HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	オルダーソンのTransvection 概念とインターネット・ビジネス活発化との関係についての一考察 ： ビジネス・モデル開発競争をめぐって
著者	黒田，重雄; Kuroda，Shigeo
引用	北海学園大学経営論集，13(2)：33-57
発行日	2015-09-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

《研究ノート》

オルダーソンのTransvection概念とインターネット・ビジネス活発化との関係についての一考察

── ビジネス・モデル開発競争をめぐって ──

黒　田　重　雄

目　次

はじめに
1．ビジネスの内容は過去から現在までどこまでどのように広がってきているか
2．マーケティングの体系化に関するオルダーソン思想の再点検
　2－1．Transvection
　2－2．トランスベクションを使って実際の企業行動の解釈
3．ビジネス・モデル開発競争の始まり
4．製造工程におけるビジネス間の関係
　4－1．従来タイプ（リアル空間）
　4－2．インターネット・タイプ（バーチャル空間）
5．流通過程におけるビジネス間の関係
　5－1．流通システムにインターネット・ビジネス企業が参入し急拡大
　5－2．オムニ・チャネル化による新しい流通システムの捉え方
おわりに
注と参考文献

はじめに

現代企業は，この激烈な競争社会にあって「マーケティング」は欠かせないという。ある会社の経営者は従業員に「頭のてっぺんから足のつま先までマーケティングを意識しなければならない」と檄を飛ばす。

そういうこともあって，現代社会では，「国際マーケティング」，「環境（グリーン）マーケティング」，「パーミッション・マーケティング」，「インターネット・マーケティング」，「金融マーケティング」など「○○マーケティング」のオンパレードである[1]。

しかしながら，マーケティングという言葉が生まれてから100年を越えるが，未だに「マーケティングとは何か」についての確定的な回答を得られないで来ている。その証拠に一つに，「マーケティングの定義」が定まっていないことが上げられる。それにもかかわらず，「マーケティングの必要性」が声高に叫ばれ，「○○マーケティング」が続出することになっている。

筆者としては，これら「○○マーケティング」は皆間違ってはいないのだと考えている。ただ，間違ってはいなのだろうが，なぜそれが正しいのか，他のマーケティング論とどこが違うのかを比較検討できないところに問題が潜んでいると思っている。それらを統一的に解釈できる物差しが欲しいだけなのである。

最近，かつて大学時代，「経済政策論」の教科書だった，アルバート・ハーシュマン（Albert O. Hirschman）の『経済発展の理論』を再び読む機会があって，そこに書かれていた，ホワイトヘッドという人の一句という記述に目を引かれた[2]。

> 「身近な体験を解き明かすことこそすべての思想を正当化する唯一の根拠である。そして思想はこの経験の内容を分析的に観察することから始まる。」

かねてより，筆者は，フィリップ・コトラー（Philip Kotler）が論じる「マーケティング」は，自身は経済学の枠内で進めていると語っているが，むしろ「商学」の延長線上にあると考えるようになっている。したがって，現行マーケティングは単独の学問になってはいないと考えている。

ときあたかも，ロー・オルダーソン（Wroe Alderson）思想を積極的に理解しようとする解説書が出版された[3]。これをきっかけにオルダーソンの著書や論文を読み進むうち，これこそマーケティングを学問にする基本的観点を示す書ではないかと感じるようになっている。そして，現在は，この理論（特に，Transvection 概念）を現実の企業行動に当てはめて分析を進めている。

現代のマーケティングでは，大体「戦略論」が中心で議論されて発展して来たと考えられる。

現代企業は，厳しい競争環境にあって，まずは生き延びることが主であるために，「今，緊急の戦術をどうするか，どういう戦略で行くか」が喫緊の課題としている。そうなると，現実には，企業は付随する多くの問題を一斉に瞬時に解決しなければならない状況に追い込まれる。

そこで，それぞれの問題に対して何か他に手っ取り早く解決する“うまい方法”はないかを探すことが一般化する。こうした素地の下，「今，何をどうするか」の「戦術・戦略の手法」が莫大に提起され，利用されるのを待っている。

それらは大きく，「消費者（市場）の意識や行動に係わる理論群」（1）と「企業行動戦略に係わる理論群」（2）の 2 点に分けられる。

⑴　消費者（市場）の意識や行動に係わる理論：

消費者行動論：

（経済学，心理学，社会学，文化人類学などの消費者行動理論の援用）

購買意思決定過程論

消費者の行動科学的理論（システムズ・アプローチ）：（ハワード＝シェス・モデル，ニコシア・モデル，エンゲル＝コラート＝ブラックウェル・モデルなど），

市場細分化理論：エリア・マーケティング，比較マーケティング

銘柄・店舗選択行動論

市場調査論

⑵　企業行動戦略に係わる理論：

4P（Product, Price, Place, Promotion）理論

価格理論

製品・サービス計画論

広告論

製品ライフ・サイクル理論

業態論

SWOT 分析

ポジショニング理論：（PIMS（Profit Impact of Market Strategy）理論，マイケル・ポーター理論）

PPM（Product Portfolio Management）理論

クラスター理論

複雑系の理論

価値創造・伝送連鎖モデル

流通システム論

サプライチェーン・マネジメント（SCM），ロジステックス，

CRM（Customer Relationnship Management）関係性マーケティング，データベース・マーケティング，ワン＝トゥ＝ワン・マーケティング

中小企業論

インターネット・ビジネス

ミクロ・マーケティングとマクロ・マーケティング

国際マーケティングとグローバル・マーケティング

提起される戦略論は，それ自体どれも正しいのかもしれない。問題は，その戦略（論）がなぜ正しいと言えるのかが説明されないこと，また戦略（論）どうしの比較検討が出来ないことにある。

とにかく手をこまねいているより，まずはやってみることである。どこか実行して成功しているので，御社も手始めにこの戦術・戦略で行ってみてはどうか，の類なのである。

こうした理屈のない（乏しい）観点は，学者・研究者の取り得る考え方ではないだろう。

起こった事象に対しては，原理原則から導かれた理論とか体系に基づた分析があって現象を理解するという姿勢がなければならないのではないかと筆者は考えている。

ところで，こうした考えは，社会学者の佐藤俊樹教授が「情報化社会」について述べている件と同根である[4]。佐藤教授は，「これまで‘情報化社会’については 50 年間語られてきた。……では，‘情報化社会’なるものは何か，と考えるとそこには何も浮かんでこない。そもそも‘情報化社会’の実体が存在しないからなのである」と述べる。

「情報化社会」の実体

現在（2010 年）でもこの状況は何ら変わっていない。変わっているとしたら，この本が 15 年前に出た影響，かどうかはわからないが（笑），さすがにこの「もうすぐ情報化社会が……」のくり返しが気づかれて，「情報化社会」という言葉が表向き使いにくくなったことぐらいだろう。

なぜこんなおかしなことが起こるのだろうか？「情報化社会」とは何かという答えをさがして，最終的に私はこの疑問にぶつかることになったのである。困惑するのも無理ないでしょう……。

そして，いろいろ考えた末に見つけた答えは，まさにコロンブスの卵みたいなものであった。なぜくり返しくり返し「情報化社会がやって来る」といわれるのか？なぜポスト近代社会とハイパー産業社会が平和共存できるのか？　── それはそもそも「情報化社会」の実体が存在しないからなのである。

ポスト近代社会にせよハイパー産業社会にせよ，何か確定した内実があるわけではない。「情報化社会」の具体的な中身，つまり情報化が生みだすはずの新たな社会のしくみは，その都度かなりアドホックに，イメージされている。結局，「情報化社会」といっても，情報技術の発達と論理的に結びついた何かが考えられているわけではないのだ。その意味で，「情報化社会」には実体がない。「情報化社会」の本当の中身は空っぽなのである。

空っぽだからといって，バカにしてはいけない。空っぽだからこそ，くり返しくり返し「情報技術が社会を変える！」といいつづけることができる。現在とはちがう何か新しい社会のしくみさえ考えつけば，それを「情報化社会」の中身にしてしまえる。脱産業資本主義だろうが，サイバー空間だろうが，何だってかまわない。そうやっているかぎり，「情報化社会」が現実になることもない。万一誰かが考えた「新しい社会のしくみ」が現実のものになってしまっても，それとはちがう社会のしくみをもってきて，それを「情報化社会」といえばいいのだから。かくして，「情報化社会」は永遠に未来社会でありつづける。いつも「情報化社会がやって来る！」といいつづけていられるのだ。

そしてまた，空っぽだからこそ，ポスト近代社会論とハイパー産業社会論とが平和共存できる。平和共存というより，戦争のしょうがないのである。先に本物争いが起きないのはおかしいと述べたが，実際には本物争いなんてできないのだ。どちらが本物であるかを決めるためには，真の「情報化社会」とは何かがわからなければいけないが，真の「情報化社会」なんてもともと存在しないのだから。下手に「お前はニセモノだ」なんでいえば，

「お前こそニセモノだ」といわれかねない。「ニセモノだ」という点では，どちらも正しいのだから。

「情報化社会」とは何か ── その答えは，なぞなぞめいているが，「何でもない」。もちろん，それは裏返せば「何ででもある」。一言でいえば，「情報化社会」とは空虚（シニフィアン）な記号（ゼロ）＝ゼロ記号なのだ！

1．ビジネスの内容は過去から現在までどこまでどのように広がってきているか

ところで，こうした多様な「○○マーケティング」を生みだしているビジネスの現実はどのようなものなのであろうか。ビジネスの発生の過去（今から数千年前と考えている[5]）から現在までその内容は複雑多岐にわたっている。ある時は「モノづくり」の面で，またある時は「取引」の面や「買い手の意識や行動の変化」の面などからビジネスの内容を広げてきている。

その広がりを「取引仕様」の面からながめて見よう。

1）取引仕様の変化

＊ 人には，モノ（サービスを含む）に対する欲求がある。

＊ 自給自足では得られないその大半を，交換や取引によって獲得する。

＊ そのことがモノ製造における分業体制の発達，新事業の発生，交換仕様の変化，流通過程の改変などを促進する。

このうち，交換（取引）仕様の変化を研究する中心的な学問は，『商学』で行われている。

2）交換（取引）仕様を変化させる要素

変化の要素はその特性に応じて，一応以下の 6 点にまとめるが，そこには若干のダブリがある点に注意を要する。

① **親近性**（関連性）(friendship，relationship)

