

**電子商取引の動向とビジネス展開**  
**- ハイブリッド・コマースから戦略ポジショニングへ -**  
**Current Status and Business Trends of EC**  
**- From Hybrid Commerce Toward Strategic Positioning -**

荒川 一彦  
電子商取引実証推進協議会  
Kazuhiko Arakawa  
Electronic Commerce Promotion Council of Japan ( Ecom )

**【概要】**

電子商取引推進協議会のビジネスモデルWGは、経年で「EC事業者アンケート調査」を行い、日米EC事業者のビジネスモデルと成功要因の抽出を行ってきた。

平成13年度は、こうした調査をBtoB分野にまで本格的に拡大し、日米のBtoC・BtoB両分野において、事業者調査を実施した。本WGの調査・検討活動は、EC概観・トレンド調査、アンケートによる国内事業者調査、内外の個別事例調査、収集データの詳細分析・事例深耕分析、と多岐にわたる。以下では、ハイブリッド・コマースへと展開した電子商取引（EC）の現状を調査データに基づき紹介するとともに、さらにECがビジネスの日常チャンネルとなる中での、その活用への視座を問題提起する。

The Business Models Working Group of Ecom has conducted a questionnaire research of EC enterprises and has identified the business models and key success factors of EC businesses in Japan and the United States. In FY2001, the working group's survey was expanded to cover businesses engaged in either BtoC and/or BtoB commerce in the two countries. The group's survey and review activities covered a wide range of areas, including: (1) an overview of and trends in EC; (2) a questionnaire research on domestic EC business; (3) case studies; and (4) in-depth analysis of data. In this paper, we introduce a current status of EC in hybrid commerce stage and business trends toward strategic positioning.

**1. 問題意識**

21世紀をむかえた現在、インターネットの急速な展開・普及を通じて、我々は情報化とIT化の大きな流れの中にいる。その底流は既に1980年代後半以来のIT投資拡大とコンピュータのネットワーク化の進展を背景として進行してきた。一方、人類の情報環境は、20世紀最後の5年間に世界

大で劇的な変化を経験した。それはインターネットの爆発的普及と情報のデジタル化を基礎としているといえよう。

80年代米国では、積極的なIT投資にもかかわらず、その生産性効果が見られないとする議論、所謂「生産性のパラドクス」が展開された。その後、90年代に入り、旧来の「労働生産性」指標には表れない「ネ

ットワーク効果」とも考えられる生産性効果が指摘されるようになった。これはコンピュータの装備率を超えたアウトプットによるものであり、「連結の経済」と呼ばれる効果である。<sup>1</sup>

ITは、90年代中葉までに、ネットワーク化、オープンシステム、ダウンサイジング、マルチメディア化を特徴として発達し、また旧来の専用端末・専用線ネットワークを特徴とする大型基幹系システムから、現場の利用者端末を中心としたエンドユーザコンピューティング、へと展開した。

特に1995年以降のインターネットの爆発的普及は、旧来の計算機としてのコンピュータをコミュニケーション手段へと転換し、我々の組織・人間行動の様式を決定的に変革しつつある。それは旧来の個々の事業プロセスの変更という段階すら超えて、企業の組織構成・事業構造自体を決定しかねない要因として、経営戦略上、不可欠の要素となっている。

インターネットの普及は、企業の情報システムを、それまでの階層型のクライアント・サーバー型大型システムから自律分散型ネットワーク・システムへと転換し、それと同期して組織構造のフラット化、現場への権限委譲、変化に柔軟な組織構造としての自律分散的チームへの期待等の組織構造上の変化をもたらした。同時に、大量の情報の流通と検索処理の必要から、中間管理職の役割変化など旧来の権威体系に変化をもたらすと共に、情報の発信・受容主体間の関係調整・流通経路の調整といったコーディネート機能の重要性を増している。

