

経済産業省委託調査

平成14年度 情報化推進基盤整備

ECベストプラクティス調査報告書

内外EC/eビジネス改革の実態と分析

平成15年3月



電子商取引推進協議会

財団法人日本情報処理開発協会
電子商取引推進センター

この報告書は、平成 14 年度受託事業として（財）日本情報処理開発協会電子商取引推進センターが経済産業省から委託を受けて、電子商取引推進協議会(ECOM)の協力を得て実施した「EC ベストプラクティス調査」の成果を取りまとめたものです。

はじめに

電子商取引推進協議会（Ecom）は、平成12年4月の設立以来、業種を超えた様々な企業の参画により、電子商取引（EC）に関する諸課題の解決に取り組んできた。その目的は、EC社会における、1）民間企業の競合力・競争力強化、2）新ビジネス創出の促進、3）消費者・事業者の安全・安心の確保等である。

平成14年度、日米のIT投資は、「バック・ツー・ザ・ベーシクス（Back to the Basics）= 基本に還る」といわれた。IT分野での投資規模が停滞を続ける中で、既存資産を活用して短期の投資回収が可能な分野への重点投資が見られた。

同年を通じて、企業部門全体としては、「90年代後半の過大な期待」の修正は不可避となったといわれる。特に電子商取引（EC）分野では、eマーケットプレイス（EMP）を中心とするオープンBtoB・ECへの期待低下、米国のインフラ事業での金融バブルの清算により、事業者の“清算”が一巡したように思われる。その一方で、対消費者（BtoC）ECは着実な拡大をみせ、企業間（BtoB）ECの販売全体は事業として安定してきている。また、ITあるいはECを活用して企業体質を改善し、成功を収める事業者と改革に遅れる事業者の格差が明白になった。

平成14年度、ビジネスモデル・ワーキンググループ（WG）は、ビジネス改革WGと改称し、検討の重点を、ECサイトの成功要因分析から、ECあるいはeビジネスを活用して自社の組織・構造改革をはかり、高付加価値化・効率化を遂げる「e改革」の成功事業者分析に移行した。

そのため、本WGでは、WG全体会議における調査・分析活動、EC/eビジネス研究会における研究・開発活動、海外訪問調査、の3つの主要な活動を実施した。

本報告は、上記活動のうち、ワーキンググループ本体による国内外にわたる「ECベストプラクティス調査」の集大成である。

本WGは、WGメンバーを中心に、経年の国内外の事業者事例調査、国内アンケート調査、海外訪問調査等、大量の基礎データを収集し、さらにWGメンバー自身による詳細分析を行った。こうした活動を通じて、本年度のわが国ECの現状を把握するとともに、EC/eビジネスを効果的に活用して成功に至る「e改革」成功企業の動態を明確にすることができた。

ここにWG参加者の皆様に感謝するとともに、報告書として公開する次第である。

本報告が、わが国企業・社会の健全で活発なEC/eビジネス展開の参考となれば幸いである。

平成15年3月

財団法人日本情報処理開発協会
電子商取引推進センター
電子商取引推進協議会

注記 1) 本報告書掲載内容のうち、実態調査にあたる第 2 部の一部、第 4 部、第 6 部は、その基礎調査を、国内調査を (株) 三菱総合研究所、海外調査を SearchLine 社 (オランダ) に委託実施した。ただし、掲載内容は、その後の編集を含め電子商取引推進協議会・ビジネス改革 WG が一切の責任を負っている。

注記 2) 本報告書に掲載された EC 事業者情報は純粋に調査目的であって、特定事業者を推奨するものではない。また、掲載内容は調査時点のものである。本報告書で紹介された各サイトの内容およびその後の変更について、電子商取引推進協議会は一切の責任を負わないものとする。

目次

はじめに	i
目次	iii
1 ワーキンググループの概要と活動	1
1.1 ビジネス改革 WG の概要	1
1.2 ビジネス改革 WG の活動状況	1
2 内外トレンドの概観	5
2.1 電子商取引(EC) / e ビジネスの戦略と傾向	5
2.2 海外 EC トrend	13
2.3 国内 EC トrend	16
3 EC / e ビジネス活用事業者の詳細分析	23
3.1 e 改革モデル、BtoC、BtoB ビジネスモデルの整理・分析	24
3.2 EC サイトにおける経年比較分析	39
3.3 BtoC、BtoB 成功企業：傾向の抽出と比較分析	47
3.4 e 改革企業の成功モデル分析	56
3.5 BtoC・EC の「決済」：e インフラの事業と活用～その変遷と実情	61
4 国内企業の e 改革と EC サイト事業の現状	75
4.1 国内企業調査の概要	76
4.2 e 改革	81
4.3 情報システム	128
4.4 EC サイト事業の現状(1)：BtoC	136
4.5 EC サイト事業の現状(2)：BtoB 調達	155
4.6 EC サイト事業の現状(3)：BtoB 販売 / 販売仲介	176
5 特徴ある国内事業者のビジネスモデルと e トrend	193
5.1 営業機能の e 化の現状：食品業界の動向より	194
5.2 e ビジネス変革の途上から：「伝統的」旅行事業者の課題と戦略オプション	199
5.3 中間業者の構造転換：高付加価値化と機能強化に向けて	206
5.4 e ラーニング：不況下における企業競争力アップの処方箋	211
6 内外事業者の e 改革実態	217
6.1 国内企業 11 社の事例	217
6.2 海外企業 9 社の事例	321

7 今後の課題.....	381
おわりに.....	383
参考資料 1：EC/e ビジネス研究会報告（抜粋）.....	385
1.1 研究会活動の概要.....	385
1.2 エグゼクティブサマリー.....	386
1.3 次期フェーズの検討範囲.....	388
参考資料 2：海外調査報告集（抜粋）.....	390
2.1 平成 14 年度海外訪問調査の概要.....	390
2.2 米国 EC/e ビジネス・マネジメント研究調査プログラム.....	391
2.3 中国（上海・広州）・香港視察報告書.....	392
参考資料 3：平成 14 年度 電子商取引推進協議会 体制.....	394
参考資料 4：WG メンバー表.....	395

第1部

ワーキンググループの概要と活動

1 ワーキンググループの概要と活動

1.1 ビジネス改革 WG の概要

ビジネス改革ワーキング・グループ（以下WGと略記）は、平成14年度、ビジネス改革WGと改称し、少数のWGメンバーと多数の協力者とともにかつてない多方面での活動を展開した。

WGでは、検討の重点を、ECサイトの成功要因分析からECあるいはeビジネスを活用して自社の組織・構造改革をはかり、高付加価値化・効率化を遂げる成功事業者の分析に移した。ECが日常の1チャンネルとなり、BtoCドットコム・モデルやBtoBeマーケットプレース・モデルが淘汰される中で、これまでの顧客フロントに重点をおいた販売成功モデルから企業活動全般をみでのビジネス全体としての“成功”の検討が求められると考えたためである。

したがって、本年度は、過去3年間のビジネスモデル・ワーキンググループの活動を踏まえて、BtoC、BtoB全般にわたるEC事業の実態とその変化の把握を行うとともに、我が国企業の「eによる組織・構造改革」の実態と手法について実態調査と研究開発までを試みている。

1.2 ビジネス改革 WG の活動状況

1.2.1 活動目的

経年のEC調査を継続しつつ、以下の点を目的として活動した。

1. 経年の内外EC実態調査によるEC事業者の実態把握。
2. EC活用手法（ECノウハウ、EC評価手法）」の拡充。
3. 「EC/eによる組織・構造変革」の本格的検討。
4. 「トータルeカンパニー」の先端的ビジネスモデルの開発。

1.2.2 検討項目

上記の活動目的に対応して、以下の活動を行った。

1. 国内外におけるEC/e活用のトレンドの把握。
2. 日米の事業者のEC/e活用・改革実態の把握。
（委託企業調査：BtoC、BtoB、eビジネス全般の国内アンケート調査、内外ヒアリング）
3. 事業者の詳細分析。
（ビジネスモデルの類型化・経年分析・成功要因の抽出・変革成功分析、等）
4. さまざまな業界におけるEC/eビジネス事例研究。
（EC/eビジネス研究会：モジュール化とその活用手法の試論開発）

1.2.3 WG 活動の概要

1.2.3.1 WG 全体活動

(1) 全体会議（全20名登録、全9回）

WGの調査・分析活動の方針検討、委託調査内容の決定・精査、WGメンバー詳細分析の検討・承認、等を行った。本年度は、方針の決議・活動結果の承認のみならず、全員が

実質的な内容の検討・査読も行っている。

- (a) 内外委託調査による EC/e ビジネス、「e」改革の事例、データの収集
 - ・内外トレンド調査：内外の EC および「e」改革トレンドを概観
 - ・国内「EC/e ビジネス改革モデル調査」(1)(委託基礎調査)：
従業員 50 名以上の法人企業対象、無作為抽出、郵送アンケート、
発送数 6100、回収率 9.9%
 - ・国内「EC/e ビジネス改革モデル調査」(2)(委託基礎調査)：
特徴ある 10 事業者インタビュー調査
 - ・欧米「EC/e ビジネス改革モデル調査」(委託基礎調査)：
特徴ある 10 事業者に関するデータ収集・整理
- (b) WG メンバー有志による統計・事例詳細分析の実施
 - ・詳細分析：上記の国内収集データに基づき、ビジネスモデルの整理・成功要因等を
詳細分析
 - ・事例分析：広く EC/e ビジネスの個別テーマに関し企業事例を念頭に置きつつ概観
し、その成功要因を分析

(2) 有志イレギュラー会議（幹部会議、全 4 回）

有志参加者による不定期会合として開催。WG 活動に係わる特定検討事項の集中討議、
および、個別テーマの検討を行った。

- ・ 内外委託調査および「EC/e ビジネス研究会」のフレームおよび運営の検討
- ・ WG メンバー詳細分析の企画・検討

1.2.3.2 「EC/e ビジネス研究会」(全 8 回)

本研究会は、経営系の研究開発の試みとして設置。WG メンバー有志を中心に準公開の研究会
とし、コーディネーターによる理論仮説に基づき、パネリストによる討議を中心に運営した。前
後の特別研究会を含め全 8 回開催。

- ・ 延べ 10 名のパネリスト（主要 EC 事業者幹部）による主要分野の現状報告
- ・ 特別研究会（事前研究会、終了研究会）では、米国調査機関アナリスト、および、わが
国の第一線の研究者をお呼びして、研究交流・講演会を行った。

1.2.3.3 海外訪問調査

WG 海外調査の一環として海外の主要企業、研究機関への訪問インタビューを行った。本年度
は、例年の米国調査に関し、内外機関との連携につとめた。その結果、(財)社会経済生産性本部
への協賛による公開の「米国 EC/e ビジネス・マネジメント研究調査」プログラムとして実施。

(1) 「米国 EC/e ビジネス・マネジメント研究調査」プログラム

(財) 社会経済生産性本部への協賛。一般公募による訪問団を形成。マサチューセッツ工科大学の e ビジネス研究会参加、各種先端企業への訪問等、訪問多数。尚、本プログラム設定のためのプレ調査を事務局が行った。

(2) 「中国 EC/e ビジネス調査」

第 2 回中国インターネット協会大会に出席し、中国における電子商取引およびネットビジネス活用の実態を調査。同時に、日本の中国への進出企業を訪問し、グローバル SCM 展開等の実態を調査した。

1.2.4 成果報告書

- 「平成 14 年度 EC ベストプラクティス調査報告書」(WG 調査研究報告書：本書)
- 「平成 14 年度資料 EC/e ビジネス改革海外調査報告集」(海外調査記録集)
- 「平成 14 年度 EC/e ビジネス研究」(「EC/e ビジネス」研究会報告書)

平成 14 年度 ビジネス改革 WG 開催会議一覧

開催日	会合	テーマ	議題
6 月 26 日	第 1 回全体会議	WG 紹介・意見交換	・平成 14 年度検討の方針案・枠組み案の紹介 ・メンバー紹介
8 月 7 日	第 2 回全体会議	WG 活動の検討 プレ調査報告	・平成 14 年度体制整備(案) ・「e 改革モデルの検討(1)(2)」の検討 ・米国出張(プレ調査)報告
9 月 11 日	第 1 回イレギュラ会議	運営に関する意見交換	・平成 14 年度体制整備の状況 ・運営に関する方針(案)の検討・意見交換
9 月 25 日	第 3 回全体会議	内外調査内容の検討	・内外トレンド、事例研究候補(案)の検討 ・国内アンケート調査(案)の検討
10 月 23 日	第 4 回全体会議	内外委託調査の確定	・国内調査の進捗報告 トレンド、事例、アンケートの確定 ・海外調査の進捗報告 トレンド案及び事例サンプルの提出、出張調査・仮報告
10 月 29 日	第 2 回イレギュラ会議	内外調査の検討・調整	・平成 14 年度内外委託調査の検討・意見交換 ・アンケート調査の最終検討
12 月 4 日	第 5 回全体会議	内外委託調査の中間報告(1)	・国内調査：中間報告 アンケート調査報告(単純集計)等 ・海外調査・中間報告 ・詳細分析(案)の検討 ・海外出張調査報告*
12 月 25 日	第 6 回全体会議	内外委託調査の中間報告(2) 詳細分析の内容検討	・海外調査ドラフト(英文)提出 ・国内調査ドラフト報告 アンケート調査報告(クロス集計)等 ・詳細分析：内容・項目分担決定
1 月 10 日	第 3 回イレギュラ会議	運営・分析に関する意見交換	・WG 詳細分析の実施に関する検討 ・EC/eB 研究会運営に関する意見交換
1 月 22 日	第 7 回全体会議	内外委託調査の最終報告 詳細分析案の検討	・国内調査：最終調査 ・海外調査：最終報告 ・詳細分析：実施企画案の報告
2 月 19 日	第 4 回イレギュラ会議	詳細分析報告	・詳細分析の実施状況の報告 ・分析内容と枠組みの調整
2 月 26 日	第 8 回全体会議	最終報告書ドラフト報告 詳細分析報告	・最終成果物(案)レビュー ・詳細分析素案の報告
3 月 26 日	第 9 回全体会議	最終報告書・確認 最終研究会を併催	・最終成果物の確認 ・講演・懇親会

平成 14 年度 EC/e ビジネス研究会 会合一覧

開催日	会合	テーマ	議題
7月2日	事前研究会	演題：「ブロードバンドビジネスの展開」	米国 ForsterResearch 社との研究交流 (Jed Kolko, Senior Analyst)
9月25日	第1回研究会	・基本コンセプトの紹介・検討 ・運営方法の説明	D4DR 社コーディネートによる研究会
10月23日	第2回研究会	・旅行業界の検討	D4DR 社コーディネートによる研究会
12月4日	第3回研究会	・BtoB の検討	D4DR 社コーディネートによる研究会
12月25日	第4回研究会	・デジタルコンテンツの検討	D4DR 社コーディネートによる研究会
1月31日	第5回研究会	・物販& レンタルの検討	D4DR 社コーディネートによる研究会
2月19日	第6回研究会	・総括	D4DR 社コーディネートによる研究会
3月26日	終了研究会	演題：「e による日本企業の組織・構造転換に向けて」	一條 和生(一橋大学教授)講演会

注)「EC/e ビジネス研究会」の詳細は別冊「平成 14 年度 EC/e ビジネス研究」(「EC/e ビジネス」研究会報告書 Ecom2003.2)を参照のこと。

H14 年度 ビジネス改革WG 海外調査一覧

No	期間	調査団名	訪問先	参加者	概要
No.1	7月21日(日)～7月28日(日) 7日間	米国EC/e ビジネス改革・プレ調査	米国(ワシントンD.C.、ボストン、メンフィス、ロス、サンフランシスコ)	WG事務局	本調査は、平成14年度ビジネスモデルWG活動全体と、11月に予定されたメンバーによる訪問調査のプレ調査を目的。米国EC/e ビジネス関係機関との意見交換を通じて、共同研究等の連携可能性を探り、11月訪問に結実した。
No.2	10月6日(日)～11月17日(木) 12日間	米国EC/e ビジネス・マネジメント研究調査プログラム	国内研修& 米国(ワシントンD.C.、ボストン、ニューヨーク、サンフランシスコ)	E com、生産性本部関係者及び一般公募	(財)社会経済生産性本部主催の同プログラムへ協賛。1) e活用先進企業、2) 次期 e 時代のインフラ企業及び公共機関、3) 米国の先端的なリサーチ・コンサルティング機関への訪問、などによって、「次期 e 社会の基礎的インフラ」を確認し、トータル e カンパニーへ向かう米国企業の実態とその手法を、米国現地にて広く確認した。
No.3	11月24日(日)～12月1日(日) 7日間	中国EC/e ビジネス調査	中国(上海、広州、香港)	Ecom関係者	中国インターネット協会大会に出席し、中国における電子商取引及びインターネットを中心とするネットビジネス活用の実態を把握。同時に、日本の中国への進出企業を訪問し、中国におけるインターネット活用状況、製造業のグローバルSCM展開等の実態を調査した。

注) 海外調査の詳細は別冊「平成 14 年度 EC/e ビジネス改革 海外調査報告集」(Ecom2003.3)を参照のこと。

第2部 内外トレンドの概観

2 内外トレンドの概観

2.1 電子商取引（EC）/e ビジネス¹の戦略と傾向

2.1.1 「e改革」への波

ニューエコノミーに対する大きな期待が沈静化したことは、すでにドットコム・バブル崩壊後の2000年を通じて明らかになった。それ以来、状況に変化は見られない。eビジネスの展開を、イノベーションに始まり、S字カーブを描く普及プロセスであると考えれば、最初の波は過ぎ去ったということもできよう。最初の波は、技術を戦略として組み込んだピュア・プレーヤー²を中心に、金融バブルを伴って展開した。現在、第二の波を過ぎつつあり、既存企業は既存ビジネスとインターネット・チャネルとの統合を図るとともに、電子ネットワーク（「e」）を活用、或いはそれに適応しつつ、企業全体としての組織・構造変化を遂げつつある。

第一の波が押し寄せたときは、EC/eビジネスのルールを学ぶ学習曲線上にあった。収益の上げ方や成功モデルの模索、取引媒体ではなく新しい情報媒体としてのeビジネスの特性、が事業者を含む一般の関心の焦点となった。

今や、テクノロジーと戦略は一体であり、顧客を知り、何が顧客にとっての付加価値かを見極め、マーケット・セグメントごとの特性を学び、収益構造を確保する、といった第一の波では忘れられていたものへと関心は戻りつつある。

さらに重要なことは、顧客が付加価値を享受するために、企業のすべての機能が戦略的に働くよう組織のバランスをとることである。そのため、全社戦略の視点から既存組織を変革していく必要が生じる。しかし、多くの大企業は往々にして変化を拒みがちである。それは、技術上の障害よりもさらに重大な組織上の障害に対処し、さらにオンライン業務に適応するための文化的変革も行わなければならないからである。

多くのグローバル企業が、EC/eビジネスをうまく展開させ恩恵に浴している。その恩恵については、数値化可能なものもあれば、数値化できないまでも恩恵に浴していると感じられるものもある。こうした恩恵は、企業の究極の目標である効率性、収益、その他の正確な測定と常に合致するわけではないため、評価が難しく、実際にはかなり変動があると思われる。しかし、EC/eビジネスへのROI（Return of Investment 投資効果）についての関心は高まっており、「費用/投資分析（Cost Benefit Analysis）」、「経済指標モデル（Economic Value Added Models）」、「比重スコアリング（Weighted Scoring Methods）」などが用いられている。

一方で、多くの企業はEC/eビジネスの利益を実感することはできなかった。その理由の一つが、ターゲットとするユーザー（顧客、サプライヤー、従業員）が求めるものについて十分に検討することなく、ソフトウェアパッケージをソリューション設計の要に据え、それ自身を目的として導入することに重点を置いたためである。このような状況下でROI評価やプロジェクト管理

¹ 本報告における「e」或いは「EC/eビジネス」とは、コミュニケーションに注目し、電子ネットワーク、特にTCP/IPプロトコルを使ったインターネットによる商取引（EC）または企業種別（eビジネス）として広く定義。

² すべてのプロセスをインターネット上で行うオンライン専門ビジネス＝ドットコム・カンパニー。

に焦点をあてた手法を採用しても、うまく機能しないことがわかってきている。成功企業は、特定ユーザーに的を絞る、資産全体のeビジネス管理を行うことをソリューションの要としている。そうすることで、ITポートフォリオ(資産)管理を効果的に活用できる。

例えば、顧客管理の面からすると、Dell コンピュータ等の「e変革」成功企業においては、CRM(Customer Relationship Management)の基本的な仕組みがサプライヤーとの間でも共有されていることは周知のとおりである。さらに、サプライヤー管理の面からすると、「e」の活用はデータ交換処理におけるコスト削減に寄与している。また、製品管理に必要なビジネス資源は、体系的にさまざまな技術を組み合わせることで、設計や開発分野に横断的に活用されるようになり、イノベーションやライフサイクル管理等の課題解決に寄与している。これら3要素は、従業員の有効活用により補完されており、それが社内変革を促進し、外部の変革プロセスをも下支えることにつながっている。³

2.1.2 EC/eビジネスへの期待と効果

2.1.2.1 EC/eビジネス導入への視点

現行のe改革の中で重要な点は、相互運用性ある、統合された、グローバルなビジネス・ネットワークの構築である。これにより企業は、初期段階では利害関係者(ステークホルダー)に円滑なサービスを提供し、ネット化の進展した段階では、より広い関係者と円滑な情報交換をすることが可能になる。また、こうしたネット構築のプロセスを通じ、非効率な構造を特定・除去し、効率的な構造に置き換えることも可能になる。そうなれば、技術の恩恵を最大限に活用し、eビジネスの威力を十二分に発揮させ、組織変革を推進することも可能となる。

こうした業務や組織変革においては、「業務(プロセス)、技術、人」を相互に作用させる「感知と反応(sense and response)」の構造が成功要因であるといわれる。業務変革はEC/eビジネス実現のうえで重要な部分を占める。同時に、EC/eビジネス或いはインターネットの活用は社内、企業間の業務、ビジネス構造の細部にまで及ぶ。その効果的活用を見極める必要はあろう。

2002年度Ecomビジネス改革・ワーキンググループでは、国内企業6100社を対象とした「EC/eビジネス改革モデル」アンケート調査を行った⁴。同調査によれば、インターネットが企業やその事業に与える影響については70%以上の企業がプラスと回答している。

企業における、顧客志向の重要性はますます高まっており、各企業は「顧客サービスの高度化」「マーケティング」「販売」、さらに社内外を含む「コラボレーション(連携強化)」といった経営要素の競争優位上の重要性、さらにインターネット導入への期待を高めている。こうした要素へのインターネットの導入効果は高い傾向にある(図2-1)。

また、特定の経営要素の中で個別にその重視の度合いを見ると、業界ごとの取り組み姿勢の相違が現れている。例えばマーケティングについては、特に電機機械製造、食料品におけるインターネットへの期待が高いと同時に、小売り、情報サービス、金融商品・金融サービース等に於いてインターネットのマーケティングにおける活用が期待されている(図2-2)。

³ e改革の傾向については「第3部 3.1.1 e改革モデルの整理・分析」を参照

⁴ 「第4部 国内企業のe改革とECサイト事業の現状」参照

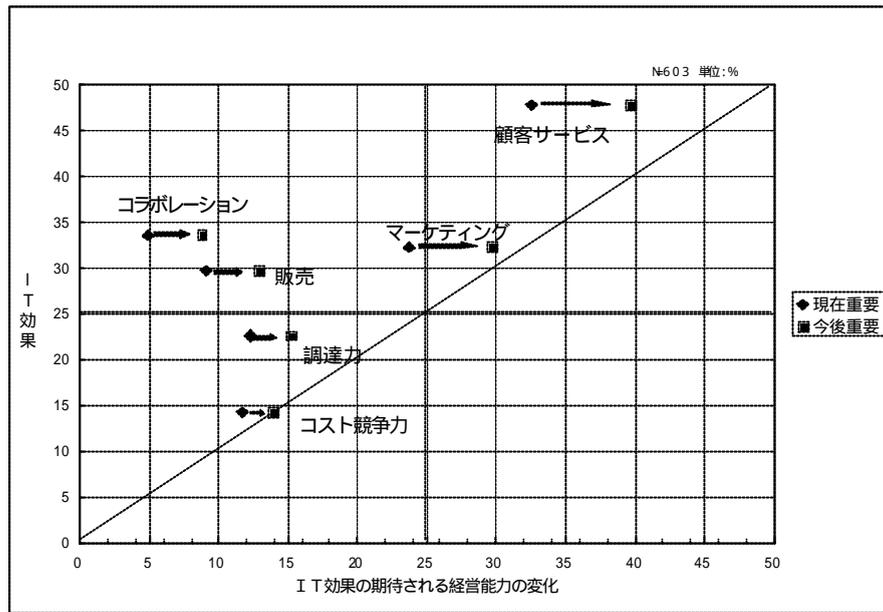


図 2-1 インターネットの効果と効果の期待される経営能力の変化

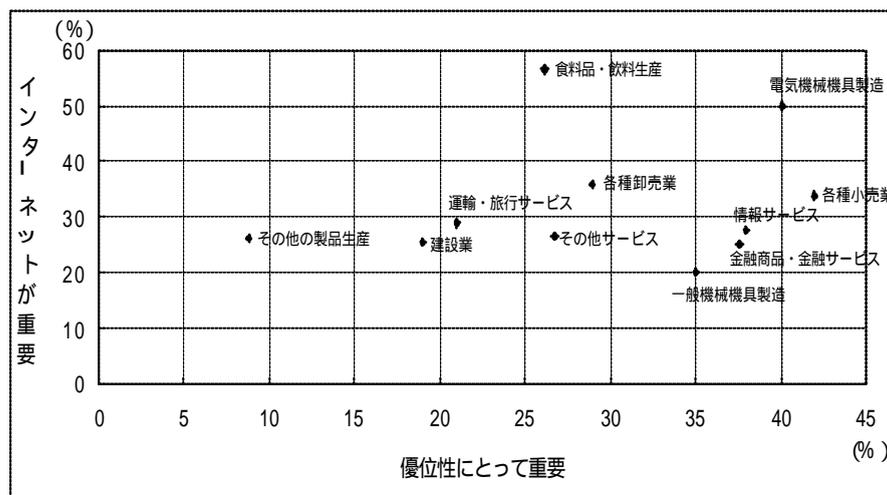


図 2-2 業種別インターネットへの期待（マーケティング分野）

インターネットによるプラスの影響が大きいと考えられる部署・経営機能は、広報・宣伝、販売・マーケティング、サービスという回答が多い。これら是对顧客の最前線であり、インターネットは、特に顧客・対外関係にプラスの影響があったものと想像される。

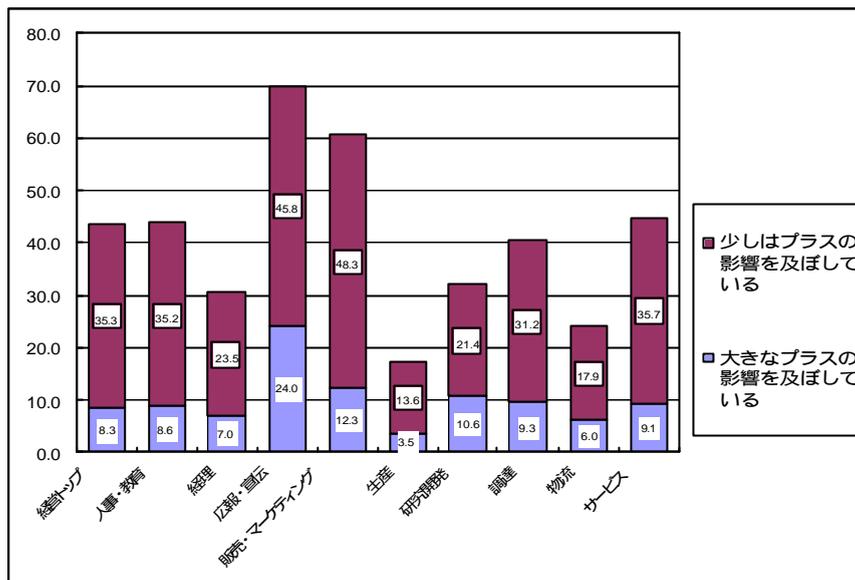


図 2-3 企業の部署・経営機能にインターネットが及ぼすプラスの影響

2.1.2.2 インターネットへの期待

「優位性構築上今後重要な能力」と「優位性構築上今後インターネットが重要となる能力分野」との相関を業種別に見ると、「今後重要な能力」と「今後インターネットが重要となる能力分野」のいずれにおいても、「顧客対応、サービス力」と「マーケティング力」への期待が高くなっている。これらの能力は、対顧客の最前線において必要となるものであり、インターネットのこの分野への有効性を示唆している。

また、業種別に見ると、「顧客対応、サービス力」、「マーケティング力」は業種にかかわらず上位となっており、優位性を構築するうえで重要な能力になっている。一方、25%、15%水準での比較を行うと、特に製造業で「研究開発力」「製品サービスの開発力」への重視とネットへの期待が高く、また、小売りを含め、特に製造業での「調達力」へのインターネットへの期待が高い。「経営資源としてのコスト競争力」の重視は業種を問わず高い傾向にある一方で、製造業における「インターネット利用によるコスト競争力」への期待は相対的に低い。サービス・その他の業種で、インターネットへの「販路」としての期待が相対的に高いことも読み取ることが出来る。

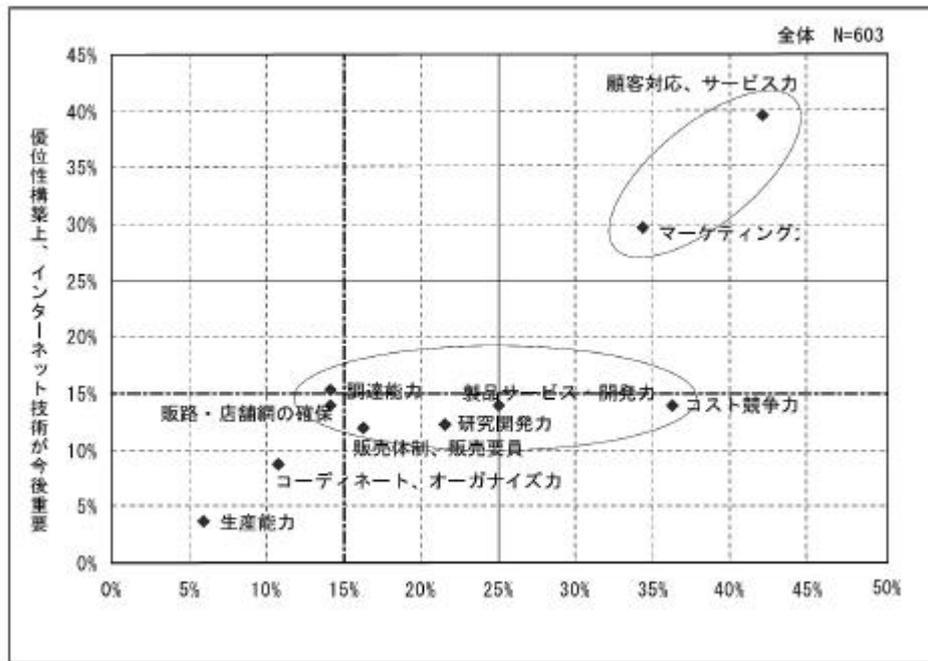


図 2-4 優位性構築上、今後重要となる能力とインターネット技術（全回答）

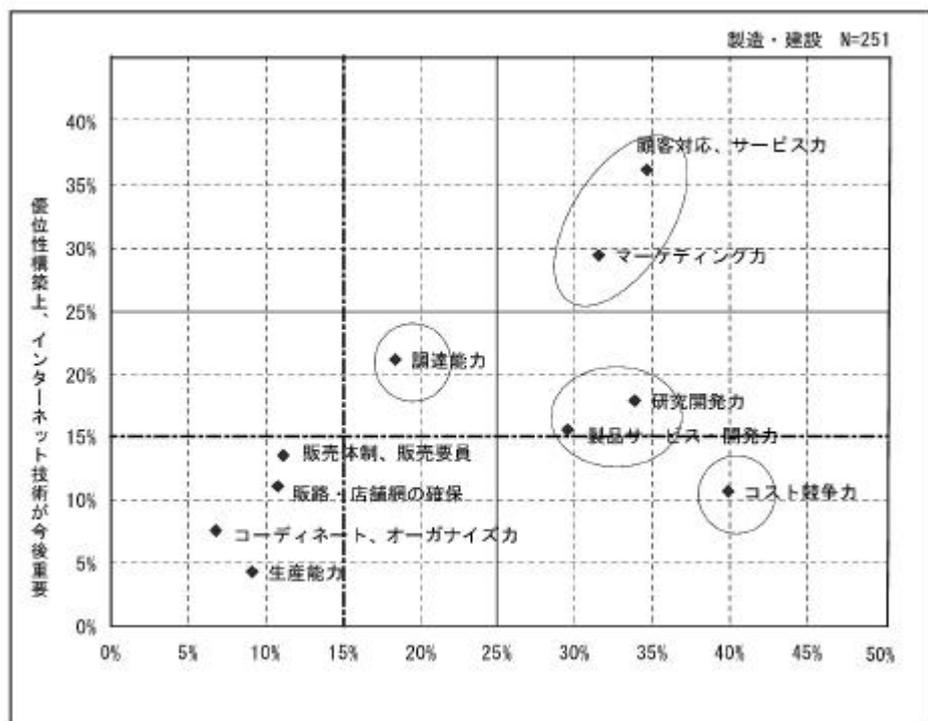


図 2-5 優位性構築上、今後重要となる能力とインターネット技術（製造・建設業）

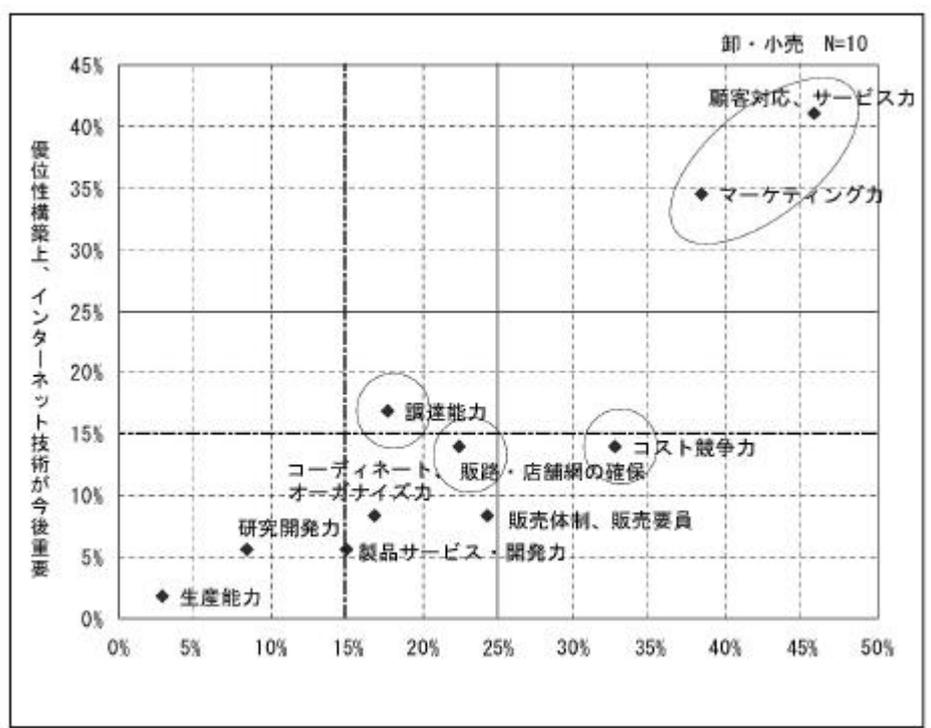


図 2-6 優位性構築上、今後重要となる能力とインターネット技術（卸・小売）

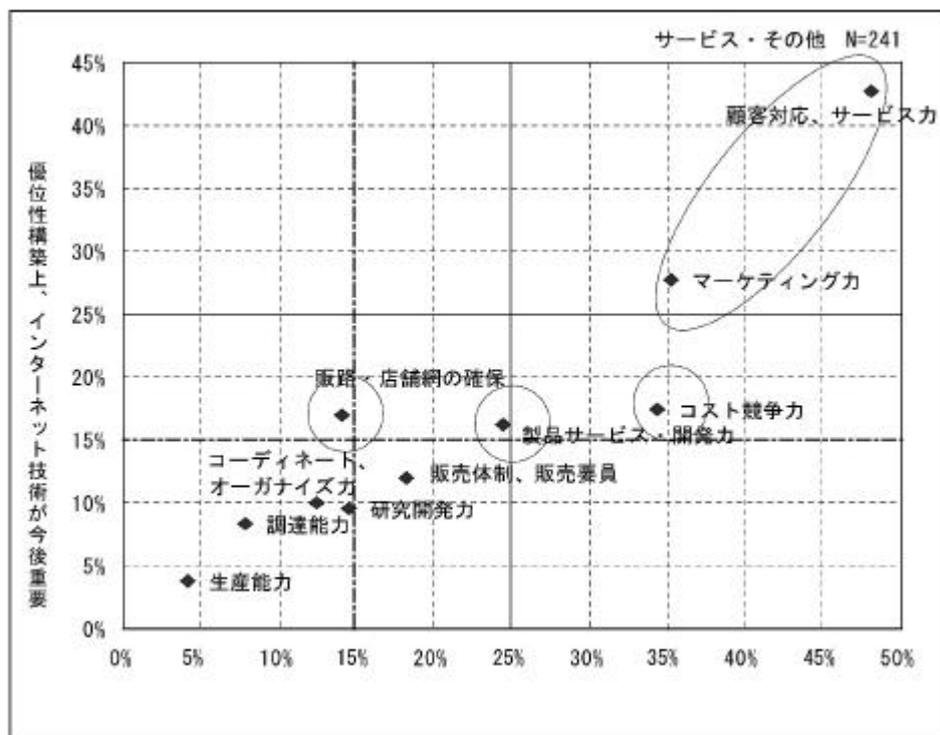


図 2-7 優位性構築上、今後重要となる能力とインターネット技術（サービス・その他）

インターネットを活用して、情報の共有やコミュニケーションの深化を進め、取引先との関係強化や顧客サービスの向上を図る事例も顕在化してきている。三越では消費者との密なメールのやり取りによりブランド価値を高めており、ヤマエ久野（卸売会社）も中小メーカの販売促進（営業）代理機能として自社の優位性を向上させている⁵。顧客サービスの向上にインターネットがもたらした効果を挙げる企業は多い。

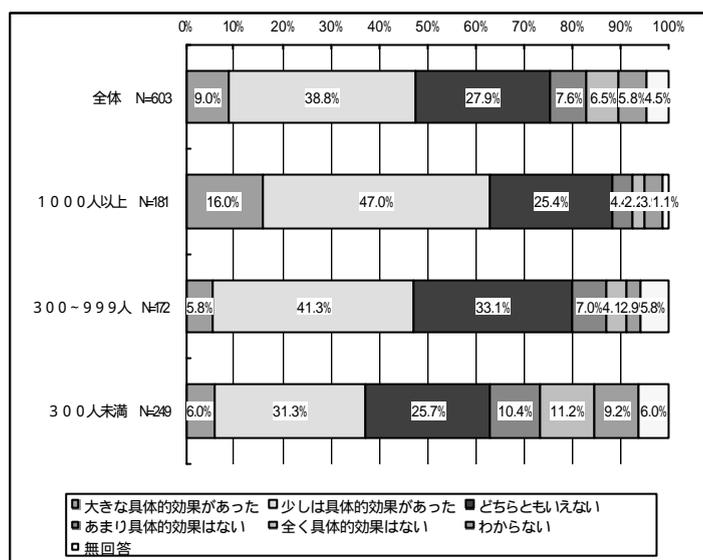


図 2-8 顧客サービスの向上へのインターネット効果の程度

EC/e ビジネス改革を進めるうえでは、販売促進等、単にフロントエンドの取り組みを実施するだけでなく、業務改革や情報の一元管理といったバックヤードの整備が重要であることが、事例調査から読み取ることができる。フロントエンドの取り組みは、売上の増加等、実績や効果が定量的なデータにより評価しやすいが、バックヤードの整備は実績や効果が見えにくい。

また、業務を再構築していく過程において、新たな業務プロセスに最適となるよう、組織体制も変更する必要が生じてくる。リコー、三洋電機（ソフトエナジーカンパニー）、たねや等においては、業務プロセスの見直しから業務システムを再構築し、新たな業務プロセスに最適な組織体制を敷いている。これらの企業では、継続的な業務改善活動や IT を活用したナレッジ共有等、現場とのコミュニケーションの重要性が認識されている。

2.1.3 2002年のEC/e ビジネス推進動向

EC/e ビジネスの各種ビジネス・モデルについて見みると、おおむね次の傾向が見られる。

e 小売モデルは、「クリック・アンド・モルタル」戦略が不可避であるという最も顕著な例となりつつある。実店舗がなければ、e 小売モデルはうまく機能しない。既存企業で、既得の評価/ブランドによって顧客の信用をマーケットシェアに転換したり、既存の物流・調達ルートを新たな販売チャネルと結び付けることが可能な場合には比較的優位に立つことができる。

⁵ 事例調査結果は、「第 6 部 内外企業の e 改革実態」参照。

BtoB マーケットプレースの仲介モデルについては、マーケット・セグメントや製品によって大きな違いがあり、多種多様なサービスの提供が可能であることが分かる。しかし、現在の厳しい淘汰が今後も続くため、1つのマーケット・セグメントの中で生き残れるのは極わずかに過ぎないというのが一般的な予想である。もう1つの結論は、第二の波においてマーケットプレースを構築する既存企業が有利であり、また、クローズド・マーケットプレース（参加者限定 EMP）の方がオープン・マーケットプレース（オープン EMP）に比べて優位であるということである。その良い例が化学製品の EMP である ChemConnect である。同社は、比較的設立年数の浅いマーケットプレースの買収を進めた結果、2003年1月には世界150カ国9000社の参加企業を得て、取引額が倍増し、50億ドル以上に達したとしている。また、日本においても、フーズインフォーマーや e2open のようなユニークな付加価値サービスで成長あるいは、生き残りをはかる優良 EMP もみられる。

2.2 海外 EC トレンド

2.2.1 米国「EC/eビジネス」の現状

2002年、米国のIT投資は、「バック・ツー・ザ・ベーシクス (Back to the Basics) = 基本に還る」といわれた。IT分野での投資規模が微増、あるいは横ばいを続ける中で、投資先が選別され、既存インフラの活用と次期アプリケーションへの先行投資の傾向が顕著であった。こうした傾向は日米ともに共通で、ハードウェア投資や人件費が削減される一方で、特に米国ではビジネス系アプリケーション、セキュリティやネットワーク管理用のインフラ・ソフトウェアといった既存資産を活用して短期の投資回収が可能な分野への重点投資の傾向が見られた。特に電子商取引 (EC) 分野では、2000年3月のネットバブル崩壊以降の初期ドットコム BtoC・EC企業の淘汰、2001年の e マーケットプレイス (EMP) を中心とする BtoB・EC 企業の選別、さらに2002年の通信系インフラ企業の破綻劇 (WorldCom 等) に見られる金融パブル清算により、事業者の“清算”が一巡した。

こうした厳しい企業選別・淘汰の一方で、一般消費者を対象とする電子商取引 (BtoC・EC) は2001年末以降、着実な回復・成長を遂げている。2002年の北米のオンライン小売り上げは月間67億ドル前後の高額で推移し、米国では通年で前年比41%増と、増加率にして前年比倍増した。米国では、インターネットユーザー数自体も2002年を通じ1億6000万人に達したと推計されており⁶、特にインターネット接続可能な人口の50~60%がオンラインショッピングを経験するなど、消費者のEC利用の拡大が続いている。ホリデーシーズン (11-12月) には、オンライン小売の成長率が一般小売店の成長率をしのいだとの報告もある⁷。旅行・予約仲介市場の伸びは変わらないなど、BtoC・ECは定着したといえる。

同時に、企業間の電子商取引 (BtoB・EC) においても、その傾向はほぼ明らかとなった。e マーケットプレイス (EMP) の仲介モデルは、マーケット・セグメントや製品によって大きな違いがあり、多種多様なサービスの提供が可能である。しかし、企業間取引 (BtoB) においては取引自体が業種・業態による商慣習や特性を色濃く反映しており、こうした特性への考慮なしにネット上で新規に取引関係を結ぶことは稀である。第三者仲介モデルは淘汰され、新規流通経路の提供、サプライチェーンの再構築支援、といった付加価値提供にEMP事業者は事業の活路を見出している。コストや手間がかかることからプライベート e マーケットに対する関心は低下しており、2002年に1200程度存在するとみられるEMPは、2005年までに1業種3、4社、総計50~100程度に集約されると見られている⁸。2002年においてはパブリック e マーケットを有する BtoB コンソーシアム (企業連合) が、汎用品取引や他業界との連携によって中心的な役割を果たした。

⁶ Nielsen Net Ratings

⁷ National Retail Federation (NRF)

⁸ Forester Research (2002)

2.2.2 米国事業者の動向

2002年度、電子商取引推進協議会のビジネス改革ワーキンググループでは、(財)社会経済生産性本部との協賛で「米国 EC/e ビジネス・マネジメント研究調査プログラム」を実施した。米国ではすでにネットはビジネスの中に深く組み込まれ、e ビジネスの「e」が落ちる(日常ビジネスである)といわれる状況の中で、米国特有の日本との相違が見られる。

2.2.2.1 最終顧客パフォーマンスへの志向

米国の EC/e ビジネスでは、官民学を問わず、プロセスではなく、最終受益者(顧客)へのパフォーマンス向上を目的としたサービス中心の活動が行われている。ボルチモア市のCitiStatは、犯罪防止を目的としたニューヨーク市警察の Comstat Program をもとにスタートし、市政向けのプログラムとして展開してきた。市の意思決定プロセスやコールセンターと連動し、市民からの苦情をデジタルマップ上にマッピングして即応している。

民間企業ではこうした傾向は明白であり、すべての活動は手段・プロセスではなく、あくまで結果=最終顧客への付加価値提供が目的である。ソフトウェア・ベンチャー企業では、製品売り切りではなく、利用料やサービス対価で収益をあげるビジネスモデルへと転換しており、自社を生産者ではなくサービス業と位置付けている。

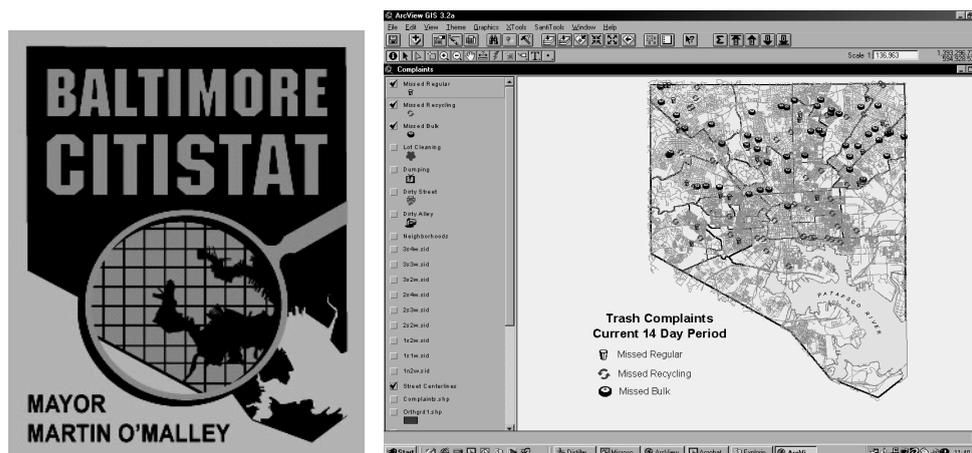


図 2-9 ボルチモア市 CitiStat

2.2.2.2 オン・ゴーイングな取り組み姿勢

米国企業の特徴は、改善しながら進める「オン・ゴーイング」な取り組み姿勢にある。既存店舗企業の中でのオンライン活用(クリック&モルタル)の優良銀行 WellsFargo は、その先端的な印象とは裏腹に、EC へは実に現実的な対応をしている。同社は、インターネットを既存サービスのデリバリー手段、マーケティングの一チャネルとしてはっきり位置付けており、また、金融分野の顧客特性を明確に把握・対応している。つまり、金融の顧客は、「探索」ではなく「迅速な手続処理」を求めており、Amazon.com の利用者とは目的やニーズが異なるとの認識である。こうした知見を獲得した後、モバイル・バンキングサービス・プロジェクトは2年で閉鎖したとのことであった。

2.2.2.3 “次世代ビジネス”への基盤作り

米国では提供技術をプラットフォームとし、その機能サービスへの対価により継続的に収益をあげる“ボトルネック”あるいは“プラットフォーム”ビジネスが着実に展開されている。こうした企業は、いわばEC/eビジネスのインフラストラクチャー企業であり、顧客企業の繁栄とともに自社も栄える ASP モデルである。世界企業 VISA にセキュリティ認証システムと提供する Cyota 社は、1999年に創業したベンチャー企業である。同社では、インターフェース統一とセキュリティの高いプラットフォームの統一をオブジェクト指向技術で実現し、カード決済会社ごとのニーズの総意をモジュールとして開発した。このシステムは VISA カードが推奨する 3D セキュアに対応しており、VISA は 2003 年 4 月よりカード発行会社に使用を義務づけている。また、中堅小売企業向け小売 EC サイト構築・運用を手がける Kurant など、いずれも顧客の顧客基盤が広がり、顧客のビジネスへの同社システムの組み込みが深まれば深まるほど顧客からの依存度が高まり、成功するモデルである。

米国では、表層での IT 不況の中、EC/e ビジネスにおけるインフラ或いはボトルネック・ビジネスへの企業の着実な展開が広がっている。⁹

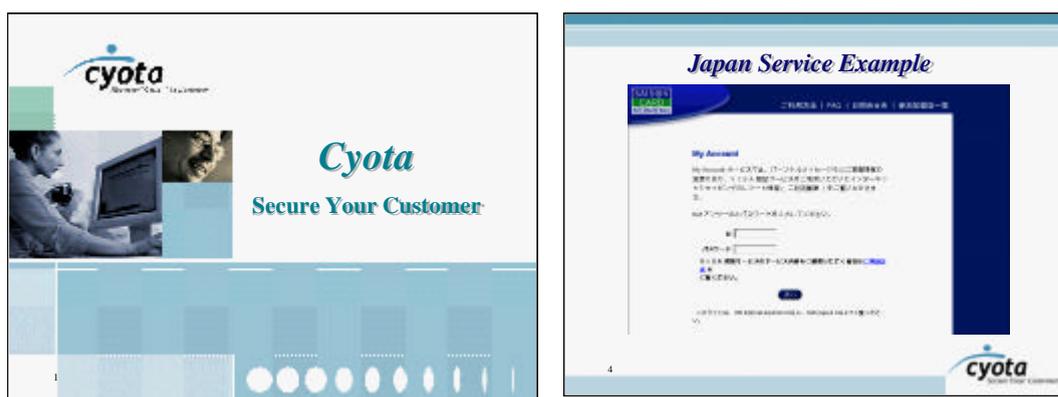


図 2-10 セキュリティ認証ベンチャー企業 Cyota

⁹ 別冊資料「EC/e ビジネス改革 海外調査報告集」Ecom 2003.3 参照

2.3 国内 EC トレンド

2.3.1 EC/e ビジネスを取り巻く環境

2002年度、日本においても不況下でのIT投資見極めムードの中、EC/eビジネスへの期待感は低下したといえる。その一方で、決算ごとに過去最高益を更新する”勝ち組”優良企業が定着するなど、構造変動期を思わせる企業ごとの明暗が明らかになった。優良企業のEC/eビジネスの活用は、グローバルに洗練されており、また、IT導入それ自体を目的とせず、個々の企業の組織・企業体質（所謂「企業のDNA」）の改革に成功している。

2002年、日本のインターネット利用人口は5900万人を超え¹⁰、携帯電話・PHSを含むインターネットの個人利用率は67.2%に達した¹¹。また、電子商取引の利用経験も19.2%と着実に増加している。BtoC・EC市場では、年間一万円以上の購入者層が定着し、10万円以上の高額購入者も拡大していることから、実質的な消費へとBtoC・ECが定着してきていると考えられる。

特にブロードバンドの加入者数はDSL(Digital Subscriber Line)を中心に急増し、一般家庭における月間インターネット接続時間も12.3時間から17.2時間へと急増した。その結果、対消費者のコミュニケーションにおいても、動画、音声などマルチメディアを活用したサービスなど、より深いサービス提供を行えるようになってきている。

しかし、当面、ECにおけるその効果は、コンテンツの充実よりも常時接続による簡便なショッピング環境による一般ECユーザーのすその拡大にあると見られる。コンテンツ・ビジネス自体は収益モデルと著作権保護に決定的な解決策を見出しておらず、ホームデバイスの新規展開によるユビキタス環境¹²の普及に向けたビジネスモデル探索初期にあると思われる。

今後の企業の変化に影響を与えるインターネット技術としては、ブロードバンド化、無線LAN、RFID(Radio Frequency Identification)等のモバイル技術の進展、仮想私設通信網(IP-VPN: IP-Virtual Private Network)を挙げることができよう。

2002年度、ビジネス改革ワーキンググループでは、「EC/eビジネス改革モデル調査」(以下、「アンケート調査」と略記)として6100社対象のアンケート調査を実施し603社の回答を得た。

その結果をみると、今後、ブロードバンド化により企業の変化が期待されるものとしては、営業・販売が最も高く、次いでBtoC・BtoB販売、BtoB調達、調達の順となっている。また、モバイル技術の発展により企業の変化が期待されるものとしては、営業・販売が最も高く、次いで物流、BtoC・BtoB販売となっている。さらにIP-VPNの導入では、営業・販売の変化への期待が最も高く、次いで生産、BtoC・BtoB販売となっている。営業・販売では、営業拠点間のネットワーク回線にIP-VPNを導入し、Mbpsクラスの回線強化や拠点ごとに異なるアクセスラインを選択することによる低コスト化が期待されている。

¹⁰ Nielsen.Netrating 2003.1推計

¹¹ 野村総合研究所「情報機器やサービスの利用に関するアンケート調査」2002.11

¹² ユビキタス：遍在する。どこにでもあるとの意。ネットワークに接続するデジタル・デバイスの多様化に伴い、どこでも、いつでもコンピュータに接続している環境を指す。

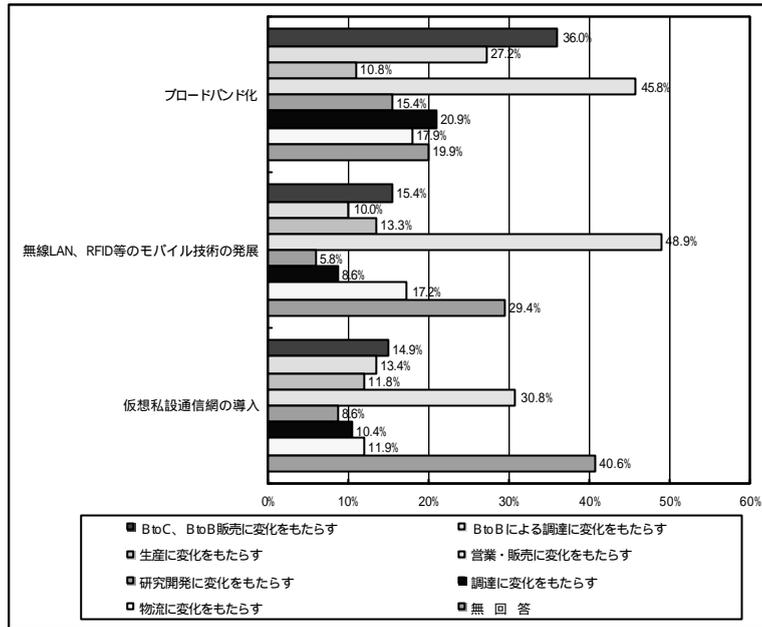
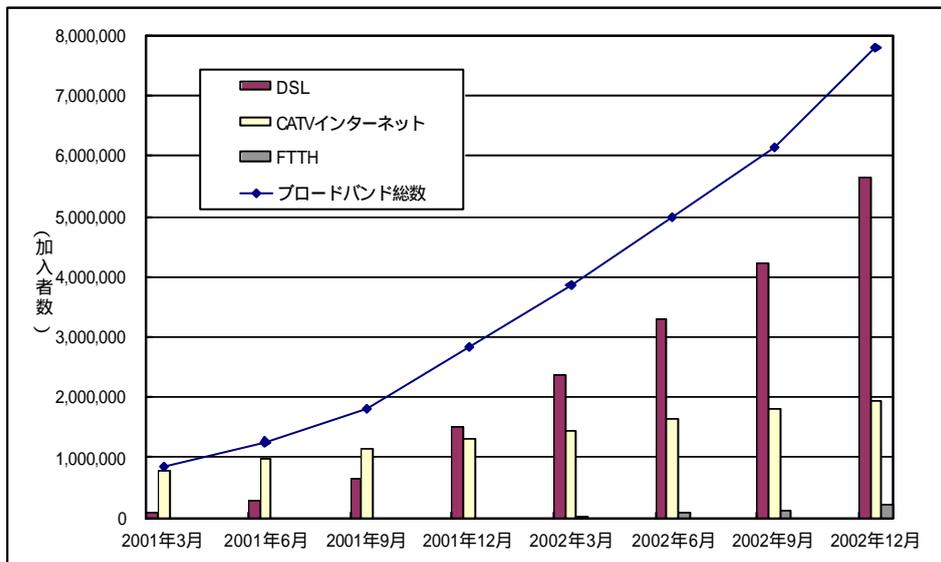


図 2-11 今後の企業の変化につながると予想・期待されるインターネット関連技術



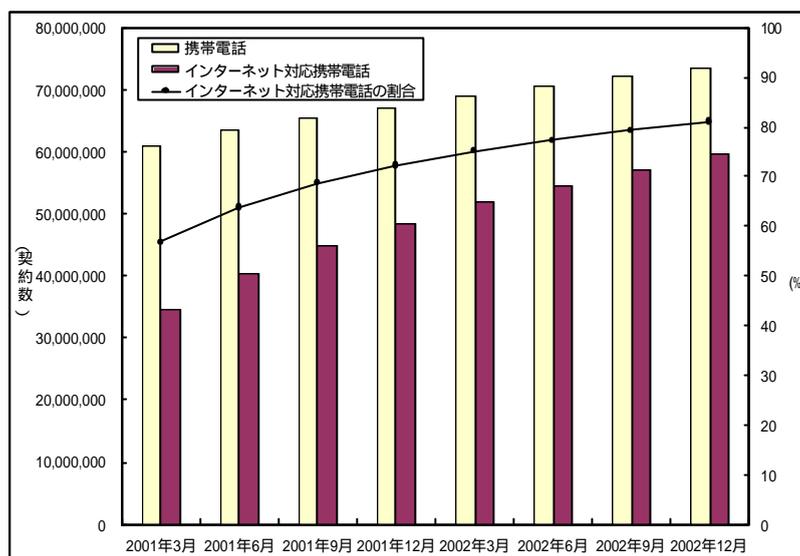
出所：各種統計より作成

図 2-12 ブロードバンド加入者数の推移

また、携帯電話の契約数は7,000万を超え、インターネット対応携帯電話の割合も80%以上に達する中で、ユビキタス社会の到来に向けて、さまざまな企業がインターネット接続対応の携帯電話向けコンテンツを提供している。

携帯電話の主な特徴として、利用者が時間と場所を問わず、「いつでも、どこでも」利用する

ことが可能であり、リアルタイム性が高いコミュニケーションツールであることが挙げられる。そのため、企業側では、携帯電話によるインターネット接続を「ジャストインタイム」のチャネルと捉え、商機を逃さないよう活用している。例えば、サービス業界、小売業、金融業界等では2000～2001年頃から情報提供や予約・販売等を手がけ始め、コンテンツの充実を図っている¹³。



出所：社団法人電気通信事業者協会統計より作成

図 2-13 インターネット接続対応携帯電話の契約数の推移

製造業においては、キリンビバレッジがインターネットを活用した缶コーヒー向けキャンペーンを実施している。同社のキャンペーンは、エントリー総数（応募総数）の半分以上は携帯電話からのインターネット接続であり、携帯電話を本格的に活用したマーケティングとしては、ユニークな取り組みであった。

2.3.2 BtoC：顧客指向のEC/e ビジネスへ

ネット専業の世界では、「ネットワーク効果¹⁴」が働きやすいといわれている。実際、BtoC 分野では、電子ショッピング・モールでは楽天、オークションはヤフー、書籍販売ではAmazon など、1人勝ちの勝ち組とその他大勢との業績差の拡大、所謂「一強他弱」が明確になった。

例えば、電子モール分野では、楽天が認知度95.7%、利用度72.2%で、2位のヤフーの認知度95.1%、利用度17.7%に大きく差を広げ、その他3位以下を決定的に引き離している¹⁵。楽天では無名店舗を多く含む8300の店舗が、約250万点（2002年4月時点）の商品を展開しており、店舗への販売ノウハウ・コンサルティング（「楽天大学」）や店舗運営者間の協力醸成に力をいれ

¹³ 「第6部 内外企業のe改革実態」参照。

¹⁴ ネットワーク効果とは、米マサチューセッツ工科大学のフィッシャー教授が提唱。利用者数が増えれば増えるほど、利用価値が高まっていく効果のことをいう。

¹⁵ 「ECサイトランキング調査」日経ネットビジネス 2002.5

ている。一方、ヤフーの「Yahoo!ショッピング」は、知名度の高い店舗を中心に 180 店舗 110 万アイテム（同時期）を提供しており、ポータルサイト利用者からのユーザー誘導に力を入れている。寡占状況の中で、経営・マーケティング戦略の明確な差別化によるすみわけが進展しており、こうした傾向は、他の分野でも同様である。

2002 年度アンケート調査をみると、BtoC サイト設立による効果の高かったものとして、「新規顧客の獲得」と「認知度・知名度の向上」を挙げる回答が多い。特に「クリック&モルタル」型の企業では、インターネットを顧客へのチャネルの一つと捉え、コミュニケーションの強化、利便性（コンビニエンス）の強化、付加価値商品・サービスの提供、といった利用者の利便性への訴求に注力している。特に大企業では、低価格等のコストに係わる戦略をとっているわけではなく、マルチチャネル化による顧客対応を実施している。

アンケート結果によると、300 人未満の中小企業では、BtoC サイト設立が「顧客満足度・ロイヤリティの向上」、「認知度・知名度の向上」に効果が高かったとの回答が多く、インターネット活用の成果が表れてきていることがうかがわれる。一方、BtoC サイト設立が「新規顧客の獲得」には期待はずれであったと回答する企業も多い。これはインターネット内の情報が膨大な量になるにつれて、自社の商品情報をターゲット顧客に見てもらうために、かなりの工夫を凝らさなければならなくなったということの意味している。ブランド力のない中小企業では、マーケティング上の工夫が必要である。

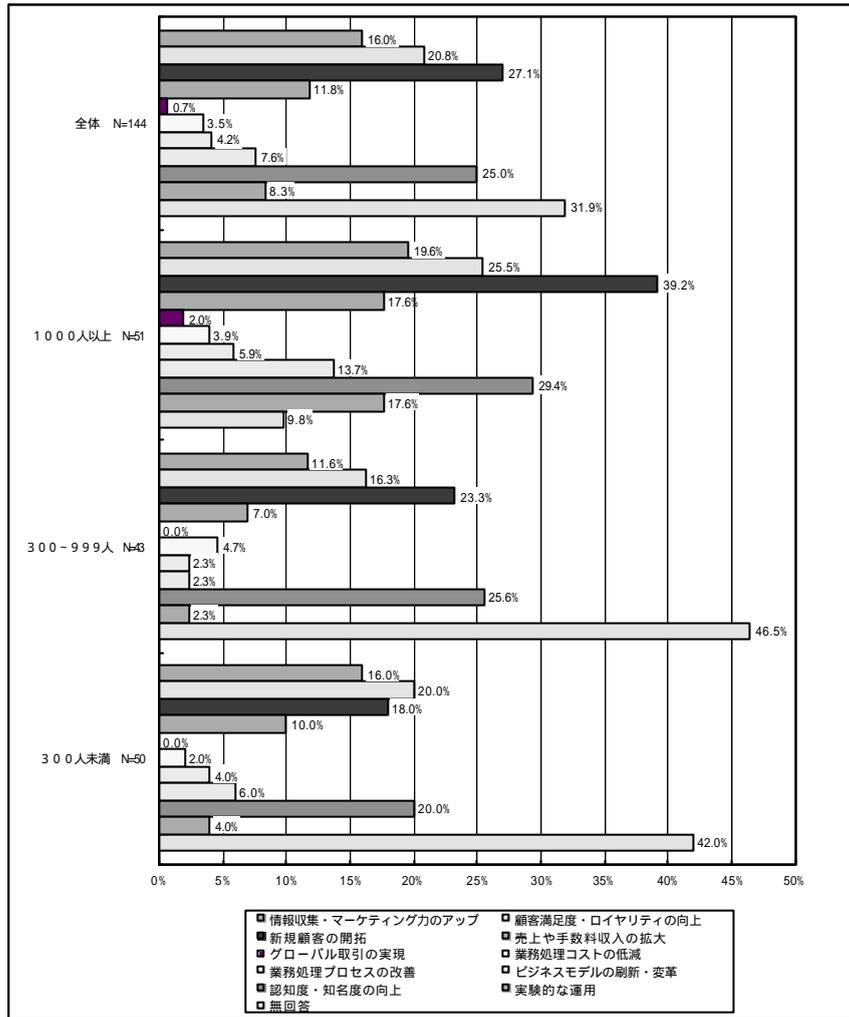


図 2-14 B to Cサイト設立による効果の高かったもの

2.3.3 BtoBおよび社内インフラでの「e」活用

IP プロトコルを活用したVPN サービスは、BtoB や本社-支店間接続等の社内基盤インフラとして普及期に入ってきた。国内アンケート調査の結果においても、IP-VPN が BtoB や社内インフラとしてさまざまな局面で企業の変化につながるものと期待されている。

BtoB 取引や企業間にまたがるSCM(Supply Chain Management)は、特定企業間で実施することが多いため、従来は専用線を介して実施していたものであるが、コスト的に安価であるIP-VPN サービスを利用する事例が増えている。例えば、自動車業界のJNX(Japanese automotive Network eXchange)もこのセキュアなIP網によって構成されている。

2002 年は、この企業間のインターネット網が消費者のために利用された年でもあった。2001 年 9 月の BSE 騒動をきっかけとして取り組まれるようになった食品の「トレーサビリティ」である。これはトレース（追跡する）とアビリティ（可能性）をあわせた言葉で、生産・加工・流通等のフードチェーン各段階での企業間連携によって食品とその情報を追跡できる仕組みのことである。

インターネットや IC タグを活用したトレーサビリティ・システムの導入により、食品事故が発生した場合の製品回収や原因究明を迅速におこなうことが可能になる。これは牛肉だけでなく、野菜、加工食品、養殖水産物など様々な食品分野で取り込まれつつあり、消費者は売り場のバーコードスキャナーや自宅のパソコンからインターネットに接続し、ラベルのアドレスを入力することで、食品の履歴を知ることができるというものである。企業経営の効率化のためだけでなく、最終消費者への安全性の保障という側面からのインターネット利用でもある。無線ICタグ(RFIDタグ)を活用した商品追跡システムは今後も衣料、書籍など広く「モノ」の流通にかかわる広範な分野での活用が期待される。

また、IP-VPN を 1 企業の社内インフラとして活用する事例も多い。IP-VPN は、セキュリティが確保されたインターネット環境において、支店間接続やリモートアクセスを実現するものであり、ナレッジ共有の重要性が認識されている現在において、営業、販売等の業務シーンで利用され始めている。社外から社内にもリモートアクセスする手段として、無線 LAN の利用も進みつつある。これは、駅、ホテルをはじめとして、ビルのロビーやコンビニ、ファストフードなど、外出先で気軽にインターネットにワイヤレスで接続できる環境を整えるという動きが広まったことを受けたものである。現在のところ、無線 LAN やリモート印刷は実験段階のものもあり限定的なサービスに留まっているものの、パソコンを持ち歩くワークスタイルの定着とサービス利用方法の認知が広まることで、外出する個人のリモートオフィスがあちこちに実現できることとなる。「e」化によりワークスタイル変革と業務効率化が同時に成される取組みの一つであるといえるだろう。

このように、BtoB でのインターネット活用は、単なる従来ネットワークのインターネット利用への切り替え・活用に留まらず、他の技術と連携した複合型にシフトしながら、バリューチェーンの各機能を効率化するという動きに変わりつつある。

2.3.4 法整備

著作権保護、セキュリティ等については、依然として EC/e ビジネスに関する制度整備に期待する声は多い。今年度アンケートによると、7 割以上の企業が、著作権保護、セキュリティ等について、依然として EC/e ビジネスに関する法整備の不十分であると回答しており、EC/e ビジネスをめぐる法律が企業に浸透するための施策の必要性がうかがえる。

経済産業省では、民法をはじめとする関係する法律の解釈を示した「電子商取引等に関する準則」を策定・公表しており、実業務の現場への浸透を図ろうとしている。また、個人情報保護等に関するガイドラインの策定、業界団体の活用による民間レベルでのルールの整備等の取り組みによって、電子商取引をめぐる法制度に関して企業からの理解が促進されるものと期待される。

また、IT 基本法に基づく e-JAPAN 計画を核として、政府による電子商取引推進のための環境整備が図られている。具体的な法整備の動向として、IT 書面一括法、電子署名法、電子契約法、さらに消費者保護に関しては、特定商取引法、電子消費者契約等に関する民法特例法等が制定されている。

表 2-1 電子商取引に関する法

法律の通称 (正式名称) 施行時期	内容	ビジネスへの影響
IT 書面一括法 (書面の交付等に関する情報技術の利用のための関係法律の整備に関する法律) 2001 年 4 月	企業が顧客に対して紙で交付することを義務付けている書面を、電子的手段で代替することを認めた法律。 証券取引法、訪問販売法、旅行業法等 50 の法律が対象。	紙による交付ではなくなるため、取引効率が向上する。 電子データでの提供により、検索性に優れており、企業側、顧客側とも利便性が高まる。
電子署名法 (電子署名および認証業務に関する法律) 2001 年 4 月	電磁的記録(電子文書等)は、本人による一定の電子署名が行われているときは、真正に成立したものと推定する。 認証業務に関し、一定の基準(本人確認方法等)を充たすものは国の認定を受けることができることとしている。	具体的な認証法が規定されているのではなく、法的な安全性確保が目的。特に契約書等の重要な電子書面においては、電子署名を利用することにより、有効に活用される。 また、新たな電子認証ビジネスの事業化が図られる。
電子契約法 (電子消費者契約および電子承諾通知に関する民法の特例に関する法律) 2001 年 12 月	電子商取引等における消費者の操作ミスの救済(BtoCの電子契約で、消費者が申込みを行う前に、申込み内容等を確認できる措置) 電子商取引等における契約の成立時期の転換	電子契約において、欧米諸国と同様な到達主義が採用され、データ交換の受発信に法的解釈が与えられた。 これにより、国内はもとより海外とのグローバルな電子商取引も促進される。
特定商取引法 (特定商取引に関する法律) 2001 年 6 月	消費者保護のために、訪問販売や通信販売(インターネット通販を含む)等を行う事業者を規制する法律。 インターネット通販(インターネットオークションを含む)では、事業者に対し、価格、代金の支払時期と方法、商品の引渡時期、返品可否等、広告表示が義務付けられている。商品の性能、品質、効能等に関して、誇大広告が禁止されている。	インターネット通販においては、パソコンの誤操作、消費者が意図しない申込等に起因するトラブルが増加しており、事業者には本法律の遵守し、消費者に対しわかりやすく情報を表示することが求められている。 インターネットオークションでは、消費者が容易に事業者になることができるが、個人であっても、業者に該当する場合、本法の規制対象となる。

第3部

EC/eビジネス活用事業者の詳細分析

3 EC/e ビジネス活用事業者の詳細分析

第3部は、ビジネス改革・ワーキンググループ（WG）のメンバー自身によるEC/e ビジネス事業環境および事業者動向に関する詳細分析である。

本WGでは2002年度、基礎調査として「国内EC/e ビジネス改革モデル調査」「欧米EC/e ビジネス改革モデル調査」を実施した。第3部の分析は、このうち前者のアンケートデータを基礎とし、事例調査や一般公開情報を活用して事業者の実態を多方面から分析したものである。

その目的は、現在EC事業を展開する事業者および「e」を活用して事業・企業組織の高度化・効率化に努める事業者のさらなる発展の参考とし、また、今後EC/e ビジネスに参入あるいはそれを活用しようとする事業者の活動の促進を図ることにある。

本年度は、過去4年間の蓄積によるBtoC事業者、BtoB事業者の分析に加え、EC/e ビジネスによる企業の組織・構造改革実態についても、本格的検討を行った。以下の5つの視点から、収集データを深化・分析している。

- 1．e改革、BtoC、BtoB ビジネスモデルの整理・分析
- 2．ECサイトにおける経年比較分析
- 3．BtoC、BtoB 成功企業の傾向の抽出と比較分析
- 4．e改革企業の成功モデル分析
- 5．BtoC・ECの「決済」：eインフラの事業と活用～その変遷と実情

こうした詳細分析により、特に我が国EC/e ビジネス活用事業者のビジネス展開形態、促進ノウハウを明らかにし、また、経年変化を見ることでその発展段階を考察した。さらに成功要因を抽出することで、実態調査を超えた知見の発見・提示にいたることができたと考える。

3.1 e 改革モデル、BtoC、BtoB ビジネスモデルの整理・分析

本章では、2002 年度アンケート調査で回収した 603 サンプルおよび個別企業インタビューの調査結果から、e 改革モデル、BtoC ビジネスモデル、BtoB ビジネスモデル、の3つの視点から整理・分析を行った。

3.1.1 e 改革モデルの整理・分析

3.1.1.1 e 改革モデルの分類

e 改革モデルは、自社あるいは自社をとりまく業界構造の改革、および売上・利益・市場シェアの拡大等が目的である。ドットコム・ブームを超えて、これまで日本の企業はeによる既存のビジネスモデル（事業構造）を強化していたが、最近は既存ビジネスモデルの解体と再構築という形で変化が見られるようになった。

本節ではこうした変化を踏まえ、アンケート調査および個別企業インタビューの調査結果から、日本企業における「e」によるビジネス改革モデルのパターンと企業の事業・組織における「e」による改革の内容を以下のように分類した。

表 3-1 ビジネス改革パターン

No	パターン	内容
1	全社一斉改革型 : 課題解決型	弱点克服型の e 改革
2	全社一斉改革型 : 優位性構築型	事業の優位性を伸ばす e 改革
3	全社一斉改革型 : 1 と 2 の複合型	弱点を克服かつ事業優位性を伸ばす
4	個別テーマ対応型 : 課題解決型	弱点克服型の e 改革
5	個別テーマ対応型 : 優位性構築型	事業の優位性を伸ばす e 改革
6	個別テーマ対応型 : 1 と 2 の複合型	弱点を克服かつ事業優位性を伸ばす

表 3-2 企業の事業・組織における e による改革の内容

e 活用の視点	目的および内容	代表的な事例
ビジネスドメイン	ビジネスドメイン e 変革	バリューチェーンの逆転
	業界構造 e 変革	物流・流通の中抜き
フロントエンド	販売チャンネルの e 化	EC (BtoC、BtoB 販売)
	営業活動の e 化	CRM、SFA、e 広告
バックヤード	取引プロセスの e 化	BtoB 調達、EDI、SCM
	社員教育の e 化	e ラーニング
	経営・業務の e 化	ERP、KM

3.1.1.2 e改革モデルの代表事例

本節では国内でeの活用により成功を収めている特徴ある企業を代表事例として抽出し、その傾向を前節で類型化したものにあてはめ分析した。抽出した企業は各々固有の特徴があるが、事業展開上の課題と優位性、担当部署の役割と責任(体制) 改革のゴール(目標)を明確にし、改革にあたったという点が共通している。これらの企業は、コミュニケーション(顧客・対内・対外)の活性化、会社・事業の組織・構造転換、をとげ、商取引・事業におけるさらなる高成果をあげている。

表 3-3 e改革モデルの代表事例^注

No	パターン	企業名	経営改善モデル	おもなe改革概況	おもな効果
1	全社一斉改革・課題解決型	たねや	全社的な業務改革	BtoC,CRM, HP情報提供	売上・販路拡大,顧客サービス向上
2	全社一斉改革・優位性構築型	三洋電機	対外的コラボレーション構築,社内コラボレーション強化	CRM,SCM,ERP,調達情報収集	組織改革,経営効率化,他社との関係強化
3	全社一斉改革・複合型	リコー	業務改善	BtoB販売, BtoC,CRM,SFA,SCM, ERP,KM,e 広告,HP 情報提供,e ラーニング,ノウハウ関連	売上・販路拡大,顧客サービス向上,コスト削減,業務効率化 等
4	個別テーマ対応・課題解決型	ヤマエ久野	情報活用による本業強化	BtoB販売,HR情報提供	顧客サービス向上,他社との関係強化
		コクヨ	流通改革,系列協業強化	BtoB販売, BtoC,CRM,ERP,KM, HP 情報提供,e ラーニング	売上・販路拡大,顧客サービス向上,コスト削減,業務効率化 等
		大和証券	情報提供による顧客層拡大	BtoB,BtoC,CRM,ERP,KM,HP 情報提供,e ラーニング,e 関連ノウハウ整備	販路拡大,顧客サービス向上,社内関係強化,コスト削減,業務効率化
		村越パレージ	eプロモーション戦略	HP 情報提供,e 広告,e プロモーション	顧客サービス向上,他社との関係強化
5	個別テーマ対応・優位性構築型	千葉銀行	経営合理化, CRM	BtoB販売,BtoC,CRM, HP情報提供	売上・販路拡大,顧客サービス向上,コスト削減,業務効率化 等
		JTB	クリック&ミル外実現による売上拡大・商品開発	BtoB,BtoC,CRM,ERP,KM,e 広告,HP 情報提供,e ラーニング,ネット広告,コラボレーション	売上・販路拡大,顧客サービス向上,業務効率化,社内外関係強化 等
		アイザ-製薬	情報共有・Eメール営業活動	SFA,ERP,KM,HP情報提供,e ラーニング	業務の効率化,生産性・採利向上
6	個別テーマ対応・複合型	三越	対外的なコラボレーション	BtoB販売, BtoC,CRM,ERP,KM, HP 情報提供,コラボレーション	売上・販路拡大,顧客サービス向上,他社との関係強化,業務効率化

^注 各事例の詳細は、「第5部 内外事業者のe改革実態」を参照。

3.1.1.3 e改革モデルの分析

(1) インターネット(「e」)の活用状況の分析

図 3-1 は、今回アンケート調査した企業のインターネット活用状況を企業規模別に表している。

ホームページによる情報提供が全体で82.4%と圧倒的に高く、中小企業でも活用されている。以下 BtoB 調達、BtoC、BtoB 販売、通信コスト削減の順番で続く。中小企業では、KM、CRM、SFA、SCM のアプリケーションの利用はほとんど見られず、全体として大企業が先行している項目が大半である。しかし、通信コストの削減が中堅・中小企業での活用がやや高く、ホームページと同じように中小企業にとって必要かつ導入しやすいことが本結果になっていると考えられる。

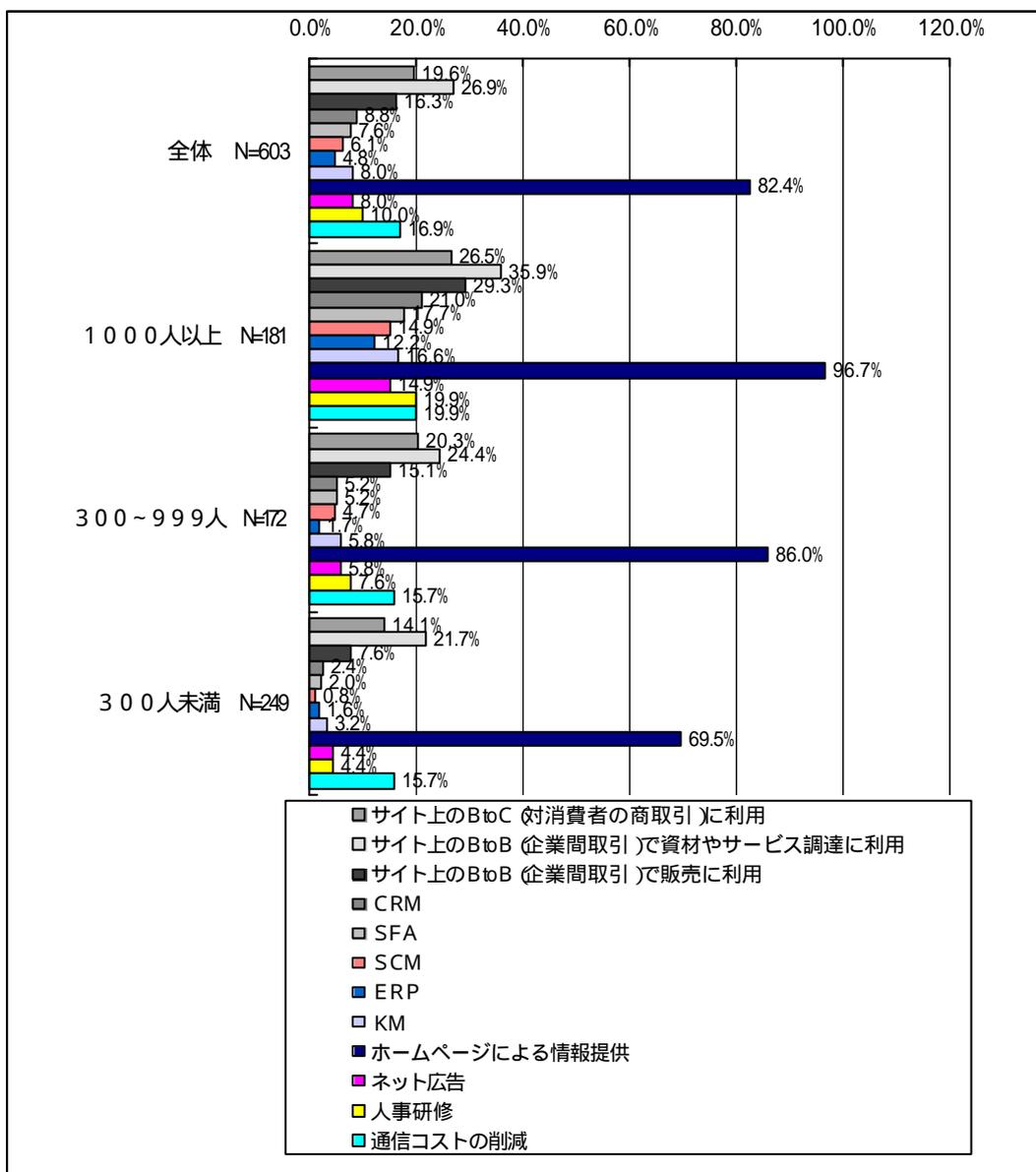


図 3-1 企業規模別 e 活用の概況 (複数回答・その他と無回答除く)

(2) 事業・企業変革とインターネットの分析

図 3-2 は、今回アンケート調査した企業・事業の「優位性構築」における 重要な能力、経営改善手法の導入、重要なインターネット技術、の調査結果を表している。

重要な能力では、現在と今後の設問の回答で共に「顧客対応、サービス力」と「コスト競争力」の項目が上位であるが、将来はやや下降気味である。これに対して「マーケティング力」は今後導入要望の設問で回答が7%と高く、企業が重要視していることがわかる。

経営改善手法の導入では、「マーケティング力」が今後導入要望の設問の回答として 1位であり、次に「顧客対応、サービス力」が挙げられ、今後企業が重要視している項目である。

重要なインターネット技術では、「顧客対応、サービス力」「マーケティング力」の優位性構築において、現在・今後ともに重要である判断される。

一般的に企業・事業の「優位性構築」において、「顧客対応、サービス力」「マーケティング力」が最優先に考えられている傾向であると判断される。

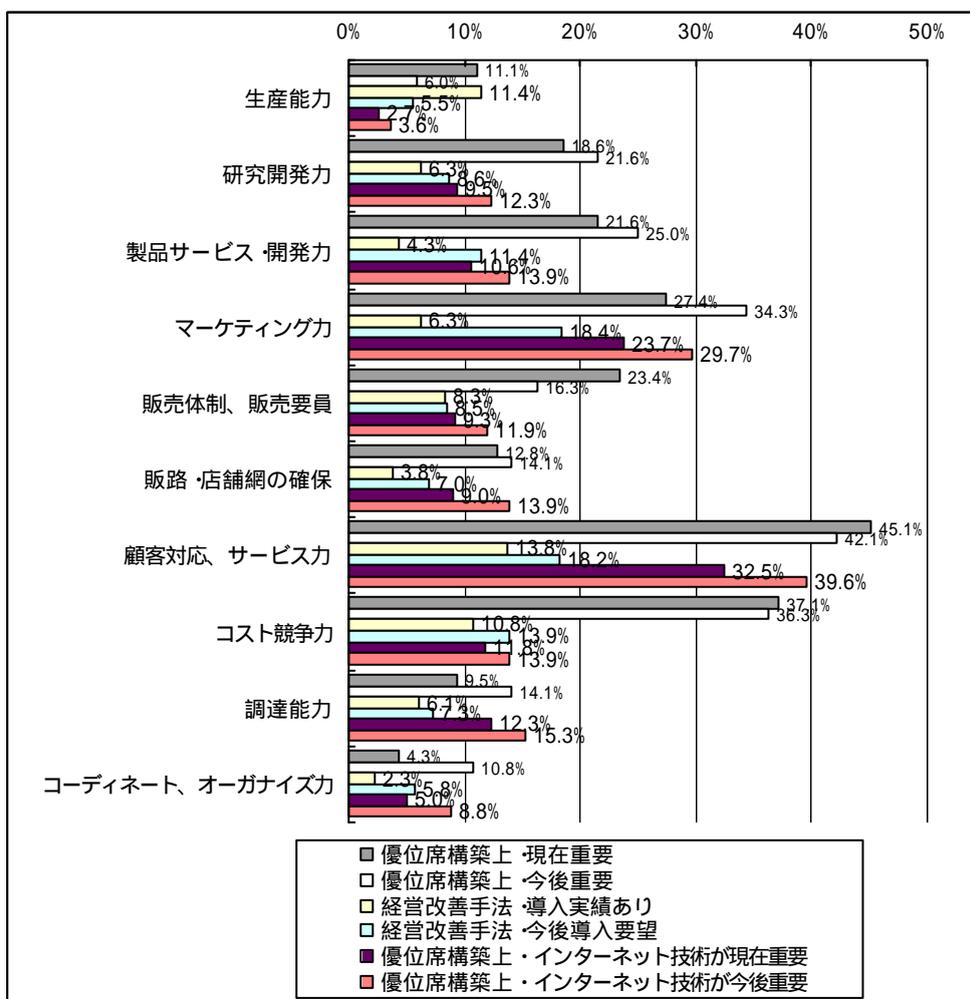


図 3-2 事業・企業変革とインターネット

(3) e改革の傾向

今回のアンケート調査結果からeの活用における傾向として、情報の受発信・コスト削減 EC(フロントエンド系)、アプリケーションの活用等におけるビジネス改革(フロントエンド系+バックヤード系)、コラボレーション(他社との関係強化)という流れに、企業規模が大きいほど進展し、業種による差はあまり考えられないと見受けられる。

国内のeの活用により成功を収めている企業も、例外はあるがこういった段階を経て発展していったものと考えられる。

また、今回の調査から成功した企業における隠れた共通点として「実行」が挙げられる。すばらしいビジョンと戦略をもっているにもかかわらず実行されなければe改革は、成功しない。成功を収めている企業は、焦点を絞って時間と資源を集中させ効果的な実行をしていることも注目される。

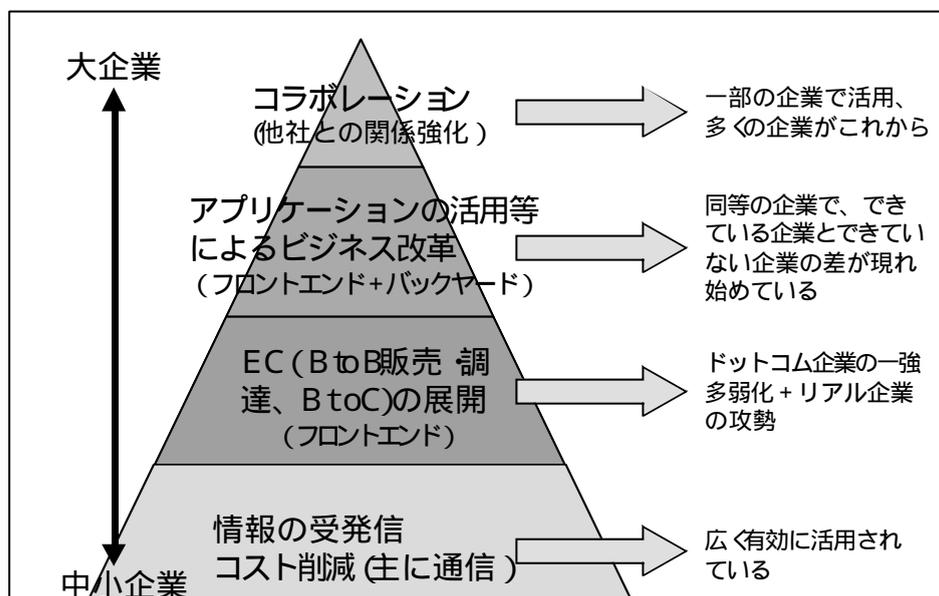


図 3-3 e活用

3.1.2 BtoC ビジネスモデルの整理・分析

3.1.2.1 BtoC の取引形態

BtoC ビジネスモデルの分布は、ここ 2 年ほどで定着してきている。今年度のアンケートでは、BtoC ビジネスモデルについては詳細調査を実施しなかった。ここでは、本ワーキンググループがこれまでの活動の中でとりまとめたものを記述する。

ここでの BtoC のビジネスモデルは、企業と消費者間（BtoC）の取引において、販売によって対価を得るのか、仲介等のサービスによって対価を得るのか等、ビジネスの形態に着目したモデルである。下記分類で有料か無料であるかの別は、消費者から料金を徴収している場合は有料とし、事業者から料金を徴収してしている場合は無料としている。

なお、ビジネスモデルの A から F に属さないモデルは G の「その他」に、ビジネスモデルの A から F の複数を兼ね備えるサイトについては、Z の「複数モデル」に分類した。

表 3-4 ビジネスモデルによる分類

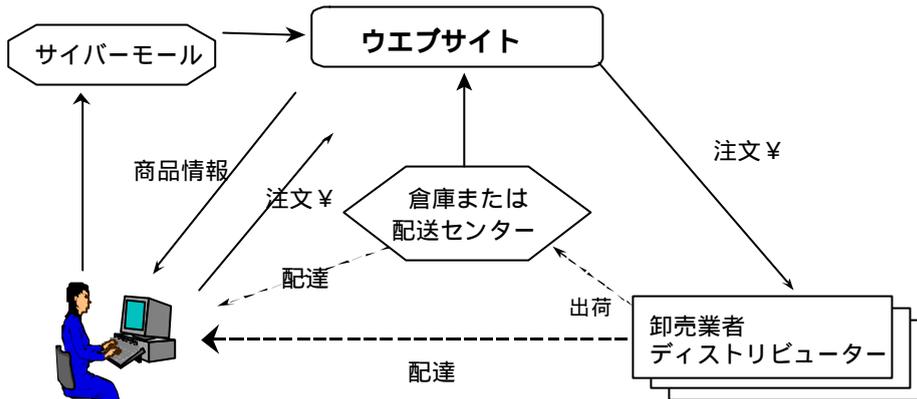
No.	ビジネスモデル
A	商品・サービス販売モデル
B	有料型情報提供モデル
C	無料型情報提供モデル
D	予約型仲介サービスモデル
E	有料型仲介サービスモデル
F	無料型仲介サービスモデル
G	その他
Z	複数モデル

(A) 商品・サービス販売モデル

モデルの特徴：販売サイト・カタログ販売等、特定サプライヤー企業の不特定多数販売先へのネット販売する取引形態

成功要因：わかりやすい商品・サービス、品揃え、素早い顧客対応、商品ユニーク

モデル図

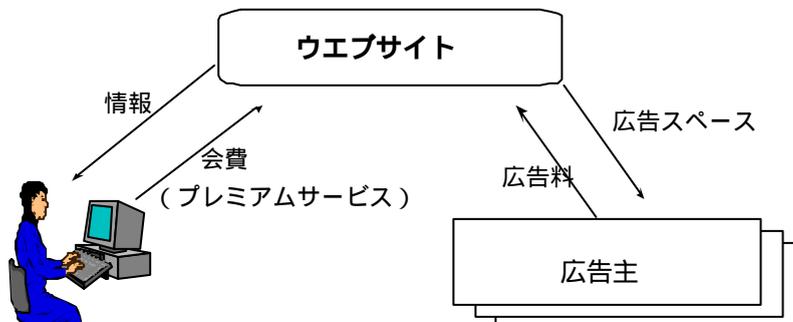


(B) 有料型情報提供モデル

モデルの特徴：消費者・顧客に情報を商品として提供して対価を得る。一定期間の会費を消費者から徴収するタイプ、デジタルコンテンツを提供して対価を得るタイプ等がある。消費者からの課金以外に、広告収入を得るケースが多いことが特徴である。

成功要因：閲覧・操作の利便性、高いセキュリティ、品揃え、早期参入

モデル図

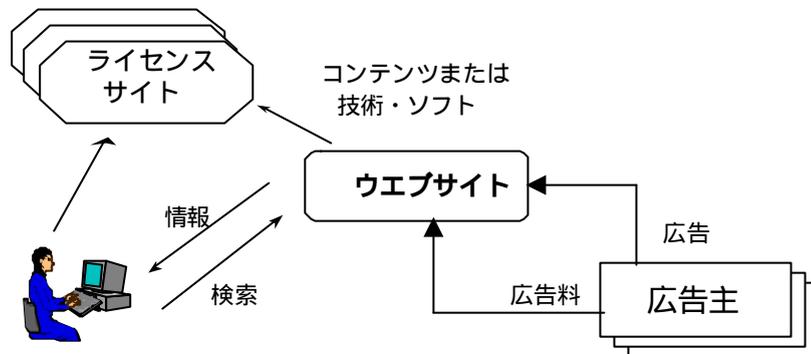


(C) 無料型情報提供モデル

モデルの特徴：消費者・顧客に対しては無料で情報を提供し、広告主や、提携ライセンスサイトから収入を得る。スポーツ等多数の利用者が見込める情報やデジタル地図情報等のライセンス料を徴収できるコンテンツを持っているサイトに多い。

成功要因：高頻度な更新、早期参入

モデル図

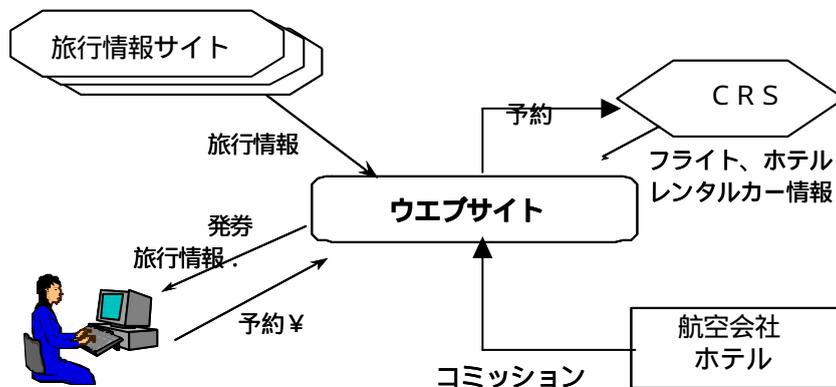


(D) 予約型仲介サービスモデル

モデルの特徴：消費者・顧客に対しては無料で情報を提供し、航空会社やホテルからコミッション（仲介料、会費等）を得る。

成功要因：素早い顧客対応、品揃えの豊富さ、わかりやすい商品・サービス

モデル図

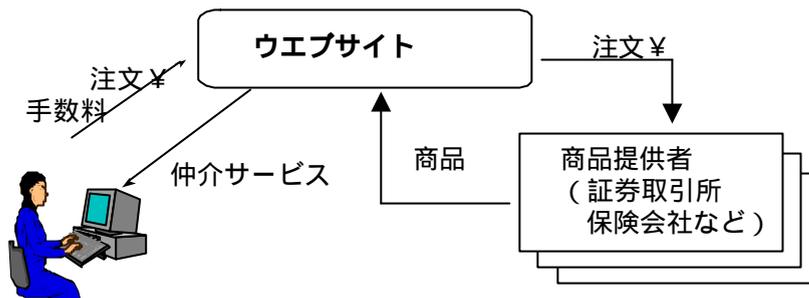


(E) 有料型仲介サービスモデル

モデルの特徴：顧客紹介等の商品取引の仲介を行い、その仲介の対価として消費者、利用顧客から手数料を得る。

成功要因：高頻度な更新、素早い顧客対応

モデル図

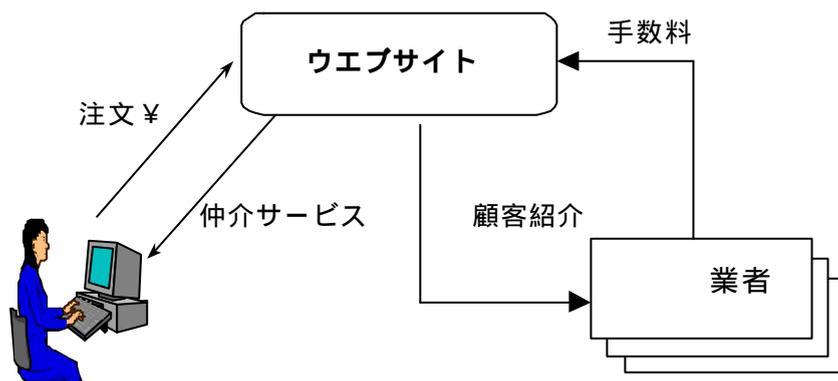


(F) 無料型仲介サービスモデル

モデルの特徴：消費者・顧客と事業者の商取引を仲介し、事業者から紹介手数料を得るモデルである（利用者へのサービスは無料）

成功要因：関連情報の提供、ターゲットの明確化

モデル図



3.1.2.2 BtoC ビジネスモデルの分析

本節では、アンケート調査の結果、BtoC の設問に有効な回答のあった 144 社について分析を行った。

(1) BtoC サイト設立の目的と効果のギャップ

BtoC サイト設立当初の目的は、「新規顧客の開拓」が 53.5%と飛びぬけて高く、以下「顧客満足度・ロイヤリティの向上」「認知度・知名度の向上」「実験的な運用」「売上や手数料収入の拡大」が 30%前後で続く。設立後に効果が高かったものは、「新規顧客の開拓」がトップながら 27.1%にとどまり、現実の効果とのギャップがあったとも考えられる。設立後に効果が期待はずれだったものは、「新規顧客の開拓」「売上や手数料収入の拡大」が共に 18.8%で最も高い。

サイト設立の目的と設立後の効果が最も期待とおりになっているのものは、「認知度・知名度の向上」であるといえる。

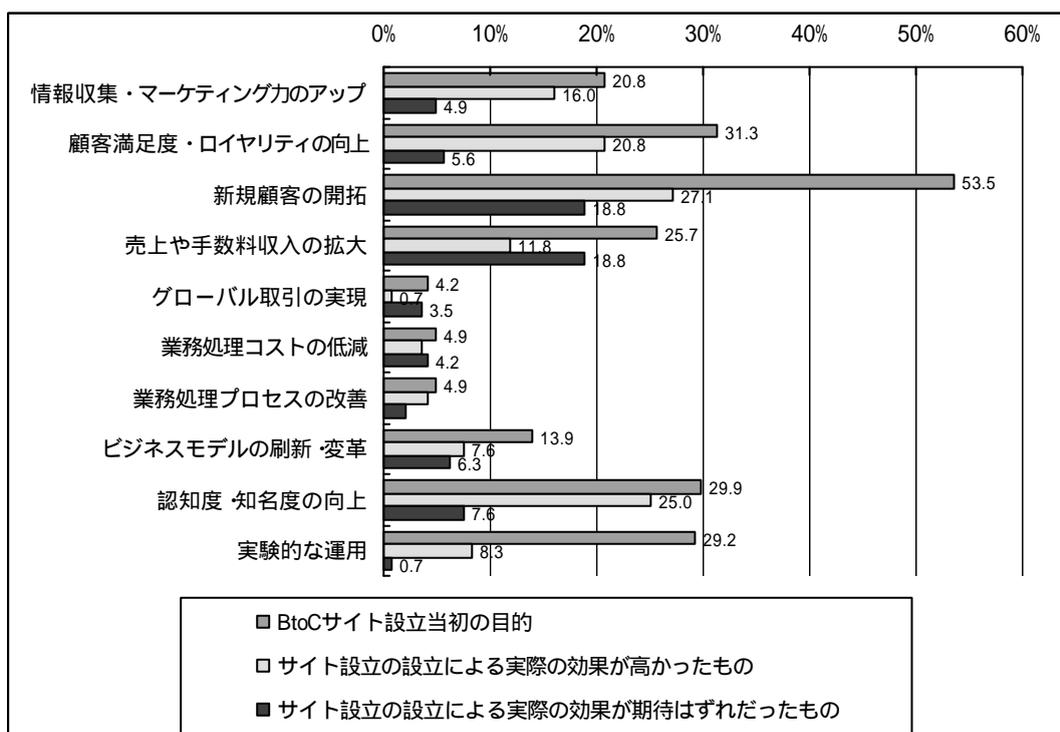


図 3-4 BtoC サイト設立による目的と設立による効果

(2) 現状と今後

BtoC 事業の現状の特徴としては、以下の点が挙げられる。

- 全売上高に対する BtoC 売上高の割合は、約 60%の企業が「1%未満」と低い
- 直近 1 年間の BtoC 事業の損益は、16.7%の企業が黒字で 38.2%の企業が赤字
- 今後 1 年間の BtoC 事業の損益見通しは、黒字 17.4%、赤字 27.1%、損益ゼロ 22.9%と以前赤字が続くと予想される企業が多い。

- 初期投資の回収状況は、56.9%の企業が初期投資を回収していない
しかしながら、BtoC 事業への今後の取り組みは、全体的には『拡大(22.9%)～現状維持(51.4%)』の方向であり拡大するものと見受けられる。

3.1.3 BtoB ビジネスモデルの整理・分析

3.1.3.1 取引形態

e 改革における代表的な導入モデルである BtoB・EC の活用のうち、取引参加主体の数（企業間の取引において、売り手/買い手それぞれの取引参加企業が 1 企業か複数企業を対象とするか）に着目し分類した。

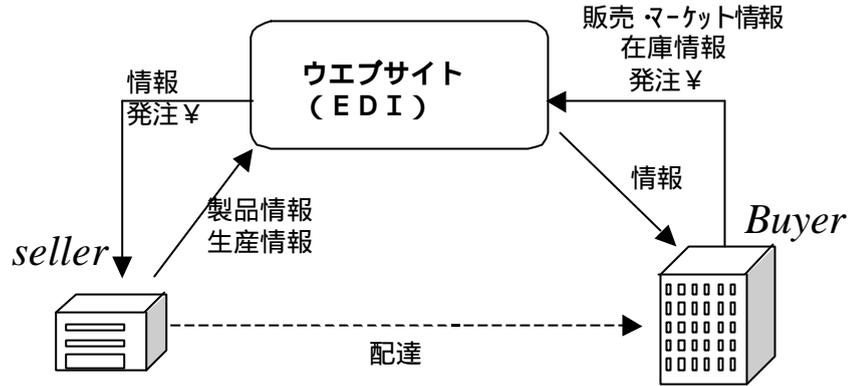
表 3-5 BtoB の取引形態

No	取引形態
A	1 : 1 (特定企業間コラボレーション)
B	N : 1 (BtoB 調達、逆オークション)
C	1 : N (BtoB 販売)
D	M : N (e マーケットプレイス)

(A) 1:1 (特定企業コラボレーション)

モデルの特徴：販売・マーケット情報・生産・情報、共同開発情報を共有し、バーチャル企業を組成する特定企業間のコラボレーション取引形態

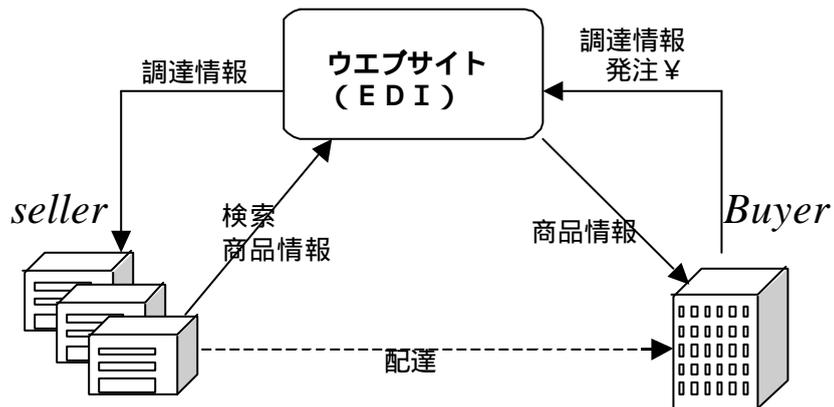
モデル図



(B) N:1 (ネット調達)

モデルの特徴：eProcurement・WebEDI 等・特定バイヤー企業が、複数企取引先から物・サービスを調達する取引形態

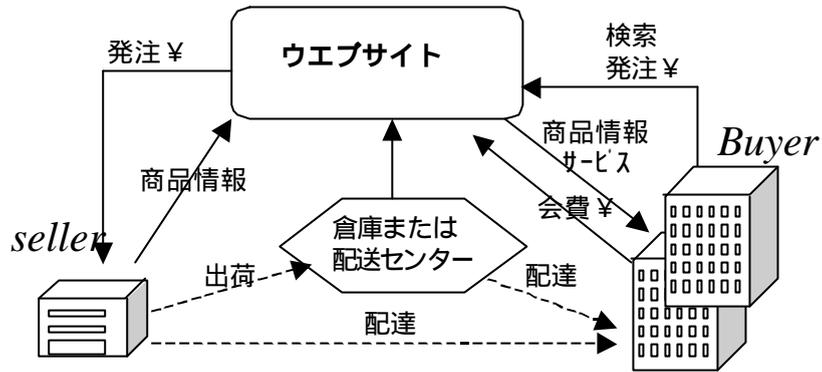
モデル図



(C) 1:N(ネット販売)

モデルの特徴：販売サイト・カタログ販売等、特定サプライヤー企業の不特定多数販売先へのネット販売する取引形態

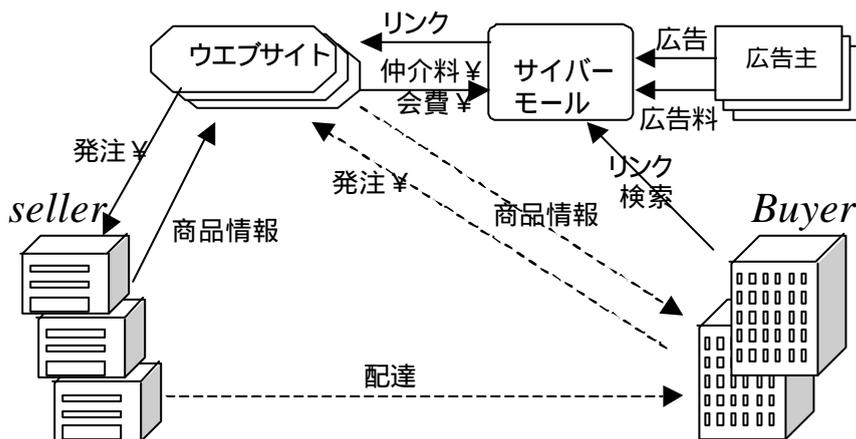
モデル図



(D) M:N(eマーケットプレイス)

モデルの特徴：不特定多数の企業のバイヤーとサプライヤーが参加するオープンな取引形態

モデル図



3.1.3.2 BtoB調達ビジネスモデルの分析

アンケート調査の結果、BtoB調達の設問に有効回答のあった169社の回答より分析を行った。

(1) BtoB調達による当初目的と効果

BtoB調達開始当初の目的は、「調達リードタイムの短縮」(39.6%)がトップで、「調達単価の削減」「作業負担の軽減」等が続く。効果が高かった項目は、「調達リードタイムの短縮」(36.7%)がトップで、開始当初の目的とした項目が実際に最も効果があったものである。一方回答に落差が大きい項目として、「購買部門等の要員効率化」「調達単価の削減」「事務費の軽減」等が目立つ。期待はずれだった項目に比率の高い項目はなく、BtoB調達は企業の期待とおりのビジネスモデルとして進展しているといえる。

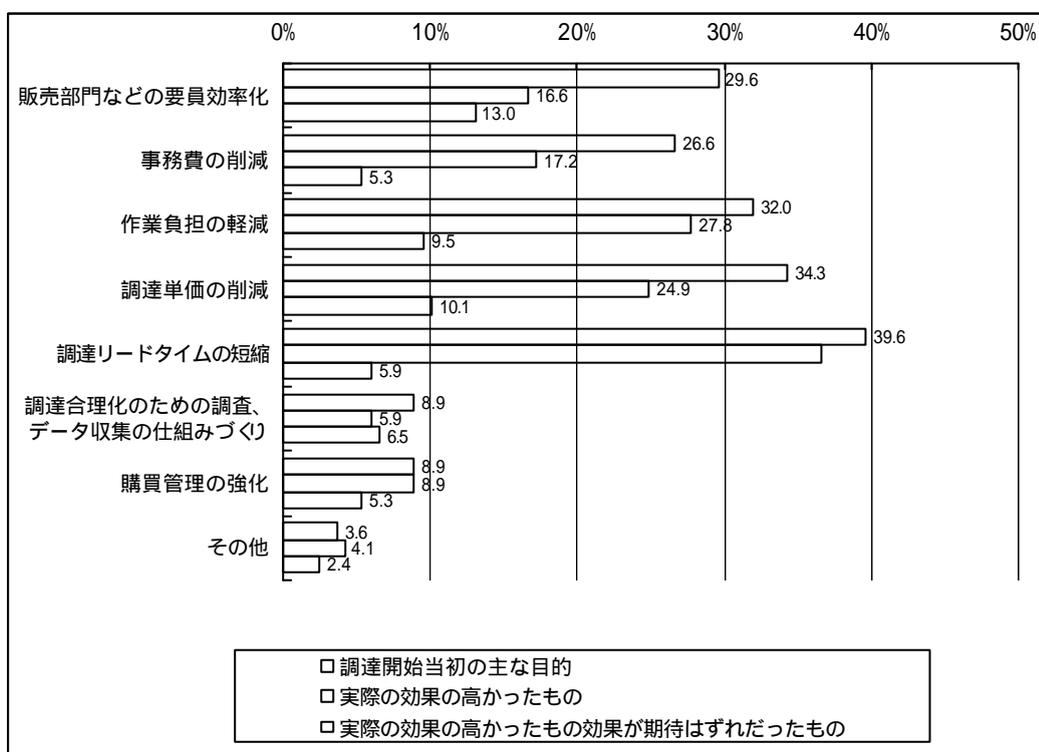


図 3-5 BtoB調達による当初目的と効果

(2) 現状と今後

BtoB調達の現状の特徴としては、以下の点が挙げられる。

- 月間平均金額が「100万円未満」(14.2%)に多いモデルは一般汎用品調達モデルで、一方「100億円以上」(2.4%)に多いモデルはサービス調達モデルである。
- 全調達額に占めるBtoB調達割合は、約40%の企業が「5%未満」とBtoB調達に多くの割合を依存していない。
- 初期コストの回収状況は、51.5%の企業が初期コストを回収していない

BtoB調達への今後の投資については、全体的には『現状維持(40.2%)～拡大基調(29.6%)』の方向であり拡大するものと見受けられる。

3.1.3.2 BtoB販売ビジネスモデルの分析

アンケート調査の結果、BtoB販売の設問に有効回答のあった141社の回答より分析を行った。

(1) BtoB販売による当初目的と効果

BtoBサイト設立当初の目的は、「顧客満足度・ロイヤリティの向上」(30.5%)、「新規顧客の開拓」(29.1%)、「業務処理コストの低減」(26.2%)の順に続き、設立後の効果の高かった項目も「顧客満足度・ロイヤリティの向上」(24.8%)、「新規顧客の開拓」(24.1%)、「業務処理コストの低減」(20.6%)の順と続き、目的と実際の効果が期待とおりになっている。

期待はずれだった項目は10%を超えるような項目はなく、BtoB販売は企業の期待とおりのビジネスモデルとして進展しているといえる。

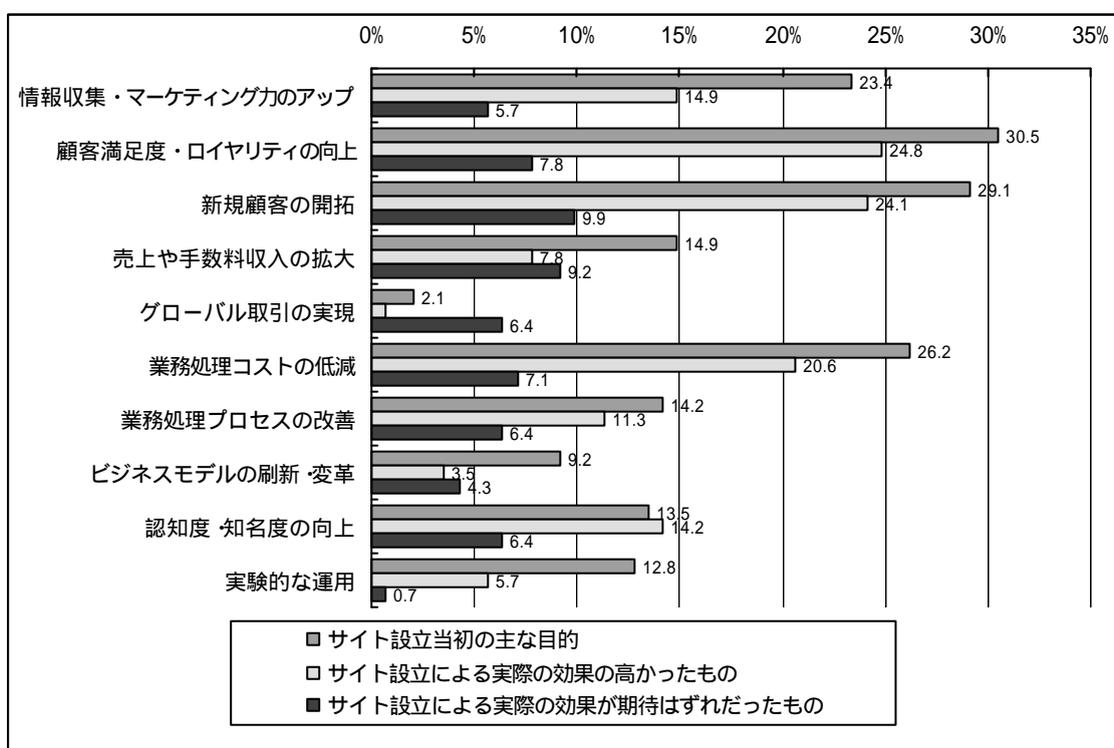


図 3-6 BtoB販売・仲介サイト設立の目的と設立による効果

(2) 現状と今後

BtoB販売の現状の特徴としては、以下のことが挙げられる。

- 全売上高に対するBtoB販売売上高の割合は、約44%の企業が「1%未満」と低い
- 直近1年間の損益は、黒字19.1%・損益ゼロ23.4%・赤字12.7%で、黒字企業が赤字企業を上回っている。
- 今後1年間のBtoB事業の損益見通しは、黒字22.0%、損益ゼロ26.2%、赤字7.8%と黒字を見通す企業が多い。
- 初期投資の回収状況は、47.5%の企業が初期投資を回収していない

BtoB販売への今後の取り組みは、全体的には『拡大(27.7%)～現状維持(39.7%)』の方向であり拡大するものと見受けられる。

3.2 EC サイトにおける経年比較分析

本章では、経年の「EC 事業者のビジネスモデル調査」のアンケート・データを活用し、本年度アンケート調査との比較により、BtoC、BtoBの主要な項目についての経年変化を分析する。

3.2.1 国内 B2C サイトの経年分析

国内 B2C サイト事業調査の対象となったサイトについて、1999年、2000年、2001年、2002年の経年変化を分析する。1999年 262 サイト、2000年 249 サイト、2001年 447、2002年 603 サイトの情報がビジネスモデルWGの経年のアンケート調査等により回収されている。これらサイトについて4年間の変化をみていく。

EC サイトを無作為抽出していた昨年度までと、本年度はデータの採取方法が異なるため、昨年度までのデータの中から、本年度比較できるデータを抽出し、本年度と同じ資本分布になるようにデータを補正し分析を行った。

表 3-6 1999年～2001年のデータと2002年のデータの比較と補正方法

	2002年	1999～2001年のデータ (2002年度との比較方法)
サイトの事業形態	法人のみ	法人または個人 (法人のみのデータを抽出し比較)
サイト運営者の性別	区別無し	男性・女性を区別 (区別をせず比較)
サイト選択の方法	民間法人データベースからの資本規模ごとの無作為抽出	無作為抽出 (2002年の資本分布に応じた加重集計)

今年の分析では、EC 要員、売上高、損益状況については、傾向らしきものを読みとることができており、EC 要員数が引き続き減少していることや、損益状況が悪化へ転じていること等をうかがうことができた。

一方、取扱商品については、残念ながら傾向といったものを読みとることができなかった。本年度のサイト選択が、EC サイトからの無作為抽出ではなく、民間法人データベースから選択であるため、法人自体の分布の影響がでていると考えられる。

表 3-7 これまでの分析との比較

	2002年の分析 (2001,2002年の比較)	2001年の分析 (2000,2001年の比較)	2000年の分析 (1999,2000年の比較)
EC 要員	減少	減少	増加
取扱商品	<不明>	食料品復活、美容健康の増加	低価格商品減少
売上高	底上げ(微増)	減少傾向	減少傾向
損益状況	悪化	好転	悪化

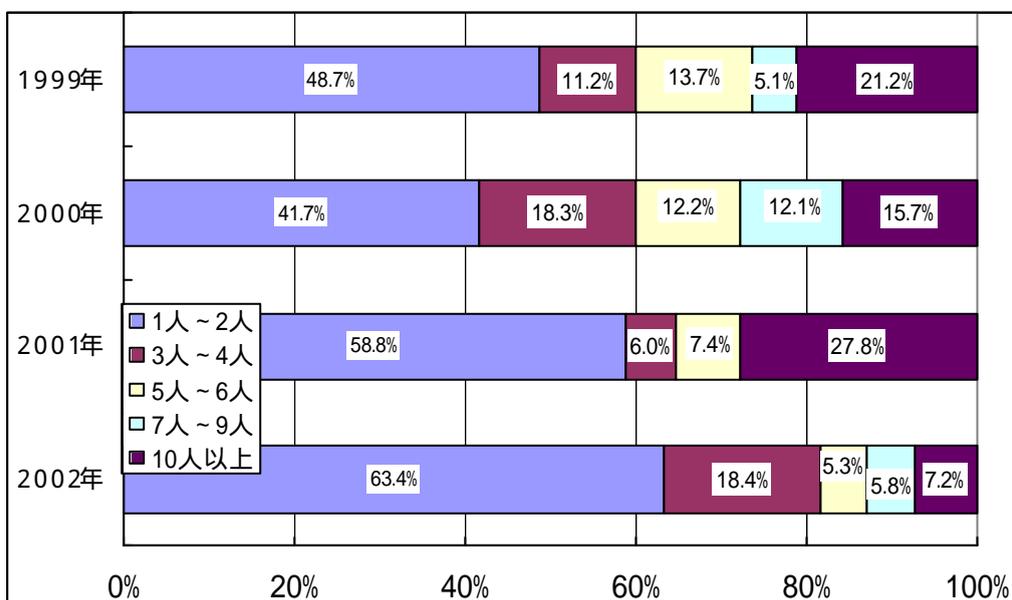
3.2.1.1 EC 要員

ここでは、EC 要員（専任要員）数の変化を分析することで、EC サイトの運営方法に関する分析を行う。

昨年同様、傾向としては、1人または2人というサイトが増えている。グラフからは、2000年以降 EC 要員数の減少が続いていることを読み取ることができる。昨年同様、アウトソースの普及、効率的な管理ツールの導入等が着実に進み、収益環境が厳しい中、より少ない要員での EC サイト運営が実現されていっているのではないだろうか。

表 3-8 EC 専任要員数

	2002年(N=431)		2001年(N=447)		2000年(N=249)		1999年(N=262)	
		除無回答		除無回答		除無回答		除無回答
1人～2人	50.3%	63.4%	10.2%	58.8%	25.6%	41.7%	10.2%	48.7%
3人～4人	14.6%	18.4%	1.0%	6.0%	11.2%	18.3%	1.0%	11.2%
5人～6人	4.2%	5.3%	1.3%	7.4%	7.5%	12.2%	1.3%	13.7%
7人～9人	4.6%	5.8%	0.0%	0.0%	7.4%	12.1%	0.0%	5.1%
10人以上	5.7%	7.2%	4.8%	27.8%	9.6%	15.7%	4.8%	21.2%
無回答	20.6%	-	82.7%	-	38.7%	-	82.7%	-
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%



(注) 帯グラフ内の%数字は、無回答を入れた場合の実比率

図 3-7 EC 専任要員数(無回答除く)

3.2.1.2 取り扱い商品・サービス

国内の EC サイトが扱う商品・サービスを複数回答により調査した結果を、4年間の経年比較することで、変化の傾向を分析する。

グラフを見てわかるように、2002年のデータは他の年度に比べ全般として値が小さく、統計データ取得方法の差が顕在化しているように思われるため、正確な比較は難しい。しいていえば、全体として値が小さくなっている中で、金融商品や航空鉄道（チケット予約）が昨年より大きくなっていることは、特筆すべきかもしれない。しかし、今年は法人データベースからのサンプリングであるため、法人自体の取扱商品分布の影響がでていると考えるのが自然であろう。

食品、趣味、雑貨は経年でも取扱いの多い商品であることが明らかである。

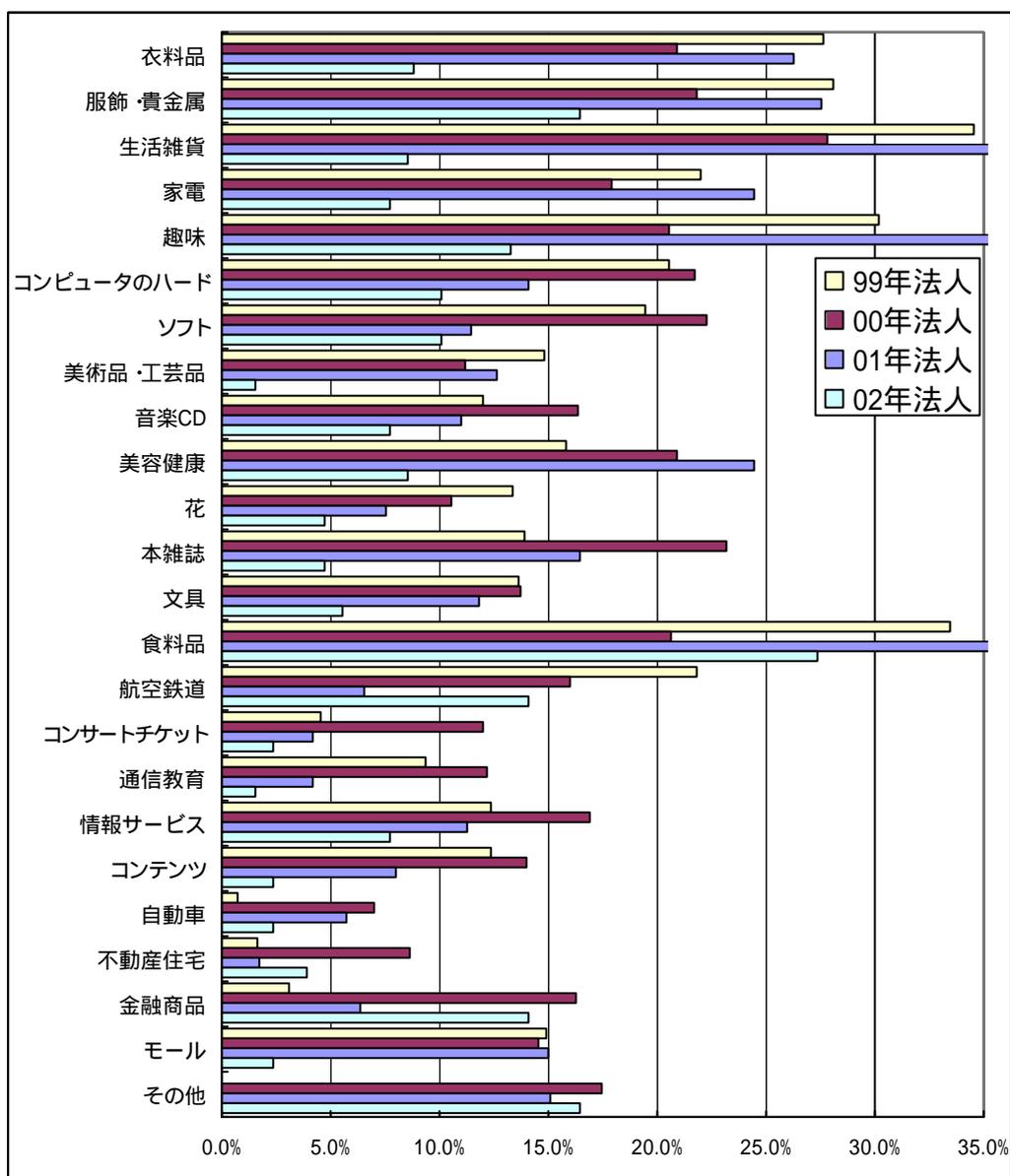


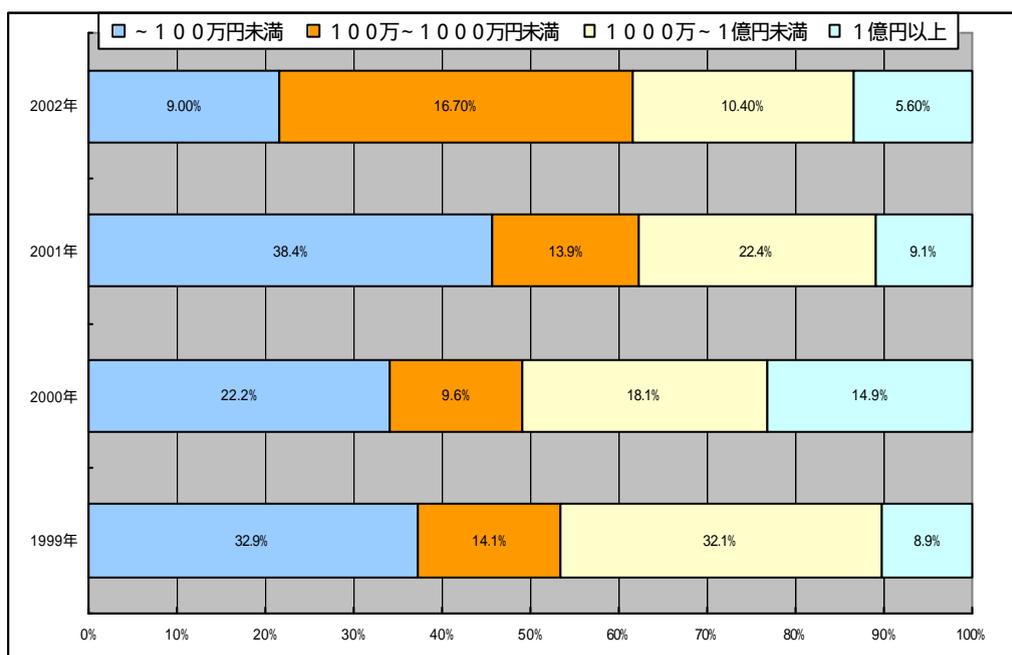
図 3-8 法人サイト取扱商品・サービス

3.2.1.3 売上高

ここでは、売上高の変化を分析することで、EC サイトにおける実際の取引規模の変化を見ていくこととする。無回答が多いため単純比較は難しい。しかし、2002年度は、月間EC売上100万円未満の減少、100万円以上の増加といった傾向がみられる。「底上げ」といっても良さそうではある。また、全体としては、1000万円以上の企業の割合はほとんど増えていないため、全体としては微増といったところであろう。

表 3-9 法人 EC 売上金額（月商）

	1999年	2000年	2001年	2002年
～100万円未満	32.9%	22.2%	38.4%	9.00%
100万～1000万円未満	14.1%	9.6%	13.9%	16.70%
1000万～1億円未満	32.1%	18.1%	22.4%	10.40%
1億円以上	8.9%	14.9%	9.1%	5.60%
無回答	12.1%	35.2%	16.2%	58.30%



(注) 帯グラフ内の%数字は、無回答を入れた場合の実比率

図 3-9 法人 EC 売上金額（月商）(無回答除く)

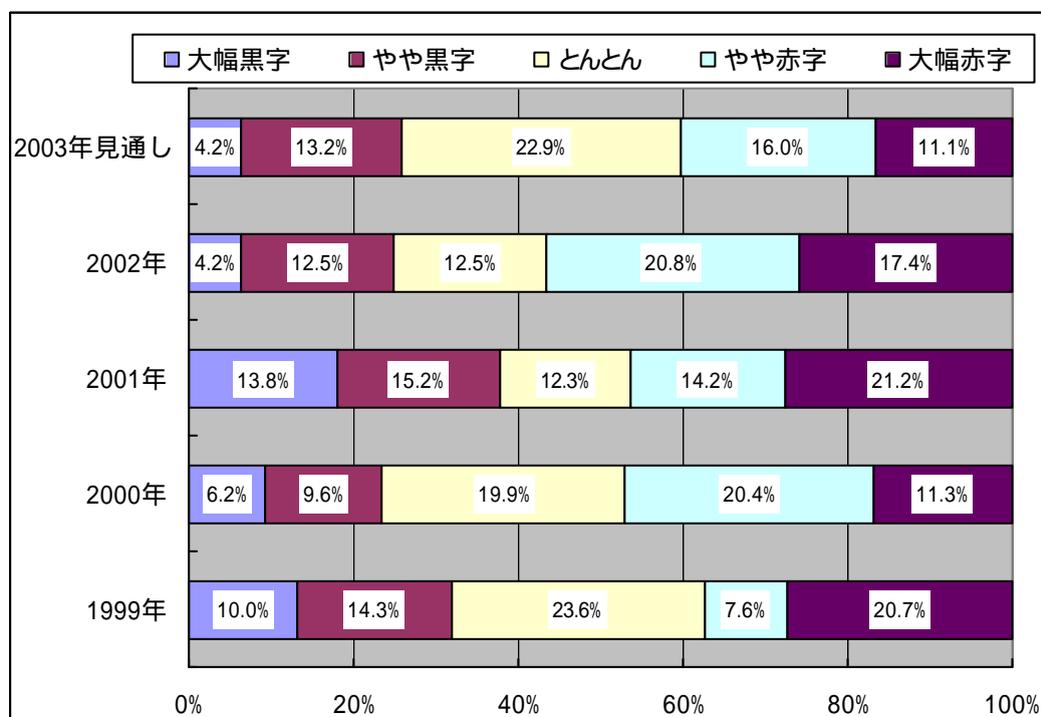
3.2.1.4 損益状況

ここでは、ECサイトの損益状況の変化をみることで、ECサイトの経営状態の変化を見ていくこととする。

1999年から今年までのグラフから、全体傾向としては、損益状況の悪化が続いている状況がうかがえる。景気が回復しない中、各サイトが厳しい経営をしいられていることを予想することができる。ただ、2000年と比較して、2001年のデータと2002年のデータが反対の傾向を示しており、2002年のサイト選択方法の影響を補正しきれていない可能性や、2001年のデータがあまり実態を反映しなかった可能性も考えられる。

表 3-10 法人損益状況

	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年見通し
大幅黒字	10.0%	6.2%	13.8%	4.2%	4.2%
やや黒字	14.3%	9.6%	15.2%	12.5%	13.2%
とんとん	23.6%	19.9%	12.3%	12.5%	22.9%
やや赤字	7.6%	20.4%	14.2%	20.8%	16.0%
大幅赤字	20.7%	11.3%	21.2%	17.4%	11.1%
不明	3.8%	8.0%	8.8%	9.7%	10.4%
無回答	19.9%	24.8%	14.4%	22.9%	22.2%



(注) 帯グラフ内の%数字は、無回答を入れた場合の実比率

図 3-10 法人損益状況 (無回答、不明除く)

3.2.2 国内 BtoB サイトの経年分析

国内 BtoB サイト事業で調査の対象となったサイトについて、2001 年、2002 年の経年変化を分析する。2001 年の調査では、BtoB 販売・仲介事業のみの調査が行われたため、2002 年の販売・仲介事業のデータと比較を行う。2001 年には 68 サイト、2002 年には 141 サイトのアンケート結果が収集されている。

3.2.2.1 取扱商品・サービス

国内の EC サイトが扱う商品を複数回答により調査した結果を 2 年分比較することで、変化の傾向を分析する。全体として取扱商品の比率が全体として減少しており、サイト選択の影響が補正しきれていない可能性が高い。しいていえば、運輸や住宅系のサービスで増加が見られる。

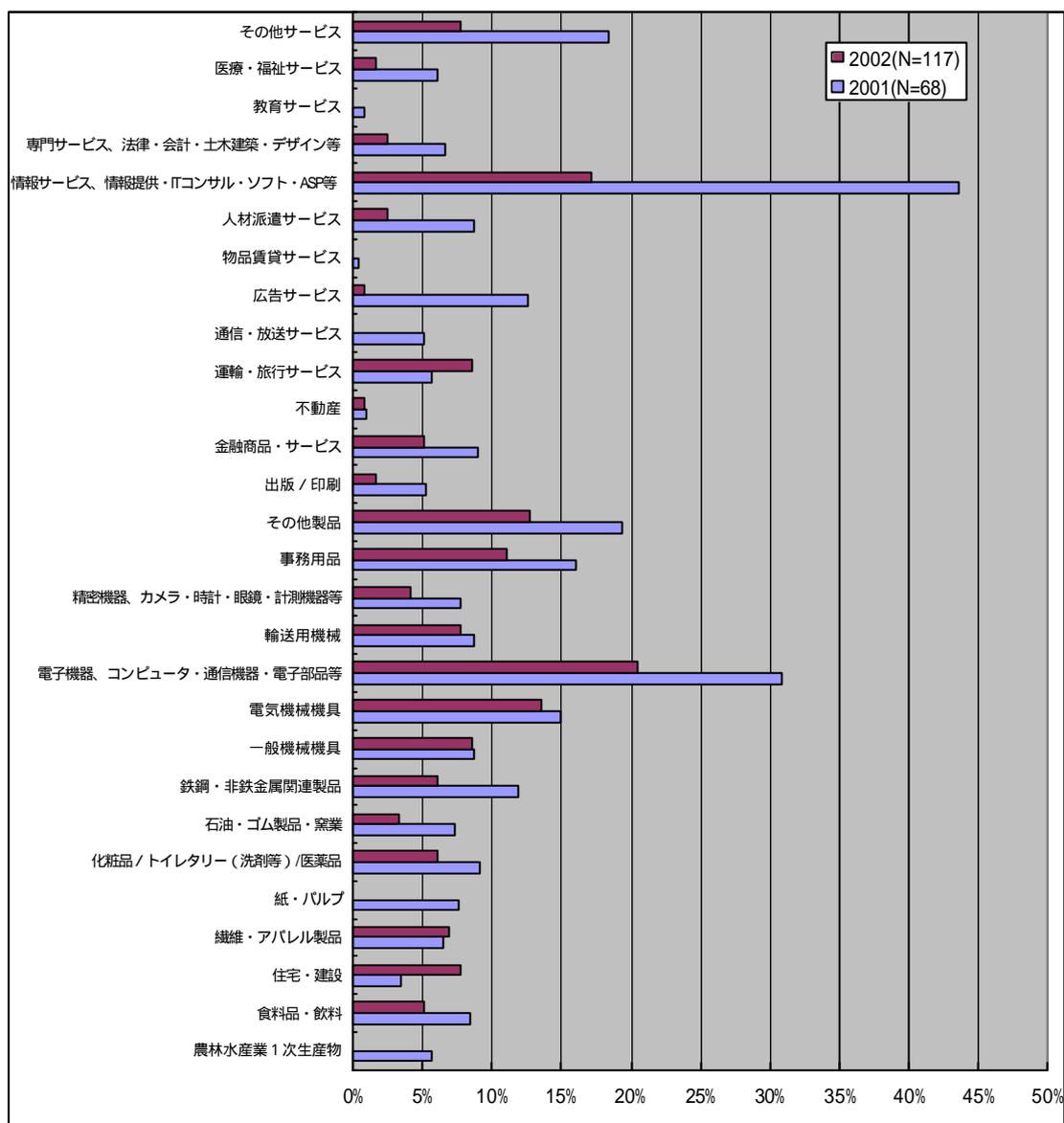


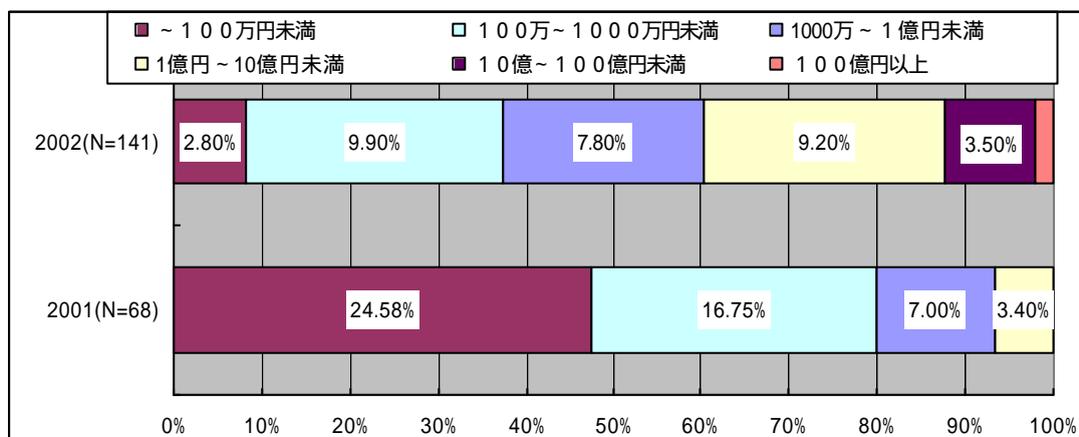
図 3-11 取扱商品・サービス（無回答を除く）

3.2.2.2 売上高

ここでは、BtoB 取引仲介サイトの売上高の変化を分析することで、実際の取引規模の変化を見ていく。ただ、残念ながら無回答の割合が多いため比較することは難しい。また、無回答を除いたとしても、2002年のデータは売上規模のセグメント毎の値が同程度であり、今回の補正方法では、残念ながら、今年のサイト選択の恣意性を除去できていないように見える。

表 3-11 BtoB 取引仲介売上金額（月商）

	2001(N=68)	2002(N=141)
～100万円未満	24.58%	2.80%
100万～1000万円未満	16.75%	9.90%
1000万～1億円未満	7.00%	7.80%
1億円～10億円未満	3.40%	9.20%
10億～100億円未満	0.00%	3.50%
100億円以上	0.00%	0.70%
無回答	48%	66%



(注) 帯グラフ内の%数字は、無回答を入れた場合の実比率

図 3-12 BtoB 取引仲介サイト月間売上金額（無回答を除く）

3.2.2.3 損益状況

ここでは、BtoB取引仲介サイトの損益状況の変化をみることで、ECサイトの経営状態の変化を見ていくこととする。

ここでは、赤字サイトが減少し、とんとん、やや黒字のサイトが増加している。BtoB取引仲介事業が着実に定着してきているといえるだろう。ただし、もちろん今年のサイト選択の恣意性が除去できていない可能性もあるので、来年以降の動向に注目したい。

表 3-12 BtoB 取引仲介サイト損益状況

	2001(N=68)	2002(N=141)
大幅黒字	0.41%	0.70%
やや黒字	13.62%	18.40%
とんとん	8.75%	23.40%
やや赤字	13.74%	9.20%
大幅赤字	16.95%	3.50%
不明	16.13%	17.00%
無回答	30.41%	27.70%

