

2025 年度夏期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
<p>EC 市場におけるブランド価値毀損の構造と新たな EC 流通プラットフォームの提案 ～自社実践からの考察～</p>	
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; display: inline-block; padding: 5px 20px;">ビジネス企画提案</div>

学籍番号	8823102	氏名	中村 明
------	---------	----	------

教 員	
主査	諏訪園 貞明教授
審査委員 担当	青木英彦教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

EC 市場におけるブランド価値毀損の構造と新たな EC 流通プラットフォームの提案 ～自社実践からの考察～

目次

第 1 章 はじめに	4
第 1 節 研究の背景	4
第 1 項 研究の動機	4
第 2 項 商流の変遷と筆者の経歴	5
第 3 項 研究の目的	8
第 4 項 EC 卸売プラットフォームの先行事例	8
第 2 節 基本概念と用語の定義	11
第 1 項 「新たな EC 流通プラットフォーム」とは	11
第 2 項 プレミアム消費スタイルとは	13
第 3 項 「プレミアム商品」とは	15
第 4 項 「指定価格販売」とは	16
第 5 項 「選択的流通」とは	16
第 6 項 「ブランド表現管理」とは	16
第 3 節 本ペーパーの構成	19
第 2 章 リサーチクエスチョン	20
第 3 章 研究方法	21
第 1 節 調査分析 1、問題と原因の因果関係/コーザリティ分析	21
第 2 節 サプライヤー・バイヤー向けアンケート調査	22
第 1 項 サプライヤーへのアンケート調査	22
第 2 項 バイヤーへのアンケート調査	25
第 3 節 サプライヤー・バイヤー向けインタビュー調査	27
第 1 項 サプライヤーへのインタビュー調査	27
第 2 項 バイヤーへのインタビュー調査	35
第 4 節 先行事例による法制度適合性検証	41
第 1 項 指定価格販売	41
第 2 項 選択的流通 資生堂判例とは	43
第 5 節 先行事例による価格パネル分析と販売現場ヒアリング調査	43
第 1 項 指定価格商品とオープン価格商品の価格推移調査	43
第 2 項 家電量販店販売員向けヒアリング調査	48
第 4 章 リサーチクエスチョンの分析結果	51
第 5 章 「新たな EC 流通プラットフォーム」の提案	53
第 1 節 取引フロー	53
第 1 項 「モール型」プラットフォーム設計	53

第 2 項 サプライヤー・バイヤー双方との「取引規約」	53
第 3 項 指定価格販売と選択的流通を共存させる独自のプラットフォーム設計	54
第 2 節 「価格」を管理する「価格クローリングサービス機能」	56
第 3 節 「販路」を管理する「正規取引店認証サービス」	56
第 1 項 サービスの概要	56
第 2 項 バイヤー側のメリット	57
第 3 項 バイヤーに求められる条件	57
第 4 項 認定後のサポートと運用	57
第 5 項 認定後の特典	57
第 6 項 遵守事項	57
第 4 節 「ブランド表現」を管理する「コンテンツサーチサービス」	59
第 6 章 期待される効果および今後の課題と展望	60
第 1 節 期待される効果	60
第 1 項 サプライヤーのブランド価値の保護と収益性の向上	60
第 2 項 バイヤーの利益確保と実務負担軽減	60
第 3 項 消費者満足度の向上	60
第 2 節 今後の課題	61
第 1 項 利害対立の調整と制度設計	61
第 2 項 ルール順守のモニタリング機構	61
第 3 項 法制度との整合性と柔軟な対応	61
第 4 項 価格以外の価値訴求	61
第 5 項 多ジャンルへの応用	62
第 3 節 展望	62
第 1 項 三方良しの新たな流通エコシステムの構築	62
第 2 項 プレミアム消費スタイルと親和性の高い販路の実現	62
第 3 項 EC 市場全体の信頼性向上と参入促進	62
第 4 項 グローバル展開	62
第 4 節 総括	63
第 7 章 おわりに	64
謝辞	65
引用・参考文献・参考サイト	66
付録	67
付録 1、「ブランド価値」とは	67
1-1 守りたいブランド価値	67
1-2 EC 市場における商品の差別化喪失とブランド価値の希薄化に関する分析	67
1-3 小括	69
付録 2、消費者の循環	69
2-1 消費者の悪循環の定義	69
2-2 消費者の好循環の定義	70
付録 3、指定価格販売について	70

