

日本流通学会第 34 回全国大会
統一論題報告要旨集

2020 年 10 月 24 日・25 日
関西大学（Zoom 会議による開催）

目 次

第1報告 福田 敦（関東学院大学） プラットフォームビジネスの動向と流通研究上の課題・・・・・・・・・・	2
第3報告 田中道昭（立教大学大学院ビジネスデザイン研究科） 米中メガテック企業の競争戦略から見た流通のプラットフォーム化の現状と課題・・	5
第4報告 平山 弘（阪南大学） 中小企業のイノベーションプラットフォームを中心に・・・・・・・・・・	15

プラットフォームビジネスの動向と流通研究上の課題

福田 敦（関東学院大学）

1. はじめに

IoT や AI などの情報通信技術を実装することで、デジタル・プラットフォームを構築した IT 企業は、あらゆる産業分野に入り込み、業界構造の変化を加速させている。IT 企業は収集したデータを分析・活用するプラットフォームを構築し、これを基盤とするビジネス・エコシステムを形成して、事業領域のボトルネックを事実上独占する形でその存在感を増している。製品のサービス化を背景に、彼らは製品の所有から共有するシェアリングエコノミーを拡大し、需給調整コストの減少によって社会経済への影響を拡大している¹。

プラットフォームビジネスは、IT 産業に限らずとも従来から存在した。Reillier.L.C.and B.Reillier (2017/2019、pp41-45)は、プラットフォームは余剰能力の再配分や共有、再利用を可能にするシェアリングエコノミーの中心的存在であって、資源の共有に基づく社会変革であり、プラットフォームの参加者全てに価値をもたらすと述べる。そのうえで、プラットフォームの定義を「2 つ以上の顧客グループを誘致し、結びつけ、お互いに取り交できるようにすることで大きな価値を生み出している企業」と定義する。本報告では、プラットフォームビジネスの特徴、中国 IT（メガテック）企業の動向、流通研究の課題として地域商業分野への展開可能性を探る。

2. プラットフォームビジネスの特徴

従来のビジネスの基本型は、原材料を仕入れ、加工してできた部材や部品や製品に利益をのせて川下の顧客に販売するリニアなプロセスがとられてきた。このようなパイプライン型ビジネス（バリューチェーン）の成功のポイントは、仕入れコストを抑制し、付加価値を高めて完成した製品を高い利幅で販売するために努力を重ねるのが一般的である。

一方、プラットフォームビジネスの目的は、ユーザー間で相互にマッチングを行い、製品やサービス、社会的通貨を交換しやすくし、あらゆる参加者が価値を創造できるようにすることである。プラットフォームの力は、デジタル技術によって人や組織、資源を相互に関連づけてエコシステムにする点にあり、以下のような特徴をもつ²。

- ①自らが所有やコントロールをしていない資源を用いて価値を創造するので、従来の企業よりも急成長を遂げることができる。（競争政策及び個人情報保護の研究にも注目）
- ②サービス提供先である人々のコミュニティから多くの価値を引き出す。
- ③ビジネスの境界線を不鮮明にし、企業の内部活動重視から外部活動重視へと転回させる。

3. 中国 IT（メガテック）企業によるプラットフォームビジネスの動向

アリババ集団は、小売業にかかわるすべての機能を果たすために、オンライン上の大規模でデータドリブンなネットワークを調整することができる世界最強のビジネス・エコシステムを構築して

¹ 総務省『2016 年版通商白書』 pp127 参照。

² G. G. Parker, M.W.V.Alstyne & S. P.Choudary (2016/2019,p24)

いる³。2015年にはニューリテールと称する、①ビッグデータと鮮度管理に基づく生鮮食品の強化、②グロースランの展開、③3km 商圏・30分以内の即時無料配達、④無人キャッシュレス決済、⑤電子ラベルの導入や配送レーンの設置による作業の効率化、を備える新業態を宣言した。2016年に開店した高級食材のSM「盒馬鮮生」は、食材（SM）＋食事（レストラン）＋ネット買い物（ネットスーパー）をフォーマットとするOMO(=Online Merges Offline)の業態である。盒馬鮮生は2019年には170店舗を展開するが、高級食材の販売不振、高めの価格設定、半径3km圏内への無料配送が収益を圧迫し事業は赤字である⁴。広大な市場を短期間でカバーするのに「店舗」では難しく、現在は入手したデータの価値を高めることに注力する⁵。

一方で、同集団は地方都市を中心に中小・零細小売店130万店をネットワークし、FMCG分野で仕入れ、物流、マーケティング、決済などの機能をB2B流通プラットフォームとして提供する会員組織「零售通（LST）」の活動が注目される⁶。零細小売店をデジタル化し、ネットインフラや物流システム、消費動向データを提供することで、リアル店舗の存続を支援するとともに、小都市のデータ入手を通じ中国全土を経済圏とする狙いがある⁷。同集団のプラットフォームビジネスは既存産業のデジタル化や社会課題解決を短期間で達成し、その推進力は日本の流通産業の革新を考える上で大いに参考になる。そこには「国家や国民の繁栄」という大義をもった経営者像がうかがえる。

中国では、近年のECの急速な普及とハイパーマーケットの失速というなかで、新たに成長する小売業に倉庫型ECがある。MAUユーザー数が最大の「毎日優鮮」（騰訊と時代資本とゴールドマンサックスが投資）は、大型倉庫を1都市に1カ所配置し、住宅地の1～3kmの場所に即時物流用の前置倉庫を設置する。全国20都市の温度管理が可能な施設で廃棄率は1%という前置倉庫（1,000～3,000SKU）を1,500カ所展開。既存の飲食業や小売業のアプリまたは急速に普及する微信（WeChat）のミニプログラムで即時物流プラットフォームを利用する際は、企業から手数料（生鮮10%、外食25%程度）を徴収する⁸。社会課題を新市場と見做し、提供価値を追求するために短期間でAIやデータ活用で埋めるベンチャー企業が次々に叢生し、彼らが次なるエコシステムの構築に挑戦する。

4. ローカル・プラットフォームビジネスの展開

メガテック企業によるデジタル・プラットフォームの動向が注目されるなか、ローカル・プラットフォームの展開可能性について、その知見を活かす方向で議論を試みる。

まず、デジタル版ローカル・プラットフォーム構想の推進がある。福田（2006）は中小小売商業振興法による商店街対策の限界を指摘し、近未来の存立モデルとして地域資源循環型協働プラットフォーム構想を提示して中間支援組織の役割を明示した。一部の自治体で取り組まれたが、多層なレイヤーを構造化できなかつたこと、啓発不足により地域全体での取り組みに発展しなかつたこと、参加者のミッションを調整するエコシステムが形成できなかつたことから、運営上の課題が先送りされている。現状は、デジタル化で提供者と利用者の多様な主体が関わり、まちの魅力向上に向けたエコシステムをビジネスの手法で構築することが必要とされている。

