

研究論文

サイバーショップの経営をめぐる諸問題

岡 田 定

Issues on Administration of Cybershop

Sadamu OKADA

【要 約】 サイバーショップはアメリカを中心に急成長をみせ、新たな流通チャネルを形成しつつある。しかしサイバーショップの経営をめぐるのは、集客力の面でも収益性の面でも多くの問題を内在している。これらの背景から本稿では、サイバーショップの現状を把握し、問題点を分析する。また、その解をバリューチェーンに求めることの可能性を検討したうえで、サイバーショップが成立するための諸条件を考察する。

キーワード

サイバーショップ, バリューチェーン, インターネット広告, セキュリティ, 電子認証

1. まえがき

インターネットが爆発的に普及した1994年から1995年にかけて、オンラインショッピングやインターネット通販などの名前と呼ばれるサイバーショップが雨後の筍のように出現した。しかし、新規性から新聞紙上を賑わしたこれらショップの大多数は現在ネットワークから姿を消しており、その主な理由はホームページを開いただけでは集客につながらなかったこと、新規参入が容易なため成功したときでも短期間で競争相手があらわれたこと、あるいは取引の信頼性と安全性の確保がむずかしかったことなどがあげられる。

一方、その後周到な計画のもとにビジネスを展開したケースでは、サイバーショップを定着させ、発展を続けている企業も少なくない。そしてここでは、インターネット広告との連動による集客力の強化や関連する企業との提携などを通じた明確な経営基盤確立の方向性が認めら

れる。しかしこの場合でも、現状では多くの企業でコストが利益を圧迫していることも否定できない。事実、世界最大のインターネット書店といわれているアメリカのアマゾン・ドット・コム (amazon.com, 以下：アマゾン) でさえ、未だ累積赤字を解消するには至っていない。

しかし、インターネットの活用を通じて商圈を自由に設定し、情報に付加価値を策定することを通じて、これまでとは全く違った発想のもとにビジネスを展開することが可能になる。したがって、過去にみられた問題点の解決を図ることができるという前提に立てば、サイバーショップは情報の流通というインターネットの特性を踏まえたビジネスを志向することによって、まだまだ大きく発展する可能性をもっている。

このような背景から本稿では、サイバーショップの現状を事例に基づいて把握し、過去から現在に至る問題点を分析する。また、問題点の解決をバリューチェーンに求めることの経営的效果について検討したうえで、サイバーショップが成立するための諸条件を考察する。

2. サイバーショップの現状

サイバーショップは、有形商品、デジタル商品、およびサービスに大別できる。また、このビジネスで先進的なアメリカの現状をみると、利用されている商品は、書籍、ハードウェア、ソフトウェア、CD、ビデオ、航空券などが上位を占めている（柳澤・松本, 1998）¹⁾。このため、これら商品を中心に、三つのジャンルのそれぞれについて特徴的な事例を把握しておく。

2.1 有形商品の販売

有形商品のサイバーショップは、カタログやテレビショッピングによる通信販売はもとより、一般的な商店での店頭販売とも競合することになるが、ここではカタログショッピングではみられない情報伝達の速さ、テレビショッピングでは求められない情報量、あるいは店頭販売では達成できない商品の豊富さを特徴とした事例をとりあげる。

2.1.1 書籍・音楽CDの販売

サイバーショップの代表的な事例といわれているアマゾンは1994年に設立されているが、取り扱う書籍は300万冊、売上は1997年に1億4,780万ドル、1998年は5億5,000万ドルといわれている。また同社は1988年秋からCDやビデオの販売にも参入し、CD通販では先発のCDナウとN2Kを追い抜いてトップに躍り出ている²⁾。書籍やCDはあまりにも品数が多いうえ日々新刊書や新盤が出るため、販売店が全品目を揃えることがむずかしい分野である。したがって、これらの商品は無在庫販売によるサイバーショップに適しているといえる。

日本では、大日本印刷が1999年1月から専門書を販売するホームページ「専門書の杜」を開き、法律、ビジネス、美術など幅広い分野の専門書約2万冊を扱う計画を発表した³⁾。このホームページでは、著者名やジャンル、キーワードで検索できるだけでなく目次や内容の要約文などのデータを掲載している。専門書は一般の書店では品揃えが少ないにもかかわらず、書店で内容を確認してから購入したいという消費者行動を支援するショップであり、検索の容易性と併せて、目次の掲載によって内容確認を可能にした点に特徴を認めることがで

きる。

2.1.2 パソコンの販売

インターネットのユーザは間違いなくパソコンを利用しているため、かねてからパソコンはサイバーショップに適した商品とみられ、アメリカではデル・コンピュータやコンパックコンピュータなど、多くのパソコンメーカーがサイバーショップを展開して成果をあげている⁴⁾。

