

〔論 文〕

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—

矢 作 敏 行

商いの精神と「仕組み」革新(1): 商いの精神
目 次

1. 経営の源流としての「商い」
 2. 響き合う顧客志向
 3. 商いのゴールデン・ルール
 4. 経済と倫理の合致
- (第51巻 第3号、2014年10月)

本号 目 次

1. はじめに
—プロットフォームビジネスとは何か—
2. オンライン小売業の誕生と成長
3. プラットフォームビジネスへの道
4. ローソンのオープンプラットフォーム戦略
5. 若干の議論—ネットワーク効果の評価

商いの精神と「仕組み」革新(2)
: 企業文化の機能・逆機能

- 目 次
1. 経営理念の明確化
 2. ウォルマートの経営理念
 3. IBMの経営理念
 4. IBMにおける企業文化の逆機能
 5. ウォルマート文化の継承
 6. 反ウォルマート運動と社是の変更
 7. まとめ
- (第52巻 第2号、2015年7月)

1. はじめに
—プロットフォームビジネスとは何か—

プラットフォームビジネスとは、事業主体がプラットフォーム（共通基盤）上で相互依存関係にある複数の顧客グループを仲介し、直接的なやり取りを通して価値を創造する仕組みである⁽¹⁾。いまやクレジットカード、パーソナルコンピュータのOS（オペレーティングシステム）、インターネットの検索エンジン、ゲーム機、ショッピングモールまでプラットフォームビジネスは花盛りの感がある。

クレジットカード会社はカード所有者と小売店、レストランなどの加盟店を引き合わせ、決済手段を提供することで、利用者に利便性を、店舗には集客力をもたらしている。また、ショッピングモールのディベロッパーは買い物客とテナントが出会う快適な場を提供し、買い物客には満足を、テナントには収益を与えている。

プラットフォームビジネスはプラットフォーム上の複数の顧客グループが相互依存関係にあることで成立している。ある顧客グループがプラットフォームを利用する価値は他の顧客グ

商いの精神と「仕組み」革新(3)
: 製造小売業モデル

- 目 次
1. 事業戦略と「仕組み」
 2. イケア成長の軌跡
 3. イケアの「仕組み」革新
 4. ユニクロ成長の軌跡
 5. ユニクロの戦略転換と「仕組み」革新
 6. まとめ
- (第52巻 第3号、2015年10月)

グループの数や質に依存している。カード保有者にとってクレジットカードの利用価値は自分が行きたいと思う店舗がどのくらい加盟しているかにより決まり、逆に加盟する店舗にとっては標的顧客がどのくらい多く加盟しているかがプラットフォームを利用する魅力となる。

事業主体は双方の顧客グループを同時に増やすことができれば、それに越したことはないが、現実的には、まずどちらかの顧客を増やし、他方の顧客がプラットフォームを利用する価値を高める必要がある。クレジットカード保有者が先に増えれば、加盟店を勧誘しやすくなり、逆に魅力的な店舗が数多く参加するようになれば、カード保有者の利用価値が上がる。つまり、カード会社は「鶏が先か卵が先か」という問題を解決しなければならない。

この問題の解決方法は、どちらか一方の顧客にインセンティブ（誘因）を与えて、利用者数を増やすことである。新規発行するクレジットカードでは初年度会費ゼロや新規加入時のポイント付与といったインセンティブを与えて、カード保有者数を増やしている。他方で、一流のホテルやレストランの加盟店を増やし、所得層の高いグループに狙いを定めて利用客とするクレジットカード会社もある。

プラットフォームは利用者のグループが2者の場合、ツーサイド（両面）プラットフォームと呼ばれる。3者間関係以上の場合もあるので、マルチサイド（多面）プラットフォームと総称

することもある。カード保有者と加盟店をつなぐクレジットカード会社、買い物客とテナントを仲介するショッピングモールはいずれもツーサイドプラットフォームである。

それに対して、グーグルの 안드로이드 はスマホなどの端末機器メーカー、アプリケーション開発者、利用者の3者を結ぶマルチサイドプラットフォームということになる。消費者同士や広告主を結びつけているフェイスブックなどのソーシャル・ネットワーキング・サービスも同様である。

プラットフォームビジネスには、①すべての利用者が何らかの意味で「顧客」である、②利用者が直接、相互作用を通して財・サービスを交換する、という2つの特徴がある。したがって、20世紀に発達した自動車、家電、食品産業等の垂直統合型サプライチェーンはプラットフォームビジネスと区別されている。売買の交互連鎖で成り立っており、サプライチェーンの上流と下流の間には直接的な交換はない。

自動車メーカーが組織した「原材料→部品→自動車→販売」というサプライチェーンを例にとると、①の「すべての参加者が何らかの意味で顧客である」という条件に該当していない。サプライチェーンは売り手と買い手の交互連鎖で成り立っており、部品メーカーは自動車メーカーの顧客ではない。また、部品メーカーは販売店と直接、取引していないので、②の条件にも該当しない⁽²⁾。

表1 ツーサイドプラットフォームの事例

事例	利用者1	利用者2	・各企業がPFを提供
クレジットカード	消費者	加盟店	ビザ、マスターカード、JCB
家庭用ゲーム機	消費者	ゲーム開発者	ソニー、任天堂、X-Box
ショッピングモール	消費者	テナント	イオンモール、ららぽーと
電子商店街	消費者	出品者	楽天、アマゾン、天猫
民泊仲介業	消費者	住宅持ち主	エアビーアンドビー、自在客
配車サービス	消費者	自動車運転手	ウーバー、リフト、滴滴出行
リナックス・サーバー	企業	アプリ開発者	・複数企業がPFを共有
Wi-Fi	使用者	接続サービス提供者	IBM、デル、HP
DVDプレーヤー	消費者	ソフト制作者	シスコ、デル ソニー、東芝、サムソン

(出所) Eisenmann 他 (2006) を大幅に加筆・修正して使用。

(注) PFはプラットフォーム、OSはオペレーティングシステムの略。

また、卸・小売業者といった再販売業者は「仲介業者」には違いないが、卸の場合は消費者と直接、取引していない。小売業者にとって卸は顧客ではない。その点で、卸・小売業はプラットフォームビジネスとは言えない。

しかし、同じ物品販売関連でもショッピングモールのディベロッパーは再販売業者ではなく、プラットフォームである。テナントとして入居する店舗もショッピングモールにやってくる買い物客も、ともに「顧客」である。ゆえにショッピングモールはツーサイドプラットフォームと言える。

その意味では、20世紀に発達した垂直型売買取連モデルを水平型需給結合モデルにつくり変えているのがプラットフォームビジネスであると言うことができる。

近年、プラットフォームビジネスが盛んになった理由は、デジタル化によりネットワーク効果が発揮されるようになったのが一因である。デジタル化されたプラットフォームには情報財特有の範囲の経済性が働き、家庭用ゲームソフトや電子書籍のようにコンテンツ提供に要する限界費用がほぼゼロとなる例が多い。それゆえ利用者が増えると、収穫逦増の原則が働く。

ネットワーク効果には同一グループの参加者で起きるセიმサイド（同面）ネットワーク効果と異なるグループの参加者で起きるクロスサイド（逆面）ネットワーク効果の2つがある点にも注意したい。

セიმサイドネットワーク（直接ネットワーク）効果は同一参加者グループ内で起こるもので、一種の「バンドワゴン効果」が作用する。クレジットカードであれば、有名老舗料亭が使用を受け入れると、「それならうちも」と参加する飲食店が増える。ショッピングモールであれば、有力百貨店が核テナントとして入ると、他のテナントが集客力の高まりを見越して入居を希望するといったことである。

それに対して、クロスサイドネットワーク（間接ネットワーク）効果はプラットフォームの一方の顧客の増加が他方の顧客の参加を引き起こす場合である。グーグルは無料検索エンジンで

