

# ECビジネスコミュニティの構築と参加

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  
中小企業のための電子商取引検討SWG

# ECビジネスコミュニティの構築と参加

## 目次

はじめに	1
<b>第1部 ECビジネスコミュニティ構築の環境整備</b>	
<b>1 緒言</b> .....	<b>3</b>
1.1 調査の動機.....	3
1.2 企業間ECの普及で予想されるメリット.....	3
1.3 企業間ECの現状.....	4
1.4 中小企業にとっての参入障壁.....	4
<b>2 企業間ECのビジネスモデル</b> .....	<b>6</b>
2.1 モデル分類の視点.....	6
2.2 既存のビジネスモデル.....	6
2.2.1 調達型.....	7
2.2.2 モール型.....	7
2.2.3 仲介型.....	8
2.2.4 エージェント型.....	9
2.3 将来のビジネスモデル.....	10
<b>3 事例による分析</b> .....	<b>12</b>
3.1 米国の事例.....	12
3.1.1 ECサイト増加の背景.....	12
3.1.2 調達型.....	13
3.1.3 モール型.....	14
3.1.4 仲介型.....	15
3.1.5 エージェント型.....	15
3.2 国内の事例.....	16
3.2.1 現状.....	17
3.2.2 調達型.....	17
3.2.3 モール型.....	18
3.2.4 仲介型.....	18
3.2.5 エージェント型.....	19
3.3 日米サイトの比較.....	19
3.3.1 日米の差異.....	19

3.3.2	モデル毎の特徴と成功要因.....	21
3.3.3	ECビジネスコミュニティ運営の鍵.....	23
3.3.4	ECビジネスコミュニティ形成への支援.....	25
<b>4</b>	<b>中小企業の企業間ECへの参加形態.....</b>	<b>26</b>
4.1	調達型への参加.....	26
4.1.1	調達企業ECへの受注企業としての参加.....	26
4.1.2	ビジネスパートナーとしての登録.....	28
4.1.3	調達型への発注企業としての参加.....	29
4.2	モール型への参加.....	30
4.2.1	テナントとしてのモールへの参加.....	30
4.2.2	モール運営者としての参加.....	32
4.3	仲介型への参加.....	33
4.3.1	ECビジネスコミュニティ運営者としての参加.....	34
4.3.2	コミュニティメンバとしての参加.....	44
4.4	エージェント型への参加形態.....	46
4.4.1	エージェント型サービス利用企業としての参加.....	46
4.4.2	エージェント型サービス提供者としての参加.....	49
<b>5</b>	<b>提言.....</b>	<b>51</b>
5.1	ビジネスチャンス.....	51
5.1.1	ECビジネスコミュニティの構築.....	51
5.1.2	ECビジネスコミュニティへの参加.....	52
5.2	留意点.....	53
5.2.1	ECビジネスコミュニティ運営者の留意点.....	53
5.2.2	ECビジネスコミュニティメンバとしての留意点.....	54
5.2.3	その他一般的課題.....	55
5.3	要望.....	56
<b>6</b>	<b>参照事例.....</b>	<b>58</b>
6.1	日本の事例.....	58
6.1.1	TWX-21.....	58
6.1.2	岐阜統合モール.....	60
6.1.3	セイノーショッピングモール.....	62
6.1.4	フーズインフォーマット.....	65
6.1.5	GUIA.....	68
6.1.6	鹿児島県建築市場.....	70
6.1.7	JTB Info Crew.....	73
6.1.8	ウエディングネット.....	75
6.2	米国の事例.....	77
6.2.1	GovCon.....	77

6.2.2	Central Minnesota Cyberstore.....	80
6.2.3	Food.com .....	82
6.2.4	H.O.T! Coupons.....	85
6.2.5	PlasticsNet.....	88
6.2.6	SecureRite.com.....	92
6.2.7	The Auction Block.....	95
6.2.8	The National Transportation Exchange (NTE).....	98
6.2.9	BuyersZone.....	101
6.2.10	Employease.....	104
6.2.11	The Expert Marketplace /PEN Group.....	108
6.2.12	ImproveNet.....	111
6.2.13	Accompany.....	114

## 第2部 ECビジネスコミュニティ構築のリーダー

<b>7</b>	<b>ECビジネスコミュニティ.....</b>	<b>117</b>
7.1	ECビジネスの環境の変化.....	117
7.2	ECビジネスの動向.....	121
7.3	中小企業の情報化の促進.....	122
7.4	ECビジネスコミュニティとは.....	124
<b>8</b>	<b>ECビジネスコミュニティの定義.....</b>	<b>125</b>
8.1	ECビジネスコミュニティの分類.....	127
8.1.1	地域を尺度とした分類.....	127
8.1.2	商品・サービスの特徴を尺度にした分類.....	129
8.1.3	形成の型を尺度にした分類.....	130
8.2	ECビジネスコミュニティによるEC参入のメリット.....	132
<b>9</b>	<b>ECビジネスコミュニティの事例.....</b>	<b>136</b>
9.1	地域を尺度としたECビジネスコミュニティ事例.....	136
9.1.1	地域・地域型(例:安房ネット).....	137
9.1.2	地域・広域型(例:諏訪バーチャル工業団地).....	138
9.1.3	広域・地域型(例:花キューピット).....	139
9.1.4	広域・広域型(例:日本銘醸会地酒屋).....	140
9.2	商品・サービスの特徴を尺度としたECビジネスコミュニティ事例.....	141
9.2.1	趣味型(例:泡盛館).....	141
9.2.2	地域カバー型(例:賃貸アラカルト).....	143
9.2.3	特定技術型(例:i-shop しょこら).....	144
9.2.4	専門職種型(例:Independent Net).....	146
9.2.5	特定分野型(例:専門書の杜).....	148

9.3	形成の型を尺度としたECビジネスコミュニティ事例.....	149
9.3.1	リーダー主導型(例:神戸復興市場).....	149
9.3.2	目的協調型(例:ものづくり共和国).....	151
9.3.3	企業ビジネス型(例:URECA).....	152
9.3.4	公共団体型(例:CCCモール).....	153
9.3.5	地域協調型(例:ナニワ企業団地).....	154
<b>10</b>	<b>ECビジネスコミュニティの形成.....</b>	<b>155</b>
10.1	コミュニティリーダー.....	155
10.1.1	ビジネスコミュニティのコンセプトの明確化.....	156
10.1.2	ビジネスモデルの提案.....	156
10.1.3	ビジネスコミュニティの特色設定.....	157
10.1.4	コミュニティメンバーの確保.....	157
10.1.5	ビジネスコミュニティの各種機能の調達.....	157
10.1.6	EC動向のウォッチ.....	158
10.2	ECビジネスコミュニティの実現.....	158
10.2.1	新たなビジネスモデルの創出.....	158
10.2.2	ECビジネスコミュニティの形成.....	159
10.3	ECビジネスコミュニティへの参加.....	160
10.4	顧客コミュニティの育成.....	160
	<b>検討グループメンバー.....</b>	<b>162</b>

## はじめに

本書は、電子商取引によりビジネスの一部またはすべてを行おうと考えている中小規模の事業経営者、中小企業における取引の電子化を直接および間接的に推進している人を主な想定読者としてまとめた。オープンなコンピュータネットワークであるインターネットを活用したビジネス活動、とくに外部活動のビジネスプロセスの電子化に取り組むことについてまとめた。この取り組みは、特定の同業種や異業種の関連企業および不特定の取引候補企業と連携・協働することにより効率的に行えるし、この取り組みは既存のビジネス機会を拡張することになる。この取り組みを容易にする取引環境の整備についても言及する。

情報通信技術は、ビジネス活動に影響を与えてきた。ホスト中心の業務合理化からパソコンと管理されたネットワークを活用しての分散情報処理環境へと進展し、いまはオープンなネットワークであるインターネットをビジネス活動のインフラとする企業が増加している。ビジネスプロセス全般にインターネットを活用する企業が多数派になりつつあり、数年後は当たり前になると言われている。行政のデジタル化もこの動きを後押ししている。たとえば、電子帳簿保存法の施行<sup>1</sup>により、企業の情報装備を促し、企業内部および取引企業との経理業務プロセスの電子化が促進される。

ユーザー側と供給側の双方と情報を共有し、個企業およびコミュニティにおけるの取引電子化や取引サイクルの短縮を実現している企業は増加している。これらの企業との取引に参加する企業の外部プロセス、さらにその内部プロセスに影響を及ぼす。1998年にはわずか1.5%のB to B商取引における電子化の比率<sup>2</sup>が、2003年には11.1%にまで普及すると予測されている。製品・サービスセグメント別に見ると、電子・自動車関連製品、自動車・自動車部品では約4割の商取引が電子化される。（「図1 2003年のB to B商取引の電子化率」参照）

電子・情報関連製品や自動車・自動車部品セグメントでは、基幹業務の受発注のような特定企業との継続的かつ定型的な商取引は、すでに従来型のVAN（管理されたネットワーク）を使用してのEDIで行うことが普及している。インターネットの活用が進展し、特定企業との継続的取引からMRO<sup>3</sup>調達のような不特定企業を対象とした一時的取引まで、また、取引局面も受発注のような定型的なものから受発注前の調達先の選定・交渉局面まで広がるなど、ECビジネス活動の多様化を予測している。

情報通信技術を駆使して実現できる仕組みに基づくビジネス活動、とくに外部取引に係る活動を構築することは、必ずしも容易ではなく、取引企業の協力なしには実現できない。顧客の顧客、あるいは取引先の取引先を考慮することなく、その協力を期待することも難

---

<sup>1</sup> 1998年7月施行。仕訳帳などの法定帳簿の大半を電子化し保存することができる。

<sup>2</sup> 電子化の比率：TCP/IPプロトコルによるインターネットおよびエクストラネットを利用した商取引の割合（従来型のVANによるEDIを含めていないことに注意）。また、取引の一部でも電子媒体を通じて行われれば電子商取引をしている。

<sup>3</sup> MRO (Maintenance, Repair & Operations)：文具・事務用品、消耗品、人材派遣などの企業の間接部門・間接業務における調達物品やサービスをいう。

しいであろうし、優位性のあるビジネスモデルの全体像を描くことはできないであろう。

インターネット経済への参画を実現するには、大きく二通りの方法がある。一つは、インターネットにおける取引を容易にするビジネスモデルを提案し、業種を越えたパートナーと共にECビジネスコミュニティを構築する取組みである。もう一つは、早期に目的に沿うECビジネスコミュニティに参加し、取引の電子化を経験し新たな取引先の発掘、販売チャネルの開拓などに取組む方法である。一つではなく多くの多様なECビジネスコミュニティに関与することが必要となろう。インターネットは、合理的なコストでそれを可能にする。

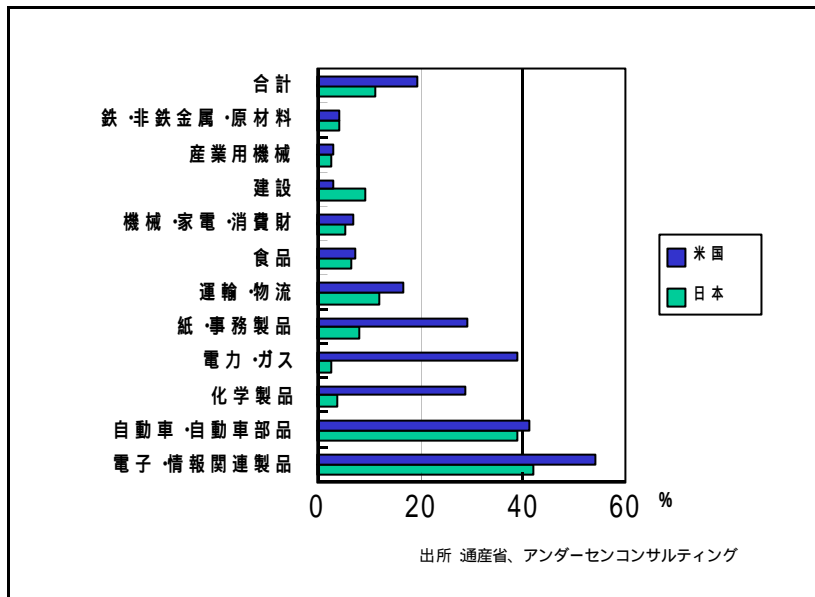


図 1 2003年のB to B商取引の電子化率

## 本報告書の構成

本書は二部構成である。第1部では、中小企業が企業間ECのビジネスコミュニティに参画するにあたり、主要なECビジネスコミュニティの類型（取引の場の特性）があるのかを考察し、事例を調査することでECの現実を把握する。それらを通じて、中小企業のECビジネス参入への課題を明らかにする。これをベースに、ECビジネスコミュニティの構築あるいは参加を提案する。

第2部は、ECビジネスコミュニティの構築を主導するコミュニティリーダーに注目してまとめる。日本における電子商取引の定着は、多様な地域密着型のECビジネスコミュニティが数多く各地に構築され、多くの中小企業がこれに参画することにより実現される。これには、実現を強力に推進する人またはグループ（コミュニティリーダー）の存在が鍵となる。

全体を通じてのテーマは、不特定企業との電子商取引において取引の保証をどのように確保するかということである。現実と仮定の融合した地域密着ビジネスモデルは一つの解になるだろう。

# 第1部 ECビジネスコミュニティ構築の環境整備

## 1 緒言

### 1.1 調査の動機

近年のインターネット利用の拡大は爆発的とも言うべきものがある。とくに米国においてはインターネット関連の企業の株価は高騰し、インターネットを介した電子商取引（以下単に「EC」という）は消費者にとっても身近なものになりつつある。ECは、距離や企業規模によらず、企業や消費者に大きな利益をもたらし始めている。

一方、わが国においては、通信コストが高いこともあり、米国ほどはインターネット利用が進んでいない。しかし、わが国は米国から3～5年遅れで進展しているといわれているが、決して停滞しているわけではない。現に最近のインターネット人口は急拡大しており、ECの拡大も時間の問題であろう。

グローバル化が進展する経済社会において、中小企業は厳しい環境に置かれている。しかし、ネットワークを活用することによって、中小企業においても大企業に劣らぬ情報収集力、マーケティング力を発揮することが可能となり、身軽であるという中小企業の特長を生かす事により大企業にできないサービスを提供することも可能となってきた。それは企業・消費者間のみならず、調達を始めとする企業間の取引においても同様である。

本調査においては、中小企業が企業間ECのコミュニティに参画するにあたり、どのようなビジネス形態やビジネスコミュニティが考えられるのかを考察し、事例を調査することでECの現実を明らかにしたい。またそれらを通じて、中小企業のECビジネス参入への課題や方策を明らかにしたい。

### 1.2 企業間ECの普及で予想されるメリット

企業間ECが普及することにより、次のようなメリットが考えられる。

#### 1. 調達に関して

- 調達ルートが多様化により、より安い価格での調達が可能となる。
- 流通の合理化によるマージンの低減が期待できる。

#### 2. 生産に関して

- 顧客の要望の生産への迅速なフィードバックによる在庫の軽減（Build to Orderなど）。
- 複数企業での共同による品揃えの充実。



### 3. 販売に関して

- 販路の多様化が期待できる。
- マーケティングコストの削減ができる。
- マスメディアを利用しないでマス・マーケティングができる可能性がある。
- ネットを介した仮想企業体を構成することで、従来対応できなかった大規模案件に複数の企業で対応することができるようになる。

## 1.3 企業間ECの現状

企業間の取引におけるネットワークの利用は、かなり以前から受発注情報の交換が行われてきた。回線としては専用回線、公衆回線、あるいは回線の有効利用のためにパケット通信網、VANなどの利用が行われてきた。しかしこれらはクローズドなネットワークであり通信速度もきわめて低いものであった。高コストで接続相手が固定的にならざるを得なかったこともあり、しばしば「顧客の囲い込み」のツールとして利用され、中小企業にとっては、大企業のシステムにぶら下がる形での複数の端末を設置せざるをえなくなる「端末洪水」という状況にもなることもあった。

しかし、インターネットの拡大によりこれらの状況は変化しつつある。

インターネットの回線利用コストは低減され、個人でも利用できるようなコストになってきた。また、従来の回線よりも遥かに高速な通信が可能となり、通信手順の標準化とオープン化が進んだことにより、相手がインターネットに接続していれば、世界中どこでも自由に通信が可能となってきた。

力のある企業は、このインターネットの特長を最大限に生かし、既存業務のコスト削減、あるいは収益事業として実施を始めている。1999年9月の調査では、市場評価のためのパイロット事業の実施を含むと、約38.2%の企業がECを実施していることになる<sup>4</sup>。しかし、この数字を売上別に見ると、売上高1兆円以上の企業においては66.5%の企業がECを実施しているのに対し、売上高100億未満で見ると18.0%にとどまり、ECの効果が期待される中小企業においては、ECの導入が遅れているといえる。

## 1.4 中小企業にとっての参入障壁

一般に、ECの発展の阻害要因として、法制度の整備の遅れ、決済方法の未整備、高い通信コストなどがあげられる。また、中小企業にとっては、システム構築や運用を行うための技術力が大きな問題となっている。

これらの阻害要因は、一企業の努力によって解決できる問題ではない。しかしながら、これらの問題は広く認知されており、次第に解決されていくものと考えられる。法制度は別途検討が進んでおり、決済方法は様々な方法が案出されている。決済をサービスとする

---

<sup>4</sup>「日本企業のECへの取組と意識に関するアンケート」,1999年9月,野村総合研究所 有効回答277社(無作為抽出)

サイトも出始めている。また、欧米に比べて高いとされるわが国の通信料金も、通信事業者間の競争の激化により急速に低廉化されてきている。

システム構築や運用についても、様々なアウトソーシングサービスが出てきており、ECを実施したい企業に必ずしもコンピュータやネットワークについての高い技術力が要求されなくなっている。

ここで最も問題となるのは、これらの環境を利用して、どのような形態でビジネスを行えば良いのか、世界中に広がるインターネットの世界でどのようにして自らに有用なコミュニティを構築することができるかという点である。

上記のインターネットのビジネスインフラ関連については、利用者や利用企業の増加あるいはインフラサービス提供事業者の努力により利用障壁が低くなっていく。しかしそれは全てのECビジネス参加者に公平に与えられるチャンスでもある。そのとき、個々の企業はその環境において自らのビジネス展開をするためにどれだけの準備をしてきたかが問われることになる。

## 2 企業間 E C のビジネスモデル

この章では、以降の章で使用するビジネスモデルの分類について述べる。

2.1 節では分類の視点について説明し、2.2 節で具体的な分類について説明する。2.3 節では今後のビジネスモデルの変化に関するトレンドについて述べる。

### 2.1 モデル分類の視点

E C という言葉で想定される活動は多岐に渡るため、既存の商取引に関連する業務全てをカバーする一貫性のある分類を示すことは難しい。ここではとくに B t o B に着目して、個々の企業が具体的にどのようなサービスを提供するかではなく、企業間の連携を生み出す場の特性に着目してビジネスモデルを分類することにした。

B t o B の取引を成立させるための E C 技術は大きく 2 つある。

1 つは、取引相手を選択するために必要な情報収集およびマッチング機能である。これらは従来であればマスメディアを使った広告宣伝活動や、特定の仲介者や業界団体による紹介などで行われている機能を、ネットワーク上に構築し高速、広範囲、かつ、安価に取引相手を探し選択させようというものである。

もう 1 つは、コンピュータを使った商取引である。これは従来紙の伝票を郵便や F A X などの通信手段によりやりとりし手形などで決済することで行っていた商取引を、E D I などの電子的な伝票と電子的な決済手段を連動させて 1 つのネットワーク上で商取引の全てのプロセスを自動化しようとするものである。

主に前者の技術により売り手と買い手を結びつける場を形成する。この場の特性により E C サイトは次の 4 つに分類できる。

- 調達型：買い手主導で売り手を集めるモデル
- モール型：モール上にテナントとして売り手を集めるモデル
- 仲介型：情報交換・取引の場を提供し、売り手と買い手の両方を集めるモデル
- エージェント型：買い手あるいは売り手の代理として取引相手を斡旋すると共に一部の業務処理を代行するモデル

実際のサイトは純粹にこれら 4 つに分類されとは限らない。いくつかの型の複合型になっているものもある。しかし、これらの型の違いにより E C に参加するための方法や参加後のビジネスのやり方が異なってくるので 4 つの分類を理解することが重要である。

### 2.2 既存のビジネスモデル

前節 2.1 で示した 4 つの分類について詳しく説明する。

### 2.2.1 調達型

この型は大企業あるいは官公庁が、自社で使う原料、機材、オフィス用品などを購入する手続きをオンライン化したものである。この型の特徴は、取引のやり方を調達側が規定する点にある。この規定に従うことを前提に売り手を集め、調達側の発注仕様を公開する。売り手は入札または見積もりを行い、調達側が何らかの基準で取引相手を選択し契約成立となる。契約成立後の納品手続き、支払い手続きなどは個別に決められる場合もあるが原則的には調達側が規定する。

