

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

e コマースにおける競争の構造

高嶋克義

．はじめに

近年の情報通信における技術革新は、商品流通や企業行動に大きな影響を与えている。そのことは、IT革命と一般的に呼ばれているが、大きく分けて、二つの影響が考えられる。一つは物流情報システムにおける情報化で、生産者や商業者の間での物流や注文処理における先進的な情報技術の導入である。そしてもう一つは商品の取引や情報提供におけるインターネット技術の導入である。後者のうちでも、商品の取引におけるインターネットの利用は、eコマースや電子商取引、オンライン取引と呼ばれ、消費者への商品販売は、とくにeリテールと呼ばれることもある。

そして本稿では、後者の影響、すなわち、商品流通におけるインターネットの利用による影響を考えたい。とりわけeリテールが、商品流通に関わる企業間競争にどのような影響をもたらすのか、そこでの競争や競争優位の基盤は、これまでとは、果たして異質なのか、また異質とすれば、どのように異なるのかを考察する。

なおインターネットにおいては、ここで考えるような商品（旅行や金融などの分野のサービスも含む）の販売目的だけではなく、ブランド名や企業名の広告目的のウェブサイトや、価格の比較情報や消費者相互の情報交換などの情報サービスを提供して広告収入を目的とするサイトがあるが、事業の目的が異なり、競争の捉え方が異なるために、本稿では除外して考えることにする。

さて、このインターネットにおいては、企業や消費者が、広範に大量の情報を低コストで交換できる。これまでのTVなどのマスメディアによる広告では、広範だが、限られた量の情報しか提供できず、また一方向の情報流という特徴をもっていた。また人的販売のコミュニケーションでは、双方向で大量の情報を交換できるが、ごく限られた範囲の顧客としか交換できず、また高コストになるという特徴があった。それだけに、この広範に、しかも大量の情報を伝達できるというインターネットの特徴が強調されるのである。

さらにインターネットによる情報交換では、メッセージを電子情報化して伝達するために、その記録を残したり、その情報を転用したりすることが、低コストでできる。この特徴は、インターネットを利用した商品販売（インターネット販売、あるいはネット販売）では、注文のデータをそのまま物流処理のデータとすることで、効率的な販売・物流が実施できることをもたらす。さらに電子情報として処理されるため、消費者との取引データや登録データに基づいて、顧客リストを作成したり、その顧客リストに基づいて販促情報を個別に提供したりするコストも低くなる。

また消費者との情報交換の記録を残し、加工しやすいことから、その記録をウェブサイトで表すことで、インターネットでのオークションや消費者の意見を集めた掲示板のようなサービスが可能になっている。そして、これらのサービスは、情報交換のプロセスを期待する消費者をそのウェブサイトに惹きつけるため、有力な販促のコンテンツとして、利用されることになる。

これらのインターネットの特徴から、インターネットが商品の取引において大きな影響を与えることがしばしば指摘されてきた(吉田 2002)。確かに、情報流は、商品の流通や販売の根幹に関わることであり、インターネットは、その情報流における技術革新であるために、その影響は、さまざまな産業に幅広く及ぶことが予想されるだろう。また、前述のように、インターネットを利用して豊富な情報を幅広く効率的に伝達できることから、ネット販売を行う企業は、既存のチャネルを利用する企業に対して、競争優位を形成できるという予想がなされ、あたかもすべての企業が、チャネルをインターネットに転換しなければ生き残れないかのような主張がなされる場合もある。

しかし、現実には、それらの期待とはやや異なる状況が展開されている。確かに、インターネットを効果的にチャネルとして使うことで競争優位を形成している企業が、少なからず存在する。また、インターネットを通じた直接販売が、既存のチャネルに脅威を与えている産業もある。

他方で、販促目的でウェブサイトを開設するというようなインターネットの利用は、ほとんどの企業が実施しているものの、インターネットを通じた直接販売ということであれば、それほど広範囲に展開されているわけではない。少なくとも、ほとんどの産業では、既存の店舗を通じた販売・購買が、相変わらず大きな比率を占めていて、インターネットの利用は限定的と言わざるを得ない。

そこで、まず問題となるのは、インターネットのメリットが強調されながら、なぜ限定的なシェアしか取れないのかという問題である。またこの問題とも関連して、インターネットでの取引が広く選択されるかどうかは、産業による違いが大きいと予想されるが、なぜ産業間で、このような相違が生じるのかも考える必要があるだろう。

そして、もう一つの問題として、インターネットの利用が進んでいる産業の中でも、競争優位を形成している企業と形成できない企業とが存在するが、それらの違いは、どこにあるのかという問題もある。このような企業間の格差が、どのような要因にもたらされるのかを考えることは、ネット販売に関わる戦略を考える基礎となるだろう。

ともすればインターネットについては、期待や脅威を主張するために、少数

の成功事例を取りあげ、その現象が、すべての産業や企業に影響を及ぼすという単純な議論が展開されやすい。またその一環で、インターネットの利用について、商品の販売目的と販促目的や広告収入目的を同じ枠組みで考える傾向もある。さらに言えば、ブームの終焉や「ネット・バブル」の崩壊の現象から、インターネットの期待について否定的な反応を示す場合もある。このような議論では、インターネットの持つ意味を正確に把握することができず、ましてその将来予測や戦略への指針を導けないと考えられる。産業間や企業間の相違を考えることは、インターネットの競争構造を直感的に捉えることや一般論として期待や脅威を議論することを回避することにもなるだろう。

