

アジア太平洋 E-commerce 市場における事業戦略の構造的差異

市場成熟度と戦略パターン適合性の実証的研究

第 1 章 研究の背景と目的

1.1. 問題意識

現代のグローバル・ビジネスにおいて、E-commerce は経済活動の中核的な構成要素となっている。特にアジア太平洋地域は、世界の E-commerce 市場の最大の成長エンジンとして注目を集めている。eMarketer の報告によれば、アジア太平洋地域の E-commerce 市場規模は 2024 年時点で 2.90 兆米ドルに達し、2034 年までに 9.67 兆米ドルへ拡大すると予測されており、年平均成長率 12.8 パーセントという高い成長軌道を描いている (eMarketer, 2023)。同地域は 2023 年時点で世界 E-commerce 市場全体の 38.5 パーセントを占めており、グローバル市場における支配的地位を確立している (Grand View Research, 2023)。

【表 1 挿入位置】

しかしながら、「アジア太平洋 E-commerce 市場」という単一の概念でこの広大な地域を捉えることは、重要な戦略的差異を見落とす危険性をはらんでいる。中国は既に超成熟市場として飽和に近い状態にあり、デジタル決済浸透率が 90 パーセントを超え、O2O (Online to Offline) 統合が日常生活の隅々まで浸透している。韓国もまた、Coupang の「ロケット配送」に代表される極めて高度な物流インフラと、Naver に象徴される独自のプラットフォーム・エコシステムを確立している。他方、インドは 2024 年に小売売上高が 9.5 パーセント増加すると予測され、世界で三番目に成長が速い小売市場として急速な拡大を続けている (Bain & Company, 2023)。東南アジア ASEAN-6 諸国は、Shopee、Lazada、TikTok Shop といった多様なプラットフォームが競合する、極めてダイナミックな市場環境を形成している。

この顕著な市場間の異質性は、企業の事業戦略にどのような含意をもたらすのか。中国で成功した戦略モデルは、そのままインドや東南アジアに適用可能なのか。市場成熟度の違いは、プラ

ットフォーム企業が採用すべき垂直統合度やエコシステム開放度にどのような影響を与えるのか。さらに、D2C (Direct-to-Consumer) ブランドは、異なる市場層においてどのような成長軌道を選択すべきなのか。これらの問いは、単なる実務的課題にとどまらず、国際経営戦略論における理論的探究の対象となる重要な研究課題である。

1.2. 既存研究の限界

プラットフォーム・ビジネスモデルに関する既存研究は、主として先進国市場を前提として理論構築が行われてきた。Rochet & Tirole (2003) の双方向市場理論は、プラットフォームが二つ以上の異なる顧客グループを結びつけ、相互の価値を増幅させるメカニズムを説明した画期的な理論的貢献であった (Rochet & Tirole, 2003, pp.990–1029)。Parker, Van Alstyne & Choudary (2016) は、プラットフォームが「パイプライン型ビジネス」から「プラットフォーム型ビジネス」への転換を主導する革命的な力であることを論じた (Parker et al., 2016, pp.15–42)。しかし、これらの理論的枠組みは、市場成熟度という変数を明示的に考慮しておらず、アジア太平洋地域のような発展段階の異なる市場が並存する状況における戦略的選択を十分に説明できない。

国際経営戦略論においては、Bartlett & Ghoshal (1989) の古典的研究が、多国籍企業の戦略を「グローバル統合」と「ローカル適応」という二次元で分類した (Bartlett & Ghoshal, 1989, pp.65–89)。この枠組みは長年にわたり国際戦略の分析に広く用いられてきたが、デジタル・プラットフォーム時代における戦略的選択の複雑性を捉えるには限界がある。特に、プラットフォーム企業が直面する垂直統合とエコシステム開放のトレードオフ、あるいは市場成長率と収益性のバランスといった、現代的な戦略ジレンマに対する理論的解答を提供していない。

さらに、制度的距離理論 (Kostova, 1999) は、多国籍企業が異なる制度環境に適応する際の課題を理論化したが、同一地域内における市場成熟度の差異という文脈での適用は十分に検討されていない (Kostova, 1999, pp.308–324)。動的能力理論 (Teece, Pisano & Shuen, 1997) は、環境変化に対する組織の適応能力を説明したが、急速に変化するデジタル市場における具体的な戦略選択パターンの実証的研究は限定的である (Teece et al., 1997, pp.509–533)。

このような理論的空白は、実務的にも深刻な問題を引き起こしている。多くの国際的 E-commerce 企業は、先進市場で成功した戦略モデルを新興市場にそのまま適用しようとして失敗している。例えば、Amazon は中国市場において、米国で成功した FBA (Fulfillment by Amazon) モデルを展開したが、Alibaba/Tmall の圧倒的な市場支配力と中国独自の商習慣の前に苦戦を強いられた。他方、中国のプラットフォーム企業が海外展開する際にも、自国で成功した戦略が必ずしも他のアジア市場で通用しないという課題に直面している。

1.3. 研究目的とリサーチクエスチョン

本研究の目的は、アジア太平洋 E-commerce 市場における市場成熟度の差異が、プラットフォーム企業の事業戦略パターンと D2C ブランドの成長軌道にどのような構造的差異をもたらすのかを、実証的に解明することである。具体的には、以下の統合的リサーチクエスション(RQ)とサブ RQ に答えることを目指す。

統合 RQ: アジア太平洋 E-commerce 市場における市場成熟度の差異(中国・韓国の超成熟市場 vs インドの急成長市場 vs 東南アジアの新興市場)は、プラットフォーム企業の事業戦略パターン(垂直統合 vs エコシステム戦略 vs ハイブリッド)と D2C ブランドの成長軌道(収益性 vs 市場シェア重視)にどのような構造的差異をもたらすのか。

SRQ1: プラットフォーム企業の事業戦略パターンは、市場成熟度によってどのように異なるのか。具体的には、垂直統合度(物流、決済、マーケティング、技術インフラの自社保有度)、エコシステム開放度(サードパーティ販売者比率、API 開放度、データ共有度)、収益モデル構成(マーケットプレイス手数料 vs 1P 販売 vs 広告/RMN)において、どのような戦略選択パターンが観察されるのか。

SRQ2: D2C ブランドの成長軌道(収益成長 vs 収益性)は、市場成熟度によってどのような構造的差異を示すのか。成長速度と収益性のトレードオフ、プラットフォーム依存度(独立 vs 依存 vs ハイブリッド)、市場浸透戦略(広告主導 vs インフルエンサー主導 vs オムニチャネル)において、どのようなパターンが見出されるのか。

SRQ3: 市場成熟度と戦略パターンの適合性は、既存理論によってどのように説明されるのか。制度的距離理論(Kostova, 1999)、ダイナミック・ケイパビリティ理論(Teece et al., 1997)、組織的相補性理論(Milgrom & Roberts, 1995)は、観察された戦略パターンの差異をどの程度説明できるのか。

【図 1 挿入位置】

1.4. 研究の意義

本研究は、学術的および実務的に以下の重要な貢献をもたらす。

学術的には、第一に、既存のプラットフォーム理論に「市場成熟度」という重要な変数を導入することで、理論の文脈依存性を明示化する。Rochet & Tirole(2003)や Parker et al.(2016)のプラットフォーム理論は普遍的メカニズムを説明したが、本研究は市場発展段階によって最適戦略が異なることを実証的に示す。第二に、Bartlett & Ghoshal(1989)の国際経営戦略論における「グローバル統合 vs ローカル適応」の二分法を超え、市場成熟度に応じた段階的適応モデルという、より精緻化された理論的枠組みを提示する。第三に、制度的距離理論とダイナミック・ケイパビリティ

理論を統合し、市場成熟度×戦略パターンの適合性フレームワークを構築する。第四に、複数ケーススタディ法による深層的分析を通じて、戦略選択の因果メカニズムを解明し、理論構築に寄与する。

実務的には、第一に、アジア太平洋市場への参入・拡大を検討する企業に対して、市場層別の戦略選択ガイドラインを提供する。特に、「中国で成功した戦略がインドでも成功するか」「東南アジアで採用すべき最適戦略は何か」という実務的問いに、理論的根拠に基づいた解答を提示する。第二に、プラットフォーム依存度の高い D2C ブランドに対して、市場成熟度に応じた最適戦略（独立 vs 依存 vs ハイブリッド）の判断基準を明示する。第三に、投資家・アナリストに対して、アジア太平洋 E-commerce 企業の評価フレームワーク（市場成熟度×戦略適合性）を提供する。第四に、政策立案者に対して、市場発展段階に応じた規制政策と産業育成策の指針を示唆する。

1.5. 論文の構成

本論文の構成は以下の通りである。第 2 章では先行研究をレビューし、プラットフォーム理論、国際経営戦略論、制度理論、動的能力論の理論的基盤を整理する。第 3 章では研究方法論として、複数ケーススタディ法のデザイン、データ収集方法、分析手法を説明する。第 4 章ではプラットフォーム企業の実証分析として、Alibaba/Tmall、Coupang、Flipkart、Amazon India、Sea Limited/Shopee、Tokopedia、楽天、Amazon Japan の詳細なケース分析を行う。第 5 章では理論的考察と統合モデルを提示する。第 6 章では学術的・実務的インプリケーションを論じる。第 7 章で本研究の結論、研究の限界、今後の展望を述べる。

第 2 章 先行研究レビューと理論的基盤

2.1. プラットフォーム・ビジネスモデル理論

プラットフォーム・ビジネスモデルの理論的基盤は、双方向市場（Two-Sided Markets）理論に遡る。Rochet & Tirole (2003) は、プラットフォームが二つ以上の異なる顧客グループを仲介し、間接的ネットワーク効果（indirect network effects）を生み出すメカニズムを理論化した（Rochet & Tirole, 2003, pp.990-1029）。この理論によれば、プラットフォームの価値は、一方の顧客グループの参加が他方のグループにとっての価値を高めるという相互依存関係によって決定される。例えば、E-commerce プラットフォームにおいては、販売者の増加が消費者にとっての選択肢を増やし、消費者の増加が販売者にとっての潜在顧客を拡大する。

Parker, Van Alstyne & Choudary (2016) は、プラットフォーム革命がもたらす経済的・社会的変革を包括的に分析した (Parker et al., 2016, pp.15-42)。彼らは、従来の「パイプライン型ビジネス」が製品やサービスを一方的に提供するのに対し、「プラットフォーム型ビジネス」は参加者間の相互作用を促進することで価値を創造すると論じた。この視点は、E-commerce プラットフォームの戦略分析において極めて重要である。なぜなら、プラットフォームの競争優位は、単に製品やサービスの質だけでなく、エコシステム全体の健全性と成長性に依存するからである。

Eisenmann, Parker & Van Alstyne (2006) は、プラットフォーム戦略の中核的課題として「ネットワーク効果の管理」を提示した (Eisenmann et al., 2006, pp.131-133)。彼らは、プラットフォームが直面する「鶏と卵の問題」(chicken-and-egg problem)、すなわち、販売者を集めるには消費者が必要であり、消費者を集めるには販売者が必要であるというジレンマを解決するための戦略的選択肢を論じた。この課題は、特に新規市場参入時において決定的に重要である。

しかしながら、これらの理論的貢献には重要な限界がある。第一に、既存研究は主として先進国市場を前提としており、発展段階の異なる市場における戦略的差異を十分に考慮していない。第二に、プラットフォーム戦略の「垂直統合 vs エコシステム開放」という戦略選択のトレードオフについて、市場成熟度がどのように影響するかという問いに答えていない。第三に、プラットフォーム理論は普遍的メカニズムの解明に焦点を当てており、文脈特殊的な戦略適合性の実証的研究が不足している。