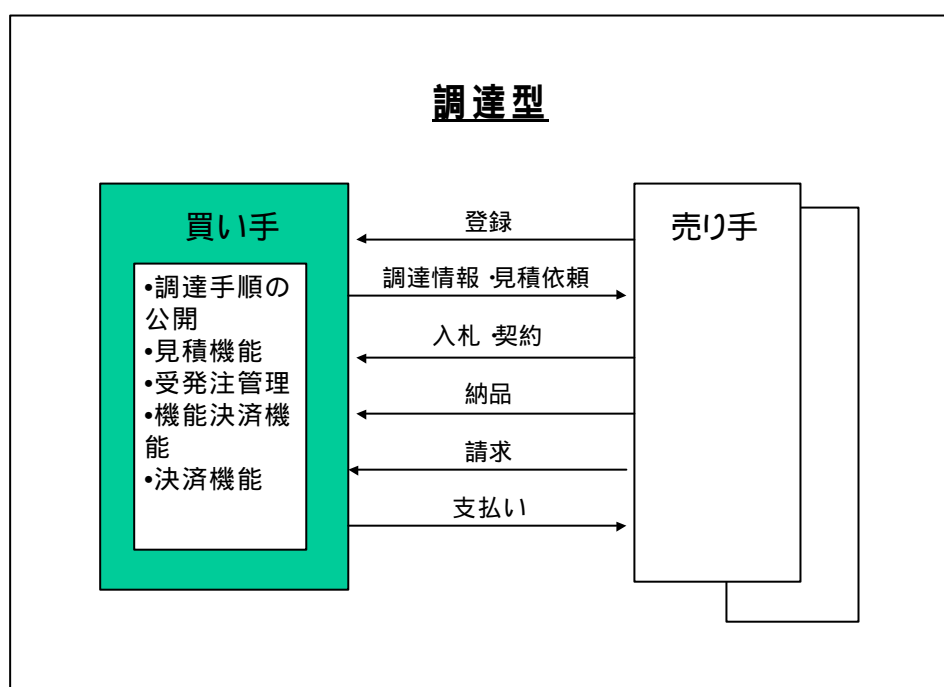


図 2 調達型モデル図

この型では、買い手側が複数の売り手の中から合理的に条件のよい業者を選定すること、および、買い手側の事務手続きを効率よく行うことが重視される。このため、入札や見積もり、受発注、決済などを行うためのソフトが提供されるか、それぞれの手順と伝票フォーマットが規定される。売り手はこれらに従い取引を行う。

買い手が官公庁の場合は、入札結果の公開や監査など調達プロセスの情報公開に関する機能を提供することもある。

### 2.2.2 モール型

この型は、既存のスーパーマーケット、商店街、百貨店などの機能をネットワーク上に写したものである。この型はモール運営者がテナントを募集し、売り手が登録することにより出店する。モール運営者はモール自体の宣伝やモールに来た買い手のテナントへの誘

導（ナビゲーション）を担う。買い手と売り手の間の取引は各店が独自に行う場合が多い。

この型では、モール運営者が出店およびその店の運営支援のために提供する機能の違いにより多くのバリエーションがある。ごく簡単な場合は、ナビゲーション機能のみを提供するもので、この場合はポータルサイトとそれほど変わらない。次の段階は、出店のためのコンテンツ作成支援や、決済機能、配送機能などを用意する。さらに高機能なモールでは複数の店の比較機能、販売管理、マーケット情報の分析などの機能を用意することもある。

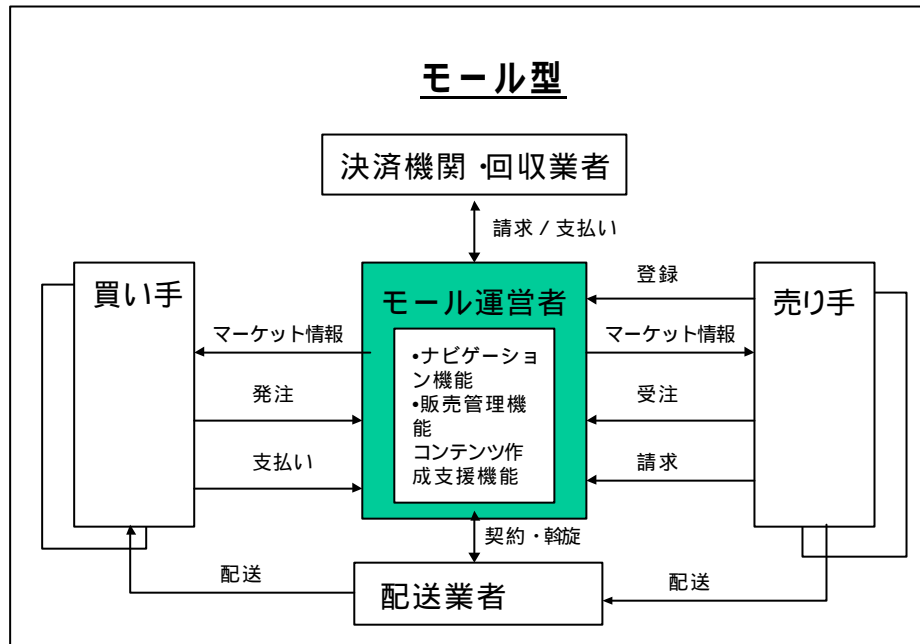


図 3 モール型モデル図

### 2.2.3 仲介型

この型は、特定の関心のもとに売り手と買い手を集め両者を引き合わせる機能（マッチング）を提供する。両者を引き合わせるために主に次のような手法が使われる。

- 需要と供給に関する情報を匿名で公開する
- オークションを開催する
- メイリングリストや掲示板など情報交換の場を用意する

この型の特徴は売り手と買い手の出会いを支援することであり、両者の直接の取引には関与しない。マッチングに当たり売り手・買い手の信用保証を行う場合もある。

この型はモール型と組み合わせて使われることも多い。

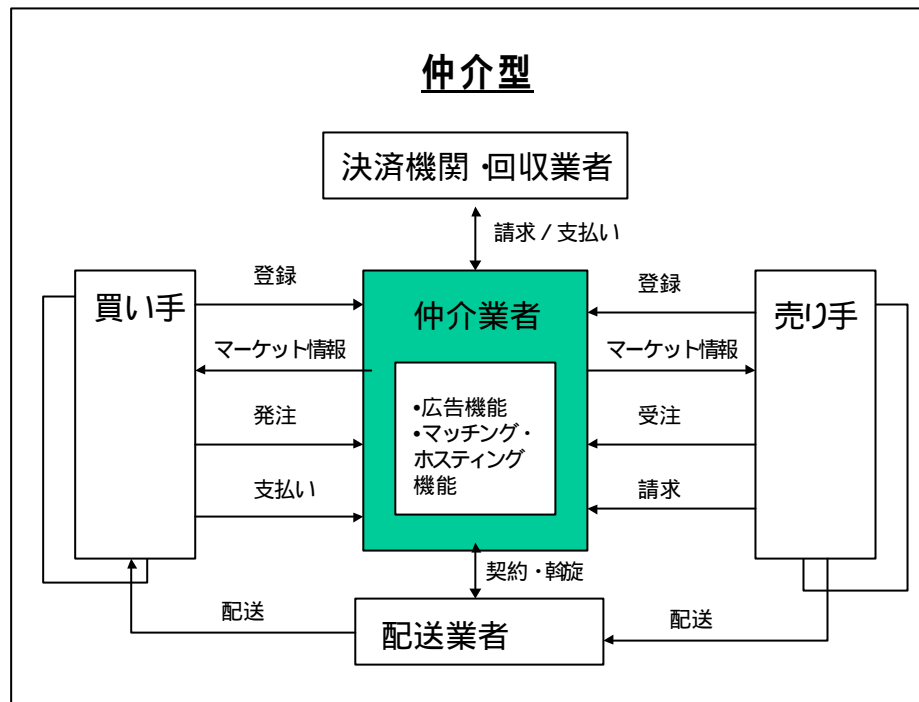


図 4 仲介型モデル図

#### 2.2.4 エージェント型

この型は仲介型の発展形と考えることができる。仲介型が買い手と売り手間の取引に原則的には関与しないのに対し、エージェント型では、どちらかの代理として取引の一部を実行する。

エージェント型で特徴的なのは、買い手の条件に合わせて最適な売り手およびそのサービスを選択しカスタマイズしたり、利用者が行う煩雑な作業を代行するという点である。最近流行になっているワン・トゥ・ワン・マーケティングの手法を取り入れた販売などもこの型に属するものと考えられる。

この型では、マーケットに対する知識・経験などの豊富さ、売り手との交渉力、買い手に合ったサービスの企画・提案能力が競争力の源になる。このため、エージェント同士が共同でマーケット情報を集め活用したり、得意分野を活かして複数のエージェントが共同して活動するなどの横のつながりを持つ場合もある。

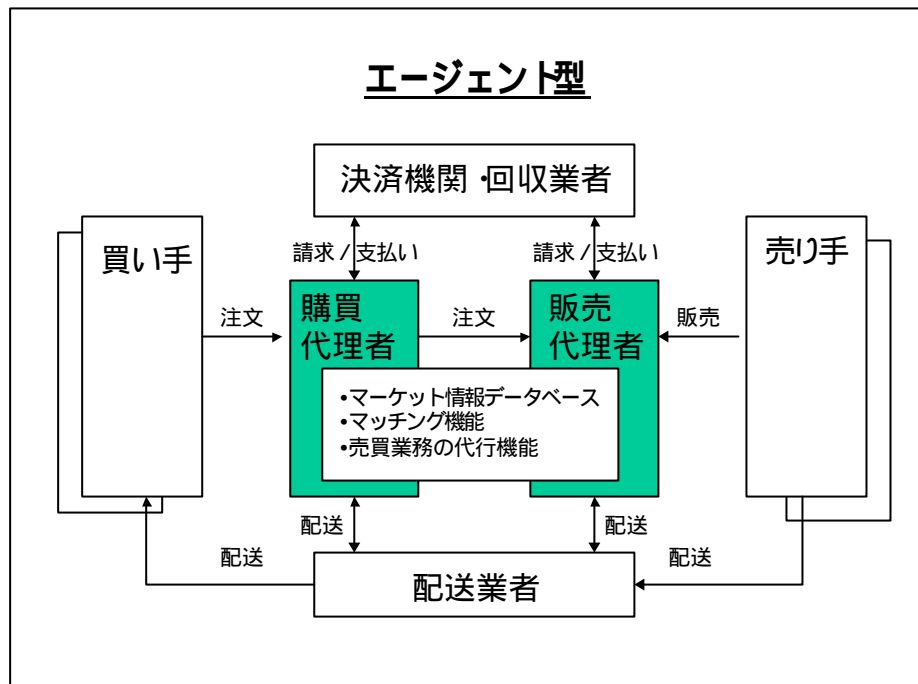


図 5 エージェント型モデル図

### 2.3 将来のビジネスモデル

2.1 節で述べたようにここでのビジネスモデルは、売り手と買い手を関連付ける場の特性をもとにしている。この視点から最近の動向を踏まえて将来のモデルを予想してみる。

1つのトレンドは、場の統一である。ネットワーク上の商取引の場を現実世界の場：マーケットプレイスと対比してサイバースペースと呼ぶことがある。ここでプレイスではなくスペースという言葉を使うのは、ネットワーク上では地理的位置や広がり概念：場所がほとんど無意味であるというニュアンスを出すためである。

さて、現状においてこのサイバースペースは、モールやコミュニティの運営業者単位に成立している。このため、スペースは点在しておりB - Bという観点からは取引相手を自由には選べないという不自由さがある。インターネットの基盤が全てのネットワークを結合して増殖してゆくという思想で構成されているのに、この閉鎖性は不合理である。

このような背景からサイバースペースをインフラとして整備してB - Bの結合をより柔軟にしようとする動きがある。この傾向が強まれば、最終的に、ここで分類したモール型、仲介型、エージェント型を統合した1つのインフラが出現するというシナリオが考えられる。

もう1つのトレンドは、場の知性化である。

現在の日本ではモール型が圧倒的に多く、仲介型およびエージェント型はまだ少数である。モール型においては、いかに顧客の滞留時間を長くするか、リピータになってもらう

か、というモール全体のデザインが重要になりつつある。この観点から、顧客のプロファイリング結果の活用したり、特定の関心事を共有する顧客グループ（コミュニティ）の意見交換の場を提供することによりマーケットニーズを把握するなどの動きが出ている。今後は、よりカスタマイズしたサービスや対話型のサービスを提供するために商品・マーケットに関する知識と顧客の嗜好をマッチングさせることがより重要になる。

このような知識の収集と整理には特別なスキルと労力が必要なのでこれらの知識を提供する業者が現れるだろう。1つの形態はアプリケーションサービス提供者（ASP）がそのサービスメニューの一環としてこの情報を提供するものであり、他の形態は情報提供を専門にした情報提供業者を使う形態である。後者の場合、モール型とエージェント型がハイブリッドしたサービス形態になっていく。

一方、介護サービス、証券・保険サービス、教育サービス、住宅建設など本来エージェント型が適したサービスについても、分野特有の専門知識を効率よく構築するために同業者あるいは利用者と共同作業する機会が増えるだろう。

現状では仲介・エージェント型をより詳しく分類することはできないが、このような過程を通して、情報提供者の役割が明確になればより特徴的な分化が起これと考えている。



### 3 事例による分析

日本における商取引の電子化の程度は、米国、英国、ドイツに遅れをとっているとの調査<sup>5</sup>もある。最もインターネットが社会インフラとして普及し、eビジネスに基く経営基盤を確立している企業が多く、かつこれらの企業間における電子商取引が普及している米国に比し、日本は3ないし5年遅れていると推測されている。

日米における「あるビジネス目的を共有する企業群」によるECビジネスコミュニティと考えられるB to B、B to CおよびB to Gサイトを比較し、どのような差異があるのかを検討し、今後のコミュニティ形成への参考とする。情報の伝達パターンにのみ依存したビジネスモデルでは、規模の経済が働くこの分野では、先行しているサイトあるいは資本力・技術力など経営資源の豊富なサイトに凌駕され、やがて寡占化してしまうことになる。ここでは、地域に密着した付加サービスの提供、時間的制約があるためにサービス地域が限定される製品・サービスの提供などにより、一人勝ちパターンから抜け出たあるいは抜け出そうな事例と言えるであろうサイトに注目する。

#### 3.1 米国の事例

米国ではインターネットを活用した企業連携による新たなビジネスモデルへの挑戦が進んでいる。また、eメール、Web、情報検索などを取入れ既存のビジネス活動とインターネットが融合しており、今から5年後にはすべての企業がインターネット企業になっていると予測されている。したがって、インターネットで成功するために情報装備するのではなく、企業経営を継続するためにインターネットを日常的に活用する企業活動が必要となる。

ここでは、電子商取引のビジネス基盤が確立されネットワーク経済に突入している環境下で展開されている、次のようなタイプのB to B、B to CやB to G（消費者および企業をターゲットにした）サイトのいくつかを、今後日本におけるインターネットを活用したビジネスモデルを構築し、ECビジネスコミュニティを形成する際に参照できる事例として取上げる。

- 政府の調達情報を請負業者に提供する調達型
- 複数の供給業者の商品を掲載したモール型（または購買ネットワーク）
- 供給業者と購入業者が出会い取引ができる仲介型
- 買い手あるいは売り手の代理人として顧客ニーズを満たすエージェント型

##### 3.1.1 ECサイト増加の背景

米国において、IT技術の活用に積極的なe型企業が、さらに効率化や競争優位を確保するために電子商取引を推進する背景には、大きく分けて、非効率な市場、取引方法を改善したいといった需要サイドのニーズと、そうしたニーズを満たすために必要な電子商取

---

<sup>5</sup> フォレスター・リサーチ

引のインフラストラクチャ、情報技術関連サービスの普及という供給サイドの整備がある。

(1) 断片化した市場

買い手、売り手ともに、業者数が多く、かつ市場を独占するような業者がない。また、地域的にも分散しており、製品の種類も多く、専門などが細かく分かれている。つまり、取引先を見つけることが容易ではない。

(2) 非効率なプロセス

中間業者が多く存在したり、生産者とユーザーの間にくつもの層が存在し、業界構造に無駄が多く、非効率である。

(3) 経営効率の追求

株主の力が強いアメリカ企業では、会社の業績を上げるために、コスト削減、効率化の追求が徹底している。

(4) 政府による支援

国防省などの連邦組織が支援による E C R C<sup>6</sup>は、全米に 16 のセンターを設け、中小企業が E C インフラを構築するのをサポートしている。

(5) インターネット利用の普及

インターネット人口全体を見てみると、アメリカでは、自宅または職場でインターネットにアクセス人（18歳以上）は、全人口の 42.2% に達している。

(6) E C アプリケーションの普及

オンラインカタログや注文処理、ワークフロー管理機能を備えたターンキーの E C アプリケーションが次々に市場に登場している。今後、XML が普及すれば、トランザクションの自動化が進み、コストも低下すると見られる。

### 3.1.2 調達型

調達型は、企業や政府などの原材料やサービスの調達を支援するサイトである。ここでは、行政の調達を支援する GovCon を紹介する。

GovCon は、政府へのサービスを提供する請負納入業者のエージェントのような機能を提供するが、両者間の取引は行っていない。政府事業の入札情報など、政府請負納入業者に有益な情報を無償あるいは有償で提供するだけで、政府機関とのオンライン取引の仲介は行っていない。他の政府向け購買ネットワークのほとんどは、政府の購買プロセスを簡素化することを第一目的とし、政府機関と提携して構築されたものが多いが、GovCon は、あくまでも請負納入業者の利益を優先した運営方法である（この点では、エージェント型にも分類できる）。

このモデルは、政府請負納入業者にとってどれだけ価値のある情報を低コストで提供できるかが鍵である。GovCon では、現在、連邦政府請負納入業者のみを対象としているが、このモデルは自治体レベルでも応用可能である。

---

<sup>6</sup> E C R C : Electronic Commerce Resource Center

### 3.1.3 モール型

モール型は、複数の供給業者の商品をオンラインカタログで提供し、買い手に容易な検索機能などを提供するサイトである。調査事例は、Central Minnesota Cyberstore、Food.com、H.O.T! Coupons、PlasticsNet と SecureRite.com であるが、PlasticsNet を除いてすべて主として消費者を対象としている。

PlasticsNet は、もともと仲介型として始まったが、その後、供給業者のオンラインカタログを掲載するモール型へと移行している。また、仲介型としてサービスを開始し、その後オークション機能、オンラインカタログ機能と新たな機能を提供したり、提供を予定しているサイトもある。このように、一つのサイトを特定の型に区分するのは難しく危険でもあるが、ここではサイトのその型のサービスに焦点を当て検討する。

Central Minnesota Cyberstore は、多くのローカルサイトが情報の提供のみを行う中、電子商取引を目的にされた設立されたサイトである。販売業者はまだ少ないものの、そのビジネスモデルは日本の地方の小売店、地域商店街などで活用できる。すでに日本にも開店している、各地の名産品を販売するサイトなどのベンチマークになり得ると考えられる。

Food.com は、地域のレストランを集め、地域にサービスを提供するモデルとなり得る。アメリカでは、オフラインの料理宅配サービスが各地で始められているが、一般にオレンジ郡やフェニックス周辺都市といったように地域を限定して展開している。また、Food.com のモデルは、地域の商店街が共同でオンライン受注をして宅配するなど、料理以外の商品にも応用できる。

H.O.T! Coupons は、各地域の業者と提携しながら、全米展開を図る全米展開地域集中型である。オンラインクーポンを提供するサイトは増えているが、多くが全国型小売チェーン店をターゲットとしており、地域に密着したサービス提供を重視するのであれば、地元の小売店を対象としている H.O.T! Coupons のモデルが一番応用に適しているであろう。消費者がクーポンをダウンロードするのに特別なソフトを必要とせず、広告主も自分で簡単に広告を作成・変更ができ、両者にとって非常にユーザーフレンドリーに作られている。

Central Minnesota Cyberstore と H.O.T! Coupons の二つのビジネスモデルを合体し、地域の小売店を集めてサイバーモールとし、かつ電子クーポンを提供すると、クーポンを利用する地域の住民とオンラインストアを利用する全国の消費者をターゲットにすることもできる。

SecureRite.com も、やはり全米に展開し地域にサービスを提供しているが、既存の小売店網を利用しているという点で非常にユニークである。インターネットの登場で、生産者と消費者が直接取引できるようになり、また新たなオンライン販売業者が次々に現われ、既存の卸売業者や小売業者は危機感を抱いている。SecureRite.com では、小売業者を流通プロセスから排除するのではなく、新たな販売チャネルでこれまで彼らにとって開拓が難しかった消費者へのアクセスをもたらした。製品は卸売業者からオンラインで直接消費者に販売し、倉庫から直送し、付随サービスだけを地元の小売店に任せるといったモデルである。これは、鍵設置のように製品販売に際し、何らかの付随サービスが必要な製品に応用できる。たとえば、自動車のパーツ、DIY製品（水道の蛇口、ドアなど）などが考えられる。

このように、新たに参入したオンライン業者から市場シェアを守るために、卸売業者や

小売業者が協力する例は他にもある。たとえば、大手MRO製品ディストリビューターである W.W. Grainger が運営する OrderZone.com (www.orderzone.com) では、非競合製品を販売するディストリビューター数社が参加し、MRO製品などを販売している。複数の業者よりまとめて注文および購入できるが、出荷は各業者より別々に行われ、支払はオンラインでのクレジットカード決済および注文書発行(与信)による。

#### 3.1.4 仲介型

仲介型は、売り手と買い手が出会える場(マーケットプレイスあるいはコミュニティ)を提供し、両者間の取引を促進するものであるが、調査事例は、The Auction Block と NTE である。

アラスカの鮮魚をオークション形式で売買する The Auction Block のモデルは、漁業分野だけでなく農業分野などにも応用できる。調査事例ではないが AgriMall は、すでに馬の競売を行っており、今後、牛や農業機器の売買など取引対象・機能の拡張を予定している。ノーテックあるいはローテックの地域産業に、地域外の潜在顧客へのアクセス手段を提供し、地域産業の振興に役立つモデルである。

NTE は、トラックの輸送スペースの情報を仲介している。運送会社は、これまで無駄にしていたトラックの輸送スペースを有効活用することにより、収益を上げることができる。このモデルの鍵は、いかにより魅力的な運賃を提供し、買い手を集めるかということだろう。また、システムの構築、買い手や売り手の既存システムへの統合もかなりのコストと時間を要する。

