

Amazon と楽天 の経営戦略

領域：経済学・経営学

2173127 渡邊飛斗

指導教員：飯田博

要旨

アマゾン・ジャパンの品目数が1億点超、流通総額が1兆4000億円超と推定される。一方、楽天は日本国内最大手であり、品目数が1億7000万点、流通総額が1兆7645億円と推定される³⁾。以上の研究背景からも分かるように、インターネットの普及とともに、通販市場は急速な成長を遂げている。中でもアマゾンと楽天の市場利用率が圧倒的に高い。また、両社はそれぞれ違うビジネスモデルを取っている。アマゾンは「B to C」であり、主にスーパーのように、売り手(アマゾン=B: Business)が在庫を持って自ら消費者(=C: Consumer)に販売するという形態を取っている。楽天は「b to B to C」⁴⁾であり、出店店舗(=b: business)と楽天(=B: Business)及び、消費者(=C: Consumer)といった三者の取引関係を持っている。つまり、楽天はネット上に仮モールや百貨店を開設するように、出店者を募り、出展料や手数料などの収入を得て、事業を展開している。

目次

1 章	はじめに	4 P
2 章	本文	5 - 5 5 P
2-1	研究背景と問題意識	
2-2	ビジネスモデル	
2-3	アンケート調査と結果分析	
2-4	発見事実、結論と残された課題	
2-5	オンラインショッピング	
2-6	楽天と Amazon の成長戦略の比較	
2-7	SWOT 分析	
3 章	引用文献	5 6 P
4 章	まとめ	5 7 P

1章 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。

「楽天市場」はインターネット上に構築された、まさに名前のおとり「市場」である。それは仮想商店街であり、楽天はネット上に軒先、すなわちスペースを貸すことで出店企業から料金を得ている。つまり、出店企業からの手数料を中心に稼いでおり、お客さんは企業だ。収入は 3000 億円程度で、出店企業数は約 4 万 5000 店、2017 年 6 月時点では月商 1 億円以上が 159 店ある。一方、アマゾンの中心はあくまでも、自社で仕入れた商品の販売だ。自社以外の事業者が出品をする「マーケットプレイス」もあるが、基本は自分で在庫を持ち、流通を管理している。そして、FBA（編集部注：「フルフィルメント・バイ・アマゾン」の略。自社以外の事業者が出品する商品の保管と売れたときの発送業務を、アマゾンが代行するサービス）の場合は、アマゾンが他社の在庫も倉庫に抱える。アマゾンのお客さんは、そのままアマゾンで物を買う消費者である。

2 章

2-1 研究背景と問題意識

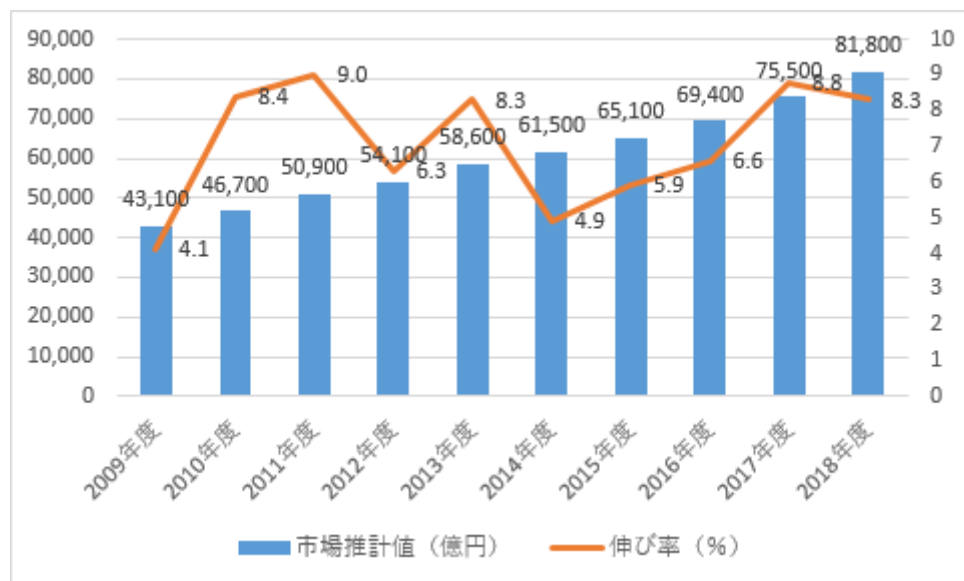
昔の物不足の時代では企業がいいものを安く作れば、すぐ売れてしまう。つまり、「生産者優位」の時代で企業が生み出す価値を生産者によって評価される」1)。しかし、あまりにも時代の流れが速い今のもの余りの時代では、消費者のニーズに合うようなものを作らないと、いくら安くて良い商品・サービスであっても売れなくなる。つまり、商品やサービスの価値はすでに「消費者優位の時代で顧客によって評価される」ようになった。そのため、企業が利益を上げる際には、顧客価値や顧客満足に注目しなければならない。

また 2000 年代に入り IT の進化とともに、インターネットを活用した通信販売に対する注目が高まっている。こういったいわゆる e コマース分野における顧客価値や顧客満足に対する関心も高まっている。

2000 年代以来、通信販売市場規模は年々高まっている。以下の図 1 はこの傾向をまとめた情報である。

図 1 のように、日本通信販売協会(JADMA)2)によれば、2018 年末における通信販売市場の

<http://www.garbagenews.com/img20/gn-20200131-01.gif>



売上は 8 兆 1800 億円と推定され、前年比 8%増となっている。通信販売市場は 2009 年から 2018 年にかけて、ずっと伸び続けているだけでなく、2000 年に比べすでに 3 倍近くの規模に増えた。

日本通信販売協会「第 22 回 2014 年全国通信販売利用実態調査報告書」により、2014 年に通信販売企業上位 10 社の中で、アマゾン(アマゾン・ジャパン)と楽天(楽天市場)の利用実態(利用率)は圧倒的に高いということが分かる。表 1 はこれを表す情報である。

男性	%	女性	%
Amazon	18.1	Amazon	11.3
楽天市場	11.7	楽天市場	8.2
ジャパネットたかた	3.2	ニッセン	4.5
ヤフーショッピング	1.9	ディノス・セシール	3.7
ディノス・セシール	1.4	千趣会	3.4
オークリーマーケティング	1.2	ベルーナ	2.6
スタートトゥディ・ZOZOTOWN	1.1	ジャパネットたかた	1.6
千趣会	1.0	DHC	1.3
ニッセン	1.0	オルビス	1.2
サントリーウェルネス	1.0	スタートトゥディ・ZOZOTOWN	1.2

通信販売市場でアマゾン(Amazon)が世界最大手であり、アマゾン・ジャパンの品目数が1億点超、流通総額が1兆4000億円超と推定される。一方、楽天は日本国内最大手であり、品目数が1億7000万点、流通総額が1兆7645億円と推定される³⁾。以上の研究背景からも分かるように、インターネットの普及とともに、通販市場は急速な成長を遂げている。中でもアマゾンと楽天の市場利用率が圧倒的に高い。

また、両社はそれぞれ違うビジネスモデルを取っている(詳しい内容は後文のIIの3とIIIを参照されたい)。アマゾンは「B to C」であり、主にスーパーのように、売り手(アマゾン=B: Business)が在庫を持って自ら消費者(=C: Consumer)に販売するという形態を取っている。楽天は「b to B to C」⁴⁾であり、出店店舗(=b: business)と楽天(=B: Business)及び、消費者(=C: Consumer)といった三者の取引関係を持っている。つまり、楽天はネット上に仮モールや百貨店を開設するように、出店者を募り、出展料や手数料などの収入を得て、事業を展開している。

問題意識

ビジネスモデルが違っていると、経営のやり方は言うまでもなく、ネット上の購買システムも違う。

例えば、「象印 SM-SA48 ステンレスマグ 0.48L BA ブラック」という商品をそれぞれアマゾンと楽天で検索すると、以下のような検索結果画面が出てくる。



写真 1.アマゾンの検索画面

出所: <http://www.amazon.co.jp>(2016/2/20)から引用

写真 1 のアマゾンでは類似商品も 2 つ表記されているが、検索商品が一つしかない(左側の商品)。またこの商品では別の「40 出品」も表記されているが、一つの統一したあり様であることは分かる。一方、写真 2 の楽天では検索商品が様々な店舗から数多く出されている。それぞれの価格も違うし、ポイントも違う。しかも、各店舗の商品説明のあり様も違う。一見すると、アマゾンのほうは安いようであるが、ポイントを考慮すると楽天のほうがアマゾンより安い店舗もある。



また、商品の紹介ページをクリックすると、アマゾンはシンプルかつ分かりやすい言葉で商品の良さをアピールする一方、楽天は豊富な写真や言葉で詳しく商品の良さをアピールする。以上のように、特にネット上の通販市場では、閲覧ページのデザインの違いなどにより買い物 の利便性、消費者の利用率と満足度に様々な影響を与えうる。消費者が顧客価値や顧客満足をどう評価するかに関して、理論上と実務上明らかにする必要がある。本論文はこのような問題意識を持ち、通販大手企業のアマゾンと楽天をケースとして選び、それぞれのビジネスモデルを比較検討し、究極的な「顧客価値の最大化」を実現する影響要因の定量分析を研究課題とする。

先行研究のレビュー

この章では、まず第 1、2 節でそれぞれアマゾンと楽天の経営理念と歴史を簡単に紹介する。第 3 節ビジネスモデル、第 4 節顧客満足、第 5 節顧客価値、第 6 節サービス特性・品質に関する先行研究をそれぞれレビューする。また、第 7 節論文の構成を述べる。

1. アマゾンの経営理念と歴史

本節ではアマゾンがどのような企業であるかを簡単に述べる 5)。アマゾンの経営理念は以下である。

“Our vision is to be earth’s most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.” (<http://www.amazon.com> より引用)。「私たちのビジョンは、顧客がオンラインで買いたいと思うもの全てを見つけることができる

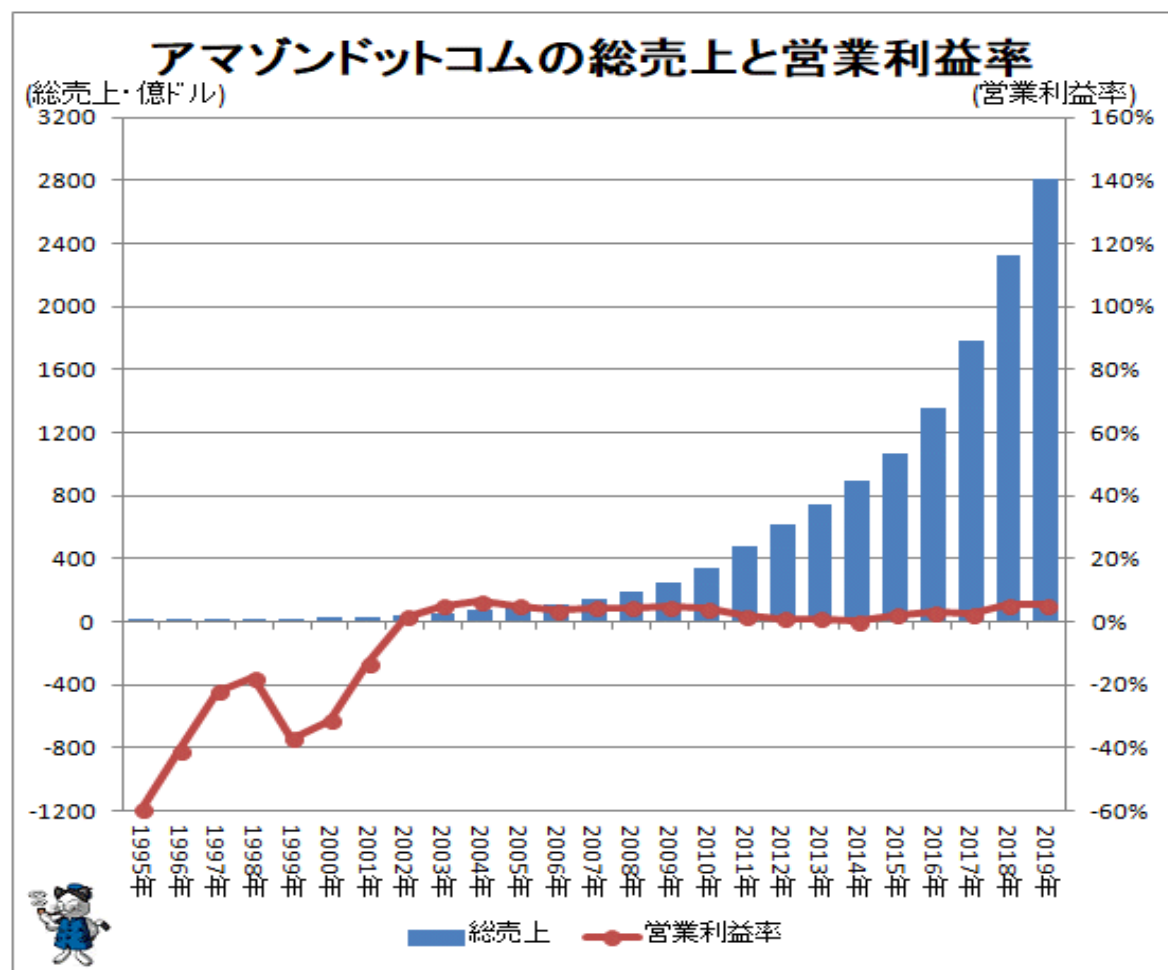
場を作ることによって、地球上で最も顧客中心の企業になることである(望月他 2013)」。ウォールストリートの金融機関で働いていたジェフ・ベゾス氏が 1994 年にアマゾンの前身となる「Cadabra.com」を設立し、1995 年に「amzon.com」の営業を開始し、設立から 3 年後の 1997 年にはナスダックに上場させた。以上はアマゾンの簡単な沿革である。その後のアマゾンの主な展開は以下である。1997 年にアマゾンは「ワン・クリックショッピング」方式を導入した。

そして 1998 年にイギリスのオンライン書店ブック・ページズ・リミテッド(Bookpages, Ltd)、ならびにドイツのオンライン書店テレブック・インク(Telebook, Inc.)を買収し、買収後は両社の名前をアマゾンへと変更し、イギリス及びドイツでのサービスの提携を開始した。2000 年には日本及びフランスでのサービスを開始した。

2001 年にアマゾンはボーダーズ・グループ社(Borders Group, Inc.)及びアメリカ・オンライン社(America, Inc.)との間に 2 つの重要な戦略的な提携を発表した。さらに同年、顧客がオンライン上で書籍のページをみることができるようになった。

さらに 2007 年にアマゾンは、アメリカで最大の独立系オーディオブック出版社である Brilliance Audio 社を買収し、約 292 万曲を有するデジタル音楽ダウンロード店舗の Amazon MP3 を開始した。同年、アマゾンは解像度の高い電子紙面ディスプレイに無線で書籍、ブログ、雑誌および新聞をダウンロードすることができる携帯読書端末である Amazon Kindle を導入した。

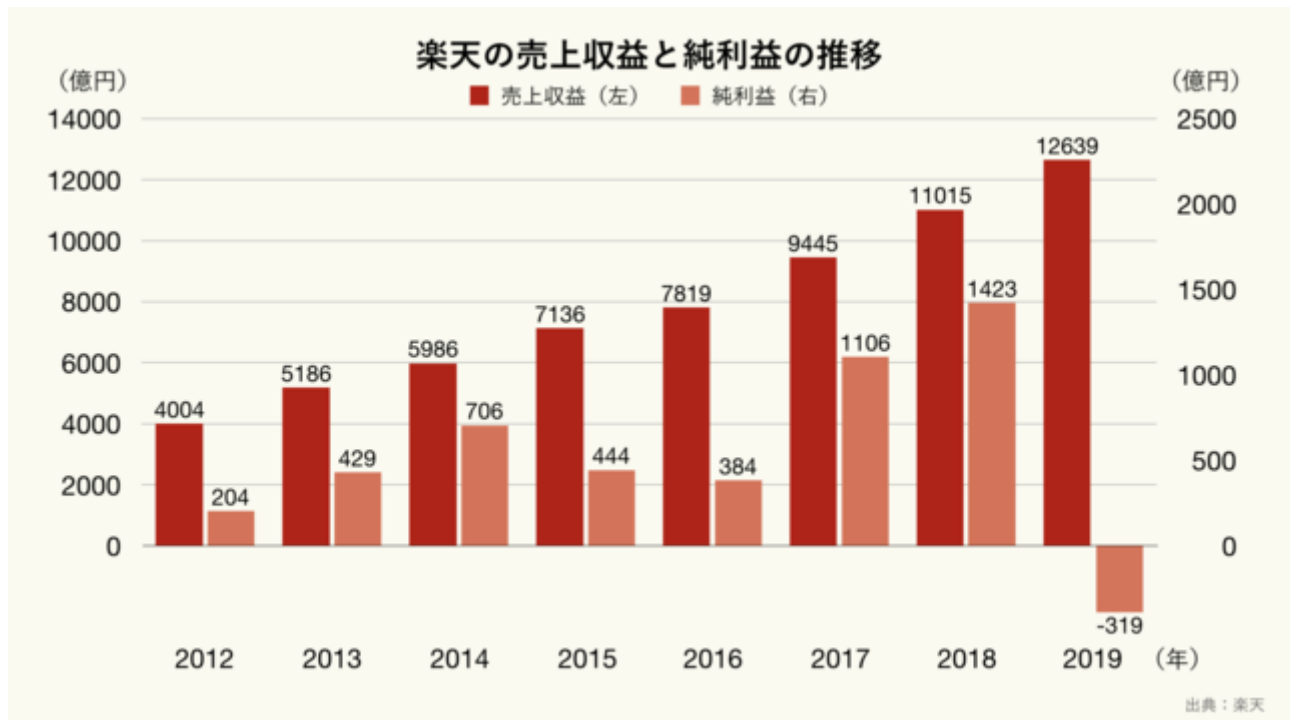
アマゾンは現在売上高が 10 兆円を超えた世界最大の「B to C」のネット通販企業である(図 2)



