

| | |
|------------------|---|
| Title | 楽天とアマゾンの成長戦略の比較 |
| Sub Title | |
| Author | 湯, 志華(Tang, Zhihua) 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 | 2016 |
| Jtitle | |
| JaLC DOI | |
| Abstract | |
| Notes | 修士学位論文. 2016年度経営学 第3176号 |
| Genre | Thesis or Dissertation |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3176 |

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（ 2016 年度）

論文題名

楽天とアマゾンの成長戦略の比較

| | |
|-----|-------|
| 主 査 | 磯辺 剛彦 |
| 副 査 | 山本 昰 |
| 副 査 | 岡田 正大 |
| 副 査 | 林 高樹 |

| | |
|-----|------|
| 氏 名 | 湯 志華 |
|-----|------|

論文要旨

| | | | |
|---|--------|----|------|
| 所属ゼミ | 磯辺 研究会 | 氏名 | 湯 志華 |
| (論文題名) | | | |
| 楽天とアマゾンの成長戦略の比較 | | | |
| (内容の要旨) | | | |
| 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事例にして、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、 | | | |
| まえがきには、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かること。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。 | | | |

目次

| | |
|--|----|
| 1. まえがき | 4 |
| 1-1. 背景 | 4 |
| 1-2. 前提条件 | 4 |
| 1-3. 仮設の提出 | 5 |
| 1-4. 研究方法 | 5 |
| 1-5. 研究目的 | 5 |
| 2. 成長ベース：規模ベースと人口ベース | 6 |
| 3. 成長段階 | 7 |
| 3-1. 楽天市場の成長段階 | 7 |
| 3-2. アマゾンジャパンの成長段階 | 8 |
| 4. 戦略とビジネスモデルについて | 9 |
| 4-1. 「ビジネスモデル」のコンセプトの導入 | 10 |
| 4-2. 楽天のビジネスモデルの形成 | 11 |
| 4-3. アマゾンジャパンのビジネスモデル | 14 |
| 5. ビジネスマodelの比較 | 17 |
| 5-1. パートナー（win-win 関係の構築視点で） | 17 |
| 5-2. 主要活動（改善の原点の視点で） | 20 |
| 5-3. 値値提案（生涯価値とショッピング体験） | 22 |
| 5-4. 消費者囲い込み（ポイント付与と統一基準主張） | 24 |
| 5-5. 利益構造（限界遞増効果と限界遞減効果） | 26 |
| 5-6. ビジネスマodelにおける参入障壁の構築 | 29 |
| 6. ビジネスマodelにおける事業の展開について | 30 |
| 6-1. ビジネスマodelにおける事業展開の軸の定義 | 31 |
| 6-2. ビジネスマodelと戦略の関係 | 32 |
| 6-3. ビジネスマodelの展開はイノベーションの原点 | 33 |
| 6-4. ビジネスマodelの既存パターン | 35 |
| 6-5. 楽天のビジネスモデルの戦略的な展開 | 36 |
| 6-6. アマゾンジャパンのビジネスモデルの戦略的展開 | 37 |
| 6-7. 仮設検証 | 39 |
| 6-8. 実務への示唆と今後の課題 | 41 |
| 7. まとめ | 42 |
| 8. 付属資料（Exhibit） | 44 |
| 8-1. 付属資料1 楽天市場の成長段階 | 44 |
| 8-2. 付属資料2 アマゾンジャパンの時系列行動リスト | 46 |
| 8-3. 付属資料3 楽天の上場以来の買収案件一覧（2000～2016） | 58 |
| 8-4. 付属資料4 amazon.com 創業以来の買収案件一覧（1998～2016） ... | 61 |
| 8-5. 付属資料5 楽天の戦略的事件一覧 | 76 |

1. まえがき

本文は、歴史的視点とモデル的視点から、Amazon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考える。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。

1-1. 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、スマホンの普及、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、Amazon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入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、新しいアイディアが出たら、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。Amazon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EC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。Amazon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。

1-2. 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、Amazonの方は「世界最大のセレクション」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、それを忠実的に実行する中に、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的な経営資源を持つようになる。

1-3. 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、アマゾンは「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。

1-4. 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じ、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訪問やアンケット調査など大規模データ分析を実施しない。

1-5. 研究目的

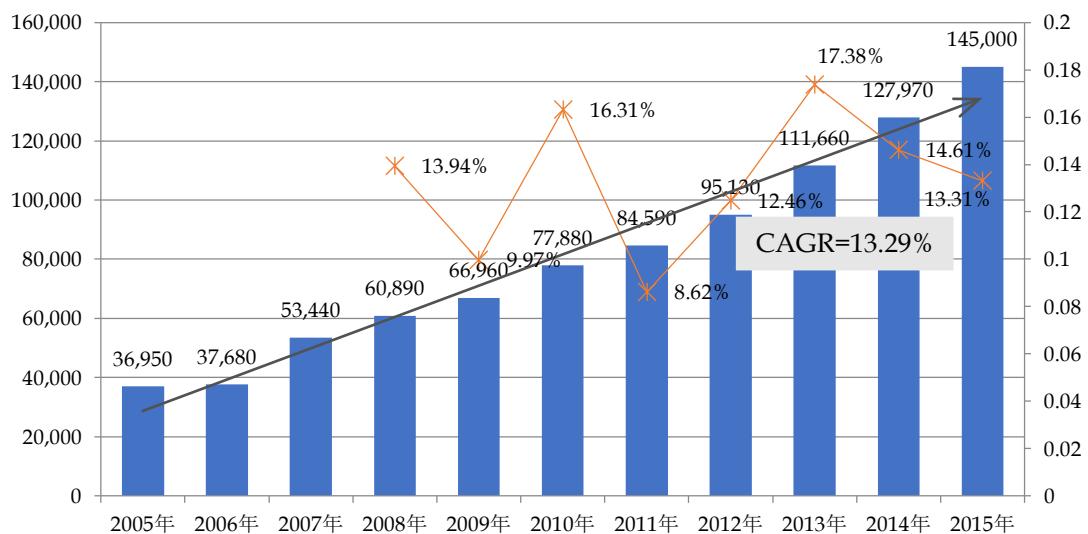
本稿の目的は、EC業界にかかわらず、成長市場の中に、企業は永続経営を実現するために、戦略を実行していく中に、どのように独自的な資源を形成させていくかに対して示唆しようと考えている。そして、企業が規模拡大の中にビジネスモデルを形成し、そのモデルの通用性も非常に興味深いところになる。例えば、モデルの異文化間、異業種間の通用性は、カテゴリにおける展開、他国への進出などと大きく繋がっている。通用性の高いビジネスモデルの特徴は、安定性、信用性、顧客の愛着性などにつながるので、現在の大手企業

にとっては、激しい競争の中でも、競争優位に立てられるコアのコンピタンスではないかと想定される。

2. 成長ベース：規模ベースと人口ベース

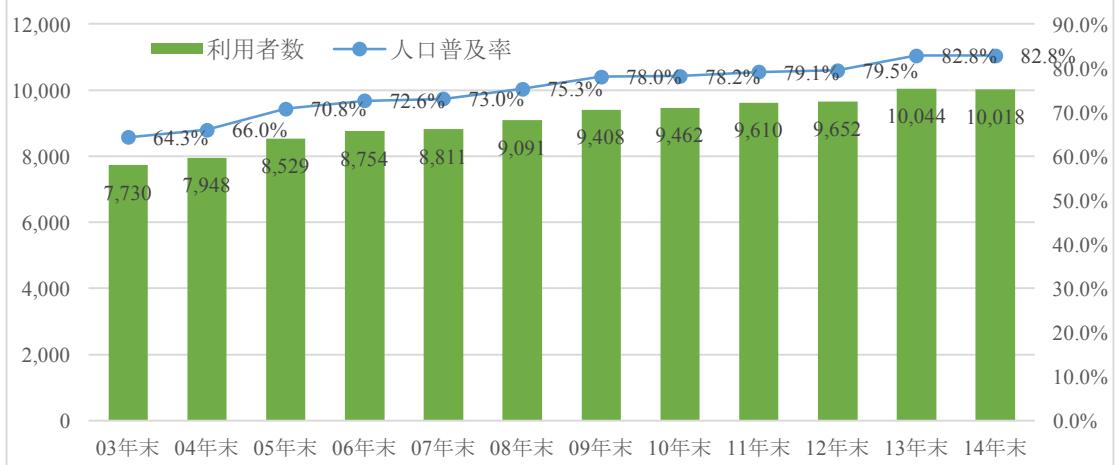
日本の個人消費額は、国家GDPの6割を占め、ネットショッピングは、その一部となる。経済産業省の2016年レポートより、図2-1の示すように、日本のB2C-EC市場規模は、2005年から2015年まで、平均年間成長率（GAGR）は13.29%であり、これからも長期的に成長していく市場と見られている。

図2-1、日本のB2C-EC市場規模と年間成長率推移（億円）



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。

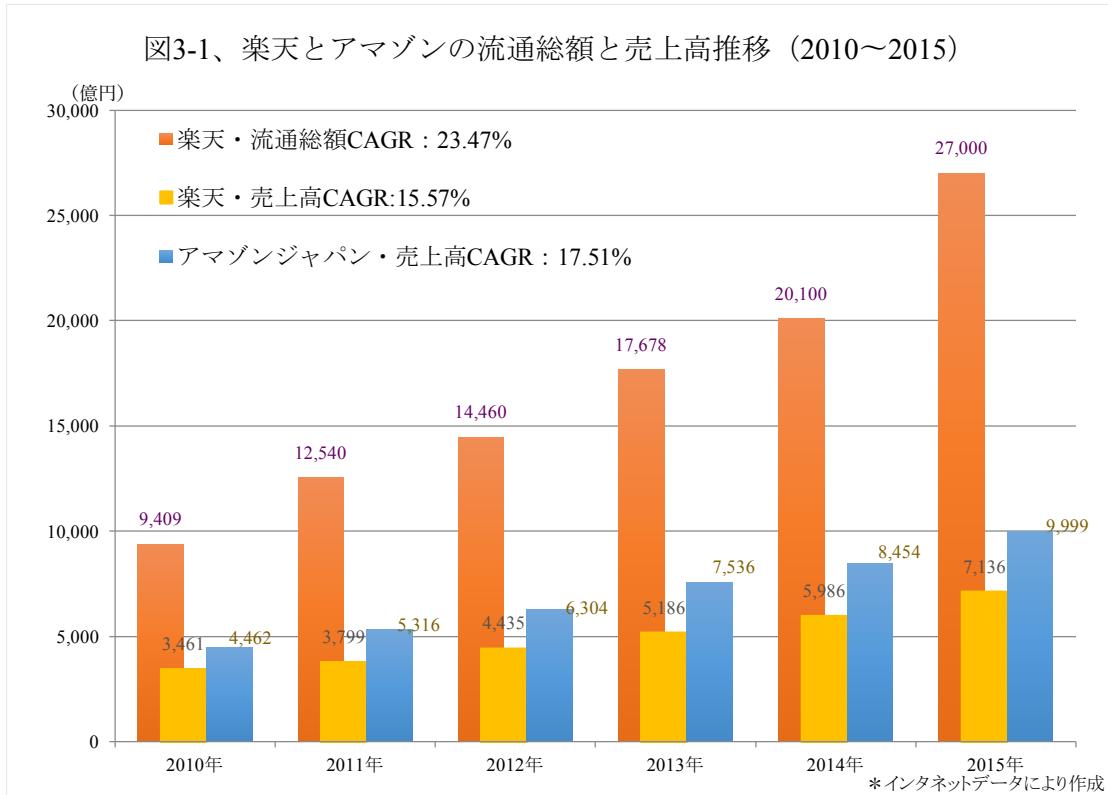
図2-2、日本のインターネット利用者数と人口普及率（万人）



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。

3. 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考えるので、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。

3-1. 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つたということである。

R-Stage3（2006年）において、楽天市場は、現在の多角化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である。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は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 の主な目標となつていてる。

表 3-1 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 | ベンチャ一期 | 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 |

3-2. 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つた。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った。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くることが分かった。

表3-2 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 |

4. 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、この内で貯めて使える『楽天スーパーント』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のサービス利用や回遊性を促進するビジネスモデルです。」¹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。

¹ 楽天株式会社のホームページより

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、アマゾ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、本文の論じる重要な部分ではない。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。

4-1. 「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・ワルダーとビニュ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 つの領域（顧客、価値提案、インフラ、資金）をカバーし、9 つの構築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青写真となる²。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 4-1 ビジネスマデル・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 |

² オスター・ワルダーとビニュール『ビジネスモデル・ジェネレーション』Kindle 版 翔泳社 2012.10
22/292

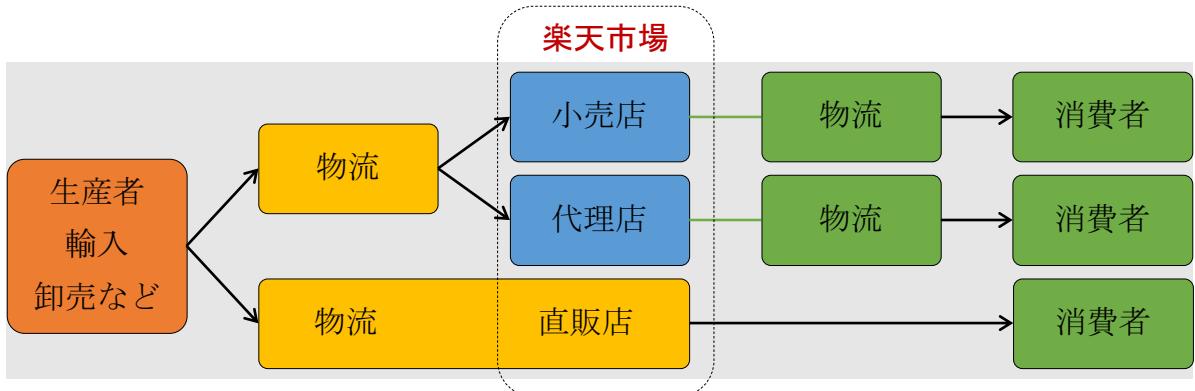
このキャンパスは、構築されたブロックだけでなく、実は、各ブロックの間の「価値提案」をめぐる連携効果も想定できると思っている。例えば、価値提案が一定にすれば、顧客層の特徴も決められる。その顧客層の消費能力により、マーケティング活動も違っていく。そのため、財務諸表（BS/PL）の構造も違っていく可能性がある。

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。

4-2. 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4-2 楽天市場の「仲介型」パターンのイメージ



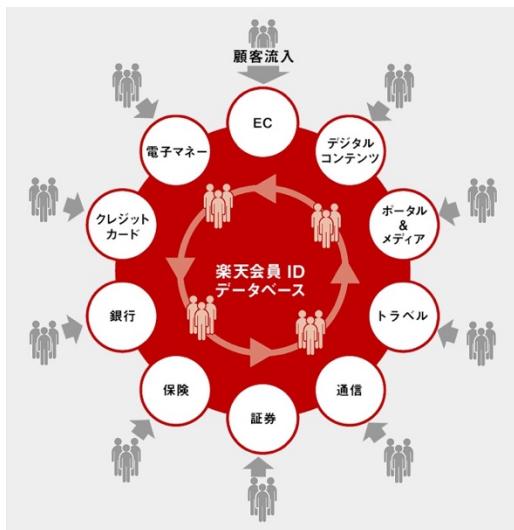
2000年株式公開し、資金を賄った後、楽天はたくさんのM&Aを行った。EC本業「楽天市場」のほか、トラベル、デジタルコンテンツ、金融（証券、銀行、電子マネー保険）、通信、球団運営などの分野に進出してきた。

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進行する多角化戦略、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）が楽天グループ内で、他のサービスを利用することになるという発想である。

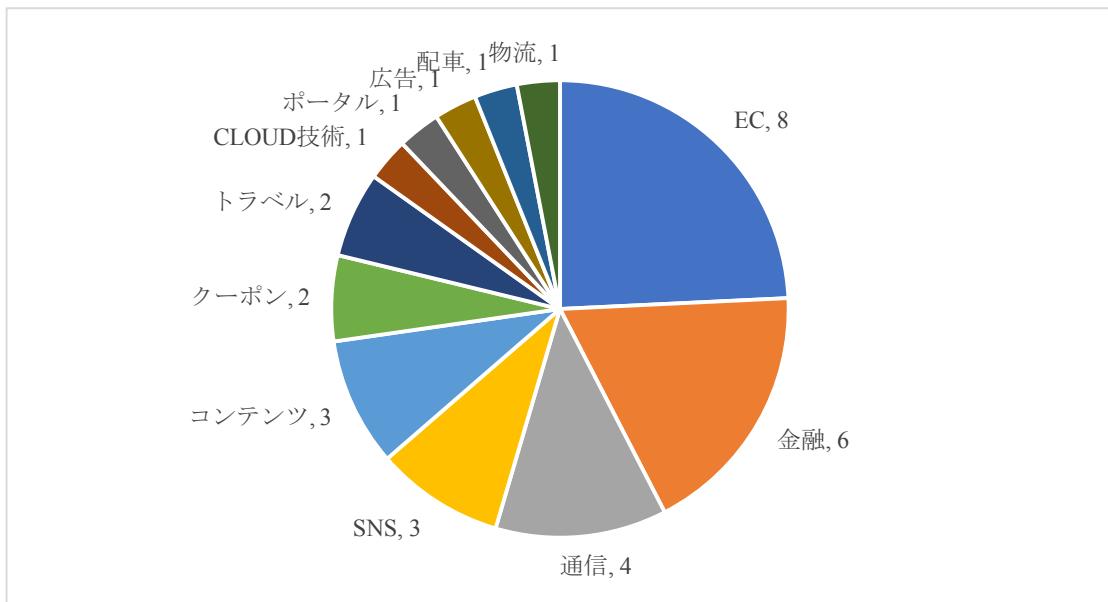
下記の図 4-3 の示すように、「楽天経済圏」のビジネスモデルの形成は、M&A を通して実現したのである。日本国内において、2000 年から 2016 年にかけて、楽天は、20 件あまりの M&A を行った。それにより、「楽天経済圏」の基本モデルは、形成したという。

図 4-3 「楽天経済圏」のイメージ³



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、コンテンツ 3 件などで、共に 12 分野で M&A を展開することがわかつた。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 4-4 分野別、楽天の買収案件数



³ 楽天株式会社のホームページの内容より

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。ビジネスキャンパスを利用して描くと、図4-5の示すようになる。

図4-5 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 | 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 |
| | 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 | 豊富な品揃え 支払手段 など 通用ポイント トラベル コンテンツ 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 | 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 |
| | コスト インフラの維持費用 など | 販管費 営業部隊 プロモーション ポイント付与 広告など | | 収益 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。

4-3. 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 4-6 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ズ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す。

