

インターネットのビジネスへの影響に関する再検討

大 崎 孝 徳

目 次

1. 問題の所在
2. 高度情報通信社会の実態
3. 技術革新によるビジネスの変化
4. e コマースの実態
5. 結論

1. 問題の所在

マイクロソフト社製のオペレーティングシステムであるウィンドウズ 95 を購入するために、徹夜で並ぶ消費者の姿が話題となった 1995 年の日本において、インターネットはほとんど普及していなかった。しかしながら、2009 年末時点では、インターネットの人口普及率は 8 割に迫り、幅広い層において利用率が半数を大きく上回っている（総務省 2010, pp. 160-161）。さらに、日本においてはブロードバンド化の進展や携帯電話によるインターネット利用という特徴も確認できる。このように今日の日本では、1990 年代半ばより、頻繁に使用されるようになった“高度情報通信社会”という言葉が具現化してきている。

インターネットを代表とする ICT (Information and Communication Technology) のマネジメントやマーケティングに与える影響については、2000 年頃、多くの学会において活発に議論されていた。しかし、当時のインターネットの普及率は未だ 4 割にも満たず、今後の予測が中心的課題となっていた。ちなみに、その影響は決して小さくないものの、既存の経営手法の転換を迫るものではないであろうという論調が

主流であった。

本論文では、幅広い層の人々が日常的にインターネットを利用し、情報の受発信を行うことが当たり前となった今日の高度情報通信社会において、e コマース（電子商取引）の実態や、それに対する消費者の動向に関する検討を踏まえ、インターネットを代表とする ICT のマーケティングを中心とするビジネスに与える影響について再検討していく。

2. 高度情報通信社会の実態

2.1. インターネットの進展

1997 年のインターネット利用者は 1 千万人程度で、普及率は 1 割にも満たなかった(図 1)。しかしながら、その後、急速に普及し、2002 年には半数を超え、2009 年においては 1 億人弱、8 割の人が利用するようになっている。年代別に見ると、13～49 歳の利用率が 9 割、6～12 歳及び 50～69 歳でも 5 割を大きく上回っており、極めて幅広い年齢層において利用されていることがわかる（同上書, p. 161）。

また、1992 年に導入された i モードにより（NTT ドコモ 2009.2.13）、とりわけ日本において早期より広まった携帯電話によるインター

図1 インターネット利用者数及び人口普及率の推移

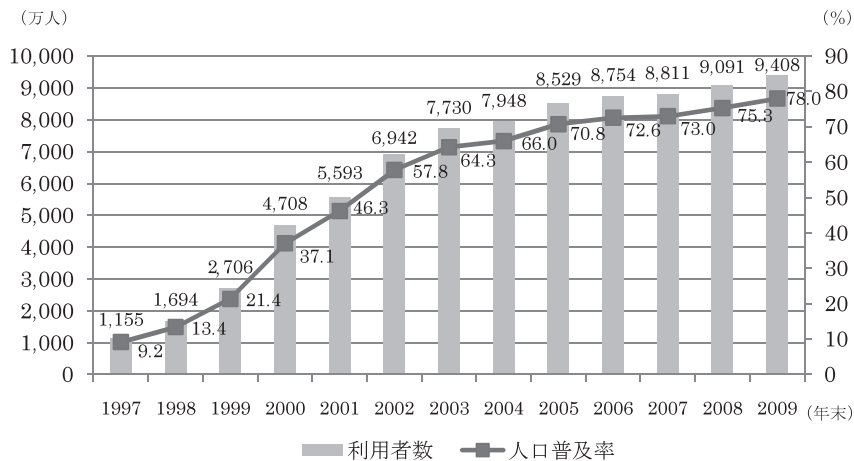
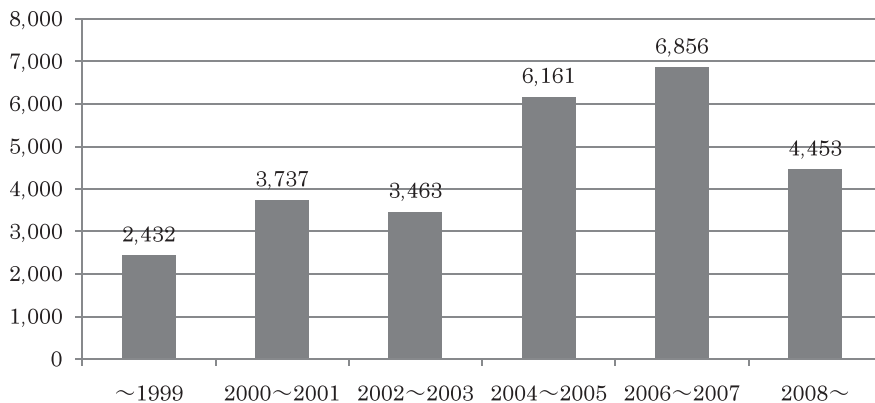


図2 企業・消費者間 e コマースへの参入時期別事業者数



ネットサービスは、13～59 歳において 6 割以上が利用している（総務省 2010, p. 164）。通信速度に注目すると、2003 年末のブロードバンドの契約数は 1,500 万件にも満たなかったが、2009 年末には 3,000 万件を超えている（同上書, p. 162）。このように今日の日本において、インターネットは幅広い年代に普及しているおり、さらにモバイル化、高速化の進展も確認でき、高度情報通信社会が実現していると言える。

2.2. e コマースの進展

高度情報通信社会の進展に呼応し、多くの企業がインターネット上に店出している。とりわけ、インターネットの人口普及率が 6 割を超えた 2004～2007 年における店出が多く、逆に 2008 年以降は店出し尽くした感があり、増加傾向がやや鈍っている（図 2）。ユーザーサイドに注目すると、PC からのインターネットの利用目的（2009 年末）においては、“商品サービスの購入・取引”が 46.9%で、“企業・政府などのホームページの閲覧”の 55.8%に次ぎ、2 番目

に高い目的となっている（同上書，p. 165）。また，携帯電話からのインターネットの利用目的（2009 年末）においても，“商品サービスの購入・取引”が30.1%で，“電子メールの受発信”の54.5%に次ぎ，2 番目に高い。2009 年末においてインターネットによる商品・サービスの購入経験がある消費者は53.3%と半数を超えている（同上書，p. 167）。こうした企業及び消費者の e コマースへの強い意向は市場規模にも如実に表れている。2000 年における企業・消費者間 e コマースは市場規模8,240 億円，EC 化率（電子商取引化率）0.3%にすぎなかったが（電子商取引推進協議会・アクセシビリティ 2001.1.31, p. 13），2009 年には6兆7,000 億円，2.1%にまで成長している（経済産業省 2010.7.20, p. 5）。こうしたデータを見ると，1990 年代後半より始まった e コマースは約 10 年を経た現在，本格化してきていると言える。

3. 技術革新によるビジネスの変化

3.1. インターネットのビジネスへの影響に関する先行研究（2000 年頃の議論）

インターネットを代表とする ICT の社会への浸透に呼応し，ICT が経営やマーケティングに与える影響について，2000 年頃から盛んに議論されている。例えば 2002 年に開催された日本経営学会第 76 回大会においては，「IT 革命と企業経営」を統一論題とし，「IT ビジネスの現状と課題」，「IT 革命と企業システムの変革」，「IT 革命と労働・社会生活の変容」など，ICT の経営に与える影響について，幅広い議論が展開されている（日本経営学会編 2003）。

また，2001 年に開催された経営学史学会の第 9 回大会においては，ICT により伝統的経営理論は転換を余儀なくされるのか，もしくは伝統的経営理論の発展にとどまるのかを論点に活発な議論が行われている（経営学史学会編 2002）。

