

筑波大学大学院博士課程
システム情報工学研究科特定課題研究報告書

楽天の中国戦略に関する研究

金思詩 修士（ビジネス）

徐 燁 修士（ビジネス）

李 墨 修士（ビジネス）

刘 瑩 修士（ビジネス）

劉 琛 修士（ビジネス）

（経営・政策科学専攻）

指導教員 TURNBULL Stephen John

2015年3月

筑波大学大学院博士課程
システム情報工学研究科特定課題研究報告書

楽天の中国戦略に関する研究

- 201320582 金思詩 修士 (ビジネス)
201320591 徐 燁 修士 (ビジネス)
201320605 李 墨 修士 (ビジネス)
201320607 刘 瑩 修士 (ビジネス)
201320608 劉 琛 修士 (ビジネス)

(経営・政策科学専攻)

指導教員 TURNBULL Stephen John

2015年3月

目次

第1章 序論（共著）	1
1.1 はじめに.....	5
1.2 本研究の構成.....	6
参考文献	6
第2章 研究背景（共著）	7
2.1 世界 eーリテイリング業界と三社の現状	11
2.1.1 Status of E-commerce	11
2.1.2 会社概要	13
2.2 研究目的と内容	16
2.2.1 研究目的	16
2.2.2 研究内容と個人テーマ	16
2.3 調査方法.....	18
2.3.1 中国のネット通販利用者へのアンケート調査.....	18
2.3.2 インタビュー調査.....	18
2.3.3 楽天の M&A プレス・リリースについての内容分析	19
参考文献	20
第3章 楽天における M&A 戦略の変遷及び中国に再進出の M&A 戦略に関する分析 （刘瑩）	21
3.1 研究背景	25
3.2 研究目的	26
3.3 既存研究及び成功事例	26
3.3.1 既存研究のレビュー	26
3.3.2 中国市場の進出に成功した米アマゾンの事例から	26
3.4 楽天における M&A 戦略の変遷	27
3.4.1 分析方法とツール選定	27
3.4.2 データ素材.....	28
3.4.3 分析プロセス	29
3.4.4 分析結果	30
3.4.5 分析結果からの考察.....	31
3.5 楽天における中国に再進出の M&A 戦略	33

3.5.1 楽天における中国再進出の SWOT 分析.....	33
3.5.2 楽天における中国再進出の可能な形式.....	34
3.5.3 楽天における海外 M&A のケーススタディー.....	35
3.6 楽天における M&A の可能な中国企業.....	37
3.6.1 Vip.com.....	37
3.6.2 Yhd.com.....	37
3.7 結論と課題.....	38
参考文献.....	39
第 4 章 中国 EC 市場における物流戦略に関する分析（徐燁）.....	41
4.1 はじめに.....	45
4.1.1 背景.....	45
4.1.2 自社物流とアウトソーシングのメリット・デメリット.....	46
4.2 研究目的.....	47
4.3 先行研究と本章の関係性.....	47
4.4 仮説.....	48
4.5 調査対象・調査手法・分析手法.....	48
4.5.1 調査対象・調査手法.....	48
4.5.2 分析手法.....	49
4.6 分析.....	49
4.6.1 仮説 1-1 考察.....	49
4.6.2 仮説 1-2 考察.....	49
4.6.3 仮説 2 考察.....	50
4.6.4 仮説 3 考察.....	51
4.6.5 仮説 4 考察.....	52
4.7 まとめと経営示唆.....	55
参考文献.....	56
Chapter 5 Analysis Chinese E-shopping User Service Satisfaction Through E-S-QUAL Scale (金思詩).....	57
5.1 Introduction and Background.....	61
5.2 Research objectives.....	62
5.3 Literature View & Research Method.....	62
5.4 Sample & Measurement.....	64
5.4.1 Taobao Measurement.....	69

5.4.2 Amazon Measurement	70
5.4.3 Rakuten Measurement	71
5.5 Summary	72
References	74
第6章 中国 EC 市場における決済手段及び情報セキュリティ戦略に関する研究（劉琛）	75
6.1 はじめに	79
6.1.1 背景・動機	79
6.1.2 研究目的・意義	80
6.2 先行研究	80
6.3 研究課題・仮説	81
6.4 調査・分析手法	82
6.4.1 調査手法	82
6.4.2 調査概要と結果	83
6.4.3 分析手法	84
6.5 分析及び考察	85
6.5.1 検定結果一覧	85
6.5.2 仮説1 データ分析及び考察	85
6.5.3 仮説2 データ分析及び考察	87
6.5.4 仮説3 データ分析及び考察	87
6.5.5 仮説4 データ分析及び考察	89
6.5.6 仮説5 データ分析及び考察	89
6.6 結論	91
参考文献	93
第7章 中国市場の贅沢品を中心とする商品戦略に関する研究（李墨）	95
7.1 はじめに	99
7.2 研究目的	100
7.3 先行研究と本章の関連性	100
7.4 研究課題・仮説	101
7.5 調査対象・調査手法・分析手法	102
7.5.1 調査対象	102
7.5.2 調査手法	102
7.5.3 分析手法	102

7.6 分析と考察	103
7.6.1 観察1と観察2の分析	103
7.6.2 観察3と仮説1の分析	104
7.6.3 仮説2の分析	109
7.7 まとめと経営示唆	111
参考文献	113

第8章 結論（共著）	115
謝辞	119

付録

付録1 楽天M&A企業一覧(2000/1-2014/9) (刘 瑩)	121
付録2 EC物流に関するアンケート (徐 燁)	122
付録3 ECカスタマサービスに関するアンケート (金思詩)	126
付録4 EC経験者に向けアンケート調査 (劉 琛、李 墨)	131