次に、(株)コスモスベリーズ（ヤマダ電機の子会社で11,500店が加盟するボランティアチェーンを主宰）は、そのインフラと80業種にわたる地域ネットワークを融合することで、生活者が一人では解決できない困りごとを解決するためのネットワークを全国で展開する。地域社会をベースに異業種の加盟店や地域店と水平連携することで、価値共創型ローカル・プラットフォームの構築を目指すものである。顧客訪問時あるいは店頭でのサロンで困りごとの話題が出た際に、現在はアナロ

³ Ming Zeng (2018/2019, p20)

⁴ 李 (2000)

⁵ 田中道昭 (2019, pp75-77)

⁶ 田中豊人 (2020)

⁷ 田中 (2000, p208)

⁸ 李 (2020)

グ対応が中心であるが、例えば微信（WeChat）のミニプログラムを参考に、商品カテゴリーではなく、生活者の困りごと別に事業者のレイティングをつけたアプリを導入することが考えられる。

5. 流通研究の課題

デジタル化が進む社会では、製造業や小売業という伝統的な切り分けが意味を持たなくなり、リアル店舗の機能が大きく変化している⁹。顧客とのコミュニケーションと商品提供の仕組みをどのように構築するかが問われている。Amazon や Google を含むプラットフォーマーが何十億人分の購買履歴や検索履歴のデータを持つとも、現状は EC のレコメンド・レベルは高くなくビッグデータだけで個人の生活ニーズを満たすことはできない。ローカル商圈を深耕することで躍進する中堅 DgS には、製販配等が参加する研究会を主宰し、顧客情報を深掘りするなかでコミュニケーションを重視する多様な業態開発を行い、地域医療のインフラとして躍進する企業がある。立地と品揃えだけでリアル店舗の機能強化を描く伝統的小売業モデルを超えた取り組みが注目される。

アリババ集団では、新小売のほかに新製造、新金融、新技術、新エネルギーという革新を提唱する。これらが加わったプラットフォームを「零售通（LST）」も活用できれば、零細小売業が大化けする可能性もある。流通産業（企業）は、産業分野と生活分野のインタラクションを通じ、Well-being な暮らしに貢献する社会価値創出型のビジネスモデルをいかに構築するかが問われている。こうしたプラットフォーム型流通の実践に対し、多様な視点での理論研究の発展が期待されている。

<参考文献>

総務省（2019）『令和元年版 情報通信白書』

田中豊人（2019）「アリババグループが目指していること データテクノロジーで日本と世界の未来をつなぐ」『Voluntary Chain』vol.97

田中道昭（2019）『米中メガテックの競争戦略 GAFAXBATH』日本経済新聞出版社

田中道昭（2020）『経営戦略 4.0 図鑑』SBクリエイティブ

根来龍之（2017）『新しい基本戦略 プラットフォームの教科書』日経 BP 社

福田敦（2006）「地域資源循環型協働プラットフォーム構想による商店街存立モデルの提案」『流通』No. 18

福田敦（2020）「ボランタリーチェーンの再評価に向けた議論～本部と加盟社の機能分担を巡る探索的研究を通じて～」『経済系』第 280 集

李雪（2019）「中国流通の変容と技術革新」日本ボランタリーチェーン協会中国流通視察資料。

李雪（2020）「生活のオンライン化に伴う中国流通の変容」『Voluntary Chain』vol.100

G.G.Parker, M.W.V.Alstyn and S.P.Choudary（2016）*Platform Revolution : How Networked Markets Are Transforming the Economy*, W.W.Norton.（妹尾堅一郎監訳／渡部典子訳（2018）『プラットフォーム・レボリューション』ダイヤモンド社）

L.C.Reillier and B.Reillier(2017) *Platform Strategy : How to Unlock the Power of Communities and Networks to Grow Your Business*, Routledge.（根来龍之監訳／門脇弘典訳（2019）『プラットフォーム勝者の法則』日本経済新聞出版社）

Ming Zeng（2018）*Smart Business : What Alibaba's Success Reveals About the Future of Strategy*, Harvard Business Review Publishing Corporation（土方奈美訳（2019）『アリババ 世界最強のスマートビジネス』文芸春秋）

Philip Kotler and Giuseppe Stigliano（2018）*Retail 4.0*, Mondadori（恩蔵直人監修／高沢亜砂代訳（2020）『コトラーの 4.0 デジタルトランスフォーメーション時代の 10 の法則』朝日新聞出版）

⁹ Philip Kotler and Giuseppe Stigliano（2018/2020、p305）

米中メガテック企業の競争戦略から見た流通のプラットフォーム化の現状と課題

田中 道昭（立教大学大学院ビジネスデザイン研究科）

はじめに

米中メガテック企業がグローバル経済に大きな影響を及ぼすようになってきている。彼らに共通する強さの源泉として、競争戦略としての流通を含めた商取引のプラットフォーム化を挙げることができる。ビジネスの基盤となる商品・サービスやシステムを第三者に提供するプラットフォーム企業は、プラットフォーム化を通して、多くの企業、開発者、顧客などを囲い込むことで「一人勝ち (Winner Takes All)」の状況を作り出す。本論考では、米国アマゾン及び中国アリババの競争戦略を事例に、流通のプラットフォーム化の現状と課題について考察する。

1. アマゾンの競争戦略と流通プラットフォーム

1) アマゾンの競争戦略

アマゾンは、オンライン書店から創業し、家電やアパレル、生鮮食品などに取扱品目を拡大、電子書籍や動画配信などデジタルコンテンツも手がけ「エブリシングストア」となった。さらに物流やクラウドコンピューティング、金融などへと事業領域を拡大、今や「エブリシングカンパニー」へと変貌を遂げている。以下、「地球上で最も顧客第一主義の会社」、高度化する消費者ニーズへの徹底的な対応、「大胆なビジョン×高速PDCA」というアマゾンの競争戦略における3つのポイントについて概観する。

① 「地球上で最も顧客第一主義の会社」

「地球上で最も顧客第一主義の会社」というアマゾンのミッション・ビジョンについて理解するには、ジェフ・ベゾス CEO が創業前に紙ナプキンに描いたビジネスモデルを見る必要がある（図1）。