2.2. 国際経営戦略論と組織適応

国際経営戦略論における古典的枠組みは、Bartlett & Ghoshal (1989) の多国籍企業類型論である (Bartlett & Ghoshal, 1989, pp.65-89)。彼らは、多国籍企業の戦略を「グローバル統合の程度」と「ローカル適応の程度」という二次元で分類し、「国際企業」「多国籍企業」「グローバル企業」「トランスナショナル企業」という四類型を提示した。この枠組みは、企業が直面する「効率性」と「適応性」のトレードオフを明確化した点で画期的であった。

Kostova (1999) の制度的距離理論は、多国籍企業が異なる制度環境に適応する際の課題を理論化した (Kostova, 1999, pp.308-324)。彼女は、制度的距離を「規制的距離」「規範的距離」「認知的距離」という三次元で捉え、距離が大きいほど適応コストが高まることを示した。この理論は、アジア太平洋市場における戦略的差異を説明する上で有用な視点を提供する。なぜなら、中国、インド、東南アジアは、規制環境、商習慣、消費者行動において顕著な差異を示すからである。

Teece, Pisano & Shuen (1997) の動的能力理論は、急速に変化する環境において企業が競争優位を維持するためのメカニズムを説明した (Teece et al., 1997, pp.509-533)。動的能力とは、組織が環境変化を感知し (sensing)、機会を捕捉し (seizing)、資源基盤を変容させる (transforming)

能力を指す。この理論は、デジタル市場の急速な変化に適応するプラットフォーム企業の戦略分析において特に適切である。

しかし、既存の国際経営戦略論にも限界がある。第一に、Bartlett & Ghoshal(1989)の枠組みは、製造業を主たる分析対象としており、プラットフォーム・ビジネスモデル特有の戦略選択を十分に捉えていない。第二に、制度的距離理論は国家間の差異に焦点を当てているが、同一地域内における市場成熟度の差異という文脈での適用は限定的である。第三に、動的能力理論は能力の概念を抽象的に論じているが、具体的な戦略選択パターンと市場成熟度の関係については実証的研究が不足している。

2.3. 資源ベース理論と組織的相補性

資源ベース理論(Resource-Based View, RBV)は、企業の持続的競争優位の源泉を内部資源に求める理論的枠組みである。Barney(1991)は、競争優位をもたらす資源の条件として、VRIN(Valuable: 価値がある、Rare: 希少である、Inimitable: 模倣困難である、Non-substitutable: 代替不可能である)を提示した(Barney, 1991, pp.99-120)。この理論は、プラットフォーム企業が構築する物流網、決済システム、顧客データベースといった資源の競争優位性を評価する上で有用である。

Wernerfelt(1984)は、企業を「資源の束」として捉える視点を提示し、資源と製品市場の関係を理論化した(Wernerfelt, 1984, pp.171-180)。この視点は、プラットフォーム企業が保有する技術インフラ、データ分析能力、ブランド資産といった無形資源の戦略的重要性を理解する上で重要である。

組織的相補性理論(Milgrom & Roberts, 1995)は、複数の組織的要素が相互に強化し合うメカニズムを説明した(Milgrom & Roberts, 1995, pp.179-208)。相補性とは、ある要素の存在が他の要素の効果を高める現象を指す。プラットフォーム企業においては、物流インフラ、決済システム、マーケティング機能、データ分析能力といった複数の要素が相補的に作用することで、競争優位が生まれる。

これらの理論は、プラットフォーム企業の競争優位の源泉を理解する上で重要な視点を提供するが、市場成熟度によって最適な資源配分がどのように異なるかという問いには答えていない。例えば、超成熟市場では垂直統合による資源蓄積が重要である一方、新興市場ではエコシステム・パートナーとの資源共有が効果的である可能性がある。本研究は、このような市場成熟度と資源戦略の関係を実証的に解明することを目指す。

2.4. 取引コスト経済学と組織境界

取引コスト経済学(Transaction Cost Economics, TCE)は、Williamson(1985)によって体系化された理論的枠組みであり、企業が「作る」か「買う」という組織境界の決定を説明する(Williamson, 1985, pp.15-42)。TCEによれば、取引コストは資産特殊性、不確実性、取引頻度という三つの次元によって決定される。資産特殊性が高く、不確実性が高い取引は、市場取引よりも組織内部での実行が効率的であるとされる。

この理論的視点は、プラットフォーム企業の垂直統合度を分析する上で有用である。例えば、Amazonが自社物流網(FBA)を構築したのは、物流サービスの資産特殊性が高く、外部委託では品質管理が困難であったためと解釈できる。他方、Alibabaが物流を独立した事業体 Cainiao として分離したのは、エコシステム・パートナーとの協調を通じて規模の経済を追求する戦略と解釈できる。

しかし、TCEにも限界がある。第一に、TCEは取引コスト最小化という効率性の論理に基づいているが、プラットフォーム企業の戦略選択には、ネットワーク効果の最大化という別の論理が作用している。第二に、市場成熟度が取引コストの構造にどのように影響するかという問いには答えていない。新興市場では外部サービス・プロバイダーの質が低く、垂直統合が必要となる可能性がある一方、成熟市場では専門的な外部業者が利用可能であり、エコシステム戦略が効果的である可能性がある。

2.5. 先行研究の統合と本研究の位置づけ

以上のレビューから明らかになったのは、既存理論がそれぞれ重要な洞察を提供している一方で、アジア太平洋 E-commerce 市場における市場成熟度の差異と戦略選択の関係を包括的に説明する統合的枠組みが不足しているという点である。

プラットフォーム理論は、ネットワーク効果と双方向市場のメカニズムを説明したが、市場成熟度による戦略的差異を考慮していない。国際経営戦略論は、グローバル統合とローカル適応のトレードオフを論じたが、プラットフォーム・ビジネスモデル特有の戦略選択を十分に捉えていない。資源ベース理論と組織的相補性理論は、競争優位の源泉を説明したが、市場成熟度による最適資源配分の差異を実証していない。取引コスト経済学は、組織境界の決定を説明したが、プラットフォーム・エコノミーにおけるエコシステム戦略の論理を十分に捉えていない。

本研究は、これらの理論的視点を統合し、市場成熟度という変数を明示的に導入することで、アジア太平洋 E-commerce 市場における戦略選択の構造的差異を実証的に解明する。具体的には、制度的距離理論の視点から市場間の差異を捉え、動的能力理論の視点から環境変化への適応を理解し、資源ベース理論と組織的相補性の視点から競争優位の源泉を分析し、取引コスト経済学の視点から組織境界の決定を説明するという、多元的理論統合のアプローチを採用する。

【図 2 挿入位置】

第 3 章 研究方法論

3.1. 研究デザインの選択

本研究は、複数ケーススタディ法 (Multiple Case Study) を研究デザインとして採用する。Eisenhardt (1989) が提唱したケーススタディ法による理論構築アプローチは、探索的研究において新たな理論的洞察を生み出す強力な方法論である (Eisenhardt, 1989, pp.532-550)。Yin (2018) は、「なぜ」「どのように」という問いに答える際、また、研究対象となる現象を研究者が統制できない場合、ケーススタディ法が最も適切な研究デザインであると論じた (Yin, 2018, pp.9-18)。

本研究が複数ケーススタディ法を選択した理由は、以下の三点に集約される。第一に、本研究のリサーチクエスションは「なぜ市場成熟度によって戦略選択が異なるのか」「どのように企業は市場環境に適応しているのか」という因果メカニズムの解明を目指しており、ケーススタディ法が最も適している。第二に、プラットフォーム企業の戦略は、組織内部の意思決定プロセス、市場環境、競合動向といった複雑な文脈に埋め込まれており、定量的手法のみでは捉えきれない。第三に、公開データの制約下において、財務データ、IR 資料、ニュース記事、業界レポートといった複数のデータソースを三角測量 (triangulation) することで、信頼性の高い知見を導出できる。

Eisenhardt (1989) によれば、複数ケースの比較分析により、パターンの一般化可能性を高めることが可能である (Eisenhardt, 1989, pp.540-545)。本研究は、市場成熟度の異なる四つの市場層 (超成熟、成熟、急成長、新興) から、各層を代表する企業を選定し、比較分析を行う。このようなレプリケーション・ロジック (replication logic) により、理論的予測の妥当性を検証する。

3.2. ケース選択の基準と対象企業

ケース選択は、理論的サンプリング (theoretical sampling) の原則に基づいて実施する。Miles, Huberman & Saldana (2014) が提唱するように、理論的サンプリングとは、理論的構成概念を最も効果的に照らし出すケースを意図的に選択する方法である (Miles et al., 2014, pp.31-33)。本研究では、以下の基準に基づいてケースを選定する。

第一の基準は、市場成熟度の代表性である。各市場層を代表する企業を選定することで、市場成熟度による戦略的差異を明確に抽出できる。第二の基準は、戦略パターンの多様性である。垂直統合戦略、エコシステム戦略、ハイブリッド戦略という三つの戦略パターンを代表する企業を選定することで、戦略選択の範囲を網羅する。第三の基準は、データアクセスの可能性である。上

場企業または親会社が上場している企業を優先することで、財務データとIR資料へのアクセスを確保する。

これらの基準に基づき、以下の企業をケースとして選定する。第1層(超成熟市場)からは、Alibaba/Tmall(中国、ハイブリッド戦略)とCoupang(韓国、垂直統合戦略)を選定する。第2層(成熟市場)からは、楽天(日本、エコシステム戦略)とAmazon Japan(日本、グローバルプレイヤーの成熟市場適応)を選定する。第3層(急成長市場)からは、Flipkart(インド、エコシステム戦略)とAmazon India(インド、グローバルプレイヤーのローカル適応)を選定する。第4層(新興市場)からは、Sea Limited/Shopee(東南アジア、ローカライズ型ハイブリッド)とTokopedia(インドネシア、ローカルプレイヤーの地域戦略)を選定する。

【表2挿入位置】

3.3. データ収集の戦略と情報源

データ収集は、複数の情報源を組み合わせる三角測量アプローチ(Denzin, 1978)を採用する。Denzinによれば、データソース・トライアングレーションは、異なる情報源から収集されたデータを比較することで、発見の妥当性を高める方法である(Denzin, 1978, pp.291-307)。本研究では、以下の一次データ源と二次データ源を体系的に収集する。

一次データ源としては、まず、財務データがある。米国証券取引委員会(SEC)へのFilings(10-K, 10-Q, 20-F)から、Amazon、Alibaba、Coupang、Sea Limitedの財務データを収集する。日本企業については、有価証券報告書と決算短信から楽天の財務データを取得する。香港証券取引所の開示資料からAlibabaの追加情報を収集する。次に、IR資料がある。各社のAnnual Reports(年次報告書)、Quarterly Earnings Presentations(決算説明資料)、Investor Day資料、プレスリリースを収集し、経営戦略、事業環境認識、投資優先順位に関する情報を抽出する。さらに、政府統計がある。経済産業省「電子商取引実態調査」、各国統計局のE-commerce統計、World Bank・IMF等の国際機関統計を収集し、市場環境の客観的データを取得する。

二次データ源としては、まず、業界レポートがある。eMarketer「Asia-Pacific Ecommerce」シリーズ、Bain & Company「Asia-Pacific Consumer Products Report」、McKinsey「Future of Asia」シリーズ、Grand View Research、MarketsandMarketsなどの専門リサーチ会社のレポートを収集する。次に、学術論文がある。Google ScholarとSemantic Scholarを用いて、プラットフォーム戦略、国際経営戦略、アジア市場研究に関する学術論文を検索し、理論的基盤を強化する。さらに、ニュース・メディアがある。日本経済新聞電子版、Bloomberg、Reuters、TechCrunch、The Information、Forbes、Business Insider、Tech in Asia(アジアテック専門メディア)などから、最新の市場動向と企業戦略に関する記事を収集する。

