

# 日本におけるインターネットビジネスの成長要因

竹 元 雅 彦

(受付 2004 年 10 月 4 日)

## 1. 本研究の目的

IT 革命により経済再生を果たしたアメリカをモデルとして、日本は経済構造の改革の推進と国際競争力の強化を目指してきた。先行するアメリカを日本が追うパターンは様々な分析に見られる。インターネットの構築、そのビジネス展開という点でも同じ事がいえるであろう。しかし、今日に至る「系列」や「業界」という日本独自の「流通機構」が強力であったがために、売り手と買い手が自由につながるといわれている「インターネットビジネス」への積極的な取り組みは欧米諸国に出遅れた感がある。

その流通機構の仕組みを独自の「日本型」として捉えて、その分析を通じて「日本型インターネットビジネス」の今後の成長の方向性について考察を行うことが本研究の目的である。

## 2. 「インターネットビジネス」の研究領域

「インターネットビジネス」という言葉からは、インターネット上でモノを売買する商取引の方法やそれを実現するコンピュータのテクノロジーを想像するであろう。実際、「時間」や「距離」の隔たりは、急激に進化を遂げる技術によってリアルタイム化の方向にある。それは、テクノロジーのもたらした効用に間違いはない。そして、インターネットは、世界を結ぶ無限の可能性を持つ新たな市場として脚光を浴びているのも事実であり、関連する技術の進化には目を見張るものがある。

インターネットがビジネスに改革をもたらしたとすれば、その効果は何

か。それは、「パソコンが一台あれば、誰でも世界を相手に24時間自由に商売ができる」といったインターネットの持つ利点だけを並べた空想の領域ではなく、多くの企業が長年培ってきたノウハウを含めたビジネスの「仕組み」や「方法」が変わるといった「事業構造」の変化である。

単純に「売り方が変わる」、「作り方が変わる」、「お金の流れが変わる」といった「営業部門の仕事」、「製造部門の仕事」、「管理部門の仕事」等の部門レベルで「何がどのように変わるのか」と現象面をみるのではなく、ネットワークベースで行われる企業の業務活動全般から捉える必要がある。つまり、ビジネスの仕組みを構造的に捉えて、従来のビジネスをインターネットというインフラ上で行う事によって、ビジネスの領域がどのように拡張するかを検証する必要がある。たとえば、インターネットを活用することで顧客との関係を飛躍的に改善することはできないか、また取引先パートナー間のプロセスを合理化し、さらにそれに費やすコストを大幅に削減することが可能なのか等ビジネスのあらゆる側面を多面的にみる必要がある。その結果、これまでのビジネスの「在り方」そのものを見直し、新しいビジネスモデルを構築する事によって企業やそのビジネスが持つ可能性を広げていくことこそが、これからの「インターネットビジネス」を考える上で重要であるといえるであろう。

### 3. インターネットビジネスの概念

#### (1) 「インターネットビジネス」の定義

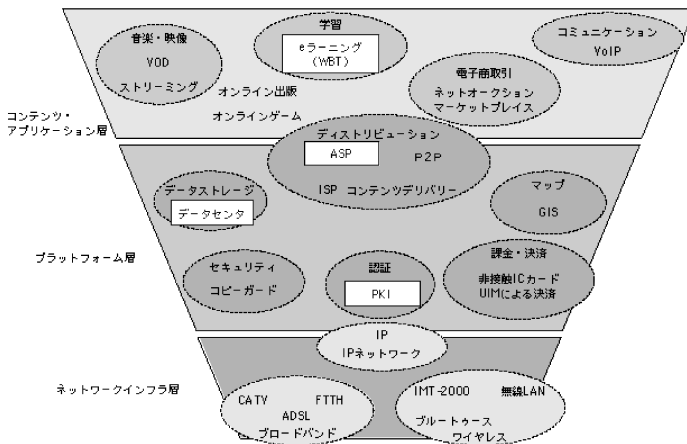
「インターネットビジネス」という言葉に加えて、e ビジネス、ブロードバンド・ビジネス、EC、E コマース等と多くの言葉と概念が市場に氾濫している。インターネットの急速な普及に伴い企業の IT 化を推進していく中でコンピュータメーカーによって、あるいは調査分析を行うシンクタンク等の研究機関によってつくられた言葉が一般化していったと考えられる。最近では、「インターネット」と「ブロードバンド」という言葉を使い分けられているケースも多く見られる。たとえば、「ブロードバンド」は、高速な通

竹元：日本におけるインターネットビジネスの成長要因

信回線の普及によって実現される次世代のコンピュータネットワークと、  
その上で提供される大容量のデータを活用した新たなサービスを表す。つまり、  
流通するコンテンツの大容量化を意味する「ブロードバンド」に対して従来の文字情報の領域を「インターネット」と表現することで、高速化で可能となった大容量の映像コンテンツの利点を強調しているのである。  
ブロードバンド化は、コンテンツの充実という点からも、「インターネットビジネス」の可能性を更に拡大したといえるであろう。

「インターネットビジネス」という言葉も幅広く使われている言葉の一つであるが、現状明確な定義はなされていない。部分的にでもインターネットを活用し、何らかの形で関連していれば、すべて「インターネットビジネス」として捉えられているのが現状である。

図1 インターネットを活用したビジネス



（出典）「IT と企業行動に関する調査」

出所：総務省「平成14年版情報通信白書」より

「インターネットビジネス」は、インターネットを活用した新たなビジネスという切り口で捉えても、図1のように関連する分野は多岐にわたる。その、レイヤー（階層）に着目すると、ネットワークインフラ層、プラッ

トフォーム層、コンテンツ・アプリケーション層に分類することができる。この中で、基盤となるネットワークインフラ層のビジネスは、ケーブルテレビ、DSL (Digital Subscriber Line)、FTTH (Fiber To The Home) 等のブロードバンドサービスの急速な普及や IMT-2000 (International Mobile Telecommunication 2000)、無線 LAN 等のモバイルサービスの展開等、急速に発展しており、コンテンツ・アプリケーション層、プラットフォーム層のビジネス展開にも大きな影響を与えると考えられる。プラットフォーム層のビジネスは、データストレージ、セキュリティ、認証、課金・決済などが挙げられるが、この層の特徴としてネットワークインフラ層とコンテンツ・アプリケーション層のビジネス展開を結びつけるとともに、コンテンツ・アプリケーション層のビジネス展開を支える機能を持つ。また、コンテンツ・アプリケーション層のビジネスとしては、音楽・映像、マーケット、コミュニケーション、オンラインでの出版やゲーム等のコンテンツ配信が挙げられる。