付録 4、 選択的流通について.....	72
4-1 選択的流通とは.....	72
4-2 資生堂の例.....	73
4-3 選択的流通による「正規取扱店」選定基準.....	76
4-4 「正規取扱店認証制度」基準ガイドライン.....	79
4-5 小括.....	81
付録 5、 新たな EC 流通プラットフォームによる日本ブランドの海外販売について.....	82
5-1 日本の独占禁止法における垂直的取引制限.....	82
5-2 日米の法制度と考え方の比較.....	83
5-3 MAP と UPP の応用による日本ブランドの海外販売.....	86
5-4 小括.....	89

第 1 章 はじめに

第 1 節 研究の背景

筆者が経営する「ナカムラ」が運営する EC 卸売プラットフォームでは、サプライヤーは「ブランドに見合う価格で売れない」と参入に慎重で、バイヤーは「価格競争で利益が出ない」と悩んでいた。これらの課題を受け、サプライヤーとバイヤーが持続的に共存できる新たな EC 流通設計の必要性を感じ、本研究に着手した。

■ 研究の目的

本研究の目的は、優良なブランドを持つサプライヤーが EC 市場で価値を毀損せず成長でき、バイヤーも持続的に利益を得られる仕組みを構築することにある。筆者がプラットフォームとしての視点に加え、サプライヤー・バイヤー両方の立場を併せ持つ強みを活かし、三位一体的視点から新たな EC 流通プラットフォーム構想のあり方を提案する。尚、本ペーパーは、IMRAD 形式（序論・方法・結果・考察の順）で研究を進める。

■ 先行事例の整理

先行する EC 卸売プラットフォームは、2000 年代の「スーパーデリバリー」や「NETSEA」から始まり、近年では「OROSY」「Goooods」など、D2C ブランド重視・差別化型へ進化してきた。取引機能や信用管理が強化されてきた一方で、価格競争の激化やブランド価値維持の難しさからプレイヤーの撤退が相次ぎ、各社の成長に限界が見えつつある。

第 2 節 基本概念と用語の定義

■ 「新たな EC 流通プラットフォーム」とは

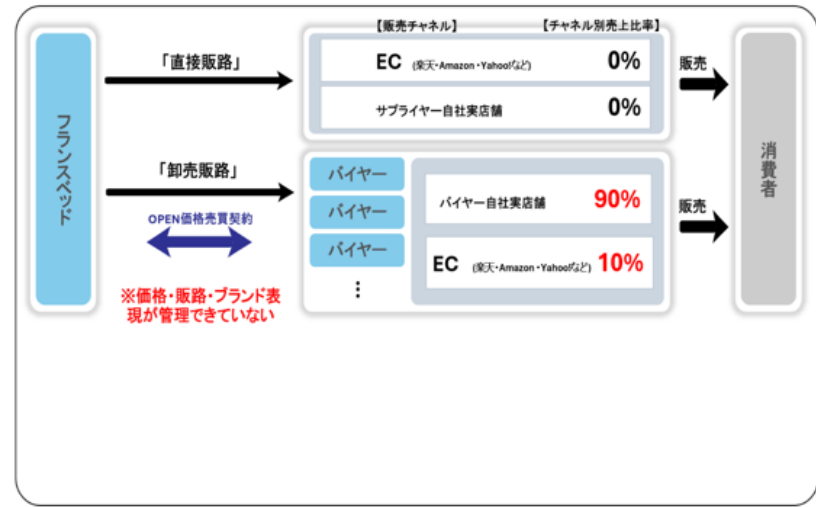
これまでの自社実践による考察により、EC におけるサプライヤーとバイヤーの諸問題が、価格と販路とブランド表現の管理方法に起因しているのではないかと仮説を立て、その解決に向けて**筆者が独自に考案したのが「新たな EC 流通プラットフォーム」構想**である。それは当社がサプライヤーとバイヤーの橋渡し役となり、販売価格を管理し、ブランド価値に相応しい表現が可能なバイヤーを選び、プレミアム商品を必要とする消費者に届けることを企図した新しい流通形態である。

