

# 日本大手通販企業：アマゾンと楽天の比較研究

## —ビジネスモデルと顧客価値の最大化に関する定量分析—

Japanese Large E-commerce Companies: Comparative Research on Amazon and Rakuten  
— Quantitative Analysis Methodology of Business Model and Customer Value Maximization —

劉 鵬\*、李 東浩†

Peng Liu, Donghao Li

本論文はビジネスモデルと顧客価値の切り口から通販業界世界最大手のアマゾンと日本最大手の楽天を比較分析する。両社の「B to C」「b to B to C」の流れを説明し、顧客視点（顧客セグメント、価値提案、チャネル、顧客との関係）から両社のビジネスモデルを分析する。その後、顧客価値の18項目評価指標を開発し、サービス品質の先行研究に当てはめ、アンケートから得た一次データに基づき両社の顧客価値を定量評価する。

**キーワード：**アマゾン、楽天、ビジネスモデル、顧客価値、サービス品質

## I. 研究背景と問題意識

### 1. 研究背景

昔の物不足の時代では企業がいいものを安く作れば、すぐ売れてしまう。つまり、「生産者優位の時代で企業が生み出す価値を生産者によって評価される」<sup>1)</sup>。しかし、あまりにも時代の流れが速い今のもの余りの時代では、消費者のニーズに合うようなものを作らないと、いくら安くても良い商品・サービスであっても売れなくなる。つまり、商品やサービスの価値はすでに「消費者優位の時代で顧客によって評価される」ようになった。そのため、企業が利益を上げる際には、顧客価値や顧客満足に注目しなければならない。

また2000年代に入りITの進化とともに、インターネットを活用した通信販売に対する注目が高まっている。こういったいわゆるeコマース分野における顧客価値や顧客満足に対する関心も高まっている。

2000年代以来、通信販売市場規模は年々高まっている。以下の図1はこの傾向をまとめた情報である。

図1のように、日本通信販売協会（JADMA）<sup>2)</sup>によれば、2014年末における通信販売市場の

\*流通科学大学大学院、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

†流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

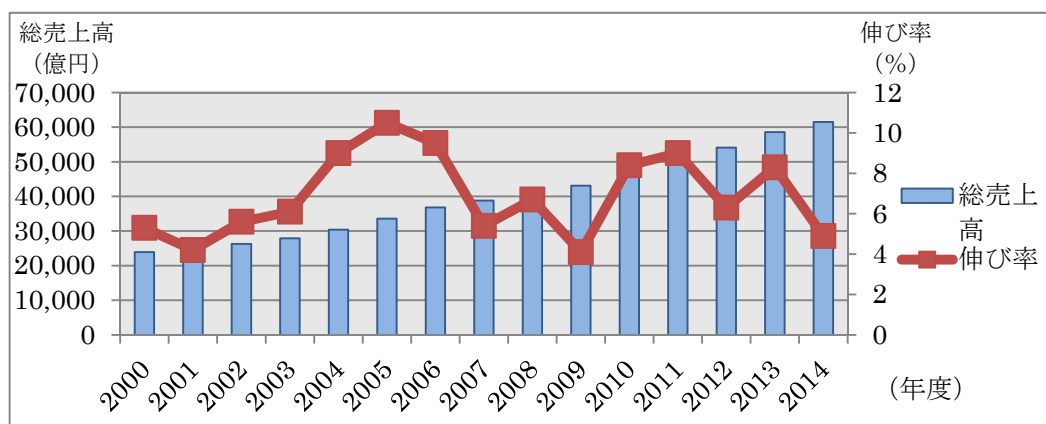


図1. 通信販売市場規模の推移

出所：「(2000年～2014年)日本通信販売協会」のデータにより筆者作成。

売上は6兆1500億円と推定され、前年比4.9%増となっている。通信販売市場は2000年から2014年にかけて、ずっと伸び続けているだけでなく、2000年に比すすでに3倍近くの規模に増えた。

日本通信販売協会「第22回2014年全国通信販売利用実態調査報告書」により、2014年に通信販売企業上位10社の中で、アマゾン（アマゾン・ジャパン）と楽天（楽天市場）の利用実態（利用率）は圧倒的に高いということが分かる。表1はこれを表す情報である。

表1. 2014年通信販売企業上位10社の利用実態（利用率）

男性	%	女性	%
Amazon	18.1	Amazon	11.3
楽天市場	11.7	楽天市場	8.2
ジャパネットたかた	3.2	ニッセン	4.5
ヤフーショッピング	1.9	ディノス・セシール	3.7
ディノス・セシール	1.4	千趣会	3.4
オークリーマーケティング	1.2	ベルーナ	2.6
スタートトゥデイ・ZOZOTOWN	1.1	ジャパネットたかた	1.6
千趣会	1.0	DHC	1.3
ニッセン	1.0	オルビス	1.2
サントリーウェルネス	1.0	スタートトゥデイ・ZOZOTOWN	1.2

出所：日本通信販売協会「第22回2014年全国通信販売利用実態調査報告書」P.60。

実際、2013年12月末時点では、通信販売市場でアマゾン（Amazon）が世界最大手であり、ア

マゾン・ジャパンの品目数が1億点超、流通総額が1兆4000億円超と推定される。一方、楽天は日本国内最大手であり、品目数が1億7000万点、流通総額が1兆7645億円と推定される<sup>3)</sup>。

以上の研究背景からも分かるように、インターネットの普及とともに、通販市場は急速な成長を遂げている。中でもアマゾンと楽天の市場利用率が圧倒的に高い。

また、両社はそれぞれ違うビジネスモデルを取っている（詳しい内容は後文のIIの3とIIIを参照されたい）。アマゾンは「B to C」であり、主にスーパーのように、売り手（アマゾン=B: Business）が在庫を持って自ら消費者（=C: Consumer）に販売するという形態を取っている。

楽天は「b to B to C」<sup>4)</sup>であり、出店店舗（=b: business）と楽天（=B: Business）及び、消費者（=C: Consumer）といった三者の取引関係を持っている。つまり、楽天はネット上に仮モールや百貨店を開設するように、出店者を募り、出展料や手数料などの収入を得て、事業を展開している。

## 2. 問題意識

ビジネスモデルが違くと、経営のやり方は言うまでもなく、ネット上の購買システムも違う。例えば、「象印 SM-SA48 ステンレスマグ 0.48L BA ブラック」という商品をそれぞれアマゾンと楽天で検索すると、以下のような検索結果画面が出てくる。

 <p>色・サイズの見え方を見る</p> <p>象印 直飲み ステンレスマグ480mlブラック 軽量タイプ SM-SA48-BA 象印マホービン (ZOJIRUSHI)</p> <p>¥ 3,360 ¥5,616 <b>✓プライム</b> 残り8点。注文はお早めに。 こちらからもご購入いただけます ¥ 2,873 新品 (40 出品) 通常配送無料 ☆☆☆☆☆ + 395</p>	 <p>色の選択肢を見る</p> <p>ZOJIRUSHI ステンレスマグ 【480ml】 カーボンブラック SM-JB48-BN 象印マホービン (ZOJIRUSHI)</p> <p>¥ 10,800 新品 (2 出品) ¥ 4,500 中古品 (1 出品) ☆☆☆☆☆ + 377</p>	 <p>ZOJIRUSHI 真空ステンレスマグ 【480ml】 SM-JA48-BA ブラック 象印マホービン (ZOJIRUSHI)</p> <p>¥ 4,000 ¥4,536 <b>✓プライム</b> 残り1点。注文はお早めに。 こちらからもご購入いただけます ¥ 4,000 新品 (2 出品) 通常配送無料 新しいバージョンを表示 ☆☆☆☆☆ + 116</p>
---	--	---

写真1. アマゾンの検索画面

出所: <http://www.amazon.co.jp> (2016/2/20) から引用。

写真1のアマゾンでは類似商品も2つ表記されているが、検索商品が一つしかない（左側の商品）。またこの商品では別の「40出品」も表記されているが、一つの統一したあり様であることは分かる。一方、写真2の楽天では検索商品が様々な店舗から数多く出されている。それぞれの価格も違うし、ポイントも違う。しかも、各店舗の商品説明のあり様も違う。一見すると、アマゾンのほうは安いようであるが、ポイントを考慮すると楽天のほうがアマゾンより安い店舗もある。

