

インターネットが B 2 C ビジネス構造に 与える影響：2004 年時点での総括

根 来 龍 之

1. はじめに

本稿は、インターネットが B 2 C ビジネス構造に与える影響について、重要な文献の主張を整理した上で、それらの主張をふまえた筆者なりの理論的發展について、現時点での整理を行なうものである。

本稿の議論は、インターネットがビジネス構造に影響を与える原因から始まり、ネットビジネスの成立構造についての議論を経て、B 2 C ネットビジネスの差別化戦略についての考察に至る。

2. 影響を与える原因

インターネットが B 2 C ビジネス構造に影響を与えるもっとも大きい原因は、インタラクションコストの劇的低下にあると思われる。ここで、インタラクションコストとは、企業間にとどまらず、企業と顧客、顧客と顧客の間の相互作用（取引だけでなく、そのためのコミュニケーションを含む）の費用のことである。

コース（1992）は、「市場取引を行うためには、交渉をしようとする相手が誰であるかを見つけ出すこと、交渉をしたいこと、および、どのような条件で

取引しようとしているかを人々に伝えること、成約にいたるまでにさまざまな取引を行うこと、契約を結ぶこと、契約の条項が守られているかを確かめるための点検を行うこと、等々の事柄が必要となる」と述べている。これらの活動に必要な費用を、コースは「取引コスト」と名付けた。コースの関心事は、市場での購入ではなく、なぜ企業はある場合に組織内で素材・部品を生産することにふみきるのかを取引コストに直目して説明することにあった。

市場の取引コストが高い場合は、組織内部に活動を取り込んだり、系列企業

表1 インタラクションの内容と手段

	内 容	手 段 の 例
探索	取引相手を探す 対象製品を探す	カタログを集める ○検索エンジンで調べる ○エージェントソフトで探す
比較	価格を比較する 価格以外の機能・サービス等を比較する	自分で比較表を作成する ○比較サイトのランキングを見る ○評判サイトの情報を見る
参照	取引相手の特徴を理解する 対象製品の特徴を理解する	自分で理解する エージェントに代行してもらう ○他人の評価を見る
連絡	取引上必要な情報を伝える	電話で伝える FAXで伝える ○メールで伝える、掲示板で伝える
調整	取引内容を調整する	会って調整する 電話で調整する ○メールで伝える、掲示板で伝える
交渉	数量を交渉する 価格を交渉する 納期を交渉する	会って交渉する 電話で交渉する エージェントに交渉を代行してもらう ○買い手や売り手が公開の場で価格競争する
監視	取引が契約とおりに行われているかどうかを監視する	人手でチェックする ○自動監視
強制	契約の履行を強制する	賠償規定による強制 再購買拒否による強制 ○ネット上の評判形成による強制

(手段の例に○がついているものはインターネット時代に追加・強化されたもの)

(出所：小野・根来 (2001) を修整)

のような中間組織（完全な市場取引でも組織内取引でもない形態）が選択される。

本稿の問題意識は、主体間のコミュニケーションのコストも含んでいるので、コースの取引コストの概念を拡張して、「インタラクションコスト」という概念を考える必要がある。

取引は、まず候補の「探索」から始まり、「比較」によって取引相手が選定される。次に相手が求める具体的な取引内容を「参照」し、相手に対して「連絡」が行われる。「参照」は「比較」と並行して進む。また、連絡は一方的な伝達とは限らず、仕様・価格・量・納期等の「調整」、「交渉」を経て、初めて取引がなされることも多い。さらに、取引が契約どおりになされているかを調べるために「監視」が必要であり、ペナルティという手段によって契約の「強制」も行われる。（ここでは、取引を「企業間」と「企業と消費者間」を区別せずに書いている。）

インタラクションの手段は、インターネットによって急速に変化している。従来は資料収集と伝聞に頼っていた「探索」に、「検索エンジン」や「ネット上の仲介者カタログ」が加わっている。特に消費者にとっては、ネット上の比較サイトや商品評価サイトの情報は、「比較」「参照」コストを下げることにつながっている。ネット上の評判も、取引の契約どおりの履行を担保する「強制」力になろうとしている。特に消費者間オークションのような相手を確認しにくい取引では、「得点化された評判」が取引相手の事前選択に一定の役割をはたしている。また、消費者間オークションでは、買い手が売り手の介入なしでお互いに入札価格を参照しながら価格を引き上げ合うという、「交渉」の自動化という側面もある（企業の資材購入オークションでは、逆に売り手が価格の引き下げを競う）。ただし、こうしたインターネット時代の「インタラクション手段」は、従来のコミュニケーション手段に追加されるものであり、完全な代替が起こっていると考えるのは間違いである。