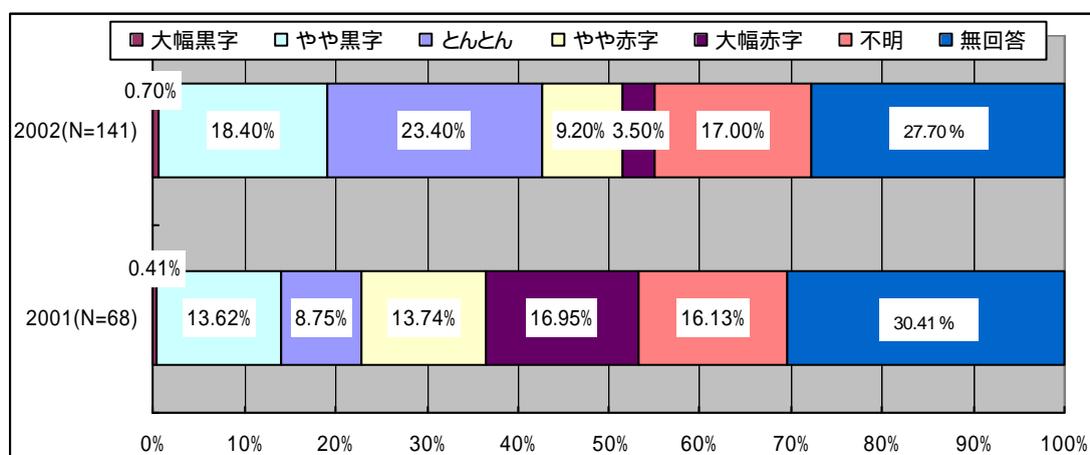


図 3-13 BtoB 取引仲介サイト損益状況

3.3 BtoC、BtoB 成功企業：傾向の抽出と比較分析

2002年度国内アンケート調査の結果より、BtoC販売、BtoB調達、BtoB販売それぞれを成功サイト/未成功サイトに分類し、それぞれ設立目的や実際の効果について集計し、分析を加えた。成功/未成功の判別は、売上または調達額の直近増減を判定指標とした。

成功/未成功の判断は、各サイトの設立目的によっても指標が異なってくると思われるが、本項においては定量的に捉えられる指標として「売上高(調達額)」および「損益状況」とした。

また、サンプル数が限定されており、企業規模や取扱製品分類等詳細なセグメンテーションによる分析では、有意な傾向を見出すことが難しいと思われるため、これは別の機会に譲ることとする。

3.3.1 BtoC販売サイトの成功/未成功判定基準

BtoC販売サイトの分析は、アンケート BtoC 向け設問に回答があった144社を対象に行った。BtoC販売サイトでは、次の2設問での条件を満たす回答を行った企業を成功サイトとし、未回答を含むこれ以外の回答企業を未成功と判定した。

- 「直近1年の売上高」で「大幅増加」、「やや増加」のどちらか
 - 「直近1年の損益状況」で「大幅黒字」、「やや黒字」、「とんとん」のいずれか
- 上記条件による分類で、次のような集計結果を得た。
- BtoC成功サイト : 23社
 - BtoC未成功サイト : 121社

3.3.1.1 BtoC販売サイトの設立目的と結果

以下では、BtoC販売サイトについて、「設立当初目的と結果」の回答を集計し、傾向を分析する。

(1) 「成功サイト」と「未成功サイト」の目的意識

「成功サイト」は「未成功サイト」に比べ、全体にグラフの高さが高いことが見て取れる。これは、当初から「成功サイト」は「未成功サイト」より明確な目的意識を持っていたということを意味している。見方を変えると、何らかの目的を持ち、目的達成の具体的施策を実施したサイトで、販売額増加、利益確保を実現したと考えることができる。

(2) 「新規顧客開拓」における目的意識の相違

「新規顧客開拓」はサイト開設時における最大の期待項目である。具体的には、「成功サイト」の73.9%、「未成功サイト」の49.8%が「当初目的」としてしている。また、「実際の効果」を認める回答者は、「成功サイト」で47.8%、「未成功サイト」では23.1%と、これも最大である。しかし「期待はずれ」という回答も「成功サイト」で30.4%と最高値を示している。

効果があったとの回答率が高い理由は、当初目的では項目を重要視していなかったサイトで予想以上に効果を得たという、プラスの誤算によるものと想像できる。一方「期待外れ」が多いということは、効果を期待していた分落胆が大きく、評価が厳しくなったこと

をうかがわせる。つまり、ECサイトの設立目的がこの評価を分けたものと考えられる。

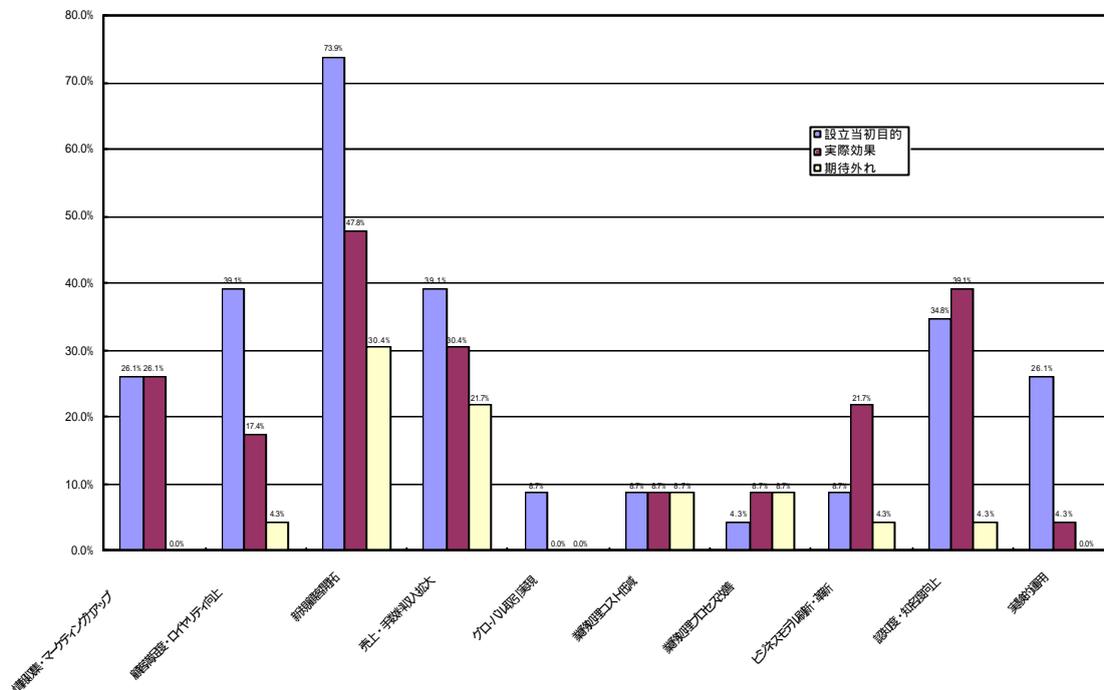


図 3-14 BtoC 販売サイトの目的と結果（成功サイト）

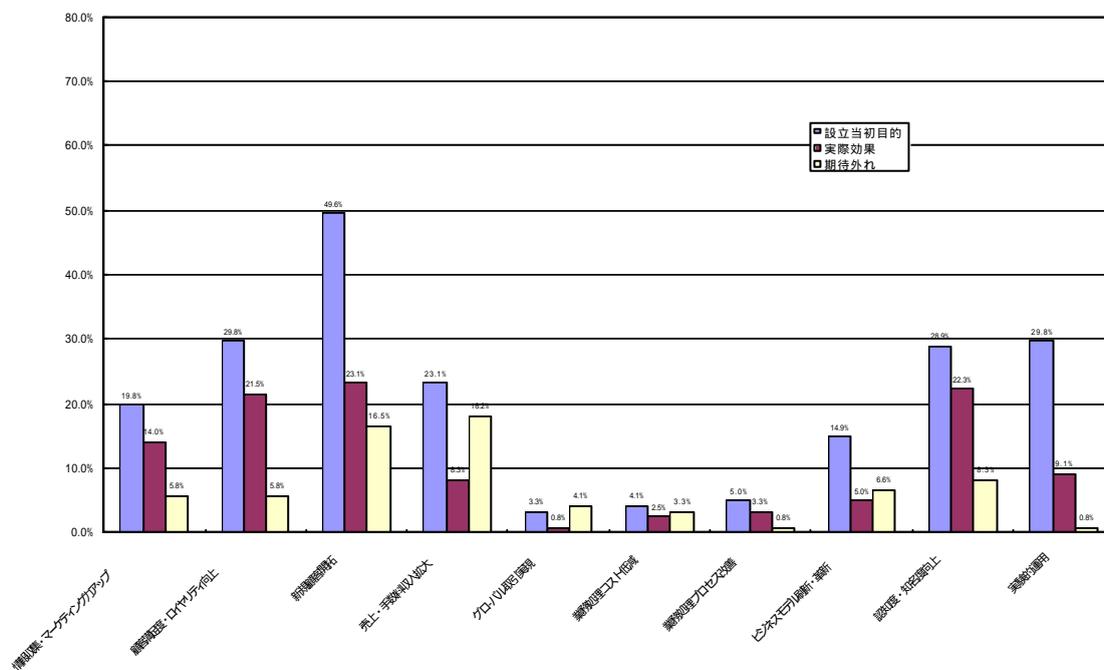


図 3-15 BtoC 販売サイトの目的と結果（不成功サイト）

(3) 「認知度・知名度向上」の評価

当アイテムでは「成功サイト」「未成功サイト」両者でおおむね同等の傾向が現れている。

「当初目的」は「成功サイト」が34.8%で「未成功サイト」が28.9%と、両者かなり高位の期待値を示す値である。「実際の効果」では「成功サイト」が39.1%、「未成功サイト」が22.3%と、数値的には「成功サイト」が高い評価を示しているが、「未成功サイト」でも他のアイテムに比べると「当初目的」との乖離は少なく、一定の評価を得ていることがわかる。この結果から、本アンケートの回答者は、BtoC ECの開設が「認知度・知名度向上」に一定の効果をもたらすと考えていることがわかる。

(4) 「ビジネスモデルの刷新・革新」に対する評価の違い

「成功サイト」と「未成功サイト」で「実際の効果」に対する評価が最も異なるのが当アイテムである。

「当初目的」では「成功サイト」が8.7%で「未成功サイト」が14.9%と、他の多くのアイテムとは異なり「未成功サイト」の方が大きい期待値を示している。しかし「実際の効果」では「成功サイト」が21.7%、「未成功サイト」が5.0%と、まったく逆の結果となっている。

本アンケート結果のみでこの理由を説明することは難しいが、「成功サイト」では明確な目的を持って事業を進めたことで、結果的にサイト運営者のビジネスモデルに変化をもたらしたと考えられないだろうか。

3.3.1.2 BtoC 販売サイトの成功要因・差別化ポイント

(1) 「成功サイト」と「未成功サイト」の相違点

BtoC 販売サイトについて、「成功要因・差別化ポイント」の回答を集計し傾向を分析する。

グラフを俯瞰すると、「成功サイト」で「成功要因」として挙げられているにも関わらず「未成功サイト」で低評価のアイテムが見られることが特徴的である。

個別には「商品の丁寧な説明」(成功サイト:69.6% / 未成功サイト:44.6%)、「モバイル対応」(同:56.5% / 36.4%)、「高頻度更新」(同:43.5% / 25.6%)、「関連情報提供」(同:43.5% / 17.4%)、「素早い顧客対応」(39.1% / 23.1%)等で、評価が大きく異なる。

これらは「モバイル対応」を除き、すべてサイト運用やコンテンツ編集上の工夫で対応可能な問題であり、技術的な要因に基くものではない。つまり「成功サイト」は「未成功サイト」以上に、こういったサイト運用部分を重要視しているということが、このデータで明らかになったといえる。

(2) 「高セキュリティ」に対する評価

一方、「成功要因・差別化ポイント」として「高セキュリティ」を選択したサイトは、「成功サイト」では39.1%で「未成功サイト」は42.1%と、僅かだが「未成功サイト」が上回っている。高率の支持を獲得している他のアイテムでは、すべて「成功サイト」が「未成功サイト」を上回る値となっていることを考慮すると、これは特徴的な現象である。

この理由を想像すると次のようなことが考えられる。つまり、「高セキュリティ」が重要なポイントであるとの判断は「成功サイト」「未成功サイト」とも変わらないが、「成功サイト」では「高セキュリティ」を、あえて差別化ポイントと考えているサイトが「未成功サイト」ほど多くないということである。言い換えると、「成功サイト」では「高セキュリティ」は当然存在する前提であり、すでに顧客への訴求点とは成り得ないと考えていると想像できる。

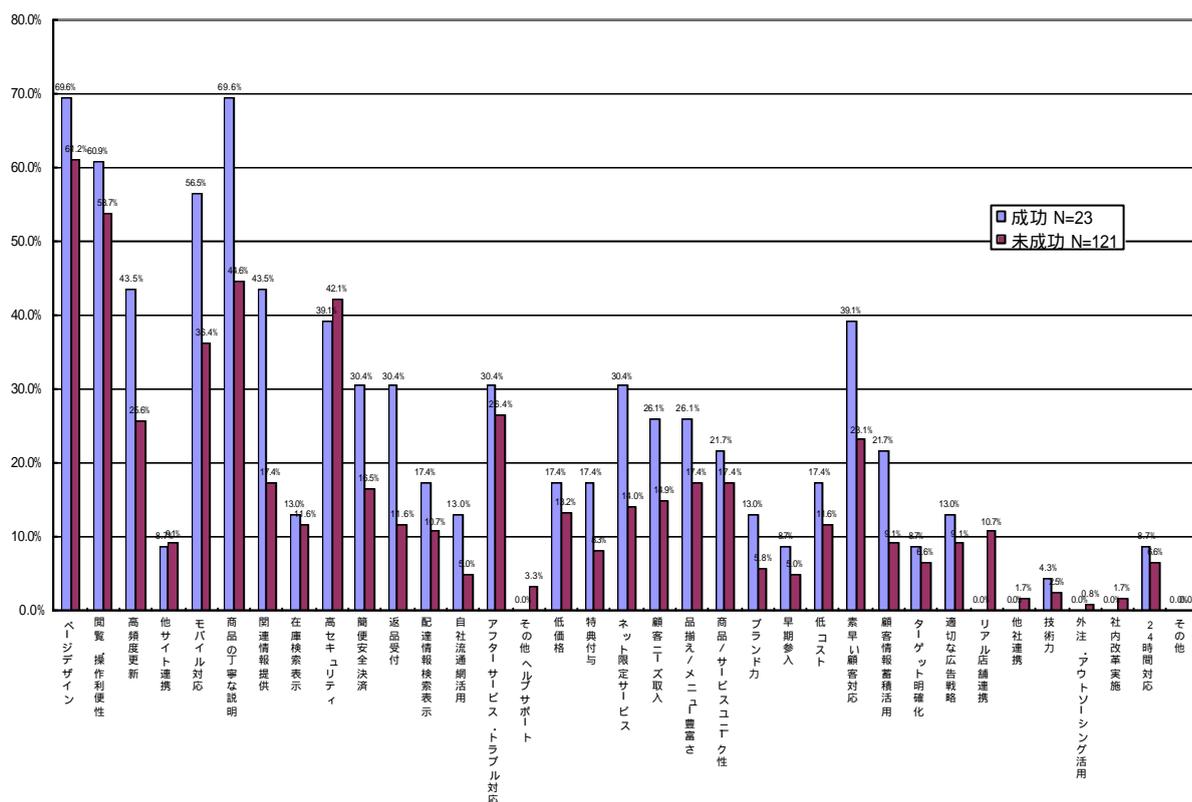


図 3-16 BtoC販売の成功要因

3.3.2 BtoB調達サイトの成功要因・差別化ポイント

BtoB 調達サイトの調査は、BtoB 調達向け設問に回答があった 169 社を対象に行った。BtoB 調達サイトでは、次の設問での条件を満たす回答を行った企業を成功サイトとし、これ以外の回答企業(未回答を含む)を未成功と判定した。

- 「直近1年の調達額」に「大幅増加」あるいは「やや増加」のどちらか上記条件による分類で、次のような集計結果を得た。

- BtoB 調達 成功サイト : 39 社
- BtoB 調達 未成功サイト : 130 社

上記基準で分類・集計したところ、BtoB 調達サイトでは成功/未成功というより、目的別モデルと呼べる傾向が現れた。「調達額増加」を基準とした「成功サイト」では、当然ながら関連す

る「調達単価削減」や「調達リードタイム削減」で高ポイントを示している。これはいわば「調達重視モデル」と呼べる。一方「未成功サイト」は、「作業員負荷軽減」において「実際の効果」で「成功サイト」以上の値を示している。これは「負荷軽減モデル」と呼ぶことができる。

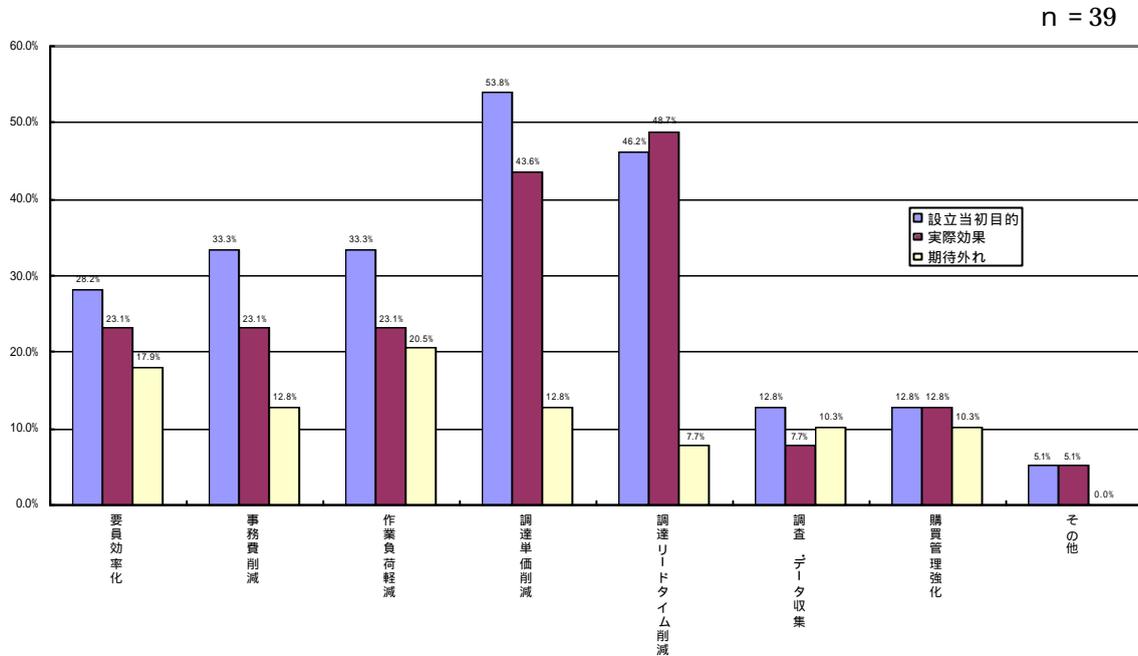


図 3-17 BtoB 調達サイトの目的と結果（成功サイト）

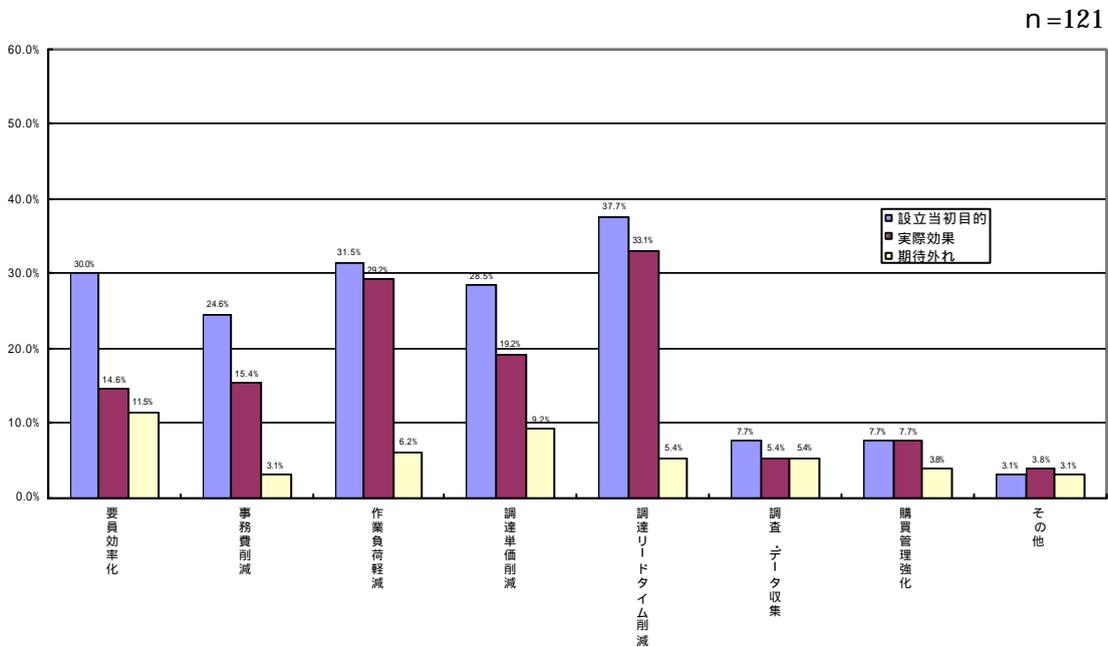


図 3-18 BtoB 調達サイトの目的と効果（未成功サイト）

「成功サイト」(調達重視モデル)は、「調達単価削減」では「設立当初目的」(53.8%)より「実際の効果」(43.6%)が少なくなっている。逆に「調達リードタイム削減」では「設立当初目的」(46.2%)より「実際の効果」(48.7%)の方が高い値を示している。これは、BtoB 調達サイトでは、「調達単価」より「調達リードタイム削減」で、より大きな効果が得られることを示している。

「不成功サイト」(負荷軽減モデル)では、「作業負荷軽減」は「設立当初目的」で 31.5%、「実際の効果」で 29.2%と、かなり高率で効果を認める値となっている。ところが「要員効率化」や「事務費削減」は、「設立当初目的」でこそ 20%台～30%と高率だが、「実際の効果」では 15%前後と振るわない。これらの結果は、EC 導入による作業の自動化で「負荷軽減」という、どちらかといえば定性的な効果が認められても、すぐには「経費削減」等定量的効果に結び付かないということを意味していると思われる。

なお、成功サイトでは「要員効率化」や「事務費削減」の「実際の効果」で比較的高い値を示している。これは「成功サイト」の評価基準である「調達額増加」に伴い付帯作業も増大しており、EC 化により生じた調達事務要員の余裕をそちらに回す等、効率化を定量的に評価できているためと想像される。

3.3.3 BtoB販売サイトの成功要因・差別化ポイント

本節では、BtoB 販売向け設問に回答があった 141 社を対象に、BtoB 販売サイトの成功要因・差別化のポイントについて分析を行った。

BtoB 販売サイトでは、次の設問での条件を満たす回答を行った企業を「成功サイト」とし、これ以外の回答企業(未回答を含む)を「不成功」と判定した。

- 「直近1年の売上高」に「大幅増加」あるいは「やや増加」のどちらか上記条件による分類により、次のような集計結果を得た。
- BtoB 販売 成功サイト : 38 社
- BtoB 販売 不成功サイト : 103 社

3.3.3.1 BtoB販売サイトの設立目的と結果

以下では、BtoB 販売サイトについて、「設立当初目的と結果」を集計し、傾向を分析する。

(1) 「成功サイト」と「不成功サイト」傾向の相違

BtoB 販売サイトではBtoC 販売サイト以上に「成功サイト」と「不成功サイト」のグラフの高さに違いが現れている。これは、BtoC 販売サイトで述べた「明確な目的意識」の違いの現れであると考えられる。BtoC 販売サイトの「新規顧客開拓」のようにとびぬけて高い値のアイテムが存在しないことも、裏を返せば解決すべき課題から現実的に目的を明確化しているとも考えられる。

また、BtoB 販売「成功サイト」においては、多くのアイテムで「実際効果」が「設立当初目的」に近い値を示すか、一部では上回る部分も存在する。このことから、「成功サイト」では堅実に達成可能な目的を設定し、確実に効果を上げている、ということが読み取れる。

(2) 「顧客満足度・ロイヤリティ向上」と「業務処理コスト低減」

「成功サイト」において、「顧客満足度・ロイヤリティ向上」と「業務処理コスト低減」この2アイテムが「設立当初目的」の最高値(39.5%)である。しかし「実際効果」では「顧客満足度・ロイヤリティ向上」が44.7%、「業務処理コスト低減」が34.2%となっている。「顧客満足度・ロイヤリティ」は定性的なもので、一方「業務処理コスト」は定量的であることから、後者の評価がより厳格になる面が調査結果に現れたと考えることができる。この点を勘案すると、「顧客満足度・ロイヤリティ」の高評価と同様、「業務処理コスト削減」の「実際効果」が「設立当初目的」に近い値を得ていることは、当該サイトが目的どおり機能しているといえる。

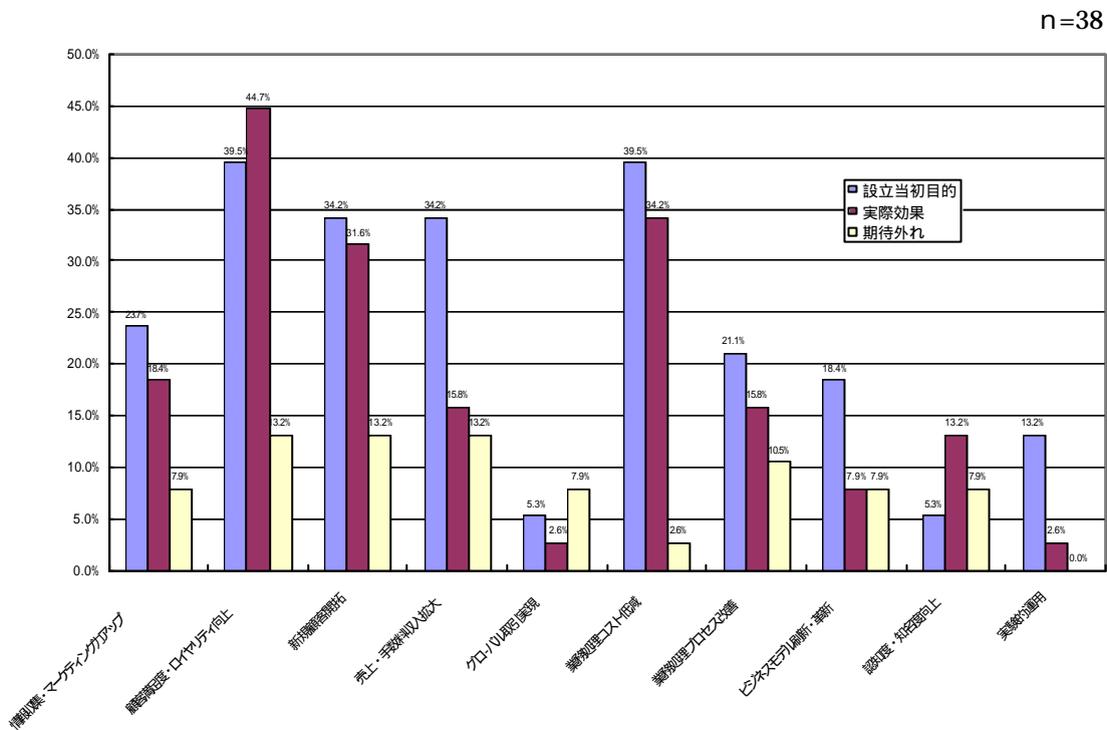


図 3-19 BtoB 販売サイトの目的と結果 (成功サイト)

n=103

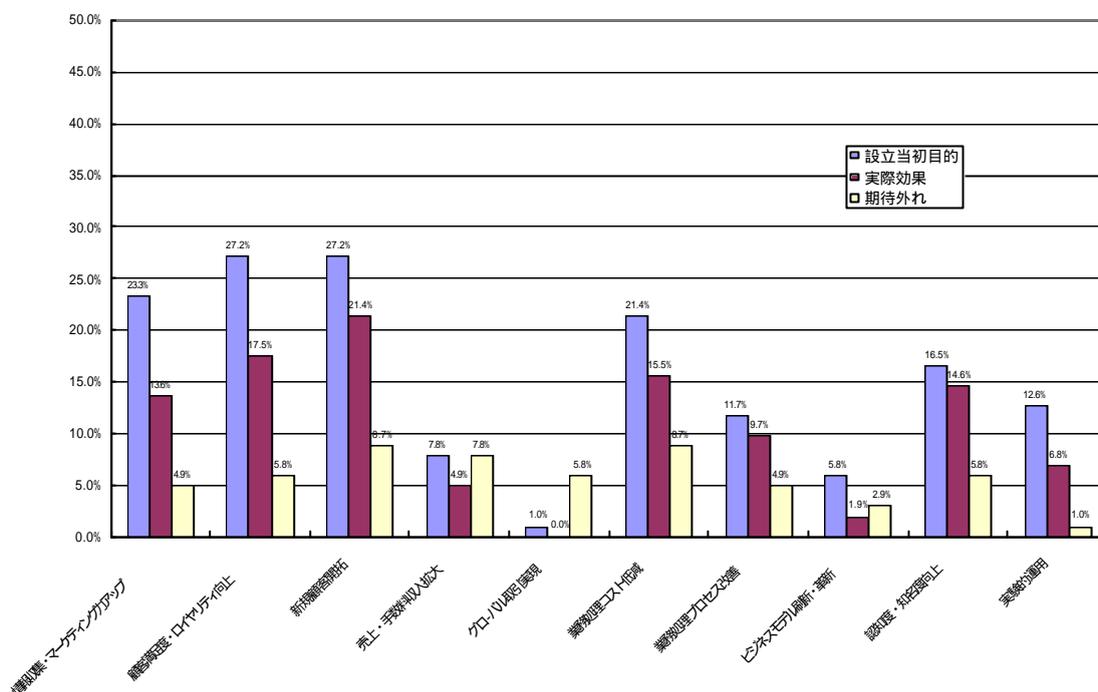


図 3-20 BtoB 販売サイトの目的と結果（不成功サイト）

3.3.3.2 BtoB販売サイトの成功要因・差別化ポイント

以下では、BtoB 販売サイトについて、「成功要因・差別化ポイント」を集計、分析する。ここでは、「成功サイト」が選ぶアイテムと「不成功サイト」が選択するアイテムの相違に着目する。

「成功サイト」が高率で選ぶが「不成功サイト」ではさほどではないアイテムは、「顧客ニーズ取入」、「自社バックエンド連携」、「電子カタログ」、そして値は若干低めだが「早期参入」、「ブランド力」となっている。「成功サイト」が選んでいる項目のうち、「顧客ニーズ」、「バックエンド」はシステムに依存し実務に直結するポイントで、「早期参入」、「ブランド」はサイト運営者のポリシー、コア・コンピタンスに依存する部分であると考えられる。こうした点から、「成功サイト」では、自社の強みを認識したうえで、バックエンドを含めたシステムに手を加える等積極的投資を行い、BtoB 販売サイトを運営しているものと考えられる。

一方、「不成功サイト」が選ぶ成功要因は、「アフターサービス」、「ページデザイン」、「配達情報検索表示」、「簡単・安全な決済」等である。これらは総じて、BtoC 販売サイトで重要だといわれているポイントである。この結果から「不成功サイト」運営者は、BtoC サイト運営手法を参考にして試行錯誤を行っている段階であると想像される。

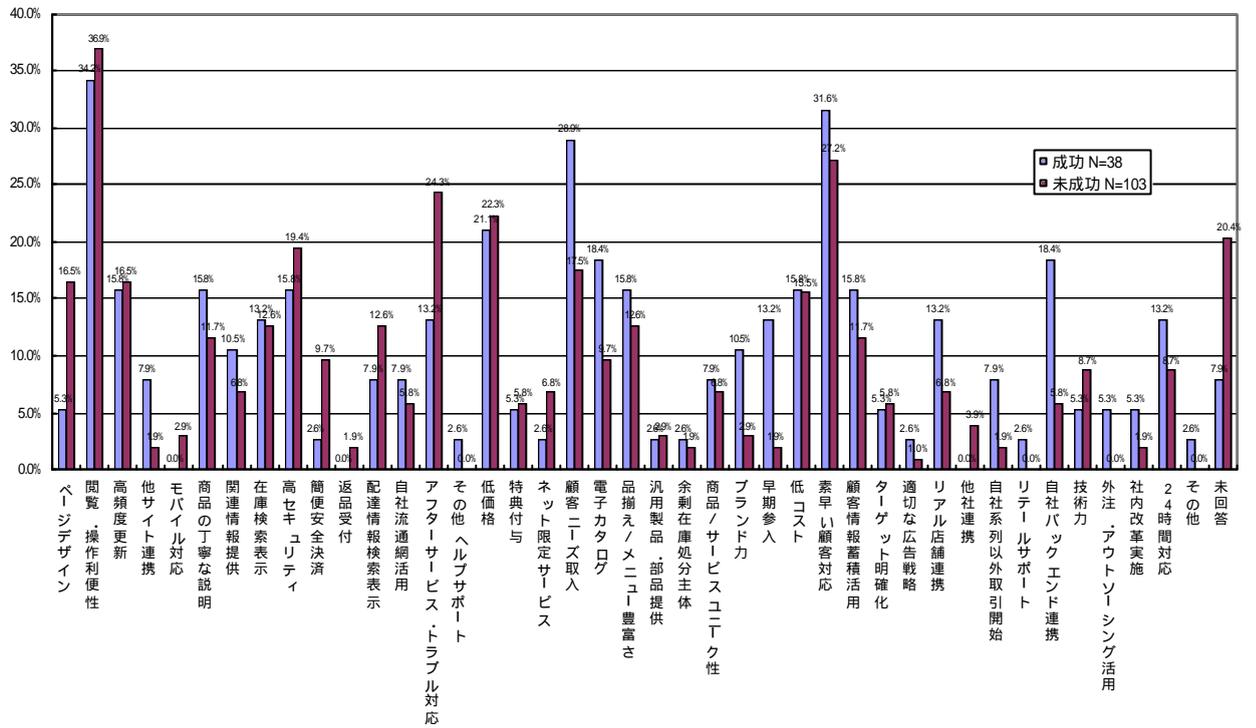


図 3-21 BtoB 販売サイトの成功要因・差別化のポイント

3.4 e改革企業の成功モデル分析

「e改革」のモデルとしては、大きく以下の2点が挙げられよう。一つは「インターネットにより新しい形態のビジネスモデルを構築する」ことであり、この中には既存ビジネスのインターネットへの置換、新ビジネスを創生等がある。もう一つは、「インターネットにより企業活動のバックヤード業務の効率化を図る」ことであり、間接業務等のアウトソーシング、グループ横断の業務効率化等がある。本章ではインターネット活用による影響等のアンケート結果から、改革の現状についてe分析を行う。

3.4.1 インターネットによる経営機能への影響

企業規模別にインターネットによる部署・経営機能への影響を検討する。各項目を影響度合いの高さで得点付けし（「大きなプラス：5点」「少しはプラス：4点」「どちらともいえない：3点」「あまりプラスなし：2点」「まったくプラスなし：1点」）、最も得点の低かった「300人未満」の「生産」を0点とし、影響の高い部署が明確になるように集計し、図3-22にまとめた。

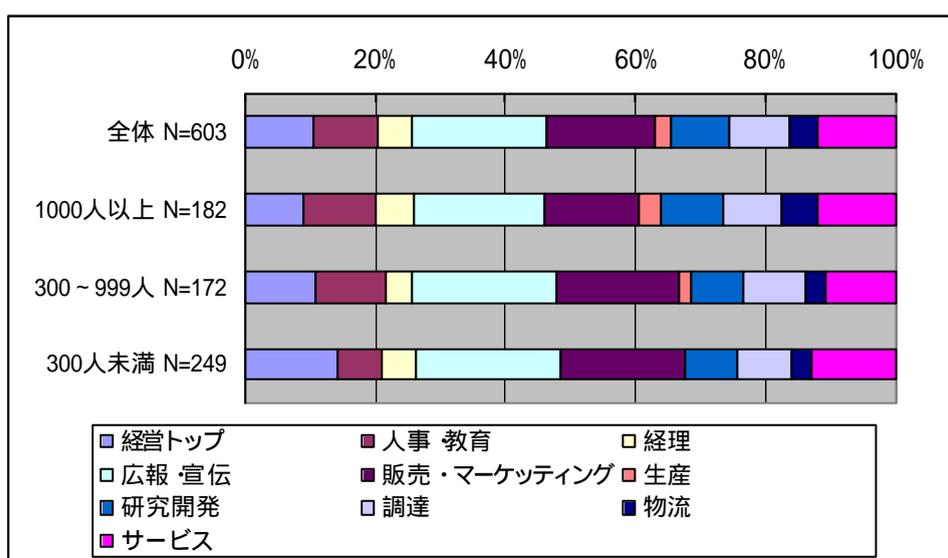


図 3-22 インターネットによる経営機能への影響

企業規模により顕著に差が現れているのは、「経営トップ」と「人事・教育」である。

「経営トップ」の項目を見ると、「1000人以上」の会社が最も影響度合いが低く、「300人未満」の会社が最も影響度合いが高い。中小企業ほど「経営トップ」に対する影響が強いことがわかる。これは、中小企業ほど経営トップが積極的にインターネットを会社方針に活かし、ビジネス展開していこうと考えており、こうした経営者のいる企業ほど変化をとげている。

一方、「人事・教育」の項目を見ると、「1000人以上」の会社が最も影響度合いが高く、「300人未満」の会社が最も影響度合いが低い。大企業ほど「人事・教育」に対する影響が強いことがわかる。売上の飛躍的な向上が見こめない現在、大企業は社内の間接部門の効率化を図りつつあり、間接費となる人事総務系のアウトソーシングおよび、教育コストの低減につながるeラーニ

ング等を積極的に取り入れようとしている。その取り組みがこのような結果に表れていると考えられる。

3.4.2 インターネットによる事業への影響

次に企業規模別にインターネットによる事業への影響および今後のインターネット活用方向性を見てみよう。最初に各項目を影響度合いの高さで得点付けし（「大きな効果：5点」「少しは効果：4点」「どちらともいえない：3点」「あまり効果なし：2点」「まったく効果なし：1点」）最も得点の低かった「300～999人」の「調達コストの削減」を0点とし、影響の高い事業が明確になるように集計し、図 3-23 にまとめた。

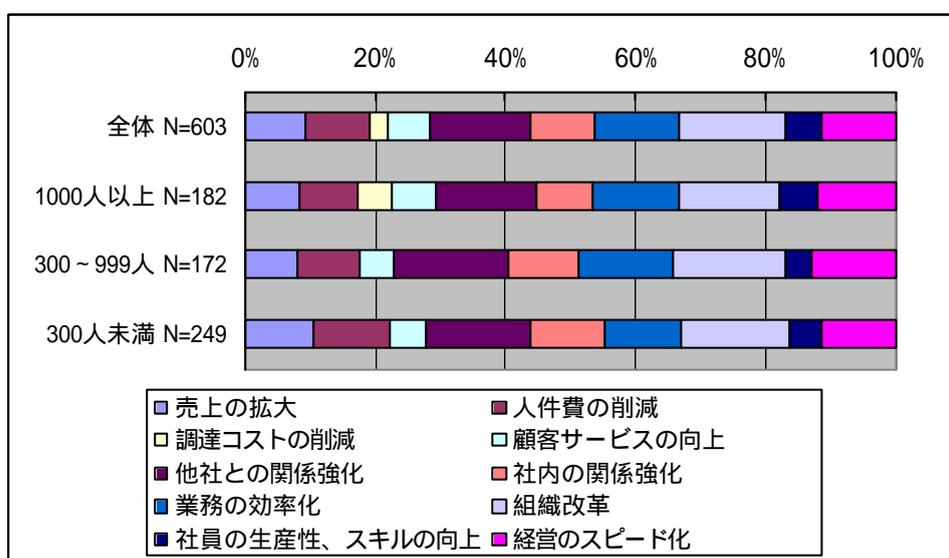


図 3-23 インターネットによる事業への影響

次に各項目を今後の事業への活用方向性の高さで得点付けし（「大きなプラス：5点」「少しはプラス：4点」「どちらともいえない：3点」「あまりプラスなし：2点」「まったくプラスなし：1点」）最も得点の低かった「300人未満」の「生産・調達の国際化」を0点とし、今後の活用の方向性が明確になるように集計し、図 3-24 にまとめた。

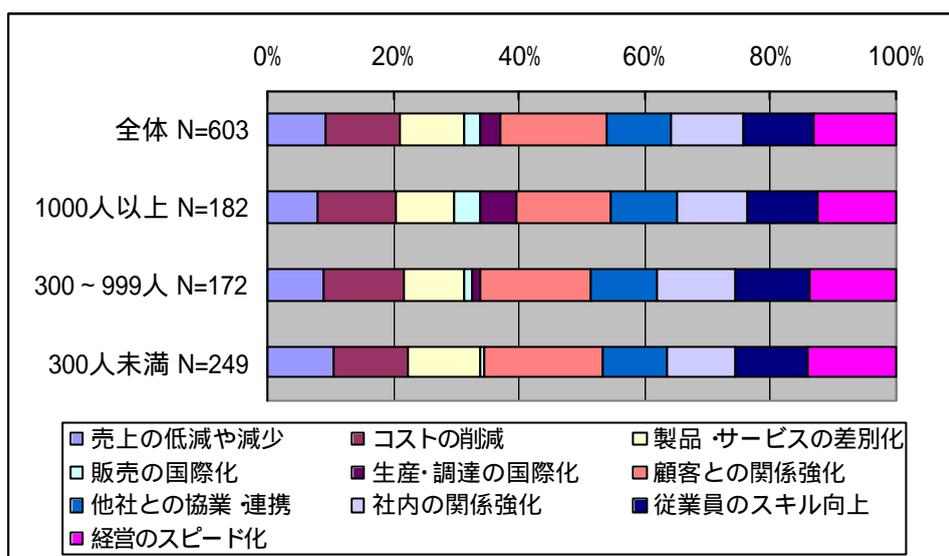


図 3-24 今後の事業への活用方向

まずは、2つの図の「売上」項目を見ると中小企業ほど影響が大きく、今後の活用にも期待していることがわかる。インターネットはすでにあたり前のツールになっており、インターネットなくしてはビジネスが成り立たない現在でも、やはり新しいビジネスモデルを目指してインターネットに強く関心がある、と考えられる。

今後の活用方向性で目立っているのは「販売の国際化」、「生産・調達の国際化」である。大企業ほど販売および調達の国際化に対して期待しており、広い取引先を求め販路の拡大・調達コストの削減を目指していることがわかる。

3.4.3 BtoB 調達

BtoB 調達は 3.4.1、「0」で示された影響の中の一項目であり、調達業務は企業経営の中でコストそのものである。売上の飛躍的増大が見込めない現在では、このコストを削減することが重要である。BtoB 調達の効果について、今後投資を拡大していく企業と、現状維持または縮小していく企業とで、実際の効果が高かった項目が明確になるように集計し、図 3-25 にまとめた。

顕著に差が現れているのは「作業負荷の軽減」であり、維持・縮小の企業で比率が高い。その反対に拡大企業では「調達合理化」、「購買管理」に効果があると見ている。調達業務のインターネット化は、従来の事務処理担当員の工数削減が第一目標である。「作業負荷の軽減」に表わされるこうした当初の目的は全企業において達し終わった状況がうかがえる。今後は、管理・データ活用といったより高度な目的を挙げている企業が投資を伸ばしていくということが想像できる。

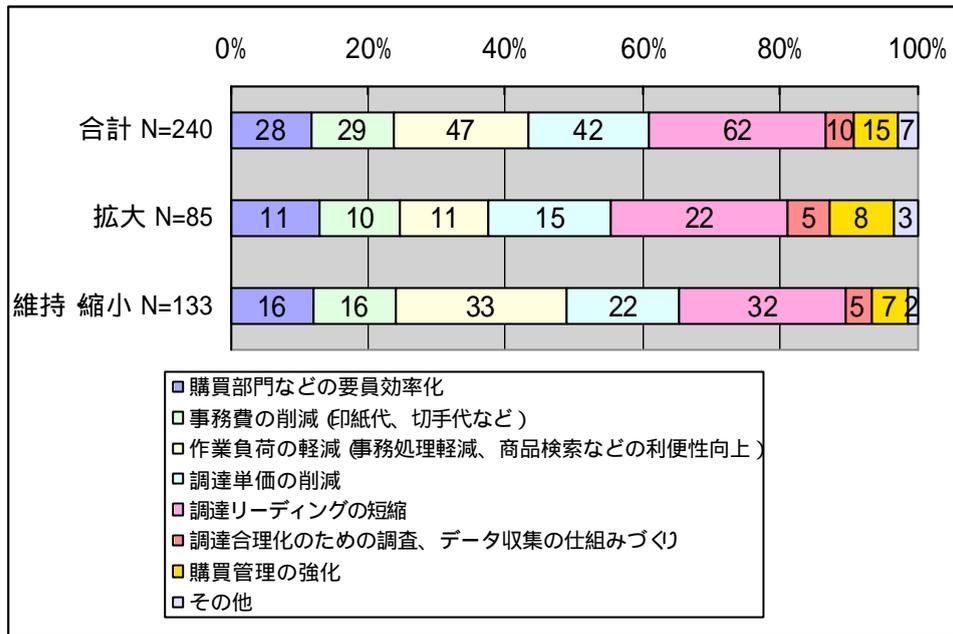


図 3-25 BtoB 調達の効果と今後の投資

3.4.4 BtoB 販売

BtoB 販売の直接の効果は、「0」で示された影響の中、「売上拡大」であり企業フロントのビジネスモデルそのものとなる。ビジネスモデルそのものについて今後投資を拡大していく企業と、現状維持または縮小していく企業とで実際の効果が高かった項目が明確になるように集計し、図 3-26 にまとめた。

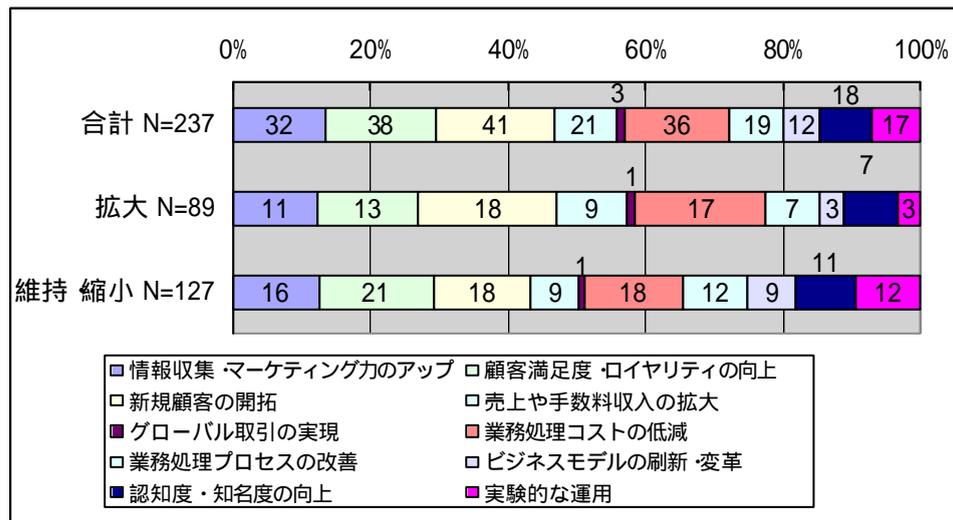


図 3-26 BtoB 販売の効果と今後の投資

投資を拡大する企業と維持・縮小する企業の間で顕著に差が現れているのは、「新規顧客の開拓」「売上や手数料収入の拡大」「業務処理コストの低減」である。これは売上・コスト共に実績の数字に明確に効果が出ている企業ほど拡大方向に有ることがわかる。顧客の要望をしっかりと捕らえ、今までサービスできなかった24時間製品案内等の業務をしっかりと構築できていることが、強みとなっていると想像できる。

3.4.5 e改革成功モデルまとめ

多くのネット関連ビジネスが淘汰され、インターネットを使えばすぐに新しい事業が立ち上がるという時代は過ぎ去ったといえる。その反面、企業では販売・サービスおよび業務プロセスにインターネットを積極的に利用していこうという姿勢も明確になってきている。インターネットを具体的な道具として活用しつつ、先行モデルをウォッチし積極的に取り入れようとしていることがうかがえる。

e改革のモデルとして大きく2つに分類できる。まずは、「販売・サービスにおけるビジネスモデルの改革」、次に「業務プロセス改革」である。前者は、ネットバブル時代にさまざまなビジネスモデルが展開され、現在、成功、不成功が明確になった。個々の企業のコアコンピタンスがこれまで以上に明確になり、成功企業はそこにうまくインターネットを活用していると感じる。

今まで販売・サービスにおけるビジネスモデルは、このフロント部分が注目され、組織という側面が軽視されがちであった。後者は、この組織というものに注目し、コスト削減、経営のスピード化といった組織に目を向けた業務プロセスの効率化が中心である。

「業務プロセス改革」の中には、さまざまな要素があるが大きくは次の3項目である。

- 間接部門のアウトソーシング
- 経営の透明化、スピードアップ
- 調達コストの削減

アンケート中の具体的な効果の記述欄では、社内情報伝達の迅速化を挙げている企業が多く、やはり業務プロセス改革にインターネットを有効に活用しつつあることがわかる。アンケートの自由記述欄では、漠然とした方向性が見えるが、いまだフロントヤード・バックヤードいずれにおいても、経営の全要素についてモデルを模索中である。

今後も継続して企業間連携等により経営統合、コアコンピタンス集中によるe改革は進んでいくと思われる。ビジネスの構造を時代に合わせ臨機応変に変革させていく企業だけが生き残っていくと思われる。

3.5 BtoC・ECの「決済」：eインフラの事業と活用～その変遷と実情

3.5.1 はじめに

日本のEC黎明期・後半である1996～97年ごろにおいては、インターネット人口の拡大に伴い、BtoC分野が着目され脚光を浴びる中、「オンライン電子決済サービス」が出現した。その一方で、セキュリティに対する未知のリスクを懸念して、旧来の銀行振込や代金引換で対処するECサイトが多数を占め、ECは、「決済」の側面では二極化が進行した。

その後、新たな決済方法の出現、ドットコムバブルの崩壊を経たECサイトの淘汰と経営資源の集中、クリック&モルタル型ビジネスの成功、ブロードバンド環境への進化等などECを取り巻く環境は大きく変遷し、その過程で「決済」という機能に関わるサイト運営事業者側の考え方やニーズの変化、決済代行サービス事業者の盛衰など状況が目まぐるしく動いてきている。現時点で、改めてBtoC分野での「決済」について今年度「ECベストプラクティス」アンケート調査結果(以下、「本調査結果」と表記)も分析しつつ、現状を確認すると共に考察する。

3.5.2 決済方法の利用状況

3.5.2.1 利用頻度の高い決済方法

本調査結果によると、ECサイトで導入している決済方法のうち最も高頻度で利用される決済方法に関して、商材別には、食料品・雑貨ではクレジットカードが圧倒的に多く、それに宅配業者による代金引換が続くが、家電・コンピュータでは銀行(事前)振込が圧倒的に多い。

これは、食料品等の価格が数千円～数万円でクレジットカード決済に適した価格帯である一方、PC等では価格が数十万円となるのでクレジットカードの利用限度額しだいでは利用できないことに加え、副次的にはサイト運営事業者側でも商品単価が大きいだけに代金入金までのタイムラグに伴う資金繰りの点やカード加盟店手数料が金額的に高つく点から、未だサイト運営事業者によっては銀行振込を推奨する向きがあることもその一因と捉えられる。

また、全体的には、クレジットカード、代金引換、銀行振込の順となっており、当然ながら、概して顧客にとっての利便性の度合いが影響しているといえる。(図 3-27)

3.5.2.2 導入率の高い決済方法

本調査結果では、ECサイトに最も多く導入されている決済方法は、銀行振込、クレジットカード、代金引換の順で上位を占める。また、サイト運営事業者を従業員規模別で見ると、大企業の場合はクレジットカード決済が過半数(52.9%)のサイトで導入され、規模が小さくなるほどクレジットカードは少なくなり、銀行振込が多くなっている(図 3-29)。クレジットカード決済は、規模が小さい企業ほどカード加盟店審査をパスし難く、回収タイムラグによる資金繰りや加盟店手数料の面で導入メリットが希薄となる点が、導入障壁となっていると捉えられる。

なお、全体として最も売れ筋の商材は「食料品」であり、従業員規模別では大企業のサイトほどその傾向は顕著となっている(図 3-28)。そのため、食料品の価格がクレジットカード決済に適した価格帯であることと相乗して、大企業のサイトほどクレジットカード決済の導入率が高く、大企業のサイトほどクレジットカード決済の利用頻度が高くなっているものと捉えられる。

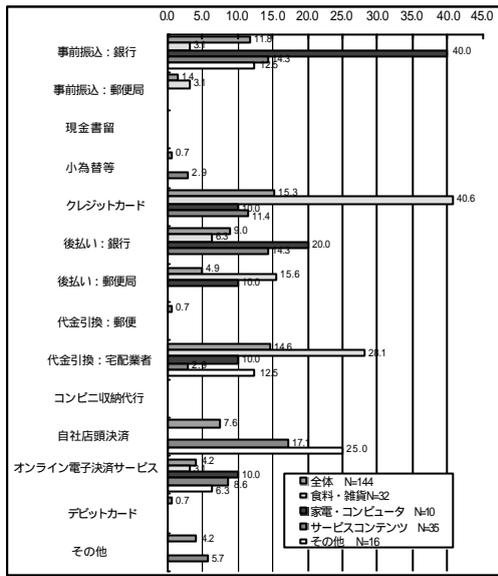


図 3-27 最も頻繁に利用される決済方法 (商品カテゴリー別)

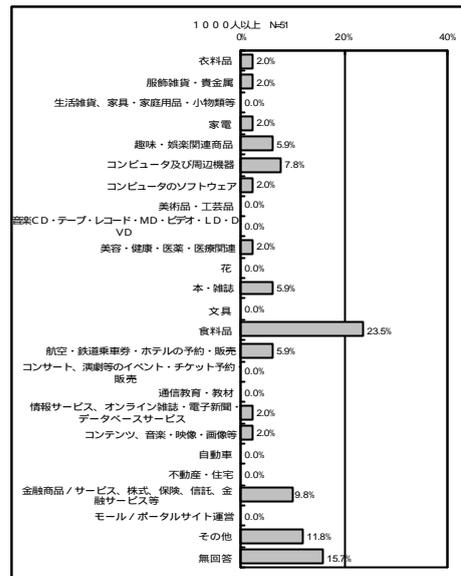
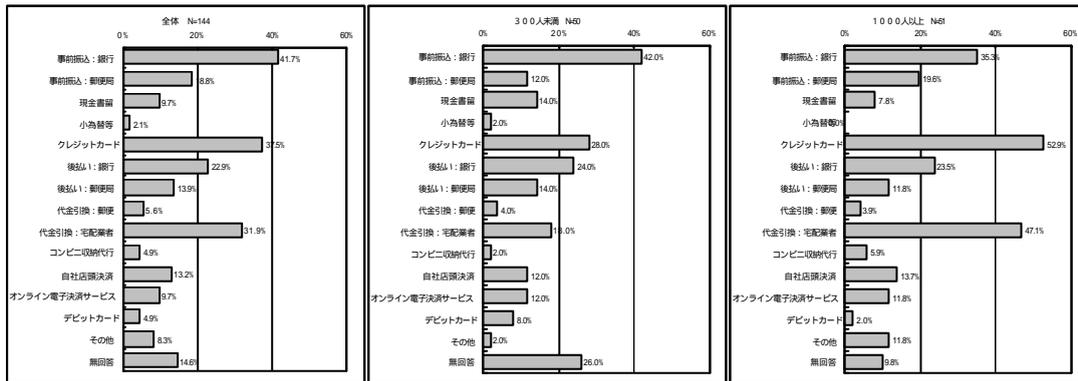


図 3-28 最も売れ筋の取扱い商品・サービス (大企業)



上：全体 中：大企業 下：中小企業

図 3-29 導入している決済方法 (従業員規模別:複数回答)

3.5.3 環境の変化と決済方法の現状

3.5.3.1 クレジットカード決済と代金引換

サイト運営事業者側の意向が強いためか旧来の銀行振込は根強く残っているものの、EC 黎明期ではセキュリティ上の不安が大きいため敬遠されがちであったクレジットカード決済が、欧米の例には及ばないが既に広く普及しており、顧客とサイト運営事業者の両者にとってリスクが低く利便性の高い方法である代金引換と共に、ECの決済方法として不動的地位を形成している。また、昨今は、宅配業者がデリバリーとクレジットカード決済(対面販売扱い)を組み合わせたハイブリッド型の決済代行サービス(例：佐川急便『e-コレクト』)を提供しており、顧客満足度向上のため、顧客の利便性をより高める決済方法として導入する EC サイトも多い。

3.5.3.2 その他の決済方法

(1) コンビニ収納代行

日本特有の決済方法として当初注目されたが、本調査結果を見る限りでは導入率及び利用率共に低い状況である。本来的に支払手段(現金・クレジットカード)自体に独創性はなく、デリバリーの点で注目され、コンビニの物流に載せて商品を配送し、顧客は最寄りのコンビニ店舗で商品を受け取れるという仕組みが特徴的である。消費者のライフスタイルの変遷に対応した方法であり、帰宅時間が遅く近所付き合いも希薄で宅配業者から直接商品を受け取れるのは土・日曜日だけというダブル・インカム若年夫婦層、あるいは一人暮らしの学生層などには重宝なサービスとなった。しかし、昨今、マンション等における宅配ボックスの完備や宅配業者の夜間を含む配達日時指定サービスの進展などにより、消費者に対するデリバリーの訴求点が見え難くなっていることも苦戦の要因と捉えられる。

(2) デビットカード決済

三井住友銀行、UFJ 銀行等『ネットデビット』が例としてあげられる。しかし、未だ導入率も利用率も極めて低い状況で、サイト運営事業者にとってはクレジットカードよりも加盟店審査のハードルが低く、代金回収リスクが無いといったメリットがある(但し、一般的な間接加盟型では手数料率や代金回収期間に関するメリットは無い)ものの、リアルでの取引と同様、以前から議論されているように、消費者にとってクレジットカードに対する比較優位性やメリットが依然明確に見えず、利用促進にはつながっていないものと捉えられる。今後、オンラインバンキング自体の普及如何にもよるが、事業主体である銀行による消費者手数料収入事業への傾注とそれに伴う顧客満足度向上のためのノウハウ蓄積及びインセンティブ向上を進めることで消費者側の需要は左右されるともいえる。

(3) 旧来のオンライン電子決済サービス

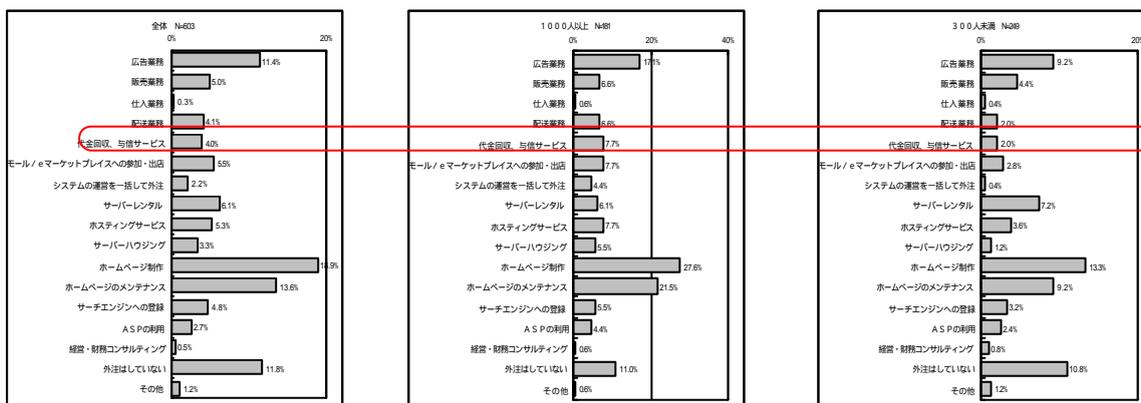
定義が不明確な「オンライン電子決済サービス」が本調査の選択肢に含まれ、おそらく回答企業側では、クレジットカード情報の事前登録又はプリペイドの価値の事前購入に基づき、同サービスのユーザID・パスワードで注文・決済を行える「プロバイダ(ISP)決済」的な方法をイメージしたと想定されるが、本質的には「会員登録型クレジットカード(又はプリペイド)決済」であり分類化する意味合いはもはや薄い。EC 黎明期ではサイト運営事業者が「決済手段」にまでブランド効果を期待して集客ツールと捉える傾向があり、同種のサービスが普及した。しかし現在、大抵の EC サイトではサイト又は企業のブランドエクイティと独自の CRM 機能を高めることが第一義で、「決済」についてはサイトの機能に包含されシームレスに動作することが求められ、外部の決済代行サービスを採用してもその決済代行サービスのユーザ登録(顧客の利用障壁ともなる)やブランド提示はあり得ず、表に出ない「黒子」であること(顧客の目には画面遷移上も操作上もサイトの一部として違和感ない状態)が求められる。よって、同種のサービスは老舗であった『アコシス』等の廃止に見られるように、市場的にはその役割の終焉を迎えようとしている。

3.5.3.3 主流であるクレジットカード決済とその進化

現時点では BtoC・EC における決済方法は、支払手段の点で、まず第一にクレジットカードが挙げられる。クレジットカードは、全体(リアル+EC)としての個人消費支出に占める利用率自体は欧米や近年伸びが著しい韓国に比較してかなり低い水準(米国が約 20%に対して日本は約 7%)であるが、昨今の多くの調査の二次データでも見られるように、消費者にとってセキュリティ面での不安が払拭されていないにも関わらず EC で最も利用している決済方法であり、EC サイトにとっても取扱うことで顧客への信頼性形成に役立つと捉えていることが示されており、デファクトスタンダード的に一般化・定着化していることは既成事実である。一方、デリバリーの点での利便性の強みから宅配業者による代金引換は、旧来からカタログ通販等で採用され、オーソドックスな決済方法として消費者の生活に既に深く浸透している。さらに、消費者の利便性ニーズの高まりから、クレジットカード決済と代金引換とのハイブリッド化も進行しており、決済代行事業者側でのマーケットピリティに即した高度化過程が見受けられる。

3.5.4 EC サイト側の決済機能の導入形態

BtoC・EC サイトにおける決済機能の導入形態に関しては、本調査結果では、代金回収及び与信サービス(決済代行サービスに相当)に関して、外注(利用)している EC サイトは全体の 4%に過ぎず、そして従業員規模が大きい企業ほどその外注比率は高いことが挙げられる(図 3-30)。



左：全体 中：大企業 右：中小企業

図 3-30 EC に関連して外注を利用している機能 (従業員規模別:複数回答)

経営環境の悪化により一層のコスト削減が求められる状況の下、総じて経営環境がより厳しくなっている中堅・中小企業ほど、EC の「部品」の一つに過ぎない「決済」機能にかかる外注コストを抑制し、安価に独力で処理システムを構築したり、日常的に自社内で稼働をかけて決済事務や処理業務を行っているためとも一面的には捉えられる。しかし、他の調査項目では次のように、それとは整合しにくい結果も表れている。

- (1) EC 関連の専任部署・専任者の設置状況は、従業員規模による企業格差が大きく、中小企業では、人的資源の制約から専任部署の設置は 2 割に過ぎず、サイト運営に直接関わる専任

者も約 5 割が未配置である。なお、企業の従業員規模に関わらず、専任者は配置していても 1 名か 2 名が大半である(図 3-31)。

- (2) EC のインフラ形態は、従業員規模が大きい企業ほど専用システムを自社開設・自社運用する比率が高く、中堅・中小企業では、システム開発を外部委託して自社運用する比率が高い。(図 3-32)

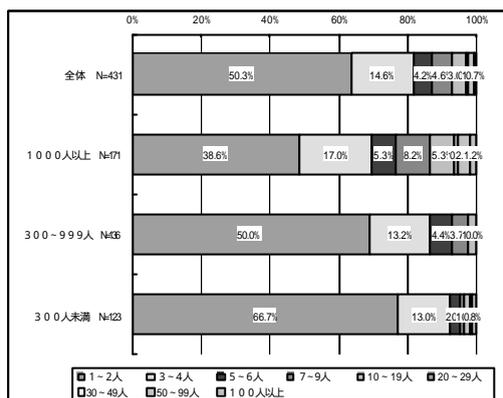


図 3-31 EC に関わる専任要員数 (従業員規模別)

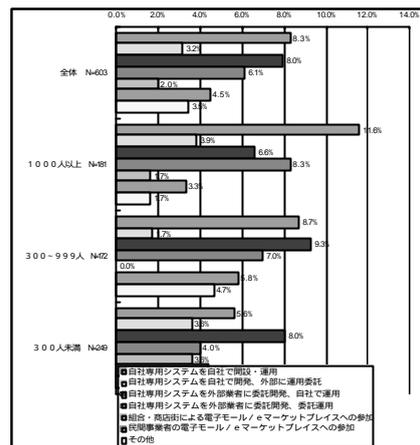


図 3-32 EC サイトのインフラ形態 (従業員規模別)

上記(1)から、企業では先行き不透明感の強い EC に関する業務に専任させる人的資源の余裕はない実情が浮き彫りである。その前提に立てば、例えば EC サイトでの導入率及び利用頻度が高いクレジットカード決済について、注文受付から与信照会・売上処理に至る一連の業務や売上管理等を電子化・自動化・「e」化したような決済代行サービスを導入せずに、顧客がサイト画面から入力したクレジットカード情報を注文一件毎に CAT(Credit Authorization Terminal)端末へ手入力して与信照会処理を行うことや伝票の作成・集計、カード情報のセキュアな保管を行うといった煩雑なバックエンド処理を日常的に実施することは、特に中小企業のように過少な人員であれば、ある程度の受注量を有する限りにおいて稼動的にも非現実的である。

また、上記(2)については、従業員規模が小さい企業ほど EC に専任させる人的資源が少ないため、工程的に期間を要するシステム開発業務に人員を割り当てるのは困難な実情が捉えられる。但し、開発が外部委託であっても、「決済」のように「部品」に過ぎない存在ながらも専門性の高い機能に関しては、期間やコストの面でその仕組みをゼロから開発することは通常あり得ず、処理業務の稼動削減の観点からも、外部のオンライン処理型の決済代行サービスと接続することを前提に、そのための専用モジュールのインストールや標準化された技術インタフェースに適合するプログラムの短期での作成といった委託が常套策となっているのが実情である。

外部の決済代行サービスの利用率が低い実情について以上の観点から考察すると、経済状況を背景としたコスト削減の強化という要因に加えて、現時点では、運営事業者の従業員規模が小さい EC サイトに関して、活発な取引や大量な決済処理が発生している割合は極めて少なく、EC

の業務への人的資源の配置や稼働的不足を考慮する必要もなく、限られた人員による運用上の自助努力で日常的な決済処理を済ませることが可能であるため、費用対効果的にも決済代行サービスに費用を拠出しないことが要因となっているとの仮説が挙げられる。

本調査結果でも、採算性の面で EC サイトの約 17%は黒字だが、赤字のサイトは倍以上の約 38%であり、「赤字 = 低い取引量」とは限らないものの 6 割弱のサイト運営事業者では初期投資自体が未回収又は回収不能の状況で、それ相応の取引高なしには事実上黒字化は困難と推定されることから、取引が停滞している EC サイトが圧倒的に多いという実態が確かに捉えられる。

3.5.5 中小企業等による EC への挑戦

3.5.5.1 衰えない EC 参入意欲

ドットコムバブルの崩壊で BtoC・EC 市場は一時死に絶えた感もあったが、淘汰と選択の過程を経て、勝ち組・負け組の区分が明確化したものの現存しており、前述の通り、事業採算性のとれない EC サイトが大半であるにせよ、勝ち組が市場規模の堅調を牽引する担い手であるにせよ、やはり BtoC・EC 市場は現存している。本調査結果では、EC サイト開設の目的として過半数が「新規顧客の開拓」を挙げると共に、「認知度・知名度の向上」「売上・手数料収入の拡大」などが続き、全体的には EC に対する期待度が未だ衰えていないことが判る(図 3-33)。また、規模の経済が作用して大企業に有利ではあるが、実績として約 6 割のサイト運営事業者が販売・マーケティング面で何らかのプラス効果を認識している(図 3-34)。

事業採算性のとれている EC サイトの割合は極めて低いという実情に逆行するように、EC に参入したサイト運営事業者の BtoC・EC に対する幻想度と期待度は高く、例え自慰的・願望的であったとしても販売上のプラス効果を表明している現状である。これは、次の勝ち組を目指す意欲的で EC 未参入の事業者が潜在的に数多存在していることを暗示しており、EC 参入に向けて経済状況の回復時期を見据えているとも捉えられる。逆説的には、経済状況の低迷さを背景として、多くの企業の「現世利益」を求める意欲がいっそう掻き立てられ、EC への期待度を高める心理的效果を与える環境が形成されているものとも捉えられる。

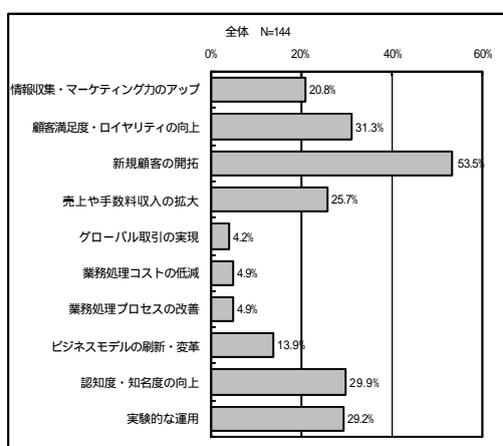


図 3-33 EC サイト開設の目的 (複数回答)

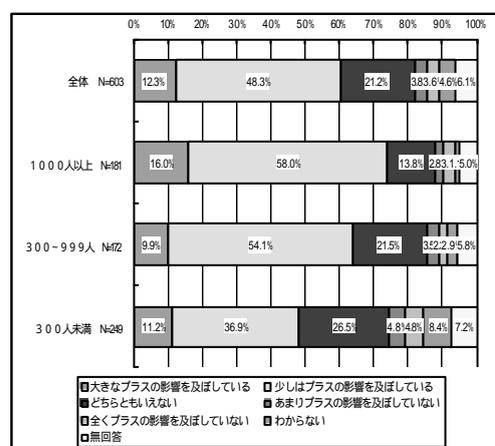
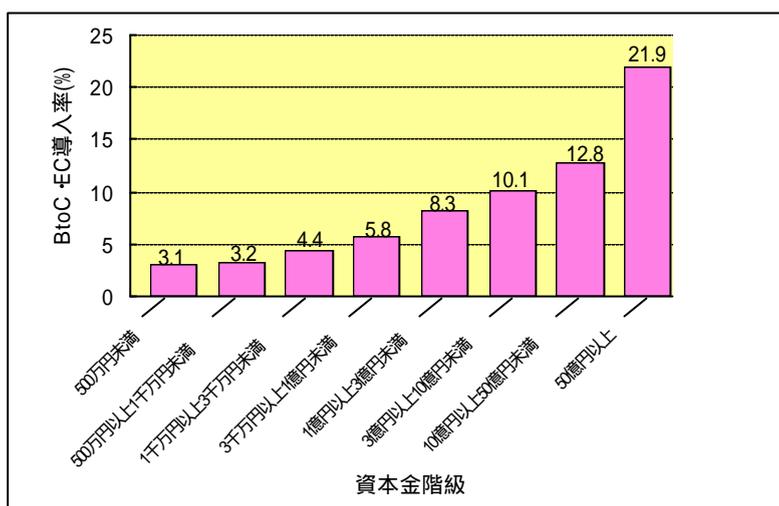


図 3-34 EC による販売・マーケティング面の影響度

3.5.5.2 これからの EC の担い手

日本に会社企業は約 162 万社(総務省「平成 13 年度事業所・企業統計調査」より)存在するが、BtoC・EC に参入している企業の割合(導入率)は全体として 4%で、資本金規模別に見ると資本金規模が大きくなるにつれて高く、資本金 3 億円以上の各規模層では導入率が 10~20%水準であるのに対して、例えば資本金 3 千万円未満の各規模層では 3~4%程度で留まっている(図 3-35)。



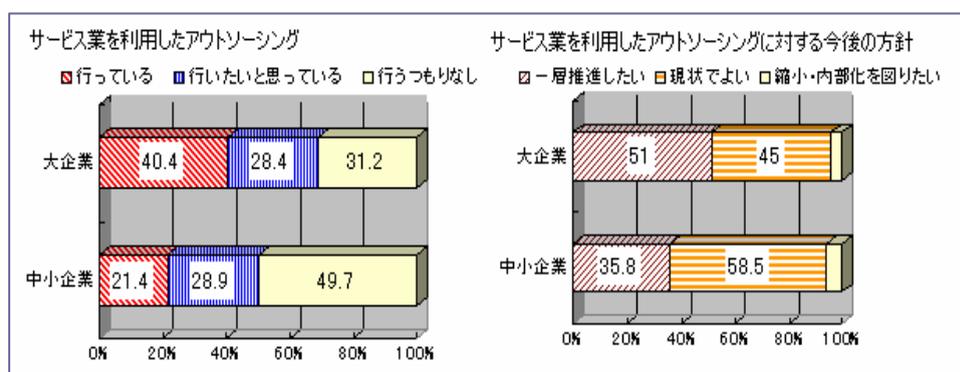
出所) 総務省「平成 13 年度事業所・企業統計調査」より作成

図 3-35 資本金別企業の BtoC・EC 導入率

そして、従業員規模で見ると 300 人未満の中小企業の数約 162 万社の 99%を占めており、これら中小企業ではインターネットについて、平成 12 年 8 月時点で約 7 割が導入済(中小企業庁「中小企業白書 2001 年版」より)であり、増加傾向にある。また、企業の IT 活用の経営革新の普及段階は、第 1 ステージ：社内情報の共有化・業務効率化、第 2 ステージ：電子商取引等受注業務への応用、第 3 ステージ：経営管理の高度化に 3 区分(中小企業庁「中小企業白書 2001 年版」より)されるが、インターネット活用度が第 1 ステージに相当する企業は約 9 割を占めるとも言われており、中小企業の大半がこのステージに属し、EC 参入に向けた発展途上の段階にある。また、本来的に中小企業は、自社固有の特徴やノウハウ・アイデア・技術を活かした商品づくりが強みであるので、EC は時間・距離の制約を超越して自社分野のニッチ市場の顧客層に直接アプローチできる画期的なチャネルとなり、EC への期待度も必然的に高く、経営革新に向けた布石と捉えた潜在的な投資意欲自体は高い。

しかし、中小企業では、過酷な経済状況を背景に、現時点では 人材不足、 厳しい資金繰り、 不明確な費用対効果、といった直近の課題が EC への参入の障害要因(障壁)となっている。但し、人材不足という課題については、人的資源に限られる中小企業では内部の人員で全ての業務を行うという企業行動は従来からとっておらず、コア・コンピタンス以外の分野の専門性は外部から調達しており、また、昨今は内部の人員をコア・コンピタンス分野に集中させて効率化を図る傾向にあることから、外部サービスや外部の人的資源の活用、すなわちアウトソーシングによって継続的に克服している。ちなみに、中小企業におけるアウトソーシングの利用については、実績で大

企業ほどではないが実績と志向ベースでは過半数を占め、浸透度自体は高い(図 3-36)。



出所) 中小企業庁「平成 11 年度版中小企業白書」より作成

図 3-36 外部サービスを利用したアウトソーシングの実績と今後の方針

ドットコムバブル後の淘汰の過程を経て、財務基盤が脆弱で安易に参入した多くのベンチャー企業や小規模な事業者等が BtoC・EC から撤退した後、EC 低迷ムードの進展と経済状況の悪化により、経営環境の厳しい中小企業等にとって新規参入や再参入し難いような機会障壁が形成されたように捉えられ、また、現在の導入率から見れば、BtoC・EC は大企業優位にも見える。

しかし、中小企業は日本の会社企業の 9 割以上を占めるマジョリティであり、中小企業にとって EC は自社分野のニッチ市場に対して直接的に独自の強みを訴求して新規顧客開拓が行える手段で経営の効率化と経営革新も図れることから期待度と参入意欲は非常に高く、現在は環境要因により参入が阻害されているに過ぎない。そして経済状況の回復と経営環境の好転を見据えると共に、ドットコムバブルの失敗例を反面教師として「本気」で BtoC・EC 参入の契機を待ち構え、各課題を克服しつつ準備を淡々と進めている状況である。このように、今後、BtoC・EC の担い手として中小企業のポテンシャルは極めて高い。

3.5.6 決済代行サービス市場の動向と変遷

3.5.6.1 潮流であるオンライン処理型

今後、人的資源の制約の大きい中小企業が BtoC・EC の担い手として成長し、その取引規模の拡大に伴って、外部の決済代行サービスの利用率は大きく進展すると予測されるが、稼働削減と業務効率化が中核課題のため、注文受付から決済処理や売上管理までの全工程を「e」的にオンライン処理する方式が、今以上に決済代行サービスの主流となるものと見込まれる。

特にクレジットカード決済は、既に述べたように支払手段の側面で BtoC・EC の決済方法として一般化・定着化していると共に、バックエンド業務が煩雑なので「オフライン」処理の排除が求められる典型的な決済方法であり、社会的にもクレジットカード利用による国内取引額が前年比 8.1%増(日本クレジット産業協会「00 年の消費者信用統計数値」より)でカード発行枚数も 3.8%増(01 年 3 月末時点: 同協会「クレジットカード発行枚数調査」より)という状況から、EC の顧客利便性や効果的・効率的運営を主眼に、決済代行サービスの中でもオンライン処理型のクレジッ

トカード決済は、既存の課題を克服しつつ今後も堅調に普及するものと捉えられる。

3.5.6.2 クレジットカード決済の導入障壁とカード会社の対処

規模が小さい企業におけるクレジットカード決済の導入障壁としては、厳しいカード加盟店審査、高い加盟店手数料、比較的長い代金回収期間を既に挙げたが、中小企業がB toC・ECの担い手として醸成していく上で、環境整備面での大きな課題となる。しかし、日本固有のクレジットカード業界は旧態依然とした保守性の強い業界であり、これらの課題の解決が進みにくい環境ではあるが、EC黎明期以降から現在まで各課題についてクレジットカード会社(以下、「カード会社」)側での進展が全くなかったというわけではなく、その変遷は次の通りである。

(1) 加盟店審査基準の緩和と回帰

EC黎明期には信用度の低い零細なネット専門事業者が数多出現し、電子モールへの出店等の形で「猫も杓子も」EC参入を果たしたが、カード加盟店となるために親会社・関連会社や取引企業から法人格の名義を名目的に借用し、名義企業の事業の一部として加盟店審査を受けるケースも少なくなく、当時はカード会社側もEC普及促進の観点からある程度黙認し懐柔策で審査の土俵にのせていた感がある。しかし、短サイクルで生じるECサイトの存滅、大半を占める実績ゼロ・サイトの増加、消費者からのクレーム増加に直面することとなり、その一方、ドットコムバブル崩壊で実力あるECサイトのみが生き残り、安易なEC参入に対する障壁・環境が形成されたことから、カード会社では割り切ってEC参入の遂行能力や「基盤」を厳格に線引きし、加盟店審査を旧来の厳しい基準に回帰させた様相がある。

(2) 加盟店手数料、代金回収期間の改善

加盟店手数料は、EC黎明期と比較すれば、特にVISA又はMasterCard系のカード会社(アクワイアラ)間の競争激化により、通販・EC向け手数料率は若干低くなった実情ではある。また、代金回収期間についても、EC黎明期当初は銀行系カード会社の基準に合わせ、通販・ECでは売上締日から代金入金日まで約1ヶ月間というのが通例であったが、現在、信販系・流通系カード会社では、最短で約2週間というのが通例となっており進展がみられる。

3.5.6.3 決済代行サービス側の課題解決アプローチ

カード会社側での課題解決の動きは前述の通りで、今後著しく進展するとは想定し難く、時間がかかると考えられるが、市場のニーズに牽引される形で、昨今は決済代行サービス事業者側での対処可能な方策による課題解決が先行する状況が発生している。

従来、サイト運営事業者はカード会社と通販向けカード加盟店契約を直接締結(いわゆる「直接加盟型」)することでクレジットカードを取り扱えたが、加盟店審査対象外となる「法人格を有さない個人企業」「設立1年未満の法人」「海外法人」などのEC参入事例が増えつつあり、これらのサイト運営事業者からクレジットカード決済導入の要望が強くなってきたことを新たなビジネス機会と受けとめる展開が生じた。具体的には、決済代行サービス事業者がカード会社との間で契約を締結して包括代理型のカード加盟店となり、サイト運営事業者は決済代行サービス事業者と契約締

結するだけでカード会社の直接審査を受けずにクレジットカードを取り扱えるようになる方式、いわゆる「包括加盟型」である。

「包括加盟型」のメリットは加盟店審査の回避だけではない。決済代行サービス事業者がカード加盟店となるため、カード会社との審査手続きや手数料交渉が解消し、加盟店手数料も同決済代行サービスを利用した全ECサイトの総取扱高実績でカード会社は設定するので若干の低減効果が期待できる。また、カード加盟店である決済代行サービス事業者がサイト運営事業者に売上代金を支払うので、決済代行サービス事業者が独自に売上締日の細分化や支払時期の設定を行え、代金回収期間の短さを差別化訴求するサービスも多い。制約皆無ではないが、このように「包括加盟型」は、「直接加盟型」の審査対象外の企業や経営環境悪化に伴う業績不振で「直接加盟型」での導入が危ぶまれる中小企業等にとって、懸案であるクレジットカード決済導入の障壁を解消し、顧客利便性や効果的・効率的運営を踏まえたEC実現への道を開く画期的かつ救済的な方式である。これによりEC参入企業のパイが大きく拡大し、EC参入を「本気」で目指す中小企業の機会可能性を高めるものと言える。なお、現在、オンライン処理型・クレジットカード決済を取扱う主要な決済代行サービスの大半が「包括加盟型」も提供しており、新規に利用顧客となったECサイトの9割以上が「包括加盟型」という決済代行サービス事業者もあり、急速に普及しつつある状況で、中小企業の本格的EC参入に向けた「決済」機能のインフラ基盤が整備されつつある。

3.5.6.4 機能ニーズの多様化と転換

ECへの新規参入企業は、ドットコムバブルの敗退事例を垣間見て同じ轍を踏まないように、もはや総花的な商材のラインナップは行わず、コア・コンピタンスや独創性の活かせる商品・サービスに特化した販売・提供を志向するため、サイトの個性化が進んでおり、決済代行サービスには多岐多様な商材の特性や提供形態に対応できる機能性、機能面で従来不要だったものを環境変化に順応して提供可能とする柔軟性、が要求されている。

例えば上記は、消費者側のブロードバンド環境の拡大に伴って帯域容量や接続時間への懸念が解消される中、昨今増えつつあるコンテンツ配信又は情報サービス提供を行うECサイト等に見られ、その多くが会員制を採り、毎月又は数ヶ月単位で顧客から定期的かつ継続的に会費を確実にかつ効率的に徴収する決済機能を必要としている。実際にはクレジットカード決済による解決への期待度が大きいですが、その仕組みのオンライン処理の実現には技術仕様面で複雑化する反面、顧客の錯誤や誤操作を防ぐユーザインタフェース面の簡潔性が要求される上、同様なサイト全般に渡る汎用性も必要となる。その他にも、携帯電話のネットサービスとの適合性が高い商材の決済のためのモバイル対応機能など、多種多様なニーズを根拠とする機能が求められている。

上記の例は、サイト運営事業者側に顧客のクレジットカード情報(カード番号等)を秘匿すべきか否かといった議論にも見られる。EC黎明期では信用度の低いネット専業事業者がECに数多参入し、カード会社側は、懐柔策をとる一方で当該事業者側での顧客のクレジットカード情報の適正な管理や悪用防止の従業員管理に関する徹底を懐疑的に捉え、サイト運営事業者側にクレジットカード情報を見せない仕組みが適切と判断し、安全性の担保を目的としてその仕組みを有する決済代行サービスの利用を推奨していた。サイト運営事業者側もクレジットカード情報を知り得ないことで漏洩リスクを回避できるため、双方の利益が合致していた。しかし、ドットコムバブル後の淘汰を経て、既にカード加盟店としての実績・ノウハウを有する優良なクリック&モル

タル型事業者や通販会社等が替わって台頭したが、顧客満足度重視の点から、例えば返品時の売上取消処理に関し、決済代行サービスの従来の画一的処理では締日に左右されて迅速な対応が困難なことから、単独で返品伝票作成等の処理も行えるように自らカード情報を知り得る機能が不可欠となった。形態的にもリアル取引と売上データ管理を共用すれば利便性が高まる。カード会社側も、実績と信頼性のあるサイト運営事業者がEC市場の主役となったと捉え、カード加盟店契約上も加盟店企業にカード情報を含む売上情報の保管義務があるという正論に立ち戻り、決済代行サービス事業者側もカード情報を知り得る機能仕様への転換が求められた。

3.5.7 決済代行サービス事業者を取り巻く厳しい経営環境と方向性

BtoC・EC向けの決済代行サービス市場は、紆余曲折を経て寡占化が進んだ現在、その提供者としては専門事業者だけでなく、カード会社、通信キャリア、宅配会社等が本来のコア・コンピタンスを強みに事業の一部として参入しているケースもあり、異業種が混在する環境の下、例えばオンライン処理型・クレジットカード決済の分野の場合、実質的に機能している主要な事業者は20事業者未満と想定される。

3.5.7.1 高コスト体質と価格破壊

日本においてはEC黎明期と共にBtoC・EC向けの決済代行サービス事業者が登場し始め、「オンライン電子決済サービス」「プロバイダ(ISP)決済」といった会員登録型クレジットカード(又はプリペイド)決済方式が契機となり、追従するように多種多様なサービスが割拠してテスト・マーケティングを推進する時期を経て、現在では、オープンな形のオンライン処理型・クレジットカード決済が主流となった。

オンライン処理型のクレジットカード決済では特に顕著であるが、EC黎明期では国内にそのサービス運営ノウハウが皆無であったために、EC先進国である米国を中心とする決済代行サービス事業者が日本に上陸して米国のサーバと接続する形でサービス提供を開始したり、国内事業者でも欧米のパッケージソフトをそのまま用いてシステム構築を行って決済代行サービス提供を開始したり、あるいは通販業界を顧客として決済代行業でリアル取引での実績を培ってきた事業者が既存の独自システムを流用してEC向けにサービスを開始した。しかし、高いライセンス料を支払って海外の知的財産権の使用許諾を受け続ける場合でも、試行錯誤しながら莫大なコストをかけて独自にシステム開発を継続する場合でも本質的に莫大な費用が発生し、取引債権を取扱うサービスである限り信頼性を確保するシステム要件が求められるため、国内の決済代行サービス事業者は当初からインフラ装置産業的な高コスト体質の洗礼を受けることとなった。

その後、決済代行サービス市場に後々まで影響を与える大きな出来事として、カード会社自身が決済代行サービス事業に参入(例：三井住友カード『V-Payment』)した。カード会社側では、オンライン処理型の決済代行サービス(当然ながらクレジットカード決済が中心)の提供自体を収益目標とせず、あくまでも自社のカード加盟店の拡大、既存加盟店へのサービスの拡充、自社発行カード会員へのサービスの拡充を目的とした施策であるため、利用料金は収益性を度外視したと捉えられる低水準に設定した。そのため、カード会社系の決済代行サービスは急激にシェアを拡大すると共に、基本サービス機能では各社差異がないことから、クレジットカード決済を主流とした決済代行サービス市場における価格破壊を一気に牽引して加速させ、さらに「月額固定費+

処理手数料(/件)」を決済代行サービスの標準料金体系として市場に定着させることとなった。

3.5.7.2 薄利多売の収益構造化

既に述べた昨今の「包括加盟型」のリリースは、今後のECの担い手である中小企業に対するクレジットカード決済導入のハードルを低くする要因の一つとなった反面、この方式では決済代行サービス事業者側がサイト運営事業者全ての売上代金を一括してカード会社から受領するので、各サイト運営事業者に対して売上代金を分配するといった回収代行的な責務を負い、サイト運営事業者別の的確な売上管理や支払管理等の業務や関連業務の遂行が必須となった。また、先述の通り、決済代行サービスは多岐多様な商材特性に対応できる新たな機能や従来ニーズの転換に伴う機能の拡充が求められて新たな開発投資までも迫られることとなった。さらに、OS等のバージョンアップ・サイクルやメンテナンス保証期間の短期化、信頼性向上に向けた保守運用体制の逐次強化、技術革新への対応に関する外圧(例：クレジットカード業界が本人認証の国際標準スキームとして提唱する『3Dセキュア』等)は、センタ設備運用に関わる費用を際限なく上昇させ、インフラ装置産業的な高コスト体質を決定的・致命的なものとした。

決済代行サービス事業者、特にオンライン処理型・クレジットカード決済を提供する事業者は、このような過程を経て、過度の高コスト体質、不可逆的な価格競争の進展、ドットコムバブルの崩壊による需要の低迷、稼働・費用面の負荷重圧の進展という過酷な経営環境に晒され、「薄利多売」を余儀なくされる収益構造と化していったのである。

3.5.7.3 インフラ装置産業的様相と寡占化

決済代行サービス事業者にとって、取り巻く状況から価格競争を回避して差別化戦略に転じるために機能を拡充し専門性を高めるか(付加価値差別化戦略)、徹底したコスト削減により基本サービス機能での低価格競争を進めシェア確保を狙う(コストリーダーシップ戦略)、といった究極の選択を強いられる状況に陥った。潤沢な資本がない限り上記の選択はあり得ない上、収益構造の悪化がさらに進展して、結果的に財務基盤の脆弱な事業者は同市場から次々と撤退し、市場の寡占化が進んだ。あたかも、過去の英国の産業改革において製鉄業などの長大重厚型設備産業がたどった寡占化と統合化の道のりの発展過程に極めて近似しているような感を呈している。

例外的に、ごく一部の外資系の決済代行サービス事業者では、日本のカード会社が取扱除外商品とする非公序良俗(アダルト系)画像等を販売するサイト運営事業者を中心顧客として、日本のカード会社との契約を介さず米国のカード決済処理会社の直接経由による米国ドル建てのオンライン処理型のクレジットカード決済を提供しており、ニッチ市場特化と制約回避による他社との差別化戦略に成功して潤沢な収益を獲得しているが、寡占市場の中で生き残った決済代行サービス事業者のほとんどはインフラ装置産業的な呪縛から解き放たれることはなかった。

3.5.7.4 業態としての構造改革の必要性

厳しい経営環境の下、コストの抜本的削減や収益構造の変革を目指す取組みは執拗かつ多様に進められており、センタ設備を自ら所有・運用せず、大規模設備を運用する競合他社からサービス機能の「卸」提供(OEM的提供)を受けて自らのサービスを運営・提供する決済代行サービス事業者

(数社存在)もその一つの取組みの具体例である。また、ホスティングサービスを含む iDC 事業や ASP 事業の中に決済代行サービスをバンドル化して主たる事業のオプション機能として包含し、抱合せによる販売シナジー効果を求めると共に主たる採算事業の利益で決済代行機能の赤字をある程度カバーしようとする取組みの例も近年見られる。しかし、決済代行サービス事業は、インフラ装置産業としての本質的なコスト構造、要求される信頼性の確保、低水準の市場価格などから、事業自体の過度な高コスト体質を解消し、決済代行サービス市場の全体最適を図ることは並大抵ではない。

現状の事実関係を踏まえると、今後、抜本的な取組みとして想定されるのは、昨今の銀行業界に見られるように、決済代行サービス事業者間の資本統合による労働集約及び設備集約であり、それにより合理化を推進し、根本的に業態の構造改革を実施することである。もし、このまま価格競争や寡占化、収益の構造的悪化が進展した場合、運転資金確保の目的での不合理なコスト削減等により決済代行サービス自体の総体的な品質の劣化と信頼性の低下を招くことが懸念され、そのことは決済代行サービス市場を縮退させ、中小企業が担い手として本格的に BtoC・EC 参入を推進していくためのインフラ基盤を崩壊させることとなる。結果的に、中小企業等に対する BtoC・EC への参入障壁をあらためて築いてしまうことに過ぎず、将来的な日本の BtoC・EC 市場の成長を停滞させ、経済状況の回復を阻害する一端に他ならない。決済代行サービスの資本統合は、サービスの安定供給を実現すると共に、社会コストの削減効果も得られ、BtoC・EC 市場を支える集約的産業基盤を創生することに繋がり、期待される方策である。

3.5.8 まとめ

平成 13 年度 ECOM 報告書『TPO に整合する決済手段の提言』で言及しているように、BtoC・EC が日常生活に浸透して多様な商材や取引形態が出現している状況の下、消費者にとっては、購入商品(商材)・取引場所・引渡形態などの取引のシチュエーションによって、利便性・簡便性・リスク負担・安全性・コストという要素のうち何を最も回避し何を受容するかを見極め、そのパターン類型に応じて最適で整合性のある決済方法を選択することが重要となっている。

今後も、消費者ニーズに適った新たな決済方法が市場に登場し、消費者にとって利便性の高い手段が取捨選択される淘汰過程を経ることとなる。シチュエーションに適った決済方法を消費者が任意に選択できる環境が整備され、シチュエーションが多様化せざるを得ないほど EC サイトも個性化・多様化して魅力ある商品・サービスの販売提供が行われるマーケットが形成されれば、消費者にとって EC はごく身近な存在となり、消費性向の拡大要因の一端を EC が担えることになると期待される。

消費者が望む各シチュエーションに適った決済方法をサイト運営事業者が導入する上で、専門性・利便性・コストパフォーマンスなど様々な点から決済代行サービスへの依存度が大きくなるのは自明であり、決済代行サービスは BtoC・EC 市場を支える共通産業基盤かつ重要な「脇役」として、多様性と汎用性、安定性と発展性を担保して発達していくことが、社会利益の向上に繋がる。そのためにも決済代行サービス業界総体として、自ら経営環境の改善と決済代行サービス市場の健全な醸成に向けて業態自体の構造改革を進め、資本統合あるいはその他最適な方法論を模索し、市場の全体最適化を図る抜本的な取組みに努力すべき時期を今迎えているのである。

第4部

国内企業のe改革とECサイト事業の現状

4 国内企業のe改革とECサイト事業の現状

ビジネスモデル改革ワーキンググループでは、2002年度、国内調査の一環として、国内法人企業のe改革実態調査を行った。また、昨年度調査との継続性も考慮し、ECサイト事業(BtoC、BtoB調達、BtoB販売)の現状についても調査している。企業のe改革の現状について重点的に尋ねることを主目的としたため、調査対象は、従業員50人以上の法人に限り、郵送式のアンケート調査票を各企業の企画部署宛に発送、回収した。

第4部では、上記アンケート調査の集計・分析結果を報告し、国内企業のe改革とECサイト事業の現状を明らかにしていく。

調査項目は、企業プロフィール(3問)、第1部：企業のe改革の現状(10問)、第2部：情報システムの現状(4問)、ECサイト事業の現状(37問)からなっており、企業のe利用に関して総合的に調査している。また、ECサイト事業については、第1部：BtoC、第2部：BtoB調達、第3部：BtoB販売、に分類し、該当事業がある場合に回答を求めた。

国内企業の「e」の現状を把握するという当初の目的に沿った対象の設定はできたものと考えられるが、個人や小規模企業のECサイト事業者を対象から除外しているため、同じ質問項目であっても、昨年度調査結果との単純な比較はできない点に注意されたい。

4.1 国内企業調査の概要

4.1.1 目的

国内企業における EC / e ビジネス改革の実態を把握し、また経年調査の対象である EC サイト事業の現状を把握することを目的とする。

4.1.2 調査の構成・対象・方法

本編のアンケート分析は、以下の概要にて実施したアンケート調査に基づいて行った。

- ・調査地域：全国
- ・調査対象：法人企業
- ・サンプル：民間企業法人データベースから、従業員 50 名以上の全業種について無作為抽出にて対象を選定
- ・調査方法：郵送式アンケート
- ・サンプル数：6,100
- ・有効回答数：603 回収率 9.9% (2003 年 1 月 6 日終了時点)
- ・調査実施時期：2002 年 11 月～12 月

4.1.3 調査項目

対象企業に対し企業プロフィール以外に以下の大項目に対応する調査項目を設け、回答を得た。

第 部 e改革

1. 事業者の概要
2. インターネット活用の概況
3. インターネット活用による影響・効果と阻害要因
4. 事業・企業変革とインターネット

第 部 情報システム

1. システム等のインフラストラクチャー

第 部 BtoC

1. 事業の現状
2. 顧客・マーケット特性と顧客関係
3. 実績・採算性
4. 事業運営および成功要因

第 部 BtoB 調達

1. 事業の現状
2. 取引形態・マーケット特性
3. 実績・事業運営

第 部 BtoB 販売

1. 事業の現状
2. 取引形態・マーケット特性
3. 事業の実績、採算性
4. 事業運営および成功要因

4.1.4 回答企業の概要

(1) 資本金

資本金 100 億円以上が 72 社 (11.9%)、10~100 億円未満が 127 社 (21.1%) で、1~10 億円未満が 165 社 (27.4%)、1 億円未満が 219 社 (36.3%) となった。

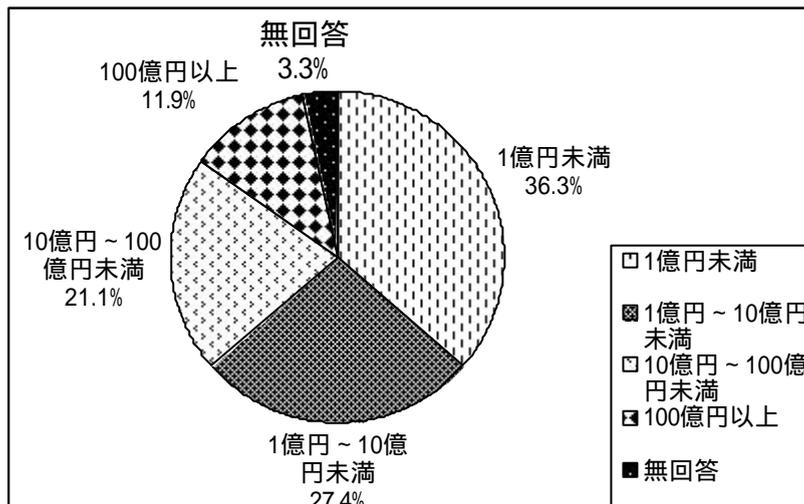


図 4-1 回答企業の資本金

(2) 従業員数

従業員 1000 人以上の「大企業」が 181 社 (30.0%)、300~999 人の「中堅企業」が 172 社 (28.5%)、300 人未満の「中小企業」が 249 社 (41.3%)、無回答 1 社となっている。

以下の集計では、必要に応じて上記の「大企業」「中堅企業」「中小企業」の 3 区分で分析している。

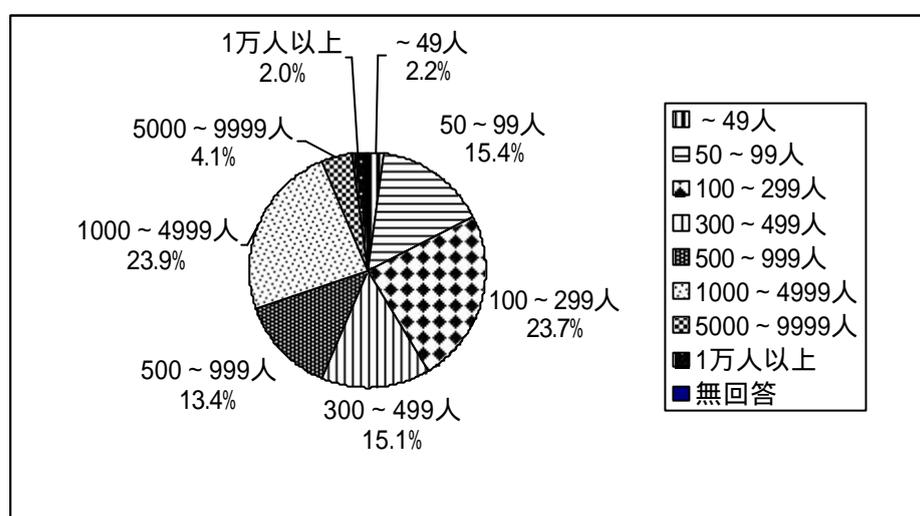


図 4-2 回答企業の従業員規模

(3) 主力事業 (売上が最大のもの)

回答企業全体では製造業が 31.3%、建設業 10.4%、卸小売 17.8%、サービス他 40.0% となった。事業所数と企業数は一概には比較できないが、総務省「事業所統計」(平成 13 年度)における従業員 50 人以上の事業所数と比較すると、本調査の回答者は製造業で約 10%、建設業で約 5%それぞれ多くなっており、その分卸小売、サービスで少なくなっており、やや第二次産業に寄った回答者集団ともみることできる。

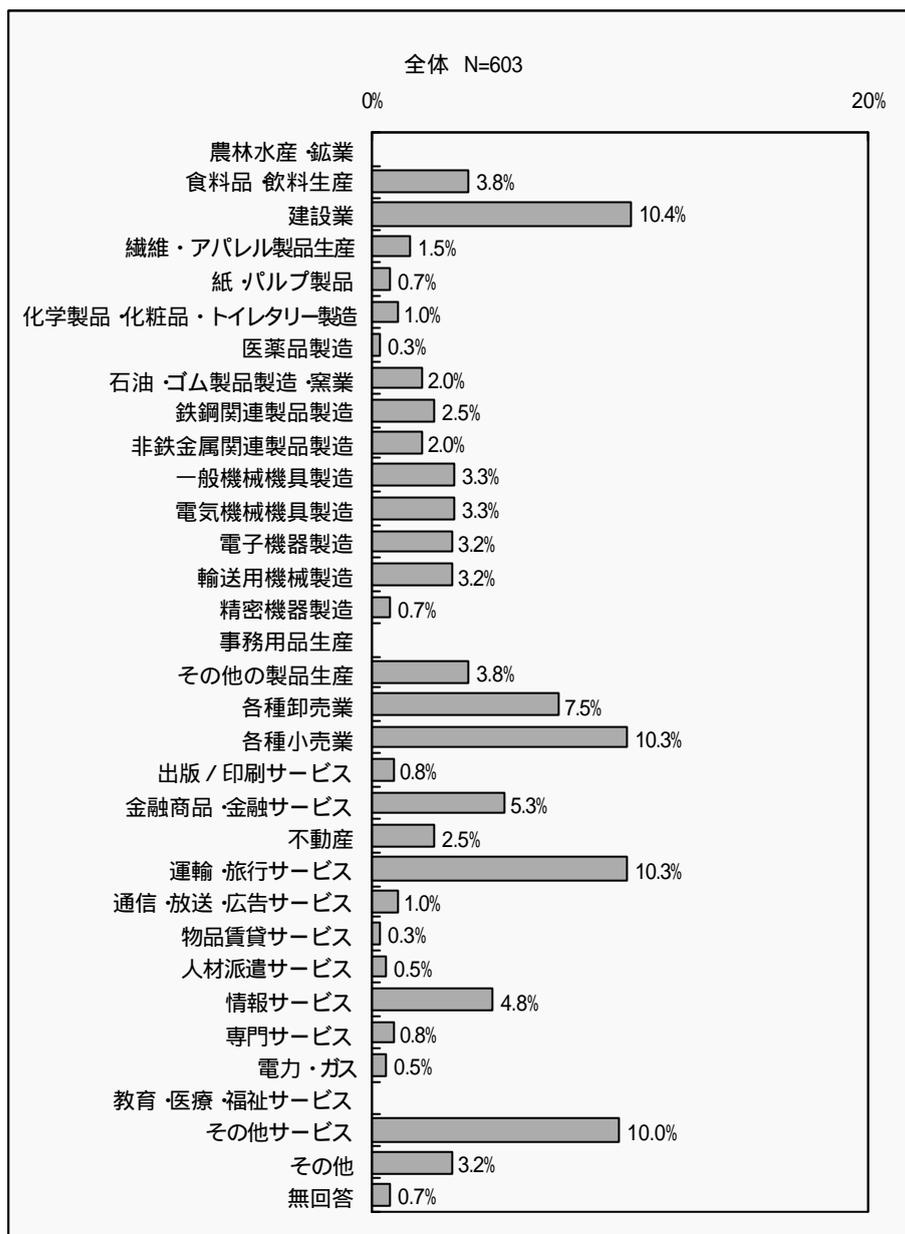


図 4-3 回答企業の主力事業

(4) 年間売上高

売上「1000 億円以上」が14.4%、「500～999 億円」が11.6%、「100～499 億円」が27.3%、「99 億円以下」が45.1%となった。

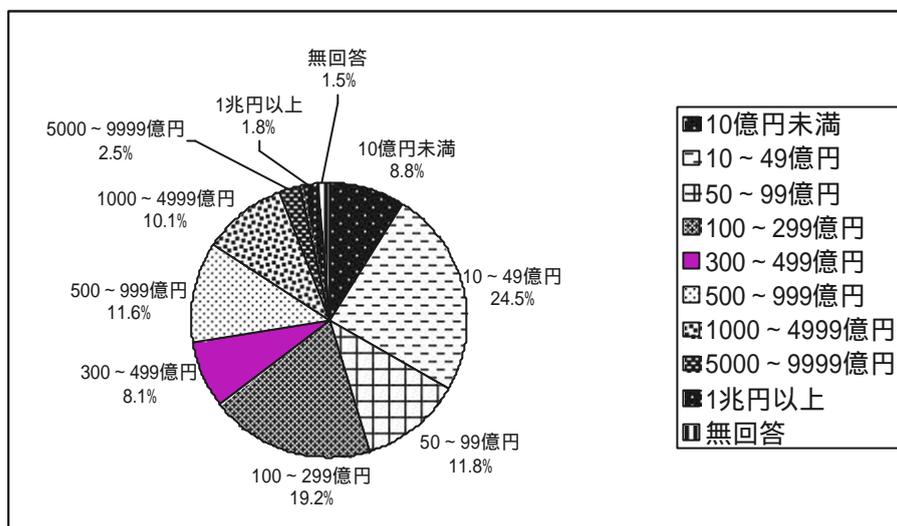


図 4-4 回答企業の年間売上高

4.2 e改革

本章では、我が国企業の「e改革」について郵送式アンケート調査で回収した603サンプルについて分析結果を紹介する。なお、必要に応じて企業規模による比較を行うため、従業員規模1,000人以上の企業を「大企業」(181社、30.0%)、300~999人の企業を「中堅企業」(172社、28.5%)、299人以下の企業を「中小企業」(249社、41.3%)と3つに区分して比較を試みた。

4.2.1 e改革の概観

インターネットのもたらしたプラスの影響については約70%の企業が認めており、特に部署でいえば広報・宣伝、販売・マーケティング、具体的な効果でいえば顧客サービスの向上や業務の効率化には大きな影響をもたらしている。加えて、それ以外の部署や経営課題も含め、社内全体にその影響は及んでいる。

一方で企業にとってインターネットの活用には課題もあり、セキュリティの不安、法制度の未整備の問題といった「外的要因」に加えて、自社のビジネスにとって顧客との直接面談が不可欠であること、社内の活用能力・スキル不足等の「内的要因」も課題である。

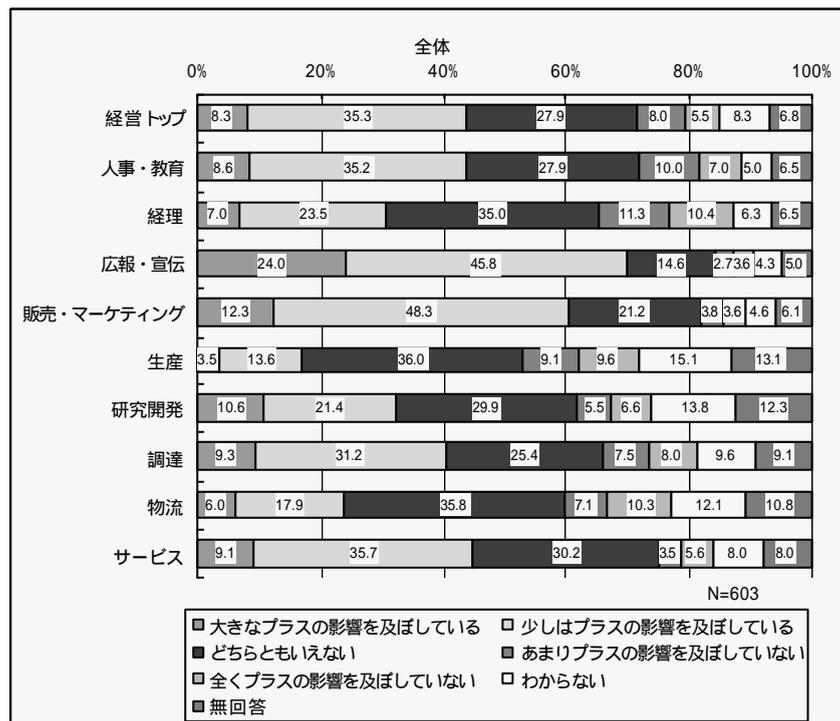


図 4-5 インターネットの部署・経営機能へのプラスの影響

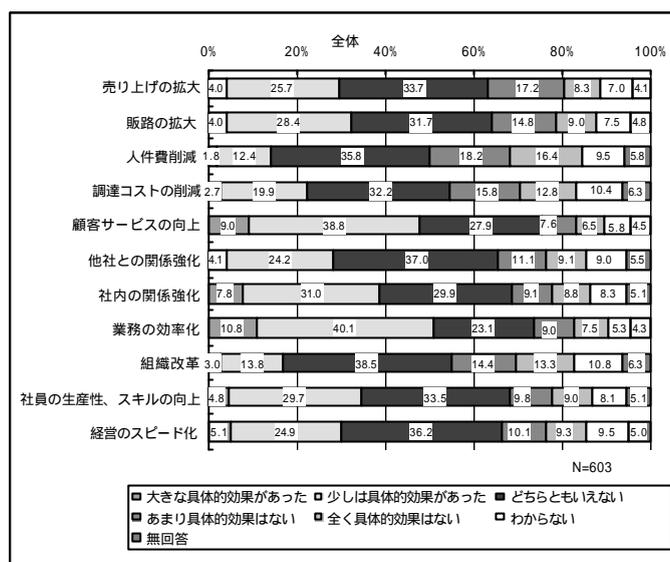


図 4-6 インターネットの具体的な効果

企業の優位性構築には 顧客対応・サービス力、コスト競争力が重要であると考えるのに加え、マーケティング力が今後はこの2つと同様に重要度を増すと考えており、経営改善手法の導入も、この3つに関して行いたいと考える企業が比較的多い。

インターネット技術は上記の3つの中では、顧客対応・サービス力、マーケティング力にとって重要な武器であり、今後さらにその重要性は増すものと、企業では考えている。したがって企業では、インターネット技術、EC/e ビジネスを顧客との関係強化に活用したいと強く考えているのに加え、その他のさまざまな経営課題の解決においても、活用できないかと考えている。インターネット技術を経営全般の改革につなげることに、企業側の期待には大きい。

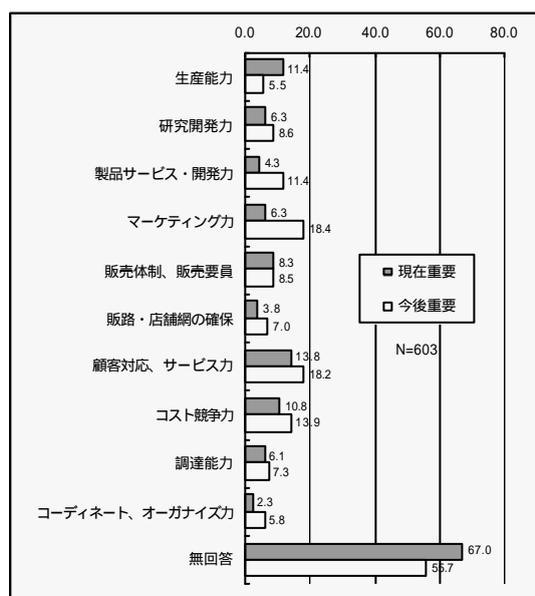


図 4-7 経営改善手法を、現在導入している 今後導入したい

4.2.2 インターネット活用の概況

(1) インターネット商取引の利用状況

インターネット上の商取引（EC）の利用について尋ねたところ（複数回答可）、全体では6割近い企業がインターネット上の商取引を利用しており、その中ではBtoCに利用が19.6%、BtoB調達に利用が26.9%、BtoB販売に利用が16.3%となっている。

この質問でのEC回答企業数は、3.4～3.6で回答のあった企業数とは必ずしも一致していない。3.4～3.6の回答企業数の方がつねに若干多いため、当該の章では、そちらの数値を母数として計算した。

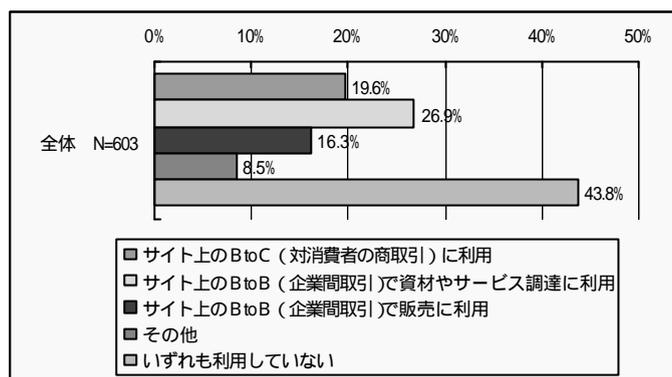


図 4-8 インターネット商取引の利用（複数回答）

従業員規模別に見ると、「大企業」ではBtoC 26.5%、BtoB調達 35.9%、BtoB販売 29.3%となり、回答全体の平均よりそれぞれ8～10%近い高さとなっている。一方「中小企業」ではBtoB調達で21.7%、BtoC 14.1%、BtoB販売 7.6%の低率にとどまっており、商取引利用が大企業で先行していることを示している。

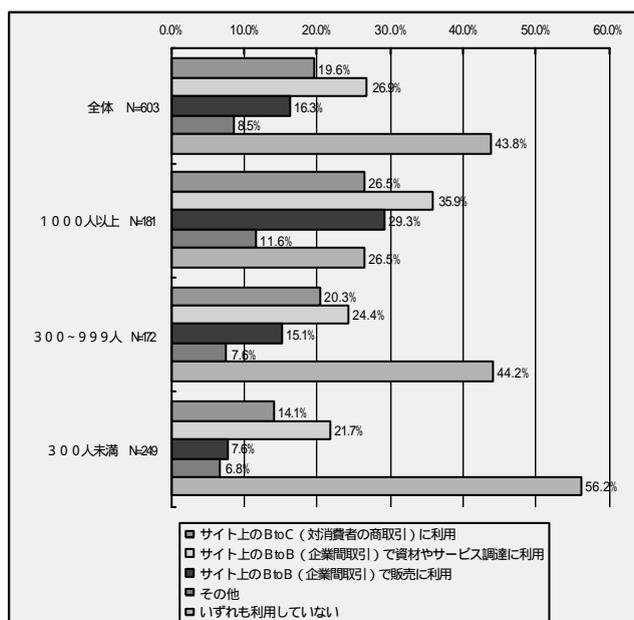


図 4-9 インターネット商取引の利用（企業規模別・複数回答）

(2) 商取引以外の利用方法

「ホームページによる情報提供」が82.4%ときわめて高く、中小企業までも含め企業全般に広く行われていることがわかった。また、「通信コストの削減」に利用も16.9%となっており、中堅企業での活用がやや高い。「人事研修」への利用も10.0%で行われ大企業ほど利用が高い。

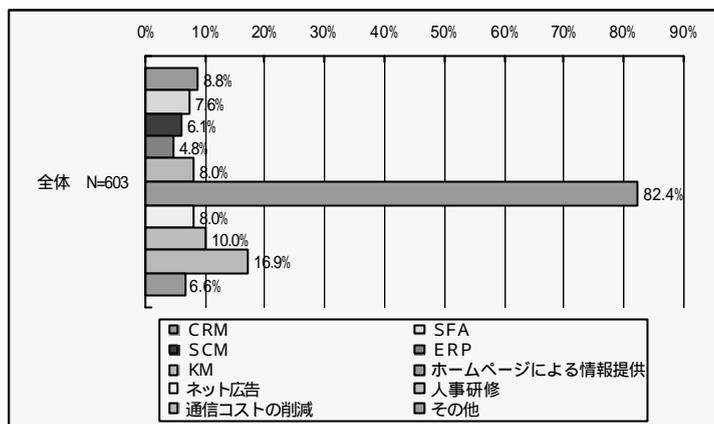


図 4-10 業務や改革へのインターネットの利用（複数回答）

アプリケーションの利用ではKM、CRM、SFA、SCMが全体の10%弱の企業で利用されている。企業規模別にみると大企業で利用率が高く、いずれも「利用している」と回答した企業の大半を大企業が占めている。特にCRMは大企業の利用率が21.0%に達している。反面、中小企業での利用はほとんどみられない。

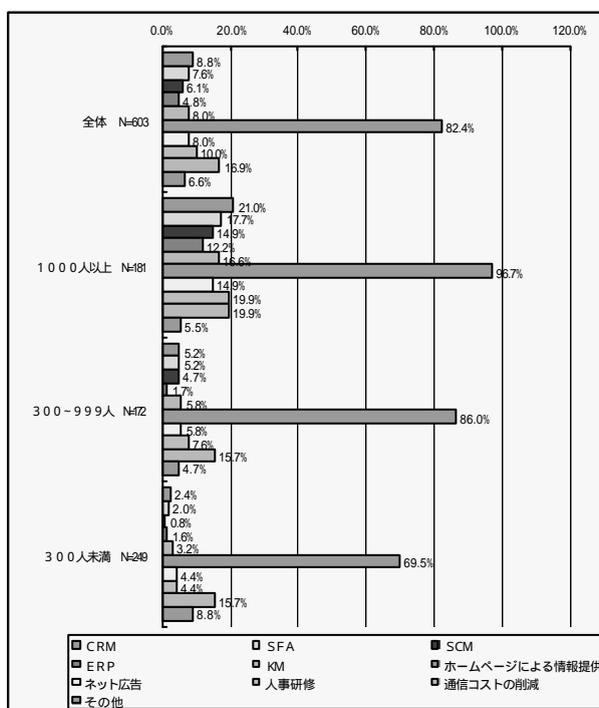


図 4-11 業務や改革へのインターネットの利用（企業規模別・複数回答）

4.2.3 インターネット活用による影響・効果と阻害要因

(1) 企業や事業におよぼすインターネットの影響

全体では「大きなプラスの影響」18.1%、「少しはプラスの影響」53.1%で、双方を合わせると7割の企業がインターネットの企業や事業へのプラスの影響を認めている。

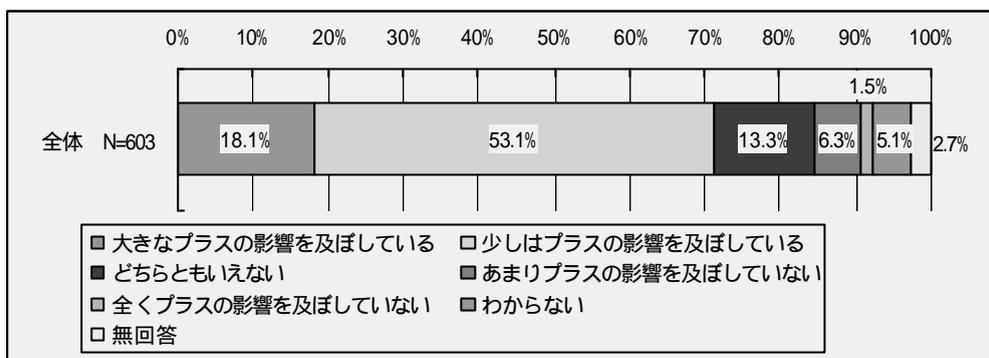


図 4-12 インターネットの影響

企業規模別にみると企業規模が大きいほどプラスの影響を認める傾向が強い。大企業では「大きなプラスの影響」も28.7%と高く、「少しはプラスの影響」の54.7%と合わせると、8割の企業がプラスの影響を認めている。

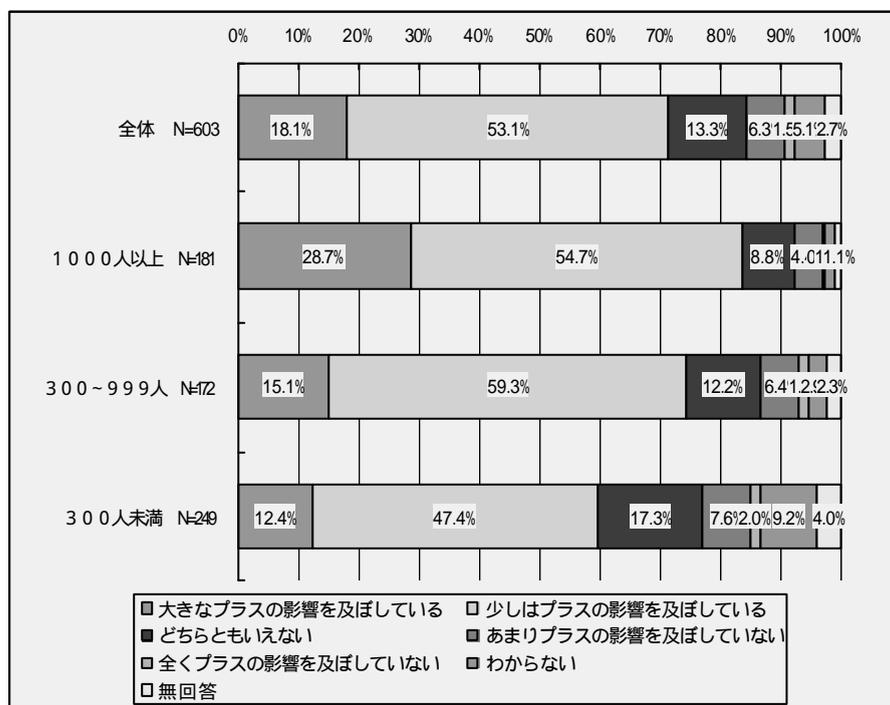


図 4-13 インターネットの影響（企業規模別）

(2) 部署・経営機能別インターネットの影響度

(a) 部署・経営機能間の比較

「大きなプラス」と「少しはプラス」との回答を合計すると、「広報・宣伝」で約 8割、次いで「販売・マーケティング」で約 7割と明確に高くなっている。逆に「生産」「物流」では 2割前後と、比較的低くなっている。

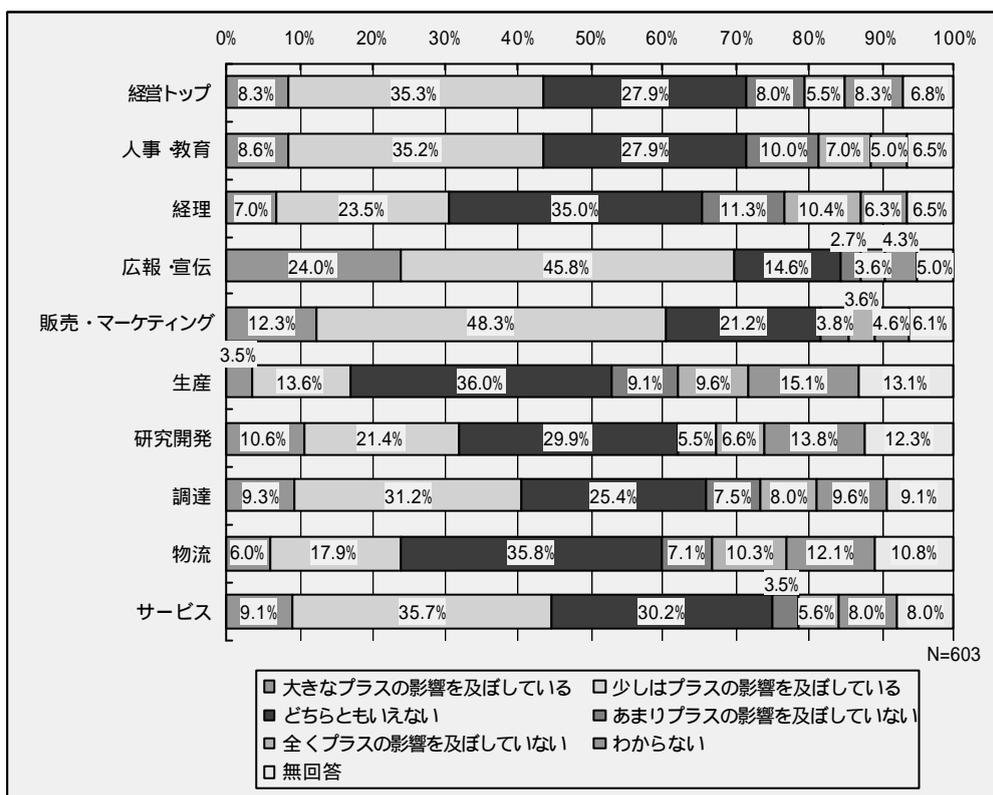


図 4-14 インターネットの影響度（部署・経営機能別、全体）

企業規模別にみると、総じて大企業ほどインターネットがプラスの影響を及ぼしている、と回答している。「大きなプラスの影響」「少しはプラスの影響」の回答を合計して 50%を超える項目が、大企業では 10 項目中の 5 項目に達するのに対し、中堅企業では「広報・宣伝」「販売・マーケティング」の 2 項目、中小企業では「広報・宣伝」の 1 項目にとどまる。

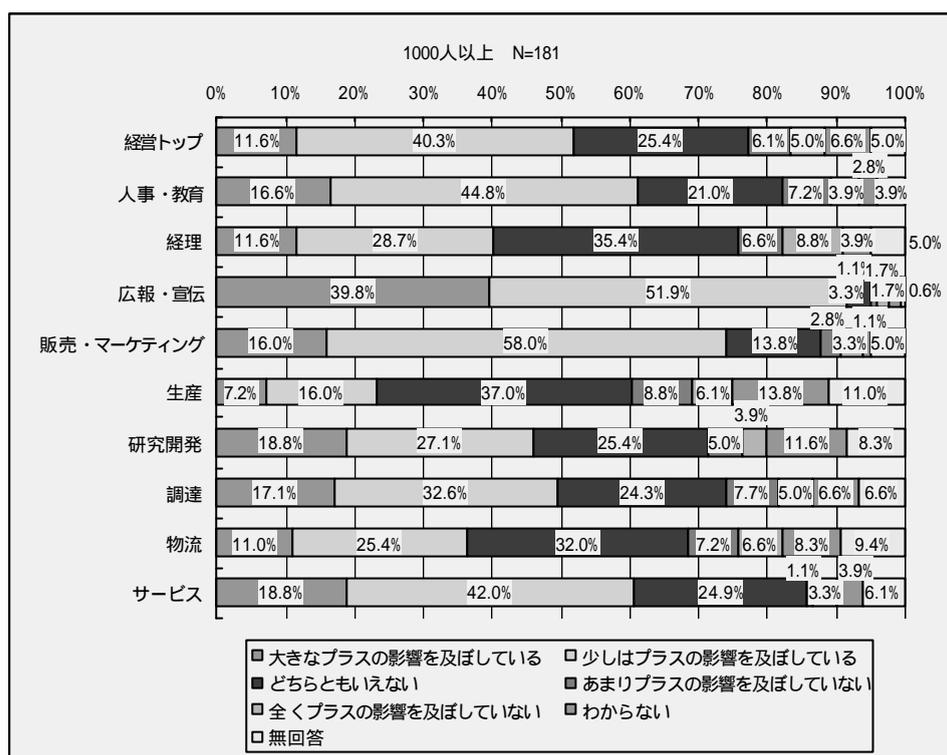


図 4-15 インターネットの影響度（部署・経営機能別、大企業）

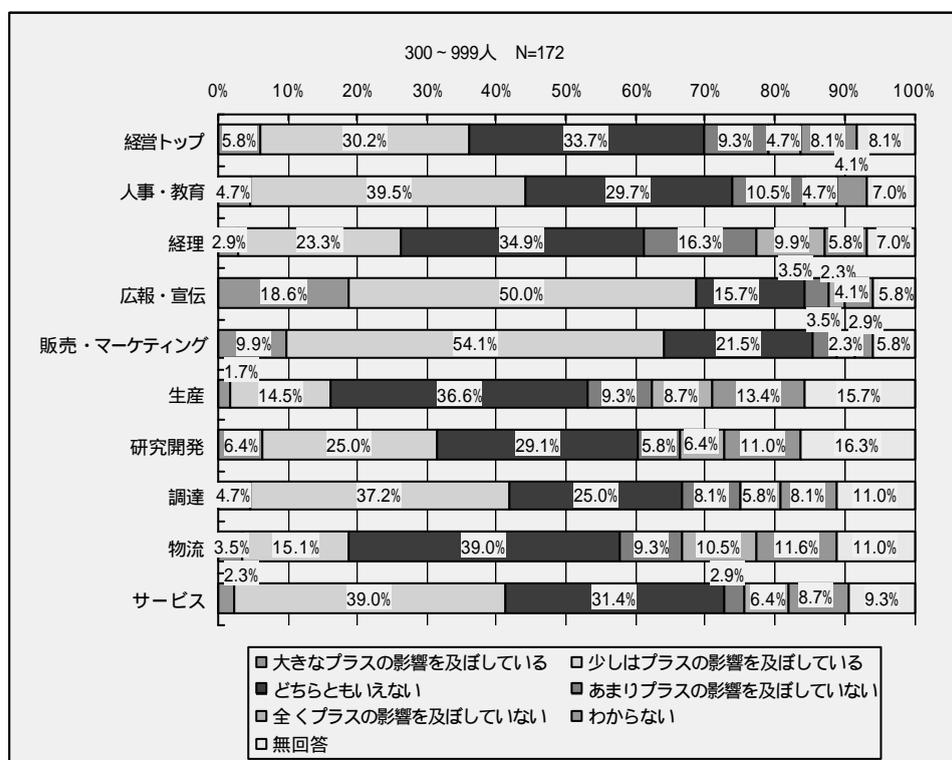


図 4-16 インターネットの影響度（部署・経営機能別、中堅企業）

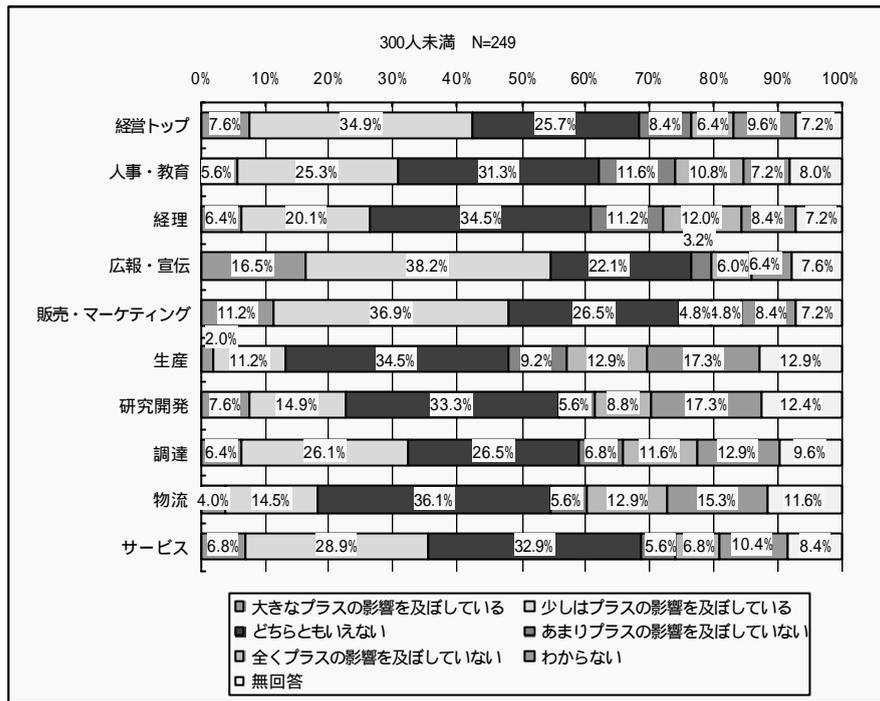


図 4-17 インターネットの影響度（部署・経営機能別、中小企業）

以下では、それぞれの部署・経営機能ごとに詳細を検討した。

(b) 経営トップへの影響

43.6%の企業が「大きなプラス」あるいは「少しはプラス」の影響があったと回答している。経営規模別では、大企業では「大きなプラス」も10%を超え、プラスの影響を指摘する企業が半数を超えた（51.9%）。

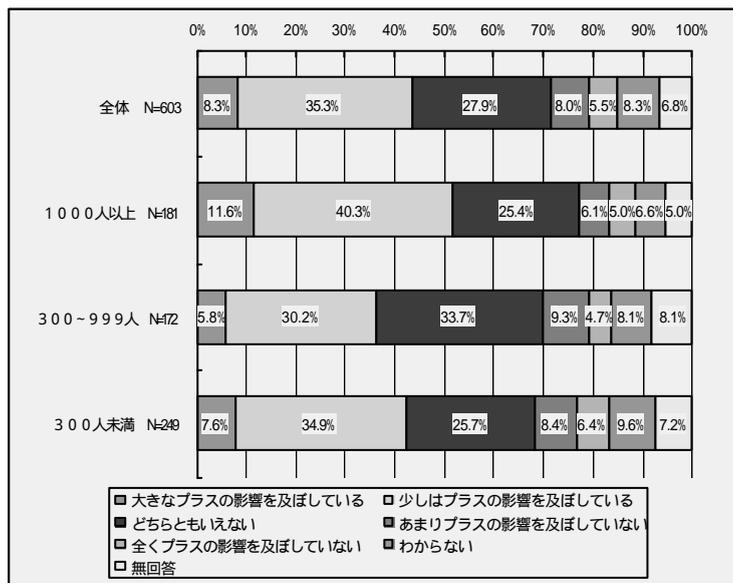


図 4-18 インターネットの影響度（経営トップ）

(c) 人事・教育への影響

4 割以上の企業（43.8%）がプラスの影響があったことを認めている。

従業員規模別にみると、規模の大きい企業ほどプラスの影響を指摘する企業が多くなる。大企業では「大きなプラス」16.6%、「少しはプラス」44.8%となっており、中小企業の2倍以上になっている。

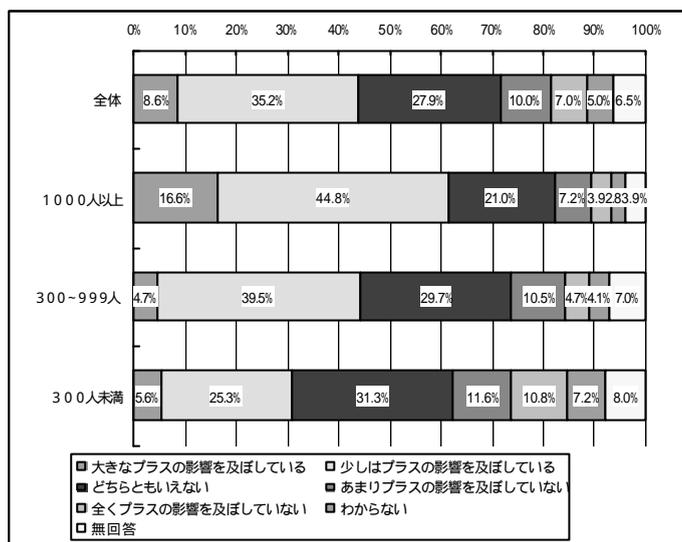


図 4-19 インターネットの影響度（人事・教育）

(d) 経理への影響

プラス評価の合計は約 3 割（30.5%）の企業にとどまった。大企業ではプラス評価が 40.3%に達するのに対し、中小企業ではプラス評価が 26%台にとどまる。ERP の利用状況等を見ても、大企業の方がアプリケーション活用が進んでいる。

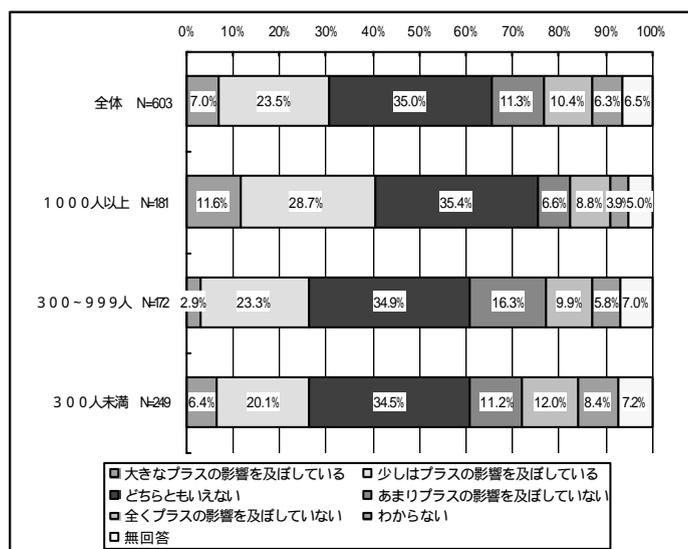


図 4-20 インターネットの影響度（経理）

(e) 広報・宣伝への影響

約7割の企業からプラスの影響が評価されており、部署・経営機能別では最も評価の高い。従業員規模別に見て規模の大きさと評価の高さが比例しており、大企業では「大きなプラス」39.8%、「少しはプラス」51.9%で、合計9割以上の大企業が評価している。

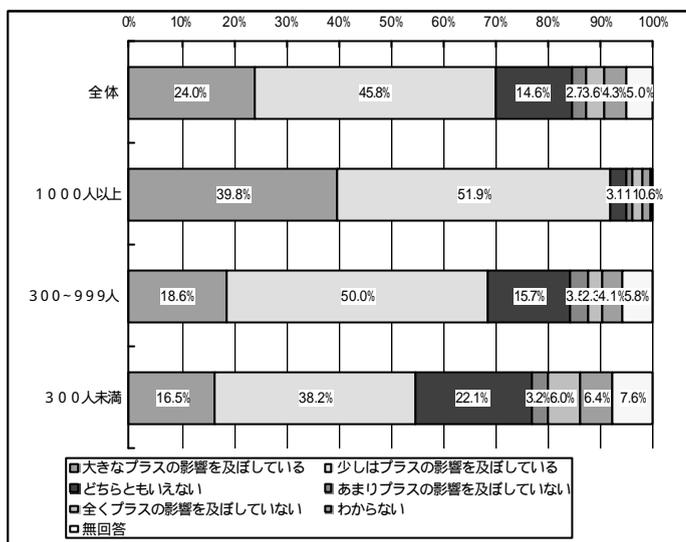


図 4-21 インターネットの影響度（広報・宣伝）

(f) 販売・マーケティングへの影響

約6割がプラスの影響があったと回答。特に「少しはプラス」の比率が高いことが特徴的である。大企業ではこの傾向がさらに強く、「大きなプラス」が16.0%であるのに対し「少しはプラス」が58.0%にも達する。画期的ではないが、ある程度は販売・マーケティング面での効果につながっているとの判断が多数の企業に働いたものと考えられる。

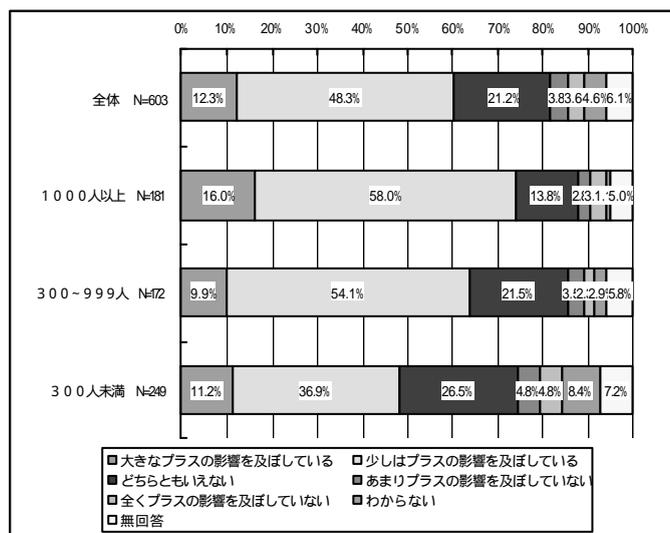


図 4-22 インターネットの影響度（販売・マーケティング）

(g) 生産への影響

17.1%の企業がプラスの影響を認めているが、他の部署・経営機能と比較すると、プラスの影響を指摘する声は少数にとどまった。従業員規模別にみると、大企業ほどプラス評価をする比率はやや高まる。大企業では「どちらともいえない」、中堅・中小企業では「わからない」「無回答」も増えているが、製造業以外では回答しにくいとみられる。

