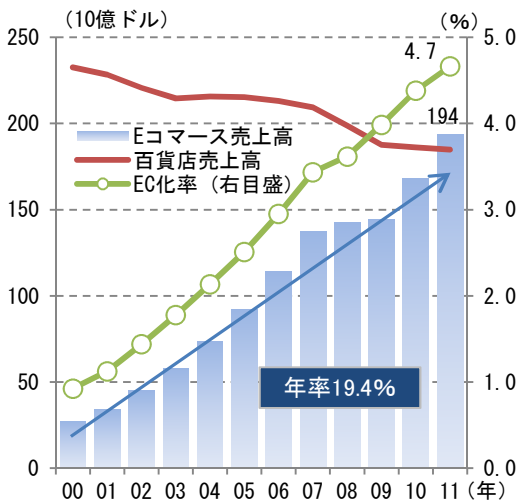


## EC市場の拡大と小売業への影響

### 1. 米英におけるEC市場の状況

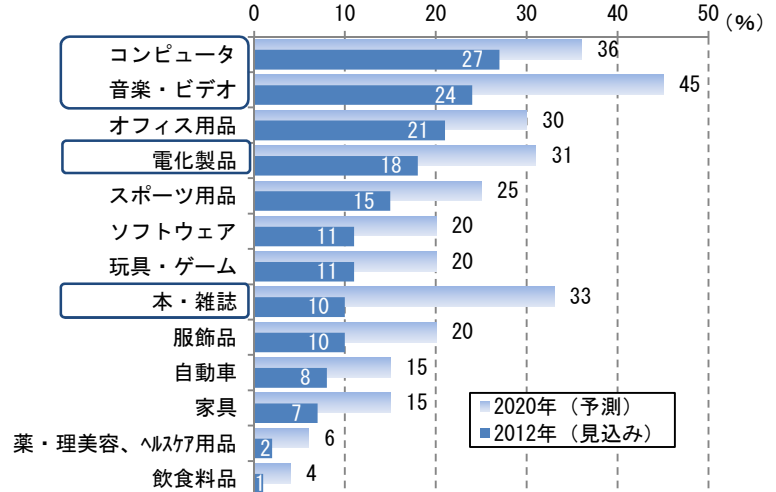
- ・わが国では、国内の小売市場規模が横ばいで推移するなか、インターネット普及率の上昇や共働き世帯・単独世帯の増加などにより、EC市場の拡大が続いている（2013年3月21日付トピックスNO.191「EC市場の拡大と物流業への影響」参照）。本稿では、EC市場で先行する米国および英国における状況を確認しつつ、国内EC市場の拡大がリアル店舗を持つ小売業者へ与える影響について考察する。
- ・米国のEC市場（小売・サービス）市場は、2000年以降年率19.4%で拡大しており、11年時点のEC化率は4.7%と、わが国のEC化率2.8%を大きく上回っている。市場規模は約1,940億ドルまで拡大しており、減少傾向にある百貨店の市場規模を11年に上回った（図表1-1）。
- ・品目別のEC化率を見ると、個人向けの商品では、コンピュータを含む家電や、音楽・ビデオ・書籍などのメディア商品で足下及び将来予想されるEC化率が高くなっており、リアル店舗からEC市場へのシフトが進んでいる状況が伺える（図表1-2）。実際、家電やメディア商品を扱う米英の大手小売チェーンが近年相次いで経営破綻に追い込まれており、その要因のひとつとして、EC市場の拡大が影響しているものと言われている（図表1-3）。
- ・足元では、米国最大の家電量販店チェーンであるBEST BUYが、大型店舗50店の閉鎖や従業員2,400名の削減を含むリストラ策を発表しているほか、英国最大の家電量販店チェーンであるDixonsが、英国国内の店舗100店舗以上を3～4年以内に閉鎖する方針を打ち出すなど、厳しい経営を強いられている模様である。
- ・また両社とも、ネット事業者との対抗上、販売価格の引き下げに取り組んでおり、BEST BUYでは、競合するネット事業者が提示する最安値まで販売価格を値引きする「価格マッチング（Price Matching）」を導入している。こうした価格マッチングは、TargetやToys“R”Usを初めとする米英の大手小売店チェーンで幅広く展開されつつあり、リアル店舗を持つ小売事業者は厳しい状況に置かれている。