アマゾンジャパン地味的にアメリカ本社の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、実は市場ベ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、効率が高いことを示している。

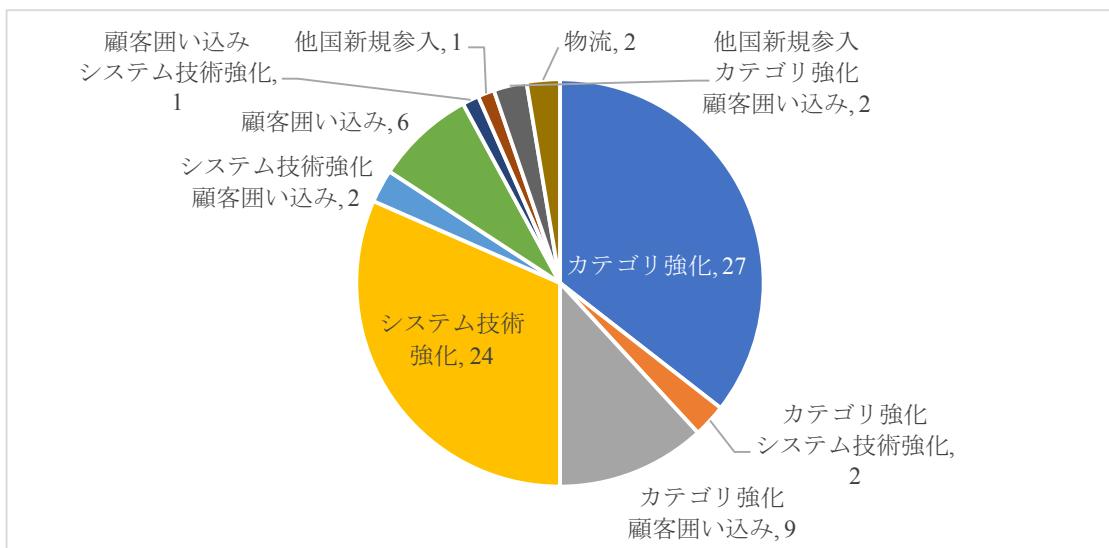
下記の図 4-7 が示したように、Amazon ジャパンにとって、商品調達と在庫管理は一番重要な部分となる。実は、Amazon ジャパンは、成長する中に、オペレーションに重要視したことは、付属資料 2 が示したように、物流センターを主としたインフラの整備（在庫管理）、カテゴリの強化（調達）、顧客の囲い込みである。

図 4-7 「最大セレクション」のイメージ



成長軌跡から見ると、AmazonジャパンはめったにM&Aを行わなかった。その理由は分からぬが、本社のamazon.comが行ったM&Aは、少なくないと思う。Amazon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、Amazon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 4-8 目的別、amazon.com の買収案件数



上記図 4-8 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 の示す通りが妥当だと思っている。

図 4-9 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 | 主要活動 | 価値提案 | 顧客関係 | 顧客セグメント |
|-------|--|--|--|---|
| 物流業者 | インフラ メンテナ ンス 在庫管理 調達 など | 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 | 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 | 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を行わなかつたが、異業界提携に熱心にやってきた。

5. ビジネスマodelの比較

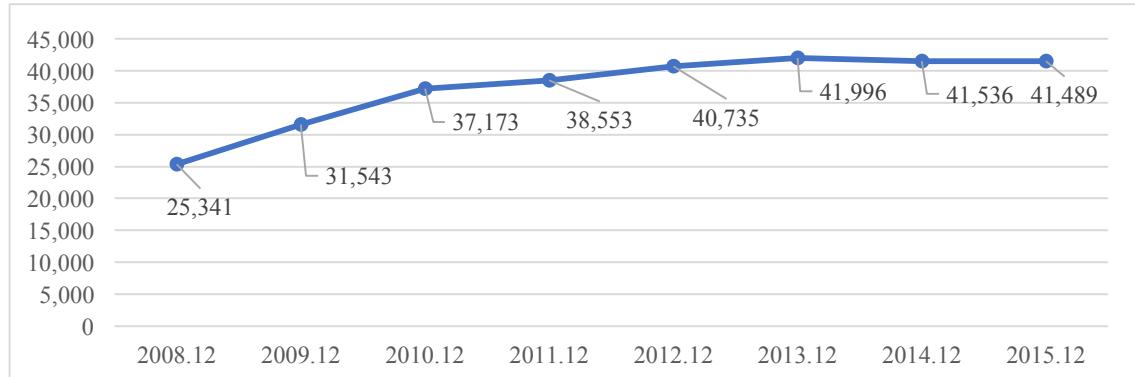
上記ビジネスモデルの分析を踏まえて、セクション5で楽天とアマゾンジャパンのビジネスモデルの比較を行う。そもそもタイトルは戦略を比較するのであるが、なぜもっぱらにビジネスモデルを比較しているか？その理由としては、作者は実務家であり、学者ではないので、作者から見ると、戦略は抽象的な概念で、ビジネスモデルのほうが実践と強く関わっていることというのである。そして、ビジネスモデルは、生きているもので、実施する中に試行錯誤で引き続き修正ができる。つまり、ビジネスモデルは生きている戦略とも言える。人のように、ビジネスモデルは、生き方と同じコンセプトである。作者から見ると、戦略を比較するとき、具体的にビジネス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

5-1. 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。なぜかというと、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5-1 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からなず「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遞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、限界コスト遞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、パートナーが違うようになってくる。

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る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遞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。

表 5-1 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 |
|-------|--|--|
| 内容 | <ul style="list-style-type: none"> • 店舗 <p>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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 物流業者 <p>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。</p> |
| パートナー | <ol style="list-style-type: none"> 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 | <ol style="list-style-type: none"> 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、宅配業者のケパ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 | <ol style="list-style-type: none"> 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 | <ol style="list-style-type: none"> 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 |

⁴ 角井亮一 『アマゾンと物流大戦争』 単行本 NHK 出版 p19 2016

5-2. 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、つまりユーザーベースの展開ですので、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、日本全域をカバーできる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。在庫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、アマゾ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です。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。

表 5-2 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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。 | <ul style="list-style-type: none"> ・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、地味的な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、アマゾンは、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。 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 1、やりやすくて難しい技術は特にいらない 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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くない |
| | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 1、物流会社が契約を切ると、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。 |

5-3. 値値提案（生涯価値とショッピング体験）

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。価値提案が違うと、戦略は違うようになり、ビジネスモデルも違う。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、「楽天経済圏」においてユーザーの「生涯価値」を実現することを戦略的構想とする。アマゾンは、「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、ユーザーと顧客が年齢層、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の場合、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。しかし、たとえ「自動販売機」だとしても、良いショッピング経験になつ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、どちらで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。

表 5-3 價値提案（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 | <ul style="list-style-type: none"> ・ユーザーの生涯価値重視 <p>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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ショッピング体験重視 <p>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。</p> <p>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。</p> |
| | <ol style="list-style-type: none"> 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、営業部隊を活かせてリアル的な展開をしやすい | <ol style="list-style-type: none"> 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。 |
| | <ol style="list-style-type: none"> 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で、品質保障は言えない 6、物流には効率がない | <ol style="list-style-type: none"> 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。 |
| | | |
| | | |

5-4. 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。Amazon Japan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、Amazon Japan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。Amazon Japan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、自らソファー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、同じソファーは数多くの出品者が取り扱っているので、その中に、福岡県のあるソファー業者に注文を出した。1週間後、そのソファーは、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。Amazonは、統一的な品質管理を行っているので、作者はAmazon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。Amazon Japanも規模による「コストの限界費用逓減」効果を追求するために、顧客ベースも必要となる。その一方、Amazon Japan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、Amazon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。

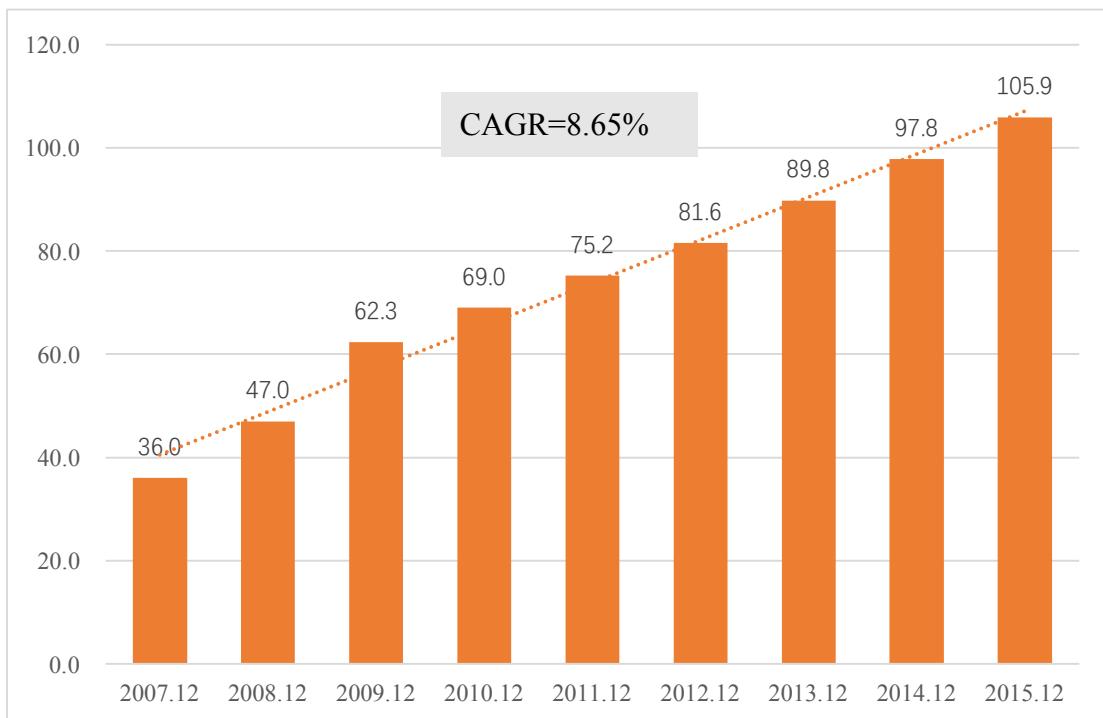
表 5-4 消費者囲い込み（ポイント付与と統一基準主張）

| 項目 | 楽天パターン | アマゾンパターン |
|---------|--|--|
| 内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ポイント付与 <p>品揃え（カテゴリ）充実 ファッショング品充実 ポイントが数倍のプロモーションが次々と行う 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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・統一基準主張 <p>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。</p> |
| 消費者メリット | <ol style="list-style-type: none"> 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、ファッショング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 | <ol style="list-style-type: none"> 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 | <ol style="list-style-type: none"> 1、品質にばらつきができる。 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 | <ol style="list-style-type: none"> 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、インターラクティブなショッピング体験ではない |

5-5. 利益構造（限界遞増効果と限界遞減効果）

楽天にとって、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い、「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している。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%の成長立て安定に成長しているが、日本の人口ベースによって、いずれ限界に達しているとい推測されている。

図5-2 楽天の会員数推移（百万人、2007~2015）

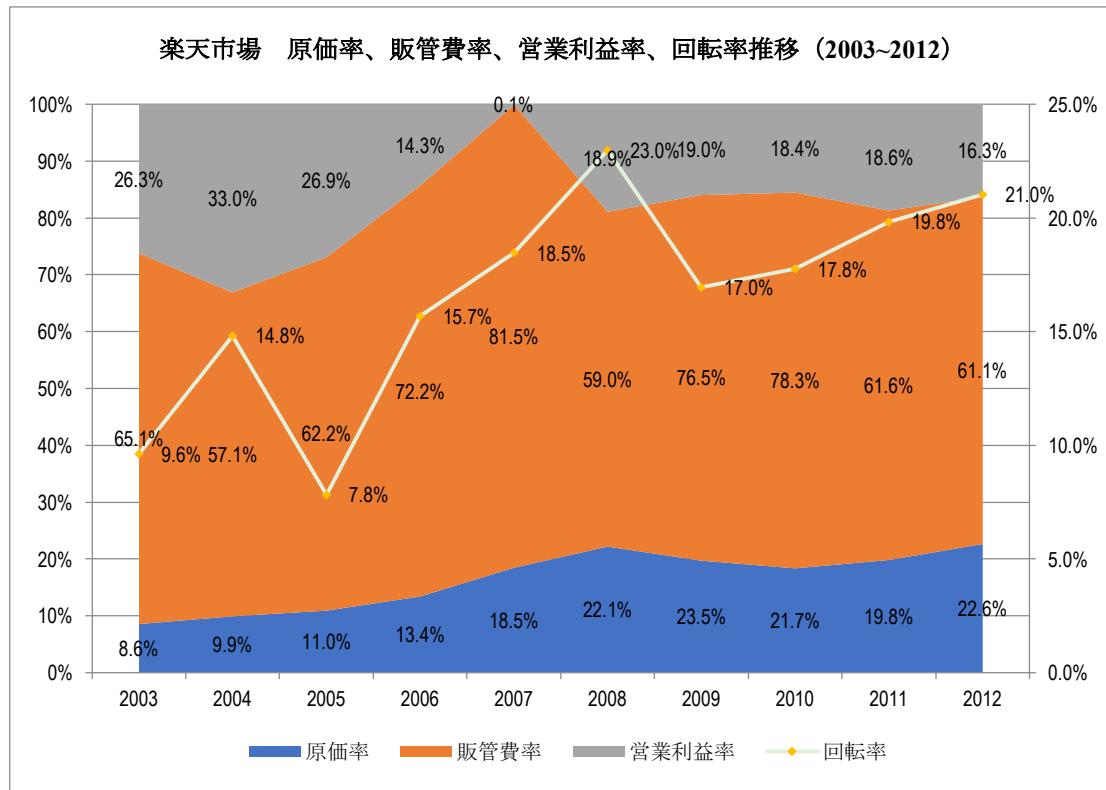


楽天は、会員数が限界に達していることにより、これから1人の会員を増えるとともに多くの対価を支払わなければいけないということで、実際に「限界コスト遞増」の罠に陥ったに決まっている。

アマゾンは、市場ベースにおいて成長を成し遂げました。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遞減の効果を享受できる。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行けないのは、楽天は日本の東証1部上場企業であり、外国の資金の利用が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5-3 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は、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メリットは、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。

表 5-5 利益構造（限界過増効果と限界過減効果）

| 項目 | 楽天パターン | アマゾンパターン |
|------|--|---|
| 内容 | <ul style="list-style-type: none"> 多角化された事業間のシナジー効果 ユーザー囲い込みの限界コスト過増 <p>長年に渡って店舗管理から生じる店舗管理営業部隊は、楽天の独自的な競争力となる。多事業間における通用ポイントによる顧客の囲い込みを実現し、近頃、リアル店舗への展開も目立つ。例えば、リアルの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貯める。ネット上の顧客囲い込み効果が限界になる現在、その店舗管理の経験を活かして、リアル世界に進出することである。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 回転率向上による限界コストの過減効果 <p>調達から在庫管理まで自前で構築したシステムは、アマゾンの最大の競争力となる。商品を調達し、日本全域をカバーできる9つの物流センターを持ち、統一的に宅配を行う。つまり、顧客が多く注文する場合でも一括宅配で済む。確実に「last 1km」を確保する究極な「物流革命」を引き起こす。近頃、宅配に関しては、ドローン技術の社内開発を展開して、無人宅配を実現しようと狙っている。そして、市場の2桁の成長率を乗じて、回転率向上による限界コスト過減効果を享受できる。</p> |
| 利益構成 | <p>メリット</p> <ol style="list-style-type: none"> 多角化された事業による経営リスク分散 事業に対するマネジメントがしやすい 顧客の関与度を高められる。 ロングテール効果が十分働く。 営業部隊によるリアル展開がしやすい。 | <ol style="list-style-type: none"> バリューチェーンにおける事業に対するコントロール イノベーションの原点が多い 統一基準で、訴訟やクレームが起きにくい 顧客満足度を高める 「自動販売機」のように利便性が充実 |
| | <p>デメリット</p> <ol style="list-style-type: none"> 店舗も顧客の囲い込みもいずれ限界がある 改善の余地が少なくなる 店舗の作業は、統一基準ではない 訴訟が起きやすくて楽天全体に対してマイナス効果 | <ol style="list-style-type: none"> 顧客関与度を低下する 品揃えの規模がそんなに早く拡大できない 「ラスト・マイル」は確実に確保しているが、この部分物流業者に外注している。 この部分を自前で確保しようとする場合、物流業者とコンフリクトする可能性が十分高い。 |

5-6. ビジネスモデルにおける参入障壁の構築

上記分析を踏まえて、楽天とアマゾンジャパンのビジネスモデルの特徴をまとめていくと、下記の表 5-6 が示すようになる。

表 5-6 楽天とアマゾンジャパンのビジネスモデルの特徴まとめ

| ビジネスモデル | 楽天パターン | アマゾンジャパンパターン |
|---------|--|--|
| パートナー | 店舗との間に、win-win の関係に限らない、店舗離反が十分ありえる。店舗数が限界に達している | 物流業者（佐川急便）との間に確実に win-win の関係を築いた。2 桁の年間平均成長率の市場成長トレンドを乗っていく |
| 主要活動 | 営業部隊による店舗管理 顧客の囲い込み | カテゴリ強化、顧客の囲い込み 調達、商品、在庫の管理 |
| 価値提案 | ユーザーの生涯価値重視 | ショッピング体験重視 |
| 消費者囲い込み | ポイント付与 | 統一基準主張 |
| 収益構造 | 多角化された事業間のシナジー効果及びユーザー囲い込みの限界コスト遞増効果同時顕在化した | 回転率向上による限界コストの遞減効果 |

ビジネスモデルの特徴から見ると、楽天パターンのほうは、ユーザーベースと営業部隊の存在が楽天の競争力と直接つながっている。一方、アマゾンジャパンパターンのほうは、市場ベースと統一的に管理された物流システムの存在がアマゾンジャパンの競争力と直接つながっている。

ここで、楽天は、ユーザーベースの参入障壁を築いたが、そのほか、「人への投資」、あるいは営業部隊も競争ライバルにとって一時真似しやすいことではない参入障壁とも言える。アマゾンジャパンは、巨大物流センターのインフラ投資により、資金的な参入障壁を築いた。その上、物流業者と提携する中に、「物流革命」を引き起こし、「ラスト 1 キロ」においても確実に参入障壁を築いたことが分かった。日本の EC 業界における楽天とアマゾンジャパンは、20 年間をわたってビジネスモデルを試行錯誤により出来上がった以上、競合他社にとってはハードルの高い参入障壁により、進出しづらくなるはずである。