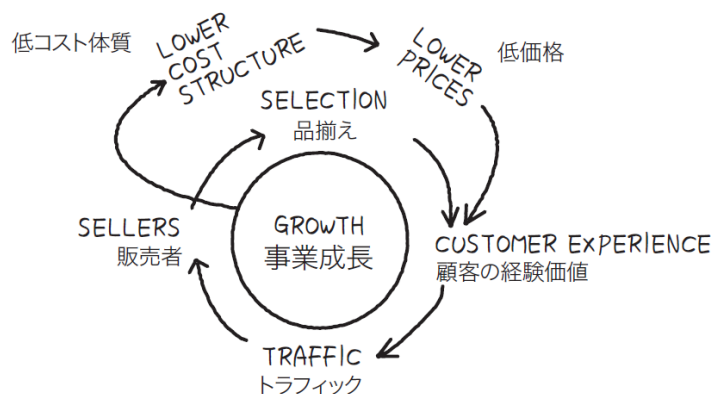


図1：ジェフベゾス CEO が描いたビジネスモデル（アマゾンジャパンのコーポレートサイトより、日本語訳は筆者）

同ビジネスモデルには、「セレクション（品揃え）」を増やして顧客の選択肢が増えれば顧客満足度が上がり、「カスタマーエクスペリエンス（顧客の経験価値）」が高まること、そして顧客の経験価値が高まると「トラフィック」が増え、アマゾンのサイトに人が集まること、すると「セラー（販売者）」がアマゾンのサイトでモノを売りたいと考えて集まってくること、それによって「品揃え」が増えて「顧客の経験価値」が上がるというサイクルが描かれている。

しかしこのサイクルだけでは「グロース（事業成長）」は成り立たない。ここに「ローコストストラクチャー（低コスト体質）」と「ロープライス（低価格）」が求められるというのがベゾスの考えである。「顧客の経験価値」の1つ手前に、「低価格」「品揃え」が置かれているところに、「顧客は第一に低価格と品揃えを求める」というベゾスの認識が示されている。そして「低価格」の1つ前に「低コスト体質」が置かれているのは、低コスト体質を構築することによって低価格な商品を継続的に提供できるからである。

アマゾンが創業時に手がけたのは書籍のネット通販であるが、創業前に描かれたこのビジネスモデルでは「品揃え」の1つ前にすでに「販売者」が入っている。つまりベゾスは当初から、アマゾンが自社で商品を集めるだけにとどまらず、販売者を増やしてその力を借りながら品揃えを充実させていくという構想を持っていたことがわかる。

このビジネスモデルにおける「トラフィック」も、当初からアマゾンのサイトにアクセスする消費者だけを示したものではなかった。現在のアマゾンの「トラフィック」は、アマゾンで買い物をする消費者のほか、出品するショップやAWSを利用する企業、アレクサのスキル開発者なども含めた「アマゾンというエコシステム全体を巡る交通量」を指すと捉えることができる。今後も、トラフィックは数だけでなくアマゾンのエコシステムの多様性を高める方向で増加すると考えられる。

さらに、ベゾスが同ビジネスモデルを描いた時から、アマゾンの全社的な経営戦略として「コストリーダーシップ」を目標とすることが確立していたこともうかがえる。マイケル・ポーター教授によれば、全社レベルでの戦略は、①コストリーダーシップ戦略、②差別化戦略、③集中戦略の3つしかない。そして、集中戦略は「コストに集中する」か「差別化に集中する」かの2パターンに分けられる。アマゾンの場合、低コスト体質の構築によりコストリーダーシップ戦略をとっているのは明確である。コストリーダーには「他の企業よりも低価格で商品やサービスを提供する」か「他の競合と同じ価格にして大きなマージンをとる」という2つの選択肢が与えられるが、ここでアマゾンがとった戦略は前者である。必要以上にはマージンをとらず、低コスト体質によってあげた利益は低価格という形で顧客に還元したり、プライム会員向けのテレビ番組など魅力的なオリジナルのコンテンツを提供したりする—これが、差別化戦略にもなっている。つまりアマゾンは、コストリーダーシップ戦略と差別化戦略を両立させており、それが強みになっている。

②高度化する消費者ニーズへの徹底的な対応

ベゾスは、消費者には「低価格」「豊富な品揃え」「迅速な配達」という3つの重要なニーズがあると主張し続けており、そして「消費者が昔も今も将来も、これらのニーズを求めることは変わらない」と強調する。見逃せないのは、これらのニーズが時代と共に先鋭化してきているということである。消費者は、どんなにアマゾンがサービスを充実させても「もう十分に安くなった」「これ以上の品揃えは要らない」「商品の配達は今ままでいい」と満足することはない。アマゾンがどれだけ「低価格」「豊富な品揃え」「迅速な配達」について改善しても、消費者はニーズをさらに先鋭化

させて「もっと低価格に」「もっと豊富な品揃えを」「もっと迅速な配達を」と望み続ける。アマゾンにはそれがわかっているからこそ、これまで消費者ニーズの先鋭化に先行して商品やサービスを進化させてきたのである。

「高度化する消費者ニーズ」と表裏の事象として、カスタマーエクスペリエンスの概念そのものが進化していることにも注目すべきである。ベゾスの考えるカスタマーエクスペリエンスは、4点に整理することができる。

1つは「人が人間として持っている本能や欲望に応えること」。2つ目は「テクノロジーの進化により高度化する『問題』や『ストレス』を解決すること」。そして3つ目は「『察する』テクノロジー」である。これはアマゾンのマーケティング戦略と深く関連する。従来、マーケティングにおいては年齢や性別、職業、学歴、所得などの属性により顧客を分類し、ターゲットを設定するのが一般的であった。対して、アマゾンは、ユーザーが購入した商品やチェックした商品の履歴、検索のために入力した単語などのビッグデータをもとに、特定ユーザーの心理や行動パターンなどをAIで分析して、ユーザー一人ひとりの嗜好に合わせたリコメンデーションにつなげている。つまり「ビッグデータ×AI」によって、リアルタイムでユーザーとの1対1のマーケティングを行っている。

4つ目は「顧客に『〇〇取引をしている』と感じさせないこと」である。アマゾンは、テクノロジーを活用することによって、顧客に「取引していることすら感じさせない快適さ」を提供するところまでサービス水準を進化させてきている。典型的な例が「アマゾン・ゴー」である。「ただ歩き去るだけ」というキャッチフレーズの通り、ユーザーは店に入って欲しいものを手に取り、出ていくだけでよい。このようなサービスでは、ユーザーは「買い物している」「決済している」ことすら感じなくなる。このような快適さこそ、アマゾンが考えるカスタマーエクスペリエンスにとって重要となる。