図表1-1 米国EC市場規模（小売・サービス）の推移



(備考) Retail Indicators Branch, U.S. Census Bureau

図表1-2 米国における品目別EC化率の状況



(備考) KANTAR RETAIL Conference資料 (2012. 12)

図表1-3 米英における大手小売チェーンの経営破綻状況

企業名	国	業種	経営破綻時期	備考
Circuit City Stores, Inc.	米国	全米第2位の家電量販店チェーン	08年11月	09年1月会社清算へ
Borders Group	米国	全米第2位の書店チェーン	11年2月	11年9月破産処理へ
Comet Group	英国	大手老舗家電量販店チェーン	12年11月	12年12月までに全店舗が閉鎖
HMV Group PLC	英国	大手メディア商品販売店チェーン	13年1月	13年4月英国の投資会社が買収

(備考) 1. 各種報道資料  
2. 米国企業の経営破綻の時期は、連邦破産法11条の適用申請時点

## 2. 米英における小売事業者の対応状況 (1)

- ・Eコマース市場の拡大とネット事業者との競合激化を受け、リアル店舗を持つ英米の小売事業者は、「オンライン事業の強化」「オムニチャネル化の推進」「店舗集客のための仕組みの充実」「商品の差別化」などに取り組んでいる。
- ・拡大するEコマース市場の成長を取り込むべく、米英主要小売各社は、既存のネット事業者やネットマーケティング事業を積極的に買収しているほか、同日配送や配送料無料化を打ち出し、利用者の利便性を高めるなど、オンライン事業の強化に力を注いでいる (図表2-1、2-2)。
- ・各社のオンライン売上高は足元で、対前年比約20~50%増と大きく増加しており、売上高に占めるオンライン売上高の割合が2割に達しているケースもみられる (図表2-3)。今後も、米国の高級百貨店 Nordstromが12年から5年間に10億ドル以上をオンライン事業に投資する計画を打ち出すなど、オンライン事業を強化する動きが続いている。
- ・また、リアル店舗の出店コストをかけずに、従来進出できなかった地域の顧客を取り込むことができるというオンライン事業の特性を活かし、各社は足元で海外マーケットへの新規進出を加速しており、Eコマースを積極的に活用した事業拡大の動きも活発化している (図表2-4)。

図表2-1 米英小売各社のM&Aの状況

企業名	時期	買収企業	買収企業の事業内容
Wal-Mart	11年4月	Kosmix	ソーシャルメディアのマーケティング
	11年9月	OneRiot	
	11年11月	Grabble	モバイルPOS技術の開発
	12年1月	Small Society	モバイルアプリの開発
	12年2月	Yihaodian	中国のオンライン小売事業者
Nordstrom	11年2月	HauteLook	FlashSalesのオンライン小売業者
	12年4月	Bonobos	米国最大のオンライン衣料ブランド
Neiman Marcus	12年3月	Glamour Sales	香港のオンライン小売事業者
Walgreen	11年3月	Drugstore.com	米国大手のオンライン小売事業者
Morrisons	11年2月	Kiddicare.com	オンライン幼児用品小売業者
Dixsons	2006年	Pixmania	フランスのオンライン家電小売業者
Tesco	11年5月	BazzAgent	ソーシャルメディアのマーケティング

(備考) 各種報道・公表資料

図表2-3 米英小売各社のEC売上高

企業名	前年比増加率	オンライン比率
Neiman Marcus	N.A.	20.0%
Nordstrom	30%	8.7%
Macy's	40%	6.8%
Wal-Mart	20%	1.1%
JohnLewis	40%	24.0%
Marks & Spencer	18%	12.0%
Tesco	30%	5.5%
Waitrose	50%	3.0%