そして、ビジネスモデルが成功した以上、楽天とアマゾンジャパンはそれぞれビジネスモデルを駆使して、さまざまな展開を行うことを想定される。つまり、ビジネスモデルの構築は、企業の戦略にとっては、第一段階の対立であり、最も重要なのは、そのビジネスモデルがどのように展開することである。いわゆるビジネスモデルの「移植能力」のことである。これから本文は、楽天とアマゾンジャパンのビジネスモデルの「展開能力」を論じる。

6. ビジネスマodelにおける事業の展開について

セクション3で分析するように、楽天とアマゾンジャパンのビジネスモデルの形成期は共にStage3の間に完成したのである。そのビジネスモデルの展開は、共にStage4で実施されている。楽天の「楽天経済圏」戦略の展開は、2011年のR-Stage4から、アマゾンの「世界最大の品揃え」戦略の展開は、2014年のA-Stage4からである。図6-1は、両社共に展開する分野ではなく、両社の展開分野のまとめを示しているのである。

表6-1 ビジネスマodelにおける事業の展開

| No. | 展開分野 | 定義 | 軸の説明 |
|-----|--------------|--|----------------------|
| 1 | 特別カテゴリへの展開 | 自動車 中古車 自動車保守 薬品 芸術品 酒類など | 規模ベース ユーザーベース |
| 2 | 多事業への展開 | EC事業以外の事業 | ユーザーベース コンピタンスベース |
| 3 | PB商品への展開 | 自社企画商品 | 規模ベース リソースベース |
| 4 | リアルへの展開 | コンビニ 結婚式場 飲食店 リフォームなど | ユーザーベース コンピタンスベース |
| 5 | B2Bへの展開 | 法人営業 | 規模ベース コンピタンスベース |
| 6 | 地域への展開 | 地域的商品のネット販売 | 規模ベース コンピタンスベース |
| 7 | カスタマイズ業務への展開 | 顧客の個別的な需要を応えるサービス | リソースベース コンピタンスベース |

成功したビジネスモデルは、成長している市場において展開することにより、経営資源におけるシナジー効果で、コスト削減できて企業の収益能力を強化することができる。その上、進出している分野において、現有技術やリソース、及び価値提案により、特定の進出分野のイノベーションの原点になり、それを覆すことも可能である。

6-1. ビジネスモデルにおける事業展開の軸の定義

本文は、楽天とアマゾンジャパンの戦略の特徴を踏まえて、規模ベース、顧客ベース、リソースベース、コンピタンスベースという4つの軸が考えられる。この4つの軸も、パラドクスのコンセプトではなく、企業自体の戦略に応じて、如何に展開するかを分析する4つの方向性だけである。例えば、規模ベースとリソースベースの場合、アマゾンジャパンは、PB商品をコンビニで販売することは、物流センターというリソースを活かして、コンビニに直接商品提供することにより、回転率の向上により物流コストの削減ができると思っている。下記の表6-2は、各分析軸の定義となる。

表6-2 事業展開軸の定義

| 軸の名称 | 軸の定義 |
|-----------|--|
| 規模ベース | ビジネスモデルにおいて、事業規模や取扱のスパンを拡大することにより、コストの削減と収益能力の強化を実現するパターンである。 |
| 顧客ベース | ビジネスモデルにおいて、既存ユーザーの顧客単価や消費頻度を向上することにより、事業全体の収益能力を実現するパターンである。 |
| リソースベース | ビジネスモデルにおいて、既存の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を多岐的に利用することにより、回転率を向上し、コスト削減の効果を実現するパターンである。 |
| コンピタンスベース | ビジネスモデルにおいて、長期的にわたって形成したコア・コンピタンス（技術開発、販売能力、物流能力など）を基づいて、今までと違う業界においてイノベーションや革命を実現するパターンである。 |

ここで説明しなければいけないことがあるが、この4つの軸をすべて利用することができるとビジネスモデルが有効であるとは言わないと思っている。何故かと言うと、世界TOP500の企業を見ると、ほぼ規模ベースの展開をしている。つまり、規模ベースの展開は、ビジネスモデルにとって最も重要な軸である。実は、上記4つの軸において、たとえ1つの軸だけを巡って展開できるとしても、そのビジネスが有効だと言える。

事例を挙げよう。例えば、楽天とアマゾンジャパンではなく、他の業界の例を挙げてみよう。中国の通信大手は、ファーウェイというマルティナショナル企業が世界の数多くの国で通信ステーションの事業を同時に行っている。技術基準などにコアのコンピタンスを確保した以上、そのコアのコンピタンスを持ってスマホンの製販事業に進出し、スマホン大手のアップルとサ

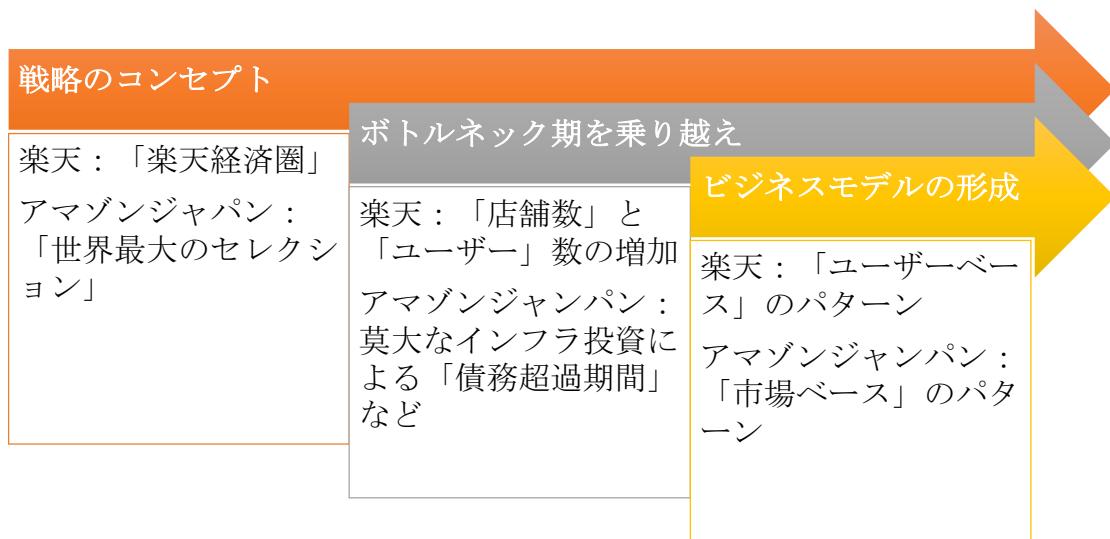
ムソンと真正面に戦う姿勢になってきた。つい近頃、この企業は内製したプロデューサーを搭載するスマホンの発売を実現し、凄まじい勢いで主要国の市場シェアを奪っている。つまり、4つの展開軸は、同時に展開しなくても、その中の一つだけで展開しても、ビジネスモデルの有効性を十分証明できる。

6-2. ビジネスモデルと戦略の関係

楽天とアマゾンジャパンのいずれも、激しい競争を乗り越え、20年の成長を成し遂げてきた。これは、ビジネスモデルが必ず有効であるとはいえない。楽天とアマゾンジャパンの成功の中には、共にボトルネック期を乗り換えるなければ行けないところがある。楽天は、「モール型」であり、ユーザーベースの成長であるため、「店舗数」と「ユーザー数」のボトルネックを乗り越えたはずで、アマゾンジャパンは、莫大なインフラ投資を10年ほど続けてきた。この両社は、長期的なボトルネック期を我慢し、乗り越えてようやくビジネスモデルを構築したのである。故に、企業は戦略を立て、ボトルネック期間を乗り越えてビジネスモデルを形成したのである。

ビジネスモデルが形成した後、楽天とアマゾンジャパンは、すでに既存したビジネスモデルを活かして、上記6-1の表に掲載したような分野においてさまざまな展開をおこなってきた。ビジネスモデルは、戦略と実践の結果であり、戦略が決められた以上、ボトルネック期が違うようになり、ビジネスモデルも決められてきた。つまり、ビジネスモデルの形成は、長期的に成長してきた結果となる。

図 6-1 ビジネスモデルの形成



ビジネスモデルが形成する中に、戦略に基づいて形成していくのである。戦略は、ビジネスモデルの軸となる。戦略がパターンを決め、企業がそれか

ら経なければいけないボトルネック期間を決め、最後ビジネスモデルのパターンを決めるのである。しかし、ビジネスモデルが形成した以上、戦略とビジネスモデルの関係は、単なる一方的な関係ではなく、相互的な関係になっていく。例えば、楽天は、「楽天経済圏」を形成した後、もちろんアマゾンジャパンのように物流センターを建築し在庫を持つこともできるが、なかなかそれをやりづらいと思っている。何故かと言うと、まず、楽天が物流センターに投資し、それを管理しなければいけない。しかし、楽天は物流センターを管理する人材にそもそも投資していないので、0からやらなければいけない。そして、もう一つの理由は、楽天は自前で物流センターを持つと、パートナーの店舗は多分嬉しくないと思っている。

つまり、ビジネスモデルが形成した以上、戦略を変更する時、ビジネスモデルを無視してはいけないことである。戦略から見るビジネスモデルは、実際に企業のリソースやコンピタンスの機能パターンであるにすぎない。

6-3. ビジネスマデルの展開はイノベーションの原点

ビジネスモデルは、提供価値とそれを顧客に提供する仕組みの組み合わせである。企業は、経営する中に常にコスト削減に注意し、現在もしくは将来の時点で、利益を最大化させようということをビジネスモデルの展開により狙っている。イノベーションとは、物事の「新結合」、「新機軸」、「新しい切り口」、「新しい捉え方」、「新しい活用法」を創造する行為のこと。一般には新しいアイディアから社会的意義のある新たな価値を創造し、社会的に大きな変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革を意味する。つまり、それまでのモノ・仕組みなどに対して全く新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出して社会的に大きな変化を起こすことを指す。⁵上記両定義は、共に価値提案のことを言及し、そして、イノベーションはある種の実践の結果であることがわかった。

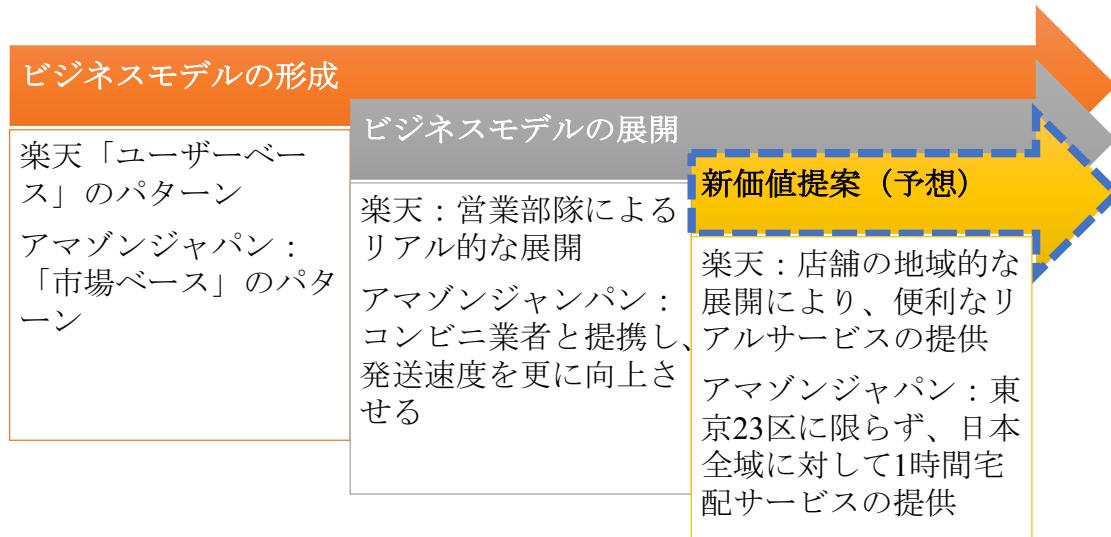
日本には、「大企業にはイノベーションが発生しない」という言葉がよく言われている。つまり、大企業は固定されたビジネスモデルを展開しないから、新しい結合や、組み合わせ、活用法などを創出しにくい意味である。作者の理解では、大企業は決められたビジネスモデルに制限ため、ほぼ展開しない状態になるので、イノベーションが引き起こしにくい状態だけである。一方、もし大企業がそのビジネスモデルを展開すれば、イノベーションを引き起こすことはあり得るはずである。

例えば、アマゾンは9つの物流センターを建設し、出荷効率の向上及び物流業者パートナーの宅配速度の向上により、「プライム・ナウ」会員に対して東京23区にて1時間以内宅配できる。更に、ローソンやファミリーマートなどのコンビニ業者と提携し、更に効率的な配送速度を達成できると思う。

⁵ Wikipedia より

下記の図 6-2 は、楽天とアマゾンジャパンの具体的なビジネスモデル展開の例であるが、一番後ろの「新価値提案」は、実際にまだ実現していないことであり、作者の個人的かつ合理的な想像である。つまり、新価値提案がビジネスモデルの展開から生み出しが可能だと思っている。

図 6-2 ビジネスモデルの展開



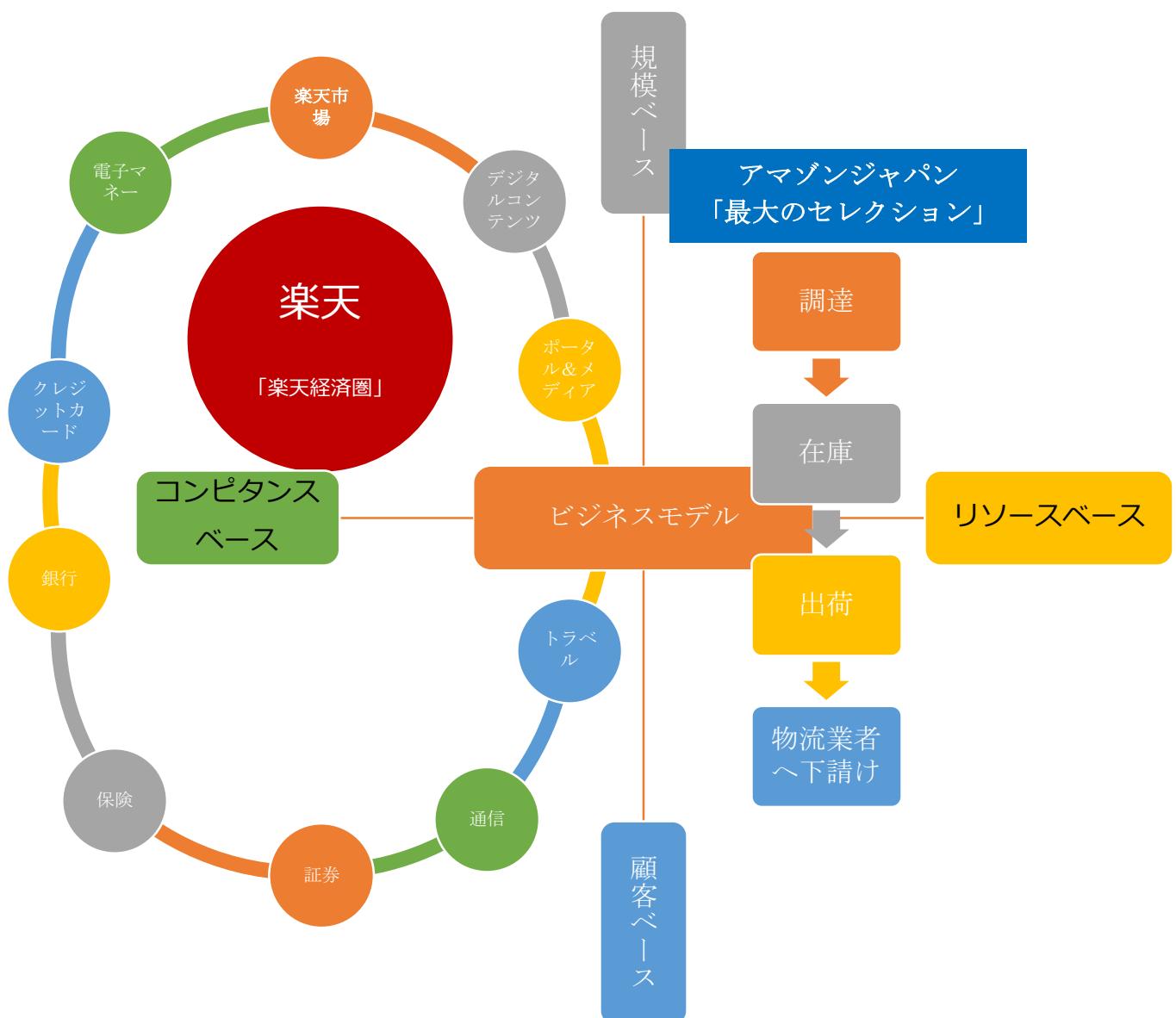
ビジネスモデルの展開については、2つの考え方がある。一つは、「移植」(Transplanting) であり、もう一つは「接ぎ木」(Grafting)。本文では、後者の「接ぎ木」を論じる。何故かと言うと、「移植」は、一般論として、日本から中国にとか、熱帯雨林から砂漠にとかの意味を持ち、環境が変わっているコンセプトである。企業にとっては、如何に技術的なノウハウを持つと、環境が変わると、ゼロから立ち直さなければいけない理解となるため、イノベーションはとりあえずここで生じる可能性が低いということである。もちろん、ビジネスモデルの展開において「移植」の部分が非常に重要であるが、イノベーションのコンセプトと関連すると、確かに「接ぎ木」の部分となるはずである。

ビジネスモデル「接ぎ木」の展開には、イノベーションに対して「コンプライアンスのリスク回避」という本質的なメリットがある。例えば、ドローン技術は「倉庫ロボット」の導入と同時に作業すれば、半径 25km 以内に、宅配の速度を 1 時間から 0.5 時間まで短縮できるが、ドローンは、法律上認められていないため、技術上は、問題がないが、法律上の問題により導入ができないということである。法律が完備すれば、楽天の店舗や、アマゾンの倉庫、リアル店舗も確実に導入しつつあり、宅配において、確実な「イノベーション」が起こり得る。

6-4. ビジネスモデルの既存パターン

ビジネスモデルは、戦略軸において展開するにより、イノベーションを図っている。楽天とアマゾンは共に規模ベースと顧客ベースを有している。楽天の日本市場シェアの約 20%を示しているのに対してアマゾンは約その半分の 10%となる。楽天とアマゾンは共に規模ベースと顧客ベースの軸を有していることが分かった。その上、下記図 6-3 の示すように、楽天は、営業部隊による営業能力、Fintech 技術による金融能力、ポイント付与による集客能力などのコンピタンス軸でビジネスモデルを戦略的に展開している。一方、アマゾンジャパンは、日本全域をカバーできる物流センター、統一的な管理基準、及び迅速な物流速度によりリソースベース軸で戦略的に展開している。