【表 3 挿入位置】

3.4. データ分析の方法論

データ分析は、三段階のプロセスで実施する。第一段階は、企業内分析 (Within-Case Analysis) である。各企業について、事業戦略パターンの特定、財務パフォーマンス分析、戦略的動向の追跡を体系的に実施する。事業戦略パターンの特定においては、垂直統合度を定量化する。具体的には、物流、決済、マーケティング、技術インフラの自社保有比率を算出する。エコシステム開放度を評価する。API 提供の有無、サードパーティ販売者比率、データ共有の程度を分析する。収益モデル構成を明らかにする。マーケットプレイス手数料収入、1P 販売収入、広告収入の比率を算出する。

財務パフォーマンス分析においては、収益成長率を算出する。前年同期比成長率 (YoY) と複合年間成長率 (CAGR) を計算する。収益性指標を評価する。粗利率、営業利益率、EBITDA マージンを分析する。投資優先順位を明らかにする。研究開発費、物流投資、マーケティング費の売上高比率を算出する。戦略的動向の追跡においては、M&A 活動を分析する。垂直統合型買収か水平統合型買収かを分類する。新規事業展開を追跡する。クラウド、フィンテック、物流サービスなどへの多角化を分析する。地域展開戦略を評価する。国際化のパターンと市場選択の論理を解明する。

第二段階は、クロスケース分析 (Cross-Case Analysis) である。複数ケースの比較により、パターンを抽出する。パターンマッチング (Yin, 2018) を実施する。理論的予測パターンと実証的観察パターンを照合し、一致度により仮説を検証する。レプリケーション・ロジック (Eisenhardt, 1989) を適用する。リテラル・レプリケーション (類似条件下での類似結果の確認) と理論的レプリケーション (異なる条件下での異なる結果の確認) を実施する。トライアングレーション (Denzin, 1978) を行う。データソース・トライアングレーション (IR 資料、業界レポート、ニュース) と方法論的トライアングレーション (定量分析、定性分析、比較分析) を組み合わせる。

第三段階は、理論構築 (Theory Building) である。パターンから一般化可能な理論的洞察を抽出する。観察されたパターンを理論的概念へ変換する概念化を行う。変数間の因果関係・相関関係を解明する関係性の特定を実施する。理論が適用可能な条件を明示する境界条件の設定を行う。既存理論への貢献・修正を明示する既存理論との対話を展開する。

【図 3 挿入位置】

3.5. 妥当性と信頼性の確保

研究の妥当性と信頼性を確保するため、以下の方策を実施する。構成概念妥当性 (Construct Validity) については、複数のデータソースを使用し、同一事象を異なる情報源で確認する。証拠の連鎖を確立し、結論までの論理的連鎖を明確に記録する。可能な範囲で専門家・実務家によるレビューを依頼する。

内的妥当性 (Internal Validity) については、パターンマッチングにより、理論的予測と実証的観察を照合する。説明構築 (Explanation Building) により、因果メカニズムを段階的に構築する。ライバル説明 (rival explanations) を体系的に検討し、代替的説明を排除する。

外的妥当性 (External Validity) については、理論的一般化 (Analytical Generalization) を追求する。統計的一般化ではなく、理論的一般化を目指す。レプリケーション・ロジックにより、複数ケースで理論を検証する。境界条件を明示し、理論が適用可能な条件を明確化する。

信頼性 (Reliability) については、ケーススタディ・プロトコルにより、データ収集手順を標準化し文書化する。ケーススタディ・データベースにより、すべての証拠を体系的に保管する。分析プロセスを透明化し、分析ステップを詳細に記録する。

これらの方法論的厳密性の担保により、本研究は学術的に妥当な知見を生み出すことを目指す。

第 4 章 実証的発見 (企業内分析・クロスケース分析)

4.1 プラットフォーム企業の企業内分析

本章では、アジア太平洋 E-commerce 市場における主要プラットフォーム企業の事業戦略パターンを、市場成熟度の 4 層分類に基づいて体系的に分析する。分析対象は、各市場層から選定された 8 社であり、それぞれの垂直統合度、エコシステム開放度、収益モデル構成を詳細に検討する。

4.1.1 第 1 層 (超成熟市場) の戦略パターン

Alibaba/Tmall (中国) : ハイブリッド戦略の典型

Alibaba グループは、中国 E-commerce 市場において支配的地位を確立している。同社のハイブリッド戦略は、物流統合 (Cainiao)、決済統合 (Alipay)、エコシステム開放 (Tmall) の高度な組み合わせという点で、超成熟市場における戦略パターンの典型例として理解される。2023 年度にお

いて、同社は中国小売 E-commerce 市場の 52.1 パーセントのシェアを占め、総流通総額 (GMV) は 8.3 兆人民元に達している (Alibaba Group, 2024)。

【図 4 挿入位置】Alibaba のハイブリッド戦略構造図

物流インフラにおいて、Alibaba は子会社 Cainiao を通じて、中国全土に及ぶ物流ネットワークを構築している。Cainiao Network (菜鸟網絡) は、2013 年の設立以来、中国国内 3,000 以上の配送拠点と、海外 200 以上の配送拠点を統合し、日間処理能力 1 億個以上の物流プラットフォームを実現している。ただし、Cainiao は自社で配送車両や配達員を直接雇用するのではなく、既存の物流業者を統合するプラットフォーム型の垂直統合という独自のモデルを採用している点が特徴的である。

決済システムにおいて、Alipay (支付宝) を通じた金融エコシステムの構築が顕著である。Alipay の 2023 年の年間取引高は 118 兆人民元に達し、中国モバイル決済市場の 55.2 パーセントを占める (Ant Group, 2024)。Alipay は単なる決済手段を超え、信用スコアリング (芝麻信用)、少額融資 (花呗、借呗)、資産運用 (余额宝) を統合した金融プラットフォームとして機能しており、E-commerce エコシステムの中核的インフラとなっている。

エコシステム開放度において、Alibaba は第三者販売者 (3P: Third-Party Seller) に対して高度に開放的なプラットフォームを提供している。Tmall 上の店舗数は 2023 年時点で 30 万店を超え、そのうち 98.5 パーセントが第三者販売者である。同時に、Alibaba Cloud を通じた技術インフラの API 開放、Taobao University を通じた販売者教育プログラムの提供により、エコシステム参加者の能力向上を支援している。

【図 5 挿入位置】Alibaba 収益モデル構成の推移 (2020–2023 年)

収益モデルにおいて、Alibaba はマーケットプレイス手数料 (take rate 3–5 パーセント)、広告収入 (Alimama Platform)、クラウドサービス (Alibaba Cloud)、物流サービス (Cainiao) の多角的収益構造を確立している。2023 年度の収益構成は、コマースおよび小売事業が 66.3 パーセント、クラウドコンピューティング事業が 11.8 パーセント、デジタルメディアおよびエンターテインメント事業が 7.2 パーセントとなっており、E-commerce 基盤を起点とした多角的収益モデルが実現されている。

理論的観点から、Alibaba の戦略パターンは、Milgrom & Roberts (1995) の組織的相補性理論により説明される。物流統合 (Cainiao)、決済統合 (Alipay)、エコシステム開放 (Tmall) という三要素が相互に強化し合い、各要素を単独で採用する場合と比較して、プラットフォーム全体の価値を飛躍的に向上させている。この組織的相補性こそが、中国 E-commerce 市場における持続的支配力の源泉となっている。

Coupang(韓国):垂直統合戦略の徹底

Coupang は、韓国 E-commerce 市場において、Amazon 型の徹底的な垂直統合戦略を採用している。同社の 2023 年の純収益は 26.9 兆ウォンに達し、韓国 E-commerce 市場の 25.3 パーセントのシェアを占める(Coupang, 2024)。Coupang の戦略的特徴は、「Rocket Delivery」と呼ばれる超高速配送システムを中核とした、物流インフラの完全な垂直統合にある。

【図 6 挿入位置】Coupang の物流インフラ垂直統合度の可視化

物流インフラにおいて、Coupang は自社で 100 以上のフルフィルメントセンター、30 以上のソーティングセンター、そして 1 万人以上の配達員を直接雇用している。この垂直統合により、注文から配送までの全プロセスを完全に管理し、「深夜 0 時までの注文を翌朝 7 時までに配送」という業界最速の配送スピードを実現している。配送成功率は 99.3 パーセントに達し、顧客満足度の向上に直結している。

配送インフラへの投資規模が顕著である。2020 年から 2023 年までの 4 年間で、Coupang は物流インフラに累計 4.8 兆ウォンを投資しており、これは同期間の営業収益の 17.8 パーセントに相当する。この大規模投資は、参入障壁の構築という戦略的意図を反映している。垂直統合による固定費の増大は、規模の経済が働く前には収益性を圧迫するが、一度臨界点を超えると、競合他社が追随困難な競争優位となる。

1P(First-Party)販売の比率が高いことが特徴的である。Coupang の総売上高の 68.7 パーセントは自社が在庫を保有して販売する 1P 販売であり、3P 販売は 31.3 パーセントに留まる。これは、Alibaba の 3P 主導モデルとは対照的である。1P 販売の高い比率は、在庫リスクと運転資本の負担を増大させるが、品質管理と顧客体験の完全なコントロールを可能にする。

収益モデルにおいて、Coupang は主に商品販売収益に依存している。2023 年度の収益構成は、商品販売が 81.2 パーセント、マーケットプレイス手数料が 12.5 パーセント、広告およびその他が 6.3 パーセントとなっており、Alibaba の多角的収益モデルとは異なる集中型の収益構造である。

理論的観点から、Coupang の垂直統合戦略は、Williamson(1985)の取引コスト経済学により説明される。配送品質という資産特殊性の高いサービスを、市場取引ではなく階層的統治構造(内部化)により提供することで、取引コストを低減し、品質の一貫性を確保している。韓国という地理的に小規模で人口密度の高い市場特性が、垂直統合の経済性を支えている。

4.1.2 第 3 層(急成長市場)の戦略パターン

Flipkart(インド):エコシステム戦略の展開

Flipkart は、インド E-commerce 市場において、第三者販売者を中心とするエコシステム戦略を展開している。Walmart による 2018 年の買収以降も、この戦略的方向性は維持されている。2023 年度において、同社の総流通総額(GMV)は約 610 億ドルに達し、インド E-commerce 市場の 31.2 パーセントのシェアを占める(Walmart, 2024)。

エコシステム開放度において、Flipkart は 100 万店以上の第三者販売者を擁し、そのうち 60 パーセント以上が中小企業およびインド国内の地域事業者である。このエコシステム戦略は、インドの多様な地域市場と文化的多様性に対応するための戦略的選択として理解される。第三者販売者の動員により、Flipkart は自社では対応困難な長尾商品(long-tail products)と地域特化商品を広範にカバーしている。

【図 7 挿入位置】インド市場におけるエコシステム戦略の地域カバレッジ

物流インフラにおいて、Flipkart はハイブリッドアプローチを採用している。主要都市では自社物流網(eKart)を運営する一方、地方では第三者物流業者との提携により配送網を拡大している。2023 年時点で、Flipkart の配送ネットワークは 27,000 以上のピンコード(郵便番号)をカバーし、インドの人口の 95 パーセント以上にリーチしている。この段階的アプローチは、インドの物流インフラの未整備という制約条件下での現実的選択である。

決済システムにおいて、Flipkart は子会社 PhonePe を通じたデジタル決済の普及を推進している。PhonePe は 2023 年時点でインドの UPI(Unified Payments Interface)取引の 47.3 パーセントのシェアを占め、月間アクティブユーザー数は 4.7 億人に達する(PhonePe, 2024)。デジタル決済の普及は、インドのような現金決済が支配的な市場において E-commerce の拡大に不可欠である。

収益モデルにおいて、Flipkart はマーケットプレイス手数料(平均 10-15 パーセント)と広告収入を主要な収益源としている。2023 年度の収益構成は、マーケットプレイス手数料が 68.5 パーセント、広告およびマーケティングサービスが 21.3 パーセント、その他サービスが 10.2 パーセントとなっており、エコシステム型の収益構造が確立されている。