楽天の経営理念と歴史

本節では望月他(2013)を参考に楽天がどのような企業であるかを簡単に述べる。楽天の経営理念は以下である。「楽天グループは、インターネットを通じて、人々と社会を“エンパワーメント”することを経営の基本理念としています。ユーザーおよび取引先企業への満足度の高いサービスの提供により、多くの人々に成長の機会をもたらし、社会を変革し、豊かにしていくことに寄与していきます。これらにより、楽天グループの株主価値および企業価値の最大化を図り、真のグローバル・インターネット・サービス企業となることを目指します。」(楽天のホームページ)。1997年にオンラインコマースサーバーの開発及びインターネット・ショッピングモール「楽天 市場」の運営を行うために楽天が設立された。設立3年後の2000年に楽天は日本証券業協会に店頭登録され、株式公開により企業の認知度が大きく向上した。以来、楽天は上場で得た資金を積極的な買収戦略に使い、ビジネスを急速的に拡大してきた。設立7年後の2004年に楽天はジャスダックに株式を上場させ、さらなる市場の拡大と企業価値の向上を目指した。さらに設立16年後の2013年に楽天はジャスダックから東京証券取引所第一部へ上場変更を成し遂げた。2000年に「楽天市場」の出店者にネットショッピング運営のノウハウを提供するため、楽天は「楽天大学」を開設した。2001年にはインターネット上の宿泊予約、総合予約、総合旅行サイト「楽天トラベル」のサービスを開始し、同年4月にインター

ネット上の書籍等販売サイト「楽天 ブックス」のサービスを開始した。2002 年には「従量課金制」を導入するとともに、「楽天スーパーポイント」のサービスを開始した。2006 年に楽天はネットを通じて、リアル世界のビジネスとつながる楽天グループ内のサービスを還流させる「楽天経済圏」構想を発表した。2014 年現在、楽天は連結売上高が約 6000 億円の日本最大のネット通販企業である(図 3)。



2-2 ビジネスモデル

平野(2015)は「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。

顧客満足

藤村(1999)は、顧客満足に関して、「期待・成果の不一致モデル」によって説明している。つ

まり、顧客の利用前の期待と利用後実際の経験との知覚パフォーマンスの一致・不一致状態によって顧客満足が評価される(6)。コトラー&ケラー(2008)は顧客満足に関して、以下のように説明している「満足とは買手の期待に対して、製品の知覚パフォーマンスがどれほどであったによって得られる。パフォーマンスが期待を下回れば、顧客が不満を覚える。パフォーマンスが期待どおりであれば、顧客は満足する。パフォーマンスが期待を上回れば、顧客満足度と喜びは大きくなる」。佐藤(2001)は、「顧客満足とは企業、製品もしくはサービスに対する顧客の期待と、それらの達成度に対する顧客の知覚の差によって生じる感情のことである」と説明している。つまり、藤村(1999)、コトラー&ケラー(2008)及び佐藤(2001)は、顧客満足を製品やサービスを利用した結果、成果が期待を大きく上回ると、高い顧客満足を得ることができるが、成果が期待を下回ると不満と感じる、と共通的に説明している。

藤村(1999)と小野(2011)は、顧客満足が取引コスト、ロコミなどを通じて企業収益に貢献すると指摘している。顧客満足が高まることにより、再購買またはロコミによる紹介効果

といった行為を生み出し、また離脱客の防止も期待できると主張している。つまり、藤村(1999)と小野(2011)によると、顧客満足が高まれば、企業収益に貢献できる ことになる。

また、コトラー&ケラー(2008)は、「顧客は限られた探索コストと知識、収入で、最大の価値を得ようとするものである。そして、どの企業が最大の知覚価値 7)を提供するかを見積もり、それに従って行動する。企業が期待に沿うかどうか、顧客満足に影響を与え、その製品を再び購入するかどうかを左右する」、と説明している。先述したように、企業だけではなく、顧客も限られた資源(探索コストなど)で最大の価値を得ようとするものである。顧客の受取価値(顧客価値)が高ければ、顧客満足に影響する。顧客 が満足すれば、企業が顧客による再購買、口コミ、離脱客の防止も期待でき、利益にもつながる。

顧客価値

コトラー&ケラー(2008)は図 4 のような顧客の受取価値の決定要因を主張する。すなわち、顧客の受取価値は総顧客価値と総顧客コストの差で表現されている。 総顧客価値とは特定の市場提供物に対して顧客が期待する経済的、機能的、心理的ベネフィットを総合し、金銭的価値として知覚されるものという。総顧客コストとは、特定の市場提供物を評価し、入手し、使用し、廃棄する過程において、顧客が見積もったコスト(金銭的、時間的、 エネルギー的、心理的など)を総合したものであるという。

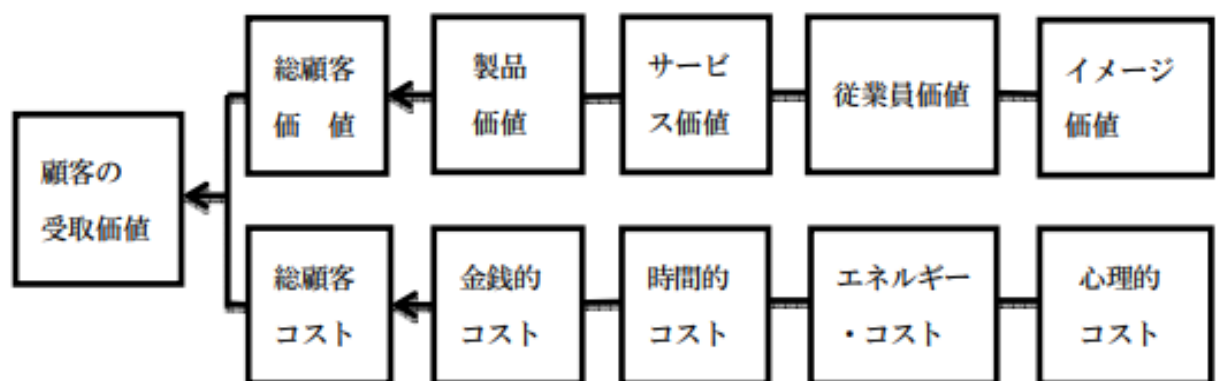


図 4. 顧客受取価値の決定要因

図 4 を分かりやすく表現すると以下の方程式になる。

つまり、顧客の受取価値=総顧客価値(製品価値+サービス価値+従業員価値+イメージ価値)-総顧客コスト(金銭的コスト+時間的コスト+エネルギー・コスト+心理的コスト)しかし、サービス業における顧客価値は製造業と違って価値そのものが無形のものであり、顧客が主観的に感じて評価する。サービスが実際に提供される場において生じた顧客の

心理が非常に重要となっている。そのため、サービス価値(顧客価値)を算定する際にはサービスが提供されるまでにどのように感じられたのか、期待通りの価値が提供されたのか、といった顧客の心理を含めた「過程」と「結果」の両方がサービスの品質評価に影響を与える 8)。一方、ジェームス他(2005 p.136)はサービスにおける顧客価値の測定方程式を指摘している。顧客価値=「サービス結果品質+過程品質」÷「価格+入手コスト」この測定方程式の右側では、分子はサービスそのものの品質であり、サービス商品を購入することによって得られるベネフィットの全体である。分母はそのベネフィットを得るために支払うコストの合計である。それぞれの影響要因は以下である。

ア. サービスの結果品質:好ましい変化が生じること。

イ. 過程品質:サービス提供する際の従業員の対応、反応、設備などの使いやすさのこと。 ウ. 価格:サービス・商品の価格のこと。

エ. 入手コスト:価格以外のコストである。時間的、肉体的、精神的なコストのこと。 この測定方程式によりサービス業における顧客価値を増大するために、企業は「サービスの結

果品質+過程品質」を増やす一方、様々なコストを減らさなければならない。

サービス特性・品質

コトラー&ケラー(2008)は「、消費者が商品进行评估する基準として用いられるのは品質である」、

と指摘している。しかし、サービスの品質がサービス固有の特性(無形性、不可分性、変動性、消滅性)を有するため、測定するのは困難を極めることである。山本(2010)は、知覚されたサービス・クオリティを、「期待の知覚と期待のギャップ」として定義し、5次元・22項目からなる SERVQUAL9というサービス品質の評価尺度を有形部分、信頼性、対応、確実性、共感性の五つの次元から説明している 10)。この尺度が開発されて以来、全世界でサービス品質を測定する最も代表的ツールとして活用されているが、多くの研究者から問題点も指摘されている。例えば、黒田・金(2013)は、業種によってサービスの知覚が異なると指摘している 11)。

また、彼らは、SERVQUAL を小売業に適応した結果、サービス品質に不適切であることを指摘した。コトラー&ケラー(2008)は、オンライン・サービス 12)の品質を、「ウェブサイトが効率的で 効果的なショッピング、購入、配達を容易にする程度であり、11の次元からなる」、と指摘している 13)。この 11 の次元はそれぞれアクセス、ナビゲーション、セキュリティ/プライバシー、対応力、安心感/信頼、サイトの美しさ、価格情報などである。

また、彼らはウォルフィンバーガー&ジリー(2002)の「4つの次元を用いた 14項目からなる オンライン・サービス品質の縮小版尺度を作成した」ことを説明している。この4つの次元は、信頼性/満足感、ウェブサイト・デザイン、セキュリティ/プライバシー、顧客サービスである。彼らは研究結果を次のように解釈している。つまり、人を引き込むオンライン体験の基本要素は時間の節約、取引の容易さ、精選された商品、詳細な

情報、適正水準のパーソナライゼーションという点である。これを達成するために、優れたウェブサイトの機能が大事である。

論文の可能性

以上の文献レビューから本論文は以下のように分析を展開する。まず、先行研究の顧客満足・顧客価値の定義を援用し、オスターワルダー&ピニユール(2018)のビジネスモデル分析フレームワークを使う。彼らの9つの構成要因の内、顧客セグメント、価値提案、チャネル、顧客との関係の4つの構成要因は顧客と直接に関連しており、顧客を満足させる部分である。残りの5つの要因である収益の流れ、リソース、主要活動、パートナー、コスト構造は企業の収益にかかわっており、利益に転換する部分である。本論文は顧客満足と顧客価値を研究するため、特に顧客視点(顧客セグメント、価値提案、チャネル、顧客との関係)の切っ掛けからアマゾンと楽天のビジネスモデルを分析する。次に、顧客価値の定量化比較研究をするため、それぞれオンライン・サービス業(通販企業)と一般意義上のサービス業における顧客価値の影響要因と影響過程を理論的に探索する。具体的にウォルフィンバーガー&ジリー(2002)が主張したオンライン・サービス品質である優れたウェブサイト機能の14項目を援用して、「カスタマーレビュー」「良い比較購買」「配送の早さ」などの評価科目を加えて現代の通販企業に合う18個の評価指標を開発する。また作り上げた指標をジェームス他(2005)が主張したサービス業における測定方程式:顧客価値=「サービス結果品質+過程品質」÷「価格+入手コスト」に当てはめ、アンケートから得た一次データを定量分析して、アマゾンと楽天の顧客価値の影響要因の比較を明らかにする。

以下の「アマゾンと楽天のビジネスモデル及び比較分析」では、アマゾンと楽天のビジネスモデルに主に顧客視点から分析を加える。「アンケート調査と結果分析」ではどちらの企業がどのようなビジネスモデルで究極的な「顧客価値の最大化」を実現するのかに対して、アマゾンや楽天の顧客向けにアンケートを実施し定量分析をする。「発見事実、結論と残された課題」では、これらの定性分析と定量分析を通じて、通販企業が「顧客価値の最大化」を実現するための重要な影響要因と影響過程を解明し、発見事実、結論と残された課題を提出する。

アマゾンと楽天のビジネスモデル及び比較分析

この章では第1節にアマゾンのビジネスモデル、第2節に楽天ビジネスモデルを紹介する。第3節にアマゾン「B to C」のビジネスモデルと楽天「b to B to C」のビジネスモデルを比較する。

1. アマゾンと楽天のビジネスモデル構図

図 5 は筆者が考え出したアマゾンのビジネスモデル構図である。アマゾンのビジネスモデルを
 分かりやすく表現するために、主にサプライヤーの流れ、商品の流れ、配送の流れに関する説明の図式である。なお、太い線はアマゾンの主要事業のことを指すのである

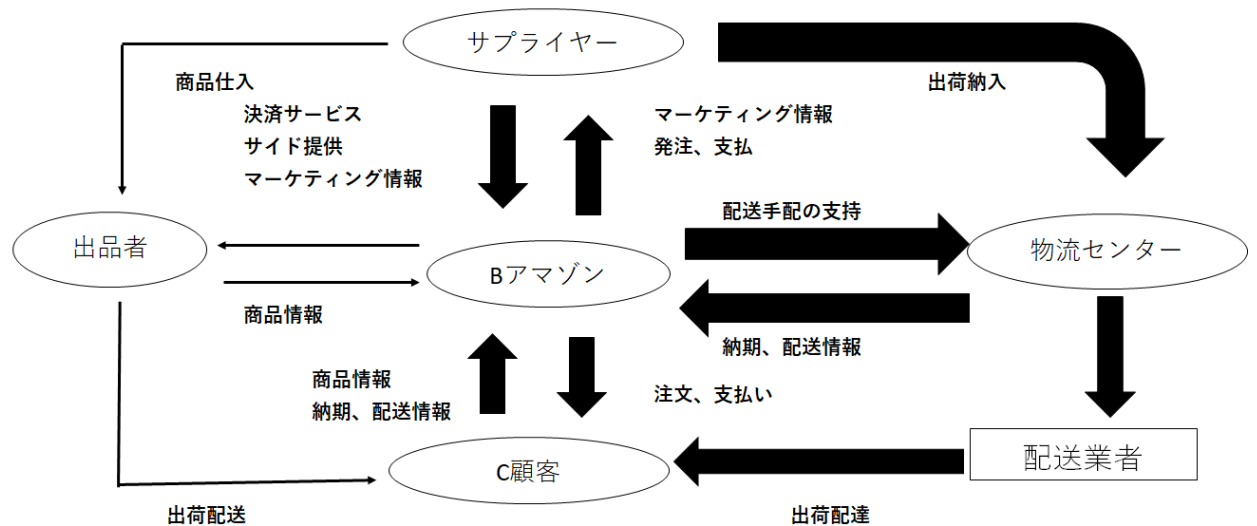


図 5 から分かるように、アマゾン自身が商品を仕入れて、顧客に販売するビジネスモデル(真ん中と右側の太い矢印のルート)をメインとして採用している。本論文ではアマゾンのビジネスモデルを「B to C」と呼ぶ(14)。一言でいうと、スーパーのような形を取っているのである。表 2 はオスターワルダー&ピニユール(2012)のビジネスモデルの9つの構成要因をアマゾンに当てはめて作成したものである。文字の網かけになっている部分が顧客中心の部分である。

表 2. アマゾンの「B to C」ビジネスモデル

構成要因	説明
顧客セグメント	ネットで簡単に安く買い物、わざわざ出かけない人
価値提案	「約 1 億点超の商品」「配送無料」「翌日配送」 「カスタマイゼーション」「低価格」「簡潔さ」など
チャネル	直営スーパーのような経営モデルがメインである
顧客との関係	顧客をレビュー執筆に誘いながら顧客と共創、セルフサービス
収益の流れ	商品・サービスの販売による収入の達成
リソース	現時点の物流拠点は全世界で展開、日本だけでも 11 ヶ所
主要活動	商品・サービスの販売
パートナー	運送会社、IT 会社など
コスト構造	倉庫、管理費、マーケティング費用

