

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



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（Ecom）は、1996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（BtoC）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10-11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、裾野の拡大、取引の安定化、新たなビジネスチャンスの創出、クロスボーダーへの対応、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11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11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11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、成功要因を提示することで、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が急激に変化・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事業者情報は純粹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。

目次

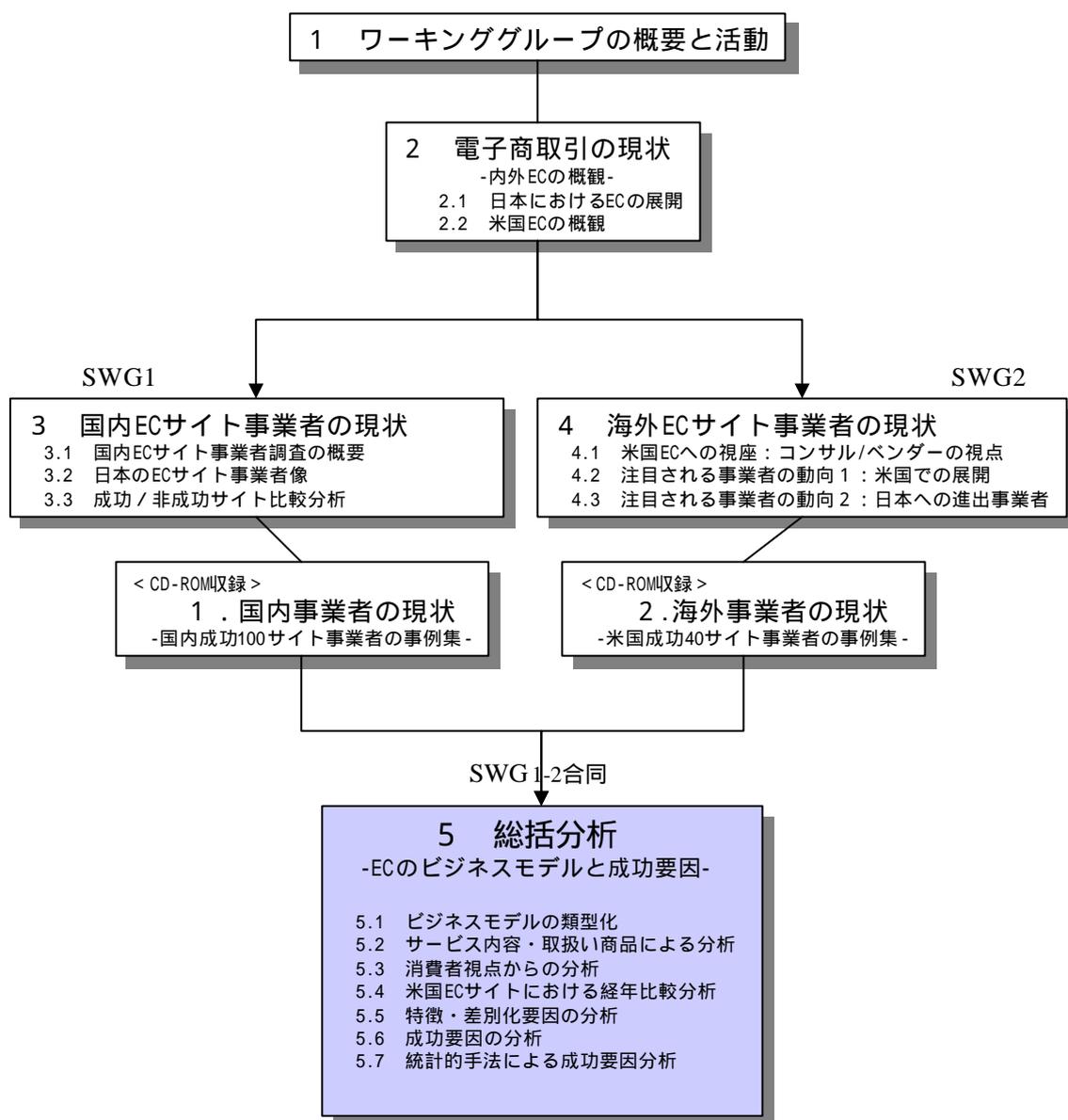
はじめに	
目次	
本報告書の全体構成	
1 ワーキンググループの概要と活動	1
1.1 ビジネスプロセスWG活動状況	1
1.1.1 平成11年度の検討項目と目標	1
1.1.2 サブワーキング及び検討範囲	1
1.2 ビジネスモデル・サブワーキングGR (SWG): 調査・検討活動の概要	2
2 電子商取引の現状	3
2.1 日本におけるECの展開	3
2.1.1 市場規模の拡大	3
2.1.2 携帯電話からのアクセス	4
2.1.3 受け渡し拠点としてのコンビニエンスストア	5
2.1.4 インターネット証券がスタート	6
2.1.5 コンテンツダウンロード	6
2.1.6 企業のITシフト	6
2.1.7 無料PC	7
2.2 米国ECの概観	8
2.2.1 成長を続けるEC	8
2.2.2 低年齢層ユーザの増加	9
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	11
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	12
2.2.5 衣料、パーソナルケア製品販売サイトの増加	12
2.2.6 オンラインドラッグストアの登場	13
2.2.7 オンライン切手販売の認可	15
2.2.8 コスト割れ販売の増加	16
2.2.9 購入側主導モデルの出現	16
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	17
2.2.11 高度のパーソナリゼーション	17
2.2.12 PC端末以外の機器の普及	18
2.2.13 デジタル音楽配信	20

3	国内 E C サイト事業者の現状	21
3.1	国内 E C サイト事業者調査の概要	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 E C サイト事業者像	25
3.2.1	マクロ E C 事業者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 E C サイト事業者の現状	65
4.1	米国 E C 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：E C 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：autobytel.Japan	76
4.3.2	信頼の通販事業と E C：LANDS'END JAPAN K.K.	77
4.3.3	インターネット証券の展開：シュワブ東京海上証券.....	79
4.3.4	オンライン・サービスの展開：AOL-Japan.....	82
5	総括分析：E C 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

5.2.2	サービス内容・商品の比較	102
5.2.3	サービス内容・商品の区分け別売上げ上位3サイト.....	103
5.3	消費者視点からの分析	104
5.3.1	決済手段	104
5.3.2	セキュリティ	105
5.3.3	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	107
5.3.4	消費者が考えるECに対する問題点への対応策	108
5.4	米国ECサイトにおける経年比較分析	109
5.4.1	分析意図	109
5.4.2	調査対象先.....	109
5.4.3	拡大急な売上高	109
5.4.4	拡大する損失額	111
5.4.5	従業員数的側面	112
5.5	特徴・差別化要因の分析	114
5.5.1	概論.....	114
5.5.2	取扱商品、サービスについて	114
5.5.3	付加サービスについて	115
5.5.4	価格.....	115
5.5.5	決済手段	115
5.5.6	顧客サポート	116
5.5.7	プロモーション	116
5.6	成功要因の分析	117
5.6.1	国内調査における成功サイトの成功要因	117
5.6.2	国内サイトの課題.....	120
5.6.3	米国調査における成功サイトの成功要因	121
5.6.4	米国ECサイトの成功要因の詳細分析.....	123
5.6.5	成功サイトの成功要因評価	124
5.7	統計的手法による成功要因分析	125
5.7.1	分析の概要.....	125
5.7.2	散布図による相関の観察.....	126
5.7.3	4象限モデルによる考察.....	130
5.7.4	成功要因に関する考察：キーワード分析	133
5.7.5	成功/未成功サイトの特性比較：検定による有意差の発見.....	135
5.7.6	成功サイトの特徴.....	140
6	今後の課題.....	142
	おわりに	143

7 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 レトリバー専門生活雑貨SHOP「アイアンパロン」.....	154
1.3.5 伊勢エピ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



注) 成功EC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」)は、CD-ROM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EC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。

1 ワーキンググループの概要と活動

1 ワーキンググループの概要と活動

1.1 ビジネスプロセスWG活動状況

1.1.1 平成11年度の検討項目と目標

平成11年度当初に設定された検討項目と目標は以下のようなものである。

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10年度のECサイト調査の結果、米国の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11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・金流・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。

1.1.2 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10年度作成の報告書「ECビジネス参入ガイド - サイバーショップ編」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プラットフォーム型の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纏める。

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。

平成10年度に得られた知見に基づき、その調査対象、分析手法、検討内容を見直す。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。

1.2 ビジネスモデル・サブワーキング Gr (SWG) : 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 SWG 1 (国内調査)、同 SWG 2 (海外調査) は、前節(2)の 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 20 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 (SWG) 1 : 国内サイト事業者調査グループ

- ・マクロ調査 : 2200EC サイト・アンケート調査.....平成 11 年 8 月
(無作為抽出、Web アンケート方式、調査項目 55、回収率 11.3%)
- ・ミクロ調査 : 成功 100 サイト抽出・分析.....平成 11 年 10 月
(作為抽出、Web アンケート方式及びマクロ調査より補充、充足率 100%)
- ・個別事例調査 : 成功 100 サイトの詳細調査.....平成 11 年 12 月～平成 12 年 3 月
(成功 100 サイトへの総合調査、個票作成、回収率 98%)

2) サブワーキング・グループ (SWG) 2 : 海外サイト事業者調査グループ

- ・委託調査 : 成功 40 サイト調査.....平成 11 年 7 月～9 月
(作為抽出、ヒアリング調査、55 項目による個票作成、回収率 100%)
- ・訪問調査 (米国) : 米国インタビュー調査.....平成 11 年 10 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 11 年 12 月～平成 12 年 2 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 9-10 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。

2 電子商取引の現状

内外 E C の概観

2 電子商取引の現状

2.1 日本におけるECの展開

1999年の日本における企業-消費者間の電子商取引を振り返ると、いくつかの特徴的な出来事があり、順調に成長を続けるものの、米国とは異なった日本的成長をするのではと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1999年を振り返ってみたい。

2.1.1 市場規模の拡大

2000年1月19日に本協議会とアンダーセンコンサルティングによる99年の消費者向け(BtoC)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。1999年(暦年)の日本の対消費者(BtoC)電子商取引市場は、市場規模3,360億円に達した。

表2-1 消費者向け(BtoC)電子商取引の市場規模

商品・サービス セグメント	1998年		1999年	
	市場規模(円)	電子商取引化率	市場規模(円)	電子商取引化率
PC関連製品	250億	1.8%	510億	3.6%
書籍・CD	35億	0.14%	70億	0.3%
衣類	70億	0.04%	140億	0.09%
食料品	40億	0.01%	170億	0.06%
趣味 雑貨 家具	35億	0.03%	100億	0.08%
ギフト	5億	0.01%	15億	0.03%
その他物品	60億	0.03%	100億	0.05%
旅行	80億	0.05%	230億	0.15%
エンタテインメント	15億	0.01%	30億	0.02%
自動車	20億	0.02%	860億	0.9%
不動産	-	0.00%	880億	0.2%
金融	15億	0.02%	170億	0.2%
サービス	20億	0.00%	85億	0.01%
不動産除く合計	645億	0.03%	2480億	0.1%
合計	-	-	3360億	0.1%

電子商取引化先行(電子商取引化率0.1%以上)
対前年比伸び率3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2,480億円と98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Access Media Internationalの調査によると99年2月時点で約1,500万人、世帯普及率約13%と見られている。

売上規模の大きかった商品も98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、E C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99年6月22日の発表によると、インターネットの普及率を人口比率37%、ネットを使った小売りの総額は98年に70億～150億ドルに達した模様と発表している。

米国での消費者向けE Cが98年末商戦から離陸したと考えると、2000年もしくは2001年が日本における消費者E Cの元年と推察できるかもしれない。

2.1.2 携帯電話からのアクセス

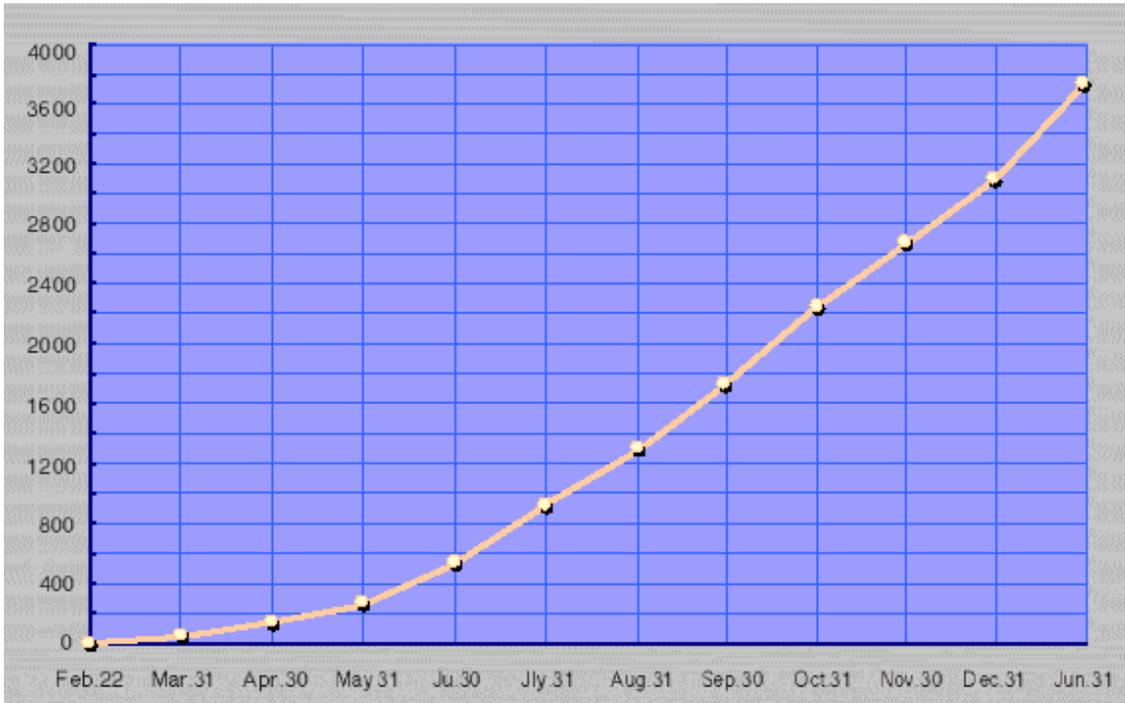
99年の大きなトピックは携帯電話から直接インターネットにアクセス可能になったことである。実際の商取引と言う定義で見るとまだまだE Cにはなっていない面もあるが、将来のモバイルE Cあるいは携帯電話E Cがかなりのシェアを取るということ、日本独特の分野であることから注目しておきたい。

NTTドコモは99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i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400万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、辞書検索、時刻表案内、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、50万加入者がいると言われている。

携帯電話（PHSを含む）の加入者は昨年99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、99年12月末で携帯電話が4,848万台、PHSが563万台、無線呼び出しが241万台、計5,652万台で、普及率は約43%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での販売台数、累計利用台数ともに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。

図 2-1 NTT ドコモ i モード加入者数の伸び



出所) NTT 移动通信網株式会社 (NTT ドコモ) ホームページ

2.1.3 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 24 時間 365 日いつでも簡単に出来るようになったが、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、24 時間 365 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 ISDN 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

名称	セブンドリームドットコム	@ローソン	e - ビジネス協議会
参加企業	セブンイレブン、ソニー 三井物産、NEC、野村総研、JTB など	ローソン	ファミリーマート、サンクス、サークルケイ、ミニストップ、スリーエフ
店舗数	約 7,700 店 (セブンイレブン)	約 7,000 店 (ローソン)	11,800 店 (5 社で)
EC 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

2.1.4 インターネット証券がスタート

99年10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50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

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

2.1.5 コンテンツダウンロード

MP3と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MD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

会社名	サービス開始時期	内容	価格
ソニー・ミュージックエンタテインメント	1999年12月	1曲単位のダウンロード SMEに所属する国内アーティスト	350円/曲
日本コロムビア	2000年2月	1曲単位のダウンロード 雅楽や能楽などの日本の古典	200~300円/曲
ワーナーミュージック・ジャパン	2000年3月	マーケティングでの活用を重視	100円程度/視聴
NTTドコモ	2000年4月	PHSや携帯電話向け 販売、マーケティング重視	個別に設定
イー・ミュージック	2000年6月	1曲単位のダウンロード	100円程度/曲

2.1.6 企業のITシフト

大手企業を中心にIT(Information Technology)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2-5 ソニーグループの主なインターネット活動

会社名	活動内容
ソニーコミュニケーションネットワーク	インターネット接続プロバイダ
クロスウェイコミュニケーションズ	データ通信
マネックス証券	インターネット証券
ソニー・ミュージックエンタテインメント	音楽配信
ソニー・コンピュータエンタテインメント	PS2のインターネットでの販売
ソニー・スタイル	ソニーAV機器のインターネットでの販売
セブンドリームドットコム	コンビニでの決済、引渡しサービス
WebTV	専用端末によるインターネット接続サービス
ソニー損害保険	インターネットでの見積もり、契約

2.1.7 無料PC

無料PCと称してインターネット接続料込みで月額4,000円でPCを提供する企業が現れてきた。一見接続料だけでPCが無料であるかの様に感じられるが、PC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2-6 各社無料PCの状況

企業名	月額料金	接続時間	途中解約時の支払い額	再契約しない場合
バーテック スリンク	3,600円	無制限	半年～1年 8万円 1～2年 4万円 2～3年 2万円	5,000円で買取り または返却
TIM	3,980円	無制限	契約残り月数×1,500円	そのまま所有
NTTコム	3,980円	100時間	リース残額相当分	回収費用3万円

2.2 米国ECの概観

2.2.1 成長を続けるEC

北米のオンラインによる小売総額は、1998年、149億ドルに達したが、99年には142%成長し、360億ドルに達すると予測されている¹(アメリカのオンライン小売総額売上予測は、99年、202億ドル²)。特に昨年も大幅な伸びを示したホリデーシーズン(11~12月)の売上は、昨年の31億ドルから、60億ドルに倍増すると見られている。³

こうした売上増は、オンラインでの購入者増によるものであり、オンラインで実際に購入したかし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(ショッパー)はインターネット人口の60%に達し、98年比15%増を示した。⁴別の調査では、98年から99年にかけての9ヶ月間の北米のインターネットユーザ数の伸びは16%増にとどまったのに対し、オンラインショッパー数は40%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。⁵

特に女性のオンラインショッパー数は同時期80%という大きな伸びを示した。北米では、現在、女性は9,200万人のインターネットユーザの46%を占めるにいたっているが、特にECの原動力となっており、5,500万人のオンラインショッパーの41%に達している。分野別では、オンライン衣料購入者の53%、書籍購入者の45%、CD・ビデオ購入者の38%を女性が占めている。

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206ドルで、もっとも多いの(中央値)は26~50ドルであった。オンラインでのクレジットカード悪用に関する懸念は、97年に比べ半分の21%に低下している。⁶

こうしたオンラインショッピングの普及は、オフ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35%以上にのぼっている。また、通販カタログの利用者の38%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。⁷新たな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、99年にはEC全体の6%、2002年には6.5%に過ぎず⁸、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。

¹ Shop.org/BCG、オンライン小売業者アンケート調査

² Forrester Research

³ Jupiter Communications

⁴ 同上 (全人口に占めるインターネットユーザの割合は約40%、Intelliquest)

⁵ CommerceNet/Nielsen Media Research, 1999年4月アンケート調査

⁶ CyberShopper '99 Survey

⁷ 同上

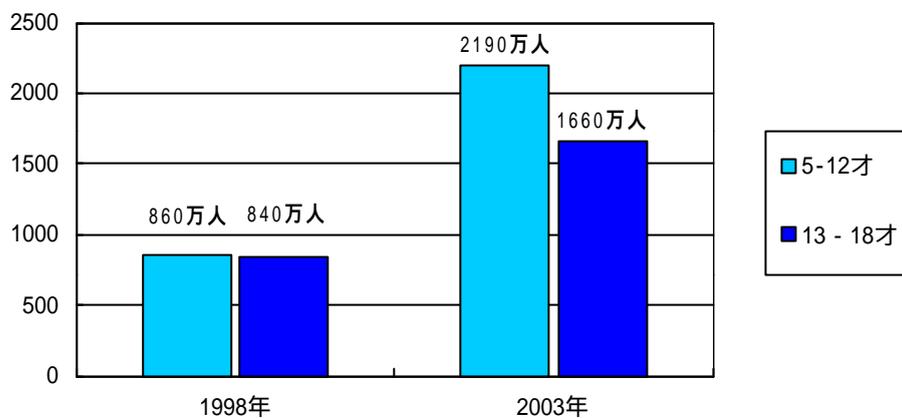
⁸ Jupiter communications

2.2.2 低年齢層ユーザの増加

X世代に続くY世代⁹と呼ばれる子供および10代のインターネットユーザは、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もある。

あるアンケート調査によると、1998年にはインターネットユーザ数は、5～12歳の年齢層が860万人、13～18歳の年齢層が840万人であったのに対し、2002年にはそれぞれ2190万人(155%増)と1660万人(97%増)にのぼると予測されている。¹⁰ 1～17歳の年齢層は、現在、全人口に占める割合は26%だが、インターネット人口の29%を占めている。

図2-2 5～18歳のインターネット人口の伸び



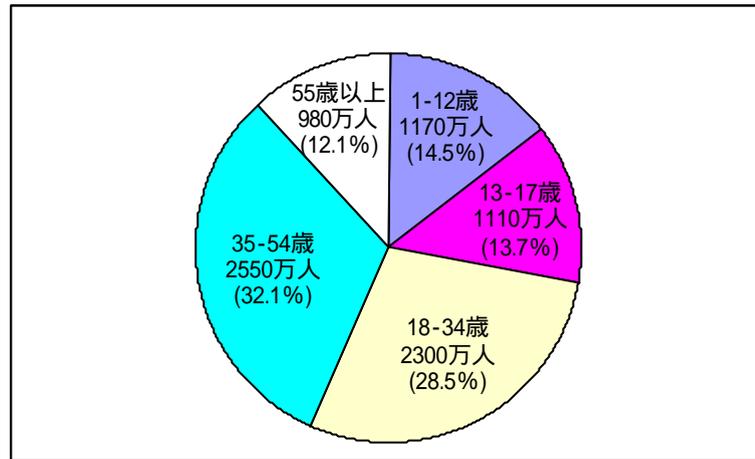
出典) Jupiter

⁹ 12～19歳の年齢層の人口は99年3100万人、2001年には3500万人に増加。(Teenage Research Unlimited) 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、好景気に恵まれた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。

¹⁰ ジュピター/NFO消費者アンケート調査

図 2-3 年齢別インターネット人口

(1999年)



出典) eMarketer

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、13~18歳のインターネットユーザの67%、5~12歳のユーザの37%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、2002年には13~18歳のユーザ層は12億ドル、5~12歳のユーザ層は1億ドルのEC市場になると予想されている。¹¹ また別の調査では、5~17歳の52%がウェブで見たものを買ってほしいと親に頼んだことがあり、6人に1人がオンラインでの購入を親に許されており、7人に1人が実際に購入をしたことがあるという結果が出ている。¹²

10代の総消費額は、98年には1,220億ドルで、99年には1,410億ドルに達すると見られているが、クレジットカードを持っていないため、オンラインでの購入は限られる。自分のクレジットカードを持っていないこの層では、実際の購入は親の名前で行われる場合が多い。そこで、親のクレジットカードで口座を開き、子供がバーチャル貨幣を使ってAmazon.comやCDNowなどの提携サイトでオンライン購入ができるサービスが登場している(www.rocketcash.com)。親は最高消費額や購入のできるサイトを予め設定することができる。

若い層では、特にゲーム、ビデオ、音楽、コンサートチケットなどのエンターテインメントが主流だが、宿題や学校のプロジェクトにインターネットを利用したことがあるという子供は73%にのぼっている。¹³

Y世代向け主なサイトには、Y世代向けコミュニティNetStudio(www.netstudio.com)やAlloy Online(www.alloyonline.com)、世界中のDJのラジオ番組をライブで届けるSpikeradio(www.spikeradio.com)、コメディなどのビデオ番組を流すWirebBreak(www.wirebreak.com)、非主流派の音楽の情報およびダウンロードサイトEpitonic(www.epitonic.com)などがある。ま

¹¹ ジュピター/NFO消費者アンケート調査

¹² NFO Interactive, "Kids Online," 1999年6月

¹³ 同上

た、Quicken.comでは、先述のRocketCashと提携し、10代の若者にお金の管理方法を教えるTeen Spending Channel、X世代向けコミュニティとして出発したTripodでは10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。

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

「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、オンライン売上の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、オンライン企業の買収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Circuit Cityでは、消費者はウェブサイトの商品を注文し、最寄りの小売店で受け取ることができる（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ンで保存可能である。大手デパートのNordstromやMacy'sでも同様のサービスを展開しており、Nordstromでは、ウェブサイトで見つからない商品があれば、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。Macy'sではカタログ通販会社のFingerhut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Soma.comを買収。東海岸にしか店舗のないCVSは、全米展開ができ、Soma.comではCVSのオフラインの流通網を利用することができる。Amazon.comが29%所有するDrugstore.comでは、オンラインドラッグストアチェーン、Rite-Aidのシステムとリンクし、消費者は、処方薬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。eBayではオフラインの有名オークションハウスButterfield & Butterfieldを買収、Amazon.comもSotheby'sの株式を取得している。切花・ギフト販売サイトのGerald Stevens (www.geraldstevens.com)では、オフラインの切花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、PetJungle.comでは、ペット用品小売チェーンのPetSmartと提携し、PetSmart.comを構築している。オンライン企業の場合、オフラインへの進出は、主に既存ブランドの確保、オフラインでの流通・物流システムの確保が狙いである。

¹⁴ Shop.org

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

上記で述べたように、オフライン企業によるオンライン企業買収、オンライン企業によるオフライン企業買収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 FireFly 買収、CBS Sportsline による GolfWeb 買収、CitySearch と Tricketmaster Online の合併、Lycos による Tripod 買収に続き、99 年、CDNow と N2K の合併、ソニーとワーナーブラザーズ所有の Columbia House と CDNow との合併（事実上の買収）、Disney Online の Infoseek 買収、Yahoo による GeoCities 買収、OnSale と Egghead.com の合併、Travelocity と Preview Travel の合併（事実上の買収）、Xoom と NBC インターネット部門、Snap.com (CNET と NBC が出資) との合併（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、Egghead.com は最大のテクノロジー製品販売サイト、Travelocity.com は、最大の旅行サイト、第 3 位の EC サイト、NBCi はトラフィック第 7 位のサイトとなる。

事例以外にも、Yahoo による Beyond.com 買収、ExciteAtHome による iMall 買収、DoubleClick による NetGravity 買収などが行われ、インターネット関連の買収および合併件数は、99 年 7 月 15 日時点で前年比 178% 増の 653 に達している。¹⁵

こうしてインターネット上の寡占は続いており、98 年には、トップ 50 サイトがオンライン売上総額の 4 分の 3 近くを占め、トップ 10 サイトが 43% を占めるに至っている。¹⁶

2.2.5 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 46%）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/ニールセンの 99 年 4 月の調査によると、オンラインでの買物（必ずしも購入したとは限らない）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 98 年比 149% 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（690 万人）であり、衣料購入者の半数以上（238 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カタログ会社、Gap などの既存販売業者が健闘している。

女性ショッパーの急増、衣料品売上の増加を背景に、Eddie Bauer、Land's End、L.L.Bean などのカタログ通販会社が、オンライン売上を伸ばしている。こうしたカタログ通販会社では、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。Eve.com では、安売りをしないという約束で、カルバン

¹⁵ Thomson Financial SE Curities Data

¹⁶ Shop.org Research

クライン、ジバンシーなどの有名ブランド化粧品メーカーから化粧品や香水のオンライン独占販売権を取得。商品の発送の際に、パーソナライズドの製品サンプルを送付している。Internet Diamonds では、世界中のダイヤモンド供給会社と提携し、2万種のダイヤモンドをオフライン店に比べ5割減の価格で販売している。消費者は、証明、カット、輝き、重量などを指定でき、商品受け取り後10日間、ダイヤを鑑定できる。

EC調査会社 ActivMedia の調査によると、グルメ食品・飲料、パーソナルケア商品、衣料、アクセサリーなどのスペシャルティ製品のオンライン売上は、99年には98年の10倍になると予測されている。こうしたよりパーソナルな商品の販売増加は、パーソナライゼーション機能の発達により、買い手と売り手のマッチングが容易になったことも一因している。

2.2.6 オンラインドラッグストアの登場

98年の処方薬売上総額は1,010億ドル、このうちの13.4%の138億ドルが通販によるものである。¹⁷ これに、市販薬160億ドル、パーソナルケア製品360億ドル、ビタミン剤・健康食品110億ドルを加えると、アメリカのドラッグストア市場は総額1,600億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。Amazon.comが29%株式を所有するDrugstore.com、PlanetRX、最近、既存のドラッグストアチェーンCVSに買収されたSoma.comが、オンライン注文とオフライン流通の融合によって激しい競争を繰り広げている。

次表にあるように、オンラインドラッグストアの健闘は著しく、PlanetRx、Drugstore.com、Mothernature.com(ビタミンや健康食品販売)が、立ち上げ1年未満で、一挙に製品販売サイトトップ20にランク入りしている。消費者にとっては、オンラインで注文できるという利便性、店頭では買づらい商品の購入の際のプライバシー、オフラインの店では考えられない豊富な品揃えが魅力である。

¹⁷ National Association of Chain Drugstores

表 2-7 製品販売サイトトップ 20

(自宅からのアクセス)

99年8月

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

注) クーポン、オークション、旅行予約、金融サービスは含まず

出典) PC Data

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。Pharmacy Benefits Manager (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) などがど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 (Merck & Co の Merck-Medico Managed Care Unit、Express Scripts、Rite Aid の PCS Health System) 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割を取り扱う寡占市場である。通販での注文の扱いも、PBMは保険会社などと独

占契約を交わしている。

PBMは、自らの市場を守るために、オンラインドラッグストアをネットワークから除外し、支払いを拒否。つまり、消費者はオンラインドラッグストアでは保険を使えず、自費で購入しなければならない。オンラインドラッグストアは、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。Drugstore.com や Soma.com が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、このためである。PlanetRx も、PBMの Express Scripts との提携を発表している。

保険の適用以外にも、オンラインドラッグストアにとって、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。Drugstore.com では、Rite Aid の 3800 の店舗を利用し、顧客がオンラインで処方薬を購入し、同日、最寄の Rite Aid 店舗で受け取れるシステムを構築している。処方薬の 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のちにとって既存顧客にアクセスできるという魅力もある。

2.2.7 オンライン切手販売の認可

米国郵政公社では、95 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増えやすく、年間 1 億ドルにも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主目的である。

「情報ベース認証」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 つと同じコードはないため、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、96 年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、97 年より認可プロセス、ベータテストが続けられていたが、99 年 9 月、E-Stamp と Stamps.com 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 Neopost と、140 万台のメーリングマシンで 41 億ドルの売上をあげている老舗のピットニーボウも、市場シェア攻防のために、現在、許可を申請中である。

電子切手市場は、99 年 100 万ドル、2000 年 1 億 2700 万ドル、2003 年には 19 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、当初、切手を保存できるハードの取り付けを指示したため、E-Stamp や Neopost では各 PC にハードを取りつけるソリューションで対処したが、Stamps.com 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ンの利用率が28%であるSOHOをターゲットとしている。ユーザにとっては、切手が必要なたびに郵便局に行って、長い列で待つ必要がないという利便性がある。

2.2.8 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は多い）、製品保証や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20」で第2位のBuy.comが、コスト割れの代表サイトであり、97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、Amazon.comを脅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、Amazon.comなどのサイトでもプロモーションの一種として用いられている。こうしたコスト割れサイトを専門とし、卸売価格をどれだけ割っているかを表示するショッピングガイド（PriceGrabber）も登場している。

2.2.9 購入側主導モデルの出現

上述のように、顧客を引き付けるために供給サイドから低価格を提供するサイトが多い中、需要サイドからアプローチするサイトも出現している。Accompany（www.accompany.com）とMercata（www.mercata.com）は、一定の商品に対し、リアルタイムでできるだけ購入者を集め、提携業者から大口割引を得るモデルを展開している。Accompanyでは、購入サイクルが終了するまで消費者には最終購入価格がわからないが、Mercataでは、消費者は最高購入価格を提示できる。さらに、Mercataでは、参加人数に伴う価格の変化に合わせ、提示価格を変更することもできる（たとえば、もともと100ドルで登録しておいても、100ドルまで下がらないと思えば、150ドルに価格を変更することができる）。

買い手が価格を指定するという、いわば逆オークション形式でPriceline.comが話題を呼んだが、価格だけでなく、メーカーやベンダーも選べるというサイトも登場している。NexTag.comでは、消費者が税金や送料を含めた合計金額で複数の売り手を比較でき、同時に複数の業者と交渉をすることができるという形式で10万以上のコンピュータ製品を販売している。

Respond.comでは、消費者は自分の言葉でほしい商品を説明できる（たとえば、「74年製のフィルムプロジェクター用ケーブル」）。Respond.comでは、それを加盟業者に電子メールで転送。供給できる業者から返答があれば、消費者に電子メールで連絡し、その後は、消費者は直接業者にメール、電話、または店頭に出向いて連絡する。この形式であれば、業者はウェブサイトを構築する必要がない。検索エンジンなどを使わず、人間が各消費者のリクエストに目を通すという人間の手によるショッピングエージェントといえる。（オンラインとオフラインの融合例で

もある。)

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

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せるツールとして、同時に販売業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、価格を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ができるツールやサイトが登場している。

Frictionless 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、テレコミューターか、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。

InfoSpray の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ら自動的に連絡。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 Go Network では、BizRate 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く、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、販売増につながることを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ば“お抱え”エンジンであったのに対し、MySimon などの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、MySimon ではインテリジェン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 高度のパーソナリゼーション

主なオンラインストアでは、商品の送付先や住所録、購入履歴の保存、リマインダーサービス、推薦エンジン、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リゼーションが進んでいる。

事例で紹介した Lands' End 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薦も行う。男性向けにも、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いたり、大手ホームセンターチェーンのHomeDepotのサイトでは、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。Coolsavings.com や e-Centives では、ディスカウント量販店、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カ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き、コンテストに参加した、××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ーするソフトも登場している。(このソフトを開発しているHNCでは、レジ、テレマーケティングなどオフ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。他にもオンラインとオフラインのデータを統合するためのアプリケーションの開発や利用が進んでいる。)

2.2.12 PC 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、PC以外の携帯デバイスにもコンテンツを提供するサイトが増えつつある。Travelocityでは、早くからゲートや発着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3Com社のパームでフライトスケジュールや発着時刻、予約情報にアクセスできるサービスを開始した。MapQuestもパーム向けにパーソナライズド地図のサービスを開始。MySimonではパームVII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瞬時に可能である。eBayではポケベルでオークション状況をモニターできるが、今後、パーム向けにも同様のサービスを提供する予定である。Ticketmaster Onlineでも、パーム向けにチケットの予約購入機能を追加する予定である。The Wall Street Journalでも早くから、パーソナライズドニュースをパーム向けに提供していたが、ヒューレットパカードと組み、デスクジェットプリンタに直接コンテンツを配布したり、オーディオ版を製作するなど、マルチメディア展開する計画である。

10月に入り、Amazon.comがワイヤレスECサービス、Amazon.com Anywhereを開始し、ユー

はパームVIIで、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。Amazon.comは、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、Convergence Corporationを買収。EC小売業者として初めて、ワイヤレスデータ・EC用グローバル標準を推進するWAP(Wireless Application Protocol)フォーラムに加入し、ワイヤレスへの進出に積極的である。

AOL、Yahoo、Excite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おり、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 Anywhere」キャンペーン開始。新バージョンのAOL 5.0では、パームにAOL電子メールソフトをバンドルし、パ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パーム向けAOLソフトを開発する予定である。

AOLでは、衛星TV放送会社や電機メーカー、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、Radiant Systemsに出資し、たとえば、ガソリンスタンドやピ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。

Yahooでは、「Yahoo Everywhere」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直し、再パッケージする会社、Online Anywhereを買収。また、パームやポケベル用に電子メール、掲示板、オークション、クラシファイドなどのコンテンツ提供を行っている。また、電子メール、住所録、カレンダーなどのサービスをプリントのPCS用にも提供する予定である。

Exciteでは、「All Band, All Device, All the Time」をキャッチフレーズに、パームVII用にホームページアプリケーションを開発し、株価、天気、ニュース、スポーツスコア、映画上映時間、目的地までの走行ルートなどを提供する予定である。同社では、住所録などウェブとのシンクロを行なうためにStarfishと提携している。

その他、パーム向けには、プルーデンシャルが不動産情報、Etakがリアルタイムの交通情報を提供、billserv.comではオンライン請求サービスを予定している。また、ハンドヘルドコンピュータ向けオンラインコミュニティ(www.thedigs.com)も登場している。

アメリカでは、今のところ、3Comのパームが主流だが、3ComではWeb Clippingという独自のテキストベース技術を利用しており、情報をダウンロードするだけで、インターネットのをサーフすることはできない。99年、各端末メーカーがインターネット対応電話を発売。今後、WAP対応の携帯向けサービスが普及する見込みである。

また、世界最大のガソリンスタンド用ガソリンポンプメーカー、Towkheimでは、10インチのLCDを使ったウィンドウズCEベースのポンプを近く発売予定である。ウィンドウズCEベースのソフトを供給するRadiant Systemsでは、シェブロンやマクドナルドと共同でパイロットプログラムを行っており、ガソリンを入れている間にハンバーガーを注文し、ガソリン代とまとめて支払いをしたり、電子メールやクーポンをポンプでレシートにダウンロードするといったプログラムを試験している。

2.2.13 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1日300万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。

E M I、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、エンクリプシ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、98年に音楽業界全体(137億ドル)の約1.1%を占めるにすぎなかったが、今後、増加を続け、2003年には26億ドル、音楽業界の14%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、2003年には1億4700万ドル、オンライン音楽売上全体の5.7%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2002~2003年になると言われており、それまで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。¹⁸ 新聞・雑誌が初期にオンライン配信に対する課金に失敗し、2年ほどはコンテンツの無料提供を行わなければならなかったように、音楽も課金が受け入れられるまでには時間がかかりそうである。

¹⁸ 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11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。無作為アンケート調査、作為抽出による成功サイト事業者の調査、成功サイト事業者の事例調査である。調査項目は55項目からなり、経営状況に関する悉皆調査をめざした。

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11年8月～平成12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。

3.1 国内ECサイト事業者調査の概要

3.1.1 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局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。

3.1.2 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2207サイトへのWebアンケート調査・分析
 - ・有効回答243（回収率11.0%）
 - ・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11年8月13日～8月26日

- 2) ミクロ調査：作為抽出による「成功100サイト事業者」の抽出・分析
 - ・成功100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選出
 - ・「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11年10月18日～10月28日

- 3) 個別事例調査：「成功100サイト事業者」の個別詳細調査
 - ・「成功100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

3.1.3 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・企業間の電子商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粗利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、黒字化に近い。

3.1.4 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

3.1.5 調査項目

以下の6つの大項目からなるフェースシート12、内容43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

(1) 企業プロフィール

- a. サイト名(例: 地方の特産品ショップとくさんや)
- b. URL
- c. 会社名
- d. 最高責任者(例: 社長など代表者の氏名)
- e. ECサイト担当者
- f. 担当者 e-mail
- g. 担当者部署名
- h. 郵便番号
- i. 住所
- j. 住所2(ビル名マンション名など)
- k. 電話番号
- l. FAX 番号

(2) **運営主体**

1. 法人 / 個人

法人の場合（法人の場合のみ記入）

1-1-1. 会社設立年月

1-1-2. 資本金 万円

1-1-3. 業種

1-1-4. 従業員数

個人の場合（個人の場合のみ記入）

1-2-1. 性別 男 女

1-2-2. 年齢

1-2-3. 職業

2. E C 専任要員数

(3) **商品とE C（ショップ）の現状**

3. 商品 / サービス

4. 取扱い商品 / サービス

5. 商品 / サービスの特徴

6. 商品の価格帯

7. ビジネスモデル

8. 収入モデルとその割合

9. サイトの開始時期

10. 仕入れルート メーカー

11. 物流方法 直接配達

12. 配送にかかる時間

13. 決済方法

14. 決済方法導入の際の選択理由

15. 決済情報 / 本人情報のセキュリティ確保の方法

(4) **顧客・マーケット特性と顧客関係**

16. アクセス状況

17. 利用時間帯

18. 平均客単価 円 / 人

19. 販促方法 広告（ネット上）

20. 販促コスト 平均月額

21. 顧客管理の有無

以下顧客管理をしている場合のみ回答：

- 21-1. 顧客年齢層
- 21-2. 顧客属性 男% 女%
- 21-3. 顧客情報の利用法
- 21-4. 顧客情報データの管理方法

22. 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）

23. クレームが発生した場合の対応 詳細の確認作業

(5) 経営の現状

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

(6) システム等のインフラストラクチャー

- 33. 使用サーバ
- 34. 使用回線
- 35. 外注利用状況
- 36. 提携先
- 37. 不正アクセス防止
- 38. 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

(7) 事業運営および成功要因

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

3.2 日本のECサイト事業者像

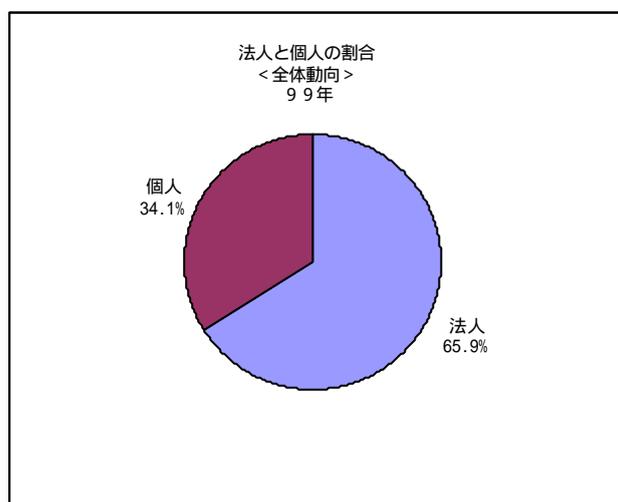
3.2.1 マクロEC事業者アンケート調査結果

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。

(1) 事業者の概要

1. 法人/個人

日本のECサイト事業者全体の65.9%は法人であり、34.1%が個人である。これは、平成11年版通信白書における傾向と同じ結果となっている。

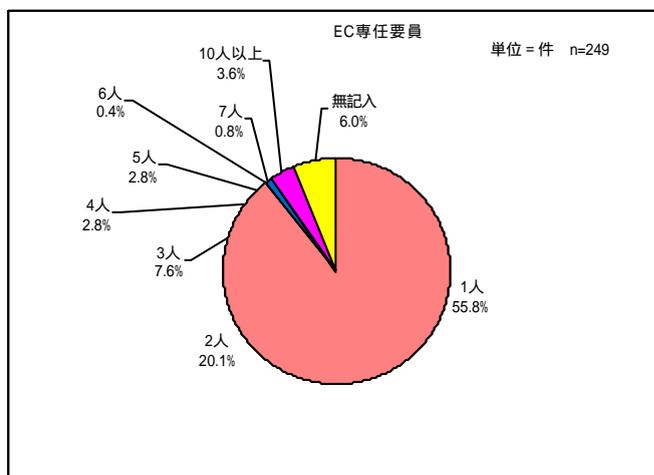


300万円未満	5	3.0%
300万円以上1000万円未	54	32.9%
1000万円以	59	36.0%
3000万円以上1億円未満	16	9.8%
1億円以上10億円未満	11	6.7%
10億円以上	11	6.7%
無記入	8	4.9%
合計	164	100.0%

男性	68	80.0%
女性	15	17.6%
無記入	2	2.4%
総計	85	100.0%

2. EC専任要員数

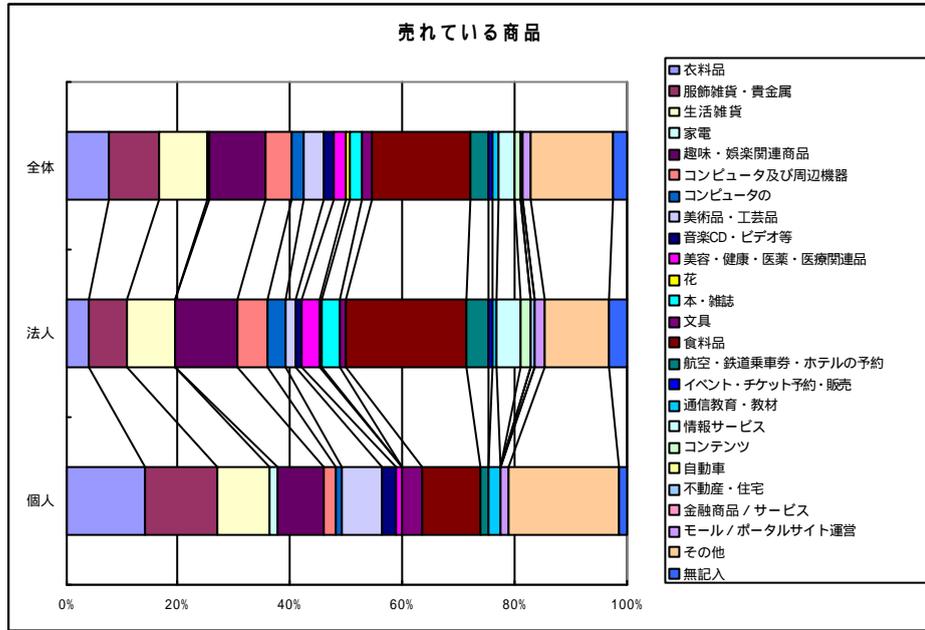
ECサイト事業者の55.8%はサイト運営の専任要員1人である。2人までを含めると76%を占める。これはWebサイトの運営が比較的容易にスタートできること、事業者の多くが個人又は小規模経営の法人であることを反映していると考えられる。



(2) 商品とEC(ショップ)の現状

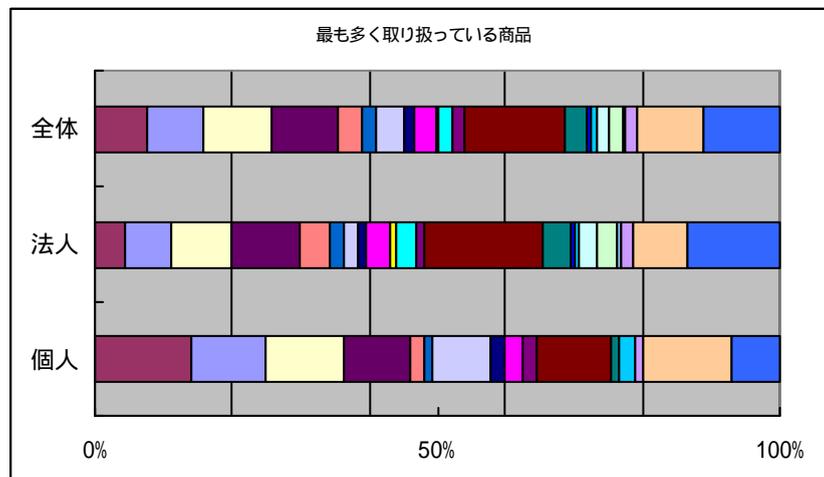
3. 商品/サービス

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おり、コンピュータ関連、CD、書籍は少ない。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。



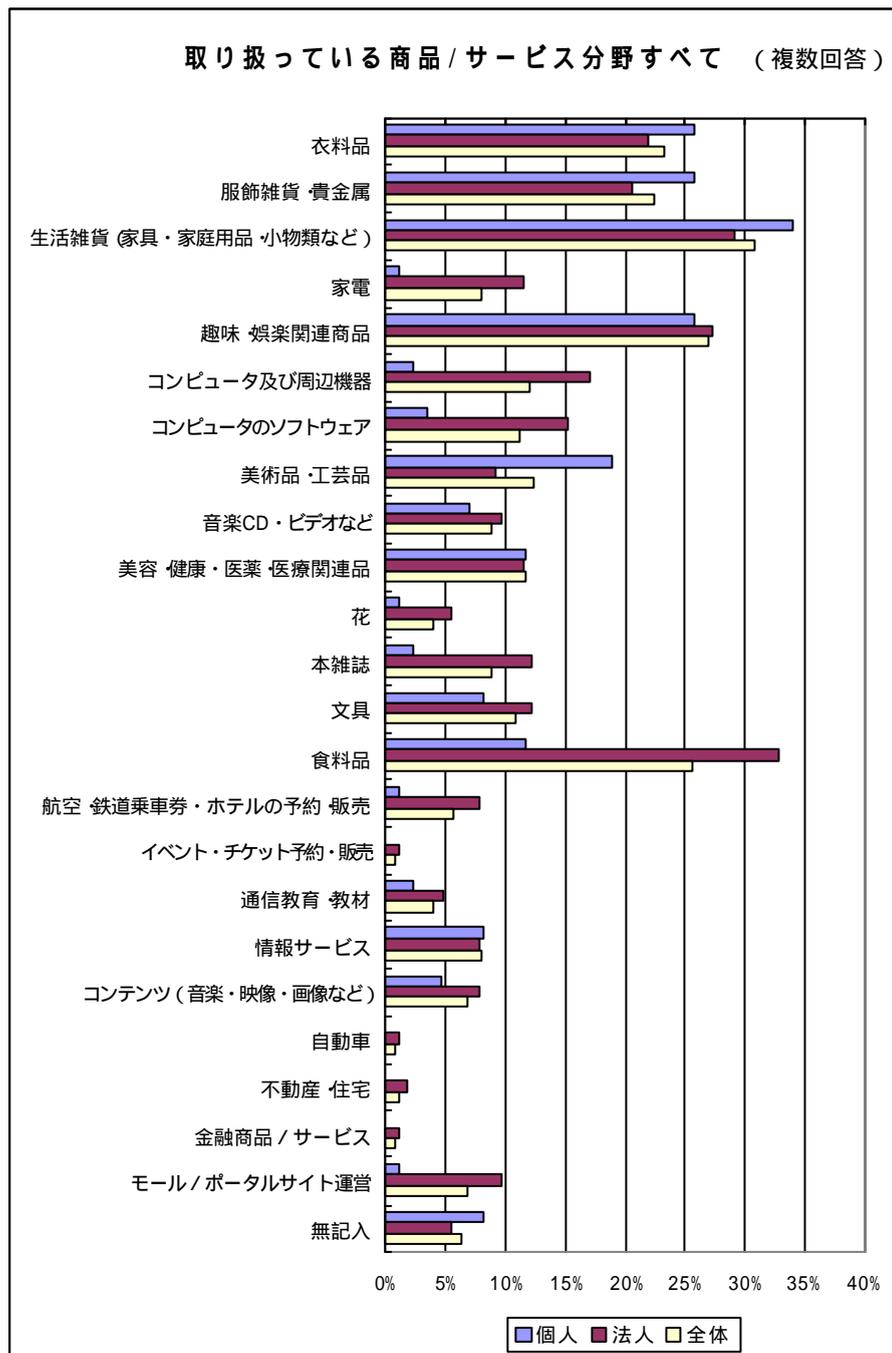
4. 取扱い商品/サービス

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、CD、書籍は少ない。また、法人サイトは全体的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。