つながりの深さ：

お供え，贈与，交換，取引の在り方

→ （C to C B to C B to B）

コミュニケーションの発達へ

→ 携帯電話の普及，情報ネットワークの形成

② **信頼性**（reliability）

口約束，契約，「認証」の発達

③ **収益性**（profitability）

希少価値を前提とした高価格販売，大量販売（マークアップ法（コスト・プラス・プライシング）による），薄利多売（スーパーマーケット），競争優位（はじめに価格ありき）販売

流通チャネルの選択

在庫コスト（サプライチェーン・マネジメント），100 円ショップ

④ **簡便性**（利便性）(accessibility)

【どれほど容易に取引（獲得）できるか】

決済手段：(沈黙交易，無言交易，物々交換，貨幣利用（現金決済))

キャッシュレス　　カード利用

ネット通販　　カード利用（主流）

銀行振込

配送時の代金引換（代引き）

コンビニエンス・ストアでの支払い

取引場所の設定（互いに往来，行商，市場（いちば）の設定：

店舗，仮想商店（居ながらにしての購買）：インターネット・ビジネス

販売方法（相対取引，セルフサービス）：

販売方式の変化→インターネット活用：

電子商取引（E Commerce）

店構え（店舗規模）：

商品の種類と深さによる選択の幅の拡大（売り場面積の拡大）

商品のアソートメント（組み合わせ）：

かつての見世棚，セールスマンのカバンの中身。

業種別店（薬屋，鞄店），業態別店（コンビニ，スーパー）

⑤ 緊急性（urgent，necessity）

どれほど速く獲得できるか，欲しいときに手に入れたい→「速度の経済性」

リエンジニアリング

⑥ 娯楽性（冒険性）（amusement，recreation，adventure）

何か面白いことはないか，面白い経験をしてみたい，変わったものはないか，面白い場所はないか。

3）新しい取引仕様の変化に随伴する変化

★取引連鎖とネットワークの柔軟な変化

これまでは，製造業者（B）から消費者（C）へのモノの流れ（B to B to C）として，考えられていたが，今日では，消費者は流通過程の末端に位置するものでなく，取引連鎖を構成する，また，取引ネットワークの中での一主体としての意味を持つものとなる。

すなわち，

B to B to C to B

ないし，

B to C to B to B to C to C

である。

4）新しい競争状況の発生

★情報技術の発達を促す IT（Information Technology）革命から技術開発競争。

★注文から決済までに方式の変化からビジネス・モデル（特許）の開発競争。

2．マーケティングの体系化に関するオルダーソン思想の再点検

2－1．Transvection

オルダーソンの均衡体系には，ある種の重要な概念が内蔵されている。「取引」の付随する企業の採る「活動」に関わる概念である。つまり，オルダーソン体系で一つ特徴的なのは，競争的調整や流通経路調整の問題で独自の概念を用いているということである。

“Transvection”（以下，トランスベクション）と呼ぶ概念がそれである[6]。この概念は，オルダーソンによれば，「特に，マーケティング体系の一方の端から他方の端へ貫流することに関連している。たとえば，一足の靴のように単一の最終製品が，自然の状態における原材料からすべての中間品揃え形成と変形（transformation）を通じて移動した後に，消費者の手元に供されるようにする体系の行為単位である。」としている。

ある消費財メーカーを

$$\boxed{M_K}$$

と表すと，前方の企業は

$$\boxed{M_{K-1}}$$

であり，

$$\boxed{M_{K-1}} \rightarrow \boxed{M_K}$$

となる。もし，M_{K-1} の前にも取引企業があるなら，M_{K-2} となる。

$$\boxed{M_{K-2}} \rightarrow \boxed{M_{K-1}} \rightarrow \boxed{M_K}$$

以下同様にして，先頭の素材企業（M_{K-L}）に行きつく。

$$\boxed{M_{K-L}} \rightarrow \cdots \rightarrow \boxed{M_{K-2}} \rightarrow \boxed{M_{K-1}} \rightarrow \boxed{M_K}$$

さらに，M_Kの後に，流通企業（卸売（M_{K+1}），小売 M_{K+2}）がつながるならば，

$$\boxed{M_K} \rightarrow \boxed{M_{K+1}} \rightarrow \boxed{M_{K+2}}$$

オルダースンでは，M_{K-L} から M_{K+2} までが，トランスベクションである。

$$\overbrace{\text{製造過程} \rightarrow\rightarrow\rightarrow \text{流通過程}}^{T1^*, T2^*, \cdots\cdots, Tk^*} \rightarrow\rightarrow\rightarrow (\text{消費者})$$

$$T1^*, T2^*, \cdots\cdots, Tk^*, Tk+1^*, \cdots, TN^*$$

と同じことである。

また，

$$T1^*, T2^*, \cdots\cdots, Tk^*, Tk+1^*, \cdots, TN^*$$

までがオルダーソンの「企業集団」である。

つまり，最終的に，消費者は自己にとって価値あるモノとしてある靴を購入する。トランスベクションとは，その靴を仕上げるまでに採られるであろう「活動」（取引を含む）のすべてをあらわす概念となる。

仕上げ途中の中間財（一つの変形物である）から次の中間財（別の変形物）へと移りながら最終的に完成財となり消費者へオファーされる完成品（作品）となっていく経路である。

一方，これらの中間的活動は完成品に仕上げていくための変形財を形作って行くと同時に，変形財間の「取引」をも形作っている。

「トランスベクション」概念は，消費者に受け入れられる商品を如何に作成していくか（変形していくか）の諸活動とその活動間に生ずる個々の取引（transaction）とを統合する概念である。

オルダーソンでは，「取引の種類」を大きく分けて，

(a) モノの出来るまでの取引：部品から製品への取引（素材産業から中間財産業へ，さらに製造業へ）―モノを変形して完成品にするまでの取引，

(b) 出来上がったモノの取引：完成品の取引（モノとモノとの交換，物流段階の引き渡し）―所有権の移転

としている。一般的に「取引（transaction）」とは，((a)を前提とした) (b)のみが対象となる。トランスベクションは，(a)と(b)の両方同時に引き起こす活動連鎖ということになる。

これは，アルバート・ハーシュマン（Albert O. Hirschman）の『経済発展の理論』（1958）における「前方連関効果」と「後方連関効果」の概念と類似のものと考えられるものである[7]。ハーシュマンによると，「ある生産物を国内で生産できるという事実は，生産者の側に，その生産物をより多量に〔投入物として〕利用せんとする努力を呼び起こし，また，そのような仕事に資金面から参加せんとする意欲を喚起するであろう。このように，ある生産物の国内的入手可能性は，新経済活動にそれを投入物として使用する力を刺激し，ついで，その新経済活動が，新しく生み出される「引きずられた欲望」を満足させるのである。したがって，これは，そのような意味で，道路の敷設がより多量の交通量を単に「誘発する」といった誘発機構にくらべて，任意性のいっそう少ない誘発機構である」，と述べる。

そして，このことを 2 点に集約している。

1．**投入物供給効果，派生需要効果もしくは「後方連関効果**（backward linkage effects）」。これは，第 1 次産業以外のあらゆる経済活動が，自己の活動に必要な投入物を国内生産によって供給しようとする努力を誘発することである。

2．**産出物利用効果もしくは「前方連関効果**（forward linkage effects）」。これは最終需要の充足だけを本来の目的とする産業以外のあらゆる経済活動が，その産出物を別の新しい経済活動の投入物として使用せんとする努力を誘発することである。

これは，正に，オルダーソンのトランスベクション概念が意味するところのものなのである。すなわち，オルダーソンによれば，ある企業（ビジネス）の存在はその前後のつながりの連鎖による全体（トランスベクション）効果によって，買い手（家族の代表）の欲求に応える，あるいは欲求喚起に貢献するということであるからである。

２－２．トランスベクションを使って実際の企業行動の解釈

⑴　製造過程と流通過程の分離

T_t を第 t 期の変形とすれば，n 期間の政策というのは変形関数（すなわち行動）の系列

$$\{T_1, T_2, T_3, \cdots\cdots, Tn\}$$

であるが，消費者に価値あるものと認められ購買された商品を作りだした行動は Tn^* である。そのときの最適政策（最適行動系列）を $\{T_1^*, T_2^*, \cdots\cdots, Tn^*\}$ で表わせば，それは製品製造過程（製造工程）と流通過程（卸，小売など）に分けられる。

$$\overbrace{\text{製造過程} \rightarrow\rightarrow\rightarrow}^{T_1^*, T_2^*, \cdots\cdots, T_k^*} \overbrace{\text{流通過程} \rightarrow\rightarrow\rightarrow}^{T_{k+1}^*, \cdots, Tn^*} \text{（消費者）}$$

この系列において，トヨタのかんばん方式に例えると，Tn^* を前提にしつつ，製造過程か流通過程のどこかでさらなる最適政策（コストを低減など）を考えることができる。

新素材による変更，新しい機械導入による製造期間の短縮といったメリットを導入することも可能である。その結果，$T_1^*, T_2^*, \cdots\cdots, T_k^*$ のどこかを短縮するなどである。

例えば，コスト面から検討することで，この過程に新しい製造企業や流通企業を生み出すことになるとする，R.H.コース（Ronald H. Coase）の理論もでてこよう[8]。

⑵　新規事業をどう立ち上げるか

新規事業を始めるという場合，文字通り全く新しく事業を開始するがあるが，既存の事業を続けていく中での自社内改革・変更という形を採る場合と自社の得意機能にこれまで持ったことのない機能を結びつけて事業を展開していくことがある。

①　企業内変更の場合：

「リストラクチュアリング」（企業再構成）では，不採算事業撤退，または好業績可能事業吸収合併（含むアライアンス）を行って事業展開する。また，「リエンジニアリング」の考え方によると，顧客のスピードの要求（速度の経済性）に対応すべく，プロセス（工程）の変更を行って，注文から納品までの時間短縮を図る事業とする（25）。

