

## アマゾン・コム戦略 —サービスの垂直統合と顧客中心主義—

文教大学大学院情報学研究所 教授 幡 鎌 博†

Hiroshi Hatakama†

あらまし アマゾン・コムはネットで広く事業展開しているが、ネットショップ/モール事業においては、サービスの垂直統合と顧客中心主義が重要な戦略であると考えられる。サーバーシステム(クラウド)とフルフィルメント事業を垂直統合してオープン化することで、規模の経済を追求しているのである。また、アマゾン・コムの顧客中心主義の徹底は、ネットショップ/モール事業において大きな強みとなっている。

キーワード：eビジネス、企業戦略、垂直統合、顧客中心主義

## 1. はじめに

ネットショップ・電子書籍・クラウドコンピューティング事業など、アマゾン・コム(Amazon.com)はネット上で幅広く事業展開している。日本でもアマゾン・コムを研究する研究者は少なくない。例えば、脇<sup>1)</sup>は、ベゾスCEOの生い立ちや会社設立の経緯などを含め、アマゾン・コムの事業を詳しく調査して興味深い。しかしながら、アマゾン・コムの戦略を深く分析した研究はあまり多くない。

筆者は、eビジネス全体の調査/研究<sup>2)</sup>や、ビジネス方法特許(ビジネスモデル特許)の分析を行っている<sup>3)</sup>。そのような研究をしていて、アマゾン・コムの戦略がeビジネス企業の中で際立っていると感じている。そのため、本稿では、アマゾン・コムの戦略(特に、サービスの垂直統合と顧客中心主義)について分析する。

## 2. サービスの垂直統合戦略

## 2.1 垂直統合戦略とは

垂直統合戦略は、製造業で原材料/部品などの製造/設計も自社で行う多角化戦略のことである。コア・コンピタンスを追求した水平分業化が進んでいる中で、アップル・サムスン電子・現代自動車などがあえて垂直統合の戦略をとって業績を伸ばしているため、現在、垂直統合戦略は再評価されている。なお、それらの例から分かるように、垂直統合により事業展開のスピードを競合他社よりも格段に速めることができ、競争を優位に進めることができる。

## 2.2 アマゾン・コムの垂直統合戦略

アマゾン・コムは電子書籍事業で端末のキンドルを自社開発していたり、米国では出版業にも進出しているため、電子書籍の面での垂直統合戦略を指摘する研究者もいる。本稿では、電子書籍に関してではなく、アマゾン・コムのビジネスの基盤となっているネット販売(ネットショップ/モール事業)でのサービスの垂直統合戦略に注目する。

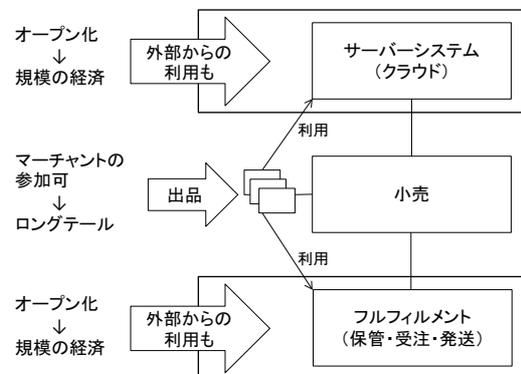


図1 サービスの垂直統合戦略

図1に示すように、アマゾン・コムのネットショップ/モール事業では、主に3つのサービスを垂直統合して競争優位を築いていると見ることができる。

まず、アマゾン・コムのサーバーシステムは、クラウドコンピューティングへと拡張し、AWS サービスを提供してオープン化することで、規模の経済を実現している。なお、電子コンテンツ(電子書籍やMP3の販売)の事業にとっても、クラウドの基盤は大きな強みとなっている。また、フルフィルメント業務(倉庫内の保管と受注・発送業務)にも力を入れていて(特許出願あり)、そのサービスもオープン化している。既に、アマゾン以外の販売チャネルで受注した商品をアマゾンが配送するFBAマルチチャネルサービ

2012年5月20日受付

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

hatakama@shonan.bunkyo.ac.jp

† Graduate School of Information and Communications,  
Bunkyo University

スを提供している（アマゾンが在庫保管手数料と配送代行手数料を得る仕組み）。さらに、アマゾン・コムは、2012年3月、Kiva Systemsの買収を発表した。Kiva Systemsは、多数のロボットを活用した倉庫システムを開発した企業である<sup>4)</sup>。このシステムによりネット通販のフルフィルメント業務の大幅な効率化が期待できる。単に利用するのでなく、その開発企業を買収してしまったことから、フルフィルメント事業にも本気で取り組む意思がうかがえる。