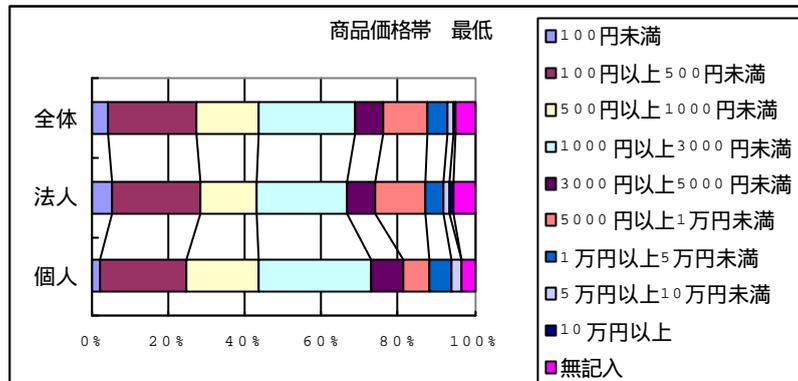
5. 商品/サービスの特徴

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。両サイトで余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

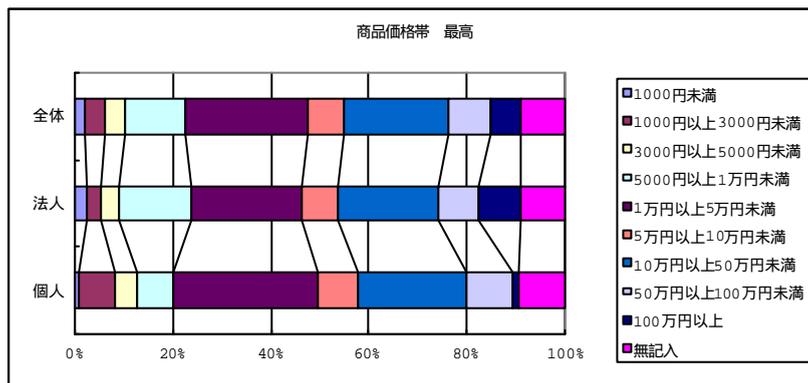


6. 商品の価格帯

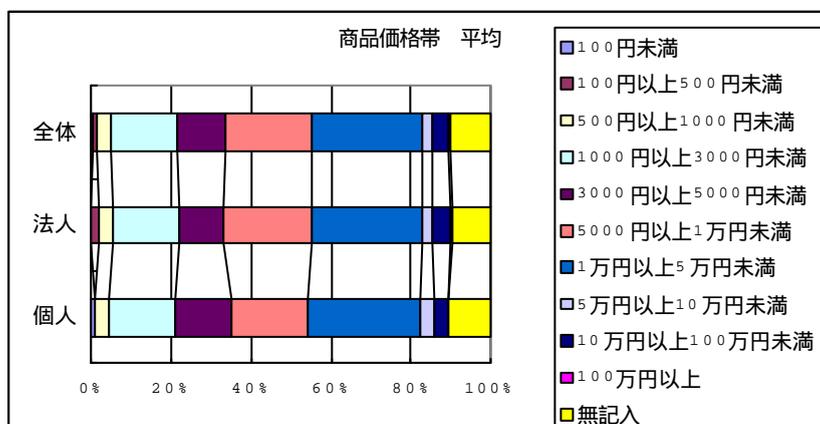
最低価格帯は、法人サイト、個人サイトともに、1,000円以上3,000円未満が最も多く、ついで100円以上500円未満、500円以上1,000円未満となっている。法人サイトは個人サイトに比べて、5,000円以上1万円未満が多いことが特徴である。



最高価格帯は法人サイト、個人サイトともに、1万円以上5万円未満が最も多く、ついで10万円以上50万円未満が多いが、その間の、5万円以上10万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、100万円以上がかなり多いことが特徴である。

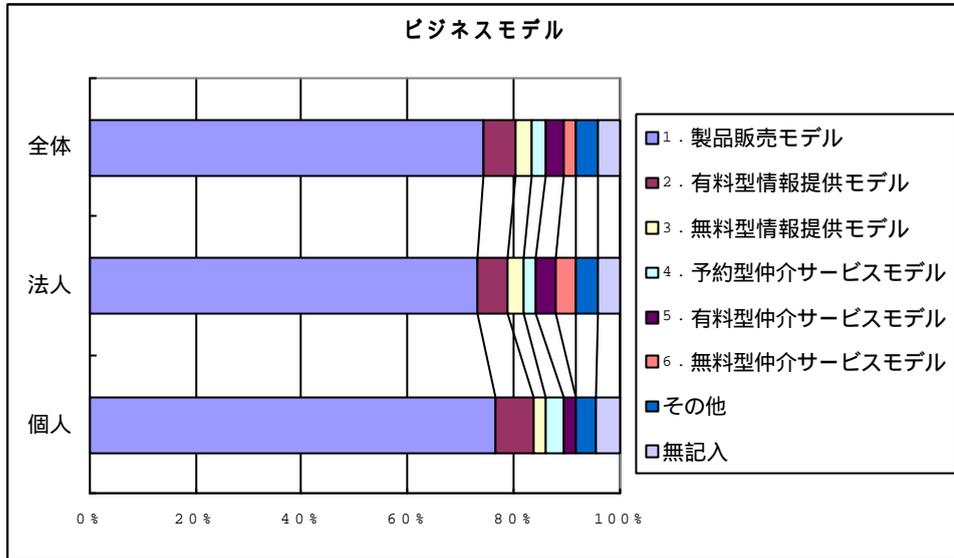


平均価格帯は、法人サイト、個人サイトともに、1万円以上5万円未満が最も多く、ついで5,000円以上1万円未満が多い。5万円以上のサイトは殆ど無い状況である



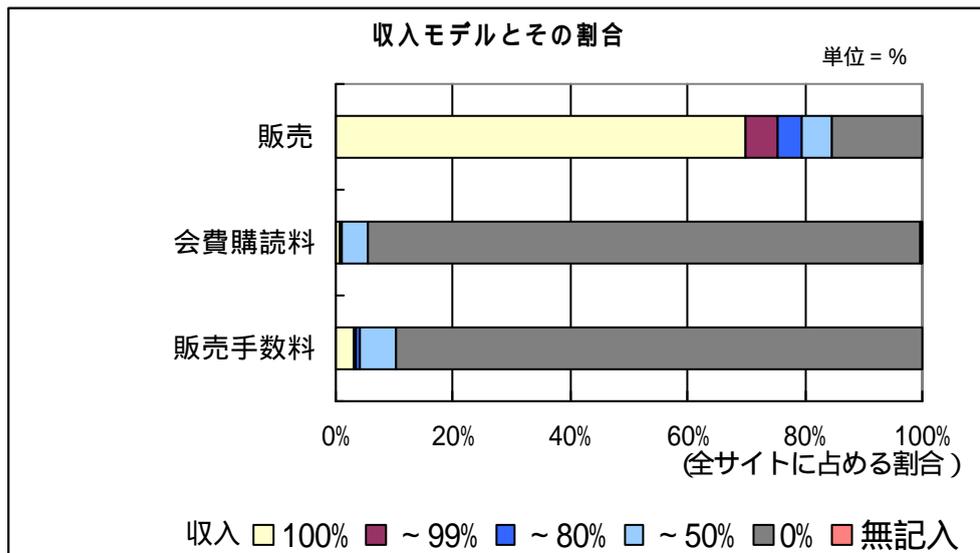
7. ビジネスモデル

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。



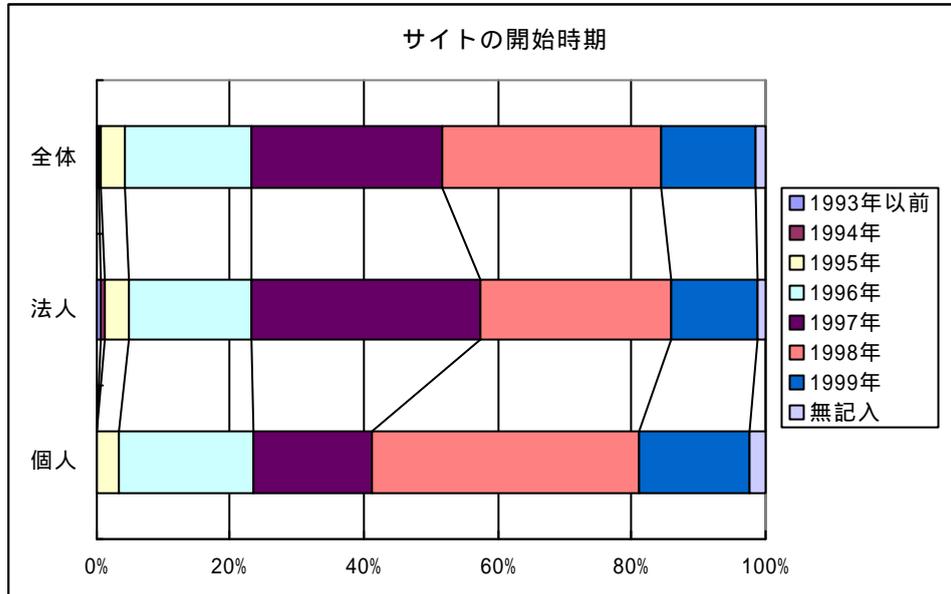
8. 収入モデルとその割合

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70%であり、全収入の50%以上のサイトを含めると全サイトの80%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50%以上としているサイトは、非常に少ない。



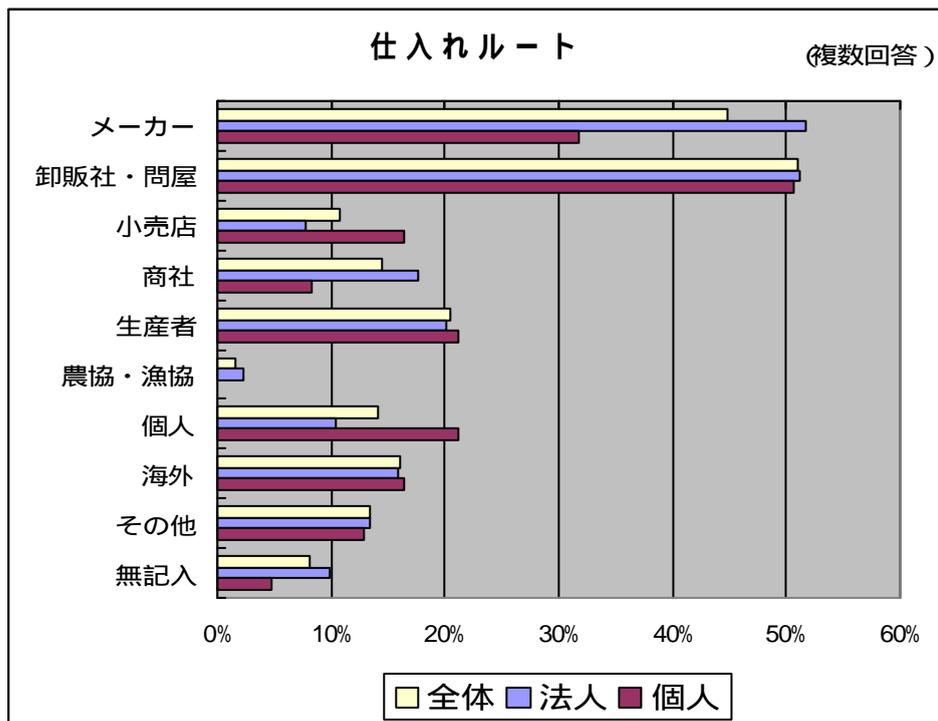
9. サイトの開始時期

全体的に殆どのサイトは1996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1998年の開設が最も多い。



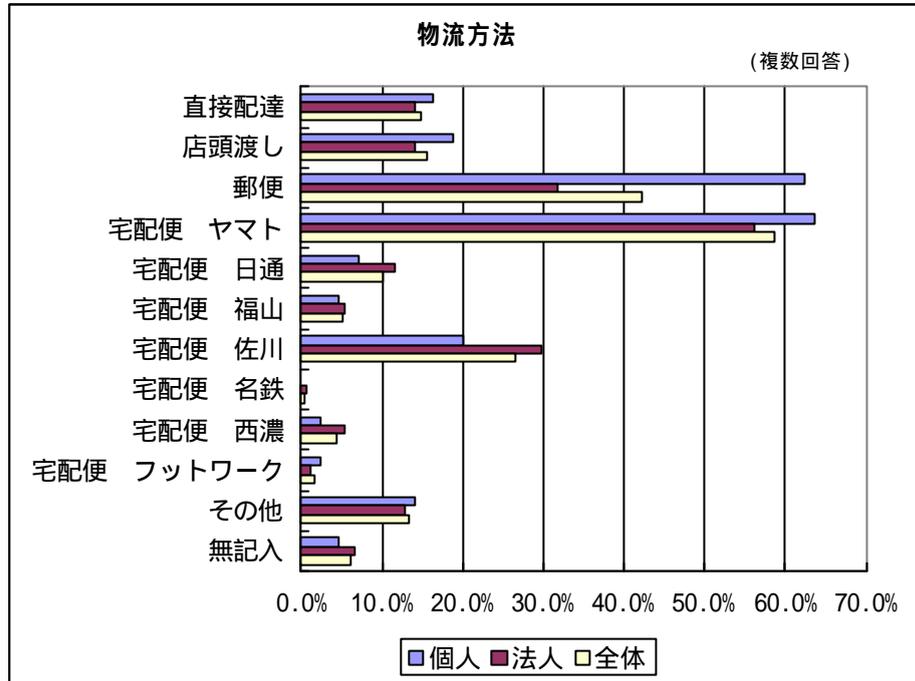
10. 仕入ルート

半数の事業者が、卸販社・問屋とメーカーと取引をしている。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。



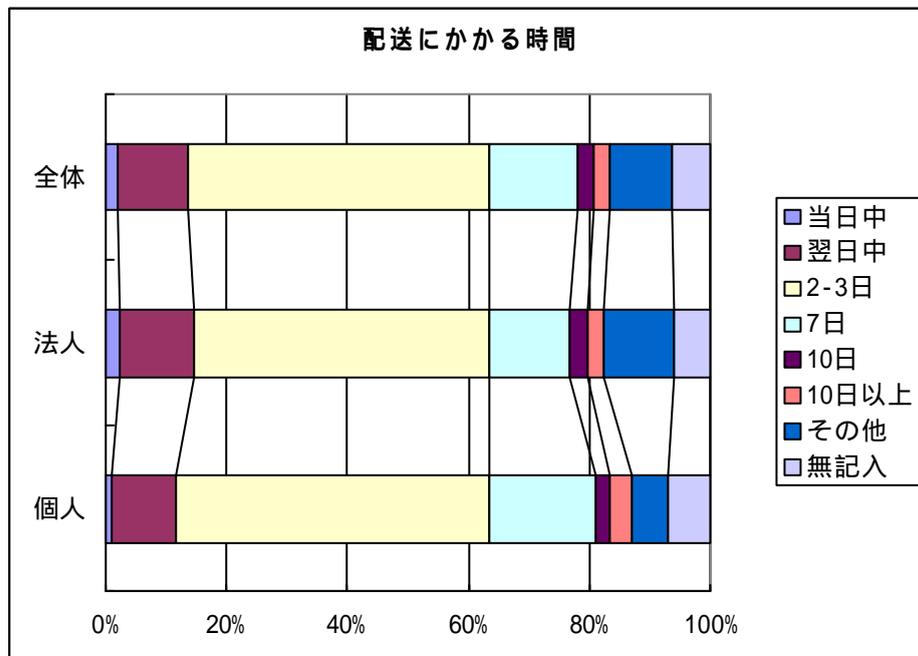
11. 物流方法

個人では、郵便の利用が62.4%であるのに対し、法人では31.7%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。



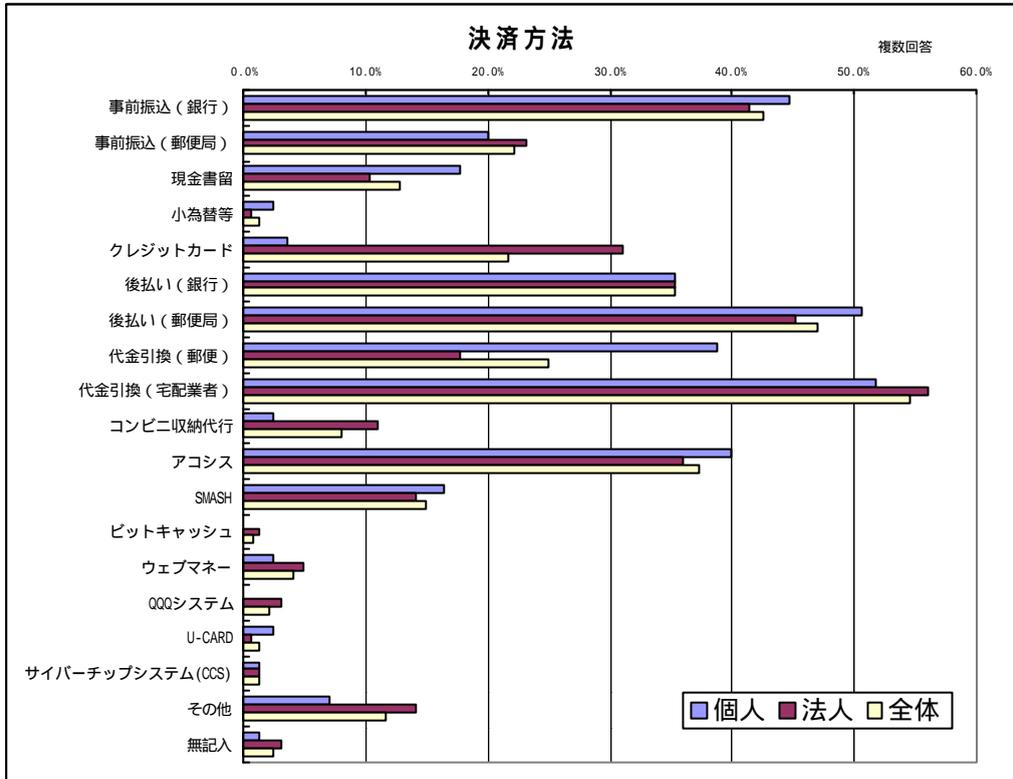
12. 配送にかかる時間

約6割強の事業者が2、3日以内に、商品を届けている。



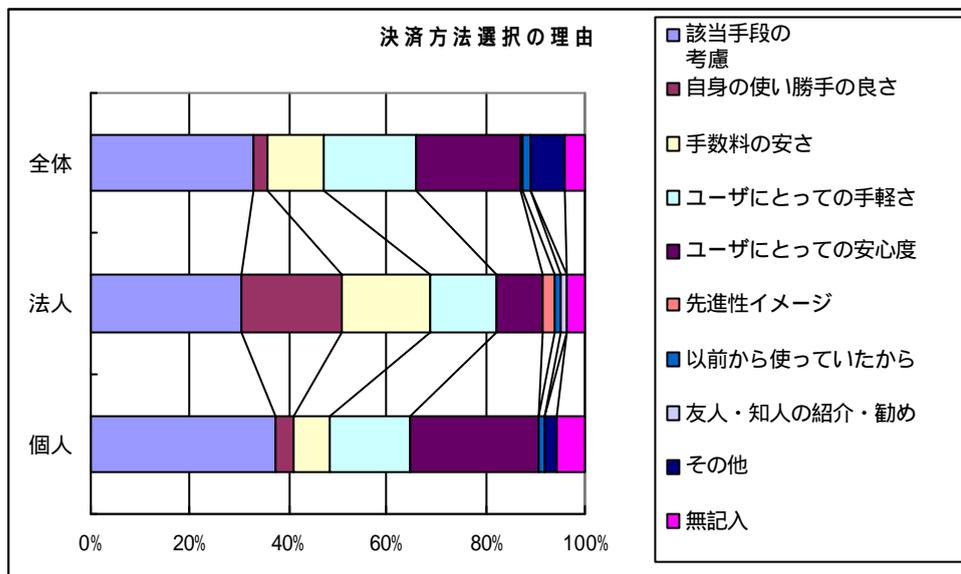
13. 決済方法

複数の決済手段を利用しているEC事業者が多い。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。



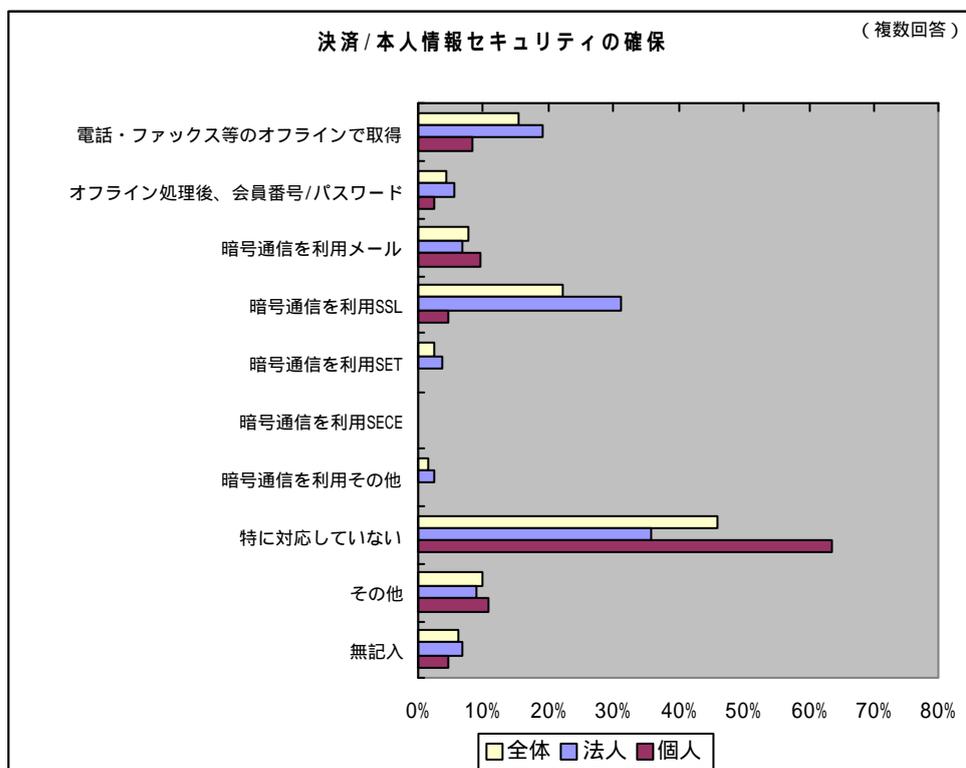
14. 決済方法導入の際の選択理由

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。



15. 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63.5%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は殆どである。したがって、カード決済が多い法人では、SSLの暗号通信が31.1%と高い数値を示している。

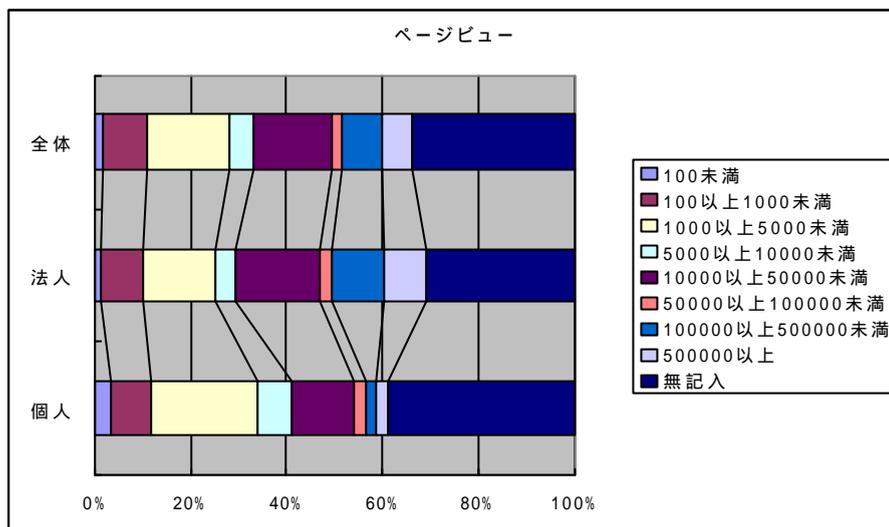


(3) 顧客・マーケティング特性と顧客関係

16. アクセス状況

16-1. ページビュー数

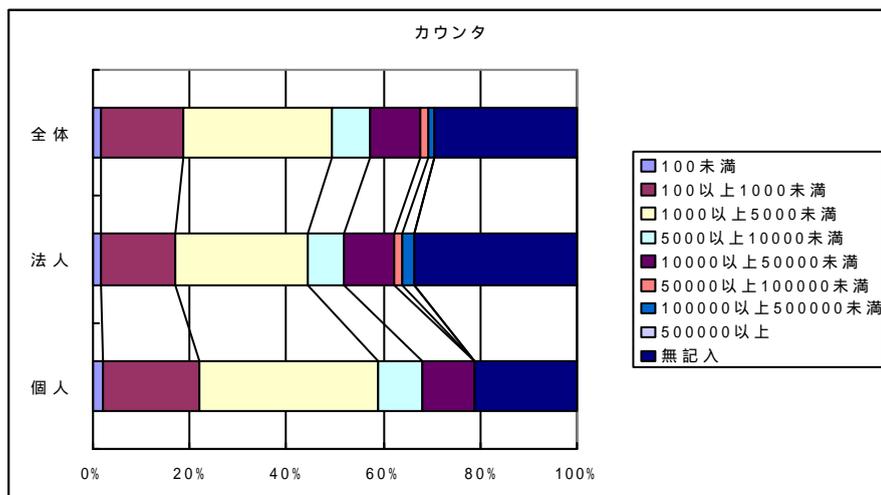
サイトへのアクセス数を見ると、個人サイトへは1,000件以上5,000件未満と回答されているサイトが多く、法人サイトへは10,000件以上50,000件未満と回答されているサイトが多く見受けられる。大差はないが法人サイトへのアクセスが比較的多くされている。



16-2. 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1,000件以上5,000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。

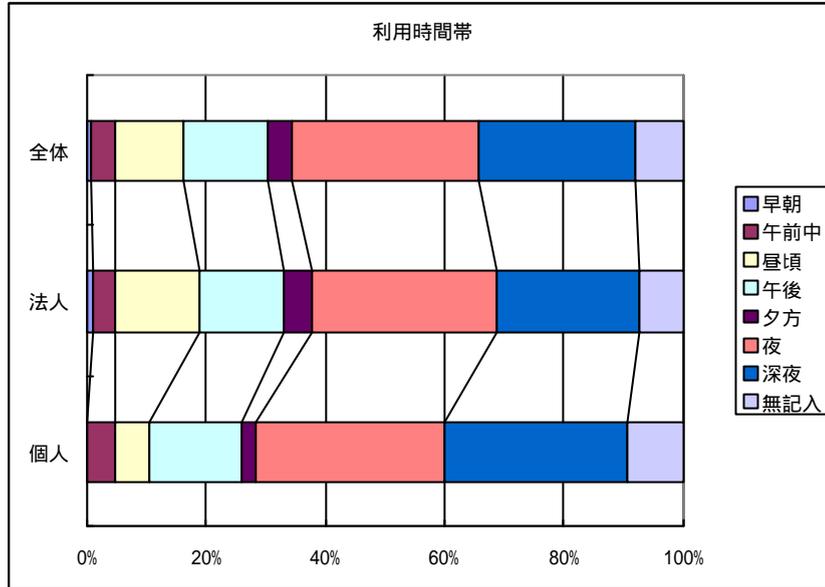
しかし、ページビュー数とカウンタ数を比較すると、法人サイトは多くアクセスされているものの取引（カウント）数が少なく、個人サイトの方が効率よく取引されている事がわかる。



17. 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。

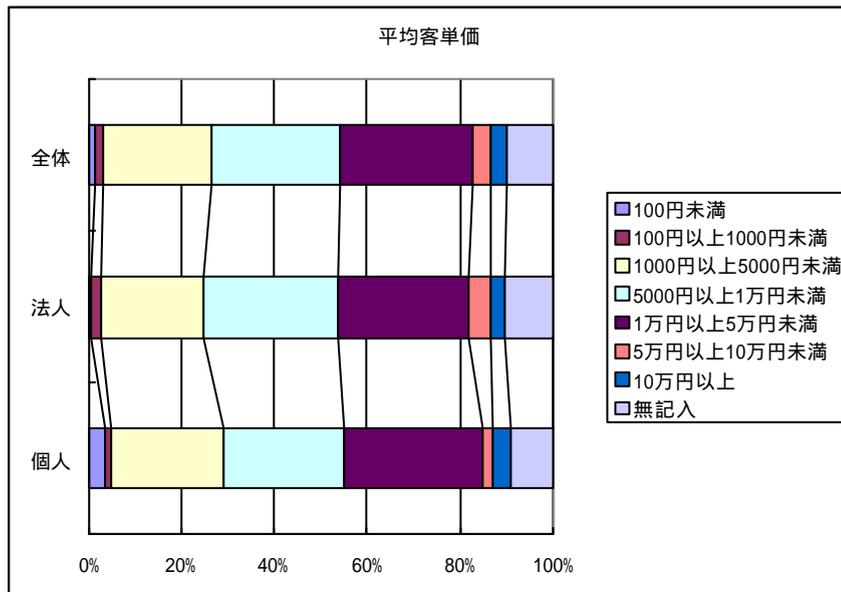
また、法人サイトへのアクセスは、個人サイトと比べて若干昼間の時間帯に利用されている割合が高い事も特徴としていえる。



18. 平均客単価 円/人

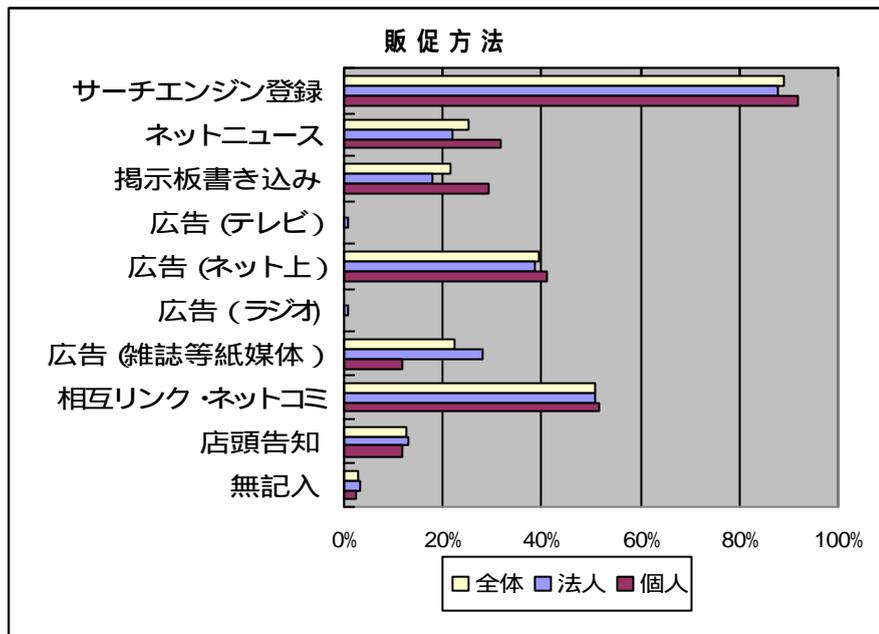
平均客単価については、法人、個人を比較してもほぼ同じである。

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える。



19. 販促方法

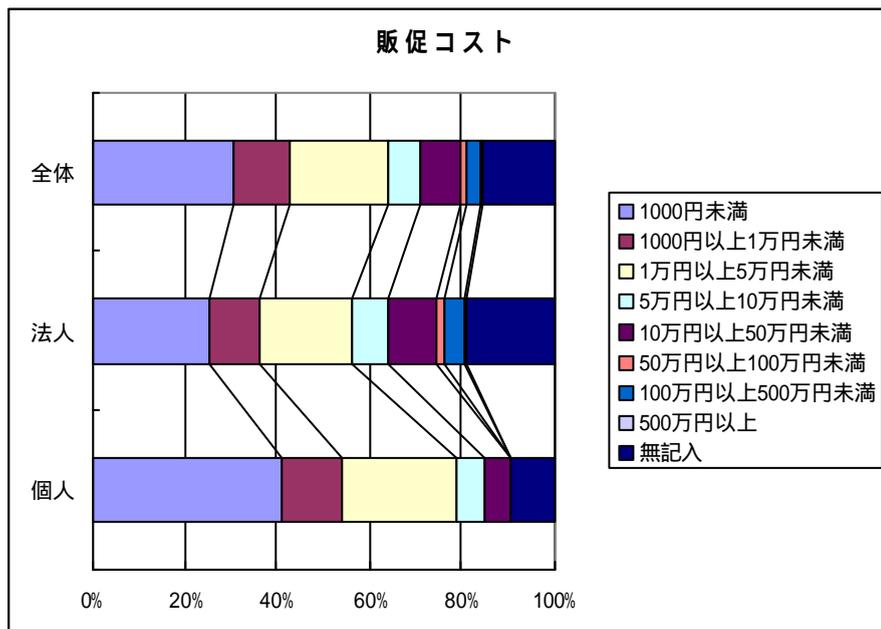
販促方法については、法人、個人の大差はないが、法人サイトは、雑誌等紙媒体の広告を使用して販促を行っている割合が個人サイトより高い。また、調査時点の平成11年8月時点では、わが国では、まだ、テレビ、ラジオを使用している販促が殆どされていない事も特徴である。



20. 販促コスト 平均月額円

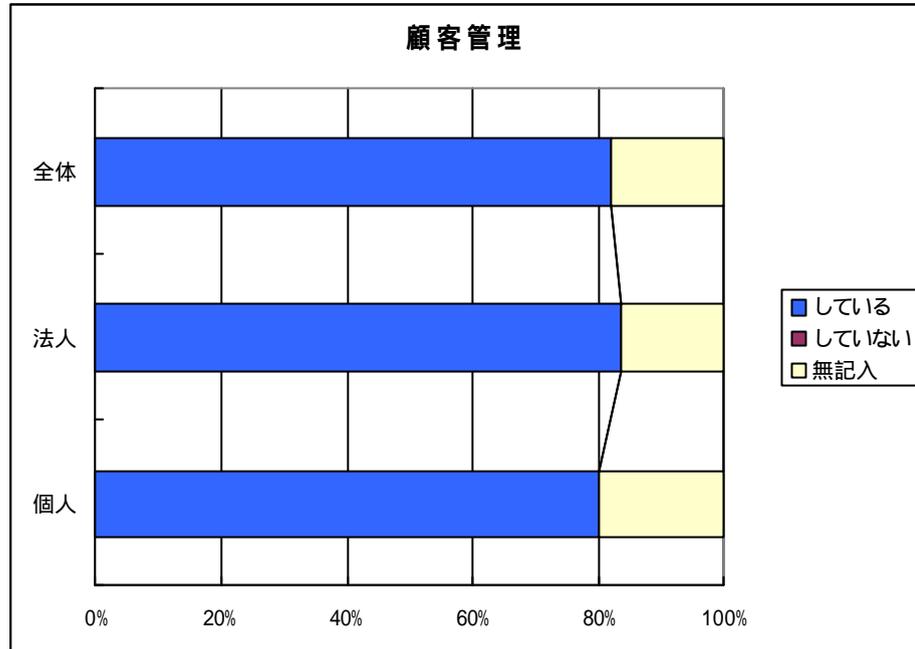
販促コストについてみると、個人サイトは全般に低額コストであるのに対し、法人サイトは50万円以上のコストをかけているところもある。

1,000円以上50万円未満の範囲では、法人、個人ともほぼ同じ割合になっている。



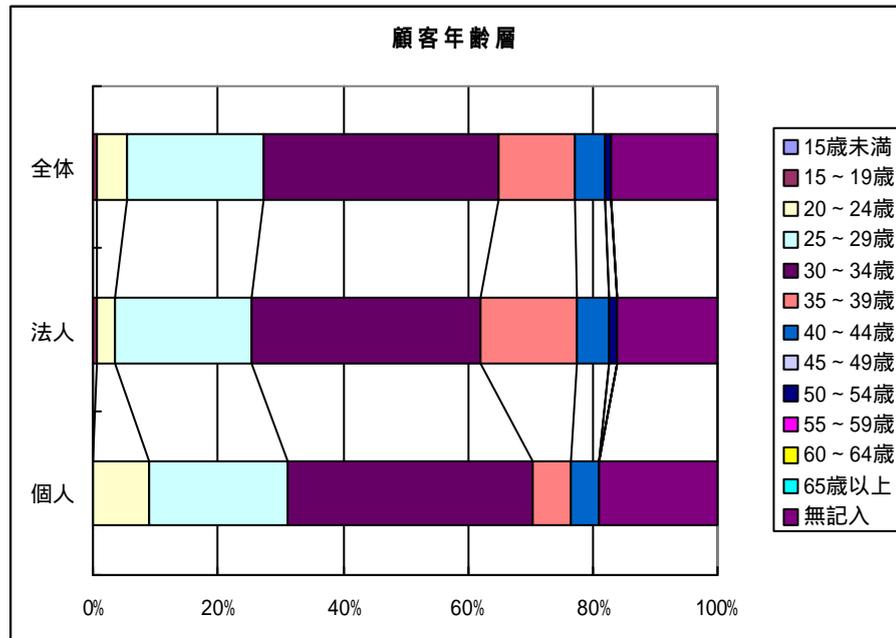
21. 顧客管理の有無

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8割以上が顧客管理を行っている。



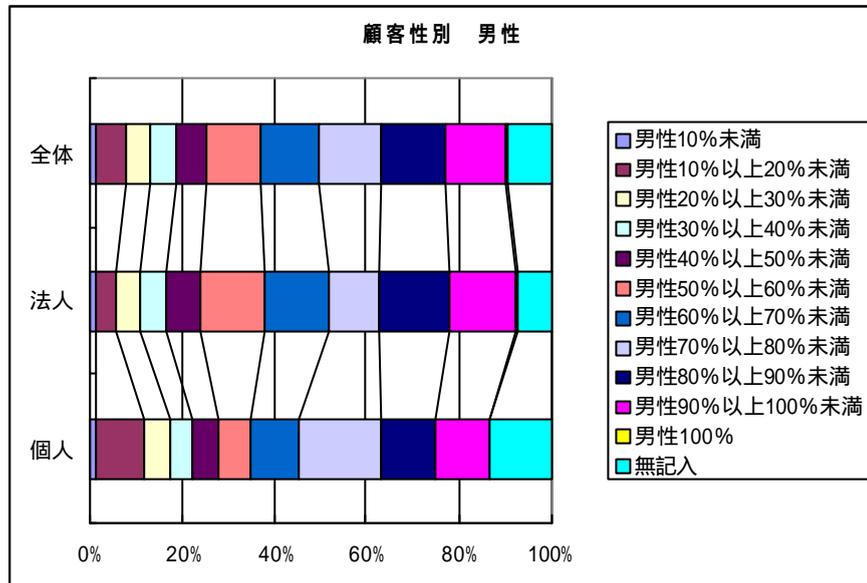
21-1. 顧客年齢層

顧客年齢についてみると、法人と個人に大差はないが、20～24歳層は個人サイトとの取引が多く、逆に35～39歳層は法人サイトとの取引が多い。全体をみると25～39歳で顧客年齢層の70%を占めているのがわかる。



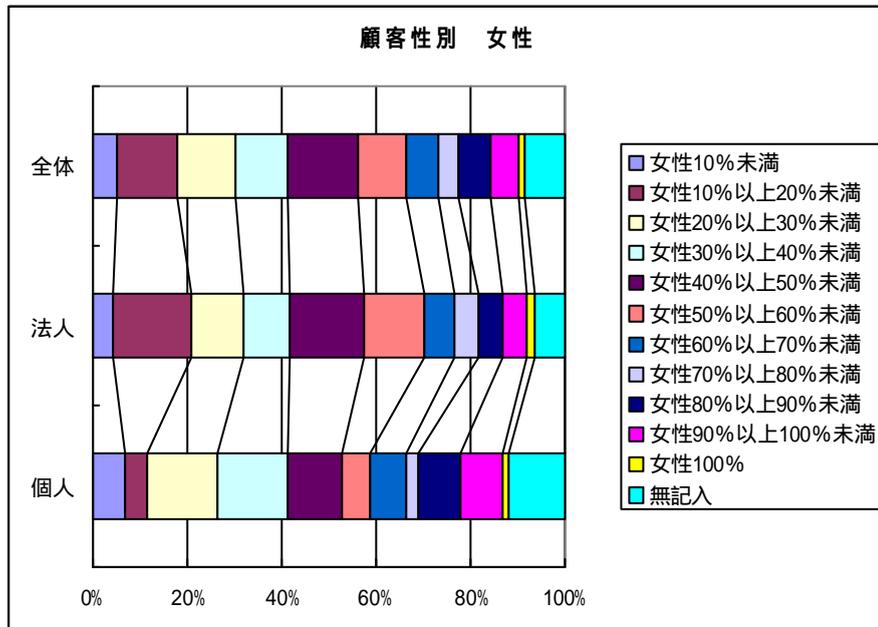
21-2. 顧客属性 男%

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50%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。



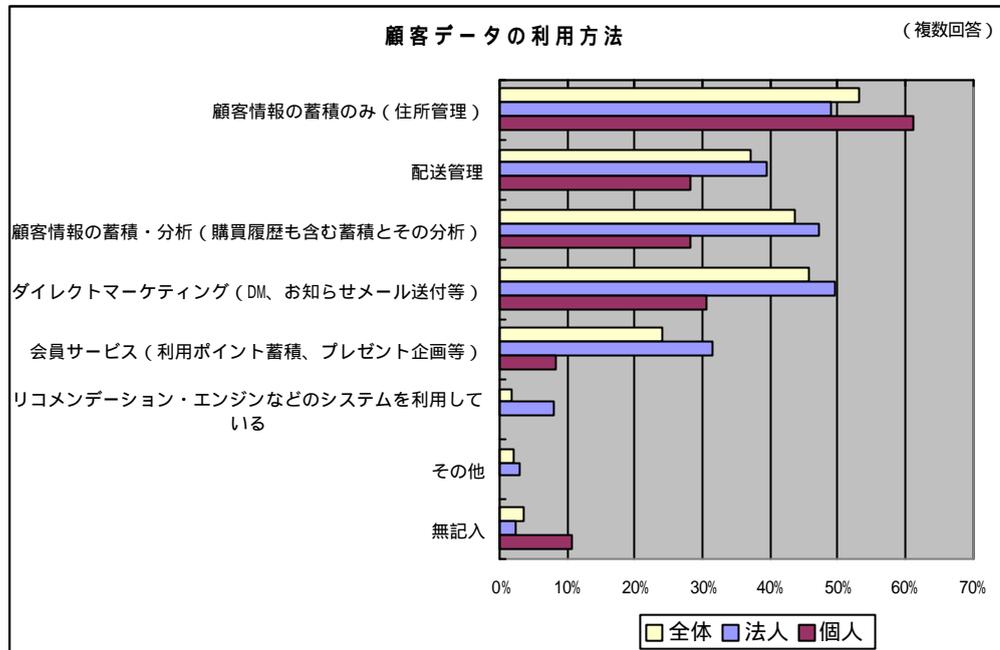
21-2. 顧客属性 女%

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50%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小さい事がわかる。



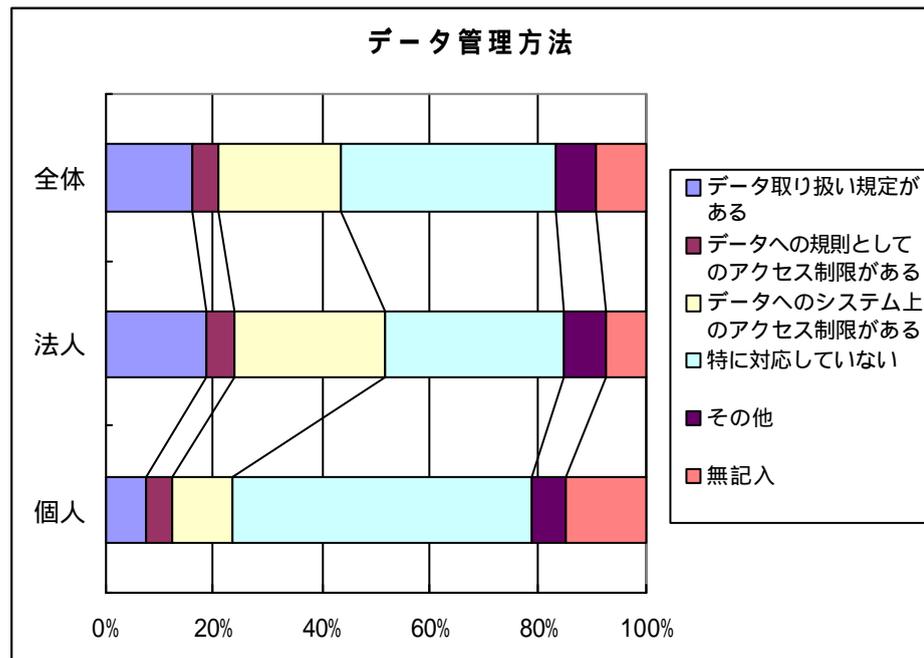
21-3. 顧客情報の利用法

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。



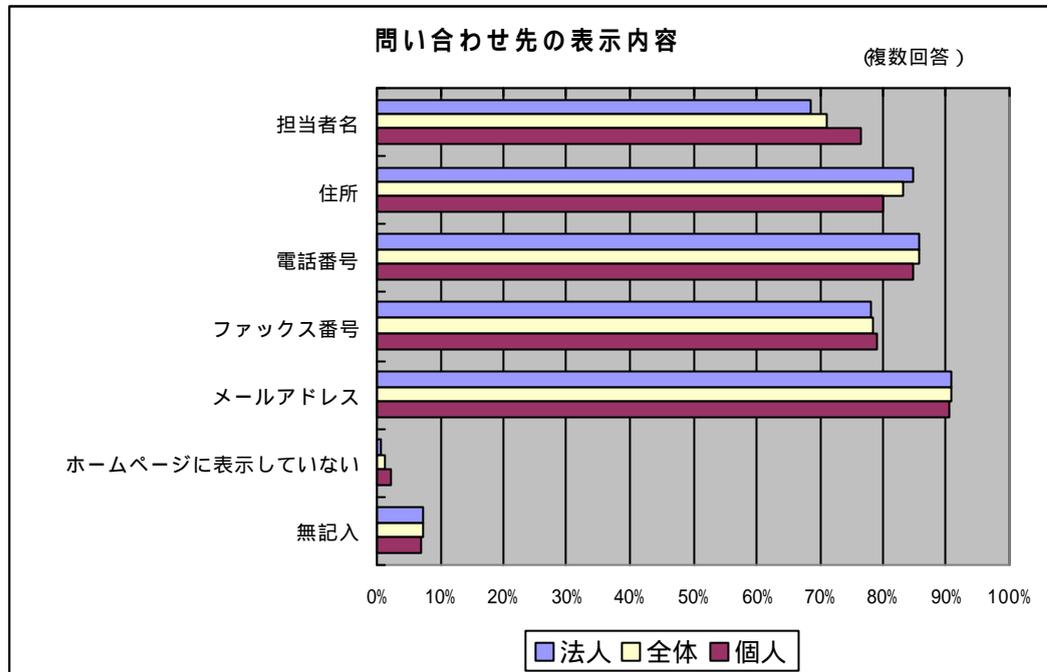
21-4. 顧客情報データの管理方法

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、個人事業者で「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見える。



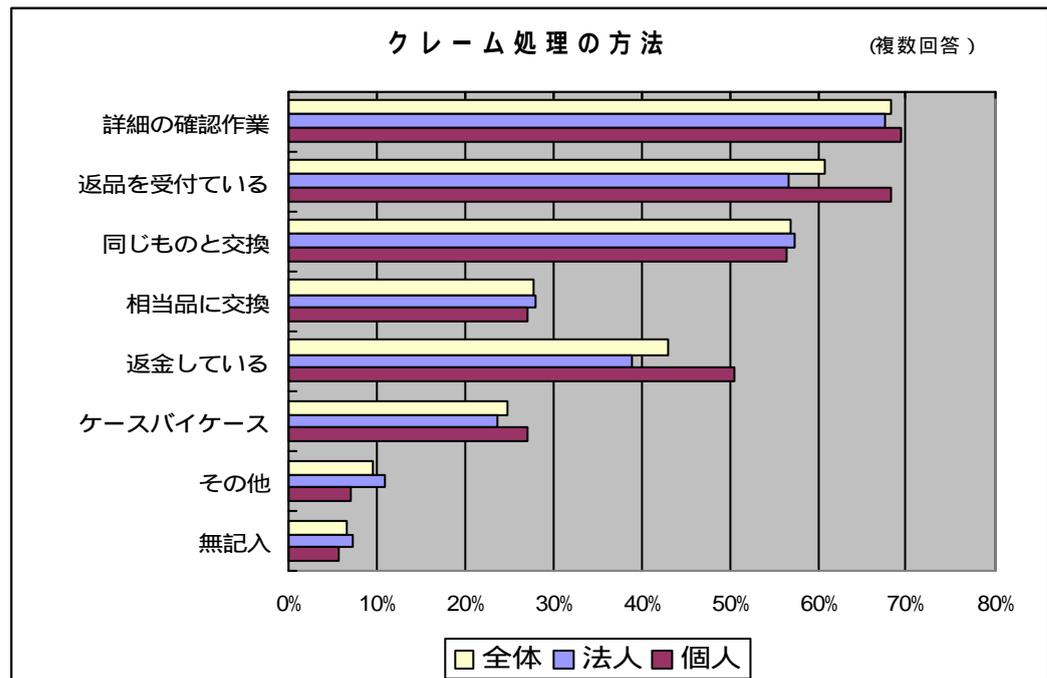
2.2. 顧客向け問い合わせ先

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70~80%、メールアドレスについては90%が表記されている。