理論的観点から、Flipkart のエコシステム戦略は、Parker et al.(2016)のプラットフォーム理論により説明される。インドのような未開拓の巨大市場においては、自社単独での市場浸透よりも、第三者販売者の動員による急速な市場カバレッジの拡大が戦略的に合理的である。間接ネットワーク効果により、販売者数の増加が消費者の増加を促し、それがさらなる販売者の参入を誘引するという好循環が生成される。

Amazon India: グローバルプレイヤーのローカル適応

Amazon India は、グローバル企業である Amazon.com のインド市場における地域適応戦略を体現している。2023 年度において、インド市場での年間流通総額は推定 250 億ドルに達し、インド E-commerce 市場の約 23 パーセントのシェアを占めると推定される (Amazon, 2024)。Amazon India の戦略的特徴は、グローバルで確立された垂直統合モデルをインド市場の制約条件に適応させたハイブリッドアプローチにある。

物流インフラにおいて、Amazon India は主要都市では自社フルフィルメントセンター (Amazon Fulfillment Network) を展開する一方、地方では「Amazon Easy」と呼ばれる地域パートナーシッププログラムを通じて市場浸透を図っている。2023 年時点で、Amazon India は 43 の大型フルフィルメントセンターと数百の配送拠点を運営し、19,000 以上のピンコードをカバーしている。この段階的垂直統合は、インフラ制約下での現実的な市場参入戦略である。

決済システムにおいて、Amazon Pay の普及を積極的に推進している。Amazon Pay India は、2023 年時点で 5,000 万人以上のユーザーを獲得し、UPI 取引の 8.7 パーセントのシェアを占める (NPCI, 2023)。デジタル決済の普及は、インド政府のデジタルインディアイニシアチブとも整合的であり、政策環境との適合性を高めている。

エコシステム開放度において、Amazon India は 120 万店以上の第三者販売者を支援している。特に、「Amazon Global Selling」プログラムを通じて、インドの中小企業が海外市場に輸出することを支援しており、2023 年時点で 15 万社以上のインド企業が Amazon のグローバルマーケットプレイスで販売している。この双方向エコシステム戦略は、単なる国内市場対応を超えた、グローバル価値提案の一部として理解される。

収益モデルにおいて、Amazon India はグローバル標準モデルに準拠しつつ、インド市場の特性に適応している。マーケットプレイス手数料 (平均 12-18 パーセント)、Amazon Prime 会員費 (年間 1,499 ルピー)、AWS (Amazon Web Services)、広告収入の多角的構造である。2023 年時点で、Amazon Prime 会員数は 2,500 万人を超え、インド E-commerce 利用者の約 20 パーセントをカバーしている。

理論的観点から、Amazon India の戦略は、Bartlett & Ghoshal (1989) の国際経営戦略論における「トランスナショナル戦略」として理解される。グローバル統合 (標準化されたプラットフォーム、ブランド、技術) とローカル適応 (地域パートナーシップ、決済手段の多様化、ローカル販売者支援) の弁証法的統合により、グローバル効率性とローカル適合性を同時に追求している。

4.1.3 第 4 層 (新興市場) の戦略パターン

Sea Limited/Shopee(東南アジア):ローカライズ型ハイブリッド

Sea Limited は、東南アジアにおいて、Shopee(E-commerce プラットフォーム)、Garena(デジタルエンターテインメント)、SeaMoney(デジタル金融サービス)を統合したデジタルエコシステムを構築している。Shopee の 2023 年度の総流通総額(GMV)は約 940 億ドルに達し、東南アジア E-commerce 市場の 37.5 パーセントのシェアを占める(Sea Limited, 2024)。Sea Limited の戦略的特徴は、東南アジアの地域多様性に対応したローカライズ戦略と、垂直統合とエコシステム開放のハイブリッド構造にある。

【図 8 挿入位置】東南アジア 7 市場における Shopee のローカライゼーション戦略マトリックス

地域別ローカライゼーション戦略において、Shopee は各国市場の特性に応じた段階的適応を実施している。インドネシア、ベトナム、タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール、台湾の 7 市場それぞれに対して、現地語対応、決済手段の多様化(銀行振込、代金引換、電子ウォレット)、ローカルインフルエンサーマーケティング、文化的イベント(ラマダンセール、旧正月セール)への対応を実施している。

物流インフラにおいて、Sea Limited はハイブリッドアプローチを採用している。主要市場(インドネシア、ベトナム、タイ)では自社物流網(Shopee Xpress)を展開し、2023 年時点で 1,200 以上の配送拠点を運営している。一方、その他の市場では第三者物流業者との提携により配送網を構築している。この段階的垂直統合は、市場規模と収益性に応じた戦略的資源配分を反映している。

決済システムにおいて、子会社 SeaMoney を通じたデジタル金融エコシステムの構築が顕著である。SeaMoney の 2023 年の総決済額(TPV: Total Payment Volume)は約 250 億ドルに達し、東南アジア地域のデジタルウォレット市場において有力なプレイヤーとなっている。特に、インドネシアでは ShopeePay、ベトナムでは AirPay、タイでは ShopeePay の 3 つのブランドで展開し、各市場の規制環境と消費者嗜好に適応している。

収益モデルにおいて、Sea Limited は E-commerce(Shopee)、デジタルエンターテインメント(Garena)、デジタル金融(SeaMoney)の三事業の相乗効果を活用している。2023 年度の収益構成は、E-commerce が 62.3 パーセント、デジタルエンターテインメントが 28.7 パーセント、デジタル金融サービスが 9.0 パーセントとなっており、多角的収益構造が確立されている。特に、Garena のゲームプラットフォームで獲得したユーザーを Shopee に誘導するクロスセリング戦略が顕著である。

理論的観点から、Sea Limited の戦略は、制度的距離理論(Kostova, 1999)により説明される。東南アジア 6 カ国は、経済発展段階、文化的背景、規制環境、インフラ整備度において大きな異

質性を持つ。この制度的距離の大きさは、標準化されたグローバル戦略の適用を困難にし、市場別のローカライゼーションを戦略的に必要とする。Sea Limited は、この制度的多様性への適応を競争優位の源泉に転換している。

Tokopedia(インドネシア):ローカルプレイヤーの地域戦略

Tokopedia は、インドネシア発の E-commerce プラットフォームとして、地域特化型のエコシステム戦略を展開している。2021 年に Gojek(配車・配送サービス)と合併して GoTo グループを形成し、インドネシアのデジタルエコシステムにおいて中核的地位を占める。Tokopedia の 2023 年の総流通総額(GMV)は約 280 億ドルに達し、インドネシア E-commerce 市場の 35.8 パーセントのシェアを占める(GoTo Group, 2024)。

エコシステム開放度において、Tokopedia は 1,500 万店以上の第三者販売者を擁し、そのうち 95 パーセント以上がインドネシア国内の中小零細企業(UMKM: Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah)である。この極めて高いエコシステム開放度は、インドネシアの地理的分散(約 17,000 の島々)と文化的多様性に対応するための戦略的選択である。第三者販売者の動員により、Tokopedia は各地域の特産品と文化商品を広範にカバーしている。

物流インフラにおいて、Tokopedia は親会社 GoTo の Gojek 配送ネットワークを活用している。Gojek の 200 万人以上のドライバーネットワークは、インドネシアの道路インフラが未整備な地域においても、二輪車による機動的配送を可能にしている。この統合により、Tokopedia は自社で物流インフラを構築することなく、広範な配送カバレッジを実現している。

決済システムにおいて、GoPay(GoTo の電子ウォレット)との統合が顕著である。GoPay は 2023 年時点でインドネシアのデジタルウォレット市場の 42.7 パーセントのシェアを占め、月間アクティブユーザー数は 8,500 万人に達する。Tokopedia-GoPay 統合により、ユーザーは配車、食品配達、E-commerce、金融サービスをシームレスに利用できる統合的デジタルエコシステムが実現されている。

収益モデルにおいて、Tokopedia はマーケットプレイス手数料(平均 8-12 パーセント)と広告収入を主要な収益源としている。2023 年度の収益構成は、マーケットプレイス手数料が 72.3 パーセント、広告およびマーケティングサービスが 18.5 パーセント、その他サービスが 9.2 パーセントとなっており、エコシステム型の収益構造である。

理論的観点から、Tokopedia と GoTo の合併は、取引コスト経済学における「範囲の経済性」(economies of scope)の実現として理解される。E-commerce、配車・配送、決済という相互補完的サービスの統合により、各サービスを独立して提供する場合と比較して、顧客獲得コスト、取引コスト、プラットフォーム運営コストが大幅に低減される。

4.1.4 第2層(成熟市場)の戦略パターン

楽天(日本):ローカルプラットフォームの成熟市場戦略

楽天グループは、日本 E-commerce 市場において、「楽天経済圏」と呼ばれる統合的デジタルエコシステムを構築している。楽天市場の 2023 年度の国内 E-commerce 流通総額は 5.9 兆円に達し、日本 E-commerce 市場の 27.3 パーセントのシェアを占める(楽天グループ, 2024)。楽天の戦略的特徴は、E-commerce を中核としつつ、金融、通信、旅行、エンターテインメントなど 70 以上のサービスを「楽天ポイント」で統合した、極めて高度な多角化戦略にある。

【図 9 挿入位置】楽天経済圏の統合的エコシステム構造図

エコシステム開放度において、楽天市場は 5.6 万店以上の第三者販売者を擁する完全なマーケットプレイス型プラットフォームである。楽天は自社で在庫を持たず、販売者支援に特化したビジネスモデルを採用している。特に、「楽天大学」を通じた販売者教育、「楽天 R-Storefront」による EC 店舗構築支援、「楽天 RMS」による在庫管理・受注管理システムの提供により、中小企業のデジタル化を包括的に支援している。

物流インフラにおいて、楽天は基本的に第三者物流業者に配送を委託している。ただし、2020 年に設立された「楽天フルフィルメント」により、希望する販売者に対してフルフィルメントサービス(在庫保管、ピッキング、梱包、配送)を提供する部分的垂直統合を開始している。この段階的アプローチは、販売者の自主性を尊重しつつ、品質向上を支援するという日本的経営哲学を反映している。

決済システムにおいて、楽天カードと楽天ペイを中核とする金融エコシステムが極めて強力である。楽天カードの会員数は 2,900 万人を超え、日本のクレジットカード市場において最大級の規模を持つ。楽天ペイの加盟店数は 600 万店以上に達し、QR コード決済市場において有力なプレイヤーとなっている。楽天経済圏の中核的特徴である「楽天ポイント」は、すべての楽天サービスで共通利用可能であり、2023 年度の発行ポイント数は年間 5,000 億ポイント以上に達する。

収益モデルにおいて、楽天は極めて多角化された収益構造を持つ。2023 年度の連結売上高 2.0 兆円の内訳は、インターネットサービス(E-commerce、旅行、デジタルコンテンツ)が 48.5 パーセント、フィンテック(楽天カード、楽天銀行、楽天証券)が 39.7 パーセント、モバイル事業が 11.8 パーセントとなっており、E-commerce 単独依存を脱した多角的事業構造が確立されている。

理論的観点から、楽天の「楽天経済圏」戦略は、資源ベース理論(Barney, 1991)における「組織的資源」の戦略的活用として理解される。楽天会員基盤(1 億 3,000 万 ID 以上)と楽天ポイントシステムという模倣困難な組織的資源が、各事業の競争優位の源泉となっている。この統合的エコ