このように、「インターネットビジネス」をレイヤーの構造で捉えることも、新たに誕生するサービスやビジネスの展開を考えるうえで重要ではあるが、本研究では「従来のビジネス」がインターネットを活用する事どのように変化を遂げるのかといった観点からの分析を行う事を目的としている。そのために、本論においては、「インターネットビジネス」=「e ビジネス」と捉え、「e ビジネス」という言葉の概念を用いて検討を行う。

## (2) 「e ビジネス」の概念

「e ビジネス」という言葉の由来は、ウェブなどのインターネット技術を取り込んだ新しいビジネス形態の名称として IBM 社が1997年10月に提唱した“e-business”に端を発する<sup>1)</sup>。それは、企業活動における情報交換・蓄積

---

1) IBM はインターネット普及によるビジネスの変化に呼応し、クライアント／サーバコンピューティングに代わる「ネットワークコンピューティング」の概念を提唱、ネットワーク社会に対応すべくソリューションを展開し始めた。しかし

手段を電子化し、経営効率を向上させること。また、その結果もたらされる企業活動の諸形態を表している。つまり、既存のビジネスをインターネット上で拡張することで顧客との関係を改善し、また取引のプロセスを合理化するとともにそれに費やすコストを大幅に削減する。その結果、これまでのビジネスの在り方を再考する概念である。

EC (Electronic Commerce = 電子商取引) という売買の場面に限定するのではなく、ビジネス全体を包括的に捉える概念でもあり、アーサーアンダーセン ビジネスコンサルティング社<sup>2)</sup>により「ネットワーク化された技術を利用することにより、モノ、サービス、情報、および知識の伝達と交換を効率的に行うことである」と定義されている。

「e ビジネス」を考えるにあたり、まず、「e ビジネス」と「非 e ビジネス (= 従来のビジネス)」の違いについて整理しておく必要がある。

ビジネスにおける3つの構成要素である「製品」、「プレイヤー」、「プロセス」を軸にその構造を表したのが図2である<sup>3)</sup>。

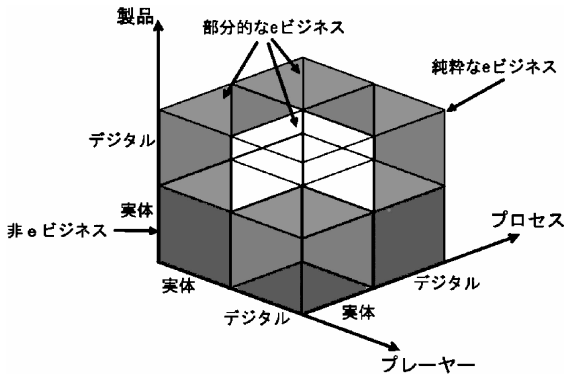
「製品」とは取引の対象となるものであり、各種の製品とサービスを含んでいる。「プレイヤー」は取引の売り手、買い手、仲介者、そして情報提供などの間接的なサービスを提供する第三者をさす。そして、「製品」と「プレイヤー」のあいだを相互に関連づけるのが「プロセス」であり、これには製品やサービスの生産、検索、選択、注文、支払い、配達、消費、マーケティングなどが含まれる。

ながら、ネットワークコンピューティングという言葉自体は、あまりにも技術寄りの言葉であったために顧客のビジネスに、どのように便益を与えられるのかを念頭において提唱されたのが、「e-business」である。

2) アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティングは、2001年1月1日、社名を「アクセンチュア株式会社」に改名。世界最大のコンサルティング会社(46カ国約75,000名のコンサルタントが在籍)。経営革新のデザインから、実現までの一貫したサービスを提供している。

3) アーサーアンダーセン「図解 e-ビジネス」東洋経済新報社、2000年 p21～p22

図 2 「e ビジネスと従来のビジネスの違い」



出所：「図解 e ビジネス」アーサーアンダーセン，東洋経済新報社，2000年

「非 e ビジネス」では 3 つの構成要素がすべて物理的に存在するものである。それとは対照的に「純粋な e ビジネス」では、三つの構成要素がすべて電子的なものであり、生産だけでなく、配達、支払い、消費などもオンラインで行われることになる。つまり、極端に言えばパソコンの操作以外に人手を介することはない。しかし実際のところ、「非 e ビジネス」か「純粋な e ビジネス」のどちらかのカテゴリに 100% 属しているビジネスは殆ど存在しない。多くのビジネスは「部分的な e ビジネス」のカテゴリの中で行われており、「製品」、「プレイヤー」、「プロセス」のいずれかの構成要素において部分的に電子的な要素が取り入れられているのである。つまり、日本の多くのビジネスは、部分的とはいえ、すでに「e ビジネス」へと移行していると考えることができる。したがって、「e ビジネス」を考えるにあたっては、「e」にばかり目を向けるのではなく、「ビジネス」そのものを見据えて考える視点が求められる。つまり、ネット上でビジネスを展開することで、従来のビジネスとの比較で、何がどのように変わるのかが重要である。そして、従来のビジネスのあり方を制限してきた「時間」「空間」等の制約を考えずに自由にビジネスモデルを構築できることが、「e ビジネス」の可能性を無限に広げている点も合わせ見る必要がある。

### (3) インターネットにおける時間の概念

「インターネットビジネス」の急激な普及によって、これまで通常のビジネスのありかたを制限してきた「時間」や「空間」や「形態」といった障壁は、ネット上で簡単に乗り越えられるものだということが実証されてきたのは周知のとおりである。「インターネット時間」<sup>4)</sup>という言葉が示すように、今やインターネットは「時間」の同期化を急激に促進する経済のインフラとなり、同時に「グローバル化」の名のもとにモノの価格や価値までも同期化する勢いで成長発展を続けている。ここでいう「同期化」という言葉の意味であるが、大辞泉によると「同時化すること。時間的に一致させること。」とある。本論文においては、「異なる二つの国や地域の価値観やモノの価格がどちらかの基準（価値は高い方に、価格は安いほうに）に一致する事」を意味する。つまり、異なる国や地域の消費行動の違いは「時間の使い方」であるという観点に立ち、双方の価値観や行動が似かより、「同じ時間の使い方」をすることが「同期化」である。

