

〈論 説〉

電子市場の方向性と制度体系が及ぼす影響 －脱モール時代の方向性と理論的枠組み－

岩淵 護

目次

はじめに	57
第1章 取引費用アプローチ	58
1-1 取引費用の概念	58
1-2 組織の失敗の枠組	58
1-2-1 行動仮説	59
1-2-2 取引費用の発生要因	60
1-2-3 取引の雰囲気	62
1-3 取引費用の種類	63
第2章 新制度派経済学アプローチ	67
2-1 プロパティ・ライツ理論	67
2-1-1 プロパティ・ライツの分配	67
2-1-2 人的資産への影響	69
2-2 プリンシパル－エージェント理論	70
2-2-1 エージェンシー費用	70
2-2-2 プリンシパル－エージェント問題	71
2-2-3 プリンシパル－エージェント問題の解決	72

2-3	制度、制度変化、経済効果	74
第3章	ネット時代のビジネス・プロセス像	80
3-1	ビジネス・プロセス・パースペクティブ	80
3-2	プロセス・リフォーム	81
3-3	バリュー・ネットワーク	83
3-4	資源蓄積と利用のための分析枠組み	85
第4章	脱ショッピング・モール時代に向けたeコマースの考察	90
4-1	ショッピング・モール型ビジネス・モデルの分析	90
4-2	モール出店事業者のリスク	92
4-3	ショッピング・モールを取り巻く事業環境と制度体系	96
4-4	ショッピング・モール型ビジネス・モデルへの回帰の事例 -ASP事業を展開する株式会社ウェブシャークの事例紹介-	100
おわりに		108
図表一覧		109
参考文献目録		109
その他資料		112

はじめに

本稿では第1章から第2章までを通じて取引費用、プリンシパル－エージェント、プロパティ・ライツ理論を基盤として制度とは何か、またどのようにして制度とは発生するのかについて言及されている。そして第3章では、ビジネス・プロセスと情報技術との関係、さらにはeコマース時代のビジネス・プロセスとしてバリュー・ネットワークを取り上げている。

またペンローズの視角を用いることで、資源と用役との関係、資源の効率的かつ有効的な利用、および蓄積のアプローチを展開している。第4章では、先の章までに明らかにされた①資産の特定性、②調整費用、③制度とプリンシパル－エージェント関係、④制度の効率性とプロパティ・ライツの分配、⑤－Iバリュー・ネットワーク⑤－IIペンローズの視角からなる5つの分析ツールを用いて、ショッピング・モール型ビジネス・モデルの分析を行っている。

また第4章では、ショッピング・モール型ビジネス・モデルが制度的にシステム・サービスの取引費用の節約に貢献するものであるのか、それとも取引費用の節約に貢献しないものであるかの考察を深めている。そしてモール・システムが提供する閉鎖的な空間が、モール事業者、出店事業者に加え、消費者作成メディアのユーザをも巻き込んだ新しい関係構築への取組みへと向かわせる流れ、すなわち脱ショッピング・モール時代の流れとして紹介されている。このような流れが、従来型のモール事業者と出店事業者との取引関係をどのように変えていくか、またショッピング・モールが形成してきたこれまでの制度がこれらの流れによってどのように変わっていくのかを論じるとともに、脱ショッピング・モール時代への取り組み姿勢とこれにともなう制度体系の変化の方向性に反して、回帰的なビジネス展開を選択する事業者の例として、ASP事業者（アフィリエイト・サービス・プロバイダー）である株式会社ウェブシャークの事例について報告する。

第1章 取引費用アプローチ

1-1 取引費用の概念

取引費用理論において、その研究の対象になるものは一つの取引についてであり、取引とは経済システムのもとで発生する財の交換やプロパティ・ライツの移転より見出される。取引費用研究の起源は、コースにより提唱された市場利用の費用に端を発する。市場取引を実行する上で、交渉をしようとする相手が誰であるかを見つけ出すこと、交渉をしたいこと、どのような条件で取引をしたいか伝えること、制約にいたるまでにさまざまな駆け引きを行なうこと、契約を結ぶこと、契約の条項が守られているかを確かめるための点検を行なうこと、等々から必要とされる費用であるとされる⁽¹⁾。

取引費用とは生産費用以外の要素を含んだ概念であり、定量的な測定ができないものも含まれることから定性的測定を必要とする。金銭的に把握できるもの以外に、契約の実行を監視するさいに負担すべき努力や時間のような、定量化を難しくする犠牲やデメリットも含まれる。取引費用は、開始、合意への到達、処理、コントロール、適応の5つに分類される⁽²⁾。

開始では、取引に関する情報収集などの経費に注目する。合意への到達では、取引で必要となる交渉費をはじめとして販売、開発、製造および調達間の調整と計画のための経費に注目する。処理では、これら財の交換プロセスを実行するための経費に注目する。コントロールでは、財の交換プロセスにおいて品質や納期についての監視、調達を効率的に実行させる上でのベンチマークの選定などに必要な経費に注目する。適応では取引関係を変更するために発生する追加費用、すなわち事後的な品質、数量、価格または納期を変更するために発生する必要経費に注目している。

1-2 組織の失敗の枠組

ウィリアムソンは組織の失敗の枠組を提示しており、取引の関連的な諸問題が提起されるのは、つねに人間の諸要因と、環境の諸要因との結合にあって、どちらか一方だけからではないとしている。取引費用理論では、行動仮定、環境要因、取引の雰囲気⁽³⁾の3つを取引関連的な条件であると説明している⁽³⁾。

そのうちの行動仮定とは、取引費用の人的発生要因とされ、限定された合理性と機会主義によって説明される。

1-2-1 行動仮説

限定された合理性とは、合理的であろうと意図されてはいるが、限られた程度でしか合理的ではない人間行動⁽⁴⁾と説明される。経済主体は合理的に行動したい意思をもっているが、そのための十分な情報は持ち合わせていない。これをサイモンは、意思決定における合理性の限界⁽⁵⁾と説明しており、またウィリアムソンは、これを取引における限定された合理性であると説明する。

情報の収集や処理を完全な形で行なう事は不可能であり、これを取引の概念として捉えた場合、契約を結ぶ上で、契約当事者は将来的に起こるかもしれないすべての事態を予測することが、限定された合理性の存在によって困難である。よって、こうした予測しえない事態を全て想定した上で包括的契約として結ぶことは困難であるので、契約の当事者は、契約を不完全なものとして結ぶざるをえず、その後の事後的な意見対立が導き出され、取引費用が発生する。

機会主義とは、ウィリアムソンによれば「経済主体は自己の利益を考慮することによって動かされるという伝統的な仮定を、戦略的行動の余地をも含めるよう拡張したもの⁽⁶⁾」であるとされる。そして戦略的行動を「自己の利益を悪がしこいやり方で追求することにかかわっており、種々の代替的な契約上の関係のなかから選択のなかから選択をおこなう問題にたいして、深い含意をもつものである⁽⁷⁾。」と説明している。

機会主義という行動仮定は、個人の効用最大化という概念を利己的な行動の視点から捉えなおしたものである。経済行為者は、常にではないが、しばしば自己の利益を実現するために他人の不利益を引き起こし、社会的規範を無視するなどの可能性をもっている。限定された合理性によって、契約当事者間における機会主義的行動を見抜くことは難しく、そして契約の当事者は必ずしも機会主義的行動に陥る可能性もないことから、これを判断することは難しい。よって、当事者間における機会主義的行動を監視する、または機会主義的行動

が存在するかどうかについて判定を下すための取引費用がここに発生することになる。

1-2-2 取引費用の環境発生要因

人的要因は環境発生要因と結びつくことで、取引費用を深刻にさせる。ここでは、環境要因として不確実性（複雑性⁽⁸⁾）、資産の特定性、取引頻度などをとりあげる。

不確実性は、取引を行なう双方が財・サービスの提供に関する取り決めに変更される変更の回数と予測可能性の度合いとして説明されている。これは限定された合理性の程度と結びつき、深刻な経済問題へと繋がる。詳しく言及すれば、取引行為者の限定された合理性は、合理性の限界が越えられた時に始めて経済的な問題を引き起こす。よって、不確実性が存在する場合であっても、人間の合理性が限界でない場合、機会主義的行動が存在しない場合、取引継続性が意味を持たないような場合には、効率的な取引が可能であり、問題が生じることはない。

資産の特定性とは、ある資産を代替的に他の用途で用いた場合に、著しくその資産の生産性が低下するような性質を示したものである⁽⁹⁾。特定の資産への投資が始まると、潜在的な取引相手を失うことに繋がり、取引当事者がその取引に閉じ込められるという市場性の問題が発生する。これに対し、市場性の問題が発生していない場合は、資産特定性は存在していないため、市場におけるスポット取引が可能になる。このように、意図される資産への用途が次善的な資産への用途と比べてその価値が大きいほど、その取引状況は特殊性が高いと理解される⁽¹⁰⁾。

取引状況に特殊性という環境発生要因が見られる場合、これが人的要因と結びつくことで、経済行為者が市場問題に乗じて機会主義的に行動する危険性が生まれる。しかし、市場性の問題とは特定の取引相手との取引が開始される時点ではまだ存在はしておらず、資産の特定性についてもこの時点では高いものにはなっていない。

取引が開始され、継続されていく中で、多数存在していた潜在的取引相手が

減少していき、取引当事者の双方がより一層効率的な取引を目指すために、その取引用に投資が集中していく。その結果として、取引当事者の双方には、その取引用の資産が形成され、取引は双方独占となり、基本的転化を遂げることになる。

では次に、取引が始まる以前の段階、すなわち入札の段階で既に取引当事者間に資産の特定性の差が見られる場合について検討する。この場合、ある一つの取引について取引当事者間には、資産の特定性を高める必要のある当事者と、ある一つの取引について、資産の特定性を高める必要のない当事者との関係があげられる。このような取引当事者間の資産の特定性が取引当初からはっきりしている状態をロック・イン状態⁽¹¹⁾にあると言う。

ロック・イン状態は、資産の特定性を高める必要がない当事者が、もう一方の当事者に対して関係断絶を迫ると言った脅威を与えるホールド・アップ問題を抱えている。これは、資産の特定性の差が取引開始前から明確であることから、ひとたびこのロック・イン状態から取引が開始されれば、機会主義に繋がるという問題を指摘している。とは言え、限定された合理性にあってもこれら資産における特定性の差は始めから明確であり、これにより引き起こされるホールド・アップ問題⁽¹²⁾についても予測は可能である。よって取引を開始し不利な立場に立たされるかもしれない取引の当事者は、自らの資産の特定性を高めてしまうような投資を抑えることは可能である。

こうして取引の特定性を高めるような取引状況、すなわち特殊性には4つ⁽¹³⁾があげられる。特定目的のためだけに投資を行なうような特殊性が見られると、計画された取引のためだけの投資が行なわれる取引状況が生まれ、契約後は過剰なキャパシティーを抱え込み、苦しむことにも繋がるため注意が必要である。

- 場所の特殊性という場所に密着した施設への取引パートナーの投資。
- 物理的な資産への特殊性という特殊な機械とテクノロジーへの取引パートナーの投資。
- 人的資産の特殊性という従業員の特殊な能力への取引パートナーの投

資。

- ・ 特定目的の資産という特殊ではない設備への取引パートナーの投資。

取引頻度は、資産の特定性、すなわち特殊性のある投資や、戦略的な意義と係わり合いを持つ⁽¹⁴⁾。取引頻度が高く、特殊性が少なく、戦略的に重要でない場合について考える。この場合、需要が高く、標準的な財を購入することが目的となり投資も少なく済み、秘密保持や問題解決の方法を模倣されるような心配もない。つまり、潜在的な取引相手に常に恵まれており、財の取引調整にかかる取引費用も低く抑えられる。

これに対して、特殊性の高い投資が必要である場合、戦略的な財・サービスの交換が必要である場合について考える。特殊性の高い投資を伴う取引が開始されると、収益のほかに投資費用の回収も求められる。取引の頻度は、特殊性の高い投資に対して従属的な要因となるため、高い取引頻度が特定の取引相手に対して確保されることになれば特殊性の高い投資が決定される。そして取引開始後も資産の特定性は高くなり続けるため、財の取引調整を通じて取引費用も発生し続ける。

また戦略的な財・サービスの交換を必要とする場合、たとえ取引の頻度が高い場合でも、秘密保持や模倣の問題において戦略的な重要性が存在するため、取引履行（取引調整）のための取引費用が発生する。

環境的要因と人的要因とが結びついてはじめて取引費用の問題が深刻になることについて理解してきたが、最後に、ひとつの派生的な条件であるとされる情報の偏在⁽¹⁵⁾について取り上げる。情報の偏在は、環境要因としての不確実性と、人的要因とが結びつくことで発生する。一つの取引、または取引のセットは、売り手、買い手、裁定者から構成されている。これら取引に必要とされる諸条件は、一部の取引当事者達だけに知らされており、それ以外の取引当事者達がこれを認識するか、知らされるためには費用がかかるという状況を情報の偏在は説明している。

1-2-3 取引の雰囲気

取引の雰囲気⁽¹⁶⁾は、社会文化的、技術的な要素が考慮される。これらの要

素は相互作用効果を有しており、要素に加わる経済行為者が、要素についての価値を認めると、本来であれば取引費用が発生する場合であっても、これが節約される。例えば、取引の雰囲気が存在すると、特殊性の高い取引状況下に置かれていても、機会主義的な行動に備えるための費用が少なくて済む。

