

## 広告会社の ASEAN における

### 新たなビジネスモデル構築へのチャレンジ

----- ASEAN における Made in Japan 商品の通信販売事業展開モデル模索 -----

株式会社 大広

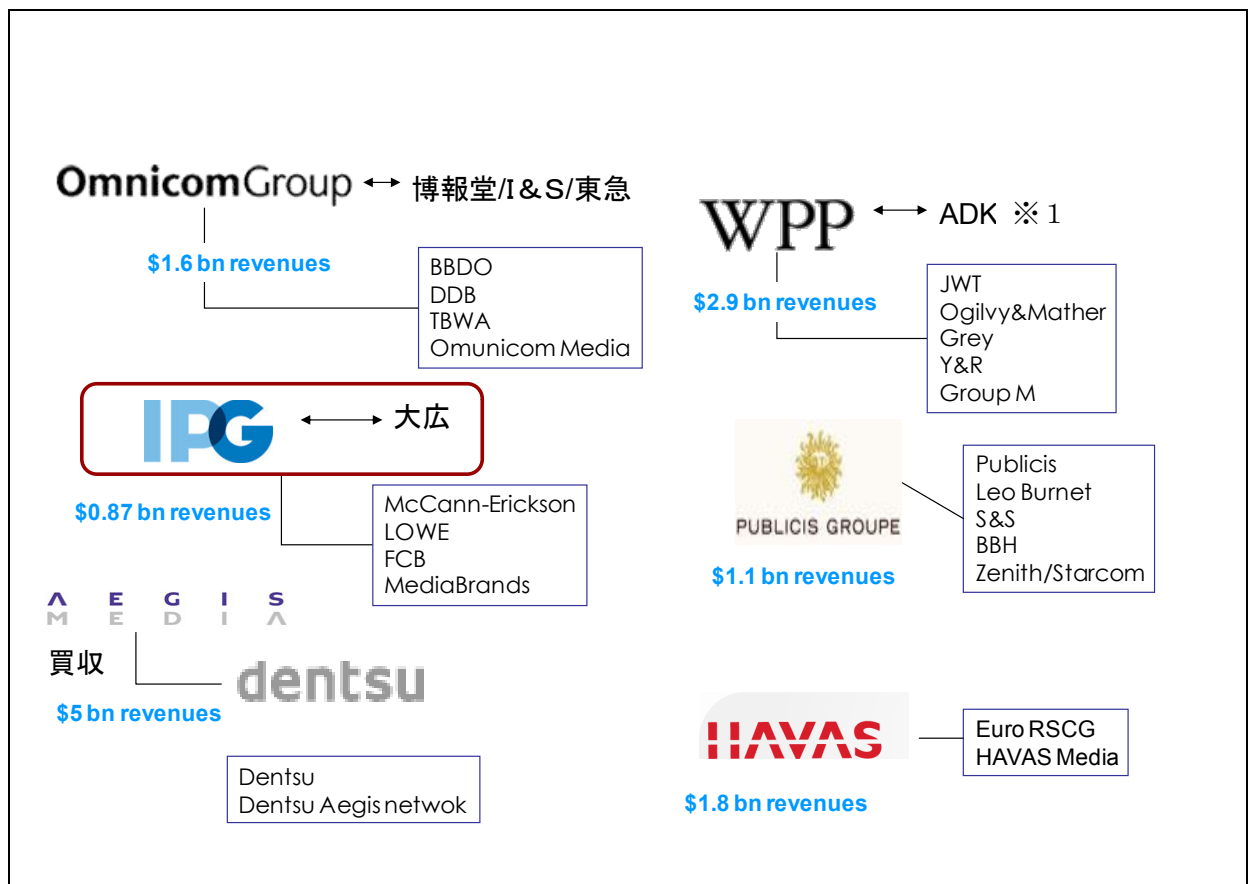
東京アクティベーションデザインビジネスユニット

大串 浩章<sup>†</sup> (hirofumi.ogushi@daiko.co.jp)

はじめに

日本では今や標準的な販売手段になっている健康食品や化粧品の通信販売事業の海外展開、特に ASEAN、中国への進出に焦点をあてて事業モデルを探る。以後、「通販」を「ダイレクトマーケティング (DM)」と記述する。このレポートでは、商品を販売する事業主体の視点からではなく広告会社の観点からビジネスモデルを考える。