例えば，稲葉（2002）は「コンピュータと通信システムが結合し，情報ネットワークが普及したことにより，1980 年代以降，IT の世界は激しい変化のときを迎えることとなり，その結果，経営活動に関し，①情報活動における空間距離の克服，②情報活動における速度限界の克服，③情報の広範な同時共有，④組織編成・組織間編成の新展開，⑤情報受発信の双方向化，⑥情報ネットワーク基盤経営の成立，という事態を生じさせた」（p. 13）と指摘している。こうした事態は経営理論に大きな影響を与えとしながらも，今後の経営理論が過去を継承し発展するのか，それとも過去と断絶し転換するのかについては発展派のスタンスに立っている。篠崎（2002）は「IT の本質は情報による計算・思考の能率化ということになり，煎じ詰めればツールに他ならない。したがってそこに原理的な連続性を見て取ることが出来る。その意味では転換ではないということができる」（pp. 45-46）と指摘している。國領（2002）は，ICT が幅広い分野で経済的な利得を生み出す道具として使われていることなどを踏まえ，「現象的には革命的な側面を持つ情報化であるが，それは必ずしも既存の経営学の分析フレームワークを否定することを意味していない」（p. 50）と述べている。

島田（2002）は，「情報技術革命がこれらの経営学の原則に大きな影響を与えることについては間違いないが，それが転換をもたらすかについてはそのようにならないというのが，われわれの暫定的な回答である。というのは，情報技術の進歩は，汎用機→PC→インターネットと非連続性があるが，デジタル技術とネットワーク技術が持つ性質は変わらず連続性を持っており，その影響は質的变化というよりも時空間におけるスピードと空間の広がりという量的変化と捉えられるからである。この性質は，汎用機時代と同質なもので，その影響はその後，加速

したと捉えられ、経営のあらゆる分野に影響を与えるものの、その萌芽は過去にあり、経営学には織り込み済みと言ってもよいだろう」(p. 82)と述べている。

Porter (1985) は当初、情報技術は業界が創り出し利用している情報はもとより、その情報を処理するため、互いに収斂し連結しあう広い範囲の技術も包含するものであり、製品、製法、企業、業界さらに競争自体の性質さえ変えつつあると主張し、ICTにより従来の経営手法は質的転換を迫られると捉えていた。しかしながら、2001年に発表した論文においては、インターネットはほぼ全ての産業で、いかなる戦略にも活用できる強力な道具であるとしながらも、インターネットが競争優位そのものになることはほとんどないと主張している (Porter 2001)。また、競争優位を獲得するには革新的なアプローチが必要という訳ではなく、実証済みの効果的な戦略に関する原則を抑えることが重要であると述べ、ICTによる経営の質的転換について否定的な見解を示している。

一方、Evans and Wurster (1997) は、ICTにより、コネクティビリティ (つながる範囲) が爆発的に拡大し、情報が過去のような物理的伝達手段の制約から解放される可能性があり、このことが革命的であると述べている。また、情報の経済が進化することによって、既存のバリューチェーンは次第に損なわれるため、既存の企業は既存のバリューチェーンを自らがデコンストラクション (解体) し、複数の事業に分割させ、その各々が独自の競争優位の源泉を持つようにしなければ、新規参入のコンペティターに駆逐されてしまう危険性があると指摘している。

ICTのマーケティングへの影響についても、積極的な議論が展開されている。例えば2001年に開催された日本商業学会の第51回全国大会においては、「情報と流通・マーケティング」

を統一論題に情報の流通、消費者購買行動、営業、製品開発などに与える影響について議論が行われている (日本商業学会編 2001)。ICTのマーケティングへの影響に関して、例えば小川 (1999a) は、①国境を越えたグローバルな産業と市場の創造、②産業内部での組織間関係の再編成、③組織及び個人のマーケティング業務の再構築、④商品と情報が融合したサービス商品の登場という新たな事象がレベルの異なる4つの層で起こっていると指摘し、これらをマーケティング情報革命と捉えている。

3.2. 技術革新とビジネス

技術革新により、ビジネスは大きな影響を受け、変遷を遂げてきた。本節では、インターネットを中心とするICTのビジネスへの影響を考察するに際して、過去の技術革新がビジネスに与えた影響について整理する。1445年、Gutenbergによって発明された金属活字の技術により活字文化が開花し、さらに17世紀に入り、新聞、広告代理店が登場して以来、新聞を媒体とする広告が社会に浸透してきた (清水 1999, pp. 28-29)。

その後、1920年代に入り、アメリカでは横断鉄道が開通した。また、この時期は当初、防衛や船舶関係などにおける通信手段にしかかなり得ないと考えられていたラジオが、一般市民の間で、爆発的に流行した時期でもあった。大量生産を実行するうえで必要となる大量販売を成立させるためには、商品を効率的に輸送できる鉄道のみでは不十分であり、ラジオを活用したプロモーションが重要な役割を果たした。当然のことながら、大量生産は生産設備の機械化という技術革新により実現している。つまり、鉄道・ラジオ・生産設備の機械化という技術革新は、それぞれ物流・広告・生産という機能を飛躍的に進化させ、大量生産・大量販売体制を確立させた。

こうして何百にも分断していた国内市場は、全国的なマス・マーケットへ統一された。各地の企業は統一された大きな市場での販売拡大を目指し、全国的な広告キャンペーンの実施、製品ポジションの強調、顧客へのイメージ作りなどを積極的に展開した。統一された市場における競争は、従来の分断していた市場での競争とは比較にならないほど激しく、低価格、低マージン化をもたらした。競争に勝ち残った企業の商品はナショナルブランドとなり、販売量は増加し、企業の規模は大型化していった（Tedlow 1990）。また、市場の拡大に伴う消費者との距離の増幅は、必然的に何段階かの中間業者の介在を求め、中間業者の必要性を強調する結果となった（石原 2000, pp. 77-81）。

テレビという技術革新もビジネスを変容させた。新聞やラジオと比較し、テレビは映像という豊富な情報伝達機能を保有している。よって、こうしたテレビの普及は広範囲に強い影響力をもたらすメディアの誕生を意味した。日本においては、1960年代に入り、テレビが急速に普及してきた。テレビを活用することにより、生産者は他社商品との差別化を狙い、自社のブランドを強調する広告に重点を置くようになった（石井 1998, pp. 7-11）。その結果、消費者はテレビ広告による刺激への反応として銘柄を指名し、購買するようになり、小売店の店頭における販売員の消費者への影響力は弱まった。このようにテレビの出現は生産者の広告への依存度を高め、生産者が消費者に接近することを可能にさせた。また、生産者のなかには、中間業者を系列化する者も現れ、中間業者に対する生産者の影響力は強まっていった。

1970年代に入り、日本においては、マイカーブームが到来し、小売店の姿は変容した。郊外に広い駐車場を保有し、急激に増加する商品を幅広く取り揃える大規模小売店が出現し、従来、主流であった駅前など町の中心部に位置してい

た商店街を代表とする小売店に対する勢力を拡大させていった。消費者は自動車にてワンストップ・ショッピングを行うようになり、購買行動は大きな変化を見せ始めた。また、大規模小売業者のなかには、チェーン・オペレーションを導入した全国展開により、店舗数を急激に増加させ、巨大な調達力を背景に、生産者に対する発言力を強めていく者も現れた。

ICTのビジネスへの活用は、一部、数値処理を目的として、1950年代から導入されていた事例もあるが、一般的な各部門の業務に使用され始めたのは、1980年代に入ってからである（Bressler and Grantham 2000, p. 283）。1980年頃、アメリカの自動車メーカーは、日本の系列に基づく密接な取引関係によるレスポンスの速い効率的な仕組みに対抗し、受発注や支払い業務のペーパーレス化に取り組んだ。そのために業務を標準化し、電子化を実施した。その結果、処理コストは大幅に低下した（Keen and Balance 1997, p. 13）。このようにICTの当初の導入目的は、オペレーションの迅速化・低コスト化など、効率の向上を目指したものであった。

その後、SIS (Strategic Information Systems) ブームが起こった。多くの企業は顧客や取引先に設置した独自仕様の受発注専用端末により、顧客や取引先との長期にわたる関係性構築の実現を目指した。なぜなら、端末を他のものに移行することは技術的にも心理的にも抵抗が生じるため、関係性構築に有効であると考えたからである。しかしながら品揃えを充実させるためには、複数業者との取引が不可欠であり、その結果、多端末現象が生じ、端末による囲い込みの効果は薄れていった（古賀 2002, pp. 70-71）。この点について小川（1999b）は、こうした情報化は、自社にとっては大きなコスト低減をもたらしたが、各社、独自のシステムを採用する企業内EDIであったため、互換性がなく、顧客に