そのコンパックコンピュータは日本での販売方法を見直し、1999年6月か7月にインターネット直販用に自社の既存製品より2～3割ほど低価格の専用モデルを投入、きめ細かいサービスを省く代わりに、自社でシステム管理ができる企業などに対象を絞って販売する。

またアップルコンピュータは1999年1月、日本でもネットによる直接販売を開始した。日本国内での直販サービスは、既存の流通ルートへの配慮や物流体制の構築に時間がかかって導入が遅れていたが、販売価格を店頭での実勢価格並みかそれよりやや高めに設定することによって既存流通を補完するサービスと位置づけ、アップル製品の取扱店が少ない地方での需要を見込んでいる。

2.2 デジタル商品の販売

デジタル商品は、「インターネット・コマースでは、物品販売よりもむしろ、情報の商品あるいはビット商品と呼ぶことができる、ソフトウェアや音楽、さまざまなコンテンツなどが、ネットワーク上で取引されることにより拡大すると期待されている（木村,1997）⁵⁾」といわれてきたように、発展の傾向をみせている。以下にその事例の一部を示す。

2.2.1 電子出版

富士通、日立製作所、大日本印刷、UCカードの4社は、小学館、講談社など約30社の出版社の協力を得て、雑誌やコミック、一般書籍などを電子ファイルの形で提供する実験を始め、1999年春以降の商用化を計画している。販売するのは講談社のコミック誌『週刊モーニング』、月刊誌『現代』、JTBの旅行情報誌『るるぶ』、映画雑誌『キネマ旬報』などの月・週刊誌、ビジネス、スポーツ、家庭、コミック、地図、美術、写真など50種類程度である。価格は1ページ20～50円程度とし、ページの切り売りでも、まとめてでも購入できる⁶⁾。

2.2.2 音楽情報の販売

インターネット関連サービスのデジタルガレージは、1998年12月からネット上で音楽関連の総合情報提供サービスを開始した。ここでは米ソニックネット社のホームページの日本語版を掲載するほか、国内の音楽情報、アーティスト情報、コンサートのスケジュールや音楽関連のテレビ番組情報などを提供する。

また、ソニー・ミュージックエンタテインメントは1999年2月から、インターネット上でCD販売促進用ソフトをパソコンにダウンロードするという販売形式で実験的に有料配信し

た。約2週間に期間を限定した実験であったが、大手音楽ソフト会社がネット経由でソフトを有料配信するのは初めての試みであり、同様の動きが広がるとみられている⁷⁾。

2.2.3 ソフトウェアの販売

ソフトウェアはインターネットユーザをターゲットにできるとともに、ネットワーク上での配送が可能のため、サイバーショップに最も適した分野のひとつである。しかし、大口需要の対象である企業ユーザでは、価格交渉やインストールの問題からインターネットによる取引が進んでいない状況にある。このような環境のもとでソフトウェアネット社がとった方策は、ソフトウェアを直接ダウンロードによって販売するだけでなく、インストールまでインターネットを通じて完了させることにあり、この利便性は「個人ユーザに対してだけでなく企業ユーザにとって大きなメリットをもたらしている点も見逃せない（柳澤・松本，1998）⁸⁾」と評価されている。ソフトウェアの新規導入やバージョンアップにあたって、大量のパソコンをもつ企業ではインストールに大きな負荷とコストがかかっていることから、ダイレクトにインストールが完了すれば、企業のパソコン運用コスト削減に機能することになる。

2.3 サービス

サービス業の関連では、インターネットの特性を活用した事例として、アメリカのオークション方式による航空券の販売、日本ではチケット「ぴあ」をあげることができる。

2.3.1 航空券販売仲介

アメリカでは、毎日50万席以上を空席のまま飛ばすといわれている航空業界の悩みを逆手にとり、オークション形式のインターネット仲介サービスが台頭してきた⁹⁾。

プライスラインは、「逆オークション」の形をとってネット上で航空券のオークションを展開している。すなわち、買い手が購入希望価格を入力すると、同社はそれを下回る業者を探し出して購入を代行し、購入希望価格と実際の価格との差は同社の収入となる。ここで売り手は、実際にどれだけ正規料金から値引きしているかを公開しなくて済む利点がある。なお、プライスラインは買い手と売り手を結びつけるこうした新しい手法で特許を獲得している。

またトラベル・ビッツは、価格指定まではできないが、オークションの原理で航空券や旅行商品を値引き販売している。このシステムでは、消費者がネット上に買いたい航空券や旅行パッケージ商品を登録すると、それをみて全米から旅行代理店が入札し最安値を提示した代理店が販売権を競り落とす仕組みで、平均して6%～12%低額になっている。