③「大胆なビジョン×高速 PDCA」

アマゾンのビジネスで重要なのは、最初に「大胆なビジョンを立てる」ことである。そしてビジョンを打ち立てたならば、次に問題になるのは「それをどう実現するか」である。アマゾンでは、その実現方法として「高速 PDCA」が徹底されている。大胆なビジョンから逆算して「今日は何をすべきなのか」を明確にし、PDCA サイクルを高速で回して効率を高めながらビジョンに向かって邁進する。速く失敗して速く改善する経営、それによってイノベーションを何度も起こし急成長する経営を実現しているのである。大胆なビジョンを立てるのと表裏一体なのが、アマゾンのバリューとして据えられる「超長期思考」である。これはより長期に、大局的にビジョンを考えるべきということであり、それが大胆で野心的なビジョンを打ち立てることにつながっていく。

「大胆なビジョン×高速 PDCA」のカギは、「スケーラビリティ（拡張性）」である。目先の利益は大きくても成長の余地が限られ、すぐ天井にぶつかってしまうような事業はスケーラビリティがないと言える。逆に、スタート時はごく小さな事業であっても、ひとたび軌道に乗ればエキスポネンシャル（指数関数的）に急成長する事業はスケーラビリティがあるということである。新しい事業は、大胆なビジョンを立て、スケーラビリティを重視して決定する。そしてリーンスタートアップ、つまり小さく効率よくスピーディに始める。その上で高速 PDCA を回しながら事業を改善していくわけである。

アマゾンはすでに世界でも指折りの大企業に成長を遂げているが、その中身はいまだにスタート

アップ企業である。それを示すのが、ベゾスが繰り返し口にする「Day 1」という言葉である。

「Day 1」とは「創業日」や「初日」という意味で、ベゾスのオフィスがある建物はすべて「Day 1」という名前がつけられている他、アマゾンの公式ブログのメインタイトルも「The Amazon Blog: Day One」となっている。

ベゾスは「Day 1」と並べて「Day 2」という言葉もよく使う。「Day 2」とは、「大企業病」という意味である。2017年アマゾンのアニュアルレポートには、「Day 2」からアマゾンを守る4つの法則として「本物の顧客志向」「『手続き化』への抵抗」「最新トレンドへの迅速な対応」「高速の意思決定システム」が挙げられている。ベゾスがこれほどまでに「今日がアマゾンにとって創業日だ」と言い続け、大企業病から逃れようとしているのは、スタートアップ企業的なDNAが消えてしまえば破壊的イノベーションを起こし続けることはできないという強い危機感を持つからである。

2) オンラインとオフラインとの統合 (OMO : Online Merges Offline)

フィリップ・コトラー教授は、「マーケティング4・0」という概念を提唱する。「新しいタイプの顧客の特性は、マーケティングの未来がカスタマー・ジャーニー全体にわたってオンライン経験とオフライン経験のシームレスな融合になることを、はっきり示している」(『コトラーのマーケティング4・0』フィリップ・コトラー他/朝日新聞出版社)。コトラーは、カスタマー・ジャーニーにおいて現代の消費者はオンラインとオフラインを自由自在に行き来できること、オンラインとオフラインの選択権は消費者が持っていること、そしてEC(オンライン)とリアル店舗(オフライン)が融合する世界が到来することを示している。

オンラインとオフラインが融合した「マーケティング4・0」の時代は、アマゾンでは既に始まっている。例えば、本を買おうとするとき、すでに読みたい本が決まっているなら、アマゾンのECサイトで買うことが多いのではなかろうか。すぐに読みたいと思うなら、Kindle・ブックスで購入してスマホやタブレットで読むかもしれない。紙の書籍で買うか電子書籍で買うかは、消費者に選択権がある。さらに、米国にはリアル店舗「アマゾン・ブックス」もあるので、店舗に足を運んで読みたい本を探し、そこで買うこともできる。

アマゾンが「ビッグデータ×AI」を活用できるテクノロジー企業であるからこそ、「マーケティング4・0」が実現する。アマゾンのECで本を買えばその購買データがアマゾンに残り、アマゾン・Kindleで電子書籍を購入すれば「実際にその本を読んだかどうか」「どこを読んだか」「どこにメーカーを引いたか」といったデータも収集可能である。また、アマゾンのリアル店舗に本を買いに行けば、そこでの顧客の行動もデータとして記録されるだろう。筆者が実際に米国のアマゾン・ブックスで見て驚いたのは、「Kindleでもっともアンダーラインが引かれている本」というコーナーまであったことである。つまり、アマゾンではオンライン経験とオフライン経験を継ぎ目なく消費者に提供しながら、同時にビッグデータを収集し、それらをAIで解析し、カスタマーエクスペリエンス向上に結び付けるのである。

2. アリババの競争戦略と流通プラットフォーム

1) アリババの競争戦略

ECサイトを事業の柱にするアリババは、複数のECサイトを運営している。しかし事業領域はそれだけにとどまらず、物流やリアル店舗、クラウドコンピューティング、金融などの事業も展開

し、今やアリババは中国社会へ深く浸透する「社会インフラ企業」となっている。以下、主要な事業・サービスを通して、アリババの競争戦略を概観する。

①EC サイト「タオバオ」「Tモール」

アマゾンのECサイト事業は「自分で仕入れて自分で売る」直販型が主体であるのに対して、アリババはマーケットプレイス型が主体である。アリババは、BtoC取引プラットフォーム「Tモール」に出店する中小企業やCtoC取引プラットフォーム「タオバオ」を利用する個人をサポートするビジネスモデルをとっている。

2003年開設のタオバオは、ビッグデータ分析によりユーザーごとに最適化されたショッピング体験を楽しむことが強みである。注目すべきは、タオバオがアマゾンに先行して新たなサービスを投入していることである。例えば、世界のECサイトで注目度が高まっている通販ライブ動画は、もともとアリババがタオバオで開始したものである。2008年開設のTモールは、成長著しい中国のオンライン市場で今や最大のECプラットフォームとなっている。2020年度3月期のタオバオとTモールにおける中国国内での累計流通額（GMV）は9400億米ドル（約100兆円）（2020年3月期「Annual and Transition Report」）に達し、世界のEコマース企業の中でも突出した数字となっている。

②スーパーマーケット「フーマー」

OMO推進において注目すべきは、スーパーマーケット「盒馬鮮生（フーマーフレッシュ）」である。フーマーはリアル店舗であるが、アリババの財務諸表ではEC事業に位置づけられている。そのサービスを知れば、なぜ、リアル店舗のスーパーマーケットがEC事業とされるのかを理解することができる。