とって不便なシステムであったと指摘している (pp. 106-108)。

1980年代後半になると、業界標準 EDI が現れ始める。小川 (1999b) は、食品小売業界を筆頭に共通商品コードを使った電子発注システムが普及し、業界横断的に情報システムを利用する下地が完成したと指摘している (pp. 108-110)。つまり、今まで企業により異なっていた EDI のシステムが、共通化された業界横断的な EDI に拡大したことになる。この点に関連して、石井 (1998) は、発注から納期までのリードタイムが長すぎるという問題点に対して、情報システムは有効に機能し、効果的な実需対応型マーケティング・システムの実現に貢献したと指摘している。

こうしたシステムの代表的なものとして、QR (Quick Response)、ECR (Efficient Consumer Response) などがある。QR とは、アパレル業界を中心に発展してきたもので、製品の企画段階から、店頭と並べるまでのリードタイムを短縮することにより、販売機会の損失や売れ残りを削減し、顧客満足度を向上させることを目的としている (ハッ橋 2002)。ECR は食品業界を中心に普及してきた EDI であり、品揃え、在庫補充、プロモーション、商品補充における効率化を目標としており、基本概念は QR と同様である。こうした EDI の導入により、低コストの延期型システムが実現した。また、効果的な EDI システムを構築するには、事前に企業間の業務を擦り合わせる必要があり、企業間において単なる売買を超えた関係性が生じてきた。このように業界標準 EDI は企業間取引を迅速化させるとともに、企業間における関係性の強化にも貢献した。

3.3. 小括

インターネットのビジネスへの影響に関する 2000 年頃の議論においては、既存の経営手法の

転換を迫られるものではないとする意見が主流ではあったが、革命的な変化に通じるとの主張も少なくはなく、統一的な見解が示されている訳ではない。また、当時の議論に対して、大きく 2 つの問題点が指摘できる。

1 点目として、インターネットを中心とする ICT の技術特性にのみ注目し、議論を展開する研究が多く見受けられることである。もちろん ICT という新たな技術の特性を分析することは重要であるが、ICT という技術の実際のビジネスへの活用においては、技術上クリアできても既存のシステムとの関係により、実践できないケースや、逆に ICT だけでは不可能であっても他のシステムとの組み合わせにより、実現可能なケースも存在するはずである。例えば、大量生産・大量販売というスタイルは生産設備の機械化・鉄道・ラジオという技術の組み合わせにより実現している。

2 点目として、これは当時が e コマース創成期であったため、避けようのない問題であるが、e コマースの実態を重視することなく、将来においてインターネットがビジネスにどのような影響を与えるのかという予測に終始した議論が大半を占めていることである。

10 年が経過した今日の高度情報通信社会では、幅広い年代の多くのユーザーが日常的にインターネットを利用し、また規模の大小を問わず、多くの企業が e コマースに積極的に取り組んでいる。本論文では、こうした e コマースの実態を踏まえ、インターネットがマーケティングを中心とするビジネスに与える影響について再検討していく。

4. e コマースの実態

インターネットのビジネスへの影響に関する検討を行うに際して、e コマースの実態を分析していく。分析する視点においては、とりわけ

“購買の場としてのインターネット”，“プロモーションの媒体としてのインターネット”という2点に注目する。

4.1. 購買の場

日本発の代表的なeコマース企業として、楽天が上げられる。楽天の主たる事業はインターネット・ショッピングモールである楽天市場の運営である。1997年に僅か13の加盟店から始まった楽天市場は、2010年の売上が1,440億円、加盟店数は3万7,000店舗を超えるまでに成長している（楽天2011.2.15, p. 86）。2010年末の会員数は、4,277万人にも及び（同上書, p. 103）⁽¹⁾、日本人の3人に1人が楽天の会員という計算となる。

eコマースが立ち上がった当初は、個人・消費者間で取引される商品はかなり限定されるのではないかとの意見が強かった。例えば、インターネットを経由しての取引のため、PCやPC関連商品は相性が良い。また、ダウンロードに代表されるように、商品が100%デジタル化され、物理的配達が必要となる音楽やゲームソフトなどは購買に関する時間やコストが最小化される。物理的配送が必要という点からは旅行などの商品も同様である。また、書籍などのように商品点数が膨大な商品群に対しては、インターネットによる検索機能が有効に活用できる。さらに、以前より通信販売でよく取り扱われてきた地方の特産物などは、いずれにせよ宅配という手段を活用することになるため、eコマースに適している。

しかしながら、カタログを中心とした従来の通信販売が消費者の主たる購買の場となっていないことに加え、高額商品の購入におけるリスク、生鮮食品をはじめ日配品における現物確認、配送コスト・時間など、数多くの問題点が指摘され、一般の商品にまで広く普及する可能性については疑問視する声も小さくはなかった。そ

もそも、インターネットを通じて購入する際に登録しなければならない個人情報に関するセキュリティを問題視する意見も強く、eコマース自体の存続について懐疑的な見方も少なくはなかった。こうしたeコマース創業当初の議論を踏まえ、eコマースに適するとされた書籍・旅行、適さないとされた食品・日用品の取引の実態について考察していく。

4.1.1. ネット書店：アマゾン

世界最大のインターネット上における書店（ネット書店）であるamazon.com（アマゾン）は、1995年に立ち上げられ、早期よりeコマース市場を牽引してきた。本社は米国シアトルに所在している。創業当初は書籍を中心に扱っていたが、現在では電化製品、衣料、雑貨など様々な商品を扱っている（amazon.com website）。

アマゾンの強みとして、まず大規模な自社の物流施設を活用した迅速な配達、安価な送料（日本の場合、商品代金1,500円以上は無料），“1-Click Shopping”というアマゾン独自の簡便で信頼性の高い決済方法など、基本的な要件がしっかりと整備されていることが上げられる。加えて、ユーザーフレンドリーな検索機能、購入履歴に基づく精度の高いレコメンデーション機能など、データベースを活用したネットショップにしか提供できないサービスが行われている。また、誰もが容易に情報を発信できるインターネットの特性を活用し、各商品に対して購入したユーザーが情報を書き込み、公開される仕組みが構築されている。購入検討者は売り手のセールストークではなく、第3者の客観的な評価に関する情報が入手できる。さらに、従来、ネット書店では不可能と言われていた現物確認（立ち読み）が、部分的にはあるが“なか見！検索”機能により実現している。こうした徹底したサービスにより、2010年度の売上高342億ドル（2.8兆円）⁽²⁾、営業利益14.1億ドル

(1,150 億円), 純利益 11.5 億ドル (940 億円) という驚くべき数字になっている (amazon.com 2011, p. 18)。

アマゾンには日本にもアマゾンジャパンとして、現地法人を立ち上げている。2008 年度の売上は 2,510 億円にも及び、e コマースに限定されず、アスクルや千趣会を抑え、日本の通販企業のなかでトップとなっている (週刊ダイヤモンド 2009.11.28, pp. 38-47)。こうして勢力を急激に拡大させているアマゾンは日本の書籍業界全体に大きな影響を与えている。日本の大手書店である丸善は、2007 年にアマゾンジャパンと共同運営する e コマースサイト、丸善オンラインストアを開設した。丸善はサイトの売上に比例した額の収入を得るというビジネスモデルとなり、売上高は減少するものの、アマゾンのシステム、物流網を利用することで顧客満足度を高めると同時に、システム投資 (2-3 億円) を減らしてネット事業の収益を改善させることを優先した (日経産業新聞 2007.6.27, p. 3)。共同ブランドのサイトでは、書店員による書評や季節ごとの特集などは丸善が受け持ち、書籍や家電製品などアマゾンが販売する全商品に加えて、高級文具など丸善独自の商品も取り扱っていた。提携の狙いについて、丸善の小城武彦社長は「日本市場だけを対象に投資するシステムと全世界規模で開発するシステムでは、残念ながらサービスレベルに違いがある」として、「企業の論理でなく顧客体験の向上を重視した」と語っている (同上)⁽³⁾。このようにネット書店の活発な動きはリアル書店に大きな影響を与え、過去約 10 年で 2 割の店舗が閉鎖となった主たる要因の 1 つに上げられている (日本経済新聞朝刊 2009.11.26, p. 1)。