②　企業外を考慮する事業進出：

自社の有する機能は，流通過程（資材の購買から製品の販売までの過程）におけるどの部分なのかを出発点として，機能の拡張を検討する。

一般に，製品は以下の流通過程を通って流れる。

《注文→企画・設計→購買→製造・加工→流通（卸，運送）→小売（販売）→納品（消費者（組織購買者））》

端的に言えば，調達→生産（製造）→物流→販売（→消費者）とあらわせる。

この場合，もし，ここに株式会社が参入した場合でも，その形態や行う事業にはさまざまなものを考えることができる。つまり，これらの太字全体を「一社」で事業を行っていくか，流通過程の「どの部分かを担当」する事業である。

結果的に，事業化には，いくつかの選択肢が考えられる。すなわち，

⑴a　それぞれ別個の株式会社が担当する。

⑴b　全ての事業を一社で経営する。

⑴c　「調達・生産」，「物流」，「販売」の３つの企業に分かれる。

⑴d　「生産」と「調達・物流・販売」の２つの企業に分かれる。

他の組み合わせも考えられるが，実態を考える場合には，以上で十分であろう。

なお，一連の製造・販売過程における各企業の機能分担の例と経営学上の名称は以下のようになっている。

⑴i　製造部門を含め注文から販売まで（一社一貫体制）（例：ユニクロ，ニトリ）

⑴ii　製造（生産）部門のみ他社にアウトソーシング（委託）（ファブレス経営方

式）

(iii) 製品仕様を指定，中国など外国に製造委託，輸入して小売業銘柄販売（OEM 方式）

(iv) 部品製造企業→精密機械企業の仲介（インターネット活用）（ダイレクト・マーケティング）

(v) 商品の開発→設計→試作→部品調達→製造までの請負（電子機器の受託開発・製造サービス）（EMS：Electronic Manufacturing Service）

(vi) 製造から販売までの流通過程企業の戦略的結合（戦略的情報ネットワーク組織）{VAN（Value-Added Netwok：付加価値通信網），チーム MD（チーム・マーチャンダイジング）}

(3) トランスベクションにおけるモジュール化

前項の考察から，トランスベクションにおける各活動間のつながりは，一様ではないと想定される。一社内では，中間財間のつながりは強く結ばれていると考えられるが，実際上，大半の企業では，個々の中間財のつながりは流動的になっている。全体としては，一社で製造工程を賄っているように見えるが，ある段階での中間財を他社に依頼している場合が多い。各部品を他社から購入していることを考えれば十分であろう。つまり，すべての段階の中間財はモジュール化されているといえる。

したがって，完成品を作る過程における全過程（製造過程や流通過程）のどの段階の中間財も他社財で取り換えることができると言い換えも可能なのである。

ただし，ここで事業化の主体は誰であるかが問われることになる。誰がある製品のトランスベクションを設計するのか，誰がモジュール化された中間財をどうまとめ上げるのか，である。

3．ビジネス・モデル開発競争の始まり

新しい競争状況になっている「ビジネス・モデル（特許）の開発競争」（注文から決済までに方式の変化における競争）登場の意味を考えてみよう[9]。

マーケティングでは数多くの問題を抱えているが，それを解決する手立てとして，また，問題対応についての基本的な考え方を提供してくれるものとして，いくつかの理論が提起されている。競争戦略の視点からの理論もかなりの数に上っている。

「すべての領域で卓越した企業など存在しない」と述べたのは，M. ポーターである(Porter)。では，企業や各事業部は，どこに焦点を当て，また，何をよりどころとしてマーケティングを展開すればよいのであろうか。ここに，戦略理論の出現する意義がある。

ビジネス・モデルとは：基本的には，ビジネス・システムの設計，ないしその仕組みの意味である。たとえば，トヨタの「かんばん方式」がそれにあたり，実際に特許を取得している。

今日のインターネットの劇的な普及とともに，そこに従来にない新しいビジネスが続々登場しているが，それがまた新しい競争を生みだしている。こうした中，新しいビジネスの手法や仕組みに対して「特許」が与えられるようになってきた。

現代の消費者が求めるスピード観溢れる対応（利便性）に合わせるためには，インターネット・マーケティングが欠かせないといわれているが，これを活用する電子商取引（e コマース）の分野において，「インターネット・マーケティング・モデル」の開発競争が起こっている。マーケティング・モデルの差異化ないし先行が利益獲得・増大の最大の要素になる勢いである。

こうして実際にマーケティング・モデルの

特許を取得する企業が増え始めている。これは創業者利得をできるかぎり長期化する意味と有用なマーケティング・モデルの模倣を防ぐ意味合いもある。

ビジネス・モデルの開発競争は，一方では「獲得した特許」を「戦略」として活用する企業を生み出している。この戦略は特許取得による企業イメージアップの効果と現実に特許権を侵害した競争相手にたいして，打撃を与える効果を狙ったものと考えられる。

４．製造工程におけるビジネス間の関係

４－１．従来タイプ（リアル空間）

ある製品を１人で作っている。たとえば，靴という製品であれば，特定の人の要望に合わせて，なめし皮を作る（選択する）から始まり，裁断から，フィッティング（完成）まで職人一人でこなしてこの靴は世界で一足であることを特徴として製品化し，あるいは大勢の職人を抱え同一製品を始めから完成品を作る会社がある。これらの場合は，消費者側の注文が前提となるため宣伝など販売戦略は存在しない。

$$M \rightarrow C$$

これは，かつての作り手が直接（また，イチバで）買い手に手渡す（交換する）場合でもある。

次いで，ある製品製造について同一会社内で製造工程の分業化を図る場合である。アダム・スミスも述べていたことであるが，たとえば，日本の江戸期の浮世絵製作の場合である。浮世絵は，絵師（M1）の原画に基づいて彫師（M2），塗師（M3）がいてそれぞれの担当者による工夫が可能になっている。そして，「準完成品」（ここではまだ完成品とは言わない）を（仲卸（M4）を通して）店先か行商人が「完成品」を買い手（C）に販売する。

$$\overbrace{M1 \rightarrow M2 \rightarrow M3}^{\text{製造工程}} \rightarrow \overbrace{M4 \rightarrow M5}^{\text{流通過程}} \rightarrow C$$

一般に，製造工程と流通過程において完成品に至るまでのの図式は，以下のようになる。

$$\overbrace{M1 \rightarrow M2 \rightarrow M3 \rightarrow \cdots\cdots \rightarrow MK}^{\text{製造工程}} \rightarrow \overbrace{MK+1 \rightarrow \cdots\cdots \rightarrow MN}^{\text{流通過程}} \rightarrow C$$

次のある製品の製造工程では，素材や工程の変更，ないしコストの低減等の理由から，どこかの製造工程（たとえば，M3）や流通過程をのどこか他の事業者（L）と入れ変えることを考えたとする。

$$\overbrace{M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Ⓛ \rightarrow \cdots\cdots \rightarrow M_K}^{\text{製造工程}} \rightarrow \overbrace{M_{K+1} \rightarrow \cdots\cdots \rightarrow M_N}^{\text{流通過程}} \rightarrow C$$

コストの低減のため新しい事業者を入れることを考えた場合が，コース理論の場合と同等である。

京都のある有名なカバン屋（一澤信三郎帆布）を考えてみよう（インターネットで引いた例を参照）。

大変に人気のあるカバン商品であるにもかかわらず，ここにいかなければ商品を手に入れることが出来ないのである（ただしカタログ販売はしている）。普通，人気があれば（需要があれば），もっと人々が買いやすい場所で販売をするであろう。たとえば，全国の大百貨店に商品を置いたり，大型スーパーに陳列するのである。それに対して，このカバンはここでしか手に入らないのである。しかも，お一人様，3 個までなのである。東京からわざわざ新幹線に乗って購入しに来ても，一人 3 個までしか買えないのである。

さらには，いろいろなカラーや仕様のバリエーションがある。すると，その日のうちに売切れてしまうことはざらである。何度も足繁く通ってくれば，同じような仕様とカラーのものが買えるかもしれないが，どこにでも

売っていないので，それを逃すことは，二度と買えないこともあろう。

その背後にあるのは，ここのカバンづくりのやり方である。ようするに，優れた職人が一個ずつ丁寧に裁断し縫製して作られているのである。よって，機械による大量生産・大量販売は，実際上出来ないのである。以上が単独で製造販売を行っているビジネス例である。

一般の場合を，今一度再録してみる。

ある消費財メーカーを

$$\boxed{M_K}$$

と表すと，前方の企業は

$$\boxed{M_{K\text{-}1}}$$

であり，

$$\boxed{M_{K\text{-}1}} \rightarrow \boxed{M_K}$$

となる。もし，$M_{K\text{-}1}$ の前にも取引企業があるなら，$M_{K\text{-}2}$ となる。

$$\boxed{M_{K\text{-}2}} \rightarrow \boxed{M_{K\text{-}1}} \rightarrow \boxed{M_K}$$

以下同様にして，先頭の素材企業（$M_{K\text{-}L}$）に行くつく。

$$\boxed{M_{K\text{-}L}} \rightarrow \cdots \rightarrow \boxed{M_{K\text{-}2}} \rightarrow \boxed{M_{K\text{-}1}} \rightarrow \boxed{M_K}$$