利用者を増やし、その利用者に対して広告メッセージを発する広告主を集めた。アマゾンには「地球最大の書店」として顧客数を増やし、それをテコに外部の売り手が参加する電子商店街（アマゾン・マーケットプレイス）の構築に成功した。いずれもクロスサイドネットワーク効果が発揮された例である。

プラットフォームビジネスの妙味はネットワーク効果が大きく、加速度的に事業が拡大する良循環が生まれやすい点にある。とくにデジタル市場では競争の優劣が鮮明となり、いわゆる「勝者総取り」(Winner-Take-All) 状況が起きる。それゆえプラットフォーム間の生成期に激しい価格・品質競争による奪い合いが生じるが、成長後期から成熟期には新規参入が困難となり、勝者となったプラットフォームが市場を支配する傾向がしばしばみられる⁽³⁾。

しかし、勝者がいつまでも安泰であるというわけではない。ネットの世界では囲い込んだ顧客基盤をテコに隣接事業に進出する「越境行為」が常態化している。

グーグルは2000年代に入ると、電子書籍や代金決済などのサービスを矢継ぎ早に導入し、06年には動画サイトのユーチューブを買収した。その後もビデオ配信やネット通販にも手を広げた。また、デバイスの開発・設計にこだわるアップルやオンライン書籍販売から出発したアマゾンも、同様に自社のプラットフォームを拡張している。

同一事業内容での単独の参入は容易ではないが、事業の補完関係を利用した新規参入や異種プラットフォームのバンドリング（1つの束にまとめること）による参入といった包摂(Envelopment) 戦略の有効性が注目され、主要プラットフォームによる越境行為が一段と顕著となっている⁽⁴⁾。

ここでは、オンライン小売業から出発し、eビジネスのインフラストラクチャー（経営基盤）企業へと進化したアマゾン・ドット・コムを取り上げ、プラットフォームビジネスの生成と変容のプロセスを振り返る。それとの対比で、日本でリアル店舗を拠点に「オープンプラットフォーム戦略」への転換を意図する有力コンビ

ニエスストアのローソンに着目し、経営課題を指摘する。ローソンはアマゾンの商品の受け渡し窓口として機能する一方、リアルとネットを融合したオムニチャンネル戦略を推進し、特異な存在感を放っている。

2. オンライン小売業の誕生と成長

ジェフ・ペゾスはプリストン大学でコンピュータサイエンスと電気工学を学び、卒業後ウォール街のヘッジファンドで職を得た。1990年代前半はインターネットの黎明期であり、ペゾスはインターネットを利用した新規事業の開発を担当した。その事業化候補の1つにインターネット企業がメーカーと消費者を仲介し、あらゆる商品を販売するオンライン小売業の「エブリシングストア（よろずや）」というアイデアがあった⁽⁵⁾。

しかし、会社はオンライン小売業の起業に関心を示さなかった。ペゾスは1994年夏、ウォール街を離れた。ワシントン州シアトルに引っ越し、妻のマッケンジーとシリコンバレーで働いていたシェル・カファンと地元シアトル在住のコンピューターエンジニア、ポール・バートン・

デービスの4人で起業した。

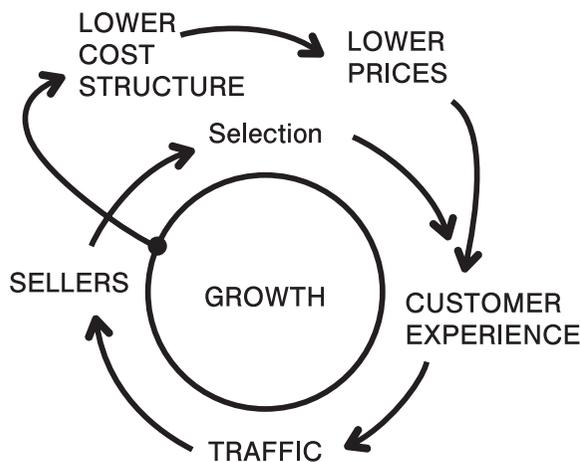
「エブリシングストア」と言っても、ありとあらゆる商品をオンラインでいきなり販売するのは到底、不可能なことだった。ペゾスはおおよそ20種類の商品を候補としてリストアップし、オンライン販売に最適な商品は何かを検討した。結論は、市場規模が大きく、同じ品質の商品をどこでも購入することができ、仕入れが容易な書籍だった。つまり、ペゾスは書籍を売りたいがためにオンライン小売業を始めたのではなく、インターネット事業を始める手段として書籍を選んだ。

シアトルにやってきたのは友人たちがいて親近感があったこと、ハイテク関連の人材が豊富なこと、大手出版取次会社が隣接するオレゴン州にあり仕入れがしやすいこと、ワシントン州は比較的人口が少なく売上税負担が少なくてすむことなど、いくつかの理由があった。

「紙ナプキン」のビジネスモデル

ペゾスが創業期、事業構想を説明するために書いたとされるのが、別掲図の「ペゾスの紙ナプキン」である。カフェの紙ナプキンには、2つの環からなるビジネスモデルの構成要素と因

図1. アマゾンのビジネスモデル—ペゾスの紙ナプキン—



(注) アマゾン・ドット・コム of 創業者ジェフ・ペゾスが創業間もない頃に紙ナプキンに書いたとされるビジネスモデル。原資料は、2015年6月東京で開催された「AWS Summit」でのアマゾン データサービス ジャパン長崎忠雄社長の講演資料 (<https://codeline.jp/article/detail/875>)。

果関係が描かれている。

内側の環は、品揃えの豊富さ（セレクション）を軸にしており、「利便性の環」と呼ぶことができる。「世界最大の書店」をうたい文句に、1日24時間、365日いつでも休むことなく利用できる。そこで良い顧客経験をつくり出し、リピーター（反復顧客）として囲い込む。トラフィック（利用客数）が増えれば、今度はアマゾンで商品売りたい人・企業（セラー）が増え、品揃えは一段と充実するという良循環が作動すると明示されている。

外側の環は、「低価格の環」である。品揃えに加えて、低価格訴求で集客することにより確実に売上高を増やす。そうすると、規模の経済性が働き、業務の低費用化が進み、低価格販売が一層強化されるという良循環がここにも働くことになる。

品揃え、利便性、低価格という小売経営戦略の基本要素が見事に組み込まれている。2つの環には第3者のセラーを巻き込み、取扱商品を拡大し、成長を加速させるという将来戦略が示唆されている。

参入のタイミングが絶妙だった。アマゾン・ドット・コムは1995年7月、正式にサービスを始めた。マイクロソフトのWindows95が発売され、www（ワールド・ワイド・ウェブ）や電子メールが一般家庭に普及し始めた時期だった。大手書店チェーンはどこも店舗販売との衝突を懸念して、オンライン販売には消極的だった。市場はほとんど空白状態だった。

100万タイトル以上の書籍を販売する「地球最大の書店」が実現した。大手書店は郊外にスーパーストアと呼ばれる大型店舗を出店していたが、タイトル数はせいぜい17万5000冊超（バーンズ&ノーブル1997年度年次報告書）だった。ただし、アマゾンが実際に倉庫に在庫している本の数は限られており、大部分は取次店ないし出版社が在庫を保有し、顧客からの注文が入ると、取り寄せて数日後から遅くとも1、2週間後に納品した。

新しいもの好きのネット利用者の中でアマゾンの評判は口コミで伝わっていった。とくに「同じ品なら、必ず安い」低価格販売の集客力は抜

群だった。新刊本には衣料品や生鮮食品のような「品質」の差異がないから、値引き販売の効果は大きい。ベストセラーの上位20冊は定価の30%引きで赤字覚悟のロスリーダー（目玉商品）にした。これは大手書籍専門店チェーンの常套的な販促手段だが、それ以外にも取次業者が在庫を持つ30万タイトルはすべて10%引き、さらに「スポットライト」と称するお薦め本を最大40%引きで販売した。