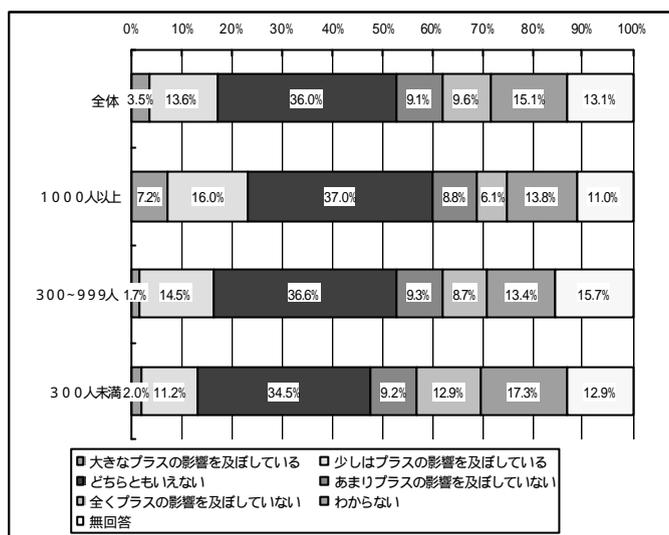


図 4-23 インターネットの影響度（生産）

(h) 研究開発への影響

32.0%の企業がプラスの影響を評価。

評価は企業規模が大きくなるほど高く、大企業では半数近く（45.9%）の企業がプラスに評価している。この設問も製造業以外は回答しにくいため、中堅・中小企業を中心に「わからない」「無回答」が多くなった。

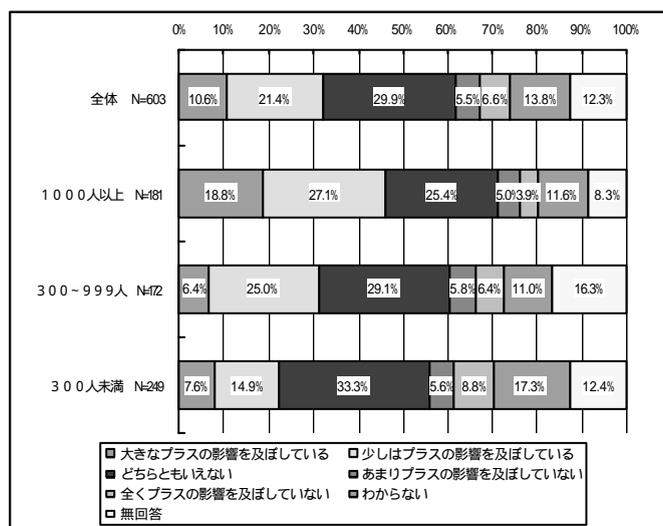


図 4-24 インターネットの影響度（研究開発）

(i) 調達への影響

約4割の企業がインターネットの調達へのプラスの影響を評価している。規模が大きい企業ほど評価が高くなっており、大企業では「大きなプラス」と評価しているのが17.1%と高く、「少しはプラス」の32.6%と合わせると、半数(49.7%)の企業がプラス評価となっている。大企業ほど調達コストが大きくなるため、ネット活用によるBtoB調達によるコスト削減の余地も大きいことも回答結果に反映しているとみられる。

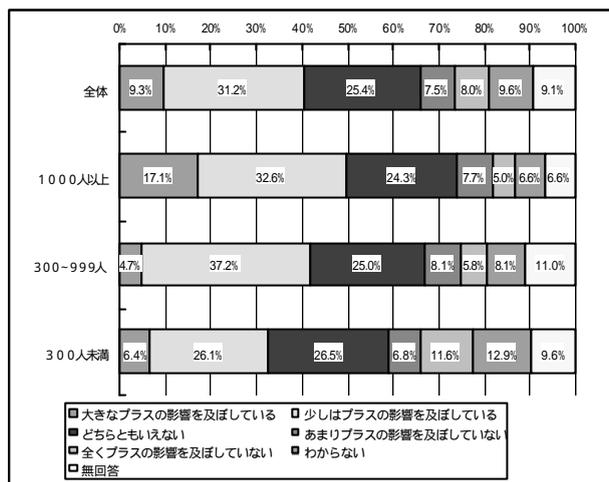


図 4-25 インターネットの影響度(調達)

(j) 物流への影響

4分の1近い企業がインターネットのプラスの影響を評価しているが、他の部署・経営機能と比較すると必ずしも高い評価ではない。ただし大企業では「大きなプラス」11.0%、「少しはプラス」25.4%で、4割弱の企業がプラスの影響を評価している。生産、研究開発等の項目と同様、サービス業企業には関連の薄い項目であり、「わからない」「無回答」も特に中小企業で多くなっている。

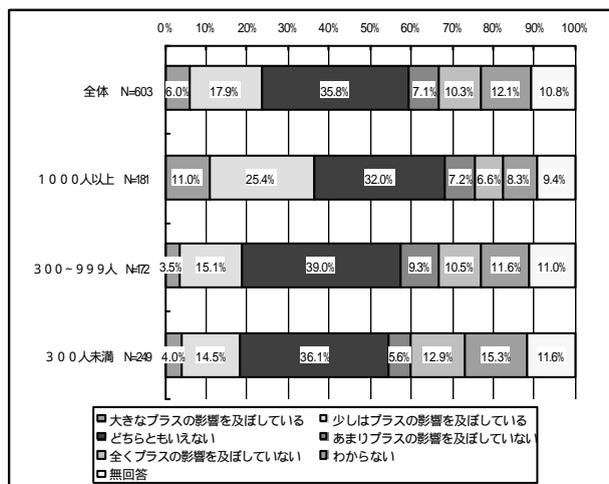


図 4-26 インターネットの影響度(物流)

(k) サービスへの影響

約 45%がプラスの影響があったと評価している。

特に大企業では「大きなプラス」18.8%、「少しはプラス」42.0%で約 6 割の企業が
高く評価していることがわかる。顧客とのコンタクト手段として、インターネットが有
用であることをうかがわせる。

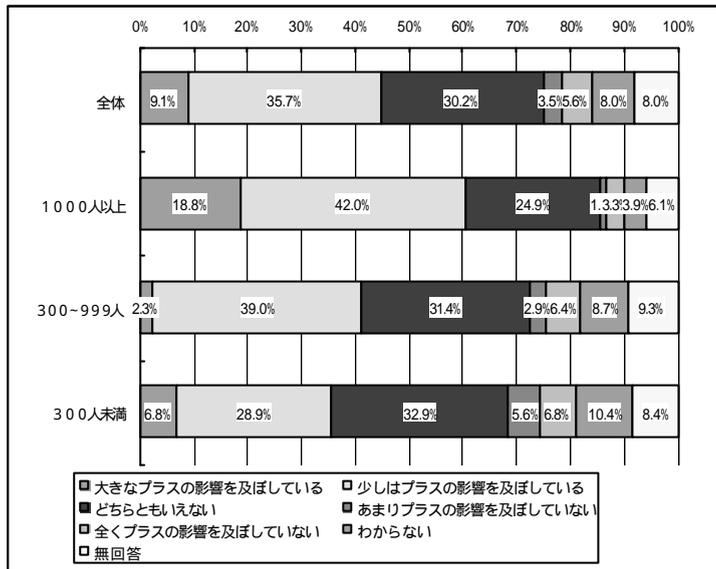


図 4-27 インターネットの影響度（サービス）

(3) インターネットが事業等にもたらした効果

(a) 回答項目間の全体比較

具体的効果のあった点として、「大きな効果があった」と「少しは効果があった」との回答を合計すると、「業務の効率化」と「顧客サービスの向上」が最も多く約5割となっている。「社内の関係強化」が4割近くでそれに次いでいる。反対に、具体的効果の指摘の少なかったものは「人件費の削減」「組織改革」であった。総じて、「影響があった」との回答よりも、「具体的な効果があった」との回答の方が率が下がっている。

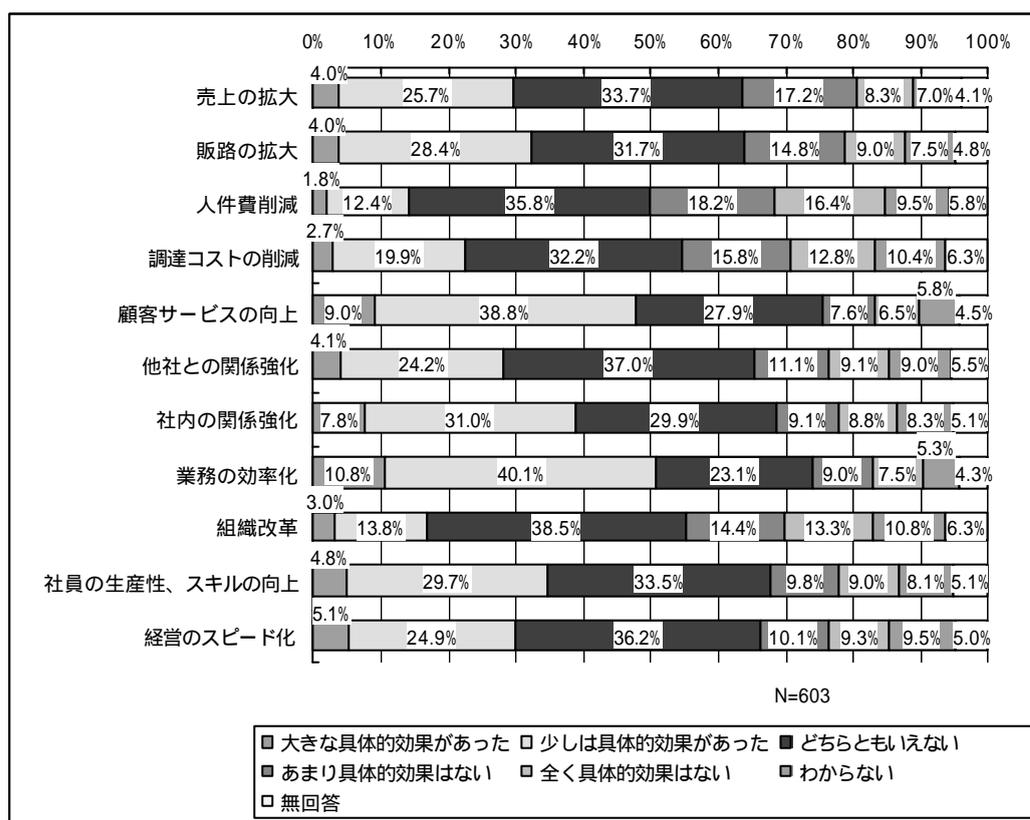


図 4-28 インターネットが事業等にもたらした具体的効果（全体比較）

企業規模別にみると、具体的な効果があったとの回答が50%を超えたのが、大企業では「業務の効率化」「顧客サービスの向上」「社内の関係強化」の3項目であるのに対し、中堅企業では「業務の効率化」1項目にとどまり、中小企業では1項目もなかった（中小企業では最高の「業務の効率化」でも38%台）。反対に「効果はない」とする回答が、「効果があった」とする回答を上回ったのが、大企業では0であったのに対し、中堅企業、中小企業ではそれぞれ5項目にも上り、大企業と中堅・中小で評価がかなり異なっていることがわかる。

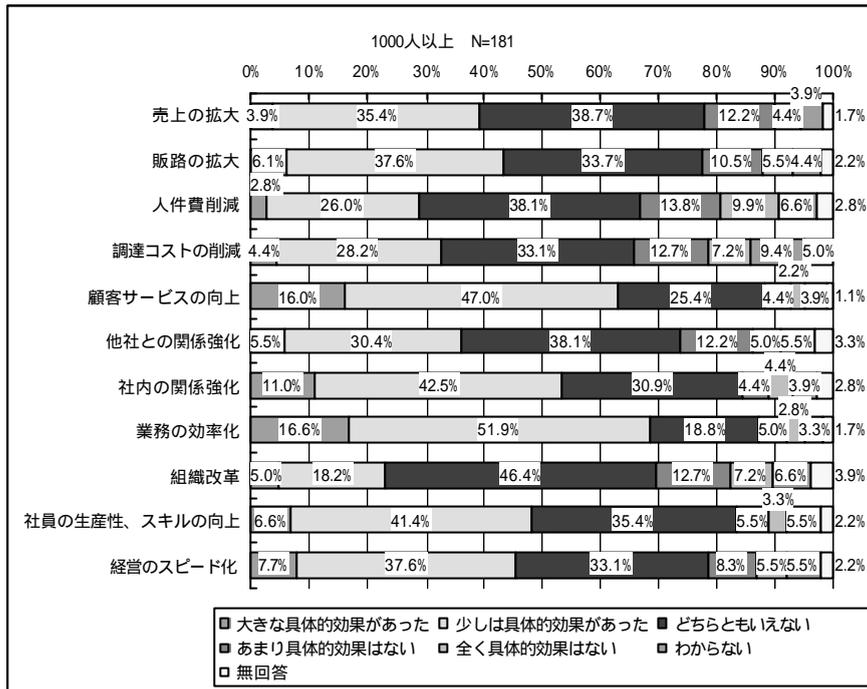


図 4-29 インターネットが事業等にもたらした具体的効果（大企業）

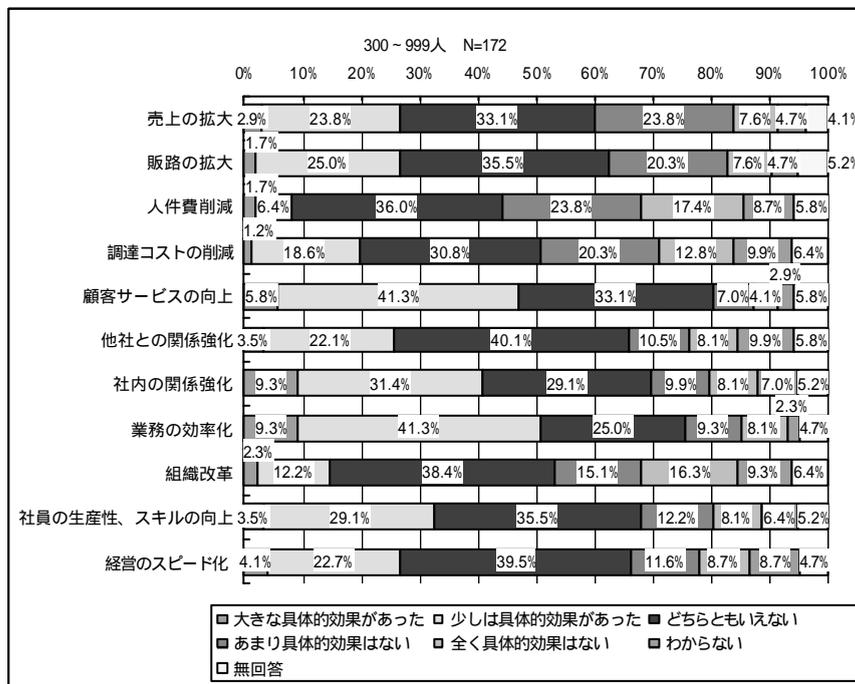


図 4-30 インターネットが事業等にもたらした具体的効果（中堅企業）

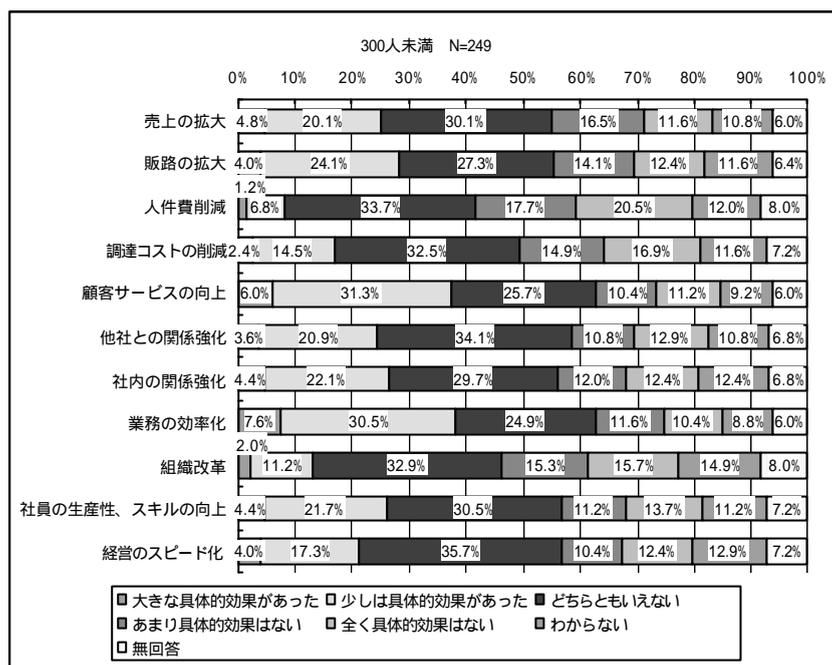


図 4-31 インターネットが事業等にもたらした具体的効果（中小企業）

以下、それぞれの項目ごとに比較検討した。

(b) 売上拡大効果

約 3 割の企業が売上への具体的な効果を指摘しているが、一方で「どちらともいえない」も 33.7%、「効果はない」も 25.5%あり、見解は分かれた。

経営規模別にみると、効果があったとする企業の比率は、大企業では 39.3%に達するのに対し、中小企業では 24.9%にとどまる。大企業の方が EC への取り組み比率が高くなっていることも、この結果につながっているものと考えられる。

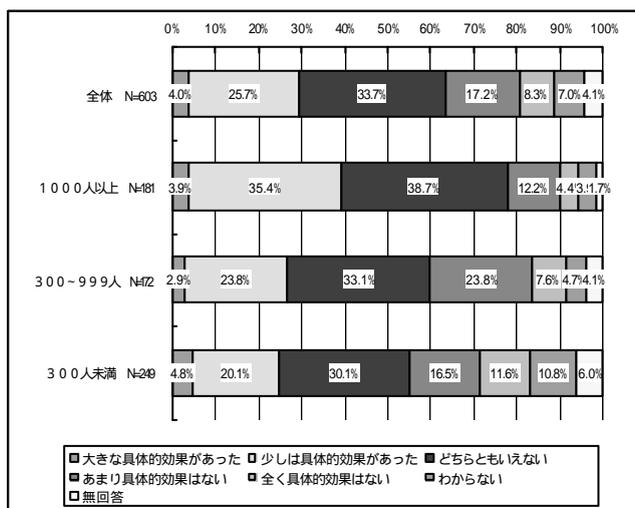


図 4-32 インターネットの効果（売上拡大）

(c) 販路拡大効果

販路拡大も、売上拡大への回答と近似している。約3分の1の企業で販路拡大の効果を認めている。従業員規模別にみると、規模が大きいほど具体的効果を認める企業の比率が高く、大企業では43.7%に達している（中堅企業では26.7%にとどまる）。

インターネットの利便性の一つとして、特にリアルな営業能力に限界のある中小企業の活用価値が指摘されてきたが、実際には大企業の方がより有効に活用しているとみることもできる。

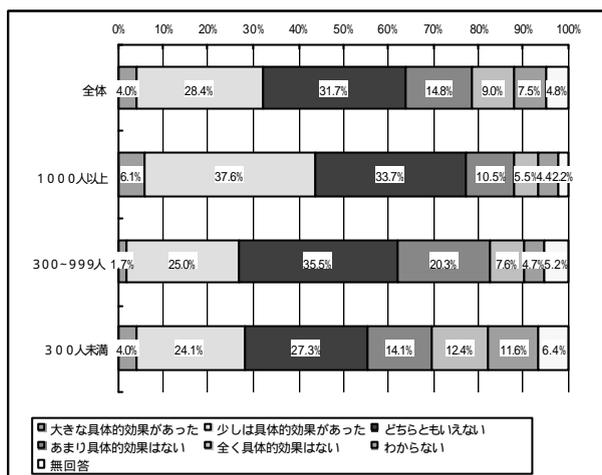


図 4-33 インターネットの効果（販路拡大）

(d) 人件費削減効果

約14%の企業で効果があったことを認めるにとどまった。

ただし大企業が人件費削減効果を比較的認めており、効果があったとする大企業は28.8%に達した（中堅・中小企業では、効果があったとする企業は約8%）。

大企業ほどインターネット技術を活用して人件費削減に結びつけているともみられるが、中堅・中小企業ではもともとスリムな経営が行われているとみることもできる。

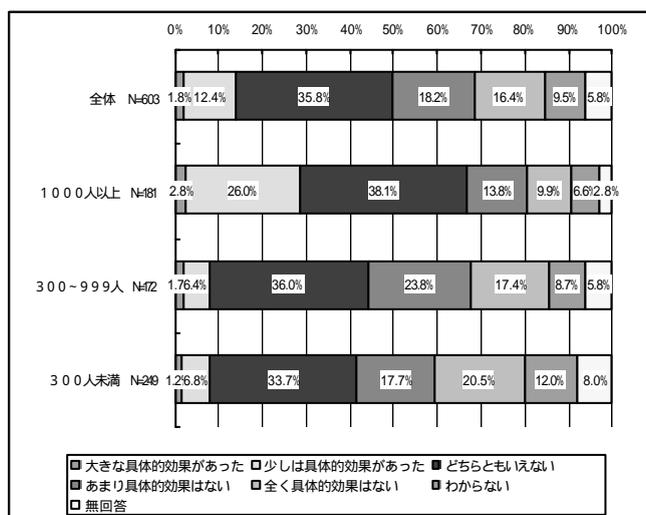


図 4-34 インターネットの効果（人件費削減）

(e) 調達コストの削減

2割強の企業が効果を指摘するのにとどまった。

従業員規模との関連では、規模が大きいほど具体的効果があったとの回答が高くなっており、大企業では32.6%の企業が効果を指摘している(中小企業では16.9%にとどまる)。

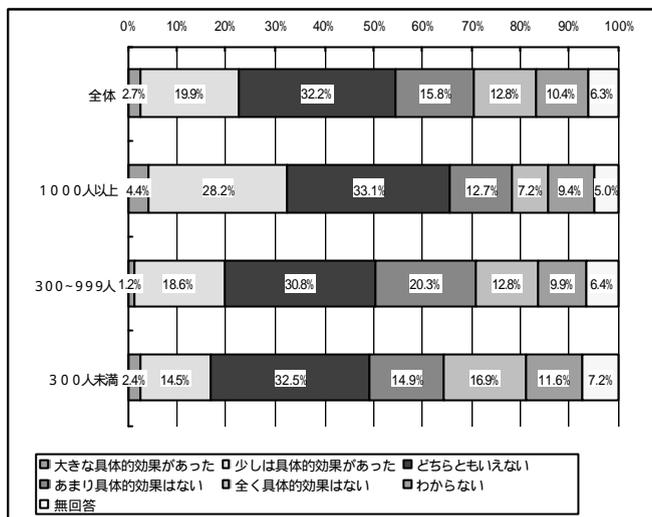


図 4-35 インターネットの効果 (調達コストの削減)

(f) 顧客サービスの向上

半数近い企業で顧客サービス向上の具体的効果があったことを指摘している。質問項目中、2番目に高い数値となっており、多くの企業の顧客サービスにとって、インターネットが具体的な効果をもたらしていることがわかる。従業員規模別には大企業ほど効果を指摘する比率が高く、大企業では「大きな効果があった」も16.0%と高く、加えて「少しは効果があった」が47.0%、合計で約6割強の企業で効果があったことを指摘している。

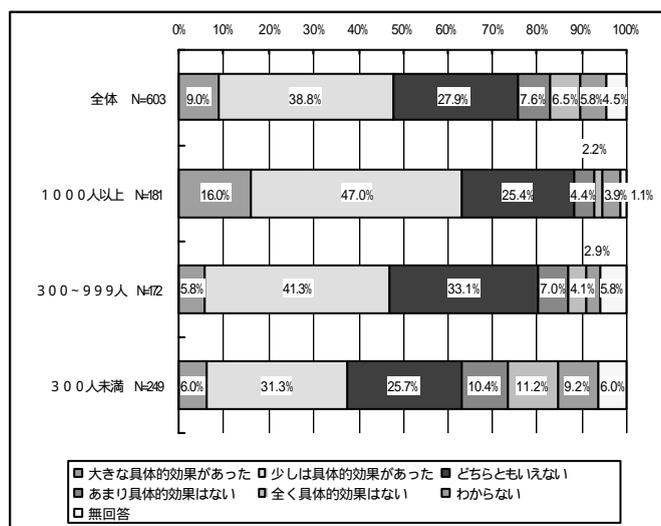


図 4-36 インターネットの効果 (顧客サービスの向上)

(g) 他社との関係強化

約 3 割の企業で効果があったことを認めている。

企業規模別には、大企業では効果を認めた企業が 35.9% に達するのに対し、中小企業では効果を認めた企業は 24.5% にとどまる。

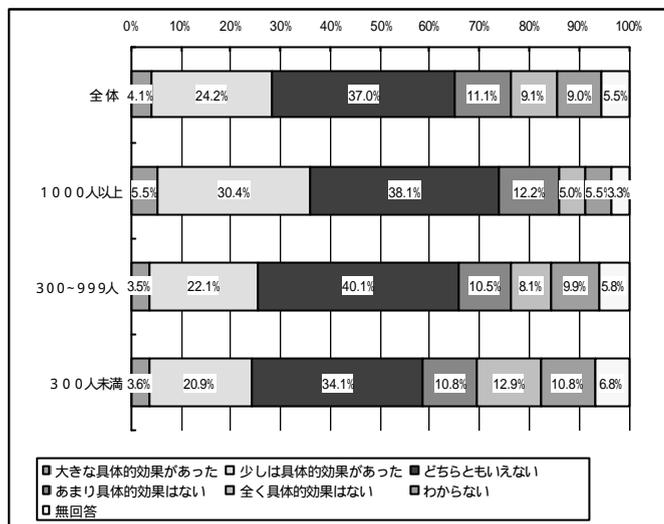


図 4-37 インターネットの効果（他社との関係強化）

(h) 社内の関係強化

約 4 割の回答企業が社内の関係強化の効果を認めている。

特に大企業では効果を認める比率が最も高く、過半数（53.5%）に達する。(g)の社外との関係強化への回答と比較した場合、社内の関係強化の方が有効とする回答比率が高く、従業員規模が大きいほど顕著になる。

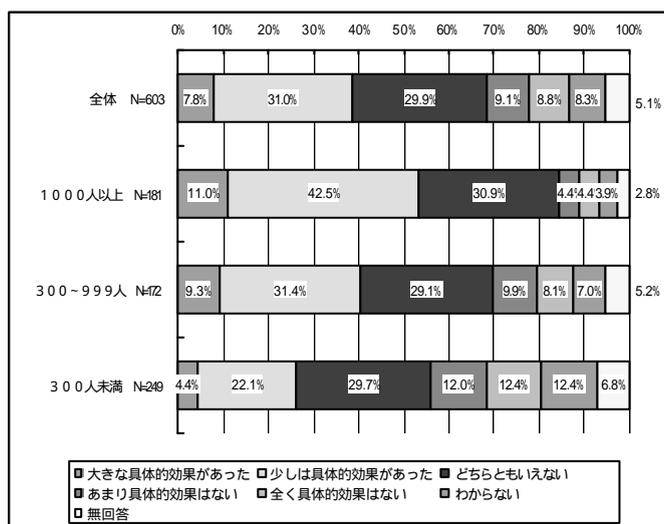


図 4-38 インターネットの効果（社内の関係強化）

(i) 業務の効率化

約 5 割の企業で効果があったことを認めており、質問項目中で企業が最も具体的な効果を認めた項目となっている。特に大企業では、効果があったとする比率が68.5%に達しており、大企業における業務効率化にインターネットが役立っていることを示している。

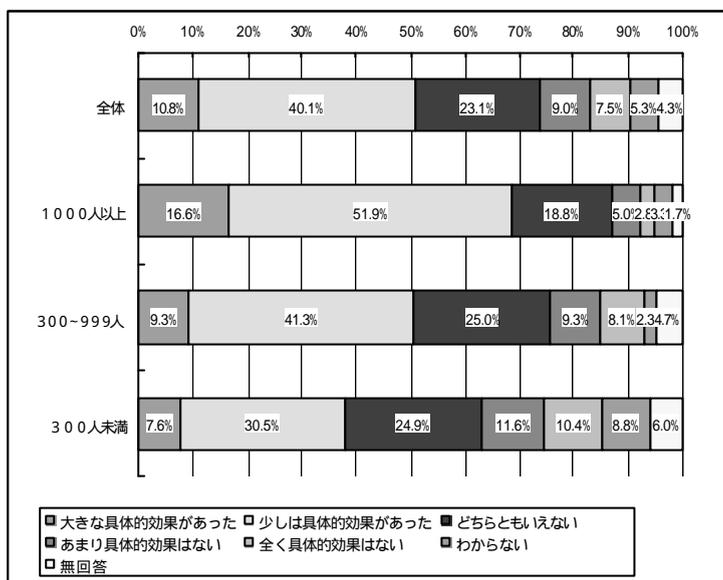


図 4-39 インターネットの効果（業務の効率化）

(j) 組織改革

2 割弱の企業が効果を認めるにとどまった。

従業員規模が大きいほど「効果があった」とする回答の比率は高くなるが、大企業でも約 23%にとどまり、「どちらともいえない」（46.4%）を下回る。

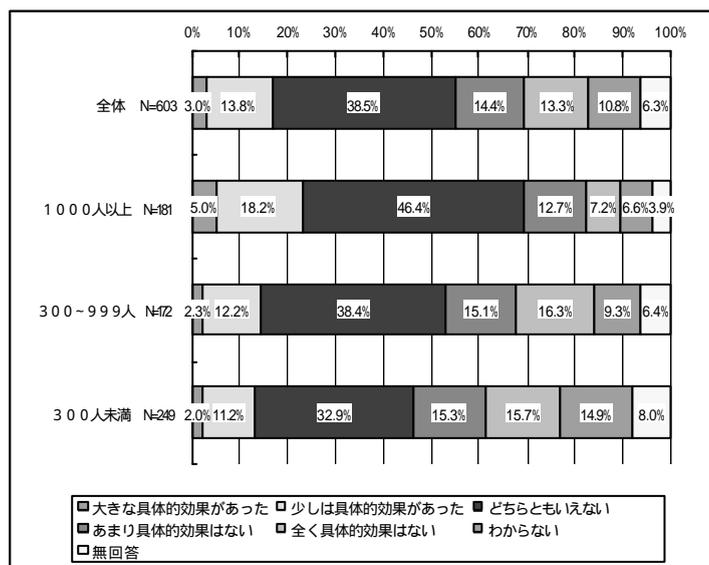


図 4-40 インターネットの効果（組織改革）

(k) 社員の生産性、スキルの向上

3割を超える企業が効果を認めている。

従業員規模に比例して具体的な効果を認める率は高まり、大企業では48.0%の企業が効果を認めている。

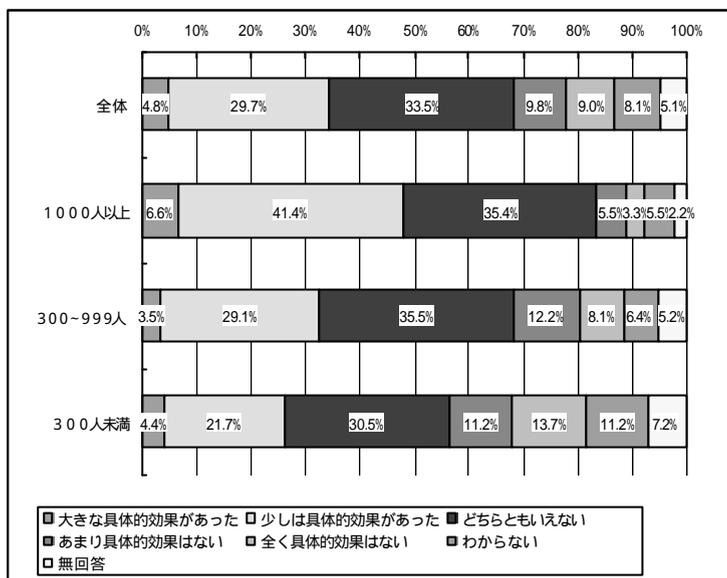


図 4-41 インターネットの効果（社員の生産性・スキル向上）

(l) 経営のスピード化

3割の企業が効果があったことを認めている。

従業員規模が大きいほど、効果を認める回答の比率も高くなっており、大企業は45.3%の企業が効果を認めているのに対し、中小企業ではその比率は21.3%にとどまる。

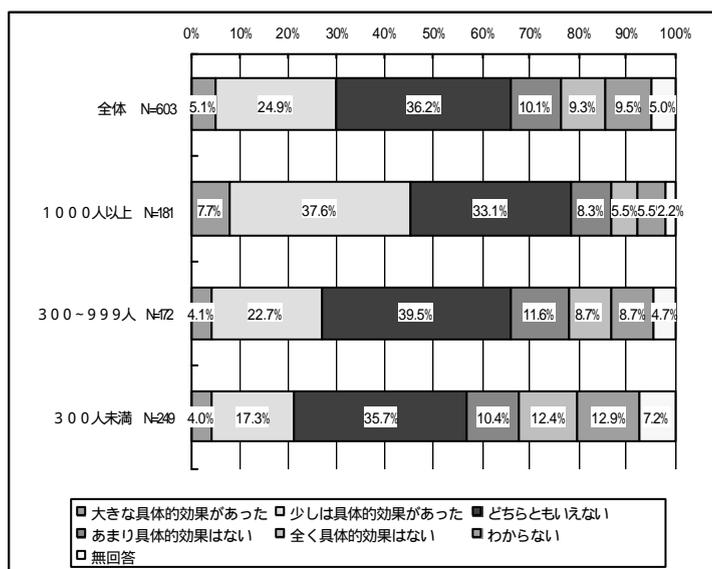


図 4-42 インターネットの効果（経営のスピード化）

(4) ネット技術や EC / e ビジネス進展に対する不安や課題

(a) 全体の概観

インターネットによってさまざまな効果が企業にもたらされた一方で、不安や課題も存在している。代表的な3項目を質問したが、「セキュリティに不安」は約85%と高い回答となっている。また「法制度が不十分」の指摘も8割近くに上った。

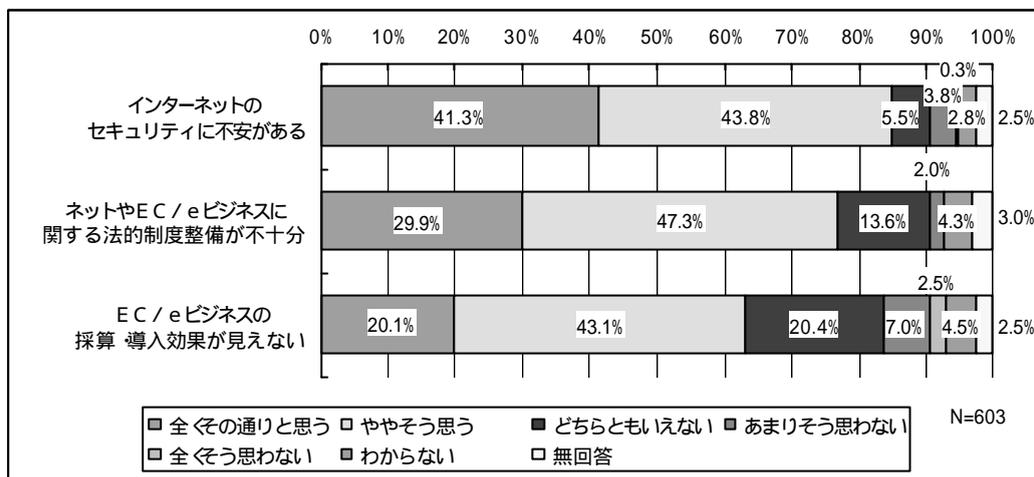


図 4-43 ネット技術や EC への不安や課題 (全体)

(b) インターネットのセキュリティへの不安

インターネット技術、EC、eビジネスにまつわる不安や課題について択一式で尋ねた。まず「インターネットのセキュリティに対して不安があるか」の問いには、「全くその通りと思う」41.3%、「ややそう思う」43.8%で、合わせると85%を超える高い比率の企業が不安を持っている。

企業規模別にみても大きな開きはなく、広く不安がもたれている点が確認される。

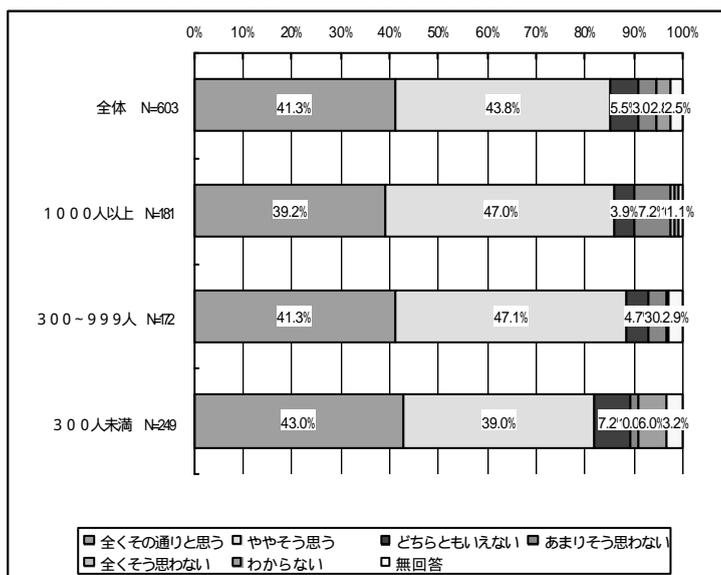


図 4-44 セキュリティに不安がある

(c) ネットや EC / e ビジネスに関する法的制度整備が不十分

「法制度整備が不十分か」について回答全体を見ると、「全くその通り」29.9%、「ややそう思う」47.3%で4分の3の企業が不十分と考えている。

企業規模別にみても差は少なく、7割弱～8割以上の企業が法制度整備を不十分と考えている。

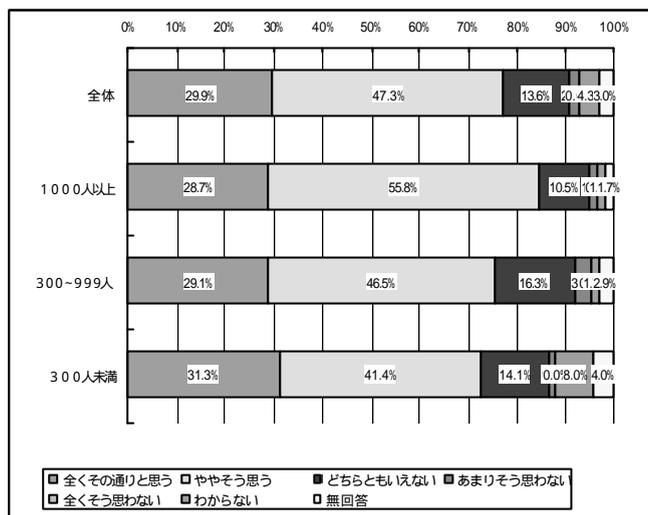


図 4-45 法整備が不十分

(d) EC / e ビジネスの採算・導入効果に疑念

「EC / e ビジネスの採算・導入効果が見えない」との問いに対して、回答全体では「全くその通りと思う」20.1%、「ややそう思う」43.1%で、回答企業の6割以上の企業が採算・導入効果についての疑念を示している。

企業規模別に見ると、中堅企業でそう考える比率がやや高く、中小企業でそう考える比率がやや低いものの、大きな差はない。

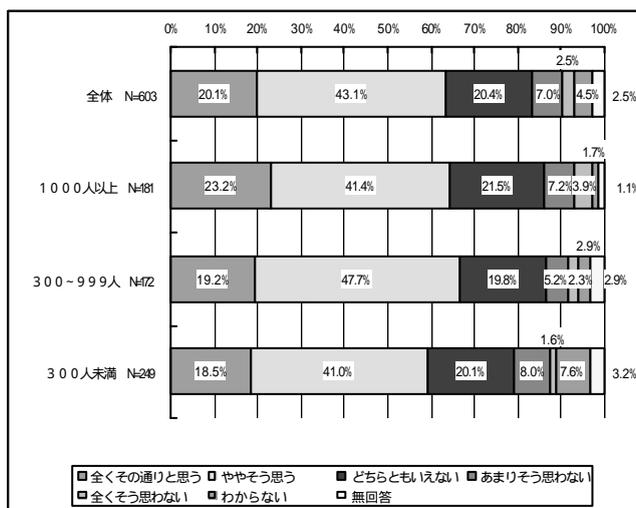


図 4-46 採算性に不安

(5) EC/eビジネスを展開するうえでの阻害要因

(a) 全体

「重大な阻害要因である」「やや阻害要因である」を合計すると、「個人情報保護やセキュリティに不安」があることが阻害要因であるとするものが6割を超えて最も多い。ついで「顧客との直接面談が不可欠」であることを挙げるものが5割強、「社内の活用能力・スキル不足」が5割弱で続く。

一方で「クレジットカード決済の利用が一般化していない」ことを阻害要因とした回答は約4分の1にとどまり、8項目中最も少なかった。

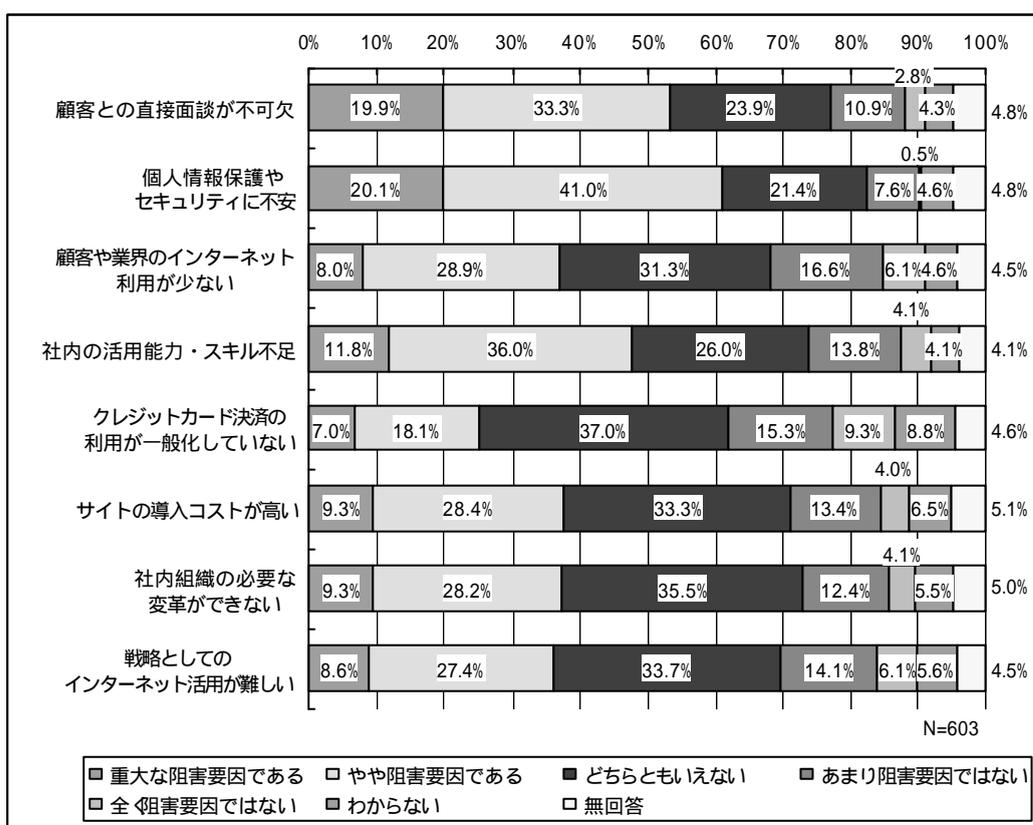


図 4-47 阻害要因(全体)

次に企業規模ごとの阻害要因の違いについて比較してみたが、企業間の差は少なくグラフのうえでもほぼ同傾向になっている。詳細にみれば、中堅・中小企業で「阻害要因である」としている回答がやや多くなっている項目が多いものの、目立った差ではない。

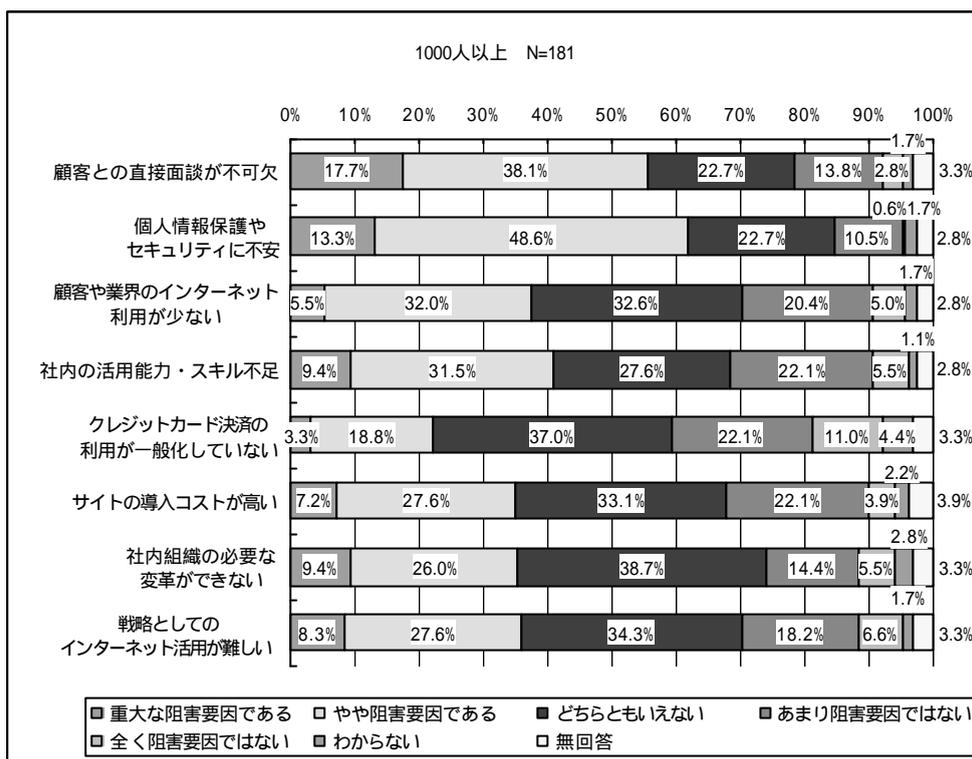


図 4-48 阻害要因（大企業）

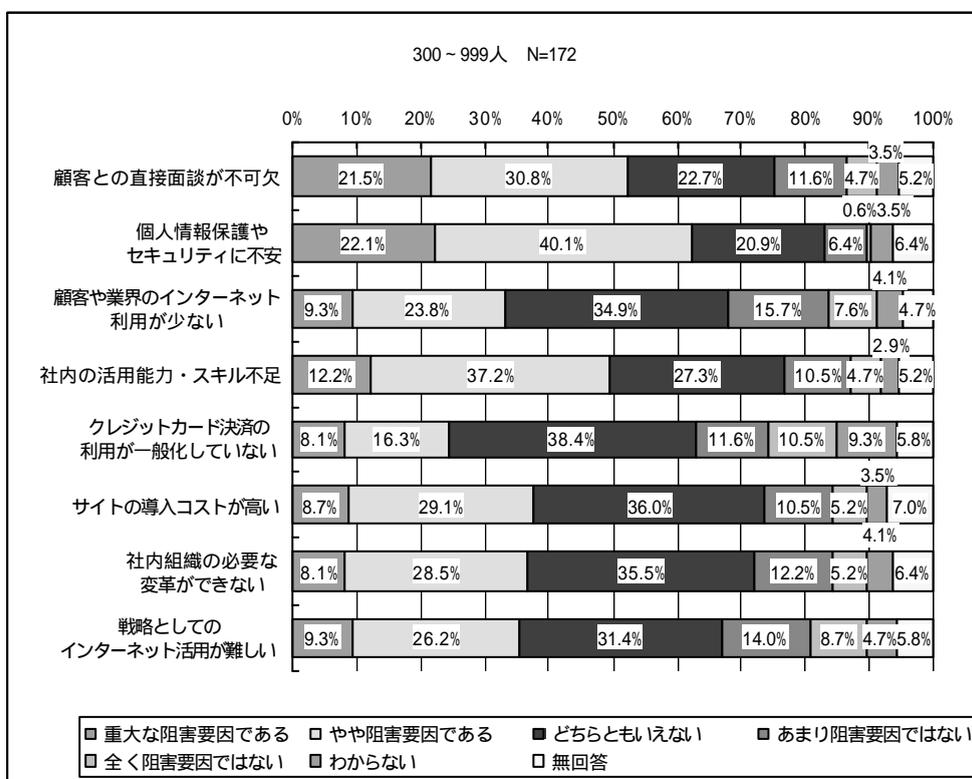


図 4-49 阻害要因（中堅企業）

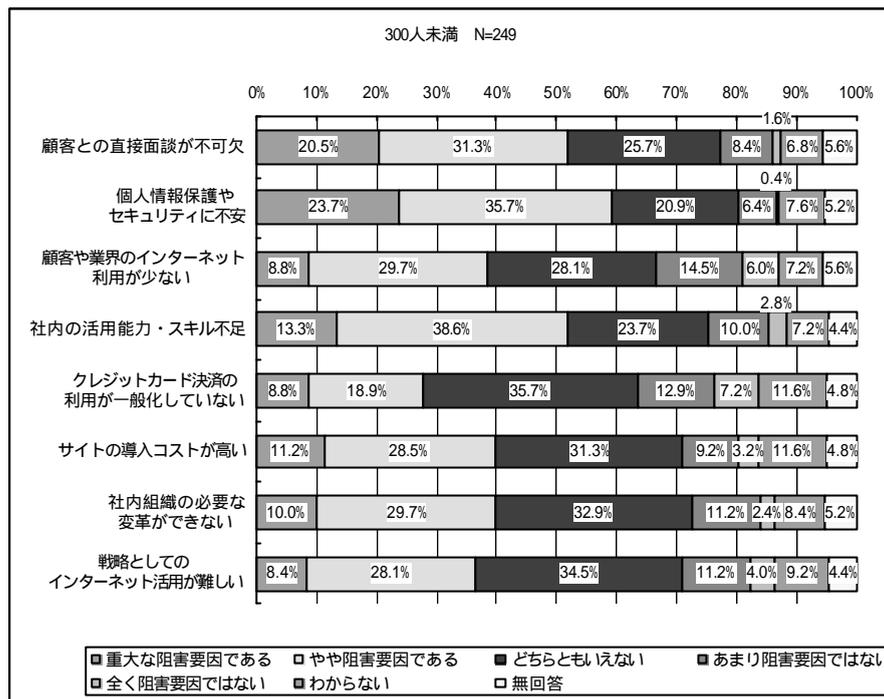


図 4-50 障害要因（中小企業）

以下、それぞれの回答項目ごとに分析する。

(b) 顧客との直接面談が不可欠

回答全体では重大な障害要因であるとした企業が 19.9%、やや障害要因であるとした企業が 33.3%で合わせると半数を上回る企業が、障害要因であると指摘している。企業規模による顕著な回答の差はなかった。

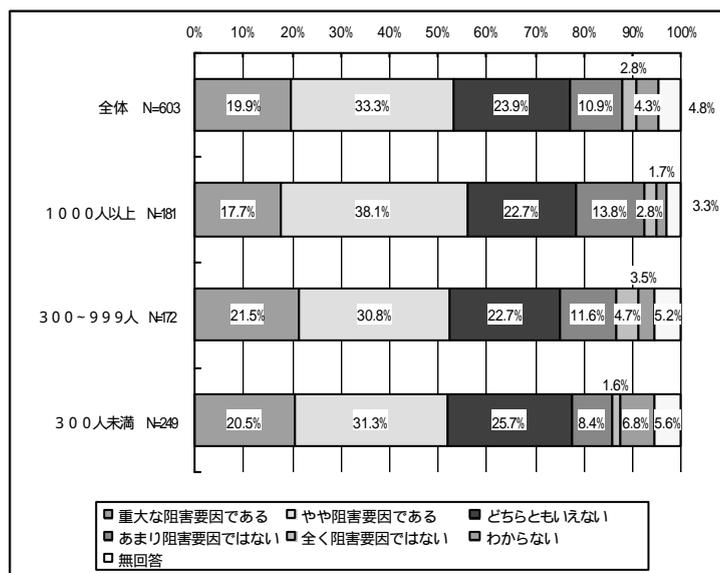


図 4-51 障害要因：顧客との面談が不可欠

(c) 個人情報保護やセキュリティに不安

「重大な阻害要因」との回答が 20.1%、「やや阻害要因」が 41.0%で、合計すると約 6 割の企業が阻害要因であると回答し、重要な課題と認識されている。中小企業ほど「重大な阻害要因」との認識が増え、大企業ほど「やや阻害要因」との認識が増えており、両者に多少の温度差がある。

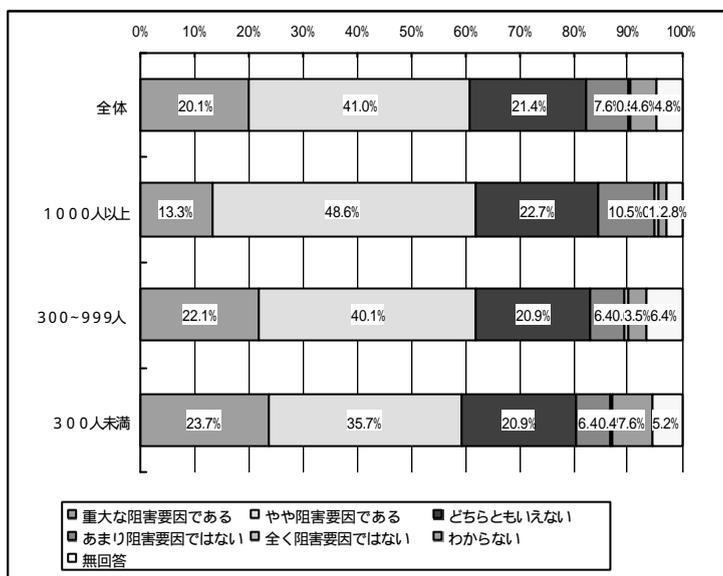


図 4-52 阻害要因：個人情報保護・セキュリティに不安

(d) 顧客や業界のインターネット利用が少ない

「重大な阻害要因」との回答は 8.0%、「やや阻害要因」が 28.9%で、合計 4 割弱の企業が阻害要因であると回答している。企業規模別には、中堅企業で阻害要因とする比率がやや低かった。

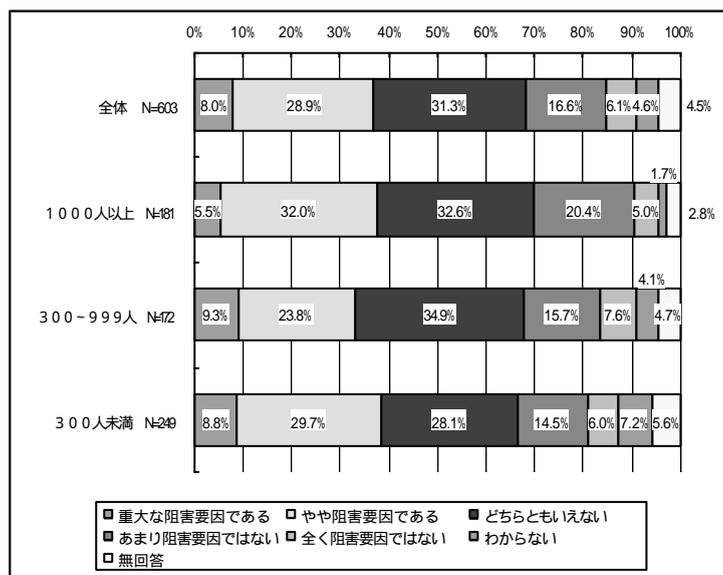


図 4-53 阻害要因：顧客や業界の利用が少ない

(e) 社内の活用能力・スキル不足

「重大な阻害要因」との回答は 11.8%、「やや阻害要因」が 36.0%で、合計すると半数近い企業が阻害要因であると回答しており、8 項目中の 3 位と比較的高率であった。

企業規模別には、中堅、中小企業と小規模になるほど「阻害要因である」とする比率が若干高くなる傾向があった。

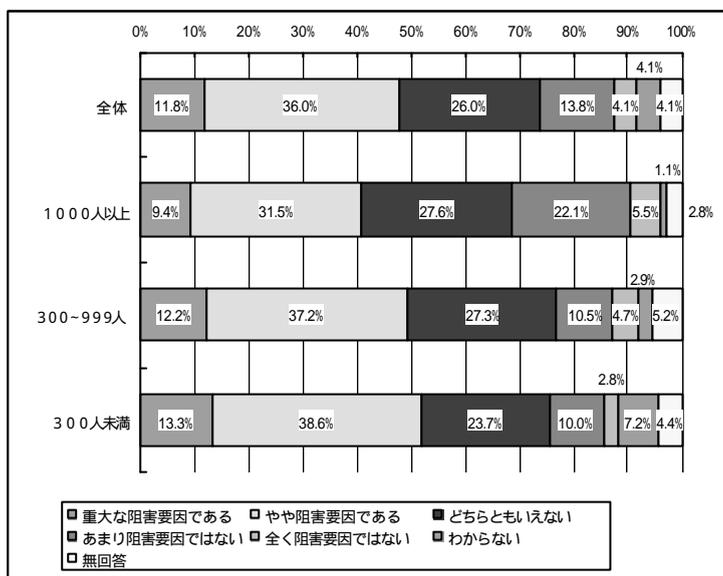


図 4-54 阻害要因：社内の活用能力・スキル不足

(f) クレジットカード決済の利用が一般化していない

「重大な阻害要因」との回答は 7.0%、「やや阻害要因」が 18.1%で、合計すると約 4 分の 1 の企業が阻害要因と考えているが、他の項目と比較すると最も低かった。企業規模別には、中堅・中小企業で「重大な阻害要因である」とする比率がやや高い傾向があった。

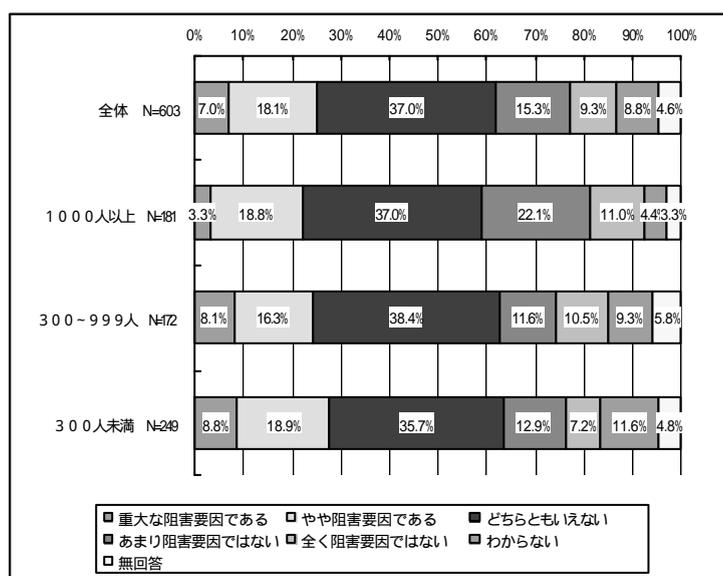


図 4-55 阻害要因：クレジットカードの利用が一般化していない

(g) サイトの導入コストが高い

「重大な阻害要因」との回答は 9.3%、「やや阻害要因」が 33.3%で、合計すると 4割を越す企業が阻害要因であると考えている。企業規模別には、小規模企業ほど重大な阻害要因であるとする比率が若干高くなるが、大きな差ではなかった。

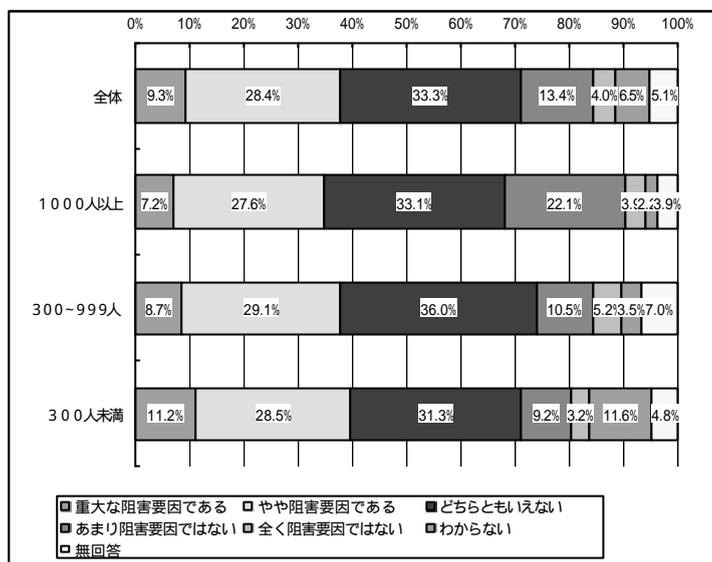


図 4-56 阻害要因：サイトの導入コストが高い

(h) 社内組織の必要な変革ができない

「重大な阻害要因」との回答は 9.3%、「やや阻害要因」が 28.2%で、合計すると 4割近くの企業が阻害要因であると回答している。企業規模による大きな差はみられなかった。

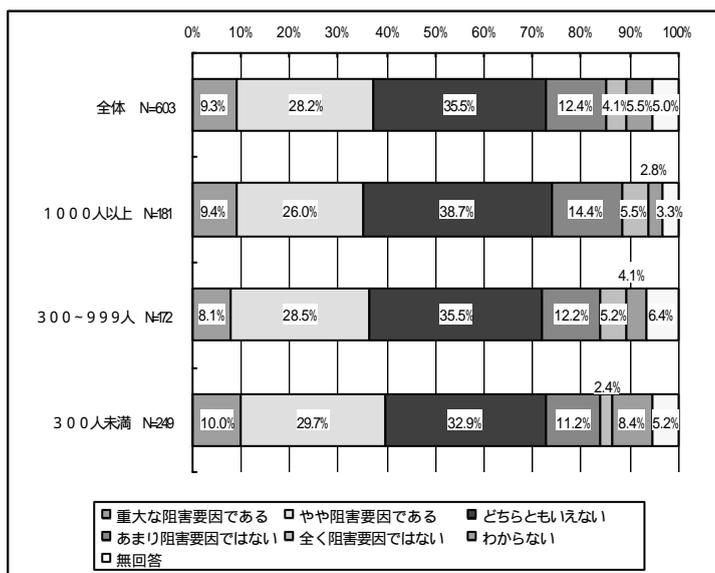


図 4-57 阻害要因：社内の必要な変革ができない

(i) 戦略としてのインターネット活用が難しい

「重大な阻害要因」との回答は8.6%、「やや阻害要因」が27.4%で、合計すると36%の企業が阻害要因であると考えている。企業規模別の差は大きくない。

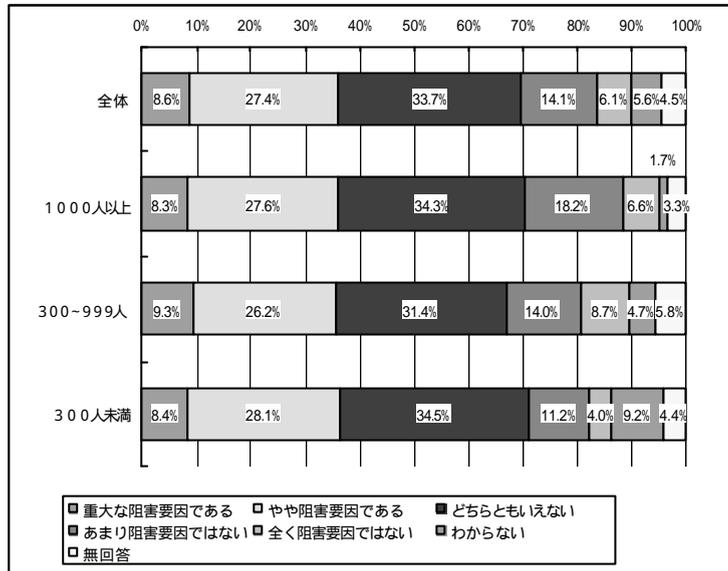


図 4-58 阻害要因：戦略としてのインターネット活用が難しい

4.2.4 事業・企業変革とインターネット

(1) 企業や事業の「優位性構築」

(a) 優位性構築上に現在重要な能力

現在重視される能力として、「顧客対応・サービス力」45.1%、「コスト競争力」37.1%、
が1~2位に並び、「マーケティング力」「販売体制・販売要員」「製品サービス・開発力」
等が僅差で並んだ。

企業規模別にみると、多くの項目で企業規模の大きいほど重要な能力との回答が増える
(反対に無回答は中小ほど多くなる)が、特に「コスト競争力」「研究開発力」等の
項目で、大企業と他との差が顕著になる。

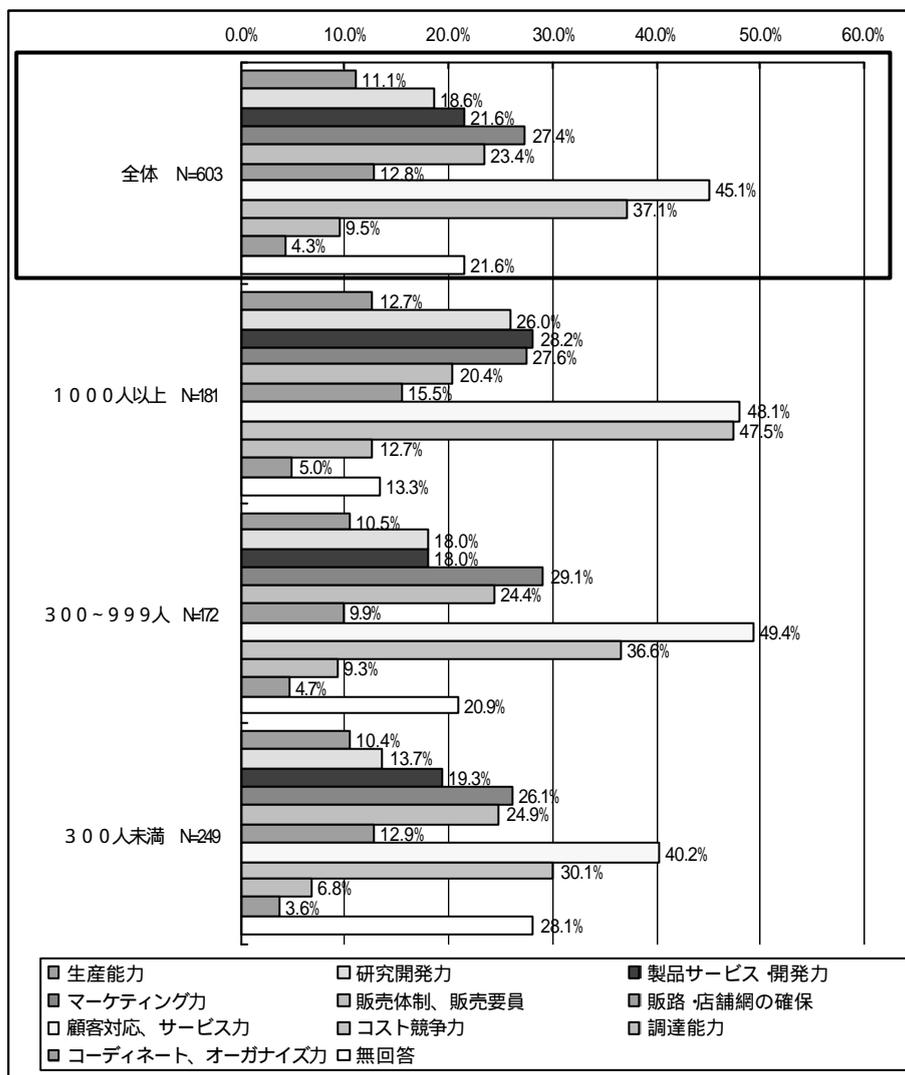


図 4-59 優位性構築上、現在重要な能力（3つまで複数回答可）

(b) 優位性構築上に将来重要な能力

“ 今後 ” 重視される能力として、「顧客対応・サービス力」42.1%、「コスト競争力」36.3%、が1～2位に並ぶのは“ 現在重要な能力 ”として高く評価される項目と同じであるが、「マーケティング力」34.3%が僅差で3位となっており、今後についてはマーケティングの重要性を企業が重視していると考えられる。

企業規模別にみると、上位3項目はどの規模の企業にとっても「ベスト3」であることに変わりはないが、中堅企業においてはコスト競争力と同等以上にマーケティング力を重視している点が特徴的である。

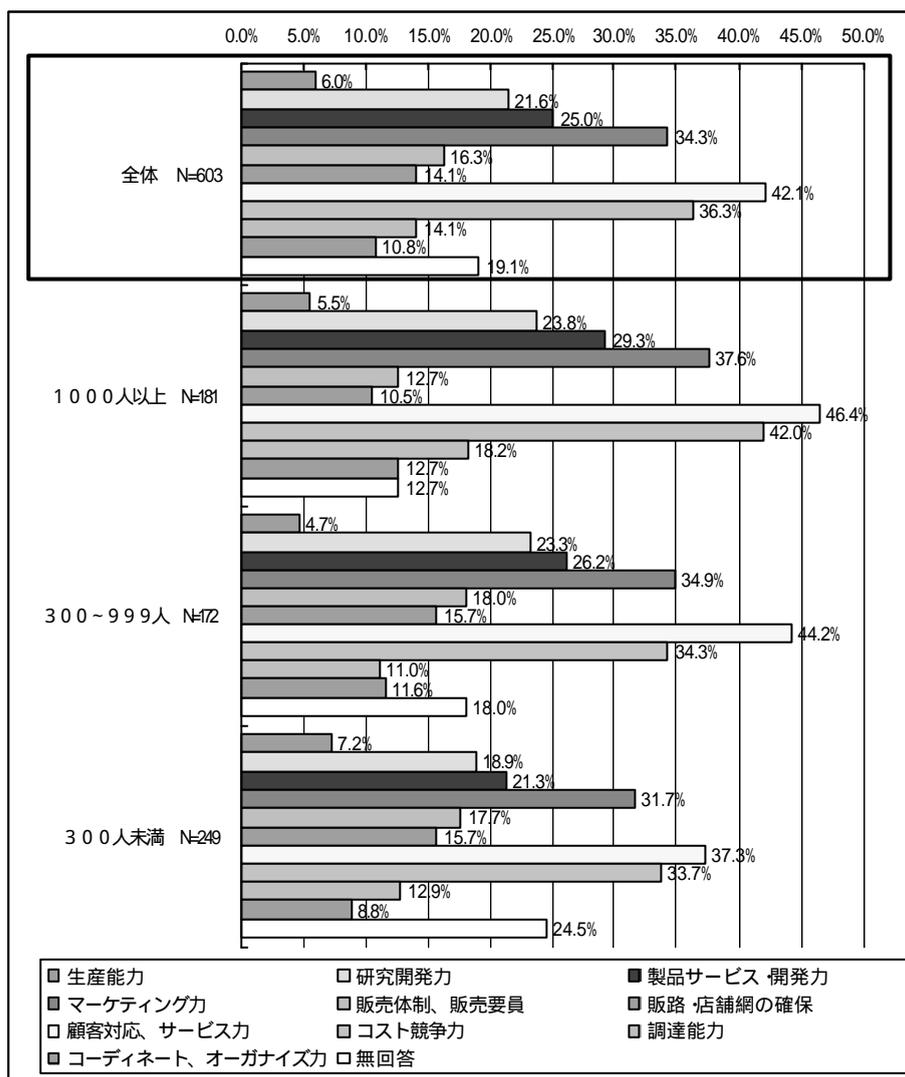


図 4-60 優位性構築上、今後重要な能力（3つまで複数回答可）

現在重要な能力と、今後重要な能力を比較してみると、「顧客対応、サービス力」が共に1位、「コスト競争力」が共に2位であるが、その重要性は将来はやや下降気味に判断されている。これに対して3位の「マーケティング力」は現在よりも今後の重要性が7%程度高く、回答企業が今後重要視していることがわかる。「製品やサービスの開発力」「研究開発力」も同様に今後重視される機能と考えていることがわかる。

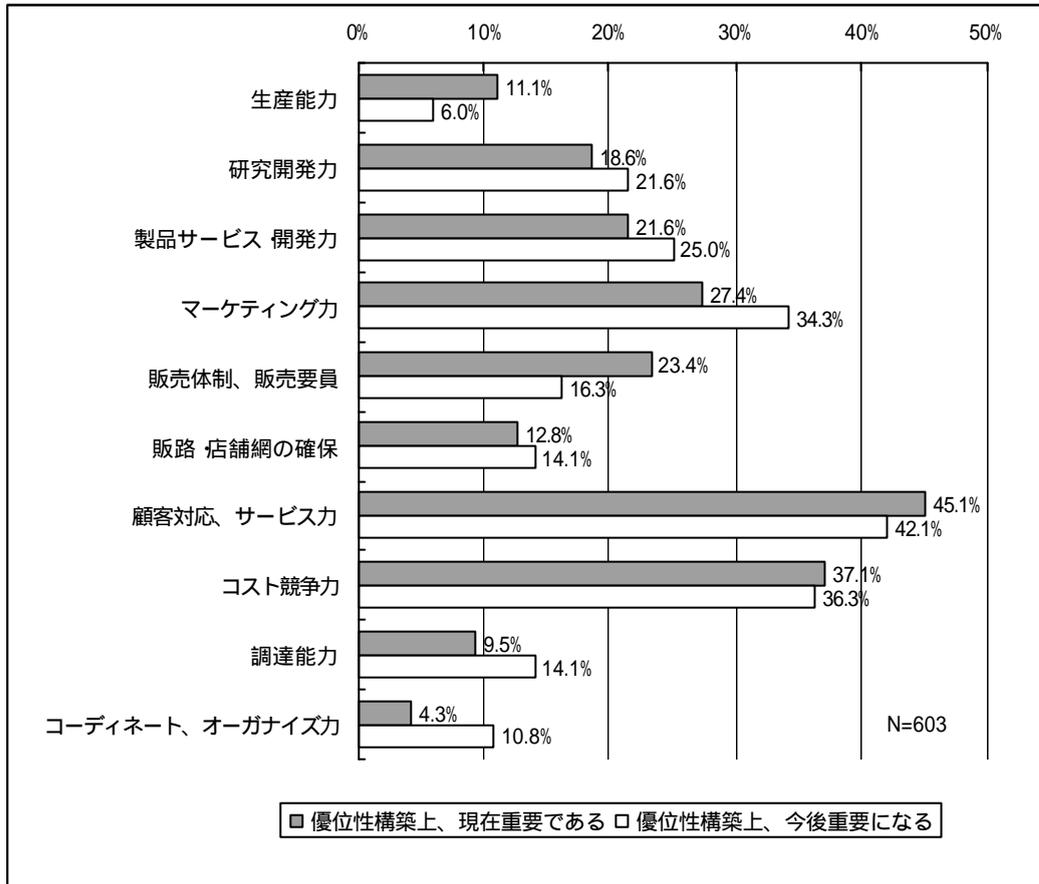


図 4-61 優位性構築上、現在重要な能力 今後重要になる能力

(2) 経営機能改善手法の導入

(a) 導入実績のある経営機能

改善手法を導入した実績のある経営機能について尋ねた。導入実績は上位でも10%台前半にとどまっている。優位性構築上重要としていた「顧客対応・サービス力」「コスト競争力」に加え、「生産能力」「販売体制・販売要員」も、比較的上位の導入実績があった。

企業規模が大きいほど導入実績が高まる項目が多く、大企業では「顧客対応・サービス力」「生産能力」への改善手法の導入実績は2割近くに上っている。

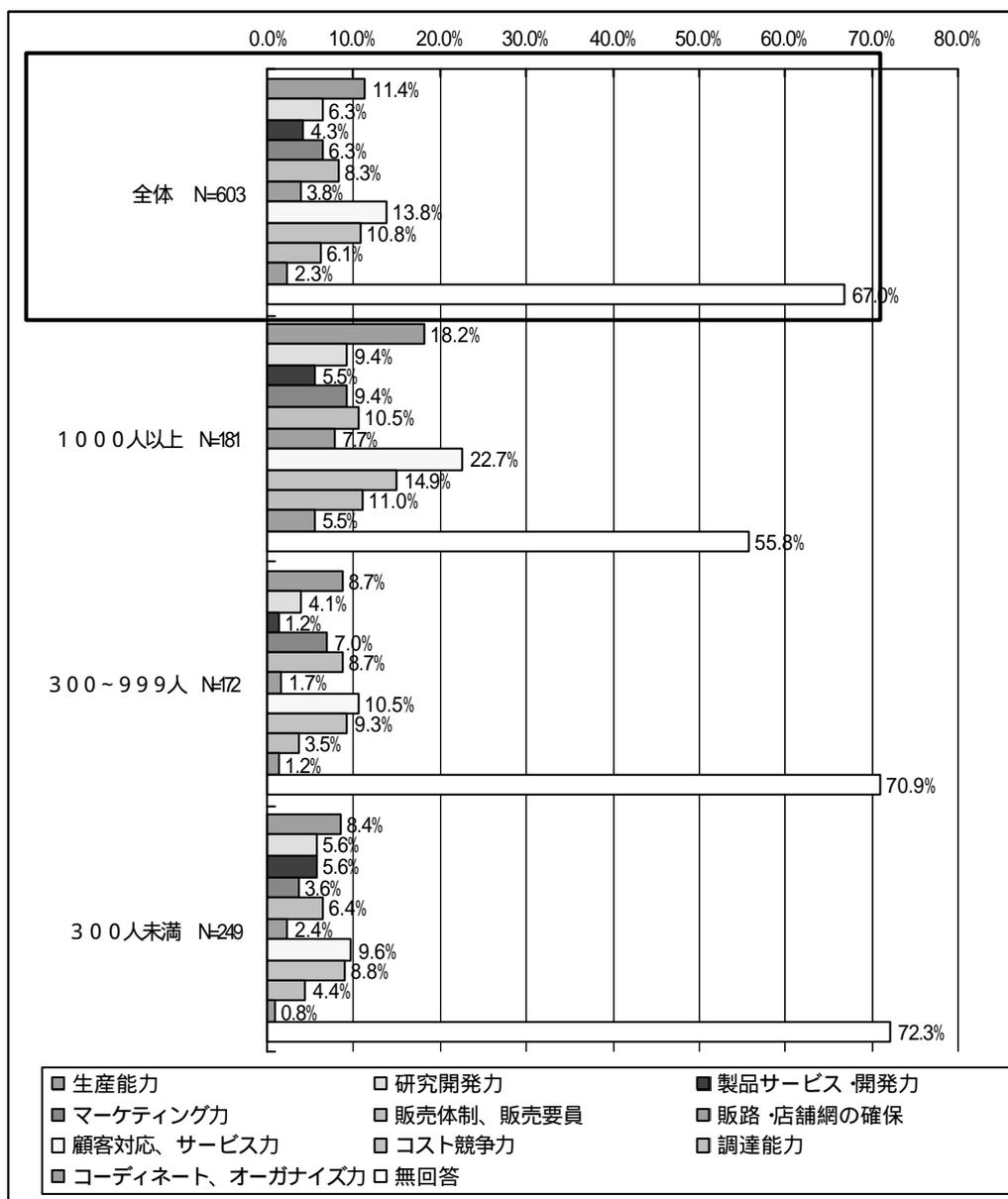


図 4-62 改善手法の導入実績がある経営機能（複数回答可）

(b) 今後導入意向のある経営機能

今後改善手法を導入したい経営機能については、「マーケティング力」が18.4%で全体の首位になった。マーケティング力は今後の優位性構築上の重要性でも高く評価されており、かつ、これまでに改善手法を導入した実績も低いため、改善手法を導入したいという回答になったと考えられる。「顧客対応・サービス力」も僅差の18.2%で2位になった。

企業規模別にみると、従業員規模が大きいほど導入意向が高まる項目が多く、特に「マーケティング力」は大企業では23.8%の高率となっている。

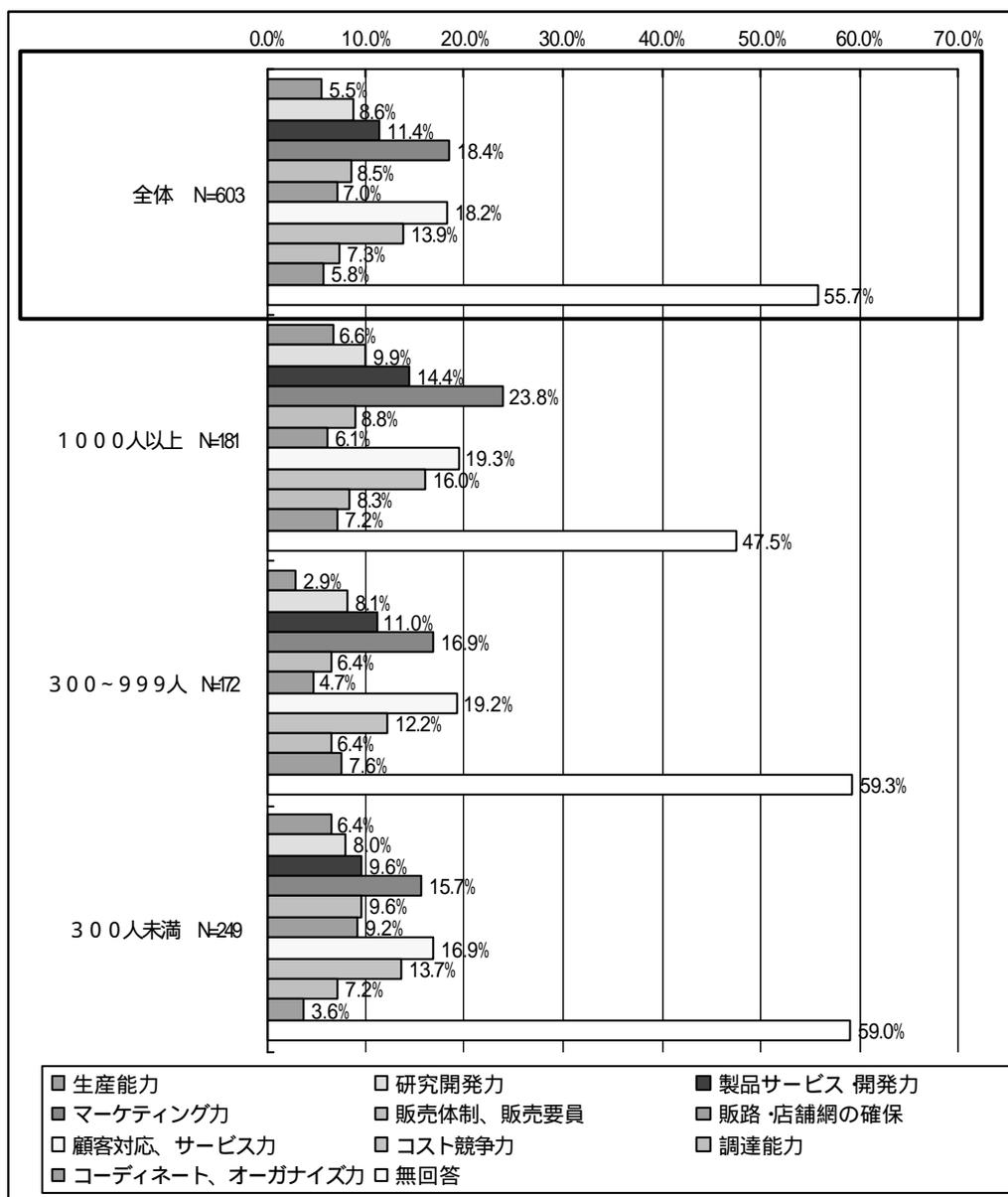


図 4-63 今後、経営改善手法の導入意向がある経営機能（複数回答 = 3 つまで可）

現在までに改善手法を導入した実績のある経営機能と、今後導入する意向のある経営機能を比較すると、「顧客対応、サービス力」については導入実績でも最も高く、今後の導入意向もさらに高まっており、優位性構築のために企業が安定して重視していることがわかる。「コスト競争力」についても同様の傾向がみられる。これに対して「マーケティング力」は現在までの導入実績が高くないにもかかわらず、今後導入したい項目では1位になっており、今後企業が重要視していることがわかる。「製品やサービスの開発力」にも同様の傾向がある。

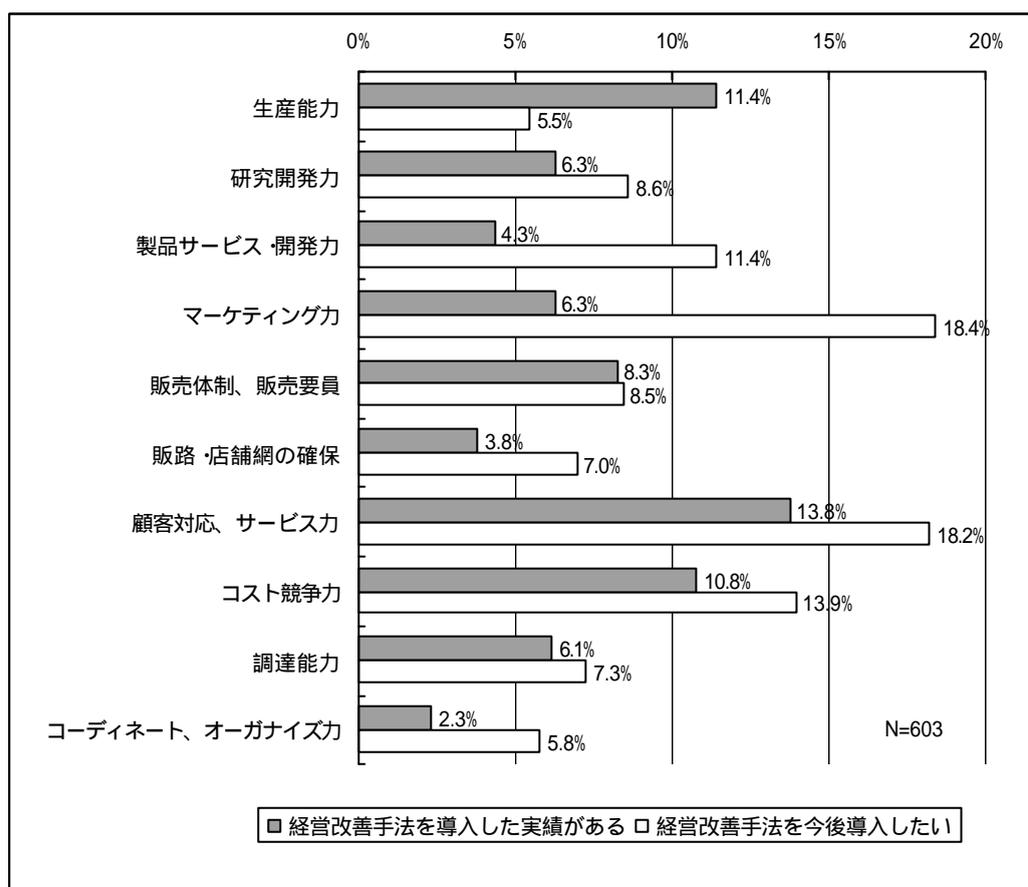


図 4-64 経営改善手法 導入実績あり 今後導入したい

(3) 優位性構築上のインターネット技術が重要な経営機能

(a) インターネットが現在重要な役割を果たしている経営機能

優位性構築のために、インターネットが現在重要なツールになっていると考える経営機能を尋ねた。結果は「顧客対応・サービス力」が32.5%でトップとなり、次いで「マーケティング力」が23.7%で2位であった。

企業規模別にみると、「顧客対応・サービス力」「マーケティング力」ともインターネット技術が現在重要である、との回答が大企業で高い。

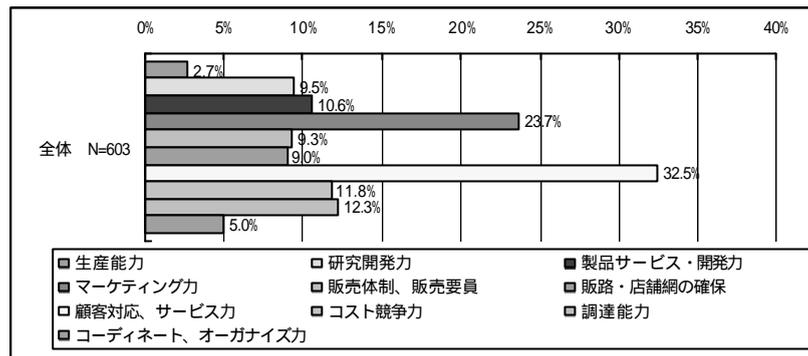


図 4-65 優位性構築上、インターネットが現在重要である経営機能
(3つまで複数回答可)

(b) インターネットが今後重要な役割を果たす経営機能

今後インターネット技術が重要となると考える経営機能について尋ねた。「顧客対応・サービス力」が39.6%でトップとなり、次いで「マーケティング力」が29.7%で2位であった。現在、今後とも事業の優位性構築に最重要と考えるインターネット技術は共通している。ただし、その他の項目にも10%台の回答が並んでおり、回答は比較的分散している。

企業規模別にみると、大企業企業ほど今後インターネット技術が重要と考える回答が高くなり、「顧客対応・サービス力」については、大企業では過半数(50.3%)の企業が、今後インターネット技術が重要と回答している。

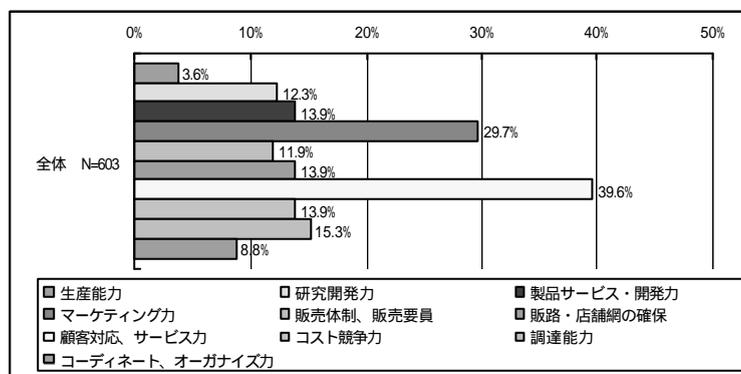


図 4-66 優位性構築上、インターネットが今後重要となる経営機能
(3つまで複数回答可)

優位性構築上、インターネット技術が現在重要になっている経営機能と、今後重要である経営機能を比較すると、すべての経営機能でインターネット技術が今後重要であるとの回答が、現在重要であるとする回答を上回った。経営機能にとって、インターネット技術の今後の重要性が評価されている。

中では「顧客対応・サービス力」「マーケティング力」の優位性構築において、現在、今後ともインターネット技術が重要であるとの回答が比較的多数であった。

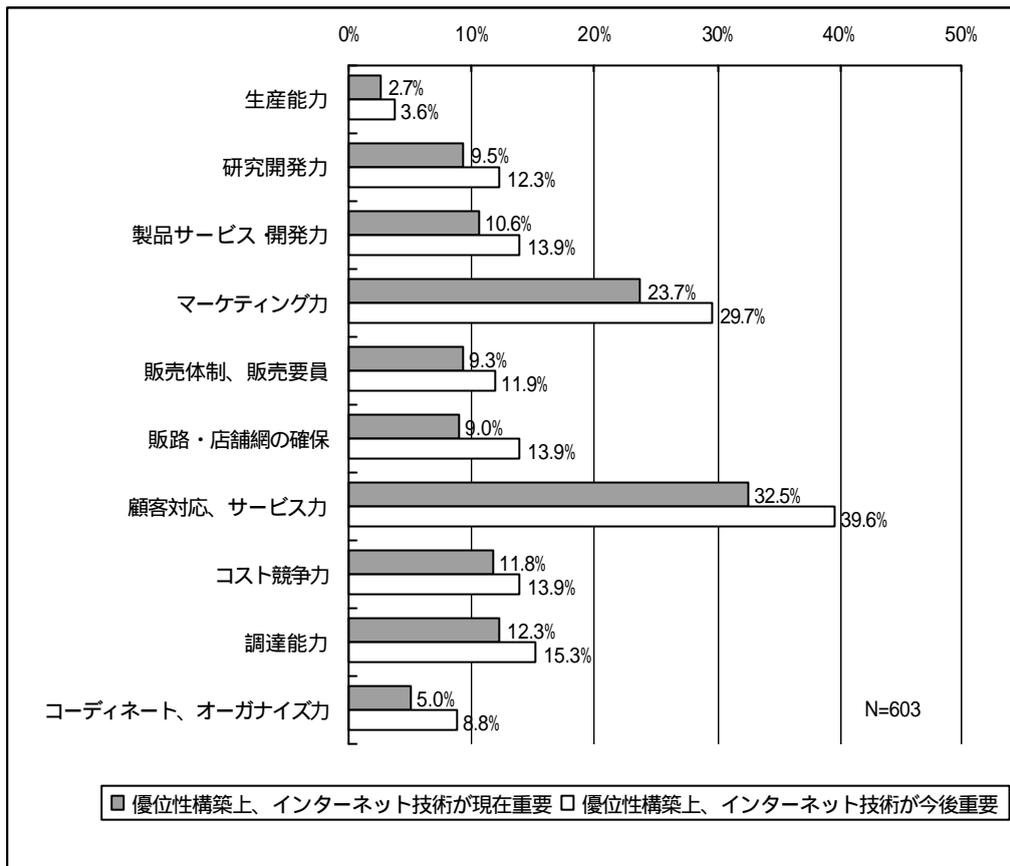


図 4-67 優位性構築上、インターネットが現在重要 インターネットが今後重要

(4) 経営課題解決のためのインターネット技術、EC/eビジネス活用意向

10種類の経営課題を掲げ、その解決のためにインターネット技術、EC/eビジネスを今後どの程度活用したいかについて、意向を尋ねた結果を比較した。

(a) 全体

「顧客との関係強化」に活用したいとするものが約8割にのぼり最も高かった。次いで「経営のスピード化」「コストの削減」「従業員のスキル向上」「社内の関係強化」「他社との協業・連携」が60%前後に僅差で並んだ。

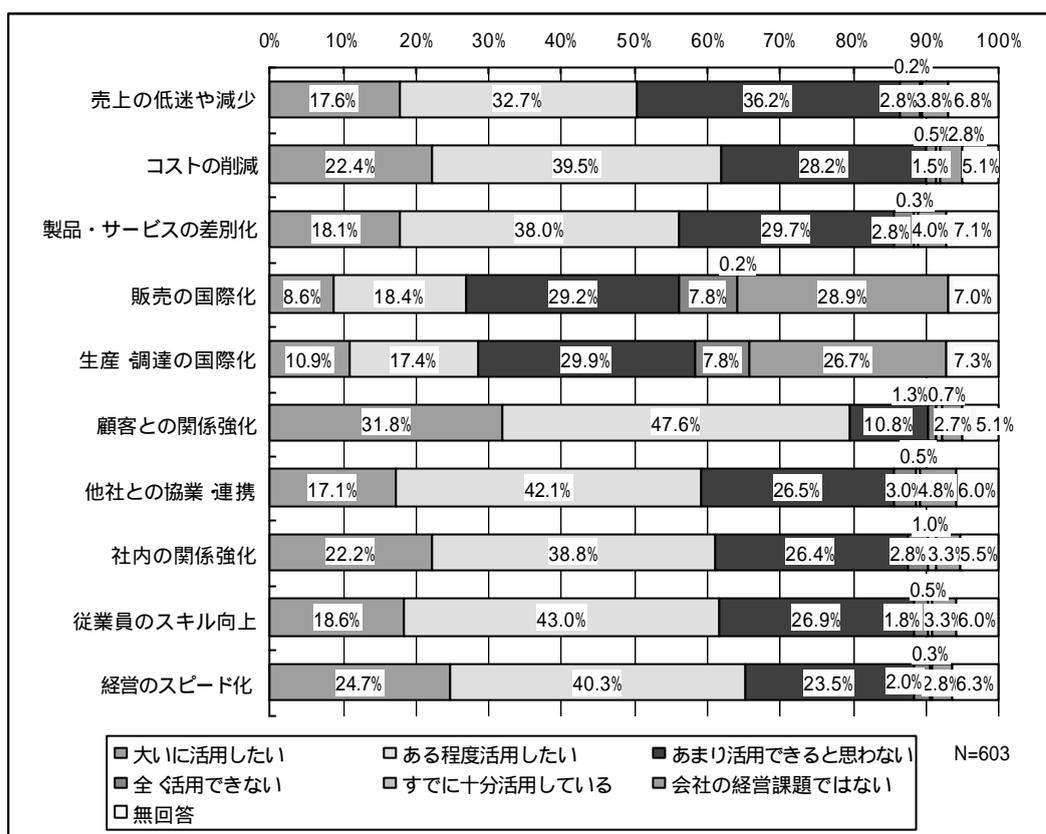


図 4-68 経営課題の解決へのインターネット技術の活用意向（全体）

企業規模別にみると、企業規模の大きい企業ほど総じて活用意向が強い傾向がみられる。大企業では、インターネットを課題解決に「大いに活用したい」との回答が30%を超える項目が3項目に上るのに対し、中堅企業では1項目にとどまり、中小企業では1項目もなかった。また、「大いに活用したい」「ある程度活用したい」との回答の合計が60%を超えているのが、大企業では10項目の経営課題のうち7項目にも上るが、中堅企業では5項目となり、中小企業では「顧客との関係強化」の1項目にとどまる。

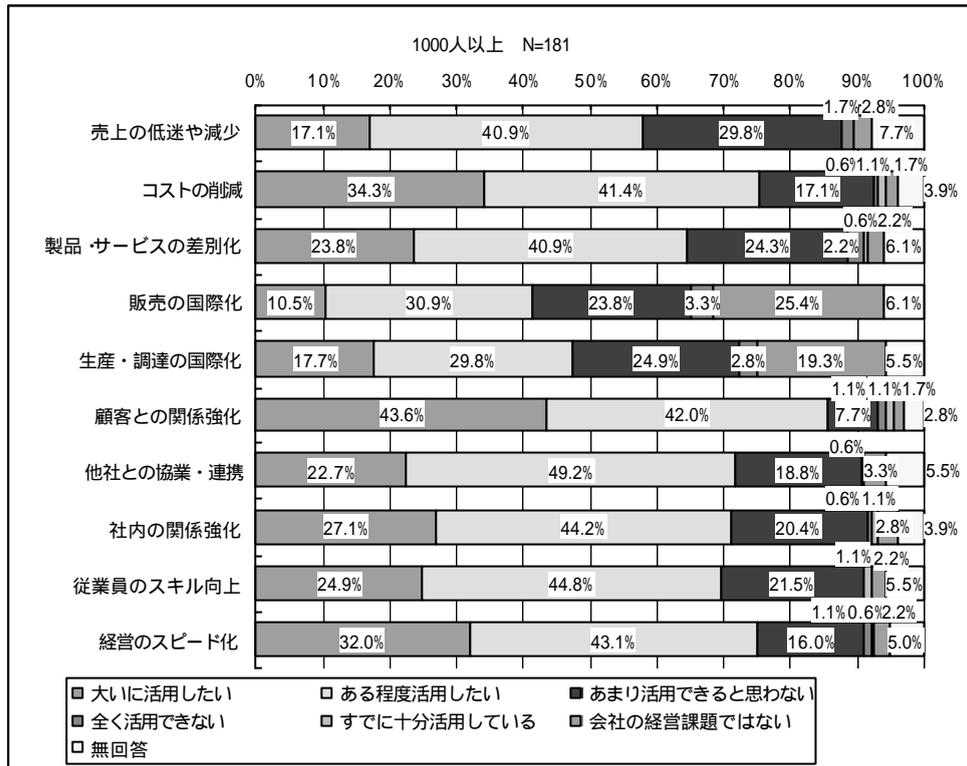


図 4-69 経営課題の解決へのインターネット技術の活用意向（大企業）

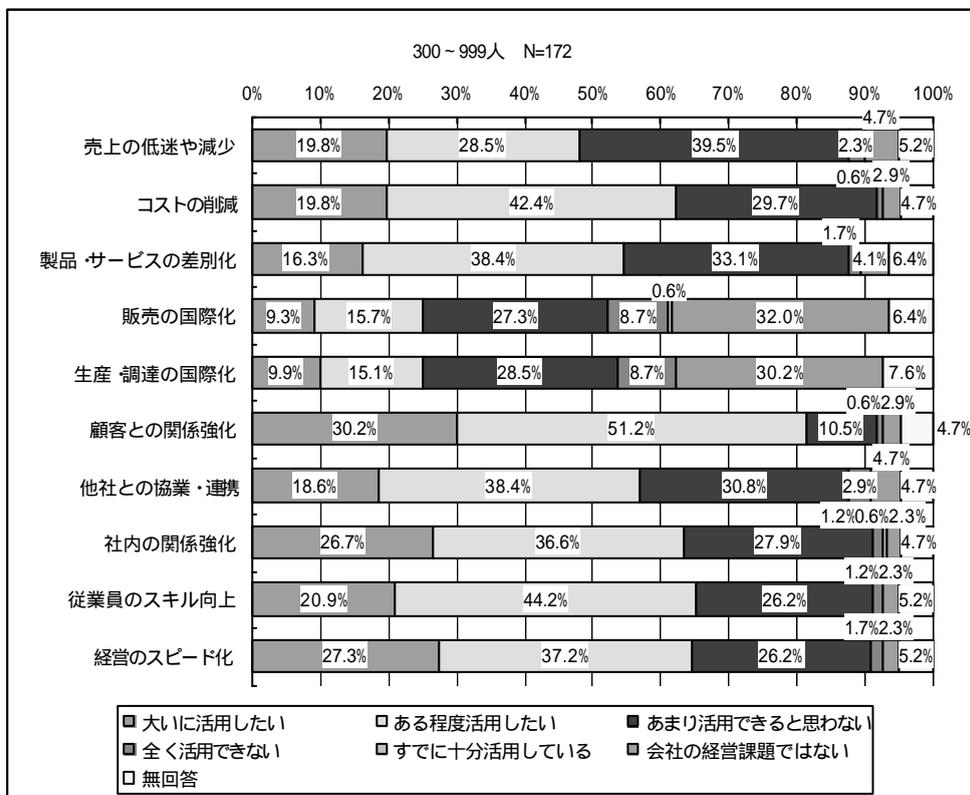


図 4-70 経営課題の解決へのインターネット技術の活用意向（中堅企業）

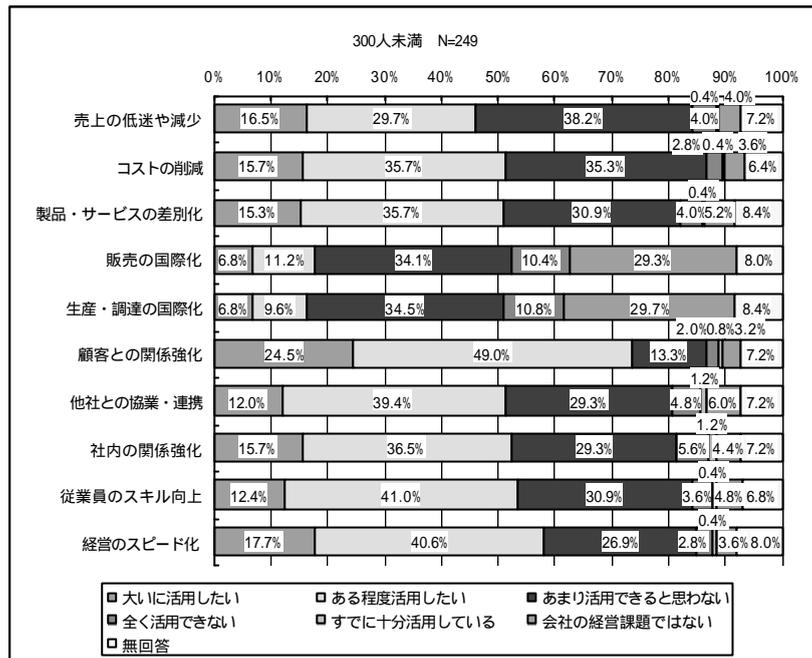


図 4-71 経営課題の解決へのインターネット技術の活用意向（中小企業）

以下、それぞれの項目ごとに比較検討した。

(b) 売上の低迷や減少

売上低迷や減少への対応にインターネットを活用したいとする企業が半数となった。

企業規模別にみると、「大いに活用したい」は中堅企業で最も多いが、「大いに+ある程度活用したい」企業の比率でみると大企業で約6割弱となり、中堅、中小クラスの企業と比較して高い活用意向となっている。

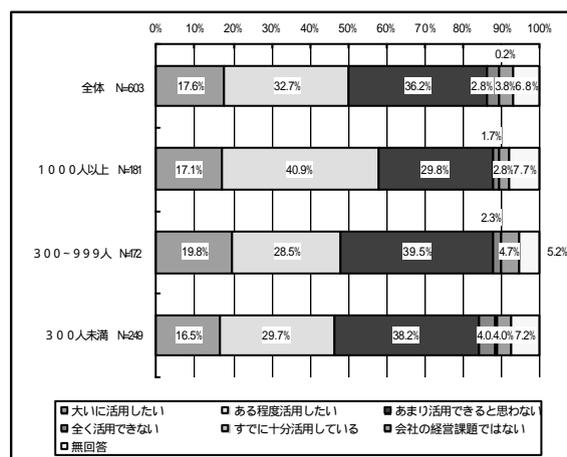


図 4-72 経営課題（売上低迷・減少）の解決へのインターネット技術の活用意向

(c) コストの削減

コスト削減対応へのインターネットの活用は、「大いに活用したい」「ある程度活用したい」を合わせ活用したいとする企業が6割強となった。活用意向率の高い項目の一つとなっている。

企業規模が大きいほど活用意向が目立つ。大企業では「大いに活用したい」「ある程度活用したい」を合わせ約4分の3の企業が、コスト削減にインターネット技術やEC/eビジネスを活用したいと考えていることになる。中小企業ではこの比率は2分の1強にとどまる。

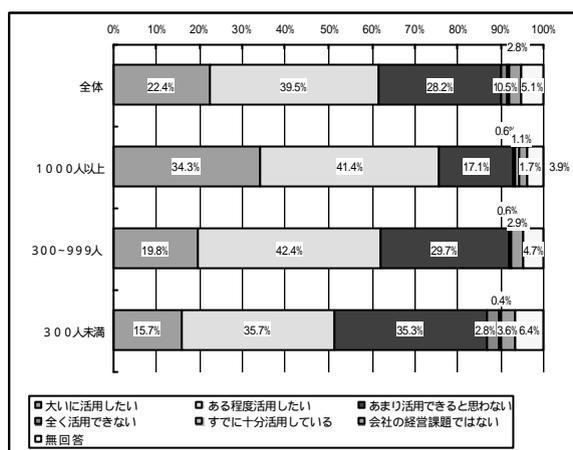


図 4-73 経営課題（コスト削減）の解決へのインターネット技術の活用意向

(d) 製品・サービスの差別化

製品・サービスの差別化については、回答企業全体では「大いに活用したい」「ある程度活用したい」を合わせ、活用したいとする企業が過半数となっている。

この項目でも企業規模が大きいほど活用意向が増す。大企業では「大いに活用したい」23.8%、「ある程度活用したい」40.9%で、合わせると6割強の企業が、製品・サービスの差別化にインターネット技術やEC/eビジネスを活用したいと考えていることになる。

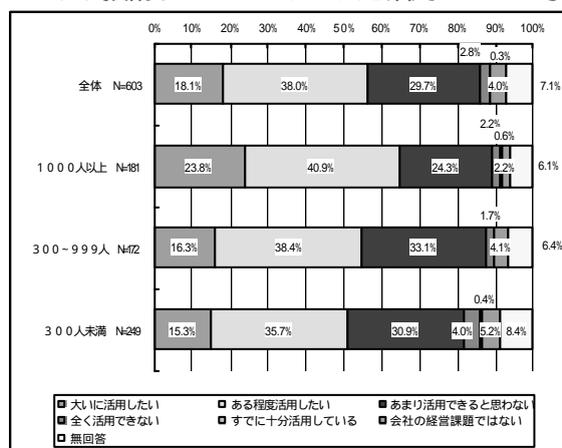


図 4-74 経営課題（製品・サービスの差別化）の解決へのインターネット技術の活用意向

(e) 販売の国際化

販売の国際化については、経営課題とする企業数も限定される（経営課題ではないとする企業も3割弱あった）。実際、回答企業全体では「大いに活用したい」8.6%、「ある程度活用したい」18.4%となり、活用したいとする企業が、全体の4分の1強にとどまった。

企業規模による活用意向の差が顕著である。大企業では活用意向が41.4%に達するが、中小企業では活用意向は18.1%にとどまり、販売の国際化はおもに大企業中心の関心事とされている。

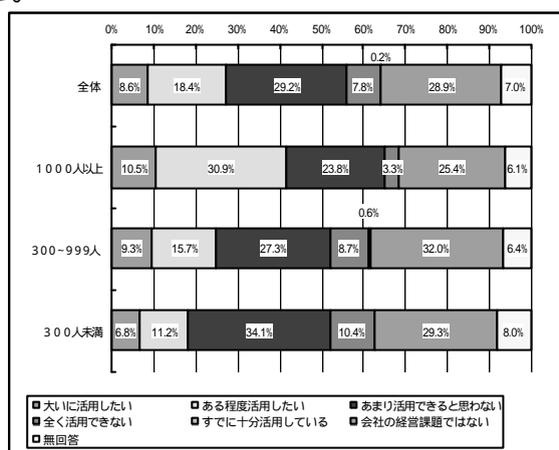


図 4-75 経営課題（販売の国際化）の解決へのインターネット技術の活用意向

(f) 生産・調達の国際化

上記「販売の国際化」と回答傾向は類似しており、経営課題とする企業数が限定される（経営課題ではないとする企業も26.7%）。「大いに活用したい」「ある程度活用したい」を合わせ活用したいとする企業が、全体の4分の1強であった。

企業規模別にみると、大企業では活用意向が47.5%と半数近くあり、販売の国際化以上にインターネット技術の活用意向がみられるが、中小企業では活用意向は16.5%にとどまっている。

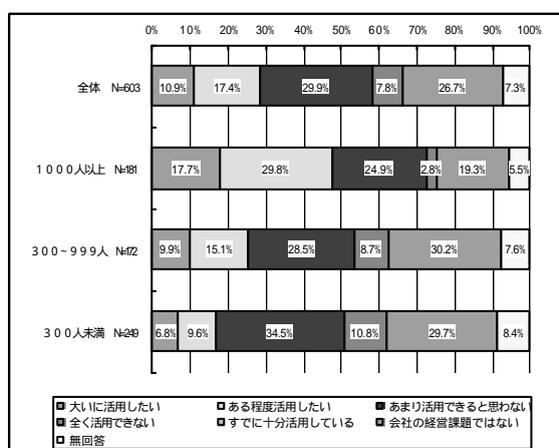


図 4-76 経営課題（生産・調達の国際化）の解決へのインターネット技術の活用意向

(g) 顧客との関係強化

「大いに活用したい」31.8%、「ある程度活用したい」47.6%となり、活用したいとする企業が約8割の高率となった。活用意向率の最も高い項目となっている。

企業規模を問わず活用意向はかなり高いが、特に大企業では「大いに活用したい」が4割を超え、「ある程度活用したい」と合わせると85.6%となり、各項目中で最も高い。中堅企業でも同様にみると81.4%である。

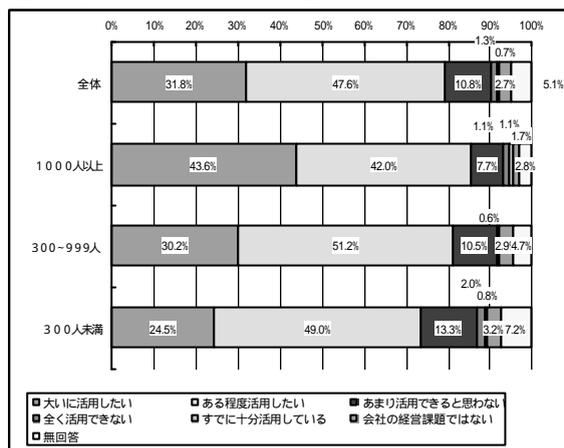


図 4-77 経営課題（顧客との関係強化）の解決へのインターネット技術の活用意向

(h) 他社との協業・連携

「大いに活用したい」「ある程度活用したい」合わせて、活用したいとする企業が約6割を占めている。活用意向率の比較的高い項目の一つとなっている。

企業規模別にみると、大企業では「活用したい」が7割を超える。中堅企業も同様にみると約57%であり、中小企業では約51%である。企業規模が大きいくほど、活用したいと強く考えていることになる。

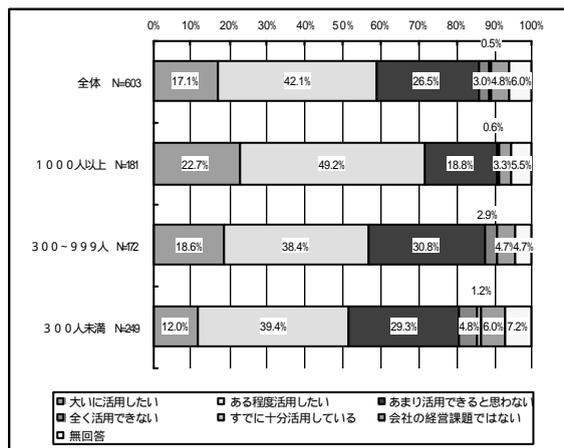


図 4-78 経営課題（他社との協業・連携）の解決へのインターネット技術の活用意向

(i) 社内の関係強化

社内の関係強化も、(g)社外との関係強化と回答結果が類似している。まず全体では「大いに活用したい」「ある程度活用したい」合わせ、活用したいとする企業が6割強であり、活用意向率の比較的高い項目の一つであった。

企業規模別には大企業ほど活用意向が強い。大企業では「大いに活用したい」「ある程度活用したい」を合わせると71.3%になる。中堅企業は63.4%、中小企業では52.2%となっている。

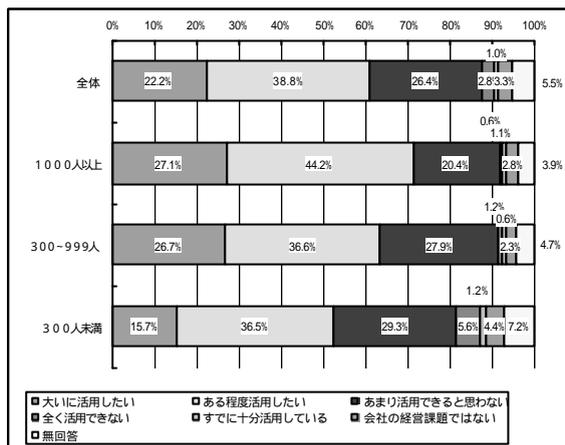


図 4-79 経営課題の解決とインターネット技術の活用意向（社内の関係強化）

(j) 従業員のスキル向上

全体では「大いに活用したい」「ある程度活用したい」合わせ、活用したいとする企業が6割を超え、活用意向率の高い項目の一つとなっている。

企業規模別にみると従業員300人のラインが境目となる。大企業での活用意向は約70%、中堅企業の活用意向は約65%であるが、中小企業（従業員299人以下）は53%とやや離されている。

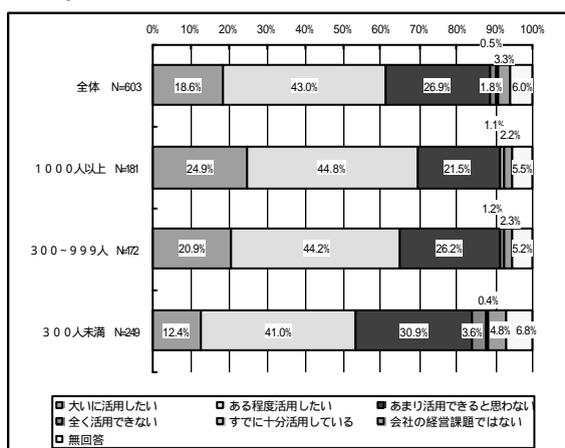


図 4-80 経営課題の解決とインターネット技術の活用意向（従業員のスキル向上）

(k) 経営のスピード化

全体では「大いに活用したい」24.7%、「ある程度活用したい」40.3%となり、活用したいとする企業が3分の2近くで、活用意向率の高い項目の一つである。

従業員規模の大きさと活用意向の強さは比例している。大企業では活用意向が約75%に達しているが、中堅企業では約65%、中小企業では約58%となっている。

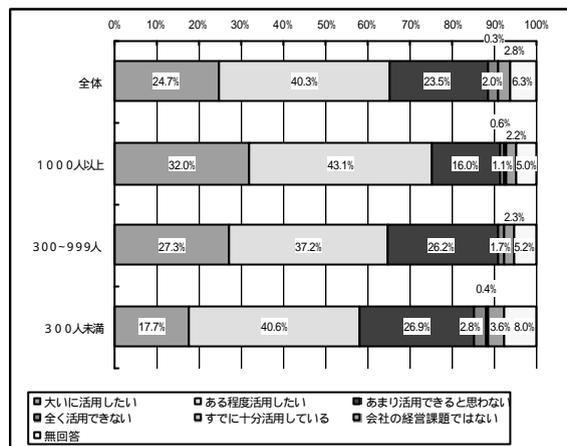


図 4-81 経営課題の解決とインターネット技術の活用意向（経営のスピード化）

(5) 会社の変化につながると期待されるネット関連技術

会社の変化につながると想定されるインターネット関連技術を掲げ、それが社内でのどのような側面に変化をもたらすと期待されるかについて、質問項目を設けた。

(a) ブロードバンド化

ブロードバンド化によって期待される変化については、「営業・販売に変化をもたらす」が48.4%で最も高く、「BtoC、BtoB販売に変化をもたらす」「BtoB調達に変化をもたらす」「調達に変化をもたらす」の順で並んだ。企業規模別にみると、規模が大きいほど変化をもたらすとの回答率が高まる項目が多いが、「営業・販売に変化をもたらす」については、大企業～中小企業までの差は約8%と小さくなく、企業規模を問わず、ブロードバンド化が営業・販売に変化をもたらすと期待されていることがわかる。

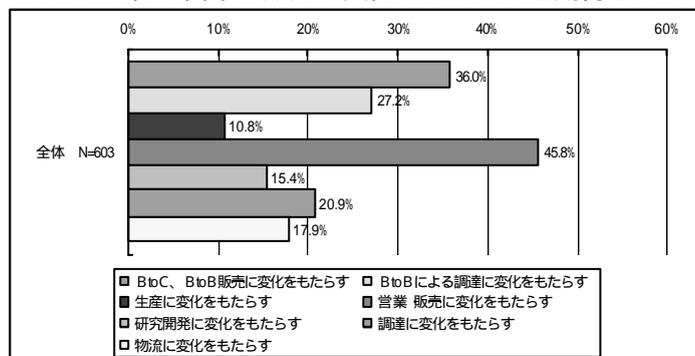


図 4-82 会社の変化につながると期待される技術（ブロードバンド化・複数回答可）

(b) モバイル技術の発展

無線 LAN、RF-ID 等のモバイル技術の発展によって期待される変化は、「営業・販売に変化をもたらす」が 48.9%で最も高い。「物流に変化をもたらす」「BtoC、BtoB 販売に変化をもたらす」がかなり離れて 2～3 位となっている。ブロードバンド化の設問と同様に、企業規模が大きいほど、変化をもたらすとの回答率が高まる項目が多い。

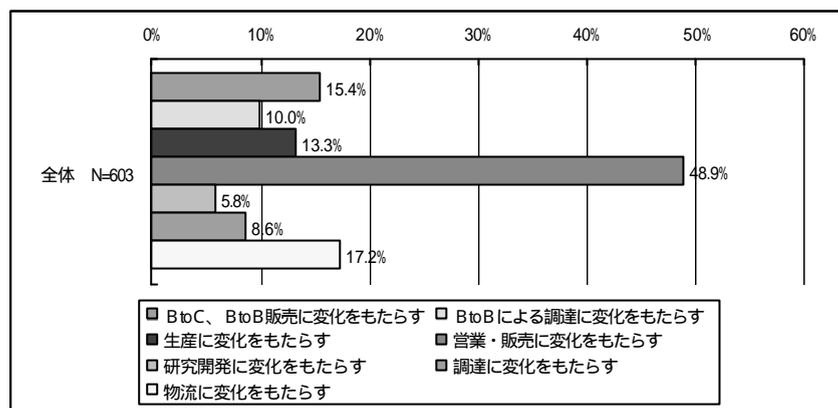


図 4-83 会社の変化につながると期待される技術（モバイル技術・複数回答可）

(c) 仮想私設通信網の導入

仮想私設通信網（IP-VPN）の導入によって期待される変化は、「営業・販売に変化をもたらす」が 30.8%で最も高い。「BtoC、BtoB 販売に変化をもたらす」「BtoB 調達に変化をもたらす」がかなり離れて 2～3 位となっている。また無回答も 40.6%と高く、IP-VPN について、まだあまり認識が一般化していないとも考えられる。

企業規模別には、規模が大きいほど変化をもたらすとの回答率が高まる項目が多いが、「営業・販売に変化をもたらす」については、大企業～中小企業までの差は約 5%であり、企業規模の差は大きくなかった。

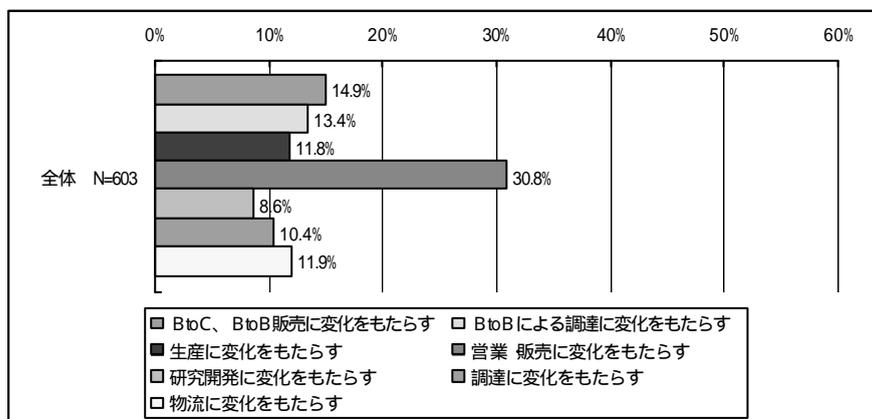


図 4-84 会社の変化につながると期待される技術（仮想私設通信網・複数回答可）

4.3 情報システム

4.3.1 システム等のインフラストラクチャー

(1) 情報システム関連の専門部署、専任者の設置

全体では過半数（54.6%）の企業が専門部署を設置しているが、企業規模による差が大きい。大企業では「専門部署がある」が約9割、中堅企業でも7割弱に上るのに対し、中小企業では、約2割にしか専門部署が置かれていない。

中小企業では「専門部署も専任者もない」が半数近くであった。

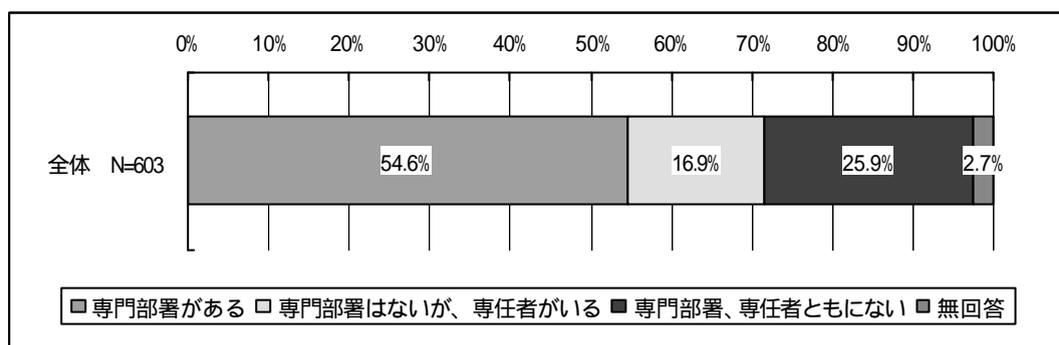


図 4-85 情報システム専門部署、専任者の設置（全体）

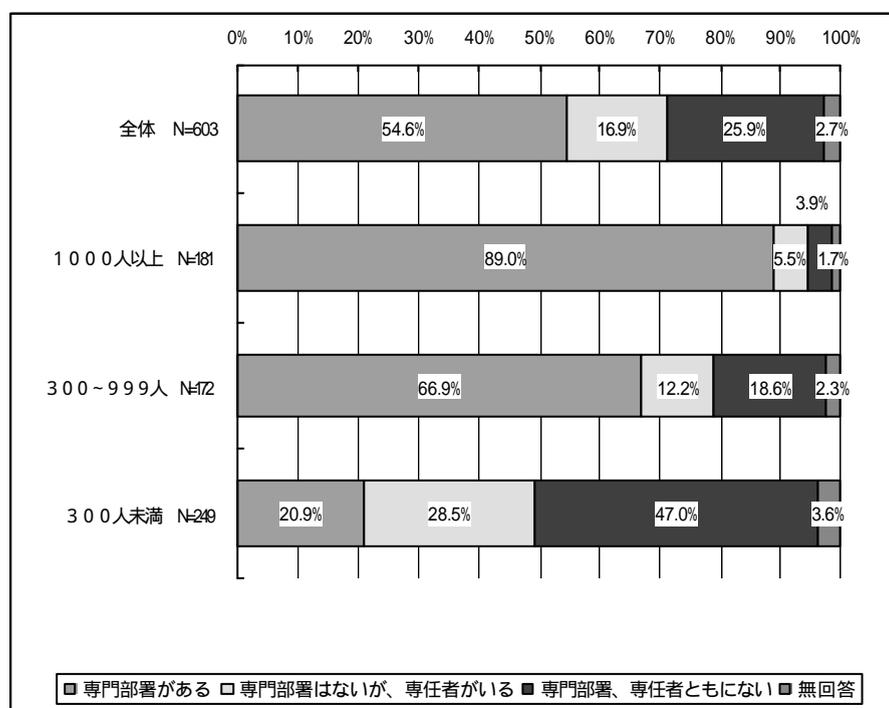


図 4-86 情報システム専門部署、専任者の設置（従業員規模別）

(2) ECの専任要員数

次にECの専任者数（直接サイトの運営に関わっている人数）について尋ねた。（回答数は、上記で情報「システム関連の専門部署がある」または「専任者がいる」と回答した431社）

全体では「1～2人」が50.3%、「3～4人」が14.6%、「5～6人」が4.2%、「7～9人」が4.6%、「10～19人」が3.0%、「20～29人」が0.7%、「30～49人」が0.7%、「50～99人」が1.2%、「100人以上」が20.6%、「無回答」が0.7%。

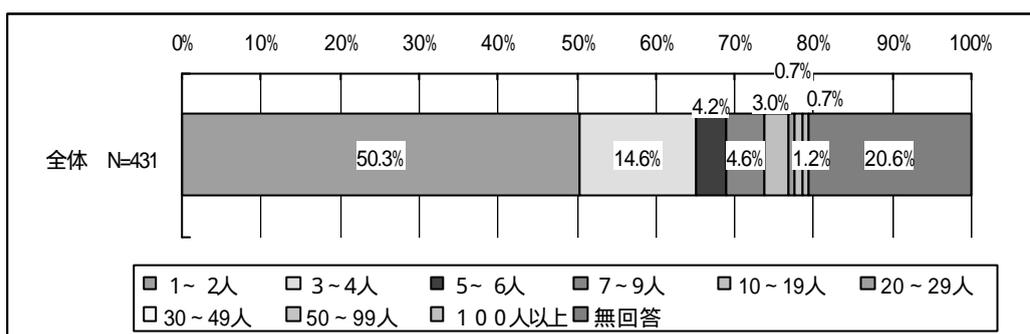


図 4-87 EC専任要員数（全体）

企業規模別には、大企業ほど担当人数が多くなる傾向にはあるが、それでも大企業においても担当者は「1～2人」とする企業が38.6%と最も多く、「3～4人」まで合計すると過半数（55.6%）となっている。

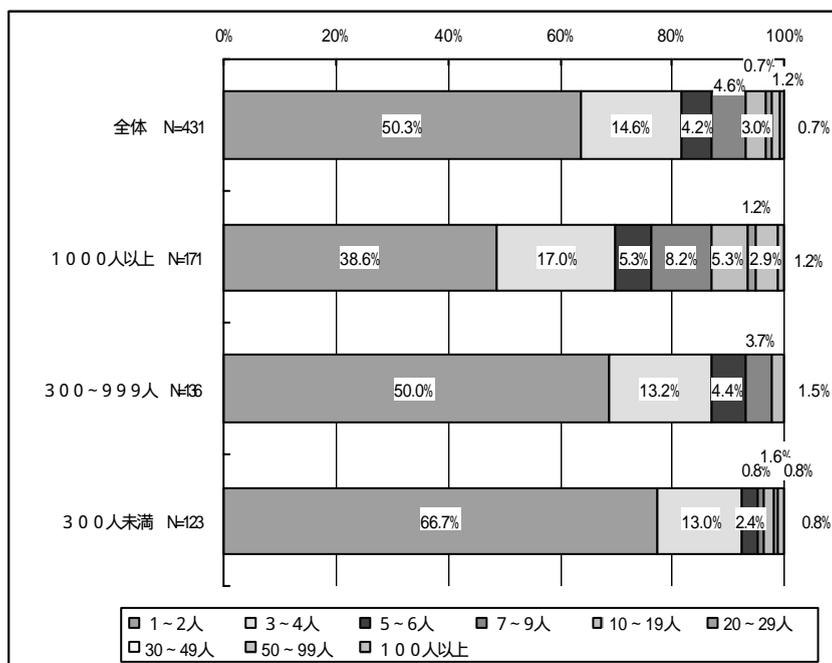


図 4-88 EC専任要員数（従業員規模別）

(3) ECに関するインフラ形態

(a) BtoC

全体では「自社専用システムを自社で開設・運用」と「自社専用システムを外部業者に委託開発、自社で運用」がほぼ並んで首位となっている。このうち「自社専用システムを自社で開設・運用」は企業規模が大きいほど割合が高くなっており、「自社専用システムを外部業者に委託開発、自社で運用」は中堅・中小企業で割合が高くなってきている。

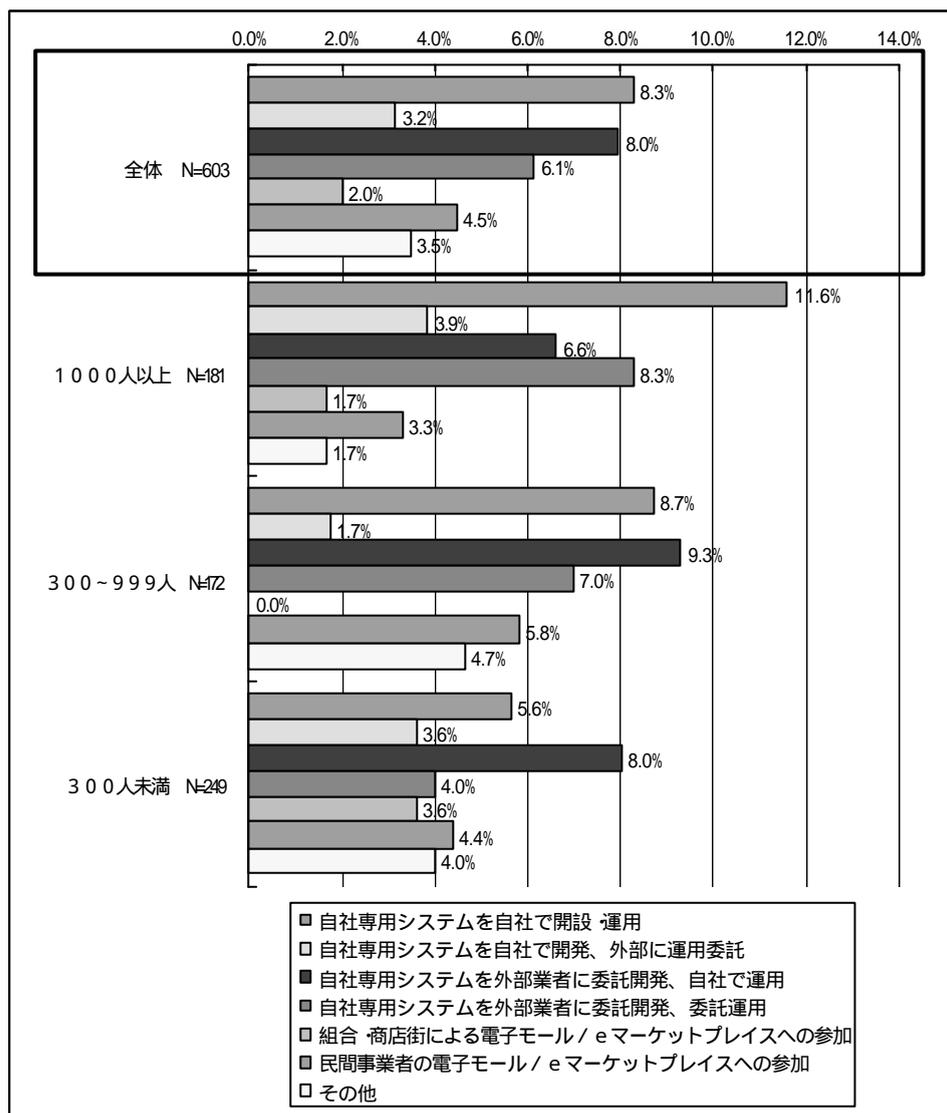


図 4-89 ECに関するインフラ形態 (BtoC)

(b) BtoB 調達

全体では「自社専用システムを自社で開設・運用」と「自社専用システムを外部業者に委託開発、自社で運用」がほぼ並んで多くなっている。いずれも、企業規模が大きいほど高くなっている。中堅・中小企業では民間事業者の電子モール/eマーケットプレイスへの参加も、相対的に地位が高くなっている。

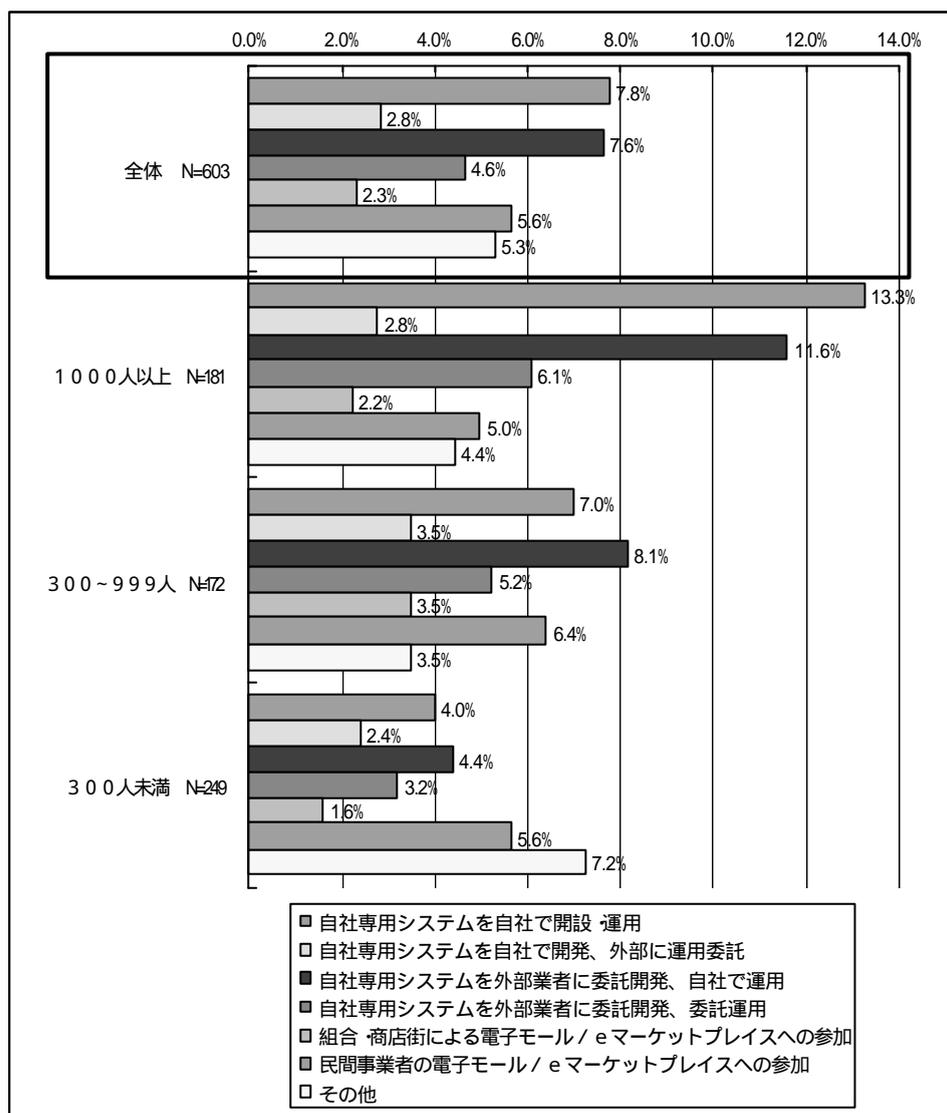


図 4-90 ECに関するインフラ形態 (BtoB 調達)

(c) BtoB 販売

全体では「自社専用システムを自社で開設・運用」が最も多く、次いで「自社専用システムを外部業者に委託開発、自社で運用」が多くなっている。どちらも企業規模が大きいくほど利用率が高くなっている点は、BtoC、BtoB 調達と同様の傾向である。この他、大企業では「自社専用システムを外部業者に委託開発、委託運用」も割合が高い。

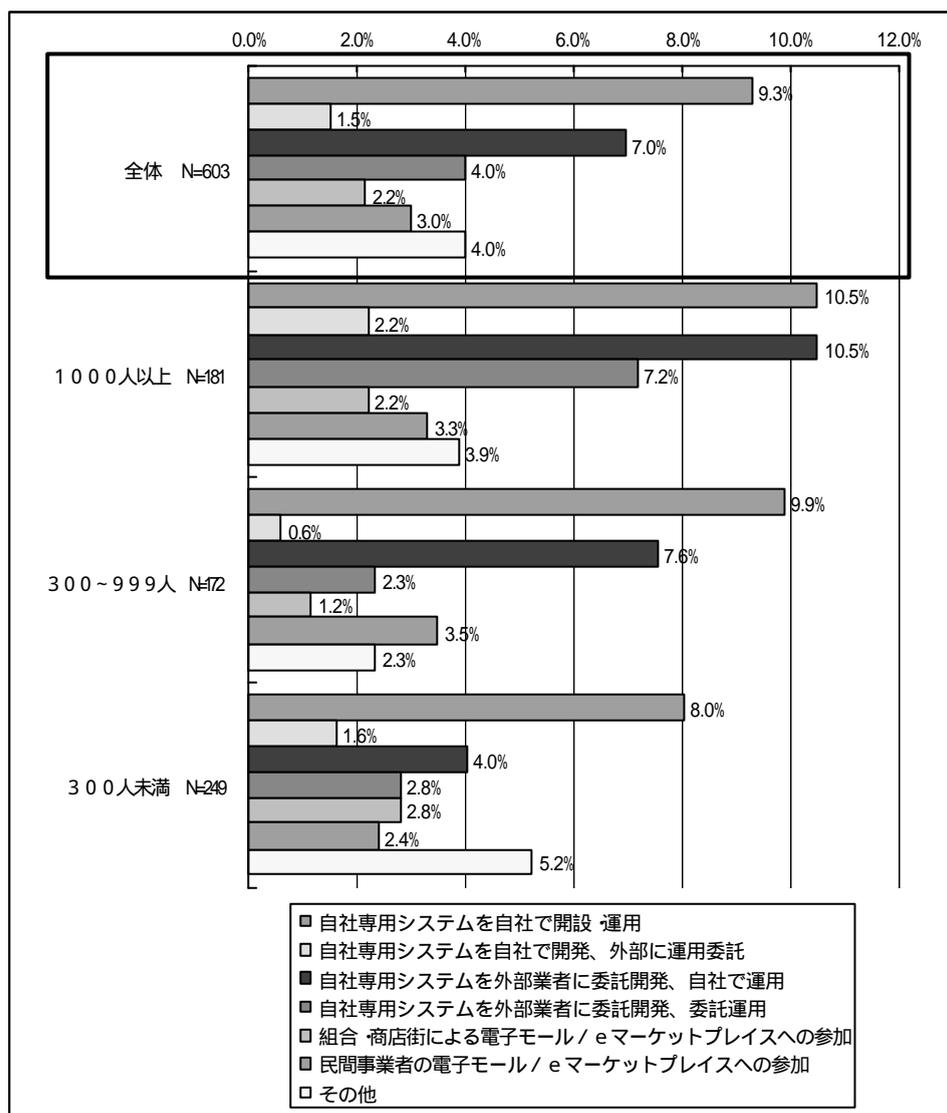


図 4-91 ECに関するインフラ形態 (BtoB 販売)