このモデルは地域型として地域を限定して活用できる。NTE も、もともと中西部で運営していたが、後に全米への展開を行っている。なお、NTE のモデルは、飛行機や船舶のスペースにも応用できる。

#### 3.1.5 エージェント型

買い手または売り手の代わりに、ニーズに合った取引先を集め、評価、審査し、相手に紹介するというタイプであり、調査事例は、BuyersZone、Employease、PEN Group、ImproveNet と Accompany である。

BuyersZone と ImproveNet は、買い手に代わって、売り手を集めて審査し、買い手のニーズに合った業者を探し取引の仲介を行う。BuyersZone は中小企業に代わって、オフィス用品やビジネスサービスなどの業者を評価し紹介している。他のユーザーの評価も参考にできることから信頼を得ており、この情報は買い手にとって有益である。BuyersZone では、買い手がオンラインで見積もりを依頼し、プライベートな環境で売り手と交渉もできるツールを提供している。オフィス・コンピューター用品から、税務サービス、社会保険労務サービス、旅行関連など、中小企業にとってニーズの高い製品・サービスをそろえることが基本である。現在、日本で増えているSOHOをターゲットにすることもできる。

PEN Group は、売り手である中小コンサルタント企業に代わって、そのサービスをマーケティングし、クライアントを探してマッチングする。売り手の代理ではあるが、PEN Group の存続は会員コンサルタントの質にかかっているため、厳選な評価システムが必須である。

このモデルを使って、コンサルタントだけでなく、会計士、税理士、弁護士、社会労務士なども含めた総括ビジネスサービスを展開することができる。

B to Cサイトの Impvnet は、消費者に代わって、建築改装請負業者を審査し、消費者に紹介する。建築改装に関するワンストップサイトを構築し、業者の信用照会や契約書のチェックなどの付加価値サービスも提供している。このモデルは、（引越し）運送業、不動産業など、消費者にとって品質のチェックが難しい分野で応用できる。

BuyersZone、ImproveNet、PEN Group は、全米展開の地域サービス型であり、郵便番号や住所をもとに、最寄の売り手を紹介する。どのモデルも地域型として地域限定で運営することはできるが、BuyersZone や PEN Group のように、サービスの提供内容が距離に依存しないケースでは、できるだけ数多くの種類や専門性を集めた方が買い手にとってはより魅力あるサイトになるであろう。

Employease は、買い手あるいは売り手の代理というよりは、企業の代わりに電子ネットワーク、データベースを構築し、管理業務を行う“代行業”といえる。Employease では、中小企業にとって大きな負担である人事・福利厚生（保険年金）データ管理を行い、企業や保険年金会社などがデータを共有し、リアルタイムでデータにアクセスすることを可能にしている。このビジネスプロセス効率化モデルは、同じ情報が多くの関係者の間で共有しており、ビジネスプロセスの複雑な他の分野でも応用できる。実際に、こうしたインターネットを使ったビジネスプロセス効率化サービスは増えており、医療業界向け Healthon（www.healthon.com）や建設業界向け BidCom（www.bidcom.com）などがある。BidCom では、建築事務所、建設会社、下請会社など、建設業務にかかわる各業者が一ヶ所で、建設プロジェクトに関する情報を共有できるシステムを提供している。設計企画から建設まで、建設プロジェクトの全サイクルを管理でき、一ヶ所で複数のプロジェクト、スケジュール、書類などの管理が可能である。作業現場ではインターネットに接続できない場合もあるので、システムの一部をラップトップやPDAにダウンロードし、オフラインで作業することもできる。

B to Cサイトの Accompany は、買い手の需要をリアルタイムでまとめて、スケールメリットを利用し、割引を得るといった非常にユニークなモデルである。次々に新たなECサイトが登場し、いかに競合サイトより低価格を提供して消費者を引き付けるかでのぎを削っている。コンピューター製品を中心に商品をコスト割れ（卸価格よりも低価格）で販売するサイトも増えており、多くのサイトが供給サイドから低価格を提供する戦略を取る中、Accompany では需要サイドから低価格の提供にアプローチしている。このモデルはリアルタイムでできるだけ多くの買い手を集めなければならず、全国型での展開の方が適しているだろう。Accompany 自体、立ち上がったところで、ビジネスモデルの有効性は未知である。

### 3.2 国内の事例

米国におけるECの推進役として、多様なインターネット・サービスの存在があると言われている。すなわち、インターネットインフラストラクチャ層、アプリケーションイ

インフラストラクチャ層やインターネットで仲介などを行う中間・仲介層の充実である。

インターネット経済は急速に拡大しており、既存ビジネスに比べ驚異的なスピードで成長し続けている。しかし、米国においても伝統的企業（T型企業）のインターネットビジネスの成果は必ずしも順調ではなく、インターネット経済へ対応した自社ビジネスの調整、あるいは転換は喫緊の課題である。

日本においても、先駆的な消費者だけがインターネットにアクセスする時期は過ぎ、一般消費者がサイバースペースに参加し始め、爆発的な増加が期待されている。消費者をターゲットにした仮想商店街は、全国的な規模から特定の商品に限定したものなど多様な展開を示しており、扱う商品も広がりを見せている。さらに、電子商取引の広がりにも備え、各地のリアルな商店街が仮想商店街に本格的に取組み始めている。

また、企業向けに製品・サービスを提供するサイトがビジネスを開始している一方、これを支援するeビジネス・インフラストラクチャのサービスも多様化しつつあり、LANやインターネットなどを導入している中小企業も着実に増加している。

ここでは、電子商取引の現状を概観し、主にB to B分野のサイトを事例として取り上げる。

- 調達型 消費者向けのモール型サイトは多いが、企業ユーザーをターゲットにしたサイトを見つけることが困難なので、モール型への発展可能な企業調達のサイトを紹介
- 複数の供給業者が商品・サービスを提供するモール型)
- 売買仲介を行う取引仲介型
- 買い手に対しあるカテゴリーのワンストップショッピング機能を提供するエージェント型

### 3.2.1 現状

インターネットを活用したWebサイトは、情報の提供、受発注などの電子商取引の実施、多機能な統合サービスの提供、へと発展するが、インターネットに接続する日本にある約200万ホストの内、企業サイトの多くは の段階であろう。

また、日本のビジネスモデルとしてはB to C分野のモールや小規模専門店などの多くは、上記 のレベルの簡単な機能を提供するWebサイトであり、既存のビジネス経済では考えられなかった新たなビジネスプロセスに基づくWebサイトは少ない。

日本のECの市場規模はまだ小さいが、既存ビジネスへの影響を無視し得ない状況になりつつあり、電子商取引による顧客や取引先とのビジネス実施をためらう時間はそう残されていないであろう。

このため、電子商取引の意義と効果を認識し、事業者がリーダーシップを発揮して、トップダウンで進めることの必要性が指摘されている。

### 3.2.2 調達型

ここでは、日立製作所の調達サイトを紹介します。発注側の企業はサイトの会員となり、公開したい見積もり案件を登録する。サイトでは登録されている見積もり案件の一覧を公

開している。一般の受注企業は、サイトにログインして見積もり案件一覧の中から、自社の希望条件に合う案件に見積もり応募できる。応募後、発注企業からの評価結果（採用 / 不採用）とコメントをオンラインで参照することができる。

この調達サイトは日立製作所が提供するECサービス「TWX-21」の一つのメニューとして位置付けられた公開見積もりサービスであり、会員はTWX-21の別メニューを利用することで、受発注や決済を行うこともできる。日立製作所自身は、各事業所がそれぞれ一つの発注企業としてTWX-21に入会（幹事会員）しており、各事業所が見積もり案件を登録するという形態をとっている。

このようなサイトを利用することで、発注側は取引関係のない企業から良いものを安く調達でき、取引業者の拡大を図ることができる。応募する受注企業にとっては新しい顧客を比較的容易に開拓することができ、事業拡大のチャンスとなる。

同種の調達サイトとしては、NECの資材調達ホームページが挙げられる。このサイトではNECグループが調達窓口一覧や募集資材の情報を公開している。また、受注側企業はNECグループとの取引有無に関らず、会社概要や製品情報をNECグループ内の共有データベース「製品情報パーク」に登録することができる。

### 3.2.3 モール型

ここでは、ぎふ統合モールとセイノーショッピングモールを紹介する。

岐阜県ゆかりの有数のモールが集結し、岐阜県の地域情報及び特産品を全国に発信する目的で設立されたモールである。モールの集合体であるところが特徴であり、参加モールのポータルサイトしても機能し、かつ個別の出店も可能である。

セイノーショッピングモールは、物流企業運営のB to Cモールであるが、荷主企業にインターネット販売の場を提供するカンガルーマジックモールとともに物流企業を核としたコミュニティを形成している。同種の競合モールとしては、ヤマト運輸のクロネコ探検隊が挙げられる。

### 3.2.4 仲介型

ここでは、売買仲介を行うG U I A、会員制バーチャル市場・展示会であるフーズインフォーマット、および現在は地域を限定して試みている鹿児島建築市場を紹介する。

G U I Aは、世界中の建設業界の企業を対象にとくに中古建設機械の売買に関する情報を提供しており、引合案件に関しては、G U I Aが直接受けて見積もりなどを行っている。

フーズインフォーマットは、新たな商取引のきっかけ作りを目的にインターネット上にある食品・食材の業者専門の市場・展示会を、24時間365日開催している。このサイトは、営業ツールとしても使えることから、バイヤーに直接売り込むことが可能であり、また、バイヤーからも問合せが可能といった双方向のやり取りを特徴としている。

鹿児島建築市場は、「品質を落とさずしてもっと建築費を安くしてほしい」という消費者ニーズを実現するために、ハードとソフトのトータルコストによるコストダウンを図ることを目的としている。この「建築市場」では、インターネット、イントラネットなどの情報通信技術を駆使した建築資材の流通受発注システムとCADオープンネットワークシステムを利用した積算業務や設計業務の簡素化、工程オープンネットワーク管理システム

によるデジタル化など々各種のシステム化をネットワーク技術を利用して実現している。

### 3.2.5 エージェント型

ここでは、JTBインフォクルーとウェディングネットを紹介する。

JTBインフォクルーは、売り手の代理人としてWeb上での旅行商品や土産品販売の照会・予約・決済サービスを提供している。新たな販売チャネルではあるが、窓口サービスとの差別化はしていない。

ウェディングネットは、単なる百貨店タイプのモールではなく、ウェディング関連のドレス、リング、小物など、個人のオリジナルウェディングを演出するためのお店を集めた、ウェディング専門のショッピングモールである。このサイトをエージェント型に分類したのは、その存在自体にエージェント性があることによる。

## 3.3 日米サイトの比較

日米企業のeビジネスへの企業変革の程度の差が、単にインターネットの普及の遅れによるものかどうか、あるいはそれ以外の課題があるのかが検討テーマとなる。

### 3.3.1 日米の差異

B to B分野の商取引における日本および米国における商取引の電子化の推移は、1998年度は日本の1.5%に対し米国では2.5%である。5年後の2003年は、日本が11.2%で米国は19.1%になると予測されている。B to C分野では、この差はもっと大きい。管理されたネットワークであるVANを利用したEDIなどはこの調査には反映されていないので、ネットワークを活用した取引普及度の日米の格差は、この数字以上であると考えられる。



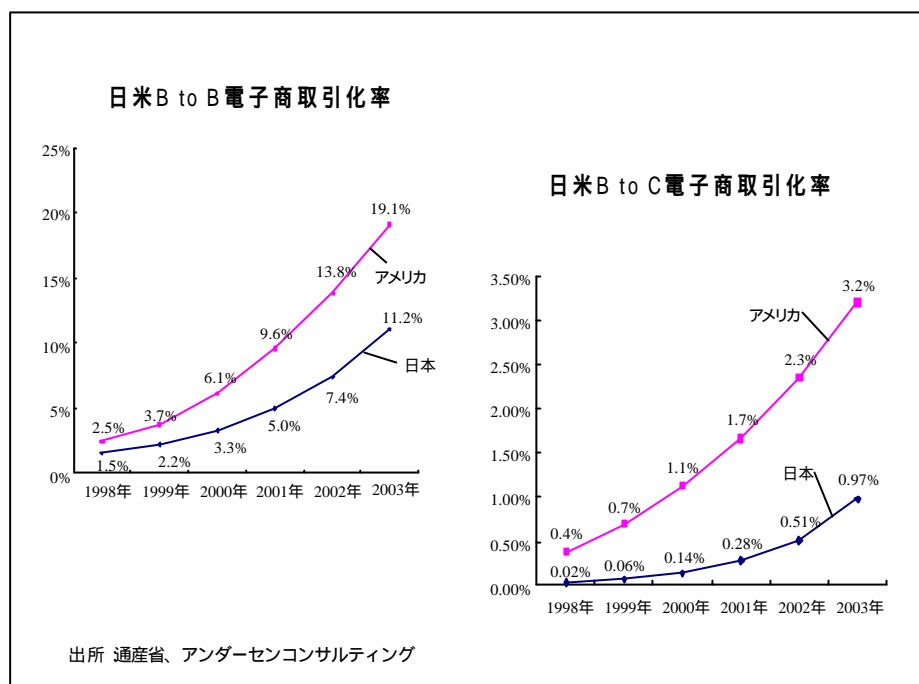


図6 商取引電子化の推移

電子商取引（eコマース）を行うためには、電子商取引を支えるeビジネス・インフラストラクチャが提供するサービスの充実度が重要である。米国では、多くのベンチャービジネスがこの領域におけるサービスを提供し、実世界の取引より効率的な電子商取引を実現する環境を作り出している。

調査事例だけから日米比較を行うと、サイトやビジネスモデルのあり方に関する限り決定的な違いを指摘することは難しいが、上述の環境の違いを反映していると推測できる相違点をまとめる。

しかし、これらは、中小企業のECビジネスコミュニティへの参加という立場であれば、何ら影響を与えないであろう。参加するコミュニティが参加しやすいか、あるいは参加による効果を期待できるか、ということが重要である。ただ、ECビジネスコミュニティの企画・設立をする際は、参考にすべきであろう。

#### (1) 文化的背景

米国ではCATVの普及により多チャンネルが当たり前でありショッピング専門チャンネルなども多く、この形態での消費スタイルに馴れており、消費者の参加意識が高いと思われる。

また、米国では組合を始め同業者が連帯する形態はごく普通に存在するし、国土が広いので連帯により顧客の取り合いも生じにくい。さらにスピンアウトによる企業設立や企業連携による組織化によるサイトが生まれやすいと思われる。

(2) ビジネスライフスタイル

日本においても、インターネットの普及や昨今のビジネス環境から米国ビジネススタイル・ライフスタイルへのシフトが起こりつつあるので、今後多様なサービスが活性化することが予想される。

(3) 関連サービスの多様性

通信インフラストラクチャの充実している米国では、利用機会が圧倒的に多く、提供されるサービスも広告、購買、マーケティングなど他機能との融合したサービスの質的变化が進んでいる。また、WebとCTI<sup>7</sup>またはVoIP<sup>8</sup>などを利用したシステム作りも米国の方がいち早く対応している。

(4) コンテンツの広がり

エージェント機能の有効活用など高度な利用形態を実現するコンテンツフィールドが、日本には形成されていない。

(5) サイトの設立

日本の企業ユーザーを対象としたB to Bサイトは、既存のビジネスへの影響を測りかねているのか、その数は非常に少ない。米国では、イノベーションの55%は中小企業によるものであり、中小企業はイノベーションの源泉となっている。<sup>9</sup>

(6) 発展過程

米国では、無償の情報提供コミュニティからスタートして仲介業への進出でビジネス化するという例があるが、日本では、まず対価を得ることからスタートして付加価値を追加していくようである。

### 3.3.2 モデル毎の特徴と成功要因

今後の日本における電子商取引の普及や展開に関しては、国土の狭さ、従来からの地域・企業間のコミュニティや商取引慣行の強さ、非マニュアル文化であり標準化がなじみにくい土壌、などとは一線を画して、ネットワーク上での新たなつながりを米国と同じように形成することが課題となる。

注) 調達型については、このタイプのサイトを探すのが困難であり、またその結果日米を比較できるような調査事例がなかった。とくに、米国の事例は、行政調達の電子化制度が進んでいることを背景に成立つサイトである。これらのことから、ここでは調達型につ

---

<sup>7</sup> CTI (computer telephony integration) : 電話とコンピュータを連携し、迅速できめ細やかなサービス提供を実現する。

<sup>8</sup> VoIP (Voice over IP) : インターネットを使った音声通信を実現する。

<sup>9</sup> 「平成11年版中小企業白書」

いては言及しない。

### 3.3.2.1 モール型

ネット利用者（個人およびとくに企業）の絶対数が少ない日本では、量的な面からの遅れが目立つが、サービス機能面での差は少ない。したがって、インターネットにアクセスする個人・企業が大幅に増加しているため、アイデア次第でビジネスチャンスが出てくる可能性は高い。

#### (1) 成功要因

- ワン・トゥ・ワンマーケティング機能の提供
- 実店舗では提供の困難なワンストップショッピング機能の提供
- 企業の購買プロセスとの連携可能な仕組みの提供とプロセスの簡素化実現
- 技術力のない小規模企業の参加を容易にする仕組みの提供
- 独自性を発揮するために容易なHPツールの提供
- 比較・選択機能の提供

### 3.3.2.2 仲介型

仲介型では、米国の例は売り手を支援する立場が強いようであり、日本の例では買い手主導が目立つ。オークションサイト機能での差異は少ない。

#### (1) 成功要因

- インターネットへのアクセス手段のない人あるいは場所からでも参加できる仕組みの提供
- 取引保証の仕組みを提供
- ネットワーク活用でなければ実現しない時間に制限のある商品・サービスの発掘
- 中立性の確保

### 3.3.2.3 エージェント型

日本におけるエージェント型は、既存の代理店・エージェント機能をそのままネット上に移したものの、かつ、単独企業がネットビジネスを行うものが多い。これは、まだエージェント型に属するビジネスが成り立つような環境が少ないことに起因しているかもしれない。（連携の手法としては、サービス提供企業の連携として組織化されたサイトは、モール型や仲介型と区別することが難しいが、業種的に仲介業・コンサルタント・エージェントなど既存のサービスがエージェント的である場合エージェント型と分類した。）

一方、米国においては大きく3つの形態でエージェント型のサービスが成り立っている。

#### 1. アウトソーシングビジネスとしてのスピンアウト

従来企業の専門部門として位置づいていた総務・労務管理などの仕事をネットワークの特性を利用することにより一つの企業として独立させた。（例：

Employease、BuyersZone)

## 2. 消費者の組織化

消費者の需要を短期間に収集することにより仮想的な大口消費者を作り、より安い商品を購入するプロセスを作る。これはTVショッピングと同様の手法であるが、ワン・トゥ・ワン ne マーケティングとマスマーケティングの中間に位置する面白い分野である。(例:Acompany)

## 3. サービス提供者の組織化(専門知識と販売チャネルの共有)

これは同一業種の中小サービス提供者が連携することで仮想的に大企業と同等の能力とブランドイメージを得る手法である。(例:PEN Group、ImproveNet、(Food.com))

### (1) 成功要因

ネットビジネスとしては比較的高機能のサービスを提供することが期待されている分野である。ビジネス環境としては、エージェント機能が発揮できるようなコンテンツフィールド形成が成功を左右すると考えられる。

- 特定分野の情報提供
- 評価・審査機能による取引の安全性確保
- 買い手の組織化による買い手主導の場を提供あるいは実ビジネスの場では得られない買い手に便益を提供
- 戦略的アウトソーシングニーズに対応したサービスの提供
- ネット上の口コミを活用

### 3.3.3 ECビジネスコミュニティ運営の鍵

インターネットビジネスの分野では、数年先行しているの言われる米国に事例から、ECビジネスコミュニティ(サイト)を運営するうえでの考慮すべきことをまとめる。

#### 1. コミュニティベースの構築

どのタイプのECビジネスコミュニティであれ、多様な製品・サービスの提供が重要であり、多くの会員による総合力がこれを実現する。

#### 2. 売り手の質管理

買い手を集めるためには、売り手を審査し、供給およびフルフィルメント能力を確認した上で、参加させるなど、一定の基準を満たした売り手のみを受け入れ、質を保つことが重要である。審査ではなく、有料会費制にすることで敷居を設定する方法もある。

#### 3. 質の高い見込み客紹介

質の高い供給業者を集めるには、すでに購入意志のある、条件なども満たした質の高い見込み客を売り手に紹介することが大事である。そのためには、買い手の信用

調査なども行い一定の信用を確保することも必要である。

#### 4. 中立の立場

モール型や仲介型の場合、売り手、買い手のどちらでもないことを明確にする。たいていのECビジネスコミュニティが、売り手から収入を得ているが、売り手の代弁者ではなく、中立で信頼のおける情報を提供し、買い手の信頼を得ることが大事である。とくに、エージェント型の場合、代理人から手数料を得て製品・サービスの購入または売り込みを行うので客観的情報提供とのバランスが鍵である。

#### 5. 簡単に利用できる仕組み

技術力のない中小企業でも、多額の資金を投入したり、リスクを負うことなく、簡単に参加できる仕組みが必要である。買い手にとって注文のプロセスが簡単でなければならない。売り手に対しては、売り手がデータさえ送れば、Webサイト側でオンラインカタログやウェブサイトを構築し、注文処理までのターンキーソリューションを提供することも必要である。

Webサイトへのアクセス方法として、eメール、ファックス、EDIなどさまざまなオプションを用意することも利用者の幅を広げることになる。とくに中小企業では、コンピューターやインターネットにアクセスできないところもある。また、料金設定は、中小企業でも利用できる手ごろな範囲にすることも大事だろう。

#### 6. 情報リテラシーの向上

ユーザーに利用方法を説明するために、オンラインデモを用意し、従来とは違った取引方法などを実践する機会を提供する必要がある。さらに中小企業では電子商取引について経験の浅いところも多いので、買い手、売り手にオンライン取引の必要性・特徴など知らせることも求められる。