	象印SM-SA48ステンレスマグO. 48L BAブラック★全品ポイント10倍！ (P10倍) ★★税抜5000円以上で... 象印SM-SA48ステンレスマグO. 48L BAブラック ☞ グンキー	<input type="checkbox"/> 比較 レビュー(4件)	2,916 円 販売期間前 ポイント 10倍 ☞ 最安ショップを見る
	ZOJIRUSHI 象印 直飲み ステンレスマグ【0.48L】ブラック 軽量タイプ SM-SA48-BA ☞ 大洋本部	<input type="checkbox"/> 比較	3,950 円 ☞ 最安ショップを見る
	象印SM-SA48ステンレスマグO. 48L BAブラック★税抜5000円以上で送 料無料★激安祭 象印SM-SA48ステンレスマグO. 48L BAブラック ☞ あひるのドラッグ	<input type="checkbox"/> 比較	2,858 円 販売期間前 ☞ 最安ショップを見る
	【送料299円&全品P5倍】象印SM-SA48ステンレスマグO. 48L BAブラッ ク★税抜5000円以上で送料無料... 【送料299円&全品P5倍】象印SM-SA48ステンレスマグO. 48L BAブラッ ク ☞ グンキー おくすり別館	<input type="checkbox"/> 比較 レビュー(1件)	2,887 円 販売期間前 ポイント 5倍 ☞ 最安ショップを見る

写真 2. 楽天の検索画面

出所：<http://search.rakuten.co.jp> (2016/2/20) から引用。

また、商品の紹介ページをクリックすると、アマゾンではシンプルかつ分かりやすい言葉で商品の良さをアピールする一方、楽天は豊富な写真や言葉で詳しく商品の良さをアピールする。

以上のように、特にネット上の通販市場では、閲覧ページのデザインの違いなどにより買い物の利便性、消費者の利用率と満足度に様々な影響を与えうる。消費者が顧客価値や顧客満足をどう評価するかに関して、理論上と実務上明らかにする必要がある。本論文はこのような問題意識を持ち、通販大手企業のアマゾンと楽天をケースとして選び、それぞれのビジネモデルを比較検討し、究極的な「顧客価値の最大化」を実現する影響要因の定量分析を研究課題とする。

## II. 先行研究のレビュー

この章では、まず第1、2節でそれぞれアマゾンと楽天の経営理念と歴史を簡単に紹介する。第3節ビジネスモデル、第4節顧客満足、第5節顧客価値、第6節サービス特性・品質に関する先行研究をそれぞれレビューする。また、第7節論文の構成を述べる。

### 1. アマゾンの経営理念と歴史

本節ではアマゾンがどのような企業であるかを簡単に述べる<sup>5)</sup>。

アマゾンの経営理念は以下である。

“Our vision is to be earth’s most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.” (<http://www.amazon.com> より引用)。

「私たちのビジョンは、顧客がオンラインで買いたいと思うもの全てを見つけることができる場を作ることによって、地球上で最も顧客中心の企業になることである (望月他 2013)」。

ウォールストリートの金融機関で働いていたジェフ・ベゾス氏が1994年にアマゾンの前身となる「Cadabra.com」を設立し、1995年に「amazon.com」の営業を開始し、設立から3年後の1997

年にはナスダックに上場させた。以上はアマゾンの簡単な沿革である。

その後のアマゾンの主な展開は以下である。1997年にアマゾンは「ワン・クリックショッピング」方式を導入した。そして1998年にイギリスのオンライン書店ブック・ページズ・リミテッド（Bookpages, Ltd）、ならびにドイツのオンライン書店テレブック・インク（Telebook, Inc.）を買収し、買収後は両社の名前をアマゾンへと変更し、イギリス及びドイツでのサービスの提携を開始した。2000年には日本及びフランスでのサービスを開始した。

2001年にアマゾンはボーダーズ・グループ社（Borders Group, Inc.）及びアメリカ・オンライン社（America, Inc.）との間に2つの重要な戦略的な提携を発表した。さらに同年、顧客がオンライン上で書籍のページをみることができるようになった。

さらに2007年にアマゾンは、アメリカで最大の独立系オーディオブック出版社である Brilliance Audio 社を買収し、約292万曲を有するデジタル音楽ダウンロード店舗の Amazon MP3 を開始した。同年、アマゾンは解像度の高い電子紙面ディスプレイに無線で書籍、ブログ、雑誌および新聞をダウンロードすることができる携帯読書端末である Amazon Kindle を導入した。

アマゾンは現在売上高が10兆円を超えた世界最大の「B to C」のネット通販企業である（図2）。

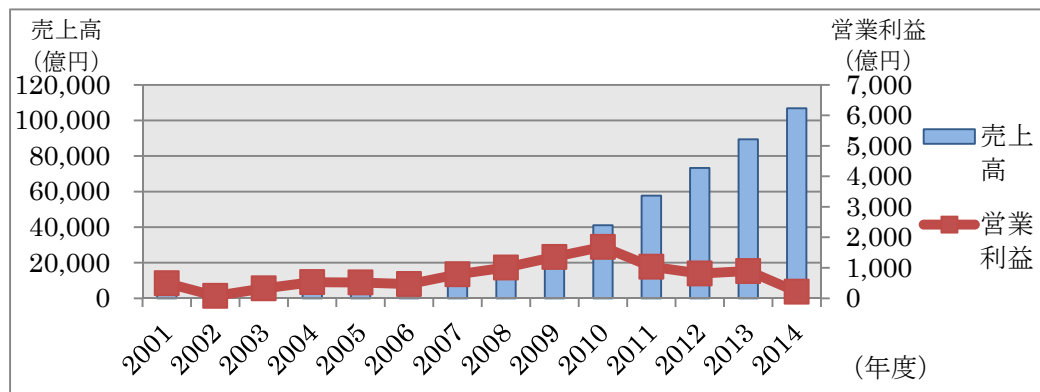


図2. アマゾンの売上高と営業利益

出所：アマゾンの有価証券報告書（2001年～2014年）より筆者作成（1ドル＝120円で換算した。）

## 2. 楽天の経営理念と歴史

本節では望月他（2013）を参考に楽天がどのような企業であるかを簡単に述べる。

楽天の経営理念は以下である。

「楽天グループは、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”することを経営の基本理念としています。ユーザーおよび取引先企業への満足度の高いサービスの提供により、多くの人々に成長の機会をもたらし、社会を変革し、豊かにしていくことに寄与していきます。これらにより、楽天グループの株主価値および企業価値の最大化を図り、真のグローバル・

インターネット・サービス企業となることを目指します。」(楽天のホームページ)。

1997年にオンラインコマースサーバーの開発及びインターネット・ショッピングモール「楽天市場」の運営を行うために楽天が設立された。設立3年後の2000年に楽天は日本証券業協会に店頭登録され、株式公開により企業の認知度が大きく向上した。以来、楽天は上場で得た資金を積極的な買収戦略に使い、ビジネスを急速的に拡大してきた。設立7年後の2004年に楽天はジャスダックに株式を上場させ、さらなる市場の拡大と企業価値の向上を目指した。さらに設立16年後の2013年に楽天はジャスダックから東京証券取引所第一部へ上場変更を成し遂げた。

2000年に「楽天市場」の出店者にネットショッピング運営のノウハウを提供するため、楽天は「楽天大学」を開設した。2001年にはインターネット上の宿泊予約、総合予約、総合旅行サイト「楽天トラベル」のサービスを開始し、同年4月にインターネット上の書籍等販売サイト「楽天ブックス」のサービスを開始した。2002年には「従量課金制」を導入するとともに、「楽天スーパーポイント」のサービスを開始した。2006年に楽天はネットを通じて、リアル世界のビジネスとつながる楽天グループ内のサービスを還流させる「楽天経済圏」構想を発表した。

2014年現在、楽天は連結売上高が約6000億円の日本最大のネット通販企業である(図3)。

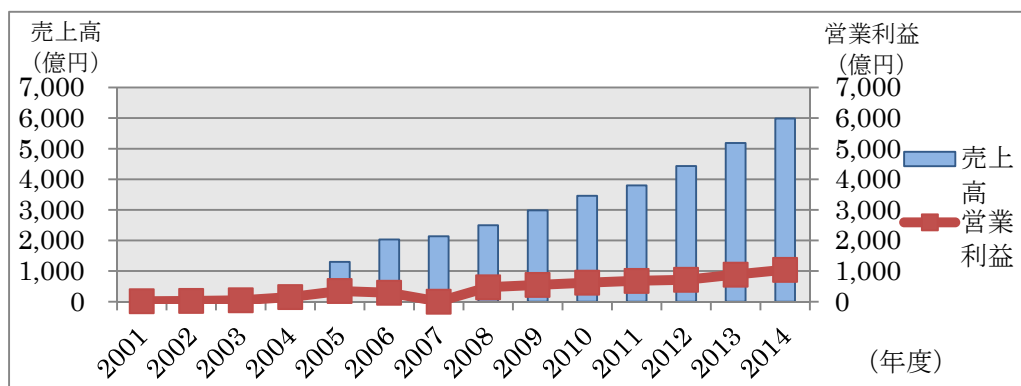


図3. 楽天の売上高と営業利益

出所：楽天の有価証券報告書(2001年~2014年)より筆者作成。

### 3. ビジネスモデル

平野(2015)は「ビジネスモデルとは企業がいかにして売上を上げて利益を取るかという事業活動の仕組みのことを指す」と定義している。具体的には、誰(顧客)に、何(顧客価値)を提供し、どのような経営資源(人、金、物、情報)、を集めてどうやって差別化するか、収益をどうやって上げるかと主張している。