(4) 外注を利用している機能

(a) BtoC

BtoCの展開にあたり外注を利用している機能としては、「ホームページ制作」の18.9%、「ホームページのメンテナンス」の13.6%、「広告業務」の11.4%等が多い。企業規模別には、全般に大企業ほど外注利用の比率が高かった。また「外注はしていない」も11.8%あった。

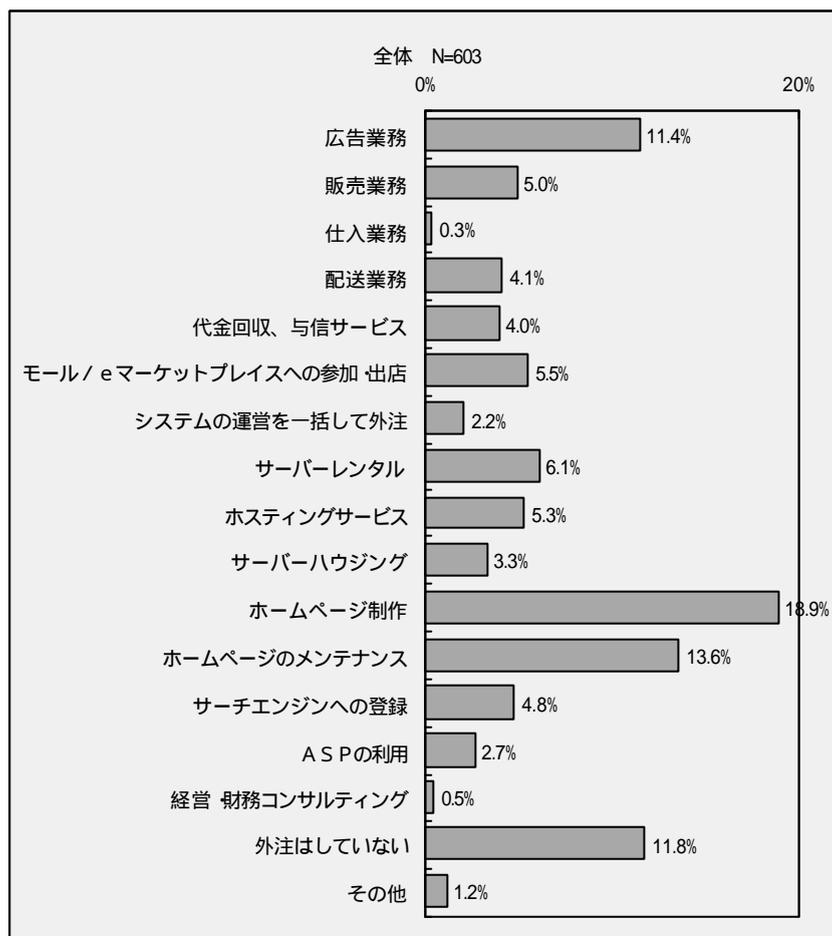


図 4-92 外注利用機能 (BtoC、複数回答可)

(b) BtoB 調達

BtoB 調達の実施にあたり、外注を利用している機能としては、全体では「仕入業務」が9.1%、次いで「ホームページ制作」6.5%、「ホームページのメンテナンス」4.5%が多くなっている。「外注はしていない」も13.3%に上る。

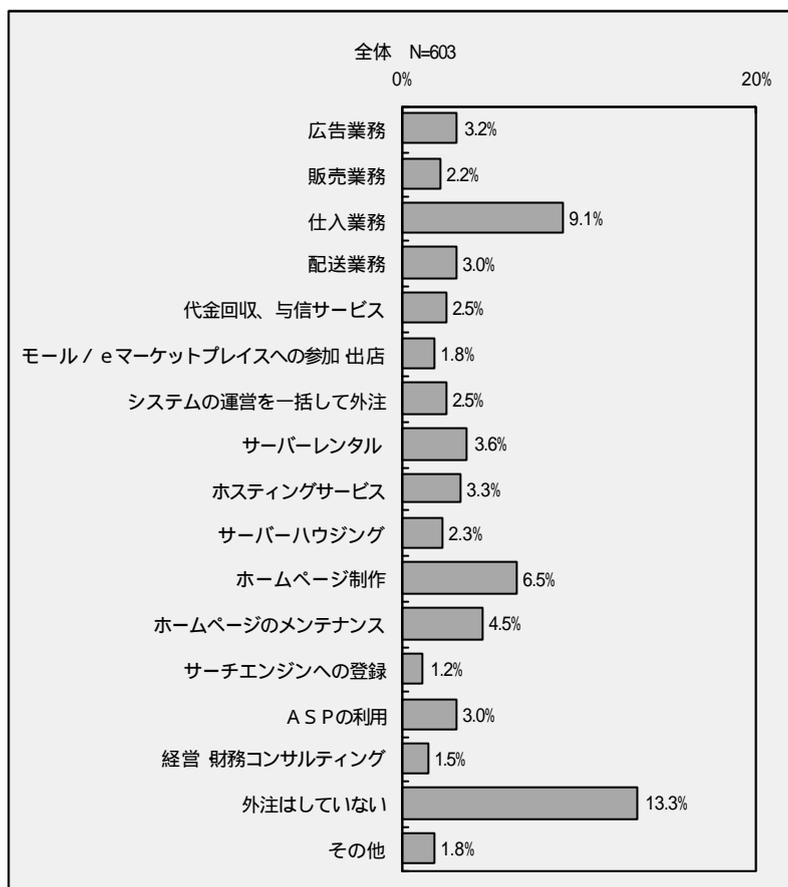


図 4-93 外注利用機能 (BtoB 調達、複数回答可)

(c) BtoB 販売

BtoB 販売にあたり外注を利用している機能としては、「ホームページ制作」が 9.3%、「ホームページのメンテナンス」が 6.5%、「販売業務」4.8%、「広告業務」4.3%が多くなっている。「外注はしていない」も 11.8%あった。

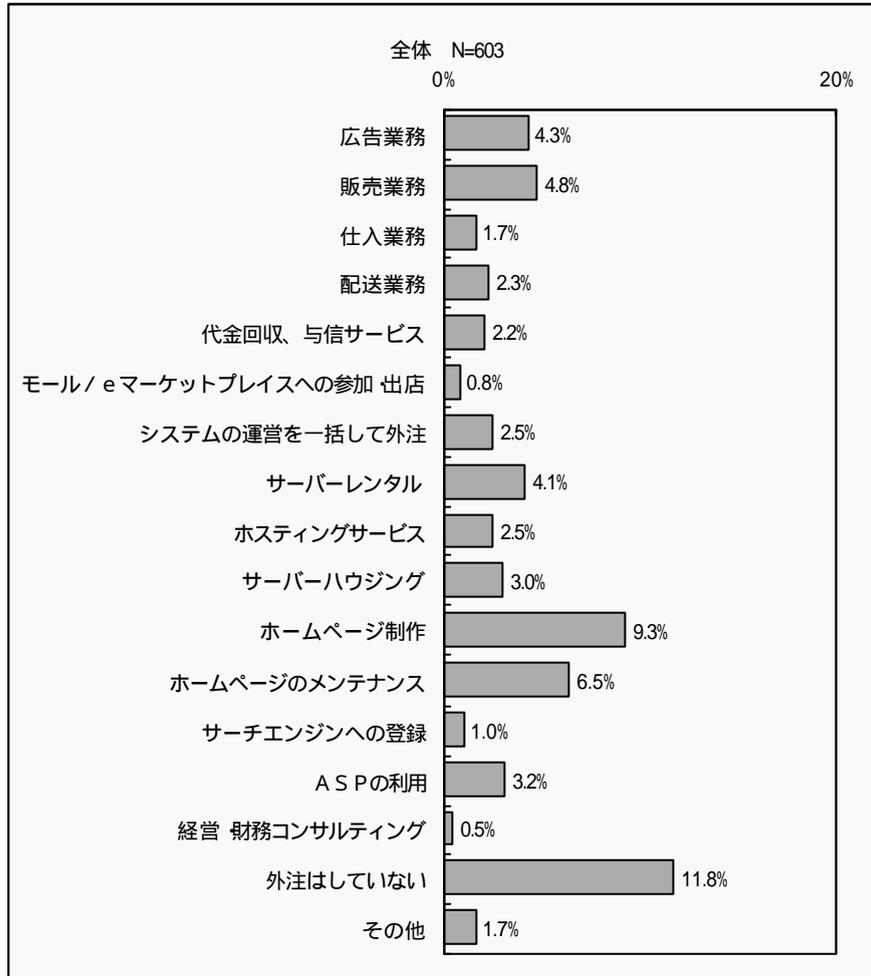


図 4-94 外注利用機能 (BtoB 販売・複数回答可)

4.4 EC サイト事業の現状 (1): BtoC

4.1～4.3についてはアンケートを発送した全数に対して回答を依頼し、その回収結果を集計したが、4.4においては、BtoCを行っている事業者にのみ回答を依頼した。したがって4.4においては、BtoCの設問に有効な回答のあった144社について集計・分析している。

また本章では、回答のあった144社を「主に取り扱っている商品・サービス」への回答により、食料・雑貨(32社)、家電・コンピュータ(10社)、サービス・コンテンツ(35社)、その他(16社)に分類して比較分析している(残りの51社については「主に取り扱っている商品・サービス」に無回答であったり複数回答であったりしたため、全体数=144社での集計には含めたが、カテゴリー別では除外して集計した)。

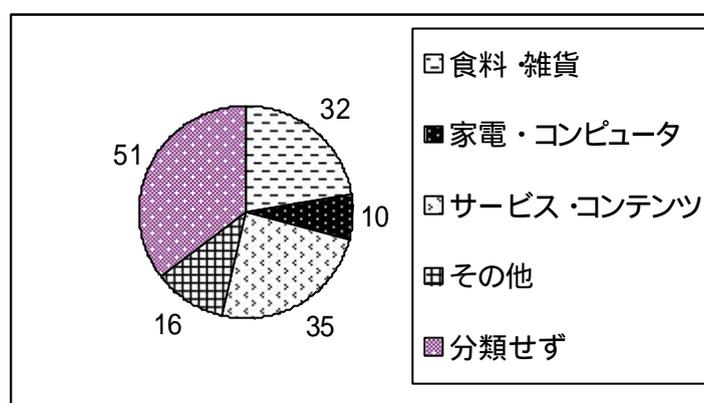


図 4-95 BtoC におけるカテゴリー分類 (単位: 社数)

4.4.1 BtoCの現状と動向

対消費者(BtoC)・EC事業の展開は、経年のビジネス・モデル調査から、ここ2年ほどでその特徴が定着してきている。特に、ビジネスモデルについては、昨年度までに、製品販売モデルが約60%、複数モデル約20%¹、さらに、有料型予約仲介サービスモデルが5%程度で、傾向が定着した。しかし、今年度調査は、法人企業のみを対象としたことから、経年変化以外に、小規模個人事業者も含む昨年までの調査とは若干異なる、法人企業独自の傾向も見られた。

2002年度BtoCでは、取り扱い商品サービスは、「食品」、「衣料・趣味・雑貨」が多いことは昨年までの傾向と変わらない。最も売れている商品・サービスとして、「食料品」、「チケット/ホテル等の予約・販売」はネットの特性を示して上位にある一方で、「金融商品/サービス」は、今年度初めて上位に登場し、法人企業の特徴が表れたと考えられる。特に、大企業で「食料品」の比率が高いのに対し、中小企業において「金融商品/サービス」の比率が高く、中小企業は設備を必要としないECの利点を活用しているとも考えられる。

¹ 複数のビジネスモデルを兼ね備えたサイト事業者モデル。ビジネスモデル分類の詳細は、「第3部 3.1 e 改革、BtoC、BtoB ビジネスモデルの整理・分析」を参照。

決済方法は、「クレジットカード」「代金引換」「銀行振りこみ」の順に利用されており、特に大企業サイトにおける「クレジットカード決済」は定着してきているように見える。

経営の現状を見ると、過去1年をみて売上が、「増加」38.2%、「減少」11.1%。今後1年を見て、「増加」30.3%、「減少」8.4%、との回答であり、BtoC市場は定着するとともに、安定的に拡大していることが窺える。特に大企業で売上拡大に強気な回答が多く見られた。しかし、損益状況は、現在「黒字」約16%、「赤字」約38%であり、また今後も赤字が継続する見込みである。実際、投資回収済みとする事業者は15%程度に過ぎず、回収予定のない事業者も20%以上存在する。但し、今後、赤字から損益とんとんへと転換する企業が「食料品」分野を中心に増加する見込みである。

BtoC・ECの効果は、「新規顧客の開拓」「認知度向上」とともに「顧客満足度・ロイヤリティの向上」が指摘されており、その傾向は成功要因に関する回答にも表れている。

成功要因では、経年の傾向を継続し、集客要因（「魅力あるページデザイン」「素早い顧客対応」「商品/サービスの豊富さ/ユニークさ」と、実売要因（「閲覧・操作の利便性」「丁寧な商品説明」「アフターサービス・トラブル対応」）が多く指摘されている。特に、実売要因が上位に指摘される近年の傾向は、BtoC購入者層＝市場の定着を示唆するものと考えられよう。

BtoC分野では、投資拡大22.9%、現状維持51%、縮小・撤退5.6%で、概ね、拡大から現状維持の傾向にある。

4.4.2 BtoC事業の概観

(1) 開始時期

「2000年」（32.6%）をピークに、「1998年」「1999年」（各13.2%）、「2001年」（11.8%）と、2000年の前後に広がっている。企業規模別にみると、大企業ではやや開始時期が早く、1998年までに回答企業の4分の1がBtoCを開始している。

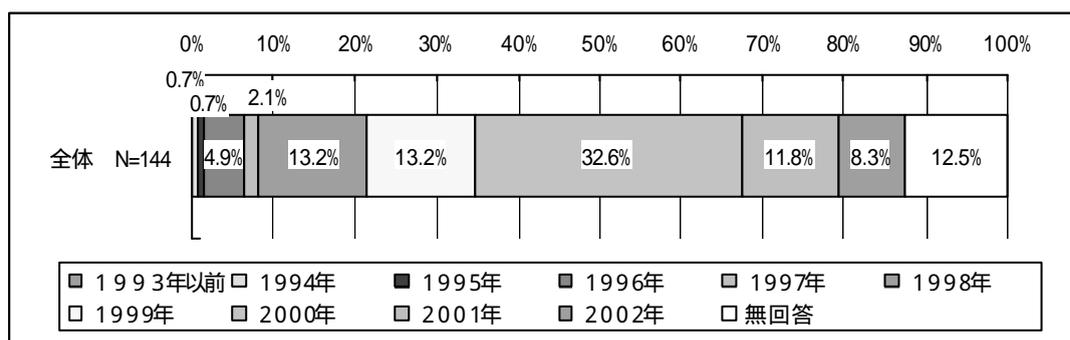


図 4-96 BtoC 開始時期

(2) BtoC で取扱っている商品/サービス

(a) 最も売れている商品・サービス

回答は分散しているが、全体では「食料品」13.9%、「金融商品・サービス」9.7%、「チケット予約・販売」9.0%、等の順となっている。規模別にみると大企業で「食料品」、中堅企業で「チケット販売」、中小企業で「金融商品・サービス」がそれぞれト

トップとなっている。

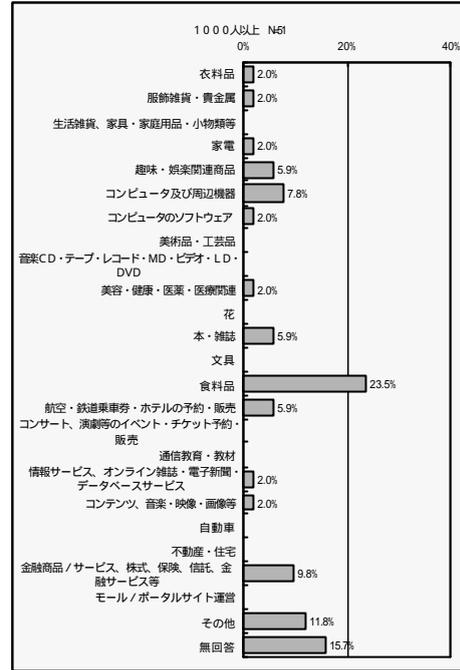
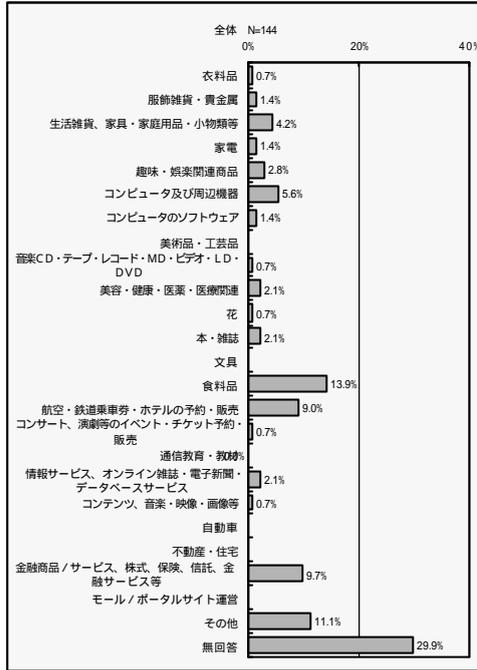


図 4-97 最も売れている商品・サービス(全体)

図 4-98 最も売れている商品・サービス(大企業)

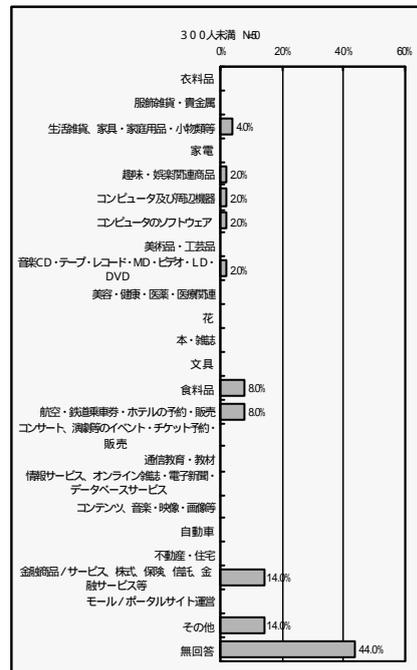
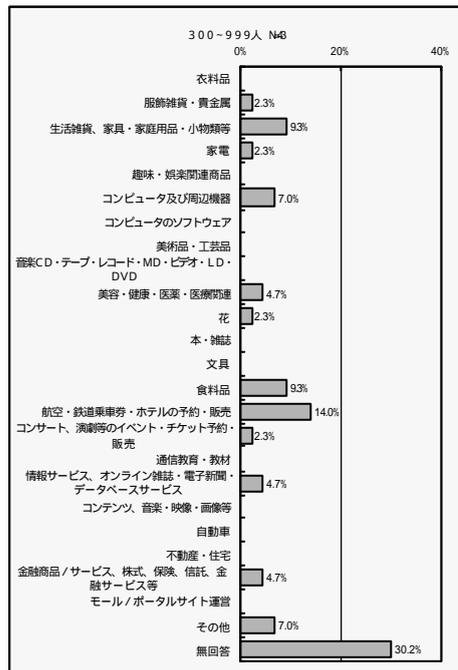


図 4-99 最も売れている商品・サービス(中堅)

図 4-100 最も売れている商品・サービス(中小)

(b) 取扱っている商品・サービス

「食料品」24.3%、「生活雑貨等」14.6%、「チケット類の予約・販売」12.5%、「金融商品/サービス等」12.5%、等の順であった。「食料品」は最も売れている商品・サービスとも共通して1位であった。

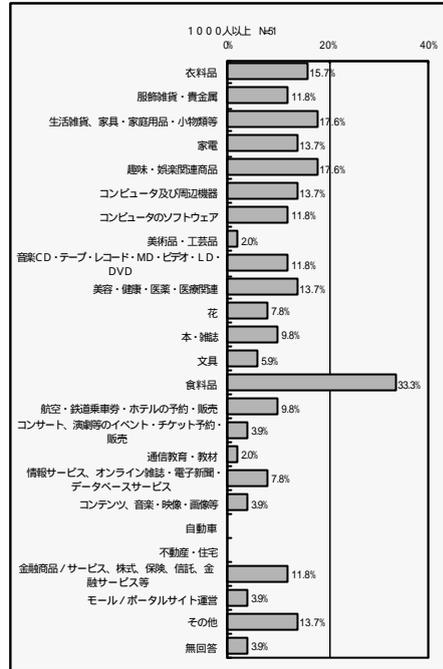
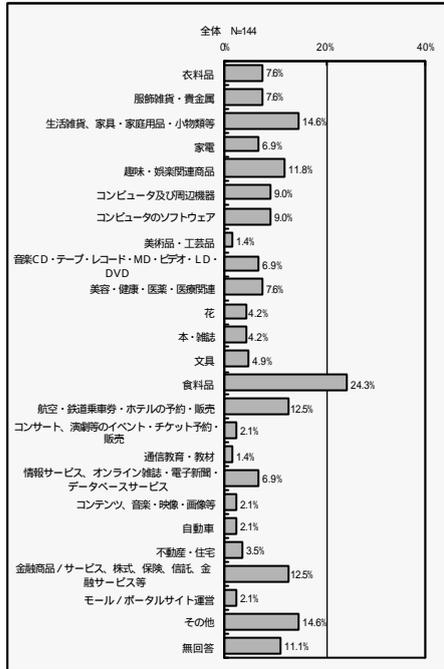


図 4-101 取扱っている商品・サービス(全体) 図 4-102 取扱っている商品・サービス(大企業)

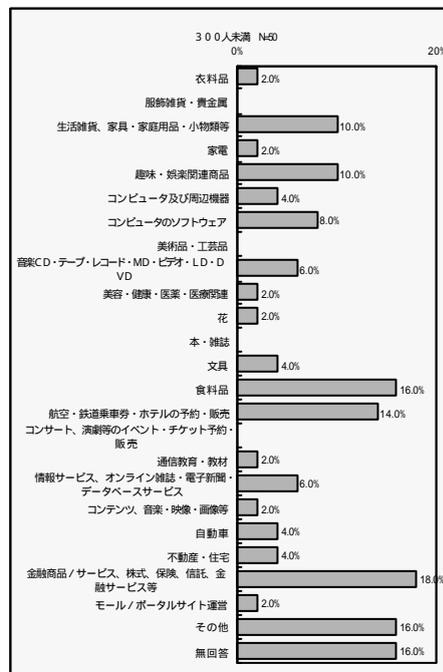
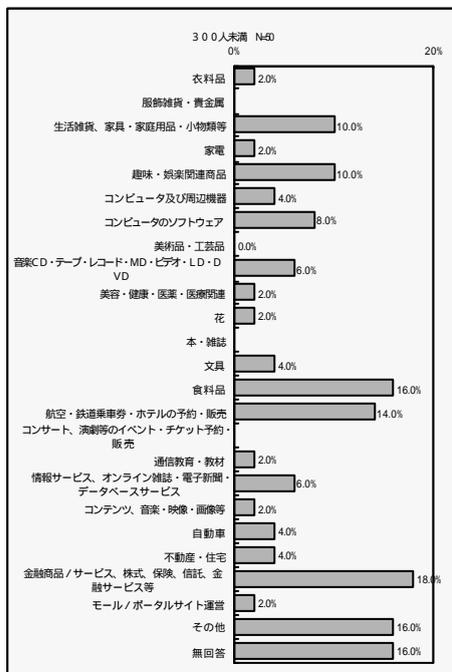


図 4-103 最も売れている商品・サービス(中堅) 図 4-104 最も売れている商品・サービス(中小)

(3) 決済方法

(a) 最も頻繁に使われている決済方法

「クレジットカード」「宅配業者の代金引換」「銀行の事前振込」の順である。商品カテゴリー別には、食料、雑貨では「クレジットカード」「宅配業者代金引換」が、家電・コンピュータでは「銀行の事前振込」が、サービスコンテンツ、その他では「自社店頭決済」がそれぞれ目立った。また、企業規模別では大企業で「クレジットカード」「宅配業者の代金引換利用」が目立った。

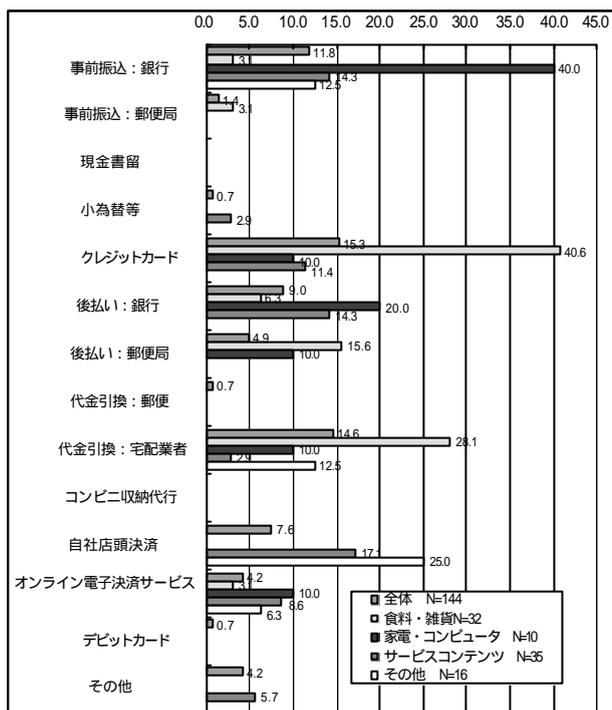


図 4-105 最も頻繁に使われる決済方法（商品カテゴリー別）

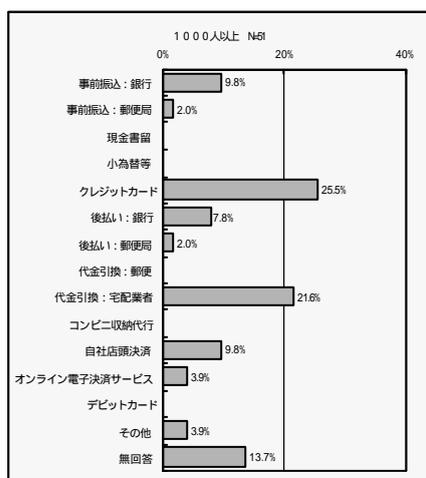


図 4-106 最も頻繁な決済方法（規模別：大企業）

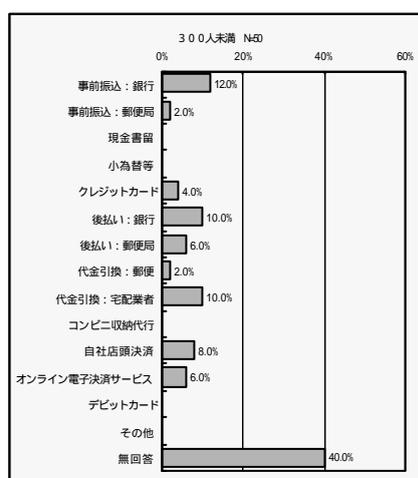


図 4-107 最も頻繁な決済方法（規模別：中小）

(b) すべての決済方法

「銀行への事前振込」「クレジットカード」「宅配業者での代金引換」の順で上位を占める。このうち、家電・コンピュータの事業者と食料・雑貨の事業者で「宅配業者の代金引換」が高くなっているが、荷物の大きさとも関係していると考えられる。

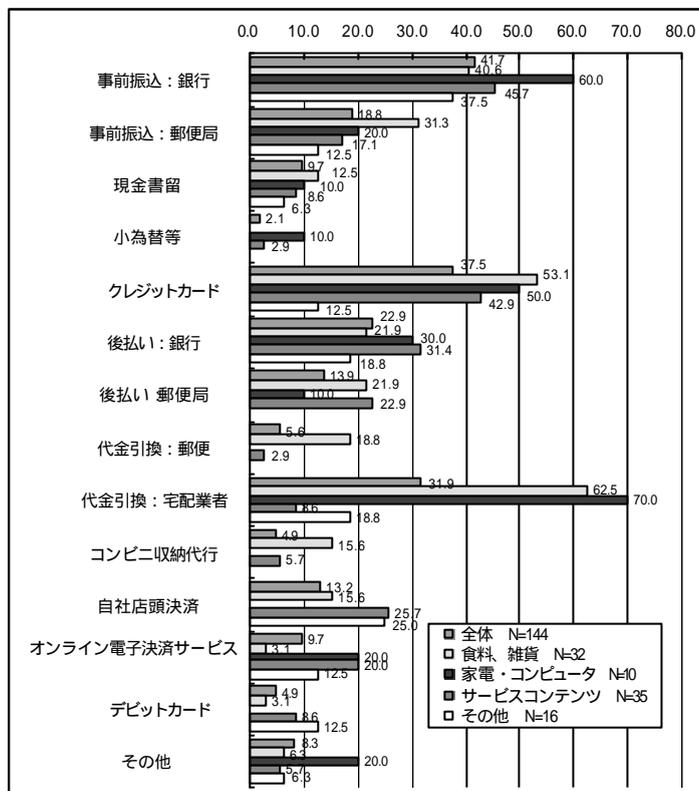


図 4-108 すべての決済方法

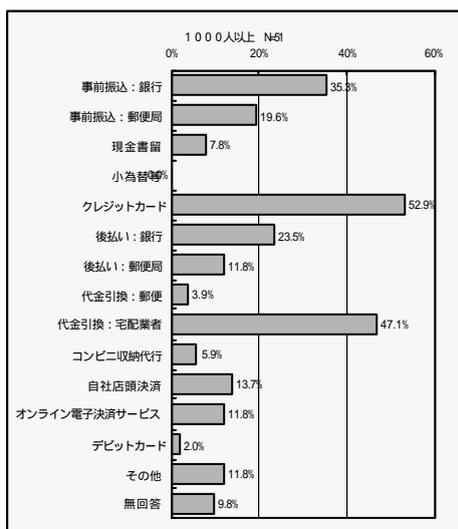


図 4-109 すべての決済方法（規模別：大企業）

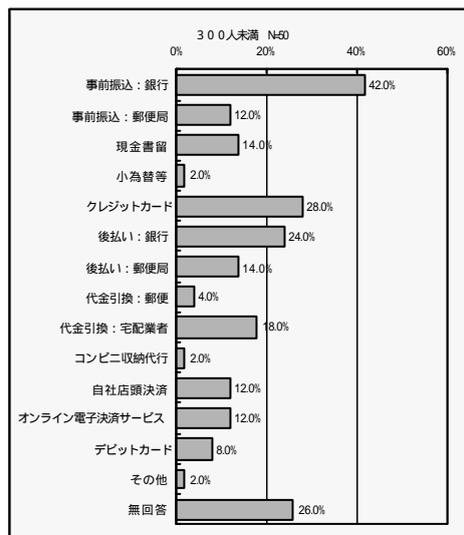


図 4-110 すべての決済方法（規模別：中小）

4.4.3 顧客・マーケット特性と顧客関係

(1) 平均客単価

平均客単価への回答は取扱商品ごとに大きく異なった。食料、雑貨では 5,000 円未満、5,000～1 万円未満の回答合計で過半数を占め、家電・コンピュータでは 1～10 万円未満、10 万円以上の合計で過半数。サービスコンテンツでは無回答が極めて多かった。記述式のため、無回答も多かった。

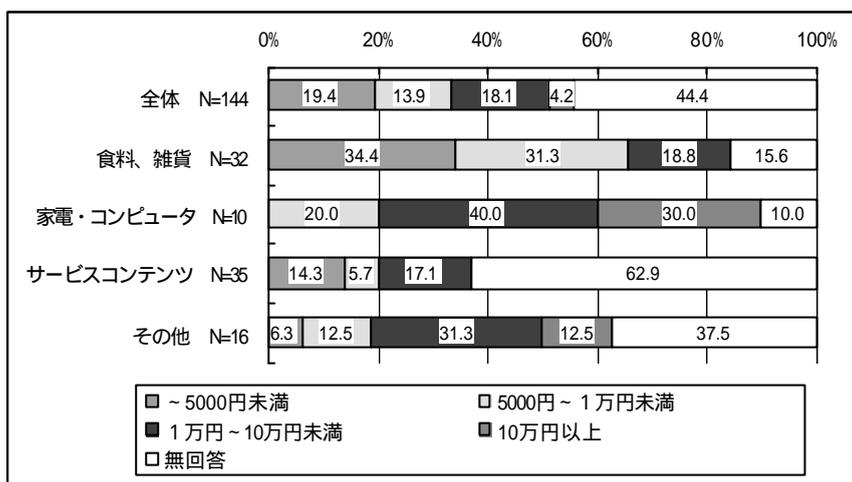


図 4-111 平均客単価

(2) 購買率：サイトを訪れた顧客中の購入割合

全体の回答は 1%未満～10%以上までに分散した。食料、雑貨では 1%未満との回答が、回答者の半数を超えた。家電・コンピュータでは 1%未満との回答はなく、1～5%未満が最も多く、5～10%未満、10%以上とする回答もあり、最も購入割合が高かった。サービスコンテンツ、その他では無回答が半数を超え、かつ回答内容は分散した。記述式のため、無回答も多かった。

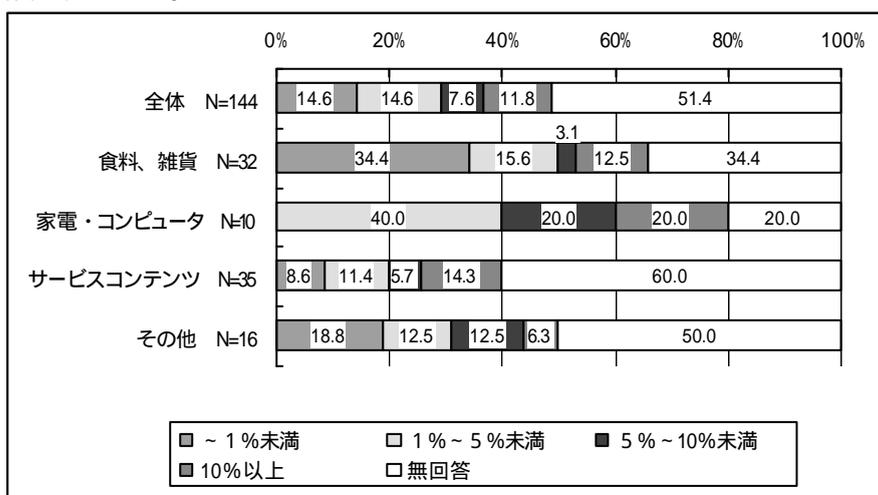


図 4-112 購買率

(3) Web 成約率

インターネット・サイトでアクセスした総件数に対して、インターネットのみで売買契約を済ませるに至った成約の割合は、1%未満とするものが最も多く、次いで 1~5%未満とするものであった。5%以上、10%以上とする回答も、特に家電・コンピュータで高かった。記述式のため、無回答が目立った。

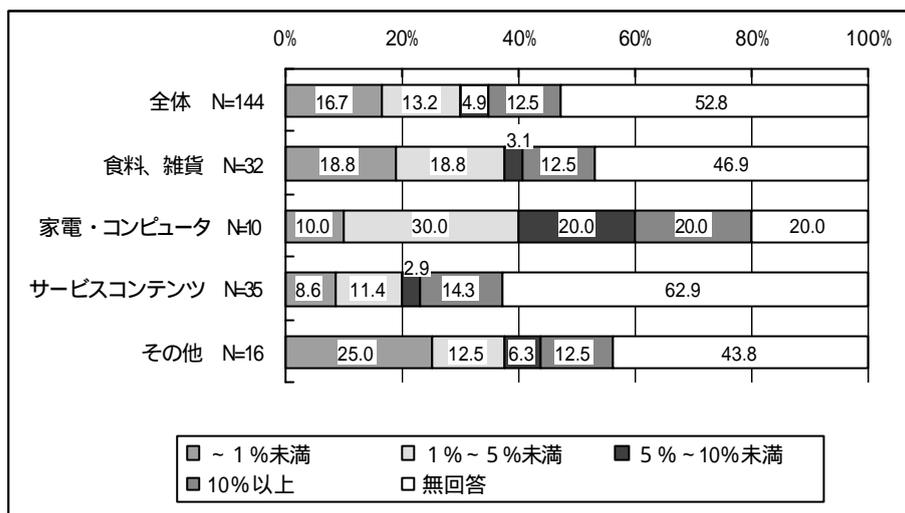


図 4-113 web 成約率

(4) 営業コスト (平均月額)

月平均の営業コストを尋ねたところ、10 万円未満、10~50 万円未満の回答が目立った。記述式のため、無回答も目立った。

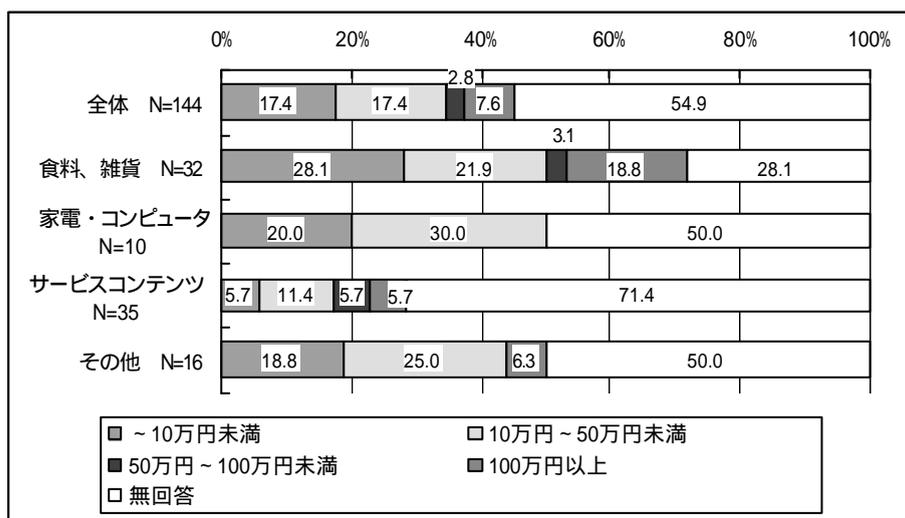


図 4-114 営業コスト (平均月額)

4.4.4 実績・採算性

(1) BtoC 事業の売上高（平均月商）

どの商品カテゴリーでも、月商 100～1,000 万円未満とする回答が最大であり、食料、雑貨は月商 100 万円未満も目立った反面、その他の分野では月商 1000 万円～1 億円も多かった。

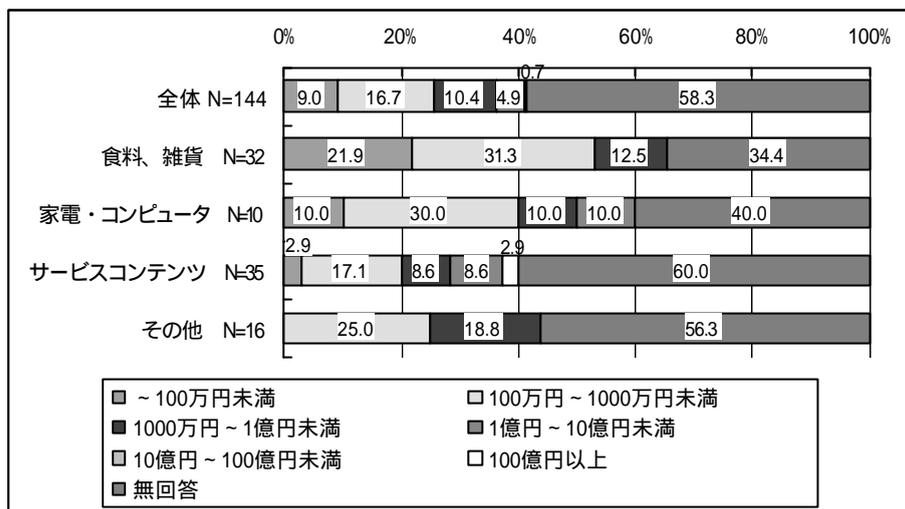


図 4-115 BtoCの売上高（平均月商：商品カテゴリー別）

大企業では月商が大きくなっているが、中堅・中小企業の関係では必ずしも企業規模と比例してない。中小企業でも月商が億単位に乗せている回答もみられる。

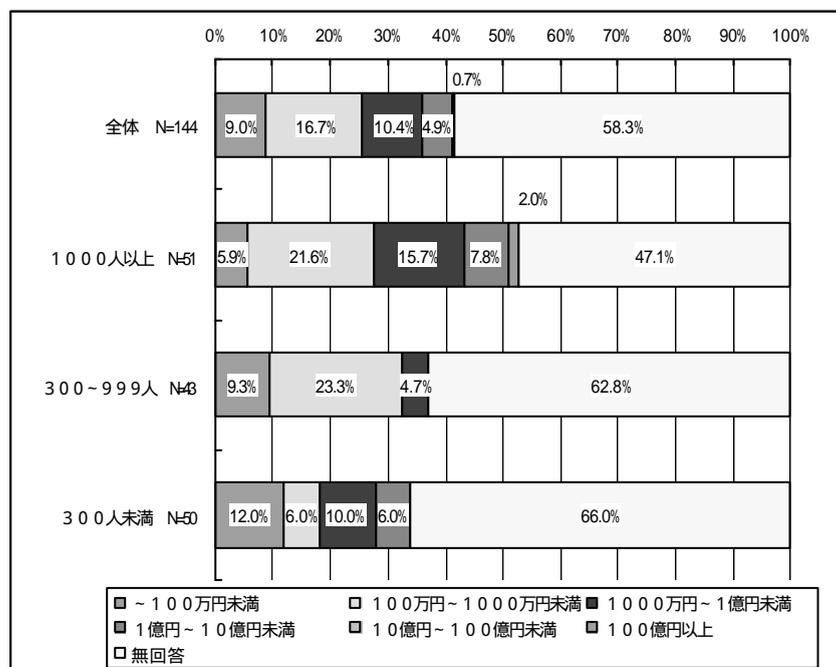


図 4-116 BtoCの売上高（平均月商：従業員規模別）

(2) 直近1年間の売上高の前年比

直近1年間では売上高が増加したものの38.2%に対して、ほぼ横這い23.6%、減少したものの11.1%で、全体としては売上高の増加傾向がうかがえる。特に、大幅に増加したとの回答が多かったのが食料、雑貨。全体で増加の回答比率が高かったのが、家電・コンピュータである。

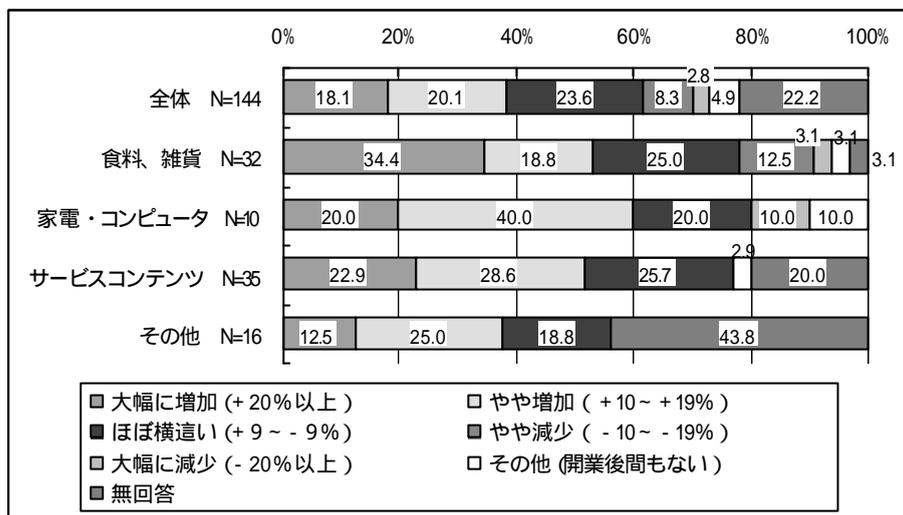


図 4-117 売上高前年比 (商品カテゴリー別)

従業員規模別にみると、規模と直近の売上増加は比例関係にあり、特に大企業では過半数が増加となっている。

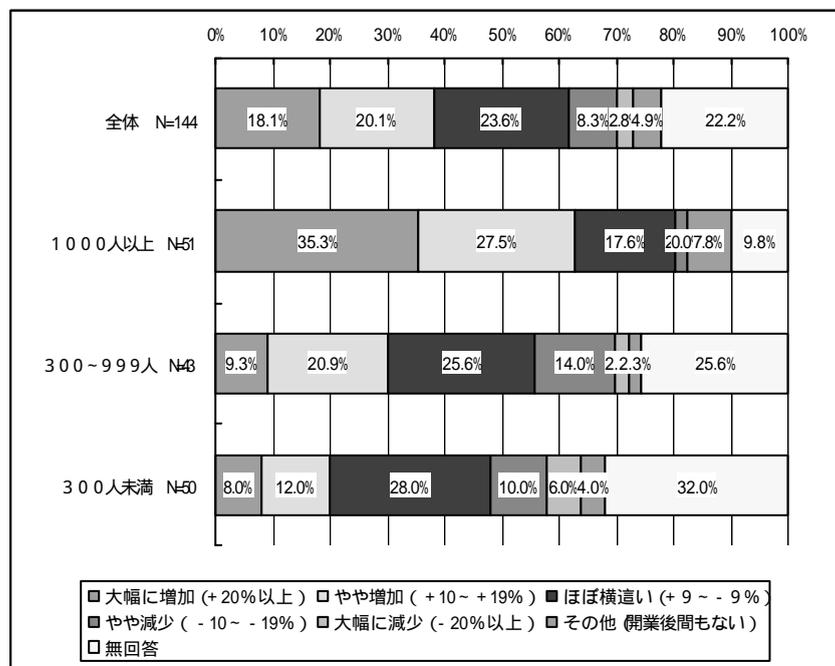


図 4-118 売上高前年比 (従業員規模別)

(3) 今後1年間の売上予測

今後の売上予測については、増加を予測するもの40.3%、ほぼ横這い27.1%、減少8.5%となっており、全体では直近1年間の増加傾向が続くか、むしろやや加速するものと予測している。商品カテゴリー別にみても、直近1年間と同傾向である。

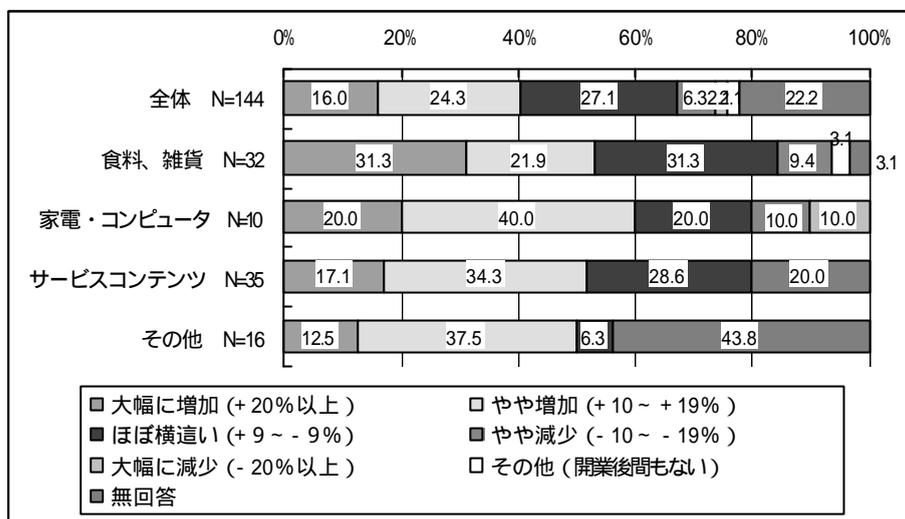


図 4-119 売上高予測 (商品カテゴリー別)

直近の業績がよい大企業は、今後の予測でも強気で6割以上の企業が増加を予測。

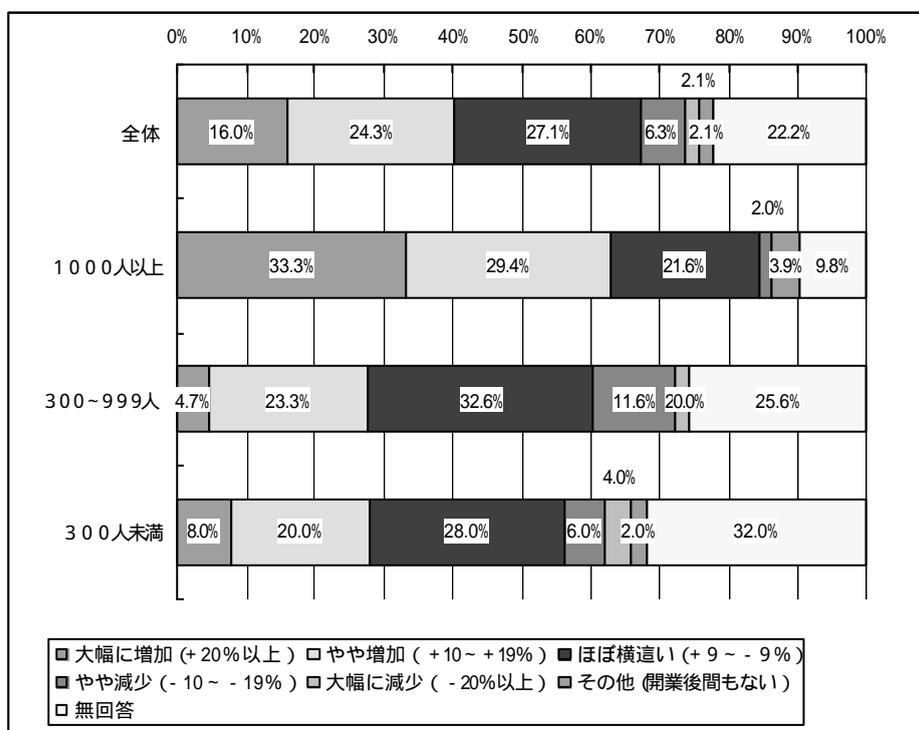


図 4-120 売上高予測 (従業員規模別)

(4) 全売上高に対する BtoC 売上高の割合

全体では 0.1%未満とする回答が 46.5%を占め、回答した企業の半数を超えた。1%未満まで範囲を広げると、約 6 割の企業が含まれるが、一方では 2 割近い企業が全売上高の 1%以上を BtoC が占めていると回答している。比較的 BtoC 比率が高い企業を含むのは、家電・コンピュータ、サービスコンテンツ、その他、の企業である。

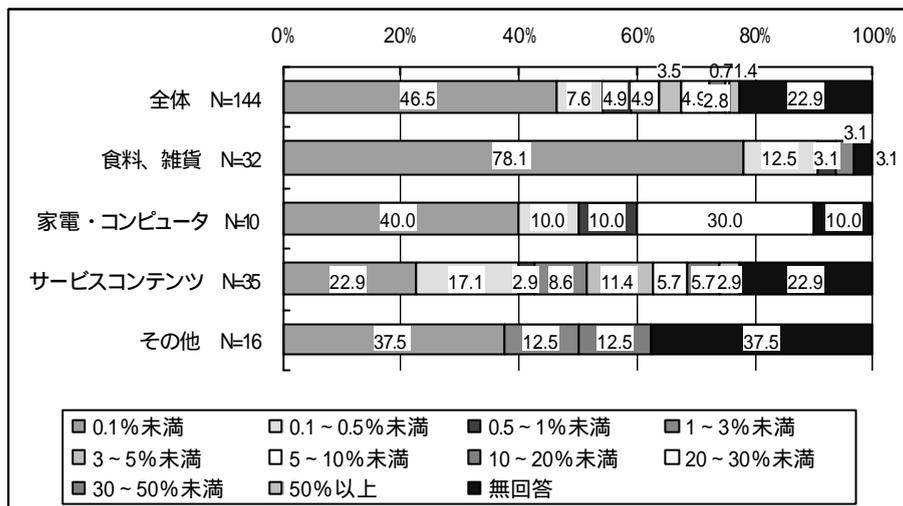


図 4-121 全売上高中の BtoC 売上高割合

(5) 採算性

(a) 直近 1 年間の BtoC 事業の損益状況

16.7%の企業が黒字としたのに対して、38.2%の企業が赤字としており、全体では損益状況は厳しい。カテゴリー別には家電・コンピュータでやや黒字企業が多く、食料、雑貨で赤字企業が多い。食料、雑貨には小規模の BtoC 事業を行っている企業が多いこととも関係しているとみられる。

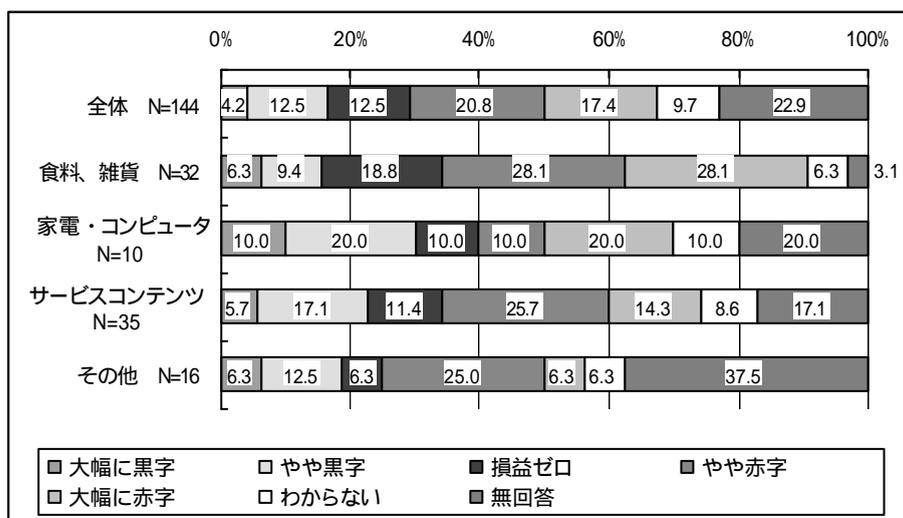


図 4-122 直近 1 年間の損益状況

(b) 今後1年間のBtoC事業の損益見通し

今後の損益見通しでは、黒字17.4%、赤字27.1%、損益ゼロ(とんとん)22.9%で、依然赤字が続くと予想する企業の方が多いものの、赤字からとんとん程度に回復すると見込む企業もみられる。特に食料、雑貨でそうした傾向がみられる。

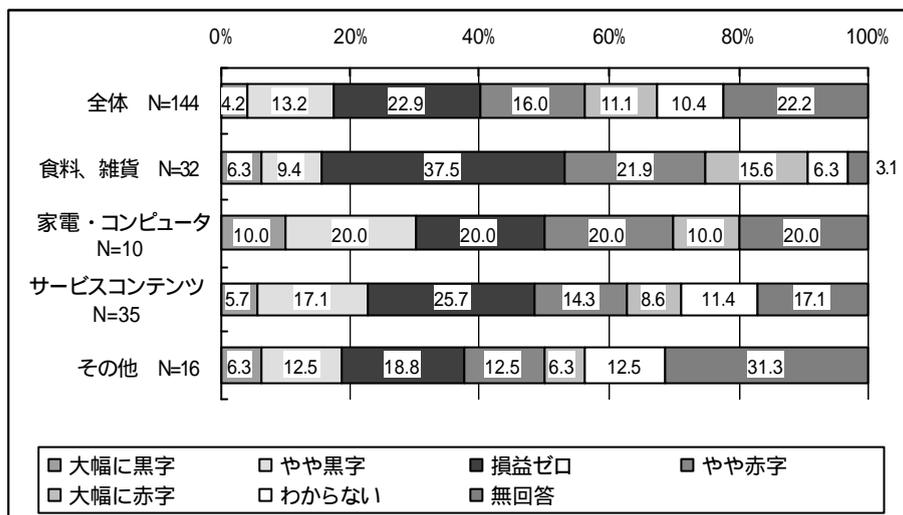


図 4-123 今後1年間の損益見通し

(6) 初期投資

(a) 初期投資額

過半数の企業は500万円未満の初期投資額となっている。特に食料、雑貨では8割近い回答企業で500万円未満の初期投資であった。

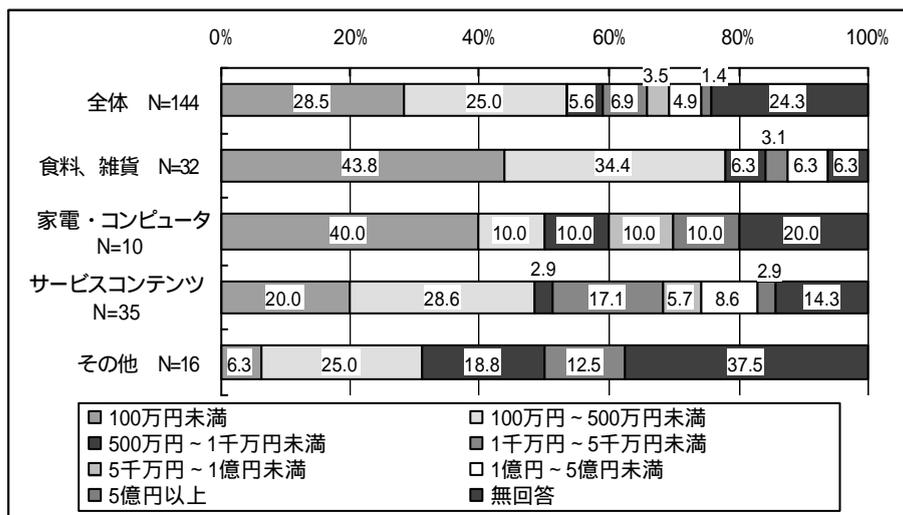


図 4-124 初期投資額

(b) 初期投資の回収状況

未回収34.0%、回収予定はない22.9%で、合計すると過半数の企業が初期投資を回収していないことになる。未回収の回答が約6割と目立ったのは食料、雑貨であり、回収予定はない、と合わせると、食料、雑貨の約8割の企業が初期投資を回収していないことになる。

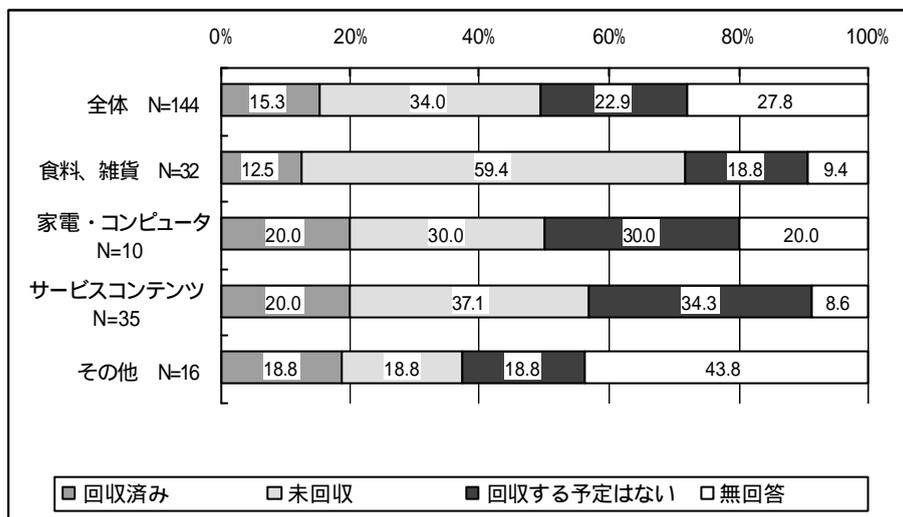


図 4-125 初期投資の回収状況

(c) 初期投資の回収期間

初期投資を回収した22社に対してその回収期間を尋ねたところ、回答は分散した。6社(27.3%)が6ヶ月~1年未満、5社(22.7%)が1~2年未満、4社(18.2%)が3~6ヶ月未満、となった。

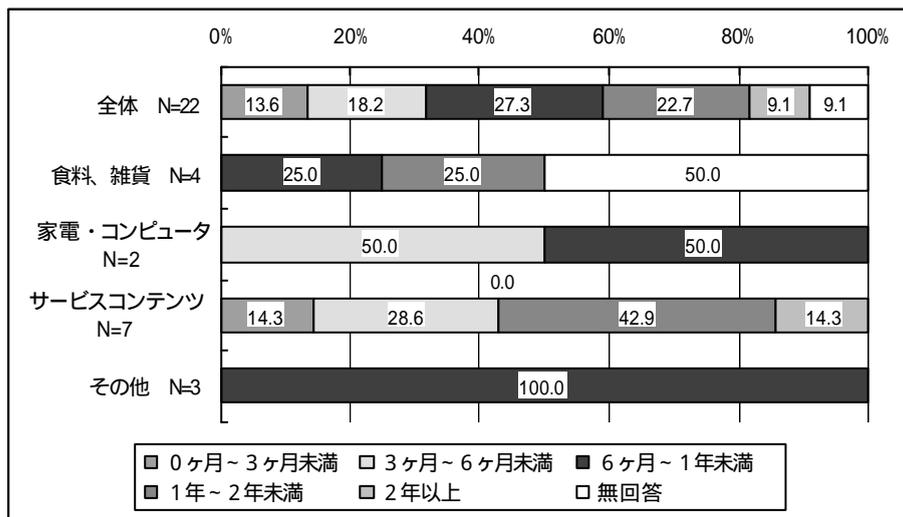


図 4-126 初期投資の回収期間

4.4.5 事業運営および成功要因

(1) BtoC サイト設立による効果

(a) BtoC サイト設立当初のおもな目的

「新規顧客の開拓」が53.5%と飛びぬけて高く、以下「顧客満足度・ロイヤリティの向上」「認知度・知名度の向上」「実験的な運用」「売上や手数料収入の拡大」が30%前後で続く。

このうち、食料、雑貨では「新規顧客の開拓」「実験的な運用」の高さが目立ち、家電・コンピュータでは回答が分散。サービス・コンテンツでは「新規顧客の開拓」「顧客満足度・ロイヤリティの向上」が高く、その他では「新規顧客の開拓」が高かった。

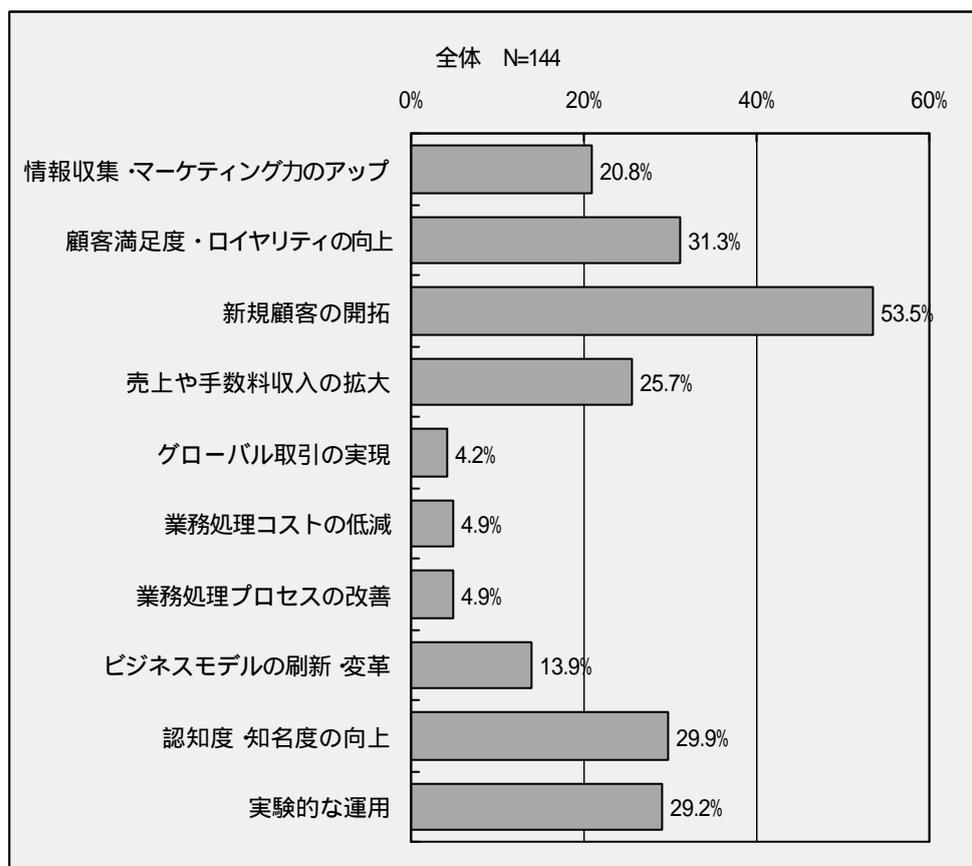


図 4-127 開始当初の目的（3つまで複数回答可）

(b) サイト設立による実際の効果の高かったもの

設立の目的では飛び抜けて高かった「新規顧客の開拓」がトップながら27.1%にとどまり、現実の効果とのギャップがあったとも考えられる。次いで「認知度・知名度の向上」「顧客満足度・ロイヤリティの向上」が20%台で続く。この2項目は特に家電・コンピュータ、サービスコンテンツ分野からの回答が多かった。

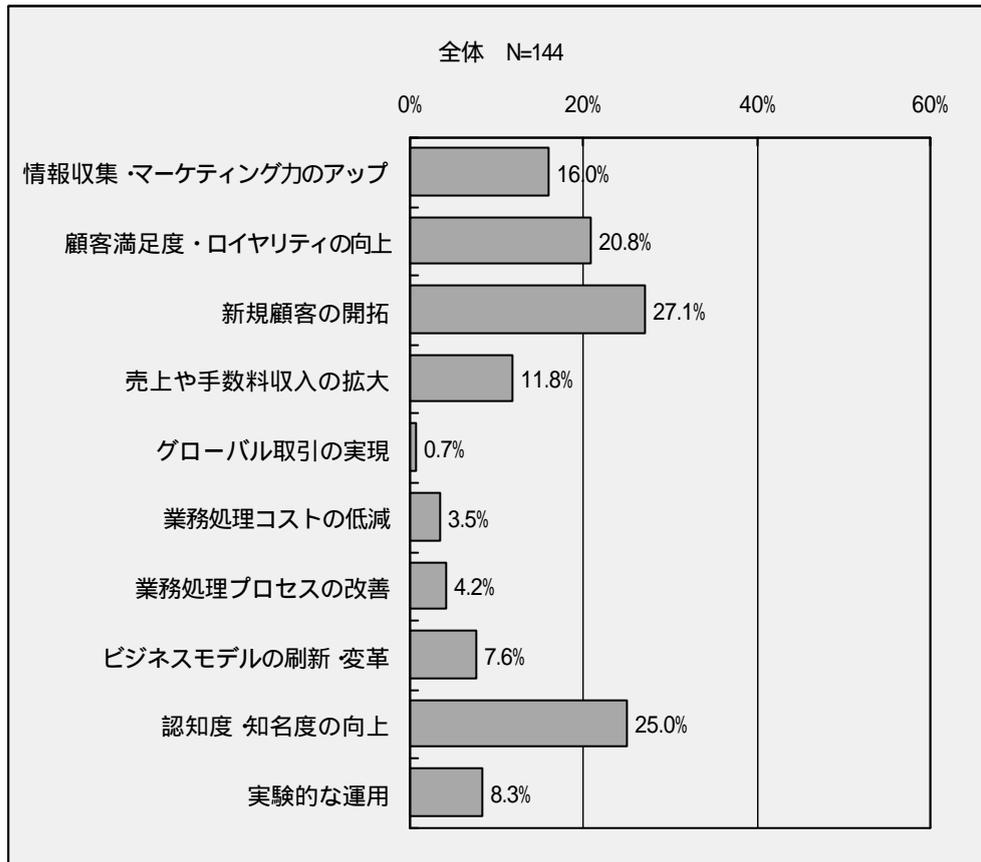


図 4-128 実際の効果（3つまで複数回答可）

(c) サイト設立による実際の効果が期待はずれだったもの

「新規顧客の開拓」「売上や手数料の拡大」が共に18.8%で最も高い。特に食料、雑貨においては、この2つの回答が共に34.4%であり、期待はずれが大きかったことをうかがわせる。また、家電・コンピュータでの「売上や手数料収入の拡大」も50.0%で期待はずれが大きかったと考えられる。

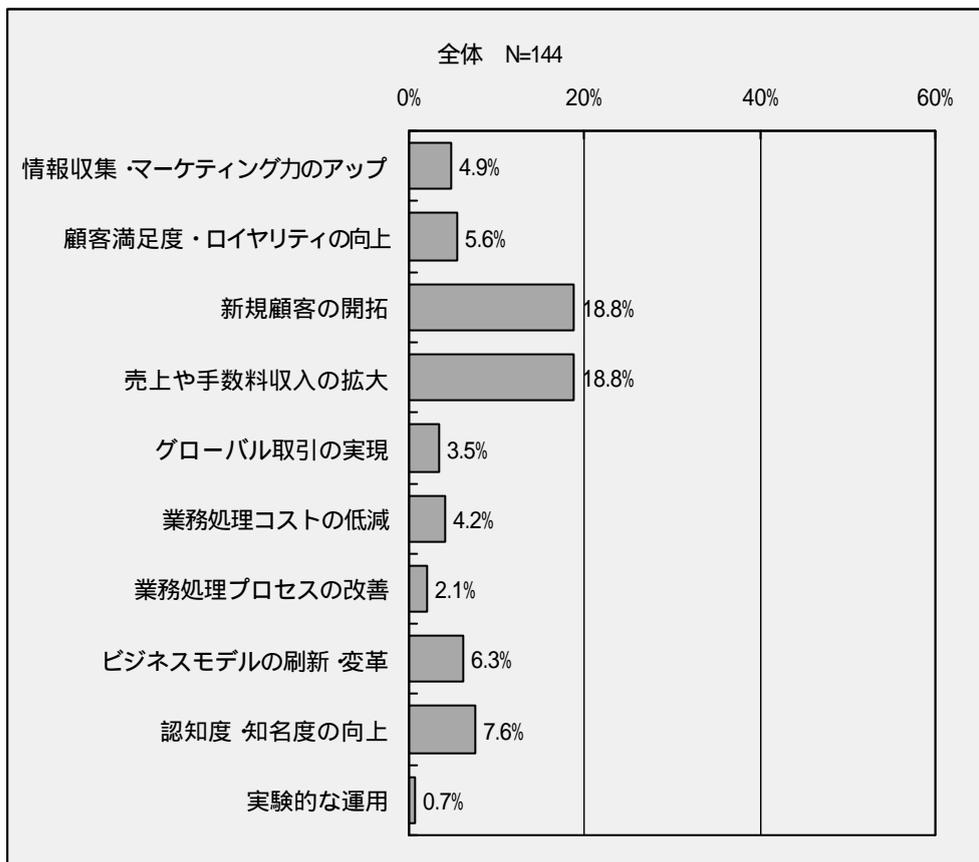


図 4-129 期待はずれのもの（3つまで複数回答可）

(2) BtoC サイトの成功要因や差別化のポイント

「閲覧・操作の利便性」「サービスの丁寧な説明」「素早い顧客対応」「魅力あるページデザイン」の順で並び、提供商品やサイト画面に関する項目への回答が総じて高かった。

商品カテゴリー別には、食料、雑貨では「サービスの丁寧な説明」が 40.6%でトップ、家電・コンピュータでは「素早い顧客対応」が50.0%でトップ、サービス・コンテンツでは「閲覧・操作の利便性」が 45.7%でトップ、その他では「閲覧・操作の利便性」が 37.5%でトップであった。

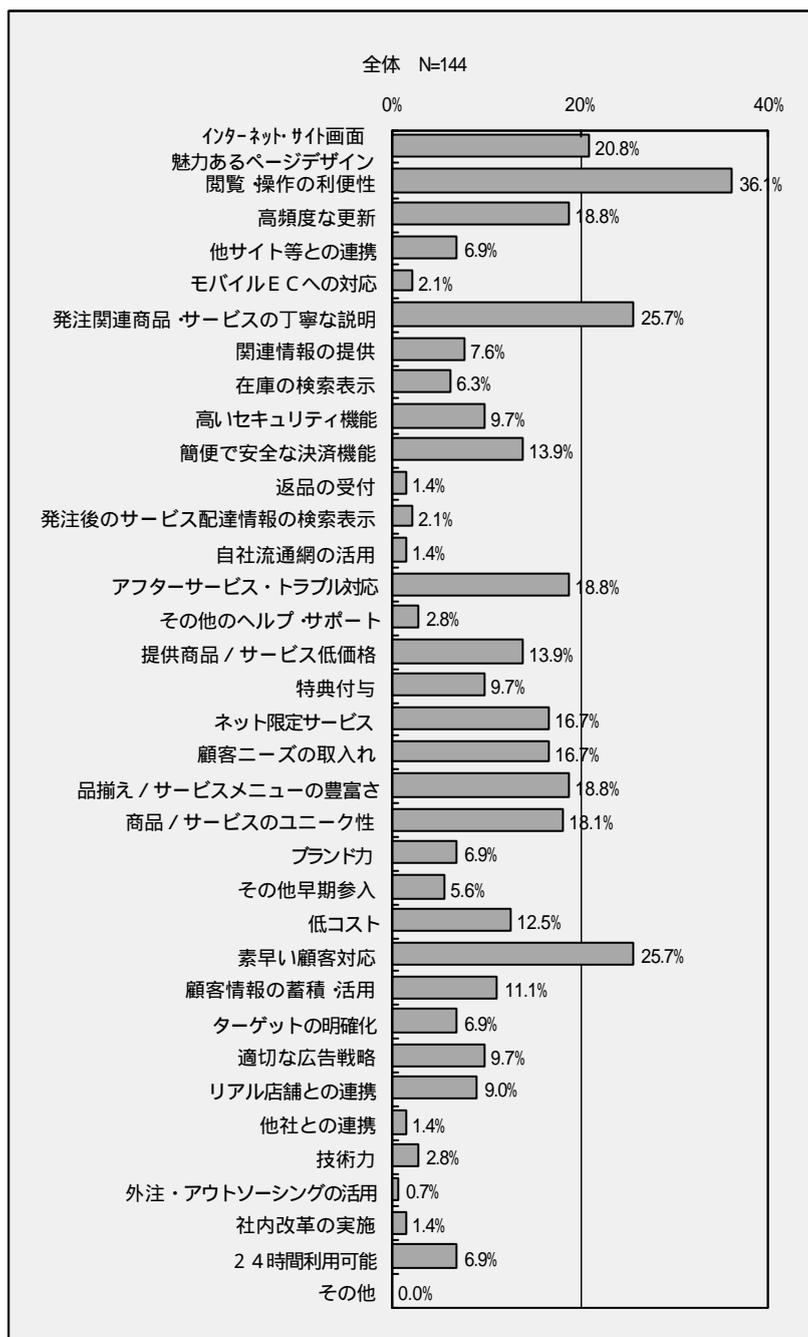


図 4-130 成功の要因・差別化のポイント（5つまで複数回答可）

(3) BtoC 事業への今後の投資予定

「拡大する」が 22.9%、「現状維持」が 51.4%、「縮小・撤退」が 5.6%で、全体的には拡大～現状維持の方向である。商品カテゴリー間の差は大きくはないが、食料、雑貨で「現状維持」が特に多く、サービス・コンテンツ、その他では共に「縮小・撤退」が 10%を超えている点が着目される。

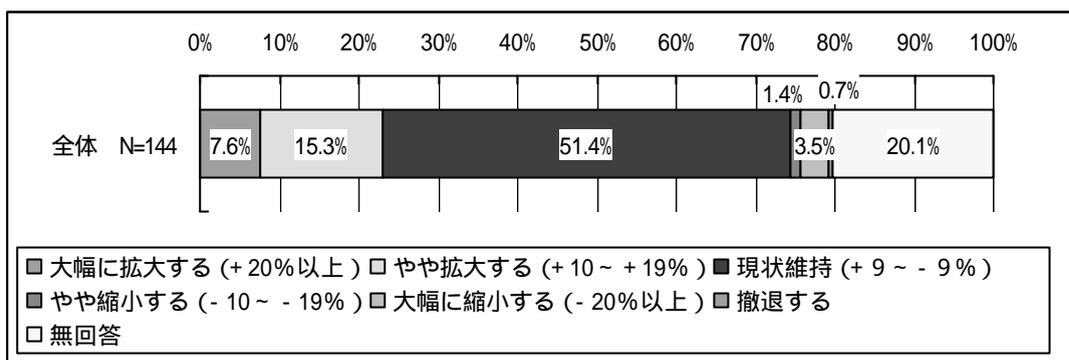


図 4-131 今後の投資予定

4.5 EC サイト事業の現状 (2): BtoB 調達

本 4.5 章においては BtoB 調達を行っている事業者にのみ回答を依頼した。したがって以下では、アンケート中の「BtoB 調達」の部分に回答している 169 社について集計した。なお本章では、必要に応じて以下の BtoB 調達のビジネスモデルにより分類して集計している： 生産財調達モデル(64社：37.9%)、 一般汎用品調達モデル(67社：39.6%)、 その他完成製品調達モデル(29社：17.2%)、 サービス調達モデル(19社：11.2%)。一部複数回答の企業があるため、モデル社数の合計は100%を超えている点に注意されたい。

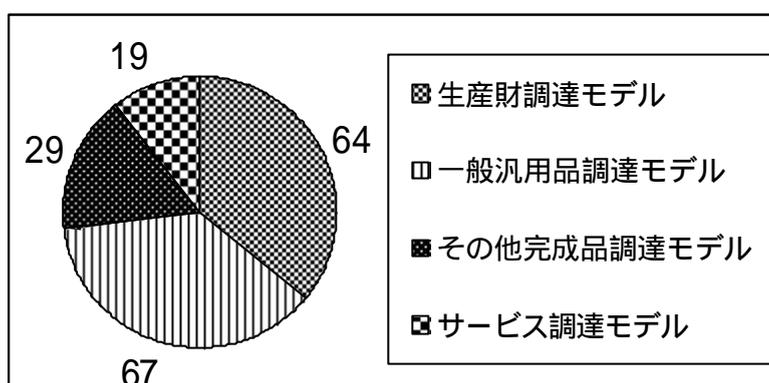


図 4-132 BtoB 調達モデルによる分類 (単位：社数)

4.5.1 BtoB 調達の現状と動向

企業間 (BtoB)・EC のうち「調達」は、特定購買企業と複数の取引先からなる N:1 の取引モデルである。BtoB 調達は、WEB サイトの構築が容易・廉価であることもあり、2000 年以降、急速に展開してきた。今年度調査から、BtoB 調達の傾向が見え始めたといえる。

2002 年度、BtoB 調達のビジネスモデルは、特定企業からのみ調達する N:1 モデルが 52%、また、継続取引が全体の 56% を占め、当初のオープン性重視のサイト開設とは裏腹に、特定企業間の継続取引へと定着してきたものと思われる。企業間取引においては、製品の品質や安定供給といった製造能力自体が問われることから、リアルでの信用確認の後に BtoB 調達サイトを利用する形態もある。不特定多数からの調達 (18%) やスポット取引 (18%) も存在するものの、一般汎用品やスペックの明確な電子機器等に適用されていると推察される。

さらに取り扱い内容からするビジネスモデルは、「一般財調達モデル」と「汎用品調達モデル」がそれぞれ 40% 程度を占めている。これに対応して、実際に BtoB 調達している主な財・サービスは、「電子機器、コンピュータ、通信・電子部品」「事務用品」であった。但し、「鉄鋼・非鉄・金属」の取り扱いも相対的に多く見られた。

運営状況を見ると、調達金額は個々の企業に応じて分散しているが、直近 1 年の調達額が「横ばい」が 35% と最も多くを占めたのに対して、今後 1 年では「増加」を見こむ事業者が 32% と「横ばい」を僅差で上回り、増加の方向にある。しかし、全調達額中に占める BtoB 調達の割合

は、全体で「1%未満」が24.9%で最も多く、「5%未満」までを累計すると約40%と、回答企業はBtoB調達に多くは依存していないことがわかる。ただし一方では「50%以上」の高率をBtoB調達が占めるとの回答も8.9%あり、特に生産財調達モデル、その他完成品調達モデルでは注目される。

調達サイトの導入効果としては、調達先の増減から、調達先が極めて少なかった企業では調達先を増やした一方、調達先が極めて多かった企業では調達先を絞るという変化が起きたものと考えられる。また、サイト導入効果として、「調達リードタイムの削減」「作業負荷の軽減」が指摘されており、一方、「人員効率化」「調達単価の低減」では期待はずれとの回答をえた。

BtoB調達の初期コストは100万円未満とするものが35.5%、1,000万円未満までを累計すると52.6%となり、企業の多くはBtoB調達に初期コストをかけていない。さらに初期コストを回収済みとしたものが12.4%であるのに対し、未回収と回収する予定はないとしたものを合わせると、51.5%となり、過半数が初期コストを回収していない。BtoB調達が、投資ではなく経費と見られているとも考えられる。その一方で、今後の投資予定では、現状維持が40.2%、拡大するが29.6%、縮小・撤退は3.6%にとどまり、全体には維持から拡大基調にある。

4.5.2 BtoB調達の概観

(1) 開始時期

まず、B to B調達の開始時期については、「2001年」（24.9%）、ついで「2000年」（22.5%）で、2000年～2001年の合計で47.4%を占め、「2002年」が13.0%でさらに続く。2000年以降で約6割を占めている。

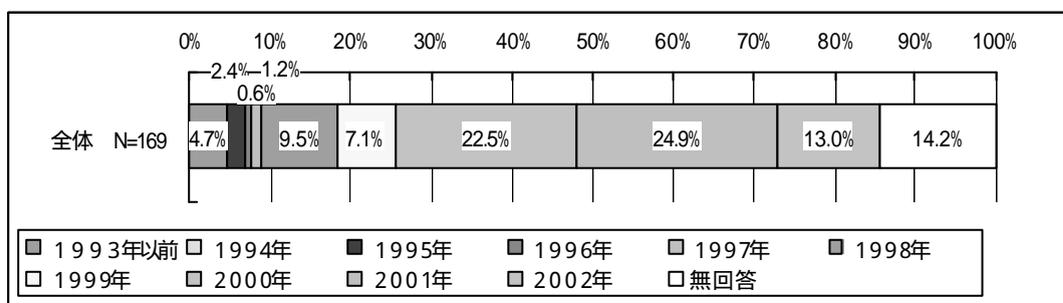


図 4-133 BtoB 調達の開始時期

(2) BtoBにより調達しているモノ・サービス

(a) 最も多く調達しているモノ・サービス

最も多く調達しているモノは「電子機器、コンピュータ・通信機器、電子部品等」(15.4%)であり、「事務用品」(13.5%)がこれに次いだ。調達モデル別では、一般汎用品調達モデルにおいてのみ「事務用品」を最も調達している以外は、すべてのモデルで「電子機器等」が最も調達しているモノ・サービスであった。

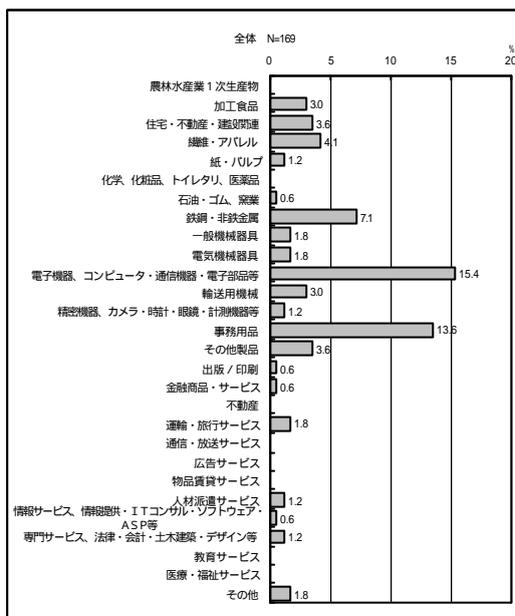


図 4-135 最も多く調達している品目 (全体)

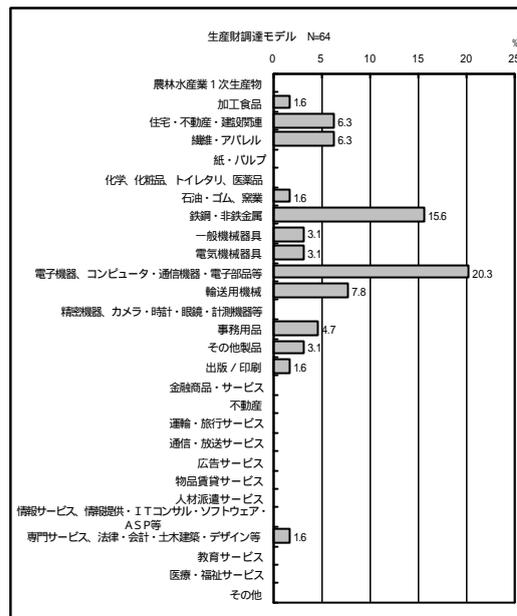


図 4-134 最も多く調達している品目 (生産財調達モデル)

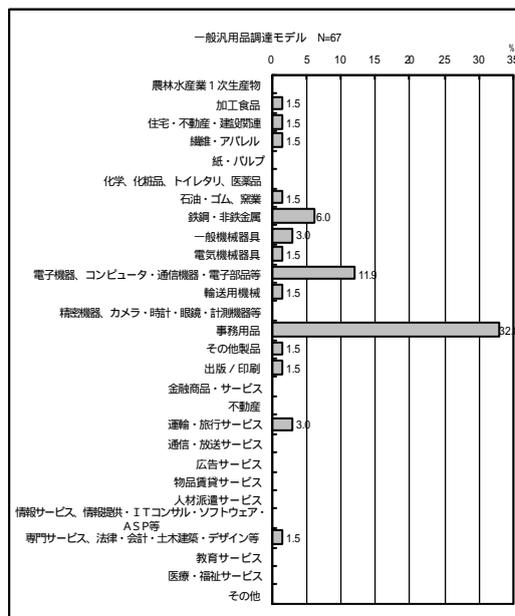


図 4-137 最も多く調達している品目 (一般汎用品)

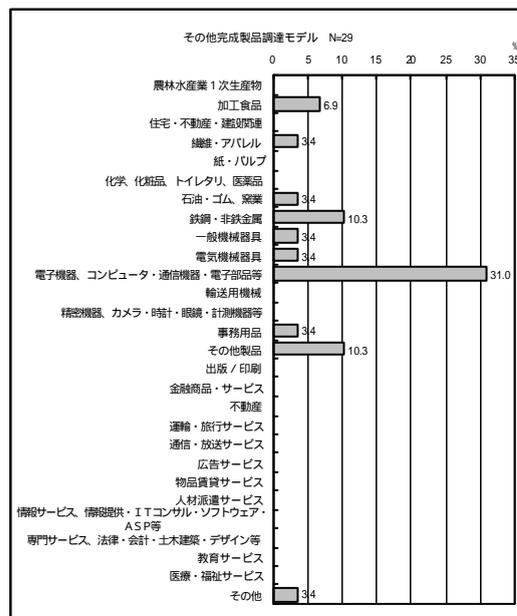


図 4-136 最も多く調達している品目 (その他完成品)

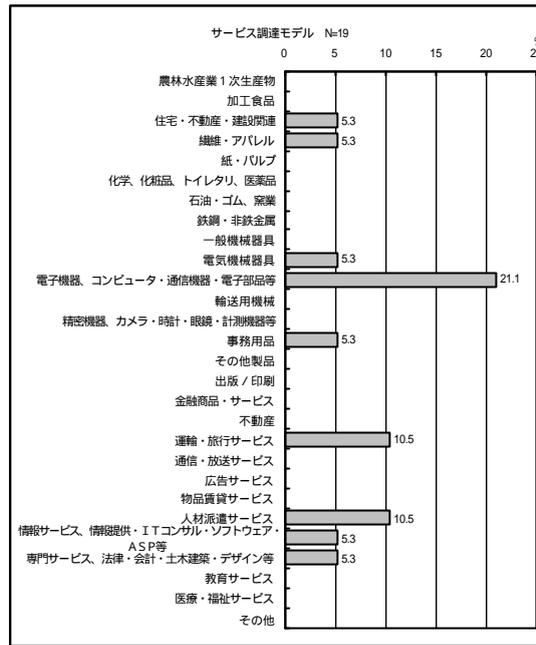


図 4-138 最も多く調達している品目 (サービス調達)

(b) 調達しているモノ・サービス

その他に調達しているモノ・サービス(複数回答可)も事務用品、電子機器等が突出していた。調達モデル別に見ると、製品を調達するモデルでは鉄鋼・非鉄金属、一般機械器具、電気機械器具等も調達されており、サービス調達モデルでは情報サービス等の調達が目立った。

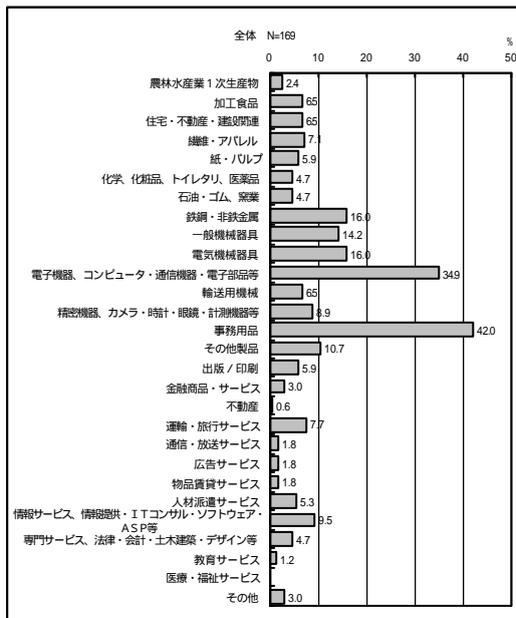


図 4-140 調達している品目(全体)

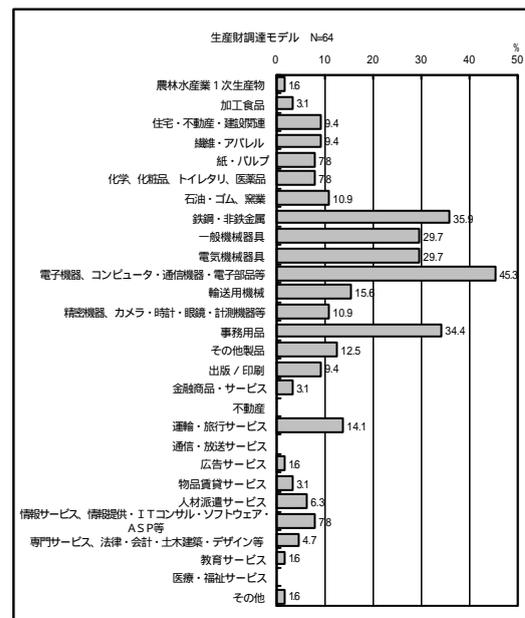


図 4-139 調達している品目 (生産財調達モデル)

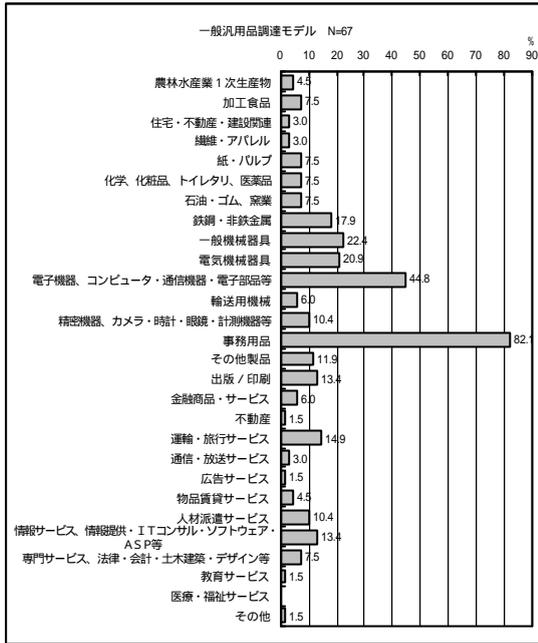


図 4-141 調達している品目（一般汎用品）

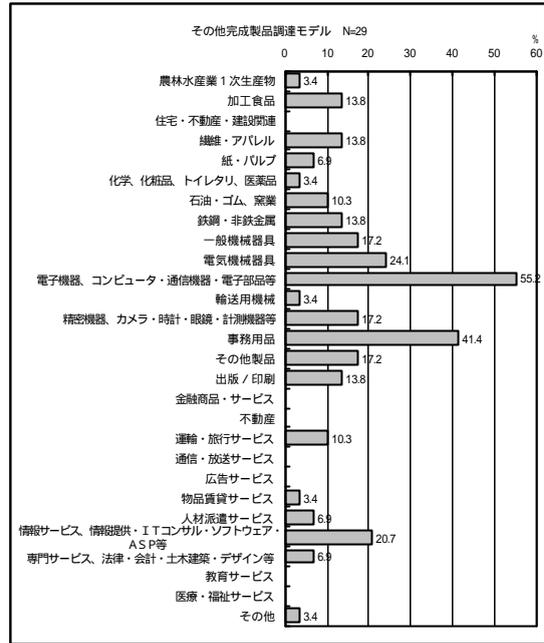


図 4-142 調達している品目（その他完成品）

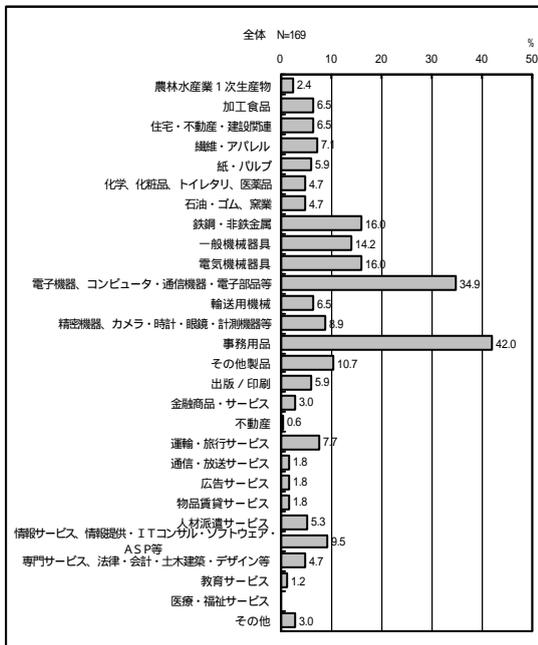


図 4-143 調達している品目（サービス）

(c) 調達する予定・意向のあるモノ・サービス

さらに調達する予定・意向のあるモノ・サービスについて複数回答を募ったところ、ここでも電子機器等と事務用品が挙げられており、この2品目の調達意向が強いことがうかがえる。

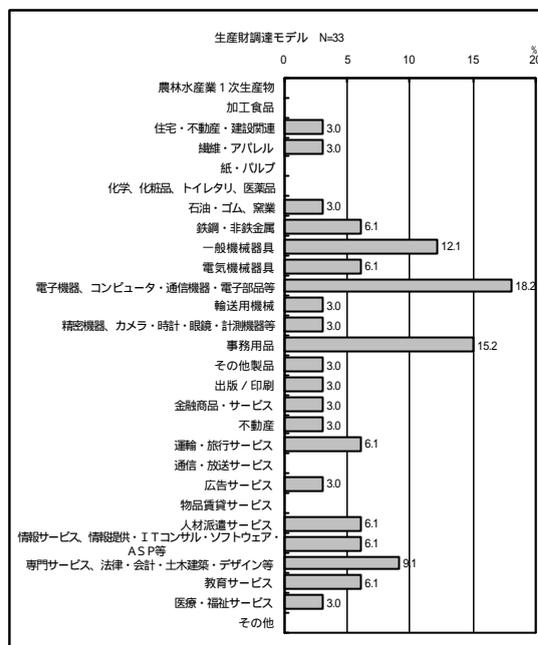
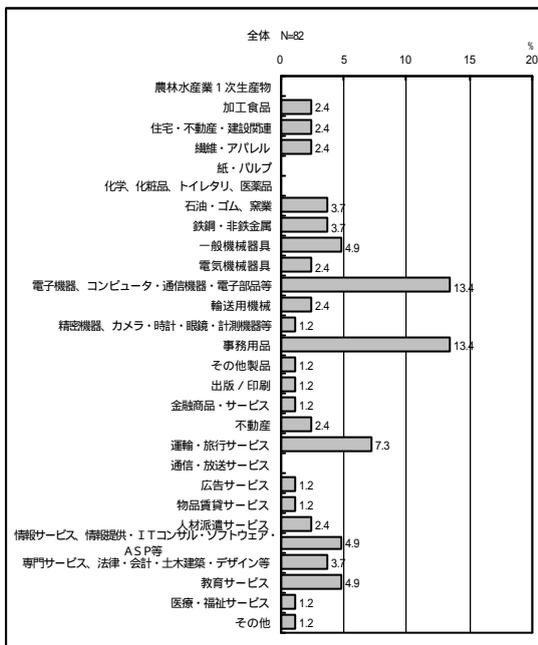


図 4-144 調達予定・意向の品目（全体） 図 4-145 調達予定・意向の品目（生産財調達）

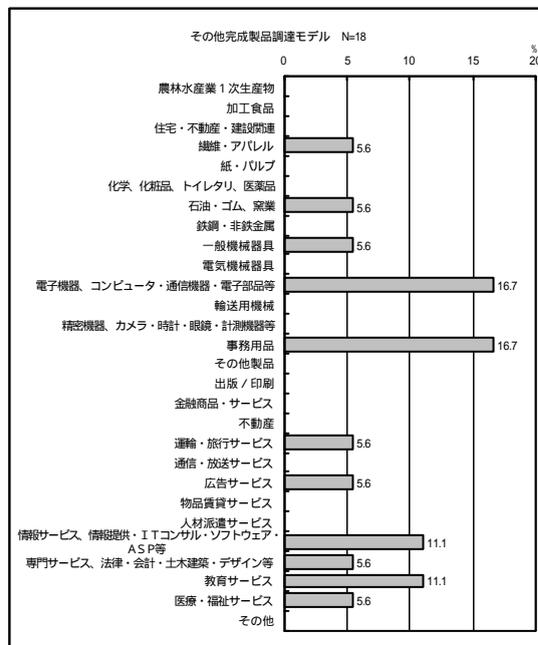
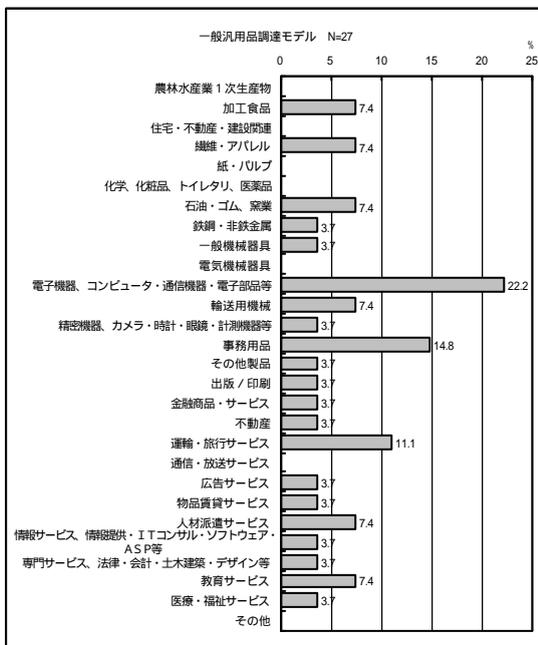


図 4-146 調達予定・意向の品目（一般汎用品） 図 4-147 調達予定・意向の品目（その他完成品）

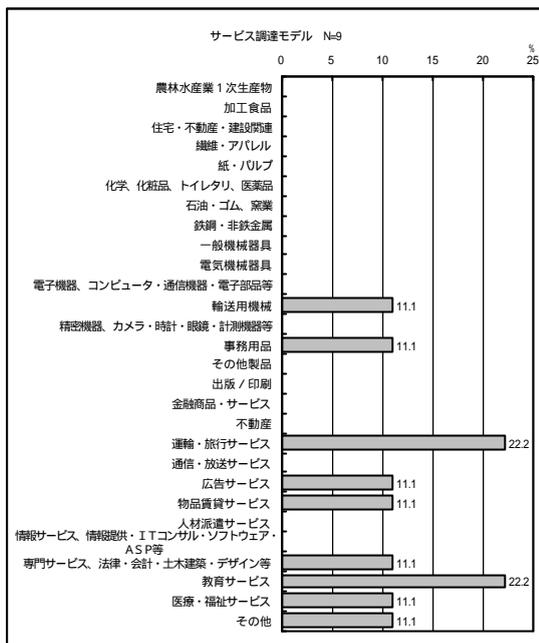


図 4-148 調達予定・意向の品目（サービス）

(3) 決済方法

(a) 最も頻繁に使われている決済方法

BtoB 調達の決済方法で、最も頻繁に使われているものは「銀行振込・口座引落し」で70%を超える回答であり、調達モデルの違いによる差もみられない。

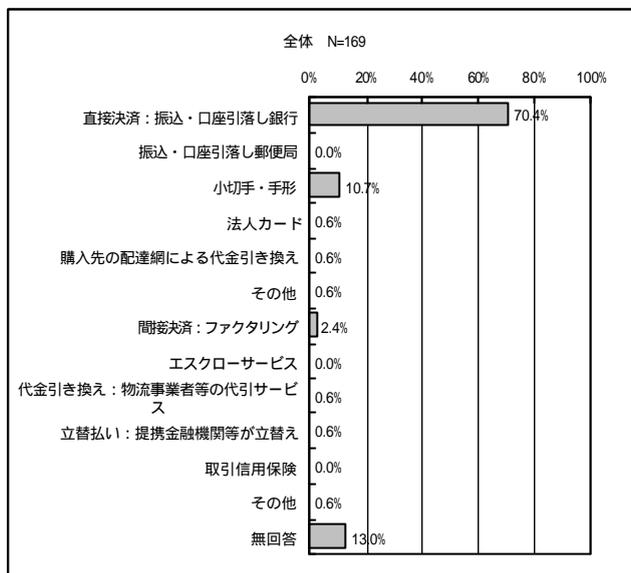


図 4-149 最も頻繁に使われる決済方法

(b) すべての決済方法

すべての決済方法について尋ねたが、「銀行口座振込・引落し」に次いで、「小切手・手形」が広く利用されている。その他では間接決済の「ファクタリング」「物流事業者等による代引きサービス」等が利用されている。

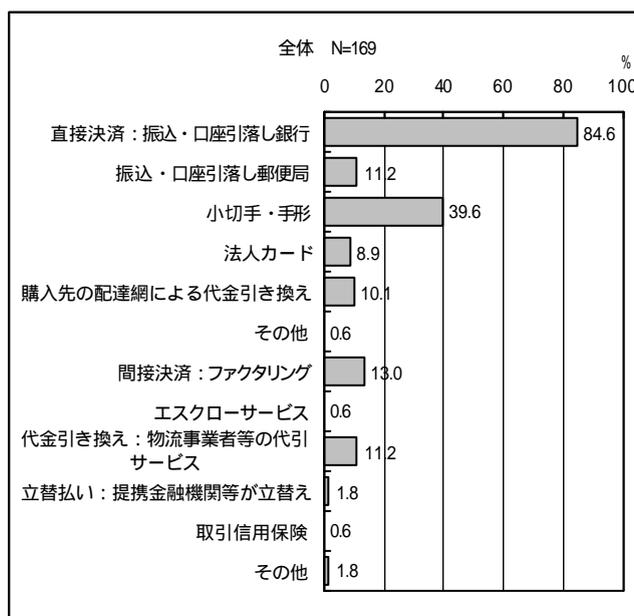


図 4-150 すべての決済方法（複数回答可）

4.5.3 取引形態・マーケット特性

(1) サイト開設前後の調達先総件数の変化（年平均）

BtoB 調達サイトの開設の前後で調達先の総件数にどのように変化があったか、下図で示すように、調達前に比べて「10 社未満」と「1000 社以上」がやや減少し、「10～100 社未満」、「100～1000 社未満」との回答がやや増加している。調達先が極めて少なかった企業では調達先を増やした一方、調達先が極めて多かった企業では調達先を絞るという変化が起きたものと考えられる。

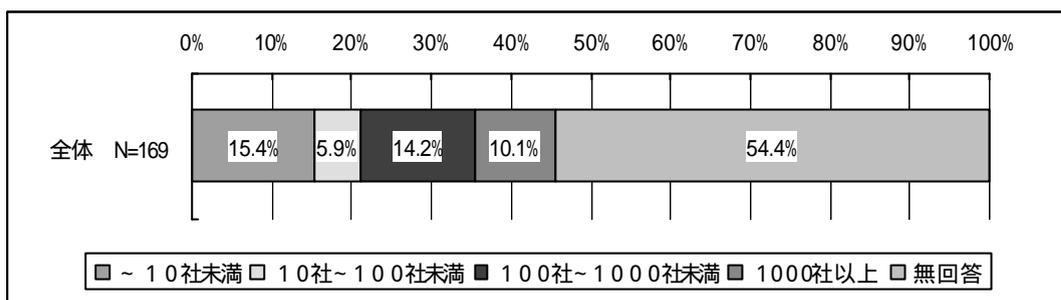


図 4-151 調達先総件数（開設前）

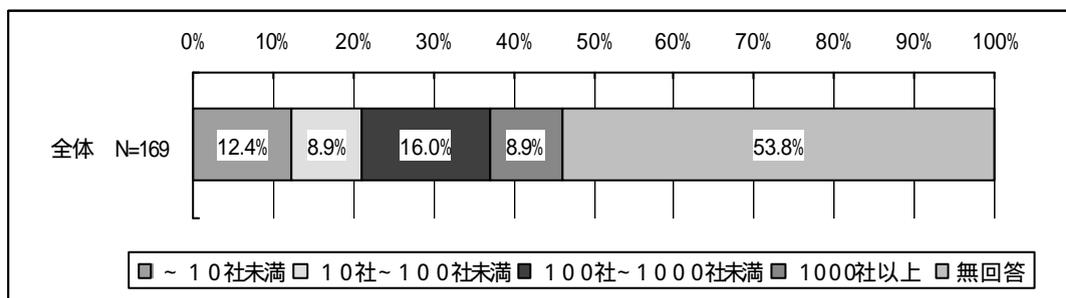


図 4-152 調達先総件数（開設後）

(2) 取引単位あたりのオファー事業者数

1つの取引単位あたりでインターネット・サイトにオファーしてくる事業者数は、回答があった企業の中では「5社未満」とする回答が最も多く、「10社以上」がこれに次いだ。調達モデル別ではサービス調達モデルでは、財の調達に比べて社数が多くなる傾向が見られた。

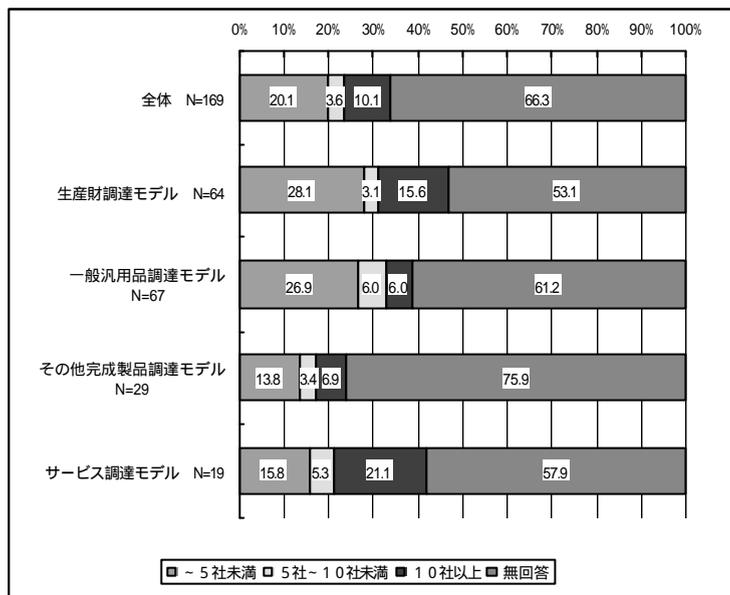


図 4-153 取引単位あたりのオファー事業者数

(3) サイトのみで完結した成約の割合

サイトのみで完結した成約の割合は「10%未満」とした回答が最も多かった。特にサービス調達モデルが目立った。

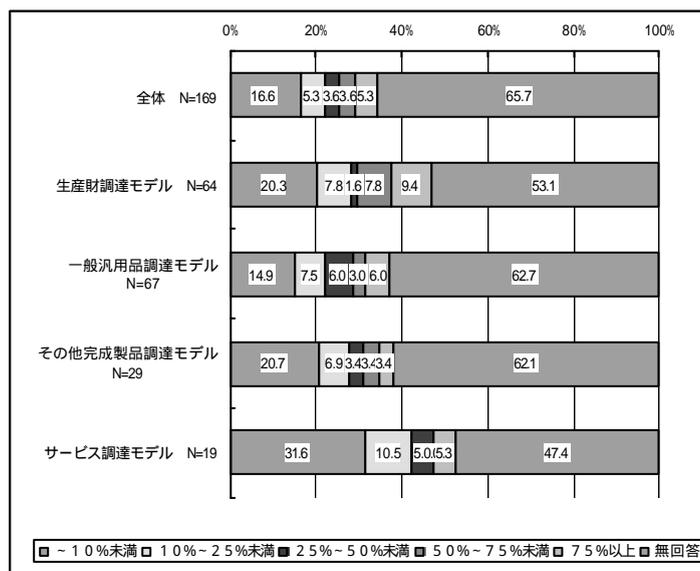


図 4-154 サイトのみで完結した成約の割合

(4) BtoB の調達モデル

自社の調達モデルは、「一般汎用品調達モデル」が最も多く、次いで僅差で「生産財調達モデル」の順となり、大きく離れて「そのほか完成製品調達モデル」「サービス調達モデル」の順で並んだ。

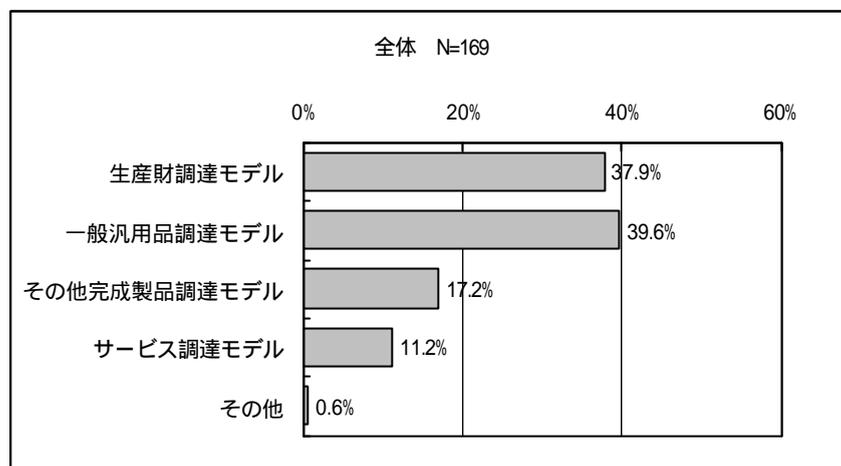


図 4-155 BtoB の調達モデル (複数回答可)

(5) 主な取引パターン

「M:1」の調達パターンが過半数となっている。次いで「N:1」、「調達マーケットプレイスの利用」の順となっている。

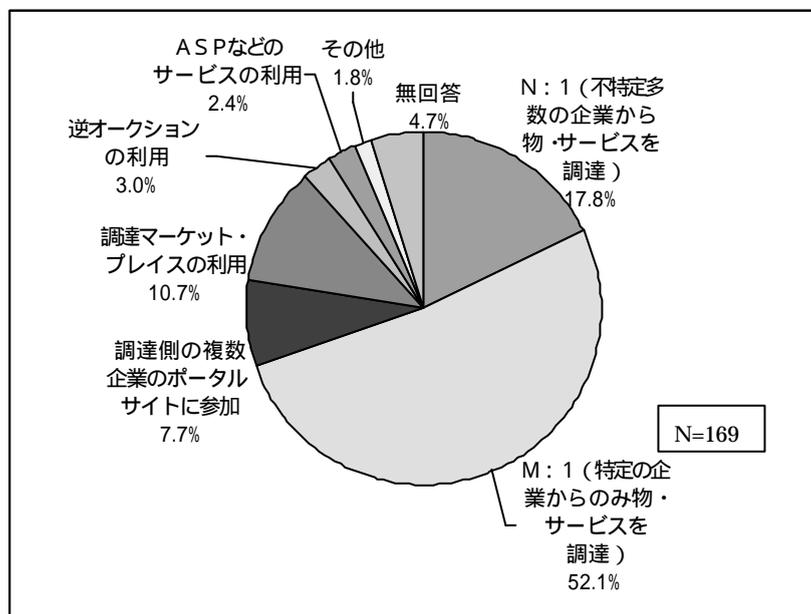


図 4-156 主な取引パターン

(6) 主な取引形態

過半数が「継続的な取引形態」となっており、特に生産財調達モデルで高率となっている。「スポット的な取引形態は」一般汎用品調達モデルで多少比率が高くなっている。

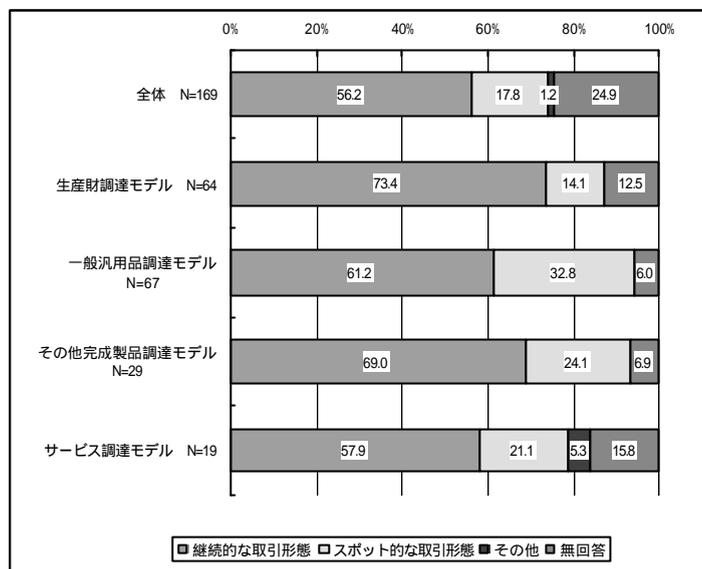


図 4-157 主な取引形態

4.5.4 BtoB 調達の実績、事業運営

(1) BtoB 調達の平均金額（月額）

回答のあった企業全体をみると、大規模に実施されている例から小規模なものまで、回答が分散する傾向がみられた。最も回答の多かったのは月額「100万円未満」（14.2%）ではあるが、月額「1億円以上」も合計すると18.4%に上っている。

調達モデル別では、一般汎用品調達モデルでは「100万円未満」の多さが特に目立っているが、それ以外のモデルでは全般に調達金額が大きくなり、「1億円以上」の回答もそれぞれ25%を超えている点が注目される。

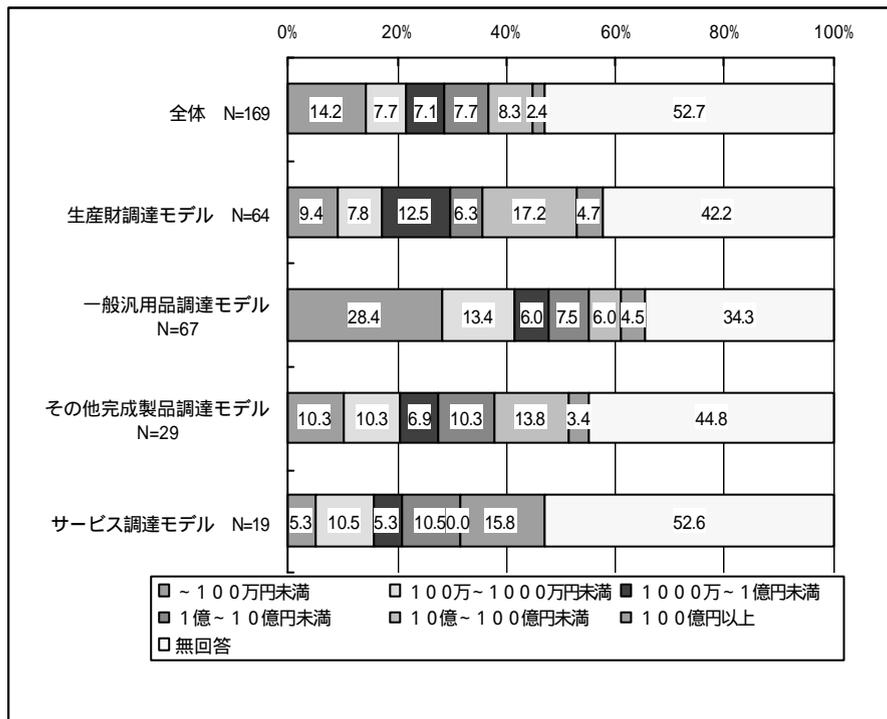


図 4-158 BtoB 調達の平均金額（月額）

(2) 調達額の増減傾向

直近1年間のBtoB調達の増減の結果、今後1年間の増減の予測を尋ねて比較した。

直近1年間については「ほぼ横這い」とする回答が34.9%で最も多く、「(対前年比10%以上の)増加」とする回答が23.1%、「(対前年比10%以上の)減少」としたものは10.1%にとどまった。

また、今後1年間の予測では「増加」が32.6%で「ほぼ横這い」の31.4%を上回っており、先行きの増加を回答企業も予測していることがうかがえる。なお、「減少」を予測しているものは6.5%にとどまっている。

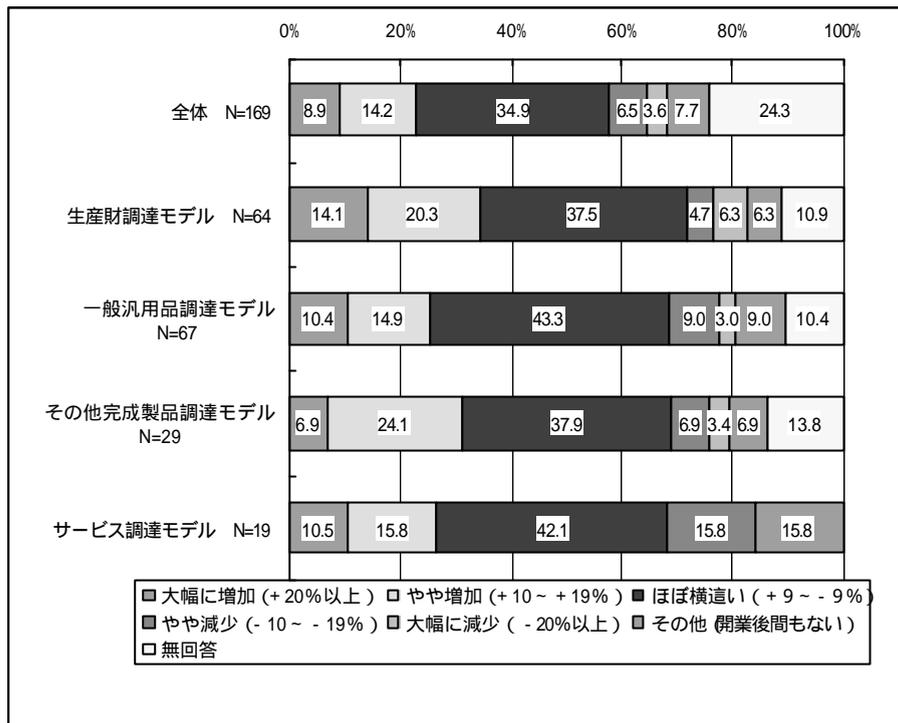


図 4-159 直近1年間のBtoB調達額の前年比

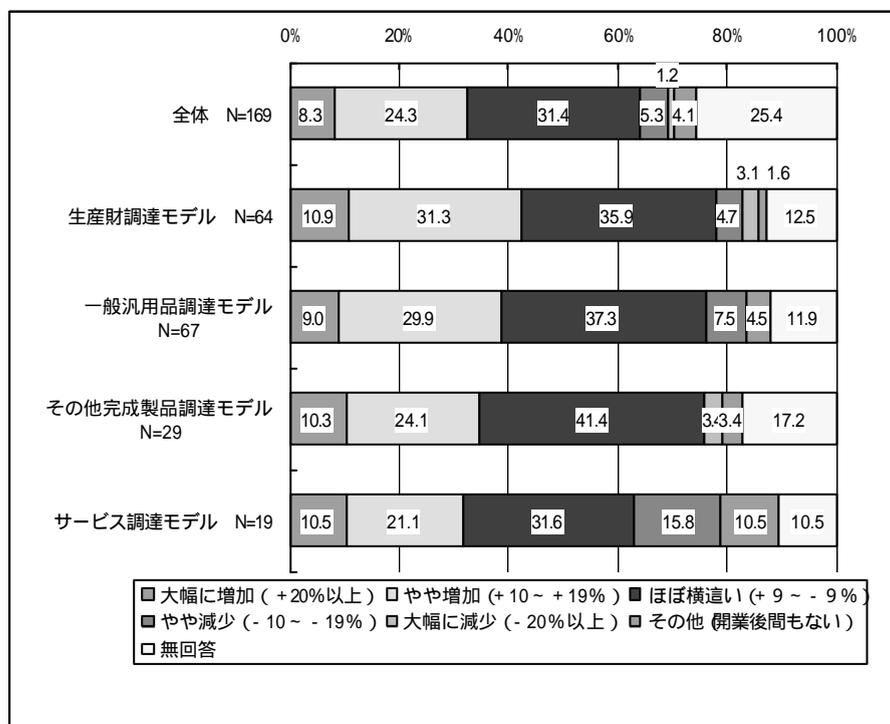


図 4-160 今後1年間のBtoB調達額予測

(3) BtoB 調達による効果

(a) 調達開始当初のおもな目的

調達開始当初の目的は、調達リードタイムの短縮がトップで、調達単価の削減、作業負荷の軽減等が続く。調達モデル別にみても、調達リードタイムの短縮はすべての調達モデルでトップ（同率も含む）となっている点が特徴的である。

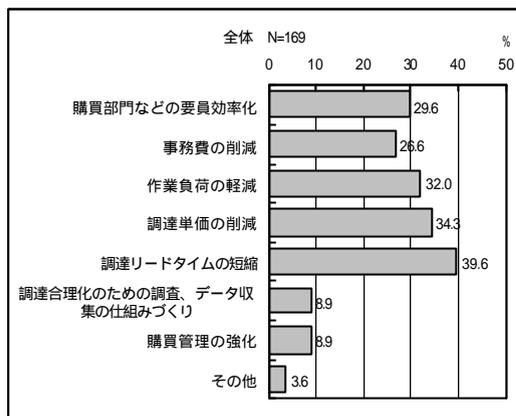


図 4-161 開始当初の目的（全体）

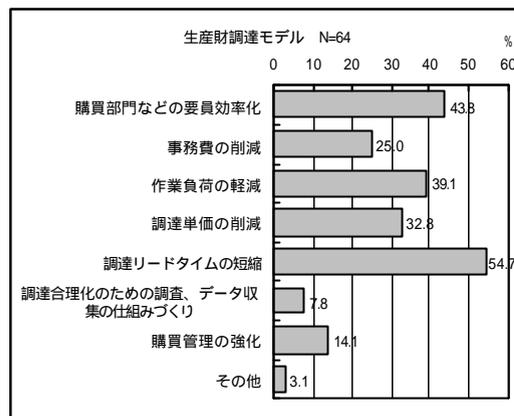


図 4-162 開始当初の目的（生産財モデル）

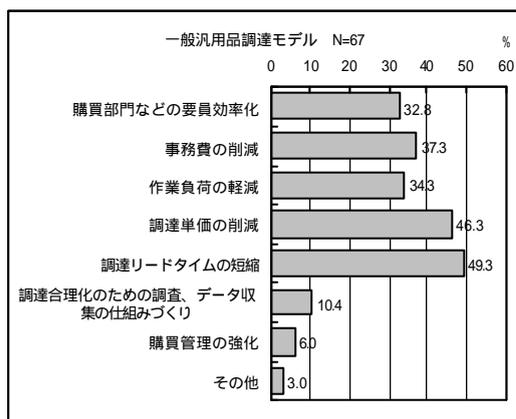


図 4-163 開始当初の目的（一般汎用品モデル）

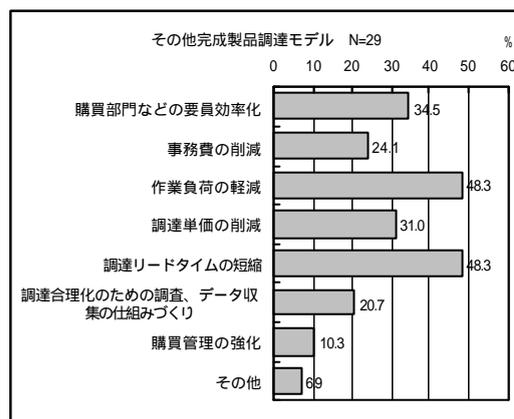


図 4-164 開始当初の目的（その他完成品モデル）

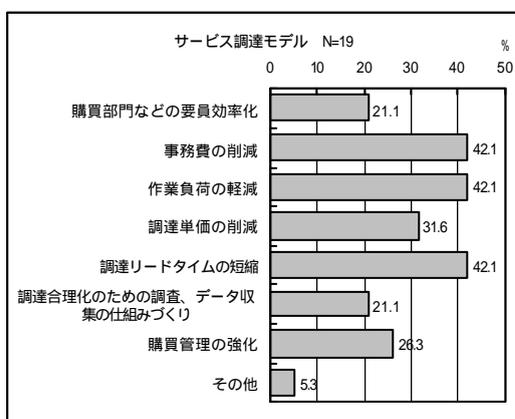


図 4-165 開始当初の目的（サービスモデル）

(b) 実際の効果の高かったもの

実際の効果としても、リードタイムの短縮をあげる回答がトップとなっており、最も目的とした項目が最も効果があったとの回答になる。一方、当初の目的と実際の効果との間で回答に落差が大きい項目としては、購買部門等の要員効率化、調達単価の削減、事務費の削減、等である。

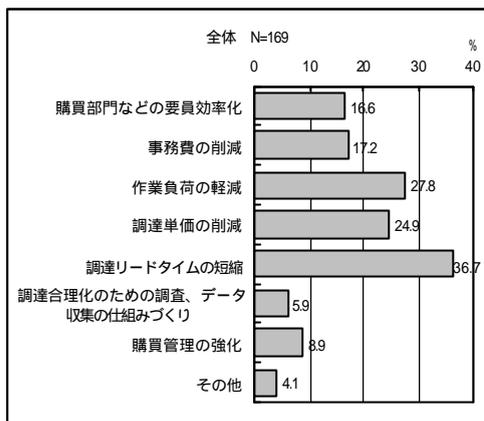


図 4-166 実際の効果（全体）

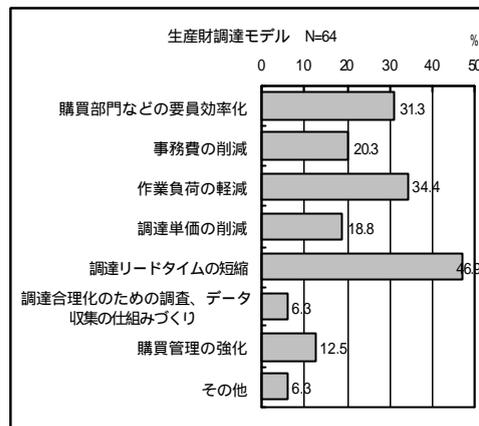


図 4-167 実際の効果（生産財モデル）

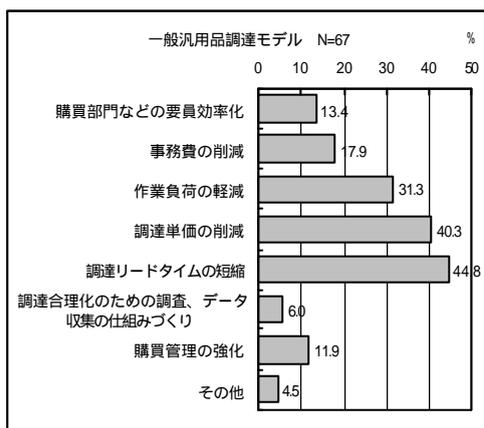


図 4-168 実際の効果（一般汎用品モデル）

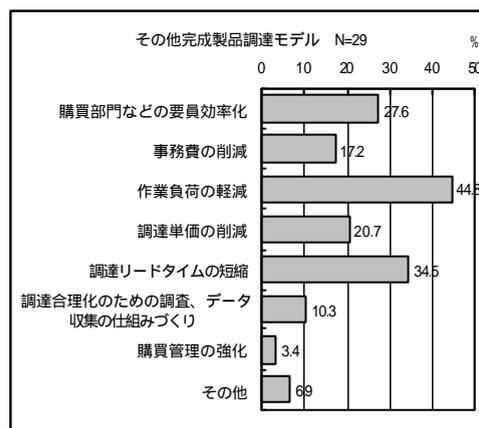


図 4-169 実際の効果（その他完成品モデル）

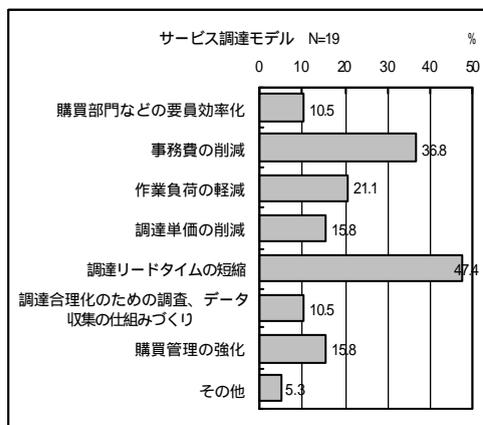


図 4-170 実際の効果（サービスモデル）

(c) 実際の効果が期待はずれだったもの

BtoB 調達導入の結果で期待はずれだったものとしては、購買部門等の要員効率化、次いで調達単価の削減、作業負荷の軽減、等の順に挙げられる。調達モデル別にみると、生産財調達モデル、一般汎用品モデルでは要員の効率化が最も期待はずれであるとしているのに対し、その他完成品調達モデル、サービス調達モデルでは作業負荷の軽減が期待はずれであると回答している。

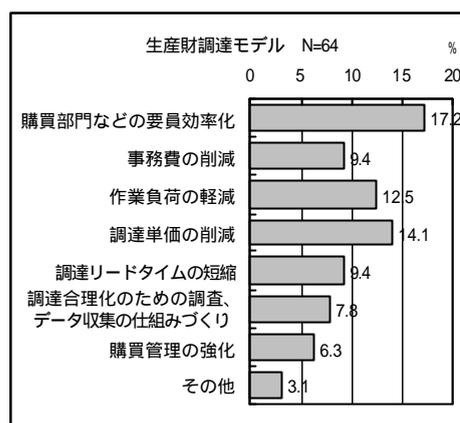
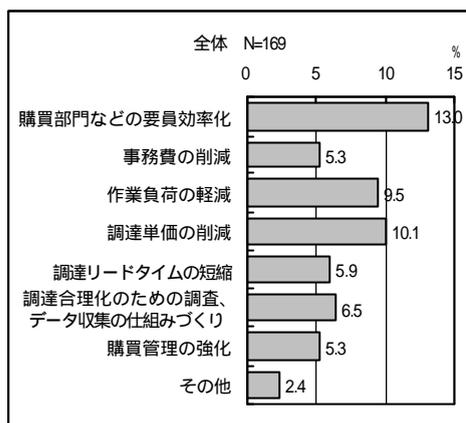


図 4-171 期待はずれのもの(全体) 図 4-172 期待はずれのもの(生産財モデル)

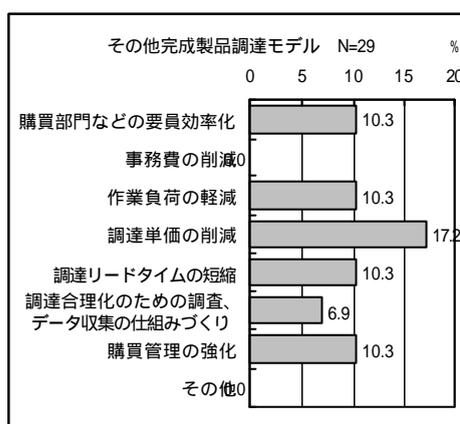
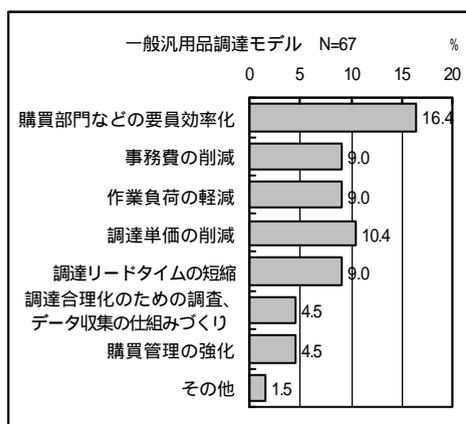


図 4-173 期待はずれのもの(一般汎用品モデル) 図 4-174 期待はずれのもの(その他完成品モデル)

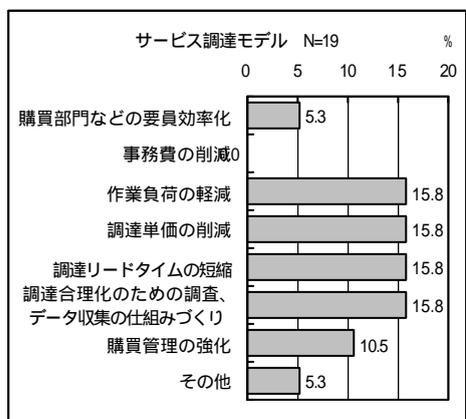


図 4-175 期待はずれのもの(サービスモデル)

(d) 具体的な効果

BtoB 調達の具体的な効果について回答を求めたが、具体的な数値の記述を求めたため、回答率は10~20%程度にとどまった。コストダウン効果金額は「100万円未満」で、コストダウン比率は「1~10%未満」、リードタイムについては「1~3日程度」、比率では「10%以上」「25%以上」とする回答の割合が多かった。

コストダウン効果（金額）

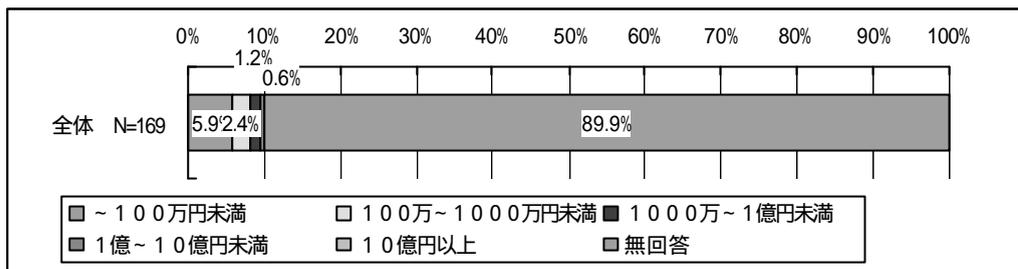


図 4-176 コストダウン効果（金額）

コストダウン効果（比率）

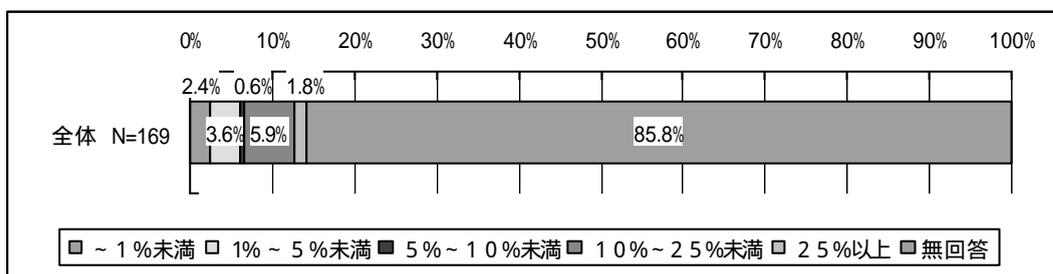


図 4-177 コストダウン効果（比率）

リードタイム短縮（日数）

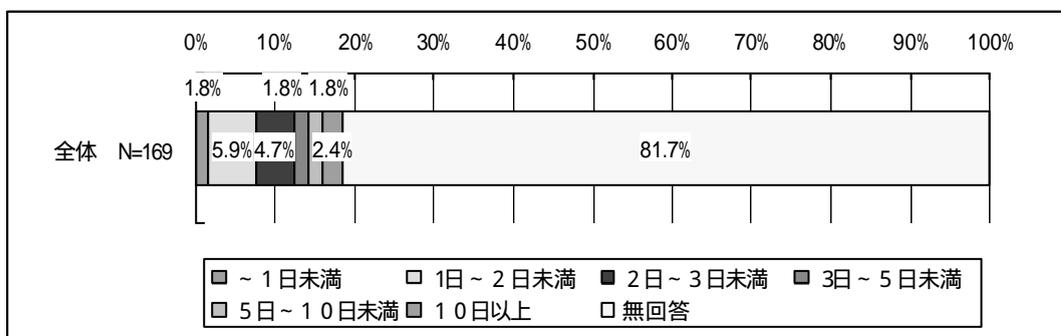


図 4-178 リードタイム短縮（日数）

リードタイム短縮（比率）

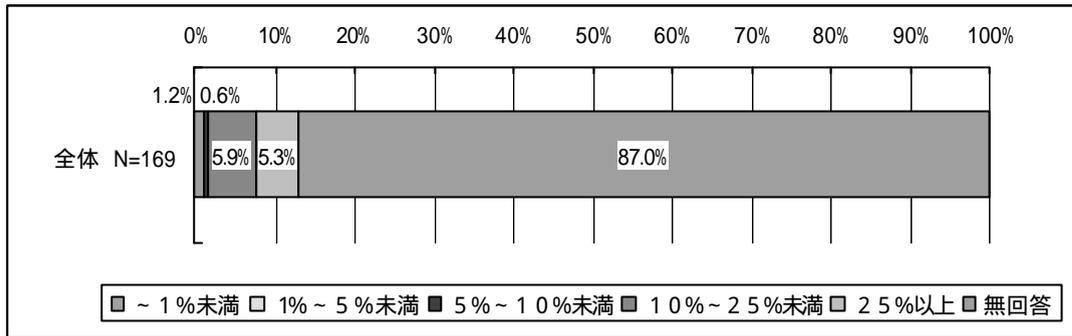


図 4-179 リードタイム短縮（比率）

(4) 全調達額に占める BtoB 調達割合

直近の全調達額中に占める BtoB 調達の割合は、全体では「1%未満」とするものが 24.9% で最も多く、「5%未満」までを累計すると約 40%と、回答企業の半数以上は BtoB 調達に多くの割合を依存していないことがわかる。ただし一方では「50%以上」の高率を BtoB 調達が占めるとの回答も 8.9%あり、特に生産財調達モデル、その他完成品調達モデルの企業では目立つ点にも着目する必要がある。

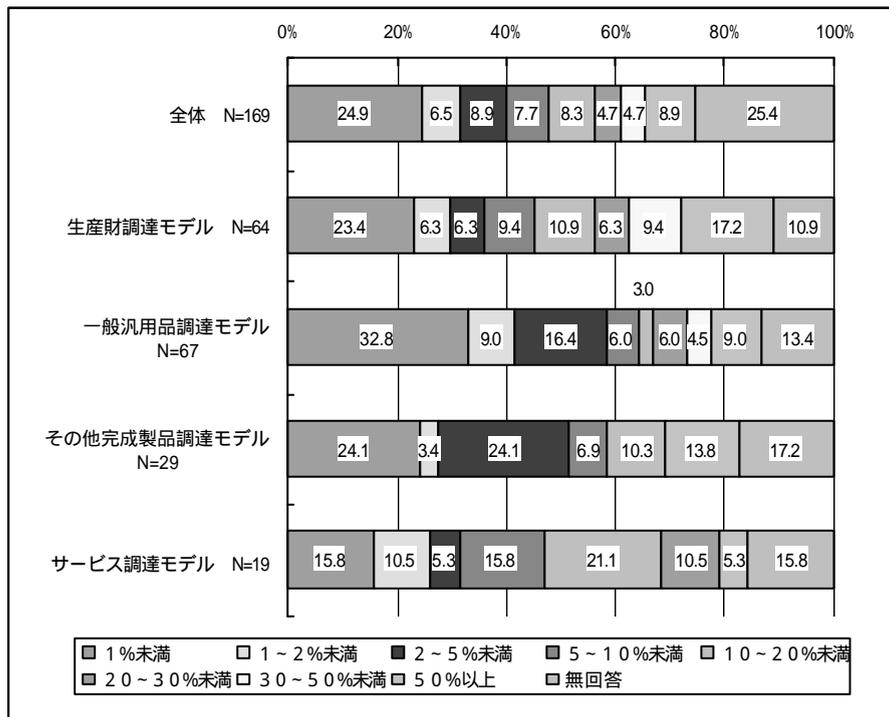


図 4-180 全調達額中の BtoB 調達割合

(5) 初期コストと回収

(a) 初期コスト

BtoB 調達での初期コストは 100 万円未満とするものが 35.5%と、回答企業の約半数を占めた。1,000 万円未満までを累計すると 52.6%となり、比率的には、回答企業の多くはあまり BtoB 調達に初期コストをかけていない。