加えて、顧客の利便性を高めるため、オンラインでしか提供できない独自のサービスが次々に投入された。ペゾスは「世界で一番顧客セントリック（本位）な会社になる」、「焦点は競争相手ではなく、顧客に当てろ」が口癖だった。

カファンが初期段階で大きなイノベーションとして挙げているのは、データベースを使い、気に入った本を簡単に探し出せる検索システムだった。インターネット上に散在するドキュメントを相互に参照可能とするハイパーテキスト方式でデータ間にリンクを張り、関心あるテーマや著者名で検索すると、本の一覧表がさっと現れた。

業務の試験段階で、アマゾンの編集者が書いていた本に関する感想やうんちくを読書に投稿してもらったブックレビューも開発していた。ペゾスは、ネット世界においては「皆、自分の意見を発表することができる。クチコミの力はすごい」と評価していた。

新サービスは事業開始後にも、絶え間なく投入された。過去の購入した本からおすすめの本を割り出し、利用者が関心のありそうな本を提示するリコメンデーション機能、自分のウェブサイトで書評を書き、アマゾンへリンクを張って、本が購入されると紹介料が入るアソシエイトプログラム等々である。

サービス開始から3年目の1997年5月には早くもナスダック（店頭銘柄市場）に株式を上場した。同じ年の9月、競争相手を大きく引き離すイノベーションが起きた。初回の注文で支払い方法とお届け先住所を入力し、次回から「1-Clickで買う」をクリックすると、自動的に指定された支払い方法で指定した住所に商品が納品されるワンクリックサービスが導入された

表2 アマゾンの歩み

年	主な出来事
	創業：オンライン小売業の時代
1994	・前身となる法人 Cadabra.com を登記し、シアトルの貸家ガレージで妻と技術者のシャル・カファンらと創業。直後 Amazon.com に社名変更。
1995	・書籍のオンライン・ショッピング・サイト開設。
1997	・NASDAQ に株式を上場、売り出し価格 18 ドルで 5400 万ドルを調達。
1998	・ドット・コム・バブルの中、配送センターやコンピューターシステムへの投資を加速。同時に、各種ネット企業の買収の着手。 ・独テレバツハ、英ブックページを買収し、海外進出へ。 ・音楽・映画の CD・DVD 販売を開始。
1999	・アマゾンオークションを開設も苦戦が続く。 ・玩具・家電販売を自社で開始。 ・ワンクリックの特許権が承認される。
	試練：ドット・コム・バブル崩壊と電子商店街の開設
2000	・ドット・コム・バブルがはじけ、12 月期決算で 14 億ドルの損失を計上。 ・トイザラスと業務提携を結び、玩具サイトの運営を受託する。 ・書籍でマーケットプレイスを創設。 ・日本でネット通販を開始。
2001	・株価が急落し、社員の約 15% に相当する 1300 人を人員削減。 ・書籍店のボーダーズ、家電量販店のサーキット・シティと業務提携し、サイト運営を受託。
2002	・一定限度額（当初 99 ドル）以上購入した場合、配送代金が無料となるサービスを開始（後のプライムサービス）。 ・事務用品、アパレルの販売開始。
2003	・期間損益で初の純利益を計上。
2004	・トイザラスが業務提携違反でアマゾンに提訴するが、勝訴。
2005	・年会費 79 ドルで注文後翌々日に無料配送するアマゾン・プライム・サービスを導入。
	転換：電子市場のインフラ企業に
2006	・インターネットを利用して外部の顧客に対して、IT インフラ機能を提供するアマゾン・ウェブ・サービス（AWS）の運用を開始。
2007	・電子書籍リーダー、アマゾン・キンドルを発売。 ・シアトルで食品を含むアマゾンフレッシュのサービスを開始。 ・出品者の商品をフルフィルメントセンターから発送するフルフィルメント・バイ・アマゾン（FBA）を開始。
2008	・ニューヨーク州でインターネット売上税法が成立し、その後、各州でアマゾンに対する徴税が強化される。
2009	・靴・アパレルのオンライン小売業、米ザッポス・ドット・コムを約 9 億ドルで買収。
2010	・キンドルストアで著書自身が直接、電子書籍を好条件で販売する出版事業を開始。
2011	・ビデオのストリーミングサービスを開始。
2012	・倉庫用ロボットメーカーの米キーバ・システムズを買収。 ・産業材、部品等のアマゾン・サプライ（現アマゾン・ビジネス）を開始。
2013	・配達用ドローンの試作機を公開。
2014	・独自開発したスマートフォン、ファイア・フォンを発売。 ・初のリアル店舗をサンフランシスコに期間限定で開設。

(出所) ストーン『ジェフ・ベゾス 果てなき野望』、『日本経済新聞』2015年2月17日付、The Economist, June 21st 2014 等の資料を基に筆者作成。

のである。直ちに特許を出願し、2年後の1999年に登録が確定した。

最大手の書店チェーン、バーンズ&ノーブルがオンライン小売業に進出するのはアマゾンより遅れること2年の1997年5月だった。さっそく類似の自動注文サービスを導入し、追いかけたが、アマゾンから特許違反と申し立てられ、裁判で敗訴した。

1997年12月期、アマゾンの取扱商品数は250万タイトルを超え、顧客口座数が前年同期の18万件から151万件へ8倍強に、売上高は1億5700万ドルから14億7800万ドルへ9倍強に伸びた。対照的に、バーンズ&ノーブルのオンライン売上高は初年度(1998年1月期)1460万ドルと、アマゾンの10分の1以下にとどまった。

5年で「エブリシングストア」に

ペゾスは上場後の初の1997年度年次報告書「株主への手紙」で、「まだすべてが始まったばかり」という意味を込めて、事業の現状を“Still Day 1”と呼んだ。いまでも毎年公表する年次報告書に、この「株主への手紙」を再録し、リスクを取る姿勢を明確にしている。

技術革新の激しいインターネット市場では、アマゾンのようなスタートアップ企業が勝ち残り、IBMやアップル、マイクロソフトのような巨人と戦うためには長期的な視野に立ち、積極的な投資を行い、絶えざる革新を起こさないといけない。そのためには短期的な利益を犠牲にしても、長期的な観点から必要な投資を続け、そこから生み出されるキュッシュフローを重視するというのがペゾスの信念だった。

変化の激しいネットビジネスでは、「今日の利益」のために「明日の成長」を犠牲できないとして、ペゾスは積極的な先行投資が将来の株主価値を左右すると、株主に訴え続けたのである。

1998年以降の急速な取扱商品の拡大はそれを象徴している。インターネットが爆発的に普及し始めた1998年、アマゾンは一気に書籍以外の商品の取扱いを拡大した。まず音楽CD、DVD・ビデオの販売を成功させ、翌99年には

オークション、電気製品、玩具、住居用品、ビデオゲーム等に手を広げた。また、99年だけでも毎月のように医薬品・化粧品ドラッグストア・ドット・コム、食品のホームグロウサー・ドット・コム、宝飾品・皮革製品等のアシュフォード・ドット・コム等々の他分野のオンライン小売業に対して投資ないし企業買収した。

1999年度、取扱商品数は1800万種類と他のオンライン小売業を圧倒する規模となり、顧客の口座数は1年間で1000万件以上増え1690万件に達した。リピーターの比率は70%を大きく超え、書籍以外の商品が売上高の半分以上を占めるようになった。

アマゾンはサービス開始から早くも5年目にして「オンライン書店」から「エブリシングストア」へと変身したことになる。総合小売業のウォルマートから専門量販店のトイザらス、サーキット・シティ、ホーム・デポまで有力企業が一斉にアマゾン対策を取るようになった。同時に、長期的な成長を重視するキュッシュフロー経営は技術革新の激しいインターネットの世界で勝ち残るための新しい経営スタイルとして注目された。タイム誌は1999年12月、「今年の人」にペゾスを選んだ。