4.1.2. ネット旅行代理店

・エクスペディア

取扱額 2 兆円を超える世界最大のインター

ネット上の旅行代理店 (ネット旅行代理店) である Expedia (エクスペディア) は、1996 年に宿泊予約をインターネットで受ける事業を展開する部署として、マイクロソフト内に立ち上げられた (Expedia website)。3 年後には分社化され、ナスダックに上場している。本社はマイクロソフト本社に程近い米国ワシントン州にあり、欧州、アジアをはじめ世界中に拠点が点在している。従業員数は 8,900 人となっている。サイトは各国向けにローカライズされ、22 カ国語のバージョンが存在し、世界 60 カ国にユーザーが存在している。2009 年度の売上は 29.5 億ドル (2,400 億円)、経常利益は 5.7 億ドル (460 億円)、純利益 2.9 億ドル (230 億円) となっている (Expedia 2010 p. 38)。サービス内容は、ホテル予約を主に飛行機やレンタカーなどと組み合わせたパッケージも取り扱っている。

日本法人は 2006 年に設立され、現在、日本語のサイトが立ち上がっており、月間 100 万人近いユーザーが利用している (エコノミスト 2010.11.9, pp. 84-89)。世界規模での販売力を背景とした大量仕入れにより、インターネット上でエクスペディアより安い宿泊プランが出た場合、差額プラス 1,000 円を返金するという“最低価格保証制度”を展開している。また、インターネットでの販売を補完するため、電話予約も行っている。細かい点が気になる日本人に対してはこのサービスが重要となっており、とりわけ日本市場において注力されている (同上)。

・楽天トラベル

日本の旅行業界が 1996 年をピークに長期にわたって伸び悩んでいるなか、ネット専門の旅行代理店である楽天トラベルは順調に業績を拡大させている。2010 年度の国内旅行取扱額は前年度比 15.6% 増の 2,379 億円となり、JTB に次ぐ 2 位に位置している (日本経済新聞朝刊

2011.5.19, p. 10)⁽⁴⁾。一方、リアル店舗を中心にビジネスを展開してきた日本の大手旅行代理店は、JTBが7,092億円(0.4%減)、日本旅行2,348億円(1.3%減)、近畿日本ツーリスト2,346億円(6.4%減)と各社、軒並み前年割れとなっている。こうしたなか、JTBは2割に当たる200店(日本経済新聞朝刊2009.11.26, p. 1)、近畿日本ツーリストも2割に当たる50店を閉鎖し(日本経済新聞朝刊2010.1.11, p. 1)、eコマースに注力していく方針を打ち出している。

楽天株式会社の特ラベル事業として、楽天トラベルのサイトがオープンしたのは2001年であり、翌年には分社化されている(楽天トラベルウェブサイト)。しかしながら、事業が本格化するのは2003年に「旅の窓口」を運営するマイトリップ・ネット株式会社の株式100%を取得し、新体制となった2004年以降である。

「旅の窓口」は、日立造船グループの社内ベンチャー制度から生まれた事業であり、1996年に「ホテルの窓口」として営業が開始され、1999年、旅行の総合サイト「旅の窓口」にリニューアルされた(同上)。楽天トラベル株式会社の資本金は2億円(2010年12月31日現在)、社員数334名(2010年1月1日現在)となっている。代表取締役会長は親会社である楽天株式会社の社長である三木谷浩史となっている。宿泊予約サイトとしてホテルの予約代行をメインに事業を営んできたが、その後、全日空などとの提携により、エクスペディア同様、飛行機やレンタカーなどを含め、総合的な旅行パックも取り扱い始めている。会員数は287万人にも及び(楽天2011.2.15, p. 103)、2010年度の売上高は238億円、営業利益103億円で、楽天においてメインのEC事業である楽天市場に次ぐ事業に成長している(楽天2011.3.31, p. 179)。

4.1.3. ネットスーパー

・Tesco.com

Tesco.comは、世界最大級のインターネット上におけるスーパーマーケット(ネットスーパー)である。1919年にロンドンで1号店を出店し、現在、英国における最大手のスーパーマーケットとなっているテスコが運営している(Tesco plc website)。テスコはリアル店舗の海外進出にも積極的で14カ国で事業を展開しており、売上は英国、欧州(英国除く)、アジアで、ほぼ3等分されている(Tesco plc 2011, p. 6)。アジアに関しては、韓国やタイでは成功しているものの、日本では苦戦している状況である(同上書, p. 12)。

Tesco.comの取扱商品は食品・日用品に限定されず、電化製品、書籍、ブロードバンドネットワーク、生損保など、幅広い品揃えとなっている(三ツ井2010)。テスコはネットスーパーの前身となる事業を1994年に開始し、1997年には食品・日用品以外の商品も扱い始め、1999年、Tesco.comを立ち上げている。食品類の商品点数は、リアル店舗の全取扱商品4万点の約6割に当たる2万5,000点となっている。その他の商品点数は1万2,000点で、DVDやゲームのタイトルなど6,000点のダウンロードも可能である(同上)。

Tesco.comは1999年の事業開始後、僅か3年で黒字となり、その後も売上、利益ともに順調に伸ばしている。2009年度の売上は21億ポンド(2,770億円)⁽⁵⁾、営業利益1.4億ポンド(180億円)にまで拡大している(Tesco plc 2011, p. 26)。Tesco.comの成功要因として、後藤(2010)は、配送コストの消費者負担(曜日により配送料金を変更させ、受注曜日の平準化も実現)、顧客データの活用(リアル店舗の会員カード、テスコクラブカードのデータを活用した電子クーポン付メールの配信など)、リアル店舗の売り場の統一性(本部主導による全店統一の品揃え、

価格，プロモーションとなっており，効率的なネットスーパーの運営が可能）の3点を指摘している。

・日本のネットスーパーの概要

日本のネットスーパーの市場規模は，2008年度において前年度比171.1%の231億円となっている（矢野経済研究所2009）。日本におけるネットスーパーの歴史は2000年に西友が着手したことから始まる。西友阿佐ヶ谷店を拠点にその商圏に向けたインターネットによる受注及び宅配が行われた（プレジデント2009.9.14, pp. 110-117）。また，翌年にはイトーヨーカ堂も葛西店を拠点にネットスーパー事業を実験的に始めている（週刊ダイヤモンド2008.10.18, pp. 56-59）。

日本のネットスーパーを牽引してきた西友ネットスーパーの創業当時の取り組みを見ると，サービス開始当初の品数は6,000点だったが，品数が多く選びにくいという消費者からの意見により，2006年には3,000点にまで絞り込んだという経緯が確認できる（後藤2007）。インターネット上には店舗の棚に物理的制約がないため，数多くの商品を取り揃えることができる。この点はネットショップの強みとして，しばしば指摘されてきたが，消費者ニーズに基づき，取扱商品点数を削減するという逆の動きが見られることは興味深い。また，販促策としては，週2回程度のメールマガジンの配信，お買い得商品情報や割引クーポンの提供，直近90日間で購入回数が多い商品から表示される仕組みなど（同上），顧客の利用拡大に向けた様々な取り組みが行われている。また，イトーヨーカ堂では購入において鮮度が重要となる生鮮食品に対する販売責任者の厳格なチェックをサイトで大きくアピールしている（イトーヨーカードー・ネットスーパー ウェブサイト）。

2006年には，西友及び，それまで実験を続けてきたイトーヨーカ堂が本格展開に入ると宣言

し，拠点店舗を拡大したのを皮切りに一気にネットスーパー事業への注目度が高まった（後藤2010）。例えば，イトーヨーカ堂の2006年時点の拠点店舗は6店にすぎなかったが，2007年には鈴木敏文会長の強いリーダーシップにより，一気に80店にまで拡大させている（週刊ダイヤモンド2008.10.18, pp. 56-59）。翌2008年度には130億円の利益を上げ，各店舗の全売上にも占めるネットスーパーの割合は4-5%程度，高い店舗では10%に迫る勢いとなっている（プレジデント2009.9.14, pp. 110-117）。また，楽天もネットスーパー関連事業に注力し始めている。2008年に小会社化したネッツ・パートナーズが運営する食卓.jpで，スーパーの出店を募集し始めた。ネッツ・パートナーズ社長の藤川和宏は「ネットスーパーの立ち上げで問題となるのは顧客の獲得とシステム投資。食卓.jpの出店料は初期費用100万円，1店当たり月額10万円，店舗売上高の3%。これでシステムを利用でき，さらに5,000万人の楽天会員を対象に顧客獲得のプロモーションをかけることができる」と楽天の強みを活かしたネットスーパー関連事業の可能性について述べている（日経ビジネス2009.6.29, pp. 96-100）。

