/unlimited>

⁶²⁷ <https://foursquare.com/>

⁶²⁸ <https://www.eater.com/2015/7/31/9074491/postmates-delivery-problems>

⁶²⁹ ポストメイツ契約店のサイトから「即日配送」を選択することによりその店が契約しているポストメイツを自動的に利用することになる場合とは違い、一消費者はポストメイツのアプリを自らダウンロード、サインアップすることで自主的に好みの店からテイクアウトを注文することもある。

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20170136>

2018年3月作成

作成者 日本貿易振興機構（ジェトロ）
ニューヨーク事務所

<問い合わせ先>
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32
Tel. 03-3582-5545
(海外調査部 米州課)
