対消費者ＥＣサイトのビジネスモデル調査
- 内外ＥＣサイト事業者の詳細分析 -

平成１２年３月

ECom

電子商取引実証推進協議会
ビジネスプロセスＷＧ
はじめに

電子商取引実証推進協議会（ウェブ）は、平成10年1月の設立以来、二回のフェーズ、通算4年間にわたり、わが国の消費者（企業間）電子商取引（EC）の基盤整備と推進に努めてきた。第二フェーズにあたる平成12年度には、実ビジネスとしてのグローバルなEC市場の拡大を目指して、□横野の拡大、□取引の安定化、□新たなビジネスチャンスの創出、□クロスボーダーの対応、の4つの視点から様々な活動に取り組んできた。

こうした中、平成12年度の後半以降、わが国の電子商取引にも実ビジネス化の進展が見られる。様々なECインフラの充実、EC消費者の成熟、大企業の参入とリアルビジネスとの融合、といった諸要素に支えられ、平成12年度後半は、わが国ECの本格的な普及に向けた助走期と位置付けることができるかもしれない。

ビジネスプロセス・ワーキンググループのうち「ビジネスモデル・サブワーキング・グループ」では、平成9年度から2年間、国内外の電子商取引（EC）サイトを、ビジネスモデルの観点から調査・分析してきた。

第二フェーズ最終年度にあたる平成12年度には、こうした蓄積を活用・発展させ、より精度と客観性の高い調査・分析をめざした。国内調査においては、マクロ・アンケート調査を初めとする三段階調査へと発展させ、わが国EC事業者の実態把握に努めるとともに、成功サイトを選定して、成功要因を抽出した。また、海外調査においては、米国委託会社の蓄積も年々厚みを増すとともに、ワーキンググループ・メンバーによる国内外の事業者訪問、調査内容の精査へと発展させることができた。

本報告書は、こうした調査・分析活動の集大成である。報告は、内外ECビジネスの実態を定点観測として客観的に把握し、また、成功要因を示すことで、広く一般への普及・啓蒙と、事業者のECビジネスの支援を意図している。

ECが急速に変化・展開する中で、調査・研究自体が発展中であり、本報告書の調査・分析も完全とはいいがたい。しかし、EC関連調査では市場規模調査、消費者調査が主流の中で、事業者の実態調査を経年で大規模に実施している点で、有効なビジネスデータとなろう。

本報告が、わが国電子商取引の健全で活発な展開への参考資料となれば幸いである。

平成12年3月

電子商取引実証推進協議会
ビジネスプロセスWG
尚、本報告書に掲載された E C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。本報告書により紹介された各サイトの内容、及び、その後の変更について、電子商取引実証推進協議会は一切の責任を負わないものとする。
目的

はじめに

目次

本報告書の全体構成

1 ワーキンググループの概要と活動

1.1 ビジネスプロセスWG活動状況
  1.1.1 平成11年度の検討項目と目標
  1.1.2 サブワーキング及び検討範囲

1.2 ビジネスモデル・サブワーキングWG（SWG）：調査・検討活動の概要

2 電子商取引の現状

2.1 日本におけるECの展開
  2.1.1 市場規模の拡大
  2.1.2 携帯電話からのアクセス
  2.1.3 受け渡し拠点としてのコンビニエンストア
  2.1.4 インターネット証券がスタート
  2.1.5 コンテンツダウンロード
  2.1.6 企業のITシフト
  2.1.7 無料PC

2.2 米国ECの概観
  2.2.1 成長を続けるEC
  2.2.2 低年齢層ユーザーの増加
  2.2.3 オンラインとオフラインの融合：ハイブリッド、クロスコマース
  2.2.4 買収・合併により進む業界統合：巨大化するインターネットビジネス
  2.2.5 衣服、パーソナルケア製品販売サイトの増加
  2.2.6 オンラインドラッグストアの登場
  2.2.7 オンライン切手販売の認可
  2.2.8 コスト割れ販売の増加
  2.2.9 購入側主導モデルの出現
  2.2.10 比較ショッピングガイド・ショッピングエージェント（エンジン）の普及
  2.2.11 高度のパーソナリゼーション
  2.2.12 P C端末以外の機器の普及
  2.2.13 デジタル音楽配信
3 国内ECサイト事業者の現状 ................................................................. 21
  3.1 国内ECサイト事業者の観点 ...................................................... 21
    3.1.1 目的 ................................................................. 21
    3.1.2 調査の構成 ...................................................... 21
    3.1.3 調査対象 ....................................................... 21
    3.1.4 調査方法 ....................................................... 22
    3.1.5 調査項目 ....................................................... 22
  3.2 日本のECサイト事業者の現状 ............................................. 25
    3.2.1 マクロEC事業者のアンケート調査結果 ................................ 25
  3.3 成功/非成功サイト比較分析 ............................................. 52
    3.3.1 成功100サイトの抽出 ........................................... 52
    3.3.2 比較考察 ....................................................... 52
4 海外ECサイト事業者の現状 .................................................. 65
  4.1 米国ECへの視座：調査・コンサルティング会社/ベンダーの視点 ...... 65
    4.1.1 Washington CORE 社 ......................................... 65
    4.1.2 米国ベンダーの動向：EC World'99より ........................ 67
    4.1.3 米国成功事業者の概要 ....................................... 70
  4.2 注目される事業者の動向1：米国での展開 ................................ 72
    4.2.1 シリコンバレーに発する日本向けベンチャー：VitaminCity ........ 72
    4.2.2 オンライン・ソフトウェア販売：Beyond.com ................... 73
    4.2.3 オークション・サイト最大手：eBay ................................ 74
  4.3 注目される事業者の動向2：日本への進出事業者 ....................... 76
    4.3.1 バリューチェーンの高度化：autobytelJapan ..................... 76
    4.3.2 信頼の通販事業とEC：LANDS'END JAPAN K.K. ............... 77
    4.3.3 インターネット証券の展開：シュウブ東京海上証券 ............... 79
    4.3.4 オンライン・サービスの展開：AOL-Japan ....................... 82
5 総括分析：ECのビジネスモデルと成功要因 ........................... 85
  5.1 ビジネスモデルの類型化 ................................................... 86
    5.1.1 ビジネスモデルによる分類 ...................................... 86
    5.1.2 収入モデルによる分類 .......................................... 93
    5.1.3 ビジネスモデル ................................................. 98
    5.1.4 収入モデル ................................................... 99
    5.1.5 新しいビジネスモデルの考察 .................................. 100
  5.2 サービス内容・取扱い商品による分析 ................................ 101
    5.2.1 全体構成 ..................................................... 101
参考資料：個別事例研究（CD-ROM 収録）................................. 144

国内成功 E C サイト事業者 100 の事例集（抜粋） 144
1.1 はじめに 144
1.2 調査対象サイト一覧 145
1.3 個別事業者事例 148
  1.3.1 quick-go.to................................................................. 148
  1.3.2 JTB INFO CREW.......................................................... 150
  1.3.3 @チケットぴあ ......................................................... 152
  1.3.4 レトリーバー専門生活雑貨 SHOP 『アイアンバロン』 ............................. 154
  1.3.5 伊勢エビサザエのカネジョウ商店 ............................................. 156
  1.3.6 セイノーショッピングモール ............................................... 158
  1.3.7 旅の窓口 ................................................................. 160
  1.3.8 海外通販カタログ情報センターCatFishClub............................................. 162
  1.3.9 さぶみっと！-JAPAN- ...................................................... 164
  1.3.10 V-Mall ............................................................................. 166

海外成功 E C サイト 40 の事例集（抜粋） 168
1.1 はじめに 168
1.2 調査対象サイト 169
1.3 個別事業者事例 170
  1.3.1 Amazon.com ...................................................................... 170
  1.3.2 AOL ................................................................................. 178
  1.3.3 eBay ................................................................................. 185

参考：電子商取引実証推進協議会（ECOM）の組織 ......................... 192
本報告書の全体構成

1. ワーキンググループの概要と活動

2. 電子商取引の現状
   内外別の概観
   日本における電子の展開
   米国別の概観

3. 国内サイト事業者の現状
   国内サイト事業者の概要
   日本のサイト事業者の概要
   成功/非成功サイト比較分析

4. 海外サイト事業者の現状
   米国への視座：コンサルトバンナーの視点
   注目される事業者の動向：米国での展開
   注目される事業者の動向：日本への進出事業者

<þ><þ> 取録>
1. 国内事業者の現状
   国内成功案例事業者の事例集

<þ><þ> 取録>
2. 海外事業者の現状
   海外成功案例事業者の事例集

5. 総括分析
   ビジネスモデルと成功要因
   ビジネスモデルの類型化
   サービス内容・取扱い商品による分析
   消費者視点からの分析
   米国サイトにおける年次比較分析
   特徴・差別化要因の分析
   成功要因の分析
   統計的手法による成功要因分析

注）成功E C事業者の個別事例集2分冊（「1.国内事業者の現状」「2.海外事業者の現状」）では、に収録し、本報告書に添付している。インターネット接続環境であれば、実際のE Cサイトを閲覧しながらケース・スタディを読むことができる。
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

ビジネスプロセスWG活動状況

平成 30年度の検討項目と目標

平成 30年度当初に設定された検討項目と目標は以下のものである。

ECの裾野拡大のために必要なビジネス環境について、EC参入要件、ECサイト運営、新規ビジネス、情報技術、リテラシーなどの観点から調査・検討を行い報告書としてまとめる。

・ 中小企業参加のECコミュニティにおける取引の電子化を推進するために何が必要かを検討・整理する。さらに、少ない経営資源でECコミュニティに参加できる環境整備への具体策を検討する。

・ 平成 30年度のECサイト調査の結果、米国調査サイトのアクセス、売上など運営状況が一部判明した。平成 30年度はより客観的で詳細な調査を行ない、成功要因の抽出・絞り込みを図る。さらに、国内サイトにおいても同一サイトの継続調査を行ない、経年変化とその要因を分析する。また、最新のインターネット技術を採用した新たなビジネスモデルを調査し、物流・金融・商流等のビジネスプロセスに与える影響を検討する。

・ 取引対象の商品・サービスのスキーマ意味情報記述の標準化に関する調査・研究。

サブワーキング及び検討範囲

1）中小企業のための電子商取引検討

平成30年度作成の報告書「ECビジネス参入ガイド・サイバーショッピング編」の垂直展開あるいは水平展開として、企業間取引の情報化の中心となる管理者の情報リテラシー向上、あるいは小規模ビジネスコミュニティのリーダーによる取引の電子化への取組みについて検討・整理する。

ECコミュニティあるいはECプラットホーム型のECサイトを調査し、小規模な経営資源でも参加容易なビジネス環境を構築するための具体策を締める。

2）ECサイトのビジネスモデルに関する調査・分析

日本および米国におけるECサイトの成功事例の調査を継続する。

日本および米国におけるECサイトの成功事例の調査を継続する。

インターネットに関する新技術の開発・製品化状況の調査と、関連する実証プロジェクトにおける適用状況の調査を行ない、新たなビジネスのあり方を検討する。

3）商品・サービスのスキーマ意味情報記述の標準化に関する調査・研究

商品属性情報記述に関する新しい事例を調査する。

W3CでのRDFプロジェクトの枠組みを利用した、スキーマ意味定義記述を媒介とする複数の異なる商品・サービス間での商品情報検索のあり方について、特にスキーマ意味定義記述に注目して調査・研究する。
ビジネスモデル・サブワーキング（枠）：調査・検討活動の概要

ビジネスモデル・サブワーキンググループ１（国内調査）、同２（海外調査）は、前節（2）のの下にあたる。本グループでは、消費者向けＥＣサイト事業者の実態を把握し、成功要因を探るため、内外のＥＣサイトを幅広く調査し、経年比較を含む詳細分析を実施し、ＥＣサイト事業の成功要因を抽出した。

通算３回の会合開催とともに、国内外で実施した調査・検討活動は以下の通りである。

１）サブワーキンググループ（枠）１：国内サイト事業者調査グループ
・マクロ調査：stoffサイト・アンケート調査……平成２２年８月
（無作為抽出、１０博客アンケート方式、調査項目、回収率）
・ミクロ調査：成功サイト抽出・分析……平成２２年３月
（作成抽出、１０博客アンケート方式及びマクロ調査により補充、充足率）
・個別事例調査：成功サイトの詳細調査……平成２２年３月～平成２２年３月
（成功サイトへの総合調査、個票作成、回収率）

２）サブワーキング・グループ（枠）２：海外サイト事業者調査グループ
・委託調査：成功サイト調査……平成２２年７月～９月
（作成抽出、ヒアリング調査、調査項目による個票作成、回収率）
・訪問調査（米国）：米国インタビュー調査……平成２２年３月
（コンファレンス参加、コンサルティング会社・ＥＣ事業者等7社訪問）
・訪問調査（国内）：国内インタビュー調査……平成２２年３月～平成２２年３月
（米国から国内への主要進出ＥＣ事業者5社訪問）

３）合同検討会：上記２グループ合同の統括分析
上記１）２）の調査活動による収集情報および平成９２年度調査の蓄積に基づき、ＥＣ事業者の実態及び成功要因について、7項目からなる詳細分析を実施。
電子商取引の現状
内外ＥＣの概観
2 電子商取引の現状

日本におけるＥＣの展開

2000年の日本における企業間の電子商取引を取り扱う、いくつかの特性的な出来事があり、順調に成長を続けるものの、米国とは異なった日本の成長をするのは予感させる年であったように思われる。いくつかのトピックで2000年振り返ってみたい。

市場規模の拡大

2000年1月 日に本協議会とアンダーセンコンサルティングによる2000年の消費者向け（企業）電子商取引市場の調査結果が発表された。この発表によると以下の結果となっている。

2010年（暦年）日本の対消費者（企業）電子商取引市場は、市場規模1,840億円に達した。

表 消費者向け（企業）電子商取引の市場規模

<table>
<thead>
<tr>
<th>商品</th>
<th>サービスセグメント</th>
<th>市場規模（円）</th>
<th>電子商取引化率</th>
<th>市場規模（円）</th>
<th>電子商取引化率</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>□□関連製品</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>書籍・CD</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>衣類</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>食料品</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>趣味・雑貨・家具</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ギフト</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>その他物品</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>旅行</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>エンタテイメント</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>自動車</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>不動産</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>金融</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>サービス</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>不動産除合計</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>合計</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>□□億</td>
<td>□□%</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

電子商取引化先行（電子商取引化率90%以上）
△ 前年比伸び率 10倍以上
注：電子商取引化率=各セグメントにおける、家計消費支出に占める電子商取引支出の割合
出所：電子商取引実証推進協議会（ＥＣＯＭ）／アンダーセンコンサルティング

今回の調査は不動産取引を含めたが、不動産を除いても4,660億円と前年に比較して4倍弱と順調に成長していると言える。またインターネットの普及率はの調査によると2002年2月時点で約2,480万人、世帯普及率約4%と見られている。

売上規模の大きかった商品も前年との比較では書籍・CD等どちらかといえばＥＣに向けた商
品の相対比率が下がり、自動車、不動産など絶対規模の大きな商品の市場が拡大していることが分かり、ＥＣが特殊な分野だけではなく、どの分野でも広く使われ始めようとしている傾向が分かる。

一方米国では、米国商務省の2006年6月一日の発表によると、インターネットの普及率を人口比率0.0%、ネットを使った小売りの総額は200年に1億子どもドルに達した模様と発表している。

米国の消費者向けＥＣが2006年末商戦から離陸したと考えると、2007年もしくは2008年が日本における消費者ＥＣの元年と推察できるかもしれない。

携帯電話からのアクセス

2006年の大きなトピックは携帯電話から直接インターネットにアクセス可能になったことである。実際の商取引と言う定義で見るとまだまだＥＣにはなっていない面もあるが、将来のモバイルＥＣあるいは携帯電話ＥＣがかなりのシェアを取ること、日本独特の分野であることから注目しておきたい。

ドコモは2006年2月直接インターネットをブラウザできる携帯電話をβモードとして発表した。

その加入者数は以下に見られるように1年弱で80万の加入者となっている。他の携帯電話会社も同様のサービスを開始している。電話機でオンラインバンキング、チケット予約、ニュース、辞書案内、ゲームなどさまざまなサービスが可能であり、一部は有料化されている。中でも画面表示エリアにキャラクターをダウンロードするサービスは大人気であり、10万加入者がいると言われている。

携帯電話（βモード含む）の加入者は昨年2006年秋に固定電話の加入者数を上回り、電気通信事業者協会の調べによると、2007年2月末で携帯電話が800万万、PCが600万台、無線呼び出し100万、計800万万台で、普及率は約40％となっている。携帯電話が順調に普及していること、その中でインターネットアクセス可能な電話機の割合が急激に増大していることを考えると、数年後には携帯電話が単年度の販売台数、累計利用台数とともにPCの台数を上回るものと思われる。この傾向はわが国独特のものと考えられ、携帯電話並びに携帯機器でのインターネットアクセスE-C利用という、PCからの利用と異なった新しいサービス分野の登場を予感させる。
受け渡し拠点としてのコンビニエンスストア

インターネットECにおける物の受け渡し場所として、コンビニが脚光を浴びている。セブンイレブン、ローソン、ファミリーマート等大手コンビニチェーンがインターネットビジネスへの参加を発表した。

これも米国には無い日本独特のECにおける動きと言える。コンビニが注目を浴びる理由は決済・受け渡しの拠点とマルチメディア端末によるコンテンツ販売である。インターネットで物を買う場合、買う行為自体はブラウザで△時間△日いつでも簡単に出力するようになったが、物の受け渡しについては宅配便が発達しているとはいえ、△時間△日の受け取りとなるとコンビニでの受け取り・決済には利便性がある。また、音楽などのコンテンツ販売もコンビニ各店に衛星回線や高速の△△△回線を引き、予めマルチメディア端末に蓄積することでダウンロード時間を短縮する工夫で準備がすすめられている。

表2-2 コンビニ各社の現状

<table>
<thead>
<tr>
<th>名称</th>
<th>セブンドリームドットコム</th>
<th>@ローソン</th>
<th>e-ビジネス協議会</th>
</tr>
</thead>
</table>
| 参加企業      | セブンイレブン、ソニー  | ローソン  | ファミリーマート、サンクス、サークルサイト、ミ
|               | 三井物産、▁▁▁野村総研、▁▁▁など |          | ミストップ、スリーエフ |
| 店舗数        | 約 ▲▲▲店（セブンイレブン） | 約 ▲▲▲店（ローソン） | ▲▲▲店（5社で） |
| E Cサイトとの連携 | 代金収納、引渡し | 代金収納、引渡し | 代金収納を予定 |
| マルチメディア端末 | 全店に設置を計画 | 全店に設置済み | 一部で導入済み |
インターネット証券がスタート

2000年12月より証券手数料が自由化され、既存の証券会社のみならず色々な分野の業種から新規参入があり、現在では既存の証券会社を含め10社以上となっている。インターネットでの新規参入した会社の多くは、新規顧客獲得のため、手数料の安さを競っている。

表 2-3 新規参入した主なインターネット証券会社

<table>
<thead>
<tr>
<th>会社名</th>
<th>主な設立母体</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>マネックス証券</td>
<td>ソニー、リクルート、松本大</td>
</tr>
<tr>
<td>日本オンライン証券</td>
<td>伊藤忠商事、マイクロソフト、朝日生命保険</td>
</tr>
<tr>
<td>☁ solutions</td>
<td>☁ solutions</td>
</tr>
<tr>
<td>イー・トレード証券</td>
<td>ソフトバンクファイナンス、イー・トレード</td>
</tr>
<tr>
<td>☁ solutions</td>
<td>☁ solutions</td>
</tr>
<tr>
<td>インターネット・トレーディング証券</td>
<td>住友銀行、大和証券、住友商事</td>
</tr>
<tr>
<td>日興ビーニーズ証券</td>
<td>日興証券、シティグループ、三井信託銀行、日本生命</td>
</tr>
<tr>
<td>シュワブ東京海上証券</td>
<td>東京海上火災保険、チャールズ・シュワブ</td>
</tr>
<tr>
<td>ウィット・キャピタル証券</td>
<td>三菱商事、トランスコスモス、ウィット・キャピタル</td>
</tr>
</tbody>
</table>

コンテンツダウンロード

言う音楽コンテンツの新しい圧縮方式が現れ、磁気テープやディスクを使わない、半導体メモリを使用したポータブル音楽プレーヤーも開発され、音楽コンテンツを中心としてインターネットでのダウンロードが徐々に始まりつつある。

表 2-4 主な音楽配信サービス

<table>
<thead>
<tr>
<th>会社名</th>
<th>サービス開始時期</th>
<th>内容</th>
<th>価格</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ソニー・ミュージックエンタテインメント</td>
<td>2000年12月</td>
<td>1曲単位のダウンロード S M Eに所属する国内アーティスト</td>
<td>☁ ☁ 円／曲</td>
</tr>
<tr>
<td>日本コロムビア</td>
<td>☁ ☁年 2月</td>
<td>1曲単位のダウンロード 雅楽や能楽などの日本の古典</td>
<td>☁ ☁ ☁ 円／曲</td>
</tr>
<tr>
<td>ワーナーミュージック・ジャパン</td>
<td>☁ ☁年 3月</td>
<td>マーケティングでの活用を重視</td>
<td>☁ 円程度／視聴</td>
</tr>
<tr>
<td>☁コモ</td>
<td>☁ ☁年 4月</td>
<td>☁ ☁ ☁ や携帯電話向け 販売、マーケティング重視</td>
<td>個別に設定</td>
</tr>
<tr>
<td>イーズ・ミュージック</td>
<td>☁ ☁年 6月</td>
<td>1曲単位のダウンロード</td>
<td>☁ 円程度／曲</td>
</tr>
</tbody>
</table>

企業のミディーシフト

大手企業を中心に、すなわち情報技術を活用して、インターネットでの事業に本格進出する動きが出ている。また、他業種との連携でインターネットでの事業に本格進出する動きもある。

ここではその代表例としてソニーの活動を以下に示す。
表 ソニーグループの主なインターネット活動

<table>
<thead>
<tr>
<th>会社名</th>
<th>活動内容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ソニーコミュニケーションネットワーク</td>
<td>インターネット接続プロバイダ</td>
</tr>
<tr>
<td>クロスウェブコミュニケーションズ</td>
<td>データ通信</td>
</tr>
<tr>
<td>マネックス証券</td>
<td>インターネット証券</td>
</tr>
<tr>
<td>ソニー・ミュージックエンタテインメント</td>
<td>音楽配信</td>
</tr>
<tr>
<td>ソニー・コンピュータエンタテインメント</td>
<td>וםインインターネットでの販売</td>
</tr>
<tr>
<td>ソニー・スタイル</td>
<td>ソニーCD機器のインターネットでの販売</td>
</tr>
<tr>
<td>セブンドリームドットコム</td>
<td>コンビニでの決済、引渡しサービス</td>
</tr>
<tr>
<td>ソニー損害保険</td>
<td>インターネットでの見積もり、契約</td>
</tr>
</tbody>
</table>

無料 □□□□

無料 □□□□□□□□称してインターネット接続料込みで月額 □□□□□□□□円で □□□□□□□□を提供する企業が現れてきた。一見接続料だけで □□□□□□□□が無料であるかの様に感じられるが、□□□□□□□□とプロバイダ接続費の低価格化を考えれば、十分に事業として成り立つ提供価格といえる。どの程度販売したかの発表がないが、インターネット普及の1つの推進力と言えるだろう。

表 各社無料 □□の状況

<table>
<thead>
<tr>
<th>企業名</th>
<th>月額料金</th>
<th>接続時間</th>
<th>途中解約時の支払い額</th>
<th>再契約しない場合</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>バーテック スリンク</td>
<td>□□□□□□円</td>
<td>無制限</td>
<td>半年〜□年 □万円</td>
<td>□□□□□□円で買取りまたは返却</td>
</tr>
<tr>
<td>□□□□□□□□</td>
<td>□□□□□□円</td>
<td>無制限</td>
<td>契約残り月数 □□□□□円</td>
<td>□□□□□□円</td>
</tr>
<tr>
<td>□□□□□□□□</td>
<td>□□□□□□円</td>
<td>□□□時間</td>
<td>リース残額相当分</td>
<td>回収費用 □万円</td>
</tr>
</tbody>
</table>
米国ＥＣの概観

成長を続けるＥＣ

北米のオンラインによる小売総額は、１９９７年、１兆億ドルに達したが、９８年には２３％成長し、２億億ドルに達すると予測されている（アメリカのオンライン小売総額売上予測は、１９９７年、２億ドル）。特に昨年も大幅な伸びを示したホリデーシーズン（１２月、１月）の売上は、昨年の２倍から、３倍億ドルに倍増すると見られている。

こうした売上増は、オンラインでの購入者が増えるものであり、オンラインで実際に購入したかなかったかにかかわらず、オンラインで商品やサービスを検討、比較したというユーザー（ショッパー）はインターネット人口の２０％に達し、９７年比１０％増を示した。別の調査では、９７年から９８年にかけての１ヶ月間の北米のインターネットユーザ数の伸びは２０％増にとどまったのに対し、オンラインシャッパー数は２０％増加したという結果が出ており、ショッパー数の増加が著しい。

特に女性のオンラインショッパー数は同時期２０％という大きな伸びを示した。北米では、現在、女性は１００万人のインターネットユーザの２０％を占めるにいたっているが、特にＥＣの原動力となっている。特にＥＣの原動力となっており、１００万人のオンラインショッパーの２０％に達している。分野別では、オンライン衣料購入者の２０％、書籍購入者の２０％、ＣＤ・ビデオ購入者の２０％を女性が占めていた。

別のアンケート調査によると、オンラインでの平均購入額は３００ドルで、もっとも多いのが（中央値）は２００―３００ドルであった。オンラインでのクレジットカード決済に関する懸念は、９７年に比べ半分の１０％に低下している。

こうしたオンラインショッピングの普及は、オンラインの世界に影響を及ぼしており、オンラインでの購入によりオフラインでの購入品数が減ったという消費者は２０％以上にのぼっている。また、通販カタログの利用者の２０％が、オンラインでの購入によりカタログでの購入品目が減ったと答えている。新規市場を創造すると期待されたインターネットだが、ＥＣによって増加する売上増は、９７年にはＥＣ全体の６％、９８年には２０％に出すが、オンラインの売上増のほとんどがオフライン市場の売上増を奪うことによって生じると見られている。

※ オンライン小売業者アンケート調査
※ オンライン小売業者アンケート調査
※ オンライン小売業者アンケート調査
※ 同上（全人口に占めるインターネットユーザーの割合は約１０％、２００３年春まで）
※ オンライン小売業者アンケート調査
※ オンライン小売業者アンケート調査
※ 同上
低年齢層ユーザーの増加

X世代に続くY世代と呼ばれる子供および20代のインターネットユーザーは、もっとも急速に増加するインターネット人口層である。また、若いうちからのインターネットの利用は、将来のオンライン購入につながるため、ECサイトにとっては非常に重要な層である。

あるアンケート調査によると、2000年にはインターネットユーザー数は、5〜20歳の年齢層が100万人、20〜30歳の年齢層が500万人であったのに対し、2002年にはそれぞれ1,000万人（60%増）と2,000万人（60%増）にのぼると予測されている。

1〜20歳の年齢層は、現在、全人口に占める割合は3%だが、インターネット人口の30%を占めている。

図 5〜20歳のインターネット人口の伸び

出典）JupiterResearch

注）5〜20歳の年齢層の人口は2000年100万人、2002年には1,000万人に増加。不景気時に大学を卒業し、悲観的で怠け者というレッテルを張られたX世代とは対照的に、好景気中に育まれたY世代は楽観的で自分に自信がある。親も経済的に裕福で、消費欲が旺盛。生まれたときからデジタル時代で、携帯も、ポケベルも、コンピューターも日常生活の一部。ネットサーフィンやオンラインチャットをしながら、友達と携帯で電話。同時にTVを見たり、音楽を聴くといったマルチメディア、マルチタスク志向である。

注）ジュピター観光消費アンケート調査
この世代は、他の世代に比べ、TVを見る時間が少なく、インターネットで過ごす時間が長いと言われているが、10〜14歳のインターネットユーザの80%、15〜19歳のユーザの70%がオンラインで商品情報を得たり、商品を購入したことがあると答えている。また、2000年には10〜14歳のユーザ層は1億4000万、15〜19歳のユーザ層は1億5000万がウェブで見たものを買っていると親によるとある。また別の調査では、15〜19歳の70%がウェブで見たものを買っていると親によるとある。これに対し、親の若者層ではオンラインで買っているが、その割合は10〜14歳のユーザ層に比べて低く、10〜14歳のユーザ層は90%、15〜19歳のユーザ層は80%である。出典）NFO消費者アンケート調査

Y世代向け主なサイトには、Y世代向けコミュニティ、子供向けのゲームやアニメ、世界中のD.Jのラジオ番組をライブで届ける、コメディなどのビデオ番組を流す、非主流派の音楽の情報およびダウンロードサイトなどがある。

※ジュピター NFO消費者アンケート調査
※ 出典）NFO消費者アンケート調査
※ 同上
た、オンラインでは、先述のインターネットと提携し、20代の若者にお金の管理方法を教える「Quicken.com」の
「RocketCash」や「10」の「Teen Spending Channel」は、20代向けフォーラムを開設するなど、一般サイトでもこの層をターゲットにするところが増えている。

オンラインとオフラインの融合：ハイブリッド、クロスコマース
「成長を続けるEC」で述べたように、オンライン購入がオフライン市場に食い込み始めていることを背景に、市場防衛のために、既存企業の本格的オンライン進出が著しい。（オンライン
専門業者の売上は、オンライン売上全体の3分の1にすぎず、オンライン売上6割以上が既
存の企業によるもの。14）
有名企業が、次々にEC機能フル装備のオンラインストアを構築したり、オンライン企業の
販売やオンライン企業との提携を進めるなど、インターネットを販売チャネルのひとつとしたマ
ルチチャネル戦略を展開している。また、オンラインでの注文および顧客サービスシステムと、
オフラインの倉庫、在庫および流通システムとの統合が行われている。

家電小売チェーンの「ヨドバシカメラ」では、消費者はウェブサイトで商品を注文し、最寄りの小
売店で受け取ることできる（送料や手数料を支払う必要がない）。返品も最寄りの店ででき、
購入情報はすべてオンライで保存可能である。大手デパートの「イオン」「しましま」でも同様の
サービスを展開しており、ウェブサイトでは、ウェブサイトで欲しい商品が見つからなければ、
顧客は店内の店員にメールを転送し、店員が商品のデジタル写真を撮って、消費者に返送するとい
うサービスを行っている。ウェブサイトではカタログ通販会社の「ヨドバシ」を買収し、その流通シ
ステムをオンラインでの販売商品のフルフィルメントに利用する計画である。

全米第3位のドラッグストアチェーン、CVSでは、オンラインドラッグストアの「ヨドバシカメラ」
を買収。東海岸にしか店舗のないCVSは、全米展開ができ、ヨドバシではCVSのオンライン
の流通網を利用することができる。ヨドバシカメラが100%所有する「ラスベガス」では、オフライン
ドラッグストアチェーン、「ヨドバシ」のシステムとリンクし、消費者は、処方箋をオンライン
で注文し、最寄りのドラッグストアで受け取ることができる。
一方、オンライン企業の間でも、既存企業の買収や、既存企業との提携が進んでいる。ヨドバシ
ではオンラインの有名オーケーションハウス「ヨドバシカメラ」の１００%の株式を取得している。切花・ギフト販売サイトの「ラスベガス」
「ヨドバシカメラ１００%オーケーションハウス」では、オンラインの売小売店を次々と買収。同社は電話やカタログ
による販売も行なっている。ペット用品販売サイト、「ヨドバシカメラ」では、ペット用品小売チェ
ーンの「ヨドバシカメラ」と提携し、「ヨドバシカメラ」を構築している。オンライン企業の場合、オンライン
への進出は、主に既存ブランドの確保、オンラインでの流通・物流システムの確保が狙いである。

14 Shop.org
贾収・合併により進む業界統合：巨大化するインターネットビジネス

上記で述べたように、オンライン業界によるオンライン業界収益、オンライン業界によるオンライン業界収益が盛んに行われており、オンライン、オフラインにかかわらず、大手がオンライン市場を独占しつつある。

本調査の事例だけでも、昨年のマイクロソフトによるYahoo!JAPAN買収、雅虎・ウォンチップによるYahoo!JAPAN買収、雅虎・ウォンチップとYahoo!JAPANの合併、セナップによるYahoo!JAPAN買収に続き、Yahoo!JAPANとYahoo!JAPANの合併、ソニーとワーナーブラザーズ所有のSony/PlayStationとの合併（事実上の買収）、Sony/PlayStationのYahoo!JAPAN買収、Yahoo!JAPANによるYahoo!JAPAN買収、雅虎・ウォンチップとの合併、Yahoo!JAPANとYahoo!JAPANの合併（事実上の買収）、Yahoo!JAPANとYahoo!JAPANのインターネット部門、Yahoo!JAPAN、CNETとNBCが出資とこの合併（事実上の買収）が実施または発表されている。合併によって、Yahoo!JAPANは最大のテクノロジー製品販売サイト、Yahoo!JAPANは最大の旅行サイト、第1位のECサイト、Yahoo!JAPANはトラフィック第7位のサイトとなる。

事例以外にも、Yahoo!JAPANによるYahoo!JAPAN買収、Yahoo!JAPANによるYahoo!JAPAN買収、Yahoo!JAPANによるYahoo!JAPAN買収などが行われ、インターネット関連の収益および合併件数は、2007年7月31日時点で前年比130%増の8200に達している。

こうしてインターネット上の収益は続いており、Yahoo!JAPANには、トップ・サイトがオンライン売上総額の3分の1近くを占め、トップ・サイトが60%を占めるに至っている。

衣料、パーソナルケア製品販売サイトの増加

インターネット人口の一般化、女性ユーザの増加（全体の10%）に伴い、オンラインでのコンピュータ関連製品以外の製品の販売が増加している。

コマースネットのニールセンの2004年の調査によると、オンラインでの販売（必ずしも購入したとは限りない）が多かった商品は、自動車および自動車パーツ、本、コンピュータに次ぎ、衣料が4位に浮上している。衣料は2004年比200%増と、もっとも急速に伸びている分野で、特に女性の間では1位（300万人）であり、衣料購入者の半数以上（300万人）が女性である。この分野では、オンラインストアよりも、既存のデパートや通販サイトが、ものなどの既存販売業者が競い合っている。

女性ショッパーの急増、衣料品売上増の増加を背景に、モバイルショッピング、デジタルショッピング、デジタルショッピングなどのカタログ販売会社、オンライン売上を伸ばしている。こうしたカタログ販売会社では、オンライン進出以前に注文処理、フルフィルメントシステムなどバックエンドが整備されていたことが、オンラインでの成功の要因となっている。

さらに、後述のオンラインドラッグストアを含め、トイレタリー製品、化粧品などのパーソナルケアの販売サイトの増加も著しい。モバイルでは、安売りをしないという約束で、カルバン

---

※ 買収・合併は、Yahoo!JAPANのEC事業を含む
※ オンラインエリアは、デジタルショッピングを含む
オンラインドラッグストアの登場

2000年の処方薬売上総額は1兆500億ドル、このうちの40%の600億ドルが通販によるものである。これに、市販薬700億ドル、パーソナルケア製品200億ドル、ビタミン剤・健康食品300億ドルを加えると、アメリカのドラッグストア市場は総額2800億ドルという大市場である。この大市場を狙ってオンラインドラッグストアが次々に登場している。National Association of Chain Drugstoresの調査によると、今後も成長が予測されている。
表 製品販売サイトトップ

（自宅からのアクセス）

<table>
<thead>
<tr>
<th>順位</th>
<th>サイト名</th>
<th>推定購入者数 (000)</th>
<th>到達率</th>
<th>ユニクユーザ数 (000)</th>
<th>購入率</th>
<th>平均利用時間</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>amazon.com</td>
<td>789</td>
<td>17.6%</td>
<td>11,162</td>
<td>7.1%</td>
<td>0:53 0:12</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>buy.com</td>
<td>314</td>
<td>4.1%</td>
<td>2,586</td>
<td>12.1%</td>
<td>0:59 0:11</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>barnesandnoble.com</td>
<td>289</td>
<td>6.1%</td>
<td>3,871</td>
<td>7.5%</td>
<td>0:49 0:06</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>ticketmaster.com</td>
<td>269</td>
<td>3.4%</td>
<td>2,139</td>
<td>12.6%</td>
<td>0:33 0:08</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>planetrx.com</td>
<td>256</td>
<td>2.6%</td>
<td>1,655</td>
<td>15.5%</td>
<td>0:38 0:07</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>mothernature.com</td>
<td>241</td>
<td>3.0%</td>
<td>1,910</td>
<td>12.6%</td>
<td>0:32 0:06</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>drugstore.com</td>
<td>191</td>
<td>1.7%</td>
<td>1,082</td>
<td>17.6%</td>
<td>0:35 0:08</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>gateway.com</td>
<td>167</td>
<td>3.6%</td>
<td>2,248</td>
<td>7.4%</td>
<td>0:42 0:10</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>cdnow.com</td>
<td>95</td>
<td>8.5%</td>
<td>5,389</td>
<td>1.8%</td>
<td>1:22 0:20</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>smarterkids.com</td>
<td>93</td>
<td>2.7%</td>
<td>1,734</td>
<td>5.4%</td>
<td>0:30 0:03</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>chipshot.com</td>
<td>80</td>
<td>0.6%</td>
<td>382</td>
<td>21.0%</td>
<td>0:12 1:00</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>hallmark.com</td>
<td>80</td>
<td>1.0%</td>
<td>610</td>
<td>13.1%</td>
<td>0:31 0:31</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>egghead.com</td>
<td>73</td>
<td>2.6%</td>
<td>1,614</td>
<td>4.5%</td>
<td>0:34 0:08</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>yahoo.com</td>
<td>67</td>
<td>49.8%</td>
<td>31,497</td>
<td>0.2%</td>
<td>2:20 2:41</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>officemax.com</td>
<td>65</td>
<td>1.6%</td>
<td>1,030</td>
<td>6.3%</td>
<td>0:21 0:10</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>etoys.com</td>
<td>57</td>
<td>1.7%</td>
<td>1,101</td>
<td>5.2%</td>
<td>1:10 0:10</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>jcrew.com</td>
<td>52</td>
<td>1.7%</td>
<td>1,105</td>
<td>4.7%</td>
<td>0:41 0:04</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>spree.com</td>
<td>52</td>
<td>3.4%</td>
<td>2,155</td>
<td>2.4%</td>
<td>1:32 0:17</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>compaq.com</td>
<td>51</td>
<td>1.9%</td>
<td>1,227</td>
<td>4.2%</td>
<td>0:22 0:16</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>towerrecords.com</td>
<td>43</td>
<td>0.5%</td>
<td>290</td>
<td>15.0%</td>
<td>1:11 0:07</td>
</tr>
</tbody>
</table>