これは、取引の雰囲気となりえる要素の持つ価値が、取引当事者達によって認められた場合に相互作用効果が生まれ、これが取引当事者たちにとっての行動価値そのものに転換されるからである。相互作用効果を有する取引の雰囲气的な要素としては、友情や文化的、宗教的、社会的な模範や価値などがあげられる。このような模範や価値とは、追加的な制度を設けることなく、機会主義的な行為を制裁可能とするための担保であると説明される。このように、規範や価値、意見のような雰囲气的要素が、取引パートナーによって受け入れられることで、交換に伴う情報やコミュニケーション・プロセスは軽減され、不確実性を吸収する効果⁽¹⁷⁾が生まれる。

その反面で、雰囲气的要素が有する相互作用効果が機会主義的に利用されないようにするための保証メカニズムも必要になる。保証メカニズムの構築には費用がかかるが、これを回避するために技術的インフラストラクチャーの利用が期待されている⁽¹⁸⁾。

1-3 取引費用の種類

取引費用は、システムを運営する費用としての側面を持っている⁽¹⁹⁾。これらシステムを調整するための費用としての調整費用は取引費用と同義的に利用される。つまり、調整費用は経済活動を調整するためにさまざまな資源を利用しなければならないことから生じる費用として捉えられる。

経済活動を調整するうえでの問題は、情報の不公平な分散と情報を得る際に要する相当程度の労力に振り向けられる。当事者の経験、知識、能力は様々に異なっており、しかも絶えず変化し続けている。限定された合理性に従えば、人間の情報処理能力は限られたものであるから、経済の全ての領域では絶えず変化し続ける情報の非対称性が存在することになる。マローンによれば、調整費用とは主要なプロセスにおいて働く人や機械の作業を調整するために必要と

されるあらゆる情報処理に関わる費用と位置づけられる⁽²⁰⁾。

情報システムの考察に多用される情報費用の概念は、取引費用の見地より位置づけられれば、取引費用が情報費用の一形態と見なすことができる。不完全情報下においては、限定された合理性によって、意思決定者は完全な意思決定を行なうことができない。さらに環境の不確実性が高まる場合も必要な情報量は著しく高まるため、資源交換のために負担すべき取引費用が発生する。

これに対し、完全情報下における意思決定を想定する場合、経済主体の決定は完全に予測されるものとなるので、行為の自由は存在しないという洞察から取引費用は発生しないし、情報費用もまた発生しないものと論じられる。よって、情報費用は完全情報下では発生しない、またこれに加え、取引費用も完全情報下では発生しないことが導き出されるのであれば、取引費用は情報費用の一形態とみなすことができる⁽²¹⁾。調整費用が取引費用の延長線上にあり、取引費用が情報費用の一形態であることが明確にされるのであれば、経済活動を調整するためには様々な資源を利用しなければならず、主要なプロセスにおいて働く人や機械の作業を調整するために必要なあらゆる情報処理に関わる費用、すなわち調整費用は取引費用である。またオンライン、オフラインに関わらず、ビジネス・プロセスのマネジメントでは、プロセスに含まれる各段階がどのように調整されるか、情報費用を見込んだ取引調整が行なわれるかに焦点が置かれる。

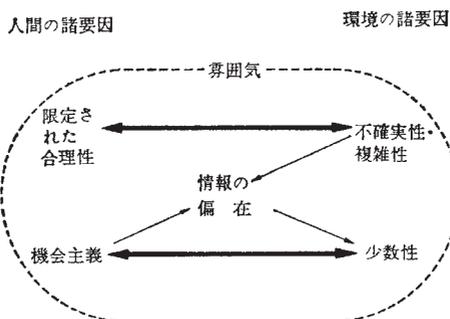
組織において調整費用を縦断的に節約する権限を背景とする節約メカニズムについて触れておく。それは重要情報が組織の上層部に一極集中するような権限関係、または組織の上下関係にもとづいた相互作用から合意形成がなされる権限関係により調整費用は節約される。これに対し、処理すべき情報の裾野が広がり、組織の複雑化に伴う必要情報の分散化が生ずると、分散化された異質な情報を組み合わせ、細部にいたるまで情報収集を行なう必要性が生じ、部門間における横断的な調整には多大な調整費用が費やされることになる。縦横くまなく調整費用を効率的に節約するためのメカニズムを構築するためには、組織内における縦断的な情報交換を活発化させる一方で、個人間や部門間におけ

る組織調整のための費用、すなわち調整費用を節約するための情報技術の利用が求められる。

注

- (1) Coase, R. H., *The Firm, The Market, and The Law*, The University of Chicago Press, 1988, p.6. (宮沢健一・後藤藤・藤垣芳文共訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年, 8-9頁。)
- (2) 丹沢安治・榊原研互・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹共訳『新制度派経済学による組織入門』白桃書房, 1999年, 57頁。
- (3) Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York: The Free Press, 1975, pp. 20-40. (浅沼万里, 岩崎晃共訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年, 35-65頁。)

図表1 組織の失敗の枠組み



(出所) 浅沼万里・岩崎晃共訳 [1980], 65頁。

- (4) *ibid.*, p. 21. (同上, 37頁。)
- (5) Simon, H., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2nd, THE Macmillan Company, 1957, pp. 79-84. (松田武彦, 高柳暁二, 二村敏子共訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965, 102-108頁。)
- (6) Williamson, O. E., 1975. *op. cit.*, p. 26. (浅沼万里・岩崎晃, 前掲共訳書44頁。)

- (7) *ibid.*
- (8) *ibid.*, pp21-24. (同上, 37-41頁。)
- (9) Williamson, O. E., *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, 1986, pp. 141-142. (井上薫・中田善啓監訳『エコノミック・オーガニゼーションー取引費用パラダイムの展開』晃洋書房, 1989年, 179-180頁。), 遠山正朗『情報通信技術と取引費用理論』白桃書房, 2002年, 18-19頁。
- (10) 丹沢安治・榊原研互・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹, 前掲訳書59頁。
- (11) Shapiro, C. and V arian, H. R., *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, 1998, p. 116. (千本俤生監訳『ネットワーク経済の法則ーアトム型産業からビット型産業へ変革期を生き抜く72の指針』IDGコミュニケーションズ, 1999年, 208-209頁。)
- (12) 遠山正朗, 前掲書の同じ頁に。
- (13) 丹沢安治・榊原研互・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹, 前掲共訳書60頁。
- (14) (同上, 61頁。)
- (15) Williamson, O. E., 1975. *op. cit.*, pp. 31-33. (浅沼萬里・岩崎晃, 前掲共訳書51-54頁。)
- (16) *ibid.* pp. 37-38. (同上, 61-63頁。)
- (17) 徳山二郎訳『セオリーZー日本に学び、日本を超える』CBSソニー出版, 1981年, 119-126頁 〈このような雰囲気的要素を共有することで得られる効果を、オオウチはクラン組織で説明している〉。
- (18) 丹沢安治・榊原研互・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹, 前掲共訳書 61-62頁。
- (19) 奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫共訳『組織の経済学』NTT出版, 1997年, 31-32頁。
- (20) Allen, T. J. and Scott Morton, M. S., *Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studied*, Oxford University Press, 1994, p. 63. (富士総合研究所訳『アメリカ再生の「情報革命」マネジメントーMITの新世紀企業マネジメント・レポートに学ぶ』白桃書房, 1995年, 66頁。)
- (21) 宮城徹「情報と企業経営の理論的諸問題」日本経営学会編『情報化の進展と企業経営』(千倉書房) 1987年, 109頁。

第2章 新制度派経済学アプローチ

2-1 プロパティ・ライツ理論

財の価値はその物理的特性によって決定するのではなく、その財に対するプロパティ・ライツに依存する。プロパティ・ライツとは、経済行為者たちの間で実行可能なすべての行動、すなわち財が存在することの結果として生じ、またその財を利用することに関連するすべての行動の中で、実行可能な行動を意味する⁽¹⁾。

ある財に対するプロパティ・ライツは、財を利用する権利、財の形態と内容を変更する権利または損失を負担する義務、財を譲渡し清算による収益を受け取る権利の4つに分類され、プロパティ・ライツとは、狭義⁽²⁾においては所有権と処分権を意味する。さらに所有権は、譲渡権と利潤専有権に、処分権は、調整権と意思決定権に分類される。企業活動が効率性を高めるために、プロパティ・ライツの上手な配分が組織活動の効率性には求められる。つまり、これらプロパティ・ライツのどれだけが誰によって所有されており、またその分配状態がどのようになっているかの考察が必要である。本質的には、一つの財産の価値を享受する能力である経済的プロパティ・ライツと国家が個人に与える法的プロパティ・ライツとに分類⁽³⁾される。

2-1-1 プロパティ・ライツの分配

財の価値はその物理的特性によってのみ決定されるのではなく、その財に対するプロパティ・ライツに左右されている。つまり、財に関するプロパティ・ライツとしての所有権や処分権が一人だけに帰属する場合もあれば、多くの人々に広く分配される場合もある。取引とは、厳密には交換とは区別され、プロパティ・ライツの移転も含め関心の対象としたものであり、財・サービスの交換について説明と合意のプロセスを提供する。

財に関するこれら権利が、一人だけに帰属する場合であれば、集中されたプロパティ・ライツとされ、多くの人々に分配されている場合には、プロパティ・ライツは希釈されているとされる。権利の束としての経済的資源の利用としてプロパティ・ライツの配分状況を捉えるならば、帰属されたプロパティ・ライ

ツは、これを受け取った者の法的権利を創り出す。また当該財に関するプロパティ・ライツのない者の活動は制限されることになる。プロパティ・ライツとは、法秩序と契約にもとづき、経済主体に帰属する法的権利と処分権を決定する。つまり、どのような権利にもとづくプロパティ・ライツを、その財の所有者が行使できるか、またその財における権利のすべてが複数の人々にどのような割合で分配され、分布しているかについての考察が必要である。財に関するすべてのプロパティ・ライツがひとつの経済主体に帰属されていない場合には、常に正や負の外部効果が生起する。外部効果とは、経済主体が自らの行為により他の社会メンバーに引き起こす、補填されない効用、すなわち人が財を消費することから得られる満足水準の変化を意味する。効用が高まることで正の外部効果が説明され、効用が低くなることで負の外部効果が説明される。

正の外部効果とは、社会的効用が私的効用を上回った場合に発生する。この状況では、不適切なインセンティブ構造から、行為者の望ましい行為が行なわれないという危険性が指摘される。例えば、行為者の知的所有権が効果的に保護されなければ、私的費用を費やして自らの成果を通じ、自己の利益を追求することは難しく、私的費用だけを費やして、成果から得られる利益は他人が授受することで、行為者のインセンティブを著しく損なわせてしまう。

負の外部効果とは、その状況下で発生している社会的費用の合計が、行為者の私的費用よりも高いことを意味している。この状況下では、行為者が得ている効用が、彼の私的費用を上回っている限りにおいて、行為者が自分の行動をやめるインセンティブは存在しないことを示している。例えば、ある企業が自らの生産プロセスにおいて、環境の汚染を引き起こしていると仮定するなら、私的費用としては、生産費用の他に環境汚染対策の費用も含めることが望ましい。しかし、環境対策費は社会的費用として計上されるために、その企業は非効率的な生産のままの意思決定を続けてしまう。

資源に対するプロパティ・ライツが行為者へ完全に関係づけられるのであれば、厚生損失は生じない。つまり、外部効果に対処するためには、財に対するプロパティ・ライツは、行為者に対してできるだけ完全に割り当てられ、関

係づけられることで、行為者自らが、財への接し方次第で自己の利益を得られ、自己責任も負うことができ、資源を効率的に利用するためのインセンティブの上になった行動がなされる。

しかし、最も理想的なプロパティ・ライツの配分を行為者に対してできるだけ完全なかたちで関係づけても、発生する取引費用の存在を考慮しなければ、プロパティ・ライツが適正に配分されたことによる効果は生まれない⁽⁴⁾。つまり、行為者がプロパティ・ライツの形成、割当、委譲、行使の際に、負担すべき労力と損失についての費用、すなわち取引費用を伴わなければならない。これは権利を定義し、それを取引し、監視し、適合させるために必要な費用であり、情報費用、コミュニケーション費用、財・サービスの交換を開拓し、完結するために費やされる時間労働、労力の費用と捉えられる。

プロパティ・ライツを配分する際、外部効果による厚生損失と取引費用のトレードオフ関係⁽⁵⁾を十分に考慮し、取引費用と外部効果による厚生損失との合計が最小化されるように検討し、取引費用的に許される範囲において、プロパティ・ライツをできるだけ完全な権利の束として、経済資源の利用と結びつけ、行為者に配分されるよう分配しなければならない。

2-1-2 人的資産への影響

プロパティ・ライツは、その財を利用する人的資産の効率性についても間接的な影響を及ぼす⁽⁶⁾。よってプロパティ・ライツ理論は、人的資産も含めた企業全体の効率性を理解するうえでも有効である。人的資産が効率的に機能するためには、各個人の安定的なプロパティ・ライツの確保が必要であり、それを土台としたプロパティ・ライツの行使は、各個人の自己効用を高め、効用をなお一層高めるために金銭的、非金銭的な努力へと向かわせる。各個人にとって、プロパティ・ライツが常に安定的に配分されるのであれば、一層の効用を高めようとする努力が喚起され、インセンティブも高まる。