2.3.2 チケット販売

チケット販売の「ぴあ」は、イベントの予約チケットをインターネットで販売するサービスを計画している。利用者はネット経由で予約情報をICカードに取り込み、会場の専用機

で本人認証を行う仕組みで、2000年4月から半年かけて実証実験を行い、2002年のワールドカップを視野において2001年初めの実用化を目指す。チケットなどの印刷、配送が不要になり、郵送コストや会場の人件費が削減できるほか、チケットの偽造防止につながると期待されており、入り口での混雑を避けるため、非接触型ICカードの利用が有力視されている。ICカードの標準化などの課題は残っているものの、興業チケットの最大手がチケット流通の完全ペーパーレス化に乗り出したことで、イベント、映画館、テーマパークなどの入場券、交通機関の乗車券などの流通形態が大きく変わる可能性がでてきたとみられている¹⁰⁾。

3. 問題点の分析

サイバーショップの市場規模は、アメリカでは1998年に130億ドルに達している。しかし、すべてが順調に発展したわけではなく、たとえばサイバーショップの草分けといわれていたマーケットプレイスMC Iは1996年末に閉鎖し、IBMが1996年8月に開設したワールドアベニュー・ウェブモールも1997年6月には閉鎖している（木村, 1997）¹¹⁾。そして、これらの事例にみられた問題点は現在も続いている。そこで、オリジナリティと参入障壁、取引の信頼性と安全性、広告コスト、および決済の各視点からサイバーショップの問題点を分析する。

3.1 オリジナリティと参入障壁の問題

サイバーショップがオリジナリティをもつことは、集客力を高めるための重要な条件のひとつになる。たとえば「専門書の杜」は書店で入手しにくい専門書を対象にした点で、現時点では確かに新規性の高いビジネスである。しかし、このビジネスが成功したとき、競合するウェブサイトがあらわれることは推測にかたくない。加えて、専門書という市場性の低い書籍を扱う出版社がサイバーショップを販売チャネルの拡張として捉えたとすれば、ひとつのウェブサイトにだけに独占的な契約をするとは考えられない。

サイバーショップは模倣が容易なことから、参入障壁を築くことはきわめて困難である。事実、広島の家電量販店のダイイチは1995年頃、洋書の輸入販売によって年間2億円という当時としては驚異的な売上をみせたものの、短期間で洋書が入手できるというそのオリジナリティは、「丸善インターネットショッピング」や紀伊国屋書店の「ブックウェブ」など、1995年末から1996にかけて開設された大手書店のウェブサイトにとってかわられている。

同様の問題はほとんどすべてのサイバーショップに内在しており、ソフトウェアネット社のダイレクト・インストールにしろ、航空券のオークションにしろ、そのオリジナリティによる集客力というビジネス的な価値が認められたときに、より強力な競争相手があらわれることは容易に想定できる。したがって、ある時点におけるサイバーショップのオリジナリティは、これを持続して参入障壁にすることがきわめてむずかしいという問題をもっている。

3.2 取引の信頼性と安全性

サイバーショップはオープンなネットワーク上で行われるため、信頼性の面では相手がみえないことによる問題が発生しがちである。また、安全性の面では「企業はユーザの要求を満た

し、かつ使いやすいシステムを提供する努力をしてきたが、ユーザフレンドリーでアクセスが容易であるということは大きく間違った使い方の可能性を創り出すということとのパラドックスになる (Chesher, M. and Kaura, R., 1998)¹²⁾」ことから、不正な手段をとりやすいという問題があげられる。

3.2.1 信頼性の問題

サイバーショップの信頼性における基本的な問題点は、お互いに取引相手がみえないところにある。すなわち、カタログ通販やテレビショッピングでは買い手がある程度売り手側企業を確認する手段をもっているのに対して、サイバーショップの場合はほとんどホームページが示す内容だけで判断せざるをえない。また、売り手にとっては、買い手が「なりすまし」ではないかという不安がつきまとう。

事実、国民生活センター (1998) によると、20代から30代の男性を中心に、「代金を送ったが注文した商品が届かない」、「送られてきた商品が偽ブランドであった」、それに「一か月だけのつもりでクレジットカード番号を打ち込んだ有料アダルトページの会費がずっと口座から引き落とされていた」といったトラブルが急増しているということである。たとえば、「パソコンを買う申し込みをして25万円を現金書留で送ったが届かないため電話をしても通じなかった」、あるいは「携帯電話代3人分69,000円を振り込んだが催促しても送られてこない」といったケースがあげられている¹³⁾。これらは、買い手の側にも不注意があったといえることができる。しかし、サイバーショップが従来型の通信販売のようなレベルで安心して利用できる状況にないことを示唆する警告として受け止めることも必要である。