注）クーポン、オーガンション、旅行予約、金融サービスは含まず
出典）□  □□□□

アメリカでは、処方薬の8割が保険会社など第三者により支払われる。保険業者（プライベート・ベンフェスト（PBM））と呼ばれる業者が、契約している保険会社やHMO（民間の医療保険組織）などがそのドラッグストアを利用するかを決め、ドラッグストアに処方薬代を支払うというシステムである。保険加入者は保険を利用するには、決められたドラッグストアを利用しなければならない。処方薬市場は、PBM大手3社（メルクのメルク・マネージド・ケア・コミュニケーションズ（MDC）、メルクロックス・メディカル・カルケアシステムズ）が全米の処方薬代金支払いの半分以上を占めており、大手5社が8割を取り揃う寡占市場である。通販での注文の扱いも、PBMは保険会社などと独
占約を交わしている。

ＰＢＭは、自らの市場を守るために、オンラインプラットフォームをネットワークで外し、支払いを拒否。つまり、消費者はオンラインプラットフォームでは保険を使わず、自費で購入しなければならず、オンラインプラットフォームは、保険を利用したい消費者には処方箋薬を販売できないという状況に直面した。この場合、既存のドラッグストアチェーンとの提携を余儀なくされたのは、そのためである。も、ＰＢＭのオンラインプラットフォームとの提携を発表している。

保険の適用以外にも、オンラインプラットフォームにとって、オフラインのドラッグストアとの提携は、既存の流通網を確保できるという利点がある。オンラインプラットフォームでは、ドラッグストアの一店舗を利用し、顧客がオンラインで処方箋を購入し、同日に、薬局のドラッグストア店舗で受け取るシステムを構築している。処方箋の6割がドラッグストアチェーンによって販売されていると言われており、オフラインドラッグストアのにとって既存顧客にアクセスできるという魅力もある。

オンライン切手販売の認識

米国郵政公社では、年にＰＣベースの切手、正式名称「情報ベース証印プログラム」を開始した。アメリカの企業では、メーリングマシンが広く利用されているが、メーリングマシンは手が加えやすく、年間1億ドルにものぼる不正利用による損失を削減するというのがプログラムの目的である。

「情報ベース証認」と呼ばれる電子切手は、ユーザがインターネットで切手をダウンロードし、レーザープリンタやインクジェットプリンタを使って直接封筒に印刷するというものである。印刷される2Dのバーコードには、差出人住所、宛先、送料、印刷日時、利用ソフトなどの情報およびセキュリティ情報がデジタル化されている。2つ同じコードはないとため、印刷したものをコピーして不正利用することは不可能である。

そこで、年に頃より参入企業による電子切手ソフトの開発が進められ、年に認可プロセス、ペーパテストが続けられていたが、年に9月、との2社が、郵政公社によりオンライン切手販売認可を取得した。国際メーリングマシンメーカーのフランス系と、万台のメーリングマシンで億ドルの売上をあげている老舗のピットニーボウも、市場シェア拡大のために、現在、許可を申請中である。

電子切手市場は、年に万ドル、年に億ドルシーン万ドル、年に億ドルに成長すると予測されており、この4社の間で激しい競争が繰り広げられている。郵政公社では、各ユーザのＰＣへの切手保存を認めておらず、当社、切手を保存できるハードの取り付けを指示したため、で各ＰＣにハードを取りつけるソリューションで対処したが、では自社のサーバに保存する方法、ハードを必要としないソフトだけのサーバベースのソリューションを提案した。ハードを用いたソリューションは、ハードを購入しなければならず、またインターネットでまとめて購入しなければならないというデメリットがあり、現在、他社もソフトだけのサーバベースのソリューションを開発中である。
当初、どの参入企業も、コスト高が理由でメーリングマシーンの利用が低いであるとターゲットとしている。ユーザーにとっては、切手が必要なときや郵便局に行く仕方で待つ必要がないという利便性がある。

コスト割れ販売の増加

コンピュータ関連製品を中心に、オンラインでの競争の激化に伴い、顧客を引き付けるために、商品の一部を原価やコスト割れ（卸価格よりも低価格）で販売するサイトが増えている。こうしたサイトでは集客による広告収入、送料（実際の送料よりも高い送料を顧客から徴収しマージンを得ているサイトが多い）、製品を証するサービスの提供による収入により、製品販売での損失をまかなっている。ビジネスモデルとしての有効性は未知数である。

しかし、先の「製品販売サイトトップ」と第2位のサイトが、コスト割れの代表サイトであり、□□年末からコンピュータ製品の販売を始め、今では書籍、ビデオ、CDなどを販売する総合サイトに成長しており、エコノミックを育かす存在となっている。

コスト割れによる製品販売はコンピュータ製品販売サイトを中心に行われているが、□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
もある。

---

2.2.10  "ショッピングガイド・ショッピングエージェント（エンジン）の普及

インターネット上で販売されている膨大な数の商品の中からユーザがほしいものを瞬時に探し出すツールとして、同時に販売者にとっては販売ツールとして、比較ショッピングガイドやエージェントが広く普及している。これまでは、価格ベースにインターネット上で低価格を探し出すショッピングボットが主流であったが、最近は、価格だけでなく、商品の特徴や品質なども含めて総合比較できるツールやサイトが登場している。

この比較エンジンは、消費者のニーズに合わせ、価格だけでなく総合評価を行い、たとえば、ラップトップを購入する際、モバイルワーカーか、テレコミュニケーションか、低価格を探しているのかなどのプロフィールをユーザが選択すると、重量、スピード、メモリ、保証、在庫の有無、配達日を表示する。ユーザのニーズや好みに合わせて、商品のランキングが変わる。

ショッピングエンジンでは、ソフトウェア製品のレビュー、他のユーザのコメント、評価、ドライバーやメンテナンスに関するリリースが閲覧できる。ユーザの問い合わせをトラッキングし、各ユーザに合った新製品やリリースが出た場合は自動的に連絡。サイト上では、各ユーザが所有するソフトの変更・更新状況などが通知される。ディズニーのサイトでは、サイトと提携し、商品を購入する前に、商品や業者に対する他の購入者の採点結果を閲覧できる。

これまで、価格だけで比較されるのを拒んで、多くのサイトがショッピングボットの進入を防いできたが、消費者の多くは価格だけで商品を選ぶわけではない。総合評価ができればショッピングボットを受け入れる業者は増える。また、ショッピングボットがサイトへのトラフィック増加につながり、特に購入意志の高いユーザが送られてくるため、販売業者側が認識し始めている。

また、第一世代のショッピングボットは販売業者から掲載料を徴収し、テナントのみを掲載したいわけををお抱えエンジンであったのに対し、第二世代ボットでは掲載料は無料で、より中立な比較情報を提供している。また、多くのショッピングボットは、一日一回、各ウェブサイトを訪れ、データベースを更新する仕組みを用いているが、ではインターネットエージェントを用い、リアルタイムの情報提供を行っている。

---

2.2.11  ""x"の競争力のパーソナライゼーション

主なオンラインストアでは、商品の送付先や住所の保存、リマインダーサービス、推奨エンジン、パーソナライズドコンテンツ（個々の好みに合わせた情報や商品提示）といった機能は、いまや標準装備となっている。そこで、他との差別化、販促のために、より高度なパーソナライゼーションが進めている。

事例で紹介した""x""は、オンラインで初めて3Dモデルを提供した衣料販売会社であるが、顧客は、体型や髪型、肌と髪の色を入力し、3Dのモデルを使って、どの服が合うか、どのサイズを買うべきかを判断できる。また、各顧客に合った服の推奨も行う。男性向けに、生地、
スタイル、襟、カフス、サイズなどをもとに、顧客が自分に合ったドレスシャツを数秒のうちに選べるサービスを提供している。

その他、化粧品などの販売サイトでも、同様に、ユーザの髪や肌の色をベースに合った商品を推薦する機能が搭載されており、大手ホームセンターチェーンの様なサイトでは、各カテゴリー、たとえば「育てよう」をクリックすると、園芸、ランドスケープに従事するユーザ向けの情報が表示されるといった機能が登場している。

オンラインクーポンなどの販促ツールも、各ユーザの属性や好みに合わせて提供され、地域や属性をベースにしたターゲット広告、ワン・トゥ・ワン・マーケティングが展開されている。ディスカウント型販売店、全米チェーン小売店、レストラン、航空会社、レンタカー、医薬品会社などのメークの店内利用向け割引クーポン、およびオンラインストア用オンライン割引クーポンをオンラインで無料で提供している。こうしたサイトでは、地域、属性、購入履歴などをもとに、その個人にあった商品やサービスの割引クーポン、無料サンプル、プロモーションが提供される。地域限定で一定のクーポン、プロモーションを提供することも可能である。クーポンのバーコードをもとに、どのプロモーションが効果的であったかを追跡調査で知ることができる。コンテストに参加した、メールを読んだといった消費者のオンラインでの行動を把握することも可能である。

各消費者がサイトでどの商品をどれだけの時間見て、どの宣伝文句を読んで、どれを読まなかったか、どの商品をショッピングカートに入れて、どれを後で取り出したかなどをモニタするソフトも登場している。（このソフトを開発しているのは、レジ、テレマークティングなどオンラインのチャネル用のデータウェアハウスソフトも開発しており、オンラインとオフラインのアプリケーションを統合する予定である。）

P C 端末以外の機器の普及

ハンドヘルドコンピュータやセットトップボックスのユーザは、まだインターネット人口の4%を占めるに過ぎないが、本調査の事例にも見られるように、P C以外の携帯デバイスにもコンテンツ提供するサイトが増えつつある。この調査では、選出からゲームや発送時刻変更のポケベル転送サービスを行っていたが、新たに3社のパーソナルストアでフライドスジェールや発送時刻、予約情報にアクセスできるサービスを開始した。パーソナルストアもパーソン向けにバーソナライズ地図のサービスを開始した。パーソナルストアではパーソナルストア用ソフトを開発して比較ショッピングサービスを提供しており、オフラインの店頭でオンライン販売商品との比較も可能に可能である。パーソナルストアではサービスの状況をモニターできるが、パーソナルストアには同様のサービスを提供するサイトのパーソナルストア向けにチケットの予約購入機能を追加する予定である。パーソナルストア向けにパーソナルストア向けのサービスを提供していたが、ヒューレットパッカードと組み、デスクトップパソコンに直接コンテンツを配布したり、オーディオ版を制作するなど、マルチメディア展開する計画である。
ザはバームを含め、ショッピング、注文配送トラッキング、オークション状況モニターなどが可能となった。

AOL、インハラなどのポータルでも、PC端末以外の機器向けコンテンツの提供を進めているが、AOLでは、PDA、TV、電話などマルチ媒体でAOLサービスを提供する「AOL TVサービス」キャンペーン開始。新バージョンのAOLでは、バームにAOL電子メールソフトをバンドルし、バームで電子メールの送受信を可能にしている。今後、メールだけでなく、チャットなどの機能を備えたバーム向けAOLソフトを開発する予定である。

AOLでは、衛星TV放送会社や衛星ホットスポット、DSLサービス会社などと次々と提携し、AOL TVサービスの開発にも取り組んでいる。またPOS管理ソリューション開発会社、有料のインターネットサービスを提供する企業に出資し、たとえば、ガソリンスタンドやビザ店で電子メールやニュースが閲覧できるPOSデバイス用消費者向けインタラクティブサービスの開発にも着手している。

これにより、「インターネット化」を開始。ウェブベースのコンテンツをPC端末以外の機器向けにフォーマットし、再パッケージする会社、インターネットサービスを提供する企業に出資し、たとえば、ガソリンスタンドやビザ店で電子メールやニュースが閲覧できるPOSデバイス用消費者向けインタラクティブサービスの開発にも着手している。また、電子メール、住所録、カレンダーなどのサービスをスプリントのPC用にも提供する予定である。

これにより、「インターネット化」を開始。ウェブベースのコンテンツをPC端末以外の機器向けにフォーマットし、再パッケージする会社、インターネットサービスを提供する企業に出資し、たとえば、ガソリンスタンドやビザ店で電子メールやニュースが閲覧できるPOSデバイス用消費者向けインタラクティブサービスの開発にも着手している。また、電子メール、住所録、カレンダーなどのサービスをスプリントのPC用にも提供する予定である。

これにより、「インターネット化」を開始。ウェブベースのコンテンツをPC端末以外の機器向けにフォーマットし、再パッケージする会社、インターネットサービスを提供する企業に出資し、たとえば、ガソリンスタンドやビザ店で電子メールやニュースが閲覧できるPOSデバイス用消費者向けインタラクティブサービスの開発にも着手している。また、電子メール、住所録、カレンダーなどのサービスをスプリントのPC用にも提供する予定である。

これにより、「インターネット化」を開始。ウェブベースのコンテンツをPC端末以外の機器向けにフォーマットし、再パッケージする会社、インターネットサービスを提供する企業に出資し、たとえば、ガソリンスタンドやビザ店で電子メールやニュースが閲覧できるPOSデバイス用消費者向けインタラクティブサービスの開発にも着手している。また、電子メール、住所録、カレンダーなどのサービスをスプリントのPC用にも提供する予定である。

これにより、「インターネット化」を開始。ウェブベースのコンテンツをPC端末以外の機器向けにフォーマットし、再パッケージする会社、インターネットサービスを提供する企業に出資し、たとえば、ガソリンスタンドやビザ店で電子メールやニュースが閲覧できるPOSデバイス用消費者向けインタラクティブサービスの開発にも着手している。また、電子メール、住所録、カレンダーなどのサービスをスプリントのPC用にも提供する予定である。

これにより、「インターネット化」を開始。ウェブベースのコンテンツをPC端末以外の機器向けにフォーマットし、再パッケージする会社、インターネットサービスを提供する企業に出資し、たとえば、ガソリンスタンドやビザ店で電子メールやニュースが閲覧できるPOSデバイス用消費者向けインタラクティブサービスの開発にも着手している。また、電子メール、住所録、カレンダーなどのサービスをスプリントのPC用にも提供する予定である。
デジタル音楽配信

MP3フォーマットが人気を呼び、特に若者の間ではデジタル配信が普及し、インターネット上では日々新たに万曲がダウンロードされていると言われている。しかし、このほとんどが無料配信であり、この分野でのビジネスモデルは確立されていない。

EMI、ソニーなど大手レコード会社はマイクロソフトやIBMなどと組み、SDMI（Secure Digital Music Initiative）を結成。海賊版などが追跡できるようデジタル透かし模様を入れたり、エンクロージョン技術を用いてダウンロードする回数を制限する仕組みなどの対策を開発中である。レコード会社では、デジタル配信への課金方法を模索中であるが、今のところ、プロモーション用に利用せざるを得ない状況である。多くの無料配信の音楽が無名アーティストのものであるが、一部のレコード会社ではプロモーション用に有名アーティストの音楽の配信を始めている。

オンラインの音楽製品売上は、2002年に音楽業界全体（約100億ドル）の約20〜30%を占めるにすぎなかったが、今後、増加を続け、2005年には100億ドル、音楽業界の40〜50%に達する見込みである。しかし、CD、カセット、レコードの販売が主であり、デジタル配信は、2005年には約10〜15億ドル、オンライン音楽売上全体の10〜15%を占めるにすぎないと予測されている。音楽のデジタル配信が普及するのは2006〜2007年になるとわれており、それまでには主にオンライン音楽製品販売の促進ツールの役目を果たすと見られている。

Jupiter Communications
３ 国内事業者の現状
3 国内ECサイト事業者の現状

ビジネスプロセスWG・ビジネスモデル作成SWGでは、平成XX年度調査として、国内のEC事業者実態と成功要因について、より客観性の高い把握をめざして、以下3種の調査を実施した。①無作為アンケート調査、②作業抽出による成功サイト事業者の調査、③成功サイト事業者の事例調査である。調査項目は①項目からなり、経営状況に関する全調査をめざした。

精度や表記の向上という課題を抱えつつも、この時期（平成XX年8月～平成XX年2月）における調査としては客観性の高いものであると考える。

ÇÇÇÇ 国内ECサイト事業者の概要

目的

日本国内における対消費者ECビジネスの事業者動向を大全体的かつ客観的に把握することを第一目的とする。さらに、収集データを基礎に成功例を抽出し、その特徴の抽出・モデル化を通じて、合理的なECビジネス事業への視点の提示を行い、国内ECの展開・普及を支援する。

ÇÇÇÇ 調査の構成

調査は以下の3段階よりなる。

1）マクロ調査：無作為抽出①②③サイトへのWebアンケート調査・分析
   ・有効回答①②③（回収率①②③%）
   ・ポータルサイトに登録されたECサイトより無作為抽出
   ・実施時期：平成XX年8月③③日～8月③③日

2）ミクロ調査：作業抽出による「成功①②③サイト事業者」の抽出・分析
   ・成功①②③サイト抽出
   ・「マクロ調査」の売上、サイトアクセス数の上位を抽出
   ・「ECコンテスト上位入賞サイト」の定性的評価により選出を補充
   ・「マクロ調査」と同一のWebアンケートにより調査データ充足
   ・実施時期：平成XX年④月③③日～④月③③日

3）個別事例調査：「成功①②③サイト事業者」の個別詳細調査
   ・「成功①②③サイト事業者」対象
   ・調査データに基づく個票作成、送付による事業者確認、公開承認

ÇÇÇÇ 調査対象

以下のようなサイトを調査対象として想定した。

1）消費者・企業間の電子取引サイトを対象とする。
2）インターネット、特にWWW（ホームページ）を利用しネットワーク上で有形・無
形の財・サービス・情報コンテンツを有料・無料で提供している企業・団体・個人
3）受発注をオンラインで行うものを対象とするが、決済は必ずしもオンラインである必要はない。また、直接消費者から料金徴収している必要はない（広告収入等）。
4）接続業者、ポータルサイト等は、提供サイト上で商品・サービスの受発注ビジネスを行っている限りにおいて対象とする。また、モール事業者も対象とする。
5）売上と経費を計算すると少なくともある程度の経済利益が計上できていることが望ましい。
6）現在は赤字だが、確実に売上が伸びており、黒字化が近い。

調査方法
・文献調査
・Webページによる記入式アンケート調査
・Webサイト調査
・聞き取り調査

調査項目
以下の6つの大項目からなるフェーズシート ①⑥ 内容 ①⑥の調査項目より構成。
（1）企業プロフィール
（2）商品とショップの現状
（3）顧客・マーケット特性と顧客関係
（4）経営の現状
（5）システム等のインフラ
（6）事業運営の課題および成功要因

企業プロフィール
①サイト名（例：地方の特産品ショップとくさんや）
②会社名
③最高責任者（例：社長など代表者の氏名）
④ECサイト担当者
⑤担当者部署名
⑥郵便番号
⑦住所
⑧住所（ビル名マンション名など）
⑨電話番号
⑩FAX番号

22
運営主体
法人 / 個人
法人の場合 （法人の場合のみ記入）
会社設立年月
資本金 万円
業種
従業員数

個人の場合 （個人の場合のみ記入）
性別 男 女
年齢
職業
E C 専任要員数

商品と E C （ショッピング）の状況
商品 / サービス
取扱い商品 / サービス
商品 / サービスの特徴
商品の価格帯
ビジネスモデル
売上モデルとその割合
サイトの開始時期
仕入れルート メーカ
物流方法 直接配達
配送にかかる時間
決済方法
決済方法導入の際の選択理由
個人情報のセキュリティ確保の方法

顧客・マーケット特性と顧客関係
アクセス状況
利用時間帯
平均客単価 円 / 人
販促方法 広告（ネット上）
販促コスト 平均月額
顧客管理の有無
以下顧客管理をしている場合のみ回答:

1. 顧客年齢層
2. 顧客属性 男% 女%
3. 顧客情報の利用法
4. 顧客情報データの管理方法
5. 顧客向け問い合わせ先 ホームページに表示している（担当者名）
6. クレームが発生した場合の対応 詳細の確認作業

経営の現状

コスト（初期投資）
コスト（運営費） 月平均/人件費、通信費を含む
売上金額 平均月商 万円
売上状況（現在の状況） 過去1年間を見て
売上状況（今後の見通し） 1年後を見て
損益金額 売上から仕入費用・経費を引いた金額
損益状況（現在） 過去1年間を見て
損益状況（今後） 1年後を見て
全売上に対するECの割合（%）

システム等のインフラストラクチャー

使用サーバ
使用回線
外注利用状況
提携先
不正アクセス防止
新技術 今後利用してみたいと思う技術、又は、重要となると考える新技術

事業運営および成功要因

サイト開設当初の期待と効果
成功要因、差別化のポイント
EC事業の今後の予定
今後の計画および改善課題
他に注目しているサイト
日本のECサイト事業者像

マクロEC事業者アンケート調査結果

本節では、マクロ無作為アンケート調査の結果に基づき、国内ECサイト事業者の一般的傾向を概観している。

事業者の概要
法人・個人
日本のECサイト事業者全体の法人比率は法人であり、個人比率が個人である。これは、平成○○年版通信白書における傾向と同じ結果となっている。

EC専任要員数
ECサイト事業者の専任要員はサイト運営の専任要員1人である。□人までを含めると□%を占める。これは□サイトの運営が比較的容易にスタートできること、事業者の多くが個人又は小規模経営の法人であることを反映していると考えられる。
商品とE C（ショップ）の現状

商品 / サービス

売れている商品は、全体的には食料品、趣味・娯楽関連商品、生活雑貨及び服飾雑貨・貴金属、衣料品の順となっている。また、法人サイトについて見ると食料品、趣味・娯楽関連商品、生活雑貨の順となっている。

取扱い商品 / サービス

最も多く取り扱っている分野としては、全体的には食料品で、続いて趣味・娯楽関連商品、生活雑貨（家具・家庭用品・小物類など）、服飾雑貨・貴金属、衣料品の順となっており、コンピュータ関連、C D、書籍は少ない。また、法人サイトは全体の傾向とほぼ同じであるが、個人サイトは衣料品、生活雑貨（家具・家庭用品・小物類など）、服飾雑貨・貴金属、食料品の順となっており、法人サイトとは違った傾向を示している。
商品 / サービスの特徴

個人サイトに比べて法人サイトが非常に多く扱っている商品 / サービスとしては、家電、コンピュータ及び周辺機器、コンピュータのソフトウェアの他、本・雑誌、モール / ポータルサイト運営であり、コンテンツ（音楽・映像・画像など）がそれに続く。逆に法人サイトに比べて個人サイトが非常に多く扱っている商品 / サービスとしては、美術品・工芸品であり、若干多いものとしては衣料品、服飾雑貨・貴金属、生活雑貨（家具・家庭用品・小物類など）である。両サイトであまり差が見られないものとしては、趣味・娯楽関連商品、美容・健康・医薬・医療関連品、情報サービスである
商品の価格帯

最低価格帯は、法人サイト、個人サイトともに、1,000円以上3,000円未満が最も多く、ついで10,000円以上50,000円未満、500円以上1,000円未満、400円以上1,000円未満となっています。法人サイトは個人サイトに比べて、10,000円以上が万円未満が多いことが特徴である。

最高価格帯は法人サイト、個人サイトとともに、1万円以上10万円未満が最も多く、ついで1万円以上5万円未満が1万円未満、その間の、1万円以上6万円未満はかなり少ない。法人サイトは個人サイトに比べて、10万円以上がかなり多いことが特徴である。

平均価格帯は、法人サイト、個人サイトともに、1万円以上10万円未満が最も多く、ついで10,000円以上1万円未満が多い。1万円以上のサイトは殆ど無い状況である。
ビジネスモデル

全体的に見て、製品販売モデルが圧倒的に多いことが分かれる。また、個人サイトに無料型仲介サービスモデルが無い他は、法人と個人に大きな差は見られない。

収入モデルとその割合

販売により収入を得ているサイトが殆どであり、次いで会費購読料、販売手数料により収入を得ているサイトが多い。販売手数料収入を得ているサイトについてみると、販売による収入が全収入の100%であるサイトは約0%であり、全収入の50%以上のサイトを含めると全サイトの30%以上になる。会費購読料、販売手数料を得ているサイトも若干あるが、それを全収入の30%以上としているサイトは、非常に少ない。
サイトの開始時期

全体的に殆どのサイトは 1997年以降に開設されている。また、法人サイトは 1997年の
開設が、個人は 1996年の開設が最も多い。

仕入れルート

半数の事業者が、卸販社・問屋とメーカと取引をしている。他は農協・漁協以外は、同
じような割合になっており、現行のビジネスが、そのまま反映されていると思われる。
物流方法
個人では、郵便の利用が一般的であるのに対し、法人ではヤマトとなっている。他の項目に関しては法人、個人ともそれ程大きな違いが見られない。

配送にかかる時間
約6割の事業者が2、3日以内に、商品を届けている。

全体
法人
個人
決済方法

複数の決済手段を利用しているＥＣ事務所が多い。特に、振込み（事前、後払い）、代金引換などは定番となっている。インターネット上だけの決済方法の中では、アコシスが健闘している。カード決済は、法人での取扱いが多い。コンビニ代行決済は、今後の展開が注目される。
決済方法導入の際の選択理由

個人事業者の方が、ユーザ本位に考えている様子が見られる。決済方法選択の理由のトップは、法人、個人とも「該当手段の安心度・信頼度を考慮」だが、次ぎには個人が「ユーザにとっての安心度」であるのに対し、法人は「自身の使い勝手の良さ」である。さらに、個人の「ユーザにとっての手軽さ」に対し、法人は「手数料の安さ」となっている。

決済情報 / 本人情報のセキュリティ確保の方法

個人事業者の 80%がセキュリティに関して対応していない。しかし、現状のショップでセキュリティが必要な場合、カード決済を利用する場合が殆どである。したがって、カード決済が多い法人では、80%の暗号通信が 70〜70%と高い数値を示している。
顧客・マーケティング特性と顧客関係

アクセス状況
ページビュー数
サイトへのアクセス数をみると、個人サイトは平均件以上件未満と回答されているサイトが多く、法人サイトは平均件以上件未満と回答されているサイトが多く受けられる。大差はないが法人サイトへのアクセスが比較的多くされている。

カウンタ数
実際に取引したカウントとして、法人、個人とも平均件以上件未満と回答されているサイトの割合が最も多く、比率的に大差がない。
しかし、ページビュー数とカウンタ数を比較すると、法人サイトは多くアクセスされているものの取引（カウント）数が少なく、個人サイトの方が効率よく取引されている事がわかる。

34
利用時間帯
利用時間帯は、法人、個人とも夜、深夜に多く利用されている。
また、法人サイトへのアクセスは、個人サイトと比べて若干昼間の時間帯に利用されている割合が高い事も特徴としている。

平均客単価　円／人
平均客単価については、法人、個人を比較してもほぼ同じである。
しかし、低額については個人サイトの方が割合が高く、高額については法人サイトの方が割合が高い事が特徴としている。
販促方法

販促方法については、法人、個人の大差はないが、法人サイトは、雑誌等紙媒体の広告を使用して販促を行っている割合が個人サイトより高い。また、調査時点の平成20年8月時点では、わが国では、まだ、テレビ、ラジオを使用しての販促が殆どされていない事も特徴である。

販促コスト　平均月額円

販促コストについてみると、個人サイトは全般に低額コストであるのに対し、法人サイトは10万円以上のコストをかけているところもある。
0万円未満の範囲では、法人、個人ともほぼ同じ割合になっている。
顧客管理の有無

顧客管理については、法人、個人とも管理をしている割合はほぼ同じである。調査したサイトで割以上が顧客管理を行っている。

顧客年齢層

顧客年齢についてみると、法人と個人に大差はないが、〜歳層は個人サイトとの取引が多く、逆に〜歳層は法人サイトとの取引が多い。全体をみると〜歳で顧客年齢層の%を占めているのがわかる。
顧客属性 男％
顧客性別（男性）についてみると、法人サイト／個人サイトとも 0%以上からのグラフが大きくなっている事から、男性が各サイトへアクセスする割合の方が比較的多い事がわかる。

顧客属性 女％
顧客性別（女性）についてみると、法人サイト／個人サイトとも 0%未満までのグラフが大きくなっている事から、女性が各サイトへアクセスする割合の方が比較的少ない事がわかる。
顧客情報の利用法

顧客データの利用法についてみると、個人サイトでは「顧客情報の蓄積のみ」が多く、法人サイトでは個人サイトと比べて多くのサイトが「会員サービス」、「リコメンデーショーン・エンジンなどのシステム利用」まで行っていることがわかる。

顧客情報データの管理方法

データ管理方法については、約半数が「特に対応していない」。さらに、個人事業者のデータ取扱いの規定があると回答した件数は、法人サイトの約半数である。個人事業者では、データ管理方法にはあまり配慮していないようにみえる。
顧客向け問い合わせ先
問い合わせ先については、法人サイト/個人サイトの差がほとんどなく、しかも、「ホームページに表示していない」を除き、問い合わせ先は各項目 0%〜40%、メールアドレスについては 0%が表記されている。

クレームが発生した場合の対応
クレームについてみると、法人サイト/個人サイトに大きな差は見受けられない。尚、返品/同一品と交換/相当品と交換で約半数を占めている事もわかる。また、返品と返金の割合がほぼ同一である事も興味深い。
経営の現状

コスト・初期投資
個人と法人とで分布状況が全く異なる。具体的には、個人は「○円以上 10万円未満」「10万円以上 20万円未満」に二極化。これに対し、法人は「10万円以上 100万円未満」と「100万円以上 1万円未満」とに二極化している。全体としては、「○円以上 1万円未満」「1万円以上 10万円未満」の層にピークがあるものの、比較的分散していると言えよう。

コスト・運営費
個人と法人・全体とで分布状況が若干異なる。
具体的には、個人は「10万円以上 50万円未満」に集中。これに対し、法人・全体では「10万円以上 10万円未満」と「100万円以上 1000万円未満」とにピークがあり、その他は比較的分散している。
個人・法人・全体とも「0万円以上 20万円未満」の層に集中している。
但し、個人の場合には「0円以上 2万円未満」、法人の場合には「0万円以上 20万円未満」「100万円以上」の層にもピークがある。

事業者全体の60%が「やや増加」「非常に増加」と答えており、特に法人では65%が「非常に増加」と答えている。個人・法人・全体とも、大半の事業者は「横ばい」あるいは「増加傾向」で売上が推移している模様である。
売上状況 今後の見通し年後を見て
全体の ％が増加と答えており、特に法人では ％が非常に増加と答っている。個人・法人・全体とも、増加傾向と考えている事業者が大半であり、明るい見通しを抱いている様子が伺える。

損益金額
個人・法人・全体とも「 万円以上」「 万円以上（ 万円未満）のプラス」という層に集中している。但し、無記入の事業者が極めて多いことからこの結果を鵜呑みにして良いのかという疑問も残る。
損益状況 曜現在
個人・法人、全体とも、□0%前後が「とんとん以上」と考えている。
但し、法人の方が個人に比べ「赤字」の事業者がやや多く、法人の□□□□%が大幅赤字と
答えている。赤字分を先行投資と割り切ったうえで、EC市場に参入している事業者があ
る様子が窺える。

損益状況 曜今後
全体の□□%が「やや黒字」「大幅黒字」を見込んでいる。来年中には初期・運用費用を
収益が上回ると考えている事業者が多いようである。法人に比べ個人では□□%超が黒字を
見込んでいると同時に、過去□年と比べ法人の大幅赤字との回答は□□□%に低下している。
全売上に対するE C割合 (%)

個人・法人・全体とも「E C 約20%」の事業者が多いが、一方で「E C 約100%」という層にもピークはある。おそらく、これまでE C以外の分野で収益を上げ、最近になってE Cにも手を広げた事業者は前者、E C専業で参入したベンチャー事業者は後者にあてはまるものと推測できる。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 全体 | 法人 | 個人 |  |  |  |  |  |  |  |
| 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
システム等のインフラストラクチャー

使用サーバ

日本のECサイト事業者全体の使用サーバは20%がレンタルを使用している。法人/個人別では、法人で40%、個人では80%がレンタルサーバを使用しており、国内/海外別では、国内レンタルが70%、海外レンタルが30%となっている。自社設備は全体の60%にとどまっている。

使用回線（アクセス）

日本のECサイト事業者全体のアクセス使用回線は、40%がダイヤルアップISDNを使用している。ダイヤルアップISDN使用の中では、法人/個人別で見た場合、法人が50%、個人が30%と法人を上回っている。
サーバ使用回線（サーバ）

サーバの使用回線は、50%がホスティングを使用している。その他では、専用線 128K および専用線 512K 以上がそれぞれ、20.7% と高い比率を占めている。

外注利用状況

日本の E C サイト事業者の外注利用状況は、75.3%がサーバレンタルでの利用であり、サイトの維持管理に関する部分の外注利用が大きな割合を占めている。その他では、代金回収の利用と、サイト運営に伴うフルフィルメントの一部を外注利用している事業者がある。
提携先
日本のECサイト事業者の提携先は、今回の調査では、特に者が無記入であったため、有効な調査結果を得ることができなかった。全体的に見て、「特に提携先が無い」サイトがわずかあり、残りのは、ポータルサイトや物流業者の出店と回答している。

不正アクセス防止
不正アクセス防止の為のファイアーウォールの有無については、者が無いというのが現状となっている。法人/個人別で見た場合では、法人では者が有るとの回答であったのに対し、個人ではしか有るとの回答がなかった。
事業運営の課題および成功要因

サイト開設当初の期待と効果

法人・個人共に期待効果を上回ると回答したサイトが過半数を占めた。
期待を下回ると回答したサイトは、法人で40.0%、個人では25.0%と、その差は5%に
とどまったが、「期待をはるかに上回る」と回答したサイトが法人で10.0%に対し、個人で
は5.0%に達し、期待以下であった場合の評価に顕著な差がみられる。
成功要因、差別化のポイント

成功要因として最もポイントが高かったのは、個人で「商品のユニークさ」64.1%、法人で「素早い顧客対応」45.1%であった。個人と法人の間に成功要因の評価に極端な差は見られないが、「ネット限定サービス」と「ワン対ワンマーケティング」に関して個人と法人の評価に違いが見られる。
今後、拡大を予定しているサイトは、個人 20%、法人 40%に達し、現状維持を含めるとほぼアンケート対象件数の全数を占める。
個人サイトでは「縮小・撤退」の回答は0%であった。（法人も0%）
成功/非成功サイト比較分析

成功サイトの抽出
「成功サイト」は、マクロ無作為アンケート調査の収集サンプルから上位パフォーマンスサイトを抽出するとともに、E Cコンテスト上位入賞サイトを加えて「成功サイト」とした。抽出のための成功評価基準は以下である。

成功基準
成功基準は、定量評価、定性評価の双方からそれぞれの側面に照らして採用した。

・定量評価：現状での成功に関する客観的評価
  □ 売上高
  □ ページビュー数
  □ カウンター数

・定性評価：将来性に関する主観的評価
民間のE Cコンテストの選考に依拠した。その選考基準は、例えば、以下のようなものである。
  □ サイトの利便性・利得性
  □ サイトのデザイン性・快適度
  □ 顧客満足指向性・双方向性
  □ 商品のサービスの独自性と革新性
  □ 事業への意欲

比較考察
本節では、成功サイトを抽出し、他の非成功（或いは未成功）サイト群との比較・観察を通じて、成功サイトの特徴を考察している。以下では、その中からいくつかの項目を抜粋して紹介する。いくつかの項目は、「5 統括分析」においてより詳細に検討している。特に「顧客・マーケット関係」については「4 統計的手法による成功要因分析」も参照のこと。

尚、以下の項目番号は、質問項目番号に対応させているので、必ずしも連続数ではない。また、抽出した「成功サイト」以外のサイトを「非成功サイト」又は「未成功サイト」と呼んでいるが、これは単に「成功サイト以外のサンプル」を意味するにすぎない。
商品とEC（ショップ）の現状

商品/サービス

最も売れている商品/サービスとしては、成功サイトも非成功サイトも食料品であるが、それに続くものとしては、成功サイトにおいては趣味・娯楽関連商品、コンピュータ及び周辺機器であるのに対して、非成功サイトにおいては服飾雑貨・貴金属、衣料品、生活雑貨の順となっている。また、成功サイトにおいては、非成功サイトに比べ、法人の場合、乗車券・ホテルの予約・販売の比率が若干高いことも特徴である。

注）一項目選択

53
商品/サービスの特徴

成功サイトにおいては食料品、ついて生活雑貨、趣味・娯楽関連商品を扱うサイトが多いが、非成功サイトにおいては、生活雑貨、衣料品、趣味・娯楽関連製品の順となっている。また、成功サイトにおいては、非成功サイトに比べて、家電、コンピュータ及び周辺機器、コンピュータのソフトウェア、音楽CD・ビデオ等、花、本・雑誌、乗車券・ホテルの予約・販売、情報サービス、モール/ポータルサイト運営を扱うサイトが非常に多い。非成功サイトにおいては、成功サイトと比べて生活雑貨と文具を扱うサイトが若干多い。

注）複数回答

平均価格帯

商品の平均価格は、全体に成功サイトの方が高い傾向にある。特に、法人においてその傾向が強く、法人、個人とも非成功サイトに平均価格50万円以上との回答はなかった。成功サイトでは0%が50万円以上と回答している。
ビジネスモデル
全体的に、製品販売モデルが圧倒的に多い。成功サイトは若千、有料型情報提供モデルの割合が高い。

サイトの開始時期
個人の成功サイトに立ち上げ期が80年、90年もののが多く、一方、法人の成功サイトでは90年が多くなっている。非成功サイトでは法人、個人とも一般的に順調な伸びを示して、特に特徴は見られない。
仕入ルート
卸販社・問屋とメーカーに対しては、他国の事業者が取引している。成功サイトでは、個人事業者が卸販社・問屋との取引者が、法人サイトにメーカーをの取引者が多い。しかし、成功ノ非成功という基準では特徴を見出しにくい。

物流方法
宅配便（ヤマト）が、圧倒的に利用されている。続いて、郵便、宅配便（佐川）の順だが、成功サイトでは、郵便を利用する割合が減って、宅配便（佐川）と殆ど変わらなくなっている。
配送にかかる時間
成功 / 非成功とも、約6割強の事業者が2、3日以内に商品を届けており、成功と非成功の差が殆ど見られない。ただ、成功サイトでは法人でその他の項目が増加している。

決済方法
クレジットカードと代引郵便に差が見られる。クレジットカードの場合は、特に法人サイトに変化が見られる。非成功サイトで30%程度に対し、成功サイトでは40%とほぼ半数の事業者がクレジットカードを取り扱っている。また、代引邮便では全体的に差が見られ、非成功サイトでは約20%だが、成功サイトでは約30%に代引郵便の利用が減っている。また、コンビニ決済は、成功サイトで取り扱っているところが非成功サイトと比べて倍に増えている。

注）複数回答
決済方法導入の際の選択理由

成功サイトの方が、該当手段のそのものの安心度・信頼度に重きを置いているように見える。また、個人の成功サイトでは、自身の使い勝手の良さを理由に挙げている事業者は全くない。