(参考) 広告会社の主要グローバルグループ図



(出典 大広社内資料)

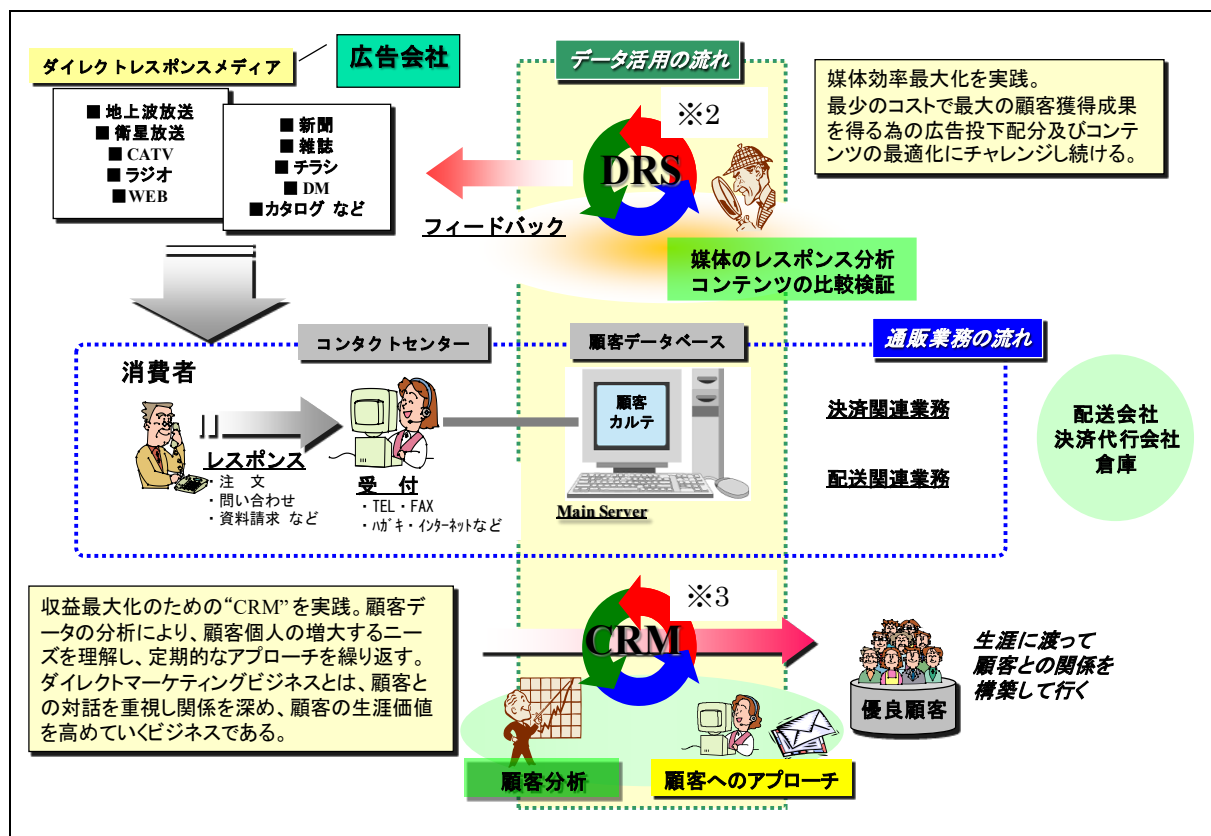
※1…ADK：株式会社アサツー ディ・ケイ（日本国内第3位の広告会社）

<sup>†</sup> 本稿の内容は筆者の個人的見解に基づくものであり、所属企業・部門の見解を代表するものではない。

## I. 日本のDM販売事業モデルの概要

最初に日本のDM販売事業モデルを下図で概観する。

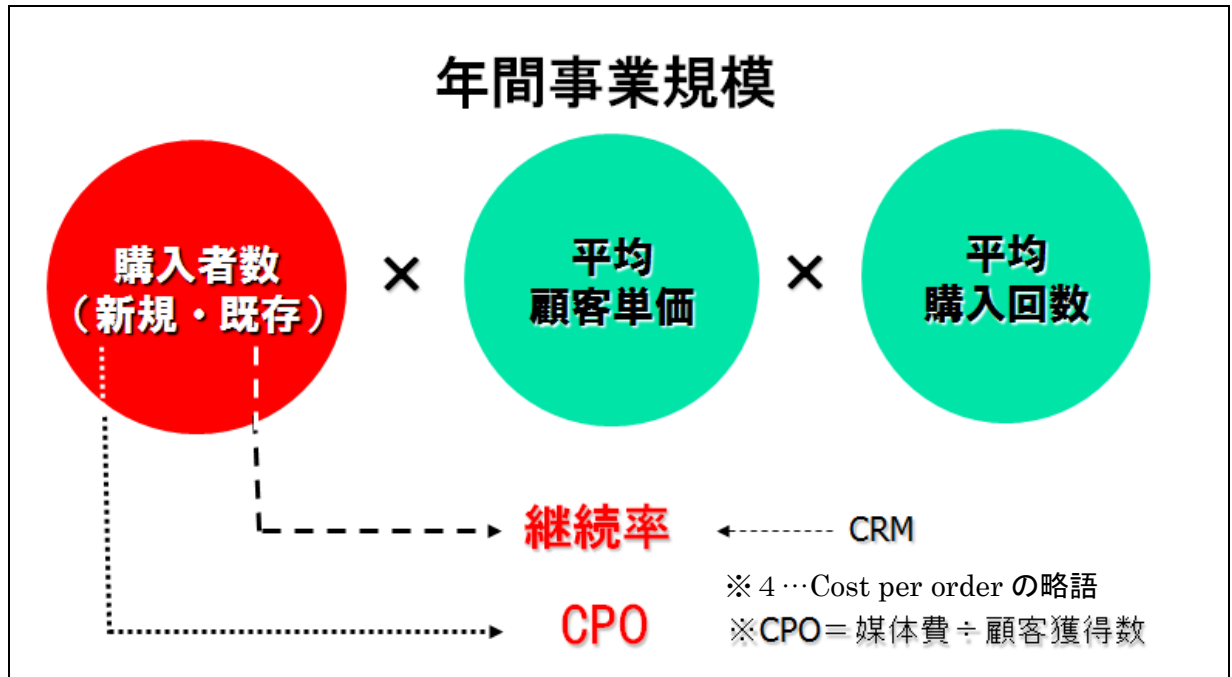
### ① DM販売事業モデルの目標とする概念図



※2…DRS(Direct Response Support の略語) 顧客を獲得するための広告コミュニケーション支援活動全般の総称

※3…CRM(Customer Relationship Management の略語) 顧客との取引や関係を見直すことで、売上や利益率を向上させる仕組み

② DM 事業のキーとなる事業指標（非常にシンプル）



II. 日本型 DM ビジネス（健康食品・化粧品関連）が ASEAN の国々で通用するか

1. 市場環境についての考察

市場環境としては、Made in Japan は ASEAN において商品的魅力は高く消費者ニーズは高い。通販という流通モデルに関しては、すでに EC 展開が始まっており、通販に対する抵抗はあまり感じられない。TV ショッピングもそれなりに定着していて無店舗販売の大きな障壁は見当たらず、無店舗販売がある程度成立している国では、そのバックヤード（コールセンター・物流・決済等）のインフラや仕組みも一応存在している。

食品の通販については、イスラム教のハラール制限以外は、大きな障壁は見当たらない。

2. 国の規制・国民性（生活習慣等含む）についての考察

日本でいう、薬事法や食品成分規制に関しては、日本以上に制約が厳しい国と全く存在しない国など国によってまちまちである。規制が厳しいと、広告の観点からは DM 広告での効果効能が謳えないので、通販が成り立ちにくい。

生活習慣的には、日本でのビジネスモデルである「定期的な宅配購入スタイル」が殆どない。日本のビジネスモデルは、定期的に複数回購入を前提に投資回収シミュレーションを立て、初回顧客獲得コストを算出し、事業を組み立てるのでそのモデルを ASEAN に定着させるためには、その国に則した事業モデルに変化させ適合させなければならないという課題が存在する。

