

電子商取引におけるチャネル再編成¹⁾

—卸売商の視点から—

山 本 昭 二

I はじめに

近年の電子商取引は、インターネットという新たなネットワーク技術を利用することで、急速にその規模を増大させている。実際に消費者向けに多くの小売商が参入しており、オンラインチャネルのみで事業を行っている小売商も出現し成功を収めている企業もある。

その成功要因に関して、参入の容易さ、コスト削減、効率の高さ等の議論が行われてきている (Malone et al. (1989), Rayport and Sviokla (1995), Bakos (1997))。ところが、インターネットに依らない従来型の電子商取引や通信販売、テレビ媒体を利用したテレビショッピングなど一般にダイレクト・マーケティングと呼ばれてきたチャネルとの違いや共存関係を分析する枠組みや分類が提供されてこなかった。

ともするとインターネットを利用した電子商取引を従来型のチャネルとの比較無しに特別視したり、卸売商や小売商を排除するためのツールであるとする考えがある一方で、従来型のダイレクト・マーケティングとの明確な違いを見つけることが難しい状況も生まれてきている。

従来のカタログ等を利用した通信販売業者は、卸売商としてまた小売商として大きな地位を築いてきている。これらの企業にとって電子商取引、特に

1) 本研究は中西正雄教授を研究代表者とする、アズワン(株)からの受託研究の成果を元としている。共同研究のメンバーからの有益なコメントに感謝する。

インターネットを利用した取引形態は、情報提供の媒体が異なる以外に事業の仕組みにどの様に違いがあるのかは、理論的にも重要な問題である。

本稿では、チャンネル論の分析枠組みに沿って卸売商が、電子商取引、とりわけWebを利用した対小売商、対消費者向けのチャンネル構築の試みに対して理論的な枠組みを提供することを目的としている。

II 対小売商と対消費者

まず、議論の整理のために企業間取引、特に卸売商が小売商を含む流通企業に対して電子商取引を行う場合と直接消費者と電子商取引を行う場合に分けて考えてみよう。電子商取引に関してしばしば言及されるのは、卸売商を初めとする中間商の「中抜き」を促進するのではないかという議論である。電子商取引を利用することで、メーカーや卸売商がその川下の卸売商や小売商をとばして、直接次の段階の小売商や消費者に販売するという形態を取ることが容易になるというのが、その論点である。インターネットの普及によって従来持ち得なかった取引関係を容易に結ぶことができるので、中間商の排除による流通効率化が進むだろうという予測がその背景にはある (Benjamin and Wigand(1995))。

こうした「中抜き論」は、大型店が急速に浸透し始めた時期にも「流通革命論」として表れたが、実際には経済成長による商品の種類の増加や必要とされる流通サービスの変化によって、卸売商の数は減少したものの、予測されていたような大型店と大規模メーカーの直接取引というチャンネル形態が主流とはならなかった。

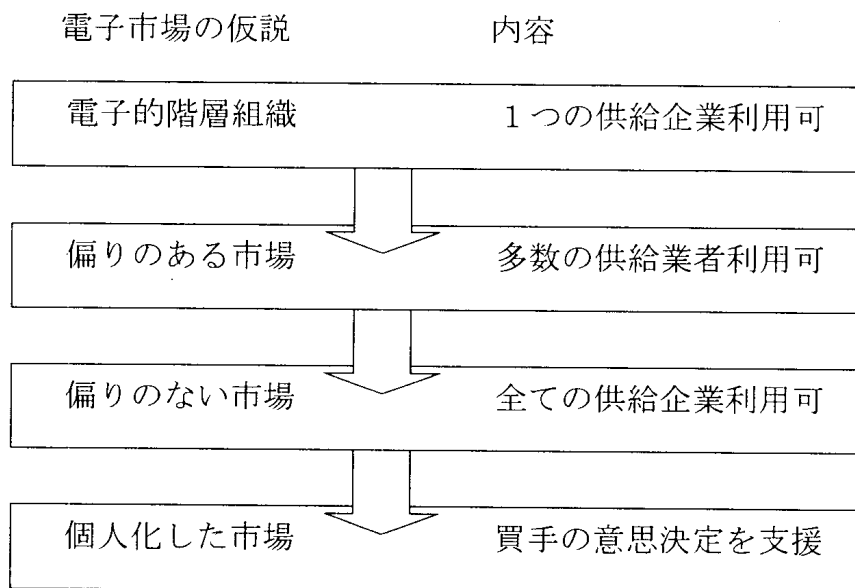
ここで、再確認しなければならないのは、インターネットの普及による電子商取引の進展を流通効率化といった短期的な視点からのみ議論することを避けたいということである。確かに、流通マージンの削減による小売価格の低下は、新しいチャンネルが普及する重要な要因であるが、低価格化はそれだけでは実現されない。

