法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-16

新・商業社会論（６）　：流通のデジタル破壊

YAHAGI, Toshiyuki / 矢作, 敏行

(出版者 / Publisher)
法政大学経営学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
The Hosei journal of business / 経営志林
(巻 / Volume)
56
(号 / Number)
4
(開始ページ / Start Page)
65
(終了ページ / End Page)
82
(発行年 / Year)
2020-01-31
(URL)
https://doi.org/10.15002/00025626

〔論　文〕

新・商業社会論（６）　流通のデジタル破壊

矢　作　敏　行

目次

１．はじめに
２．デジタルトラスフォーメーションの始まり－取引のデジタル変革
３．パイプライン型からプラットフォーム型へ
４．プラットフォーマーと出店者の「競争的補完関係」－アマゾンの場合
５．流通ビジネスモデル革新の構図
６．まとめ

１．はじめに

コマースの第３の分水嶺として流通のデジタルディスラプション（創造的破壊）を取り上げる。「新・商業社会論（１）－３つの分水嶺―」（矢作、2018）でデジタル社会の到来とともに流通機能のアンバンドリング（「束」の解体）とリバンドリング（「束」の再構築）現象が同時に進み、リアルとデジタルが融合した新しい購買経験を提供するオムニチャネル化が進むと指摘した。それを受けて、本稿では流通のデジタルトランスフォーメーション（デジタル化による企業・産業変革；以下、デジタル変革）からビジネスモデル革新に至るプロセスを視野におさめることにする。

まず次節で流通フローから商流（取引）を取り出しデジタル変革により何がどう変わるかを洗い出し、第３節で流通ビジネスモデルが垂直的に連鎖する伝統的なパイプライン（線形）型バリューチェーン（価値連鎖）から仲介型のデジタルプラットフォームへと変容するプロセスを分析する。そして第４節ではデジタルプラットフォームを支えるビジネスエコシステム（事業の生態系）の観点から補完企業（complementors）の役割を評価し、アマゾン・ドット・コムの事例を通して協働と競争が交錯する「競争的補完関係」の問題点を考える。

最後に第５節で消費者と緊密にインターフェイス（接触）している小売りチャネルの観点からオフライン系かオンライン系か、パイプライン型かプラットフォーム型かという２軸から戦略意思決定領域を整理し、それらが融合化・複合化する流通ビジネスモデル革新の全体像を描き出す。

２．デジタルトランスフォーメーションの始まり―取引のデジタル変革

デジタル変革とは企業が製品・サービス、およびその購買・消費過程にデジタル技術を適用し、革新的なビジネスモデルを構築する企業・産業変革と捉えることができる（Verhoef and Bijmolt, 2019）。デジタル変革には紙の伝票が電子化されてオンライン発注に移行する特定業務のデジタル技術化（digitization）や実店舗と並行してEC（電子商取引）チャネルを導入するといった事業の部分的なデジタル化（digitalization）を含むが、最終的には事業戦略を実現するビジネスモデルをデジタルベースに変革することにより顧客に新しい価値を提供し、それを利益として収穫することを目標としている。

最初に流通フローから取引を取り出し、デジタル変革の基本的要素である取引対象（商品・サービスの提供価値）、取引プロセス、取引コス

表1　取引のデジタルトランスフォーメーション

取引対象	取引プロセス	取引コスト
・中核価値の増幅 ・商品のデジタル化 ・シェアリングサービス	・時間・空間制約の解消 ・情報環境のユビキタス化 ・業種・業態概念の後退 ・消費者関与の増大 ・ビックデータの活用	・店舗投資の不要化 ・限界費用の低下

（出所）矢作敏行作成。

トの3つの変化について考える（表1）。

取引対象のデジタル化

取引対象のデジタル変革は、①商品・サービスの提供価値の増幅、②商品それ自体のデジタル化、③商品の所有権と使用権を分離したシェアリング（共有）サービスの提供、の3つにまとめることができる（リフキン、2015;小田切、2016）

提供価値の増幅には自動車にカーナビゲーションが搭載されて運転しやすくなるとか、商業施設でスマートフォン（スマホ）にショッピングアプリをダウンロードしてストレスフリーな買い物を楽しむことができるといった例があてはまる。

②の商品自体のデジタル化はレコードがCD（コンパクト・ディスク）に替わり、CDが音楽配信サービスに置き換わる、あるいは書籍が紙から電子に替わる場合が該当する。

商品それ自体のデジタル化には大きな限界があるが、モノの所有権と利用権を分離し、「住まう」「移動する」といった商品の中核的価値をオンライン上で取引し、利用者が価値をシェアリング（共有）する仕組みが生み出されている。それが③のシェアリングサービスで、民泊サービスや配車サービスはモノのデジタル化の限界を突破するビジネスモデルとして急速に広がっている。また自動車などの耐久消費財や衣服などを購入するのではなく、一定期間の定額料金を支払い、商品を利用するサブスクリプション（定額制課金）モデルもモノの「利用」に着目したサービスイノベーションの一種である。

提供価値の増幅は商品・サービスが部分的にデジタル化されて価値が高まる漸進的革新（インクリメンタルイノベーション）であるのに対して、商品それ自体のデジタル化とシェアリングサービスは企業のビジネスモデルや産業構造を変わる破壊力を持っている点で急進的革新（ラディカルイノベーション）ないし創造的破壊（ディスラプション）と位置づけられる。

ネットフリックスは後者の典型的な例である。1997年の創業時、インターネットで注文を受け、DVDを宅配するレンタル事業を手掛けていたが、10年後の2007年映像のデジタル化が進むと、サブスクリプションモデルによる動画配信サービスに素早く切り替えた。現在では膨大な資金を投じて自社コンテンツを制作しており、会員数1億4,000万人を擁する「21世紀型メディア王」との呼び声もかかる。それとは対照的に日本を含む世界で9,000店舗を展開していた米国最大手のビデオ・DVDレンタルショップのブロックバスターは2010年、時代の波に乗り遅れ、倒産に追い込まれた。

取引プロセスのデジタル化

流通機能のアンバンドリグ現象では取引プロセスにおける企業と顧客の主たるインターフェイスが店舗から「デジタル」ないしは「店舗とデジタルの組み合わせ」（オムニチャネル）に変わると指摘した（矢作、2018）。ここでは企業と消費者のインターフェイスがどのように変わるのか、改めて確認しておく。

オンライン小売業では店舗を必要としないから販売活動に時間的・空間的制約条件がほぼない。ネット上で品揃えを限りなく拡大でき、24時間年中無休で顧客からの注文を受けることが

できる。これは消費者の側にたつと、「商圏」という地理的制約条件が消えることを意味する。買い物コストは限りなく低下し、ネット上ではいわゆるロングテール（非売れ筋）商品の取り扱いが容易となるとされた（アンダーソン、2006）。

消費者行動の制約条件解消に貢献したのが情報環境のユビキタス（遍在）化である。1990年代以降PC（パーソナル・コンピューター）が普及したのに続き、2010年代に入ると、スマホやタブレットといったモバイル端末機の利用者が急増し、いつでもどこでも商品・店舗にアクセスできるユビキタス化が進んだ。

これにより消費者と企業のインターフェイスは大きく変わった。消費者は商品・店舗の評判・評価を入手し、ピンポイントで店舗・商品を選択できるようになり、企業・消費者間の情報の非対称性は根底から覆された。

オフライン小売業では消費者行動の基準となっていた業種・業態概念が希薄化している。コマースの第１、第２の分水嶺では食料品店、スーパーマーケット、百貨店といった業種・業態で市場は構成されていた。実際、業種・業態は消費者行動の有力な購買行動基準となり、消費者は生鮮食品が必要な時は近くのスーパーマーケットに、医薬品は馴染みのドラッグストアに出向いた。

ところがデジタル社会ではオンライン検索で商品名やブランドを入力すれば、たちまち該当する商品一覧表が表示され、消費者は店舗の業種・業態に関係なく、個別店舗・個別商品に関する必要な情報を探し出し購買できる。