(備考) 各種報道・公表資料

図表2-2 米英小売各社の配送サービス強化の動き

企業名	時期	サービス内容
AMAZON	09年10月	"Local Express Delivery"サービスを全米7都市で開始し、 <b>同日配送</b> を提供。現在10都市まで拡大。送料は8.99ドル。アマゾンプライム利用者(年79ドル)が対象
Wal-Mart	11年10月	"Home Free" Deliverサービス: <b>45ドル以上の注文で送料無料</b> に
	11年3月	"Pick Up Today"サービス全国展開:18時までのオンラインのオーダーを <b>当日に無料で店舗で受け取り可能</b> に(通常4時間程度で準備完了。48時間取り置き・グロサリー、アパレル等除外品目あり)
	12年10月	"Walmart To GO"サービス:同日配送サービスの実験を全米4カ所を開始。正午までのオーダーを <b>10ドルで同日配送</b> 。UPSを利用し、近隣店舗から発送
eBay	12年8月	サンフランシスコエリアで"eBay Now"の試験運用開始。25ドル以上の購入について最初の3商品まで <b>無料で同日配送</b> 。以後は+5ドル
Marks & Spencer	12年10月	店舗での <b>無料翌日受取</b> サービスを開始。正午までの注文を翌日12時以降に店舗で受け取り可能に
Aurora Fashions	11年5月	「Shut!»社への委託により、ロンドンで <b>90分配送</b> の試験運用開始(90p)。6週間の試験運用期間にオンライン売上は20%アップし、120万ポンドの追加売上を計上。現在44都市でサービス提供。£4.99または£75以上で無料

(備考) 各種報道・公表資料

図表2-4 米英小売各社の海外展開の動き

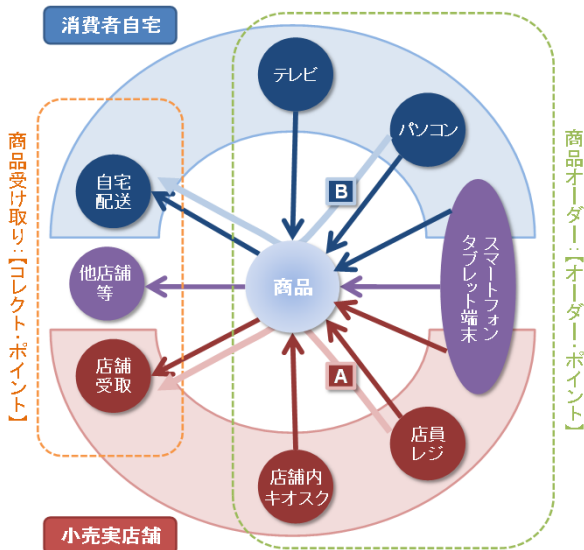
企業名	時期	海外展開内容
Wal-Mart	10年1月	"Global.com"を組成し、全世界共通のECサイトのプラットフォームを開発
	12年2月	中国の大手Eコマース事業者"Yihaodian"への出資額を51%まで引き上げ
Macy's	11年5月	カナダへの配送開始 91カ国へ展開予定
Neiman Marcus	12年6月	FiftOneを活用し、世界100カ国以上への配送を開始(従来はカナダのみ対応)
Toys "R" Us	12年10月	発送先国を倍増させて68カ国に拡大することを発表
Tesco	2011年	チェコ、ポーランド、韓国、アイルランドへ配送開始
	2012年	ハンガリー、中国、タイへ拡大
Marks & Spencer	2011年	初の海外サイトを仏、アイルランドに開設
	2012年	計10カ国にオンラインサイトを拡大
JohnLewis	11年6月	海外発送を開始。現在33カ国に対応