2016年に第1号店が開店したフーマーは、2020年3月末時点で中国国内に207店舗を展開する（2020年3月期「Annual and Transition Report」）。会員制スーパーで、利用するにはスマホアプリでの会員登録が必要なのが特徴の1つである。フーマーでは顧客がリアル店舗で買い物をし、購入した食材をその場で調理してもらおうといった楽しみがある他、オンラインで買い物をして無料で宅配してもらえるとという利便性もある。店舗から3キロメートルまでの圏内であれば、店頭にある商品は無料で30分以内に届けられる。店頭で購入するものを決めた場合にも、すぐには必要ないならフーマーのアプリでQRコードを読み取ってオンラインのカートに入れ、後で届けてもらうこともできる。まさにオンラインとオフラインの融合である。オンラインとオフラインの情報が同期する、リアル店舗に並ぶ商品とフーマーのアプリ上に表示される商品は完全に一致する。

つまりフーマーは、アプリを通じて来店履歴や商品の購入履歴などのデータを取得することができるわけである。データの蓄積と解析により、フーマーは仕入れを最適化することができる。このため、常に新鮮な生鮮食品を扱うことが可能になる。また、商品につけられたQRコードをスマホで読み取れば商品の流通経路などをすべて確認することもできる。テクノロジーを活用し徹底したトレーサビリティに注力することで、消費者から高い支持を得ている。支払いにはアリババグループのモバイル決済「アリペイ」を使うのが主流であり、来店客は店頭にある決済端末に向かってスマホのQRコードを読み込ませ、支払いを済ませる。アリババにとっては、アリペイ決済を通して、詳細な購入情報が得られるというメリットがある。

もっとも、フーマーは単体としてはまだ赤字となっている。半径3キロメートル圏内への無料配

達サービスは、短期的には収益を圧迫する。しかしアリババはそれを問題視はしていないと思われる。フーマーのビジネスについて、アリババ株式会社代表取締役社長CEOの香山誠氏は次のように語っている。「ビッグデータが手に入ればそれで良い。人々が日常的に買っているもののデータは、最後まで捉えにくいものです。それらのビッグデータを従来のものに足し込むと、更に精度の高い予測ができるため、有意義だと考えました」「私たちは、中国第3位のデパートを完全買収し、中国のショッピングモール最大手にも出資しています。2兆円の売上げがある中国最大の生鮮食品スーパーも買収を進めています。正直、リアルの小売の時価総額は非常に安い。だから、データを集めるためにも買ってしまった方が早いのです。そうすることで、全く違う次元の小売を再構築できます。もはや、『持っているデータの価値=会社の時価総額』なのです」(『企業家倶楽部』2018年10月号)

③物流サービス「ツァイニャオネットワーク」

アリババグループで物流事業を担うのは「菜鳥(ツァイニャオ)ネットワーク」である。創業は2013年とまだ歴史は浅いが、富士通総研の金堅敏氏のレポートによれば、「投資額は、フェーズ1で1000億元、フェーズ2で2000億元を合わせて3000億元(約5兆円)に達すると見込まれ、5～8年にかけて一日平均で300億元(年間で10兆円、約200兆円)のEC取引を支え、24時間配達可能な全国を張りめぐらすスマートロジスティックネットワークを構築しようとしている」(研究レポート「中国のネットビジネス革新と課題」)という。

ツァイニャオの倉庫オペレーションを紹介する動画(アリババ公式動画『【智能物流】兩分鐘看菜鳥智能倉庫流程』、2020年8月10日視聴)からは、最先端テクノロジーを投入し、自動化・ロボット化が進んでいることがうかがえる。また、ツァイニャオは5万台以上の配達ロッカーも設置するなど、「いつでも配達可能、いつでも受取可能」な環境の整備にも力を入れている。ツァイニャオは、「中国の国内はどこでも24時間以内、世界中どこでも72時間以内に配達できる」物流ネットワークを構築するというビジョンのもと、中国国外での物流網を構築するために国外事業者とも連携も進めている。

④モバイル決済「アリペイ」

アリババはECサイト事業、物流事業、金融事業を三位一体で成長させてきた。グループ企業「アントグループ」が提供するモバイル決済「アリペイ」は中国で広く普及し、大都市圏ではアリペイでなければ支払いができないショップも珍しくない。もはや中国人の暮らしは、スマホ決済サービスがなければ成り立たないほどで、アリペイは世界最大級の決済サービスに成長した。

2017年9月15日付け「ウォール・ストリート・ジャーナル」は、アリババグループのマネー・マーケット・ファンド(MMF)である金融商品「余额宝」の預かり資産額がわずか4年で世界最大に膨れ上がり、約2110億ドルにまで増加したと報じた。これは、同時点で、2位のJPモルガン・アセット・マネジメントが運用するMMFの2倍以上に相当する。このように預かり資産を増やせたのは、利用者がアリペイのスマホアプリで簡単に資金をMMFに移動できることが一因と考えられる。アリペイのスマホアプリからは、アリババグループのECはもちろん、アリババグループの銀行、証券、保険、投資信託など金融サービスや公共サービスも利用することができる。

このように、人々の生活になくしてはならない決済手段となったアリペイのスマホアプリが、アリババグループのサービスへの入り口になっているところは見逃せない。このことは、アリババの大

きな強みになっており、またアマゾンとの決定的な違いでもある。

⑤クラウドコンピューティング「アリババクラウド」

現時点ではアマゾンの **AWS** がクラウドコンピューティングで世界シェアトップにある一方、アリババは **AWS** を目標に「アリババクラウド」を展開、中国市場でシェアトップとなっている。

アリババクラウドのポイントは、それを基盤にしてアリババグループの様々なサービスが運用・提供されていることである。アリババクラウド上でモバイル決済「アリペイ」や物流サービス「ツァイニャオ」が運用され、そしてそれらプラットフォーム上に「コアコマース」と位置づけられる T モールやタオバオ、「ローカルサービス」に位置づけられるフーマーや、「デジタルメディア&エンターテインメント」に位置づけられる動画配信サービスのヨークなど、グループ事業のあらゆるサービスが展開されている。

アリババクラウドは、**AWS** と同等レベルの機能やインフラを持つ。アリババクラウドを利用する企業はデータストレージとしてはもちろん、**AI** アプリケーション開発やディープラーニングといった機能も利用可能である。アリババクラウドは、同社の分類で言えば世界で **21** の「リージョン」（地理的に独立した地域分類）と **63** の「アベイラビリティゾーン」（独立したデータセンター・ロケーション）で運用されており、そのネットワークは **70** ヶ国以上にも広がっている（アリババクラウドのコーポレートサイト、2020年8月10日閲覧）。

2) アリババの **OMO** としての流通プラットフォーム

アリババにおけるオンラインとオフラインの融合 (**OMO**) のシンボルが、先に述べたフーマーである。フーマーのバリューチェーン構造とアリババグループ事業のレイヤー構造をまとめたのが図 2 であるが、この図を読み解くことによってアリババの **OMO** としての流通プラットフォームをより深く理解することができる。