・インターネットによる流通費用への影響

インターネット販売とは、生産者や商業者などがインターネットを用いて商品を消費者に直接販売するものである。実際には消費者だけでなく企業向けにもインターネット販売が普及しているが、ここでは消費者向けのインターネット販売だけを考えることにする。このインターネット販売は、従来から行われているカタログ販売の延長にあり、従来のカタログ販売に比べて、カタログの作成と配布の費用が節約されるというメリットがある。

ただし、インターネット販売を生産者が行えば、卸売業者や小売業者を介さずに消費者に直接商品を販売することになるが、流通段階が省略されることで、流通費用が低くなるわけではない。ここで大事なことは、インターネットという情報技術の革新が、消費者費用とインターネット業者による流通サービス費用を合わせた流通費用を削減するかどうかである（高嶋 2002）。もしインターネット販売のほうが流通費用を節約するのであれば、インターネット販売による直接流通の比重が増えて、結果的に流通段階が短縮化することになる。ところがインターネット販売がこれらの費用をあまり節約しないならば、インターネット販売がさほど普及せず、流通段階数への影響もないということになる。

そこでまずインターネットによる商品販売が、消費者費用や企業の流通サービス費用にどのような影響を与えるかを検討してみたい。この消費者費用や流通サービス費用への影響が、商品の種類ごとに異なるために、インターネット販売が早くから普及する産業となかなか普及しない産業とが考えられるためである。

（１）インターネット販売による消費者費用への影響

インターネット販売では、消費者は店舗にまで出かけることなく、自宅で商

品を購入し、しかも商品を自宅にまで届けてもらえる。またインターネットで購買する場合には、営業時間を気にすることなく、消費者はいつでも商品の注文を出すことができる。

さらに生活に必要な複数の商品を買揃えようと思えば、消費者は複数の業者のウェブサイトアクセスするだけですむために、店舗で買物する場合と比較すれば、いくつもの店舗を巡るための費用を大きく節約できる。

そして欲しい商品を探査する場合にも、それほど複雑でない商品については、消費者が店舗で商品の情報を集めるよりは、低い費用で情報を収集できる。それは、情報だけを消費者に直接届けることになるために、わざわざ店舗に行かなくても商品の情報を得ることができ、しかもいくつもの製造業者・販売業者から簡単に商品情報を引き出すことができるからである。

これらのことは生産と消費の空間的懸隔、時間的懸隔、品揃えの懸隔を埋めるための消費者費用が節約されていることを意味する。店舗で買物をする場合では、店舗に出かけて、商品を持ち帰ることは、空間的懸隔を消費者が埋める作業であり、店舗の営業時間に合わせた行動をとるというのは、時間的懸隔を消費者が埋める作業である。また商品を買揃えたり、探索したりすることは、品揃えの懸隔を消費者が埋める作業となる。これらの作業にかかる消費者費用は、店舗販売と比較したとき、インターネットの利用によって軽減されていると考えられる。

なおこれまでのカタログ販売と比較すると、これらの消費者費用の節約のうち、商品を買揃えたり探索したりするための消費者費用が減少することになる。カタログによる情報では、異なる販売業者の情報を得るためには、カタログを取り寄せる費用がかかり、複数の販売業者から商品を買揃えたり、商品探索のための情報を収集したりすることについては、インターネットのほうが、はるかに低費用ですむためである。

ただしインターネット販売では、店舗販売に比べて、逆に、増える消費者費用もある。

まず商品の選択において商品の画像やブランド名、価格、仕様などの情報だけでなく、もっと複雑な情報を消費者が必要とする場合には、インターネット販売における情報収集費用が逆に高くなる。例えば衣料品を選ぶときに、これまでなら店舗において商品の実物を見たり、手触りを確認したり、あるいは試着したりするが、そうして収集される情報をインターネットの技術だけで扱うのは難しい。もしそのような情報までも収集しようとするれば、多くの追加的な費用がかかり、多くの場合は、インターネットで購入することを断念しなければならなくなる。

またインターネット販売は通販であるために、消費者は商品を注文してから商品を手に入れるまでに時間がかかることになる。それは消費者が必要と感じたときにすぐに商品を手に入れないという意味で、消費者にとって心理的な負担をもたらすことになる。すなわち店舗販売に比べて、待ち時間を我慢する形で消費者費用が余計にかかることを意味する。したがってすぐに必要な商品の場合には、この消費者費用の負担が強く意識されるので、インターネットで購入しないということになりやすいのである。

(2) インターネット販売による流通サービス費用への影響

これまで述べた消費者費用だけでなく、インターネットを利用した直接販売には、通常の店舗販売ではあまりかからない流通サービス費用もかかることになる。

まず消費者が自宅でいつでも買物ができるように、受発注のための情報システムを構築する必要がある。これはインターネットによる通信技術に加えて、たくさんの消費者からの小口での注文を迅速に処理する高度な注文処理の能力が必要であり、それだけ情報システムのための投資がかかることになる。

さらに消費者に直接的に情報を提供する費用もかかるが、これはインターネットという技術により、これまでのカタログ販売よりも低費用でできる。というのはカタログ販売で消費者に商品情報を提供するためには、カタログの印刷費やカタログを発送する顧客リストの作成・維持費に多大な費用がかかっていたが、インターネット販売では、これらが大きく節約されるからである。

