

日系越境 EC 企業の東アジア展開 —価値共創マーケティングからの考察—

申 雯捷 (岡山理科大学大学院 総合情報研究科)

村松 潤一 (岡山理科大学)

要約

インターネットの発展に伴い、国際小売企業の海外進出形態が変化しつつある。従来、小売企業が海外進出する際に一番大きな障壁と見られる海外市場での立地選定の必要性和重要性は、越境 EC (Cross-border Electronic Commerce) 事業の急成長により低くなってきている。一方、マーケティングの理論研究において、企業が購買後の消費・使用プロセスで顧客とインタラクション (相互作用) を起こすことで価値共創が可能だと指摘されている。本研究は東アジアを舞台とする越境 EC ビジネスを、価値共創マーケティングという新たなマーケティングの研究枠組の下で考察する。新しい価値共創マーケティングを如何に越境 EC という近年隆盛を見せ始めた事象に適用し、また、そこにおける問題点を明らかにする。

キーワード

越境 EC、電子商取引、価値共創マーケティング、インタラクション

1. 研究の背景と目的

1. 1. 研究の背景

インターネットの発展に伴い、国際小売企業の海外進出形態が変化しつつある。「立地産業」とも呼ばれる小売企業の海外進出に関して、小売マーケティングの立地戦略が非常に重要視されている。今日、急成長をみせるインターネット・ショッピングや通信販売などの無店舗販売を除けば、小売業は店舗を構え、ここをベースとして周辺の地域住民を顧客として集客するビジネスモデルであるため、「場所のチカラ」、すなわち店舗立地によってビジネスが左右される (渦原, 2012)。しかし、インターネットが普及して以来、通信手段としてだけではなく、取引手段としてビジネス展開の仕方を大きく変えた。従来、小売企業の海外進出する際に一番大きな障壁と見られる海外市場での立地選

定の必要性と重要性は、越境EC(Cross-border Electronic Commerce)事業の急成長により薄くなってきている。そのため、店舗展開やそれに伴う巨額の投資を行うことなく、越境ビジネスを展開する企業が増えている。

一方、マーケティングの理論研究において、サービス・ドミナント・ロジック（以下、S-D ロジック、Vargo and Lusch, 2004）の提唱以来、価値はいつ、どこで生まれるかはマーケティング研究者の間で意見が分かれている。S-D ロジックは、顧客が個人の文脈によって判断する文脈価値という新しい概念を提示し、マーケティング研究の関心を購買後の使用・消費プロセスへと転換させる契機となった。そして、サービス・ロジック(以下、S ロジック、Grönroos, 2006)や価値共創マーケティング(村松, 2015)に見られるように、企業が購買後の消費・使用プロセスで顧客と接点を持ち、インタラクションを起こすことで顧客にとっての文脈価値を向上させることができる。越境ECを展開している小売企業の場合、オンライン取引という特徴から顧客とインターネット上で直接的な接点を持ち、インターネットの双方向性による顧客とのインタラクション（相互作用）によって文脈価値を共創するということが考えられる。

即ち、インターネット経由の無店舗販売と価値共創マーケティングは、何れも顧客接点を有するという点では共通していることがわかる。しかしながら、前者における顧客接点が販売の為の接点であるのに対して、後者は顧客接点を活かして価値共創が行われるという点で大きな差異がある。

1. 2. 問題意識と研究目的

問題意識

以上の背景を踏まえ、本研究における問題意識を明らかにする。

小売国際化に関する研究は超大手グローバル小売業を対象とする傾向がある。インターネット経由で、買い物が実店舗に行かずに済む越境ECビジネスは伝統的な大手小売企業の進出プロセスと根本的に異なるため、これまでのマーケティングの考え方は、越境ECという事象を論理的に説明できないのではないか、これがは本研究の一つ目の問題意識である。

また、日本における越境EC関連論文の中、越境EC事業者が如何に早く安く自社商品を海外顧客の手元に届けることだけに研究の重きが置かれている。越境EC企業はせつかく顧客とインターネッ

トで直接的な接点を持っているものの、顧客との関係をオンラインでの取引関係に限定してしまい、それを活かしてきれていないのではないかというのは本研究の二つ目の問題意識である。

ところで、価値共創マーケティングの考え方によると、時空間を越え、インターネットで繋がっている越境EC企業と顧客は販売後でもコミュニケーションを取ることが可能である。新しい価値共創マーケティングは直接的な顧客接点に焦点を当てて議論を進めているが、果たしてこの考え方は越境ECにもうまく適応されるだろうかというのが本研究の三つ目の問題意識である。

研究目的

以上の三つの問題意識に基づき、本研究の研究目的は「価値共創マーケティングの視点からみた越境ECにおけるマーケティングの解明」にあると言える。そして、この研究目的を達成させるための具体的な研究課題は以下のように示すことができる。

課題1：小売国際化論の射程（研究の対象範囲）を明らかに、越境ECにおけるマーケティングとの整合性を検討する。

課題2：越境EC論の射程を明らかにし、越境ECにおけるマーケティングとの整合性を検討する。

課題3：越境ECにおける価値共創マーケティングの適用可能性と問題点を明らかにする。

1. 3. 論文の構成及び概要

本節では、論文の構成について説明する。

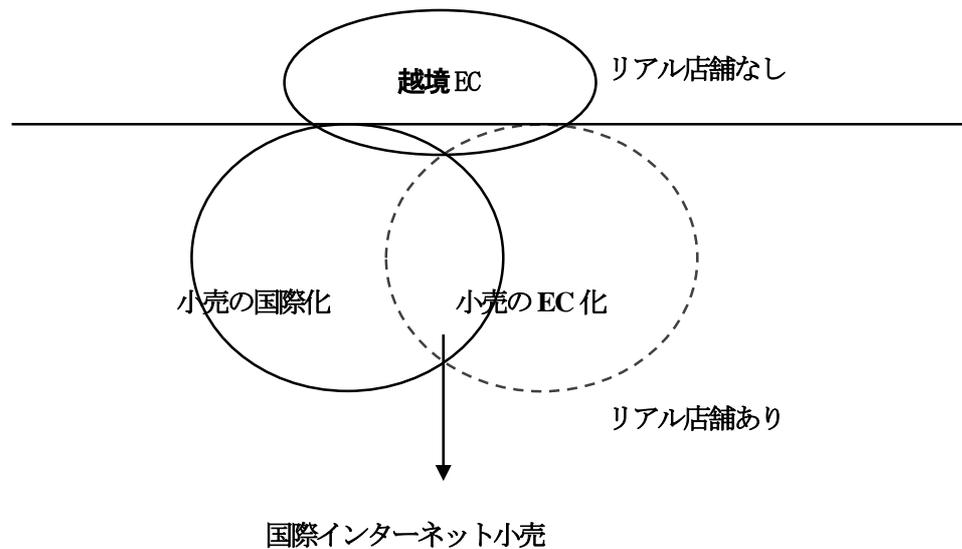
第2章では、先行研究レビューを行う。第3章では先行研究の問題点を指摘し、それを克服するための方法を提示する。克服する方法を踏まえ、本研究の理論的取り上げられた越境EC企業の概要、調査概要とインタビュー調査から得た発見事実について述べる。第5章は事例研究によって明らかにした結果を考察し、本研究の結論を導く。即ち、本研究が提示した課題1、課題2、課題3に対する解答を示すとともに、研究目的が達成されたことを明らかにする。第6章では、まず第1節では本研究の全体的なまとめを述べ、第2節で本研究の学術的貢献と実務的貢献、第3節で本研究今後の課題について述べる。