しかし、自己の意向に反したプロパティ・ライツの配分がなされると仮定すれば、他者へとプロパティ・ライツは移転され、与えられたプロパティ・ライツの価値を高めるべく努力を費やすことが無駄な事として受け取られ、インセ

ンタイプは著しく低下してしまう。企業組織において、安定的なプロパティ・ライツを配分するためには、プロパティ・ライツを直接的に個人と結び付ける方法、あるいはプロパティ・ライツを個人の地位に結びつけることなどで、その地位に継続性を持たせる方法が必要となる。

このように組織の構成的契約としてのプロパティ・ライツが配分されることで、派生的な制度が階層的に形成されていく。そして、経済主体間における契約を通じ、財についてのプロパティ・ライツは移転されていく。

2-2 プリンシパル-エージェント理論

プリンシパル-エージェント理論では分業に基づくプリンシパルとエージェントの関係を扱っている⁽⁷⁾。エージェント（受託者）とはプリンシパル（委託者）のために行動する者を意味する。企業とは、内部組織において、プリンシパル-エージェント関係が複雑に絡み合った統合体⁽⁸⁾であると理解される。

また同時に、プリンシパル-エージェント理論は、企業間の制度の内部関係、すなわち法的に、経済的に独立した企業間の協調や戦略的提携などの企業間構造の解明にも役立つ⁽⁹⁾。プリンシパル-エージェントの関係は、行為者間の置かれた状況によって位置づけられることになる。例えば、単に資金の貸し手と借り手の関係、株主と取締役会、雇用者と被雇用者の関係など目に見えてその関係が単純に理解できる場合もあれば、ある株式会社の執行役員会、監査役会、株主の3者間関係のように、監査役会は執行役員会にたいしてプリンシパル、株主に対してはエージェントとして振舞うなど、ある行為者がその時々状況に応じてプリンシパル、またはエージェントの役割を担う場合、執行役員会が従業員の給料や能力開発について利害の保護を株主に折衝するエージェントとして振舞う、企業戦略の転換に関して取締役会は従業員のプリンシパルとして振舞うなど、同じ行為者間の中で複数のプリンシパル-エージェント関係が重複する場合もある⁽¹⁰⁾。

2-2-1 エージェンシー費用

プリンシパルからエージェントに対して、意思決定権限が委譲されることになれば、権限を委譲されたエージェントが自らの利益を優先的に追及すること

で、プリンシパルが望まない結果や損失を招く事態が発生するなどの問題も存在する。プリンシパル－エージェント関係の方向性、統治のための契約については適切なデザインが必要になる。エージェントは、プリンシパルに対して情報に通じた存在として位置づけられる。

プリンシパルが完全情報な状況下に置かれている、あるいは費用をかけることなく完全情報を手に入れられるのであれば、プリンシパル－エージェント関係は成立しない。将来的な環境予測、パートナー関係における行動予測や反応予測など、全てを盛り込んだ契約を明記でき、協調関係や分業関係を結ぶ上で問題とされる不確実性や観察不可能性に配慮せずに、完全情報下では解決策を簡単に講じることができる。

しかし観察不可能性や不確実性の存在する状況下では、パートナーのそれぞれが保有する情報は非対称的であり、不完全かつ不公平に分散されている。このような情報の非対称性から生じる問題を解決するためには、現状以上の情報や知識を得て意思決定を支援、改善するための費用やエージェントが情報の不完全性、不公平な分散の結果引き起こす可能性のある自らに有利となるような自由裁量的行動の可能性から生じる機会主義的行動を再検討し、不完全情報下における解決策を講じなければならない。このように完全情報下においては最善策となりえた解決策と、非対称的な情報下におかれた場合に検討される次善の解決策との差がエージェント費用として説明される⁽¹¹⁾。

2-2-2 プリンシパル－エージェント問題

観察不可能性には、逆選択の問題につながるようなエージェントに意思決定権限を委譲する前に問題となる事前的観察不可能性と、モラル・ハザードの問題につながるような意思決定権限を委譲後に問題となる事後的観察不可能性がある⁽¹²⁾。逆選択とは、プリンシパルが、エージェントの特性や能力について、エージェントと同程度の情報を事前に得ることが困難なことから、結果としてプリンシパルが望まざるエージェントを選択してしまう問題である。

プリンシパルはエージェントの私的情報について収集しようと努めても、エージェントから伝え聞く程度にしか知りえない。またエージェントが自分に

有利な情報、不利な情報の知りえる限り全てを開示してくれなくては情報の非対称性を克服することは不可能である。プリンシパルが情報開示のための何らかのインセンティブを与えることができなければ、情報の偏在が発生する。モラル・ハザードとは、プリンシパルがエージェントに意思決定権限を委譲した後に、エージェントの事後的な機会主義を見落としてしまう問題である。

プリンシパルが意思決定権限を委譲した後の状況下でエージェントと同じ状況に身を置きこれを監視することは難しい。プリンシパルの事後的な観察不可能性により、エージェントが自ら特有能力を発揮してプリンシパルに貢献している状況を、プリンシパルが目にすることは困難である。エージェントのこのような状況を直接的に観察することは難しいことから、プリンシパルはエージェントの成果によりその貢献を評価したいと考える。

しかし、エージェントがもたらす成果には、エージェント自身の行動から示されるもの以外に、環境の諸要因に左右された結果としての部分も含まれる。よって、エージェントの行動と成果の因果関係は一義的に捉えられず、モラル・ハザードの問題が発生する。もしも環境不確実性の存在しない状況下であれば、エージェントの行動と成果の因果関係は一義的に捉えられる。たとえエージェントが私的な情報をプリンシパルに対して持っているような場合であっても、プリンシパルはエージェントの行動の成果を観察する事でエージェントに関する情報を入手することができる。よって総体としての行動成果だけを観察してもエージェント自体の行動の成果については知りえないので、私的情報はエージェントが保持し続けることになる。

2-2-3 プリンシパル-エージェント問題の解決

プリンシパル-エージェント問題を放置しつづけることで、プリンシパル-エージェント関係は、情報の非対称性や情報の偏在の影響から非効率なものになる。プリンシパルとエージェントはこの問題を解決するためにエージェントに費用を負担することになる⁽¹³⁾。この費用は、プリンシパルが逆選択の問題に対処するためのスクリーニング行動のための費用、モラル・ハザードの問題に対処するためのモニタリング行動のための費用から構成されるコントロー

ル費用として直接的にプリンシパルに課せられる。

またプリンシパルの利潤から自らの貢献に対する配当を受けるエージェントも、結果的なプリンシパルの利益に貢献するための費用、プリンシパルの被った費用の負担などが間接的に課せられる。これらを通じて、エージェントはプリンシパルの利益に反する行動をしないことを保証する行動としてのボンディング行動、プリンシパルの抱く疑念を取りはらい、現状よりも高い評価を得るためにエージェント自身の特性や能力等、内密で検証が困難な私的情報に関してのシグナルをプリンシパルに伝える行動としてのシグナリング行動に従事することになる。

プリンシパル－エージェント関係は、情報の非対称性、またその状況から生まれる情報の偏在という問題を放置し続けることから非効率的なものになる。エージェンシー費用に対し、プリンシパルとエージェントの双方が互いの犠牲をできるだけ抑えた負担を心がけ、総費用の最小化に努めなければならない。プリンシパル－エージェント問題の発生は、インセンティブ・システムの構築で事前に抑制することができる⁽¹⁴⁾。これにより、プリンシパルはエージェントの意思決定があらかじめ自らが望むような方向で下されるよう誘導することができる。つまり、プリンシパルが望むような行動をエージェントが実際の行動で示してくれるように、事前に不一致を解消できるようエージェントが望んでいる効用そのものを変化させる。プリンシパルはインセンティブ・システムが機能することにより、エージェントの意思決定を操作でき、エージェントはインセンティブ・システムにしたがった成果の分配をうけることになる。

インセンティブ・システムはモチベーション効果、リスク・シェアリング効果、情報収集効果などの機能効果より構成される。プリンシパル－エージェント関係を築くにあたり、両者が受容可能な範囲でこれらの効果を狙ったインセンティブ・システムのデザインを手がけていくことが求められる。

モチベーション効果を狙ったデザインでは、エージェントが自らの効用を高めるような行動を選択する場合、これが同時にプリンシパルの効用も向上させるような選択となるような配慮がなされる。しかし、不確実性の中でモチベ-

ション効果だけを狙ったインセンティブ・システムを構築することは、エージェント行動とその分配の規則性を把握しづらくさせ、エージェントが不確実性に対し、リスクを負ってしまうことになる。

よってリスク・シェアリング効果を狙ったデザインも併行して行なわれることが望まれる。不確実性が存在する中でエージェントがリスクを負うことになれば、エージェントはプリンシパルの期待とは異なった行動と成果をあげる方向へと向かっていく。エージェントは、リスクに対して中立的ではなく、それを回避するように行動する。リスク・シェアリング効果を目的として、プリンシパルがエージェントの抱え込むリスクを自ら追加負担することで、エージェントが背負うことになるリスクを少なくし、リスクとは無関係に行動できるようデザインする。

その他にも、エージェントが自らの効用を高めるために情報操作を行い、プリンシパルがその影響を受け、その歪んだ情報をもとに不適切な意思決定が下されることにより、事後的費用が発生する問題などがあげられる。インセンティブ・システムでは、このような問題を回避するためにも情報収集効果を盛り込んだデザインが求められる。

しかし、これら3つの効果にはトレードオフの関係が見られることから、それぞれの効果で、これが最大に満たされるようなインセンティブ・システムがデザインされることは困難である。インセンティブ・システムをデザインする際には、これら3つの効果を単独に追求するのではなく、システム全体として各効果が包括的に取り込まれるようにしなければならない。

2-3 制度、制度変化、経済効果

ノースによれば、制度とは社会におけるゲームのルール⁽¹⁵⁾であり、プリンシパル（委託者）の富ないし効用を最大化するために諸個人の行動を制約すべく作られた、一連のルール、服従手続き、道徳的論理的行動規範である⁽¹⁶⁾。つまり、制度とはプリンシパルの富ないし効用を最大化するために諸個人の行動を制約するものであり、人間が相互に影響しあう際の枠組みを提供する。プリンシパルはエージェントの自由裁量、および行動範囲の拡大に応じて、エー

ジェントの行動余地を狭める追加的な監視、コントロールのメカニズムを制度として担保できなければならない。

その一方で、エージェントによる行動余地を狭める追加的な監視、コントロールのメカニズムは、事前的に適切に分配されたプロパティ・ライツを通じた財の交換、すなわち取引関係を通じてのみ制度を効率的なものとして作用させる。その制度の枠組みの中で経済主体である組織や個人は、制約された範囲内で事後的に自らの最大化行動をはかり、その制度の枠内において構成要員は相互に安定した関係を確立することができ、不確実性を低減させることが可能となる。

しかし、制度は必ずしもその全てが効率的に作用するとは限らず、絶えず変化が生じる。このような制度的制約にはフォーマル・ルール⁽¹⁷⁾とインフォーマル・ルール⁽¹⁸⁾の二つがあげられる。前者は政治的、あるいは司法上のルール、経済的ルール、契約を含み、成文のルールとされ、後者は慣習や伝統などの不文の行為コードであるとされる。フォーマルなルールとはその継続性において変更されやすいのに対し、インフォーマルなルールとは継続的に社会的に組み込まれ根付く性質を持つため、容易に変更されない。

組織や企業は制度変化のエージェントに位置づけられ、絶えず制度変化の方向性を形づくる。企業や組織は、社会的構造が与えた機会によって定義される富、所得、その他の目標を最大化する存在であるから、費用・便益構造の変化に対応した行動をとり、相対価格の変化、選好や嗜好、アイデアやイデオロギーの変化を要因として斬進的な制度の変化のプロセスを経る。

相対価格の変化要因より生じる制度変化のプロセスとは、その変化によって人々がその行動を合理化する仕方を変えることの結果として新しい行動規範が作りだされることを意味する。つまり、この相対価格の変化を起点として、取引当事者が相対価格の変化より生じる利得を得ようと行動することで交換取引における取決めや契約が変更される。こうして新たに変更された取決めや契約は、フォーマルなルール、インフォーマルなルールに対して変化を要求することから制度の変化が生じる。

こうした制度の変化についての方向性の違いが経済社会間の経済発展や成長に対して相違を生み出すとノースは説明しており、これを経路依存⁽¹⁹⁾にあると論じている。経路依存とは小さな出来事や偶然の事象の結果が解を決定し、それが支配的になることで人を特定の経路に向かわせることを意味している。このような制度変化の経路を決定づける要因としてノースは、制度に対する収穫逓増と取引費用を要する不完全市場を取り上げており、フォーマルなルールが様々なインフォーマル・ルールの創造に結びつくとともに、インフォーマルなルールもフォーマルなルールを修正し、特殊な適用レベルにおいても適用される程にフォーマルなルールを拡張していく。

特定の制度に基づいた契約の普及と拡大がそのルールの永続性に関する不確実性を減少させ、適合期待が生じることから制度的基盤の相互依存網は大幅な収穫逓増を生み出すことにつながる。収穫逓増が生み出されることにより、その制度の重要性は高まり、経済の長期的な経路が方向づけられる。競争的な市場で、取引費用がゼロに近づけば、その長期的な経路は効率的な経路と理解される。これに対し市場が不完全で、情報フィードバックが望めず、継続性を失った経済社会においては、長期的予測は困難となり取引費用は巨額なものになり、不完全情報と特定の世界観とに支配された経済主体の主観的な判断により経路は歪められ経済は停滞してしまう。