(備考) 各種報道・公表資料

### 3. 米英における小売事業者の対応状況（2）

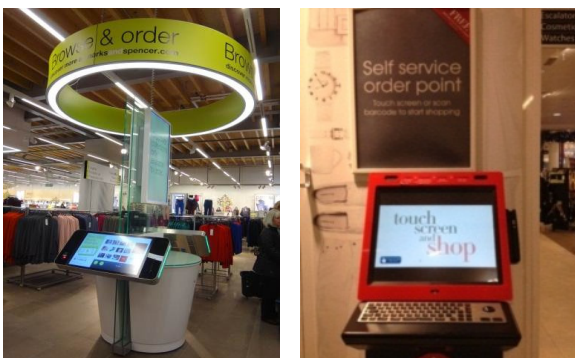
- ・米英小売各社は、オンライン事業への進出により、従来からのリアル店舗内で完結するオフラインのショッピングチャンネル（図表3-1の[A]）に加えて、パソコンでオーダーし、自宅へ配送するオンラインチャンネル（図表3-1の[B]）を追加し、マルチチャンネル化を実現したことになる。
- ・これに加えて近年各社は、リアル店舗を持つ強みを活かし、オンラインとオフラインをシームレスに統合する「オムニチャンネル化」へ向けた動きを推進している（図表3-1）。商品のオーダーと受け取りを多様な組み合わせで可能とするため、テレビチャンネルを立ち上げたり、リアル店舗内に無料WiFi設備やキオスク端末を設置することで、店舗内にオンラインのオーダーポイントを追加するなど、様々な選択肢を利用者に提供することで、利便性を大きく高めようとしている（図表3-2）。
- ・なかでも、各社が注力しているのが、オンラインでオーダーした商品を、自宅への配送ではなく、店舗で受け取ることを可能とする“Click & Collect (C&C)”サービスである（図表3-3）。事業者にとっては、割高な消費者自宅までのラストワンマイルの配送コストの負担を回避できるとともに、消費者にとっても、送料の負担や、商品受け取りのために自宅待機する必要性がなくなる。
- ・実際、C&Cを実施しているWalmart、JohnLewis、Marks&Spencerなどの小売事業者では、オンラインオーダーの3割～5割が店舗での受け取りとなっており、単身世帯や共働き世帯などを中心に利便性が評価され、幅広く利用されているものと考えられる。
- ・そのほか、リアル店舗の魅力度を上げるため、AR（Augmented Reality：拡張現実）などの最新デジタル技術なども活用しつつ、店舗集客のための仕組みを充実させたり、Toys“R”Usの子供向けオリジナルタブレット端末やBarneys NewYork特注のファッションアイテムなど、自社店舗でしか購入できないオリジナル商品の開発を進めることで、ネット事業者などとの差別化を図ろうとしている。

図表3-1 オムニチャンネル化へ向けた動き



（備考）日本政策投資銀行 産業調査部 作成

図表3-2 店舗内キオスク端末の事例



（備考）筆者撮影

図表3-3 Click&Collect (C&C) サービス導入の動き

企業名	時期	Click&Collectサービスの内容
Nordstrom	08年5月	“Buy online, Pickup in Store”サービス導入。通常1時間でピックアップ可能に
Walmart	2008年	“site-to-store”サービス：オンラインのオーダーを無料で最寄りの店舗まで届ける(4日～7日)
	10年10月	“Fedex site-to-store”サービス試験導入：オンラインのオーダーを無料で最寄りのFedex店舗まで届ける(5日～8日)
Sears/Kmart	2009年	“Mygofer”サービス：オンラインのオーダーを店舗で受け取り。車で店舗に乗り入れた顧客がテキストメールを送れば、店員がオーダーした商品を車まで届けてくれる
	2012年	ドライブスルーでの受け取りを可能に
Toys“R”Us	10年11月	“Buy Online, Pick Up in Store”サービス：最寄り店舗の在庫からオンライン注文すると、3時間以内に商品を用意→商品ピックアップのためのkioskを店舗に配備：注文書のバーコードを読み取らせると、店員が商品を持ってきてくれる
	12年10月	“Ship to Store”サービス：最寄りの店舗まで7日～14日で無料配送
JohnLewis	08年9月	“Click&Collect”サービス開始（19時までのオーダーを翌日14時以降に受取可能）。2010年10月以降 Waitroseの対応店舗を拡大継続
Marks & Spencer	2009年	“Shop your way”サービスを開始
Tesco	10年8月	一部の店舗でドライブスルーでの受け取りを試験運用。2012年末までに150店舗まで拡大予定
Sainsbury's	2011年	“Click&Collect”サービス対応店舗拡大300→800
Asda	2012年	“Click&Collect”サービスを6店舗で実験開始。年内に100店舗まで拡大し、2013年には全店舗に展開する計画
	12年12月	単独の“Click&Collect”ピックアップポイントを新設のビジネスパーク内に設置。今後鉄道駅構内等にも設置する計画

（備考）各種報道・公表資料

#### 4. 米英におけるネット事業者と周辺ビジネスの動向

- リアル店舗を持つ小売事業者が、C&Cなど、店舗を持つ強みを活かした事業展開を進める中、ネット事業者がオフラインの世界にリアルな拠点を設けようとする動きも出ている。
- C&Cを実現するため、AMAZONが街中のコンビニや小売店の店舗内の一角に“AMAZON Locker”を設置し、商品のコレクトポイントとして提供したり、複数のネット事業者が、“Collect+”などの第3者の企業が提供するコレクトポイントを活用したC&Cの提供を開始している（図表4-1、4-2）。
- さらには、リアル店舗を持つ事業者を買収したり、自らリアル店舗を出店するネット事業者も現れてきており（図表4-3、4-4）、オンラインとオフラインの事業の融合が、ネット事業者の側からも進められている。
- また、上記“Collect+”に代表されるPUDO（Pick-Up & Drop-Off）ポイント・プロバイダーに加え、低コストでのエクスプレス配送サービスの提供や海外向けEコマース事業展開のサポートなど、これまでみてきたような、小売各社によるEコマース事業の展開をサポートする様々な周辺ビジネスが登場している（図表4-5）。