現在、定期的購入するモデルが適応できる ASEAN の国はない状況であり、まとめ買いや、ディスカウントセールや購入時のオファー（おまけ）による一時的な購入スタイルが通常の形態。しかし、健康食品（サプリメント）は、もともと補助食品であり日常

生活の食事の補完なので定期的に摂取することの必要性やメリットを浸透させれば、新たな生活習慣の創造ができ、定期的購入スタイル（定期コース）のビジネスモデルを確立できる可能性が秘められている。

### 3. その他、リスク等、考慮しておかなければいけないこと

現地販売価格の設定に為替変動リスクをどのように織り込むかという、かなり難しい議論がある。Made in Japan が前提の商品なので、為替の変動により、商品価格を変動させることは必要と感じている。しかし、Made in Japan 商品は ASEAN では高価なので、円安への変動時はともかく円高の時に為替変動を商品価格にどう反映コントロールするか、どういう基準で価格政策を運用するのかを明確化しておき、それに基づいてセールスの基本（時には、ディスカウントのセールスオファーにする等）を定めるべきと感じている。

また、中国においてカントリーリスクは要注意。突然、商品の認可が取り消されたり、ニセモノが流通したり等々。

### 4. 日本の広告会社としてのビジネスが成立するか

日本の広告会社のビジネスモデルは、メディアマージンにより成立している。しかし、ASEAN などではメディアを扱う業務となるとローカルエージェンシーが強く、しかも、広告主が直接メディアを購入できる国が殆ど。代理店マージンが保守的に守られているのは日本くらい。ASEAN などではメディアマージンだけでは、広告会社としてはビジネスが成立しない。

一方、DM 事業は物理的には無店舗であるが、実質的には店舗はメディアであり、あらゆるメディアが店舗となりうる。DM 事業においては、広告会社は、メディア＝店舗を提供することにより利益を得るので日本的代理店業務を超越できる。

### 5. エージェンシーが海外で DM ビジネスを成立させるには

上述のとおり、広告ビジネスだけで日本のエージェンシー（広告代理店）がビジネスを成立させるのは難易度が高いものの、DM 事業モデルでは「モノが売れる⇒成果⇒成果に対しての報酬」の考え方に立ち戻ってビジネスモデルを考えると以下の選択肢が考えられる。

① I-①の概念図に記載の DM 販売事業モデルそのものを基本パッケージとし事業パートナービジネスとして機能する。

・パッケージ構成機能は、広告代理店・コールセンター・物流（倉庫）・決済・輸入代行機能

・広告代理店機能は各国現地法人と提携もしくは広告代理店グループで対応

・コールセンター機能に関しては、代理店グループ傘下のコールセンターがグローバル展開（単独ではできないので、各国のコールセンター企業と提携、または日本の大手でグローバル展開に着手しているコールセンター等との合併会社設立等）

・物流（倉庫）は、日本大手運輸会社と提携

・決済は PayPal 等のワールド決済代行会社で一本化

・輸入代行機能は、日本の商社他

- ② 上記①はかなり大がかりでクライアントも相当の覚悟が必要なのでハードル高い。よって、ASEAN 事業展開する一つ前段階としてテスト販売（テストマーケティング）のプラットフォームを提供する。テストマーケティングのプラットフォームの構築については、各国の通販会社と提携する（輸出代行業務や関税関係を考慮）。
- ③ 上記②よりも、もっとハードルが低いのは、今ブームの越境 EC をパッケージ化する。これについては、各国の EC モールと提携するのが一番リスクも少なく手取り早い。ビジネスモデルとしては、日本のある大手食品会社の越境 EC モデルでは、各国の大手 EC モールと提携。コールセンター・配送・決済等のバックヤード機能は EC モールの機能を活用。広告代理店は、その仕組みの提供とコーディネート、各国での集客のコミュニケーションを担当。利益回収は、コーディネートフィー・集客コミュニケーションの広告マージン・商品販売数に対しての成果報酬。
- ただ、これは軒先借りでの個人の輸入代理であるので、競合企業がすぐマネできることとあまり規模が大きくなれない問題点があるので、このモデルのテストマーケティングが成功した場合、上記①のモデルに格上げできる体制にしておくのがベター。