伝統的な流通理論では消費の個別分散性―消費の個別性・分散性・小規模性―に応じて、売買の集中が「空間的小市場」で起こり「業種・業態」を基礎に商業集積が形成されると説明してきたが（石原、2000）、オンライン上に「空間的小市場」はもはや存在しない。代わりに地球の裏側まで到達する「無限巨大市場」が消費者の手のひらの中にある。

消費者を動かすのは企業ではなく消費者自身となった。世界で月間23億人を超えるユーザーを擁するファイスブックの調査によると、友人の名前が書かれたファイスブックの広告を目にすると、広告記憶率は60％以上高くなり、当該製品が購入される割合は４倍になるという（ケラー＆フェイ、2016）。企業からみると、消費者の口コミやレビュー・評価が他の消費者に大きな影響を与えることは消費者への統制不可能性が高まる点で「脅威」となるが、いつでも個々の消費者と接触可能で刻々変わる行動データが把握できる点ではマーケティングの「機会」ともなり得る。

その結果、企業は従来のようにテレビや雑誌などペイドメディア（料金を支払い広告など打つ媒体）を通して消費者行動に影響を与えるのでなく、ブログやレビューサイト、ソーシャルメディなどのアーンドメディア（他者の評判を獲得する媒体）において良い評価、良い評判を獲得する必要に迫られている。アマゾンはその点でも先行している。

米国では消費者が買い物する時およそ２人に１人がアマゾンで商品検索するという。アマゾンは顧客の閲覧、購買履歴データを集積し500項目以上にわたる詳細な分析を行い、「商品の届け先住所と近くにあるショッピングセンターとの距離の長短で顧客の購買頻度や金額がどう変わるのか」といったデータ解析を進め、パーソナライズ（個人化）した推奨情報を発信する。

例えば、顧客の閲覧データ（「この商品をチェックした人はこんな商品にも関心があります」）、購買データ（「この商品を購入した人はこんな商品も買っています」）、それとも閲覧・購買データの組み合わせ（「この商品をチェックした人は最終的にこんな商品を購入しています」）のいずれがより効果的な奨励データなのか調べたところ、最後の閲覧・購買データの組み合わせが最も効果的であることがわかった。アマゾンは、そうしたデータ分析結果を利用して検索から購買まで顧客を巧みに誘導している（ワイガンド、2017）。

取引コストの変化―限界費用逓減の法則

取引のデジタル変革は事業の投資・コスト構造にもおよんでいる。デジタル・ビジネス・モデルはいったん構築されると、増大する需要に

応じて限界費用が減少する限界費用逓減の法則が働きやすい（リフキン、2015）。

オンライン小売業では注文を受け、情報処理し、出荷指示や代金決済するコンピューターシステムの構築と在庫保管・配送拠点となるフルフィルメントセンターの配置には莫大な投資を要するが、店舗投資と店舗維持費用は不要となる。顧客がオンラインで繰り返し買い物しても、注文処理や代金決算のコンピューターシステムの運営にはほとんど追加的な費用が発生しない。

したがって、いったん一連のフルフィルメント業務システムを構築すると、販売規模の拡大に伴い限界費用逓減の法則が働く。勝者総取り（winner-takes- all）傾向が強まる理由がそこにある。実際、アマゾンは物流・コンピューターシステムの先行投資を続け、いち早くフルフィルメント業務システムを全米規模で構築し、米国消費財 EC（B 2 C）市場で圧倒的なシュアを獲得している（ストーン、2014）[1]。

以上のような取引対象、取引プロセス、取引コストの変化が流通ビジネスモデル革新の基礎となった。

3. パイプライン型からプラットフォーム型へ

流通ビジネスモデル革新は取引のデジタル変革により起こるが、その際取引の仕組みが従来のパイプライン型バリューチェーンから仲介型プラットフォームへ変わることがイノベーションの破壊力を大きくしている（矢作、2016）。

20 世紀に確立した大量生産・大量販売システムはパイプライン型バリューチェーンの構築により生産と消費に架橋した。自動車や家電製品といった耐久消費財であれ、食料品や日用品雑貨といった非耐久消費財であれ、パイプラインの上流から下流に向けて「メーカー→卸・メーカー販売会社→小売り→消費者」の順に垂直的なパイプライン型経路が構築された。業界ごとに段階数や統合の程度は異なるが、上流から下流に向けてモノの売買が交互連鎖し、所有権の移転が円滑に進むように組織された点では同じである。

パイプラインの車の両輪となったのが垂直統合と速度の 2 つの経済性である。パイプラインの各段階にはメーカー、卸・小売業者といったゲートキーパー（門番）がおり、商品の出入りを管理している。各段階のゲートキーパーは最終消費者のニーズを充足するという共通の目標の下、パイプラインをつなぐ適切な在庫投資を行うことを必須の任務としていた。

いずれかの段階で在庫切れが起こると、パイプラインはたちどころに寸断される。逆にどこかで過剰在庫が発生すれば、値崩れが起き、マッチング（需給調整）機能に重大な障害が生じる。どちらにしてもパイプラインに「ボトルネック（あい路）」が生じる（ゴールドラット、2001）。

したがって 20 世紀の大量生産・大量販売体制下ではいかにボトルネックを解消し、商品を素早く回転させるかが重要課題の 1 つとなった。日本ではボトルネック解消の打ち手として流通系列化が消費財分野で急速に進んだ。

大規模消費財メーカーは第 2 次世界大戦前から卸段階の垂直統合（メーカー販売会社制度や商品別地域特約店・代理店制度など）や小売店の組織化（自動車、家電、化粧品などの専売店・併売店制度）に着手しており、戦後の経済復興期に流通系列化を一気呵成に推し進めた。

各段階の取引は 1 対 1 の相対取引を中心にクローズドな関係となり、在庫と情報のフローが強く統制された。それにより自社製品の販売額シェア（占有率）を最大化しつつ、なおかつ値崩れを防止し価格を安定化させるという困難な目標の達成を目指した（矢作、1993）。

それに対して 1960 年代に登場したチェーンストアは下流段階に位置し、大規模消費財メーカーの前方垂直統合に異を唱えてメーカーの価格決定権に挑戦した。増大するバイイングパワーをテコに下流から上流段階を統制する後方垂直統合型バリューチェーンを構築しようとした。

すなわち本部で商品を一括仕入れし、仕入れた商品を卸の力を借りながら、配送センターを通して店舗にタイミングよく納品するという流れをつくり出し、独自のマーチャンダイジング（商品の企画・開発）に取り組んだ。これが第 2

の分水嶺を形成した。

経営史学者のチャンドラー（1993）はこのチェーンストアの経営システムを多店舗化による規模の経済性と垂直統合による速度の経済性が両立したイノベーションと、高く評価した。

伝統的オフライン小売業の転機

オンライン小売業にもパイプライン型がある。オンライン系のパイプライン型小売業は伝統的な実店舗小売業と同様、商品の所有権リスクを負い、クローズドな取引関係で売買する。既存小売企業が手掛ける「Omni 7」や「ユニクロ・オンラインストア」がそうである。実はアマゾンも1995年のサービス開始当時は自社で在庫を持つパイプライン型書籍オンラインショップだった。

それに対してアリババ、楽天、ヤフーショッピングといったオンラインモールはいずれもモール主宰者が在庫リスクを負わない仲介型プラットフォームである。プラットフォームビジネスとは「ある特定の事業主がプラットフォームを構築し、プラットフォーム上で相互依存的な複数の顧客グループを仲介して、彼らの直接的な相互作用を通して価値を創造する仕組み」と定義できる[(2)]。

しかし「仲介市場」であるプラットフォームの概念自体は決して目新しいものではない。文明の発生以来世界各地で自然発生的に現れた市場（イチバ）や現代社会の「消費の殿堂」ショッピングモールも、出店者と顧客で成り立っているオフライン系のプラットフォームとみなすことができる。すべて「２組の顧客グループが出会う共通の場を提供し、顧客同士が交渉し、価値あるものを交換する仕組み」である。

表２「プラットフォームビジネスの事例」にあるクレジットカードを例にとると、カード発行会社は小売店やレストラン、ホテルなどの加盟企業と利用する消費者を組織し、決済手段を提供して消費者には与信という利便性を、加盟企業には集客という販売促進手段を与え、対価として加盟企業と利用者から加盟料や会費を得ている。つまりプラットフォームビジネスの核心はプラットフォームの利用者はプラットフォーマーの「顧客」であり、顧客同士が直接、相互作用して財・サービスを交換する点にある。