なお、本論文は越境EC、越境電子商取引、クロスボーダーECを同義的に用いる。

2. 先行研究のレビュー

本章は、研究目的を達成するために、本研究は小売の国際化、越境EC、そして価値共創マーケティングという三つの内容に分けて先行研究を検討していく(図表1)。最後に先行研究の問題点と限界を指摘し、それを克服するためのフレームワークを導出する。

図表1 先行研究のテーマ分けと関係性



出所：筆者作成

2. 1. 小売国際化に関する先行研究

今井(2014)は、小売の国際化に関する先行研究を「国際化前の研究」と「国際化後の研究」を大きく二別して、それぞれの研究領域を整理した。「国際化前の研究」には、小売企業の海外市場参入動機に関する研究と、参入規定要因に関する研究が多く見られるが、「国際化後の研究」は主にグローバル行動研究、小売技術の移転研究と調達の国際研究という三つの方向があるとまとめた。

川端(2011)は日系小売企業を代表する百貨店、スーパーとコンビニーの海外市場開拓行動と歴史を分析した。店舗を介した市場参入において、1)進出の意思決定、2)1号店の店舗開発、3)従業員の雇用、4)商品調達、5)商品販売、6)2号店以降の店舗開発、7)店舗運営、という7つの海外出店行動を挙げ、さらにこれらの行動と市場特性要素との関係を、調査や観察を踏まえてまとめた。

横井（2017）は小売業の国際化要因について、国際化決定要因研究と国際化推進要因研究に分けてそれぞれの概念化研究と実証研究の蓄積を取り上げた。国際化決定要因の概念化研究において、小売業の海外進出動機を本国における「プッシュ要因」と他国の「プル要因」に分けて捉える研究が多いと指摘した。

「プッシュ要因」と他国の「プル要因」に関する考察は、矢作（2007）が小売国際化プロセス論の文献レビューにも触れた。矢作は「参入動機」は国際化プロセスの出発点となる研究テーマであると指摘した上で、欧米企業から見たアジア市場の小売国際化要因をプッシュ要因とプル要因に分けて、「市場環境」、「法的規制」、「経営戦略」、「その他」の四つの視点から整理した。さらに、小売国際化プロセスの現地化段階における分析枠組みについて、小売業務が先行的に現地化された後に、小売業務を支える商品調達及び商品供給が現地化されるという「業務移転の序列性」を示したのである(矢作,2007)。

2. 2. 越境 EC に関する先行研究

2. 2. 1. 日本における越境 EC の定義（事業モデル）

越境 EC は、一般的にインターネット通販サイトを通じた国際的な電子商取引のことを指している。本研究は小売企業が直接海外消費者に販売する BtoC 越境 EC を取り上げる。日本経済産業省が毎年「電子商取引に関する市場調査」を実施し、日本をはじめとする世界の電子商取引市場の実態と動向について調査し結果を公表している。2020 年度に発表した『電子商取引に関する市場調査』（以下『報告書』という）では、商品の郵送モデルとプラットフォームでの店舗出店方式によって、以下の六つの販売モデルを越境 EC による事業と定義する。つまり、(1)国内自社サイト (2)国内 EC モール等出店(出品) (3)相手国 EC モール等出店(出品) (4) 保税区分活用型出店(出品) (5)一般貿易型 EC 販売 (6)相手国自社サイト、という六つのビジネスモデルを採用する通信販売事業を総括して「越境 EC」と呼ぶ。

2. 2. 2. 越境 EC の市場規模と利用状況

2018 年日本企業の越境 EC に対する取り組みを調査した結果、日本企業越境 EC の販売先トップは中国 49.6%であり、以下、米国 36.2%、台湾 26.4%、香港 22.6%、韓国 19.4%が上位 5 カ国を占めるといふ。中でも、隣国の中国と韓国は日本との地理的距離が近く、文化的親和性も高いことから、越境

販売活動の成果が得られやすいとみられ、中国・韓国向けの越境EC事業が他の国・地域よりも活発に行われている。

『報告書』では、「越境ECで購入経験のある商品」に関するアンケート結果が発表された。アパレル系の「衣服、靴、アクセサリ」が世界的に売れるアイテムとして1位を占めているが、「玩具、趣味」が「家電、PC、スマホなど」と並行し2位に位置している。竹内（2014）は日本市場を例に、越境ECを成立させる要因として、「外国の消費者から信用を得る」、「海外にないものを提供する」、「海外で買うより安く、良いものを提供する」という三つを挙げた。そのうち、「海外にないものを提供する」という要因に関しては、日本でしか生産されていない伝統的工芸品が典型であるが、中小企業が独自に開発した製品でも越境ECの商材になるものは少なくないと述べている。

2. 3. 価値共創マーケティングに関する先行研究

2. 3. 1. SロジックとS-Dロジック

20世紀70年代、GrönroosとGummessonをはじめとするノルディック・スクール（北欧学派）と呼ばれる北欧のマーケティング学者がサービス研究を手掛け始め、彼らによるサービス・マーケティングの研究成果は現在でもサービス学の理論的基盤とも言える。北欧学派の重鎮であるGrönroosが示したサービス・ロジック（Sロジック、SL）におけるサービスは「顧客のプロセスにおいて価値を創造したり、出現させたりするため、企業の一連の資源が顧客と相互作用するプロセス」

（Grönroos, 2015, p.86）と定義され、サービスを企業と顧客が相互作用を起こす一つのプロセスとしてサービスを捉えることを明確化した。一方、2004年、アメリカのマーケティング研究者VargoとLuschは「Evolving to a New Dominant Logic for Marketing」と題する論文で、サービス・ドミナント・ロジック（S-Dロジック、SDL）をはじめて提唱した。S-Dロジックにおける「サービス」の定義は、「別の実体もしくはその実体自体の便益のため、行為、プロセス、そしてパフォーマンスを通じて専門能力を適用すること」（Vargo & Lusch, p.2）と示されている。S-Dロジックは、主体間の交換の基本的基盤は「サービス」と主張した。そして、「価値」はサービスの受け手である顧客が使用して初めて生まれ、そして顧客によって独自に判断されるとした。