ただし消費者にインターネットを通じて情報を提供するためには、まず消費者にウェブサイトで情報を収集してもらわなければならない。インターネット販売では、能動的にカタログなどを送るのではなく、消費者がアクセスするのを受動的に待つ形になり、しかも日本中や世界中の業者と競争しなければならなくなる。そこで消費者がどのサイトを選択するかは、消費者が好ましい企業イメージを持っているかどうかにより左右される。

したがって消費者が商品の必要性を感じたときなどに、特定のサイトを思いつき、そこを選択するように動機付けることが重要になる。そのためにインターネット販売業者は、広告や販促に費用をかけ、企業名やブランド名を覚えてもらったり、低価格イメージを形成しようと努める必要が生じる。

そしてインターネット販売は、通常のカatalog販売と同様に、流通サービス費用としてもう一つの重大な費用がある。それは物流費用である。まずインターネット販売は、個々の消費者のもとに、商品を配送しなければならない。これは空間的懸隔を埋める物流の作業を消費者がほとんど行わないことに基

く。そのかわり専門の物流業者を利用するとしても、個々の消費者への配送費用がかかることになり、その費用はインターネット販売業者や消費者が負担しなければならない。

さらに前述のように、インターネット販売では、消費者が注文してから商品が届くまでに時間がかかり、そのことが店舗販売に対する弱点の一つとなっている。そこでインターネット販売業者は、この注文から商品を配送するまでの時間を短縮するように努力することになる。例えば、コンピュータを用いて注文処理をし、その注文情報を自動化された物流センターに送り、迅速な物流作業をするために、多大な設備投資や外注の費用が必要になり、ますます物流費用の負担が大きくなる。

しかもこれらの空間的・時間的な懸隔を埋めるうえでの物流効率は、どうしても不効率になりやすいという問題がある。インターネット販売業者にとっては、物流の効率性を考えると、商品はできるだけまとめて配送することが望ましい。配送費用は1個の商品でも複数の商品でもほとんど変わらないので、1個あたりの配送費用は、商品の個数が増えるほど低くなるからである。ところが消費者の側では、インターネットにおいて商品を買ひ揃えるときに、同じ業者から購入せずに、別々の業者から購入しても、あまり消費者費用の負担が増えないという特徴がある。すなわち店舗で購買する場合には、消費者は店舗に出かけなければならないから、このように多様な業者を回って商品を買ひ揃えることを消費者自身が好まないが、インターネットでの買物ではそのような費用がかからないので、一業者あたりの購買量が多くなりにくいのである。

そこでインターネット販売業者は、消費者の購買額に応じて配送費の免除や軽減などを与えて、できるだけまとめて購入するように動機付ける一方で、取り扱い品目を多様化して、同時に購入されやすい商品を提示したり、個々の消費者に商品を提案して購買意欲を喚起するような努力をする必要がある。当然、それも費用増加の一因となる。

・インターネット販売の産業間格差

インターネット販売に関わる費用の増減を整理したのが、表1である。基本的には、インターネット販売がどの程度まで普及するかは、従来の店舗販売との比較で、どちらが全体の流通費用について効率的かという問題として考えることができる。すなわち消費者の目から見れば、どちらが商品を安く、費用をかけずに購入できるかということになる。

表1 インターネット販売と流通費用

減少する費用	増加する費用
<p style="text-align: center;">[消費者費用]</p> <p>買物出向のための移動費用 商品を持ち帰る輸送費用 買物の時間的制約による費用 複数商品を買ひ揃える費用 情報収集費用（単純な情報）</p>	<p style="text-align: center;">[消費者費用]</p> <p>情報収集費用（複雑な情報） 待ち時間による費用</p> <p style="text-align: center;">[流通サービス費用]</p> <p>情報システム費用 広告費用 物流費用</p>

そして表1の左側には、インターネット販売による消費者費用の節約が示されている。すなわちインターネット販売では、消費者は商品情報を収集することや買物に出かけて多くの商品を買ひ揃えること、あるいは買った商品を持ち帰ることについての心理的・肉体的な負担を軽減できると考えられる。

他方で、表1の右側には、インターネット販売によって追加的に必要とされる費用を示している。これらの費用には消費者費用に関わるものと流通サービス費用に関わるもの2種類がある。そのうち消費者費用に関わるものについては、まず第一に、購入商品を選択するために多くの情報が必要な商品になるほど、商品の情報収集費用が多くかかることになる。これは商品選択において商品の画像やブランド名、価格、仕様などで判断できない商品については、その情報収集のための消費者費用の負担が大きくなることから、なかなかインターネット販売が普及しないことを意味している。

第二に、インターネット販売では、注文してから商品が届くまでの消費者の待ち時間が発生し、それは消費者費用の負担を大きくする。したがって消費者が商品をすぐに入手したいと思うような商品では、この消費者費用の負担が大きいと感ぜられるために、たとえ商品の価格が低くても、インターネットではあまり購買されないことになるのである。そのような商品としては、食料品のように鮮度が重要で、しかも選好が変わりやすいものが考えられるだろう。