2.3. クレームが発生した場合の対応

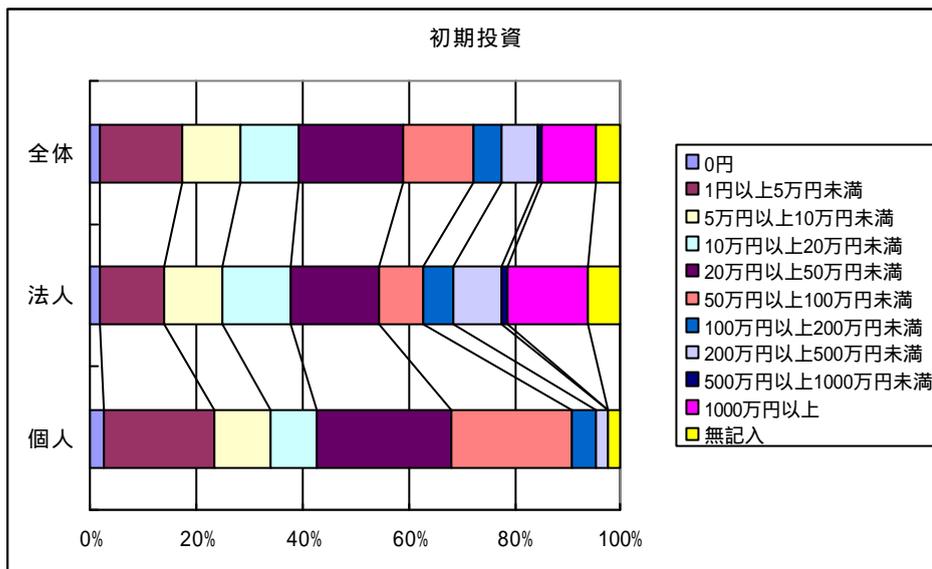
クレームについてみると、法人サイト/個人サイトに大きな差は見受けられない。尚、返品/同一品と交換/相当品と交換で約半数を占めている事もわかる。また、返品と返金の割合がほぼ同一である事も興味深い。



(4) 経営の現状

24. コスト(初期投資)

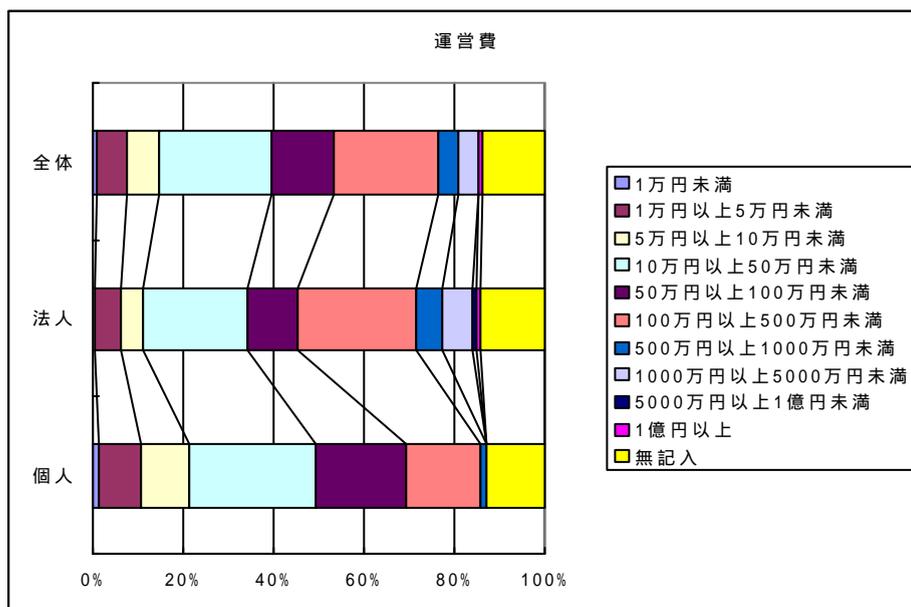
個人と法人とで分布状況が全く異なる。具体的には、個人は「1円以上10万円未満」「20万円以上100万円未満」とに二極化。これに対し、法人は「1円以上50万円未満」と「1,000万円以上」とに二極化している。全体としては、「1円以上5万円未満」「20万円以上50万円未満」の層にピークがあるものの、比較的分散していると言える。



25. 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。

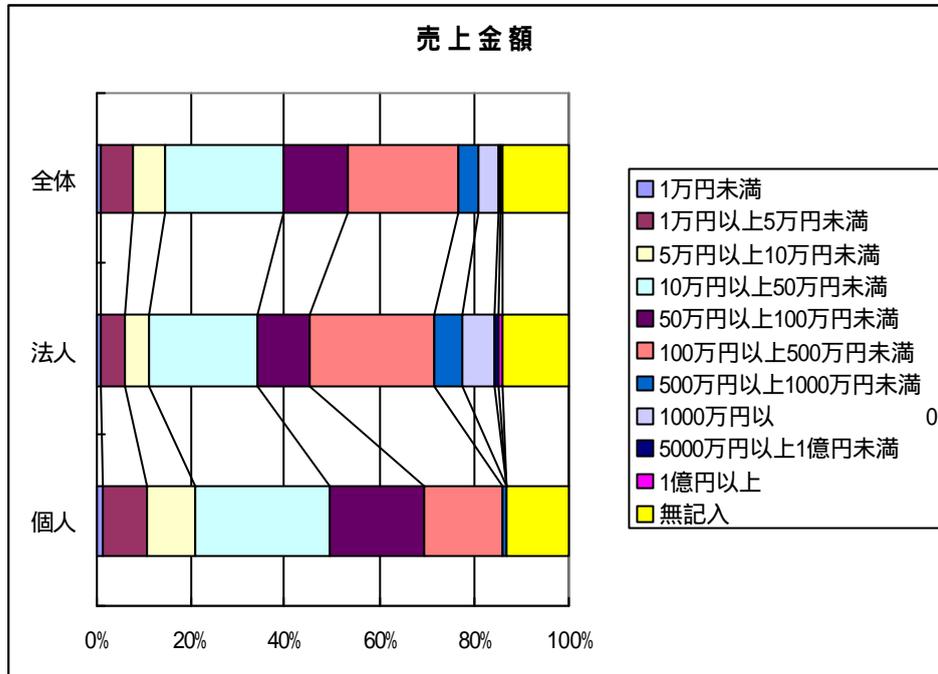
具体的には、個人は「10万円以上500万円未満」に集中。これに対し、法人・全体では「10万円以上50万円未満」と「100万円以上500万円未満」とにピークがあり、その他は比較的分散している。



26. 売上金額 平均月商

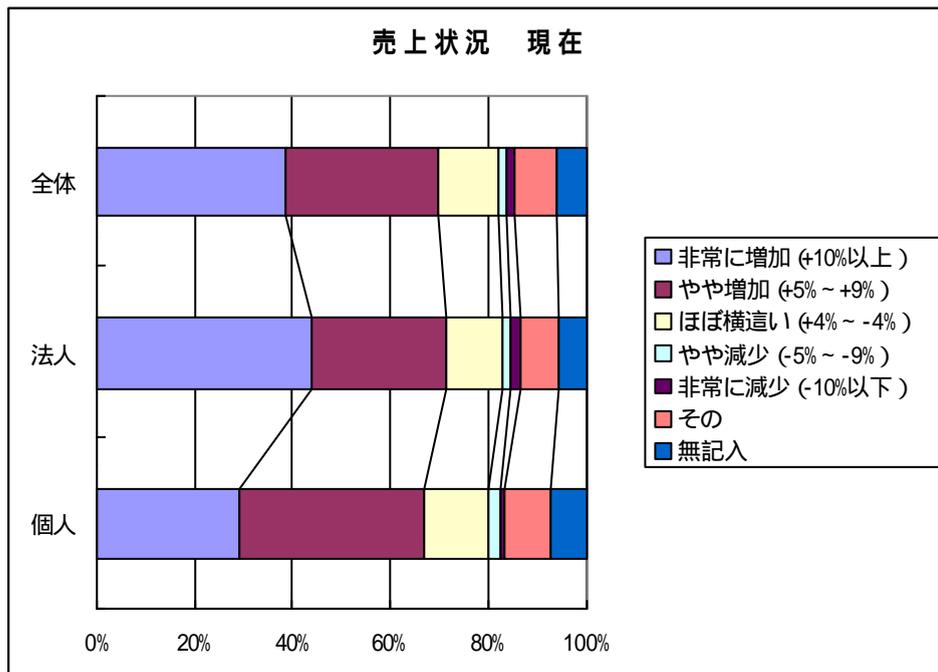
個人・法人・全体とも「1万円以上10万円未満」の層に集中している。

但し、個人の場合には「1円以上5,000円未満」、法人の場合には「20万円以上50万円未満」「100万円以上」の層にもピークがある。



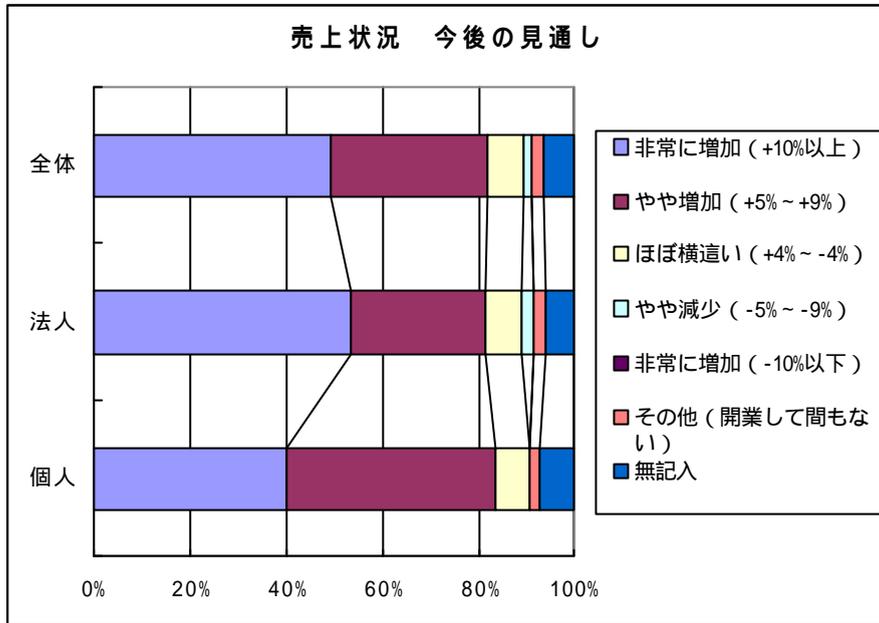
27. 売上状況(現在の状況) 過去1年間を見て

事業者全体の69%が「やや増加」「非常に増加」と答えており、特に法人では43.9%が「非常に増加」と答えている。個人・法人・全体とも、大半の事業者で「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。



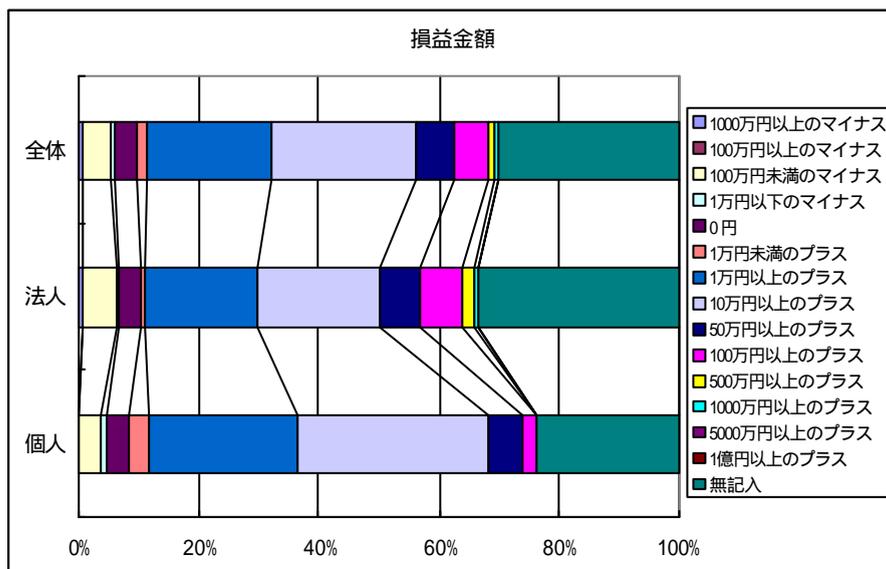
28. 売上状況(今後の見通し) 1年後を見て

全体の82%が増加と答えており、特に法人では53.7%が非常に増加と答えている。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。



29. 損益金額

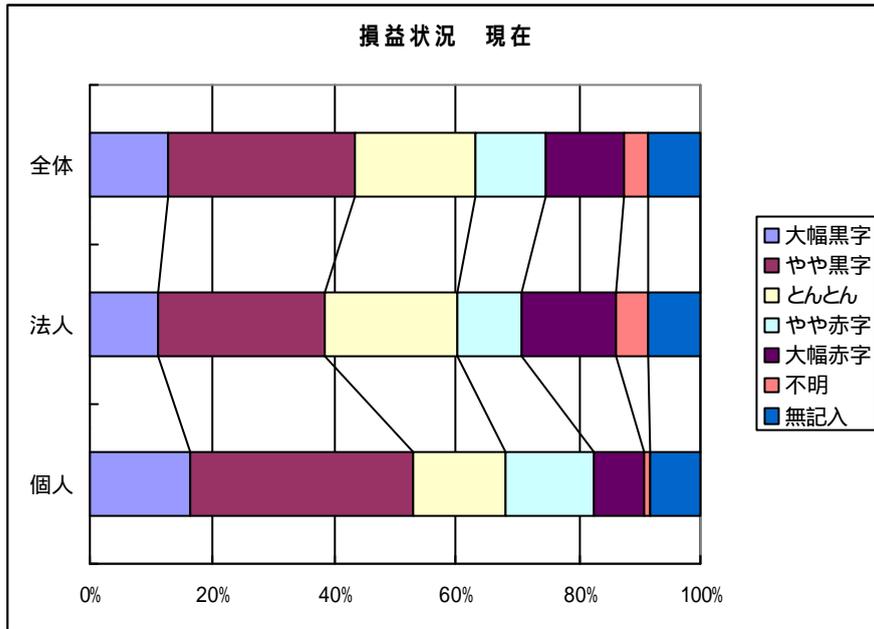
個人・法人・全体とも「1万円以上」「10万円以上(50万円未満)のプラス」という層に集中している。但し、無記入の事業者が極めて多いことからこの結果を鵜呑みにして良いのかという疑問も残る。



30. 損益状況(現在)

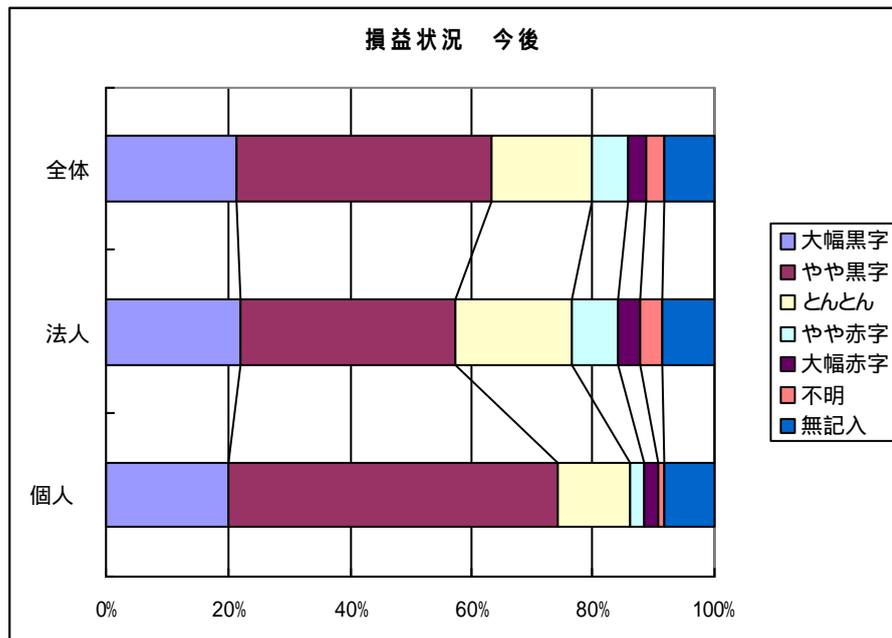
個人・法人・全体とも、60%前後が「とんとん以上」と考えている。

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15.2%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。



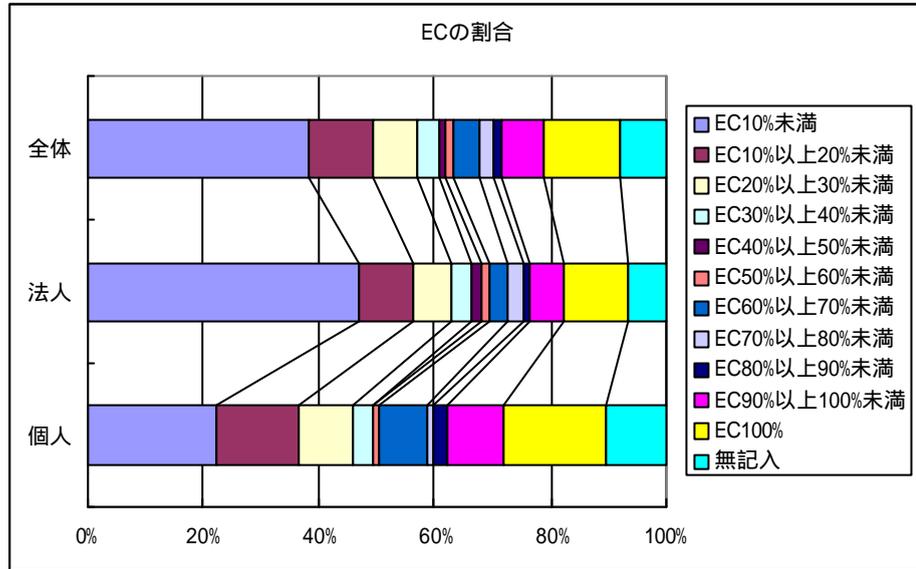
31. 損益状況(今後)

全体の62%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70%超が黒字を見込んでいると同時に、過去1年と比べ法人の大幅赤字との回答は3.7%に低下している。



3.2. 全売上に対するEC割合(%)

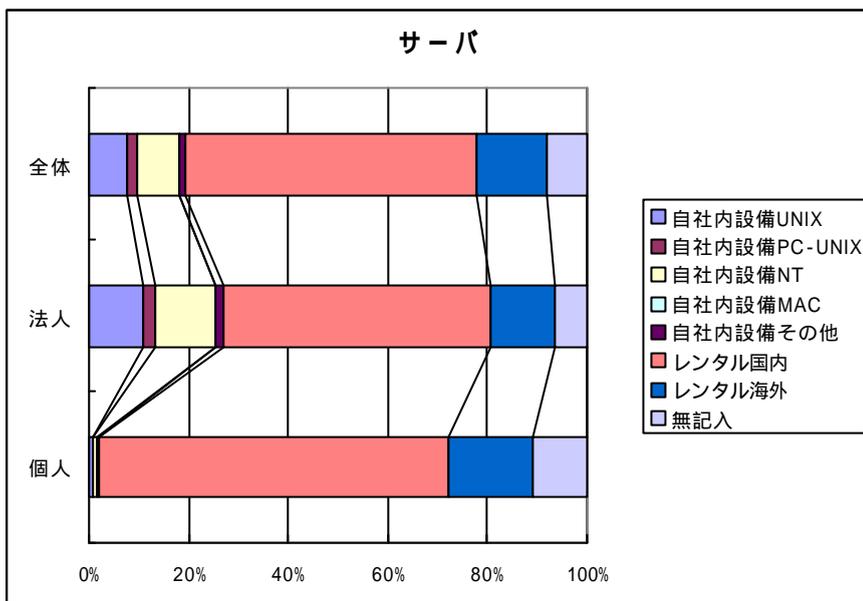
個人・法人・全体とも「EC20%未満」の事業者が多いが、一方で「EC100%」という層にもピークはある。おそらく、これまでEC以外の分野で収益を上げ、最近になってECにも手を広げた事業者は前者、EC専業で参入したベンチャー事業者は後者にあてはまるものと推測できる。



(5) システム等のインフラストラクチャー

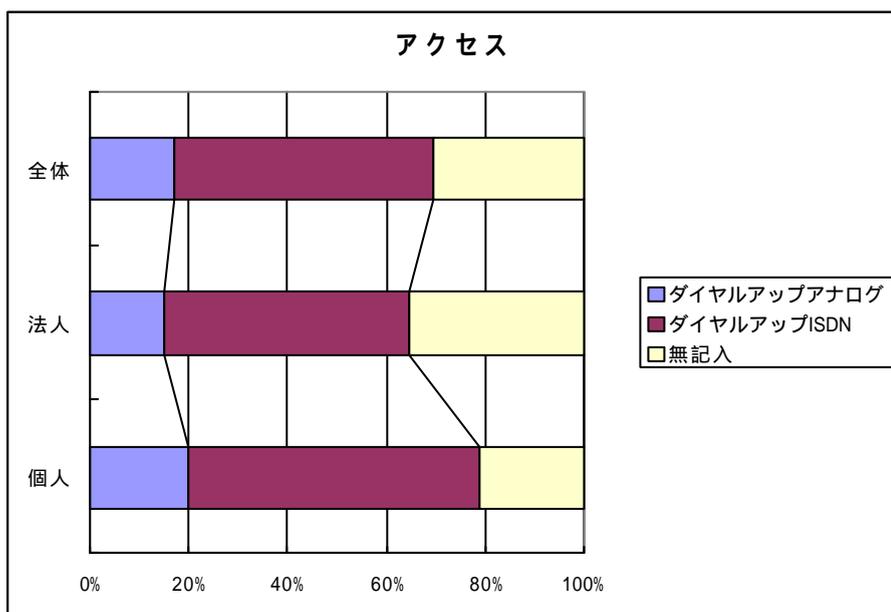
3.3. 使用サーバ

日本のECサイト事業者全体の使用サーバは72.7%がレンタルを使用している。法人/個人別では、法人で、66.5%、個人では84.7%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58.6%、海外レンタルが14.1%となっている。自社設備は全体の19.2%にとどまっている。



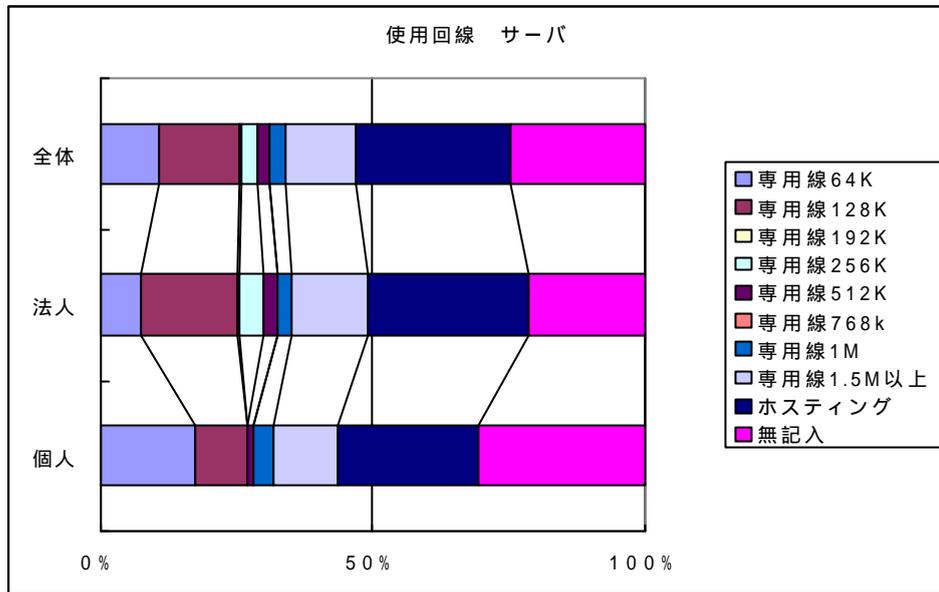
3.4. 使用回線 (アクセス)

日本のECサイト事業者全体のアクセス使用回線は、52.6%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49.4%、個人が58.8%と法人を上回っている。



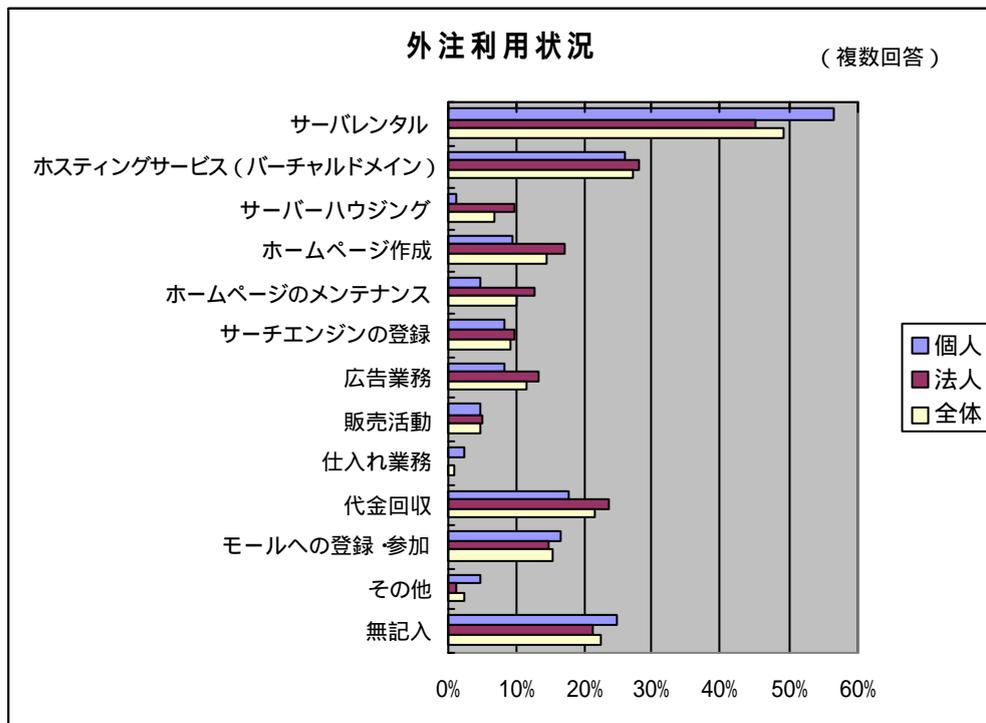
34. 使用回線（サーバ）

サーバの使用回線は、28.5%がホスティングを使用している。その他では、専用線 128 K および専用線 1.5M以上がそれぞれ、14.0%、12.9%と高い比率を占めている。



35. 外注利用状況

日本のE Cサイト事業者全体の外注利用状況は 49.0%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21.7%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。

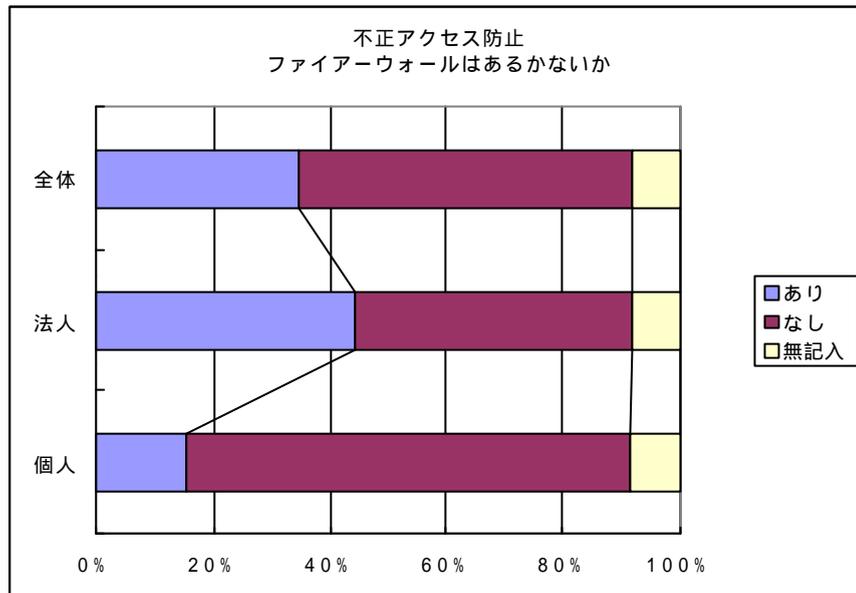


36. 提携先

日本のECサイト事業者の提携先は、今回の調査では、71.4%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5.2%あり、残りの23.4%は、ポータルサイトや物流業者への出店と回答している。

37. 不正アクセス防止

不正アクセス防止の為にファイアウォールの有無については、57.4%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44.5%が有るとの回答であったのに対し、個人では15.3%しか有るとの回答がなかった。

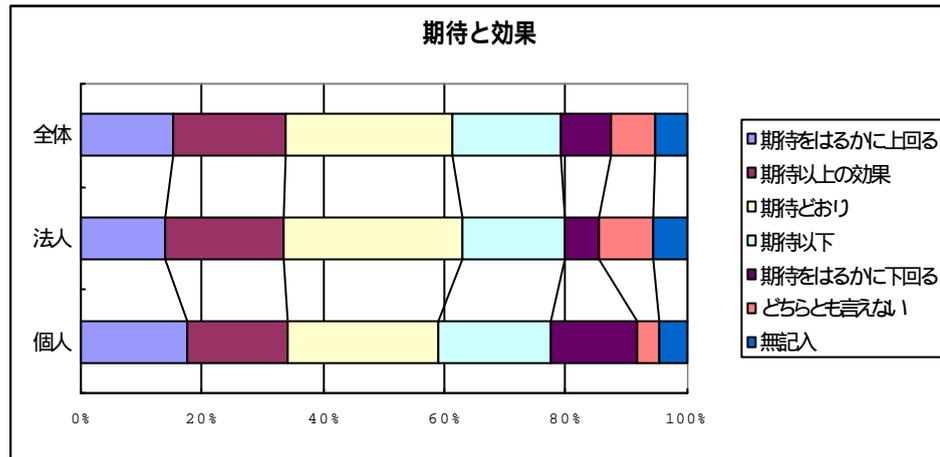


(6) 事業運営の課題および成功要因

3.9. サイト開設当初の期待と効果

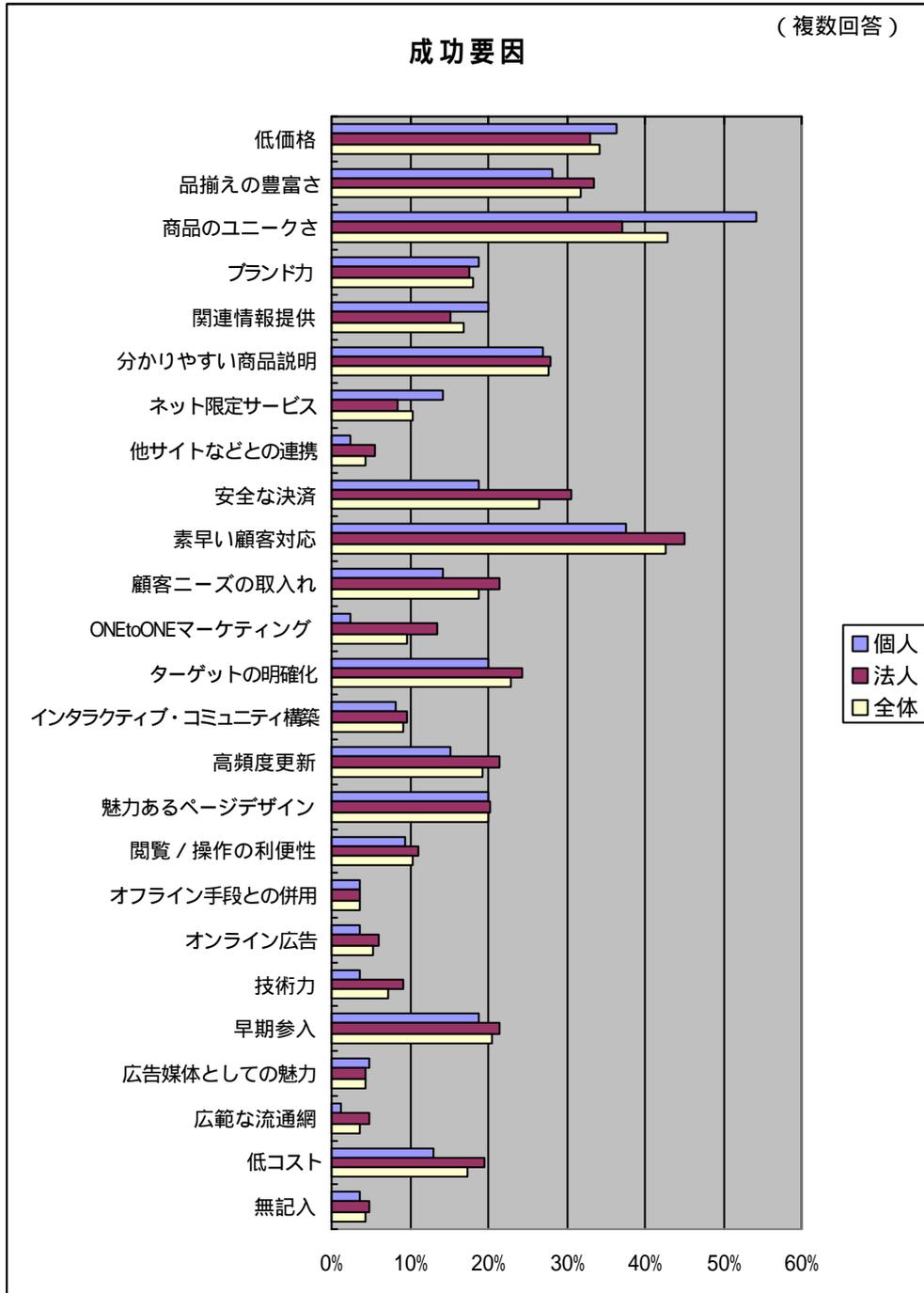
法人・個人共に期待効果を上回ると回答したサイトが過半数を占めた。

期待を下回ると回答したサイトは、法人で31.7%、個人では36.4%と、その差は5%にとどまったが、「期待をはるかに下回る」と回答したサイトが法人で5.5%に対し、個人では14.1%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。



4.0. 成功要因、差別化のポイント

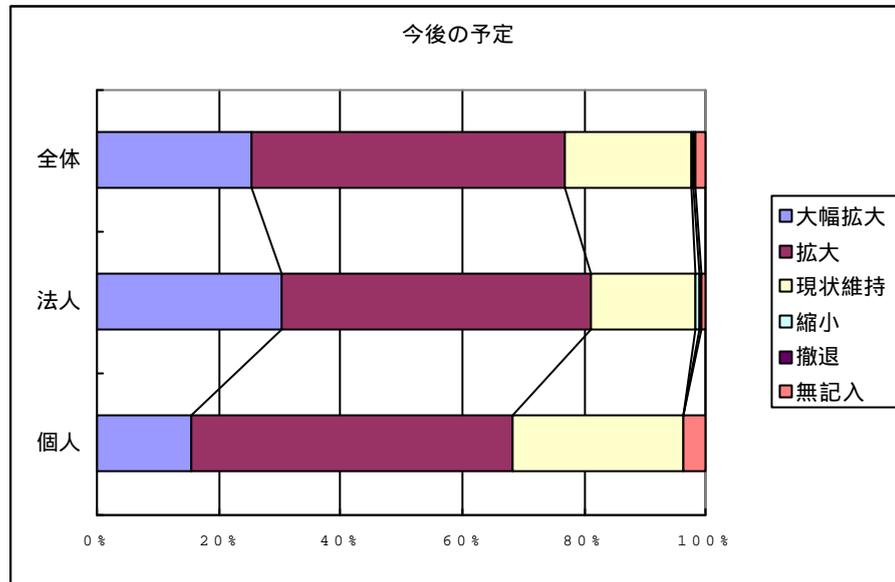
成功要因として最もポイントが高かったのは、個人で「商品のユニークさ」54.1%、法人で「素早い顧客対応」45.1%であった。個人と法人の間に成功要因の評価に極端な差は見られないが、「ネット限定サービス」と「ONEtoONEマーケティング」に関して個人と法人の評価に違いが見られる。



4.1. EC事業の今後の予定

今後、拡大を予定しているサイトは、個人 68.2%、法人 81.1%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1.2%）



3.3 成功 / 非成功サイト比較分析

3.3.1 成功 100 サイトの抽出

「成功 100 サイト」は、マクロ無作為アンケート調査の収集サンプル 243 から上位パフォーマンスサイトを抽出するとともに、ECコンテスト上位入賞サイトを加えて「成功 100 サイト」とした。抽出のための成功評価基準は以下である。

(1) 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EC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/サービスの独自性と革新性
事業への意欲

3.3.2 比較考察

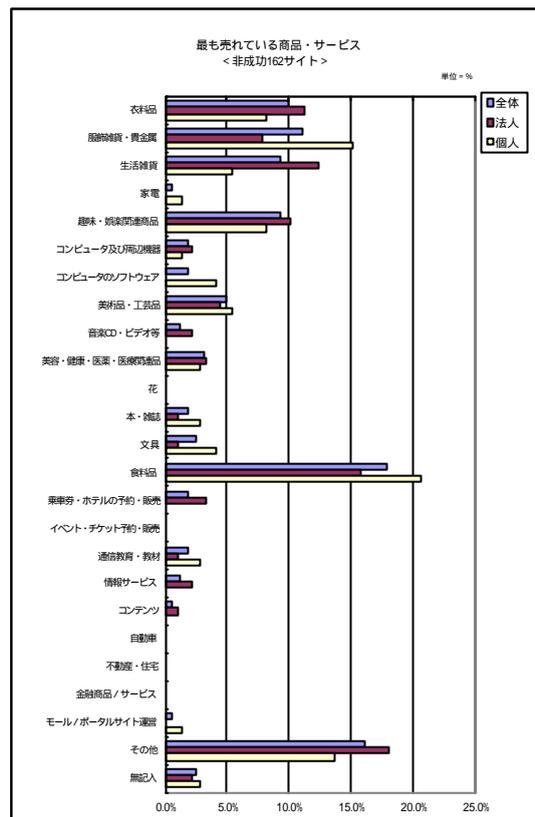
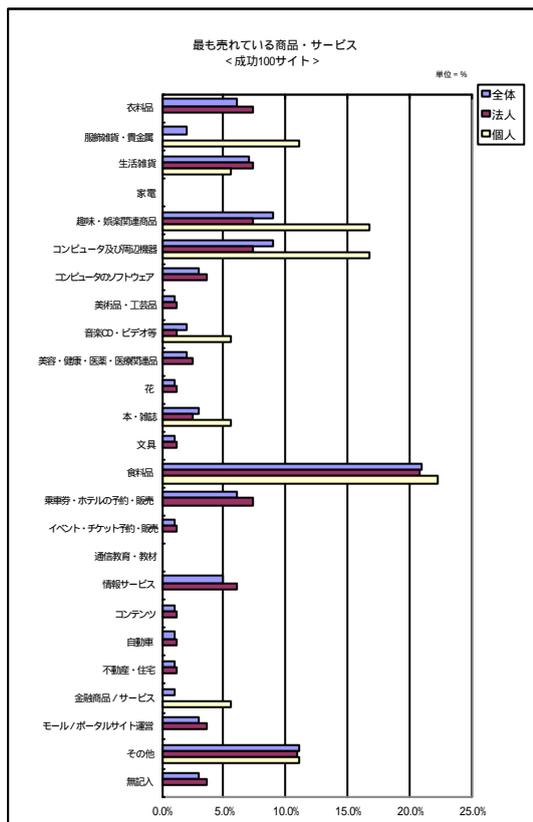
本節では、成功 100 サイトを抽出し、他の非成功（或いは未成功）サイト群との比較・観察を通じて、成功サイトの特徴を考察している。以下では、その中からいくつかの項目を抜粋して紹介する。いくつかの項目は、「5 統括分析」においてより詳細に検討している。特に「顧客・マーケット関係」については「5.7 統計的手法による成功要因分析」も参照のこと。

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 100 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 100 サイト以外のサンプル」を意味するにすぎない。

(1) 商品とEC（ショップ）の現状

3. 商品/サービス

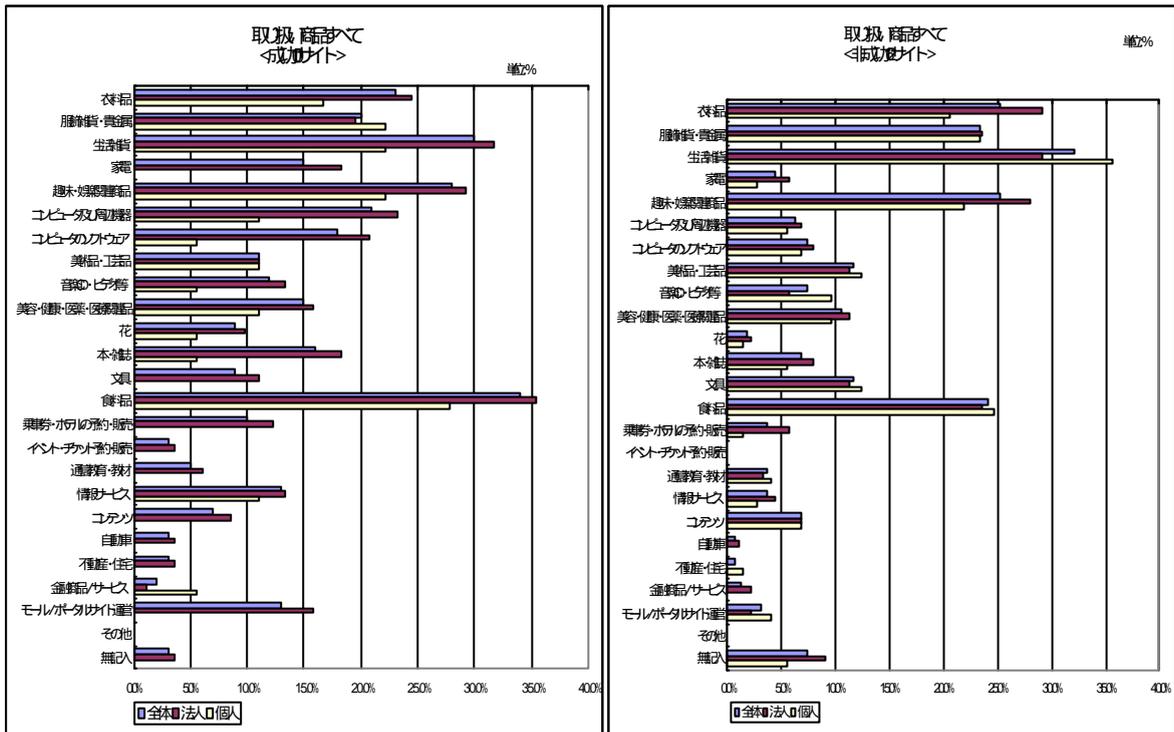
最も売れている商品/サービスとしては、成功サイトも非成功サイトも食料品であるが、それに続くものとしては、成功サイトにおいては趣味・娯楽関連商品、コンピュータ及び周辺機器であるのに対して、非成功サイトにおいては服飾雑貨・貴金属、衣料品、生活雑貨の順となっている。また、成功サイトにおいては、非成功サイトに比べ、法人の場合、乗車券・ホテルの予約・販売の比率が若干高いことも特徴である。



注) 一項目選択

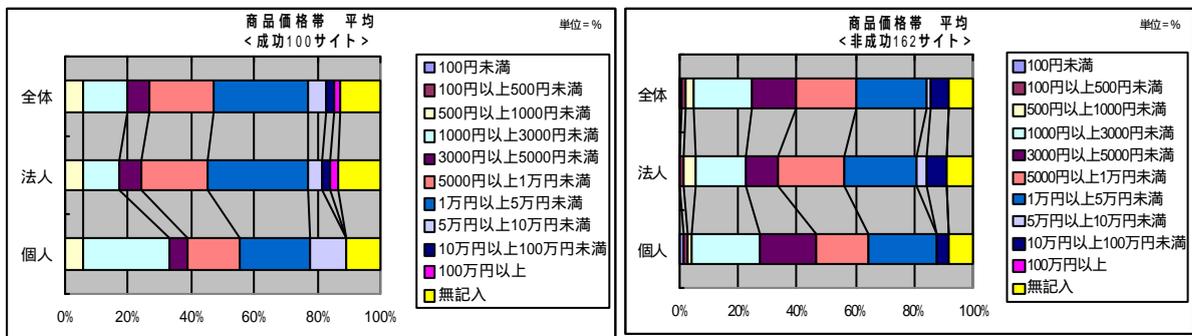
4. 商品/サービスの特徴

成功サイトにおいては食料品、ついで生活雑貨、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。



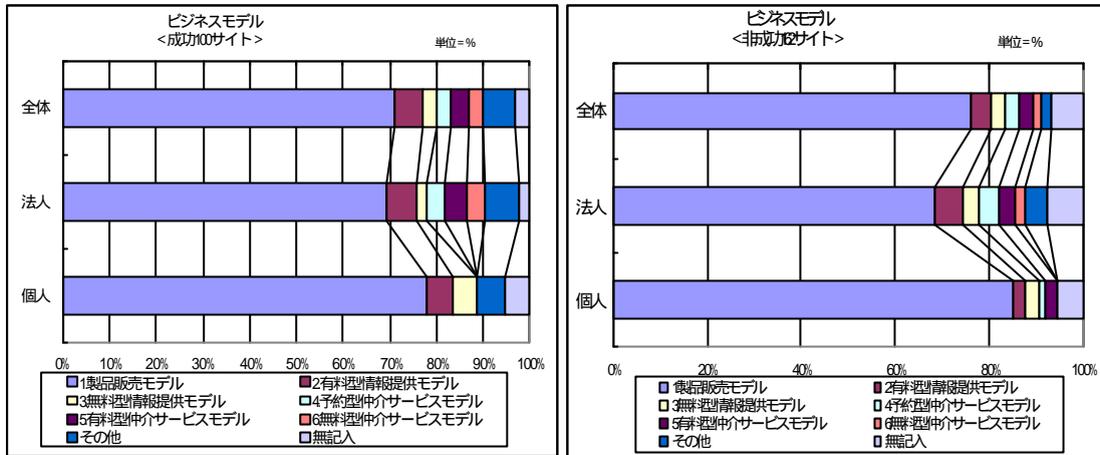
6. 平均価格帯

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、法人についてその傾向が強い。法人、個人とも非成功サイトに平均価格100万円以上との回答はなかった。成功サイトでは2%が100万円以上と回答している。



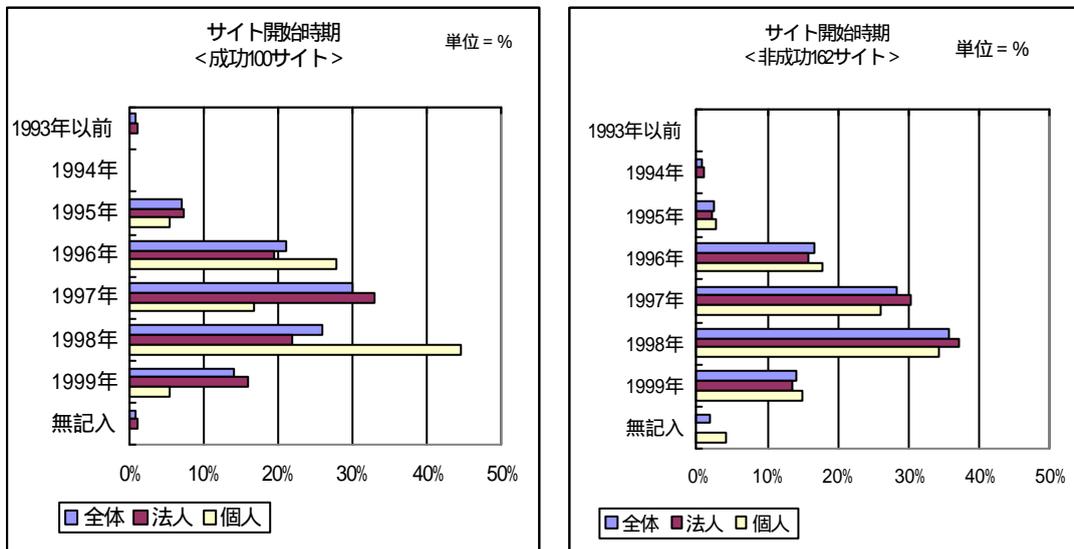
7. ビジネスモデル

全体的に、製品販売モデルが圧倒的に多い。成功サイトは若干、有料型情報提供モデルの割合が高い。



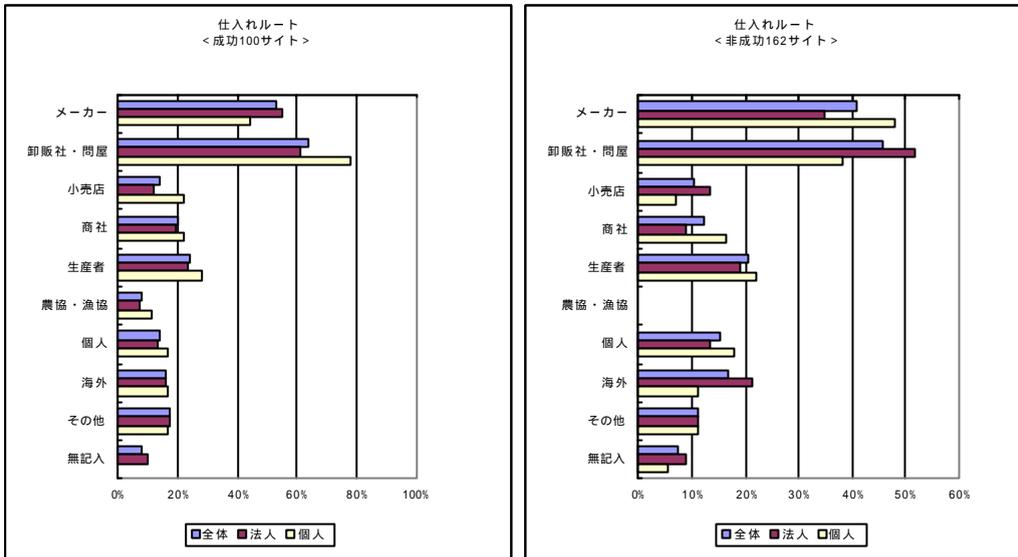
9. サイトの開始時期

個人の成功サイトに立ち上げ期が96年、98年のものが多く、一方、法人の成功サイトでは97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。



10. 仕入ルート

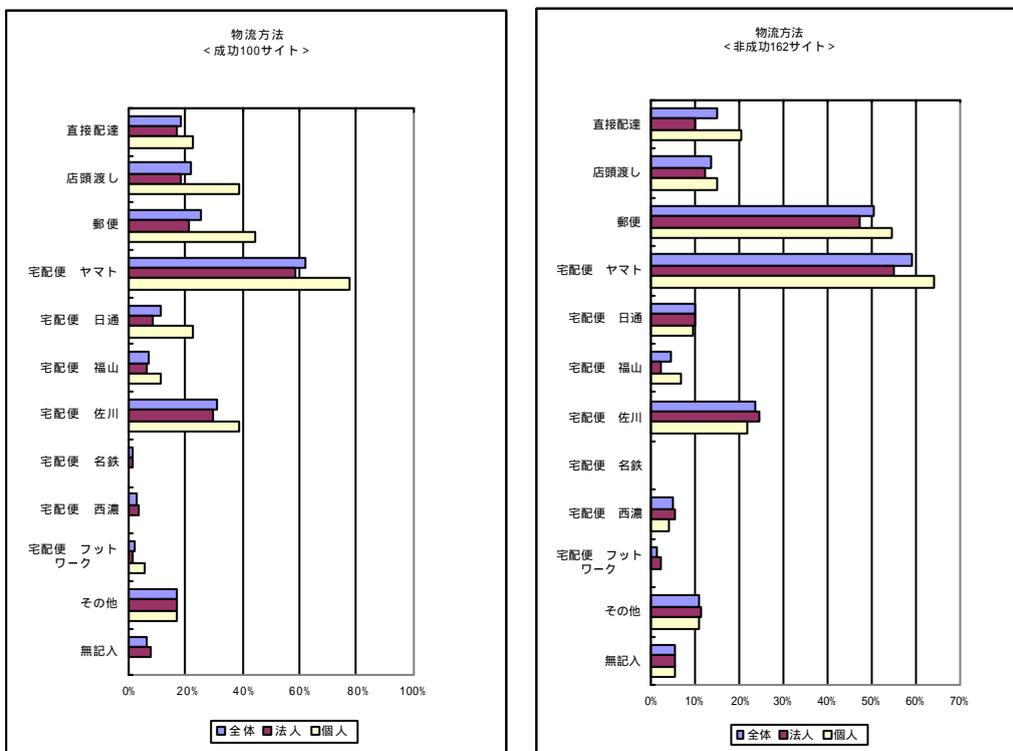
卸販売・問屋とメーカーに対しては、殆どの事業者が取引している。成功サイトでは、個人事業者に卸販売・問屋との取引者が、法人サイトにメーカーをの取引者が多い。しかし、成功/非成功という基準では特徴を見出しにくい。