また、情報のデジタル化は、これまでの

情報（或いは情報媒体）のもつ特性に劇的な変化をもたらし、既存社会・経済制度に変更を迫る可能性をもっている。デジタル財と呼ばれる情報商品は、アナログによる情報蓄積・伝達とは異なり、ほとんど劣化することなく無限に複製可能であり、発達したネットワークを利用して、距離と時間を超えて、無限数の対象に瞬時に配布可能である。こうしたデジタル財の特性は、市場経済に対応した近代の所有権制度（具体的には、特許、著作権等により保護された情報財）の根幹を揺るがしかねない性格を持っている。同時に商取引において、これまで実現不可能であったマーケティングの可能性を提供している。

本稿では、1)インターネットのもたらずビジネス、特に商取引における優位性に注目しつつわが国の電子商取引の現状を紹介し、2)個別事例の紹介を通じてその成功要因を探るとともに、3)事業或いは企業経営全体の視点からするインターネット時代のビジネスモデル或いは戦略ポジショニングについての視座を紹介する。<sup>2</sup>

## 2. 電子商取引の現状

ビジネスモデルWGは、経年で「EC事業者アンケート調査」及び「事例調査」を行い、日米EC事業者のビジネスモデルと成功要因の抽出を行ってきた。平成13年度は、こうした調査をBtoB分野にまで本格的に拡大し、日米のBtoC・BtoB両分野において、事業者調査を実施した。以下では、その活動結果の一端を紹介する。

---

<sup>2</sup>本報告の主要データは「平成13年度 EC事業者のビジネスモデル分析」（電子商取引推進協議会2002年3月）に基づく。

---

<sup>1</sup>「ゴールドカラー研究」CCCI報告書1998

### 3. 国内 BtoC・EC事業者の動向と成功分析

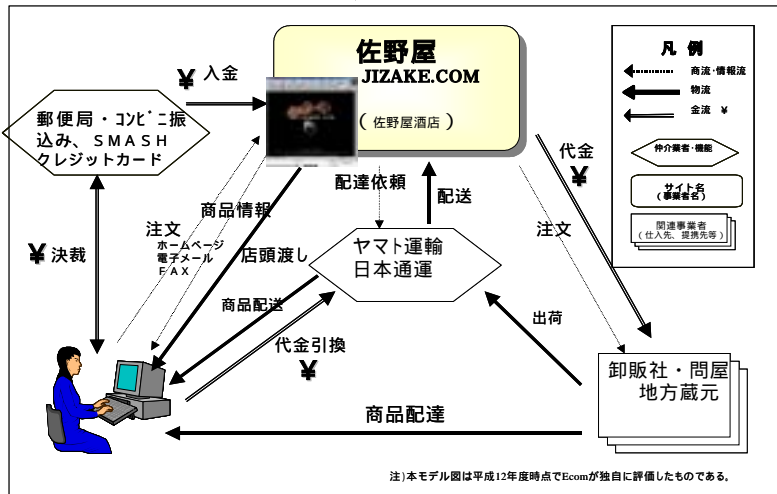
経済産業省、ECOM、(株)NTT データ経営研究所が共同で行った「平成 13 年度電子商取引市場規模・実態調査」によると、平成 13 年度、わが国 BtoC・EC 市場は 1 兆 4840 億円、前年比 80%増と着実な定着と拡大を示した。携帯端末を含むインターネットの個人利用率は 56.6%、EC 経験率も 12.0%<sup>3</sup>と倍増弱を示し、ネットの日常化、EC 消費者の倍増、デバイスの多様化が見られた。

「EC事業者実態調査」(国内 EC サイト事業者 5200 件に対する Web アンケート調査)を見ると、本年度わが国 EC 事業者は、法人

67.3%、個人 32.7%。昨年に比べ法人の比率が低下し、企業の EC 進出が一段落したことを裏付けている。最も売れている商品/サービスは、食料品、衣料品、趣味・娯楽関連商品、美容・健康・医薬・医療関連品等の割合が高い点が昨年とは異なる。