ただし、アマゾンの「利益の出ない経営体質」は長く続いた。株式公開以来、6年連続で最終損益は欠損を記録し、ようやく7年目の2003年度はじめて3500万ドルの純利益を計上した。その後11年間(2004～14年度)をみても2012、14年度と2回にわたり欠損を出している。

先行投資を最優先

創業から5年間、数か月ごとに倍々ゲームで伸びる売上高に対応した設備投資は膨大な規模にふくれあがった。とくに、フルフィルメントセンター(FC)と呼ばれる注文処理兼配送センターとコンピューターシステムの2つへの投資額が大きかった。

1999年国内6ヵ所、海外(英独)2ヵ所の配送センターを一気に開設し、世間をあっという間に驚かせた。ウォルマートから引き抜いた物流担当者は平均8～10万㎡クラスの大規模センターを次々につくった。大規模センターはいずれも売

上税のかからない州に意図的に配置されており、アマゾンは既存書店に対して、その分価格競争で優位にたつことができた。しかし、物流投資負担は重く、しかもシステム上の問題も生じていた。

ウォルマート出身者が当初、開発した量販店型自動倉庫はベルトコンベヤーが張り巡らされ、バッチ処理するシステムは小口注文の多いオンライン小売業ではうまく作動しなかった。

ピッカーと呼ばれる作業員が通路や商品棚につけられたライトを見て、商品を探し、トートと呼ばれるカゴ車に入れ、トートを巨大な仕分け装置に乗せると、顧客別に仕分けされて、梱包・出荷されるピック・ツー・ライト方式を導入したが、多数のピッカーの作業時間が同期化しないと、仕分けから出荷までの作業効率は上がらなかった。そこで、ピッカーが商品棚から梱包作業場所までトートを運ぶ形にして、作業をソフトウェアで細かく調整する方式に改めた⁽⁶⁾。

センターでは顧客の注文処理から在庫管理、代金決済、出荷指示、配送・返品管理等に関する作業を行っている。米国内センター数は2005年の13カ所から2014年には109カ所に一気に増加している。ソフトウェアの改善は毎年続けられており、2013年を例にとると、280件にのぼっている(数値は年次報告書)。

期間損益が黒字転換した2003年度の財務諸表をみると、物流関連のフルフィルメント費用は売上高の約9%で、すべての業務費用の約48%を占めている。いかにセンター運営費用が重いか、よくわかる。

キャッシュフローを生み出す「仕組み」

話を進める前に、ベゾスのキャッシュフロー経営の根拠を説明しておこう。アマゾンのビジネスモデルにはキャッシュフローを生み出す独特なメカニズムが組み込まれていた。

それは、オンライン小売業特有の高い在庫投資効率である。何より在庫水準そのものが低い。すでに指摘したように既存大手書店チェーンは郊外に大型店舗を出店し、各店舗で大量の在庫を抱えていた。バーンズ&ノーブルは1988年

時点で、全米49州で1008店舗を展開していた。それに対して、アマゾンは大規模なセンターで在庫を集中的に管理していた。

流通論では、これを「集中貯蔵の原理」と呼ぶ。多数の拠点で在庫を分散的に持つより少数の拠点で集中的に管理した方が全体の在庫水準が下がるという理屈である。データの取れる1999年度をみると、バーンズ&ノーブルは売上高34億8600万ドルに対して期中平均在庫は15億7400万ドルと対売上高比率45%の水準であるのに対して、アマゾンは売上高16億3900万ドルに対して期中平均在庫1億2500万ドルと同比率8%弱と極めて低い。

さらに、高い在庫回転率は回転差資金を生み出した。回転差資金とは商品の現金回収期間と支払い期間との差から生じるキャッシュフローの一種で、前者が後者より短いと、資金繰りが楽になる。株式上場時、従来の書店は90日の手形で書籍を仕入れ、それを160数日かけて売り、代金回収するのに対して、アマゾンは60日弱の手形で仕入れ、20日以内で販売し現金化していたので、差し引き約40日分の余裕資金が生じる計算になる⁽⁷⁾。

1960年代以降、日本において手形で仕入れて、現金で売るスーパーが急成長した財務上の理由もまた、この回転差資金の効果によっていた。

3. プラットフォームビジネスへの道

「ベゾスのナプキン」について、顧客経験が改善し、トラフィックが増すと、アマゾンを利用したいセラーが増えると説明した。実際、事業はその通りに展開した。1999年3月、アマゾン・ドット・コム・オークションを立ち上げた。当時、日の出の勢いだったイーベイに対抗したオークションサイトで、老舗競売会社のササビーズと共同で鑑定付き高額品のオークションサイト、ササビーズ・アマゾン・ドット・コムを、またアマゾン以外の事業者や個人が販売できる電子商店街のzSHOPSを始めた。これが現在のアマゾン・マーケットプレイスの始まりとなった。

突破口はマーケットプレイス

イーベイは個人がネット上で商品を販売する市場をしっかりと押さえていたので、当初、マーケットプレイスの試みはうまくいかなかったが、意外なところから突破口が開かれた。1990年代末、主要小売業者は一斉にオンラインショップに参入したが、失敗する企業が相次いだ。玩具最大手のトイザラスもその1社で、一番大切なクリスマスに欠品や遅配が続出し、消費者の評判を落としてしまった。

トイザラスはアマゾンに対して商品の仕入れは自社で行うが、オンラインショップの運営はすべてアマゾンに業務委託すると、提携を申し入れた。アマゾンは玩具類も販売していたが、品揃え拡大や委託料収入の観点から、これを受け入れた。カニバリゼーション（共食い）対策も一応、とられた。パービー人形などの人気商品の販売はトイザラスが、それ以外の商品はアマゾンが取扱うことで調整された。業務提携の期間は2000年8月から10年間におよんでいた。

トイザラスとの提携はアマゾンの電子商店街に浮揚力を与えた。アマゾンは商品の調達コストを負担する必要がなかった。トイザラスがアマゾン分を含めて在庫リスクをすべて負担し、オンラインで販売する商品はすべてアマゾンのセンターで保管、出荷された。アマゾンのセンター稼働率は高まり、手数料が入ってきた。

逆に、トイザラスはサイトの運営のみならず、商品の保管・管理・配送のすべての物流業務から解放され、アマゾンのインフラ（事業基盤）を利用できる。しかし、アマゾンは他の玩具業者が販売する一部人気商品の取扱いを中止しなかったため、両社間の競争関係は完全にはコントロールされることがなかった。2004年トイザラスは業務提携違反でアマゾンに提訴し、提携はあっさり破棄された。

それでもトイザラス参加によるセიმサイドネットワーク効果は大きかった。家電のサーキット・シティ、書店のボーダーズともオンラインショップの運営受託契約を結ぶことに成功した。両社ともトイザラスと同様、同種の商品を扱うアマゾン・オンライン・ショップとのカニバリゼーションを嫌い、間もなく業務提携を

打ち切るが、それでもアマゾンに対する社会的評価は高まった。

アマゾンは自社、第3者関係なく、同一・類似商品を売るショップの価格や評価が一覧表で出てくる検索エンジンサービスを提供した。しかも、配送時間は業界最短で正確だった。イーベイを利用していた中小企業の出品者もしいにアマゾンに移ってきた。

マーケットプレイスにおいては同一商品・類似商品を販売する第3者と自社との間で競争が起こるが、ペゾスはまったく気にしていなかった。マーケットプレイスの品揃えが豊富になり、競争で価格が低下すれば、顧客の便益が高まると考え、顧客セントリック経営を貫いた。

さらに、トラフィック増加のために新しい手を打った。2005年に導入した年会費79ドルで翌々日に無料で商品が届き、さらに3.99ドルを払えば翌日に配送されるアマゾン・プライムがそれだった。02年にサービスを実験的に導入したところ、1回当たりの買い物金額が急上昇し、リピーターが一挙に増えた。