例えば、Lynch and Ariely (2002)でも指摘されているように電子商取引

が価格への敏感性を高める場面もあるが、ワインのように差別化された製品の品質情報を与えれば、品質への敏感度が高まることも分かっている。

これは、将来の電子商取引が、Malone et al.(1987)で提案された多数の参加者によって構成される電子市場²⁾ (E-marketplace) への進化という水準に留まらないことの1つの示唆となる。価格を中心とした調整が可能な状態でなければ、参加者が増大すればするほどこの市場は非効率になりかねない。質的情報も取り入れた市場を考えるためには、この市場が成立する前に、最終的に個人向けに対応した市場 (personalized market) への進化が必要となる場合もある。彼らは、より高度なサービスが必要な製品の販売においても電子的なチャネルを使ってサポートできるということを前提としている。

図1 電子的階層組織から電子的市場への進化経路



Daniel and Klimis (1999) p320

この進化経路の当否は別にして、進化した電子市場が持っている機能は本稿で取り上げる卸売商の存立基盤を脅かすことになる可能性がある。その時

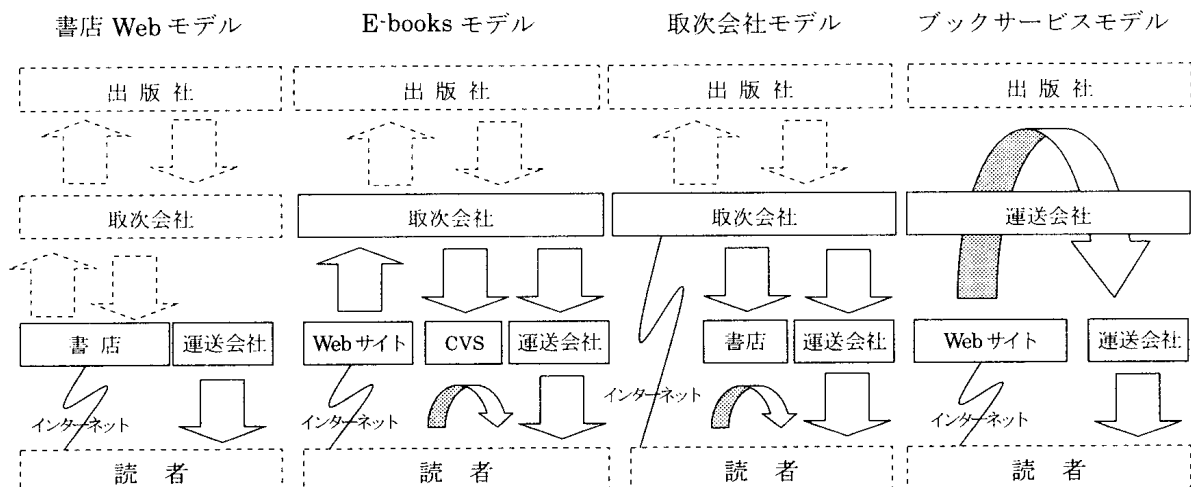
2) 論文の中では、unbiased marketとされている。Daniel and Klimis (1999)では、グローバル市場と個客対応市場への分岐を考えている。朴(2001)を参照。

に卸売商は、メーカーと小売商の双方のインターネットへの取り組みに対応しながら、自らが流通チャネルの一員としてインターネットを利用することで、効率を高めることが可能なモデルを必要とする。次節では卸売商が参加する電子商取引のチャネル類型を考えてみよう。