このようにグローバルスタンダードになりつつある EC のビジネスモデル周辺領域からスタートするのが適切と考える。特に中国は、カントリーリスクはあるものの EC 先進国で、しかも市場は大きく、EC の仕組みを上手に活用してビジネスチャンスを探ることにチャレンジしたい（EC そのものは、淘宝 Taobao タオバオ、天猫 Tmall ティーモールがあり、そこをうまく活用する方法を模索しビジネスチャンスを見いだす）。

### III. 越境 EC について

#### 1 越境 EC とは

##### ①越境 EC(定義)

越境 EC (Cross-Border e-Commerce) とはインターネットを通じた、外国向けの通信販売(オンライン・ショッピング)のこと。

##### ②世界の越境 EC 市場

IMRG<sup>1</sup>の調べでは、潜在的な利用者は 2013 年で 27 億人に上り（インターネットを利用する人々<sup>2</sup>）、その市場規模は約 36 兆円に相当する。現在、主要な市場はアメリカ、オーストラリア、イギリス、香港、ドイツ、シンガポール、日本、ブラジル、スイス、アラブ首長国連邦、クエート、フランスなど。成長が見込まれる市場はインド、インドネシア、メキシコ、ロシア、サウジアラビア、南アフリカ、トルコなど。越境 EC において最も取引される商品カテゴリは衣料、健康・化粧品関係、コンピューター（ハードウェア）、周辺電子機器、宝石・時計で、2012 年の売り上げ規模は次のとおり。

<sup>1</sup> Interactive Media in Retail Group : イギリスの E コマース産業組合

<sup>2</sup> インドの様な近年急速にインターネットが普及した国では、情報探索としての活用傾向が強く、現実的な数字ではない。竹内(2014)

衣料	約 1 兆 500 億円
健康・化粧品関係	約 9100 億円
ハードウェア	約 720 億円
周辺電子機器	約 720 億円
宝石・時計	約 690 億円

(1ドル=120円換算。以下同じ)

国外から、越境 EC によって購買を行う理由は、80%の人が「自国商品より安価なため」→特定の製品については、購買を行う人々が住む国・地域の流通価格よりも、越境 EC を通じて海外から買ったほうが安い(国外建値+配送料+税金<自国内の流通価格)。

ついで 79%が「自国では買えない製品を買うため」<sup>3</sup>。

使用される言語は主に英語、中国語、スペイン語。ここ最近では、スマートフォンでの取引が活発化してきている<sup>4</sup>。

### ③得られる機会と直面する課題(IMRG[2013]より)

#### 〈機会〉

- ・無限の利用者の”数” (sheer number)  
増加する利用者数＝膨大な市場規模
- ・保障されたマーケット・シェア  
ほとんどがブルーオーシャン(多くの可能性を秘める顧客や市場のこと、レッドオーシャンの反対語)と成りうる。また、EC 特有の顧客体験とそれに通じた顧客サービスを容易に対応できる。
- ・プロダクトライフサイクルの延長  
例えば北半球地域で展開した商品を南半球で売る。
- ・強固な顧客基盤の形成  
越境 EC を行っていく中で、国内には存在しなかった特定の商品を強く支持する顧客を獲得できることがある。
- ・容易に適応できる市場の存在  
言語の共有、文化・生活習慣の類似する市場へ容易にアクセスできる。

#### 〈課題〉

- ・進出する現地の文化を適切に理解すること
- ・進出する現地で販売するモノ・サービスを再評価してもらうこと

<sup>3</sup> PayPal Media が、PayPal の支払いサービスを利用して上記の商品カテゴリを買った 6000 人(主にアメリカ、オーストラリア、イギリス、ドイツ、ブラジル)を対象に行った複数回答可のアンケート調査の結果から。

<sup>4</sup> PayPal Media の調べでは、2013 上半期のアメリカ、中国、イギリス、ドイツ、ブラジルの五カ国におけるスマートフォンでの越境 EC 取引の取引額は 4.3 兆円にも上る(全体の越境 EC 取引額の 30%超)

- ・税金申告(関税など)の実施
- ・信頼できるパートナー(受注から配送、決済まで DM 業務のフルフィルメント(遂行)に関わる業者やエージェント)の発見
- ・各地の祝日や風習、行事(英のサイバermanデー、中国の旧正月、日本のボーナスシーズンなど)に適應すること