本研究では、そのフィージビリティを多面的な調査分析により検証する。

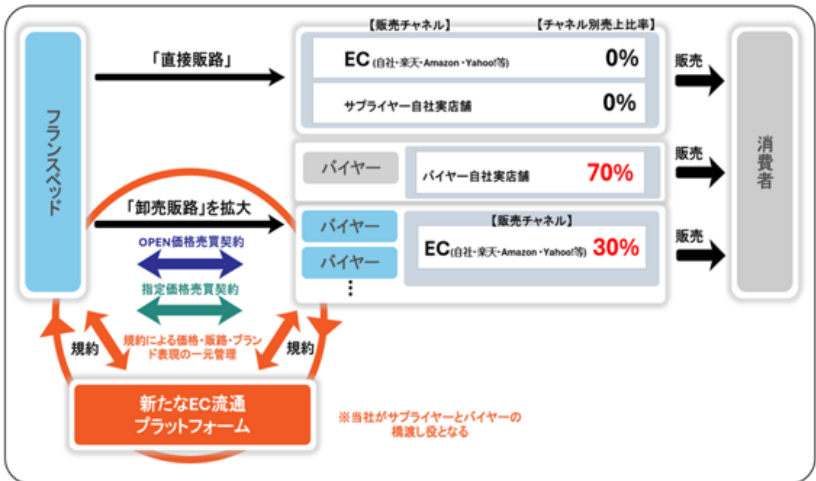
サプライヤーの販路は、「直接販路」と「卸売販路」があり、販売チャンネルにはサプライヤー・バイヤーそれぞれに「EC」と「自社実店舗」がある。本提案はこの卸売販路の EC 販売チャンネルの拡大を目的とする。

下図は、日本を代表する大手ベッドメーカーの現在の商流に対して、新たな EC 流通プラットフォームを利用後の商流と期待されるポジションを図示した。今後、本提案により売上げ・利益の純増を目指す。

【フランスベッドの現在の商流】



【新たな EC 流通プラットフォームを利用後の商流とポジション】



出所：筆者作成

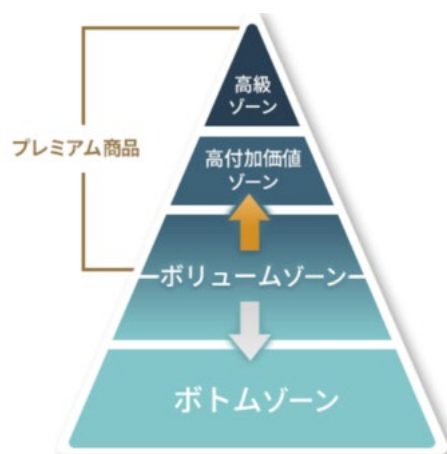
■ プレミアム消費スタイルとは

近年の EC 拡大は利便性を高めた一方で、粗悪品や不十分な説明によるトラブルも増加傾向にある。消費者庁や経産省のデータからも、安価な商品選択による失敗例が浮き彫りとなっている。最近では「安さ」よりも信頼性や付加価値に重きを置く「プレミアム消費スタイル」が増加している。NRI 調査でも「安さ納得消費」の比率は減少し、「価値ある商品に正当な対価を支払う」層が拡大しており、本研究はこうしたプレミアム消費スタイルの志向を持つ消費者層を対象とする。



■ プレミアム商品とは

高品質・高付加価値・独自性を備えた商品群であり、体験価値やブランド世界観も重視される。本研究では、差別化が可能な商品（高級／高付加価値ゾーン、ボリュームゾーン内の一部）をプレミアム商品として扱い、指定価格販売の対象となる。