ノースの説明する制度変化とは、経済主体の主観的な世界観に基づく最大化行動の結果として説明されているが、その制度変化の方向性と、経済主体が制度によりどのようなインセンティブを与えられるかに左右して、歴史と言うプロセスの中のある一点で社会に蓄積された知識や技術をどのように配分するかを決定することにあると理解される。よって制度変化という結果は、経路依存的に進行し続け、共通の情報基盤を持ってしても成長と停滞の異なる結果を生み出すことになる。

統治のやり方とそのやり方の制度的環境が国によって大きく変わるならば、その結果として生じる取引費用の違いは無視できない。制度的環境と制度的合意は関連しているけれども、区別される方が有益である。制度的環境とは、生

産、交換および分配の基礎を樹立するための基本的な政治的、社会的、および法的根本原則のセットである。政治を統治するルール、プロパティ・ライツおよび契約は、経済環境の基礎になる根本原則である。このような制度的環境が公的・私的部門における公正競争のルール、すなわちゲームのルールを樹立する。

制度的合意⁽²⁰⁾とは、経済単位が協調および競争あるいはその一方のやり方を統治するための合意である。このような制度的合意は、フォーマルな合意かインフォーマルな合意かのいずれかであり、暫定的または恒久的合意でもある。制度的合意は、メンバーがその制度的枠組では入手できないような追加所得を得るため、協調できる制度的枠組みを定めるという目的、企業あるいはグループが合法的に競争してもさしつかえないやり方を小さく変更すること、法とかプロパティ・ライツを大きく変更させることができるメカニズムを規定する目的の2つからなる。制度的合意は、これら2つの目的のうち少なくとも1つを達成するためのものでなければならない。

つまり言い換えれば、事後的問題を統治するために、前もって制度的合意を取り交わそうとするための条件が整っている場合に限り、制度はメンバー全ての取引にまつわる取引費用の節約につながるものであり、前もって制度的合意を取り交わそうとするための条件が整っていない場合、制度はメンバー全ての取引にまつわる取引費用を高めることから、メンバーは当該グループを脱し、比較的優位な条件が整っているグループへの参加を決断する。

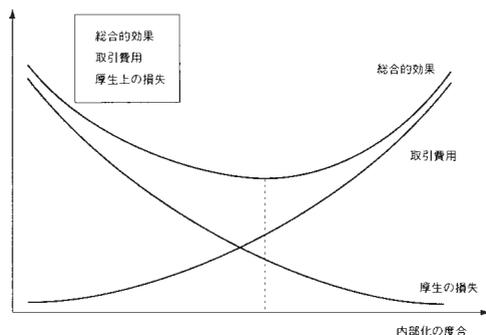
注

- (1) 丹沢安治・榊原研互・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹、前掲共訳書 46頁、宮城徹「企業制度とプロパティ・ライツ理論－ひとつの覚書」『商学研究科紀要』（早稲田大学）第20号、1985年。
- (2) 遠山正朗 前掲書、48頁。
- (3) Barzel, Y., *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge, 1989, p. 3. (丹沢安治訳『財産権・所有権の経済分析－プロパティ・ライツへの新制度派のアプローチ』)

白桃書房, 2003年, 1頁。)

- (4) Coase, R. H., *The Firm, The Market, and The Law*, The University of Chicago Press, 1988, p. 14. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文共訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年, 15頁。)
- (5) 丹沢安治・榊原研互・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹, 前掲共訳書50頁。

図表2 外部効果による厚生上の損失と取引費用のトレードオフ



(出所) ピコー=ディートル=フランク [1999], 邦訳, 52頁。

- (6) 遠山正朗, 前掲書, 50-52頁。
- (7) 宮城徹訳『情報時代の企業管理の教科書—組織の経済理論の応用』税務経理協会, 2000年, 53頁。
- (8) 翟林瑜『企業のエージェンシー理論』同文館出版, 1991年, 10頁。
- (9) 島田克美『企業間システム—日米欧の戦略と構造』日本経済評論社, 1999年, 44-45頁。
- (10) 丹沢安治・榊原研互・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹, 前掲共訳書71頁。
- (11) 宮城徹, 前掲訳書, 55頁。
- (12) 翟林瑜, 前掲書, 11-13頁。
- (13) 同上, 13-14頁。
- (14) 同上, 15-16頁, 今井健一・伊丹敬之・小池和夫『内部組織の経済学』東洋経済, 1982年, 69-78頁。
- (15) North, C. D., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*,

- Cambridge, 1990, p. 3. (竹下公視訳『制度 制度変化 経済効果』晃洋書房, 1994年, 1頁。)
- (16) North, C. D., *Structure and Change in Economic History*, W. W. Norton & Company, 1981, pp. 201-202. (中島正人訳『文明の経済学－財産権・国家・イデオロギー』春秋社, 1989年, 270頁。)
- (17) North, C. D., 1990. op. cit., pp. 46-53. (竹下公視訳『制度 制度変化 経済効果』晃洋書房, 1994年, 62-72頁。)
- (18) *ibid.*, pp. 36-45. (同上, 48-61頁。)
- (19) *ibid.*, pp. 92-104. (同上, 121-137頁。)
- (20) 宮城徹「企業統治の研究の統合の一試論－特にK.スコットの1999年論文「企業統治という諸制度」の紹介を中心として」『駒大経営研究』(駒澤大学), 第31巻1・2号, 2000年, 27-28頁。

第3章 ネット時代のビジネス・プロセス像

3-1 ビジネス・プロセス・パースペクティブ

ビジネス・プロセスは「特定の顧客あるいは市場に対して特定のアウトプットを作り出すためにデザインされ、構造化された評価可能な一連の活動⁽¹⁾」である。プロセスの重要な評価尺度は、プロセスのアウトプットとしての顧客満足にあり、従来型の価値連鎖（Value Chain）の定義が、製品やサービスに焦点を当てた「何を」を強調してきたのに対し、ビジネス・プロセスでは、組織の中で事業内容が「どのように」行なわれるべきかが強調されている。

戦略とは企業またはビジネス・ユニットの重要な関心ごとについて述べられた長期方針であり、ビジョンとは特定のプロセスが将来的にどのように稼動するべきかをより詳細に示したものである。明確な戦略とは、革新されるべきプロセスの選択と、そのプロセスのビジョン創造の両面において基本的な決定要因となる⁽²⁾。これに対して、プロセスのビジョンが明確でない場合、戦略があってもイノベーションを動機づけることは困難であるため、戦略とプロセスの一致または整合性ははかれない。

戦略的情報システム以降、経営情報システムとして括る事ができるスローガンは登場しなかったが、利用可能な情報技術で何ができるか、またこれによって可能になる解決策や手段をどのように応用するかという帰納的思考にもとづいた情報技術の活用でビジネス・プロセスを改善・革新するビジネス・プロセス・パースペクティブの視点が注目されてきた。

ビジネス・プロセス・パースペクティブにもとづき構築された情報システムには、企業資源計画（Enterprise Resource Planning:ERP）などがあげられる。ERPは、生産や販売、在庫、購買、物流、会計、人事・給与などの企業内のあらゆる経営資源、すなわち人員、物的資産、資金、情報を有効活用しようとする観点から企業全体を統合的に管理し、経営資源を最適に配置、配分することで経営の効率化をはかる業務横断型の統合業務パッケージであった。その優位性は、情報の共有と統合にあり、事業処理全般、顧客取引、購買伝票、製造に関する全てのデータは、導入された統合ソフトウェア・パッケージ、ポルト

オン・システム⁽³⁾と呼ばれる補完的に導入されるアプリケーション群を介して流通した。

ビジネス・プロセス・パースペクティブにもとづいた情報システムの形成は、その後、企業間関係にまで拡張され、取引先との間の受発注、資材の調達から在庫管理、製品の発送まで、いわば事業活動の川上から川下までの最適化をはかる供給連鎖管理 (Supply Chain Management)、企業が顧客企業との間に、長期的、継続的なリレーションシップ (親密な信頼関係) を構築し、その価値と効果を最大化することで、顧客の効用と企業の利潤を向上させることを目指す顧客関係管理 (Customer Relationship Management) として発展した。

3-2 プロセス・リフォーム

ビジネス・リエンジニアリングとは、不連続思考のコンセプトにもとづいており、時代遅れのルールや基本的な想定を明らかにしたうえで、それを捨て去れることに意義が見出される。既存のものを修正し、基本的な構造には手をつけずに漸進的な変化を起こすこと、また既存のシステムを応急手当するようなつぎはぎ的な修正を加えることではない。リエンジニアリングとは「費用、品質、サービス、スピードのような、重要で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するため、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインしなおすこと⁽⁴⁾」である。リエンジニアリングは、リストラクチャリングとは同義ではない。後者が最近の需要の減少などに合わせて生産力を削減するという、少ないもので少ないものを得ることを意味しているのに対し、前者は少ないもので多くのものを生み出すことを意味する。

結果的にリエンジニアリングは、組織を革新するかもしれないが、これは企業が直面する問題、すなわちリエンジニアリングの対象とする問題が、組織の構造にあるのではなく、プロセスの構造にあることを意味する。例えば官僚制組織をリエンジニアリングの直接の問題とするのではなく、それが生み出す弊害としてのプロセスの分断化に対してリエンジニアリングが実行される。

リエンジニアリングがプロセスの一新と劇的なパフォーマンスの向上だけを強調してきたのに対し、プロセス・リフォームでは、プロセスの継続的で漸進

的な改善（プロセスの改善）とプロセスの根本的な革新（プロセス・イノベーション）の組み合わせ⁽⁵⁾、または共存が有効であることが強調されている。イノベーションの対象となるプロセスの識別と選択は、プロセス変革にとって極めて重要である。重要なプロセスを絞込み、それに焦点を当てること、組織のエネルギー、資源および時間を適切に配分することに繋がり、根本的な変革を実現させるためにデザインされるプロセス・デザインの実行を可能ならしめるイネーブラーの特定、またはこれを実現する変革ツールの採用を決定づける。プロセスの変革を支援するイネーブラー（促進要因）としての情報技術がもたらす機会は、9つのカテゴリーによって分類される⁽⁶⁾。

1. 自動的機会

人間の労働を削減し、構造的なプロセスをつくりだすような機会が提供される。

2. 情動的機会

プロセス中に情報技術を用いることで、プロセス・パフォーマンスに関する情報を獲得するなど、プロセス情報が採取できるような機会が提供される。

3. 順序的機会

情報技術がプロセスの一連の流れについての変革を可能にするような恩恵を与え、プロセスを直列処理から並列処理へと変更することも可能にするような機会が提供される。

4. 追跡的機会

プロセスの状況とプロセスの対象をつぶさに監視するような機会が提供される。

5. 分析的機会

情報の分析と意思決定を含むプロセスを改善するような機会が提供される。

6. 地理的機会

地理的に離れたプロセス間を調整するような機会が提供される。

7. 統合的機会

仕事の流れを分断する高度に分割された職務のプロセス・パフォーマンスを根本的に改善し、職務とプロセスとを調整するような機会が提供される。

8. 知識的機会

プロセスとしては扱いづらい知識中心的な活動を企業横断的な専門的知識の利用を目指した仕組みとして構造化しなおすことを可能にするような機会が提供される。

9. 直接的機会

高度なレベルでの選択と多くの参加者が存在するような市場において、情報技術が売り手と買い手とを結び、売買取引に関する情報の交換を支援するような機会が提供される。

プロセス変革のためのイネーブラーとして、情報や情報技術だけに焦点をあてることは、それらと同等以上に強力な、組織的・人的なイネーブラーを無視することに繋がる。これらのイネーブラーを情報や情報技術と結びつけることで組織構造、動機づけ、プロセス・パフォーマンスは抜本的に改善される。組織的イネーブラーには、組織構造イネーブラーと組織文化イネーブラーの2つがあげられる⁽⁷⁾。前者では、プロセスの流れに沿った行動様式を促すためのチーム制が採用されることで、プロセスの流れに沿った各種の作業は構造化される。また後者では、組織文化がその権限委譲の程度に応じて従業員の意思決定参加を促し、階層型組織のフラット化、あるいはコントロール・スパン、すなわち部下の数などの管理対象範囲の拡大へと繋がり、生産性や従業員満足が向上する。組織的イネーブラーが個々の作業者の仕事をいかに組織やグループへと組み込むかを説明するものであったのに対し、人的イネーブラーでは個々の作業者をいかに訓練し、動機づけ、報酬・評価するかに焦点が当てられている。

3-3 バリュー・ネットワーク

インターネットを通じたeビジネス環境では、ウェブ上でクリックの背後に存在する顧客の目に触れない部分に注目が集まる。従来型のビジネス・プロセ

スが活動のフローとしての直線形態として捉えられてきたのに対し、eビジネス環境では、企業を中心とするハブ・アンド・スポーク形態のバリュー・ネットワーク⁽⁸⁾として捉えられる。

バリュー・ネットワークは、企業を中心に位置づけ、サプライヤー、仲介企業、補完企業、顧客の4つのリレーションシップ集合より形成される。企業はプロセスに基づくリンクを用いてネットワーク上に結節点を構築、結節点を介したリレーションシップが確立⁽⁹⁾される。