オスターワルダー&ピニューール(2012)は、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である」と定義する。彼らはビジネスモデルを可視化す

るため、ビジネスモデルを9つの構成要因に分解し、顧客セグメント、価値提案、チャネル、顧客との関係、収益の流れ、リソース、主要活動、パートナー、コスト構造で説明している。

国領（2000）は、ビジネスモデルとは、「①だれにどんな価値を提供するか、②そのために経営資源をどのように組み合わせ、その経営資源をどのように調達し、③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、④いかなる流通経路と価格体系の下で届けるか、というビジネスのデザインについての設計思想である。」と定義している。

平野（2015）、オスターワルダー&ピニュール（2012）と国領（2000）の共通点は、ビジネスモデルとは資源や活動を通じて顧客に価値を提供し利益を得る仕組みであることである。

安室ら（2007）も、ビジネスモデルとは「顧客満足に利益に変換する仕組みである」と説明している。企業が利益を得るために「人を喜ばせる」（顧客価値を最大化にする）必要がある。

以上のことをまとめると、ビジネスを成り立たせるには、顧客は企業に費用という対価を払う一方、企業は顧客に最大の顧客価値を提供することが不可欠である。ビジネスモデルはまさに、この顧客価値を実現する最重要な仕組みのことである。

#### 4. 顧客満足

藤村（1999）は、顧客満足に関して、「期待-成果の不一致モデル」によって説明している。つまり、顧客の利用前の期待と利用後実際の経験との知覚パフォーマンスの一致・不一致状態によって顧客満足が評価される<sup>6)</sup>。

コトラー&ケラー（2008）は顧客満足に関して、以下のように説明している。

「満足とは買手の期待に対して、製品の知覚パフォーマンスがどれほどであったによって得られる。パフォーマンスが期待を下回れば、顧客が不満を覚える。パフォーマンスが期待どおりであれば、顧客は満足する。パフォーマンスが期待を上回れば、顧客満足度と喜びは大きくなる」。

佐藤（2001）は、「顧客満足とは企業、製品もしくはサービスに対する顧客の期待と、それらの達成度に対する顧客の知覚の差によって生じる感情のことである」と説明している。

つまり、藤村（1999）、コトラー&ケラー（2008）及び佐藤（2001）は、顧客満足を製品やサービスを利用した結果、成果が期待を大きく上回ると、高い顧客満足を得ることができるが、成果が期待を下回ると不満と感ずる、と共通的に説明している。

藤村（1999）と小野（2011）は、顧客満足が取引コスト、ロコミなどを通じて企業収益に貢献すると指摘している。顧客満足が高まることにより、再購買またはロコミによる紹介効果といった行為を生み出し、また離脱客の防止も期待できると主張している。

つまり、藤村（1999）と小野（2011）によると、顧客満足が高まれば、企業収益に貢献できることになる。

また、コトラー&ケラー（2008）は、「顧客は限られた探索コストと知識、収入で、最大の価値

を得ようとするものである。そして、どの企業が最大の知覚価値<sup>7)</sup>を提供するかを見積もり、それによって行動する。企業が期待に沿うかどうか、顧客満足に影響を与え、その製品を再び購入するかどうかを左右する」と説明している。

先述したように、企業だけではなく、顧客も限られた資源（探索コストなど）で最大の価値を得ようとするものである。顧客の受取価値（顧客価値）が高ければ、顧客満足に影響する。顧客が満足すれば、企業が顧客による再購買、ロコミ、離脱客の防止も期待でき、利益にもつながる。

## 5. 顧客価値

コトラー&ケラー（2008）は図4のような顧客の受取価値の決定要因を主張する。すなわち、顧客の受取価値は総顧客価値と総顧客コストの差で表現されている。

総顧客価値とは特定の市場提供物に対して顧客が期待する経済的、機能的、心理的ベネフィットを総合し、金銭的価値として知覚されるものという。総顧客コストとは、特定の市場提供物を評価し、入手し、使用し、廃棄する過程において、顧客が見積もったコスト（金銭的、時間的、エネルギー的、心理的など）を総合したものであるという。

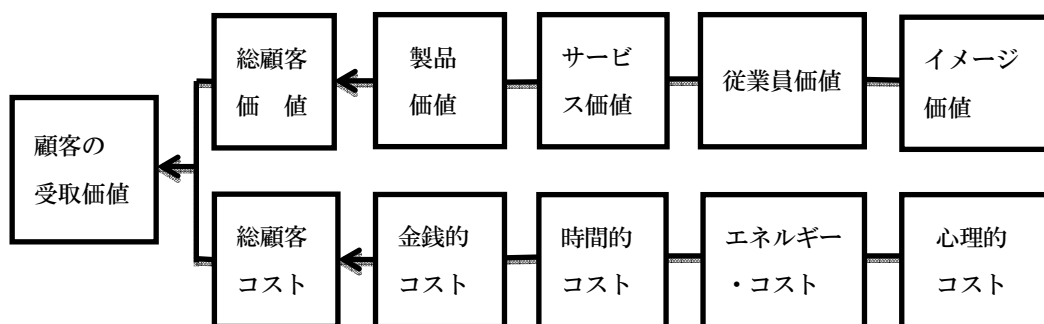


図4. 顧客受取価値の決定要因

出所：コトラー&ケラー（2008）『マーケティング・マネジメント（第12版）』。

図4を分かりやすく表現すると以下の方程式になる。つまり、

顧客の受取価値＝総顧客価値（製品価値＋サービス価値＋従業員価値＋イメージ価値）

－総顧客コスト（金銭的コスト＋時間的コスト＋エネルギー・コスト＋心理的コスト）

しかし、サービス業における顧客価値は製造業と違って価値そのものが無形のものであり、顧客が主観的に感じて評価する。サービスが実際に提供される場において生じた顧客の心理が非常に重要となっている。そのため、サービス価値（顧客価値）を算定する際にはサービスが提供されるまでにどのように感じられたのか、期待通りの価値が提供されたのか、といった顧客の心理を含めた「過程」と「結果」の両方がサービスの品質評価に影響を与える<sup>8)</sup>。



一方、ジェームス他（2005 p.136）はサービスにおける顧客価値の測定方程式を指摘している。

$$\text{顧客価値} = \frac{\text{サービス結果品質} + \text{過程品質}}{\text{価格} + \text{入手コスト}}$$

この測定方程式の右側では、分子はサービスそのものの品質であり、サービス商品を購入することによって得られるベネフィットの全体である。分母はそのベネフィットを得るために支払うコストの合計である。それぞれの影響要因は以下である。

- ア. サービスの結果品質：好ましい変化が生じること。
- イ. 過程品質：サービス提供する際の従業員の対応、反応、設備などの使いやすさのこと。
- ウ. 価格：サービス・商品の価格のこと。
- エ. 入手コスト：価格以外のコストである。時間的、肉体的、精神的なコストのこと。

この測定方程式によりサービス業における顧客価値を増大するために、企業は「サービスの結果品質+過程品質」を増やす一方、様々なコストを減らさなければならない。

## 6. サービス特性・品質

コトラー&ケラー(2008)は、「消費者が商品进行评估する基準として用いられるのは品質である」と指摘している。しかし、サービスの品質がサービス固有の特性（無形性、不可分性、変動性、消滅性）を有するため、測定するのは困難を極めることである。

山本（2010）は、知覚されたサービス・クオリティを、「期待の知覚と期待のギャップ」として定義し、5次元・22項目からなる SERVQUAL<sup>9)</sup> というサービス品質の評価尺度を有形部分、信頼性、対応、確実性、共感性の五つの次元から説明している<sup>10)</sup>。