顧客・マーケット特性と顧客関係

平均客単価

成功サイトにおいて平均客単価1万円〜5万円の層が最大多くを占めるのに対して、非成功サイトでは5万円〜10万円、10万円〜1万円の層がともに60%で多くを占めている。平均客単価は全体に、成功サイトの方が上方に偏りが見られる。ただし、成功サイトでは法人のみで10万円以上が30%であるのに対して、非成功サイトでは、法人、個人とも4%を超えている。
販促方法
成功 のサイトにおいてテレビ、ラジオを利用するサイトが各一件あった。また、法人 の成功サイトでは法人のみ 0% が紙媒体を利用。これらの媒体は成功個人サイトでは利用 が見られなかった。しかし、非成功サイトでは紙媒体の利用のみ法人、個人とも 0%程度 見られる。また、ネット上の広告も成功サイトの利用率が高くなっている。

販促コスト
成功・法人サイトで月 100万円以上を支出するサイトがあるなどの特徴が見られる。 しかし、平均月額販促コストへの回答は営業・宣伝費を含めて「販促コスト」と回答した可能性があり、注意が必要である。
顧客年齢層
成功サイトの顧客層に30〜40歳の占める割合が高いのが特徴である。特に成功・個人サイトの顧客層の20〜30歳、法人でも20〜30歳がこの層である。次に多いのは40〜50歳の層である。
また、非成功サイトでは、成功サイトに比べて20〜30歳の顧客層が少ないのも特徴である。さらに非成功サイトでは無回答の比率が高い。

顧客属性（男女比）
以下では便宜上、男性の比率を聞いた結果を掲載した。全体に成功サイトで男性顧客の比率が高くなっている。特に成功・法人サイトでその傾向が見られる。ただし、成功・個人サイトで男女半々に近い回答が多くなっている。これは、取扱い商品との関係も推測される。
顧客情報の利用法
顧客情報を利用しているサイトをその利用者の方々を聞いたところ、全体に「情報蓄積のみ」との回答は、非成功サイト42%に対して、成功サイトでは68%と低い。一般に法人・成功サイトは蓄積以外の顧客情報を利用を行っている。特に、購入履歴の活用、ダイレクトマーケティングへの利用は法人・成功サイトで68%超となっている。個人・成功サイトでは配送管理、購入履歴の活用との回答が多い。

クレームが発生した場合の対応
「詳細確認を行う」との回答が、成功サイトで88%に対して、非成功サイトでは68%と相対的に低い。返品の受付けは83%前後で、成功サイトで非成功サイトと変わらないものの、成功サイトの方が「同等品に交換」又は「相当品に交換」するサイトの比率が、非成功サイトに比べて43%前後高い。特に、個人・成功サイトで、返品・交換・返金とも68%代の高い比率を示し、法人サイトよりも手厚い顧客対応を行っている様子がうかがわれる。
システム等のインフラストラクチャー

使用サーバ

使用サーバについてみると、法人の成功サイトのシステム等は自社設備を整備しており、法人の非成功サイトのシステム等に比べて高い値を示している。一方、個人サイトについては成功サイト、非成功サイトでの大きな差異はみられない。

外注利用

法人の成功サイトにおいては、サーバハウジングやホームページ作成、サーバメンテナンス、広告業務をアウトソーシングする割合が高くなっているのが特徴的である。

注）複数回答
事業運営および成功要因

サイト開設当初の期待と効果
成功サイトにおいては、□□%以上が「期待どおり」又は「期待以上の効果」があったとしているのに対し、非成功サイトでは□□%強にとどまっている。
特に法人事業者では非成功サイトの□□%以上が「期待以下」であると回答しており、成功サイトとの差が見られる。

図 C事業の今後の予定
今後の事業展開については、成功サイトでは□□%以上の事業者が出大を予定している。
一方、非成功サイトでも□□%が拡大を選択していてが、個人事業者は現在維持が□□%を超えており、成功サイトとの差異が見られる。

□□立の項目順に入れ替えあり。
成功要因、差別化のポイント　

成功要因として、成功サイトでは「素早い顧客対応」「品揃えの豊富さ」「商品のユニークさ」を指摘している。法人では個人に比べ「分かりやすい商品説明」「マーケティング」「インタラクティブ・コミュニティ構築」が、個人では法人に比べ「商品のユニークさ」の比率が高い。

一方、成功/非成功サイトを比較すると、成功サイトでは「ターゲットの明確化」「高頻度更新」を、非成功サイトでは「商品のユニークさ」を指摘する比率が高い。

注）複数回答
4 海外事業者の現状
4 海外ＥＣサイト事業者の現状

ビジネスプロセスWGの海外調査サブワーキンググループ（WGS）では、米国調査会社へ委託調査を行うとともに、実際に米国及び国内の米国系ＥＣ事業者、調査会社等を訪問し、その実態把握に努めた。以下では、こうした委託調査及び訪問調査に基づく米国成功ＥＣ事業者の概観、及び注目される個別事業者の動向を報告する。

米国ＥＣへの視座：調査・コンサルティング会社／ベンダーの視点

ＥＣの市場規模についての調査統計は各社によって数値が大きく異なっているが、これは統計の取り方による。例えば数値の大きいエービーは消費者、小売人のアンケートがベースであるのに対し、数値の小さいエービーは上位、下位社の業者の統計がベースである。また商品によっても利用額は異なり、証券、書籍等は多いが、雑貨等は少ない。ＥＣによって市場規模が拡大するのではなく、既存の小売を圧迫が侵食しているのが現実である。人口比率に関しては男女構成、年齢構成、収入構成共により利用差が無くなる傾向がある。用語としては正常なことと異常なことを区別している。正常なことは価格比較など情報収集までの行為を言うのに対し、異常なことはそれに加えて実際に購買を言うと定義している。統計の大半は正常であり、例えばソフトは異常が殆どであるが、自動車では正常が殆どとなっている。

著名ＥＣサイトの総合売上高

出典）ワシントンコア社

成功要因分析

米国における日系企業のコンサルタントであるエービー社はＥＣにおける成功要因を以下の視点から分析している。
广东省の認知度の向上

インターネットで广东省の認知度が一番高い（¥%）が、「V」にはTVで¥万ドル
のCMをするなどをしており、旧来メディアの活用も大事である。

性能の保証

ネットワークの性能低下により一番少ない衣類で¥万ドル、一番多い株取引などで
万ドルの推定販売損失がおきている。一般消費者が待つのは〜秒程度と考えられる。

顧客との関係の改善

現在顧客の面倒見が悪いが、社の調査によると、サイトの成功の尺度としてヒッ
ト数よりデータの収集、サービスの改善などを重視するようになっている。

オンライン支払いの発達

手数料が高いが、〜%の支払はクレジットカードになっている。广东省はインターネット
会社に万ドル投資したがその価値は4億ドルになっている。

物流の改善

フェデラルエクスプレス、米郵政省の大手物流業者はE Cの出荷を担当している。
万ドルというインターネットの青果配達業は全米にの冷蔵庫付き倉庫を億ドルか
けて建設している。従来在庫を持たないのがビジネスと言われたが顧客サービス
の改善、即時配達等から投資回収に有利と最終は判断している。

利便性

例えば广东省は他と比べて価格が高いが、本の推奨など便利さを提供している。ただ
し、すべてのサイトを調査して一番安いところを提供する万ドルの導入が将来の価格
付けに影響すると言われている。

価値あるウェブのデザイン

ロゼッタネットという商品の販売コンソーシアムがあり、共同で情報仲介、銀行業務等を分担している。一社だけでの成功は困難になっている。

オンラインマーケットプレスの創造

売り手と買い手のコミュニティ作り、早く安い商品の提供、スポットマーケットの
提供などオンラインマーケットプレスを作ろうとする動きが出てきている。

オープン取引の実現

では調達では小売りでは製造では健康では等で色々な標準が決められつつある。

政策と取引の調整

ドメイン名の管理など1社から複数社に拡大している。しかし、標準化の動きが追い
ついていない。米国は自主規制であるのに対し、ヨーロッパは国の規制を指向している。
将来課題
インターネット利用の急速な成長を管理するためより良いインフラ、インターネットユーザの成長が必要である。また、EC以外の装置の開発としては、広帯域のインターネットアクセス、モバイルWebアクセス、よりコンテンツ重視の傾向がある。

米国ベンダーの動向：EC・ thrombolyticsより

コンファレンス概観
米国の thrombolyticsの記事によると、Eコマースの第一の波は数年前に起きた。その後はE D Iが時流の技術であり、大企業が既存のビジネスプロセスを効率化しようとしていた。続いて第二の波は中規模の企業が新技術の動向に沿ってビジネスに再投資をした時であった。インターネットの今日、第三の波は小規模な企業が従来のビジネスモデルにとらわれることなくビジネスを展開しようとしている。
このような状況のもと、企業のニーズを満足させようと展示会ではJAVA、ERP、調達、インターネットコミュニティ、CRMなどの新しいパラダイムが各社から提唱されている。以下「EC thrombolytics」を例にECベンダーの動向を調査した。

出展社リストの中には thrombolyticsの名前もあったが、創業数年から数十年の中小規模ソフトウェアベンダーが多かったようである。サンマイクロシステムズ、オラクル、マイクロソフトなど、EC業界をリードする大企業の名前は見られず、製品もソフトウェア、サービスとソリューションが多かった。インターネットの普及した米国においてPCやサーバなどのハードウェア、thrombolyticsなど基本ソフト、thrombolyticsなどがブラウザは既に設置された共通インフラとしてこの種の展示会に出す可能性は少ないであろう。

展示会プログラム、製品カタログが対象とする分野で多かったのが thrombolyticsと thrombolyticsのECであった。EDIでは企業間の取引プロセスを業界毎に規格制定しており、取引回数の多い大企業では導入が進んでいる。しかし翻訳ソフトウェアやネットワークのコスト負担から中小企業には必ずしも普及していないといわれている。一方、インターネットとブラウザによる thrombolytics技術を採用した thrombolyticsでは、手入によるブラウザ操作が必要である。しかしこ取引頻度が少ない中小規模の企業にとっては、導入コストが低く抑えられる点がメリットである。また、thrombolyticsのECでは、製品やサービスの調達コストを引き下げるために thrombolytics技術を利用してチャネルを一本化している。そして顧客の購買グループ化、カタログ作成、複数の店頭配置、再注文、フレキシブルな商品検索、言語や通貨単位、決済方法の多様化などが提供されている。
これらの技術により小規模企業を含むグローバルなサプライチェーンマネジメントや物流管理などが実現可能になった。また、数は少なかったものののポータル構築や顧客対応の管理などの thrombolytics向け製品もあり、thrombolyticsのEC市場の成長にともなって種類と機能が増えす
 Increases XML related products and services

PC and IT vendors in the market have been developing various products and services related to XML technology, trying to standardize these technologies. The usage of XML has been increasing, and it is expected to become more popular in the future. An example of such usage is the increase in the usage of XML related products and services.

Bluestone Software

EComXML

OnDisplay Inc.

CenterStage

Netfish Technologies

Interleaf

BladeRunner

CitX

Data Conversion Laboratory

 Increases ECA implementation

The implementation of ECA has increased, and it is expected to become more popular in the future. An example of such usage is the increase in the usage of ECA related products and services.

Bluestone Software

EComXML

OnDisplay Inc.

CenterStage

Netfish Technologies

Interleaf

BladeRunner

CitX

Data Conversion Laboratory

 Increases ESB implementation

The implementation of ESB has increased, and it is expected to become more popular in the future. An example of such usage is the increase in the usage of ESB related products and services.

Bluestone Software

EComXML

OnDisplay Inc.

CenterStage

Netfish Technologies

Interleaf

BladeRunner

CitX

Data Conversion Laboratory

 Increases Web Services implementation

The implementation of Web Services has increased, and it is expected to become more popular in the future. An example of such usage is the increase in the usage of Web Services related products and services.

Bluestone Software

EComXML

OnDisplay Inc.

CenterStage

Netfish Technologies

Interleaf

BladeRunner

CitX

Data Conversion Laboratory

 Increases EDI implementation

The implementation of EDI has increased, and it is expected to become more popular in the future. An example of such usage is the increase in the usage of EDI related products and services.

Bluestone Software

EComXML

OnDisplay Inc.

CenterStage

Netfish Technologies

Interleaf

BladeRunner

CitX

Data Conversion Laboratory

 Increases XML implementation

The implementation of XML has increased, and it is expected to become more popular in the future. An example of such usage is the increase in the usage of XML related products and services.

Bluestone Software

EComXML

OnDisplay Inc.

CenterStage

Netfish Technologies

Interleaf

BladeRunner

CitX

Data Conversion Laboratory
<table>
<thead>
<tr>
<th>会社名</th>
<th>製品名</th>
<th>製品分類</th>
<th>適用分野</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Eshare</td>
<td>NetAgent, Expressions</td>
<td>Software, service, solution</td>
<td>Customer interaction</td>
</tr>
<tr>
<td>Viewdocity</td>
<td></td>
<td>Software solution</td>
<td>SCM</td>
</tr>
<tr>
<td>Sterling</td>
<td>COMMERCE, CONNECT &amp; GENTRAN</td>
<td>E-commerce solution</td>
<td>Extranet management</td>
</tr>
<tr>
<td>Commerce</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bank of</td>
<td></td>
<td>End-to-end purchasing</td>
<td>Purchasing, payment, supply chain control</td>
</tr>
<tr>
<td>Montreal</td>
<td></td>
<td>solutions</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>BancTec</td>
<td></td>
<td>Document process, workflow</td>
<td>Financial, banking</td>
</tr>
<tr>
<td>Purchase Soft</td>
<td></td>
<td>End-to-End procurement</td>
<td>B2B Procurement</td>
</tr>
<tr>
<td>Inc.</td>
<td></td>
<td>Software</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>PaperFree</td>
<td></td>
<td>Transaction processing</td>
<td>Map development</td>
</tr>
<tr>
<td>Systems Inc.</td>
<td></td>
<td>solution</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>e-solutions</td>
<td>evolveT</td>
<td>Software</td>
<td>Customer Initiated Sales and Relationship Management</td>
</tr>
<tr>
<td>Research</td>
<td></td>
<td>Consulting, Integration</td>
<td>EDI</td>
</tr>
<tr>
<td>Triangle</td>
<td></td>
<td>Service</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Commerce</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bravo Software</td>
<td>RemoteDesk, EDI-PAC2000</td>
<td>Mobile solution, software integration</td>
<td>EDI</td>
</tr>
<tr>
<td>Group</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>OAO Corp.</td>
<td></td>
<td>solution</td>
<td>Aerospace, IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Foresight Corp.</td>
<td>Tradesite, EDISIM</td>
<td>Solution, WebEC/EDI</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Idciniti Corp.</td>
<td>Idciniti Store</td>
<td>Integrated e-Business</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Idciniti business</td>
<td>solution</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>SPS Commerce</td>
<td>EDI Service Bureau</td>
<td>Solution, EC/EDI software, VAN, Service</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>OrderFusion</td>
<td>Orders of MagnitudeT</td>
<td>solution</td>
<td>Order management, fulfillment tracking</td>
</tr>
<tr>
<td>Softshare</td>
<td></td>
<td>EDI service, software, solution</td>
<td>Commercial &amp; government trading partner</td>
</tr>
<tr>
<td>The EC Co.</td>
<td>EC Exchange</td>
<td>Midmarket B2B solution</td>
<td>Midmarket &amp; small suppliers</td>
</tr>
<tr>
<td>LPA Software</td>
<td>LPAVision, BidBroker</td>
<td>Manage service parts inventories, reverse logistics</td>
<td>Aerospace, Automotive, Telecommunications</td>
</tr>
<tr>
<td>OnDisplay Inc.</td>
<td>CenterStage</td>
<td>solution</td>
<td>e-business portal</td>
</tr>
<tr>
<td>EPIC Systems Inc.</td>
<td>CenterStage</td>
<td>B2B EC Software applications</td>
<td>OBI purchasing</td>
</tr>
<tr>
<td>Softshare</td>
<td></td>
<td>solution</td>
<td>Automated document workflow</td>
</tr>
<tr>
<td>Drayton, Drayton &amp; Lamar</td>
<td></td>
<td>EC Application Integration into ERP system</td>
<td>Commercial, Government</td>
</tr>
<tr>
<td>IriScan</td>
<td></td>
<td>Iris recognition technology</td>
<td>EC, on-line transaction</td>
</tr>
</tbody>
</table>
米国成功事業者の概要

平成10年度調査では、「成功ECサイト」選出にあたり、あらかじめ設定した成功基準に照らしてECサイトを評価し、評点上位サイトより②社を委託調査の対象としている。以下では「米国成功ECサイト調査」の対象となり、「米国成功ECサイト事業者③の事例集」（N=40取録）に記載された事業者の特徴から、米国成功ECサイトの特徴を概観する。

会社設立時期

抽出した米国の成功ECサイト事業者②社は、1998年のインターネット普及開始以降に設立された新興ベンチャー企業が80%を占めているものの、60年以前、即ちインターネット・ブームが本格化する前に設立された既存企業であり、新興ベンチャー企業以外の既存企業のECへの進出が考えられる。

従業員数

従業員②社の未満が全体の5%を占めており、比較的中小規模の企業が中心ある。

業種

全体的に突出した業種は存在しないが、情報提供サービスの比率が80%と最も高い比率を占めている。
サイト開始年

1995年及び1996年にサイトを開設した企業が40%を占めており、多くの企業がインターネットの普及の初期段階から、積極的にインターネットを通じた情報発信を行なっていたことが認められる。

インターネット経験

インターネットの経験が3年以上のインターネット経験があり、多くの企業が早期からインターネットを導入していたものと判断される。

売上高/年間

各企業によって売上高にかなりの差があるが、1億ドル未満の企業が全体の100%を占めている。

損益状況

1億ドル以上の黒字を計上している企業も10%あるが、全体の90%は赤字となっており、依然として損益的に苦しい企業が多い。

71
注目される事業者の動向１：米国での展開
シリコンバレーに発する日本向けベンチャー：VitaminCity

企業概要
VitaminCityは、アメリカに設置したサーバを通じて、日本市場向けにビタミンを販売するオンライン・ショッピングサイトである。同社は2000年2月にアメリカにて設立され、同年4月にオンライン・ショップを開店した。2000年秋の訪問時点で、社長は福井エドワード氏、従業員はアメリカ3名、日本5名の計8名であった。

同社は、サービスを開始してから2年程のベンチャー企業であるが、特定製品分野および特定市場に特化したビジネスを行なっており、2000年3月期における売上は2億円を見込んでいる。

設立背景
日本では、ビタミン、ミネラル、アミノ酸、ハーブ類は、医薬品的な形状をとると、薬品と誤認されるおそれがあるため、これまで医薬品としての流通規制を受けてきた。しかし、2000年以降、日本国内の規制緩和の動きや、消費者の認識の変化を背景として、以下の流通規制が緩和された。

事業概要
同社は、こうした日本内の規制緩和をいち早くビジネス化し、現在、薬剤師や栄養管理士による専門的な食物サービスを提供している。

2000年現在、ビタミン剤製造会社は約100社あり、全体で約100種類の商品があるといわれる。市場規模は、米国で1兆1千億円、日本で3千億円である。日本の場合、このうち1割が通信販売で取引されている。

VitaminCityは、日本市場に行こうとしたサービスを展開しており、日本市場ではほぼ唯一のオンラインによるビタミン販売店舗であることから、高収益のビジネスを維持している。また、ビタミンの場合、リピーターとなる顧客の割合が高いため、インターセットと連動したデータベースに顧客の情報を蓄積することで、ワン・ツー・ワン・マーケティングを実現し、顧客満足度を高め、顧客の囲い込みを可能にしている。

実際の注文チャネルは、「電話：約10%」、「メール：約5%」、「ウェブ：約5%」である。また、購入者の決済には、「銀行振込」、「コンビニ決済」、「郵便振替」、「クレジット」、「ギフト券決済」などが利用されている。

健康トレンドに乗ったビジネス展開と今後の課題
VitaminCityは、日本での規制緩和の動きにいち早く対応してインターネットによるビ
ビジネスを開始しており、「早いもの勝ち」といわれるインターネットの世界では好位置にある。しかしながら、日本的な習慣の違いから、ネット上でのブランドは確立されないとは言え難しい。日本では、既存の通信販売が未だ主流であるようだ。

オンラインストアの顧客は、主婦、といった女性客の比率が高い[3]。が、ビジネスマン等女性客以外の顧客も排除しないサイト作りを目指している。一般的に、通信販売の場合、主婦、いった女性主なターゲットとしており、日本市場におけるビタミン等の購入者も女性の比率が高いと想定されるため、このトレンドに沿ったビジネスを展開していると言えよう。

また、取扱い商品の差別化も必要と思われる。「買ってはいけない現象」や、「遺伝子組み替え」など、商品を構成する素材へのこだわりが最近出てきている。そのため、どこででも取扱っている商品とは異なることをアピールする必要があると思われる。

オンラインストアは、1994年11月にインターネット上に信頼のブランドを築くことを目標に、システム開発に注力している。多くの顧客にECの便利さを実感してもらうために、同社はホームページのインターフェースの改良に積極的に取り組んでおり、使い勝手が着実に向上していると評価できる。

オンライン・ソフトウェア販売:

企業概要

オンラインストアは、世界最大級のオンライン・ソフトウェア販売会社である。1994年11月設立。1994年度の売上げは1億ドルを予測（メディアストリックス社調査報告）するまでになっている。取扱い商品・サービスには、ソフトウェアの他に、ハードウェア、ゲーム、本等の配信、販売サービスも含まれる。ソフトウェア商品のうち、パッケージ商品が39%、デジタルダウンロードが58%を占める。こうしたソフトウェア商品の販売経路としては、流通経路と直接販売、Webからアクセスさせ直接PCにダウンロードさせる販売方法の2種類を提供している。
顧客ユーザとして、一般消費者、企業ユーザの双方を対象としており(比率52%:48%)、年秋現在のカスタマー件数は万件であった。

成功要因

オンラインストアの成功要因としては、大きく以下の6つの要因が考えられる。

第一に、有力会社との戦略提携である。その提携先は、インフラ企業から販売会社まで及び、ケーブル会社では「」「」「」、ウィルソフト会社では「マカフィ」「シマンテック」、ショップサイト運営では「コンパック」「HP」、ポータルサイトでは「AOL」「YAHOO」「Ecite」等、コンテンツ会社では「ZDNet」「Cnet」とパートナーシップを結んでいる。また、全米ソフトウェア売上トップ8の企業のうち、4社のソフトウェアハウスとも提携している。

第二に、アフィリエーション・プログラム（提携プログラム）の活用である。
のC E Oは、かつてマーケティング手法であるアフィリエーション・プログラムを積極的に採用した。

第三に、消費者ニーズへの積極的対応が挙げられる。例えば、HELP機能を充実させ、サイトに第三者による評価、購入した顧客のコメントなどを掲載、また、各商品に関しての「星」印等の評価を付与する等、各種サービスを展開している。取扱い商品数も豊富で、ソフトウェアタイトルは5万種類以上、クリッブアート 200万種類以上を取扱い、シマンテック社製品は9カ国対応である。利便性や低価格化にも取り組み、例えば、ソフトウェアのダウンロード販売に関しては、通常店舗価格の30%程度のディスカウントを実施している。更にデジタルダウンロードは非課税のため、顧客はさらに低価格で購入可能である。

第四に、簡便なソフトウェアインストール手段の提供である。大企業に関しては、必要なユーザ数のライセンス契約の下で、ソフトウェア配布を認めており、信頼関係に基づいて大企業ユーザの取り込みに成功している。

第五に、独自テクノロジーとテクニカルサポートの提供がある。クレジットカード認証時間 20秒といった優れたテクニカルサポートにより、優位性を確保している。

最後に、最も大きい成功要因と考えられるのが、連邦政府との結びつきである。連邦政府に対するソフトウェア・デジタルダウンロードは 99%同社が行っており、連邦政府との結びつきが強固である。これにより、安定した事業運営が可能となっている。

今後の展開と評価

ジオグラフィーでは、年頭現在、国際キャンペーンは特に実施していない。しかし、米国市場の次は、フランス市場、更には欧州市場をターゲットとして検討している。日本を対象とするのは欧州での展開から1年後の予定である。

年明け現在、日本でのデジタルコンテンツの有料オンライン配信サービスは、決済システムやコンテンツの不正利用に対する防止策が未熟であったことから、ビジネスとしては十分成り立っていない状況である。ただし、決済代行サービスや電子透かし、圧縮技術等のインターネット上の技術進歩により、サービス提供が可能な環境が整いつつもある。米国市場においての様なソフトウェア配信事業がビジネスとして大きく成長しているのと同様に、日本でも同様な事業が成長する土壌が整備されつつある。ネットコミュニケーションにとって、不正コピー防止は約款のみで技術的には防止していないという点が日本でどう受け入れられるか、日本市場でのビジネスを成功させる上で、大きな焦点といえよう。

オークション・サイト最大手：Beyond.com

個人間オンライン・オークション分野は、ＥＣ市場においてリアルタイム性、インタラクティブ性、一般消費者のネットワーク化という特性を最も生かした分野であり、元来オークションや個人責任の原則、契約主義といった文化のある欧米では、近年最も成長が見込まれている。特にBeyond.com社は、Beyondオンラインオークション市場のエストラッシュメントとして、様々な仕組みを開発・実践しているところに特徴があり、取扱い規模、売上げ高共にこの分野のトッ
プとしてだけでなく、オンライン専業事業者（いわゆるドットコム企業）の成功事例として注目に値する。

企業概要

eBay Inc.（以下、eBay）は、前述の通り世界最大のオンラインオークションサイトであり、オンライン専業企業としては数少ない黒字企業である。設立は1995年2月で、同年の10月には株式公開を果たしている。現在（2009年10月現在）の従業員数は約200名で、売上は10年度予想で約300億円、年間取扱い高は約6000億円にのぼる。

基本的ビジネスモデル

eBayの基本的ビジネスモデルは下図の通りである。

ここで注目されるのは、ユーザ間決済の一つのオプションとしての上記図中の「信頼・セキュリティ」とある。通常、購入者と売主の間の決済は支払方法としては、代金（クレジットカード）だが、これは個々である売主がクレジットカード会社の加盟店とはなれないからである。そこで、この信頼を信頼としている所有者を信頼して、これにクレジットカード代行機能（日本で言う一種の代表加盟店方式）を持たせることで個人間決済にクレジットカードを持ちこもうとしている。背景には米国のクレジットカード事情（米国における加盟店手数料は通常2%程度、eBayが代行手数料を支払う）が前後で決済可能がある。

特徴と成功要因：「フィードバックシステム」と「ファシリエータ」

同社はオークションサイトで最も重要さは顧客の信頼であると位置づけ、「three-tieredサイト」をスローガンとしている。
具体的には売主のユーザ の横に過去の取引で他ユーザが評価した点数（レイティングポイント）を表示する「フィードバックシステム」を導入しており、「これによって売主は自分を高ら評価してもらうため自然と取引の正当性が保たれ、詐欺発生率は多いに過ぎない」としている。また「ユーザ自らは売買の場所を提供する「ファシリエータ」に従し、安全なシステム運営とカスタマーサポートが身に」としている。

実際、新規経営者経験者のほとんどがカスタマーサポート要員ではあるが、年夏の大幅なシステムダウンや詐欺による訴訟問題など仲介業としての課題は残る。

今後の市場性・展開戦略

同社では、米国における オークションの市場は将来 $ 億に達すると見ており、不動産や車など動かしがいのある商品を中心としたリージョナルサイトを展開する等、この分野でのシェア を確保する施策を打っている。

また海外進出においても積極的に取組む姿勢で、日本でも円建てによるサイトを準備中であると。

にとっての日本進出の意義は、

・株主に対するアピール：ビジネスモデルの海外での受容性証明
・中国、韓国といったアジアの他の地域での展開を可能とする
・ヤフーやソフトバンクの「」が先行してサービスしている市場で競争に勝つとしながらも、日本展開上の留意点としては以下のように捉えている。

日本では自体が新しい文化
・オークションという仕組みに馴染むのに時間がかかる
・安全性・サポート・プライシングメカニズムなどを時間をかけてユーザ啓蒙する。

注目される事業者の動向 2：日本への進出事業者

バリューチェーンの高度化：

事業概要

自動車販売は、米国では既に顧客の10%がなんらかの形でインターネットを利用してあると言われている。また、近年では見積もりだけでなく、契約までをインターネットでおこなえるサイトもできている。その中で、年には米国オンライン自動車販売（仲介）最大手の が相次いで日本市場に参入した。特にオートバイテル・ジャパン社は徹底したディーラーサポートと既存サイトとの連携（リクルートなど）に特徴があり、今後、日本のEC市場を巻き込んでどのように展開していくか注目される。

オートバイテル・ジャパンは、米国のインターネット自動車販売仲介者最大手オートバイテル・ドット・コム社と日本企業6社（インテック、伊藤忠商事、トランス・コスモス、リクルート、オリエントコーポレーション、イーソリューションズ）との合弁で年6月に設立された。新車の価格見積と新車情報の検索を中心に年3月1日よりサービスを開始した。その注目度は高く、サービス開始から2週間で総ページビューが
万件を超えるなど注目を集めている。

サービスの流れは、顧客がオートバイテル・ジャパンのホームページで新車情報を入手し、見積依頼を出すと4〜8時間以内に顧客の最寄り加盟ディーラーから直接メールでの回答が届くという仕組みである。主な収入源はディーラーからの会費と見積依頼件数に応じた手数料である。

対ディーラーのプラットホームビジネスの展開

オートバイテル・ジャパンのビジネスの基本は対ディーラーのプラットホームビジネスである。会員ディーラーに対して、インターネットでの商談支援システム、教育システム、また専任担当者に対してのアドバイスなどのサービスを提供している。またインターネットを使う顧客の行動パターンや対応ノウハウをディーラーに伝授し、サービスの質の維持に努めるなど、様々な面からのディーラー支援を行っている。

現在のところ、インターネットユーザは東名阪で7割を超えているため、加盟ディーラーがこの地域に集中する傾向にある。現在の加盟ディーラー数は200社超であるが、ディーラー開拓には力を入れている。加盟ディーラーの条件としては、メーカーの正規一次店であること、4〜8時間以内にレスポンスを始めとしたプロセスを実施できること、オートバイテル・ジャパン専任の担当者を決めることである。

インターネットを利用してマーケットを限定せずに集客できるため、ディーラーにとっても効率の良い集客方法の一つと位置づけられる。見積件数の○%を成約目標としているが、実際、サービス開始から2ヵ月の間に○台を販売したディーラーもあるなど、好調な滑り出しである。

今後の展開と評価

オートバイテル・ジャパンでは、今後、日本でのインターネット販売の加速が進み、3年〜5年後には自動車の3、4割がインターネット販売となり、また、ディーラーの利益体質の改善スピードがあがり、販促費用も下がるとみている。○年春には中古市場、部品市場にも参入予定である。

同社の日本市場参入は、顧客サービスを一新し、メーカーによる系列ディーラー網に大きな変革をもたらすとの視点から取り上げられることが多かった。しかし、同社は、オートバイテル・ジャパンとして顧客に自動車販売の仲介をするというよりも、ディーラーに代わって顧客にインターネット販売の窓口を提供するという、ディーラー寄りの堅実で地道なビジネスを目指していることが窺える。今後、中古車販売など日本市場独自のビジネスにどのような形で参入してくるのか、注目したい。

信頼の通販事業とEC：

事業概要と日本進出

日本ランズエンドは、衣料品を中心とした自社ブランド商品の通信販売を行ううダイレ
クト・マーチャントである。同社は、米国ランズエンド社の100%子会社であり、1990年8月に第1号カタログを発行。1993年現在5周年を迎える。同社は、基本的に米国本社のビジネスモデルを踏襲しており、米国において確立されたブランドイメージ、「ギャラントイド・ビリオド（100%返金保証）」に代表される質の高い顧客サービス、米国本社による一括製造管理と各国への配送、といったビジネスモデルによって事業展開している。

同時に、部分的に日本の商習慣に合わせ、支払い方法に後払いの銀行振込みを追加するなどのローカライズも行っている。参入当時の日本市場は、円高、個人輸入ブームなどの追い風もあり、同社は順調に業績を伸ばしていった。

日本ランズエンドでは、自社ブランド商品のみを扱うダイレクトマーチャントとして、日本の通販市場参入にあたって大きな障害はなかったとしている。これは第一に、商品を製造・調達する際に必要な日本独自な流通システムに加わる必要がなかったためである。また、米国ランズエンドの既存ブランドが日本市場参入にあたって有効に機能した。

日本では物流その他あらゆるコストが高いことが商品価格を決定する上で大きく影響している。この点で、同社の米国本社による一括製造・米国本社からの輸入といったビジネスモデルに利点があった。事業の拡大に伴いウエアハウスを設置する必要が生じたが、通関やウエアハウスマネージメントといったコスト負担については、アウトソーシングしてコスト削減に努めている。

サイト動向

日本ランズエンドでは、1993年、日本国内向けにECサイトを立ち上げている。同社はECサイトをFAX、電話と同様のコミュニケーションツールのひとつと捉えている。同時に、ECサイトは既存ツールとは全く違う、新たなメディアであるとも認識している。ECサイトは、通販においてもっとも重要な要素である顧客が見た時点で即時にアクション（購買行動）を起こすことができるという点で、ビジネスチャンネルとして有効である。また、同社ではヒューマンタッチが重要であると考え、日本サイトに1993年9月、2つのインタラクティブ機能を追加した。「ショップ・ウィズ・フレンド」では、ネットワーク上で離れた場所にいる2人が、同じ画面を見ながら一緒に買い物ができる。また、「ラザールド・ライブ」では、チャットを利用してオペレータが顧客をナビゲートするなどの新たなサービスを提供している。こうした機能は同社の「ショッピングはそのままで楽しいもののはず」との理念に基づいている。

日本でのインターネット関連業務は、3名の専任チームがコンテンツのアップデートを中心に行なっている。サーバ自体は米国に置いており、米国には各国をサポートするインターナショナル・インターネットチームがあってサイト運営などを支援している。

ECと今後の展開

1993年、米国ランズエンド社のインターネット販売は、全売上の10%に過ぎない。しかし、同年、米国本社は、全米小売協会発表の年間売上ランキングで、全オンラインセール
ス事業者中 ☛位、同アパレル業界では1位との実績があり、インターネットに対しても積極的にビジネス展開しているといえよう。

一方、日本ランズエンドでは、日本のEC市場は「まだ評価する段階ではない」としている。しかし、日本では、携帯電話のような非PC端末の普及もあり、今後、利用者の生活スタイルに合わせた購入チャネルが自由に選択できるようになる。同社は、こうして市場が成長し、利用者がECサイトを利用したいと思った時点で「既にランズエンドはそこにある」という状態であることを目指している。

同社は、高品質な顧客サービスによるブランド力と、効率的通販ビジネスモデルにより、ECサイト・ビジネスにおいても優位を確保しうる要素を持っているといえよう。米国でのインターネット・ビジネスモデルが、日本で浸透するには通常2〜3年と言われているが、米国の方針を直接受けてビジネスを展開している同社は、米国でのトレンドがダイレクトに伝わってくるという面でも今後も注目したい。

インターネット証券の展開：シュワブ東京海上証券

押し寄せるインターネットトレード

毎月の手数料自由化をきっかけにして、インターネットを使用したオンライントレードの波が日本においても、大きく押し寄せてきている。日本企業のオンライントレードへの参入は、参入済、予定も含めて表にあげられる。

<table>
<thead>
<tr>
<th>企業名</th>
<th>サービス名</th>
<th>開始時期</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>大和証券</td>
<td>ダイヤダイレクト</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>日興証券</td>
<td>ホームトレードワン（ 있다고）</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>今川三澤屋証券</td>
<td>☛ ☛ ☛ ☛ ☛ ☛ ☛ ☛ ☛ ☛</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>野村証券</td>
<td>野村ホームトレード</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>丸三証券</td>
<td>丸三証券インターネット・ホームトレード</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>豊証券</td>
<td>☛・トレード</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>ウツミ屋証券</td>
<td>☛ ☛ ☛ ☛ ☛ ☛ ☛ ☛ ☛ ☛ ☛</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>コスモ証券</td>
<td>コスモのインターネットホームトレード</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>東海丸万証券</td>
<td>インターネット通信取引</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>丸八証券</td>
<td>ホームトレード</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>明光ナショナル証券</td>
<td>インターネットトレード</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>松井証券</td>
<td>ネットストック</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>岡三証券</td>
<td>在宅三味</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>第一証券</td>
<td>インターネットホームトレード</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>和光証券</td>
<td>インターネットトレード</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>岩井証券</td>
<td>イワ・ネット</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>新日本証券</td>
<td>ネットトレードセンター</td>
<td>☛ ☛ ☛</td>
</tr>
<tr>
<td>企業名</td>
<td>設立</td>
<td>サービス開始</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------</td>
<td>------------</td>
<td>------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>イー・トレード</td>
<td>1998年月</td>
<td>1999年9月</td>
</tr>
<tr>
<td>シュワブ東京海上証券</td>
<td>1999年6月</td>
<td>1999年9月（予定）</td>
</tr>
<tr>
<td>ディーエルジェイディレクツトエフジー証券</td>
<td>1999年6月</td>
<td>1999年9月月</td>
</tr>
<tr>
<td>ウィットキャピタル・ジャパン</td>
<td>2000年6月</td>
<td>2000年9月（予定）</td>
</tr>
<tr>
<td>その他</td>
<td>2000年月</td>
<td>未定</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### シュワブ東京海上の場合

外資系のインターネットトレードで、日本においてサービスを開始しようとしている代表的な企業であるシュワブ東京海上証券株式会社の日本市場での戦略は以下の通りである。

顧客のターゲットは、個人投資家である。個人投資家に対して、まず米国の株式及び債
券に投資する外国投信、日本円建てマネー・リザーブ・ファンド、個別の米国株（Ｓ＆Ｐ 5００社プラスアルファの銘柄数）を当初提供していく。また、1994年第3四半期以降になるが日本の個別株式、米国債券、国内投信も提供していく予定だ。

シュワブ東京海上証券の場合、今後開設する支店に加えて、インターネット及び3時間対応のコーチセンターなど、直接・間接の多様なマルチ・チャネルを通じて商品・サービスを提供する予定である。日本の携帯電話の普及率は非常に高いものがあり、これを有効に活用していくことも有力と考えている。支店でのリアルな販売チャネルとウェブサイトやコーチセンター等のバーチャルな販売チャネルの位置付けであるが、支店は顧客が各種コンサルティングを受ける場所としての性格が強いのでに対して、バーチャルは証券取引の場所としての色彩が濃い。

販売チャネル構築の順番としては、1999年秋に投資家教育用のウェブサイトをまず立ち上げ、顧客に対して投資に必要となる各種の知識や情報の提供を開始済みである。支店の展開については、開業時に営業所を1ヶ所開設し、1999年第3四半期に最初の基幹となる支店を開設する予定である。