**図表4-1 ネット事業者によるC&C**

企業名	時期	コレクトポイント導入の動き
AMAZON	2011年	AMAZON Lockerをシアトルなど3都市で設置開始
	12年8月	“Collect+”を活用したC&Cサービスの提供を開始
Shop Direct	2009年	“Collect+”を活用したC&Cサービスの提供を開始
Asos	11年9月	“Collect+”を活用した返品サービスの提供を開始
	12年3月	“Collect+”を活用したC&Cサービス“Asos Collects”の提供を開始
N Brown	12年5月	コンビニを使ったC&Cサービスの提供を開始

**図表4-3 ネット事業者によるリアル店舗進出の動き**

企業名	時期	リアル店舗進出の動き
N Brown	2009年	実店舗を持つ小売事業者“High & Mighty”を買収
	11年10月	リアル店舗の出店を開始。現在7店舗を展開。
Pixmania (Dixons)	11年6月	欧州で小型店舗を展開(900sqft:通常は2500sqft) オンラインオーダーのピックアップポイント的機能
eBay	11年12月	LONDONの繁華街に5日間限定のpop-up store“eBay Boutique”をオープン。eBayのベストセラー350品目を展示。QRコードをモバイルでスキャンして支払いサイトへ(サンフランシスコ、NYでも展開)
Kiddicare .com	12年1月	閉店したBest Buyの店舗を活用し、リアル店舗10店を開設する計画を発表
Bonobos	12年4月	Nordstromからの出資を受け入れ、リアル店舗(百貨店)での商品展開を開始
AMAZON	未定	建設中の新本社ビルにリアル店舗を開設予定

**図表4-2 小売店設置のAMAZON LockerとCollect+加盟店**

**図表4-4 N Brown “SimplyBe”のリアル店舗**

**図表4-5 Eコマース事業をサポートする周辺ビジネス**

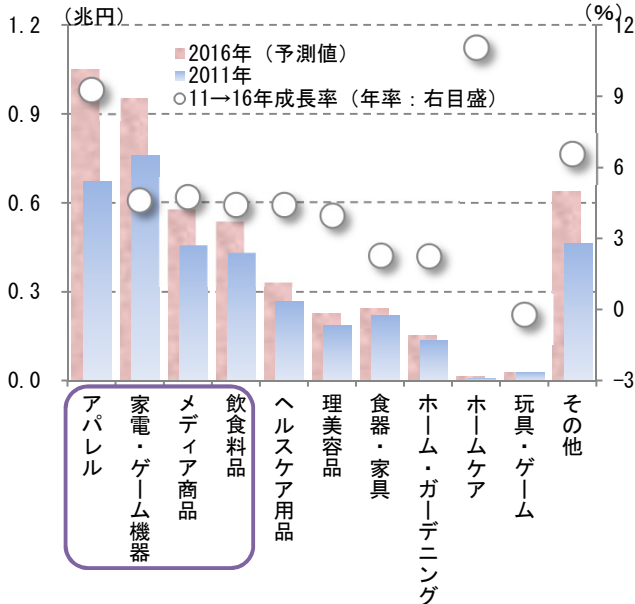
企業名	提供サービス	備考
Shuttl	エクスプレス配送サービス	2010年3月にサービス開始。複数のローカル運送業者をネットワークし、都心のリアル店舗から商品を発送することで、90分の配送サービスを可能に。15分での配送実績も。リアル店舗の存在がAMAZONよりも早い配送を可能にする 2012年8月UPS傘下の投資会社が6%出資し、米国でのビジネス立ち上げを支援。2013年には米国に進出予定。フランスの郵便会社La Posteも6%を出資
Shop Runner	エクスプレス配送サービス PUDOポイントプロバイダー	Toys“R”UsやSportsAuthority等の約90社の小売事業者(オンライン、既存問わず)向けに無料の2日配送サービスを提供。消費者は年間79ドルで会員になる必要あり 12年4月“PickupZone”を買収し、“PickupPoints”サービスを立ち上げ。米国国内3万カ所以上の最寄りの別事業者の小売店舗等でのpickupを可能に UPS、UsPostalServiceと組んで、“ReturnRunner”サービスを開始。シールをプリントアウトして郵便受けに入れておけば、郵便配達人がピックアップしてUPSが小売事業者へ返送
Collect+	PUDOポイントプロバイダー	2009年2月サービスイン。英国国内4500カ所のローカル店舗をネットワーク。オンラインオーダーの商品を最寄りの店舗で受け取り可能に。商品が届くとeメールで顧客に通知。ラベルをプリントアウトして、返品を持ち込めるサービスも開始
Kiala		欧州5カ国に7000カ所。300社が利用
Relais Colis		フランス国内に4000カ所
Mondial Relay		フランス国内に大型荷物のピックアップポイント
i-parcel	国際ロジスティクスサービス	Toys“R”UsのEコマース海外発送を発送に関する消費者対応を含めて全面受託
FiftyOne		Macy’s, Saks, Neiman Marcus, Nordstromなどに海外発送に関するWEBサイトアレンジや書類手続きを代行