出所：筆者作成

■ 指定価格販売とは

販売リスクをサプライヤーが負担しつつ、価格を指定して取引する制度である。パナソニックでは約 50% の家電製品が対象となっており、メーカー直販に類似する性質を持つ流通形態である。

■ 選択的流通とは

ブランド価値や品質維持を目的として、販売業者を選別・制限する流通方式である。高品質・差別化商品で主に採用されている流通形態である。

■ ブランド表現管理とは

サプライヤーが定めたブランド価値を損なわぬよう、公式コンテンツと同等の商品表示を義務付ける仕組み。素材や説明が不十分な非正規取扱店と、正規取扱店の違いがブランド認知に大きな影響を与える。

第 2 章 リサーチクエスション

本研究では、EC 市場におけるブランド価値の毀損とその解決策を明らかにするため、以下の 3 つの問い（RQ）を設定する。

■ RQ1：サプライヤー・バイヤー・消費者が EC 市場で直面する課題とその根本原因は何か。

- ▶ コーザリティ分析により、三者間の因果関係を明らかにする。

■ RQ2：従来の EC 卸売プラットフォームにおける関係者の課題と今後の期待とは何か。

- ▶ アンケートとインタビュー調査を通じて実態を把握し、分析する。

■ RQ3：実店舗で用いられる指定価格販売や選択的流通は、EC 市場にも適用可能か。

- ▶ 法制度との整合性や価格構造の分析により、導入可能性を検証する。

第 3 章 調査方法と分析結果

第 1 節 調査分析 1：問題と原因の因果関係／コーザリティ分析

サプライヤー・バイヤー・消費者の三者に共通する課題は、価格・販路・ブランド表現の無秩序な流通に起因しており、悪循環を形成していた。これらを是正するには、三要素を統合管理する流通構造の再設計が必要とされた。

第 2 節 サプライヤー・バイヤー向けアンケート調査

サプライヤー調査：9 割以上が「売上拡大」「ブランド認知向上」を期待する一方、約 8 割が「価格崩れ」「独禁法リスク」に懸念を示し、自律的統制に限界を感じていた。外部プラットフォームによる一元管理に高い期待が寄せられた。

バイヤー調査：60%が指定価格販売を価格競争回避策として支持。導入には「粗利 20%以上の

確保」や「ルール違反監視」が前提条件とされる一方、ルール未遵守時の損失リスクへの不安も示された。

第 3 節 サプライヤー・バイヤー向けインタビュー調査

Q1～Q4：サプライヤーの課題は、価格・販路・ブランド表現の管理が属人的・煩雑で、理想と現実の間に大きなギャップが存在していた。

Q5：外部スキームに対する期待は強く、法的裏付けと制度設計が明確であれば、導入への意欲が高まると示された。

第 4 節 先行事例による法制度適合性検証

パナソニックの事前相談や資生堂事件の判例を踏まえ、適切な条件と契約明文化を伴うことで、指定価格販売や選択的流通は独禁法上合法と確認された。



出典：公正取引委員会 HP

第 5 節 先行事例による価格パネル分析と販売現場ヒアリング調査

指定価格商品は 9%以内の安定した価格推移を示し、オープン価格商品との差が明確となった。下図は、ドラム式洗濯乾燥機による日立製の指定価格商品と、シャープ製のオープン価格商品の価格変動率調査である。

他方、指定価格販売に関する大手量販店でのヒアリングでは、交渉負担の軽減、販売効率の向上、販売員のモチベーション向上といったポジティブな現場評価が得られた。

以上の調査分析により本提案は、価格・販路・表現の外部統制と合法性の確保を通じて、ブランド価値の保護と流通効率の向上を同時に達成し得る有効な手段であることが実証された。