Ⅲ マルチチャネルとしてのインターネット

卸売商から見た川下側のへのインターネットのチャネルは、小売商を経由するか直接消費者に販売するという形を取るかは別にして従来の小売商への伝統的なチャネルに別のチャネルを加える場合がある。例えば、書籍流通に関して、陣内（2000）で説明されている消費者向けのインターネットを利用したモデルだけでも4つの現実の事業モデルの提示がされている。図2にそれを示してみると4つのモデルでそれぞれ特徴があることが分かる。書籍流通における卸売商である取次会社はブックサービスモデルのように宅配業者³⁾が独自にWebサイトを運営する場合には完全に排除される一方で、取次会社モデルでは卸売商自身がインターネットを使った販売に乗り出すことになる。もし読者が書店での書籍の受け取りをしないなら、運送会社を通して書籍が運ばれ、従来の書店チャネルとは別のチャネルを作り出すことになる。

図2 書籍流通におけるインターネット利用モデルの類型



陣内(2000) p47

同じことはE-booksモデルでも起こり、この場合には書店ではなくコンビニエンスストア（CVS）が読者との書籍の取り扱い拠点となる。また、Webサイトの運営にもCVSが参加することでより積極的な役割を担っている⁴⁾。

ところが、実際にもっとも成功しているAmazon.comのモデルは、小売店舗を持たない書店モデルである。けっして取次会社が排除されているわけではないし、卸売商がマルチチャネルを構築するモデルになっていない。

メーカーや卸売商がインターネットを使った電子商取引を利用した新しいチャネルを構築しようとするると既存の流通チャネル、その多くは小売商を利用しており、チャネル間の軋轢が避けられない。そのために、メーカーや卸売商がインターネットに参入する場合には既存のチャネルを利用した補完的なチャネルの構築が有利であると言われてきた。

アスクルに見られるように既存の代理店システムの決済とインターネットを使った併用型のモデルでもチャネル間の調停が起こらないように、インターネットでの顧客は新規に開拓される顧客が主なものとなっている。こうした主張や実際の成果からは、メーカーや卸売商が既存のチャネルとの補完的な関係を保証できなければ、消費者への直販チャネルを構築することは難しいように思われる。

それでは、既に顧客への直販チャネルを構築している企業にとってインターネットを利用した新たなチャネルは有効なのだろうか。Geyskens et al. (2002) では、既に直販チャネルを複数構築している企業が新たにインターネットを利用したチャネルを構築しても企業の市場価値は高まらないことが明らかになっている。

これでは、インターネットを利用したチャネルシステムは既存のチャネルを代替する形で部分的に導入する以外には有効性が限られてしまう。特に直

3) この場合にはヤマト運輸がこのサービスを行っている。

4) この場合にはセブンイレブンが参加している。

販チャネルを持つとすると全くの新規参入企業が有利と言うことになるだろう。

結局、最終顧客がインターネットで製品情報を探索したり、買い物をする比率が高まらない限りはインターネットを使ったチャネルはあくまでも補助的なものに留まるという結論しか得られないと言うことになるのだろうか。現在の所、インターネットを利用した電子商取引の形態の既存チャネルに対する優劣の検討が十分なわけではない。

例えば、Peterson et al.(1997) では、商流、物流、情報流に分けてインターネットの有利な点、不利な点を指摘している。彼らの主張を表1にまとめてみよう。

物流においては、デジタル化された製品や情報流におけるマーケティング情報の交換でインターネットの優位性もある (Weiber and Kollmann (1988))。Porter and Miller(1985)では、「製品に含まれる情報の含有量」と「価値連鎖内での情報密度」という指標で、情報技術の進展の影響を議論しているが、これらの指標が高まればインターネットの有効性も高まるだろう。しかし、それ以外の場面では、物流の効率を上げるなど従来の電子的データ交換の仕組みに組み込まれることになる。商流では、その有効性は財の性質によってまちまちであろう。

表1 流通フローとインターネット

	中間商としての機能	オペレーションを代替できるか	インターネットは優位か？
物流	物流オペレーション 品揃え、集積	できない。 財がデジタル化されたものでなら可。	優位ではない。 財がデジタル化されたものでなら可。
商流	販売環境の管理を含めた販売	おそらく	財の性格による
情報流	情報の創造 買手に情報を提供	可能 たぶん可能	優位 たぶん優位