２つのビジネスモデルの特徴を要約したのが表３である。パイプライン型はオンラインであれ、オフラインであれ、売買の主体として商品

表２　プラットフォームビジネスの事例

事例	利用者１	利用者２	利用者３	プラットフォーマー
【両面市場】				
クレジットカード	消費者	加盟店		ビザ、マスターカード、JCB
ショッピングモール	消費者	出店者		イオンモール、ららぽーと
家庭用ゲーム機	消費者	ゲーム開発者		ソニー、任天堂、X-Box
オンラインモール	消費者	出店者		楽天、アリババ、ヤフーショッピング
民泊仲介業	消費者	住居所有者		エアビーアンドビー、ホームアウェイ
配車サービス	消費者	運転手		ウーバー、リフト、滴滴出行
【多面市場】				
OS	消費者	端末機メーカー	アプリ開発者	グーグル・アンドロイド、アップル iOS
SNS	消費者	消費者等	広告主	ファイスブック、ユーチューブ

（出所）矢作敏行作成。

（注）OS＝オペレーティングシステム、SNS＝ソーシャル・ネットワーキング・サービス。多面市場には両面市場を除く利用者が３組以上の例を取り上げた。

表３　流通ビジネスモデルの２類型

	パイプライン型	プラットフォーム型
取引行為	売買の主体	売買の仲介
商品の所有権リスク	有り	無し
収益源	売買差益	手数料収入
取引関係	クローズド	オープン

（出所）矢作敏行作成。

の在庫リスクを負い、収益は売買差益であるのに対して、プラットフォーム型はオンラインモールであれ、既存のショッピングモールであれ、商品の所有権リスクを負わず仲介手数料を収入源としている。事業戦略上、大きな違いは取引関係がオープンかクローズドかという点にある。パイプライン型の取引は自社在庫商品の販売を原則にしており、第３者に対して閉じられているのに対して、プラットフォーム型は自由に出退店できるオープンな関係を維持している。

両者を統合したハイブリット型も存在する。パイプライン型オンライン小売業として創業したアマゾンは2000年外部出店者向けマーケットプレイスを開設し、パイプライン型とプラットフォーム型を統合したハイブリットモデルに転換した。実はアマゾンの大きな強みは後述するようにこのハイブリット化にある。

プラットフォームビジネスの成り立ち

プラットフォームを利用する顧客グループが２組の場合、両面市場（ツー•サイディド•マーケット）と呼んでいる。ショッピングモールはオンラインであれ、オフラインであれ出店者と消費者から成り立つ両面市場であり、自動車運転手と乗客をマッチングする配車サービスもそうである。顧客グループが２組以上になる場合、多面市場（マルチ・サイディッド・マーケット）と呼ぶ。検索エンジンを運営するグーグルは利用者とニュース媒体などのインターフェイスを無料で仲介し、そこにターゲティング広告を打つ企業を呼び込んで多面市場モデルを確立した（表２）。

プラットフォーム上にはもう一組のプレイヤーが存在する。利用者の相互作用を促し、より一層充実した価値創造を支援する補完企業である。ハイブリッド型のアマゾンの場合、マーケットプレイスに出店する外部の企業や個人がそのような役割を担っている。

売り手と買い手、送り手と受け手、利用者と補完者はいずれもプラットフォーマーが定めた提供価値を具現化するうえで相互依存関係にあり、互いの合意形成に基づきプラットフォームの運営目的や制度、ルールを共有している。このように補完企業を含む多数のプレイヤーが連携する市場空間はプラットフォームを支えるエコシステム（生態系）と呼ばれている。すなわちエコシステムとは「中核となる提供価値を具現化するため相互作用を起こすパートナー間の多面的関係からなる連合体」（Adner, 2017）といえる。

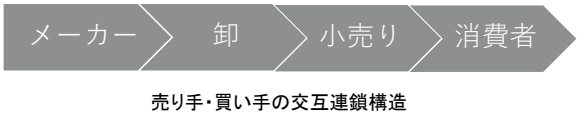
エコシステムは垂直統合や戦略提携と比べると、緩やかな合意形成により連携しており柔軟性に富んでいる。また通常のネットワーク関係の取引構造より経営資源や役割分担面で戦略性が強く取引効果が大きくなる可能性がある。エコシステムは垂直統合と通常取引関係の中間に位置しており、プレイヤー間の相互補完関係が強まると、他のプラットフォームに対する競争優位性が高まる効果が発揮される。

両面市場におけるネットワーク効果

デジタル・プラットフォーム・ビジネスはデジタル社会の到来とともに一気に開花した。ここで取り上げているオンラインモールなどの交換型プロダクトマーケットプレイスは全体のご

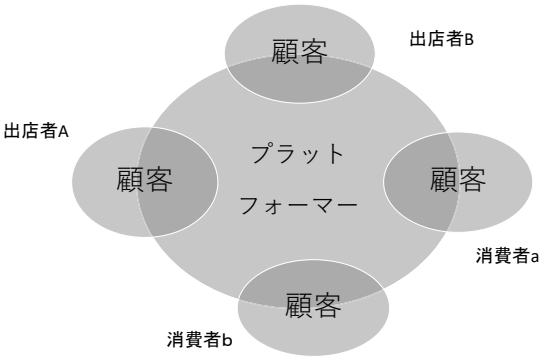
図１　取引構造の変化

パイプライン型バリューチェーン



売り手・買い手の交互連鎖構造

プラットフォーム型両面市場



（出所）矢作敏行作成。

く一部に過ぎない。シェアリングサービスなどのサービスマーケットプレイス、人的つながりをもたらすコミュニケ―ション型、映像や動画を発信するコンテンツ創作型、決済や融資などをデジタル化した金融・投資型と多岐にわたっている（モザド＆ジョンソン、2018）。

巨大プラットフォーマーはいずれか１つのプラットフォームで「勝者総取り」を実現すると、次に関連する事業を包摂する越境行為を推し進めてスケールの大きなエコシステムをつくり上げている。それが先行するオンライン小売企業の強みとなっている。

アマゾンは交換型プロダクトマーケットプレイスでマーケットリーダーとなるのと、映像配信サービス等でプライム会員を増やし、さらに中小規模の出店者への小口融資などを通して補完企業を育てている。他方でアリババ集団は交換型プロダクトマーケットプレイスでやはり圧倒的なシェアを確保すると、代金決済のアリペイや金融機能を提供する芝麻信用などをプラットフォー上でバンドリングする包摂戦略で顧客を囲い込んでいる。

プラットファーマーの「勝者総取り」傾向を促しているのはネットワーク（N）効果である。通常の取引では商品の機能の良さやサービスの充実という商品・サービスそれ自体の価値水準が取引動向を左右する。しかしプラットフォームでは交換される価値それ自体は一定でも、利用者グループの数や質により提供価値が変わってくる。

よく例示される通信ネットワークの場合、電話の音声の質や通信速度ではなく、どのくらいの利用者がいるかにより電話の使用価値は大きく左右される。ごく限れられた数の利用者しかいなければ、電話を利用する価値は上がらない。同様にオンラインモーでも出店者と顧客という２組の利用者が一定規模以上に増えないと、事業は軌道に乗らない。両面市場で同時に良質の利用者増えれば理想的だが、必ずしもそのようにはならない。そこに「鶏が先か、卵が先か」という因果関係のジレンマが生じる。

「鶏が先か、卵が先か」問題を解決するためにはだれにどのように課金するのか、そして最初にどちら側の利用者数を増やすかが問われる。オンラインモールの場合であれば、出店者は一定数以上の顧客を見込めないと、出店を躊躇する。逆に魅力的な出店者が揃っていなければ、顧客は利用意向を示さない。

楽天は当初、月間５万円と破格の安い固定料金制で出店者を集め、ショップ運営を経営指導して成功事例をつくり出した。それにより楽天市場はマルイ（丸井）やビッグカメラなど有力