投資教育用のサイトから立ち上げることに代表することとして、顧客に対して充分な情報を提供し、適正な価格で優れたサービスを提供していくのが、米国での創業以来のシュワブの差別化戦略と言える。彼らは顧客に評価されない証券会社は淘汰されて行くものと考えている。

シュワブ東京海上証券の考える日本の証券市場は有望である。個人の投資家の層の薄さ、市場の透明性・開放性、起業家にとっての障害というような面で、日本市場は米国市場にまだまだ遅れている。しかし、日本の証券市場は急速な変貌を開始しており、例えば、ナスダックが東京にインターネットをベースにした株式市場を創設するなど、規制面・実業面ともにこれからも証券ビジネスは進化していくものと予想している。

インターネットトレード等のオンライン取引は、証券商品・サービスのデリバリーレに関して非常に適している。オンラインでの取引手段の提供およびそれに付随した情報の提供機能は効果、コストメリットともに絶大なものである。これを活用できない証券会社はマーケットから消えるしかないと彼らは考える。

日本市場の今後

野村証券、メリアルリンチ等の大手証券も、オンラインの利用は販売戦略上必須のものとなっている。今後はオンラインの利用だけでなく、店舗も含めたマルチな販売戦略が求められる。その意味で、本当の顧客獲得競争がこれから始まると思われる。証券業にとっては、手数料の低下も含めて顧客主体に企業戦略をシフトさせていくことが必然になるだろう。また、顧客にとっては、証券という商品の性格上必然的に、いっそう自己責任が問われる状況がつくりだされていくのではないか。
オンライン・サービスの展開:

企業概要
AOLジャパン株式会社（以下、AOLジャパン）は、全世界で数千万人以上の会員を擁する世界最大のインターネット・オンライン・サービスの会社であるAOL Inc., の5カ国目の海外法人である。設立は1995年2月、同年4月10日にサービスを開始し、1999年1月4日現在、従業員数は約120名、資本金は1千万円（出資比率：AOL20%、 Employees10%、三井物産50%、日本経済新聞社10%）、会員数は20万人（2000年1月現在）である。

ビジネスモデル、サービスの特徴

一般消費者向けオンライン・サービスの展開
AOLジャパンの基本は、消費者向けのオンライン・サービスである。従ってAOL分野で事業展開しているといえよう。ECはAOLサービスの一分野である。AOLジャパンは、顧客本位をうたってシンプルな低価格体系の提供をめざしている。月額使用料金は標準プランとその約半額のプロバイダ経由プランとの2種類を設けているが、入会金は無料である。

ちなみに、米国AOLにおいてはEC関連売上収入3億ドルの内、広告収入が2億ドルを占める。特に、夕食後の時間帯は200万人が同時アクセスするため、広告効果の大きな時間帯である。また、米国AOLについては、サン・マイクロシステムズと共同で、以下のB2Bコマースサーバを開発中である。

・B2Bコマースサーバ（事業展開により、拡張できる）
・B2Cコマースサーバ（画面で決済可能）
・ローエンドコマースサーバ（300などで利用）

会員とアクセスの特性
AOLジャパンは、AOLを主眼としており、Cookieやcookieのように企業ユースを主な利用としては想定していない。ユーザはパソコンとクレジットカードを所有している人のみ会員しており、每月クレジットカードの有効期限をチェックしている。
家庭からのアクセスが全体の20%にのぼる。また、米国においては20%、日本においても20%を女性が占め、日本においては全体の20%がほぼ毎日アクセスしている。

オンラインサービスの展開
米国AOLでは、会員制のオンラインサービスに対し、顧客と店舗に対して保証や弁償をおこなっているが、オープンなポータルサイトはそのような事は行っていない。従って、EC出店企業は、自社の戦略に合わせて、ECかAOLコラボか出店先を選択できる。
米国AOLではAOLのオークションが出店、日本ではAOLのオークションが出店し
ている。
今後は --- 以外に、--- 等でも利用出来るようにしていく。また、--- により双方向
性機能を持つ家庭向けオンラインサービスを提供していく。

<table>
<thead>
<tr>
<th>特徴</th>
<th>例</th>
</tr>
</thead>
</table>
| コンテンツ | • オンラインサービスに専用コンテンツ開発
• オンライン・バンキングやオンラインショッピングに対応 |
| 操作の容易性 | • 使えばすぐ簡単操作がカメラ・ユーザーエフェクト
• インターネットrãoクレジット簡単接続（MSIE内蔵）
| コミュニティ | • 全世界で 500 万会員（米国 300 万人、日本 200 万人）、グローバルな
イーブイも可能
| オリジナル・コミュニケーション機能 | • AOLフォトメール：画像を簡単に行使に貼り付け
• インタースタンプメッセージ：マンツーマンのリアルタイムメッセージ
|  | • 友達のリスト：AOLスクリーンネームを登録するとAOL利用者が
即座に確認、「インスタントメッセージ」との連携でアクティブコミュニケーション

### 顧客サービス

#### 顧客サポート

米国カスタマーサポートセンターは、--- 時間体制 --- 人、日本は午前 --- 時--- 時（年中無休）二百数十人が待機し、メンバー・サポートに努めている。ユーザの声を直
接聞くことまで外部委託しないことが大切と考えている。

#### 安心した利用環境の提供

安心した利用環境の確保のため、アクセスには匿名を許さず、スクリーンネームを使用
して名が判別できるようにしている。また、オンライン --- 席を設けたり、 --- / --- コ
ントロールにより、子供に見せたくないコンテンツを親が受信コントロールでき
るようにしている。

コンテンツは、特定の資本系列の提供者を入退ず、また管理をするものは正社員であ
ることが、CS（顧客満足度）を高めている。

#### マーケティング

会員獲得のためには、ダイレクトマーケティングが必要で、そのためには顧客の要望
をしっかりと取り入れることが必要と考えている。会員獲得には、入会用 --- を大量に一般
配布し --- 時間無料で使用してもらう方法を取る。大々的な宣伝は、マーケティング環境
を踏まえて検討する考えである。

将来的には会員プロファイルをEC店舗作りに役立てる予定。
日本の現状認識

AOLジャパンでは、日本においてECが遅れている原因は以下の二つであると考えている。第一に、パソコン普及率の低さ。特に教育現場における低さが挙げられる。米国における1996年時点のパソコン普及率は約20%、2000年時点では約50%である。これに対し、日本は2000年時点で約40%である。

第二に、高い電話料金が、米国に比べて高すぎると考えている。米国ではパソコン普及率が約20%となった時点で、10ドルで使い放題というところまで値下げされている。

アクセスについては、光ファイバーの敷設を得たなくても、衛星、DSLなど高速回線を利用することができる。AOLジャパンでは、こうしたチャンネルの利用も検討していくとしている。また、現在のアクセスポイントで個所を将来的には百数十ポイントに増やしていく予定である。

日本でも幾つかのモールが贈わっているが、まだ実験レベルと言える。また、一般消費者を本当に見ていないと思われるプロバイダも見受けられる。そのため、SMSとSMSを一緒にサービスしているというプロバイダもあると思われるが、これは妥当である。それらの二つの市場は全く違うという認識でビジネスに臨むべきであるとAOLジャパンでは考えている。
5 総括分析
- ECのビジネスモデルと成功要因 -
5 総括分析：E Cのビジネスモデルと成功要因

以下の各節では、平成 20年度に実施した国内調査、海外調査による収集データを集大成し、成功E C事業者の現状把握と成功要因の抽出を目的に、多角的、総合的に分析を行った。

分析の視点
以下の7つの視点から分析を行った。平成 20年度版では、平成 20年度版との継続性・整合性に配慮しつつも、内容的に全く新しい視点も多く含まれている。「新しいビジネスモデルの考察」、「消費者視点からの分析」、「米国 E Cサイトにおける経年比較分析」、「統計的手法による分析」の一部、他である。継続分析においては、さらに精度と深度の向上に努めている。

1 ビジネスモデルの類型化
2 サービス内容・取扱い商品による分析
3 消費者視点からの分析
4 米国 E Cサイトにおける経年比較分析
5 特徴・差別化要因の分析
6 成功要因の分析
7 統計手法による要因分析

基本利用データ
上記分析には、以下の基礎データ／サンプルを利用している。

＜国内調査＞
・「無作為抽出アンケート調査」：サンプル数
・「国内成功サイト調査」：サンプル数（の場合あり）
・「国内成功サイト個別事例調査」：サンプル数

＜海外調査＞
・「海外成功サイト調査」（「米国E Cビジネス成功事例調査」）：サンプル数
・「米国先進E C事業者訪問調査」：サンプル数 9
・「国内進出E C事業者訪問調査」：サンプル数 4

尚、上記データは個別の分析目的に照らしてさらに精査を受けている。従って、個々の節の分析における利用サンプルは必ずしも全数ではない。
ビジネスモデルの類型化

ここでは詳細分析の一環として、今回調査した国内のサイト、米国サイトのビジネスモデルの類型化を行った。このビジネスモデルの類型化は、次の2つの側面から試みた。

・ビジネスモデル：製品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などビジネスの形態に着目
・収入モデル：そのサイトの収入源は何かに着目

ビジネスモデルによる分類

ビジネスモデルによる分類は、下表に示すモデルタイプに分類した。

<table>
<thead>
<tr>
<th>ビジネスモデル</th>
<th>記号</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>製品販売モデル</td>
<td>A</td>
</tr>
<tr>
<td>有料型情報提供モデル</td>
<td>B</td>
</tr>
<tr>
<td>無料型情報提供モデル</td>
<td>C</td>
</tr>
<tr>
<td>予約型仲介サービスモデル</td>
<td>D</td>
</tr>
<tr>
<td>有料型仲介サービスモデル</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td>無料型仲介サービスモデル</td>
<td>F</td>
</tr>
<tr>
<td>その他</td>
<td>G</td>
</tr>
<tr>
<td>複数モデル</td>
<td>Z</td>
</tr>
</tbody>
</table>

上記分類で有料であるか無料であるかの別は、消費者から徴収している場合は有料、企業からのみ徴収しており消費者から徴収していない場合は無料としている。

尚、複数のビジネスモデルの複合しているサイトについては、後述の各サイトの分類一覧上では「複数モデル」と分類した。
製品販売モデル

＜代表的なサイト＞

日本
・ quick-go.to
・ JTB INFOCREW
・ 米国衣料通販の京都（有）イージー
・ フィッシング＆アウトドアチュラム
・ ザ・自転車屋
・ 生活舎の万年筆 他

米国
・ 1-800-Flowers
・ Amazon.com
・ Buy.com
・ CDnow
・ Dell
・ Drugstore.com 他
有料型情報提供モデル

<代表的なサイト>

日本
・電子市場（でんしいちば）
・さぶみっと！J APAN-
・インターネットカラオケ「Qカラ」
・アングラーズネット
・アルトワールド 他

米国
・AOL
・CBS SportsLine
・Disney Online
・Geocities
・Playboy.com
・Tripod 他
無料型情報提供モデル

＜代表的なサイト＞
・伊勢エビサザエのカネジョウ商店
・磐梯熱海温泉紅葉館きらくや
・MyVoice 他
・iVillage: The Women’s Network
・MapQuest
・mySimon 他
予約型仲介サービスモデル

＜代表的なサイト＞

日本
・日本旅行ホームページ
・京都ロイヤルホテル
・旅の窓口 他

米国
・GetThere.com
・Internet Travel Network
・Preview Travel
・Travelocity 他
有料仲介サービスモデル

<代表的なサイト>
日本
・保険スクエア Bang!
・私的良品マーケット picky
・海外通販カタログ情報センター
  CatFishClub
・Bizseek 探し物お手伝いサービス
米国
・Ameritrade
・Charles Schwab
・E*TRADE

ウエブサイト

商品
仲介サービス
手数料
注文
無料型仲介サービスモデル

<table>
<thead>
<tr>
<th>代表的なサイト</th>
<th>例：日本</th>
<th>例：米国</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>日本</td>
<td>セイノーショッピングモール</td>
<td>CitySearch</td>
</tr>
<tr>
<td>V-Mall 他</td>
<td>CNET 他</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

![ダイアグラム](image)

- ウェブサイト
- 仲介サービス
- 注文
- 顧客紹介
- 手数料
- 商品提供者
- 証券取引所、保険会社など）
収入モデルによる分類

収入モデルによる分類は、下表に示すモデルタイプに分類した。

<table>
<thead>
<tr>
<th>収入モデル</th>
<th>記号</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>販売</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>会費購読料</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>広告収入</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>販売手数料</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>ライセンス料</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>ホスティング</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>メールボックス貸し</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>その他</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>複数モデル</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

収入モデルでは、さらに消費者から対価を得ているのか、企業から対価を得ているのかによって分類が可能であるが、ここでは単純に収入の名目によってのみ分類した。

尚、複数の収入モデルからの収入を得ているサイトのうちその割合がわかっているサイトについては、表5-1及び表5-2の各サイトの分類一覧上では「1 販売 会費購読料」などと記し、統計上は「複数モデル」と分類した。また収入モデルについて未回答のサイトは「その他」で統計した。

次ページ以降に、今回調査した国内、米国各サイトを上記2つの分類に従って分類した一覧表を示す。
<table>
<thead>
<tr>
<th>No.</th>
<th>サイト名</th>
<th>ビジネスモデル</th>
<th>収入モデル</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>quick-go.to A 1 (95%) A 4 (5%)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>JTBINFOCREW A</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬® ¥Ç­®°×•Ú¬®</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
表 国内サイトの分類（2）

<table>
<thead>
<tr>
<th>No.</th>
<th>サイト名</th>
<th>ビジネスモデル</th>
<th>収入モデル</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>41</td>
<td>ピーティーバーコンピュータースクエア</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>インターネットショッピング</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>電子市場（てんしげちば）</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>旅の窓口</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>磐梯熱海温泉紅葉苑きらくや</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>アイル</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>47</td>
<td>鹿児島市のシティーホテルのご案内</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>神戸・三線オフィシャルショップ</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>49</td>
<td>出会いのネットワーク</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>50</td>
<td>カオスマート</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>51</td>
<td>エコロジカル・ヘルシーショッピング三友</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>52</td>
<td>TAKAYAONILINE SHOP</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>53</td>
<td>サイクルベースあさひネットワーキング店</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>54</td>
<td>タウン情報（東急百貨店インターネットショップ）</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>55</td>
<td>ペーパーマン・ウェブ・ステーション</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>56</td>
<td>サイバーショップ【ケイネット】</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>57</td>
<td>家具のアオキ</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>58</td>
<td>京都丸正家具</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>59</td>
<td>海外通販カタログ情報センター</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>60</td>
<td>メディアクラフト</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>61</td>
<td>オーダースーツダイシン</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>62</td>
<td>中華街の花屋オンラインショッピング</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>63</td>
<td>心とからだの元気を育てる sealsウエルライフ</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>64</td>
<td>NORENUTOWN</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>65</td>
<td>パリ島直輸入家具雑貨</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>66</td>
<td>さぶりっと！</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>67</td>
<td>いわさ屋</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>68</td>
<td>ふららバラダイス</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>69</td>
<td>HOBBY NET</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### 表 国内サイトの分類（３）

<table>
<thead>
<tr>
<th>No.</th>
<th>サイト名</th>
<th>ビジネスモデル</th>
<th>収益モデル</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>76</td>
<td>アルネット・グリーティング・サービス</td>
<td>Q</td>
<td>Q, Q, Q</td>
</tr>
<tr>
<td>77</td>
<td>シュトケン</td>
<td>Q</td>
<td>Q, Q, Q, Q</td>
</tr>
<tr>
<td>78</td>
<td>秋葉館</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>79</td>
<td>本の探検隊</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>80</td>
<td>カーテンフック(ナレッジダイレクト）</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>81</td>
<td>アングラーズネット</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>82</td>
<td>きゃびてるうえぶしょっぷ</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>83</td>
<td>ディズニーハートギフト</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>84</td>
<td>白黒ドキドキ</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>85</td>
<td>インターネットホビー直販「ホビーワールド」</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>86</td>
<td>テニスラケット、ガット張り、コートサイドテニス専門店</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>87</td>
<td>ガッキコム</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>88</td>
<td>ディスクショップ白鳥</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>89</td>
<td>ハイテク探し物お手伝いサービス</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>90</td>
<td>ブルーリオン</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>91</td>
<td>アーツ&amp;クラフツ</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>92</td>
<td>「松阪肉のまるけん」</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>93</td>
<td>愛ねの世界の一流ブランド品</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>94</td>
<td>輸入雑貨、ブランド品のグレースワールド</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>95</td>
<td>しまむら</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>96</td>
<td>ウエディングネット</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>97</td>
<td>ベビー&amp;キッズ、ヤングカジュアルのオンラインショップ</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>98</td>
<td>CHAYAWATCHBAND</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>99</td>
<td>アルトワールド</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>インターネットカラオケ「Qカラ」</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>101</td>
<td>サングラス専門店メガネのつる原・インターネット支店</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>102</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>No.</td>
<td>サイト名</td>
<td>ビジネスモデル</td>
<td>収入モデル</td>
</tr>
<tr>
<td>-----</td>
<td>-------------------------</td>
<td>---------------</td>
<td>-----------</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>97</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>1-800-Flowers</td>
<td>A 1</td>
<td>B 1</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Amazon.com</td>
<td>A 1</td>
<td>B 1</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Ameritrade</td>
<td>E 4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>AOL</td>
<td>B 1</td>
<td>A 3</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Autobytel</td>
<td>G 2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Buy.com</td>
<td>A 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>CBS SportsLine</td>
<td>B 1</td>
<td>A 1</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Cdnow</td>
<td>A 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Charles Schwab</td>
<td>E 4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>CitySearch*</td>
<td>F 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>CNET</td>
<td>F 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Coolsavings</td>
<td>G 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Dell</td>
<td>A 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Disney Online</td>
<td>B 1</td>
<td>A 1</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>Drugstore.com</td>
<td>A 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>E*TRADE</td>
<td>E 4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>eBay</td>
<td>G 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>eToys</td>
<td>A 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>Garden.com</td>
<td>A 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>Geocities</td>
<td>B 2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>GetThere.com/Internet Travel Network</td>
<td>D 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>iVillage:The Women's Network</td>
<td>1(20%)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>Lands' End</td>
<td>A 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>MapQuest</td>
<td>C 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>mySimon</td>
<td>C 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>NetGrocer</td>
<td>A 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>ONSALE</td>
<td>G 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>Peapod</td>
<td>A 2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>Playboy.com</td>
<td>B 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>Preview Travel</td>
<td>D 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>Priceline.com</td>
<td>G 4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>Quicken.com</td>
<td>B 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>Stamps.com</td>
<td>A 4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>Reel.com</td>
<td>A 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>Ticketmaster Online</td>
<td>A 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>Travelocity</td>
<td>D 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>Tripod</td>
<td>B 2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>The Wall Street Journal Interactive</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>Wine.com(Virtual Vineyard)</td>
<td>A 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>XOOM</td>
<td>A 1</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
ビジネスモデル

この節では、前節で定義したビジネスモデルによる分類結果を統計的に分析する。

日米のビジネスモデル分布

上図は、今回調査した国内サイトと米国サイトのビジネスモデルの分布を表している。今年度は、一つのサイトで複数の既存ビジネスモデルを実現している「複数モデル」が新たに加わっている。

日米で比較すると、日本は製品販売モデルが71%以上を占めるのに対し、米国は37%以下であることがわかる。

また米国では複数のビジネスモデルの融合したサイトの割合が14%と、日本のわずか1%に対して多いのが特徴といえる。

ビジネスモデルの経年変化

昨年（平成年）の調査結果と本年度（令和元年度）の調査結果を比較することにより、経年による傾向を表したもののが、次ページのグラフである。

この結果から、日本は相変わらず製品販売モデルの割合が非常に高いものの、前年比で約3%の減少となり、かわって有料型情報提供モデルが増えてきていることがうかがえる。これに対して米国は有料型情報提供モデルの割合がやや減少し、製品販売モデルの割合が若干増加しており好対照と言える。

尚、昨年と今年の調査では調査対象サイトに若干の入れ替えがあったり、ビジネスモデルの分類として昨年までなかった「複数モデル」という分類を設けているため単純に比較しきれない面があることを付け加えておく。
図 狛 Hive ビジネスモデルの経年変化

収入モデル

この節では、前節で定義した収入モデルによる分類結果を統計的に分析する。

日米の収入モデル分布

上図は、今回調査した国内 ITSサイト、米国 ITSサイトの収入モデルの分布を表している。日米で比較すると、ビジネスモデル同様に日本は消費者に対して販売を行いその対価を得る形態が70%と圧倒的に多く、また複数の収入モデルから収入を得ているサイトも33%ある。
これに対して、米国は少なくとも2つ以上の収入モデルから収入を得ているサイトが8割以上あり、日本の4倍にのぼる。
新しいビジネスモデルの考察

国内成功 のサイトの調査の過程で、昨年までのビジネスモデルとは、異なる形態のビジネスと認知しめるサイトを発見した。

当該サイトは、整理番号 のレトリバー専門生活雑誌 の「アイアンバロン」である（ ）。この店舗は、通常のサイト閲覧をした場合、単なる「製品販売モデル」にしか見えない。しかし、視点をどこに置くかによって、既存のモデルとは異なるビジネスモデルと考えることができる。本サイトの運営主体は、まったく別の会社（有限会社キープラン）が運営しているからである。以下では、視点毎にどのように見えるかを説明する。

一般消費者、アイアンバロンから見た場合：
これは、製品販売モデルといえる。アイアンバロンが、良い商品を仕入れ、それをお客様に販売する。通常の物販ビジネス形態と言えよう。

サイト運営会社（有限会社キープラン）から見た場合：
有限会社キープラン（以下：キープラン）では、サイト運営に関わる全ての業務・作業（コンテンツの入れ替え、ホームページのデザイン、メールの確認等）を行っている。その報酬として、アイアンバロンより売上の を手数料として徴収している。この場合、今までのビジネスモデルの分類から言えれば、無料型仲介サービスモデルとなる。

既存のビジネスモデルの分類では、顧客とサイト運営者が同じ視点に立つことが出来た。つまり、サイト運営者も表に出て目立つようにしていた。ところが、本サイトの場合は、サイト運営者が完全に裏方で回っており、無料型仲介サービスをサイト運営者が宣伝していない。あくまでもアイアンバロンがインターネット上で製品販売をしている形をとっている。
ここで、既存ビジネスモデルの枠に収めにくいくらい理由は以下である。つまり、ショップのホームページ自体は、明らかに製品販売モデルとして作られている。顧客に対して実際に製品を販売し、代金を受け取っている。但し、キープラン自体はアイアンバロンから手数料をもらって利益を得ている。従って、強引にビジネスモデルを定義すれば、製品販売モデルと無料型仲介サービスモデルの複合型になると思われる。

今回の分類では、「製品販売モデルと無料型仲介サービスモデルの複合型」とした。

現在、複数のビジネスモデルを一つのサイト又は事業者で実現する例が増えており、今後、既存モデルに当てはまらない事例が増えることが予想される。この傾向は、先の日米のビジネスモデルの分布の比較で顕著に表れている。今後、複合型のビジネスモデルが日本でも多く登場してくるであろう。新たな類型化・ビジネスモデルの作成は今後の課題としたい。
サービス内容・取扱い商品による分析

全体構成

今回対象とした調査サイト（国内：成功の場合、米国：不成功の場合）において、サービス内容・取扱商品の区分を行った。下図は国内調査サイト、米国調査サイト毎にまとめたグラフである。

図 国内調査サイトの区分

図 米国調査サイトの区分

上記のグラフを分析することにより得られた、国内市場及び米国市場の傾向は以下の通りである。

＜国内＞
□ 半数以上が卸売・小売業であり、なかでも食品を扱うサイトが多いが、食品に限らず百貨店的に様々な商品を小売しているサイトも多数ある。
□ 情報提供サービスの比率が低い。

＜米国＞
□ 小売業が全体の１／４程度と、国内に比べ比率が低い。
□ 昨年度に比べ、情報提供サービスの比率が落ちてはいるものの（昨年度は約１０％）、対比の約８％であり、国内に比べ、高い比率を占めている。

その他、全調査サイトを見渡して得られた特徴を以下に示す。
□ 米国では国内に比べ、オークションサイト、オンライントレードのサイトが目立つ（オークション：５％、オンライントレード：２０％）。日本でも徐々に浸透してきているが、今回の調査対象サイトの中にはあまり見受けられなかった（オークション：１％）。
□ 米国では映画、自動車、女性など、ターゲットを明確にしたオンラインコミュニケーションサービスがある（５％）、国内ではオンラインコミュニケーションサービスを主としたサイトはほとんど見受けられない。
サービス内容・商品の比較

国内、米国調査サイトで同様のサービス内容・商品を扱っているサイトの内容を整理する。

<table>
<thead>
<tr>
<th>項目</th>
<th>サービス内容・商品</th>
<th>日米比較</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 旅行予約</td>
<td>日本</td>
<td>国内外ホテル、パッケージ旅行等の検索・申込み</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>交通手段の予約（国内外航空券、鉄道等）</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>外国語講座の申込み</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>旅行計画策定サポート</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>おみやげ/旅行用品の販売</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>米国</td>
<td>ホテル/航空券レンタカーパッケージ旅行等の予約</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>〇〇社以上の航空会社運行スケジュール情報</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>ホテルの写真、地図、ホテル情報掲載</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>地図や走行ルート、世界〇〇都市の天気、旅行ガイド等提供</td>
</tr>
<tr>
<td>2 書籍販売</td>
<td>日本</td>
<td>本の検索</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>受取りは最寄り書店で、(書店への配送料は無料)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>新刊/ベストセラー等各種情報</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>米国</td>
<td>オフラインで入手困難な書籍や絶版の本も入手可能</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>書籍、CD、ビデオ、玩具など万以上の商品を販売</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>定価よりも割引にて販売</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>多くの商品は時間以内に発送</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>郵便番号とドメインネームを元に、各企業・政府機関、学校、地域別のベストセラリスト作成</td>
</tr>
<tr>
<td>3 酒類販売</td>
<td>日本</td>
<td>ワインや日本酒など、産地限定のご当地酒解説、販売</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>お酒の選び飲み方などを紹介</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>売れ筋ランキングを掲載</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>米国</td>
<td>ワインの種類、ワインリー、価格等で検索可</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>販売ワインはソムリエが必ず試飲</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>マスターソムリエによるワイン情報やアドバイスなどを掲載</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>産区、ぶどうの種類、味、見かけ等、詳細情報を提供</td>
</tr>
<tr>
<td>4 食品販売</td>
<td>日本</td>
<td>産地直送で海産物、肉、果子など品目を限定しているサイト多数</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>調理法の紹介や産地周辺ガイドなども有り</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>米国</td>
<td>スーパーマーケット的に多様な商品の取扱い</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>テーマ別コーナーや用途別パッケージ等を用意</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>栄養価、単価、ブランド、パッケージの大きさ等検索可</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>定期的購入品を登録すると自動的に発送</td>
</tr>
</tbody>
</table>

国米ミ三国のサービス内容・商品を列挙した。大きな相違は見られないが、小売業に関していえば、米国サイトは、シーズンや年齢等に合わせて選択できるよう、様々な商品を扱っているところが多いが、国内サイトでは海産物や肉類など地方物産を地元サイトで取り扱っていたり、釣りやアニメなど、一定の趣味に特化したサイトが多い。

また、多くのサイトで無料会員制をとっており、サービスの利用にはまず会員登録が必要であるが、顧客サービスは充実している。

各サイトとも商品情報や関連情報が充実しており、実店舗との差別化になっている。
サービス内容・商品の区分け別売上割上位3サイト

区分けしたサービス内容・商品に従い、国内、米国で売上げ上位3サイトをまとめた。

<table>
<thead>
<tr>
<th>業種</th>
<th>タイプ</th>
<th>国内</th>
<th>売上</th>
<th>米国</th>
<th>売上</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>(円)</td>
<td></td>
<td>(ドル)</td>
</tr>
<tr>
<td>食品小売業/製造業</td>
<td>0位</td>
<td>神戸・大阪オンラインショップ</td>
<td>1,100</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1位</td>
<td>佐野屋酒店</td>
<td>580</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>家具・建具・生活雑貨小売業</td>
<td>0位</td>
<td>家具のアオキ</td>
<td>1,000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1位</td>
<td>京都丸正家具</td>
<td>700</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>各種商品小売業（百貨店等）</td>
<td>0位</td>
<td>ピーコー、ショッピングスクエア</td>
<td>2,000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1位</td>
<td>イオン・イオンシティ</td>
<td>1,800</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>自動車・自転車小売業</td>
<td>0位</td>
<td>サイクリークサイバーネットワーク店</td>
<td>1,000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1位</td>
<td>サイクリークサイバーネットワーク店</td>
<td>350</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>編集・衣類・服飾雑貨小売業</td>
<td>0位</td>
<td>¥ Tシャツ、キャップ、ファッションのオンラインショップ</td>
<td>2,000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1位</td>
<td>¥ Tシャツ、キャップ、ファッションのオンラインショップ</td>
<td>300</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>電機・電子小売業/製造業</td>
<td>0位</td>
<td>エプソン・オートネットワーク</td>
<td>1,000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1位</td>
<td>エプソン・オートネットワーク</td>
<td>300</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>その他小売業</td>
<td>0位</td>
<td>ファッション・デジタル化</td>
<td>1,000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1位</td>
<td>ファッション・デジタル化</td>
<td>10,000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>情報サービス</td>
<td>0位</td>
<td>出会いのネットワーク</td>
<td>1,000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1位</td>
<td>出会いのネットワーク</td>
<td>300</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>旅行予約</td>
<td>0位</td>
<td>日本旅行ホームページ</td>
<td>1,000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1位</td>
<td>日本旅行ホームページ</td>
<td>1,500</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>モール・専門サイト運営</td>
<td>0位</td>
<td>アイル</td>
<td>1,000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1位</td>
<td>NOREN JUTOWN</td>
<td>1,000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>その他サービス</td>
<td>0位</td>
<td>オセラ・スーパーサイト</td>
<td>1,000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1位</td>
<td>オセラ・スーパーサイト</td>
<td>300</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>ニスプロエンタテイメント</td>
<td>0位</td>
<td>@ぴひ</td>
<td>1,000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1位</td>
<td>@ぴひ</td>
<td>300</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>証券</td>
<td>0位</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1位</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

103
消費者視点からの分析
ここでは、消費者視点からの分析として、消費者とECサイトとの商取引において必須である決済手段とセキュリティについて、本調査において実施した「消費者ECサイト調査」とECに関する消費者アンケートの結果を対比しつつ、整理を行う。また、ショッピングサイトが提供している各種サービスについての利用状況や消費者が抱くECへの問題点への対応という観点からの整理も試みた。

決済手段
成功ECサイトが提供している決済手段は図104のとおりである。

図104 成功ECサイトが採用している決済方法

成功サイトでは銀行振込・郵便振込、クレジットカード、代金引換え払いが決済手段の上位を占めており、とりわけクレジットカードについては非成功サイトの採用率に比べ高い値となっている。
また、コンビニ決済をはじめ、アコシやSMASHといった新たな決済手段も採用しており、多彩な決済手段を用意している様子が観える。
一方、ECを利用したことがあるインターネットユーザに対して、利用したことのある決済方法を尋ねた結果が図に示されている。

図 利用したことのある支払方法

消費者サイドにおいても、利用したことのある決済手段は、銀行振込・郵便振替、クレジットカード、代金引換え払いが決済手段の上位にあげられており、成功シティサイトの決済手段として多く用いられているものと一致している。また、コンビニ決済ならびにアコシ、WebMoney等の決済代行サービスの利用も目立っており、これらの新しい決済手段も消費者サイドで徐々に受け入れられているものと思われる。

セキュリティ

本調査において、成功サイトと非成功サイトにおける決済情報/本人情報のセキュリティ確保の有無についてみてみると、成功サイトでは約7割の事業者がなんらかのセキュリティ確保の手段を採用していることがわかる。
一方、非成功サイトについては半数以上が、決済情報/本人情報のセキュリティ確保に対して何ら対応を行っていないという現状にある。

**図 3-2 決済情報/本人情報のセキュリティ確保の方法**

【複数回答】

- 電話・ファックス等のオフラインで取得
- オフラインで情報取得後、会員番号/パスワードで処理
- 暗号通信を利用 - メール
- 暗号通信を利用 - その他
- 暗号通信を利用 - その他（セキュリティなしに直接入力等）
- 特に対応していない

一方、消費者サイトからセキュリティについて見た場合、ECにおける問題点として、店舗側のセキュリティを消費者の多くが指摘している。図 3-3 にあるように、消費者の半数近くは、「個人情報が漏れないのではなか」「お店の信頼性に問題がある」を指摘していることからも窺うことができる。また、「支払いトラブル」への不安も十分に表れており、割近くにのぼっている。

**図 3-3 インターネットショッピングにおける問題点上位5**

【複数回答】

- 商品を手にとって確認できない
- 個人情報が漏洩するのではないかという不安
- お店の信頼性に不安がある
- 支払いのトラブルが不安だ
- 送料がかからないのが不満だ

＜出所＞情報通信総合研究所「第 9回 ECアンケート 2000年 10月実施」
（2000年10月カスタマーズ・サポーティー調査）
このように消費者のセキュリティについての関心の高さ、および成功・非成功サイト間でのセキュリティに対する温度差の顕著さから鑑みると、決済情報／本人情報に関するセキュリティ確保を十分に講じることは、ECサイトの成功要因の重要なキーワードのひとつであると考えられる。

ショッピングサイトが提供しているサービスの利用状況

ショッピングサイトが提供しているサービスの中で利用したことのあるサービスについて聞いたところ、「会員登録サービス」「メールニュース」「ポイントサービス」といった利用がほぼ割に達しており、多くのユーザに利用されている。ついて、「ポイントサービス」「メールによる問合せ」と続いている。

ECの利用経験別に見てみると、いずれのサービスにおいてもEC経験者の方がEC未経験者よりもサービスを享受している割合が高くなっており、積極的にショッピングサイトが提供するサービスを利用している姿がうかがえる。特にメールによる問い合わせはEC経験者の割合が利用したことがあり、その割合はEC未経験者のほど倍に達する。また、オークションやマイページサービスなど、比較的最近登場したサービスについても、EC経験者は積極的に活用しているといえるよう。

EC経験の有無に関らず、ショッピングサイトに会員登録したり、メールニュースを受けしたりしているユーザは多い。このことから、EC事業者としては、タイミングよく購入に役立つ情報をユーザに配信し、ショップのファン作りを行っていくことが重要である。

図：ショッピングサイトが提供しているサービスの利用状況

[複数回答]

出所：情報通信総合研究所「第⑲回　ECアンケート　2000年　2月実施」
( 情報通信総合研究所 "ECアンケート結果報告")
消費者が考えるＥＣに対する問題点への対応策

ＥＣについての問題点を開いた結果、「商品を手にとって確認できない」が約3割で最も多く、次いで「個人情報が漏洩するのではないかという不安」が1割強だった。ＥＣ経験の有無別に見ると、ＥＣ経験者が「送料がかかるのが不満」「欲しい商品がない」など、品揃えやサービスに対して「不満」を持っているのに対し、ＥＣ未経験者は個人情報の漏洩や支払いのトラブルなどに対して「不安」を感じている。

このことから、消費者から見たときのポイントは、ＥＣ未経験者に対しては、個人情報の扱いや支払い方法についてのスタンスを明確に提示して不安感の払拭を図ることが重要であり、ＥＣ経験者に対しては、商品の品揃えや魅力的表示によって商品選択が容易で楽しくなるようにすることや、送料割引サービス等で奥得感を出すことが重要である。

図　ＥＣについての問題点

（図の説明）
米国ＥＣサイトにおける経年比較分析

分析意図
本協議会においては、ここ３年間米国のＥＣサイトの調査を実施している。調査対象サイトは、若干の新規調査先が含まれるが、いくつか代表的なサイトに関しては、継続して調査をしている。継続調査先のＥＣ企業の状況を経年で追ってみることを、本分析の目的とする。
その中で、数字的な側面であり、比較がしやすいこともあり、売上げと損益と従業員の数についての側面から、米国のＥＣ企業の変化をみていく。

調査対象先
本年度の調査した全サイトのうち、本協議会において、2002年、2001年、2000年と3年続けて調査したのは以下のサイトである。

以上のようなサイトが調査対象サイトとなる。尚、オンラインの数字の側面が不明瞭、あるいは文字を非公開にしている対象サイト（2002年に調査したサイトの中でデータが不完全である、あるいはオープンしていないサイト）は分析からははずしてあることを御了承願いたい。

拡大急な売上高
売上高の変化を見たのが、次の表である。ここにおいて、前年を下回っているサイトは存在しない。調査対象サイトのうち、サイトで2倍以上の売上高の伸びを示している。米国において、ＥＣが着実に根づくとともに、ＥＣ企業の躍進が見えてくる。
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1-800-Flowers</td>
<td>3,000</td>
<td>3,600</td>
<td>20.0%</td>
<td>5298</td>
<td>5298</td>
</tr>
<tr>
<td>Amazon.com</td>
<td>15,000</td>
<td>60,000</td>
<td>300.0%</td>
<td>60,000</td>
<td>60,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Ameritrade</td>
<td>NA</td>
<td>16,400</td>
<td>NA</td>
<td>22,600</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Autobytel</td>
<td>3,000</td>
<td>2,400</td>
<td>-20.0%</td>
<td>1700</td>
<td>99%</td>
</tr>
<tr>
<td>CBS SportsLine</td>
<td>NA</td>
<td>3,060</td>
<td>NA</td>
<td>2,400</td>
<td>57%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cdnow</td>
<td>NA</td>
<td>5,600</td>
<td>NA</td>
<td>5,750</td>
<td>105%</td>
</tr>
<tr>
<td>Charles Schwab</td>
<td>NA</td>
<td>270,000</td>
<td>NA</td>
<td>190,000</td>
<td>41%</td>
</tr>
<tr>
<td>CitySearch*</td>
<td>620</td>
<td>1,131</td>
<td>82.4%</td>
<td>4,150</td>
<td>634%</td>
</tr>
<tr>
<td>E*TRADE</td>
<td>12,600</td>
<td>24,500</td>
<td>94.4%</td>
<td>36,683</td>
<td>199%</td>
</tr>
<tr>
<td>eBay</td>
<td>NA</td>
<td>4,700</td>
<td>NA</td>
<td>9,200</td>
<td>291%</td>
</tr>
<tr>
<td>eToys</td>
<td>NA</td>
<td>500</td>
<td>NA</td>
<td>3,000</td>
<td>1100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Geocities</td>
<td>458</td>
<td>554</td>
<td>21.0%</td>
<td>1,300</td>
<td>369%</td>
</tr>
<tr>
<td>iVillage:The Women's Network</td>
<td>NA</td>
<td>1,500</td>
<td>NA</td>
<td>1,457</td>
<td>94%</td>
</tr>
<tr>
<td>MapQuest–çã•\</td>
<td>2,470</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>1,360</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>NetGrocer</td>
<td>28</td>
<td>40</td>
<td>42.9%</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
</tr>
<tr>
<td>ONSALE</td>
<td>8,900</td>
<td>21,000</td>
<td>136.0%</td>
<td>15,000</td>
<td>43%</td>
</tr>
<tr>
<td>Peapod</td>
<td>2,960</td>
<td>6,900</td>
<td>133.1%</td>
<td>3,500</td>
<td>1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Playboy.com</td>
<td>NA</td>
<td>710</td>
<td>NA</td>
<td>560</td>
<td>58%</td>
</tr>
<tr>
<td>Playboy Online</td>
<td>NA</td>
<td>4,700</td>
<td>NA</td>
<td>4,250</td>
<td>98%</td>
</tr>
<tr>
<td>Preview Travel</td>
<td>1,360</td>
<td>1,440</td>
<td>5.9%</td>
<td>1,290</td>
<td>79%</td>
</tr>
<tr>
<td>Priceline.com</td>
<td>3,500</td>
<td>16,000</td>
<td>814%</td>
<td>99%</td>
<td>99%</td>
</tr>
<tr>
<td>Reel.com</td>
<td>153</td>
<td>7,300</td>
<td>377.1%</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
</tr>
<tr>
<td>Ticketmaster</td>
<td>NA</td>
<td>4,000</td>
<td>NA</td>
<td>4,150</td>
<td>108%</td>
</tr>
<tr>
<td>Travelocity</td>
<td>2,960</td>
<td>30,000</td>
<td>NA</td>
<td>30,000</td>
<td>114%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tripod</td>
<td>49</td>
<td>73</td>
<td>49.0%</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*単位：万ドル
*売上げ増加率については、半期の売上高の場合、単純に 0倍にして算出
*網掛け部分は、数値不明