Peterson et al. p335

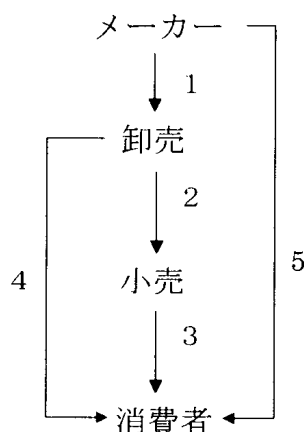
Maloneらの指摘するように電子的なデータ交換や電子商取引は、80年代から様々な技術革新を取り込みながら進化してきた。それでは、インターネットを利用した商取引の可能性は財の性格に左右されるだけだろうか。その点を次節で検討してみよう。

IV インターネットチャネルの類型

1. 電子商取引の類型

電子商取引は、取引チャネルが幾つかの部分で電子化されたものなので、その取引での売手が誰であるのかによって大きく分けることができる。対事業者取引では、取引での買手が誰であるのかによってもさらに分類されるだろう。ただし、大まかに言って売手の分類が最重要であると思われる。図3を元に説明すると、小売の取引はその大半が対消費者取引であり、卸売やメーカーが最終消費者に直接販売する4と5も小売取引に当たる。実際にメーカーが直販に乗り出したり、DELLのように始めから流通企業を使わない販売方法を取っている企業もある⁵⁾。

図3 商流を元にした電子商取引の分類



5) In-Home Shoppingについては、Berkowitz et al.(1979), Alba et al.(1997)などを参照

小売では、従来の小売商が販売用のサイトを構築したり、「楽天⁶⁾」に代表されるモールに出店するなどの方法が取られている。卸売では、俗に言われるE-marketplaceのように多数の参加者の取引を接続する仕組みを提供するなどの形態が見られる⁷⁾。しかし、図3のように所有権の移転経路だけを見ても電子商取引の特徴はつかめない上にインターネットの可能性を探る上では不十分であろう。

それは、Petersonらも指摘しているように、インターネットの普及がチャネルに及ぼしている影響は商流だけとは限らないからである。電子商取引は商流を電子化すること、例えばWeb上で売買が成立することを目指しているようだが、図2にあるように実際には多様な形態が現実存在する。

2. チャネルの分類基準

そこで、電子商取引の分類を従来のチャネルの分類基準を援用することで行ってみよう。チャネルの分類基準としては、そのチャネルの長さ、到達企業数、コントロールの程度によって分類することが一般的に行われてきた⁸⁾。チャネルの長さとはチャネルを構成する企業間の取引段階のことを指している。この基準のことを長短基準という。到達企業数はそのチャネルが最終的にどれだけの小売店に到達できるのかによる分類である。これを広狭基準という。最後の基準は、そのチャネルへの参加が自由であるかどうかによる分類である。チャネルが特定の企業間の取引から構成されていればそれは閉じたチャネルと呼ばれる。逆に不特定な企業が参入できるチャネルを開いたチャネルと呼ぶ。この基準は、開閉基準と呼ばれている。従来の理論ではこの開閉基準は特定メーカーの製品を扱うチャネル（系列化されたチャネル）を対象に議論されてきたが、卸売商の場合には卸売商が自ら取り引きする小売

6) <http://www.rakuten.co.jp/>

7) 一般に卸売商が主催する電子商取引サイトもこの様に呼ばれているが、ここでは参加が比較的自由なものを指している。

8) 風呂(1968)

商が、同業の卸売商との取引を行う程度と考えることができるだろう。

小売商が電子商取引を使って複数の卸売商と取引をしようとするに従来は機器の制約から、閉じたチャンネルの間での取引と密接に関係して導入が行われてきた。それは、コンピュータが通信する場合の手順（プロトコル）やデータの互換性に限りがあったからである。特定の企業と電子商取引の関係を結びながら開いたチャンネルを維持しようとするとは複数の端末を用意しなければならないなどコストがかかっていた（小川（1999））。

ところが、UNIXの普及、インターネットの発展、Windowsが稼動するPCの低価格化、アプリケーションソフトの標準化などが進み、オープンな環境が普及し始めた。そのため、電子商取引でも開いたチャンネルを実現することが可能となり、電子商取引に関する関心が一気に高まる端緒となった。