「時間のマーケティング」[2002]<sup>5)</sup>では、「売り手」と「買い手」の間に介在する「時間」に着目し、日本が流通の見本としてアメリカ型の経営を取り入れる事で成長するプロセスを「時間」概念を用いて分析を行い、ビジネスと時間の関わりについて検証を行った。

かつて「経済鎖国」とまで言われ、海外からの競争から遮断されてきた日本において、古くからの商業を守るためにあった「規制」が緩和され、同時にインターネットという世界に向けて扉が開かれたことで、瞬く間に日本に欧米の「時間概念」が取り入れられた。「24時間営業」や深夜営業の店舗やサービスの増大は、その代表例である。「いつでも買える」状況が成

---

4) インターネット時間「スウォッチビート」は、MIT メディア研究所のニコラス・ネグロポンティ氏とスイスの Swatch 社が設定したもの。1日を「1,000ビート」に分割した、世界共通の時間単位というふれこみで、スウォッチの本拠地であるスイス・ビールの午前零時を基点としている。

5) 竹元雅彦「時間のマーケティング」中央経済社、2002年

立することで販売の主導権は「売り手」から「買い手」へと移る。「どこでも買える」も同様である。これにより、日本における生活スタイルやモノの価値、価格は欧米型に向けて「同期化」したと考えられる。

インターネットが生活に与える影響は、なにも利便性だけではない。むしろ、「自宅にしながら」「仕事をしながら」「朝でも夜中でも」といった「時間」や「空間」の障壁が取り除かれることで得られる「自由感」から生まれる「価値」が生活や行動を変えることこそが重要である。

#### 4. 日本のインターネット市場

##### (1) インターネット活用の現状

我が国のインターネット利用人口は、増加を続けている。平成16年版「情報通信白書」によると、インターネット利用者は、平成15年末現在で7,730万人（対前年比6.1ポイント増）と推計<sup>6)</sup>され、一年間で788万人増加している。人口普及率は60.6%となり、初めて6割を超えた。（図3）

また、図4が示すように、平成15年末におけるインターネットの世帯普及率は88.1%であり、9割近くの世帯がインターネットを利用している状況にある。

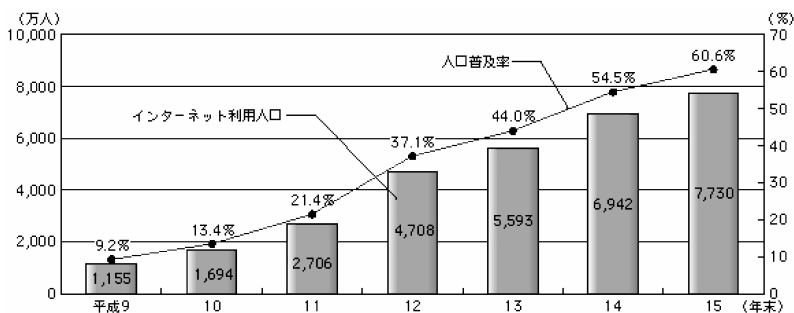
また、企業普及率は98.2%と、既にほとんどの企業が利用しているほか、事業所普及率も82.6%となり、事業所でのインターネット利用も一般化していることがわかる。

---

6) 平成15年末の我が国のインターネット利用人口については、総務省「通信利用動向調査」での郵送アンケート調査において、6歳以上を対象に、自宅の内外を問わず、[1] パソコン [2] 携帯電話・PHS・携帯情報端末 [3] 家庭用ゲーム機・インターネット接続機器を設置したテレビ受信機のいずれかからインターネット（ウェブ閲覧又は電子メールのどちらかのみの場合も含む。）を利用している者の世代別・性別の利用率を集計し、我が国の世代別・性別人口構成比に合うように補正した。この利用率に平成15年末時点の全国の6歳以上の世代別・性別人口（計1億2,030万人）を乗じ、インターネット利用人口7,730万人を算出した。

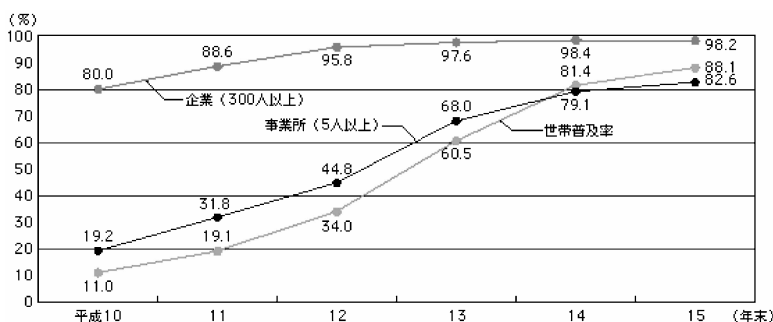
## 竹元：日本におけるインターネットビジネスの成長要因

図3 インターネット利用人口及び普及率の推移



出所：総務省「平成16年版情報通信白書」

図4 世帯・企業・事業所での普及率の推移<sup>7)</sup>



出所：総務省「平成16年版情報通信白書」

今や「情報がライフライン化する時代」といわれることから、急激なインターネットの普及により情報は電気、ガス、水道、電話線と同様のライフラインのひとつに数えられるようになったともいえるであろう。

- 7) ※1 世帯普及率は、「自宅・その他」において、個人的な使用目的のためにパソコン、携帯電話等によりインターネットを利用している構成員がいる世帯の割合。※2 企業普及率は、「全社的」若しくは「一部の事業所又は部内」においてインターネットを利用している企業の割合。※3 事業所普及率は、インターネットを利用している事業所の割合。