さて以上のような消費者費用の見地から、インターネット販売が利用されやすい商品としては、最寄品がまず想定されるだろう。最寄品は、高頻度に購入されるものであるために、買物に出かける空間的な移動費用や商品を持ち帰る輸送費用、ならびにさまざまな商品の買ひ揃えの費用などの負担を消費者がで

きるだけ避ける傾向があり，インターネット販売では，これらの消費者費用が軽減されるからである。また最寄品は，商品の選択のために，複雑な情報を収集する必要がないために，商品についての情報収集費用も，インターネットの利用で軽減されているのである。

ところがこのような最寄品の産業は，現実には，インターネット販売がそれほど浸透していない。それは，最寄品のうちでも食料品の場合，日によって食べたいものが変わるように商品に対する選好が時間とともに変化したり，生鮮食品のように鮮度が重要であったりするために，購買を決定したら，消費者が商品が届くまでの待ち時間を許容できないからである。そして食料品がこうした理由から店舗で購入されると，日用品のような最寄品も，同じ店舗で購入できるために，その他の最寄品についても，インターネット販売が利用されないことになりやすいのである。

それに対して，買回品の場合には，比較・探索するとき，試着や商品の微妙な品質の識別が重要でない商品については，インターネットが商品の探索費用を引き下げてくれるために，インターネット販売が普及しやすいと考えられる。言い換えれば，比較的，標準化されていたり，ブランドが付与されていたりして，文字や画像のデジタル情報で，比較・検討ができる商品が，インターネットで販売されやすいと考えられる。

なおこのような商品の多くは，もともと通常のカatalog販売でも同様に適合する商品であるために，カatalog販売が利用されてきた商品が，インターネット販売にも利用されると推測できる。

他方で，これまでのカatalog販売ではあまり採用されず，インターネット販売において，新たに，よく利用される商品もある。それは，これまでカatalogを作成する費用やカatalogを消費者が利用する費用が大きかった商品で，具体的には，カatalogに収録できないほど品目数が多い商品や，品揃え情報の更新頻度が高いためにカatalogがすぐに陳腐化する商品で，例えば，書籍，音楽，旅行サービス，興業チケットなどが考えられる。これらの商品では，インターネットを利用することで，消費者の商品の探索費用が大きく軽減されることになるため，インターネット販売が浸透しやすい。

そして，買回品でも，探索のときに商品の実物や試着などから情報を収集するような商品の場合には，前述のように，インターネットを利用してそのような複雑な情報を収集しようとするすると，逆に，探索についての消費者費用が高くなるために，インターネットの利用は広がらないことが予想される。つまり，商品のサイズが標準化されていたり，商品のブランドや複雑でない仕様に基づいて商品が選好されたりするという条件が必要になるのである。またこれらの

ブランドや複雑でない仕様で判断されることは、インターネットでの情報検索に適合的であると言える。

さらに、需要者が限られその商品を取り扱う店舗が少ない専門品⁽¹⁾についても、インターネット販売が普及しやすいと考えられる。それは消費者が店舗で購買する場合に、遠方に立地する店舗にまで行かなければならないために、購買や商品の探索に出かける移動費用が大きかったのに対し、インターネット販売では、その消費者費用がかからないためである。このような専門品は、これまでもカタログ販売が利用される傾向があったが、インターネット技術の登場で、より広範に利用されるようになったのである。というのは、カタログ販売の場合には、顧客リストを作成できる市場や顧客リストを作成して費用的に見合う販売規模を確保できる企業に限られていたためである。例えば、商品が必要とする消費者層を絞り込みにくい一方で、需要者の数が限られている場合には、顧客リストを作成しにくく、またカタログを配布しても注文が確保されにくいために、カタログ販売が困難とされていたのである。ところが、インターネット販売の場合には、カタログを作成し、潜在的需要者に配布するのではなく、需要者の側からウェブサイトでの情報収集のために、このようなカタログの作成・配布の問題が発生しないのである。そこで、需要者が、ニーズに対応する具体的な商品種類やブランド名を具体的に記述できる限りにおいて、このような専門品では、インターネット販売が広がりやすいと予想される。

さて、表1の右側には、インターネット販売による費用増加として流通サービス費用の負担増が挙げられている。それは、インターネット販売業者が負担する流通サービス費用の最も重要な費用としての、情報システム費用、広告費用、物流費用の3つである。

これらの費用が過大である場合には、インターネット販売が、店舗販売を利用した間接流通よりも効率的な流通になりえないのである。そして一般的に言えば、これらの費用が大きいことが、インターネット販売が店舗販売のシェアを大きく奪うことにはなっていない原因となっている。

そして、これらのうちで、インターネット販売の産業間格差をもたらす条件となりやすいのが、物流費用である。例えば、旅行や興業チケットなどのサービス事業では、物流費用がほとんどかからないために、先行的にインターネット販売がシェアを延ばしやすい。また単価が高い商品ほど、商品配送費用の比重は相対的に低くなるために、インターネット販売は有利となる。ただし、価格の高い商品ほど、消費者の品質に対する知覚リスクが大きくなりやすく、それだけ情報収集の費用が大きくなるために、商品の品質をブランドや少数の仕様の的確に判断できる商品という条件は重要である。また、消費者がまとめて

購入するために注文の総額が高い場合でも、この物流費用の比重は軽減されるが、現実には、多数の商品とまとめて購買される傾向があるのは、購買頻度から最寄品であることが多く、その場合には、前述の待ち時間の理由から、選択されにくいと考えられる。