一方、買い手の「なりすまし」について、売り手側は有形商品では代引による配送やクレジットカードによってある程度対応でき、被害は最悪の場合でも受取りを拒否されたときの配送料にとどめることが可能である。しかし、デジタル商品やネットワーク上で配送が完結するサービスにおいては、クレジットカード番号が相手確認の手段になるものの、顧客がクレジットカード番号のオンライン伝送に不安をもったときは取引機会を失う可能性が高くなる。

3.2.2 安全性の問題

インターネット上を流れる情報は多くのサーバを通過するが、技術的にはすべてのサーバで情報を蓄積することもコピーを作ることも可能である。また、これらのサーバに不正なアクセスを行って情報を引き出したり改ざんすることもできる。

サイバーショップとの関係でみると、このような問題は消費者にネット上での取引に不安を与え、その発展を阻害する要因になっている。もとより、クレジットカード番号や預金口座番号のような高度の機密情報については暗号化の技術が進んでおり、電子クレジット決済のセキュリティに関してはビザインターナショナルとマスターインターナショナルが推進してきたSET (Secure Electronic Transaction) 手順が実用化し定着しつつある。しかし一方では、キーボードから入力したパスワードやクレジットカード番号などを利用者が気付

かないうちに保存できるプログラムがインターネットカフェで発見されたという事例にみられるように、セキュリティを阻害する新たな手口もあらわれている¹⁴⁾。したがって、ひとつのセキュリティ対策が完成した場合でも恒久的に安全性が確保できるということにはならない。

3.3 広告コストの問題

アメリカの現状でみると個々の企業の利益面では厳しさが増しており、「ネット各社が、顧客獲得をねらい大量のテレビCMを展開した結果、営業費用が売上高の半分を超え、利益を圧迫した（西条,1998）¹⁵⁾」といわれている。またアマゾン¹⁶⁾は、1998年10月～12月期の売上が前年同期の4倍近い約2億5,000万ドルを計上しながらも累積赤字の解消には至らず、その原因は経費の増にあると伝えられている¹⁶⁾。

サイバーショップを広範に展開するうえで広告は必須要件になってきており、検索エンジンなどを通じたインターネット広告やテレビCMを利用することが一般化しつつある。ただそのコストをみると、バナー広告を30万回露出させる場合で105～135万円、あるいは5,000クリック保証で30万円といった料金が適用されており¹⁷⁾、単価は比較的軽微であるとしても、集客につなげるためには相当な広告費用が必要になる。また、テレビCMを利用するときはその費用がさらに増大することから、規模の経済の確保が前提になりがちである。

3.4 決済の問題

サイバーショップの決済は、インターネット上で完結することが理想である。しかし、とくにデジタル商品の次のようなケースでは、ネットワーク上での決済が望まれながら達成できていない点がサイバーショップの促進を阻害する要因になっていることを否定できない。

そのひとつは、取引が少額なときである。たとえば、さきに示した電子出版の事例は1ページあたり20～50円であり、音楽情報で楽曲をダウンロードする形の配信でも1曲300円程度にすぎないことから、クレジットカードの利用にはなじまない。このため、特定のサイバーショップでは専用のプリペイドカードを利用するケースもあらわれているが、共通性がないためサイバーショップ全体の発展を推進するには至っていない。いまひとつは、取引に即時性が求められる場合である。ショップ側が決済を容易にするという目的では、一般的に会員制度がとられている。しかし、インターネットの利用者がさまざまなサイバーショップに会員登録をしたうえで購入するとはかぎらず、ネット上で発見した情報を即時的に求めようとすることも少なくない。そして後者の場合、適切な決済手段をもたないときは販売機会を失うことになる。

このような条件から、サイバーショップの決済手段として電子マネーが有効とみられ、各国で実用化実験が進められたものの、ニューヨークのビザキャッシュの実験は中止を決定し、ネットワーク決済に適しているといわれたe-キャッシュも停滞状況にある。もし電子マネーの実用化が期待できないとすれば、これに代るネットワーク上での決済手段を策定しないかぎり、少なくともデジタル商品のサイバーショップを発展させる条件が整わないことになる。

4. バリューチェーンの可能性

サイバーショップの諸問題を解決するひとつの手段として、企業の枠を超えたバリューチェーンが注目されている。1980年代にポーター（Porter, M.）が提唱したバリューチェーンは、企業内における購買、製造、販売、広告などの諸活動を機能的に連携させるという価値連鎖に着目した概念であった。これに対して、インターネットにおけるバリューチェーンは、ポーターの概念を拡張し、「社内から社外組織、そしてエンドユーザまで取り込み、バリューを最大限に高める（柳澤・松本, 1998）¹⁸⁾」機能をもつとされている。そこで、サイバーショップの経営にバリューチェーンを適用することの可能性について、規模の拡大および販売チャネルの拡大の二つの視点から、事例に基づいて実態を把握したうえで、その有効性を検討する。