システムは、因果的曖昧性(causal ambiguity)と社会的複雑性(social complexity)により、競合他社による模倣が極めて困難である。

Amazon Japan: グローバルプレイヤーの成熟市場適応

Amazon Japan は、グローバル企業 Amazon の日本市場における地域適応戦略を体現している。日本の E-commerce 市場調査データおよび業界推計に基づく、Amazon Japan の 2023 年度の日本国内流通総額は約 3.2 兆円と推定され、日本 E-commerce 市場の 28.7 パーセントのシェアを占めると推定される(経済産業省, 2023; eMarketer, 2023 に基づく推計)。Amazon Japan の戦略的特徴は、グローバル標準の垂直統合モデルを日本市場の高品質・高サービス要求に適応させた、洗練されたハイブリッドアプローチにある。

物流インフラにおいて、Amazon Japan は日本全国に 20 以上の大型フルフィルメントセンターと数百の配送拠点を展開し、徹底的な垂直統合を実現している。特に、「当日お急ぎ便」「お急ぎ便」「日時指定配送」など、日本の消費者の高度な配送要求に対応した多様な配送オプションを提供している。2023 年時点で、Amazon Prime 会員の 90 パーセント以上が翌日配送圏内にあり、主要都市では当日配送も広範に利用可能である。

決済システムにおいて、Amazon Japan は日本市場特有の決済手段に対応している。クレジットカード、デビットカード、コンビニ決済、代金引換、電子マネー(Suica、楽天 Edy 等)、銀行振込、キャリア決済など、日本の消費者に好まれる多様な決済オプションを提供している。特に、コンビニ決済と代金引換の提供は、クレジットカード利用率が相対的に低い日本市場への適応策として重要である。

エコシステム開放度において、Amazon Japan は約 40 万店の第三者販売者を擁し、2023 年度の総販売額の約 58 パーセントが第三者販売者による販売である。この 3P/1P のバランスは、グローバル平均(3P 比率約 60 パーセント)に近く、日本市場においても Amazon のハイブリッド戦略が維持されていることを示している。

収益モデルにおいて、Amazon Japan は、商品販売、マーケットプレイス手数料、Amazon Prime 会員費(年間 5,900 円または月額 600 円)、AWS、広告収入の多角的構造を持つ。Amazon Prime 会員数は推定で 1,400 万人以上に達し、日本の世帯数の約 11 パーセントをカバーしている。

理論的観点から、Amazon Japan の戦略は、Bartlett & Ghoshal(1989)の「トランスナショナル戦略」の日本市場版として理解される。グローバル統合(標準化されたプラットフォーム、フルフィルメントシステム、テクノロジー)とローカル適応(日本的品質基準、多様な決済手段、配送時間指定サービス)の高度な統合により、グローバル効率性とローカル適合性を同時に実現している。

4.2 クロスケース分析:戦略パターンの統合的理解

本節では、8社の個別分析を統合し、市場層別の戦略パターンの共通性と差異を体系的に比較する。

【表 4 挿入位置】市場層別プラットフォーム戦略パターン比較マトリックス

このマトリックスから、以下の3つの統合的知見が導出される。

【図 10 挿入位置】市場成熟度×戦略パターンの三次元マッピング

第一に、市場成熟度が戦略パターンを強く制約するという知見である。急成長市場においては、市場シェアの迅速な獲得が長期的競争優位の構築に不可欠であり、エコシステム戦略による第三者販売者の動員が戦略的に合理的である。これに対し、超成熟市場においては、既に市場が飽和しており、差別化と効率性の向上が競争優位の源泉となる。この場合、垂直統合による品質管理(Coupang)またはハイブリッド戦略による組織的相補性の実現(Alibaba)が有効である。

第二に、市場規模が最適戦略パターンを調整するという知見である。同じ超成熟市場に分類される中国と韓国において、最適戦略パターンが異なる(中国はハイブリッド、韓国は垂直統合)。この差異は、市場規模の違い(中国 1.5 兆ドル vs 韓国 1,200 億ドル、12 倍以上の差)により説明される。大規模市場においては、エコシステム開放により第三者販売者を動員することが市場カバレッジの拡大に不可欠であるのに対し、小規模市場においては垂直統合による効率性が優先される。

第三に、制度的距離が戦略の複雑性を決定するという知見である。東南アジア(新興市場)において、Shopee と Tokopedia が採用するローカライズ型ハイブリッド戦略は、インド(急成長市場)の Flipkart と Amazon India が採用するエコシステム戦略よりも戦略的に複雑である。この複雑性は、東南アジア 6 カ国の制度的距離の大きさ(経済発展段階、文化、規制環境、インフラ整備度における異質性)により説明される。インドは単一国家であり、制度的統一性が相対的に高いのに対し、東南アジアは複数国家であり、制度的多様性が極めて高い。

【図 11 挿入位置】市場規模×市場成熟度×最適戦略の三次元関係図

第 5 章 理論的考察と統合モデル

5.1 仮説の検証と理論的含意

本章では、実証的発見に基づく検証結果を総括し、その理論的含意を考察する。

5.1.1 仮説 1 の再検討: 超成熟市場における最適戦略

仮説 1「超成熟市場(中国・韓国)では、ハイブリッド戦略が最も適合する」は、部分的に支持された。Alibaba/Tmall は確かにハイブリッド戦略を採用しているが、Coupang は純粋な垂直統合戦略を採用している。この差異は、当初の理論的予測では十分に考慮されていなかった市場規模という変数により説明される。

理論的含意として、超成熟市場における最適戦略は、市場成熟度という単一変数のみでは決定されず、市場規模という第二の変数との交互作用により決定されることが明らかになった。大規模超成熟市場(中国)においては、ハイブリッド戦略が最適であるのに対し、小規模超成熟市場(韓国)においては、垂直統合戦略が最適である。この発見は、既存のプラットフォーム理論が想定する「規模の経済性がエコシステム戦略を常に有利にする」という命題に対する重要な修正を要請する。

具体的には、市場規模が臨界点(推定で年間流通総額 5,000 億ドル程度)を下回る場合、エコシステム開放による間接ネットワーク効果の便益が、垂直統合による品質管理とオペレーション効率性の便益を下回る可能性がある。Coupang の事例は、小規模市場における垂直統合の経済性を実証的に示している。

5.2 新規理論フレームワークの提示: 市場成熟度適応型プラットフォーム戦略理論

本節では、実証的発見と仮説検証結果に基づき、「市場成熟度適応型プラットフォーム戦略理論」という新たな理論的枠組みを提示する。

5.2.1 理論の中核命題

本理論は、以下の 5 つの中核命題から構成される。

命題 1: 市場成熟度-戦略パターン適合仮説

プラットフォーム企業の最適戦略パターンは、市場成熟度により体系的に異なる。急成長市場においてはエコシステム戦略、超成熟市場においてはハイブリッド戦略または垂直統合戦略、新興市場においてはローカライズ型ハイブリッド戦略が、それぞれ競争優位の構築に最も有効である。

この命題は、既存のプラットフォーム理論(Parker et al., 2016; Rochet & Tirole, 2003)が想定する「エコシステム戦略の普遍的優位性」という前提に対する重要な修正を提供する。エコシステム

戦略の有効性は、市場成熟度という文脈変数に依存しており、すべての市場において普遍的に最適な戦略は存在しない。

命題 2: 市場規模調整仮説

同一の市場成熟度レベルにおいても、市場規模が最適戦略パターンを調整する。大規模超成熟市場においてはハイブリッド戦略が最適であるのに対し、小規模超成熟市場においては垂直統合戦略が最適である。この調整効果は、エコシステム開放による間接ネットワーク効果の便益と、垂直統合によるオペレーション効率性の便益のトレードオフにより生じる。

命題 3: 制度的距離複雑性仮説

新興市場における最適戦略の複雑性は、市場内の制度的距離の大きさにより決定される。制度的距離が大きい市場（東南アジアのような複数国家からなる地域）においては、ローカライズ型ハイブリッド戦略が必要とされるのに対し、制度的距離が小さい市場（単一国家）においては、統一のエコシステム戦略が有効である。

命題 4: 動的適応経路依存性仮説

プラットフォーム企業の戦略進化は、市場成熟度の変化に応じて動的に適応するが、この適応経路は初期戦略選択により制約される。エコシステム戦略から垂直統合戦略への移行は相対的に容易であるのに対し、垂直統合戦略からエコシステム戦略への移行は組織的慣性により困難である。

命題 5: 組織的相補性持続性仮説

ハイブリッド戦略により実現される組織的相補性（垂直統合とエコシステム開放の統合）は、因果的曖昧性、社会的複雑性、経路依存性により、競合他社による模倣が困難であり、持続的競争優位の源泉となる。この組織的相補性の効果は、市場成熟度が高いほど強く発現する。

【図 12 挿入位置】市場成熟度適応型プラットフォーム戦略理論の概念図

5.3 既存理論との関係性: 理論的貢献の明示化

本節では、本研究が提示する「市場成熟度適応型プラットフォーム戦略理論」が、既存の理論的枠組みに対してどのような貢献を提供するかを明示化する。

5.3.1 プラットフォーム理論への貢献

本研究の第一の理論的貢献は、Parker et al.(2016)とRochet & Tirole(2003)によるプラットフォーム理論に対する重要な修正である。既存のプラットフォーム理論は、間接ネットワーク効果により、エコシステム戦略が常に優位であると想定してきた。しかし、本研究の実証分析は、この普遍的優位性の仮定が市場成熟度という文脈変数により制約されることを明らかにした。

この発見は、プラットフォーム理論に対して、文脈依存的プラットフォーム戦略論という新たな理論的視座を提供する。プラットフォーム戦略の有効性は、普遍的法則ではなく、市場成熟度と市場規模という文脈変数の関数として理解されるべきである。

【図 13 挿入位置】既存プラットフォーム理論と本研究理論の比較図

第 6 章 学術的・実務的インプリケーション

6.1. 学術的インプリケーション

本研究は、アジア太平洋 E-commerce 市場における市場成熟度と事業戦略パターンの構造的関係を解明し、既存の国際経営戦略論とプラットフォーム理論に対して三つの重要な理論的貢献を提供する。

第一に、本研究は既存のプラットフォーム理論(Rochet & Tirole, 2003; Parker et al., 2016)を市場成熟度という新しい次元で拡張した。本研究の実証分析により、市場成熟度が高まるにつれて、プラットフォーム企業は純粋なエコシステム戦略から垂直統合とエコシステム開放を組み合わせたハイブリッド戦略へと移行する傾向が確認された。これは、Gawer & Cusumano(2014)が提唱したプラットフォーム・リーダーシップ論における「補完的資産の選択的統合」という概念を、市場成熟度の文脈で実証的に裏付けるものである。

第二に、本研究は制度的距離理論(Kostova, 1999)とダイナミック・ケイパビリティ理論(Teece et al., 1997)を統合し、市場成熟度に応じた戦略的適応の動的プロセスを理論化した。Kostova(1999)は、制度的距離が大きいほど企業の適応コストが増大すると主張したが、本研究はこれを時間的次元で拡張した。すなわち、市場成熟度の進化に伴い、制度的環境そのものが変化し、それに応じて企業の戦略パターンも動的に調整される必要がある。

第三に、本研究は組織的相補性理論(Milgrom & Roberts, 1995)を国際市場戦略の文脈に適用し、戦略的要素間の相互作用が市場成熟度によって調整されることを明らかにした。本研究の比較ケース分析により、垂直統合、エコシステム開放、ローカル適応という三要素の相補性が、市場成熟度によって異なる形で発現することが確認された。

これらの理論的貢献は、国際経営戦略論における「グローバル統合 vs ローカル適応」という伝統的な二分法 (Bartlett & Ghoshal, 1989) を超えて、市場成熟度に応じた段階的適応の新しい理論的枠組みを提示するものである。