(図表4-1～5備考) 各種報道・公表資料。写真は筆者撮影。

5. わが国Eコマース市場の先行きと小売事業者に求められる対応（1）～品目別の対応～

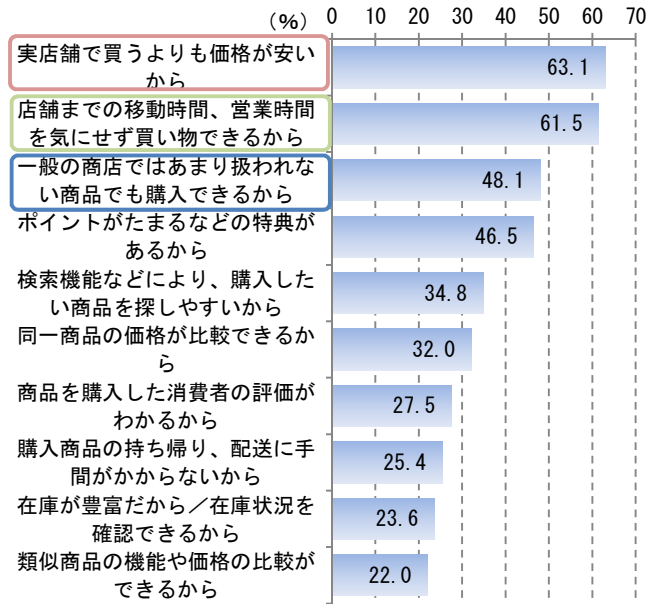
- ・わが国のEコマース市場は、今後も当面の間、年率9%程度で成長する見込みであるが（2013年3月21日付トピックスNO.191「Eコマース市場の拡大と物流業への影響」参照）、品目別には、アパレル、家電、メディア商品（書籍、CD/DVD等）、飲食料品などで、大きく市場が拡大するものと見込まれている（図表5-1）。
- ・オンラインショッピングを利用した理由に関するアンケートをみると、「価格」「利便性」「品揃え」が高く評価されている（図表5-2）。リアル店舗を持つ小売事業者は、それぞれが取り扱う品目の特性に応じて、上記3つの観点から、図表5-3に掲げるような対応策を検討していく必要がある。
- ・特に、競合するネット事業者との差別化を図る上で、リアル店舗を持つ強みを活かし、オムニチャネル化の推進や、店舗の魅力度を向上させていくことが有効と考えられる。