一方、チャンネルにはそれを稼動させるための機能が必要である。チャンネルの機能は、それぞれチャンネルに参加するメンバーによって効率を高める形で分担されている。この機能の分担をしている企業群によって構成される「フロー」を辿ることでチャンネルに参加する企業の役割を知ることができる。例えば、輸送業者はチャンネル内で物流というフローに関連し、広告会社は情報流というフローに関連している。そして、所有権の移転という商業の最も重要な役割である商流には、卸売商や小売商が関連しているだろう。

チャンネルの分類基準とフローの内、開閉基準と3種類のフローを利用して表2を作成する。表2はチャンネルの分類を目指した枠組みの一つと考えることができる。この表を使って電子商取引を含む多様なチャンネルの特徴を明らかにしてみよう。

表2 チャンネルの分類基準

	開	閉
商流		
物流		
情報流		

例えば、卸売商と小売商の間の従来型のEOS (Electronic Order System) では、情報流や商流は閉じた関係にある。すなわちその売買に複数の企業に関わるわけではない。EOSで行われる発注は基本的に特定の企業間のみで実行され、そのチャンネル内で小売商が卸売商を選ぶことは考えられない。ただし、物流は外部の企業に委託するなど多くの企業が利用する経路を使う場合もある。

また、小売商がオープンな接続環境を用意してそこで電子商取引を始めればEOSであってもより開いたチャンネルを構築することも可能である。その場合には後述するE-marketplaceとの中間的な形態を取るものもありうるだろう。EOSでは、商流と情報流は閉じており他の企業はそのチャンネルを利用できないことが原則である。しかし、物流は規模の経済性から必ずしも閉じているとは限らない。△は、そのフローが閉じている場合もあるし、そうでない場合もあることを示している。

表3 EOS

	開	閉
商流		○
物流		△
情報流		○

次に、E-marketplaceと呼ばれるインターネット上の仮想市場では、参加者は限定されているわけではなく、情報流も原則として開かれている。物流に関しては在庫を持ち発注に対してレスポンスを早くするために特定の部分を自社で確保している場合もあるだろう。このチャンネルでは物流はほとんど場合開いているが、稀に自社の物流網を使ってこのサービスを展開する場合もある。E-marketplaceでは優れた売買接合システム、すなわち情報システム自体が提供されていると考えて良い。効率的なE-marketplaceは誰にも開かれた仮想市場を提供する理想の取引システムと考えられてきた。

残念ながらこうした市場の設立の試みは当初の見込みほど成功しているわけではない。従来のチャネルを全て代替できると考えられるこうした試みへの抵抗は強い。差別化が十分でない製品を販売する企業では、この市場に参加することで果てしない価格競争に巻き込まれる可能性もある (Clemons et al. (1999))。逆に寡占化したメーカーや卸売商なら独立のE-marketplaceが成立する前に、価格の維持などを目指して自前でこうした市場を作るといった誘因は高いだろう。現実には、「オービッツ」の様にアメリカの主要航空会社が共同で出資するチケット販売サイトも登場しているほどである⁹⁾。

表4 E-marketplace

	開	閉
商 流	○	
物 流	△	
情報流	○	

最後にほぼ完全な系列チャネル制度を敷いている自動車の流通では、表5のような形になる。ただし、上位の自動車メーカーではこのように完全に閉じたチャネルを利用しているが、下位メーカーになると物流などは必ずしも閉じた形にはなっていない。

表5 自動車ディーラー

	開	閉
商 流		○
物 流		○
情報流		○

9) <http://www.orbits.com> 2002年7月現在で反トラスト法に関して司法省の調査を受けている。

V 卸売商から見たWebを利用した電子商取引モデル

本論文の目的である、卸売商から見たインターネットを利用した電子商取引の類型を考える場合に最も典型的な取引形態を取り上げて分類を試みてみたい。ここでは、Webを使った電子商取引を考えてみることにする。

「Webマーケティング」はHTTPを使ったインターネットサービスを利用したマーケティング活動全体を指す言葉だが、Webを利用したマーケティング活動は、顧客のアクセスの容易さや情報検索性の高さなどから最も注目を集めている電子商取引モデルである。画像や動画を含む多彩な情報提供が安価に行えることもあり、小規模な小売企業の新規参入を容易にする手段として有効性が認知されてきている。近年ではデータベースとの連携や認証システム、XML (Extensible Markup Language) と呼ばれるより高度な処理が可能な言語も提案されており、電子商取引に必要なツールが揃ってきている。