小売企業から街のパパママショップまで4万店以上の出店者を呼び込むことに成功した（三木谷、2009）。

若者向けファッション商品のネット通販「ゾゾタウン」は「ユナイテッドアローズ」など有力セレクトショップの出店をきっかけに出店者と顧客の増大に弾みがついた（『週刊東洋経済』2017年9月23日号）。2019年3月期末出店者数は954ショップに増え、年間購入者数は延べ632万人に達している。

両社はいずれも出店者サイドの数と質が向上したのが飛躍の踏み台となったが、アマゾンはそれとは逆に買い手サイドからN効果を引き出した。世界一の品揃えと低価格で顧客を引き寄せ、一度利用した顧客をワンクリックやレビュー・評価システムで囲い込んだ。1990年代末に早くも顧客リピート率は73%に達し、堅固な顧客基盤を築いた（Amazon.com Annual Report, 1999）。それによりトイザらス（玩具）やボーダーズ（書籍）など既存小売企業が出店を希望し、一気にマーケットプレイスは軌道に乗った（矢作、2016）。

すなわちN効果には同一面市場で一種のバンドワゴン効果が作用する直接（セイムサイド）N効果と両面市場にまたがる間接（クロスサイド）N効果の2つがある。「鶏が先か、卵が先か」問題の解決方法は各社各様だが、一度弾みがつくと、2つのN効果が絡み合いスパイラル的に発展する傾向が読み取れる。そこに限界費用逓減の法則が加わり、勝者総取り傾向が強まると考えられている（小田切、2016；公正取引委員会、2019）。

4．プラットフォーマーと出店者の「競争的補完関係」―アマゾンの場合

デジタルプラットフォームの競争力を語るうえで欠かせないのは補完企業の存在である。その問題をアマゾンの事例で考えてみよう。

アマゾンのマーケットプレイスには200万を超える外部出店者が存在する。アマゾンにとって出店者はプラットフォームの品揃えを豊富化する補完企業であると同時に、自社の直営チャネルで補完企業と同一ないし類似の商品を扱う場合は競争者ともなり得る微妙な立ち位置にある。

いまのところアマゾン急成長の「フライホイール（はずみ車）」は出店者であることは間違いない。2000年度アマゾンマーケットプレイスの売上高（モノのみ）が全体売上高に占める割合はわずか3%に過ぎなかったが、直近の2018年度には58%まで一気に高まった。その間自社チャネルの年平均売上高伸び率は25%であったのに対して、第3者チャネルは同52%という驚異的な成長力を示し、売上高は1億ドル（約108億円）から1,600億ドル（約17兆3千億円）に膨れ上がった（Amazon.com Annual Report, 2018）。

膨大な数の出店者はアマゾンのオンライン小売業の品揃えを拡大し、プラットフォーム内に競争を引き起こし、顧客に対してバラエティに富んだ品揃えと低価格という恩恵を与えている。

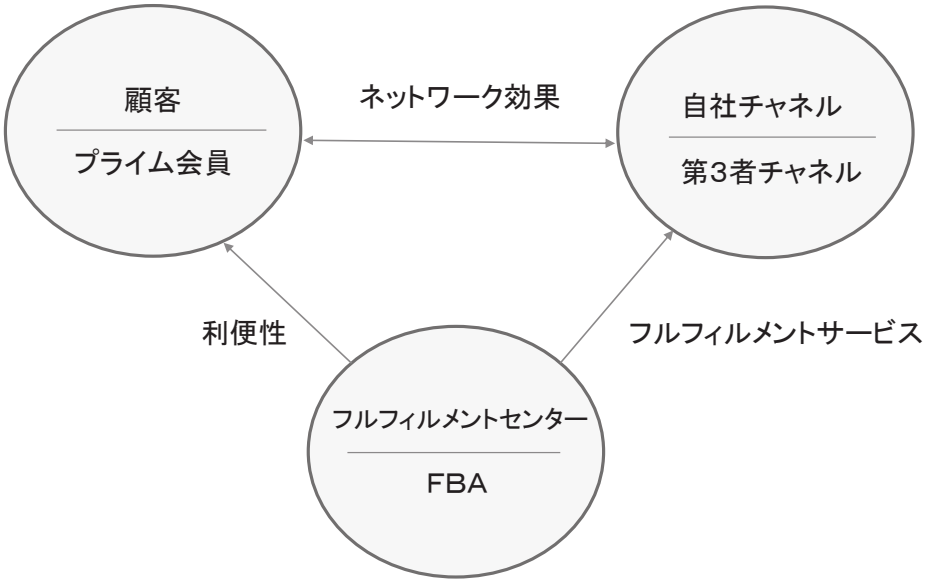
事実、出店者は品揃えの大部分を担っている。米国研究者グループ（Jiang, Jerath, and Srinivasan, 2011）の調査によると、アマゾンは電子機器分野で約202万品目の家電、カメラ、PCなどを販売しているが、自社チャネルで売られている商品はわずか7%に過ぎない。残り93%は出店者が扱っている。

住居用品・工具等、スポーツ・アウトドア用品、宝石、玩具・ゲーム用品、靴の5商品部門でもほぼ同様の傾向を示している。数の上で圧倒的多数を占める出店者の品揃え補完効果は極めて大きい。デジタルカメラを例にとると、アマゾンは約8,010品目を品揃えしているに対して、最大のライバルであるウォルマートの標準店舗は約30品目、また同社のオンラインサイトでは約408品目しか扱っていない（同上論文）。

マーケットプレイス・プライム会員・FBAの三位一体化

マーケットプレイスの急成長は「出店者の増大→品揃えの拡大→客数の増加→さらなる出店者の増大」という間接N効果が十分に作用した結果である。N効果向上の切り札となったのは

図２　アマゾンの EC エコシステム



（出所）矢作敏行作成。

プライム会員制度とフルフィルメント・バイ・アマゾン（FBA）の２つの打ち手である（Amazon.com Annual Report, 2018）。

2005 年に導入されたプライム会員制度は年会費 79 ドル（2019 年現在 119 ドル、日本 4900 円）を払うと、2 日以内に無料で商品が届くサービスを何度でも利用できる。加えて追加料金なしで映画・テレビ番組は見放題、100 万曲を超える楽曲は聞き放題などのサービスが次々に投入された。「定額料金制の使い放題」サービスである。2018 年には会員数が世界で１億人を突破し、米国会員の年間購買金額は 1,471 ドルと非会員の 2.7 倍となっていると推定されている（Morgan Stanley Research, 2018）。出店者はこの膨大な数の良質な顧客にアクセスできる。これが出店者増大の呼び水となった。

出店者とプライム会員を結びつけているのは 2007 年に導入した FBA である。FBA は出店者の在庫保管、注文処理、ピッキング、出荷、包装、配送、代金決済、返品処理と一連のフルフィルメント業務を受託するサービスである。８～15％の手数料（商品カテゴリーにより異なる）を支払うと、アマゾンのフルフィルメントセンターが出店者の在庫を保管し、プライム会員の注文に応じて即座に配送する。出店者はプライム会員対象向け商品に選ばれると、商品情報画面にプライムマークがつき、売上高がぐんと伸びるという（『日経ビジネス』2017 年 10 月 2 日号）。

FBA はフルフィルメントセンターに莫大な投資を続け自社チャネルを育てたアマゾンならではのサービスであり、楽天などオンラインモール事業者も自社フルフィルメントセンターづくりに着手しているが、いまのところ遠くおよばない。

図２はマーケットプレイス、プライム会員、FBA が三位一体となったアマゾンの EC エコシステムを表している。アマゾンと出店者は品揃えで補完関係にあり、顧客と出店者の間には間接 N 効果が作用する。N 効果を強めているのがプライム会員制度による顧客の囲い込みであり、出店者に対してフルフィルメントセンターを開放することにより、顧客には利便性を、出店者には経営効率をそれぞれ提供している。

このプラットフォームエコシステムの確立が収益モデルの改善に寄与した。出店者から仲介手数料やFBA収入を、顧客からはプライム会員費を徴収した。セグメント別収益は公表されていないが、仲介手数料やFBA手数料を含む出店者向けサービス収入は2018年度427億ドル（約４兆６千億円）と全体の18.4％を占めており、成長事業のクラウド・コンピューティング・サービスを提供するAWS（アマゾン・ウエッブ・サービス）の同11.0％を上回っている。