#### 7. シームレスのビジネスプロセス

電子商取引の本当のメリットを享受するには、購入側(調達システム)と供給側(オンラインカタログなど)のアプリケーションの統合が必要となる。会員側システムを統合するには、各会員企業が利用している企業内システムへの統合が必要である。

#### 8. セキュリティの確保

電子商取引の主な阻害要因の一つとして、インターネットのセキュリティに対する不安がある。技術面でも運営面でも利用者が納得できるような整備が必要である。

#### 9. 個人情報の厳守

個人情報の取扱いについての政策を公開しこれを遵守することがユーザーの拡大につながる。

#### 10. 幅広いマーケティング

オンライン、オフライン媒体を用いたマーケティングが必要である。

また、マーケティングコストを低下するために、コンテンツとの交換、見込客紹介ベースなども検討する。

#### 11. 収入源の多様化

E C サイトが安定収入を得るには、収入源の多様化が必要である。

#### 3.3.4 E C ビジネスコミュニティ形成への支援

消費者をターゲットした場合は、そのフロントエンド部分がB to CであるためにB to Cサイトとして分類されるが、バックオフィスが情報装備していなければ全体的な効率化は望めないし競争優位性を確保することも難しい。すべての企業はその取引先との企業間取引を効率化するためB to Bの電子商取引に取組み、デマンドチェーンとサプライチェーンを有機的に統合しなければならない。

来るべき電子商取引の時代には、ヒト、モノ、カネなどの物理的な移動を伴わない経済活動が可能になり、従来とは様相を異にするデジタル経済の時代になるといわれている<sup>10</sup>。このデジタル経済あるいはインターネット経済は、インターネットインフラストラクチャ層、インターネットアプリケーション層、インターネット仲介層とインターネットコマース層の4つの概念的な階層に分割できる<sup>11</sup>。(電子商取引、eコマースあるいはインターネットコマースは同意語と考えて良い)

電子商取引が普及するためには、それを支えるインフラ、情報サービス産業、さらに電子商取引を実現するオンライン仲介サービス、コンテンツ供給サービスなどの提供事業を活性化することが必要となる。

- 多様で安価なインターネットインフラの提供
- 経営者のリーダーシップの発揮
- インターネット仲介層のベンチャー企業の育成
- E C ビジネスコミュニティ・リーダーの育成
- インターネット技術者の育成
- 情報リテラシー教育環境の整備
- B to Gの推進(とくに地方自治体)
- 行政部門によるアウトソーシングの積極的活用
- 新たなビジネスモデルの試みを支援

---

<sup>10</sup> 「デジタル経済の時代に向けて」  
(<http://www.gip.jipdec.or.jp/policy/whatsnew/digital.html>)

<sup>11</sup> “Measuring the Internet Economy” (<http://cism.bus.utexas.edu/>)

## 4 中小企業の企業間 E C への参加形態

「2 企業間 E C のビジネスモデル」で取り上げた、調達型、モール型、仲介型、およびエージェント型の側面を持つ E C ビジネスコミュニティへの主導的参加と会員・メンバーとしての参加について考察する。

### 4.1 調達型への参加

調達型 E C ビジネスコミュニティに、受注企業、ビジネスパートナー、および発注企業として参加するうえでの留意点を整理する。

#### 4.1.1 調達企業 E C への受注企業としての参加

##### 4.1.1.1 調達企業 E C の現状

調達型 E C を提供するサイトへの中小企業の参加形態について述べる。第3章で述べたように、公的機関や大規模な企業の中には、原材料やサービス調達のためのサイトを立ち上げるところが増加しつつある。中小規模の企業にとっては、これらのサイトへ受注企業として参加して調達案件に応募する形態、発注者のビジネスパートナーとして登録し情報や取引チャンスを得る形態、同一業種内で連携して発注者として参加する形態の3つが考えられる。必ずしも、これらの形態は独立なものではなく、複合的な参加形態もあり得るが、中小企業にとっては、調達サイトへ受注企業として参加する形態が代表的なモデルになると言える。

富士通や N E C では資材購買ホームページを立ち上げている。サプライヤは本ホームページに掲載されている募集品目の一覧の中に、自社のビジネスにマッチするものがあれば、自由に応募することができる。富士通の資材購買ホームページでは、用意されたフォームに自社の情報（企業名、担当者名、連絡先、など）を入力し、送信すればよい。N E C のホームページでは購買担当者の連絡先が明記しており、eメールでも応募できる。応募以後のやりとりは、オフラインで個別に行われる。

日立製作所は E C サービスメニューの一つである公開見積もりサービスの中で自社の資材調達を行っている。日立製作所の E C サービス「TWX-21」は、企業間の電子商取引全般にわたって一貫したアプリケーションの提供を目指しており、そのメニューは資材購買業務支援、営業業務支援、E D I、決済業務支援など、多岐にわたる。これらのサービスメニューは一般の会員企業向けに開放されたものであるが、日立製作所内の各事業所も会員登録してサービス利用している。資材購買業務支援サービスの中の公開見積もりサービスにおいて、会員である各事業所が調達案件を登録したものは、Web ページで一覧公開され、会員でない一般のサプライヤが Web ブラウザで閲覧することができる。サプライヤはこのページに掲載されている案件の中から、自社のビジネスにマッチするものを選択して応募ことができ、この点において、富士通や N E C の資材購買ホームページと同様の調達型サイトと見なすことができる。

これらの調達型サイトの中で取扱っている案件は、事務用消耗品やコネクタなどのよう

な部材の調達だけでなく、設計委託やソフト外注など、請負業務にまで及んでいる。これは、調達側企業の資材購買部門が通常の業務の中で扱う品目は、そのまま調達サイトで扱う品目になり得ることを表していると言える。

このような調達型への参加形態は、具体的な案件への応募という側面が強い。発注側である公的機関や大企業は、良いものを安く入手するために、これらの調達サイトで必要とする調達資材案件の内容を公開する。このような調達サイトでは、発注側との取引実績の有無に関らず、受注側企業は商談のチャンスを得ることができる。発注側は調達プロセスの効率化とコストの削減を狙うので、受注側は取引実績がなくても取扱商品などの業務内容が案件に合致するかどうかをポイントにしてビジネスを展開することができる。実際にNECでは、「Better Products and Better Services」の行動指針のもと、サプライヤを国籍や企業規模、取引実績の有無で評価しないことを、当ホームページで明記している。富士通の資材調達ホームページにおいても、取引先の選定は公平・公正な態度でのぞむこと、国籍・所在地・経営規模の大小に関らないことを明記している。さらに、富士通では、グリーン調達と題して、有害物質の不使用、省資源、省エネルギー、リサイクル促進、廃棄処理容易など、環境保護について優位性のある提案を呼びかけており、一つの特徴となっている。このグリーン調達では、調達側が示す品目にとらわれず、サプライヤが積極的に提案する形となっている。

現状では、これらの調達型サイトでは、サプライヤからの応募を受けつけた後の実際の取引については、別の手段を用いることを想定している。あくまでも取引を開始するかどうかを決める業務フェーズを対象としたものである。

#### 4.1.1.2 今後の展開

このような大企業の調達サイトはさらに増加していく可能性がある。従来、固定の取引先との関係を重視してきた大企業も、国際的な競争が激しくなる中、より良いものがより安く調達できるのであれば、既存の取引関係にとらわれず、調達内容を重視しようとする傾向が強まってきている。

また、現存の調達サイトのECインフラを利用して、これらのサイトの運営企業とは別の調達企業が調達品の募集を行うことも、今後は増えてくる可能性がある。日立製作所の公開見積もりサービスは、一般の企業がTWX-21の会員になって、調達側の企業として参加することができる。日立製作所が提供するECインフラの上で、日立製作所以外の企業の調達案件が募集される、というわけである。同種の調達支援サービスは、NECの

「StarCommerce / 間接材調達サービス」などでも始まりつつある。ECインフラを持たない企業であっても調達型ECを行うことは十分に可能性があり、それだけ、サプライヤ側のビジネスチャンスも増加することになる。

また、上述のように、現在の調達型サイトでは、調達品目を公開して見積もりを受け付ける部分に重点があり、その後の受発注や決済などのプロセスには別手段を用いることを想定しているが、各調達型サイトの運営企業は受発注機能や決済機能をも連携して提供する方向を示している。日立製作所では上記「TWX-21」でEDIサービスや決済業務支援サービスを提供しており、NECの「StarCommerce / 間接材調達サービス」においても受発注、物流、決済などの業務をサポートしようとしている。調達型サイトと言えども、調達



業務に限らず企業全般の業務のサポートを指向しており、サプライチェーンマネジメントを見据えた統合的なECサービスへの発展方向が伺える。

#### 4.1.1.3 参加にあたっての留意点

このような調達型サイトへサプライヤとして参加することは、中小企業においてビジネスチャンスを得るための有力な方法の一つになり得る。パソコンとWebブラウザおよびE-Mailを使用できる環境がありさえすれば応募はできる。

応募そのものは容易にできるわけであるが、応募に際しては従来通り念入りな準備が必要である。例えばNEC資材調達ホームページでは、サプライヤの応募から取引開始までの流れを次のように規定している。まず、サプライヤからの提案・申し込みを評価し、評価に合格すれば、次に詳細資料(価格・スペック・QCシステムなど)の提出を求める。それを評価し、合格すれば、次に、サンプル・データの提出を求める。さらにそれに合格すれば、工場視察を行い、最終評価を行う。これらの評価にすべてパスした後、ようやく契約締結となる。富士通資材調達ホームページにおいても、同様の流れを募集取扱いに関するガイドラインとして明示している。

サプライヤ側としては、調達側のこうした評価に対する準備は、ECの利用するか否かに関わらず重要であるが、調達側はさらにこのような取引開始までの流れの中でやりとりする情報に関しても電子化し、社内(グループ内)情報共有や情報再利用の効率化を図りたいと考える。サプライヤの参加にあたっては、このような見積もり応募以後の業務プロセスにおいてもEC利用の観点を持つてのぞむことが要求される。これが、ひいては調達側との関係強化にも繋がると考えられる。

#### 4.1.2 ビジネスパートナーとしての登録

##### 4.1.2.1 調達型におけるビジネスパートナー登録参加の現状

中小企業のビジネス展開において、自社アピールすなわち売り込みは重要な位置を占める。これに対応する参加形態として、調達サイトへのビジネスパートナーとしての登録による参加がある。発注側である大企業が資材調達活動のための情報源を拡充する目的で、あるいは、公的機関が請負先の公平性を保つ目的で、サプライヤの情報(会社概要、製品情報、技術情報など)の登録を受け、一方、登録したサプライヤは発注側企業の調達情報や公的機関の入札情報を受け取るという形態である。中小企業はこのような登録参加を行うことで、顧客獲得のチャンスを比較的容易に拡大することができる。

調達側と取引実績がない場合はもちろん、取引実績がある場合でも、中小企業がこうした調達サイトへ登録する形態は意味がある。例えば、大企業の中のある一つの事業所と取引実績がある場合、ビジネスパートナーとして登録しておくことで同一企業の別の事業所からの引き合いを得る可能性が生まれる。なぜなら、発注側はコスト削減を狙うため、複数事業所が同一資材をまとめて同一取引先から納入させてボリュームディスカウントを得るほうが得策であり、すでに一つの事業所で取引実績があれば、信用面でも利点があるからである。

以上のような登録参加の形態は、例えば、GovConに参加して政府の入札情報を得るような場合や、NECグループの製品情報パークに登録するような場合が、この参加形

態に該当する。また、富士通のグリーン調達への提案もこの参加形態の性質を持つ。グリーン調達は、環境保護について優位性のある材料・部品・製品・製造設備・製法などを提案募集しているものであり、これらの点で強みをもっているサプライヤはここへ提案することにより、引き合いを得る可能性が広がる。

#### 4.1.2.2 今後の展開

GovConのような公的機関の請負納入業者向けサービスは現在のところあまり例がない。GovConは米連邦政府の請負納入業者を対象とした民間のサイトであるが、同様のサービスを自治体レベルで行うなどの応用展開は可能であると考えられる。ただ、採算面や運営面でその公的機関からの支援も必要となることが考えられ、類似のサイトが多数生まれてくるかどうかは現段階では不透明である。

一方、大企業の調達部門が資材調達活動のための情報源を拡充するためにビジネスパートナーの情報を募ることは、その企業にとって十分なメリットが予想できる。とくに、調達そのものをECとして行っていて、付加的機能として登録企業を募るといった場合には、よりメリットが大きいと考えられる。今後もこのような登録参加の形態は、調達企業ECへ受注企業として参加する形態とともに発展していくであろう。

#### 4.1.2.3 参加にあたっての留意事項

ビジネスパートナーとしての登録参加形態では、具体的な個々の案件への応募ではないため、先に参加側が自社の情報がある程度詳しく調達側へ開示する必要があり、また、それは開示できるというメリットでもある。後述の仲介型サイトの中には、サプライヤの参加形態として、あらかじめ自社情報を登録しておき、買い手の情報や引き合いを待つというものがある。このような場合では、サプライヤは登録時点ではどのような買い手が存在するかわからず、開示する情報も制限せざるを得ない。これに対して、ビジネスパートナーとして特定の調達企業のサイトに登録する場合には、サプライヤは相手の調達企業向けの情報を開示できるので、積極的な売込みが可能となる。もちろんこれは同時に自社情報を開示してしまうことのリスクを負うことにもなる。

#### 4.1.3 調達型への発注企業としての参加

##### 4.1.3.1 調達型への発注企業としての参加形態の現状

調達型ECに中小企業が発注企業として参加する形態も考えることができる。ただし、現状では、発注側として実際に調達サイトを利用しているのが主に大企業や公的機関である。このことから、相応の規模が必要であることが伺える。

##### 4.1.3.2 今後の展開

前述(4.1.1.2)したように、現存の調達サイトのECインフラを利用して、一般の企業が調達品の募集を行うことが可能である。例えば、日立製作所「TWX-21」の会員になって、公開見積もりサービスを利用すれば、調達案件を公開することができる。従って、中小企業にとっても、発注企業として調達型へ参加するための下地はできていると言える。

#### 4.1.3.3 参加にあたっての留意事項

中小企業が発注側として調達サイトに参加する方法としては、同業企業が連携して共同で参加する、大企業の調達業務代行として参加する、などが考えられるが、中小企業が自らのビジネスのために単独で資材調達を行う場合には、むしろ後述するモール型、コミュニティ型、エージェンツ型を利用するのが、費用面・運用面から考えて、現実的な参加形態であると言える。

## 4.2 モール型への参加

本項では、日米のモール型の事例を基に、テナントとして参加している企業の狙い・目的を検証し、中小企業にとってのモール型ECビジネスコミュニティの有用性について述べる。さらに、各ECビジネスコミュニティが、企業が参加しやすくするための工夫・仕組みや参加に際しての留意点を整理する。

### 4.2.1 テナントとしてのモールへの参加

ここでは、前章で調査した米国・国内のモールの事例を基に、既にテナントとしてモールに参加している中小企業の狙い・目的を検証し、中小企業におけるモールの有用性について言及する。またそれに合わせ、各モールにおいて、中小企業が参加しやすくするために作られた工夫・仕組み、さらに参加にあたっての留意点についても記述する。

#### 4.2.1.1 モールに参加する狙い・目的

中小企業がモールに参加する狙い・目的としては、「取引先を効率的に探したい」、販路を広げたい」という営業拡大に関する要望が多く見受けられる。

例えば、アメリカのプラスチック業界は3700億ドルという大市場にもかかわらず、プラスチック加工業者は15000社、その供給業者は5000社と、供給業者・購入業者が非常に多数存在し、市場を牛耳るような主要業者はいない。市場が断片化しているため、売り手、買い手を見つけるのが大変であり、より効率よく取引ができるシステムへのニーズが高かった。

このような業界内で構築されたPlasticNetは、中小企業に対し、効率的に取引相手を見つけをことを可能とし、また、従来取引がなかった大企業との取引を行うチャンスをもたらすことにも繋がっている。

また、販路の拡大だけでなく、「商品の広告・宣伝」のためにモールを利用している事例も見られる。例えば、アメリカのH.O.T! Couponsでは、従来の紙媒体のクーポンを電子化した、インターネットクーポンの配布サービスを提供している。紙媒体のクーポンと比較し、印刷費、送料が不要になるということから、低コストでクーポン発行が可能であることから、中小企業にとっては非常に有用なモールとして利用されている。

国内では、セイノーショッピングモール参加企業のように、一般的な広告媒体と比較して、安価にウェブ上で自社商品の広告が行える、24時間、日本中に広告・営業・販売活動ができるなどの効果を期待して、モールに出店する事例も見受けられる。

一方で、このようなモール上での広告宣伝は、逆に実店舗の販売に対しても広告効果を

及ぼすという相乗効果を生じる場合もある。米国の Central Minnesota Cyberstore では、地方の小さな小売店などが、地元以外に販路を求め、より大きな市場へのアクセスを狙ってモールに参加したのだが、その出店が企業の宣伝となり、オフラインである実店舗への客足が増加したという効果が現れている。また、Food.com に参加しているレストランでは、オンラインでの掲載が新たな宣伝となり、オンライン注文宅配サービス利用者を中心とした新たな来店客層を獲得することに繋がっている。

このように、販売促進に非常に大きな効果をもたらすモールであるが、付随メリットとして、実店舗での従来の取引・業務に比べて、より効率的でコスト負担を軽減できるという効果も大きい。例えば H.O.T! Coupons は、広告宣伝費用を大幅に削減できるスキームや、資金回収面においての事務の効率化、代金回収のリスク軽減を実現することができるスキームも提供している。Central Minnesota Cyberstore では、運営組織が商品の請求、ユーザーからの資金回収を行い、運営売上額から月額運営料及びコミッション料を除いた額を、毎月テナントの銀行口座に振込むため、決済事務コストの大幅な削減を可能にしている。また、PlasticsNet では、テナントは複数の顧客ではなく、運営組織宛に一枚請求書を発行すればよく、運営組織は各ユーザーに対し、テナントから送られてきた全ての注文をユーザー毎に分類し、各ユーザーに対して一枚の請求書に纏めて資金の回収を行うサービスを提供している。テナントとして参加している中小企業は、これにより、業務効率の向上が図れるし、販売コストの削減も期待できる。また、代金回収作業リスクを負わなくてもよいというメリットを享受できるのである。

#### 4.2.1.2 モールに参加しやすくするために作られた工夫、仕組

上述した、メリットと重なる部分もあるが、各モールはより多くの参加者を集める観点から様々な工夫をしている。国内事例では、セイノーショッピングモールの場合、コスト面では非常に安価に参加できるように配慮されており、初期費用なしで1商品につき月額1,000円で参加することが可能である。また、同モールでは簡易な申込手続き(商品の写真と申込書の記入のみ)により最短10日でリリースできるようにしている。また、開始後は商品注文があった際の注文情報の取り次ぎについてはFAXおよびeメールによる取次サービスを提供している。米国の Central Minnesota Cyberstore でも、運営組織がサイト運営、マーケティング、注文処理(注文受付、支払処理)を行い、テナントとなった中小企業は商品を提供するだけでよい仕組みになっている。また、一般にローテク、ノーテクであるレストランでも、Food.com の提供するモールを利用することで、独自では得られないハイテク技術が利用できる。

H.O.T! Coupons では、モール運営者がオンラインで自分で簡単に広告に用いるクーポンを作成するツールを提供するなどの工夫を凝らすことで、中小企業でも簡単に参加できるような仕組にしている。このように、たとえ資金力やマーケティング力、オペレーション力に乏しい中小企業であっても、各モールでは様々な参加しやすい工夫を施している。

#### 4.2.1.3 モール参加にあたっての留意点

インターネットがより大きなマーケットへのアクセスを可能にし、とくに販売面において大きなメリットが期待されるという反面、従来の実取引以上に、販売面でのリスクが増

大する可能性があることを認識しておく必要がある。各モールの運営者は予め想定され得るトラブルについては責任範囲を明確にしている。例えば、H . O . T ! Coupons では、クーポンを偽造された場合の保証はない。また、Food . com は、たとえ、いたずらであろうと配達時にお客が不在であった場合や、注文後キャンセルがあったの損失は各レストランが負担することになっている。このようなリスクについては、各モールが提供する保証機能はなく、ある程度参加者が自己のリスクで参加することを求められる。

以上より、中小企業がテナントとしてモールに参加する場合は、上記のリスクを踏まえた上であれば、多くのメリットを享受できるように思えるかもしれない。しかしながら、ただ漫然と参加するだけでは、全く効果が出ない可能性も十分ある。モールにおいては人的な営業活動を必要としない代わりに、各参加者が、そこに付加価値をつけてリピーターをどれだけ捉えるかが重要になってくる。買い手がそこに訪れて、満足してもらう努力はリアル店舗と同様であろう。とくにリアル店舗との差別化を図るのであれば、価格面で顧客満足を得られるような努力が必要になろう。リアル店舗に比べて営業コストなどがかからない分については、モール販売ならではのメリットを買い手に訴えなくてはならないし、その努力が必要になってくる。モールにテナントとして出店することは、あくまで販売促進のためのツールであり、そのメリットを最大限に生かすためには、リアル店舗と同様、参加者自身が知恵を絞ることが必要であることを忘れてはならない。

#### 4.2.2 モール運営者としての参加

モールへの参加者を「テナント」「運営者」「購買者」の3者に分類した場合、中小企業の参加形態としては、前章で記述した「テナント」としての参加が大部分である。一部の中小企業では、自社製品の販売のために、自らが「運営者」となってサイバーショップを開設している事例は数多く見受けられるが、これは、複数の第三者が「テナント」として参加している形態ではないため、モール運営者としての参加者とは言えない。