ハーシュマンでは，「後方連関効果」である[7]。

さらに，M_Kの後に，流通企業（卸売（M_{K+1}），小売 M_{K+2}）がつながるならば，

$$\boxed{M_K} \rightarrow \boxed{M_{K+1}} \rightarrow \boxed{M_{K+2}}$$

オルダースンでは，$M_{K\text{-}L}$ から M_{K+2} までが，トランスベクションである。

ハーシュマンでは，「前方連関効果」である[10]。消費者の意識や行動に合致し，購買行動へとつながっていくことになる。

全体として，

$$\overbrace{\text{製造過程} \rightarrow\rightarrow\rightarrow}^{}\ \text{流通過程} \rightarrow\rightarrow\rightarrow (\text{消費者})$$

$$\overbrace{T1^*, T2^*, \cdots\cdots, Tk^*}, \overbrace{Tk+1^*, \cdots}, TN^*$$

となる。

また，

$$T1^*, T2^*, \cdots\cdots, Tk^*,\ \ Tk+1^*, \cdots, TN^*$$

までがオルダーソンの考える一製品作成の「企業集団」という概念である。

この一連の流れ，

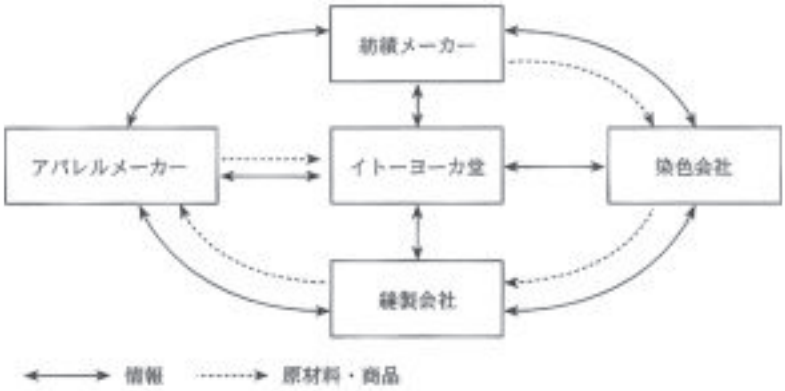
$$T1^*, T2^*, \cdots\cdots, Tk^*, Tk+1^*, \cdots, TN^*$$

の中で，どれとどれを一緒にすることがよいか。

たとえば，「新合繊ポロシャツの開発：チーム MD による新製品の開発」が上げられる[9]。

イトーヨーカ堂の衣料品部門において，最初のチーム MD の成果として公にしたものが，「新合繊ポロシャツ」の開発である。素材である織布を提供する「クラボウ」，染色加工の「東海染工」，縫製を「シキボウナシス」，販売の「イトーヨーカ堂」の 4 社がチームを作って，新商品の開発が進められた。クラボウと東海染工が，新商品のための生地段階での形態安定加工技術を開発した。アパレル業界では素材・染色・縫製などで生産系列化がなされているが，系列を越えた共同開発が実現された。つまり，シキボウナシスは，クラボウの競争会社であるシキボウの子会社であり，従来なら一緒に仕事をすることは考えられないことであった。

イトーヨーカ堂は，これまで販売するだけだったのが，生産に積極的にかかわり，販売動向に生産サイドが迅速に対応できる，短納期の仕組みを作った。ポロシャツの生産・流通では紡績・縫製・染色・アパレル問屋などの業種の会社がかかわるが，売り場ごとに多数の企業が生産に関係していた。これを変え



出所：『日経ビジネス』1994 年 9 月 5 日号，日経 BP 社，24 頁をもとに作成。
出典：『現代マーケティングの基礎』

て，製造時間の短縮を図るため，業種ごとに 1 社の会社に業務を集中させた。その中で，参加した企業がコストを明らかにして，コストダウンを検討できる新しい仕組みを作った。これまでの仮需構造から，実需構造つまり実際に売れる数量に合わせる体制にするというのが基本的考えである。

どれとどれ，どことどこを入れ替えるか

経営方式として，企画設計，製造，流通，販売の一貫体制のうち製造のみを他社に委託する企業である。こうした企業を「ファブレス経営」を行う企業という。すなわち，市場調査・企画・設計と販売を主とし，製造は他の道内企業に依頼する（アウトソーシング）方式である。

こうした経営方式の代表には，米国のデル・コンピュータ，日本の㈱ミスミ，イタリアのベネトン，などがある。

デル・コンピューター（パソコン通信販売）の場合，顧客の注文に応じて各種部品を調達して組み立てる。《開発―設計―製造―販売―サービス》という一連のプロセスにおいて，デルの担当するのは「設計」と「販売」であ

ベネトン社のリエンジニアリング（プロセスの変更）

以前の方式

注文 → 商品企画（デザイン・色） → 糸の染色（先染め） → 織布 → カット → 〈縫製〉（委託） → 販売

↑ 時間長い（流行遅れと在庫増大の危険）

現在の方式

注文 → デザイン企画（デザイン） → 織布 → カット → 色の企画（色） → 布の染色（後染め） → 〈縫製〉（委託） → 販売

↑ 時間短い（素早い流行への対応，在庫減）

る。

ミスミ（精密機械部品販売）の経営方式も，「ファブレス経営」と考えられるが，ミスミの経営陣によると「マーケット・アウト」方式であるという[12]。

一方，ベネトン社（Benetton：アパレル製造販売）の場合は，ファブレス経営方式に加えて，これまで一般的であった先染め方式でなく後染め方式という製造工程上の変更（プロセスの変更）を行うことによって，現代消費者の早く手に入れたいという欲求に応えるべく，注文から納品までの期間短縮を成し遂げ（速度の経済性の達成という：economy of speed），一層同業他社との差別的優位性を発揮している[13]。こうした製造工程変更によって，差別的優位性を達成することを「リエンジニアリング」（顧客徹底対応方式）と呼んでいる。

しかし，「ファブレス経営」という経営方法は，北イタリア地方の「産地」における「インパナトーレ」と呼ばれるコーディネート企業が参考となる[8]。インパナトーレは，製造を行わない点に特徴があるが，そうかといって単なる調査会社でも販売会社でもない。その両方を合わせ持った企業である。イタリアでは，業界ごとに数多くのインパナトーレが存在している。インパナトーレ同士が競争するシステムとなっている。

インパナトーレ自身が職人企業を専門職ごとに束ね，その有する情報網を駆使し，世界的視野で取引相手（市場）を探し，それに見合った商品を企画設計し，適切な職人に製造依頼し，それをすみやかに顧客に提供するという意欲的な企画力と販売力をもった企業（株式会社）なのである。

こうして，イタリア・ブランド製品が全世界を駆けめぐっている。イタリアは，世界第 6 位の工業国であるが，その中心は中小企業であり，また，中小企業が輸出の中心的役割を果たして貢献しているのは，そこにあると言われている。

つまり，古いものを，全く新しいものに蘇らせているところにイタリア・ブランド製品の神髄があるとされる。ここで，インパナトーレが行うことは，イタリア国内のみならず，世界中からの注文をとって，それに最も適した 12 世紀以来の伝統的技術を受け継ぐ職人企業（ほとんど家内工業）に製造を依頼し，出来上がったものを回収し顧客に届ける方式である。

インパナトーレ 1 社で，職人企業を数十社，数百社と契約しており，各々の職人的・技術的特徴を熟知している。

ここで注意されねばならないのは，ミスミやベネトンは，もともとは精密機械分野や縫製業分野での経験豊富な製造企業であったということである。そのノウハウを存分に生かして代理業者となっているということである。

ここで想定される北海道株式会社がやることは，インパナトーレ的なものであり，道産品（既存製品，新製品とも）を束ね，世界に向けて発信し販売していくことになる。

したがって，北海道株式会社は，企画設計・製造，そして出荷から納品までの一貫体制を整え，それを（インフラとして整備された）IT を駆使したインターネットを使って管理・監視していく組織となっていなければならない。

一体化の考え方は，すべての産業の一体化も指している。個々の産業について発展を考えるのではなく，自社製品の製造（出荷），流通，販売（納品）という一連のプロセスにかかわる産業を協力的に一体化させるということである。結果的に個々の産業が発展しているわけである。

今までは，どちらかというとある産業への政策的配慮が各産業へどう波及するかといった産業連関分析による発展を目指す方向性や個々の産業の発展を指向する産業組織論的検討が主流であった。その意味で産業の横並び

的な検討が主流であったが，これからは調達から販売までに位置する産業を縦に並べた形での一体的産業間のシナジー（相乗）効果を発揮できるような仕組みが必要とされてくる。

消費者の意識や行動の変化（特に，製品を出来る限り早く手に入れたいという欲求）に応える手法として，従来の「先染め方式」から，「後染め方式」に変えるなど，製造工程（process）を変更したことによる競争優位性確保の政策を実行し成功している。これも，トタンスベクションの観点から分析評価可能である。

４－２．インターネット・タイプ（バーチャル空間）

田原総一朗氏は，ビジネス・モデルやビジネス・モデル特許の問題について書いている[14]。要約する，以下のようになる。

(1) ビジネスの仕組みや手法とビジネス・モデル

(a) ビジネス・モデルの定義

「顧客価値をくくりこんで提供する基本的な仕組み」：

社内の仕組みのみならず，取引先からエンドユーザーにいたるまでの全体の仕組みのデザインが問題。

(b) 戦略的ネットワーク時代のビジネス・モデル

マーケティング戦略の一環として「ビジネス・モデル特許取得」が位置づけられる。

(2) ビジネス・モデルが特許取得

(a) ビジネス・モデル特許の登場

1998 年 7 月，大型投資管理法に米連邦高裁がビジネスモデル特許を認める判決を下した。いわゆる「ステート・ストリート銀行事件」である。

事件の経緯：

1993 年，シグニチャー・ファイナンシャル・グループ（Signature Financial Group Inc.）（米国のベンチャー企業）が，「ハブ＆スポーク」という金融サービス・システムの特許を取得したところから始まる。これは，もともと，複数の基金（スポーク）から資金を単一ポートフォリオ（ハブ）にプールして，資金を株などの金融商品で運用することにより，資金の有効運用，管理費用の節約，税法上の利点を得ることができるコンピュータ・システムであった。このシステムを利用しようとした大手銀行のステート・ストリート・バンク（State Street Bank & Trust Co.）が，特許の無効・非侵害を訴えて訴訟を起こした。判決は，特許無効であった。敗訴したシグニチャーは，連邦巡回控訴裁判所に控訴した。

裁判所は，「ハブ＆スポーク」を**コンピュータによってデータを記憶し処理する技術的思想**と解釈し，新しいビジネス・モデル構築したシステムとして特許で保護するべきという判決を下したのである。

「ハブ＆スポーク」は，ソフトウェアの専門家からは技術面での目新しさがないと見られており，特許取得の際に不可欠とされる「進歩性」を満たさないだろうから逆転勝訴は考えられもしないことであった。