アマゾンの顧客セグメントはネットで簡単に安く買い物したい、わざわざ出かけない人であると想定できる。販売流通チャネルは直営が多く、主な収益が商品の売上による。直営であるため、柔軟に仕入れ商品の選定と補充を決める。さらに、顧客へより良いサービスの提供を維持するため、積極的に倉庫などの固定資産を投資している。物流拠点は日本だけでも 11 ヶ所を数え当日・翌日配送のエリアがほぼ日本全国をカバーしている (<http://www.amazon.co.jp> より引用)。アマゾンの IT 関連費用は年間約 29 億ドルと高く、2011 年 12 月期の売上高は 481 億ドル(約 3.9%)であるが、営業利益率は 1.8%にすぎない。アマゾンが目先の利益を犠牲しても、徹底的に先行投資する姿が見える(15)。多品種少量仕入れのやり方と長年の徹底的な先行投資を通じて、他社と差別化できる「約 1 億超の商品」「配送無料」「翌日配送」「カスタマイゼーション」「低価格」「簡潔さ」などの優位性をアピールできるようになった。

2. 楽天のビジネスモデル

図 6 は筆者が考え出した楽天のビジネスモデル構図である。アマゾンの構図と同様の意味合いをしている。

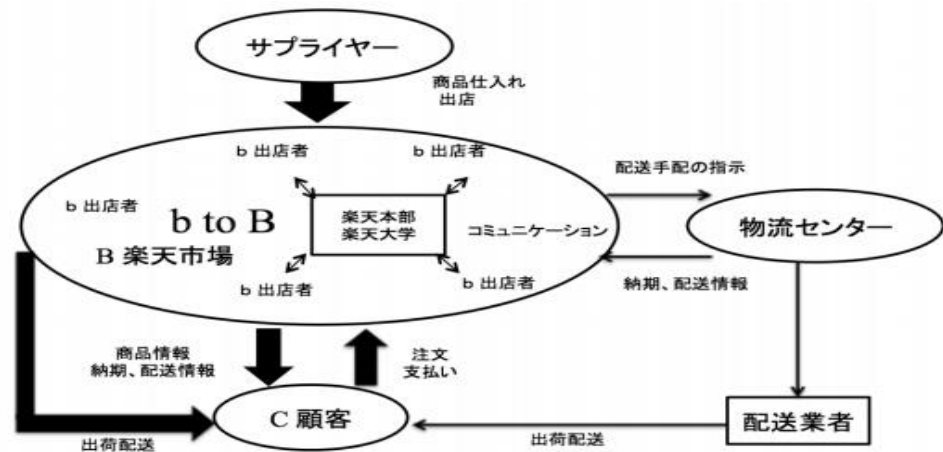


図 6.楽天の「b to B to C」ビジネスモデル

図 6 から分かるように楽天のビジネスモデルは「b to B to C」である。数多くの出店企業が楽 天市場・モールへ出店し、楽天側が手数料などを徴収して、商品やサービスを顧客に販売するするビジネスモデル(真ん中と左側の太い矢印のルート)をメインとして採用している(自ら運営する「楽天ブックス」もある)。一言でいうと、百貨店やモールのような形である。

表 3. 楽天の「b to B to C」ビジネスモデル

構成要因	説明
顧客セグメント	ネットで簡単に安く買い物、わざわざ出かけない人
価値提案	「約1億 7000 万点の商品」「多様なポイント制度」「カスタマイゼーション」「豊富な情報」「選択の多様化」など
チャネル	テナント出店の百貨店やモール型のような経営モデルがメインである
顧客との関係	顧客をレビュー執筆に誘い、顧客と共創、セルフサービス
収益の流れ	楽天に出店する店舗の出店料、売上に応じたシステム料、メルマガやサイトからの広告料
リソース	現時点の物流拠点は3ヶ所、ブランド価値、「楽天大学」、シナジー効果
主要活動	独立店舗を楽天に誘致出店し、サポートを提供する
パートナー	楽天に出店する店舗、運送会社、IT 会社など
コスト構造	倉庫、管理費、マーケティング費用

表 3 から分かるように、楽天の顧客セグメントはアマゾンと同じく、ネットで簡単に安く買い物したい、わざわざ出かけない人であると想定できる。楽天は個人店、地方の

特産品店などの 専門店が出店することによって、普段手に入れにくい商品をも販売することである。これにより 商品点数が 1 億 7000 万を超え、顧客は多種多様な商品を購入することができる。

また、楽天は高いポイント還元制度がある。「細かいルールは毎日異なるが、基本的には 2 店で 2 倍、10 店で 10 倍と買い回りの数でポイントが増える。期間中に「楽天カード」やツールバー の利用を始めれば、さらにポイント加算できる」16)。楽天では、各店舗が独自に商品を販売しているから、同じ商品を複数の業者が販売できる。一方、共通のページで行われ、業者間の競争は価格しか行うことができないアマゾン(マーケット プレイス)に対して、楽天は出店している各店舗が独自の販売ページを作り、商品を販売しているために、価格競争ももちろん、いかに商品を魅力的に見せるかも重要な競争要因になる。楽天は物流の大半を各店舗に任せている。

そこで、在庫の把握が不十分なための欠品の発生、配送の品質レベルも異なる。これに対して、楽天が物流センターを持ち、店舗に代わって商品の在庫管理や配送などを低コストで運営できる仕組み、「楽天スーパーロジスティクス」を 2013 年からスタートさせた。現時点の物流拠点は千葉県市に 2 ヶ所、関西に 1 ヶ所がある

(<http://www.rakuten.co.jp> より引用)。アマゾンに比べれば、まだ追いつけない状態である。楽天の主な収益源は、楽天に出店する店舗の出店料、売上に応じたシステム料、メルマガやサイトからの広告料などである。このシステムにより、店舗が伸びれば伸びるほど、楽天側も儲かる。一方、「楽天大学」は出店者をサポートしている。「楽天の出店者に対して、e コマース・ノウハウを提供するのが「楽天大学」である。e コマースの初心者から上級者クラスまで約 100 の 講座が用意されている。基本コースは全店舗必修での 3 ヶ月間の e ランニングである。受講料は 出店の初期費用に含まれている」17)。

「楽天大学」にはもう 1 つの目的がある。それは店舗同士 を結び付けることであり、経験豊富な店舗がほかの店舗にノウハウを教える場所を提供することである。

アマゾンと楽天のビジネスモデルの比較分析

アマゾンと楽天のビジネスモデルの 4 つの構成要因を比較するのは表 4 である。

表 4.アマゾン「B to C」と楽天「b to B to C」の比較

	アマゾンの「B to C」	楽天の「b to B to C」	異同
顧客 セグメント	ネットで簡単に安く買い物、 わざわざ出かけない人	ネットで簡単に安く買い物、 わざわざ出かけない人	同じ
価値提案	「約 1 億点超の商品」「配送 無料」「翌日配送」「カスタ マイゼーション」「低価格」「簡 潔さ」	「約 1 億 7000 万点の商品」 「多様なポイント制度」「カ スタマイゼーション」「豊富 な情報」「選択の多様化」	アマゾンでは安さ、簡潔さを強 調する一方、楽天は選択の多 様化、ポイントなどを強調す る。
チャネル	直営のスーパーのような経 営モデル	テナント出店の百貨店や モール型のような経営モデ ル	アマゾンが直接に商品を仕 入れて販売する一方、楽天が 出店者を楽天側に誘致出店 し、サポートを提供する。
顧客との 関係	顧客をレビュー執筆に誘い、 顧客と共創、セルフサービス	顧客をレビュー執筆に誘い、 顧客と共創、セルフサービス	同じ

表 4 から分かるように、アマゾンと楽天の顧客セグメントは同じであり、両社が同じ顧客層をめぐって競争し合っている。しかし、ネットでの販売ページの見せ方は大きく異なる。アマゾンと楽天の顧客との関係も同じであり、積極的に顧客をレビュー執筆に誘い、顧客と共創する。

また、共にデータベース・マーケティング 18)を駆使し、顧客の特性を認識することで関連情報を提供する。両社の主な違いはアマゾンが自社仕入れ・自社販売のスーパーのような経営モデルであり、楽天がテナント出店の百貨店やモール型のような経営モデルであるとのことである。その違いにより、両社の「価値提案」も大きく異なる。両社の価値提案はアマゾンが「約 1 億点超の商品」「配送無料」「翌日配送」「カスタマイゼーション」「低価格」「簡潔さ」などを強調する一方、「楽天」が「約 1 億 7000 万点の商品」「豊富な情報」「選択の多様化」「多様なポイント制度」などを強調し、対抗を図っている。

2-3 アンケート調査と結果分析

この章では 3 節を分けて説明する。第 1 節では調査方法を紹介する。第 2 節に調査結果を分析する。第 3 節に分析結果をまとめる。

1. 調査手法

アマゾンや楽天がどのようなビジネスモデルで究極的な「顧客価値の最大化」を実現するのかを明らかにするものである。そのために、サービス業における以下の測定方程式：顧客価値＝「サービスの結果品質＋過程品質」÷「価格＋入手コスト」の各影響要因を 18 個の質問事項(評価指標)として設け、7 点尺度法を使い、定量分析を行う(表 5)。

表 5. 質問項目表

要因	詳しい要因	質問項目
サービスの結果品質	1. ウェブサイトの表示	1. 届けられた商品について、ウェブサイトの表示が正確である
	2. 商品到達への信頼感	2. ウェブサイトで注文したとおりの商品が届けられる
	3. 約束期間への信頼感	3. 商品が約束された期間内に配達される
	4. 個人情報の保護	4. 個人情報が保護されていると思う
	5. ウェブサイトへの信用感	5. このウェブサイトでの取引は安心だと思う
	6. 取引の安心感	6. 取引をする際に十分なセキュリティ対策が取られている
過程品質	7. 詳細な情報	7. 詳しい情報が得られる
	8. 精選された商品	8. 商品が精選されている（多過ぎてもなく少な過ぎでもなく適当な商品）
	9. 適正水準のパーソナライゼーション	9. パーソナライゼーションの水準はほどよく、過不足がない
	10. 良い比較購買	10. 新品と中古品間の比較も含めて、より良い比較購買ができる
	11. カスタマーレビューの参考性	11. カスタマーレビューが参考になる
	12. 顧客に対する態勢	12. 企業が積極的に顧客のニーズに応えようと態勢を整えている
	13. 問題に対する態勢	13. 問題が生じたときに、心から誠実に解決しようとしている
	14. 質問に対する返事	14. 質問に対する返事が早い
	15. 配送の早さ	15. 商品が顧客の手元に届くのが早い
価格	16. 価格の適切さ	16. ポイント、配送料なども含めて総合的に安く手に入れる
入手コスト	17. 余計な時間を取らない	17. 余計な時間を取らない
	18. 簡単な取引	18. 取引が早くて簡単である

2. 調査結果

本論文は兵庫県を中心とする日本人と外国人が混じった、アマゾンや楽天の利用する人を対象

に 2015 年 10 月 15 日から 11 月 10 日までアンケート調査を実施した 19)。本論文は、アンケート総数 661 部が使用されたが、欠損値があったケースを取り除き、有効回答数 595 部(約 90%)の質問票を分析した。

ア. サンプルの属性に関する説明

まず、本アンケート調査の全体状況を表 6 にまとめる。

表 6. アマゾン・楽天における個人属性に関する基本統計の比較

属性	区分	アマゾンと楽天両方とも 使う人 N=417	アマゾンしか使わない人 N=98	楽天しか使わない人 N=26	合計 N=595
性別	男性	244	44	12	300
	女性	227	54	14	295
年代	20代以下	76	24	8	108
	20代	328	67	10	405
	30代	41	6	3	50
	40代	15	1	2	18
	50代	11	0	3	14

表 6 から分かるように、アマゾンと楽天の使用者の個人属性について以下の特徴が見られる。また、明らかに相違点がある処に、文字の網かけを付けられている。性別:有効サンプルの中で、男性と女性の回答者はそれぞれ 300 人(50.5%)、295 人(49.5%)であり、男性回答者と女性回答者の数がほぼ同じである。年齢:回答者の年齢分布に関して、20 代以下は 108 人(18.2%)、20 代は 405 人(68%)、30 代は 50 人(8.4%)、40 代は 18 人(3%)、50 代以上は 14 人(2.4%)になっており、最も多かったのが 20 代である。使用会社:回答者の使用会社はアマゾンと楽天の両社ともに使う人が 471 人(79.2%)、アマゾンしか使わない人が 98 人(14.5%)、楽天しか使わない人は 26 人(約 4.3%)になっており、アマゾンと楽天の両社ともに使う人が多かったが、全体的に楽天よりアマゾンの使用人数が多かった。

イ. 分析の手法

本論文は、t 検定を使って分析を行う。t 検定は 2 つのグループの平均の差が偶然誤差の範囲内にあるかどうかを調べる分析手法である。なお t 検定は「データに対応があるときの t 検定」と「データに対応がないときの t 検定」がある(20)。それぞれの被験者がグループ A とグループ B のデータに同一被験者のデータという対応がある時、これら 2 つのテストの平均点の差に有意差があるかどうかに関しては「対応があるときの t 検定」を用いる。データに対応がない時は、「データの個数が等しいとき」も「等しいとは見なせないとき」もある。「これらの場合は各グループの平均と分散だけから t 検定を行うことになり、さらに分散がほぼ等しいと見なせる場合と分散が等しいとは見なせない場合に応じて、各々「分散が等しいときの t 検定」、「分散が等しくないときの t 検定」を適用する。

アンケートの回収状況によると、アマゾンと楽天の両社ともに使う人が 471 人、アマゾンしか使わない人が 98 人、楽天しか使わない人は 26 人であり、アマゾンと楽天の両社ともに使う人が圧倒的に多かったことが分かる。そのため本論文は「対応があるときの t 検定」を使う。本論文は SPSS21)を使って分析する。

また、一般的に相関の有意水準は、 $P<0.01$ 、 $P<0.05$ 、 $P<0.10$ であるが、本論文は比較の精度を高めるために、 $P<0.01$ と $P<0.05$ を使うことにする。アマゾンと楽天の顧客価値に関する相関関数を比較分析すると以下の結果が出る。

3. 分析結果

まず、両社の各測定指標の平均値を測るため、レーダー分布図を作った(図 7)。

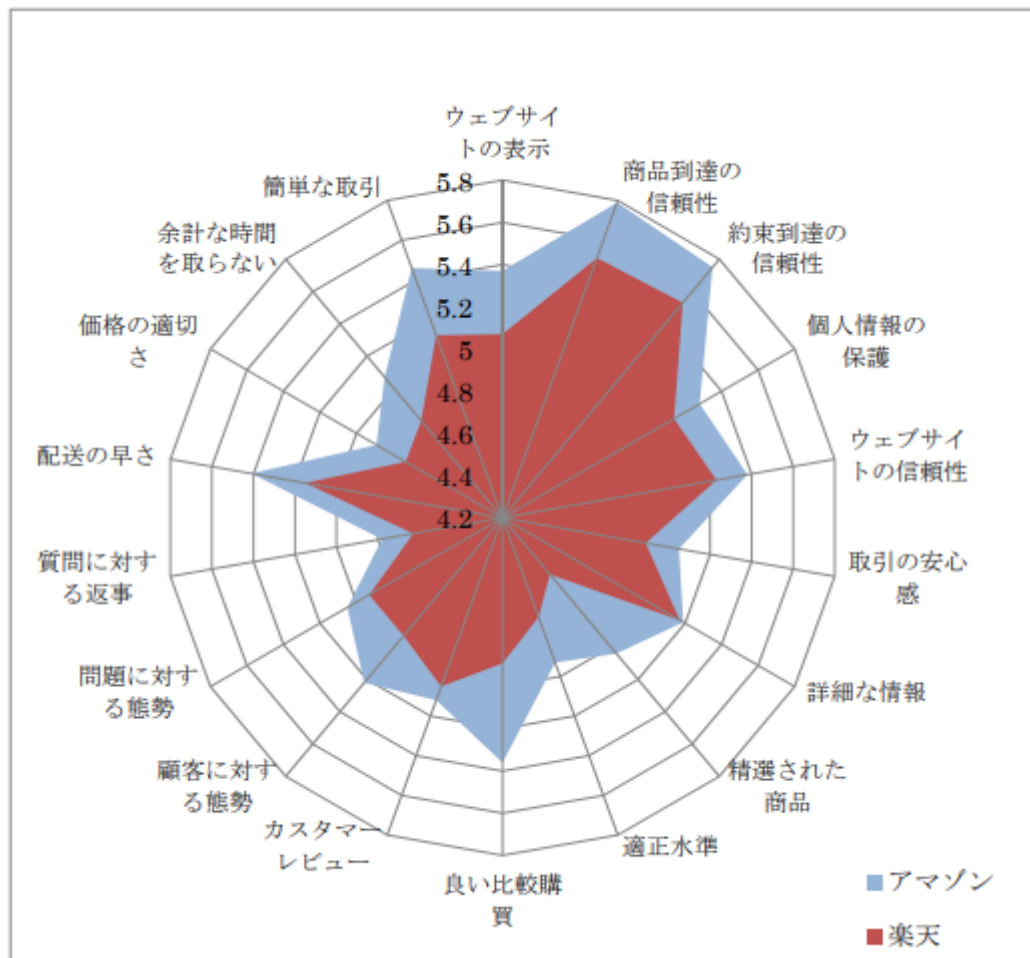


図. 7 各指標の平均値のレーダー分布

図 7 から分かるように、ざっと見ると両者とも合格の 4.2 点(厳密ではないが近似に、合格の 60 点を 7 点尺度に換算し 4.2 点が合格となる)より大きくて、差もあまり大きくない。しかし、詳しく見ると、各指標の平均値はアマゾンのほうが楽天よりすべて大きいということが分かる。表 7 は各指標の t 検定の結果である。