2. 3. 2. 価値共創マーケティング

S ロジックの理論を取り入れた村松は、価値共創マーケティングの定義を提示した。価値共創マーケティングとは、「消費プロセスで直接的相互作用によるサービス提供を通じた顧客との共創によって、文脈価値を高めるマーケティング」(2017,p.15) のことである。伝統的なモノ中心のマーケティングと新しい価値共創マーケティングの違いを以下のように示されている(図表2)。

図表2 伝統的マーケティングと価値共創マーケティング

伝統的マーケティング		価値共創マーケティング
生産プロセス	対象領域	消費プロセス
モノの交換価値の向上	目的	サービスによる文脈価値の向上
生産プロセスへの顧客の入り込み	方法	消費プロセスへの企業の入り込み
企業が交換価値を決め、顧客とのより良い市場取引に臨む	内容	顧客が決める文脈価値を直接的相互作用により共創する
G-D ロジック、G ロジック	理論基盤	S-D ロジック、S ロジック

出所：村松(2017)

更に、村松(2015)は価値共創マーケティングの実践的アプローチとして、4Cアプローチを示唆した。すなわち、contact、communication、co-creation、value-in-context といったプロセスのことである。顧客との接点(contact)づくりは価値共創マーケティングの出発点であり、その接点を生かして顧客と双方向のコミュニケーション(communication)ができると考えられる。そして、双方向のコミュニケーションによるやり取りの中で企業と顧客の共創(co-creation)が発生し、その結果として顧客にとっての文脈価値(value-in-context)が生み出されることになる。

3. 本研究のフレームワーク

3. 1. 先行研究の問題点

本節では、前章でレビューした小売の国際化とインターネット小売、越境EC、価値共創マーケティングに関する先行研究の問題点と限界をテーマごとに指摘していく。

3. 1. 1. 小売の国際化とインターネット小売に関する先行研究の問題点

小売業の海外進出動機に関する先行研究に見える共通点として、ある国や地域を代表する大手小売業が研究対象となっており、そして、海外進出前に既に本国で多店舗を展開していることなどが挙げられる。先行研究の対象は本研究にみられるよう越境EC企業には十分に適応することはできない。

また、先行研究のいずれも小売企業自体だけに研究の焦点が当てられてしまい、顧客を企業に付随する受動的な存在として捉えている問題点がある。それについて、張（2019）も同様な問題点を指摘した。つまり、小売業態の国際化プロセスとしての小売技術の国際化に焦点が置かれており、相互作用を通じて構築された顧客関係の視点が取り入れられていないと述べている。本研究もこのような顧客起点の考え方にに基づき、先行研究の問題点を指摘しておきたい。

3. 1. 2. 越境ECに関する先行研究の問題点

伝統的小売企業の国際インターネット販売は、消費者の衣食住に関わる幅広い種類の商品を取り扱っているが、趣味や嗜好性の強い商材に関してはまだ対応が追われていない。そのため、国際インターネット小売の理論とビジネスモデルはそのまま越境ECを説明できない。

最後、海外消費者の購入品やサイトを利用する理由など、消費者に関するデータがたくさん蓄積されてきたが、これらのデータを引用する既存研究はある国のマクロ的な市場環境を中心に考察をし、越境EC企業がどのように商品を効率よく郵送・販売するかを明らかにすることが研究の目的である。商品が販売された後の消費者の使用プロセスと、商品の使用を通じた消費者の価値生成に関心が示されていない。

3. 1. 3. 価値共創マーケティングに関する先行研究の問題点

価値共創マーケティングにおける顧客接点はリアルとネット両方が考えられると先行研究に指摘されているが（村松，2017）、現時点、小売企業を考察する場合は、小売店舗という物理的な場に限定して価値共創マーケティングの検討が行われてきた。対面販売を中心とするサービス・エンカウンターを顧客接点として捉える考察はあるが、オンライン接点の活かし方とインターネットを通じた相互作用による企業のマーケティング活動に関する既存研究はまだ少ない。

最後に、伝統的マーケティングと価値共創マーケティングがどのように連動しているかについてもまだ言及されていない。つまり、商品ごとに、伝統的なマーケティングと価値共創マーケティングが

どのように補完し合い、連動しているかは明らかにされていないのは価値共創マーケティングに関する先行研究の問題点である。

3. 2. 問題点の克服

まず、小売の国際化とインターネット小売に関して、先行研究は大手グローバル小売企業による海外出店とそこでのオンライン小売業の展開を念頭においたフレームワークであるが、本研究は、「海外出店を伴わず」、「企業規模を問わない」といった特徴を持つ中小越境EC企業の海外展開を研究対象とする。そして、越境ECは国境を超える無店舗販売といえども、どこの国或いは地域を対象として越境ECを展開するか、つまり販売対象国の選定は従来小売企業が海外出店する際の進出先の選別と同じである。その際に、進出動機に関する研究によく見られる「プッシュ要因」と「プル要因」の分析は中身が違いますが、適用できるところまで従来の小売国際化の理論を参考にする。

次に、越境ECの先行研究に関して、本研究は海外でしか生産、販売されていないホビー商品の取引にフォーカスする。ホビー商品の取り扱いを考察することで、価値共創マーケティングに関する先行研究で指摘した、伝統的マーケティングと新しい価値共創マーケティングの接続が明らかにされていないという問題点も克服できる。商品のカテゴリを特定すれば、それを求める顧客だけとの相互作用と文脈価値を高める企業マーケティング活動を分析できるからである。