年会費を取っても、配送費用の負担が重く、頻繁に注文する顧客が続出するので、赤字が続くことは目に見えていたが、長期的には生涯購入金額の高い優良顧客を囲い込む効果が期待できると判断した。

無料配送対象商品の拡大、靴、デニム、子供服・同用品といったカテゴリーごとの「専門ショップ」の整備、追加料金なしで映画やテレビ番組が見放題のプライムビデオや100万曲以上の楽曲・アルバムを聞き放題のプライムミュージックなど、今日までアマゾンの新サービス投入はとどまることなく続いている（『週刊東洋経済』2016年3月5日号）。

プライム会員の正確な数は公表していないが、2015年度、会員数は世界で前年比51%（米国内47%）増の6300万人以上にのぼり、売上高の半分以上を占めていると推定されている（『日本経済新聞』2016年8月2日付）。

顧客の囲い込みと並行して、マーケットプレイスは拡大した。オンライン販売件数全体に占める第3者の売上高の割合は2000年の6%か

ら05年の28%へ、そして15年には50%近くまで高まった。出品者数は200万を超え、年間売上高10万ドルを超える出品者が7万人を超えている(数値は年次報告書)。

マーケットプレイスの拡大とプライム会員の増加を結び付ける強力な接着剤は、2007年正式に導入したフルフィルメント・バイ・アマゾン(FBA)である。アマゾンが出品者の在庫を預かり、センターから直接、出荷すると同時に、マーケットプレイスの出品者に対して注文処理、在庫の保管・管理、出荷などのすべてのロジスティクスサービスのほか、返品・クレーム処理を受託している。

センターに在庫があるので、最短での配送が可能となる。顧客の商品選択の幅が大きく広がると同時に、出品者の売上高も増える相乗効果が生まれた。マーケットプレイスで商品が売れると、出品者はアマゾンに対して15%の仲介手数料のほか、10%前後の商品保管・配送手数料を支払う。アマゾンは自社商品の販売では利益がほとんど出ないが、出品者の販売とそれに伴うFBAサービスからかなりの営業利益が出ている。アマゾンの赤字体質は2000年以降、しだいに改善された(Financial Times, 2012 July 10; 出典は『日経ビジネス』2012年7月30日号)。

ウェブサービスで巨人に挑む

2005年7月、アマゾンは創立10周年を迎えた。当時のシリコンバレーでは、検索エンジンのグーグルが飛ぶ鳥を落とす勢いで伸びていた。

グーグルの台頭はアマゾンの脅威となっていた。アマゾンにアクセスして商品を探すのではなく、グーグルで検索して買い物をする人が増えていた。アマゾンやイーベイは薄型テレビなどグーグルでよく検索される商品について、グーグルに広告を出して顧客を自社サイトに誘導しなければならなくなっていた。それだけではない。グーグル自らが買い物サイトを立ち上げた。「越境行為」時代の新しい競争が始まった。

アマゾンはグーグルに対抗し、2003年に自社開発した検索エンジンを導入し、アマゾン・

ウェブ・サービス(AWS)の布石を打った。06年、電子商取引で蓄積したコンピューターシステムをオープン化し、利用者が写真や文書などのファイルをアマゾンのサーバーに保存できるストレージ(データ保管)サービスを開始し、数か月後には第3者が自分で開発したソフトウェアをアマゾンのコンピューターを走らせることのできるクラウド・コンピューティング・サービスにも手を広げた。

AWSでも徹底した低価格戦略を採用した。使用した分だけ料金を支払う従量制とし、基準価格も低く設定した。ウェブサービスはIBMをはじめ強力な競争相手が予想されるので、低価格戦略で新規参入を跳ね返す狙いだった。

低価格料金制はスタートアップ企業や中小企業から強い支持を得た。自社でサーバーを購入し、維持管理のために技術者を雇う必要がなくなるためである。ストレージとコンピューティングを二本柱としたAWSは短期間にインターネット関連企業を生み出すインフラ機能を果たすようになった。オンラインビデオ配信の米ネットフリックスや民泊予約サイトのエアビーエヌビーなどのネット企業家はAWSを利用して起業に成功した。

アマゾンは自社の巨大なサーバーを外部に開放し、クラウドコンピューティング、ストレージ、データベース、モバイル対応、IoT(モノのインターネット)等に関する70以上のサービスを提供し、世界中で顧客を獲得している。AWSはデジタル時代のインフラ企業となる新たな戦略であり、オンライン小売業と比べると、利益率が高い。2015年度AWSは売上高の7%強を占めるに過ぎないが、営業利益の41%を稼ぎ出している。

小括: デジタルトランスフォーメーション 4.0

アマゾンはすでに4度にわたる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変革)を経験したことになる。

1.0: まずオンライン書店を始めた。これは店舗とネットの違いはあるものの、商品を仕入

れて売る伝統的な再販売業である。「利便性の環」と「低価格の環」の2つが1つになったビジネスモデルを構築し、先発者の優位性を発揮した。

- 2.0：創業5年後には専門店から総合店の「エブリシングストア」へ脱皮した。配送センターやコンピューターシステムといった経営基盤を築き、取扱商品の拡大により資産を効率的に活用した。2015年度、アマゾンの売上高はウォルマート・ストアーズの5分の1に過ぎないが、時価総額では世界一となった。
- 3.0：2000年代に入ると、電子商店街を開業し、プラットフォームビジネスへと転換した。成功の鍵は、飛躍的に増大した需要者の数とその購買力だった。それが出品者を引き寄せるクロスサイドネットワーク効果を発揮した。出品者がアマゾンの配送センターやコンピューターシステムを利用するので、仲介手数料や配送手数料が入るようになった。範囲の経済性により収益モデルは大幅に改善した。
- 4.0：コンピューターシステムをオープン化し、クラウドコンピューティングをはじめとする多様なサービスを外部に提供するデジタルインフラ企業へと変貌した。今回、取り上げることでできなかった電子書籍リーダーや電子出版というハード、ソフト両面にわたる事業開発がさらなる企業変革を進めている。

2.0まではオンライン小売業という再販売業だったが、3.0以降はプラットフォーム事業へと進化した。それこそが、書籍を売りたいがためにオンライン小売業を始めたのではなく、インターネット事業をしたいがためにオンライン書店を始めたバズスの創業の思いに導かれた企業変革だった。

4. ローソンのオープンプラットフォーム戦略

日本のコンビニストア市場は10兆円（日本フランチャイズチェーン協会2015年調査）を突破し、総店舗数5万3000店を超えた。これは全国の郵便局約2万4500カ所の2倍以上

の数にのぼる。なおかつ上位3社（ファミリーマート・サークルKサンクス合併を含む）が市場の90%以上を握る高度寡占型市場である（『日経MJ』2016年7月27日付）。

コンビニ各社はネット社会の到来にも迅速に対応している。グループ内に百貨店やスーパー、専門店等々を抱えるセブン-イレブンはリアルとネットの融合をうたい文句にしたオムニチャネル戦略を推進し、ローソンはEC（電子商取引）事業に進出するかたわら、店舗を拠点にインターネット宅配やご用聞きサービスを提供するオープンプラットフォーム戦略に取り組んでいる。いずれの試みも初期段階にあるが、ここではローソンのオープンプラットフォーム戦略を取り上げ、アマゾンとの比較で現状を分析し、課題を指摘する⁽⁸⁾。

チャレンジャーかフォロワーか

ローソンは1975年、ダイエーの経営多角化の一貫として創業され、2000年ダイエーの経営悪化に伴い三菱商事グループ入りした。2016年2月期、国内で1万2515店を展開し、全店売上高2兆495億円、純利益326億円を挙げるコンビニ業界第2位のチェーンである。ただし、同3位のファミリーマートと同4位のサークルKサンクスの合併が実現すると、業界第3位に後退する。