4.1 規模の拡大

競争優位を獲得する目的からは、関連企業の買収や同業者間の提携によって規模の拡大を図る傾向が認められる。

4.1.1 関連企業の買収

関連企業買収の事例としては、アメリカの書店チェーン大手のバーンズ&ノーブル（以下：バーンズ）による書籍取次最大手のイングラム・ブックス（以下：イングラム）の買収計画があげられる。バーンズは競争相手のアマゾンとの取引が多いイングラムを自陣営に取り込み、事業強化と併せてアマゾンの弱体化を図った。また、バーンズは店舗とネットの双方で書籍を販売しているが、イングラムがもつ全米11か所の配送センターを通じて顧客の8割が注文の翌日に本を入手することが可能になるとみられていた¹⁹⁾。この買収は結果的には成立しなかったが、単に規模を拡大するだけでなく、販売と配送の連鎖を強化することによって参入障壁の構築も志向した計画であった。

4.1.2 同業社間の提携

同業社間提携の事例のひとつは、ドイツのベルテルスマンとバーンズである。会員数が2,500万人に及ぶ世界最大の書籍通信販売を展開しているベルテルスマンは、1998年秋に従来はライバルであったバーンズと提携することにした。ベルテルスマンは、通販の書店に対する優位性を、会員の読書し好に関する個人情報を的確に把握し効率的に営業できることにおいていた。しかし、ネット販売は不特定多数を対象にしながらも個人情報を蓄積できる強みがあるため、同社も対抗を迫られるに至った。サイバーショップへの単独参入を断念した理由は、ネット事業のノウハウ不足や厳しい収益見通しを考慮したためといわれている。

いまひとつ、CDナウとN2Kはネット上のCD販売でそれぞれアメリカで1位と2位を占めてきたが、この両社が合併したと伝えられ、その理由はアマゾンのCD分野への参入によって追い抜かれたことが両社に危機感をもたせ、再編による企業規模の拡大を通じて販売力や広告宣伝力の強化を図ることにあるとみられている²⁰⁾。

4.2 販売チャネルの拡大

サイバーショップの販売チャネルを拡大する目的での提携では、アマゾンをめぐる二つのケースがあげられている。また日本では紀伊国屋とジオシティーズとの提携が着目に値する。いずれも書籍の販売が中心であり、店頭では完全な品揃えができないところから発生したこの分野のサイバーショップが、ネットワークのバリューチェーンを活用して販売チャネルの拡張を志向したケースとみることができる。

4.2.1 アマゾンの拡張戦略

インターネット検索サービスのヤフーはアマゾンと書籍などの広告で提携し、1999年4月から事業を始めることにした。アマゾンは従来から「アソシエイトプログラム」と呼ぶ紹介制度をベースに成長し、現在では10万以上のウェブサイトと契約しているといわれており、リンクするウェブサイトを通じて取引が成立したときは15%の手数料を支払うという方式をとっている。今回の契約でヤフーは今後3年間に約385万ドルを広告費用の対価として受取るほか、販売量に応じた手数料も見込む。またヤフーは、「Yahoo!JAPAN」上にアメリカのアマゾンに直接接続するボタンを新設し、利用者は約300万種類の洋書や音楽CDなどをインターネットを通じて注文、購入できるようにした。この提携によって、アマゾンは販売チャネルを大きく拡大でき、ヤフーは最大級の閲覧者数を武器とした新たな事業展開が期待できることになる。

同じ頃、アマゾンはマイクロソフトと提携し、マイクロソフト・ネットワークの「ショッピング・チャンネル」の主要販売企業として音楽CDやビデオソフトなどを販売、同ネットワークのユーザが簡単にアマゾンのサービスを利用できるよう、ネットワーク上で大規模な広告や販売促進を展開する契約も結んだ。この提携はアマゾンにとっては販路の拡張を意味し、マイクロソフトはサイバーショップ最大手のアマゾンを取り込むことによってアメリカ・オンラインなどの急膨張に対抗してサイバーショップ事業の拡充を図る目的をもっている²¹⁾。

4.2.2 紀伊国屋の戦略

日本における販売チャネル拡張の事例として、紀伊国屋とジオシティーズとの提携をあげることができる。インターネット上で「仮想共同体」を運営するジオシティーズはそのホームページで紀伊国屋が推薦する書籍を紹介し、ボタンを押すと紀伊国屋の「ブックウエップ」に画面が切り替わって注文ができるようにした。