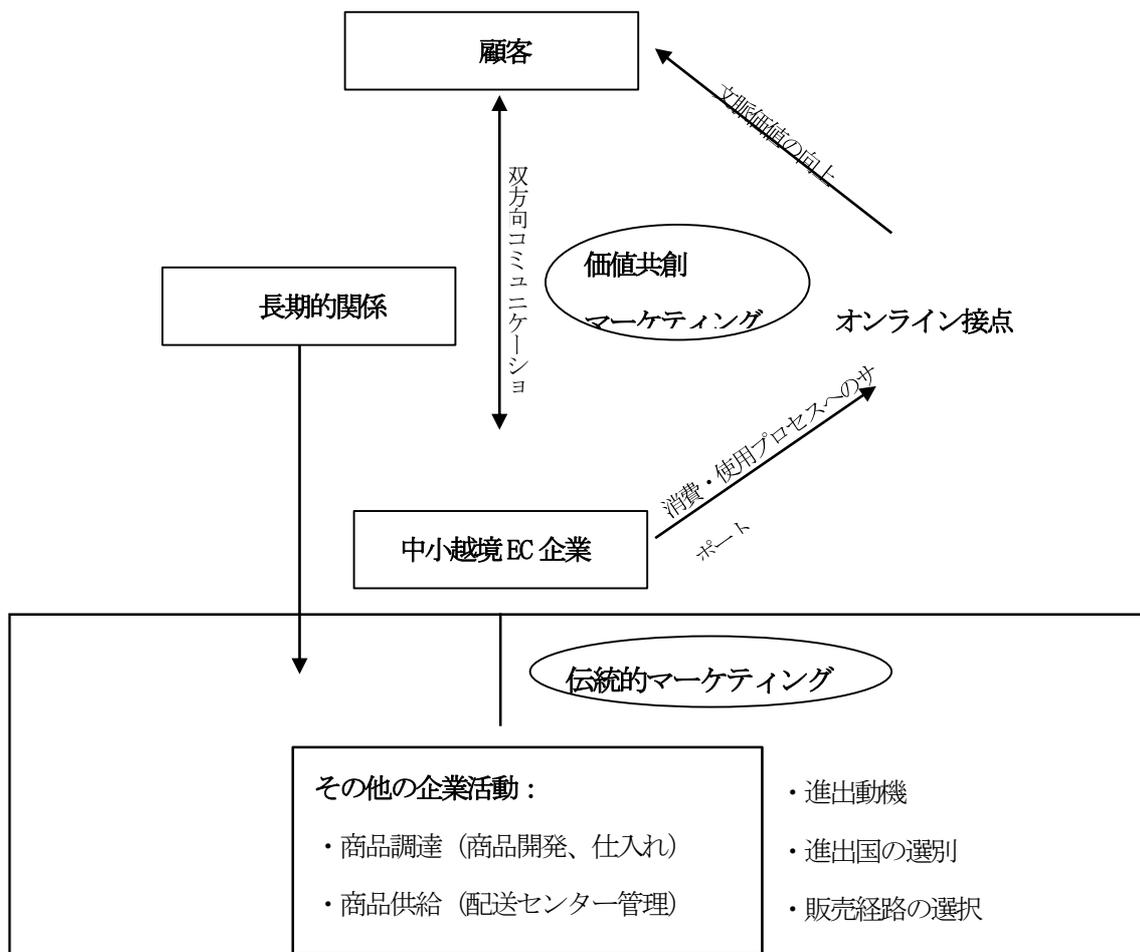
伝統的小売国際化とインターネット小売に関する先行研究および越境ECに関する先行研究の共通問題点として、購買後の消費・使用プロセスに目を向けないことが指摘できる。この問題点を克服するには、新しい価値共創マーケティングの考え方を援用する。リアル店舗を持たない越境EC企業は、商品販売前や販売後に関係なく、海外顧客とインターネットでいつでも繋がっていることから、価値共創における双方向コミュニケーションを行う前提条件が既に満たされているからである。

最後に、価値共創マーケティングに関する先行研究の問題点を克服するため、本研究の対象である越境ECはほとんど海外の顧客とリアル接点を持たないので、オンライン接点を通じた企業と顧客の相互作用と越境EC企業のマーケティング活動を考察する。バーチャル世界での価値共創マーケティングを解明することで既存の先行研究と補い合うことができると考える。

3. 3. 本研究のフレームワーク

本節では、前節で提示した先行研究の問題点と問題点を克服する方法を踏まえ、本研究のフレームワークを導出する。

図表3 本研究の研究フレームワーク



出所：筆者作成

本研究は、海外で店舗を持たない中小越境EC企業を対象に、インターネットを通じたホビー商品の国際販売による越境EC企業の海外進出プロセスを新しい価値共創マーケティングの理論のもとで考察する。その際に、先述した村松（2015）が提示した新しい価値共創マーケティングの4Cアプローチを用いるが、伝統的マーケティングの考えも取り入れて分析を進める。対面販売とは対照的で、

インターネットでつながっている越境EC企業はオンライン接点を活用し、海外顧客と双方向コミュニケーションを交わすことで、顧客の消費・使用プロセスをサポートすることができる。顧客との相互作用を含む企業マーケティング活動は顧客の文脈価値の向上に直接に影響を与え、結果として、越境EC企業は地理的に顧客と離れても顧客との長期的関係が構築できる。その後、企業の商品開発や仕入れ、物流配送などの企業活動はこのような長期的関係のもとで展開される。つまり、顧客を起点に企業のマーケティング活動が計画・実施される。(図表3)

4. 事例研究

4. 1. 研究の対象と方法

事例研究の研究対象を中小規模の日系越境EC企業に選定する。

第3章では既存の参考文献と会社二次資料に基づき、本研究の理論的分析フレームワークを作成したが、第4章の事例研究は日系越境EC企業の株式会社ボーダレスの代表取締役である表氏に対するインタビュー調査を通じて、既存資料の分析によって説明できていない部分を明らかにする。最後に、課題1、課題2、課題3の解を導く。

4. 2. 事例研究

4. 2. 1. 選定企業の概要

事例研究の研究対象は株式会社ボーダレスという2005年設立された日系越境EC企業である。日本の大阪に本社を置きながら、国内の東京、京都と海外の韓国、中国、フィリピンに現地法人を設置した。株式会社ボーダレスはインターネットを通じて国際的販売活動を行っているが、海外で店舗を持たず、初期の取引コストが比較的安い点は本研究の「海外出店を伴わず」、「企業規模を問わない」という研究対象と一致している。また、対象企業はリアル店舗での顧客接点を持たないものの、海外顧客とインターネットを通じたコミュニケーションをする大きな前提、つまり「言葉の壁」をなくすことで価値共創するための条件を備えている。従って、株式会社ボーダレスを本研究の事例調査企業として選定する妥当性があると考えられる。

越境通販事業に関して、対象企業は世界に向けて「球体関節人形」(Ball-jointed doll, BJD、以下では「ドール」と呼ぶ)の通信販売をしている。球体関節人形とは、関節部が球体となっており、ゴム紐の力で「受け」と呼ばれる部分に接続しているキャラクタードールのことである。ドールを購入す

る顧客は人形を好きなように服を着替えさせたり、ウィッグをかぶせたりすることなど、オリジナルなドールを創造的に作り出すことで多様な遊び方が生まれる。

本研究の対象越境EC企業の海外事務所に所属するスタッフは全員現地で採用する本国の母国話者であり、また、各国事務所の各事業代表者は全員バイリンガルであることは既存の会社資料によって明らかになった。全社として、バイリンガルが従業員総人数の30%の割合を占めている。対象越境EC企業は大阪に本部を置いているが、各海外事務所に対して現場主義を徹底し、さらに大幅な権限移譲を実施している。