3. インターネットが変える市場の性質

3.1 物理市場と空間市場

Rayport and Sviokla (1994) は、デジタル化は物理市場の空間市場化をもたらすと主張した。

インターネットは、市場の性質を変えつつある。通常、我々は、対象とする商品と、売手・買手が同一時間、同一空間で取引を行なう物理市場でビジネスを展開している。たとえば、築地の魚市場では、買手も売手もそこにいて、売り買いされる対象製品もそこにある。これが物理市場である。

これに対して、インターネットが生み出しつつあるのは、空間市場である。空間市場とは、対象も売手も買手も同一時間、同一空間にない取引を行なう市場である。当然のことながら、ここには何らかの情報システムの援助が必要になる。

物理市場と空間市場の間には、時間は同一だが、空間が同一でない中間的な市場形態もある。衛星を使ったリアルタイムの中古車オークションは、この中間的な形態の例である。

3.2 B2C ネットビジネス市場の動向

空間市場で何が売れるのか。ネット市場が始まった時には、希少財やマニアが好むものしか売れないという意見もあった。しかし、今日では、何でも売ることが判明しつつある。商品の対象は、物財であろうとデジタル財であろうとかまわない。たとえば物財では、部品、電気製品、本、CDをはじめ、鶏卵や野菜など、なぜネットワークで購入しなければいけないのかすぐには分からないようなものも売り買いされている。ただし、当然ながら、物財は、ネットワーク上で受発注はできるが、モノ自身は宅配便等を使って届けなければならない。

これに対してデジタル財は、たとえばニュースや会社情報、雑誌の記事、本、写真、音楽、ソフトウェア、ゲームなど、対象製品そのものがデジタル情報からなり、ネットワーク上で自己完結できるという性質がある。特に音楽やソフトウェアなどは、最近、急速にネットワーク流通の試みが始まろうとしている。現在のところは著作権をどう保護するかが壁になっているが、これが克服されれば、ネットワークを使った販売システムがメジャーになる可能性が強い。

物財とデジタル財以外に、サービス財がある。ここでのサービス財とは、予約、銀行取引、株取引などに関するネットサービスなど、取引の仲介サービスのことである。たとえば、対象製品である劇場の座席自身を提供するのは劇場や劇団だが、その座席を予約する機能はサービス財としてネット上で仲介ビジネスが提供できる。このサービス財も、空間市場化が進展している。

4. ネットワークの経済原理

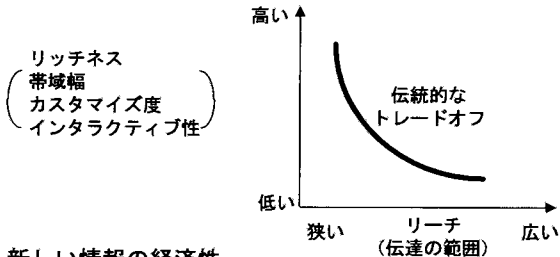
4.1 インターネット時代の「情報の経済性」

消費者への情報の提供には、どのくらい多くの人に情報を届けることができるか、どのくらい密度濃く届けられるか、という2つの要素があるといわれる。Evans and Wurster (1997) は、前者をリーチ、後者をリッチネスと呼んでいる。リッチネスには、量としての密度と個別情報としての密度という2つの性質がある。

たとえば、テレビ広告は非常に多くの人に情報を届けることができるが、情報のリッチネスは大変低い。それに対して、たとえばセールスマンは一人で回れる相手が非常に少ないのでリーチが狭いが、相手の様子を見ながら個別の情報を提供できる。すなわちリッチネスは高い。

通常、多くの人に情報を届けようとするときリッチネスが低くなるし、リッチネスを高くしようとするときリーチが狭くなる。リッチネスとリーチにはトレー

伝統的な情報の経済性



新しい情報の経済性

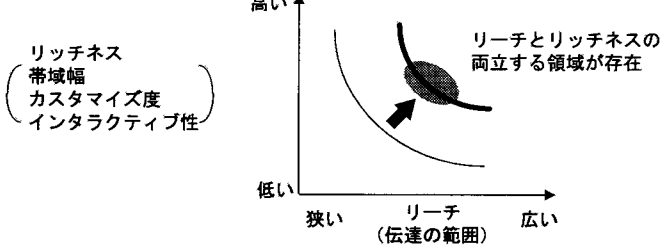


図1 情報の経済性の進化

(出所: Evans and Wurster, Strategy and the New Economics of Information, HBR Sept.-Oct., 1997)