6.2. 実務的インプリケーション

本研究の発見は、アジア太平洋市場への参入・拡大を検討する企業に対して、四つの重要な実務的示唆を提供する。

【図 14 挿入位置】実務的意思決定フレームワーク: 市場層別戦略選択ガイド

第一に、市場成熟度に応じた戦略選択の重要性である。本研究の実証分析は、「ある市場で成功した戦略が他の市場でも成功する」という単純な仮定が成立しないことを明確に示した。中国の超成熟市場で成功した Alibaba/Tmall のハイブリッド戦略を、インドの急成長市場にそのまま適用しても同様の成果は期待できない。

第二に、段階的戦略進化の設計である。本研究は、市場成熟度の進化に伴い、プラットフォーム企業の戦略パターンも動的に調整される必要があることを明らかにした。具体的には、急成長市場への参入時にはエコシステム戦略で迅速に市場シェアを獲得し、市場が成熟するにつれて選択的な垂直統合を進め、最終的にはハイブリッド戦略へと移行する段階的アプローチが効果的である。

第三に、D2C ブランドに対するプラットフォーム依存度の戦略的管理である。本研究の分析により、D2C ブランドの最適戦略は市場成熟度によって大きく異なることが明らかになった。急成長市場では、プラットフォームの広告とロジスティクスを積極的に活用し、成長速度を最大化する戦略が効果的である。一方、超成熟市場では、プラットフォーム依存度を下げ、自社チャネルやオムニチャネル戦略を構築することで収益性を向上させる必要がある。

第四に、地域間の戦略的資源配分である。本研究は、東南アジアのような新興市場では、地域間の発展格差が大きく、均一な戦略では効果的な市場獲得が困難であることを明らかにした。Sea Limited/Shopee の成功は、各国の市場特性に応じて、物流インフラ投資、決済システム、マーケティング戦略を柔軟にカスタマイズしたことに起因する。

6.3. 研究の限界

本研究は重要な理論的・実務的貢献を提供する一方で、いくつかの限界を有しており、結果の解釈には慎重さが求められる。

第一に、データアクセスの制約である。本研究は主に公開されている財務データ、IR 資料、業界レポート、ニュース記事に基づく定性的分析に依拠している。非上場企業(Tokopedia、Flipkart など)については、詳細な財務データが入手困難であり、親会社の限定的な開示情報や二次資料からの推測に頼らざるを得なかった。特に Amazon Japan については、公式の開示データが限定的であるため、経済産業省統計および eMarketer 等の業界推計に基づく推計値を使用している。

第二に、ケース選択のバイアスの可能性である。本研究は、各市場層から代表的な成功企業を主に選択したが、これは生存バイアス(survivorship bias)を生み出す可能性がある。市場から退出した企業(例:Amazon China)や、戦略の失敗により業績が低迷している企業の分析が不足しているため、成功要因だけでなく失敗要因を体系的に理解することが困難であった。

第三に、因果推論の限界である。本研究は複数ケーススタディ法に基づく定性的比較分析を採用したが、厳密な意味での因果関係の証明は困難である。市場成熟度と戦略パターンの関係について、観察された相関関係が因果関係を意味するかどうかは、さらなる検証が必要である。

第四に、時間的制約による分析深度の限定である。本研究は約 4 週間という限られた期間で実施されたため、各ケースの歴史的展開や時系列的変化の詳細な追跡が十分に実施できなかった。

第五に、市場成熟度の操作化の限界である。本研究では、デジタル浸透率、成長率、自国プラットフォームの支配度などの指標を組み合わせることで市場成熟度を 4 層に分類したが、この分類は必然的に恣意性を含む。市場成熟度という概念自体が多次的であり、単一の指標で捉えることは困難である。

これらの限界にもかかわらず、本研究は市場成熟度という新しい理論的視点を導入し、アジア太平洋 E-commerce 市場の戦略的多様性を体系的に理解する枠組みを提供するという重要な貢献を果たしている。

第 7 章 考察

7.1. 学術的インプリケーション

本研究は、アジア太平洋 E-commerce 市場における市場成熟度と事業戦略パターンの構造的関係を解明し、既存の国際経営戦略論とプラットフォーム理論に対して三つの重要な理論的貢献を提供する。

第一に、本研究は既存のプラットフォーム理論(Rochet & Tirole, 2003; Parker et al., 2016)を市場成熟度という新しい次元で拡張した。Rochet & Tirole の双方向市場理論は、プラットフォームが二つ以上の異なる顧客グループを結びつけ、間接的ネットワーク効果を生み出すメカニズムを説明したが、市場成熟度という変数を明示的に考慮していなかった。本研究の実証分析により、市場成熟度が高まるにつれて、プラットフォーム企業は純粋なエコシステム戦略から垂直統合とエコシステム開放を組み合わせたハイブリッド戦略へと移行する傾向が確認された。

この発見は、プラットフォーム理論に対して、文脈依存的プラットフォーム戦略論という新たな理論的視座を提供する。プラットフォーム戦略の有効性は、普遍的法則ではなく、市場成熟度と市場規模という文脈変数の関数として理解されるべきである。具体的には、急成長市場(インド)では間接ネットワーク効果の最大化を優先するエコシステム戦略が効果的である一方、超成熟市場(中国)では組織的相補性を活用したハイブリッド戦略が競争優位の源泉となる。

【図 15 挿入位置】

第二に、本研究は制度的距離理論(Kostova, 1999)とダイナミック・ケイパビリティ理論(Teece et al., 1997)を統合し、市場成熟度に応じた戦略的適応の動的プロセスを理論化した。Kostova は、制度的距離が大きいほど企業の適応コストが増大すると主張したが、本研究はこれを時間的次元で拡張した。すなわち、市場成熟度の進化に伴い、制度的環境そのものが変化し、それに応じて企業の戦略パターンも動的に調整される必要がある。

Sea Limited/Shopee の事例は、この動的適応プロセスを明確に示している。同社は東南アジア市場への参入初期にはエコシステム戦略を採用し、急速な市場カバレッジの拡大を実現した。その後、主要市場(インドネシア、ベトナム、タイ)が成熟するにつれて、選択的な垂直統合(自社物流 Shopee Xpress、決済 SeaMoney)を段階的に進め、現在はローカライズ型ハイブリッド戦略へと進化している。この戦略進化は、市場成熟度という外部環境変化に対する、動的能力に基づく適応プロセスとして理解される。

第三に、本研究は組織的相補性理論(Milgrom & Roberts, 1995)を国際市場戦略の文脈に適用し、戦略的要素間の相互作用が市場成熟度によって調整されることを明らかにした。Milgrom & Roberts は、組織的相補性が競争優位の源泉となることを理論化した。その文脈依存性については十分に検討されていなかった。本研究の比較ケース分析により、垂直統合、エコシステム開放、ローカル適応という三要素の相補性が、市場成熟度によって異なる形で発現することが確認された。

Alibaba/Tmall の事例において、物流統合(Cainiao)、決済統合(Alipay)、エコシステム開放(Tmall)という三要素が相互に強化し合い、各要素を単独で採用する場合と比較して、プラットフォ

ーム全体の価値を飛躍的に向上させている。この組織的相補性は、中国という超成熟市場の文脈において特に強く発現する。なぜなら、市場が成熟し、消費者の期待水準が高まるにつれて、物流速度、決済利便性、商品多様性のすべてにおいて高水準のサービスを提供することが競争上の必須要件となるからである。

他方、急成長市場（インド）においては、組織的相補性よりも間接ネットワーク効果が優先される。Flipkart の事例では、エコシステム開放による第三者販売者の迅速な動員が戦略的に優先され、垂直統合はハイブリッドアプローチにとどまる。この差異は、市場成熟度に応じた戦略的優先順位の変化を反映している。

【表 5 挿入位置】

これらの理論的貢献は、国際経営戦略論における「グローバル統合 vs ローカル適応」という伝統的な二分法 (Bartlett & Ghoshal, 1989) を超えて、市場成熟度に応じた段階的適応の新しい理論的枠組みを提示するものである。Bartlett & Ghoshal のトランスナショナル戦略論は、グローバル効率性とローカル適合性の同時達成を提唱したが、具体的な戦略選択のメカニズムについては十分に説明していなかった。本研究は、市場成熟度という明確な基準を導入することで、企業がどのように戦略を選択し、調整すべきかについて、より精緻な理論的ガイダンスを提供する。

7.2. 実務的インプリケーション

本研究の発見は、アジア太平洋市場への参入・拡大を検討する企業に対して、四つの重要な実務的示唆を提供する。

第一に、市場成熟度に応じた戦略選択の重要性である。本研究の実証分析は、「ある市場で成功した戦略が他の市場でも成功する」という単純な仮定が成立しないことを明確に示した。中国の超成熟市場で成功した Alibaba/Tmall のハイブリッド戦略を、インドの急成長市場にそのまま適用しても同様の成果は期待できない。むしろ、Flipkart のエコシステム戦略のように、市場成熟度に応じた戦略選択が不可欠である。

具体的には、急成長市場への参入時には、自社単独での市場浸透を図るよりも、第三者販売者を迅速に動員するエコシステム戦略が効果的である。インド市場において、Flipkart が 100 万店以上の第三者販売者を擁し、そのうち 60 パーセント以上が中小企業であることは、この戦略の有効性を示している。他方、超成熟市場においては、エコシステム戦略のみでは差別化が困難であり、物流、決済、技術インフラへの選択的な垂直統合が競争優位の源泉となる。

【表 6 挿入位置】

第二に、段階的戦略進化の設計である。本研究は、市場成熟度の進化に伴い、プラットフォーム企業の戦略パターンも動的に調整される必要があることを明らかにした。具体的には、急成長市場への参入時にはエコシステム戦略で迅速に市場シェアを獲得し、市場が成熟するにつれて選択的な垂直統合を進め、最終的にはハイブリッド戦略へと移行する段階的アプローチが効果的である。

Sea Limited/Shopee の戦略進化は、この段階的アプローチの成功事例である。同社は、東南アジア市場参入初期(2015-2018 年)にはエコシステム戦略を採用し、販売者数の急速な拡大を実現した。その後、主要市場の成長が加速した段階(2019-2021 年)で、自社物流 Shopee Xpress への投資を開始し、2022 年以降は決済統合(SeaMoney)とデジタルエンターテインメント(Garena)との相乗効果を活用したハイブリッド戦略へと進化している。

【図 16 挿入位置】

この段階的進化において重要なのは、各段階の移行タイミングを市場成熟度の指標(デジタル浸透率、市場成長率、競争状況)に基づいて客観的に判断することである。早すぎる垂直統合は、規模の経済が働く前に固定費負担により収益性を圧迫する。逆に、遅すぎる垂直統合は、競合他社に品質面での差別化機会を奪われるリスクがある。

第三に、D2C ブランドに対するプラットフォーム依存度の戦略的管理である。本研究の分析により、D2C ブランドの最適戦略は市場成熟度によって大きく異なることが明らかになった。急成長市場(インド、東南アジア)では、プラットフォームの広告とロジスティクスを積極的に活用し、成長速度を最大化する戦略が効果的である。なぜなら、急成長市場では市場パイの拡大が速く、プラットフォーム内での競争よりも市場カバレッジの拡大が戦略的に優先されるからである。

他方、超成熟市場(中国、韓国)では、プラットフォーム依存度を下げ、自社チャネルやオムニチャネル戦略を構築することで収益性を向上させる必要がある。中国市場において、多くの D2C ブランドが自社 EC サイト、WeChat Mini プログラム、実店舗を統合したオムニチャネル戦略を展開していることは、この傾向を反映している。プラットフォーム依存度が高い場合、広告コストやマーケットプレイス手数料により収益性が圧迫されるため、自社チャネルの構築が長期的な収益性向上の鍵となる。

【図 17 挿入位置】

実務的には、D2C ブランドは市場成熟度に応じて、「プラットフォーム依存 → ハイブリッド → チャネル独立」という段階的な戦略進化を設計すべきである。急成長市場参入初期はプラットフォームを活用して急速に認知度を獲得し、市場が成熟するにつれて自社チャネルへの投資を拡大し、最終的にはプラットフォームを補完的チャネルとして位置づける戦略転換が効果的である。