その意味でもMaloneらが想定した電子商取引の進化の道筋を実現する仕組みを提供する能力を持っていると言えるだろう。ここでは、Webを利用した電子商取引を想定して分類を試みたい。

卸売商がWebを使った売買システムを構築して、その取引への参加を制限できない、すなわちオープンなチャネルとするなら小売商と類似の販売形態となる。最低販売単位が十分に小さければ、俗に現金問屋と呼ばれる業態と同じものとなるだろう。もちろん会員制の現金問屋も可能だが、最終消費者を排除するわけにはいかない。この関係は表6のように示すことができる。

このことから、卸売商がインターネットで開かれたサイトを構築することは、最終顧客への販売というチャネルを構築することに類似した行為であると考えられる。特定の顧客に限ってこの様な対応をしている間は問題は少ないかもしれないが、このチャネルが広がってくると既存チャネルとの軋轢は避けられなくなる。

表6 Webを使った売買システム（開放型Webモデル）

	開	閉
商 流	○	
物 流	△	
情報流	○	

この問題を避けるために、Webを使った会員制システムでなおかつ取引に一般消費者もしくは産業財ユーザーなどを含まないようにすれば、卸売商としてディーラーとの関係を保持しつつ情報だけはカタログなどと接続した広告として発信することも可能だろう。このシステムはEOSと似ているようだが、受発注システムを基盤としているEOSとは違って両者の電子商取引への投資額は小さくなり取引関係が固定される度合いは小さい。

表7 Webを使った売買システム（会員制）

	開	閉
商 流		○
物 流		△
情報流	○	

この類型は業界標準のXML制定といった動きと一致したものである。今までの取引関係をそのまま電子商取引に移行しつつ、営業支援機能などを付け加えるために有効であると認識されている。

こうしたやり方とは別に全く売買を伴わず情報提供のみに集中する方法もある。売買と物流は既存のディーラー網を使って、情報提供のみをWebで行うタイプのものである。商流を全て系列ディーラーに行わせると言った場合を除いて、商流は開かれている場合が多い。ただし、この場合でも情報提供は、Web単独ということではなく、従来の広告や営業、その他の媒体との相互作用によって始めてその効果が表れるだろう。すなわち、一定のチャネ

ル管理ができないのなら、このタイプのシステムを導入する価値はあまり無いということである。

このクリック・アンド・モルタル型の電子商取引は既存のチャネルを利用した構成をとっている。特にこのモデルで商流が開かれており最終消費者が直接購買可能である時には、消費者がカードなどの決済方法を使わずに従来の現金などの決済方法を利用して売買できることで知覚リスクを低下させることができるとされている。また、既存チャネルを利用するので従来のチャネルとの軋轢も小さくなるという利点もある。図2のE-booksモデルのCVSを利用する場合と取次会社モデルの二つがこれにあたる。CVSを利用すれば、顧客が自分の時間の都合に合わせて商品を受け取ることができるという利点もある。

表8 Webを使った売買システム (Click & Mortar)

	開	閉
商 流	△	
物 流		△
情報流	○	

一見して優れたシステムのように見えるが、このモデルでは、E-booksがそうであるように宅配便を含めたシステムにしないと店舗の配置に限定されたモデルになってしまい、折角の低価格で広いリーチが得られるはずのインターネットの利点が享受できない。残念ながらクリック・アンド・モルタル型は、あらゆる場面で優れたモデルというわけにはいかない。

この他にもこれらの組み合わせが安価に比較的自由に行えるところがWebを利用した売買システムの優れたところとして挙げられる。一方で、より常軌的な取引では、EOS型のいわゆる閉じたシステムで十分となろう。これからのシステム設計を考えた時にどちらの方法へも顧客を誘導できる柔軟性が不可欠であろう。

VI インターネットの利用とその進展

流通チャネルが購買側、販売側の取引意向の変化によって変動する場合に双方のパワー関係、すなわち交渉相手との交渉力格差に変化が生まれる。昨今の買い手側のコスト意識の高まりによる取引形態の変化は流通チャネル全体の再編成に及んでおり、その結果中間商の存在が脅かされるという認識が芽生えている。