トップのセブン-イレブンの販売力・収益力の格差は大きい。2016年2月期、セブン-イレブンの国内店舗数は1万8572店とローソンより約6000店多く、1店当たり平均日販は65万円とローソンの同54万円より2割高い。そのため全店売上高は4兆2910億円とローソンの2倍の規模となっている。

万年2位に甘んじてきたローソンの立ち位置は複雑である。トップ企業との競争差異化に挑むチャレンジャーとしての姿勢を打ち出しながらも、現実には販売力の弱さを是正するため事業の仕組みと仕事のやり方を学ぶフォロワーの立場にもある。最近の「取り組み」が微妙な立場をよく表している。

「厳しい業界環境のなか、国内CVS（コンビニエンスストア）事業強化の集中」を掲げ、①

表3 ローソンの歩み

年	主な出来事
	創業：ダイエーの事業多角化の一環として
1975	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイエー、米コンソリデーテッドフーズ社と業務提携し、ダイエーローソンを設立。 ・大阪府桜塚で1号店を開店。
1988	<ul style="list-style-type: none"> ・POS（販売時点情報管理）システム導入開始。
1989	<ul style="list-style-type: none"> ・サンチェーンと合併し、ダイエーコンビニエンスシステムズ誕生。
1994	<ul style="list-style-type: none"> ・5000店達成。
1996	<ul style="list-style-type: none"> ・ローソンに社名変更。 ・上海華聯羅森有限公司を設立し、初の海外出店となる上海1号店を開店。
1997	<ul style="list-style-type: none"> ・沖縄県に出店し、47都道府県への出店完了。
1998	<ul style="list-style-type: none"> ・全店売上高1兆円達成。 ・マルチメディア端末 Loppi を全店導入。
	転機：三菱商事グループ入りへ
2000	<ul style="list-style-type: none"> ・三菱商事と資本・業務提携、東証、大証1部株式上場。
2001	<ul style="list-style-type: none"> ・ナチュラルローソン1号店開店。
2003	<ul style="list-style-type: none"> ・全国の店内に「郵便ポスト」設置。
2005	<ul style="list-style-type: none"> ・ローソンストア100の1号店開店。
2007	<ul style="list-style-type: none"> ・九九プラスと資本・業務提携を締結。
2008	<ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政と郵便局内での商品販売、郵便局との併設店舗出店など総合的提携で合意。
2009	<ul style="list-style-type: none"> ・マツモトキヨシホールディングスと業務提携。
2010	<ul style="list-style-type: none"> ・共通ポイントプログラム「Ponta」サービス開始。 ・HMV ジャパンを買収し、子会社に。 ・重慶羅森便利店を設立。
2011	<ul style="list-style-type: none"> ・農業生産法人設立（2016年2月現在、全国23社に資本参加）。 ・国内1万店達成。 ・「ロッピー ローソンネットショッピング」サービス開始。
2012	<ul style="list-style-type: none"> ・CVS ベイエリアとフランチャイズ契約を締結。 ・東急線駅売店をローソンに順次転換。 ・らでいっしゅばーやと業務・資本提携を締結。 ・クオールと資本提携し、調剤薬局併設型コンビニの出店強化。
2013	<ul style="list-style-type: none"> ・大地を守る会と業務提携。
	挑戦：プラットフォーム戦略を加速
2014	<ul style="list-style-type: none"> ・ネット宅配サービス「ローソフレッシュ」始動。 ・成城石井の株式を取得し、子会社化、ポプラと資本・業務提携。 ・アマゾン商品の一部 Loppi 注文・取り寄せサービス開始。 ・ユナイテッド・シネマを買収、子会社化。
2015	<ul style="list-style-type: none"> ・SG ホールディングスと店舗を拠点にした配送などのサービスに関する業務提携を締結。 ・メトロコマースと業務提携し、東京メトロ構内の店舗をローソンの転換。 ・ツルハと業務提携し、ドラッグストア併設型コンビニを出店。 ・NTT ドコモと相互送客で業務提携を締結。
2016	<ul style="list-style-type: none"> ・セーブオンとフランチャイズ契約を結び、順次ローソンに転換。

(出所) ローソン・ホームページ「ローソンの歴史」から抜粋。

弁当・惣菜といったコンビニ中核商品や日配食品・冷凍食品といったスーパーマーケット代替商品の商品力強化、②セミ自動発注の導入や加盟店指導業務改革といった売場力強化、③廃棄ロスの一部を本部が負担するなどフランチャイズ契約の見直しによる加盟店支援強化、を重点課題としている（2014、15年度決算説明会資料）。

いずれもトップ企業に追いつくための業務改善策である。しかし、相手は立ち止まっているわけではない。模倣学習によるフォロワー戦略ではいつまで経っても追いつくことはできない。2002年社長に就任し、14年サントリーホールディングス社長に転出するまで12年間トップマネジメントを担ってきた三菱商事出身の新浪剛史は、トップ企業との競争を差異化するチャレンジャー戦略の重要性を、こう表現した。

「セブンが巨人ならうちは阪神。早稲田なら慶応になりたい」（『週刊東洋経済』2005年7月2日号）。

事実、店舗コンセプトでは、既存コンビニと異なるフォーマットを積極的に展開している。女性客を意識した「ナチュラルローソン」や低価格訴求で生鮮食品を提供する「ローソン100」のほか、関連企業と組んだコンビニ郵便局や薬局併設型コンビニなど多様な店舗コンセプトを打ち出している。2014年秋には都市型食品スーパー成城石井の全株式を取得し、生鮮食品を売る小型店事業を強化した。

顧客情報管理面では、2010年からは三菱商事系共通ポイントカード「Ponta」（2016年4月現在、加盟83社14万店、会員数7500万人）の中核加盟社として普及・利用に全力を挙げている。既存コンビニがPOS（販売情報管理）データに基づく単品管理を店舗運営や商品開発の軸にしているのに対して、ID-POS（顧客別販売情報管理）データによる顧客管理への切り替えに積極的に取り組んでいる。

エンタテインメント事業の開拓も競争差異化を狙った打ち手である。2010年音楽映像ソフト販売の大手、HMVジャパンの全株式を取得し、

客層の重なるチケット販売事業の基盤を拡充した。14年にはシネマコンプレックス（複合映画館）業界第3位のユナイテッド・シネマ（UC）を買収し、シネコンのチケット販売やシネコンを利用したイベント企画に力を注いでいる。15年には中堅旅行会社のサクセスツアーズを買収し、人気歌手のコンサートチケットと航空券・ホテル予約を組み合わせた商品企画・販売にも手を広げた。

コンサートチケットや旅行券を情報商材と位置づけ、積極的に拡販している。1998年全店に独自の情報端末機「ロッピー（Loppi）」（ローソン・オンライン・ショッピングの略）を設置し、店内でチケット全般の予約販売ほか、映画等に関連したエンタテインメント商品や書籍の通販、代金収納代行サービスを提供している。

第3者との戦略提携にも取り組んでいる。日本郵政公社との緊密な関係が先駆的な取り組みである。2003年初めコンビニで初めて全店舗の郵便ポストを設置するとともに、広範な業務提携を結び、ゆうパックの取扱い、郵便局内でのローソン店舗開設、併設店舗の出店に取り組んでいる。

すべてはセブン・イレブンとの差異化を図るためである。ローソンはコンビニの単一事業体として成長してきたのに対して、セブン・イレブンは百貨店、スーパー、専門店、飲食業、金融サービスと多種多様な事業を持つセブン&アイ・ホールディングスに属している。カード事業やATM、プライベートブランド（PB）開発などでは、複合事業体としての規模の利益が活きてくる。ローソンはそれができない。利用可能な経営資源が限られている弱みを補うため積極果敢にトップ企業との差異化策を打ち出している。

オープンプラットフォーム戦略の推進

ローソンの事業戦略の差異化策は新しい段階に入った。2014年9月、カンパニー制を廃止し、事業本部制を導入し、国内コンビニ事業以外について海外、エンタテインメント、LM（ローソンマート）／LS（ローソンストア）100、ヘルスケアの各事業本部と並んで、ホームコンビニ