図 6-3 ビジネスモデル展開の戦略軸



6-5. 楽天のビジネスモデルの戦略的な展開

楽天は、2011年ごろ「楽天経済圏」のビジネスモデルを構築した。その後の楽天の動きは、下記表 6-3 のようにまとめた。楽天は、R-Stage4（2012年）からの日本市場における展開は少なかったといえる。その中に、主に顧客ベースとコンピタンスベースを軸として展開したことがわかった。

表 6-3 楽天のビジネスモデルの戦略的な展開

| 時間 | 分野 | 展開 | 軸 |
|---------|-------------|---|-----------|
| 2014.05 | Off-line | 楽天のサービスをリアルで体験できる『楽天カフェ』を渋谷に常設オープン | 顧客ベース |
| 2014.06 | ポータル&メディア事業 | 『楽天市場』上の商品を収集、紹介し合えるキュレーションサービス『ROOM』を開始 | 顧客ベース |
| 2014.10 | Off-line | 実店舗でも『楽天スーパーINT』が利用できる共通ポイントサービス『R ポイントカード』を開始 | コンピタンスベース |
| 2014.10 | 通信 | 格安通話サービス『楽天モバイル』開始で、携帯電話サービスに本格参入 | コンピタンスベース |
| 2014.11 | EC-C2C | スマートフォンで個人間の売買取引ができるフリーマーケットアプリ『ラクマ』の提供を開始 | 顧客ベース |
| 2015.07 | トラベル | 旅行先の旅行体験（アクティビティー）を個人間で取引できるウェブサイト『Voyagin（ボヤジン）』を運営する Voyagin Pte. Ltd.に出資 | 顧客ベース |
| 2015.08 | EC-物流 | 最短 20 分からの即時配送サービス『樂びん!』の提供を開始 | コンピタンスベース |
| 2015.08 | EC-B2B | Android™ OS 向けアプリ専用マーケットプレイス『楽天アプリ市場』を開設 | コンピタンスベース |
| 2016.04 | デジタルコンテンツ | スマホ向け電子マンガの配信サービス「楽天マンガ」を始める。 | 顧客ベース |

EC本業において、楽天はB2B、C2Cなどの従来と違った事業内容を取り扱うようになった。そして、物流に以下をもつて20分即時配送のサービスを東京23区範囲で展開している。このサービスの具体的な内容は、1250円以上買い物する場合、食品や野菜などを20分間～24時間以内に配達できるというサービスで、楽天従来の物流不在の不足を補うつもりであった。その上、楽天の展開の中に一番目立つのは、やはりOff-lineでの展開である。それは、楽天のポイント付与と営業部隊による強い営業能力のコンピタンスを発揮する事例である。つまり、楽天はECに訓練した営業部隊を実店舗に利用し、ポイントの実店舗での利用可能を通して、ユーザー数を維持する他、実店舗の囲い込みも実現しようという発送だと思っている。Off-lineの展開は、楽天にとって最もふさわしい展開であると作者は思っている。

6-6. アマゾンジャパンのビジネスモデルの戦略的展開

アマゾンジャパンは、「世界最大のセレクション」を戦略として、自前で物流センターを建築し、調達から在庫管理、出荷管理を統一化したビジネスモデルを2013年9月まで形成した。実は、付属資料2が示すように、アマゾンにとっても顧客と品揃えの規模も非常に重要な課題であった。表6-4の示すように、アマゾンジャパンは、特に規模ベースとリソースベースの軸において展開した。

表6-4 アマゾンジャパンのビジネスモデルの戦略的な展開

| 分野 | 時間 | 展開 | 軸 |
|--------|---------|--|---------|
| カテゴリ | 2013.10 | 食品メーカーなどと商品の共同開発に乗り出す | 規模ベース |
| 金融 | 2014.02 | 法人の販売事業者向けに新しい融資サービス「Amazonレンディング」の提供開始 | 規模ベース |
| 金融 | 2014.02 | 「Amazon MasterCard」を提供 | 規模ベース |
| カテゴリ | 2014.02 | 仮想商店街（モール）事業強化 | 規模ベース |
| 特別カテゴリ | 2014.04 | 酒類の直接販売を始めた | リソースベース |
| 特別カテゴリ | 2014.06 | 中古自動車販売のネクステージ（愛知県名古屋市）と協力し、3日から中古車のネット販売を開始した | リソースベース |
| PB商品 | 2014.07 | 大手小売りのプライベートブランド（PB=自主企画）商品を集めた専用ストアを開く。 | リソースベース |
| 顧客囲い込み | 2014.08 | ポイントを利用しやすくするためサービスを見直した | 顧客ベース |

| | | | |
|--------|---------|---|---------|
| 特別カテゴリ | 2014.09 | 自社で販売したタイヤなどのカー用品の取り付けで、カー用品小売り最大手のオートバックスセブンと提携する | リソースベース |
| カテゴリ | 2014.09 | 企業や個人など仮想商店街（モール）の出店者向けに新しい広告サービスを9月下旬に始めると発表した | 規模ベース |
| 物流 | 2014.11 | ローソンなどのコンビニエンスストアで購入できるサービスを開始 | リソースベース |
| 特別カテゴリ | 2015.03 | 絵画などのアート作品の取り扱いを始める | リソースベース |
| 特別カテゴリ | 2015.04 | 独BMW新車電気自動車（EV）「i3」のインターネット販売を開始 | リソースベース |
| 特別カテゴリ | 2015.04 | 結婚式場運営のワールドブライダル（名古屋市）と連携し、国内外のリゾート地の挙式プランの販売を始める | リソースベース |
| 特別カテゴリ | 2015.06 | 積水ハウスなどと組みリフォームサービスの販売を始めた | リソースベース |
| 特別カテゴリ | 2015.08 | 日本一の家具生産地である福岡県大川市の家具の取り扱いを拡大する | リソースベース |
| 顧客囲い込み | 2015.09 | 有料会員向けに動画見放題のサービスを始めたと発表した | 顧客ベース |
| 宅配サービス | 2015.11 | インターネット通販で購入した商品を最短1時間以内で配送するサービス「プライム・ナウ」を始めた | リソースベース |
| 特別カテゴリ | 2016.06 | イタリアの職人が制作した商品を販売する電子商取引（EC）サイト「メイド・イン・イタリー・ストア」を開設した | リソースベース |
| カテゴリ | 2016.11 | 産業振興と地域活性化を目的とした協定を高知県と結んだ | リソースベース |
| 物流 | 2016.11 | 1時間以内に届ける「高速配送」の対象地域を東京23区全区に広げると発表し、ライバルと対抗 | リソースベース |
| 物流 | 2016.12 | 物流拠点に商品探しの効率化を目指して「走る商品棚」と呼ばれるロボット（アマゾンロボティクス）を川崎拠点へ初導入 | リソースベース |

アマゾンジャパンのビジネスモデルの展開の中に一番目立つのは、特別カテゴリへの進出である。その中に、自動車、中古車、自動車保守サービス、

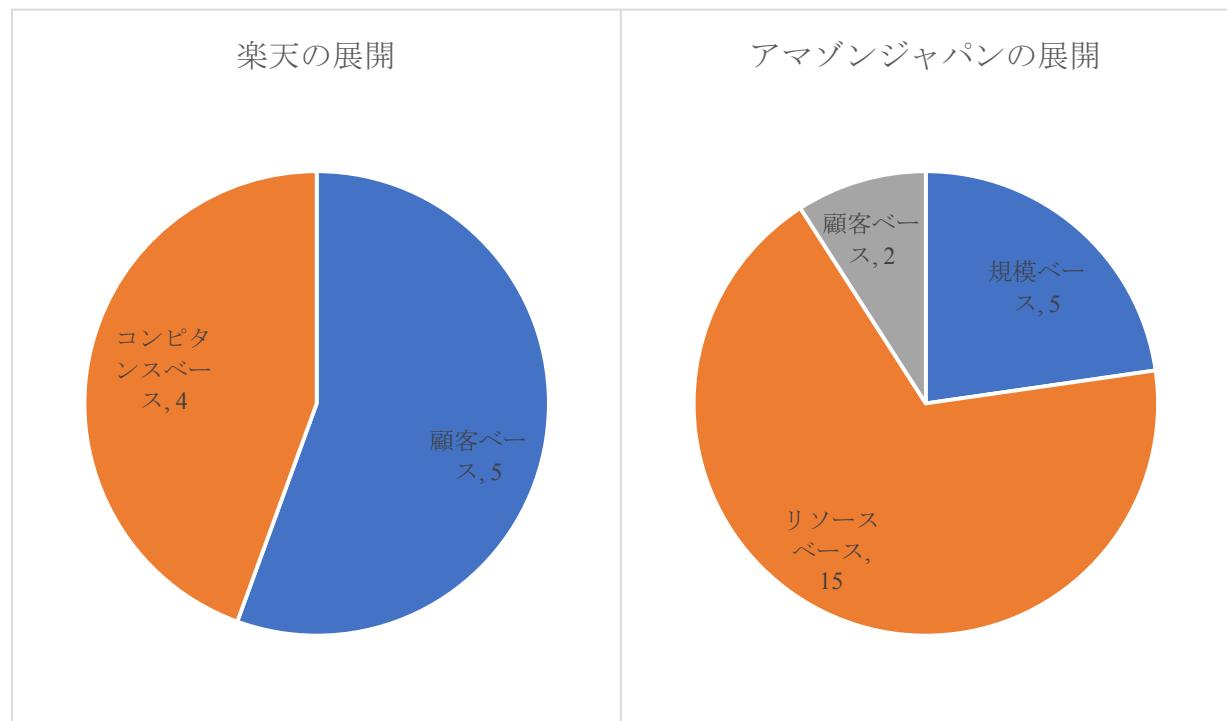
Wedding、家具、リフォーム、芸術品などのカテゴリへの進出を成し遂げた。最大の武器として物流分野にも展開している。特にコンビニと提携し、アマゾン商品をコンビニで販売することは、「最後の1KM」の強化に間違いないと思っている。実は、「仮想商店街」もアマゾンジャパンの日本進出初期すでに導入したEC事業の一部である。アマゾンジャパンにとっては、初期から現在まで最大の問題は、品揃えの問題だと作者が考えている。現在でも、その部門はアマゾンジャパンにとって必要不可欠な一部だと思っている。

アマゾンジャパンは、有名な「ロングテール理論」に基づいて設立したEC企業であった。「ロングテール理論」の主な思想は、普通の店舗が取り扱わない商品をネットで販売することである。しかし、「ロングテール商品」は回転率の低い商品で、アマゾンジャパンの倉庫の効率にマイナスの影響を与えるので、在庫の回転率を向上するために、その部分の商品をできるだけ「仮想商店街」で取り扱わせるという意味じゃないかと作者が思っている。その理由で、「仮想商店街」部門の強化も、品揃えの強化と強く関連することがわかった。

6-7. 仮設検証

上記内容を踏まえて、楽天のアマゾンジャパンの事業展開が図6-4の示すように、楽天はコンピタンスベース展開4件、顧客ベース5件となり、アマゾンジャパンは、リソースベース15件、規模ベース5件、顧客ベース2件となる。

図6-4 楽天とアマゾンジャパンのビジネスモデルの展開



そもそも、企業経営にとっては、戦略によりビジネスモデルを展開する中に、如何に競争優位に立つことは常に課題となる。そのうち、イノベーションは、究極な競争優位に立つ手段である。そのイノベーションの実現は、ビジネスモデルの展開によって手に入れた結果である。イノベーションを実現する中に、企業は戦略により、ビジネスモデルを構造し、ボトルネック期を乗り越えなければいけない。ビジネスモデルが成功したら、そのビジネスモデルを展開し、さまざまな面でイノベーションを図ることは可能となる。

インターネットでイノベーション事例を探すと、「AKB48 総選挙」の事例を探した。この活動は、AKB48 が年度的に行う活動であり、ファン達の投票数により、AKB48 の全員から人気のメンバーを選出する活動である。これは、リソースベースの展開によるイノベーションとは言える。

もう一つの事例を挙げよう。ネスレは、商品企画能力を活かして、ネスプレッソというコーヒーサーバーを創出した。ネスプレッソは、真新しいコーヒーのコンセプトと価値の提供により、コーヒー業界においてイノベーションを引き起こした。実は、このネスプレッソは、非常に面白い器械であり、そのカプセルは、銃弾みないで、そのカプセルをエスプレッソに入れると、ボタンを押したら、出来上がったコーヒーが発砲みたいに出てくる。これは、企業の企画コンピタンスによるイノベーションとはいえる。

つまり、戦略は価値提供のパターンを示唆している。そのパターンは、ビジネスモデルとなる。イノベーションは、ビジネスモデルを戦略的に展開する中に実現するものである。楽天とアマゾンジャパンの戦略を本文の内容に基づいてまとめて行くと、下記の表 6-5 の示すとおりである。

楽天の戦略は、「楽天経済圏」のコンセプトにより店舗のネット販売と顧客の囲い込みを通して「仮想商店街」のモデルを形成し、長期にわたって営業力の強い営業部隊を持つようになり、コアのコンピタンスとなった。そのコンピタンスを軸にして、今後のイノベーションを図るというパターンである。同じ事例としては、「ネスプレッソ」の事例である。

アマゾンジャパンは、アメリカ本社から「世界最大のセレクション」のコンセプトにより物流インフラを投資し、物流業者と手を組んで、「物流革命」と呼ばれる仕組みを築き、統一基準によって調達、在庫、出荷を管理することを実現した。その上、リソースベースを軸として、今後のイノベーションを図るというパターンである。同じ事例としては、「AKB48」の事例を参照まで。

楽天とアマゾンジャパンは、日本市場において同じように約 20 年間の成長を遂げたが、もう一度強調しなければいけないことは、コンセプトや戦略だけで成功できるわけがない。有効なビジネスモデルをボトルネック期乗り越えにより立ち上げ、そのビジネスモデルを展開するによりイノベーションを図ることは、企業の究極的かつ持続的な競争力と直接つながり、永続的な経

営を実現できるキーを握っている。これを説明することは、本文の目的である。

6-5 楽天とアマゾンジャパンの戦略比較

| 比較項目 | 楽天の戦略 | アマゾンの戦略 |
|------------|---|-----------------------------|
| コンセプト | 「楽天経済圏」 | 「世界最大のセレクション」 |
| 由来 | IPO 後の事業展開から | アメリカ本社から引き継いだ |
| ビジネスモデル | 「モール型」 「仮想商店街」 | 「直販型」 「自動販売機」 |
| モデルベース | 顧客ベース | 市場ベース |
| 戦略的なパートナー | 店舗 | 物流業者 |
| 主要活動 | 店舗管理 顧客の囲い込み | カテゴリ強化、顧客の囲い込み 物流管理 |
| 価値提案 | ユーザーの生涯価値重視型 | ショッピング利便性体験型 |
| 消費者囲い込み | ポイント付与 充実な品揃え | 統一基準 |
| 利益構造 | 事業間のシナジー効果 集客による限界コスト遞増 | インフラ投資 回転率向上による限界コスト遞減効果 |
| ボトルネック | ユーザーの囲い込み 顧客ベース | インフラ投資による債務超過 市場ベース |
| 展開軸（接ぎ木） | コンピタンス、顧客による展開が主とする | リソースによる展開が主とする |
| イノベーションの原点 | コンピタンスベース 営業部隊の営業能力 ポイント付与による集客能力 | リソースベース 日本全域をカバーする物流センター |
| 他社の事例 | ネスプレッソ | AKB48 総選挙 |

6-8. 実務への示唆と今後の課題

楽天とアマゾンジャパンは、同じ EC 業者であるが、それぞれ違う戦略を実践するより全く違うビジネスモデルをほぼ 15 年間にわたって形成し、それからそれぞれ違う軸において展開し、さらなるイノベーションを図っていることがここまでわかった。

本文において楽天とアマゾンジャパンのビジネスモデルを比較したが、そのビジネスモデル及びその展開は、実は全て楽天とアマゾンジャパンの戦略にめぐる展開であることも言うまでもない。

楽天は、日本現地企業でその「楽天経済圏」構想は、2006年A-Stage3で提出したコンセプトで、それから、楽天は忠実的に「楽天経済圏」構想を踏まえてビジネスモデルを形成していった。アマゾンジャパンは、アメリカ本社から「世界最大のセレクション」戦略を引き継ぎ、忠実にインフラに投資し、2013年R-Stage3でようやくボトルネックを乗り越え、日本においてM&A無しでビジネスモデルを形成させた。Stage4で、両社もそれぞれの戦略にもとづいて忠実的に展開してきた。つまり、この両社の戦略の比較は、ビジネスモデルを研究する絶好のサンプルとなる。

そして、本文のもう一つの目的としては、主に作者今後のビジネス実践に対して、示唆を取得するために行った研究である。作者は、単な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だけを行ったが、両社の戦略及びビジネスモデルの優劣を比較するわけがない。優劣の課題は、両社のビジネスモデル展開の結果が出る次第行うはずだと思っている。なお、現在の段階では、そのビジネスモデルの展開の成果やアウトプットがまだ出ていないので、優劣の比較はまだ実現できないということである。

本文の不足のところについては、主に下記の3つの面が考えられる。

1. 楽天とアマゾンジャパンの戦略を比較する中に、組織、人材構造、マーケティング、意思決定など具体的な面を比較したことがなかった。
2. 楽天の多角化事業構造のシナジー効果とアマゾンジャパンのAWS事業を詳しく比較したことがなかった。
3. 伝統的な持続的競争力モデルを導入したことがなかった。つまり、企業リソースの分析、VRIO分析、5フォース分析などを使わなかった。

戦略とビジネスモデルに関する課題としては、これから主に3つの面を見なければいけないと思っている。

1. ビジネスマodelから見れば、企業はどのように戦略を策定し、どのようなビジネスモデルを構築しようかの課題、つまり、ビジネスモデルと戦略の適性を研究する課題。
2. ビジネスマodelの展開効果をイノベーションの成果の優劣を比較する課題。
3. ビジネスマodelの戦略的展開とイノベーションの関係性を研究する課題だと考えている。

7. 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な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。なぜかというと、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、創業者の考え方、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。

・謝辞：

本文は、企業が永続経営を実現する中に、自社の経営戦略をいかに定義し、どのような成長段階を自ら選び、どのようなモデルを形成させるかなどを分析して新規事業立ち上げの人々に対していささかの示唆を提供できればと考えている。

8. 付属資料 (Exhibit)