・日本の大手GMSが展開するネットスーパーの現状

西友，イトーヨーカ堂，イオンという日本の大手GMSが展開しているネットスーパーの現状について整理していく。まず，サービス開始時期に関して，西友，イトーヨーカ堂と比較して，イオンのネットスーパー事業は2008年と大きく出遅れている（表1）。営業エリアについては，西友が関東圏に特化しているのに対して，イトーヨーカ堂が北海道～広島県，イオンは北海道～九州と幅広いエリアで展開している。店舗数に注目すると，イトーヨーカ堂が112店で最多となっており，遅れて参入したものの，イオンは72店で西友の47店を大きく上

表1 日本の大手ネットスーパー

	西友	イトーヨーカ堂	イオン
名称	西友ネットスーパー	イトーヨーカドー ネットスーパー	イオンネットスーパー
サービス開始時期 ^{*1}	2000年5月	2001年3月	2008年4月
エリア ^{*2}	東京都ほぼ全域、神奈川・千葉・埼玉県の1部	北海道～広島県の18都道府県の1部	北海道～九州の17都道府県の1部
店舗数 ^{*2}	47店	112店	72店
取扱点数	4,000点	30,000点	6,000点
取扱商品 ^{*2}	食品8割	食品6割、住関連3割、衣料1割	食品6割
登録料・年会費	無料	無料	無料
配達時間（注文後：最短）	3時間	3時間	3時間
注文受付時間	24時間365日	23時間365日 （16時～17時を除く）	24時間365日
配達料	5,000円以上：無料 5,000円未満：525円	3,500円以上：無料 3,500円未満：315円 （店舗により異なる）	5,000円以上：無料 5,000円未満：105円
1回当たりの平均購入金額 ^{*3}	6,000円	6,300円	不明
会員数 ^{*4}	22万人	61万人	不明

出所 各社 ウェブサイト

*1 日経ビジネス（2009.6.29）

*2 週刊ダイヤモンド（2009.11.28）

*3 プレジデント（2009.9.14）

*4 週刊ダイヤモンド・オンライン（2010.4.9）

回っている。取扱点数ではイトーヨーカ堂が30,000点となっており、イオンの6,000点、西友の4,000点を大きく上回っている。取扱商品は各社とも食品中心（6-8割）の品揃えとなっている。配達時間は各社とも注文後、最短で3時間である。配達料は各社とも一定額を超えれば無料となっており、その基準は西友とイオンが5,000円以上、イトーヨーカ堂は3,500円以上となっている。これらの金額未満の場合、西友525円、イトーヨーカ堂315円、イオン105円という金額を消費者は配達料として支払わなければならない。しかしながら、こうした配達条件により、消費者の1回当たりの平均購入金額は西友6,000円、イトーヨーカ堂6,300円となっている。イトーヨーカ堂のこの金額はリアル店舗での平均購入金額の3倍程度にもなる

（プレジデント2009.9.14, pp. 110-117）。会員数に関して、イオンは非公表であるが、西友22万人（2010年2月末）、イトーヨーカ堂においては61万人（2010年3月末）にも及んでいる。

消費者サイドに注目すると、イトーヨーカ堂の場合、固定利用客は登録者の2-3割で週1回のまとめ買いが多い。注文の8割が食料品で、うち3-4割を生鮮品が占めている。当初、顧客層は有職女性や高齢者を想定していたが、実際は30-40代の専業主婦が半数以上となっている（後藤2007）。

4.1.4. 小括

・商圏の地理的制約の大幅な緩和

楽天の会員数4,300万人などの状況を踏まえ

ると、1つのショッピングモールが日本全体を市場にビジネスを展開していることがわかる。さらに、アマゾンやエクスペディアでは世界全体を市場にしており、これまで指摘されてきた通り、インターネットにより商圈の地理的制約は大きく緩和していると言えるであろう。

・幅広い商品の取引の場

売上3兆円に迫るアマゾンをはじめ、エクスペディア、楽天トラベルの躍進など、eコマース開始当初より、成長が見込まれた書籍・旅行という商品は順調に市場規模を拡大させている。食品・日用品に注目すれば、Tesco.comの売上は2,700億円を超え、また欧米と比べて魚をはじめ鮮度を重視する傾向が強い日本市場においても、イトーヨーカ堂はネットスーパー事業を黒字化させている。食品・日用品はeコマースと最も相性が悪い商品の1つに上げられていたが、日本では3時間での配送、送料無料、販売責任者の厳格な鮮度チェックのアピールなど、eコマースの弱点を補う取り組みにより、ビジネスとして成立させている。つまり、従来、eコマースに対して盛んに指摘されていたように1部の商品に限定されるという訳ではなく、幅広い商品の取引の場となっている。

・リアル店舗への影響

カタログを中心とした通信販売は古くから存在していたが、eコマースの市場規模は日本だけで7兆円に迫っており、取り扱われている商品分野も限定される訳ではなく、広範囲に及んでいる。これまでの通信販売ではニッチな商品など、1部の商品に限定される傾向が高かったが、eコマースの進展は大きな新市場の誕生と言えるであろう。こうした状況に対して、リアル店舗を減少させ、ネットショップを重視する事例も確認でき、店舗戦略を中心とした企業のプレイス戦略に大きな影響を与えていることがわかる。

4.2. プロモーションの媒体

4.2.1. インターネット広告の市場規模

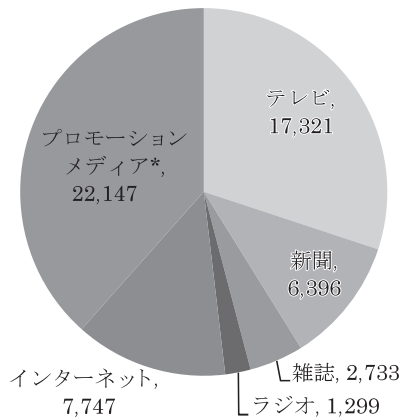
2009年末において、インターネットを利用した広告を実施している企業は、前年と比較して4.7ポイント増の35.7%となっている（総務省2010.1, p. 19）。2010年の日本における総広告費は5兆8,427億円、前年比98.7%と、3年連続で減少しているが、インターネット広告は9.6%増となっている（電通2011）。媒体別に見ると、インターネットは7,747億円でテレビの1兆7,321億円に次ぐ2位に位置している（図3）。

4.2.2. インターネットを活用したプロモーション手法

eコマース立ち上がり当初、インターネット広告で話題になったのはバナー広告である。バナーを日本語に訳すと、“垂れ幕”や“横断幕”という意味となり、リアルの世界で言う看板のようなものをサイトに貼りつける広告手法である。看板同様、バナーに掲載されている企業や商品を消費者に認知させることができる。しかしながら、看板とは大きく異なり、消費者にバナーをクリックさせることにより、広告主のサイトに誘導し、購入までの全てを完結させることができる。また、看板やマス広告とは異なり、企業や商品といった広告内容と緊密に関連するサイトを選び、掲載できるため、より絞ったターゲットへの訴求が可能となり、ロスが最小化できる。また、広告料は掲載期間に基づき算定される場合に加え、そのサイトへのアクセス数つまりバナーの露出回数や、バナーがクリックされた回数、さらには実際に購入にまで結びついた売上に応じた算定方法もあり、従来のマス広告とは大きく異なり、費用対効果に応じた広告料の支払いも可能となる。