ドオフがある。そこで、リッチネスの高い情報伝達手段とリーチが広い手段を組み合わせることが多い。たとえば、自動車産業は、テレビ広告と訪問セールスマンの両方を使っているわけだが、その結果、セールスコストが非常に高くなる。

ところが、インターネットは、より多くの人に、よりリッチな情報を提供できるという性質がある。すなわち、リッチネスとリーチのトレードオフを弱める力がある。ホームページにはかなり詳しい情報を載せることができ、かつ多くの人にその情報を届けられる。また、「パーソライゼーション」といわれる技術で、個人別に違う画面を見せることも可能である。さらに顧客別に異なる内容のメールを自動配信することもできる。現段階では、インターネットによる情報発信は、まだまだテレビ宣伝と比べてリーチは狭いが、その影響力は

拡大しつつある。実際、自動車や家電製品について、インターネットで情報を調べてから購入を決めるという人が多くなっている。このような、より多くの人に、よりリッチな情報を提供できるという性質を、インターネット時代の「新しい情報の経済性」として、Evans and Wurster (1997) は指摘したのである。

4.2 顧客インターフェースの多様化

インターネットは、上記の「情報の経済性」の変化を基盤にして、顧客インターフェースの多様化をもたらしている。

たとえば、ネットワークにおける広告と販売の一体化があげられる。ネットワーク上で注文できることにより、広告のためのサイトなのか販売のためのサイトなのかを区分する必要が必ずしもなくなる。

2000年に発売されたホンダのS2000というスポーツカータイプの車は、インターネット以外での宣伝をほとんど行わなかった。しかし、予想以上の売上をあげた。この事例の場合、2000年8月の時点では、ネットワーク上で購入までできないが、見積もり依頼までできるようになっていた。

同じくホンダでは、Dream Riders という名のサイトで、開発部門とユーザーとが直接対話をする試みも始められている。このサイトは、名目上は会社ではなくホンダの二輪開発技術者グループがボランティアとして運営している。このサイトにはユーザーが、ホンダの二輪に対する要望と不満を書き込むようになっていて、時に開発技術者が直接返答することもある。

これまで、顧客と会社が出会う窓口は営業であったわけだが、営業を通さず、開発、あるいは製造が、直接顧客と対話しはじめている。すなわち、顧客インターフェースが変化しているわけである。すでに企業対企業の取引の場合にはこうした形態に移行している会社はかなりあるが、これをさらに一般消費者まで拡大しようというのが、ホンダのこの試みだということになる。

4.3 購入・配送・決済の統合化

デジタル財においては、物財におけるインターフェースを超えて、購入・配送・決済の統合化という現象が起きつつある。たとえば、富士写真フィルムは、デジタルカメラで撮った画像を同社サイトにアップロードしてもらい、それを専用の印画紙にプリントして、提携店経由か宅配で届けるというビジネスを展開している (www.fdinet.fujifilm.co.jp)。写真を取りに行く必要はあるが、少なくとも、今までのようにフィルムそのものを預けに行くという行為はネットによって代替されている。

本のデジタル財化も進みつつある。たとえば、松下電器やシャープは、電子端末で本を読むというビジネスを進めようとしている。この端末のコンテンツはかなり大きなものだが、コンビニや書店で電子端末にダウンロードしてもらうことを想定している。この場合、配送までがネットワークの上に乗っていることになるが、もしその場で電子決済を行えば、購入・配送・決済がまったく統合されてしまうことになる。

サービス財は、ネットワークでさらに自己完結しやすい。ネットバンキングでは、取引確認、振込、口座移動がネットだけで行える。電子マネーの発達で、お金の引き出しもネット上で行えるようになっていくだろう。

4.4 「情報の経済性」の今日的課題

モバイルの発展は、Evans and Wurster (1997) のフレームワークの発展を求めている。たとえば、ユビキタス性の考慮である。携帯電話に代表されるモバイル機器は、いつでもどこでも「必要情報へのアクセス」を可能にしつつある。また、どこにいる人に対しても情報を届けることや、物の所在をどこにあっても把握することも可能にしつつある。(携帯電話とビデオとの自動コミュニケーションのような「ものともとのコミュニケーション」さえ可能になってきている。)

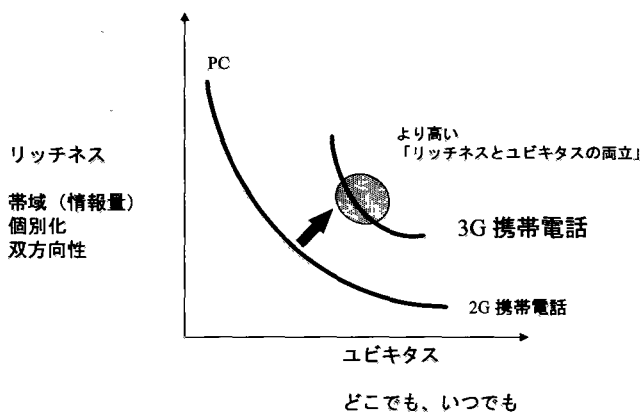


図2 情報の経済性の進化 (モバイル)