8-1. 付属資料 1 楽天市場の成長段階

| 楽天-事業時期 | 戦略の説明 | |
|---|-----------|---|
| ベン チャ 一期 | 1997 年 | 1997年-1999年: 創業～『楽天市場』誕生 楽天グループは1997年の創業時より、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という思いをもとに、世界一のインターネット・サービス企業を目指して、様々なビジネスを開拓してきました。ここでは、そのハイライトとなる変遷をたどります。 |
| | 1998 年 | |
| | 1999 年 | |
| 上場 期 (資 金調 達期) | 2000 年 | 2000年: 株式公開とグループ形成 株式公開によって、企業としての認知度を大きく向上させるとともに、上場で得た資金によるM&A等を通じて、その後の「楽天経済圏」を形成する新たな事業進出への大きなきっかけに。 |
| | 2001 年 | 2001年: グループ流通総額1兆円構想 2001年当時、『楽天市場』の流通総額360億円規模の企業である楽天が1兆円を目指す構想を発表（2011年に1兆円を突破）。 |
| ビジ ネス モデ ル転 換及 びそ のた めの イン フラ 整備 期 | 2002 年 | 2002年: 楽天市場ビジネスモデルの転換 ・Win-Winの新たなステージを目指し「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。 ・創業5年目で6,000店舗突破。 |
| | 2003 年 | 2003年: グループシナジーの強化 新たなコア事業の確立で、グループ総合力も一気に加速。 |
| | 2004 年 | 2004年: プロ野球界への参入 日本のプロ野球界において50年ぶりの新規球団『東北楽天ゴールデンイーグルス』誕生で、「楽天」の名が全国に広がる。 |
| 「楽 天經 濟 圏」 の構 想期 | 2005 年 | 2005年: 金融事業強化・初の海外展開 ・クレジットカード決済サービスとECのシナジーにより、グループの収益も利用頻度もアップ。 ・米国LinkShare Corporation（現 RAKUTEN MARKETING LLC）買収により、楽天グループ初の海外展開。 |
| | 2006 年 | 2006年: 楽天経済圏の構想ネットを越えてリアル世界のビジネスとつながる、楽天グループ内サービスを還流する「楽天経済圏」構想を発表。 |
| | 2007 年 | 2007年: 人材へのさらなる投資 人が成長することで、楽天の成長がある。次の10年に向けて、人材への投資に力を注ぐ。 |

| | | |
|----------------------|-------|---|
| 「楽天経済圏」の確立及びグローバル展開期 | 2008年 | 2008年: EC事業で初の海外展開 『台湾楽天市場』サービス開始により、EC事業において初の海外展開。日本においては楽天のサービスレベルのアップを目指す。 |
| | 2009年 | 2009年: 「楽天経済圏」の強化 銀行や電子マネーなど、決済サービスの新たな展開を進め、国内の「楽天経済圏」をより強固に。 |
| | 2010年 | 2010年: 真の世界企業への脱皮 グローバル展開が加速。日本の新興企業から、世界のインターネット・サービス企業として新たなステージへ。 |
| | 2011年 | 2011年: 『楽天市場』流通総額1兆円突破・創業14年目で『楽天市場』の出店店舗数が3万8千店舗、年間流通総額が1兆円を突破。 ・グローバル展開がさらに拡大。『楽天市場』のマーケットプレイスモデルの海外移植、「楽天経済圏」のグローバル化を推進。 |
| | 2012年 | 2012年: 電子書籍事業に参入・社内公用語英語化 ・カナダのKobo Inc.（現 Rakuten Kobo Inc.）買収により、電子書籍事業に本格参入。日本でも、電子書籍サービス『電子ブック楽天<kobo>』を開始。 ・社内公用語の英語化により、世界で一体感のある経営体制に。 ・海外のマーケットプレイスモデル拡大、日本の『楽天市場』商品数が約1億アイテムに達する。 |
| | 2013年 | 2013年: 楽天イーグルス初の日本一、東証一部に上場・「東北楽天ゴールデンイーグルス」が日本シリーズを制覇し、プロ野球参入から球団史上初の日本一に。 ・さらなる市場の拡大と企業価値の向上を目指し、株式を東京証券取引所第一部へ上場市場を変更。 |
| | 2014年 | 2014年: 通信サービス強化、O2Oサービス拡充 ・『Viber』買収、格安スマホ『楽天モバイル』開始など、通信・コミュニケーションサービスを強化。 ・ネットとリアルをつなげるO2Oサービスや新サービスが続々誕生。 ・北米最大級の会員制オンライン・キャッシュバック・サイトを展開する『Ebates』が楽天グループに加わり、海外流通総額が拡大。 |
| | 2015年 | 2015年: スポーツ・文化事業強化、金融サービスの海外展開・ヴァイッセル神戸を楽天グループに加え、スポーツ・文化事業を強化。 ・「台湾楽天カード」発行開始で、金融サービス事業の海外展開拡大へ。 |

8-2. 付属資料2 アマゾンジャパンの時系列行動リスト

| 時間 | 報道内容 | 備考 |
|---------|--|---|
| 1998.09 | 「アマゾンジャパン株式会社」を設立 | |
| 2001.01 | 北海道札幌市にカスタマーサービスセンター開業 | |
| 2001.04 | ジャスパー・チャンがアマゾンジャパン代表取締役社長に就任。 | |
| 2001.05 | 「Amazon アソシエイト・プログラム」開始。 | |
| 2001.06 | 音楽・DVD・ビデオのオンライン・ストアをオープン | ・ 5,000 円以上購入すると 500 円割引に |
| 2001.10 | 新たに 2 つのストアをオープン | ・ 8,000 タイトル以上のソフトウェアと TV ゲームソフト、人気ゲーム機や関連アクセサリーを提供 |
| 2001.11 | 日本版サイト「Amazon.co.jp」としてオープン | ・ サイトオープン時の代表取締役社長は 長谷川純一 |
| 2002.11 | 「Amazon マーケットプレイス」導入 | ・ マーケットプレイスとは、第三者である出品者と購入者が売買するためにアマゾンが提供する場所である |
| 2003.07 | 「エレクトロニクス」ストアをオープン！ | ・ 主要メーカーの人気商品など、数万アイテムをラインナップ |
| 2003.11 | 「ホーム&キッチン」ストアをオープン！ | ・ 国内および海外約 100 種類の主要ブランドによる幅広いセレクションを提供 |
| 2003.12 | DVD ストア『20%OFF 激安セール！』開催 | |
| 2004.02 | 英語学習ソフト「えいご漬け」シリーズ Amazon.co.jp 版 4 タイトルを本日より予約販売開始、3 月 18 日より独占販売 | ・ 旺文社、ジャパンタイムズ社、プラト社と共同企画 |
| 2004.03 | Microsoft Office System 日本語版に対応した新ソリューションを開発 | ・ XML と Amazon Web サービスの融合により、Microsoft Office System 日本語から Amazon.co.jp へのアクセスが可能に |
| 2004.03 | 「コンピュータ」ストアオープン！ | ・ ノート、デスクトップなど、PC のセレクションを大幅に拡大。最大 15% 分を Amazon ギフト券で還元！さらに 10 万円以上の PC のお買い上げで 1 万円分の Amazon ギフト券を還元！ |
| 2004.06 | マーケットプレイス（第三者間取引の場）を通じて、PC サポートサービス「PC エンジョイ・パック」の取り扱いを開始！ | ・ PC 総合サポート会社「横河キューアンドエー社」と共同企画し、24 時間 365 日のサポートサービスを低価格で提供可能に |
| 2004.09 | 雑誌の取り扱いを開始 | ・ ブックストア内に「雑誌」コーナーオープン！約 100 タイトルの雑誌を提供 |

| | | |
|---------|--|--|
| 2004.10 | エレクトロニクスストア内に「iPod ストア」をオープン | ・iPod 本体、周辺機器など 150 アイテム以上、iPod 関連商品としては国内最大級のセレクション！購入金額に応じて Amazon ギフト券を還元するプログラム実施中 |
| 2004.10 | おもちゃ＆ホビー」ストアをオープン！ | ・76%のフリーキャッシュフローの伸びと 29%の売上増を達成品揃えの充実と低価格化、配送料無料サービスでホリデーシーズンは過去最高を更新する見通し |
| 2004.11 | ケータイサービスをリニューアル | ・携帯端末のバーコードリーダーを使って商品情報検索が可能なインターフェースを独自開発し、さらに便利な新ケータイサービス『Amazon TM モバイル』を提供 |
| 2005.03 | 「アソシエイト・プログラム」のメンバー専用ページ「アソシエイト・セントラル」を大幅にリニューアル | ・売上効果と利便性の向上を目指し、新たに商品情報を自動更新するリンク機能を追加 |
| 2005.04 | 「キッチン＆生活雑貨」コーナーをオープン！ | ・新たにインテリア・収納用品、生活雑貨・日用品を追加し、品揃えを 4,000 点以上に拡充 |
| 2005.11 | 事業拡大に伴い、新たに物流センター「Amazon 市川 F C（フルフィルメントセンター）」を開業 | ・旧市川物流センターの約 4 倍 |
| 2006.04 | 携帯ユーザー向けのサービス・機能を拡充 | ・全国で合計約 70,000 箇所のコンビニ、ATM などで、手数料無料にて支払いが可能に |
| 2006.06 | 出版社、メーカーの商品を委託販売する新サービス「Amazon e 託販売サービス」を開始 | ・通常 24 時間以内に発送可能な商品数を拡大 |
| 2006.07 | 第 2 回「Amazon アソシエイト・プログラムコンテスト」受賞サイト発表 | ・1,000 を超える応募サイトの中から、15 部門にて合計 17 サイトを表彰！ |
| 2006.08 | 「アソシエイト・プログラム」の新サービス「Amazon おまかせリンク」ベータ版がスタート | ・サイトの内容に沿った商品を自動的に選択、表示する新リンク機能 |
| 2006.10 | ギフト・新たな決済方法として新商品「Amazon ショッピングカード」をコンビニエンスストアにて販売開始 | ・ローソン、ampm、ミニストップで販売開始 |
| 2007.02 | 新サービス「Amazon ポイント」を開始 | ・お買い上げ商品に応じてポイントが貯まり、さらに便利にショッピング |
| 2007.03 | 「時計」ストア オープン！ | ・高級ブランドウォッチからクロックまで 3,000 点を超える豊富なセレクションを提供 |

| | | |
|---------|---|--|
| 2007.04 | 「マーチャント@amazon.co.jp」開始。 | ・マーチャント@amazon.co.jp は法人向けのサービスで、企業がアマゾンの持つプラットフォームを利用して商品を販売する仕組みである。 |
| 2007.04 | 「スポーツ」ストアを「スポーツ&アウトドア」ストアに店名変更 | ・グレゴリーやバートンを含むブランド製品を強化、アウトドア関連商品の品揃えを大幅に拡充 |
| 2007.06 | 初の会員制プログラム「Amazon プライム」を開始 | ・年会費 3,900 円で、「お急ぎ便」が使い放題に |
| 2007.07 | 新物流センター「アマゾン八千代 FC」が千葉県八千代市に開業 | ・延べ床面積 34,145 m ² (10,347 坪) |
| 2007.08 | 丸善と Amazon.co.jp による共同ブランドストア 「丸善オンラインストア」サービス開始！ | ・丸善と Amazon.co.jp による共同ブランドストア 「丸善オンラインストア」サービス開始！ |
| 2007.09 | 「Amazon アソシエイト・プログラム」において、新たなリンク作成ツール、「Amazon ウィジェット」の提供を開始 | ・ブログ利用者をはじめ、Web コンテンツの作成者向けに、便利な新機能を追加 |
| 2007.10 | 「アパレル&シューズ」ストアをオープン！ | |
| 2008.04 | オープン以来のサイトデザインをリニューアルするテストを開始。 | ・日本および欧米でのテストを経て、レイアウトが変更された。 |
| 2008.04 | 「フルフィルメント by Amazon」開始 | |
| 2008.05 | 新たに「コスメ」ストアをオープン！ | ・ラグジュアリーブランド、オーガニック系ブランド、サロン系ブランドなど 2,800 点以上の豊富な品揃え |
| 2008.07 | 「ホーム&キッチン」ストア内に「Amazon エコストア」をオープン！ | ・買い物バッグ、マイ箸、省エネ型家電製品など、「エコ」関連アイテム満載 |
| 2008.08 | iPhone / iPod touch 向け専用サイトをオープン！ | ・シンプルなサイトを指先ひとつでかんたん操作。モバイルショッピングがさらに楽しく便利に！ |
| 2008.10 | 「食品&飲料」ストアをオープン！ | |
| 2008.11 | 靴とバッグ専門の新たなウェブサイト「Javari.jp」をオープン！ | ・何足でも試せる！翌日お届け送料＆返品無料！Amazon.co.jp が、靴とバッグ専門の新たなウェブサイト「Javari.jp」をオープン！ |
| 2009.04 | 新たに「ジュエリー」ストアをオープン！ | ・ライトジュエリーから本格的なジュエリーまで、約 3 万点の豊富な品揃え |
| 2009.04 | 新たに「天文ストア」をオープン！ | ・世界天文年にあわせ、Amazon.co.jp ロゴ入りのオリジナル太陽観察グラスや天体望遠鏡、ガイドブックまで 1 万 5,000 点以上の品揃えで登場！ |
| 2009.05 | 「文房具・オフィス用品」ストアをオープン！ | ・プリンタ用紙や事務用品、オフィス家具まで幅広い品揃え |

| | | |
|---------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ・「お急ぎ便」や「Amazon プライム」の利用で関東地方では最短で当日配送も可能 |
| 2009.06 | Amazon ギフト券をコンビニエンスストアにて販売開始 | <ul style="list-style-type: none"> ・出演アーティストの CD や DVD から野外イベントに欠かせない紫外線対策グッズや エナジードリンクまで 1,600 点以上の品揃えで登場！ |
| 2009.06 | 新たに「夏フェスストア」をオープン！ | <ul style="list-style-type: none"> ・現金にて Amazon ギフト券の購入が可能。本日より、ファミリーマートの「Fami ポート」にて取扱い開始 |
| 2009.07 | 初となるモバイル限定ストア「アゲ↑アゲ↑ストア」をオープン！ | <ul style="list-style-type: none"> ・Amazon.co.jp 初となるモバイル限定ストア ・オープン時はワルメン系映画や、高田純次、海、花火大会などを特集 |
| 2009.07 | 靴とバッグの専門サイト「Javari.jp」からキッズ&ベビーカテゴリーがオープン！ | <ul style="list-style-type: none"> ・何足でも試せる！翌日お届け 送料&返品無料！ ・50 を超えるブランド、400 スタイルの豊富な品揃えを提供・ |
| 2009.08 | ギフト券をローソン、サークルK・サンクスにて販売開始 | <ul style="list-style-type: none"> ・オンラインストアの Amazon.co.jp は、Amazon ギフト券をより多くの場所にて、現金でもお買い求めいただけるようするため、8月3日（月）よりローソン、サークルK・サンクスにて販売を開始いたします。 |
| 2009.09 | 靴とバッグの専門サイト「Javari.jp」から新カテゴリー「デザイナーストア」がオープン！ | <ul style="list-style-type: none"> ・何足でも試せる！翌日お届け 送料&返品無料！ ・「BALLY (バリ)」や「Manolo Blahnik (マノロブラニク)」など 23 ブランド、256 スタイルの豊富な品揃えを提供 |
| 2009.10 | 新配送サービス「当日お急ぎ便」を開始 | <ul style="list-style-type: none"> ・アマゾン堺 FC (フルフィルメントセンター) の開業に伴い、関西地方の当日お届けが可能に |
| 2009.10 | 「FBA マルチチャネルサービス」開始 | <ul style="list-style-type: none"> ・FBA マルチチャネルサービスは、アマゾンに出品していない販売業者の在庫商品を在庫保管・商品配達代行するサービスである。 |
| 2009.11 | Amazon が世界展開するプライベートブランド「Amazon ベーシック」製品の提供開始 | <ul style="list-style-type: none"> ・過剰な資材を省いた簡単開封パッケージを実現 |
| 2009.11 | 「Amazon フラストレーション・フリー・パッケージ (FFP)」の導入を開始 | <ul style="list-style-type: none"> ・Amazon.co.jp のお客様に、記録メディアやネットワークケーブルなど高品質な製品を低価格で提供 |

| | | |
|---------|---|---|
| 2010.01 | 全国翌日お届け 送料&30日間返品無料！ 靴とバッグの専門サイト『Javari.jp』がTwitterで情報提供を開始 | ・新商品入荷情報やお得なセール情報などをタイムリーに発信 |
| 2010.03 | 全国翌日お届け 送料&30日間返品無料！ 靴&ファッショナブルアイテムを取り扱うオンラインストア「Javari.jp」から新カテゴリー「スポーツ&アウトドアストア」がオープン | ・「DANNER(ダナー)やKEEN(キーン)」など全100ブランド以上が集結、スポーツ、アウトドア用シューズの豊富な品揃えを提供 |
| 2010.04 | 「楽器」ストアをオープン！ | ・初心者向けからプロユース、民族楽器まで、22,000点を超える豊富な品揃え |
| 2010.06 | 初のiPhone/iPod touch向けアプリ「AmazonモバイルiPhoneアプリ」をApple App Storeにて提供開始 | ・iPhoneやiPod touchの特徴を生かした新しい検索機能や注文手順でモバイルショッピングをさらに便利に～ |
| 2010.06 | 全国翌日お届け 送料&30日間返品無料！ 靴&ファッショナブルアイテムを取り扱うオンラインストア「Javari.jp」、携帯向けサイト「Javariモバイル」をオープン | ・いつでも、どこでも、870を超える靴&ファッショナブルアイテムブランドから簡単・便利に買い物が可能に |
| 2010.06 | 仮想マシン貸しサービス「Amazon EC2」などのクラウドサービスに関して、日本での人材採用活動を拡大していくことを明らかにした。 | |
| 2010.06 | 同社のデータセンターを貸し出す「AWS(アマゾン・ウェブ・サービス)」を日本で展開する子会社を設立、近くサービスを始める方針を正式に表明した。 | ・2010年内にアジア太平洋地域で新たにデータセンターを2カ所開設する。 |
| 2010.06 | 「Amazon Vine(ヴァイン)先取りプログラム」開始 | ・Amazon Vineとは、amazonより招待され登録したベストレビュアーが、商品のサンプルを利用しレビューするものである。 |
| 2010.07 | 「アマゾン川越FC」新物流センターを本格稼働した。 | ・国内4番目の物流センター。 |
| 2010.08 | 商品の届く日時を指定できる新サービス「お届け日時指定便」を始めた。 | ・アマゾンが在庫を持つ商品が対象。 ・料金350円がかかるが、年会費を支払うプライム会員は無料。 |
| 2010.09 | 「ペット用品」ストアをオープン！ | ・様々なペットの飼い主のニーズにお応えする豊富な品揃えとペットに関心を持つお客様をサポートするコンテンツを提供 |
| 2010.11 | 商品の通常配送料金を完全に無料にする | ・完全無料化した。 ・ただし「お急ぎ便」など特殊な配送は依然として配送料がかかる。 |
| 2010.11 | 新物流センター「アマゾン大東FC」が大阪府大東市に開業 | |