また、こうしたバナーを自らのサイトに貼りつけ、アクセスしてきたユーザーを広告主企業

図3 媒体別広告費（2010年，億円）



出所 電通（2011）

*折込，DM，屋外，フリーペーパーなどが含まれている

のサイトに誘導し，売上に応じた広告料を得る個人も多く現れている。こうした広告手法はアフィリエイトと呼ばれ，創業当初のアマゾンでは積極的に活用し，知名度や売上を拡大させた。

さらに，メールを活用した広告も活発に行われている。個人情報を持有していれば，かなりターゲットを絞った情報発信が可能となり，また各消費者に対してカスタマイズされた情報発信も大きな負担なく行うことができる。仮に個人情報がいずれもわからなくとも，メール広告はコストが極めて小さいため，膨大な数の宛先に対して一斉に配信することも広く行われている。メールには割引クーポンなどが付与されている場合も多く，強力なプロモーション手段となっている。また，新聞の折込チラシのように数日前から準備する必要もなく，タイムリーな広告が可能のため，例えば生鮮食品を扱う商店が不良在庫となりそうな商品を夕方にメール広告で告知するという使われ方も普及している。

こうしたeコマース開始当初から積極的に行われてきたインターネット広告に加え，グーグルに代表される検索連動型広告も広く普及してきている。これは文字通り，ユーザーがサーチエンジンで検索したキーワードに関連した広告

を画面に表示する仕組みであり，ユーザーの関心事と適合しているため，有効な広告手法として注目されている。

また，以前から注目されていたものの，なかなか本格的な取り組みとはならなかったジオメディア（位置情報を利用したサービスの総称）を活用した広告もスマートフォンの進展により，今後，普及してきそうである⁽⁶⁾。例えば，世界最大のSNS（Social Networking Service）であるFacebook（フェイスブック）は，日本において，携帯端末のGPS機能を利用した“ディールズ”というサービスを始めると発表している（日経ビジネス 2011.4.18，pp. 74-77）。このサービスにより，例えば利用者は飲食店など特定の場所に行くと，お店が提供する割引のポイントや特典サービスなどを受けることができる。

さらに，eコマースにおいては，消費者にネットショップの店頭価格情報を提供する購買支援サイトという新たなビジネスが出現している。購買支援サイトへはネットショップが自店の店頭価格を登録するシステムとなっており，その登録料が購買支援サイトの売上となる。ネットショップにとっては，低価格で上位に位置して

いれば、消費者に対する強力なプロモーションとなる。購買支援サイト最大手の価格.comには月間2,500万人弱のユーザーがアクセスしている（価格.com ウェブサイト）。ユーザーは単に店頭価格情報の確認だけではなく、売れ筋商品のランキング、店頭価格の推移、さらに使用後のユーザーの商品に対する評価も確認できる。

4.2.3. ソーシャルコマース

インターネットを活用したプロモーション手法に関連して、最近、話題になっているソーシャルコマースに注目する。ソーシャルコマースとはSNSにおけるソーシャルグラフ（人間関係図）に基づく口コミなどを活用した商取引と言える。もちろん口コミは以前より存在していたが、伝達範囲とスピードの点でインターネット上の口コミは従来の口コミと大きく異なる。口コミは英語ではWOM（Word of Mouth）と表現され、欧米では企業セミナーや学会のテーマによく取り上げられている。日本でも、2009年にWOMマーケティング協議会が立ち上げられるなど、近年、注目されてきている（WOMマーケティング協議会 ウェブサイト）。

こうしたソーシャルコマースの重要な基点となるのがSNSである。SNSはインターネット上で主として特定の人とのつながりを深めるためにコミュニティの場を提供するサービスである⁽⁷⁾。日本におけるSNSの代表的な存在であるミクシィは2004年に“全ての人に心地の良いつながりを提供する”をミッションとして立ち上げられた。2010年においては2,102万人のユーザーを抱え（ミクシィ ウェブサイト）、日本のSNS利用シェアでは73.7%で首位に立っている（週刊ダイヤモンド2011.1.29, pp. 28-65）。2009年度の売上高136億円、経常利益28億円となっている（ミクシィ2010, p. 3）。このようにミクシィのビジネスは順調に推移し

ているが、世界最大のSNSであるフェイスブックとは格段の差がある。

4.2.4. フェイスブック

世界最大のSNSであるフェイスブックは、もともと大学内で学生同士が交流することを目的に立ち上げられ、その後、大学の枠を取り払い、広く一般の人々が交流するためのサイトとなった。当時24歳で、ハーバード大学の学生であったマーク・ザッカーバーグ（現CEO）が大学寮でフェイスブックの前身となるサイトを立ち上げたストーリーは有名である。フェイスブックは、“よりオープンでつながりのある世界となるパワーを人々に与える”をミッションに2004年4月に立ち上げられ、従業員数は2,000名を超え、米国カリフォルニアの本社のほか、欧州やアジアに数多くのオフィスを構えている（Facebook website）。サイトは世界70カ国語以上に翻訳され（エコノミスト2011.2.1, pp. 20-23）、全世界で6億6,000万人のユーザーを抱えている（日経ビジネス2011.4.18, pp. 74-77）。米国では2人に1人の割合となる1億4,070万人（2010年）が利用し、訪問者数シェアでは10.38%でグーグルを抑え、首位となっている（週刊ダイヤモンド2011.1.29, pp. 28-65）。日本最大のSNSであるミクシィの笠原健治社長は、「既に米国では、ネット上で情報を得る際に検索エンジンよりもSNSを経由して調べることが多くなっている。つまり、情報を得る入口が“何か”ではなく、“誰が”に変わってきているのだ」とコメントしている（同上）。上場していなため、財務情報などは公開されていないが、2010年の売上高は20億ドル（1,630億円）を上回っていると言われている（エコノミスト2011.2.1, pp. 20-23）。インターネットの世界では匿名が一般的であるが、フェイスブックは実名原理主義のもと、多くのユーザーが実名で登録している点が特徴的

である。

フェイスブックとビジネスとの関係に注目すると、米国では既に8割の企業がフェイスブックをマーケティングに活用している（アエラ 2011.3.7, pp. 10-15）。一般個人のフェイスブックのサイトを訪れるには申請と承認のプロセスが必要となっているが、これとは別にフェイスブックページ（従来はファンページ）と呼ばれる申請と承認のプロセスが不要なサイトがある。フェイスブックページには企業による公式ページと一般人のファンによるページがある。ユーザーが内容を気に入れば、“いいね！（LIKE）” ボタンをクリックし、ファンとして登録する機能が付いており、米国スターバックスや米国コカ・コーラの英語のページではファン数が2,000万人を超えている（日経ビジネス 2011.4.18, pp. 74-77）。スターバックスの場合、リンクされている自社サイトの mystarbucksidea.com にファンを誘導し、ファン同士で意見交換を行わせることにより、情報収集に加え、ブランド強化にも成功している（宣伝会議 2011.3.1, pp. 46-47）。コカ・コーラの場合、ファンである一般人2人が作ったページに大量のファンが付いていたのをコカ・コーラ本社が知り、アトランタに2人を呼び、「一緒にやろう」と管理者に認定して公認ページとした（週刊ダイヤモンド 2011.1.29, pp. 28-65）。このようにフェイスブック上には報酬を目的とせず1ファンとして、企業、商品、アーティストを応援するページが無数に存在しており、多くのユーザーの間で情報の送受信が行われている。

日本におけるフェイスブックの利用者数は、2010年9月時点では約200万人であったが、フェイスブックを題材にした映画“ソーシャル・ネットワーク”などで知名度が高まり、2011年1月には450万人を突破している（アエラ 2011.3.7, pp. 10-15）。こうした影響を受け、週刊ダイヤモンド（2011.1.29）、エコノミスト

（2011.2.1）、宣伝会議（2011.3.1）、アエラ（2011.3.7）、日経ビジネス（2011.4.18）など、主要なビジネスやマーケティングの雑誌でも軒並み大きな特集が組まれている。