このような実態を考えると「新しい情報の経済性」として、「リッチネスとユビキタスのトレードオフ曲線」のシフトと、それを利用したビジネス構造変化が今後出てくることが予想できる (図2参照)。

5. ビジネスレイヤーの分離

空間市場化は、ビジネスレイヤー (ビジネス階層) の分離を促す。ビジネスレイヤーを、本稿では、コンテンツ、アプリケーション、インフラの3つに分けて考える。コンテンツは、顧客が消費する製品・サービスそれ自身のことである。アプリケーションとは製品やサービスを直接生産する活動やそのための仕組み (設備, 人, システム等), インフラとはアプリケーションを動かす活動を行うのに必要な仕組みである。たとえば, 銀行の場合は, 支店網がインフラ, ATM (Automatic teller machine) がアプリケーションであり, 航空会社の場合は, インフラは飛行場や整備工場, アプリケーションは飛行機になる。ネットビジネスの場合, アプリケーションの中で特に重要なのは, 情報を伝達

する手段、すなわちプラットフォーム（コンテンツを提供する場や配送媒体）である。

ビジネスレイヤーの分離とは、従来一つの企業内にあったアプリケーション活動とインフラ活動が異なる会社によって担われることを意味している。

空間市場では、ビジネスレイヤーの分離とオープンな組み合わせが促される。その結果、空間市場では、多様なコンテンツ（製品・サービス）を違ったインフラのもとで、多様なアプリケーション活動（プラットフォーム）によって顧客に届けることが可能になる。

たとえば、物理市場において、新聞は、コンテンツであるニュースを、プラットフォームである紙にのせて、インフラである配送システム（販売店網）を通じて一つのブランド（〇〇新聞）を付けて新聞社が顧客に販売している。

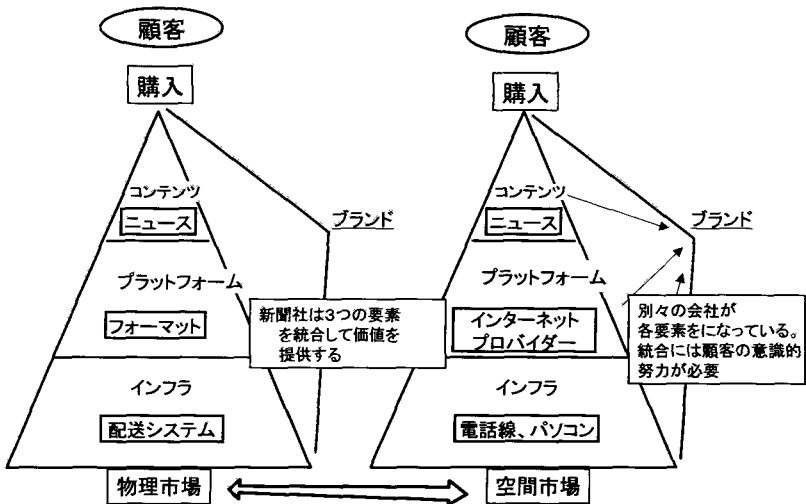


図3 新聞ビジネスの階層分離

(参照： Jeffrey F. Rayport and John J. Sviokla 『Managing in the Marketplace』 HBR Nov.-Dec., 1994)

この場合、購読者は系列化しているインフラ（販売店）との接点がなければコンテンツ（ニュース）にアクセスできない。

しかし、現在出現している空間市場では、コンテンツ、プラットフォーム、インフラをばらばらにして、組み替えることが可能である。たとえば、インターネットユーザーは、Yahoo!を通じてニュースを見られる。この場合、コンテンツは新聞社が提供している。インフラは電話回線とプロバイダーの設備になるが、Yahoo!のコンテンツを見る人は、Yahoo!が運営するプロバイダーを使わなくてはならないわけではない。また、電話回線はNTT回線網を使っている人が多い。Yahoo!は、好きなようにニュースを拾い読みできるというプラットフォームを提供しているだけなのである。

6. One to One マーケティングと顧客間インタラクション

6.1 インターネットのデータ処理機能とメディア機能

インターネットの情報機能として、大きくデータ処理機能とメディア機能の2つがあると考えられる（根来・木村，1999）。インターネットビジネスにおいては、前者は取引の処理を空間・時間の制約を受けずに行なえるようにする機能であり、後者はアクセス者間のコミュニケーションの場を提供する機能である。