表 7. 各評価指標の平均値の差及び有意確率

要因	評価指標	平均値の差	有意確率
サービスの結果品質	1. ウェブサイトの表示	.297	.000
	2. 商品到達への信頼感	.280	.000
	3. 約束期間への信頼感	.221	.000
	4. 個人情報の保護	.132	.013
	5. ウェブサイトへの信用感	.151	.009
	6. 取引の安心感	.157	.001
過程品質	7. 詳細な情報	.023	.726
	8. 精選された商品	.495	.000
	9. 適正水準のパーソナライゼーション	.227	.000
	10. 良い比較購買	.471	.000
	11. カスタマーレビューの参考性	.070	.257
	12. 顧客に対する態勢	.050	.511
	13. 問題に対する態勢	.119	.040
	14. 質問に対する返事	.142	.007
	15. 配送の早さ	.265	.000
価格	16. 価格の適切さ	.159	.031
コスト	17. 余計な時間を取らない	.274	.000
	18. 簡単な取引	.344	.000

表 7 によると、過程品質の中で、「詳しい情報」「カスタマーレビュー」「顧客に対する態勢」という 3 つの項目だけに差がついてない。そのほかの項目の差がすべて有意になっており、ほとんどの項目の差は 0.000 であり統計的に非常に有意な差を意味している。

また、表 7 により、以上の 3 つの項目の平均値を見ると、アマゾンのほうが楽天より大きいということが分かる。一方、「詳しい情報」「カスタマーレビュー」「顧客に対する態勢」という 3 つの項目ではアマゾンと楽天が同じレベルを持っていると分かる。以上の結果をまとめると、「サービス業における顧客価値」という方程式に当てはめて考える際には、顧客はアマゾンからの受取価値が楽天からの受取価値より大きいという結果が導き出せる。

2-4 発見事実、結論と残された課題

本論文は通販業界世界最大手のアマゾン(アマゾン・ジャパン)と日本最大手の楽天をケース分析対象として選び、「ビジネスモデル」と「顧客価値」の切り口から定性分析した後、定量分析を行った。定性分析ではまず、全体的にアマゾンや楽天はどのようなビジネスモデルを取っているかを分析し、特に顧客視点(顧客セグメント、価値提案、チャネル、顧客との関係)から論じた。定量分析ではまず、ウォルフィンバーガー&ジリー

(2002)が主張したオンライン・サービス品質である優れたウェブサイト機能の 14 項目を新たに定義し、現代の通販企業に合う 18 個の評価指標を作った。また作り上げた指標をジェームス他(2005)のサービス業における測定方程式:顧客価値=「サービス結果品質+過程品質」÷「価格+入手コスト」に当てはめ、アンケートから得た一次データを定量分析して、アマゾンと楽天の顧客価値の影響要因の差を明らかにした。この章では発見された事実をまとめて結論を出す。また残された課題も指摘する。

1. 発見事実

本論文は以下のように分析を行った。まず、オスターワルダー&ピニユール(2012)によるビジネスモデルの 9 つの構成要因を使って、特に顧客視点から世界最大手のアマゾンと日本最大手の楽天に適用して分析した。次に、アマゾンと楽天を使う人に向けてアンケートを実施し、アマゾンと楽天のどちらの企業がどのようなビジネスモデルで究極的な「顧客価値の最大化」を実現するのかを明らかにした。理論分析と先行研究及び実際の状況を照合したところ、以下のような発見事実がある。第一に、楽天に対してアマゾンの最大の魅力は精選された商品(評価指標 8.:平均値の差が 0.495)と良い比較購買(評価指標 10.:平均値の差が 0.471)である。

一方、楽天の最大の魅力は豊富な品揃えと高いポイント還元である。両社はサービス水準や品揃えの面ではそれぞれの特徴を持ち、同じの商品ではアマゾンが安い場合もあるし、ポイントを差し引いた後楽天が安い場合もある。アンケートの調査より、7「詳細な情報」、11「カスタマーレビューの参考性」と 12「顧客に対する態勢」の網かけを付けられている項目(表 7)に関して、アマゾンと楽天は同じレベルを持っている(平均値ではアマゾンが楽天より高いが、統計上有意な差がない)。

一方、それ以外のすべての評価項目に関して、アマゾンが楽天より高く、しかも統計上有意な差がある。もともと 7「詳しい情報」と 8「精選された商品」の項目は、従来の楽天の強みでもあり、楽天が高い評価を取るべきであると思われるが、調査結果はそれを支持できなかった。また 16「価格の適切さ」にも従来、同じの商品ではアマゾンが安い場合もあるし、ポイントを差し引いた後楽天が安い場合もあるが、アンケートから、「アマゾンのほうが安い」と考える人が多いといった結果が発見された。ひとことで言うと楽天が優位と考える部分においてもアマゾンが勝っていたといっていだろう。

第二に、本論文は 7 点尺度法を使い、対応のある 2 つのサンプル・グループを対象に定量分析を行った。厳密ではないが簡単に換算すると 7 点を 100 点満点にすると 60 点合格点は 4.2 点になる。表 8 によると、アマゾンと楽天の顧客価値を決定する 4 つのカテゴリ要因のそれぞれの平均値は「サービスの結果品質」に関して、アマゾンは 5.44 点、楽天は 5.23 点である。「過程品質」に関して、アマゾンは 5.12 点、楽天は 4.89 点である。「価格」に関して、アマゾンは 4.89 点、楽天は 4.73 点である。「入手コスト」に関して、アマゾンは 5.27 点、楽天は 4.96 点である。両社ともに合格点の 4.2 点より大きくて、そして両社間の差もあまり大きくない(統計上有意)。

表 8 アマゾンと楽天の各要因に関する平均値と t 検定

	アマゾン	楽天	差の有意確率
サービス結果品質	5.44	5.23	.000
過程品質	5.12	4.89	.000
価格	4.89	4.73	.031
入手コスト	5.27	4.96	.000

2. 結論

本論文は主に 2 つの結論を指摘したい。第一に、本論文によると、ビジネスモデルの「顧客を満足させる」部分だけをみると、楽天の「b to B to C」ビジネスモデルがアマゾンの「B to C」ビジネスモデルより劣っている。これに対して、楽天がどう対応すべきかについて 3 点を指摘しておきたい。1 積極的に先行投資してアマゾンに負けないほどの価格とサービスを提供する。2 「ヤマダ電機」や「ビックカメラ」のような大型家電量販店のリアル店舗を市場内に引き入れる。またリアル店舗の魅力をなくさないため、一部の商品だけをリアル店舗に限定販売するにして、 $1+1 > 2$ のシナジー効果を発揮する。ただ こうすると、本来楽天は中小企業による出店が多く、大型リアル店舗を積極的に誘致したら従来のバランスを崩れてしまう可能性もありうる。3 楽天も「B to C」(楽天ブックス)にさらに進出する。

一方アマゾンも他社に対して、自社を強化するため、1 ポイント制度の導入を考えるべきであろう。2 もっと先行投資して他社より追いつけられないように優位性を維持する。3 自社の「B to C」の優位性を損なわない限り、「b to B to C」のビジネスモデル(マーケットプレイス)をも推進する。いずれにしても、今の時代では企業が顧客側に評価されるであるから、ネット通販企業のビジネスモデルの構築も顧客の観点から出発して利益を実現するとともに検討すべきである。第二に、ネット通販業では物理的営業時間的な制限がなく、品揃えも無限に拡大することができる。とりわけアマゾンと楽天のような大手総合ネット通販企業は幅広い商品を在庫に持ち、同じ商品やサービスをめぐって熾烈な競争を展開している。

また、ネット通販企業はいつでもどこでもアクセスすることができるため、顧客は買いたい商品を通販企業の中に価格やサービスなどを比較しながら購買決定を下すので、ブランド・スイッチを行いやすい。そのため、企業が持続的な利益を確保するためにもっと顧客側から工夫をしなければならない。

3. 残された課題

まず、本論文のアンケートに関して、全日本でランダムに収集したのではなく、主に兵庫県を中心に、また標本が日本人と外国人が混じって実施した。これは十分に客観的とは言えないため 分析結果に偏差が存在することは否認できない。また、本論文は安室ら(2007)が主張したビジネスモデルの定義(=顧客満足を経営利益に変換する仕組み)に従い、

「顧客を満足させる」といった部分を中心に分析を加えた。一方、顧客を満足させてから「利益に変換する仕組み」までは深く触れなかった。つまり「顧客側」から見る満足度や価値を測定したが、いかにこれを「企業側」から見る価値実現や価値達成に転換させる仕組みはまだ明らかにしていない。そして、定量分析の部分ではアマゾンが楽天より、全ての評価項目が高いだから、サービス業における測定方程式:顧客価値=「サービス結果品質+過程品質」÷「価格+入手コスト」に当てはめ、アマゾンの顧客価値が自然に楽天のほうより優れるとの結論を導き出された。しかし、これは単なる事前のアンケート調査票の質問設計上の偏差や調査対象の偏りなどの問題に帰結する可能性も否定できない。なお、アマゾンや楽天だけを使う回答が無効だと判定され捨てられたが、実際その中の一部の回答は以前、アマゾンと楽天の両方を同時に使った可能性も存在すると指摘された。サンプルの取捨選択には今後更なる工夫が必要だと思われる。これらを残された課題として、今後より精緻な分析モデルを検討しアンケート方法をも改善したい。

2-5 オンラインショッピング

1. 日本のオンラインショッピング市場規模

まず、通信販売とはカタログ、雑誌、新聞、テレビ、インターネットを通じて、商品を販売することである。日本通信販売協会によると、通信販売の売り上げは 2002 年から 2011 年まで毎年増加している。さらにインターネットの普及で消費者向けの電子商取引が急速に成長している。いわゆるオンラインショッピングのことである。オンラインショッピングでは、現在経済産業省の電子商取引(EC)に関する市場調査によると、消費者向け電子商取引(BtoC・EC)市場規模が毎年成長している。また現在、大きく成長しているのは医薬化粧品小売業、衣料・アクセサリ小売業と食料品小売業などである。現在スマートフォンサイトを開設した企業も増えている。

さらに最近リアル店舗もインターネットショッピングサイトとスマートフォンサイトを同時に開設した実例も増えてきた。この影響で、現在モバイルショッピングの市場も成長している。携帯サイトとスマートフォンサイトと合わせたモバイルショッピングの市場では、総務省の調査によると、コンテンツもコマースも毎年拡大している。コンテンツは、ゲーム、音楽を配信するなどのデジタルコンテンツというモバイルコンテンツであり、コマースは、物販系(通販)、サービス系(チケット)、トランザクション(手数料売上)というモバイルコマースである。総務省は 2011 年からスマートフォンのコンテンツも調査し始めた。2012 年はフィーチャーフォンからスマートフォンへの移行率が 2011 年よりさらに高いので、スマートコンテンツの利用率も高い。また同じ総務省の調査によると、フィーチャーフォンのコンテンツ市場が顕著に減少し、スマートフォンのコンテンツ市場が大きく拡大していることがわかる。

2. 顧客の利用意識

次に、顧客の利用意識についても見てみる。データは経済産業省の「電子商取引に関する市場調査」（平成 23 年）の図表 9-38 に基づく。男性も女性もどの年代も「店舗までの移動時間、営業時間を気にせずに買い物ができるから」、「実店舗で買うよりも価格が安いから」、「一般の商店ではあまり扱われていない商品・サービスの購入ができるから」の利用理由の割合が最も多い。他にも男性 30~40 代 と女性 20 代~50 代以上が「ポイントがたまるなどの特典があるから」の利用理由の割合が高いこと、男性 40~50 代以上と女性 30~50 代以上も「検索機能などにより、購入したい商品を探しやすいから」、女性 20~50 代以上の「商品を購入した消費者の評価(レビュー)がわかるから」と女性 30 代以上の「同一商品の価格の比較ができるから」の利用理由の割合が高いことがわかる。次に日本での利用サイトの選び方(図表 9-47)は「価格が安い」「商品数が豊富である」「商品の検索/絞り込みができる」「ポイント制度がある」の割合が高い。

一方、日本通信販売協会の調査では、男性も女性も最もよく挙げているオンラインショッピングの魅力は「家にいながら、買い物ができる」、「24 時間いつでも購入注文ができる」、「価格が安い、特典やサービスがある」、「ふだん買えない、お店で売っていない商品が買える」と「マイペースで買い物が楽しめる」がある。次に挙げているのは、通販サイトの利用しかたについて、男性も女性も全体的に「送料込みの価格を計算する」「価格がなるべく安いものを検索する」「希望する決済できるものを選ぶ」の割合が高いが、女性 20 代と 30 代は「ネット上の口コミを参考する」の割合も高い。さらに、オンラインショッピングに対する不安点について経済産業省の調査にも日本通信販売協会の調査にも、支払いの不安、個人情報不安と実物の商品を見ないと購入できないなどの理由があることが挙げられている。

3. 企業の集客戦略

まず、Amazon.co.jp と楽天市場の現状を分析した。2013 年 2 月 19 日の日本経済新聞朝刊によると、2012 年度国内ネット通販市場は、前年度比 15.9%増の約 10 兆 2000 億円となる見通しである(野村総合研究所調べ)。その中に、日本で最大手の楽天市場は仮想商店街「楽天市場」や旅行予約「楽天トラベル」などネットサービス分野の 2012 年 12 月期の売上高は 2858 億円があるが、楽天の売上高は、通販モールに出店した小売店などから得る手数料が中心というビジネスモデルである。実際通販モールの楽天市場の 2012 年 12 月期の流通総額は 1 兆 3000 億円程度がある。次は、米国の Amazon の日本市場は 2012 年 12 月期の売上高が、78 億ドル(約 7300 億円)があることがわかる。しかし、売上高の内訳も流通総額も開示されていないので、Amazon.co.jp 自体の小売りと出店事業を合わせた 2012 年の流通総額は 1 兆円を超える可能性もある。一方、楽天のホームページによると、「2012 年の国内オンライン小売り市場におけるシェア」は楽天 28.8%、Amazon.co.jp 12.4%、Yahoo!ショッピング 6.2%と載っている。以上をみると、2012 年度のオンラインショッピング市場はほとんど楽天と Amazon が独占していることがわかる。しかし、この二つのオンラインショッピングサイトはなぜこんなに成功して

いるか。その戦略を分析してみる。分析した結果は、以下の表のようにまとめることができた。その際、顧客利用意識との関連について言及している。

2-6 楽天と Amazon の成長戦略の比較

本文は、日本の EC 業界における典型的な企業としての楽天とアマゾンを実例にして、ビジネスモデルの形成と展開を通して両社の成長戦略を比較する。その目的としては、まず、楽天とアマゾンは同じ日本の EC 業界においてそれぞれ違う戦略を取り、違うルートで成長してきたため、両社の成長戦略を比較することにより、企業の成長戦略に対して示唆を示す。

次は、両社の成長戦略に応じて、ビジネスモデルの形成と展開の比較より、企業が如何に競争の中に競争優位を築くことを分析し、ビジネスモデルの展開のドライバーにより、両社のビジネスモデルの展開を比較し、企業の成長戦略に対して示唆を示す。そして、両社のビジネスモデルの展開の中に、どのようにイノベーションを実現し、長期的な競争優位を築くことを提言しようと考えている。本文の構成から見ると、研究背景、仮設の提出、研究方法と研究目的を説明した。そして、第 2 章には、成長ベースの部分には、楽天の人口ベースの成長とアマゾンの市場ベースの成長及び同じ市場における楽天とアマゾンの成長率を説明した。第 3 章には、楽天とアマゾンの成長段階を 4 つにわけた。両社は共に第 3 段階でそれぞれのビジネスモデルを形成し、第 4 段階でそのビジネスモデルを違うドライバーで展開することを説明しようと考えている。第 4 章には、典型的なビジネスモデルの理論により、両社のビジネスモデルの具体的な内容の説明と比較を行った。第 5 章には、楽天の「モール型」ビジネスモデルとアマゾンの「直販型」ビジネスモデルの形成の中に、両社がそれぞれの M&A の案件データを取り入れて説明した。その中に、両社のビジネスモデルの形成の中に、どんなボトルネック期を経過し、どのように競争他社に対して参入障壁を築いたかということも検討した。第 6 章には、ビジネスモデルによる両社の成長戦略の特徴をまとめた上で、形成したビジネスモデルの展開を説明した。その中に、両社のビジネスモデル展開期における事件を取り入れて、長期的な競争優位を築くためのイノベーションの発生と成長ドライバーの関係も検討した。第 7 章には、今後の課題としては、ビジネスモデルによる企業の成長戦略の実施と戦略の適性を研究する課題、ビジネスモデルの優劣の比較、及びイノベーションとビジネスモデルのドライバーの関係を研究する課題がまだ残っていることを示した。本文の特徴としては、常に企業はどのように成長戦略によるモデルの形成と展開に注目し、その比較により、同じ市場において違うビジネスモデルの特徴とその展開のドライバーに基づいて分析してきたこと。そして、本文にとっては、歴史的な視点によって企業成長段階をわけること。その中に、企業にとっては如何に成長市場においてイノベーションの原点となるビジネスモデルの展開を巡って分析することである。