図 5 新聞の発行部数と世帯数の推移

	合 計	種 類 別		発 行 形 態 別			世 帯 数	1 世帯 あたり 部数
		一 般 紙	スポーツ紙	セット部数	朝刊単独 部 数	夕刊単独 部 数		
1993	52,433,451	46,072,744	6,360,707	19,609,860	30,780,669	2,042,922	43,077,126	1.22
1994	52,600,502	46,224,993	6,375,509	19,323,903	31,269,026	2,007,573	43,665,843	1.2
1995	52,854,538	46,511,872	6,342,666	19,192,139	31,645,109	2,017,290	44,235,735	1.19
1996	53,555,803	46,975,839	6,579,964	19,149,499	32,421,288	1,985,016	44,830,961	1.19
1997	53,765,074	47,262,982	6,502,092	18,933,926	32,841,903	1,989,245	45,498,173	1.18
1998	53,669,866	47,289,617	6,380,249	18,739,890	32,952,880	1,977,096	46,156,796	1.16
1999	53,757,281	47,464,599	6,292,682	18,460,759	33,381,465	1,915,057	46,811,712	1.15
2000	53,708,831	47,401,669	6,307,162	18,187,498	33,702,727	1,818,606	47,419,905	1.13
2001	53,680,753	47,559,052	6,121,701	18,013,395	33,862,600	1,804,758	48,015,251	1.12
2002	53,198,444	47,390,027	5,808,417	17,616,627	33,900,896	1,680,921	48,637,789	1.09
2003	52,874,959	47,282,645	5,592,314	17,464,928	33,781,260	1,628,771	49,260,791	1.07

出所：社団法人 日本新聞協会経営業務部調べ<sup>8)</sup>

ただし、これらは統計上でのデータにすぎない。現実問題として、世帯の90%に普及という実感はまだ薄い。90%と言えば、テレビ、ラジオとともに完全に生活に密着した存在であり、日常的に活用されている状況を示している。確かに、情報ツールとして社会のインフラ（基盤）になりつつあるが、まだライフライン（生命線）にまでは至らないのが現状ではないだろうか。

例えば、国内外のほぼ全ての新聞社が web 上でリアルタイムに最新のニュース情報を流しているが、図 5 を見ても近年の新聞発行部数に大きな変化は見られない。特に一般紙は、近年ほぼ横ばいの状況にある。

つまり、一般家庭の多くは毎朝配達される紙の新聞を購読している状況に大きな変化はなく、紙から情報を得る生活スタイルには、現時点で大き

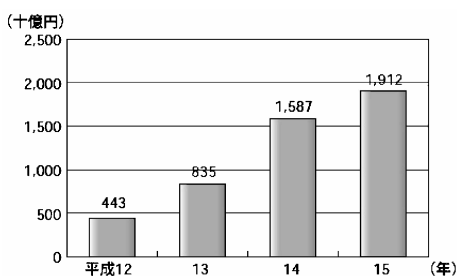
8) 社団法人 日本新聞協会 (<http://www.pressnet.or.jp/>) 調査資料より引用。

注：発行部数は朝夕刊セットを 1 部として計算。セット紙を朝・夕刊別に数えた場合は、70,339,887部（2003年10月現在）。各年10月、新聞協会経営業務部調べ。世帯数は総務省自治行政局編「住民基本台帳人口要覧」による（2004年3月31日現在）。

竹元：日本におけるインターネットビジネスの成長要因

な変化は見られない。このことは、インターネットからニュース等の情報を取り入れている生活が、まだ一般的ではなく、インターネットからも情報を取り入れられる生活へと広がっている段階と見るべきであろう。

図 6 消費者向け電子商取引市場の推移<sup>9)</sup>



出所：「IT の経済分析に関する調査」

また購買行動をみても、消費者がインターネット上で日常的に情報（有料）を取り入れるであるとか、モノを買ったりする行為（「B2C（企業－個人間）」）が1兆9,117億円市場（対前年比20.5%増）と言われながらも、インターネット販売が日常化するまでには至っていないようにも思われる。

情報通信総合研究所<sup>10)</sup> の調査でインターネットでの EC（電子商取引）の経験率は91.0%で、年間平均購入額は12.4万円というデータからも継続

9) 電子商取引（B2C）市場をパソコンからの取引と携帯電話からの取引に分け、それぞれについて、平成15年の男女・年齢階層別人口（平成12年国勢調査結果と厚生労働省「簡易生命表」から推計）に、総務省「平成15年通信利用動向調査」の個人の電子商取引率と1人当たり平均年間電子商取引額を乗じて端末ごとの男女・年齢階層別の購入金額を求め、それらを合算した。なお、政府のIT戦略本部では、e-Japan戦略の進捗状況を把握するため、本調査とは異なる方法により推計を行った「EC実態・市場規模調査」（経済産業省、電子商取引推進協議会、NTTデータ経営研究所）に基づく電子商取引（B2C）市場規模を別途公表している。

10) MIN (Marketing Interactive Network) のウェブサイト (<http://www.commerce.or.jp/>) より引用

的購買よりは一度は購入の経験のある消費者が増加の方向にあるとみることができると。たとえば、インターネットで全国の産地から直接名産品を購入するような購買を経験した消費者は増加の傾向にあっても、日常の買い物行動を全てネットで行うレベルには達してはいないのではないだろうか。

この数字は、小売業の売上規模でみると、2003年度のダイエーの売上高 1 兆 9,936 億円とほぼ同規模であることから、「インターネット」という、ひとつの小売業態が市場に誕生したとも見ることができるであろう。日常生活においては、まだ「情報を取り入れる方法」、「活用する方法」が消費者教育として啓蒙されている段階で、一般家庭では日常の生活行動としてではなく、娯楽としてインターネットが活用されている段階とみる方が現実的である。

図 7 小売業の従業員規模別事業所数

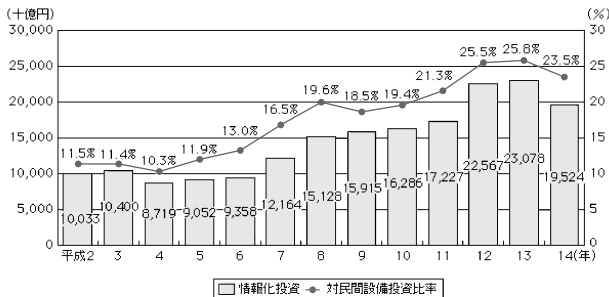
就 業 者 規 模	事 業 所 数				
	平成11年	平成14年	構成比(%)		前回比(%)
			平成11年	平成14年	
小 売 業 計	1,406,884	1,300,043	100.0	100.0	▲7.6
4人以下(小規模事業所)	983,221	887,020	69.9	68.2	▲9.8
5～49人(中規模事業所)	408,901	397,490	29.1	30.6	▲2.8
50人以上(大規模事業所)	14,762	15,553	1.0	1.2	5.2