情報システムに新しさがなくても，“**ビジネスの手法そのものが斬新**”ならば特許になる，と言うことから，この判決の衝撃は，米国の全産業に波及し，ありとあらゆるビジネス分野で特許出願ラッシュが始まった。

(b) ビジネス・モデルが特許を取得できる要件

最近は，ビジネスモデル特許に関する記事が新聞や雑誌を賑わしているが，特許法が改正になり，ビジネス・モデル特許という新種の特許が誕生したわけではない。従来通り「自然法則を利用した技術的思想の創作のうち高度なもの」という発明に関する規定に基づき，後記する 3 つの要件を満たしているものについて特許権付与の是非が審査されてい

るのである。

したがって，ビジネス・モデルだからといって，すべて特許を取得できるわけではないのである。しかし結論から言えば，ビジネス・モデル特許には明確な「定義」は存在していない。しかし,「定義」などなくても，どんどん特許化が進んでいるのがビジネス・モデル特許の現状なのである。

一般に,「発明」とは何か，については,「日本の特許法」の第 2 条では発明に関して次のように規定している。

「『発明』とは，自然法則を利用した技術的思想の創作のうち高度なものをいう」

自然法則とは，科学的・物理的法則など，自然界を支配する法則のことをいい，経済法則，売上高予測の方法，数学の公式，ゲームのルール，あるいは野球のフォークボールの投げ方，といったことは特許の対象から外れる。なぜなら,「自然法則」に沿った「発明」とはいえないからで，同様に，商売のやり方や宣伝方法なども特許にはならない。

特許の重要な要件は，次の 3 点といわれている。

①産業として利用可能な発明であること（有用性）

②過去に同じ発明がないこと（新規性）

③だれも容易には発明しえないこと（進歩性）

したがって，仮に「100 円ショップビジネス」を「すべての商品を同一料金で販売するビジネス」という名目で特許庁に特許出願しても，特許権は認めてもらえない。

上記①の「産業として利用可能であること」も重要な項目である。たとえば，だれも簡単には思いつかないような発明であっても，産業に利用でき，産業の発展を促すようなものでなければ特許にはなり得ない。

医師がどんなに優れた治療方法や診断方法を考案しても，これは産業，つまり生産業とは無関係なので特許権は与えられないのである。

また，ビジネス・モデルは「発明」でないかぎり特許にはならないことから,「発明」として認めてもらうには，何らかのハードウェアとソフトウェアを絡ませることが必要になる。ここでいうハードウェアとは，コンピュータ，クライアント・サーバー・システム，インターネット・システム，携帯電話，POS レジスターなどを指す。これらのハードウェアは，当然ながらソフトウェアを使って制御されるものである。

たとえば,「100 円ショップビジネス」を実現するためにコンピュータ・システムを使ったり，あるいはそのための POS システムを開発したりすると，それは「発明」として認められる可能性が強くなる。

ゲームのルールは特許にならないし，オセロや将棋のルールは発明にはならないが，パソコンを使ってオセロや将棋ができるソフトウェアをはじめて開発した場合には，立派な発明になる公算が大きいのである。

また，海岸に近い地域のコンビニエンス・ストアが天気予報を行い，連休初日である翌日の仕入れを決めるとして,「きれいな夕焼けだから，あしたは快晴に違いない。きっと釣り客が多いぞ」こう予測を立ててたくさんの弁当とおにぎりを仕入れ，欠品と不良在庫を出さない方法を確立した，とコンビニ店主が,「この方法はきっと，いま話題のビジネスモデル特許になるぞ」と，期待に胸をふくらませたとしても残念ながら，ならない。

ところが，コンピュータを使って天気予報と連動した売上予想を行い，仕入管理をする方法をいち早く発明したのであれば，そのシステムは特許になり得るのである。

すなわち，ハードウェアとソフトウェアを絡ませた発明で，特許庁の審査基準を満たしたものがビジネス・モデル特許となるということになる。

ビジネス・モデル特許は，コンピュータ，あるいはインターネットの申し子のような存在である。それだけに，ビジネスモデル特許の大部分がコンピュータやインターネット関連で占められるのは，必然とも言える。

最近，とりわけアメリカで認められているビジネス・モデル特許を見ると，これまでとは少し様子が違っている。たしかにコンピュータのソフトウェアは絡んでいるが，それはあくまで便宜上絡んでいるに過ぎず，本質はビジネス・モデルそのものにあるという発明に特許権が認められているのである。

たとえば，シグネチャー・ファイナンシャルのビジネス・モデル特許「ハブ・アンド・スポーク方式」がそうである。これは，投資信託資金の管理方式というビジネス・モデルを実現するのにコンピュータを使っている。しかし，何も特別の使い方をするわけではない。コンピュータには単に計算をさせているだけである。このビジネス・モデル特許は，まずアメリカで成立し，現在，日本でも審査中である。このように，ビジネス・モデル特許は，概念的にはソフトウェア関連特許の枠組みの中にあるとはいえ，決してイコールではない。むしろ最近では，ソフトウェア関連特許とは別の知的財産と考えられている。

その他，こういったビジネス全体の方法をいうものばかりでなく，ビジネス手法の一部をいう場合もある。

「日本航空のネット予約割引販売ビジネス」であれば，そのトータルのビジネスだけでなく，「ネット予約を受ける方法」「チケットの受け渡し方法」「チケット代金の決済方法」など，ビジネス全体を構成する部分（要素）ごとのビジネスに関しても特許の対象になりえるわけである。

もとより，コンピュータやインターネットを使うものだけがビジネス・モデル特許を取得しているわけではない。特に輸送，配送・配達業，広告・宣伝業，食堂・料理店，冠婚葬祭業などでは，IT や EC に直接関連のない特許が多数出願され，特許権として登録されている。

例えば，飲食店での自動食器の返却に対して特許権を与えた「**オートカフェ特許**」がある。また，「**婚礼引き出物の贈呈方法**」では，任意の輸送手段を使用することが「自然法則」を利用しているにあたり，「贈呈リスト」は，実用新案（問題欄・解答欄・学習事項欄などを特定レイアウトした構成によって多数実用新案登録された学習帳）と同様な物理的構成物であって，これを輸送手段によって送り届ける行為であるから物理的行為であるとして認められたものである。

こうして，「顧客価値をくくりこんで提供する基本的な仕組み」の発明に上記 3 点の内容が当てはまり，それが知的財産権と認められれば「ビジネス・モデル特許」となる。

(c)　波紋

プライスライン社（Priceline. com Inc.）（Walker Asset Management（プライスラインの別名））は，仲介者が消費者の登録した購入条件に合う販売業者を見つけるという逆オークション（reverse auctions）の方式により特許を取得した（米国特許第 5,794,207 号）[15]。

Mercexchange 社は，プライスライン社の逆オークションに関する特許（5,794,207）に対して，先発明を争う抵触審査を請求している。

一方，プライスライン社は，マイクロソフトのホテル予約受託システムを特許侵害として 1999 年（10 月 13 日）に，コネチカット連邦地区裁判所に提訴している。

インターネット書店の**アマゾン・ドット・コム**（Amazon.com）が，ワンクリックの機能の特許の侵害でバーンズ・アンド・ノーブル社（Barnesandnoble.com.et al）を 1999 年（10 月 21 日），ワシントン西部連邦地区裁判所に提訴した。ワンクリック機能とは，インターネットショップの顧客情報を蓄積し，顧客は

繰り返し顧客情報を入力する必要がないようにする機能である。さらに，現在（2000 年 1 月）裁判所は，アマゾンコムの請求に仮差押え命令を下した。

アマゾンに敗れたバーンズは，アマゾンの特許権を回避するために設計変更に取り組んだ結果，「トゥ・クリック方式」を考え出し，低迷していた業績を回復させている。

また，バーンズは，米マイクロソフトと提携し，インターネットを使って**書籍の内容をパソコンなどにダウンロードできる「直販システム」**を始めると報じられている。ネット経由で小説などを入手する方法は，米国で爆発ともいえる流行を示している。大手 2 社のていけいはこの分野で先行するインターネット書籍販売最大手，アマゾン・ドットコムに対抗し，有望な市場を囲い込む狙いがある。　（北海道新聞（朝），2000 年 8 月 8 日）

Sightsound.com は，インターネットから音楽をダウンロード出来るようにしている多くの企業からライセンス料を徴収しようとしている。1999 年 28 日のニュースによるとその警告状のなかで，自社の特許 5,191,573 及び 5,675,734 は「インターネットを介してダウンロードできる状態でのオーディオ又はビデオ記録の販売」を管理するものであるとしている。特許は 1993 年と 1997 年に許可になっているので，このような権利主張をするようになったのは，明らかに，State Street Bank の結果である。

⑶　ビジネス・モデル特許取得の実態

⒜　金融，製造，物流の 3 分野におけるビジネス・モデル特許の増大

①　金融：電子決済，ローン管理，投資システム

以下の四つの分野で続々と特許が出願され，次々認可されている。セキュリタイゼーション（証券化），デリバティブ（金融派生商品），VAR（ヴァリュー・アット・リスク），ALM（アセット・ライアビリティ・マネジメント＝資産負債の総合管理）。

②　製造：部品調達，修理，管理，資金回収

米国：自動車のビッグスリー，ゼネラル・エレクトリック，コカコーラ

日本：トヨタ自動車のかんばん方式，

③　物流：トラック，飛行機，鉄道による配送業および倉庫業

婚礼引き出物の贈呈方法，ビールの配送容器およびビールの配送方法，広告用ちらし。

⒝　卸・小売業，サービス業

〈電子商取引関係の米国特許例〉

Amazon.com：オンライン書籍販売

Open Market Inc.：商品発注のための電子支払いシステム（米国特許 5,715,314）

Cybergold：オンライン広告の支払い（5,794,210）

IPF Inc：製品コードを購入者がスキャンして，それに関する商品情報を表示させて購入を支援するインターネットキオスクシステム（5,950,173）

〈米国におけるビジネス・モデル特許例〉

ビジネスモデル特許が認められた主な分野	代表的な特許取得企業・機関
インターネット販売	アマゾン・ドット・コム
バーチャルモール（仮想商店街）	ウエグナー・インターネット・プロジェクツ
オークション	オンセール
逆オークション	プライス・ライン
投資システム	シグネチュア
電子マネー	シティバンク
注文生産	デルコンピュータ
デリバティブ（金融派生商品）	コロンビア大学