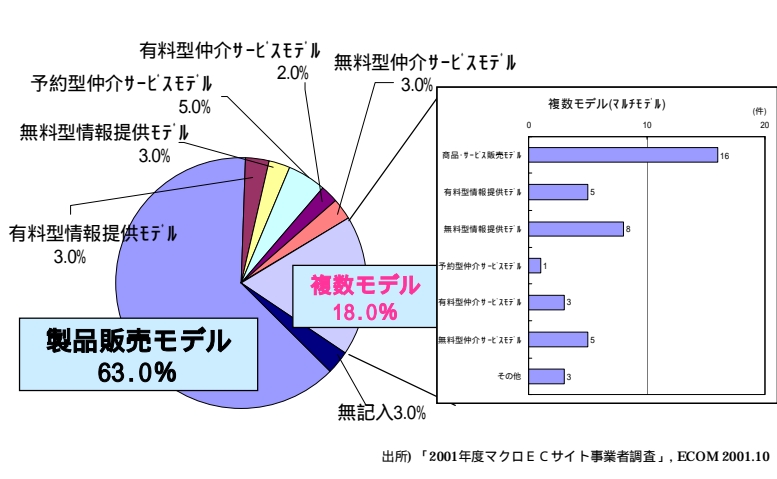
ビジネスモデルの検討には、アクターの特定と商流、物流、金流の明確化を旨として整理し、最終消費者に対する提供物/サービスとその提供形態に注目して6つのビジネスモデルを定式化している。アンケート調査では、こうした6モデルに「複数モデル提供モデル(「複数モデル」)」を加えた7モデルにて調査した。

図1 ECショップのビジネスモデル



ビジネスモデルは、昨年同様に商品・サービス販売モデル 63.3%、複数モデル 18%程度と、BtoC のビジネスモデルは、ほぼ定着しつつある。また「成功法人サイト」においては、主に旅行関連に該当する予約型仲介サービスモデルが比較的多く見られた。売上金額では、「成功 100 サイ

2001年 図2: 国内BtoCビジネスモデル



ト」において、平均月商が 500 万円以上の事業者が 40%近くに達し、特に法人成功サイトで月商1億円以上が 5.5%と、EC がビジネスとして定着してきていることを伺わせた。経年比較分析から、売上、サイト人員とも全体的には減少傾向にある一方、損益状況は改善し、黒字事業者が赤字を上回った。今後の売上見

通しも強気が多い。

成功要因については、昨年と異なり「分かり易い商品・サービスの説明」が最も多く、続いて「素早い顧客対応」「品揃え・メニューの豊富さ」が重視されている。EC 消費者の拡充に伴って、“集客”から“実売”へと成功要因が変化してきている。

#### 4 . BtoC ・ E C 事業者の成功事例

事例調査・分析では、成功事業者を含む5社の調査・分析を行った。ありそうでなかった市場をECにより創造した「旅の窓口」、通販事業者の既存インフラを効果的に活用してECとの相乗効果をあげるベルメゾン、PCヘビーユーザーへの効果的CRMと店舗連動により成功を収めるソフマップ、等を取り上げている。こうした事業者は、ECのもつ情報リッチと顧客へのリーチという利点を、自社のビジネスに有効に結び付け、自社の優位性を創造又は強化している。