この尺度が開発されて以来、全世界でサービス品質を測定する最も代表的ツールとして活用されているが、多くの研究者から問題点も指摘されている。

例えば、黒田・金（2013）は、業種によってサービスの知覚が異なると指摘している<sup>11)</sup>。また、彼らは、SERVQUAL を小売業に適応した結果、サービス品質に不適切であることを指摘した。

コトラー&ケラー（2008）は、オンライン・サービス<sup>12)</sup>の品質を、「ウェブサイトが効率的で効果的なショッピング、購入、配達を容易にする程度であり、11の次元からなる」と指摘している<sup>13)</sup>。この11の次元はそれぞれアクセス、ナビゲーション、セキュリティ／プライバシー、対応力、安心感／信頼、サイトの美しさ、価格情報などである。

また、彼らはウォルフィンバーガー&ジリー（2002）の「4つの次元を用いた14項目からなるオンライン・サービス品質の縮小版尺度を作成した」ことを説明している。この4つの次元は、信頼性／満足感、ウェブサイト・デザイン、セキュリティ／プライバシー、顧客サービスである。彼らは研究結果を次のように解釈している。つまり、人を引き込むオンライン体験の基本要素は時間の節約、取引の容易さ、精選された商品、詳細な情報、適正水準のパーソナライゼーションという点である。これを達成するために、優れたウェブサイトの機能が大事である。

## 7. 論文の構成

以上の文献レビューから本論文は以下のように分析を展開する。

まず、先行研究の顧客満足・顧客価値の定義を援用し、オスターワルダー&ピニユール(2012)のビジネスモデル分析フレームワークを使う。彼らの9つの構成要因の内、顧客セグメント、価値提案、チャネル、顧客との関係の4つの構成要因は顧客と直接に関連しており、顧客を満足させる部分である。残りの5つの要因である収益の流れ、リソース、主要活動、パートナー、コスト構造は企業の収益にかかわっており、利益に転換する部分である。本論文は顧客満足と顧客価値を研究するため、特に顧客視点(顧客セグメント、価値提案、チャネル、顧客との関係)の切口からアマゾンと楽天のビジネスモデルを分析する。

次に、顧客価値の定量化比較研究をするため、それぞれオンライン・サービス業(通販企業)と一般意義上のサービス業における顧客価値の影響要因と影響過程を理論的に探索する。具体的にウォルフィンバーガー&ジリー(2002)が主張したオンライン・サービス品質である優れたウェブサイト機能の14項目を援用して、「カスタマーレビュー」「良い比較購買」「配送の早さ」などの評価科目を加えて現代の通販企業に合う18個の評価指標を開発する。また作り上げた指標をジェームス他(2005)が主張したサービス業における測定方程式:顧客価値=「サービス結果品質+過程品質」÷「価格+入手コスト」に当てはめ、アンケートから得た一次データを定量分析して、アマゾンと楽天の顧客価値の影響要因の比較を明らかにする。

以下のⅢでは、アマゾンと楽天のビジネスモデルに主に顧客視点から分析を加える。

Ⅳではどちらの企業がどのようなビジネスモデルで究極的な「顧客価値の最大化」を実現するのかに対して、アマゾンや楽天の顧客向けにアンケートを実施し定量分析をする。

Ⅴでは、これらの定性分析と定量分析を通じて、通販企業が「顧客価値の最大化」を実現するための重要な影響要因と影響過程を解明し、発見事実、結論と残された課題を提出する。

## Ⅲ. アマゾンと楽天のビジネスモデル及び比較分析

この章では第1節にアマゾンのビジネスモデル、第2節に楽天ビジネスモデルを紹介する。第3節にアマゾン「B to C」のビジネスモデルと楽天「b to B to C」のビジネスモデルを比較する。

### 1. アマゾンと楽天のビジネスモデル構図

図5は筆者が考え出したアマゾンのビジネスモデル構図である。アマゾンのビジネスモデルを分かりやすく表現するために、主にサプライヤーの流れ、商品の流れ、配送の流れに関する説明の図式である。なお、太い線はアマゾンの主要事業のことを指すのである。

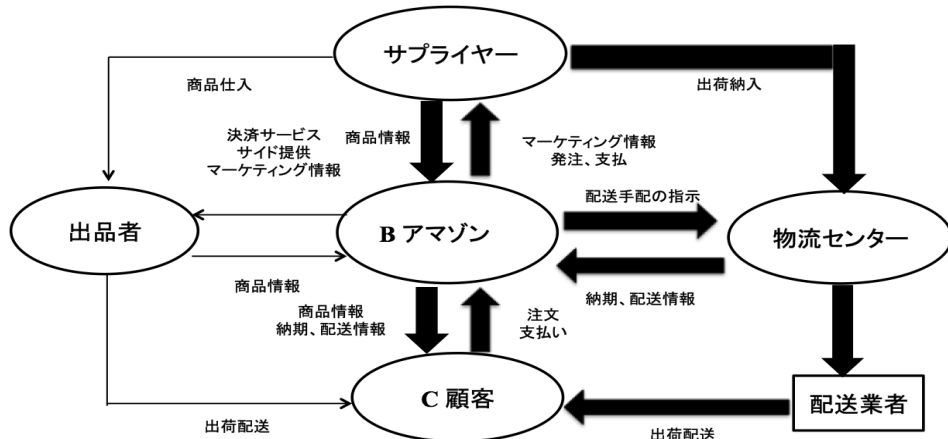


図 5. アマゾンの「B to C」ビジネスモデル

出所：アマゾンのホームページより著者作成

図 5 から分かるように、アマゾン自身が商品を仕入れて、顧客に販売するビジネスモデル（真ん中と右側の太い矢印のルート）をメインとして採用している。本論文ではアマゾンのビジネスモデルを「B to C」と呼ぶ<sup>14)</sup>。一言でいうと、スーパーのような形を取っているのである。

表 2 はオスターワルダー&ピニュール（2012）のビジネスモデルの 9 つの構成要因をアマゾンに当てはめて作成したものである。文字の網かけになっている部分が顧客中心の部分である。

表 2. アマゾンの「B to C」ビジネスモデル

構成要因	説明
顧客セグメント	ネットで簡単に安く買い物、わざわざ出かけない人
価値提案	「約 1 億点超の商品」「配送無料」「翌日配送」「カスタマイゼーション」「低価格」「簡潔さ」など
チャネル	直営スーパーのような経営モデルがメインである
顧客との関係	顧客をレビュー執筆に誘いながら顧客と共創、セルフサービス
収益の流れ	商品・サービスの販売による収入の達成
リソース	現時点の物流拠点は全世界で展開、日本だけでも 11 ケ所
主要活動	商品・サービスの販売
パートナー	運送会社、IT 会社など
コスト構造	倉庫、管理費、マーケティング費用

出所：筆者作成。

アマゾンの顧客セグメントはネットで簡単に安く買い物したい、わざわざ出かけない人であると想定できる。販売流通チャネルは直営が多く、主な収益が商品の売上による。直営であるため、

柔軟に仕入れ商品の選定と補充を決める。さらに、顧客へより良いサービスの提供を維持するため、積極的に倉庫などの固定資産を投資している。物流拠点は日本だけでも 11 ヶ所を数え当日・翌日配送のエリアがほぼ日本全国をカバーしている（<http://www.amazon.co.jp> より引用）。

アマゾンの IT 関連費用は年間約 29 億ドルと高く、2011 年 12 月期の売上高は 481 億ドル（約 3.9%）であるが、営業利益率は 1.8% にすぎない。アマゾンが目先の利益を犠牲しても、徹底的に先行投資する姿が見える<sup>15)</sup>。

多品種少量仕入れのやり方と長年の徹底的な先行投資を通じて、他社と差別化できる「約 1 億超の商品」「配送無料」「翌日配送」「カスタマイゼーション」「低価格」「簡潔さ」などの優位性をアピールできるようになった。

