

EC 業界と楽天市場

1190439 小野 一輝

高知工科大学経済・マネジメント学群

1. 研究目的

20 年間にわたって成長してきた EC 業界の代表的な企業である楽天市場は、新たな戦略を打ち出している。本稿では、楽天市場の新戦略についてまとめ、楽天市場の今後、また EC 業界への影響について考察する。

2. EC 市場の現状

EC 市場はインターネットの普及 (図 1) ¹⁾ とともに拡大してきた。EC とは electronic commerce の略であり、電子商取引と訳されインターネット上でのものの売買、サービス契約などを行うことを指す。経済産業省の News Release (平成 30 年 4 月 25 日) ²⁾ によると、「平成 29 年の日本国内の BtoC-EC 市場規模は、16.5 兆円 (前年 15.1 兆円、前年比 9.1%増) に拡大している。」 (図 2)

3. 楽天による新戦略 ³⁾

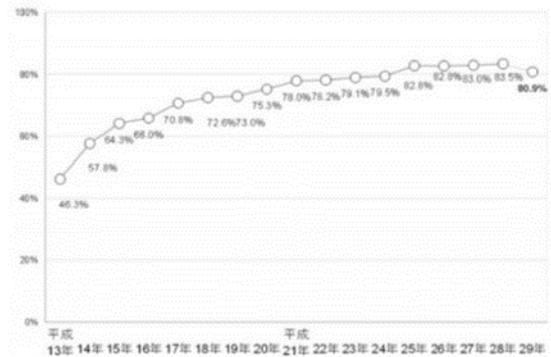
楽天市場は出店者への場所貸しビジネスで成長してきた。しかし、品ぞろえや在庫、配送をコントロールできる直販モデルの重要性が増している。

4 万 5600 店に上る楽天市場の店舗へ向けての新たな方針として、これまで各出店者が運送業者などの専門業者と契約していたものを楽天が一元管理する体制への移行を掲げている。店舗によって使える支払い手段の違い、受け取り場所・日時指定の店舗間の利便性の差を今回の体制変更で統一するのが目的である。

具体的には、現在存在する 3 か所の物流拠点の他に 2 年以内に 7 つを新設するというものである。ここで重要なのは、これらの物流拠点では直販の商品だけでなく、出店者の商品を含めすべての荷物を管理することであ

る。

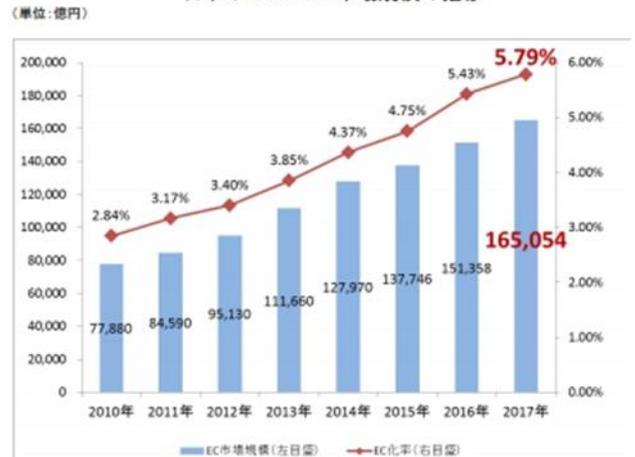
インターネット利用状況の推移



http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/180525_1.pdf

図 1 1) より抜粋

日本の BtoC-EC 市場規模の推移



http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/h29release.pdf

図 2 2) より抜粋

4. 楽天市場 ⁴⁾

楽天市場は中小ネット通販会社の集合体であり、様々なネット通販業者に出店してもらうことで、どこよりも早く充実した品ぞろえを実現した。

楽天市場の収入は、出店した店舗の手数料や広告料

を主としているため、楽天市場の実際の顧客は、店舗である。楽天市場では、審査を通過し手数料を支払えば出店できる。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が起こり、店舗が出店したり、撤退したりすることが想定できる。実際ここ数年では、店舗数の大幅な増加は起きていない。(図3)