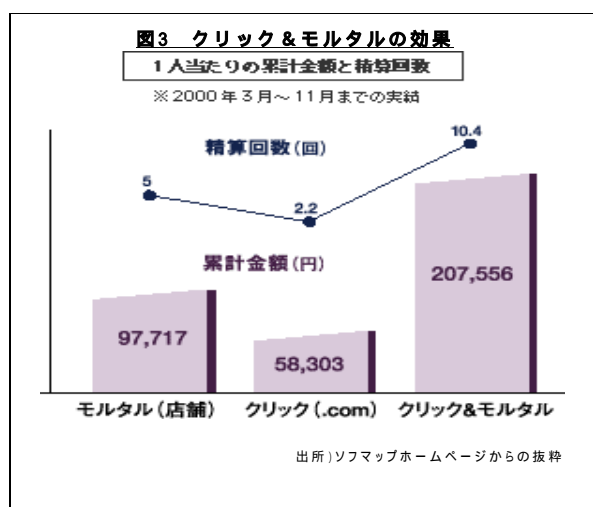
インターネットの登場は、商取引における販売者顧客間の関係における情報流通の伝統的なトレードオフを解消したと言われる。これまで、顧客に大量・詳細な情報を提供すること（情報リッチ）と、大量の顧客に一時に情報を提供すること（情報リーチ）は、伝達手段の物理的限界から両立しにくい状況にあり、伝統的にトレードオフの関係にあった。

ところがデジタル情報を瞬時に広範囲に配送するインターネットの登場は、これらトレードオフを解消し、時間と空間を超えて瞬時に大量の顧客に対してパーソナライズド（個別化）された詳細情報を、低コストで送信することを可能にしている。

こうしたインターネットの特性は、データベース・マーケティング、ワン・ツー・ワン・マーケティングとして活用されているが、特に電子商取引における成功企業のマーケティング戦略を見ると、豊富な情報を活用して自社の優良顧客に対し適切なタイミングで適切な手段で提供している。さらに昨年より明らかになりつつある点は、成功企業の多くがインターネットの情報リッチ/リーチを有効活用しつつ、店舗等の他のリアルなチャンネルを活用しつつ、マルチチャンネルでの販売・マーケティングを行い、優良顧客を育成しているという点である。

たとえば国内パソコン販売のソフマップでは、インターネットショップでの即時性・個別対応機能等を活用しつつ、既存店舗とのそれぞれの利点を効果的に組み合わせ、所謂「クリック&モルタル」において、顧客囲い込み、買い替え促進、優良顧客の育成等を推進して成功している。

これらの基礎になっているのが、全社的CRM（顧客管理一元化）と顧客データによるデータマイニングである。特に「ソフマップ・ドットコム」の戦略は、「ソフマップカ



ード」により実現したインターネットショップを含む全店舗一元化された膨大な顧客情報により成り立っているという。こうした収集データは同時に、各戦略の効果を的確に把握することも可能にしている。

ソフマップでは、この顧客情報を、顧客窓口業務の効率化や品質の向上を目的としたオペレーショナルなCRMへの活用だけではなく、データマイニングを活用して顧客特性の解析を行ない、優良顧客の発見・維持・育成で成果をあげている。同社では、こうした顧客特性の解析により、「クリック&モルタル」型顧客という優良顧客を特定し、優良顧客をセグメント別けて、その嗜好性を他の購買傾向が類似する顧客向けのレコメンデーションサービスに応用し、優良顧客を育成することに成功している。

「クリック&モルタル」型顧客とは、既存店舗とインターネットショップの両方を利用する顧客のことで、ソフマップでは購入頻度・購入金額とも、既存店舗だけを利用する「モルタル」型顧客やインターネットショップだけを利用する「クリック」型顧客よりも、非常に高くなっている。ソフマップでは、「クリック&モルタル」型顧客は、金額・回数とも、「クリック」型顧客の3～4倍、「モルタル」型顧客の2倍以上と報告している。

## 6. 国内 BtoB・EC事業者の特徴と成功分析

一方、平成13年度のBtoB・ECは、市場規模34兆円、前年比60%増と着実な拡大を示したが、前年のeマーケットプレイス(eMP)ブームで立ちあがった約120件の中での明暗も明確になった。リアルな営業努力で市場創造するeMPが躍進する一方で、大規模なシステ