ネットビジネスの経営戦略を考える時は、前者だけでなく後者も考える必要がある。特にネットビジネス同士の差別化戦略を考える時には、このことが重要である。なぜなら、時間・空間の制約を受けずにビジネスを展開できるというのは、ネットビジネスでは誰でも手に入る機能だからである。全員が享受できる機能は、競争優位には結びつかない。したがって、ネットビジネスの場合、製品や差別化以外に、固有の競争上の要因として考えることができるのは、後者のメディア機能であり、アクセス者間のコミュニケーションの場の提供を自社のビジネスに、いかに取り込んでいくかが差別化のポイントの一つに

なりうる。

メディア機能を使った差別化には二つの方向性がある。一つは、個別データ処理の活用で、根来・木村（1999）はこれをチェーン指向と呼んでいる。チェーン指向は、「取引に関連した情報交換のストックの活用」と定義できる。もう一つは、顧客同士の交流の場の提供や、短期的取引を離れた企業と顧客との対話の場を提供するコミュニティ指向である。コミュニティ指向は、「取引から独立した情報交換のストックの活用」と定義できる。成功するネットビジネスは、製品やデリバリーなどの伝統的な差別化要因に加えて、この二つのメディア機能のどちらか、あるいは両方を取り込んだようなビジネスモデルを工夫していることが多い。

6.2 One to One マーケティング

根来・木村（1999）の「チェーン指向」の概念は、ペパーズとロジャース（Don Peppers and Martha Rogers）の「One to One マーケティング」概念（1997）を発展させたものである。

One to One マーケティングとは、「1人ひとりの顧客からそれぞれの好みや要望を聞きだし、それらの情報を会社にフィードバックすることで、顧客の好みにぴったり合った製品を顧客の望むタイミングで望む形にカスタマイズして提供する活動」（ペパーズとロジャース（1997））をいう。

One to One マーケティングの主張の背景には、利益をもたらすのは、「市場シェアより個客シェア」であるという議論がある。個客シェアとは、「個別の顧客の中でのわが社の商品が選択される比率」のことである。あるいは、ある顧客の生涯で自社の製品が反復的に使われる比率を指すこともある。One to One マーケティングは、一度顧客になった人の個客シェアを高めるのに役立つ。

One to One マーケティング自身は古くから存在する。たとえば、なじみの

バーに行って、「いつもの」という注文が通用するのは、One to One マーケティングが成立している状態である。その注文が自分好みにつくられたカクテルであった場合、他の店で同じことができるようにするためには再度かなりの努力を必要とする。自分の好みを店側に分かってもらい努力とそれを覚えてもらう努力をしなければならないからである。

顧客の数が増えると、昔ながらの方法では One to One マーケティング的な対応が難しくなる。コンピュータの発達が、何万という顧客に初めて個別対応することを可能にする。

One to One マーケティングは、顧客とのコミュニケーションを蓄積することによって、「顧客との継続的学習関係」を構築することを主張する。これについてペパーズとロジャースは、以下の4点にまとめている。

- (1)双方向の対話やフィードバック・ループを通じて、顧客は企業に要望を伝える。
- (2)企業は、製品やサービスを個々の顧客の要望に合わせて提供し、その結果を記憶する。
- (3)長期にわたる対話やフィードバックを繰り返すことで、顧客は自分の個人的なニーズをその企業に教えるために時間とエネルギーを費やしたことになる。
- (4)他の企業に最初から教え直さなければならなくなることを考えれば、築きあげた関係を維持することが顧客自身の利益にもなる。

彼らによれば、大規模な One to One マーケティングは、以下の3つの情報技術により可能になった。

- (1)顧客情報追跡：コンピュータのデータベースにより、企業は顧客との間で交わされる多種多量な個別のやり取りを記録、追跡することが可能になった。
- (2)双方向の対話：コンピュータは、各種の双方向コミュニケーション手段を提供し、顧客からも企業に「話かける」ことが可能になった。

(3)マス・カスタマイゼーション：工場の組み立てラインや、物流システムに情報技術を適用することにより、製品やサービスのライン生産と個別仕様の両立が可能になった。

(1)の顧客情報追跡は、データベースがなければ大規模に One to One マーケティングを行うことは難しいということを指摘したものである。特に、ネットビジネスにおいて One to One マーケティングを展開しようとする、洗練されたデータベースの整備は必須である。ただし、データベースの利用はネットビジネス特有のものではない。たとえば、ホテルの予約システムがその典型である。高級ホテルは、顧客の要望を一度記録すると、次回利用時にその要望にあわせた部屋・サービスを提供できるシステムを持つようになっている。