## 2. 越境 EC の取引

### 2-1 三つの手段

#### ① ウェブサイトを自社でつくる

この場合収益はすべて自社に帰属する。

集客、決済方法、配送手段、顧客対応、サイトの運営など、すべてを自社で行う必要がある。現地政府による検閲にも対応せねばならない。

#### ② プラットフォーム(オンラインモール)を持つ日本企業を利用する

各国の言語に対応、多数国をターゲットにできる。

決済方法、配送手段、集客の代行サービスも日本企業を利用できる。

自社の収益はプラットフォームの利用料、取引ごとの手数料だけ。

#### ③ プラットフォーム(オンラインモール)を持つ海外企業を利用する

より多くの言語圏へ市場を拡大できる。

他言語(少なくとも英語)を習得している必要がある。

日本企業より割安な配送手段、集客の代行サービスが可能。

多岐に渡る販売チャネル(チャット機能など)を利用できる。

自社の収益はプラットフォームの利用料、取引ごとの手数料だけ。

### 2-2 満たすべき基本的な要件(上記の①に対応し自社でウェブサイトを構築する場合)

- ・ローカル・パートナーを発見する
- ・自社の製品・サービスをターゲット市場に適應化する
- ・マーケティング戦略を現地適應化する
- ・現地での業者登録(例えば輸入代理業務)のための調査、登録
- ・適切な現地情報の取得
- ・現地の言語によるカスタマー・サポート(コールセンター、チャットなど)
- ・現地のニーズに沿ったインターフェース(自社ウェブサイト、アプリ)の保持
- ・現地通貨と現地の支払いシステムに適合した決済方法
- ・ロジスティクスと配達プロセスの構築
- ・海外発送サービスの提供

### 2-3 東南アジアに出展する場合のモールの例

#### 2-3a モール1: 楽天市場(国内最大)

楽天市場での国内売上総額 2 兆 58 億円(2014)、2008 年より海外モールを作成。顧客(出店者)は楽天と直接的なやり取りをする。出店者は資料請求の後、店舗開設までアドバイザーが付く。

対応言語は英語、中国語(簡体語 繁体語)、韓国語(ただしすべての言語は機械翻訳)。

支払い管理は PayPal、Alipay(アリババグループ)、Unionpay(銀連)に委託。

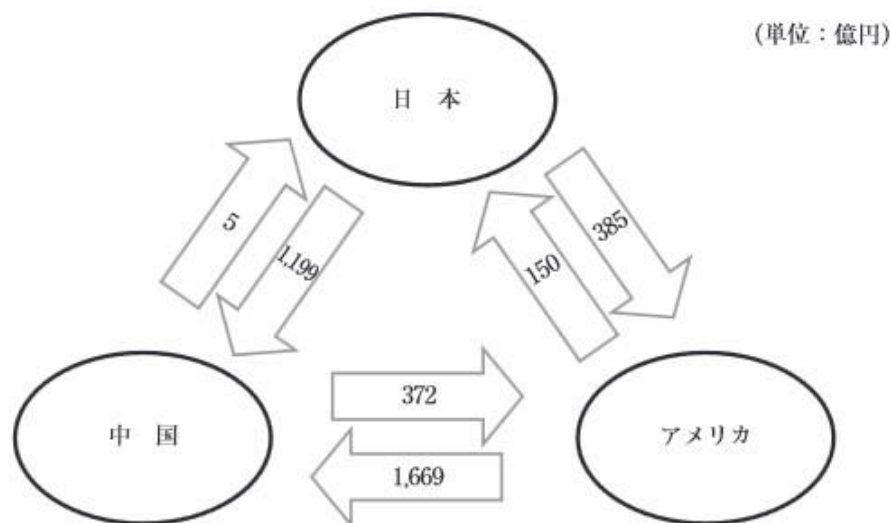
### 2-3b モール2：ラザダ

ラザダは、ドイツのロケットインターネットを母体とするシンガポール企業。東南アジア(カンボジア、ベトナム、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム)において最大のモール。アジアのアマゾンとも呼ばれる。多くの出資を受け(アマゾン含む)急速の成長。2013年の純利益は約90億円、翌年は2倍の182億円<sup>5</sup>。容易に店舗開設できる。日本語の対応はなし。英語対応あり。