ビジネス・プロセスのマネジメントは、プロセスに含まれる各段階をどのように調整し、調達するかが問題⁽¹⁰⁾となる。バリュー・ネットワーク内部の調整は、取引当事者間の相互作用におけるガイドラインを記述したビジネス・ルール⁽¹¹⁾を通じて調整される。プロセスの調達・調整は、ルールの埋め込み、アウト・タスキング、イン・ソーシング、例外的状況への対応の4つがあげられる。

ルールの埋め込みは、企業と顧客の間の日常的なやり取りに関するプロセスをソフトウェアに処理させることである。あるプロセスに関するビジネス上のルールをプログラム化し、それをウェブ・サイト上で動作するソフトウェアとして実装する。アウト・タスキングは、特定業務を卓越したパフォーマンスを有する企業へ電子的に委託する。他社のeプロセスへ電子的なリンクをかけ、直接的かつ自動的に他企業へタスクを処理させる。

イン・ソーシングは自社を競合他社と差別化し、顧客を繰り返しひきつけるためのプロセスを強化する。自社ブランドを強化する⁽¹²⁾ようなサービスを提供する企業と電子的なリンクをかける。例外的状況への対応は、ビジネス・ルールの範囲外におかれた非日常的な状況への対応を柔軟で高い適応能力をもった社内の特別な対応プロセスによって補完させる。

顧客との友好な関係は、企業に持続的な競争優位をもたらし、eビジネス環境において顧客は、企業が提供する製品、サービス、信頼、評判に関する情報を企業より多く保有している。従来のように企業が顧客との関係性を思うままにコントロールすることは難しくなっており、顧客自身が企業との関係性

を自己管理するようになってきている。企業が顧客との関係性を適切に処理するため、インターネットを顧客やパートナー企業との関係インターフェイスと位置づける新たなビジネス・プロセス像が描かれ始めている。

この中でビジネス・プロセスとは繰り返し実行されるビジネス・ルールの集合体であり、企業は短期に変化する多様な顧客要求に対し、他社に先駆けた対応が求められるが、必要となるプロセスの全てを自前で揃えることは得策ではないため、バリュー・ネットワークを構成するプロセスに含まれる各段階をいかに調整し、またプロセスのどの段階をパートナー企業より調達するかが検討される。

3-4 資源蓄積と利用のための分析枠組み

ビジネス・プロセス観を展望する上で、意思決定や戦略行動の効率化に伴う調整費用および情報費用の節約に基づいた分析的な枠組みは、取引費用、および新制度派経済学のアプローチによって提供された。プロセス・リフォームを通じて、経営資源の集合体である企業が未利用で潜在的な資源を効率的に活用しながら、継続的に資源を蓄積させていくための分析的枠組みは、ペンローズの分析視角によって提供される。

ペンローズの企業観は、「経営資源の集合体としての企業」を起点とする「会社成長の理論」を基盤としている。会社は財や用役（機能や活動）の生産、販売のために、生産資源を使用する。この中で会社は単なる管理単位以上のものであり、生産資源の集合体である⁽¹³⁾。生産工程へ投入される対象は、資源そのものとして捉えられるのではなく、投下された資源が提供する用役として捉えられる点が強調されている。資源がもたらす用役とは、資源の使用法の関数であり、全く同じ資源が別の利用目的または別の用途に用いられる場合、あるいは別のものと一緒に用いられるような場合の潜在的用役の集合体であると捉えられる⁽¹⁴⁾。よって用役とは会社の生産活動において、資源がなしうる貢献であると理解される。

事業会社は管理組織体であると同時に生産資源の集合体として捉えられるが、自己資源と外部より獲得された資源を組織的に利用し、製品および用役

の生産と販売を行い、効率的に利益を産出することで、個々の会社における特異性を潜在的な用役の集合体として具現化する。従業員の行動は、その会社の管理構造によって統治されるが、管理の構造は、固定的な要素として捉えられるものではなく、いつでも会社の要求に適応させ、会社の成長に伴い拡大、修正、精密化される。このような会社の生産活動を左右するものが生産的機会⁽¹⁵⁾であり、企業者が発見しかつ利用することのできるあらゆる生産可能性が含まれていることが示唆される。

生産的機会は、職業分類上の位置づけがどうであれ、会社内で絶えず有利な拡張をはかるため、新たな理念を導入し、これを受け入れること、すなわち製品や会社のポジショニング、技術上の重要な変化に関連した会社運営に貢献するための企業者的用役⁽¹⁶⁾の見地より志向される。未利用な生産的用役が会社拡張に対して刺激を与える一方で、企業者的着想と提案の執行および運営の監督にまつわる用役である経営者用役も発達する。特定の会社または特定グループの一員としての協働を通じて、意思の疎通ははかられ、運営についての知識も獲得されるようになる。そして特殊な環境下にあっても最善な方法を知ること、個人的、またはグループ的にも有用な用役を増進させる。

このような用役は、異なった2つの学習方法から体得される知識であると理解される⁽¹⁷⁾。1つは公式的に表現され、伝達も可能な知識、もう1つは個人的経験を通じて学びとられる知識である。生産的用役の多くは、時系列的に蓄積されながら経験に基づいて増大し、拡張のための内部的誘因として作用するが、その一方で経験増加に伴う人的資源に潜む未利用な用役は、未使用能力という隠れた形態で存在する。

これに対して物的資源における用役の範囲は、その資源がもつ物理的特性に左右される。資源における生産的用役は、その資源がもつ潜在能力の全てにおいて使い果たされるものではなく、知識の進歩により用役範囲や量を増大させる。つまり、資源の物的特性やその利用法、あるいは資源を有利に利用できる製品についての知識が進歩することで、より多くの用役（未知の生産的用役）が利用される、利用されてこなかった用役（未利用の生産的用役）が利用され

る、またこれまでに利用されてきた用役の利用がなされなくなるなど、従業員の知識と物的資源から得られる用役との間には密接な関係が見出される⁽¹⁸⁾。

会社は1つもしくはそれ以上の方向に拡張するための誘因をもつが、同時に克服しなければならない障害も存在する。拡張への外部的要因は、特定の製品に対する需要の伸長、生産規模拡大を必要とする技術変化、発明や発見などがあげられる。これに対して外的障害は、知識や技術の使用に対する特許権その他の制限、新分野進出のための費用高、あるいは原料、労働者、専門技術者の不足などがあげられる。

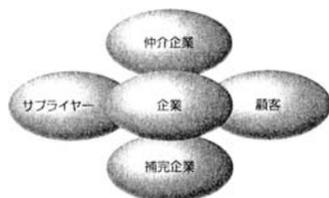
拡張への内的誘因は、生産的用役や資源、特別な知識における未使用部分があげられる。これに対して内的障害は、拡張に必要な専門的用役が会社内では十分に調達しきれないことがあげられる。例えば、新たな計画の立案、実施および能率的運営のために必要な管理能力と技術的熟練が、現在の社内の経験者からは十分に得られないような場合が想定される。

知識と経験を基盤に新たな生産用役の利用可能性を発見しつつ、新たな事業活動を具体化させるペンローズによる分析視角は、企業成長が資源や生産用役の発展プロセスであり、企業家や経営チームにより策定された事前の計画に基づき管理的な意思決定を通じて資源が配置され、未利用で潜在的な用役が引き出されるプロセスに注目している。ペンローズによる分析視角は、現代企業において経験の活用やサプライヤー、顧客、従業員との関係構築を通じて蓄積される内部資源に焦点をあてた分析枠組みを理解する上でも、大変重要な視角を提供している。また、ケイバビリティという外部からは全く同じように見える資源を有しながらも、その資源と一体化することで、競合企業に対して優位に事業を展開させる内部能力、すなわち様々な資源を調和させながら活用するような総合的な組織能力について、ペンローズの分析視角では、従業員の知識と物的資源から得られる用役との間に見いだされる密接な関係として取り上げられている。

注

- (1) Davenport, T. H., *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1993, p. 5. (ト部正夫・伊藤俊彦・杉野周・松島桂樹共訳『プロセス・イノベーション－情報技術と組織変革によるリエンジニアリング実践』日経BP出版センター, 1994年, 14-15頁。)
- (2) *ibid.*, p. 121. (同上, 148頁。)
- (3) Davenport, T. H., *MissionCritical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*, Harvard Business School Press, 2000, p. 3. (アクセンチュア訳『ミッション・クリティカル－ERPからエンタープライズ・システムへ』ダイヤモンド社, 2000年, 6頁。)
- (4) Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper Collins, 1993, p. 32. (野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社, 1993年, 57頁。)
- (5) Davenport, T. H., 1993. *op. cit.*, p. 11. (ト部正夫・伊藤俊彦・杉野周・松島桂樹共訳『プロセス・イノベーション－情報技術と組織変革によるリエンジニアリング実践』日経BP出版センター, 1994年, 21-22頁。)
- (6) *ibid.*, pp. 50-55. (同上, 69-74頁。)
- (7) *ibid.*, pp. 96-106. (同上, 119-131頁。)
- (8) Keen, P. G. W. and McDonald. M., *The eProcess Edge: Creating Customer Value and Business Wealth in the Internet Era*, McGraw-Hill, 2000, pp. 162-163. (仙波孝康・中村祐二・西村裕二・前田健蔵共訳『バリュー・ネットワーク戦略－顧客価値創造のeリレーションシップ』ダイヤモンド社, 2001年, 201-203頁。)

図表3 バリュー・ネットワーク



(出所) 仙波孝康・中村祐二・西村裕二・前田健蔵共訳 [2001] 203頁。

- (9) *ibid.*, p. 96. (同上, 121頁。)
- (10) *ibid.*, p. 7. (同上, 10頁。)
- (11) *ibid.*, p. 172. (同上, 215頁。)
- (12) *ibid.*, p. 38. (同上, 68頁。)
- (13) 末松玄六訳『会社成長の理論 第2版』ダイヤモンド社, 1980, 32頁。
- (14) 同上, 33頁。
- (15) 同上, 42頁。
- (16) 同上, 43頁。
- (17) 同上, 70-72頁。
- (18) 同上, 99-101頁。

第4章 脱ショッピング・モール時代に向けたeコマースの考察

4-1 ショッピング・モール型ビジネス・モデルの分析

これまでの章で提供された分析枠組は、①資産の特定性、②調整費用、③制度とプリンシパル-エージェント関係、④制度の効率性とプロパティ・ライツの分配、⑤資源蓄積と利用のための分析枠組みの5つである。

資産の特定性による分析では、ショッピング・モール出店事業者（出店事業者）と、ショッピング・モール事業者（モール事業者）の取引関係が、資産の特定性を高める必要がある当事者と、資産の特定性を高める必要のない当事者との取引関係、すなわちロック・イン状態にあることが理解される。出店事業者は資産の特定性を高める必要がないモール事業者によって常に関係断絶を迫られるかもしれないという脅威を抱えている。出店事業者は出店契約をモール事業者と結んだ時点よりモール事業者による機会主義的行動をただ素直に受け入れなければならない、仮にショッピング・モール⁽¹⁾（モール）という制度体系が用意され、取引費用が節約されるこのような仕組みを見込んで契約が締結されたとしても、契約の前段階で出店事業者は、モール事業者と比較して資産における特定性の差は歴然であるから、出店事業者は、その制度体系において取引費用を節約する行動を実施に移すことはできない。

では出店事業者はどのようにしてeコマースを実践するためにモールへの出店をあえて選択してきたのか、また今後もモールという制度以外で選択肢は与えられないのかが検討される必要がある。調整費用による分析では、モール事業者が提供するシステムの利用が出店事業者にとってビジネス・プロセスの調整に貢献するかどうか、すなわちオンライン、オフラインを問わず出店事業者が自らの実際業務のプロセスを調整するうえでの、調整費用の節約に貢献するかどうかの検討に役立つ。

制度とプリンシパル-エージェント関係では、出店事業者をプリンシパルとする場合に、モール事業者はエージェントに位置づけられるような制度の内部関係の理論が展開される。エージェントに位置づけられるモール事業者は、出店契約の内容や提供するシステムに関連した有利な情報をプリンシパルである

出店事業者よりも多く保有している。

エージェントであるモール事業者は、プリンシパルである出店事業者の効用レベルにおいて影響を及ぼすような意思決定を行なっている。このようなプリンシパル－エージェント関係を展望する上で、注目すべきはプリンシパルである出店事業者が、エージェントであるモール事業者の行動余地を狭めるような追加的な監視、コントロールのメカニズムを持ち合わせていないことである。

制度の効率性とプロパティ・ライツの分配では、制度の内部理論によって説明されるプリンシパル－エージェント関係において、効果的な監視、コントロールのためのメカニズムが発揮されない理由を分析するのに役立つ。自らが所有するメール・アカウント⁽²⁾情報（会員情報）に対するプロパティ・ライツの適切な分配、モール事業者により提供されるシステムの利用のためのプロパティ・ライツの適切な分配において、出店事業者は、生産的でない活動に従事させられているという状況が説明される。

これに加え、出店契約という契約体系からは、プロパティ・ライツを適切に配分しなおすための保証体系が見えてこない。出店事業者は、出店契約後、数年にわたり自社資源（この場合、顧客情報）として蓄積し続けてきた資源の利用を、モール事業者によって一方的に制限され、出店事業者はそれをただ受け入れざるをえないような状況が続いてきた。