エンス事業本部を設置した。

当時の資料(2013年度決算説明会)によると、ホームコンビニエンスとはパソコン、スマートフォン、タブレット(端末機)を活用し、インターネットを通して自宅にしながら、生鮮食品からコンサートチケットまであらゆる買い物ができる新しいサービスを意味している。いわゆるリアル店舗とネット通販を融合させたオムニチャネル小売業の一翼を担う仕組みづくりである。

2015年6月には注文から受け取り(店舗)・宅配まで一貫した仕組みづくりにより乗り出した。佐川急便を傘下に持つSGホールディングスとの間で店舗を拠点にした宅配・御用聞きサービス会社、SGローソン(出資比率:ローソン51%、SGホールディングス49%)を設立し、都内の店舗で実験を開始した。

核となるのは2014年6月に始動した食品、日用品雑貨、医薬品(第2類、第3類)約1万6000品目をネット宅配サービスする「ローソフレッシュ」である。一般購入の宅配と首都圏を中心にした定期宅配の二本立てで、健康志向の簡単手料理セットやナチュラルローソンの商品を目玉に販売している。2016年6月現在、総会員数は約40万人に達している。

店舗とネットを融合したオムニチャネル化はセブン&アイ・ホールディングスが百貨店から専門店、コンビニまで自社で展開している事業を、いわば「内部顧客」とみなして「閉じられたプラットフォーム」を組んでいるのに対して、ローソンは「内部顧客」の自社企業グループに限られているため、注文・受け取り・宅配の仕組みを他のネット通販会社等に開放する一方、他のポイントカードや電子マネーの保有者も利用可能なオープンプラットフォームを志向している。「弱み」を「強み」に変えるとの戦略的意図である。

ネット宅配の商品面では有機食材・低農薬食品の宅配サービスを行うらでいっしゅばーや(2012年資本・業務提携)や大地を守る会(2013年業務提携)と戦略提携し、健康志向の食材提供を強化している。ネット宅配やロッピー経由のEC販売額は13年度約1200億円まで増加した。

ネット通販の受け取りサービスも積極的に取り組んでいる。2014年からアマゾンで購入した商品の店頭受け取りサービスを開始し、2016年6月現在通販のディノスや楽天市場、メガネ専門店JINSなど18社に増えた。いずれも一定サイズ以下の商品について指定した近くのローソンで24時間受け取りができる。

店頭受け取りサービスは来店客数を増やし、ついで買いを誘発する狙いである。都心の多い店舗では1日10件程度あり、荷物を受け取りにきた顧客の5~6割は買い物をして帰る(玉塚社長・談、ITmedia ビジネスオンライン、2015年4月8日)。

チャレンジャーとしての課題

オープンプラットフォーム化はあわただしく進んでいる。決算説明会ベースで確認してみると、「オープンプラットフォーム戦略」が成長戦略の柱として語られるようになったのは、2014~15年頃からである。

それだけに、いま評価を下すのはやや時期尚早の感がある。「鶏が先か卵が先か」というプラットフォームビジネスの基本課題がどのように解決されているのか見極めるには観察期間が短すぎるのである。

直近2016年2月期をみると、買収したユナイテッド・シネマや成城石井の業績貢献を確認できる程度である。手掛かりを求めて、2015年10月コンビニエンスストアやネット宅配の「利便性」を家庭に届けるホームコンビニエンス事業を担当する野辺一也執行役員・同事業本部長兼SGローソン社長に聞き取り調査を行うとともに、ホームコンビニエンス事業の核となるSGローソンによる「マチの暮らしサポート」(サービス名称)の立ち上げ状況を現地調査した。

訪問した世田谷二丁目店は実験中の店舗の1つで、生活道路に面した典型的な住宅街に立地していた。標的顧客は住宅密集地において買い物に不自由さを感じている高齢者や共働き世帯で、食品スーパーとの競争状況や大学等の有無等を勘案し、当面10店舗程度の単位で実験データを集め、最終的には世田谷エリアで90店舗

程度の規模としてエリア単位での収益化を実現し、それを水平展開する計画である。

主なサービス内容は、①店舗を拠点に佐川急便の荷物とローソン関連商品（店舗・ローソフレッシュの販売商品）の宅配、②チラシによる商品の販売・御用聞き、③多機能タブレットを用いたクリーニング等の取次、商品取り寄せなどのサービス、④専用コールセンターでの注文受付、店頭商品のピックアップ、配送、を計画しているが、訪問時はまだ①と②の業務に追われており、他のサービスはほとんど未着手状態だった。

事業化の推進力は宅配便業界第2位の佐川急便の配送能力である。世田谷エリアでは1店当たり半径500mの約3000世帯が居住しており、宅配便市場34%のシェアを持つ佐川の1日当たり配送件数は相当量あり、それにローソフレッシュや他社受け取りサービスが加わる。

たとえば、働く女性がスマホでローソフレッシュや他のECサイトで商品を購入した場合、店舗受け取りを選択し帰宅途中にピックアップすることも、自宅受け取りにすることもできる。ローソフレッシュの宅配やアマゾンなどの受け取りサービスで1日20件以上の上乗せができるようになると、配送を受け持つSGローソンの採算が取りやすくなるという。

しかし、その上乗せがむずかしい。ローソフレッシュを例にとると、首都圏で通常の注文の場合、買い物金額が5000円以上でないと送料が540円かかる。また、「安さへの挑戦」キャンペーンを実施しているが、元来低価格訴求型ではない事業戦略なので、対象品目に限りがある。アマゾンなどの通販商品の受け取り件数も全国的には伸び悩んでいる。

もう1つの課題は人件費の負担軽減と人材育成である。店舗投資は台車1台と商品を取り置く本棚程度の大きさの棚若干台と軽微であるが、オペレーションに人手がかかる。配送サービスは午前9時から夜8時まで、朝の準備時間を含めて合計12時間のオペレーションとなる。店舗は住宅地立地なので、昼間短時間働ける高齢者、主婦、学生が比較多いが、4時間勤務で3シフトを想定すると、パートタイマー5、6

人で回すことになる。午前中は高齢者、午後は主婦、夜は学生とそれぞれのライフスタイルの応じた働き方ができるので、人手不足時代に対応したビジネスモデルと言える。

これまでの実験から、シフトに応じて午前中は佐川の宅配便、夕方から夜はローソフレッシュやチラシのローソン商品のお届け、不在者が多い午後の空き時間は御用聞きと機能分担できることも、おおよそわかってきた。

SGローソンには買い物金額に応じてローソンから入る配達手数料と佐川急便からの配達委託料の収入が入り、店舗側には商品受け取りに来店した客のついで買いや配達した店頭商品の売上高が加算される。野辺社長によると、店舗売上高に2～3万円上乗せすることを目標にしている。

現状では荷量、売上高ともそこまでいっていない。荷量の増加と仕分け・配達の効率化により人件費負担を克服する基本業務の確立が当面する課題となっている。佐川側からすると、直接、配達していた荷物を一度、店舗ごとに仕分けて降ろすことになる。その後、店舗で30分以内に配達する手順となっているので、従来より一段階作業が増えることになる。それを効率的にこなすためには、台車による配達ルートの確定、それに応じた仕分け、受領書等を発行する端末機操作、不在の場合の店頭受け取り分・日時指定配達・預かり商品の管理と、パートタイマーによる一連の作業の習熟度を上げることが欠かせない。

展開速度は、当初計画の2015年度100店舗、16年度500店舗と比較すると、遅れ気味である。2016年6月現在、世田谷区内の14舗にとどまっている。現場で業務指導に当たるSGローソン運営部磯崎洋樹マネジャーは、パートタイマーの中から新たにサービスを始める他店のリーダーとなれる人材がどの程度出てくるかが事業化のスピードの鍵を握っていると指摘する。