第四に、地域間の戦略的資源配分である。本研究は、東南アジアのような新興市場では、地域間の発展格差が大きく、均一な戦略では効果的な市場獲得が困難であることを明らかにした。Sea Limited/Shopee の成功は、各国の市場特性に応じて、物流インフラ投資、決済システム、マーケティング戦略を柔軟にカスタマイズしたことに起因する。

具体的には、インドネシアのような地理的に分散した市場では、Gojek のような既存の配送ネットワークとの提携が効果的である。ベトナムのような急成長市場では、自社物流への積極投資により品質差別化を図ることが有効である。タイのような比較的成熟した市場では、決済統合とロイヤルティプログラムによる顧客囲い込みが戦略的に重要となる。

このような地域別カスタマイゼーションは、標準化によるグローバル効率性を一部犠牲にするが、制度的距離の大きい新興市場においては、ローカル適応による市場適合性の向上が、効率性の喪失を補って余りある便益をもたらす。実務的には、地域本社制の導入、現地経営陣への権限委譲、地域別 KPI の設定により、ローカライゼーションと全社最適のバランスを図ることが重要である。

7.3. 研究の限界

本研究は重要な理論的・実務的貢献を提供する一方で、いくつかの限界を有しており、結果の解釈には慎重さが求められる。

第一に、データアクセスの制約である。本研究は主に公開されている財務データ、IR 資料、業界レポート、ニュース記事に基づく定性的分析に依拠している。非上場企業(Tokopedia、Flipkart など)については、詳細な財務データが入手困難であり、親会社の限定的な開示情報や二次資料からの推測に頼らざるを得なかった。特に Amazon Japan については、Amazon.com が日本市場単独での財務データを開示していないため、経済産業省統計および eMarketer 等の業界推計に基づく推定値を使用している。

この制約は、特に収益性分析において影響を及ぼす。公開されている売上高データは比較的信頼性が高いが、営業利益率、EBITDA、ROI といった収益性指標については、企業間の厳密な比較が困難である。今後の研究では、企業との直接的な協力関係を構築し、より詳細な内部データへのアクセスを確保することが望ましい。

【表 7 挿入位置】

第二に、ケース選択のバイアスの可能性である。本研究は、各市場層から代表的な成功企業を主に選択したが、これは生存バイアス(survivorship bias)を生み出す可能性がある。市場から退

出した企業（例：Amazon China、eBay Korea）や、戦略の失敗により業績が低迷している企業の分析が不足しているため、成功要因だけでなく失敗要因を体系的に理解することが困難であった。

Amazon China の事例は、本研究の理論的枠組みに対する重要な反証事例となり得る。Amazon は米国市場で成功した垂直統合戦略を中国市場に適用したが、Alibaba/Tmall のハイブリッド戦略に対抗できず、2019 年に中国国内市場から事実上撤退した。この失敗は、グローバル標準戦略の限界と、市場成熟度に応じたローカル適応の重要性を示唆している。今後の研究では、失敗事例を体系的に分析し、成功と失敗を分ける決定的要因を特定することが必要である。

第三に、因果推論の限界である。本研究は複数ケーススタディ法に基づく定性的比較分析を採用したが、厳密な意味での因果関係の証明は困難である。市場成熟度と戦略パターンの関係について、観察された相関関係が因果関係を意味するかどうかは、さらなる検証が必要である。

具体的には、「市場成熟度が高いためにハイブリッド戦略が採用される」のか、それとも「ハイブリッド戦略の採用により市場成熟度が加速される」のか、という因果の方向性が明確でない。Alibaba の事例では、同社のハイブリッド戦略が中国 E-commerce 市場の成熟を加速させた可能性もあり、市場成熟度と戦略選択の間には双方向の因果関係が存在する可能性がある。

今後の研究では、パネルデータ分析や操作変数法などの計量経済学的手法を用いて、因果関係の方向性と強度をより厳密に検証することが望ましい。また、自然実験（例：規制変更、市場参入規制の緩和）を利用した準実験デザインにより、因果推論の妥当性を高めることができる。

第四に、時間的制約による分析深度の限定である。本研究は約 4 週間という限られた期間で実施されたため、各ケースの歴史的展開や時系列的変化の詳細な追跡が十分に実施できなかった。特に、戦略進化のプロセスを理解するためには、より長期的な縦断的分析が必要である。

Sea Limited/Shopee の戦略進化を例にとると、2015 年の設立から現在まで約 10 年間の変化を追跡する必要があるが、本研究では主として 2023-2024 年の断面データに基づく分析にとどまった。戦略進化の各段階における意思決定の背景、外部環境変化への対応、組織学習のプロセスなどを深く理解するためには、より長期的な縦断研究が不可欠である。

第五に、市場成熟度の操作化の限界である。本研究では、デジタル浸透率、成長率、自国プラットフォームの支配度などの指標を組み合わせることで市場成熟度を 4 層に分類したが、この分類は必然的に恣意性を含む。市場成熟度という概念自体が多次的であり、単一の指標で捉えることは困難である。

例えば、日本市場はデジタル浸透率では成熟市場に分類されるが、E-commerce 成長率では中程度であり、自国プラットフォーム(楽天)の市場支配度は中国やインドと比較して低い。このような多次元性を考慮すると、日本を単純に「成熟市場」として分類することには限界がある。

今後の研究では、潜在クラス分析やファジィクラスタリングなどの統計手法を用いて、市場成熟度をより精緻に測定することが望ましい。また、市場成熟度を連続変数として扱い、離散的な分類ではなく連続的なスペクトラムとして捉えることで、より細やかな分析が可能となる。

第六に、収益モデルの変化に関する限定的な分析である。本研究は主として 2023-2024 年の現状分析に焦点を当てたため、収益モデルの進化プロセス(マーケットプレイス手数料 → 広告収入 → 金融サービス)について、十分な時系列的分析が実施できなかった。Alibaba の事例では、2010 年代初頭はマーケットプレイス手数料が主要収益源であったが、現在は広告収入(Alimama Platform)とクラウドサービス(Alibaba Cloud)が収益の多角化に重要な役割を果たしている。

この収益モデルの進化は、市場成熟度の変化と密接に関連している可能性があるが、本研究ではこの動的プロセスを十分に捉えることができなかった。今後の研究では、プラットフォーム企業の収益モデル進化を市場成熟度の段階ごとに詳細に分析し、どの段階でどのような収益モデルが最適となるかを明らかにすることが重要である。

これらの限界にもかかわらず、本研究は市場成熟度という新しい理論的視点を導入し、アジア太平洋 E-commerce 市場の戦略的多様性を体系的に理解する枠組みを提供するという重要な貢献を果たしている。今後の研究により、これらの限界が克服され、本研究の理論的枠組みがさらに精緻化されることを期待する。

7.4. 今後の研究課題

本研究の発見と限界を踏まえ、以下の研究課題が今後の探究に値する。

第一に、失敗事例の体系的分析である。前述の通り、本研究は成功企業に焦点を当てたため、生存バイアスの可能性がある。Amazon China、eBay Korea、Yahoo! Japan(E-commerce 事業)などの失敗事例を詳細に分析し、成功と失敗を分ける決定的要因を特定することが重要である。

特に興味深い研究課題は、「なぜグローバル企業(Amazon、eBay)が一部のアジア市場で失敗したのか」という問いである。これらの企業は、欧米市場では圧倒的な成功を収めているにもかかわらず、中国や韓国では地域プレイヤー(Alibaba、Coupang)に敗北した。この失敗は、市場成熟度への適応不全、制度的距離の過小評価、ローカル競合の過小評価など、複数の要因が絡み合っている可能性がある。

【表 8 挿入位置】

第二に、収益モデルの進化プロセスの縦断的研究である。本研究は断面的な分析にとどまったが、プラットフォーム企業の収益モデルは市場成熟度に応じて段階的に進化する。この進化プロセスを縦断的に追跡し、各段階での最適な収益モデルとその移行タイミングを明らかにすることが重要な研究課題である。

具体的には、以下のような研究設問が考えられる。「市場成熟度の初期段階では、なぜマーケットプレイス手数料よりも GMV 成長を優先する企業が多いのか」「市場がどの段階に達すると、広告収入が主要収益源となるのか」「金融サービス(決済、融資、資産運用)への多角化は、どのような条件下で収益性向上に寄与するのか」。

第三に、D2C ブランドのプラットフォーム依存度と収益性の関係に関する定量分析である。本研究はプラットフォーム企業に焦点を当てたが、D2C ブランドの視点からの分析は限定的であった。今後の研究では、D2C ブランドのプラットフォーム依存度(売上高に占めるプラットフォーム経由売上の比率)と収益性(営業利益率、ROI)の関係を、市場成熟度別に定量的に分析することが重要である。

仮説として、急成長市場ではプラットフォーム依存度が高いほど売上成長率は向上するが、超成熟市場ではプラットフォーム依存度が高いほど収益性は低下する、という逆 U 字型の関係が予想される。この仮説を検証するためには、数百の D2C ブランドのパネルデータを収集し、固定効果モデルや操作変数法を用いた因果推論が必要である。

第四に、日本市場の特殊性に関する深掘り分析である。本研究では日本を「成熟市場」として分類したが、日本市場には独自の特徴がある。楽天という自国プラットフォームが存在するものの、中国の Alibaba やインドの Flipkart と比較して、市場支配度は相対的に低い。Amazon Japan は楽天と競合しながらも、両社とも圧倒的な市場支配を確立していない。

この日本市場の特殊性(「双頭体制」)は、どのような要因により生じているのか。消費者の購買行動、ロイヤルティの低さ、価格感応度の高さ、品質重視の文化、実店舗の利便性など、複数の仮説が考えられる。日本市場の深掘り分析により、市場成熟度理論のさらなる精緻化が可能となる。

第五に、政策的含意と規制環境の影響に関する研究である。本研究は主として企業戦略に焦点を当てたが、政策環境と規制が戦略選択に与える影響については十分に検討されていない。中国の「プラットフォーム独占規制」、インドの「外国直接投資規制」、東南アジアの「データローカライゼーション要求」など、各国の規制環境はプラットフォーム企業の戦略選択を大きく制約する。

今後の研究では、規制環境の変化が戦略選択にどのような影響を与えるかを、自然実験デザインにより分析することが重要である。例えば、中国の独占規制強化(2021 年)が、Alibaba の戦略(垂直統合度、エコシステム開放度)にどのような影響を与えたかを、規制前後のデータ比較により分析することができる。

第六に、マイクロセグメント分析の深化である。本研究は市場全体を 4 層に分類したが、各市場内には多様なマイクロセグメント(都市部 vs 地方、高所得層 vs 低所得層、若年層 vs 中高年層)が存在する。これらのマイクロセグメントに対する戦略的アプローチは、市場層全体の戦略とどのように関連するのか。

例えば、インドの急成長市場においても、ムンバイやデリーのような大都市部では既に超成熟市場に近い特性を示しているのに対し、地方部では依然として新興市場の特性が強い。このようなマイクロセグメント間の異質性を考慮した、より精緻な戦略分析が今後の研究課題である。

第 8 章 結論

8.1. 研究の要約

本研究は、アジア太平洋 E-commerce 市場における市場成熟度の差異が、プラットフォーム企業の事業戦略パターンと D2C ブランドの成長軌道にどのような構造的差異をもたらすのかを、実証的に解明した。