ムに取引が発生しないとあったEMPも存在し、業界構造への配慮と顧客メリットの提供といったビジネスモデルの原点が問われたように思われる。その一方で、競争環境は厳しさを増しつつもMROは堅調に業績を伸ばしている。

BtoB実態調査は、回収サンプル75件と少数であった。しかし、こうした客観調査は他に類を見ない。その結果を見ると、不特定多数に取引機会を公開する”オープンBtoB事業者”は、52.9%がリアル兼業、29.4%がネット専業であった。新規参入はBtoCと比較するとおよそ2年遅い。

最も販売されている財・サービスでは、回答企業の業種分布を反映して情報サービスが多い。物販では、電子・通信機器やその部品等とオフィス事務用品の占める割合が比較的高かった。<sup>4</sup>

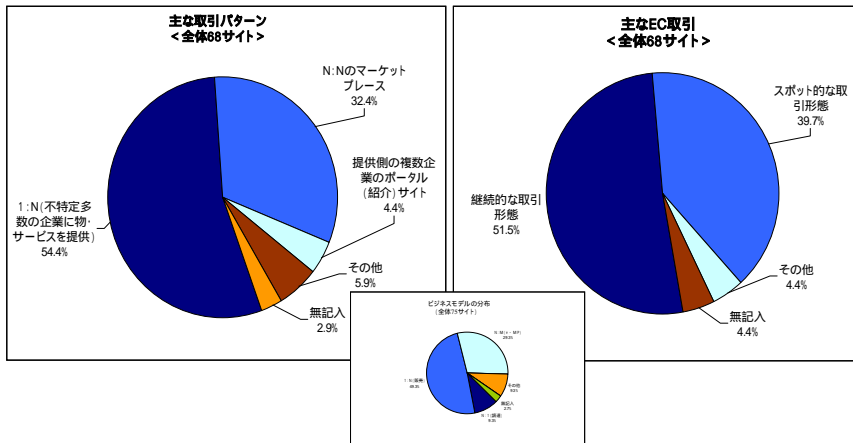
ビジネスモデルを見ると、複数モデルが40%弱とBtoCよりも多く、その中ではサービス提供モデルの割合が高い。一方、取引パターンでは、1:N型の販売サイトが54.4%、EMPが32.4%。また、継続取引51.5%程度に対し、スポット取引は39.7%となっており、今後の定着を注視する必要がある。尚、BtoBではリアル営業活動を行っているケースが50%以上である。EC売上では月商1,000万円以上の事業者が約10%存在しており、今後の見通しでは強気なところが目立つものの、損益状況では苦戦している事業者が多い。

ECサイト設立の目的では、認知度・知名度の向上が最も多く、BtoCと異なり必ずしも売上・アクセス数では成功を測ることはできない。顧客満足度・ロイヤリティの向上も実現効果の

---

<sup>4</sup>市場シェアで多くを占める自動車、電子情報関連の大型eMP(JNX等)は、定義及び無作為抽出手法から今回調査では補足されていない。

図4 国内BtoBビジネスモデル



出所)「2001年度マクロECサイト事業者調査」, ECOM 2001.10

面から評価されており、66%のBtoB事業者がECの効果プラスに評価している。成功要因や差別化のポイントに関しては、「説明の分かり易さ」等が多く挙げられ、一般的に顧客優先の姿勢が強く見られた。

### 7. BtoB・EC事業者の成功事例

事例調査・分析では、個性的な成功を収めるBtoB事業者5社を調査・分析した。食材に関する生産者と最終ユーザーを直結して成功を収めるフーズインフォーマット、アパレル中心に在庫品処分を効果的に行うオンライン激安問屋、国際間取引の情報仲介に成功するインファ、等である。こうしたBtoB成功事業者の特徴は、顧客ニーズに遡及し、リアル営業とコンサルティング/サポートで優良顧客を育成する、顧客とともに栄えるモデルである。