①アリババグループ事業のレイヤー構造

アリババグループの事業を支えているのは、レイヤー構造の最下段に位置する「アリババクラウド」である。物流を担うのは「ツァイニャオネットワーク」。EC 企業向けには、物流データの監視や異常が発生した物流案件の処理をし、即時に正確な物流の状況追跡サービスを提供している。テクノロジーを駆使し、企業の物流情報管理や異常物流の管理に協力して、物流コスト削減や物流サービスレベル向上に寄与している。フーマーの商品調達時の配送は、ツァイニャオの物流システムの知見が担保している。

そしてフーマーが取り扱う生鮮食品の品質の担保には、トレーサビリティに「アリババブロックチェーン」が使われている。フーマーの店頭では商品パッケージと値札に **QR** コードが添えられており、スマホのアプリで読み取ると詳しい情報を見ることができる。たとえば肉や野菜なら、産地、収穫日、加工日、店舗までの配送履歴がひと目でわかる。また、アリペイ決済を通じて、フーマーはオンラインだけでなくリアル店舗においても「どの顧客がいつ、どこで、何を買ったか」という詳細なデータを収集できる。そしてアリペイの利用歴などをもとに、個人に信用情報を付与するのが「ジーマクレジット」である。フーマーではこの情報が顧客の差別化に活用されている。そしてフーマーのマーケティングを担うのは、グループ内のマーケティングテクノロジープラットフォーム「アリママ」である。フーマーに商品を提供する企業は、アリママを利用して販促施策を実施することも可能となる。



図2：フォーマーのバリューチェーン構造とアリババグループ事業のレイヤー構造

アリババのデジタルメディア&エンターテインメント事業の1つである「ヨーク」は、中国最大の動画配信プラットフォームである。フォーマーのプロモーションにも、ヨークの動画が使われている。さらに、食品デリバリー事業を担うのが、アリババが2018年4月に約1兆円で買収したフードデリバリー企業「Ele.me」である。

②フォーマーのバリューチェーン構造

フォーマーのバリューチェーンは1商品調達、2商品の入荷、3顧客による検討、4顧客による購入、5決済、6店頭での調理、7配達、8購入後のアフターサービスという8要素に分けて考えることができる。

このバリューチェーンとフォーマーの事業レイヤー構造を合わせると、フォーマーが実現している「新しい小売り」のビジネスの全体像が見える。商品調達の段階では、アリババブロックチェーンによりすべての商品においてトレーサビリティを確保し、生産者のデータを蓄積できる。入荷する商品は、オンライン注文とリアル店舗でのアリペイ決済によりすべての購入データが収集されることから、それぞれの店舗ごとに管理が可能となる。フォーマーが在庫を置く倉庫をいっさい持たず、「当日入荷、当日販売」を徹底できるのはこのためである。顧客が商品を検討するときはスマホのアプリで商品情報を見る。オンラインでは検索データが残ることから、これも顧客のニーズ分析に活用できる。

顧客が店頭での調理を希望すれば、フーマーはその嗜好データも取得する。こうしたデータはどのように商品を入荷すべきかをより精緻に予測するのに活用できる。配達においては、店舗から3キロメートル以内なら30分以内で無料配達する配送網を構築しているが、これも配送データの蓄積が可能であり、今後アリババグループが「ラストワンマイル」の制覇という課題に対してより有効な打ち手を見出していくのに役立つと考えられる。

フーマーを「OMO スーパー」のひとつで片付けると、アリババが実現していることを過小評価してしまう可能性がある。アリババは、フーマーの領域である生鮮食品のみならず、アパレルや家電などの商品に関してもより強力なデジタルトランスフォーメーションを起こしていくと予想される。筆者は、アリババ杭州本社隣の商業施設地下1階にある最新鋭フーマーを訪れ、「OMO スーパー」だけではなくスマートシティ構想全体に占めるフーマーの戦略的な重要性を感じた。シティ全体とコンテンツ部分の両者をデジタルシフトするのがアリババのやり方なのである。

4. 米中メガテック企業の流通プラットフォームの課題

新型コロナウイルス感染拡大のなか米中メガテック企業は各社とも大胆な対策・施策を実行にうつし、「コロナショック」とも言うべき状況をクラウドやAIなどテクノロジーの社会実装への機会とも捉えた。アマゾン、アリババともに、コロナ禍にあっても競争戦略を推進し、四半期業績を対前年同期比で伸ばしている。

その一方で、米中メガテック企業の競争戦略には課題も存在する。

第一に、米中メガテック企業による独占や寡占について指摘がされる点である。「ビッグデータ×AI」を武器にして流通を含む商取引のプラットフォーム化を推進し、企業、開発者、顧客などを囲い込むがゆえに、ひとたびプラットフォームを握ってしまえばその影響力は増強されやすく、独占や寡占の状態が生まれやすくなる。

今年7月29日、米国下院の司法委員会は公聴会「[Online Platforms and Market Power \(オンラインプラットフォームと市場支配力\)](#)」を開き、米国プラットフォーム企業4社（アマゾン、アップル、グーグル、フェイスブック）のCEOがオンラインで市場支配に関して証言を行った。同公聴会は、4社それぞれが、米国反トラスト法に違反する行為を行っていないか、独占的、優越的な地位を利用して不当に利益をあげたり適正な市場競争を妨げたりしていないかヒアリング調査することが主たる目的であった。

公聴会では各社とも、反トラスト法違反の疑いや指摘に対して、世界では激しい競争が存在しているとして反論している。しかし、プラットフォームは、「ビッグデータ×AI」で囲い込みを推し進め、さらなるデータ収集及びAI解析によって最適な商品・サービスやシステムを提供することで、プラットフォームそのものを拡大・強化し続ける。その強大な存在は市場競争への脅威となり、分割すべきとの議論もなされている。

強さの源泉である競争戦略によって起こる独占・寡占に対する批判へ、どのように対処するのか。これは、個人情報やプライバシーの保護に関する議論の高まりとも相まって、米中メガテック企業に突き付けられた課題である。

第二に指摘すべき課題は、米中メガテック企業の競争戦略や事業のやり方、商品・サービスが消費者に支持され続けられるかという点である。

アマゾンが猛追する、世界最大のスーパーマーケットチェーンであるウォルマートは、近年、EC環境の構築に加えて「ストアピックアップ&デリバリー」「インホーム・デリバリー（自宅冷蔵庫までの食品配達）」、さらにはウォルマートを中心としたエコシステムの構築によって、カスタマーエクスペリエンス向上や顧客との関係性強化を進めてきている。このデジタルトランスフォーメーションのポイントは、ウォルマートの強みである店舗設備のデジタルシフトである。そのような中、アマゾンは、生鮮食料品の取扱いを強化するために、2017年ホールフーズを買収せざるを得なかった。