表 "米国ECサイトの売上げの経年変化"
拡大する損失額

売上高に関しては、急激な拡大基調にあるEC企業であるが、その損益はどうかというと、
甚だ問題が多いといわざるを得ない。昨年よりも損益が好転すると予想されるサイトは、
サイト中、サイトしかない。

・年半期ベースの損益でいうと、千万ドル（日本円で約億円）もの損失をだしている企
業が存在する。反対に利益をだしているところは、4種類とサイトをとサイトしかない
という状況である。

これは、ECビジネス興隆とは言われているものの、利益をいかに出したかという観点で成
功したビジネスモデルはないということを意味してはいないだろうか。

<table>
<thead>
<tr>
<th>サイト名</th>
<th>事業年度の損益</th>
<th>事業年度基調状況</th>
<th>損益変化額</th>
<th>年間換算差額</th>
<th>備考</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1-800-Flowers</td>
<td>-685,000</td>
<td>黒字</td>
<td>-685,000</td>
<td>-685,000</td>
<td>年上半期</td>
</tr>
<tr>
<td>Amazon.com</td>
<td>-20,000</td>
<td>黒字</td>
<td>-20,000</td>
<td>-20,000</td>
<td>年上半期</td>
</tr>
<tr>
<td>Ameritrade</td>
<td>-2,100</td>
<td>黒字</td>
<td>-2,100</td>
<td>-2,100</td>
<td>年上半期</td>
</tr>
<tr>
<td>Autobytel</td>
<td>-1,200</td>
<td>黒字</td>
<td>-1,200</td>
<td>-1,200</td>
<td>年上半期</td>
</tr>
<tr>
<td>CBS SportsLine</td>
<td>-2,250</td>
<td>赤字</td>
<td>-2,250</td>
<td>-2,250</td>
<td>年上半期</td>
</tr>
<tr>
<td>Cdnow</td>
<td>-5,764</td>
<td>赤字</td>
<td>-5,764</td>
<td>-5,764</td>
<td>年上半期</td>
</tr>
<tr>
<td>Charles Schwab</td>
<td>24,000</td>
<td>黒字</td>
<td>24,000</td>
<td>24,000</td>
<td>年上半期</td>
</tr>
<tr>
<td>CitySearch*</td>
<td>-4,060</td>
<td>赤字</td>
<td>-4,060</td>
<td>-4,060</td>
<td>合計</td>
</tr>
<tr>
<td>E*TRADE</td>
<td>-6,219</td>
<td>赤字</td>
<td>-6,219</td>
<td>-6,219</td>
<td>ともに上半期</td>
</tr>
<tr>
<td>eBay</td>
<td>680</td>
<td>赤字</td>
<td>680</td>
<td>680</td>
<td>年上半期</td>
</tr>
<tr>
<td>eToys</td>
<td>NA</td>
<td>赤字</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>年上半期</td>
</tr>
<tr>
<td>Geocities</td>
<td>-975</td>
<td>赤字</td>
<td>-975</td>
<td>-975</td>
<td>年上半期</td>
</tr>
<tr>
<td>iVillage</td>
<td>-2,562</td>
<td>赤字</td>
<td>-2,562</td>
<td>-2,562</td>
<td>年上半期</td>
</tr>
<tr>
<td>MapQuest</td>
<td>-1,000</td>
<td>赤字</td>
<td>-1,000</td>
<td>-1,000</td>
<td>年上半期</td>
</tr>
<tr>
<td>NetGrocer</td>
<td>-242</td>
<td>赤字</td>
<td>-242</td>
<td>-242</td>
<td>年上半期</td>
</tr>
</tbody>
</table>

注：表中"黒字"は利益を、"赤字"は損失を示す。
従業員数の推移を見たのが下の図である。
従業員数も増加傾向にある。また、百万人を超える企業も、3社存在する。E C企業も大企業化へと向かっているのがみてとれる。
効率的側面をみてみよう。99年から99年の従業員数と、売上げ高の増加率が比較してある。ほとんどの企業が、人員の増加率が、売上高の増加率を下回っている。米国企業もこれから、効率的な企業へと向かっていくのかもしれない。

<table>
<thead>
<tr>
<th>サイト名</th>
<th>99年</th>
<th>98年</th>
<th>97年</th>
<th>人員増加率</th>
<th>売上げ増加率</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Amazon.com</td>
<td>14</td>
<td>12</td>
<td>10</td>
<td>75%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>1-800-Flowers</td>
<td>15</td>
<td>20</td>
<td>2</td>
<td>194%</td>
<td>194%</td>
</tr>
<tr>
<td>Autobytel</td>
<td>140</td>
<td>177</td>
<td>185</td>
<td>5%</td>
<td>42%</td>
</tr>
<tr>
<td>Charles Schwab</td>
<td>NA</td>
<td>10,400</td>
<td>13,300</td>
<td>28%</td>
<td>41%</td>
</tr>
<tr>
<td>CitySearch*</td>
<td>50</td>
<td>608</td>
<td>608</td>
<td>0%</td>
<td>634%</td>
</tr>
<tr>
<td>E*TRADE</td>
<td>327</td>
<td>833</td>
<td>1,400</td>
<td>68%</td>
<td>199%</td>
</tr>
<tr>
<td>Indo USA</td>
<td>NA</td>
<td>104</td>
<td>194</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Indo USA E-Commerce</td>
<td>NA</td>
<td>12</td>
<td>20</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Indo USA E-Commerce</td>
<td>NA</td>
<td>12</td>
<td>20</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Indo USA E-Commerce</td>
<td>NA</td>
<td>12</td>
<td>20</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Indo USA E-Commerce</td>
<td>NA</td>
<td>12</td>
<td>20</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Indo USA E-Commerce</td>
<td>NA</td>
<td>12</td>
<td>20</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Name</td>
<td>1Q 98</td>
<td>2Q 98</td>
<td>1Q 99</td>
<td>2Q 99</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------</td>
<td>-------</td>
<td>-------</td>
<td>-------</td>
<td>-------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>eBay</td>
<td>76</td>
<td>179</td>
<td>136</td>
<td>291</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>eToys</td>
<td>100</td>
<td>306</td>
<td>206</td>
<td>1100</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Geocities</td>
<td>148</td>
<td>803</td>
<td>443</td>
<td>369</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>iVillage: The Women's Network</td>
<td>200</td>
<td>200</td>
<td>0</td>
<td>94</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MapQuest</td>
<td>225</td>
<td>300</td>
<td>33</td>
<td>10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>NetGrocer</td>
<td>50</td>
<td>63</td>
<td>26</td>
<td>883</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ONSALE</td>
<td>190</td>
<td>200</td>
<td>5</td>
<td>43</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Peapod</td>
<td>1300</td>
<td>285</td>
<td>1300</td>
<td>356</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Playboy.com</td>
<td>11</td>
<td>648</td>
<td>773</td>
<td>58</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Preview Travel</td>
<td>50</td>
<td>285</td>
<td>240</td>
<td>79</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Priceline</td>
<td>124</td>
<td>266</td>
<td>115</td>
<td>814</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Reel.com</td>
<td>90</td>
<td>160</td>
<td>78</td>
<td>10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ticketmaster Online*</td>
<td>25</td>
<td>608</td>
<td>233</td>
<td>108</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Travelocity</td>
<td>100</td>
<td>100</td>
<td>0</td>
<td>114</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tripod</td>
<td>60</td>
<td>460</td>
<td>60</td>
<td>883</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*单位：人
特徴・差別化要因の分析

概論
インターネットでのビジネスは、各分野において、成功をおさめるサイトはわずかといわれている。まずはいち早くビジネスを立ち上げ、ブランドを確立することである。絶対的なブランドを維持するには、商品やサービス、付加サービス、価格などさまざまな面からの差別化が必要になる。

特に米国ではビジネスの展開として、インターネットだけに限らず既存メディアや従来のビジネスと統合された形での複合化サービスが展開され、垣根がなくなりつつある。コミュニティサービスにおいても、ネットワーク上だけでなく実社会でのコミュニティを生み出すような活動も展開されはじめている。

同時にサイト間の相乗効果を狙い、パーソナライズやオーケーション、コミュニティなどいくつかの機能を備えつつワンストップサービスやポータル化という方向性をもみせている。事業規模などの関係で単一サイトでカバーできないところは、業務提携といった形で補完し合うケースもみられる。

顧客サポートや決済、暗号化通信の利用といった分野で、利用者が不利益を感じる要素を取り除くように対応することも、インターネット上でブランドを維持するには重要である。

取扱商品、サービスについて
実店舗で扱っている一般的な商品をＥＣで扱う場合の差別化要因は、商品の豊富さや珍しさであるとされていた。しかし、量や奇抜さだけではなく、取扱う商品に関する専門性が重要であることもわかった。取扱える商品のコンセプトを明確にし、「本を買うなら」といわれるようなブランドを確立することが不可欠である。日本でもレトリーバー用品専門店のアイアンバロンのように、他では入手できないオリジナル商品やレトリーバー犬グッズといった、特定の分野に限定した専門性で商品の取扱えを充実させ、独自性を持ち出していける好例もある。

類似した商品を扱うサイトでは、プレゼントする方の嗜好に従ってユニークなギフトアイデアを提案したり、商品を購入する際のアドバイスをしたり、また、ギフト向けのラッピング対応、顧客のオーダーメイドに対応するなどの工夫をしている。

コンテンツを販売しているオンラインシネマや、インターネットなどでは、会員制を取り会員限定のリアルタイムな情報サービスの提供、サイト利用に応じたポイントプログラム、優待プログラムなどといった会員がメリットを感じられるようなサービスを行っている。同時にこれらのコンテンツは、独自の情報収集や付加サービスを提供する希少性と専門性を持った情報が不可欠だろう。

同じ商品やサービスであっただけ安価で欲しいという賢い消費者を応援しているのが
ここでは利用者にメリットがあるような割引クーポン、無料サンプルなど同じものであれば安く入手できるようなサービスを提供している。同時にサービス提供者に対してもプロモーションに対する効果を提示するなど相互にメリットがあるサービスを行っている。

従来では難しかった電子的に切手を販売するような、全く新たなサービスで商品の独自性を出すという例もある。

付加サービスについて

商品購入やサービスを利用する際に、手続きの煩雑さから申し込みを途中であきらめてしまうことを防ぐため、注文機能といった「初回に登録すれば次回からは手続きが不要となり、販売機会の損失を防ぐ」を盛り込む。また実物を見ることができない代わりに、購入時にどのようなイメージになるかを模擬的にモデリングするツールもある。

商品を購入する際の判断材料となる商品情報は、販売者側からの紹介文だけでなく、ライターによる評価記事やアーティストのインタビューなどの独自記事、また購入者の声を掲載することで口コミ的な評価を得る方法もある。もちろん音楽や映像のサンプルも試聴できることが有効だろう。また商品やサービスの情報以外に、利用者像と重なると思われる住宅ローンや保険の比較、株取引シュミレーションといった二次的なサービスを提供することで、利用者層にあった情報やサービスで集客を狙っている。

価格

価格面で勝負していることは、どこが安いか低価格を目指すために中には原価割れの商品もあるようだ。既存店舗よりも安いインターネット特価での販売、サイトでの購入価格より他店が安価で販売していたときには定期的に返金保証を行っているところである。

利用者が航空チケットやホテルの価格や条件を指定して、その条件に応じたリバースオークションを行っている是有名だろう。

決済手段

日米の決済方法については、大きく状況が異なっている。日本では、代引宅配、金融機関からの振込み、クレジットカード、各種電子決済などさまざまなが、米国においてはクレジットカードが主流。通称「ディルルール」とも呼ばれているクレジットカードの不正利用における責任ルールが確立していることが普及に貢献していると思われる。
決済情報をインターネット上で流さない方法が多くなっている。逆に電子決済に関連して、運営団体への信頼感の獲得をねらった利用が増えているように推察される。

顧客サポート
顧客サポートをオンラインシステム化しテクニカル情報を充実させることで、利用者が自分で対処できトラブルの早期解決につながるほか、技術者を現場に送らずに解決することができる。また、注文後の配送状況トラッキングのシステム化などがコスト削減と利便性の向上を行う上で必要だろう。一方で顧客対応の窓口として電子メールだけでなくフリーダイヤルやファックス、チャットといった既存のメディアも活用し、迅速に対応できるようにしたり、24時間体制、多言語のスタッフで対応しているところもある。

返品・破損に関しても一定期間の無償保証、クレジットカードトラブル時の免責など、顧客がインターネットを利用して購入する時には、万が一不満りがないか、サイト推薦の商品を購入して万一満足がいかなかったときには、全額返金をといったサービスをするところまである。

プロモーション
集客を促進するために、などなどでオンラインカタログやインタラクティブでのプロモーション、航空会社とのマイレージプログラムによる提携、既存媒体での広告、アソシエイトプログラムなども活発に行われている。また一度訪れて登録した見込み客、リピート客に対しては、購入を促進させるようなセール、イベント案内やリマインダを送ることや嗜好情報などからのパーソナライズされた情報提供も効果的だろう。
成功要因の分析

本節では、日米成功サイトについて個別事例における特記事項の調査結果から、成功要因の詳細分析を行わない、以下のような分類を行った。

国内調査における成功サイトの成功要因

信頼・信用の確立
ビジネスを展開するうえで信頼関係を築くことはリアルビジネスでも当然のことだが、電子商取引では非対面（消費者側 - サイト側）販売が主であり、製品販売モデルのサイトの多くは「商品」と「代金」のやりとりを本人確認の方法が完全に確立していない中で行っているため、お互いの信頼関係を構築することが最重要と考えている。成功サイトの中で54%のサイトが成功要因として「素早い顧客対応」をあげている。具体的な手段としては、「できる限り早く」「数分以内に回答」（「メール等を用いたクイックレスポンス」）を展開している。一方、サイトの課題として「メールへの対応が困難」「E-C要員が不足」などがあげられており、メール利用は信頼性の向上に有効と認識しつつも、対応に苦慮している姿が浮き彫りになっている。

「安全な決済手段」の利用を成功要因にあげた成功サイトは30%程度である。その手段としては目の前で商品と現金の受け渡しが同時に行われる「代引宅配」が最も多い。また、サイト及び取扱い商品の信頼性を高めるため、未払いリスクが残るものの消費者が商品を確認後に支払う「後払（郵便振込・銀行振込）」の採用も多い。ネット上で完結する「クレジットカード決済」は会員番号の入力によって消費者に依然抵抗感が強く、暗号化（SSL等）を組み合わせて安全性を高め運用しているサイトが多数である。

商品の品揃えの豊富さ・ユニークさ
「商品の品揃えの豊富さ」を成功要因にあげた成功サイトは40%強あるが、製品販売モデルでは純粋に品揃を増やすということではなく、良質な商品、「ユニークな商品」を多く揃えることが成功要因となっている。取扱商品は「実際に見て、触って、使って、気に入ったものだけ」「近くのスーパー等にないような限定商品」「地方特産品、稀少品」というようにそのサイトでなければ入手しにくい商品を多くしている。一方で取扱商品数を増加させることで「パックヤード業務とのミスマッチ」、「サイトの商品紹介ページのデータ増」、「希望商品の検索の困難化」といった解決すべき課題が発生している。商品数が多くなければなるほど、わかりやすい商品説明、「在庫の有無の表示」、「商品関連情報の提供」などその紹介システムの充実が必要と考えられている。

低価格・低コストの実現
成功サイトのうち50%のサイトが「低価格」を成功要因にあげている。低価格の基本モデルは消費者から受注後、生産者、卸問屋に発注を行うネットビジネスの特徴的なモデルへ変更し、在庫を圧縮もしくは完なくすことによって達成するものである。また、広告宣伝費をかけず
に「ココミ」「ネットコミ」によって全国展開が可能となり，その応分を価格へ反映させるケースもある。しかし，中小の各サイトに共通して見られる傾向は，単純に安価な商品を提供する（安売りする）のではなく，高品質で特徴がある商品をその価値から考えるとリーズナブルな価格で提供するという姿勢である。すなわち，価格競争のためにモデルを変更したのではなく，より良
い商品をより安く提供したいという自負心を感じさせるサイトが多い。

ターゲットの明確化
成功サイトのうち 30%のサイトが「ターゲットの明確化」を成功要因にあげているが，ターゲットの明確化を成功要因と考えるか否かについては，成功サイト，未成功サイトで意識に大きく違いがある。成功サイトでは，対象と考えられる消費者を意識的にかなり絞り込んで商品構成やサービスメニューを構築している傾向が強い。得意分野に特化して競争力のある商品を望んでいる消費者に提供することは理想的だが，周辺の商圈だけではマーケット規模が採算ベースにのらない可能性が高い。ネットを使うことによってコストをかけず，マーケットを全国規模に広げることが可能になったためと考えられる。

早期参入
成功サイトのうち 30%のサイトが「早期参入」を成功要因にあげており，早期参入することによってマーケットの確保，コンセプトの浸透，消費者の囲い込みを目指している。特にニッチ市場でトップシェアを目指すサイトは，スピード参入によってマーケットを確立し他社の追及を許さないビジネスモデルの構築を模索している。但し，国内のインフラ整備の進行やインターネットサービスへの加入は飛躍的に進むと考えられるので，新たな枠組みの中での新しい競争が予想される。

その他
成功要因のなかには「サイト管理者のやるき」，「運営者の情熱」という要因も目につく。
これは前述（1）（2）の項目を達成しようとする場合，アウトソーシングによって行うことは
コスト的にみると損益分岐点の上昇を伴ってしまう。個人商店のような規模の場合，管理者（運営者）が自らその作業を行うケースが多いため，前述のようなコメントにつながると考えられる。

以上の主たる項目から国内サイトの成功要因をまとめると，「メール等を用いて消費者と緊
密な信頼関係を築き，ターゲットの明確化にもとづいてネットの特性を使ったユニークな商品の
品揃えを行うこと」といえ，その方法の大部分は現状では技術力というよりは，サイト管理者の
アイディア・能力によるところが大きい。今後，インフラの整備や法的ルールが完備されるにつ
れ，人的機能と機能的機能の融合が成功のポイントになると考えられる。
図 国内サイト成功要因キーワードのランキング

単位：%  n = ...

- 素早い顧客対応
- 品揃えの豊富さ
- 商品のユニークさ
- 低価格
- ターゲットの明確化
- 安全な決済
- 早期参入
- 分かりやすい商品説明
- 高頻度更新
- 顧客ニーズの取入れ
- ブランド力
- 魅力あるページデザイン
- マーケティング
- 関連情報提供
- 低コスト
- 技術力
- ネット限定サービス
- 閲覧/操作の利便性
- インタラクティブコミュニティ構築
- 広範な流通網
- オンライン広告
- 他サイトなどとの連携
- オリジン手段との併用
- 広告媒体としての魅力
- 無記入
国内サイトの課題

一方、成功のためには課題の克服もその用件となる。国内の成功、未成功サイトそれぞれについて、自由回答欄からサイト事業者の認識課題を抽出して整理した。

「商品・コンテンツの拡充・開発」の必要を認識する事業者は成功サイト、未成功サイトともに多い。また、決済方法の多様化も求められている。一方、未成功サイトに、アクセス向上自体を課題と認識するサイト事業者が多いのに対して、「セキュリティ・安全性の確保」は成功サイトの方が必要性を認識する事業者が多くなっている。

図 国内 成功/未成功サイトの課題認識
単位：件 n = 成功サイト 未成功サイト
米国の調査における成功サイトの成功要因

ブランド力・知名度（類型①）

米国において成功要因として最も多くのポイントを獲得した類型は「サイトの信用力」に関する項目で58ポイントを獲得した。リアルにおいてブランド力・知名度を既に有する場合に限らず、「顧客第1主義を標榜し顧客サービスを充実のうえネットコミュニティを構築」するなど、ネット上の「口コミ」に注力している。リアルと異なりネット上では、「良くも悪くも」評判は「早く広く」伝わるとの認識が定着している。

技術力（類型②）

「受注・決済・物流のインフラ整備」、「電子キオスク・カタログ・インタラクティブなどの新技術を積極導入」、「ユーザへの利便性提供、简单・便利にパーソナライズする技術」等、「他サイトとの差別化」や「流通チャネルの多様化」を技術力により実現したことによる成功をあげるサイトも非常に多く、先进国である米国の特徴をよく表している。また、「資金力・規模を背景とした大規模投資」や「買収による技術力の獲得」などがあげられている。

早期参入（類型③）

上記の類型にかなり離れてはいるが、早期参入が成功要因の①位としてポイントされたことも米国の特徴である。①の普及やネット接続率がかなり進んでいる米国においては既に顧客のインフラが整っていたともいえ、提供者側が「いかに早く」、「大規模に（類型①大規模投資にも関連）」顧客をとり込んでしまうかが問われている。

早期に顧客を掴んだサイトは「類型①．ブランド力・知名度」を獲得することともなる。

コンテンツの質・量・種類（類型②）

ほしい物（サービス）を豊富な品揃えの中から選びたいという欲求はネットに限ることではなく、基本的な消費者ニーズといえる。「コンテンツの質」は「ブランド力」ともいえ、「豊富な品揃え（種類）」が「顧客の評判」を作ることも考えると、「①．ブランド力・知名度」「②．低コストサービス」とも合わせて「顧客サービス」と類型のうえで成功要因の①位ともできる。

低コストサービス（類型③）

中間マージンの排除などの流通コスト・在庫を必要としない在庫コスト（不良在庫処分を含む）等の削減や、パーソナル広告など収入源の多様化による低コストサービスの提供をあげるサイトも多い。リーズナブルな価格提示は「リアルにおいても同様である」というが流通コスト・在庫コストの削減・パーソナル広告収入などネットであったからこそ実現できたことであり、EC成功要因の最も特徴的な要因であるともいえる。

その他（類型④）

ユーザデータベースの利用による製造・マーケティングへの反映をあげたサイトは思ったよ
りも少なく4ポイントにとどまった。逆に顧客層がインターネット層と一致していたといった受け取り方によっては受動的な要因も5ポイントを獲得している。

以上の結果から米国における成功要因は、顧客からの信用を他サイトに先駆けて早期に勝ち取ることといえ、そのために、豊富な資金を背景に新技術を開発・導入し、商品（サービス）の質・量（種類）を充実させ、コストダウンによる低価格戦略を展開するといったリアルと共通する要因があげられているが、上記のように実際にネットだからこそ実現できる項目であるともいえる。

表 5-8 米国サイトにおける成功要因

<table>
<thead>
<tr>
<th>成功要因</th>
<th>ポイント</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>□. ブランド力・知名度</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>□. 技術力</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>□. 早期参入</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>□. コンテンツの質・量（種類）</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>□. 低コストサービス</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>□. その他</td>
<td>9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

注）□. その他の内訳：
「ターゲット層とインターネット層の一致・5ポイント」
「ユーザデータベース活用・4ポイント」

図 5-9 米国サイトの成功要因

単位：ポイント
米国ＥＣサイトの成功要因の詳細分析

前項分析とともに、米国の成功サイトの成功要因について国内サイト調査と同一項目で成功キーワードを整理した。

図 4-16 米国サイト成功要因キーワードのランキング（件数）

単位：件  n = □□

ブランド力
早期参入
技術力
顧客ニーズの取入れ
低価格
ターゲットの明確化
低コスト
インタラクティブ・コミュニティ構築
商品のユニークさ
品揃えの豊富さ
閲覧/操作の利便性
マーケティング
オフライン手段との併用
素早い顧客対応
他サイトなどとの連携
広告媒体としての魅力
広範な流通網
分かりやすい商品説明
高頻度更新
関連情報提供
ネット限定サービス
安全な決済
魅力あるページデザイン
オンライン広告
無記入
成功サイトの成功要因評価

以上の分析から、日米のE Cサイト事業者を通じて以下の成功要因が考察される。

第一に、日米共に「サイトの信用度」を成功要因のトップとして指摘している。顧客が安心して「サイトの情報を取得」し「自らの情報を提供」できる環境構築が「アクセス数・売上」を獲得するのに最も重要なキーワードであることが確認された。

また、「早期参入」や「品揃え」「商品の質」について、さらに「リーズナブルな価格展開」も含めて共通の成功要因として評価されている。

日米で特徴的な差が見られた項目は、米国が「技術力」を取り上げているのに対し、日本では「運営者の情熱」が評価されている点にある。

米国での「資金力・規模を背景とした大規模投資」「販売による技術力の獲得」と言った要因に現れるように、「重厚長大型の米国」と「家内制手工業型の日本」とも評価できる。

そもそも、国民性の違いとも言えるが、成長拡大期に入った米国と黎明期にある日本との差が現れたとも言える。

いずれにしても、様々な要因を総合して「顧客からの『信頼』を勝ち取る」ことが成功サイトとなるためのキーワードであると思われる。
統計的手法による成功要因分析

分析の概要

分析対象と項目

平成 年度に続き、国内及び米国の E-C サイトについて統計的手法による成功要因の抽出・分析を試みた。平成 年度は、統計検定等を通じて、より確度の高い分析を試みていく。

統計処理に利用した対象サイト（母集団）は、国内の無作為アンケート調査 E-C サイト、国内成功 E-C サイト、米国調査におけるサイトである。個々の調査項目における欠損値の存在により、すべての分析で上記全数を利用しているわけではない。

分析に利用した主な調査項目は以下である。

・設立年月（事業開始年）
・サイト立ち上げ年月（サイト開設年）
・売上高
・E-C 売上の割合
・月間ページビュー数
・月間ビジット数（ヒット数）
・成功要因・差別化要因

成功基準と他の事業要因との関係に関する考察

E-C における成功基準として「売上げ高」と「サイトビュー数」を設定した。

E-C 事業者にあっては、株式利益による時価評価額の上昇＝資金調達が、初期の成功モデルとして米国では一般的であり、E-C 事業が大注目されていることとはさらに有名である。しかし、E-C 事業者も最終的には、事業者として売上を上げ、収益を確保することが目的であると想定し、そのための様々な要因について以下に検討を行った。従来の販売方式（リアル・ワールド）同様に何らかの要因があるものと思われるが、E-C 特有のリアルワールドとは異なる促進要因の発見、また、リアルワールドとの類似性の確認などを検討の目的とした。
散布図による相関の観察

日本（無作為抽出サイト全数、同法人、同個人、成功○○サイト）及び米国（成功○○サイト）の調査データに基づき、以下の項目の相関の発見を散布図により試みた。

米国サイトのサンプル数がかなり限られたことから、以下では、相関傾向にあると思われる国内無作為サイトの観察結果の一部を掲載する。

□ 事業開始年 事業経験年数と月間売上高
□ 事業開始年 事業経験年数と月間売上件数
□ サイト開始年 サイト経験年数と月間売上高
□ サイト開始年 サイト経験年数と月間売上件数
□ 事業開始年 事業経験年数と月間ビュー数
□ 事業開始年 事業経験年数と月間カウンター数
□ サイト開始年 サイト経験年数と月間ビュー数
□ サイト開始年 サイト経験年数と月間カウンター数
□ 月間ビュー数と売上高
□ 月間販促コストと月間売上高
□ 月間運営コストと月間売上高

上記のうち、傾向的な正の相関が観察されたものについて表に示した。但し、限定されたサンプルによる観察であり、個々の項目において特殊事情も考慮することが望ましい。米国サイトについては検討項目によって利用可能なサンプル数が少なく、十分な判断をしにくいかった。以下の「○○」表示にはそうした判断不能項目が含まれている。尚、相関分析は行っていない。

<table>
<thead>
<tr>
<th>表 事業要因の相関傾向</th>
<th>日本（無作為抽出○○○）</th>
<th>米国（成功○○○）</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>□ 事業開始年、事業経験年数と月間売上高</td>
<td>□ □ □ □</td>
<td>□ □ □</td>
</tr>
<tr>
<td>□ 事業開始年、事業経験年数と月間売上件数</td>
<td>□ □ □</td>
<td>□ □ □</td>
</tr>
<tr>
<td>□ サイト開始年、サイト経験年数と月間売上高</td>
<td>□ □ □</td>
<td>□ □ □</td>
</tr>
<tr>
<td>□ サイト開始年、サイト経験年数と月間売上件数</td>
<td>□ □ □</td>
<td>□ □ □</td>
</tr>
<tr>
<td>□ 事業開始年、事業経験年数と月間カウンター数</td>
<td>□ □ □ □</td>
<td>□ □ □</td>
</tr>
<tr>
<td>□ サイト開始年、サイト経験年数と月間カウンター数</td>
<td>□ □ □</td>
<td>□ □ □</td>
</tr>
<tr>
<td>□ 月間カウンター数と売上高</td>
<td>□ □ □ □</td>
<td>□ □</td>
</tr>
<tr>
<td>□ 月間販促コストと月間売上高</td>
<td>□ □ □ □</td>
<td>□ □</td>
</tr>
<tr>
<td>□ 月間運営コストと月間売上高</td>
<td>□ □ □ □</td>
<td>□ □</td>
</tr>
</tbody>
</table>
サイト開始年・サイト経験年数と月間ビュー数（1）

この年開設した事業者に相対的に高いビュー数を稼ぐ傾向が見られる。但し、この年にも高いページビュー数を稼ぐものが見られる。

サイト開始年・月間ページビュー数（日本）・全体

サイト開始年・月間カウンター数（日本）・全体

サイト開始年・サイト経験年数と月間カウンター数（2）

この年から傾向的にカウンター数が低下している傾向がある。但し、サイト経験が浅くても相対的に高いカウンター数を稼ぐサイトが存在するのはビュー数と同様である。
サイト開始年とサイト経験年数と月間売上高（）

サイトを開始した事業者に比較的高い売上高を上げる傾向にある事業者が多く見られる。但し、サイト開設事業者にも高い売上を上げるものがあるのが見られる。

月間ビュー数と売上高（）

ページビュー数が高いほど売上高が高い傾向にある。これはEC取引件数についても同様の傾向が見られる。
整月間販促コストと月間売上高（円）

販促コストが高いほど売上高が高い傾向にある。但し、販促コストが低くても一定以上
の売上高を示すサイト事業者も見られる。

<日本:グラフ> 月間販促コストと月間売上高（日本）・全体
4象限モデルによる考察

リアル店舗と同様に、ECにおいても売上を上げるには、まず店舗（サイト）に来てもらう必要がある。つまり、EC売上を確保するためには、一定量以上のサイトへのアクセスは必要であると考えられる。しかし、ヒット数・ビュー数が多く獲得できれば、相応の売上件数が獲得できるとは必ずしもいえない。
昨年調査と同様の以下のプロセスにより4象限モデルを作成した。

国内サイトのデータをページビュー数と推定月間EC売上件数との関係において、次に示すような分類をする。

- ページビュー数と推定月間EC売上件数は、それぞれ最大値、最小値の桁数に大差があるため対数化。
- それぞれデータの平均値を求める。
- 平均値を超えているものと未満のものを区分する。

上記プロセスから以下の4つのモデルが導出される。

- 第1象限に位置するサイト：アクセス件数、売上件数ともに平均以上。
- 第2象限に位置するサイト：アクセス件数は平均以下、売上件数は平均以上。
- 第3象限に位置するサイト：サイトへのアクセスも売上件数も平均以下。
- 第4象限に位置するサイト：アクセス件数は平均以上、売上件数が平均以下。

このうち、第1象限、第2象限および第4象限に位置するサイトについては、サイトへのアクセス数、EC売上件数のいずれかあるいは双方が平均値を上回っており、なんらかの成功要因を持つものと考える。それぞれの軸の上位成功要因について次節以降でキーワード分析を行った。

また、こうした4象限モデルにより、平均値がサンプル分布に対して上方にあることが見て取れる。これは、EC取引件数／サイトビュー数における少数の一部上位サイトが極めて大きなパフォーマンスを示していることを意味している。
国内成功 とサイト中、有効データの利用可能な とサイトについて検討した。
月間ページビュー数と月間取引件数には相関があると考えられる。

一方、無作為抽出サイト とサイト中、 とサイトについて以下の散布図を描いた。成功サイトと同様に、サイトビュー数と売上件数には正の相関（よく見られているサイトが売上件数を伸ばす傾向）が見られる。
同時に、平均値は、最上位サイトを入れた場合（平均値1）、除外した場合（平均値2）で大きく変化している。
象限モデルにおける平成・年度調査の結果は、平均値の上位へのシフトと下方へのサイト分布の偏りを示している。この点から、ページビュー数、売上件数において高いパフォーマンスをあげる上位事例がとびぬけたパフォーマンスを示し、他の一般事例を大きく引き離していることが考察される。

＜参考：成功モデルのサンプル事例の考察＞
本報告書では、時間的に十分な分析ができなかったため掲載を断念したが、以下のような考察が可能であり、次年度の課題としたい。

4象限モデルにより、ビジネスモデル作成のサンプルとなる事例を抽出し、その特徴・傾向を精査する。その際、売上件数が高いことを第1評価基準とし、その手段としてのサイトへのアクセス数と考えて第2評価基準とすると、我々が積極的に評価するサイトは以下の順である。

①第1象限に位置するサイト：アクセス件数、売上件数ともに平均以上。
②第2象限に位置するサイト：アクセス件数は平均以下、売上件数は平均以上。
③第4象限に位置するサイト：アクセス件数は平均以上、売上件数が平均以下

アクセス数が少ないながら高い売上件数を示しているサイトには、オンライン・ショップ（情報収集者）をオンライン・バイヤー（購入者）に変える優れたノウハウをもとと推察される。商品特性、事業者ノウハウを精査する必要がある。
一方、アクセス数がありながら売上件数が少ないのは、それなりの理由があると考える。その際、1）他の成功基準に準拠している（売上ではなく会員数の獲得を目的とする等）、2）純粋に売上件数の向上に失敗している、等の状況が考えられる。前者に関しては率直にアクセス数の向上の参考とし、後者に関してはその失敗要因・不足点を考察したい。

各象限に位置する事例の詳細分析を通じたビジネスモデル作成は次年度の課題としたい。
成功要因に関する考察：キーワード分析

調査対象となった国内サイトに関して、成功・成功サイト、未成功・未成功サイトに分類し、成功要因に関する調査項目から「取引件数を上げるためのキーワード」「ページビュー数を上げるためのキーワード」に関して上位を抽出し、さらに検定を試みた。

以下は、成功サイトにおける成功キーワード上位を抽出しており、特に大字による表示項目が検定による有意傾向が高い、従って、統計的にも有意な項目である。

値は、0.01又は0.05を示すのが通例であるが、調査の精度とキーワード検出の実際的必要から判断して、p < 0.1で有意傾向とした。今回選定には質問項目の設定等の困難が伴うため、今後の検討課題の抽出として、参考に掲載する。

Table: 成功キーワード上位：E C取引件数（件数順位）

<table>
<thead>
<tr>
<th>データ</th>
<th>成功</th>
<th>未成功</th>
<th>総計</th>
<th>値</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>素早さ顧客対応</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>商品のユニークさ</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>品揃えの豊富さ</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>サイトの分かりやすさ</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>素客ニーズ取入れ</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>低価格</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>マーケティング</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>ターゲットの明確化</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>サイトの高頻度更新</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>早期参入</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td><em>安全な解決</em></td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<参考：検定有意>

| ブランド力         | ☐    | ☐      | ☐    | ☐  |
| 技術力            | ☐    | ☐      | ☐    | ☐  |
| 閲覧操作の利便性   | ☐    | ☐      | ☐    | ☐  |
| 流通網            | ☐    | ☐      | ☐    | ☐  |

Table: 成功キーワード上位：E C取引件数（検定有意：値 0.01以下）

<table>
<thead>
<tr>
<th>データ</th>
<th>成功</th>
<th>未成功</th>
<th>総計</th>
<th>値</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>顧客ニーズ取入れ</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>品揃えの豊富さ</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>マーケティング</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>早期参入</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>ターゲットの明確化</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>高頻度更新</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>ブランド力</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>技術力</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>閲覧操作の利便性</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>流通網</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>
サイトの向上手段

サイトのページビュー数をあげるには、以下の成功キーワードが重要と指摘されている。

表 成功キーワード上位：ページビュー数（件数順位）

<table>
<thead>
<tr>
<th>データ</th>
<th>成功</th>
<th>未成功</th>
<th>総計</th>
<th>値</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>優先顧客対応</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>商品のユニーク性</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>サイトの分かりやすさ</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>品揃えの豊富さ</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>サイトの高頻度更新</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>マーケティング</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>早期介入</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>低価格</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>*関連情報提供 *</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客ニーズ取引</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>ターゲットの明確化</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<参考：検定有意>

表 成功キーワード上位：ページビュー数（検定有意： ■値 ■■以下）

<table>
<thead>
<tr>
<th>データ</th>
<th>成功</th>
<th>未成功</th>
<th>総計</th>
<th>値</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>品揃えの豊富さ</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>サイトの高頻度更新</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>マーケティング</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>早期介入</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>技術力</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>インタラクティブコミュニティ</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>広告媒体</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>流通網</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>オフライン併用</td>
<td>○</td>
<td>×</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
</tbody>
</table>

販促手法に関する分析

販売促進手法に関する実施の有無を、成功サイト、未成功サイトについて回答数上位より整理し、検定を行った。

分析の結果、主としてネット上の手法についての解答が項目の多くを占めている。これは、調査対象サイトが、無作為抽出により比較的小規模のサイト事業者を多く含んでいる点に注意が必要である。「テレビ、雑誌等のマスメディアの利用」との回答が可能な事業者自体の自営が相対的に小さくなったためと考えられる。
表 1 すべてのサイトの上位サイトの計画手段（件数順位）