一例として、食材eマーケットプレイス(EMP)の「フーズインフォーマット」は、1998年6月の運営開始から会員数の増加を続け、2002年3月現在4,800社を超えて国内有数のEMPに成長している。「会員加入社数の伸び率」は、2001年5月以降伸張し約200~250社/月の登録があり、また「会員の継続率」は、2001年10月時点で75%を保っている。国内の大手EMPが低

迷する中でのこうした発展は、会員からのニーズの汲み取り、現実(リアル)の商取引を見据えたサイト展開を行ったことが成功要因と言えよう。サイトにおける利便性の工夫はもちろんのこと、調達(提供

商品)・物流・決済等のあらゆる局面で顧客の利便性と利益向上をはかり、それを広報している。リアルでの集客(地道なセミナー・説明会)、会員保有の企業・団体とのビジネスマッチング、関連Webサイトとのリンク、商社食品事業の既存顧客の取込みなど、クリック&モルタルのチャンネル・ミックスにより成功している販売サイトのモデルを、EMPサイト(M:N)において実現した例と言える。

### 8. 次世代モデルへの視座

21世紀初頭の現在、社会経済は世界大での大きな構造変動をとげつつある。その要因であり結果であるところのIT化は、表層で語られるPCや通信ネットワークの普及といったハード面でのインフラ整備を超えて、既存の社会・組織構造に根本的な変化をもたらしていると言う点で、極めて重要である。特にこうした根本的变化は、前世紀の個別プロセス改善中心のIT活用から、デジタル化を伴うIT化が、その性格故に組織構造・産業編成の急激な変動と再編成を迫るがゆえ、企業経営にとってその戦略的活用が死活的に重要な要素となりつつある。



図5：ECサイトの効果



出所) 「2001年度マクロECサイト事業者調査」, ECOM 2001.10

こうしたITのもたらす変化は、組織・機能の、1)アンバンドル化(解体)、2)モジュール化(標準化と汎用化)そして、アンバンドル化された部分組織・機能のコーディネーション(淘汰・選択)を通じた3)リバンドル化、といったプロセスとして現われている。<sup>5</sup>

IT化、特に1995年以來のインターネットの爆発的普及は、流通への大きな影響をもたらし、中間業者の排除(中抜き)が進展するとの議論が活発に行なわれた。しかし、オンライン専門企業、所謂、ドットコム企業のブームの終了後に明らかになりつつあることは、情報の氾濫は、市場に完全情報をもたらすとの幻想とは裏腹に、大量の無意味又は悪意の誤謬情報の氾濫は、信頼しうる情報・取引主体の発見・確認を支援し、不確かな取引条件の中でそのリスクヘッジを代行する新しい仲介業者の必要をもたらしている。

また、BTOに代表されるサプライチェーン・マネジメント(SCM)モデルや情報ハブとしてのコーディネータ企業の役割も、

時間軸、市場特性、業種・業界構造等を考慮した、相対化が求められている。その際、変化する経営環境に柔軟に適応していく戦略的視点、特に自社の戦略ポジショニングの重要性が高まっていると言えよう。その検討は紙幅の関係から別の機会に譲りたい。

<参考文献>

國領二郎「ネットワーク時代における協働の組織化について」2000.10  
 根来龍之、桑山卓三「ポストCRMの顧客関係」Discussion Paper 2001.3  
 根来龍之、蓑輪哲彦「産業モデルとビジネスモデルの関係」経営情報学会誌 2001.12  
 松島克守「21世紀製造業のビジネスモデル」経営工学会誌 2001  
 奥野正寛・池田信夫他「情報化と経済システムの転換」東洋経済 2000  
 電子商取引推進協議会「平成13年度 EC サイト事業者のビジネスモデル分析」2002.3  
 電子商取引推進協議会「生産・調達・運用支援統合情報システムに関する研究」2001.3  
 他

<sup>5</sup> 「情報化と経済システムの転換」奥野正寛・池田信夫 他著 東洋経済 他