5. 若干の議論—ネットワーク効果の評価

日本の流通業界では持続的な成長を続けてきたコンビニエンスストアを中心としたオムニ

チャンネル戦略を高く評価する傾向がみられる。経営トップは「今後はインターネットを制する者がリアル（店舗）を制し、ビジネスを制する」（鈴木敏文セブン&アイ・ホールディングス会長＝当時、『日本経済新聞』2011年10月26日付）、「今、一番の脅威は、アマゾン」（新浪剛史ローソン社長＝当時、『週刊東洋経済』2012年12月1日号）と発言し、ビジネスジャーナリズムはコンビニ各社のオムニチャンネル戦略について、「世界初の壮大な試み」（『激流』2016年4月号）、「これが小売業の最終形！」（『週刊ダイヤモンド』2015年6月6日号）と称賛する。

しかし、アマゾンのマーケットプレイスを軸としたプラットフォームビジネスの規模や広がり、日本のコンビニによるオムニチャンネル戦略の比ではない。そもそも日本におけるオムニチャンネル戦略は、ビジネスモデルとしてのプラットフォーム構築には至っていない例がほとんどである。

セブン&アイ・ホールディングスは2015年10月からネット通販とリアル店舗の融合を目指した「オムニセブン」事業を開始し、百貨店から専門店、コンビニまでグループ企業各社の商品約200万品目をネットでも店舗でも購入でき、なおかつネットで購入した商品を店舗で受け取れる、コンビニの店員が各家庭に御用聞きに伺うという独自サービスを売り物にしている⁽⁹⁾。しかし、すでに指摘したように自社グループ内のオムニチャンネル戦略であり、いまのところ「再販売業」の枠内にとどまっている。

その点、ローソンはプラットフォーム化を意識している。東京という特定エリアに絞り、「アマゾンが弱く、自分たちが強い食品分野を抑えたい」（ローソン野辺・談）と考えている。そうは言っても、ローソンのオープンプラットフォーム戦略はまだ初期段階にある。需要、供給の両サイドのいずれにおいても、「鶏が先か卵が先か」という基本課題が解決する突破口が見当たらない。

冒頭で紹介した先行研究は、2つの解決策を示唆している⁽¹⁰⁾。1つは、ツーサイドのいずれか一方の顧客に対して無料サービスや恩典といったインセンティブを与えて数を増やし、そ

れをテコに他方の再度の顧客を吸引するクロスサイドネットワーク効果がる。もう1つは、一方のサイドにおいて「客が客を呼ぶ」セムサイドネットワーク効果を引き出す方法である。

アマゾンの場合、企業変革の過程においてネットワーク効果が十分に発揮され、自前で品揃えの拡大や低価格訴求、アクセスの改良により新規顧客を吸引し、一度利用した顧客はプライム会員として囲い込まれた。ネット上でのブックレビューなどの口コミで「客が客を呼ぶ」セムサイドネットワーク効果も発揮されている。

この需要サイドの規模拡大がクロスサイドネットワーク効果を引き出した点がアマゾンのビジネスモデルの大きな特徴である。マーケットプレイスへの出品者が急増し、配送・コンピュータ投資で範囲の経済性が生じた。

ローソンにはそれが無い。セブン-イレブンと比較して平均日販が大幅に低いということは、それだけ客数・客単価の面で需要サイドが弱いことを意味している。新規コンビニフォーマットの開発やエンタメ事業の強化、共通ポイントカード「Ponta」の利用拡大等の打ち手を繰り返しているが、今のところ「日販格差の縮小」という目に見えた効果は現れていない。

「Ponta」は利用者別単品販売情報を収集し、店頭品揃えの改善に貢献しているが、アマゾンのリコメンデーション機能のように直接、個々の顧客に働き掛けるタッチポイント（接点）では必ずしもない。また、ネット通販との連携も受け取りサービスに限定されており、売買それ自体の仲介をしているわけではない。ホームコンビニエンス事業で佐川急便という強力な戦略パートナーを得たが、いまだ試行錯誤の域を出ていない。

アマゾンのプラットフォーム戦略はオムニチャンネル戦略を推進する日本企業の、はるか先を走っている。再販売業の延長線上にネット通販や宅配サービスを構想するオムニチャンネル戦略は、本来のプラットフォーム戦略とは似て異なるものである。その点の戦略の本質の違いを認識し、プラットフォームビジネスへの戦略転換を進めるのか否か、進めるとしたらネット

ワーク効果をどのように発揮できるのか、そこに実務上の大きな課題がある。

流通研究上の課題としては、まずオムニチャネル戦略の可能性と限界を検証すること、そのうえで上記実務的課題への示唆を得ることが求められている。

[注]

- (1) 本稿でのプラットフォームの概念規定および議論は主に以下の文献を参考にした。
Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, and Marshall W. Van Alstyne (2006), "Strategies for Two-Sided Markets," *Harvard Business Review* 84, no.10, 92-101.
Andrei Hagiu (2014), "Strategic Decisions for Multisided Platforms," *MIT Sloan Management Review*, Vol.55 No.2, 71-80.
Geoffrey Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary (2016), *Platform Revolution*, W.W. Norton & Company.
- (2) 前掲 Hagiu (2014) 参照。
- (3) たとえば、三菱 UFG リサーチ&コンサルティング『平成 24 年度我が国経済構造に関する競争政策的観点からの調査研究（プラットフォーム関連に関する競争評価研究）報告書』、2013 年 3 月参照。
- (4) Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, and Marshall W. Van Alstyne (2011), "Platform Envelopment," *Strategic Management Journal*, 32, 1270-1285.
- (5) アマゾンの事例は主に以下の文献を基に作成した。
ロバート・スペクター (2000)『アマゾン・ドット・コム』（長谷川真実訳）日経 BP 社。
「編集長インタビュー ジェフ・ペゾス氏 顧客中心」が革新を生む』『日経ビジネス』2012 年 4 月 30 日号。
「アマゾン、インフラ企業に変貌」『日経ビジネス』2012 年 7 月 30 日号（原資料：Financial Times, 2012 July 8）。
「アマゾン、ウォルマートになれるか」『日経ビジネス』2012 年 8 月 6・13 日号（原資料：Financial Times, 2012 July 12）。

- リチャード・ブランド (2012)『ワンクリック ジョフ・ペゾス率いる Amazon の隆盛』（井口耕二訳）日経 BP マーケティング。
- ブラッド・ストーン (2014)『ジェフ・ペゾス 果てなき欲望—アマゾンをついた無敵の奇才経営者』（井口耕二訳）日経 BP マーケティング。
- 「12 兆円の買い物帝国 アマゾン」『週刊東洋経済』2016 年 3 月 5 日号。
- William A. Sahlman and Laurence E. Katz (1998), "Amazon.com—Going Public," *HBS Case No.899-003*, Harvard Business School Publishing.
- Michael J. Roberts and William A. Sahlman (2003), "Amazon.com—2002," *HBS Case No.803-098*, Harvard Business School Publishing.
- アマゾン年次報告書各年版。
- (6) フルフィルメントセンターの記述はストーン (2014) 第 6 章による。筆者自身は 2006 年千葉・市川フルフィルメントセンターに見学する機会を得た。
- (7) 前掲 Sahlman and Katz (1998) 参照。
- (8) ローソンの事例は主に以下の文献を参考にしている。
池田信太郎 (2012)『個を動かす 新浪剛史 ローソンの作り直しの 10 年』日経 BP 社。
上坂徹 (2015)『なぜ今ローソンが『とにかく面白い』のか?』あさ出版。
また、同社広報室およびホームコンビニエンス事業本部（野辺一也執行役員ら）に対する聞き取り調査（2015 年 2 回実施）を実施した。
- (9) セブン&アイ・ホールディングスの自社グループ中心となっている点は『激流』2016 年 4 月号参照。
- (10) 前掲 Eisenmann, Parker, and Alstyne (2006) 参照。