マーケティングやブランディングにおける要諦とは、「強く、好ましく、ユニークであること」が三拍子揃うこととされる。「好ましい」かどうかは、消費者から受け入れられ、共感されるかどうかによる。確実に「強い」米中メガテック企業が、「好ましい」「ユニーク」な存在であり続けることができるのか。それこそ、米中メガテック企業にとって最大の課題と言うべきものである。

参考文献

- バーンド・H・シュミット（2000）、嶋村和恵他訳『経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』ダイヤモンド社。
- バーンド・H・シュミット（2004）、嶋村和恵他訳『経験価値マネジメント—マーケティングは、製品からエクスペリエンスへ』ダイヤモンド社
- フィリップ・コトラー他（2010）、恩藏直人他訳、『コトラーのマーケティング 3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版
- フィリップ・コトラー他（2017）、恩藏直人他訳、『コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版
- マイケル・ポーター（2018）、竹内弘高他訳『（新版）競争戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社
- マイケル・ポーター（2018）、竹内弘高他訳『（新版）競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社
- 田中道昭（2017）『アマゾンが描く 2022 年の世界 すべての業界を震撼させる「ベゾス」の大戦略』PHP 研究所
- 田中道昭（2019）『GAFAXBATH 米中メガテックの競争戦略』日本経済新聞出版社
- 田中道昭 牛窪恵（2019）『なぜ女はメルカリに、男はヤフオクに惹かれるのか？ アマゾンに勝つ！ 日本企業のすごいマーケティング』光文社

中小企業のイノベーションプラットフォームを中心にー

平山 弘 (阪南大学)

1. 研究目的ⁱ

本研究の目的は中小企業がローカルニッチ市場からナショナルニッチ市場を経て、グローバルニッチ市場へと進出するために必要なオープン・イノベーションの有効性が期待できるプラットフォームに関する理論的枠組みをブランド価値創造のための協働メカニズムの観点から明らかにすることにある。これまでの中小企業研究はその多くが企業の置かれた立場やその現状分析に終始し、肝心の経営者たちが望む実践面からのマーケティング導入のための手法はほとんど提案されず、中小企業マーケティングの理論化は未開発の状況にある。本研究は中小企業同士による最適なプラットフォームづくりのための理論的構築と中小企業マーケティングの根幹となる戦略的枠組みをブランド価値創造という切り口で示していく。

2. 研究の出発点 研究の背景

筆者の研究の出発点は前職において兵庫県公立高等学校教諭として、商業教育に携わってきたことが根本にある。そこには学習指導要領の変遷に伴う過去から現在に至る歴史的経緯と、産業の発展や社会情勢の変化のプロセスにおいて、抛りどころとなる先賢たちが築いてこられた哲学の存在が重要であると考えている。これは文部省（当時）検定済教科書『国際経済』（一橋出版・1996）を執筆した際に気づいたことになる。

商業上の取引において陸や海でのさまざまな自然の脅威や文化・生活・商習慣・言語などの違う国や場所での商的交流のリスクがあり、それらを軽減あるいは回避するためにさまざまな対策や教訓がつけられ、それらの多くは現代に生きるわれわれにとっても参考となる実り多い指摘であると考えられるⁱⁱ。

白石善章(2014)ⁱⁱⁱは市場の制度的進化における市場と商人のエートスについて、中世や近世の商人のあり方について、『中世の人間』（アロン・J・グレヴィッチ）及び『法の世界 中』（モンテスキュー）等を引用しながら、現代市場システムを支えているものが商人のエートス（商人的理念）＝信頼の精神が根底にあるとしている。

こうした指摘はわたしたち商業・流通・マーケティングに関わる研究者にとっても、その背景として再度押さえておくべき概念である。

3. プラットフォームの意味するところ

マーシャル・W. ヴァン・アルスタイン, ジェフリー・G. パーカー&サンギート・ポール・チョーグリー (2016) によれば、「プラットフォームは従来から存在」しており、事例として、「買い手と売り手を引き合わせるショッピングモール。購読者と広告主をつなぐ新聞」を挙げている^{iv}。

A. モザド&N.L ジョンソン (2016) は、「プラットフォームとは、複数のユーザーグループや消費者とプロデューサーの間での価値交換を円滑化するビジネスモデル」であり、「この交換を実現するために、プラットフォームはユーザーとリソースからなり、好きなときにアクセスできるスケール化可能な大型ネットワークをつくり、また、プラットフォームはユーザーが交流し、取引ができるコミュニティと市場を作る」としている^v。

こうしたことから理解できるように、プラットフォームは以前から存在しており、特に IT や IOT、AI の進化により、既存のプラットフォームに対して新たな技術や新たな場を創造することで、新たなルールづくりを推進しているということになる。

小林敏男（2014）はプラットフォームの戦略的な定義として「それに拠って立つことによって、もともとは独立したイノベーションであったものが、他のイノベーションをも引き起こし、すなわち異なるイノベーションの共鳴・共振を生じさせ、関連する技術・製品の需要を押し上げる技術、規格、あるいは社会的装置のこと^{vi}」としている。要は「プラットフォームによって、技術・製品のエコシステム（生態系）が形成され、エコシステム内で発生したイノベーションを通じてシステム全体が活性化され、その社会的価値が高まる^{vii}」ということになる。

4. 事例研究

ここでは、3つの事例を紹介することになるが、最初にオープン・イノベーションの観点からローカルニッチ産業として東北・岩手県でプラットフォームを構築し、その地歩を固めているアイカマス・ラボ社、次に岩手県一関市でクラフトビールの生産を地元の名産品や原材料をベースにユニークなビールづくりを行い、ローカルニッチからナショナルニッチを経て、グローバルニッチへの世界に足掛かりをつかんでいる世嬉の一酒造、最後に沖縄県那覇市にある焼酎メーカーのストーリー・テリングとしてのマーケティング戦略を実践している瑞泉酒造を取り上げる。

4-1. 株式会社アイカマス・ラボ^{viii}

本社所在地 〒020-0857 岩手県盛岡市北飯岡二丁目 4 番 23 号
ヘルステック・イノベーション・ハブ

設立 2003年5月28日

従業員 28名（2014年3月6日現在）

事業内容 マイクロアクチュエーターとその応用製品の開発・製造・販売
上記製品や技術、製造装置、評価装置の受託開発など

社名の由来は岩手出身の作家宮沢賢治の理想郷を意味する Ihatov（イーハトーブ）の実現（comes）という意味と、Iwate Communication Mechatronic Systems Laboratory の略語から片野社長が命名したものである。

