

Amazon と楽天の経営戦略

2173127 渡邊飛斗

指導教員：飯田 博

領域：経済学・経営学

1. はじめに

1995 年の創業以来爆発的な成長を続け、いまや世界の経済活動に影響を及ぼす存在になったアマゾン。元マイクロソフト社長で書評サイト HONZ 代表の成毛眞氏は、「アマゾンのビジネスは、経営学の革命だと断定できる」と語る。アマゾンのどこがそんなにすごいのか。ほぼ同時期に創業した楽天とビジネスモデルを比較しながら、その秘密の一端に迫る。アマゾンの小売りビジネスモデルを整理してみようと思う。業態が似ている楽天と比較をするとわかりやすいので見ていこう。楽天にかつてほどの勢いがなく、アマゾンが勢力をひたすら拡大しているように映っているかもしれない。それは、まさにビジネスモデルの違いがもたらした差だといっても過言ではない。楽天はアマゾンとほぼ同時期の 1997 年に設立。まだ人々がインターネットでモノを買わない時代に、インターネット・ショッピングモール「楽天市場」を開設して、2000 年に株式を上場した。従業員数はグループ全体で、1 万 5719 人だ（2018 年 3 月時点）。さまざまな事業を手がけていることもアマゾンに似ている。現在はネットで宿泊予約ができる「楽天トラベル」や、「楽天銀行」「楽天証券」など金融事業などにも進出して、70 以上のサービスを提供している。2018 年 4 月には携帯キャリア事業に本格的に参入することが決定。2019 年 10 月にサービス開始予定で、NTT ドコモ、KDDI、ソフトバンクグループに次ぐ第 4 のキャリアが誕生することになる。現在、楽天の売上高は 7819 億円。アマゾンの日本事業の売上には及ばないが、ネット通販を起点に事業を広げている点では、アマゾンの拡大パターンに酷似しているともいえる。最近ではサッカーのスペイン 1 部 FC バルセロナと、総額 2 億 2000 万ユーロでスポーツ史上最高額のスポンサー契約を締結している。ちなみに、この契約は、アマゾンと中国のネット通販最大手の「アリババ」と争い、楽天がこの 2 社に競り勝った。最近では、ネットの普及で欧州サッカーのファン層がアジアなどの新興国にも広がっており、世界に名前を広めるにはうってつけだろう。楽天もアマゾンも EC（電子商取引）企業として出発し、両者しのぎを削っていることから、ひとくくりにされることも多いが、この 2 社はビジネスモデルがまったく異なる。

2. 研究背景と問題意識

昔の物不足の時代では企業がいいものを安く作れば、すぐ売れてしまう。つまり、「生産者優位」の時代で企業が生み出す価値を生産者によって評価される¹⁾。しかし、あまりにも時代の流れが速い今のもの余りの時代では、消費者のニーズに合うようなものを作らないと、いくら安くても良い商品・サービスであっても売れなくなる。つまり、商品やサービスの価値はすでに「消費者優位の時代で顧客によって評価される」ようになった。そのため、企業が利益を上げる際には、顧客価値や顧客満足に注目しなければならない。

3. ビジネスモデル

「ビジネスモデルとは企業がいかにして売上を上げて利益を取るかという事業活動の仕組みのことを指す」と定義している。具体的には、誰(顧客)に、何(顧客価値)を提供し、どのような経営資源(人、金、物、情報)、を集めてどうやって差別化するか、収益をどうやって上げるかと主張している。オスターワルダー&ピニユール(2012)は、ビジネスモデルとは「どのように価値を創造し、顧客に届けるかを理論的に記述したものである」と定義する。彼らはビジネスモデルを可視化するため、ビジネスモデルを9つの構成要因に分解し、顧客セグメント、価値提案、チャネル、顧客との関係、収益の流れ、リソース、主要活動、パートナー、コスト構造で説明している。国領(2000)は、ビジネスモデルとは、「1 だれにどんな価値を提供するか、2 そのために経営 資源をどのように組み合わせ、その経営資源をどのように調達し、3 パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、4 いかなる流通経路と価格体系の下で届けるか、というビジネスのデザインについての設計思想である。」と定義している。平野(2015)、オスターワルダー&ピニユール(2012)と国領(2000)の共通点は、ビジネスモデルとは資源や活動を通じて顧客に価値を提供し利益を得る仕組みであることである。安室ら(2007)も、ビジネスモデルとは「顧客満足を経営に利益に変換する仕組みである」と説明している。企業が利益を得るために「人を喜ばせる」(顧客価値を最大化にする)必要がある。以上のことをまとめると、ビジネスを成り立たせるには、顧客は企業に費用という対価を払う 一方、企業は顧客に最大の顧客価値を提供することが不可欠である。ビジネスモデルはまさに、この顧客価値を実現する最重要な仕組みのことである。

4. まとめ

結論、楽天が Amazon に対等するのはまだまだ先の話になるであろう。日本国内では、かなり接戦ではあるが、世界的に見たらその市場シェアは段違いである。好調な Amazon に対して、楽天の伸び悩みは至るところでささやかれている。店舗型で出店料で儲けているため、なかなか収益率を伸ばしにくいのである。使いやすさ、品質、トラブル対処力、ビジネスモデルと言ったありとあらゆる面で Amazon の方が勝っているため、楽天は Amazon には追い付かないといえるのである。

5. 参考文献

- ・ http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php/KO40003001-00002016-3176.pdf?file_id=126887 (楽天とアマゾンの成長戦略の比較)
- ・ 書籍名：図解ネット業界「儲け」のしくみ：ヤフー、アマゾン、楽天、グーグル…「儲けのカラクリ」教えます!! 執筆者名：久我勝利 出版社名：翔泳社 2005.2
- ・ 書籍名：ライブドア・楽天に学ぶ 100 億企業の作り方 執筆者名：田中孝一 出版社名：ばる出版 2005.5
- ・ 書籍名：楽天の日々 執筆者名：古井由吉 出版社名：キノブックス 2017.7
- ・ 書籍名：アマゾンがわかる 執筆者名：GAFA リサーチ・ジャパン編 出版社名：ソシム 2018.5
- ・ 書籍名：世界最先端の戦略がわかる 執筆者名：成毛眞 出版社名：ダイヤモンド社 2018.8