### 3. 日本における越境 EC の現状(竹内[2013]より)

EC そのものは増加傾向にあり、通販市場の七割以上を占める。人口減少による市場の縮小の危惧から、海外に市場を求める動きはすでに活発であったが、小規模な企業には負担が大きかった。そのため低コストな海外進出を可能にする越境 EC に対する注目が高まっている。

2012年の日米中三国間で行われた越境 EC の取引額は下図のようになる。Made In Japan 商品に対するニーズの大きさを物語っている。



資料：経済産業省「我が国情報経済社会における基盤整備報告書」(2013年)(以下同じ)  
(注) 買い手が消費者である (BtoC) 電子商取引について推計したものである。

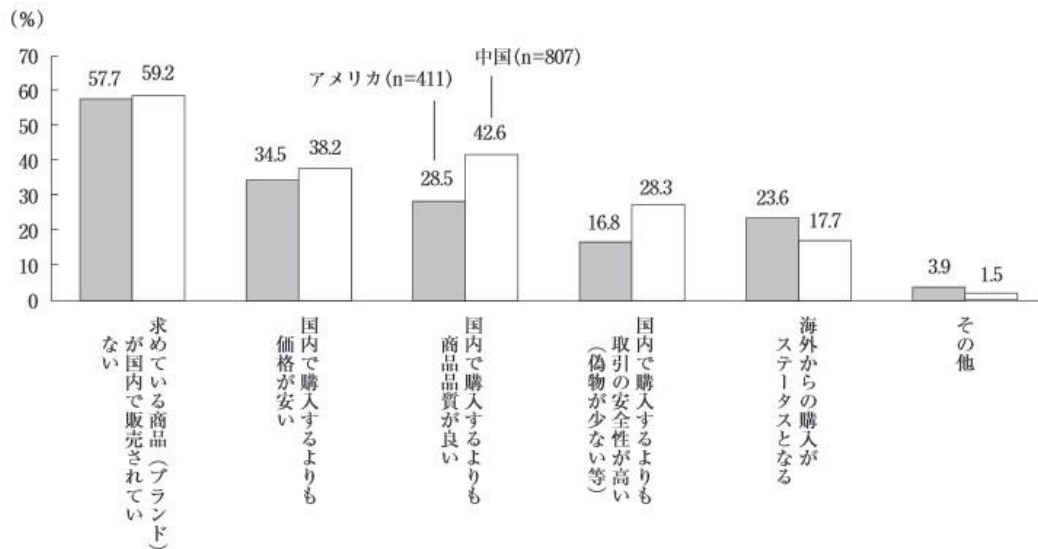
<出展 竹内(2014)『期待される越境 EC とリスク』>

また、経産省(2013)により行われた米中の日本の越境 EC サイトを利用して購買を行った

<sup>5</sup>Forbes Asia(2015)の記事より抜粋



人々に対して行われたアンケートの回答は以下の通りで、今後越境 EC を通して様々な Made In Japan 商品の展開が期待される。



<出展 竹内(2014)『期待される越境 EC とリスク』>

参考文献

竹内(2014)『期待される越境 EC とリスク』日本政策金融公庫 第 22 号

[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1402\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1402_01.pdf)

IMRG, 2013. 『International Developments in e-Commerce Report』

<http://go.channeladvisor.com/rs/channeladvisor/images/uk-ebook-IMRG-CBT.pdf>

PayPal Media, (2013) 『Modern Spice Routes - The Cultural Impact and Economic Opportunity of Cross-Border Shopping Report』

[https://www.paypalobjects.com/webstatic/mktg/2014design/paypalcorporate/PayPal\\_ModernSpiceRoutes\\_Report\\_Final.pdf](https://www.paypalobjects.com/webstatic/mktg/2014design/paypalcorporate/PayPal_ModernSpiceRoutes_Report_Final.pdf)

『出店ガイドブック』 楽天

Lazada HP より <http://www.lazada.com.my>

Forbes Asia, Rocket's Lazada And Zalora Lost \$235.3 Million In 2014 But Are Moving Toward Profitability

(<http://www.forbes.com/sites/susancunningham/2015/05/12/rockets-lazada-and-zalora-lost-235-3-million-in-2014-but-are-moving-toward-profitability/#13e572cd2916>)