注) 複数回答

11. 物流方法

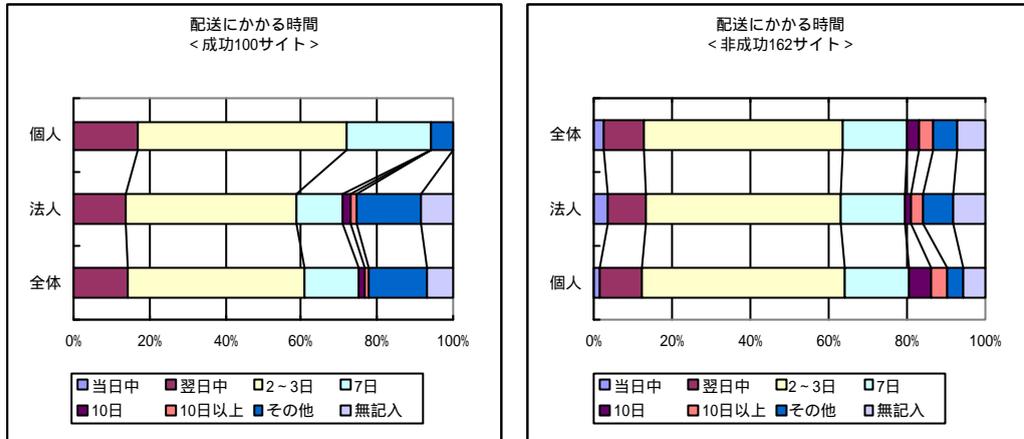
宅配便(ヤマト)が、圧倒的に利用されている。続いて、郵便、宅配便(佐川)の順だが、成功サイトでは、郵便を利用する割合が減って、宅配便(佐川)と殆ど変わらなくなっている。



注) 複数回答

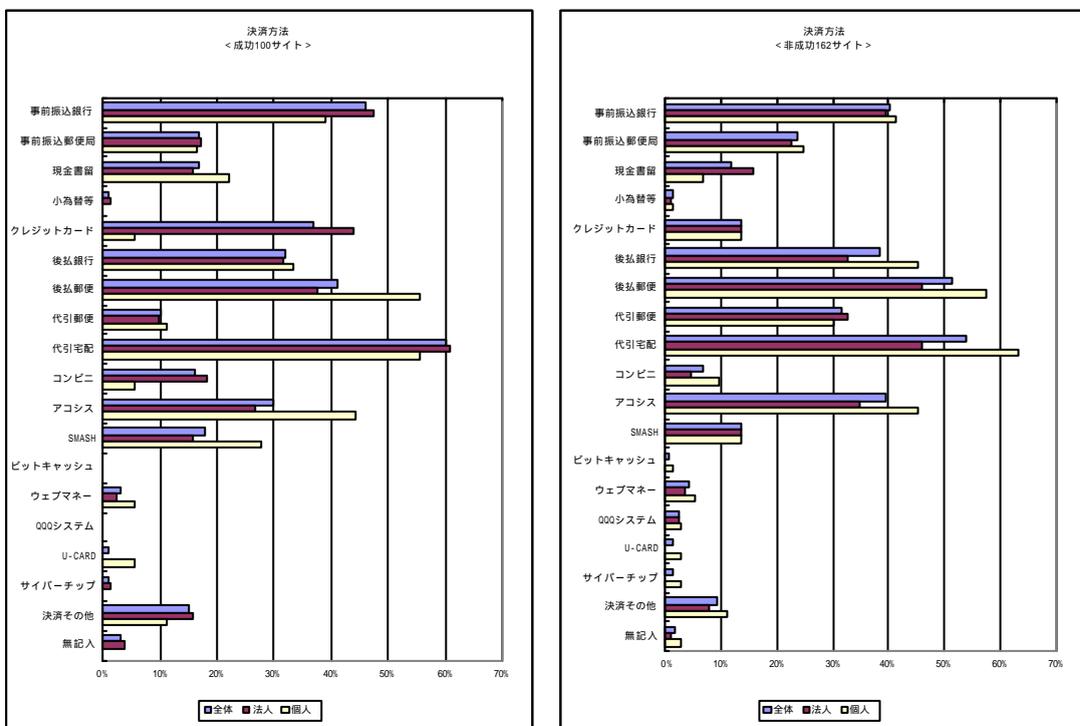
12. 配送にかかる時間

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。



13. 決済方法

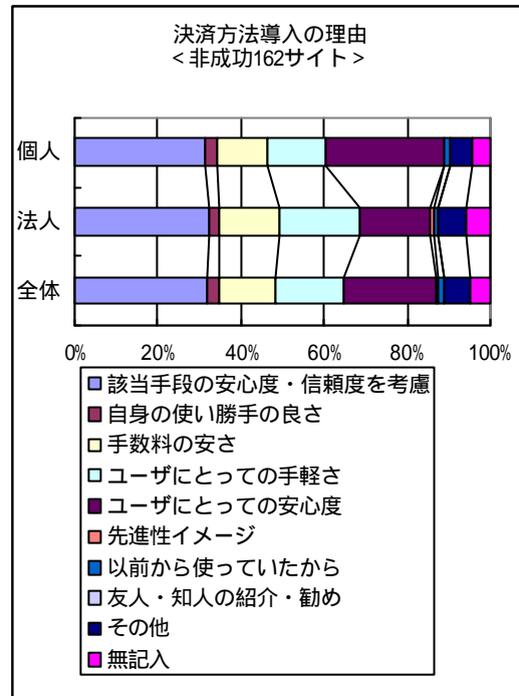
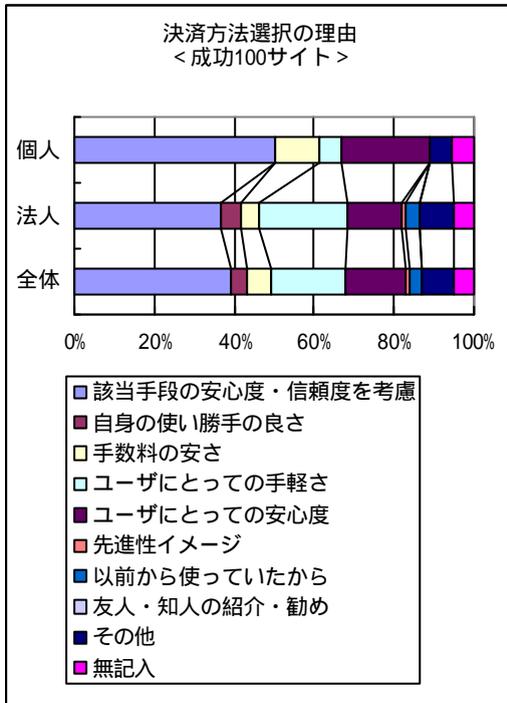
クレジットカードと代引郵便に差が見られる。クレジットカードの場合は、特に法人サイトに変化が見られる。非成功サイトで15%程度に対し、成功サイトでは45%とほぼ半数の事業者がクレジットカードを取り扱っている。また、代引郵便では全体的に差が見られ、非成功サイトでは約30%だが、成功サイトでは約10%と代引郵便の利用が減っている。また、コンビニ決済は、成功サイトで取り扱っているところが非成功サイトと比べて倍に増えている。



注) 複数回答

14. 決済方法導入の際の選択理由

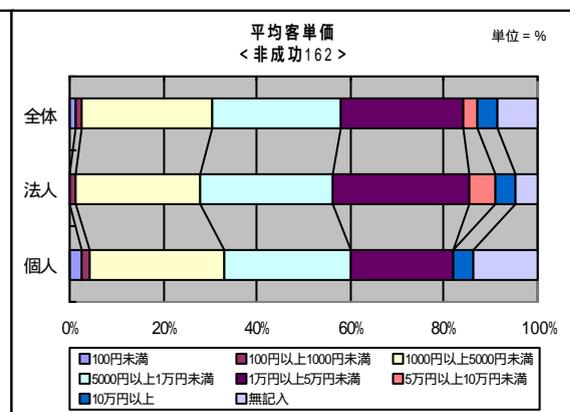
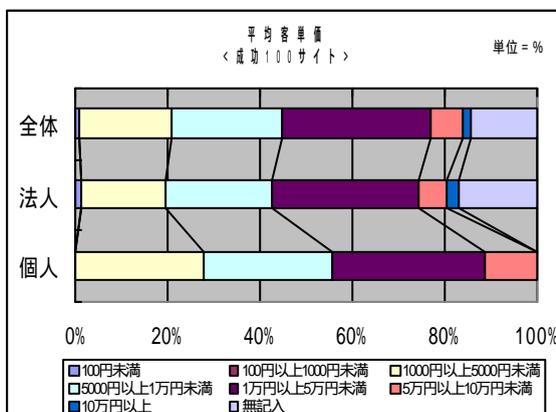
成功サイトの方が、該当手段のそのものの安心度・信頼度に重きを置いているように見える。また、個人の成功サイトでは、自身の使い勝手の良さを理由に挙げている事業者は全くない。



(2) 顧客・マーケット特性と顧客関係

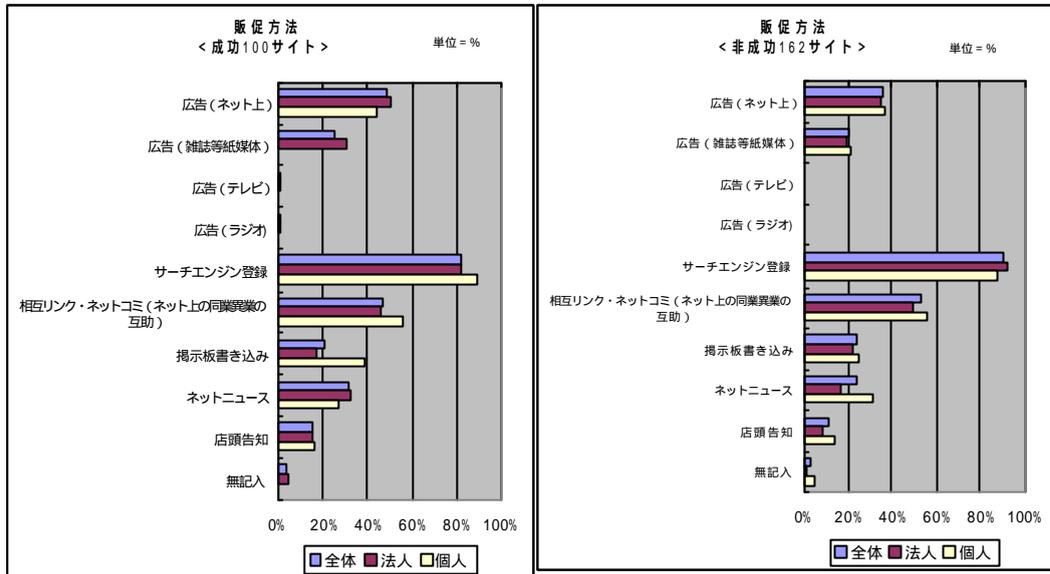
18. 平均客単価

成功 100 サイトにおいて平均客単価 1 万円～ 5 万円の層が 32%と最も多くを占めるのに対して、非成功サイトでは 1000 円～ 5000 円、5000 円～ 1 万円の層がともに 28%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。但し、成功サイトでは法人のみ 10 万円以上が 2.4%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。



19. 販促方法

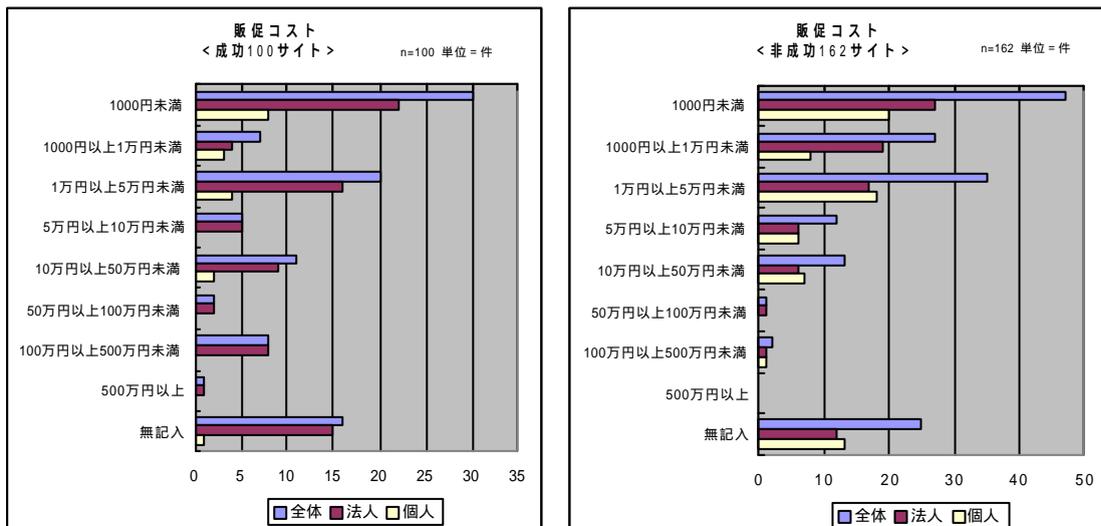
成功 100 サイトにおいてテレビ、ラジオを利用するサイトが各一件あった。また、法人の成功サイトでは法人のみ 30% が紙媒体を利用。これらの媒体は成功個人サイトでは利用が見られなかった。しかし、非成功サイトでは紙媒体の利用のみ法人、個人とも 20% 程度見られる。また、ネット上の広告も成功サイトの利用率が高くなっている。



注) 複数回答

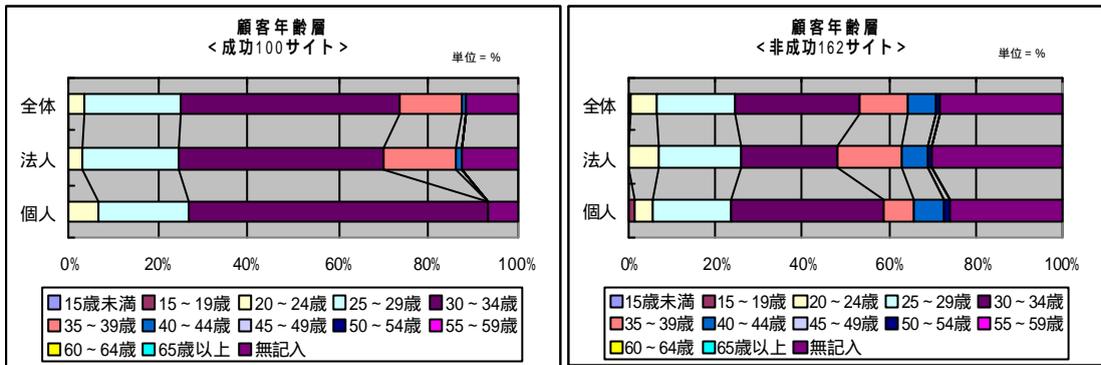
20. 販促コスト

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。



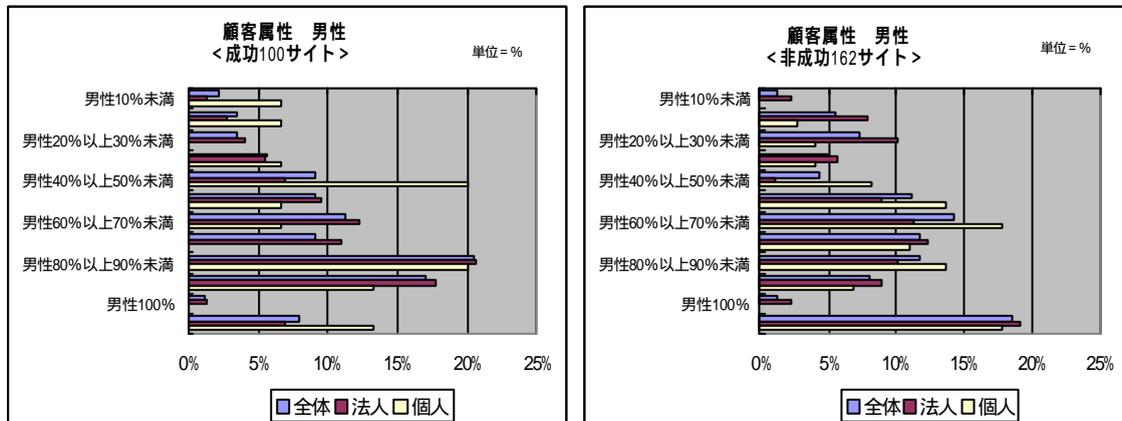
21-1. 顧客年齢層

成功サイトの顧客層に30～34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66%、法人でも45%がこの層である。次に多いのは25～29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40～44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。



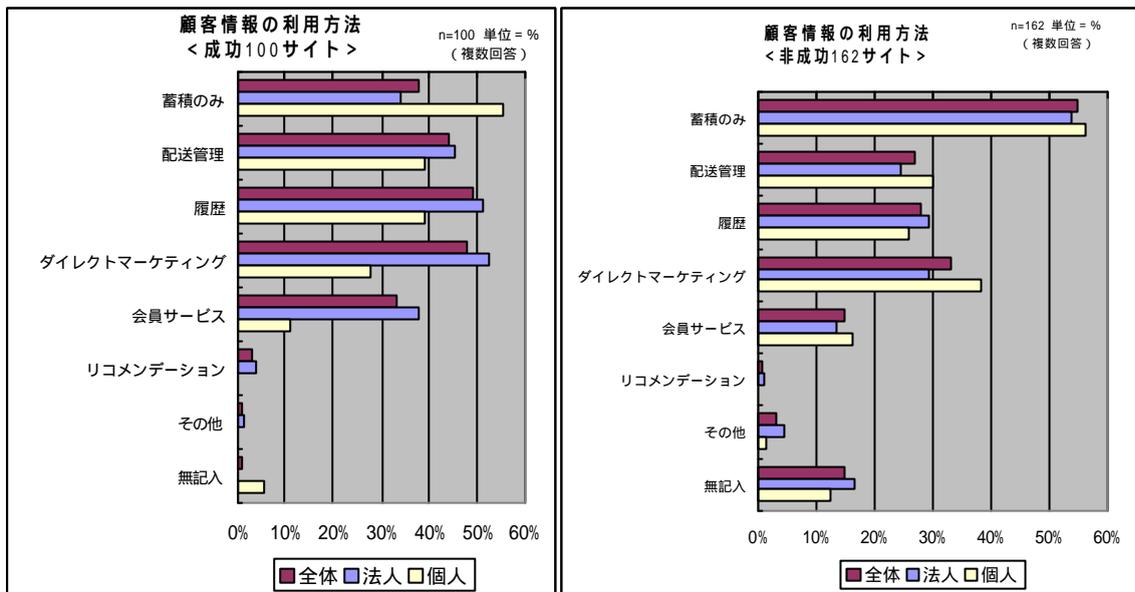
21-2. 顧客属性（男女比）

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。



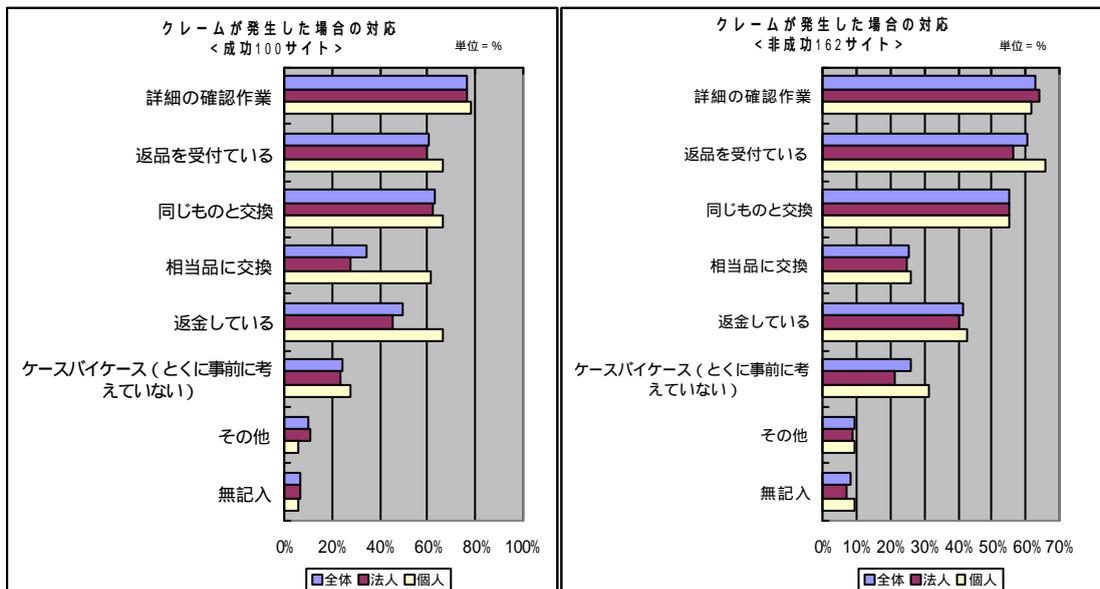
21-3. 顧客情報の利用法

顧客情報を利用しているサイトにその利用の仕方を聞いたところ、全体に「情報蓄積のみ」との回答は、非成功サイト54.9%に対して、成功サイトでは38%と低い。一般に法人・成功サイトは蓄積以外の顧客情報の利用を行っている。特に、購買履歴の活用、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50%超となっている。個人・成功サイトでは配送管理、購買履歴の活用との回答が多い。



23. クレームが発生した場合の対応

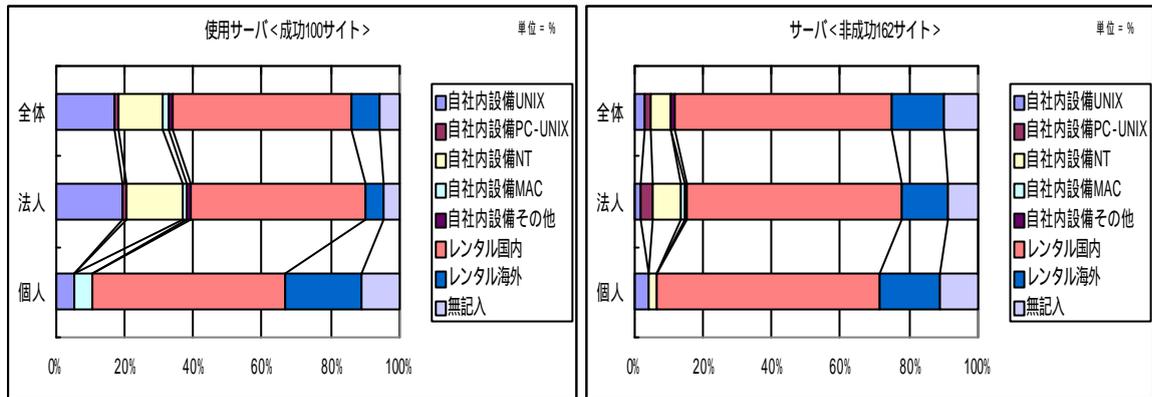
「詳細確認を行う」との回答が、成功サイト77%に対して、非成功サイトでは63%と相対的に低い。返品を受けは60%前後で、成功サイト/非成功サイトとも変わらないものの、成功サイトの方が「同等品に交換」又は「相当品に交換」するサイトの比率が、非成功サイトに比べて9%前後高い。特に、個人・成功サイトで、返品・交換・返金とも60%代の高い比率を示し、法人サイトよりも手厚い顧客対応を行っている様子がうかがわれる。



(3) システム等のインフラストラクチャー

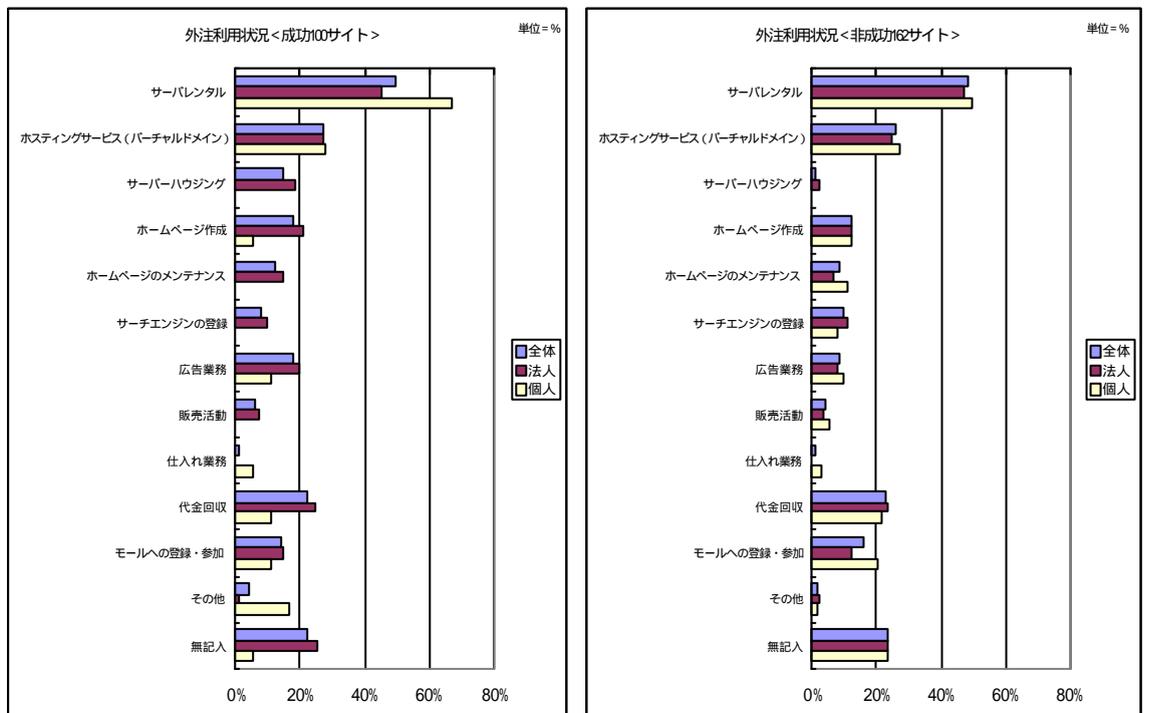
33. 使用サーバ

使用サーバについてみると、法人の成功サイトの39.0%は自社設備を整備しており、法人の非成功サイトの15.7%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。



35. 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。



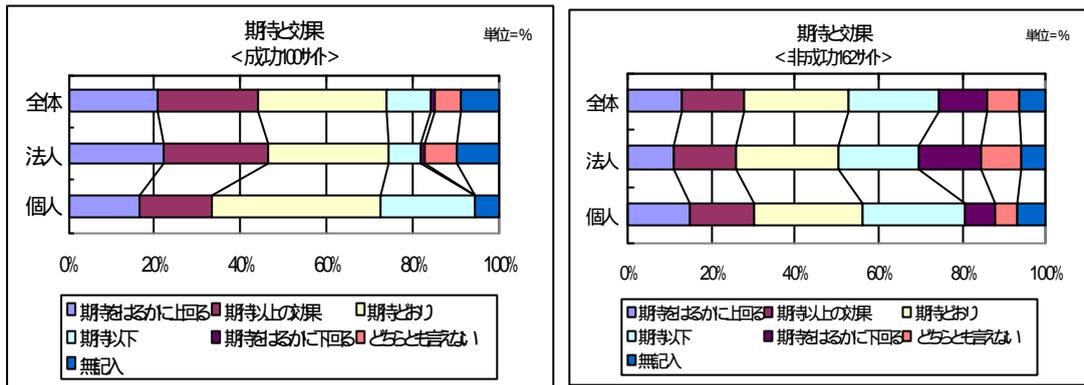
注) 複数回答

(4) 事業運営および成功要因

3.9. サイト開設当初の期待と効果

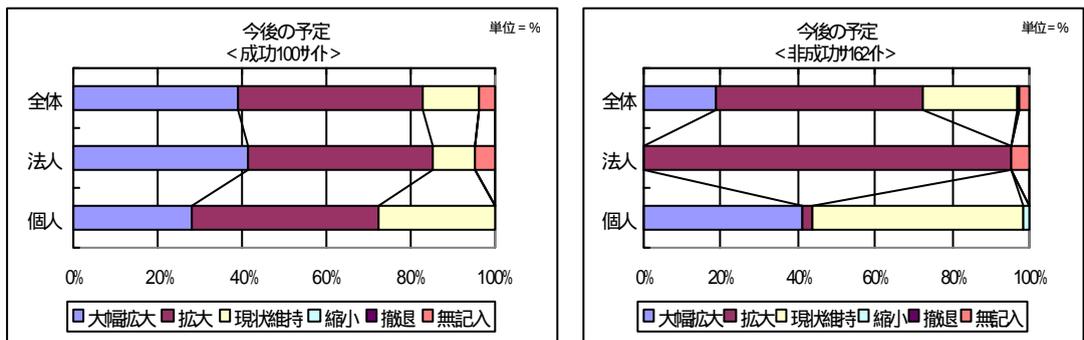
成功サイトにおいては、70%以上が「期待どおり」又は「期待以上の効果」があったとしているのに対し、非成功サイトでは50%強にとどまっている。

特に法人事業者では非成功サイトの30%以上が「期待以下」として回答しており、成功サイトとの差が見られる。



4.1. EC事業の今後の予定¹⁹

今後の事業展開については、成功サイトでは80%以上の事業者が拡大を予定している。一方非成功サイトでも70%が拡大を選択しているが、個人事業者では現状維持が50%を超えており、成功サイトとの差異が見られる。

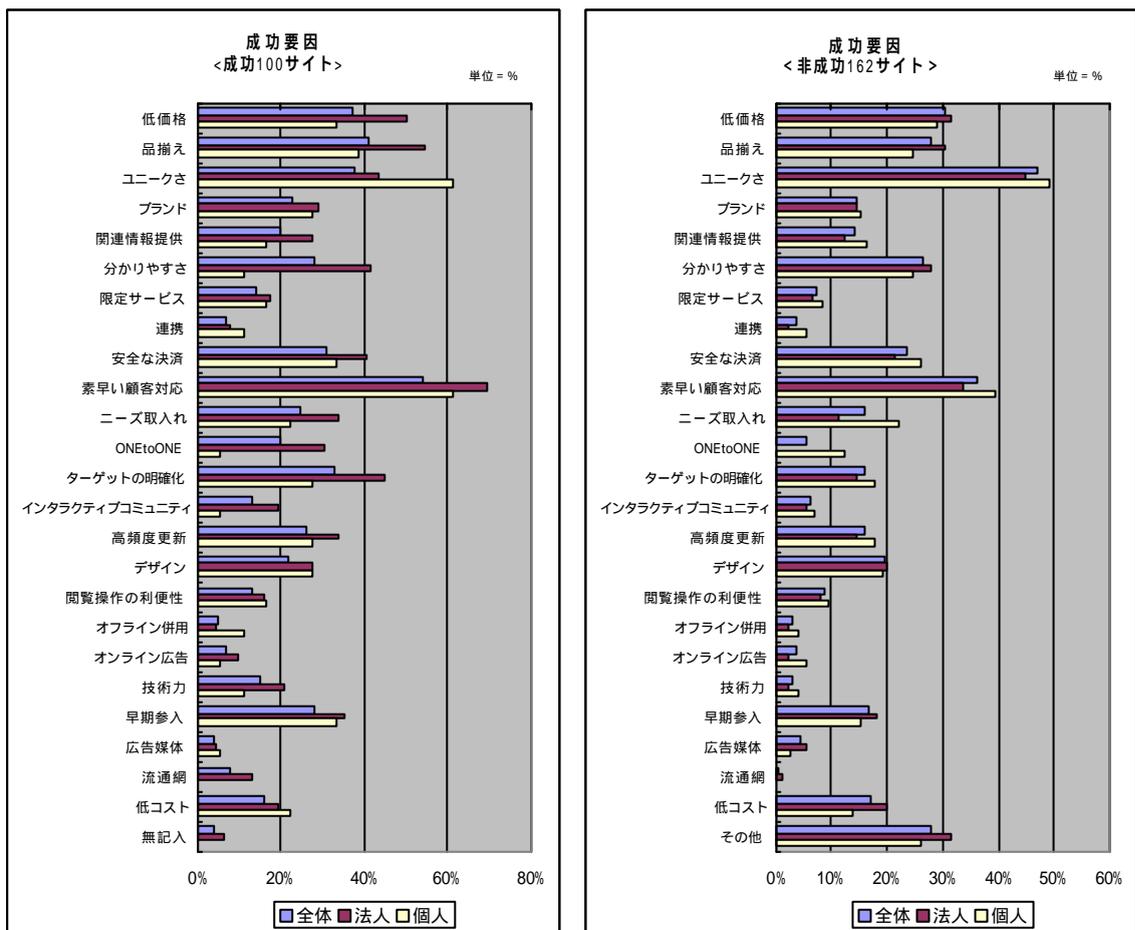


¹⁹ 40、41の項目順に入れ替えあり。

4.0. 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」「ONE to ONE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

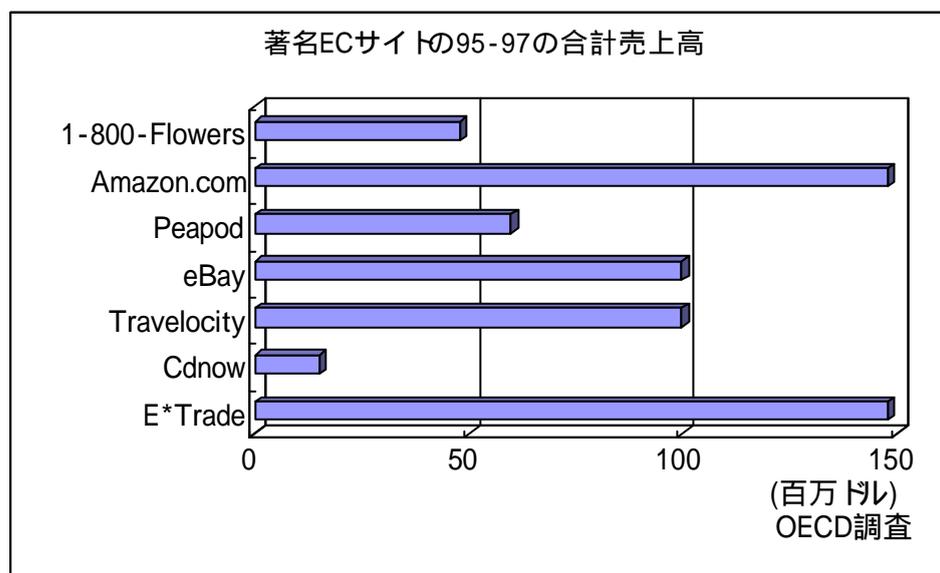
ビジネスプロセスWGの海外調査サブワーキンググループ（SWG2）では、米国調査会社へ委託調査を行うとともに、実際に米国及び国内の米国系EC事業者、調査会社等を訪問し、その実態把握に努めた。以下では、こうした委託調査及び訪問調査に基づく米国成功EC事業者の概観、及び注目される個別事業者の動向を報告する。

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

4.1.1 Washington CORE 社

(1) EC市場規模と傾向

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Cyber Dialogueは消費者500人のアンケートがベースであるのに対し、数値の小さいForrester Researchは上位10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、書籍等が多いが、CD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BtoCが侵蝕しているが現実である。人口比率に関しては男女構成、年齢構成、収入構成共に利用差が無くなる傾向がある。用語としてShoppingとPurchasingを区別している。Shoppingとは価格比較など情報収集までの行為を言うのに対し、Purchasingはそれに加えて実際の購買を言うとして定義している。統計の大半はShoppingであり、例えばソフトはPurchasingが殆どであるが、自動車ではShoppingが殆どとなっている。



出典) ワシントンコア社

(2) 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 Washington|CORE 社はECにおける成功要因を以下の10の視点から分析している。

認知度の向上

インターネットで yahoo の認知度が一番高い (95%) が、'96 には T V で 500 万ドルの C M 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 300 万ドル、一番多い株取引などで 3,300 万ドルの推定販売損失がおきている。一般消費者が待てるのは 10 ~ 15 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、200 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、93% の支払はクレジットカードになっている。VISA はインターネット会社に 3000 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、UPS、米郵政省の大手物流業者は E C の出荷を担当している。WebVan というインターネットの青果配達業は全米に 26 の冷蔵庫付き倉庫を 10 億ドルかけて建設している。従来在庫を持たないのが Web 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近では判断している。

利便性

例えば amazon は他と比べて価格は高いが、本の推薦など利便性を提供している。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 Shopbots 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 W e b のデザイン

ロゼッタネットという IT 商品の販売コンソーシアムがあり、共同で情報仲介、SCM、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、早くて安い商品の提供、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

SCM では SCOR、調達では XML/EDI、小売りでは OFX、製造では Pinnacles、健康では HL/7 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。

(3) 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、PC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。

4.1.2 米国ベンダーの動向：EC World '99 より

(1) コンファレンス概観

米国の Electronic Commerce World 誌 Tiffany Valla 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。その頃はEDI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J A V A , E R P , 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 WORLD 1999」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IBM、EDSの名前もあったが、創業数年から数十年の中小規模の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、IT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&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、WINDOWS-NTなど基本ソフト、InternetExplorerなど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品する必然性は少ないのであろう。

展示会プログラム、製品カタログが対象とする分野が多かったのがWeb-EDIとBtoB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、取引回数が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Web技術を採用したWeb-EDIでは、人手によるブラウザ操作が必要である。しかし取引頻度が多くない中小規模の企業にとっては、導入コストが低く押さえられる点がメリットである。また、BtoB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Web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、複数の店頭設置、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ポータル構築や顧客対応の管理などのBtoC向け製品もあり、BtoCのEC市場の成長にともなって種類と機能が増加す

ることが期待される。

(2) 増加するXML適用製品とサービス

PCなどITベンダー業界において様々なベンダーからの電子部品、製品情報をXML技術に基づき標準化し、サプライチェーンマネジメントを実証したのが米国RosettaNetである(平成10年度中間報告参照)。昨年リリースされたマイクロソフトのIE5.0によりXMLをPC上で処理することができるようになった。これによりXML実用化・普及へのステップが一段と加速された。これらの動きに合わせてXML適用製品が次々に開発、市場投入されている。以下に展示会における出品例を列記する。

Bluestone Software社は、顧客との対話プロセスの管理に力点を置いた製品を開発している。業界初のダイナミックXMLサーバと開発ツールVisual-XMLを提供している。

EComXML社は、中小企業向けにインターネットで取引パートナーとのビジネスを実現するBtoBのEC製品を開発し、その中にXML技術を採用している。

OnDisplay Inc.社は、e-business portalを開発するsolutionを提供している。CenterStageはコンテンツの製作編集、顧客の特性に合わせたパーソナライズ、XMLによる複雑なビジネス取引の交換、パートナーとの情報共有などの強力なアプリケーションからなる。

Netfish Technologies社は、主要製品のXDirにおいて業界の標準であるXMLを採用してドキュメントワークフローの自動化を実現している。

Interleaf社は、XML技術を採用したコンテンツ管理ソリューションを開発し、市場開拓を行っている。BladeRunnerは情報コンテンツをてこに組織活動を効率化し、顧客、パートナー、流通業者との間でビジネスを促進する事ができる。

CitX社は、統合されたWeb-EDIシステムと、XML技術を採用したBtoBおよびBtoCのEC、eビジネス製品を開発、提供している。対象分野はヘルスケア、保険、銀行、法曹、小売、政府自治体などである。

Data Conversion Laboratory社は、複雑で多様なデータや不完全なフォーマットから情報を抽出し、対象とするSGML、HTMLやXMLフォーマットに変換しWebサイトにロードしテストするサービスを提供している。対象分野は航空、自動車、銀行、政府、防衛等多岐にわたっている。単年度で200万ページのデータのフォーマット変換を行った。特にXMLについてはこの標準が制定されて2年間にも関わらず5千万ページものデータ変換を行っている。これはXMLへの互換性のあるSGMLドキュメントを、既に10年にわたって蓄積してきたからである。

(3) 新製品動向

主催者の発表によればEC WORLD 1999における展示会の出展者は150社以上であった。その中で今回新製品を発表したECベンダー23社の製品を以下の表にまとめた。

表 4-1 EC WORLD 1999 における主な新製品

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

4.1.3 米国成功事業者の概要

平成11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40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40の事例集」(CD-ROM収録)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。

(1) 会社設立時期

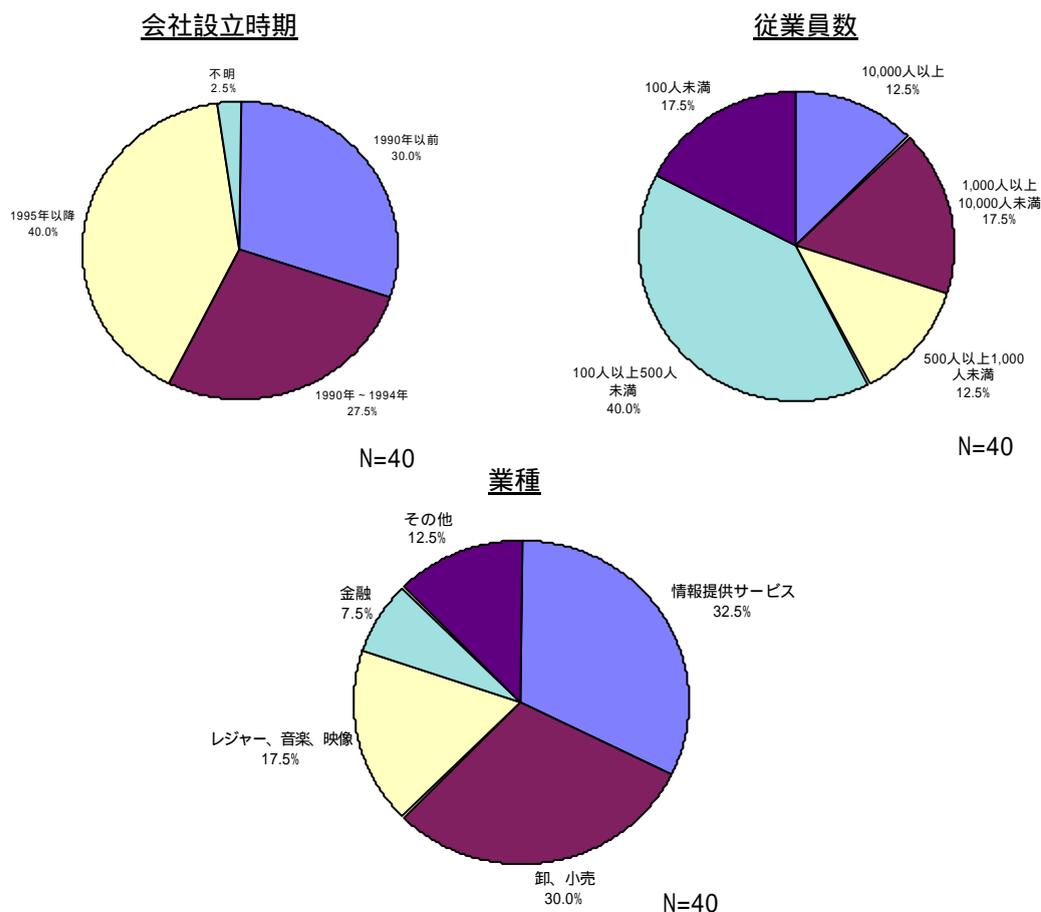
抽出した米国の成功ECサイト事業者40社は、95年のインターネット普及開始以降に設立された新興ベンチャー企業が40.0%を占めているものの、57.5%は、94年以前、即ちインターネット・ブームが本格化する前に設立された既存企業であり、新興ベンチャー企業以外の既存企業のECへの進出が考えられる。

(2) 従業員数

従業員500人未満が全体の70%を占めており、比較的中小規模の企業が中心ある。

(3) 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32.5%と最も高い比率を占めている。

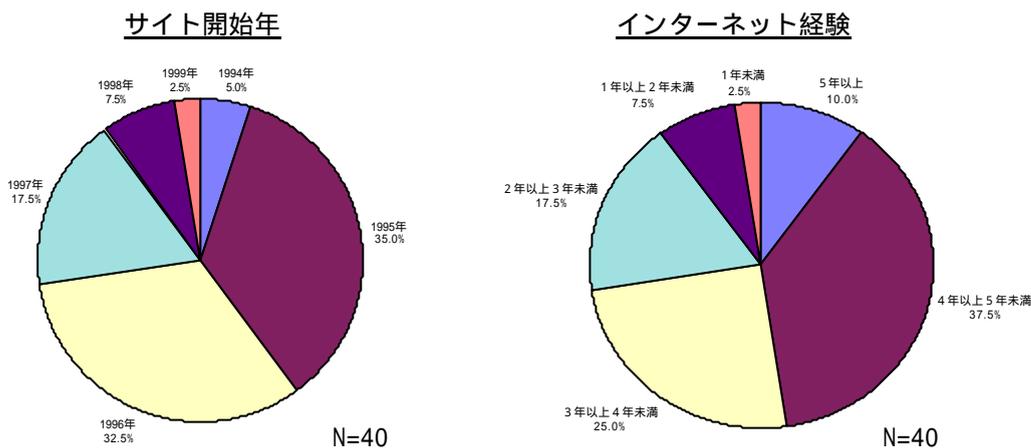


(4) サイト開始年

1995年及び1996年にサイトを開設した企業が67.5%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。

(5) インターネット経験

72.5%の企業が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。

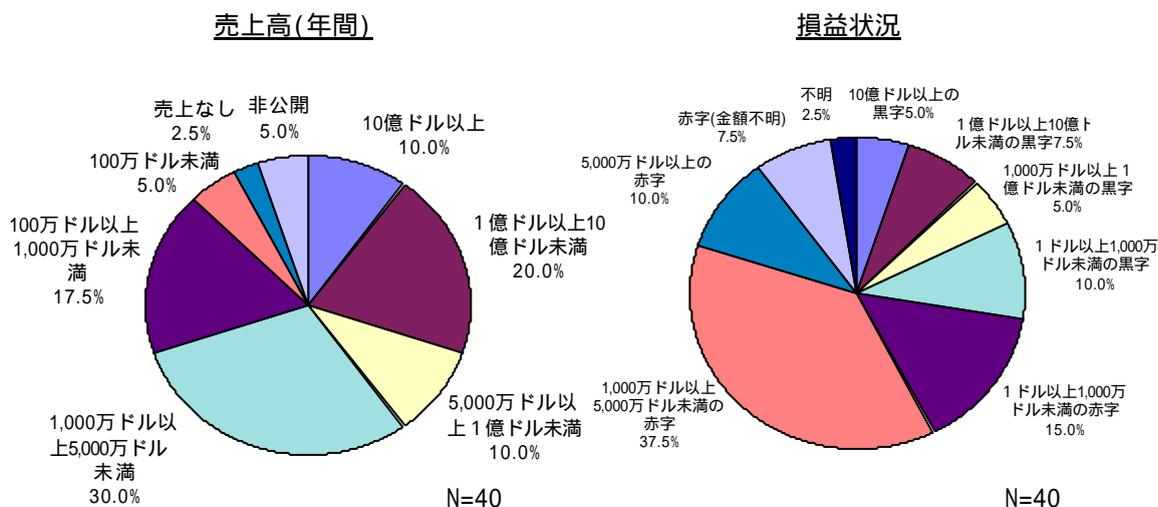


(6) 売上高(年間)

各企業によって売上高にかなりの格差があるが、1億ドル未満の企業が全体の70.0%を占めている。

(7) 損益状況

1億ドル以上の黒字を計上している企業も12.5%あるが、全体の72.5%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。



4.2 注目される事業者の動向 1：米国での展開

4.2.1 シリコンバレーに発する日本向けベンチャー：VitaminCity

(1) 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1998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。1999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。

(2) 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、1995年以来、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。

- ・1997年3月 ビタミンは錠剤・カプセルの形で食品として区別
- ・1998年3月 主要なハーブ類もビタミンと同様の規制緩和
- ・1999年3月 ミネラルもビタミン、ハーブと同様の規制緩和

(3) 事業概要

同社は、こうした日本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性の高いサービスを提供している。

1999年現在、ビタミン剤製造会社は約200社あり、全体で約30,000種類の商品があるといわれる。市場規模は、米国で1兆5千億円、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、日本市場にフォーカス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、インターネ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、「Web：約75%」、「メール：5%」、「Fax：約25%」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」、「goo ID決済」などが利用されている。

(4) 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たとは言い難い。日本では、既存の通信販売が未だ主流であるようだ。

VitaminCityの顧客は、主婦、OLといった女性客の比率が高い(3割超)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、OLといった女性を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、VitaminCityも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。

VitaminCityは、2000年年初現在、「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。

4.2.2 オンライン・ソフトウェア販売:Beyond.com

(1) 企業概要

Beyond.com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。99年度の売上は1億2,000万ドルを予測(ミディアムメ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50%、デジタルダウンロードが50%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、流通会社と提携したパッケージ販売、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 55%:45%)、99年秋現在のカスタマー件数は180万件であった。

(2) 成功要因

Beyond.com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にまで及び、ケーブル会社では「Ecite@Home」「Road Runner」、ウィルスソフト会社では「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、アフィリエイト・プログラム(提携プログラム)の活用である。Beyond.com

のCEOは、かつてAmazon.comに属していたこともあり、Amazon.comの代表的マーケティング手法であるアフィリエイト・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、各商品に関する「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、クリップアート150万種類以上を取扱い、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15%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みで、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100%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。

(3) 今後の展開と評価

Beyond.comでは、99年秋現在、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。

99年末現在、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Beyond.com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。Beyond.com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が、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。

4.2.3 オークション・サイト最大手：eBay

CtoC（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eBay社は、CtoCオンラインオークション市場のエスタブリ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

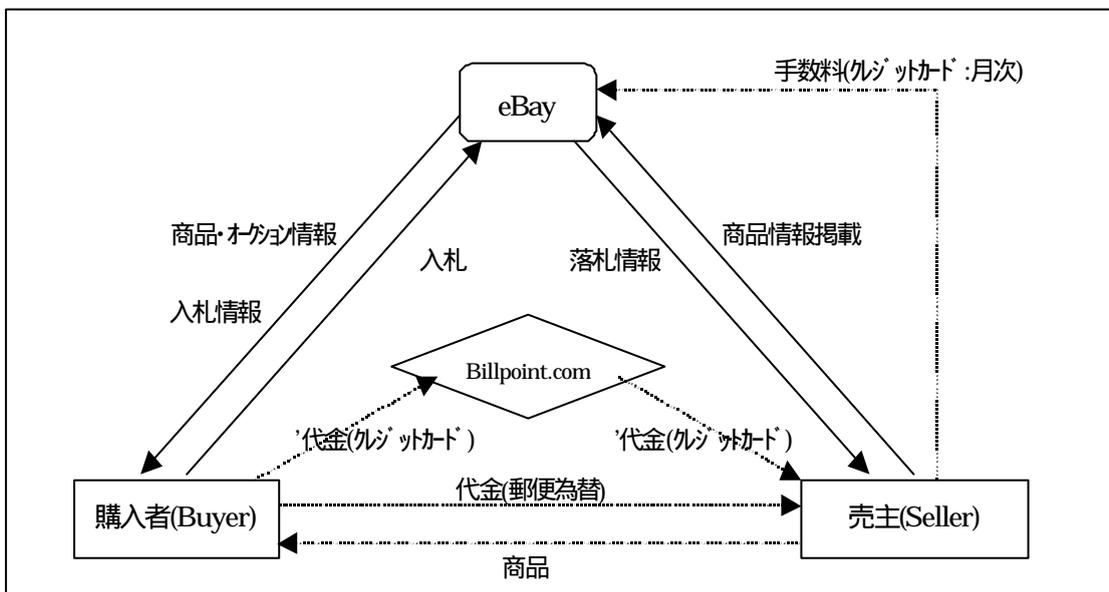
プとしてだけでなく、オンライン専門事業者（いわゆるドットコム企業）の成功事例として注目に値する。

(1) 企業概要

eBay Inc.（以下、eBay）は、前述の通り世界最大の CtoC（個人間）オンラインオークションサイトであり、オンライン専門企業としては数少ない黒字企業である。設立は 1995 年 9 月で、3 年後の 1998 年 9 月には株式公開を果たしている。現在（1999 年 10 月現在）の従業員数は約 600 名で、売上は 99 年度予想で約 150 億円、年間取扱い高は約 2,500 億円にのぼる。

(2) 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「Billpoint.com」である。通常、「購入者」と「売主」の間の決済(支払)方法としては郵便為替が多い。これは個人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 eBay は Billpoint.com を買収し、ここにカード決済代行機能（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 3%程度、eBay が代行手数料 1%を載せても 4%前後で決済可能）がある。

(3) 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 CtoC オークションサイトで最も重要なのは顧客の信頼であると位置づけ、「Trust & Safety なサイト」をスローガンとしている。

具体的には売主のユーザID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く評価してもらおうとするため自然と取引の正当性が保たれ、詐欺発生率は0.003%に過ぎない」としている。また「eBay自身は売買の場所を提供する「ファシリエータ」に徹し、安全なシステム運営とカスタマーサポートが身上」としている。

実際、新規増員従業員のほとんどがカスタマーサポート要員ではあるが、99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CtoC仲介業としての課題は残る。

(4) 今後の市場性・展開戦略

同社では、米国におけるCtoCオークションの市場は将来\$1,000億に達すると見ており、不動産や車など動かしづらい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80%を確保する施策を打っている。

また海外進出にも積極的に取り組む姿勢で、日本でも円建てによるサイトを準備中であるとする。

eBayにとっての日本進出の意義は、

- ・株主に対するアピール：eBay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「OnSale」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CtoC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。

4.3 注目される事業者の動向2：日本への進出事業者

4.3.1 パリ्यूチェーンの高度化：autobyteI.Japan

(1) 事業概要

自動車販売は、米国では既に顧客の30%がなんらかの形でインターネットを利用していると言われている。また、近年では見積り仲介だけでなく、契約までをインターネットでおこなえるサイトもでてきている。そうした中、99年には米国オンライン自動車販売(仲介)最大手のautobyteI、CarPont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ISIZE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事業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、オリエン特コーポレーション、イーソリューションズ)との合弁で1999年6月に設立された。新車の価格見積りや新車情報の検索を中心に1999年11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1,000

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48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。

(2) 対ディーラーのプラットフォ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フォ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、様々な方面から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、加盟ディーラーも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いれている。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、48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することでメーカーを限定せずに集客できるため、ディーラーにとっては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10%を成約目標としているが、実際、サービス開始から2カ月の間に20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。

(3) 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。2000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。

4.3.2 信頼の通販事業とEC：LANDS'END JAPAN K.K.