もちろん、十分な機能を果たしていなかったり、流通費用の削減に寄与していない中間商が排除されることにはある種の合理性があるだろう。しかし、従来から品揃え形成、物流など重要な機能を果たしてきた中間商の排除によって闇雲にコスト削減を図り、結果として流通サービスが不十分になっている例が見られる。

インターネットの利用によってこれらの問題を解決することは可能だろうか。一般的に信じられているWebを使った取引システムの利点は、(1)顧客の情報探索費用が低い、(2)低費用で多くの顧客に到達できる、(3)受発注の費用が低い、(4)個人の識別によるカスタマイズが容易である、の4点であろう(Quelch and Klein(1996)、Deighton(1997)、Ghosh (1998))。ところが、(1)は製品の特徴によって大きく異なる。例えば同じダイレクト・マーケティングを利用している場合でもカタログと現在のWebでどちらの情報探索費用が低いかは分からない。カタログで提供される全部のデータを全てインターネットで提供しようとする現在でもその能力は不足しており、これは将来の技術革新に待たなければならない。

多くの顧客への到達も実際には十分なブランド力のある製品でなければ簡単には実現できない。インターネット上でのブランド力は既存のブランド力に依存しており、これを高めることが先決になる場合もある。

三番目の特徴は、情報処理システムが物流も含めて統合されていれば、その効果は大きいだろう。ただし、人間が介さないシステムでは顧客の発注間違いなどに柔軟に対応することが必要になるし、誤発注を少なくする受発注

システムが望まれる。

最後の特徴は、顧客のニーズが個別的であれば、競争優位の源泉となりうる。しかし、大量生産が前提となっていてシェアを取れなければ競争優位を得られないような製品ではこの特徴は大きな意味を持たない。

4つの特徴がWebを利用した電子商取引を展開する企業の競争優位の確立に寄与すればするほど、成功の確率はたかまる。現在成功している製品群と言われている、書籍、音楽CD、旅行（チケット予約、ホテル予約等）、コンサートチケットの予約、株式の小口取引などの製品はこれらの特徴を備えている。

ただし、全ての利点を享受するためには開放型Webモデルが最も有利である。しかし、卸売商がインターネットを利用して競争優位を築き上げるためにはこのモデルは、既存のチャネルを廃棄することになるし、結果として小売商となるという選択をすることに他ならない。

卸売商としての地位を維持しながらインターネットを利用するためには会員制モデル（表7）、クリック・アンド・モルタル・モデル（表8）を利用することになる。どちらを選択するかは、非常に多くの条件が関わってくるだろう。

この点に関してはZettelmeyer(2000)では、価格戦略と探索費用の観点から、それぞれにインターネットを使ったチャネルと小売商を利用するチャネルを持った2つの企業の競争戦略の分析が行われている。

2つの企業が、それほど異なる製品を販売している場合に、差別化を維持しながら利益を最大化するためには、インターネットの利用者が増大してくれば、インターネットでの探索費用を高めるような行動を取り、差別化を維持し価格競争が起こらない戦略を選択することが示されている¹⁰⁾。

この結果自体は驚くべきことではないが、開放型Webモデルを利用できる製品特徴と業界構造、新規参入者としての利点を兼ね備えた業界以外の多

10) Tang and Xing (2002)を参照

数の業界では、残りの2つのモデルが優位であることに変わりはない。

VII まとめ

本論文では、電子商取引の分類論を通して卸売商のこうした取引方法への対応を考察した。本論文で取り上げられた条件はまだ数少ないが、それだけこの新しいチャンネルの登場は、従来の流通チャンネルに大きなインパクトを与えている。

電子商取引に関する過度に楽観的な予測が修正されている中で、現実には従来の取引形態を維持しながらその内実が変化してきている。それは、効率化を目指した技術革新の普及という観点からではなく、電子商取引を利用するためのコア・コンピタンスの変化が産んだ必然的な結果であると言えるだろう。

開放型Webモデルが現実的な脅威になればなるほど、小売商を利用した従来型チャンネルはそれへの対応を迫られるし、カタログ販売を行っている直販系の卸売商も例外ではない。本論文の考察や数少ない実証研究でも明らかのように開放型Webモデルの成功への道は容易なものではないようである。

一時のブームが沈静化する中で、その地歩を固めた企業の分析が待たれる。本論文で取り上げられなかったインターネットを利用したチャンネルでの顧客との関係の変化などは、稿を改めて議論したい。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

参考文献

Alba, Joseph, John Lynch, Barton Weitz, Chris Janiszewski, Richard Lutz, Alan Sawyer, and Stacy Wood (1997), "Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces," *Journal of Marketing*, 61(July), 38-53.