## 2. 楽天のビジネスモデル

図 6 は筆者が考え出した楽天のビジネスモデル構図である。アマゾンの構図と同様の意味合いをしている。

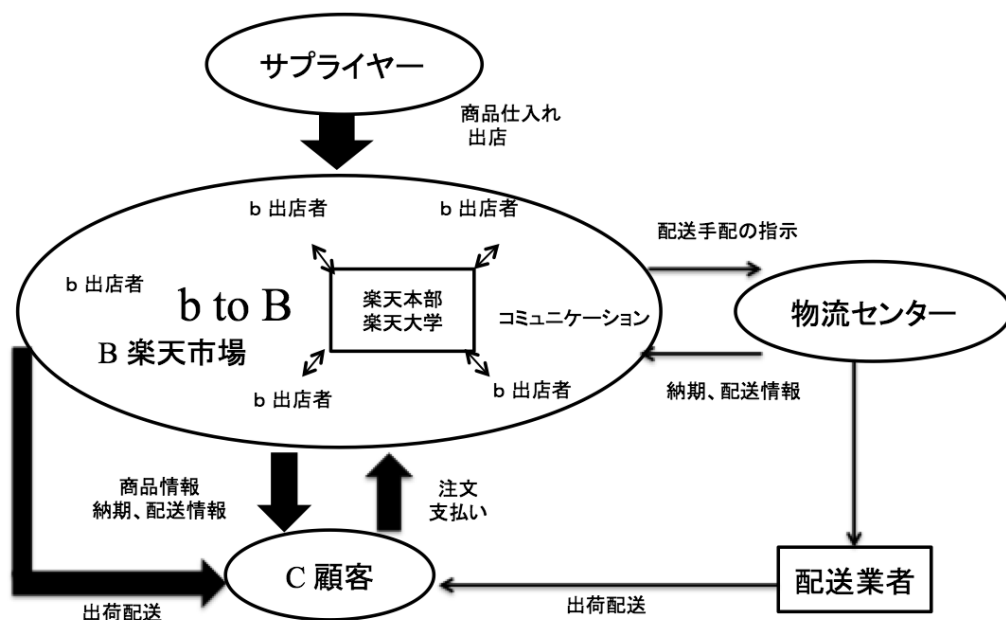


図 6. 楽天の「b to B to C」ビジネスモデル

出所：著者作成

図 6 から分かるように楽天のビジネスモデルは「b to B to C」である。数多くの出店企業が楽天市場・モールへ出店し、楽天側が手数料などを徴収して、商品やサービスを顧客に販売するビジネスモデル（真ん中と左側の太い矢印のルート）をメインとして採用している（自ら運営

する「楽天ブックス」もある）。一言でいうと、百貨店やモールのような形である。

表3はオスターワルダー&ピニユール（2012）を楽天に当てはめて作成したものである。

表3. 楽天の「b to B to C」ビジネスモデル

構成要因	説明
顧客セグメント	ネットで簡単に安く買い物、わざわざ出かけない人
価値提案	「約1億7000万点の商品」「多様なポイント制度」「カスタマイゼーション」「豊富な情報」「選択の多様化」など
チャネル	テナント出店の百貨店やモール型のような経営モデルがメインである
顧客との関係	顧客をレビュー執筆に誘い、顧客と共創、セルフサービス
収益の流れ	楽天に出店する店舗の出店料、売上に応じたシステム料、メルマガやサイトからの広告料
リソース	現時点の物流拠点は3ヶ所、ブランド価値、「楽天大学」、シナジー効果
主要活動	独立店舗を楽天に誘致出店し、サポートを提供する
パートナー	楽天に出店する店舗、運送会社、IT会社など
コスト構造	倉庫、管理費、マーケティング費用

出所：筆者作成。

表3からも分かるように、楽天の顧客セグメントはアマゾンと同じく、ネットで簡単に安く買い物したい、わざわざ出かけない人であると想定できる。楽天は個人店、地方の特産品店などの専門店が出店することによって、普段手に入れにくい商品をも販売することである。これにより商品点数が1億7000万を超え、顧客は多種多様な商品を購入することができる。

また、楽天は高いポイント還元制度がある。「細かいルールは毎日異なるが、基本的には2店で2倍、10店で10倍と買い回りの数でポイントが増える。期間中に「楽天カード」やツールバーの利用を始めれば、さらにポイント加算できる」<sup>16)</sup>。

楽天では、各店舗が独自に商品を販売しているから、同じ商品を複数の業者が販売できる。一方、共通のページで行われ、業者間の競争は価格しか行うことができないアマゾン（マーケットプレイス）に対して、楽天は出店している各店舗が独自の販売ページを作り、商品を販売しているために、価格競争ももちろん、いかに商品を魅力的に見せるかも重要な競争要因になる。

楽天は物流の大半を各店舗に任せている。そこで、在庫の把握が不十分なための欠品の発生、配送の品質レベルも異なる。これに対して、楽天が物流センターを持ち、店舗に代わって商品の在庫管理や配送などを低コストで運営できる仕組み、「楽天スーパーロジスティクス」を2013年からスタートさせた。現時点の物流拠点は千葉県市に2ヶ所、関西に1ヶ所がある（<http://www.rakuten.co.jp>より引用）。アマゾンに比べれば、まだ追いつけない状態である。

楽天の主な収益源は、楽天に出店する店舗の出店料、売上に応じたシステム料、メルマガやサイトからの広告料などである。このシステムにより、店舗が伸びれば伸びるほど、楽天側も儲かる。

一方、「楽天大学」は出店者をサポートしている。「楽天の出店者に対して、e コマース・ノウハウを提供するのが「楽天大学」である。e コマースの初心者から上級者クラスまで約 100 の講座が用意されている。基本コースは全店舗必修での 3 ヶ月間の e ランニングである。受講料は出店の初期費用に含まれている」<sup>17)</sup>。「楽天大学」にはもう 1 つの目的がある。それは店舗同士を結び付けることであり、経験豊富な店舗がほかの店舗にノウハウを教える場所を提供することである。

### 3. アマゾンと楽天のビジネスモデルの比較分析

アマゾンと楽天のビジネスモデルの 4 つの構成要因を比較するのは表 4 である。

表 4. アマゾン「B to C」と楽天「b to B to C」の比較

	アマゾンの「B to C」	楽天の「b to B to C」	異同
顧客 セグメント	ネットで簡単に安く買い物、 わざわざ出かけない人	ネットで簡単に安く買い物、 わざわざ出かけない人	同じ
価値提案	「約 1 億点超の商品」「配送 無料」「翌日配送」「カスタ マイゼーション」「低価格」「簡 潔さ」	「約 1 億 7000 万点の商品」 「多様なポイント制度」「カ スタマイゼーション」「豊富 な情報」「選択の多様化」	アマゾンは安さ、簡潔さを強 調する一方、楽天は選択の多 様化、ポイントなどを強調す る。
チャネル	直営のスーパーのような経 営モデル	テナント出店の百貨店や モール型のような経営モデ ル	アマゾンが直接に商品を仕 入れて販売する一方、楽天が 出店者を楽天側に誘致出店 し、サポートを提供する。
顧客との 関係	顧客をレビュー執筆に誘い、 顧客と共創、セルフサービス	顧客をレビュー執筆に誘い、 顧客と共創、セルフサービス	同じ

出所：筆者作成。

表 4 から分かるように、アマゾンと楽天の顧客セグメントは同じであり、両社が同じ顧客層をめぐって競争し合っている。しかし、ネットでの販売ページの見せ方は大きく異なる。

アマゾンと楽天の顧客との関係も同じであり、積極的に顧客をレビュー執筆に誘い、顧客と共創する。また、共にデータベース・マーケティング<sup>18)</sup>を駆使し、顧客の特性を認識することで関連情報を提供する。

両社の主な違いはアマゾンが自社仕入れ・自社販売のスーパーのような経営モデルであり、楽天がテナント出店の百貨店やモール型のような経営モデルであるとのことである。その違いにより、両社の「価値提案」も大きく異なる。

両社の価値提案はアマゾンが「約1億点超の商品」「配送無料」「翌日配送」「カスタマイゼーション」「低価格」「簡潔さ」などを強調する一方、「楽天」が「約1億7000万点の商品」「豊富な情報」「選択の多様化」「多様なポイント制度」などを強調し、対抗を図っている。

#### IV. アンケート調査と結果分析

この章では3節を分けて説明する。第1節では調査方法を紹介する。第2節に調査結果を分析する。第3節に分析結果をまとめる。

##### 1. 調査手法

本論文は、アマゾンや楽天がどのようなビジネスモデルで究極的な「顧客価値の最大化」を実現するのかを明らかにするものである。そのために、サービス業における以下の測定方程式：

$$\text{顧客価値} = \frac{\text{サービスの結果品質} + \text{過程品質}}{\text{価格} + \text{入手コスト}}$$