数多くの産業が海外に工場進出することで、日本の産業が空洞化する過程で、例えば、アイカマス・ラボ社が標榜しているような自社製品の7-8割は made in Iwate にこだわり、さらには made in Tohoku で9割を達成していることは、ニッチであり、十分にオープン・イノベーションの実効性が効いていることを証明しているということにもなり、今後オープン・イノベーションを巡る議論の際にローカルニッチ産業のつながり方とその組み立て方が鍵を握ることになってくると考えられるのである。

4-2. 世嬉の一酒造いわて蔵ビール 岩手県一関市

地域名産品を使用した いわて蔵ビールのブランド価値創造戦略

地元産の「三陸牡蠣のスタウト（オイスタースタウト）」は陸前高田廣田湾の牡蠣の身と殻を使って醸造した濃厚な黒ビールであり、また、「ジャパニーズスパイスエール山椒」は一関産の山椒の実を使用して醸造したジャパニーズハーブエール山椒。ホップの代わりに一部山椒の実を使用することで、スパイシーで柑橘系の爽やかなビールとして製造されている。

このことはオリジナルテイストとしての価値創造であり、通常のネットワークであれば、原材料の価格をベースにした経済的取引がなされるが、ここでは地域の価値創造の観点からできるだけ地元産の東北復興を目的としたビールの生産となっている。

このようにして生産された2種類のビールは商社を通じ港渡し価格として、アメリカの西海岸にある主に日系レストランに向けて輸出されている。そこにはローカルニッチ➡ナショナルニッチ➡グローバルニッチ市場へとつながったということになる。その背景には2013年12月に和食がユネスコ無形文化遺産登録がなされ、これまで以上に日本食への評価が高まったということも寄与していると思われる。

地元の名産品を使用すれば、こだわりという価値がそのブランドに付加され、全国的に新たな市場の創造とブランド価値の創造につながるということで、日本各地の需要に応じたプラットフォー

ムの構築が可能となっている。大阪府内の事例であれば、大阪府松原市・松原商工会議所・阪南大学が中心となって構成されている「まつばらマルシェ企画委員会」の企画として、地元産の野菜を使用した KanPaI MaTsuBaRa 「麗しの枝豆」「愛しのトマト」として発売された実績がある。

4-3. 瑞泉酒造株式会社 泡盛生産メーカー（沖縄県那覇市）^{ix}

太平洋戦争時にアメリカ軍の爆撃により戦前から保管されていた黒麹菌は消滅したと思われていたが、1998年6月に東京大学で黒麹菌の真空保存が判明し（1935年に故坂口謹一郎博士が黒麹菌を採取／一度目の奇跡）、同年12月に里帰りとなり、その後復活へ向けた酒造りがおこなわれるものの、幾多の危機的状況を経て、遂に1999年6月1日に幻のお酒が復活した（二度目の奇跡）。

この泡盛は「御酒（うさき）」と命名され、そのストーリー性から数多くのマスコミに取り上げられることで、県外への需要も増加することで、現在の売上の県内の55%に対して県外45%の数字を呼び起こすことになったのである。他にも歌手のBEGINとのコラボでつくられた「びぎんのしまー」、東京大学コミュニケーションセンターで販売されている「熟成古酒御酒」などの背景にも、沖縄サミット（2000年）での泡盛の登場や沖縄を題材にしたNHKテレビ「ちゅらさん」（2001年）の全国放送などの影響もあり、その存在価値を高めてきたのである。

最近の泡盛業界の動きとしては欧米向け市場へ向けた共通ブランド名の創造『RYUKYU 1429』によるプラットフォームの共通化である。そこにはコンサルタント業のBlueship（那覇市）が瑞泉酒造（那覇市）、忠孝酒造（豊見城市）、久米島の久米仙（久米島町）3社と連携協定を結び、2018年10月アイスランド酒造販売会社と販売協定が提携された（『日本経済新聞』2018年11月6日付）。

5. まとめ

- 1) どのようなプラットフォームづくりに勤しんでいるのかが重要となるとともに、そのブランド価値が拠って立つところのブランド価値基盤が最も重要な位置づけになるということ。
- 2) ストーリーとしての手法によるマーケティング戦略は一時的には有効であるが、そのこと自体がその業界の市場の拡大を呼び起こす可能性は必ずしも高くはないということ。
- 3) ブランド価値はブランド価値基盤によって支えられていること、加えてそのブランド価値の本質にはブランド強度という新たな概念の導入が必要になってくるということ。
- 4) 流通のプラットフォーム化にはネットワーク外部性が貢献しているということ。
- 5) プラットフォーム型流通においては管理面としてのサプライ・チェーン・マネジメント(SCM)やカスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)を内包しており、市場に対してはこれまでの既存ビジネスでは実現しえなかったスピード性や多様性といった経済的価値をサードプレイスという場で提案し創造しているということ。

ⁱ 研究代表者平山弘 平成30年度『阪南大学科研費シンポジウム』日本学術振興会 科学研究費補助金（基盤研究（C））研究課題/領域番号16K03966 研究課題：「中小・零細企業に必要とされるプラットフォーム化とブランド価値創造戦略の重要性」2018年11月30日。

ⁱⁱ 平山弘（2020）「高大接続における商業教育（ビジネス教育）の返上と課題から見えてくるもの」『商業教育論集』第30集、106頁。

ⁱⁱⁱ 白石善章（2014）『市場の制度的進化－流通の歴史的進化を中心として－』創成社、65-100頁。

^{iv} マーシャル・W.ヴァン・アルスタイン、ジェフリー・G. パーカー&サンギート・ポール・チョーグリー（2016）「プラットフォーム革命 パイプライン型事業から脱却せよ」ハーバード・ビジネス・レビュー10月号、27-38頁。

（Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, *Harvard Business Review*）。

^v Moazed A. & N.L. Johnson (2016), *Modern Monopolies What It Takes to Dominate the 21st - Century Economy*, Applico.（藤原朝子訳（2018）『プラットフォーム革命 経済を支配するビジネスモデルはどう機能し、どう作られるのか』英治出版、48-49頁。

^{vi} 小林敏男（2014）『事業創成』有斐閣、iiiページ。

^{vii} 前掲書参照。

^{viii} 平山弘（2014）「オープン・イノベーションの実証研究－東北の労働集約産業構造の観点から－」『OCCASIONAL PAPER』No.58、阪南大学産業経済研究所、1-16頁。

^{ix} 平山弘（2017）「ストーリー構築による地域資源ブランドの開発と課題－沖縄瑞泉酒造を中心に－」『2017年日本地理学会春季学術大会発表要旨集』No.97、238頁、於：筑波大学。