日本でもフェイスブックはビジネスに積極的に活用され始めており、多くの企業がフェイスブックページを立ち上げている。例えば、無印良品を展開する良品計画は2010年10月にフェイスブックページを立ち上げ、ファン数は2万8,000人を超えている（日経ビジネス 2011.4.18, pp. 74-77）。タイムセールや割引クーポンの配布などで大きな成果を上げていることに加え、コラムを発信すればユーザー同士がテーマについて活発に意見を交わしてくれるため、情報収集にも有効に活用できている。良品計画ではフェイスブックに加え、自社サイトでも“くらしの良品研究所”を立ち上げており、無印良品として考えていきたいテーマを顧客に提示し、消費者の意見を吸い上げ、商品開発などに活かす取り組みが行われている。テーマやコラムへのユーザーからの投稿は1年で4,000件に上る（同上書, pp. 78-81）。

5. 結論

本研究の目的はeコマース創成期とも言える2000年頃に盛んに議論された“インターネットのビジネスへの影響”に関して、インターネットが広く普及し、幅広い世代の人々が日常的に利用することが当たり前となった今日の高度情報通信社会におけるeコマースの実態を踏まえ、再検討することであった。以下、6つのポイントに整理し、その結論を述べていく。

・プレイス

eコマースが立ち上がった当時は世界の消費者に向けて低コストで販売可能なチャネルの誕生との肯定的な見解があった一方、個人情報セキュリティ、決済の信用性、現物確認、配達

時間やコストなどを問題視する意見も少なくなかった。しかしながら、当初より成長が見込まれていた書籍・旅行に限定されず、eコマースとは相性が悪いと言われていた食品・日用品においてもビジネスとして成功している事例が確認できた。従来の通信販売では取り扱われる商品が限定されていたが、eコマースにおいてはそうした制限が大きく緩和されている。また、日本においては数千万人規模のユーザーを擁するネットショップ、海外に目を向ければ世界全体を市場にビジネスを成功させている事例が確認され、リアルの世界では解決不能な商圏の地理的制約も大きく緩和している。こうしたeコマースの躍進により、既存のリアル店舗数を大きく減少させる事例も確認でき、企業の店舗戦略を中心としたプレイス戦略に大きな影響を与えていると言える。

・プロモーション

従来、広告の価値や費用対効果を測ることは極めて困難であったが、インターネット広告においては露出頻度、クリック数、売上高に応じた広告費の算定が一般化しており、計画性の高い広告戦略を実施することが可能となっている。また、検索連動型広告においては、ユーザーの検索という行動に対して関連した情報が提供されてくる訳であり、今までの売り手からの一方向のスタイルではなく、双方向型広告の出現とも呼べる。

企業のSNSを活用したプロモーションは売り手からの情報発信が中心となっており、大きく捉えれば従来の広告の枠組内で捉えられる。しかしながら、経済的リターンを目的としないユーザーによる特定の企業や商品のファンページに他の多くのユーザーが集まり、活発な情報交換が行われている状況は企業のコントロールが及ばない、全く新たな動きと捉えられる。購入に際し、該当する商品のインターネット上のWOMを参考にするという行動は一般化してき

ている。よって、インパクトの強い広告を徹底的に露出させる戦略一辺倒ではなく、商品の特徴が明確に伝わる情報を適切なターゲットに向けて発信していくこと、つまり好意的なWOMを生じさせる工夫も重要になっていると考えられる。

・プライス

数字のみで、全てが表現される価格を比較することは、消費者にとって極めて容易な行為である。しかしながら、購買圏の地理的制約により、比較対象となる範囲は制限され、しかも手段としてはビラや店頭での確認などであったため、2-3店程度の店舗間比較がこれまで一般的であった。しかしながら、eコマースにおいては地理的制約が大幅に緩和されていることに加え、インターネットにより極めて低コストで情報収集が行えるため、膨大な数の店舗を比較対象とすることができる。また、インターネット上のショッピングモールにおいて、商品を検索すると、取り扱うネットショップが画面に並び、“価格順”をクリックすれば最安値のネットショップが一瞬にして判明する。さらに、同一のショッピングモール内という範囲を超え、ネットショップの店頭価格情報を提供するサイトも出現しており、極端な表現をすれば“世界で2番目に安くても意味がない”という状況になっている。当然のことながら、こうしたeコマースにおける激しい価格競争はリアル店舗にも影響を与えており、どの企業においても厳しい価格付けが避けられない状況となっている。

・マーケティングのパラダイム

企業はインターネットを活用し、単なる販売やプロモーションのみではなく、豊富な情報提供によるブランドの訴求、消費者間コミュニケーションの場の提供による消費者ニーズの収集など、実に様々な取り組みを始めている。しかし、より興味深い点はこうした売り手である生産者や商業者主導ではなく、消費者主導の動

きである。一般の商品を取り扱うネットショップ、店頭価格情報の提供を主たるサービスとする購買支援サイト、SNSのファンページなど、インターネット上では他社製品との比較や使用後の商品に関する情報をはじめ、様々なWOMが消費者の自発的な行為により発信され、多くの消費者の購買行動に影響を与えている。

マーケティングのパラダイムは、売り手主体のプロモーション重視による“刺激—反応パラダイム”から、マーケティングミックス重視による“交換パラダイム”、さらには顧客との長期にわたる関係性のマネジメントを重視する“関係性パラダイム”へと変化してきていると言われている（嶋口・石井2000, p.15）。しかしながら、実際は街中に溢れる広告など、売り手主体のプロモーションを重視したマーケティングが根強く行われている。

一方、eコマースにおいて、企業は消費者のニーズをはじめとする様々な情報の収集、企業・消費者間におけるコミュニケーションの促進に注力し始めており、“交換パラダイム”、“関係性パラダイム”へのシフトがより本格化してきていると捉えられる。さらに、もちろん今後も生産者や商業者が消費者に販売していくことに変わりはないであろうが、WOMなど消費者主導の動きが影響力を高めていることを考慮すれば、全く新たなパラダイムが生じる可能性は否定できないであろう。

・組織体制、マネジメント

インターネットでは一瞬にして大きな情報を多くの人に極めて低コストで送信できる。上手く利用すれば、世界に向け、販売はもちろん、企業及び商品に関する情報の提供が実現する。また、効率の良い消費者の情報収集も可能となり、さらには消費者主導による好意的なWOMの追い風を受けることもあるだろう。しかしながら、何か問題が起これば一瞬にして世界中に広まり、しかもそれは従来のように表面的にマ

スメディアで取り上げられるだけではなく、WOMなど消費者間でも議論の対象となり、深層的な拡がりを見せる。こうした環境において、企業はよりレベルの高い迅速な意思決定、オープンさが求められており、そのための組織体制、マネジメントが必要となる。とりわけ日本企業は欧米企業と比較し、こうした点が劣っていると指摘されることが多いが、消費者のパワーが格段に強まっているなか、変革を回避することは許されないであろう。

・競争の構図

生産設備の機械化・鉄道・ラジオという技術により、大量生産・大量販売の仕組みが構築された。これにより、従来、地域ごとに分断された市場における高マージン・少量販売が主流であったビジネスは、国レベルに統一された市場における多くのコンペティターとの競争により、低マージン・大量販売に移行していった。結果、競争に生き残った企業は大型化した。

eコマースでは、より大きな変化がより速いスピードで進展している。つまり、サービス開始後数年で、国内はもとより世界を対象に大きなビジネスを展開するネットショップが出現しているということである。リアル店舗と異なり、ネットショップにおいてはサイトの現地語への翻訳や物流ルートの整備などを行えば、大きな負担なく、商圈を拡げることができる。逆を言えば、商圈を拡げるほど、急激にコストは下がり、その分をネットショップのシステムやサービスの拡充、販売価格の値引きにつなげることができる。

競争に勝ち残ったネットショップは大型化しており、さらにその影響はeコマースの垣根を超え、リアル店舗にも及んでおり、“WINNER TAKES ALL（1人勝ち）”の傾向が今後ますます強まっていくと考えられる。また、サプライチェーンの視点から注目すれば、現在のところ、影響力は小さいものの、メーカーによるネット

ショップが出現しており、以前は卸売業者を中心に議論された中抜き現象が小売業者も含めたかたちで生じる可能性も否定できないであろう。

本研究では2010年頃を基点にeコマースの実態、消費者の動向を踏まえ、インターネットのビジネスへの影響について考察した。もちろん、今後もeコマースの世界においては様々な変化が生じるであろう。eコマースに取り組む企業への個別訪問面接調査、消費者の意識や動向に関する質問票調査を行いながら、インターネットがビジネスに与える影響について継続的に考察していく。