| | | |
|---------|---|---|
| 2010.11 | DRM フリーの音楽配信サービス 「Amazon MP3 ダウンロード」を開始 | |
| 2011.01 | 宮城県岩沼市に 6 番目物流センターを開設すると発表した。 | <ul style="list-style-type: none"> ・東北では初の物流拠点となる。 ・東北 6 県への配送を迅速にするほか、在庫を増やして注文時の品切れを防ぐ狙い。 |
| 2011.03 | 靴＆バッグを中心とするファッショニアイテムを取り扱うオンラインストア、「Javari.jp」が「Javari ポイント」と「365 日間、返品送料無料を実施」 | <ul style="list-style-type: none"> ・ジャバリをご愛用してくださるお客様のご要望にお応えし、お買い上げ商品に応じてポイントを還元する新サービス「Javari ポイント」を開始 ・365 日間、返品無料 |
| 2011.04 | 新物流センター「アマゾン常滑 FC」が愛知県常滑市に開業 | |
| 2011.04 | 同社が運営するオンラインストア「Amazon.co.jp」にアクセスして商品の検索や閲覧、購入できる iPad 専用公式アプリケーション「Amazon ショーケース」の配布を始める。 | |
| 2011.04 | 東日本大震災の被災地にある避難所に商品を届けるサービスを始めた。 | <ul style="list-style-type: none"> ・対象地域は岩手、宮城、福島の 3 県。 |
| 2011.05 | アンドロイド版アプリ「Amazon モバイル Android(TM) アプリ」を提供開始 | <ul style="list-style-type: none"> ・バーコード検索機能でショッピングがより便利に |
| 2011.06 | 初めて新卒を採用する。2012 年春入社予定の新卒学生を数十人採用する方向で調整しており、今後も原則として新卒採用を毎年行う。 | <ul style="list-style-type: none"> ・今後の業容拡大に備え、「10 年先の当社を率いる人材を長期的な視点で育てる」（チャン社長） |
| 2011.07 | 「ホールセールストア」をオープン | <ul style="list-style-type: none"> ・業務用・大容量・まとめ買いの特価品が勢揃い |
| 2011.08 | 「PC ソフト ダウンロードストア」開業 | |
| 2011.08 | 日本国内でパソコン用ソフトウェアのダウンロード販売を開始した | <ul style="list-style-type: none"> ・トレンドマイクロやソースネクストなどが出店し、ビジネスや語学学習、セキュリティ関連、ゲームなど幅広い分野から約 1300 タイトルを販売 |
| 2011.09 | 新物流センター「アマゾン芳野台 FC」が埼玉県川越市に開業。 | |
| 2011.10 | 佐賀県鳥栖市に物流センターを開設すると発表した。 | <ul style="list-style-type: none"> ・九州でも注文当日の配送が可能になるとしている。 ・日本で 10 カ所目の物流施設 |
| 2011.11 | 新物流センター「アマゾン狭山 FC」「アマゾン川島 FC」を開業 | |
| 2011.12 | カーコンビニ俱楽部と協同し自動車用品取り付けサービスの情報提供を開始 | |

| | | |
|---------|--|--|
| 2012.02 | 仙台市にカスタマーサービスセンターを開設した。 | <ul style="list-style-type: none"> ・顧客に対する電話やメールによる問い合わせに対応する ・「将来的に最大 1000 人の雇用機会を創出する」としている。 |
| 2012.03 | 岐阜県多治見市に新しい物流センターを 2012 年内をメドに開業すると発表した。 | <ul style="list-style-type: none"> ・全国の配送体制を強化する。 ・同社の日本国内の物流拠点としては国内最大規模で 11 カ所目。 |
| 2012.05 | 中古ゲームソフトの買い取りを始めた。 | <ul style="list-style-type: none"> ・「Amazon ギフト券」で売り手に支払う。 |
| 2012.05 | 新物流センター「アマゾン鳥栖 FC」(佐賀県鳥栖市) が本格稼働 | |
| 2012.06 | ビックはインターネット通販サイトに出店する。 | |
| 2012.08 | 学生向けの会員制割引制度を始めた。 | <ul style="list-style-type: none"> ・通常は年額 3900 円かかる会員制サービスを、2000 円安い 1900 円で利用できる。 |
| 2012.09 | オンラインショッピングサイト 「Amazon.co.jp」 にアクセスするための Windows Phone プラットフォーム向け専用アプリ「Amazon モバイル Windows Phone アプリ」をリリースした | |
| 2012.10 | 全国 9100 カ所のファミリーマートの店舗で商品を受け取るサービスを始めた。 | <ul style="list-style-type: none"> ・コンビニ店舗での商品受け取りサービスでアマゾンが提携したのは、ローソンに続いて 2 社目。 |
| 2012.11 | クラウド音楽サービス「Amazon Cloud Player」を国内ユーザー向けに提供開始した。 | |
| 2012.11 | 新物流センター「アマゾン多治見 FC」が岐阜県多治見市に開業 | |
| 2012.11 | 「Amazon Cloud Player」提供開始 | |
| 2012.11 | 新物流センター「アマゾン多治見 FC」が岐阜県多治見市に開業 | |
| 2013.01 | 一部の低価格商品で合計 2500 円以上 (配送料は無料) になるようまとめ買いしないと購入できない仕組みを取り入れた。 | <ul style="list-style-type: none"> ・200 円台のカミソリや洗剤、菓子など生活用品、食品などが対象 |
| 2013.05 | 「お坊ちゃん便」開始 | <ul style="list-style-type: none"> ・仏教界と対立 |
| 2013.07 | 大阪市に支社を開く | <ul style="list-style-type: none"> ・インターネット通販モール「マーケットプレイス」の出品者向けの営業やサポートの部署を置き、西日本を中心に出品者の新規開拓を進める。 |

| | | |
|---------|--|--|
| 2013.09 | 物流センターを再編する方針を明らかにした。 | <ul style="list-style-type: none"> ・2014年3月ごろまでに愛知県常滑市のセンターなど3カ所を閉鎖し、3日に本格稼働した神奈川県小田原市のセンターに在庫を統合する。 ・再編後の国内のセンターは9カ所となる予定。物流施設を効率化し、顧客の利便性の向上につなげる。 |
| 2013.10 | 連載形式の電子書籍を定期配信するサービスを始めた。 | |
| 2013.10 | 食品メーカーなどと商品の共同開発に乗り出す。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ネット上での消費者の閲覧・購買履歴といったビッグデータを取引先に提供。 ・需要をきめ細かく反映したオリジナルの食品や日用品を開発する。 |
| 2013.11 | 運営するファッションサイト「Javari（ジャバリ）」は関東地域を対象に当日配送サービスを始める。 | <ul style="list-style-type: none"> ・午前中に注文すれば配送料300円で商品を当日届ける。 ・同サイトは現在、全国無料で翌日配達している。 |
| 2013.11 | 「Amazon インスタント・ビデオ」で有料の映像配信を始めた。 | <ul style="list-style-type: none"> ・映画やテレビドラマ、アニメなど2万6千本以上の作品をそろえた。 |
| 2013.12 | 取り外しが面倒なビニールワイヤーや発泡スチロール、プラスチック緩衝材などを使わない取り組み、Amazon フラストレーション・フリー・パッケージ(FFP)が20万種類を超える商品に採用 | <ul style="list-style-type: none"> ・5年前に対象商品19商品から始まったFFPは、現在20万商品以上に拡張 ・お客様が梱包を開ける際のイライラを軽減し、リサイクル可能な素材の使用や無駄を省くことを目指す |
| 2014.02 | 「Amazon MasterCard」を提供 | <ul style="list-style-type: none"> ・Amazon クレジットカードポイントを最大2%還元。Amazon でのお買い物がよりお得に |
| 2014.02 | 法人の販売事業者向けに新しい融资サービス「Amazon レンディング」の提供開始 | <ul style="list-style-type: none"> ・法人の販売事業者の更なるビジネス拡大を支援する短期運転資金型ローンを案内 |
| 2014.02 | 仮想商店街（モール）事業強化 | <ul style="list-style-type: none"> ・モールの出店者向けに最大5000万円の融資制度を設けて囲い込みを狙う。 |
| 2014.04 | 酒類の直接販売を始めた。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ワインのほか、ビールや日本酒、焼酎など15万点を取り扱う。 ・大手ビールメーカーの製品など6千品目を最速で即日届ける。 ・国内のネット通販で最大級の酒類の品ぞろえとなる。 |
| 2014.05 | アズワンが年内にアマゾンを通じた販売も始めると発表 | <ul style="list-style-type: none"> ・取り扱う商品数を現在の8万点から約100万点に増やす ・大学や企業の研究所などで使う科学機器のカタログ販売が主力事業。 |
| 2014.05 | 増田製粉所はアマゾンを通して小麦粉の通信販売を始めた | <ul style="list-style-type: none"> ・製菓用など7品目を扱う |

| | | |
|---------|---|---|
| 2014.06 | 中古自動車販売のネクステージ（愛知県名古屋市）と協力し、3日から中古車のネット販売を開始した。 | <ul style="list-style-type: none"> 専用商品として「ワンクリックで購入できる車」を販売すること 専用集中工場賃料と設備に限られ、大幅なコスト削減を可能 |
| 2014.07 | 大手小売りのプライベートブランド（PB＝自主企画）商品を集めた専用ストアを開く。 | <ul style="list-style-type: none"> 直接販売するワインの全5千点を倉庫で管理 倉庫の稼働に併せて、定温を維持して配送する有料サービス（300円/回）も開始 |
| 2014.08 | ポイントを利用しやすくするためサービスを見直した。 | <ul style="list-style-type: none"> 1ポイント単位で自由に決済に使えるようにした。 |
| 2014.09 | 自社で販売したタイヤなどのカー用品の取り付けで、カー用品小売り最大手のオートバックスセブンと提携する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・アマゾンはガソリンスタンド運営会社や整備業者とも同様に提携しているが、大手小売りと連携するのは初めて ・まずオートバックスの8割にあたる全国448店で10日から始め、全店舗に広げる。 |
| 2014.09 | 企業や個人など仮想商店街（モール）の出店者向けに新しい広告サービスを9月下旬に始めると発表した | |
| 2014.09 | 仮想ショッピングモールの出店企業向けに融資を始めた。 | <ul style="list-style-type: none"> 財務内容を重視する金融機関と違い、融資先の販売実績を基に審査している点が特徴だ |
| 2014.10 | 日本郵便およびナスタの2社と物流インフラ構築の向上を目指す取り組みを開始 | |
| 2014.11 | ローソンなどのコンビニエンスストアで購入できるサービスを開始 | <ul style="list-style-type: none"> 2015年春をめどにアマゾンが扱う数千万品目の商品を全国1万2千店の「ローソン」で注文し、受け取れるようになる。 ローソンは店頭の品ぞろえを補完できる。 |
| 2014.11 | 商品メーカーと検索データなどを活用した共同開発を増やす。 | <ul style="list-style-type: none"> 消費者のサイトの検索や閲覧データを使い、日清シスコや伊藤園と共同開発した商品の販売を10月に始めた。 アマゾンは自社サイトだけで扱う商品を増やし、新規顧客の獲得などに役立てる。 |
| 2014.11 | サイトで購入した商品をヤマト運輸の全国の集配所（営業所）3000店で注文当日に受け取れるサービスを始める。 | <ul style="list-style-type: none"> アマゾンの当日配送は1回当たり514円を支払うか年間3900円支払った会員が、何回でも利用できる。 |
| 2015.03 | 商圈開拓に動き始めた | <ul style="list-style-type: none"> 日常生活シーンでの経済圏の拡大 |
| 2015.03 | 絵画などのアート作品の取り扱いを始める | <ul style="list-style-type: none"> 絵画など4000点を取りそろえる |

| | | |
|---------|---|--|
| 2015.03 | コミックなど電子書籍のシリーズ作品をまとめ買いできるサービスを始めた。 | ・人気漫画「進撃の巨人」など400シリーズの5000冊が対象。 |
| 2015.04 | 独BMW新車電気自動車(EV)「i3」のインターネット販売を開始 | ・広告効果を狙う |
| 2015.04 | 結婚式場運営のワールドブライダル(名古屋市)と連携し、国内外のリゾート地の挙式プランの販売を始める。 | ・ハワイやグアム、オーストラリア、沖縄の4地域の11式場が対象。 ・年間300件程度の獲得を目指す。 |
| 2015.05 | ダイヤモンド社(東京・渋谷)など中堅出版社6社と26日から、発売から一定期間がたった書籍の値下げ販売を始める。 | ・顧客囲い込み目的 |
| 2015.05 | 会員IDで外部の電子商取引(EC)サイトでも決済できるサービスを始めた。 | ・会員登録の手間などで購入をやめる消費者を減らす狙いがある。 |
| 2015.06 | 書籍の買い取りサービスを始めた | ・和書や洋書など100万タイトルが対象で、サイトで買い取り価格を事前に確認できる。 |
| 2015.06 | 積水ハウスなどと組みリフォームサービスの販売を始めた。 | ・カテゴリ強化目的 |
| 2015.08 | 仮想商店街(モール)の出店者数が6月末時点で17万8千だったと明らかにした。 | ・1年前に比べて1割強伸びた。 ・仮想モールの4~6月期の取扱高は前年同期比約40%増と大幅に増えた。 ・2013年に出店手数料の無料化に踏み切ったヤフーは開店準備中も含め出店者数は31万に達している。 ・厳格な出店基準などを設ける楽天の出店者数は4万強で推移している。 |
| 2015.08 | ワインを定温管理する専用倉庫の稼働を始めたと発表した。 | ・直接販売するワインの全5千点を倉庫で管理 ・倉庫の稼働に併せて、定温を維持して配送する有料サービス(300円/回)も開始 |
| 2015.08 | 日本一の家具生産地である福岡県大川市の家具の取り扱いを拡大する。 | ・大川家具を含め、現在は家具メーカー30社と取引しているが、今年度中に7割増の50社まで増加 |
| 2015.09 | 携帯電話の番号を使ってサイトにログインできる機能を設けた。 | |
| 2015.09 | 割安の食品・日用品の宅配サービスを始めた。 | ・有料サービス「Amazonプライム」(年3900円)の会員向けに提供する。 |
| 2015.09 | 有料会員向けに動画見放題のサービスを始めたと発表した。 | ・日米の映画やテレビ番組を扱う ・国内のコンテンツ市場の取り込みを加速する。 |
| 2015.11 | 毎月定額960円で音楽が聴き放題になるサービスを日本で始めた。 | ・会員費3900円/年の「プライム・ナウ」メンバーやが対象に |

| | | |
|---------|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ・自らの利益より長期的な視点で顧客獲得を優先する「顧客の囲い込み」と指摘 |
| 2015.11 | インターネット通販で購入した商品を最短1時間以内で配送するサービス「プライム・ナウ」を始めた。 | <ul style="list-style-type: none"> ・会員費 3900 円/年の「プライム・ナウ」メンバーが対象に ・食料品や日用品など 1 万 8000 品目を用意する。 ・東京の都心部を中心に展開し、順次エリアを広げる。 |
| 2016.01 | インターネット通販で購入した商品を最短1時間以内で届けるサービス「プライム・ナウ」を関西の一部地域で始めた。 | <ul style="list-style-type: none"> ・有料会員が対象で、食品や日用品など 1 万 5 千品目以上の必需品を用意。 ・会員費 3900 円/年の「プライム・ナウ」メンバーが対象に |
| 2016.04 | インターネット通販で同社が取り扱う商品で購入額が 2000 円（税込み）未満の商品の配送料をこれまでの無料から 350 円に変更することを明らかにする | <ul style="list-style-type: none"> ・無料サービスの見直しを進めている。 |
| 2016.04 | 電子書籍端末の新機種「キンドル・オアシス」を発売する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・価格は現行版より 2 万円ほど高い 3 万 5980 円。 |
| 2016.05 | 株式会社から合同会社に移行する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・意思決定や組織変更を迅速にし、新サービスの日本市場への投入など経営のスピードを上げるのが狙い。 |
| 2016.05 | 有料会員向けの動画配信サービス「プライム・ビデオ」で日本のオリジナル作品を提供すると発表した | <ul style="list-style-type: none"> ・有料会員囲い込みを目的 |
| 2016.05 | ローソンと組み、在庫切れの単行本や重版未定の人気作品の復刻本などをローソンの専用商品として取り扱う。 | <ul style="list-style-type: none"> ・話題のビジネス書や自己啓発本などを 14 日から全国のローソン約 6000 店で販売する。 ・コンビニエンスストアが弱い書籍の売り上げの拡大につなげたい考え。 |
| 2016.06 | イタリアの職人が制作した商品を販売する電子商取引（E C）サイト「メイド・イン・イタリー・ストア」を開設した | <ul style="list-style-type: none"> ・イタリア、英国、米国、ドイツに続き 5 カ国目 ・衣料品や小物、陶磁器など 30 ブランドの約 1 万 2000 点をイタリアから取り寄せる。 |
| 2016.06 | 中古品の買い取りサービスを拡充した | |
| 2016.06 | 2015 年度の売上高は 9999 億円 | <ul style="list-style-type: none"> ・小売業調査の売上高ランキングで 8 位 |
| 2016.08 | 公正取引委員会から独占禁止法違反（不公正な取引方法）の疑いで立ち入り検査を受けていた | <ul style="list-style-type: none"> ・同社のサイトに出品する事業者に他社よりも有利になるような条件で取引を求める疑いがあると |
| 2016.08 | 電子書籍の定額読み放題サービスが始まった（月額 980 円） | <ul style="list-style-type: none"> ・講談社、小学館などが参加 ・書籍やコミック、雑誌など月額 980 円で和書 12 万冊、洋書 120 万冊以上が読み放題になる。 |

| | | |
|---------|---|--|
| 2016.10 | 漫画読み放題サービス「キンドル・アンリミテッド」を通告なしに停止し、出版社と対立 | <ul style="list-style-type: none"> ・キンドル・アンリミテッドは月 980 円で電子書籍が読み放題になるサービスで、日本では 8 月 3 日に始まった。 |
| 2016.11 | 産業振興と地域活性化を目的とした協定を高知県と結んだ。 | <ul style="list-style-type: none"> ・同県産の取扱商品数を約 1200 点追加し約 3900 点に増やした。 ・自治体と産業振興で協定を結ぶのは全国で初 |
| 2016.11 | 1 時間以内に届ける「高速配送」の対象地域を東京 23 区全区に広げると発表し、ライバルと対抗 | <ul style="list-style-type: none"> ・ヨドバシカメラ 2 時間半「ヨドバシエクストリーム」 ・ユニクロ ・ヤフー「アスクル」を傘下に |
| 2016.12 | シャープや船井電機などと提携し、ボタンの技術を導入した家電製品の発売も予定する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・700 種類の製品を対象 ・炊飯器や浄水器など独自製品を開発 |
| 2016.12 | 物流拠点に商品探しの効率化を目指して「走る商品棚」と呼ばれるロボット（アマゾンロボティクス）を川崎拠点へ初導入 | <ul style="list-style-type: none"> ・導入した「アマゾンロボティクス」は、米アマゾン・ドット・コムが買収した米キバ・システムズのロボットが基礎 ・ヤフーのアスクルもベンチャー企業の MUJIN と組んで横浜物流センターでアーム型ピックアップロボットが本格稼働 |