の各影響要因を18個の質問事項（評価指標）として設け、7点尺度法を使い、定量分析を行う（表5）。

表 5. 質問項目表

要因	詳しい要因	質問項目
サービスの結果品質	1. ウェブサイトの表示	1. 届けられた商品について、ウェブサイトの表示が正確である
	2. 商品到達への信頼感	2. ウェブサイトで注文したとおりの商品が届けられる
	3. 約束期間への信頼感	3. 商品が約束された期間内に配達される
	4. 個人情報の保護	4. 個人情報が保護されていると思う
	5. ウェブサイトへの信用感	5. このウェブサイトでの取引は安心だと思う
	6. 取引の安心感	6. 取引をする際に十分なセキュリティ対策が取られている
過程品質	7. 詳細な情報	7. 詳しい情報が得られる
	8. 精選された商品	8. 商品が精選されている（多過ぎでもなく少な過ぎでもなく適当な商品）
	9. 適正水準のパーソナライゼーション	9. パーソナライゼーションの水準はほどよく、過不足がない
	10. 良い比較購買	10. 新品と中古品間の比較も含めて、より良い比較購買ができる
	11. カスタマーレビューの参考性	11. カスタマーレビューが参考になる
	12. 顧客に対する態勢	12. 企業が積極的に顧客のニーズに応えようと態勢を整えている
	13. 問題に対する態勢	13. 問題が生じたときに、心から誠実に解決しようとしている
	14. 質問に対する返事	14. 質問に対する返事が早い
価格	15. 配送の早さ	15. 商品が顧客の手元に届くのが早い
	16. 価格の適切さ	16. ポイント、配送料なども含めて総合的に安く手に入れる
入手コスト	17. 余計な時間を取らない	17. 余計な時間を取らない
	18. 簡単な取引	18. 取引が早くて簡単である

出所：ジェームス他（2005）に基づき、ウォルフィンバーガー&ジリー（2002）を参考した上筆者作成。

## 2. 調査結果

本論文は兵庫県を中心とする日本人と外国人が混じった、アマゾンや楽天の利用する人を対象に2015年10月15日から11月10日までアンケート調査を実施した<sup>19)</sup>。

本論文は、アンケート総数661部が使用されたが、欠損値があったケースを取り除き、有効回答数595部（約90%）の質問票を分析した。

### ア. サンプルの属性に関する説明

まず、本アンケート調査の全体状況を表6にまとめる。



表 6. アマゾン・楽天における個人属性に関する基本統計の比較

属性	区分	アマゾンと楽天両方とも 使う人 N=417	アマゾンしか使わない人 N=98	楽天しか使わない人 N=26	合計 N=595
性別	男性	244	44	12	300
	女性	227	54	14	295
年代	20代以下	76	24	8	108
	20代	328	67	10	405
	30代	41	6	3	50
	40代	15	1	2	18
	50代	11	0	3	14

出所：筆者作成。

表 6 から分かるように、アマゾンと楽天の使用者の個人属性について以下の特徴が見られる。また、明らかに相違点がある処に、文字の網かけを付けられている。

性別：有効サンプルの中で、男性と女性の回答者はそれぞれ 300 人 (50.5%)、295 人 (49.5%) であり、男性回答者と女性回答者の数がほぼ同じである。

年齢：回答者の年齢分布に関して、20 代以下は 108 人 (18.2%)、20 代は 405 人 (68%)、30 代は 50 人 (8.4%)、40 代は 18 人 (3%)、50 代以上は 14 人 (2.4%) になっており、最も多かったのが 20 代である。

使用会社：回答者の使用会社はアマゾンと楽天の両社ともに使う人が 471 人 (79.2%)、アマゾンしか使わない人が 98 人 (14.5%)、楽天しか使わない人は 26 人 (約 4.3%) になっており、アマゾンと楽天の両社ともに使う人が多かったが、全体的に楽天よりアマゾンの使用人数が多かった。

#### イ. 分析の手法

本論文は、t 検定を使って分析を行う。t 検定は 2 つのグループの平均の差が偶然誤差の範囲内にあるかどうかを調べる分析手法である。なお t 検定は「データに対応があるときの t 検定」と「データに対応がないときの t 検定」がある<sup>20)</sup>。

それぞれの被験者がグループ A とグループ B のデータに同一被験者のデータという対応がある時、これら 2 つのテストの平均点の差に有意差があるかどうかに関しては「対応があるときの t 検定」を用いる。

データに対応がない時は、「データの個数が等しいとき」も「等しいとは見なせないとき」もある。「これらの場合は各グループの平均と分散だけから t 検定を行うことになり、さらに分散がほぼ等しいと見なせる場合と分散が等しいとは見なせない場合に応じて、各々「分散が等しいときの t 検定」、「分散が等しくないときの t 検定」を適用する。

アンケートの回収状況によると、アマゾンと楽天の両社ともに使う人が471人、アマゾンしか使わない人が98人、楽天しか使わない人は26人であり、アマゾンと楽天の両社ともに使う人が圧倒的に多かったことが分かる。そのため本論文は「対応があるときのt検定」を使う。

本論文はSPSS<sup>21)</sup>を使って分析する。また、一般的に相関の有意水準は、 $P < 0.01$ 、 $P < 0.05$ 、 $P < 0.10$ であるが、本論文は比較の精度を高めるために、 $P < 0.01$ と $P < 0.05$ を使うことにする。

アマゾンと楽天の顧客価値に関する相関関数を比較分析すると以下の結果が出る。

### 3. 分析結果

まず、両社の各測定指標の平均値を測るため、レーダー分布図を作った(図7)。

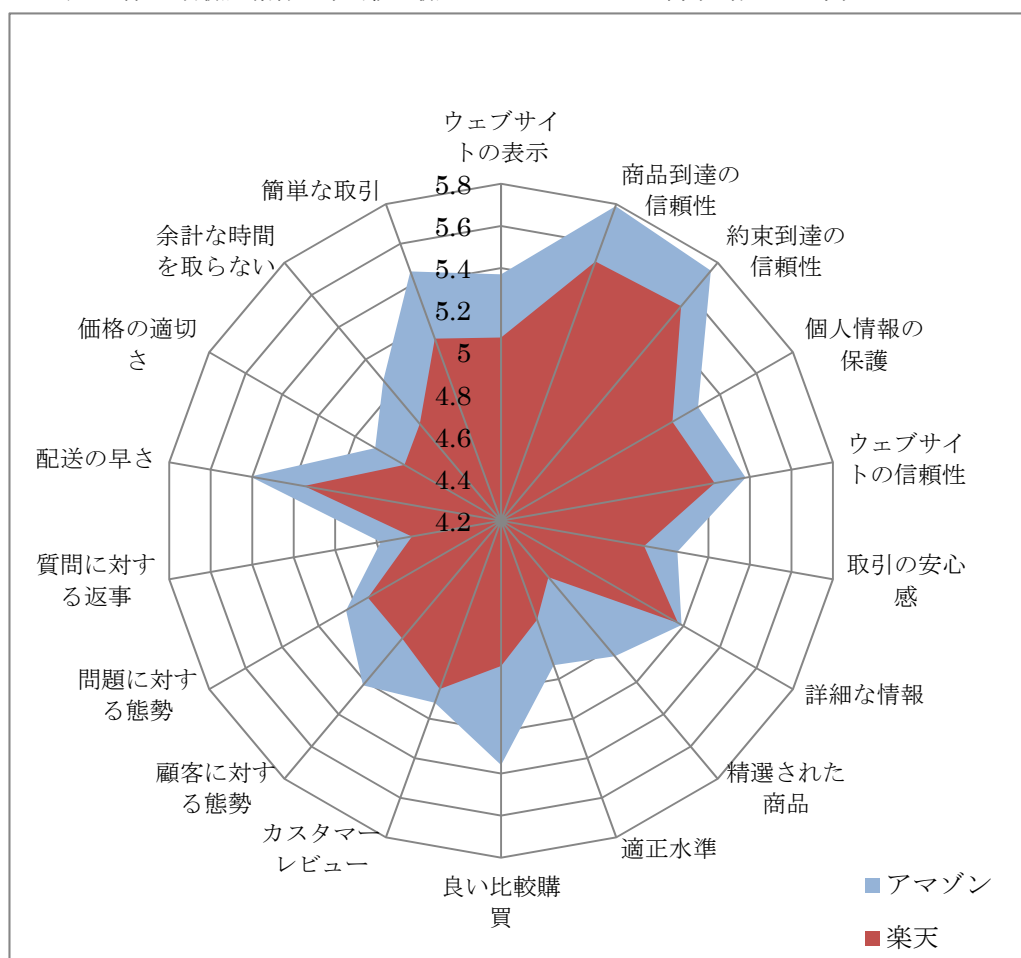


図7. 各指標の平均値のレーダー分布図

出所：筆者作成。

図7からも分かるように、ざっと見ると両者とも合格の4.2点（厳密ではないが近似的に、合格の60点を7点尺度に換算し4.2点が合格となる）より大きくて、差もあまり大きくない。しかし、詳しく見ると、各指標の平均値はアマゾンのほうが楽天よりすべて大きいということが分かる。表7は各指標のt検定の結果である。