1. 前書き

本文は、歴史的視点とモデル的視点から、アマゾン日本事業と楽天市場の経営戦略を比較し、両社の戦略的行動(M&A)、成長段階、ビジネスモデルの形成及び特徴を説明し、成長市場において 20 年ほどにわたって戦略はどのように企業に対して機能を働くかを研究しようとする。

研究方法について、本文は、主に事例研究を採用しているが、他には、統計データを利用し、簡単な実証研究も利用する。本文は、戦略論及び戦略行動理論の分野に属する。

2-7 背景

1990 年代以来、日本経済は長期的な不振期を経たが、その中に、スマホの普及、モバイル技術やインフラの整備などにつれ、インターネットビジネスが、起業者や投資家の視野に入り、目立つ成長を成し遂げた。日本においては、楽天市場、アマゾンジャパンは、典型的な EC 業者の代表企業であり、典型的な事例となる。本文は、歴史的視点とビジネスモデルの視点を持ち、この両社が新しい市場環境において、企業が永続経営を実現するために、どのように戦略を実行し、モデルを形成させるかを比較しようと思っている。現在、EC 業者は、伝統的な小売業者より、利便性、玄関まで届く、低価格などの付加価値の提供によって社会生活に必要不可欠な存在になり、さらに、クラウド技術によって人手した消費者情報を徹底的に分析し、様々な面でイノベーションを引き起こす。

しかし、この業界は最初から厳しい競争が直面し、新しいアイデアが出たら、すぐ真似され、参入され、産業自体が成長しているが、参入者たちは、激しい競争に巻き込まれて、利益を実現するのはそんなに簡単ではなさそうである。アマゾンジャパン(www.amazon.co.jp)と楽天市場は、日本市場において激しい競争から勝ち残った総合 C 業者であるが、明らかに違うビジネスモデルで生き延びる。アマゾンは、自販機のような「直販型」として知られているが、楽天は「仲介型」を採用している。同じ業界で違うビジネスモデルであるので、比較するのはおもしろいではないかと思っている。

1.前提条件

この両社は、ともに 20 年間にわたって成長してきたが、両方は、第 1 代目 CEO が健在し、依然としてリーダーシップを発揮している会社である。つまり、トップ経営者がまだ交代していない状態の元で、両社は忠実に初期段階からの戦略を忠実に実践している。

楽天の方は「楽天経済圏」というコンセプトで、アマゾンの方は「世界最大のセレクトション」を経営理念として掲げている。もちろん、ビジネスモデルは経営者の理念や創業初期の経営資源に制限されているが、現在の時点でお金や人材など経営資源上の問題がカリスマ経営者にとって問題ではないと思う。何故かと言うと、カリスマ経営者は、投資者を説得する能力を十分持っていたので、経営資源の統合や獲得は決して難しくないと思う。つまり、楽天は「仲介型」のモデルを選んでいた一方、アマゾンは「直販型」を選んだ理

由は、ここで、検討する必要はない。戦略が企業の経営方針であり、それを忠実に実行する中に、違う意思決定や内部資源を形成し、違うビジネスモデルになってくる。その中にそれぞれ独自の経営資源を持つようになる。

2. 仮設の提出

本稿で検討する仮設としては、その違うビジネスモデルを選んでそして初期段階で設定した戦略を忠実に実践してきた同じ成長業界における両社は、20年後の現在の時点で見ると、依然として高成長の業界において持続的な競争力を持つが、成長の中に、それぞれの戦略を忠実に実行したうえで、違うボトルネック(Bottleneck)を経てビジネスモデルを形成し、企業経営における本質的な課題や経営資源に関する全ての意思決定なども変わっていく。この仮設については、楽天は「コンピタンスベースの戦略的展開」とはいえ、アマゾン「リソースベースの戦略的展開」といえるが、本文には、両方の比較だけを行い、優劣のことを言及しない。

3. 研究方法

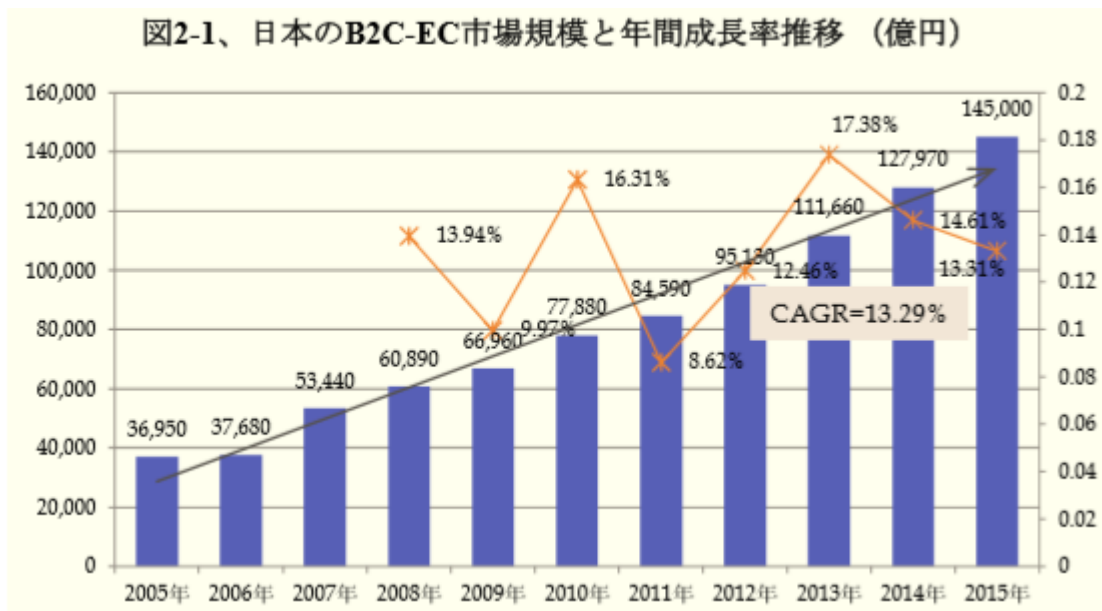
本文は、作者自身の戦略に対する理解に沿い、歴史的視点を持ち、成長段階分析とビジネスモデルの分析を通し、戦略及びその実行を比較し、仮設を論じ、主に作者自らの思考と資料分析によって論文を完成しようと考えている。比較研究は、本稿の基本的な研究方法となる。その上、インターネットで収集した情報、財務諸表データを取り入れてテーマを説明し、他に、簡単な統計分析を使う。そして、資金の制限で、OB訪問やアンケート調査など大規模データ分析を実施しない。

4. 研究目的

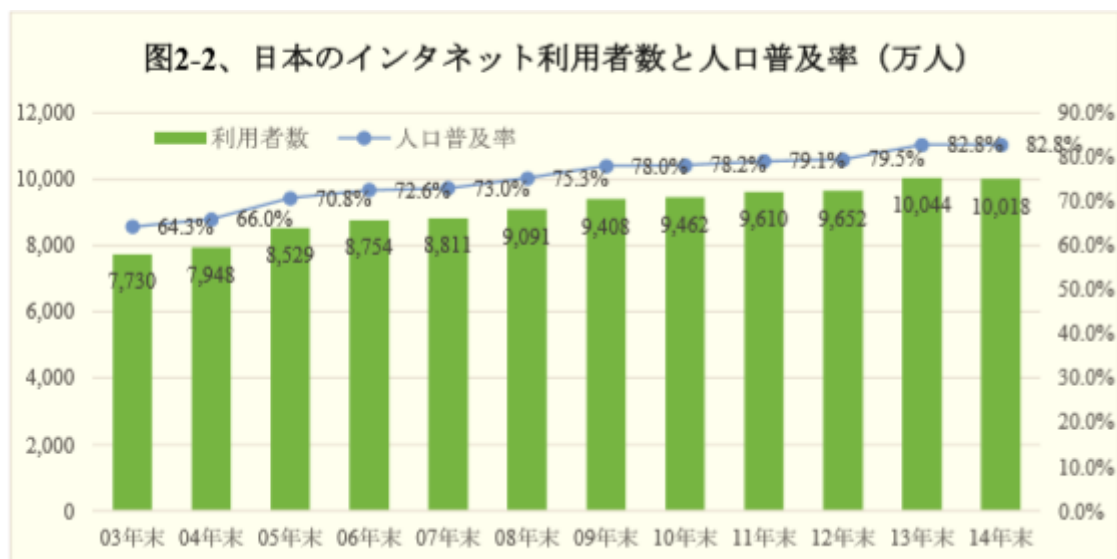
本稿の目的は、EC業界にかかわらず、成長市場の中に、企業は水続経営を実現するために、「戦略を実行していく中に、どのように独自の資源を形成させていくか」に対して示唆しようと考えている。そして、企業が規模拡大の中にビジネスモデルを形成し、そのモデルの通用性も非常に興味深いところになる。例えば、モデルの異文化間、異業種間の通用性は、カテゴリにおける展開、他国への進出などと大きく繋がっている。通用性の高いビジネスモデルの特徴は、安定性、信用性、顧客の慢着性などにつながるので、現在の大手企業にとっては、激しい競争の中でも、競争優位に立てられるあのコンピタンスではないかと想定される。

5. 成長ベース:規模ベースと人口ベース

日本の個人消費額は、国家 GDP の 6 割を占め、ネットショッピングは、その一部となる。経済産業省の 2016 年レポートより、図 2-1 の示すように、日本の B2C-EC 市場規模は、2005 年から 2015 年まで、平均年間成長率(GAGR)は 13.29%であり、これからも長期的に成長していく市場と見られている。



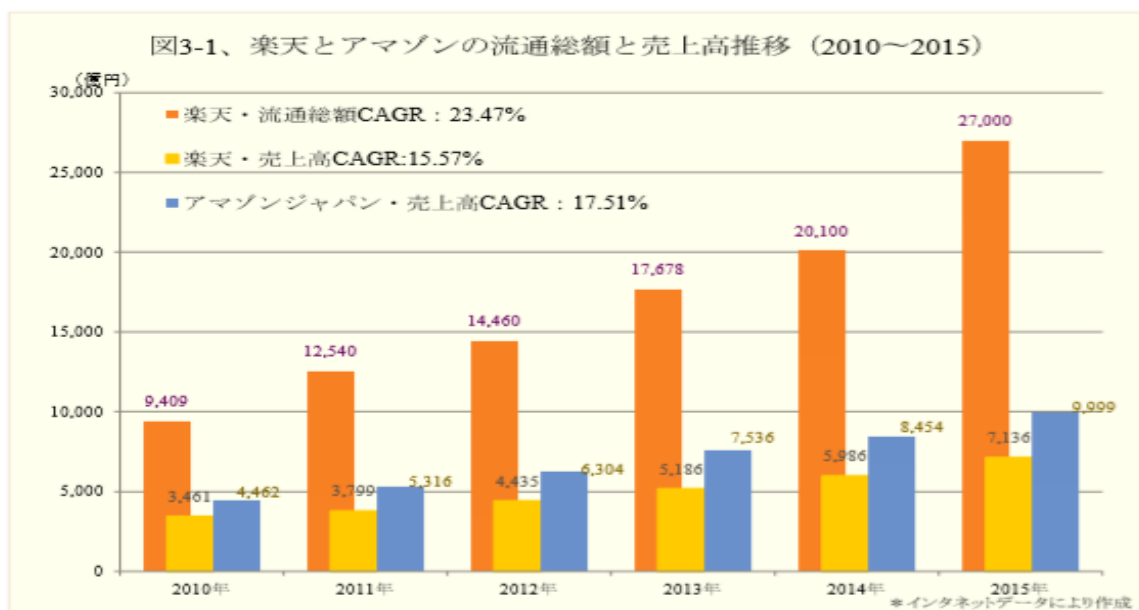
そして、図 2-2 の示すように、総務省の通信動向利用調査によれば、2014 年末時点の日本のインターネット利用者数は、1 億 0,018 万人、人口普及率は 82.8%となった。



ただし、人口ベースから見ると、これから、日本のインターネット利用者数はほぼ増えない見込みである。

6.成長段階

成長速度から見ると、2010 年以来、楽天市場とアマゾンジャパンは、著しい成長を成し遂げた。そのうち(図 3-1)、2015 年度の楽天市場の売上高は 7,136 億円で、アマゾンジャパンの売上高は、9,999 億円に達したが、年間平均成長率(CAGR)から見ると、楽天の 15.57%に対して、アマゾンの年間平均成長率は 17.51%に達した。アマゾンの成長速度が楽天より高いことがわかった。



本文は、歴史視点で分析しようとするので、一応ここで、両社の成長をまず段階をわけなければいけないと思っている。簡単に分けると、両社ともそれぞれ 4 つの成長段階にわけられる。研究の便利のため、成長段階については、本文には、楽天市場とアマゾン市場を成長の各段階の戦略上の特徴及び財務上の特徴によりステージを分けていくべきだと思っている。

7.楽天市場の成長段階

そのうち、楽天のホームページに示した分け方により、楽天の成長経歴は、下記表 3-1 の示したように、5 段階にわけられている。表 3-1 の示した内容は、まとめた内容であるが、具体的な内容は、付属資料 1 まで。作者もこの分類方法が適当だと思って本文に取り入れる。そのうち、楽天の現在の「楽天経済圏」という戦略的構想の提出は 2006 年初ごろであったことがわかった。その前の戦略上の特徴としては、主に流通総額とグループ内のシナジー効果の実現を狙うことであった。言い換えれば、現在実行している「楽天経済圏」の戦略は、そもそも創業者達の頭の中に形成されていなかったということである。

R-Stage3 (2006 年)において、楽天市場は、現在の多角的なビジネスモデルを形成しつつ、主に金融事業を通して、ユーザーベースの事業間のシナジー効果を追求してきた。R-Stage4 (2011 年)に入ると、形成されたビジネスモデルを他国へ移植するということがある。つまり、ビジネスモデルにおける通用性(展開性)という部分が企業の戦略にとって非常に重要な部分である。つまり、楽天市場はそもそも世界に展開する戦略を想定したことがなくて、その世界進出の戦略は R-Stage4 の主な目標となっている。

表 1 楽天の成長段階 (付属資料 1)

	期間	ステージ	戦略の特徴
R-Stage1	1997~2001	ベンチャー期	ネットショッピングを実現する。 株式公開による資金調達
R-Stage2	2002~2005	ビジネスモデル転換及びそのためのインフラ整備期	グループ内シナジー効果
R-Stage3	2006~2010	「楽天経済圏」の構想期	「楽天経済圏」構想の提出及び強化（金融事業における本格的な多角化）
R-Stage4	2011~現在	「楽天経済圏」の確立及びグローバル展開期	「楽天経済圏」モデルの世界的展開

8. アマゾンジャパンの成長段階

アマゾンの日本事業は、1998 年から発足したが、ホームページに掲載する広報内容は 2000 年からである。楽天市場とほぼ同じ時間であった。簡単にまとめると、表 3-2 の示す通りが妥当だと思っている。作者は、アマゾンジャパンの広報資料、日経新聞などのメディアで報道された内容をまとめた上で、付属資料 2 を作った。アマゾンジャパンの具体的な事件と説明は、付属資料 2 を参考まで。

アマゾンジャパンは、amazon.com の日本子会社であるため、特に既存のビジネスモデルを日本に導入し、適応したら良くて、ビジネスモデルや戦略を策定する必要はない。A-Stage2 から、忠実に本社のビジネスモデルの導入を実施しているが、この段階は、アマゾンジャパンにとって一番の武器としての物流インフラの建設は、まだ実施していなかった。この段階は、主にブランドの認知度向上及び市場浸透していた。超大規模物流センターの建設は、A-Stage3 (2006 年)から本格的に展開していた。2013 年 9 月まで、アマゾンジャパンは、日本全域をカバーできる 9 つの物流センターの配置が完了された。この段階において、アマゾン創始者のそもそものビジネスモデルの導入も完了された。

といえる。A-Stage4 (2014 年)から、アマゾンジャパンは、上記導入したビジネスモデルを持って、さまざまな展開を行ってることが分かった。

表 2 アマゾンジャパンの成長段階

	期間	ステージ	戦略の特徴
A-Stage1	1998~2000	新規参入期	社長交代 組織の形成
A-Stage2	2001~2006	ビジネスモデル導入期	最強カテゴリによる市場浸透 カテゴリの強化
A-Stage3	2007~2013	本格参入及び高度成長期	システムと物流のインフラ整備及び大規模投資によるボトルネック克服 ビジネスモデル導入完了 引き続きカテゴリ強化
A-Stage4	2014~現在	ビジネスモデルの展開期	物流インフラのさらなる効率化 自動車、ウェーディング、生鮮など特別カテゴリへ参入 顧客の囲い込み ロボット導入によるオペレーション効率改善 組織再編による意思決定の迅速化