注

- (1) 楽天会員入会後、サービス利用の認められない非アクティブ会員は除く。
- (2) 本論文では全て1米国ドル＝81.7円で換算している(2011.5.23)。
- (3) 両社で当初定めていた契約期間は延長されず、2010年に共同サイトは閉鎖された。その要因として丸善が独自にネット通販を展開する図書館流通センターと経営統合し、CHIグループを新設したことが指摘されている(日経MJ 2010.12.27, p.9)。
- (4) 海外旅行や訪日旅行を合わせた楽天トラベルの総取扱額は17%増の2,535億円で、こちらも大きく業績を伸ばしているものの、6位にとどまっている(日本経済新聞朝刊 2011.5.19, p.10)。
- (5) 本論文では全て1ポンド＝131.9円で換算している(2011.5.23)。
- (6) ジオメディアが注目される背景として、PCからのインターネットにおいて、無線LANやIPアドレスから大まかな位置を確認できる技術が普及していることも上げられる。
- (7) SNS同様、最近話題のツイッターは主として不特定多数の人と情報を送受信することを目的とするサービスであり、情報量には140文字という制限がある。

参考文献

- amazon.com (2011), *2010 Annual Report*.
- amazon.com website (<http://www.amazon.com/>), (アクセス日: 2011.5.23).
- Bressler, S. and Grantham, C. (2000), *Communities of Commerce*, McGraw-Hill.
- Evans, P. and Wurster, T. S. (1997), "Strategy and the New Economics of Information", *Harvard Business Review*, Sep-Oct, pp. 70-82.
- Expedia (2010), *2009 Annual Report*.
- Expedia website (<http://www.expediainc.com/>), (アクセス日: 2011.5.23).
- Facebook website (<http://www.facebook.com/facebook?sk=info>), (アクセス日: 2011.5.23).
- Keen, P. G. W. and Balance, C. (1997), *On-Line Profits: A Manager's Guide to Electronic Commerce*, Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1985), "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, Jul-Aug, pp. 149-160.
- Porter, M. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March, pp. 63-78.
- Tedlow, R. S. (1990), *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basics Books.
- Tesco plc (2011), *2010 Annual Report and Financial Statements*.
- Tesco plc website (<http://www.tescopl.com/>), (アクセス日: 2011.5.23).
- アエラ (2011.3.7).
- イオンネットスーパー ウェブサイト (<https://net.super.aeon.jp/>), (アクセス日: 2011.5.23).
- 石井淳蔵 (1998)「流通と営業のシステム革新」嶋口充輝他編『マーケティング革新の時代④営業・流通革新』有斐閣, pp. 1-28.
- 石原武政 (2000)『商業組織の内部編成』千倉書房.
- イトーヨーカドー・ネットスーパー ウェブサイト (<http://www.ityokado.co.jp/net/>), (アクセス日: 2011.5.23).
- 稲葉元吉 (2002)「序説テイラーからITへ—経営理論の発展か転換か—」経営学史学会編『IT革命と経営理論(経営学史学会年報第9輯)』文眞堂, pp. 3-17.
- エコノミスト (2010.11.9).

- エコノミスト (2011.2.1).
- NTT ドコモ (2009.2.13)「ドコモレポート」, No.63.
- 小川孔輔 (1999a)「マーケティング情報革命の本質—電子データと情報ネットワークがマーケティングの方法を変える—」『社会科学研究 (東京大学社会科学研究所)』第 50 巻, 第 4 号, pp. 139-169.
- 小川孔輔 (1999b)『マーケティング情報革命』有斐閣.
- 価格 .com ウェブサイト (<http://corporate.kakaku.com/>), (アクセス日: 2011.5.23).
- 経営学史学会編 (2002)『IT 革命と経営理論 (経営学史学会年報第 9 輯)』文眞堂.
- 経済産業省 (2010.7.20)「ニュースリリース:平成 21 年度我が国情報経済社会における基盤整備 (電子商取引に関する市場調査)の結果公表について」.
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部 (2010.6)「平成 21 年消費者向け電子商取引実態調査」.
- 古賀広志 (2002)「リテンション・マーケティングの戦略原理」原田保・三浦俊彦編『e マーケティングの戦略原理』有斐閣, pp. 69-116.
- 國領二郎 (2002)「情報化と協働構造」経営学史学会編『IT 革命と経営理論 (経営学史学会年報第 9 輯)』文眞堂, pp. 49-67.
- 後藤亜希子 (2007)「日本におけるネットスーパー:運ぶ小売業の展開状況と今後の課題」『流通情報』458 号, pp. 23-26.
- 後藤亜希子 (2010)「参入が増えるネットスーパーの動向と今後の可能性に関する検討」『流通情報』485 号, pp. 14-21.
- 篠崎恒夫 (2002)「テイラーと IT—断絶か連続か—」経営学史学会編『IT 革命と経営理論 (経営学史学会年報第 9 輯)』文眞堂, pp. 37-48.
- 嶋口充輝・石井淳蔵 (2000)『現代マーケティング新版』有斐閣.
- 島田達巳 (2002)「経営情報システムの過去・現在・未来—情報技術革命がもたらすもの—」経営学史学会編『IT 革命と経営理論 (経営学史学会年報第 9 輯)』文眞堂, pp. 68-85.
- 清水公一 (1999)『広告の理論と戦略 (第 8 版)』, 創成社.
- 週刊ダイヤモンド (2008.10.18).
- 週刊ダイヤモンド (2009.11.28).
- 週刊ダイヤモンド (2011.1.29).
- 週刊ダイヤモンド・オンライン (2010.4.9)「inside Enterprise」第 245 回 (<http://diamond.jp/articles/-/7839>), (アクセス日: 2011.5.23).
- 西友ネットスーパー ウェブサイト (<http://www.the-seiyu.com/>), (アクセス日: 2011.5.23).
- 宣伝会議 (2011.3.1).
- 総務省 (2010)『平成 22 年版情報通信白書』ぎょうせい.
- 総務省 (2010.1)「通信利用動向調査」.
- 電子商取引推進協議会・アクセシチュア (2001.1.31)「平成 12 年度電子商取引に関する市場規模・実態調査:2000 年の現状と 2005 年までの展望」.
- 電通 (2011)「日本の広告費」(http://www.dentsu.co.jp/books/ad_cost/2010/index.html), (アクセス日: 2011.5.23).
- 日経 MJ (2010.12.27).
- 日経産業新聞 (2007.6.27).
- 日経ビジネス (2009.6.29).
- 日経ビジネス (2011.4.18).
- 日本経営学会編 (2003)『IT 革命と企業経営 (経営学論集 73 集)』千倉書房.
- 日本経済新聞朝刊 (2009.11.26).
- 日本経済新聞朝刊 (2010.1.11).
- 日本経済新聞朝刊 (2011.5.19).
- 日本商業学会編 (2001)「日本商業学会第 51 回全国大会報告要旨集」.
- プレジデント (2009.9.14).
- ミクシィ (2010.6.25)「2010 年 3 月期有価証券報告書」.
- ミクシィ ウェブサイト (<http://mixi.co.jp/>), (アクセス日: 2011.5.23).
- 三ツ井淳 (2010)「英国の事例に見るネットスーパー展開のポイント」『情報未来』No. 35, pp. 32-35.
- ハッ橋治郎 (2002)「顧客起点のマーケティング・チャネル」『マーケティングジャーナル』Vol. 21, No. 4, pp. 59-69.
- 矢野経済研究所 (2009)「食品宅配市場に関する調査結果 2009」.
- 楽天 (2011.2.15)「2010 年度通期及び第 4 四半期決算説明会資料」.
- 楽天 (2011.3.31)「第 14 期有価証券報告書」.
- 楽天トラベル ウェブサイト (<http://travel.rakuten.co.jp/corporate/>), (アクセス日: 2011.5.23).
- WOM マーケティング協議会 ウェブサイト (<http://womj.jp/>), (アクセス日: 2011.5.23).