(2)の双方向の対話がないと、顧客による記録の修正もしくは顧客の意図に反する記録のチェックができない。また、顧客からの好みの登録を可能にすることが自社への顧客のコミットメントを高める。

(3)のマス・カスタマイゼーションとは、大量生産と個別仕様生産を両立させることである。ネットビジネスには、たとえば絵本の主人公の名称を顧客自身が設定可能な商品を提供している会社がある。これは、ストーリー自身は変わらないが主人公の名称を変更可能にすることで、マスカスタマイゼーションへ一歩踏み出している例である。また、雑誌の目次を顧客自身が選択できるようにして、顧客一人一人に中身が異なる雑誌を提供するサービスも始まっている。

6.3 顧客間インタラクション

根来・木村(1999)の「コミュニティ指向」の概念は、國領二郎(1997)の「顧客間インタラクション」概念を発展させたものである。

國領(1997)は、「コンピュータ・ネットワーク上のコミュニティの上で、従来コミュニケーションの物理的制約から交流することのなかった消費者達が、

商品やサービスの情報を交換・共有し合い、それが商品の売れ行きや顧客満足に大きな影響を与えるようになってきた」とし、こうした現象を「顧客間インタラクション」と呼んでいる。また、「顧客サイドにむしろ情報が多い時代には、顧客コミュニティの知恵と相互作用しながら価値を創造し、それを内部化して利益とするビジネスモデルが求められる」と主張している。

企業と顧客との関係パターンは、國領によれば、以下の3つである。

- ①売り手からの一方的コミュニケーション：マスコミュニケーションを利用した宣伝や広報。
- ②双方向コミュニケーション：カスタマーセンター等において行われている顧客とのコミュニケーション。顧客からの提案・クレーム等を積極的に取り入れ製品開発に結びつけることが、これにあたる。
- ③顧客間インタラクション：メーカーと顧客との関係だけではなく、顧客同士の関係が形成されるコミュニケーション。

國領（1997）は、企業と顧客の関係において、顧客自身が企業の価値を高める行動（その逆に価値を下げる活動もある）をとることに注目している。また、メーカーと顧客との関係だけではなく、ネットワーク上で顧客同士の相互作用が形成される点に着目する。このようなことが起こるためには、ある「場所」が必要である。この場所のことを國領はプラットフォーム（上述したビジネスレイヤーの1つとしてのプラットフォームとは意味内容が異なる）と呼ぶ。國領（1997）が特に注目したのは、パソコン通信のフォーラムだが、インターネット上の掲示板やメーリングリストも類似の性質を持っている。ここでは共通の規範・コンテクストがあり、ここに蓄積された情報が企業活動の付加価値の一部になったり、企業活動に影響したりする。このようなコミュニケーション活動を顧客間インタラクションと國領は呼んだのである。

インターネットコマースを考えた場合に、顧客間インタラクションは無視しようにもできない存在になっていると國領は警告する。顧客間インタラクシ

ンは企業の関知しないところで勝手に行われる。顧客間インタラクションは、顧客同士の情報のやりとりであり、基本的に企業による情報コントロールはできない。これは、顧客間インタラクションが、企業にとって、強い味方にも大変な問題にもなりうることを示唆する。なぜなら、顧客間インタラクションにおける情報は、企業にとって都合の良い情報とは限らない。都合の良い情報であれば、広告宣伝活動の後押しにつながるが、情報の内容によっては企業イメージに大打撃を与える場合もありうる。

7. チェーン指向とコミュニティ指向

前述したように、チェーン指向とコミュニティ指向の概念は、One to One マーケティング概念と顧客間インタラクション概念の発展として位置づけうる。以下で、これらの先行する概念と、これらの概念との違いについて、整理しておきたい。

7.1 チェーン指向と One to One マーケティングの違い

チェーン指向とは、「取引に関連した情報交換のストックの活用」のことである。チェーン指向が対象にするのは、取引主体間の情報交換であり、具体的には顧客への「提案」と供給者への「要求」に着目する。これに対して、One to One マーケティングとは、「1人ひとりの顧客からそれぞれの好みや要望を聞きだし、それらの情報を会社にフィードバックすることで、顧客の好みにぴったり合った製品を顧客の望むタイミングで望む形にカスタマイズして提供する活動」である。

チェーン指向は、製品・サービスの個別仕様化を必ずしも前提にしない。取引主体間の情報交換による関係強化を示す概念である。情報交換が蓄積される結果、お互いの内情に詳しくなることは、納期や支払手段や運搬手段の個別対応につながっても製品・サービスそのものの個別化まで行わないことも多い。