9.戦略とビジネスモデルについて

上記説明を踏まえて、楽天市場の戦略は「楽天経済圏」であり、楽天株式会社のホームページの説明を引用すると、「楽天グループが提供する様々なサービスにより形成される経済圏で、この中で貯めて使える『楽天スーパーポイント』というロイヤルティプログラムを通じ、楽天会員となる顧客の流入拡大および経済圏内でのサービス利用や回遊性を足進するビジネスモデルです。」「と説明された。つまり、ポイントによる会員囲い込み及び消費促進が楽天戦略及びビジネスモデルの本音と言える。一方、アマゾンジャパンは、amazon.com から「世界最大のセレクション」と標榜した創業者のそもそもの戦略を引き継ぎ、amazon.com の世界進出の最も重要な一部分となった。

つまり、それぞれ 20 年ほどの歴史を持って、同じ土俵で競争してきた両社(楽天市場とアマゾンジャパン)がだいぶ違う成長ルート(戦略的な実践)を取ったことは、本文の研究内容の出発点である。このルートの本質は、強いていうと、セクション 2 で示したように、楽天はユーザーベースのルートを、ア

マズンは市場ベースのルートを選びました。しかし、戦略の内容だけを比較するのは、本文の論じる重要部分ではない。何故かと言うと、作者から見ると、戦略の内容は、そもそも創始者の考え方だ

けであり、考えだけで成功するわけがないはずである。作者は長期的にわたってビジネス活動を携わってきた中に、一番重要視なのは、「実践」、あるいは「戦略的行動」ということである。つまり、両社は、どのように創始者のビジネスに対する理解(つまり、「戦略」)を沿って、具体的に「戦略的行動」を行うことは、本文の一番論じたいところである。「戦略的行動」ということは、「戦略」という枠から外すわけがないと思っている。この概念を踏まえると、作者は、その「戦略」という枠が、企業行動の方針、メカニズム、パターンになる。ここで枠とした「ビジネスモデル」のコンセプトを導入する。「戦略」の具体的な比較は、実際に「ビジネスモデル」を通して比較する。しかし、本文は、ルートやビジネスモデルの比較だけを行い、「戦略」の優劣を論じない。

10 「ビジネスモデル」のコンセプトの導入

さて、「ビジネスモデル」の定義はなんですか?オスターフルダーとピニユールの定義によると、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このコンセプトは4つの街域(顧客、価値提案、インフラ、資金)をカバーし、9つの構集ブロックで構成され、組織構造、プロセス、システムを通じて実行される戦略の者写真となる。ビジネスモデルのコンセプトは、キャンバスで示すことができる。上記の図4-1の示すとおりである。

図3 ビジネスモデル・キャンパス

パートナー	主要活動	価値提案	顧客関係	顧客セグメント
	リソース		チャンネル	
コスト	販管費		収益	

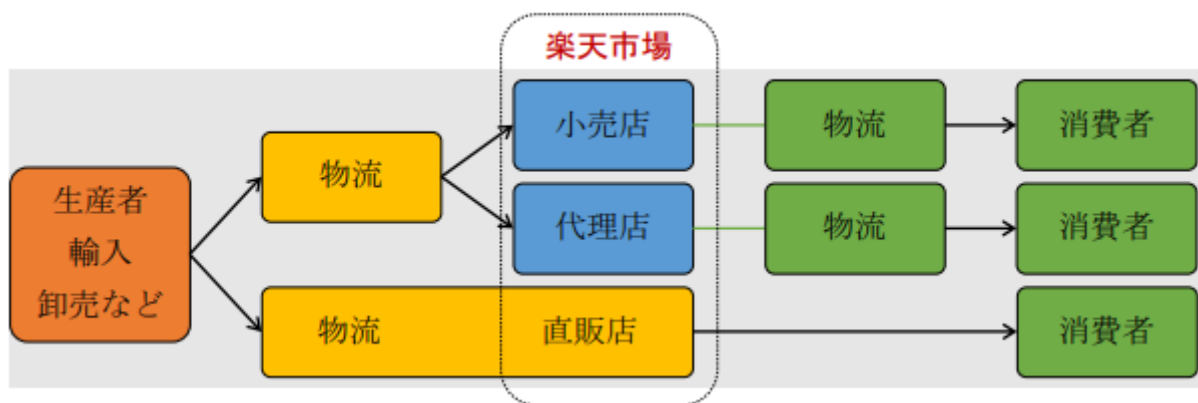
このキャンパスは、構築されたブロックだけでなく、実は、各ブロックの間の「価値提案」をめぐる連携効果も想定できている。例えば、価値提案が一定にすれば、顧客層の特徴も決められる。その顧客層の消費能力により、マーケティング活動も違っていく。そのため、財務諸表(BS/PL)の構造

も違っていく可能性がある。このコンセプト及びセクション 3 の両社の成長軌跡を踏まえて、これから楽天とアマゾンジャパンを比較しながら、そのモデルパターン及び各ブロック間の連携効果などを説明する。

11. 楽天のビジネスモデルの形成

EC 本業の「楽天市場」を見てみると、楽天は「仲介型」EC パターンを取っている。収入源としては、店舗の楽天市場での出店手数料(売上高ベース)広告料などが挙げられる。つまり、楽天市場は、店舗の集まりで、自体が商品を揃えて販売することではない簡単にまとめると、EC 本業の「楽天市場」の「仲介型(モール型)」は、店舗のプラットフォームで、店舗がそこで出店することになる。図 4-2 の示すように、このようなパターンは日本で「仮想商店街」とも呼ばれている。

図 4 楽天市場の「仲介型」パターンのイメージ



2000 年株式公開し、資金を賄った後、楽天はたくさんの M&A を行った。EC 本業「楽天市場」のほか、トラベル、デジタルコンテンツ、金融(証券、銀行、電子マネー保険)、通信、球団運営などの分野に進出してきた。成長軌跡から見ると、楽天は、1997 年創業以来「モール型」の EC パターンを採用してきた。その後、EC 事業を中心に、トラベル、保険、銀行、証券、クラウド技術、Fintech 技術などを複数の事業を同時に行う多角化戦略、いわゆる「楽天経済圏」の戦略を取ってきた。そのうち、「楽天経済圏」にとって一番重要なところは、ユーザー数及びそれによる事業間のシナジー効果である。つまり、EC 本業は、顧客囲い込みの一番重要な役割を果たしている。その上、EC 本業囲い込んできたユーザー(楽天会員)が楽大グループ内で、他のサービスを利用することになるという発想である。下記の図 4-3 の示すように、「楽大経済圏」のビジネスモデルの形成は M&A を通して実現したのであ

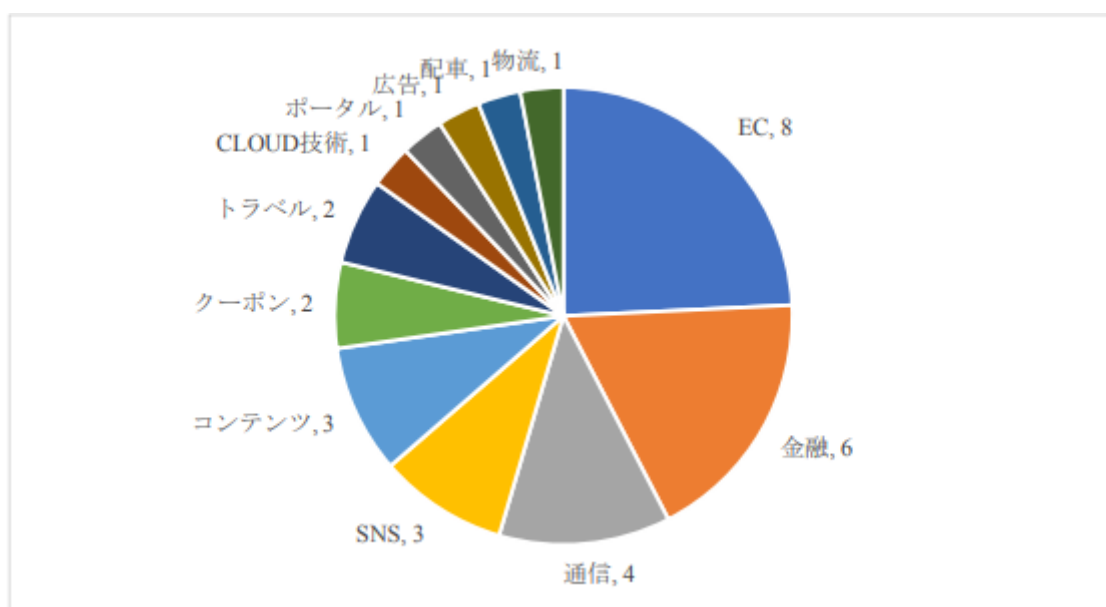
る。日本国内において、2000年から2016年にかけて、楽天は、20件あまりのM&Aを行った。それにより、「楽天経済圏」のル本モデルは、形成したという

図5 「楽天経済圏」のイメージ



楽天のM&Aは、付属資料3が示すように、2016年4月まで、共に34件に達している。そのうち、EC分野8件、金融分野6件、通信分野4件、SNS分野3件、コンランツ3件などで、共に12分野でM&Aを展開することがわかった。これらの買収を通して、「楽天経済圏」のビジネスモデルを形成した。

図6 分野別、楽天の買収案件数



つまり、楽天ビジネスモデルの特徴は、今まで述べたように、EC 本業から他の多くの分野に進出し、事業多角化のパターンにより、ユーザーベースの展開となる。ビジネスキャンバスを利用して描くと、図 4-5 の示すようになる。

図 7 楽天のビジネスモデル・キャンパス

パートナ ー	主要活動	価値提案	ユーザー関 係	ユーザーセグ メント
店舗	1.店舗管理 2.ユーザーの囲 い込み ポイント返還 販売促進など	店舗 商品展示販売 販路の拡大 決済手段 金融サービス 消費者 通用ポイント 利便性 カテゴリ 豊富な品揃え 支払手段 など	通用ポイン ト 豊富なサー ビスの提供 商品の選別 利便性 off-line サー ビス など	20~50 代、年 齢層が幅広い 特徴： 時間つぶし ショッピング 好き 予算考慮 商品に詳しく ない 比較嗜好 カスタマイズ 傾向 問い合わせ必 要 など
	リソース 本業： EC サイト 営業部隊 他事業： 金融 コンテンツ など	通用ポイント トラベル コンテツ 金融 通信 off-line 展開 など	チャンネル 店舗が自ら 物流業者を 依頼	
コスト		販管費		収益
インフラの維持費用 など		営業部隊 プロモーション ポイント付与 広告など		日本において上 場したため、20% ぐらいの営業利 益が必要

そのうち、顧客関係の部分は、ユーザー関係になる。その理由としては、楽天の EC 本業の中に、楽天の顧客は実際に店舗であり、ユーザーではないということである。しかし、楽天と店舗は、単なる取引関係ではなく、総合提携の関係であるので、店舗をパートナーの部分に移すことも合理だと思っている。事業多角化の狙いとしては、外部リスクの

分散の他、EC 本業からユーザーの互いの消費を狙い、そのシナジー効果を実現しようという方針がさきほどの述べた内容からわかった。

12

・アマゾンジャパンのビジネスモデル

前文に述べた通り、アマゾンジャパンは「世界最大のセレクション」を標榜した amazon.com から戦略を引き継いで、「直販型」を採ネ用した。このパターン特徴としては、調達から在庫管理、販売まで、一貫的にオペレーションを行うことである。

図 8 アマゾンの「直販型」EC パターンのイメージ



実は、アマゾンのこのようなパターンは、成長する中に形成したものではなく、1995 年アメリカで創業したとき、すでに創始者であるベゾス氏の頭のなかに形成したものである。このパターンにとっては、一番重要なのは、物流をコントロールするのである。何故かと言うと、マーケティング戦略及び物流理論の中に、小売業界に対しては、一番肝要な部分は「販売ルート」及び「消費者に届ける最後の 1 キロ」である。玄関をまでの最後の 1 キロの主導権を握るのは小売業界において競争に勝つことができるという意味である。

アマゾンジャパン地味的にアメリカ本社戦略を引き継いでいる。成長段階から見ると、アマゾンは A-Stage3 (2006 年)から日本において、日本全域をカバーするために、13 つの物流センターを建設した。これらの物流センターは 2013 年の再編により、9 つまで絞ったが、依然として日本全域をカバーすることには変わりがなかった。このような大規模なインフラ投資には、もちろん莫大な資金が必要となる。つまり、アマゾンジャパンは、その莫大な投資により、長い間の債務超過期間を我慢しなければいけないということである。しかしながら、前文に述べたように、アマゾンのパターンは、実は市場ペースに踏まえて成長するパターンである。日

本の EC 市場が、2 桁の年間平均成長率を保った。このトレンドを乗じて、いずれ債務超過を克服できることは創業者が確信してきたのである。

成長している中に、アマゾンでは、楽天と違って、EC 本業を地味的に集中してきた。もちろん、「AWS」という EC と全く違う事業も戦略に取り入れたが、他に事業を多角化することはほぼなかった。

アマゾンジャパンは、楽天と同じように 20 年ほど運営されてきたが、2010~2015 年までの年間売上高データを比較すると、アマゾンジャパンのほうの年間成長率が楽天より約 2%高いことがわかった。これは、アマゾンパターンは楽天のパターンより、効率が低いことを示している。

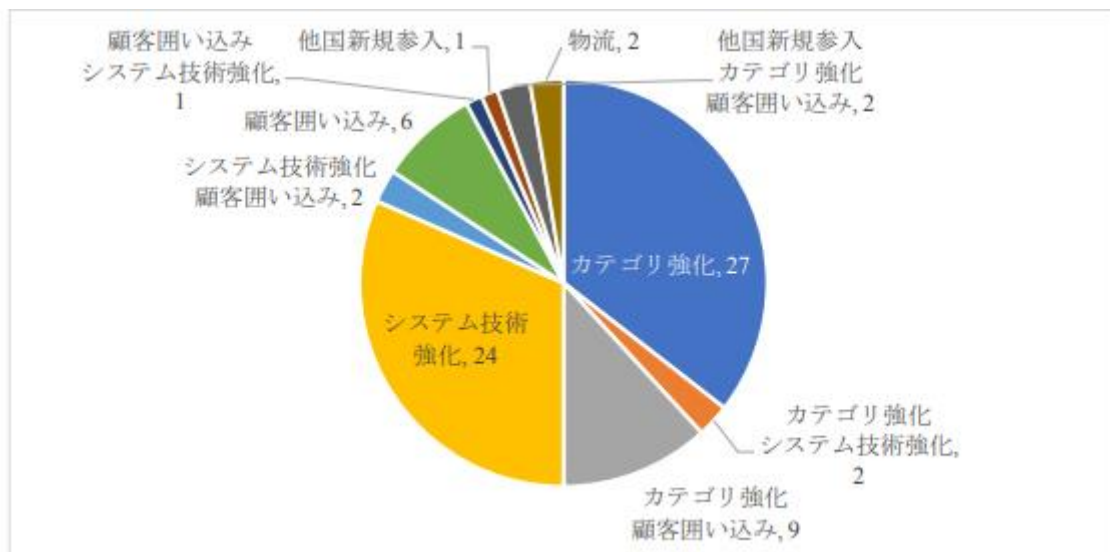
下記の図 4-7 が示したように、アマゾンジャパンにとっては、商品調達と在庫管理が一番重要な部分となる。実は、アマゾンジャパンは、成長する中にオペレーションに重要視したことは、付属資料 2 が示したように、物流センターを主としたインフラの整備(在庫管理)、カテゴリの強化(調達)、顧客の囲い込みである。

図 9 「最大セレクション」のイメージ



成長軌跡から見ると、アマゾンジャパンはめったに M&A を行わなかった。その理由は分からないが、本社の amazon.com が行った M&A は、少なくないと思う。アマゾンジャパンは忠実に本社の戦略を引き継いだので、本社である amazon.com の M&A を研究することにより、アマゾンジャパンの戦略を説明することができると思っている。

図 10 目的別、amazon.com の買収案件数



上記図 10 が示す通り、amazon.com は、2015 年まで世界範囲で、77 つの企業に対して、M&A を行った。その目的から見ると、カテゴリ強化、システム技術強化、顧客囲い込みのための買収案件数が多かったことがわかった。つまり、アマゾンジャパンのビジネスモデルの中に最も重要なのは、カテゴリ強化、顧客囲い込みであることが推測できる。実際に、アマゾンジャパンの戦略的活動（付属資料 2）を見ると、確かにカテゴリ強化と顧客の囲い込みにめぐる事件が多かった。

その上、アマゾンジャパンにとってもう 1 つ重要なことは、日本全域をカバーできる物流センターに対するインフラ投資である。アマゾンジャパンの物流の速さは、自ら物流センターを持っていることと強く相関することは、関連記事やアマゾンに関する書籍によってわかった。例えば、アマゾンは、有料会員に対して特定地域において 1 時間以内に宅配するサービスを実現したアマゾンジャパンのビジネスモデルのキャンパスを書いてみると、下記の図 4-9 の示す通りが及当だと思っている。