出所：経済産業省経済産業政策局「平成14年 商業統計速報（卸売・小売業）」より

また、図 7 を見ても、最もネット販売の影響を受けやすい小売店舗の数は、商業統計上は確かに激減の方向にある。とりわけ、中小規模の小売業の激減ぶりには目を見張るものがある。しかし、これに対して、就業者数 50 名以上の企業が増加している。これらの変化は、業界内の淘汰によるものであると考えられる。現段階での事業所数の激減は、一般小売店（業種店）が、急速に衰退していることを示すものであり、ネット販売が増加した影響によるものではないと言えるであろう。

竹元：日本におけるインターネットビジネスの成長要因

図8 我が国における情報化投資の推移<sup>11)</sup>



出所：「IT の経済分析に関する調査」

## (2) B2B (Business to Business) 市場の現状

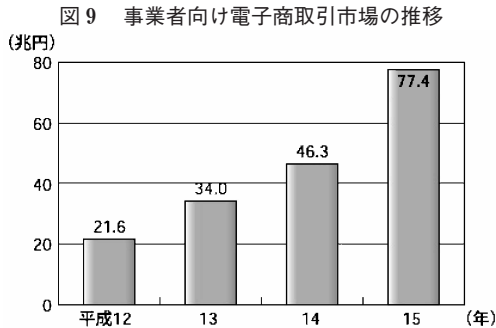
しかし、その一方で、IT (Information Technology) 化の名の下に平成7年以降急速に企業にパソコンが導入されたことで、IT 化は企業経営に確実に浸透し、従来の仕事の仕組みや利益の構造を大きく変え始めている。この事は企業の情報投資という面からも確認する事ができる。

図8の平成13年における民間企業の情報化投資額は、25.0兆円（対前年比10.9%増）となり、情報化投資額の水準は5年間で約1.7倍に増加した。また、平成14年における民間企業の（実質）情報化投資額は、19.5兆円（対前年比15.4%減）となり、平成4年以降で初めての減少となった。また、民間設備投資額に占める情報化投資額の比率についても、平成14年には23.5%（対前年比2.3ポイント減）と平成9年以降で初めての減少となっているが、これは、企業のIT化が一段落したと見るべきであろう。

企業や業界の常識、世間の非常識といわれてきた企業間、業界間の壁は取り除かれ、「自社流」といわれる、企業毎の「仕事の仕方（方法・手順）」

11) ここでは情報化投資を「情報通信ネットワークに接続可能な電子装置及びコンピュータ用のソフトウェア」と定義。「電子計算機」、「電子計算機付属装置」、「有線電気通信機器」、「無線電気通信機器」及び「ソフトウェア（コンピュータ用）」の合計。

は確実に「標準化」の方向に向かっていることは図 9 の「B2B（企業－企業間）」の成長（市場規模77.4兆円 対前年比67.2%増）からも読み取る事ができる。



出所：経済産業省，電子商取引推進協議会，NTT データー経営研究所「EC 実態・市場規模調査」

そして、アメリカをモデルとして成長続けてきた日本のインターネットビジネスは今、アメリカでは起こりえなかった新たな局面に直面している。

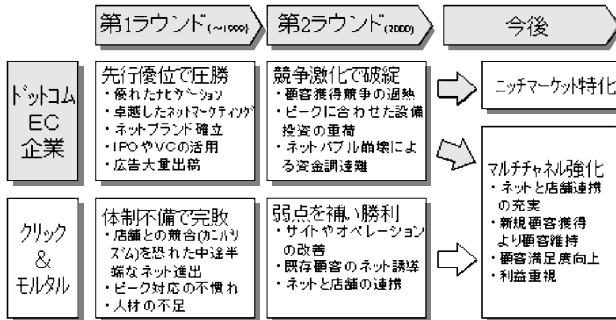
## 5. インターネットの成長プロセスと時間の同期化

「時間」の同期化とは、インターネットというインフラにより異なる二つの国や地域の価値観やモノの価格がどちらかの基準に同調する事を意味する。日本の場合はインターネットや IT 化の手本としたアメリカが基準となる。国境や文化・言語の違いはあっても「インターネット」という扉が開かれていれば、アメリカで起こった事は遅かれ早かれ日本でも起きる事が予想されるというのが「同期化」の考え方である。実際2000年までのアメリカにおけるインターネット成長のプロセスと IT バブルの崩壊は、同じプロセスと同じ結果を日本にもたらしたと言えるであろう。「サイバー」「バーチャル」とあたかも万能のように語られたインターネットビジネスの神話の崩壊が IT バブルの崩壊であるが、それは一時的なブームが終焉し

竹元：日本におけるインターネットビジネスの成長要因

たのではなく、顧客によって「ビジネスモデル」が淘汰された成長段階における1プロセスと見ることができる。

図10 インターネットビジネスの成長過程



出所：富士通総研「サーバービジネスの法則集」<sup>12)</sup>

図10は、アメリカにおける「インターネットビジネスの成長過程」を表したものである。1999年までの第1ラウンドでは、「身軽な経営」それぞれがインターネットビジネスの真骨頂である、との議論がまん延したが、インターネットしか販売チャネルを持たない「ピュア・プレーヤー（単一販路型またはドットコムEC企業）」と呼ばれたバーチャル型ビジネスは、店舗や通販など複数の販路を持つ「マルチ・チャンネル・プレーヤー（複数販路型またはクリック&モルタル）」と呼ばれるネット以外にインターフェースを持つビジネスモデルの前に破綻していく事となる。

アメリカにおいては、2000年の段階でネット上において「フロント」（客に見える部分：店がまえ、商品等）での企業間競争はほぼ終了し、2000年以降では、「バックオフィス」（客の目には見えないが、重要な部分：決済、配送、コールセンター等）におけるサービス競争のレベルにあると言われ