表7. 各評価指標の平均値の差及び有意確率

要因	評価指標	平均値の差	有意確率
サービスの結果品質	1. ウェブサイトの表示	.297	.000
	2. 商品到達への信頼感	.280	.000
	3. 約束期間への信頼感	.221	.000
	4. 個人情報の保護	.132	.013
	5. ウェブサイトへの信用感	.151	.009
	6. 取引の安心感	.157	.001
過程品質	7. 詳細な情報	.023	.726
	8. 精選された商品	.495	.000
	9. 適正水準のパーソナライゼーション	.227	.000
	10. 良い比較購買	.471	.000
	11. カスタマーレビューの参考性	.070	.257
	12. 顧客に対する態勢	.050	.511
	13. 問題に対する態勢	.119	.040
	14. 質問に対する返事	.142	.007
	15. 配送の早さ	.265	.000
価格	16. 価格の適切さ	.159	.031
コスト 入手	17. 余計な時間を取らない	.274	.000
	18. 簡単な取引	.344	.000

出所：筆者作成。

表7によると、過程品質の中で、「詳しい情報」「カスタマーレビュー」「顧客に対する態勢」という3つの項目だけに差がついてない。そのほかの項目の差がすべて有意になっており、ほとんどの項目の差は0.000であり統計的に非常に有意な差を意味している。また、表7により、以上の3つの項目の平均値を見ると、アマゾンのほうが楽天より大きいということが分かる。一方、「詳しい情報」「カスタマーレビュー」「顧客に対する態勢」という3つの項目ではアマゾンと楽天が同じレベルを持っていると分かる。

以上の結果をまとめると、「サービス業における顧客価値」という方程式に当てはめて考える際には、顧客はアマゾンからの受取価値が楽天からの受取価値より大きいという結果が導き出せる。

## V. 発見事実、結論と残された課題

本論文は通販業界世界最大手のアマゾン（アマゾン・ジャパン）と日本最大手の楽天をケース分析対象として選び、「ビジネスモデル」と「顧客価値」の切り口から定性分析した後、定量分析を行った。定性分析ではまず、全体的にアマゾンや楽天はどのようなビジネスモデルを取っているかを分析し、特に顧客視点（顧客セグメント、価値提案、チャンネル、顧客との関係）から論じた。定量分析ではまず、ウォルフィンバーガー&ジリー（2002）が主張したオンライン・サービス品質である優れたウェブサイト機能の 14 項目を新たに定義し、現代の通販企業に合う 18 個の評価指標を作った。また作り上げた指標をジェームス他（2005）のサービス業における測定方程式：顧客価値＝「サービス結果品質＋過程品質」÷「価格＋入手コスト」に当てはめ、アンケートから得た一次データを定量分析して、アマゾンと楽天の顧客価値の影響要因の差を明らかにした。

この章では発見された事実をまとめて結論を出す。また残された課題も指摘する。

### 1. 発見事実

本論文は以下のように分析を行った。

まず、オスターワルダー&ピニュール（2012）によるビジネスモデルの 9 つの構成要因を使って、特に顧客視点から世界最大手のアマゾンと日本最大手の楽天に適用して分析した。

次に、アマゾンと楽天を使う人に向けてアンケートを実施し、アマゾンと楽天のどちらの企業がどのようなビジネスモデルで究極的な「顧客価値の最大化」を実現するのかを明らかにした。

理論分析と先行研究及び実際の状況を照合したところ、以下のような発見事実がある。

第一に、楽天に対してアマゾンの最大の魅力は精選された商品（評価指標 8. : 平均値の差が 0.495）と良い比較購買（評価指標 10. : 平均値の差が 0.471）である。一方、楽天の最大の魅力は豊富な品揃えと高いポイント還元である。両社はサービス水準や品揃えの面ではそれぞれの特徴を持ち、同じ商品ではアマゾンが安い場合もあるし、ポイントを差し引いた後楽天が安い場合もある。

アンケートの調査より、⑦「詳細な情報」、⑪「カスタマーレビューの参考性」と⑫「顧客に対する態勢」の網かけを付けられている項目（表 7）に関して、アマゾンと楽天は同じレベルを持っている（平均値ではアマゾンが楽天より高いが、統計上有意な差がない）。一方、それ以外のすべての評価項目に関して、アマゾンが楽天より高く、しかも統計上有意な差がある。もとも

と⑦「詳しい情報」と⑧「精選された商品」の項目は、従来の楽天の強みでもあり、楽天が高い評価を取るべきであると思われるが、調査結果はそれを支持できなかった。また⑩「価格の適切さ」にも従来、同じの商品ではアマゾンが安い場合もあるし、ポイントを差し引いた後楽天が安い場合もあるが、アンケートから、「アマゾンのほうが安い」と考える人が多いといった結果が発見された。ひとことで言うと楽天が優位と考える部分においてもアマゾンが勝っていたといっていだろう。

第二に、本論文は7点尺度法を使い、対応のある2つのサンプル・グループを対象に定量分析を行った。厳密ではないが簡単に換算すると7点を100点満点にすると60点合格点は4.2点になる。

表8によると、アマゾンと楽天の顧客価値を決定する4つのカテゴリー要因のそれぞれの平均値は「サービスの結果品質」に関して、アマゾンは5.44点、楽天は5.23点である。「過程品質」に関して、アマゾンは5.12点、楽天は4.89点である。「価格」に関して、アマゾンは4.89点、楽天は4.73点である。「入手コスト」に関して、アマゾンは5.27点、楽天は4.96点である。両社ともに合格点の4.2点より大きくて、そして両社間の差もあまり大きくない（統計上有意）。

表8. アマゾンと楽天の各要因に関する平均値とt検定

	アマゾン	楽天	差の有意確率
サービス結果品質	5.44	5.23	.000
過程品質	5.12	4.89	.000
価格	4.89	4.73	.031
入手コスト	5.27	4.96	.000

出所：筆者作成。

## 2. 結論

本論文は主に2つの結論を指摘したい。

第一に、本論文によると、ビジネスモデルの「顧客を満足させる」部分だけをみると、楽天の「b to B to C」ビジネスモデルがアマゾンの「B to C」ビジネスモデルより劣っている。これに対して、楽天がどう対応すべきかについて3点を指摘しておきたい。①積極的に先行投資してアマゾンに負けないほどの価格とサービスを提供する。②「ヤマダ電機」や「ビックカメラ」のような大型家電量販店のリアル店舗を市場内に引き入れる。またリアル店舗の魅力をなくさないため、一部の商品だけをリアル店舗に限定販売するにして、1+1>2のシナジー効果を発揮する。ただこうすると、本来楽天は中小企業による出店が多く、大型リアル店舗を積極的に誘致したら従来のバランスを崩れてしまう可能性もありうる。③楽天も「B to C」（楽天ブックス）にさらに進出する。

一方アマゾンも他社に対して、自社を強化するため、①ポイント制度の導入を考えるべきであろう。②もっと先行投資して他社より追いつけられないように優位性を維持する。③自社の「B to C」の優位性を損なわない限り、「b to B to C」のビジネスモデル（マーケットプレイス）をも推進する。

いずれにしても、今の時代では企業が顧客側に評価されるのであるから、ネット通販企業のビジネスモデルの構築も顧客の観点から出発して利益を実現するとともに検討すべきである。

第二に、ネット通販業では物理的営業時間的な制限がなく、品揃えも無限に拡大することができる。とりわけアマゾンと楽天のような大手総合ネット通販企業は幅広い商品在庫を持ち、同じ商品やサービスをめぐって熾烈な競争を展開している。また、ネット通販企業はいつでもどこでもアクセスすることができるため、顧客は買いたい商品を通販企業の間で価格やサービスなどを比較しながら購買決定を下すので、ブランド・スイッチを行いやすい。そのため、企業が持続的な利益を確保するためにもっと顧客側から工夫をしなければならない。

### 3. 残された課題

まず、本論文のアンケートに関して、全日本でランダムに収集したのではなく、主に兵庫県を中心に、また標本が日本人と外国人が混じって実施した。これは十分に客観的とは言えないため分析結果に偏差が存在することは否認できない。

また、本論文は安室ら（2007）が主張したビジネスモデルの定義（＝顧客満足度を利益に変換する仕組み）に従い、「顧客を満足させる」といった部分を中心に分析を加えた。一方、顧客を満足させてから「利益に変換する仕組み」までは深く触れなかった。つまり「顧客側」から見る満足度や価値を測定したが、いかにこれを「企業側」から見る価値実現や価値達成に転換させる仕組みはまだ明らかにしていない。