Bakos, J. Yannis (1997), "Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces," *Management Science*, 43-12, 1676-1692.

Benjamin, Robert and Rolf Wigand (1995), "Electronic Markets and Virtual Value

Chains on the Information Superhighway," *Sloan Management Review*, Winter, 62-72.

Berkowitz, Eric N., John R. W. Alton, and Orville C. Walker, Jr. (1979), "In-Home Shoppers: The Market for Innovative Distribution Systems," *Journal of Retailing*, 55-2, 15-33.

Clemons, Eric K., Il-Horn Hann, I. H., and Lorin M. Hitt (1999), "The Nature of Competition in Electronic Markets: An Empirical Investigation of Online Travel Agent Offerings," Working Papers, The Wharton School of University of Pennsylvania.

Daniel, Elizabeth and George M. Klimis (1999), "The Impact of Electronic Commerce on Market Structure: An Evaluation of the Electronic Market Hypothesis," *European Management Journal*, 17-3(June), 318-325.

Deighton, John (1997), "Commentary on "Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing"," *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 25-4, 347-351.

Geyskens, Inge, Katrijn Gielens, and Marnik G. Dekimpe (2002), "The Market Valuation of Internet Channel Additions," *Journal of Marketing*, 66(April), 102-119.

Ghosh, Shilkhar (1998), "Making Business Sense of the Internet," *Harvard Business Review*, 76(March-April), 126-135.

Lynch, John G. Jr. and Dan Ariely (2000), "Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality, and Distribution," *Marketing Science*, 19-1, 83-103.

Malone, Thomas W., Joanne Yates, and Robert I. Benjamin (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies," *Communications of ACM*, 30-6, 484-497.

Malone, Thomas W., Joanne Yates, and Robert I. Benjamin (1989), "The Logic of Electronic Markets," *Harvard Business Review*, 69(May-June), 166-170.

Peterson, Robert A., Sridhar Balasubramanian and Bart J. Bronnenberg (1997), "Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 25-4, 329-346.

Peterson, Robert A. (1997), "Electronic Marketing: Visions, Definitions, and Implications," in *Electronic Marketing and the Consumer*, Robert A. Peterson ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 1-16.

Porter, Michael E. and Millar, Victor E. (1985), "How Information Gives You Competitive Advantages," *Harvard Business Review*, 63(July-August), 149-160.

Quelch, John A. and Lisa R. Klein (1996), "The Internet and International Marketing," *Sloan Management Review*, Spring, 60-75.

Rayport, Jeffrey F. and John Sviokla (1995), "Exploiting the Virtual Value Chain," *Harvard Business Review*, 73(November-December), 75-85.

Tang, Fang-Fang and Xiaolin Xing (2001), "Will the Growth of Multi-Channel

Retailing Diminish the Pricing Efficiency of the Web?" *Journal of Retailing*, 77, 319-333.

Weiber, Rolf and Tobias Kollmann (1998), "Competitive Advantages in Virtual Markets-Perspectives of "Information-Based Marketing" in Cyberspace," *European Journal of Marketing*, 32-7/8, 603-615.

Zettelmeyer, Florian (2000), "Expanding to the Internet : Pricing and Communications Strategies When Firms Compete on Multiple Channels," *Journal of Marketing Research*, 37(August), 292-308.

風呂 勉 (1968)、マーケティングチャネル行動論、千倉書房

小川孔輔 (1999)、マーケティング情報革命、有斐閣

朴 修賢 (2001)、電子商取引における取引形態の進展、経営研究、52-2,73-91.

陣内智典 (2000)、書籍流通の電子商取引発展のための課題、Japan Research Review, 7, 43-55