4. 2. 2. 調査概要

インタビュー調査は株式会社ボーダレスの代表取締役である表氏に対して行った。具体的に、2019年12月1日における表氏による1時間の講演および質疑応答を踏まえ、2020年7月20日の午後13:00~14:30の1時間半をかけてインタビュー調査を実施した。初回の講演の開催場所は大阪産業大学梅田サテライトオフィスであり、その後のインタビュー調査の場所は岡山理科大学A1号館7階の村松ゼミ室にて、Zoomオンライン会議の形で行った。事前に調査者に調査目的と質問票を電子メールで送付し、調査者にZoom録画機能の使用を許可した上で、送付した質問項目を中心に半構造化インタビューを行った。インタビュー調査後、録音された画像から音声データを画面化にしました。最後に調査者の了承を受けてから、本研究の事例として取り上げている。

4. 3. 発見事実

本章では、(1)伝統的マーケティングに基づく分析、(2)4Cアプローチに基づく分析、という二つの視点で、会社の二次資料とインタビュー調査の内容による事例研究の発見事実を説明する。

(1)伝統的マーケティングに基づく分析

①進出動機

伝統的国際小売企業の進出動機に関する研究によく見られる「プッシュ要因」と「プル要因」の分析は、無店舗販売の越境ECの国際展開にも適用できると考える。本研究は矢作(2007)が提示した「市場環境」、「法的規制」、「経営戦略」、「その他」の四つの視点のうち、「市場環境」、「法的規制」、「その他」の三つを取り上げて越境ECが国際展開する際の進出動機について説明する(図表4)。

図表4 株式会社ボーダレスの海外進出動機の要因分析

	市場環境	法的規制	その他（社会・文化）
プッシュ要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ニッチ市場参入の困難さ ・日本での市場シェア確保 ・2008年、麻生首相就任によるアニメ関連株の上昇 	アニメ文化政策（クール・ジャパンなど）	少子高齢化による国内人口の縮小
プル要因	海外でドール購入需要の増加	海外からの代理購入 ビジネス拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・日本アニメの流行り ・共通文化の形成

出所：筆者作成

まず、プッシュ要因を「市場環境」から考察する場合、「ニッチ市場参入の困難さ」、「日本での市場シェア確保」と「麻生首相の就任によるアニメ関連株の上昇」という三つの具体的要因があげられる。確かにニッチ市場の中には規模の小さいものが多数だろうが、ニッチという概念の中にはそれ自体の規模の大小という意味が含意していない（福本，2013）。つまり、株式会社ボーダレスが取り扱うドールのような市場規模が大きなニッチ市場も実際に存在し得る。多くの事業者で取り合うことなく、ドールという特定のジャンル・カテゴリの商材を需要のある海外市場まで販売経路を拡大できるということは、株式会社ボーダレスが海外進出する上で一つ大きな前提条件で、ドール販売の国際化を推進する要因の一つでもある。日本国内で蓄積した経営スキルとノウハウはそのまま海外に通用できることが多く、日本国内での市場シェアが大きければ、海外でも成功の兆しが見えると想定できる。最後に、直接ドール事業の国際化を推し進めたのは、2008年、前麻生太郎首相の就任によるアニメ・ゲームと漫画関連株の上昇である。コンテンツ産業を重視する前麻生太郎首相の登場を期待し、アニメ・ゲームと漫画関連株が急上昇した時期があったが、株式会社ボーダレスはそこに乗っかって海外市場へ進出した。「市場環境」から考察するプル要因は、海外でのドール購入需要の拡大が挙げられる。ドール購入需要の拡大については、「その他」のプル要因と関連しているので、詳しいことは後述する。

「法的規制」から考察するプッシュ要因として、前述した麻生政権によるコンテンツ産業を後押しするアニメ文化政策の施策が挙げられる。当時、麻生前首相はクールジャパン政策を立案し、その後

2010年に経済産業省内にクールジャパン室が設立され、アニメや漫画が世界的に脚光を浴びていた。株式会社ボードレスも政策優位性を活用し海外進出の一步を踏み出した経緯がある。プル要因について、2008年、中国国産の毒粉ミルク事件の影響で、幼児のいる家庭での代理購入による海外産粉ミルクの購入増加を機に、中国における海外商品の代理購入ビジネスの拡大がその一つである。急増する越境EC人口と拡大する市場規模に対応するため、中国政府は政策面から越境EC市場の発展を支援し、市場秩序を規範して消費者に安心な買い物環境を作っている。

「その他」の社会・文化の視点から考察する場合、プッシュ要因は日本国内の少子高齢化による人口の縮小がある。プル要因には、日本コンテンツ産業の輸出拡大によるアニメ・漫画の流行が挙げられる。ジャンル別の海外輸出額はアニメの割合が最も高く、輸出先はアジアが最も多い（総務省、2012）。それに伴い、日本の「2次元」や「オタク」文化は海外若者の間に広がり、世界を席卷しつつあるポップカルチャーに迫る。その中、「オタク」の産地とも呼ばれる日本に対する共通認識や共通文化が海外顧客の間に形成した。そのため、海外でドールの購買重要が高まり、ドールの国際販売の展開を促したのである。

②進出国の選別

越境ECの場合、進出国・地域の選別の重要性は以前と比べ、弱まってきたことは株式会社ボードレスに対するインタビュー調査で明らかになった。ドール好きな顧客は国籍を問わず、日本のアニメ・ゲーム文化に深い愛着があり、ドール文化を含む日本発の「オタク文化」全体にも共通認識ができてきている。これらの共通点を持つ人たちは国境を超えて均質的な市場として捉えることができるが、彼らを対象に、ほぼ同じ種類、デザイン、仕様のドールを提供することで、販売活動の「ボードレス」化を実現している。つまり、同じ趣味を持つ世界中の人たちがインターネットで繋がっていることにより、従来地理的国境の固定概念が薄れつつある。そこで、越境EC事業を成立させる前提かつ必須条件として、各国のインターネット利用状況がまず最初に検討される。

インターネットの整備状況と利用者数が越境EC企業の進出国の選別において一つ重要な決め手になる。東アジアの日本・中国・韓国はどれもインターネットの普及率が高く、インフラ整備が整っているため、越境電子商取引のビジネス規模が増加傾向にある。実際、株式会社ボードレスの海外ビジネス展開状況から見ても、東アジアを中心にドールの販売活動が活発的に行われている。対象越境