<table>
<thead>
<tr>
<th>データ</th>
<th>成功</th>
<th>未成功</th>
<th>総計</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>サーチエンジン登録</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>相互リンク</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ネット上の広告</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ネットニュース</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>紙媒体の広告</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>掲示板への書き込み</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>店頭告知</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>合計</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

表 2 個別サイトの上位サイトの計画手段（件数順位）

<table>
<thead>
<tr>
<th>データ</th>
<th>成功</th>
<th>未成功</th>
<th>総計</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>サーチエンジン登録</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>相互リンク</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ネットニュース</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ネット上の広告</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>紙媒体の広告</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>掲示板への書き込み</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>店頭告知</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>合計</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

成功/未成功サイトの特性比較：検定による有意差の発見

平成 年度調査の全サイトデータ（「無作為抽出サイト」及び「従意的に抽出した成功サイト」）を統合し、母集団として処理・加工し、「成功 サイト」「未成功 サイト」として整理した。

以下では、「成功 サイト」「未成功 サイト」の二つの母集団の間の統計的な有意差の検定を行い、未成功サイトとの比較における、成功サイトの有意傾向あるいは特徴の発見に努めた。以下の分析対象項目は、統計処理可能な調査項目を選定している。

ビジネスモデル

一般に、サイトが成功するかどうかを左右する最も基本的要素は「どのようなビジネスを行うか」、つまりビジネスモデルであると考えられる。今回の調査では6パターン（「その他」「複数モデル」を含む）のビジネスモデルを想定したが、サンプルサイト中、製品販売モデルを採用しているサイトがとほとんどを占め、他の5パターンと格いがいに多くなっている。そのため、検定した結果が統計的に有意ではなかった。

そこで、ビジネスモデルに近い概念として解釈できる収入モデルについて検定を行った。つまり成功・成功と収入モデルとの関係についても検定したが、同じく統計的に有意な結果は得られなかった。
顾客特性

男性との比较

質問項目「男性」と「女性」の回答を合計して、男性とならない場合もあったため、「男性」と「女性」それぞれの項目を分析した。

- 性別

***検定を行った結果、危険率5%で、成功サイトの方が、未成功サイトよりも、男性顧客の比率が高いことが明らかになった（有意差あり）。

- 性別

***検定を行った結果、危険率5%で、成功サイトの方が、未成功サイトよりも、女性顧客の比率が低いことが明らかになった（有意差あり）。

従って、成功サイトは未成功サイトに比べて男性顧客の比率が高い傾向にあるといえる。

- 年齢構成の比較

年齢比は、***検定を行うために、次のようにセルを併合した。1）「20-29歳」と「30-34歳」を併合、2）「40-44歳」と「45歳以上」とした。また、無回答は除外した。

表は、成功サイト、未成功サイトそれぞれの顧客年齢層の件数を集計したものである。***検定の結果、件数の偏りは、有意傾向であった（有意差あり）。そこで、残差分析を行った結果、表に見られるように、成功サイトは、未成功サイトよりも、20-24歳が多く、40歳以上が少ない傾向にあることがわかった。

<table>
<thead>
<tr>
<th>顧客年齢層</th>
<th>20歳以下</th>
<th>21-24歳</th>
<th>25-29歳</th>
<th>30-34歳</th>
<th>35-39歳</th>
<th>40歳以上</th>
<th>計</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>成功サイト</td>
<td>13</td>
<td>53</td>
<td>88</td>
<td>31</td>
<td>13</td>
<td>198</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>未成功サイト</td>
<td>10</td>
<td>30</td>
<td>43</td>
<td>18</td>
<td>11</td>
<td>112</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>計</td>
<td>23</td>
<td>83</td>
<td>131</td>
<td>49</td>
<td>24</td>
<td>310</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

カッコ内は期待度数

表の残差

<table>
<thead>
<tr>
<th>顧客年齢層</th>
<th>20歳以下</th>
<th>21-24歳</th>
<th>25-29歳</th>
<th>30-34歳</th>
<th>35-39歳</th>
<th>40歳以上</th>
<th>計</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>成功サイト</td>
<td>-1.532</td>
<td>-.007</td>
<td>1.956</td>
<td>-.183</td>
<td>-2.111*</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>未成功サイト</td>
<td>1.532</td>
<td>.007</td>
<td>-1.956</td>
<td>.183</td>
<td>2.111*</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* p<.05 ** p<.01
利用時間帯
（検定を行うために次の場合を対象に行なった：1）「わからない」「午前」2）「午後」、3）「夕方」）
（検定を行い、件数の傾向は有意でなかった（Fishers Exact Test））。すなわち、顧客の利用時間帯に関し、成功サイト・未成功サイトの間に違いは見られない。

表 成功サイト・未成功サイト別利用時間帯の件数

<table>
<thead>
<tr>
<th>利用時間帯</th>
<th>午前中</th>
<th>午後</th>
<th>夜</th>
<th>深夜</th>
<th>計</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>成功サイト</td>
<td>7</td>
<td>12</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>未成功サイト</td>
<td>23</td>
<td>64</td>
<td>71</td>
<td>104</td>
<td>264</td>
</tr>
<tr>
<td>計</td>
<td>30</td>
<td>76</td>
<td>76</td>
<td>107</td>
<td>263</td>
</tr>
</tbody>
</table>

（カッコ内は期待度数)

商品取扱い
価格帯平均
（検定の結果、成功サイトと未成功サイトの間の価格帯平均は有意傾向であった（Fishers Exact Test））。従って、成功サイトの方が、「未成功サイトよりも、「価格帯平均が高い傾向にあったと言える。

平均客単価
（検定の結果、両者の間の平均客単価は有意傾向であった（Fishers Exact Test））。従って、成功サイトの方が、「未成功サイトよりも平均客単価が高い傾向にあると言える。

よく売れている商品
（検定を行うために、表のように商品をカテゴリー化した。表は、成功サイト、未成功サイト別、よく売れている商品を集計したものである。検定の結果、件数の傾向は有意でなかった（Fishers Exact Test）。残差分析を行った結果、「チケット・予約サービス」、「家電・コンピュータ関連」、「情報サービス」は、成功サイトの方が、「よく売れている商品」と回答している。一方、「衣料品・雑貨」は、未成功サイトの方が多いことがわかかった。

表 成功サイト・未成功サイト別よく売れている商品の件数

<table>
<thead>
<tr>
<th>色々売れて</th>
<th>チケット・予約サービス</th>
<th>衣料品・雑貨</th>
<th>家電・コンピュータ関連</th>
<th>趣味・ギフト商品</th>
<th>飲料・C D等</th>
<th>情報サービス</th>
<th>食料品</th>
<th>その他</th>
<th>計</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>成功サイト</td>
<td>7</td>
<td>12</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>未成功サイト</td>
<td>23</td>
<td>64</td>
<td>71</td>
<td>104</td>
<td>104</td>
<td>104</td>
<td>104</td>
<td>104</td>
<td>264</td>
</tr>
<tr>
<td>計</td>
<td>30</td>
<td>76</td>
<td>76</td>
<td>107</td>
<td>107</td>
<td>107</td>
<td>107</td>
<td>107</td>
<td>263</td>
</tr>
</tbody>
</table>

（カッコ内は期待度数）
顧客サービス

販促コスト

検定の結果、販促コストは、成功サイト・非成功サイト間に有意な差は認められなかった（繰り返し検定）。尚、質問紙における「販促コスト」の意味内容が曖昧で回答者の誤解を招いた可能性があり、次年度調査の課題とした。

顧客管理の有無

表で、観測度数以下のセルがある場合は繰り返し検定ではなく、直接確立計算（フィッシャーの検定）を行う。ここでは、以下のセルがあるため、直接確立計算を行った。

直接確率計算の結果、件数の偏りは有意である（両側検定：0.01以下）。従って、成功サイトの方が、非成功サイトよりも顧客管理を行っていると言える。

さらに詳細に見ると、
「顧客情報の蓄積のみ（住所管理）」と成功・未成功

「顧客情報の蓄積のみ（住所管理）」に「いっぱい」と回答したサイトは住所管理以外のことも情報を利用していると、ここでは解釈し、検定を行った結果、有意であった（繰り返し検定）。

「顧客情報の利用方法」についての各質問項目への回答数をみると、成功しているサイトは「住所管理以外の利用している」とする回答割合が高く、逆に未成功サイトは回答割合が低くなっている。従って、成功しているサイトは住所管理以外にも顧客情報を利用する傾向にあるといえよう。
表 | 成功サイト・未成功サイト別顧客情報の利用
<table>
<thead>
<tr>
<th>顧客情報の蓄積</th>
<th>住所管理のみをしている</th>
<th>住所管理以外にも利用している</th>
<th>計</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>成功サイト</td>
<td>44</td>
<td>61</td>
<td>105</td>
</tr>
<tr>
<td>未成功サイト</td>
<td>85</td>
<td>71</td>
<td>156</td>
</tr>
<tr>
<td>計</td>
<td>129</td>
<td>132</td>
<td>261</td>
</tr>
</tbody>
</table>

「顧客情報の蓄積・分析（購買履歴も含む蓄積とその分析）」と成功・未成功
顧客情報の蓄積・分析することについて、成功・未成功サイトについて \( \chi^2 \)検定を行った結果、帰無仮説は棄却された（\( \chi^2 = 4.857, p > .10 \)）。

従って、サイトの成功・未成功と顧客の購買管理は関係があることになる。成功サイト
は購買管理している方が数値が高く、未成功サイトでは購買管理していない方が数値が
高くなっている。すなわち、成功しているサイトは顧客の購買管理をしている割合が高い
と判断できる。

表 | 成功サイト・未成功サイト別購買管理の有無
<table>
<thead>
<tr>
<th>購買管理</th>
<th>している</th>
<th>していない</th>
<th>計</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>成功サイト</td>
<td>53</td>
<td>52</td>
<td>105</td>
</tr>
<tr>
<td>未成功サイト</td>
<td>44</td>
<td>113</td>
<td>157</td>
</tr>
<tr>
<td>計</td>
<td>97</td>
<td>165</td>
<td>262</td>
</tr>
</tbody>
</table>

クレーム処理
アンケート票の質問項目の中でクレーム処理の方法として、統計的有意が確認されたの
は「詳細の確認作業」である。そこで、帰無仮説「成功・未成功とクレームを詳細に確認
することは関係がない」に対して \( \chi^2 \)検定を行った。その結果、帰無仮説は否定された
（\( \chi^2 = 4.857, p > .10 \)）。

成功サイトではクレームの詳細な確認作業を行っている回答割合が未成功サイトに比べ
高いことから、成功サイトの方がクレームの詳細な確認を行っている傾向が高いと判断で
できる。

表 | 成功サイト・未成功サイト別クレーム処理の有無
<table>
<thead>
<tr>
<th>クレームの詳細な確認</th>
<th>行う</th>
<th>行わない</th>
<th>計</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>成功サイト</td>
<td>81</td>
<td>24</td>
<td>105</td>
</tr>
<tr>
<td>未成功サイト</td>
<td>97</td>
<td>60</td>
<td>157</td>
</tr>
<tr>
<td>計</td>
<td>178</td>
<td>84</td>
<td>262</td>
</tr>
</tbody>
</table>

配送時間
表 | 成功サイト、未成功サイト別に、配送日数の件数をまとめたものである。

\( \chi^2 \)検定の結果、件数の偏りに有意差は認められなかった（\( \chi^2 = 4.857, p > .10 \)）。
### 表 成功サイト・未成功サイト別配送日数の件数

<table>
<thead>
<tr>
<th>配送日数</th>
<th>成功サイト</th>
<th>未成功サイト</th>
<th>計</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5日</td>
<td>10 (14.6)</td>
<td>22 (22.4)</td>
<td>32 (22.4)</td>
</tr>
<tr>
<td>10日</td>
<td>49 (50.6)</td>
<td>79 (70.4)</td>
<td>128 (70.4)</td>
</tr>
<tr>
<td>15日</td>
<td>16 (17.0)</td>
<td>27 (26.0)</td>
<td>43 (26.0)</td>
</tr>
<tr>
<td>30日</td>
<td>2 (2.0)</td>
<td>3 (3.0)</td>
<td>5 (3.0)</td>
</tr>
<tr>
<td>60日</td>
<td>2 (3.6)</td>
<td>7 (5.4)</td>
<td>9 (5.4)</td>
</tr>
<tr>
<td>100日</td>
<td>10 (6.3)</td>
<td>6 (9.7)</td>
<td>16 (9.7)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

カッコ内は期待度数

### 成功サイトの特徴

以上より、「成功サイト」は「未成功サイト」に比べて、相対的に、20〜40歳の男性顧客が多く、取扱い商品の平均価格も平均値単価も高い傾向にある。また、よく売れている商品は、成功サイトでは「チケット・予約サービス」、「家電・コンピュータ関連」、「情報サービス」であるのに対し、未成功サイトでは「衣料品・雑貨」との回答が多い傾向にある。

成功サイトでは未成功サイトに比べて顧客管理をする傾向にある。さらに詳細に見ると、成功サイトでは、単純な住所管理以外にも顧客情報を活用し、購入履歴の管理等を行っている傾向にある。また、クレームが発生した場合、詳細な確認を行っている傾向にある。

### 表 成功サイトの特徴

1) ビジネスモデル

<table>
<thead>
<tr>
<th>ビジネスモデル6類型</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>収入モデル</td>
<td>有意差なし</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2) 顧客特性

<table>
<thead>
<tr>
<th>男性の比率</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>年齢構成</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>20〜40歳が多く、50歳以上が少ない</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>利用時間帯</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
</table>

3) 商品取り扱い

<table>
<thead>
<tr>
<th>価格帯平均</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>高い傾向にある</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>平均単価</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>高い傾向にある</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>よく売れている商品</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>成功サイトでは「チケット・予約サービス」、「家電・コンピュータ関連」、「情報サービス」が、未成功サイトでは「衣料品・雑貨」との回答が多い傾向にある</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

4) 顧客サービス

<table>
<thead>
<tr>
<th>販促コスト</th>
<th>有意差なし (本文注記参照)</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>販促方法</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>顧客管理の有無</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>顧客管理を行っている</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>顧客情報の蓄積 (1)</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>住所管理以外にも顧客情報を利用する傾向にある</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>顧客情報の蓄積 (2)</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>顧客の購買管理をしの割合が高い</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>顧客向け問い合わせ先</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>顧客向け問い合わせ</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>クレームが発生した場合の対応</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>クレームの詳細な確認を行なっている傾向が高い</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>配送時間</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>決済方法</th>
<th>有意差なし</th>
</tr>
</thead>
</table>

注１）太字は統計的に有意差の認められた項目

注２）1) ビジネスモデルに関する検定はサンプルの偏りが大きいため信頼性に疑問がある。
上記の結果は、調査データ収集時点のＥＣサイトの一般的な傾向からも経験的に支持されると考えられる（「第一部 国内事業者の動向」参照）。

データの多くが収集された平成 10年 9月時点で、不動産・自動車といったＥＣサイトは未だ極めて少数であったことから、売れ筋の高額商品としてコンピュータ関連商品が挙げられる。上記の顧客イメージは、その購入者層に一致するように思われる。また、「衣料品・雑貨」は個人のＥＣ事業者（小規模事業者）の取扱数が多い傾向にある。こうしたサイトは、売上高やサイトビュー数という成功基準では、小規模で相対的に未成功サイトに分類される傾向にある。

顧客管理に関しては、住所管理以外に顧客の購買情報を利用しているサイト事業者が成功する傾向にあるのは、インターネットの優位性を十分活用している証左ともいえよう。インターネットによる購買情報は、買い手の属性、好みなどが把握でき、いわゆる関係性マーケティングを実行するためのデータになりうる。顧客の購買履歴を活用することはビジネスとしての基本であり、そのような施策を実施しているサイトが成功しているのは当然のことと考えられる。

さらに、上位顧客の財入れ込みのための「信頼の確保」や「ブランド形成」の重要性が指摘される中で、今回の解析結果からも、成功しているサイトがクレームを詳細に確認する傾向が高いことを確認できた。このような施策は顧客の満足度を高め、さらには顧客ロイヤルティーを高めることにも役立つことになる。

顧客対応ということに限定して、今回の解析結果を判断すると、現在のサイトの成功・未成功を分かつのは、実は従来からのビジネスの成功の要件と同じであるともいえよう。インターネットは、そうしたビジネスの成功要件を、必要条件としても（市場・顧客からの要請としても）、また、十分条件としても（事業者側の競争優位の手段としても）、さらに強化することに有効であるとも言える。

尚、本節の統計的手段による分析結果は、概ね前節「成功要因の分析」の分析結果と一致している。
6 今後の課題

米国では平成 80年から、日本でも平成 80年に入りＥＣの実ビジネス化が進展しつつある。それに伴い、ビジネスモデル調査も、旧来の一次的調査や恣意的なビジネスモデル描写から、より高度な精度と深度が求められるようになっている。

今後は、過去の調査・分析結果を踏まえ、個別ビジネスモデル精査、調査項目の分野別精査を通じて、さらに精密なＥＣサイト事業者の動向分析を実施し、また、個別ノウハウ集を提出して具体的アクションの支援と産業振興の課題抽出に努めたいと考えている。その際、旧来のＥＣサイト自体に注力した調査から、より事業者のビジネスプロセス（事業展開）に注力した調査へとシフトすることも検討していく。
おりに

平成 二〇年度調査では、過去二年にわたる調査・分析の蓄積を発展させ、調査の客観性の確保、規模と精度の向上に努めた。

調査・分析活動を終了して思うことは、電子商取引が急速に発展・変化する中、調査項目や全体設計について、まだまだ再考や高度化の余地を残しているということである。また、調査・分析の手法自体を、ＥＣとともに発展させていくことの必要性である。

しかし、これほど多くの調査項目について、広範な情報の収集を行い、多角的に分析を行ったという点では、本報告書は他に類を見ないものである。また、事業者の実態把握にとどまらず、経年での成功要因の変化まで捉えているという点で、ビジネス支援として優れた内容であると考える。これらの調査・分析報告を活用してＥＣビジネスを成功に導いていただければ幸いである。

最後に、本報告書をまとめるに当たり、多大なご協力を頂いた国内外のＥＣサイト事業者の皆さん、また、調査・分析・報告書の執筆等、膨大な作業を実施して頂いたビジネスモデル検討サブワーキンググループのメンバーや外部協力者の皆さんに、深く感謝する。その多大な貢献がなければ、これほど膨大な情報の収集と分析は行えなかった。
7 参考資料：個別事例研究
（○○○○○○収録より抜粋）
1 参考資料：個別事例研究（CD-ROM収録）

CD-ROM収録の内外成功ECサイト事業者のケーススタディは、本報告書の詳細基礎データであるとともに、それ自体が統計した調査報告である。以下では、国内・事例、海外事例についてCD-ROMの収録内容を抜粋して紹介・掲載する。本報告書理解の一助となれば幸いである。

国内成功ECサイト事業者・事例の事例集（抜粋）

ビジネスプロセス・ワークインググループの国内調査サブワークインググループ（CD-ROM）では、「平成11年度 対消費者ECのビジネスモデル調査」の一環として、平成11年度調査に引き続き、日本国内の注目される対消費者ECサイト事業者の個別調査を実施した。

平成11年度調査では、統計的な有効性の確保と評価の客観性の向上に努めた。
まず、無作為抽出アンケート調査を行って、国内EC事業者の現状把握に努めるとともに、基礎調査対象群を収集した。これに定性的評価を加えるため、昨年調査までの基礎標本基団であるECコンテストの上位入賞サイトを加え、調査母集団とした。ここからあらかじめ設定した抽出基準に従い上位サイトを抽出して「成功・事例サイト」とし、個別詳細調査の対象としている。

本CD-ROMに収録されたECサイト事業者の個別情報は、これら「成功・事例サイト事業者」のうち、公開を承認した事業者に関する個別情報である。これら個別情報は「平成11年度 対消費者ECのビジネスモデル調査」の詳細分析のための基礎情報として収集されたが、その情報の有用性に鑑み、一般に公開することとした。
尚、個別事例を集2分冊として「1 国内事業者の現状」「2 海外事業者の現状」としている。本書は前後の第一分冊にあたる。

本報告が、わが国電子取引の健全で活発な展開への参考資料となれば幸いである。

平成12年3月
電子商取引実証推進協議会
ビジネスプロセスWG

尚、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。本報告書よりリンクされた各サイトの内容、及びその後の変更について、電子商取引実証推進協議会は一切の責任を負わないものとする。
調査対象サイト一覧

以下のようなECサイトを「成功しているサイト」として抽出し、詳細分析、統計分析、個別調査を行った。本リストの収録事例にあたる。

尚、個別サイト調査の収集情報について、対象事業者に公開（非公開の許諾を求めて、非公開の回答のあった事業者）項目及び未回答については、本報告では個別情報を公開していない。

<table>
<thead>
<tr>
<th>話題</th>
<th>サイト名</th>
<th>イメージ</th>
<th>備考</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>整理</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>Quick-go</td>
<td><a href="http://www.quick-go.to">http://www.quick-go.to</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>JTB INFO CREW</td>
<td><a href="http://www.jtb.co.jp/crew/">http://www.jtb.co.jp/crew/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>エコリー</td>
<td><a href="http://www.bang.co.jp/">http://www.bang.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>セーラー服</td>
<td><a href="http://easy.ne.jp">http://easy.ne.jp</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>サンプレザー</td>
<td><a href="http://www.naturum.co.jp/">http://www.naturum.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>サンフレ</td>
<td><a href="http://t.pia.co.jp">http://t.pia.co.jp</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>キャンペーン</td>
<td><a href="http://www.tk.xaxon.ne.jp/~endout/index.html">http://www.tk.xaxon.ne.jp/~endout/index.html</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>カルチャー</td>
<td><a href="http://www.a-pen.com">http://www.a-pen.com</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>有限会社</td>
<td><a href="http://www.organic.co.jp">http://www.organic.co.jp</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>有限会社</td>
<td><a href="http://www.hokusen.co.jp">http://www.hokusen.co.jp</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>有限会社</td>
<td><a href="http://www.rakuten.co.jp/wine/">http://www.rakuten.co.jp/wine/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>ジャパン</td>
<td><a href="http://www.RETRIEVER.org">http://www.RETRIEVER.org</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>ジャパン</td>
<td><a href="http://www.iwatubo.com">http://www.iwatubo.com</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>ジャパン</td>
<td><a href="http://www.izu.co.jp/~kanejyou">http://www.izu.co.jp/~kanejyou</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>ジャパン</td>
<td><a href="http://www.gardencity.or.jp/picky/">http://www.gardencity.or.jp/picky/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>ジャパン</td>
<td><a href="http://www.cuoca.com">http://www.cuoca.com</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>ジャパン</td>
<td><a href="http://www.sasayamaya.ne.jp/">http://www.sasayamaya.ne.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>ジャパン</td>
<td><a href="http://www.sobako.co.jp/">http://www.sobako.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>ジャパン</td>
<td><a href="http://www.jirochoya.com">http://www.jirochoya.com</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>ジャパン</td>
<td><a href="http://www.kaimono.ne.jp/">http://www.kaimono.ne.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>ジャパン</td>
<td><a href="http://www.rakuten.co.jp/kyoei/">http://www.rakuten.co.jp/kyoei/</a></td>
<td>非公開</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>ジャパン</td>
<td><a href="http://www.kimchiya.com">http://www.kimchiya.com</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>ジャパン</td>
<td><a href="http://www.nipponrentacar.co.jp/">http://www.nipponrentacar.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>店名</td>
<td>日本旅行ホームページ</td>
<td><a href="http://www.nta.co.jp/">http://www.nta.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>播州ハムほりほり支店</td>
<td><a href="http://www.bartab.co.jp/horihoristb/">http://www.bartab.co.jp/horihoristb/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>セイノーショッピングモール</td>
<td><a href="http://www.seino-net.com">http://www.seino-net.com</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>京都ロイヤルホテル</td>
<td><a href="http://www.royalhotel.co.jp/">http://www.royalhotel.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>古書あしき文庫</td>
<td><a href="http://www.kobunsho.co.jp/">http://www.kobunsho.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>カメラのドイツインターネットショップ</td>
<td><a href="http://www.dolico.de/">http://www.dolico.de/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>エプソンダイレクトホームページ</td>
<td><a href="http://www.epson.co.jp/">http://www.epson.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>オンセール・スーパーサイト</td>
<td><a href="http://www.onsale.co.jp">http://www.onsale.co.jp</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ビーシーバークショッピングスクエア</td>
<td><a href="http://www.bcbqsquare.co.jp/">http://www.bcbqsquare.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>インターネットイケショップ</td>
<td><a href="http://www.ike.com/">http://www.ike.com/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>電子市場（でんしけいちば）</td>
<td><a href="http://www.dendenmarket.co.jp/">http://www.dendenmarket.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>旅の窓口</td>
<td><a href="http://www.travel-window.co.jp/">http://www.travel-window.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>磐梯熱海温泉紅葉館きらくや</td>
<td><a href="http://www.ankanaya.co.jp/">http://www.ankanaya.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>アイル</td>
<td><a href="http://www.ail.co.jp/">http://www.ail.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>鹿児島市のシティーホテルのご案内</td>
<td><a href="http://www.cityhotel.co.jp/">http://www.cityhotel.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>神戸・名神オンラインショップ</td>
<td><a href="http://www.kobe-net.co.jp/">http://www.kobe-net.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>出会いのネットワーク</td>
<td><a href="http://www.net-net.co.jp/">http://www.net-net.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>センターデジタルセンター</td>
<td><a href="http://www.digitals.com">http://www.digitals.com</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>カオスマート</td>
<td><a href="http://www.casunet.com/">http://www.casunet.com/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>エコロジカル・エルシープ三友</td>
<td><a href="http://www.eco-co.com/">http://www.eco-co.com/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>TACEYAWINONLINE SHOP</td>
<td><a href="http://www.taceyawino.com/">http://www.taceyawino.com/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>サイクルベースあさひネットワーク勤務店</td>
<td><a href="http://www.asahi-net.co.jp/">http://www.asahi-net.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>日本（東急百貨店インターネットショップ）</td>
<td><a href="http://www.junro.com/">http://www.junro.com/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ペーパーマン・ウェブ・ステーション</td>
<td><a href="http://www.papaman.co.jp/">http://www.papaman.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>サイバーショップ【ケイネット】</td>
<td><a href="http://www.keinet.co.jp/">http://www.keinet.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>エサワグールズ</td>
<td><a href="http://www.sgw.co.jp/">http://www.sgw.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>家具のアオキ</td>
<td><a href="http://www.aoki-furniture.com/">http://www.aoki-furniture.com/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ソフトパープル通信販売</td>
<td><a href="http://www.softwarepurple.com/">http://www.softwarepurple.com/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>京都丸正家具</td>
<td><a href="http://www.murayama.com/">http://www.murayama.com/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>海外通販カタログ情報センター</td>
<td><a href="http://www.logislink.com/">http://www.logislink.com/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>オーダースーツクラフト</td>
<td><a href="http://www.orchid.co.jp/">http://www.orchid.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>オーダースーツデザイン</td>
<td><a href="http://www.ornaments.co.jp/">http://www.ornaments.co.jp/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>中華街の花屋オンラインショップ</td>
<td><a href="http://www.hanami-co.com/">http://www.hanami-co.com/</a></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>No.</td>
<td>URL</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-----</td>
<td>----------------------------------------------------------------------</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>147</td>
<td><a href="http://www.enjoy.ne.jp/~welllife/">http://www.enjoy.ne.jp/~welllife/</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>68</td>
<td><a href="http://www.tokyu-shop.ne.jp">http://www.tokyu-shop.ne.jp</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>69</td>
<td><a href="http://www.dejima.co.jp/nwood">http://www.dejima.co.jp/nwood</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>70</td>
<td><a href="http://www.submit.ne.jp/">http://www.submit.ne.jp/</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>71</td>
<td><a href="http://www.iwasaya.com/">http://www.iwasaya.com/</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>72</td>
<td><a href="http://www.v-mall.ne.jp">http://www.v-mall.ne.jp</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>73</td>
<td><a href="http://plapara.plala.or.jp">http://plapara.plala.or.jp</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>74</td>
<td><a href="http://www.hobbynet-jp.com">http://www.hobbynet-jp.com</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>75</td>
<td><a href="http://www.kojin.or.jp/greeting/index.html">http://www.kojin.or.jp/greeting/index.html</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>76</td>
<td><a href="http://www.syutoken.co.jp">http://www.syutoken.co.jp</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>77</td>
<td><a href="http://www.akibakan.com/">http://www.akibakan.com/</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>78</td>
<td><a href="http://tohan.gsquare.or.jp">http://tohan.gsquare.or.jp</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>79</td>
<td><a href="http://kd.iws.ne.jp">http://kd.iws.ne.jp</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>80</td>
<td><a href="http://anglers-net.com">http://anglers-net.com</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>81</td>
<td><a href="http://web.kyoto-inet.or.jp/ohato">http://web.kyoto-inet.or.jp/ohato</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>82</td>
<td><a href="http://hobbyworld.aoshima-bk.co.jp/">http://hobbyworld.aoshima-bk.co.jp/</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>83</td>
<td><a href="http://www.courtside.co.jp">http://www.courtside.co.jp</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>84</td>
<td><a href="http://www.gakki.com/">http://www.gakki.com/</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>85</td>
<td><a href="http://www.hakucho.club.ne.jp">http://www.hakucho.club.ne.jp</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>86</td>
<td><a href="http://www.bizseek.net/">http://www.bizseek.net/</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>87</td>
<td><a href="http://www.jah.ne.jp/~uruanna/prourion.html">http://www.jah.ne.jp/~uruanna/prourion.html</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>88</td>
<td><a href="http://www.rakuten.co.jp/worldart/">http://www.rakuten.co.jp/worldart/</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>89</td>
<td><a href="http://www.marukenn.com/">http://www.marukenn.com/</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>90</td>
<td><a href="http://www.enjoy.ne.jp/~akiten/">http://www.enjoy.ne.jp/~akiten/</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>91</td>
<td><a href="http://www.ginzado.ne.jp/~free/">http://www.ginzado.ne.jp/~free/</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>92</td>
<td><a href="http://www.cup.com/grace/">http://www.cup.com/grace/</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>93</td>
<td><a href="http://www.satellite.co.jp">http://www.satellite.co.jp</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>94</td>
<td><a href="http://bitmart.ssnet.co.jp">http://bitmart.ssnet.co.jp</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>95</td>
<td><a href="http://www.wedding.ne.jp">http://www.wedding.ne.jp</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>96</td>
<td><a href="http://www.tom-co.co.jp/skippy/">http://www.tom-co.co.jp/skippy/</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>97</td>
<td><a href="http://www.max-computer.com">http://www.max-computer.com</a></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

（順不同　：非公開）
<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>個別事業者事例</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>概要</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>調査項目</td>
<td>内容</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト名</td>
<td>quick-go.to</td>
</tr>
<tr>
<td>会社名 (個人名の場合もあり)</td>
<td>株式会社クイック</td>
</tr>
<tr>
<td>E C サイド担当者</td>
<td>佐藤 治</td>
</tr>
<tr>
<td>担当者・電子メール</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>住所</td>
<td>東京都品川区東大井</td>
</tr>
<tr>
<td>運営者（法人／個人）</td>
<td>法人</td>
</tr>
<tr>
<td>設立年月</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>資本金（万円）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>業種</td>
<td>自動車・自転車小売業</td>
</tr>
<tr>
<td>従業員数</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E C 専任要員数</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>品目・サービス</td>
<td>自動車</td>
</tr>
<tr>
<td>品目・サービスの価格（円）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開始年月</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>住入ルート</td>
<td>卸販売・問屋</td>
</tr>
<tr>
<td>物流方法</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>決済方法</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>セキュリティ確保の方法</td>
<td>暗号通信を利用</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス状況</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>利用時間帯</td>
<td>午前中</td>
</tr>
<tr>
<td>平均客単価</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>價格方法</td>
<td>広告（ネット上）、サービスエンジン登録</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の管理</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の利用法</td>
<td>顧客情報の蓄積・分析（購買履歴も含む蓄積とその分析）、ダイレクトマーケティング（お知らせメール送付等）、会員サービス（利用ポイント蓄積、プレゼント企画等）</td>
</tr>
<tr>
<td>コスト・初期回収</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>コスト・ランニング</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>売上・平均月額</td>
<td>万円</td>
</tr>
<tr>
<td>損益・月間</td>
<td>万円</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（過去 0年を見た）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（今後 0年を見た）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開設当初の期待と効果</td>
<td>期待どおり</td>
</tr>
<tr>
<td>全売上に対する E C の割合</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>使用サーバ</td>
<td>自社内設備</td>
</tr>
<tr>
<td>サーバ回線・プロバイダ</td>
<td>専用線</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス回線・プロバイダ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>外注利用状況</td>
<td>ホームページ制作、代金回収</td>
</tr>
<tr>
<td>提携先</td>
<td>ヤフー</td>
</tr>
</tbody>
</table>
サービス概要
国産車および輸入車の見積もり・販売

特徴
Web商談を申し込み頂いたのち、通常の自動車購入プロセスをすべてEメールにて置き換えた全く新しい新車購入サイト。
国内全メーカーの新車、および輸入車の販売
車種ごとの値引き後の販売価格を提示
車種の見積もりから納車までのフローが明確に表示されている
北海道～沖縄まで、キャリアカーにて全国に配送可能
下取り無料査定サービスの実施
ローン支払いのシミュレーションが可能
決済手段は、郵便局・銀行での事前振込、現金書留、コンビニ収納代行で対応
通常の自動車購入プロセスをすべてEメールにて対応。

成功要因
低価格
ブランド力
素早い顧客対応
マーケティング
ターゲットの明確化
魅力あるページデザイン
早期介入による強み

ビジネスモデル
### 基本情報

<table>
<thead>
<tr>
<th>項目</th>
<th>内容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>サイト名</td>
<td>JTB INFO CREW</td>
</tr>
<tr>
<td>URL</td>
<td><a href="http://www.jtb.co.jp/crew/">http://www.jtb.co.jp/crew/</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Eメール</td>
<td><a href="mailto:shinichi_kitagami@jtb.co.jp">shinichi_kitagami@jtb.co.jp</a></td>
</tr>
<tr>
<td>住所</td>
<td>東京都千代田区丸の内 1-6-4</td>
</tr>
<tr>
<td>運営者</td>
<td>法人 / 個人</td>
</tr>
<tr>
<td>発足年月</td>
<td>1998年4月</td>
</tr>
<tr>
<td>資本金</td>
<td>1000万円</td>
</tr>
<tr>
<td>業種</td>
<td>その他サービス（旅行業）</td>
</tr>
<tr>
<td>営業所数</td>
<td>1人以上</td>
</tr>
<tr>
<td>商品 / サービス</td>
<td>航空・鉄道乗車券・ホテルの予約・販売、衣料品、服飾雑貨・貴金属、生活雑貨（家具・家庭用品・小物類など）、家電、食料品</td>
</tr>
<tr>
<td>商品 / サービスの価格（円）</td>
<td>平均 ¥10,000（平均） ¥30,000（最低） ¥100,000（最高）</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 資源情報

<table>
<thead>
<tr>
<th>場所</th>
<th>内容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>コスト ① 初期</td>
<td>¥100万以上</td>
</tr>
<tr>
<td>コスト ② ランニング</td>
<td>¥50万円以上 / 月</td>
</tr>
<tr>
<td>税金</td>
<td>事業税: 10%</td>
</tr>
<tr>
<td>雇用状況</td>
<td>大幅赤字</td>
</tr>
<tr>
<td>営業状況</td>
<td>大幅赤字</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開設当初の期待と効果</td>
<td>期待どおり</td>
</tr>
<tr>
<td>全売上に対するECの割合</td>
<td>10%以上</td>
</tr>
<tr>
<td>使用サーバ</td>
<td>自社内設備</td>
</tr>
<tr>
<td>サーバ回線 ①プロバイダ</td>
<td>専用線 ¥50万以上 / ¥100万 / IIJ</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス回線 ①プロバイダ</td>
<td>Att &amp; jens、IIJ等</td>
</tr>
<tr>
<td>外注利用状況</td>
<td>サーバハウジング、ホームページ制作、広告業務、販売活動</td>
</tr>
<tr>
<td>提携先</td>
<td>多種多彩 Hi-HO、MSN、VISA INTL等</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

**備考:**

- オンラインでの情報取得後、顧客番号 / パスワードを与え、以後、
  会員番号 / パスワードで処理、暗号通信を利用してかもしれません。
- オンラインでの情報提供は、ネットニュースにより行われています。

---

**联系方式:**

- 〒100-8202 東京都千代田区丸の内1-6-4
- TEL: 03-3284-7958
- FAX: 03-3284-7389

---

**注意:**

- サイトの内容は、変更される可能性があります。
- サイトの利用条件は、事前に確認してください。
サービス概要
・航空・鉄道乗車券・宿泊施設、レンタカーの予約・国内、海外ツアーの販売
・衣料品販売
・服飾雑貨・貴金属販売
・生活雑貨（家具・家庭用品・小物類など）販売
・家電販売
・食料品販売

特徴
・会員制
・クレジットカードによる決済
・日頃（暗号化通信技術）使用
・ホームペークにて旅行関連情報を提供し、ホームでの旅行代理店業務を
ネット上で代行
・サービス案内、が充実しており、入会検討中のユーザにサービス内容がわかり易い

成功要因
・ブランド力
・代理店営業時間外でも対応可能（：～：）
・国内宿泊は当日まで予約可能
・リアルタイムの予約・決済
・ネット広告、雑誌等紙媒体での広告、ネットニュース等、販売促進に注力