https://www.mongoroid.com/blog/ec/ec-mall_20181005.html

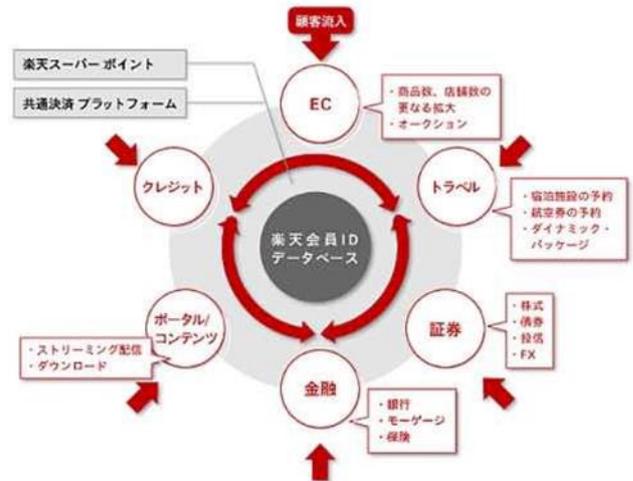
図3 7) より著者作成

楽天市場は、店舗から直接顧客に出品するため、ユーザーは楽天から買い物をしたと感じても、実際は楽天に出品した店舗から商品を買っている。

楽天は、1997年創業以来「仲介型」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、証券などの複数の事業を同時に行う多角化戦略、「楽天経済圏」の戦略を取ってきた。この「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、楽天において楽天市場は顧客囲い込みの一番重要な役割を果たしている。

「楽天経済圏」のビジネスモデルは、EC事業による顧客囲い込みで獲得したユーザー(楽天会員)が楽天グループ内で、ほかのサービスも利用するという発想であり、楽天グループ内での複数利用、また継続的なサービス利用を促進している。日本国内において2000年から2016年にかけて基本モデルは形成された。(図4)

しかし、楽天は20年間のユーザー囲い込みを行い、楽天の会員数は安定して成長してきたが、日本の人口ベースによっていずれ限界に達すると推測される。そのため、これから1人の会員を増やすために支払うコストは大きくなるだろう。



<https://www.anamile-point.com/rakuten-service-rakutensuperpoint/>

図4 5) より抜粋

5. アマゾンジャパン^{4) 8)}

今回の楽天の新戦略は物流面に関する展開が主である。そこで、同じEC業界の代表的な企業であるアマゾンジャパンについてもここで触れることとする。

アマゾンジャパンは自前のインフラに投資を行い、日本全域をカバーできる9つの物流センターを持っていることを最大の武器とし、「直販型」を主としている企業である。アマゾンジャパンの大規模物流センターの建設、物流網の整備は2006年から展開し、2013年までに配置が完了された。自前の物流センターを利用することで、統一的な調達、商品、在庫及び出庫の管理を行うことができています。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することで迅速な宅配を実施している。

「アマゾン」はロジスティクス企業だ」と創業者のジェフ・ベゾス氏は語っている。ロジスティクスの目的は品切れ防止、物流の効率化、在庫の削減、コスト削減である。

り、これらを物流一元管理のもと行うことである。実際、建設開始の2006年から売上高は急激に伸びている。(図5) 営業利益率が低水準であるのは、利益のほとんどを物流面での投資に回しているためである。しかし、これらの投資によって築かれた参入障壁は大きな強みである。その上、ロジスティクスによって顧客の利便性と低コスト化の実現、商品の価格を下げることで顧客数と売上高は増加していき、さらに物流センターに投資し効率化を図ることができるという好循環を生んでいる。

