慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

| | |
|---|---|
| Title | 経路革命 : Amazonが引き起こす経路革命 |
| Sub Title | |
| Author | 須藤, 崇(Suto, Takashi)<br>磯辺, 剛彦(Isobe, Takehiko) |
| Publisher | 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 |
| Publication year | 2013 |
| Jtitle | |
| JaLC DOI | |
| Abstract | |
| Notes | 修士学位論文. 2013年度経営学 第2845号 |
| Genre | Thesis or Dissertation |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002013-2845 |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2013　年度）

論文題名

| |
|---|
| 経路革命<br>－Amazon が引き起こす経路革命－ |

| | |
|---|---|
| 主　査 | 磯辺　剛彦　教授 |
| 副　査 | 清水　勝彦　教授 |
| 副　査 | 岡田　正大　教授 |
| 副　査 | |

2014 年　1 月　6 日　提出

| | | | |
|---|---|---|---|
| 学籍番号 | 81230476 | 氏　名 | 須藤　崇 |

# 論 文 要 旨

| 所属ゼミ | 磯辺剛彦研究室 | 学籍番号 | 81230476 | 氏名 | 須藤　崇 |
|---|---|---|---|---|---|

（論文題名）

経路革命
～Amazon が引き起こす経路革命～

（内容の要旨）


産業革命、高度成長期を経て、現在の日本は低成長期にあるといえる。しかし、低成長下においても、流通の分野では、PC、タブレット、スマホなどの浸透に合わせて EC 市場は拡大期にある。

IT の生活への浸透により、売り手と買い手における情報の非対称性は大幅に縮小した。加えて、技術の円熟化やモジュール化、規格化、標準化が進んだことによる商品のコモディティ化が進行しており、機能・品質などの差が不明瞭化、あるいは均質化することによって、顧客は一定の効用、便益を得るという点に関しては製品ごとの差を感じにくくなっているといえる。

こうした環境下において、成長を続けているのが Amazon である。

本研究は、Amazon を題材として、EC 市場が拡大するなかで、「競争優位を構築するためにはどのような条件が必要かを明らかにすること」、「競争優位を持続させるために、ビジネスモデルをどのように進化させるかを明らかにすること」、「それが、イノベーションの経路にどのような影響を与えるか明らかにすること」を目的として考察を行った。

本研究では、まず Amazon の活動システムマップを作成し、Amazon の企業理念である「EC における新たな購買体験を実現する」と、「プラットフォーム化による利益率の向上」が重要な要素であると考察した。それを基に、事業構築のロジックとして、「顧客価値の向上」、「エコシステム参加者価値の向上」、「自社の成長」の 3 つを示した。

「顧客価値の向上」については、EC における顧客価値の基準として、①価格②品揃え③物流④決済⑤入口⑥情報提供⑦検索⑧信頼の 8 つの要素を挙げた。Amazon はこれらを満たすために、技術、システム、特許を通じて事業を構築し、持続的競争優位を構築していると考察できる。

「エコシステム参加者価値の向上」については、取引先企業のバリューチェーンを支配し、これらをサービス化することで競争優位を構築していることが考察された。具体的には Amazon が提供するストア、物流、データセンターはネット小売業の仕組みそのものであり、これらは通常の企業では間接部門に分類される。しかし、ウェブ上のこれらの仕組みはスイッチングコストが高く、ベンダーロックインが可能となり、取引先企業を囲い込んでいると考えられる。

「自社の成長」については、自社のストア、物流、データセンターを構築する際に、自社だけの使用目的とすると成長が制限されるため、①個々の倉庫やサイトの処理能力を分散処理によって高め、スタッフ、ロボットが効率的に働くことで倉庫としての処理能力を日々高め、②EC サイトの基本仕様はどのジャンルも同じであることに着目し、倉庫スタッフとロボット（コンピューター）を増やせば扱う商品点数、顧客数が増加してもシステムの基本的な考え方を変えずに効率化が可能になるという観点から、拡張した基盤を「新規事業」として レンタルすることで収益を上げていることが考察された。

また、産業革命以来、イノベーションは上流、中流がその起点であった。しかし、Amazon は価格だけでなく、価値に着目することで WTP を高め、イノベーションを起こしていると考えられる。つまり、価値システム（Porter）の下流にある Amazon という企業が、顧客がどの程度の「品質」と「機能」を持った商品を「いくらで買うか」「どのように買うか」を知り、それを基にビジネスモデルを構築することで競争優位を構築し、それが上流、中流に大きな影響を与えていると考えられる。これにより、価値システムの矢印の方向は、従来は上流から下流に連鎖していたが、こうした環境下においては、下流が起点となって上流に逆流することが起こると考えられる。