ビジネスモデル

CAFIS

入金

決裁

内容確認

検索／予約／注文

商品配送依頼

チケット配送

郵便局

提携施設
旅客輸送会社

注文

チケット郵送

商品配送

直送の場合もある

商品製造元

運送会社
### 概要

<table>
<thead>
<tr>
<th>調査項目</th>
<th>内容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>サイト名</td>
<td>@チケットぴあ</td>
</tr>
<tr>
<td>会社名（個人名の場合もあり）</td>
<td>ぴあ株式会社</td>
</tr>
<tr>
<td>EＣサイト担当者</td>
<td>池田隆一</td>
</tr>
<tr>
<td>担当者①電子メール</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>住所</td>
<td>東京都千代田区一番町</td>
</tr>
<tr>
<td>運営者（法人/個人）</td>
<td>法人</td>
</tr>
<tr>
<td>設立年月</td>
<td>1974年12月</td>
</tr>
<tr>
<td>資本金</td>
<td>1500万円</td>
</tr>
<tr>
<td>業種</td>
<td>マスコミ/エンターテイメント</td>
</tr>
<tr>
<td>従業員数</td>
<td>1人</td>
</tr>
<tr>
<td>EＣ専任要員数</td>
<td>1人</td>
</tr>
<tr>
<td>商品①サービス</td>
<td>コンサート、映画などのイベント・チケットの販売</td>
</tr>
<tr>
<td>商品①サービスの価格（円）</td>
<td>±1,500円（平均）〜40,000円（最低）〜50,000円（最高）</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開始年月</td>
<td>1999年12月</td>
</tr>
<tr>
<td>仕入ルート</td>
<td>郵便</td>
</tr>
<tr>
<td>物流方法</td>
<td>クレジットカード、その他</td>
</tr>
<tr>
<td>決済方法</td>
<td>非公開</td>
</tr>
<tr>
<td>セキュリティ確認の方法</td>
<td>非公開</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス状況</td>
<td>夜間の利用が多い</td>
</tr>
<tr>
<td>利用時間帯</td>
<td>平均客単価</td>
</tr>
<tr>
<td>販促方法</td>
<td>広告（雑誌等紙媒体）、セレクトディスカウント、相互リンク・ネットコラボ（ネット上の同業異業の連携）</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の管理</td>
<td>している</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の利用法</td>
<td>配送管理、顧客情報の蓄積・分析（購買履歴も含む蓄積とその分析）、ダイレクトマーケティング（購入時お知らせメール送付等）</td>
</tr>
<tr>
<td>クロス①単価</td>
<td>非公開</td>
</tr>
<tr>
<td>クロス①ランニング</td>
<td>非公開</td>
</tr>
<tr>
<td>売上①平均月額：万円</td>
<td>非公開</td>
</tr>
<tr>
<td>損益①月間：万円</td>
<td>非公開</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（過去①年を見た）</td>
<td>内満</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（今後①年を見た）</td>
<td>内満</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開設当初の期待と効果</td>
<td>期待以上の効果</td>
</tr>
<tr>
<td>全売上に対するＥＣの割合</td>
<td>未満</td>
</tr>
<tr>
<td>使用サーバ</td>
<td>自社内設備</td>
</tr>
<tr>
<td>サーバ回線①プロバイダ</td>
<td>ホスティング/</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス回線①プロバイダ</td>
<td>データリポジ</td>
</tr>
<tr>
<td>外注利用状況</td>
<td>ホスティングサービス（パーキャナルメイン）、サーバーリアリゼーション</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| 提携先 | }
サービス概要

・コンサート、演劇などのイベント・チケット販売
・コンサート、音楽、映画、演劇、スポーツ等の情報提供

特徴

・音楽、映画、演劇、スポーツ等の週の情報を提供
・実店舗で取り扱っているチケットのほぼ全てを販売
・エリア・ジャンル・アーティスト・公演名・期間・会場から検索が可能
・決済手段はクレジットカード、インターネットバンキングを採用
・チケットの抽選販売サービス「でちゅー」を会員制で導入
・システム利用料や郵送料のユーザチャージを取り入れている

成功要因

・各種チケットにおける品揃えの豊富さ
・ターゲットの明確化
・ブランド力
・会員の嗜好情報を管理し、マーケティングを実施

ビジネスモデル

ビジネスモデル

特記事項

2000年11月に飲食店情報を提供するサイト「@グルメびあ」が運営を開始している。
ここでは、@びあ内の「@チケットびあ」に限定したモデルを紹介している。
<table>
<thead>
<tr>
<th>項目</th>
<th>内容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>サイト名</td>
<td>レトリーバー専門生活雑貨SHOP「アイアンバロン」</td>
</tr>
<tr>
<td>会社名（個人名の場合もあり）</td>
<td>有限会社キープ・ラン</td>
</tr>
<tr>
<td>EＣサイト担当者</td>
<td>慈柳清</td>
</tr>
<tr>
<td>担当者・電子メール</td>
<td><a href="mailto:ironbarons@retriever.org">ironbarons@retriever.org</a></td>
</tr>
<tr>
<td>住所</td>
<td>名古屋市中村区草平町</td>
</tr>
<tr>
<td>運営者（法人／個人）</td>
<td>法人</td>
</tr>
<tr>
<td>設立年月</td>
<td>1996年12月</td>
</tr>
<tr>
<td>資本金</td>
<td>3,000,000</td>
</tr>
<tr>
<td>株式</td>
<td>販売促進全般</td>
</tr>
<tr>
<td>雇用員数</td>
<td>□</td>
</tr>
<tr>
<td>EＣ専任員数</td>
<td>□</td>
</tr>
<tr>
<td>商品・サービス</td>
<td>ベット用品</td>
</tr>
<tr>
<td>商品・サービスの価格（円）</td>
<td>□□□□（平均）□□□□（最低）□□□□（最高）</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開始年月</td>
<td>1999年4月</td>
</tr>
<tr>
<td>住所ルート</td>
<td>小売店</td>
</tr>
<tr>
<td>物流方法</td>
<td>宅配便日通</td>
</tr>
<tr>
<td>決済方法</td>
<td>代金引換（宅配業者）</td>
</tr>
<tr>
<td>セキュリティ確保の方法</td>
<td>特に対応していない</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス状況</td>
<td>約500ページビュー○月</td>
</tr>
<tr>
<td>利用時間帯</td>
<td>午後</td>
</tr>
<tr>
<td>平均単価</td>
<td>約□□円</td>
</tr>
<tr>
<td>販促方法</td>
<td>無料会員制度（メールニュース発行、プレゼント実施など）現在会員□□名</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の管理</td>
<td>している</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の利用法</td>
<td>配送管理、顧客情報の蓄積・分析（購買履歴も含む蓄積とその分析）、ダイレクトマーケティング（□□お知らせメール送付等）、会員サービス（利用ポイント蓄積、プレゼント企画等）</td>
</tr>
<tr>
<td>コスト・初期</td>
<td>□円以上□円未満</td>
</tr>
<tr>
<td>コスト・ランキング</td>
<td>□円以上□円未満</td>
</tr>
<tr>
<td>売上・平均月寄り</td>
<td>□□</td>
</tr>
<tr>
<td>損益・月間：万円</td>
<td>□□(売上の□%をアイアンバロンから手数料としていただいています。)</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（過去□年を見て）</td>
<td>□□□□（損失）</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（今後□年を見て）</td>
<td>□□□□（損失の見込み）</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開設当初の期待と効果</td>
<td>期待以上</td>
</tr>
<tr>
<td>全売上に対するEＣの割合</td>
<td>□□以上□□未満</td>
</tr>
<tr>
<td>使用サーバ</td>
<td>レンタル国内</td>
</tr>
<tr>
<td>サーバ回線・プロバイダ</td>
<td>専用線□□□□以上□クラウドオンライン</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス回線・プロバイダ</td>
<td>□□□□常時接続</td>
</tr>
<tr>
<td>出注利用状況</td>
<td>サーバレンタル</td>
</tr>
<tr>
<td>提携先</td>
<td>□□</td>
</tr>
</tbody>
</table>
サービス概要
・レトリーバー専門店

特徴
・レトリーバー種に絞り込んだ商品構成。ただし、生体（生きた犬）とペットフードは扱わない。

成功要因
・他店にはない品揃え。
・商品は全てアイアンバロンのスタッフ犬が審査済みのものしか売らない。（品質重視）
・従来の通販顧客へのブランド定着。同コンセプトでウェブショップも運営。
・レトリーバーと暮らすための情報を、わかりやすく、お客様からの情報とともに提供。
・素早い顧客対応。メールでの問い合わせには、可能なかぎり数分以内に返信している。
・お客様はあくまでも飼い主を通した「犬」。犬の犬種、性別、体重、生年月日はDBに入れており、適切な商品選びを提案。「これまでの顧客」マーケティング
・レトリーバーオーナー以外を切り捨てることにより、逆に商品構成に幅を与えました。
　ターゲットの明確化（最大の成功の要因）
・キープ・ランとアイアンバロンの間での、サイトと実店舗との協調。
・週1〜3回サイトを更新。

ビジネスモデル

![ビジネスモデル図](img)
伊勢エビサザエのカネジョウ商店

## 概要

<table>
<thead>
<tr>
<th>調査項目</th>
<th>内容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>サイト名</td>
<td>伊勢エビサザエのカネジョウ商店</td>
</tr>
<tr>
<td>会社名（個人名の場合もあり）</td>
<td>カネジョウ商店</td>
</tr>
<tr>
<td>E Cサイト担当者</td>
<td>浅賀丈吉</td>
</tr>
<tr>
<td>担当者電子メール</td>
<td><a href="mailto:kanejyou@izu.co.jp">kanejyou@izu.co.jp</a></td>
</tr>
<tr>
<td>住所</td>
<td>静岡県賀茂郡賀茂村宇久須189-2</td>
</tr>
<tr>
<td>運営者（法人/個人）</td>
<td>個人</td>
</tr>
<tr>
<td>性別</td>
<td>男</td>
</tr>
<tr>
<td>年齢</td>
<td>□才</td>
</tr>
<tr>
<td>職業</td>
<td>自営業</td>
</tr>
<tr>
<td>E C専任委員数</td>
<td>□</td>
</tr>
<tr>
<td>商品サービス</td>
<td>地場産品の直売</td>
</tr>
<tr>
<td>商品サービスの価格（円）</td>
<td>□□□□（平均） □□□□（最低） □□□□□□（最高）</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開始年月</td>
<td>□□□□年 □月</td>
</tr>
<tr>
<td>生産ルート</td>
<td>生産者、農協・漁協</td>
</tr>
<tr>
<td>物流方法</td>
<td>直接配送、宅配便ヤマト</td>
</tr>
<tr>
<td>決済方法</td>
<td>後払い（郵便局）、代金引換（宅配業者）</td>
</tr>
<tr>
<td>セキュリティ確保の方法</td>
<td>特に対応していない</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス状況</td>
<td>□□□□ページビュー/月</td>
</tr>
<tr>
<td>利用時間帯</td>
<td>日方</td>
</tr>
<tr>
<td>平均客単価</td>
<td>□□□□円</td>
</tr>
<tr>
<td>販促方法</td>
<td>サーチエンジン登録</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の管理</td>
<td>している</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の利用法</td>
<td>希望者のみDM発送、暑中見舞い、年賀状送全員</td>
</tr>
<tr>
<td>コスト初期値</td>
<td>□□万円以上 □□万円未満</td>
</tr>
<tr>
<td>コストランニング値</td>
<td>□万円以上 □万円未満</td>
</tr>
<tr>
<td>売上平均月額</td>
<td>□万円</td>
</tr>
<tr>
<td>損益月間</td>
<td>□万円</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（過去年をもって）</td>
<td>やや赤字</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（今後年をもって）</td>
<td>どんどん</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開設当初の期待と効果</td>
<td>期待以下</td>
</tr>
<tr>
<td>全売上に対するE Cの割合</td>
<td>□□未満</td>
</tr>
<tr>
<td>使用サーバ</td>
<td>レントル国内</td>
</tr>
<tr>
<td>サーバ回線プロバイダ</td>
<td>専用線 □□□□インターネット伊豆</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス回線プロバイダ</td>
<td>ダイヤルアップ □□□□インターネット伊豆</td>
</tr>
<tr>
<td>外注利用状況</td>
<td>□</td>
</tr>
<tr>
<td>提携先</td>
<td>プララバラダイス</td>
</tr>
</tbody>
</table>
サービス概要
・地場産品の直売

特徴
・駿河湾から海水を直に揚げている生け簑で、西伊豆の伊勢エビ、サザエ等を蓄養し餌をたっぷり食べさせ食べ頃を発送します。
・小さい店ですが、その分品質管理小回りがききます。

成功要因
・商品のユニークさ
・餌をたっぷり与えることにより身も太り体力も付く。これを送ることによりお客様の所に届いたとき活きている。また、太っているので美味しい。発送の時間も午後5時ので便を利用する事により発送の時間を短くして活けて届く確立をあげる。
・魅力あるページデザイン
・伊勢エビ、サザエをより良く知って買うため漁獲法、料理法、生態を載せた。
・またどのような地域で捕獲販売しているか知って買うため各種地域情報を載せた。これにより多くの人がホームページを見てくるようになった。

ビジネスモデル
<table>
<thead>
<tr>
<th>調査項目</th>
<th>内容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>サイト名</td>
<td>セイノーショッピングモール</td>
</tr>
<tr>
<td>会社名（個人名の場合も）</td>
<td>株式会社セイノー情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>ECサイト担当者</td>
<td>平松智樹</td>
</tr>
<tr>
<td>住所</td>
<td>岐阜県大垣市加賀野町 1-3-4-1 セイノーソフトビアビル</td>
</tr>
<tr>
<td>郵便番号</td>
<td>500-1234</td>
</tr>
<tr>
<td>電話</td>
<td>0584-78-1770</td>
</tr>
<tr>
<td>FAX</td>
<td>0584-78-0912</td>
</tr>
<tr>
<td>URL</td>
<td><a href="http://www.matrics.or.jp/ec/">http://www.matrics.or.jp/ec/</a></td>
</tr>
<tr>
<td>電子メール</td>
<td><a href="mailto:mallmaster@sis.seino.co.jp">mallmaster@sis.seino.co.jp</a></td>
</tr>
<tr>
<td>販売開始年月</td>
<td>1984年3月</td>
</tr>
<tr>
<td>在来価格</td>
<td>30,000円</td>
</tr>
<tr>
<td>新価格</td>
<td>37,800円</td>
</tr>
<tr>
<td>仕入ルート</td>
<td>－</td>
</tr>
<tr>
<td>物流方法</td>
<td>－</td>
</tr>
<tr>
<td>決済方法</td>
<td>事前振込（銀行口座）、クレジットカード、後払い（銀行口座）、代金引換（宅配便）</td>
</tr>
<tr>
<td>セキュリティ確保方法</td>
<td>暗号通信を利用（SSL）</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス状況</td>
<td>－</td>
</tr>
<tr>
<td>利用時間帯</td>
<td>－</td>
</tr>
<tr>
<td>平均消費額</td>
<td>－</td>
</tr>
<tr>
<td>販促方法</td>
<td>広告（ネット上·雑誌等紙媒体）、サーチエンジン登録、相互リンク·ネットコミッション（ネット上の同業異業の互助）</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の管理</td>
<td>している</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の利用法</td>
<td>顧客情報の蓄積·分析（顧客履歴も含む蓄積とその分析）</td>
</tr>
<tr>
<td>コスト・初期値</td>
<td>－</td>
</tr>
<tr>
<td>コスト・ランニング値</td>
<td>－</td>
</tr>
<tr>
<td>売上·平均月額</td>
<td>万円</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（過去1年を見た場合）</td>
<td>非常に増加（***以上）</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（今後1年を見た場合）</td>
<td>非常に増加（***以上）</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開設当初の期待と効果</td>
<td>期待以上の効果</td>
</tr>
<tr>
<td>全売上に対するECの割合</td>
<td>－</td>
</tr>
<tr>
<td>使用サーバー</td>
<td>自社内設備</td>
</tr>
<tr>
<td>サーバ回線・プロバイダ</td>
<td>－</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス回線・プロバイダ</td>
<td>－</td>
</tr>
<tr>
<td>外注利用状況</td>
<td>－</td>
</tr>
<tr>
<td>提携先</td>
<td>自社にてモール運営</td>
</tr>
</tbody>
</table>

158
サービス概要
・趣味・娯楽関連商品をはじめ、あらゆるカテゴリーの商品取扱店舗を持つショッピングモール。

特徴
・約1300点の商品を扱う。
・ホームページに「目安箱」というお客様の意見を聞く場を設け、その内容を各出店企業へフィードバック。出店企業からの返答も公開する為、気軽な意見交換が可能。

成功要因
・品揃えの豊富さ
・閲覧/操作の利便性
・低コスト

ビジネスモデル
### 旅の窓口

<table>
<thead>
<tr>
<th>調査項目</th>
<th>内 容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>サイト名</td>
<td>旅の窓口</td>
</tr>
<tr>
<td>会社名</td>
<td>日立造船情報システム株式会社</td>
</tr>
<tr>
<td>ＥＣサイト担当者</td>
<td>小野田純</td>
</tr>
<tr>
<td>担当者・電子メール</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>住所</td>
<td>大阪市此花区西九条５ 03 8 8ナインティビル</td>
</tr>
<tr>
<td>運営者 （法人・個人）</td>
<td>法人</td>
</tr>
<tr>
<td>設立年月</td>
<td>1977年 12月</td>
</tr>
<tr>
<td>資本金（万円）</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>業種</td>
<td>情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>従業員数</td>
<td>10人以上</td>
</tr>
<tr>
<td>ＥＣ専任要員数</td>
<td>1人</td>
</tr>
<tr>
<td>商品のサービス</td>
<td>航空・鉄道乗車券・ホテルの予約・販売</td>
</tr>
<tr>
<td>商品のサービスの価格（円）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開始年月</td>
<td>1996年 1月</td>
</tr>
<tr>
<td>仕入れルート</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>物流方法</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>決済方法</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>事前振込配慮</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>セキュリティの確保の方法</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス状況</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>利用時間帯</td>
<td>深夜</td>
</tr>
<tr>
<td>平均単価</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>開催方法</td>
<td>広告、相互リンク、ネットコミ、ネットニュース</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の管理</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の利用方法</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>配送管理</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>コスト（初期）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>コスト（ランニング）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>売上の平均月額（万円）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>損益（月間：万円）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（過去１年を見下）</td>
<td>大幅赤字</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（今後１年を見下）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開設当初の期待と効果</td>
<td>期待以上の効果</td>
</tr>
<tr>
<td>全売上に対するＥＣの割合</td>
<td>以上 未満</td>
</tr>
<tr>
<td>使用サーバ</td>
<td>自社内設備</td>
</tr>
<tr>
<td>サーバ回線</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス回線</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>外注利用状況</td>
<td>ホームページ制作、ホームページのメンテナンス</td>
</tr>
<tr>
<td>委託先</td>
<td>（株）ジョルダン他</td>
</tr>
</tbody>
</table>
サービス概要

旅行、旅券、旅館等の検索から、予約・予約確認、また観光情報の照会まで可能な、旅（ビジネス向けを含む）の総合照会、検索、予約サービス。

「インターネットを活用して分分で旅行出張計画・予約ができる次世代型旅行予約システム」の充実したコンテンツ紹介。

「情報交換の広場」での投稿情報案内やホテル情報の提供。

特徴

観光情報案内として、名所・娯楽施設の検索サービスが行われている。
旅程の作成から航空券の予約まで、旅行の組み立てが本サイト上で行える。
宿泊予約や予約確認等を行うことができる。
「メールマガジン」での情報提供が行われている。
「ホテル別キャンペーン」にてホテル別割引や特典案内がされている。
ユニークなサービスとして「宿泊オクション（希望者から債家を募る宿泊システム）」が行われている。
「予約履歴サービス（会員の希望制）」にて予約履歴照会を行うことができる。
登録ホテル申込がディ上で行える。

成功要因

早期に開設した

ビジネスモデル

「旅の窓口」

情報リンク

情報検索・予約、履歴確認、等

旅館、等
<table>
<thead>
<tr>
<th>項目</th>
<th>内容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>サイト名</td>
<td>海外通販カタログ情報センター</td>
</tr>
<tr>
<td>事業者名</td>
<td>サイト名</td>
</tr>
<tr>
<td>事業所名（個人名の場合もあり）</td>
<td>ビッグ・フィッシュ・ストーリー</td>
</tr>
<tr>
<td>EＣサイト担当者</td>
<td>柴田雅史</td>
</tr>
<tr>
<td>担当者・電子メール</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>住所</td>
<td>千葉県市川市南行徳</td>
</tr>
<tr>
<td>会社名（法人名）</td>
<td>ビルビル</td>
</tr>
<tr>
<td>連絡先（法人）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>連絡人</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>設立年月</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>資本金（万円）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>業種</td>
<td>情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>従業員数</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>EＣ専任要員数</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>商品・サービス</td>
<td>衣料品、サービス産業、食品、生活雑貨（家電・家庭用品・小物類など）、趣味・娯楽関連商品、音楽・映画・レコード・DVD・ビデオ・CD・DVD・BOOK・雑誌、文具、食料品、情報サービス（オンライン誌・電子新聞・データベースサービスなど）、モール/ショッピングサイト運営</td>
</tr>
<tr>
<td>商品・サービスの価格（円）</td>
<td>最低（平均）（最高）</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開始年月</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>在庫ルート</td>
<td>メーカ、卸販社、問屋、個人</td>
</tr>
<tr>
<td>物流方法</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>決済方法</td>
<td>事前振込（銀行）、現金、クレジットカード、後払い（宅配業者）</td>
</tr>
<tr>
<td>ベーシックサービス</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>セキュリティ確保の方法</td>
<td>暗号通信を利用</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス状況</td>
<td>ページビュー/カウンタ</td>
</tr>
<tr>
<td>利用時間帯</td>
<td>常時</td>
</tr>
<tr>
<td>平均お客様</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>場所方法</td>
<td>サークルの登録、相互リンク、ネットコミ（ネット上の同業者の受注）、ネットニュース</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の管理</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の利用法</td>
<td>顧客情報の蓄積・分析（住所管理・購買履歴も含む蓄積とその分析）、配信管理</td>
</tr>
<tr>
<td>会員サービス（利用ポイント蓄積、プレゼント企画等）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>コスト（初期）</td>
<td>円以上/円未満</td>
</tr>
<tr>
<td>コスト（年次）</td>
<td>円以上/円未満</td>
</tr>
<tr>
<td>売上平均月収</td>
<td>円以上</td>
</tr>
<tr>
<td>売上平均月間</td>
<td>円</td>
</tr>
<tr>
<td>売上平均月間</td>
<td>円</td>
</tr>
<tr>
<td>売上平均月間</td>
<td>円</td>
</tr>
<tr>
<td>売上平均月間</td>
<td>円</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開設当初の期待と効果</td>
<td>期待以上の効果</td>
</tr>
<tr>
<td>全売上に対するEＣの割合</td>
<td>100以上</td>
</tr>
<tr>
<td>使用サーバ</td>
<td>レンタル/海外</td>
</tr>
<tr>
<td>サーバ構成</td>
<td>ホストティング</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス回線</td>
<td>ダイヤルアップ</td>
</tr>
<tr>
<td>外注利用状況</td>
<td>サーバレンタル、代金回収</td>
</tr>
<tr>
<td>提携先</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

162
サービス概要
・海外通販カタログ情報センター、オンラインショップリンク集、トラベル情報ベストリンク集等日本と世界をつなぐ情報を提供。
・無料エメールニュースで海外通販、個人輸入に関する情報をお届けする。

特徴
・世界から1500以上のカタログ情報を掲載。
・海外の商品全般を取り扱う。
・会員の注文をまとめて発注する共同購入によって、割引が受けられる。

成功要因
・豊富な品揃え。
・海外通販関連情報等のリンク集が充実。

ビジネスモデル
### さぶみっと！

#### 概要

<table>
<thead>
<tr>
<th>調査項目</th>
<th>内容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>サイト名</td>
<td>さぶみっと！</td>
</tr>
<tr>
<td>会社名（個人名の場合もあり）</td>
<td>ユニット株式会社</td>
</tr>
<tr>
<td>ECサイト担当者</td>
<td>高田浩二</td>
</tr>
<tr>
<td>住所</td>
<td>京都市下京区中堂寺町16丁目リサーチパークサイエンスセンターズタジオ棟</td>
</tr>
<tr>
<td>運営者（法人／個人）</td>
<td>法人</td>
</tr>
<tr>
<td>資本金（円）</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>業種</td>
<td>インターネット事業</td>
</tr>
<tr>
<td>従業員数</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>EＣ専任要員数</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>商品・サービス</td>
<td>情報サービス（オンライン雑誌・電子新聞、データベースサービスなど）</td>
</tr>
<tr>
<td>商品・サービスの価格（円）</td>
<td>平均値均（平均）均（最低）均（最高）</td>
</tr>
<tr>
<td>財務年月</td>
<td>公元年</td>
</tr>
<tr>
<td>仕入れルート</td>
<td>その他</td>
</tr>
<tr>
<td>資金調達方法</td>
<td>その他</td>
</tr>
<tr>
<td>決済方法</td>
<td>後払い・銀行口座払い・郵便局口座払い・コンビニ納金代行</td>
</tr>
<tr>
<td>セキュリティ確保の方法</td>
<td>オンラインで情報取得後、会員番号/パスワードを含む、以後、会員番号/パスワードで処理</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス状況</td>
<td>ページビュー/月</td>
</tr>
<tr>
<td>利用時間帯</td>
<td>午前中</td>
</tr>
<tr>
<td>平均客単価</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>販促方法</td>
<td>ネットニュース</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の管理</td>
<td>有</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の利用法</td>
<td>顧客情報の蓄積・分析、ダイレクトマーケティング</td>
</tr>
<tr>
<td>「コスト・ランニング・コスト」</td>
<td>万円以上 万円未満</td>
</tr>
<tr>
<td>「売上／平均月額：万円」</td>
<td>万円</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（月別）</td>
<td>万円</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（過去3年見て）</td>
<td>やや黒字</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（今後3年見て）</td>
<td>大幅黒字</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開設当初の期待と効果</td>
<td>期待以上の効果</td>
</tr>
<tr>
<td>全売上に対するECの割合</td>
<td>以上 未満</td>
</tr>
<tr>
<td>使用サーバ</td>
<td>自社内設備</td>
</tr>
<tr>
<td>サーバ回線</td>
<td>専用線</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス回線</td>
<td>ダイヤルアップ</td>
</tr>
<tr>
<td>外注利用状況</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>提携先</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

164
サービス概要

・コンサルティング、マーケティング、オンラインプロモーション事業

特徴

・コンサルティングおよびサービスの一部を無償で提供
・検索エンジン登録代行有料サービスの進捗状況や登録先の検索エンジンでの掲載状況
・調査の結果が確認できる会員制のメンバーズページの提供
・メールマガジン配信による情報提供と広告宣伝活動を展開

成功要因

・ネット限定サービス
・顧客ニーズの取入れ
・ターゲットの明確化
・早期参入
・広範な流通網

ビジネスモデル
<table>
<thead>
<tr>
<th>番号</th>
<th>概要</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>調査項目</td>
<td>内容</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト名</td>
<td>V-Mall</td>
</tr>
<tr>
<td>連絡先</td>
<td>URL: <a href="http://www.v-mall.ne.jp">http://www.v-mall.ne.jp</a></td>
</tr>
<tr>
<td>住所</td>
<td>東京都港区新橋5 02 11 0</td>
</tr>
<tr>
<td>電話番号</td>
<td>03-5470-7188</td>
</tr>
<tr>
<td>FAX</td>
<td>03-5470-7482</td>
</tr>
<tr>
<td>建物名</td>
<td>V-Mall</td>
</tr>
<tr>
<td>郵便番号</td>
<td>100-0000</td>
</tr>
<tr>
<td>電子メール</td>
<td><a href="mailto:babata@sumitomovisa.co.jp">babata@sumitomovisa.co.jp</a></td>
</tr>
<tr>
<td>設立年月</td>
<td>1967年 12月</td>
</tr>
<tr>
<td>資本金（万円）</td>
<td>1000万円</td>
</tr>
<tr>
<td>業種</td>
<td>クレジットカード事業</td>
</tr>
<tr>
<td>従業員数</td>
<td>10人以上</td>
</tr>
<tr>
<td>EC専任員数</td>
<td>0人</td>
</tr>
<tr>
<td>商品・サービス</td>
<td>モール/ポータルサイト運営</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開始年月</td>
<td>1997年 9月</td>
</tr>
<tr>
<td>物流方法</td>
<td>その他（店舗により異なる）</td>
</tr>
<tr>
<td>決済方法</td>
<td>クレジットカード、振込、代引き</td>
</tr>
<tr>
<td>セキュリティ情報</td>
<td>暗号通信 を利用</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス状況</td>
<td>夜</td>
</tr>
<tr>
<td>利用時間帯</td>
<td>24時間</td>
</tr>
<tr>
<td>平均客単価</td>
<td>15,000円</td>
</tr>
<tr>
<td>促進方法</td>
<td>広告/ネット媒体/広告/雑誌等紙媒体/サーチエンジン登録</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の管理</td>
<td>有</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客情報の利用法</td>
<td>購買履歴の蓄積・管理、ダイレクトマーケティング、会員サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>コスト（初期）</td>
<td>10万円以上</td>
</tr>
<tr>
<td>コスト（ランニング）</td>
<td>30万円以上</td>
</tr>
<tr>
<td>売上（平均月額）万円</td>
<td>非公開</td>
</tr>
<tr>
<td>損益（月額）万円</td>
<td>非公開</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（過去1年見て）</td>
<td>非公開</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況（今後2年見て）</td>
<td>やや黒字</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開設当初の期待と効果</td>
<td>どちらとも言えない</td>
</tr>
<tr>
<td>全売上に対するECの割合</td>
<td>未満</td>
</tr>
<tr>
<td>使用サーバ</td>
<td>自社内設備</td>
</tr>
<tr>
<td>サーバ回線</td>
<td>サーバ回線</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス回線</td>
<td>未満</td>
</tr>
<tr>
<td>外注利用状況</td>
<td>ホームページの作成、ホームページのメンテナンス</td>
</tr>
<tr>
<td>提携先</td>
<td>日本総合研究所</td>
</tr>
</tbody>
</table>
サービス概要
・ショッピングモールの運営

特徴
・インターネット上にクレジットカード番号を流さずにクレジットカード決済が行える
  会員登録サービス「V p s s」の提供
・多岐にわたる品揃え

成功要因
・品揃えの豊富さ
・ブランド力
・安全な決済

ビジネスモデル

銀行
クレジットカード
郵便局
宅配事業者

¥（商品代金）

モール出店事業者

¥テナント料など

注文

¥（商品代金）

注文

商品情報

商品

V - M an l
（株式会社住友クレジットサービス）
海外成功ＥＣサイトの事例集（抜粋）

はじめに

ビジネスプロセス・ワーキンググループの海外調査サブワーキンググループ（ＷＧ）では、「平成11年度　対消費者ＥＣのビジネスモデル調査」の一環として、平成12年度調査に引き続き、米国の注目される対消費者ＥＣサイト事業者の個別調査を、米国調査会社に委託実施した。

平成12年度調査では、調査対象抽出に際し、成功評価の基準を設定し、注目される調査対象候補サイトの評価作業を行って、評点の上位より対象サイトを選定した。同時に昨年の調査を基に、新規採用サイトを選定している。

本報告書には上記調査対象サイトのサイトすべてを掲載している。これら個別情報は「平成12年度　対消費者ＥＣのビジネスモデル調査」の詳細分析のための基礎情報として収集されたが、その情報の有用性に鑑み、一般に公開することとした。

本報告が、わが国電子商取引の健全で活発な展開への参考資料となれば幸いである。

尚、個別事例集は2分冊として「1.国内事業者の現状」「2.海外事業者の現状」としている。本書は後者の2分冊目にあたる。

平成12年3月

電子商取引実証推進協議会
ビジネスプロセスWG

尚、本報告書に掲載されたＥＣ事業者情報は純粋に調査目的の情報であって、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。本報告書よりリンクされた各サイトの内容、及びその後の変更について、電子商取引実証推進協議会は一切の責任を負わないものとする。
<table>
<thead>
<tr>
<th>Site</th>
<th>URL</th>
<th>概要</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.</td>
<td>1-800-Flowers</td>
<td><a href="http://www.1800flowers.com">www.1800flowers.com</a> 切花販売</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>Amazon.com</td>
<td><a href="http://www.amazon.com">www.amazon.com</a> スポーツ情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>Ameritrade</td>
<td><a href="http://www.ameritrade.com">www.ameritrade.com</a> 証券仲買</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>AOL</td>
<td><a href="http://www.aol.com">www.aol.com</a> 個人間オークション</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>Autobytel.com</td>
<td><a href="http://www.autobytel.com">www.autobytel.com</a> コミュニティ</td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td>CBS Sportsline</td>
<td><a href="http://www.cbs.sportsline.com">www.cbs.sportsline.com</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>8.</td>
<td>CDNow</td>
<td><a href="http://www.cdnow.com">www.cdnow.com</a> ワンクリックオークション</td>
</tr>
<tr>
<td>10.</td>
<td>CitySearch</td>
<td><a href="http://www.citysearch.com">www.citysearch.com</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>11.</td>
<td>CNET</td>
<td><a href="http://www.cnet.com">www.cnet.com</a> コミュニティ</td>
</tr>
<tr>
<td>12.</td>
<td>CoolSavings</td>
<td><a href="http://www.coolsavings.com">www.coolsavings.com</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>13.</td>
<td>Dell</td>
<td><a href="http://www.dell.com">www.dell.com</a> コミュニティ</td>
</tr>
<tr>
<td>14.</td>
<td>Disney Online</td>
<td>disney.go.com オンラインサービス、オーガニオンサイト</td>
</tr>
<tr>
<td>15.</td>
<td>Drugstore.com</td>
<td><a href="http://www.drugstore.com">www.drugstore.com</a> 証券仲買</td>
</tr>
<tr>
<td>16.</td>
<td>E*Trade</td>
<td><a href="http://www.etrade.com">www.etrade.com</a> 証券仲買</td>
</tr>
<tr>
<td>17.</td>
<td>eBay</td>
<td><a href="http://www.ebay.com">www.ebay.com</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>18.</td>
<td>eToys</td>
<td><a href="http://www.etoys.com">www.etoys.com</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>20.</td>
<td>GeoCities</td>
<td><a href="http://www.geocities.com">www.geocities.com</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>21.</td>
<td>Internet Travel</td>
<td><a href="http://www.itn.net">www.itn.net</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>22.</td>
<td>IVillage</td>
<td><a href="http://www.ivillage.com">www.ivillage.com</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>23.</td>
<td>LAND'S END</td>
<td><a href="http://www.landsend.com">www.landsend.com</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>24.</td>
<td>MapQuest</td>
<td><a href="http://www.mapquest.com">www.mapquest.com</a> インタラクティブ地図、ナビゲーションツール</td>
</tr>
<tr>
<td>25.</td>
<td>mySimon</td>
<td><a href="http://www.mysimon.com">www.mysimon.com</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>27.</td>
<td>ONSALE</td>
<td><a href="http://www.onsale.com">www.onsale.com</a> スポーツ情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>28.</td>
<td>Peapod</td>
<td><a href="http://www.peapod.com">www.peapod.com</a> スポーツ情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>29.</td>
<td>Playboy.com</td>
<td><a href="http://www.playboy.com">www.playboy.com</a> スポーツ情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>30.</td>
<td>Preview Travel</td>
<td><a href="http://www.previewtravel.com">www.previewtravel.com</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>31.</td>
<td>Priceline.com</td>
<td><a href="http://www.priceline.com">www.priceline.com</a> スポーツ情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>32.</td>
<td>QUICKEN.COM</td>
<td><a href="http://www.quicken.com">www.quicken.com</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>33.</td>
<td>Stamps.com</td>
<td><a href="http://www.stamps.com">www.stamps.com</a> スポーツ情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>34.</td>
<td>Reel.com</td>
<td><a href="http://www.reel.com">www.reel.com</a> スポーツ情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>35.</td>
<td>Ticketmaster</td>
<td><a href="http://www.ticketmaster.com">www.ticketmaster.com</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>36.</td>
<td>Travelocity</td>
<td><a href="http://www.travelocity.com">www.travelocity.com</a> 旅行サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>37.</td>
<td>Tripod</td>
<td><a href="http://www.tripod.com">www.tripod.com</a> スポーツ情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>38.</td>
<td>Wall Street Journal</td>
<td><a href="http://www.wsj.com">www.wsj.com</a> スポーツ情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>39.</td>
<td>Wine.com</td>
<td><a href="http://www.virtualvin.com">www.virtualvin.com</a> スポーツ情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>40.</td>
<td>XOOM</td>
<td><a href="http://www.xoom.com">www.xoom.com</a> スポーツ情報サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>インターネット販売業者事例</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------</td>
<td>-----------------</td>
<td>-------------------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>会社名</td>
<td>Amazon.com, Inc.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>最高責任者</td>
<td>Jeffrey P. Bezos, CEO</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>販売（マーケティング）責任者</td>
<td>Jaleh Bisharat, VP of Marketing</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>E C担当者（電子メール）</td>
<td>Bill Curry(<a href="mailto:curry@amazon.com">curry@amazon.com</a>)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>担当者部署名</td>
<td>公共関係</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>顧客向け問い合わせ先</td>
<td><a href="mailto:info@amazon.com">info@amazon.com</a></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>住所</td>
<td>1516 2nd Ave., 4th Fl., Seattle, WA 98101</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>T E L</td>
<td>206-622-2335</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>F A X</td>
<td>206-622-2405</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>証券取引所取引コード</td>
<td>NASDAQ (AMZN)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>専門分野</td>
<td>書籍、ビデオ販売</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>商品・サービスの価格（ドル）</td>
<td>書籍 0〜99ドル、ビデオ 0〜99ドル</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>決済方法</td>
<td>クレジットカード（ほとんど）、小切手、為替</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>サイト開始年月</td>
<td>1994年</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>立ち上げまでの準備期間</td>
<td>約6ヶ月</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>雇員数（E C要員数）</td>
<td>約300人</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>経営・業種</td>
<td>約10年</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>経営・業種</td>
<td>約1年</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>売上（年間）</td>
<td>約億ドル（10年度）、約億ドル（10年上半期）</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>税引（年間）</td>
<td>約億ドル（10年度）、約3％、約億ドル（10年上半期）</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>損益状況</td>
<td>損失約億ドル（10年度）、損失約億ドル（10年上半期）</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>全売上に対するE Cの割合</td>
<td>約3％</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>初期コスト</td>
<td>不明</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ランニングコスト</td>
<td>約億ドル（10年度）、約億ドル（10年上半期）</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>販促（販売マーケティング）コスト</td>
<td>1億〜9999万ドル（10年度）、約億ドル（10年上半期）</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>アクセス状況（トラフィック）</td>
<td>ビジター数 約300万人（10年10月）</td>
</tr>
</tbody>
</table>
創業経緯

元エンジニアのAmazonは、コンピュータシステムの開発に携わった後、ウェアラブルストリートでヘッジファンドを担当していたが、WWWが90%のスピードで成長していることに注目。書籍、音楽、雑誌、コンピュータ製品など、ウェブ上での販売にふさわしい商品を圏定し、その中から書籍と音楽に絞り込んだ。結局、数の多さと業界構成から書籍を選択。（音楽9万曲に対し、書籍数は100万。大手レコード会社6社が牛耳っている音楽業界に対し、書籍業界では、最大手のパーンズ&ノーブルでさえ、業界全体の20%のシェアを占めるにすぎない。）

年夏、自宅のガレージにコンピュータを設置。社員4人とともに、まずAmazonの立ち上げに必要なソフト開発。シアトルは、ハイテク人材が豊富で、オレゴン州にある大手書籍流通会社に近く、よい人材を引きつけるために住みよい環境であることから選択。世界最大の書店にふさわしく世界最大の川にちなんで社名をアマゾンと命名。

年8月、8月

年、ビデオの販売開始。アドレス帳、カレンダー、リマインダーサービスを提供するSmall Business Solutionsと合併。比較ショッピングソフト開発会社の買収。