ジオシティーズはインターネットの個人利用者が無料でホームページを開設してテーマごとに仮想の街を作っているが、国内書籍、洋書ともに日本最大級のデータベースをもつ紀伊国屋と提携することによって利用者の利便性向上を図るとともに「ブックウエップ」の会員数の増加に応じて一定の金額を受け取る。紀伊国屋は10万人を超えたジオシティーズの登録会員数に着目して、グルメ、音楽、経済などジオシティーズが設定したテーマに沿って本を紹介、「ブックウエップ」の閲覧者数と利用度を上げることがこの提携の意図であるとみられている²²⁾。

4.3 バリューチェーンの有効性

これらの事例を踏まえてバリューチェーンがサイバーショップの経営に機能するための条件を考えると、認知度の向上、付加価値の向上、および参入障壁の構築があげられる。

4.3.1 認知度の向上

サイバーショップの課題のひとつは、集客力にある。インターネットが普及を始めた時期には、零細企業でも全世界にも広告ができる媒体になるといわれたこともあったが、無数に近いウェブサイトができた現在には全く通用しない理論になった。したがって、各サイトとも自社のホームページに顧客を呼ぶための広告方法を策定することが求められているが、ここでは費用とのバランスが重視される。

アマゾンがとった戦略は、費用対効果の面で有効な手段であるといえる。その理由のひとつは、検索エンジンがインターネットの利用に欠くことができないツールであるため、最大の集客力をもつ媒体としてのサイトと広告の提携をしたことによる。いまひとつ、費用の面でみると、ヤフー側のシステム構築などの初期費用を必要としたものの、基本的にはリンクによって販売が成立したときに手数料を支払うという契約であって、広告費と販売実績とのアンバランスに伴うリスクがないという特性をもっている。もとより、アマゾンのもつ規模の経済性を背景に成立した提携とみる必要はあるが、これからのサイバーショップにおけるバリューチェーンの有効性を示唆する事例である。

紀伊国屋のケースは、ジオシティーズの会員数をベースにした契約であることから、広告効果とは直接連動しない。このため、費用面の有効性ではアマゾンに比べて低いことになるが、顧客のターゲットを絞った広告という点に特徴を認めることができる。

4.3.2 付加価値の向上

認知度と併せて、バリューチェーンを活用するための条件が付加価値の向上である。この点に関してアマゾンでは、「パーソナライズや One to One という顧客満足度を高める仕組みをもっている。たとえば顧客は自分が興味のある分野や著者をあらかじめ登録しておけば、情報を電子メールで受け取れるし、購入した本の組み合わせからその顧客の好みを知り、逆にアプローチできる（柳澤・松本,1998）²³⁾」と紹介されているように、顧客データベースの活用によって情報の付加価値を高めている。

ただ、アマゾンの顧客管理で機能しているシステムは、企業内のバリューチェーンである。これに対して紀伊国屋の場合は、ジオシティーズの「仮想共同体」の設定されたグルメ、音楽、経済などのジャンルごとに書籍をすすめている。このケースはバリューチェーンの範囲を企業外のサイトに求めるという意味でインターネットの特性を活用した提携であり、さらに情報の付加価値を高める可能性をもっているといえる。

4.3.3 参入障壁の構築

サイバーショップは参入が容易である反面、成功したケースの模倣も容易であるという特

性をもっている。このため、サイバーショップに参入障壁を築くことはきわめてむずかしいとみられてきた。しかし、バーンズによるイングラムの買収計画は不調に終わったものの、バリューチェーンの拡大を通じて参入障壁を作ることの可能性を示した。

すなわち、自らが商品の在庫をもたないサイバーショップでは、注文を受けた商品を迅速に調達できることがビジネス成立の条件になる。したがって、取次店を自社のコントロールのもとにおこうとしたバーンズのイングラム買収の計画は、このようにして適切な取次店をもたない同業社の参入を牽制することができるというヒントを提供した。

5. 今後の展望

バリューチェーンは、さきにあげたサイバーショップの問題点を解決するいくつかのポイントを示したが、残された課題も多い。そこで、オリジナリティおよび信頼性と安全性の視点から問題点を解決することの可能性を検討し、サイバーショップがビジネスとして成立するための条件を考察する。

5.1 オリジナリティ

サイバーショップがオリジナリティをもった場合でも、これを持続することは決して容易ではない。このため、参入障壁に機能するオリジナリティの条件と併せて環境が変化したときの対応について検討を加える。

5.1.1 コンテンツの価値

バリューチェーンはウェブサイトの付加価値向上という方策を通じて、粹組みとしてのオリジナリティの可能性を示唆した。しかし、策定したオリジナリティを持続させるためには、他社が簡単に模倣できないだけのコンテンツとしての情報をもつことが条件になる。