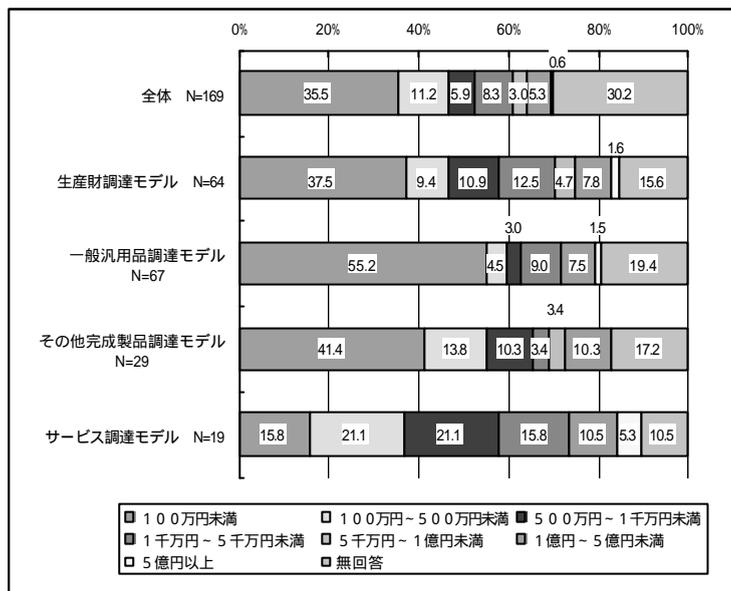


図 4-181 BtoB 開始時の初期コスト

(b) 初期コストの回収状況

初期コストを回収済みとしたものが 12.4%であるのに対し、未回収と回収する予定はないとしたものを合わせると、51.5%となり、回答企業の過半数が初期コストを回収していない。

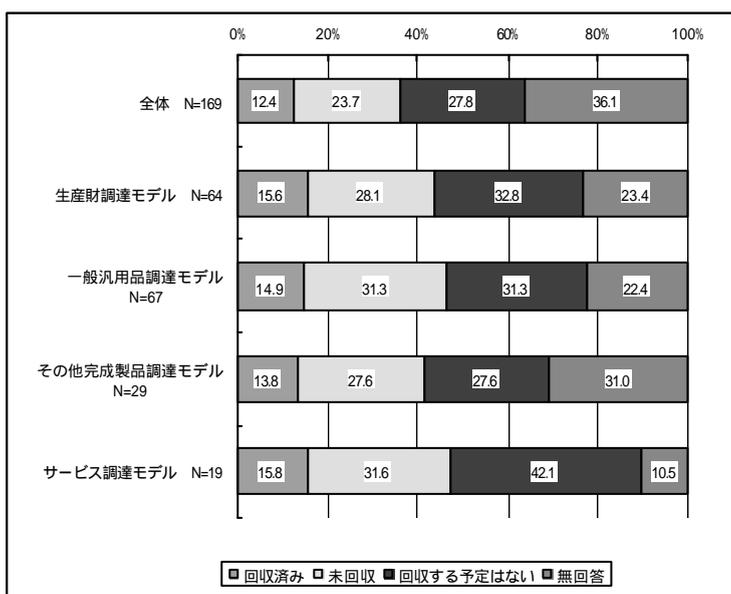


図 4-182 初期コストの回収状況

(c) 初期コスト回収期間

初期コストを回収したと回答した企業に限って、その回収期間を尋ねた。21社が対象となったが、その中では6ヶ月～1年とする回答が最も多かった。

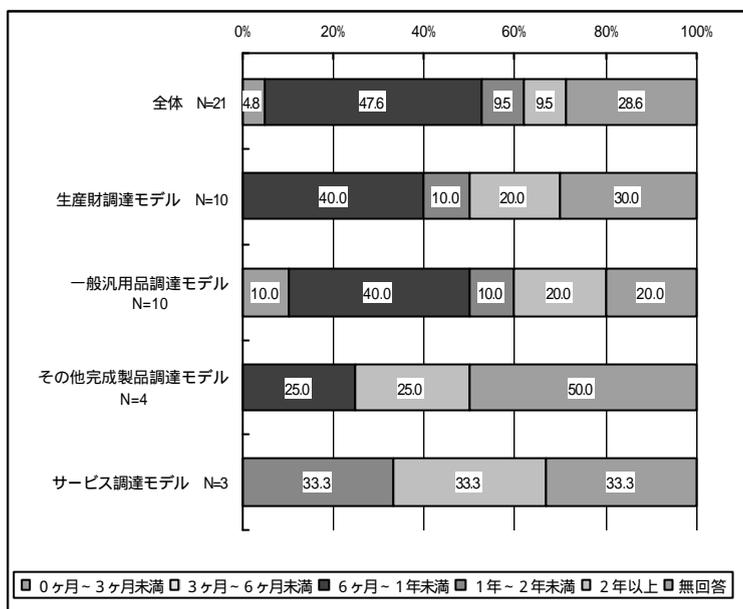


図 4-183 初期コストの回収期間

(6) 今後の投資予定

BtoB 調達への投資の今後については、現状程度の投資を維持が 40.2%、拡大するが 29.6%、縮小する・撤退するは 3.6%にとどまり、全体には維持～拡大基調にあることを窺わせる。

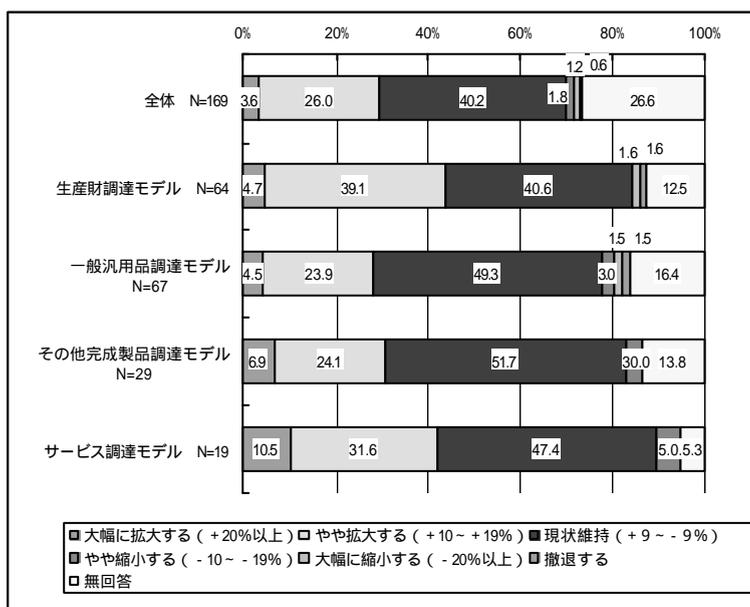


図 4-184 今後の投資予定

4.6 EC サイト事業の現況 (3): BtoB 販売 / 販売仲介

本 4.6 章においては、BtoB 販売 / 仲介を実施している事業者にも回答を依頼した。したがって、本章ではアンケートの該当箇所に回答している 141 社について集計している。なお、文中では必要に応じてこの 141 社を、おもに取り扱っている商品 / サービスにより以下の分類で分析している。素材系 (55 社) 加工系 (75 社) サービス他 (48 社) 一部複数回答の企業があるため、合計は 100% を超えている点に注意されたい。

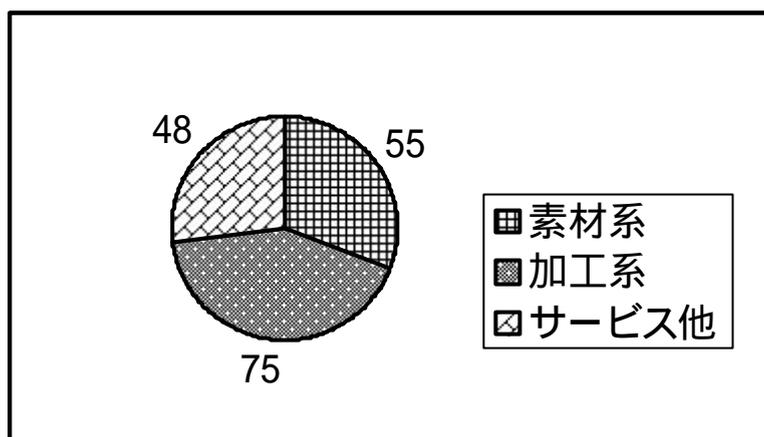


図 4-185 BtoB 販売、仲介の取扱商品カテゴリーによる分類 (単位: 社数)

4.6.1 BtoB 販売、販売仲介の現状

BtoB 販売・仲介は、主として、ネット販売 (N:1 不特定多数の企業にモノ・サービスを提供)、e マーケットプレイス (N:M 不特定多数の購買・販売者の取引) 販売側複数企業のポータルサイト、からなる。特に e マーケットプレイス (以下、EMP と略記) は、一時は年 100 件近い新設があり、2001 年にはブームの様相を呈した。その後の第 3 者仲介モデルの選別・淘汰を経て、ビジネスモデルの進化、高付加価値化を模索中である。こうした BtoB 販売・仲介における取引形態の変化は、本年度調査からも明らかである。同時に 2002 年度、BtoB 販売・仲介は、全体としては、経営的に安定から拡大基調にある。

BtoB 販売・仲介のビジネスモデルをみると、「完成品提供モデル」「サービス提供モデル」「生産財提供モデル」がそれぞれ 30% 弱を占め、「取引仲介専門モデル」は 7% 程度にとどまっている。取引パターンでは 1:N の販売モデルが 43.3% と最も多く、N:N のマーケットプレイスは昨年度調査の 32% から 9.9% と激減している。また、継続取引が 58.2% と過半数を占め。スポット取引は素材系、サービス他でやや多いものの、昨年度の 40% から 20% へと半減している。取引のネット完結率を見ると 1% 未満が回答企業の半分、5% 未満を含めると 70% 弱を占める。BtoB 販売・仲介のビジネスモデルは、少数の優良な N:M 仲介業者を除き、特定事業者間の販売として、クリック & モルタルの継続取引モデルへとシフトしつつあるように見える。

取り扱い商品 / サービスは、多様に分散しており、「電子機器・コンピュータ」(17.0%)、「情

報サービス」(14.2%)、「電気機械器具」(11.3%)が、取引頻度(トランザクション)からみて多くを占める。その他「運輸・旅行サービス」「情報サービス」が注目された。

経営の現状を見ると、過去、今後とも売上「増加」と回答する事業者が、「減少」と回答する事業者を4倍前後上回っており、特にサービス他の企業が比較的強気の見通しを持っている。また、損益状況も、過去1年を見ての損益拮抗状態から、今後1年を見て「黒字」22.0%、「損益ゼロ」26.2%、「赤字」7.8%となっており、赤字と予測する企業が減り、黒字と見る企業が増えている。

BtoB 販売・仲介サイトの導入効果としては、「顧客満足度・ロイヤリティの向上」「新規顧客の開拓」とともに、「業務処理コストの低減」があげられている。その一方で、「売上高の拡大」「ビジネスモデルの刷新」はやや期待はずれの状況である。会社全体としてネットの特性を如何に生かすかが問われよう。成功要因として、「閲覧の利便性」「顧客ニーズの取り入れ」「アフターサービス・トラブル対応」さらに「セキュリティ」といった、手厚い顧客対応が求められるとともに、「低価格」「素早い顧客対応」といった顧客の関心への遡及性も求められている。

初期コストの回収状況は、BtoB 調達とほぼ同様であり、全体では12.8%が回収済みであるのに対し、47.5%は未回収または回収する予定はない。特に素材系では回収できていない企業が7割を超えている。その一方で、今後の投資規模予定を見ると「拡大」が27.7%、「現状維持」が39.7%、「縮小・撤退」は9.2%であり、現状維持から拡大の方向にある。

4.6.2 BtoB販売 / 仲介の概観

(1) BtoB 販売、仲介の開始時期

全体では「2000年」(22.0%)～「2001年」(20.6%)が開始時期のピークとなっている。「2002年」の8.5%と合わせると、過半数の企業が2000年以降となっている。企業規模別には、中堅企業の開始時期がやや早く、99年以前に約34%の企業が開始している。

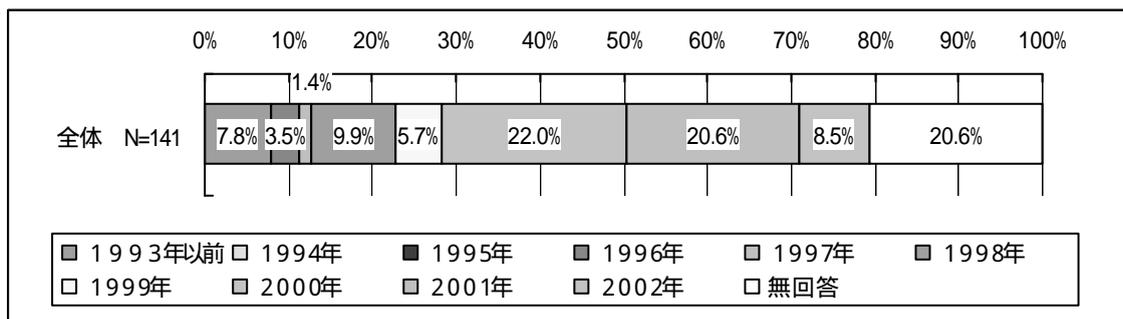


図 4-186 BtoB 販売、仲介の開始時期

(2) BtoB で販売、仲介している商品 / サービス

(a) 最も多く販売、仲介している商品 / サービス

回答は分散しており、「電子機器・コンピュータ等」「その他製品」が共に7.8%、「電気機械器具」「運輸・旅行サービス」「情報サービス」が共に5.7%となっている。

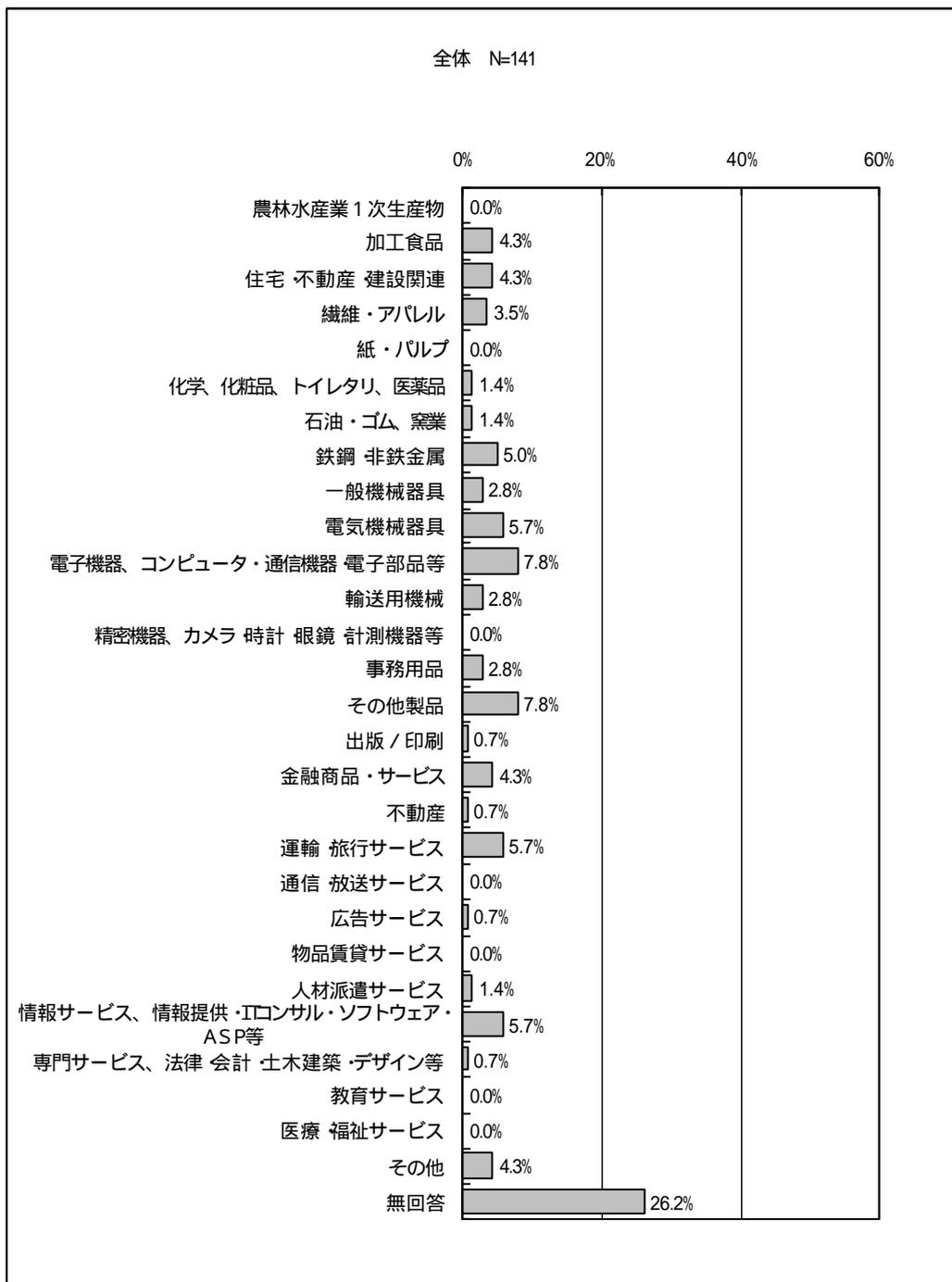


図 4-187 BtoB で最も多く販売、仲介している商品 / サービス

(b) 販売、仲介している商品/サービス

最も多く取り扱う商品/サービスで上位にあった商品/サービスが、販売、仲介している商品/サービスでも上位に並んでいる。「電子機器・コンピュータ」(17.0%)、「情報サービス」(14.2%)、「電気機械器具」(11.3%)等の順となっている。

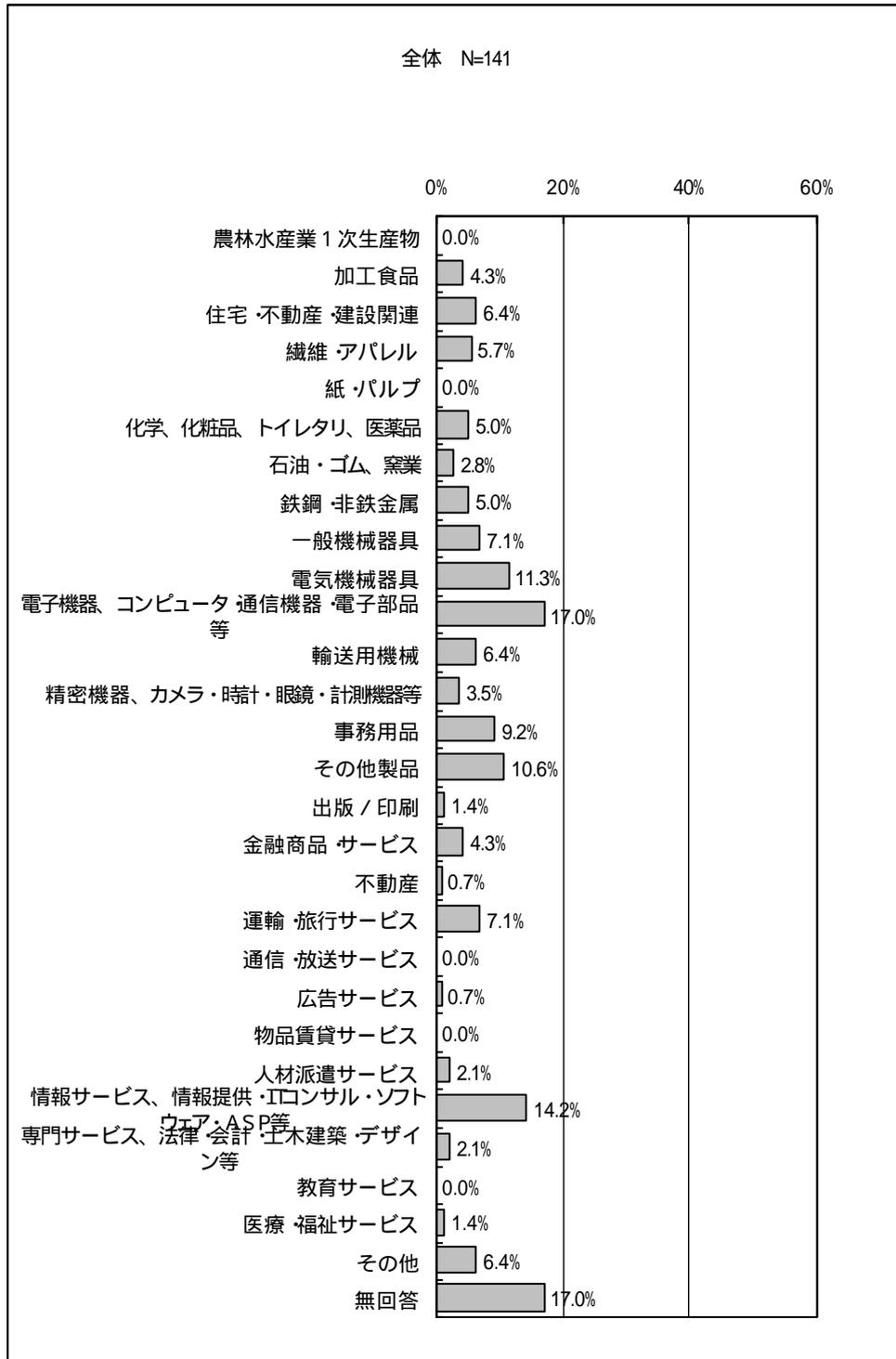


図 4-188 BtoB で販売、仲介している商品/サービス (複数回答可)

(c) 販売、仲介意向のある商品 / サービス

無回答が約 6 割を占めており、残りはかなり分散している。その中では「電子機器・コンピュータ」(6.4%)、「情報サービス」(5.7%)等がやや高い。

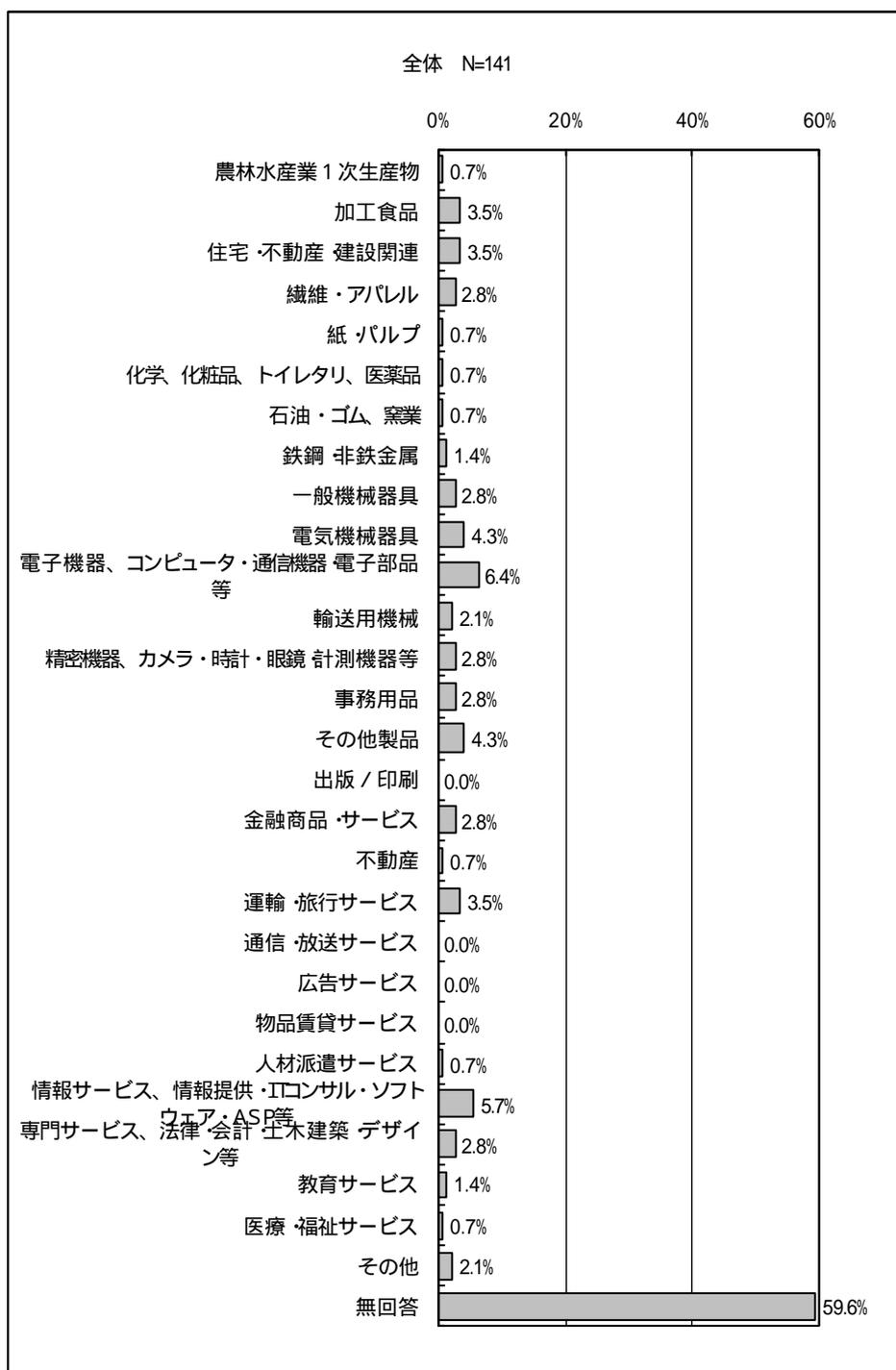


図 4-189 BtoB で販売、仲介意向のある商品 / サービス (複数回答可)

(3) 決済方法

(a) 最も頻繁に使われる方法

「銀行振込・口座引出し」(51.9%)であり、カテゴリ間の差は少ない。大きく引き離されて2位は「小切手・手形」(12.1%)である。

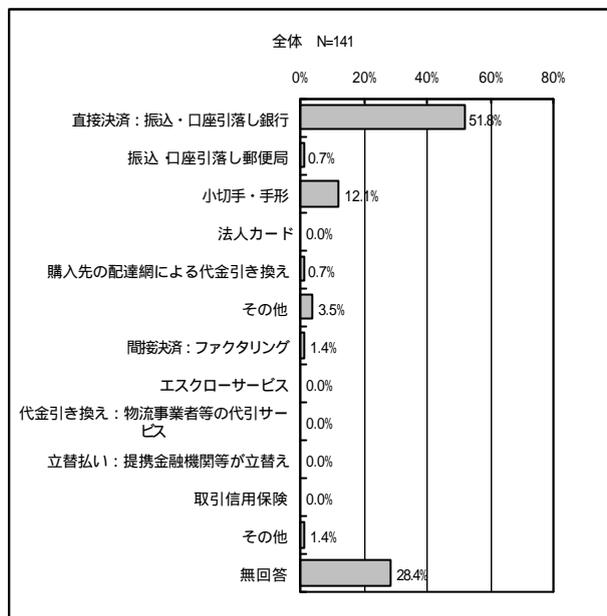


図 4-190 最も頻繁に使われる決済方法

(b) すべての決済方法

「銀行振込・口座引落し」「小切手・手形」「物流業者等の代金引換」の順に多いが、これらに加えて「郵便局での振込・口座引落し」「ファクタリング」等も利用されている。

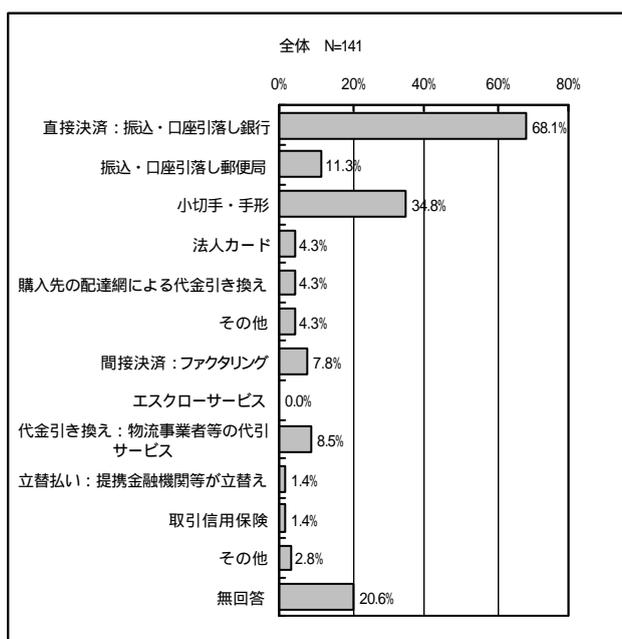


図 4-191 すべての決済方法（複数回答可）

4.6.3 取引形態・マーケット特性

(1) サイトのみで売買契約を完了する成約割合

「1%未満」が22.0%、「1～5%未満」が11.3%となっているが、「10%以上」も14.2%あった。商品カテゴリー別ではサービス系で「1%未満」の回答比率が高かった。記述式で尋ねているため半数近くが無回答となった。

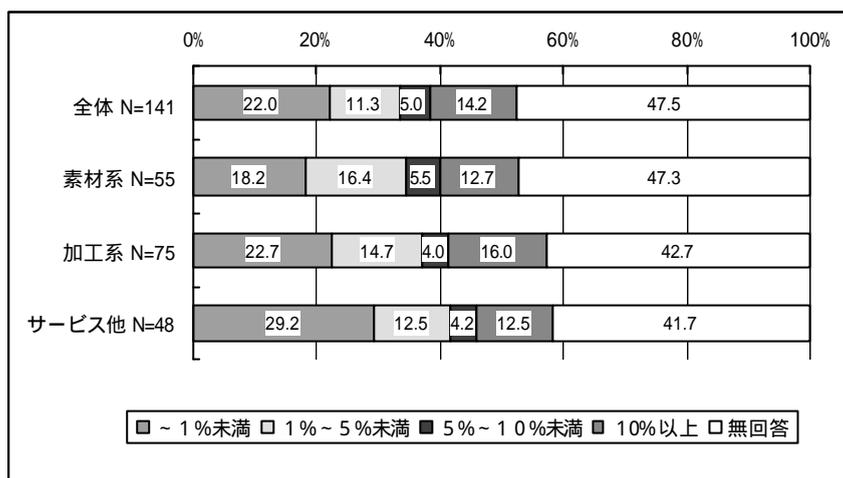


図 4-192 サイトのみで売買契約を完了する成約割合

(2) 展開形態

(a) BtoB 販売、仲介事業のビジネスモデル

「完成品提供モデル」「サービス提供モデル」「生産財提供モデル」の順で多かった。「完成品提供モデル」は素材系と加工系の企業で、「サービス提供モデル」はサービス他に分類される企業で、「生産財提供モデル」は加工系の企業で多かった。「取引仲介モデル」は素材系企業でやや多かった。

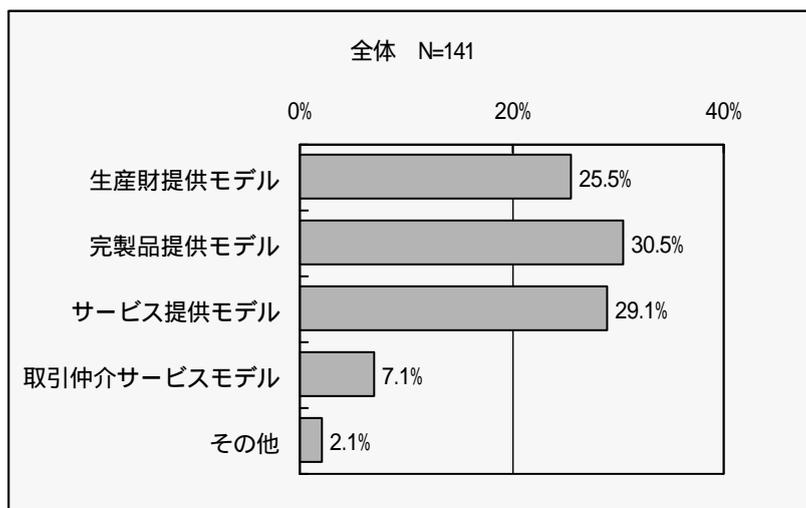


図 4-193 BtoB 販売・仲介のビジネスモデル（複数回答可）

(b) BtoB 販売、仲介事業のおもな取引パターン

取引パターンでは1：N(不特定多数の企業にモノ・サービスを提供)が43.3%と最も多かった。

N：Nのマーケットプレイスは素材系で、提供側の複数企業のポータルサイトはサービス他でやや高かった。

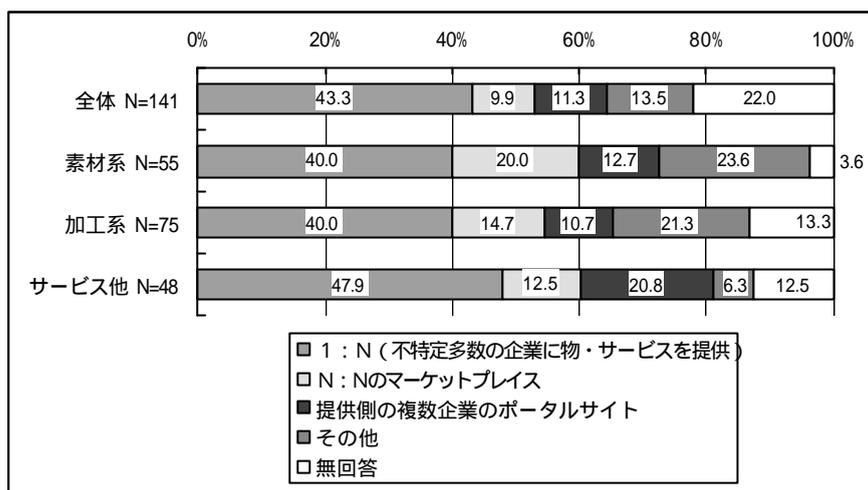


図 4-194 BtoB 販売・仲介のおもな取引パターン

(c) BtoB 販売、仲介事業の取引形態

全体では継続的な取引形態が58.2%と過半数を占めている。スポット的な取引形態は素材系、サービス他でやや高かった。

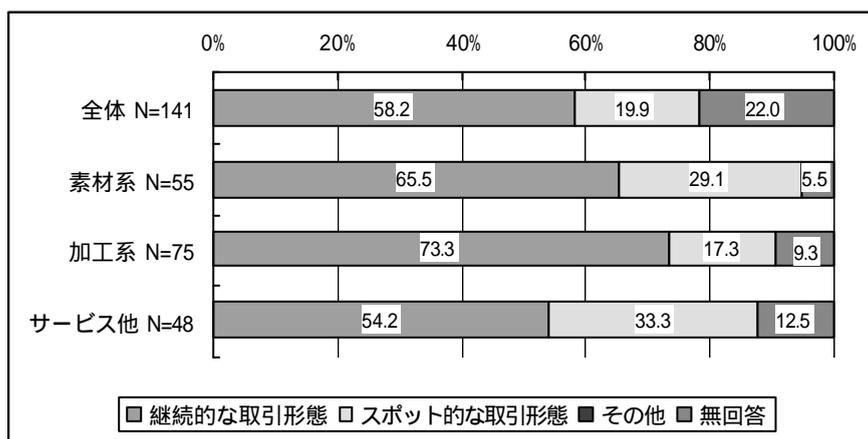


図 4-195 BtoB 販売・仲介の取引形態

4.6.4 BtoB販売、仲介の実績、採算性

(1) 事業規模

(a) BtoB販売、仲介の平均月商

記述式で尋ねているため、回答は分散し無回答も多かったが、回答中では「100万～1000万円未満」が9.9%、「1億～10億円未満」が9.2%、「1000万～1億円未満」7.8%の順であった。

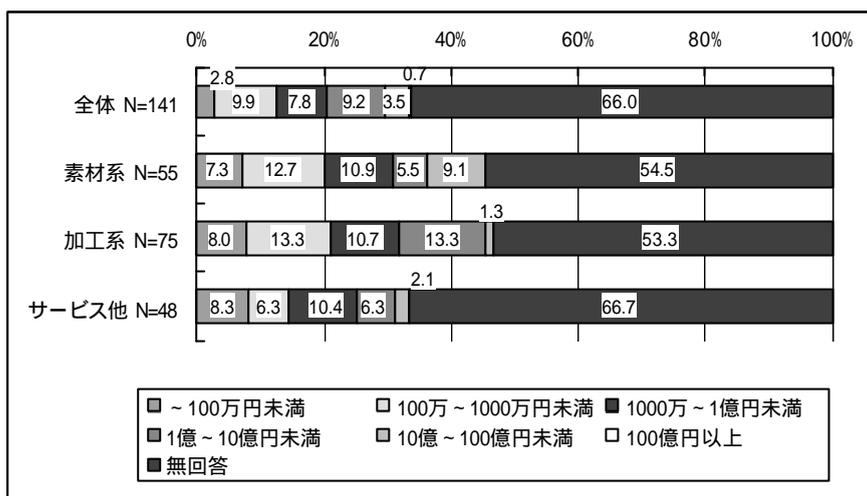


図 4-196 BtoB販売・仲介の平均月商

(b) 売上高の増減

(ア) 直近1年間の実績

「増加」が26.9%であるのに対し、「ほぼ横這い」が33.3%、「減少」が7.8%で、直近1年間の売上高は横這い～増加傾向にあることがわかる。カテゴリー別にはサービス他で「増加」が約4割と高くなっている。

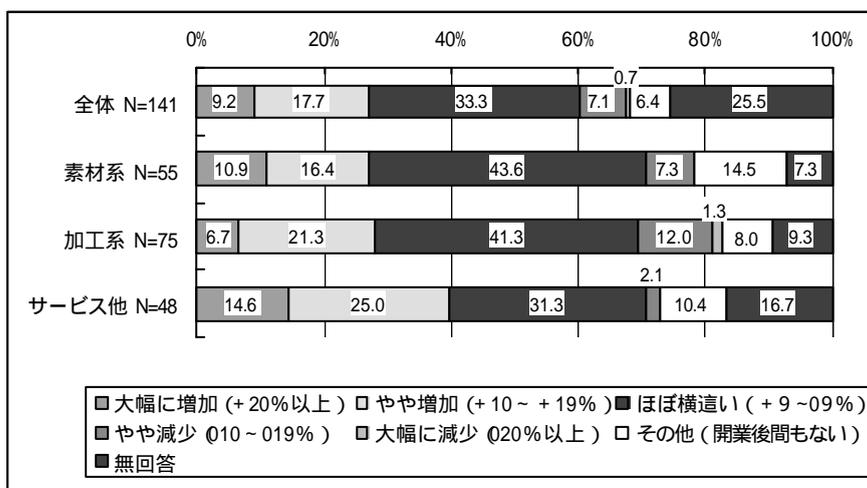


図 4-197 直近1年間の売上高増減実績

(イ) 今後1年間の売上見通し

全体では増加31.2%、ほぼ横這い29.8%、減少8.5%となっており、直近と比較すると、増加と見通す企業が横這いと見通す企業を逆転した。ここでもサービス他の企業が比較的強気の見通しを持っている。

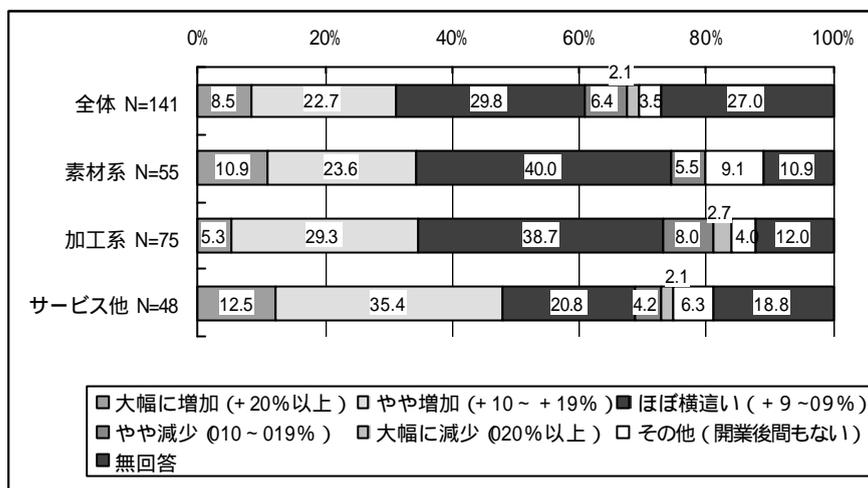


図 4-198 今後1年間の売上高増減見通し

(c) 全売上に対するBtoB販売、仲介の売上割合

全体では0.1%未満が20.6%で最も多く、1%未満までを合計すると3分の1強の企業が1%未満との回答をしている。一方で、10%以上とする企業を合計すると17.0%に上り、50%以上とする企業も4.3%ある等、回答にはかなりのばらつきがあった。

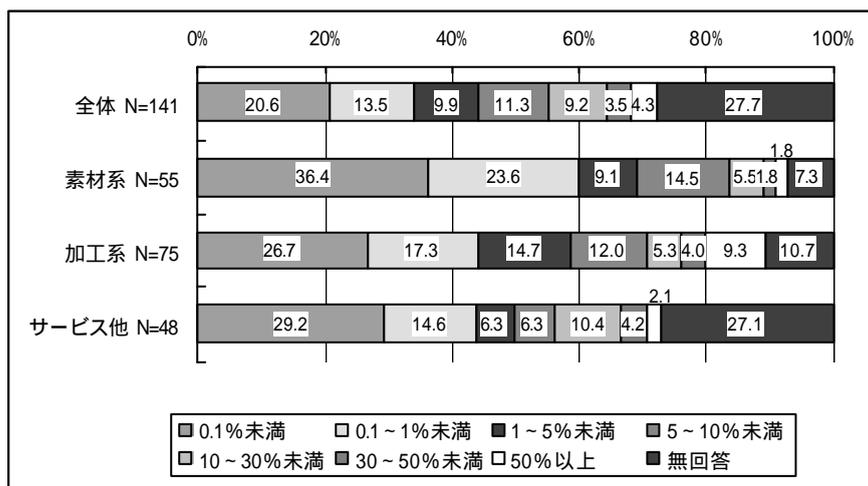


図 4-199 全売上に対するBtoB販売、仲介の売上割合

(2) 初期コスト

(a) 事業開始時の初期コスト

初期コストは 100 万円未満が 27.0%、100～500 万円未満が 13.5%、500～1000 万円未満が 10.6% で、約 4 割の回答企業は 500 万円未満、約 5 割の企業が 1,000 万円未満の初期コストとなっている。

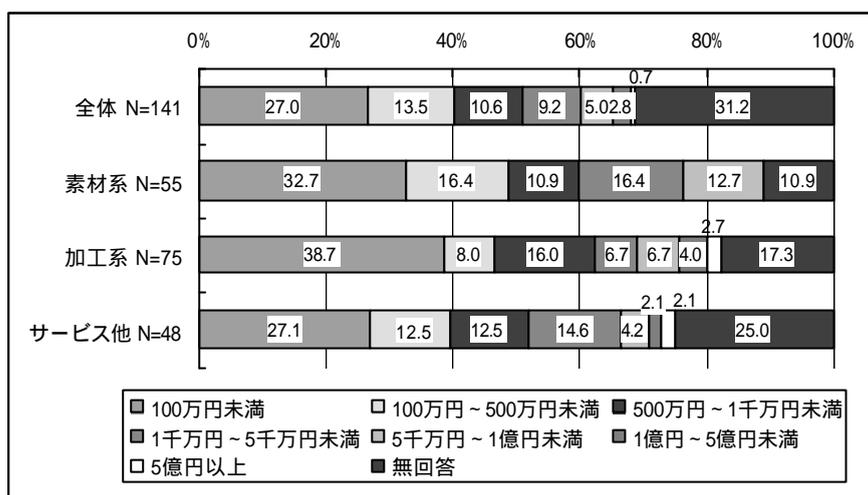


図 4-200 初期コスト

(b) 初期コストの回収状況

全体では 12.8% が回収済みであるのに対し、47.5% は未回収または回収する予定はない、としている。特に素材系では未回収の企業が 7 割を超えており、状況が厳しい。一方で、サービス他の企業では回収済み 22.9% と全体よりも回収済みの比率が高い。

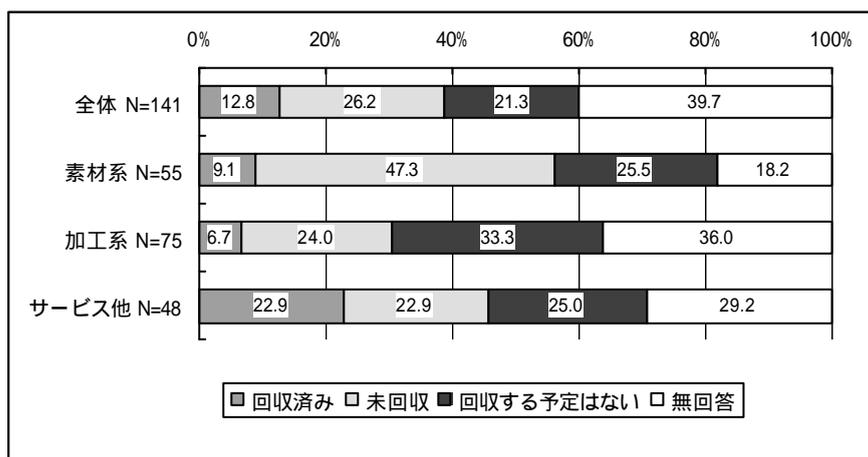


図 4-201 初期コストの回収状況

(c) 回収期間

回収済みと回答した18社に対し、回収期間を尋ねた。回答結果はばらついているが、「6ヶ月未満」を合計すると27.8%であるのに対し、1年以上も22.3%であった。

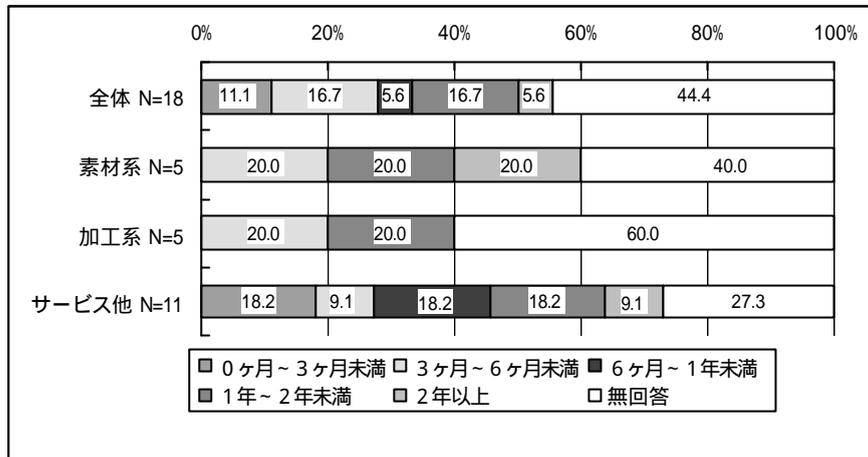


図 4-202 初期コスト回収期間

(3) 採算性

(a) 直近1年間のBtoB販売、仲介事業の損益状況

「黒字」が19.1%に対して、「損益ゼロ(とんとん)」が23.4%、「赤字」12.7%となっている。黒字企業が赤字企業を上回ってはいるが、「わからない」「無回答」がBtoC、BtoB 調達と比較して多い点が懸念される。商品カテゴリー別では、サービス他でやや黒字が多い。

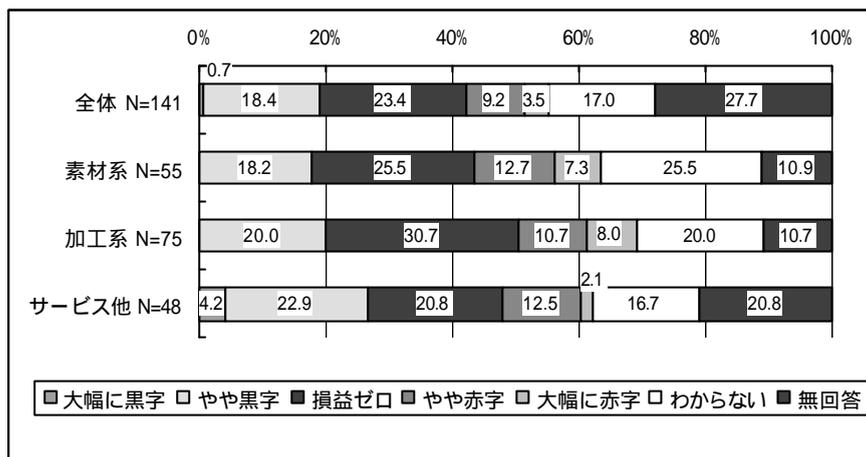


図 4-203 直近1年間の損益状況

(b) 今後1年間のBtoB販売、仲介事業の損益見通し

「黒字」22.0%、「損益ゼロ(とんとん)」26.2%、「赤字」7.8%となっており、赤字と見通す企業が減り、黒字と見通す企業が増えている。カテゴリー別には、直近の損益を反映してサービス他でやや黒字と見通す比率が高い。

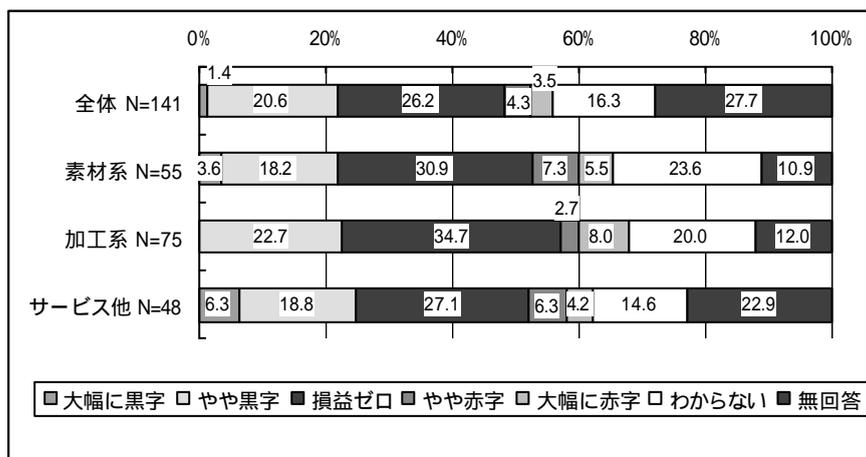


図 4-204 今後1年間の損益見通し

4.6.5 事業運営および成功要因

(1) BtoB 販売、仲介サイト設立の当初目的と結果

サイト設立当初のおもな目的

「顧客満足度・ロイヤリティの向上」(30.5%)、「新規顧客の開拓」(29.1%)、「業務処理コストの低減」(26.2%)の順で続いている。

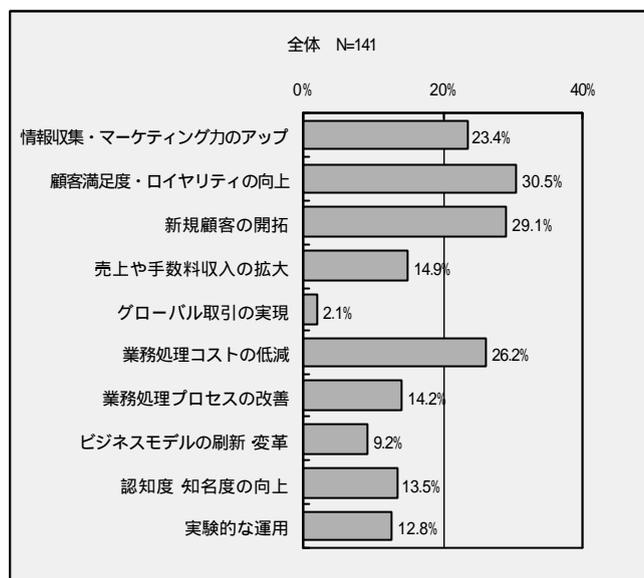


図 4-205 サイト設立当初の目的（複数回答可）

サイト設立による実際の効果の高かったもの

「顧客満足度・ロイヤリティの向上」(24.8%)、「新規顧客の開拓」(24.1%)、「業務処理コストの低減」(20.6%)と続いており、設立当初目的とした項目に実際の効果が比較的伴っているものとみられる。

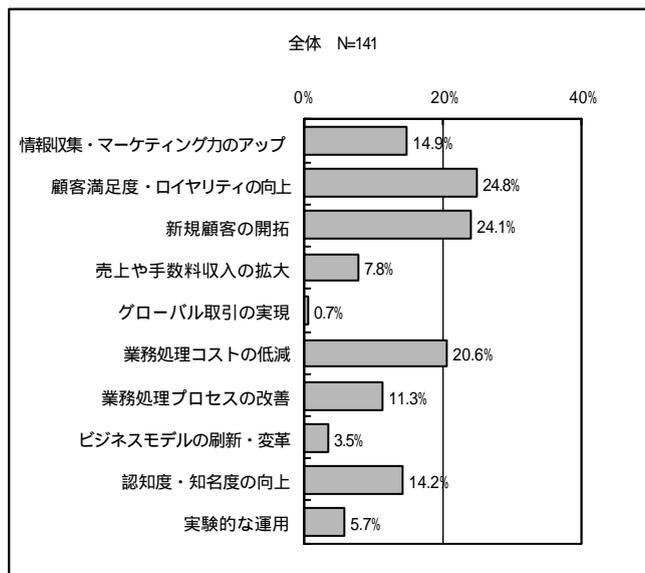


図 4-206 実際の効果の高かったもの（複数回答可）

期待はずれだったもの

10%を超えるような項目はない。中では「新規顧客の開拓」が9.9%でトップで、「売上や手数料収入の拡大」が9.2%と続く。

カテゴリー別には、加工系でやや高かったのが、売上や手数料収入の拡大(17.3%)、業務処理コストの低減・業務処理プロセスの改善(共に13.3%)等である。素材系では新規顧客の開拓・売上や手数料の拡大(共に12.7%)、サービス他では業務処理プロセスの改善・ビジネスモデルの刷新・変革(共に10.4%)がそれぞれ比較的高かった。

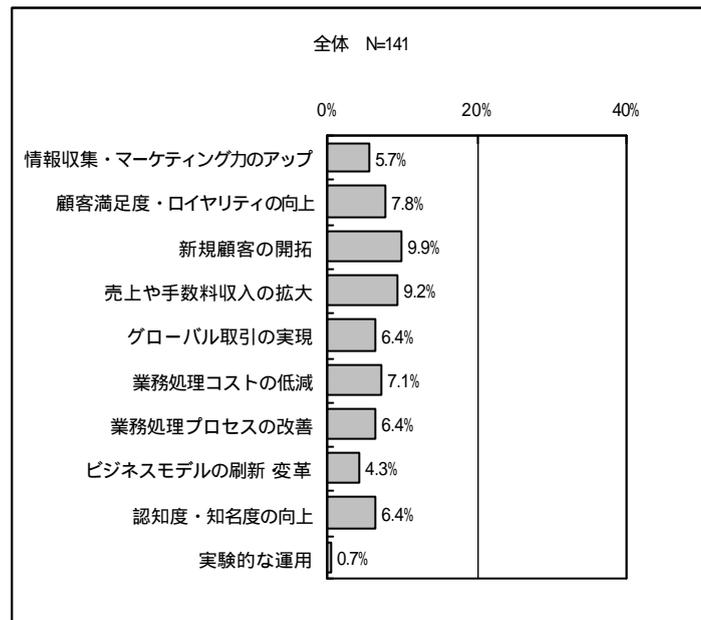


図 4-207 期待はずれだったもの(複数回答可)

(2) 成功要因・差別化ポイント

「素早い顧客対応」(40.0%)、「閲覧・操作の利便性」(36.2%)が群を抜いて高い。カテゴリー別に見ると、素材系では「閲覧・操作の利便性」の他に、「アフターサービス・トラブル対応」が高い。加工系では上記「閲覧・操作の利便性」が高い。サービス他では「低価格」「顧客ニーズの取り入れ」等も高かった。

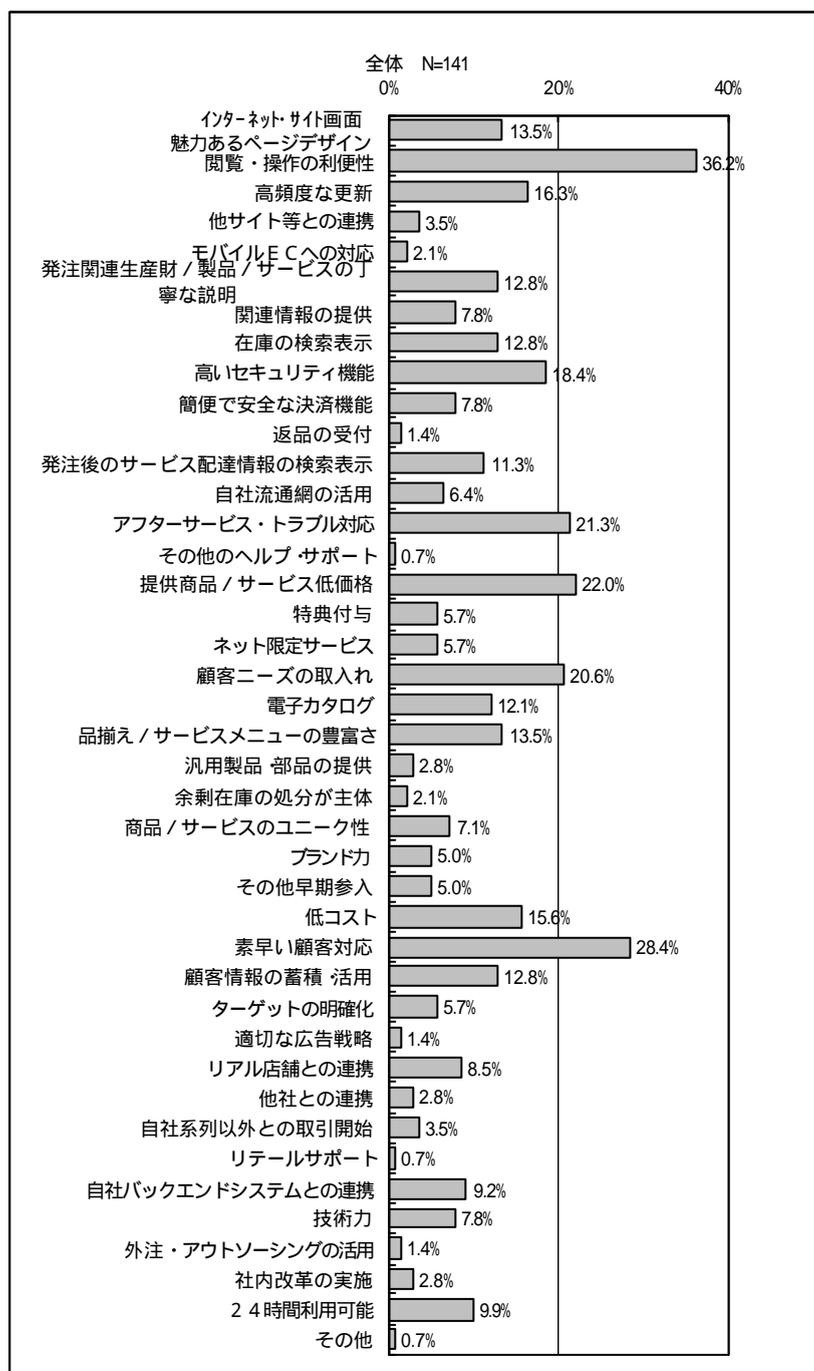


図 4-208 成功要因や差別化のポイント(5つまで複数回答可)

(3) 今後の投資規模予定

「拡大」が27.7%、「現状維持」が39.7%、「縮小・撤退」は9.2%であり、現状維持から拡大の方向にある。カテゴリ別にみると、素材系に最も拡大指向が強く、次いで加工系、サービス他の順となっている。

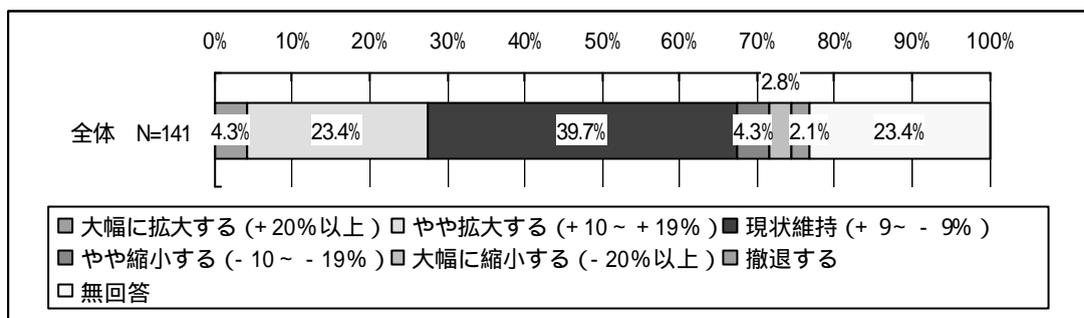


図 4-209 今後の投資予定

第5部 特徴ある事業者モデルとeトレンド

5 特徴ある国内事業者のビジネスモデルとeトレンド

第5部は、日米の特徴あるEC事業者の事例詳細分析である。第5部では、国内の注目されるEC事業者を少数抽出し、ワーキンググループのメンバー自身が分析を行った。分析にあたっては、国内における基礎調査のデータを活用し、また一般情報を収集しつつ、メンバー自身がそれぞれの専門の立場から分析し、より広い視点から知見の発見・抽出に努めた。

第6部を多方面にわたる基礎情報とすれば、第5部の事例分析は、各事例に代表される典型的なEC/eビジネスの展開に関する現況の俯瞰・動向の紹介および理論モデルの抽出である。

それぞれの分析は、本年度の国内EC事業の各事業・業種における特徴・傾向を代表するとともに、その業種・業界の一般動向を紹介し、その事業傾向と成功要因に焦点をあてている。各分析から、多様な事業展開、バリューチェーンにおけるECまたはインターネットの活用の視点・方策を提示している。

以下の視点から、各事例の分析、特徴抽出を行った。

- 1．営業機能のe化の現状：食品業界の動向より：たねや他（食品・小売）
- 2．eビジネス変革の途上から：「伝統的」旅行業者の課題と戦略オプション：
JTB（旅行）
- 3．中間業者の構造転換：高付加価値化と機能強化に向けて：ヤマエ久野（卸売り）
- 4．eラーニング：不況下における企業競争力アップの処方箋：ファイザー他（人事）

5.1 営業機能のe化の現状：食品業界の動向より

5.1.1 国内営業機能のe化の現状

2002年度ビジネス改革WGの国内EC事業者アンケートによると、企業はインターネット導入によるプラスの影響が最も大きい経営機能の一つとして「販売・マーケティング機能」を挙げている。また今後のインターネット技術またはEC/eビジネスを最も活用したい経営課題については「顧客との関係強化」を真っ先に挙げている。このことは企業におけるIT革命の重点が、社内を対象としたeメールや各種情報共有インフラ等の“バックオフィス業務”に関する領域から、消費者や取引先等を対象とした“フロントオフィス業務”にシフトしていることを如実に示している。

しかし、営業機能のe化は特定業界では進展しつつも、全体としてはまだ発展途上であるといわざるを得ない。人同士のつながりが重視される業務であるが故に、「競合他社より何回多く訪問したか」、「棚卸しやセールの手伝いでどれだけ汗をかいたか」等が販売の決め手になることもまだ多い。営業部門はプロフィットセンタであるが故に社内での影響力も大きく、社内情報システム部門が強く影響力を行使できないことも現実である。

本章では、そうした営業機能における現在の課題とe化による課題解決の方向性について、食品業界に属する先進企業の事例とともに検討する。

5.1.2 国内営業部門の典型課題とe化による課題解決の方向性

国内における営業部門の課題は大きく下記3つに整理できよう。

5.1.2.1 事務処理の効率化

酒類や食品等の消費財卸に代表されるルートセールス型営業は、1日に訪問する取引先の数や、1取引先あたりの面談時間の長さによってその活動の成否が影響される。

そのため、受発注処理や営業日報の作成等、事務作業にかかる時間をいかに効率化し、顧客との面談時間に振り分けることができるかが課題である。

この課題を解決する方向性は大きく分けて以下の2つが考えられる。

(1) 社内関連他部門を巻き込んだワークフローの標準化

営業管理業務や商談・提案業務、受発注・納品業務までのワークフローを標準化し、テンプレートを提供する。例えば、「商品カタログや顧客リストのDB化/コード化」、「契約書や見積書、稟議書等各種申請書類のライブラリ化」、「在庫照会・納期確認のルール統一/オンライン化」、「クレーム報告ルールの統一化」、「個人スケジュールの公開による営業日報の簡素化」等を実現することで事務処理にかかる時間を短縮することができる。

(2) ユビキタスな事務処理環境の提供による空き時間の活用

携帯やPDA等モバイル機器を配布し、いつでもどこでもアクセス可能なWebベースで事務処理ができるような環境を構築する。これにより訪問の空き時間や移動時間の効果的な活用が実現し、従来事務所で処理していた時間を顧客に向けることができる。

<事例1>

菓子パン等の製造・販売を手がけるA社のルートセールスは、受注、納品、集金の業務を行っている。従来はルート巡回を終えた後社内に戻り、各種事務処理を行うのが日課であった。しかし収集情報の報告にタイムラグが生じていたため、報告もれや忘れが散在していた。また受注形態も紙による形態とオンラインによる形態が並存し、業務が煩雑であった。

そこで、納品に使用していたハンディターミナルのパソコンに機能を付与し、すべての事務処理をネットワーク上のワークフローで処理できるようにした。その結果、ルートセールスの空き時間に営業担当者が事務処理を行うことができるようになり、報告もれが大幅に減少した。さらに、貴社後の事務処理にあてていた時間も顧客への提案時間に割くことができるようになった。

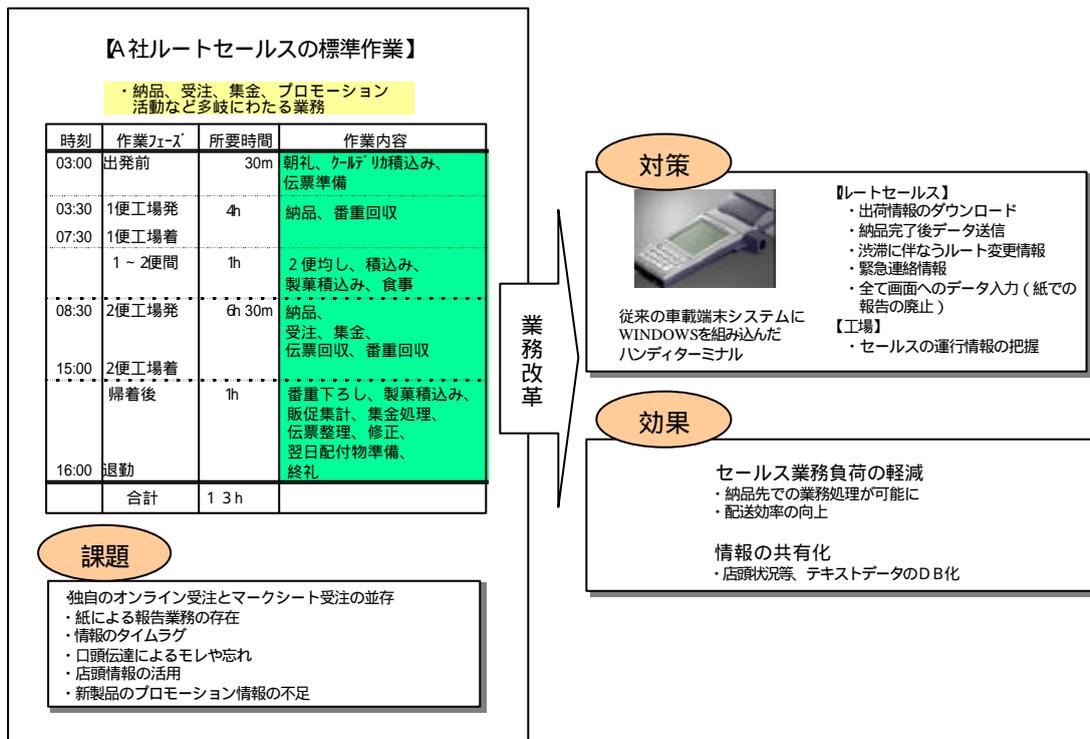


図 5-1 A社ルートセールスのe化

5.1.2.2 需要予測精度の向上

製造業や卸売業等、商品在庫を抱える BtoB 企業ではエンドユーザの購買動を直接把握することが困難であるため、予測ベースで毎月の生産または調達計画を立てるのが一般的である。その際、営業部門による売上予測値の精度が在庫削減や欠品防止に影響するため、如何にその精度を高めることができるかが課題である。

この課題を解決する方向性は、以下のように「定番品・汎用品」と「新製品・特殊品」を切り分けて情報を管理することにある。

(1) 定番品および汎用品の需要予測：トランザクションデータ分析

小売店から毎日のように一定の注文が入る商品は、過去数週間の出荷情報や小売店の POS データをデータベース化し分析することによって、最近どの商品が、どの地域で、どんな業態の店舗から、どれくらい注文が入っているのかといった具体的なカテゴリ単位での販売実績を掴むことができる。それが定番品であれば、コンスタントに一定量の販売実績が情報として残っているはずであり、それらの商品に対しては今後の需要を高い精度で予測することができる。

(2) 新製品および特殊品の需要予測：営業担当者による新鮮な情報提供

取引先との面談により、営業担当者は小売店の販売計画を把握する機会に遭遇する。例えば店舗での立ち話の席で店長から「4週間後の週末に に関連するセールを実施する」という話を聞く。この種の情報をモバイルによりその場でインプットし、さらに生産部門への情報共有がネットワーク上で実現できていれば、新製品や特殊品における需要を予測することができる。

<事例2>

中小企業の IT ベストプラクティス企業として取りあげられることの多い、和菓子の製造・販売を手がける「株式会社たねや」(本社：滋賀県)では従来、商品の廃棄ロスが年間1億2千万円に達していた。店長の裁量で発注量が決められることが多かったが、店長は欠品を防ぐため多めに発注していたからである。

そこで、販売システムを刷新し、単品別売上データ、在庫データ等を全社的に連携させた。これにより本社が、過去1週間分の販売実績をもとに1日あたりの平均販売個数を計算し、天候、納品数、他店への商品の移動数、商品ロス率等を考慮して販売数をシミュレーションすることが可能となった。結果、商品の販売ロスが半減し、年間6000万円に抑えられるとともに、従来7日間分保有していた商品在庫を4.5日分まで効率化することに成功した。¹

5.1.2.3 顧客に対する企画・提案力の強化

証券業や広告業等の特定業種に限らず、幅広い業種で「コンサルティング営業」という言葉を使用する企業が増えている。エンドユーザのニーズが多様化し、「良い商品であれば誰でも欲しが

¹ 「株式会社たねや」の詳細は、後章を参照。

る時代」ではなくなった昨今、営業の企画力・提案力強化が課題となっている。

この課題を解決する方向性は、大きく以下の2つに分けられよう。

(1) 各営業担当者の経験を登録・参照できる共有データベースの提供

元来、営業担当者は自分のノウハウを外に出したがない傾向にあるが、複数の地域にまたがる営業網を保有する企業では特に全体としてのノウハウ共有が希薄になる。顧客への提案書や棚割り提案事例等、他の営業担当者が参考とできる情報については個人業績査定の一項目に加え、共有フォルダへの登録を義務付ける。収集した情報は項目別に整理しイントラネット上に公開し、何時どこでも必要なときに参照できる環境を提供する。

(2) 多面的な切り口で情報を分析できる統合データベースおよび分析ツールの提供

基幹システムからの受発注データや取引先データ、地理データ、外部 POS データや消費者データ等別々に提供されているデータをデータウェアハウス等で連結し、OLAP 等の IT ツール等を組み合わせれば、現在の商品の販売特性を営業担当者でも容易に分析することができる。また、顧客に対する商品のプレゼン時には、単なる商品スペックの説明にとどまらず、対象顧客や予測販売量等を逆に提案することが可能となる。

- データウェアハウス（DWH）の役割：社内および外部からのデータを定期的週（或毎月）単位に格納する。
- データマート（DM）の役割：ユーザが活用しやすいかたちでデータを格納し、用途に応じて構築/提供する。
- ビジネスインテリジェンスツール（BIツール）：基幹システムのデータを抽出・変換し、DWHへ格納する。またDWHからのデータを抽出し、データマート等にロードする。
- OLAPツール：DMや定型データからユーザが欲しい情報の項目を選択し、クロスマトリックス等で分析が可能となるツール。

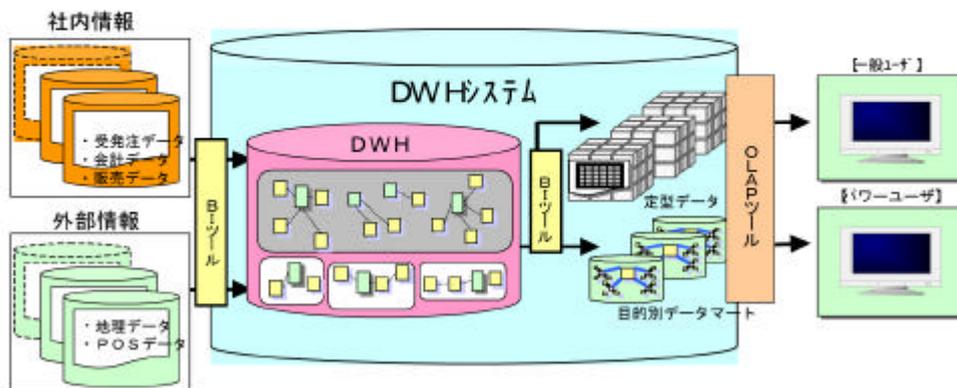


図 5-2 データウェアハウス概要

<事例3>

食品業界では各社が売上向上を目指して商品ラインアップを拡大しており、冷凍や加工食品といった棲み分けがなくなってきている。そのような業界の変化に危機感を抱いたハム・ソーセージ等の製造・販売を手がけるB社では、小売店にとって頼りになる「知恵袋」となることを目指している。

一つは、全国の営業担当者の各種成功事例の他店への展開である。例えば、Webベースのグ

ループウェア上では、大幅な売上向上に寄与した棚割りの写真や企画書等、収集された事例がすべての営業担当者向けに公開されている。そして、毎日平均 10 件ほど追加されているこうした情報を、店舗の仕入れ担当者との商談に役立てている。

また、詳細な消費動向に基づいた販促メニュー提案にも力を注いでいる。B社では首都圏 240 世帯に対する毎日の食卓メニューや食材に対する調査結果を、そのときの気温や歳時記と組み合わせデータベース化しており、このデータをもとに 1 週間ごとの販促メニュー案を取引先である小売店へ提案している。

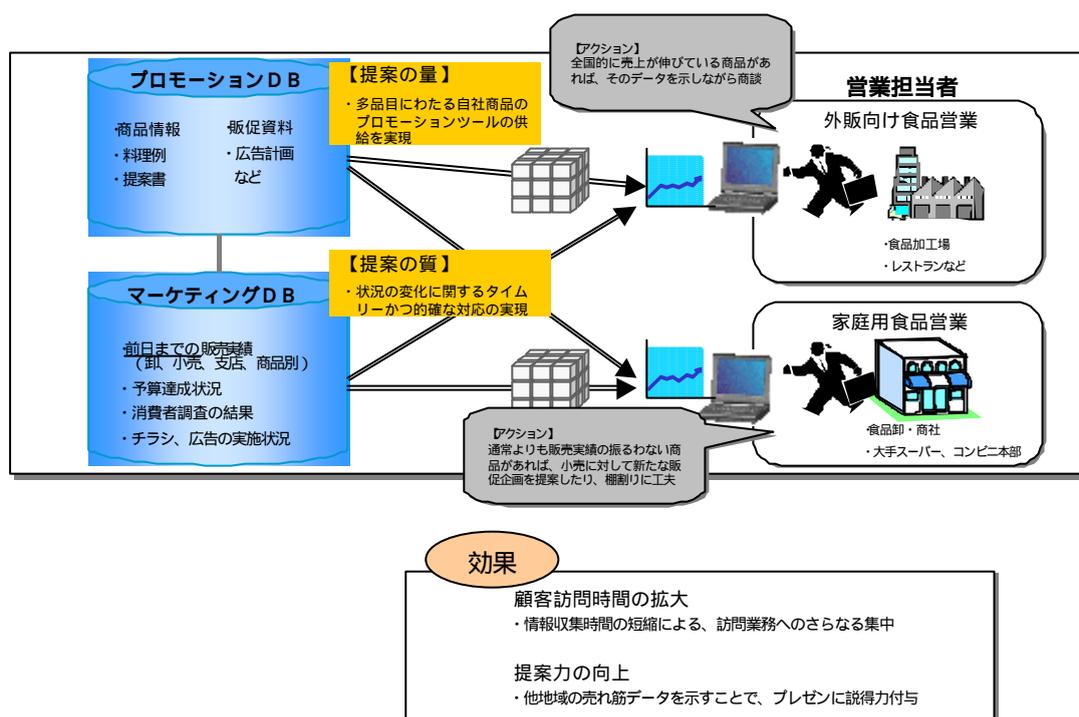


図 5-3 B社提案活動のe化

5.1.3 まとめ

営業機能のe化が「顧客との関係強化」に貢献し、経営にプラスの影響を与えるには全社諸部門に散在するデータを連携させることが前提である。そのうえで、営業部門が必要としている情報を、活用しやすいように整理/体系化することがe化の成功要因であることは、食品業界の先進事例から読み取ることができる。

推進者である情報システム部門が当該ユーザー部門の現状や課題、業務上の阻害要因を的確に把握することができれば、今後さらに営業機能のe化は企業に浸透するものと思われる。

5.2 e ビジネス変革の途上から：「伝統的」旅行業者の課題と戦略オプション

5.2.1 本稿の目的

経済産業省、ECOMおよび(株)NTT データ経営研究所が実施した共同調査（2001年度）において、インターネットでのBtoC市場規模は、2001年度約1兆4,840億円であり、これは2000年の8,240億円に対し約80%の大幅拡大である。また2002年度も、引き続きの厳しい経済情勢下ながら、この領域は堅調に伸張しているものと推測される。その中で、衣料、趣味・雑貨類、エンタテインメント等と並び、旅行はその伸張を力強く牽引する事業分野の1つであり、今後もさらなる伸張への期待は大きい。

旅行がBtoCのインターネット領域において伸張し続けている理由としては、従来からの「伝統的」旅行事業者による、積極的なネット販売への取り組み・サービス強化も挙げられる。しかし一方では、例えば「旅の窓口」に代表される「新興事業者」らの参入による、インターネットの持ち味をフルに生かした新たなビジネスモデルが、市場に大いに受け入れられていることも特筆すべき事実である。むしろ、その要素がインターネット旅行市場活性化の原動力となっている、ともいえるかもしれない。そうした新興勢力をいわば「迎え撃つ」かたちとなっている「伝統的」旅行事業者であるが、彼らには、この「e ビジネス変革の波」の中で、果たして今、具体的にどのような課題があるのだろうか。

本稿では、そうした課題の可視化を、業界最大手のクリック&モルタルであるJTBを例にとつて試みていく。その取り組み・今後見込まれる展開等から見えてくる、他業界にも応用の利く課題の克服策ないし戦略オプション等を提示していくことが、本稿の主たる目的である。

5.2.2 JTBによるインターネットへの取り組み概観

「伝統的」旅行事業者の代表格であるJTBのインターネットへの取り組みは、一言でいうなら活発、かつ多様である。

企業としての顔である「JTBホームページ」は、1日約100万ページビューを稼ぐ優良サイトである。トップページには、本稿でこれから検討していく商品・サービス群が整然と並び、幅広い角度で「旅行」にアクセスしたい消費者を満足させるものとなっている。

また、1998年からスタートした、同社BtoCネット販売戦略の中核をなす会員制サイト「INFO CREW」は、日経マルチメディア主催の第2回グランプリを受賞する等、高く評価されている。国内・海外のパッケージ商品からホテル単品型商品まで、またお土産や旅行保険、カードに至るまで、豊富な個人向け商品・サービスのラインナップである。

他にJTBでは、ヤフー、ソフトバンクとともに設立した「たびゲーター」、利用日の3日前から予約可能な「旬。」(しゅんまる) 客体特化・シニア向け専門サイト「おとなの旅時間」、旅行会社大手4社のアライアンスによる共同サイト「トラベルタウン」等、多様かつ幅広いサイト展開により、顧客の間口を広げている。さらに、「旅の窓口」に先鞭を付けられたかたちとなった「仲介型」(宿泊者とホテル等繋ぐ「マッチング」モデル)サイトとしても、子会社のJTB情報開発によって「e-HOTEL」が運営されている。

また決済方式も、サイトや商品・サービスの別に依存はするものの、クレジット、店舗決済、代引、現地払い等バリエーションに富んでいる。

一見して、とにかく旅行事業者としてやれるだけのことはやっている、という印象である。早く、広く、かつ深く。それが、旅行業界におけるトップ企業、JTBの現行インターネットへの取り組みである。

5.2.3 「伝統的」旅行事業者としての課題

本節では、上記の概観から見えてくるJTB以外も含んだ「伝統的」旅行事業者にとっての「eビジネス変革上の課題」について、検討を試みる。

5.2.3.1 仕入・調達機能の高度化

米誌フォーチュン選出の「米国で最も尊敬される企業」に今年輝いたウォルマート、あるいは日本を代表する「世界最大のコンビニ」セブンイレブン等の取り組み事例を引くまでもなく、「仕入・調達機能」を高度化することは小売業の基本である。もちろん旅行業においても、それは例外ではない。ちなみに、旅行業における主たる仕入・調達先、つまりサプライヤーとは、宿泊・運輸・観光施設等である。

前項にて検討したような、JTBが進める「早く、広く、深い」新たなネット上でのビジネス展開（換言すれば多様・多額な投資）を活かしたうえで、いかにオールJTBとしての一元的な「仕入・調達機能」の向上・高度化を図っていくか。それは、同社として最重要な課題のひとつと言えよう。つまり、ホテル・旅館・航空・JR等サプライヤーへの影響力を強化し、他社競争力をさらに拡充していくための具体的戦略、ないし手段である。

旅行業界でも他業種同様、消費者の嗜好多様化・市場の細分化・ワントゥワンマーケティングの進捗等に伴い「多品種化」「短サイクル化」が進んでいる。また、ネット新興事業者らが持ち込んだ新たなビジネスモデルも含め、「多モデル化」も進捗してきている。こうした状況に対応すべく、単純に商品の「多品種化」「短サイクル化」「多モデル化」を図ってしまうと、サプライヤーから預かった在庫、ないし設定した商品についての「チャンネル分散」が進むだけで、かえって全体としての販売効率を落としてしまう可能性もある。

最も好ましくない例としては、同一のあるホテルで商品Aでは在庫切れ、商品Bでは在庫あり、というような「販売機会の逸失」である。ネットも含め「商品群」ないし「商品露出」が増えれば増えるほど、商品同士（例えばBからAへ）の在庫移管がタイムリー（売れるとき）かつスムーズに行われる必要が増してくる。

こうした「販売機会への逸失」への解決策として、多様な商品に対する「共通在庫」の概念がある。個別の商品群の「メタレベル」に、それぞれの商品共有で使える「共通在庫」を設定し、そこから「取り出す」ときに初めて商品Aとして認識させるものである。それにより、上記のような販売機会の逸失を防ぐことができる。以下にその概念を図示する。（図 5-5）

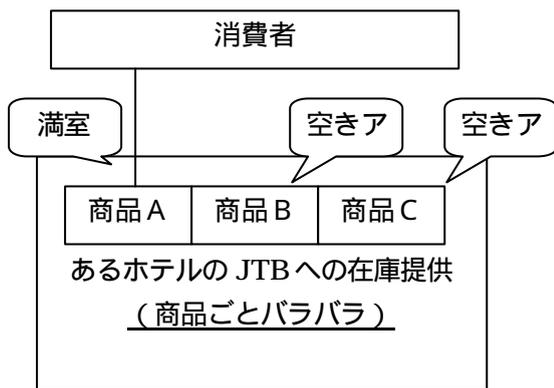


図 5-4 商品個別在庫モデルイメージ

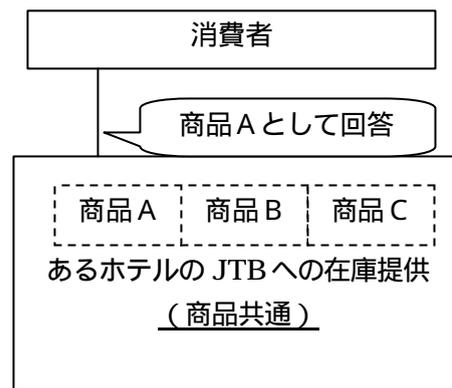


図 5-5 共通在庫モデルイメージ

しかし、単にこの「共通在庫モデル」だけでは、例えば「安いものから売れてしまうこと」への歯止めがかからない。本来はオール JTB としては「最も価格ないし収益性の高い商品 A」から売りたいとき、そうではない商品 B から売れてしまうケースが出てしまう。よって、この「共通在庫モデル」に対し、例えば、商品ごとに定める「販売優先順位」、「設定枠（その商品で販売して良い上限数）」、それを変動させる「ルール」、共通在庫切れの際に「追加仕入を要請する設定」等、多様な管理機能を付与する必要がある。

ところで、いま検討してきたのは「在庫」を持っている、という前提の商品のみである。しかし、実際の商品ラインナップには「JTB 側には在庫を持たない商品」も存在する。例えば一般に仲介型モデルは、「ホテル側(サプライヤー側)」が在庫コントロール（在庫の出し入れ）を行うのが基本である。また「発生手配」と呼ばれる、予めの在庫は持たずお客様からの要請を受けて初めて仕入を行う、というスタイルの取引も存在する。団体等はその傾向が高い。

このように、旅行の「仕入・調達」に関して、それを一元的かつタイムリーに管理する仕組みは、なかなか一筋縄でいくものではなく、「複雑な管理機能」が要請されることは想像に難くない。

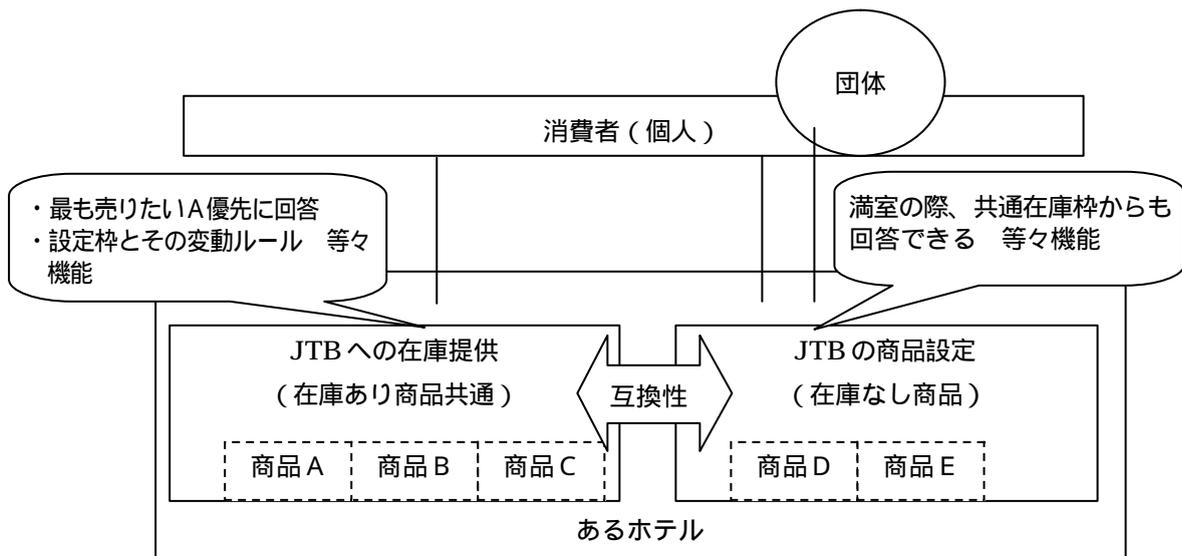


図 5-6 複雑な管理機能イメージ例

そもそも JTB に限らず、特に大手の旅行会社現有の「仕入・調達管理システム」は、商品ごとや事業部ごと等個別・バラバラに構築されている場合が多いので、例えば同じ施設に対しても、複数の仕入・調達データベースを抱えてしまっている状況がある。それらに対してメタレベルでの「共通在庫モデル」を持つ、というテーマ自体が困難であることも多い。

しかし、この部分にきちんと取り組み、「複雑な管理機能」を克服した一元的な「仕入・調達システム」を持ち、個々の商品の販売効率を最大化して、サプライヤーへの影響力を高めていかなければ、激化する旅行市場で競争力を維持しないし向上させていくことは、今後ますます難しくなっていく。ドッグイヤーといわれるほど変化の速いインターネットビジネスを最前線で戦いつつ、こうした全社共通の仕組みを、新商品・新モデル・新サイトのバックヤードに構築しながら進めていくことは、現実には至難の業かも知れない。だが、それは無視できない、損なうと致命的になりかねない課題である。

「仕入・調達」機能は、これまでの実績を踏まえたサプライヤーとの関係性に基づく「伝統的」旅行事業者の財産かつ生命線である。しかし、旅の窓口のような、つい数年前までは「旅行業界」に存在しなかった事業者が台風の目となり、その「仕入」という概念そのものに一石を投じて、旅行流通全般の構造に影響を与える時代である。「仕入・調達」機能の高度化を図り、サプライヤーにも消費者にも、よりメリットの高い効率販売を実現できないなら、「仕入・調達」という概念自体がこの業界からなくなるとはあながち極論ではないかもしれない。

5.2.3.2 取扱い商材のさらなる拡充

前項では「仕入・調達」機能の高度化要請について述べたが、それと並び「仕入先」つまりサプライヤーの裾野を広げ、拡充していくことも、旅行事業者の e ビジネス変革の重要な課題・方向性である。

「伝統的な」旅行の中核商材は、宿泊・運輸・観光であろう。宿泊券、航空券、JR 券、旅行クーポン等がその代表格である。それらに加え、最近はコンサート等のイベントチケット、街中のレストラン等の新たな周辺商材も多く扱われるようになってきた。

また JTB では、従来からデパート商品券として利用できる「JTB 旅行券」、ショッピングのプラットフォームとしてのクレジットカード等、積極的な商材の縦横展開を図ってきている。あるいは事業という観点では、「るるぶ」「ワールドガイド」に代表される出版がある。それに旅行パンフレット等も加えた印刷・物流といった事業もある。さらに、関連会社の JTB トラベランドでは、ホテルサプライや建装等も扱っており、あたかも商社的な機能まで有している。これらは、旅行を核として裾野を広げてきた商材・事業群といえよう。

それをさらに拡充させ、「旅行」から「生活全般」「楽しいこと全般」等にまで間口を広げ、自らの資産を活用しながら、収益モデルを構築しうる取扱い商材を増やすことが、「伝統的」旅行事業者にとって重要であろう。「伝統的な」旅行の中核商材は、新興事業者により否応なく侵食されている。その流れ自体をもとに戻せないなら、自社資源を生かし新たな領域に踏み込んでいくしかない。その意味で、ここにいう商材の拡充への動機付けは、例えばバブル期に横行したような事業拡大戦略のときは、まったくスタンスが異なる。

JTB の総合出張管理システム「J'sNAVI」は、出張事務の省力化支援といった切り口での BtoB サービスである。交通機関・宿泊手配等のノウハウ・資産を活かした「ビジネスサポート」分野

への取り組みである。またJTBトラベランドは、先に述べた商社的機能を活かし、ペンションや民宿といった比較的中小規模の宿泊事業者の調達支援として、アメニティグッズ販売を専門とした「eAmenity」をネット展開している。

今後さらに期待される領域としては、例えば、いま注目が高まっている、地域や趣味等を通じた「人と人との繋がり」を核にビジネスモデルを構築する「コミュニティビジネス」がある。人を相手とした「何らかの余暇の楽しみコミュニティ」創造は、多くの「伝統的」旅行事業者の「得意分野」であろう。実際に、先述のJTBの「おとなの旅時間」等は、シニアという客体をキーにしたその取り組みの一環と呼べる。あるいは、そこで流通させる「地域通貨」(エコマネー)もあるかも知れない。そうした顧客情報や動態、つまりマーケティング活動そのものもビジネスチャンスかも知れない。

これらは、「伝統的」旅行事業者にとっては比較的手近な「未開の大地」ともいえる。アライアンスやマルチチャンネル化を深更させつつ、リスク分散させながら、積極的な商材拡大を検討するべきである。肝心なことは、自社のコアコンピタンスを見極め、それを強化するよう貢献できる分野に集中と選択を図ることである。

5.2.3.3 コンサルティングビジネスの展開

「オンラインでは単純商品しか売れない」とは、旅行会社でネット販売に取り組んでいる担当者が口を揃える言い方である。確かに、ホテル単品やスケルトン型パッケージ商品（往復の交通機関と宿泊以外は含まないような自由度の高い商品）と呼ばれる単純商品が、ネット販売での主力を占めているのが現状のようである。

逆に、同じパッケージツアーでも、いわゆる「観光周遊型」(“沖縄島巡り4日”、“ヨーロッパ周遊8日”)については、前述の商品と比較するとネットでの購入があまり浸透していない。旅程を詳細に見たい、価格が相対的に高い、等がその理由であり、「観光周遊型」の場合、いまだ主たる販売メディアは(紙の)パンフレットであり、チャンネルはリアル店舗や電話であるという。

この商品類型はまた、いま尚多くの「伝統的」旅行会社の主力商品である。そのことから、「観光周遊型」を中心とした商品販売に際しての、リアル店舗や電話等における「痒いところに手が届くような」丁寧で深い知識に支えられた接遇、いわゆる「コンサルティング営業」機能こそが旅行ビジネスのコアコンピタンスであるとしている旅行事業者も多い。ネットの時代であってもこの部分の強化・差別化こそが生き残りの戦略であり、クリック&モルタルの実践こそ重要との見解である。

ところが、一方で「サービス0円」は日本の伝統的商習慣である。旅行事業においても、窓口等での情報提供や知恵出しに「有償化」が馴染まず、あくまで商品購入のための無料サービスという位置付けになってしまう。詳細な旅行コンサルティングをリアル旅行社で受け、最後は最も安いネットで購入、という顧客によるおいしいところどりも、現実には多く見られる。

既存事業者としての「長年のノウハウ」を活かしたこの「コンサルティング」部分を有償化できるなら、収益基盤は大きく改善する余地がある。そしてこの場合、リアル対面型等よりもネット経由、つまりeビジネス基盤の方が有償化しやすいのではないかと考えられる。システムを通じて、あらかじめの合意を前提に「自動的に」課金を果たせるからである。もちろん、なかなか店舗に来られない多忙・遠隔の消費者への間口拡大の利点もある。

例えば、新たな展開スタイルとして、まずワントゥワンの Q&A 的対応がある。深い経験や知識に基づく情報提供や「知恵出し」の 1 問 1 答には、例えば想定旅行代金の数%程度の対価を払う価値を見出せるであろう。あるいは旅行購入を要件とせず、コンサルティングだけのビジネス成立も目指したい。旅行ビジネスのコアコンピタンスとしてコンサルティングを位置付けるなら、当然それも視野に入れるべきであろう。また、「指名料」制度を設けても面白いし、「私の専任旅行コンサルタントは さん」というありようも考えられる。

さらに、売上・送客実績等の各種統計的データも含めた情報開示や閲覧も、広義のコンサルティングに含めてよいだろう。例えば学校・マスコミ等のサイトにおいて、無償で入手できる情報とそうでない情報がすみ分けされ、会員制・情報使用料等の形で運用されているように、旅行会社が保有する独自情報に、適正な価格を付けて販売ことも考えられよう。

添乗員や各地支店・営業所等を活用したさまざまな現地のナマの声、リアルタイムな観光地等の状況等を有償で開示・発信する。各社既存のネットワークを使えば、かなりの情報が収集・精査できる可能性がある。情報は旅行の大きな付加価値である。中立的・客観的な有効情報の集積と提供は、十分に有償に値するはずである。

各サイトを見る限りでは旅行業界においてもこの分野にはまだまだ開拓の余地があると思われる。いうまでもなく、コンサルティングというビジネスそのものは（広義には弁護士・会計士等の専門職を含め）各種成立している。旅行についても、有意義なコンサルティング内容なら必ずニーズがある。e ビジネス改革はその開拓チャンスである。

5.2.3.4 パンフレットとネットとの明確な役割分担

先に、「観光周遊型パッケージ商品」の場合、いまだ主たるメディアはあくまで（紙の）パンフレットである、と述べたが、その点を逆手に取って、さらに深更させる方向もある。ネットは「コース名・空席状況・予約・決済」機能だけに特化してしまう。一方、詳細な商品内容や価格表はネットに載せず、パンフレットできちんと謳う。

つまり、パンフレットを商品情報メディア、ネットをブッキングメディア、と明確に役割分担する。それにより消費者側に、パンフレットで詳細の内容を確認し、購入のみネット経由で来店不要、という行動パターンを形成する。旅行会社側には、来店購入の対応をシステムに任せて負荷軽減を図るとともに、コアコンピタンスたるコンサルティング力の強化に傾注できるというメリットがある。

見方を変えれば、旅行社内に閉じていた「予約・販売系システム」インターフェイスの消費者開放という捉え方もできよう。それは、いわば旅行会社側の意思決定の問題で、システムとしての実現難度は相対的に低いと思われる。しかし、ネット活用方法の深更や、消費者の意識変革等により、そうしたサイトも徐々に顕在化してくるよう思える。

5.2.4 むすび：「旅行業」の存在意義の再構築

ビジネス変革の波を迎え撃つ側の「伝統的」旅行事業者にとって、彼らのこれまでの実績・資産を活かしつつ可能な e ビジネス変革・戦略オプションの提示を、JTB の取り組みを引きながら検討を試みてきた。これらはすでに、現実に取り組みされているものが大半であるかもしれない。例えば、「仕入・調達機能の高度化」の項で述べた、共通在庫をベースとした「複雑な管理機能」は、

日本旅行業協会（JATA）から発表された「TravelXML」の開発が進むなら、1 旅行会社のみならず、業界全体のメタ共通在庫機能として実現されるかもしれない。

既存の旅行事業者にとって、目下の大きな悩みのひとつは、市場にて進捗中のサプライヤーの「中抜き（旅行会社を介在しない顧客直での囲い込み）」であろう。航空だけを例に挙げても、バーゲン運賃、インターネット割引、航空各社共同出資の一元予約サイト「国内線ドットコム」、手数料の上限設定「コミッションキャップ」等、中間業者としての旅行会社への逆風は厳しい。宿泊施設らも、自社サイト拡充や新興仲介サイト（「旅の窓口」のような）活用を進めている。そうした中で、インターネット等のテクノロジーの進展により、消費者とサプライヤーの「橋渡し」を生業としてきた「旅行業」そのものが崩壊しつつあるという見方・認識もある。

しかし、旅行以外に目を転じれば、やはりeビジネス深更による「中抜き」によって危機感を募らせた「卸売業」が、小売業支援(リテールサポート)機能や消費者への情報提供による付加価値化によって、むしろeビジネスをバネに業績を伸ばしつつあるという例も多く見られる。酒類を中心とした食品卸である「ヤマエ久野」という中間業者は、そうした事例として次章に紹介されている。

そのような他業界での取り組みも参考にする中で、既存の強みを生かした「伝統的」旅行事業者の存在意義「再構築」への具体的方法は、本稿に述べたような戦略オプションも含め、多様でありうるであろう。eビジネス変革はまだまだ途上であり、むしろこれからが本番である。

5.3 中間業者の構造転換：高付加価値化と機能強化に向けて

5.3.1 はじめに

電子商取引(EC)初期の1990年代半ば、インターネットが爆発的に普及し、アマゾン、オートバイテルといった新規ビジネスモデルが多数登場した。こうした中で、生産者と消費者が直結することで中間業者が排除されるという、所謂「中抜き」論が盛んに論じられた。確かに、流通効率化やコスト削減を中心とした生産性向上という視点から、ネットによる流通のオープン化、流通の整序への期待は高く、実際の効果ももたらしている。

しかし、販社を中抜きするといわれたオートバイテルの実際のビジネスは、見積り代行による販社への販売支援であった。その競争優位の源泉は、集客力と顧客対応ノウハウという元来販社の持つべきコア機能に他ならない。ネットが日常化し、BtoBマーケットプレイス(EMP)のブームが去った今、中間業者である商社、販社、卸売業者の取引仲介者・販売代行者としての機能の重要性が再度、明らかになっている点も見逃せない。ネットビジネス淘汰を生き残ったEMPの多くが、販売代行あるいはサプライチェーン・ベンダーへと業態転換し、顧客への高付加価値の提供を模策している。

急激に変化する今日のビジネス環境において、既存の流通関係・構造に安住することが許されないという危機意識は中間業者の多くが共有するものである。また、「e」(インターネット)のもつ、取引範囲拡大、豊富な情報提供による販売チャンスの拡大、顧客関係強化等は今年度の国内アンケートからも確認されるところである。

本章では、こうした中間業者のeビジネス活用とその導入方法について、事例調査を行った九州の酒類卸売業者「ヤマエ久野」を中心に考察し、eビジネス導入にあたっての注意点について明らかにする。

5.3.2 卸業者にとってのeビジネス：ヤマエ久野のストーリー 注)

5.3.2.1 激変する食品卸・小売業界

食品卸業界におけるヤマエ久野のポジションは2000年に売上高全国10位であったが、流通業界の熾烈な淘汰の波の中で、必ずしも将来が約束されたものではなかった。

九州の食品小売業界では、2000年以降、老舗スーパーの合併や倒産が相次いで業界勢力図が大きく書き換わっている。ヤマエ久野の経営トップは、BtoC ECを中心としたeビジネスの台頭が卸売業に与える変革は決して無視できるものではなく、ビジネスの根幹を変えてしまい、インターネット利用が企業生き残りのカギになると、強い危機感を抱いた。

そこで2000年1月、社内に特別プロジェクトチームを編成し、卸売業としてのeビジネスのあり方の検討を開始した。プロジェクトチームの仕事は、eビジネスを新規事業として取り組むものではなく、あくまでも本業をサポートするツールであると認識することから始まった。卸業者がBtoC EC等の小売販売に手を出すことは行わない。その理由は、本来の顧客である小売業者と直接競合する等、そこで得られる僅かな利益以上に、はるかに多くのデメリットが発生するからである。

注) ヤマエ久野の詳細は「第6部 内外事業者のe改革実態」参照

卸業者が生きるためのeビジネスは、顧客である小売業者を喜ばせること、つまりリテール・サポートに他ならない。しかし、漠然とリテール・サポートといっても、具体的にどんなことが小売業者に喜ばれるのか。プロジェクトチームでは、さまざまなeビジネス実現モデルの検討を行った。

例えば、スーパーの特売品を消費者の携帯電話向けにプロモートできる仕組みを提供する事業等、一見良さそうだが、小売店の現場を熟知しているヤマエ久野では、店舗の担当者がこれを運用することが不可能であることを認識している。

また、地域商店街の結び付きから地元密着型の情報提供を行い、商店街活性化を図るプラン等も考えられる。しかし、商店街情報をインターネットに上げた程度で客足が戻って活性化するほど、現実には生易しいものではない。

5.3.2.2 卸業者としてのコア・コンピタンス

ヤマエ久野が考える卸業者の存在価値は、メーカーと小売店の仲立ちを行うことである。中小メーカーの優良な商品を小売店に紹介して小売店の売上増を図る。一方、小売店からのマーケット情報をメーカーにフィードバックすることで、メーカーはより消費者に好まれる商品開発が可能となる。さらにこの商品を扱う小売店は、今まで以上の販売増が期待できるようになる。こうしたメーカーと小売店双方が活性化する橋渡しを行えることが卸業者の存在意義である。特に、双方が中小規模の場合、この役割はより一層重要なものとなってくる。

ヤマエ久野は、過去から継続している地道な営業活動により、仕入先である蔵元（メーカー）の育成、関係の拡大を行ってきた。その結果、九州一円で300以上ある焼酎蔵元のうち、その半数以上と取引を行うに至っている。こうして開拓したメーカーの中には、特色ある希少な商品を少量だけ生産している零細だが優良な蔵元も数多い。このようなメーカーは生産量も限られているため、事実上ヤマエ久野がその商品を独占的に取り扱うこととなる。同業他社が一朝一夕に真似することのできない卸業者が本業として過去から蓄積してきたこのような財産こそがヤマエ久野の最大の強みである。

また、ヤマエ久野では、95年より小売店向けサービスの一環として、「焼酎紀行」という小冊子を作り配布していた。これには、焼酎蔵元やそこで作られる焼酎の話題、飲み方や酒肴に関するうん蓄等、同社営業担当が足で稼いだ生きた話題が盛り込まれている。これも、それまでに築いたメーカーとの関係があればこそ実現した企画である。

5.3.2.3 eビジネス展開

ヤマエ久野がeビジネスに取り組む最大の狙いは、商圏の拡大であった。ヤマエ久野はこれまで、九州圏でこそ一定のポジションを獲得しているが、最大消費地である関東、関西圏においては、十分な地歩を固めるには至っていない。そこで、関東、関西圏進出における新規顧客開拓のツールとしてeビジネスを積極的に活用することとした。まずは、焼酎を戦略商品と位置付けて実績を積み、徐々に他商品に展開する方針を決め、eビジネスの展開を始めた。

(1) 「焼酎紀行」(一般向け)

eビジネスの具体的な展開として、まず小売店向け商品情報提供から行うこととした。

これは従来の紙冊子「焼酎紀行」の Web 版であり、内容的に紙冊子と大きく異なる部分は少ない。しかし、Web ならではの情報として、商品の検索や過去記事の閲覧等が自由に行え、また、メーカー Web サイトへのリンクを行えるようにする等、利用者の利便性を考慮している。

このサイトへのアクセスには一切制限を設けず、だれでも参照できるようになっている。当サイトは 2000 年 11 月にオープンした。

(2) 「焼酎紀行倶楽部」(会員向け)

アクセス無制限の「焼酎紀行」オープンと同時に、登録された会員向けの「焼酎紀行倶楽部」も用意した。当サイトは一般酒販店のアクセスを想定している。その内容は、焼酎販売に関する商品情報、棚割・売場事例紹介、酒類業界情報、そしてコミュニケーションのための掲示板等から構成されている。

ここへは登録済ユーザだけがアクセスを許されている。しかし、ユーザ登録は自己申告であるため、必ずしも想定どおりの酒販店がアクセスしているとは限らず、一般消費者や競合他社が登録してくることも考えられる。しかし、ヤマエ久野では登録への敷居を低くすることで、多くの酒販店に参加してもらうことがより重要と考えていた。

「焼酎紀行」は酒販店向け BtoB 情報提供を主目的として、同社扱い商品のや関連情報を提供しているが、一般消費者も楽しめる内容となっている。これは、消費者が少量生産焼酎を知ることで酒販店経由の消費が増え、同社の売上に反映されることを想定している。特に同社商品は同業他社で扱っていない商品力の強いものが多く、こうした戦術が有効に働きやすい。

これらの Web サイトはヤマエ久野社屋内に設置されたサーバで、同社員により運用されている。コンテンツの取材・記事作成は紙冊子時代より同社員が直接行っている。また Web サイトのメンテナンスも社員自身が行っている。このように、従来の仕組みを継承して外注に頼ることのない運用の結果、サイト維持にかかる費用は人件費 + のみとなっている。

5.3.2.4 e ビジネスの効果

ヤマエ久野では「焼酎紀行」の開設 1 周年記念イベントとして、2001 年 11 月に「焼酎フェスタ」を開催した。

このときには 1 ヶ月で 40,000 人の住所・氏名・性別・年齢から焼酎の嗜好に至る個人情報収集した。また、2002 年 11 月には「第 2 回焼酎フェスタ」を実施。このような施策の結果、これまでに合計 88,000 人の個人情報を保有するに至った。

本来、酒販店向け情報提供サイトとして開設した「焼酎紀行」に、実際には最終消費者がアクセスしてきている。特に、関東圏、関西圏が圧倒的に多く、逆に地元九州圏は少数である。また、こうした消費者から直接寄せられる意見や問合せも数多く、確実な手応えを得ることができた。

関東・関西圏におけるヤマエ久野の知名度は、当初予想以上に上がったと思われる。2003 年春には、今まで行ったことの無かった関東圏酒販店向けの大規模な焼酎展示会を、東京で開催するまでとなった。また、従来取引関係の無かった小売店等からオファーがかかるケースもある。

小規模酒販店から新規取引を希望してくる場合、その多くは酒販店自身が生残りをかけ必死に工夫して経営を行っている大変優良な店舗である。地域的にも北関東や東北等、従来検討の対象

外だった場所が少なくないという。

さらに収集したマーケット情報は、各蔵元の特徴を熟知した自社営業担当よりメーカーにフィードバックされる。ただし、初年度には収集データを CD-ROM で提供したところ、アクセス性が悪いと不評を買ってしまった。中小メーカーでは IT 化普及が十分ではなく、情報のフィードバックは電子媒体に頼ることができないことを実感した。

一方 Web サイトでの活動が浸透するにしたがい、徐々に他メディアからも注目を受けるようになり、マスコミの取材や記事掲載が行われるようになった。また、同社自身によるオフラインでの継続的な広報活動も行われており、より一層の Web サイト普及を行っている。

上記活動と Web サイトの相乗効果により、「ヤマエ久野」認知度の一層向上が図られた。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">● FAX 配信：毎月、酒類メーカー・酒造組合等、400 社向け。「焼酎紀行」アクセス状況、特集の案内等。● 「焼酎紀行」冊子の継続発行● 地元ラジオ局とのタイアップ● 業界新聞にて記事掲載● 講演活動：一般消費者向け「焼酎を楽しむ」2 回 / 月開催 |
|--|

図 5-7 :ヤマエ久野の広報活動例 (オフライン)

5.3.3 ヤマエ久野の e ビジネス成功要因

5.3.3.1 組織の意思決定

ヤマエ久野の e ビジネスは、トップの意思決定により開始されたプロジェクトであった。また、プロジェクトチームのリーダーがトップと営業現場双方に密接なコミュニケーションを持ち、各々の立場における真意・目的を理解して活動を行った。

このように組織としての意思決定があり、また関係者個々の目的を考慮しながらアクションを推進したため、新規ビジネスでありながら障害は少なかった。

ただし、現業の仕組みに関わる部分での取り組み（受注受付業務等）については、さまざまな検討要因が発生し、関係者との調整に時間を要する場合がある。ヤマエ久野のような成功ケースでもこのような問題が発生しているのであるから、社内のコンセンサスがないうまま事業を推進しようとする、あらゆる局面で行き違いが生じることが想像される。

5.3.3.2 目的の明確化とコア・コンピタンスの確認

e ビジネスの推進には、まず単純明快で明確な「目的」が必要である。ヤマエ久野が行う e ビジネスの目的は「商圏の拡大」であった。関係者全員がこれを認識して取り組むことで、具体的な活動に支障をきたした場合は、より建設的なアクションを取ることが可能となる。

目的が不明確なまま他社サイトを真似て e ビジネスを立ち上げても、費用が膨らむばかりで効

果を得られることは少ない。たとえ「実験的な運用」等であっても、自社の戦略を踏まえ目的を明確にして、はじめて効果的に事業推進を行える。

さらに、自社の具体的なコア・コンピタンスを再確認することは重要である。ヤマエ久野にとって、それは焼酎メーカーとの密接な関係とこれに裏打ちされて蓄積した高度な商品情報である。

Web サイトの構築そのものは比較的低費用で行えるため、単純なコンテンツは真似されるおそれがあり、また往々にして二番手の方が洗練されている場合が多い。しかし、同社のように e ビジネス以外の部分で持っている他社が簡単に真似できない自社のアドバンテージを強調すれば、競合他社の後追いによる二番煎じ等を未然に阻止し、自社 e ビジネスの優位性を長期にわたって維持することが可能となる。

5.3.3.3 実績ある実現手段・方法と無理のない運用体制

EC / e ビジネスの展開にあたっては、奇をてらわず、実績のある手段・方法で実現を図ることが大切であるともいえよう。ヤマエ久野における実現手段は、従来から行っている顧客・消費者向け商品情報提供冊子「焼酎紀行」の Web 版である。冊子版の制作スタッフ / システムを Web 版に移行することで、短時間で完成度の高いコンテンツを作成することができた。

反対に、自社での実績もなく、必要性も検討されないまま動画や音声等を導入したり、サイト訪問者の特性を考慮しないサイトデザイン等にすると、往々にして費用がかかるばかりでまったく効果が出ない場合が起こり得る。

また、必要以上に理想を追うことなく、また個人に依存することのない、現実的な体制で運用することが望ましい。ヤマエ久野では、「焼酎紀行」制作スタッフ、Web サーバ運用スタッフ等、すべて自社社員とパート社員で構成されている。そのため、外注制作費や運用委託費等高額になりがちな経費の発生が抑えられている。

理想的なコンテンツを作成して Web サイトを立ち上げて、情報提供系サイトでは、内容が更新されないと誰からもアクセスされなくなってしまう。そのため、サイト立ち上げ時より、更新頻度やコンテンツ収集・作成体制を考慮しておく必要がある。

一方、特定個人の属人的な資質に依存した運用体制では、ちょっとした機器の不調（とそれに伴うサポート対応）や当該担当者の体調不良等、些細なきっかけで破綻をきたす場合がある。

また社内負荷軽減のためサーバ運用等を外注化するケースでは、e ビジネス効果を定量的に評価し、運用費用を考えないと、長期的に維持することは難しくなると考えられる。

5.3.3.4 情報の共有

e ビジネスの実績や成果を随時社内外関係者にフィードバックして、情報を共有を行うことも大切である。

実績の具体的な成果を関係者や社内で共有することにより、個人個人が各自のアクションと e ビジネスの具体的な成果の関連を確認でき、プロジェクト参加の意識を強化できる。また成果が思わしくない場合でも、クリティカルな問題点の洗い出しや解決策の検討等においてスピーディーなアクションに結び付くことが期待できる。

EC / e ビジネスの展開にあたっては、その担当者を孤立させることなく、EC / e ビジネス自体を会社ビジネスの中に人的レベルから組み込んでゆくことも一つの重要な視点といえよう。

5.4 eラーニング：不況下における企業競争力アップの処方箋

5.4.1 はじめに

5.4.1.1 「e化」による企業活動の効率化

インターネットが企業インフラとなって以来、あらゆる企業活動にe化の波が押し寄せ、効率化・スピードアップを目指す多くの企業が先を争うようにe化検討・実施してきた。販売はSFA、調達・生産はSCM、調達はeMP、研究開発はCPD、マーケティングはWebツールやメールリグリスト、そして業務ノウハウはナレッジマネジメント等、あらゆる業務がITを活用することで効率化されてきた。それらは、インターネットに繋がれe化されることでよりコストパフォーマンスが高く、また企業にスピードアップをもたらすものとして位置づけられるようになった。言い換えれば、企業活動の業務の多くの部分においては、あらかじめITで効率化できる解が提示されたということになる。そして個々の企業活動の中でどこまで「e化」が進んでいるかという実態は、今回の企業向けアンケート調査でも見て取ることができるだろう。今後は、単なるITによる業務の効率化、e化ということよりも、むしろどうすればIT導入/e化の最大の効果が引き出せるかという点に論点がシフトすると思われる。

では、業務があらかじめ効率化されてしまったところで、e化で効率化できるところは残っていないのだろうか。実は未だ十分に手をつけられていないところに「人材育成・強化」という課題がある。

5.4.1.2 「内部人材育成・人材」に目を向け始めた日本企業

人材育成・強化におけるe化を語る前に、その背景について簡単に述べておく必要があるだろう。現在、低迷する経済の中で日本企業は日に日に体力を失いつつある。事業は常に環境変化に応じて革新していかなければならないもののはずであるが、IT投資も含め費用の拠出を伴う投資に際しては経営側が非常に慎重になっているため、なかなか動きが取れないのが現状である。では、厳しい環境下で新たな投資が難しい中でも企業の競争力を何とか維持する方法はないものか。こうして2001年あたりから、にわかに注目され出したのがeラーニングである。ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源の中で、内部人材というリソースに注目し、その「質」を上げていくことで企業の競争力の向上を実現しようというわけだ。昨今、GE式の社員教育を大手企業が取り入れて、企業内大学等を設立する動きがあることも、企業における内部人材の活性化・強化のベクトルを示すものであるだろう。そうした中で、eラーニングが、新たな投資をあまりかけずに内部人材レベルの底上げを狙いたい企業にとって、魅力的な方法に映っても不思議はない。

eコマースのように派手派手しく喧伝されることはなかったものの、自社における適用のメリットがあると判断した企業には、着実にeラーニングは浸透している。もちろん、eラーニングは手段であるため、包括的なHRM（ヒューマン・リソース・マネジメント）の中で、どこをe化するとより効果的でコストダウンが図れるか、ということを経営設計したうえでの導入になることはいうまでもない。競争社会を生き残る処方箋の一つとして、eラーニングは期待されているともいえる。本性では、一般消費者向けのeラーニング（BtoC）ではなく、企業内人材教育の側面で活用されるeラーニング（BtoE）について考察する。

5.4.2 eラーニングの性質と評価

5.4.2.1 人材教育を「自己責任に基づく個人中心型」に変えるeラーニング

eラーニングには幾つかの捉え方があるが、ここではまず「インターネット、衛星通信、パソコン等ITを積極活用した教育研修全般」というように広く捉えることとする。

ここ数年eラーニングを身近なものにしてきたのは、いうまでもなくインターネットの存在である。現在、インターネットは、企業インフラとしても家庭からの気軽なネットワークとしても広く普及している。インターネットの特徴である時間、場所を問わず双方向、という環境の中でマイペースの学習が可能になるeラーニングは、従来の対面式教室講義型の教育に変革をもたらした。インターネットの普及で個人が多量の情報にアクセスできるようになり、多くの情報を自分なりの尺度で判断し、自己責任のもとに行動することが求められるようになったのと同様のことがeラーニングの世界でも起こっている。即ち、対面式の講義では、基本的に時間を作り体をその場所に運びさえすれば、言い換えれば基本的に受動的なスタンスで教育に臨んでも問題はなかった。しかし、eラーニングはその受講スケジュールが管理の対象になるものの、基本的に自らが「受講」という行動を起さなければ何も始まらない。こうして人材教育は、「組織主導の受動型」から「自己責任に基づく個人中心型」にシフトしてきたともいうことができるかもしれない。逆にいえば、見れば済むというブロードキャスト系の教育でない限りは、個人に受講のモチベーションが強力に働かないと受講継続は難しいということになる。

5.4.2.2 導入効果のトップは「いつでもどこでも」による生産性の維持

eラーニングのメリットとして、最も定量的に測ることができるのはコストである。それゆえに、企業内でeラーニングを導入する際にもコスト削減の側面が強調されることが多い。その他のメリットとしてはよく挙げられるのは、一般に、研修効果の向上、教材の更新スピード、いつでもどこでも、という定性的なメリットである。こうした一般論はさておき、導入企業は実際どのような目的でeラーニングを導入しているのだろうか。

富士通総研が7月に実施した調査によると、eラーニングの利用意向のある企業の回答者485名のうち、導入目的のトップは受講者の時間や場所を制限しないという「機会均等」であり、「教育費用削減」をあげた回答者はその次であった。これに「学習効果の向上」が加わった3点が実際の現場でのおもな導入目的として集約される。この傾向は製造業、流通業といった業種別に見た場合でも顕著な差異は見うけられない。読みかえれば、費用削減よりも教育インフラとしての学習機会均等の方が導入においては期待が大きいということかもしれない。

こうした傾向は実際の導入効果においても同様である。企業側で一番の効果として上ったのは、やはり受講者の時間を無理に奪わないため社員の生産性を維持できるという点であった。次いで集合教育からの置き換えによる会場費や移動費の削減が続く。要するにeラーニングの効果は、財務的観点から強調されがちな「コスト削減」よりも、実際には定性的な要素、即ち日常業務と切り離されないため生産性が維持できる、といったことや、受講者の都合で時間を有効活用できることが時間の創出に繋がること等「いつでもどこでも受講可能」的要素が、まずは評価されることが多いということだろう。

5.4.3 企業における導入動機

会社の構成要素である「人材」をどのように教育し強化するかはその企業の経営に直接影響をおよぼす要素であり、その意味においてその人材教育を革新する可能性のあるeラーニング自体は、明確に企業戦略の一環であると考えていだろう。では企業戦略の一環と考えた場合にどのような導入のパターン、言い換えれば導入動機が考えられるのだろうか。

個別の動機を数え上げると企業の数だけあるのかもしれないが、ここでは大きく以下の3つにわけて考えてみる。

- 企業思想の浸透の実現策となる場合
- 既存の（事業上の）問題点解決の助けとなる場合
- 企業自体を強化するための戦略と直結する場合

5.4.3.1 企業思想浸透の実現策

第1の導入パターンは、企業の持つ基本姿勢がeラーニングの性質と合致する場合に起こりうるパターンである。例えば、Cisco社では「社員は自分に必要なスキルは自ら判断して身に着けるべき」という考えを持っている。eラーニング受講には本来「能動性」という要素が不可欠であるため、能動性を重んじるグローバルな企業体を実現する基盤としては合致する。同社では新製品等営業上必要不可欠な情報や技術情報等重要な情報を次々にeラーニング用の教材として作りこみ、世界中のオフィス/受講者に対し全時間帯へのトレーニングコースの配信を行っている。教材はすべて英語で提供され、日本も含め全世界の社員が利用できる。これはまさに「いつでもどこでも」というインターネットの特徴を生かしたものであり、新製品情報が教材として出ると同時に世界中のセールス、マーケティング担当者がその内容を知り、顧客に対して素早い対応をすることができる。もともと能動性を重視するという企業思想であるため、eラーニング自体は受講を強制されるものではなく、テストを受ける際も匿名、不合格であってもペナルティはない等、純粋に知識と対応力の向上に焦点を絞った取り組みであるといえる。やる気さえあればできる環境を社員に平等に提供し、後は個人の考えに任ずというスタンスである。Cisco社ではeラーニングの導入によって、集合研修で費やされていた時間を販売のための時間に転換することができたという。こうした取り組みは前述したようにeラーニングの「能動性」という性質と企業の基本姿勢が合致して初めて可能となった取り組みといえるだろう。

5.4.3.2 既存課題の解決へ

(1) 既存の業務スタイル変革のテコ

上記のCiscoほど全社的ではないものの、既存の業務スタイルを変えたい場合にeラーニングを活用する企業もある。変化の激しい業界で生き残るには、顧客のニーズに合わせて販売手法も柔軟に変えていく必要がある。変化のスピードが速ければ速いほど、その業務スタイルのすばやい変改が勝負の分かれ目となる。eラーニングのように全国で一斉に取り組むことが可能な仕組みは、その変革を強力に手助けするツールとなりうるのである。

営業訪問で顧客との接点を増やすという従来型の営業手法に限界を感じていたトヨタでは、店舗での需要を生み出す営業形態への変革を図るツールとしてeラーニングを利用した。2000年11月から系列販売店の店長5000名を対象とした「WBT店舗ベーシック講座」

を実施したもので、店長教育の緊急性とその映像を活用した教育内容が e ラーニングコンテンツに適していたため導入に踏み切ったものである。従来行ってきた店長の成功体験を崩し意識改革を促すような教育であったため、現在の顧客のニーズとそれに対する対処法をいかにリアリティをもって語れるかが教育コンテンツとして重要な点であった。具体的なコストデータや顧客の生の声等事実を突きつけるショック療法を狙った内容に加えて、自店診断機能をもとに自社のポジションを確認できる機能をつける等成果を自ら確かめることができる取り組みをおこなっている点は、問題点解決のために e ラーニングを活用しようとする企業に役立つと思われる。

(2) 「体感」教育の代替手段の提供

もしも、あなたの会社で教育したい内容が、机上だけでなく実際の機械を操作する必要があるような類のものであり、かつ、その教育に必要な環境を整えるのが極めて困難な場合はどうすればよいか。例えば原子炉や航空機の運転・保守等失敗の許されない業務、実際に体感する環境をつくるのが費用のうえで見合わない場合に代わって、e ラーニングでは業務のシミュレーションや体感を提供することができる。これは何も上記のような特別な業種や業務に限ったことではなく、何百万という高額な機械を扱うメーカーでも直面する問題である。富士ゼロックスでは、製品の保守サービスを行う技術者向けに新製品の知識をスピーディーに学習することのできる環境を実現するために e ラーニングを導入した。狙いは交通費、宿泊費、人件費に加え何より新製品の实機を用意する費用負担を減らしたいということにある。

(3) コストダウン

e ラーニング導入時に必ず語られるコスト削減効果であるが、ここではまず概算するための計算式を整理しておくことにする。

下記のとおり、e ラーニングによるコスト削減効果は、参加者の生産性も考慮したうえでの集合研修にかかるコストから教材開発や運営費等 e ラーニングにかかるコストを差し引いたものとなる。Cisco 社では 1 週間の SE 向け集合研修を e ラーニングにした場合の試算をしているが、その場合 1 年間で 1,152,000 ドルの節約を実現可能であるという。

コスト削減効果 = 集合研修のコスト - e ラーニングのコスト

集合研修のコスト = { (交通費 + 宿泊費 + 紙・印刷費 + 拘束時間に成し得た生産性) ×
受講人数 + 設備費 + 講師依頼費 } × 実施回数

e ラーニングのコスト = 初期費用 + 開発費 + 運営費 × 稼働月数

実際、e ラーニングのコストの方が集合研修と比較して必ずしも安価であると決まっているわけではなく、上記の式で明らかなどおり、受講人数が少ない場合は e ラーニングの導入自体が高くつくこともありうる。新人教育や会計の基礎といった定型講座を ASP 形式でスポット利用するだけなら費用が膨れ上がる事態にならずにすむかもしれないが、それでも e ラーニングの導入を図るひとつの目安として売上高 100 億円、従業員数 500 名程度の企業規模以上と考えておいたほうがよいかもしれない。

5.4.3.3 人材の質的向上

(1) スペシャリストの短期養成

これまで述べてきたように、eラーニングの効果のひとつは、多くの人材に一斉に教育を行うことができることで、多くの人材の底上げが短期間に可能になるという、均質化と育成期間のスピードアップを図ることができるということがあげられる。

人材の対象としては、まず専門的知識が求められるスペシャリスト養成があげられる。競争力をつけたい企業にとっては、即戦力となるスペシャリストを早期養成するための手段を持つことは必要不可欠である。例えば、日本ロシュやファイザー等製薬会社では、MRという薬剤の専門知識を持った営業に対しeラーニングでの教育メニューを用意している。人材の流動性の高い製薬業界では、いかに新規の人材に自社薬剤の知識を早く教え込むんで即戦力にするかということが重要なのである。また、MRの持つべき知識は自社薬剤にとどまらず、当然他社も含めて業界の最新情報を把握しておくことも必要となるため、すばい情報伝達と教育手段としてのe化が欠かせない。

(2) 人材の基礎力の均質化

また一方、スペシャリストでなくても、一斉に底上げしたい人材を多く抱えているならeラーニングは効果的である。例えば新人やパート向けに「短期間で」「一斉に」「一定の」スキルを身につけさせるということが可能なのである。工夫次第ではそこに「自主的に」という要素も付け加えることができるだろう。入社前研修のような教育では、入社前にできる限りのことをしておこうという意識が働くため自主的に取り組まざるを得ない環境にある。また、入社後であってもeラーニングと集合研修をブレンドさせることで、eラーニングの成果を発表して互いに比較、またはeラーニングの研究成果を会社のイントラネットで公開、等の仕組みを設け「自主的にやらざるを得ない環境」を用意するというのも日本企業においては必要な工夫かもしれない。韓国の財閥や日本の大手企業で行われているように、教育が昇進のステップに組み込まれているような強制力を持たせるということも、受講者を「能動的に取り組ませる」ためには役立つだろう。

5.4.4 おわりに

これまでeラーニングの性質からくる特徴や効果等を総括的に展望し、実際に企業がどのような視点でeラーニングを導入しているのかについて一部事例を挙げて簡単に解説してきた。

こうしてみるかぎり、eラーニングの導入にあたっては、自社のどの人材をどのようにしたいのかという戦略がまずあることが前提である。その実現手段の一つとしてeラーニングの持つ「性質」が有効である場合は、費用試算をした後で適用するというアプローチである。企業活動中のe化が一巡すれば、次には内部人材を迅速に効率よく強化する体制がどこまで整っているかが企業の競争力を左右することになることは想像に難くない。今後もeラーニングは成長企業の人材強化戦略ツールとして、静かに、しかし確実に企業に浸透し、使いこなされていくと思われる。

第6部 内外事業者のe改革実態

6 内外事業者のe改革実態

6.1 国内企業 11 社の事例

6.1.1 事例調査の概要と選択の視点

国内事例調査では、「e」(インターネット技術を中心とする電子ネットワーク)を活用して、自社あるいは自社を取り巻く業界構造を改革し、売上、利益、市場シェアの拡大等において成功を収めている企業に関する調査を目的とした。

6.1.1.1 事例選択の視点

事例の選択を行うにあたり、EC/eビジネスドメイン変革、顧客フロントでのe活用、業務プロセス改善でのe活用、という3つの視点から検討を行った。

EC/eビジネスドメイン変革

e化により本業の改革を求められる業界において、eによるビジネスドメインの変革および業界構造変革に対応するための取り組みを実施している企業

顧客フロントでのe活用

顧客(消費者)フロントでの活用策を中心としたトータルeカンパニーの取り組みを実施している企業

業務プロセス改善でのe活用

取引プロセス上におけるEC/e活用、営業担当者への教育を含めた営業、業務での情報活用等による付加価値提供等による取り組みを実施している企業

(1) 旅行業

旅の窓口等の宿泊予約、航空会社のネット予約・決済等が広がりを見せる時流の中で、旅行会社としての業界のあり方について、旅行業界第1位のジェイティービーを取りあげる。(上記視点の、 に該当)

(2) 文具販売業

アスクルに代表される文具販売業では、ネット通販の動きが顕著である。これに対して、既存流通を基盤としたネット戦略を講じている事例として、コクヨを取りあげる。同社では、2001年1月に株式会社カウネットを設立した。このビジネスモデルは、コクヨ専門代理店、販売店を通じた強固な販売網を背景としており、この点においてアスクルとの差別化を図っている。(上記視点の、 に該当)

(3) 精密機械業

1994年から全社レベルでの業務革新活動であるIT/S(Information Technology & Solution)活動を進めているリコーを取りあげる。同社では、従来、企画/研究/開発/設計/購買/生産/販売/物流/サービスの各機能において行われていた業務改善活動を、

全社的に実施している。(上記視点の 、 に該当)

(4) 製造業

組織変革による社内コラボレーションの事例として、三洋電機 ソフトエナジーカンパニーを取りあげる。同カンパニーでは、顧客が構築する SCM に適切に応えるために、サプライヤを含めたビジネスプロセスの再構築を図っている。また、製品ごとの事業部制を廃止し、製造・営業等の業務別の機能組織に変更している。(上記視点の 、 に該当)

(5) 菓子製造・小売業

業務一斉改革による経営改善の事例として、たねやを取りあげる。同社は、基幹業務の再構築と同時にインターネット通販を実施した事例である。経営トップのリーダーシップによる全社改革を実施しており、業績を向上させている。(上記視点の 、 に該当)

(6) 銀行業

地方銀行において全国でも初めての試みとして、e ビジネス化を積極的に推進する専担部署を設置した事例として、千葉銀行を取りあげる。同行では、インターネット・サイト上に各種金融商品を展開して顧客の利便性向上を図る一方、アイワイバンク銀行との提携等も実施している。(上記視点の 、 に該当)

また、従来の銀行業務とは異なる新しいビジネスモデルとして、銀行業界への異業種参入の第1号であるアイワイバンク銀行を取りあげる。同行は、小売業から銀行業に進出した事例であり、店舗での ATM 設置および金融機関との提携による手数料収入を収益としたモデルである。

(7) 小売業

ネット通販への取り組みおよび対外的なコラボレーションの事例として、三越を取りあげる。同社では、アライアンスを中心に、小売業としてのインターネットショッピングサイトの諸策、e マーケットプレイスの構築等の業務プロセス改革を実施している。(上記視点の 、 に該当)

(8) 卸売業

総合卸として、ヤマエ久野を取りあげる。同社は、卸売業としての e ビジネスを、本業を強化するツールとして位置付けている事例である。九州地区に本社を構える同社は、「焼酎」において優位性を構築しており、「焼酎」を対象とした Web サイトを、販売面では新規顧客の開拓として、仕入面では中小メーカーの販売代行機能として展開している。(上記視点の 、 に該当)

(9) 飲料製造業

e プロモーション戦略の事例として、キリンビバレッジを取りあげる。インターネットを活用したキャンペーンは、第1回に約10百万、第2回には約20百万もの応募を得て、

新しいチャネルとしてのインターネットの有効性を確認することができた。製品のマーケット特性（缶コーヒー）とモバイル端末の融和性に着目した点も注目に値する。（上記視点の に該当）

(10) 医薬品製造業

営業活動の変革により、大量の営業担当者間、あるいは顧客である医師との情報共有のためにeを活用した事例として、ファイザー製薬を取りあげる。同社では、営業担当者に行き届いた教育を行うためにeラーニングを活用している。（上記視点の に該当）

6.1.1.2 インタビュー調査の実施概要・対象一覧

6.1.1.1の事例選択の視点にもとづいてEC/eビジネス改革の事例を選択し、ビジネスモデル・ワーキンググループにおいて、直接訪問によるインタビュー調査を実施した。インタビュー調査にご協力いただいた企業は、表 6-1 に挙げる 11 社である。

[インタビュー調査の実施概要]

- 対象 : 旅行、文具製造、精密機械、製造、菓子製造・小売、銀行、小売、医薬品製造、飲料製造、卸売の各業界の企業 11 社
- 実施時期 : 2002 年 11 月 14 日～2003 年 1 月 20 日

表 6-1 インタビュー対象企業一覧

No.	業種	企業名	経営改善モデル
1	旅行	株式会社ジェイティービー	商品開発強化
2	文具製造	コクヨ株式会社	系列協業強化
3	精密機械	株式会社リコー	業務改善
4	製造	三洋電機株式会社 ソフトエナジーカンパニー	対外的なサプライチェーンの構築 組織変革による社内コラボレーション強化
5	菓子製造 ・小売	株式会社たねや	業務一斉改革による経営改善
6	銀行	株式会社千葉銀行	経営合理化、CRM
7	銀行	株式会社アイワイバンク銀行	（銀行業界への異業種参入第1号）
8	小売	株式会社三越	対外的なコラボレーション
9	卸売	ヤマエク野株式会社	情報活用による本業強化
10	飲料製造	キリンビバレッジ株式会社	e プロモーション戦略
11	医薬品 製造	ファイザー製薬株式会社	情報共有・モバイル営業活動

6.1.1.3 インタビュー調査企業の分類

本インタビュー調査では、日本企業における「e改革」のパターンに関して、図 6-1 のような仮説を構築し、インタビューにご協力いただいた 11 社の e 改革への取り組みを整理した。

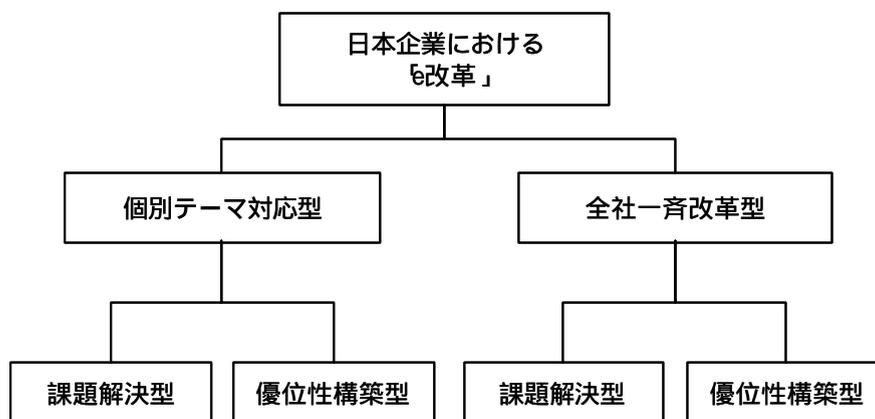


図 6-1 日本企業におけるe改革のパターン分類

図 6-1 を改革のパターンに関して、「全社一斉改革」型 「個別テーマ対応」型、「優位性構築」型 「課題解決」型という2軸により表現したところ、図 6-2 のように分類された。

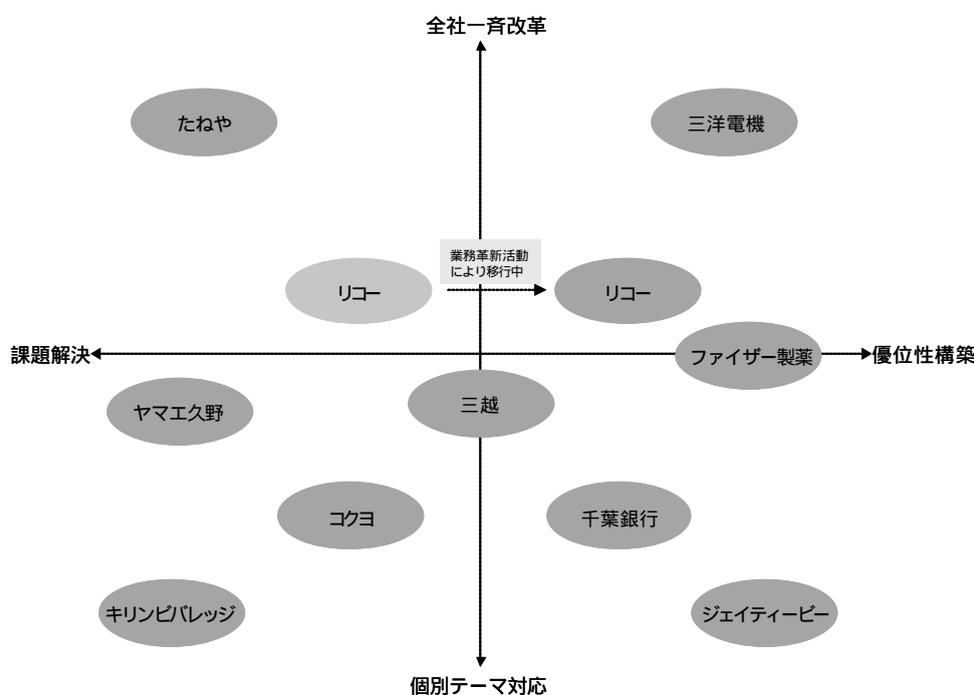


図 6-2 インタビュー企業の改革形態と目的

6.1.2 株式会社ジェイティービー

6.1.2.1 企業概要

調査項目		内容
会社名		株式会社 ジェイティービー
URL (会社)		http://www.jtb.co.jp/
上記サイト開始年月		1995年2月
URL (EC関連がある場合)		http://www.jtb.co.jp/crew/
上記サイト開始年月		1998年4月
Webサイト担当部署		市場開発部 ECソリューション室 (2003年4月より、市場開発部 Webトラベル事業部)
会社の住所		東京都品川区東品川二丁目3番11号
会社の電話番号		03-5479-7111
会社のFAX番号		NA
会社設立年月日		1963年11月12日
資本金		払込資本 2,304百万円 (授權資本 3,200百万円)
従業員数		10,810人 (2002年、有期契約スタッフ含む)
従業員数 (連結)		約25,000人
会社の売上高		188,001百万円 (2002年3月期)
会社の売上高 (連結)		1,141,004百万円 (2002年3月期)
業種		運輸・旅行サービス
EC/IT関連統括部署・人数		EC:市場開発部・180人 IT:経営企画部 IT企画チーム・4人
インターネット活用概況		EC:インターネット・サイト上のBtoCに利用、インターネット・サイト上のBtoBで資材やサービスの調達に利用、インターネット・サイト上のBtoBで販売に利用 EC以外:CRM、ERP、KM、ホームページによる情報提供、ネット広告、人事研修 (eラーニング)
インターネット活用の影響 (部署・経営機能)		経営トップ、人事・教育、経理、広報・宣伝、販売・マーケティング、研究開発、サービス
企業や事業への効果		売上の拡大、販路の拡大、顧客サービスの向上、他社との関係強化、社内の関係強化、業務の効率化、社員の生産性・スキルの向上
BtoBの 取り組み	おもな財/サービス	運輸・旅行サービス [J's NAVI]
	お取引先数	NA
	初期投資コスト	NA
	運用コスト	NA
BtoCの 取り組み	おもな商品/サービス	航空・鉄道乗車券・ホテルの予約・販売 [航空・ホテルの予約・販売、パッケージツアーの販売]
	EC売上金額 (平均月商)	825百万円 (2001年度見込み)
	ECサイト 会員制の有無	有 [JTB INFO CREW]
	会員数	150,000人
	初期投資額	NA
	運用コスト	NA
顧客情報の利用方法		データ分析
サイトのアクセス解析の実施		NA
IT投資額 (年間)		NA
アウトソーシング活用状況		-
モバイル ECへの取り組み		2001年より対応