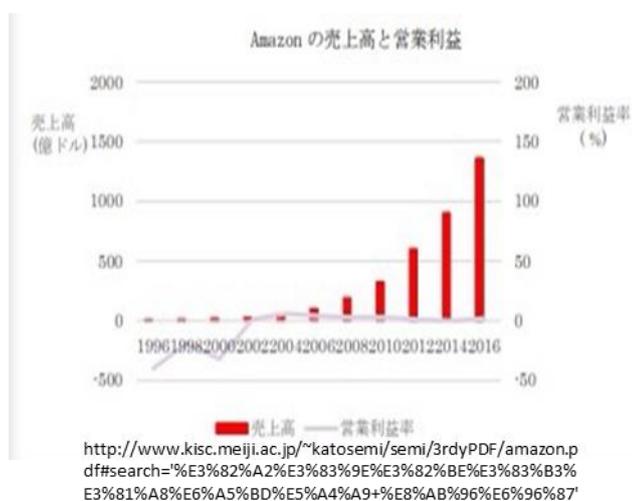


図5 8) より抜粋

6. 楽天と物流

インターネットの登場以降、様々なお店から出品してもらうことでいち早く品ぞろえを増やすことのできたモール型ネット通販が優勢であった。しかし2014年以降から楽天は苦戦を強いられていると考える。なぜなら、前節で述べたように2013年にアマゾンジャパンの物流センターの配置が整い、ロジスティクスが完成してきたため、品ぞろえで差別化を図ることができないということである。これへの対応策としてか、楽天は2010年に「楽天物流」という子会社を立ち上げ、8つの物流拠点を建設することで自社の物流ネットワークの構築を目指した。しかし、先行投資による債務超過により楽天に吸収され一部の物流センターは閉鎖に追い込

まれた。

7. 新戦略による今後

週刊東洋経済(2018/02/19)の記事より、「収益性の低下に対して三木谷会長は『楽天市場は“楽天経済圏”のアンカー(抛り所)。管理会計上、ECの収益は削られてしまうが、その分ほかの事業で収益が伸びている。グループ全体として経済合理性があるかぎり、どんどん(投資を)やっていく』と説明した」³⁾とある。すなわち、今後の戦略は大規模なインフラの整備などに大きなコストを支払うことに対して、楽天経済圏全体としてのシナジー効果による収益があればためらわないということである。

しかし6節で述べたように、楽天は大規模な物流ネットワークの構築に過去失敗している。2年以内に7つを新設すると掲げているが、建設を終えた後も効率的なロジスティクスの構築には多大な投資と時間が必要と考えられる。多方面で施策を講じる中、投資に見合う成果を示せるかが課題となる。

8. まとめ

本研究では、比較対象としてアマゾンジャパンをあげながら楽天市場の物流に関する新戦略について触れてきた。この戦略で投資し整備を行った物流網では、拡大させる直販ビジネスだけでなく、出店店舗の商品も同時に管理する。これは、「仲介型」を主としながらもロジスティクスという戦略を選択したということである。すなわち、EC業界の中で代表的企業である「仲介型」の楽天市場、「直販型」のアマゾンジャパンがともにロジスティクスの戦略を取り、アマゾンジャパンは9カ所、楽天市場は10カ所の物流拠点を建設または建設予定である。大規模かつ洗練されたロジスティクスは他の企業にとって大きな参入障壁であるが、EC業界の企業にとって今後は物流面が大きな課題となると考えられる。

9. 出典

1) 平成 29 年通信利用動向調査ポイント

http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/180525_1.pdf

2) 経済産業省 News Release (平成 30 年 4 月 25 日)

http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/h29release.pdf

3) 東洋経済 ONLINE 2018 年 2 月 19 日

<https://toyokeizai.net/articles/-/209185>

(第 3 節の内容は、これに基づいている。)

4) 湯 志華, 磯部 剛彦 (2016 年) 楽天とアマゾンの成長戦略の比較 慶應義塾大学学術情報リポジトリ

http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php/K040003001-00002016-3176.pdf?file_id=126887

(第 4、5 節の内容は、これに基づいている。)

5) 楽天株式会社コーポレートサイト

<https://corp.rakuten.co.jp/>

6) 楽天

<https://www.anamile-point.com/rakuten-service-rakutensuperpoint/>

7) 3 大 EC モール 楽天・Amazon・Yahoo! の店舗数推移まとめ (2008 年～2018 年) 株式会社モンゴロイド

https://www.mongoroid.com/blog/ec/ec-mall_20181005.html

8) Amazon のビジネスモデルの考察 駿河台メディアサーブिस

<http://www.kisc.meiji.ac.jp/~katosemi/semi/3rdyPDF/amazon.pdf#search='%E3%82%A2%E3%83%9E%E3%82%BE%E3%83%B3%E3%81%A8%E6%A5%BD%E5%A4%A9+%E8%AB%96%E6%96%87>

(第 5 節の内容は、これに基づいている。)