プライム会員費などのサブスクリプション収入は同年度142億ドル（約１兆５千億円）に達している。出店者向けサービス収入と合わせると、約569億ドル（約６兆Ｉ千億円）と全体売上高の24.5％となる。オンライン売上高は1,230億ドル（約13兆1,610億円）と全体の52.8％を占めているが、配送費の負担が重く収益力は極めて低い。マーケットプレイスの手数料とプライム会員費が大きな収益源となっていることがうかがえる[3]。

プラットフォーマーは味方か敵か

アマゾンと出店者との関係は複雑である。出店者の中にはアマゾンの自社チャネルと同一・類似の商品を販売する者もいれば、そうでない者もいる。アマゾンの自社チャネルの品揃えしだいで、アマゾンはプラットフォーム主宰者として出店者を支援する立場にも、出店者と競合する立場にもなり得る。アマゾンと出店者の間には「競合禁止のルール」はない。

事実、米国最大手の玩具専門店チェーン、トイザらスは2000年アマゾンにEC事業の運営を委託する形で出店者となったが、アマゾンは自社チャネルで外部から仕入れたトイザらスが扱うブランド品を販売したため訴訟事件が起こり、結局トイザらスは出店を取りやめた（矢作、2016）。

それでもアマゾンは公には終始一貫して支援者としての立場を強調している。機械学習で得られた知見を「セリング・コーチ・プログラム」として多い週には世界各国で７千万件以上の在庫切れ防止、品揃えの拡充策、価格プロモーション等に関する情報を出店者に提供し（Amzon.com Annual Report, 2014）、年間30万社以上の米国中小企業が新たにアマゾンで販売を開始し、世界市場への輸出金額は前年比50％増加したと成果を報告している（同、2017）。

しかし、それにもかかわらず両者の微妙な関係は大きく変わることはない。アマゾンは出店者の販売情報や購入者の属性・購買履歴を掌握しており、どんな商品がどのような顧客に売れているのかわかっている。どのように価格変更すれば売上高が増えるか、また関連販売では何を推奨すればコンバージョン（購買）率が高くなるか、AIを使用したアルゴリズムにより精度の高い予測を立てることもできる。

そうした情報を出店者に提供すれば、支援者となるが、出店者にそれを知らせず自社チャネルのみで利用すれば、出店者に対するモラルハザード（倫理観の欠如）が生じることになる。アマゾンがマーケットプレイスで売れ筋商品をみつけ出し、自社チャネルで扱うこともできる。各国競争政策当局者が注目している独占禁止法上の重大関心事の１つがそこにある（公正取引委員会、2019）。

示唆に富んだデータがある。「電子機器商品の品揃えは自社チャネルでの取扱いは７％に過ぎず、残り93％は出店者が扱っている」と報告した先の米国研究者グループが、さらに同機器の売上高ランキングを詳しく分析したところ、上位100品目のうちアマゾンの販売する商品は64％と断然多いことが判明した。

同様にトップ100品目のうち自社チャネルが占める売上高シュアは住居用品・工具等88％、スポーツ・アウトドア用品76％、宝石34％、玩具・ゲーム用品66％、靴72％と、宝石以外の商品では自社チャネルが人気商品を扱う割合が極めて高かった。

つまりアマゾンの品揃えの豊富さは出店者により支えられているが、売れ筋商品の多くは自社チャネルで販売され売上高ランキングの上位を占めていることになる。商品単位でみると、その事実は一層明瞭となる。

「SLRデジタルカメラ」を例に取ると、自社チャネルが扱う商品は売上高トップ20品目のうち16品目を占めているに対して、下位150－

250 品目ではわずか５品目しかない。オンライン小売業の強みの１つは回転率の悪いロングテール商品を扱うことができるといわれてきたが、実際にはアマゾンは自社チャネルで売れ筋商品を中心に扱い、ロングテール商品は出店者が主に品揃えしていることになる。

それではアマゾンは意図的に売れ筋商品に絞って自社チャネルで販売しているのか。別の米国研究者グループ（Zhu and Liu, 2018）はアマゾンがマーケットプレイスで売れている商品を探し出し、自社チャネルで販売している可能性を指摘している。

商品カテゴリー単位で自社、第３者チャネルの双方で販売し、なおかつ単品レベルでの新規参入動向が把握できる電子機器、住居用品・工具、玩具・子供用品、スポーツ・アウトドア用品の４カテゴリーと関連カテゴリーから約5,800 万品目のデータを抜き出し、2013 年時点でアマゾンマーケットプレイスに出品されているが自社チャネルで販売されていない商品（全体の 0.5%相当）のうち価格、配送サービス、顧客の平均評価、同一商品であるなしの４点に関するデータを取れる 22 サブカテゴリー、16 万 3,853 品目を取り出した。10 ヵ月後の 2014 年アマゾンが参入し販売に踏み切った商品をチェックし、16 万 3,853 品目のうち 4,852 品目（約３％）が自社チャネルで新たに販売を開始している事実を突き止めた。

約３％という参入数値が高いとみるか少ないとみるか、判断は微妙だが、アマゾンが新規参入した商品カテゴリーは「比較的大きな需要のある（出品者数が多くても需要の伸びている）、評判の良い（顧客の平均評価の高い）、配送料があまりかからない（かさ張らない）商品群」であり、逆に「専門的な商品知識の提供や顧客の質問への回答など手間のかかる商品」への参入は相対的に少なかった。

また FBA を利用している商品より利用していない商品に参入する可能性が高いとの結果も得られた。FBA を利用していない出店者はアマゾンのセンターで在庫が保管されていないため最短での配送サービスを提供するプライム対象商品とはなりにくい。アマゾンが当該商品を直販に切り替え、プライムマークをつけて売り出せば、最短での配送サービスが可能となり、売上高増が期待できるとの読みができる。

要するにアマゾンはマーケットプレイスの販売データを掌握し、あまり手間のかからない売上げが伸びそうな有望商品をみつけ出し、自社チャネルで直販している可能性が示唆されている。アマゾンと出店者は「微妙な競争的補完関係」にあり、出店者は「鮫と一緒に泳ぐ」（同上論文）リスクを抱えていることになる。

５．流通ビジネスモデル革新の構図

図３「流通ビジネスモデル革新の構図」はこれまでの議論をまとめたものである。小売りチャネルの取引様式の観点から縦軸に実店舗によるオフライン取引かネット経由のオンライン取引か、また横軸にはクローズドなパイプライン型かオープンなプラットフォーム型かという戦略的な選択肢が設定されている。

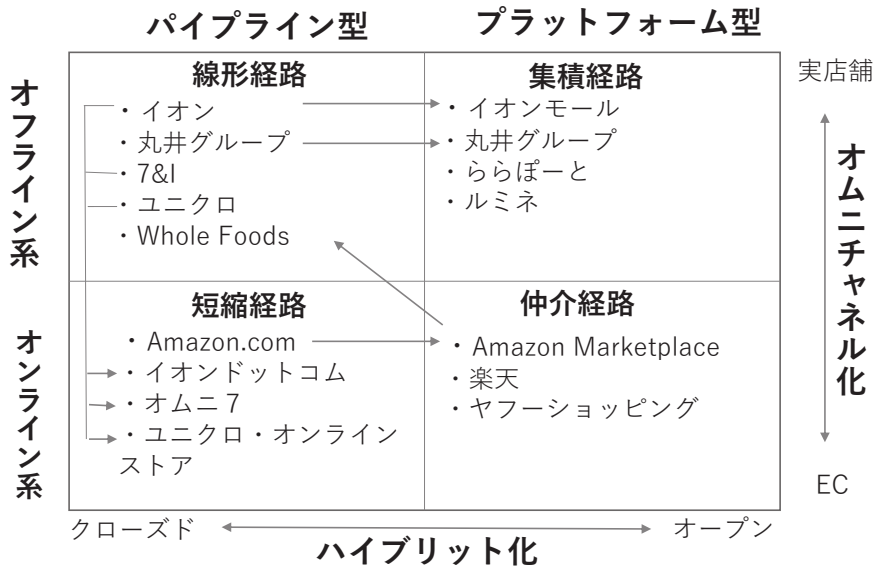
両軸で区分された戦略意思決定領域は４つある。上段のパイプライン型オフライン小売業はメーカーから卸・小売りに至る伝統的な「線形経路」であり、プラットフォーム型オフライン小売業はテナント店舗を集めた「集積経路」と呼ぶことができる。