つまり、アマゾン・コムは、クラウドとフルフィルメントを含むサービスを垂直統合化し、さらに、それらのサービスをオープン化して他社にも使ってもらうことで、規模の経済を追求しているのである。アマゾン・コムの狙う「規模の経済」は、単なる物理的なスケールメリットだけでなく、収益増に見合った研究開発投資ができることから、それぞれの事業でイノベーションを進めることであり、さらに競争優位を強めようという意図がうかがえる。なお、小売については、マーチャント（出品企業）や個人の出品者からの出品を増やすことで、ロングテールを実現している。なお、マーチャントは、アマゾン・コムのフルフィルメントサービスを利用できる。

このように、アマゾン・コムはサービスの垂直統合により、規模の経済とロングテールを狙っていると考えられる。

### 3. 顧客中心主義と楽天との比較

アマゾン・コムは、「世界で最も顧客の立場に立った会社（Earth's Most Customer-Centric Company）」となることを目指していると述べていて、顧客中心主義を宣言している。

顧客中心主義が表れている点として、アマゾン・コムではSDP(Single Detail Page)という方針で商品情報を管理していることがあげられる。同じ商品が複数企業から出品されても商品のページは1つ、という方針である。そのため、1つの商品が複数ショップから出品されている場合、その商品のページにショップ毎のショッピングカートが表示される。その仕組みで、同じ商品をアマゾン内で探し回る必要がなくなるため、利用者（消費者）の探索費用を最小化にする効果がある。なお、アマゾン・コムは、SDP実現のための出品時の仕組みについて日米で特許を取得している。

楽天とアマゾン・コムは、収益モデルが違うが、利用者との間の関係も大きく異なる。楽天市場では、出展企業がかなり自由にショップサイトを構築できるようにしている。しかし、利用者から見ると、アマゾン・コムのように整理された画面のほうが見やすいであろう。つまり、楽天の一番の「顧客」は、出店企業であることがうかがえる。楽天市場では、コンサルタントが出店企業に密着して、ネットで売するためのアドバイスをする一方、成功事例のノウハウを楽天内で横展開していることから、出店企業を最重視することが必要になるのである。（さらに、その横展開を世界的に行うために、英語公用語化を図っている。）

他の面でも、楽天の出店企業を最重視する姿勢が見てとれる。楽天は、eビジネス推進連合会（楽天の三木谷社長が会長）を通して、ネットでの医薬品販売を強く推進している。利用者が一番の顧客と見れば、副作用が心配な医薬品をネットで販売することに、もう少し慎重であるはずである。楽天は、出店企業のことを一番に考えて、医薬品のネット販売を求めているのである。なお、アマゾンは今のところ、eビジネス推進連合会には加入していない。

そのように楽天の一番の顧客は出店企業があるため、利用者（消費者）への対応は後手に回る危険性がある。なお、リアルの小売企業と比較すると、楽天はルミネ（テナント企業の従業員の満足度を重視）に似ているといえる。

また、ネット上のモールを、両面性市場（two-sided market）としてとらえ、出店企業の参加インセンティブを分析する研究者もいる。しかし、各モールでは出店/出品の敷居を低くしている。また、複数のモール（と自社サイト）へ出店している事業者向けに、在庫情報を一元管理（つまり共通在庫のように管理）するソフトウェア/ASPが数社（サバウェイやハングリード等）から提供されている。そのため、出店企業を1つのモールに囲い込むことは難しい状況になっている。そのような状況から、出店企業の参加インセンティブの問題よりも、モールとしての集客力やロイヤリティを高めることが重要になるであろう。そのためには、利用者をひきつける魅力作りが必要になるが、その点、利用者を中心に考えることが強みになると考えられる。

### 4. おわりに

アマゾン・コムの戦略はネット企業の中で際立っていると思われる。ただし、利用者（消費者）が見えなくなるような状況や、サプライヤー（マーチャントや出版社側）からの反発が強くなりすぎるような状況に陥らないような注意が必要であろう。

現在は、中国のネットショップ/モールのビジネスで、各社は、規模の経済を狙って、利益を度外視した拡大戦略を取っているといわれる。そのような状況において、アマゾン・コムのとってきた戦略は参考になるであろう。

#### 〔文 献〕

- 1) 脇 英世, アマゾン・コムの野望, 東京電機大学出版局, 2011年.
- 2) 幡鎌 博, eビジネスの教科書 第四版, 創成社, 2012年.
- 3) 幡鎌 博, 日本国内におけるビジネス方法特許の現状, 経営情報学会 2012年春季全国研究発表大会.
- 4) Erico Guizzo, Three Engineers, Hundreds of Robots, One Warehouse, IEEE Spectrum Vol. 45, No. 7, July 2008.



はたかま ひろし  
幡鎌 博 1959年静岡県出身。1982年京都大学理学部卒業。同年、富士通（株）入社。2000年、筑波大学大学院経営・政策科学研究科企業科学専攻修了、博士（システムズ・マネジメント）。2003年文教大学情報学部経営情報学科助教授。2007年より文教大学大学院情報学研究科准教授を兼務。2011年より同教授。研究科では情報戦略論を担当。