つまり、モール事業者の行動は、自らの行為がメンバーである出店事業者へ負の外部効果を生起させ、彼らの効用を著しく引き下げるとした場合でも、利用資源に関する不利な契約体系がもととなり、出店事業者単位の売上を減少させ、これを補填しえないような効用減少が生じても、社会費用の合計がモール事業者の私的費用よりも高いことから、モール事業者が得ている効用が彼の私的費用を上回る限りにおいてプロパティ・ライツを変更するメカニズムが規定されることはない。

同時に、出店事業者の行為から効用を捉えた場合でも、モール事業者や顧客の効用が出店事業者の私的効用を上回る事態、すなわち不適切なインセンティブ構造が形成されてしまう正の外部効果が説明される。

資源蓄積と利用のための分析枠組みでは、eコマースに必要なシステムやサービスを自由に選択し、組み合わせて利用することの重要性を理解するのに役立つ。モールにおける制度分析は、モール事業者と出店事業者との間に結ばれる契約関係に基づいて展開される。

バリュー・ネットワークの視角では、ネット小売業者にとって、モールへの出店は、ひとつの選択肢ではあるけれど、eコマースで成功するためには、必ずしも最適な選択肢とはなりえないことが理解される。eコマースを実践するためにモールへの出店を選択する主な理由としては、モールのブランドにもとづいた集客力の高さがあげられる。集客の主役がサーチ・エンジン⁽³⁾や消費者制作メディア⁽⁴⁾へと移り、ネット販売が様々なメディアと融合する中で、多様な販売形態を生み出している。今後、モール事業者によって提供されるべきは、小売事業者の実際業務に合わせられる、柔軟で組み合わせ自由な情報システムの提供とそれに伴う契約体系の見直しである。

ペンローズの視角では、出店事業者がモール事業者より提供を受ける機能サービス、およびそれ以外のシステム事業者より提供を受ける機能サービス、出店事業者が自社資源として継続的に蓄積を重ねる会員情報（顧客情報）などの無形資産をいかに効果的に運用すべきかの方向性を示す。モール事業者を始めとするシステム事業者から機能サービスの提供を受ける場合、それが一定の制約のもとに使用を許可される機能サービスであるなら、これを受け入れ使用することは、機能サービスの潜在的な用役や未利用な用役を引き出すことを困難なものにする。また会員情報も含めた顧客情報の利用方法についても、その用途がメール配信を介した販促行動のためだけの利用に限定される場合、生産的機会に応じてそれ以外の有効的な利用方法を試すこと、すなわち顧客情報という資源がもたらす潜在的な用役や未利用な用役を引き出すことは困難である。

4-2 出店事業者のリスク

小売事業者の存続において、重要な要素のひとつに集客機能があげられる。中でも個人情報を収集し、販促広告を電子メールで配信し、顧客を獲得する方

法は、ネット小売事業者には欠かせないものである。

小売事業者はこのような個人情報、費用をかけて会員情報として収集する、または取引を通じて顧客情報として蓄積させていく。このように収集・蓄積された個人情報という資源の利用は、モール事業者によって制約を受けている。例えば、モール・システムを介して配信される広告メールへは、モールの外に位置する場所へのリンクの記載は禁止されている。この制約は、出店事業者がモール・システムを介して収集した個人情報の利用用途を、モール内での利用用途のみに制限している。これに加え、出店事業者が獲得した会員や顧客のデータは、モール事業者が主催する広告媒体（当該モールにて会員登録、または購入経験のある個人だけを対象として、モール事業者が出店事業者へ販売する広告）やイベント（当該モール事業者やその系列事業者が提供するサービス告知、普及のための媒体）にも流用される。

出店事業者は、自らの会員、顧客情報の限られた使用に甘んじながら、モール事業者が主催するポイント制度⁽⁵⁾などのイベントへも強制的に参加することが義務づけられる。その一方で、モールからの退店を決断する場合、これまでに小売事業者が収集、蓄積してきた個人情報は、モール事業者によって没収されることになる。これらは、個人情報をめぐる効用とプロパティ・ライツの非合理的な配分が引き起こす歪みの結果として理解される。

集客の主役は、サーチ・エンジンや消費者作成メディアを通じた販促活動へと移ってきている。これにあわせてネット小売業者は、サーチ・エンジン・マーケティングや消費者作成メディアの制作者とのコミュニケーションとその管理を視野に入れたマーケティングが求められてきている。本来、モール事業者によって与えられる集客のためのツールとは、既存のモール会員を顧客へと昇華させるもの、当該モールでの購入経験をもつ顧客のリピート買いを促すもの、すなわち囲い込みを意図したツールである。

よってモールのブランドを強調しながら集客を促す方法はサーチ・エンジンや消費者作成メディアの経路と比較して新規顧客の誘導効果は薄い。例えば、出店事業者が、モールの外部にリンクを張り、リンク先のウェブ・サイトから

もリンクを張ってもらうことでサーチ・エンジンの表示順位を高めようとする販促行動が試みられたとする。このような試みは、モール外部へ向けたハイパー・リンクの施設がモール事業者によって禁じられていることから、出店事業者のショップへリンクを張ってくれる相手先のウェブ・サイトに対してインセンティブを与えることに繋がらない。

また同様にブログなどの消費者作成メディアのユーザからリンクを張ってもらうための動機づけとしてアフィリエイト・プログラム⁽⁶⁾の採用を検討するような場合にも、モールが提供するシステムは、消費者作成メディアを介してハイパー・リンクを出店事業者が運営するショップへと施設し、売上に応じた報酬額を計算し、支払うための基盤となるアフィリエイト・プログラムを組みこむことにシステム上の制約を課す。

モール事業者は、出店事業者に対し、月額システム利用料以外に売上ロイヤリティを課す。これはネット小売事業者が、広告媒体を広げる、または他メディアとの融合を図る上での妨げにもなる。例えば、カタログ通販やテレビ通販がネット販売と併用されることは難しく、カタログ（テレビ）で宣伝費用をかけてモール・システムへと顧客を導入した場合、売上ごとに課せられるロイヤリティの存在は、二重の費用を出店事業者へと課し、また出店事業者の実際業務との兼ね合いから生じる調整費用を深刻なものとする。検索連動型広告やコンテンツ連動型広告などを採用し、モールの外部から顧客を誘導する場合も同様である。

出店事業者へリスクを負わせることを前提として結ばれる利用規約、出店事業者の効用を低めることを意図して進められた規約の更新は、必ずしもモール事業草創期より問題とされてきた案件ではない。顧客情報や会員情報の利用、システムの利用規約の変更、ロイヤリティ制度の開始とロイヤリティの引き上げの通告は、すべて草創期から出店事業者に対してモール事業者が、事後承諾的に受け入れさせてきた結果である。その背景は、出店事業者がこれまでに積み重ねてきた顧客情報や会員情報の有効的な活用方法を知らないこと、モール以外でeコマースを精力的に展開する術を知らないことが、モール事業者に

とって一方的に提示される利用規約の変更を甘んじて受け入れることに繋がった。

このような傾向は、メール配信システムの利用料として、すなわち販促メールの配信数制限として、システム利用料とは別個に従量的にメール配信システムの利用料を徴収する契約変更、コンテンツ量に伴う課金、すなわち商材数に合わせた課金制度として、これまたシステム利用料とは別個に従量的に徴収される契約変更が出店事業者へ一方的に提示されるに至っている。eコマースが多様化する現在でも、モールのブランドに基づく集客力は、あくまでモール全体から見たアクセス率の向上を担保するものであり、これを各出店事業者によって運営されるショップごとの売上向上の視点から捉えなおした場合、出店事業者の利益にはそぐわない時代遅れな制約が改善されずに残されたままとなっている。

また出店事業者が制約されたシステム状況の中で、自らが運営するショップへと顧客を誘導した場合も、誘導された顧客は取引のフェーズへとたどり着くまでに、当該モールの会員として自らを登録するためのプロセスを経なければならない。これに加え、ネットのユーザであれば誰もが無料で取得し、利用することが可能なメール・アカウントの利用、いわゆるフリー・メールの使用が、モール取引においては禁じられる場合もあるため、せっかくの訪問客も購買意欲が削がれてしまい、出店事業者による販促努力が売上に繋がらないという事態を引き起こす。

出店事業者へリスクを課すような利用規約について、公正取引委員会は2006年12月27日、モール上位3社は独占禁止法に抵触する恐れがあるとして「電子商店街（モール）事業者の取引実態に関する調査報告書」⁽⁷⁾を発表した。これによれば、モール上位3社は、以下にあげた4つの指摘を受けた。

1. 消費者のメール・アドレスなど顧客情報をモール退店後に利用できないとする拘束条件付取引の疑い。
2. 出店手数料を運営者が一方的に変更できる優越的地位の乱用の疑い。
3. 消費者に付与されるポイントのうち使用されていない分の原資まで出店

他社から徴収する優越的地位の乱用の疑い。

4. 運営事業者が自社のカード決済代行業務の利用を義務付ける優越的地位の乱用の疑い。

この調査は、2007年11月⁽⁸⁾で終了し（「措置なし」事案のいっさいは非公開であり、通知時期についても公開されない。）、公取委員会は「措置なし」と結論づけた。このような結果を受け、本稿はショッピング・モール型ビジネス・モデルのあり方について正当性や一定の評価を与えようとするものではない。本稿における考察対象であるショッピング・モールという制度体系が、多様化するネット社会の様々な要望から適応を迫られ、またそれが同時に、出店事業者へ独自ドメインの自社ページを構築させ、独自の集客力、実際業務とのシームレスな統合の強化を目指した独立独歩な経営選択を行う機運が高まっているものと理解している。

4-3 ショッピング・モールを取り巻く事業環境と制度体系

モール事業者が提供するシステムは、出店事業者に対し、必要サービスや機能を選択し、これを組み合わせる自由を制限してきた。これはモール全体から見た場合の会員数、アクセス数の増加には貢献したけれども、出店事業者単位から見た場合の会員数やアクセス数の増加に一定の歯止めをかける結果となった。

モール事業者は、自らが極力情報を囲い込まない中継地点的なポータル・サイト⁽⁹⁾としての制度に移行しつつあるというのが本節での捉え方である。モール上位3社では、既にモール機能を自らのポータル・サイトの一部として位置づけるための動きが始まっている。これにより出店事業者が提供するコンテンツ（小売事業者が提供するコンテンツはこの場合、商品数として捉える）やサイトの集客力を生かして広告や有料コンテンツを提供する事業者との相互作用、消費者作成メディアによって制作されたコンテンツが公正な立場より中継され合うポータル・サイトの仕組みが完成しつつあると理解する。

その過渡期にあたる現在、モール事業者は従来型の非効率的なプロパティ・ライツにもとづく制度的条件、また自らが提供する制約性の高い機能やサービ

スを維持しつつ独自のネットワークを拡大させる動きを見せている。例えば、ポータル・サイトの買収、モール事業者が主催する消費者作成メディアの提供、モール事業者が主催するアフィリエイト・システムとその報酬制度、モール会員を対象としたポイント制度の拡張などがそれである。

それに対し、出店事業者は、これまで自らを非生産的な活動へと導いてきたモール事業者による制約的条件、モール事業者が提供する制限性の高い機能やサービスを見直し、独自ドメインによる自社ページ構築をメインに据えた展開を試みようとしている。

その一環としてネット小売事業者が、消費者作成メディアのユーザと提携関係を構築し、それを管理することは、ネット小売事業者が独自の集客ネットワークを開拓し、モール事業者による制約を無効化する上で2つの重要性をもつ。

1つは、消費者作成メディアのユーザによるネット小売事業者のウェブ・ページへのリンク投票⁽¹⁰⁾が、有力サーチ・エンジンにおけるネット小売事業者のウェブ・ページの表示順位を引き上げることである。もう1つは、消費者作成メディアのユーザが提供するコンテンツが、ネット小売事業者の販売促進において大変貴重なコンテンツを提供することである。消費者作成メディアのユーザは、アフィリエイト・プログラムなどのインセンティブ・システムを効果的に用いることで、ネット小売事業者の売上に強く貢献する。

効果的なインセンティブ・システムを消費者作成メディアのユーザへと提供することは、モールが主催する制限的なアフィリエイト・プログラムに依存しないことである。すなわち特定のモール事業者が主催するアフィリエイト・システムに対してだけ利用可能な消費者作成メディアの選択を行わないこと、換金制限を課したモール・ポイントによる報酬支払いシステムではなく、広く換金が可能な第三者的なインセンティブ・システムを採用することが必要である。

ネット小売事業者は、会社単位の実務業務に沿った機能やサービスを自由に選択し、効率的に組みこむ柔軟性を追求する必要がある。それは、これまでモール・システム毎に提供されてきた取引管理のための機能による調整、すな

わち実際業務とのシームレスな統合、戦略的な補完事業者との体系的な結合を調整費用面から節約をはかりつつ、推し進めていくことである。

注文から発送にいたる全ての管理運営業務が電子的に統合される機会は到来しつつあり、シンプルな構成と汎用性の高さを誇るCSV形式⁽¹¹⁾のファイルによるデータ交換方式の浸透とこれを基盤とするアプリケーション開発、ショップ事業者に代わり、在庫管理、発送手配、集金代行を肩代わりする物流事業者の出現、在庫を持たずに必要なときに必要なだけ商品の発注ができ、発送手配、集金業務にいたる全てのプロセスを卸事業者が丸ごと代行する直送サービス⁽¹²⁾の出現などがあげられる。