12) 富士通総研 web (<http://www.fri.fujitsu.com/>) サイバービジネス法則集, コラム「米国クリック & モルタル最新事情」(株式会社リックテレコム「月刊コンピュータテレフォニー」2001年5月号 富士通総研・田中秀樹)より

ている。

既存のブランド、商品、顧客データベース、物流システム等インフラを当初から持つ企業の有利さが競争要因の前面に出ることになり大企業の市場参入も本格化していく今日に至る流れは、現在の日本においても確認する事ができる。この流れを「同期化」のプロセスと見ることができるであろう。

また、日本においては大手企業が「インターネットビジネス」に参入することで、問題に直面することになる。つまり、既存のビジネスとの棲み分けの問題である。

## 6. 日本の流通機構の構造変革

流通機構とは、商品流通のための社会的な仕組みでありシステムである。流通は、「生産」と「消費」をつなぐ機能であるが、「生産」と「消費」の間には、「社会的距離」「地理的距離」「時間的距離」という距離が存在する<sup>13)</sup>。

しかし、インターネットの領域では、生産（生産者・生産場所・生産時間）と消費（消費者・消費場所・消費時間）が異なるという前提条件は必ずしも成り立たない。その、日本の流通機構がこのインターネットビジネスの成長の中で変化を始めている。論題で取り上げた「日本型」はつまり、日本の流通機構そのものをさしている。

流通構造や機能は、歴史的 concept であって、経済の歴史的発展に伴う社会経済的構造の変遷に応じて変化していくものであり、それぞれの国の社会経済的条件の違いによって異なった様相を示すものである<sup>14)</sup>。言い換えれば、流通構造はそのあり方が社会経済的態様によって規定されるので、それぞれの国独自の社会的・歴史的 condition のもとで異なった様相を示すことに

---

13) 田島義博「流通機構の話」日本経済新聞社、1990年、p12

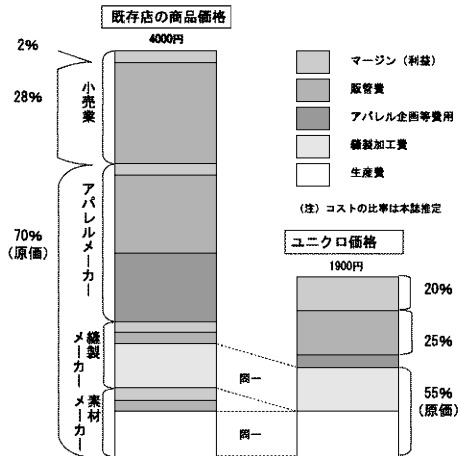
14) 来住元郎「流通・商業の概念と史的展開」増田大三「現代小売業の構図と戦略」中央経済社。1995、9 頁

竹元：日本におけるインターネットビジネスの成長要因

なる<sup>15)</sup>。

日本においては、「流通系列化」がそれにあたり、以下のように定義されている<sup>16)</sup>。「流通系列化」とは、製造業者が自己の商品の販売について、販売業者の協力を確保し、その販売について自己の政策が表現できるように販売業者を把握し、組織化する一連の行為を意味する。製造業者がこうした一連の行為によって、自己の商品を最終需要者に到達させるまでの過程（流通経路）を一つのシステムとして構築しようとすることを流通系列化と呼ぶこともできる。

図11 ユニクロの価格構成



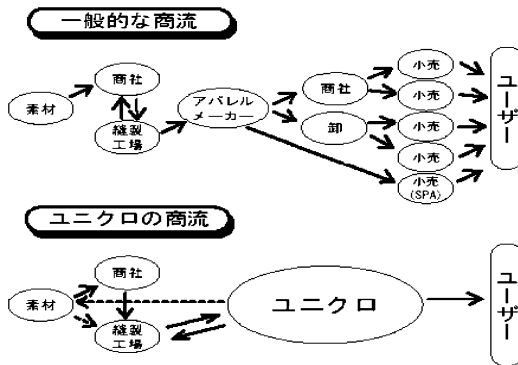
出所：東洋経済新報社「週刊東洋経済」2000年7月15日号、P52

15) 14) と同じ

16) 野田 寛「流通系列化と独占禁止法」大蔵省印刷局、1980年、p13。知念肇氏は「現代日本流通論」中央経済社、1997年、p73で定義の「製造業者」、「商品の販売」、「販売業者」について以下の注釈を加えている。「製造業者」とは、流通系列化の主体となるものを総称する。卸売業者が該当する場合はそれを含む。「商品の販売」については、流通系列化の対象となる取引をいい、必ずしも「商品」に限定されるものではなく、「業務」の場合もあり得る。「販売業者」とは、流通系列化の客体となる卸・小売業者をいう。

図11はユニクロ（ファーストリテイリング）<sup>17)</sup> の価格構成を示したものである。この図が表していることは、「ユニクロ」が中国という日本の20分の1の経済を使って特別に安くものを作るビジネスモデルを構築したのではないということである。次の図12を見てもユニクロと比較して「一般的な商流」のメーカーから小売までつながるチャンネルに存在する「中間流通」の多さが目に付く。「中間流通」の機能や果たす役割についての議論は別として、同じように中国で作られたものが、その商品が流れる商流によって値段が異なっていたことを意味している。

図12 商流の比較



出所：東洋経済新報社「週刊東洋経済」2000年7月15日号、P53

商品が生産されて、最終的に消費者の手元に届く流通の流れは、商品を生産する「メーカー」、中間流通を担う「問屋・卸」消費者に商品を販売する「小売業」から構成される。「中間流通」を排除したといわれる「ユニクロ」のビジネスモデルが登場するまでは、大半の商品がこの流れを通り、「メーカー」、「卸」、「小売業」がそれぞれの利益を確保し最終的に「モノ」

17) 株式会社 ファーストリテイリング社は、商品企画・生産・物流・販売までの自社一貫コントロールにより、高品質・低価格のカジュアルブランド『ユニクロ』を提供する製造小売業（SPA）。2004年8月末現在全国に626店舗を展開。

の値段が決まっていた。「建値制度」という言葉があるが、それは、メーカーが小売価格を指定し、それに応じて卸、小売への売価を決定するものである。したがって、各流通段階の利益もメーカーによって規定されていたのである。「流通系列化」においては、建値制が一般的で、最終小売価格も「メーカー希望小売価格」により規定され小売業者の裁量の余地は小さいことが特徴としてあげられる。