Walker Asset Management：小売店が購読料の一部をマージンとして受け取れるようにした小売店で雑誌の定期購読申込みができるシステム。（5,926,796）

Microsoft：マーチャントが既存の業務遂行にマーチャンダイズシステムを適合できるようにするアーキテクチャ（5,897,622）

〈日本の特許例〉

オートカフェ（非コンピュータ型ビジネスモデル特許）：自動食器貸出機にコインを入れる。食器（カップ）が出てきたら，次に食物供給装置へ食器（カップ）を置き，目当ての食べ物（飲み物）を選ぶ。それをテーブルに運んで食べる（飲む）。いわば無人のセルフサービス店であるが，このシステムが特許になっている。

（特許第 2804933 号）

広告用ちらし：メッセージの展示方法。（2865158）

7 ドリーム・ドットコム：コンビニで商品を入力し，後にそのコンビニで受け取り，支払いする。支払い前に商品のチェック可能。

（日本特許出願中）

(c) 国際標準化

2000 年 6 月，日本，米国，ヨーロッパの 3 極の特許庁が「第 18 回 3 極特許専門家会合」の討論を受けて，「当たり前のビジネス手法をコンピュータを使って自動化しただけの発明は特許の対象外」という合意見解を発表した。

(d) 特許審査期間

特許の有効期間は，出願から 20 年，認可されてから 17 年のどちらかが有効期間である。なんでも特許取得できる行き過ぎが懸念されている。（アマゾンのベゾスでさえ，有効期間の 5 年説を出している）

(4) ビジネス・モデル特許取得の意味

(a) 創業者利得：常に他者にに先んじる。スピードによる差別化戦略の一環。

(b) ライセンシング：シグネチュア・ファイナンシャル社，プライスライン社，アマゾン・ドット・コム等は，特許料で相当な収益を獲得している。

(c) 戦略的マーケティングとして活用する。

5．流通過程におけるビジネス間の関係

5－1．流通システムにインターネット・ビジネス企業が参入し急拡大

マスコミで，2015 年 7 月，米アマゾン・ドット・コムが，ウォルマート・ストアーズを抜き，時価総額ベースで世界最大の小売企業となったと報じられた[16]。

ウォルマートは年間売上高でなおアマゾンの約 5 倍の規模を誇るが，アマゾンは電子商取引における優位を固め，ウォルマートが追い掛ける展開となっている。

インターネット・ビジネスの始まり ── アマゾン・ドット・コムの登場

もともと書籍のインターネット販売を最初に行った企業で，1995 年の創業からわずか 2 年というスピードでナスダック上場を果たしたとして有名を馳せた企業である。拡大戦略が活発で，電子商取引の業界誌などでは，アマゾンを「電子商取引に参入する」という意味の動詞として使う例が増えたりした[17]。

アマゾンとは，どういう会社なのか。以下は，JMR 生活研究所（2000）の企業研究の「アマゾン・ドット・コム社編」を大部分参照している[18]。

(1) アマゾン・ドット・コムの誕生

アマゾンは 1995 年 7 月，「地球最大の書店」というふれ込みでインターネット上に仮想店舗を開設した。膨大な書籍データベース，また顧客データベースを駆使し瞬く間に急激な成長を遂げた。96 年には 100 カ国 18 万人の消費者に総額 1600 万ドルの書籍を売りさ

ばいた。そして，97 年 5 月には，創業からわずか 2 年という異例のスピードで米店頭市場（ナスダック）への株式公開を経て，99 年 12 月期決算で売上高 16 億 3900 万ドル（99 年 12 月期決算）を誇る企業となっていた。

アマゾンに特徴を要約すると，

１）他を圧倒する豊富な品揃え

アマゾンは「地球最大の書店」を標榜している。そもそもネット販売する商品を書籍と決定したのは「書籍は市場に流通しているタイトルが抜きんでて多く」だからこそ，「インターネットを使った検索機能が役立つ」と考えたためだ。この取り扱いタイトルの多さは顧客に「アマゾンになければ他のどの本屋にもない」と思わせることに成功した。

２）「個客」重視の情報提供

アマゾンの強みは，顧客データベースを駆使したユーザー一人一人に対する満足度の高いサービスにある。今までの購入履歴からその人の嗜好にあった本を紹介する「リコメンデーションサービス」，アマゾン利用者による書評の掲載と閲覧，利用者がキーワードを入力することによってその項目にあった新刊本を電子メールで案内する「アイズ」，購入の際に一度クレジットカード番号や住所などを入力したら次回からは再入力しなくてもよい「ワン・クリック・ショッピング」等，顧客の利便性を追求したサービスを行っている。

⑵　アマゾンのビジネス・モデル

「ネット経済下の基本的なビジネスモデルは「情報ネット経済では，まず商品を製造するための製造ネットが形成される。顧客にとって重要な価値は何か，という観点からの編集者としての製造ネットが形成される。次に顧客は，端末，コミュニテイ，地縁などで結ばれた顧客ネットに編成され（中略〉その代理人が形成される。製造ネットと顧客ネットを結びつけるのが，ターミナル駅のような機能を持ったプラットフォーム企業である。つまり工業経斉の川上から川下までの垂直機能の再編が起こるのがネットの鍵である。」

〈この記述は，トランスベクションを思い起こさせる〉

ではアマゾンのビジネスモデルはどのように捉えられるのであろうか。

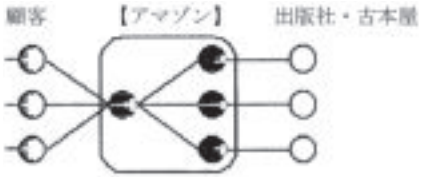
アマゾンはそのサイトを通じて，ユーザーそれぞれの書評や書籍情報を交換し，ある種のコミュニティを形成している。また，数々のリコメンデーションサービスにみられるように「顧客代理機能」を果たしていると言える。アマゾンが顧客に提供する価値とは，「本屋を何軒もまわらなくてはならない」という書籍購入時のコストを軽減させていることと，「自分にぴったり」の本をおしえてくれるという 2 つである。また出版社や古本屋が市場に送り出す膨大な書籍や書籍情報をユーザー一人一人のニーズにあわせ取捨選択して提供する「スイッチ機能」を果たしているといえる。

⑶　アマゾンの戦略

１）多角化拡大戦略

「アマゾンが目を付けた分野には手を出すな」──。インターネット経由で消費者に直接，商品を販売するアマゾンは，米ネット小売業界で恐れられている。書籍販売から出発した同社は，音楽用コンパクトディスク（CD）販売などに進出，行く先々で再編劇を巻き起こしているからだ。多くのベンチャー企業が，アマゾンとの提携を模索する一方，同社の後ろ盾を得られない企業は事業が困難

アマゾン・ドットコムのビジネス・モデル



になる例も出てきた。マイクロソフトがパソコンソフト市場を制する過程で発生したのと似た現象がネット販売市場で生じている。

アマゾンが書籍のネット販売で従来の書店から大きな脅威と見られるようになってから2年弱。「当社のウェブサイトを通じて何でも欲しいものが見付かり，購入できるようにする」と創業者で最高経営責任者（CEO）のジェフ・ベゾス氏は最終目標を語る。そのゴールに到達する方法は2つ。「企業買収を通じて自社のサイトを強化することと，パートナー企業に出資し連携を深めること」である[19]。

2）米小売業界がネット事業強化

米書店チェーン最大手のバーンズ・アンド・ノーブルは，ネット販売子会社バーンズアンドノーブル・ドット・コムの株式を公開した。全米に1千店以上の店舗を構え，125年余りの歴史を誇るバーンズ・アンド・ノーブルがネット部門を設けたのは，書籍や音楽・ソフトなどのネット販売最大手，アマゾン・ドット・コムに対抗するためだ。米では既に書籍販流の約2割がネット経由に切り替わっている。

逆に，書店2位のボーダーズ・グループは「アマゾン対策」が遅れ業績が悪化した。今年に入ってネット販売の本格展開に着手したが，顧客流出に歯止めがかからず4月にCEO（最高経営責任者）が引責辞任に追い込まれている。

世界2大競売会社の1角であるサザビーズも，ネット参入を迫られた。ネット業界で数少ない黒字会社であるネット競売最大手のeベイと同じ土俵で戦うため，ネット部門を新設。今夏にもネット上でオークションを始める。

がん具業界では，専門店最大手のトイザラスが8千万ドル投じてネット部門を設けたほか，メーカー最大手のマテルも5千万ドルでネットを使った直販部門を作った。eトイズなどネット専業が業績を伸ばすなか，両社の本業は低迷している。新部門の育成で売り上げ増を目指すと同時に，ネット子会社の株式を将来公開し，リストラ資金の調達にも役立てる考えだ。

百貨店や高級品の専門店などではネット対応に及び腰の企業も多い。しかし，ネット販売は消費者の生活に着実に根付き始めている。10年後までに全小売売上高の25％に達するともみられ，「もはやネットは販路として無視できない存在」になっている[20]。

3）「ワン・クリック特許」訴訟に勝利

アマゾンの影響で，全米最大の書店バーンズ＆ノーブル（以下，バーンズ）が窮地に立たされている。アマゾンは事あるごとにバーンズを標的にして，CEOのレオナルド・リジオ氏を刺激してきた。HP上において，バーンズとすぐに判る在庫数と自社の在庫数をグラフで比較し，タイトル数の豊富さを強調しているのである。このため，バーンズ側も反撃に転じた。今年（98年）2月には，AOLに仮想書店をオープン。5月には，インターネット上でも営業を始めた。アマゾンは負けじと，6月から売れ筋本を40％ OFFとする新たな値下げ攻勢に出ている。初期投資の累積損失を抱え，単年度黒字もまだのアマゾンにとって正念場だからだ。こうした地上の覇者と天上の挑戦者との仁義なき戦いは，書籍だけでなく自動車，旅行，保険とその裾野を広げている。消費者にとっては利点が増すが，既存業者にとっては淘汰の危険性もはらんでいるほど深刻な状況にある[21]。