調整費用や情報費用を節約する新たな技術や機能サービスの流れは、ネット小売事業者に対して新たな問題を投げかけることにもなる。それは、調整費用や情報費用の節約に重点を置きすぎため、顧客に対して発信される情報の陳腐化や簡素化が行き過ぎてしまうことで提供される情報の希少性が減少し、1つの取引を成立させるために費やされる費用、すなわち取引費用が高くなってしまう問題である。

例えば、直送サービスは、ネット小売事業者にとってこれまで課題とされてきた販売商品についての販促ツール（ウェブ・ページ）の制作費用、すなわち情報費用の問題を解決するため、これを無料で、かつ良質なものを無尽蔵に提供するサービスを始めた。また商品の在庫維持に費やされる費用、すなわち調整費用の問題を解決するため、これを保有することなくショップ事業者になり代わり、在庫管理、発送手配、集金代行のいっさいを肩代わりしてくれる仕組みを構築した。

ネット小売事業に携わる者にとっては、理想的な時代の到来を感じるかもしれないが、同じ利点を受け入れるネット小売事業者が増えれば増えるほどに、ウェブ上には代わり映えない画一的な情報ばかりが配信され、氾濫した状況が生まれることになる。そして在庫の維持や管理のプロセスを全て直送サービス業者に依存する事業者ばかりが増えてくれば、ネット小売事業者は自らが提供するサービスの価値を差別化させることも困難になる。

その結果、顧客はネット上に氾濫する画一化された情報のため、商品についての情報の比較、検討が困難となり、結果として取引費用は高くなる。ネット小売事業者は、自らが提供する商品属性についての情報を無形の資源として捉え直し、未利用または潜在的可能性を引き出す生産用役の発見にも努めなければならない。

閉鎖的な取引空間としてのモールから、様々なコンテンツやサービスを提供するポータル・サイトの制度的な一部分として機能するようになるというのが本稿における一応の結論である。中でも、集客という機能はポータル・サイト全体から捉えた場合の機能的な一部分であり、小売機能以外から生み出される有益なサービスが、ポータル・サイト同士の会員獲得競争をさらに熾烈化させていくというのが今後の展開ではないかと理解する。モール事業者が、これまでに出店事業者へと提供してきた小売機能は、出店事業者の実際業務を電子的に統合する柔軟性をもったシステムとして生まれ変わる必要がある。ポータル・サイトへアクセスをはかる消費者やポータル・サイト会員と小売事業者（出店事業者を問わず）を効果的にマッチングさせるため、開かれた取引空間を実現する制度の再設計が求められている。

とは言え、集客や管理運営業務のためのツールやサービスを自由に選択し、組み合わせることについての制限、個人情報に対してかけられる制限は、今後も継続されるかもしれないが、ネット小売事業者は、独自ドメインによる自社ショップ構築とその運営を軸に、モール事業者への依存度を低め、モールを数ある集客口の一つとして利用するにとどめる方針転換をはかるようになる。

本稿を通じて結論づけたかったことは、既存のモール事業者によるビジネス・モデルが全て制度的に消滅することを意味するものではない。ポータル・サイトとして機能するための制度再設計が試みられることで、小売機能に特化し続けてきた古い制度体系は徐々に刷新されるのだということを改めて強調したい。そして本稿の分析を通じて導き出された古い制度体系は、出店事業者にとって大変効率の悪い制度であり、かつ彼らにとっての取引費用を高めている。

よって現状では、モール事業者による事業モデルは、レンタル・サーバ事業者⁽¹³⁾の事業モデルと何ら変わりはないし、むしろ1つの取引において出店事業者は、独自ドメインの自社ショップを運営する事業者と比べて、非合理的な活動を強いられている。制度的合意にもとづいたモール事業者と出店事業者との間の新たな協調関係、プロパティ・ライツの大幅な変更に伴う取引条件の改善はすぐには見出されないかもしれないが、今後の脱モール化の流れ次第によっては、モール事業者自らが出店事業者へと歩み寄るかたちで、協調関係の改善、プロパティ・ライツの大幅な変更に乗り出す可能性も否定できない。

電子市場における制度体系の今後の方向性としては、独自ドメインの自社ショップを基盤とした展開と、検索サーチやそれに影響を及ぼす消費者作成メディアの普及と消費者作成メディアに対してインセンティブを与える仕組みであるアフィリエイトなどのサービスを提供するASP（アフィリエイト・サービス・プロバイダー）の重要性が予想される。

インターネットが技術的に未熟な段階にあった黎明期の日本では、ショッピング・モールこそが出店事業者と顧客とを効果的に結びつける制度体系であった。検索技術の発達と、それにとまなうインターネット利用者の増加、消費者が販売経路の一翼を担う動きが見られるようになるにつれ、なお一層の顧客対応の充実がネット小売事業者には求められてきている。ネット小売事業者は、実際業務とのシームレスな統合を充実させつつ、自らの経済活動において最も効率的かつ効果的な制度体系に身をゆだね、また必要に応じて制度体系が異なる複数のポータル・サイトとの有機的な結合もはかつていく必要がある。

4-4 ショッピング・モール型ビジネス・モデルへの回帰の事例

- ASP事業を展開する株式会社ウェブシャークの事例紹介 -

脱ショッピング・モール時代への取り組み姿勢とこれに伴う制度体系の変化の方向性に反して、回帰的なビジネス展開をあえて選択する事例も取り上げたい。本節でとりあげる株式会社ウェブシャークの事例では、ネット小売事業者に対して脱モール化を支援し、モール事業者より出店事業者を開放する存在と位置づけられるASP事業者が、ショッピング・モール型のビジネス・モデルへ

と転身する動きを見せている事例として紹介されている。

消費者作成メディア（CGM：Customer Generated Media）が提供するコンテンツとネット小売事業者のコンテンツとを結びつける媒体にはアフィリエイト・プログラムがあげられる。アフィリエイト・プログラムを提供する事業者は、ASP（Affiliate Service Provider）と呼ばれ、アフィリエイト・サイト（アフィリエイト・プログラムを導入した消費者作成メディア）と小売事業者とを結び付ける機能サービスを提供している。

ASPが提供する機能は、主にアフィリエイト・サイトを募集する広告サービス、集まったアフィリエイト・サイトを管理するためのインターフェイス、アフィリエイト・サイトへと支払われる報酬の決済機能などがあげられる。

ASPは、小売事業者がアフィリエイト・サイトを管理するための機能やサービスを提供している。ASP事業者と小売事業者との間に結ばれる契約関係は、モール事業者と出店事業者との間に結ばれるそれとは異なり、小売事業者にとって実際業務を損なうような制約は課されない。小売事業者とアフィリエイト・サイトを中立的な立場より媒介し、小売事業者のアフィリエイト戦略に不可欠な機能サービスだけを提供し、そのシステム使用料から利益を得ることのみを目的としてきたASP事業者にあって特殊な事例が報告されている。

本稿で取り上げる株式会社ウェブシャークが提供する電腦卸⁽¹⁴⁾というアフィリエイト・プログラムは、中小の小売事業者を対象としており、アフィリエイト・プログラムを利用する条件として、ウェブシャーク社が提供するショッピング・カートシステムの利用、すなわちストアミックス⁽¹⁵⁾というショッピング・モールへの出店を強制している。代表の木村 誠司⁽¹⁶⁾は1997年、リサイクルブランドのネットショップ「MAP-STYLE.COM」を立ち上げ、集客効果に対し、取扱商品の特性上、安定在庫を確保することの難しさという壁にぶちあたり、現在でいうところのドロップ・ SHIPPING（商品直送）方式の原型とも言えるネットワークを同業事業者数社で立ち上げ、在庫を融通しあう情報システムを共同運営するというビジネス・モデルを考案した。

日本においてアフィリエイト元年と言われた2002年、有限会社ウェブシャーク

ク社は株式会社ウェブシャーク社となり、自社の販売システムにアフィリエイト・プログラムを導入したのを契機に、中小企業でも簡単に導入できるアフィリエイト・プログラムである「電腦卸」のリリースを決定する。

リリースされたアフィリエイト・プログラムでは、商品を提供する小売事業者は「電腦卸会員」、小売事業者に代わって商品を販売するアフィリエイト・サイトは「電腦販売店」と位置づけられている。ASP事業者でありながらモール事業も営んでいる株式会社ウェブシャークが提供する機能サービスには2つの制度体系が混同しており、それにより矛盾も多く指摘される。

指摘される多くの矛盾から共通して言えることは、株式会社ウェブシャークのビジネス・モデルが、モール事業者としての立場でも、ASP事業者としての立場でもない曖昧な立場を取り続けていることから生じる制度的な矛盾が、小売事業者を非生産的な活動へと駆り立ててしまっているということである。

1. 株式会社ウェブシャークが運用するモール・システムであるストアミックスを経由して商品が売れた場合に、アフィリエイト報酬が株式会社ウェブシャークに支払われるのはどうしてか。またストアミックス上で有料モール広告を出稿して、売上が生じた場合にも株式会社ウェブシャークに対してアフィリエイト報酬が支払われるのはどうしてか。
2. 電腦卸会員である小売事業者が、独自にアフィリエイト・サイトの募集を試みる場合、会員登録を済ませたアフィリエイトターは、事業者のサイトへは誘導されずに、電腦卸サイトが有料で請け負うアフィリエイト募集広告が掲載されているトップページへ強制的に誘導され不当ではないのか。
3. モール事業者が出店事業者に対して強制的に執行するポイント制度が、ASP事業を提供している株式会社ウェブシャークの機能サービスに盛り込まれているのはどうしてか。

現在、株式会社ウェブシャークでは、ドロップ・ SHIPPINGサービスの提供も開始している。かつて同業他社と、在庫を融通しあうシステムを共同運営していた経験にもとづき、欧米スタイルのドロップ・ SHIPPINGサービスを展開

している。これによれば、販売を依頼したいメーカ企業や小売事業者が提供する商品在庫は、株式会社ウェブシャーク社の仮想在庫として費用をかけずに集められる。集められた商品在庫は、在庫を持たずに事業活動を行いたい企業（ドロップシッパー）によって販売され、発送作業は在庫を融通した企業の手によって行われる。ドロップシッパーは、手数料を株式会社ウェブシャークへと支払い、また商品在庫を融通したメーカや小売事業者も手数料を株式会社ウェブシャークへと支払う二重取り方式のシステムが運用されている。

日本特有の商慣習から派生したドロップ・シッピングサービスは、商品在庫の提供から、顧客に向けた発送業務に至る全ての実務プロセスを卸企業（株式会社リアルコミュニケーション⁽¹⁷⁾など）や大手小売事業者（株式会社ドンキコム⁽¹⁸⁾など）が請け負い、ドロップシッパーは会員企業であるが、商品を提供するのは主催企業1社が取り仕切る方式となっている。欧米スタイル（株式会社ウェブシャーク）と日本特有のスタイル（株式会社リアルコミュニケーション、株式会社ドンキコム）との相違は、ドロップシッパーに位置づけられる企業会員が、独自の販売システムを構築し、運用できるかできないかの違いにある。例えば、株式会社ウェブシャークによって提供されるドロップ・シッピングサービスでは、取引に利用されるショッピング・カートは予め指定されたものを使用すること、また顧客情報はドロップシッパーへは一切開示されないなどの制限が設けられている。

創業当初から中小の小売事業者を対象にアフィリエイト経由の集客経路を提供してきた株式会社ウェブシャークであるが、近年では消費者作成メディアの普及、モバイル市場の拡大に伴い、一層のトランザクション機能の拡充が求められてきている。モール事業者、ASP事業者を問わずeコマースを通じて機能サービスを提供してきた事業者には共通項も多く見受けられるが、提供される機能サービスが、これを利用する事業者の生産的な行動を妨げないようなルールづくり、すなわち制度体系の整備や見直しが急がれる。

株式会社ウェブシャークの場合、ASP事業者としての位置づけを強め、事業を充実、拡大させていく方向性をとれば、脱ショッピング・モール化の流れ

にそった斬新な機能サービスの開発や提供、営業活動を通じてネット小売事業者より高い支持が得られるものとする。

1. 商品ごとに報酬率を設定でき、手軽に始められる集客ツールとしてのアフィリエイトを独自ドメインの自社ページを展開している中小小売業者にターゲットを絞り営業を展開していく。
2. フリーペーパーを発行するなどウェブ以外の媒体も利用しながら、自社が提供するアフィリエイト・システムが、モール事業者が運用するアフィリエイト・システムのようにシステムの制限を課していない利点をインターネット・ユーザに広く宣伝する。
3. 価格比較サイト⁽¹⁹⁾を運営する事業者との提携のネットワークを拡大させ、自己の広告媒体を有する法人がアフィリエイトを担う法人アフィリエイトの仕組みを強化させながら全体の売上を増強する。またこれに加え、株式会社ウェブシャークが運営するストアミックスの位置づけをショッピング・モールから、法人アフィリエイトのサイトへと変更する。

海外市場やSecond Lifeなどの仮想世界で株式会社ウェブシャークの提供するアフィリエイト・システムを展開する、モバイル市場を対象としたアフィリエイト・サービスを提供するなど、潜在的なマーケットを取り上げればきりが無いが、技術面や市場の成熟面からその可能性を開花させるまでには、まだまだ時間を要する案件も多い。