(1) 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なうダイレ

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、1994年8月に第1号カタログを発行、1999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、「ギャランティード・ピリオド(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きた。

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特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ェアハウスを設置する必要が生じたが、通関やウェアハウスマネ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。

(2) サイト動向

日本ランズエンドでは、98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99年10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、「ランズエンド・ライブ」では、チャットなど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「ショッピングとはそもそも楽しいものはず」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こなしている。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。

(3) ECと今後の展開

98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4.5%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16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。

4.3.3 インターネット証券の展開：シュワブ東京海上証券

(1) 押し寄せるインターネットトレード

1999年10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4-2の企業があげられる。

表4-2：日本企業のオンライントレードへの参入

企業名	サービス名	開始時期
大和証券	ダイワダイレクト	96.04
日興証券	ホームトレードワン（HTO）	96.07
今川三澤屋証券	IMAGAWA@ WEBBROKER	97.01
野村証券	野村ホームトレード	97.01
丸三証券	丸三証券インターネット・ホームトレード	97.07
豊証券	Y・トレード	97.10
ウツミ屋証券	Utsumiy@ Trading Planet	97.11
コスモ証券	コスモのインターネットホームトレード	98.02
東海丸万証券	インターネット通信取引	98.02
丸八証券	ホームトレード	98.02
明光ナショナル証券	インターネットトレード	98.04
松井証券	ネットストック	98.05
岡三証券	在宅三昧	98.06
第一証券	インターネットホームトレード	98.06
和光証券	インターネットトレード	98.06
岩井証券	イワイ・ネット	98.08
新日本証券	ネットトレードセンター	98.08

東和証券	ホームトレード	98.09
日産証券	日産ウェブトレード	98.12
センチュリー証券	ホームトレード	99.03
太平洋証券	ドルフィンネット倶楽部	99.03
日の出証券	インターネット取引	99.03
堂島関東証券	マネナビ	99.04
ユニバーサル証券	UnivNet	99.04
東京証券	東京ネットスクエア	99.05
オリックス証券	オリックスオンライン	99.05
日本グローバル証券	インターネットトレード	99.06
東京三菱パーソナル証券	パーソナルトレード	99.07
勸角証券	インターネットホームトレードサービス	99.07
山種証券	Yamatane Web	99.08
日興ビーンズ証券	Nikko Beans	99.10
マネックス証券	Monex	99.10
日本オンライン証券	Kabu.com	99.11
HIS協立証券	ブルースカイ	00.1

オリックスやソニーに代表されるように、異業種からの証券業への参入がひとつ特徴として読み取れる。また、もう一つの特徴は、外資系の証券会社の日本市場への参入である。現在サービス開始している企業、および開始を表明している企業は表4-3の通りである。

表4-3：外資系の証券会社の日本市場への参入状況

企業名	設立	サービス開始	資本構成
イー・トレード	1998年6月	1999年7月	ソフトバンク58%、米国Eトレード42%
シュワブ東京海上証券	1999年9月	2000年初頭 (予定)	米国Charles Schwab 50%、東京海上火災保険が35%、東京三菱銀行、三菱信託銀行、明治生命が各5%
ディーエルジェイディレクトエスエフジー証券	1999年3月	1999年6月	DLJ50%、住友銀行20%、住友信託、住友生命、住友海上、住友商事、大和証券、IJJ各5%
ウィットキャピタル・ジャパン	1999年7月	2000年3 4月 (予定)	当初、Wit Capital Group40%、三菱商事40%、トランスコスモス20。その後三和銀行その他が参加
TD Waterhouse	2000年4月 (予定)	未定	東京三菱ほか55%、TDWaterhouseが45%(予定)

(2) 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、2000年第2四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24時間対応のコールセンターなど、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。支店等のリアルな販売チャネルとウェブサイトやコール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、99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な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、2000年第2四半期に最初の基幹となる支店をオープンする予定である。

投資教育用のサイトから立ち上げることに代表するごとく、顧客に対して十分な情報を提供し、適性の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に非常に適している。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。

(3) 日本市場の今後

野村証券、メリ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はなく、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作りだされていくのではないかと考える。

4.3.4 オンライン・サービスの展開：AOL-Japan

(1) 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2100万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 America Online, Inc. の5カ国目の海外法人である。設立は1996年2月。97年4月15日にサービスを開始し、2000年1月4日現在、従業員数は約300名、資本金は30億1千万円（出資比率：America Online, Inc. 50%、三井物産40%、日本経済新聞社10%）、会員数は41万人（2000年3月現在）である。

(2) 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BtoC分野で事業展開しているといえよう。ECはBtoC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48億ドルの内、広告収入が10億ドルを占める。特に、夕食後の時間帯は130万人が同時アクセスするため、広告効果の大きい時間帯である。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E-コマースサーバを開発中である。

- ・ BtoBコマースサーバ（事業展開により、拡張できる）
- ・ BtoC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（SOHOなどで利用）

会員とアクセスの特性

AOL ジャパンは、BtoCを主眼としており、Yahoo やMSN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としており、毎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98%にのぼる。また、米国に於いては52%、日本に於いても51%を女性が占め、日本に於いては全体の70%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AOLに対して、顧客と店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AOL.COM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、AOLかAOL.COMか出店先を選択できる。

米国AOLではCtoCのオークションが出店、日本ではBtoCのオークションが出店し

ている。

今後は PC 以外に、PDA 等でも利用出来るようにしていく。また、AOLTV 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。

表 4-4 AOLJapan のサービスの特徴

特徴	例
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームユースに基くコンテンツ開発 ・19チャンネルに分類したコンテンツ(自社開発、企業・団体の提供)、15ヶ国語対応。 ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・使いやすいグラフィカル・ユーザ・インターフェース ・インターネットにワンクリック簡単接続(MSIE内臓) ・設定不要のパッケージソフト
コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> ・全世界で2000万会員(米国1700万人、日本30万人)、グローバルな出会いも可能 ・メッセージボード、ペンパル募集、チャットルーム
オリジナル・コミュニケーション機能	<ul style="list-style-type: none"> ・AOLフォトメール：画像を簡単にメールに貼り付け ・インスタントメッセージ：マンツーマンのリアルタイムメッセージ交換 ・友達リスト：AOLスクリーンネームを登録するとAOL利用が即座に確認、「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

(3) 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、24 時間体制 6800 人、日本は午前 9 時～午後 9 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実名が判別できるようにしている。また、オンライン 110 番を設けたり、kids / teen コントロールにより、子供に見せてはいけ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れず、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 CD を大量に一般配布し 100 時間無料で使用してもらう手法を取る。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。

将来的に会員プロフィールを EC 店舗作りに役立てる予定。

(4) 日本市場の現状認識

AOLジャパンでは、日本において BtoC 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 30%、99 年時点では約 50% である。これに対して、日本は 99 年時点で約 30% 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 40% となった時点で、19.95 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待たなくても、ADSL、衛星、CATV 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 43 箇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 BtoC モデルが賑わっているが、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 BtoC と BtoB を一緒にサービスしていこうとしているプロバイダもあると思われるが、これは安易であり、BtoC、BtoB 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 11 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 11 年度版では、平成 10 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 WEB アンケート調査」：サンプル数 243
- ・「国内成功 100 サイト調査」：サンプル数 100 (105 の場合あり)
- ・「国内成功 100 サイト個別事例調査」：サンプル数 100

< 海外調査 >

- ・「海外成功 40 サイト調査」(「米国 E C ビジネス成功事例調査」)：サンプル数 40
- ・「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。

5.1 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 105 サイト、米国 40 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

5.1.1 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。

ビジネスモデルによる分類

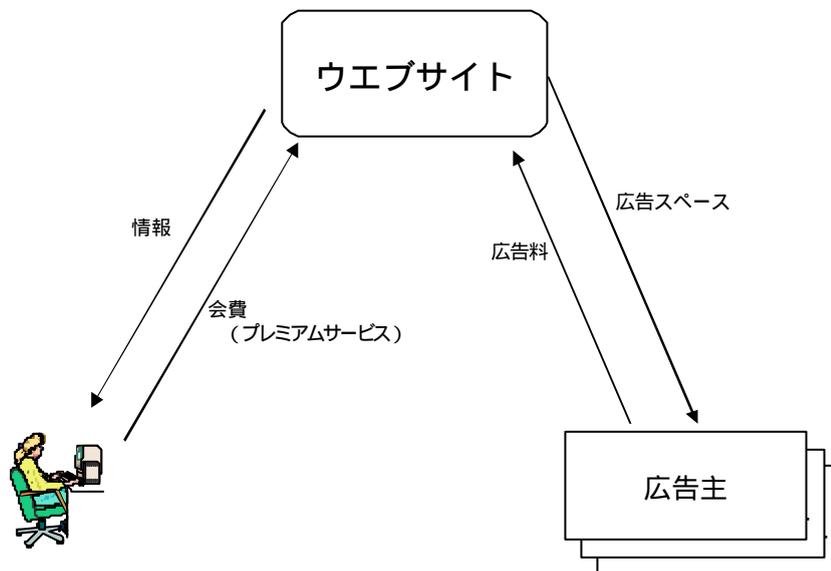
ビジネスモデル	記号
製品販売モデル	A
有料型情報提供モデル	B
無料型情報提供モデル	C
予約型仲介サービスモデル	D
有料型仲介サービスモデル	E
無料型仲介サービスモデル	F
その他	G
複数モデル	Z

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「BE」などと記し、統計上は「Z.複数モデル」と分類した。

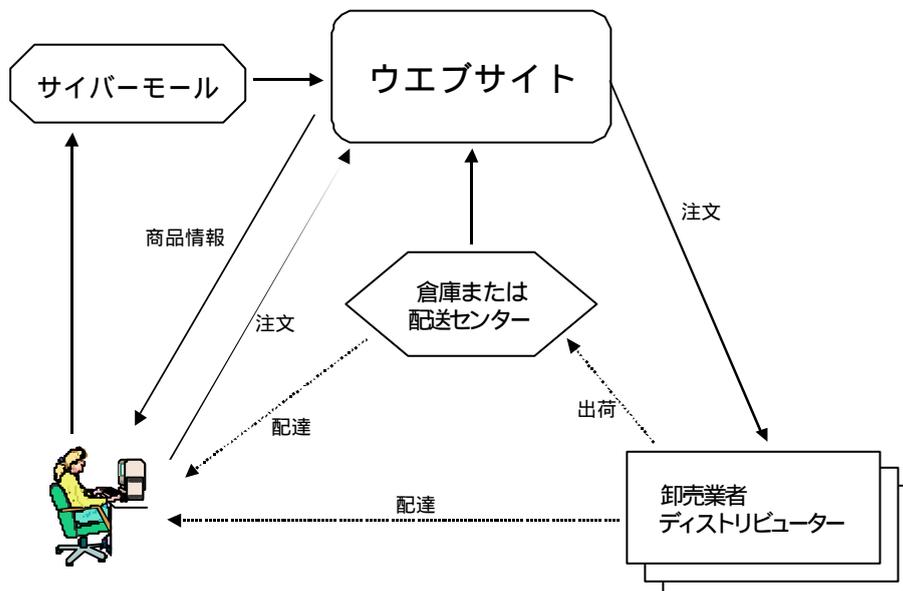
(1) 製品販売モデル

<p>< 代表的なサイト ></p>	
日本	米国
・ quick-go.to	・ 1-800-Flowers
・ JTB INFOCREW	・ Amazon.com
・ 米国衣料通販の京都（有）イージー	・ Buy.com
・ フィッシング&アウトドアナチュラム	・ CDnow
・ ザ・自転車屋	・ Dell
・ 生活舎の万年筆 他	・ Drugstore.com 他



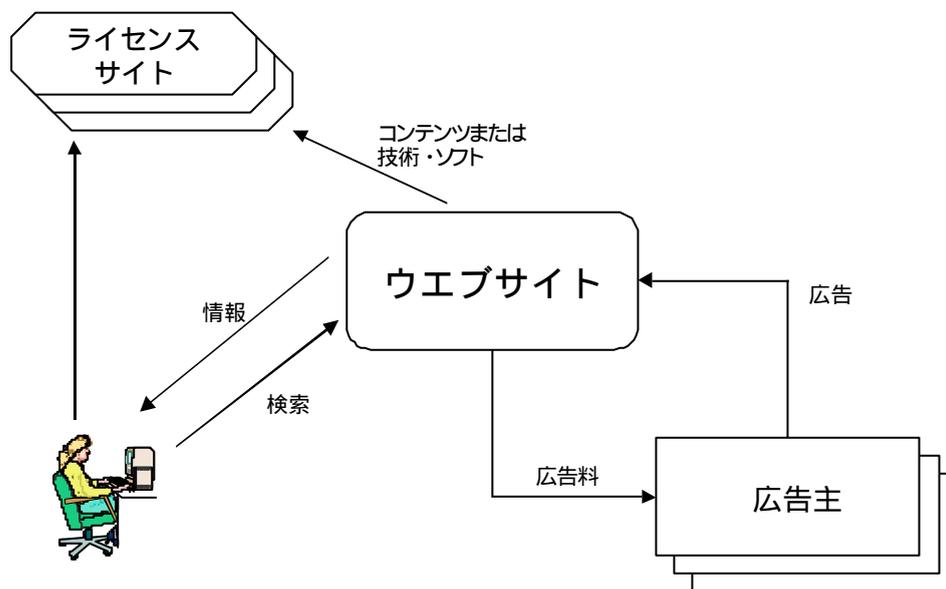
(2) 有料型情報提供モデル

< 代表的なサイト >	
日本	米国
<ul style="list-style-type: none">・ 電子市場 (でんしいちば)・ さぶみっと! -JAPAN-・ 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	<ul style="list-style-type: none">・ AOL・ CBS SportsLine・ Disney Online・ Geocities・ Playboy.com・ Tripod 他



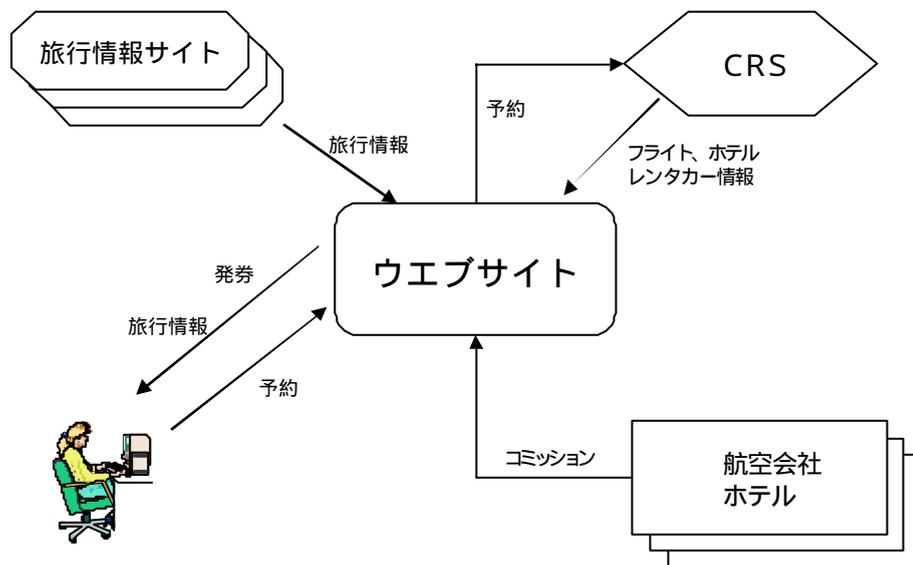
(3) 無料型情報提供モデル

<p>< 代表的なサイト ></p>	
日本	米国
・伊勢エビサザエのカネジョウ商店	・iVillage:The Women's Network
・磐梯熱海温泉紅葉館きらくや	・MapQuest
・MyVoice 他	・mySimon 他



(4) 予約型仲介サービスモデル

< 代表的なサイト >	
日本	米国
・ 日本旅行ホームページ	・ GetThere.com
・ 京都ロイヤルホテル	・ /Internet Travel Network
・ 旅の窓口 他	・ Preview Travel
	・ Travelocity 他



(5) 有料型仲介サービスモデル

< 代表的なサイト >

日本

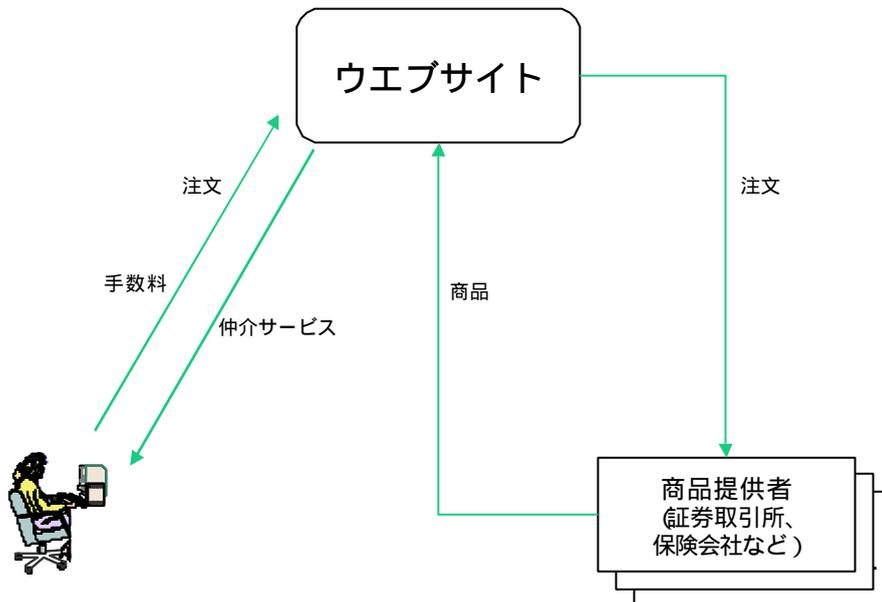
- ・ 保険スクエア Bang!
- ・ 私的良品マーケット picky
- ・ 海外通販カタログ情報センター

CatFishClub

- ・ Bizseek 探し物お手伝いサービス 他

米国

- ・ Ameritrade
- ・ Charles Schwab
- ・ E*TRADE 他



(6) 無料型仲介サービスモデル

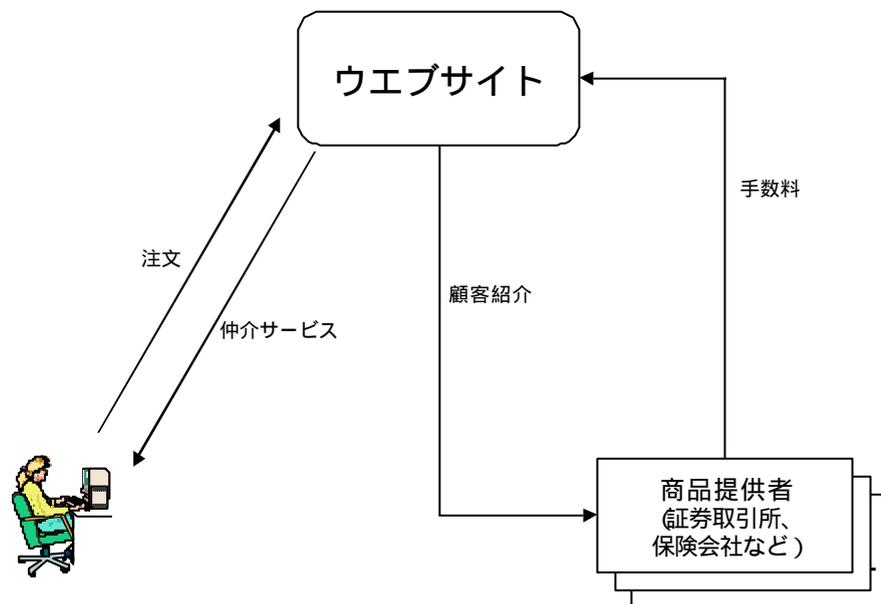
<代表的なサイト>

日本

- ・セイナーショッピングモール
- ・V-Mall 他

米国

- ・CitySearch
- ・CNET 他



5.1.2 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。

収入モデルによる分類

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

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(80%)、3(20%)」などと記し、統計上は「0.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「8.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。

表 5-1 国内サイトの分類(1)

No.	サイト名	ビジネス モデル	収入モデル
1	quick-go.to	A	1(95%)、4(5%)
2	JTBINFOCREW	A	
3	保険スクエアBang!	BE	3(10%)、4(40%)、 8(50%)
4	米国衣料通販の京都(有)イージー	A	1
5	フィッシング&アウトドアナチュラム	A	1
6	@ぴあ	G	-
7	ザ・自転車屋	A	1
8	生活舎の万年筆	A	1
9	佐野屋酒店	A	1
10	オーガニックサイバーストア	A	1(80%)、2(5%)、 4(15%)
11	北釧水産	A	1
12	ワイナリー和泉屋	A	1
13	珈琲の王国「Beans 5 1 0」	A	1
14	デザートスプーン	A	1
15	東名食品ホームページ	A	1
16	レトリバー専門生活雑貨SHOP「アイアンパロン」	A	4
17	ゆば甚	A	1
18	岩坪海産	A	1
19	酒のえいらく	A	1
20	伊勢エビスザエのカネジョウ商店	C	1
21	私的良品マーケットpicky	E	4
22	お菓子材料の店「クオカ」	A	1
23	篠山食料品店	A	1
24	そばの里	A	1
25	こだわりの昆布次郎長屋	A	1
26	ガーデニング&インテリア「AQUA」	A	1
27	千客万来-宮崎百貨店	A	2
28	自宅渡米	G	-
29	神戸こんにゃくグルメ	A	1
30	キムチのミズノ	A	1
31	ニッポンレンタカー	G	1
32	日本旅行ホームページ	D	1
33	播州ハムほりほり支店	A	1
34	セイノーショッピングモール	F	-
35	京都ロイヤルホテル	D	1
36	古書あしび文庫	A	1
37	カメラのドイインターネットショップ	A	-
38	A-Girlオススメ通販	A	4
39	エプソンダイレクトホームページ	A	1
40	オンセール・スーパーサイト	A	1(95%)、4(5%)

表 5-1 国内サイトの分類(2)

No.	サイト名	ビジネス モデル	収入モデル
41	ピーシーパークショッピングスクエア	A	1(99%)、3(1%)
42	インターネットイケショップ	A	1
43	電子市場(でんしいちば)	B	1
44	旅の窓口	D	8
45	磐梯熱海温泉紅葉館さらくや	C	1
46	アイル	G	6
47	鹿児島市内のシティーホテルのご案内	G	-
48	神戸・G線オンラインショップ	A	1
49	出会いのネットワーク	B	2(80%)、8(20%)
50	SuperFishingWorld	A	1
51	カオスマート	A	1(30%)、4(15%)、 6(5%)、8(50%)
52	PC-GAME.COM	A	1(99%)、3(1%)
53	エコロジカル・ヘルシーショップ三友	A	1
54	TAKEYAONLINE SHOP	A	1
55	サイクルベースあさひネットワーキング店	A	1
56	T-NET(東急百貨店インターネットショップ)	A	1
57	ペーパームーン・ウェブ・ステーション	A	1
58	サイバーショップ【ケイネット】	A	1
59	YAMAFUJISANGYOINTERNETSHOPPINGSITE	A	1
60	MyVoice	C	1(70%)、5(10%)、 6(20%)
61	家具のアオキ	A	1
62	DOS/Vパーツ通信販売	A	1
63	京都丸正家具	A	1
64	海外通販カタログ情報センターCatFishClub	E	1(60%)、2(30%)、 4(10%)
65	Dos/VShopメディアクラフト	A	1(90%)、4(10%)
66	オーダースーツダイシン	A	1
67	中華街の花屋オンラインショッピング	A	1
68	心とからだの元気を育てる(有)ウエル・ライフ	A	-
69	NOREN-TOWN	E	4
70	バリ島直輸入家具雑貨Jalan-Jalan	A	1
71	さぶみっと!-JAPAN-	B	1
72	いわさ屋	A	1
73	V-Mall	F	-
74	ぷららパラダイス	A	1(10%)、2(10%)、 3(10%)、4(10%)、 5(20%)、6(20%)、 8(20%)
75	HOBBYNET	A	1(50%)、8(50%)

表 5-1 国内サイトの分類(3)

No.	サイト名	ビジネス モデル	収入モデル
76	アルネット・グリーティング・サービス	B	1、2、4
77	シュトケン	F	1、2、3、6
78	秋葉館	A	1
79	本の探検隊	A	1
80	KnowledgeDirect (ナレッジダイレクト)	A	-
81	アングラーズネット	B	1(20%)、2(30%)、 6(50%)
82	きゃびてるうえぶしょっぷ	B	2(50%)、8(50%)
83	HeartGift?ハートギフト?	A	1
84	白鳩わくドキBOX	A	1
85	インターネットホビー直販「ホビーワールド」	A	1
86	テニスラケット、ガット張り、コートサイドテニス専門店	A	1
87	ガッキコム	A	1
88	ディスクショップ白鳥	A	1
89	Bizseek探し物お手伝いサービス	E	3(50%)、4(50%)
90	URU-ANNAブルーリオン	A	1
91	アーツ&クラフツ	A	1
92	「松阪肉のまるけん」	A	1
93	CyberShopあきてん	G	1(50%)、3(50%)
94	憧れの世界の一流ブランド品	A	1(90%)、4(10%)
95	輸入雑貨、ブランド品のグレースワールド	A	1
96	AsahiSatellitepage	A	1
97	Bitmart	A	1
98	ウエディングネット	G	1(50%)、2(10%)、 4(30%)、6(10%)
99	SKIPPY ベビー&キッズ、ヤングカジュアルのオンライン ショップ	A	1
100	DOS/VSHOPMAXCOMPUTER	A	1
101	CHAYAWATCHBAND	A	1
102	アルトワールド	B	1(40%)、3(60%)
103	インターネットカラオケ「Qカラ」	B	1
104	サングラス専門店?メガネのつる原・インターネット支店	A	1
105	STYLE	A	1

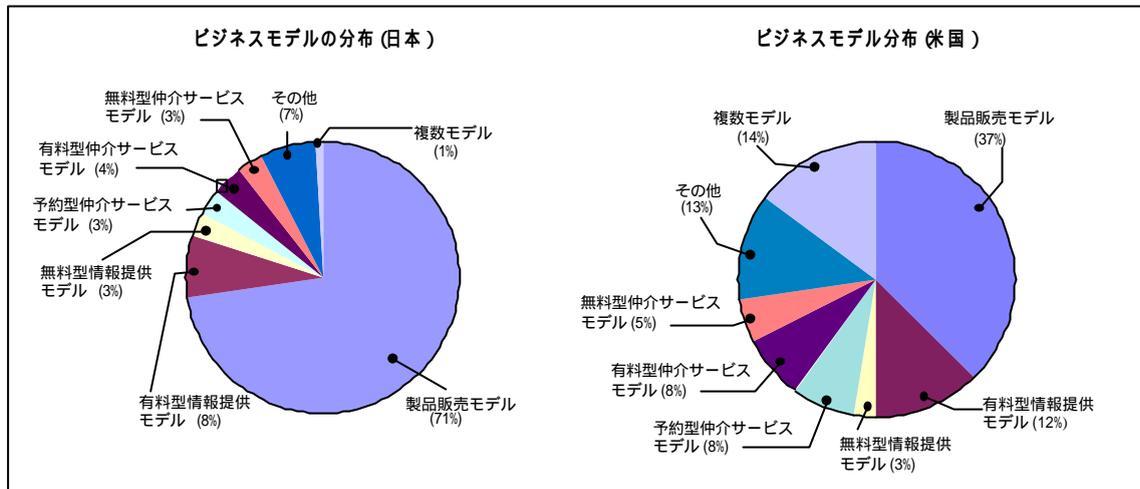
表 5-2 米国サイトの分類

No.	サイト名	ビジネス モデル	収入モデル
1	1-800-Flowers	A	1(95%)、4(5%)
2	Amazon.com	A	1、3、4
3	Ameritrade	E	4
4	AOL	B	1(3.5%)、2(69.5%)、 3(17.5%)、5(9.5%)
5	Autobytel	G	2(79%)、3(10%)、 4(11%)
6	Buy.com	A	3、8
7	CBS SportsLine	BA	1(12%)、2(16%)、 3(53%)、5(14%)、 8(5%)
8	Cdnow	A	1、3
9	Charles Schwab	E	4、8
10	CitySearch*	F	3、6、5、8
11	CNET	F	3、5
12	Coolsavings	G	1、3、8
13	Dell	A	1(100%)
14	Disney Online	BA	1、3、4
15	Drugstore.com	A	1、3
16	E*TRADE	E	4、5
17	eBay	G	3、4
18	eToys	A	1
19	Garden.com	A	1(92%)、3(8%)
20	Geocities	B	2、3、4
21	GetThere.com/Internet Travel Network	D	3、4、5
22	iVillage:The Women's Network	CA	1(20%)、3(80%)
23	Lands' End	A	1
24	MapQuest	CA	3、5
25	mySimon	C	3、4、5
26	NetGrocer	A	1、3
27	ONSALE	G	1(87%)、4(13%)
28	Peapod	A	2、4、5、8
29	Playboy.com	B	1、2、3
30	Preview Travel	D	3(32.5%)、4(67.5%)
31	Priceline.com	G	4、5
32	Quicken.com	BA	1、3、4
33	Stamps.com	A	4
34	Reel.com	A	1
35	Ticketmaster Online*	A	1(65%)、3(5%)、 8(29%)
36	Travelocity	D	3、4
37	Tripod	B	2、3
38	The Wall Street Journal Interactive	B	2、3
39	Wine.com (Virtual Vineyard)	A	1
40	XOOM	AC	1、3、5

5.1.3 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。

(1) 日米のビジネスモデル分布



上図は、今回調査した国内 105 サイト、米国 40 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 70%以上を占めるのに対し、米国は 40%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。

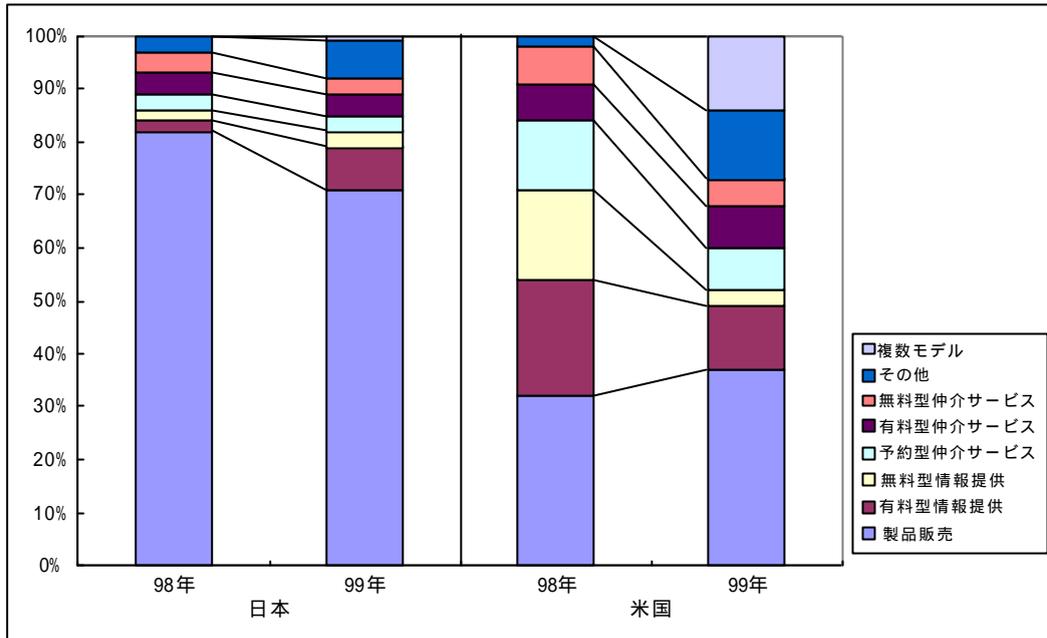
(2) ビジネスモデルの経年変化

昨年（98 年度）の調査結果と本年度（99 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 10%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。

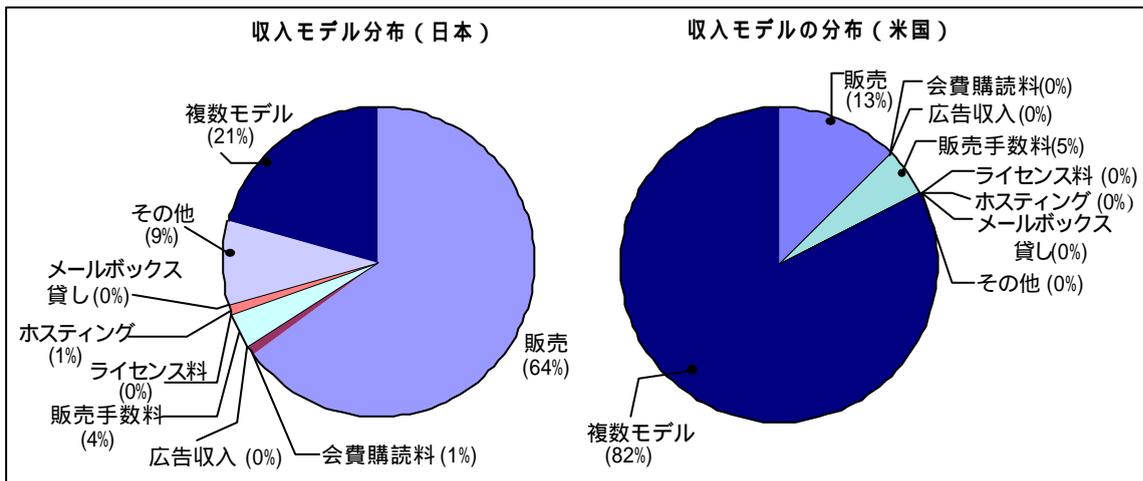
図 5-1 ビジネスモデルの経年変化



5.1.4 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。

(1) 日米の収入モデル分布



上図は、今回調査した国内 105 サイト、米国 40 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 65%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 21%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。

5.1.5 新しいビジネスモデルの考察

国内成功 100 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うるサイトを発見した。

当該サイトは、整理番号 16 のレトリバー専門生活雑貨 SHOP「アイアンパロン」である (<http://www.RETRIEVER.org>)。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。本サイトの運営自体は、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、アイアンパロンから見た場合：

これは、製品販売モデルといえる。アイアンパロンが、良い商品を仕入れ、それをお客様に販売する、通常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、サイト運営に関する全ての業務・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、アイアンパロンより売上の 20%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に回っており、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パ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パ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。

5.2 サービス内容・取扱い商品による分析

5.2.1 全体構成

今回対象とした調査サイト（国内：成功 100 サイト、米国：40 サイト）において、サービス内容・取扱商品の区分けを行った。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 5-2 国内調査サイトの区分け

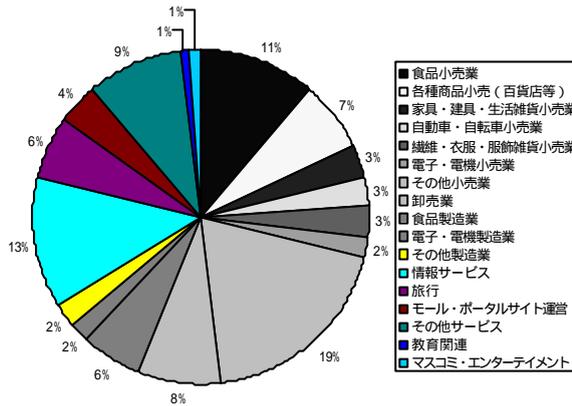
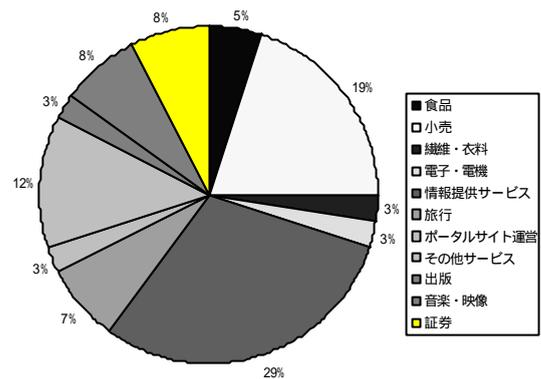


図 5-3 米国調査サイトの区分け



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 40%）、全対の約 30%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：7.5%）。日本でも徐々に浸透してきてはいるが、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あるが（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。

5.2.2 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。

表 5-3 類似商品・サービス提供サイトの比較

項番	サービス内容・商品	日米	詳細内容
1	旅行予約	日本	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内外ホテル、パッケージ旅行等の検索・申込み ・ 交通手段の予約（国内外航空券、鉄道等） ・ 外国語講座の申込み ・ 旅行計画策定サポート ・ おみやげ / 旅行用品の販売
		米国	<ul style="list-style-type: none"> ・ ホテル / 航空券 / レンタカー / パッケージ旅行等の予約 ・ 700 社以上の航空会社運行スケジュール情報 ・ ホテルの写真、地図、ホテル情報掲載 ・ 地図や走行ルート、世界 700 都市の天気、旅行ガイド等提供
2	書籍販売	日本	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本の検索 ・ 受取りは最寄り書店で。（書店への配送料は無料） ・ 新刊 / ベストセラー等各種情報
		米国	<ul style="list-style-type: none"> ・ オフラインで入手困難な書籍や絶版の本も入手可 ・ 書籍、CD、ビデオ、玩具など 470 万以上の商品を販売 ・ 定価よりも割引いて販売 ・ 多くの商品は 24 時間以内に発送 ・ 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ーリスト作成
3	酒類販売	日本	<ul style="list-style-type: none"> ・ ワインや日本酒など、産地限定の地酒の解説、販売 ・ お酒の違いや飲み方などを紹介 ・ 売れ筋ランキングを掲載
		米国	<ul style="list-style-type: none"> ・ ワインの種類、ワイナリー、価格等で検索可 ・ 販売ワインはソムリエが必ず試飲 ・ 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 ・ 産地、ぶどうの種類、味、見かけ等、詳細情報を提供
4	食品販売	日本	<ul style="list-style-type: none"> ・ 産地直送で海産物、肉、菓子など品目を限定しているサイト多数 ・ 調理法の紹介や産地周辺ガイドなども有り
		米国	<ul style="list-style-type: none"> ・ スーパーマーケット的に多様な商品の取扱い ・ テーマ別コーナーや用途別パッケージ等を用意 ・ 栄養価、単価、ブランド、パッケージの大きさ等で検索可 ・ 定期的購入品を登録すると自動的に発送

国内、米国のサービス内容・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。

5.2.3 サービス内容・商品の区分け別売上げ上位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。

表 5-4 売上げ上位サイト

業種	ランキング	国内		米国	
		サイト名	売上 (万円/月)	サイト名	売上 (万ドル/月)
食品小売業/ 製造業	1位	神戸・G線オンラインショップ	1,100	Peapod	580
	2位	ワイナリー和泉屋	1,000	NetGrocer	13
	3位	佐野屋酒店	200	-	-
家具・建具・生活 雑貨小売業	1位	家具のアオキ	700	-	-
	2位	京都丸正家具	350	-	-
	3位	バリ島直輸入家具雑貨 Jalan-Jalan	300	-	-
各種商品小売業 (百貨店等)	1位	ビブーショップ	5,000	-	-
	2位	インターネットショップ	2,500	-	-
	3位	電子市場(でんしいちば)	2,000	-	-
自動車・自転車 小売業	1位	サイクル・アサヒネットワーク店	1,000	-	-
	2位	ザ・自転車屋	140	-	-
繊維・衣服・服飾 雑貨小売業	1位	オーガースタイン	300	Lands' End	500
	2位	SKIPPY ハピキッズ、ヤング ジュニアのオンラインショップ	3	-	-
電機・電子小売 業/製造業	1位	イーネットエレクトロニクス	42,000	Dell	42,000
	2位	DOS/Vパーツ通信販売	400	-	-
	3位	Dos/Vshopメディアクラブ	350	-	-
その他小売業	1位	SuperFishingWorld	900	Disney Online	82,200
	2位	フィッシング&アウトドアクラブ	800	Amazon.com	10,000
	3位	カオスマート	800	Buy.com	2,780
情報サービス	1位	出会いのネットワーク	1,000	AOL	39,800
	2位	MyVoice	500	Geocities	3,490
	3位	海外通販カタログ情報センター CatFishClub	350	PlayBoy.com	2,500
旅行予約	1位	日本旅行ホームページ	6,600	Travelocity	128,300
	2位	JTBINFOCREW	3,000	Preview Travel	215
	3位	旅の窓口	1,800	GetThere.com/Internet Travel Network	53
モール/ポータルサイト運 営	1位	アイル	1,500	-	-
	2位	NOREN-TOWN	300	-	-
	3位	V-Mall	300	-	-
その他サービス	1位	オセロ・スパーサイト	10,000	Priceline.com	2,670
	2位	保険スクエアBang!	4,000	ONSALE	2,500
	3位	ニッポンレンタカー	2,000	EBAY	1,530
マスコミ/エンターテイメント	1位	@ぴあ	1,500	The Wall Street Journal Interactive	16,700
	2位	-	-	Cdnw	960
	3位	-	-	Ticketmaster Online	690
証券	1位	-	-	Charles Schwab	31,700
	2位	-	-	E*TRADE	4,080
	3位	-	-	Ameritrade	2,500

5.3 消費者視点からの分析

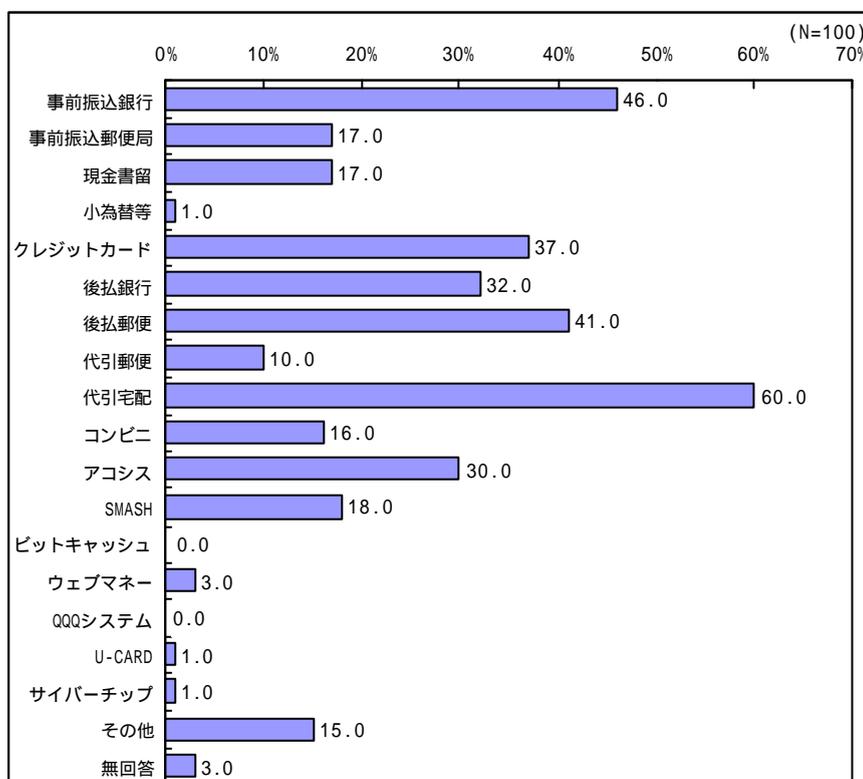
ここでは、消費者視点からの分析として、消費者とECサイトとの商取引において必須である決済手段とセキュリティについて、本調査において実施した「対消費者ECサイト調査」とECに関する消費者アンケートの結果を対比しつつ、整理を行う。また、ショッピングサイトが提供している各種サービスについての利用状況や消費者が抱くECへの問題点への対応という観点からの整理も試みた。

5.3.1 決済手段

成功100サイトが提供している決済手段は図5-4のとおりである。

図5-4 成功100サイトが採用している決済方法

(複数回答)

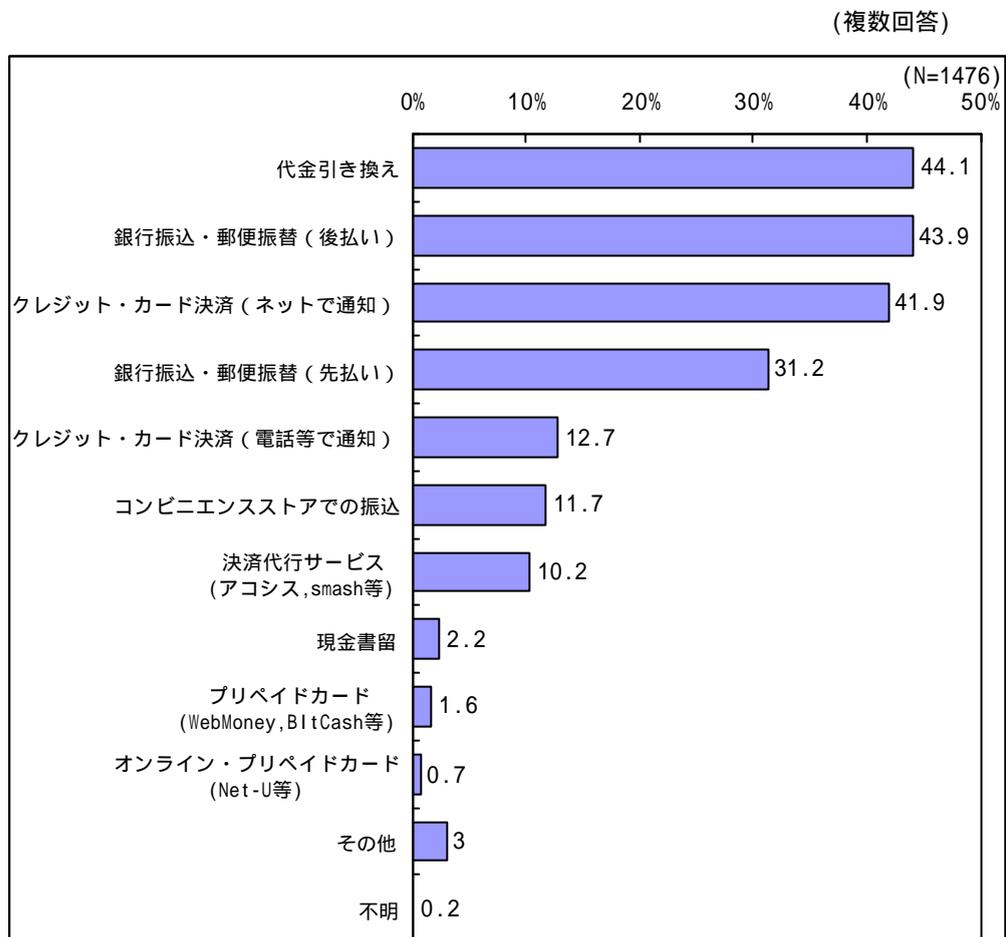


成功サイトでは銀行振込・郵便振込、クレジットカード、代金引換え払いが決済手段の上位を占めており、とりわけクレジットカードについては非成功サイトの採用率13.6%に比べ高い値となっている。