調査 2、ドラム式洗濯乾燥機の比較例

- ・調査期間：発売後約 3 か月間
- ・調査対象商品：日立【指定価格】、シャープ【オープン価格】
- ・比較商品特性：価格帯・性能容量・サイズ・機能が同等のもの
- ・調査方法：Amazon の実勢価格を約 90 日間吸い上げ調査する

図表 3-18 ドラム式洗濯乾燥機比較図



メーカー	発売日	型番	1 日目	11 日目	21 日目	31 日目	41 日目	51 日目	61 日目	71 日目	81 日目	91 日目
日立【指定価格】	2024/10/1	BD-STX130KL	386,667	386,667	386,667	386,667	386,667	386,667	386,667	353,333	353,333	353,333
価格変動率			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	91%	91%	91%
シャープ【オープン価格】	2024/11/13	ES-V12C-NL	349,800	258,000	274,000	258,000	227,364	250,700	250,700	270,900	234,545	203,800
価格変動率			100%	74%	78%	74%	65%	72%	72%	77%	67%	58%

BD-STX130KL	日立 ドラム式洗濯乾燥機【左開き】13.0kg ビッグドラム 日立 BD-STX130KL W
商品の重量	93 キログラム
付属コンポーネント	給水ホース(約 0.8m)、カバー、輸送用ボルト
ブランド名	日立(HITACHI)
製品型番	BD-STX130KL W
商品の寸法 奥行×幅×高さ	72 x 63 x 106.5 cm

ES-V12C-NL	シャープ ドラム式 洗濯乾燥機 洗濯 12kg 乾燥 6kg 幅 59.6cm 左開き
商品の重量	80 キログラム
コントローラーの種類	タッチ、アプリ
ブランド名	シャープ(SHARP)
製品型番	ESV12CNL
特殊機能	リロード機能
商品の寸法 奥行×幅×高さ	73.9 x 64 x 111.5 cm
商品の重量	80 Kilograms



出所：筆者が公開情報で整理作成

第 4 章 リサーチクエスチョンに対する分析結果

■ RQ1：サプライヤー・バイヤー・消費者が EC 市場で直面する課題とその根本原因は何か。

【結果】

サプライヤーは価格崩壊とブランド表現の不統一により成長が停滞し、バイヤーは利益率の低下、消費者は期待と現実の乖離による不満を抱えている。これらは「価格・販路・ブランド表現」の無秩序な流通に起因しており、この三要素を統合管理する新たな取引形態が、各主体の課題解決に有効であると示唆された。

■ RQ2：従来の EC 卸売プラットフォームにおける関係者の課題と今後の期待とは何か。

【結果】

サプライヤーは価格の不安定性や販路・ブランド管理の不十分さに課題を感じており、外部プラットフォームへの期待が高い。バイヤーも利益率の圧迫や差別化困難を課題とし、指定価格販売制度に対して前向きな評価を示している。これらから、三要素の統合管理が双方の課題解消につながる可能性が確認された。

■ RQ3：実店舗で用いられる指定価格販売や選択的流通は、EC 市場にも適用可能か。

【結果】

パナソニックや資生堂の事例から、メーカー負担がある場合の指定価格販売や合理的条件付きの選択的流通は合法と判断されている。また、実証データにより、指定価格商品は EC 上でも価格安定性が高いことが確認された。これらの結果から、両制度は EC 市場にも適用可能であると結論づけられる。