図表5-1 品目別Eコマース市場規模



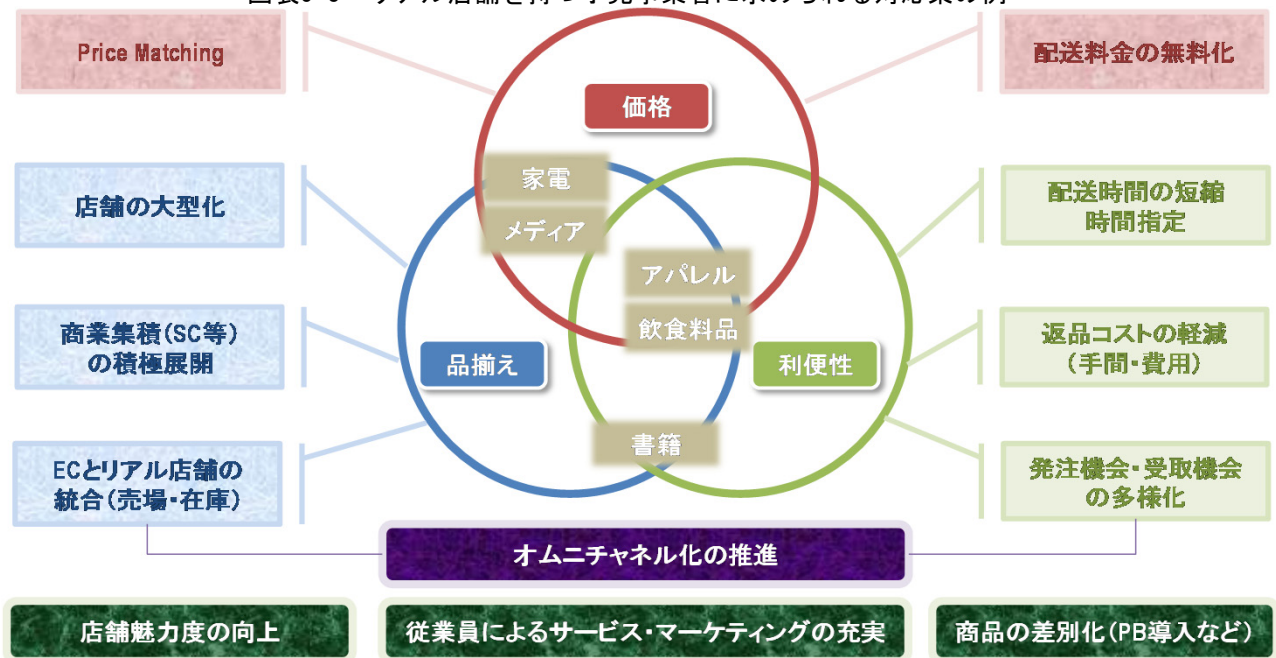
(備考) ユーロモニターインターナショナル “Internet Retailing in Japan” 2012. 2

図表5-2 オンラインショッピングを利用した理由



(備考) 経済産業省「電子商取引調査」2011年のアンケート

図表5-3 リアル店舗を持つ小売事業者に求められる対応策の例

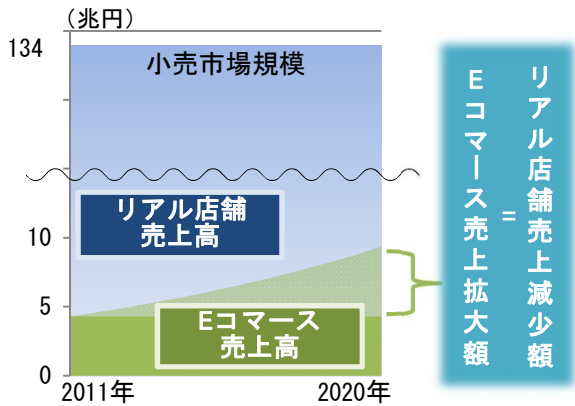


(備考) 日本政策投資銀行 産業調査部 作成

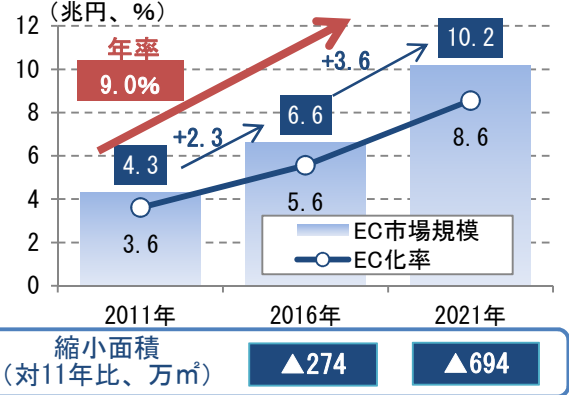
6. わが国Eコマース市場の先行きと小売事業者に求められる対応（2）～マクロ的視点から～