また、米国のH . O . T ! Coupons、Food . com、PlasticsNet については、いずれもモール運営者というよりは、設立3年前後のベンチャー企業が、ネットの特色を最大限に利用するエージェント的ビジネスに自らのアイデアでチャレンジしている事例である。今後日本でも様々な分野のエージェント的なネットビジネスの出現が予想される分野である。但し、既存の中小企業のビジネスノウハウよりも、ネットビジネスの本質を掴んでいる企業が成功する分野でもあり、安定的な収益の保証のないビジネスであるということを覚悟する必要がある。(事例各社はいずれも赤字)

いずれにせよ、純粋に中小企業が既存の経営資源を生かしたビジネスとして、モール運営に携わり成功しているケースは、今回の事例では見当たらない。

それでも、中小企業が既存の経営資源を生かせるモール運営のキーワードとしては「地域性」といった切り口で見た場合の方が可能性を見出せそうである。

例えば、セイノーショッピングモールのテナントは岐阜県の地元中小企業を中心であり、米国の Central Minnesota cyberstore はミネソタ州の特定地域のみやげ品、アート、ギフト品などを扱う小さな小売店が中心となってモールを形成しているが、ともに情報発信源は地方である。また運営母体が、地域のシンボリックな企業(セイノーは運輸会社、Central・・・は地域新聞会社)が主体となって運営している点でも共通点がある。とくに

central Minesotaciberstore は、その地域ならではの特産品を地元以外に販売しており、ネット上の宣伝効果とあいまって地域振興的な役割を果たしていると言える。

これらの事例は、運営主体は中小企業ではないが、例えば小さな商店街であっても地域的な特色を上手く利用することで、全国区(世界区)で拡販するチャンスがあることを示している。つまり 商店街や 組合といった小さな単位であれば、組合組織や中小企業レベルでもモール運営できる可能性が十分あるといえる。

以上より、中小企業がモール運営に参加する場合は、ベンチャーとしてハイリスク、ハイリターンを覚悟してチャレンジするか、既存の経営資源を活かせるビジネスとして、コミュニティを形成して販路拡大のために情報発信するかであるが、中小企業にとって後者の運営の方が適していると思われる。

#### 4.3 仲介型への参加

インターネットの普及で電子商取引の急速な拡大が期待されているが、それは中小企業に大きなビジネスチャンスを提供している一方で、既存の中小企業にとってのECへの本格的な参加は、投資の面で、また情報リテラシーの面でも、現時点では'挑戦'といった位置付けに近いのではないだろうか。

確かに電子商取引が普及すれば、これまでビジネス活動を制限していた距離や時差などの壁は、一気に取り除かれ、企業間の取り引き関係も根本から変化することが想像できる。例えば供給企業と需要企業がダイレクトに結ばれることで、今までその間に介在した企業は、その存在理由を問われ、独自の技術やノウハウを持たない企業は存亡の危機にさらされることになり、電子商取引に参加できない中小・零細企業は、取り引きから排除される懸念も発生する。

こうした状況からみて、日本における現段階での仲介型の企業間ECの主流は、大企業の形成したコミュニティに、自社の営業力の不足を補う形での取引先相手をリアルタイムに見つけるといった(商品の販売チャネルもしくはプロモーション活動力の不足を補う形)目的でコミュニティメンバとして参加するものが一般的ではないだろうか。

ただ、一方では、中小企業の運営するECビジネスコミュニティへの参加も中には存在し、それらは大企業を中心として展開される形態からみると安定性という面で若干リスクを含んでいると思われる反面、運営者及び参加者が対等な立場で運営しやすいことから比較的自由な環境で商取引が成立するという良さを持っている。

一方インターネット先進国である米国では、既に企業間取引に的を絞った「インフォメディアリ」(情報の仲介人)と呼ばれる一部のベンチャーが、いわゆるネット企業としての新規事業に取り組んでいるというのが実状のようである。こうした仲介型のビジネスモデルは、新しい市場を生み出す事から「マーケットメーカー」とも呼ばれており、様々な分野で誕生しているようである。今回のECOMの調査対象となっているNTE(ナショナル・トランスポーターション・エクスチェンジ)はその代表例である。また、今回はモール型としてとらえているPlasticsNet.Comも(デマンドアグリゲーション型と呼べばわかりやすい)、多数の顧客の需要を纏めてベンダに低価格で発注するといった仲介ビジネスを実現している。彼らの多くに共通する特徴として注目すべき点は、商品を自ら売り買いする

のではなく、商品情報や価格など取引に必要な情報だけを仲介している事にある。収益の上げ方は、仲介手数料である場合や会員費用である場合など様々であるが、商品配送のための物流機能や決済機能などのシステムは、他の専門のベンダーにアウトソースすることで、自ら持たない経営をしているのである。

ところで、仲介型コミュニティ運営者として、まず、すぐに思い出されるのが商社であろうか。商社では最近とくにインターネットの普及が生産者と消費者の直接取引化を加速させつつあることの懸念から、本来の事業に情報力という高付加価値を伴わせることでその仲介型ビジネスモデルにおいても中核的存在であることを維持しようと多くの取組みが行われている。

また最近では現在の社会的なインターネットの普及を大きなビジネスチャンスと捉え、小さな投資コスト（Web利用）により簡単に商取引を実現できるというその利便性から、新規に専門の仲介業者として参入するベンチャー企業も徐々に見られるようになってきた。

以上を踏まえ本節では、中小企業が仲介型の企業間ECに参加する際の立場を以下の2つの立場に分けて、実際に参加する際に検討すべき要件や注意事項などを、先の日米の事例を元に、整理してみる事とする。

- ECビジネスコミュニティ運営者としての参加
- ECビジネスコミュニティのメンバとして参加

また、オークション形態での企業間ECへの参加に関しては、B to Cで良く見られる車のオークションといった商品売買程には馴染みが無いが、公共入札や相見積もり、市場での競りといったものがインターネットや電話、FAXで行われていると考えれば理解しやすい。ここでは、とくに The Auction Block を例に参加者、主宰者の両面から、考察してみることにする。

#### 4.3.1 ECビジネスコミュニティ運営者としての参加

仲介型の場合、ECビジネスコミュニティ運営者は、当該サイトを構築、運営、維持していくためには、以下に挙げたいくつかの重要な点を考慮しなければならない。これらのものは必ずしも構造的に整理されているものではないが、構築にあたり重要と思われる点を中心に述べているので重複している場合もある。

(ここでは当WGが調査したコミュニティの例をまじえて述べていく。とくに注意して頂きたいのは、ここで述べることはすべてのコミュニティに当てはまるものではなく、その構築するコミュニティ毎に必要な項目を取捨選択していただきたいということである。また、北米のコミュニティに関しては、前章までで述べているように日米の環境、文化の違いにより、そのままの形態では日本での運営が難しいと思われる場合もあるが、ECサービスという観点から大いに参考にできると思われるので、日本の事例同様参考にされたい。)

##### 4.3.1.1 運営者が提供するビジネス機能の範囲

まず、仲介型ビジネスモデルにおいてその運営者が参加メンバに提供するビジネス機能の範囲(サポート範囲)を、ECコミュニティ運営者が一企業ですべて提供する場合から、一部の専門的な機能を専門業者に委ねる場合(例えば物流機能や決済機能は、それぞれ各

業界のベンダーにアウトソースするといった配送業者や決済機関/回収業者と連携した場合)まで、コミュニティ運営に関与する事業者間での連携度合いにより様々な形態が考えられるし、事実現状のECコミュニティは様々な形態を取っているようである。

一方、商談結果責任の視点で見ると、いわゆる商品の在庫や物流インフラを持たず商談成立にも責任を持たないところの情報の仲介に特化した事業者である場合から、地域や企業グループといったいわゆるクローズドな企業ネットワークを構成し、その構成要員(会員制)同士でバーチャル企業を構成し商取引の機会を得るものまで様々な形態が存在しているようだ。

とくに運営者(主宰者もしくは中核企業)が大企業である場合は、そのコミュニティでは、情報提供に始まり、商談から商品の配送、決済/代金回収、さらには商品のアフターフォローまで1社(1コミュニティ)でワンストップ・フルサポート的に行うことも十分に考えられるが、一般的には(当面はといった方が良いかもしれない)必ずしも全てを行う必要は無く、参加するメンバ各々の業界特性により、リアルな世界で実現される機能との組み合わせにより実現されれば良いと思われる。とくに中小企業が新規に参加する場合は、そのコミュニティによって提供しようとする機能(ビジネス機能)により、情報化投資負担や運営ノウハウといったものが大きく異なることに注意する必要がある。

鹿児島建築市場では、中小工務店や建設資材卸の間での受発注システムをインターネット、イントラネットなどの情報通信技術を駆使した建築資材の流通受発注システムとして提供すると共に、会員メンバによるCADオープンネットワークシステムを利用した積算業務や設計業務の簡素化、工程オープンネットワーク管理システムによるデジタル化など各種のシステム利用をアウトソーシングするなどして実現化している。また、一般の消費者に対しても各種の住宅情報を提供している。

フーズインフォーマットでは、食品・食材の業者に特化した市場・展示会をインターネット上に24時間365日開催しているコンテンツプロバイダーであり、1998年6月にウェブサイトを立て上げている。情報の仲介に特化した事業者であり、商談成立後は売り手と買い手の直接取引となる。

GUIAでは、世界中の建設業界の企業を対象に平成8年6月1日からとくに中古建設機械の売買に関する情報を提供するサイバーマーケットGUIAを立て上げた。ここではとくに中古建設機械の売買に関する情報を提供することを目的として、買い手にはいつでも必要な時に必要な中古建設機械のデータを、GUIAのデータベースを検索することによって得ることができるようになっている。また、日本の建設機械や建設業界に関する最新情報が英語で提供されている。引合案件に関しては、GUIAが直接受けて見積もりを実施する。現時点では情報の提供が機能の中心であり、実際の見積もりから取引交渉に関しては、eメールなどを利用して行われている。

NTEでは、当コミュニティへの荷送り人からの積荷情報と運送業者の空きトラック輸送スペース情報を出発地点から目的地点の間に、所用時間、距離、温度、重量、容積などをベースに、どこでどの荷物が積めるかをリアルタイムで表示し、積荷のある荷送り人とマッチングする。また、積荷に対する料金や保険などはNTEにて事前に契約するため、運送業者が毎回交渉、契約する必要はない。



#### 4.3.1.2 各業界事情とビジネスチャンス

参考までにいくつかの業種における状況をのべておく。

##### (1) 建築市場

総務庁「平成 10 年住宅・土地統計調査」速報によると、平成 10 年 10 月 1 日現在における全国の総住宅数(住宅ストック)は 5,022 万戸で、総世帯数 4,433 万世帯を 589 万戸上回り、1 世帯当たりの住宅数は 1.13 戸。このうち空き家は 576 万戸で、空き家率は 11.5%となった。同調査は 5 年に 1 度実施されているが、前回の調査時点に比べ総住宅数は 434 万戸(9.5%)、総世帯数は 317 万世帯(7.7%)増えたのが実態で、建築市場にとっては厳しい余剰住宅時代を迎えているといえそうである。また、平成 11 年建設白書によると、平成 10 年度の地域別建設活動を建設総合統計による建設投資額でみた場合、東北、北陸、九州で増加したものの、その他の全ての地域で前年度比減少した。このような需給状況から見ても、当市場は益々厳しい競争市場となることは明白で、業者側としては今以上に個々の消費者の厳しいニーズに対応できるような仕組み作りを必要とされそうである。

こうした中で鹿児島建築市場は、消費者のニーズを、良質な住宅への建て替えやリフォームなどの市場が「品質を落とさずしてもっと建築費を安くしてほしい」ととらえ、そのために、建築費コストの引き下げをハードとソフトのトータルコスト面、加えて管理コスト・製造コストなどあらゆる分野の見直しを建築関連企業が協業し合って実現する仮想企業体とも言える「建築市場」を作り試行を続けている。

##### (2) 食品・食材業界におけるビジネス環境

従来、当業界では全国各地の展示会への売り手側(生産者や生産者団体)による出店、もしくは買い手側(バイヤー、購買者)による全国各地に広がる生産者の直接訪問といった営業展開が行われていたが、あまり効率的であるとは言えなかったようである。とくにここ数年、消費者の健康・安全志向の高まりに加え、地域や季節限定・特産といった嗜好ニーズにも応えるべく、流通業者や百貨店、スーパー、レストラン、ホテルなどは、新規にかつタイムリーに有機・無農薬栽培の野菜や食材・食品を購入することをより強く望んでいる一方、生産者にはこうした市場ニーズの声がなかなか届かないというのが実状のようである。

フーズインフォーマットはこうした中、インターネットを利用することによって情報の新鮮さ、双方向性、スピーディな検索性、データの保存性、ローコストといった特徴を活かす事で、売り手と買い手のウオントを上手く捉えたといえる。

##### (3) 中古建設機械の流通市場

(社)日本建設機械工業会の「中古建設機械の流通量調査」96 年度(推計)によると、96 年度の中古建機の総発生台数は 109,090 台で、過去 3 年間の増加傾向にあり、中古建機の輸出は、96 年度には対前年度比 29.9%増の 41,840 台と 95 年度以降の増加が顕著となっている。総発生台数の内、国内市場に流通したものが 56.0%に対し、海外市場に輸出されたものが 38.3%となっており、輸出比率は 93 年度の 30.7%から徐々に増加傾向にある。これは旺盛な東南アジアの需要に支えられたことが要因と思われる。

G U I Aはこうした機会を上手く捉えるべく作られた、インターネットという利便性の高い媒体を利用した先駆的なサイバーマーケットであったといえる。

#### (4) 中小トラック運送事業

日本における物流効率化システムへの取組みは、各々大型トラックメーカーにより部品共同配送システムや運行管理システムといったものが構築され、効率化に向けた取組みが行われている。また、全日本トラック協会が独自に推進している輸送情報ネットワーク「システムK I T」も、事業者サイドが取組む効率化システムとして成果を引き出しているようだ。

K I T(キット) (Kyodo Information of Transport)は、全国のトラック運送事業同組合加盟の中小トラック企業を対象とした求荷・求車情報交換システムで、パソコンを通して随時新鮮な情報を入手することで、「帰便の荷物の確保」「融通配車」「積合輸送」といった面でトラック運送事業者の橋渡し役を実現している。本システムには、全国で約 150 協同組合、15,000 社が加盟、所属車両数は約 47 万台に達している。具体的には加盟協同組合に所属する事業者が、最寄りのアクセスポイントから管理センターに情報を登録もしくは検索することで、条件に合った貨物や車両を選択でき、空荷で走るといった無駄を排除できるというシステムである。

米国における運送業界でも基本的な課題は同じであり、トラック輸送の返路に着目すると、積荷を降ろした後 3 ~ 5 割のトラックが空で戻るといわれ、輸送効率の悪さに加えて結果的に荷受人にとっての輸送運賃が割高になるという状況である。

#### 4.3.1.3 参加企業のメリット

運営されるコミュニティは、参加企業に対して、価値のある商品・サービスを提供するものであることが最も重要な要件である。それらにはさまざまなものが考えられる（高品質、低価格、スピード、金銭的優位）が、参加企業に、如何にアピールするサービスができるかが重要である。また、その中には、将来へのビジョンも含めて参加者への期待を抱かせておく必要もある。

鹿児島建築市場では、受注の安定と間接コストの削減を如何にはかってゆくかのために、多くの工務店からの発注が安定的になされることによる資材その他のコストを下げられる方法と数量の確保をグループで確保することが重要。そこで発注を集中することで数量による仕入れ原価コストの圧縮及び安定発注によるコストの圧縮を実現している。具体的には、各参加メンバ毎に以下のメリットがある。

- 「建設業者」にとっては、大量買い付けにより、建材の安価な調達ができる。
- 「建材メーカ」にとっては、年度購入計画の明確化や一括購入による安定購入の確保ができる。
- 「施主」にとっては、よりリーズナブルな建築費、明確な価格表示などの透明性ある情報提供を受けられる。

フーズインフォーマットの場合、売り手（生産者）と買い手は次のメリットを期待できる。  
売り手

- 大手小売・大量消費地への販路拡大・新規取引先確保のチャンス、考えもしなかった業種、地域への販売のチャンス
- バイヤーの買いたい商品・名前・連絡先などが掲載されており、距離・時間に関係なくeメール、FAXで商談・営業ができ、直に営業が可能（出張費などの経費節減）
- 安価で全国規模の展示場に出展に変わる「電子カタログ」の作成、タイムリな新商品の宣伝広告ができる
- 販売希望業種の求めている商品・アプローチ方が分かる

#### 買い手

- 全国各地の季節・特産品、農水産品などの商品情報を、その場で24時間いつでも閲覧し直接取引できる（同等商品の比較検討、新商品情報をいち早くキャッチ）購買業務の効率化が図れる
- 買ったしニーズを登録することにより必要な商品を全国から集める事ができる
- 流行(ニーズ)に応じた販売品の速やかな変更が可能となる

NTEでは、荷主と運送業者に次ようなメリットを提供している。

#### 荷主

- 15 - 30%の輸送コスト削減が可能
- 運送業者はNTEが事前に信用照会を行い一定基準を満足、独自チェック不要
- 各積荷に対し、事前にどれだけの輸送運賃の節約ができるかがわかる
- 積荷情報の提示、積荷のトラッキングなどがすべてオンラインで行える
- 各積荷に対し、料金や保険などNTEが事前契約。毎回、交渉・契約をする必要無
- 既存ソフトを統合しており新たなシステムやEDIは不要、簡単に低コストで参加
- 出発地点から目的地点まで直送。途中で積荷の揚げ降ろしはしない

#### 運送業者

- 従来、空で走っていたトラックスペースの有効利用、10～95%の利益確保
- 各社の要件にあった積荷とマッチング取扱不可能な積荷に関する情報が回ってくることはない
- 積荷情報の受信、積荷のトラッキングなどがすべてオンラインで行える
- 各積荷に対し料金や保険などNTEが事前に契約。毎回、交渉・契約をする必要無
- 各積荷に対し、事前にどれだけの利益が出るかがわかる
- 荷送人からの代金回収作業やリスクを負わなくてよい
- オーバーブッキングでトラックスペースが足りない場合にもNTEを利用可
- 運送業者が利用している既存のソフトを統合しているため、新たなシステムやEDIは必要なく、簡単に低コストで参加できる

The Auction Block では、以下のメリットが考えられる。

#### 売り手

- リアルタイムの売買情報の提供により、地元の漁船により大きな市場を提供
- 帰港する前に捕獲した魚を販売できる
- リアルタイムで市場価格を入手

買い手

- リアルタイムで市場価格を入手
- アラスカ州外の買い手もアラスカの鮮魚を売り手から直接入手できる
- とくに変わった種類や高級品を扱う売り手情報を提供

#### 4.3.1.4 地域の特性

中小規模の企業が運営者となる場合には、大企業と異なりいきなり全国規模でコミュニティを構築するのではなく、下記のような地域性を生かした商売が有効であると思われる。

- 運営するECが地域の特産を生かしたものの場合、マーケットのみを全国に求める。
- 運営するECのマーケットが地域内にある場合、マーケットは地域に密着し、資材調達などは、全国に求める。

こうした地域性を生かしたECは、他の地域で地域密着のよい例を見つければ、自地域で展開できるという利点がある。

鹿児島建築市場では、次のように対応している（ただし将来は、建材は地域に限らず、全国によりよい建材を求めることとなると考えている）。

- 建築という性格上、業者は地域の業者が有利であり、コミュニティの構築により、地域の中小建設業者と施主の出会いを促進し、大規模規模企業に対抗できる。
- 施主が安心して建設業者を選択できる仕組みを提供して、中小建設業者も独自で施主を獲得できる。
- 地域の建設業者と建材メーカーの出会いを通して、建材の一括発注を通して、低価格な建材確保と安定発注で、当面はWin-Winの関係を築ける。

フーズインフォーマットでは、地方の直接の販売ルートを持たない個人ベースに近い業者に販売機会を提供できる。

NTEは、元々、中西部での乾燥バンのスペース売買として開始し、これを全米規模に発展させた。

The Auction Blockでは、地元で獲れるとくに変わった種類や高級品の魚貝類を探している買い手と、特殊品を扱う売り手との出会いを提供して、地元の漁船により大きな市場を提供した。ここではとくに冷凍技術などの発達もこのビジネスモデルの実現に大きく寄与したと考えられる。

#### 4.3.1.5 集客力の強化

仲介型のビジネスが成功を収めるには、そのコミュニティの集客力が一つの目安となる。とくに固定客やリピータといった顧客の数が事業成功の重要な鍵であると同時に、その中でもいかに有力なもしくは独自性の高い商品と強い購買力を持つ参加メンバを維持していくかが重要である。そしてさらに企業の選定も含めて、より良い企業に参加を促し、コミ

コミュニティの質を向上させていくことも重要な要素である。とくに参加企業の集め方としては、より広く参加を募り、かつ安全な企業参加を促すために下記のような方法が考えられる。

- 運営企業の関連事業の業界団体、地域団体を利用する
- 地域の仲間を主体として参加企業を募る
- 面識のない企業の場合には、既参加企業の推薦、または基本契約の締結