【結論】

以上の調査分析により、本プラットフォームの有用性、受容性が確認された。

第 5 章 「新たな EC 流通プラットフォーム」の提案

第 4 章の結論により、今後当社では「新たな EC 流通プラットフォーム」の実装計画を進める。

第 1 節 取引フロー

■ 「モール型」プラットフォーム設計

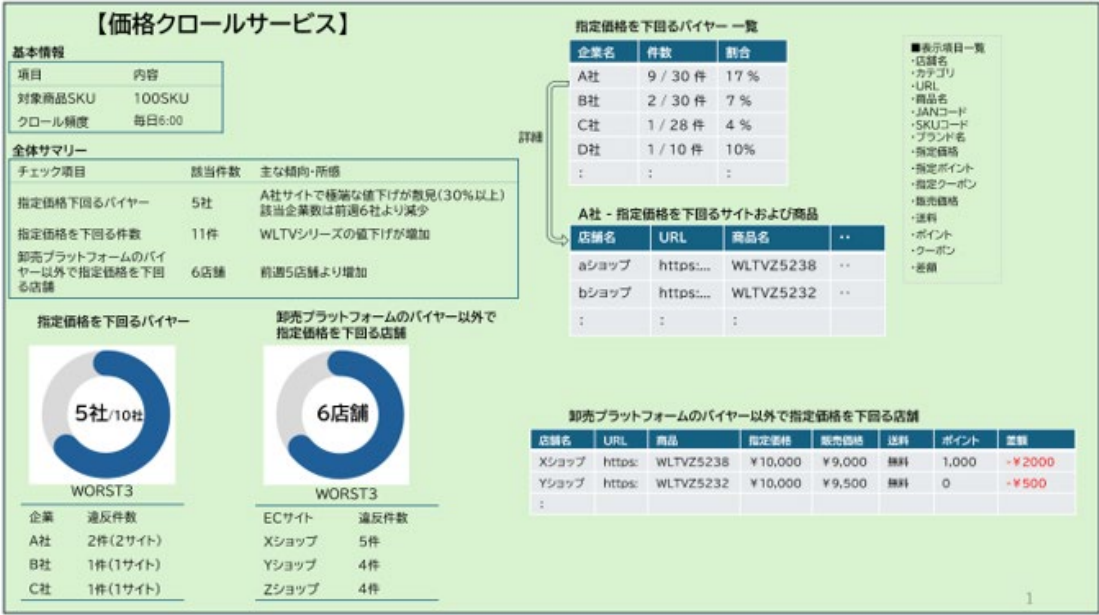
サプライヤーとバイヤーが直接売買契約を締結し、当社は取引規約に基づき流通全体を管理する「モール型構造」とする。公取委の指導により、当社は売買の当事者とはならず取引の場を提供する立場を取る。販売に関するコストはすべてサプライヤーが負担し、バイヤーは余剰在庫の返品が可能で、その費用もサプライヤー側の負担とする。

第 2 節 「価格」「販路」「ブランド表現」の一元管理ツール

■「価格」を管理する「価格クロールサービス」

サプライヤーが卸している全てのバイヤーの EC ショップにおける販売価格・条件を日次でモニタリングし、販売価格・条件の逸脱を検知・可視化でき、サイト上のダッシュボードでバイヤーに対して注意勧告や取引停止などの対応ができるサービスである。