EC企業は進出国を選別する際に、従来の小売企業国際化プロセスにおける海外市場の特性要素への理解も大事だが、進出国のインターネットの使用状況に依存する部分が比較的に多いと考える。

③販売経路の選択

株式会社ボーダレスは日本国内で大阪、東京、名古屋で4つのリアル店舗を構え、店舗販売とインターネット通信販売両方に取り組んでいる。日本語ウェブサイトと外国語ウェブサイトのレイアウトと外観は若干異なる部分はあるが、基本的に商品のカテゴリーやドールのイメージ、商品紹介、ウェブサイトの案内、そしてオンラインイベントの開催時期まで同じである。中国向けのインターネット通信販売は、現在、中国最大手のオンラインモール淘宝网（タウバウワン）に二つの店舗を出店している。株式会社ボーダレスは中国市場に進出する初期の際、全てが上手くいったわけではない。表氏は初期参入の事情をこうのように語った。

15年間やってきてるので、試行錯誤はしています。中国ではウェブサイトを構築して、通販サイトを作って、「支付宝」も導入しました。どうしてもやはりタウバウの信用度が高いので、自社がそういう通販通路を作ったところで、太刀打ちできなかったことがあります。最終的には国に見合った通販の仕方、色々試している中で、今は適切だと思って、そのやり方でやっています。

このように、販売経路の選択は各国顧客のインターネットの使用法に応じて決められる。日本と韓国の顧客は会社公式ホームページから商品の詳細情報を確認し、注文するのが一般的な買い方であるが、中国ではオンライン店舗が一つのプラットフォームに集約される場合が多い。また、中国政府の監督政策とプラットフォーム側の厳しい規制により、買い物のリスクが下がるというメリットもあるので、中国顧客は各ブランドの公式ウェブサイトより、同じプラットフォームに統合された各ブランドのオンライン店舗を利用する傾向が非常に高い。

④その他の企業活動（商品開発、商品供給）

「その他の企業活動」を商品開発と商品供給の二つの視点から説明する。

株式会社ボーダレスが取り扱うドールは全部アニメ・ゲームのキャラクターを原型に作られるが、商品開発について、代表企業の取締役の表氏は次のように語った。

お客様がかねてから価値を探し出して提供する側と、こちらが考えてやるかという。それは最近非常に感じる。お客様の流れというか、どんどん変わっていきます。こちらとしても困るが、やはりお客様はマーケットありきなため、それをよく観察しています。お客様がこういう方向性を望まれているというのを、ある程度認識、示しを立てた上で、私たちも動いていきます。

具体的に、株式会社ボーダレスは社会的にヒットしている日本のアニメ・ゲームのジャンルを題材に、その中から人気のキャラクターを選択する。そして、インターネットで発売されるキャラクターに関するアンケートを実施する。決められたキャラクターを原型に作られるドールの著作権は、日本大阪にある株式会社ボーダレスの本社が責任を持って著作権者と交渉し、製造・販売許可のライセンスを取得する。つまり、従来小売企業が海外進出する際に、会社の意思決定で自社商品をそのまま海外へ輸出する国際化プロセスとは異なり、対象企業の商品開発は「顧客主導」の決定プロセスである。

ドールが価格設定高めの商品となっているので、一般商品と比べれば検品作業が多い。出荷する段階で厳しく検品をし、その国に届いた時点でもう一度検品している。万が一、購買後の返品・交換が発生する場合はできる限り現地に対応するが、返品・交換のコストを抑えるために、場合によってはドールの一部の部品だけを取り外し、本国（日本）に戻して対応することもある。また、イベントの開催する際に配布されるノベルティーも現地で調達してお届けする。

(2)4C アプローチに基づく分析

①顧客接点(contact)

インターネット通信販売に不可欠なウェブサイト（オンラインショッピングモール）は商品情報を発信したり顧客注文を確定したりすること以外、何らかの形で顧客からの問い合わせに答える機能はある。例えば、株式会社ボーダレスの日本語と英語の公式ウェブページに問い合わせ用のメール・アドレスと電話番号が記載されており、顧客は電子メールを通じて企業とコミュニケーションすることが可能である。中国オンラインECモールの淘宝网（タウバウワン）は「阿里旺旺」（アリワンワン）というチャットソフトが標準装備されている。取引の場であるオンラインショッピングモールだけでなく、株式会社ボーダレスは各種のSNSアカウントを開設し、他のプラットフォームでも積極的に顧客とコミュニケーションする姿勢が見える。日本国内向けに、株式会社ボーダ

レスはツイッターとユーチューブを通じて情報発信している。中国では政治の事情で他国で広く利用されている Google やツイッターなどのインターネット・サービスが使えないので、株式会社ボーダレスは中国独自のソーシャルプラットフォームである微博（ウェイボ）をオンライン接点として活用している。韓国では、日本の Line の対抗版であるカカオトーク(KakaoTalk)で企業アカウントを作成し、顧客からの問い合わせを受け付けるので、そこで韓国の顧客とオンライン接点を持っている。

②双方向コミュニケーション(communication)

株式会社ボーダレスの公式ウェブサイトは日本、韓国のオンラインモールでメールアドレスを掲載し、购买前、購買後に関わらず電子メールで顧客とやり取りをすることが可能である。中国のオンラインモールではアリワンワンというチャット機能を使用しているが、インスタント・メッセージの形でオンラインで会話を進めるので、アリワンワンのチャット・ツールは普通の電子メールよりも効率性が高く、随時に顧客の要望に対応でき、スムーズに問題解決ができるという利点がある。株式会社ボーダレスのオンライン店舗はドールの本体以外、ドール着用の服やアクセサリ、撮影用の小物やドールヘアなども販売している。顧客が本体を購入し、付け替え用のものを購入する際に、対象企業の従業員はアリワンワンを通じてコーディネートを提案したり手入れの仕方を教えたりもする。

なお、株式会社ボーダレスはインターネットを通じた SNS マーケティングの実施を徹底している。日本国内向けはツイッター (twitter) とユーチューブ (youtube) のアカウント、中国向けはウェイボ (weibo) のアカウント、韓国向けはカカオトーク(kakaotalk)のアカウントを開設し、積極的に情報発信している。発信される情報は現地の言語を使用し、やりとりも全部海外顧客の母国語で対応する。コミュニケーションをうまく行かせるため、自社の海外事務所に対して現場主義を徹底している。現場の事業代表者が総括して、内容を決めた上で本国の顧客に向けて発信していくが、もし失敗した場合も、現場にいる代表者かスタッフが責任を持って改善の対策をしていく。

③共創 (co-creation)

株式会社ボーダレスは顧客主導の企業理念で越境 EC ビジネスを展開している。企業が利益を儲けるために行われる商品の販売活動より、企業は、顧客が自分の趣味で自ら集まるコミュニティーを守るという意識を持っており、そこで顧客のサポートや手伝いをする役割として自社を位置づけてい