「ワン・クリック」と名づけた技術の特許性が争われた特許侵害訴訟でアマゾンは勝利した。1999年12月1日のことであった。これは，「ビジネス・モデル特許」の典型として裁判の成り行きが注目されていたものであった。

「ワン・クリック特許」とは，消費者がインターネット上で買い物をする際，住所やクレジット番号などの個人情報を一度入力すれば，

2 回目以降は再入力せずに買い物ができる仕組みのことである。アマゾンの特許取得は，1999 年 9 月 28 日である。

アマゾンが，米国最大の書店チェーンであるバーンズ＆ノーブル社（以下，バーンズ）を訴えたのは，1999 年 10 月 21 日であった。特許取得後 3 週間の早業となる。

バーンズの「エキスプレス・レーン」と名づけたネット決済方法が，「ワン・クリック特許を不当に模倣している」として，連邦地裁に侵害行為の暫定的差し止め命令を求めたものだ。

シアトル連邦地裁は，「非自明性の直接証拠」「回復不能の損害」「公共の利益」の 3 つの観点からアマゾン側に軍配を上げ，ビジネス・モデル特許に明確なお墨付きを与えた。しかも，提訴からわずか 41 日の超スピード審理は，新たな特許紛争の時代が訪れたことを強く印象づけた[22]。

５－２．オムニ・チャネル化による新しい流通システムの捉え方

JMR 生活総合研究所が，流通システムについて，2001 年時点で 2010 年を予測している[23]。

これまでの流通チャネルは，いわゆる伝統的店舗依存で，

〈メーカー → 卸・販社 → 運送業者 → 小売店〉

これからは，それが次第に新しい系列へ移行し，2010 年では，EC（Electoronic Commerce：電子商取引）が拡大するとともに，それを活用する電子商取引販社（e 販社）が増大すると見込んで，

〈メーカー → e 販社 → 系列店（小売担当）〉

という短絡的流れが増大する，としていた。

機能の組み換えと再総合化

この「機能の組み換えと再総合化」という言葉は，JMR 生活総合研究所の「流通の再グルーピングとハイブリッド流通システム」（2001）から採ったものである[24]。

これからの競争優位を築いていくヒントがある。1950 年代には，川上から川下まで，部品原料があり，R & D，アセンブル，マーケティングがあり，出荷物流があり，そして卸・商社があり，小売があった。戦後の 1950～60 年代にかけてのひとつの収益モデル，つまりメーカーのモデルで，付加価値は商社とメーカーにあった。1970～80 年代に入るとメーカーが川上統合を進める。トヨタの部品系列化が典型である。そして，卸の特約化，小売の系列化を通じ，系列チャネルによる川下統合が進められた。こうして付加価値を川上から川下まで全部薄くして，日本型製造業モデルが完成していき，人的依存関係，総合力で戦っていくという付加価値のシステムが出来上がった。

それが，1990 年代，ふたつのビジネスシステムによって，綻びが生じた。ひとつはユニクロ型の SPA 等のように，機能を完全に分離してアウトソーシングし，肝心なところだけ押さえて付加価値を統合していく，つまり特定付加価値だけに取り組んでいく形のビジネスシステムに負けた。ユニクロでは，部品原料は東レや大手の化学繊維メーカーに任せ，自分たちはマーケティングと企画だけを行い，卸機能と小売に集中した。出荷物流もサードパーティを活用。アイテム数を増やし，単品の値段を下げ，購入点数を上げることで，客単価を上げる。

もうひとつは，ルイ・ヴィトン，グッチ等のインポート，欧州型の製造業モデルに負けた。ルイ・ヴィトンの 2000 年売上は，これまで最高だったバブル時 91～92 年の 400 億円を抜いて，現在 2.5 倍の 1,000 億円に達した。銀座に新規出店も果たした。エルメスもグッチも同様に好調だ。この欧州型の製造業モデルは，職人にモノを作らせ，店頭ではライフスタイルショップのように展開していく。

川上から川下までの圧倒的な統合力，いわば超垂直統合というような，原料から売り方まですべて統合することによって付加価値を上げていく。このモデルに，やはり負けたといわざるをえない。

この反省に立ち，これからの競争優位を考えていくと，これらビジネスシステムにみられる機能の組み換えと再統合化を相当に実行しなければならない。そのキーになるのはマーケティングであるが，もうひとつのキーは**ハイブリッド流通システム**である。この10年でEC等，ネット化が確実に進む。しかし，ネットだけで流通が成り立つことはほとんど不可能である。これからは日本の製造業，メーカーを中心にネットとリアル店舗をハイブリッド化させ，機能の組み換えと再総合化をした強みを作る必要がある。

このような状況の捉え方の一つに「オムニ・チャネル戦略」がある

上記の系列で，M_Kのあとに流通過程が続くことになるが，ここに，ハイブリッドな流通系列が挿入されることを，石黒不二代氏は，「オムニ・チャネル戦略」と呼んでいる[25]。

石黒氏は，「オムニチャネル」を定義する。

英語のWikiには，こう書いてあります。「オムニチャネル小売り」とは，マルチチャネルの小売の進化系であるが，顧客体験が，すべての可能な購買チャネル，つまり，モバイルインターネットデバイス，コンピューター，ブリックアンドモルタル（懐かしいですね），テレビ，ラジオ，ダイレクトメール，カタログなど，でシームレスに繋がることをより強調したアプローチである。小売りは，特別なサプライチェーンソフトウェアを使って新しい顧客の需要に応えていかなくてはならない。

……

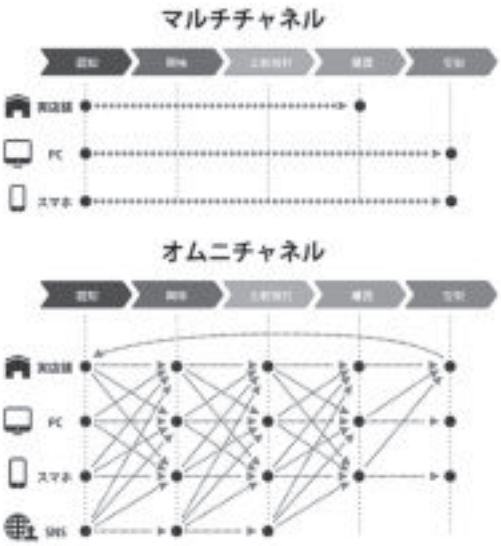
なぜ，今，オムニチャネルか？

オムニチャネルが必要とされるのかは，いくつかの理由があります。

要因の一つは，ECの売上はもう無視できないほどに大きくなってしまったことです。少子化や景気の低迷などから，今後，日本の内需は縮小していくと言われています。たとえ景気が上向いてきたとしても，これが大きく成長することは期待できません。ゼロサムゲームである限り，ECが普及すれば，リアル店舗同士で売上げを競うことは意味がありません。それよりも，O2O（オンラインTOオフライン，オフラインTOオンライン）のように自社内で，お客様が最もオーダーしやすい場所でオーダーし，最も買いやすい場所に誘導してあげるというように，全体サービスのレベルを上げることで，他社に対して，競争優位性を持ったほうがよさそうです。

もう一つの理由は，スマートフォンやソーシャルメディア（フェイスブックやツイッターなど）の普及によって，消費行動が大きく変わってきたことがあげられます。いつでもどこからでも，たとえお店の中にいても，ほしい時にすぐスマホで購入する人たちがいます。また広告や店舗で商品を検討するのではなく，他人のクチコミを参考にし，自分でも情報を発信することが当たり前になってきました。

消費行動の変化といえば，「ショールーミング」と呼ばれる顧客行動が，リアル店舗を悩ませています。来店したお客様が，実店舗で商品を見て，販売員に説明を聞き，商品知識を得た後で，ネットで注文するというものです。これら新しい消費行動では，顧客がひとつの顧客接点で消費行動を完結させず，顧客接点をその利点によって使い分けていることがわかります。マルチチャネルの時代は，ネットで購買されやすい商品，実店舗向きの商品，スマホ世代向きの商品など，商品別にデバイスを使い分けたり，それに世代を掛け合わせるなどで対応，オムニチャネルの時代は，顧客の購買行動を完結させるために，顧



客接点を繋ぎ，チャネルを連携させていく必要があるのです。

新田剛史氏は，「アマゾンとウォルマートは，オムニチャネル最終決戦に入っている」という[26]。

アマゾンとウォルマート，ネット vs リアルを象徴する米小売業界の巨人の戦いは激しさを増し，いま互いの聖域に足を踏み入れようとしています。

オムニチャネルを考えていくと，どんな企業も実店舗の売場と自社 EC サイトなどのダイレクトチャネルでどのように顧客を囲い込み，購買までつなげていくかという命題に突き当たります。オンライン，オフラインを問わず消費者との接点をいかに多面的に構築し，顧客動向を分析し，スピーディにサービスを提供できるか。自社のアセットに適合したかたちで競争力のあるプラットフォームを築くことが必須となってきます。

おわりに（新しい‘トランスベクション’・イノベーションの必要性）

これまで，ビジネス・モデル開発競争をオルダーソン思想に基づくマーケティングの体系化で読み解くことを試みてきた。

実空間（real space）におけるモノ・サービスの通常の取引は，①親近性（関連性），②信頼性，③収益性，④簡便性（利便性），⑤緊急性，⑥娯楽性（冒険性）といった「取引の諸要素」を効果的に組合せながら，円滑に進められてきた。

一方，虚空間（virtual space）におけるインターネット・ビジネスも，実空間の「取引仕法の諸要素」を活用しながらも，インターネット機器を使ったビジネス・モデルの開発を推し進めつつ新しい取引仕法を生み出してきており，取引仕様全体の深化・発展を促してきている。

本拙稿では，買い手が満足し購入する完成品を作るため，実空間（real space）と虚空間（virtual space）を合わせた取引プロセスを，オルダーソンの‘トランスベクション’概念を用いて説明して来た。