いずれにしてもインターネット販売による商品流通が、従来の店舗販売による商品流通よりも効率的かどうか、あるいはインターネット販売が大きな市場をとるかどうかは、ここに述べた消費者費用と流通サービス費用の違いによる影響を受けることになる。そしてインターネット販売が、多くの産業において限られたシェアしか取り得ていないことや、あるいは、特定の産業において無視できないシェアを取っていることは、これらの消費者費用と流通サービス費用の負担が産業間で異なることに基づくと考えられることができる。

・ e コマースにおける競争の特徴

これまでインターネット販売と流通費用との関係から、インターネット販売の普及をめぐる産業間での相違について考察してきたが、これらの流通費用の問題は、産業間での普及の違いだけでなく、産業内での競争の特徴も規定することになる。すなわち、一つの産業内におけるインターネット販売での競争について、どのような企業が競争優位を得るのかという問題もまた、これらの流通費用から考えることができるのである。

さて、どのような企業が競争優位を得るかということについて、企業の特徴としてとくに重要な特徴は企業規模である。つまりインターネット販売では、大規模な企業と中小規模の企業のどちらが競争において優位に立つのかということが、まず問題となる。この問題は、市場集中度で捉えられるインターネット販売の競争構造に影響する問題である。

なぜこのような企業規模が重要な要因になるのかについては、理由がある。一つには、これまでにさまざまな形で、インターネットという技術が小規模な企業の事業機会をもたらすと提唱されてきたことがある。すなわちインターネットが、小規模な企業による市場参入や市場での成長を可能にしたために、インターネット販売では、むしろ小規模な企業のほうが競争優位を形成しやすいという考え方が主張されてきたのである。この考え方に基づけば、インターネットにおいては、小規模企業が多数存立する集中度の低い市場となることが予想される。

他方で、店舗販売と比較したとき、インターネット販売は、店舗の立地と店舗における人的サービスに制約されないため、店舗販売よりも大規模な事業に

なりうるということも予想される。もともと店舗販売を行う小売業では、消費者が店舗に出かける費用がかかるために、一つの店舗の商圈が規定され、また立地や品揃え、販売員によるサービスによって差別化が可能なために、特定の小売企業が高い市場集中度を確保することは難しいとされている。ところがインターネットを通じた小売業の場合には、消費者が店舗にまで空間的に移動する必要がないので、商圈が大きく広がり、また人的サービスによる差別化も難しいために、少数の大規模な企業が、高い市場集中度を確保できるとも考えられる。

そして、結論を先取りすれば、ライフサイクルの段階や企業の戦略の違いによる影響を受けて産業間で異なるものの、基本的に、大規模少数の企業が高い市場シェアを確保する一方で、多数の中小規模の企業が、「顧客囲い込み」による差別化によって存続するという特徴を示すと予想される。その根拠を以下に挙げてみよう。

(1) インターネット販売事業への参入障壁

インターネット販売という仕組みは、店舗販売や通常のカタログ販売よりも、事業の開始費用が低く、参入障壁が低いと予想される。店舗販売では店舗の建設コストがかかり、通常のカタログ販売では、カタログの印刷・配布費用や顧客リストの作成費用が必要となり、そのために小規模な事業では、それらに十分な費用をかけることが難しく、競争優位を形成しにくい。それに対して、インターネット販売では、店舗が不要で、ウェブサイト上に商品カタログを掲載するだけであるために、カタログを配布したり、顧客リストをあらかじめ準備したりする費用がかからないのである。

ところが、インターネット販売における競争を考慮に入れると、以下のように広告への投資が大きくなることが予想される。

まずインターネットでは、店舗のように目立つ建物で多くの人々に存在を示すこともできなければ、通常のカタログ販売のように潜在的な顧客に情報をもたらす購買を喚起することもできず、消費者がその企業のサイトを選択してはじめてその消費者に販促的な情報をもたらすことができる。つまり情報の提供が、消費者のサイト選択に依存しているのである。

そこでインターネット販売業者は、インターネット上やTV、新聞、雑誌などの媒体において広告活動を積極的に展開することで、消費者がサイトを想起し選択するように動機付けることになる。この広告活動については、大規模業者が大量に広告を出すほど、消費者がサイトを想起し選択する可能性が高まる。また企業規模が大きいことは、それだけ企業イメージが浸透していることが予

想され、その企業のサイトが消費者によって選択されやすい。つまりインターネットでは、大規模企業ほど、広告や企業イメージから、サイトが選択されやすく、それだけ高い販売シェアを期待できることになり、市場集中度が高まっていくことが予想される。

したがって、インターネット販売事業については、産業のライフサイクルの初期においては、小規模な事業での参入が盛んになるものの、後期になるほど市場集中度が高まり、小規模企業は、より少ない広告投資でも可能なニッチ市場での参入・存続へと向かうことになる。

(2) 消費者の品揃え選好と多角化

インターネットでは、消費者がウェブサイト間を移動する費用がかなり低いために、一つの企業における品揃えの豊富さによる有利性が知覚されにくく、大規模な販売業者が有利になるとは限らないという特徴がある。