One to One マーケティングは、製品提供者と最終消費者との関係強化を図るものである。つまり、最終消費財を意識している。たとえば、インターネットブックショップでは読者、ホテルの予約サイトではホテル利用者という最終消費者にいかに関別に対応するかが焦点になる。これに対して、チェーン指向は、部品メーカーと組立メーカー、部品メーカーと最終消費者との（組立メーカーを経由しない）情報交換まで広げて対象とする概念である。知識チェーン（情報交換によって形成された知識共有）をつくる主体には、部品メーカー、組立メーカー、最終消費者といったサプライチェーン上のどの主体も登場しうる。また、情報交換の相手として、複数のステージ（生産者、卸、小売り、ユーザー）が登場してもよい。最終消費者が登場しない知識チェーンもありうる。

7.2 コミュニティ指向と顧客間インタラクションの違い

コミュニティ指向とは、「取引から独立した情報交換のストックの活用」のことである。これに対して、顧客間インタラクションとは、「ネットワーク上で顧客同士がコミュニケーションを行い、それが商品の売れ行きや顧客満足に影響を与える現象」（國領，1997）である。

顧客間インタラクションの定義によれば、ここでの対話は顧客間のそれを対象にしている。しかし、インターネットにおいては、顧客間以外のところでも広く対話は行われる。たとえば、顧客と生産者がある「場」において対話することがありうる。また、直接顧客以外に潜在顧客（顧客にならないかもしれない人）も対話に参加することがありうる。インターネットのメディア機能を考える際には、主体の限定を拡張する必要がある。

顧客間インタラクションは、コミュニティ指向の部分概念として位置づけうる。顧客間インタラクションとは、ある製品の顧客間に限定されたインタラクションでアクセス者が意図したインタラクションをいう。これに対して、コ

コミュニティ指向においては、より広い範囲まで「取引から独立した情報交換」の範囲を広げて考える。サプライヤーと顧客とのインタラクション、中間サプライヤー同士のインタラクションも含み、さらに潜在顧客も参加するインタラクション、アクセス者が意図しない「場における結果としてのインタラクション」も含まれる。結果としてのインタラクションとは、発信者が意図しないで行った相互作用を場の運営者や生産者が抽出することを意味している。

8. B2C ネットビジネスの差別化戦略

8.1 チェーン指向の差別化事例

チェーン指向の差別化の事例として、アマゾン（www.amazon.com）のサービス内容を見てみよう。アマゾンが設立されたのは1995年であり、歴史の浅い企業であるが、リピート客が多いと言われる。各種のサービスの中でも特に優れていると思われるのが、インスタント・リコメンデーションというサービスで、個人の購買履歴に応じて、その人が欲しいであろう他の本の情報を提供してくれるというサービスである。しかも、アマゾンでたくさん買えば買うほどこのデータは正確になるので、こうしたサービスを一度利用しはじめると、顧客は多少の値段の差ならアマゾンを利用しようという気になる可能性がある。すなわち顧客をつなぎとめる役目をしているわけである。

8.2 コミュニティ指向の差別化事例

コミュニティ指向の差別化は、顧客同士、あるいは顧客とサプライヤーが取引と直接関係しない情報交換をする場所を提供することによって差別化するというものである。たとえば、わが国でかなり成功しているネットビジネスの一つとして、「旅の窓口」（hotel.aska.or.jp）がある。これは、主としてビジネスホテルの予約をするためのサイトである。

旅の窓口は、とにかく安いという特徴がある。それは、この会社は店舗を

持っていないのでホテル側からのマージンが安いし、空き部屋情報はホテル側がオンラインで修正できるようになっているので、ホテル側は部屋が余ってきたら、このサイトへの提供部屋数を増やしたり価格を下げたりするからである。すなわち、このサイトは、ホテル側から見ると、ホテルの部屋の稼働率を調整するための調整弁としての役割を果たすことになる。

しかし、これだけであればサービス財がネットビジネス化されたにすぎない。さらにこの会社をユニークにしているのは、掲示板を開設して、ホテル別に顧客が感想を書けるようにしていることである。当然、内容としては不満が多くなるが、それにホテル側が返事を書く。これがどのホテルを予約するかという行動に影響を与えている。一度意見を投稿した顧客はその後の投稿を見に来る可能性が高い。また、顧客にとっては、利用者の生の声を見てホテルを選ぶ参考になりうる。掲示板というコミュニティが旅の窓口の差別化に貢献している可能性がある。