また、コンビニ決済をはじめ、アコシスや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窺える。

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、利用したことがある決済方法を尋ねた結果が図5-5である。

図5-5 利用したことがある支払方法



出所) 情報通信総合研究所「第9回MINアンケート(1999年11月実施)」

(URL...<http://www.commerce.or.jp/>)

消費者サイドにおいても、利用したことがある決済手段は、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にあげられており、成功100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、コンビニ決済とならびアコシス、smash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ではあるが受け入れられているものと思われる。

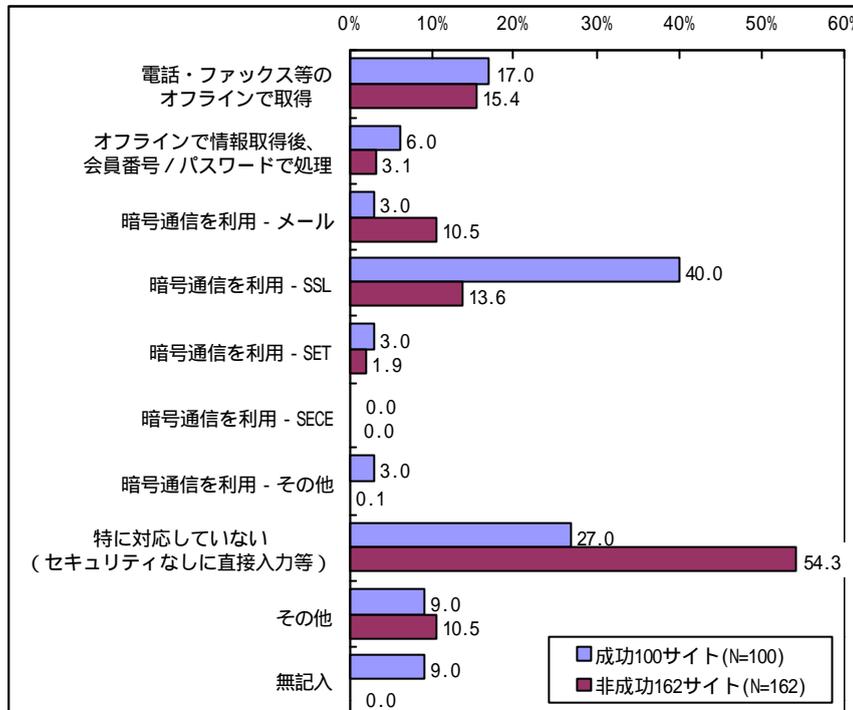
5.3.2 セキュリティ

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 5-6 決済情報 / 本人情報のセキュリティ確保の方法

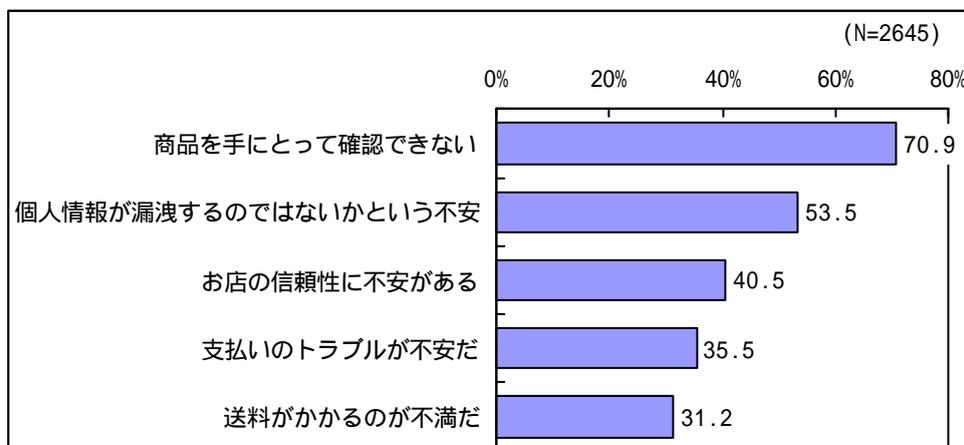
(複数回答)



一方、消費者サイド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 5-7 にあるように、消費者の半数近くは、「個人情報が漏れるのではないか」(53.5%)、「お店の信頼性に問題がある」(40.5%)と指摘していることから窺うことができる。また、「支払いトラブル」への不安(35.5%)も 4 割近くにのぼっている。

図 5-7 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)



< 出所 > ㈱情報通信総合研究所「第 9 回 MIN アンケート(1999 年 11 月実施)」

(URL...<http://www.commerce.or.jp/>)

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。

5.3.3 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

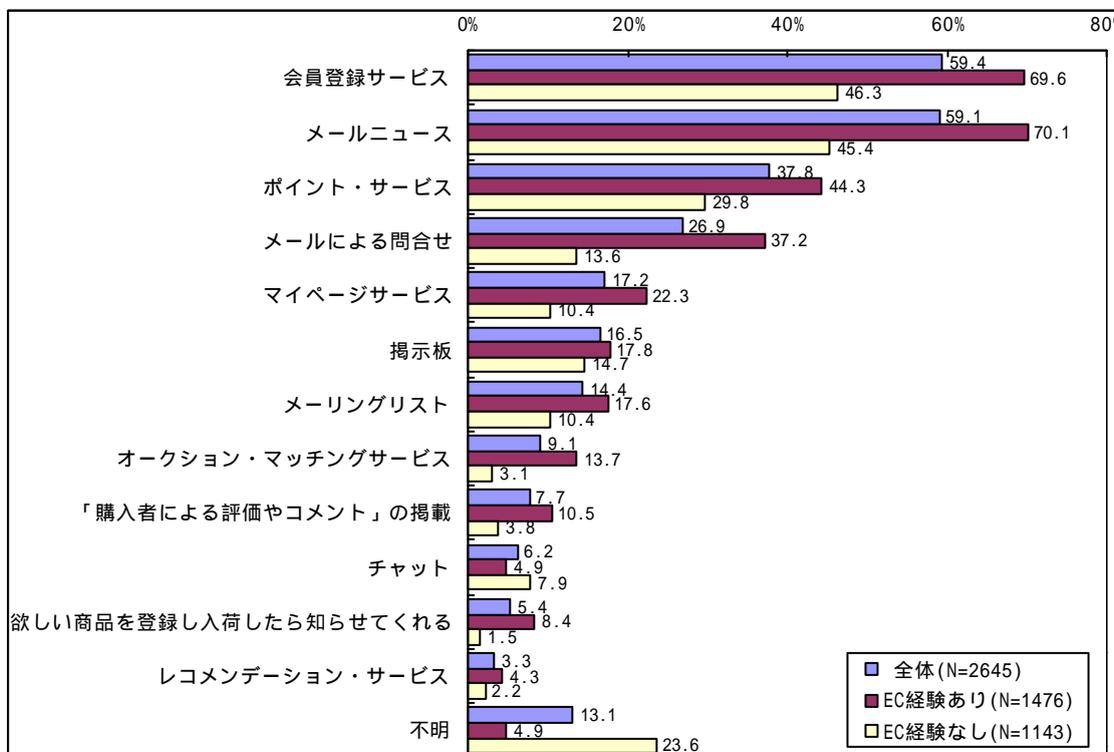
ショッピングサイトが提供しているサービスの中で利用したことのあるサービスについて聞いたところ、「会員登録サービス」(59.4%)「メールニュース」(59.1%)の利用がほぼ6割に達しており、多くのユーザに利用されている。ついで、「ポイントサービス」「メールによる問い合わせ」と続いている。

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楽しんで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4割近くが利用したことがあり、その割合はEC未経験者のほぼ3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信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 5-8 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9回MINアンケート(1999年11月実施)」

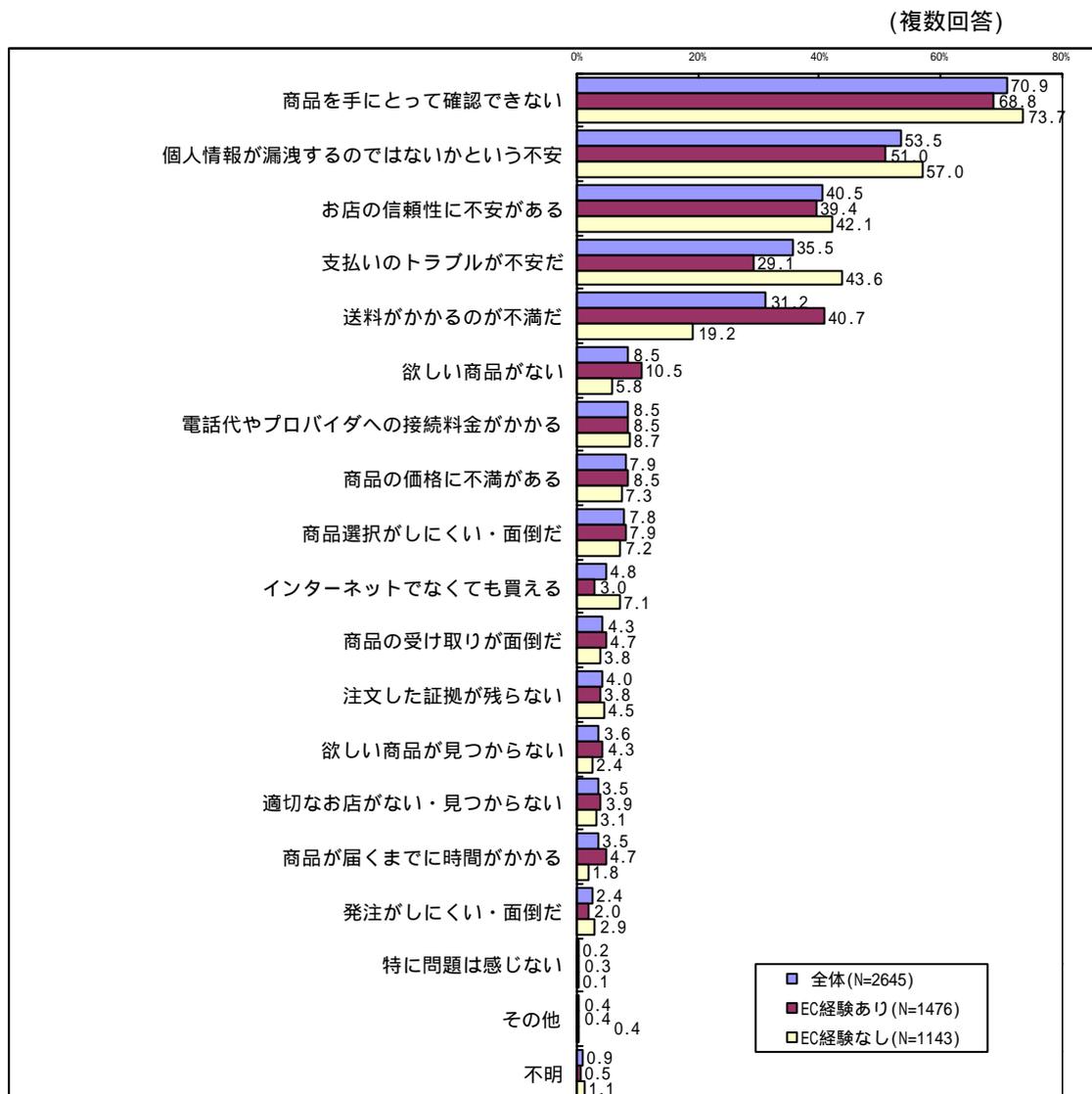
(URL...<http://www.commerce.or.jp/>)

5.3.4 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聞いた結果、「商品を手にとって確認できない」が約7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不安」が5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お得感を出すことが重要である。

図 5-9 EC についての問題点



出所) 株式会社情報通信総合研究所「第9回MINアンケート(1999年11月実施)」

(URL...<http://www.commerce.or.jp/>)

5.4 米国ECサイトにおける経年比較分析

5.4.1 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、数値的な側面であり、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。

5.4.2 調査対象先

本年度の調査した全40サイトのうち、本協議会において、97年、98年、99年と3年間続けて調査したのは以下の18サイトである。

1-800-Flowers	Amazon.com	Autobytel
Cdnw	CitySearch*	E*TRADE
Geocities	MapQuest	NetGrocer
ONSALE	Peapod	Playboy.com
Preview Travel	The Wall Street Journal Interactive	
Ticketmaster Online*		Travelocity
Tripod	Wine.com (Virtual Vineyard)	

また、98年、99年と続けて調査したのは、以下の9サイトである。

Ameritrade	CBS SportsLine	Charles Schwab
Disney Online	eBay	eToys
iVillage:The Women's Network		Priceline.com
Reel.com		

以上のサイトが調査対象サイトとなる。尚、オンラインの数値的側面が不明瞭、あるいは数字を非公表にしている対象サイト(The Wall Street Journal Interactive、Disney Online、Wine.com)は分析からはずしてあることを御了承願いたい。

5.4.3 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25サイトのうち、11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企業の躍進が見てとれる。

表 5-6 米国 E C サイトの売上げの経年変化

サイト名	97年 売上高	98年 売上高	売上げ増加率 97年 98年	99年 売上高 上半期	売上げ増加率 98年 99年	備考
1-800-Flowers	3,000	3,600	20.0%	5298	194%	オンラインのみ
Amazon.com	15,000	60,000	300.0%	60,000	100%	99年は上半期
Ameritrade	NA	16,400	NA	22,600	176%	99年は上半期
Autobytel	3,000	2,400	-20.0%	1700	42%	99年は上半期
CBS SportsLine	NA	3060	NA	2400	57%	99年は上半期
Cdnw	NA	5,600	NA	5750	105%	99年は上半期
Charles Schwab	NA	270,000	NA	190,000	41%	99年は上半期
CitySearch*	620	1,131	82.4%	4150	634%	99年は上半期
E*TRADE	12,600	24,500	94.4%	36683	199%	99年は上半期
eBay	NA	4700	NA	9200	291%	99年は上半期
eToys	NA	500	NA	3000	1100%	98年度は昨年の推定値 99年度3月決算
Geocities	458	554	21.0%	1300	369%	99年は上半期
iVillage:The Women's Network	NA	1500	NA	1457	94%	99年は上半期
MapQuest	未上表	2470	NA	1360	10%	99年は上半期
NetGrocer	28	40	42.9%	NA	NA	98年第1四半期
ONSALE	8,900	21,000	136.0%	15000	43%	99年は上半期
Peapod	2,960	6,900	133.1%	3500	1%	99年は上半期
Playboy.com	NA	710	NA	560	58%	Playboy Online のみ 99年は上半期
Preview Travel	1,360	1,440	5.9%	1290	79%	99年は上半期
Priceline.com		3500		16000	814%	99年は上半期
Reel.com	153	730	377.1%	NA	NA	97年97/7 98 1998年は第4四 半期
Ticketmaster Online*	NA	4000	NA	4150	108%	99年は上半期
Travelocity	² 30000	28000	NA	30000	114%	99年は上半期
Tripod	49	73	49.0%	NA		97年度は半期

*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2倍にして算出

*網掛け部分は、数値不明

5.4.4 拡大する損失額

売上げ高に関しては、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、24 サイト中、6サイトしかない。

99年の半期ベースの損益でいうと1千万ドル(日本円で約10億円)もの損失をだしている企業が10ある。反対に利益をだしているところは、Charles SchwabとeBayの2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の意味してはいないだろうか。

表5-6 米国ECサイトの損益の経年変化

サイト名	98年度の損益	99年段階損益状況	損益変化額 年額換算済*	備考
1-800-Flowers	黒字	-685	-685	99年度6月決算
Amazon.com	-12,500	-20,000	-27,500	99年上半期
Ameritrade	-2,100	-2,100	-1,575	99年前半9ヶ月
Autobytel	-1,900	-1,200	-500	99年上半期
CBS SportsLine	-3,550	-2,250	-950	99年上半期
Cdnw	-4,400	-5,082	-5,764	99年上半期
Charles Schwab	34,000	29,000	24,000	99年上半期
CitySearch*	合併前損失 3650万ドル(97 年度)累積赤字 7780万ドル	-4,060	NA	99年上半期
E*TRADE	-181	-3,200	-6,219	99年上半期
eBay	240	460	680	99年上半期
eToys	赤字	-2,900	NA	
Geocities	-725	-1,700	-975	ともに上半期
iVillage	-4,370	-3,466	-2,562	99年上半期
MapQuest	-300	-650	-1,000	99年上半期
NetGrocer	-358	-300	-242	98年のデータは 97年、99年のデータ は98年の第一四半 期

ONSALE	-1,500	-1,700	-1,900	99 年上半期
Peapod	-2,150	-1,000	150	99 年上半期
Playboy.com	-650	-370	-90	99 年上半期、プレイボーイオンラインのみ
Preview Travel	-2,700	-1,300	100	99 年上半期
Priceline.com	-11,200	-3,100	5,000	99 年上半期
Reel.com	-5,000	-1,260	2,480	Hollywood Enter tainmen の数字 t99 年上半期
Ticketmaster Online*	-5,680	-4,060	-2,440	99 年上半期
Travelocity	-20,000	-16,000	-12,000	SBARE 全体の数字 99 年上半期
Tripod	-400	-5,200	-10,000	99 年は Lycos の数字 上半期

* 単位はすべて万ドル

* 損益変化額計算に際して、99 年の損益金額で半期の金額は 4 半期の金額はそれぞれ単純に倍して年額換算に置き換えて計算してある。

5.4.5 従業員数的側面

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、1000 人を超える企業も、3 社存在する。EC 企業も大企業化へと向かっているのがみてとれる。

効率の側面をみてみよう。98 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。

表 5-7 米国 EC サイトの人員の経年変化

サイト名	97 年	98 年	99 年	人員増加率		売上げ増加率	
				98	99 年	98	99 年
1-800-Flowers	15	20	2,100	104%		194%	
Amazon.com	14	1,200	2,100	75%		100%	
Ameritrade	NA	985	985	0%		176%	
Autobytel	140	177	185	5%		42%	
CBS SportsLine	NA	202	303	50%		57%	
Cdnw	30	151	211	40%		105%	
Charles Schwab	NA	10,400	13,300	28%		41%	
CitySearch*	50	608	608	0%		634%	
E*TRADE	327	833	1,400	68%		199%	

eBay	NA	76	179	136%	291%
eToys	NA	100	306	206%	1100%
Geocities	NA	148	803	443%	369%
iVillage:The Women's Network	NA	200	200	0%	94%
MapQuest	NA	225	300	33%	10%
NetGrocer	NA	50	63	26%	NA
ONSALE	NA	190	200	5%	43%
Peapod	1300	285	1,300	356%	1%
Playboy.com	11	648	773	19%	58%
Preview Travel	50	285	240	-16%	79%
Priceline.com	NA	124	266	115%	814%
Reel.com	NA	90	160	78%	NA
Ticketmaster Online*	NA	25	608	2332%	108%
Travelocity	NA	100	100	0%	114%
Tripod	NA	60 Lycos460	60 Lycos883	0%	NA

* 単位: 人

5.5 特徴・差別化要因の分析

5.5.1 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ってくる。

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クション、コミュニティなどいくつもの機能を備え持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、利用者が不利益と感じる要素を排除する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。

5.5.2 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きた。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ということもわかってきた。取揃える商品のコンセプトを明確にし、「本を買うならAmazon.com」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バーグッズといった、特定の分野に限定した専門性で商品の取揃えを充実させ、独自性を打ち出している好例もある。

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CBS SportsLineやplayboy.com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つたら安く欲しいという賢い消費者を応援しているのが

coolsavings.com。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 stamps.com のような、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。

5.5.3 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、1-Click 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しくみ」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擬似的にモデリングするツールもある。Garden.com では庭の様子シュミレーションができる。landsend.com では体型、サイズを擬人化した3Dモデルで、商品の衣類を着たときにどう見えるかを客観的に試すことができる。オークションサイトでは、一定の入札条件を指定すると自動的に限度額まで入札を代行する機能。Disney.com では、決済時に保護者の許可が必要なため不要なトラブルが防止でき、親も安心して利用させられるなどさまざま。

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はなく、ライターによる批評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試聴ができることも有効だろう。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。

5.5.4 価格

価格面で勝負している buy.com は、どこの店舗よりも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い価格で販売していたときには一定期間 110%の返金保証を行っているところまである。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、その条件に企業側が入札するリバースオークションを行っている priceline.com は有名だろう。

5.5.5 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だが、米国においてはクレジットカードが主流。通称「50 ドルルール」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免責ルールが確立していることが普及に貢献していると推測できる。日本においてはクレジットカードの不正利用に対する不信感からか、代金引換払いや銀行やコンビニなどからの払い込みなど

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。逆に電子決済に関しては、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。

5.5.6 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は必要だろう。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する時の基盤が整っていることも重要であるほか、サイト推奨の商品を購入して万が一満足がいかなかったときには、全額返金するといったサービスをするところまである。

5.5.7 プロモーション

集客を促進するために、CD-ROMなどでオンラインカタログやインタラクティブTV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、購買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。

5.6 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ない、以下のような分類を行った。

5.6.1 国内調査における成功サイトの成功要因

(1) 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十分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。その具体的な手段としては、「できる限り早く」「数分以内に回答」というように「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」「EC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」の用意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行われる「代引宅配」が最も多い。また、サイト及び取扱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ついて消費者に依然抵抗感が強く、暗号化(SSL等)を組み合わせることで安全性を高め運用しているサイトが多数である。

(2) 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単純に品数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は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「バ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。

(3) 低価格・低コストの実現

成功サイトのうち37%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全に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「口コミ」「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と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。

(4) ターゲットの明確化

成功サイトのうち 33%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、不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。

(5) 早期参入

成功サイトのうち 28%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随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。

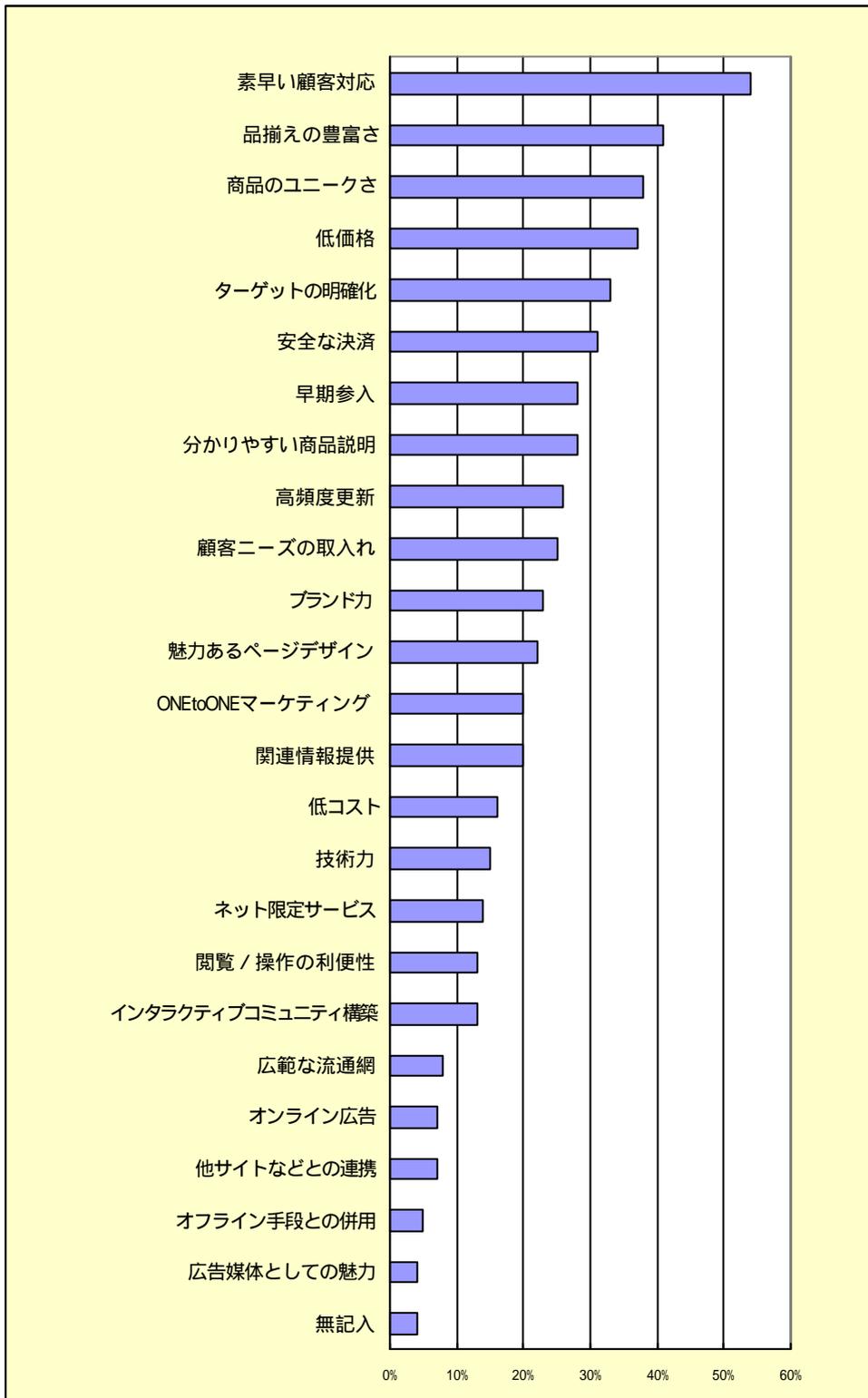
(6) その他

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、人的機能と機械的機能の融合が成功のポイントになると考えられる。

図 5-10 国内サイト成功要因キーワードのランキング

単位：% n = 100



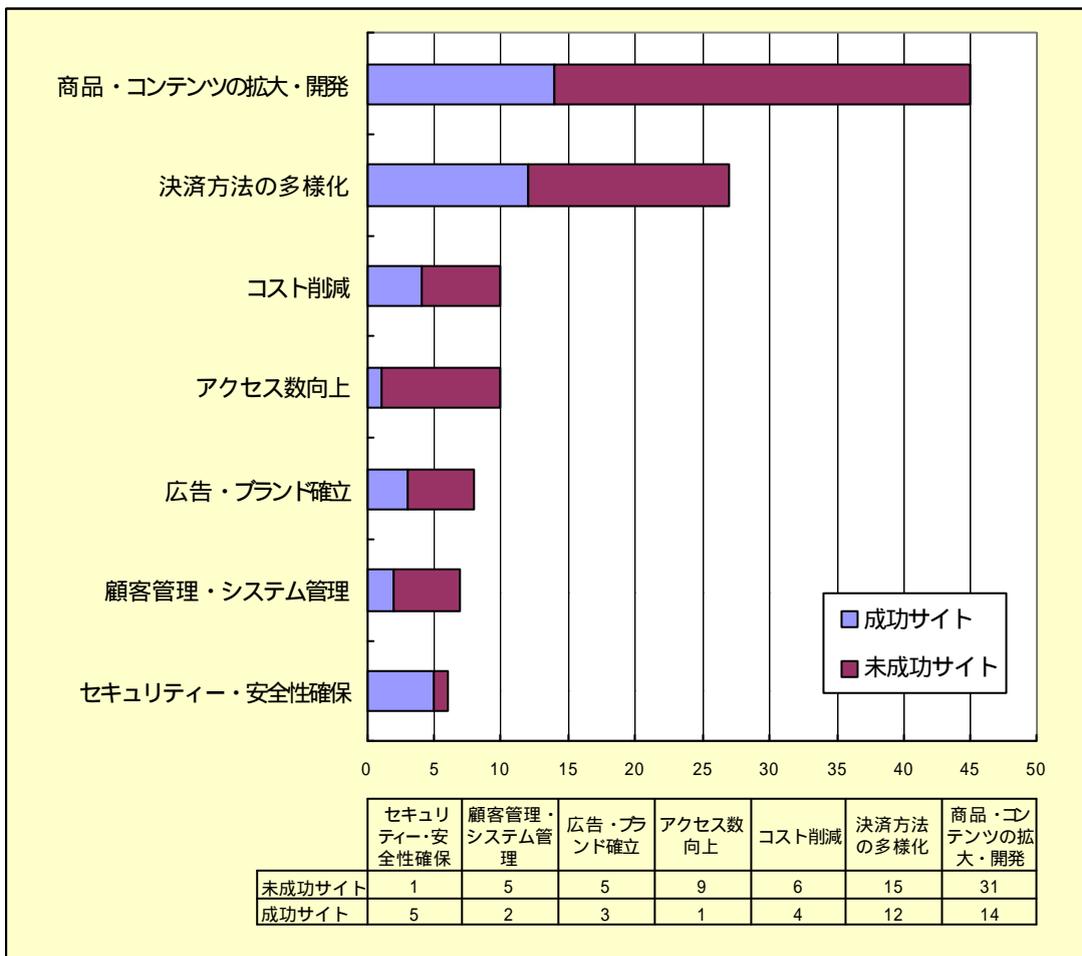
5.6.2 国内サイトの課題

一方、成功のためには課題の克服もその要件となる。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 5-11 成功/未成功サイトの課題認識

単位：件 n = 成功サイト 100 未成功サイト 162



5.6.3 米国の調査における成功サイトの成功要因

(1) ブランド力・知名度(類型)

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は限らず、「顧客第一主義を標榜」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」伝わりとの認識が定着している。

(2) 技術力(類型)

「受注・決済・物流のインフラ整備」・「電子キオスク・CD-ROM カタログ・インタラクティブTVなどの新技術を積極導入」・「ユーザへの利便性提供、簡単・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、IT先進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。

(3) 早期参入(類型)

上記2つの類型にかなり離されてはいるが、早期参入が成功要因の3位としてポイントされたことも米国の特徴である。PC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側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 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 . ブランド力・知名度」を獲得することとなる。

(4) コンテンツの質・量/種類(類型)

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、「 . ブランド力・知名度」「 . 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。

(5) 低コストサービス(類型)

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、バナー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」といえるが流通コスト・在庫コストの削減・バナー広告収入などは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。

(6) その他(類型)

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、そのためには、豊富な資金量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はネットだからこそ実現できる項目であるともいえる。

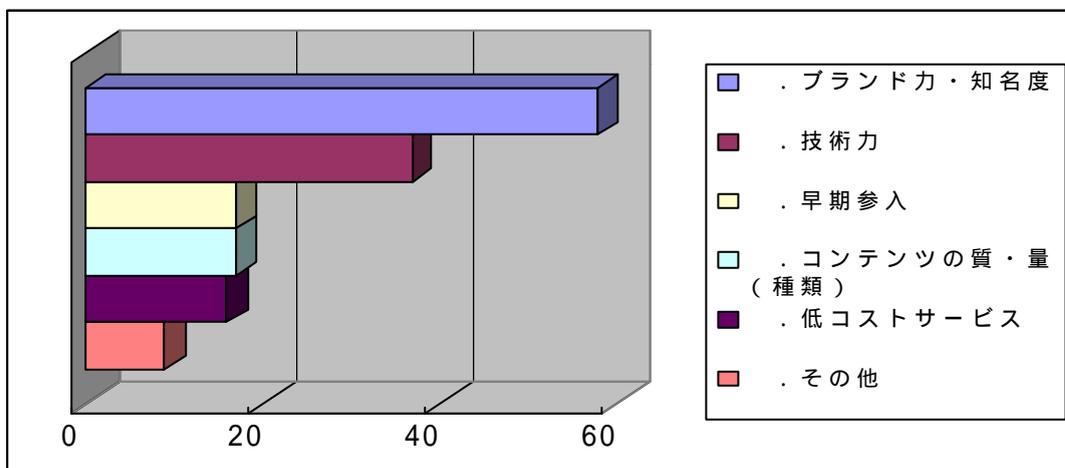
表 5-8 米国サイトにおける成功要因

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

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 5-12 米国サイトの成功要因

単位：ポイント n=40

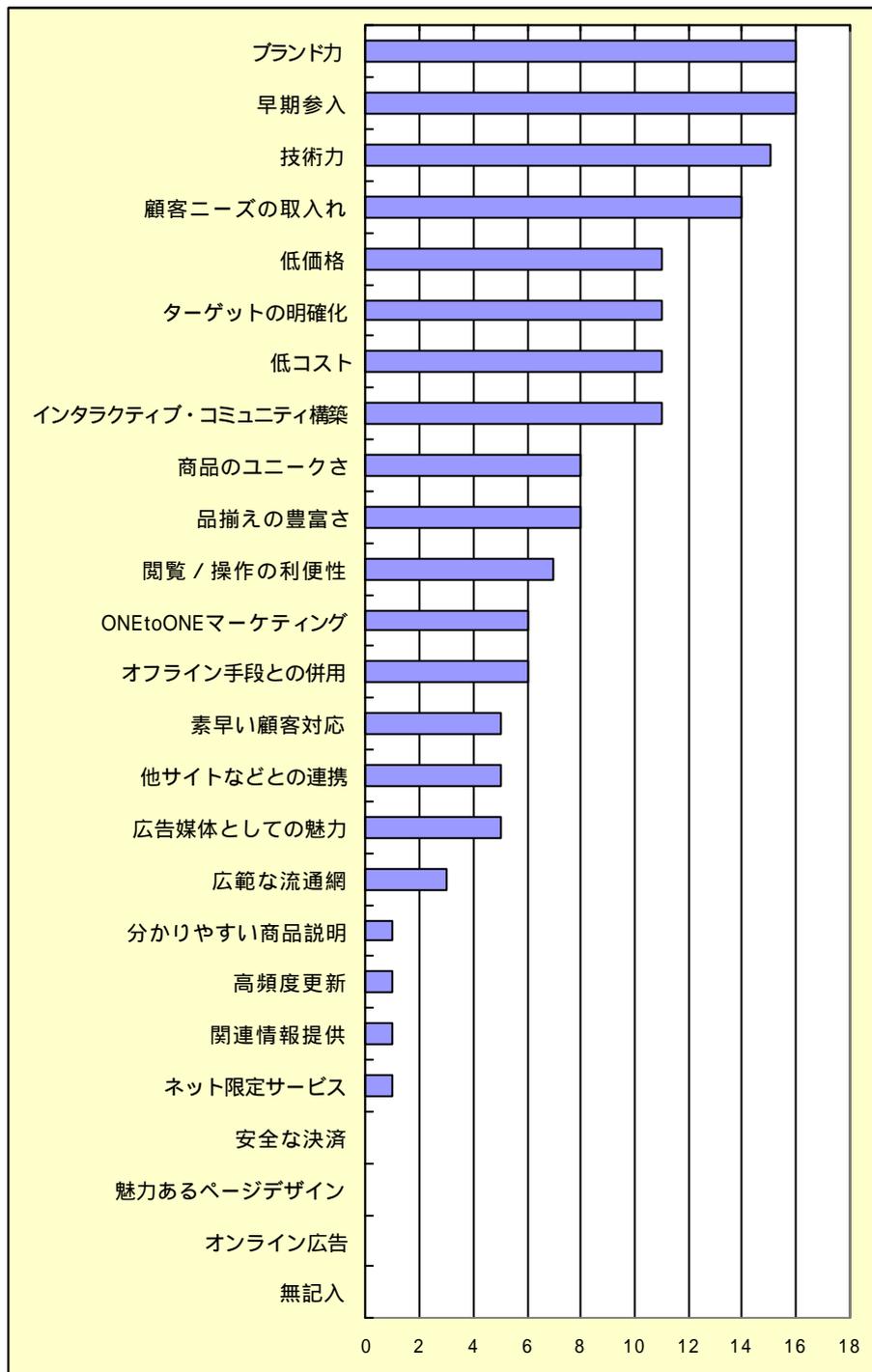


5.6.4 米国ECサイトの成功要因の詳細分析

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5-13 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 = 40



5.6.5 成功サイトの成功要因評価

以上の分析から、日米のEC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」「買収による技術力の獲得」とい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、国民性の違いとも見られるが、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。

5.7 統計的手法による成功要因分析

5.7.1 分析の概要

(1) 分析対象と項目

平成 10 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 11 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る。

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 243 サイト、国内成功 100 サイト、米国調査における 40 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

(2) 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「売上高」と「サイトビュー数」を設定した。

E C 事業者にとっては、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、Amazon 等の主要サイトが現在でも赤字を続けていることはつとに有名である。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。

5.7.2 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100 サイト）及び米国（成功40 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

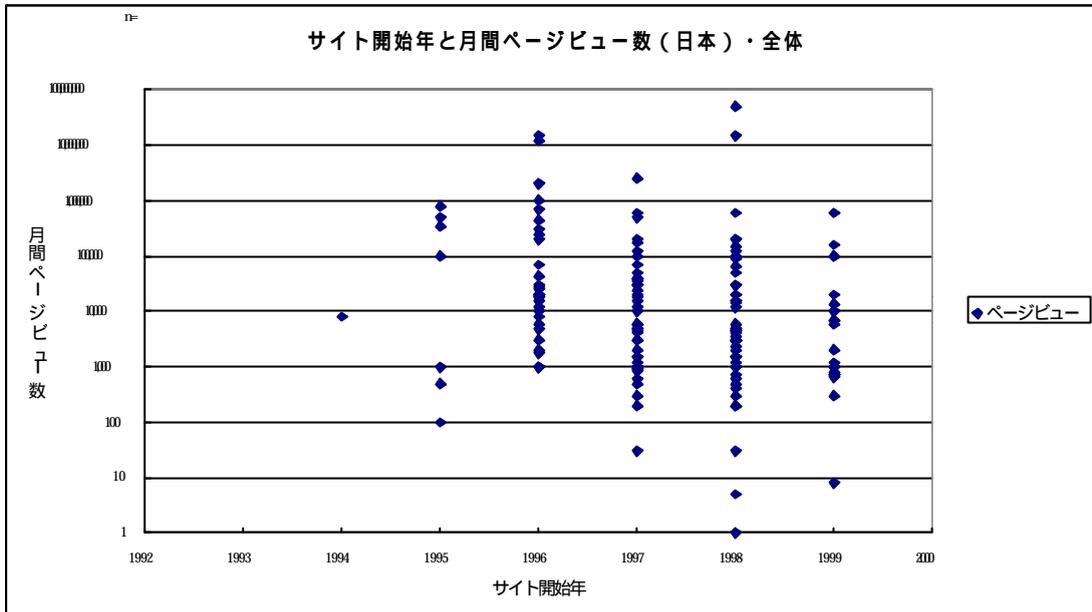
上記のうち、傾向的な正の相関が観察されたものについて表 5-9 に示した。但し、限定されたサンプルによる観察であり、個々の項目において特殊事情も考慮することが望ましい。米国サイトについては検討項目によって利用可能なサンプル数が少なく、十分な判断をしにくかった。以下の「NA」表示にはそうした判断不能項目が含まれている。尚、相関分析は行っていない。

表 5-9 事業要因の相関傾向

	日本（無作為抽出 ²⁴³ ）			米国（成功 ⁴⁰ ）
	全体	法人	個人	
事業開始年/事業経験年数と月間売上高	×	×	NA	
事業開始年/事業経験年数と月間売上件数	×	×	NA	(×)
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				NA
事業開始年/事業経験年数と月間ビュー数	×	×	NA	NA
事業開始年/事業経験年数と月間カウンター数	×	×	NA	NA
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			×	NA
月間運営コストと月間売上高			×	NA

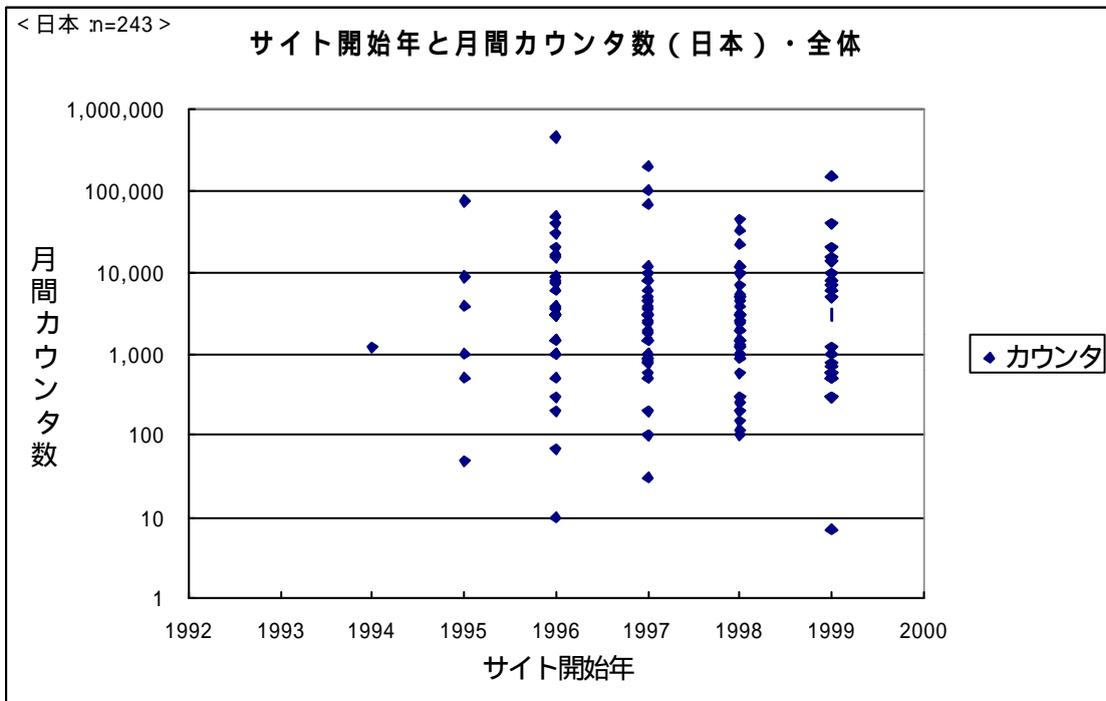
(1) サイト開始年/ サイト経験年数と月間ビュー数 ()

96年に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、98年にも高いページビュー数を稼ぐものが見られる。



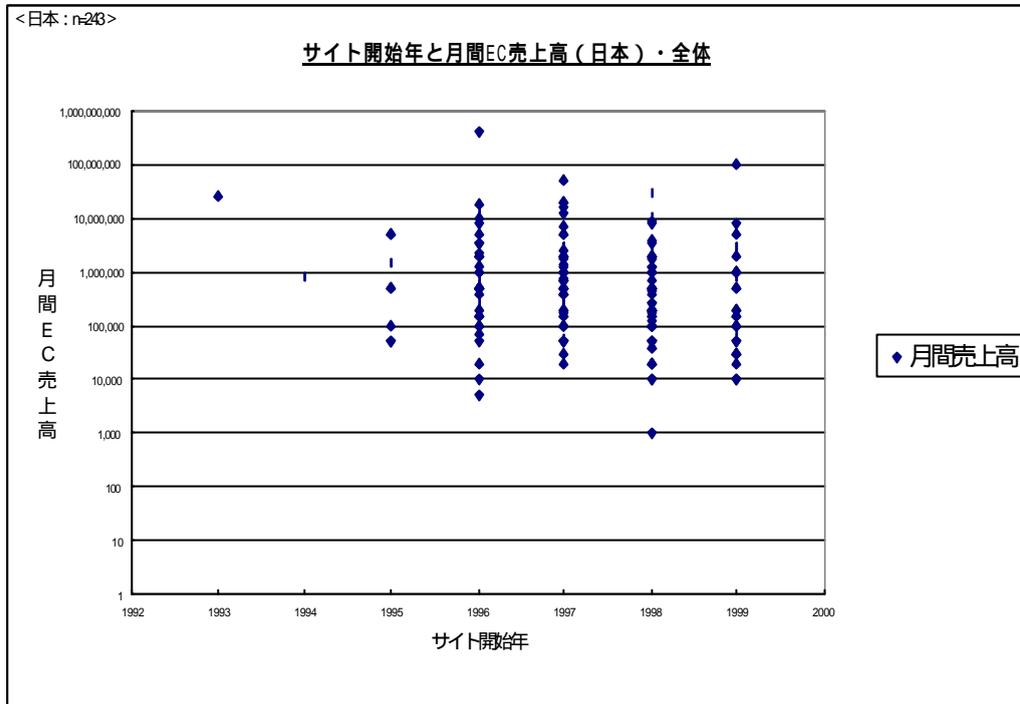
(2) サイト開始年/ サイト経験年数と月間カウンター数 ()

96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。



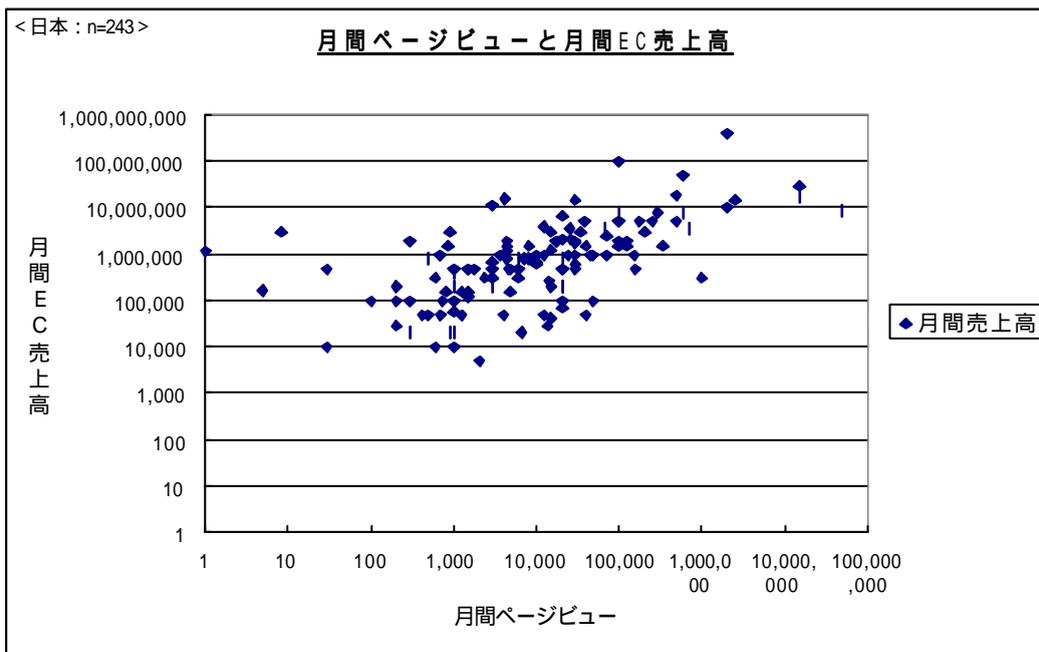
(3) サイト開始年/ サイト経験年数と月間売上高 ()

97年にサイトを開設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、99年開設事業者にも高い売上を上げるものが見られる。



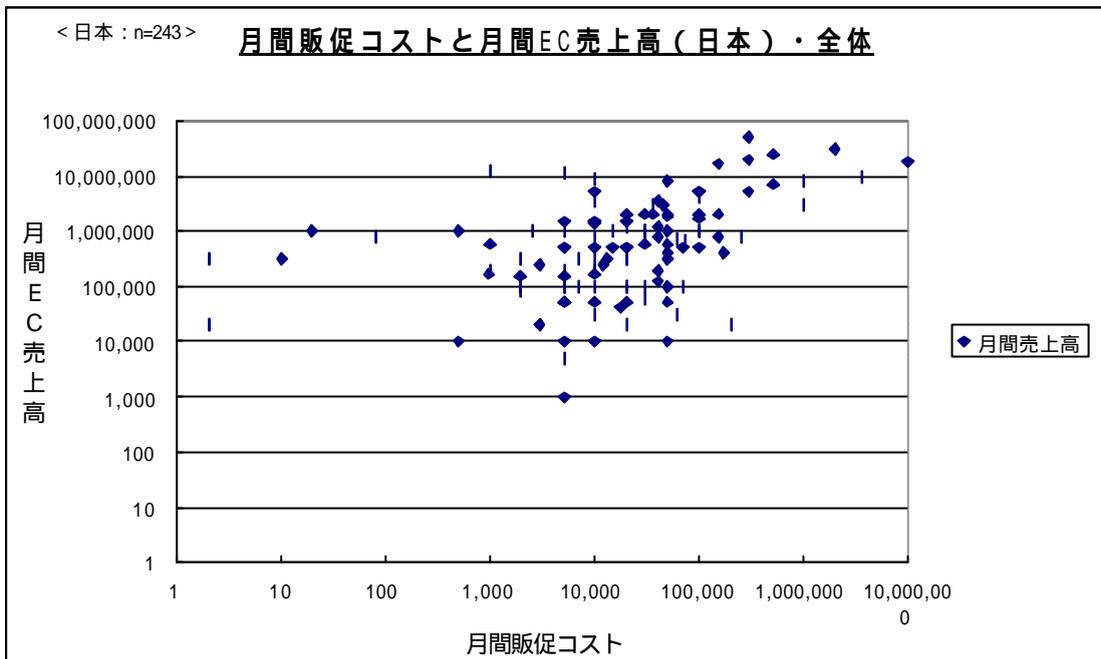
(4) 月間ビュー数と売上高 ()

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。



(5) 月間販促コストと月間売上高 ()

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。



5.7.3 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。

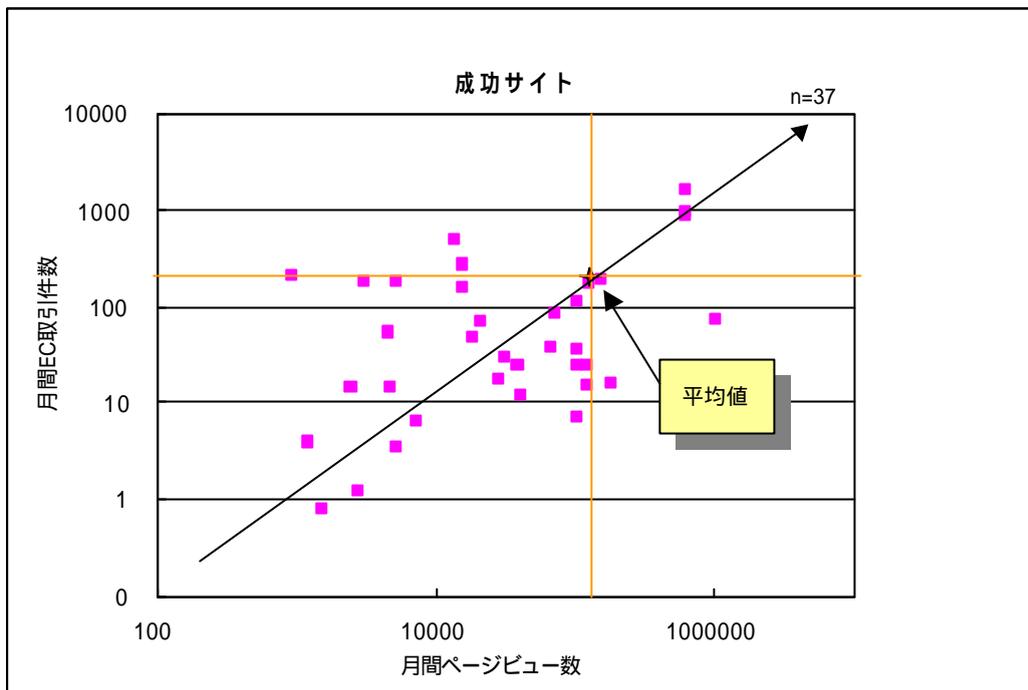
第3象限に位置するサイト：サイトへのアクセスも売上件数も平均以下。

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量、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する。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。