もともと店舗販売の場合には、品揃えの広さや深さが不十分な店舗では、消費者が店舗間を移動しなければ、必要とする商品を調達できず、しかも店舗間を移動する費用が大きいため、消費者はその費用負担を避けるべく、品揃えの豊富な店舗を選好することになる。通常のカatalog販売の場合でも、別の企業のカatalogを取り寄せる費用がかかるために、やはり品揃えの豊富なカatalogが選好されることになる。これらの傾向は、多数の商品をまとめて買い揃える最寄品や比較検討する買回品で顕著となり、こうした商品では、大規模な小売店舗やカatalog販売業者が、競争優位を形成する。

しかしインターネットでは、商品の買い揃えや比較購買のために別のサイトに移ることが容易であるために、店舗販売や通常のカatalog販売と比較して、消費者は、品揃えが豊富なサイトをそれほど強く選好しないと予想される。むしろ品揃え戦略的には、小規模であっても、専門的で明確な特徴をもった品揃え形成が、消費者にとって記憶に残りやすく、選択されやすくなるだろう。というのは、インターネットでは、消費者がウェブサイトを見ないかぎり消費者に情報を提供できないために、消費者に想起されやすい販売業者のサイトほど、利用されやすいからである。

ところが物流費用を考慮に入れると、多様な商品を取り扱う企業のほうが、商品配送の費用において有利となる。まず、消費者からの注文一件あたり取引額が大きいほど、消費者や販売企業が負担しなければならない配送費の比重が軽減されるため、できるだけ個々の消費者との取引額が大きくなるほうが、消費者にとっても企業にとっても望ましい。このとき消費者が多様な商品の一つのサイトで同時に購入できるような品揃えの豊富なインターネット販売業者が

費用的に有利になる。

しかも注文や物流を管理する情報システムや物流システムというのは、範囲の経済性が期待されることから、販売企業が、取扱い商品の多様化をめざすようになる。つまり、多様な商品を共通の情報システム・物流システムに乗せることにより、経営の効率化を達成しようとするのである。

(3) チャネル・コンフリクト

インターネットを通じて商品を販売する場合に、既存チャネルとのコンフリクトが問題になりやすいが、この問題の影響は、既存チャネルを十分に確立し利用してきた大規模企業ほど深刻なものとなりやすい。それは、店舗を通じて販売する商品の価格が、インターネットを通じて販売される同じ商品の価格よりも高ければ、店舗での販売が制約されたり、製造業者が既存流通業者とのコンフリクトに直面したりすることになり、逆に、低ければ、インターネット販売が消費者に受容されないことになる。

それに対して、小規模企業では、店舗や店舗での商品取扱いがあまり展開されていないために、消費者が店舗と比較する機会は限られ、また店舗による販売額が大きくないために、店舗販売からインターネット販売にスイッチすることも困難なことではない。このことは、既存のチャネルとのコンフリクトによる影響が少ないために、小規模企業のほうが、インターネット販売に参入しやすいことを意味している。

ただし、このようなチャネル・コンフリクトの問題は、既存の大企業が、インターネット販売に大規模に参入することに対する制約でしかない。言い換えれば、新興の企業などが、既存チャネルを使わずに、インターネット販売専業で大規模に事業を展開する場合には、チャネル・コンフリクトの問題は発生しない。したがって、インターネット販売事業において、高い市場シェアを獲得する企業は、一般的に、新興の企業や既存チャネルから全面的に切り換えた企業であることが多い。

(4) ネット・コミュニティ

インターネットでは、情報交換の双方向性とその情報交換の記録を表示できることから、企業と消費者や消費者相互の情報交換を通じて顧客のサイトへの高いロイヤルティを確保することができる。これは、ネット・コミュニティによる顧客の囲い込みとして、インターネット販売業者が広く利用している手段の一つとなっている(石井他編 2002, 池尾編 2003)。そしてこのネット・コミュニティによる顧客の囲い込みの効果は、一般的に、大規模で総合的な商品

を取り扱う販売業者よりも小規模で専門性の高い業者のほうが高くなりやすい。

それは、ネット・コミュニティが、企業と消費者との間や消費者相互の情報交換であるために、参加の目的や関心が共通しているほど、また交換される情報が相互に理解できるほど、その情報交換が活発になると予想されるが、大規模で総合的な販売業者のサイトでは、多様な消費者層が参加し、多くの消費者からの情報が錯綜するために、それらの条件が確保しにくいためである。したがって、小規模で専門的なインターネット販売業者のほうが、ネット・コミュニティを有効に差別化の手段として使えることになると考えられる。

しかし、他方で、ネット・コミュニティを潜在的な需要者を吸引する販促手段と考えると、逆に、大規模な企業によるネット・コミュニティの有利さが明らかになる。すなわち、企業イメージの確立した大規模業者であることが、ネット・コミュニティにおいて、多くの消費者のメッセージを吸引することも期待されるのである。

それは、消費者の情報発信の目的が、目的や価値観の共通する消費者相互のコミュニケーションによる満足ではなく、インターネットを利用した意見の表明にあるときには、むしろ多くの人の目に触れやすい大規模企業のサイトを選択するためである。このときネット・コミュニティ機会を設ける大規模業者のサイトには、そのような目的での多数の消費者の発言が掲示され、その蓄積が、また多数の読み手を吸引することになる。したがって、利用者の意見のような消費者からのメッセージは、大規模な業者のサイトに集中することになり、それが潜在顧客の閲覧を吸引するために、大規模な業者ほど、こうしたネット・コミュニティを利用した販売促進で成果をあげやすいと考えられる。