この「流通系列化」によって表される日本の流通構造は、今日に至る日本経済の成長を支えてきた「系列」という企業間の結合によって形成された「利益共同分配システム」とも見る事ができる。このシステムが、世界でも高水準の賃金と一億総中流と呼ばれる日本の所得構造の成立に部分的に寄与したと言っても過言ではない。

このように、日本の流通を欧米と比較したとき顕著に見られる大きな違いは、業種ごとの縦割りの流通が確立していることである。単に商品の分類によって流通が縦割りになっているだけではなく、メーカー・問屋・卸・小売の間に緊密な関係が出来ている。そして、主体はメーカーであり「川上」と呼ばれているのは周知の通りである。

モノが売れなくなっている今、これまで「川上」と位置づけられていた「メーカー」が主導する流通システムが、「川下」といわれる「小売・消費者」を起点とするシステムへと、流れの向きが逆流し始めているが、「ユニクロ」のような事例はまだ一握りにすぎない。そして、日本の「生産技術」、「工程管理」、「品質管理」、「自動化技術」は世界最高水準にあり、トヨタカンバン方式で無在庫生産を実現しているにも関わらず「末端消費価格」は、高いという現実は今も変わらない。この点からも、伝統的な日本の流通は、およそ効率性ということからかけ離れた存在であったともいえるであろう。

しかし、今市場はモノの「適正価格」を求めている。そして、「価格」や「価値」はインターネットの普及によって間違いなく透明性の方向に向かっているといえるであろう。

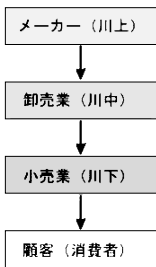
## 7. 「日本型インターネットビジネス」の方向性

デフレ化にある現在の日本においては、「ユニクロ」に代表されるような系列に属さない「新しいビジネスモデル」の市場参入によって「価格競争」が激化する事となった。そして、それに対応する形で、この「流通系列化」の流れの中で IT の浸透が急激に進んだ。系列から抜け出る事で直接消費者と結びつく事ができない大手企業にとって、「価格競争」の中で戦う最大の武器が「IT 化」であったからである。

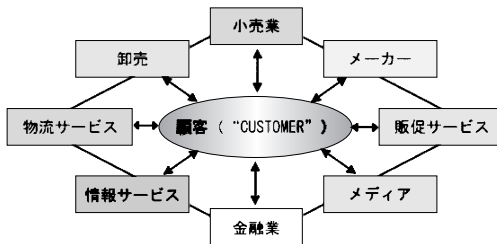
結果として、「在庫の圧縮」「コストの低減」「リードタイムの短縮」を目指した SCM (supply chain management)<sup>18)</sup> に代表される仕入先との関係強化策は、日本における B2B の急激な伸びからも読み取れるように急速に成長を遂げた事になる。この、「SCM」は、商品の製造から消費者への販売までの流通チャネルの全プロセスを全体最適の観点から再構築することである。小売業だけ、卸だけ、メーカーだけではなく、作ってから最終的に売るまでの「全体での最適」を探し再構築することである。

図13 従来の流通チャネル概念図と2010年の流通チャネル概念図

(従来の流通チャネル概念図)



(2010年の流通チャネル概念図)



出所：和田充夫「2010年小売維新」中央経済社，1999年，p90

- 18) 企業活動の管理手法の一つ。取引先との間の受発注，資材の調達から在庫管理，製品の配送まで，いわば事業活動の川上から川下までをコンピュータを使って総合的に管理することで余分な在庫などを削減し，コストを引き下げる効果があるとされる。

図13の左側は流通機構を最も簡単な形で図示したものである。それが右側のアメリカにおけるインターネットビジネスを表す「カスタマーセントリックモデル」<sup>19)</sup>のようにメーカー、卸、小売が直接顧客と結びつく事は日本においては容易ではなかったために、従来の流れの中で、企業活動プロセスを全体最適の観点から再構築する方向に進まざるを得なかったのである。しかし、この流れは中小企業にとっても追い風となった。「インターネット」は先述のようにこれまでビジネスの世界に存在していたさまざまな障壁を取り除いてきた。代表的なものは、「時間の壁」、「距離の壁」、「業種の壁」であるが、中小企業にとって最もマイナス要因であった「規模の壁」をも取り除いたのである。

多くの企業が系列化された日本の密な流通機構においては、個々の取り組みが、いち早く市場に反映されるという特色を持つ。「系列」の作り上げたインフラが、経済のインフラとなったのである。特に「SCM」の構築プロセスにおける物流の強化は、日本国内翌日発送を可能にすることで、「在庫」の概念を大きく変えた。また、「代金の回収」「商品の送料」やセキュリティ面でのデメリットも既存の「コンビニ」の店舗網や宅配サービスのシステムの上に乗ることで克服しているケースも一般化している。既存のインフラを最大限に利用したサービスの質的向上により、B2C (Business to Consumer) 市場が拡大している点にも注目したい。

このように、企業間競争においては、「中抜き」の言葉であらわすような中間マージンの削減によって価格を下げるといったレベルの競争は既に終わり、現状は「ビジネスモデル」を変えることで「新たな価値を創造」するレベルにあると見ていいであろう。「ビジネスモデル」の概念につい

---

19) 企業はプロダクト・セントリック（製品中心）から、カスタマー・セントリック（顧客中心）への転換が必要であると言われている。原田保「コラボレーション経営」一世出版、1998年、P42 サプライ・チェーン・システムの根本的な解体の図から「ダイレクト・インタラクティブ・システム」の概念を参考に従来の流通チャネルとの比較検討を行った。

ては、「顧客価値創造のためのビジネスのデザインに関する基本的な枠組み」<sup>20)</sup>と捉え、その設計思想は以下の四点から構成される<sup>21)</sup>。

第一は、誰にどんな価値を提供するのかという点である。第二は、そのために経営資源をどのように組み合わせ、その経営資源をどのように調達するのかという点である。第三は、パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行うかという点である。そして、最後の第四点目は、いかなる流通経路と価格体系のもとで届けるかという点である。