図 11 アマゾンジャパンのビジネスモデル・キャンパス

パートナー 物流業者	主要活動 インフラ メンテナ ンス 在庫管理 調達 など	価値提案 消費者 1クリック購入 利便性と効率性 迅速な宅配 品揃えの豊富さ 支払方法多様性 統一的商品展示 注文まとめて宅 配	顧客関係 出荷の速さ 簡単な商品展 示 信頼性 アフターサー ビスの良さ など	顧客セグメント 20～50代 年齢層が幅広い 特徴： 時間少ない、 速さに厳しい 予算考慮せず 単刀直入嗜好 商品に詳しい 問い合わせ不要 など
	リソース 統一的な システム 物流セン ター	注文まとめて宅 配 ショッピング提 案機能 など	チャンネル 物流業者依頼 による統一化 一部商品宅配 無料化	
コスト 在庫管理 インフラメンテナンス 商品の調達 物流業者への下請け		販管費 広告費 など		収益 日本市場においてシェア を奪うため、0に近い状 態でも問題ない

つまり、アマゾンジャパンは、「直販型」なパターンを採用し、統一的な調達、在庫管理を行い、特定の物流業者と手を組んで、迅速かつ統一的な物流サービスを顧客に提供するモデルである。もちろん、アマゾンジャパンには「モール型」の部分もあるが、売上高の割合から見ると、アマゾンジャパンの主要な部分ではない。そして、アマゾンジャパンは、EC本業に集中し、日本においてM&Aを行わなかったが、異業界提携に熱心にやってきた。

13. ビジネスモデルの比較

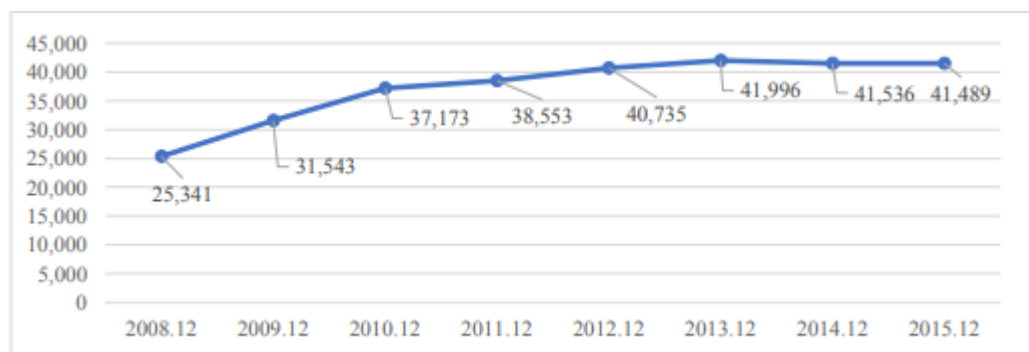
上記ビジネスモデルの分析を踏まえて、セクション5で楽天とアマゾンジャパンのビジネスモデルの比較を行う。そもそもタイトルは戦略を比較するのであるが、なぜもっぱらにビジネスモデルを比較しているか？その理由としては、作者は実務家であり、学者ではないので、作者から見ると、戦略は抽象的な概念で、ビジネスモデルのほうが実践と強く関わっていることというのである。そして、ビジネスモデルは、生きているもので、実施する中に試行錯誤で引き続き修正することができる。つまり、ビジネスモデルは生きている戦略とも言える。人のように、ビジネスモデルは、生き方と同じコンセプトである。作者から見ると、戦略を比較するとき、具体的にビジネスモデルの比較する

のは適当だと思っているビジネスモデルは、9つのブロックから構成されましたが、業界や事業によって簡略化する場合もある。本文は、主にパートナー、主要活動、価値提案、消費者の囲い込み、収益構造の5つの部分に分けて比較を行う。

14 パートナー（win-win 関係の構築視点で）

楽天市場の実際の顧客は、店舗だと楽天株式会社の CEO 三木谷浩史が自ら評価したなぜかという、楽天市場の収入は、「仮想商店街」に出店した店舗の手数料や広告料などを主とすることである。しかし、楽天全体から見ると、楽天市場だけでなく、証券や金融もある。もちろん、店舗も楽天銀行から融資することができるが、ここで、店舗と楽天の関係は「win-win」の関係であるので、一応ここで、店舗をパートナーに配属する。

図 13 楽天の店舗数推移（2008-2015）



楽天市場の仕組みとしては、どの店でも手数料を支払えば、楽天で出店することができるが、店舗数の増加により、同カテゴリにおける同じ商品の数が増え、店舗の間に激しい価格競争になり、店舗が出店したり、撤退したりすることが想定できる。つまり、EC 本業の楽天市場と店舗の間にならず「win-win」の関係を構築されたわけがなかった。楽天市場は、店舗にとってはプラットフォームのようなもので、楽天が店舗に集客の価値を提供し、店舗は楽天に品揃えを提供する。ユーザーベースのため、ユーザー数が無限に成長するわけがないので、楽天市場で貢献する「流通総額」が、無限に増えるわけがないため、店舗数の増加も限界があるはず。上記図 5-1 が示す通り、楽天市場における出店数は、2015 年までの数年間には増加しなかったことが分かった。

アマゾンにも「仮想商店街」の部分もあるが、主要部分ではない。アマゾンの主体から見ると、自前で商品を調達し、物流センターを建設し、在庫を持つことである。顧客との間における宅配の部分は、物流業者に依頼する。最近、「物流革命」というコンセプトが出てきたが、それは、アマゾンが物流パートナーの間に提携する中に、システム能力を向上し、物流速度を大幅引き上げたことを指すコンセプトである。市場規模成長ベースによる成長のアマゾンジャパンは、物流業者に宅配業務を依頼し、物

流業者がアマゾンジャパンの厳しい要求を満たす上で、アマゾンの宅配便数を向上した部分によって限界コスト通減の効果を享受することができる。アマゾンジャパンも、宅配の品質と速度の向上により、顧客満足度が高めてリピート増加することによって、在庫回転率や、物流センターの利用立の向上により、限界コスト通減効果を享受することもできる。つまり、アマゾンジャパンと物流業者の間に、EC本業の成長を通して、たしかに「win-win」の関係を築いた。

故に、両社のビジネスモデルは、戦略の特徴を示している。もちろん、いかなる戦略やビジネスモデルにはメリットともデメリットとも存在している。そのメリットとデメリットは、下記の表 5-1 の示すとおりである。パートナーの違いは、ビジネスモデルの結果となる。企業は戦略を決めた以上、パートナーが違ってくる。

ビジネス実務から見ると、パートナーは事業の成長にとって非常に重要な一部であり、お互いに学習し、同時に成長するのである。特に他国でビジネスを展開する中に、地元に頼れるパートナーを探すのは、成功の鍵を握ることである。特に、特別なビジネス文化を有する日本市場において、パートナーは、最も大事なことでありと作者が考えている。

アマゾンジャパンは、物流業者とお互いに限界コスト通減の効果を提供する事によって、特別文化を持つ日本市場で迅速的に事業規模拡大することを実現したのである。一方、楽天市場は出店してくれた店舗との間にそんなに「win-win」効果を見えなく、実際に、楽天市場へのロイヤリティが高くないことが想定できる。つまり、営利しないか損する店舗が離反しやすいと思っている。

図 14 パートナー (win-win 関係構築)の比較

項目		楽天パターン	アマゾンパターン
パートナ リ ット	内容	・店舗 楽天は、中小ネット通販会社の集合体であり、さまざまなネット通販会社が出店してもらうことで、どこよりも早く充実した品揃えを実現しました。店舗数から見ると、15年9月末時点の店舗総数は、42,601店舗で、14年12月末の41,442店舗よりわずか1,159店舗しか増えていなかったことがわかった。店舗の増加は、限界がある。	・物流業者 アマゾンは、自前で調達を行い、地域的大型物流センター（9ヶ所、日本全域をカバーできる）に品物を集めて自ら顧客に出荷するパターンで、物流の確保に専念し、物流インフラやドローンなどの新しい物流技術に惜しまなく続投する。現段階は、物流業者に宅配業務を依頼する形で、宅配の速度をいかなる方法で加速し、一部地域で1時間以内宅配できる。
	メリ ット	1、品揃えの規模効果を早急に達成 2、初期市場シェアの拡大が速い 3、店舗直出荷で、流通インフラなどへの投資が必要ではない 4、店舗に応じる営業ノウハウの獲得 5、人に投資し、専門的な営業部隊を持つ	1、宅配規模により、調達コストを削減する 2、宅配品質統一化「統一な梱包、品質、速さなど」 3、宅配業者のケバビリティーがあるので、他ライバルの業務を引き受けるのはできなくて参入障壁になる 4、他業者に依頼するにより、交渉力を向上する 5、規模により、良い条件がもらえる
	デ メ リ ット	1、サービス、特に品物と物流の品質にはばらつきが出る 2、店舗対応には、営業マンの対応品質にもばらつきがある 3、規模の効果が限界に達して、成長の原点が失った 4、投資が少ないので、参入障壁が高くないはずである 5、営業マンの離職により、ノウハウも流出する恐れがある	1、業者の代替性が低いので、万が一物流業者が契約中止すると、システム自体が失効になる恐れがある 2、インフラ投資額が莫大で、初期にはまかないにくい 3、規模の経済効果及び「ロジスティック→低コスト→低価格」 ⁴ の良性循環の損益分岐点に達するのは時間がかかるはず

15.主要活動(改善の原点の視点で)

事業戦略から見ると、楽天は囲い込んだユーザーを多角的な事業での消費を促進するモデルで、つまりユーザーの囲い込みが日常の仕事の中に最も重視すべきところである。他に、楽天は「仮想商店街」であるので、楽天市場で出店する店舗の管理も主要活動の範囲に入るべきであると思っている。一方、アマゾンジャパンは、自前の物流センターを利用して、統一的な調達、商品、在庫及び出荷管理を行っている。その上、日本において、特定の物流業者に物流業務をアウトソーシングして、競合他社より迅速な宅配を実施している。つまり、調達、商品、在庫及び出荷の管理は、アマゾンジャパンの日常的な主な活動と思っているが、実は、アマゾンの成長軌跡を見ると、アマゾンジャパンは、品揃え強化(カテゴリ強化を含め)及び顧客の囲い込みをより重視することがわかった。

本業とした本業とした楽天市場から見ると、楽天は「仮想商店街」パターン取った以上、自前で物流センターのインフラ投資をせずに済むので、調達、在庫管理、商品管理する必要がまずない。楽天のモデルの中心とする内容は、いかにユーザー(会員)を囲い込んで、そのユーザーを「楽天経済圏」の事業間で消費させることである。つまり、ユーザーの「生涯価値」をどれほど手に入れることである。その主な手段としたのは、消費額による楽天ポイント付与のことである。その上、他の事業もユーザー囲い込みの機能を持っている。アマゾンジャパンは、「直販型」のパターンを取って、自前で物流センターのインフラ投資を行い、日本全城をカバーできる9つの物流センターを持つことは、アマゾン

の EC 事業にとっては最も重要な武器と思われる。それにより、アマゾンジャパンは、商品の調達、在庫、出荷などを管理し、バリューチェーンをコントロールすることができた。その上に、アマゾンにとっては最も重要なのは、如何にそのインフラを効率的に利用することである。作車の回転率の向上を実現するために、顧客の囲い込み及び品揃えは、アマソンの売上高と直接に関連することになった。

企業の日常の活動は、改善の原点で企業のコアのコンピタンスとつながる。つまり、楽天の改善の原点としての活動は、ポイント付与による顧客囲い込み及び店舗の管理というところだ。日常の中にこの 2 つの面において試行錯誤しながら改善しつつある。故に、楽天は、店舗に対して強い販売力を持つ営業部隊を持ち、顧客の囲い込みにも経験を活かして効率化できるアマゾンジャパンも、2 つの部分で改善の原点を持つ。一つは見える部分の顧客囲い込みとカテゴリ強化で、一つは見えない部分の商品調達、在庫、出荷管理である。そして、物流業者と提携することにより、物流の面も改善しつつある。改善を積み上げた結果、いわゆる「物流の革命」が実現できる。これは、物流センターの投資と物流技術の導入による結果であり、物流上の改善による結果でもある。

図 15 主要活動（改善の原点）の比較

項目		楽天パターン	アマゾンパターン
主要活動	内容	・店舗管理、顧客の囲い込み 「モール型」EC業者である同時に多角的な事業構造を持つ。ポイント付与は顧客囲い込み手段となる。その上、店舗管理による経験を生かし、Off-line 店舗への展開も目立つ。例えば、飲食店で消費しても、楽天の APP を提示したら、ポイントも日常的にも貯める。店舗管理の経験のリアルでのシナジー効果を狙う。	・カテゴリ強化（品揃え強化）、顧客の囲い込み ・調達、商品、在庫の管理 アマゾンジャパンは、地味な EC であり、どのように顧客に最高のネットショッピングを与えるかに集中している。そのため、特定の物流を業者に依頼し、統一な商品調達、在庫管理を行ない、数多くの商品が無料宅配の範囲に入ることによって、「物流革命」と評価される。その上、リアルリレール業者とも次々と提携している。更に、アマソンは、自前インフラ投資の姿勢で、半時間以内に宅配できるドローン技術などへの投資も視野に入っている。
	メリット	1、やりやすくて難しい技術は特にいない 2、他業界と連携でシナジー効果達成を期待できる 3、規模の経済効果が働く 4、顧客の関与度を向上できる 5、他業界に渡る顧客情報の獲得	1、物流センターの建築の制限がない。能動的かつ合理的な投資ができる 2、統一物流による品質の統一化、まとめて発送できるので、効率性が高い 3、規模の効果があって、真似されにくくて、参入障壁になる 4、宅配が迅速で、時間も短縮。これは直接顧客満足度の向上につながる。 5、EC ショッピングの顧客関与度が低いので、早期市場シェアをしばらく無視して、インフラの投資による後発的優位性を実現するのは難しい
	デメリット	1、店舗手数料や広告料金が主な収入源となり、成長手段が欠けている 2、真似されやすい 3、店舗数やユーザー数には、いずれも限界に達した後、成長が鈍化になる可能性がある	1、物流会社が契約を切れると、大変なピンチになる 2、送料無料による損益分岐点が高い可能性がある 3、物流業者がそのノウハウを他社に利用することにより、物流上の競争優位性は弱くなる可能性がある。

16.価値提案(生涯価値とショッピング体戦)

価値提案は、ビジネスモデルにとって基礎的かつ中心的な存在だと思っている。価値提案が違えば、戦略は違ってくる。楽天の「仮想商店街」のパターンは、EC 本業と多角化した事業の間に、共に楽天ユーザーをベースにし、通用ポイントによりユーザーの「生涯価値」を実現することを戦略的構想とする。アマソンは「自動販売機」のパターンで、顧客がアマゾンで商品を購入すると翌日手に届けるという「ショッピング体験」重視のパターンを採用している。ざっと見ると、パラドクスの存在だと誤解されやすいが、実は、矛盾なコンセプトではない。「仮想商店街」も 1 種の体験であり、「自動販売機」も生涯価値を重視しないわけがない。要するに、ユーザーや顧客が年齢層、商品知識、ショッピングの時間、物流時間に対する受容度が違うことにより EC サイトを選ぶのである。例えば、時間たっぷり持ち、予算も限定されているが、商品に対して詳しくない家庭主婦場合、楽天市場で買い物する可能性が高いだろう。何故かと言うと、楽天市場の商品展示が詳しいからである。同時に、商品知識を持ち、予算を考慮しなくて時間もないサラリーマンが多分アマゾンで注文する可能性が高い。いショッピング

グ経験になったらリピーターにならないわけがない。リピーターやロイヤリティは顧客満足度と強く関連しているからである。一方、「自動販売機」のアマゾンに対して、顧客の関与度が高くないことがわかった。逆に、「仮想商店街」の楽天市場から見ると、ユーザーの毎回のショッピング後、100 円の消費額に対して、1~7 円のポイントが付与されているので、10,000 円を消費したら、最大 700 円のポイントが貯めるはずである。その上、楽天市場では、店舗間の激しい価格競争が想定されるので、ユーザーにとっては常に低価格でほしいものを買えることにより、ユーザーの関与度が高めた。2 度目のショッピングは 700 円安くしてくれるからである。つまり、価値提案において、顧客(ユーザー)の関与度が高ければ高いほどリピーターしやすくなり、故に顧客(ユーザー)の「生涯価値」をより簡単に実現できる。しかし、価値提案における「生涯価値」と「ショッピング体験」は、実際から見ると、どちらも弱そうなコンセプトである。何故かと言うと、それを実現する手段は、競合相手から真似されやすいのである。2016 年現在、作者は amazon で参考書を買おうとすると、決済するとき、決済画面には、540 円のポイントを使えると提示されました。アマゾンも楽天のポイント付与という「生涯価値」を狙う手段を使っていることがわかった。もちろん、アマゾンジャパンの場合、現在、100 円あたり 1 円のポイントだけが付与されるが、楽天の場合は、プロモーションの場合、たしかに 100 円あたり 5~7 円の通用ポイントを付与されることになる。一方、楽天市場の中に、送料無料の商品も検索によって絞り込むことができる。