いずれにしても，買い手の実際の購買（ないし，購買されるとの予想）が前提となる。そのための製造過程，流通過程におけるビジネスの一連のつながりをどのように考えるかが問題となる。その場合，それぞれの過程における実空間と虚空間におけるビジネス行動（のあり方）の絶妙な組み合わせ（連結）が効果的であることが重要となるわけである。つまり，その効果的な連結（これが‘トランスベクション’である）の上に，ビジネス・モデルが設計され（特許も取得し），新しい‘トランスベクション’を作らなければならないということである。

まとめると，これまでの‘トランスベクション’内のビジネスや機能を縦横無尽に変化・変更することによって，収入についても

家族についても変化の激しい買い手（家族の代表者）の意識や行動に対応し，それによって彼（彼女）に満足を与えられるような仕組みの設計を考える必要も出てくる。そこでは，‘トランスベクション’に対する「‘トランスベクション’・イノベーションが欠かせない」という言い方もできるかもしれない。

注と参考文献：

(1) 黒田重雄（2013）「マーケティングを学問にする一考察」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 10 巻第 4 号（2013 年 3 月），pp.101-138。

社会志向的マーケティング（societal marketing），社会的マーケティング（social marketing），地域（エリア）マーケティング（regional marketing），グローバル・マーケティング（global marketing），比較マーケティング（comparative marketing），国際マーケティング（international marketing），環境（グリーン）マーケティング（environmental marketing），社会貢献強調マーケティング（cause-related marketing），パーミッション・マーケティング（permission marketing），インターネット・マーケティング（internet marketing），オンライン・マーケティング（online marketing），直接及び間接・マーケティング（direct or indirect marketing），ブランド・マーケティング（brand marketing），モダン及びポストモダン・マーケティング（modern or post-modern marketing），検索活用マーケティング（inbound marketing），金融マーケティング（financial marketing），関係性（リレーションシップ・）マーケティング（relationship marketing），データ-ベース・マーケティング（data-base marketing），ワン-トゥ-ワン・マーケティング（one-to-one marketing），モバイル・マーケティング（mobile marketing），サービス（ホスピタリティー）・マーケティング（service（hospitality）marketing），バズ・マーケティング（buzz marketing），ステルス・マーケティング（stealth marketing），ショッパーズ・マーケティング（shopper marketing），フラッシュ・マーケティング（flash markrting）……。

このように，「○○マーケティング」のオンパレードである。政治や選挙にもマーケティングが当たり前で，『サルコジ：マーケティングで政治を変えた大統領』という書物も目につく。

書店でも，『広告による買わせる仕組みについて』などが目につく。今やマーケティングは万能といった感じである。

その上，「この本を読むと，マーケティングの考え方が身につき，就活や恋愛など日常的なすべての問題が解決できます」という広告付きの本も出版されている。困ったときは“マーケティング”で打破することが出来るようだ。

“マーケティング”は，まるで打ち出の小槌のような響きをもつ，魔法のような考え方となっている。

(2) Hirschman, Albert O.（1958），*The Strategy of Economic Development*, Yale University Press.（アルバート・ハーシュマン著（麻田四郎訳（1962）『経済発展の理論』，厳松堂出版，「序文」（p.1）。

(3) Wooliscroft, Ben, Robert D. Tamilia, and Staley J. Shapiro（edited）（2006），*A Twenty*-First Century Guide to Aldersonian Marketing Thought, Springer Science + Business Media, Inc.

(4) 佐藤俊樹（2010）『社会は情報化の夢を見る』，河出文庫，pp.48-50。

(5) 黒田重雄（2014）「マーケティング学の試み：草稿」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 12 巻第 3 号（2014 年 12 月），pp.1-92。

(6) Alderson, Wroe （1965），*Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin, Inc.（ロー・オルダーソン著（田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一（1981）『動態的マーケティング行動 ── マーケティングの機能主義理論 ──』，千倉書房。

(7) Hirschman, Albert O.（1958）（アルバート・ハーシュマン著（麻田四郎訳（1962）『前出書』，pp.173-174。）

(8) Coase, Ronald H.（1988），*The Firm, the Market, and the Law*, University of Chicago（コース著（宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳）（1992）『企業・市場・法』，東洋経済新報社，p.45。）

(9) 佐藤芳彰（2001）「マーケティング・チャネル管理と流通の新潮流」『現代マーケティングの基礎』（黒田重雄，菊地均，坂本英樹と共著），第 4 章所収，千倉書房，pp.143-200。

(10) Hirschman, Albert O.（1958），*The Strategy of Economic Development*, Yale University Press.（アルバート・ハーシュマン著（麻田四郎訳（1962）『経済発展の理論』，厳松堂出版。

(11)『現代マーケティングの基礎』

(12) 武居雅夫（1999）「ミスミのマス・カスタマイズ・マーケティング」『JMA-REPORT』，㈳日本マーケティング協会），No.33（1999 年 6 月），p.5。

(13) 今井賢一（1990）『情報ネットワーク社会の展開』，筑摩書房。

(14) 田原総一朗（2000）『ジャパン・モデル　日本が米国を再び追い抜く日』，PHP 研究所。

(15) 吉田　哲「プライスライン「逆オークション特許」の考察 ── ビジネスモデル特許の誤解

──」：（http://www. furutani. co. jp/office/ronbun/priceline-yoshida.pdf）

プライスライン社の勝訴の背景

ある消費者が「東京―ニューヨーク間の往復航空券を 10 万円以内で購入したい」という希望があって，それをインターネットを使って決定したいという場合を想定する。

インタネット・ビジネス会社は，それぞれの考え方に応じて⑴，⑵，⑶の 3 社である。

---

(1) プライスライン社（http://www.priceline.com/）

仲介者は，消費者が登録した購入条件に合う販売業者を見つけるという逆オークション（reverse auctions）を実施する。同社は，この方式で「プライスライン特許」（米国特許第 5,794,207 号）を取得している。

その方式は以下のようなものである。

①消費者は，希望する商品の購入条件を仲介者に送信する。

「東京―ニューヨーク間の往復航空券を 10 万円以内で購入したい」

②仲介者は，上記購入条件を各社に伝達する。

「東京―ニューヨーク間の往復航空券を 10 万円ぐらいで希望」

各社は，上記条件から見積もりを仲介者に提示する。

A 社「① 12 万円」，B 社「11 万円」，C 社「9.5 万円」

③仲介者は，各社見積もりを対比して，消費者の希望条件に合致する商品を選択し，その内容を消費者に連絡する（プライスライン社が決定したものを通知する）。

また，プライスライン特許に類似する技術を採用した電子商取引を実施している例が以下のような会社である。

⑵ A to Z 格安航空券ナビ（www.katsuma.net/airticket/）

仲介者は消費者の希望条件等を各社に伝えるのみで，取引は当事者間で行われ，仲介者は介在しないという仕組み。

①消費者は，希望する商品の条件を仲介者に送信する。

「東京―ニューヨーク間の往復航空券を購入したい」

②仲介者は，上記条件を各社に伝達する。

「a さんが東京―ニューヨーク間の往復航空券の購入を希望」

③各社は，上記条件から見積もりを消費者に直接提示する。

A 社「12 万円」，B 社「11 万円」，C 社「9.5 万円」

④消費者は，各社見積もりを対比して，希望条件に合致する商品を選択する。

（A to Z ナビが決定するのでなく，消費者に判断をまかせる）

⑶ プライスライン特許のように逆オークションを行わない，販売業者が提示した商品情報を収集蓄積しておき，消費者に提供する仲介ビジネス（通信販売のインターネット版のようなもの）

予め各社の商品情報を蓄積しておき，消費者はその中から希望条件に合致するものを選ぶ。商品情報は各社が提示した内容で固定されているため，消費者は希望条件についてある程度の妥協を余儀なくされる。

以上より，買い手にとって好ましい会社はどこになるであろうか。現代の買い手行動の特徴は，⑵の現在の複雑な世の中では，できるかぎり自分で判断するという手間を省きたい，⑶の過去の蓄積された古いデータからの選択でない最新の状況下での選択を求める，ということが大半なので，⑴のプライスライン社が選択される，ことになる（そしてプ社に囲い込まれる）。

なおかつ，現代消費者にとって最も好ましい⑴の方式には特許の取得が可能なので，これと同じ方式を採った会社は特許侵害として摘発されることになる。

1999 年 10 月，プライスライン社は，マイクロソフトと他社（Microsoft Corp. et al）のホテル予約・販売サービスが特許を侵害しているとして提訴し，マイクロソフト側は敗訴した。

(16) アマゾン，世界最大の小売企業に一時価総額でウォルマート抜く：（http://www.bloomberg.co.jp/news/123-NRYUIO6JIJV001.html）

(17)『流通経済の手引き』，20000 年版，日本経済新聞社，p.159。

(18) JMR 生活研究所（2000 年 3 月 10 日付）：（http://www.jmrlsi.co.jp/）

(19)「米アマゾン・ドット・コム　ネット販売の台風の目に」『日本経済新聞』，1999 年 5 月 17 日。：（http://www.asahi-net.or.jp）

(20)『日本経済新聞』，1999 年 6 月 2 日。

(21)（http://village.infoweb.or.jp/）（98.10.26）。

(22) 岸　宣仁「なぜアマゾンは勝ったか ── 日本企業にとって驚くべき司法判断の全貌を明かす ──」『Voice』，June，2000，pp.166-175。

(23) JMR 生活総合研究所（2001）「流通の再グルーピングとハイブリッド流通システム」：（http://www.jmrlsi.co.jp/）

(24) JMR 生活総合研究所「現代の戦略とマーケティング」（2001）：（https://www. jmrlsi. co. jp/membership/mnext/d02/03/mc2001_1.html）

(25) 石黒不二代（2015）「これからは「個客」中心のマーケティング，オムニチャネル戦略」：（株式会社セールスフォース・ドットコム：http://www.salesforce.com/jp/）

(26) 新田剛史（2014）「互いの聖域に踏み込むアマゾンとウォルマート，米小売業界オムニチャネル最終決戦」：（http://markezine. jp/article/detail/19892）