下段のパイプライン型オンライン小売業はメーカー、卸・小売りの区別なくネットを通して直接、消費者とインターフェイスする「短縮経路」であり、最後のプラットフォーム型オンライン小売業は売り手と買い手がプラットフォーム上で自由にやりとりする「仲介経路」と呼ぶことができる。

オフライン / オンライン、パイプライン / プラットフォームという２つの戦略的選択肢は必ずしも二者択一ではない。それぞれの軸で第３の融合モデルが生み出されている。オフライン / オンライン領域ではリアルとヴァーチャルを融合し、新しい顧客経験を生み出すオムニチャネルモデルが出現し、パイプライン / プラットフォーム領域では自社チャネルと第３者チャネルを融合したハイブリットモデルが存在する。

このように流通ビジネスモデル革新は合計２

図３　流通ビジネスモデル革新の構図



（出所）矢作敏行作成。

軸、４領域、２融合モデルの戦略意思決定として要約できる。だだし流通ビジネスモデルは流動的であり、時間軸を延ばすと、デジタル技術の進歩や競争の変化に応じて目まぐるしく融合化・複合化していることがわかる。その点に話を進めよう。

流動化するビジネスモデル

第２の分水嶺を生き抜いた既存オフライン小売業は線形経路の申し子である。その中からオフラインのままプラットフォーム型に転換し、集積経路を切り開いたごく少数の企業が存在する。第２の分水嶺において呉服店から総合量販店へ転換し急成長したイオンは、さらにショッピングモールへと中核事業を移した。耐久消費財の月賦販売業から百貨店へと変身した丸井グループはいま、テナント契約に基づくショッピングモール形式の商業施設開発・管理会社へと転換している。

集積経路の強みは市場の変化に応じてテナントを入れ替え、テナントミックスを最適化して持続的な成長を遂げられる点にある。業態の盛衰の激しい小売業では効果的な競争戦略である。収益モデルも安定化する。直営店舗の場合は顧客との売買から得られる差益の合算が収益となるが、ショッピングモールの収益は出店者から得る家賃収入であり、線形経路より管理費も低く、長期契約に基づく安定収入を見込める。

特にイオンモールの場合、総合量販店のイオンを核店舗に据え、スポーツ、ペット、自転車など直営専門店とニトリなど外部専門店を組み合わせる「ハイブリットモデル」で独自性を引き出している。

縦軸のオフライン系からオンライン系へシフトする小売企業は数限りないが、いまのところ日本で短縮経路構築の成功例は決して多くない。有力各社の直近決算期（2018/2019 年度）の EC 化率を調べると、ヨドバシカメラの 18%（同売上高 1250 億円）やファーストリテイリングの約 12%（同 2583 億円）あたりが目立つ程度である。他はセブン＆アイ・ホールディングスの約１％（同 1132 億円）はじめとして EC 化は総じて低い。

ちなみに国内 EC 最大手（物販）のアマゾンジャパンの売上高は約１兆５千億円（138 億ドル；出店者の売上高は手数料収入等のみ計上）

に達しており、既存オフライン小売企業のEC売上高規模を圧倒している。

既存小売企業のオンライン事業は店舗における品揃えや価格政策を踏襲しており、品揃えは自社在庫を持つ商品に限定されている場合が多い。オフからオンに切り替わってもクローズなチャネルのままであり、オープンなオンラインモールと比べると、品揃えの豊富さの点で劣勢にたたされている。しかも既存小売企業はデジタル技術の蓄積も乏しく、先行するオンライン小売企業の後追いが精いっぱいの状況にあり、新たな利便性を創造するサービスイノベーションを起こすに至っていない。

短縮経路ではメーカー、卸、小売りという流通段階の境界があいまいになる。消費者は検索エンジンやソーシャルメディアを通して際立ったブランド価値のある商品や企業へアクセスしやすくなり、メーカーは自社ショッピングサイトを含めて顧客を直接、誘引できる機会が増えた。アップルは米国EC市場の2018年売上高ランキングでアマゾン、イーベイ、ウォルマートに次ぐ地位にあり、既存量販店への販売依存度を低下させている（2019年Statista調査）。

また有力消費財メーカーの売上高に占めるEC化率が着実に増大している。例えば、日本では資生堂や花王の同比率は６－８％に達しており、既存小売チャネルを脅かす勢いにある点もみのがすことができない（『日本経済新聞』2019年12月11日付朝刊。）

オフライン小売業のビジネスモデル革新

オフライン小売業によるプラットフォーム型仲介経路の構築はより一層困難な局面に遭遇している。イオンは2012年オンモールのEC版「イオンモールオンライン」を立ち上げ、2年後の2014年にはリニューアルしてファッション、雑貨など約150店で40万品目を品揃えした。しかし「イオンモールオンライン」自体は送客機能が中心で、実際の買い物サイトの運営や配送等は各店に任されており、サービス水準の改善などで足並みが揃わず2018年初めに閉鎖した（『流通ニュース』電子版、2018年２月９日）。

その後EC事業の立て直しを表明したが、売上高８兆５千億円に対するEC化率はわずか１％見当に過ぎない。重点事業のネットスーパーの売上高規模は数百億円で営業赤字が続いている（『日本経済新聞』2019年11月30日付朝刊）[4]。

セブン＆アイは2015年、グループの総力を挙げて総合ECサイト「Omni 7」を開設し、300万品目を販売するオムニチャネル化を推進し、2017年にはニトリホールディングスなど外部の有力専門店６社を集めたプラットフォーム型オンラインモール「Omniモール」を開設した。しかし売上高は伸び悩み、先行投資負担の重さからEC事業の見直しを迫られた。

現在はオムニチャネル化ではなく、グループ各社の顧客との関係性を強化するCRM（顧客関係管理）へと戦略目標を限定し、グループ共通ID（自己確認）番号を軸に「Omni 7」や実店舗の購買履歴情報を集め、顧客維持や各社の相互送客にデータを活用する地道な課題に取り組んでいる（『セブン＆アイ経営方針』2018年版）。

日本の大手小売企業は総合量販店から食品スーパー、各種専門店まで多様な業態を擁している。オンラインに移行すれば、店舗とネットでカニバリゼーション（共食い）が起こる可能性がある。しかも同一・類似商品を扱う出店者を受け入れるオープンな仲介経路に転換すれば、商品仕入れ先のメーカー・卸、さらにその取引先小売企業が出店する可能性が出てくる。

すなわち自社サイト内で自社チャネルと第３者チャネル間で競合が発生する可能性を排除できない。文字通り「イノベーションのジレンマ」に陥っている。そこがしがらみのない新興オンラン小売業との違いであり、既存小売企業の多くが自社在庫商品を販売するパイプライン型オフライン小売業にとどまっている主要な理由の１つである。

ただし短縮経路で善戦健闘する企業がないわけではない。家電専門量販店のヨドバシカメラは1998年いち早くネット通販（現「ヨドバシ・ドット・コム」）を開始し、2000年日本に進出したアマゾンに対して先手を打った。2000年にはオフラインとオンラインの在庫管理を一元化するオムニチャネル物流体制を整備し、家電・

カメラ以外の品揃えを拡大するかたわら、フルフィルメントセンターを拡充し当日・翌日の無料配送サービスを導入した。オンライン上での店頭在庫確認や主要店舗での商品受け取りサービスときめ細かな手も間断なく打っている。現在の品揃えは600万品前後まで拡大した（関根・趙、2019）。

ファッション衣料品では「組曲」「23区」など認知度の高いブランドを擁するオンワードホールディングスが店舗の大量閉鎖に追い込まれながら、自社ポータルサイト「オンワード・クローゼット」に活路をみいだそうとしている。2019年2月期のEC売上高は前年比25％増の255億円（EC化率約11％）に達した。同業他社がオンラインモールに大きく依存しているのに対して、自社サイト比率が85％と高く、オンライン限定商品の投入やWEBセールで店舗からネットへ送客している。百貨店やオンラインモールへの出店には高額な出店料がかかる。自社サイトの事業拡大は脱・百貨店チャネルを進め、収益を改善する機会となる（2019年2月期決算説明会資料）。