イギリスとドイツで最大のオンライン書店販売。

年、CD販売開始。無料電子グリーティングカードサービス、MPEG動画販売開始。ネバダに配送センター開設。カンザス州、ジョージア州、ケンタッキー州、ドイツ、イギリスに配送センター開設。

ライブオークションサービス、中古書籍・音楽メモラビリア販売サイトの開設、ブランド販売。販売。

月、ブランドのパック類販売、ブランド販売開始。

月、マイレージＥＣサービス開始。日本各地のＥＣサイトを利用し、ショッピング、注文配送トラッキング、オークション状況モニターなどが可能。

各種デバイスにインターネットアクセスを提供するソフト開発会社の買収。

ＥＣ小売業者として初めて、マイレージデータ・ＥＣ用グローバル標準を推進するフォーラムに参加。

商品・サービス概要

書籍、ビデオ、玩具、コンピュータゲームなど100万以上の商品を販売。

関連サイト

：オンラインアドレス帳、誕生日や記念日などのリマインダーサービスを提供。家族や友人の誕生日を思い出させると同時に、ギフトを推薦。

：1995年から現在に至るまでの10万以上の映画、万以上
のエンターテイメントプログラムの情報を提供。

ライブオークション提供。

商品・サービスの特徴
書籍：オフラインで入手困難な書籍や絶版の本も入手可。
注文送付先の郵便番号とドメインネームをもとに、各企業、政府期間、学校、地域別のベストセラーリスト作成。（たとえば、オラクルで人気のある書籍リストなど。）
音楽：スタッフによる・推薦コラム、・以上のサウンドクリップ提供。以上の独立系アーティストの曲を・フォーマットで、ワーナープラザーズの有名アーティストの曲を無料で無料ダウンロード可能。
ビデオ：タイトル、俳優、ディレクターで検索可能。
玩具・ゲーム：年齢、カテゴリー、価格で検索可能。ベストセラー、ドール以下の玩具なども紹介。
エレクトロニクス製品：購入ガイドなどの情報提供。
注文機能：独立系出版社や映画製作会社、作家の作品を掲載販売。
定価の〜%引きで販売。

より簡単に購入ができる独自のサービスを次々紹介。（が開発したサービスを他社が真似をする場合が多い。）
検索機能が充実。膨大な数の商品を効率よく検索できる。ヘルプ用検索エンジンもあり。
以外のインターネット上で販売されている商品をすべて検索可能。で販売しているかのように表示。
注文機能：マウスを一度クリックするだけで注文完了。毎回、注文書に記入する必要がない。
バーソナルライズド推薦：個人の好みに合わせて商品を推薦。購入履歴や他のユーザとのパターンマッチングによって推薦。顧客の好みに応じた新刊書・案内や、同社の多数人の選考による書評の自動電子メール配信サービスなどあり。
顧客が各書籍の感想を書き込む書評、作家の電子インタビュー、書評コンテスト、推薦書コンテストなどのイベントを通じ、コミュニティを構築し、顧客維持。注文の6割がリピート客によるもの。

ギフトサービス：編集者によるギフト推薦やギフトマッチング、ギフトラッピングなどのサービス提供。
チケット受け取る側がほしいものを掲載。ギフトの送付側は名前、市、州を入力して検索、クリックするだけでギフト購入、発送ができる。
ギフト送付先の電子メールアドレスを入力するだけで、住所入手、ラッピング、送付までサービス完了。（送付先住所を持っている場合は使えない。）
ギフト券、電子メールで送付または郵送可。

その他サービス
記念日、祭日、行事別にカード分類。リマインダーシーズビスで記念日など連絡。カードと一緒に音楽も送付可能。
オークション・キーワード、カテゴリー、国、郵便番号、オークション期間、ニックネームなどで検索可能。自動入札ツール提供。商品掲載料は日間でセンター、販売手数料は最终価値により％から。機能によって、売り手の商品を上の関連ページで紹介。たとえば、つり竿を売ろうとしているユーザのオークション情報は、つりに関する書籍やビデオの横に表示される。
スモールビジネス、ECサイト、個人向けターンキーオンラインストアサービス。での登録ユーザはセンターを利用して購入可。既存の顧客データベースに接続。
がクレジットカード処理を代行するサービス提供。
が買い手のクレジットカードに請求、売り手の銀行口座に直接振込。これによって入金確認時間を削減、商品発送を迅速化。商品掲載料10%でセンター、販売手数料は最終価値により％から。利用はセンタープラス販売総額の。

仕入・物流方法
卸売業者、出版社、レコード会社、メーカーから仕入。
書籍の多くを（％）と。音楽製品の多くをから購入。
自社でも在庫を持つが、流通業者・出版社からの直接発送の比重が多い。
注文の分類整理には自動インタフェースを利用。
自社在庫商品については、自社開発ソフトが自動的に業者との電子インタフェースを通じてフルフィルメント可能な注文を選択。残りは特別注文グループに転送。電子的に注文された書籍は受注後、業者から数時間後に出荷されることが多い。
絶版本や珍しい書籍用にカスタマイズの情報システムを開発。専門の注文チームを養成。
シアトル、サウエア州に次ぎ、ネバダ州、カンサス州、ジョージア州に配送センター開設。イギリス、ドイツに配送・顧客センター開設。

配送方法・時間
配送方法は、翌日配達、国外配送など指定可能。
多くの商品は時間以内に発送。その他は2〜3日または4〜6週間。
注文から配達までの期間は1〜7日。
マーケティング（販促）方法
・ラジオ、テレビ、新聞・雑誌など既存媒体での広告。
・オンライン広告。
・ポータルとの提携。
・オンラインイベントなどのプロモーション。
・パーソナライズド電子メール配信サービス。
・アソシエイトプログラム：アソシエイトのサイトのテーマにあった書籍を各サイトで紹介してもらい、リンクを張る。リンクを通じて売られた書籍に対しコミッション。アソシエイト数 10万。トラフィックの多いサイトにはコミッション割増。

顧客管理・顧客データの利用方法
推薦センター：購入履歴、作家、アーティスト、俳優、そのときのムードをもとに、自動的に書籍、ビデオを推薦。フィルタリング技術を使用。
パーソナル通知サービス：好みに応じた商品を推薦するメール送付。
プロモーションメール送付。

顧客製品購入情報管理を注文情報、ドメイン、郵便番号に基づいてグループ化。会社別製品購入リストをウェブサイトで公開。
面白くない本やアルバムがあれば、短期間のうちに多数の苦情のメールが寄せられる。それをフィードバックとして利用。

顧客サポート・クレーム処理の方法
電子メール、フリーダイヤル。
顧客サービスの9割は電子メール。配達の経過も電子メールで連絡。
注文履歴はオンラインで閲覧可。

オンラインでクレジットカード番号を入力したくない顧客は、クレジットカード番号の下桁と有効期限のみ入力、注文。フリーダイヤルで残りの番号を連絡。

返品：商品受領後 14日以内。（ビデオは未開封に限る。）
会社によって推薦された書籍を購入して満足いなかった場合には、読んだ後でも、書籍がどんな状態でも全額返金。

クレジットカードが悪用された場合、100%保証。
オークションやebayで、詐欺などが生じた場合、買い物に最高 250ドルの返金。
最高250ドルまで返金。
システム構成
使用サーバ： アルファサーバ、サン、ネットスケープコマースサーバ
I S P： デジタル、エレクトロニック、サテライト、アメニティマーケティング、などが5社
決済情報のセキュリティー確保・本人確認の方法： DB
データベース： オラクル
パーソナリゼーション： サテライト、アメニティマーケティング、マーケティング、他
支払処理： 自社開発ソフト、専有技術
独自の技術＋他社からのライセンス技術。
供給業者の電子インターフェースにて注文フルフィルメント。
注文の受取と確認、整理、供給元への注文・注文管理、在庫管理、顧客の注文に応じた
商品発送管理には、アプリケーションのセットを使用。
トランザクション処理システム： 在庫状況、ギフトトラッピング、複数の発送方法、在庫
に基づいた発送方法の選別など数百万の項目に対応。クレジットカードの受付、確認、請求管理。

戦略提携先
Yahoo： プロモーションを含めた リプロモで書籍販売独占契約。（Yahoo本体の方は、Yahoo!の
優先書店。Yahoo グローバルマーチャントプログラム。Yahoo!の全世界のサイトで、Yahoo!
が優先書店。Yahoo!は、Yahooの書籍リストにリンク。その内容の書籍をリストアップ。
推薦される製品のハードウェア、ソフトウェア、およびサービス」と数多くのサイトで独占書籍販
売。表示ページに関連した書籍リストを提示。
ワーナー、ディズニー、ユニバーサー： ワーナーの有名アーティストの曲を ヨーヨン
無料で無料ダウンロード提供。
共同ブランドサイト構築。相互にカスタマイズコンテンツを提供。

＜資本参加＞
・ ワーナー・ミュージック・ジャパン 株式 20%取得（現在 20%）。
・ ディズニー・ジャパン 株式 20%取得。
・ ユニバーサル（ペット製品販売サイト） 株式 20%取得。
・ フードテクノロジー在庫処分のスポーツ製品販売サイト 株式 20%取得。
・ 通販サイト 共同オークションサイト設立。
収益状況
・製品販売：海外売上約 20%
・広告
・販売手数料 20%での売上は大したことはないが、高い利益率を期待。

成功要因
デジタルブランドの構築。
オフラインでは不可能な数の商品のアグリゲート。
早期参入。書籍販売でユーザベースを構築した後に、他の商品の販売開始。
多忙なユーザ（高学歴、高収入）に利便性を提供。
できるだけ利用を簡単に、便利に、パーソナライズドにする。
ユーザのコミュニティ構築→リピート客の獲得
顧客第一主義。
インターネット上での口コミ威力は偉大。
最高のサービスを提供すれば、顧客が伝道者となって宣伝。

改善課題
一時的に株価低迷
低マージン
売上高の登場、資本コストの追い上げ（資本コストが出資、各国に進出、
ディプロマ 2008 買収計画の浮上）、オフライン企業の参入などによる競争の激化。
(ディプロマは複数のアリババ企業を捕食の特許侵害で提訴。)
推薦図書案内ではプロモーション料を支払う出版社の書籍を推薦している、三葉書籍
アリババではプラハシーの侵害という批判を受けるが、どの書籍が出版社から広告料をもら
ったものか提示、アリババ 除名から除外を希望する団体はリクエスト可能、という解
決策提供。

今後の予定（特に日本への進出予定）
現在、全米ホームセンターチェーン と協議をし、提携協議中。 今後の全米流通
網を確保し、店頭で返品などを取扱い。製品をオンラインで販売。
ビジネスモデル

Amazon.com
<table>
<thead>
<tr>
<th>タイトル</th>
<th>内容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>会社名</td>
<td>アメリカオンライン株式会社</td>
</tr>
<tr>
<td>最高責任者</td>
<td>グラーチ・M・スキャール 会長兼最高責任者（共同創立者）</td>
</tr>
<tr>
<td>販売（マーケティング）責任者</td>
<td>ジェイムズ・A・カーテンバック 会長兼最高責任者（共同創立者）</td>
</tr>
<tr>
<td>E C担当者（電子メール）</td>
<td>ジェイムズ・A・カーテンバック 会長兼最高責任者（共同創立者）</td>
</tr>
<tr>
<td>担当者部署名</td>
<td>企業コミュニケーション</td>
</tr>
<tr>
<td>顧客向け問い合わせ先</td>
<td>アメリカオンライン サポートセンター</td>
</tr>
<tr>
<td>住所</td>
<td>ボストン市 ボストン州 マサチューセッツ州 02100</td>
</tr>
<tr>
<td>T E L</td>
<td>1800-5-1800-5</td>
</tr>
<tr>
<td>F A X</td>
<td>415-670-2020</td>
</tr>
<tr>
<td>設立年月</td>
<td>1985年5月</td>
</tr>
<tr>
<td>証券取引所</td>
<td>アメリカ証券取引所</td>
</tr>
<tr>
<td>取引コード</td>
<td>AOL</td>
</tr>
<tr>
<td>税種</td>
<td>情報提供サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>商品・サービス</td>
<td>オンライン情報サービス、インターネット総合サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>商品・サービスの価格（ドル）</td>
<td>スタンダードプラン：月19.95ドル（固定制） 一年分前払い：年間239.41ドル（月19.95ドル固定制） 既に別のアカウントを使っている人向け：月21.95ドル（固定制、プレミアムサービスは別途料金） 従量制3時間：月9.95ドル、従量制5時間：月29.95ドル（従量制の超過料金（時間ごと））</td>
</tr>
<tr>
<td>決済方法</td>
<td>クレジットカード</td>
</tr>
<tr>
<td>サイト開始年月</td>
<td>不明</td>
</tr>
<tr>
<td>立ち上げまでの準備期間</td>
<td>不明</td>
</tr>
<tr>
<td>従業員数（EC担当者）</td>
<td>全体2600人</td>
</tr>
<tr>
<td>経験</td>
<td>オンライン情報サービス、インターネット総合サービス</td>
</tr>
<tr>
<td>経験（月）</td>
<td>4年</td>
</tr>
<tr>
<td>経験（年）</td>
<td>5年</td>
</tr>
<tr>
<td>売上（年間）</td>
<td>87億3000万ドル（98年度6月決算）</td>
</tr>
<tr>
<td>費用（年間）</td>
<td>87億ドル、13%（98年度6月決算）</td>
</tr>
<tr>
<td>損益状況</td>
<td>7億3100万ドル、43%（98年度6月決算）</td>
</tr>
<tr>
<td>全売上に対するECの割合</td>
<td>2%</td>
</tr>
<tr>
<td>初期コスト</td>
<td>不明</td>
</tr>
<tr>
<td>ランニングコスト</td>
<td>87億ドル（98年度6月決算）</td>
</tr>
<tr>
<td>売促（販売マーケティング）コスト</td>
<td>8億ドル（98年度6月決算）</td>
</tr>
<tr>
<td>アクセス状況（トラフィック）</td>
<td>会員数100万人以上（海外100万人） ワンクル上のヒット数1日10億以上 子供ユーザの約半数がワンクルユーザ</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| 178 |
創業経緯（サイト立ち上げの動機）

1994年、スティーブン・ケース（会長）、当時23歳が、「コンビーナ」のコンピュータユーザ向けダイアルアップサービスとして開始、それがコンピュータにアクセスソフトをパンドル、その後、各種プラットフォームで利用可能なソフトを開発。

同年10月、唯一オンラインアクセスが可能であった「アメリカン・オーディオコール」がコンピュータユーザ向けダイアリングアップサービスとして開始。その後、各種プラットフォームで利用可能なソフトを開発。

同年12月、ひとつの電子コミニュティに統合。

同社でリサーチを進めるために、情報インデックス・検索技術開発会社、情報インデックス・検索技術開発会社、情報インデックス・検索技術開発会社、情報インデックス・検索技術開発会社と統合。

商品・サービス概要

全米からの総合インタラクティブサービス提供。

オンラインサービス、エリート以外にも下記サイト運営。
・地域コンテンツ：ローカルコンテンツネットワーク、都市のローカル情報・コミュニティガイド提供。
・インターネットベースインスタントコミュニケーション・チャットツール。登録ユーザ数350万人。
・映画ガイドおよびチケットサービスを電話とオンラインで提供。

ビジネス：企業向けエンタープライズソフトおよびサービス提供。エリートおよびネットスケープ製品の販売。

商品・サービスの特徴

オンラインコミュニティ：電子メール、掲示板、チャット、パディリスト機能、インスタントメッセージ（350万人以上の会員・非会員が利用。）
テーマ別情報の提供： ニュース、スポーツ、流行、トラベル、国際、パーソナルファイナンス、職場、コンピューター、リサーチ・学習、エンターテイメント、ゲーム、趣味、ライフスタイル、ショッピング、健康、家族、子供、ローカルのチャンネル運営。今後はカテゴログショッピング、ビデオ等を追加する予定。

パーソナルライゼーション：リマインダーサービス、株式ポートフォリオ、メールコントロール（一定的メールのブロック機能等）など。

最新バージョンのインフラでは自動的に写真送受信機能、インフラ管理インタラクティブカレンダー機能を提供。

非会員に検索エンジンインスタントメッセージを提供。会員にはオンラインサービスを利用することなく、インターネット上でメールが送れるメール、パーソナルライズドニュースを提供。その他、オンラインショッピング、ホワイト・イエローページなど提供。

仕入・物流方法
各テナントがフルフィルメント。

マーケティング（販促）方法
ラジオ、新聞、雑誌など
オンライン広告
DM
コンピュータやウィンドウズなどのソフトへのバンドル
共同プロモーション、共同ブランドニングなど
無料体験キャンペーン

顧客管理・顧客データの利用方法
会員登録には名前、住所、電話番号、性別、クレジットカード番号等記入。
パーソナルライズドサービスやプロモーションメール送付に利用。

顧客サポート・クレーム処理の方法
フリーダイヤル、電子メール、ライブチャット。

システム構成
スプリント、MCI・ワールドコミュニケーションズ、テクニカル・サポート・ネットワークなどのサービスネットワークサービスプロバイダのネットワーク。通信機器は主にリース。 ( 時間あたりのデータネットワークコストの削減に努めている。)

180
パーソナライズドインタラクティブオンラインショッピングガイド。消費者の好みやニーズに応じ、個々のプロフィールを作成、製品やサービスを推薦。

パーティクルショッピングサービス：Webのショッピングサイトでは、支払い情報を一度入力するだけで、多数のショッピングチャネルまたは提携サイトを通じ、Webのオンラインストアで買い物、支払いができる。

WebのWebサービス用電子プログラムガイドの開発のためにAPI技術ライセンス。

戦略提携先
＜技術パートナー＞
3 つのWeb会員はバームバイロットでメールを信頼。他にバーム用APIソフトの開発。ヨーロッパ、アジア電信のネットワークを提供する電信会社などと、Webサービスの開発、セットトップボックスの開発製造、ソフトウェアプラットフォーム、デジタル衛星プログラムの統合など。

ロータス・インターナショナル、インテレコメート、インターネットサービスのための開発マーケティングで提携。特に高速インターネットサービスに携わるなどでの協力、および共同プロモーション。施設により、多数の衛星インターネットワークを通じてリアルタイムに提供予定。将来、パーソナルな双方向ブロードバンド接続用次世代衛星システムでも提供。

דיック ジョーダンはディスカウント・レコードの主な提供者としてWebサービスを提供。

コンパック：ディスカウント・レコードにWeb対応モデル、APIソフトを搭載。
ノベル、ロータス・エクストラネットソルベールネットワーク用APIインスタントメッセージングサービス・導入。ディスカウント・レコードのAPIを持つWebシステムを統合。共同ブランドクライアント開発。

サポート（パーソナル Webサービス）は、実際でパーソナルWeb提供。好みの番組の時間を組み替え、番組視聴をパーソナライズ（好きなときに好きな番組を見られる）。放送番組の巻き戻し、プレイバックなどが可能。

ディスク・ジャス（小売業者などへのWeb管理ソリューション提供）は、デバイス用消費者向けインタラクティブサービス開発。たとえば、ガソリンスタンドやビゾ店で電子メールやニュースのチェックが可能となる。

ブランドのインターネット電話機能提供。
検索サービス供給。写真、外国語、マルチメディア検索が可能。

＜コンテンツパートナー＞
ディスカウント・レコード共同ブランドのWebインスタントメッセージングをディスカウント・レコードに統合し、配布。ディスカウント・メッセージングユーザーは、リアルタイム、オンデマンドのメッセージやリンクへのリンクを送付したり、受け取ったりできる。ディスカウントにコンテンツ供給。

ディスカウント：Webとディスカウントのパーソナルフィナンスチャンネルで税金、住宅ローン、その
他の金融関連コンテンツを供給。

JR TOKYO STUDIO (女性・子供向けインターネット・TV番組制作会社): 新しいウオーターズ ウォーターズで女性向け、子供向けの親向け、ウェブ ザ ジャパン 健康関連の3つサービスを供給。

オムニディム: 医療関連情報供給。

E*TRADE: 健康医療情報・サービス供給。

E*TRADE: 以下子供向け学習情報サイト: ウオーターズ チャネルで教育情報供給。

EMUSIC.COM: スポーツコンテンツ提供。

ソニー・エレクトロニクス: 傘下の地方新聞のローカルニュースや ローカル ローカル情報を 電子版 ローカルに供給。

マーライオン: 地図独占供給。

マーライオン: サービス提供。全米公共ラジオなど多数。

＜ECパートナー＞

バンクオブアム, シティバンク, グリーティングカードやギフト製品提供。

オンラインバンキングサービス提供。オンデマンド銀行口座管理、口座開設、クレジットカード明細書閲覧など提供。

MASTERCARDなどのオンライン証券取引サイト4社: 証券取引センターでサービス提供。

アメックス 共同ブランドサイト構築。

アメックス独占オンラインラッゲストア。

アメックス 食事宅配サービス独占提供。

アメックスのソフトを 特別価格にバンドル。価格条々でソフト提供。

アメックス 切手サービスセンター開設し、コードコードのウェブサイトにリンク。

アメックス: 電子メール、ワイド、YouTube、Twitter、突然発表する。その他多数。

＜マーケティングパートナー＞

メルカリ: サーチエンジンサービス提供。メルカリは 共有の株式 100%所有。

メルカリ: 共同で邮件による写真送付（メールによる写真送付）サービス提供。

メルカリ: 共同でメルカリ・メール・サービス(メルカリ・メール・サービス)を立ち上げる。

メルカリ: メルカリが属している”メルカリ・メール・サービス”というブランドが流れたが、今後は写真が届いていると“メルカリ・メール・サービス”と言うようになる。

メルカリ: 共同ブランドの提供。
収入モデル

1）オンラインサービス加入料
2）広告・テナント料：独占権には追加料金。
3）テナントからのEC手数料
4）製品販売（主にポップアップスクリーンで宣伝）
5）製品ライセンス、テクニカルサポート料金、コンサルティング

＜収入内訳＞
・加入料 800万
・広告・EC 80％
（内：広告・EC手数料 80％ 製品販売 80％）
・テナント料 800万

成功要因

1）ユーザフレンドリー。コンピュータやインターネットをまったく使ったことのない人でも、簡単にメールやチャットが使い、ショッピングができる環境・ツールを提供。
・技術的：他項目参照
・環境的：コンピュータやインターネットをまったく知らなくても、馬鹿にされないことなく、初心者向け情報を見つける。
2）一定の層ではなく、一般大衆をターゲット。
3）ブランド構築
4）買収による技術力獲得

改善課題
・会員増に設備拡大が追いつかず、アクセスできない会員が続出。
・新規市場参入や競合への対応（ケーブル 99ケーブルインターネットアクセスなど）。
・サービス提供価格の見直し。

今後の予定（特に日本への進出予定）
・インターネット中にはブロードバンドをサポートする96KBPSサービス提供。96KBPSやケーブルモデムで高速スピードでアクセスするユーザには、自動的にビデオ、ゲーム、デジタル音楽、カタログオンライオンショッピングなどのブロードバンド用コンテンツを提供。
・チャットなどの機能を備えたバーミ版96KBPS開発。

・09年 9月 三井物産（99％）、日本経済新聞社（99％）と合弁で99ジャパン設立。
・5ヶ国目の海外拠点として、99チャンネルを提供。利用料金は従量制のみで3時間99

183
円、払って280円、払って280円、追加料金1分8円。他に経由料金あり。
・8年秋、香港を立ち上げ予定。中国、台湾、香港を含む中国語圏のポータルに投資。
・今後5年で会員ベースおよび利用の増加に対応するために10億ドルの設備投資予定。

ビジネスモデル
<table>
<thead>
<tr>
<th>Site Name</th>
<th>URL</th>
<th>Founder</th>
<th>Country</th>
<th>E-mail</th>
<th>Address</th>
<th>Phone</th>
<th>Fax</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>eBay Inc.</td>
<td><a href="http://www.ebay.com">www.ebay.com</a></td>
<td>Margaret C. Whitman</td>
<td>USA</td>
<td><a href="mailto:samo@ebay.com">samo@ebay.com</a></td>
<td>2005 Hamilton Ave., Ste.350, San Jose, CA 95125</td>
<td>408-558-7400</td>
<td>408-558-7401</td>
</tr>
<tr>
<td>eBay Inc.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
創業経緯（サイト立ち上げの動機）

1995年、Pierre Omidyar（会長）が、ペットキャンディのディスペンサーを探していた彼女を助けるために、エボラウイルスの最新情報を提供する自分のウェブサイトに、オンラインオークションサービスを開始。このソフト開発エンジニアであったOmidyarは、当初、趣味で個人事業として起業。1995年初め、ビジネスが成長したため、退職。この時から黒字。

1995年2月までは、顧客ベースを築くため無料でサービス提供。7月まで従業員はゼロ。

1995年、オークションフォーマットのオンライン取引サービスUp4Saleを運営するPayPal設立。

1996年に公開。3月、初販売。

1996年4月、PierresG.comを設立。ロサンジェルス近郊をターゲットに地元に密着したオークションを開始。これまでオークションしにくかった商品（サーフボード、ポート、車など）のオークションが可能となった。購入前の車のテストドライブなども可。

4月、全米3位の有名オークションハウス、スコットフロイドのオンラインオークション買収。

5月、コレクター車オークションハウス、スコットフロイドに続きと、個人間でのクレジットカード支払処理サービス、PayPal.com買収。

6月、ドイツ最大のオンラインオークション会社、Auktionshaus.de買収。

商品・サービス概要

オンラインでの個人間オークション。

商品・サービスの特徴

骨董品、書籍、映画、音楽関連品、コインや切手などの収集品、コンピュータ、人形、宝石、写真、電気製品、陶器、ガラス器、スポーツ関連の記念品、玩具などカテゴリー別に掲載。500万円以上のカテゴリーで50万品目を掲載。

本日掲載品、ギフト用品、高価商品（5,000ドル以上）などのコーナーも数もあり。

オークション、入札者、売り手別に検索可。各参加者のフィードバックも閲覧可。

ギャラリーでは、写真による商品検索可。

オフラインオークションハウスとの提携による芸術品、アンティークなどの高価商品のオークション。

自動入札システム：最高額を設定しておけば、その範囲で自動的に入札を繰り返す。

プロの鑑定サービス・団体によるサイン、収集品などの鑑定サービス紹介。90%割引。

ギフト用に購入した場合は、ギフトの送り相手に写真入りメールで通知。

ポケベルでオークション状況モニター可。

コミュニティ構築

チャット（コミュニティ内でユーザ向け）、カテゴリー別チャットルーム、「探しています」掲示板、日本を含む国別掲示板。
最新情報、ニュースレター、チャリティーイベントの紹介、収集に関する情報等。

ストア：パンや帽子など商品販売。

販売。オークションの仕方、ＥＣ最新情報、エンターテイメント情報などを掲載。購読料年間ドル。

ユーザー会員に無料ホームページ提供。

パーソナルサービス。最近のオークション活動、口座残高、お気に入り商品カテゴリ、最近のフィードバック、特定のオークションのトラッキングなど。

希望の商品を登録しておくと、その商品が掲載された際にメールで通知。

仕入・物流方法
支払、引渡しと同時に売り手と買い手間で直接行なわれる。

支払方法は、クレジットカード、個人の小切手、銀行小切手など。

売り手は、買い手の取引履歴を見て支払方法を決めることができる。

配送料方法・時間
支払前に商品を出荷するか、料金受領後にするかも、当事者間で決定。

オンラインエスクローサービス利用可：買い手は料金を、売り手は商品をエスクローハ社に送付。商品が届くまで代金は売り手に渡されない。エスクロー計算機に入札価格、送料を入力すると自動的にエスクロー代金を計算。

マーケティング（販促）方法
オンライン広告。

新聞・雑誌、ラジオ、見本市、コンピュータメーカーとの提携により、コインエルコイン搭載。

マガジンや、オフィシャルガイドブックなどの書籍出版。

オンラインコミシステム。製品関連ページをメールで友人に送付。

草の根キャンペーン：台で全米の以上のコミュニティを訪問。地元のイベントでオンラインオークションを紹介。

非営利団体との提携によるチャリティーオークション、財団の設立など。

顧客管理・顧客データの利用方法

で購入履歴、好みなどの情報収集。パーソナルサービスサービスに利用。

フィードバックフォーラム： 取引終了後、参加者は取引相手に関するフィードバック

187
を書き込む。ポジティブなフィードバック1本に対し1点、ネガティブはマイナス1点。継続して−4点ポジティブなフィードバックを得た参加者には星印。点数によって星印の色が異なる。点数が−4になると取引停止処分。

顧客サポート・クレーム処理の方法
①時間以内に電子メールによる返答。
初めてのユーザのために、オンラインチュートリアル。
ライブ顧客サポート掲示板：スタッフ2人+ユーザによる返答。
電話（フリーダイヤルではない）でも受け付けるが、メッセージを残し、顧客サービスから電話を待つ仕組み。

買い物、売り手ともに尊厳をもって扱われるべきという基本的考えにもとづき、取引主体は、当事者の責任。②は、商品の引渡し、支払、会員間の争訟には、関与しない。引渡ししない売り手の口座をキャンセルすることはできるが、売り手に引渡し、買い物手に支払を強制する力はなく、保証もしない。買い物手が商品の質に対してクレームをつけることはある。

円滑な取引推進
取引のガイドライン、ユーザ間争議の解決のためのアドバイス提供。詐欺やさぐらなどサービスの悪用について報告を受けた場合は対処。ユーザからの苦情を調べ、警告、取引停止などの処置。取引操作や悪質なフィードバックの掲示、違法な商品の取引なども防ぐ。苦情調査は③人のスタッフが担当。支払をしたのに商品を受け取っていない、海賊版ソフトなどの違法商品の販売などには、3人のスタッフが担当。

落札者が購入しなかった、落札者が返品し売り手が返金などの場合、最終販売価格に対する手数料返金申請書をダウンロードして印刷、ファクスまたは郵送。

当事者間の紛争を解決するためのオンライン調停プログラムをマサチューセッツ大学のオンラインオンブズオフィスと共同で試験運営。効果を分析中。

システム構成
使用サーバ：サンの⑤の一〇〇〇〇スターファイア1台でソラリス。1台はトランザクション処理用、もう1台は掲載品検索用。バックアップの⑥データベース⑤台、⑦データベース⑥台。ベンディアムベースのマイクロソフトインターネットサーバで⑧フルテキストの管理検索専門のリレーショナルデータベース、⑥データベースソフト。オラクル⑥データベースソフト。
⑦データベースの⑧データベース(負荷バランスシステム)。
（サーバ管理をAOLとAOLにアウトソース決定）

ISP：シリコンバレーにあるAOLから450亿美元のFreescaleから140亿美元（2本）、スプリントから120亿美元（1本）、コメックスから500亿美元（3本）

決済情報のセキュリティ確保・本人確認の方法：
自社開発のソフトをベースとしたユーザインタフェース、トランザクション処理システム使用。

オーケーションプロセスのすべてを処理。オーケーション状況更新をユーザに送付。
ユーザ登録情報、請求情報、現在のオーケーション、過去の掲載情報を保存。定期的にデータウェアハウスにアーカイブ。全販売商品リストは毎時間作成。
自動的に売り手の口座に請求。毎月、電子メールで請求書を送付。
新たにリアルタイムで何千もの画像をインデックスする技術を開発。特許申請中。

戦略提携先

Alibris, Bloomsburyなど有名オーケーションハウス・社：
従来オーケーションハウスでしか購入できなかった高価収集品をオーケーション。

収集関連情報提供。
サイン、コイン、カード、その他収集品の鑑定サービス。
自動で車を売却する際にの出張自動車点検サービス、保証サービス。

オンラインのオークションサービス。
ユーザの身分証明認証サービス予定。
保険予定。
ユーザはユーザに送信著者保険サービス提供。
ユーザはユーザに送信著者保険サービス提供。ユーザに割引。商品検査サービスも提供予定。

 alum の全米 万万の加盟店でオーケーション掲載品の写真現像時にのウェブサイトに直接写真をアップロード可。

＜マーケティングパートナー＞

Ebayおよび関連サイトで個人間オーケーションサービス提供。
ブランドのクレジットカード発行。売り手は手数料を毎月クレジットカードに支払請求。ストアでの購入割引、その他各種割引特典付き。
全米の以上の店舗のコンピュータからオーケーションにアクセス可能。
店舗で宣伝。のウェブサイトにのサイトをリンク。
サイトのビジターは、でコンピュータのレンタル分無料。
でのユーザのために写真のデジタル化、コピー、ファックス、発送サービス、ビデオカンファレンスなど。
収入モデル

1）オークション売り手から得る手数料：商品掲載手数料 + 最終販売価格ベース手数料

<table>
<thead>
<tr>
<th>入札開始価格</th>
<th>基本手数料</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>$0-$50ドル以下</td>
<td>$0.25ドル</td>
</tr>
<tr>
<td>$51-$100ドル</td>
<td>$0.50ドル</td>
</tr>
<tr>
<td>$101-$1,000ドル</td>
<td>$1.00ドル</td>
</tr>
<tr>
<td>車、トラック等</td>
<td>$2.00ドル</td>
</tr>
</tbody>
</table>

商品目立たせる場合：ドルから$50ドルの追加料金。
多くの売り手がクレジットカードによる自動支払。
売り手全体の1割以下（トップセラー）が、$50ドル以上の売上の1割を創出。

2）広告
＜コス＞ほとんどが技術開発。商品原価、調達費、出荷・倉庫費など一切なし。
競合会社のデータでは、商品原価、在庫関連費が最大のコスト。

成功要因

1）最大のオンライン個人間取引市場。膨大な買い手・売り手ベース。
買い手の多さが売り手を引き付け、多様な商品群を買い手を引き付ける。
2）楽しめるオークション形式、コミュニティ構築。
売り手・買い手間の取引促進。が関与する必要なし。
3）コスト効果的。従来の個人間取引は、中間業者などの存在によりコスト高。
データでは、在庫を抱える必要もなく、販売価格を抑えることが可能。
4）使いやすい自動システム。サーチ機能、メールによる入札情報など。
5）ユーザを販売者にする。主婦や収集家が小遣い稼ぎに始め、小売業者になってしまったケースも多い。
6）人々の生活の糧となる。地元で商売がうまく行っていた小さな骨董品店などが、$50ドルで販売をし、オンラインの店をたため、オンラインのみで営業するケースも多く、こうした人々はどのようにして生きていかない。
7）高価販売商品の投入・手数料増
改善課題

度重なるシステムダウン。サイトのスピードが遅い。

展覧や販売業者の掲載など非合法販売商品の掲載、いたずらが続出（マスコミで大きく取り上げられ、宣伝、知名度向上につながったが）。自身が、チャリティで芸能人のサインを競りにかけたところ、入札価格は3万ドルにも達したが、ほとんどの入札がイタズラと判明。 （調査の結果、実際の最高入札額は200万ドルと判明。）

品物を届けない売り手、落札後に購入しない買い手、入札価格操作などの詐欺。ある販売者は、野球カードをオークションにかけ、少なくとも3万ドルを持ち逃げしたが、マイクロソフトやデルなどによるオークションネットワーク設立など大手のオークション参入による競争激化への対応。

今後の予定（特に日本への進出予定）

・詐欺防止のため、新たなプログラム導入。
  □信用照会会社によるユーザの身分証明認証。5ドル。認証得たユーザには認証アイコン。
  □商品保証。最高300ドルまです（20ドル控除）カバー。
  □年6月にユタ州ソルトレーク市にカスタマーサービスセンター開設。
  □バーム9月向け入札情報提供サービス開始予定。
  □マイクロソフトに続くローカルオークションサイト立ち上げ。
  □日本でのサイト立ち上げ準備中。

ビジネスモデル
参考：電子商取引実証推進協議会の組織図

電子商取引実証推進協議会

総会
理事会
運営委員会

事務局

ワーキンググループ（WG）

消費者WG
認証・公証WG
電子決済WG
セキュリティWG
リスク評価WG
ビジネスプロセスWG

国際取引・貿易手続WG

プロジェクト委員会

国際課
調査課
企画広報課
総務課

事務局：財団法人情報処理開発協会

国際情報システムセンター
ビジネスプロセス  ❦  関係者一覧

国内調査サブワーキンググループ（　　）

<table>
<thead>
<tr>
<th>氏名</th>
<th>会社名</th>
<th>備考</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>滝川 信</td>
<td>ソフトウェア株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>米倉 博</td>
<td>株式会社データシステム</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>川田 章也</td>
<td>キヤノン販売株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>高永 彰</td>
<td>小林製作所株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>仙波 剛太郎</td>
<td>株式会社ダイエーエーエムシー</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>高尾 みどり</td>
<td>株式会社・ティーシーカード</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>清水 秀政</td>
<td>株式会社・ティーシーカード</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>佐藤 順一</td>
<td>日本信販株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>増田 秀博</td>
<td>日本信販株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>富山 真和</td>
<td>日立クレジット株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>柴田 香恵</td>
<td>日立クレジット株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>高野 哲太郎</td>
<td>松下電器産業株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>野原 佐和子</td>
<td>株式会社情報通信総合研究所</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>安藤 紫彦</td>
<td>株式会社情報通信総合研究所</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>楠本 博紀</td>
<td>株式会社西武百貨店</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

海外調査サブワーキンググループ（　　）

<table>
<thead>
<tr>
<th>氏名</th>
<th>会社名</th>
<th>備考</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>龍澤 啓明</td>
<td>セイコー電子産業株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>坂垣 真</td>
<td>株式会社電気情報システム</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>柳 雅一郎</td>
<td>株式会社東芝情報・社会システム</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>岡戸 成夫</td>
<td>松下製作所</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>今井 仁</td>
<td>ぴあ株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>速尾 誠一</td>
<td>ぴあ株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>小林 千寿</td>
<td>ぴあ株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>新納 武利</td>
<td>株式会社日立製作所</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>力武 真美</td>
<td>株式会社日立製作所</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>堀越 孝雄</td>
<td>日本電子計算機株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>岡矢 祥雄</td>
<td>日本電子計算機株式会社</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

海外調査への ☐  外部からの参加者

<table>
<thead>
<tr>
<th>氏名</th>
<th>会社名</th>
<th>備考</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>田中 俊幸</td>
<td>日本電子計算機株式会社</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>平井 吉光</td>
<td>電子商取引実証推進協議会</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>西原 正一郎</td>
<td>電子商取引実証推進協議会</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

ビジネスプロセス  ❦  事務局

<table>
<thead>
<tr>
<th>氏名</th>
<th>会社名</th>
<th>備考</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>荒川 一彦</td>
<td>電子商取引実証推進協議会</td>
<td>主査</td>
</tr>
<tr>
<td>成瀬 一明</td>
<td>電子商取引実証推進協議会</td>
<td>副査</td>
</tr>
</tbody>
</table>

（順不同 敬称略）

① 今年度は起業に伴う転出を含めた任期中の交代が多く発生した。
ご献身に感謝して途中交代の方のお名前も掲載する。所属会社名は参加時点。