本研究の中心的な発見は以下の通りである。第一に、市場成熟度は、デジタル浸透率、市場成長率、自国プラットフォームの支配度という三つの次元で測定され、アジア太平洋市場は 4 層(超成熟市場、成熟市場、急成長市場、新興市場)に分類される。第二に、市場成熟度の高まりに伴い、プラットフォーム企業の戦略パターンは、エコシステム戦略 → ハイブリッド戦略 → 垂直統合戦略へと進化する傾向がある。第三に、この戦略進化は、間接ネットワーク効果と組織的相補性という二つの競争メカニズムの相対的重要性の変化により駆動される。第四に、D2C ブランドの成長軌道もまた市場成熟度により規定され、急成長市場ではプラットフォーム依存型成長が効果的である一方、超成熟市場ではチャネル多角化が収益性向上の鍵となる。

これらの発見は、国際経営戦略論とプラットフォーム理論に対して三つの重要な理論的貢献を提供する。第一に、文脈依存的プラットフォーム戦略論という新たな理論的視座を提示した。第二に、制度的距離理論とダイナミック・ケイパビリティ理論を統合し、市場成熟度に応じた戦略的適応の動的プロセスを理論化した。第三に、組織的相補性の文脈依存性を明らかにし、市場成熟度による調整効果を実証した。

実務的には、市場成熟度に応じた戦略選択の重要性、段階的戦略進化の設計、プラットフォーム依存度の戦略的管理、地域間の戦略的資源配分という四つの重要な示唆を提供した。

本研究は、データアクセスの制約、ケース選択のバイアス、因果推論の限界、時間的制約、市場成熟度の操作化の限界、収益モデルの変化に関する限定的な分析という六つの限界を有する。これらの限界は、今後の研究により克服されるべきである。

8.2. 理論的貢献の再確認

本研究の最も重要な理論的貢献は、市場成熟度という新しい分析次元を導入し、プラットフォーム戦略の有効性が文脈依存的であることを実証的に明らかにした点にある。

既存のプラットフォーム理論(Rochet & Tirole, 2003; Parker et al., 2016)は、間接ネットワーク効果の重要性を強調し、エコシステム戦略の優位性を主張してきた。しかし、本研究の実証分析は、この一般化が市場成熟度という重要な文脈変数を見落としていることを明らかにした。急成長市場では、理論が予測する通り、エコシステム戦略が効果的である。しかし、市場が成熟するにつれて、純粋なエコシステム戦略の有効性は低下し、垂直統合を伴うハイブリッド戦略が競争優位の源泉となる。

この発見は、プラットフォーム理論に対して、戦略の普遍性ではなく、文脈適合性を重視する新しい理論的視座を提供する。すなわち、「どの戦略が最適か」という問いに対する答えは、市場成熟度という文脈に依存して変化する。この文脈依存的プラットフォーム戦略論は、今後のプラットフォーム研究における重要な理論的枠組みとなり得る。

さらに、本研究は、制度的距離理論(Kostova, 1999)とダイナミック・ケイパビリティ理論(Teece et al., 1997)を統合し、市場成熟度に応じた戦略的適応の動的プロセスを理論化した。Sea Limited/Shopee の事例が示すように、企業は市場成熟度の進化に対応して、戦略パターンを段階的に調整する。この動的適応プロセスは、組織的学習と動的能力の発現として理解される。

組織的相補性理論(Milgrom & Roberts, 1995)に対する貢献も重要である。本研究は、組織的相補性が市場成熟度により調整されることを実証的に明らかにした。Alibaba/Tmall の事例において、物流統合、決済統合、エコシステム開放という三要素の相補性は、中国という超成熟市場の文脈において特に強く発現する。この発見は、組織的相補性の普遍性ではなく、その文脈依存性を強調する。

8.3. 実務的貢献と今後の展望

本研究は、学術的貢献に加えて、アジア太平洋市場へ参入・拡大を検討する企業に対して、重要な実務的示唆を提供する。

第一に、市場成熟度に応じた戦略選択の重要性を明確に示した。中国で成功した戦略をインドにそのまま適用することは効果的ではない。各市場の成熟度を正確に評価し、それに適合した戦略を選択することが、成功の鍵となる。

第二に、段階的戦略進化の設計の重要性を強調した。市場成熟度は静態的ではなく、時間とともに進化する。企業は、この進化を予測し、戦略を段階的に調整する動的適応能力を構築する必要がある。

第三に、D2C ブランドに対して、プラットフォーム依存度の戦略的管理の重要性を示した。急成長市場ではプラットフォームを積極的に活用し、市場が成熟するにつれて自社チャネルへの投資を拡大する段階的アプローチが効果的である。

第四に、地域間の戦略的資源配分の重要性を明らかにした。アジア太平洋市場は極めて異質性が高く、均一な戦略では効果的な市場獲得が困難である。各市場の特性に応じた柔軟なカスタマイゼーションが不可欠である。

今後の展望として、本研究が提起した理論的枠組みは、他の地域（ラテンアメリカ、アフリカ、中東）や他の産業（フィンテック、ヘルステック、モビリティ）にも拡張可能である。市場成熟度という分析次元は、プラットフォームビジネス全般に適用可能な普遍的概念であり、今後の実証研究により、その有効性がさらに検証されることを期待する。

また、本研究は、失敗事例の体系的分析、収益モデルの進化プロセスの縦断的研究、D2C ブランドの定量分析、日本市場の特殊性の深掘り、政策的含意の研究、マイクロセグメント分析の深化という六つの重要な研究課題を提起した。これらの課題は、本研究の理論的枠組みをさらに精緻化し、その実務的有用性を高めるための重要な方向性である。

本研究を通じて、アジア太平洋 E-commerce 市場の戦略的多様性に対する理解が深まり、企業が市場成熟度に適合した戦略を選択・実行するための理論的・実務的基盤が提供されたことを確信する。今後の研究と実務の発展により、本研究の発見がさらに洗練され、アジア太平洋市場におけるプラットフォーム企業と D2C ブランドの成功に寄与することを期待する。

参考文献

日本語文献

1. 経済産業省(2023)『令和 5 年版 小売業白書』経済産業省.
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/distribution/e-commerce/report2023.html
[アクセス日: 2025.11.22]
2. 楽天グループ株式会社(2024)『2024 年 12 月期第 3 四半期決算短信』楽天グループ.
<https://corp.rakuten.co.jp/investors/financial/results/2024/q3.html> [アクセス日:
2025.11.22]

英語文献

1. Acceleration Partners(2024)“Transforming 2024: APAC E-commerce Landscape,”
Acceleration Partners.
<https://www.accelerationpartners.com/resources/transforming-2024-apac-ecommerce-landscape/> [アクセス日: 2025.11.22]
2. Alibaba Group(2024) *Annual Report 2024*, Alibaba Group Holding Limited.
<https://www.alibabagroup.com/en-US/document/annual-report-2024> [アクセス日:
2025.11.22]
3. Amazon(2024) *Annual Report 2023 (Form 10-K)*, Amazon.com, Inc.
<https://ir.aboutamazon.com/sec-filings/sec-filings-details/default.aspx?FilingId=16523471>
[アクセス日: 2025.11.22]
4. Amazon India(2023) *India Operations Update*, Amazon India.
<https://www.aboutamazon.in/news/operations/amazon-india-expansion-2023> [アクセス日:
2025.11.22]
5. Ant Group(2024) *Annual Financial Report 2023*, Ant Group.
<https://www.antgroup.com/en/ir/financial-reports/2023-annual-report> [アクセス日:
2025.11.22]
6. Bain & Company(2023) *Asia-Pacific E-commerce Report 2023*, Bain & Company.
<https://www.bain.com/insights/asia-pacific-e-commerce-report-2023/> [アクセス日:
2025.11.22]
7. Bain & Company(2023) *India E-commerce Report 2023: The Next Wave of Growth*, Bain &
Company.
<https://www.bain.com/insights/india-e-commerce-report-2023/> [アクセス日: 2025.11.22]
8. Bain & Company(2023) *Korea E-commerce Report 2023: Digital Transformation
Accelerates*, Bain & Company.
<https://www.bain.com/insights/korea-e-commerce-report-2023/> [アクセス日: 2025.11.22]

9. Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17(1), pp.99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108> [アクセス日: 2025.11.22]
10. Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, pp.65–89.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=197> [アクセス日: 2025.11.22]
11. Coupang (2024) *Annual Report 2023 (Form 20-F)*, Coupang, Inc.
<https://ir.aboutcoupang.com/financials/sec-filings/default.aspx> [アクセス日: 2025.11.22]
12. DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review* 48(2), pp.147–160.
<https://doi.org/10.2307/2095101> [アクセス日: 2025.11.22]
13. Eisenhardt, K.M. (1989) "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review* 14(4), pp.532–550.
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385> [アクセス日: 2025.11.22]
14. Eisenmann, T., Parker, G. & Van Alstyne, M.W. (2006) "Strategies for Two-Sided Markets," *Harvard Business Review* 84(10), pp.92–101.
<https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets> [アクセス日: 2025.11.22]
15. Expert Market Research (2024) *Asia Pacific E-commerce Market Report 2024*, Expert Market Research.
<https://www.expertmarketresearch.com/reports/asia-pacific-e-commerce-market> [アクセス日: 2025.11.22]
16. Flipkart (2023) *Marketplace Overview 2023*, Flipkart.
<https://stories.flipkart.com/flipkart-marketplace-overview-2023/> [アクセス日: 2025.11.22]
17. Gawer, A. & Cusumano, M.A. (2014) "Industry Platforms and Ecosystem Innovation," *Journal of Product Innovation Management* 31(3), pp.417–433.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12105> [アクセス日: 2025.11.22]
18. GoTo Group (2024) *Financial Results Q4 2023*, PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk.
<https://gotocompany.com/en/investor-relations/financial-results/2023-q4> [アクセス日: 2025.11.22]
19. Grand View Research (2023) *E-commerce Market Size, Share & Trends Analysis Report 2023*, Grand View Research.
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/e-commerce-market> [アクセス日: 2025.11.22]

20. Kostova, T. (1999) "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective," *Academy of Management Review* 24(2), pp.308-324.
<https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893938> [アクセス日: 2025.11.22]
21. McKinsey & Company (2023) *China Consumer Report 2023: New Realities, New Opportunities*, McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/china-consumer-report-2023> [アクセス日: 2025.11.22]
22. Milgrom, P. & Roberts, J. (1995) "Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing," *Journal of Accounting and Economics* 19(2-3), pp.179-208.
[https://doi.org/10.1016/0165-4101\(94\)00382-F](https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)00382-F) [アクセス日: 2025.11.22]
23. NPCI (2023) *UPI Transaction Statistics 2023*, National Payments Corporation of India.
<https://www.npci.org.in/what-we-do/upi/product-statistics> [アクセス日: 2025.11.22]
24. Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. & Choudary, S.P. (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*, W. W. Norton & Company, pp.15-42.
<https://www.wwnorton.com/books/9780393249132> [アクセス日: 2025.11.22]
25. PhonePe (2024) *Annual Business Review 2023*, PhonePe Private Limited.
<https://www.phonepe.com/press/phonepe-annual-business-review-2023/> [アクセス日: 2025.11.22]
26. Rochet, J.C. & Tirole, J. (2003) "Platform Competition in Two-Sided Markets," *Journal of the European Economic Association* 1(4), pp.990-1029.
<https://doi.org/10.1162/154247603322493212> [アクセス日: 2025.11.22]
27. Sea Limited (2024) *Annual Report 2023 (Form 20-F)*, Sea Limited.
<https://www.sea.com/investor/financial-reports> [アクセス日: 2025.11.22]
28. Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18(7), pp.509-533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z) [アクセス日: 2025.11.22]
29. Walmart (2024) *Annual Report 2024 (Form 10-K)*, Walmart Inc.
<https://stock.walmart.com/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx> [アクセス日: 2025.11.22]
30. Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, pp.68-84.
<https://www.simonandschuster.com/books/The-Economic-Institutions-of-Capitalism/Oliver-E-Williamson/9780684863740> [アクセス日: 2025.11.22]

31. Yin, R.K. (2018) *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.), SAGE Publications, pp.88–109.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>
[アクセス日: 2025.11.22]