オンライン小売業のオムニチャネル化

オンライン小売業による仲介経路のビジネスモデルは急激に進化している。アマゾンはパイプライン型オンライン小売業から素早くマーケットプレイスを開設し、ハイブリットモデルに移行したが、現在は実店舗とデジタルを融合したオムニチャネル化を加速させている。

2015年に実店舗の「アマゾン・ブックス」を開設したのに続き、家電や玩具など自社オンラインで高い評価を受けた商品を販売する「アマゾン・4スター」やレジ無しコンビニエンスストア「アマゾン・ゴー」を出店し、2017年には有力スーパーマーケットのホールフーズ・マーケットを買収した。アマゾンは創業わずか25年で集積経路を除く線形、短縮、仲介の3経路を含む独自の複合ビジネスモデルを構築しつつある。

中国のアリババ集団もオムニチャネル化に積極的に取り組んでいる。アリババはオンラインモールを軸に事業を拡大した後、2010年代半ばオフライン小売業への投資を始めた。大手家電量販店の蘇寧易購集団を手始めに、浙江省最大級の百貨店である銀泰商業集団、「大潤発」「欧尚」の2ブランドを展開する大手食品小売企業のサンアート・リテイル、新型ネットスーパーの盒馬鮮生と実に多種多様な小売企業をグループ化した。緩やかに連携したグループはオフライン小売業界でもすでに最大級の規模となっている（表5）。

米中の巨大オンライン小売企業が進めるオムニチャネル化は皮肉なことに、当初ECの台頭に対するオフライン小売業の対抗策として打ち出された。2010年代初めアメリカで有力百貨店のメイシーズは顧客がネットで購入した商品を近くの店舗から出荷する迅速な配送サービスや利便性を高めるスマホ向けショッピングアプリを導入した（Macy's Annual Report, 2011）。その後店舗のローカライゼーション（地域への埋め込み）、マジックセリング（個客を魅了する店舗での経験）、オムニチャネル化を3本柱とした経営方針は日本の大手小売企業のお手本ともなった。

巨大オンライン小売業のオムニチャネル化は既存小売企業のそれとはやや異なり、店舗概念そのものを変革しようとする野心的な試みが目立つ。2018年初めシアトルで1号店を開店した「アマゾン・ゴー」は店舗からレジをなくした。小売店舗の販売方式は対面販売から始まり、スーパーマーケットの出現を契機にセルフサービス販売が多くの分野に広がった。「アマゾン・ゴー」はそれを一歩進めて、レジをなくし「ノーライン、ノーチェックアウト」のJWO（ジャスト・ウォーク・アウト；「買い物したら、そのまま出てくるだけ」）方式を採用した。

そもそもセルフサービス販売は単に省人化を図るものではなく、対面販売下で制約されていた顧客自身による商品の情報探索・比較検討のプロセスを開放するもので、自分で商品を手に取って五感を使ったストレスフリーな買い物経験を提供する一助となった。ゆえに顧客は進んでセルサービス販売を受け入れたともいえる（矢作、1994、第2章）。ところがスーパーマーケットなどでは混雑時にレジ待ちが生じやす

表５　アリババ集団の店舗小売業への投資

企業名	事業分野	出資時期	出資比率等	その他
蘇寧易購集団	家電量販店	2015 年	約 4700 億円で株式 20%取得	国美と並ぶ大手家電量販店
三江購物	食品スーパー等	2016 年	約 360 億円で株式 32%取得	浙江省最大級のスーパーマーケット
聯華超市	食品スーパー、コンビニ等	2016 年	約 140 億円で株式約 20%取得	上海の有力食品系小売業
盒馬鮮生	食品スーパー・EC	2016 年	—	上海のベンチャー企業
銀泰商業集団	百貨店等	2017 年	パートナーと約 3000 億円で株式 90%取得	浙江省大手百貨店、SC
サンアート・リテイル	ハイパーマーケット等	2017 年	約 3200 億円で株式 36%取得	仏オーシャン系、「大潤発」「欧尚」を展開

（出所）『日本経済新聞』等公表資料から矢作敏行作成。

く、顧客はストレスを感じている。レジ待ちがなくなれば、買い物の経験価値が向上するのは間違いない。

アマゾンの公表資料等によると、「アマゾン・ゴー」には最先端技術が集約されている。顧客はスマホにショッピングアプリをダウンロードし、QR コードをスマホに表示してお店のゲートで読み取らせて入店する。棚に並んだサンドウィッチやサラダ、飲み物を取ると、天井と棚の奥に設置された無数のカメラが人の動きを察知し、棚の圧力センサー、重力センサー、集音マイクが商品の動きをそれぞれチェックしている。

そのまま店舗を出てくると、しばらくしてスマホに領収書が発行されて登録された口座から代金が引き落とされる。混雑時の入場者数など課題は残されているが、レジ待ちのないストレスフリーな買い物が可能となった。そのうえでアマゾンは消費者の地理的行動や店内行動データを自動的に収集することができる利点を得られる。

アリババ集団の「ニューリテイル」戦略

「ニューリテイル（新小売り）」の創造を掲げるアリババ集団のオムニチャネル戦略も興味深い。創業者ジャック・マーはコマース全体を制覇するとの野心を隠さない（張、2014）。日本では「新しいネットスーパー」と紹介される盒馬鮮生は究極の複合ビジネスモデルを目指している。

同社は 2010 年代半ば上海で元京東物流役員らにより創業され、2016 年にアリババ集団入りした。2018 年 5 月現在小型店を含む中国全土で 150 店舗を出店している。2017 年から 2018 年にかけて複数回、北京、上海の市街地の立地する同社大型店舗を調査した。

生鮮食料品を中心としたスーパーマーケット、レストラン、EC と 3 事業の複合体である。入り口周辺の生けすには生きた魚介類が入れられ、商品棚には日付管理された包装済み青果物や精肉が整然と陳列され、鮮度と衛生管理が訴求されている。専用ショッピングアプリをスマホにダウンロードして自分のアカウントを登録し、アリババのアリペイと紐づける。これでキャシュレス決済による買い物が可能となる。

およそ 5 ～ 6 千品目と推定される商品にはタグが添付されており、スマホで QR コードをスキャンし買い物かごに入れると代金が自動的に計算され、出口でスマホか顔認証端末機で決済される。売場の隅には現金払いを希望する顧客用にレジが置かれている。店内で購入した商品でもすぐ持ち帰る必要のない商品、かさ張るも

のや重いものは自宅に届けるサービスがあり、オンライン上のかごに入れると、宅配される。

これが店舗としてのスーパーマーケット部門のサービス概要である。レストラン部門では生けすに入ったロブスターなどの食材を調理コーナーに持っていくと、シェフが有料で料理してくれる。調理済み商品を購入してその場で食べることもできる、いわゆるグローサラント（グローサー＝食料品店とレストランの合成語）スタイルが導入されている。

隣接するスペースには飲茶店などのテナントで構成されるフードコートが配置されている。ゆっくりと豪華な食事はグローサラントで、早く手軽な食事はフードコートでという役割分担が敷かれており、平日の昼時に訪問した上海・KING88店のフードコートは若い客で埋め尽くされていた。

EC事業の仕組みは店内に独特の雰囲気をかもし出していた。ベルトコンベヤーが天井に張りめぐらされており、店舗の片隅には商品のピックアップ用の小さなバックが積み重ねられている。従業員は端末機に入ってくる注文に応じて担当エリアの棚から商品をピックアップし、バックをベルトコベヤーに引っ掛けると、バックヤードの物流担当部署に流れていき、梱包し出荷される。

店の外には配送担当者が待機している。オートバイなどで3キロ圏内であれば30分以内に届ける即時配達サービスを売り物にしている。配送料は開店キャンペーンなどで無料の場合もあるが、基本的には有料である。宅配サービスはスーパーマーケットで扱う商品とレストランやフードコートで提供する料理の両方を対象としている。