8-3. 付属資料3 楽天の上場以来の買収案件一覧（2000～2016）

| No. | 買収者 | 時間 | 買収相手 | 株式割合 | 国籍 | 地域 | 事業分野 | 事業内容 | 目的 |
|-----|---------|---------|----------------------------|------|----|-----|-------------|-------------------|----------|
| 1 | 楽天 | 2000.12 | Infoseek | 100% | 日本 | アジア | ポータル | 検索機能等 | システム強化 |
| 2 | 楽天・トラベル | 2003.09 | マイトリップ・ネット | 100% | 日本 | アジア | トラベル | 国内最大の宿泊予約サイト | カテゴリ強化 |
| 3 | 楽天 | 2003.11 | ディーエルジェイディレクト・エスエフジー証券株式会社 | 100% | 日本 | アジア | 金融・証券 | インターネット証券会社 | 関連事業新規参入 |
| 4 | 楽天 | 2004.05 | みんなの就職 | 100% | 日本 | アジア | SNS | クチコミ就職サイト | 顧客基盤強化 |
| 5 | 楽天 | 2004.09 | あおぞらカード | 100% | 日本 | アジア | 金融・クレジットカード | クレジットカードサービス | システム強化 |
| 6 | 楽天 | 2005.06 | 国内信販 | 100% | 日本 | アジア | 金融・クレジットカード | クレジットカードサービス | システム強化 |
| 7 | 楽天 | 2007.08 | フュージョン・コミュニケーションズ | | 日本 | アジア | 通信 | IP電話事業 | システム強化 |
| 8 | 楽天 | 2009.02 | イーバンク銀行 | | 日本 | アジア | 金融・銀行 | 銀行業 | 関連事業新規参入 |
| 9 | 楽天 | 2009.03 | ショウタイム | 100% | 日本 | アジア | コンテンツ | 動画コンテンツ配信事業 | カテゴリ強化 |
| 10 | 楽天 | 2009.09 | TARAD Dot Com | | タイ | アジア | EC | インターネット・ショッピングモール | 他国市場新規参入 |
| 11 | 楽天 | 2009.11 | ビットワレット | | 日本 | アジア | 金融・電子マネー | 電子マネー事業 | システム強化 |

| | | | | | | | | | |
|----|--------------|--------------|-------------------------|------|------|-------|-------|----------------|----------|
| 12 | 楽天・トラフィックゲート | 2010.05 | リンクシェア・ジャパン | | 日本 | アジア | 広告 | インターネット広告事業 | 顧客基盤強化 |
| 13 | 楽天 | 2010.07 | Buy.com | 100% | アメリカ | 北米 | EC | ネット通販 | 他国市場新規参入 |
| 14 | 楽天 | 2010.07 | PRICEMINISTER S.A. | | フランス | ヨーロッパ | EC | ネット通販 | 他国市場新規参入 |
| 15 | 楽天 | 2011.06 | Ikeda Internet Software | | ブラジル | 南米 | EC | ネット通販 | 他国市場新規参入 |
| 16 | 楽天 | 2011.07 | Tradoria | | ドイツ | ヨーロッパ | EC | ネット通販 | 他国市場新規参入 |
| 17 | 楽天 | 2011.08 9 | Play Holdings Limited | 100% | イギリス | ヨーロッパ | EC | ネット通販 | 他国市場新規参入 |
| 18 | 楽天 | 2011.09 | OZON.ru | | ロシア | ヨーロッパ | EC | ネット通販 | 他国市場新規参入 |
| 19 | 楽天 | 2012.01 | Kobo.com | | カナダ | 北米 | コンテンツ | 電子書籍事業 | カテゴリ強化 |
| 20 | 楽天 | 2012.05 | ファッショングル | | 日本 | アジア | EC | ファッショング品のネット通販 | カテゴリ強化 |

| | | | | | | | | | |
|----|----|---------|-----------------------------|------|------|-------|----------|--|----------|
| 21 | 楽天 | 2012.05 | Pinterest | | アメリカ | 北米 | SNS | ネット上で写真を収集・共有するソーシャル・ネットワーキング・サービス | 顧客基盤強化 |
| 22 | 楽天 | 2012.06 | Wuaki.TV | | スペイン | ヨーロッパ | 通信 | スマートTV、タブレット、その他デバイス向けのビデオストリーミングサービス | システム強化 |
| 23 | 楽天 | 2012.09 | シェアリー | | 日本 | アジア | クーポン | クーポン | システム強化 |
| 24 | 楽天 | 2012.1 | アイリオ生命保険 | 100% | 日本 | アジア | 金融・保険 | インターネット生命保険 | 関連事業新規参入 |
| 25 | 楽天 | 2012.11 | Alpha Direct Services S.A.S | | フランス | ヨーロッパ | 物流 | 物流サービス | 物流 |
| 26 | 楽天 | 2013.09 | VIKI, Inc. | 100% | アメリカ | 北米 | 通信 | 世界でビデオストリーミングサービス | システム強化 |
| 27 | 楽天 | 2014.03 | VIBER MEDIA LTD. | 100% | | | 通信 | 世界でモバイルメッセージングとVoIPサービス | システム強化 |
| 28 | 楽天 | 2014.08 | Slice Technologies, Inc. | 100% | アメリカ | 北米 | cloud 技術 | 様々なECサイト利用時に届く購買通知メールを解析し、消費履歴を集約するアプリサービス | システム強化 |
| 29 | 楽天 | 2014.1 | Ebates Inc. | 100% | アメリカ | 北米 | クーポン | 会員制オンライン・キャッシュバック・サイト | 顧客基盤強化 |
| 30 | 楽天 | 2015.03 | Lyft, Inc. | | アメリカ | 北米 | SNS | ライドシェアサービス | 顧客基盤強化 |

| | | | | | | | | | |
|----|----|---------|-----------|------|------|-------|-------|------------------------------------|------------------|
| 31 | 楽天 | 2015.04 | OverDrive | | 日本 | アジア | コンテンツ | 図書館向け電子書籍配信サービス | カテゴリ強化 新規市場参入 |
| 32 | 楽天 | 2015.07 | Voyagin | | 日本 | アジア | トラベル | 旅行先の旅行体験（アクティビティー）を個人間で取引できるウェブサイト | カテゴリ強化 |
| 33 | 楽天 | 2015.07 | Fits.me | 100% | イギリス | ヨーロッパ | | レーディズ・バーチャル・試着・サービス | カテゴリ強化 システム強化 |
| 34 | 楽天 | 2016.04 | キャビファイ | | 中南米 | 中南米 | 配車 | 配車サービス | リアル世界へ進出 |

8-4. 付属資料4 amazon.com 創業以来の買収案件一覧（1998～2016）

| No. | 買収者 | 時間 | 買収相手 | 株式割合 | 金額 (m\$) | 国籍 | 地域 | 事業分野 | 事業内容 | 目的 | 創業時間 | 備考 |
|-----|------|---------|-----------------|------|-------------|------|-------|-------|----------------------|----------------------------|------|----|
| 1 | アマゾン | 1998.04 | Bookpages.co.uk | | | イギリス | ヨーロッパ | コンテンツ | online book retailer | 他国新規参入 カテゴリ強化 顧客基盤強化 | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|------|---------|--------------|------|-------|-------|-------|---------------------------------------|----------------------------|---------|--|
| 2 | アマゾン | 1998.04 | Telebook.de | | ドイツ | ヨーロッパ | EC | Germany's number one online bookstore | 他国新規参入 カテゴリ強化 顧客基盤強化 | 1991 | Germany's number one online bookstore, with a catalog of nearly 400,000 German-language titles |
| 3 | アマゾン | 1998.04 | IMDb | 55.0 | イギリス | ヨーロッパ | コンテンツ | 動画コンテンツ・評価など | カテゴリ強化 | 1990 | online database of information related to films, television programs and video games. comprehensive repository for movie and television information on the Internet, including cast, production crew, fictional characters, biographies, plot summaries, trivia and reviews. |
| 4 | アマゾン | 1998.08 | Junglee Corp | 100% | 173.2 | アメリカ | 北米 | 技術 | データマイニング | 1996.06 | provided Web-based virtual database technology to help shoppers find products on the web. carries more than 15 million items in the Junglee Shopping Guide and over 90,000 job listings in its Job Canopy. |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|------|---------|-------------------------|------|------|------|----|----|---|------------------------|---------|--|
| 5 | アマゾン | 1998.08 | Planet All.com | 100% | 86.6 | アメリカ | 北米 | 技術 | 独自な HP 式イエーロブック、カレンダー及びリマインドサービス、そして 150 万の既存メンバーと数千の新しいメンバーを獲得 | システム 技術強化 顧客基盤強化 | 1996.11 | based in Cambridge, Mass free service to organize and automatically update information about friends, business associates, relatives, and alumni. |
| 6 | アマゾン | 1999 | Next Card | | 22.0 | アメリカ | 北米 | 金融 | one of the first issuers of credit cards online | 顧客基盤強化 システム 技術強化 | | |
| 7 | アマゾン | 1999 | WeddingChannel.com | | | アメリカ | 北米 | EC | offering comprehensive wedding planning content, interactive tools and a central location for couples to manage their gift registries | カテゴリ強化 | | the number one wedding and gift registry website and creator of the largest gift registry services system |
| 8 | アマゾン | 1999 | MindCorps Incorporation | | | | | 通信 | チャット・データベース・アプリケーション | 顧客基盤強化 | 1999 | applications for web sites including online chats to web based databases |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|------|---------|--------------------|-----|-------|------|----|--|---|----------|--|--|--|
| 9 | アマゾン | 1999 | Leep Tecnology Inc | | | | 技術 | developer of on-line database query tools and CRM software | システム技術強化 | 1995 | | | |
| 10 | アマゾン | 1999.02 | Drugstore.com | 40% | 44.0 | アメリカ | 北米 | EC | an internet retailer in health and beauty care products | カテゴリ強化 | 1999.02 | increased stake in 2000, sold stake to Walgreens in 2011 for a 90% loss. | |
| 11 | アマゾン | 1999.02 | Geoworks | | | アメリカ | 北米 | 技術 | モバイル通信技術 | システム技術強化 | | | |
| 12 | アマゾン | 1999.03 | pets.com | 54% | 58.0 | アメリカ | 北米 | EC | pet accessories and supplies 通販 | カテゴリ強化 | 1998.08 | | |
| 13 | アマゾン | 1999.04 | Accept.com | | | | 金融 | 金融サービス | システム技術強化 | | person-to-person and consumer-to-business transactions | | |
| 14 | アマゾン | 1999.04 | Alexa.com | | | | 技術 | データベース | システム技術強化 | | database with really good information about what people are doing on the Web and also relationships with close to a million users and potential relationships with a larger number | | |
| 15 | アマゾン | 1999.04 | e-niche | | 645.0 | | | EC | 探しにくい書籍、音楽の提供 online book marketplace | カテゴリ強化 | | Exchange.com, BiblioFind.com (hard-to-find book titles), and Musicfile.com (hard to find music titles) | |

| | | | | | | | | | | | |
|----|------|---------|------------------------|--------|------|------|----|---|--|------------------|--|
| 16 | アマゾン | 1999.04 | Live Bid | | | | 技術 | live-event internet auctions & software | システム技術強化 | | |
| 17 | アマゾン | 1999.05 | Homegrocer | 35% | 42.5 | アメリカ | 北米 | EC | online supermarket | 顧客基盤強化 | 1997 |
| 18 | アマゾン | 1999.06 | Gear.com | 49% | | | | EC | Offer 100% closeout merchandise in all sports categories | カテゴリ強化 顧客基盤強化 | the company was purchased by Overstock.com in 2000 |
| 19 | アマゾン | 1999.10 | Tool Crib | | | | | EC | online and catalog sales division | カテゴリ強化 | selling a very wide variety of tools and home improvement items |
| 20 | アマゾン | 1999.10 | Covergence Corporation | | 23.0 | | | 通信 | Makes software to connect wireless devices to the Internet | システム技術強化 | software to connect wireless devices to the Internet. |
| 21 | アマゾン | 1999.11 | Back to Basics Toys | | | アメリカ | 北米 | EC | catalog toy store | カテゴリ強化 | a leading online and catalog retailer specializing in hard-to-find classic toys. sold to Scholastic in 2003 |
| 22 | アマゾン | 1999.12 | Ashford.com | 16.60% | 10.0 | | | EC | retailer of luxury products | カテゴリ強化 | |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|------|---------|-----------------------|-----|------|------|-------|----|--|----------|---------|--|
| 23 | アマゾン | 2000.02 | Greg Manning Auctions | | 5.0 | アメリカ | 北米 | EC | Online auction collectibles | カテゴリ強化 | 1966 | Online auction of stamps, coins, sports cards, sports memorabilia, comics, Hollywood and movie memorabilia, music and rock & roll memorabilia, movie posters, and other collectibles |
| 24 | アマゾン | 2000.02 | Basis Tecnology | | | アメリカ | 北米 | 技術 | use artificial intelligence techniques to help understand the many different languages that humans use | システム技術強化 | 1995 | software company specializing in applying artificial intelligence techniques to understanding documents and Unstructured data written in different languages |
| 25 | アマゾン | 2000.03 | eZiba | 20% | 17.0 | イギリス | ヨーロッパ | EC | 工芸品通販 | カテゴリ強化 | | sells world crafts through an online catalog that ranges from home furnishings to jewelry, and conducts themed auctions for more exclusive items |
| 26 | アマゾン | 2000.03 | Kozmo.com | | 60.0 | アメリカ | 北米 | EC | one-hour delivery of "videos, games, dvds, music, mags, books, food, basics & more" and Starbucks coffee | 物流 | 1998.03 | a venture-capital-funded online company that promised free one-hour delivery of "videos, games, dvds, music, mags, books, food, basics & more" and Starbucks coffee in |

| | | | | | | | | | | | |
|----|------|---------|------------------|------|------|----|------|---|------------------|------|---|
| | | | | | | | | | | | several major cities in the United States, shutting down in April 2001. |
| 27 | アマゾン | 2000.04 | WineShopper.com | 30.0 | アメリカ | 北米 | カテゴリ | ワイン販売 | カテゴリ強化 | | set up a system involving more than 550 wineries, importers and suppliers and 250 wholesalers in 45 states (representing about 85 percent of the U.S. population) |
| 28 | アマゾン | 2001.11 | CatalogCity.com | 5.0 | アメリカ | 北米 | カテゴリ | provides easy access to leading catalog products and merchants. | カテゴリ強化 顧客基盤強化 | | |
| 29 | アマゾン | 2001.12 | OurHouse.com | | | | | online partner for Ace Hardware | | | |
| 30 | アマゾン | 2001.12 | Egghead.com | 6.1 | | | EC | electronics online retailer | カテゴリ強化 | | |
| 31 | アマゾン | 2002.12 | CDNow | | | | EC | CD のネット通販 | カテゴリ強化 | 2011 | |
| 32 | アマゾン | 2004.08 | Joyo.com Limited | 100% | | 中国 | アジア | 中国の大手ネット通販 | 他国新規参入 | | |

| | | | | | | | | | | | |
|----|------|---------|-----------------|--|------|-------|------|--|----------|--|---|
| 33 | アマゾン | 2005 | CreateSpace.com | | アメリカ | 北米 | 卸売 | distributor of on-demand DVDs | カテゴリ強化 | | ince expanded to include print on-demand books, CDs, and video. |
| 34 | アマゾン | 2005 | Smallparts.com | | | | 卸売 | industrial component supplier | カテゴリ強化 | | |
| 35 | アマゾン | 2005.04 | Mobipocket | | フランス | ヨーロッパ | 技術 | specialized in ebooks for mobile devices, with both reader and server software. | システム技術強化 | | |
| 36 | アマゾン | 2005.04 | BookSurge LLC | | | | サービス | print on demand service | システム技術強化 | | |
| 37 | アマゾン | 2005.06 | Custom Flix | | | | 技術 | Enables films to be downloaded and burned on DVDs | システム技術強化 | | |
| 38 | アマゾン | 2006.02 | Shopbop.com | | アメリカ | 北米 | EC | Retailer of apparel, shoes and accessories for women. | カテゴリ強化 | | |
| 39 | アマゾン | 2006.12 | Wikia Inc | | | | 技術 | supports development of open source software which is used to Wikipedia and Wikia, and many thousands of other wiki sites. | システム技術強化 | | |

| | | | | | | | | | | | |
|----|-----------|---------|----------------------------|-------|------|-------|---------|---|----------------|---------|--|
| 40 | アマゾン | 2007 | Digital Photography Review | | イギリス | ヨーロッパ | 技術 | digital photography review website | システム技術強化 | | |
| 41 | アマゾン | 2007 | Brilliance Audio Inc | | アメリカ | 北米 | コンテンツ | publisher of audiobooks | カテゴリ強化システム技術強化 | | the largest independent publisher of audiobooks |
| 42 | アマゾン | 2008.01 | Audible.com | 300.0 | アメリカ | 北米 | コンテンツ | sells digital audiobooks, radio and TV programs, and audio versions of magazines and newspapers | カテゴリ強化 | 1995 | a seller and producer of spoken audio entertainment, information, and educational programming on the Internet. |
| 43 | アマゾン・IMDb | 2008.01 | Without A Box | | イギリス | ヨーロッパ | コンテンツ | 動画コンテンツ提供 | カテゴリ強化 | 2000.01 | allows independent filmmakers to self-distribute their films |
| 44 | アマゾン | 2008.05 | Animoto | | アメリカ | 北米 | Cloud技術 | eatured Animoto video creation technology | システム技術強化 | 2006 | cloud-based video creation service that produces video from photos, video clips, and music into video slideshows |