価格クロールサービス ダッシュボードサンプル画面

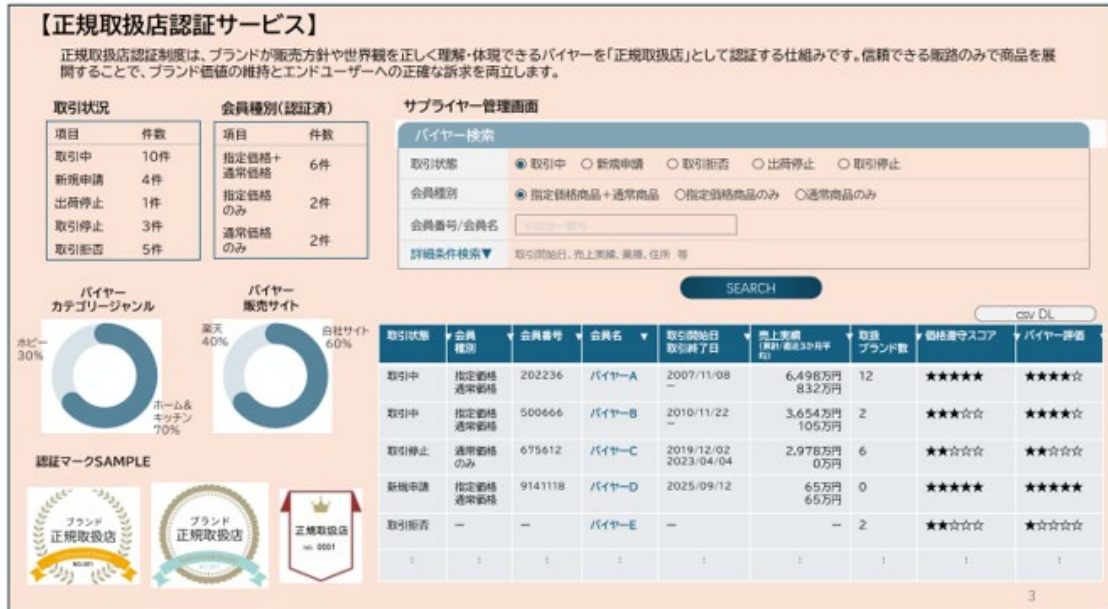


出所：筆者作成

■「販路」を管理する「正規取扱店認証サービス」

サプライヤーが、消費者への販売を取り次いでもらいたいバイヤーに対して「正規取扱店認証サービス」を提供できるサービスで、認定バイヤーは、公式認証マークの表示やブランドからの継続的な支援を受けることができ、それにより他のバイヤーとの差別化が可能となる。

正規取扱店認証サービス ダッシュボードサンプル画面



出所：筆者作成

■「ブランド表現」を管理する「コンテンツサーチサービス」

サプライヤーは、バイヤー単位、ショップ単位で不適切な表現・画像改変、顧客からの評価コメントなどの情報を得られ、ブランドにふさわしくない販売を行っているバイヤーを即時に特定することが可能で、サイト上のダッシュボードでバイヤーに対して注意勧告や取引停止などの対応ができるサービスである。

コンテンツサーチサービス ダッシュボードサンプル画面



出所：筆者作成

第 6 章 期待される効果および今後の課題と展望

第 1 節 期待される効果

本プラットフォームの導入により、サプライヤーは価格競争から脱却し、ブランド価値の維持・向上と収益性の向上が実現できる。バイヤーは、高付加価値商品の安定的取扱いや在庫リスク低減など、取引の質的向上により利益率の向上が図れる。消費者は、ブランドの世界観・品質・保証といった非価格要素に基づいた購買体験が整備され、「納得購入」への移行が促される。

第 2 節 今後の課題

指定価格導入による競争力の懸念や表現の自由との緊張関係など、制度設計段階での利害調整が必要である。加えて、違反对処のための監視・是正体制、運用時の法解釈変更への対応、非価格価値の表現手法なども課題である。また、今後は他ジャンルへの応用に向けた実証的検証が求められる。

第 3 節 展望

本事業は、システム開発や人的リソース確保などの先行投資を伴いながら「J カーブ」を描き、まずはローンチから 1 年後の黒字化を目指す。さらに 3 年後には既存の卸売りプラットフォームのサービス開始から 5 年目と同等規模となる、売上（流通規模）20 億円・営業利益 10 億円の達成を見込んでいく。また、本事業は中小企業庁の「中小企業新事業進出補助金」の申請条件の一つである「全社員の一律ベースアップ」の実施も予定している。

現在提携のシステム開発会社に対し、本 EC プラットフォームシステムの制作依頼を検討中であり（見積り約 1,5 億円）、中小企業庁の「中小企業新事業進出補助金」の申請（上限 7,500 万円）を既に終えている。本プラットフォームは、当該補助金申請の条件でもある令和 8 年 12 月までにローンチする計画である。

本事業は、筆者自身の長年の実務経験と理科大 MOT にて学んだ理論を融合させた集大成であり、単なるビジネス構想を超えて、EC 市場における構造的課題を解決する社会的意義のある挑戦と位置づけている。

また、筆者は、今後の仕事人生の時間をこの事業に注ぎ、サプライヤー・バイヤー・消費者の三者が安心して価値ある取引を実現できる「新しい流通エコシステム」の構築に貢献したいと強く願っている。