(1) 事例の特徴と注目点

「クリック&モルタル」の実現を目指した事例であり、旅行商品についてネット商品の特性を適切に見極めている。また R&D 組織によるボトムアップのアプローチで、消費者の多様なニーズにタイムリに対応している。

(2) 事例の調査対象・範囲

顧客ニーズに対応した BtoC サイト事業の展開を中心とする。また従業員への教育として窓口営業の強化に eラーニングを活用している。

(3) 事業展開

JTB は、旅行事業、旅行関連事業、出版事業等を行っている。

旅行事業は、JTB の最も大きな柱となる事業である。国内・海外パッケージツアー、ホテル・旅館、海外航空券等の旅行商品に加え、デビットカードやクレジットカードによる電子決済情報処理システム等も販売している。旅行関連事業としては、クレジットカード、旅行傷害保険、ギフト券等の商品やサービスを提供している。

出版事業としては、「るるぶ」「ワールドガイド」等のガイドブック、時刻表等の出版に加え、インターネット上の情報サイト「るるぶ.com」も運営している。

その他、新規事業として、訪問国の通貨で自分の預金を引き出せる「国際キャッシュカード」、デビット&クレジットカード決済サービス「C-REX」に取り組んでいる。

連結ベースの売上構成比は、次のとおりである。

旅行事業（旅行および旅行に関連する物品販売）	1,039,427 百万円
出版・印刷事業（出版および印刷関連）	31,822 百万円
その他事業（広告、ホテル・リゾート、物流、建装、不動産、コンピュータ販売等）	113,713 百万円

(4) 事業展開での課題

旅行・レジャー産業の市場規模は約 20 兆円である。そのうち 10 兆円は、従来から旅行会社を取り扱っている商品の市場であり、残りの 10 兆円はホテル・旅館の当日予約等、旅行会社が今まで未参入だった市場である。後者に EC という形態で参入することにより、新たな市場が開拓できると考えた。

(5) 組織における IT 関連統括部署の位置付け

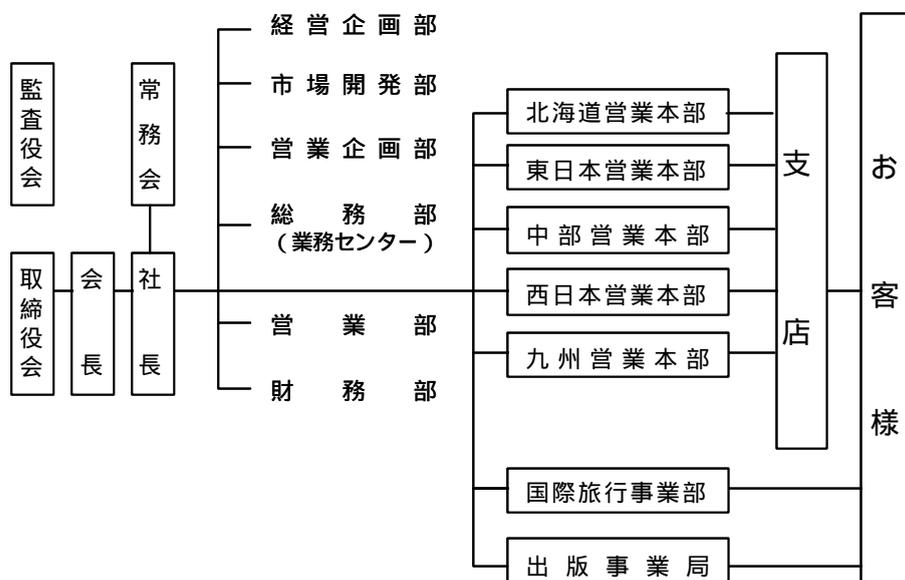


図 6-3 JTBの組織図

(出所：JTB ホームページ)

社内の基幹システムは経営企画部 IT 企画チームが担当し、インターネット消費者への販売システムは、市場開発部 EC ソリューション室が担当している。

6.1.2.2 これまでの e 活用状況 (概要)

(1) これまでの社内での e 活用の経緯

(a) インターネットによるサービス提供の経緯

市場開発室 (新規ビジネスや新規業態の開発を担当する部署。市場開発部の前身) では、1994 年末に自社サーバーの立ち上げとホームページ開設の企画を立案し、経営層からのオーソライズを得た。Web システムの構想・設計・実証実験に 1 年、システム開発に 1 年の計 2 年を要した。

(b) BtoC : マルチメディア端末

1996 年 2 月から、コンビニエンスストアに設置されたマルチメディア端末による旅行商品の販売を開始している。2002 年 2 月現在、15,330 台のマルチメディア端末にコンテンツを配信している。

マルチメディア端末は、自宅等でのインターネット閲覧と異なり、短時間で商品の内容を把握し、予約、決済を行うことが必要である。そのため、当日の宿泊予約を対象とした商品を中心として、マルチメディア端末専用商品を開発している。例えば、1999 年 4 月よりマルチメディア端末限定で販売している「お気楽トンボ」は、安価に高級ホテルに宿泊することができる商品であるが、当日予約の制約がある。

(c) BtoC : INFO CREW

1998年4月、インターネット上で旅行商品の予約や決済業務ができるECサイト「INFO CREW」を開設した。INFO CREWでは、有料会員（年会費525円）に対して、旅行商品の検索から予約、決済に至るまで一貫したサービスを提供している。また、旅行商品の購入に応じて、利用者にポイントが付与される。

(d) BtoC : たびゲーター -

2000年5月、ヤフー、ソフトバンクグループとともに「たびゲーター」を設立、サービスを開始した。ヤフーはポータルサイトのためアクセス数が多く、売れ行きは好調である。商品はJTBが提供している。

(e) BtoC : e-Hotel

2000年6月から、子会社（株式会社JTB情報開発）を通じて「e-Hotel」を運営している。旅の窓口と同様のサービス形態であり、ビジネスホテル中心に約1,000軒を登録している。予約手数料は通常の半分程度の8%、宿泊施設側は在庫を自由に出し入れできる。

(f) BtoB : J's NAVI

2000年7月から、総合出張管理システム「J's NAVI」の発売を開始している。領収書の照合・精算内容のチェックの省力化、仮払い件数の大幅な削減、精算対象件数の削減等が実現可能となる。2002年時点で52社170,000人が利用している。

6.1.2.3 eによるビジネス改革（eトランスフォーメーション）

前節のように、同社では、インターネットやマルチメディア端末活用に取り組んできている。

(1) 事業展開上の課題に対するeの活用

(a) 課題

しばしば「中抜き」の問題を指摘されるが、上述のとおり、元来旅行会社が対応していなかったカテゴリで、航空会社あるいは宿泊施設がネットワークを活用し、顧客と直にコミュニケーションを取り始めた図式と考えている。

旅行会社はパック旅行商品の販売が第一であり、それは窓口でのコンサルティング営業に依存する部分が多い。そのため、インターネットではパック商品の在庫情報を検索できるようにする等、支店の窓口とインターネットの融合を考える必要があった。

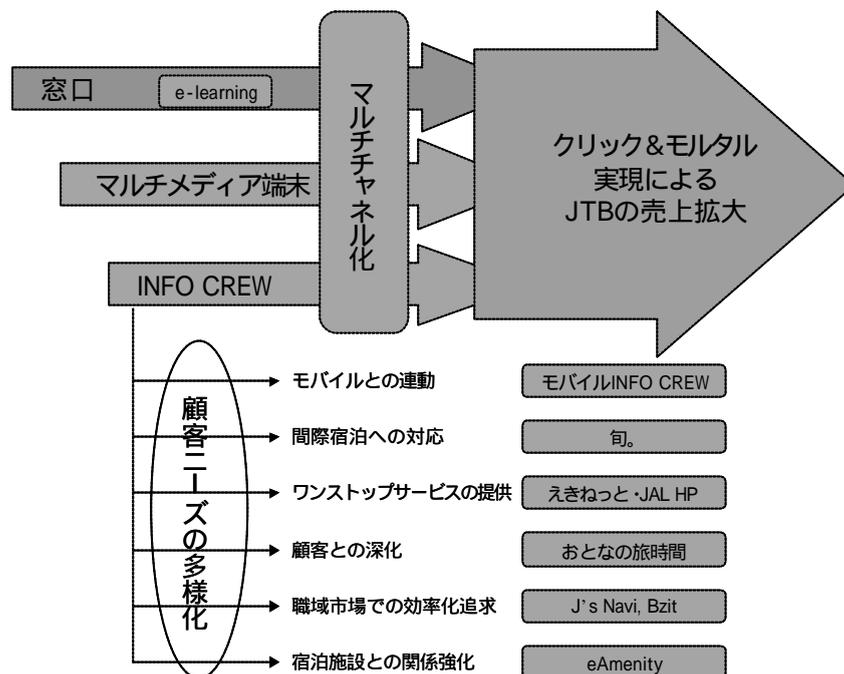


図 6-4 JTBの取り組み概況

(b) 担当組織

市場開発部は R&D 担当部署であり、商品開発や新事業開発等の役割を担っている。同部署のボトムアップによる試行錯誤を重ね、インキュベーション、事業性を検討し、トップの判断を仰ぐ手続きとなる。

e ビジネスについても同様であり、市場開発部にて検討し、事業化が可能と判断された場合、社内で組織をつくるか別会社を設立するか決定する。現在も、e ビジネスに関しては市場開発部 ECソリューション室が担当している。

(2) 変革への動機付け

JTB の e への取り組みは、ドラスティックな変革というものではない。むしろ、旅行会社という本業の強みを、e を利用していかに強化していくかという視点で、ボトムアップ的に実施されトップに承認されている。

1996 年から始めたマルチメディア端末の導入は、従来 JTB が対応できなかった顧客(午後 6 時～午前 10 時の支店の営業時間外での利用が約 50%。また、支店に来店せずに旅行の予約・申し込みを行う顧客も多い)を取り込むことを狙った取り組みである。ただし、航空会社や宿泊施設のネット予約といった取り組みに対して、旅行会社としてどのようにフォロー・対応するべきかという視点も検討されている。

一方、EC トレンドに対する対応として、iモードをはじめとするモバイル端末への対応や、社内基幹システムの IP-VPN による統合等着実に進めている。

現在 50～55 歳程度の人々を対象とするシニア市場は、どの旅行業者も注目している市場である。彼らは、業務でパソコンを利用してインターネットにアクセスしたり、パソコ

ン教室等に通う等 IT リテラシーは高いと想定される。また、定年を迎えた際、旅行に出かけることが非常に多くなると考えられる。そのため、この市場向けの施策も「おとなの旅時間」という形で対応している。

(3) 推進担当体制

推進担当体制は市場開発部を中心とする体制に変化はないが、人員構成は臨機応変に変化させ、市場環境に柔軟に対応している。特に、新規ビジネスを開発する場合、市場開発部からボトムアップでアイデアを出し、トップからのオーソライズを得た後に、プロジェクトがスタートすることがほとんどである。

(4) 業務プロセスの改革

(a) チャネル

最終目的は、「クリック&モルタル」の実現、つまり、伝統的な従来型企业である「クリック&モルタル」に e ビジネスを融合することである。紙ベースのパンフレットを見ながらネットで旅行商品についての情報を検索することができること等、「クリック&モルタル」としての顧客対応が重要と考えている。

(b) チャネルミックス

宿泊当日のホテル・旅館予約、定年時の旅行予約等、消費者が利用するチャネルはシーンにより異なる。そこで、2002 年 10 月に開設した、団塊の世代等の中高年層向けホームページ「おとなの旅時間」では、雑誌（2002 年 11 月創刊）、専用店舗（2003 年初夏以降展開予定）のチャネルミックス戦略をとっている。

(c) BtoB

2002 年 10 月、出張関連チケットの受注ホームページ「Bzit」を開設した。これは、総合出張管理システム「J's NAVI」の機能の一部の受発注システムを Web 上で無料で使えるようにしたものである。

また、子会社（JTB トラベランド）は、ペンションや民宿等中小規模の宿泊施設向けに、客室アメニティグッズをインターネット経由で小口注文できるシステムを開発し、2002 年 8 月より受注サービス「eAmenity」を開始した。

(d) BtoC

2001 年 4 月から、i モード対応の携帯電話から宿泊の予約や決済ができる「モバイル INFO CREW」を開始している。

インターネット専用商品「旬。」を、2001 年 5 月から販売開始している。旅館サイドが 3 日前から予約受付を開始して、当日が最も安くなる料金体系である。これにより、申し込み締め切りが出発 4 日前の国内パック「エース JTB」の売れ残りを埋め合わせることが可能となった。

2001 年 5 月から「JTB Direct」サービスを開始し、非会員であっても、クレジット

あるいはデビットカードによる予約決済を可能にした。JTB Direct が国内ホテル・旅館のみであるのに対し、INFO CREW では国内外のツアー、ホテル等、取り扱う商品の種類が異なっている。

(e) CRM

INFO CREW の有料会員の顧客情報を利用した CRM を具現化している。しかしながら、旅行商品には、1 年間に数回しか購入しない（少頻度）、旅行直後と次の旅行の間ではアンケート回答に対するモチベーション・気分が異なるといった特性があり、さらなる検討が必要と考えている。

(f) コラボレーション

顧客の利便性を一層向上させるため、2001 年 4 月、JR 東日本・JAL と提携し、「えきねっと」のホームページに国内宿泊商品の供給を開始した。鉄道、航空と宿泊を 1 度に予約することが可能となっている。

一方、2002 年 10 月には JAL と提携し、JAL ホームページから旅館・ホテルの予約・決済やマイレージの加算を可能にしている。JAL 便の空席状況確認や予約、航空券購入と合わせて、1 つのホームページで旅のおもなパーツの手配が可能となり、お客様の利便性を高めることができています。また、マイレージの加算により、JAL のマイレージ会員の囲い込みが期待できる。

(5) 現時点での e 関連インフラ整備の経緯・組織体制、e 投資額等について

(a) e 関連インフラ整備の経緯

JTB には 会計、予約販売、メールや Web サイト閲覧用の情報系という 3 つの基幹システムがあり、システムごとに別々にネットワークが構築されていた。2002 年 4 月、これらのネットワークを IP-VPN に統合した。再構築にかかる費用は 380 百万円であるが、現ネットワークで年間 700 百万円かかっていた通信費や保守費を、新ネットワークでは 450 百万円に減らすことができる（約 250 百万円のコスト削減効果がある）。

(b) e 関連組織体制

1993 年、IT への投資を抑えることを目的として「システム投資委員会」を設置した。50 百万円以上の IT 投資案件について投資すべきかどうかを審議する機関である。この委員会に提案する際は、顧客 1 人あたりの売上といった定量的な効果を提示することが原則である。

社内の基幹システムは経営企画部 IT 企画チームが担当し、消費者への販売系システムは、市場開発部 EC ソリューション室が担当している。市場開発部は 160 人、うち EC ソリューション室は 60 人の体制をとっている（ネット活用に関しては、1994 年当初は 1 人で手がけ始めたものである）。

(c) e投資額

グループ経営計画「WIN&WIN21」(2000～2001年度)によると、1998年度～2001年度までの4か年でシステム開発に18,200百万円を投資する計画であった。

6.1.2.4 組織・管理体制等の改革

既述のとおり、JTBでのeビジネスは市場開発部が担当しており、全社的な組織・管理体制についての改革は特に実施していない。従業員に対する教育に、eラーニングを活用している。

(1) 教育/能力開発

格安航空券の売り方、国内・海外の都市に関する情報等について支店窓口担当者へのeラーニング(イントラネット活用)による教育を行っており、効果的に活用されていると考えている。支店窓口の販売担当者に対しては、A級、B級等のようにランク別に教育している。

eラーニングのコンテンツは、従来から社内に蓄積されていた「トラベルコーディネータ制度」等の社内の検定資格、(株)ジェイティービー能力開発内の旅行地理検定協会が主催する「旅行地理検定試験」、あるいは旅行業務取扱主任者試験等の試験対策用のコンテンツを転用し、効率的に開発を行っている。

(2) 評価のあり方

支店窓口の販売担当者は、販売方法・都市情報等を把握していなければ、顧客対応は不可能といえる。そのため、eラーニングと人事評価はある程度関わってくる。

6.1.2.5 効果・現状の評価

(1) e活用による経営指標としての効果

JTBの国内旅行総取り扱い額に占めるECビジネス総取り扱い額(マルチメディア端末およびインターネット)の割合は、2000年度が約1.6%であったのに対し、2001年度が約3.5%と2倍以上に伸びている。

(2) アクセス状況

(a) アクセス状況

- ・ JTBホームページ : 1日約900,000～1,000,000ページビュー
- ・ マルチメディア端末 : 約200,000件・約790,000人(1998年度)

(b) 売上高

- ・ マルチメディア端末 : 9,600百万円(2001年度見込み、対前年比175%)
- ・ インターネット : 9,900百万円(2001年度見込み、対前年比175%)

(c) コンテンツ配信

- ・ マルチメディア端末へのコンテンツ配信 : 15,330台(2002年2月末現在)

(3) 評価

(a) 事業に対する従業員からの評価

INFO CREW を中心としたさまざまな取り組みは、コアビジネスの1つとして社内から一定の評価を受けている。特に、インターネットを利用したサービスについては実績が積み重ねられてきているため、一目置かれており、今後も拡大していく方向である。

(b) eラーニング

eラーニングは非常に効果的であると考えている。しかし、コンテンツが膨大な量であるため、所望のコンテンツが見つからないといった声も聞かれる。

6.1.2.6 今後の展開・課題

(1) 展開

グループ経営計画「Brand-New JTB2002」(2002～2003年度)の中で、「IT技術を駆使した営業(ビジネスプロセス)革新」として、ビジネスプロセスの革新による創造(付加価値)型旅行業(お客様の立場に立ったニュードルマン)への転換、ALL JTBでの旅行業のBPRを掲げている。具体的には、表6-2のように重点実施項目を定めている。

表 6-2 JTBのグループ経営計画における重点実施項目

重点実施項目	内容
店頭販売・団体営業の革新	CRM 確立 コンサルティング能力アップ ナレッジマネジメント定着 店舗リニューアル推進
eコマース販売と店舗ネットワークの有機的運動	インターネット技術を活用した情報・商品提供等
仕入・造成 マーケット開発対策	国内宿泊増売に向けた商品体系・販売契約の再構築 (eコマース向け旅行商品開発と仕入体制の確立) 間際対応体制の強化 海旅構造改革(システム再編等) 競争戦略(協調と競合)の強化(競合他社・直販対策)
新規事業部門の 強化・推進	2002年度インターネット旅行販売 17,300 百万円(目標) 2002年度コンビニ旅行販売 15,000 百万円(目標) 決済情報処理事業(C-REX 事業)のネットワーク確立と 端末利用促進
総合出張管理システム J's NAVI	2002年度中 70 社(目標) 2003年度新規 50 社の申し込み(目標) (2002年現在: 52 社 170,000 人のユーザー)
出張関連チケット 受注ホームページ Bzit	2003年度中に 200 社(目標) 2005年度までに 1,000 社からの申し込み(目標)

また、2003年1月から、INFO CREWのシステムに、新たなCRMソフト(ATG Dynamo)を導入している。あらかじめ設定した複数の条件に照らし合わせてメールを送信したり、Webページで適切なコンテンツを表示する「シナリオ」機能により、店頭で顧客が相談するように、Web上でも適切な提案が行えることを目指している。

(2) 課題

クリック&モルタルを具現化するために、インターネット上での空席情報の検索と窓口でのコンサルティング営業を組み合わせた顧客対応が課題と考えている。インターネット上で販売する旅行商品は、いわゆる単純商品しか売れない。例えば、パック旅行ならば「スケルトン型」商品(空港からホテルへの送迎と数時間の簡単な観光案内以外は終日自由行動等、自由度の高い内容のもの)はネット上で売れるが、「周遊型」商品は旅程を詳細に見たい顧客が多いため、従来のパンフレットによる販売が適している。

また、コースのパターンが多すぎるため、インターネット上で商品情報を掲載しても顧客がすべてを見ることができないという課題がある。例えば、「ルック JTB」はハワイのツアーだけで約 5,000 パターンある。そのため、インターネット上ではあくまでも空席情報の検索ができればよく、最終的に窓口で顧客の希望に合ったプランを提案できるようにすることが必要と認識している。

決済情報処理事業(C-REX 事業)については、旅行業はn対nの決済の仲介業務が基本であり、そのノウハウの電子化が課題である。米国ではクレジットカード、欧州ではデビットカードが一般的な決済手段であるが、旅行の申し込みと決済の際、日本では直前にATMで下ろした現金を旅行会社に持参することが一般的である。また、ホテルや旅館での支払いも、まだ現金が一般的である。そこで、デビットカード、クレジットカード決済により、顧客が現金を持ち歩く手間を省くことが可能となり、店舗側では負担を軽減させることが可能となるため、C-REXシステムの普及に取り組んでいくことにしている。

6.1.2.7 概括

- ・ 旅行会社のコアビジネスは「支店窓口でのコンサルティング」であることをベースに、企業全体として、旅行を楽しむお客様へのサービス提供にネットをシーン、利用者にあわせて適切に活用している。
- ・ インターネット専用商品「旬。」による間際予約、モバイル対応、さらにはシニア向けサイト「おとなの旅時間」等の展開によって、既存顧客の囲い込みと潜在顧客の掘り起こしの双方にeを活用し、全方位的に市場の拡大を狙っていることがうかがえる。
- ・ 社内においては、市場開発部を中心にボトムアップ的な活動を主体としながらも、機に応じて適切な組織体制をとることが可能で、アジルな対応が可能となっている。
- ・ 旅の窓口等のホテル宿泊予約サイトや航空会社のチケット販売といった動向に対しても、旅行会社という立場でのサービス拡充を図っている。
 - ? 宿泊予約に関しては、他のホテル宿泊予約サイトと同様のサービスであるe-Hotelを開設し、消費者向けのサービス提供を行っている。
 - ? また、J's NAVIによるビジネス向けの航空チケット販売強化等、企業内ポータ

ル(職域ポータル)として顧客の取り込みも行っており、ネットの新しい活用を行う他企業の動向に対しても、適宜カウンター的な取り組みを強化している。

- ・ ペンション等の宿泊施設に対しては、宿泊施設のコスト削減に向け、客室のアメニティグッズの販売システムという旅行会社ならではのサービスを実施しており、利用ユーザーのみならず、宿泊施設という顧客に対する関係強化を図っている。
- ・ ジェイティービーが公表しているインターネット旅行販売額は、純粋にネット上のみで完結した商取引行為の数字であり、およそ計画値とおりとのことである。そのため、社内においてもインターネットは営業上(ビジネス上)不可欠なものであるという認識が醸造されているという。
- ・ 支店窓口担当者にはイントラネットを通じてeラーニングを活用し、効率的な教育を実施している。

6.1.3 コクヨ株式会社

6.1.3.1 企業概要

調査項目	内容
会社名	コクヨ株式会社
URL (会社)	http://www.kokuyo.co.jp/
上記サイト開始年月	1995 年
URL (EC 関連がある場合)	-
上記サイト開始年月	-
Web サイト担当部署	-
会社の住所	本社：大阪市東成区大今里南 6-1-1 東京品川オフィス：東京都港区港南 1 丁目 8 番 35 号
会社の電話番号	06-6976-1221 (大代表)
会社の FAX 番号	NA
会社設立年月日	1905 年 10 月
資本金	15,800 百万円 (2001 年 3 月末現在)
従業員数	2,941 人 (2001 年 3 月末現在)
従業員数 (連結)	4,332 人 (2001 年 3 月末現在)
会社の売上高	217,082 百万円 (2002 年 3 月期)
会社の売上高 (連結)	276,584 百万円 (2002 年 3 月期)
業種	事務用品生産 (オフィス家具・文具等)、各種卸売業、各種小売業
EC / IT 関連統括部署・人数	システム戦略統括部 (社内システムの構築・運用) マーケティング戦略室 (ホームページ統括)
インターネット活用概況	EC：インターネット・サイト上の BtoC で利用、インターネット・サイト上の BtoB で販売に利用 EC 以外：CRM、ERP、KM、ホームページによる情報提供、その他 (経営管理、ワークフロー等)
インターネット活用の影響 (部署・経営機能)	経営トップ、人事・教育、経理、販売・マーケティング、調達、サービス
企業や事業への効果	売上の拡大、販路の拡大、調達コストの削減、顧客サービスの向上、業務の効率化、組織改革 (フラット化、機能分化等)、社員の生産性・スキルの向上、経営のスピード化

「@office」事業

調査項目	内容
サービス名 (事業名)	@office
事業主体名 (部署、関連部署)	コクヨ株式会社 @office 事業部
URL	http://www.atoffice.co.jp/
上記サイト開始年月	2000 年 6 月
サービス開始年月日	1998 年 11 月
資本金	-
担当部署 人数	44 人 (2002 年 9 月末現在)
売上高	19,200 百万円 (2002 年 3 月期、取り扱い額 [標準小売ベース])

BtoB の 取り組み	主な財/サービス	事務用品（文具消耗品・オフィス生活用品等）
	お取引先数	300,000 ユーザー
	初期投資コスト	NA
	運用コスト	NA
BtoC の 取り組み	主な商品/サービス	-
	EC 売上金額	-
	会員制の有無	-
	会員数	-
	初期投資額	-
	運用コスト	-
サイトのアクセス解析の実施		-
IT 投資額（年間）		-
アウトソーシング活用状況		カスタマセンタ（FAX 受注、顧客・販売店対応） データセンタ（サーバー運用・保守）
モバイル EC への取り組み		-

「べんりねっと」事業

調査項目		内容
サービス名（事業名）		べんりねっと
事業主体名（部署、関連部署）		株式会社ネットコクヨ
URL		http://www.netkokuyo.com/
上記サイト開始年月		-
サービス開始年月日		1997 年 10 月
資本金		450 百万円
担当部署 人数		46 人（2001 年 3 月末現在）
売上高		NA
BtoB の 取り組み	主な財/サービス	その他（MRO 全般）
	ユーザー数	595 社（2002 年 11 月現在、導入準備中を含む）
	初期投資コスト	NA
	運用コスト	NA
BtoC の 取り組み	主な商品/サービス	-
	EC 売上金額	-
	EC サイト	-
	会員数	-
	初期投資額	-
	運用コスト	-
サイトのアクセス解析の実施		-
IT 投資額（年間）		NA
アウトソーシング活用状況		-
モバイル EC への取り組み		-

(1) 事例の特徴と注目点

既存の流通構造を確保しながらクリック＆モルタルによる流通改革を行った事例であり、対象とする顧客の企業規模に応じてさまざまなビジネスモデルを構築している。新規事業担当部署を中心にサービス展開を検討し、事業化にあたっては法人企業化を図っている。

(2) 事例の調査対象・範囲

大企業向けのべんりねっと、中堅企業向けの@Office、小規模企業向けの kaunet という販売面でのサービスを対象とする。

(3) 事業展開の経緯

コクヨでは、1905年の創業以来、ステーショナリー、ファニチャーといった商品を取り扱ってきた。コクヨ専門代理店、販売店を通じた強固な販売網を構築し、日本最大のオフィスサプライヤとなった。オフィス戦略を経営戦略の一環として捉える「Competitive Workplace」を提唱している。1990年代後半から、積極的に新規事業を立ち上げている。

(4) 事業展開での課題

コクヨ - 総括店・代理店（卸） - 販売店という既存の流通チャネルを活かしながら、次世代流通を検討しなければならない環境下におかれていた。

(5) 組織における IT 関連統括部署の位置付け

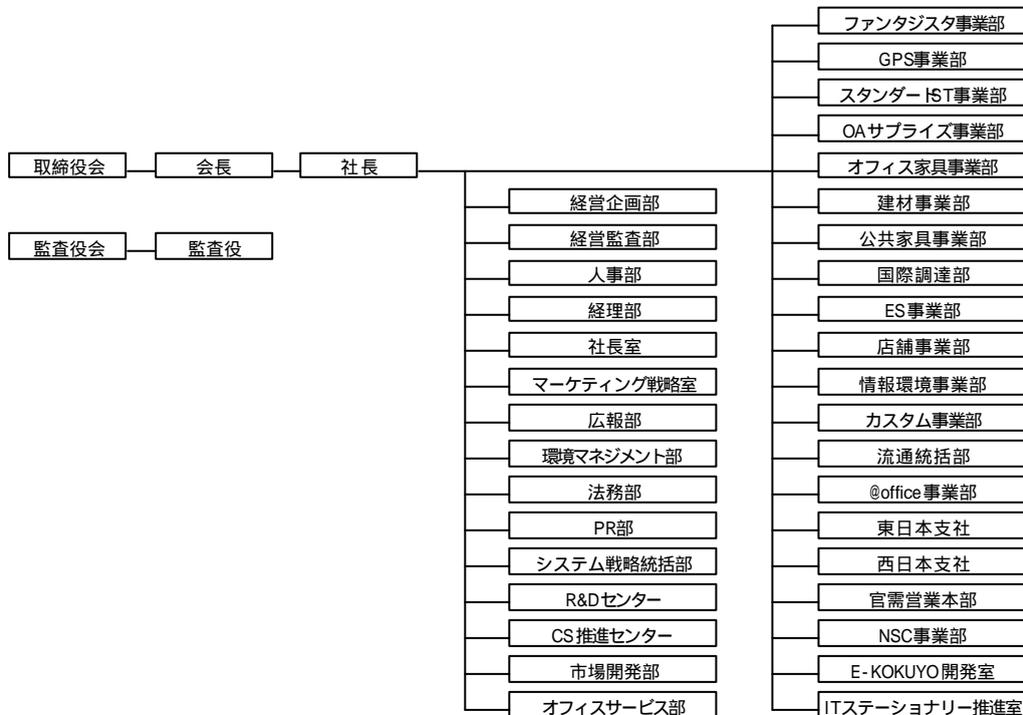


図 6-5 コクヨの組織図

(出所：コクヨ会社案内、2002.06.01)

E-KOKUYO 開発室は新規事業の開発と推進、システム戦略統括部は社内システムの構築・運用を行っている。

コクヨでは、ホームページはマーケティングのためのツールと捉えており、マーケティング戦略室が統括している。ただし、運用はネット戦略室が担当している。

6.1.3.2 これまでのe活用状況(概要)

一般に、社内のe化は会計システムから始まることが多いが、コクヨでは流通システムから改革を始めた。

1974年、卸との全国オンライン網を構築[KOPS(Kokuyo Online Physical distribution System)]。

1987年、販売店の経営支援を行うための販売店情報ネットワークを構築。販売店との間に専用端末による情報共有を開始した[KROS(Kokuyo Retailer Order entry System)]。2001年には、KROSはWebベースに変更している。

1995年、生産・物流統合システムを構築[KOLUS(Kokuyo Online Logistics System for User Satisfaction)]。

全国のコクヨの専門代理店とコクヨを結び、売上、請求、発注等を管理する販売管理システム[KOAS(Kokuyo Official Agents Support System)]を行っている。

1995年頃から社内イントラネットを整備し、インターネットの閲覧ができるようにした。同時に、コクヨのホームページも立ち上げている。

6.1.3.3 eによるビジネス改革(eトランスフォーメーション)の内容

コクヨのeによるビジネス改革の重要な側面は、クリック&モルタルによる流通改革である。

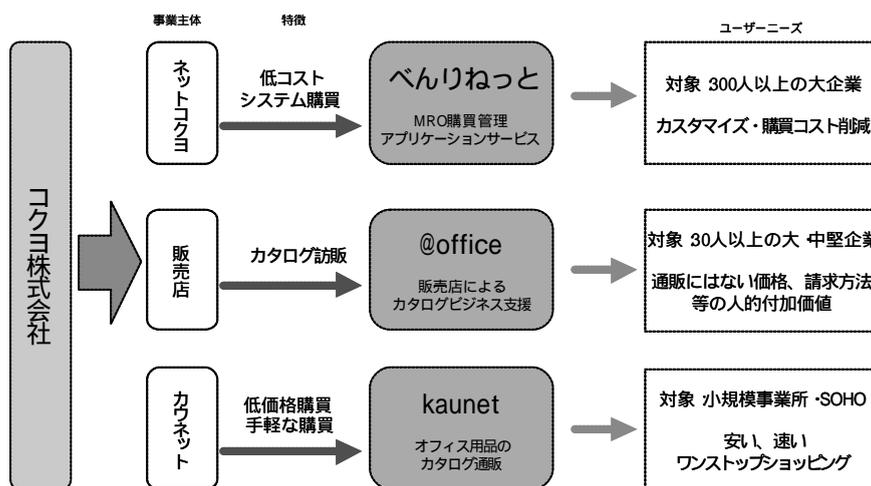


図 6-6 コクヨのネットビジネス

(出所：コクヨ会社案内、2002.06.01)

(1) 事業展開上の課題に対するeの活用

コクヨは、既存の流通構造が確立しており、販売網との関係維持を継続する必要があった。そのため、コクヨでは、インターネットを使った通信販売と、メーカー・総括店・販売店の3段階からなる既存の流通の融合を模索している。また、コクヨでは、バックオフィスとしての物流情報システムは、KROSをはじめとして古くから整備されていたため、フロントを強化する必要があった。

(2) 変革への動機付け

市場環境としては、大中企業は、購買総コストの削減ニーズが高い。消耗品の購買に対して、アウトソーシングやコストの変動費化を求めている。

競合として、アスクルの急成長が見受けられた。アスクルのターゲットは、従業員30人未満程度の小規模事業所である。元来コクヨの販売店（顧客への納品店）は、300人以上の大企業および30人以上の中堅企業をターゲットとしていたが、コクヨとしても通信販売への参入を検討するに至った。理由は、大企業であったとしても、決裁権限が当該部署にあれば、30人未満規模の事業所とアナロジーとみなすことができるためである。

(3) 推進担当体制

一般的に、コクヨの事業は、各事業部門がそれぞれに事業の特性にあわせてさまざまな施策を追求する。また、新規事業に関しては、事業推進系の部署（以前の流通開発室、現在はE-KOKUYO開発室）が主導となり、ミドルアップアンドダウン型で推進する（ミドルアップアンドダウン型とは、部門管理者の社員が経営陣とのすり合わせの中で部門の方針を決定、推進していく方式である）。

べんりねっとは、1997年から旧・流通開発室がサービス提供を始め、翌年法人化している（株式会社ネットコクヨ）。カウネットは対アスクル戦略としてトップダウンで推進した（2001年1月）。このようなトップダウンでの推進は、コクヨ内ではあまり例がない。

(4) 業務プロセスの改革

(a) チャネル

既存流通とネットビジネスという2つの流通体制でユーザーニーズに対応している。それぞれの特長を融合させながら、流通改革を推進している。

全国の販売店という既存チャネルでは、継続的に客先に訪問してニーズを掘り起こしている。一方、ネットビジネスでは、ワンストップで商品、サービスを提供できる。

(b) BtoB：べんりねっと

「べんりねっと」は、法人を対象としたBtoB調達支援アプリケーション・サービス（＝ASPサービスの提供）であり、インターネットと既存の販売チャネルである販売店を活用する仕組みである。オフィス用消耗品の購買業務を、インターネットを通じて簡素化・効率化する。

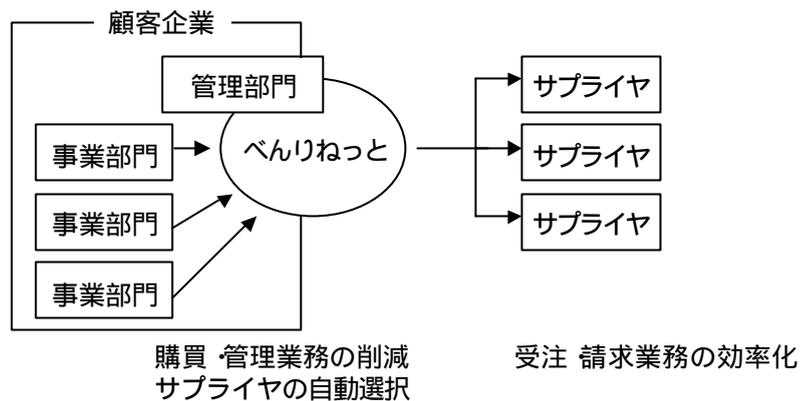


図 6-7 べんりねっとの概要

具体的には、品揃え・価格設定等商流上キーとなる業務プロセスは販売店に残し、物流はべんりねっと経由で、コクヨから直接大企業に接続するという形態になっている。この仕組みは、新流通開発室（当時）で考案しビジネスモデル特許を取得している。

1997年1月、「べんりねっと」を立ち上げるためのプロジェクトを開始し、同年10月、「べんりねっと」のサービスを開始した。翌年、株式会社ネットコクヨを設立し、2002年度からコクヨの連結子会社となっている。ユーザー顧客のメリットとしては、以下があげられる。

- ？ 購買コストの削減：ユーザー顧客は、取引業者およびネットコクヨと契約するが、販売店と商談の上商品価格が決定される。
- ？ カスタマイズ：ユーザー顧客の都合で調達商品の絞り込みが可能である。また、ユーザー顧客が自由に取引業者を決定し、商品ごと、部門ごとに複数の業者と取引することが可能である。
- ？ 効率的な利用：イントラネットに組み込まれるため、利用者はべんりねっとを効率的に利用することができる。

(c) BtoB：@office

@officeは、販売店が通信販売を行うためのシステムである。販売店ごとにカタログを作成し、取引価格は販売店が交渉して決定できる。販売店を基点として組み立てており、コクヨとしては、ネットと販売店との兼ね合いのための策として考え出した事業である。

30人以上の大・中堅企業を対象としており、通販にはない価格や請求方法等、人的付加価値が特徴となっている。

(d) BtoB：カウネット

カウネットは、オフィス用品のカタログ通販サービスとして、安価で迅速なワンストップ・ショッピングを実現したものである。2001年11月、対アスクル戦略としてカウネットのサービスを開始した。アスクルと同様に、小規模事業所・SOHOをターゲット

としている。元来コクヨは比較的大企業への営業に強いが、大企業も部署単位に分割して見ると小規模事業所と捉えることができ、カウネットのターゲットとなっている。

カウネットの事業化は、既存流通に対し、べんりねっとや@office といったサービスを通して、「コクヨは販売店を支援する」という明確なスタンスを打ち出した後に立ち上げた。そのため、当初は販売店からの反発も危惧されたが、実際には、販売店からの反発は立ち上げ当時からほとんどなかった。

(5) 現時点での e 関連インフラ整備の経緯・組織体制

(a) e 関連インフラ整備の経緯

1996 年頃までに、工場以外では 1 人 1 台の PC を設置している。

1999 年にトップダウン的に、社内の情報システム再構築プロジェクト「IT21」をスタートした。IT21 の具体的な形は、経営情報システムとマーケティング情報システムに現れている。経営情報システムは、経営の意思決定に係わる経営数値等を提供するものであり、2001 年に ERP を導入した。マーケティング情報システムは、商品と顧客に関するさまざまな情報（売上データ、営業活動報告、企業外部情報等）を DB 化し、部門横断的に顧客情報および販売情報の一元管理が可能となっている。

これらはすべて Web ベースで構築されており、各事業部門の部門長は、日次ベースで情報を閲覧することができる。

(b) 関連インフラ組織体制

全社的なシステム構築・運用は、システム戦略統括部が担当している。一方、事業部門においては、e 化は目的ではなく、事業目的を遂行・達成するためのひとつの手段と考え、e を活用している。ワークフローやデータウェアハウス等の仕組みを始めとした社内の共通インフラ、全社一斉改革としてトップダウン方式で実施する。

6.1.3.4 組織・管理体制等の改革

(1) 組織

ネットコクヨ、カウネット等は、法人化を図り、プロフィットを追求する体制をとる。

コクヨ社内の組織はフラット化されている。事業部門長はおおよそ 40 歳代半ば程度であり、e ビジネスに対する意識も強い。インフォーマルな会合も必要に応じて都度行う風土もあり、風通しが良い組織構成となっている。

(2) 教育 / 能力開発

1995 年に社内イントラネット構築した後、1996 年に、延べ 10,000 人に対して IT リテラシー教育を実施した。試験的な取り組みとして、内定者に対し、入社前研修の一環として e ラーニングによる知識獲得を促している。

(3) 評価のあり方

各部門長は、自部門の業績により評価されるため、経営情報システムによる業績モニタ

リングが求められる。業績が不調な部門の部門長に対しては、アラートメールを発信し、新たな施策の提示を促す等のフォローを実施している。

6.1.3.5 効果・現状の評価

(1) e 活用による経営指標としての効果

ネットコクヨ（べんりねっと）のユーザー顧客は、平均従業員数300名以上の企業が大半を占め、現在600社程度が活用している。売上は、2001年9月時点で1,500百万円であった。

カウネットは、システムおよび人員の投資を一気に行ったため、開始から2年で売上20,000百万円を超えている。急速に立ち上げてアスクルに次ぐ通販No.2になり、社内では成功事例として評価されている。@officeは、コクヨの主要取引先のほとんどが利用しており、ユーザー数は数千社にのぼる。

(2) 従業員、取引先からの評価等

(a) 従業員からの社内システムに対する評価

社内イントラネットにおいては、データベース上にコミュニティが4,000程度存在している（1年間に1,000程度新たに設置される）各コミュニティは、セクション単位あるいはプロジェクト/タスクフォースを基本とし、情報共有が図られている。

(b) 取引先からのカウネットに対する評価

既述のとおり、カウネットの事業化にあたっては、取引先からの苦情は少なかった。

6.1.3.6 今後の展開・課題

(1) 展開

全社的には、生産から流通・物流に至るサプライチェーンの構築に2003年5月の開始を目処に取り組んでいる。

べんりねっとは、従来存在しなかったビジネスモデルであるため、顧客企業に定着させることが目標である。ネットコクヨでは、べんりねっと以外にも、べんりねっとの利用環境を整備するコンサルティングビジネスを開始している。今後このビジネスを拡大したいと考えている。また、ニュービジネスとして、JR東日本とともに、JR東京駅および新橋駅付近にビジネスレンタルスペース「DESK@（デスクット）」を展開し、ビジネスマンのモバイルワークをサポートしている。

(2) 数値目標

べんりねっとは、2002年度の扱い額の目標を10,000百万円としている。カウネットの2002年度の売上高は22,000百万円であった。2003年度の売上高目標は35,000百万円～40,000百万円としている。

6.1.3.7 概括

- ・ 文具業界の老舗であるコクヨは、全国の専門代理店・販売店を通じて販売網を構築してきているため、ネットビジネスの新規展開に際して、既存流通とネットの共存が命題であった。
- ・ 既存の物流体制が確立されており、新しい情報流をすぐさま活用できる基盤がある。投資対効果は比較的高いものと想定される。
- ・ 図 6-6 のとおり、それぞれのネットサービスのユーザー顧客像は、ユーザー企業の規模をベースに明確化されている。
- ・ 既存の流通構造上、メーカーである同社がユーザー顧客との直接販売を行うことは危惧されたが、べんりねっと、@office といったサービスを通して、「コクヨは販売店を支援する」という明確なスタンスを打ち出しておいたため、カウネットという新しいビジネス展開を図ることができた。
- ・ カウネット自体は、アスクルとほぼ同様のサービスであり、特筆すべき事項は必ずしも多いものではないが、対アスクル戦略として、トップ判断により市場参入している。従来からコクヨのターゲットとされた大企業においても、部署単位での利用を狙った営業展開を実施している。
- ・ 社内の組織はフラット化されている。事業部門長はおおよそ40歳代半ば程度であり、eビジネスに対する意識も強い。インフォーマルな会合も必要に応じて都度行う風土もあり、風通しが良い組織構成となっている。

6.1.4 株式会社リコー

6.1.4.1 企業概要

調査項目		内容
会社名		株式会社リコー
URL (会社)		http://www.ricoh.co.jp/
上記サイト開始年月		1995年6月
URL (EC関連がある場合)		http://www.netricoh.com/
上記サイト開始年月		2000年3月
Webサイト担当部署		販売事業本部 e-CRM センター
会社の住所		東京都港区南青山 1-15-5 リコービル
会社の電話番号		03-3479-3111 (代表)
会社のFAX番号		NA
会社設立年月日		1936年2月6日
資本金		120,400百万円 (2002年3月31日現在)
従業員数		12,161人 (2002年3月31日現在)
従業員数 (連結)		74,209人 (2002年3月31日現在)
会社の売上高		860,149百万円 (2002年3月期)
会社の売上高 (連結)		1,672,340百万円 (2002年3月期)
業種		電子機器製造 (コンピュータ・通信機器・電子部品等) [画像ソリューション (デジタル/アナログ複写機、印刷機、FAXの機器および関連消耗品・サービス)、ネットワークI/Oソリューション (MFP, LPの機器および関連消耗品・サービス・ソフト)、ネットワークシステムソリューション (PC、サーバ、ネットワーク機器、ネットワーク関連ソフト・アプリソフトおよびサービスサポート等)、その他 (デジタルカメラ、アナログカメラ、半導体等)]
EC/IT関連統括部署・人数		EC: 販売事業本部 e-CRMセンター、生産事業本部資材統括センター IT: IT/S本部
インターネット活用概況		EC: インターネット・サイト上のBtoBで販売/資材やサービスの調達に利用、インターネット・サイト上のBtoCに利用 EC以外: CRM, SFA, SCM, ERP, KM, ホームページによる情報提供、ネット広告、人事研修 (eラーニング)、通信コストの削減 (VPN等)
インターネット活用の影響 (部署・経営機能)		経営トップ、人事・教育、経理、広報・宣伝、販売・マーケティング、生産、研究開発、調達、物流、サービス
企業や事業への効果		売上の拡大、販路の拡大、人件費削減、調達コストの削減、顧客サービスの向上、他社との関係強化、業務の効率化、社員の生産性・スキルの向上、経営のスピード化
BtoBの 取り組み	おもな財 / サービス	電子機器、精密機器、事務用品、情報サービス [NetRICOH: 事務用機器・消耗品 (複写機、プリンタ機器・周辺機器・消耗品、机い家具・文具等)、情報サービス (情報提供・ITコンサル・ソフトウェア・ASP等)、RaVenderNet: 製造用部材、副資材]
	お取引先数	NA
	初期投資コスト	NA
	運用コスト	NA
BtoCの 取り組み	おもな商品 / サービス	-
	EC売上 (平均月商)	-
	ECサイト会員制有 無	-
	会員数	-
	初期投資額	-
	運用コスト	-
顧客情報の利用方法		マルチチャネルの顧客情報として統合的に活用
サイトのアクセス解析の実施		有
IT投資額 (年間)		NA
アウトソーシング活用状況		有

(1) 事例の特徴と注目点

全社的な業務改善活動を行ううえで、ITを活用した事例である。全社的な委員会を設置して推進を図っており、推進部署の役割もシステムの開発からソリューションの提供に変化している。改善活動は、当初ボトムアップでテーマを募集していたが、近年は、全社的・部門横断的なテーマにその活動の重点を移している。

(2) 事例の調査対象・範囲

リコー社内の業務改善活動を中心とする。

(3) 事業概要

1936年の会社設立以来、業界で初めてOA(Office Automation)を提唱し、OA 機器業界のリーディングカンパニーとして業界を牽引してきた。複写機器等の事務機器事業を中心に、情報機器・光学機器等の製造・販売を行っている。

近年では、ITを活用した業務革新活動や環境経営に先陣を切って取り組んでおり、その成果が8期連続増収、10期連続増益という数字に現れている。

(4) 事業展開での課題

1991年度に業績が悪化したことをきっかけに、1993～94年度にかけてリストラを実施し、徹底的に無駄をなくして利益を出せる体制づくりを行ってきた。しかしながら、無駄をなくす方向に活動を続けるだけでは、会社の利益が上ってこなかった。

(5) 組織における EC 関連統括部署の位置付け



図 6-8 リコーの組織図

(出所：リコーファクトブック 2002、2002年4月1日現在)

IT/S (Information Technology & Solution)本部が、全社的なIT活動の推進を行っている。IT/S本部は、以前の情報システム本部を母体とした組織である。

6.1.4.2 業務改善活動の実施

(1) 業務改善に向けた課題

1994年当時のリコー社内では、情報システムおよび業務について、次のような課題が存在し、これらを解決するために、情報への容易なアプローチと情報の自由な取り扱いが可能となる基盤整備が必要となってきた。課題としては、以下のようなものがある。

- 情報システムが分断されていたため、設計/生産情報～販売/サービス情報が首尾よくつながらない。
- メインフレーム中心で、EUC (End User Computing : エンドユーザー自身がシステムの構築や運用・管理に携わる)環境が未整備であったため、システム部門に依頼しないと必要な情報が集まらない。資料を切り貼りで作成している。
- 情報収集と伝達を人手によって行っていたため、会議が多い、スケジュール調整が大変である、机上に資料が山積みである。

(2) IT/S活動の概要

IT/S活動とは、「IT(最新の情報技術、コンピュータ技術)を活用したシステムで業務革新を行う活動」であり、「業務革新とIT活用の同時進行」を基本的な考え方としている。

従来は、業務と情報がシリアルに流れる仕組みであったが、共通のIT/Sインフラとしての統合データベースによって、企画、開発等の基幹業務、支援業務、グループ各社、取引先に至るまで、業務と情報がコンカレントに直結し、一元化を目標としている。

(a) 意思決定プロセス

IT/S活動は、トップダウン的に開始されている。1994年12月に、当時の浜田社長(現会長)が、1996年4月から始まる中期経営計画で取り組むべき経営戦略・経営方針を固めるために5つの委員会を設置した。その中の1つがIT/S委員会であった。

(b) 推進体制

1994年12月、全社IT/S委員会を発足。

1995年7月、全部門IT/S委員会を設置し、1995年9月にはリコーグループへ展開した。IT/S活動開始当初は、次のような推進体制をとっていた。

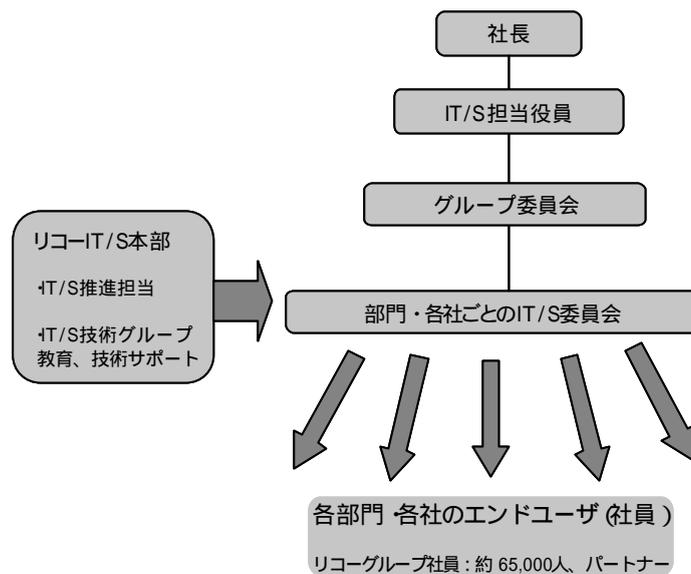


図 6-9 2000年までのIT/S活動の推進体制

(出所：リコー資料)

- ？ グループ委員会のメンバーは、各業務機能の代表的な役職者により構成される。
- ？ 部門・各社ごとの IT/S 委員会は、各部門のトップが委員長を務め、専任の担当者が委員を務める。

この活動は、「(紙文書の配布作業等を)止められないか」、「(検印、入力作業等の)プロセスの中抜きができないか」、「今までできなかった業務ができるようにならないか」という3つの観点に立っている。

一般部門から選出された専任担当者136人と、一般部門の兼任担当者271人が活動推進の原動力となっている。この時期のIT/S活動は、現場からボトムアップで上げられてきた課題を抽出していた。

(c) 対象範囲

IT/S活動の対象範囲は、設計・生産・資材購買分野、物流・販売・サービス分野、経理・財務・経営管理分野、法務・知財分野、人事・総務分野等、全社の活動にまたがっている。

この活動の一環における対外的な取り組みとして BtoB 調達サイトである RaVenderNet (Networking for Ricoh and Venders) が構築されている。RaVenderNet は、リコーグループとサプライヤが Win-Win の関係を構築するための、インターネットを利用した生産材の BtoB 調達サイトである。サプライヤは、インターネットを介して Web ブラウザ (一部 LotusNotes) によってアクセスする。定時的な発注・納品データのやりとりは TWX-21 を通じた EDI によって実施している。

(3) IT/S活動の変革

(a) 活動テーマの移行

IT/S活動開始当初は、各部門からボトムアップ的にテーマを募集していたために、部門別テーマが多かったが、活動開始から5年を経て、より全社的、部門横断的なテーマを重点的に実施することが顧客満足の上昇、企業競争力の強化につながるものと判断した。そこで、2000年から、IT/S活動の推進体制を「委員会推進型」から「組織密着型」に変更し、トップダウンによる推進体制を敷いた。

また、「IT/S」の意味として、1999年3月まではInformation Technology & Systemの名称で、システムの構築に力を入れていたが、従来よりも「ITを活用した革新的業務プロセスの設計」に注力することを明確化するために、同年4月からInformation Technology & Solutionと変更している。

開始当初から情報システム本部がIT/S活動をサポートしていたが、この際に名称を「IT/S本部」に変更している。組織自体を「社内向けソリューションの提供を行う組織」にスタンスを変えたものである。その後のIT/S活動の推進は、IT/S本部が担当し、その下に設置された部会、委員会、分科会等で、グループIT/S活動をさらにレベルアップさせるための共通課題の検討、グループ経営課題に直結するグループ横串テーマ推進課題の検討を行っている。

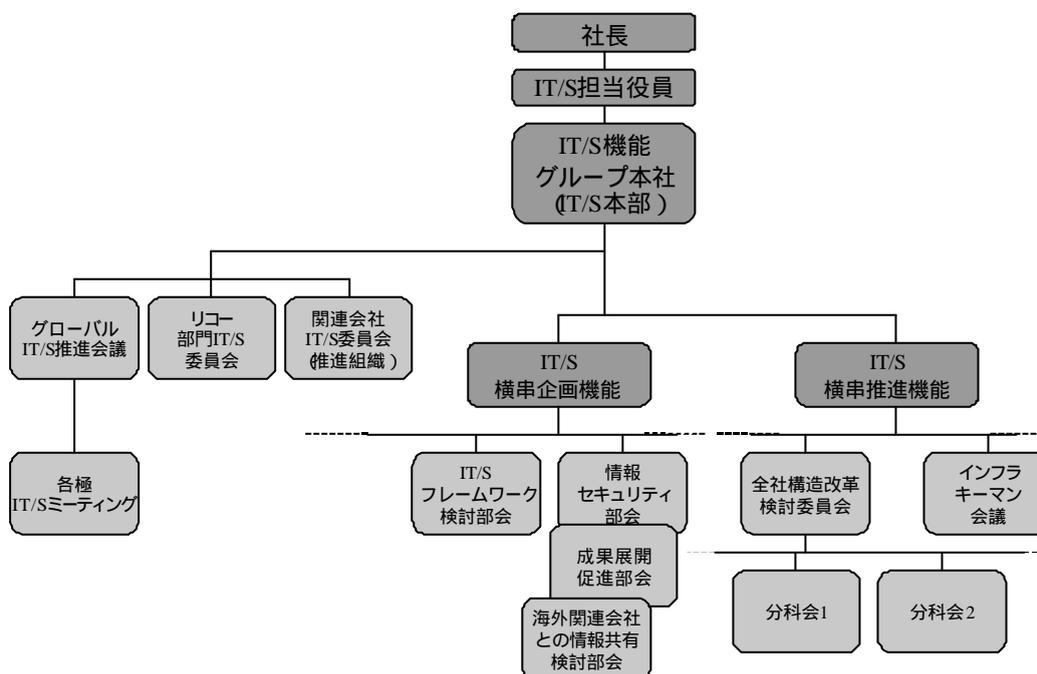


図 6-10 2000年以降のIT/S活動の推進体制

(出所：リコー資料)

情報共有・活用環境整備のために共通のネットワークの整備が進められている。ネットワークはすべてTCP/IPプロトコルを用いて構築されており、IT/S本部が、グループ共通のネットワーク/セキュリティ・ルールを統括管理する。

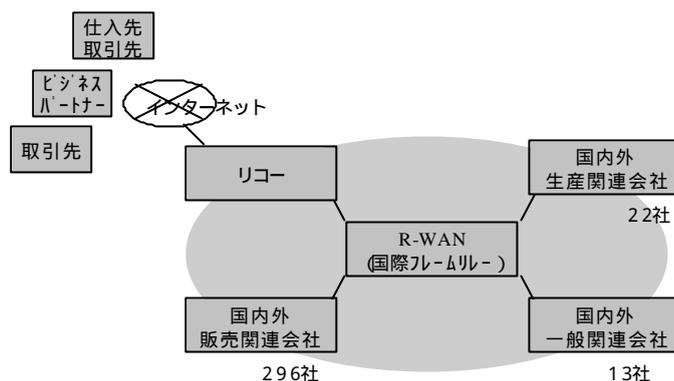


図 6-11 グループ共通のネットワーク/セキュリテールール

(出所：リコー資料)

(b) 現在の重点領域

2000年から、経営レベルによる「グループSCMプロジェクト」の推進、グループ経営情報活用の強化、IT/Sインフラの拡充（インターネット対応の促進、EDI/eコマース環境の整備）等をIT/S活動の重点実施領域を定めて取り組んでいる。

グループSCMは、IT/S活動の最重点テーマとの位置付けており、グループ共通ネットワークで、日次でグローバルの製品在庫を把握できる統合情報管理DBを中心に、生産計画、生産、物流、販売管理等のシステムが連携されている。

また、グループ全体で情報を共有するために、グループ共有ドメインが運営されており、販売成功時に用いた提案書、見積書等を、Webを通じてリコー本社、販社、ディーラー等が共有化されている。

(4) 現時点でのe関連インフラ整備の経緯・組織体制、e投資額等について

(a) e関連インフラ整備の経緯

1995年10月、PC1人1台体制を狙い、PC一括管理制度を導入した。1996年5月には、PC1人1台体制をほぼ達成した。その後、IT/S活動の進捗に伴い、TCO削減を目的としたグループIT/Sインフラ一括管理制度を導入し、共通アプリケーションの利用促進、サーバー・ホストの集中統合化、ソフトウェアの自動配布等を実施している。

(b) e関連インフラ組織体制

IT/S本部において、全社システムの構築、部門ごとのIT/S活動の支援、情報インフラの整備等を行っている。

(c) IT/S投資の考え方

リコーでは、IT/Sに対する投資を、インフラ型IT/Sとプロジェクト型IT/Sに分けて考えている。

- インフラ型IT/S投資
 - 中期的な情報戦略の中で、必要なインフラを計画的に整備する。インフラへの投資額には一定の基準を設け、総額を管理する（近年は、売上高（単体）の0.8%

程度である)

- 新たなインフラ整備に向けて、既存インフラのTCOを継続的に削減する。
- プロジェクト型IT/S投資
 - 中期経営計画に基づき、全社重点プロジェクトごとに投資を決定する。このとき、業務革新の中核となる部門を明確化する。
 - 経営革新・業務革新のプロジェクト単位で、個別に投資対効果を判断する。投資の回収期限を3年以内と設定する(近年は1.5~2年と短くなる傾向にある)。

6.1.4.3 組織・管理体制等の改革

(1) 組織

IT/S活動を進めるために、旧情報システム部門を再編成し、IT/S本部を設立した。14次中期経営計画からは、グループのIT/S活動推進体制を組織密着型へと変更し、従来以上に部門横断的な取り組みを行う方向付けをしている。

(2) 教育/能力開発

IT/S本部内のIT/S技術グループ、教育・技術サポートグループが、リテラシー教育を行っている。その他、グループ内の会社が、主として集合研修形式で教育を行っている。一部では、eラーニングを活用した研修を実施している。

6.1.4.4 効果・現状の評価

(1) e活用による経営指標としての効果

連結ベースの業績は、図6-12のとおりである。IT/S活動開始以降、業績は上昇を続けているが、これはIT/S活動のみによるものではないと捉えている。

各部署においては、個別業務の革新について定量評価を行っているが、業務革新の成否についてもIT/S活動のみに起因するものではないとの考えであり、IT/S活動に対する全社的な評価は実施されていない。

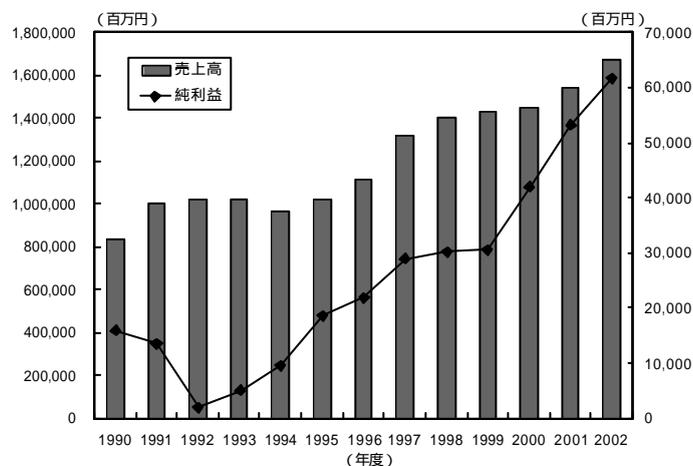


図 6-12 リコーの業績(連結ベース)

(出所: リコーファクトブック 2002 他、2002年3月31日現在)

重点領域である「グループ SCM プロジェクト」では、現在、国内における SCM の構築により、在庫回転日数が約半分に減少している。

(2) リコーが考える IT / S 活動の成功要因

- 経営トップが業務革新への強い意志を表明する。
- ビジョン・目標の明確化：IT はビジョン・目標の実現のためのツールである。
- 新しいカルチャー、運用ルールの徹底：全社的に新しいやり方に統一する。
- キーマンの育成と評価の場の設置：専任辞令、発表の場、成果表彰等を設ける。
- 全社で共通に使うことが可能な仕掛け：部門横断全社プロジェクト、本社部門横串テーマ、テーマ管理 DB、成果物相互利用制度等を実施する。
- 継続した改善：小さな改善の積み上げにより、大きな革新に到達が可能となる。

6.1.4.5 今後の展開・課題

IT / S は業務革新活動であるため、今後も継続的に実施し、リコーグループ内での情報共有、DB 統合を中心として、より一層活動を拡大していく予定である。

6.1.4.6 概括

- IT / S 活動を全社的に進めており、IT / S 活動のために専任組織体制を敷いている。
- 他社・他業界に先駆けて 1995 年から IT / S 活動による業務改善を行ってきたため、インターネットに対応していない部分もあった。しかし、業務改善のためのノウハウ、組織体制、社員のモチベーション等は整っているため、今後のインターネット対応への展開は比較的容易であると思われる。
- 2000 年からは、IT / S 活動の推進体制を委員会推進型から組織密着型へと変更し、グループ全体最適の活動を一層推進する方向性となっている。
- RaVenderNet では、リコーグループとサプライヤが Win-Win の関係を構築するため、インターネットと Web ブラウザを用いた生産財の調達が行われている。

6.1.5 三洋電機株式会社 ソフトエナジーカンパニー

6.1.5.1 企業概要

調査項目	内容
会社名	三洋電機株式会社
URL (会社)	http://www.sanyo.co.jp/
上記サイト開始年月	
URL (EC 関連がある場合)	-
上記サイト開始年月	-
Web サイト担当部署	-
会社の住所	大阪府守口市京阪本通 2 丁目 5 番 5 号
会社の電話番号	06-6991-1181 (代表)
会社の FAX 番号	NA
会社設立年月日	1950 年 4 月 1 日
資本金	172,241 百万円 (2002 年 3 月現在)
従業員数	17,239 人 (2002 年 3 月現在)
従業員数 (連結)	80,500 人 (2002 年 3 月現在)
会社の売上高	1,088,381 百万円 (2002 年 3 月期)
会社の売上高 (連結)	2,024,719 百万円 (2002 年 3 月期)
業種	電気機械器具製造 (家電・工業用電気機器等) 電子機器製造 (コンピュータ・通信機器・電子部品等) その他の製品生産

ソフトエナジー・カンパニー

調査項目	内容	
会社名	三洋電機株式会社 ソフトエナジーカンパニー	
URL (会社)	http://www.sanyo.co.jp/energy/	
上記サイト開始年月		
URL (EC 関連がある場合)	-	
上記サイト開始年月	-	
Web サイト担当部署	-	
会社の住所	兵庫県洲本市上内膳 222-1	
会社の電話番号	0799-24-4111 (代表)	
会社の FAX 番号	0799-24-5711	
会社設立年月日	-	
業種	その他の製品生産 (ニカド電池、ニッケル水素電池、リチウムイオン電池、リチウム電池、太陽電池、電池応用商品等の開発、製造、販売および照明機器の販売)	
EC / IT 関連統括部署・人数	エネルギー戦略室 MIS/BPR 推進統括部 (BPR およびグローバル SCM 構築企画)	
インターネット活用概況	EC : インターネット・サイト上で、資材やサービスの調達情報収集に利用 EC 以外 : CRM、SCM、ERP	
インターネット活用の影響 (部署・経営機能)	生産、調達、物流	
企業や事業への効果	他社との関係強化、組織改革、経営のスピード化	
BtoB の 取り組み	おもな財 / サービス	NA
	お取引先数	NA
	初期投資コスト	NA
	運用コスト	NA

(1) 事例の特徴と注目点

顧客が構築する SCM に適切に応えるために、サプライヤを含めたビジネスプロセスの再構築を図り、組織自体も改革した事例である。製品ごとの事業部制を廃止し、製造・営業等の業務別の機能組織に変更している。

(2) 事例の調査対象・範囲

二次電池を主体とするソフトエナジーカンパニーにおける ERP の導入による SCM 強化の取り組みと組織改革を対象とする。

(3) ソフトエナジーカンパニーの事業展開

1964 年、洲本工場の操業を開始。以来、カドニカ電池、リチウム電池、ニッケル水素電池、リチウムイオン電池、シェーバー等の電池応用商品の開発、製造、販売を行っている。現在、世界トップクラスのシェアをもつ二次電池メーカーである。1987 年、三洋エナジー (U.S.A.) 株式会社を設立、ヨーロッパ、蘇州 (中国) 等に拠点を設け、日本を含め 4 極体制を敷いている。携帯電話メーカー、パソコンメーカー等が顧客である。

(4) 事業展開での課題

電池事業の規模を急速に拡大しながら、グローバル展開を目指す中で、顧客のニーズに合わせた電池を製造するためのサプライチェーン構築が必要であった。

(5) 組織図における IT 関連統括部署の位置付け

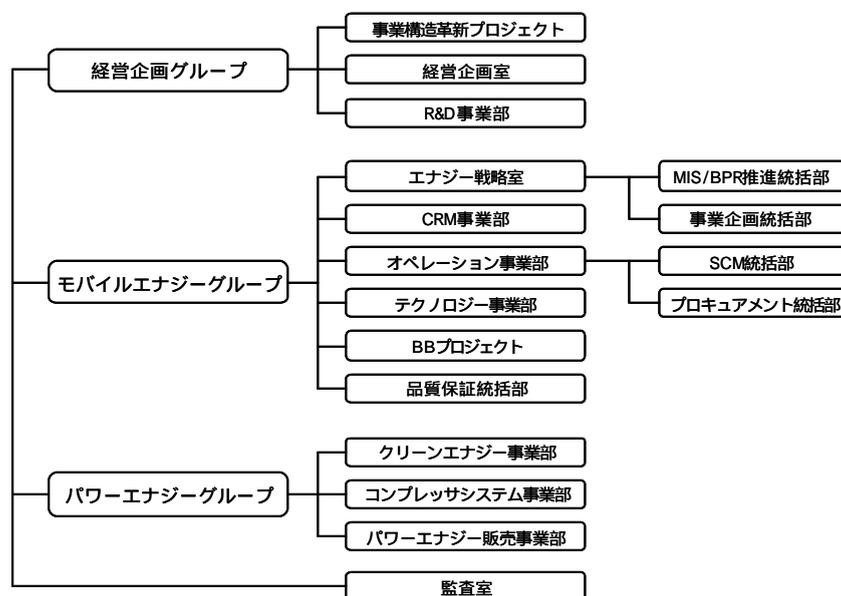


図 6-13 三洋電機ソフトエナジーカンパニーの組織図

(出所：三洋電機ソフトエナジーカンパニー会社案内、2002 年 10 月現在)

(注) パワーエナジーグループは、2002 年 10 月現在、当該 SCM 改革の対象外となっている。

モバイルエネルギーグループについては、エネルギー戦略室 MIS / BPR 推進統括部が BPR ならびにグローバル SCM 構築の企画を統括している。

6.1.5.2 e によるビジネス改革 (e トランスフォーメーション) の内容

(1) 変革への動機付け

ソフトエネルギーカンパニーの主力商品は、モバイルエネルギーの二次電池が中心である。

「高収益なトップの事業体」を目指すというカンパニーの方針に対し、「高収益なトップの事業体になるため、また高収益なトップの事業体であるためにはどうすべきか」という考えが、企業変革の出発点である。

ノート PC や携帯電話等は需要の変動が激しい (3 ヶ月単位でのモデルチェンジ) ため、在庫を極小化しながら、いかに顧客および市場の要求に応えるか、また、いかにスピードを上げるかが経営上の重要な課題であると認識された。

主要顧客は、すでにサプライチェーンを構築しているグローバル企業である。このような顧客が持つニーズに合わせていくためには、サプライヤとの間の BtoB ビジネス連携を取ることができる、グローバルサプライチェーンの構築が不可欠であるとの結論に達した。

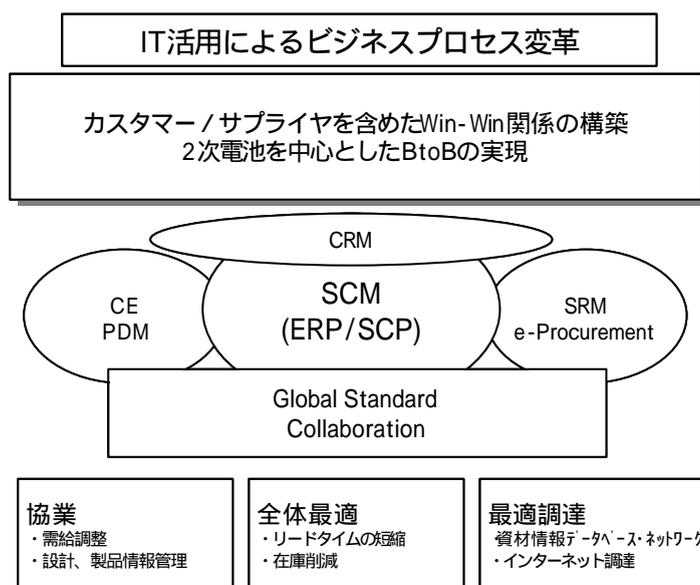


図 6-14 三洋電機ソフトエネルギーカンパニーの取り組み概況

(2) 推進担当体制

(a) 推進体制

改革にあたっては、カンパニー経営の思想を反映して、トップダウンでプロジェクトチームが結成された。プロジェクトチームは、1999 年から活動を開始し、BPR の企画案の策定、ERP システムの導入を図り、2001 年 8 月にカットオーバーを迎えた。

カットオーバー後は、ERP システムの活用と BPR の効果の定着を目的として、各機能別組織の部門長により構成される SCM 推進委員会が毎月開催されている。

本委員会においては、部門横断的に、日常的な問題解決を図るとともに、新たな課題

に対しての施策を審議し、承認されればすぐに実行に移される仕組みになっている（ただし、重要案件は経営トップの意思決定による）。

(b) 意思決定プロセス

BRP 改革案は、カンパニー経営会議において承認を得たうえで、トップダウンで実施される。具体的なアクションプログラムは、SCM 推進委員会に諮りながら、トップダウンとボトムアップの取り組みを併用している。

(3) 業務プロセスの改革

(a) BtoB：サプライチェーンの構築

1999年7月、プロジェクトチーム結成。カンパニー経営トップがプロジェクトメンバー5人を選任し、システムベンダーのコンサルティングチームも加わった。同年10月、第1フェーズを開始。第1フェーズでは、SCM基本構想（ビジョン）の策定として、以下の項目について検討した。

- 現状調査
- あるべき業務の姿
- 業務プロセス / 仕組、仕掛
- 投資対効果 / リスク分析
- SCM推進計画

2000年2~7月にかけての第2フェーズでは、以下の項目についてSCMの基本設計を行った。

- あるべき姿実現に向けた具体的な仕組 / 仕掛の立案
- システム導入前に実施できる項目について実行計画立案
- ビジネス設計
 - ? プロトタイプ1・2構築
 - ? Fit/Gap分析
 - ? 企業組織構造
 - ? 業務プロセス定義
 - ? ベースラインカスタマイズ
 - ? システム管理分析
 - ? 開発要件の決定

第2フェーズでは、トップダウンで、各事業部から若手主任クラス10名を選抜し専任で従事させた。ERPシステムとしてSAP R/3を選択した。その理由は、ソフトウェアエナジーカンパニーの業務に対し、性能的に十分であり、また、主要顧客がR/3を利用していたためである。

2000年8月、ERPシステムの導入が完了。第3フェーズとして、SCM開発と移行を開始し、以下の項目について検討した。

- 運用ルールの設定
- プロトタイプ 3 の構築
 - ? 機能開発仕様書作成
 - ? R/3 機能開発
 - ? 伝票・帳票開発
- R/3 連携テスト
- システムテスト・本番移行
- サーバ環境設定
- ユーザー教育・フォローアップ
- データ移行

2001 年 8 月、日本国内で SCM システムの稼働を開始した。2002 年 4 月には、三洋エナジー(U.S.A)において、2002 年 12 月には三洋エナジー（ヨーロッパ）において R/3 を導入した。中国・アジア地区のシステムは、現在開発中である（中国、台湾は 2003 年 4 月、シンガポール、パタムは 2003 年 7 月導入予定）。

(b) サプライヤーとの関係強化

主要カスタマーとは、Web、ファイル転送等による EDI を利用した取引を実施している。EDI により、発注計画に柔軟に対応する仕組みを構築している。

また、サプライヤー（取引先）の集約を進めることで、真にパートナーとして協調できるサプライヤーに絞り込み、コストダウンやリードタイム短縮を強化している。サプライヤーとのコラボレーションとしては、金型メーカーとの CAD データのやりとりを行っている。

三洋電機では、2003 年 4 月から、特定サプライヤー向けにポータルサイトを運用する予定である。サプライヤーに対しフォーキャスト情報を開示することにより、サプライヤーとの間に、従来以上に密な関係を構築できると考えている。

6.1.5.3 組織・管理体制等の改革

(1) 組織

従来、製品別組織（カドニカ [ニカド] 電池、トワイセル [ニッケル水素電池] リチウムイオン、リチウム 1 次電池）によりビジネス活動を行っていた。製品別組織では、最初の事業であるカドニカ電池以来の企業文化・精神といったものは受け継がれている。しかし、同一機能が製品別にあることにより戦力が分散してしまうという弊害を取り除くことが、CS を向上させ、機能を差別化するうえで不可欠であると判断された。

2001 年 4 月、ソフトエナジーカンパニーとして、ビジネスのスピードに追随し、製販技一体の柔軟な対応を図るため、企画・開発・生産等の機能別組織に再編した。

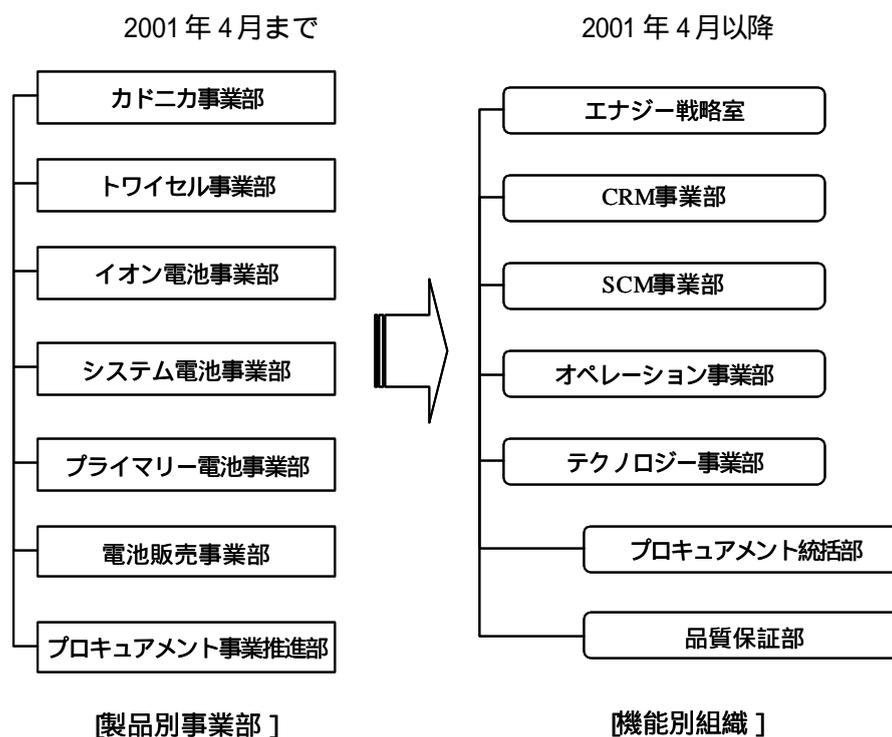


図 6-15 組織改革の概要

事業の中核をなす電池事業を担当する「モバイルエネルギーグループ」では、以下のような組織に移行した。

- エナジー戦略室：全体の戦略構築と組織の全体機能の最適化を図る目的で設置された。
- CRM 事業部：文字とおり、顧客と直接に接する部門であり、顧客（市場）の要望と社内のサプライチェーンを効率的に結び付け、企業価値を最大限に高める原動力となる部隊である。顧客との距離と時間を縮めることを目的として、組織変更後は、技術部門（設計等を担当）を CRM 事業部に統合した。
- オペレーション事業部：生産を担当する部門であり、素電池およびバッテリーパックの生産を担当する。
 ? 2002年4月には、製販の需給調整を行うSCM事業部と、部材調達を行うプロキュアメント統括部がオペレーション事業部に統合され、組織の壁を取り除いた体制に再編成された。
- テクノロジー事業部：技術開発を担当する部門である。

(2) 人材育成 / 活用

(a) キーマン教育

キーマン教育はカンパニー全体の取り組みとして実施されており、新しい仕組みを現場に定着させる手段として機能している。

各部署でキーマンを指名し、キーマンに対して徹底的に教え込む。キーマンは自分の

部署に戻ると、現場の社員に対して学んだことを下方展開する。キーマンは伝道師的役割を担っている。

(3) 評価のあり方

システムの効果を評価するために、2種類のKPI(Key Performance Indicator)を設けている。

- サプライチェーンの効果そのもの（在庫の減少、リードタイムの短縮）
- サプライチェーン活動（納期の遵守、部材管理）

KPIについては、社内イントラ内にホームページをつくり、社内に公開する予定である。現場は、その数字を見て改善することが目標となる。また、システムへの投資対効果を「IT-ROI：IT投資額対当期経常利益」という指標で評価する仕組みが検討されている。

6.1.5.4 効果・現状の評価

(1) e 活用による経営指標としての効果

(a) 日本国内

在庫数量は20%削減されており、サプライヤーとの調達リードタイムは、部材調達で10~20%の短縮が図られている。

(b) グローバル

これまで、日本、アメリカ、ヨーロッパにおいてERPシステム(SAP R/3)を導入し、SCMを構築してきた。現在は、中国、台湾、アジア地区の8拠点でSCMを構築中であり、2003年7月に、すべての拠点でR/3の稼働を開始する予定である。グローバルなビジネス連携を図ることにより、システムが真の経営ツールとしての役割を果たし、経営面での効果をもたらすと期待される。

(2) 顧客からの評価

顧客の中には、以下の項目について5段階評価を行い、自社の全取引企業を点数化している企業もある。三洋電機ソフトエナジーカンパニーは高得点を獲得しており、顧客からの要求に応えているとして高く評価されている。

- コスト
- 品質
- 供給能力
- テクノロジー
- 応答性（俊敏さ）

6.1.5.5 今後の展開・課題

ソフトエナジーカンパニーでは、SAP R/3の導入により、これまで表出しなかったデータが見えるようになり、リアルタイムに蓄積されたデータの活用が開始されている。また、顧客とのWin-Winの関係をより強固にするために、サプライチェーン連携（BtoB）に注力している。

需給調整をグローバルな視点で実施することは不可欠であると考えている。現在、i2テクノロジー社のSCP(Supply Chain Planner)の活用が実用段階にあり、今後素電池およびバッテリーパックの生産計画のマスタープラン作成に本格活用されることになっている。

今後は、グローバル統括およびグローバルな横展開が最大の課題であり、各論として、次の2つを課題として認識している。

- グローバルロジスティクス
現在は、ソフトウェアエナジーカンパニー専用の物流子会社「三洋エナジーロジスティクス（兵庫県東浦町）」をつくり、製品を集積している。
今後の課題は、ロジスティクスコスト、ロジスティクス在庫の削減である。これらは、サプライチェーンそのものの課題である。グローバルロジスティクスは、グローバルサプライチェーンの大きな鍵を握っているため、グローバルロジスティクス検討委員会を設置し、3PLを視野に入れた検討を行っている。
- 中国・アジア地区での展開
目下のところ、最大の課題と考えている。8拠点ある中国・アジア地区への、R/3の導入を進める予定である。

6.1.5.6 概括

- ・ CSの向上が収益につながるものとし、顧客のサプライチェーンにあわせることを最大の目的として、ITを活用したカンパニーの改革を実施している。具体的には、主要顧客とインターネット等を経由して発注計画を入手し、生産計画やサプライヤへの資材発注に反映させている。
- ・ 同時に、カンパニーの組織改革も実行している。従来の製品別組織を機能別組織に変更し、顧客窓口の統一を図る等顧客情報を共有化し、迅速な対応を可能としている。
- ・ 組織改革にあたっては、事業部の文化の違い等が顕在化したが、明確な目的遂行のために、推進チームおよび現場が一体となって実現している。
- ・ 徹底したトップダウン、システムの導入、組織改革を並行して実施したことが成功の要因である。
- ・ 今後は、中国・アジア地区でのR/3の導入等、グローバル拠点への展開を図る。

6.1.6 株式会社たねや

6.1.6.1 企業概要

調査項目		内容
会社名		株式会社 たねや
URL (会社)		http://www.taneya.co.jp/
上記サイト開始年月		1996年9月
URL (EC関連がある場合)		https://www.taneya.co.jp/netshop/netshop.html http://www.club-harie.co.jp/
上記サイト開始年月		1999年11月
Webサイト担当部署		広報課
会社の住所		滋賀県近江八幡市上田町 84
会社の電話番号		0748-37-2551
会社のFAX番号		0748-38-0490
会社設立年月日		1972年8月
資本金		243百万円(2002年6月現在)
従業員数		NA
従業員数(連結)		627人(2002年1月15日現在)
会社の売上高		NA
会社の売上高(連結)		10,650百万円(2001年度)
業種		食料品・飲料生産、各種小売業
EC/IT関連統括部署・人数		通販課・7人、システム課・5人、広報課・2人
インターネット活用概況		EC: インターネット・サイト上のBtoCに利用 EC以外: CRM、ホームページによる情報提供
インターネット活用の影響 (部署・経営機能)		人事・教育、広報・宣伝、販売・マーケティング
企業や事業への効果		売上の拡大、販路の拡大、顧客サービスの向上(情報のスピード化)
BtoBの 取り組み	おもな財 / サービス	-
	お取引先数	-
	初期投資コスト	-
	運用コスト	-
BtoCの 取り組み	おもな商品 / サービス	食料品
	EC売上金額 (平均月商)	5百万円
	ECサイト 会員制の有無	有
	会員数	4,175人
	初期投資額	20百万円
	運用コスト	2.5百万円
顧客情報の利用方法		顧客データベースの設計・運用
サイトのアクセスログ解析の実施		有
IT投資額(年間)		40百万円
アウトソーシング活用状況		ソフト開発
モバイルECへの取り組み		-

(1) 事例の特徴と注目点

基幹業務の再構築と同時にインターネット通販を実施した事例で、経営トップのリーダーシップによる全社改革を行い、業績を向上させている。

(2) 事例の調査対象・範囲

インターネット通販を主体に、全社的な業務の再構築をその対象とする。独自の需要予測システムも構築し、店舗での販売と生産の連動を可能としている。

(3) 事業展開

たねやは、1872年創業の和菓子製造・販売業者である。滋賀県近江八幡市に本社を構える。和菓子に加え、洋菓子の製造販売、店舗での喫茶・レストラン業も行っており、それぞれ会社を設立して、たねやグループを形成している。近江八幡市内だけでなく、市外、百貨店への出店を展開し、東京、横浜、名古屋、大阪、神戸等大都市の百貨店内に店舗を構えている。

同社は、130年以上にわたる事業の中で培われた伝統的な和菓子職人の技術に加え、システム化を推進しており、2000年、グループ小売売上高が10,150百万円に到達し、10,000百万円を突破している。

(4) 事業展開での課題

1993年にIBM AS/400サーバー-B35を導入する等、比較的早期からシステム導入を行っていたが、2000年問題を機に、将来におけるeビジネス環境の整備を見据えながら、販売・生産・経理システムを全社的に見直す必要に迫られていた。

和菓子業界は以心伝心の伝統的な世界であるため、和菓子職人はそれぞれ業務への取り組み方が異なっていた。そのため、マニュアル化により業務の標準化をはからなければ、変化のスピードについていくことができないと考えられていた。

(5) 組織におけるIT関連統括部署の位置付け

営業部通販課がWebの運営を、広報課がWebのデザインを、システム化推進室がシステム企画・運用を担当している。

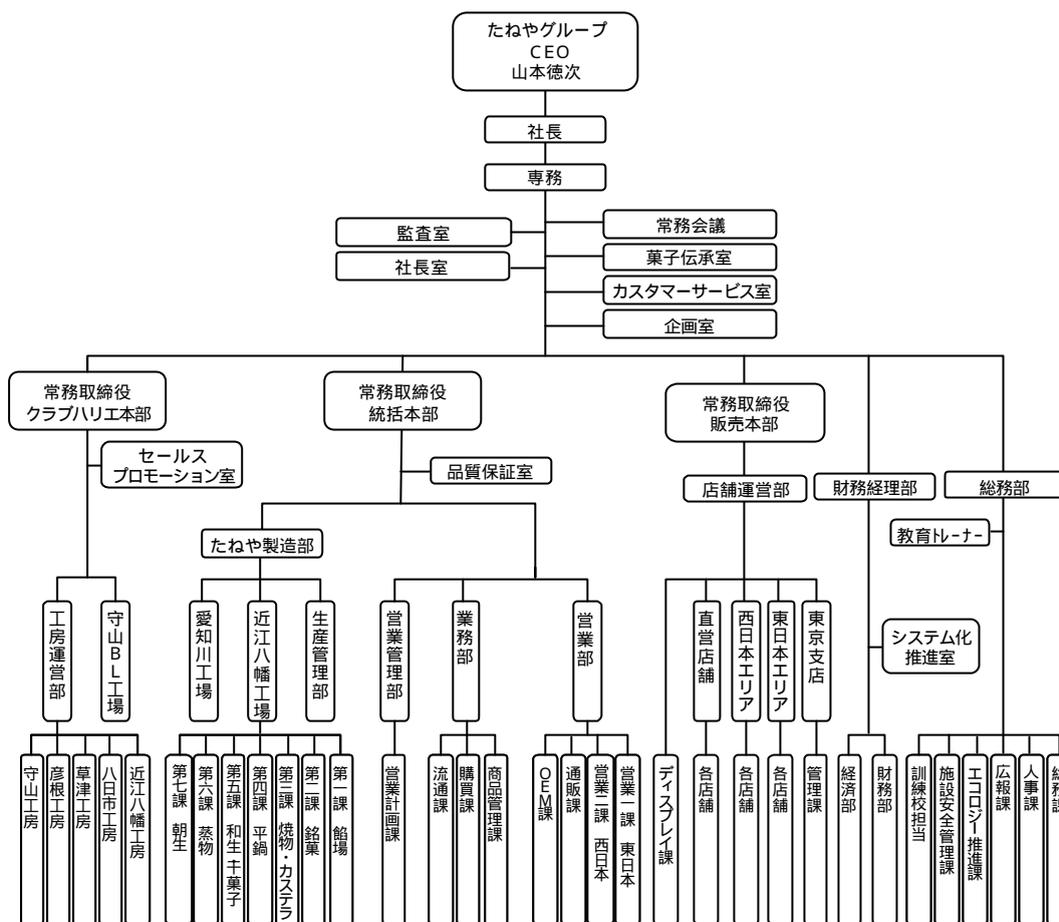


図 6-16 たねやの組織図

(出所:(株)たねやホームページ)

6.1.6.2 これまでのe活用状況(概要)

(1) トップの意識

和菓子業界はテクノロジー化が進んでいる業界であった。1980年代前半、社長が頻繁にセミナーや研修に参加して、たねやの情報システム化を考えていた。社長は和菓子職人でありながら、最新テクノロジーの導入に非常に熱心であり、早くからインターネットの可能性に注目していた。

(2) 社内でのe活用の経緯

同社における情報化、e化のおもな取り組みの経緯は次のとおりである。

- 1993年 : IBM AS/400サーバー-B35 導入
- 1994年 : 全店パソコン・ネットワーク化
- 1996年9月: レンタルサーバーにてホームページを開設
- 1997年8月: TOP BRAND戦略にて、インターネット通販構想

1999年 : IBM AS / 400 サーバーS20 導入
同年3月 : 独自ドメイン(taneya.co.jp)取得
同年5月 : ホームページをリニューアル
同年11月 : IBM AS / 400 を Webサーバーとして、インターネット通販開始
2000年4月 : ネットワーク課創設、イントラネットの導入
同年11月 : ホームページリニューアル

2001年10月 : 経済産業省「平成13年度情報化促進貢献情報処理システム」表彰
(情報化月間推進会議議長表彰 受賞)

2001年12月 : 関西 IT 活用百撰 最優秀賞 受賞

6.1.6.3 eによるビジネス改革(eトランスフォーメーション)の内容

(1) 変革への動機付け

たねやは生ものを扱っており、同時に商品が非常に多岐にわたっている。また、滋賀県内、東京、横浜、名古屋、大阪に店舗を展開している。しかし、将来的に出店を続け、全国をカバーすることは困難である。

和菓子という生ものを扱っているため、商品の廃棄ロスが多く、全店を合わせると、販売金額ベースで年間120百万円に達していた。従来、各店舗の店長の裁量で発注量が決められていたが、店長は売り切れを避けるため、多めに発注しがちであった。そこで、1995年に開始した電話による通信販売が好調であったことに加え、2000年問題への対策と同時にeビジネスへの布石を打つことを検討した。

食品業界を取り巻く環境としても、従来は在庫管理が曖昧でも通用したが、近年、商品の製造日ではなく消費期限や品質保持期限(賞味期限)を表示しなければならなくなり、顧客に対しても製品管理の徹底詳細化が求められる等、食品業界を取り巻く状況が急激に変化してきた。将来的なeビジネス環境の整備を見据えつつ、販売・生産・経理システムを全社的に見直す必要性を認識し、以下の要件を満たす新システムを構築することにした。

- 経理システムと販売システムの連携
- システムのパフォーマンスと信頼性の向上
- インターネットをベースとした販売システム

この改革では、単にコンピュータを導入して終わらせるのではなく、運用面も変えていくことにより、利益を生み出す仕組みづくりをすることが必要と考えていた。

(2) 推進担当体制

(a) 推進体制

トップダウン型の推進体制である。専任の社員5人に加え、各部署からシステム関連部署に1人ずつ計3人を1年間派遣し、最大8人で推進している。

(b) 意思決定プロセス

社長の経営判断によるトップダウンで決定される。社長は、「やってみなければ結果はわからない」というスタンスの経営者であり、非常にチャレンジ精神が旺盛である。その上、成功率が非常に高く先見性があるため、従業員からの信頼が厚くカリスマ的な存在である。

(3) 業務プロセスの改革

基幹系とインターネット通信販売を結ぶシステムを構築していることが大きな特徴である。1999年に、インターネットビジネスへ向けた業務の再構築を実施した。

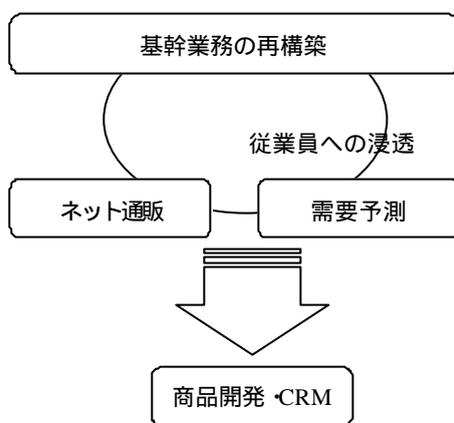


図 6-17 たねやの取り組み概況

(a) 需要予測システム

1999年11月に、ベンダーとともに独自の需要予測システムを開発し、全店舗に導入した。このシステムでは、本社側が、過去1週間分の販売実績をもとに1日あたりの平均販売個数を計算し、天候、納品数、他店への商品の移動数、商品ロス率等を考慮して販売数を推計する。

百貨店内の店舗では、百貨店から商品ごとの詳細な売上データを入手することができないため、販売実績は、店舗での棚卸を課しデータ化している。

(b) BtoC：ネット通販

1995年から実施している電話通販では、年間70～80百万円の売上があったため、電話による通信販売に続く新しいチャネルとして、1999年11月、ネット通販を開始した。ネット通販における商品アイテムは約150種類におよぶ。

基幹業務の再構築を実施していたため、顧客からの注文入力から配送伝票、請求書出力、商品出荷まで最短20分で完了することができるようになった。

Webのデザインには毎年10百万円を要している。1店舗出店するのに約30百万円要するが、店舗を出店するのと同じくらいWebのメンテナンスも重要と考えている。これは、将来を見据えた戦略をとることができるトップがいるからこそできる施策である。

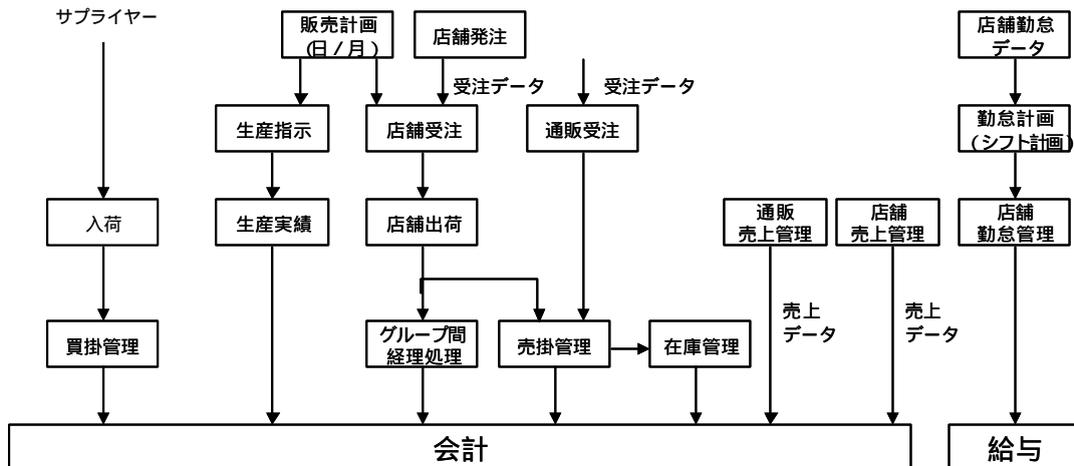


図 6-18 たねやのECサブシステム概要

(出所：たねやホームページより作成)

(c) イン트라ネット・グループウェアの導入

2001年4月から、全社員対応のイントラネット・グループウェア(iOffice)を導入、カスタマイズして利用している。その中の一例が「Webアルバム」である。Webアルバムでは、毎日各店舗の様子をデジカメで撮影し、イントラネット内に掲載している。写真を撮影する位置を決めており、定点観測的に見ることができる。この写真は、次のように用いられている。

- 本部が各店舗の状態のチェックに使う(場合によっては改善を指示する)
- 他店が見て、改善の参考にする。

(d) 顧客データの活用

たねやでは、1995年からポイントカード制を実施している。開始当時はインターネット通信販売等をまだ考えていなかったため、店舗で購入している会員だけがポイントを貯めることができた。

2002年11月から新ポイントカードを発行し、ネット通販、電話通販の会員でも従来の会員と同一の扱いとしており、ポイントを貯めることができる仕組みに変更した。現在、会員数はおよそ65,000人である。同時に、滋賀県内の郊外型店舗では、POSレジの機能を強化した。来店客の80%がカード会員であるため、多くのカード会員の情報と販売データを結び付けることが可能となり、「いつ、誰が、どの商品を購入したか」が把握できるようになっている。

ネット通販においても、顧客データの活用を実施している。顧客のプロフィールや嗜好、購入履歴等の詳細な情報を収集し、One to Oneマーケティングに基づいた商品開発を行っている。また、初期的段階ではあるが、店舗情報や各種サービスの提供を行う等、顧客との関係づくりにも役立っている。

(4) 現時点での e 関連インフラ整備の経緯・組織体制、e 投資額等について

(a) e 関連インフラ整備の経緯

1998 年までは、コンピュータの導入、ソフト開発等を外部に委託していた。それまで基幹系システムは、さまざまなものをつぎはぎで構築していた。1999 年には 2000 年問題を機に、すべて再構築することにした。

また、販売・生産・経理システムの全社的な見直しとして、2002 年夏、それまで 284Kbps だった回線を一気に 100Mbps に強化している。

(b) e 関連インフラ組織体制

たねやは滋賀県中心の老舗の和菓子屋というイメージがあるためか、IT に強い人材が少なく、社内には旧態依然とした職人気質の人材が多かった。そのため、1999 年より、特にシステム関連部署において社外から人材を募集し、社外から来た人材が推進体制の中核を担っている。

(c) e 投資額

1999～2002 年までの間に、200 百万円程度投資している。

- 1999 年：システム構築の初期投資として、100 百万円強を投資。
- 2002 年まで：機能の追加等のために、追加的に投資。

6.1.6.4 組織・管理体制等の改革

(1) 教育 / 能力開発

たねやでは、店舗、本社ともリテラシー教育を実施している。システム導入当初は、パソコンを触ったことがない社員が圧倒的に多かったため、「パソコンの触り方」から教育を開始した。

Web アルバム導入後、社員にパソコンが普及した。その結果、現在では、たねやグループ約 700 人中 500 人が何らかの形でパソコンを利用しており、中小企業の中では平均以上のリテラシーを持っていると自己評価している。パソコンの導入は、トップダウンである程度強制的に実施しなければ、ここまでの効果は得られなかったと考えている。

今後は、「リテラシーを持っている」レベルからもう一歩進み、「システムの活用が利益に直結する」レベルに到達するための取り組みを実施していきたいと考えている。

(2) 評価のあり方

2003 年 3 月から人事評価制度を変更の予定（「6.1.6.6 今後の展開・課題」参照）

6.1.6.5 効果・現状の評価

(1) e 活用による経営指標としての効果

(a) ネット通販

ネット通販により、たねやの店舗がない地域の顧客への対応も可能となった。2002 年度のネット通販売上高は、約 60 百万円である。

双方向のコミュニケーションにより、顧客のニーズや購買動向等の情報収集ができ、顧客の意見を商品の改良に反映させること等が可能となっている。

(b) 需要予測システム

従来7日分の在庫を持つ必要があったが、需要予測システム導入後は、工場で2日分、店頭で2.5日分の在庫を持てば十分となっている。廃棄ロスが年間60百万円まで半減している。3年間でシステムへの投資回収にトントンのレベルまでできている。

(2) 内外からの評価

(a) 従業員からの評価

1999年のシステム導入後、新しい業務プロセスへの変革に、従業員には相応の混乱が生じた。導入当初は、半年程度でこの混乱もなくなり導入効果が出ると予想していたが、実際には2年半を要した。この混乱は、継続的なリテラシー教育の実施により収束した。

システム導入後、年商が1.3倍に拡大したが、人員増の抑制が可能となる等、ようやく効果が表れてきた。

(b) システムベンダーとの関係

たねやからベンダーに対して疑問を投げかけ、ベンダーはその解決策を提示するというスタンスでシステムを構築していった。Face to Face でなければなかなか進捗しないため、大手ベンダーではなく、地元滋賀のベンダーを選んだ。

たねやの事業規模を理解したうえでシステムを提案してくれたため、結果的に安価に構築できた(大手ベンダーと比較して1/3程度と想定している)

(c) 同業他社からの問合せ

同社の方針として、業界のさらなる発展のために、「構築したシステムについて積極的に公開」することとし、講演活動や取材には積極的に対応している。背景には、たねやには、運用面でのノウハウの蓄積があるという自負もある。

例として、2001年9月から11月の3か月にわたり、月刊『製菓製パン』(製菓実験社)誌上において、たねやの特集が組まれた。『製菓製パン』は業界内で非常に多く読まれており、その影響もあってシステムに関する問合せが非常に多くあった。システム開発を担当したベンダーにも、問合せがあったと聞いている。

第1回、第3回：「IT革命に挑む(株)たねや 業界トップを走るeビジネスの実態に迫る」

第2回：「eビジネスに挑戦する(株)たねや ローコストマネジメントを達成したLANシステム」

6.1.6.6 今後の展開・課題

(1) 2003年3月から実施予定の諸施策

これまで取り組んできた、需要予測システムやWebアルバム等の導入、従業員への浸透・PCスキルの向上等の環境整備によって、組織への貢献努力を数値的に把握すること

が可能となってきた。今後、本来の目的である、組織・運用の面に改革に取り組む予定。

(a) 人事・生産性の向上：変則シフト制の導入

営業時間の相次ぐ延長により、シフト制は小売業に必要な勤務制度となっているが、現状のたねや（百貨店）ではあまり効果的に実施されていない。そこで、緊急課題として、シフト制の有効活用を検討している。例えば、早朝から開店までの品出し時のシルバー人材の登用、ラッピング作業に特化した時間契約社員の導入により、人件費の15%を削減することが可能である。

(b) 人事評価制度

• 店長

新しい人事評価制度を導入し、利益重視の意識を植え付ける予定である。現在は売上高によってのみ店長を評価しているが、新制度では、売上高、粗利益率、対売上人件費率、商品回転率（在庫日数）、商品の減耗率（ロス率）、損益の6項目で評価に変更する。これら6項目については、各項目は半期ごとに評価していくものの、全体評価は3か年の累計で行う予定である。

• 一般社員

チーム単位での評価を実施する予定である。チーム評価は、チーム内の仕事のできる人もできない人も同一の評価となるが、チーム制により皆で人材を育成し、さらにチーム力の向上を図ることが目的である。

また、従業員にインセンティブを持たせるため、個人表彰を行っていく予定である。しかしながら、これは個人単位の評価が主目的ではない。仕事ができるかできないかについては、上司が判断するのではなくチームの同僚が判断する。

出身地や居住地域が同じ社員で構成されるチームは、チーム意識の醸成が比較的早期にできあがるという一般諸説があり、東京、横浜等の都市部ではチーム制が合わないと思われるが、敢えて都市部の店舗にもチーム制を導入していくことを考えている（出身地・居住地域が別々の社員を混合したチームと同一のチームとの間でのチーム力の比較等、検証を行う予定である）。

(c) データ分析能力

ハード面の整備はほぼできあがったが、システムの使いこなし、基幹システムのデータ分析が十分にできていない。ここでいうデータ分析とは、営業管理系部署が担当する類のものであり、データマイニング等にもつなげられるようなものにしたいと考えている。さらには、「どの顧客が、いつ、どの商品を購入したか」といったデータを的確に把握し、マーケティングに活用できるレベルまで高度化したいと意向がある。このために、新たな投資を行うことも考えている。

6.1.6.7 概括

- ・ e ビジネスへの展開を視野に入れて、社長のリーダーシップにより、全社的な業務改革を敢行している。
- ・ 従来までの百貨店販売は、休日返上・営業時間延長への対応によりコスト増に直結するため、ネット通販による販路開拓を目指した。さらに、独自の需要予測システムを開発し、従来把握が難しかった販売数量を業務改革によって日次に入力し、廃棄ロスの削減に成功している。
- ・ 従業員のリテラシーの向上にも努めており、この数年でのパソコン利用率が急激に高まっている。
- ・ インフラの整備が整い、画像を利用した他店の取り組み状況閲覧、経営数値等を把握できるようになり、情報の共有化が進んでいる。投資を利益につなげるためにも、2003年3月からは、店長等の人事制度の変革も実施予定である。

6.1.7 株式会社千葉銀行

6.1.7.1 企業概要

調査項目		内容
会社名		株式会社 千葉銀行
URL (会社)		http://www.chibabank.co.jp/
上記サイト開始年月		1996年12月
URL (EC 関連がある場合)		http://www.chibabank.co.jp/myaccess/
上記サイト開始年月		2001年4月リニューアル
Web サイト担当部署		IPS 事業部
会社の住所		千葉県千葉市中央区千葉港 1-2
会社の電話番号		043-245-1111 (大代表)
会社のFAX 番号		NA
会社設立年月日		1943年3月31日
資本金		121,019 百万円 (2002年3月31日現在)
従業員数		NA
従業員数 (連結)		4,260 人 (2002年3月31日現在)
会社の売上高		185,987 百万円 (2002年3月期)
会社の売上高 (連結)		210,408 百万円 (2002年3月期)
業種		金融商品、金融サービス
EC / IT 関連統括部署・人数		IPS 事業部、システム部
インターネット活用概況		EC: インターネット・サイト上の BtoC に利用, インターネット・サイト上の BtoB (企業間取引) で販売に利用 EC 以外: CRM、ホームページによる情報提供
インターネット活用の影響 (部署・経営機能)		経営トップ、広報・宣伝、販売・マーケティング、サービス
企業や事業への効果		売上の拡大、販路の拡大、人件費削減、調達コストの削減、顧客サービスの向上、他社との関係強化、社内との関係強化、業務の効率化、社員の生産性・スキルの向上、経営のスピード化
BtoB の 取り組み	おもな財 / サービス	金融商品・サービス [パソコンバンク等各種 EB サービス] 情報サービス (情報提供・IT コンサル・ソフトウェア・ASP 等) [ビジネス@ちばぎん]
	お取引先数	NA
	初期投資コスト	NA
	運用コスト	NA
BtoC の 取り組み	おもな商品 / サービス	金融商品・サービス (株式、保険、信託、金融サービス等) [ちばぎんマイアクセスインターネットバンキング・モバイルバンキング]
	EC 売上金額	NA
	会員制の有無	有
	会員数	NA
	初期投資額	NA
	運用コスト	NA
顧客情報の利用方法		利用履歴に応じて適切なりコメントーションを実施
サイトのアクセス解析の実施		顧客別、URL 別、時間帯別等により実施
IT 投資額 (年間)		NA
アウトソーシング活用状況		システム開発の一部およびシステム運用すべて
モバイル EC への取り組み		2000年4月より対応

(1) 事例の特徴と注目点

地方銀行において全国でも初めての試みとして、e ビジネス化を積極的に推進する専担部署を設置した事例である。インターネット・サイト上に各種金融商品を展開し、顧客の利便性を図っている。

(2) 事例の調査対象・範囲

インターネット上のポータルサイト、コンビニ ATM との提携、および行内の情報共有化をキーワードとした新営業店システムを対象とする。

(3) 事業展開

1943 年の創業以来、銀行業務を行っている。地方銀行として、他との差別化のために、顧客とのコミュニケーションを強化し、優良顧客の囲い込みと新規顧客の開拓を進めていく必要があった。

(4) 組織における IT 関連統括部署の位置付け

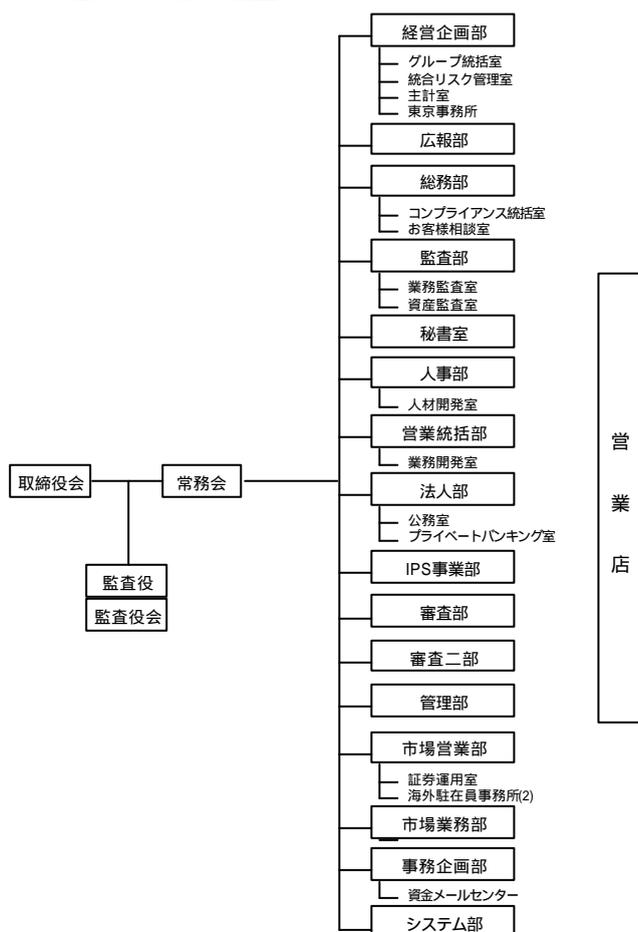


図 6-19 千葉銀行の組織図

(出所：千葉銀行レポートディスクロージャ誌 2002)

IPS (Information Processing Solutions) 事業部が、インターネットバンキング、モバイルバンキング、金融ポータルサイト等の業務全般を担当している。

システム部は、行内のIT管理・運用部門であり、ホストコンピュータ、営業店等の行内インフラの開発・運用を担当している。

6.1.7.2 これまでのe活用状況(概要)

(1) 社内での情報化の経緯

1971年に第1次オンラインシステム、1976年に第2次オンラインシステム、1993年には第3次オンラインシステムの稼働を開始している。第1次オンラインシステムは、為替および普通預金を対象としたシステムであり、為替オンラインを80店舗に導入、普通預金オンラインを全店舗に導入し、完成した。

第2次オンラインシステムは、預金の全科目、融資等に対象を拡大することを目指した総合オンラインシステムという位置付けであった。1976年の稼働当初、同システムでは、実際の処理科目として、普通預金、CIF(Customer Information File)、定期預金、当座預金、通知預金、定期積金、別段積金がオンライン化された。1983年には総合オンラインの機能を拡大し、加えて仮受金、仮払金、損益勘定等の科目についてもオンライン化を実施することで、全科目オンライン化を完了した。また、自動振替業務等の急増しつつあった業務量の処理に対応するため、システム容量を従来の約6倍に拡大した。

第3次オンラインシステムの開発は、急増する業務量により第2次オンラインシステムの処理能力が限界を迎えることが予測されたこと、金融の自由化・国際化により銀行業務が複雑化すること等から、システムの再構築が検討されたものである。同システムは、コンピュータ自営方式の採用、新端末機の導入、勘定系ソフトウェアの導入、等の基本方針に基づいて開発が進められた。1993年以降、現在も使用されている。

インターネットへの対応は早く、1996年にはホームページを開設した。当時は、ホームページを取引業務に利用する予定はなく、情報提供の一環としてとりあえず立ち上げたという段階にとどまっていた。その後、個人・法人問わず、顧客ニーズに合わせた形で各種ポータルサイトを構築している。また、同年には、行内LANの構築と同時にイントラネットを導入した。

2000年からは、コンビニATM「イーネット」との提携を開始し、2002年からはアイワイバンク銀行とも提携している。2001年には、eビジネス化を積極的に推進する専任部署であるIPS事業部を設置した。

(2) CRMシステム利用の経緯

1997年、並列コンピュータを導入した。顧客との密接な関係の構築を目指してデータベースマーケティングを実施していた。

1999年10月、各部門から人員を集め検討チームを発足させた。「千葉銀行にとってのCRMとは何か」をテーマとし、他行のCRM導入等を参考にして検討を重ねた。

2000年2月に、検討チームのメンバーを中心として、CRMシステムの開発専任チームを組織し、開発プロジェクトを開始した。2001年7月に鎌取支店においてCRMシステム

の試行が開始され、2002年中に全店への導入が完了している。

6.1.7.3 eによるビジネス改革(eトランスフォーメーション)の内容

(1) 事業展開上の課題に対するeの活用

優良顧客の窓口への来行頻度が少なくなってきたり、社会環境の変化や顧客のニーズに合わせてマルチチャネル化への対応が不可避と判断している。

テレマーケティングやテレフォンバンキングを実施していたが、オペレータが果たす役割について再考する時代になってきた。

顧客のインターネット浸透度を見ていると、銀行との取引については「すべてをインターネット上で」、「インターネット上と来店両方」、「すべてを来店のみで」の3パターンに分かれる。これに対して千葉銀行では、お客様が「利用したいことを利用したいところで利用できる」ように、上記3パターンのすべてに対応できる体制をとる必要があった。

(2) 変革への動機付け

さくら銀行、三和銀行(ともに当時)がインターネット対応の先進事例として知られていたが、千葉銀行も同時期に始動していた。

個人だけでなく事業者も含めた顧客対応を考えたとき、インターネットによりコストを削減して、かつ従来と同等以上に利益を得ることを目的とした。また、顧客と定期的にコンタクトをとるために、チャネルミックスとして門戸を広げることにより、新規顧客とのコンタクトを統合的にアプローチし、接点の幅を広げたいというニーズがあった。

(3) 推進担当体制

IPS事業部がeビジネス関連の企画、指導的立場を担っており、「ちばぎんホームページ」の開発も一部行っている。ただし、プログラム等全体にかかわるものは外注している。

eCRM的活動は、営業統括部情報グループが担当している。同部は、テレフォンバンキングのCRMも担当している。

(a) e関連組織体制：IPS事業部設置の経緯

インターネットを業務に応用すべきとの声が高まってきたため、2000年4月、プロジェクトチーム(「eビジネス検討チーム」)を組織して、インターネットが業務に与える影響について検討を行った。プロジェクトチームのメンバーは、行内から横断的に集められ、営業部門3名(営業統括1名、個人営業1名、法人営業1名)、システム部門1名、企画部門1名の計5名で構成された。プロジェクトチームによる検討結果をもとに、全行体制によるインターネットへの取り組みとして、2001年2月にIPS事業部が設置された。部長以下の全員が行内公募により選ばれている。

(b) IPS事業部の役割

「短期的な利益(効果)を狙う」と「将来伸びそうな分野を狙う」ことの両方を1つの部署で担当しようとするのは困難である。そこで、「短期的な利益を狙う」ことは

各事業部が受け持ち、「将来伸びそうな分野を狙う」ために IPS 事業部を独立させた。また、経営企画部等の下に IPS 事業部が組織化されると、「現場の目線」が失われてしまい、本当に必要なことを見落とししてしまうおそれが生じるとの判断もあった。

IPS 事業部は、顧客対応も想定した部署であり、2 つの役割を担っている。1 つは、インターネットバンキングやテレホンバンキング等、e を使った対顧客戦略である。もう 1 つは、「行内の相談相手 (= 行内のシステムコンサルタント)」的立場である。既存のシステムについて大局的な観点からあるべき姿を見定め、提言していく役割である。

また、IPS 事業部は、千葉銀行の e ビジネスの主導的立場にある。事前調査を実施したうえで、各事業部が何をすべきか示し、その際、現場の行員の声あるいは取引先の声も聞くようにしている。立ち上げ直後等は運用まで行うことはあるが、運用については、別部署が最終的に担当することになっている。

さらに、行内におけるインターネット利用の啓蒙活動も役割の 1 つである。特に、年配の行員に対して、「インターネットは情報の宝庫であり、行員が利用できるよになれば、サービス向上に結びつく可能性もあると認識させることが重要と考えている。

(4) 業務プロセスの改革

(a) ポータルサイトの展開

「最も質の高い地域の総合金融サービスグループ」を目指し、インターネット上にポータルサイトを展開している。ポータルサイトは、「ビジネス@ちばぎん」、「住まい@ちばぎん」、「シニア@ちばぎん」、「マネー@ちばぎん」として、目的別に設置している。

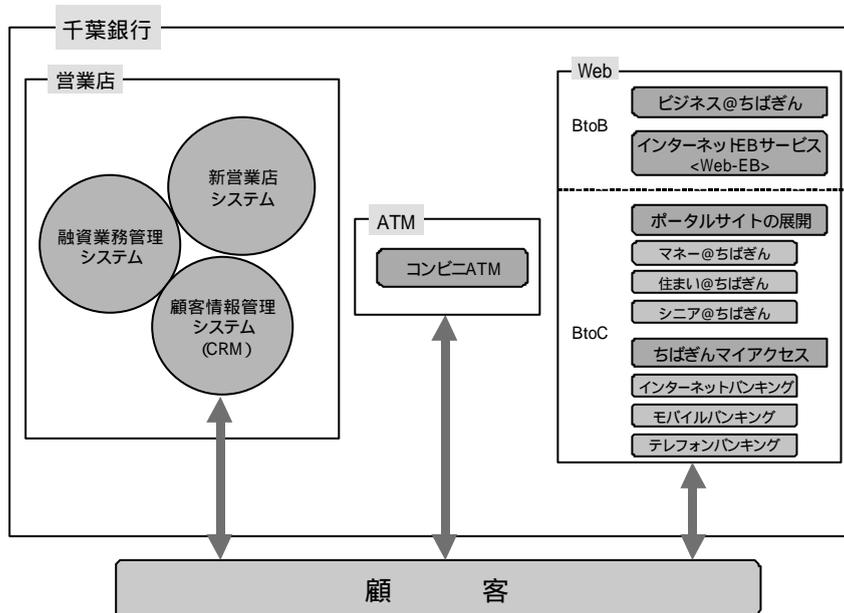


図 6-20 千葉銀行におけるe活用状況

(ア) BtoB：ビジネス@ちばぎん

ビジネス@ちばぎんは、インターネットによる事業者向け経営支援サービスのためのビジネスポータルサイトであり、2002年7月からサービス提供を開始している。同サイトでは、情報提供サービス、相談受付サービス、メール配信サービス、ビジネスマッチングサービスの4つのサービスを提供している。

表 6-3 ビジネス@ちばぎんのサービス内容

情報提供サービス	事業者向けに、金融・経営・営業・社内業務合理化の4分野の情報提供。
相談受付サービス	インターネットを通じた金融・経営相談の窓口を開設、24時間365日相談・質問の受付。
メール配信サービス	電子メールを利用し千葉銀行の新商品・新サービスの紹介等の提供。
ビジネスマッチングサービス (2002年11月から)	ビジネス@ちばぎんに契約した企業が、自社のPRや他社の情報検索を行うことができるサービス。千葉銀行が主導的に、静岡銀行、横浜銀行等地方銀行38行が連携している。サービス提供はCNS(株式会社地銀ネットワークサービス)が行っている。

無料であるが、企業情報の検索・照会、オフィス用品購入、出張手配等、一部有料サービスも含まれる。千葉銀行と取引のある事業者が対象であり、IDとパスワードの発行手続きをしてから利用できるようになる。利用手数料は

(イ) BtoC：住まい@ちばぎん(住宅ローン)

住まい@ちばぎんは、住まいづくり・住まい探しを検討中の顧客に、優遇税制等の情報提供、住宅ローンの相談・申し込み受付をインターネット上で行うことができるポータルサイトである。2001年7月からサービス提供を開始している。

住宅ローンは、借りたいという人にインターネット上のダイレクトチャネルで申し込みを受け付けている。住宅ローンのネット申し込みは、顧客の住所や時間の制約を受けないため、ネットの価値(ポテンシャルクライアントを確保するツール)を見出している。また、1年ほど前から、住宅ローンに関する相談の予約もインターネット上で実施している。

(ウ) シニア@ちばぎん

シニア@ちばぎんは、年金の受取を間近に控えた顧客を対象として、年金受取りに関するノウハウを中心とした情報を提供するポータルサイトである。同サイトでは、年金に関するガイドブックの請求、年金受取に関する説明会の開催案内等の情報を提供している。

(工) マネー@ちばぎん

マネー@ちばぎんは、資産運用のためのポートフォリオ作成に関する情報を提供するポータルサイトである。同サイトでは、投資信託、外貨預金、年金保険、国債といった千葉銀行の取扱商品の案内に加え、「資産運用の基礎知識」というコーナーを設置して、資産運用に関する用語、投資リスクに関する説明等の情報を提供している。

(b) BtoB：ちばぎんインターネットEB サービス（Web-EB）

ちばぎんインターネットEB サービスは、千葉県内初の法人・個人事業主を対象としたインターネットバンキングサービスである。2001年11月に取り扱いを開始した。

インターネットを利用してANSERセンターと呼ばれる中央処理センター経由で千葉銀行のホストコンピュータに接続している。ANSERセンターを利用した法人向けインターネットバンキングは地銀初のサービスであり、顧客企業の低コスト化が図れる。

契約料は無料、月間基本手数料は1,050円（消費税込み）である。振込手数料も、窓口利用の場合よりも1件あたり210円～420円安い。

顧客企業側のメリットは、サービスの利用の際に、専用端末機やEB専用ソフトが不要なことである。インターネットに接続可能なパソコンがあれば利用できる。

(c) BtoC：ちばぎんマイアクセス

2001年4月、ダイレクトバンキングサービス「ちばぎんマイアクセス」の取り扱いを開始している。ちばぎんマイアクセスは、テレフォンバンキング、モバイルバンキング、インターネットバンキングをリニューアル・統合したサービスである。本サービスは、電話、携帯電話、インターネット接続パソコンにより、振込、振替、残高照会、取引明細照会の取引が可能となっている。

(ア) テレフォンバンキング

1998年から取り扱いを開始している。当初は有人取引で入出金明細照会、振込等を受けていた。その後、ある程度無人化している。外貨・投信等の預り資産の推進、優良顧客の来店頻度の減少等をいかにフォローしていくかが課題であった。そこで、夜間・休日にも、これらのサービスを提供していく予定である。

(イ) インターネットバンキング

1999年から取り扱いを開始している。業務開発室、システム部に外部ベンダーが加わって開発し、個人部が運用を担当している。

顧客は、銀行の窓口終了後を含め、年中（毎週月曜日早朝および12月31日17:00～1月4日8:00の期間を除く）24時間取引を行うことが可能となっている。インターネットバンキングでは、残高照会、取引明細照会、振込、振替等のサービスを提供している。

(ウ) モバイル・バンキング

2000年から取り扱いを開始している。iモード、J-SKY、EZWebに対応している。普通預金口座（総合口座普通預金を含む）を持つ個人が、別途登録し、IDとパスワードを入力することにより利用が可能となる。年中（毎週月曜日早朝および12月31日17:00～1月4日8:00の期間を除く）24時間取引が可能で、残高照会、振込、振替等のサービスを提供している。

(d) BtoC：無担保ローン

千葉銀行のホームページ上では、「かりる」というカテゴリにおいて、各種ローンに関する説明、申し込みを行っている。

最近では、千葉銀行は、無担保ローンを収益ゾーンと考えて注力し始めている。同行だけでなく、他の都銀・地銀各行も、消費者金融会社（株式会社モビット）と提携する等、無担保ローンに注力している。同行では、無担保ローンについては、申し込み件数を増やすことが実行件数につながると考えている。スコアリングシステムで審査をしている。

(e) BtoC：コンビニ ATM

イーネットおよびアイワイバンク銀行と提携してコンビニ ATM でのサービス提供を開始した（イーネットは2000年4月から、アイワイバンク銀行は2002年2月から）。

コンビニ ATM との提携目的は、銀行側の ATM に要するトータルコストの削減と、24時間365日の取引を可能にし、サービスと顧客の利便性を向上することである。ATM の所有は、膨大な管理コストを要するため、以前から、自営の ATM は課題であった。

イーネットとの提携により、2003年2月現在、千葉県内のファミリーマート、ミニストップ、スリーエフ等のコンビニエンスストアに、イーネットの ATM が396台設置されている。また、アイワイバンク銀行との提携により、千葉県内のセブンイレブン、イトーヨーカドーの店舗に、アイワイバンク銀行の ATM が568台設置されている。イーネットおよびアイワイバンク銀行の ATM は、千葉県内に合計964台設置されており、これからもさらに増加する予定である。

この結果、千葉銀行では、自分で ATM を設置している拠点数を約50か所削減することができている（各拠点には、複数台の ATM が設置されている場合も含む）。

定期預金関連の取引等、コンビニ ATM でのサービスと支店の ATM でのサービスには差をつけている。支店の ATM においては、公共料金の支払等も行うことができるように対応していく予定である。

(5) 現時点での e 関連インフラ整備

(a) e 関連インフラ整備の経緯

基幹系、業務系は、銀行業務の柱である。その他に、CRM への対応を順次図っている。2001年7月から、新営業店システム、融資業務管理システム、CRM システムといっ

たシステムの導入を進め、2002年3月には全店に導入した。新営業システムを導入すると、融資業務管理システム、CRMシステムも同時に導入される仕組みになっている。

(ア) 新営業店システム

新営業店システムは、個別ソリューションを統合したシステムである。

- イメージ処理機能：伝票の記載事項をスキャナで読み取って入力する。
- 印鑑照合サポート機能：届出印鑑をコンピュータに登録し、請求書の印鑑と届出印鑑をコンピュータの画面で照合する。
- 業務のペーパーレス化：従来、書面で全店に配布していた端末操作マニュアル等を電子化した。各種行内資料についても電子化を進めることにより、端末画面上での閲覧・検索を可能とし事務の効率化を図る。

(イ) 融資業務管理システム

営業店において紙ベースで個別保有する債務者情報や各部門システムに分散化された融資情報をデータベース化し、融資事務処理の効率化を図るためのシステムである。的確な情報把握と迅速な事務処理・融資審査の判断が可能となる。

(ウ) CRMシステム

CRMシステムは、従来分散していた顧客情報や取引経緯等を一元管理するシステムであり、テレフォンバンキング、窓口、営業係からアクセス可能な構成となっている。

同システムは、セールス支援DBとマーケティングDBから構成される。セールス支援DBは、営業活動支援のため、顧客との交渉履歴をDB化する。また、マーケティングDBは、顧客への推奨商品を窓口の端末に表示し、その商品に対する顧客の反応をDB化する。

CRMシステムはトップダウンで導入を決定し、2002年3月に全店舗に導入した。初年度は定着するまでの様子見の期間と捉えている。このシステム導入によって一時的に輸入時間が増える可能性があるが、定着化を地道に進めていき、CRMシステム導入サクセスストーリーが生まれることを期待している。

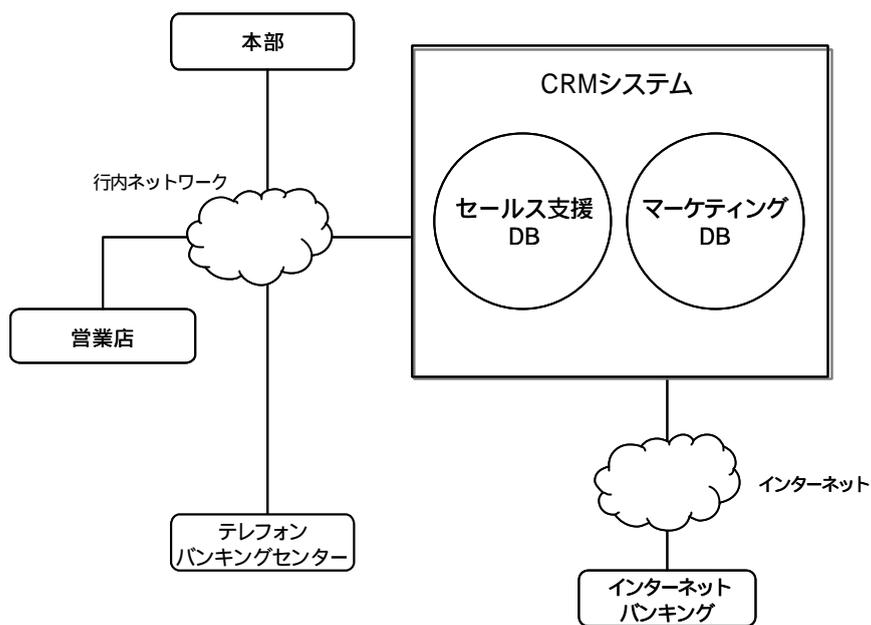


図 6-21 千葉銀行 CRM システムの概要

(出所：千葉銀行資料)

6.1.7.4 組織・管理体制等の改革

IPS 事業部の設置以外には、大きな組織改革は行っていないが、この IPS 事業部の果たす役割は大きい。同行では、IPS 事業部を中心に行内の情報リテラシー向上に努めている。

CRM システムの導入により、顧客情報の共有・ナレッジマネジメントに取り組む環境の整備はできあがった。顧客情報の入力、新たな入力作業が発生することになり、所属長の意識の差によって、支店間で若干の差が生じている。データ入力の促進には、インセンティブをつけることが早道であるが、行員の CRM の意識を醸成するために、時間をかけて対応していく予定である。

6.1.7.5 効果・現状の評価

(1) e 活用による経営指標としての効果

明確な指標は提示できないが、地銀として適切な投資対効果を得ていると判断している。例えば、住宅ローンや無担保ローンの実績は次のとおりである。

(a) BtoC：住宅ローン

現在月間数十件以上の申し込みがある。従来、住宅ローンは仲介業者等が相談先を決める「業者モデル」であった。一般に、住宅ローンに関しては、インターネットはあくまでも情報収集のツールであるとの位置付けが強い。しかし、同行には、現在東北地方在住で、近々千葉県に引っ越してくるといった人がインターネット経由で申し込んできたという事例もある。全申し込みに対するネット経由の申し込み数量比率は 1%に満たないが、「増加させていくこと」が重要であると認識している。

(b) BtoC：無担保ローン

千葉銀行では、無担保ローンの申し込み時に、顧客の70%がダイレクトチャネルを利用している。そのうちの80%はFAXによる申し込み、残りの20%はインターネット経由の申し込みである。インターネット経由の申し込みはサービス提供開始当初と比較すると、5倍になっている（ただし申し込み者数自体も増えている）。現在、月間2,000件以上の申し込みがある。

(c) CRMシステム

CRMシステムの導入効果として、営業力の強化、CS（顧客満足度）の向上、業務の効率化が挙げられる。従来は顧客情報や取引の経緯等の情報が分散していたが、CRMシステムの導入により、情報を一元管理し、どの端末からでも情報を利用することが可能となった。その結果、顧客のニーズを的確に把握した営業を展開することが可能となっている。また、データを電子化することで、情報の共有を図るとともに、書面を使用した業務が削減され、業務の効率化を実現している。

(2) 評価等

(a) インターネット活用 / 新営業店システムに対する行員からの評価

若い行員にはおおむね利用されている。年配の支店長クラスの行員ほど抵抗感が大きい、「インターネットの活用や新営業店システムにより行内を変革する」ということを徐々に認識し始めている。

IPS 事業部がそのインターネット活用に対する啓蒙活動を行っており、半年以上経った現在では、その効果が現れ始め、確実に行内に浸透・定着してきている。

(b) BtoC：コンビニ ATM

イーネットだけではあまり利用率が高くなかったが、アイワイバンク銀行と提携してからは、急激に利用率が上昇している。イーネットはATMを徐々に導入したのに対し、アイワイバンク銀行は全店舗へのATM設置を短期間で行ったため、認知が一気に高まり、利用率が高くなったと考えられる。また、セブンイレブンの店舗は、千葉銀行のATMが設置されていない地域に多いため、セブンイレブンに設置されたATMが補完する役割を果たしているともいえる。

6.1.7.6 今後の展開・課題

(1) 展開

千葉銀行では、多様化する顧客のニーズに応えるため、今後も新たなポータルサイトを展開予定である。銀行に来店される顧客は、一度に複数種類の取引を行うものである。ネット経由でそのすべてのサービスを提供できなければ、顧客の利便性は向上しない。そのため、2004年には、千葉銀行のWebEBおよびATMをマルチペイメントネットワークに対応する予定である。

(2) 課題

銀行が主導でe化を進めるといっても社会基盤全体の変化にあわせて、銀行もe化に取り組む必要がある。法人企業では、銀行取引のみがネットで可能になっても効率化は図れない。特に、商取引自体がe化することが重要である。

地方銀行の主要な法人顧客では、これから世代交代が進むものと想定される。銀行も、その時節を的確に見極め、ネットへの対応をより充実させていく必要がある。

法的な課題も残されている。例えば、当局の指導により紙ベースで保存しなければならない書類もあり、書類とシステムへの入力で二度手間になる。また、法令上の問題から本人確認・申し込みの意思確認等のために、比較的長い時間審査結果を待たねばならない。ある程度のリスクをとらなければサービスは簡略化できない現状がある。

6.1.7.7 概括

- ・ eビジネス化を積極的に推進する専任部署（IPS事業部）を設置し、強力かつ適切に推進している（地方銀行としては全国でも初めての試み）
- ・ IPS事業部発足時に、部長を含む担当者を社内公募で募った際、80人以上の応募があったことから、行内におけるeビジネスの関心が高いことが推察される。
- ・ IPS事業部員は現場の行員あるいは取引先への取材を行い、各事業部と経営戦略との橋渡しに注力をしている。
- ・ すべての顧客ニーズに対応するためにマルチチャネル化を進めている。
- ・ 現状においては、比較的少ない投資で、顧客の利便性と顧客満足度を高めることが可能な「情報発信」と「顧客が必要を感じたときにいつでも相談、申し込みができる環境の構築」をインターネット上で行うことを目指している。
- ・ 住宅ローンのネット申し込み比率等は高いものではないが、それでも顧客の住所や時間の制約を受けないため、ネットの価値（ポテンシャルクライアントを確保するツール）を見出している。
- ・ 行内においては、融資業務のワークフロー化を全面的に採用する等、事務インフラの整備に努めている。

6.1.8 株式会社アイワイバンク銀行

6.1.8.1 企業概要

調査項目		内容
会社名		株式会社アイワイバンク銀行
URL (会社)		http://www.iy-bank.co.jp/
上記サイト開始年月		2001年4月
URL (EC関連がある場合)		同上 (ネットバンキング)
上記サイト開始年月		2001年12月 (ネットバンキング開始)
Webサイト担当部署		事業開発部
会社の住所		東京都千代田区丸の内一丁目6番1号 丸の内センタービルディング
会社の電話番号		03-3211-3041
会社のFAX番号		NA
会社設立年月日		2001年4月10日
資本金		61,000百万円
従業員数		131人 (2002年9月末現在)
従業員数 (連結)		-
会社の売上高		1,906百万円 (2002年3月期)
会社の売上高 (連結)		-
業種		金融商品・金融サービス
EC / IT 関連統括部署・人数		事業開発部金融事業開発担当・システム部リモートバンク開発担当 (インターネットバンキング担当部署)
インターネット活用概況		EC: インターネット・サイト上の BtoC に利用 EC 以外: ホームページによる情報提供
インターネット活用の影響 (部署・経営機能)		経営トップ、人事・教育、経理、広報・宣伝、販売・マーケティング、サービス (基本的には全部署)
企業や事業への効果		売上の拡大、販路の拡大、顧客サービスの向上、業務の効率化、経営のスピード化
BtoB の 取り組み	おもな財 / サービス	-
	お取引先数	-
	初期投資コスト	-
	運用コスト	-
BtoC の 取り組み	おもな商品 / サービス	金融商品 / サービス (株式、保険、信託、金融サービス等)
	EC 売上金額 (平均月商)	NA
	EC サイト 会員制の有無	有
	会員数	約 95,000 口座 (2002年12月末現在: 個人口座数)
	初期投資額	NA
	運用コスト	NA
顧客情報の利用方法		NA
サイトのアクセス解析の実施		NA
IT 投資額 (年間)		NA
アウトソーシング活用状況		システム保守・運用
モバイル EC への取り組み		2001年12月より対応

(1) 事例の特徴と注目点

小売業から銀行業に進出した事例であり、店舗での ATM 設置および金融機関との提携による手数料収入(主として提携金融機関からの手数料収入)を収益としたモデルである。

(2) 事例の調査対象・範囲

会社設立から間もないが、同社の事業の概要および現在の状況を対象としている。

(3) 会社設立の経緯

1990 年代に入ると、セブン-イレブンの顧客から「店内に銀行 ATM があれば、24 時間預金の出し入れが可能になりさらに便利になる」との声が多く寄せられるようになった。また、各種調査機関による調査でも、「コンビニエンスストアにあればよいもの」として、銀行 ATM が常に上位にランクしていた。

このような背景のもと、1997 年セブン-イレブンジャパン内で、セブン-イレブン店舗への ATM の設置について検討を開始した。1998 年には、金融業、システムベンダー、コンサルティング会社等が参加する ATM 設置に関する研究会を発足させた。同年秋には、研究会での検討結果を受け、「ATM の共同運用会社構想」に関するプレス発表を行った。

しかしながら、単に ATM のシステムを管理する会社では、顧客のニーズにきめ細かく対応し顧客満足度の高いサービスを行うことは不可能と判断し、銀行を設立するに至った。

(4) 事業展開の経緯

アイワイバンク銀行の初年度におけるおもな事項は、次のとおりである。

- 2001 年 4 月 10 日 : 株式会社アイワイバンク銀行設立
- 4 月 25 日 : 銀行営業免許取得
- 5 月 07 日 : 営業開始 (新規口座開設の受付開始)
- 5 月 15 日 : ATM サービス開始
- 6 月 11 日 : 全銀システムと接続
- 6 月 13 日 : BANCS (都銀キャッシュサービス) 接続
- 12 月 17 日 : ネットバンキングサービス開始

当初は東京都内のセブン-イレブン、イトーヨーカドー等に設置された ATM66 台によりサービス提供を開始したが、その後 ATM の設置を急速に進めており、2003 年 1 月末日現在、首都圏と近畿圏を中心とした 1 都 2 府 7 県 (東京都、栃木県、埼玉県、神奈川県、千葉県、静岡県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県) のセブン-イレブン、イトーヨーカドー、デニーズ、ロビンソン (百貨店) 等の店舗に 4,533 台の ATM を設置している。ATM 設置店舗の内訳は表 6-4 のとおりである。

金融機関は、銀行 11 行、証券会社 2 社、生命保険 3 社、クレジットカード会社・信販会社・消費者金融会社 22 社となっている。銀行では、BANCS 加盟都市銀行として、みずほ銀行と大和銀行についても、アイワイバンク銀行の ATM での取引が可能である。

表 6-5 アイワイバンク銀行の提携金融機関

銀行 (11 行)	UFJ 銀行、三井住友銀行、東京三菱銀行、静岡銀行、あさひ銀行、横浜銀行、千葉銀行、足利銀行、京都銀行、スルガ銀行、新生銀行
証券会社 (2 社)	野村證券、日興コーディアル証券
生命保険会社 (3 社)	第一生命、住友生命、太陽生命
クレジットカード会社 信販会社 消費者金融会社 (22 社)	アイワイカード、ジェイシービー、三井住友カード、協同クレジットサービス、ユーシーカード、オリックス・クレジット、アメリカン・エクスプレス、ジャックス、オリエン特・コーポレーション、武富士、セントラルファイナンス、ポケットカード、三洋信販、アイフル、トヨタファイナンス、アコム、プロミス、CFJ、ライフ、GE コンシューマー・クレジット

(出所：アイワイバンク銀行ホームページ、2003 年 1 月末現在)

他の銀行との提携においては、地元で強い地銀と提携する戦略をとっている。アイワイバンク銀行が ATM を設置している都府県では、原則として 1 県につき 1 行と提携しているが、1 県で複数の銀行と提携している例もある。例えば、神奈川県では横浜銀行、千葉県では千葉銀行等 1 県 1 行であるが、静岡県では、静岡銀行およびスルガ銀行の 2 行と提携している。今後は、提携先の増加に伴い、静岡県と同様に、同一県内で複数の銀行との提携を増加させる予定である。