鹿児島建築市場では、当初、鹿児島不動産情報検索システム（KORS）ネットワーク参加社から募り、その後の参加企業は、既存の参加企業の推薦により参加を募っている。

フーズインフォーマットの場合は、応募社(会員)を増やすため、そして契約後の取り引きを円滑に行うためにいくつかの施策を行っている。価格面では、売り手企業(生産者や食品企業など)の出店料金の設定が、通常の数日間で催されるところの展示会、例えば国際食品・飲料展、食品生産・流通システム展、98年ふるさと食品全国フェア、国際食品工業展などに出店する場合に比較して、年間契約で約30万円からとかなり安く設定されている。これは、本コミュニティが24時間365日運営されており、言い換えれば年中展示会が開催されているとみれば、かなり安い金額設定といえよう。代理店の活用においてもフーズインフォーマットに出店を希望する、“売主”“買主”を集めるための代理店を募集しており、例えば、百貨店・スーパーのバイヤーOB/生・損保業、営業経験者といった、業界での販路、人脈を活かせる協力者、経験者を募集している。さらには、当コミュニティの最大の特徴でもある売り手と買い手の両社が集まり情報発信できるという長所を活かすために、とくに団体の加入に力を入れており、1999年2月より売り手企業に対して商品の売り込みのノウハウを教える新サービスを開始した。その内容は、会員の生産者に地域の特産品や地場野菜、加工食品などの有効な商品PRの方法を伝えるもので、商品のホームページへの登録方から商品のアピール点や料金設定方法まで、eメールやFAXを使って同社が細かく指導するものとなっている。売り手側は通常、個人生産農家などは地域農協や団体に属しており、こうした団体では、最近ではインターネットなどで商品情報発信を進めてはいるが、生産者側からの一方的な情報発信に過ぎず、買い手がみられることを期待するというのが一般的であり、新規取引先となる買い手は中々現れない。しかし当コミュニティでは会員として買い手側が参加することで、常時買い手のニーズを発信しており、生産者にとっての市場ニーズの把握や今まで取引の無かった買い手企業への販路開拓に役立っている。

GUIAの場合は、現在100カ国以上から1400社以上といったメンバー登録が行われているが、その理由の一つは情報提供力にあると思われる。当コミュニティでは買い手はいつでも必要な時に必要な中古建設機械のデータを、GUIAのデータベースを検索することによって得ることができる。さらにその他日本の建設機械や建設業界に関する最新情報を英語で提供することにより利便性やアクセス機会の向上を図っている。

NTEの場合は、荷受人の勧誘が事業成功の前提であり、いかに低料金で質の高いサービスが提供できるかが重要な鍵といえる。そこで、付加価値としての情報提供に力を入れており、例えば、各積荷に対して事前にどれだけ輸送運賃の節約ができるかが分かる仕組みが提供されていたり、積荷情報の提示や積荷のトラッキングなど全てのやり取りがオン

ラインで行えるようになってきている。さらにはソフト会社と連携した、会員企業に出向いてのソフトの使い方の教育も用意されている。加えて、仲介運営者の立場から見て、以下の点に留意していることは、他のコミュニティ運営者にも参考になると思われる。

- 中立の立場の維持。荷送人、運送業者のどちらの代理人でもないことを明確にする。
- 適正な中間マージンの徴収。
- 懐疑的で後ろ向きな運送業者に利用を促すための満足保証（立ち上げ初期）。

#### 4.3.1.6 参加企業の教育

中小規模の企業が参加するに際しては、教育面での支援（情報リテラシーなど）が必要になる場合も多い。とくに、PC自体未経験である場合などは、そのためのボランティア的な教育も考慮する必要がある。加えて売り手側はインターネットによる商品PRもあまり上手くなく、一方で買い手側企業からの売り手側の積極的な提案を期待するといった要望が多いという、これらのギャップを埋めるための支援も、コミュニティ運営者の重要な役割のようである。こうした場合、参加企業に対しては当初より、現実社会と仮想社会との違いを明確に示して、現実取引と電子商取引が補完的役割の場合、現実取引に変わって電子商取引が主流となる場合があることなどを提示していく必要がある。

具体例としては、鹿児島建築市場では、建設資機材各社の参加中は、PCの導入から、Webを含む各種ツールの使用法まで、事務局がボランティアにより半年間指導している。また、NTEでは、運送業者に対するECのメリットの啓蒙（運送業者の多くが理解していない）を行っている。

#### 4.3.1.7 参加企業への付加価値サービス提供

運営者は、多数の中小企業の参加により、今まで中小企業が単独ではコスト面などで選択できなかったサービスを、ASP<sup>12</sup>的な発想で付加価値のあるサービスとして提供することで、コミュニティの価値を向上する。

たとえば、鹿児島建築市場では次のソリューションが提供されている。

- CAD積算センターを設けることによる付加価値
- 資材・建材・木材などの正確な数量拾い出しのためのCAD利用による設計図の制作と積算のための積算見積もりセンター構築により、各工務店の図面制作・積算事務のアウトソーシング機能を持つようにする。CADソフトについては、高価で詳細なCADは上記CADセンターを共同利用する。積算の手間（CADオープンネットワーク構想により一棟当たりの原価及び数量拾い出しに専門の技術者の手間と労力が削減され短時間で積算処理が可能になる）が省けるために管理コストの削減による人件費コストの合理化ができる。
- プレカット依頼
- CADセンターで電子化されたデータを元に、プレカットセンターでは、手加工ではとうていまねのできない緻密で複雑な構造材を瞬時のうちに作成できる。
- 共同配送センター商品の配送

---

<sup>12</sup> ASP：Application Service Provider

- 物流に関しても、会員企業（今村木材）の物流システムを一括利用して配送センターへアウトソーシングして効率化している。

フーズインフォーマットの場合は、流通サイドと生産者の24時間フルタイムでの食品情報交換システムであること自体が十分な付加価値といえ、双方が互いの「売りたい情報ページ」「買いたい情報ページ」を参照することでタイムリーでよりの確なニーズをキャッチできる仕組みになっている。これこそが当コミュニティのコンセプトであるが、その他にも幾つかの機能が提供されている。例えば、買い手側に対しては商品のキーワード検索やカテゴリー別の検索が用意されており、地域や都道府県別にも検索が可能になっている。売り手側にも同様な機能がある事に加えて、買い手側からPB商品・委託生産品の依頼情報もあることから、生産者にとっては確実なニーズが把握でき効率的である。

The Auction Block の場合には、以下のサービスを行っている。

- Homerでは、氷・餌・塩の購入、クレーンやフォークリフトのレンタル、冷凍保存、氷除去などのサービス提供
- サイト上で漁獲料や価格などの市場情報、漁師によるチャーター船サービス、漁船売買などのクラシファイド広告を掲載

#### 4.3.1.8 収益性の問題について

仲介型ビジネスモデルにおいては、通常その事業収益は、会員制による会員料から収益を上げる場合と、商談成立時のロイヤリティ収入といった成功報酬的なものが一般的である。とくに先にも述べた通り、当該コミュニティの存在目的が、運営者である企業の実ビジネスを支援もしくは補完する目的で作られたものである場合は、参加メンバー費用は無料の場合もある。

鹿児島建築市場では、現在は、建築市場として単なる営利目的ではなく鹿児島県の建築業界の発展を目指しているため、定額制の会費収入のみとなっている。

フーズインフォーマットでは、現在、会員としての出展料を収益としており、商談成立時のロイヤリティは無い。

GUIAの場合は、実ビジネスでの中古建機取扱いを支援することが目的であり、会員制ではあるが、現状無料でサービスを提供している。

NTEの場合は、運送業者の加盟料、取引に必要なソフトベンダーから提供されるNTEのインターフェース購入代金に加えて、荷受人からの運送料と運送業者への支払の差(中間マージン)が収益となる。ただし、運送業者に対しては、加盟後6ヶ月間の満足保証を行っており、この期間に加盟料の元を取れなかったり、ソフトのインターフェースの利用が簡単にできなければ、これらの購入代金を返却するなどの対応がとられている。

#### 4.3.1.9 その他の留意点

コミュニティの運営には上記の要件に加えて、幾つかの配慮が必要である。まず、参加企業の安心感を取り付けるためにも、利用者の保護、不正利用の排除などのセキュリティ面への配慮は重要な要素である。

コミュニティの機能としては最終的には、下記のようなセキュリティ機能を十分搭載した姿が望ましい。

- 認証サーバ利用による参加企業の認証（なりすまし防止）
- 交換情報の暗号化（情報漏洩防止）
- サーバへのファイアウォール利用
- データベースの暗号化（情報漏洩防止）
- コミュニティサーバへの入退室管理 など

ただ、これらの実現にはコスト面での問題や参加企業の負荷やリテラシーなど、まだまだ解決すべき点は多く、現状では中小企業を中核としたコミュニティでの運用は難しい。米国の場合には、ある程度利用者自身がリスクを考慮に入れて参加する社会的背景があるため問題は比較的小さいが、日本の場合には、今後の大きな課題である。従って、当面日本では、下記を行うことが主流となると思われる。

- エクストラネット、イントラネット構築してパスワードによる管理
- メンバの不正利用のチェック（ログ管理など）
- サーバへのファイアウォール利用
- IPアドレスによるアクセス管理 など

また、運営していく上で、セキュリティの一つとして「バックアップ」や「障害管理」などデータの保全についても十分考慮すべき点である。

さらに、最新のEC技術に関しては、「EC技術に拘らない」ということもコミュニティ運営においては一つの選択肢であり、初期の段階から各種の最新のEC技術を取り入れて構築しようとする必要はない。今サービスしようとすることを最小限実現できること、参加企業が抵抗なく参加できる仕掛けから始めることも重要である。

一方、EC技術や商取引というビジネスプロセスのサポート範囲という面で現状のコミュニティを見た場合、運営者側では以下のような留意が今しばらくは必要のようである。

- コンピュータ利用に関すること。
- 参加者がコンピューターやインターネットにアクセスのできない売り手や買い手でも簡単に参加できること。
- 決済方法に関すること。
- 決済方法も種々の最新EC技術が開発されてきているが、現状では既存の決済方法を取っているコミュニティが大勢を締めている。今後、取り入れられることは間違いのない所であるが、当面は、既存の手順を利用する方が無難である。とくにECに一般消費者が加わる場合には、銀行振込や、クレジット決済、代引など決済方法を選択できるよう考えておく必要がある。なお、コミュニティ自体は、実際の決済には踏み込まないことである。あくまでも、取引の主体は当事者間でやるべきものであるというのが、中小企業にとってのコミュニティ運営を容易にするポイントのようである。
- 運用コストに関すること。
- コミュニティの構築に関しては、参加企業の金銭的負担の少ない方法を取ることで



ある。運営者の収入には、入会金、会費による収入や取引成立毎の手数料など種々考えられるが、当初は、利益の確保より参加企業の実質的立ち上げに専念する必要がある。そのためには、公的機関の補助や業界・地域団体などとの連携を重要である。

#### 4.3.2 コミュニティメンバとしての参加

中小企業にとって、そのコミュニティにメンバとして参加することで、今まででは得られなかった商取引の機会を容易に得られることは簡単に想像できる。しかし、参加のための加入料に加えて情報機器やネットワーク設備費用、さらには商談成立時のロイヤリティなど、コスト面に加え、社内業務プロセスを紙ベースから電子化する際などの社員の情報化リテラシー教育など、懸念材料は数多い。

##### 4.3.2.1 コミュニティへ参加する目的

鹿児島建築市場では、個々の参加企業にとっては、受注の安定化が第一の目的。そのためには、グループ化によるノウハウの共有や受注力の強化が効果的と思われる。さらにはトータルでの間接コストの削減化による価格低下へ対応できるなどの利点が上げられる。グループ全体としては、発注を集中することで数量による仕入れ原価コストの圧縮及び安定発注によるコストの圧縮が実現できる。また、積算の手間（CADオープンネットワーク構想により一棟当たりの原価及び数量拾い出しに専門の技術者の手間と労力が削減され短時間で積算処理が可能になる）が省けるために管理コストの削減による人件費コストの合理化ができる。

フーズインフォーマットの場合は、参加する売り手側(生産者側)の最大の目的は、販路拡大・新規取引先確保のチャンスを得ることである。とくにインターネットを利用することで広く新商品の宣伝広告ができると共に、距離・時間に関係なくeメール、FAXで商談・営業ができることで、出張費などの経費節減ができる事が挙げられる。また、買い手側(バイヤー側)にとっては、全国各地の季節・特産品、農水産品などの商品情報をその場から、24時間いつでも閲覧できることで新規取引先・商品情報の入手や採用の検討といった購買業務の効率化が図れることである。さらには買い手側の欲しい商品ニーズを発信することにより、広く売り手側へ必要な商品情報を伝えることができ、よりタイムリーに消費者ニーズへ対応することが可能になっている。

NTEの場合は、荷送り人にとっては、運輸業者225社、1万台のトラックスペースを有効活用することでより低料金での運送が期待できることである。運送業者にとっては、顧客獲得のための手間を省けることに加え、既存の運送ルートの中で、既存の顧客の積荷運送に支障をきたさない様に一定の条件内でトラックスペースを有効に利用できる点である。

##### 4.3.2.2 メンバにとっての付加価値

ここでは、参加することによりオフラインでは得られない価値についてまとめる。

鹿児島建築市場の会員は、資材・建材・木材などの正確な数量拾い出しのためのCAD利用による設計図書制作と積算に際して、積算見積もりセンターを各工務店の図面制作・積算事務のアウトソーシングという形で利用できる。更に受注のためのご用聞き営業

をやめてインターネットで受注するという共同受発注システムと建築業イントラネットシステムを利用（情報処理システム会社へアウトソーシング可）、さらには商品の配送に関しては配送センター（共同配送センター構想でも可）をアウトソーシングの形で利用できる。

フーズインフォーマットの場合、本コミュニティの特徴でもある買い手側企業(流通サイド)と売り手側企業(生産者)の24時間フルタイムでの食品情報交換システムであることが挙げられる。これは、当業界において従来のように円滑かつ大量の情報交換のし難い食ビジネス市場における新しいスタイルといえる。

GUIAの場合は、会員となる買い手はいつでも必要な時に必要な中古建設機械のデータを、GUIAのデータベースを検索することによって得ることができる。その他日本の建設機械や建設業界に関する最新情報を英語で提供されており、利便性は高い。

NTEの場合は、荷送り人にとっては、運輸業者はNTEにより事前に信用照会などが行われていることの安心感やインターネットさえあれば24時間随時何処からでもアクセスが可能という利便性が大きい理由となる。運送業者にとっては、前述のトラックスペースの有効活用に加えて、既存の運送業者が利用しているソフトウェアを統合しているため、新たなシステムやEDIの必要がなく、簡単に低コストで参加できるということと、各積荷に対する料金や保険などの手続きは事前にNTEが契約するなど、手間が省かれており効率的であることが挙げられる。

#### 4.3.2.3 コミュニティ参加に際しての条件や留意点について

基本的には企業間での取引であり、信用取引であることは現実の取引と何ら変わるものではない。今回取り上げたコミュニティでも、会員制を取っており、事前の審査があることで、かなりの程度の信頼は置けるものとなっているが、掲載される情報の詳細や、実際の取引に関しては企業同士の自己責任となっている場合があることにも注意が必要である。また、インターネット上のWebサイトやeメールを利用するという特性から、売り手企業も買い手企業も、掲載もしくは取扱う情報の鮮度に留意が必要である。いつまでも同じ情報が画面に表示されている、あるいは相手からeメールが届いているのを数日間も気付かない様では、企業自体の評判を落としかねない。双方とも情報の掲載・収集には社内に専任の担当者を置くなど、新たな対応が必要であろう。さらに直接、Webサイトやeメールを利用する担当者は情報リテラシー向上のための教育を受けるなどの積極的な取組み姿勢が必要である。

もちろん、4.3.1でコミュニティの運営者が留意する点に確実に対応していることも重要な要素となる。

鹿児島建築市場の場合は、建築市場協議会設立趣旨の遵守が参加の前提となっている。とくに住宅余剰に加え少子化の傾向の中、これ以上の新規着工数が望めないという厳しい情勢の中で、企業間競争に打ち勝ち、消費者ニーズに応え、21世紀に生き残る企業である事を目指して、あらゆる分野の建築関連企業が協業し会って次の提案する「建築市場」をつくらうという主旨である。

フーズインフォーマットの場合、売り手側は、食品メーカー・生産者が基本であり、買い手側もバイヤーで、出店登録した業者のみが参加可能である。双方とも会員制であり、W

e b ページへのアクセスは ID、パスワードによる認証が必要となっている。先述の通り、取引交渉や商談成立後は直接取引きとなっているため、取引保証は無いが、会員制・登録制であり、事前に氏名・連絡先などの確認が行われている。

GUIA の場合は、会員は、「三菱商事が GUIA の利用を承認した者」となっている。買い手に関してはとくに審査していないが、売り手は業界内で信用の高い会社が直接勧誘されている。また、情報処理設備・通信設備は自己負担である。

#### 4.4 エージェント型への参加形態

本項では、エージェント型 EC ビジネスコミュニティが提供するサービスを利用する立場での参加と、サービスを提供する立場での参加について考察する。

##### 4.4.1 エージェント型サービス利用企業としての参加

###### 4.4.1.1 エージェント型サービスの現状

日本における代表的なエージェント型サービスとしては、JTB における売り手の代理人に関するものや、ウエディングネットに代表される結婚関連ビジネス（特定分野）の情報提供がある。

米国におけるエージェント型サービスとしては、以下に見るように広範囲にわたっている。また、調達型、モール型、仲介型と融合した事例も見られる。

- Accompany  
買い手集めの取りまとめ
- BuyersZone  
適した商品、業者探索  
利用企業属性の考慮、入札機能の附加  
広告、購買、マーケティングなどとの融合
- Employease  
人事・福利厚生業務のアウトソース
- The Expert Marketplace  
中小コンサルティングのマーケット支援
- ImproveNet  
建築改装業者仲介サービス
- SecureRite.com  
セキュリティ関連商品の情報提供サービス

エージェント型サービスの形態は、代理人としての役割から以下の 2 つに大別される。

##### (1) 供給者（売り手）と需要者（買い手）といった 2 つの異なる立場の仲介役

売り手、買い手を何らかの形で組織化して、それぞれのニーズをマッチングさせることが代理人エージェントの機能となる。

供給側のサービス提供者組織化の例としては、PEN Group、ImproveNet、( Food.com )、

JTB、鹿児島県建築市場がある。ここでは、同一業種の中小サービス提供者が連携することで専門知識を生かした販売チャネルの共有が実現され、仮想的に大企業と同等の能力とブランドイメージを得る手法である。連携の手法としては、このタイプはモール型やマーケットプレイス型と区別することが難しいが、業種的に仲介業・コンサルタント・エージェントなど既存のサービスがエージェント的である場合エージェント型と分類される傾向が高い。

買い手としての消費者組織化の事例としては、Acompany、(Plastics Net)がある。消費者の需要を短期間に収集することにより仮想的な大口消費者を作り、より安い商品を購入するプロセスが作られている。これはTVショッピングと同様の手法であるが、one-to-oneマーケティングとマスマーケティングの中間に位置する興味深い分野である。

## (2) アウトソーシングの受け皿

従来企業の専門部門として位置づいていた総務・労務・経理管理などの仕事をネットワークの特性を利用することによりアウトソーシングビジネスとして1つの企業として独立させたものであり、代表例として、米国のEmployeaseやBuyersZoneがある。日本でもJTBにおける事例に加えて、バックオフィスが行う給与計算や交通費精算といった経理業務の代行サービスも開始されている。

### 4.4.1.2 今後の展開

エージェント型のECプラットフォームは今後も数多く出現する事が見込まれる。Internetを中核としたデジタル情報通信技術の劇的な進展がもたらす「情報コストの低下」は、組織・人間が行っていた情報の受け渡し、取り次ぎといった行為を、さまざまな形態の「エージェント」機能として代替していくことが見込まれる。しかも、注目すべきは、エージェント機能の善し悪しがサービスの質を根本的に左右する点である。

日米の比較で見ると米国のほうが、エージェントで実現される機能をビジネスのコア・バリューとして位置付けている。ビジネスの形成がエージェント機能の特色を如何にビジネスとして成功させるかの視点から展開されている。さらに、エージェント機能も利用者サービスを追及する観点から多角化、複合化、他との連携を絶えず追求している。

一方、日本におけるエージェント関連ビジネスは、ビジネスを検討するなかで結果として、特徴づけられたものがエージェントであったという色彩が強い。また、エージェントの機能が発揮できるほどの背景となるコンテンツフィールドが形成されていない。

米国の方が、普及度、実用化、参加者の規模などの面でかなり進んでいる。一因として、文化的な要因に加えて、

- 踏み込んだサービス体制の維持（利用金回収リスク）
- 広告、購買、マーケティングなど他機能との融合が進んでいる
- 通信インフラコストの充実により、利用機会が圧倒的に多い

などが考えられる。

今後の日本における展開に関しては、

- 国土の狭さ
- 従来からの地域、企業間のコミュニティ、商取引慣行の強さ
- 非マニュアル文化、標準化がなじみにくい土壌

とは一線を画して、ネットワーク上での新たなつながりが米国同様形成されるかについては、検討の余地があると思われる。エージェントの機能が発揮できる規模のコンテンツフィールド形成が成功を左右すると考えられる。

#### 4.4.1.3 参加にあたっての留意事項

エージェント型サービスを受容する立場には、「エージェント型サービスの現状」で述べたように供給者・需要者仲介サービスとアウトソーシングサービスの2つのサービスを受容する立場がある。

##### (1) 供給者・需要者仲介サービス

供給者・需要者仲介サービスを受容する場合は、売り手（商品提供者）として参画する場合と買い手（商品受容者）として参画する場合がある。

中小企業が商品提供側としての参加にあたっては、以下の点に留意する必要があると考えられる。

- 「勝ち馬サービス」への参加
 

複数のサービスへの参加も考えられるが、参加コストを考慮し、参加により販売量や宣伝効果などの効果が十分期待できる買い手規模、アクセス数が期待できるいわゆる勝ち馬サービスを選ぶ必要がある。
- サービスリスクの見極め
 