インターネットがビジネスの常識となることによって、多くの分野での境界融合が進み、「ビジネスモデル」の多様性はますます増大していくであろう。「組織の壁」、「時間の壁」、「業種の壁」、「国家の壁」に縛られざるを得なかった従来のビジネスと異なり、従来では考えられないようなビジネスの枠組みを構築することが可能となったことを改めて認識する必要があるであろう。そして、流通業が「流して通す」だけの存在ではないという観点に立って、さまざまな付加価値を生み出し、便利で楽しく快適で、私たちの生活を豊かにする存在であらなければならない。

## 8. ま と め

今後も「インターネットビジネス」は、大きな流れでアメリカを追う形で成長していく事が予想されるが、アメリカとは違った日本型の流れも生まれてくるであろう。前述のように、卸がなくなる。実店舗が半減する。すべてのメーカーや卸が小売店を飛び越えて、消費者にダイレクトに販売を始める。といった日本の流通機構そのものが崩壊する状況は、今もこれから先も想定することはできない。

「流通の国際化」は日本の経済の仕組みを変えるほどの影響を与え、インターネットは価格の透明性を情報という形態に変えて市場に浸透させた。今後もインターネットの領域で成果をあげ生き残るためには、企業はその

---

20) 寺本義也・岩崎尚人「ビジネスモデル革命」生産性出版、2000年、p41

21) 国領二郎「オープン・アーキテクチャ戦略」ダイヤモンド社、1999年、p26

事業基盤の構造的な変革を行い、インターネットというインフラに既存システムを統合する必要がある。それは、変化に対応し続けることであり、全ての企業に求められる命題とも言える。

消費者の立場で今の日本の流通機構の姿を考えた時に、旧来の流通機構や小売形態が日本の消費者の利益になっていたのかということを避けて通ることはできない。「価格破壊」と言われた流通外資やユニクロ、百円ショップ、そしてインターネットが消費者にとっての救世主であるかどうかは別として、既存の流通機構の仕組みが内外格差を生み、そのことが日本の消費者の行動に大きな影響を及ぼしてきたことは間違いない。

また、現在日本の消費者が感じる不況感は、まさに日本が「内外価格差」という贅肉を一気にそぎ落とし、世界のとりわけアメリカ経済との「同期化」が進んでいる一過程とみることもできるであろう。

モノの値段が同じになるということは、また賃金が同じ水準に近づくことを意味している。実際日本の「年功序列」による賃金の大半は崩れはじめ、欧米の「職能給」等、その仕事の種類によって収入が決まる構造が半ば常識化しようとしている。働いてさえいれば誰もが毎年確実に給与があがること自体が常識ではなくなった今、賃金のグローバル化も急速に進んでいくであろう。モノの価格や賃金はアメリカとの「同期化」が進み、これによって「一億総中流」の崩壊にさらに拍車がかかり、所得構造はアメリカと同様の「二極化」の方向に進むことも予想される。

あらゆるビジネスの価値は提供される製品やサービスにあるのではなく、ニーズへの対応の仕方にあると考えるのであれば、「インターネットビジネス」の発展は、あくまでも消費者にとっての選択肢の増加にすぎない。

例えば「カタログで調べてインターネットで買う」、「インターネットで調べてお店で買う」等多様化するメディアの組み合わせは、更に一般化する。ビジネスサイドからみれば、既存のビジネスの幅を広げ、顧客サイドからみれば選択肢が広がることになる。しかし、企業にとっては、「バーチャル（仮想）」と「リアル（現実）」を融合させることが、競争、差別化

の軸として進展していく事になるであろう。サービスの「質」が企業の「差」となり、それでも「量」で戦おうとする企業は淘汰されていく可能性は今後ますます高まると言えるであろう。そして、「Winner takes all」と言われるように、従来のような「競合環境」の中で利益を分け合う「共存」ではなく、系列・企業グループ（縦割り）間の「競争」構造はますます激化する事が予想される。

それによって、個人の消費が拡大して経済の活性化に寄与するか否かは別問題として、同時に購買スタイルも変化していくことになる。そして、IT 化によるコミュニケーションを含むチャネルの拡大、カスタマーゼーションの高度化は、企業と顧客との間に新たな関係を構築していくであろう。

消費者の購買モデルに「AIDMA」（A=Attention, I=Interest, D=Desire, M=Memory, A=Action）というものがある。現実にはこのプロセスは途中で中断する可能性が高かったが、インターネットビジネスの領域では基本的にこの流れで購買行動が行われる。そして、さらにネット上での販売の位置づけが明確になり、機能が高まれば、このプロセスは「ADA」や「AA」といったモデルへ変換することも考えられる。つまり、企業イメージをマスで訴え、商品の特徴を「ワン・トゥ・ワン」で PR し、「フェイス・トゥ・フェイス」で販売するなど、様々な使い分けがなされていくことが予想される。

統計数字通り90%以上の消費者が日常生活の中にインターネットを取り入れた状況を「ユビキタス社会<sup>22)</sup>」と呼ぶのであれば、それは近い将来に実現する完全なネットワーク社会である。ネットワーク社会を支えるインターネットという生活情報のインフラは、企業、製品、サービスへの顧客評価と価格の透明性を市場に浸透させ、既存の店舗と並ぶ選択肢としてますます重要視されていくことに間違いはない。

---

22) 生活や社会の至る所にコンピュータが存在し、コンピュータ同士が自律的に連携して動作することにより、人間の生活を強力にバックアップする情報環境。

竹元：日本におけるインターネットビジネスの成長要因

以上の観点から、現在は成長段階にあるインターネットが近い将来企業経営における常識として、また社会のインフラとして定着した時、「インターネットビジネス」の研究領域は、企業戦略の実現のための具体的方策として、「経営管理」や「マーケティング」の領域とともに、ビジネスの機能として重要な位置づけになると考えられる。

## 参 考 文 献

伊藤元重「流通戦略の新発想」PHP 新書, 2003年

伊藤元重「流通は進化する」中公新書, 2001年

日本経済新聞社「ベーシック 流通入門」日本経済新聞社, 1996年

寺本義也・原田保「図解インターネットビジネス」東洋経済新報社, 2000年

原田保・三浦俊彦「e マーケティングの戦略原理」有斐閣, 2002年