アイワイバンク銀行は、金融サービス事業においては個人向け金融サービスとして、ATM、インターネット、モバイル、テレホンバンキングの 4 チャンネルを提供している。

また法人向け金融サービスとして、ATM での売上金入金サービスを提供している。このサービスは、当初約 3,000 店舗のセブン-イレブン向けとして実施していたが、一般事業者からも同様のニーズが寄せられたため、中規模のチェーン店あるいは深夜タクシー等夜間に現金を持つ一般事業者を主なターゲットとして、サービスの提供を予定している。毎日の売上金を ATM にて入金することで、安全性を高められると考えている。

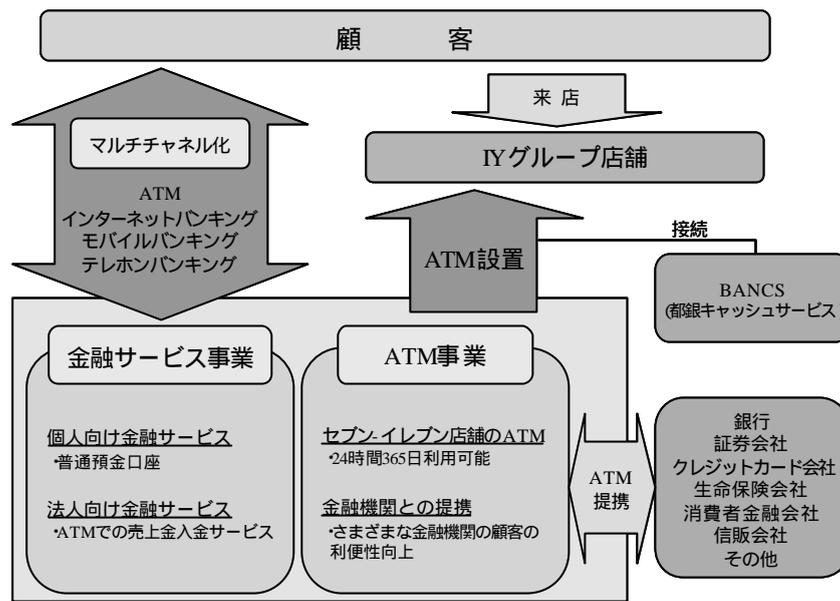


図 6-23 アイワイバンク銀行の事業内容

(出所：アイワイバンク銀行ディスクロージャー誌より作成)

(2) ビジネスモデル

(a) ATM 事業における収益

同社の収益源は、銀行をはじめとした金融機関との提携による、金融機関からの手数料収入である。そのため、ATM1台の1日あたりの利用件数をいかに増加させるかが重要となる。採算ラインに乗るためには1日平均60~70件の利用が必要とみている。

直近の1日あたりの平均利用件数は以下のとおりである。

- 2002年11月 : 49件
- 同年12月 : 53件

ボーナスシーズンという季節指数を考慮すると、12月はやや高めと考えられるが、ATMの新規設置を継続しながら、現時点でほぼ50件に達しているため、比較的早期に60件に到達すると期待される。

(b) 金融サービス事業における収益

金融サービス事業のうち、個人向けサービスは普通預金のみで収益は出ていない。一方、法人向けの売上入金サービスは今後増加する見込み。また、セブン-イレブン・ジャパンの調査では、セブン-イレブン店舗のATM利用者の約50%は、ATMの利用と同時に買い物もしていくとの結果が得られており、ATM利用者による来店客数の増加、来店回数増加による商品購入、などの波及効果が期待される。

(3) マルチチャネルによる他行との差別化

(a) マルチチャネルによる利便性の向上

開業当初から「いつでも、どこでも」利用可能な銀行を目指しており、マルチチャネル化による顧客の利便性の向上を図っている。個人向け金融サービスでは、アイワイバンク銀行に口座を開設すると、ATMに加え、インターネット、モバイル、テレホンバンキングも同時に利用可能となり、ATMとインターネットバンキング、モバイルバンキングによるリアルとバーチャルのマルチチャネルの利用が可能となっている。

(b) ATMを補完するインターネット、モバイル、テレホンバンキング

アイワイバンク銀行は「サイフ代わりに銀行」というコンセプトのもと決済に特化している。ATMとそれを補完するインターネット、モバイル、テレホンバンキングにより、顧客が24時間365日サービスを利用できる。例えば、深夜タクシーを利用した際に現金の持ち合わせがないことに気付いた場合、iモードでセブン-イレブンの店舗を検索し、最寄りのセブン-イレブンのATMを利用するといった利用シーンが考えられる。

(4) インターネットバンキングの概要と現在のアクセス数

(a) インターネットバンキングの概要

インターネットバンキングでは、振込、残高照会、取引明細照会等が利用可能である。

取引明細表の確認方法により月間口座維持手数料が異なり、インターネットのみでの確認の場合、無料となっている。

また、振り込み手数料も振込の宛先と取引明細書の確認方法により異なる。アイワイバンク銀行宛ての振込の場合、インターネットを利用して取引明細の確認を行うと52円と最も低料金となる料金設定を行っている。他行宛ての振込の場合は、インターネット、郵送、インターネットと郵送の組み合わせのいずれによる取引明細の確認であっても、300,000円未満は210円、300,000円以上は420円である。

表 6-6 月間口座維持手数料

取引明細表の確認方法	月間口座維持手数料
インターネットのみ	無料
郵送のみ	105円
インターネットと郵送の両方	315円

(出所：アイワイバンク銀行ホームページ)

表 6-7 振込手数料

振込の宛て先	取引明細の確認方法	ATM	インターネットバンキング	モバイルバンキング
アイワイバンク宛て	インターネットのみ	105 円	52 円	52 円
	郵送のみ		105 円	105 円
	インターネット+ 郵送			
他行宛て	、	210 円 (30,000 円未満) 420 円 (30,000 円以上)		

(出所：アイワイバンク銀行ホームページより作成)

(b) インターネットバンキングのアクセス数

インターネットバンキングのサイトへのアクセス数は、開業当初と現在を比較すると、次のようにおよそ 2 倍に増加している。

- 開業当初 : 約 50,000 ページビュー、2,000 人のアクセス
- 2003 年 1 月 20 日 : 約 100,000 ページビュー、5,000 人のアクセス

6.1.8.3 今後の展開・課題

アイワイバンク銀行では、2003 年 3 月期の経常利益は 5,253 百万円の赤字を見込んでおり、創業以来 2 年間は赤字となる見通しである。金融庁は、銀行業への異業種参入認可に際し、「開業から 3 年後の最終黒字転換」を達成するとの条件を課しており、アイワイバンク銀行では、この条件を達成するという目標に向け、まず ATM 事業に注力して収益を向上させていく方針である。

現状では、ATM1 台の 1 日あたりの平均利用件数は、およそ 50 件である (2002 年 11 月および 12 月)。採算ラインに乗るためには、ATM の利用件数は、1 日あたり 60~70 件の利用が必要とされており、アイワイバンク銀行の認知度の向上を図るとともに、消費者が ATM を日常的に利用するための施策が必要と考えている。具体的には、TV コマーシャル、新聞広告、交通広告、店頭での告知等による販促を強化する予定である。インターネットを活用した販促は、金融サービス事業において本格的な商品・サービス提供の途上であることも考慮し、現時点では実施する予定はない。

また、ATM においては、提携金融機関をさらに拡大する予定である。提携先が増加することにより、アイワイバンク銀行の認知度も上昇し、単年度黒字化の達成に寄与するものと期待される。今後も、銀行、ノンバンク等との提携を進めていく予定である。

さらに、アイワイバンク銀行では、ATM ネットワークの拡充も継続して実施していく予定である。イトーヨーカ堂グループ出店地域への ATM の新規展開を中心として、現状の約 4,500 台を 2003 年 3 月末までに約 5,200 台に、2006 年 3 月末までに約 7,150 台に拡充する計画である。

一方、金融サービス事業については、顧客のニーズを踏まえ、現在の個人向け普通預金に加え、新たな商品・サービスの開発・提供が課題である。アイワイバンク銀行では、個人向けのローンサービス、定期預金等の新商品の開発、イトーヨーカ堂グループと連携したデビットカード・ポ

イントカード・クレジットカードといった、カードによるサービス提供等を想定している。これらのサービスは、「開業から 3 年後の最終黒字転換」という全社的な目標の達成後に本格的に提供していくことを検討している。

6.1.8.4 概括

- ・ アイワイバンク銀行は、セブン-イレブンをはじめとしたイトーヨーカドーグループの店舗という既存インフラを活用し、金融ビジネスに異業種として参入した。顧客の視点に立ったサービス提供を行っている。
- ・ 「サイフ代わりに銀行」とのコンセプトのもと、イトーヨーカドーグループの店舗に設置された 24 時間 365 日利用可能な ATM がサービスの中心であり、インターネット、モバイル、テレホンは ATM の補完との位置づけである。
- ・ アイワイバンク銀行では、数多くの金融機関と提携し、金融機関からの手数料収入により収益を上げている。
- ・ 全社的に「開業から 3 年後の最終黒字転換」を目標とし、ATM 事業に注力して収益を向上させていく方針である。目標達成のために、アイワイバンク銀行の認知度向上のための販促、ATM ネットワークの拡充、提携金融機関の拡大、といった施策を実施していく予定である。
- ・ 金融サービス事業は、顧客のニーズを踏まえて、新商品・新サービスの開発を検討しているが、「開業から 3 年後の最終黒字転換」という全社的な目標の達成後に本格的に提供していくことを考えている。

6.1.9 株式会社三越

6.1.9.1 企業概要

調査項目		内容
会社名		株式会社 三越
URL (会社)		http://www.mitsukoshi.co.jp/
上記サイト開始年月		1996年6月
URL (EC 関連がある場合)		http://only-you.mitsukoshi.co.jp/ http://m.mitsukoshi.co.jp/ http://www.3254hobby.com/ http://shopping.yahoo.co.jp/
上記サイト開始年月		1999年5月 2002年11月 2001年9月 2001年11月
Web サイト担当部署		営業本部 e ビジネス推進プロジェクト
会社の住所		東京都中央区日本橋宝町 1-4-1
会社の電話番号		03-3241-3311 (代表)
会社の FAX 番号		03-3274-8920
会社設立年月日		1904年12月6日
資本金		37,404 百万円 (2002年2月28日現在)
従業員数		6,441 人 (2002年2月28日現在)
従業員数 (連結)		12,654 人 (2002年2月28日現在)
会社の売上高		686,517 百万円 (2001年度)
会社の売上高 (連結)		963,327 百万円 (2001年度)
業種		各種小売業
EC / IT 関連統括部署・人数		経営企画部システム統括・5人 営業本部 e ビジネス推進プロジェクト・14人 (2/1 増員)
インターネット活用概況		EC : インターネット・サイト上の BtoC に利用、インターネット・サイト上の BtoB で販売に利用 EC 以外 : CRM、SCM、ERP、KM、ホームページによる情報提供
インターネット活用の影響 (部署・経営機能)		広報・宣伝、販売・マーケティング、調達、物流
企業や事業への効果		売上の拡大、販路の拡大、顧客サービスの向上、他社との関係強化、業務の効率化
BtoB の 取り組み	おもな財 / サービス	加工食品 (食料品、飲料)、繊維・アパレル (素材、製品)、事務用品 (オフィス家具・文具等)、出版 / 印刷、その他製品
	お取引先数	2,000 社 (外商販売サイト)
	初期投資コスト	-
	運用コスト	-
BtoC の 取り組み	おもな商品 / サービス	衣料品、服飾雑貨、生活雑貨 (家具・家庭用品・小物類等)、家電、趣味・娯楽関連商品、美術品・工芸品、音楽 CD・ビデオ・DVD、美容・健康、本、文具、食料品
	EC 売上金額 (平均月商)	36,420 千円 (2001 年度インターネット売上高 437 百万円)
	会員制の有無	有
	会員数	NA
	初期投資額	NA
	運用コスト	NA
顧客情報の利用方法		NA
サイトのアクセスログ解析の実施		NA
IT 投資額 (年間)		NA
アウトソーシング活用状況		NA
モバイル EC への取り組み		2002 年 11 月より対応

(1) 事例の特徴と注目点

アライアンスを中心に、小売業としてのインターネットショッピングサイトの諸策、eマーケットプレイスの構築等の業務プロセス改革についての事例である。

(2) 事例の調査対象・範囲

上記のインターネットショッピングサイト、百貨店 eマーケットプレイス、および社内の営業改革（CRMシステム）を対象とする。

(3) 事業展開の経緯

1904年、日本初の百貨店として開業して以来、全国各地に店舗を展開している。1996年から三越カードを発行、顧客の取り込みを行っている。1998年に営業本部制を導入し、顧客第一主義の実現を目指している。2000年には、高島屋との後方業務共同化の取り組みについて発表した。

(4) 事業展開での課題

社内の業務改革を実施だけでは、コスト減や売上増を実現は難しくなっている。

(5) 組織図におけるIT関連統括部署の位置付け

経営企画部システム統括プロジェクトがIT関連を統括している。ネットショッピングに関しては、営業本部 eビジネス・ホビービジネスプロジェクトが担当する。

子会社の株式会社三越情報サービスは、全社的なシステム企画・運用を担っている。

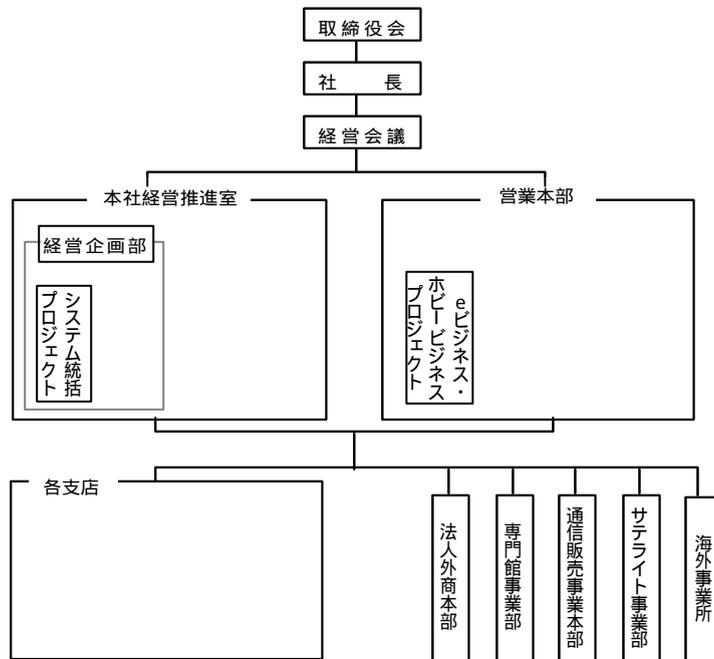


図 6-24 三越の組織図 (EC 関連部署を抜粋)

(出所：三越会社案内、2002.04.01)

6.1.9.2 これまでのe活用状況(概要)

(1) これまでの社内でのe活用の経緯

1996年6月、三越ホームページを開設。

1999年5月、インターネットショッピングサイト「ONLY-YOU」を開設。

1999年、通商産業省(当時)公募の「SPEEDプロジェクト(SCM)」に参加。

(a) BtoC:三越のインターネットショッピングサイト

ネットワークを通じたBtoC販売は、通販の一部門として、パソコン通信時代から行っていた。

1999年5月、独自ドメイン「www.only-you.co.jp」を取得し、インターネットショッピング市場に参入した。ドメインに「三越」の名称を入れなかったのは、「三越」と冠すると老舗というイメージから若年層が来訪しないのではないかという仮説を構築していたためである。実際には、売上高は半期で15百万円にとどまり、インターネット上であっても、「三越」というブランドを全面に押し出した戦略をとることの重要性を痛感した。

現在は、「only-you.mitsukoshi.co.jp」と、三越のドメインに収まっている。三越のトップページからリンクが張られているため、「三越サイト内のインターネットショッピングサイト」であることが前面に押し出されており、「only-you」という名称はあまり意識されないようになっている。

(b) 大手取引先とのSCM

大手取引先とSCMに取り組んでいる。1999年、経済産業省公募の「SPEEDプロジェクト(消費者起点サプライチェーン推進開発実証事業)」に参加した。当初は、マックスファクターや資生堂等化粧品大手6社との実験を行った。

POSによる単品単位の売上情報や在庫情報を共有し、発注伝票や仕入れ伝票の廃止、取引先と三越双方で行う検品作業の重複をなくしている。

このプロジェクトは、その後も継続されており、服飾雑貨、紳士・婦人服、食品等約70社の大手取引先が参加している。しかしながら、このシステムにより取引業務を効率化できる取引先は、全取引先の20%(=大手取引先)程度に過ぎない。

SCM実施の効果は、やりとりする伝票が、導入以前より年間約500,000枚削減している。また、店頭の化粧品販売員が商品管理や報告業務にかかる時間が、導入前の約4分の1に減少している。

6.1.9.3 eによるビジネス改革(eトランスフォーメーション)の内容

(1) 事業展開上の課題に対するeの活用

2000年初めに、eビジネス推進プロジェクト(Webによる三越の情報提供に主眼)、ホビー・ビジネス開発プロジェクト(売り場から外された「こだわりを持った商品」のWeb上での販売に主眼)のプロジェクトを立ち上げた。

また、社内の業務改革のみでコスト削減や売上増を実現することは難しくなっていることを受けて、情報システムや物流等の後方業務を他社と共同して取り組むことになった。

(2) 変革への動機付け

百貨店業界全般にいえることであるが、リストラの進行により従業員数が減少する中で、従来と同等以上のサービスを提供するためにITを活用する必要性を認識している。

店舗では、軒並みブランドショップが入り、平場等での個々の百貨店としての特色を出しにくくなってきている。

市場としては、今まではPC好きな一部の生活者だけがインターネットショッピングを利用していたが、ブロードバンドの普及により、高齢者を含めた一般の生活者にまで裾野が広がってきたと判断している（例：今年のインターネット上の「ジャイアンツ優勝セール」は、今までよりも利用者が高齢化してきた）

社内の業務改革を遂行することはもちろんであるが、取引先、顧客、競合企業を巻き込んだ全体的な業務改革が必要であった。しかし、中小の取引先にとっては、EDIのシステム構築等への負荷を強いることになるため、大手取引先とのシステムをそのまま適用することはできないという事情がある。

(3) 推進担当体制

(a) 「経営企画部システムプロジェクト統括」発足の経緯

情報システムのアウトソーシングの潮流があったことから、1997年に、本社情報システム部を、(株)三越情報サービスとして子会社化した。しかしながら、その後、本社の中に、子会社から提案されるさまざまなシステムの妥当性を検証できる仕組みがなくなってしまったため、情報システムに関する全体最適をとるための組織の必要性が生じた。そのため2001年8月、経営企画部の下にシステムプロジェクト統括を設置した。

(b) 「営業本部eビジネス・ホビープロジェクト」発足の経緯

百貨店業界全体のパイがシュリンクする中で、効率面等の理由から、かつて各百貨店が独自に店舗で取り扱っていた“こだわりを持った商品”を売り場から外すようになった。その結果、どの百貨店も、外国の高級ブランドや若い女性向けの衣類等にフロアを割くようになり、他社との差別化が図りにくくなってきた。

そこで三越では、それらの商品をWeb上で展開することにより、かつてリアルスペースにいた顧客（＝団塊＋ポスト団塊の世代）をネット上に呼び込むことを考え、eビジネス・ホビープロジェクトを発足させた。

(c) 三越のITに対するスタンス

ITは、新たなビジネスの可能性を生み出すが、店舗の売上を伸ばすために、IT(e)を利用する。同社では、あくまでも店舗販売が中心であり、Webは補助的な位置付けである。

(d) 意思決定プロセス

インターネットショッピングサイトは、トップダウンで決定し、実行されている。

高島屋との後方業務の共同化は、経営トップ同士の意気投合により実現し、トップダ

ウンで実行されている。

お帳場客以外の顧客を包括的に担当する「コミュニケーションセンター」の CRM は、現場からの意見を集約して実現し、ボトムアップに実行されている。

(4) 業務プロセスの改革

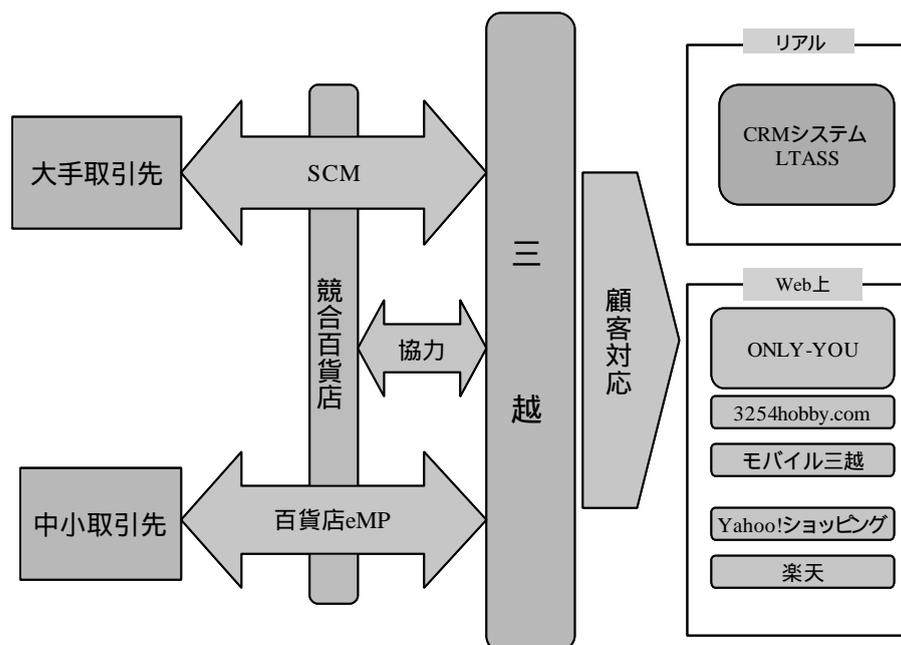


図 6-25 三越の取り組み概況

2001年6月：楽天に出店。

2001年9月：団塊・ポスト団塊世代向けサイト「3254hobby.com」開設。

2001年11月：Yahoo!ショッピングに出店。

2002年4月：CRMシステム「LTASS」稼動。

2002年10月：高島屋と共同で「百貨店eマーケットプレイス」開設。

2002年11月：iモードサイト「モバイル三越」開設。

(a) BtoC：三越のインターネットショッピングサイト（「ONLY-YOU」）

当サイトでは、ギフト商品をひとつのターゲットカテゴリとしている。「義理系」といわれる、父の日、母の日、中元、歳暮、バレンタイン等の商品である。これは、消費者が負担に感じる店舗での会計の待ち時間や商品の持ち帰り等に対処することを目的としたものである。百貨店の立場では、ついで買い等の副次的な売上を見込めるために来店顧客を重視したいところであるが、消費者の利便性を考えると、このような対応は不可欠であると考えている。特に、中元、歳暮は、三越のインターネットショッピングサイトからの購入が多い。これは、「三越で購入した中元、歳暮を送りたい」という顧客の三

越ブランドへのこだわりがあるためと捉えている。2002年11月から、三越ホームページで展開している「三越のお歳暮」で、支払方法として、従来のクレジットカード決済に加えてコンビニ決済を可能とした。

(b) BtoC：Yahoo! ショッピング、楽天への出店

Yahoo! ショッピングおよび楽天への出店は、新規顧客の獲得を目的としている。これは、Yahoo! ショッピングや楽天が持つ集客効果を期待しての取り組みである。三越独自のサイトには訪れない（三越ブランドには縁の少ない）顧客層の取り込みを狙ったものである。

(c) BtoC：3254hobby.com

3254hobby.com は、時間的・金銭的余裕が生じる団塊およびポスト団塊世代をターゲットとし、中元や歳暮だけでなく、鉄道のビデオ等趣味的な要素も取り入れた商品を取り扱うサイトである。従来のデパートの文化催事場がネット上に移転したというイメージである。2001年9月よりサイトを開設している。

最近では、どの百貨店に行っても取扱商品はそれほど変わらないため、顧客からはむしろ「こだわり」が求められている。「こだわり」とは、商品の付加価値であり、「百貨店ならば店員が懇切丁寧に質問に答えてくれる」といったことを指している。

ネット上で「こだわり」を持った商品を展開することにより、同社にとっては、店舗でやりきれなかったことができ、顧客にとっては、顔が見えないために質問しやすいといったメリットがある。

(d) BtoC：iモードサイト

2002年11月、iモードサイト「モバイル三越」を開設した。iモードサイトは、通販カタログの発注端末としての位置付けている。

このサービスでは、同社通信販売事業本部発行の食品カタログ、キャリア向け衣料品カタログの商品を購入することができる。顧客は、手元にカタログがあれば、商品番号を入力することでほぼすべてのカタログ掲載商品を購入できるようになっている。これにより、通信販売の営業時間外も含めた24時間の顧客対応が可能となっている。

iモードサイトは、インターネットショッピングサイトと顧客情報を共有しており、「ONLY-YOU」で会員登録をしておけば、iモードサイトでは商品購入時（またはカタログ請求時）に住所・氏名等の入力を省くことができる仕組みになっている。

(e) コラボレーション：高島屋との後方業務の共同化

同社と高島屋では、百貨店の後方業務の一部を共同化することで、顧客サービスの向上、投資の効率化、コスト削減、業務の合理化等に結びつく可能性があるものについては、連携する必要がある、とのトップ同士の判断があり、2000年3月、高島屋との後方業務の共同化に関する合意がなされた。

この取り組みは、両社の強みを活かした共同化が行われている（物流は三越が強く、

共同購買は高島屋が強い)

共同化の3つの項目は以下のとおりである。

- 情報システムの共同化：
投資の効率化、業務の効率化の観点から、SCMの構築を基本として、取引先と一体となったシステムの共同開発を推進する。
- 物流共同化：
顧客サービス向上の観点から、両社が使用している配送所の統合から開始する。将来的にはシステム統合も検討する。
- 用度・什器備品の共同購入：
コスト削減の観点から、用度品・什器備品の共同購入を検討する。

(f) BtoB コラボレーション：百貨店 e マーケットプレイス

百貨店 e マーケットプレイス (<http://www.d2s-emp.com/>) は、高島屋との後方業務の共同化の1つとして2002年10月に立ち上げた。これまでは、取引先が百貨店店頭での売上情報等を容易に入手できなかったため、インターネット上で百貨店と取引先が情報を交換するための共通基盤として構築したものである。「マーケットプレイス」と称しているが、電子調達の類ではなく、むしろ情報交換の場として VAN サービスのイメージに近いものである。

システム運用は、システムベンダーから ASP として提供されている。現在のサービスは、次の2つを提供している。

- 情報提供サービス：
百貨店の売上情報・仕入情報（日次）と支払案内情報（月次）を取引先に提供する。
- メッセージ交換サービス：
百貨店と取引先間の発注や出荷案内等の EDI データ交換サービスである。

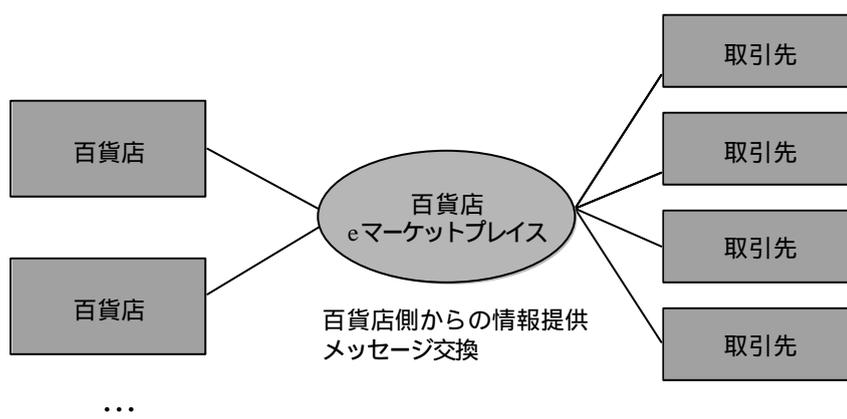


図 6-26 百貨店 e マーケットプレイス

百貨店 e マーケットプレイスを利用することにより、取引先は店頭での販売状況等を迅速に把握でき、より正確な需要予測によって適切な生産量や在庫量を決定できる。特に、百貨店に依存しているテナントにとってはメリットが大きい。また、三越にとっても、欠品による販売機会の損失が減少し、売上増が期待できる。

取引先は、インターネット接続環境と Web ブラウザがあれば、月額基本料金 15,000 円で情報提供サービスまたはメッセージ交換サービスを利用することができる。

現在、取引先数は増加中であり、2003 年 2 月 20 日現在 80 社に達している。おもな取引先は、アパレル、服飾雑貨、食品がほとんどである。現在は以下の 3 つのサービスを提供している。

- 百貨店店頭の売上速報の開示サービス
- 仕入額速報開示サービス
- 当月買掛（百貨店側）確定金額開示サービス

今後は、サービスを拡大し、上記に加え、以下のサービスを 2003 年 9 月までに順次拡大してする予定である。

- Web-EDI による受発注サービス
- 電子認証による文書交換サービス
- 買掛支払明細案内サービス

(g) コラボレーション：百貨店業界全体の取り組み

2002 年 12 月、日本百貨店協会が i モードサイト「百貨店情報ポータル」を立ち上げる予定である。協会加盟各社が相互に情報を提供し合い、ユーザーの利便性を高める。

i エリアからのアクセスと（NTT ドコモに認定されれば）i モード公式コンテンツからのアクセスの 2 つのアクセス方法を考えている。

(h) CRM システムの導入

属人的な CRM から専任部署による組織対応への CRM に変革するために重要顧客担当部署として、お得意様営業部を発足させた。

2002 年 4 月から、CRM システム「LTASS」が稼動している。LTASS は、優良顧客である「お帳場客」用のシステムである。

従来は、年間の購買が一定金額を上回る顧客（＝お帳場客）ごとに担当者を付け、きめ細かな対応を行っており、担当者は過去の購買履歴、趣味や嗜好等を把握した上でアドバイスを行っていたが、これは属人的な情報という問題点があった。LTASS は、基幹系システム上にあるお帳場客の購買履歴と、販売担当者が把握している顧客の趣味や嗜好を一元管理している。「お得意様営業部」の担当者がこのシステムを利用し、サポートの充実を目指している。

従来の帳場を一旦白紙に戻して地域ごとに再構成したため、当初は、売上や顧客数の減少等が懸念されたが、実際はそのようなことはまったくなかった。

お帳場客以外の顧客については、「コミュニケーションセンター」（30 人）が包括的に担当している。システムは UNIX サーバー上に自社開発しており、問題が生じるたびに

修正して改善を図っている。三越カードの購買履歴とも連動をしている。

(5) 現時点での e 関連インフラ整備

社内の PC は、単体で 2,500 台ある。そのうち、WAN を含めインターネットに接続しているものは 800 ~ 1,000 台であり、バックオフィス部門と各店舗の営業推進部門に配置されている。従来、社内は専用線で接続されており、最大 10Mbps のネットワークである。インターネット接続は、一部の店舗でダイヤルアップにより行っている。

インフラの整備は、2002 年 10 月からスタートしており、2003 年 5 月までにグループ全社の整備を完了する予定である。子会社を含め、グループ全体で VPN を構築する。128kbps (サテライト店舗と呼ばれる小型店舗) ~ 最大 100Mbps のネットワークを張りめぐらせる。現在の約 40% 程度のコスト削減を見込んでいる。

インターネットに接続する PC を 3,500 台まで拡充する。インターネットへの接続は、従来よりもセキュリティを強化する予定である。また、IP 電話の導入も検討している。

6.1.9.4 組織・管理体制等の改革

店舗そのものは、従来とおりの体制である。インフラ整備、ネット活用のスキルを蓄積した上で、取り組んでいきたいと考えている。

6.1.9.5 効果・現状の評価

(1) EC サイトの効果・評価

(a) インターネットショッピングサイトのアクセス状況、売上高

トップページのページビューは 270,000 である (2002 年 11 月)。ちなみに、2001 年のピークは 150,000 アクセスであった。また、売上高は 2002 年度の売上目標 800 百万円を、12 月中に達成している。

昨年実施した自社サイトの認知度調査において 30% 程度という結果が出たため、サイトの認知度のさらなる向上を狙い、同社が出すすべての広告に URL を付けるようにした。その結果として、アクセス数の増加、売上の伸びにつながったとみている。

(b) 従業員からの評価

電子メールによる消費者からの問い合わせに適切に対応することにより、従来見えなかった顧客の要望が見え、新しいマーケティングにつながっている。

また、インターネットショッピングは、通販と比較して顧客へのダイレクト度が高い。例えば、3254hobby.com で 340,000 円の時計付きオルゴールが売れたことがある。電子メールによる顧客とのやり取りから推察されたのは、顧客は寮の住人であり、皆でお金を出し合って寮母にプレゼントするのではないかということである。このように、顧客の姿が見えることは、インターネットショッピングのメリットと考えている。

(c) ユーザーからの評価

インターネットショッピングでは、時間と距離の壁を超えて利用できるため、海外在

住の日本人からの注文が飛躍的に増えている。金額としてはまだ少ないが、受注の伸び率は非常に高い。インターネットショッピング利用後に、同社にメールで感謝の意を伝える顧客もいる等好評である。

コンビニ決済は顧客から非常に好評であり、当初の見込みよりも多くの利用がある。コンビニ決済の利用実績は、一般消費者よりも中小の法人企業が多い。

(d) 他サイトへの出店に関する評価

Yahoo! ショッピングは、Yahoo!側のサイトの商品販売政策が明確になっている。そのため、父の日、母の日、バレンタインデー等のイベント時には、Yahoo!ショッピング経由の来客者が多い。これは、「三越」というブランドへのこだわりがないこと、Yahoo!のほうがより多種の商品を扱っていること等が理由として考えられる。

一方、楽天は、種々雑多な店舗が混在しており、出店業者としては顧客層が絞りにくい。中元・歳暮時に出店したが、あまり良い結果は出ておらず、楽天の顧客層は同社の考えるサイト戦略に合わないとは判断している。

(2) 百貨店 e マーケットプレイス

e マーケットプレイスの活用によって、従来月次でしか把握できなかった取引額を翌日に入手することが可能となった。

百貨店 e マーケットプレイスは、中小の取引先にとって、低価格に参入することができることになり、取引先、百貨店とも関心が高い。しかし、標準的な機能は変更できないため、カスタマイズを希望する取引先もある。

6.1.9.6 今後の展開・課題

百貨店 e マーケットプレイスは、2004年に百貨店 50 社、取引先 2,000 社の参加を目指している。お帳場客用の CRM システムは、データを適切に使った顧客との会話、顧客が欲しがりそうな商品を見せるタイミング等、営業販売担当者のナレッジをまだ十分に引き出しきれていない。ナレッジの形式知化は難しい課題であるが、組織対応の CRM を行うためには必要不可欠として積極的に取り組む方針である。マルチチャネルカスタマー対応として、今後投資計画を立てている。

また、会計を中心とする基幹システム (ERP) を 2003 年 5 月に刷新する予定にしている。同システムの導入目的は次のとおりである。

- 伝票の削減
- 会計担当者の業務効率化
- 四半期決算の迅速化への対応
- 財務諸表の形式変更

システム構築は日本 IBM が担当し、日本オラクルの ERP パッケージ「e-Business Suite」を利用する。パッケージの利用は、安価で迅速に構築できるというメリットを考慮したためである。会計システムの構築が完了後、人事関連等のシステムも順次導入する予定である。

6.1.9.7 概括

- ・ 取引先、顧客、競合他社を巻き込み、コラボレーションを重視した積極的な改革に取り組んでいる。
- ・ 経営企画部の下にシステムプロジェクト統括をつくり、全体的なバランスを見たうえでの計画・実行に取り組んでいる。
- ・ 昨今外商のコスト回収が難しくなっているが、ネットがそれに置き換わるものとして期待している。
- ・ BtoC に関しては、e パブルがはじけて、現実的な顧客が見え始めており、適切な対応策を講じている。
- ・ ギフト商品がネット販売に向くことを検証し、的確な商品提供を行っている。
- ・ BtoB に関しては、中小企業者との取り組みを、業界を先導し取り組んでいる（百貨店 e マーケットプレイス）。

6.1.10 ヤマエ久野株式会社

6.1.10.1 企業概要

調査項目		内容
会社名		ヤマエ久野株式会社
URL (会社)		http://www.yamaehisano.co.jp/
上記サイト開始年月		1997年
URL (EC関連がある場合)		http://www.shochu-kikou.com/
上記サイト開始年月		2000年10月
Webサイト担当部署		情報システム部ネット事業推進課
会社の住所		福岡県福岡市博多区博多駅東二丁目13番34号
会社の電話番号		092-474-0711 (代表)
会社のFAX番号		092-415-3314
会社設立年月日		1950年4月27日
資本金		1,026百万円 (2002年3月)
従業員数		913名 (2002年10月1日現在)
従業員数 (連結)		NA
会社の売上高		220,812百万円 (2002年3月期)
会社の売上高 (連結)		235,989百万円 (2002年3月期)
業種		各種卸売業
EC/IT関連統括部署・人数		情報システム部・21人
インターネット活用概況		EC: インターネット・サイト上のBtoBで、販売に利用 EC以外: ホームページによる情報提供
インターネット活用の影響 (部署・経営機能)		販売・マーケティング
企業や事業への効果		顧客サービスの向上、他社との関係強化
BtoBの 取り組み	おもな財 /サービス	加工食品 (食料品・飲料) 住宅・不動産・建設関連
	お取引先数	450社
	初期投資コスト	10百万円
	運用コスト	100,000円
BtoCの 取り組み	おもな商品/ サービス	-
	EC売上金額 (平均月商)	-
	ECサイト 会員制の有無	-
	会員数	-
	初期投資額	-
	運用コスト	-
顧客情報の利用方法		メールマガジン配信
サイトの分析/解析の実施		サイト視聴率分析 (月1回実施)
IT投資額 (年間)		10百万円
アウトソーシング活用状況		-
モバイルECへの取り組み		-

(1) 事例の特徴と注目点

卸売業としてのeビジネスを、本業を強化するツールとして位置付けている事例である。同社が優位性をもつ「焼酎」を対象としたWebサイトを、販売面では新規顧客の開拓として、仕入面では中小メーカーの販売代行機能として展開している。

(2) 事例の調査対象・範囲

上記の焼酎サイトを中心とするが、その他のe関連の取り組みとしてWeb商談やeマーケットプレイスの活用についても触れる。

(3) 事業展開

1950年の会社設立以来、中間流通業（総合卸）として食品（売上構成比35%）、酒類（同31%）、住宅資材（同5%）等を取り扱う九州最大の卸売業者である。また、全国的にも食品卸としては第10位の売上高を誇っている。

このうち、酒類に関しては九州の焼酎メーカー約300社のうち150社と取引関係がある等、中小を含んだ焼酎メーカーと強い関係がある。

(4) 事業展開での課題

九州地方では、寿屋、ニコニコ堂、マイカル九州等の主要スーパーが相次いで民事再生法の適用を受ける等、流通業が激変している。さらに、eが流通業のビジネスの根幹を変えるかもしれないという危機感があった。

(5) 組織におけるIT関連統括部署の位置付け

情報システム部は、経営的視点を取り入れた情報システムの企画を担当する。リテールサポート推進室は取引先の情報システム化支援を、株式会社リンネット（情報処理およびソフト開発を行うグループ会社）はシステム開発を担当する。

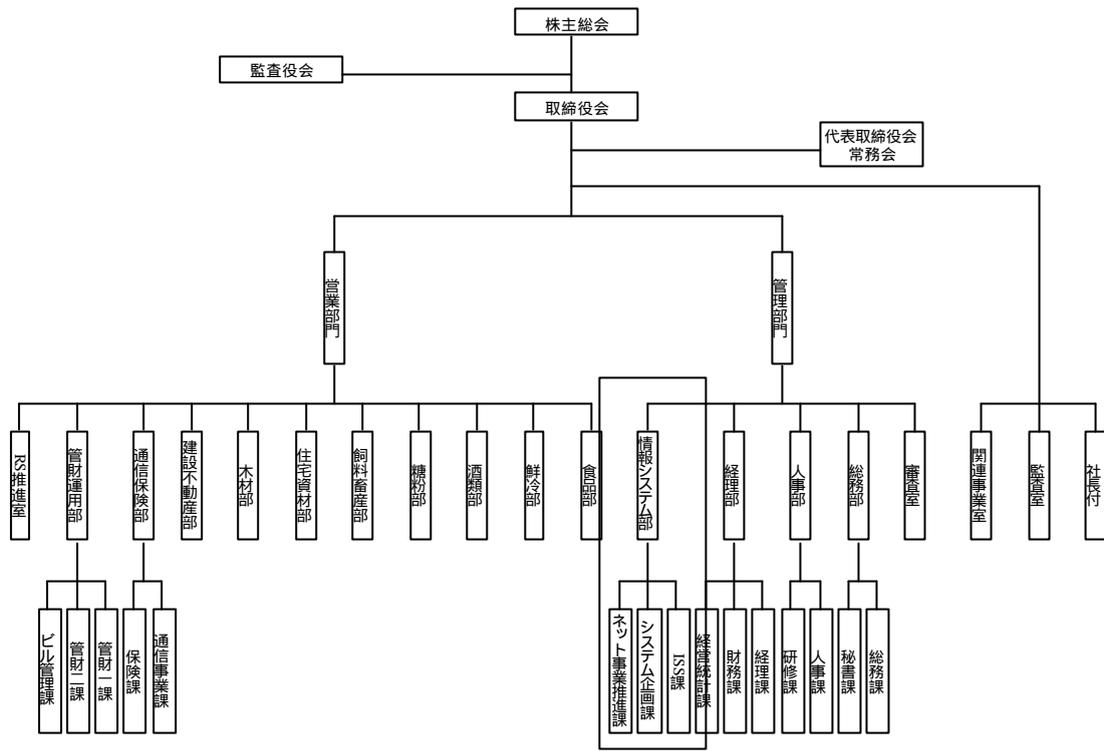


図 6-27 ヤマエク野の組織図

(出所：ヤマエク野会社案内、2002.04.01)

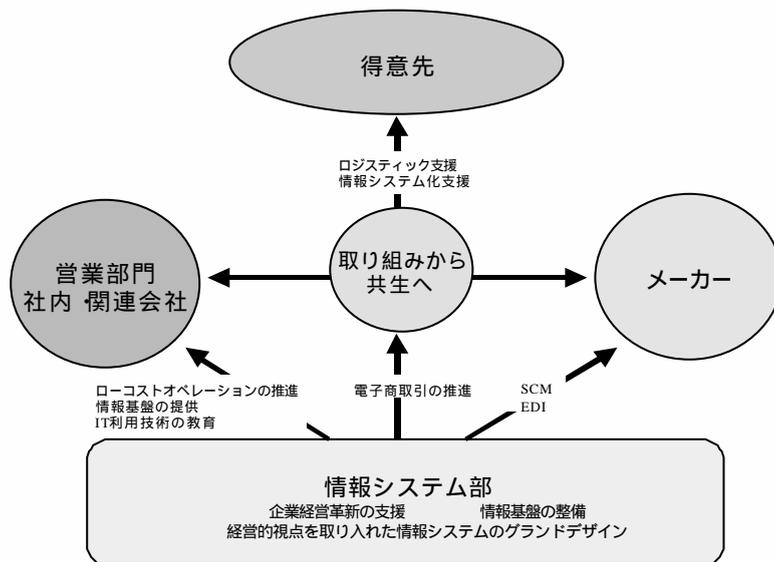


図 6-28 ヤマエク野情報システム部の位置付け

(出所：ヤマエク野会社案内、2002.04.01)

6.1.10.2 これまでのe活用状況(概要)

(1) これまでの社内でのe活用の経緯

顧客の95%、取引メーカーの80%程度で、J手順によるEDI(Electronic Data Interchange:電子データ交換)で商取引を行っている。

1989年:部門別システムを統合しトータルシステム販売系を構築。

1992年:経理システムを販売系と連携し、トータルシステム経理系を構築。

1997年:ヤマエ久野のホームページ開設。人材採用を主目的とする。

1999年:ノーツ導入による社内ネットワークを構築。

6.1.10.3 eによるビジネス改革(eトランスフォーメーション)の内容

(1) e活用の検討経緯

2000年1月、トップの指示により、中間流通業としての新たなeビジネスモデルの研究を目的に、リテールサポート推進室、情報システム部、リンネットから構成される「インターネットビジネス研究会」を発足させた。活動内容は、次のとおりである。

- プロトタイプの検討によるノウハウの蓄積とeビジネスの可能性の検証
- eビジネスの可能性・脅威について、経営幹部への報告

その後、この研究会を発展させる形で、同年7月、情報システム部内にネット事業推進課を設置した。

(2) 変革への動機付け

経営層には、流通業において、eがおよぼす影響は無視できない、ビジネスの根幹を変えてしまうという認識があった。そこで、同社の戦略商品カテゴリである焼酎を対象に検討を行うことにした。

焼酎は、生産量が限られており、大手小売業が九州産の焼酎販売に着目しても、安定的な供給は難しいとされている。同社は、九州地区の卸売会社として長期にわたり焼酎の蔵元と付き合いがあり(年間焼酎売上17,000百万円の実績)、安定供給を行うことができるという優位性がある。

(3) BtoBに特化したeビジネス

会社方針として、ホームページ上ではBtoBのみを行っており、現在のところ、BtoCに取り組む予定はない。その理由は次のとおりである。

- (ア) 中間流通業である卸が直接消費者とのコンタクトをとるBtoCは、既存の取引先との関係もありふさわしくない。
- (イ) BtoBを通じた酒販店への販売、あるいは販売支援(リテールサポート)によりヤマエ久野のシェアを拡大させるほうが、本業としてのメリットが大きい。
- (ウ) 他のBtoC事例の成功事例が少ないと判断している。むしろ、既存の物流網が構築されているため、これを有効的に活用する方が得策である。

したがって、同社の消費者とのコミュニケーション戦略としては、販売は行わずに、同社が取扱う焼酎商品の「こだわり商品」をネット上で PR をすることで、消費需要を喚起し、同社の取引先である酒飯店での購買を促進する戦略をとっている。

(4) 意思決定プロセス

インターネットビジネス研究会、ネットワーク事業推進課とも、e が経営に与えるインパクトを感じていた同社専務のトップダウン的な指示により発足している。

ネットワーク事業推進課では、課員の自由度が高い。

後述する Web 商談システムは、営業部門からの提案によってプロジェクトを開始している。

(5) 推進担当体制

ネット事業推進課がある。インターネットビジネス研究会の検討をもとに設置された部署である。経営戦略とネット戦略を結び付ける役割を担っている。具体的には、経営戦略、特に企業のコアコンピタンスに基づいて業務ノウハウや知識を再構築し、業務プロセスを再構成する。

当初 3 名で業務を開始しており、現在社員 4 名および派遣社員 1 名の計 5 名である。社員 4 名の内訳は、営業部門、スタッフ部門が各 2 名である。

(6) 業務プロセスの改革

e ビジネスは、新規事業ではなく、本業（中間流通業）の卸機能を強化するツールという位置付けである。Web サイト（ホームページ）の位置づけは次のとおりである。

- 「24 時間働きつづける営業担当者」的な存在
既存・新規を問わず全国の酒飯店等に情報を発信できる有効なツールである。特に優良新規店開拓につながりやすい。
- 商品画像や棚割提案等の迅速な提供
小売業（酒飯店）へのリテールサポートにつながる。
- 企業のイメージアップ
マスコミ取材、新聞掲載、講演依頼等の多くの実績がある。

(a) BtoB：「焼酎紀行」サイト

「焼酎紀行」は、同社の e ビジネスへの取り組みを具現化したサイトのひとつであり、BtoB サイトとして、九州地方の焼酎情報や蔵元の情報を、小売業に提供しているサイトである。関東や関西地区の酒飯店を主ターゲットとしており、営業担当者を代替する販売チャンネルと位置付けている。

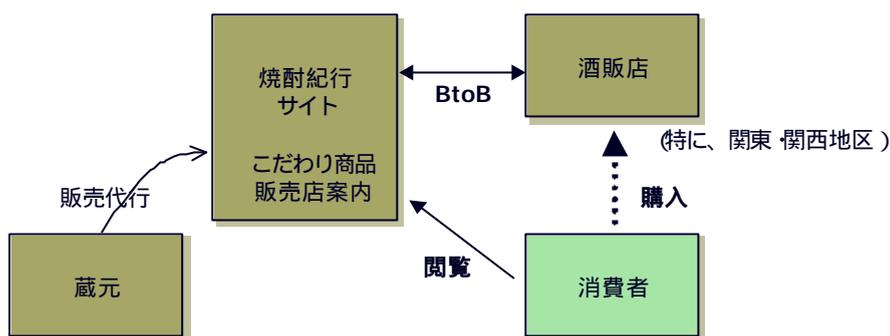


図 6-29 焼酎紀行サイトの位置付け

(ア) サイト開設の目的

新規顧客開拓を主目的としており、市場の大きい関東および関西地区への営業に当サイトを活用することとしている。

当面は、自社の強みである「焼酎」を戦略商品として売り込み、その後に他商品売り込むステップを想定している。

(イ) 「焼酎紀行」の基本コンセプト

● こだわり焼酎に特化

大手メーカーの定番商品は取り扱わない。焼酎紀行では、同社が推奨する約 100 アイテムのこだわり商品だけに特化する。また、高価な商品は安定供給が行えないため取り扱わない。

● 酒販店指向

既存顧客である酒販店とのコミュニケーションの深化による関係強化をめざした。焼酎販売のノウハウを集結している。

● 中小焼酎メーカーの発掘・育成

九州の中小焼酎メーカーの販売代行。ヤマエ久野の社員が蔵元を訪問取材し、生の声を掲載している。

(ウ) 焼酎紀行倶楽部

焼酎紀行倶楽部は、焼酎紀行サイト内に開設した、酒販店・コンビニ等の小売業者等向けの会員制サイトである（入会登録料・会費無料）。現在、会員数約 450 店。

この会員制サイトでは、棚割の提案や売場シミュレーション、あるいは売場の事例紹介等、店舗における売場形成のコンサルティングサービス等を行っている。

その他に、酒販店同士での情報交換を行うことができる掲示板を提供している。

(b) Web 商談システム

営業担当者向けの Web 商談システムである。ヤマエ久野では、株式会社オリオンの「オ

リオン共同利用型商品情報 EDI システム」を利用し、自社用にカスタマイズして ASP 型サービスで運用している。

この EDI システムは、財団法人流通システム開発センターの JICFS / IF-DB と接続している。また、株式会社プラネットの提供する日用品・化粧品・雑貨関係の業界イントラネットとも接続しており、商品情報を活用することができる。

ヤマエ久野では、特に中小の小売業者との商談・出荷情報の通知のために、メーカーに登録依頼をして完成した 60,000 点におよぶ商品のデータベースを用いる。Web 対応ができない小売業者（販売店）に対しては、見積を Excel で作成して送信することで対応する。

大手小売業者に対しては、営業訪問した上で新商品の紹介・商談を行っているが、中小の小売業者についてはそのすべてに対応することは困難であったため、このシステムの構築が行われた。本システムは、卸売業である同社の主導により検討が進められたが、一般的には小売業主導で進められることが多く、このような事例は少ない。同社では、本システムに対して約 50 百万円の投資を行い、2002 年 12 月 2 日にシステムをカットオーバーした。

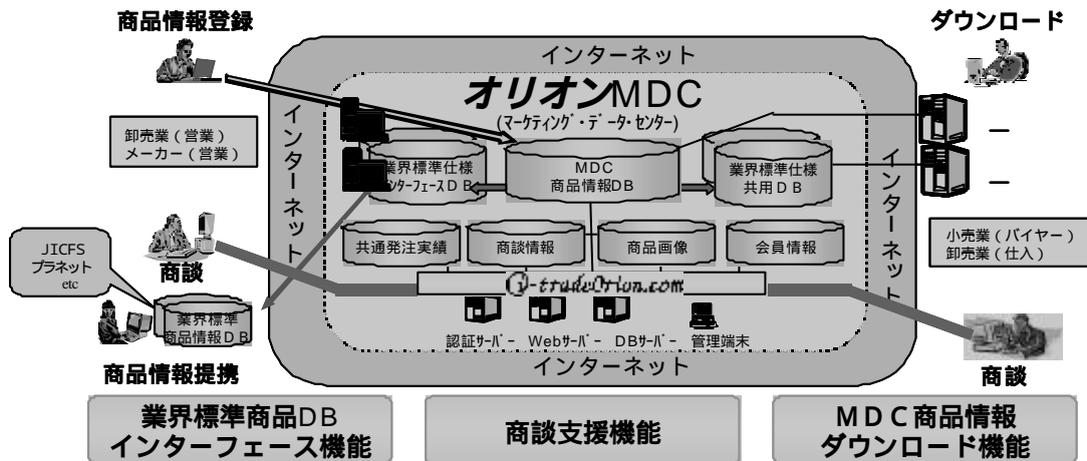


図 6-30 オリオン共同利用型商品情報 EDI システム
(Web 商談システム)

(出所：オリオン資料)

(c) ABC / ABM

業務の改善を行うために、ABC 分析(Activity Based Costing)^{注1}を実施した。

- 第 1 フェーズ : 2002 年 7 月 ~ 10 月、ABC 分析。
- 第 2 フェーズ : 2002 年 12 月 ~ 2003 年 3 月 (予定)、ABM(Activity Based Management)

^{注1} 企業活動を、企業の各部門や各担当者のアクティビティ (活動) 単位に分類し、コストを算出する手法。

(d) e マーケットプレイスの活用

フーズインフォーマット (<http://www.infomart.co.jp/>) を活用している。同社は、買い手として参加している。売り手として参加することも検討したが、焼酎等の酒類は免許制度の関係があるため実施に至っていない。

このマーケットプレイスは旬な情報が数多くあり、卸売業者としても、買い手として利用価値は高いと捉えている。

(5) 現時点での e 関連インフラ整備の経緯

(a) e 関連インフラ整備の経緯

従来からの EDI システムの他に、現在、自動発注システムの導入を進めている。

(b) IMS

メーカーとの受発注業務について、2003 年 2 月から、ライオンが開発した IMS (Inventory Management System)^{注 2} を利用している。

(c) e 関連インフラ組織体制

情報システム部内にサーバーを設置している。ホームページのメンテナンスは管理・運営は、ネット事業推進課の派遣社員他 2.5 人で担当している。

6.1.10.4 組織・管理体制等の改革

(1) 組織

情報システム部ネット事業推進課を設置し、経営企画部的役割を担っている。現在のネット事業推進課の機能は以下のとおりである。

- 経営戦略に基づいてネット戦略を企画・立案し、ビジネスモデルを構築する。
- 必要な IT 技術をもとに経営戦略を立案し、新たな業務やプロセスを創り出す。
- コアコンピタンスに基づいた e ビジネスを展開する。

(2) 教育 / 能力開発

Web 商談システムについては、リテールサポート推進室が、集合研修形式で教育を担当している。プロトタイプによる試験運用は 2002 年 12 月に実施しており、営業および仕入れ等の業務担当者は 2003 年 1 月から実施している。

6.1.10.5 効果・現状の評価

(1) e 活用による経営指標としての効果

(a) 「焼酎紀行」

年間の焼酎総売上高 17,000 百万円のうち、焼酎紀行で取りあげている中小メーカーの売上高は約 500 百万円に相当する。

注 2 卸店の在庫を基に供給量を計算し、必要な数量をメーカーに自動発注するシステム。

- 平均月間アクセス数 (2001年11月～2002年11月): 19,196件
- 総アクセス数 (2000年10月～2002年11月): 約 386,532件
- 収入: 10,350千円 (以下内訳)
 - ネット広告: 190千円/件×13件 (メーカー) = 2,470千円
 - 焼酎フェスタ (1,2周年記念特別企画): 第1回 4,160千円、第2回 3,720千円

焼酎紀行のアクセス数は、他の焼酎関連のサイトと比較して相当高いと認識している。なお、サイト制作費は、外注費 3,500千円であり、比較的 low コストでの導入が行えたと判断している。

(2) 評価等

(a) 取引先からの評価

焼酎紀行のサイトを見て焼酎の展示会への参加を決める蔵元がある等、インターネット上だけでなく、リアルビジネスへの影響も大きい。

(b) 従業員からの評価

ABC分析により、業務 (アクティビティ) の可視化ができ、取引先ごとの利益構造が明らかになったため、社員の意識も変化している。

Web商談システムは営業部門からのニーズにより提案されたものである。営業部門では、「業務改革ツール」と捉えており、特に営業部幹部は非常に有効なツールであると感じている。

一方で、同じ営業部門内でも抵抗を感じている部員も少なからずいる。慣れ親しんでいる従来の営業方法の変更に違和感を覚える従業員や、PCになじめない年配の従業員等である。今後、研修を通じて積極的に展開していきたいと考えている。

(c) 一般ユーザーからの評価

(ア) 潜在的な消費者の発見

2001年11月に焼酎紀行1周年記念として、ホームページ上で「第1回焼酎フェスタ」を開催した。11月1日～26日の開催期間中のアクセス総数は約45,000に上った。

「名称を知っている焼酎」、「飲んでみたい焼酎」、「日頃飲んでいる焼酎」等についてアンケート (抽選による焼酎のプレゼント付き) を実施したところ、アクセスした消費者の3分の2が回答している。これにより、消費者の声を直接聞くことができ、大量の個人情報・マーケティングデータを容易に収集できた。

2002年10月～11月に開催した第2回焼酎フェスタでも、アクセス総数は約87,000にのぼり、アンケート回答約24,000人分のデータを収集できている。BtoBサイトとして運営していたが、潜在的なユーザーとして最終消費者の存在を知ることができた。

(イ) 消費者からの声

ホームページ上で消費者からの直接販売への要望はほとんどない。ホームページで

紹介している焼酎の購入先についての問合せが多い。その他、焼酎の飲み方についての意見も多い。

6.1.10.6 今後の展開・課題

(1) Web サイト

情報提供のみでは、本当の意味での顧客対応ができないと考えている。受発注・決済まで含めた BtoB を手がける必要がある。

6.1.10.7 概括

- ・ 製・配・販の流通構造において、e を活用した製・販によるダイレクトチャネルの構築が進む中で、中間流通業の卸売会社として、自社の置かれた優位性をより積極展開するために e を有効活用している。
- ・ 中間流通業としての業務を柱としながら、酒飯店等の顧客に対し Web サイトでの情報提供、売場形成のコンサルティングサービス等を実施している。また一般ユーザーにも情報提供を行っている。
- ・ 焼酎紀行のサイトを、「新規顧客開拓」(関東地区、関西地区) という目的で展開している。営業活動を九州地区から全国展開するためのツールと捉えている。既存の流通構造を主体としており、BtoC (オンライン販売) には取り組まない。
- ・ サイトの商品カテゴリは、九州地域で優位性をもつ焼酎を戦略商品とし、また取扱いも中小メーカーの商品に特化している (中小メーカーの販売代行機能)
- ・ 販売店への情報提供型のサイトであるが、消費者の閲覧も多く、従来卸売業として収集できなかった消費者の声を収集することが可能となった。川上へのフィードバック情報として提供することが可能となり、新しいコミュニケーションツールとしての価値が高まっている。
- ・ Web 商談は、販売店との関係強化ツールに活用する。営業担当のニーズを実現する形で、特に中小の小売店との商談を実施する。ASP を活用し、開発期間を短縮している。
- ・ 中間流通業にとっては、川上および川下の中小事業者との結びつきを強化するために、オフラインの関係の相乗効果として活用している。

6.1.11 キリンビバレッジ株式会社

6.1.11.1 企業概要

調査項目		内容
会社名		キリンビバレッジ株式会社
URL (会社)		http://www.beverage.co.jp/
上記サイト開始年月		1996年8月
URL (EC関連がある場合)		-
上記サイト開始年月		-
Webサイト担当部署		広報部
会社の住所		東京都千代田区神田和泉町1
会社の電話番号		03-5821-4001
会社のFAX番号		03-5821-4131
会社設立年月日		1963年4月15日
資本金		8,417百万円(2001年12月末現在)
従業員数		2,154人(2001年12月末現在)
従業員数(連結)		3,554人(2001年12月末現在)
会社の売上高		287,946百万円(2001年12月期)
会社の売上高(連結)		304,094百万円(2001年12月期)
業種		食料品・飲料生産
EC/IT関連統括部署・人数		広報部、経営企画部等にて対応
インターネット活用概況		EC:その他(インターネット上でのプロモーション) EC以外:ホームページによる情報提供、ネット広告
インターネット活用の影響 (部署・経営機能)		人事・教育、広報・宣伝、販売・マーケティング
企業や事業への効果		顧客サービスの向上、他社との関係強化
BtoBの 取り組み	おもな財/サービス	-
	お取引先数	-
	初期投資コスト	-
	運用コスト	-
BtoCの 取り組み	おもな商品/サービス	食料品
	EC売上金額 (平均月商)	販売なし
	ECサイト 会員制の有無	有
	会員数	約400,000人
	初期投資額	NA
	運用コスト	NA
顧客情報の利用方法		メールによるプロモーション
サイトのアクセス解析の実施		コンテンツごとのアクセス数把握・分析
IT投資額(年間)		NA
アウトソーシング活用状況		NA
モバイルECへの取り組み		有

(1) 事例の特徴と注目点

インターネットを活用したプロモーションの事例である。キャンペーンは、従来のはがきによる方法とほぼ同等の応募数を得て、新しいチャネルとしての有効性を確認できた。缶コーヒーというモバイル端末の融和性に着目した点も注目に値する。

(2) 事例の調査対象・範囲

「ネットで FIRE」というプロモーションを調査対象としている。営業本部が中心となりプロジェクトを進めた。

(3) 事業展開の経緯

1963年、清涼飲料の販売を目的として自動販売サービス株式会社が設立され、「キリンレモン」を主力商品とする清涼飲料水の販売を開始した。

1983年、シェーキーズ等のレストラン事業を開始した（1987年に子会社に譲渡）

1990年、開発研究所をキリンビール株式会社より取得し、開発体制を整えた。

1991年、キリンビール株式会社より清涼飲料事業部門の営業譲渡を受け、キリンビバレッジ株式会社に商号を変更した。これにより、清涼飲料の研究開発、生産、物流、販売まで一貫して行うことが可能となった。

現在、キリンビバレッジは清涼飲料業界第3位であり、近年では、「FIRE(缶コーヒー)」（1999年）、「生茶」（2000年）、「聞茶」（2001年）等のヒット商品を生み出している。

(4) 組織における IT 関連統括部署の位置付け

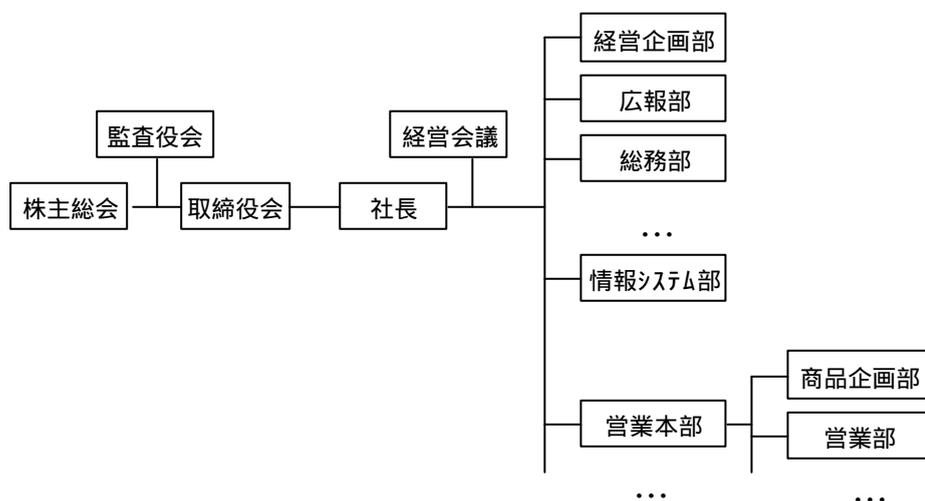


図 6-31 キリンビバレッジの組織図（EC 関連部署を抜粋）

（出所：キリンビバレッジ会社案内、2002年6月）

広報部が Web サイト所轄部署である。Web サイトのコンテンツは、全媒体のプロモーション担当部署である営業部が、インターネットでのプロモーションも担当している。

6.1.11.2 eによるビジネス改革（eトランスフォーメーション）の内容

(1) 変革への動機付け

缶コーヒーは、メーカー各社ともコーヒーのフレーバーに違いを出すことができずにいる。また、毎年秋から冬にかけて各社一斉にキャンペーンを実施することが恒例となっており、近年はキャンペーンの景品も類似したものとなっていた。そこで、販促手法自体を他社と差別化する必要性があった。

(2) 推進担当体制

(a) 推進体制

(ア) インターネット推進委員会

2000年6月、経営企画部からの発案により、「インターネット推進委員会」を発足した。インターネット推進委員会では、インターネット利用について部門横断的に集合し、検討を重ねている。開催の頻度は、月1回等と決められているわけではなく、必要に応じて適宜委員が集合している。

広報部長が委員長を務め、経営企画部、営業部、情報システム部、商品企画部、広報部より各1名が委員として参加している。情報システム部は、ソリューションアドバイザーとして本委員会に参加している。

(イ) 社長

社長は、キリンビールの情報システム部長の在任経験があり、コンピュータ、インターネットに対して理解があった。そのため、インターネットを利用したプロモーションをバックアップする姿勢を見せている。

(b) 意思決定プロセス

経営トップは、インターネット推進委員会やその他社員のミドルアップ的な提案をバックアップしている。

(3) インターネットの活用

(a) ホームページ

(ア) ホームページの開設から現在までの経緯

1996年に、キリンビバレッジのホームページを開設した。当初、コンテンツは、費用をかけず、自社製品の紹介を中心としていた。

その後、インターネット推進委員会において検討を重ね、2001年2月、ホームページをリニューアルした。

現在は、ホームページの足固めを行いつつ、インターネットを利用したキャンペーンに注力している。ホームページの管理・運営は、外部委託を行っている。

(イ) ホームページの位置付け

最近では、インターネット上でプロモーションを行うとすぐに売上増に反映する

ため、社内でも BtoC を念頭には置いている。しかしながら、清涼飲料は単価 120 ~ 200 円程度の商品が主力であるため、物流費用を勘案すると直販には適さないと考えており、近々に BtoC を実施する予定はない。

ホームページを訪問する消費者は、まずマス媒体を見て URL を知り、ホームページにアクセスすることが多い。そのため、ホームページは、「マス媒体の補完媒体」と位置付けている。従来は、マス媒体を用いて、キリンビバレッジから消費者に一方的に情報を流すだけであった。インターネットでは、同社からの情報に対して、消費者からリアクションが期待できるため、缶飲料の購買層や消費動向を直接確認することが可能となる。

(b) インターネットを利用したキャンペーン（ネットで FIRE）

(ア) キャンペーン概要

業界初の試みとして、2001 年 3 月から 5 月まで、インターネットを利用したキャンペーン「ネットで FIRE」を実施した。缶コーヒー「キリン FIRE」の味覚、パッケージ、広告等をリニューアルした製品の発売を記念したキャンペーンであり、営業部が中心となってこのキャンペーンを進めた。

清涼飲料のキャンペーンは、従来、各缶貼付のシールをハガキに貼って応募する形式であったが、このキャンペーンでは、PC または携帯電話からサイトにアクセスする方式を考案した。対象商品に貼付しているシールにはシリアルナンバーが印刷されており、PC、携帯電話からサイトにアクセスし、シリアルナンバーを入力した後でゲームに挑戦し、勝てば商品が当たるという仕組みである。

(イ) 特徴

モバイル(携帯電話)からサイトへのアクセスが可能となっている。缶コーヒーは、自動販売機で購入して街角で飲むシーンが多いと想定される。街角でもキャンペーンサイトにアクセスできるのは携帯電話である。そこで、「清涼飲料水(缶)はモバイルである」との考えのもと、モバイル対応サイトを開設した。

従来のキャンペーンと比較すると、ほとんど広告費を使っていない。CM と自動販売機での広告に少々投資した程度である。

(ウ) 効果

「ネットで FIRE」キャンペーンによるプロモーションが功を奏し、缶コーヒー「キリン FIRE」の売上は増加した。総エントリー数(応募数)は、約 10 百万であった。このキャンペーンの応募数は、はがきを利用したキャンペーンとほとんど変化はなかった。キャンペーンサイトへは PC と携帯電話からアクセスすることが可能であるが、総エントリー数の半分以上は携帯電話からであった。

「ネットで FIRE」キャンペーンは、日経ネットビジネスによる「第 5 回 EC グランプリ 2002」において、モバイル特別賞を受賞した。同賞は、モバイル機器を活用して新しいビジネスを開拓したサイトを対象としたものである。「ネットで FIRE」

キャンペーンの実施後、他社が同様のキャンペーンを多数実施し、清涼飲料業界への波及効果が大きかったこと、キャンペーン期間中の販売数量が前年比で約1割増加し、携帯電話による販促が有効であると示したことが受賞の理由である。

キリンビバレッジでは、経営トップから、インターネットを利用したプロモーションは効果があると判断されている。「ネットでFIRE」の成功を受け、半年後の2001年11月から2002年1月まで、第2弾「ネットでFIRE」キャンペーンを実施し、初回の2倍となる約20百万のエントリーを獲得した。また、2002年11月から2003年1月まで、第3弾「ネットでFIRE」キャンペーンを実施している。

(c) 顧客データの活用

(ア) 消費者の声の活用

清涼飲料水の新商品開発サイクルは通常半年程度と短く、現時点での消費者の要望を入手しても新商品開発に活かすことは難しい。常に時代の先を読んで企画・開発しなければ、競合企業との競争を勝ち抜けないためである。そのため、同社では、消費者からの声を既存商品の改善に活用することを検討している。

(イ) アクセス数、アンケート結果の活用

アクセス数、アンケート結果は広報部で把握しており、各ブランド・商品に対してフィードバックして、現状を報告している。アクセス数、アンケートはインターネット経由であるため、データの集計が容易になり、集計作業の負担が減少している。

6.1.11.3 ホームページの効果・現状の評価

(1) ホームページの効果

ホームページの効果に関しては、定量的評価と定性的評価の2つの軸で評価を行っている。定量的評価は、メール会員数、ホームページへのアクセス数により行い、定性的評価は、メール会員へのアンケート（謝礼付き）、企業名を伏せた形でのアンケートにより行っている。現在、メール会員数は約400,000人である。また、Webサイトへのアクセス数は、月平均約5,000千件（キャンペーンサイト含む）に達している。

(2) 評価等

(a) 従業員からの評価

マス媒体を利用したプロモーションが圧倒的多数を占めていたが、「ネットでFIRE」の成功を機に、インターネットを利用したプロモーションへの意識、認知度は急激に高くなった。

(b) 流通業者からの評価

卸、小売とも、マス媒体への登場機会が多い商品を扱うため、他社に先駆けてインターネットを利用したプロモーションを行い、それがマス媒体で数多く取りあげられたことが好評であった。

6.1.11.4 今後の展開・課題

一般に缶飲料のような単価が低い商品はECに適さないといわれる。そのため、同社では、消費者の声を聞き、消費者とのコミュニケーションを強化するために、インターネットを活用することが重要と考えている。

お客様相談室（電話での窓口）では、自宅付近で購入できない商品の取扱店についての問合せ等の電話が多い。そのような問合せの答えとして、消費者にファンになってもらうためには、「いつでもどこでも売っている商品」を目指さなければならない。

お客様相談室（電話）以外で顧客の声を集めるために、これまで以上にインターネットを活用し、メール等で消費者の声を直接聞くことを実施している。これにより、24時間の消費者窓口が開設されていることになる。

消費者とのコミュニケーション強化の中で、インターネット限定商品等を販売し、消費者をインターネット上に誘導する等の取り組みを検討し、将来的なEC展開の可能性を模索している。

6.1.11.5 概括

- ・ キリンビバレッジでは、プロモーションとしてのネット活用に注視している。缶飲料は街角で飲むシーンが多いと想定され、街角でインターネットにアクセスできる携帯電話に着目した。街中での購入シーンを「モバイル」と捉え、携帯電話等におけるモバイルキャンペーンを実施している。
- ・ 缶飲料は、単価120～200円程度の商品が主力であるため、ECの実施には至らない。
- ・ Webサイトは、キリンビバレッジの商品のファン拡大、CS向上のツールとして位置付けている。Webサイトのコンテンツは、今後も検討を重ね、消費者のインターネット上への誘導を図っていく考えである。

6.1.12 ファイザー製薬株式会社

6.1.12.1 企業概要

調査項目		内容
会社名		ファイザー製薬株式会社
URL (会社)		http://www.pfizer.co.jp/
上記サイト開始年月		NA
URL (EC 関連がある場合)		-
上記サイト開始年月		-
Web サイト担当部署		広報統括部
会社の住所		東京都新宿区西新宿 2 丁目 1 番 1 号新宿三井ビル
会社の電話番号		03-3344-4411
会社の FAX 番号		03-3348-4020/0768
会社設立年月日		1953 年 8 月 1 日
資本金		19,800 百万円 (2001 年 11 月末日現在)
従業員数		4,600 名 (2002 年 11 月末日現在)
従業員数 (連結)		NA
会社の売上高		248,893 百万円 (2001 年度)
会社の売上高 (連結)		NA
業種		医薬品製造
EC / IT 関連統括部署・人数		Business Technology 部門、Corporate Information Technology 部門
インターネット活用概況		EC : - EC 以外 : SFA、ERP、KM、ホームページによる情報提供 (疾患に関する情報)、人事研修 (eラーニング)
インターネット活用の影響 (部署・経営機能)		経営トップ、人事・教育、経理、広報・宣伝、販売・マーケティング、研究開発、サービス
企業や事業への効果		顧客サービスの向上、社内の関係強化、業務の効率化、社員の生産性・スキルの向上
BtoB の 取り組み	おもな財 / サービス	-
	お取引先数	-
	初期投資コスト	-
	運用コスト	-
BtoC の 取り組み	おもな商品 / サービス	-
	EC 売上金額 (平均月商)	-
	EC サイト 会員制の有無	-
	会員数	-
	初期投資額	-
	運用コスト	-
顧客情報の利用方法		NA
サイトのアクセス解析の実施		NA
IT 投資額 (年間)		NA
アウトソーシング活用状況		NA
モバイル EC への取り組み		-

(1) 事例の特徴と注目点

営業活動の変革（マルチプルチーム制の導入）により、大量の営業担当者間、あるいは顧客である医師等との情報共有のために e を活用した事例である。また、この営業担当者に行き届いた教育を行うために eラーニングを活用している。

(2) 事例の調査対象・範囲

おもに営業部門を中心とした営業活動のSFAの導入とeラーニングの活用実態を対象とする。

(3) 事業展開

ファイザー社は、2000年にワーナー・ランバート社と合併し、世界最大級の製薬会社となっている。米国に3拠点、英国、フランスおよび日本に研究開発拠点を配したグローバル企業である。日本法人であるファイザー製薬は、1955年6月に台糖ファイザー（株）として設立し、1983年にファイザー社の100%出資となっている（1989年にファイザー製薬に商号変更）

医療用医薬品・一般用医薬品・動物用医薬品等を取り扱うが、医療用医薬品が売上の93.5%を占める。

(4) 事業展開での課題

1999年まで、ファイザー製薬の医科向け医薬品は10品であったが、1999年から2002年にかけて、さらに5種類の新薬の発売を開始した。

MR（Medical Representative：医薬情報担当者）は、医療関係者が自社の医薬品を効果的に使用して、患者の治療に役立たせるように、情報を収集し提供することが業務であるが、医薬品に関する情報は多岐に亘り、1人のMRが5つの製品すべてを覚え、顧客に説明することは非常に困難である。MRは自分の担当する製品について深く理解し、医師に正確に説明することができなければならない。

ファイザー製薬のMRは現在約2,400人であり、このうち今年度新卒採用者が約250人、中途採用者が約500人であり、MRの管理、情報共有、教育等が課題となっていた。

(5) 組織におけるIT関連統括部署の位置付け

社内のIT関連部署は以下の2部署である。

- ビジネステクノロジー（Business Technology）部門：ITを使ったビジネスの企画部門。各国のビジネステクノロジー部門と連携を取っている。
- CIT（Corporate Information Technology）部門：ITの運用部門

6.1.12.2 eによるビジネス改革（eトランスフォーメーション）の内容

ファイザー製薬の営業力強化に向けた e 活用は、組織改革としてのマルチチーム制の導入と、e 活用としての SFA・教育研修からなる。

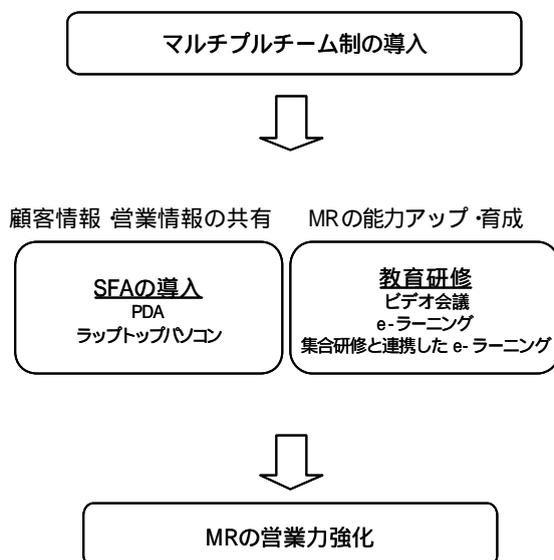


図 6-32 ファイザー製薬におけるMR 向け e 活用状況

(1) マルチプルチーム制の導入

医療現場への営業活動は、医師 1 人に対して MR1 人という体制で人間関係を構築することがビジネスにつながるものとされていたが、MR の専門性を高め、特定分野の深い製品知識を持つことで医師の信頼を獲得しビジネスに結び付ける方向に変化してきた。

同社では、2001 年 1 月から、全営業地域でマルチプルチーム制を導入した。マルチプルチーム制では、専門性の異なる複数の MR が 1 チームとなり、1 顧客（医師または病院）を担当する。現在、日本でマルチプルチーム制を導入しているのはファイザー製薬だけであるが、海外では決して珍しいものではない。チーム内およびチーム間での情報共有のために e の活用が必要であった。

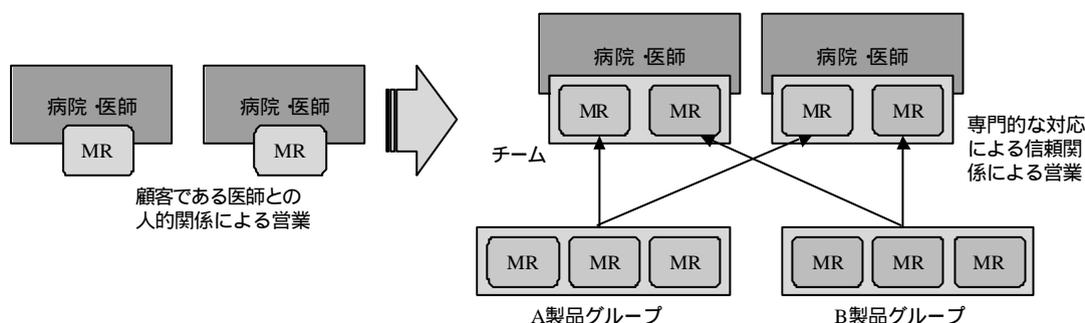


図 6-33 マルチプルチーム制の導入

(出所：ファイザー製薬会社案内)

(2) e 活用の内容

(a) SFA (Sales Force Automaton) の導入

(ア) ラップトップパソコンの導入

2000年1月から、MRにラップトップパソコンを支給している。マルチプルチーム制と連動させ、チーム全体で情報共有を行うことが可能となっている。1992年の初代SFAから数えて3世代目である。社内では、ETMS(Electric Territory Management System)と呼ばれている。第3世代のSFA導入の目的は、次のとおりである。MRは、ラップトップパソコンを利用して、スケジュールの管理、医師の必要としている情報や医師からの伝言の記入等を行っている。

- 異なる製品を扱うMR同士でのコミュニケーションの円滑化
- 新しいデータソースによる顧客への情報提供
- 製品内容の電子化

(イ) PDAの導入

2001年11月末から、すべてのMRにPDA(携帯情報端末)を配布し、モバイル環境の整備を行って社外でのMRの機動力を高めている。PDA導入の目的は、次のとおりである。

- 客先での待ち時間が多いため、待ち時間中に次のアポイント等のスケジュール確認を手軽に行えるようにする。
- MR間の情報共有が容易に実現できる。マルチプルチーム制の導入により、誰がいつどの顧客を訪問したか、顧客とどのようなやりとりがあったか、顧客はどのような情報を欲しがっていたか等の情報をチーム内で共有化する。

ラップトップパソコンとPDAをシーンに応じて使い分けている。PDAはすべての情報にアクセスできるようになっているが、ラップトップパソコンのように、顧客情報の分析等の複雑な作業はできない。そのため、ラップトップパソコンとPDAのメリットを活かすことで、マルチプルチーム制の効果が一層高まっている。

なお、日本以外のファイザーグループでは、PDAのみ支給している。これは、コスト面を考慮してのことである。

(b) MRの教育研修へのe導入

(ア) MRへの教育研修の必要性

大量採用の結果、文系出身のMRが多数を占め、医学・薬学の知識を持たずに入社してくることが多くなった。そのため、現場で製品について最低限説明することができること、製薬業界の認定試験であるMR認定試験^注合格のためのMR育成方法が必要となった。

^注 MR認定試験：財団法人医薬情報担当者教育センターが、年1回、12月初めに実施。

人材育成の一環として、社内の人材育成部門「PHA(ファイザー・ヘルスケア・アカデミー、1995年9月設立)」が試験対策をeラーニング上で扱い、その結果をレポート化して本人に通知することで能力アップに寄与している。

(イ) 教育研修の内容

MR に対する遠隔教育は、以下の3種類からなる。

• ビデオ会議システム

マルチプルチーム制と同時(2001年1月)に導入している。全国各地域において営業所を統括する拠点に設置されたビデオ会議システムを結んで、ビデオ会議/教育が頻繁に行われている。緊急性の高い情報を流すために利用される。内容は、MR 向けの新製品情報や医師への説明方法が中心であり、人材育成に関するものも含まれる。地方営業所のMRが東京まで出向いて集合研修を受ける非効率性を克服する目的もある。

• eラーニングシステム

MR 向けのWebベースの学習システムとして、「ディスカバリー」と呼ばれるシステムが導入されている。このシステムは2001年春から稼働を開始しており、MR 向けのeラーニングに加え、研究所向けおよび全社員向けコンテンツを持っている。PHA(ファイザー・ヘルスケア・アカデミー)がコンテンツの企画を担当し、CIT(Corporate Information Technology)部門が管理・運用を担当している。

MR 向けコンテンツには、医薬3領域(感染症、中枢神経系、循環器系)の基礎学習と、MR 認定試験対策の模擬試験の2種類がある。

医薬3領域の基礎学習の特徴は、ナレッジの伝達に特化している点である。模擬試験の特徴は、社内の人材育成部門であるPHA(ファイザー・ヘルスケア・アカデミー)が統計分析による学習効果の検証を行うことができる点にある。2002年9月から模擬試験問題の採点・結果分析システムを導入し、受験直後の結果収集、自己完結型の学習ができるようになった。

eラーニングシステムは、人事データベースシステムと連動している。学習後は、22角形のチャートを含めた個人レポートを作成され、各個人の分野別得点状況を示し、全社員平均との比較を行うことが可能となっている。自分の位置付けを把握するのに加え、上司がMR認定試験に向けて学習中の部下の現状を把握する用途がある。現場からの要請により、各部署に頻繁に個人レポートを送付している。

• 集合研修と連携したeラーニングシステム

近年の大量採用による急速な人員増加により、新任営業所長が増加し、営業所員の7割が入社3年以内の社員という営業所も増加している現状に対応するため、リーダーシップ研修においてeラーニングを活用している。

集合研修は、講師とMRがインタラクティブにコミュニケーションできるシステム

により、100人以上が同時に接続し、システムを通じて心臓の写真を見せる等、講義を補助している。集合研修と集合研修の合間にeラーニングによるトレーニングを組み込み、集合研修の効果が持続するような仕組みになっている。また、電子メールを活用して定期的に研修内容を反復し、身に付けられるようにしている。

(c) ナレッジマネジメント(KM)

社内情報の共有化のために、KM リソース部というナレッジマネジメント推進部署を設置し、組織的な対応を図っている。これまでのところ、顧客である医師から求められた論文、疾病関係の情報等を収集しており、MR から要請があれば提供している。

また、MR 向けの社内ニュースレター（月1回発行）では、営業活動の成功例を掲載しているが、これは紙面によるものであり、早期に電子化を図る予定である。

一方、研究開発・臨床開発部門では、新薬の承認手続きの違い等により、これまでは日本において欧米の治験データをそのまま利用することができなかった。今後、新薬の承認法の変更に伴い、世界同時承認等が可能になるため、ファイザー製薬では、新薬申請における治験データの国際利用を可能にするための研究、新薬の世界同時発売のプロジェクトが遂行されており、グローバルでナレッジマネジメントが確立している。

6.1.12.3 効果・現状への評価

(1) 情報活用

マルチプルチーム制により専門領域に分かれた複数のMRが一つの病院・医師を担当しているが、SFAを利用することにより、同じ病院・医師を担当する他のMRとの営業情報を共有できることになった。また、定量的な検証は今後の課題であるが、MRが営業所で業務に従事する時間も減少している。この情報は、MR同士のみならず、営業所長によるMRの勤怠管理にも利用されている。

(2) eラーニングの効果

eラーニングによる遠隔教育は、集合教育よりも大人数をトレーニングするのに適している。集合教育を行う場合、毎回全員を集めるために要する時間と費用が大きい。

eラーニングの効果を定量的に測ることは難しいため、eラーニングに対する全社的な評価は行っていないが、個人レベルでは、他者と比較して自分の位置付けがわかるため、次のステップへの動機付けになっている。

6.1.12.4 今後の展開・課題

ファイザー製薬には多くの特色のある製品があり、コプロモーションの相手として選ばれやすい。コプロモーションの相手先企業とは、情報の共有化を図られなければならない。しかし、ある商品については共同で営業を行いながら、別の商品では競合している実態があるため、共有化の範囲・レベルの検討が必要となっている。

日本の特徴として、iモードをはじめとした多くの無線技術があるため、eを活用したビジネス展開の可能性が考えられる。

6.1.12.5 概括

- ・ MR による営業体制として、日本の製薬会社で初めてマルチプルチーム制を敷いている。マルチプルチーム制においては、チーム内およびチーム間での顧客情報の共有のために、e の活用が必要とされていた。
- ・ MR にラップトップパソコンと PDA を支給し、医師の必要としている情報や医師からの伝言等を電子的に共有している。ラップトップパソコンは、顧客情報の分析等複雑な作業を行うことができる。一方、PDA は持ち運びが容易で手軽に入力できる。ラップトップパソコンと PDA のメリットを活かし、相互補完することで、マルチプルチーム制の効果が一層高まっている。
- ・ マルチプルチーム制は大量の MR を必要とし、人材育成が急務となっている。そのため、ビデオ会議システム、Web ベースの学習システム、集合研修と連携した e ラーニングシステムを利用して教育研修を行っている。Web ベースの学習システムのコンテンツは、MR 認定試験対策、入社前の内定者研修等に利用されている。
- ・ 全社的にナレッジマネジメントへの取り組みを開始しており、顧客である医師への的確な情報提供を目指している。

6.2 海外企業 9 社の事例

6.2.1 海外企業の傾向と事例選択の視点

本節では、海外企業の事例調査の対象抽出にあたって注目した e ビジネスを推進する 2002 年度の主要な傾向（トレンド）について概観する。e ビジネスの推進力となっているのは一方では顧客指向トレンド（Customer oriented trends）やサービストrend（Service trends）であり、また他方では、組織に関するトレンド（Organizational trends）や企業技術トレンド（Enterprise technology trends）である。

これらの 2 つの大きな傾向の他に、e ビジネスの流れを変える一般的な徴候（General e-business altering trend signals）も見て取ることができる。

6.2.1.1 顧客指向トレンド（Customer oriented trends）

顧客は、サービス的高速化、セルフサービスの増加を望んでいる一方で、ユーザー指向のサービス、製品の選択肢の充実を期待している。したがって、顧客を最重要視することが、ますます重要になり、ビジネス・プロセスとソリューションが統合された e ビジネスが求められるようになってきている。その成功例は、e ビジネスの中の e チャネルや e ポータル構想に多く見出すことができる。

製品やサービスの、適切な市場や特定地域への配送を重視することで、e チャネルをうまく統合した質の高い取引が可能になる。その良い例が事例(4) Cisco（米国 / ネットワーキング・ソリューション）で、ビジネスモデル全体をインターネットを中心に構築し、ウェブ・アプリケーションを利用してビジネス・プロセスの大半を処理している。事例(9) Virgin（英国 / 小売業）では、V-shop の広大な売り場で、ユーザー中心の手法を実現することによって、顧客指向トレンドに対処し、また新たなトレンドを生み出してさえいる。さらに、オン・デマンドニーズに駆られる顧客を正確に特定している。

6.2.1.2 サービストレンド（Service trends）

「e サービス」と呼ばれているサービストrend（Service trends）については、シームレスなサポート、信頼性、一貫性、柔軟性の高い注文処理業務、便利な配送を兼ね備えた販売とサービスの一体化が、挙げられる。その事例として事例(3) Charles Schwab（米国 / 証券仲買業）取りあげた。Charles Schwab は、信頼に基づき、透明性の高いサービスを提供することで、当然のことながら高収益を上げることに成功した世界で最初の企業の 1 つである。同じく e サービスの分類の中には入るものの、ビジネス・プロセスの可視性において評価の高い事例(6) FedEx（米国 / 物流管理）を挙げた。諸部門がフルに統合された同社の高度な電子商取引ソリューションが、顧客の業務効率の向上に繋がっていることがわかる。この範疇（カテゴリー）の中では、成長市場として将来性の高いオンライン手配 / 集配サービスについても検討した。その極めて良い例が、事例(8) Tesco（英国 / 食料品店）である。

6.2.1.3 組織（Organizational）と企業技術（Enterprise technology）のトレンド

マーケティングや製品情報を、売買取引や流通システムと密接に連携させている組織の傾向

(Organizational trends) には、同時に、コア・ビジネスへの特化やアウトソーシング（外部委託）の傾向も見られる。これについては、事例(5)Dofasco（カナダ／鉄鋼業）を挙げた。また、パッケージ・ソフトの活用や会社の部門連携（代理店や再販業者を通じた内外の連携）に関わる企業技術トレンド(Enterprise technology trends)としては、すでに転換を実現しているものとして、事例(1) Allianz（ドイツ／保険）が最適な事例であることがわかった。

サプライ・チェーンについては多くのことがわかっているが、デマンド・チェーンについてはほとんど知られていない。事例(7) John Crane International（米国／回転式工業用シール）は、他の多くの企業がならってきた1つの例であり、デマンド・チェーンがこの新しいe-エコノミー改革を推進している主な要因であることを実証している。

6.2.1.4 その他のトレンド

最後に、British Telecom の事例(2)（英国／電気通信）を挙げた。同社は、環境問題についても責任を負う企業として、世界中の取引先から、ビジネスが地球環境に与える影響について、情報を求められている。このような問い合わせが多くあったことから British Telecom は、自社のe-ビジネスや、電子商取引の相手先であるサプライヤーの環境面や社会面での成果に大いに注意を払う必要があることを認識した。これらはまた、大幅なコスト削減を実現するという全般的な目標と共に、e-ビジネス戦略全体に組み込まれ、社内の業務プロセス、企業間の業務プロセス、ビジネス構造の中のあらゆる段階において変革を生み出した。

すべての事例に共通して見られることは、各企業が自らを自己改革したということである。これはときには企業間の競争力が必要なためであったが、多くは将来の新しい標準を見据えた戦略的構想からであった。最も注目し値する点は、各事例の顧客とサプライヤーの環境を考慮した各々独自の取り組み方であった。

最後に、以下の調査結果は、独自の調査、分析、インタビュー、および意見に加え、一般情報、コメント、企業の年間報告書およびリリース、企業の URL、またはそのほかの公的文書を確認しながら記述したことを明記したい。

表 6-8 調査対象企業一覧

No.	業種	企業名	経営改善モデル
1	金融・保険	Allianz	世界的な統一eネット戦略
2	通信	BRITISH TELECOM(BT)	社会改革への訴求
3	金融	The Charles Schwab Corporation	ブリック&モルタルの効果的e化プロセス
4	電器	Cisco	Web-enable企業の統合化イニシアティブ
5	鉄鋼	Dofasco	コラボラティブ・コマース
6	運輸	FedEx Corporation	総合e改革プロセス
7	化学	John Crane International	レガシー克服とディマンド・チェーン
8	小売	Tesco	店舗活用のブリック&モルタル
9	小売	Virgin	SCM連動のe化

6.2.2 Allianz

6.2.2.1 企業概要

調査項目	内容
URL	www.allianz.com
会社名	Allianz Group
e ビジネス部門責任者	Markus Müller - グローバル e ビジネス事業部長。 Ralf Schneider 博士 - ドイツ担当の e ビジネス事業部長。 Wöbking 博士 - e ビジネス運営グループ会長
本社	Allianz Global Koniginstrasse 28 D-80802 Munchen Germany
電話	+49-89-38000
ファックス	+49-89-349941
会社創立日	1890 年創立 (e プロジェクトの開始は 90 年代半ば)
資本金	売上高 (米国ドル) : 855 億ドル (2001 年 12 月) 資本収支 : 7,000 億ユーロ
業種	保険・金融
従業員数	179,146 名 (2001 年 12 月)
主要サービス / 製品	保険、銀行業務、資産管理のサービス・プロバイダ
e ビジネス業務開始日	2000 年
販売方法	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネットのホームページ上での広告 / バナー広告 ・オンラインでのプレスリリース ・ダイレクト・メールの郵送、雑誌広告 ・サービス・センター ・個人的なつながり / 個人事業 ・パートナーを介した再販 ・個人宛の電子メール ・ニュースレター ・SMS / WAP / PDA メッセージング ・職場でのマーケティング ・後援、TV / ラジオ / ディスプレイによる間接販売 ・連絡先管理、マルチチャンネル管理、データ・ウェアハウジングによる総売上
注目点	Allianz AG の e トランスフォーメーション (e 転換)

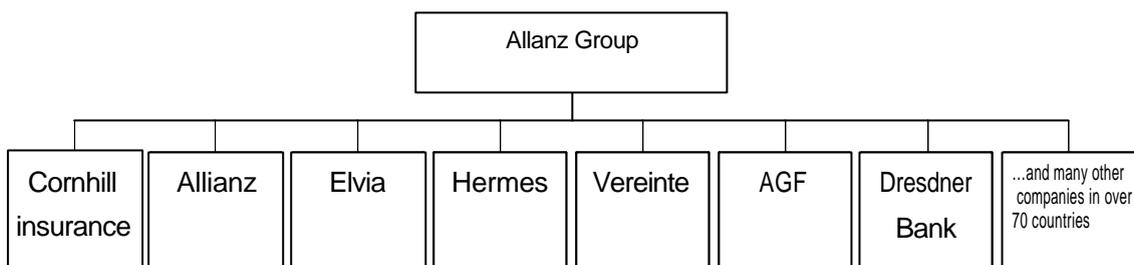


図 6-34 Allianz Group の組織図

Allianz グループは、損害保険、生命 / 医療保険、リスク・コンサルティング、資産管理等の商品やサービスを提供している。これらの事業の他、同社の資産管理部門 (Allianz Dresdner) は、個人 / 機関投資家の資金管理を行っている。Allianz は、70 カ国以上 6,000 万人におよぶ顧客に、国際的な関連会社網を通して、広範なサービスを提供している。Allianz は、ドイツの大手銀行数行および、主要ドイツ企業数社に、多額の資本参加をしている。総資本収支額は 7000 億ユーロで、個人顧客と企業顧客に対応するため、BtoB/BtoC サイトの整備に注力している。

6.2.2.2 事例研究の目的

Allianz は、フランス (Okassurance)、イタリア (Genialloyd)、アイルランド (First Call Direct)、スペイン (Fenix Directo) 等の国々において、インターネットを介した保険商品をすでに販売していた。しかし、グループ全体のインターネット業務は、統合されていなかった。グループ内の多くの企業がすでに緻密な e ビジネス・プロジェクトを立案していたが、その他の企業はほとんど着手していなかった。このため、世界中の 180 を超える Allianz グループ企業が、個々に「インターネット・ポータルとの提携をどのように評価すべきか」「各種 e トランスフォーメーション (e 転換) を姉妹会社とともに合理化するにはどうすべきか」「マルチチャネリングはどのように管理するか」といった、同じような問題に取り組んでいた。言い換えれば、Allianz はグループ全体で共通する対応原則で動いていなかった。世界的な規模での EC / e ビジネスに関して、それぞれがイニシアチブをとることを認めていたのである。その結果、局地的な違いを常に伴い、これがローカル独自のビジネスの見通しを、全体との関連の中で変えていこうとするグローバル企業の利益を損なっていた。

6.2.2.3 転換過程

1999 年、Allianz は、e ビジネス事業で大きく遅れをとっており、競争相手の攻勢に立ち向かうためには、対応を加速する必要があると悟った。Allianz グループのさまざまな企業や部門がすでに e ビジネスに着手していたが、まだ体系化されておらず、それぞれ独自の運営であった。このため、変革が必要であった。取締役会が Allianz グループ全体として世界規模の e ビジネス計画を推進する責任があることを認めた 2000 年初めに、Allianz の e トランスフォーメーション (e 転換) が新たなスタートを切った。グループの全主要企業から成る、バーチャル・プロジェクト・チームが立ち上げられた。チームは、この e トランスフォーメーション (e 転換) を成し遂げるためには何が必要かを見つけて出すために、さらに広範な調査研究を実施した。これはグル

ープ全企業からアイデアを引き出すためのスピノフ概念に基づくアプローチであった。その結果、同社が先導的地位を維持するためには幾つかの変革が必要であることが分かった。チームの課題は、巨大な分権型のグローバル企業において、大規模な e トランスフォーメーション (e 転換) 計画を促進し、グループ企業 / 部門間の調整を図ることにあった。

6.2.2.4 e トランスフォーメーション (e 転換) 手法

Allianz は、新しい e ビジネス・モデルを作成および実現するための基礎的な環境を作り出し、この構想を積極的に推し進めた。2 つのプロジェクト・チームが設置され、その間での社内競争が導入された。2 つのチームがそれぞれに新しい e ビジネスに関する最善案を追求した。数々の代替案を精査した結果、数と通りの新しいビジネス・モデルが登場した。それらのモデルが経営陣の承認を得たため、チームには重要なリソースが配備された。その後の数ヶ月間に、問題があることが分かったために棚上げになったモデルもあれば、予想どおりどころか予想を上回るモデルもあった。最優先事項は、ベストプラクティスを交換し合う準備を整え、学習速度の向上を図ることであった。各国または各地域の e ビジネス事業にそれぞれ密接に関与している 16 人の地域の e ビジネス・コーディネータが、e ビジネス戦略を共同でまとめ上げた。導き出された事業計画には、次の 4 つの中期目標があった。

- 既存の商品 / サービスのインターネットでの利用を可能にする
既存のビジネス領域では、Allianz の製品およびサービスは、既存のビジネス・プロセスをサポートするために、オンラインでの購入が可能によう計画された。
- e ビジネスの可能性を開拓する
新しい顧客層とビジネス・チャンスインターネットを介して開拓する。
- 効率を高める
インターネットを業務の効率を高めるための手段として用いる。
- 連携サービスを提供する
グループ各社が連携することによって、グループ全体が、個々の企業が上述の目標を達成できるように支援する。

巨大な分散型のグローバル企業において、大規模な e トランスフォーメーション (e 転換) 計画を促進し、調整を図るため、Allianz は、世界共通のベストプラクティスに合わせた全世界的な連携方法を採用した。同社の分散型文化においては、ビジネス戦略は従来現地で決められてきた。しかし Allianz は現在、多国籍企業のニーズや金融市場のグローバル化に対応するという困難な課題に直面している。Allianz は、強力なブランド、巨大な顧客基盤、製品やサービスの豊富な品揃えに基づいた、世界的な e ビジネス戦略を立案した。

この電子戦略は、Allianz の次の 4 つの支持基盤 / アクターを推進力としている。

- 顧客および世論形成者
- 代理店および販売員
- ビジネス・パートナー
- 従業員

こうした背景から、Allianz は、同社の e ビジネス戦略の中で、3 つの主要な実行目標を立てた。

これらの目標は、知識移転を支援する再利用可能な万国共通のコンポーネントを基本としている。

(1) ビジネス・プロセスのデジタル化

広範囲にわたる電子形式のガイドによって、Allianz は、事務処理部門、代理店、ブローカー、コール・センター、ウェブ直販等に関する主要なビジネス・プロセスについて、共通要素を1つのプラットフォームに集約する必要があった。2001年以降、Allianz は、クリック・アンド・モルタル企業（インターネットと店舗の両方の販売ルートを活用する企業）となった。Allianz.com によって、販売ルート統合戦略が打ち出され、顧客重視のサービス指向型のオンライン BtoB 並びに BtoC が提供された。こうした EC サイトを通じて潜在顧客は、サイトを閲覧して、情報を収集し、保険料試算機能を使って保険の掛金を計算し、損害調査部門と取引を行ったり、代理店からの訪問を依頼することができる。Allianz によると、全顧客の 30～40%が保険に加入したり、取引を行ったりする前にインターネットを通じて情報収集し、連絡してくるといふ。顧客はその後、代理店や投資顧問を通じて商品 / サービスを購入する。

(2) 新しいビジネスの開拓

既存の e ビジネス・ソリューションに次いで、Allianz は、グループ・レベルでの新しいビジネス・サービス構想を打ち立てた。これらの構想は、現地レベルでは、指定モデルを用いるというやり方で展開されている。そこで、Allianz は、特定のオンライン・サービスやウェブ・ポータルを、イタリア、フランス、スペイン、英国、ドイツ、ブラジル、オーストラリア等に提供した。その一方で、「仮想オンライン保険会社」「中小企業ネットワーク」「電子商取引市場信託顧問」「職場でのマーケティング」の4つの新しいビジネス・モデルが開始された。

例えば、「職場でのマーケティング」モデルは、Allianz Life や Allianz Asset Management の新しい構想である。両社は、ウェブを基盤とした BtoB 技術を使って、ビジネス・プロセスを最適化するとともに、パートナーとの接近を図っている。Allianz とその主要顧客のイントラネットとの間には、リンクが確立されてきた。これによって、プロセスが加速されると同時に、原価構造が最適化されつつある。この新しい BtoB 販売ルートは、Allianz に、同社の取引先の従業員に有利な価格で製品を提供する機会をもたらす。これによって、Allianz が生み出すビジネスの数が増えると同時に、同社のパートナーは自社の従業員にわずかな販売費用で商品を提供できるようになるため、典型的な「Win-Win（お互いに有利な）」シナリオが生まれる。これらの BtoB 構想は、2001年以降、高い関心を集めている。このビジネスやこれまでに実現したコスト削減に正確な数値評価を行うことはできないが、Allianz は、2003年以降もこうした活動を拡大したいという強い意向を持っている。

(3) 効率の向上

e ビジネス事業は、グループ・レベルでの調整が図られている。担当部署である " Group Information Management " は、20人のコーディネータから成るネットワークを持ち、関連会社の全 e ビジネス担当マネージャと密接に連絡を取り続けている。知識やソフトウェ

アの共有による相乗効果があらわれている事例が確認されつつある。例えば、電子調達、ブローカーとのインターネット接続、元受保険、双方向テレビ等を題材とするベストプラクティスは、他のAllianz企業に伝達されつつある。さらに、Allianzは、効率を高めるための潜在的可能性を特定する方法を立案した。全体的に見て、特定されたいかなる対策も、生産性を向上させるものでなければならず、完全なエンドツーエンド・プロセスを実現するものでなければならない。これに関連したおもな対策が、新しいビジネス・モデル、新しい電子事業提携構想、新しいIT国際標準規格であった。

6.2.2.5 技術

eトランスフォーメーション(e転換)を可能にするため、Allianzは、自社の標準コミュニケーション体系として、クライアント層、コンテキスト層、コンテンツ層、バックエンド層の4つの層を生み出した。各層は、対象とすべき特定の領域を明確に示している。

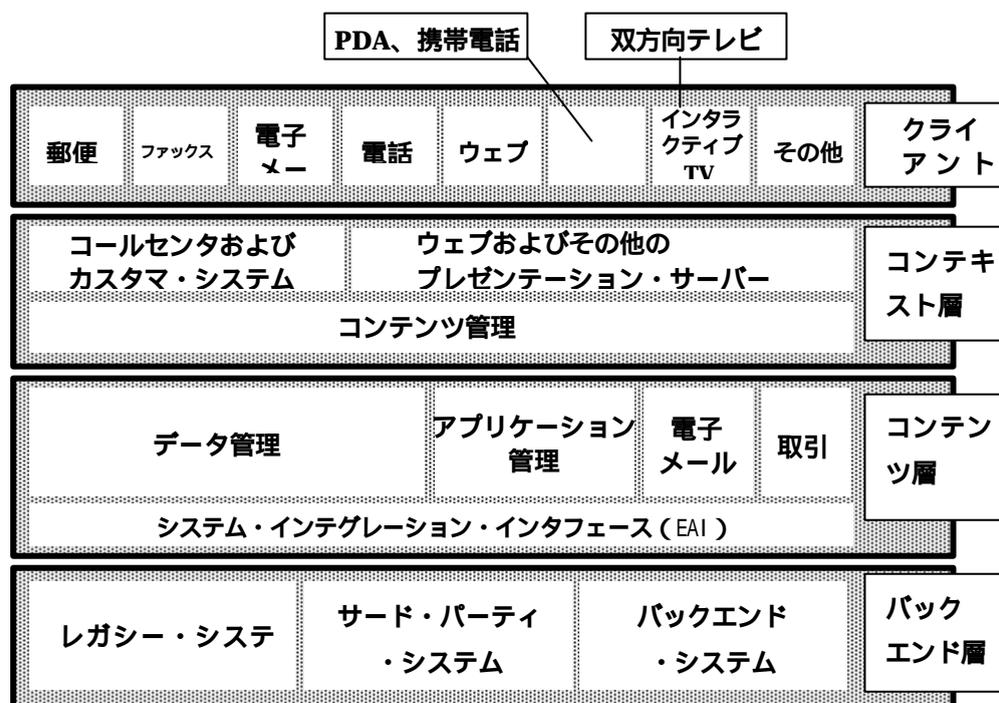


図 6-35 Allianzの標準コミュニケーション体系

クライアント層は、クライアントによるソフトウェアの使用を極力カバーしなければならなかったため、最終的には全インターネット利用者の95%をカバーするソフトウェア範囲を選択している。この層には、他にもPDA、モバイル、携帯電話、電子メール、さらに双方向テレビのような通信が含まれる。ただし、双方向テレビについてはテストプログラム段階である。

コンテキスト層に関する限り、Allianz標準は、Netescape社のApacheサーバーをWebサー

バーとして使用するよう推奨している。Allianz は、自社のウェブサーバーを NeteScape 社製 iPlanet でホスティングしている。ハードウェア・プラットフォームは、SUN Solaris を OS としてインストールした SUN E220R によって構成されている。

コンテンツ層では、Allianz は、JAVA や IBM Websphere Advanced を使って開発された自社のフレームワーク I*Net-Basis とともに、e ビジネス用のアプリケーション管理を使用している。ハードウェア入力として、SUN E250 が追加された。Allianz の全企業が既存のクライアント・サーバー・システム上にさまざまなソフトウェア・アーキテクチャ環境を築いていたが、Allianz は I*Net-Basis を選択した。I*Net は、フレームワークとサービスに分類することのできるシステム・コンポーネントによって構築されていた。

バックエンド・システムとレガシー・システムの統合により (IBM Host OS/390) Allianz システムでの電子支払いの便利性が向上した。

興味深い転換の 1 つが、Allianz の営業チームの中で起こった。Allianz の保険料収入の約 70% が、代理店中心の販売ルートから入っている。Allianz のビジネス・モデルは、こうした代理店を完全に一体化している。代理店管理情報システム (AMIS) は、14,000 人の強力な Allianz 販売員をエクストラネット (Cisco プラットフォームを基盤とした仮想私設網 (VPN)) を介してつないでいる。

AMIS の実装の一環として、代理店にはラップトップ・コンピュータが配備された。代理店は、バックグラウンド (オフライン) モードで作業し、見積書や保険契約書案等を顧客に提出し、取引きをまとめることができる。AMIS の実装と相伴って、プロセスの自動化によって、相当なコスト削減が実現されつつある。例えば、自動車保険を扱っている代理店は、Allianz の事務処理部門のシステムに接続することで、両者間で対面 / リアルの手続きを行うことなく、保険証書の発行することができる。

e トランスフォーメーション (e 転換) のための個々のアプリケーション開発と並んで、Allianz はより多くの従業員が利用できるように務めている。Allianz のイントラネットを世界中に構築するために、多大な努力がなされてきた。グループのイントラネットは、2001 年 12 月に運用が開始され、世界中に広がる Allianz 社のネットワークを結んでいる。ほとんどのビジネス・プロセスが実際にイントラネットからアクセス可能になってはじめて、e トランスフォーメーション (e 転換) は成功する。グループのイントラネットの中で Allianz の全従業員が利用できるサービスとしては以下のものがある。

- Allianz Group に関する情報 (広報並びに社内情報)
- グループの職員名簿や仮想チーム・ルーム等の国際的な通信
- 雇用の機会やオンラインでの新規採用を目的とした人材市場
- 電子通信 (社内報や警報等)
- 電子学習

イントラネットは、電子業務の範囲を超えて、Allianz のクライアント・サーバーやメインフレーム・システムを補完するために新たにつくりだされるビジネス・アプリケーション用のプラットフォームとして用いられるだろう。また、イントラネットを介してアクセスすることのでき

る、一元化された顧客データベースが開発されてきた。2003年には、さらにドキュメント管理用のアプリケーションが世界中でインストールされる予定である。これらすべてによって、ビジネス・プロセスや調達の高速化、顧客サービスの向上が実現しつつある。

6.2.2.6 まとめと展望

今では、Allianz グループの全企業の約 90%がインターネット上のサイトを持っている。それらの企業はすべて、おもに本社で開発された、グループ共有の「電子形式のガイドライン」を遵守している。2001 年 10 月に新しい形でオンライン化される持ち株会社のウェブサイト (allianz.com)により、これらの構想全体が集約され、数年後には e-業務拡大の中心的手段となることが予想される。今日では、Allianz.com は、各種調査あるいは評価において、上位にランクされている。

Allianz では、グループを挙げて組織の全管理レベルにおける統一された対応原則の徹底を目的とした。自国の内外での電子商取引の成功には、会社、製品、サービスの透明性が極めて重要となる。Allianz は、2、3 年もすれば、e ビジネスは実に平易なビジネスとなっているであろう、すべてのプロセスが e トランスフォーメーション (e 転換) されているであろう、と考えている。EC / e ビジネスへの参加において、より身軽なプレイヤーとなることによって、同社は失った市場占有率を取り戻した。部署別、および地域別に垂直 (最高経営層から下級部門担当者) アプローチと水平アプローチ、そして全レベルでの経営管理力によって、「e」改革が機能することを証明した。Allianz では、全社いたるところでの、総合的な「e」改革という選択が、かつての競争力のある地位を回復させ、顧客数の増大をもたらした。

6.2.3 BRITISH TELECOM (BT)

6.2.3.1 企業概要

調査項目	内容
URL	www.btplc.com
会社名	British Telecom (BT グループ会社の一企業)
本社	BT Centre, 81 Newgate Street, London, EC1A 7AJ, UK
電話	+44 20 7356 5000
ファックス	+44 20 7356 5520
会社創立日	- -
資本金	売上高(グループ): 200 億ポンド
業種	電気通信サービス
従業員数	108,600 (全世界)
主要サービス/製品	電気通信サービス(ブロードバンド、インターネット、IT ソリューションを含む)
業務開始日	1999 年
販売方法	複数の販売ルート(マルチチャンネル)
注目点	BT から e-BT への転換。変革とその影響への礎石としての環境問題

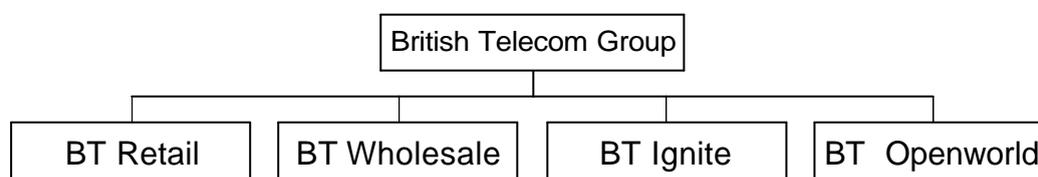


図 6-36 BT Group の組織図

BT は、欧州の電気通信サービスの主要プロバイダーの一つである。同社のおもな業務としては、市内、国内および国際電気通信サービス、より価値の高いブロードバンドやインターネット製品並びにサービス、IT ソリューションが、挙げられる。BT は、英国において、2,100 万を超える企業顧客や個人顧客を抱える他、認可を受けた運営業者にネットワーク・サービスを提供している。

BT は、主として次の 4 つの事業系列によって構成される。BT Retail、BT Wholesale、BT Ignite、BT Openworld である。戦略上の優先事項は以下のとおりである。

- 最高レベルの顧客満足 (CS) を提供し、不満を抱いている顧客の数を年々減少させる
- 設備投資を抑えつつ増収を達成する
- ブロードバンドを BT の中心に据え、ブロードバンド・サービス市場の拡大を図り、メディア・ベースのネットワークを構築する
- 欧州のマルチサイト企業顧客にソリューションやその他の付加価値サービスを提供する

- 英国の全ネットワークを管理すると共に、従来の音声系およびデータ系プラットフォームへの投資を（制限しながら）抑制し、新しいプラットフォームに業務を移行する
- BT ブランドの強みを活かして、顧客向けのブロードバンド・サービスだけでなく、関連するさまざまな市場、例えば大企業顧客向けの通信ソリューションやモバイルサービス、中小企業向けの情報通信技術等にも参入する

6.2.3.2 事例研究の目的

第2部で取りあげたとおり、e ビジネスを展開している企業の一部は確かに収益を上げているようである。BT はそうした企業の一つである。しかし、インターネットに関連して得られる明確な恩恵は、新たな収益ではなく、むしろコストの削減という形で現れることもある。BT は、こうしたコストの削減が莫大な額になるということを証明している。e ビジネス取引の活用によって、環境や社会にはっきりとした便益がもたらされ、最終的な収益にもプラスの影響が出ている。

同社のウェブサイトによると、BT の試算によれば、同社はイントラネットの成果として、この3年間で約12億英国ポンド（GBP）のコスト削減を実現した。削減額の1/3は、名簿、製品マニュアル、価格マニュアル、品質マニュアル、社報等の大量の書類が不要になったことで直接費が削減されたことによる。今では、ほぼ例外なく、BT内のすべての書類が電子化されている。残りのコスト削減は、効率の向上によって達成された。最新の製品、価格情報を瞬時に検索し、得ることができるという。

同社が得た第三の恩恵は、数量化はできないが、新たなビジネスチャンスを獲得したことである。今では、マーケティングやセールスに、過去の顧客に対する販促、他社の情報、市場調査を利用することができることから、同社は、さらに多くのビジネスを勝ち取り、収益性を上げることができる。

6.2.3.3 転換過程

BT はもともと公共事業や地域共同体と密接な関わりを持つ企業であり、そのために、同社のe ビジネス・システムの環境面でのパフォーマンスに注意を払う必要があることを認識していた。上記のとおり、戦略上の最優先事項は、環境的な観点から判断するべきである。これは、同社のビジネス・プロセスに激変をもたらすが、結果として巨額のコスト削減にもつながることだろう。

(1) 「e-BT」の対象領域

「e-BT」は、以下の4つの対象を基盤にして、多くの要素によって構成されている。

(a) 顧客

「e-BT」のサービスは、対外的には、ウェブショップやカタログを利用する顧客との関係から個別具体的なe-サービスまでを対象としている。BTにはさまざまなネット・サービスがあり、顧客はウェブの諸機能（ServiceView や共通のワークフロー等）を使って、自分が利用したいネットサービスを設定したり、自分の請求書を調べたり、オーダー処理を先に進めることができる。ここでは、商品やサービスに関する透明性は重要なテーマである。

(b) 仕入業者

Web 技術を対外的に使用している第二の事例は、サプライ・チェーン内に見られる。サプライヤーとの EDI*Net 利用経験を生かして、BT は今では、Commerce One 等のウェブ・カタログ技術を使ってオンラインで発注することができる。このため、眼に見える利益を産み出すものとして、同社のサプライヤーを取り巻く取引環境を整備することも可能である。

(c) 利害関係者

顧客、サプライヤーの次に重要な対象として様々な利害関係者である。bt.com の一部分である「BTの世界 (The world of BT)」は、利害関係者にとって重要なものであり、あらゆる種類のオンライン手段を通じて、BT コミュニティの形成に貢献している。

(d) 従業員

社内的に見れば、BT イン트라ネットはよく周知されており、ヨーロッパ内では最も整備されたものとなっている。これによって、同社はすでに、名簿、QMS 書類、製品価格表、製品情報等に要するコストを数百万ポンド削減している。

(2) 「e」化への実施計画

e ビジネス革命は、単なる技術の話ではなく、文化的変化や、従業員がこの技術に慣れ、その可能性に触れ、e ビジネスが顧客に与える影響について確信を持つことができるということでもあるのだ。我々はこれを「規模の経済」から「焦点を絞った経済」への変化とみている。BTはそのe改革の「実施計画」作成に着手している。

BT は、「e」化へのアクション（行動）を直接行動と間接行動に分けている。刊行物に代わる電子出版物や車の共有等の行為は、直接行動の一部である。より興味深いのは、間接行動である。

例えば、BTでのeビジネス業務、すなわち、BTが設計や運営を担っている外部顧客へのeビジネス・サービスの提供がそうである。これらのアクションは、営利面と環境面の双方に配慮されたものであり、その影響は大きい。間接行動には次の4種類の形態がある。

- 電子商取引
- 電子管理
- 電子通信
- オンライン情報

(a) 電子商取引

BT の Market Site は、オンライン調達サービスをさまざまな企業に提供している。ここでは、ユーザーは、基本契約に基づいてサプライヤーの e カタログから注文ができる。これには価格を始めとするその他の情報が盛り込まれており、したがって書類を印刷する必要がない。このような方策は、電子調達への取り組みと相まって、1 注文あ

たりの処理コストを、従来と比較すると

最大 90%削減することができる。

BT の商品とサービスの調達額は 110 億ポンドであり、英国の民間部門の調達額としては最高である。その調達物はエンジニアリング・ストア、間接財 / サービス、直接財 / サービスに分類することができる。エンジニアリング・ストアと間接財が、BT の取引高の 90%以上を占めている。

BT の電子調達戦略である「オンライン購買 (Purchasing Online)」では、紙ベースの方法に代わって、電子的に商品やサービスを選択、発注、支払い、説明する方法を用いる。MarketSite プラットフォームは、多数の企業の電子調達業務を、機密やセキュリティに配慮しつつ可能にするものである。

BT の購買の 90%をオンライン購買にするというのが、同社の目標である。このエンドツーエンド電子取引プロセスの重要な側面は、BT のイントラネット内からアクセスできるオンライン購買 (Purchasing Online)「ポータル」となっている点である。

オンライン購買は BT の従業員に、商品とサービスを調達するためのワンストップソリューションを提供する。並行して、同社の購買チームはより高い認知度と管理力を持ち、財務チームは BT 財務処理の自動化をさらに進めている。オンライン購買は、BT が商品やサービスを選択、発注、支払い、説明する方法を変えつつある。

この戦略は、購入する商品やサービスごとに異なる電子調達の要件を満たす戦略である。この戦略はまた、BT の既存のシステムを活用し、必要に応じてサプライヤーのアプリケーションや機能を使用する他、BT の全社的な電子調達に向けた意欲を支えるものである。

オンライン購買のおもな利点としては、処理時間のユーザー満足度の向上、交渉取引の有効活用が挙げられる。同時に、オンライン購買の環境面でのおもな利点は、紙を膨大に使用する必要がなく、最終処理の必要性がないことである。

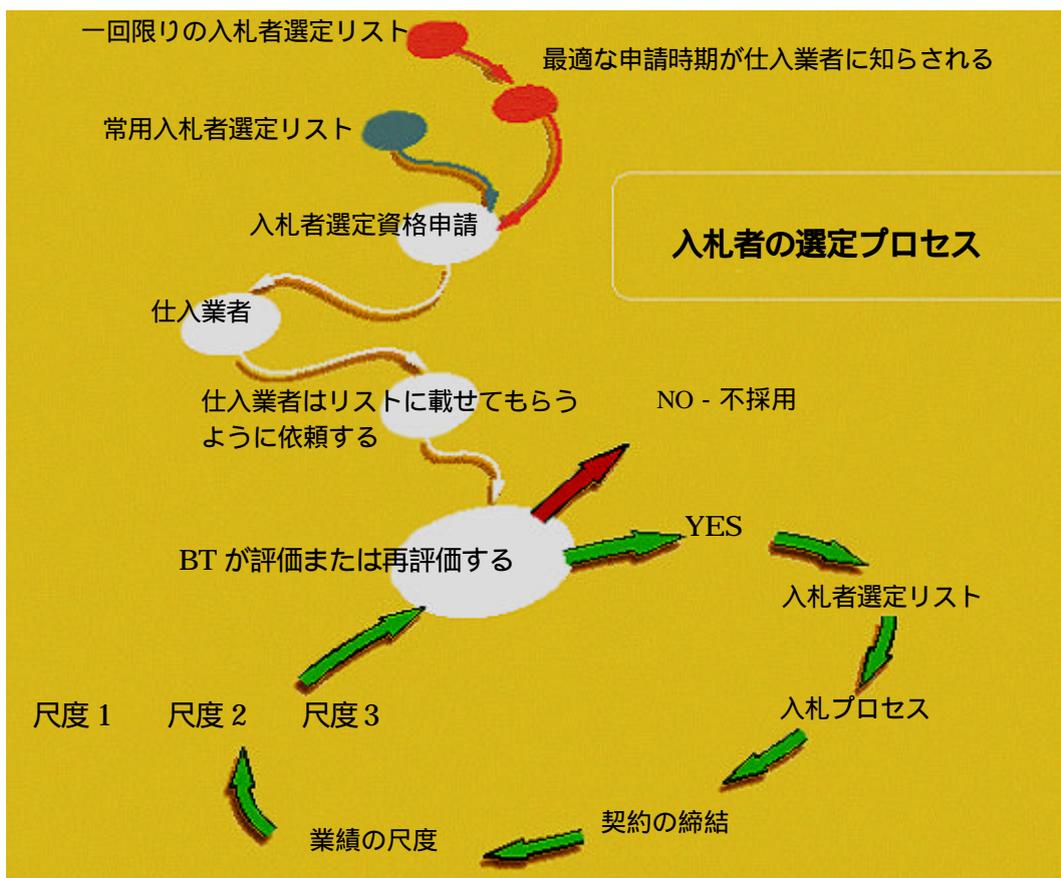


図 6-37 仕入業者がBT 選定の入札者になる過程

(b) 電子管理

BT 内には、電子管理の例が数多く見られる。次の3つのカテゴリーに分類される。

- 「調達管理」
- 「その他の手続き」
- 「顧客サービス」

まず、「調達管理」は、次のようなメカニズムによって、現在、ほぼ完全にオンライン化されている。

- 電子請求書発行 (e Requisitioning : 購買請求書を電子的に承認する)
- 電子領収証発行 (e Recipting : 紙の商品受取証に代わる)
- 電子照会 (社内 e Enquiry : BT の従業員が請求額の照会に対応するためのオンライン・ヘルプ)
- 電子照会 (社外 e Enquiry : BT の仕入業者が請求額の照会に対応するためのオンライン・セルフヘルプ)
- 電子認証 (e Certification : 仕入業者の請求額を支払うためのオンライン認証)
- 電子インボイス作成 / 発行 (e Invoicing : 仕入業者のインボイスの電子発行)

「その他の手続き」の自動化イニシアティブとしては、以下のものが挙げられる。

- 電子ショップ（e Stores：BT内に在庫されているすべての機器、植物、工具、テスター、消耗品の電子製品カタログや発送状況。ユーザーは、発注、注文の進捗状況の監視、在庫情報の照会を行うことができる）
- 電子経費請求（e Expences：電子精算請求）
- 電子時間外手当（e Overtime：電子時間外残業手当て請求）
- 電子給与明細（e Payslips：イントラネット上で個人の給与明細情報を見る）
- 電子予約（e Booking：BTの従業員は、社内の会議室、フレックスデスク、駐車施設をオンラインで予約したり、予約状況を問い合わせることができる）

さらに、「顧客サービス業務」の自動化がある。これはBT製品のオンライン販売から始まったが、現在のおもな業務は電子請求書作成／発行で、登録顧客は請求書を紙ではなく、電子的に受け取ることができる。

(c) 電子通信

電子メール、電子会議、並びにその他の形式の電子的コミュニケーション等のことである。これらの電子コミュニケーションが物理的な等価物に比べて環境への影響が小さいことは明らかである。電子メールや電子会議と物理的手段は一概に比較できないがその利用は比較的容易であることから、容易であるがゆえに、必ずしも必要性が生じていないときにも、コミュニケーションをとる可能性があるからである。これに隠れた戦略的行為は、BTが出張、放出、公害、およびその他の環境関連のトピックスに関する不必要な消耗を懸念してのことである。

BT内でのテレビ会議について調査したところ、テレビ会議によって1年間に約1億5千万マイル分の出張を節約できるという結論に達した。その大部分を占める5,900万マイルは車による出張で、また、列車による出張は5,400万マイル、飛行機による出張は3,900万マイルである。これらのコスト削減によって、年間の二酸化炭素排出量が約34,000トン、年間の燃料消費量が700万リットル削減され、約600万英国ポンドの節約になるものと見積もられる。

(d) オンライン情報

現在、BTでは、紙の印刷物に代わりイントラネットを介して配布される情報の例が数多く見られる。

- BTtoday Newsdesk（月に1,350万件の照会があるオンライン広報。このサイトには、BTに関する記事、求人、リアルタイム株価、人情記事が掲載されている）
- Directory（コンタクトのための必要情報の提供。これは、報告等の組織情報に加えて、BTの全従業員に問い合わせ情報を提供する。月に約800万件の照会がある）
- Document Manager（ブックストア：BTの大量の電子文書のオンライン・ライブラリを利用することにより、ユーザーは、参考資料や業務関連文書の保存、探索、

検索、配布を行うことができる。ここには、8,000以上の文書が保存されており、月に275,000件以上の照会がある)

- Intellact(BT関連の記事が掲載されている社内ニュース・サイト。BTの従業員は、100以上の既定のニュース・チャンネルに基づいて、記事の要約を電子メールによって受け取ることもできる)
- Job News Online
- BT Academy (講座および教材オンラインの提供)

BTは、「ペーパーレスカルチャー」の実現へと移行し、これをさらに広めてゆきたい意向である。この文化的な変化に、だれもが立ち向かえるとは思われないこともBTは認識している。BTによれば、組織的な慣行によって、例えば、ペーパーレス文化を予想して、必要としていないかもしれない人に情報を「押し付ける」のではなく、本当に必要としている人が情報を「引き出せる」ようにすることによって、この問題は小さくできるという。

環境と社会的貢献に高い関心を払うBTは、本節で報告したIT化のすべての面にはっきりとした利益を確認している。同社のeビジネス戦略の全体は、社内プロセスだけでなく組織対組織のプロセスまで、あらゆるレベルに変革をもたらしている。

6.2.4 The Charles Schwab Corporation

6.2.4.1 企業活動

調査項目	内容
URL	www.schwab.com
会社名	The Charles Schwab & Co., Inc
e ビジネス部門責任者	- -
本社	101 Montgomery St. San Francisco, CA 94104 USA
電話	1-415-627-7000
ファックス	1-415-636-5970
会社設立日	1971 年
資本金	5 兆 2,810 億米ドル
業種	金融業界
従業員数	19,600 (2001 年)
主要サービス / 製品	証券仲買業並びに関連金融サービス
e ビジネス業務開始日	1995 年-1996 年
販売方法	複数の販売ルート
注目点	Charles Schwab でのウェブベースの商取引並びに e ビジネス

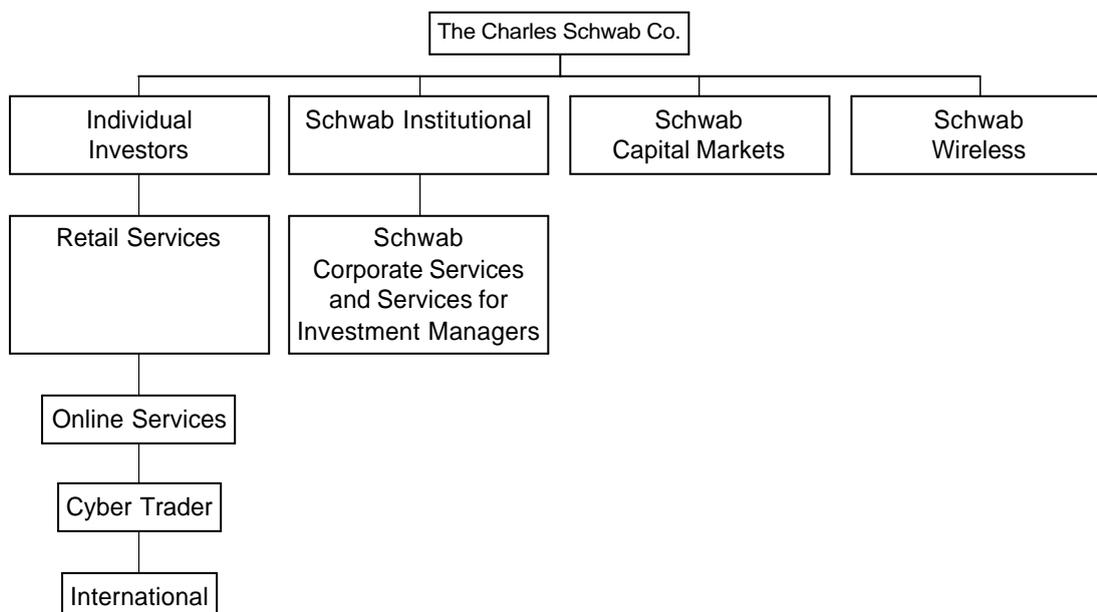


図 6-38 Charles Schwab Co. 組織図

6.2.4.2 企業活動

The Charles Schwab Co. は、同社の関連子会社を通して証券仲買業や関連金融サービスを行う金融持株会社である。その傘下の Charles Schwab & Co., Inc. (以下、Schwab と表記) は、全米 48 の州に支店を持つ、証券会社である。また、U.S. Trust Corporation (USTC、同社とその関連子会社は総称して U.S. Trust と呼ばれる) は、関連子会社を通して信託業務やプライベート・バンキング・サービスの提供も行っている資産管理会社である。この他に関連子会社として、英国にある小口証券仲買会社の Charles Schwab Europe (CSE)、Schwab 社の投資信託の投資顧問である Charles Schwab Investment Management, Inc.、ナスダックやその他の証券取引所でブローカーやディーラー、機関投資家に代わって取引を行う Schwab Capital Markets LP. (SCM) オンライン投資家にサービスを提供するオンライン証券取引会社の CyberTrader, Inc. (CyberTrader) などが挙げられる。Schwab のおもな事業体は、上記の組織図のようにグループ化されている。

6.2.4.3 事例研究の目的

Charles Schwab 社は、完全に統合されたセールスとサービスを提供し、最高レベルのサービストレンドに対応する、真の成功を収めた最初の企業の 1 つとして知られる。この業界で最初にオンラインサービスを導入し、競争環境での差別化を図ることができた企業としても有名である。1995～1996 年にオンライン・サービスを導入して以来、支店の数を大幅に削減する(カリフォルニアだけで支店の数は 1,500 店から 400 店に)と同時にサービスの柔軟性と品質の向上を実現することができた。全般的に見れば、Schwab は、わずか 2 年で 4 倍ものコストの削減を実現し、従業員は取引処理からカスタマーサービスセンターでの顧客サポート・対応業務に配置転換された。顧客取引をウェブで直接処理することにより、推計年間約 1 億ドルのコスト削減を実現している。

Charles Schwab は、数々の新しい技術をタイミングよく活用し、例えば、インターネットで顧客が自ら口座管理をすることにより、顧客への付加価値提供における自己のポジショニングの改善を成し遂げた。同社の顧客を統合し、ターゲットを絞った新規の見込み客を“Web Schwab”に引き寄せることで、米国のみならずヨーロッパにおいてもその基本的ポジションに規模の経済を確立できたのである。

6.2.4.4 転換過程

本節では、従来型のオフライン・ディスカウント・ブローカー(=オフラインで活動する手数料割引証券会社)からオンライン証券会社への移行に焦点をあて、Schwab の成功要因をみてみよう。

同社は、まず e-Schwab と呼ばれる部門を別途立ち上げ、後に中核ビジネスに大規模に展開した。その際、ハイブリッド型の顧客志向ビジネスモデルを顧客に提供することで成功したのである。つまり、顧客は、オンライン、電話、対面というマルチの選択肢を与えられた。

(1) e Schwab の創設

Schwab は、まず、最低限の証券業者業務において、既存ルート以外の販売ルートある

いは補完的な販売ルートを開発する必要があることに気づいた。その方法として、Schwabは専用プロジェクトチームの支援する eSchwab を、比較的小規模なトライアルとしてスタートしている。

WEB取引を立ち上げ、軌道に乗せようとする彼等の動きは、通常のハイアラキー（階層）を超えて行われた。IBMの助けを借り、このトライアルのインターネット取引システムは90日足らずで構築された。

この試みは、すぐに成功を収めた。新規の顧客は、小切手もしくは電信送金によって口座を開設しなければならなかったが、その後は、Schwabのウェブサイトからログオンすることによって売買することができた。これらオンラインの顧客は、通常の手数料率に代わって、1,000株までは一律39.95ドル、1,000株を超える株については1株あたり3セントの手数料を支払った。Schwabは、1996年末までに25,000のウェブ・ベースの口座開設を達成することを目標としていた。Schwabはこの新しい販売ルートの宣伝はしなかったが、この目標は2週間で達成された。

その後、Schwabは、同社のブランド名、市場の圧力、そして多種多様な商品を活かして、ウェブ上での競合他社を瞬く間に追い越した。E*TradeやLombardは株式やオプションしか販売していなかったが、Schwabは、短期国債、投資信託、その後間もなく社債と、次々と多様な商品をオンラインで発売した。稼働オンライン口座の数と関連資産はともに、1996年12月から1997年12月の間に倍増した。

(2) e Schwabの課題と克服

Schwabの対象顧客はBtoB/BtoCサイド（一般投資家、個人投資家、機関投資家を含む）にあるため、実際には、eビジネスへの取り組みは挑戦でもあった。近い将来どのような位置付けとなるのかが未知数であったのだ。経営層が考慮したことの1つは、これまでの販売ルートをないがしろにしてトライアルの成功はないというものであった。顧客中心のアプローチを採用すれば、結局のところ満足度の高い顧客は従来品か非従来品か（あるいはそれらを組み合わせた商品）にこだわらず、さらに購入するというものである。

一方、e-Schwabには予期しなかった事態も発生した。というのもオンラインとオフラインではサービスに差異があったからである。オンライン・サービスによってオンライン取引手数料は半値になった（80ドルから39ドルになり、すぐに29.95ドルに引き下げられた）が、コールセンターや支店での直接取引との併用を望む顧客は、20%のオンライン取引割引しか受けることができなかった。こうした価格設定におけるダブルスタンダードは、顧客を混乱させ、悩ませた。なぜなら、ほとんどの顧客が、割引率の大きい（50%）オンライン単独取引か、その他の取引方法とオンライン取引（割引率20%）との併用のどちらか一方を選ばなければならない二者択一を望んでいなかったからである。調査によって、顧客はオンライン（50%）の割引とともに、さまざまな取引手段が利用できるという柔軟性と、それから得られる利便性を求めていることが明らかになった。

顧客は、柔軟性、複数の販売ルートの利便性、そしてオンライン割引取引から自由に選択したがる。取引を行う場合であれ、情報を探す場合であれ、顧客が自らの販売ルートを選択することができることは、Schwabの比較優位の源泉である。

独立した e-Schwab 部門を Schwab の組織の中に統合することが、こうした状況を克服するためには欠かせない一歩であった。

(3) ハイブリッド・コマースへ

Schwab は、こうした既存チャンネルと e チャンネルのダブル・スタンダードによる混乱に、二重価格表示をなくし、オンライン顧客が複数のチャンネルを利用しても、手数料を完全に値引きすることで対処した。この新しい戦略によって、予想どおり 1 件あたりの取引手数料が大幅に引き下げられた。オンライン手数料の一律の引き下げは、当初は収入と利潤に共に打撃を与えた。

しかし、Web への急速な移行は、等比級数的な販売効率を急速にもたらした。取引高の急増に伴って、Schwab はこうした利益幅の減少を収益の増加や営業経費の削減によって相殺することができた。1998 年の初めに 1 件あたりの取引手数料が最大 20% 下落したにもかかわらず、年間の手数料収入は 13% 増加し、営業利益は 17% 増となった。ウェブへの速やかな移行は、急速に一定比率主導型の販売効率の良さを生み出した。

1998 年 12 月 28 日、Charles Schwab 社の株式の時価総額は、証券会社大手 Merrill Lynch の時価総額を上回り、インターネットに対する市場の関心を急速に高めた。同社は、創始者である Charles R. "Chuck" Schwab が情報技術 (IT) に「会社を賭け」、同社の全純資産に相当する 200 万ドルを費やして IBM のメインフレームを購入した下積み時代から、格段の進歩を遂げた。IT への早期の多額の投資により、Schwab は情報を糧にする業界で、技術面でリードしている。

現在、Web ページの閲覧数は 1 日 600 万件を超え、約 450 万の有効オンライン口座に 3500 億ドルの資産を有する。Schwab は現在もなおその Web を利用した販売、特にアドバイスと投資リサーチのオンライン配布を拡大している。それは、実際のオンラインユーザーはこれまでの販売ルートで得られていたものと同じ経験、つまり 1 対 1 の対話を経験するべきであるということの意味している。

オンラインでの EC における平均的な年間売上額は、2510 億ドルに達しており、毎日の取引の 73% がオンラインで行われる。

6.2.4.5 技術

Schwab の IT 能力は、業界でよく知られている。1997 年、Tower Group は、どの証券会社が「技術利用に関して最も尊敬すべき企業」であるかを検証するために、証券業界の専門家を対象に調査を行った。調査協力者の半数以上が Schwab を選択し、Merrill Lynch (19%)、Morgan Stanley (3%) と続いた。2000 年には、CIO Magazine 誌が、ビジネス・リーダーシップと技術革新を兼ね備え、企業価値を生み出していることに対して与えられる『エンタープライズ・バリュー・アワード (企業価値賞)』の受賞企業として、Schwab の名前を挙げている。

Schwab が現在進めている技術への投資は、同社が提供する製品やサービスを拡大するとともに、顧客業務の大幅な増加に対して人員を相応に増やすことなく対処するための 1 つの重要な要素である。同社の複数販売ルート配送システムだけでなく、決済機能、口座管理、記録、投資情

報への顧客による直接アクセス等の他の適用業務をサポートするために、同社は、すべての支店と地域の顧客電話サービス・センターをつなぐコンピュータ・ネットワークを維持している。

Schwab の現在のインフラは 3 層システムである。バックエンドのシステムに関しては、メインフレームに IBM の顧客情報制御システム (CICS) を作動させている。これは業務取引用アプリケーションのプラットフォームとして機能し、また同社の全ビジネス・ロジックをつかさどる。Schwab のウェブ・サーバーは、アリゾナ州フェニックスにあるバックアップ・システムにより二重化されたリダンダント・データセンターにある。これらの層の間には、総称して Schwab エントリー・サーバーとして知られ、IBM RS/6000 サーバーによって構成される、中間ゲートウェイ層がある。これらのサーバーの役割は、Schwab IT インフラ内の UNIX と CICS ドメインをリンクすることにある。

一方で、ソフトウェアは、AIX 用の顧客情報制御システム (CICS) である。これは、オンライン・トランザクション処理 (OLTP) ファミリーの分散処理機能を拡張し、UNIX LAN 環境にも対応できるようにしている。

顧客の注文は、RS/6000 コンピュータの銀行に送られ、銀行は、その注文をまずメインフレームを通して証券取引所に伝送する。

カスタマ・センターは IBM AIX サーバー上にある。アプリケーションは TCP/IP によって通信し、セッション・データは、独自に開発したミドルウェア層によって維持管理される。