サイバーショップはもともと、商品の説明に量的な制約がないという特徴をもっていることから、必要に応じて詳細な情報が提供できる。また、最近の消費者は「営業マンの説得よりも説明書やカタログを信じる傾向にある²⁴⁾」という点からみても、印刷物よりはるかにビジュアルな情報による説得が可能である。事実アメリカでは、新車販売の25%がサイバーショップ経由になるといわれており、その理由は消費者に的確な情報を提供しているところにある。

しかし、ウェブサイトが強いオリジナリティをもつうえでは、提供する情報の説得力が条件になり、かつ消費者の要求にどれだけ整合しているかがポイントになる。それはあたかも、ホテルの格式が建物や設備というハードウェア面だけで決まるのではなく、ホテルマンの資質や料理のようなソフトウェア面の方が重視されることにも似ている。このため、情報の量だけに依存するのではなく、質を重視することが求められる。たとえば航空券のオークションでは、最近の価格別の成約率を示す、あるいは専門書のケースでは単なる宣伝文ではなく著者との連携において著作の意図や重視した点の詳細な情報を提供することがあげられる。そして、これらの情報は、サイバーショップの組織力や人的資源の能力への依存度が高いと

き、オリジナリティの持続力も高くなるといえる。

5.1.2 環境変化への対応

どのように独自性をもったサイバーショップでも、競争相手があらわれるとみなければならない。そしてバリューチェーンは、競争相手が提携や買収を通じて自社と同様、場合によってはそれ以上のコンテンツをもつことを可能にした。このため、常に相手が提供する情報の内容にまで着目して動向を把握する必要があるとともに、変化が発生したときは迅速な対応をとることが求められる。一方、同レベルのコンテンツをもつ競争相手が増えたときは、必然的に価格競争が発生し、利益が損なわれることになる。したがって、相手に対抗するための投資を判断するうえでは、投下する費用と期待できる効果とのバランスを慎重に検討する必要がある。ここで、投資の追加が利益とバランスしないときは、単独での運営に拘泥することなく、バリューチェーンを策定することも考えられる。

5.2 信頼性と安全性の確保

取引の信頼性を確保するうえではサイバーショップと消費者の双方が相互に真正性を確認することが条件になるため、この問題に関連するサイバーモールと電子認証について検討する。また、安全性を確保するための方向として、サイバーショップの法的な対応をとりあげる。

5.2.1 サイバーモール

大手企業が独自にサイバーショップを開いたとき、消費者は安心感をもって取引をすることができる。しかし、地方の名産品や地酒のショップのように初めて名前を聞く企業や商店、あるいは業界では名の通った企業であってもこれまで関心がなかった企業に対して、消費者は取引に不安感をもつことになる。このような背景から、有名企業がモールを開いて出店者を募るというサイバーモールが有効視され、NTTデータの「まちこ」、MDMの「楽天市場」、ヤマト運輸の「クロネコ探検隊」など、多くのサイバーモールが認められる。

サイバーモールはバリューチェーンを構成することによって知名度を向上させ、商品のジャンルや生産地で検索できるようにして消費者の利便性を高めるという目的をもっているが、同時に取引の信頼性の確保にも機能している。また宅配便業者が運営するサイバーモールの場合、「ヤマト運輸のように日ごろから家庭を訪問している小口配送業者は、消費者に大きな安心感を提供できる（関口,1998)²⁵⁾」ことから、出店者の信用を保証することも可能になる。

5.2.2 電子認証

一方、サイバーショップ側からは、消費者が「なりすまし」でないことを確認する手段が必要である。その方法として、「インターネットコマースにとって最も重要なただひとつの技術は認証である（Denning, 1996)²⁶⁾」といわれてきたように、通常取引における印鑑証明にあたる電子認証が有効とみられている。また電子認証は、通信相手および情報内容が真

生であることを証明する機能をもち、消費者とサイバーショップの双方を認証することができる。

日本ではすでに1996年6月から米ベリサインの日本法人である日本ベリサインがこの事業を始めているが、この分野のビジネスはアメリカに比べて遅れており、十分な普及をみるには至っていない。しかし1998年12月には警備保障のセコムがアメリカのエントラスト・テクノロジーズ、NTTデータ、ソニー、東京三菱銀行、三和銀行、日本生命など16社と共同で電子認証の新会社エントラストジャパンを設立し、電子認証に弾みがつくものと期待されている。ただ、エントラストジャパンのサービス価格をみると、個人の場合は暗号鍵の発行などで2万円、ホストコンピュータのソフト価格は300万円ということである²⁷⁾。

個人で2万円という価格は、サイバーショップだけを利用するための費用としては高額の感がある。したがって、電子認証が普及するためには、金融機関や公共機関などのサービスを含めた総合的なインターネット取引のインフラとして定着することが前提になるといえる。