- ・人口減少と低い経済成長率を前提とすれば、今後の国内小売市場規模が大きく拡大する可能性は低いと思われる。仮に、国内小売市場規模が横ばいで推移するとした場合、マクロ的な視点からみれば、Eコマース市場の拡大は、リアル店舗の売上減少に直結する（図表6-1）。
- ・国内のEコマース市場が年率9%で成長すると想定して試算すれば、Eコマースの市場規模は、5年間で2.3兆円、10年間でさらに3.6兆円拡大することとなり、同額のリアル店舗売上が減少するものと予想される。仮に、リアル店舗の売上が減少した分だけ売場面積が不要になるとした場合、売場効率を一定に保とうとすれば、5年間で274万㎡、10年間で694万㎡の売場面積を縮小する必要があるものと試算される（図表6-2、6-3）。
- ・ただし、小売各社は、競合他社との競争上、引き続きリアル店舗の出店を拡大する動きもあり、リアル店舗の売上が減少するなか、売場効率の更なる低下が懸念される。
- ・また、小売各社は、90年代後半頃よりEコマース事業に取り組んでいるものの、配送料無料化などのサービス競争が激しくなる中、足元の事業規模では、規模の経済が働かず、Eコマース事業の採算が取れていない小売事業者が多い（図表6-4）。
- ・Eコマース市場の拡大が、リアル店舗売上の減少に直結する状況にあるなか、リアル店舗を持つ小売事業者は、店舗を持つ強みを活かし、（1）店舗への集客力を高めるための魅力作りを行うとともに、（2）リアル店舗とEコマースを統合するオムニチャネル化を推進するなど、Eコマース事業を成長の機会として捉え、自ら積極的に取り込んで行くことが求められる。
- ・前頁でみたとおり「価格」「利便性」「品揃え」の観点からEコマース事業の強化を図り、規模を拡大することなどにより、採算ベースに乗せていくとともに、リアル店舗については、売場効率の低下などを直視し、出店政策の見直しや事業再編の見極めなど、経営資源の有効利用について検討していくことが中長期的に必要なものと考えられる。

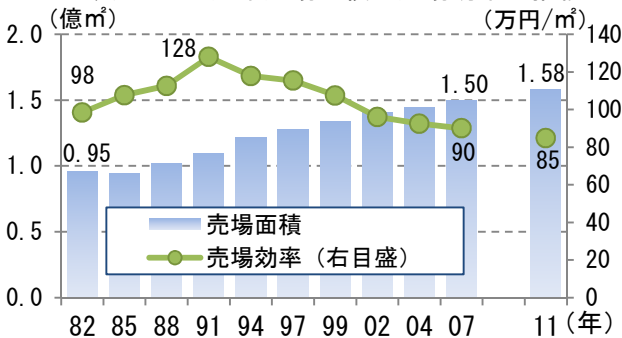
図表6-1 EC売上高とリアル店舗売上高の関係



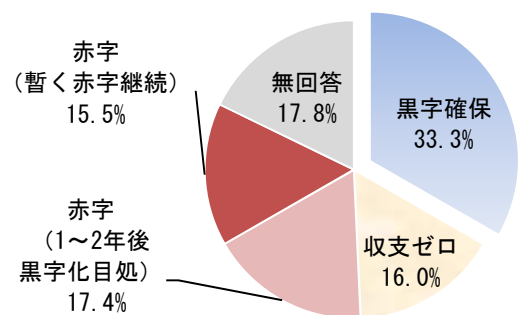
図表6-2 リアル店舗売上高減少額などの試算



図表6-3 小売業売場面積・売場効率の推移



図表6-4 Eコマース事業の損益（11年度国内213社）



(図表6-1～3備考)

1. 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」、「商業動態統計調査」、「商業統計」
2. 11年のEC市場規模は、経済産業省集計値から、国外向けEC売上高推計額を差し引いた額
3. EC化率は、小売業市場規模から燃料小売業の売上高を除いた119兆円に対する比率
4. 縮小面積は、EC増加額の119兆円に対する比率を、11年時点の小売業売場面積に乗じて算出
5. 11年の小売業売場面積・売場効率は、99～07年までの平均的な増減率を適用して試算

- ・本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本政策投資銀行と明記して下さい。
- ・本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。

お問い合わせ先 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部  
Tel: 03-3244-1840  
E-mail: report@dbj.jp