図 16 価値提案（生涯価値とショッピング体験）

項目		楽天パターン	アマゾンパターン
価値提案	内容	・ユーザーの生涯価値重視 店舗オーナーが個性を富んでいる商品展示をやってきた。商品を検索すると、違う店舗の同じ商品が出てきた。値段で並んでいるが、それぞれを開くと、内容は多少区別がある。宅配料金を含むかどうかも店舗ごとに違う。もちろん、送料無料の店舗もたくさんある。商品展示ページには、出品者の会社名や電話、メールアドレスを掲載し、問題があれば、すぐメールで問い合わせることができる。楽天の違う店舗で注文した品物は、店舗ごとに宅配を手配するしかできない。	・ショッピング体験重視 アマゾンジャパンは、調達から在庫、出荷まですべて自前でやる。「自動販売機」のような形で、注文すれば、翌日送達できる。顧客がたくさん注文すれば、一括的に宅配で顧客の玄関まで届ける。 品揃え（カテゴリ）は自前で調達し、管理するので、たまに在庫なしの場合も発生する。この時に注文すると、アマゾンはすぐに調達に着手し、在庫を補充する次第発送する。これは特にショッピング体験重視なモデルだと思っている。
	メリット	1、品揃えが豊富 2、店舗が業績により自動的に更新している、利益を設ける優秀店舗だけが残る 3、店舗が品揃えと価格を能動的に管理 4、営業部隊を活かしてリアル的な展開をしやすい	1、商品展示が簡単で、フォーマットが統一され管理しやすい 2、在庫調整できるので、理論上に、品揃えの限界はない 3、在庫を同一的なシステム、基準で管理し、効率が高い 4、同一基準と品質で、クレームや訴訟などが起きにくい 5、信用問題を乗り越える必要がない。
	デメリット	1、店舗間競争により、カニバリゼーション効果がある 2、商品展示が見にくくて商品の比較には時間かかる 3、店舗出店、品揃え、ユーザー数などはいずれ限界がある 5、品質統一されないの、品質保障は言えない 6、物流には効率がない	1、品揃え（カテゴリ）は、早期揃えることは難しい 2、欠品が発生しやすい 3、商品展示には情報不全の場合が発生する。 4、商品展示は契約みたいな画面で、イメージが硬い 5、価格や商品情報重視の顧客の関与度が高くない。

17. 消費者囲い込み(ポイント付与と統一基準主張)

楽天市場はポイントによる「楽天経済圏」の消費を促進し、ユーザーの生涯価値を圏内消費で実現する戦略となる。アマゾンジャパンは、「自動販売機」と同じように、ショッピング体験を重視するモデルを立ち上がった。共に EC 業者であるが、消費者の特徴から見ると、多少違う。楽天の消費者は、図 4-5 のビジネスキャンパスの示すように、時間つぶし、予算考慮、ポイント重視などの特徴を持っている。そして、「モール型」のパターンであるので、すぐに時間をたっぷり持っている家庭主婦のイメージが浮かび上がる。

一方、アマゾンジャパンは、図 4-9 の示したように、利便性に厳しい、予算を考慮せず、商品に詳しい消費者が顧客になるはずである。

ここで、もう一つの顧客が気にする問題があると思っている。それは、信用問題です。楽天の場合、ユーザーは楽天から買い物したと思いましたが、実際には、楽天に出店した店舗から商品を買った。アマゾンジャパンの場合には、こういう疑惑がないと思っている。楽天市場は、店舗から直接顧客に出品するので、店舗それぞれの品物の品質は、統

一的な品質とはいえない。 作者が、自らソファを楽天市場で注文したことがあった。ホームページで検索すると、 同じソファは数多くの出品者が取り扱っているのも、 その中に、 福岡県のあるソファ業者に注文を出した。 1週間後、そのソファは、 家の玄関まで送りましたが、 チェックしてみると、多少傷があった。ということは、 楽天市場は、 出品の本質管理ができないということである。これも楽天に対する訴訟が多い原因となる。アマゾンには、統一的な品質管理を行っているのも、 作者はアマゾンで注文した商品は、物流の速さだけでなく、品質に文句を言った覚えはまったくなかった。これは、訴訟を減らし、顧客の信頼性を増やす効果ももたらす。そして、楽天のアフターサービスは、 店舗が対応するので、標準にもばらつきが大きいことも「モール型 EC」の課題となる。

実は、消費者の囲い込みは、両社にとってはともに一番重要な問題である。とにかく楽天はユーザーベースのルートを選んだ以上、 消費者の囲い込みはほぼ唯一の課題になってしまう。 アマゾンジャパンも規模による 「コストの限界費用通減」 効果を追求するために、 雇顧客ベースも必要となる。

その一方、アマゾンジャパンは、物流センターによる物流管理を統括的な管理もできるので、改政善の原点が楽天より多くなる。楽天市場にはもう一つのコアのコンピタンスとする営業部隊は実は楽天にとっては非常に重要な経営資源である。楽天は店舗に対する営業力の強い営業部隊でリアル的な展開を通して、 顧客の囲い込みを行っている。一方、 アマゾンは、楽天市場と同じように 「仮想商店街」 の発展にも力を入れた。 その上、学生向け「学割会員」 などの手段を通して、 顧客の囲い込みを地味的に行っている。

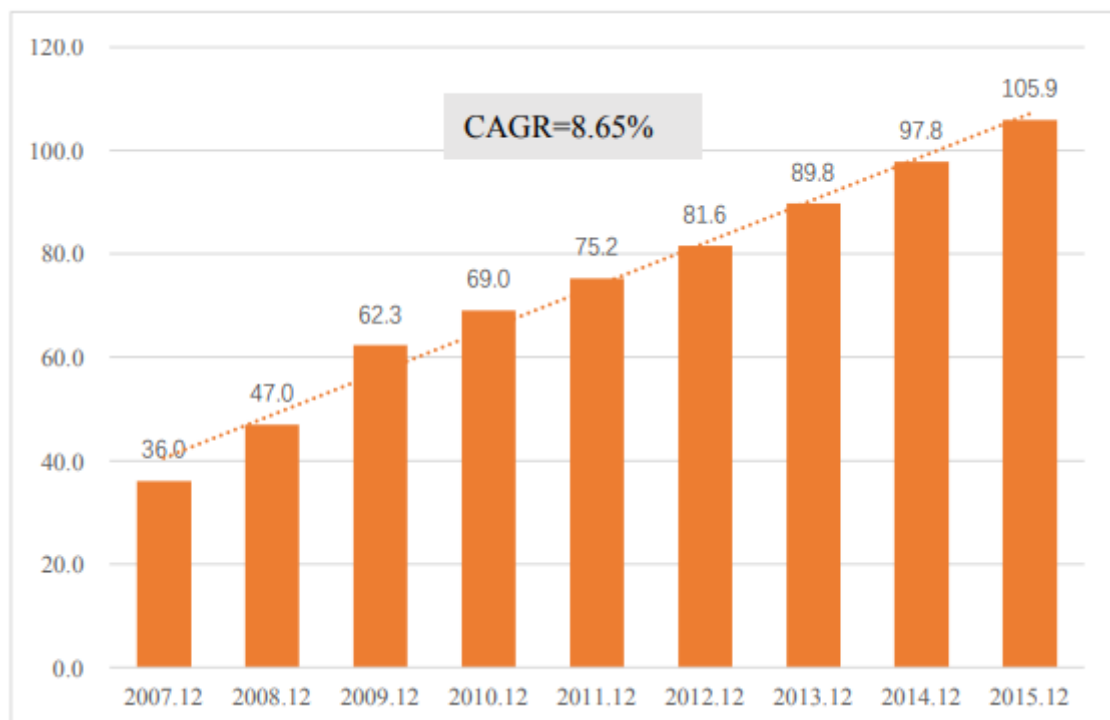
図 17 消費者囲い込み（ポイント付与と統一基準主張）

項目		楽天パターン	アマゾンパターン
消費者	内容	・ポイント付与 - 品揃え（カテゴリ）充実 - ファッション品充実 - ポイントが数倍のプロモーションが次々で行う - トラベルや銀行などのサービスも集客機能を負担する - アマゾンのユーザーの中に 76%が同時にアマゾンを使う。 - 女性の消費者がよく「楽天」を支持している。 「男性」と「60代以上」の支持率は、35%だけで低い。	・統一基準主張 - 商品の探しやすさ - 価格表示のわかりやすさ - 配送便利及び迅速 - 送料無料 - アフターサービスの良さ - アマゾンのユーザーの中に、72%が楽天を同時に使う。
	メリット	1、ポイントによる消費者の関与度が高い 2、EC 事業がトラベルなどの他事業にサポートと連携効果が期待される 3、ファッション品など差別化のカテゴリに強みがある。 4、消費の主力とする主婦の消費者が多い	1、利便性による満足度が高い 2、口コミ効果が効く 3、広告宣伝効果が全体に対するもの 4、バリューチェーンにおけるシナジー効果が求められる 5、多種類の商品を注文すると、配送の効率性が高くなる 6、「自動販売機」のような利便性の高いショッピング体験
	デメリット	1、品質にばらつきがでる。 2、商品が重複しているので、店舗間のカニバリゼーション 3、訴訟が頻繁に起こる 4、総合マール型 EC として格別に強いカテゴリはない 5、ポイントによる囲い込みは限界ある	1、消費者の関与度が高くない 2、商品の展示は、そんなに詳しくない 3、インタラクティブなショッピング体験ではない

18. 利益構造(限界通増効果と限界避減効果)

楽天にとっては、実は消費者の消費額は、アマゾンジャパンと違って、楽天の売上高とはいえなくて、「流通総額」と呼ばれている。楽天市場は、「消費者→店舗→楽天市場」の中に、消費者の店舗による消費額の一定の割合だけの金額を店舗の楽天市場プラットフォームの利用料として徴収されている。20年間のユーザー囲い込みを行った上、楽天の会員数は、下記の図 5-2 の示すとおりで年間平均成長率 8.65%の成長立で安定に成長しているが、日本の人口ペースによって、いずれ限界に達しているとい推測されている。

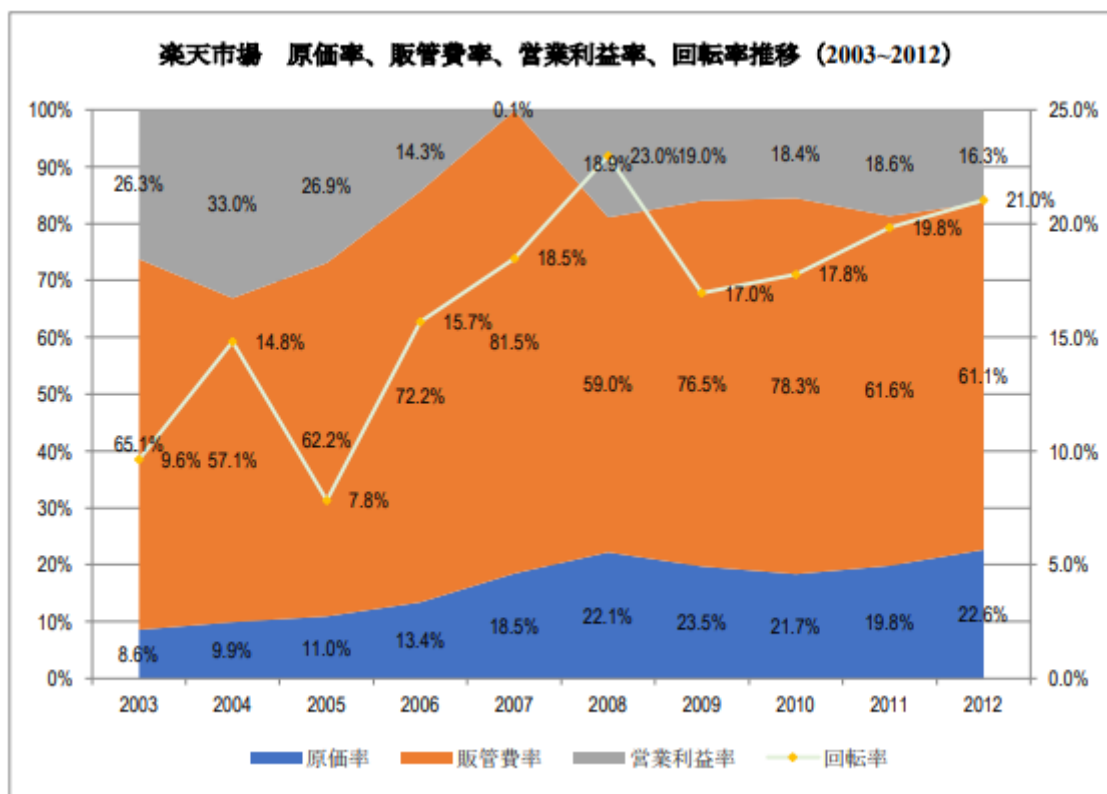
図 18 楽天の会員数推移(百万人、2007-2015)



楽天は、会員数が限界に達していることにより、これから1人の会員を増えるともっと多くの対価を支払わなければならないということで、実際に「限界コスト通増」の異に陥ったに決まっている。アマゾンには、市場ベースにおいて成長を成し遂げまあした。市場が2桁の年間平均成長率を維持した以上、アマゾンの成長に特に心配ないと思っている。その上、事業規模の拡大により、物流センターの在庫回転率も上がっていく。故に、効率的なインフラ利用によって限界コスト通減の効果を楽しむことができる。更に、物流センターの部分において、アマゾンのオペレーション改善とつながっているので、近頃、ロボットの導入により、人件費の削減、在庫の管理、発送ミスを避けることによる顧客満足度の向上などに良い効果が出てくる。

ここで、もう一つ注意しなければいけないのは、楽天は日本の東証1部上場企業であり、外国の資金の利用をできるようになったが、日本の株式市場の制度により、年間約20%の営業利益率を保たなければイメージが悪化する可能性があるということである。

図 19 楽天の収益構造



しかし、アマゾンジャパンは、日本において上場企業ではなく、財務諸表を公示するどころか、営業利益に対する要求もない。つまり営業利益は0以上で十分で、宅配無料化という最大の武器を握るようになった。そして、引き続きのインフラ投資が可能になる。アマゾンジャパンのインフラ投資主に2つの目的を持つ。1. 「直販型」モデルに搭載する最も重要な一環となる。そして、日本は特別商文化を有する国で、特に物流分野において特別な伝統を持っているので、外国のリテール業者にとっては最もコントロールしにくい部分で、最大の参入障壁となる。そのため、アマゾンジャパンが物流センター投資による最もの特長は、2. その参入障壁を避けて、莫大なインフラ投資により、新しい参入障壁を作り上がるということである。事実から見ると、物流センターへの投資は、日本市場において競合他社の最も克服しにくい障壁になった。

2-7 SWOT 分析

引用

・ 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)

https://ryuka.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=527&item_no=1&attribute_id=22&file_no=1 (日本大手通販企業：アマゾンと楽天の比較研究)

・ 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：ぱる出版 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

まとめ

本文は、日本市場 EC 分野の典型的な企業とする楽天とアマゾンの戦略比較を通して、作者のこれからのビジネス実践に対して些かの示唆を与えたいと思っている目的で作成した卒業論文である。

文脈としては、仮設はそんなに重要ではなく、主な部分としてコンセプトによるビジネスモデルの分析を通して、両社の戦略を比較することである。

そのうち、作者は、両社の成長の歴史を重視し、インターネット市場の収集により、それぞれのビジネスモデルの 5 つブロックを比較した。そして、ビジネスモデルの展開の仕方も論じた。イノベーションは、究極な競争力の原点となるため、本文は、特にビジネスモデルの展開とイノベーションの関係も取り入れた。両社のビジネスモデル構築の根拠としては、本文は両社の M&A の状況を収集した上で確定したのである。そのうち、アマゾンジャパンは、直接アメリカ本社からビジネスモデルを引き継いだため、amazon.com の M&A の状況により確定したのである。

そして、本文は戦略やビジネスモデルの優劣を比較しない。なぜかという、戦略のコンセプトやビジネスモデルの構築は、各企業が初期段階に面している環境、創業者の考え、資金などの条件に限られているのである。しかし、ビジネスモデルが形成した以上、それからのビジネスモデルの展開は確かに優劣があると思っている。前文に述べたように、ビジネスモデルの展開は、イノベーションと関連する。イノベーションは究極的な競争力である。その優劣を比較する余地があると思っている。ただし、本文では、その部分を言及したくない。戦略を比較する中に、歴史的な文脈は、比較の手段の 1 つである。

作者の目の中には、戦略のコンセプトとなるビジネスモデルは、実践と最も接近している具体的な部分である。作者のビジネス実践の中にも常にビジネスモデルを注目したので、ここで、主にビジネスモデルを通して両社の戦略を比較する最大の理由である。そして、本文の比較を通して、作者の今後の仕事に対して、示唆を得ようと考えている。