料金回収リスクや顧客からのクレーム処理への対応力など、サービスのリスクを見極め安全性、信頼性を確認する必要がある。
- 提供情報の積極的活性化への寄与
 

サービスの活性化は、供給側の情報量の大きさに左右されることが大きく、常に最新の情報がサービスに提供されるよう努力を怠らないことが望まれる。

買い手側としてサービスを受ける場合にあっては、以下の点に留意する必要があると考えられる。

- 提供されるサービスの見極め
 

売り手と同様に勝ち馬サービスを見極める必要がある。

両者に共通する事項として、サービス提供者との契約条件を詳細に理解し、トラブル発生時のリスクを回避する必要がある。

##### (2) アウトソーシングサービス

アウトソーシングサービスを受容する場合は、以下の点を見極める必要がある。

- 情報管理の信頼性見極め
 

自社の情報をサービス側へ提供することに対して、万が一情報漏洩などの問題が

生じた場合の経営への影響度合いを見極める必要がある。

- 業務効率化への貢献

アウトソーシングが本来の目的である自社の業務効率へ本当に寄与するかを、事前によく見極める必要がある。とくに、アウトソーシング先への情報提供の手間などに着目する必要があると思われる。

#### 4.4.2 エージェント型サービス提供者としての参加

##### 4.4.2.1 今後の展開

今後もエージェント機能を生かした形で、従来行われていなかったビジネス領域でエージェント型サービス提供事業の提供が考えられる。

中小企業の参加形態としては、以下の2つのパターンが想定される。

- 組合理型

同一業種の企業が共同でエージェント型サービス提供ビジネスを起こす。ここでのビジネス分野は、参加企業が従来関係していた業務内容に近いものか、すでに保有している経営資源がなんらかの形で活用できる場合が多いと予想される。

- ベンチャー型

単一企業が単独でエージェント型サービス提供ビジネスを起こす。ここでのビジネス分野は、参加企業が従来関係していた業務内容に必ずしも近いとはかぎらない。

##### 4.4.2.2 参加にあたっての留意事項

エージェント型サービス提供者としての参加にあたっての留意事項を示す。

組合理型、ベンチャー型に共通する事項としては、

- サービス機能の優位性確保

常にサービスの源泉となるエージェントの機能を改良し、優位性を保つ。広告、購買、マーケティングなど他機能との融合や利用金回収リスクをサービス提供側が担うといった踏み込んだサービス体制の維持を行うことも考えられる。

- 提供されるコンテンツフィールドの活性化

供給、需要両者をつなぎとめる意味でも、参加者提供されるコンテンツフィールドの活性化により、いわゆる勝ち馬サービスになることを目指す必要がある。

- 教育啓蒙

中小企業ではECについて不慣れなところも多いので、買い手、売り手にオンライン取引のメリットや操作方法を啓蒙していくことも求められる。

- 中立の立場維持

多くのECサイトが、売り手から収入を得ているが、売り手の代弁者ではなく、中立で信頼のおける情報を提供し、評価情報のオープン性による公平性確保により、買い手の信頼を得ることが大事である。とくに買い手の紹介に対し、売り手から手数料を得るので、売上追求と客観的情報提供とのバランスが鍵である。

- 共同化の目的確認

組合理の場合は、現在持つノウハウなどの強みが生かされているか否か、同業他社と協同して行うことと、競争原理に基づいて個別に行うことの峻別が参加者の中で

共有され、不公平感からサービスの活性化が妨げられることが生じていないかを常に意識する必要がある。

## 5 提言

インターネット経済は、着実に日本企業に浸透し根付きつつあり、数年後には全取引の2割以上が電子的に行われることが予測されている。中小企業も社内のデジタル化を進め、インターネットを利用した企業間取引に取組まなければならない状況になってきた。いろいろな取引局面の電子商取引を支援するECビジネスコミュニティに参加することで早期に実現することができる。

ここでは、ECビジネスコミュニティの構築や参加をビジネスチャンスの視点で整理し、その運営や参加における留意点をまとめる。さらに、多種多様なECビジネスコミュニティがビジネスインフラとして開発され広く普及するために、公的機関・業界などに期待することを要望としてまとめる。

### 5.1 ビジネスチャンス

インターネットに企業への窓口を開放し商取引を行うことは、従来の人的繋がりに基づいた取引とは人・物・金・情報などの経営資源の利用形態が大きく異なる。商取引のデジタル化やインターネット活用に前向きに取組むことにより、企業のあり方や企業活動を大きく変える切っ掛けになる。

取組みには、大きく二通りの方法がある。一つは、インターネットにおける取引を容易にするビジネスモデルを提案し、業種を越えたパートナーと共にECビジネスコミュニティを構築する取組みである。もう一つは、早期に目的に沿うECビジネスコミュニティに参加し、取引の電子化を経験し新たな取引先の発掘、販売チャネルの開拓などに取組む方法である。

#### 5.1.1 ECビジネスコミュニティの構築

ネットワークの活用は、需要家のデマンドチェーンを変え、流通を変え、サプライチェーンを変え、全体的な製品・サービスのコスト構造を大きく変えるなど、その効果は取引に関与するあらゆる企業に及ぶことは多くの事例が示している。これを支援するための地域の、業界の、専門分野のポータルサイトとなるようなECビジネスコミュニティを構築し、サービスを提供することのビジネスチャンスは大きい。

##### ● 企業のインターネットへの登録

企業のインターネットにおけるドメイン名の取得が急増しており、電子商取引は質・量とも拡大することが予測されている。限定した営業力しかないために、カバーするマーケットが限られていた企業にとり、少ない人的資源で対応でき、対象市場を距離的に制約しないインターネット活用によるマーケティング活動を支援するECビジネスコミュニティは魅力である。

##### ● 顧客志向の業務プロセス

情報格差の是正により、市場は顧客中心へと移行する。また、ネットワーク活用の業務プ



ロセスにより、既存の情報チャネル・物流チャネル・金流チャネルを改革できる。市場の変化に対応するための業務プロセスの改善・改革実現を支援するECビジネスコミュニティが提供する多様なサービスを利用して、早期にネット活用企業になることを望む企業は多い。

- 公的機関・先進企業との電子商取引支援

国・地方自治体などのサービスや調達の電子化も進みつつある。多くの企業が企業間取引の電子化に取り組んでいる。取引額や頻度の少ない企業にとっては、業務の電子化が済んでいる組織との取引を支援し、取引コスト削減できるサービスの提供するECビジネスコミュニティが必要である。

### 5.1.2 ECビジネスコミュニティへの参加

情報技術の進展は企業内の業務改革を促し、さらにインターネットの普及は企業活動のあり方に影響を与えている。ECビジネスコミュニティに参加し新たなビジネス活動の改革に取り組むことにより、次のようなビジネスチャンス进行期待できる。

- 調達の多様化と新たな販売チャネル

中小企業が効率的に取引相手を見つけをことを可能にし、また従来取引がなかった大企業との取引を行うチャンスをもたらしことができる。また、販路の拡大だけでなく、「商品の広告・宣伝」のためにECビジネスコミュニティを利用できる。一般的な広告媒体と比較して、安価にウェブ上で自社商品の広告が行え、24時間、日本中に広告・営業・販売活動ができるなどの効果を期待して、ECビジネスコミュニティに参加することも考えられる。逆に、既存の実取引面にも広告効果を及ぼすという相乗効果が生じる場合もある。既存の調達型ビジネスコミュニティでも、新規調達企業の参加が期待できるので、サプライヤ側にとってはそれだけビジネスチャンスが広がる。

- 目的に応じた市場の拡大や新市場の開拓

インターネットはより大きなマーケットへのアクセスを可能にし、とくに販売面で大きなメリットが期待できる。また、一定の地域や業種など対象を絞り込んでのマーケティングもできる。商品・サービスなどのコンテンツの提供も顧客に合わせて個別化することもできる。

- 今からでも遅くない

圧倒的な企業数の中小企業における情報リテラシーが十分ではない現時点では、電子商取引への本格的な参加は、投資対効果面で十分な成果をもたらさないかもしれない。しかし、インターネットの普及により電子商取引は急速に拡大しており、ビジネス環境を変えつつある。環境の変化に迅速に対応することにより中小企業に大きなビジネスチャンスを提供することになる。

- 参加しないリスクの回避

日本における現段階での仲介型の主流は、大企業の形成したECビジネスコミュニティに、

自社の営業力の不足を補う形での取引先相手をリアルタイムに見つけるといった（商品の販売チャネルもしくはプロモーション活動力の不足を補う形）目的でビジネスコミュニティメンバとして参加するものが一般的である。機会損失の面から見れば、参加により得られるメリットの方が中小企業にとっては遥かに大きいと思われる。

- 主体的な参加

中小企業の運営するECビジネスコミュニティは、大企業を核として展開される従来の囲い込み型の形態に比べて、安定性という面で若干リスクを含んでいると思われるが、運営者および参加者が対等な立場で活動しやすいことから比較的独自性を発揮した商取引が成立するという良さを持っている。

- 実績・知名度よりは価格・品質が決め手

調達型ECビジネスコミュニティの供給側メンバーの募集は、企業規模の大小、取引実績の有無、国籍・所在地などに関らず公平・公正に取引先を選定している。価格や品質などに自信を持つ中小企業にとって自社の強みを生かす機会が広がる。逆に、大企業との取引実績を後ろ盾にビジネスを展開してきた提供側参加者にとっては競争相手が増える。

- 少ない投資リスク

中小企業にとっては、パソコンとWebブラウザおよびeメールを使用できる環境があれば、調達型サイトへの応募参加ができるので、投資リスクは比較的小さい。

## 5.2 留意点

インターネットへの取組みは、早ければ早いほど良く、企画・実行・見直しを数ヶ月のサイクルで行うようなスピード経営が必要であるという。じっくり考えて実行することは、時期を失するリスクを負うことになる。実世界のビジネス活動との相乗効果を期待することはできるが、ただ漫然と参加するだけでは効果はでない。

ECビジネスコミュニティの運営主体が留意すること、ECビジネスコミュニティに参加してビジネス活動を行う上で考慮すべきことをまとめる。

### 5.2.1 ECビジネスコミュニティ運営者の留意点

いろいろなタイプのECビジネスコミュニティを運営する企業グループが留意すべきことをまとめる。

- 商品・サービスの品質、価格、スピード、将来へのビジョン、など参加するに十分な魅力のあるビジネスコミュニティにする。
- 参加企業が独自ではできない付加価値をビジネスコミュニティとして提供する。中小企業が単独ではコスト面など提供できないサービスを、ビジネスコミュニティが提供することでコミュニティの価値を向上させる。
- 多様なメンバー、商品・サービスの集積効果を発揮できるようにする。また、コンテン

ツの充実した安定した魅力あるビジネスコミュニティとするために参加企業の質や数も大切である。

- 広告、購買、マーケティングなど他機能との融合を進め、ワンストップサービス、ノンストップサービスを実現する。顧客の業務プロセスに踏み込んだサービス体制の維持、多角化、複合化、他との連携を絶えず追求し、サービス内容の向上に努める。
- 提供するビジネス機能の範囲を絞る。たとえば、情報の仲介に特化し、ビジネスコミュニティ自体は、実際の決済には踏み込まないことである。あくまでも、取引の主体は当事者間で行うべきものであるというのが、取引回数・規模などが多くない小規模企業にとって、柔軟性のある対応が可能な取引の場が利用しやすい。
- 参加しやすい環境を創ること。「最新のEC技術には拘らない」ということもビジネスコミュニティ運営においては一つの選択肢であり、初期の段階から各種の最新のEC技術を取り入れて構築しようとする必要はない。今サービスしようとすることを最小限実現できること、参加企業が抵抗なく参加できる仕掛けから始めることも重要である。現存するコミュニティでは、電話やFAXを利用して簡単に参加できる仕組みが用意されているものも多く、決済方法自体も種々の最新EC技術が開発されてきているが、現状では既存の決済方法を取っているコミュニティが大勢を占めている。
- 利用企業の業務プロセスに同期しやすく、専属の担当者でなくても簡単に利用できるようにする。技術力のない中小企業でも、多額の資金を投入したり、リスクを負うことなく、簡単に参加できる仕組みが必要である。
- 仲介型の場合、地域の特性を生かしたビジネスコミュニティが有効である。商品・サービスが地域の特産を生かしたものの場合、買い手側の市場はできるだけ広域にする。買い手の地域を限定する場合は、地域に密着したマーケティングを行い、全国的な最適調達に努める。
- モール型や仲介型のECビジネスコミュニティでは、中立的な立場を明確にし、信頼できる情報を双方に提供することが重要である。
- 幅広い企業の参加を可能にするために、電子商取引の啓蒙、参加企業のPC教育サービスは手厚く行う。利用者にECビジネスコミュニティの利用方法を学習する手段を提供する。オンラインでデモの容易、情報とツールの使い方を研修などを準備する。

#### 5.2.2 ECビジネスコミュニティメンバとしての留意点

調達型、モール型、仲介型、エージェント型などのECビジネスコミュニティに参加するとき、あるいは電子商取引を行うときに留意すべきことを指摘する。

- ECビジネスコミュニティが提供するサービスを見極め、取引対象地域やセグメントを網羅し、参加することによる宣伝や販売などの効果が期待できるビジネスコミュニティを選択する。企業の原材料や部品調達が目的でも、調達型ビジネスコミュニティに拘ることなく、モール型、仲介型、エージェント型も利用していくことが、費用・運用面で得策の場合がある。
- 中小企業にとって、ビジネスコミュニティに参加することで、今まででは得られなかった商取引の機会を得られることは期待できる。しかし、社内業務プロセスを紙ベースか

ら電子化への対応、社員の情報化リテラシー教育、など社内のデジタル化に積極的に取り組まなければ大きな成果を期待できない。

- インターネットはより大きなマーケットへのアクセスを可能にし、とくに販売面で大きなメリットが期待されるという反面、従来の実取引以上に、販売面でのリスクが増大する可能性があることを認識しておく必要がある。各ECビジネスコミュニティの運営者は予め想定され得るトラブルについては責任範囲を明確にしているため、そのリスクを踏まえた上で参加することが重要である。
- ECビジネスコミュニティの取引も基本的には企業間での取引である。ビジネスパートナーとして信用できる企業と取引をする現実のビジネス活動と何ら変わるものではない。
- 見えない相手との取引には慎重に対応する必要がある。取引の保証レベルはビジネスコミュニティごとに異なる。料金回収リスク、クレーム対応力などの取引の安全性・信頼性をどのように確保するかを確認する。
- インターネット上には多くの最新情報が提供される。ECビジネスコミュニティに参加する企業は、参加の立場が売り手であれ買い手であれ、Web上に掲載するコンテンツは、こまめに新しい情報に更新するよう努めなければならない。
- 顧客が利用しやすい取引方法などを工夫する。eメールなどでの利用者からのリクエストには、迅速に対応できるような体制も必要となる。数日間も放置するようでは、スピード対応が通常のインターネット社会では、企業自体の評判を落としかねない。
- 仲介型のビジネスコミュニティにおけるオークションのように、新規顧客との取引、あるいはそのとき限りの取引が多くなる。不特定多数を対象とした取引機会を重視するか、継続的な取引を重視するかのビジネス判断が必要である。
- 調達型ビジネスコミュニティに供給側のメンバーとして参加する場合、繰り返し取引を実現するために、受発注、決済、物流など他の業務プロセスの電子化および統合を視野に入れ、調達企業との関係強化の足がかりにしていくのが望ましい。
- 参加するだけで効果を期待できない。実取引との差別化、繰り返し顧客を確保する工夫が必要となる。

### 5.2.3 その他一般的課題

ECビジネスコミュニティの存在要件として、扱う企業・商品・サービス情報の信頼性が一番の問題である。これを確保するために、利用者の保護、不正利用の排除などセキュリティ面に配慮した次のような情報装備が必要となる。これらの実装の程度は、各社の費用対効果を考慮して対応する。また、ノンストップサービスを実現するために、バックアップ、障害管理などについて十分考慮すべきである。

- 認証サーバ利用による参加企業の認証（なりすまし防止）
- 交換情報の暗号化（情報漏洩防止）
- サーバへのファイアウォール利用
- データベースの暗号化（情報漏洩防止）
- コミュニティサーバへの入退室管理

また、ビジネスコミュニティに参加するメンバーも、セキュリティには最新の注意を払う必要がある。

### 5.3 要望

多種多様な EC ビジネスコミュニティが生まれる背景には、大きくわけて、非効率な市場、取引方法を改善したいといった需要サイドのニーズと、そうしたニーズを満たすために必要なインフラやツールなどの普及という供給サイドの整備がある。

人材や資金などの経営資源を集中的に投資することが必要な小規模企業が、取引のデジタル化やインターネット活用に早期対応することを容易にするために、次のような環境を実現することが望まれる。

- 通信インフラサービスの多様化と低廉化

電子商取引が浸透するには、実世界の取引より効率的な電子商取引を実現する環境が必須である。電子商取引を支える e ビジネス・インフラストラクチャが提供するサービスの充実、およびそのサービスを低コストで利用できること必要となる。

- e ビジネスアプリケーション支援サービスの提供

取引の電子化を容易にするアプリケーション支援サービスが幅広く開発され、かつ低廉で使いやすいサービスが提供されることが望まれる。多くの企業が電子商取引に参加し、それゆえにこれらのサービスの改善・開発が促進されるという好循環を早期に実現しなければならない。

- 地方自治体業務プロセスの電子化促進

地方自治体の行政サービスや調達システムなどの電子化が、地域の情報装備の促進、電子商取引の汎用化に及ぼす影響は大きい。新たな地域格差が生じないように早期に取り組むことを要望する。

- 優遇税制などの支援策強化

企業の情報装備、通信インフラサービスやアプリケーション支援サービスの開発を促進するための施策の強化が望まれる。

- 関連法制度の整備

新しくかつ内容が日々革新されるビジネスモデルを背景とした取引においては、新しいビジネスリスクに対する対応が中小企業の参入障壁になることが懸念される。電子署名法の制定など法制面の環境整備が進められつつあるが、実務面で踏み込んだ支援策が望まれる。たとえば、新しいビジネスモデルであるエージェント型取引におけるエージェントが提供する機能と制約に関する約定書の雛形の公開や雛形のビジネス環境変化に伴う更新・追加、中小企業者向け公的相談支援機関の設置などの施策が期待される。

- 信用情報の流通促進基盤の整備

ネットワーク上の取引においては、面識のない相手と取引を行うことが一般的になり、取引相手先の信頼性に関する情報を何らかの形で入手する必要性が生じる。ネットワーク上の身分証明書である認証に関しては電子認証制度に関する法律で整備されつつあるが、ここで保証されるのは、「本人性」に係る事項であり、財務状況や過去の取引における誠実性といった信用情報は含まれない。公的機関がサービス提供機関や取引候補企業の信用情報や格付け情報を整備し、それらの利用が円滑に行えるための流通促進基盤を整備することが望まれる。

- コンテンツの広がり

エージェント機能の有効活用など高度な利用形態を実現するコンテンツの開発・流通を促進する環境整備が望まれる。

- 教育啓蒙

中小企業に対するオンライン取引のメリットや実地研修など、多くの企業が取引の電子化に取り組むことを促進するために、その戦力を早期に養成する必要がある。とくに、地域の特性を反映した実践的な研修機会を提供する環境の整備が望まれる。

## 6 参照事例

### 6.1 日本の事例

#### 6.1.1 TWX-21

タイプ	調達型
URL	www.twx-21.hitachi.ne.jp または www.twx21.com
会社名	株式会社 日立製作所
E-mail	twx21@ebs.hitachi.co.jp
業務内容	会員制ビジネスメディアサービス
ウェブサイト立ち上げ	平成9年10月
決済方法	サポートしない(決済手段は別メニューのサービスとして提供)

#### 商品・サービス内容

- 見積もり案件の公開サービス(発注企業向け)
- 見積もり応募の受付サービス(受注企業向け)

発注企業は、公開したい見積もり案件を登録することができる。サイトでは、登録されている見積もり案件の一覧を公開している。受注企業は、サイトにログインし、見積もり案件一覧の中から、自社の希望条件に合う案件を検索し、詳細を閲覧できる。見積もり応募する場合、サイト内の応募ページに必要項目を入力するほか、作成資料をファイル添付することもできる。応募後、発注企業からの評価結果(採用/不採用)とコメントを参照することができる。

TWX-21では、この公開見積もりサービスのほかに、特定企業への見積もり依頼を支援する指定見積もりサービスや、決済支援サービス、EDIサービスなど、多種の会員向けECサービスメニューを提供している。

#### 運営方法

発注側の企業はTWX-21の幹事会員として入会し、調達したい内容をサイトに登録することにより一般公開する。公開された内容に対して、一般の企業(TWX-21の会員・非会員いずれでも可)は見積もり案件に応募できる。

#### 付加価値(オフラインでは得られない価値)

発注企業は、取引関係のない企業から良いものを安く調達でき、取引業者の拡大を図ることができる。応募する受注企業は新しい顧客を比較的容易に開拓ことができ、事業拡大のチャンスが生まれる。オフラインではこのような新規の取引相手を開拓するには相当な手間がかかるが、電子的な媒体が提供されることで売込みの機会が増大する。

とくに、発注側がTWX-21会員を対象とした公開見積もりを行う場合には、に他の企業と

何らかの形で電子商取引の実績のある企業を対象に取引先の拡大を行うことができる。

また、Webベースの状況照会機能を用いることで、取引先の見積もり回答状況などをオンラインで確認でき、案件の進捗管理が容易にできる。

#### **利用(参加)条件**

発注企業は TWX-21 の会員であることが必要である。

応募企業は TWX-21 の会員である必要はない。ただし、非会員の利用は、日本国内で会社組織として法人登録している企業に限る。また、詳細な入会審査はないが、ユーザIDとパスワード発行のため、TWX-21 への登録が必要である。