盒馬鮮生の経営内容は公開されていないが、オフライン系の線形経路（スーパーマーケット、レストラン）と集積経路（フードコート）、オンライン系の短縮経路（EC）と仲介経路（テナントレストランの宅配サービス）と流通ビジネスモデルの4領域にわたる複合ビジネスモデルである。

米中を代表する巨大プラットフォーマーのアマゾンとアリババはオフライン系とオンライン系、パイプライン型とプラットフォーム型それぞれの強みを取り入れてビジネスモデルを変革し続けている。つまりビジネスモデル革新はオフライン系からオンライン系へ、パイプライン型からプラットフォーム型へ一方的に進んでいるのではなく、4つの基本経路が融合化し、オムニチャネル、ハイブリッドモデルが生み出され、さらにそれらが相互に連携する複合化が起きているという複雑な発展経路をたどっていることになる。

6．まとめ

産業社会からデジタル社会へ変わる第3の分水嶺において流通のデジタル破壊が進行している。何より提供される価値が変わった。デジタル変革は価値の増幅のみならず、商品自体のサービス化や所有権移転を伴わないシェアリングサービスの提供を実現している。

取引プロセスでは情報環境のユビキタス化で店舗の時間的・空間的制約条件が解消され、企業と消費者のインターフェイスが実店舗中心の小売りチャネルからデジタルチャネルへ切り替わる可能性が示された。消費者はネットを介してマーケティングプロセスに積極的に関与するようになった。企業にとって消費者の発言やレビューは「脅威」であるが、消費者がネット上に残すさまざまなデータは新たなマーケティングの「機会」ともなり得る。企業は顧客データを収集し、「個客」に対して状況に応じた情報提供や推奨を行うことが可能となった。

一連のデジタル変革の仕上げとなるのが流通ビジネスモデルの破壊と創造である。流通ビジネスモデルの破壊はオフライン系からオンライン系へ、パイプライン型からプラットフォーム型へという2つの流れからなる。後者のプラットフォーム型オンライン小売業はネットワーク効果をテコに急成長し、多数の出店者を取り込むことに成功している。

流通ビジネスモデルは急速に流動化している。小売チャネルからみた流通ビジネスモデルは線形、集積、短縮、仲介経路の4つの基本形に分類できる。しかし現実世界ではオフライン

系とオンライン系が融合したオムニチャネル化やパイプライン型とプラットフォーム型が融合したハイブリット化が進んでいる。その中にあって自社チャネルと第３者チャネルが共存するハイブリットモデルを構築したアマゾンの存在感が際立っているが、出店者と「競争的補完関係」にあり、衝突のマネジメントが経営課題となっていた。

既存オフライン小売企業は、特に日本の場合、自らのパイプライン型ビジネスモデルの壁に阻まれ、「イノベーションのジレンマ」に陥っている。それに対してアマゾンやアリババ集団を筆頭にオンライン小売企業はオフライン小売業に積極的に進出し、ビジネスモデルの独自の融合化・複合化に挑んでいる。それにより買い物の経験価値が向上すれば、顧客の囲い込みがより一層進むことにになる。

［注］

（１）米国ＥＣ市場に占めるアマゾンのマーケットシェアの推計値は調査機関による違いがあるうえ、各社の数値の根拠も確認できないため本文での引用は控えた。ただし eMarketer、Internet Retailer 等は 2018 年現在おおよそ 37 ～ 38%と推計している。

（２）プラットフォームビジネスの概念は Eisenman, Parker, and Van Alstyne (2006), Hagiu (2014), Parker Van Alstyne, and Choudary (2016) 等を参考に矢作 (2016)、73 頁で定義した。またこの節におけるプラットフォームビジネスの記述は上記文献のほか小田切（2016）、依田（2018）、モザド＆ジョンソン（2018）、ギャロウェイ（2018）等を参考にした。

（３）出店者がアマゾンに支払う仲介手数料は商品カテゴリーにより異なるが、Zhu and Lei (2018) はパソコン等で 10%未満、宝石等で 40%以上としている。

（４）なおイオンは 2019 年 11 月 29 日ネットスーパー事業のテコ入れのため英ネットスーパー企業大手のオカドと日本国内における事業展開で独占パートナーシップを締結したと発表した。イオンは 2020 年 3 月までに事業会社を設立し、23 年オカドの経営ノウハウを導入した自動倉庫を建設する予定（同社ニュースリリース）。

［参考文献］

アンダーソン、クリス（2006）『ロングテール―「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』（篠原ゆりこ訳）早川書房。

石原武政（2000）『商業組織の内部編成』千倉書房。

依田高典（2018）「プラットフォームと両面市場①～⑧」『日本経済新聞』朝刊「やさしい経済学」2018 年 5 月 9 日～ 18 日付。

小田切宏之（2016）『イノベーション時代の競争政策―研究・特許・プラットフォームの法と経済』有斐閣。

ギャロウェイ、スコット（2018）『the four GAFA』（渡会圭子訳）、東洋経済新報社。

ケラー、エド＆ブラッド・フェイ（2016）『ファイス・ツゥ・フェイス・ブック』（渋谷覚　・久保田進彦・須永努訳）有斐閣。

公正取引委員会（2019）『デジタル・プラットフォーマーの取引慣行等に関する実態調査報告書（オンラインモール・アプリストアにおける事業者間取引』。

ゴールドラット、エリヤフ（2001）『ザ・ゴール』（三本木亮訳）ダイヤモンド社。

ストーン、ブラッド（2014）『ジェフ・ベゾス　果てなき欲望』（井口耕二訳）日経ＢＰ社。

関根孝・趙時英（2019）「日韓における家電品のオムニチャネル・マーケティング研究」『商学研究所報』専修大学商学研究所、第 51 巻　第 2 号。

チャンドラー Jr.、アルフレッド . D.（1979）『経営者の時代（上）（下）』（鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳）東洋経済新報社。

張燕（2014）『ジャック・マー　アリババの経営哲学』（永井麻生子訳）ディスカヴァー・トゥエンティワン。

モザド、アレックス＆ニコラス・L・ジョンソン（2018）『プラットフォーム革命』（藤原朝子訳）英治出版株式会社。

矢作敏行（1993）「流通チャネルの変動」日経流通新聞編『流通現代史』第 7 章、日本経済新聞社。

矢作敏行（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。

矢作敏行（2016）「商いの精神と「仕組み」革新（４）：プラットフォームビジネス―アマゾンとローソン」『経営志林』法政大学経営学会、第 53 巻　第 2 号。

矢作敏行（2018）「新・商業社会論（１）―3 つの分水

嶺一」『経営志林』法政大学経営学会、第 55 巻　第 1 号。
リフキン、ジェレミー（2015）『限界費用ゼロ社会』（柴田裕之訳）ＮＨＫ出版。
ワイガンド、アンドレアス（2017）『アマゾノミクス』（土方奈美訳）文藝春秋。

Adner, Ron (2017) “Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy,” *Journal of Management*, Vol.43 No.1, January, 39-58.
Eisenmann, Thomas, Geoffrey Parker, and Marshall W. Van Alstyne (2006), “Strategies for Two-Sided Markets,” *Harvard Business Review*, Vol.84, No.10, 92-101.
Hagiu, Andrei (2014) “Strategic Decisions for Multisided Platforms,” *MIT Sloan Management Review*, Vol.55 No.2, 71-80.
Jiang, Baojum, Kinshuk Jerath, and Kannan Srinivasan (2011) “Firm Strategies in the “Mid Tail” of Platform-Based Retailing,” *Marketing Science*, Vol.30 No.5, pp.757-775.
Morgan Stanley Research (2018) *Amazon Disruption Symposium: Alexa, What Happens Next ?* .
Parker, Geoffrey, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary (2016), *Platform Revolution*, W.W. Norton & Company.
Verhoef, P.C., and T.H.A. Bijmolt (2019) “Marketing Perspectives on Digital Business Models: A Framework and Overview of the Special issue,” *International Journal of Research in Marketing*, https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.001 (in press).
Zhu, Feng, and Qihong Liu (2018) “Competing with Complementors: An Empirical Look at Amazon.com,” *Strategic Management Journal*, 39, 2618-2642.