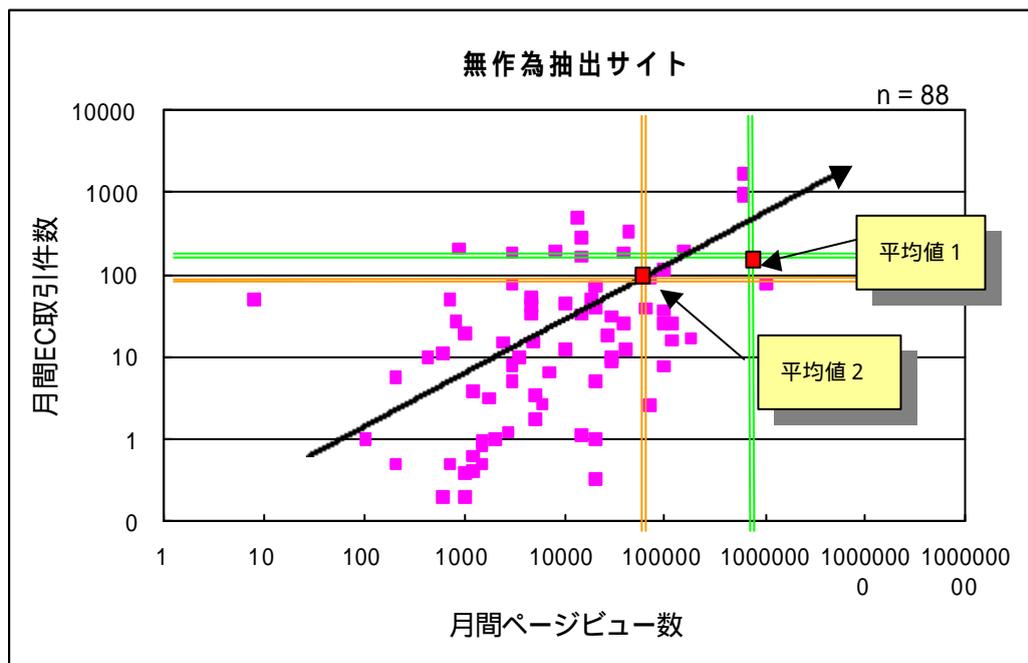
また、こうした4象限モデルにより、平均値がサンプル分布に対して上方にあることが見て取れる。これは、EC取引件数/サイトビュー数における少数の一部上位サイトが極めて大きなパフォーマンスを示していることを意味している。

国内成功 100 サイト中、有効データの利用可能な 37 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 242 サイト中、88 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。



4 象限モデルにおける平成 11 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ると第 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。

- . 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 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・ショッパ（情報収集者）をオンライン・パイヤー（購入者）に変える優れたノウハウをもつと推察される。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には、それなりの理由があると考えられる。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。

5.7.4 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 100 サイト、未成功 162 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²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、特に太字による表示項目は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。

p 値は、 $p < 5$ 又は $p < 10$ とするのが通例であるが、調査の精度とキーワード検出の実際的な必要から判断して、 $p < 20$ で有意傾向とした。今回の検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。

(1) 取引件数の向上手段

取引件数をあげるには、以下の成功キーワードが重要と指摘されている。

表 5-10 成功キーワード上位：E C 取引件数（件数順位）

データ	成功	未成功	総計	p 値
素早い顧客対応	20	17	37	42.6%
商品のユニークさ	17	13	30	30.2%
品揃えの豊富さ	13	6	19	5.2%
サイトの分かりやすさ	13	12	25	79.3%
顧客ニーズ取入れ	13	4	17	1.0%
低価格	11	7	18	26.0%
ONEtoONEマーケティング	11	3	14	1.5%
ターゲットの明確化	11	5	16	8.0%
サイトの高頻度更新	11	6	17	15.2%
早期参入	11	3	14	1.5%
安全な決済	10	7	17	39.0%
<参考：検定有意>				
ブランド力	8	3	11	9.5%
技術力	7	1	8	2.3%
閲覧操作の利便性	4	1	5	16.1%
流通網	3	0	3	7.6%

表 5-11 成功キーワード上位：E C 取引件数（検定有意：p 値 20%以下）

データ	成功	未成功	総計	p 値
顧客ニーズ取入れ	13	4	17	1.0%
品揃えの豊富さ	13	6	19	5.2%
ONEtoONEマーケティング	11	3	14	1.5%
早期参入	11	3	14	1.5%
ターゲットの明確化	11	5	16	8.0%
高頻度更新	11	6	17	15.2%
ブランド力	8	3	11	9.5%
技術力	7	1	8	2.3%
閲覧操作の利便性	4	1	5	16.1%
流通網	3	0	3	7.6%

(2) サイトビュー数の向上手段

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 5-12 成功キーワード上位：ページビュー数（件数順位）

データ	成功	不成功	総計	p 値
素早い顧客対応	20	17	37	42.6%
商品のユニークさ	15	15	30	100.0%
サイトの分かりやすさ	14	11	25	43.2%
品揃えの豊富さ	13	6	19	5.2%
サイトの高頻度更新	11	6	17	15.2%
ONEtoONEマーケティング	10	4	14	6.7%
早期参入	10	4	14	6.7%
低価格	9	9	18	100.0%
* 関連情報提供 *	9	5	14	22.2%
顧客ニーズ取入れ	9	8	17	77.4%
ターゲットの明確化	8	8	16	100.0%
<参考：検定有意>				
技術力	6	2	8	12.9%
インタラクティブコミュニティ	4	1	5	16.1%
広告媒体	4	1	5	16.1%
流通網	3	0	3	7.6%
オフライン併用	0	2	2	15.0%

表 5-13 成功キーワード上位：ページビュー数（検定有意：p 値 20%以下）

データ	成功	不成功	総計	p 値
品揃えの豊富さ	13	6	19	5.2%
サイトの高頻度更新	11	6	17	15.2%
ONEtoONEマーケティング	10	4	14	6.7%
早期参入	10	4	14	6.7%
技術力	6	2	8	12.9%
インタラクティブコミュニティ	4	1	5	16.1%
広告媒体	4	1	5	16.1%
流通網	3	0	3	7.6%
オフライン併用	0	2	2	15.0%

(3) 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、不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母数が相対的に小さくなったためと考えられる。

表 5-14 E C取引件数の上位サイトの販促手段（件数順位）

データ	成功	未成功	総計	p 値
サーチエンジン登録	28	28	56	100.0%
相互リンク	16	22	38	10.8%
ネット上の広告	11	11	22	100.0%
ネットニュース	9	8	17	77.4%
紙媒体の広告	6	3	9	27.8%
掲示板への書込み	6	9	15	37.1%
店頭告知	6	7	13	75.4%
合計：その他（個票に基づく新規項目）	1	0	1	31.3%

表 5-15 ページビュー数の上位サイトの販促手段（件数順位）

データ	成功	未成功	総計	p 値
サーチエンジン登録	28	28	56	100.0%
相互リンク	17	21	38	28.4%
ネットニュース	11	6	17	15.2%
ネット上の広告	10	12	22	59.2%
掲示板への書込み	6	9	15	37.1%
店頭告知	4	9	13	11.7%
紙媒体の広告	3	6	9	27.8%
その他（個票に基づく新規項目）	1	0	1	31.3%

5.7.5 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 11 年度調査の全サイトデータ（「無作為抽出サイト」及び「恣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 100 サイト」「未成功 162 サイト」として整理した。

以下では、「成功 100 サイト」「未成功 162 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。

(1) 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因は「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」を除く）のビジネスモデルを想定したが、262 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 192 とほとんどを占め、他の 5 パターンと桁違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・未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。

(2) 顧客特性

男女構成の比較

質問項目「属性男%」と「属性女%」の回答を合計して 100%とならない場合もあったため、「属性男%」と「属性女%」それぞれの項目を分析した。

・属性男%

Mann-Whitney の U 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 (n=218, U=4678.5, p=0.0179)。

・属性女%

Mann-Whitney の U 検定を行った結果、危険率 1%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 (n=219, U=4580.5, p=0.0087)。

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、²検定を行うために、次のようにセルを併合した。1)「15 - 19 歳」と「20 - 24 歳」をあわせ、「24 歳以下」とした。2)「40 - 44 歳」と「50 - 54 歳」をあわせ、「40 歳以上」とした。また、無回答は除外した。

表 5-16 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。²検定の結果、件数の偏りは、有意傾向であった ($\chi^2(4) = 8.509, p < .10$)。そこで、残差分析を行った結果、表 5-17 に見られるように、成功サイトは、未成功サイトよりも、30 - 34 歳が多く、40 歳以上が少ない傾向にあることがわかった。

表 5-16 成功サイト・未成功サイト別顧客年齢層の件数

顧客年齢層	24 歳以下	25-29 歳	30-34 歳	35-39 歳	40 歳以上	計
成功サイト	3 (5.6)	23 (23.0)	45 (38.2)	13 (13.5)	2 (5.6)	86
未成功サイト	10 (7.4)	30 (30.0)	43 (49.8)	18 (17.5)	11 (7.4)	112
計	13	53	88	31	13	198

カッコ内は期待度数

表 5-17 表 5-16 の調整された残差

顧客年齢層	24 歳以下	25-29 歳	30-34 歳	35-39 歳	40 歳以上
成功サイト	-1.532	-.007	1.956 †	-.183	-2.111*
未成功サイト	1.532	.007	-1.956 †	.183	2.111*

†は p<.10、*は p<.05、**は p<.01 を示す

利用時間帯

²検定を行うために次の対処を行った。1)「わからない」「午前10時～午後2時、午後11時～午前2時」「」は無効とし、データから外した。2)「午後」と「夕方」を統括し「午後」とした。3)「早朝」と「午前中」を統括し「午前中」とした。

²検定の結果、件数の偏りは有意ではなかった ($\chi^2(4) = 3.800, p > .10$)。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5-18 成功サイト・未成功サイト別利用時間帯の件数

利用時間帯	午前中	昼頃	午後	夜	深夜	計
成功サイト	4 (4.9)	13 (11.1)	19 (19.8)	28 (33.3)	36 (30.9)	100
未成功サイト	8 (7.1)	14 (15.9)	29 (28.2)	53 (47.7)	39 (44.1)	143
計	12	27	48	81	75	243

カッコ内は期待度数

(3) 商品取扱い

価格帯平均

Mann-Whitney のU検定の結果、成功サイト・未成功サイトの間の価格帯平均は有意傾向であった ($n = 237, U = 5785.5, p = .0768$)。従って、成功サイトの方が、未成功サイトよりも、価格帯平均は高い傾向にあると言える。

平均客単価

Mann-Whitney のU検定の結果、両者の間の平均客単価は有意傾向であった ($n = 238, U = 5859, p = .0794$)。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は高い傾向にあると言える。

よく売れている商品

²検定を行うために、表5-19のように商品をカテゴリー化した。表5-19は、成功サイト、未成功サイト別に、よく売れている商品を集計したものである。²検定の結果、件数の偏りは有意であった ($\chi^2(7) = 18.355, p < .05$)。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った。

表5-19 成功サイト・未成功サイト別よく売れている商品の件数

よく売れている商品	チケット・予約サービス	衣料品・雑貨	家電・コンピュータ関連	趣味・ギフト商品	書籍・CD等	情報サービス	食料品	その他	計
成功サイト	7 (4.0)	20 (29.8)	12 (7.6)	12 (15.3)	5 (4.0)	10 (6.4)	21 (19.3)	16 (16.5)	103
未成功サイト	3 (6.0)	54 (44.2)	7 (11.4)	26 (22.7)	5 (6.0)	6 (9.6)	27 (28.7)	25 (24.5)	153
計	11	74	19	38	10	16	48	41	256

カッコ内は期待度数

表 5-20 表 5-19 の調整された残差

よく売れている商品	チケット・予約サービス	衣料品・雑貨	家電・コンピュータ関連	趣味・ギフト商品	書籍・CD等	情報サービス	食料品	その他
成功サイト	1.958†	-2.748**	2.118*	-1.179	.642	1.876†	.551	-.172
不成功サイト	-1.958†	2.748**	-2.118*	1.179	-.642	-1.876†	-.551	.172

†は $p < .10$ 、*は $p < .05$ 、**は $p < .01$ を示す

(4) 顧客サービス

販促コスト

U 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 ($n = 222$, $U = 5413$, $p = .2726$)。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い。

顧客管理の有無

2×2 表で、観測度数 10 以下のセルがある場合は χ^2 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、10 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: $p = .0004$)。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。

表 5-21 成功サイト・非成功サイト別顧客管理の有無の件数

顧客管理の有無	行っている	行っていない	計
成功サイト	96	6	102
非成功サイト	122	35	157
計	218	41	259

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・不成功

「顧客情報の蓄積のみ (住所管理)」に「いいえ」と回答したサイトは住所管理以外のことにも情報を利用していると、ここでは解釈し、 χ^2 検定を行った結果、有意であった ($\chi^2(1) = 3.9748$, $p < .05$)。

「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、逆に不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 5-22 成功サイト・未成功サイト別顧客情報の利用

顧客情報の蓄積	住所管理のみをしている	住所管理以外にも利用している	計
成功サイト	44	61	105
未成功サイト	85	71	156
計	129	132	261

「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²検定を行った結果、帰無仮説は棄却された ($\chi^2(1) = 13.6018, p < .01$)。

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の数値が高く、未成功サイトでは購買管理していない方の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 5-23 成功サイト・未成功サイト別購買管理の有無

購買管理	している	していない	計
成功サイト	53	52	105
未成功サイト	44	113	157
計	97	165	262

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²検定を行った。その結果、帰無仮説は否定された

($\chi^2(1) = 6.8146, p < .01$)。

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きる。

表 5-24 成功サイト・未成功サイト別クレーム処理の有無

クレームの詳細な確認	行う	行わない	計
成功サイト	81	24	105
未成功サイト	97	60	157
計	178	84	262

配送時間

表 5-25 は、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。

²検定の結果、件数の偏りに有意差は認められなかった ($\chi^2(5) = 4.857, p > .10$)。

表 5-25 成功サイト・未成功サイト別配送日数の件数

配送日数	1-2日	2-3日	4-7日	8-10日	10日以上	その他	計
成功サイト	15 (14.6)	49 (50.6)	16 (17.0)	2 (2.0)	2 (3.6)	10 (6.3)	94
未成功サイト	22 (22.4)	79 (70.4)	27 (26.0)	3 (3.0)	7 (5.4)	6 (9.7)	144
計	37	128	43	5	9	16	238

カッコ内は期待度数

5.7.6 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、30～34歳の男性顧客が多く、取扱い商品の平均価格も平均客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、購買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 5-26 成功サイトの特徴

1) ビジネスモデル	
ビジネスモデル6類型	有意差なし
収入モデル	有意差なし
2) 顧客特性	
男女構成	男性の比率が高い
年齢構成	30～34歳が多く、40歳以上が少ない
利用時間帯	有意差なし
3) 商品取り扱い	
価格帯平均	高い傾向にある
平均客単価	高い傾向にある
よく売れている商品	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
4) 顧客サービス	
販促コスト	有意差なし(本文注記参照)
販促方法	有意差なし
顧客管理の有無	顧客管理を行っている
顧客情報の蓄積(1)	住所管理以外にも顧客情報を利用する傾向にある
顧客情報の蓄積(2)	顧客の購買管理をしている割合が高い
顧客向け問い合わせ先	有意差なし
クレームが発生した場合の対応	クレームの詳細な確認を行なっている傾向が高い
配送時間	有意差なし
決済方法	有意差なし

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サイトの一般的傾向からも経験的に支持されると考える（「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11年8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PC等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と思われる。また、「衣料品・雑貨」は個人のEC事業者（小規模事業者）の取扱い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売買情報は、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、上位顧客の囲い込みのための「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リ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的手段としても）、さらに強化することに有効であるとも言える。

尚、本節の統計的手法による分析結果は、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 11 年から、日本でも平成 12 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、旧来の一次的な悉皆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。

おわりに

平成 11 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、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られる。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 (CD-ROM 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 E C 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、それ自体が独立した調査報告である。以下では、国内 10 事例、海外 3 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 E C サイト事業者 100 の事例集（抜粋）

1.1 はじめに

ビジネスプロセス・ワーキンググループの国内調査サブワーキンググループ（SWG1）では、「平成 11 年度 対消費者 E C のビジネスモデル調査」の一環として、平成 10 年度調査に引き続き、日本国内の注目される対消費者 E C 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、統計的な有意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 WEB アンケート調査を行って、国内 E C 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集団である E C 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 100 サイトを抽出して「成功 100 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 E C サイト事業者の個別情報は、これら「成功 100 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 E C 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、個別事例集を 2 分冊とし「1. 国内事業者の現状」「2. 海外事業者の現状」としている。本書は前者の第一分冊にあたる。

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。

1.2 調査対象サイト一覧

以下のようなECサイトを「成功100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CD-ROM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、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。

調査対象サイト一覧

整理 No.	サイト名	URL	備考
1	Quick-go.to	http://www.quick-go.to	
2	JTB INFO CREW	http://www.jtb.co.jp/crew/	
3	保険スクエアBang!	http://www.bang.co.jp/	
4	米国衣料通販の京都(有)イージー	http://easy.ne.jp	
5	フィッシング&アウトドアナチュラム	http://www.naturum.co.jp/	
6	@チケットぴあ	http://t.pia.co.jp	
7	ザ・自転車屋	http://www.tk.xaxon.ne.jp/~endout/index.html	
8	生活舎の万年筆	http://www.a-pen.com	
9	佐野屋酒店	http://jizake.com/	
10	オーガニックサイバーストア	http://www.organic.co.jp	
11	北釧水産	http://www.hokusen.co.jp	
12	ワイナリー和泉屋	http://www.rakuten.co.jp/wine/	
13	珈琲の王国「Beans 510」	http://www.beans510.com/	
14	デザートスプーン	http://www.dessertspoon.com/	
15	東名食品ホームページ	http://www.tfoods.com/	
16	レトリバー専門生活雑貨SHOP「アイアンバロン」	http://www.RETRIEVER.org	
17	ゆば甚	http://www.yubaya.com/	
18	岩坪海産	http://www.iwatubo.com	
19	酒のえいらく	http://www.livuy.com/eiraku/	
20	伊勢エビサザエのカネジョウ商店	http://www.izu.co.jp/~kanejyou	
21	私的良品マーケットpicky	http://www.gardencity.or.jp/picky/	
22	お菓子材料の店「クオカ」	http://www.cuoca.com	
23	篠山食料品店	http://www.sasayamaya.ne.jp/	非公開
24	そばの里	http://www.sobako.co.jp/	
25	こだわりの昆布次郎長屋	http://www.jirochoya.com	
26	ガーデニング&インテリア「AQUA」	http://www.net-ib.com/	非公開
27	千客万来-宮崎百貨店	http://www.kaimono.ne.jp/	
28	自宅渡米	http://www.escorts.co.jp/english/	未回答
29	神戸こんにやくグルメ	http://www.rakuten.co.jp/kyoei/	
30	キムチのミズノ	http://www.kimchiya.com	
31	ニッポンレンタカー	http://www.nipponrentacar.co.jp/	

32	日本旅行ホームページ	http://www.nta.co.jp/	
33	播州ハムほりほり支店	http://www.ham.co.jp/	
34	セイノーショッピングモール	http://www.matrics.or.jp/ec/	
35	京都ロイヤルホテル	http://www.kyoto-royal.co.jp	
36	古書あしび文庫	http://www.ashibi.com/	
37	カメラのドイインターネットショップ	http://www.rakuten.co.jp/doi/	
38	A-Girlオススメ通販	http://www.a-girl.co.jp/shopping/	
39	エプソンドイレクトホームページ	http://www.epsondirect.co.jp/	
40	オンセール・スーパーサイト	http://www.onsale.co.jp	
41	ピーシーパークショッピングスクエア	http://www.pc-park.co.jp/	
42	インターネットイケショップ	http://www.ikeshop.co.jp	
43	電子市場(でんしいちば)	http://www.metamart.co.jp/	
44	旅の窓口	http://www.mytrip.net/	
45	磐梯熱海温泉紅葉館きらくや	http://www.naf.co.jp/kirakuya/	
46	アイル	http://isle.ne.jp	
47	鹿児島市内のシティーホテルのご案内	http://www.synapse.ne.jp/~nanshu/index.html	
48	神戸・G線オンラインショップ	http://www.g-sen.com/	
49	出会いのネットワーク	http://www.deai.co.jp	
50	Super Fishing World	http://www.superfishing.com/	
51	カオスマート	http://www.chaosmart.com	
52	PC-GAME.COM	http://www.pc-game.com/	
53	エコロジカル・ヘルシーショップ三友	http://www.mitomo.com/	
54	TAKEYAONLINE SHOP	http://www.takeya.co.jp	
55	サイクルベースあさひネットワーク店	http://www.cb-asahi.co.jp	
56	T-NET(東急百貨店インターネットショップ)	http://www.tokyu-depart.co.jp/	
57	ペーパームーン・ウェブ・ステーション	http://www.pmoon.co.jp	
58	サイバーショップ【ケイネット】	http://www.rakuten.co.jp/knet/	
59	YAMAFUJISANGYOINTERNETSHOPPINGSITE	http://web.kyoto-inet.or.jp/people/yamafuji/index.html	
60	MyVoice	http://www.myvoice.co.jp/voice/	
61	家具のアオキ	http://www.kyoto-aoki.co.jp/	
62	DOS/Vパーツ通信販売	http://www.access-nw.co.jp/shop/index.htm	
63	京都丸正家具	http://www.joho-kyoto.or.jp/~malsyo	
64	海外通販カタログ情報センター CatFishClub	http://www.bfinfo.com/	
65	Dos/VShopメディアクラフト	http://www.momoyama.com/media-craft/	
66	オーダースーツダイシン	http://www.daishin-net.ne.jp	
67	中華街の花屋オンラインショッピング	http://www.flower-s.co.jp	

68	心とからだの元気を育てる(有)ウエル・ライフ	http://www.enjoy.ne.jp/~welllife/	
69	NOREN-TOWN	http://www.tokyu-shop.ne.jp	
70	バリ島直輸入家具雑貨Jalan-Jalan	http://www.dejima.co.jp/nwood	
71	さぶみっと！-JAPAN-	http://www.submit.ne.jp/	
72	いわさ屋	http://www.iwasaya.com/	
73	V-Mall	http://www.v-mall.ne.jp	
74	ぷららパラダイス	http://plapara.plala.or.jp/plala	
75	HOBBYNET	http://www.hobbynet-jp.com	
76	アルネット・グリーティング・サービス	http://www.kojin.or.jp/greeting/index.html	未回答
77	シュトケン	http://www.syutoken.co.jp	非公開
78	秋葉館	http://www.akibakan.com/	
79	本の探検隊	http://tohan.gsquare.or.jp	
80	KnowledgeDirect (ナレッジダイレクト)	http://kd.iws.ne.jp	
81	アングラーズネット	http://anglers-net.com	
82	きゃびてるうえぶしよっぱ	http://www.capitel.co.jp/	
83	HeartGift ハートギフト	http://www.heartgift.net/	
84	白鳩わくドキBOX	http://web.kyoto-inet.or.jp/org/sirohato	
85	インターネットホビー直販「ホビーワールド」	http://hobbyworld.aoshima-bk.co.jp/	
86	テニスラケット、ガット張り、コートサイドテニス専門店	http://www.courtside.co.jp	
87	ガッキコム	http://www.gakki.com/	
88	ディスクショップ白鳥	http://www.hakucho.club.ne.jp/	
89	Bizseek探し物お手伝いサービス	http://www.bizseek.net/	
90	URU-ANNAブルーリオン	http://www.jah.ne.jp/~uruanna/prourion.html	
91	アーツ&クラフツ	http://www.rakuten.co.jp/worldart/	
92	「松阪肉のまるけん」	http://www.marukenn.com/	
93	CyberShopあきてん	http://www.enjoy.ne.jp/~akiten/	
94	憧れの世界の一流ブランド品	http://www.ginzado.ne.jp/~free/	
95	輸入雑貨、ブランド品のグレースワールド	http://www.cup.com/grace/	
96	アサヒサテライトページ	http://www.satellite.co.jp	
97	Bitmart	http://bitmart.ssnet.co.jp	
98	ウエディングネット	http://www.wedding.ne.jp/	
99	SKIPPY ベビー&キッズ、ヤングカジュアルのオンラインショップ	http://www.tom-co.co.jp/skippy/	
100	DOS/VSHOPMAXCOMPUTER	http://www.max-computer.com	

(順不同 : 非公開)

1.3 個別事業者事例

1.3.1 quick-go.to

(1) 概要

No.1

調査項目	内 容
サイト名	quick-go.to
URL	http://www.quick-go.to
会社名(個人名の場合もあり)	株式会社クイック
ECサイト担当者	佐藤 治
担当者/電子メール	sato@quick-go.to
住所	東京都品川区東大井4-7-22
TEL	03-3474-2500
FAX	03-3474-2505
運営者(法人/個人)	法人
設立年月	1994年10月
資本金(万円)	3000
業種	自動車・自転車小売業
従業員数	30
EC専任要員数	5
商品/サービス	自動車
商品/サービスの価格(円)	3,000,000(平均)1,500,000(最低)4,500,000(最高)
サイト開始年月	1997年10月
仕入ルート	卸販社・問屋
物流方法	その他
決済方法	事前振込(銀行), 事前振込(郵便局), 現金書留, コンビニ収納代行
セキュリティ確保の方法	暗号通信を利用SSL
アクセス状況	1,000,000/210,000(ページビュー/カウンタ)
利用時間帯	午前中
平均客単価	3,000,000
販促方法	広告(ネット上) サーチエンジン登録
顧客情報の管理	している
顧客情報の利用法	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(DM、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)
コスト(初期)	1000万円以上
コスト(ランニング)	
売上(平均月商:万円)	25,000万円
損益(月間:万円)	
損益状況(過去1年を見て)	
損益状況(今後1年を見て)	
サイト開設当初の期待と効果	期待どおり
全売上に対するECの割合	50%
使用サーバ	自社内設備UNIX
サーバ回線/プロバイダ	専用線512K
アクセス回線/プロバイダ	
外注利用状況	ホームページ制作、代金回収
提携先	ヤフー

(2) サービス概要

- ・国産車および輸入車の見積り・販売

(3) 特徴

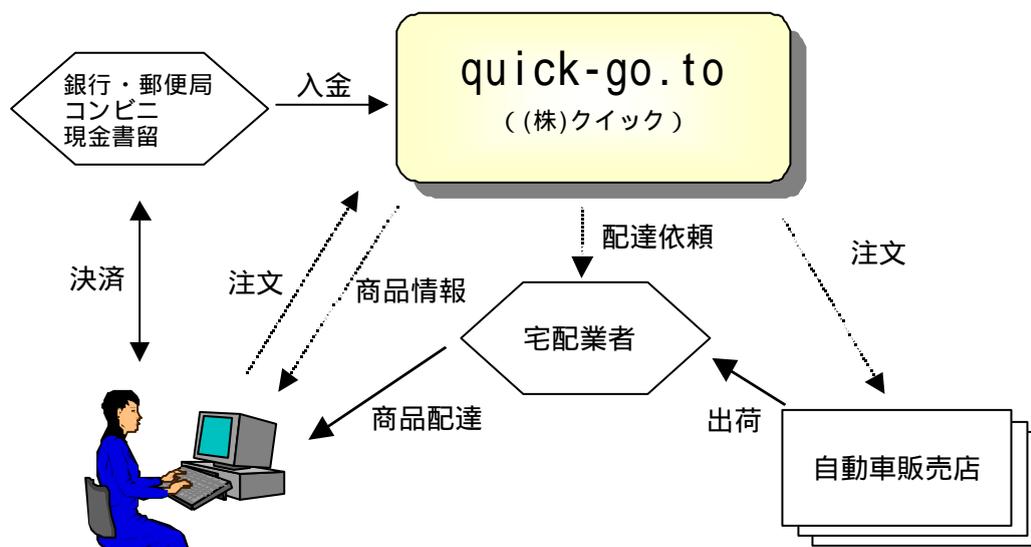
Web商談を申し込み頂いたのち、通常の自動車購入プロセスをすべてE-メールにて置き換えた全く新しい新車購入サイト。

- ・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。

(4) 成功要因

- ・低価格
- ・ブランド力
- ・素早い顧客対応
- ・ONE to ONE 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
- ・早期参入による強み

(5) ビジネスモデル



1.3.2 JTB INFO CREW

(1) 概要

No.2

調査項目	内 容
サイト名	JTB INFO CREW
URL	http://www.jtb.co.jp/crew/
会社名(個人名の場合もあり)	JTB
ECサイト担当者	北上真一
担当者/電子メール	shinichi_kitagami@jtb.co.jp
住所	東京都千代田区丸の内1-6-4
TEL	03-3284-7958
FAX	03-3284-7389
運営者(法人/個人)	法人
設立年月	1912年3月
資本金(万円)	2304百万円
業種	その他サービス(旅行業)
従業員数	10,000
EC専任要員数	10人以上
商品/サービス	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
商品/サービスの価格(円)	35,000(平均)1,500(最低)1,000,000(最高)
サイト開始年月	1998年4月
仕入ルート	その他
物流方法	その他
決済方法	クレジットカード
セキュリティ確保の方法	オフラインで情報取得後、会員番号/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SSL128ビット
アクセス状況	15,000,000(ページビュー)
利用時間帯	深夜
平均客単価	35,000
販促方法	広告(ネット上) 広告(雑誌等紙媒体) 相互リンク・ネット(ネット上の同業異業の互助)、ネットニュース
顧客情報の管理	している
顧客情報の利用法	配送管理、会員サービス(利用ポイント蓄積、プレゼント企画等)
コスト(初期)	1000万円以上
コスト(ランニング)	500万円以上/月
売上(平均月商:万円)	3,000
損益(月間:万円)	2,000
損益状況(過去1年を見て)	大幅赤字
損益状況(今後1年を見て)	大幅赤字
サイト開設当初の期待と効果	期待どおり
全売上に対するECの割合	10%未満
使用サーバ	自社内設備NT
サーバ回線/プロバイダ	専用線1.5M以上/ATTJENS、I I J
アクセス回線/プロバイダ	Att&jens、I I J等
外注利用状況	サーバハウジング、ホームページ制作、広告業務、販売活動
提携先	多種多彩 Hi-HO、MSN、VISA INTL等

1.3.3 @チケットぴあ

(1) 概要

No.6

調査項目	内 容
サイト名	@チケットぴあ
URL	http://t.pia.co.jp
会社名(個人名の場合もあり)	ぴあ株式会社
ECサイト担当者	池田隆一
担当者/電子メール	Piawebmaster@pia.co.jp
住所	東京都千代田区三番町5-19
TEL	03-3265-1598
FAX	03-3265-9629
運営者(法人/個人)	法人
設立年月	1974年12月
資本金	15000万円
業種	マスコミ/エンターテイメント
従業員数	375人
EC専任要員数	3人
商品/サービス	コンサート、演劇などのイベント・チケットの販売
商品/サービスの価格(円)	5,000円(平均)1,500円(最低)30,000円(最高)
サイト開始年月	1999年12月
仕入ルート	
物流方法	郵便
決済方法	クレジットカード、その他
セキュリティ確保の方法	非公開
アクセス状況	非公開
利用時間帯	夜間の利用が多い
平均客単価	9,000円
販促方法	広告(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(ネット上の同業異業の互助)
顧客情報の管理	している
顧客情報の利用法	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(DM、お知らせメール送付等)
コスト(初期)	非公開
コスト(ランニング)	非公開
売上(平均月商:万円)	非公開
損益(月間:万円)	
損益状況(過去1年を見て)	非公開
損益状況(今後1年を見て)	非公開
サイト開設当初の期待と効果	期待以上の効果
全売上に対するECの割合	5%未満
使用サーバ	自社内設備UNIX
サーバ回線/プロバイダ	ホスティング/NTT-PC
アクセス回線/プロバイダ	ダイヤルアップISDN
外注利用状況	ホスティングサービス(バーチャルドメイン)、サーバハウジング
提携先	

(2) 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

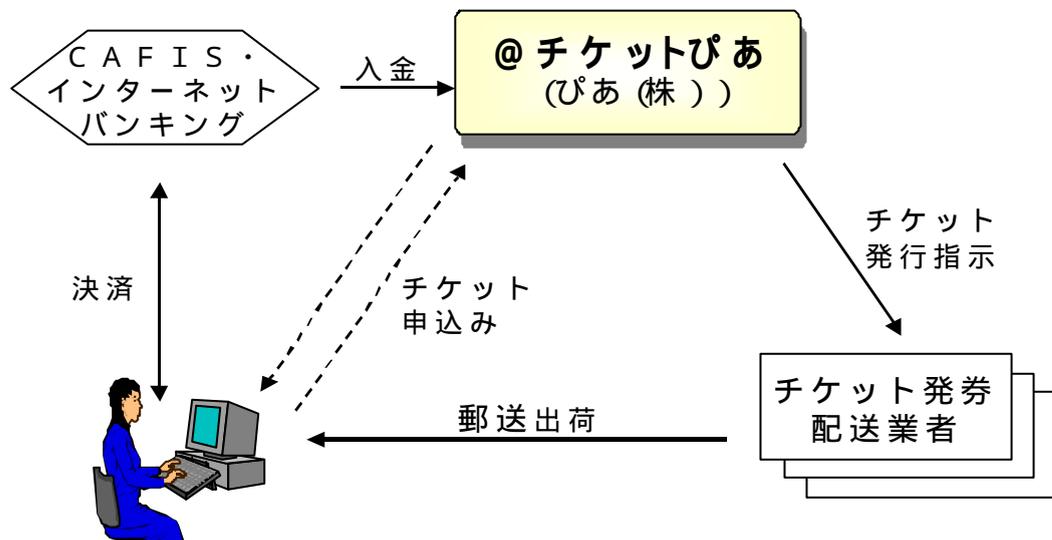
(3) 特徴

- ・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

(4) 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、one to one マーケティングを実施

(5) ビジネスモデル



(6) 特記事項

1999年12月に飲食店情報を提供するサイト「@グルメぴあ」が運営を開始している。ここでは、@ぴあ内の「@チケットぴあ」に限定したモデルを紹介している。

1.3.4 レトリバー専門生活雑貨SHOP「アイアンバロン」

(1) 概要

No.16

調査項目	内 容
サイト名	レトリバー専門生活雑貨SHOP「アイアンバロン」
URL	http://www.RETRIEVER.org
会社名(個人名の場合もあり)	有限会社キープ・ラン
ECサイト担当者	黒柳清
担当者/電子メール	ironbarons@retriever.org
住所	名古屋市中川区草平町1-25
TEL	052-369-3955
FAX	052-369-3951
運営者(法人/個人)	法人
設立年月	1996年12月
資本金	3,000,000
業種	販売促進全般
従業員数	3
EC専任要員数	2
商品/サービス	ペット用品
商品/サービスの価格(円)	2,500(平均)500(最低)23,000(最高)
サイト開始年月	1999年4月
仕入ルート	小売店
物流方法	宅配便日通
決済方法	代金引換(宅配業者)
セキュリティ確保の方法	特に対応していない
アクセス状況	約30,000ページビュー/月
利用時間帯	午後
平均客単価	約8,000円
販促方法	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750名
顧客情報の管理	している
顧客情報の利用法	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(DM、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)
コスト(初期)	1円以上5万円未満
コスト(ランニング)	5万円以上10万円未満
売上(平均月商:万円)	100
損益(月間:万円)	20(売上の20%をアイアンバロンから手数料としていただいています。)
損益状況(過去1年を見て)	やや黒字
損益状況(今後1年を見て)	黒字の見込み
サイト開設当初の期待と効果	期待以上
全売上に対するECの割合	20%以上30%未満
使用サーバ	レンタル国内
サーバ回線/プロバイダ	専用線1.5M以上/クララオンライン
アクセス回線/プロバイダ	DION常時接続
外注利用状況	サーバレンタル
提携先	NA

(2) サービス概要

- ・レトリバー専門店

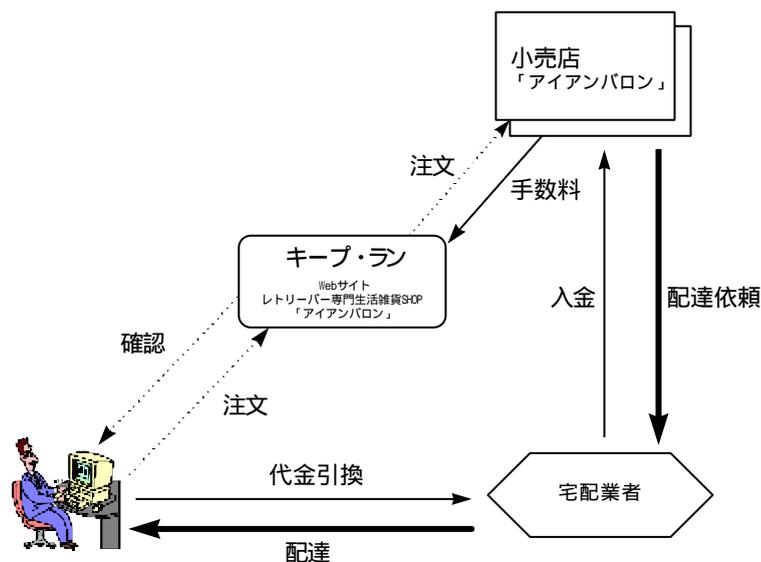
(3) 特徴

- ・レトリ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。

(4) 成功要因

- ・他店にない品揃え。
- ・商品は全てアイアンパ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webショップも運営。
- ・レトリ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、可能な限り数分内に返信している。
- ・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に入っており、適切な商品選ぴを提案（「Wan to Wan」マーケティング）
- ・レトリ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もたせた。
ターゲットの明確化（最大の成功の要因）
- ・キープ・ランとアイアンパロンの間での、サイトと実店舗との協調。
- ・週1～3回サイトを更新。

(5) ビジネスモデル



1.3.5 伊勢エビサザエのカネジヨウ商店

(1) 概要

No. 20

調査項目	内 容
サイト名	伊勢エビサザエのカネジヨウ商店
URL	http://www.izu.co.jp/~kanejyou
会社名(個人名の場合もあり)	カネジヨウ商店
ECサイト担当者	浅賀丈吉
担当者/電子メール	kanejyou@izu.co.jp
住所	静岡県賀茂郡賀茂村宇久須189-2
TEL	0558-55-0031
FAX	0558-55-0698
運営者(法人/個人)	個人
性別	男
年齢	45才
職業	自営業
EC専任要員数	1
商品/サービス	地場産品の直売
商品/サービスの価格(円)	5,000(平均)500(最低)10,000(最高)
サイト開始年月	1996年8月
仕入ルート	生産者、農協・漁協
物流方法	直接配達、宅配便ヤマト
決済方法	後払い(郵便局) 代金引換(宅配業者)
セキュリティ確保の方法	特に対応していない
アクセス状況	1200ページビュー/月
利用時間帯	昼方
平均客単価	5,000円
販促方法	サーチエンジン登録
顧客情報の管理	している
顧客情報の利用法	希望者のみDM発送 暑中見舞い 年賀状は全員
コスト(初期)	50万円以上100万円未満
コスト(ランニング)	1万円以上2万円未満
売上(平均月商:万円)	5
損益(月間:万円)	0.5
損益状況(過去1年を見て)	やや赤字
損益状況(今後1年を見て)	とんとん
サイト開設当初の期待と効果	期待以下
全売上に対するECの割合	10%未満
使用サーバ	レンタル国内
サーバ回線/プロバイダ	専用線64K/インターネット伊豆
アクセス回線/プロバイダ	ダイヤルアップISDN/インターネット伊豆
外注利用状況	NA
提携先	プララパラダイス

(2) サービス概要

- ・地場産品の直売

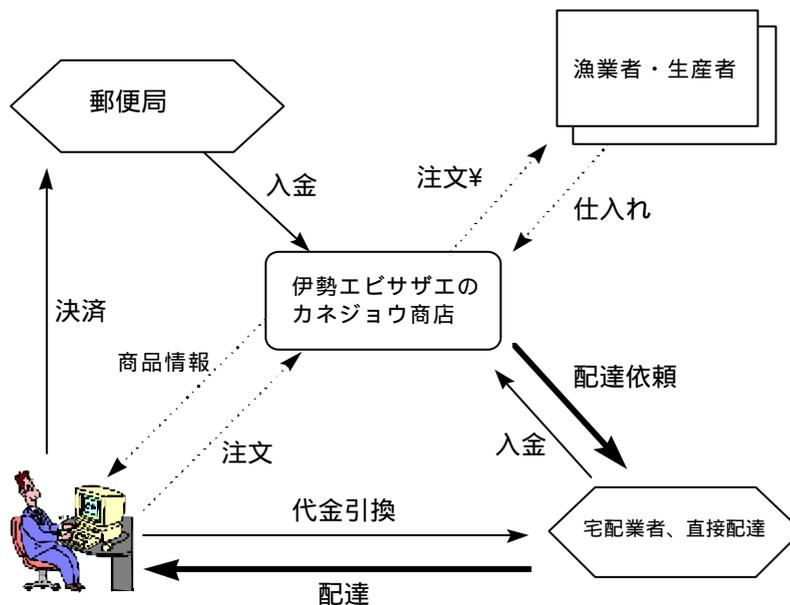
(3) 特徴

- ・駿河湾から海水を直に揚げている生け簀で、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。

(4) 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、太っているのが美味しい。発送の時間も午後5時の便を利用する事により発送の時間を短くして生き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貰うため漁獲法、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貰うため各種地域情報を載せた。これにより多くの方がホームページを見てくれるようになった。

(5) ビジネスモデル



1.3.6 セイノーショッピングモール

(1) 概要

No. 34

調査項目	内 容
サイト名	セイノーショッピングモール
URL	http://www.matrics.or.jp/ec/
会社名(個人名の場合もあり)	株式会社セイノー情報サービス
ECサイト担当者	平松智機
担当者/電子メール	mallmaster@sis.seino.co.jp
住所	岐阜県大垣市加賀野町4-1-16セイノーソフトピアビル
TEL	0584-78-1770
FAX	0584-78-0912
運営者(法人/個人)	法人
設立年月	1984年3月
資本金	30,000万円
業種	情報サービス及びソフトウェア開発
従業員数	378人(平成11年4月1日)
EC専任要員数	3人
商品/サービス	趣味・娯楽関連商品、食料品、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、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、美術品・工芸品、美容・健康・医療関連品、花、本・雑誌、文具、航空・鉄道乗車券・ホテルの予約、通信教育・教材
商品/サービスの価格(円)	0円～1,000,000円(平均:30,000円)
サイト開始年月	1996年7月
仕入ルート	
物流方法	
決済方法	事前振込(銀行・郵便局)、クレジットカード、後払い(銀行・郵便局)、代金引換(宅配業者)
セキュリティ確保の方法	暗号通信を利用(SSL)
アクセス状況	ページビュー 300,000
利用時間帯	
平均客単価	
販促方法	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(ネット上の同業異業の互助)
顧客情報の管理	している
顧客情報の利用法	顧客情報の蓄積・分析(購買履歴も含む蓄積とその分析)
コスト(初期)	
コスト(ランニング)	
売上(平均月商:万円)	
損益(月間:万円)	
損益状況(過去1年を見て)	非常に増加(+10%以上)
損益状況(今後1年を見て)	非常に増加(+10%以上)
サイト開設当初の期待と効果	期待以上の効果
全売上に対するECの割合	
使用サーバ	自社内設備UNIX
サーバ回線/プロバイダ	
アクセス回線/プロバイダ	
外注利用状況	
提携先	自社にてモール運営

(2) 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。

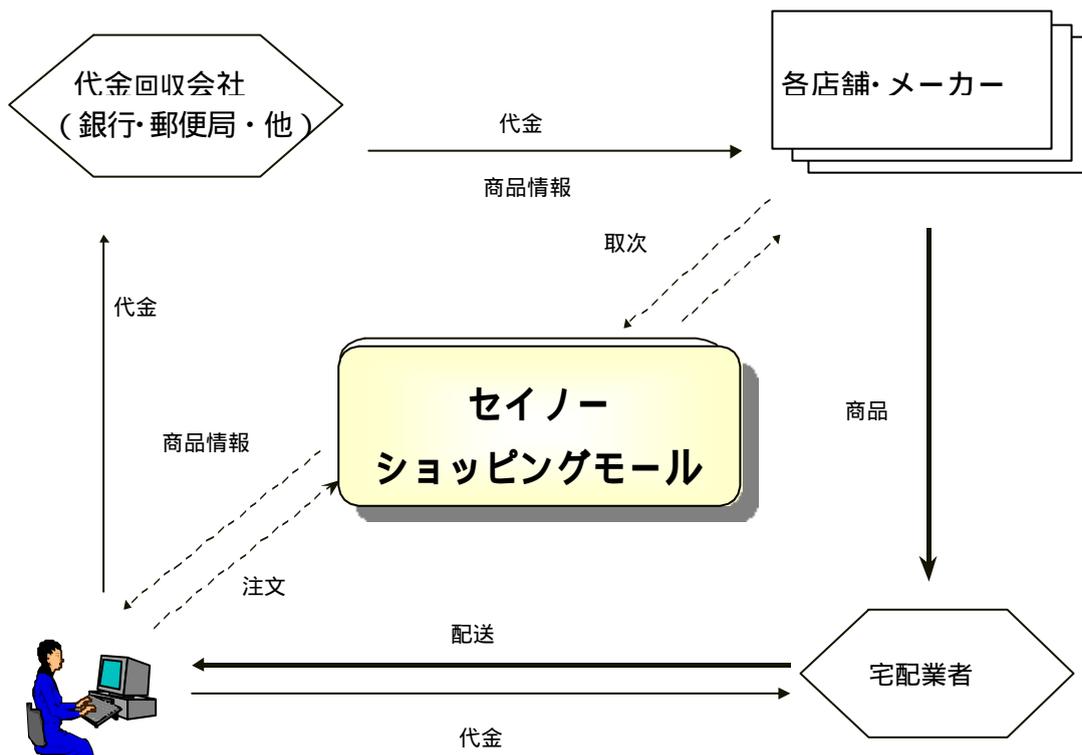
(3) 特徴

- ・約1,300点の商品を取扱い。
- ・ホームページ上に「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。

(4) 成功要因

- ・品揃えの豊富さ
- ・閲覧/操作の利便性
- ・低コスト

(5) ビジネスモデル



1.3.7 旅の窓口

(1) 概要

No.44

調査項目	内 容
サイト名	旅の窓口
J R L	http://www.mytrip.net/
会社名	日立造船情報システム株式会社
E C サイト担当者	小野田純
担当者/電子メール	onodaj@ibm.net
住所	大阪市此花区西九条5-3-2 8 ナインティビル
T E L	06-6468-9455
F A X	06-6468-9674
運営者 (法人/個人)	法人
設立年月	1977年12月
資本金(万円)	169150
業種	情報サービス
従業員数	472
E C 専任要員数	10人以上
商品/サービス	航空・鉄道乗車券・ホテルの予約・販売
商品/サービスの価格(円)	8000
サイト開始年月	1996年1月
仕入れルート	
物流方法	
決済方法	
事前振込郵便局	
セキュリティの確保の方法	SSL
アクセス状況	15000000
利用時間帯	深夜
平均客単価	8000
販促方法	広告、相互リンク、ネットコミ、ネットニュース
顧客情報の管理	している
顧客情報の利用法	
配送管理	
コスト(初期)	1000万円以上
コスト(ランニング)	100万円以上
売上(平均月商:万円)	1800
損益(月間:万円)	-1400
損益状況(過去1年を見て)	大幅赤字
損益状況(今後1年を見て)	とんとん
サイト開設当初の期待と効果	期待以上の効果
全売上に対するE Cの割合	70%以上 80%未満
使用サーバ	自社内設備 UNIX
サーバ回線/プロバイダ	専用線 1.5M以上/大阪メディアポート
アクセス回線/プロバイダ	
外注利用状況	ホームページ制作、ホームページのメンテナンス
提携先	(株)ジョルダン他

(2) 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“5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。

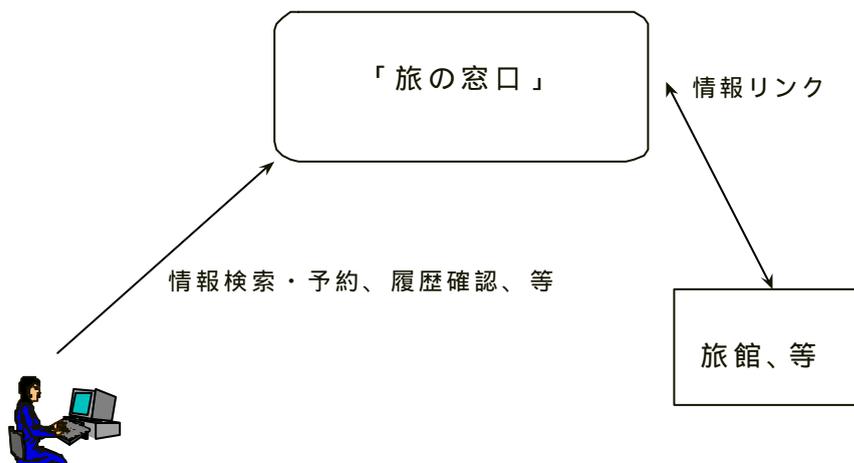
(3) 特徴

- ・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「宿泊オークション（希望者から値決めを行う宿泊システム）」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Web上で行える。