る。顧客と価値共創をする姿勢は、株式会社ボーダレスの取締役の表氏が顧客に対する理解の回答から伺える。

顧客のコミュニティーに企業が入っていきます。共創的な概念。会社は特段な方針を出さなくても、お客様同士はその辺の流れで、「こういう商品を作って欲しい」とか、お客様主導の概念です。全部ではないが、...他社はこういう切り口でやっているのであれば、弊社もこのようにして、お客様のコミュニティーを守っていきこう。ネット上が主になりますが、その中でも実際も会います。展示会でできてるので。

株式会社ボーダレスにおける顧客との価値共創は、会社の公式ウェブサイトにて提示された情報からも観察できる。株式会社ボーダレスは商品の販売だけではなく、顧客のドールファンがドールと遊ぶプロセスに役立つ情報を開示している。公式ウェブサイトのドール取り扱いガイドでは、ヘッドの外し方や取り付け方、まつげの装着方法、汚れた時の解決策を含むドールのメンテナンスに関する情報、種類別の洋服の着せ方がカテゴリーごとに詳しく書かれている。

株式会社ボーダレスは以上で述べたオンラインショッピングモールと SNS アカウントの顧客接点を活用し、国境を超えて、「アニメのキャラクターに会いたい」、「好きなキャラクターの近くにいたい」という顧客の熱い思いを、実物のドールを提供することで具現化している。更に、顧客がドールと遊ぶプロセスの中で、バラエティーに富んだ服や小物やヘアスタイルの組み合わせを提案することで、より良い使用体験を高め、顧客と価値共創していると考える。

④ 文脈価値 (value-in context)

日本国内外を問わず、ドールを購入するドールファンはアニメ・ゲームに非常に熱心し、その中のキャラクターに強いこだわりを持っている。アニメ・ゲームという架空の世界を超えて人間としてドールを扱っているドールファン少なくない。例えば、ドールのことを「息子」や「娘」と呼び、独自のあだ名を付ける人もいる。更に、企業からドールの手入れの方法や服のコーディネートとヘアセットの仕方などを教えてもらうことで、「ドールを育てる」プロセスで多様な楽しみ方が生まれる。ドールと遊んで「楽しい」、「面白い」、「嬉しい」と思う時に、ドールファンにとっての文脈価値が高められると考える。なお、企業の SNS アカウントを通じて、企業あるいは他のドールファンたちに自分が心血を注いだドールの写真を共有し、企

業にリツイートされることや他のドールファンに「可愛い」と言われ認められる肯定感と達成感を通じて、ドールファンにとっての文脈価値が高められると考える。

5. 考察と結論

5. 1. 考察

5. 1. 1 価値共創マーケティングに関する考察

販売前の開発段階で、従来企業が売り込もうとする企業主導の商品開発ではなく、どんなキャラクターを作るかはインターネットを通じて顧客の声を聞き、顧客の意思を優先的に考えて商品化するという「顧客主導」の理念でビジネスが成立している。販売時、顧客からのお問い合わせに適宜に対応するのはもちろんのことだが、ドールの使い方や楽しみ方やお手入れなど顧客の使用プロセスに直接に関わる有用な情報を提供することで、顧客がドールと遊ぶためのサポートをしている。販売後、顧客の要望に応じて、独自のコーディネートを提案したり、メイクスタイリストやヘアスタイリストを勧めたりすることで、顧客がドールを可愛くするプロセスを手伝っている。最後に、SNSのアカウントで顧客とコメントし合い、顧客の投稿をリツイートするなどの双方向やりとりで、顧客と良好な長期的関係を構築した。

5. 1. 2. 株式会社ボードレスの国際化プロセスに関する考察

株式会社ボードレスが海外進出する前に、まず海外顧客の間に、国境を越えて日本のアニメ・ゲーム文化に関する共通文化が形成している。株式会社ボードレスの国際展開は形成された共通文化を認識・理解できる前提で始まった。伝統的マーケティングにおける小売企業の国際化研究に見られる国内の「プッシュ要因」と海外の「プル要因」という進出要因分析は越境EC企業にも通用できる。そして、進出国の選定は国境を越えるアニメ・ゲームに関する共通文化の形成によってその重要性が弱まり、かわりにインターネット使用状況とインフラ整備が進出国を選定する上で重要な決め手となる。オンラインショッピングモールに出店する際に、自社ウェブサイトを構築するか、プラットフォームに出店するかという販売経路の選択は各国顧客のインターネットの使用法によって決められる。

次に、越境EC企業のインターネット通販活動は、価値共創マーケティングにおける4Cアプローチの流れで展開される。株式会社ボードレスはインターネット上のオンライン接点を活かして、海外顧客と双方向コミュニケーションを交わしている。顧客とオンラインの双方向コミュニケーションの

仕方は企業の国際化の発展に大きな影響を与える。顧客に販売までだけではなく、販売後の使用プロセスに役に立つお手入れの情報を提供したりしてドールと遊ぶプロセスをサポートすることで、株式会社ボーダレスはインターネットを通じて顧客と価値共創を実現している。結果として、ドールと遊んで「楽しい」と思う顧客にとっての文脈価値が高められ、株式会社ボーダレスと長期的関係が構築される。

その後、伝統的マーケティングの考察対象である商品調達と商品供給などの企業活動は、価値共創マーケティングによって構築された顧客と企業の長期的関係に基づき実施される。例えば、顧客の要望に応じる商品開発や、現地の顧客に喜ばれるノベルティーの調達などが挙げられる。

5. 2. 結論

まず課題1の「小売国際化論の射程（研究の対象範囲）を明らかに、越境ECにおけるマーケティングとの整合性を検討する」についてである。従来の小売国際化論は百貨店、スーパーとコンビニが主な研究対象であるが、十分な資金力を持ち、国内外を問わず大規模な実店舗の展開を伴う国際化プロセスに研究の焦点が当てられている。小売国際化論の研究対象範囲と越境ECが逆となるため、従来の理論はそのまま適応できないが、進出要因分析と進出国選別のプロセス及び販売経路の選択に関する議論は従来理論の延長線で考察することができる。

次に、課題2の「越境EC論の射程を明らかにし、越境ECにおけるマーケティングとの整合性を検討する」についてである。従来の越境EC論は現状の説明と市場動きの推測に止まっており、マーケティング分野から特定の顧客ニーズへの対応は議論されていないが、従来の越境EC論におけるオンラインショッピングモールへの出店方式や物流に関する研究は、本研究の対象企業の出店モデルとマクロ的市場環境を把握するのに基本的見解を与えた。