すなわち、ネット・コミュニティ戦略については、小規模企業が顧客の囲い込みのために行う戦略と大規模企業が顧客の吸引のために行う戦略の二つのタイプが展開されることになる。そしてネット・コミュニティを利用することによって、小規模企業が、目的や価値観の合致する特定の消費者層を囲い込むことで存続する一方で、大規模企業は、消費者相互の情報交換を期待する多くの消費者を吸引することで、ますます大きなシェアを確保できるようになるのである。

．結びにかえて

これまでの検討から、インターネット販売における競争が状態が推測される。すなわち、基本的には、大規模で品揃えが豊富な販売業者のサイトが消費者に

よって選択され、高シェアを確保する一方で、小規模企業の参入がつねに繰り返されるために、小規模企業が数多く存在するという構図である。また小規模企業の中には、広告や情報システム、物流システムへの積極的な投資を行い、急成長を遂げて大企業化する企業もあれば、特定の限られた顧客層を囲い込むことで中小規模のまま存続する企業もあると予想される。

現実においても、小規模企業が参入し、存続する可能性が高いことが、インターネットにおいて小規模企業が数多く存立する基盤となっている。その一方で、急成長し、既存企業に競争的な脅威を与える企業が登場したり、インターネット販売業者の間での競争において圧倒的な優位を形成する少数の企業が現れたりするのも、この競争の特徴に基づくものである。

そして、インターネット販売において大規模企業が大きなシェアを獲得するかどうかについては、第3節で述べたような産業の違いが影響する。

まず限られた層の消費者にのみ需要され、少数の企業しか生産・販売していない専門品では、市場がもともと小さいために、特定の企業が、その市場で高いシェアをとったとしても、大企業化することは難しい。また、専門的な品揃えの企業でも、それまでの実績や評判から、それを需要する消費者にサイトを想起してもらえるために、競争上不利にならず、むしろ総合的な品揃えをもつ企業が、小さな市場規模のために参入する可能性が少ないと考えられる。

しかも産業のライフサイクルにおいて、インターネットが広く普及する段階になるほど、限られた層の消費者にのみ需要されるような専門品についてもインターネット販売が利用されやすくなることが予想される。というのは、インターネットの利用者層とこうした専門品の利用者層が重複する程度が、インターネット利用者層の広がりによって、大きくなるためである。

したがって、このような専門品の市場では、小規模企業が、参入・存続することができ、大規模企業が、取扱い商品を多様化することで参入したり、それらの市場が大規模企業によって支配されたりする可能性は低いと予想される。

それに対して、単純な仕様や価格、ブランドで判断される買回品で、市場規模の比較的大きな商品の場合、インターネット販売業者は、既存チャネルや競合他社と激しく競争するものの、その市場で優位を形成するインターネット販売業者が、大きな市場シェアを確保し、大規模化する可能性がある。その市場では、消費者のサイト選択行動から、大規模企業がますます有利になる一方で、情報システム・物流システムの規模の経済性と範囲の経済性を追求した企業規模の拡大が展開されるためである。またそのような市場シェアを巡る競争から、価格競争が刺激されやすく、それへの対応として、生産や物流などの局面でプロセス・イノベーションが展開され、革新的なビジネス・システムが形成され

る場合もある。

しかも、インターネットの普及率が高まるにつれて、インターネットが一部の革新的なユーザーだけでなく、保守的な消費者層にまで利用されるようになると、インターネット販売においても、保守的な消費者層が市場の主要部分を構成するようになる。このような保守的な消費者層は、商品知識が乏しく情報処理能力が高くないために、商品の購買においては、広告や企業イメージによる影響が大きいと言われている。つまり情報処理能力が高くないために、商品の購買で、新たに情報を収集するよりも、すでに持っている知識や広告などの受動的に与えられる情報に依存する傾向がある。

するとインターネット販売の利用層が保守的な階層に広がるにつれて、広告を積極的に展開できて、企業イメージの確立された大規模企業が、競争的に有利になるのである。その結果、産業のライフサイクルにおいて成熟期になるほど、このような大規模企業の優位性は、顕著になると考えられる。

ただし同じ商品種類ではあっても、商品についてニーズの異なる消費者層がいるために、そうした限られた市場層を対象とする小規模企業による顧客の囲い込み戦略が展開される。また、価格競争が激しくなるものの、規模の経済性や生産や物流のプロセス・イノベーションによらずに、過剰な在庫の処分に基づくスポット的な低価格を利用することも可能であり、そうした商品の調達は安定的で大量の仕入れができないために、大規模業者よりも小規模の販売業者が活躍する基盤となる。したがって、これらの小規模企業が市場に参入し、存続する余地が残されているために、特定少数の企業が、圧倒的なシェアを確保したとしても、市場を独占するまでには至らないと考えられる。

注釈

(1) このような専門品の考え方は、Holton(1958)に基づいている。他方で、Luck(1959)や Bucklin(1963)は、事前選択された商品群を専門品としており、この定義とは異なる。専門品の定義については、高嶋(1988)を参照のこと。

[2004.2.16 671]

参考文献

Bucklin, L. P. (1963) "Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods," Journal of Marketing, Vol.27, No.1, pp.50-55.