| | | | | | | | | | | | |
|----|-----------|---------|-----------------|--|------|----|----------|--|------------------|---------|---|
| 45 | アマゾン | 2008.06 | Engine Yard Inc | | アメリカ | 北米 | Cloud 技術 | enables Ruby on Rails developers to deploy their applications on the Web, using cloud computing. | システム技術強化 | 2006 | 開発者や DevOps によるクラウドでのアプリケーションの計画、構築、デプロイメント、管理を容易にする優れたパブリッククラウド、プライベートクラウド双方のアプリケーション管理プラットフォームです。 |
| 46 | アマゾン | 2008.06 | Fabric.com | | | | サービス | online fabric store, offering custom measured and cut fabrics | システム技術強化 | | continued to be run as an independent business. |
| 47 | アマゾン・IMDb | 2008.07 | Box Office Mojo | | アメリカ | 北米 | コンテンツ | 映画の興行成績を集積、分析するウェブサイト | カテゴリ強化 顧客基盤強化 | 1999 | the popular website that tracks film grosses |
| 48 | アマゾン | 2008.08 | Shelfari | | アメリカ | 北米 | SNS | social cataloging website for books | カテゴリ強化 顧客基盤強化 | 2006.10 | including a 40% stake in LibraryThing and whole ownership of BookFinder.com, Gojaba.com, and FillZ |
| 49 | アマゾン | 2008.08 | Elastra Corp | | アメリカ | 北米 | Cloud 技術 | develops cloud computing software | システム技術強化 | | The Company delivers solutions for designing, deploying, and managing application infrastructure systems, application servers, and database stacks. |

| | | | | | | | | | | | |
|----|------|---------|-----------------------------|--|------|-------|-------|---|----------|---------|--|
| 50 | アマゾン | 2008.10 | Reflexive Entertainment Inc | | | | コンテンツ | casual video game development | カテゴリ強化 | | casual video game development company |
| 51 | アマゾン | 2008.12 | AbeBooks.co.uk | | イギリス | ヨーロッパ | EC | online marketplace for millions of mostly used, out of print, and rare books, which are listed by thousands of independent booksellers from around the world. | カテゴリ強化 | | |
| 52 | アマゾン | 2009.02 | Yieldex | | | | 広告 | an online ad targeting optimization firm. | 顧客基盤強化 | | |
| 53 | アマゾン | 2009.04 | Lexcycle Inc | | | | 技術 | an electronic book reading application | システム技術強化 | | |
| 54 | アマゾン | 2009.04 | BookTour.com | | | | 広告 | show authors's schedule | 顧客基盤強化 | | lets authors create profile pages where they can communicate with fans, and provide a schedule of events they may be participating in. |
| 55 | アマゾン | 2009.05 | Foodista | | | | 広告 | online recipe, cooking, and food news source | 顧客基盤強化 | 2008.02 | |

| | | | | | | | | | | | |
|----|---------|---------|--------------|--|-------|------|----|--|--|------------------|---|
| 56 | アマゾン | 2009.06 | Talk Market | | | | EC | online DIY shopping | カテゴリ強化 | | allows sellers of unique products to upload videos about what they offer, and add graphics and soundtracks to those videos |
| 57 | アマゾン・A9 | 2009.06 | SnapTell Inc | | | | 技術 | make applications for iPhones and Android phones | システム技術強化 | | makes mobile image recognition marketing applications and technology, and has been one of the most popular applications for iPhones and Android phones. |
| 58 | アマゾン | 2009.07 | Zappos | | 928.0 | アメリカ | 北米 | EC | online shoe and apparel retailer | カテゴリ強化 | 1999 |
| 59 | アマゾン | 2010.02 | Touchco | | | アメリカ | 北米 | 技術 | developed a technology to add a new style of touch sensitivity to screens, according to a person briefed on the matter | システム技術強化 | |
| 60 | アマゾン | 2010.06 | Woot | | | アメリカ | 北米 | EC | 地域限定の電子製品及び一般商品のネット通販 | カテゴリ強化 顧客基盤強化 | 2007.12 |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|------|---------|-------------|------|-------|------|-------|-------|---|------------------|------|---|
| 61 | アマゾン | 2010.09 | Amie Street | | | アメリカ | 北米 | コンテンツ | online music store and social network service | カテゴリ強化 顧客基盤強化 | 2006 | an innovative fee schedule and a decent-sized userbase |
| 62 | アマゾン | 2010.10 | BuyVIP | | 96.5 | スペイン | ヨーロッパ | EC | member-only retail club | カテゴリ強化 | | |
| 63 | アマゾン | 2010.11 | Quidsi | | 545.0 | アメリカ | 北米 | EC | the largest online specialty retailer for baby products | カテゴリ強化 顧客基盤強化 | 2015 | operates Diapers.com and Soap.com, for \$550 million on November 8, 2010. It uses Kiva robots for warehouse automation and a combination of UPS Ground and FedEx delivery. In late 2008, Diapers.com expanded its selection into far-reaching baby categories, including clothes, car seats, strollers, and toys. |
| 64 | アマゾン | 2011.01 | LoveFilm | 100% | 200.0 | イギリス | ヨーロッパ | コンテンツ | provider of DVD-by-mail and streaming video on demand in the United Kingdom and Germany | カテゴリ強化 顧客基盤強化 | 2002 | Acquired by Amazon.com in 2011, the service had reached 2 million subscribers |

| | | | | | | | | | | | |
|----|------|---------|---------------------|--|------|-------|-------|--|--------------------|---------|--|
| 65 | アマゾン | 2011.07 | The Book Depository | | イギリス | ヨーロッパ | EC | online book seller with a large catalogue offered with free shipping to over 160 countries. | カテゴリ強化 顧客基盤強化 | 2004 | |
| 66 | アマゾン | 2011.07 | Pushbutton | | イギリス | ヨーロッパ | コンテンツ | digital agency specialising in designing, developing, and delivering interactive television | カテゴリ強化 | 2002 | |
| 67 | アマゾン | 2011.09 | Yap | | アメリカ | 北米 | コンテンツ | a fully cloud-based speech-to-text transcription platform that was used by customers such as Microsoft. | カテゴリ強化 システム技術強化 | 2006 | Yap Speech Cloud was a multimodal speech recognition system developed by American technology company Yap Inc. |
| 68 | アマゾン | 2012.02 | Teachstreet | | アメリカ | 北米 | 技術 | providing information to students on local and online classes and teachers including pricing information | システム技術強化 | 2008.04 | a web site providing information to students on local and online classes and teachers including pricing information, location, and teacher background and training. It also provided |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|------|---------|----------------|------|-------|-------|-------|-----|--|----------|--|--|
| | | | | | | | | | | | online business management tools for teachers and schools. | |
| 69 | アマゾン | 2012.03 | Kiva Systems | | 775.0 | アメリカ | 北米 | 技術 | manufactures mobile robotic fulfillment systems. | 物流 | 2003 | it is a subsidiary company of Amazon.com and its automated storage and retrieval systems are currently used by companies including: The Gap, Walgreens, Staples, Gilt Groupe, Office Depot, Crate & Barrel, and Saks 5th Avenue. |
| 70 | アマゾン | 2012.10 | Evi | 100% | 26.0 | イギリス | ヨーロッパ | 技術 | Answer Engine& artificial intelligence program, software, applications | システム技術強化 | 2007.11 | |
| 71 | アマゾン | 2013.01 | IVONA Software | | | ポーランド | ヨーロッパ | 技術 | offers full text to speech system with various APIs | システム技術強化 | 2005 | t was acquired by Amazon.com in January 2013,[1] for its Kindle product range. |
| 72 | アマゾン | 2013.03 | Goodreads | | | アメリカ | 北米 | SNS | social cataloging site | 顧客基盤強化 | 2006.12 | The website allows individuals to freely search Goodreads' extensive user-populated database of books, annotations, and reviews. |

| | | | | | | | | | | | |
|----|----------|---------|---------------------|-------|--------|-------|-------|--|----------|---------|--|
| 73 | アマゾン | 2013.05 | Liquavista | | Dutch | ヨーロッパ | 技術 | Its research and development have included efforts to develop colour e-paper video screens | システム技術強化 | 2006 | can work with or without a backlight using electrowetting technology |
| 74 | アマゾン | 2014.02 | Double Helix Gamers | | アメリカ | 北米 | コンテンツ | video game developer | カテゴリ強化 | 2007 | |
| 75 | アマゾン | 2014.04 | comiXology | | アメリカ | 北米 | コンテンツ | cloud-based digital comics digital distribution platform | カテゴリ強化 | 2007.06 | offer digital versions of comics from Marvel, DC, and many others. |
| 76 | アマゾン | 2014.08 | Twitch | 970.0 | アメリカ | 北米 | コンテンツ | live streaming video platform | カテゴリ強化 | 2007 | the fourth-largest source of U.S. Internet traffic, behind only Netflix Inc., Google Inc. and Apple Inc. |
| 77 | アマゾン・AWS | 2015 | Annapurna Labs | 370.0 | Israel | 中近東 | 技術 | chip designer | システム技術強化 | | |

8-5. 付属資料5 楽天の戦略的事件一覧

1、EC 事業

| | |
|----------|--|
| 1997年02月 | 株式会社エム・ディー・エム（現 楽天株式会社）設立、従業員6名、13店舗でスタート |
| 1997年05月 | インターネット・ショッピングモール『楽天市場』のサービスを開始 |
| 1998年07月 | 『楽天オークション』の前身となる『楽天スーパーオークション』のサービスを開始 |
| 2000年01月 | 『楽天市場』出店者にネットショップ運営のノウハウを提供する『楽天大学』を開設 |
| 2002年04月 | 『楽天市場』に従量課金を軸とした新料金体系を導入 |
| 2002年11月 | 『楽天スーパーポイント』のサービス開始 |
| 2003年10月 | 『楽天ポイント俱楽部』開始 |
| 2011年12月 | 『楽天市場』の年間流通総額が1兆円を突破 |
| 2012年05月 | ファッション分野における通信販売・EC事業を運営するスタイルライフ株式会社と業務・資本提携を締結 |
| 2012年05月 | 健康関連商品の販売・EC事業を運営するケンコーモン株式会社を子会社化 |
| 2012年09月 | クーポンサイト「Shareee（シェアリー）」を運営する株式会社シェアリーを連結子会社化、クーポン事業に本格参入 |
| 2013年12月 | 株式を、東京証券取引所 JASDAQ（スタンダード）から市場第一部へ市場変更 |
| 2014年10月 | 実店舗でも『楽天スーパーポイント』が利用できる共通ポイントサービス『Rポイントカード』を開始 |
| 2014年11月 | スマートフォンで個人間の売買取引ができるフリーマーケットアプリ『ラクマ』の提供を開始 |
| 2015年08月 | 最短20分からの即時配送サービス『楽びん!』の提供を開始 |
| 2015年08月 | Android™ OS向けアプリ専用マーケットプレイス『楽天アプリ市場』を開設 |

2、デジタルコンテンツ事業

| | |
|----------|---|
| 2001年04月 | インターネットで書籍等販売サイト『楽天ブックス』のサービスを開始 |
| 2009年03月 | 動画コンテンツ配信事業を運営する株式会社ショウタイムを株式追加取得により完全子会社化 |
| 2012年01月 | カナダに拠点を置く世界有数の電子書籍事業者のKobo Inc.（現 Rakuten Kobo Inc.）を完全子会社化、電子書籍事業に本格参入 |
| 2015年04月 | 図書館向け電子書籍配信サービス『OverDrive』を提供する米国 OverDrive Holdings, Inc.を完全子会社化 |

2016年04月 スマホ向け電子マンガの配信サービス「楽天マンガ」を始める。

3、ポータル&メディア事業

- 2000年12月 検索機能等を備えたポータルサイト『Infoseek』を運営する株式会社インフォシークを完全子会社化
2003年09月 株式会社インフォシークを吸収合併
2004年05月 みんなの就職株式会社を完全子会社化
2008年09月 結婚情報サービスを運営する株式会社オーネットを株式取得により連結子会社化
2010年05月 リンクシェア・ジャパン株式会社を株式会社トラフィックゲートとの合弁により連結子会社化
2012年05月 ネット上で写真を収集・共有するソーシャル・ネットワーキング・サービスを展開する米国Pinterest社の第三者割当増資を受け、同社に出資
2014年06月 『楽天市場』上の商品を収集、紹介し合えるキュレーションサービス『ROOM』を開始

4、トラベル事業

- 2011年03月 インターネット上の宿泊予約、総合旅行サイト『楽天トラベル』のサービスを開始
2003年09月 マイトリップ・ネット株式会社を完全会社化
2006年07月 楽天 ANA トラベルオンライン株式会社設立（全日本空輸株式会社と共同出資）
2015年07月 旅行先の旅行体験（アクティビティー）を個人間で取引できるウェブサイト『Voyagin（ボヤジン）』を運営するVoyagin Pte. Ltd.に出資

5、通信事業

| | |
|--------------|---|
| 2007年08月 | IP電話事業を運営するフュージョン・コミュニケーションズ株式会社を子会社化 |
| 2012年06月 | スペインにおいてスマートTV、タブレット、その他デバイス向けのビデオストリーミングサービスを提供するWuaki.TV, S.L.（現 Wuaki.TV, S.L.U.）を完全子会社化 |
| 2012年09月 | モバイルデータ通信サービスを開始するため、イー・アクセス株式会社と共同出資で楽天イー・モバイル株式会社を設立 |
| 2013年09月 | 世界でビデオストリーミングサービスを展開する米国VIKI, Inc.を完全子会社化 |
| 2014年03月 | 世界でモバイルメッセージングとVoIPサービス『Viber』を展開するVIBER MEDIA LTD.を完全子会社化 |
| 2014年10月 | 格安通話サービス『楽天モバイル』開始で、携帯電話サービスに本格参入 |
| 6、証券事業 | |
| 2003年11月 | ディーエルジェイディレクト・エスエフジー証券株式会社（現 楽天証券株式会社）を子会社化 |
| 7、保険事業 | |
| 2012年10月 | アイリオ生命保険株式会社（現 楽天生命保険株式会社）を子会社化 |
| 2013年04月 | アイリオ生命保険株式会社の商号を変更し、「楽天生命保険株式会社」が誕生 |
| 8、銀行事業 | |
| 2009年02月 | イーバンク銀行株式会社（現 楽天銀行株式会社）の優先株式を普通株式に転換し、子会社化 |
| 9、クレジットカード事業 | |
| 2004年09月 | 株式会社あおぞらカード（現 楽天カード株式会社）を完全子会社化 |
| 2005年06月 | 国内信販株式会社（旧 楽天KC株式会社、現 KCカード株式会社）を子会社化、クレジットカード決済サービスの『楽天カード』を発行開始 |
| 2015年01月 | 海外初の自社クレジットカード『台湾楽天カード』を台湾にて発行開始 |
| 10、電子マネー事業 | |

2009年11月 電子マネー事業を展開するビットワレット株式会社（現 楽天Edy株式会社）と資本提携契約を締結

2010年01月 ビットワレット株式会社（現 楽天Edy株式会社）を子会社化

11、M&AによるEC事業のグローバル展開

2008年05月 台湾において現地大手小売の統一超商グループとの合弁によりインターネット・ショッピングモール『台湾楽天市場』のサービスを開始

2009年09月 タイにおいてインターネット・ショッピングモール『TARAD.com』を運営する TARAD Dot Com Co., Ltd.を連結子会社化（撤退検討中、2016年2月現在）

2010年05月 楽天グループの社内公用語を英語にするプロジェクトを本格的に開始、2012年7月楽天グループの社内公用語を英語に正式移行

2010年07月 アメリカにおいてECサイト『Buy.com』（現『Rakuten.com』）を運営する Buy.com, Inc.（現 RAKUTEN COMMERCE LLC）を完全子会社化

2010年07月 フランスにおいてECサイト『PriceMinister』を運営する PRICEMINISTER S.A.（現 PRICEMINISTER S.A.S.）を完全子会社化

2011年06月 インドネシアにおいて現地大手複合メディア企業 PT Global Mediacom Tbkとの合弁（現在は子会社 PT.RAKUTEN BELANJA ONLINE）によるインターネット・ショッピングモール『Rakuten Belanja Online』のサービスを開始

2011年06月 ブラジルにおいてECサービスを提供する Ikeda Internet Software LTDA.（現 RAKUTEN BRASIL INTERNET SERVICE LTDA.）を子会社化

2011年07月 ドイツにおいてECサイト『Tradoria』（現『Rakuten.de』）を運営する Tradoria GmbH（現 Rakuten Deutschland GmbH）を子会社化

2011年09月 ロシア最大のECサイト『OZON.ru』を運営する大手インターネット・サービス企業 OZON.ru の第三者割当増資を引き受け、同社に出資

- 2011年10月 イギリスにおいてECサイト『Play.com』（現『Rakuten.co.uk』）を運営する英国の大手EC事業者 Play Holdings Limited（現 Rakuten UK Shopping S.a.r.l）を完全子会社化
- 2012年04月 ブラジル子会社の RAKUTEN BRASIL INTERNET SERVICE LTDA.を通じ、インターネット・ショッピングモール『Rakuten.com.br』のサービスを開始
- 2012年10月 マレーシア子会社の Rakuten Malaysia Sdn. Bhd. を通じ、インターネット・ショッピングモール『Rakuten.com.my』のサービスを開始
- 2012年11月 フランスの大手物流事業者 Alpha Direct Services S.A.S を完全子会社化
- 2013年10月 スペイン子会社の Rakuten Spain, S.L.U.を通じ、インターネット・ショッピングモール「Rakuten.es」のサービスを開始
- 2014年01月 シンガポール子会社 Rakuten Asia Pte. Ltd.を通じて、インターネット・ショッピングモール『Rakuten.com.sg』のサービスを開始
- 2014年10月 北米最大級の会員制オンライン・キャッシュバック・サイト『Ebates』を展開する Ebates Inc.を完全子会社化

12、グローバル的R&D

- 2010年06月 最先端インターネット技術の研究・開発をする『楽天技術研究所』（東京本社にて2005年12月に開設）を米国・ニューヨークに新設
- 2011年01月 楽天グループ各国・地域のサービスに関わる様々な開発を担う開発拠点『San Francisco Agile Development Center』を米国・サンフランシスコに新設
- 2014年02月 ニューヨークに次いで3拠点目、欧州では初となる「楽天技術研究所」をパリに開設
- 2014年06月 インドに海外4カ国目となる開発拠点を開設
- 2014年08月 様々なECサイト利用時に届く購買通知メールを解析し、消費履歴を集約するアプリサービス『Slice』を提供する米国 Slice Technologies, Inc.を完全子会社化
- 2015年07月 「楽天技術研究所」をシンガポール、ボストンに開設し、4カ国5拠点体制となる

2015年07月 バーチャル試着サービスを提供する Fits.me Holdings Limited を完全子会社化

13、Off-line の展開

Off-line: リアルと繋が O2O 事業の頻繁展開

2015年03月 ライドシェアサービスを提供する米国 Lyft, Inc.に出資

2014年05月 楽天のサービスをリアルで体験できる 『楽天カフェ』を渋谷に常設オープン

2016年04月 中南米において配車サービスを手掛けるスペインのキャビファイに 9200 万ドル（約 100 億円）を追加出資