そして、定量分析の部分ではアマゾンが楽天より、全ての評価項目が高いことから、サービス業における測定方程式：顧客価値＝「サービス結果品質＋過程品質」÷「価格＋入手コスト」に当てはめ、アマゾンの顧客価値が自然に楽天のほうより優れるとの結論を導き出された。しかし、これは単なる事前のアンケート調査票の質問設計上の偏差や調査対象の偏りなどの問題に帰結する可能性も否定できない。なお、アマゾンや楽天だけを使う回答が無効だと判定され捨てられたが、実際その中の一部の回答は以前、アマゾンと楽天の両方を同時に使った可能性も存在すると指摘された。サンプルの取捨選択には今後更なる工夫が必要だと思われる。

これらを残された課題として、今後より精緻な分析モデルを検討しアンケート方法をも改善したい。

## 引用文献

- アレックス・オスターワルダー、イヴ・ピニュール（2012）『ビジネスモデル・ジェネレーション』SHOEISHA。  
「eコマースの強化書—O2O、オムニチャネル時代を勝ち抜く！」『週刊東洋経済』2014/9/26。
- 井上達彦（2012）「ビジネスモデル発想の仕組みの構築」『日本情報経営学会誌』第33巻第2号 pp.4-13。
- 小田利勝（2007）『ウルトラ・ピギューナーのためのSPSSによる統計解析入門』プレアデス出版。
- 小野譲司（2011）『顧客満足度「CS」知識』日本経済新聞出版社。
- 岸川善光・朴慶心（2011）『サービス・ビジネス特論』学文社。
- 黒田重雄・金成洙（2013）『かわりやすい 消費者行動論』白桃書房。
- 国領二郎（2000）『オープン・アーキテクチャー戦略—ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社。
- 近藤隆雄（2000）「サービス品質の評価について」『経営・情報研究』第4号 pp.1-16。
- 近藤隆雄（2015）『サービスマネジメント入門—第3版』生産性出版。
- 佐藤和代（2001）「顧客満足／不満足経験とその後の選択行動」『日本消費者経済学年報』第23集 pp.203-208。
- 嶋口充輝（1994）『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。  
「新・流通モンスター・アマゾン」『週刊東洋経済 e ビジネス新書』2012/12/1。
- ジェームス・ヘスケット、アール・サッサー、レオナード・シュレシンジャー（2004）『バリュー・プロフィット・チェーン—顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』日経経済新聞社。
- 田村正紀（2006）『リサーチ・デザイン 経営知識創造の基本技術』白桃書房。
- 野口博司・又賀喜治（2011）『社会科学のための統計学』日科技連。
- 平野敦士カール（2015）『ビジネスモデル』朝日新聞出版社。
- 藤村和宏（1992）「顧客満足戦略における消費者満足概念」『広島大学経済論叢』第16巻第3号 pp.141-79。
- 藤村和宏（1999）「日本人のサービス消費における満足形成の特質」『香川大学経済論叢』第72巻第1号 pp.216-240。
- フィリップ・コトラー、ケビン・ケラー（2008）『マーケティング・マネジメント（第12版）』丸善出版。
- 松本晃一（2005）『アマゾンの秘密』ダイヤモンド社。
- 宮脇睦（2006）『楽天市場がなくなる日』洋泉社。
- 向後千春・富永敦子（2007）『統計学がわかる』技術評論社。
- 望月実・三木孝則・花房幸範（2013）『ビジネスモデル分析術』阪急コミュニケーションズ。
- 安室憲一・ビジネスモデル研究会（2007）『ビジネスモデル・シンキング』文眞堂。
- 山口敦雄（2005）『楽天の研究—なぜ彼らは勝ち続けるのか』毎日新聞社。
- 山本昭二（2010）『サービス・クオリティ—サービス品質の評価過程』千倉書房。
- 脇英世（2011）『アマゾン・コムの野望—ジェフ・ベゾスの経営哲学』東京電機大学出版局。
- 渡辺一明（2000）『先進事例にみるコンピテンシー成果主義人事』日本実業出版社。  
「楽天ネット通販王国の異変」『週刊東洋経済 e ビジネス新書』2013/12/21。  
「前人未踏の楽天『全解明』」『週刊東洋経済 e ビジネス新書』2013/7/10。  
『第21回 全国通信販売利用実態調査報告書「2013年/通信販売の利用実態」』（平成26年5月）公益社団法人、日本通信販売協会。
- アマゾンのホームページ <http://www.amazon.co.jp>（日本）、<http://www.amazon.com>（アメリカ）
- 総務省のホームページ <http://www.soumu.go.jp>
- 日本通信販売協会のホームページ <http://www.jadma.org/>

楽天のホームページ

<http://www.rakuten.co.jp>

## 脚注

- 1) 渡辺一明 (2000) 『先進事例にみるコンピテンシー成果主義人事』日本実業出版社 p.58。
- 2) 日本通信販売協会は特定商取引法の第 30 条に位置づけられた通信販売業界を代表する公益法人である (1983 年設立)。「楽しく便利な」通信販売を目指して、消費者の信頼を得るためと業界の健全な発展のために、アフターケアの徹底、広告表現の適正化、通販 110 番での相談などを、消費者団体や、官公庁の消費者窓口などと協力している (<http://www.jadma.org> 2016/2/29)。
- 3) 「e コマースの強化書—O2O、オムニチャネル時代を勝ち抜く！」『週刊東洋経済』2014/9/26。
- 4) もともと「B to B to C」が一般的であるが、本論文は数多くの出店店舗を b、楽天を B にして、理解を分かりやすくするために、「b to B to C」を使う。またアマゾンにもマーケット・プレイスの仕組みがある。
- 5) 望月実・三木孝則・花房幸範 (2013) 『ビジネスモデル分析術』阪急コミュニケーションズ pp.233~234 を参考にした上で、日本版のアマゾン『有価証券報告書』によりまとめた。
- 6) 藤村和宏 (1999) 「日本人のサービス消費における満足形成の特質」『香川大学経済論叢』第 72 巻第 1 号 p.217。
- 7) 知覚価値は、手に入れるものと可能性のある別の選択肢に対して支払うものとの差によって決める。
- 8) 岸川善光・朴慶心 (2011) 『サービス・ビジネス特論』学文社。
- 9) SERVQUAL はサービス (Service) と品質 (Quality) を組み合わせたサービス品質測定尺度の造語である。
- 10) 山本昭二 (2010) 『サービス・クオリティーサービス品質の評価過程』千倉書房。
- 11) 黒田重雄・金成洙 (2013) 『わかりやすい 消費者行動論』白桃書房 p.198。
- 12) オンライン・サービスとは、ネットワークを通じて提供される各種サービスの総称である。主にニュースの配信、オンラインデータベースの参照、オンラインショッピングやオンラインゲームなどが含まれる。
- 13) フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー (2008) 『マーケティング・マネジメント (第 12 版)』p.173。
- 14) アマゾンホームページによると、個人や企業が手数料を払って、アマゾンで商品を販売するマーケットプレイミアというシステムもある。しかし、アマゾンのビジネスモデルは主に「B to C」であるから、本論文は「アマゾン」のビジネスモデルを「B to C」で説明する。
- 15) 「新・流通モンスター・アマゾン」『週刊東洋経済 e ビジネス新書』2012 年 12 月 1 日 No.16。
- 16) 「前人未踏の楽天『全解明』」『週刊東洋経済 e ビジネス新書』2013 年 7 月 10 日 No.18。
- 17) 「前人未踏の楽天『全解明』」『週刊東洋経済 e ビジネス新書』2013 年 7 月 10 日 No.18。
- 18) 顧客の属性や、過去の購買傾向をデータベースに記録して区分し、それぞれの顧客に合ったサービスを提供するマーケティング手法である (平野敦士カール 2015)
- 19) アンケートの対象は本学商学部李東浩先生の国際経営論授業を履修する学生及び、筆者劉鵬の就職した友達、バイト先の友達、学校での友達である。アンケートを本学の教室と食堂などで配り実施した。また、データの入力には二人の友達から協力ももらった。
- 20) 向後千春・富永敦子 (2007) 『統計学がわかる』技術評論社。野口博司・又賀喜治 (2011) 『社会科学のための統計学』日科技連。
- 21) 小田利勝 (2007) 『ウルトラ・ビギナーのための SPSS による統計解析入門』プレアデス出版。