(4) 成功要因

- ・早期に開設した

(5) ビジネスモデル



1.3.8 海外通販カタログ情報センターCatFishClub

(1) 概要

No.64

調査項目	内 容
サイト名	海外通販カタログ情報センターCatFishClub
URL	http://www.bfinfo.com/
会社名(個人名の場合もあり)	(有)ビッグ・フィッシュ・ストーリー
ECサイト担当者	柴田雅史
担当者/電子メール	bigfish@bfinfo.com
住所	千葉県市川市南行徳1-16-24 Mビル301
TEL	047-397-7377
FAX	047-390-1228
運営者(法人/個人)	法人
設立年月	1994年9月
資本金(万円)	300
業種	情報サービス
従業員数	5
EC専任要員数	2
商品/サービス	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)、趣味・娯楽関連商品、音楽CD・テープ・レコード・MD・ビデオ・LD・DVD、本・雑誌、文具、食料品、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)、モール/ポータルサイト運営
商品/サービスの価格(円)	10,000(平均)100(最低)100,000(最高)
サイト開始年月	1996年10月
仕入ルート	メーカー、卸販社・問屋、個人
物流方法	郵便、宅配便(ヤマト)
決済方法	事前振込(銀行)、現金書留、クレジットカード、代金引換(宅配業者)、アコシス
セキュリティ確保の方法	暗号通信を利用SSL
アクセス状況	700,000/40,000(ページビュー/カウンタ)
利用時間帯	昼頃
平均客単価	10,000
販促方法	サーチエンジン登録、相互リンク・ネットコミ(ネット上の同業異業の互助)、ネットニュース、
顧客情報の管理	あり
顧客情報の利用法	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)、配送管理 会員サービス(利用ポイント蓄積、プレゼント企画等)
コスト(初期)	1円以上5万円未満
コスト(ランニング)	2万円以上5万円未満
売上(平均月商:万円)	350万円
損益(月間:万円)	30万円
損益状況(過去1年を見て)	とんとん
損益状況(今後1年を見て)	やや黒字
サイト開設当初の期待と効果	期待以上の効果
全売上に対するECの割合	90%以上100%未満
使用サーバ	レンタル海外
サーバ回線/プロバイダ	ホスティング
アクセス回線/プロバイダ	ダイヤルアップISDN
外注利用状況	サーバレンタル、代金回収
提携先	

(2) 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E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。

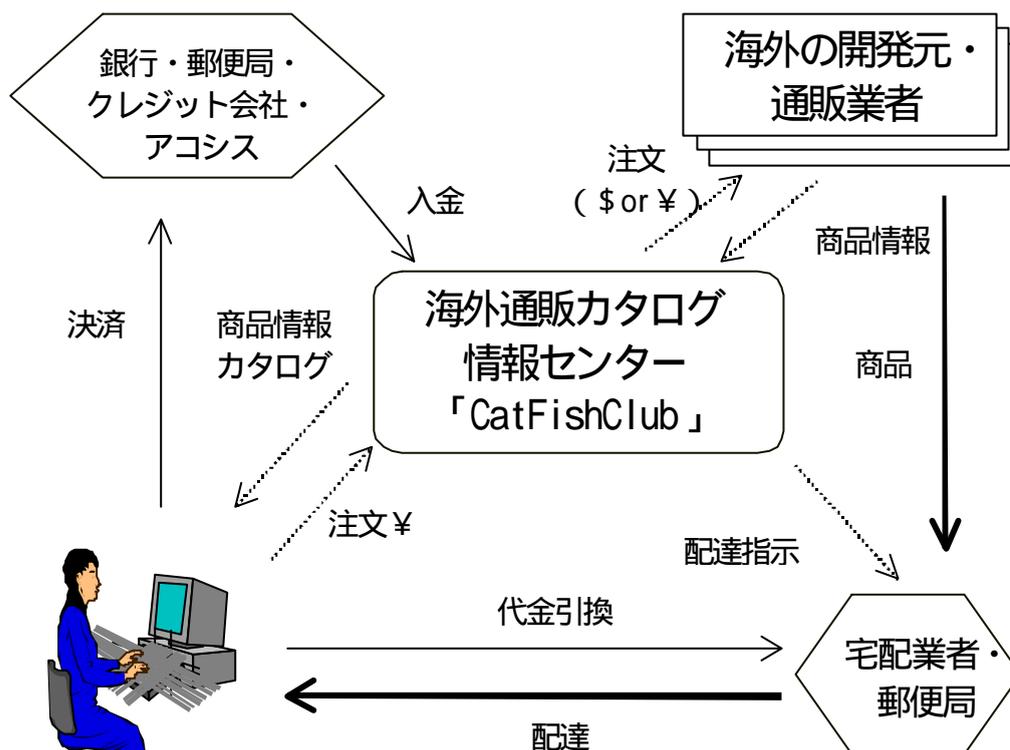
(3) 特徴

- ・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。

(4) 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。

(5) ビジネスモデル



1.3.9 さぶみっと！-JAPAN-

(1) 概要

No.71

調査項目	内 容
サイト名	さぶみっと！-JAPAN-
URL	http://www.submit.ne.jp/
会社名(個人名の場合もあり)	e365株式会社
ECサイト担当者	島田浩二
担当者/電子メール	simada@e-agency.net
住所	京都市下京区中堂寺粟田町1京都市サーチパークサイエンスセンタースタジオ棟
TEL	075-315-9250
FAX	075-315-9260
運営者(法人/個人)	法人
設立年月	1998年12月
資本金(万円)	1000
業種	インターネット専業
従業員数	10
EC専任要員数	3
商品/サービス	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)
商品/サービスの価格(円)	15,000(平均)/5,000(最低)/34,500(最高)
サイト開始年月	1997年
仕入ルート	その他
物流方法	その他
決済方法	後払い(銀行)、後払い(郵便局)、コンビニ納集代行
セキュリティ確保の方法	オフラインで情報取得後、会員番号/パスワードを与え、以後、会員番号/パスワードで処理
アクセス状況	450,000ページビュー/月
利用時間帯	午前中
平均客単価	15,000
販促方法	ネットニュース
顧客情報の管理	有
顧客情報の利用法	顧客情報の蓄積・分析、ダイレクトマーケティング
コスト(初期)	10万円以上20万円未満
コスト(ランニング)	50万円以上100万円未満
売上(平均月商:万円)	300
損益(月間:万円)	
損益状況(過去1年を見て)	やや黒字
損益状況(今後1年を見て)	大幅黒字
サイト開設当初の期待と効果	期待以上の効果
全売上に対するECの割合	90%以上100%未満
使用サーバ	自社内設備NT
サーバ回線/プロバイダ	専用線512K
アクセス回線/プロバイダ	ダイヤルアップISDN
外注利用状況	
提携先	24/7MEDIAJAPAN

(2) 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

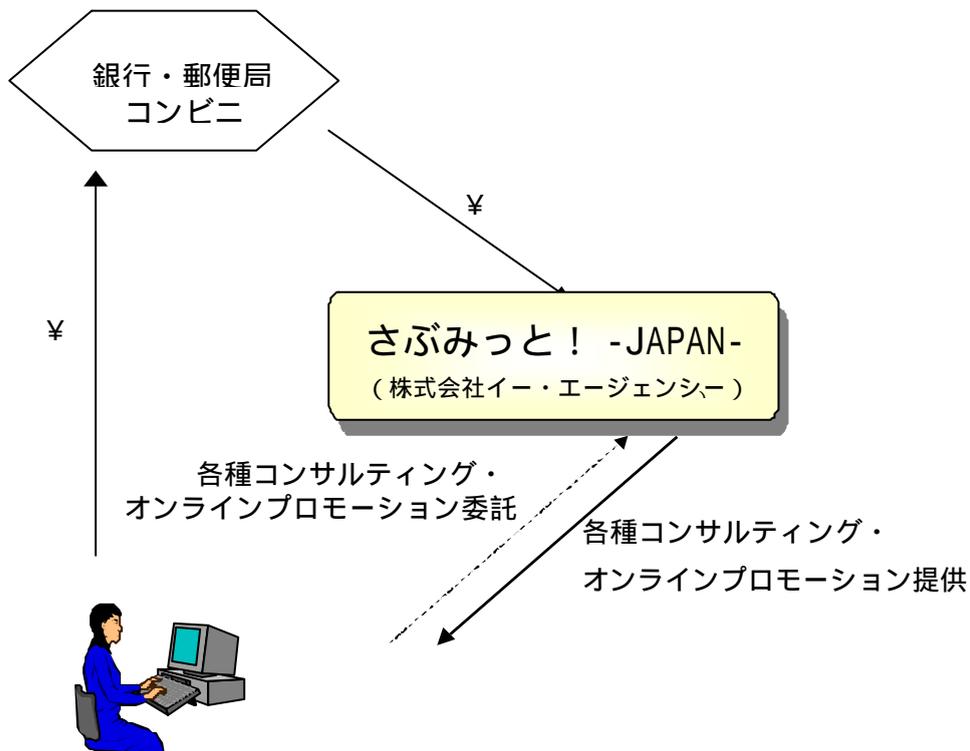
(3) 特徴

- ・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

(4) 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

(5) ビジネスモデル



(1) 概要

No.73

調査項目	内 容
サイト名	V-Mall
URL	http://www.v-mall.ne.jp
会社名(個人名の場合もあり)	株式会社住友クレジットサービス
ECサイト担当者	馬場崇
担当者/電子メール	babata@sumitomovisa.co.jp
住所	東京都港区新橋5-2-10
TEL	03-5470-7188
FAX	03-5470-7482
運営者(法人/個人)	法人
設立年月	1967年12月
資本金(万円)	400000
業種	クレジットカード事業
従業員数	1650
EC専任要員数	10人以上
商品/サービス	モール/ポータルサイト運営
商品/サービスの価格(円)	15,000(平均)/500(最低)/500,000(最高)
サイト開始年月	1997年9月
仕入ルート	
物流方法	その他(店舗により異なる)
決済方法	クレジットカード、振込、代引き
セキュリティ確保の方法	暗号通信(SSL,SET)を利用
アクセス状況	
利用時間帯	夜
平均客単価	15,000
販促方法	広告(ネット媒体)、広告(雑誌等紙媒体)、サーチエンジン登録
顧客情報の管理	有
顧客情報の利用法	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
コスト(初期)	1000万円以上
コスト(ランニング)	100万円以上
売上(平均月商:万円)	非公開
損益(月間:万円)	
損益状況(過去1年を見て)	非公開
損益状況(今後1年を見て)	やや黒字
サイト開設当初の期待と効果	どちらとも言えない
全売上に対するECの割合	10%未満
使用サーバ	自社内設備NT
サーバ回線/プロバイダ	専用線512K
アクセス回線/プロバイダ	
外注利用状況	ホームページの作成、ホームページのメンテナンス
提携先	日本総合研究所

(2) サービス概要

- ・ショッピングモールの運営

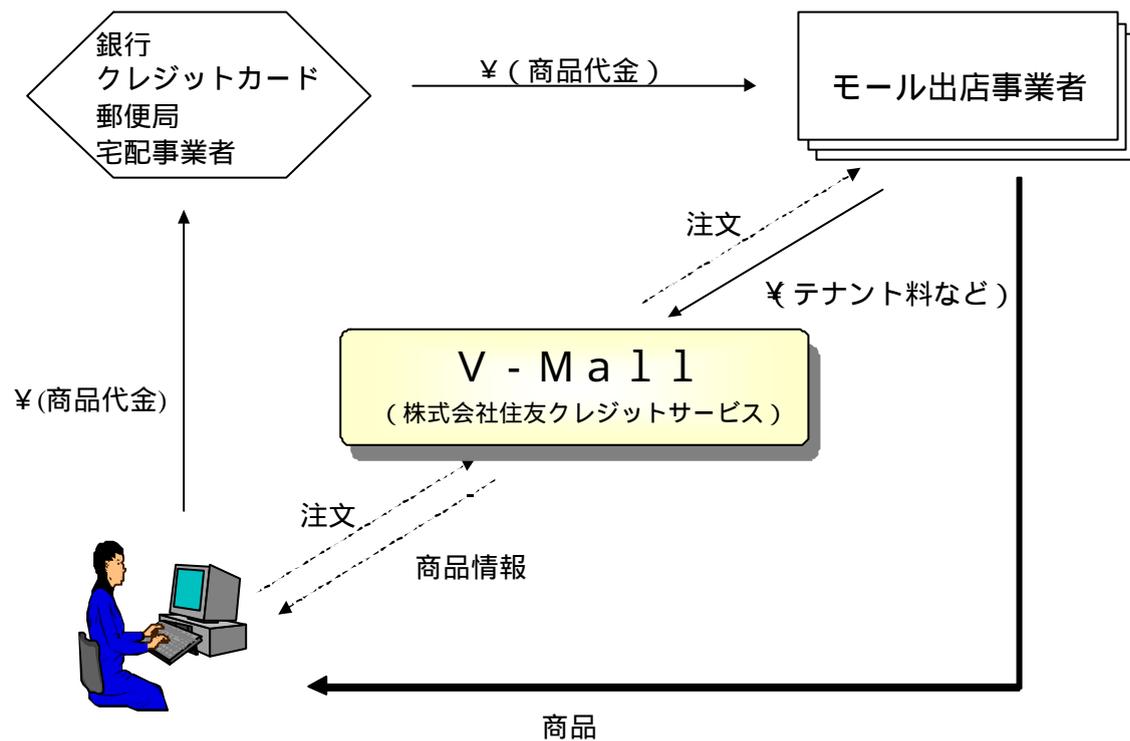
(3) 特徴

- ・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

(4) 成功要因

- ・品揃えの豊富さ
- ・ブランド力
- ・安全な決済

(5) ビジネスモデル



海外成功ECサイト40の事例集(抜粋)

1.1 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(SWG2)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10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11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。同時に昨年からの継続調査を意図して選択し、継続調査サイト30、新規採用サイト10を選定している。

本CD-ROMには上記調査対象サイト40サイトすべてを掲載している。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。

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「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。

1.2 調査対象サイト

米国調査対象サイト一覧

■ 99年度新規調査サイト

	Site	URL	概要
1	1-800-Flowers	www.1800flowers.com	切花販売
2	Amazon.com	www.amazon.com	書籍、音楽製品、ビデオ、オークション販売。総合ECサイト。
3	Ameritrade	www.ameritrade.com	証券仲買
4	AOL	www.aol.com	オンラインサービス、総合ポータルサイト
5	Autobytel.com	www.autobytel.com	自動車マーケティング
6	Buy.com	www.buy.com	コンピュータ製品販、書籍、ビデオ、ゲーム販売
7	CBS Sportsline	www.cbs.sportsline.com	スポーツ情報サービス
8	CDNow	www.cdnw.com	CD等音楽関連製品販売
9	Charles Schwab	www.schwab.com	証券仲買
10	CitySearch	www.citysearch.com	シティガイド、ローカル情報
11	CNET	www.cnet.com	コンピュータなどテクノロジー関連情報提供
12	CoolSavings	www.coolsavings.com	オンライン割引クーポンおよびダイレクトマーケティングサービス提供
13	Dell	www.dell.com	コンピュータ直販
14	Disney Online	disney.go.com	ディズニー商品販売、エンターテインメント情報
15	Drugstore.com	www.drugstore.com	オンラインドラッグストア
16	E*Trade	www.etrade.com	証券仲買
17	eBay	www.ebay.com	個人間オークション
18	eToys	www.etoys.com	おもちゃ販売
19	Garden.com	www.garden.com	園芸用品販売
20	GeoCities	www.geocities.com	コミュニティ
21	Internet Travel Network	www.itn.net	旅行サービス
22	IVillage	www.ivillage.com	女性向けコミュニティ
23	LAND'S END	www.landsend.com	衣料品などの通販
24	MapQuest	www.mapquest.com	インタラクティブ地図、ナビゲーションツール
25	mySimon	www.mysimon.com	比較ショッピングガイド
26	NetGrocer	www.netgrocer.com	食料品販売・宅配
27	ONSALE	www.onsale.com	BtoC オークション
28	Peapod	www.peapod.com	食料品販売・宅配（オンラインスーパー）
29	Playboy.com	www.playboy.com	アダルトコンテンツ、製品販売、会員サービス
30	Preview Travel	www.previewtravel.com	旅行サービス
31	Priceline.com	www.priceline.com	購入サービス、逆オークション
32	QUICKEN.COM	www.quicken.com	金融ポータル
33	Stamps.com	www.stamps.com	オンライン切手販売
34	Reel.com	www.reel.com	ビデオ、LD販売
35	Ticketmaster Online	www.ticketmaster.com	チケット販売、ローカル情報
36	Travelocity	www.travelocity.com	旅行サービス
37	Tripod	www.tripod.com	X世代向けコミュニティ・サイト
38	Wall Street Journal	www.wsj.com	ビジネスニュース・情報
39	Wine.com (VirtualVineyards)	www.virtualvin.com	ワイン、グルメ商品販売
40	XOOM	www.xoom.com	オンラインコミュニティ、電子DMによる製品販売

(アルファベット順)

1.3 個別事業者事例

1.3.1 Amazon.com

URL	www.amazon.com
会社名	Amazon.com, Inc.
最高責任者	Jeffrey P. Bezos, CEO
販売(マーケティング)責任者	Jaleh Bisharat, VP of Marketing
EC担当者(電子メール)	Bill Curry(curry@amazon.com)
担当者部署名	Public Relations
顧客向け問い合わせ先	info@amazon.com
住所	1516 2nd Ave., 4th Fl., Seattle, WA 98101
TEL	206-622-2335
FAX	206-622-2405
設立年月	1994年
証券取引所(取引コード)	NASDAQ (AMZN)
業種/商品・サービスのジャンル	小売
商品・サービス	書籍、CD、ビデオ販売
商品・サービスの価格(ドル)	書籍 5~40ドル、CD 3~40ドル、ビデオ 6~35ドル
決済方法	クレジットカード(ほとんど)、小切手、為替
サイト開始年月	1995年7月
立ち上げまでの準備期間	約6ヶ月
従業員数(EC要員数)	2100人
経験(Internet)	5年
経験(業種)	5年
売上(年間)	6億ドル(98年度)、6億ドル(99年上半期)
粗利(年間)	1億3400万ドル(98年度)、22%、1億3000万ドル(99年上半期)
損益状況	損失1億2500万ドル(98年度)、損失2億ドル(99年上半期)
全売上に対するECの割合	100%
初期コスト	不明
ランニングコスト	2億4600万ドル(98年度)、3億1000万ドル(99年上半期)
販促(販売マーケティング)コスト	1億3300万ドル(98年度)、1億4700万ドル(99年上半期)
アクセス状況(トラフィック)	ビジター数1116人(99年8月)

(1) 創業経緯（サイト立ち上げの動機）

元エンジニアの Jeff Bezos(CEO)は、コンピュータシステムの開発に携わった後、ウォールストリートでヘッジファンドを担当していたが、WWWが2300%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20点選び、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30万曲に対し、書籍数は130万。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&ノープルでさえ、業界全体の12%のシェアを占めるにすぎない。）

94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.com 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（Ingram）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。

97年5月、IPO。

98年、CDとビデオの販売開始。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 Sega Enterprises(PlanetAll)と合併。比較ショッピングソフト開発会社 Junglee 買収。イギリスとドイツで最大のオンライン書店買収。

99年、Amazon.com Auctions、無料電子グリーティングカードサービス、Amazon.com Cards、玩具・ゲーム販売、エレクトロニクス製品販売開始。

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、Livebid.com、中古書籍・音楽メモラビリア販売サイト Exchange.com、Accept.com、推薦 Alexa、買収。

9月、Amazon.com ブランドのバッグ類販売、Bag Collection 開始。

10月、ワイヤレスECサービス Amazon.com Anywhere 開始。3Com社のPalm VII 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、Convergence 買収。EC小売業者として初めて、ワイヤレスデータ・EC用グローバル標準を推進する WAP(Wireless Application Protocol)フォーラムに参加。

(2) 商品・サービス概要

書籍、CD、ビデオ、DVD、玩具、コンピュータゲームなど470万以上の商品を販売。

< 関連サイト >

PlanetAll：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、CDやギフトを推薦。

Internet Movie Database：1892年から現在に至るまでの15万以上の映画、50万以上

のエンターテインメントプログラムの情報を提供。

LiveBid.com： ライブオークション提供。

(3) 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。

Purchase Circles： 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 CD 推薦コラム、65 万のサウンドクリップ提供。30 以上の独立系アーティストの曲を MP3 フォーマットで、ワーナーブラザーズの有名アーティストの曲を Liquid Audio 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、20 ド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。

Amazon Advantage： 独立系出版者や映画製作会社、作家の作品を掲載販売。

定価の 20～50%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。（Amazon.com 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。

All Products Search: Amazon.com 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。Amazon.com で販売しているかのように表示。

1-Click 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。

パーソナライズド推薦： 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・CD 案内や、同社の 40 数人の論説者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める書評、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。

Wish List： ギフトを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 Wish List を検索、クリックするだけでギフト購入、発送ができる。

Gift-Click: 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

e-Card: 記念日、祭日、行事別にカード分類。リマインダーサー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14日間で10セント、販売手数料は最終売値により5%から。CrossLinks機能によって、売り手の商品をAmazon.com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。

zShop: 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。Amazon.comでの登録ユーザは1-Clickを利用して購入可(既存の顧客データベースに接続)。Amazon.comがクレジットカード処理を代行するAmazon.com Paymentsサービス提供。Amazon.com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14日間で10セント、販売手数料は最終売値により5%から。Amazon Paymentsの利用は、60セントプラス販売総額の4.75%。

(4) 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Ingram Book Group(40%)とBaker & Taylor、音楽製品の多くをValley Media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ーフェースを利用。

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ー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、デラウェア州に次ぎ、ネバダ州、カンザス州、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24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。

(5) マーケティング(販促)方法

- ・ラジオ、TV、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、Amazon.com にリンクを張る。リンクを通じて売れた書籍に対しコミッション。アソシエイト数 20 万。トラフィックの多いサイトにはコミッション割増。

(6) 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、CD、ビデオを推薦。NetPerceptions の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。

New Purchase Circle：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。

(7) 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。配達の間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 5 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 30 日以内。(CD, DVD, ビデオは未開封に限る。)

Amazon.com によって推薦された書籍を購入して満足いかなかった場合には、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 zShop で、詐欺などが生じた場合、買い手に最高 250 ドルの返金。

Amazon.com Payments を利用して問題が生じた場合、手数料を最高 1000 ドルまで返金。

(8) システム構成

使用サーバ： DEC アルファサーバ 2000、サン、ネットスケープコマースサーバ
I S P : UUNET, InterNap Network Services、Interconnected Associates など 5 社
決済情報のセキュリティ確保・本人確認の方法： SSL
データベース：オラクル
パーソナリゼーション：Net Perceptions GroupLens Recommendation Engine、他
支払処理： VeriFone VPOS、専有技術
1-Click： 自社開発ソフト。90 分以内に注文された注文を自動的処理。特許取得。

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。

注文の受付と確認、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。

(9) 戦略提携先

AOL：NetFind を含めた AOL.com で書籍販売独占契約。（AOL 本体の方は、Barnes&Noble が独占契約。）

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、Amazon.com が優先書店。

Yahoo, Excite, NetFind などの検索エンジン：サーチ内容（キーワードとカテゴリー）をもとに、Amazon.com の書籍リストにリンク。その内容の書籍をリストアップ。

Excite, Prodigy Shopping Network, Quicken.com となど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、RealNetworks、Liquid Audio：ワーナーの有名アーティストの曲を Liquid Audio で無料ダウンロード提供。

Dell：共同ブランドサイト構築。相互にカスタマイズドコンテンツを提供。

< 資本参加 >

- ・ Drugstore.com： 株式 46% 取得（現在 27%）。
- ・ HomeGrocer.com（食料品宅配サービス）： 株式 35% 取得。
- ・ Pets.com（ペット製品販売サイト）： 株式 54% 取得。
- ・ Gear.com（在庫処分のスポーツ製品販売サイト）： 株式 49% 取得。
- ・ Sotheby's： 共同オークションサイト設立。

(10) 収益状況

- ・製品販売：海外売上約 20%
- ・広告
- ・販売手数料(zShop での売上は大したことはないが、高い利益率を期待。)

(11) 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。

(12) 改善課題

一時に比べ株価低迷

低マージン

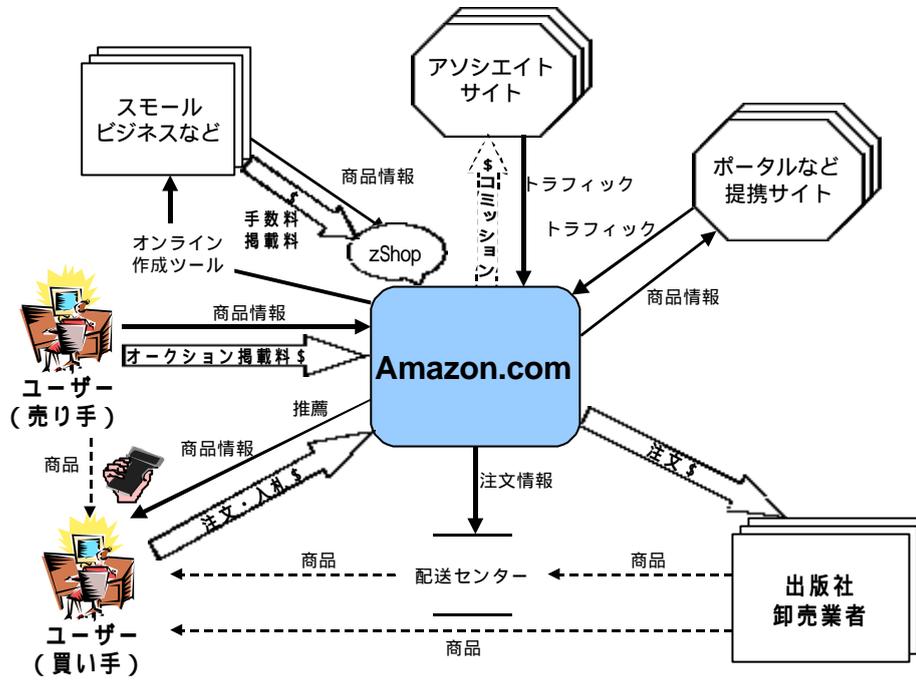
Buy.com の登場、Barnesandnoble.com の追い上げ（Bertelsmann が出資、各国に進出、Ingram Book Groups 買収計画の浮上）、オフライン企業の参入などによる競争の激化。
(Amazon.com は Barnewsandnoble.com を 1-Click の特許侵害で提訴。)

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、Purchase Circles ではプラバシーの侵害という批判を受ける→どの書籍が出版社から広告料をもらったのか提示、Purchase Circles 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。

(13) 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 Home Depot と提携協議中。Home Depot の全米流通網を確保し、店頭で返品などを取扱い。DIY 製品をオンラインで販売。

(14) ビジネスモデル



1.3.2 AOL

URL	www.aol.com (AOL.com)
会社名	America Online, Inc
最高責任者	Stephen M. Case 会長兼最高責任者 (共同創立者)
販売(マーケティング)責任者	Janice Brandt, President of Marketing
EC担当者(電子メール)	Ann Brackbill
担当者部署名	Public Rerations
顧客向け問い合わせ先	AOLIR@aol.com
住所	22000 AOL Way, Dulles, VA 20166-9323
TEL	703-448-8700
FAX	703-918-1400
設立年月	1985年5月
証券取引所(取引コード)	NYSE (AOL)
業種/商品・サービスのジャンル	情報提供サービス
商品・サービス	オンライン情報サービス、インターネット総合サービス
商品・サービスの価格(ドル)	スタンダードプラン: 月 21.95 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 ISP を使っている人向き: 月 9.95 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 4.95 ドル、従量制 5 時間: 月 9.95 ドル (従量制の超過料金一時間 2.95 ドル)
決済方法	クレジットカード
サイト開始年月	AOL.com 立ち上げ 95 年
立ち上げまでの準備期間	不明
従業員数(EC要員数)	全体 12100 人
経験(Internet)	4 年
経験(業種)	14 年 5 ヶ月
売上(年間)	47 億 7700 万ドル(99 年度 6 月決算)
粗利(年間)	20 億ドル、43%(99 年度 6 月決算)
損益状況	7 億 6200 万ドル、16%(99 年度 6 月決算)
全売上に対する EC の割合	100%
初期コスト	不明
ランニングコスト	43 億ドル(99 年度 6 月決算)
販促(販売マーケティング)コスト	8 億ドル(99 年度 6 月決算)
アクセス状況(トラフィック)	会員数 1800 万人以上(海外 300 万人) ウェブ上のヒット数 1 日 10 億以上 子供ユーザの約半数が AOL ユーザ

(1) 創業経緯（サイト立ち上げの動機）

82年、Stephen Case（会長）、当時23歳が、The Source というオンラインサービスを利用した際、非常に使いにくかったことから、簡単に使えるようにし、さまざまなサービスを手ごろな価格で提供すれば、新しい媒体として広がると思いつく。

85年、電話回線を使ってダウンロードするTVゲームの会社でマーケティングアシスタントをしていたが、会社が経営困難に陥る。

同年5月、当時、唯一オンラインアクセスが可能であったQuantumのCommodore 64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。Commodoreがコンピュータにアクセスソフトをバンドル。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。

91年10月、American Onlineとして、ひとつの電子コミュニティに統合。

98年、CompuServe、ICQを開発したMirabilis、情報インデックス・検索技術開発会社、Personal Library Software 買収。

98年、DSLブロードバンドサービス開始。

99年、ネットスケープ、カレンダー・イベントサービス提供 When.com、映画ガイド MovieFone、音楽デジタル配信サービス Spinner.com、MP3プレーヤーWinamp 開発会社 Nullsoft、MP3ストリーミングオーディオシステム SHOUTcast 買収。

携帯デバイス、TV、電話などマルチ媒体でAOLサービスを提供するAOL Anywhereキャンペーン開始。AOL 5.0にPalm用電子メール送受信機能追加。衛星TV放送会社、DSLサービス会社などと次々と提携。

(2) 商品・サービス概要

全米一の総合インタラクティブサービス提供。

AOL オンラインサービス、AOL.com 以外に下記サイト運営。

- ・Digital City：ローカルコンテンツネットワーク。60都市のローカル情報・シティガイド提供。
- ・ICQ：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3800万人。
- ・MovieFone：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。

Enterprise Solutions 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。AOL およびネットスケープ製品の販売。

(3) 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、バディリスト機能、AOL インスタントメッセンジャー（3000万人以上のAOL会員・非会員が利用。）

テーマ別情報の提供：AOLToday、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19チャンネル運営。今後はカタログショッピング、ビデオ等を追加する予定。

パーソナライゼーション：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（一定のメールのブロック機能等）など。

最新バージョンのAOL5.0ではYou've Got Pictures 写真送受信機能、My Calender インタラクティブカレンダー機能を提供。

AOL.com：非AOL会員に検索エンジンNetFind、インスタントメッセージャーを提供。会員にはAOL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NetMail、パーソナライズドニュース My News 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。

(4) **仕入・物流方法**

各テナントがフルフィルメント。

(5) **マーケティング（販促）方法**

TV・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、共同ブランディングなど

無料体験キャンペーン

(6) **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。

パーソナライズドサービスやプロモーションメール送付に利用。

(7) **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。

(8) **システム構成**

ISP: AOLnet。スプリント、GTE Internetworking、MCI Worldcom Advanced Networks などのサードパーティネットワークサービスプロバイダのTCP/IP ネットワーク。通信機器は主にリース。（1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。）

PersonalLogic: 買収。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。

バーチャルウォレットサービス : AOL の Quick Checkout では、支払情報を1度入力するだけで、AOL のショッピングチャンネルまたは提携サイトを通じ、35 のオンラインストアで買物、支払いができる。

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

(9) 戦略提携先

< 技術パートナー >

3Com: AOL 会員はパームパイロットでメール受信可。他にパーム用 AOL ソフトの開発。

Direct TV, Hughes Network Systems, Phillips Electronics, Network Computer : AOL TV サービス開発。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 TV プログラミングの統合など。

Hughes Electronics: 統合デジタルエンタテインメント・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。AOL TV、高速インターネットサービス AOL Plus などでの協力、および共同プロモーション。2000 年、Hughes DirectPC 衛星インターネットワークを通じ AOL Plus 提供予定。将来、Hughes の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。

Bell Atlantic, SBC, Ameritech, GTE: DSL サービス供給。

コンパック : Presario インターネット PC に DSL 対応モデム、AOL ソフトを搭載。

ノベル、ロータス:エンタープライズエクストラネット用 AOL インスタントメッセージャー(AIM)導入。Novell Directory Services に AIM 統合。共同ブランドクライアント開発。

TiVo (パーソナル TV サービス) : AOL TV で TiVo のパーソナル TV 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。

Radiant Systems (小売業者などへの POS 管理ソリューション提供) : POS 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ピザ店で電子メールやニュースのチェックが可能となる。

Net2Phone: ICQ ブランドのインターネット電話機能供給。

Inktomi: 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 >

RealNetworks: 共同ブランドの AOL インスタントメッセージャーを RealPlayer に統合し、配布。AOL のインスタントメッセージャー利用者は、リアルタイム、オンデマンドの RealAudio や RealVideo へのリンクを送付したり、受け取ったりできる。My News にコンテンツ供給。

Intuit : AOL と AOL.com のパーソナルファイ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。

Oxygen Media(女性・子供向けインターネット・TV番組制作会社):新しいWomen's Channelで女性向けElectra,親向けMoms Online,健康関連Thriveの3つのサービスを供給。

Medscape:医療関連情報供給。

Drkoop.com:健康医療情報・サービス供給。

Emusic.com:ICQ, Spinner, Winampでダウンロード可能な音楽供給。

MaMaMedia(12以下の子供向け学習情報サイト):AOL Kidsチャンネルで教育情報供給。

CBS Sportsline:スポーツコンテンツ提供。

Knight Ridder:Knight Ridder傘下の地方新聞のローカルニュースやReal Citiesのローカル情報をDigital Cityに供給。

MapQuest:Digital Cityに地図独占供給。

MCI WorldCom Internet:Digital Cityがローカルコンテンツ供給。

その他、ABC ニュース、ブルーンバーグ、ニューヨークタイムズ、ビジネスウィーク、National Public Radio(全米公共ラジオ)など多数。

< ECパートナー >

バンクオブアメリカ、Bank One、シティバンク、Union Bank、Wells Fargo:オンラインバンキングサービス提供。オンライン欄銀行口座管理、口座間振替、クレジットカード明細書閲覧など提供。

E*Trade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。

American Greeting.com:グリーティングカードやギフト製品提供。

eBay:共同ブランドサイト構築。

PlanetRx:独占オンラインドラッグストア。

Food.com:食事宅配サービス独占提供。

Stamps.com:Stamps.comのソフトをAOL CD-ROMにバンドル。AOL条でもソフト提供。

E-Stamp:切手サービスセンター開設し、E-Stampのウェブサイトにリンク。

Barnes & Noble、Gap、Cedant、1-800-FLOWERS、CNET、Columbia House、その他多数。

< マーケティングパートナー >

Excite:検索エンジンサービス提供。AOLはExciteの株式10%所有。

Eastman Kodak:共同で"You've Got Pictures"(メールによる写真送付)サービス提供。(これまでAOLを立ち上げると“You've got mail”というボイスが流れたが、今後は写真が届いていると“You've got pictures”と言うようになる。)

Juno、EarthLink、MindSpringなど:各ISPの会員に共同ブランドのAIM提供。

(10) 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(Enterprise Solution)

<収入内訳>

- ・加入料 69.50%
- ・広告・EC 21%
(内：広告・EC手数料 76.5% 製品販売 13.4%)
- ・Enterprise Solution 9.5%

(11) 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える、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、馬鹿にされることなく、初心者向け情報を提供。
- 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

(12) 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TV、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。

(13) 今後の予定（特に日本への進出予定）

- ・99年中にブロードバンドをサポートするAOL Plus サービス提供。DSL 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パーム版 AOL 開発。

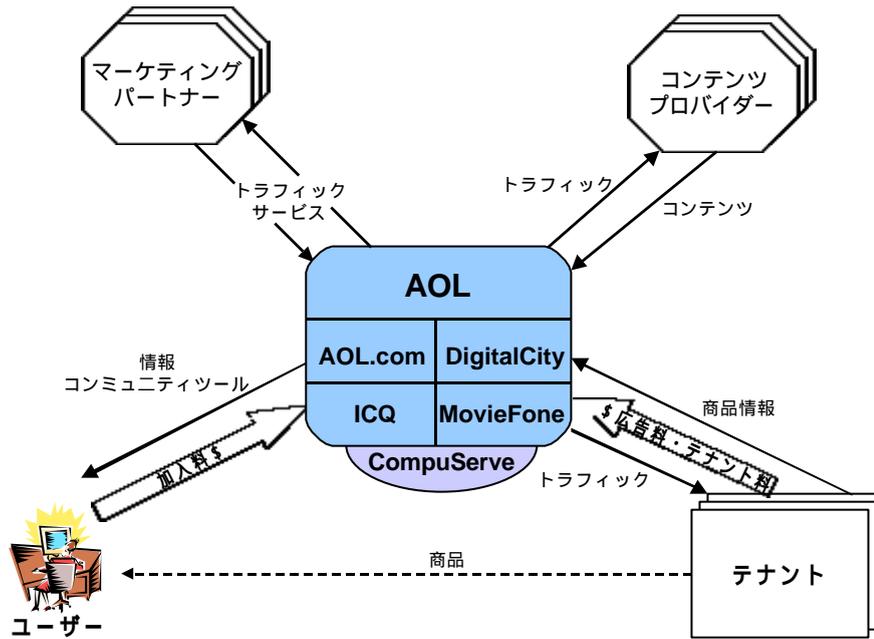
- ・96年2月 三井物産（40%）、日本経済新聞社（10%）と合弁でAOL ジャパン設立。
- ・5ヶ国目の海外拠点として、19チャンネルを提供。利用料金は従量制のみで3時間980

円、15時間1900円、50時間4800円、追加料金1分8円。他にISP経由料金あり。

・99年秋、AOL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China.com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100億ドルの設備投資予定。

(14) ビジネスモデル



1.3.3 eBay

URL	www.ebay.com
会社名	eBay Inc.
最高責任者	Margaret C. Whitman 社長兼 CEO
販売（マーケティング）責任者	Brian Swette, SVP of Marketing and International
EC担当者（電子メール）	Sam Ohashi, VP, アジアパシフィック部門(samo@ebay.com)
担当者部署名	アジアパシフィック部門
顧客向け問い合わせ先	support@ebay.com
住所	2005 Hamilton Ave., Ste.350, San Jose, CA 95125
TEL	408-558-7400
FAX	408-558-7401
設立年月	1995年（96年法人化）
証券取引所（取引コード）	NASDAQ（EBAY）
業種/商品・サービスのジャンル	その他サービス
商品・サービス	個人間オークション
商品・サービスの価格（ドル）	平均落札価格 40ドル
決済方法	クレジットカード、小切手、為替 eBayストアでの購入、売り手登録時にはクレジットカード要。 売り手のほとんどがクレジットカードで手数料決済。
サイト開始年月	1995年9月
立ち上げまでの準備期間	1年弱
従業員数（EC要員数）	179人
経験（Internet）	4年
経験（業種）	4年
売上（年間）	4700万ドル(98年度)、9200万ドル(99年度上半期)
粗利（年間）	4050万ドル、85.5%(98年度)、7300万ドル(99年度上半期)
損益状況	240万ドル、5.1%(98年度)、460万ドル(99年度上半期)
全売上に対するECの割合	100%
初期コスト	10万ドル
ランニングコスト	3400万ドル(98年度)、7000万ドル(99年度上半期)
販促（販売マーケティング）コスト	2000万ドル(98年度)、4000万ドル(99年度上半期)
アクセス状況（トラフィック）	ビジター数 990万（99年9月）、ページビュー3500万、登録ユーザ数 400万人

(1) 創業経緯（サイト立ち上げの動機）

95年、Pierre Omidyar（会長）が、ペッツ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、オンラインオークションサービスを開始。General Magic 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。96年初め、ビジネスが成長したため、退職。eBay に専念。この時から黒字。

96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。

98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 Jump Incorporate 買収。9月、IPO。

99年4月、www.ebay.com/1a を設立。ロサンゼルス近郊をターゲットに地元に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、ボート、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、Butterfield & Butterfield 買収。

5月、コレクター車オークションハウス、Kruse International と、個人間でのクレジットカード支払処理サービス、Billpoint 買収。

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

(2) 商品・サービス概要

オンラインでの個人間オークション。

(3) 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。1600以上のカテゴリーで180万品目を掲載。

本日掲載品、ギフト用品、高価商品（5000ドル以上）などのコーナーもあり。

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。

eBay ギャラリーでは、写真による商品検索可。

Great Collections: 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。10%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。

eBay a-go-go: 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（eBay Cafe, AOL ユーザ向け AOL Cafe）、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。

eBay ストア： カバンや帽子など eBay グッズ販売。

eBay Magazine 販売。オークションの仕方、E C 最新情報、エンタテインメント情報などを掲載。購読料年間 19.99 ドル。

About Me: 会員に無料ホームページ提供。

My eBay: パーソナライズドサービス。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ー、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、その商品が掲載された際にメールで通知。

eBay Go Global: eBay オーストラリア、カナダ、イギリス、ドイツ向けサイト、日本語版ヘルプあり。売り手は海外発送をするかどうか、どこの国の物がほしいかを掲示板に書き込める。発送してもらえる品物、指定の国で入手できる品物のみ閲覧可能。

(4) 仕入・物流方法

支払、引渡しとも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定めることができる。

< 配送方法・時間 >

支払前に品物を出荷するか、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会社に送付。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。

(5) 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 PC にアイコン搭載。

eBay マガジンや、オフィシャルガイドブックなどの書籍出版。

Tell-a-Friend: オンライン口コミシステム。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: RV 2 台で全米の 30 以上のコミュニティを訪問。地元のイベントで eBay の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、eBay 財団の設立など。

(6) 顧客管理・顧客データの利用方法

My eBay で購入履歴、好みなどの情報収集。パーソナライズドサービスに利用。

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

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 10 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。

(7) 顧客サポート・クレーム処理の方法

24 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。

買い手、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、取引自体は、当事者の責任。eBay は、商品の引渡し、支払、会員間の争議には、関与しない。引渡しを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、買い手に支払を強制する力はなく、保証もしない。買い手が商品の質に対してクレームをつけることはある。

Safe Harbor プログラム： 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。詐欺やさく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、違法な品の取引などを防ぐ。苦情調査は 28 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、ファックスまたは郵送。

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。

(8) システム構成

使用サーバ：サンの Enterprise 10000 Starfire 2 台上でソラリス。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 Enterprise 6500 1 台。Compaq Proliant 47 台。ペンテ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 NT。

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、Thunderstone Taxis。

オラクル 8.0 データベースソフト。

Resonate の Dispatcher（負荷バランスシステム）。

(サーバ管理を Exodus と AboveNet にアウトソース決定)

I S P : シリコンバレーにある Exodus から 200Mbps, Internap, Savvis から DS-3 (2 本)、スプリントから DS-3 (1 本)、Unet から DS-3 (1 本)

決済情報のセキュリティ確保・本人確認の方法: SSL、VeriSign

自社開発のソフトをベースとしたユーザインターフェース、トランザクション処理システム使用。

オークションプロセスのすべてを処理。オーク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、現在のオークション、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。

(9) 戦略提携先

Alibris, Bloomsbury など有名オークションハウス 8 社: 従来オーク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クション。

The Collecting Channel: 収集関連情報供給。

Collectors Universe: サイン、コイン、カード、その他収集品の鑑定サービス。

Carclub.com: eBay で車を売買する際に Carclub.com の出張自動車点検サービス、保証サービス。

iEscrow: オンラインエスクローサービス。

Equifax: ユーザの身分証明認証サービス予定。

Lloyds: 保険予定。

iShip.com : eBay のユーザに送料見積りサービス提供。

Mail Boxes Etc: 売り手向け包装、発送サービス提供。eBay ユーザに割引。商品検査サービスも提供予定。

Eastman Kodak: Kodak 社の全米 4 万の加盟店でオークション掲載品の写真現像時に eBay のウェブサイトへ直接写真をアップロード可。

<マーケティングパートナー>

AOL: AOL および関連サイトで個人間オークションサービス提供。

First USA: eBay 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自動請求可。eBay ストアでの購入割引、その他各種割引特典付き。

Kinko's: 全米の 900 以上の店舗のコンピュータから eBay オークションにアクセス可能。店内で eBay 宣伝。eBay のウェブサイトへ Kinko's のサイトをリンク。eBay サイトのビジターは、Kinko's でコンピュータのレンタル 15 分無料。Kinko's では eBay 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。

SkyTel Communication (ポケベルサービス提供) : オークション状況をポケベルで常時確認可。eBay ブランドのポケベルはCirkisys 社と Motorola 社が提供。

3Com: パームVII 向けオークション情報提供。Web Clipping アプリケーションは WorkSpot が開発。

(10) 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

入札開始価格	基本手数料
9.99 ドル以下	0.25 ドル
10 ~ 24.99 ドル	0.50 ドル
25 ~ 49.99 ドル	1.00 ドル
50 ドル以上	2.00 ドル
車、トラック等	25 ドル

最終落札価格	手数料
25 ドル以下	5%
25.01 ~ 1,000 ドル	2.5%
1,000 ドル以上	1.25%

商品を目立たせる場合 : 2 ドルから 49.95 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 2 割以下 (トップセラー) が、eBay の売上の 8 割を創出。

2) 広告

<コスト> 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 OnSale では、商品買取、在庫関連費が最大のコスト。

(11) 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、多様な商品群が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。eBay 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。

eBay 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。

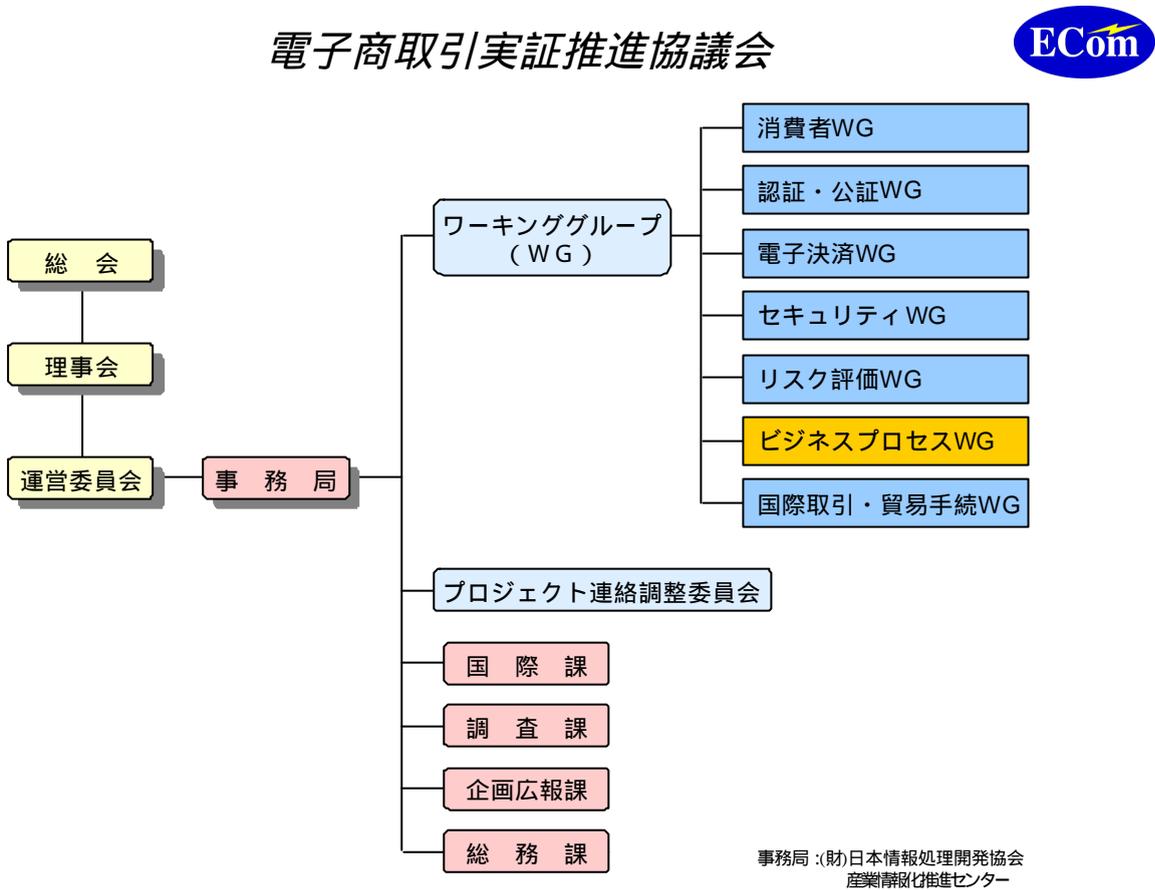
5) ユーザを販売者にする。主婦や収集家が小遣い稼ぎに始め、小売業者になってしまったケースも多い。

6) 人々の生活の糧となる。地元で商売がうまく行っていなかった小さな骨董品店などが、eBay で販売をし、オフラインの店をたたみ、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 eBay なしでは生きていけない。

7) 高価販売商品の投入 手数料増

参考：電子商取引実証推進協議会 (ECOM) の組織

ECOM 組織図



ビジネスプロセスWG 関係者一覧

国内調査サブワーキンググループ (SWG1)

No	氏名	会社名	備考
1	滝川 啓	NTTソフトウェア(株)	*
2	米倉 早織	(株)NTTデータ	
3	川田 卓也	キヤノン販売(株)	
4	富永 彰	小林記録紙(株)	
5	仙波 房太郎	(株)ダイエーオーエムシー	
6	高尾 みどり	(株)ディーシーカード	
7	清水 秀政	(株)ディーシーカード	
8	佐藤 順一	日本信販(株)	*
9	増田 秀博	日本信販(株)	
10	畠山 真和	日立クレジット(株)	
11	柴田 香恵	日立クレジット(株)	
12	高野 哲太郎	松下電器産業(株)	
13	岩瀬 弘久	ヤマトシステム開発(株)	
14	野原 佐和子	(株)情報通信総合研究所	
15	安藤 雅彦	(株)情報通信総合研究所	
16	楠本 博紀	(株)西武百貨店	

海外調査サブワーキンググループ (SWG2)

No	氏名	会社名	備考
1	蟹澤 啓明	セイコーエプソン(株)	
2	石垣 真	(株)東洋情報システム	
3	柳 建一郎	(株)東芝 情報・社会システム社	
4	岡戸 成夫	凸版印刷(株)	
5	今井 仁	ぴあ(株)	*
6	蓮尾 誠一	ぴあ(株)	
7	小林 千寿	ぴあ(株)	
8	新納 武利	(株)日立製作所	*
9	力武 直美	(株)日立製作所	
10	堀越 幸雄	日本電子計算機(株)	*
11	関矢 祥雄	日本電子計算機(株)	

海外調査へのWG 外部からの参加者

1	田中 俊幸	日本電子計算機(株)	
2	平井 吉光	電子商取引実証推進協議会(ECOM)	
3	西原 正一郎	電子商取引実証推進協議会(ECOM)	

ビジネスプロセスWG 事務局

1	荒川 一彦	電子商取引実証推進協議会(ECOM)	主査
2	成瀬 一明	電子商取引実証推進協議会(ECOM)	副査

(順不同 敬称略)

*) 今年度は起業に伴う転出を含めた任期途中の交代が多く発生した。
ご貢献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。

禁無断転載

平成12年3月発行
発行：電子商取引実証推進協議会
東京都江東区青海2-4-5
タイム24ビル10階
Tel 03-5531-0061
E-mail info@ecom.or.jp