8.3 差別化戦略の実証研究

根来・門脇（2003）は、上記のネット特有の差別化戦略の効果（影響力）についての実証研究である。

根来・門脇によれば、利用する理由（広義の差別化）に関しては、非ネット特徴要因（製品力：その製品・サービスの消費内容としての機能、その品質、品揃えの競争力）が第一要因になることが多く、多くの場合、ネット特徴要因は副次的な影響力を持つ。スイッチ（狭義の差別化）に関しては第一要因として、非ネット特徴要因（製品力と価格力）だけでなく、ネット起因要因（ネットチェーン要因〈上記のチェーン指向の差別化と同義〉やオンライン体験要因）が登場する。たとえば、ネット書店では、amazonへスイッチした付随理由で「リコメンデーション機能」（チェーン指向）が登場する。チェーン指向要因としては、他に同一顧客に対するサービスの多様化、オンライン体験要因

としては画面における提供情報の整備が影響力がある要因として挙げられる。

残念ながら、コミュニティ要因については、ユーザー全体を母集団としての分析では、大きな影響を与えるという実証結果は未だ得られていない。しかし、商品評価サイトのコミュニティが消費者の購買活動に影響をあたえつつあることが、他の研究で明らかになりつつある（池尾2003，國領他2003，根来・柏2004）。

9. まとめ

本稿の各ブロックの関係を最後に示しておきたい。本稿の前半の議論は、インターネットが経済原理と産業構造に与える影響について議論した。本稿の冒頭では、インターネットがインラクションコストを劇的に下げることがをまず指摘した。次のブロックで議論した、空間市場化、情報の経済性の変化、ビジネスレイヤーの分離の大きな促進要因の一つとして、このインラクションコストの低下が存在する。

本稿の後半では、ネットビジネス特有の差別化についての議論を行った。根来・木村（1999）が提起したチェーン指向とコミュニティ指向の差別化概念は、インターネットのメディア機能の活用であり、これもまたインラクションコスト（特にコミュニケーションコスト）の低下を背景に発展してきたものである。

ただし、ネットビジネス特有の差別化が存在したとしても、それは現象面のものにすぎないと言えなくもない。本稿では議論の対象にしなかったが、実はインターネットが情報の経済性を変化させるとしても、差別化の原理やその持続性の原理については大きな変化はないと考えられる。その点については、negoro（2004）でふれたことがあるが、さらに別稿で本格的な議論を行いたい。

参考文献

- 池尾恭一「ネット・コミュニティのマーケティング戦略」有斐閣, 2003.
- 小野桂之介・根来龍之『経済戦略と企業革新』朝倉書店, 2001.
- 國領二郎「ネットワーク上の顧客間インタラクシオン」(高木晴夫・木嶋恭一編「マルチメディア社会システムの諸相」日科技連出版社, 1997, pp. 51-72.
- 國領二郎・野原佐和子「電子メディアによるコミュニケーションに黙って参加している人たち(ROM)の情報行動」『経営情報学会誌』Vol. 12, No. 2, 2003.
- 根来龍之・木村誠『ネットビジネスの経営戦略：知識交換とバリューチェーン』日科技連出版社, 1999.
- 根来龍之・小川佐子代『製薬・医療産業の未来戦略：新しいビジネスモデルの探求』東洋経済新報社, 2001.
- 根来龍之・桑山卓三『オープンパートナーシップ経営』PHP, 2002.
- 根来龍之・門脇俊仁「B2Cネットビジネス差別化におけるネット特徴要因の影響」『経営情報学会誌』Vol. 12 No.1, 2003
- 根来龍之・柏陽平「ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果：相補的役割期待と信頼性の判断材料の影響に着目した分析」早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパーNo. 5, 2004.
- Negoro T., "Internet-Specific Business Strategies Do Not Exist: An Analysis from a Resource-Based Perspective", *Waseda Business & Economic Studies*, No. 39, 2004.
- ロナルド・コース (宮沢健一・後藤見・藤垣芳文訳)『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992.
- Evans P.B. and Wurster T.S., "Strategy and the New Economics of Information", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1997. (フィリップ・エバンス, トーマスS. ウースター「ナビゲーションを制する者がeコマースを制す：eコマース第2世代の競争戦略」【ダイヤモンド Harvard Business Review】2000年05月号)
- Peppers, Don and Martha Rogers, *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*, Bantam Dell Pub Group, 1997. (井関利明監訳【One to One 企業戦略】ダイヤモンド社, 1997)
- Rayport, J.F. and Sviokla, J. J., "Managing in the Marketspace," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1994. (ジョン・J・スビオクラ, ジェフリー・F・レイポート「バーチャル・バリュー・チェーンの支配：価値交換のシナジーを生む」【ダイヤモンド Harvard Business Review】1996年03月号)