Hanson, Ward (2000) Principles of Internet Marketing, South-Western College Publishing, (上原征彦監訳『インターネットマーケティングの原理と戦略』日本経済新聞社, 2001年。)

原田英生・向山雅夫・渡辺達朗(2002)『ベーシック流通と商業』有斐閣。

Holton, R. H. (1958) "The Distinction between Convenience Goods, Shopping Goods, and Specialty Goods," *Journal of Marketing*, Vol.23, No.1, pp.53-56.

池尾恭一編(2003)『ネット・コミュニティのマーケティング戦略』有斐閣。

石井淳蔵・厚美尚武(2002)『インターネット社会のマーケティング』有斐閣。

Luck, D. J. (1959) "On the Nature of Specialty Goods," *Journal of Marketing*, Vol.24, No.1, pp.61-64.

高橋秀雄(2001)『電子商取引の動向と展望』税務経理協会。

高嶋克義(1988)『商品分類の分析枠組み』『商経学叢』第34巻第3号, pp.239-259.

高嶋克義(2002)『現代商業学』有斐閣。

吉田和男(2002)『IT経済学入門』有斐閣。

ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2003・1	國部 克彦	環境会計を企業経営に役立てるためには何が必要か	1 / 2003
2003・2	田中 一弘	経営者の埋め込みとエントレンチメント 企業ガバナンスへの複眼的アプローチに向けて	2 / 2003
2003・3	水谷 文俊 浦西 秀司	The Effects of Privatization on TFP Growth and Capital Adjustments	2 / 2003
2003・4	楊 佳音 奧林 康司	人事制度から見た上海日系企業従業員の移動	3 / 2003
2003・5	平野 光俊	人的資源管理における情報の非対称性の生成と克服 - 小売業 2 社の人事異動のケースを中心に -	3 / 2003
2003・6	音川 和久	Market Liquidity around Quarterly Earnings Announcements: Evidence in Japan	3 / 2003
2003・7	砂川 伸幸 山下 忠康	借手のリスク・インセンティブと貸手のリスク・インセンティブ	3 / 2003
2003・8	忽那 憲治 Marc Cowling	Determinants of Small Business Loan Approval : Evidence from Japanese Survey after 1997 Financial Crisis	3 / 2003
2003・9	増村 紀子	四半期財務情報の公開と社債コスト	4 / 2003
2003・10	砂川 伸幸 岡田 克彦	Corporate Financial Strategy and Stock Price Behavior in a Noise Trader Model with Limited Arbitrage	4 / 2003
2003・11	平野 光俊	双対原理の 2 つの組織モードと個人情報非対称性	5 / 2003
2003・12	忽那 憲治 Richard Smith	Why Does Book Building Drive Out Auction Methods of IPO Issuance? Evidence from Japan (Revised version)	5 / 2003
2003・13	忽那 憲治 Janet Kiholm Smith Richard L. Smith	Banking Relationships and Access to Equity Capital Markets: Evidence from Japan 's Main Bank System	5 / 2003
2003・14	久保 英也	日本の企業年金制度の現状と課題	6 / 2003
2003・15	村上 英樹	低費用航空会社による運賃競争の時間効果とスピルオーバー効果の計測：米国内複占市場のケース	7 / 2003
2003・16	上林 憲雄	日本型ビジネススクール教育の論点と課題	7 / 2003
2003・17	砂川 伸幸	事業のリストラクチャリングと持合い解消による資金調達	7 / 2003
2003・18	砂川 伸幸	株式持合い解消のシグナリング・モデル	7 / 2003
2003・19	黄	カルフルの中国大陸での戦略展開	8 / 2003
2003・20	奧林 康司	Employment Situation and Measures for Increasing Employment Opportunities;	8 / 2003

ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
		The Case of Japan	
2003・21	砂川 伸幸	Lender ' s Risk Incentive and Debt Forgiveness	8 / 2003
2003・22	水野 敬三 水谷 文俊 中山 徳良	Industrial Diversity and Metropolitan Unemployment Rate	9 / 2003
2003・23	忽那 憲治 原田 信行	Small Business Managers as Latent Informal Investors in Japan: Evidence from a country with a bank-based financial system	9 / 2003
2003・24	榊原 茂樹 山崎 尚志	我が国株式市場における上半期効果	9 / 2003
2003・25	小澤 康裕	条件付き確率を考慮した監査リスクモデルとリスク評価の重要性	10 / 2003
2003・26	高尾 厚	巨大リスクの証券化 - 代替的リスク移転・ART に関する一考察 -	10 / 2003
2003・27	奥林 康司	Industrial Relations in a Changing Economy: Japan ' s Experience	11 / 2003
2003・28	砂川 伸幸 山下 忠康	Debt Forgiveness and Stock Price Reaction of Lending Bank: Theory and Evidence from Japan	12 / 2003
2003・29	平野 光俊	組織モードの変容と自律型キャリア発達	12 / 2003
2004・1	奥林 康司	New Trends of Japanese Management under IT Revolution	1 / 2004
2004・2	黄	グローバル化のなかの中国企業	1 / 2004
2004・3	平野 光俊 小河原 好弘	マーチャンダイジング・プロセス改革における組織モードと個人 情報の非対称性の変容 日本の総合スーパーの事例から	1 / 2004
2004・4	高嶋 克義	e コマースにおける競争の構造	2 / 2004