退店率は気にせず出店数を高め、システムの利用料や広告費用で利益をあげるこれまでのショッピング・モール型ビジネス・モデルに追随していくのではなく、ネット小売事業者の販売促進に寄与するコンサルティング事業、すなわちこれまでに培ってきたアフィリエイト会員や法人アフィリエイトなどの戦略的な資源を総動員することで、自社の機能サービスを向上、多様化させながら、これを利用する事業者の売上促進に多角的な貢献を果たすビジネス・モデルの開発に尽力するべきである。繰り返しになるが、株式会社ウェブシャークが運用するアフィリエイトのサービスでは、システム利用料、売上手数料のほか、アフィリエイト経由以外で成立した取引については、株式会社ウェブ

シャークがアフィリエイト報酬を受け取るシステムとなっている。

つまり、株式会社ウェブシャークは、自社のサービスを利用する小売事業者に対して、多角的な機能サービスを開発し、これを提案するための土壌が既に出来上がっていると理解してよい。株式会社ウェブシャークは法人アフィリエイトや個人のアフィリエイト会員を効果的に組み合わせて、ショッピング・モールと称して所有してきたストアミックスなどの自社媒体についても法人アフィリエイトの一部として位置づけ直すことで小売事業者へ解放し（メール広告やバナー広告の廃止なども検討する。）、小売事業者の売上に貢献するコンサルティング事業への転身をはかる転換期をむかえている。このような転身は、ASP全体を通じての売上向上に貢献するだけでなく、法人アフィリエイトの一部として開放された自社媒体を通じて、株式会社ウェブシャークへ利益をもたらす結果にも繋がる。

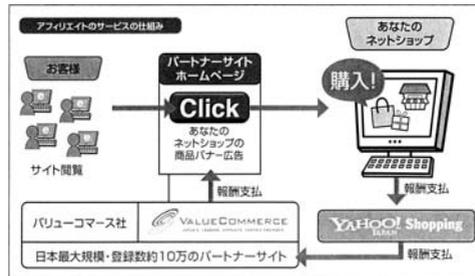
注

- (1) 正式には、eショッピング・モールという。消費者側には複数店舗の商品を横断して検索が行え、決済や配送などを一括して行なえるなどのメリットがあり、出店する個々の電子商店にとってはeショッピングモールの持つ集客力が活かせるというメリットがある。
- (2) メール・サーバにアクセスするための使用权。そのメール・サーバ上でメールアドレスを取得したユーザに与えられる権限であり、通常はメールアドレスと一対一に対応する。
- (3) ネット上に公開されている情報をキーワードを使って検索できるWebサイトのこと。
- (4) 消費者が内容を生成していくメディアである。個人の情報発信をデータベース化、メディア化したWebサイトで、商品、サービスに関する情報を交換するものから、単に日常の出来事をつづったものまでさまざまなものがある。
- (5) 小売店が客に発行するポイントである。買い物をした金額をポイントに換算して発行される。これをためておき、次回以降の買い物でそのポイント分の金額を値引

きするなどのサービスが受けられる。

- (6) Webサイトやメールマガジンなどから企業サイトへリンクを張り、閲覧者がそのリンクを経由して当該企業のサイトで会員登録したり商品を購入したりすると、リンク元サイトの主催者に成果報酬が支払われる。

図表 4-1 アフィリエイト・システム

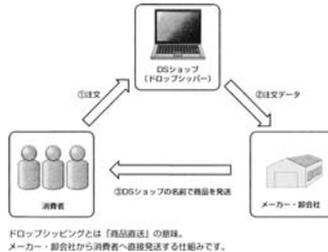


(出所) Yahoo!ショッピングストア Yahoo!オークションストア出店内。

- (7) 『日流eコマース』2006年1月25日
- (8) 『日流eコマース』2007年12月15日
- (9) インターネットの入り口となる巨大なWebサイト。検索エンジンやリンク集を核として、ニュースや株価などの情報提供サービス、ブラウザから利用できるWebメールサービス、電子掲示板、チャットなど、ユーザがインターネットで必要とする機能をすべて無料で提供して利用者数を増やし、広告や電子商取引仲介サービスなどで収入を得るサイトのことをいう。
- (10) 検索エンジンがウェブ・ページを評価し、各キーワードに対し表示順位を決定する際の重要な判定材料にリンク・ポピュラリティがある。リンクとはそのウェブ・ページに対する支持投票であり、検索エンジンはこの支持投票がたくさんあればあるほど、そのウェブ・ページが良質であると判断するような仕組みになっている。
- (11) データをカンマ (",") で区切って並べたファイル形式。汎用性が高く、異なる種類のアプリケーションソフト間のデータ交換に使われることが多い。
- (12) 注文が入った時点で、それをメーカーや卸売り業者から直送させる。卸値に自由に価格を上乗せして販売し、差額分がドロップ・シッパーの利益となる。注文情報を

転送することで、商品の発送を全てメーカーや卸売業者に代行してもらえる。

図表4-2 ドロップ・ SHIPPING



(出所) リアルマーケットドロップショッピング利用マニュアル

- (13) サーバや回線を自前で用意できない顧客から公開したい情報内容（コンテンツ）を預かり、ネットに接続された自社サーバで公開する。単にサーバの容量を貸し出すだけでなく、CGIを用いた掲示板やオーダー・フォームなどの仕組みを提供している事業者や、独自ドメインでの運用やWebサイトの作成代行などの付加サービスを提供している事業者もある。
- (14) <http://www.d-064.com/>
- (15) <http://www.store-mix.com/>
- (16) <http://www.webshark.co.jp/>
- (17) <http://www.realcoms.co.jp/>
- (18) <https://www.ecosec.jp/>
- (19) <http://kakaku.com/> (価格.com)
- <http://www.shopping-search.jp/> (ショッピングサーチ・アラジン)

おわりに

本稿は、eコマースと電子市場の制度体系を、脱ショッピング・モール時代のビジネス・モデルの一考察として展開してきた。第1章では、取引費用概念に始まり、取引費用の発生メカニズム、調整費用や情報費用の位置づけに至るまで広く言及してきた。第2章では、プロパティ・ライツとその分配問題、プリンシパル－エージェント関係とエージェンシー問題、制度および制度変化、経済効果について言及した。第3章では、プロセス・リフォームの概念に始まり、イネーブラー（促進要因）としての情報技術、組織的・人的な要因を取り上げるとともに、eビジネス時代の新たなビジネス・プロセス像を展望する上で欠かせないビジネス・プロセスの調整、ビジネス・プロセスの調達のメカニズムについて言及した。またペンローズが展開する「会社成長の理論」についても言及し、経営資源の集合体である企業について、未利用な用役や潜在的な用役を効果的に利用し、また蓄積させるための分析視覚について理解した。

第4章では、先の3つの章から得られた5つの分析ツールを用いて、ショッピング・モール型ビジネス・モデルを考察するとともに、その制度的欠陥について検証し、さらには出店事業者へリスクを課すような利用規約について考察を深めるとともに、2006年12月に示された公正取引委員会による「電子商店街（モール）事業者の取引実態に関する調査報告書」を取り上げた。

本稿では、脱ショッピング・モール時代の取り組みとして、消費者作成メディアのユーザとの関係強化、ショッピング・モールからポータル・サイトへの移行の必要性についても取り上げた。これは、出店事業者を非生産的な活動へと導いてきたモール事業者による制度的条件、モール事業者が提供してきた制限性の高い機能やサービスの見直し、モール事業者と出店事業者との間ではかられるのではなく、脱モール化の流れにそってショッピング・モール自らが、変更を余儀なくされる状況が訪れるという結果として導き出されている。また事例報告として、脱ショッピング・モール時代への取り組み姿勢とこれにともなう制度体系の変化の方向性に反して、回帰的なビジネス展開をはかる事例として株式会社ウェブシャークを取り上げた。

図表一覧

図表 1 組織の失敗の枠組み

図表 2 外部効果による厚生上の損失と取引費用のトレードオフ

図表 3 バリュー・ネットワーク

図表 4-1 アフィリエイト・システム

図表 4-2 ドロップ・シッピング

参考文献目録

Allen, T. J. and ScottMorton, M. S., *Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studied*, Oxford University Press, 1994. (富士総合研究所訳『アメリカ再生の「情報革命」マネジメント-MITの新世紀企業マネジメント・レポートに学ぶ』白桃書房, 1995年。)

Barzel, Y., *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge, 1989. (丹沢安治訳『財産権・所有権の経済分析-プロパティ-ライツへの新制度派的アプローチ』白桃書房, 2003年。)

Coase, R. H., *The Firm, The Market, and The Law*, The University of Chicago Press, 1988. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文共訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年。)

Davenport, T. H., *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1993. (ト部正夫・伊藤俊彦・杉野周・松島桂樹共訳『プロセス・イノベーション-情報技術と組織変革によるリエンジニアリング実践』日経BP出版センター, 1994年。)

Davenport, T. H., *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*, Harvard Business School Press, 2000. (アクセンチュア訳『ミッション・クリティカル-ERPからエンタープライズ・システムへ』ダイヤモンド社, 2000年。)

Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper Collins, 1993. (野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社, 1993年。)

Keen, P. G. W. and McDonald. M., *The eProcess Edge: Creating Customer Value and*

Business Wealth in the Internet Era, McGraw-Hill, 2000. (仙波孝康・中村祐二・西村裕二・前田健蔵共訳『バリュー・ネットワーク戦略－顧客価値創造のeリレーションシップ』ダイヤモンド社, 2001年。)

Milgrom, P. and Roberts, J., *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall, 1992. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫共訳『組織の経済学』NTT出版, 1997年。)

North, C. D., *Structure and Change in Economic History*, W. W. Norton & Company, 1981. (中島正人訳『文明の経済学－財産権・国家・イデオロギー』春秋社, 1989年。)

North, C. D., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, 1990. (竹下公視訳『制度 制度変化 経済効果』晃洋書房, 1994年。)

Ouchi, W. G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, 1981. (徳山二郎訳『セオリーZ－日本に学び、日本を超える』CBSソニー出版, 1981年。)

Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1980. (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1980年。)

Picot, A., Dietl, H., und Franck, E., *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*, Schäffer-Poeschel Verlag, 1997. (丹沢安治・榊原研互・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹訳『新制度派経済学による組織入門－市場・組織・組織間関係へのアプローチ』白桃書房, 1999年。)

Picot, A., Reichwald, R., und Wigand, R. T., *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organization und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, 3.Aufl. Gabler, 1998. (宮城徹訳『情報時代の企業管理の教科書－組織の経済理論の応用』税務経理協会, 2000年。)

Simon, H., *Admirative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2nd, THE Macmillan Company, 1957. (松田武彦, 高柳暁二, 二村敏子共訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965。)

Shapiro, C. and Varian, H. R., *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, 1998. (千本倅生監訳『ネットワーク経済の法則－アトム型産業からビット型産業へ変革期を生き抜く72の指針』IDGコミュニケー

シヨonz, 1999年。)

Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, 1975. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年。)

Williamson, O. E., *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, 1986. (井上薫・中田善啓監訳『エコノミック・オーガニゼーション－取引費用パラダイムの展開』晃洋書房, 1989年。)

今井賢一・伊丹敬之・小池和夫『内部組織の経済学』東洋経済新報社, 1982年。

國島弘行「企業間関係の新展開としてのバーチャル企業」『創価経営論集』(創価大学経営学会)第23巻第1号, 1998年。

島田克美『企業間システム－日米欧の戦略と構造』日本経済評論社, 1998年。

翟林瑜『企業のエージェンシー理論』同文館出版, 1991年。

遠山正朗「情報通信技術の進化とデジタル・コンテンツとしての音楽の取引」『敬愛大学研究論集』(敬愛大学経済学会)第59号, 2001年。

遠山正朗『情報通信技術と取引費用理論』白桃書房, 2002年。

宮城徹「企業制度とプロパティ・ライツ理論－ひとつの覚書」『商学研究科紀要』(早稲田大学)第20号, 1985年。

宮城徹「情報と企業経営の理論的諸問題」日本経営学会編『情報化の進展と企業経営』(千倉書房)1987年。

宮城徹「組織の経済理論の基礎構造」日本経営学会編『現代経営学の課題』(日本経営学会70周年記念特集, 自由論題報告)千倉書房, 1997年。

宮城徹「企業統治の研究の一試論－特にK.スコットの1999年論文「企業統治という諸制度」の紹介を中心として」『駒大経営研究』(駒澤大学), 第31巻1・2号, 2000年。

宮城徹「民主的な経済政策と社会政策の理論的基礎－O. ウィリアムソンの貢献－」『駒大経営研究』(駒澤大学)第39巻第3・4号, 2008年。

宮城徹「取引対相互作用, 特異性対拡散効果および結束した行為者のレーゾンデートル－組織の経済学の構想の新しい志向を求めて－」『駒大経営研究』(駒澤大学)第39巻第3・4号, 2008年。

その他資料

『日流eコマース』2006年1月25日

『日流eコマース』2007年12月15日

『実践！ 電腦卸活用セミナー』2007年12月6日

電腦卸・ストアミックス開店マニュアル

リアルマーケットドロップシッピング利用マニュアル

Yahoo!ショッピングストア Yahoo!オークションストア出店案内。

楽天出店ハンドブック・出店案内

ecosec導入マニュアル

ショップサーバ (shopserve) ご利用マニュアル