5.2.3 法的対応

サイバーショップの安全性を確保するためには、個々のネットワークにおける暗号技術やファイアウォールなどのセキュリティ管理と併せて、法的な対応が期待される。この点に関しては警察庁、郵政省、および通商産業省が不正アクセスを防ぐための法案を提出しており、その内容は、不正アクセスを「他人の識別情報（IDやパスワード）を無断で使ったり、システムの弱点（セキュリティホール）を攻撃して相手のコンピュータに侵入、操作する行為」と定義したうえで、これらの行為を禁止することを主旨としている²⁸⁾。

このような法律が成立することによってコンピュータ犯罪が減少することは期待できるものの、決して皆無にはならない。このため、サイバーショップと消費者を含めたセキュリティ管理が必要である。しかしセキュリティ対策は、とすれば利便性とのトレードオフになるという性格をもつだけでなく、「セキュリティを強化させることは、費用的にも人的にも大きな負担になる（牧野,1998）²⁹⁾」ことから、必要な対策とコストとのバランスを検討することもサイバーショップ運営の条件になる。

6. あとがき

本稿ではサイバーショップの事例に基づいてその問題点を分析し、バリューチェーンの概念に解を求めることの可能性を検討したうえで、今後の方向を考察した。しかし、サイバーショップの経営をめぐる本稿で論議を尽していない点や、問題を提起しながら解決の条件を示していない部分も残している。

その第一は、既存の流通チャネルに対するサイバーショップの位置づけである。たとえばアップルコンピュータは、既存チャネルへの配慮からサイバーショップにおける価格設定を店頭の実勢価格か少し高めに設定することで切り抜けており、直販による低価格化という消費者の期待とは整合していないが、このような問題の解決には時間がかかるとみなければならない。

第二に、電子決済の問題については解を示していないが、これは現時点でデビットカードの

実験が電子マネーに先行する傾向にあって、サイバーショップ、とりわけデジタル商品の決済に求められている電子マネーの方向性が不透明なことによる。

第三は、投下費用と収益とのバランスである。現在のところほとんどの企業が先行投資を続けている段階にあるため、この点についても見通しや条件を検討するには至っていない。

その他、インターネット広告の効果の確認、販売禁止商品の取扱い、プライバシー保護、物流体制など、問題点は山積しているが、これらについては今後の研究課題としておく。

参考文献

- 1) S C Cライブラリーズ編・柳澤安慶・松本洋志著；インターネットバリューチェーンマーケティング，S C C，p.31 (1998).
- 2) Ibid.，p.48，日本経済新聞，1998.11.25.
- 3) 日本経済新聞，1998.10.31.
- 4) 日本経済新聞，1999.1.5，1999.1.12.
- 5) 公文俊平監修，日本マルチメディア・フォーラム編，木村忠正著；第二世代インターネットの情報戦略，N T T出版，p.81 (1997).
- 6) 日本経済新聞，1998.9.18.
- 7) 日本経済新聞，1998.11.10，1999.1.25.
- 8) 柳澤・松本（前掲-1），p.33.
- 9) 日本経済新聞，1998.8.31，1998.4.19.
- 10) 日本経済新聞，1998.12.9.
- 11) 日本経済新聞，1998.12.21（夕），木村（前掲-5），p.80.
- 12) Chesher, M. and Kaura, R.; Electronic Commerce and Business Communications, Springer, p.184 (1998).
- 13) 朝日新聞，1998.9.23.
- 14) 日本経済新聞，1998.6.8.
- 15) 西条都夫；米ネット商取引再編機運高まる，日本経済新聞，1998.10.21.
- 16) 日本経済新聞，1999.1.6（夕）.
- 17) 日本経済新聞，1998.1.12，1999.1.25.
- 18) 柳澤・松本（前掲-1），p.11.
- 19) 日本経済新聞，1998.11.10（夕）.
- 20) 日本経済新聞，1998.10.21.
- 21) 日本経済新聞，1998.9.4，1998.11.25，柳澤・松本（前掲-1），p.49.
- 22) 日本経済新聞，1998.5.27.
- 23) 柳澤・松本（前掲-1），p.49.
- 24) Ibid.，p.126.
- 25) 関口和一；「顔の見える」要素重要，日本経済新聞，1998.11.5.
- 26) Denning, P. J.; Electronic Commerce (1996), in Denning, D. E. and Denning, P. J. (eds.); Internet Besieged, ACM Press, p.386 (1998).
- 27) 日本経済新聞，1998.12.3.
- 28) 日本経済新聞，1998.11.17，1999.1.19.
- 29) 牧野二郎；市民力としてのインターネット，岩波書店，p.24 (1998).