最後に、課題3の「越境ECにおける価値共創マーケティングの適用可能性と問題点を明らかにする」についてである。価値共創マーケティングにおける4Cアプローチの分析を対象越境EC企業に適用することによって、強い思いを持つドールファンはの文脈価値が向上されるという結論に至った。価値共創マーケティングの問題点の一つである「伝統的マーケティングとの接続」も対象企業の事例研究で明らかになった。つまり、初期参入段階は伝統的マーケティングの研究射程で分析できるが、海外顧客とオンライン顧客接点を通じた双方向コミュニケーションの仕方は価値共創マーケティ

ングの考察対象範囲となる。そして、商品調達と商品供給などの企業活動は、価値共創マーケティングによって構築された長期的顧客関係に基づいて行われる。

6. 終章

6. 1. 学術的貢献と実務的貢献

学術的貢献について、本研究は越境EC企業と海外顧客がオンライン接点を通じた双方向コミュニケーションに注目し、新たな価値共創マーケティングの研究枠組みで越境EC企業の国際化プロセスを捉えることで新たな分析視点を与えた。そして、新しい事象として現れた越境EC事業を価値共創マーケティングの理論のもとで考察することで、越境ECに関する研究に学術的な貢献をした。最後に、越境EC事業を取り上げ、バーチャル世界での価値共創マーケティングを解明することで既存の先行研究と補い合うことができる。

実務的貢献について、本研究は、商品差別化が困難になって来ている現在のコモディティ時代において、同業者と低価格競争にならないため、顧客との長期的関係性構築こそは越境EC企業が努力すべきことであるという示唆を与えた。その他、越境EC企業が海外顧客と関係構築する上で、オンライン顧客接点の活用が有用であることを検証し、そこでウェブサイトでの情報提供の仕方とSNSアカウントによる双方向コミュニケーションの取り方も実務家の参考になると考える。

6. 2. 研究の課題と展望

本研究に残される課題は二つあると考える。

まず、事例研究の対象企業である株式会社ボーダレスはニッチな商材を取り扱う越境EC企業であり、商品を購入する海外顧客も価値創造能力の高い人として見られる。そのため、本研究で導出した越境EC企業の国際化プロセスは限られた範囲内だけ適応できる可能性がある。理論の一般化を図るために、他の大衆商品を取り扱う越境EC企業を研究対象に、国際化プロセスを考察する必要があるが、一般商品を取り扱う他の越境EC企業の考察による理論の一般化は今後の課題として検討したい。

次に、本研究は企業に対するインタビュー調査を4Cアプローチの手法で分析し、越境EC企業と海外顧客の価値共創プロセスを考察したが、結果として生成された文脈価値の中身はまだ明らかにか

れていない。文脈価値は顧客が知覚するもので、それを解明するには企業側に対する調査だけでは不十分である。従って、今後は顧客に対してもインタビュー調査を行い、企業と顧客活動によって生成された文脈価値の中身を解明することを今後の課題にする。

参考文献

英語文献

- Grönroos, C. (2006) "Adopting a Service Logic for Marketing," *Marketing Theory*, Vol.6, No.4, pp.317-333.
- Grönroos, C., and Gummerus, J. (2015) "The Service Revolution and its Marketing Implications: Service Logic versus Service-Dominant Logic," *The Nordic School*, Vol.24, No.3, pp.83-109.
- Gummesson, E., Mele, C., Polese, F., and Grönroos, C. (2012) "The Emergence of the New Service Marketing: Nordic School Perspectives," *Journal of Service Management*, Vol.23, No.4, pp.479-497.
- Gummerus, J., and Koskull, C.V. (2015) *Service Marketing and Management for the Future*, Hanken School of Economics.
- Vargo, S.L., and R.F. Lusch. (2004) "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, pp.1-17.

日本語文献

- 今井利絵 (2014) 「小売システム国際移転における意思決定フレームワークの研究」『早稲田大学商学研究科, 博士論文。
- 大藪亮 (2015) 「サービス・ドミナント・ロジックと価値共創」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 54-69 頁。
- 川端基夫 (2011) 『アジア市場を拓く: 小売国際化の 100 年と市場グローバル化』新評論出版。
- 竹内英二 (2014) 「期待される越境 EC とそのリスク」『日本政策金融公庫論集』, 日本政策金融公庫総合研究所, 第 22 号, 1-15 頁。
- 竹内英二 (2018) 「中国向け越境 EC の拡大は中小企業にとってチャンスか」『日本政策金融公庫論集』, 日本政策金融公庫総合研究所, 第 41 号, 31-45 頁。
- 張婧 (2015a) 「サービス・ロジックとマーケティング研究」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 71-86 頁。

- 張婧 (2019) 「顧客関係からみた小売企業のアジア進出プロセス」『アジア市場経済学会年報』第22号, 23-30 頁。
- 福本賢 (2013) 「ニッチ戦略再考」『企業経営』第29号, 24-27 頁。
- 村松潤一 (2015) 「価値共創の論理とマーケティング研究との接続」『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 129-149 頁。
- 村松潤一 (2017) 「価値共創マーケティング対象領域と理論的基盤」『マーケティングジャーナル』第37巻第2号, 6-24 頁。
- 矢作敏行 (2002) 「小売国際化のプロセスについて」『経営志林』第38巻第4号, 27-44 頁。
- 矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス：理論とケースで考える』有斐閣出版。
- 矢作敏行 (2014) 「小売事業モデルの革新論 —分析枠組の再検討—」『マーケティングジャーナル』第33巻第4号, 16-28 頁。
- 横井のり枝 (2017) 「小売国際化の既存研究」『小売業の国際化要因—市場拡大時代における日本小売業の将来性—』流通経済大学出版会, 62-79 頁。
- 渡辺達朗 (2016) 「中国におけるネット小売市場の拡大とビジネスモデル進化に関する事例研究 —品揃え・チャネル・国境の壁を超える展開の検討—」 *Direct marketing review: Journal of the Academic Society of Direct Marketing*, 第15号, 33-56 頁。
- 渡辺達朗 (2015) 「越境 EC の新展開 —中国・ASEAN 地域を中心として—」『アジア産業研究センター年報』第2号, 183-191 頁。

報告書と Web 資料

- ジェトロ海外調査部中国北アジア課(2018) 『日本企業の越境 EC の現状と課題—中国・韓国との越境 EC ビジネスを中心に—』
- 経済産業省 (2020) 『令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかわる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)』
- 総務省 (2014) 『我が国のコンテンツ市場の規模』
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/pdf/n5800000.pdf> (2020年10月12日にアクセス)
- キャストドール取り扱いガイド：
<https://dolk.jp/beginnersguide/maintenance.html> (2021年1月10日にアクセス)