図目次

Figure 2-1 B2C market share of different regions(%)	12
Figure 2-2 Chinese B2C and C2C market share growth rate	13
図 2-3 本研究の全体像	17
図 3-1 楽天 M&A 件数の推移 (2000 年 1 月~2014 年 9 月)	25
図 3-2 楽天の M&A プレス・リリースの一部	28
図 3-3 楽天 M&A 戦略の目的の変遷	31
図 4-1 中国の EC むけ宅配便取扱個数推移及び前年度宅配便増加率	45
図 4-2 配達サービスに対するクレーム内容	45
図 4-3 配達サービスの改善要望	54
Figure 5.1 Conceptual Framework	64
Figure 5.2 Ranking of E-service Quality Item	66
Figure 5.3 Structural equation model	68
図 6-1 アリペイ決済代行サービスの流れ	79
図 6-2 各決済手段に対する安全性と利便性の評価 (平均値)	86
図 6-3 ネットショッピングで一番利用したい決済手段と選択理由	86
図 6-4 二社の決済システムに対するイメージの分布	88
図 7-1 中国観光客日本で最も満足した購入商品	100
図 7-2 楽天経験者の年齢分布	103
図 7-3 楽天未経験者の年齢分布	103

図7-4	楽天高品質商品の満足度モデル.....	106
図 7-5	楽天各商品満足順位の総合平均得点.....	108
図 7-6	2012 年中国人が最も買いたい贅沢品のブランド.....	109
図 7-7	最も買いたい贅沢品ブランド.....	110
図 7-8	楽天贅沢品満足度—楽天満足度モデル.....	111

表目次

表 2-1	楽天株式会社の概要.....	14
表 2-2	楽天株式会社の沿革.....	14
表 2-3	アリババ・グループの概要.....	15
表 2-4	アリババ・グループの沿革.....	15
表 2-5	アマゾン・ドット・コム概要.....	16
表 2-6	アマゾン・ドット・コム沿革.....	16
表 2-7	アンケート調査の詳細.....	18
表 2-8	インタビュー調査の概要.....	19
表 2-9	データ素材の概要.....	19
表 3-1	米アマゾンの SWOT 分析.....	27
表 3-2	カテゴリー属性と属性を表現する特徴語.....	29
表 3-3	各特徴語の idf 値.....	30
表 3-4	楽天の海外 M&A 一覧.....	32
表 3-5	楽天における中国 EC 市場における SWOT 分析.....	34
表 3-6	海外進出形式の優劣.....	35
表 4-1	自社物流、アウトソーシングにおけるメリット・デメリット.....	46
表 4-2	アンケート概要.....	48
表 4-3	配達員の対応（アマゾン中国）についての各設問と顧客満足度の相関分析.....	49
表 4-4	配達員の対応（タオバオ）についての各設問と顧客満足度の相関分析.....	50
表 4-5	固有値表.....	50
表 4-6	各項目の因子負荷量.....	50
表 4-7	係数.....	51
表 4-8	固有値表（固有値 1 以上のみ）.....	51
表 4-9	各項目の因子負荷量.....	52
表 4-10	改善要望第一位の記述統計量.....	53
表 4-11	改善要望第二位の記述統計量.....	53
表 4-12	改善要望第三位の記述統計量.....	54
Chart 5.1	Reliability Statistics of Taobao Amazon and Rakuten.....	67
Chart 5.2	Reliability Statistics of each dimension in E-S-Qual.....	67

Chart 5.3	Standard Fitness Index.....	68
Chart 5.4	Taobao Fitness Index	69
Chart 5.5	Taobao SEM Result.....	69
Chart 5.6	Amazon Fitness Index	70
Chart 5.7	Amazon SEM Result.....	70
Chart 5.8	Rakuten Fitness Index.....	71
Chart 5.9	Rakuten SEM Result.....	71
Table 5.1	Dimension of E-S-QUAL Scale	63
Table 5.2	Profiles of The Three Samples.....	65
Table 5.3	Outcome of SEM Analysis	73
表 6-1	アンケート調査概要	83
表 6-2	アンケート概要.....	84
表 6-3	仮説検証結果一覧.....	85
表 6-4	各決済手段の詳細	86
表 6-5	ウィルコクソンの符号順位検定 記述統計.....	87
表 6-6	ウィルコクソンの符号順位検定統計量.....	87
表 6-7	決済手段のイメージの項目表	88
表 6-8	カイ 2 乗検定結果.....	88
表 6-9	基本統計量.....	89
表 6-10	相関係数結果表	89
表 6-11	セキュリティ意識の評価項目	90
表 6-12	仮説 5 の記述統計.....	90
表 6-13	分散分析結果.....	90
表 7-1	各国製品イメージ（中国 14 都市平均）（15－59 歳各都市 540－900 名）	99
表 7-2	楽天商品品質、総体イメージに対する満足度と職業のクロス相関係数表... 103	103
表 7-3	職業による楽天の商品品質と総体イメージの t 検定.....	103
表 7-4	三社各満足度の基本統計量.....	105
表 7-5	タオバオ商品品質 - 楽天商品品質の t 検定結果.....	105
表 7-6	タオバオ商品品質 - 楽天商品品質と年齢の t 検定結果.....	105
表 7-7	回転後の成分行列.....	106
表 7-8	楽天高品質商品の満足度と各影響因子の標準化パス係数表	106
表 7-9	タオバオで各商品を最も買いたくない理由(パーセンテージ).....	107
表 7-10	楽天で各商品を最も買いたい理由(パーセンテージ).....	107
表 7-11	楽天に対する満足度と各因子の回帰分析結果.....	108
表 7-12	楽天の贅沢品の満足度と各因子の回帰分析結果.....	109
表 7-13	楽天の贅沢品満足度と各影響因子の標準化パス係数表	111