その他、Schwab は、現在進めているアプリケーションの開発プロセスの効率、および取引サイト内のハードウェアの稼働効率を改善させた。同社はまた、自動警報やバックアップ手順を含め、IBM の WAS 技術を自社のすべてのサーバーに採用した。

6.2.4.6 まとめと展望

Schwab の総体的なパフォーマンスを見ると、段階を追ったアプローチが見て取れる。ただし、長く培ってきた既存の販売ルートを忘れないことで柔軟性を重視したことが同社を成功に導いたといえよう。

今日の e ビジネスソリューションは、“顧客が行うであろう”、または、“行いたいこと”と、提供サービスの間のバランスがとれた方法によって、拡張可能で、可用性が高く、有用な知識や情報が利用可能だ、しかも安全な環境で運用されていることが望ましい。同社は、それに良く答えているといえよう。顧客はコンピュータのボタンではなく、実際に体感したいのである。

6.2.5 Cisco

6.2.5.1 企業概要

調査項目	内容
URL	www.cisco.com
会社名	Cisco Systems, Inc.
e ビジネス部門責任者	Sue Bostrom IBSG 上級副社長
本社	170 West Tasman Drive San Jose, CA 95134-1706 California, USA
電話	+ (408) 526 4000
ファックス	+ (408) 526-4100
会社創立日	1984 年
資本金	377 億 9,500 万米国ドル
業種	ICT(情報技術通信)
従業員数	35,278 名 (全世界、2002 年 10 月)
電子商取引 (EC) 部門の従業員数	-
主要サービス / 製品	ネットワーキング / 通信製品の製造販売並びに機器やその使用に関連するサービスの提供
e ビジネス業務開始日	1990 年半ば
販売方法	直接販売の他にも、以下のことに重点が置かれている： <ul style="list-style-type: none"> ・インターネットのホームページ上での広告 / パナー広告 / リンク ・オンラインでのプレスリリース ・ダイレクト・メール (極めて重要) ・コール・センター (国内 / 海外向け) ・個人的なつながり ・電子メール・ニューズレター ・協賛 ・TV (会社) / ラジオ (地方) ・活字メディア ・オンライン・セミナー
注目点	2000 年以降の変革後の Cisco システム

Cisco Systems 社は、ネットワーク製品や通信機器を製造・販売し、その装置や使用に関わるサービスを提供している。Cisco のインターネット・プロトコル (IP) ベースのネットワーキング・ソリューションは、企業、公共機関、通信会社に導入されている他、中小の一般企業でも利用されている。同社は、世界中で、データ、音声、映像を送信するための幅広いソリューションを提供している。その主要な競合企業は、Nortel、Lucent、そして 3Com である。従業員は約 3 万 6000 人。EC による年間売上は、驚くことに約 95% であり、2001 年度は 200 億ドルを超えている。2003 年 1 月 25 日で終わった 26 週間の収益は 3% 上昇の 95 億 6000 万ドルで、純収益は 3 億 9200 万ドルから 16 億 1000 万ドルに上昇した。この結果は、製品売上の上昇、粗利益の改善、一般株式投資での損失が抑えられたことによる。

6.2.5.2 事例研究の目的

Cisco は、グローバル・ネットワーク・ビジネスを代表する一例であり、真のバーチャル企業の一例として認められている。このグローバル・ネットワークのビジネスモデルは、会社の情報インフラをすべての主要顧客層に開放し、競争で優位に立つためにネットワークを活用している。このビジネスモデルは自ら情報にアクセスするモデルで、従来のように数人の情報管理者が、適切な場合に、逐一情報を提供するというモデルに比べてより効率的で応答が速い。ネットワーク化されたアプリケーション、インターネット、同社の社内ネットワークを活用することにより、Cisco は、営業経費を年間少なくとも 5 億ドル削減している一方で、顧客/パートナーの満足度を高めるとともに、顧客サポート、製品発注、納期等の分野で、競争優位に立っている。Cisco のサイトは、サイト閲覧が年間 2 億 5000 万以上にのぼる、世界最大のインターネット・コマース・サイトとなっている。しかしながら、2000 年以降、Cisco は、市況の暴落により収益の激減に直面しなければならなかった。また、その企業努力を合理化するために奮闘を要する段階に入らなければならなかった。Cisco は業界トップの地位を回復するために、整理統合に取り組む必要があった。現在、Cisco は明確なマネジメント・パースペクティブをもって新しい現実にとり組んでいる。ただし、業績回復が過去 2 年間で学んだことで実現しうるかは定かではない。

6.2.5.3 転換過程

Cisco は、期待された成長を実現するために、既存のサプライ・チェーンをこれ以上拡大することは困難であり、それが収益増加に限界をもたらすことを認識した。そこで、同社はグローバル・サプライチェーンの新しいモデルを形成した。これにより、パートナーはネットワーク化されたアプリケーションによって、価値の共同創造者としてのポジションにつくことになった。同社は、物流管理と製造は外部委託し、複数の部品サプライヤーとの情報の共有により、「単一企業戦略」を考案した。また、新製品の市場投入にあたり戦略上のサプライヤーと連携を強化し、サプライ・チェーン全体が 1 つの需要予測の流れに基づいて機能するようにした。これが、Cisco の顧客の注文処理業務遂行ネットワークの始まりであった。それ以来、Cisco は、サプライ・チェーンのすべての段階を綿密に見直し、Cisco の情報システムによって管理できるようにした。製品の開発、供給、製造から始まり、さらに販売、配布、配送へと徐々に移行して行き、その e 改革を推進した。Cisco は、同社のグローバル・サプライ・チェーンを推し進める以下のような一連のイニシアティブを実行した。

- 単一企業（委託製造）
- 新製品の市場投入
- 自動テスト
- 顧客の注文の直接処理
- 動的補充
- Cisco 接続オンラインによるオンライン販売
- 輸送の一体化

表 6-9 Cisco のサプライチェーンへの転換

主要転換分野	従来 of 価値チェーン	Cisco 顧客注文処理ネットワーク(単一企業)
全体的なバリューチェーン	個々の企業がバリューチェーンを階層的に管理する	部品サプライヤー層を単一の情報プラットフォームによってつなぐことにより、管理制御責任を分散させる
製品のライフサイクル	5~7年	6~18ヶ月
部品の調達	多数の部品サプライヤー	より少ない部品サプライヤーとより密接に連携
製造/組立	社内	パートナーや部品サプライヤーに外注: 部品サプライヤーもリスクを共有
販売ルート	間接販売、多数の階層	より少ない階層、販売ルート・パートナーやエンドユーザーに直接販売
インフォメーション・アーキテクチャ	企業独特	「単一企業」構造では、パートナー間で常に情報を共有
技術革新	社内	社内では不可能な場合は、必要な技術を購入/提携
流通	会社のトラック、倉庫	FedEx のトラック、翌日配達 of 航空便、輸送 of 一体化
顧客サポート	コスト of かかるセンター	セルフサービス、収益が見込まれるセンター
お客様窓口	9時~5時、電話、ファックス、メールによる	毎日24時間Web上で
企業の規模	電気通信独占企業	自由市場であるため、多くの中小企業が経済活動による整理統合の推進を強く求めるようになっている
知的財産	専用ネットワーク	オープンな相互利用可能な標準規格

Cisco のグローバル・ネットワーク・ビジネスモデルは、全社共通の経営側の承認とリーダーシップによってサポートされながら、複数の部門で同時に生まれた。

1997年以降、Cisco のサプライ・チェーン of 物流関連部分は、Oracle の ERP ソフトウェア of 導入に伴って劇的に変化した。

物流担当 of 上級管理者が、顧客 of 注文 of 直接処理モデルや、さまざまな外部 of 製造業者から運び込まれる原材料を集約させ、単一 of 送り先へと輸送する原材料輸送計画に対する責任を負った。また、下請製造業者もネットワークに組み込まれた。このプログラムは、まず1つのサプライヤーが、Cisco と協力して一般的な業務プロセスを打ち出すことから始まり、通常時間の浪費につながっていたプロセスを大幅に省いた。その後、この計画は製造業者6社にまで拡大されたが、新規サプライヤーが新たに加わるごとにCisco はその業者を十分に調査し、契約を締結している。第三者 of 物流管理者(3PL)もインターネットを介してCisco のデータベースに接続され、これにより顧客は出荷状況に関する完全な情報を得ることができる。

物流担当 of 上級管理者は、オランダ of ベストにあるCisco の欧州物流管理センター of 創設も監

督した。このセンターは、顧客の注文を直接処理する荷降・荷揚基地としての機能を果たしている。現在、UPS ワールドワイド・ロジスティクスが、Cisco の欧州サプライ・チェーンを運営管理している。(それまでは、欧州の顧客が、カリフォルニアにある Cisco の本社からの輸送を調整する責任を負っていた) UPS との提携により、Cisco は、外国向けのサプライ・チェーンを統括することができるようになった。そして欧州全土への配達に関しては、1 つのコンタクト・ポイントを通じて時間指定で5~8日間以内の配達が可能になった。

Cisco のサプライ・チェーンの自動化は、次の5つのイニシャティブからなる。

(1) 単一企業システム

ネットワーク化されたアプリケーションを使って、委託契約製造業者、流通業者、物流管理パートナー、開発エンジニア、サービス・エンジニア、販売代理店、顧客を単一の情報システムの中に取り込む。これにより、ビジネス・パートナーは、Cisco のサプライ・チェーンの大半を管理することができる。

(2) 迅速な新製品の市場投入 (NPI)

プロトタイプの開発中に必要な反復処理の回数を減らす。自動化と接続性の向上はまた、製品化に要する時間を3ヶ月短縮した。NPI におけるネットワーク化されたアプリケーションの使用により、大量生産の実現に要する時間が3ヶ月短縮された。

(3) 自動テスト

1992年、Cisco は、最小の労働力でテストを自動的に実行し、製品テストを標準化するテスト・セルを設置し始めた。この構想は、部品サプライヤーの生産ライン上にテスト・セルを設けることにより、製品の品質を保証するというものであった。テスト・セルは、注文を受注すると、自動的にテスト手順を設定することができる。テストの自動化/標準化が済むと、テストは部品サプライヤーにまるごと外部委託されるようになったため、品質上の問題点を供給元で検出できるようになった。ただし、テストは外部委託されていたが、テストの裏付けとなる知識は、依然として Cisco によって提供されていた。

(4) 顧客の注文の直接処理

最近まで、注文品はもっぱら Cisco から顧客に届けられていた。このため、パートナーが作った製品は、まずパートナーから Cisco に送られ、次に Cisco から顧客に送られるという、2段階の輸送行程を経なければならなかった。これらの行程にはそれぞれ、約3日間を要した。1997年、世界規模での顧客の注文の直接処理の実現に向けた第一歩が、米国において踏み出された。

(5) ダイナミック補充モデル

サプライ・チェーンを自動化するまでは、Cisco の製造業者と部品製造業者は、リアルタイムの需要供給情報を欠いていたため、遅延やエラーが生じていた。これを補正するために、在庫水準と間接費が許容範囲より高く設定されていた。ダイナミック補充モデルは、

市場の需要に関する徴候が、何のゆがみや遅れもなく、委託契約製造業者に直接流れるようにする。また、委託契約製造業者が Cisco の在庫水準をリアルタイムで追跡できるようにする。

表 6-10 SCM の主な成果

- 発注処理期間の 70% の短縮（6～8 週間から 1～3 週間に）
- Cisco やパートナーの 40% の在庫削減
- 大量生産の実現に要する時間の 25% の短縮、3 億 8,800 万ドルの追加収益を生む
- 70% 以上の製品が Cisco を通さずに直接配送される。これにより年間 3 億 700 万ドルのコスト削減がなされた。

Cisco の単一企業サプライチェーンの運用フレームワークは、Cisco が同社のサプライ・チェーンによって戦略上強い立場に立つことを可能にした。その主な目的は、顧客サービスを向上させ、急速な成長に対応し、コストを削減することであった。

ネットワーク化を可能とするアプリケーションは、Cisco のサプライ・チェーンの価値を最大限に高めるための鍵であり、価値の創造に計り知れない影響を及ぼしてきた。Cisco のサプライ・チェーン・モデルは今日では最も効率的なものの 1 つである。Cisco のサプライ・チェーン・モデルにより、同社は拡張性と敏捷性を手にした。営業活動経費の削減は、約 7 億 6000 万ドル以上に達した。約 1 億 1500 万ドルという変革当初 3 年間の初期経費を考えると、これらの数字は膨大な額である。

インターネット主導での収益の向上やコスト削減は企業全体で実現できるとはいえ、Cisco は会社の中核に管理機能を置いたうえで、権限委譲型手法を遵守するのがよいと信じている。Cisco の各インターネット・イニシャティブ構想には、各グループ内の自己変革として、資金が提供されている。

2000 年のインターネットブーム終了後、高成長期は終わり、Cisco は具体的な成長予測を発表していない。しかし、「競合他社より 10% 上回る売上を維持する」との言明をしている。これもまた一つのアプローチであろう。

6.2.5.4 技術

Cisco では、数多くのシステムを社内で開発している。同時に同社は、社外でカスタマイズされた市販のソフトウェアやソリューションの購入も積極的に行っている。

Cisco は社内に Oracle のデータベースを所有しており、これは組織外の特定のパートナーに対してアクセスが許可されている。製造業者や流通業者も、Cisco の ERP システムに接続することができる。1998 年に導入された新しい計画システムは、過去の使用量情報、部品のリスク解析、部品の輸送方法の分析等、OEM に必要な数種類の機能をみだしている。

表 6-11 ITアーキテクチャ/技術の標準化

共通のプラットフォーム、	OS、生産性向上用ソフトウェア、電子メール、ブラウザ
データベース管理システム	Oracle
プロトコル	TCP/IP (ワールドワイド・ネットワークの場合、100%)
エンタープライズ・サーバー	Sun の Unix
ワークグループ・サーバー	NT
ワールドワイド・ネットワーク	音声 PBX / 音声メール、画像標準規格

6.2.5.5 まとめと展望

多くの企業は IT(情報技術)を単なる自動化よりむしろ全社プロセスの統合に使用するようになってきている。社内効率が重要であることには変わりはないが、主要企業は、内ではなく、外に目を向けているため、Cisco のように拡大されたサプライ・チェーンに「単一企業」戦略を採用している。ただし、Cisco はこの 2 年間で、提携会社との接続性拡大にさらに取り組む必要があることを悟った。新たなビジネスシステムでは答えを示さなければならず、そのためのイニシャティブは“E-hub”と呼ばれる。これは新しい技術を持つ提携会社の数が 10 倍に上昇し、新しい効率性が明らかとなる可能性を意味している。また、ある意味でこれによってリスクも広がるものの、サプライ・チェーンにおける要求が増加または減少した場合には、緊密に関係付けられた提携会社は、はるかに直接のおよびタイムリーにこれを察知し、生産を調整することができる。また、このイニシャティブはあらゆる顧客に信頼をもたらし、さらに全レベルでの総合的な生産性にも貢献する。

Cisco の生産性モデルが 2001 年と 2002 年ともに 20%の伸び率を示しているのに対して、Cisco では最終的には究極の目標である 50%の増大に至るとみている。

Cisco は、その市場へのフォーカスト(注視)を、他の市場へと拡大したいと考えており、その点でも、また、改革という観点からみても、Cisco は最終段階にはまだまだ達していないことになる。

表 6-12 Cisco の e 改革の展開

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
インターネット・サイトを立ち上げる(会社や製品に関する情報)	電子掲示板を設置	技術サポートに Telnet サイトを使用(±5,000 ユーザー/月)	システムをアップグレード Oracle-ERP を導入(Cisco の e ビジネスの基幹)	顧客、パートナー、従業員がアクセスできるオンライン提供内容を拡大(顧客のインボイスの再印刷、サービス発注状況の確認、製品の構成、製品の価格)	顧客にとってのオンラインの可能性: インボイスの再印刷、製品情報の検索	登録ユーザー7万人 顧客や再販業者が求める技術サポートの60%が、ウェブを介して自動的に得られたものであった(年間1億5,000万ドル近い削減)	新しい計画システムの導入により、過去の使用量情報、部品のリスク解析等、OEMに必要な数種類の主要機能を得ることができる。	MCO を配備(Cisco とそのパートナーは、リアルタイムでの製造情報にアクセスすることができる)
顧客サポート・プロジェクト(Smartnet)を試みる	単一企業戦略の一環として、電子製造サービスの外部委託を開始		IT 資金モデルの変更			60%の社内生産性の向上		
インターネットワーキング市場の50%を占有していたため、1日あたり300件の電話への対応に苦戦	1993 末までの成長率 270%、収益 649 ドル、純利益 222%		Cisco.com サイトを強化	IT 部門が3種類のインターネット構想(CCO、CEC、MCO)を開始		オンライン発注機能の導入		
			Cisco 情報オンライン(後の CCO)を開始	インターネット・コマース・グループ(ICG)を起用				

6.2.6 Dofasco

6.2.6.1 企業概要

調査項目	内容
URL	www.dofasco.com
会社名	Dofasco Inc.
e ビジネス部門責任者	Doug Buchanan
本社	1330 Burlington Street East Box 2460, Hamilton, Ontario Canada, L8N 3J5
電話	(905) 544-3761
ファックス	(905) 548-4935
会社創立年	1912 年
資本金	32 億カナダドル (CDN\$)
業種	鉄鋼
従業員数	8,800 名
主要サービス / 製品	自動車、建設、エネルギー、製造、 パイプ/チューブ、電気製品、コンテナ、流通の各産業を対象とした伝統的な鉄鋼メーカー
e ビジネス業務開始日	1990 年半ば
販売方法	顧客への直接販売の他にも、以下に重点が置かれている。 ・オンラインでのプレスリリース ・ダイレクト・メール (極めて重要) ・コール・センター (国内 / 海外向け) ・個人的なつながり ・電子メール・ニュースレター ・活字メディア ・セミナー
注目点	Dofasco の e-変革への道

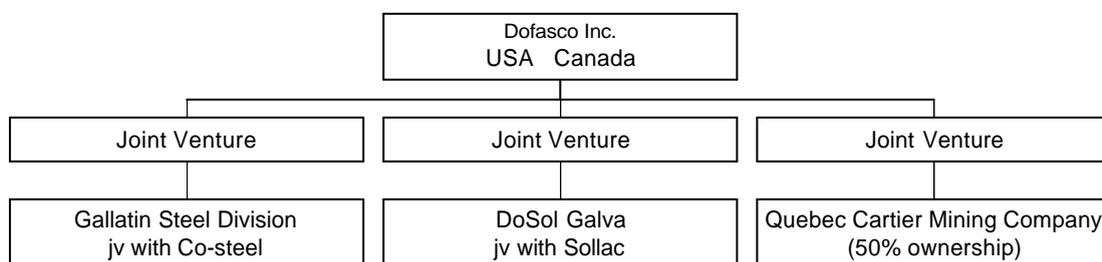


図 6-39 Do Fascoの組織図

Dofasco は、自動車、建設、エネルギー、製造、パイプ/チューブ、電気製品、コンテナ、鉄鋼流通の各産業に強力な顧客ベースを持つ、総合的な製鉄会社であり、北米における平圧延鋼材製品の主要な生産業者の一つである。

6.2.6.2 事例研究の目的

伝統的な鉄鋼メーカーであるDofascoは、急激に変化し続ける世界の鉄鋼業界において、変化に立ち向かわなければならなかった。Dofascoは、この分野で市場をリードし続けるためには、常にイノベーション（革新）を続け、eビジネスがもたらす新たなビジネスチャンスへ進出を図る必要があった。そのため、同社は「単なる鉄鋼メーカーにとどまらない」ことを決定し、強力なeビジネス戦略構想を導入した。これは同社のバリューチェーンに隔々まで影響を与えるものであった。Dofascoはその総合的な戦略である「Solution in Steel」フレームワークをもって、好不況の影響を受けることなく企業の業績を上げるよう改革を推進している。

Dofascoのeビジネス戦略構想としては、Automotive Network eXchangeとしても知られているAdvanced Network eXchange（ANX）への参画、鉄鋼業の電子市場であるe-STEELにおいて株式売買ポジションを持つ、といったいくつかのことが挙げられる。また、明確な責任と各種管理ツールを与えたフレキシブルなスタッフ及びエージェントを活用するという提携アプローチを選択している。これにより同社では、調達の60%が電子的に行われ、また、CADに2500万ドルの初期投資が行われている。

6.2.6.3 転換過程

できるだけ正確な情報と各種テクノロジー販売チャンネルに関する、知見を獲得することを、中間目標として、Dofascoは段階からなるモデルを定義し、eビジネスを活用して同社のビジネスの価値を高めようとした。チャンネルによって、サービス・レベルに違いがある。

1. ANX（Automotive Network eXchange）等の安全で信頼性の高いエクストラネットを利用して、クレーム対応や対話型製品といった、ビジネスの重要な付加的サービスの拡張を強化する。
2. ウェブ機能の使用により、電子商取引を大小の企業にまで拡大する。
3. 複数のビジネス・プロセスを連結させる、従来のEDIを使用する。
4. eマーケットプレイス(例えばe-STEEL Exchange)等を立ち上げ、市場拡大、顧客ベースの強化、取引コストの削減等を確認するものにする。Dofascoは、2000年までは、複雑なレガシー・ネットワークに対処しなければならなかったが、これは基本的なEDI性能が低く、あまりにもコストがかかり過ぎる上に、サイクルも長過ぎるために、自社のビジネスチャンスや脅威を見抜くことがほとんどできないものであった。

(1) **ステップ1**：安全で信頼性の高いエクストラネット・アプリケーションの利用

Dofascoは、ANX等のエクストラネットを活用している。こうしたeビジネス構想の結果として期待するメリットは以下のとおりである。

- 営業経費の削減。
- ビジネス・サイクルの短縮化。主として、業界共通の標準インフラの他にも新しいアプリケーションを迅速に配備することによって、ビジネス・サイクルを短縮化すること。
- 通信サービスの質の向上

ANX は「産業を強化する」技術を備えており、インフラのセキュリティ、性能、信頼性を向上させる。ネットワークの性能の如何は直接 ANX にかかっているが、Dofasco は、また、自社でもブラウザベースで、自ら自由に情報にアクセスするためのサービスを支援し始めた。これは例えば、公の(パブリック)インターネット、ANX インターネットを使って、受発注状況等の情報を自分で確認できるというものである。こうしたサポートを開始した目的は、インターネット技術の活用方法をすばやく習得し、顧客サービスを向上させることにある。

Advanced Network eXchange は、Automotive Network exchange(ANX)としても知られているが、複雑な非標準的レガシー・ネットワークに取って代わり、関連業界にあまねく宣伝・販売された。

ANX は、取引相手を結び付け、製品の設計や開発、オーダーの請求や処理、看板方式生産や出荷後のスケジュール管理を電子的に協力できるようにすることによって、サプライ・チェーンのリエンジニアリング(業務の全面的見直し)を促進する。鋼鉄業界は、最終顧客との間で厳密に決定された需要に依存した伝統的な周期産業であり、すべてのレベルの対外関係においてそのような連携・協力が不可欠である。Dofasco は企業経済における変化の調査を継続的に行っており、そのプロセスの抜本的な改革を継続事業として予見している。BtoB サプライヤーとして、Dofasco はビジネス主導型企业であり、アプリケーション、テクノロジー、そしてサービスは外部の第三者に依存している (<http://www.anx.com/downloads/ANX-100.pdf>も参照のこと)

(2) ステップ 2: e-マーケットプレイスの開拓

Dofasco は、e-STEEL と戦略的な協力関係を築いた。中立的な交渉ベースのオンライン BtoB 取引所であり、最新業界情報の情報源として、サプライヤーは、e-STEEL Exchange を利用して、市場調査の拡大、顧客ベースの拡大、取引費用の削減を図ることができる。

e-STEEL (www.e-steel.com) は、鉄鋼関連の第一次および第二次製品を扱う、初のインターネット・ベースの中立的な市場であり、同社の電子商取引ソリューションのウェブサイトは、買い手と売り手を結び付け、鋼鉄のバリューチェーン全体に広がるセールスや購買のエキスパートに、多様な情報を提供する。

(3) ステップ 3: 電子商取引(EC)の拡大

Dofasco は、複数のビジネス・プロセスを結び付ける既存の EDI や、ウェブ機能を利用して、電子商取引を大小の企業に拡大した。

既存 EDI への負荷増大に対処するため、レガシー EDI への効果的なオーバーホールが 2002 年を通して行われた。レガシー EDI インフラと、新たに開発されたリアルタイム EDI は、パブリックインターネットや ANX インターネットを介して、ブラウザベースの「セルフサービス」アクセスの導入に役立った。また、この結果、多種多様なサービスのチャネルを模索することも可能になり、コミュニケーションが簡素化され、新しいサプライチ

エーション・アプリケーションの基盤ができ上がった。これは、企業のイントラネットを、ANXとして、複数の合弁会社や子会社に拡大したものである。EDIを介した場合の営業経費は、取引単位ではなく、定額単位で見た場合に約25%減となった。

e ビジネス・ソリューション関連の経費は、あらゆるところで発生する可能性がある。Dofasco は、かなりの額を投じて機器の購入、開発、維持管理を行い、また、必要とされる新たな機能や業務のために時間や費用を費やした。

Dofasco はまた、かなりの時間を費やして顧客やサプライヤーと話し合い、彼等の要求を理解するとともに、その要求に応えうる投入をしようとした。

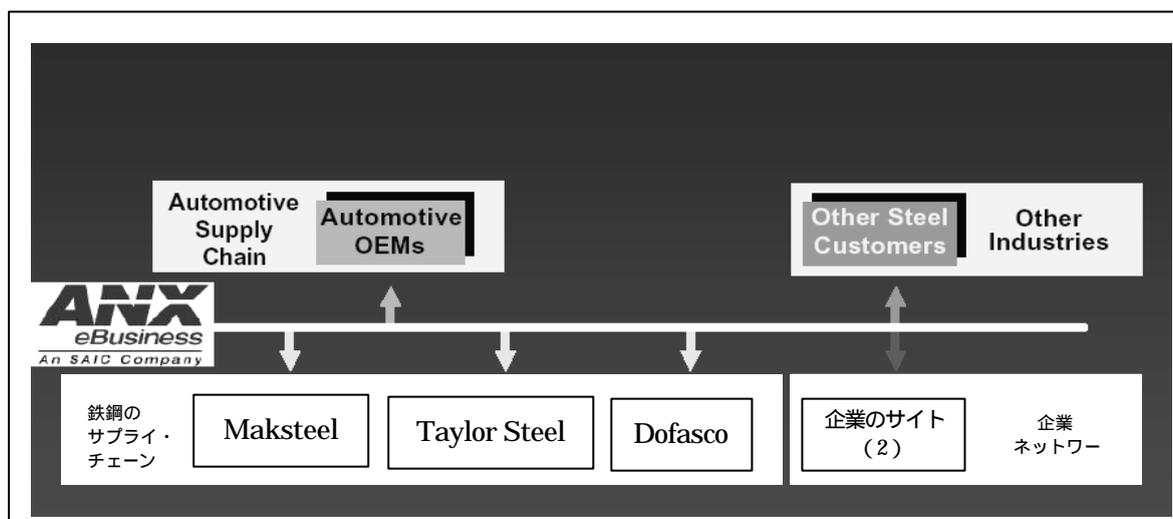


図 6-40 鉄鋼関連のサプライチェーン

Dofasco は、周期産業の一部といわれるように、関連するバリュー・チェーンの他の多くの企業に依存している。はじめに述べたとおり、この市場と製品の情報は、売り手と買い手にとっての取引と分配メカニズムと連動している。これは複雑で、実際のところ Dofasco はかなりの障壁を克服する必要があった。

しかしながら、ビジネス・プロセス、ビジョン、テクノロジーの統合は、いくつかの興味深い課題を投げかけてきた。実際に「Solutions in Steel」構想を遂行するにあたって、経営者は e 環境の中でソリューション開発に取り組むこととした。絶え間なく変化し続ける顧客の要求もまた、これらの構想に影響を及ぼした。Dofasco によると、「顧客は、これらの新しい概念を積極的に受け入れるという弊社の意思と、弊社によるコストの削減に対する支援を高く評価している。」 e ビジネスについて考えた場合、Dofasco の e ビジネスでの経験は、次のような重要な問題点を浮き彫りにしている。

- サプライ・チェーンにおけるビジネス・プロセスを活性化させることの重要性。これらのプロセスは、より多額の資本回収が見込まれるため、多くの企業が社内で行っているのと同様レベルの、セキュリティ対策がとられるべきである。
- 最大限の利益を上げるためには、新しいビジネス・プロセスや見直されたビジネス・プ

ロセスを適切に組み合わせ、新しい技術を配備する必要がある。これは、e ビジネス・ソリューションを展開している企業の場合は、利益を最大限に高めるためには、標準的なビジネスのやり方を変えなければならないということもあり得る。また、技術への新たな投資が必要であるということの意味する。

- 売り手のソリューション、買い手のソリューション、または e マーケットプレースのソリューション、どのソリューションで行われるかに関わらず、シームレスなサポートとサプライ・チェーン内の各パートナーからの対話を確保するために、e-コミュニケーションをできる限り標準化する必要がある。

Dofasco は、サプライ・チェーンの機能の向上を図るためには、多少のリスクを背負うことも恐れてはいらなかった。Dofasco における e ビジネスの実現は、Dofasco の経営陣のビジョンと一致しており、「単なる鉄鋼生産業者にはとどまらない」ということに重点を置いている。Dofasco は、より広範なビジネス関係や共同事業を追及するため、サプライ・チェーンの中のシームレスな顧客/サプライヤーの関係に努めた。そのため、IT に親和的な IT ビジネスプロセスやテクノロジー、またはそのいずれかへの投資を続行している。

e ビジネス事業は、Dofasco の価値連鎖のほとんどすべての部分に影響を及ぼした。e ビジネス事業は、既存のビジネス事業の効率を高めると同時に、新しいサービスや製品を提供する。内外通信、社内業務、調達、マーケティングやプロモーション、海外向け物流管理（インボイスの作成/送付を含む）販売のすべてに影響がおよぶものと予想される。

6.2.6.4 将来の展望

同社は、インフラ・セキュリティ、パフォーマンス並びに信頼性を高めるための「産業を強化する」技術を導入した企業の例証であるといえる。これにより、取引費用モデル単位ではなく、均一料金に基づいた EDI 経費が約 25%削減されることによって、新たなコストの発生が回避された。また、関連する生産性の向上によってエラーが減少し、機密データの共有率も高まった。

さらに、e ビジネスを活用して、顧客主導のニーズを満たし、より上質の顧客サービスを提供するまでになった。

Dofasco は、既存のビジネス事業の変更に加えて、新しいチャンス特定し、業界全体を向上させるべく競合他社やサプライヤーを巻き込んで Dofasco ソリューションを共同で開発した。その際、同社は自社の「Solution in Steel」戦略に適合させるよう行動したことを忘れてはならない。その戦略に従って競合会社やサプライヤーを刺激した。

Dofasco の成功は、強力な指導者のリーダーシップや事業/技術部門の意欲的な取り組みに帰するところが大きい。さまざまな構想の成功はまた、次のような電子商取引ソリューションに対する期待や将来性についての広範な理解が得られたからである。

- e ビジネスは、顧客との協力関係、ビジネス展開を支えるための手段の 1 つでしかない。
- e ビジネスは、それ自らが戦略でも、目標でもない。次の 3 つの特性が盛り込まれている同社の戦略の一要素に過ぎないと見ている。
- 対面コミュニケーションの重要性を維持する。

- 可能な限り個別対応を心掛けた顧客サービスを提供する。
- 既存の方法を e ビジネスのビジネス・チャンスによって補完することによって、サービスの提供を拡大する。

明確な事業の絞り込みといった新しいタイプの顧客のニーズへの取り組みを伴った、トップダウン式の強力な経営アプローチによって、同社はまったく新しい時代への一歩を手に入れた。

ピア・ツー・ピア技術や強力に改善されたプロセスを伴った Dofasco のコラボラティブ・e ビジネスは、同社にこれまでとは異なる新たな BtoB 展開の可能性をもたらしたといえよう。

6.2.7 FedEx Corporation

6.2.7.1 企業概要

調査項目	内容
URL	www.fedex.com
会社名	FedEx Corporation.
e ビジネス部門責任者	Rob Carter (電子戦略部長)
本社	942 South Shady Grove Road Memphis, TN USA
電話	1-901-369-3600
ファックス	1-901-395-2000
会社設立日	1973年
資本金	年間売上高 220億米ドル (2002年)
業種	ロジスティックス(物流管理)
従業員数	219,000 (全世界、2002年)
主要サービス/製品	FedEx は、輸送、電子商取引、サプライ・チェーン管理サービスの世界的なプロバイダー。210ヶ国をカバー。
e ビジネス業務開始日	1997年
販売方法	顧客への直接販売の他にも、以下のことに重点が置かれている <ul style="list-style-type: none"> ・ダイレクト・メール(極めて重要) ・バナー広告 ・電子メール・ニュースレター ・活字メディア ・オンライン・プレスリリース
注目点	FedEx の電子転換

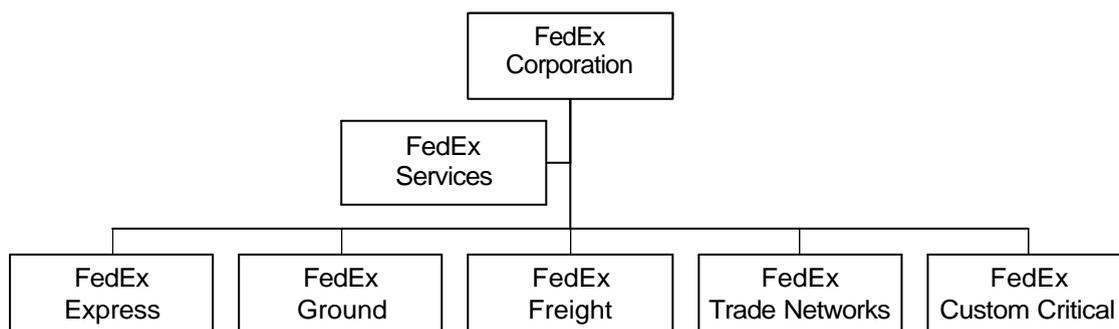


図 6-41 FedEx Corporation の組織図

FedEx は、輸送、電子商取引、サプライ・チェーン管理サービスの世界的なプロバイダーである。同社は独立して運営される関連子会社の膨大なネットワークを介して、統合されたビジネスソリューションを提供している。提供しているサービスとしては、世界規模の速配、陸上小型小包輸送、トラック1台分にも満たない小口貨物輸送、世界規模の物流管理、サプライ・チェーン

管理、通関業務がある。さらに、取引の円滑化を図るためのソリューションや電子商取引ソリューションが挙げられる。FedEx Corp は Fedex Express (速達配送会社)、FedEx Ground (米国2位の宅配運送サービス)、FedEx Freight (局地的なトラック運送に満たない小荷物の貨物業務)、FedEx Custom Critical (スピードが重視される船積み)、FedEx Trade Networks (通関手続き、国際貨物輸送、貿易円滑化) に分割できる。年間収益は約 220 億ドル、21 万 4000 人を超える従業員と請負業者に支えられた FedEx Corp は世界最大企業の 1 つである。

6.2.7.2 事例研究の目的

同社の EC の成長を利用した戦略は、実際の輸送と情報インフラを統合させることで複雑なマトリクスを形成するというものであった。そして従来のな運輸サービスから全サプライ・チェーン・マネージメント・ソリューションに至るまで、幅広いビジネスのニーズを満たすものであった。FedEx の e-戦略は今もなお顧客指向であり、e ビジネスの技術的可能性に基づくものである。

同社は全情報システム、業務、組織にわたってリアルなインフラとバーチャルなインフラを統合することにより、e ビジネスへの転換を図った。そのようなテクノ-ビジネス・デザインと企業内の業務統合により、ビジネスモデルは、停留在庫管理 (あるいは過剰在庫、不稼動在庫) から稼動在庫管理へと移行し、結果として在庫圧縮、および発注サイクルの短縮化につながった。

6.2.7.3 転換過程

(1) 顧客志向の e 改革カルチャー

FedEx の基本理念は、ビジネス展開がどこで行われようとも、物理的な物資の移動は避けられないというものであった。IT をビジネスに採り入れることによって、FedEx は業界の他の企業に先んじることができた。業界内で同社は自社と他社に通常業務外の事柄についても目を向けさせる、先見の明のある企業であると目されている。それは、あらゆる段階で EC / e ビジネスのイニシアチブを発揮する場合の基本要素の 1 つである。FedEx は、長い時間をかけて、優れた顧客サービスを基盤とする社風を確立した。こうした「顧客のためならどんなことでもする」という姿勢は、上から下まで浸透し、進化の原動力の一部となっている。運送や追跡業務以上の、さらなる高水準のサービスの達成には、インターネットの発達は明らかに理想的である。インターネットの利用によって、顧客は同社の社内プロセスにより深く関与することができるようになった。

サプライ・チェーン内のマネージメントサービスを提供できる地点を特定し、そのサービスを顧客のサプライ・チェーンに組み入れることによって、FedEx は、多くの業界において競争の基盤を一変させた。e ビジネスをこれほどの規模で確立しようという意識的に計画された戦略は皆無である。その一方で、組織を業務とシステムにあわせて再編させるという決定が、局地的、地域的、世界的に顧客とシームレスかつ密接な関係を持つという将来ビジョンに基づいて、重要視された。同社の戦略の中核となっていたのは、IT 活用により、顧客がグローバル市場から恩恵を受けるよう支援することであった。しかし、より重要な点は、同社の「情報スーパーハイウェイ」である。これは、販売 / サプライ・チェーン物流の管理ソリューションはもちろん、輸送物流管理の効率化を支援する。

荷物の箱を運ぶ運送業者から e ビジネス会社への FedEx Corporation の転換は、同社の

継続的な発展の中核となってきた。これには以下のような施策が必要とされた。1) 将来を見通す指導力、特に輸送以外の拡大するサービスにもITを適用したこと、2) 世界規模の内部システムやプロセスのネットワークの統合、3) 顧客の販売/サプライ・チェーン・ネットワークとの相互接続により、シームレスな物流管理ツールやサービスを提供すること、である。一連の構想の有機的な集合体として e ビジネスに取り組むことにより、同社は最先端のインターネット技術とその成長とを手中にするにいたった。

(2) e ビジネスの構築

さらに、同社によれば e ビジネス構築のためのビジネス・モデルには下記のことが必要不可欠であった。1) ネットワーク化されたシステム・インフラ、2) そのようなインフラから効率性を最大限に引き出すための業務の抜本的見直し、および 3) e ビジネスがもたらす恩恵を十分に活用するための組織再編成である。FedEx の転換は、次の3段階で実行された。

1. 適切なシステムや技術基盤の構築。
2. タイミングという観点からいえば上記と重複するが、業務とシステムとの統合。これには、物流やサプライ・チェーンの管理に関する専門的知識・技術や信用の確立、顧客との内外からのシームレスな相互接続性の向上、成長を続ける電子小売市場への進出による顧客へのサービスの拡大、が必要とされた。顧客と FedEx にとって最も重要であり、価値がある点は、統合による業務の透明性向上である。
3. 大幅な組織改革。トータルなビジネスの改革に着手した FedEx は、組織構造の大幅な改革を行って、組織構造とシステムやプロセスとの連携を図った。

すべての e ビジネス戦略が FedEx.com のポータルサイトに生かされている。FedEx.com にアクセスすれば、実行できない顧客サービス機能（請求書の作成/発行、トラッキング、料金、出荷並びに汎用機能）がまったくないことが分かる。

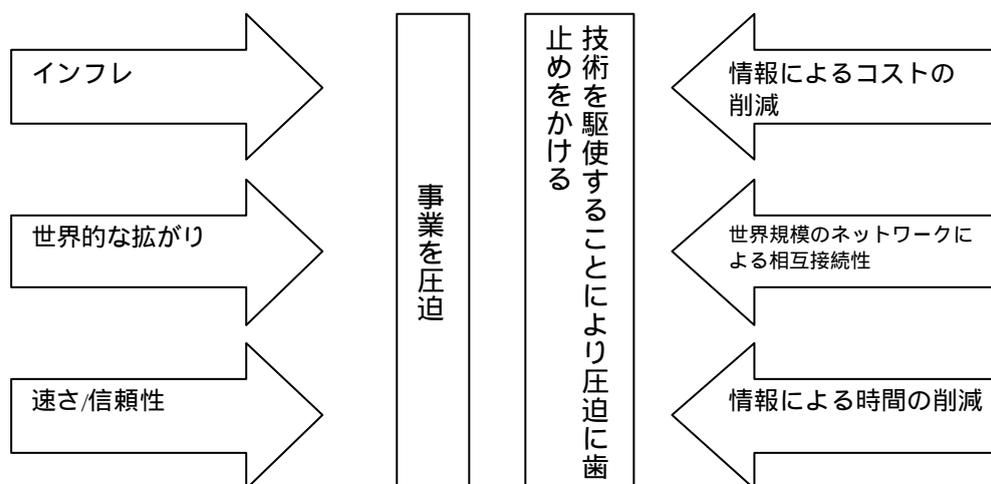


図 6-42 FedExの事業環境

顧客は全幅の信頼をおけるサービスと最先端の技術革新に関しては FedEx ブランドに期待していた。だからこそ同社最大資産の1つであるブランド名を最大限に活用するべく、2000年に、FedEx は、新ブランド戦略を発表した。これには"FedEx Corporation"への社名変更と、関連子会社 5 社中 4 社への"FedEx"ブランドの供与も含まれていた。

同社の FedEx Corporation への改名と関連子会社へのブランドの供与は、顧客に総合的なビジネス・ソリューションを提供するという同社の意図と一致した。顧客は、輸送と物流ニーズを共に満たしてくれる1つの企業を求めている。

商標設定の他にも、大幅な組織改革も行われ、今では販売、顧客サービス、請求書の作成/発行並びにオートメーション・システムへのアクセスポイントは1つだけである。こうした整理統合と同時に、同社は、FedEx Corporate Services と呼ばれる 7 番目の関連子会社の設立を発表した。この新しい関連子会社は、グループのマーケティング、販売、情報技術、電子商取引リサーチをまとめて管理する。インボイスの作成/発行業務も、すべての関連会社のものが1つに統合されている。各関連会社は、独立した経営を続けているが、ビジネス・ソリューションに関しては共同で広範なサービスを提供するものと思われる。このソリューションがもたらす包括的な相乗効果こそがまさに、将来同社を競争力のある企業へと成長させるであろう。

顧客にとってのメリットとしては、FedEx との取引方法が簡単になるということが挙げられる。1つのフリーダイヤル番号、1つのウェブサイト、1つのインボイス/アカウント番号、1つの販売チーム、1つの顧客サービス・チーム、さらに、最新式のカスタマー・オートメーション・プラットフォームによって、大小企業との電子商取引が処理されている。この新組織は、あらゆる規模の企業の出荷、物流、サプライ・チェーン並びに e ビジネス面での目標の達成を支援することを目的としている。何よりも、組織改革により組織構造をシステム・インフラや統合された業務プロセスと一体化させることができた。

そうすることで、FedEx は、企業横断的な相乗効果と情報/物流インフラを活用し、顧客に適した e ビジネス・ソリューションを生み出すことを目指している。

(3) 業界の変革者へ

FedEx との提携によって、各企業は、自社の競争戦略を見直しを促された。各企業は現在、コストを最小限に抑えると同時に、地域化された専門的知識・技術を活用するために、世界大のバリュー・チェーンを中心に事業を展開している。こうした世界規模の生産システムは、世界規模の通信システムや物流システムによって結ばれている。航空便で輸送されているのは、全世界の貨物の総トン数のわずか 2%に過ぎないが、この量は全世界の貿易総額の 40%に相当する。言い換えれば、世界中で取引されている商品総額の約半数が、短いサイクルで早急に配達されている。

FedEx の e ビジネス・モデルは、次のようなさまざまな方法で顧客にとっての価値を生み出している。1)販売/サプライ・チェーン内において、関係者間でのより一層の情報の伝達や連携を促進する。2)コストの削減と注文処理時間の短縮により、効率の向上を促進する。3)生産性の高い e ビジネスを実現するための組織への転換を図る、等である。このようにして、FedEx は、顧客の初期のビジネス・プロセスを抜本的に見直し、これまでの

慣例を改め、物流における大幅な節減を実現するうえで重要な役割を果たした。FedEx は、数多くの業界における競争の基盤を一変させたが、特にヘルスケア市場、産業市場、ハイテク市場、自動車市場、消費者市場における競争の基盤を一変させている。

FedEx の競争力は強化されてきた。同社の中核業務は、現在、速配と電子ソリューション（販売/サプライ・チェーンを管理するための総合的なソリューションを顧客に提供すること）に置かれている。e ビジネスを将来成功させ恩恵に浴するための基礎固めをしているといえる。

6.2.7.4 技術

(1) グローバルな IT 統合

顧客が接する e サービスの連携を図るために、同社は、FedEx Ground、FedEx Express、Caliber の IT に関する専門知識・技術や資源を、新たに設立した関連子会社 FedEx E-Corporate Service でまとめて管理した。また、一人の CIO の指揮の下で、世界的な規模での研究開発の統合を図るために、ベンダーの選定等の基準を定めた。これまでは、地域が独自のソリューションを開発し、個々のサイロの中にあるように連携を取らないやり方で経営を行ってきた。しかし、インターネットや業務市場の拡大によって、顧客がよりグローバルなソリューションを求めるようになってきていることから、同社は、システムやアプリケーションの統合を余儀なくされた。こうした状況をうけて、同社は、多通貨、多言語といった機能を備えた、世界規模での実装を目的としたグローバル・システムを開発することを決意した。

FedEx の情報システム・ネットワークは、情報技術の発展と同時に発達してきた。同社はまず、社内業務の効率を高めるために、システムやネットワークを開発した。続いて、FedEx は、中央のデータベース・システムに保存されている情報を顧客と共有することによって、顧客の業績向上を支援することが極めて重要であることに気付いた。常に新しい技術を開発することによって、FedEx は、さまざまなソリューションを顧客に提供し、顧客のビジネス・プロセスの向上を図るうえでの社内のノウハウを確率した。FedEx の成功は、多数の LAN、WAN、VANをつなぐ複雑なネットワークと直結しており、これは同社の輸送/物流業務の中枢神経系でもある。しかし、同様に重要なのが、会社とともに発達した、ITに関する専門知識や技術の社内ネットワークである。

FedEx は、さらに、物流ネットワークとバーチャルな情報ネットワークを統合することで自らの事業展開の範囲を世界の顧客にまで拡大した。そして世界的なビジネスや市場の趨勢にすばやく対処できるようにした。この同じネットワークを通じて、同社は現在も、将来もネットワーク経済という環境の中で e ビジネスの発展に中心的な役割を果たすだろう。

(2) ネットワーク効果による拡大

FedEx は、世界中で人々のビジネスやコミュニケーションの方法を変えたといえる。各企業は、時間やコスト面での制約を受けることなく、遠く隔たった市場での販売を今すぐにも開始することができる。事実上、各企業は、FedEx の既存の電子流通ルートを即活用して、企業、納入業者、流通業者、顧客の間で発生する物や情報のやり取りを行うこ

とができる。FedEx は、効果的に機能させるためには、各サプライ・チェーン・リンクが次のリンクと同時に進行する必要があるため、信頼性の高い配送が極めて重要になると認識していた。リアルタイムの情報や速配を利用することによって、各企業は、サプライ・チェーンの全レベルにおいて、在庫や計画を最適化することができる。e ビジネスを活用すれば、顧客が自らの顧客や販売/サプライ・チェーンの提携業者にシームレスに接続することができるのだが、こういった枠組みの中で、FedEx は数々のサプライ・チェーン管理ソリューションを考案した。

FedEx にとってのネットワークの価値は、拠点間ネットワークということにあり、最終目的地の数が増えるにつれてネットワークの価値は、急激に価値が上がる。これは、すべての商取引地点がどのように交差することになるかは顧客にはまったく分からないものだが、新たなエンドポイント（最終目的地）が追加されるごとにその他のエンドポイントとすべて結ばれるので、それに基づいて大きなネットワークを構築でき、莫大な経費が圧縮されるのである。

このように、同社は革新を押し進めることにより新しい市場における自らのプレゼンスの拡大を図ろうとしている。また、通関と電子的な連携を図ることにより、通関手続きを短時間化しようとも試みており、この取り組みのさらなる拡大に向けて、他の通関当局とも交渉している。

6.2.7.5 将来の展望

(1) 次のステップ

FedEx の e トランスフォーメーション（e 転換）の次のステップとしては、1) グローバル化を促進すること、2) ウェブ・ベースの輸送/物流サービスの品揃えを増やすこと、が挙げられる。FedEx.com の最新の統計データからは、同社の e ビジネスの規模の大きさがわかる。

- 毎日、250 万人以上の顧客が FedEx に電子的にアクセス。
- 約 120 億～130 億米ドル相当のビジネスが、FedEx の電子ネットワークを通して流れている。
- FedEx.com サイトは 16 種類の言語でローカライズされているため、同社はコンテンツやアプリケーションをそれらの地域で展開することができる。

FedEx は、今後数年間でのグローバル化に主眼を置いている。これは、最も重要な構想の 1 つである。FedEx は、今後もインターネットを十全に活用しつつ、情報のレベルを上げ、より多くの付加価値機能を世界中の顧客に提供し続けることであろう。これには、荷揚げ原価見積機能等の、国際輸送の手間を軽減する機能が含まれている。

FedEx は、また、最近、同社のデータ能力の有効な活用法について顧客からアドバイスを求める統合チームの監督をするため、幹部クラスの人材を起用した。彼らは時間をかけて、IT 部門に仕事の仕方を聞き、どうすればよりよく事が進むかといった提案活動をしている。

同社は、大口顧客用の倉庫を運営していた。これは大々的に宣伝されたビジネスモデルであったが、現在これからの転換を図りつつある。FedEx は、今のところは業務処理につ

いて多くを語っていないが、情報機能に重点を置く「新しいサプライ・チェーン・モデルを採用」したことは知られている。倉庫を運営するビジネスは、ビジネス・モデルとして特に説得力のあるものではない。今後の同社のビジネス活動ポイントとして以下の点があげられよう。

- 自動化された輸送量の割合を増やす：Fedex はもちろん、顧客のためにもなる。
- www.fedex.com で提供する情報や機能を増やす：FedEx は、出荷や追跡だけでなく、さらに多くの情報や機能を提供することによって、顧客がネット上でビジネスを行うことができるように支援する。
- さらに多くの企業間（BtoB）EC ソリューションを提供する：FedEx は、さらに多くの e ビジネス・ツールを開発し続け、サプライ・チェーンのあらゆる側面における顧客のニーズに対応するためのソリューションをさらに数多く提供し続ける。
- 成熟した e ビジネス企業として Fedex は、最近の景気が後退する中でも、IT 活動を抑制することはしなかったが、e ビジネス上の優先事項を決めて行う。

(2) FedEx の成功要因と e ビジネスへの教訓

FedEx が e ビジネスの構築で得た経験は、ネットワーク経済への参入を望むほぼすべての業界の企業に、貴重な教訓を与える。

- 従来のビジネスを e ビジネスへ転換するための成功要因を特定するという点では、FedEx は高度な情報管理知識を持っている。そのために特に重要なのは以下の点である。
 - 1) 特に新しい技術を適用して市場機会をつかむうえで、先見の明のある統率力を発揮する。
 - 2) 中核業務以外の業務までをサポートする情報インフラを定義している。
 - 3) 社内プロセスと顧客の社内プロセスを統合して、究極の付加価値を実現する。
 - 4) 組織構造の連携を図って、システム・インフラやビジネス・プロセスのメリットを最大限に高める。
- 顧客に情報技術を採用するように勧めるための FedEx の戦略は、大口顧客をまず対象とすることであった。技術の価格が低下し、普及するにつれて、FedEx は新しい技術やプラットフォームを活用して、広範囲な顧客に e ビジネスの概念を広げた。幅広い技術基盤を持つ FedEx は、どのような形であれ顧客が望む形で顧客との連携を保つことができる。
- 多くの企業は、現在、変わりつつある市場において効率の向上を図るために、ビジネス・プロセスを抜本的に見直すという必要性に対処している。これには、総合的な物流/サプライ・チェーン管理ソリューションが必要である。システムの統合によって実現可能なビジネス・プロセスの透明性は、販売/サプライ・チェーンの全関係者にとっての価値を生み出す。利点としては、在庫水準の低下、コストの削減、発注サイクルの短縮が挙げられよう。これは各企業にとって、顧客へのサービスの品質や市場の変化に機敏に反応する能力に直接影響をおよぼす。

- 物流等の中核業務以外の企業活動を外部に委託することは、会社の業務を合理化し、余分なものを取り除くことにつながる。そして、会社の柔軟性を高め、中核事業を調節し、より優れたサービスを顧客に提供できるようになる。

同社の e ビジネスは技術によりもたらされているチャンスに基づいて形成されている。これは、事実上すべての業界が直面している課題に対処するための技術である。

FedEx の e ビジネス構築構想は、実際のインフラと仮想のインフラの間の橋渡しをすることによって、電子商取引における競争上の優位性をもたらす。統合の対象は、情報システム、業務、組織であり、IT システムと物的資産の統合を伴った。FedEx は、運送/物流管理業者であることに変わりはないが、インターネット、情報技術、電気通信技術をビジネスの中心に取り入れている。

ネットワーク経済においては、企業がどれだけ成功裏に従来の業務形態から e ビジネスに転身するかは、どれだけうまく組織やプロセスを適応させて、新しい技術を活用できるかにかかっている。各企業は他の取引相手との最善の提携方法をより一層重視するようになり、ネットワークで最も価値のある関係を構築することができる企業が成功する企業となるものと思われる。一丸となって競争することが、将来における企業の経営方法となることであろう。

(3) FedEx の今後と評価

シームレスな統合によってどこに境界線があるか識別できなくなり、組織上の境界はますますあいまいになることであろう。FedEx は、この新しい技術革命の先駆者となってきた。輸送網や情報ネットワークのマトリクスを構築することは必要不可欠であり、これが機能するネットワーク社会の土台となるのである。

このように、FedEx は、自社を戦略的にニューエコノミーの中心に位置付けることによって、情報化時代における顧客の競争力向上に有用であると思われるサービスを提供するだけでなく、商品の物理的な動きに対するニーズに対応してきた。同社の役割は、売買のバーチャルな側面（履行）と物理的なそれを統合することにあつた。特に技術を基盤とする商品や付加価値の高い商品の購入に関してである。e ビジネス企業としての機能を発揮するためには、全関係者が顧客/ソリューションをより一層重視するようにならなければならない。組織構造とプロセスについては、技術の進歩共に、その技術を利用して市場の変化に柔軟に対応できるようにする必要がある。各企業がいかに良く顧客にサービスを提供できるかは、いかに革新的に新しい技術を適用して、顧客への対応時間を改善し、提供する情報の価値を高めるかによって決まる。より重要なことは、新しい技術を開発し続けて顧客サービスの改善を図ることによって、成功と改革を積み重ねて行く能力と努力であろう。FedEx の場合、新しい製品やサービスの提供に合わせて、顧客にとって最適な e ビジネス・ソリューションを提供することが課題となる。

FedEx は、最終顧客のニーズに合わせてタイミングよく技術を利用する決定を下し、同時に、それが e ビジネスのもたらすメリットを十全に活用するための自社の組織改革とタイミングよく重なったということがいえるかもしれない。

6.2.8 John Crane International

6.2.8.1 企業概要

調査項目	内容
URL	http://www.johncrane.com/
会社名	John Crane International (Smiths Group 会社の一社)
e ビジネス部門責任者	Kevin Murray
本社	6400 West Oakton Street 60053 Morton Grove, IL USA
電話	1-847-967-2400
ファックス	1-847-967-2857
会社創立日	1917 年
資本金	年商 8220 億英ポンド (2002 年)
業種	シーリング業
従業員数	25 の製造工場と 135 以上のサービス・センターを含め、世界 47 カ国の 200 カ所の施設に 9,000 人以上 (2002 年)
主要サービス / 製品	化学工業や製紙業等の数種類の産業を対象とした製造工学技術 シーリング・システム
サイト開始日	1998 年半ば
販売方法	顧客への直接販売の他にも、以下のことに重点が置かれている ・ダイレクト・メール (極めて重要) ・個人的なつながり (口座管理) ・電子メール・ニュースレター ・印刷媒体 ・オンラインでのプレスリリース
注目点	e-受発注処理への e ビジネス戦略

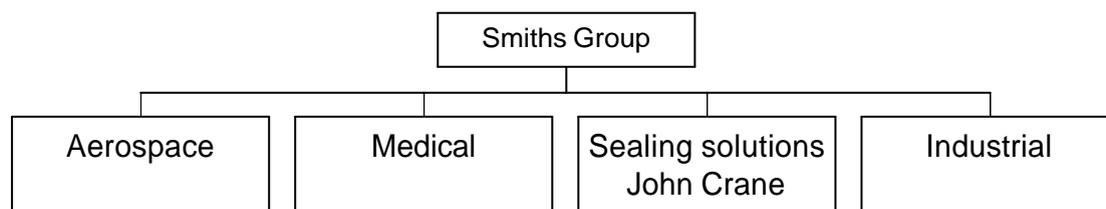


図 6-43 Smiths Group の組織図

John Crane は、Smith's Group PLC のシーリング・ソリューション部門で、Smith Industries と TI Group の合併に伴って設立された新しい企業である。同社は非常に広範囲におよぶシーリング用製品や技術資源を含め、化学工業、非鉄金属工業、石油化学工業、パルプ・製紙業、食品加工業等のさまざまな工程で用いられる回転式シールを製造している。また、50 万を超えるアプリケーションを提供している。市場部門全体に組織化された世界規模での営業力によって、

Smiths Group は 4 つの専門分野で業界トップの地位を持つ工業技術企業であり、英国の最大手の 1 つである。資本金 46 億ポンド、ロンドンに本社があり、生産施設を米国とヨーロッパに持つ。John Crane は Smith グループ内第 2 位（売上総額の 26%）の売上を達成し、47 カ国に 9000 人の従業員を持つ。2002 年の売上は 8 億 2200 万ポンド、収益は 1 億ポンドに達した。

6.2.8.2 事例研究の目的

ここ数年、顧客は、それぞれの必要性から、ビジネスのオンライン化を要求するようになっていた。オンライン・サービスに向けたこの種の需要開拓市場にあっては、John Crane はあらゆる類の要求に応えるために全社を挙げて取り組む必要があった。顧客数 100,000 人、カタログに掲載されている部品・組み立て品数は 300,000 超（400 ある製品は組み合わせによっては 18,000 種類に増大）、さらには受発注処理のための ERP システムが存在するという状況下では、Web ベースのシステムを構築し、複雑な受発注処理を合理化するという事は、同社にとって至難の技であった。1998 年に開始されたこの取り組みは、2000 年には活発化し、2002 年には e 化された John Crane 社が誕生した。さらに、製造に関する主要技術への投資により同社は業界のリーダーとなった。

6.2.8.3 転換過程

John Crane は、シーリング・ソリューションのサプライヤーであり、1998 年頃には、e ビジネスに着手することは不可避かつ不可欠であると認識した。これはおもに、顧客がオンラインでの製品閲覧、テストおよび購入を要望しており、ビジネスのオンライン化要求が高いことが明らかになったからである。とりわけ、顧客自身の要求や指定は、取引にかかる時間の節約につながるはずである。しかし、単に取引相手がさまざまな業界に広がっているというだけで、そのソリューションはそれぞれの市場に適合したものでなければならなかった。このため、長年開発してきたさまざまなシステムをうまく統合することで、標準的な e 調達モデルを超越したソリューションを構築する必要があった。

製品の複雑さという性質上、システム変更は積極的に行われてきた。最大の課題は、顧客が希望する商品を特定し、支店が顧客からの問い合わせや注文受けたときに、注文を正確にシステムに組み込むことであった。経営陣は失敗は許されないことをよく承知していた。というのも対応に失敗すれば、顧客が競合他社に流れると想定できたからである。また研究結果によれば同社がとるべき e ビジネスの形態、および同社の e ビジネスに対する顧客の視点も明らかのように思われた。

e トランスフォーメーション（e 転換）構想全体は、多くの事業計画と違い、顧客の声に耳を傾けることによって推進されてきた。e ビジネス・プラットフォームは、John Crane の主要顧客の調達戦略に基づいて導入され、運用されてきた。しかし、コスト削減の利点を巧みに利用することも、この新しい戦略を展開して行くうえでは重要なポイントであった。John Crane は、最終的な収益を最大限に高めたいと考えた。

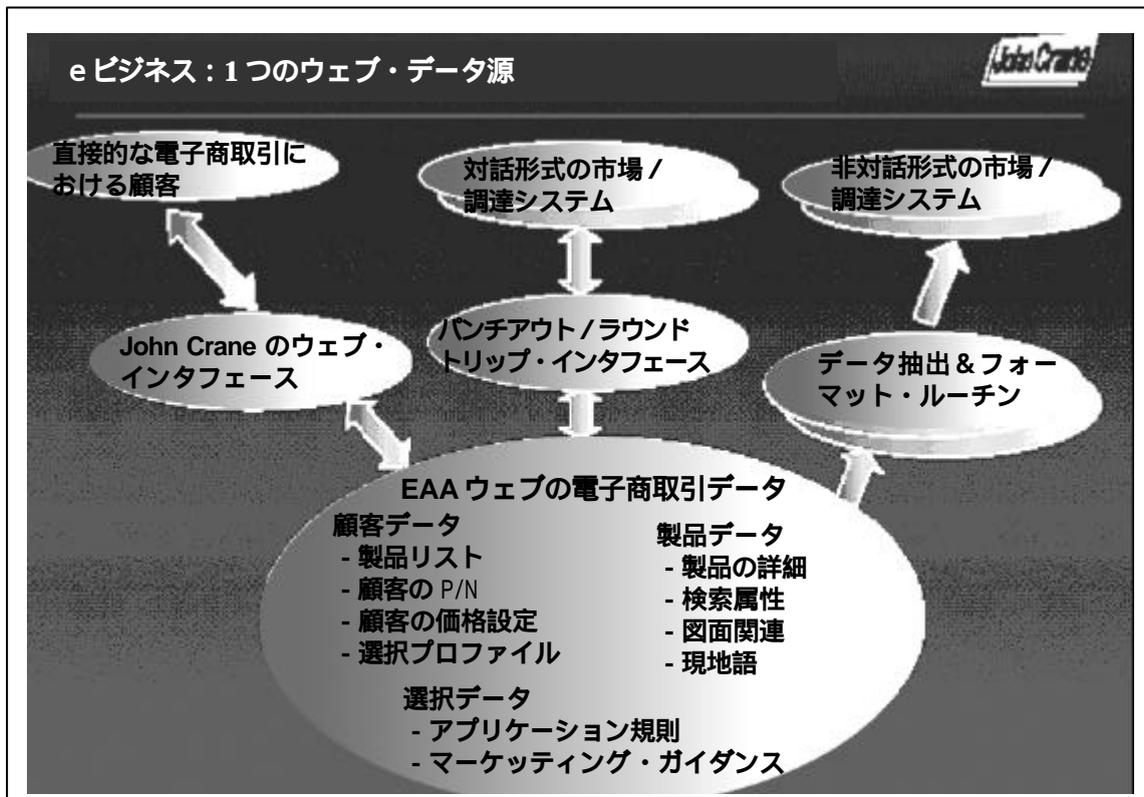


図 6-44 John Crane の e ビジネス戦略

一部の主要パートナー（Rex、Trade Ranger、John Crane EAA/欧州・アジア・アフリカ等）と共に、同社は、顧客が各々に適合しており、かつ経費も抑えられた個別のインターフェースサイトを構築できるよう共同で基盤作りを開始した。この結果、顧客の販路変更の必要性が生じ、新たに BtoB 販路が形成された。これにより同社は、既存の販路の変更や将来の BtoB 像について構想を描くことができた。Trade Ranger^注に加わった後、同社はデマンド・チェーンの要求に基づいたリアルタイムの調達システムを構築した。

このリアルタイムの受注システムは競合他社より先んじていることが実証されている。John Crane 社のエクストラネットは、顧客が慣れ親しんでいる"スキン"を使い、顧客のニーズに合わせて構成されている。このため、顧客は、自社に合ったサプライヤーの能力や価格を検討したり、複数の顧客番号やサプライヤーの部品番号、図面番号、使用言語によって検索したりすることができる。部品を参照したときに入力した複数の必要条件をうまく組み合わせて、それに合致したシールを設計する。いくつかある選択肢の中からそれぞれのアプリケーションに合致した適切なソリューションを選択する。こういったことは、必要条件とシーリングの専門知識を組み合わせることで自動的に行われており、このシステムがもつ独自の選択エンジンによって実現している。

この種の選択ツールと地域にあった製品グループを併用することによって、John Crane と顧

^注 エネルギー、石油化学業界の世界的な調達先（e-マーケットプレイス）であり、上流、下流、小売部門のバイヤーとサプライヤーを結び付ける役割を果たしている

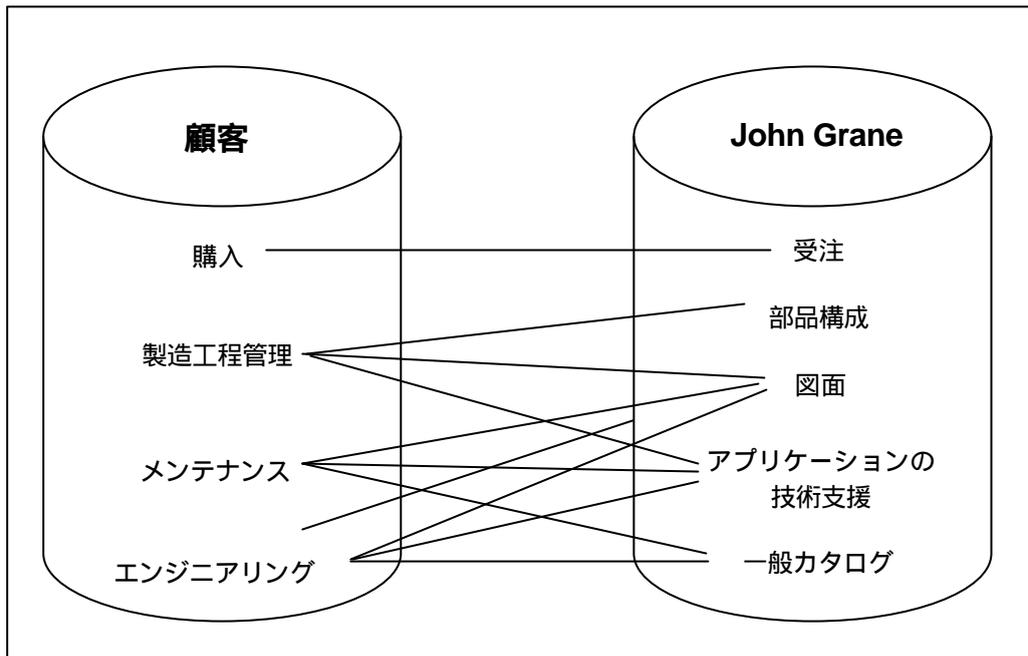


図 6-45 典型的な企業間の製品取引プロセス

客の両者が、その製品範囲の自動合理化による費用便益を得ることができる。要するに、このソリューションの最も重要な側面は、顧客がログインしたときに、顧客の満足度を大きく左右する、入手可能な部品だけに関する発注明細、在庫明細、出荷明細が表示されるということである。

John Careはその調達システムの導入を開始するにあたってゆるやかな段階的なアプローチを選択している。初期段階で利害関係者を一つに集めることで、そのような調達システムの導入にあたっては異文化間の問題が発生する可能性があることに同社は早い段階で気付いたのである。

6.2.8.4 使用技術

John Care が利用しているエクストラネットは顧客ごとのバーチャルな Web サイトであり、顧客は各社ごとの製品一覧や各社の状況に合わせたツールを閲覧できる。また、それぞれ参照用のコード番号や価格ファイルも共に表示される。エクストラネットの利用方法は、顧客が自社の調達システムからエクストラネットにログインするというものである。顧客は、購買アプリケーションから John Crane のウェブサイトアクセスする。ある特定のツールにより、顧客は Web 上で製品を選択してそれをショッピング・リストに追加することができる。

一方、John Crane 自体は、Microsoft 社のツール、ソフトウェア、ドットネット・ツールを使用している。自社の Biz-Talk サーバー上で Trade-Ranger から XML オーダーを受け取る。すると Biz-Talk サーバーが、XML 言語を変換してオーダー情報を抽出し、それを、その顧客を担当している支店のシステムにインプットする。注文は支店のシステム画面上で、手入力したときと同じように表示され、手入力のときのように処理時間を待たされたり、内容を明確化するために確認連絡をとったりする必要もなくなった。

現在のエクストラネットの前身モデルでは、カタログや価格ファイルを商談の場で提供しなければならなかった。しかしこのような複雑な業界のメーカーには不向きであった。顧客が要望す

る商品を実際を選択できるようにしなければ、従来関係を維持することは大変困難であった。

新しいエクストラネット管理ツール・フレームワークの開発にあたっては、顧客にあわせて多少の変更を加え、それを反映させたデータをエクストラネットにインプットするだけでよかった。多くの顧客に販売される共通の部品は1度だけ入力すれば済むため、多言語構造であっても各部品を実際に何度も定義する必要はない。エクストラネットの構造、エクストラネット内のソフトウェアやメカニズムは、すべて同じである。したがってエクストラネットをできる限り一般的なものにすることによって、同社の顧客ベース全体に効率的に利用できるようにした。エクストラネットの機能性と管理ツールがあれば、能力、権限、視認性が準備万端整うため、John Craneと顧客の両者が両当事者の満足の行くように取引契約を維持することができる。

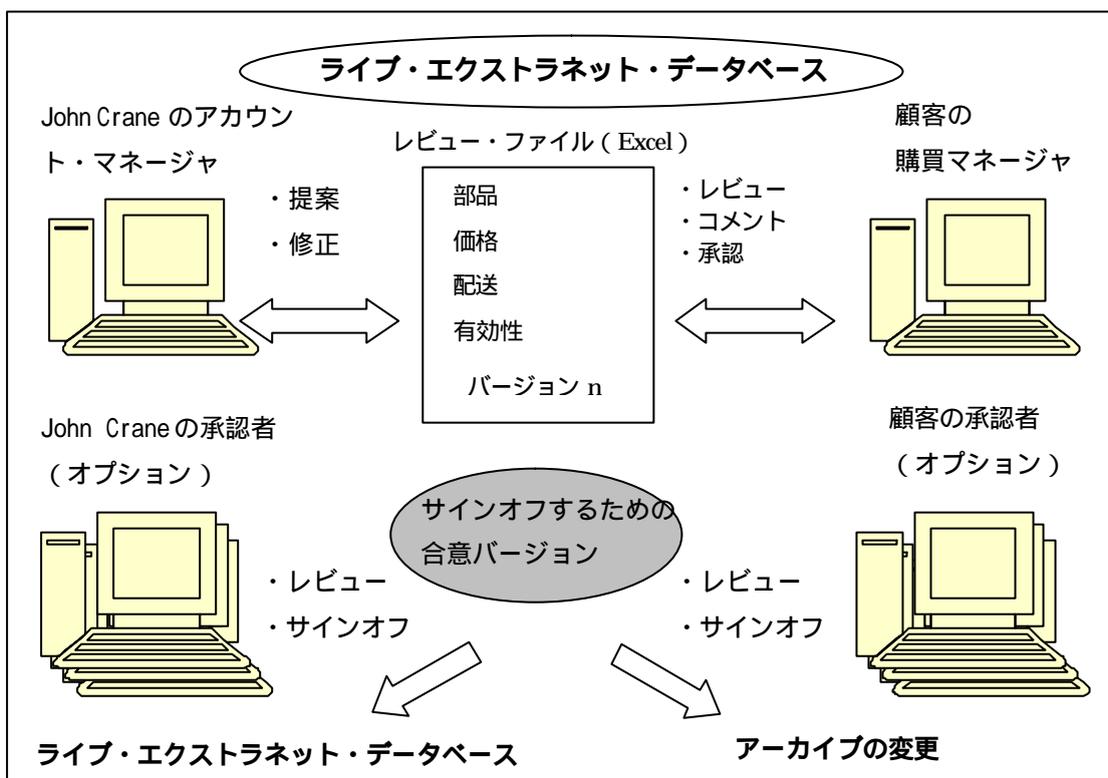


図 6-46 e ビジネスエクストラネット管理ツールの承認プロセス

エクストラネットのおかげで製品や顧客データは共通のマスターデータベースで一元管理できる。このため、各顧客のエクストラネット・プロファイルによって、プロダクト・ポートフォリオや価格構成が決定され、各顧客のエクストラネットに提供されている。同社の製品は合計 400 種類にも上り、18,000 の組み合わせが可能である。このことからいえることは、エクストラネットにより顧客の意見を整理し、潜在的な混乱を回避することができるということである。同社の e ビジネスの牽引力は、手動の作業を最小限に抑えているという点にある。

このシステムの使用により、顧客は次の 3 つのレベルでのアクセスが可能となる。

- 第1レベル

最初のレベルは簡単な調達レベルである。顧客は、購入したい製品の正確な記述が分かれば、エクストラネットにアクセスし、製品の参照番号を入力し、価格を確認した後で、ショッピング・カートを調達アプリケーションに戻すことができる。これは、このシステムを使った最も簡単な作業方法である。
- 第2レベル

このサイトですでに自分の参照番号を知っている（また、コードの一部、あるいは製品の材料は知っているが、完全なコードが分からない）顧客は、複雑検索機能を使う。自分の参照番号か John Crane の参照番号のいずれかによって検索することができる。また、図面番号によっても、購入したい製品を識別することができる。
- 第3レベル

新しいポンプ、新しい工場、または工場の拡大に適正な製品を選択したいという顧客は、実際に必要とする製品を見つけるために、さまざまな材料やサイズの設定をすることができる。エクストラネットにより 400 ある部品の中から顧客がまさに要望しているものを抽出することが可能である一方、顧客にとって不必要な製品ははじき出されるので、顧客は選択能力を付与されたともいえる。

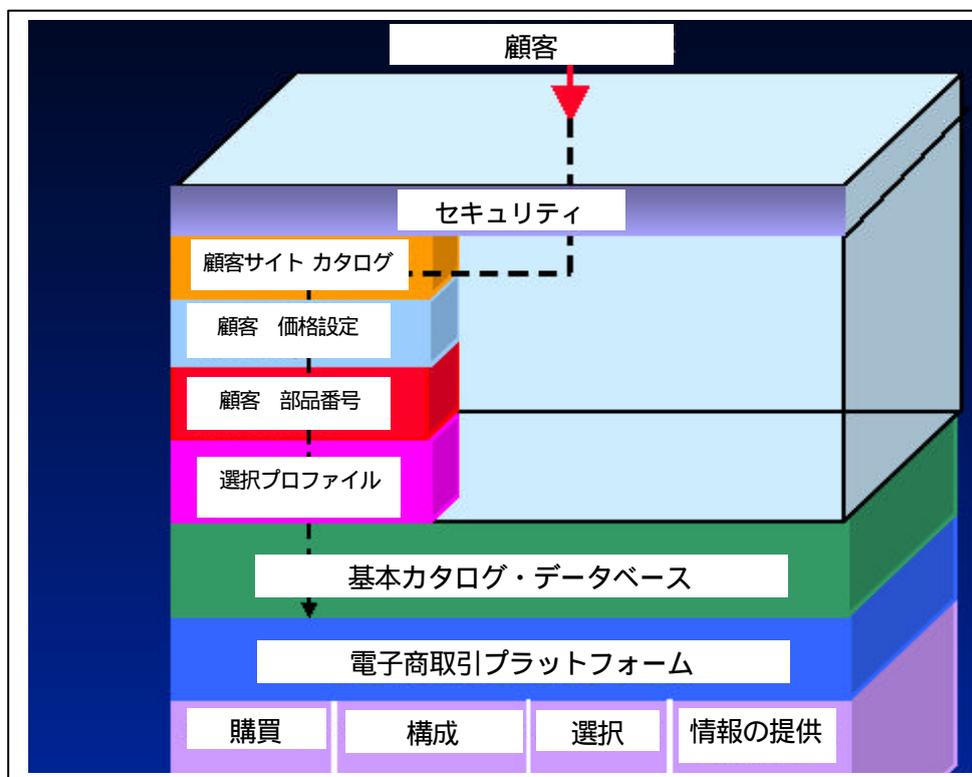


図 6-47 顧客のアクセス階層

システムに内蔵されている検索機能は、顧客が購入を要望する製品が検索されるよう改善が重ねられてきた。この種のアプリケーションは、顧客が店の棚卸を合理化するのに役立つ。さらに、顧客と John Crane には、運転資金面でメリットがある。

6.2.8.5 将来の展望：

John Crane のビジネスは、対面式の時間のかかる受発注処理から e ビジネスへと変化しており、さまざまな恩恵を享受していることは明らかである。e ビジネス戦略がサポートするのは、単に EC 関係だけでなく、すべてのビジネス関係にわたる。このため同社は、この戦略を今後数年間にわたって、あらゆるレベルにおいて、自社の組織のあらゆる領域に拡大する予定である。John Crane によれば、さらなるコスト削減の機会、John Crane アプリケーションの専門知識への 24 時間アクセス、オーダー処理費の削減およびサイクル時間の短縮、入力オーダーの全部消去および遅延の排除、に取り組んでいる。

John Crane の変革を総合的に考えると、新しい e ビジネスの改革を推進する支配的な要因はデマンドチェーン（顧客ニーズに対応する業務編成）であった。しかし、その際、e ビジネス戦略はすべてのビジネス関係をサポートしなければならない。

6.2.9 Tesco

6.2.9.1 企業概要

調査項目	内容
URL	www.tesco.com
会社名	Tesco Plc
e ビジネス部門責任者	John Higgins – 電子商取引開発部長
E-mail	John.Higgins@tesco.com
本社	Tesco House Cheshunt, Waltham Cross, Hertfordshire, EN8 9SL. United Kingdom
Tel	+44-0-1992 646768
Fax	+44-0-1992 646794
会社創立年	1924 年
資本金	115 億英国ポンド (2002 年 7 月現在)
業種	小売業 - スーパーマーケット
従業員数	24 万人
主要サービス / 製品	食料雑貨類および高級贅沢品
e ビジネス業務開始日	1998 年
販売方法	Tesco の各店舗によるプロモーション インターネットのホームページ上での広告 / バナー広告 / ポップアップ 新聞広告 雑誌広告 パンフレット 1000 万人のアフィニティー・カードの所有者に年 4 回郵便物を発送
注目点	Tesco.com。世界で最も成功を収めているオンライン食料雑貨店の 1 つ

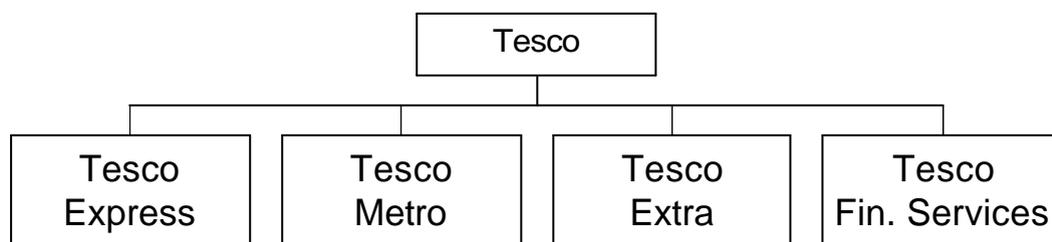


図 6-48 Tesco の組織図

1924年に創立されたTescoは、今日16.7%の市場シェアを持つ、英国最大の食料品小売業者である。同社の現業部門は、Tesco Express(コンビニとガソリン小売) Tesco Metro(都市型小規模ストア) Tesco Extra(大型スーパーと金融サービス)に分けられる。同社の成功の要因は、価格と品質にこだわり続ける一方で、サービスと技術革新によって、変化し続ける顧客のニーズに対応することに重きを置いていることにある。今では、年間1,000億ポンドに上る英国のスーパーマーケット・ビジネスにおける最有力企業であり、一貫した革新的な顧客重視の戦略によって、競合他社に比べて優れた実績を残している。1990年代のTesco Directの創設に続いて、親会社から独立した運営による、オンライン・ビジネスの開発に焦点を置いた、Tesco.comが設立されている。同社は、英国内で、255の大型スーパーマーケット、220のスーパーマーケット、48の近郊ストア、42のメトロ・ストア、21のエクспレス・ストアを展開している。

6.2.9.2 事例研究の目的

オンラインでの食料雑貨類の販売は、現在、欧州において急上昇しているが、欧州の他のどの地域よりも、英国において、急速な伸びを示している。英国は、現在、欧州で最も発展した小売市場を持ち、ほとんどの英国の食料雑貨店がオンライン・サービスを提供している。この市場の最大手であるTesco.comは、現在、1週間に85,000件以上の注文を受けており、2002年上半期には、オンライン販売は27%増の、1億8,600万英国ポンドの売上を上げている。Tescoのオンライン・ショッピング・サービスは、今では、英国の人口の大部分にとって何らかの形で利用可能となっている。また、同社は、現在、アイルランドと韓国にもサービスを展開している。さらに、US Safewayと合併で、南カリフォルニアにおいて、新規のオンライン・ショッピング事業にも着手している。

将来の展望を持って新しいビジネス・モデルを早期に採用することによって、Tescoは、英国最大のeテ일러・ショップ(電子小売店)へと変貌を遂げた。

6.2.9.3 転換過程

(1) 総合オンライン・ショップへの発展

1990年代半ばに、Tescoは、ワインや花等の各種特定品目に関して、カタログ・ショッピングやインターネット販売等のさまざまな手段を用いて直接顧客に小売りにすることによって、BtoC販売ルートの改善を図るための数々の新しい方法を試みた。

1996年、Tescoは、同社の既存の店舗ネットワークに依拠し、全食料雑貨品を取り扱うという比較的単純なモデルによって、試験的にオンライン販売を開始した。1996年の第三四半期までに、同社は英国初の本格的なサービス宅配に乗り出し、Tescoマークのついた小型トラックで、店員による配送を始めた。さらに、大型スーパーマーケットに匹敵する20,000品目を取り揃え、商品をスーパーマーケット価格で提供した。顧客は、配送費として5ポンドを支払った。Tescoは、オンライン発注/配送システムの開発並びに微調整に数年を要した。Tescoは、1996年にたった1店舗から始め、今日では同社の690におよぶ英国国内の直営店の1/3近くにまで、オンライン・サービスを広げて行った。

1997年を通して、こうした試験的な取り組みにおける顧客のサービス利用回数は増加し、会社側の期待どおりの結果となった。そこでこの試みは、さらに6つの店舗に拡大された。

さらに、全国展開し、オンライン食料雑貨品市場において先発者としての強みを生かそうとした時点で、Tesco は顧客をインターネット・ユーザーにする必要性を認識した。このため、Tesco は1998年に、インターネット・サービス・プロバイダ (ISP) に乗り出す初のスーパーマーケットになった。TescoNet は、一般家庭ユーザーを対象とした基本的な低価格のインターネット・パッケージで、Tesco の各店舗を通して販促が行われた。無制限のアクセスの場合で、価格は月8.99 ポンドであった。

1998年には、Tesco Direct オンライン・ショッピングの人気は留まることなく高まった。このため、Tesco は、1999年初旬に、インターネット宅配サービスをその年の終わりまでにさらに100以上の店舗で試行するという計画を発表し、20万人以上の顧客の注目を集めた。Tesco は、また、2000年末までに、300店舗をオンライン・プログラムに加えようとした。TescoNet の成功は、同社のオンライン食料品販売の伸びを反映しており、ユーザー数は2002年までに40万人を超えた。

2000年半ばには、Tesco は、オンラインでの食料雑貨販売事業に留まらず、CD、書籍、さらには家具・インテリアまでを同社のウェブサイトから販売する意向を表明した。販売される製品の増加に伴い、Tesco は、2002年の第三四半期に、人々がオンラインでの買い物の仕方を根本的に変えることになるであろうことを発表した。さらに、Tesco.com は、1,000を超える製品をオンラインで提供する大型の電子ショップを立ち上げた。オンライン部門は成功に終わり、開始当初は顧客がさまざまな分野の売り場を歩き来しながら買い物をしていることが明らかになった。Tesco.com についていえば、BtoC の既存の販売ルートが、新たなデジタル販売ルートに転換しつつあることが明らかとなっている。そこでは、新しいBtoC販売ルートを生み出すために多様な販売ルートがミックスされている。

(2) マルチチャンネルのe小売

Tesco.com は、立ち上げから5年の間に、11の店舗での試験的なプロジェクトから、同社の約250店舗でのサービス提供へと発展を遂げた。2002年には、人口の95%をカバーし、登録ユーザーは100万人以上に増加している。同社のサイトには、毎週、約43万2千人が訪れ、平均7万件の注文がオンラインで行われている。同社のウェブサイトは、一番の競争相手を150パーセントも上回る売上を上げ、1時間に2,000件以上の注文を取っている。これは、1週間あたり約600万ポンドに相当する。

Tesco は、サービスに6,000万ポンドを投資し、何百台もの小型トラックを購入したり、コンピュータ・システムを導入したりしている。さらに、同社のオンライン部門が8,500人の雇用を創出したと主張している。

食料雑貨品の宅配事業を行うために、既存の店舗、在庫、自動車を活用して、注文に応じた。Tesco.com を通して発注された宅配注文に対応するために、すでに存在している店舗や在庫システムの準備が整えられた。

Tesco のオンライン食料雑貨販売事業における現在の優勢は、おもに次の3つの条件の基に築き上げられてきた。

1. 最初に市場に出した。
2. 漸進的かつ柔軟性のあるやり方で、ロジスティックスやインフラを開発した。

3. 常に明確にターゲットを定めた必需品を提供することを心がけた。

Tesco が採用しているビジネス・モデルは、同社のオンライン・ビジネスとオフライン・ビジネスを統合するものである。オンライン販売は、店舗の売上高の一部であり、店舗の在庫を利用している。また、複数の販売ルートを使用する小売業の発展による恩恵を受けている。

ピック・アンド・ペイ（選んで購入する）システムへのアプローチは、特に、自動化によるスタッフの効率化や処理時間の向上により、電子注文の処理に要する高いコストの削減を図ることを目的としている。このため、Tesco は、処理費を削減するためのハイテク・ソリューションを開発した。

Tesco の e ビジネス全体の中には、小売商勘定、ドキュメント管理、ワイヤレス・ウェブ、マーチャндаイジングが含まれ、その下の電子商取引ではカタログ、ショッピング・カート、オンライン注文、ニュースレター、顧客勘定データベースが含まれる。これらは、顧客/市場トレンド、し好性、潜在性、ならびに新たなビジネスチャンスを見極めるためにデータを活用することを目的とする。サイト・トラフィック報告からは、カスタマイズを促進するために、そして最適な対話性を実現するために貴重な情報が得られる。

6.2.9.4 技術

(1) システム高度化

Tesco はこれまで、わずかな投資で Tesco.com を成功させるために、必要な情報システムのみを開発するという方法を取ってきた。1998年に正式に発足したときには、顧客のオンライン注文をプリントしなければならなかったため、社内のコンピュータ・システムに入力し直して、注文書のコピーを参考のためにファイルにとじていた。

2000年の初めには、Tesco.com がごくわずかな投資でオンライン事業による成功を収めたということは広く認められていたが、こうした低投資手段がいつまでもうまく行くことはないであろうということも認知されていた。オンライン・サービスは、標準的な Microsoft BackOffice ソフトウェアと Dell サーバーを使って提供されていたが、いずれも何千ものユーザーをサポートする電子商取引サイトの大量需要には対応できなかった。当初からの顧客たちは、需要が多いとページのロードが遅いことやシステムがクラッシュすることに不満を抱いていた。そして、真の電子商取引のリーダーであり続けるためには、Tesco は一流の技術を導入した物流基盤（専用の流通/ピッキング・センターを含む）を設計する必要があると批判していた。

オンライン・システムの重要な部分の1つが、インターネット・ショッピングをユーザーにとってより身近で利用しやすいものにするためのソフトウェアである。つまり顧客中心のアプローチが必要である。同社は、新しい自律インテリジェント・システムを導入することによって、オンライン・ソフトウェアの性能を高めた。この新しいシステムは、購買パターンを追跡することによって、購買実績を個別化する。また今後更に分析を精緻化することが可能である。

(2) ストア・ピッキング・モデル

一方、Tesco のストア・ピッキング・モデルについてみてみよう。同モデルで用いられているソフトウェアは、Tesco.com のウェブサイトから注文を受け取ると、その顧客の自宅に最も近い店舗のサーバー・コンピュータに信号を送る。

注文はまず、商品を配送する小型トラックに割りあてられる。次に、「インテリジェント・ピッキング・カート」(画面付きのショッピング・カート)と各商品が置いてある場所へと誘導する「棚識別」ソフトウェアに送られる。すべての商品がスキャンされるために、顧客は、間違った商品をうっかり選択することはない。カートは、商品が積み込まれると、もう一度自動的に検品された後で、実際の配送に備えて小型トラックに載せられる。

初期の Tesco.com と比べると、商品のピッキングは今ではもはや手作業ではなくなっている。現在は、商品のピッキングには、商品をピッキングするための最も効率的なルートが、ピッキング・カートまで送られるという複雑な技術を使用している。Tesco.com 発注システムの微調整が、この数年間、Tesco がやるべき最も重要な作業であった。

(3) アクセス高度化

Tesco は、同社のウェブサイトの構造を全面的に見直し、オンライン・サービスの範囲を PC やラップトップから PDA 等のモバイル機器にまで拡大することにした。特に、小売店は、潜在的な顧客の中には、買い物リストを整理しながらも、オンライン接続費用にうんざりしている人たちがいるのではないかという心配があった。そこで、Tesco は、高い電話料金を支払わなくても、顧客が最寄りの店から全製品のリストをダウンロードして、買い物かごを整理できるようにしたいと考えた。同時に、顧客が好きな商品を選択し、お気に入りの商品リストを作り上げることで、さらなる顧客のロイヤルティを引き出したい、と考えた。Tesco はまた、オフライン・クライアント・システムを携帯電話や電子手帳等の他の機器にまで拡大したいと考え、マイクロソフト社の XML Web Service (同社のプラットフォームの主要要素の1つ)の調査を開始した。

これらのサービスを利用すれば、複数のコンピュータ、アプリケーション、モバイル機器、ビジネス・プロセスが相互のやりとりが可能になり、内外を問わずビジネス・パートナーや顧客と共通の簡単な方法でデータを交換することができる。

Tesco は最近、世界中の顧客が同社のオンライン・サービスにアクセスできるようにしつつある。2001年には、英国のデジタル・テレビのプロバイダと提携して、デジタル・テレビ・サービスを開始した。また、インターネット・セットトップ・ボックス^注を設置することによって、顧客はパソコンがなくても、家で買い物することができる。

また、新たに立ち上げられた小売店ポータル"Tesco Access"からは、携帯用 PC 機器、手のひらサイズのコンピュータ、スマート電話(高度自動機能電話)を介して、ウェブサイトにアクセスすることができる。このサービスは、マイクロソフト社との共同開発で、いつでも、どこでも、どのような機器からでもオンラインで買い物できる機会をユーザーに与える。これらの開発によって同社は、英国の全オンライン人口へのアクセス度を高めることになった。

^注 テレビに接続して、インターネット等双方向通信サービスを可能とする通信端末。

6.2.9.5 将来の展望

事業は軌道に乗っており、2001年の収益額は4億5千万米国ドルに達するものと予想され、食料雑貨類の純営業利益は約5%、すなわち、2,200万米国ドルと相当な額を誇る。Tescoは、インターネットによる売上高の半分をより利幅の大きい食料品以外の商品から生み出すという目標を自ら設定した。Tescoは、食料品以外の商品のオンライン販売をビジネスチャンスと捉えている。

同社は、英国における一流の「ラスト・マイル」(直接自宅まで届ける)配送サービスでありたいと考えている。さらに韓国では、すでに7つのスーパーマーケットで運営を行っている他、新たに11のスーパーマーケットでの運営を予定している。韓国では、ブロードバンドネットワーク接続において家庭への最高の普及率を誇っていること等、数多くのビジネス・チャンスがあるとの感触を、Tescoはもっている。さらに、アイルランドへの進出も予定されている。

既に、2001年には、Tescoとそのソフトウェア・パートナーであるIVISグループは、Tesco.comで、マイクロソフト社の『電子商取引ソリューション西欧部門年間賞』を受賞している。こうしたマイクロソフト社との提携により、Tescoは、NETプラットフォームを採用し続けている。このため、Tescoは、新しいサービスの市場投入を加速することによって、顧客サービスを新たなレベルに引き上げることができるだけでなく、ソフトウェアの開発費を大幅に削減することができる。さらに、こうした新しいサービスへの投資を正当化できるとともに、競争相手より先んじることができる。

Tescoは、専用倉庫ではなく、店舗の在庫をベースとした全国規模でのホーム・ショッピング・サービスを確立することができるということを証明し、多くの人を驚かせた。しかし、同時に、他社も顧客宅への直接配達という手法を導入するであろう。多くの小売業者がホーム・ショッピングを提供しているが、勝者はどうすればこの新しいビジネス・モデルを成功させることができるかを知り、傑出した最高の商品を顧客に提供できる小売店となろう。

e ビジネスにおいて優先順位を再検討し直すにあたっては、何よりも顧客との関係、顧客サービス、個別化を重要すべきである。

6.2.10 Virgin

6.2.10.1 企業概要

調査項目	内容
URL	www.virgin.com
会社名	Virgin Group Ltd.
e ビジネス部門責任者	Kevin O Brain, V-shop ビジネス・システム部長
電子メール	
本社	120 Campden Hill Rd. London W8 7AR United Kingdom
電話	+44-20-7229-1282
ファックス	+44-20-7727-8200
会社創立日	
資本金	推定 55 億米ドル
業種	エンターテインメント、メディア、旅行、その他
従業員数	30,000 名
主要サービス/製品	小売、飛行機、電車、金融、ソフトドリンク、音楽、携帯電話、行楽、車、ワイン等その他多数
e ビジネス業務開始日	2000 年
販売方法	<ul style="list-style-type: none"> ・キオスクの店舗 ・Virgin のプラットフォームを介した抱合せ販売 ・従来からの対面販売 ・インターネットのホームページ上での広告 ・バナー広告
注目点	“ビッグ・リトル・ストア” V-store の誕生と展開

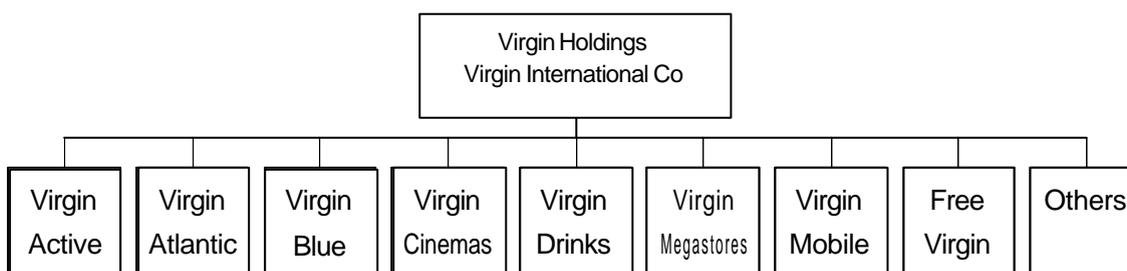


図 6-50 Virgin グループの組織図

Richard Branson によって設立された Virgin Group は、世界 250 社以上のエンターテインメント企業、報道企業、旅行会社からなる。株式の 51% を所有する Virgin Atlantic Airways が率いるグループの旅行業務は、グループ最大の稼ぎ手の 1 つである。Virgin Atlantic は、汎欧州およびオーストラリアの低料金の同族会社である Virgin Express 並びに Virgin Blue によって補完されている。Virgin Group はまた、2 つの鉄道を経営し、パッケージ・ツアーを販売している。こ

他にも、Virgin Group は、気球飛行、飲料、ブライダル・ショップ、化粧品、金融サービス、ヘルスクラブ、インターネット・サービス、携帯電話サービス、出版、レコード会社等の多方面の事業を行っている。本章では、Virgin Entertainment Group が開始した Vega Megastore から V-shop コンセプトへの変革に着目した。

6.2.10.2 事例研究の目的

V-shop のビジネス・コンセプトは、単なるブランド再生ではない。店内で使用されている技術は高性能で、リアル店舗と統合されたビジネス・パッケージの重要な要素となっている。用いられている各種システムの諸機能により、同社のビジネス・プロセスは、はるかに効率的で、合理化されたものになっている。

こうした転換を行うには、従来の電子商取引と各 V-shop に設置されている「find and buy」=「探して買う」タッチ・スクリーン・キオスクとの完全な統合により、店に陳列されていない多数の製品への、顧客によるイントラネット・アクセスを可能にする必要があった。こうした統合は、電子商取引と従来の小売店の複合的なニーズに対応するためには、サプライ・チェーン・プロセスのリエンジニアリング（業務の全面的見直し）が必要であるという点で、極めて重大な意味を持つ。

V-shop は、最近まで、Virgin Megastore(メガストア=大型店)の小型版として知られており、そこでは顧客はあらゆる種類の娯楽製品を購入することができる。大量の在庫を抱えるのではなく、V-shop は、最も人気のある製品だけを倉庫に在庫している。残りは、Virgin 社が請負契約を結んでいるフルフィルメント会社（注文を受けた商品の発送会社）に在庫されている。店が在庫している以外の商品を購入したい場合は、同社のネットワークに接続されている店内のネット・キオスクを介して、11万種類の製品から選択が可能である。

V-shop の e 転換や必要とされる技術の実装を担当することとなった各組織にとって、計画された期間は短いものであった。

同社は広い床面積が必要とならないように、「融通の利く壁」を使うことにした。これにより、従来の店舗では物理的に不可能であった幅広い品揃えが実現でき、結果として「ビッグ・リトル・ストア（豊富な品揃えの小型店舗）」が誕生したのである。

さらに、Virgin は、インターネットを使って、Virgin 帝国内の業務の合理化を図っている点も注目される。同社は、Web を単に売上高を押し上げるための手段として見ていない。インターネットは、世界中に広がるグループ企業の3万人の従業員の間の業務を統合するために用いられている。各企業は例えば独自のマーケティングスタッフを抱えており、ネットを使って同社の部署と広告費、広告戦略について調整を図っている。その後、主要広告代理店と契約を結ぶことになっている。

6.2.10.3 転換過程

V-shop 構想は、2000万ポンドを投資して Our Price という小売チェーンを再ブランド化しようというものであったが、このチェーンは数年前に買収されて以来赤字である。Our Price ブランドを V-Shop として再生する（ということの背後にある）おもな目的は、Richard Branson 氏の言葉を借りれば「8,000万ポンドの損金処理となりそうだ」というこのチェーンの中から、収益性の高いビジネスを生み出すことにあった。

リアルでの計画・実行すら困難である中で、「インターネットの時代に」このプロジェクトを

実行するため、慎重に決断が下された。旧式の小売店が依然として行っている12ヶ月または18ヶ月間にわたる実現計画を待っているだけの余裕は、Virginにはなかった。eビジネスの出現によって、Virginはこれ以上待っている必要はないと悟った。

Virginは、従来の小売店と仮想ショッピングの組み合わせによって同社の経営を立て直すため、Webベースのキオスクを展開した。これを広く行き渡らせるためには、構想から配備までを空前の9週間で実現し、500のキオスクを英国中の97の店舗に配備する必要があった。

この転換には、6社以上の会社に関与していた。Virginの課題は、Webベースということに対して抵抗感を感じさせずに、統合型ソリューションを実現することであった。ソフトウェアについてはKudos、ハードウェアについてはePoint、アプリケーションとインタフェースについてはUovoとそれぞれ提携した。

VirginのV-shopの立ち上げには、大通り沿いの店舗ではなく、電子商取引の立ち上げにごく一般的に要する期間内に、97の店舗を開店させる必要があった。このステップによって、Virginは再び優位に立った。Virginは、TMT(電気通信、メディア、技術)小売という革新的な概念を活かした初めての小売店チェーンであった。英国全土のV-Shopは、英国の消費者に新しいショッピングの方法を紹介した。この構想は、遊び心を増強する一方で、選択を容易にすることを目的としている。V-shopが確実に共有するeビジネスの特徴は、市場投入までの時間が短いということである。V-shopのもう1つの利点は、他のVirginグループ企業との統合と相乗効果であった。Virginの重要理念を参照してみよう。「我々が常に見失わないようにしていることとは、キオスクのそれは小売の体験であって、箱の中のウェブサイトではないということである。あらゆる場面で提供される対話ポイントは、Webサーファーではなく買い物客向けに設計されている。」(Virginのニューズレター Nr. 5/2002からの引用)

6.2.10.4 技術

(1) システム・ソリューション

VirginのV-shopの立ち上げには、97の店舗を開店させる必要があった。KPOS Computer Systemsは、V-shopが探し求めていたIBM EPOSシステムを提供している。

Our Price アウトレットからV-shopへの転換には、全面的な店舗改造も必要としたが、これはEPOS機器をのぞいて再インストールをも意味していた。同社は、スタンドアロン型のPDQ端末からではなく、レジからのクレジット・カードやデビット・カードによる支払いの認証を可能にするEFTPOS(電子決済POS)技術を導入する絶好のチャンスであると判断した。この経営的意思決定の背後にあるのは、あくまでもV-shopを完全に顧客中心の事業にしようという決意であり、そうすれば店舗スタッフを従来の仕事から解放し、その分接客にあてることができるからであった。PDQ端末は、クレジット・カード取引の処理にあまりにも時間がかかり過ぎた。納入業者との議論した結果、Virginは、EFTPOS端末でのクレジット・カード認証に乗り出すことによって、処理時間を30秒から5秒以内に短縮できると確信した。端末のEFTPOS機能によってビジネス・プロセスがはるかに効率的で簡素化されたものになるのには、数多くの理由があった。まず第一に、クレジット/デビット・カードの処理をIBM 4694 POS端末で起動するIBM GSA ティ

ル・ソフトウェアに統合することによって、価格入力とは2度ではなく1度で済む。もう一つの理由は、同社の新しいフレーム・リレー・ネットワークを介して認証メッセージが送信されることで、これまでPDQ端末で利用されていたPSTN(ダイヤル・アップ)リンクよりもはるかに高速なアクセスを実現するということであった。

さらに、VirginはCOMA-Retailソリューション(COMA Plc)によって、特定の取引情報や一元化されたリアルタイムの財務管理情報を得ることができるようになった。このソリューションにより、V-shopのスタッフや本社は、同社の60万点に上る在庫品に関する重要な販売情報へアクセスできる。

各店舗の電子転換は、全V-shopでのEPOSシステム、マーチャндаイジング・システム、バックオフィス・システムの統合を必要とするプロセスである。これに伴ってVirginは、常に組織全体を見通していることが不可欠であった。これを促進するため、本社は全国の全店舗のキャッシュ・フローや関連するすべての変化を完全に管理し続けることが重要な課題であった。これは、本社に有効な金融ソリューションを導入することによってのみ可能となった。こうした金融ソリューションは、V-shopのマルチチャンネル販売という経営環境に対応する柔軟性とオープンさを備えているだけでなく、転換過程でのビジネスの発展に伴い、時宜を得た情報や明確な見解をタイムリーに提供する必要があった。

今では、V-shopは、各店舗から本社に至るまでのあらゆる情報を収集することができる。98の全V-shopから、オンラインで、60万点に上る在庫品の前週の売上高を見ることができ、60万点に上る在庫品は、購入方法を反映するとともに、V-shopのスタッフが重要な販売情報にアクセスできるように、35の製品カテゴリーに細かく分類されている。これまでは、情報は各店舗の間でファックスで送信するしかなかった。

さらに、CODA-Retailは、3つの小売販売会計モジュールによって構成され、小売マスタ・ファイル、小売販売サマリ、小売在庫会計明細を備えた完全なデータベースを内蔵している。CODA社は、CODA-Retailによって、オープンで柔軟性が高く、情報として中立的で、極めてスケーラブル(拡大縮小可能)で、しかも企業間でのやり取りをリアルタイムで表示してVirginに一元化された財務管理情報をリアルタイムで提供する、総括的な仕組みを提供している。

(2) オンライン・キオスク

すべてのV-shopに導入されているタッチ・スクリーン・オンライン・キオスクは、ePointとUovoによって構築された。スコットランドの技術系企業であるKudosは、約500台のePOINTをV-shopに設置するという初期の数百万ポンドにおよぶ契約を請け負った。各Uovo/ePOINTキオスクは、顧客にとって広範な商品やサービスへの入り口になるであろう。買い物客は、タッチ・スクリーン技術を使って、10万点を超えるタイトルや製品にアクセスすることができる。2、3日以内に、商品は顧客の自宅に配送される。ePOINTはまた、Virgin Wines、Virgin Cars、Virgin Travel、Virgin Students、Virgin Net等の広範囲におよぶVirginのオンライン・ビジネスへのポータルとしての働きもする。

昨年のV-shopのインスタ・キオスク・システムの再出発の一環として、Uovoは、ソ

リユーションをBEA SystemのWeblogic Javaアプリケーション・サーバーに移行した。初年度の、特に、取引が最高潮にある期間の、このシステムに対する需要の伸びを考えると、Javaプラットフォームへの移行は必然的な第一歩であった。業務の改善は店内では顕著であり、アプリケーションも今では切迫した状況下においてかなり強化されている。アプリケーションは、必要に応じてさらに多くの販売ルート統合するというやり方で構築され、キオスクの再出発と並行して、UovoはV-shop用の電子商取引ウェブサイトを立て上げた。このサイトは、インタフェースやプロセス・フローの点では異なるが、キオスクの機能の大半を共有している。アプリケーションは両方の販売ルートを活用し、単一のデータベースにコンテンツやデータが保存される。V-shopを基準にして商業的観点から見ると、キオスクは年商で、前年対比68%増を達成した。

V-shopキオスクは、2001年に、インストア・テクノロジーの最も革新的な使用に対して贈られる『欧州小売ソリューション賞』と、新しい販売ルートを生み出すためのテクノロジーの最善の使用に対して贈られる『マーケティング賞』の両者を受賞している。

V-shopはどれも、店のフロント・ウィンドウを占めている巨大なプラズマ画面を特徴とし、ディスプレイは「探して買う」キオスクの隣にある店内の画面にリンクされている。どちらの画面も、最新の製品やインストア商品の売り込みをすることによって顧客を店舗の中へと引き寄せ、強力なポイント販売の働きをしている。

Imagine Graphics社が提供し設定したRealTimeDigital VideoServerはプラズマ画面とプロジェクション(投影)画面に表示されるコンテンツをコントロールしている。サーバーは、2チャンネルのデジタル・ビデオ・システムにより、全国のV-Shopの画面に表示されるコンテンツをすべて、ひとつの中央ポイントつまり、V-shopの本社での一元管理を可能にしている。V-shopの本社は、サーバーをイントラネットのツールとして利用し、V-Shopに情報を即時ダウンロードする。各画面は、個々の店舗ベースで、もしくは地域別に管理することができる。例えば、ロンドンの全店舗が同じビデオ・クリップやインストア商品を表示し、地域のV-shopは別のビデオ・クリップや店舗の地域性に合った商品(現在消費者行動や在庫状況に応じて)を表示するということができる。V-shopは、多くの小売業者の関心を集めた極めて興味深いコンセプトの例である。例えばパブリック・インターネットキオスクでBritish Telecomが後に続いた。

6.2.10.5 将来の展望

V-shopは、その前身を上回る売上をあげている。500のキオスクのアクセス数は1日あたり100万回以上で、収益は予想をはるかに上回っている。

現在は、全売上高の10%以上がインストア・キオスクによるものである。最終的な収益への影響は相当なものである。店内在庫を半分に削減することにより、同社は150の各V-shop店舗において年間約30万ドルをコスト削減している。2002年には採算ぎりぎりとなったが、今後の展望は極めて明るい。

V-storeのコンセプトは、オンライン・ソリューションとオングラウンド・ソリューションをマルチ・チャネリング・ミックスとして統合した、対話形式による消費者優先主義、TMT販売(通信、メディア、技術の組み合わせによる販売)の好例である。

第7部 今後の課題

7 今後の課題

2002年度の電子商取引（EC）シーンは、2000年のドットコム・バブルの崩壊、2001年のeマーケットプレース・ブームの終焉、を経て、インターネットを中心とした「EC/eビジネス」がビジネスとしての実質を問われた時期であるといえる。

IT不況といわれ、特にハードウェアへの投資が停滞する中で、厳しい投資先の選別が行われた。同時に、それはECにおけるビジネスモデルの厳選・精査へと展開し、個別事業レベルでの勝敗は明らかになったように思われる。ECにおいては、顧客への高付加価値の提供を志向し、ターゲット・マーケティングとマルチチャンネル販売による成功事業者が明確となった。また、不況といわれる中で、過去最公益を更新するグローバル企業/勝ち組も明確となった。

旧ビジネスモデルWGは、平成12年度以来、インターネット商取引としてのECに焦点を絞り、特に顧客フロント＝販売・購買での成功要因の抽出に努めてきた。過去3年にわたる調査・分析によって、その成功要因はほぼ明らかとなった。ただし、これまでのビジネスモデル分析とは、事業の成否に関する検討であって、企業の全体経営に関する分析ではなかったといえる。

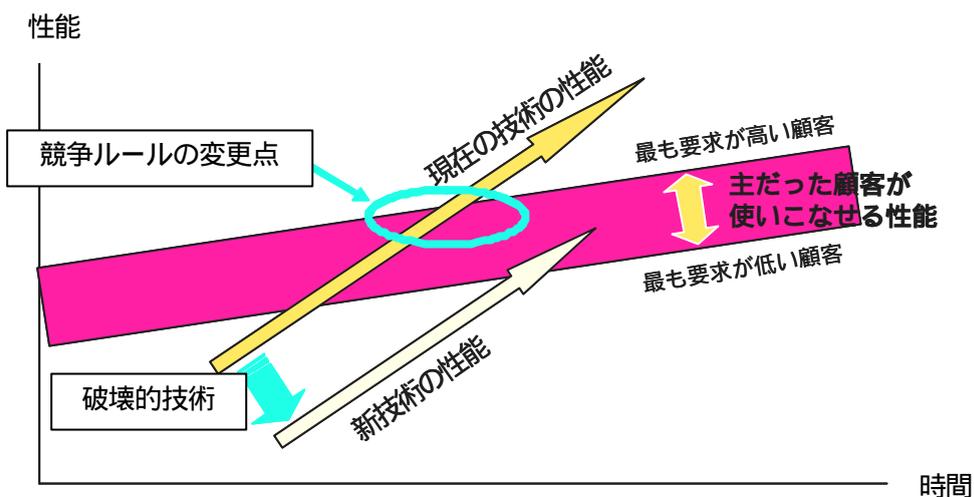
平成14年度は、こうした前年度の認識・検討の発展を受け、企業全体としてのe活用を焦点として「トータルeカンパニー」へと至る組織・構造改革の成功要因に重点を移行した。「eトランスフォーメーション」の成功モデル、あるいは、すでにe活用を確立した先端企業の分析を通じた「トータルeカンパニー」モデルの形成を目指した。

平成14年度の分析を通じて明らかになったことは、経営上の重要課題の解決に向けたインターネット活用の有効性、また、e活用のための各種方策やプロセスである。

同時に、EC/eビジネスの活用方式は、業種・業態、企業ごとに一様ではないという極めて自明でありながら、これまで多くは語られなかったこともまた明らかとなりつつある。ハーバード大学のクリステンセン教授のグループの指摘するとおり、顧客の新技术・製品性能への（言い換えれば、市場の）受容能力の向上の時間的变化に対応して、競争優位を占めるビジネスモデルは異なるということである。また、情報化の進展がもたらす製品・企業の機能の標準化・部品化（モジュール化）は、これまで一企業内に統合されていたバリューチェーンやサプライチェーンの各要素を分解（アンバンドル化）し、その再構成（リバンドル化）を求める。

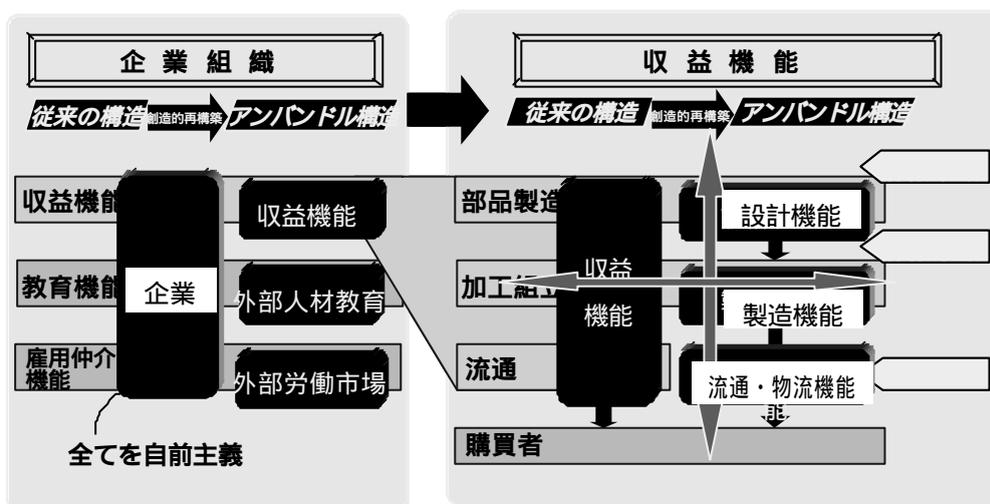
こうした産業、企業の組織・構造変化の中にあって、自社の戦略的ポジショニングが企業の生死を決めるといっても過言でない時代がきている。そこで求められるのは個々の事業の成否＝ビジネスモデルではなく、事業の集合体としての企業全体としての経営戦略である。98年の黎明期以来のECの展開は、ビジネスモデルから戦略ポジショニングへと、成功の焦点を移行・発展させてきたようである。

ビジネスモデルあるいは経営戦略の検討は、企業が活動する限り、その時々課題を受けて、不朽の検討分野である。そうした一方で、グローバル化する企業活動の中でより効率的で効果的な事業活動を行うための、社会インフラとしての電子ネットワークの戦略的展開が望まれる。こうした検討は一社一国的な発想を超えたより広い協働の視点からの検討が必要であると考え、今後の課題としたい。



出所) ハーバードビジネスレビュー, 2001.11 より作成

図 7-1 破壊的技術のモデル



出所) 産業構造審議会情報経済分科会第三次提言 経済産業省 2002.3

図 7-2 何をアンバンドル化し、如何にアライアンスを形成するか

おわりに

ビジネス改革ワーキング・グループ（ERW）は、平成14年度、WGメンバー数を20名と少数に絞る一方で、経年の内外委託調査、詳細分析、に加え、外部パネリストを招致しての「EC/eビジネス研究会」、外部団体と協賛の海外視察調査等、かつてない多方面の活動を展開した。

平成14年度調査・研究では、内外のシンクタンク、コンサルティング会社への委託調査・研究を通じて、大量の情報を収集するとともに、その内容の精査・分析につとめた。検討にあたっては、WGメンバーに一次報告の段階から大量のデータの査読をお願いし、また、詳細分析についてはWG有志を中心に短期間の分析・執筆をお願いした。また、研究会にあたっては、活発な議論をいただくのみならず、事務局の不足点を叱咤激励・ご指導いただいた。こうしたWGメンバーのご協力は、例年に劣らず、また、それ以上に活発なものであった。

本年度の調査活動も、実質、年度後半からのスタートとなり、その一方で大量の情報集積と、作業の発生から、情報の整理、分析の深化について、まだまだ不十分であると認めざるを得ない。

しかし、今年度の調査研究は、インターネット普及とECビジネスモデルの淘汰を経たEC第2段階にあつて、BtoC、BtoBにわたるECビジネス実態を客観的に把握し、企業全体での電子ネットの活用形態（「e改革」）へと検討を踏み込んだ点では、大きな成果を得たと考える。内外ECの実態を客観的に把握し、その効果を明確にした点でも他に類を見ない。ひとえに内外関係者のご協力による貴重な成果である。

WGメンバーをはじめ、多方面よりご参加・ご協力いただいた皆様に感謝するとともに、本書が、EC/eビジネスを展開しつつ自己革新を志向する皆様の参考として、わが国電子商取引の発展と企業の活性化への一助となれば幸いである。

平成15年3月

電子商取引推進協議会
ビジネス改革WG
事務局

參考資料

参考資料1：EC/e ビジネス研究会報告（抜粋）

ビジネス改革 WG では、平成 14 年度、WG 全体会議に加え、経営系の研究開発の試みとして「EC/e ビジネス研究会」を併催した。本研究会は、WG メンバー有志を中心に準公開の研究会とし、コーディネーターによる理論仮説に基づきパネリストによる討議を中心として運営された。

研究会にはパネリストとして、延べ 10 名の EC 主要事業者の幹部におこしいただき、その事業の現状についてのお話をうかがった。また、事前研究会、終了研究会では、米国調査機関およびわが国の第一線の研究者をお呼びして、お話をうかがった。以下に、研究会の概要を抜粋してご紹介する。

1.1 研究会活動の概要¹

- (1) 計 6 回の研究会を通じた EC/e ビジネス関係者とのパネルディスカッションを行った。
- (2) キャプラン教授らが提唱するバランス・スコア・カードの手法と「不明推測法」のフレームワークを援用し、理論モデルと実践モデルを明らかにした。ただし、当該研究会の期間では理論モデルの構築に留め、実践モデルの構築については別途とした。
- (3) ケーススタディとして、旅行業界（JTB、arukikata.com）、BtoB 動向（日立製作所、ディーアーチ、アジリアソシエイツ）、デジタルコンテンツ動向（Yahoo!ジャパン、バンダイネットワークス、ワイルドカード）、物販動向（ファミマドットコム、ネットプライス）を取りあげた。
- (4) 4 つのコンポーネント（「コミュニケーション」、「バリューチェーン」、「マーケットピリテイ」、「エコノミックス」）の視点から主要パフォーマンス要素（Key Performance Driver）KPD を導出し、適用可能性を検討した。
- (5) 本研究会の前後に、WG 全体活動として、米国 ForsterResearch 社との研究交流、一條 和生（一橋大学教授）講演会、を行った。（「第 1 部 ワーキンググループの概要と活動」参照）

第 1 回：9 月 25 日(水) 全体説明・分析の基本コンセプト（D4DR）
第 2 回：10 月 23 日(水) 旅行業界（JTB、arukikata.com）
第 3 回：12 月 4 日(水) BtoB 動向 （日立製作所、ディーアーチ、アジリアソシエイツ）
第 4 回：12 月 25 日(水) デジタルコンテンツ動向 （Yahoo!ジャパン、バンダイネットワークス、ワイルドカード）
第 5 回：1 月 31 日(金) 物販動向 （ファミマドットコム、ネットプライス）
第 6 回：2 月 19 日(水) 総括（D4DR）

¹ 「EC/e ビジネス研究会」の詳細は別冊 平成 14 年度 EC/e ビジネス研究」（「EC/e ビジネス研究会報告書 Ecom2003.3」）を参照のこと。

1.2 エグゼクティブサマリー

1.2.1 検討すべき全範囲と当研究会の対象範囲

検討の全体像を以下(1)～(5)の5つの範囲とし、本研究会では、特に(1)の範囲を検討した。

- (1) モジュール性の視点で EC/eビジネスを捉えた場合の評価システム構築の実現可能性
モジュール (= 組織や事業のあり方を決定づける部分因子) のなかで特に有効な KPD (= Key Performance Drivers: 業績向上を促すドライバー) を抽出するために、「コミュニケーション」「バリューチェーン」「マーケットビリティ」「エコノミクス」の4つのコンポーネント (モジュールの集合) の視点にたった評価システムの構築をめざし、その実現可能性を検討した。

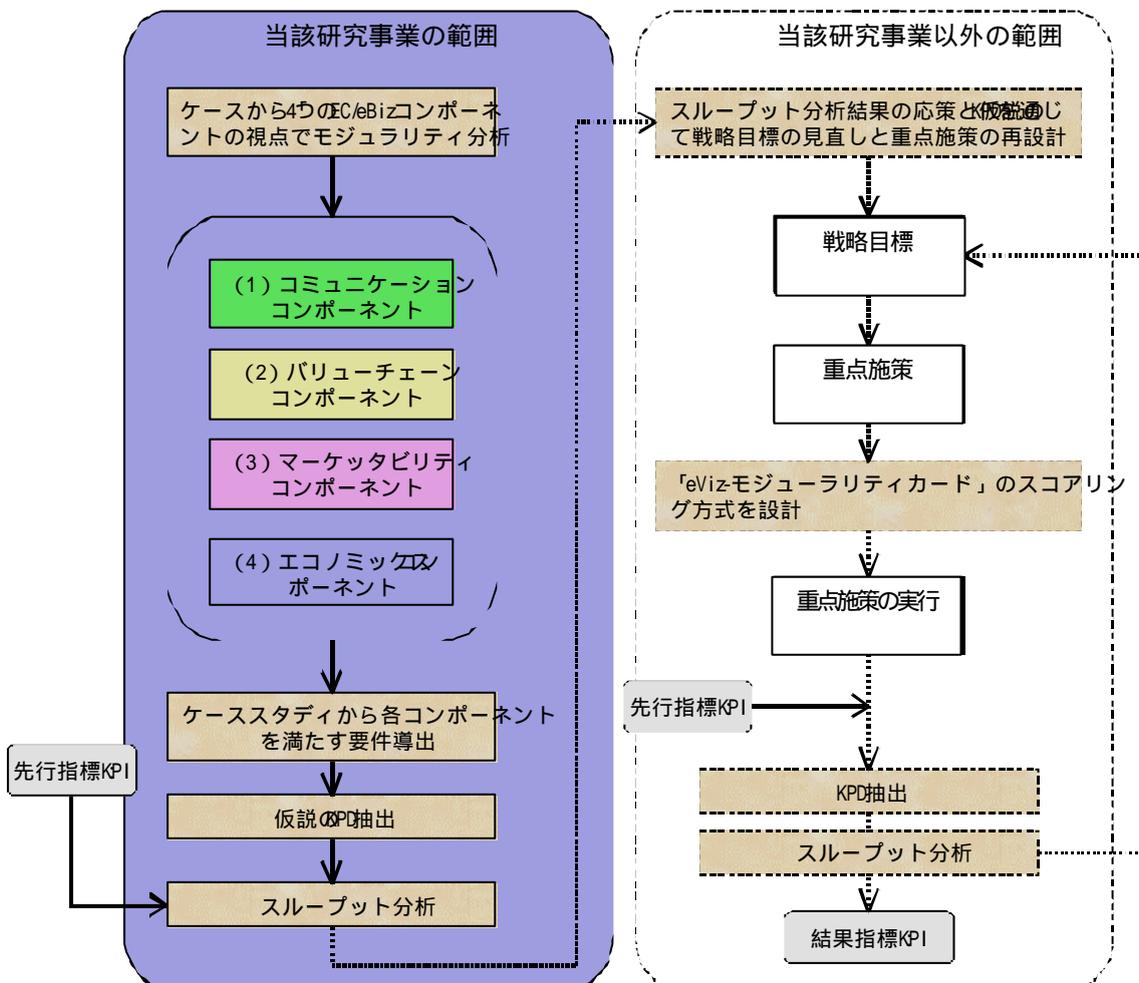


図 1-1 研究の範囲

- (2) モジュール化による取引コストの内部振り替えの可能性
モジュールとコンポーネントの組み替え前の見なしコストと組み替え後のコストの比較を、内部振替が市場ベースの取引に比べて安価かどうかの視点にたって検討する。
- (3) モジュール化による資産の調整とコントロールの範囲
複数の企業が協調したうえでモジュールとコンポーネントの資産を共用すれば、より価値の高い、専門性の高い資産となるかもしれない。その可能性と方策を検討する。
- (4) モジュール化による商品あるいは価格の差別化
コストを回収するために、価格の差別化を容易にするモジュールとコンポーネントの統合が必要になる。その可能性と方策を検討する。
- (5) モジュール化による知識調達・技術革新と戦略ポジショニングへの影響
企業は戦略ポジションを高めるために、モジュールとコンポーネントを知識調達し、選択・統合することで技術革新を促し、補完的なスキルを発揮する。その可能性と方策を検討する。

1.2.2 当研究会のゴール

当研究会では EC/e ビジネスモデルの可視化する評価手法のプロタイプを策定することを目標とした。

EC/e ビジネスモデルにはモジュールの進化過程が存在し、企業規模や業界内のポジションなどによって、硬直的な状況でも一定の成功が認められるケースが存在する企業自身がプラットフォーム性を内包している場合・業界支配力を有している場合などがそれである。

今回のプロトタイプモデルはモジュールの理想的な進化状態で評価するのに適していると考えられ、モジュール化が未発達な状態の企業をどう評価するかは難しい側面もある。しかし、日本の産業の競争力を強化するためにはモジュールの考え方によるドラスティックな改革も求められよう。むしろ業界全体を活性化させるためにこのようなモデルを活用し、大企業の有効なモジュールをプラットフォーム化することで、市場創出を促していくようなアプローチには大いに意義があると考えられる。

今後はこのプロタイプを実用性の高いものとするために、具体的な実装事例を積み重ね、モデルの精緻化を行うとともに、実務担当者のみならず、広く経営層に対してもプロセス指向型の評価モデルの考え方の理解を促す必要も考えられる。

1.3 次期フェーズの検討範囲

上記の検討すべき全範囲のうち(2)～(5)については次期フェーズ以降での検討課題とし、とりわけ次期フェーズでは(2)の範囲のなかでも以下のような「モジュラリティのメカニズム」と「モジュラリティに適した分野、適さない分野」の事項について検討したい。

1.3.1 「モジュラリティのメカニズム」

- モジュール、コンポーネント、アーキテクチャーとは何か？
その相補的にある関係性を可視化する。
- モジュール化によってもたらされる効用は何か？
モジュール化の結果、重要成功要因として機能する要素を可視化する。
- モジュール化することで時間とコストをどの程度抑えることができるか？
コストとの相互依存性を可視化する。
- シナジーを生み、オプションバリューを高めるモジュールは何か？
行動単位がどの程度期待収益に対して利益をもたらすか。そのメカニズムの連関性を可視化する。
- 初期にアーキテクチャーの主導権を握るための意志決定プロセスには何が必要か？
強力なリーダーシップによるトップダウン、相互協議を通じたコンセンサスの獲得（合意形成の難しさに伴う遅延リスク）標準化作業を通じたデファクトスタンダード化などの手法とその差異を可視化する。

1.3.2 「モジュラリティに適した分野、適さない分野」

- 製品特性、業界別によるモジュール化可能領域と不可能領域の差異は何か？またコミュニケーション領域のデジタル化にともなう情報処理に組織規模は関係しているか？
結果「テクノロジー」と「規模の経済」に依存するモジュールと組織規模の大小それぞれに対して有効性を発揮するマーケティング手法を可視化する。

本研究会は、モジュール化の進展に伴う企業の効率化／高付加価値創造に関する視点の導出を目的としつつ、事例報告を中心に行われた。現段階での理論的報告は、あくまで試論である。

H14年度「EC/eビジネス」研究会 招致パネリスト一覧

* コーディネーター

研究会 No.	パネリスト	所属
事前研究会	Jed Kolko,	Senior Analyst Forrester Research, San Francisco
第1回～6回	藤本 健太郎*	D4DR 代表取締役社長*
第2回	北上 真一 豊田 裕之	(株)ジェイティービー 市場開発部 ECソリューション室 シニアマネージャー・室長 アルキカタ・ドット・コム 代表取締役社長
第3回	長谷川 暢彦 福岡 寛 野町 直弘	株式会社ディーアーチ (D-archi) 代表取締役社長 日立製作所 情報・通信グループECシステム本部 本部長 (株)アジルアソシエイト 代表取締役社長
第4回	宮河 恭夫 玉舎 直人	(株)バンダイチャンネル 取締役 ワイルドカード株式会社 代表取締役
第5回	井上 史郎 佐藤 輝英	株式会社ファミマ・ドット・コム 代表取締役社長 (株)ネットプライス 代表取締役社長 兼 CEO
終了研究会	一條 和生	一橋大学教授 (大学院社会学研究科・国際企業戦略研究科)

(順不同、敬称略)

参考資料 2 : 海外調査報告集 (抜粋)

平成 14 年度、ビジネス改革 WG では、海外調査の一環として、海外の主要企業、研究機関を訪問し、意見交換・インタビューを行った。本年度は、特に、例年の米国訪問調査に関し、内外機関との連携につとめ、その結果、(財)社会経済生産性本部への協賛による公開の「米国 EC/e ビジネス・マネジメント研究調査」プログラムとして実施、普及・啓蒙、事業者のビジネスチャンス発見への支援を行った。また、初めての試みとして、中国インターネット協会大会に参加するとともに、中国の日系進出企業への現地インタビューを行い、その EC/e ビジネス活用の実態把握に努めた。

こうした活動を通じ、EC/e ビジネスの、米国における静かではあるが確実な進展、中国における EC の広がり と 日系企業のネット活用の実態が明らかになった。本書は、記録資料集として作成したものであるが、その有用性に鑑み、資料として公開した次第である。以下に概要のみ紹介する。

2.1 平成 14 年度海外訪問調査の概要

本報告書は、Ecom ビジネス改革 WG として行った海外出張調査の報告を編纂し 1 冊にまとめたものである。平成 14 年度、ビジネス改革 WG では、EC/e ビジネスを活用した内外事業者の事業展開及び「e」活用の実態把握を目的として、以下の海外調査を行った。

- 1) 「米国 EC/e ビジネス・マネジメント研究調査プログラム」(10 月 7 日～15 日)
- 2) 「中国(上海・広州)・香港視察調査」(11 月 24 日～12 月 1 日)

1) 「米国 EC/e ビジネス・マネジメント研究調査プログラム」

所謂“ドットコムバブル”崩壊後、IT 先進国アメリカでは、IT ビジネス環境はますます勝者が明確になりつつある。米国における先端 EC/e ビジネス活用・開発事業者の実態把握し、また、今後の企業戦略を策定するための知識を形成するための現地調査を行った。

2) 「中国(上海・広州)・香港視察調査」

2002 年中国インターネット協会会員大会が上海国際会議センターで開催されるのを機に、本大会に参加するとともに、中国最初で最大である上海認証局との意見交換、中国に進出している日系製造業企業に「e」活用の実態についてのヒアリング、を行った。

2.2 米国 EC / e ビジネス・マネジメント研究調査プログラム

2.2.1 概要

e ビジネスの失敗と成功要因は何か？既存事業とのハイブリッドモデルで成功する構造は何か？ IT 先進国アメリカでは、IT ビジネス環境はますます勝者が明確になりつつある。

企業戦略策定担当者を主な対象とし、日本でのここ数年の成功モデルと動向をレビューして、再度米国での勝者のビジネス構造を調査し、今後の企業戦略を策定するための、地に足のついた知識を形成することを目的として実施した。

2.2.2 調査項目と訪問調査先

- ・ 政府機関訪問調査によるデジタル・エコノミーの方向性および公共インフラ
- ・ 企業訪問による先端ビジネス、ポスト EC / e ビジネス・モデルの実例
- ・ 企業訪問によるインフラとしてのセキュリティ・認証技術
- ・ MIT ワークショップによる EC / e ビジネス動向と将来見通し

表 2-1 米国調査日程表

日	場所	時間	セッション
10/07 (Mon.)	ワシントン	Morning	Progressive Policy Institute “ デジタル・エコノミーの構築 ”
		AM	Firstgov. “ 連邦政府の e ”
		PM	Baltimore Citistat “ 自治体 E 問題解決 ”
10/08 (Tue.)	ボストン	PM	MIT Center of eBusiness “ e ビジネス関連プロジェクト ”
10/09 (Wed.)		AM	MIT Center of eBusiness “ e ビジネスの新市場と機会 ”
10/10 (Thu.)	ニュー ヨーク	AM	Vencon Management “ ベンチャー育成と E ビジネス ”
		PM	Cyota “ オンライン決済セキュリティ VB ”
10/11 (Fri.)	ニュー ヨーク	AM	Columbia University “ 産学協同による 次世代 IT プロジェクト実践 ”
		PM	I-Deal “ 金融 Web サービス ”
10/14 (Mon.)	サンフラン シスコ	AM	Kurant “ 中小企業むけ e コマース VB ”

		PM	Verisign “セキュリティの国際標準”
10/15 (Tue.)		AM	Wells Fargo “オンライン地方銀行の最先端”
		PM	NRI-A “米国情勢概観”

2.3 中国（上海・広州）・香港視察報告書

中国の WTO 加盟で人口 13 億人の巨大市場が自由貿易体制に加わり、幅広い市場開放に踏み出した。日本企業にとって最大の魅力は、比較的良質で安く豊富な労働力と、成長力を秘めた巨大な消費市場にある。生産基地と市場の両方の魅力を中国は兼ね備えている。

2002 年中国インターネット協会会員大会が上海国際会議センターで開催されるのを機に、本大会に参加するとともに、中国に進出している日系企業に対するヒアリングを行った。尚、本調査には、Ecom 研究員があたった。

2.3.1 概要

中国インターネット大会については、次世代インターネット技術の発展動向、IPV6 発展の研究討論、コンピューターネットワーク・情報セキュリティ技術、ネットワークシステム技術、IDN・DNS の上層応用、電子商取引の発展と応用等、テーマが多岐にわたっていることもあり、基本的な技術やアプリケーションの紹介にとどまっていたとの印象を受けた。

大会参加者は、約 1000 名であり、当初見込んだ 3000 名にははるかに及ばなかった。また、外国からの参加者は 60 名程度であった。1 セッションにつき発表者は 5 ないし 6 名であったが、1 人は外国人の発表があった。

日系企業については、経営方法の異なる 4 つの企業を訪問することができた。

京セラ上海は、自分で工場を作った特資であり、シャープ及び本田は現地企業との合弁であり、カシオは香港に事務所を置き来料加工を行っている。

中国は、急速に伸びている。しかし、今回の調査では、自由化といってもまだまだ順調にこのまま伸びていくとは思えない印象を得た。

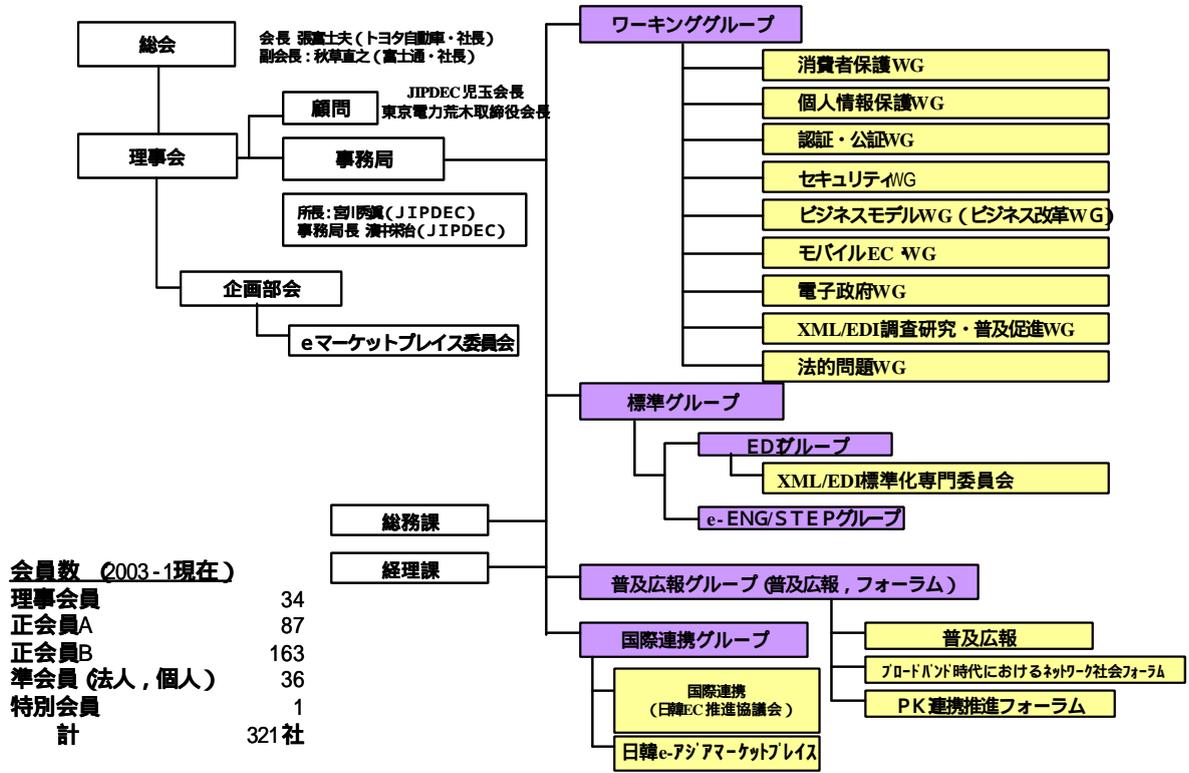
資料として「中国インターネット大会」「中国インターネット最新事情」を添付している。

2.3.2 訪問調査先・日程

表 2-2 中国調査日程表

No.	日付 曜日	都市	時間	備考
1	11月25日 (月)	上海	終日	中国インターネット大会参加
3	11月26日 (火)	上海	終日	中国インターネット大会参加
4	11月27日 (水)	上海 上海 発	終日 夜	企業訪問 ・上海認証局センター ・京セラ ・シャープ 広州へ移動
5	11月28日 (木)	広州	終日	企業訪問 ・五羊本田
6	11月29日 (金)	広州 発 香港 着	AM PM	香港へ移動 企業訪問 ・カシオ
7	11月30日 (土)	香港		まとめ

参考資料3：平成14年度 電子商取引推進協議会 体制



会員数 (2003-1現在)

理事会員	34
正会員A	87
正会員B	163
準会員 (法人, 個人)	36
特別会員	1
計	321社

図 3-1 Ecom 組織図

参考資料4 : WGメンバー表

平成14年度 ビジネス改革WG メンバー一覧

(順不同・敬称略)

No.	名前	会社名	備考
No.1	青島 健二	株式会社富士通総研	*
No.2	安部 智緒	株式会社日立情報システムズ	* (ECeB 研)
No.3	石田 理	大日本印刷株式会社	(ECeB 研)
No.4	石丸 直裕	国内信販株式会社	* (ECeB 研)
No.5	碓井 聡子	株式会社富士通総研	*
No.6	小幡 浩孝	株式会社日立製作所	* (ECeB 研)
No.7	小林 雅弘	株式会社アプラス	(ECeB 研)
No.8	藤本 浩	株式会社アプラス	(ECeB 研)
No.9	佐藤 秀幸	東京電力株式会社	* (ECeB 研)
No.10	神野 洋	日本電気株式会社	(ECeB 研)
No.11	赤塚 正幸	日本電気株式会社	(ECeB 研)
No.12	原田 素子	東日本電信電話株式会社	(ECeB 研)
No.13	菱沼 昌浩	アコム株式会社	(ECeB 研)
No.14	平野 篤	富士通株式会社	*
No.15	堀 孝光	NTT コミュニケーションズ株式会社	* (ECeB 研)
No.16	菅田 耕也	佐川急便株式会社	(ECeB 研)
No.17	松本 晴幸	富士電機株式会社	
No.18	丸谷 睦	川鉄情報システム株式会社	
No.19	若泉 光紀	株式会社損害保険ジャパン	(ECeB 研)

オブザーバー	村上 敬亮	経済産業省	
オブザーバー	川淵 英雄	経済産業省	
オブザーバー	三村 和也	経済産業省	
オブザーバー	小池 明	経済産業省	
オブザーバー	吉村 正平	電子商取引推進協議会	

事務局	荒川 一彦	電子商取引推進協議会	主査
事務局	平井 吉光	電子商取引推進協議会	
事務局	津野 暁子	電子商取引推進協議会	

注) 途中後交代の場合もご貢献に感謝して記載している場合がある。所属会社は参加時点。

注)「* : WG 報告書・詳細分析」「EC/eB 研究会」は WG メンバー有志のボランティアな参加をお願いした。全体活動では、WG 全員に調査・分析の検討・査読をお願いしている。

禁 無 断 転 載

平成14年度
情報化推進基盤整備
ECベストプラクティス調査報告書
平成 15年 3月 発行

発行所 財団法人 日本情報処理開発協会
電子商取引推進センター
東京都港区芝公園3丁目5番8号
機械振興会館 3階

TEL : 03 (3436) 7500

印刷所 東芝ドキュメンツ株式会社
東京都港区芝浦1-1-1
TEL : 03 (3457) 4056

この資料は再生紙を使用しています。