#### **取引保証**

発注側と応募側で見積もり内容の合意がなされた後の最終的な取引交渉については当事者間で直接行うという前提であり、運営主体は資材取引に関して一切の責任を負わない。

#### **今後の展望**

発注企業数をさらに拡大する。

他のサービスメニューも追加し、公開見積もりとの連携を予定している。



### 6.1.2 岐阜統合モール

タイプ	サイバーモール型
URL	http://mall.gifu-togo.gr.jp/
会社名	岐阜統合モールコンソーシアム
E-mail	gifu-togo@gifu-togo.gr.jp
業務内容	インターネットにおける岐阜県の総合窓口
設立	平成10年10月コンソーシアム設立
ウェブサイト立ち上げ	平成10年10月
決済方法	

岐阜県ゆかりの有数のモールが集結し、岐阜県の地域情報及び特産品を全国に発信する目的で設立した。複数のモールを統合したモールで、主な出店モールは、セイノーショッピングモール、Kix Avenue（立総合研究所、日本まん真ん中ぎふモール（ぎふ楽市楽座協議会））である。

#### 商品・サービス種別

- 商品の出店者の商品についてのオンラインカタログ情報の提供
- 出店者の所属する各参加企業の運営するモールへの取り次ぎ
- その他コンソーシアムが定めるサービス（内容種類は予告なく変更）

#### 運営形態

コンソーシアムを設立し、次の機関で構成されている。

- 総会：基本方針の承認、活動内容及び会計等報告（全会員対象）
- 幹事会：企画・基本方針の立案など（賛助会員対象）
- 事務局：窓口業務及び会費の会計業務（賛助会員対象）
- 会計監査：会費の収入・支出の正否及び予算と実績の監査（賛助会員対象）
- 運営委員会：各部会の検討事項の進捗管理と幹事会への報告（賛助会員対象）
- 報部会：各種販促資料の作成及び宣伝・告知・普及活動（全会員対象）
- 運用部会：モールの運営に関する標準化・改善等の計画・検討や運用、マニュアルなどの作成・改訂（全会員対象）
- システム部会：システム構築・改善に関する計画・検討（全会員対象）

#### 利用条件

- 岐阜統合モール利用者規約に同意のこと
- 本サービスの提供を、一定期間または無期限に中止することがある

#### 取引保証

- 当コンソーシアムは、各参加ECモールへの取り次ぎのみを行うものであり、本サービスにおける商品・サービスの提供は、各参加ECモール・出店者の責任において行われ、

当コンソーシアムは商品・サービスの正確性・完全性・目的適合性・有用性等を保証しない

- 出店者との取引契約の成否及びその履行に関し一切の責任を負わない
- 自然災害、回線・機器の障害、保守のための停止等による情報の損失・遅延・誤送または第三者による情報の改竄や漏洩等により発生した損害について一切責任を負わない
- 本サービスについて上記に定める以外の責任は一切負わない

#### 付加価値

- 岐阜県見たい・知りたい情報検索機能（岐阜県，岐阜県新聞等の情報提供）
- モールニュースとして、地域情報や商品の情報及びモール管理者からの最新情報を提供

#### 参加モールとの関係

岐阜統合モールコンソーシアムへ「正会員 B（モール会員）」という一会員として参加すると、自社モールへ出店している企業・商品を岐阜統合モールから検索・取次を行う。

### 6.1.3 セイノーショッピングモール

タイプ	モール型
URL	http://www.matrics.or.jp/ec/
会社名	株式会社 セイノー情報サービス
住所	〒503-8512 岐阜市大垣市田口町 1 番地
E-mail	mallmaster@sis.seino.co.jp
業務内容	情報処理サービス業
ウェブサイト立ち上げ	1996年7月
決済方法	クレジットカード決済、代引、郵便振替(前払・後払)、銀行振込(前払・後払)

#### ビジネス環境

本モールは、西濃運輸グループの荷主への販売支援を目的とし、荷主の商品をインターネット上で販売する場を提供している。また、グループ全体としては、インターネット上での販売活動により物流を発生させ、配送をグループに繋げることにより、新たな荷主を獲得するという狙いもある。

その他、同種の競合モールとしては、ヤマト運輸のクロネコ探検隊が挙げられる。

#### 商品・サービス内容

二つのモール、全国の一般消費者向けのモールと荷主企業のみ開放する企業間モールがある。

インターネット利用消費者向けのセイノーショッピングモールは、出店企業に対して次のサービスを提供している。

- 商品掲載サービス(ショッピングモールにて、出店企業の商品掲載・紹介)
- 企業紹介サービス(ショッピングモールにて、出店企業の企業概要を掲載・紹介。企業紹介から出店企業の商品を照会・注文)
- 商品注文情報取次サービス(ファックス通知、電子メール通知)
- 注文内容確認サービス(受注センターから電話で確認)
- 商品代金決済方法(クレジットカード、代引、郵便振替前払、郵便振替後払、銀行振替前払、銀行振込後払)

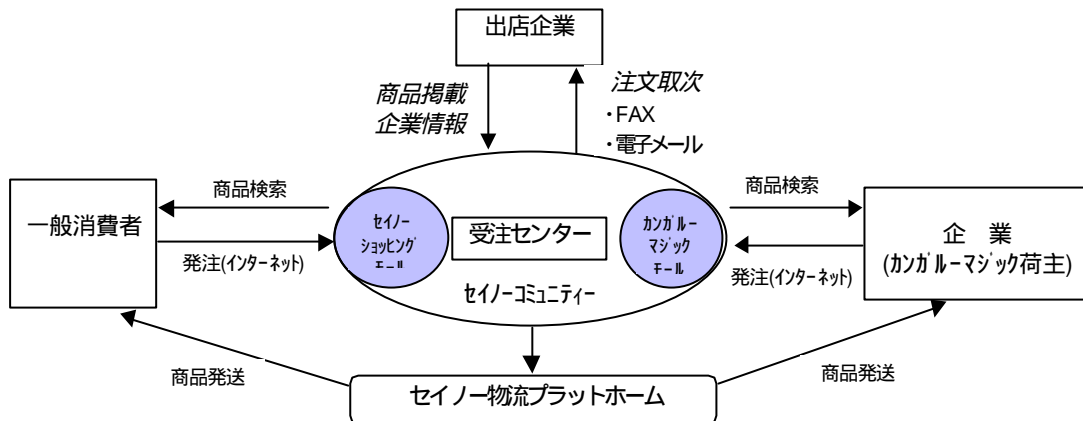
荷主企業向けのカンガルーマジックモールの基本的なサービスは、セイノーショッピングモールと同じで出店・掲載手続きは兼用される。また、商品掲載料金・企業紹介料金もについてもセイノーショッピングモールに含まれる。カンガルーマジック固有のサービスは次の二つである。

- 出荷業務支援：  
送り状レス、荷札の発行、出荷一覧状況管理、貨物追跡照会、発送報告一覧表、出荷実績運賃照会など。

- セイノー購買センターによる企業内消耗品の調達支援：  
西濃の荷主に限り、企業内消耗品を安く調達できる。現在は、文具・事務用品を取扱うショップを運営。

### 運営方法

企業の販売担当者向けに、低価格にて販売支援を実現するモールであり、販売に伴う物流業務を支援する。



### 付加価値(オフラインでは得られない価値)

出店者のメリットは次のとおりである。

- インターネット上で販売することにより企業の規模や所在に係わりなく、日本全国各地より注文を受ける。
- 一般的な広告媒体と比較して、安価にWeb上で自社商品の広告が行える。
- 24時間、日本中に広告・営業・販売活動ができる。
- カンガルーマジック(企業向けモール)を利用した場合、新たに西濃グループの荷主への販路拡大に繋がる。

### モールの利用・参加条件

出店企業の業種、規模等による選定基準は特になし。但し、公序良俗に反する商品については掲載できない。

### 取引保証

モールを運営する(株)セイノー情報サービスは、出店企業の商品内容、取引契約の成否およびその履行に関しては一切責任を負わない。また、購買者が送信した注文情報の到達や注文内容の真偽性についても重大な過失がない限り責任を負わないこととしている。

### 運営の鍵

- 出店企業を増やす為の工夫
  - 初期費用なしで1商品月額1,000円という低価格に設定することでコスト負担を極

力軽減することと、簡易な申込手続き(商品の写真と申込用紙の記入のみ)により最短で10日でリリースできるようにしている。

- 数十商品を掲載している企業に対しては、消費者が選択した商品を蓄積し一括注文することができる「買い物かご機能」の利用を促しており、実際に良く使われている。
- 特定の出店企業専用の入口を設け、モールではなく単独ショップのように作り込むサービスも提供。
  
- 消費者を呼び込む為の工夫
  - サーチエンジンへの登録、メールマガジンへの登録、他モールへの連携により本モールへの窓口を拡大している。
  - 実際に本モールに出店する企業が成功するかどうかは、出店企業の価格政策に負うところが大きい。ネット上での販売価格をどこまで引き下げられるかが鍵となる。

#### 今後の展望

当モールとしては出店企業・掲載商品の募集活動よりも、出店企業に対してモールでの集客力、売上げを伸ばす為のコンサル的な機能も提供していきたいとしている。

#### 6.1.4 フーズインフォマート

タイプ	会員制バーチャル市場・展示会（仲介型） （インターネット上での食品・食材の業者専門の市場・展示会の開催）
URL	www.infomart.co.jp
会社名	株式会社 インフォマート
E-mail	fim@infomart.co.jp
業務内容	コンテンツプロバイダー
ウェブサイト立ち上げ	1998年6月1日
サイト立ち上げまでの準備期間	非公表

#### ビジネス環境

消費者の健康・安全志向の高まりに加え、地域や季節限定・特産といった嗜好ニーズにも応えるべく、流通業者や百貨店、スーパー、レストラン、ホテルなど、新規にかつタイムリーに有機・無農薬栽培の野菜や食材・食品を購入することをより強く望んでいる。

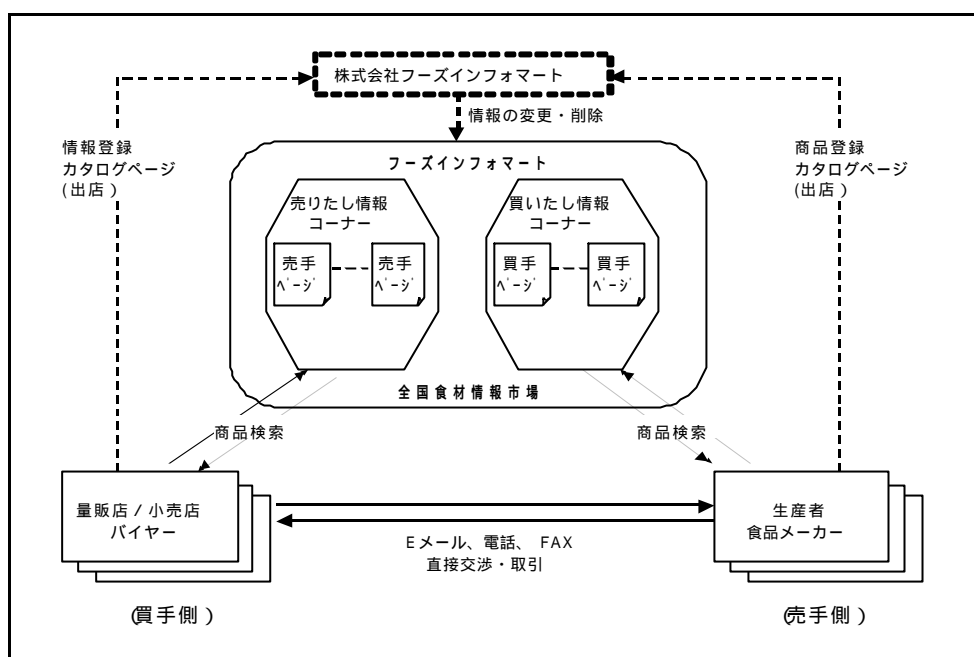
一方、生産者にはこうした市場ニーズの声がなかなか届かないというのが実状である。通常こうした互いのニーズを満たす取引先発掘のために生産業者、流通業者は食品見本市への参加に加え、独自の取引先を得るために全国を回りその開拓に努めているが、あまり効率的とはいえない。一部にはインターネットの普及に伴い、個人消費者が直接に生産者から食材を購入することも普及しつつあることから、業者間での仲介ビジネスは、今後の拡大が見込まれる市場であると考えられる。

#### 商品・サービス内容

マルチメディアの到来が、流通システムや常識を日々改訂している現在、これまでのように様々な考慮と時間、経費をかけて商談にこじつけるといったスタイルもインターネットの浸透に伴い、より効率的な手段に変わろうとしている。そこで、新たな商取引のきっかけ作りを目的にインターネット上にある食品・食材の業者専門の市場・展示会を、24時間365日開催している。本サイトは、営業ツールとしても使えることから、バイヤーに直接売り込むことが可能であり、また、バイヤーからも問合せが可能といった双方向のやり取りが特徴となっている。

#### 運営方法

サービスの運営主体は株式会社フーズインフォマートである。商談に関しては、直接交渉・取引となっている。



注) 参加者は、売り手側 300 社で買い手側は 446 社 (1999 年 10 月末) であり、双方のやり取りは、1 日当たり 400 件を超えている。

売り主は、食品メーカー、農業・畜産・酪農生産者、農協・漁協、地方食品メーカー、水産加工業者、卸・問屋などで、買い主は、百貨店、レストラン、通信販売会社、卸・問屋、スーパー、食品メーカー、コンビニエンスストアなどである。

なお、1999 年 4 月末現在で、定期的・積極的に売り込みをしている企業の 70% が何らかの商談・新規取引を開始している。

#### 付加価値(オフラインでは得られない価値)

流通サイドと生産者の 24 時間フルタイムでの食品情報交換システムであること。従来のように円滑かつ大量の情報交換のし難い食ビジネス市場における新しいスタイルであること。

#### <生産者側(売り手側)>

- 販路拡大・新規取引先確保のチャンス
- 大手小売・大量消費地への販売のチャンス
- 考えもしなかった業種、地域への販売のチャンス
- バイヤーの買いたい商品・名前・連絡先などが掲載されており、直に営業が可能である。
- 新商品の宣伝広告ができる。
- 距離・時間に関係なくメール、FAX で商談・営業ができ、出張経費などが節減できる。
- 安価で全国規模の展示場に出展できる。
- 安価で電子カタログが作成できる。

- 販売希望業種の求めている商品・アプローチ方が分かる。
- P B 商品の受託生産先の確保が可能。

#### < 買い手側 >

- 全国各地の季節・特産品、農水産品等の商品情報を、その場から、24時間いつでも閲覧、発見し直接取引ができる。
- 新規取引先・商品情報の入手や採用の検討といった購買業務の効率化が図れる。
- その場にながら全国規模の展示場に来場できる。
- 同等商品の比較検討ができる。
- 新商品情報をいち早くキャッチできる。
- 買ったしニーズを登録することにより必要な商品を全国から集める事ができる。
- バイヤー主導で、業者・商品を集約できる。
- 流行(ニーズ)に応じた販売品の速やかな変更が可能となる。
- P B 商品・受託生産先の確保できる。

#### モールの利用・参加条件

食品メーカー・生産者(が基本)と、バイヤーで、出店登録した業者のみが参加可能。  
(ID、パスワードによるアクセス認証有り)

#### 取引保証

とくに無し。希望情報の発見後は、電子メール、FAX、電話により食品メーカ・生産者と量販店/小売店・バイヤー間で取引交渉を直接行う。商談成立後は直接取引となり、取引保証に関しては現実の取引者間でのビジネスサイドに委ねられる。

ただし、会員制・登録制なので、氏名・連絡先など確認済み情報を登録しており、自動的に会費を負担して加入した「自覚を持った会員」であることから、会員業者同士は安全な取引が行える。

#### 運営の鍵

応募社を増やすため、また契約後の取り引きを円滑に行うために以下のような工夫が行われている。

- 価格面： 参加登録料が他社のバーチャルモールや食品見本市に比べて非常に安い。
- 代理店の活用： 出店を希望する、売り主や買い主を集める代理店、および販路、人脈を活かせる協力者を募集している。たとえば、百貨店・スーパーのバイヤーOB、生・損保業営業経験者、広告代理店営業経験者、協議会・組合・商工会等のコンサルティングや指導員、その他食品業界に販路・人脈のあるような業界・人が最適としている。  
(本業として、又サイドビジネスとして、ノーリスクで始められる)

#### 今後の展望

平成11年度には、売り手側1,000社、買い手側1,000社を目標としている。



#### 6.1.5 GUIA

タイプ	中古建設機械の売買に関する情報提供及び仲介(コミュニティ/マーケットプレイス型)
URL	<a href="http://www.mitsubishi.co.jp/cyber/guia/">http://www.mitsubishi.co.jp/cyber/guia/</a>
会社名	三菱商事株式会社
E-mail	info@guia.com
ウェブサイト立ち上げ	平成8年6月1日
サイト立ち上げまでの準備期間	非公表

#### 商品・サービス内容

世界中の建設業界の企業を対象に特に中古建設機械の売買に関する情報を提供する。

引合案件に関しては、GUIA(三菱商事)が直接受けて見積もりを実施する。商品検索(絞り込み)機能あり。

#### 運営方法

次のような対応で運営している。

メンバーからの引合のメールは全てのGUIAメンバーに転送する。

売りたい情報も同様にGUIAメンバーに転送する。

転送されたメールに興味がある場合は、直接バイヤーか売り手にコンタクトする。

自分のメールアドレスを他のメンバーに開示したくない場合や、転送されるメールを受領されたくない場合は、GUIAへ連絡し対応してもらうことがこともできる。

#### 付加価値(オフラインでは得られない価値)

参加者のメリットとして、買い手はいつでも必要な時に必要な中古建設機械のデータを、GUIAのデータベースを検索することによって得ることができる。その他日本の建設機械や建設業界に関する最新情報が英語で提供されている。

#### モールの利用・参加条件

- 会員は、「三菱商事がGUIAの利用を承認した者」となっている。
- 買い手に関しては特に審査していないが、売り手は業界内で信用の高い会社を直接勧誘する。
- 情報処理設備・通信設備は自己負担である。
- メンバー登録に関しては、以下の必要項目をご記入の上、GUIAへ電子メールにて申し込みが必要となる(登録項目:お名前、会社名、国名、ご住所、電子メールアドレス)。

注) 現在 100 カ国以上から 1,400 社以上がメンバー登録。

### 取引保証

G U I Aを通じ会員に提供する、文章、音、映像、ソフトウェア等の情報（以下情報という）について、その完全性、正確性、適用性、有用性等いかなる保証も行わない。

運営者は、会員がG U I Aの利用により被った一切の損害に対し、いかなる責任をも負わないものとし、一切の損害賠償をする義務はない。

### 今後の展望

現在、新サービスを計画中である。

#### 6.1.6 鹿児島県建築市場

タイプ	コミュニティ型
URL	http://www.ben.co.jp/ichiba/
会社名	鹿児島建築市場事務局（株ベンシステム）
E-mail	kkichiba@ben.co.jp
業務内容	建築資材の仲介、受発注システム等建築支援
設立	1997年、鹿児島建築市場として設立。
ウェブサイト立ち上げ	1998年
サイト立ち上げまでの準備期間	2年
決済方法	従来とおり銀行決済。

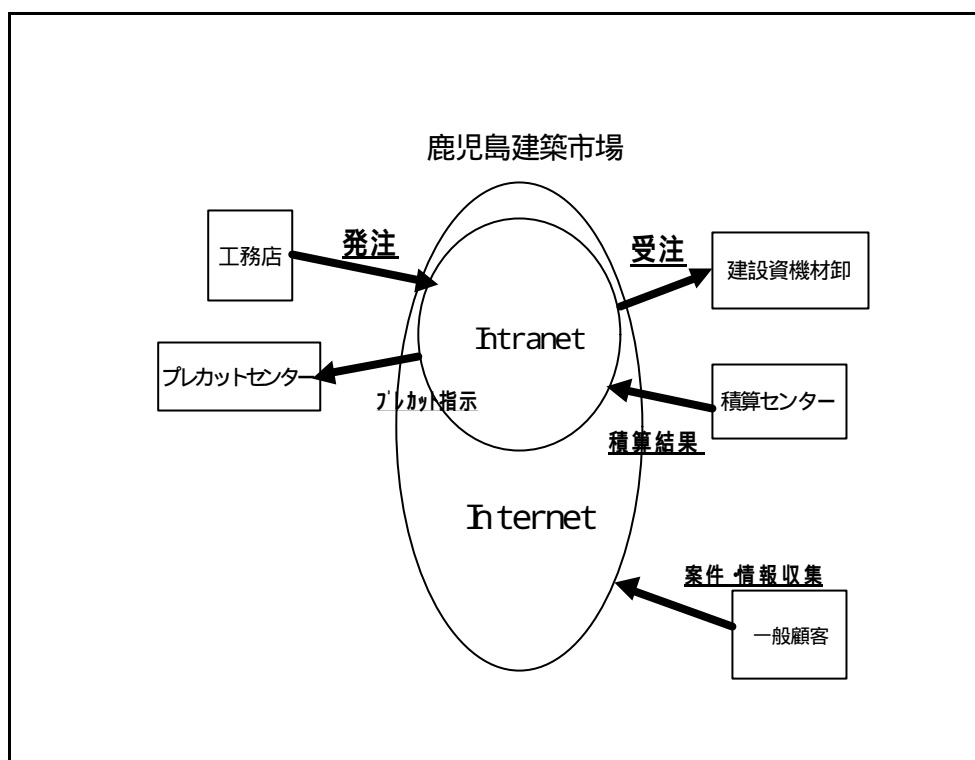
#### 商品・サービス内容

- 資材の電子カタログ公開（建築業界企業向け／一般顧客向け）  
（イントラ内では建築業界向け、インターネットでは一般顧客向け）
- 建築市場協議会参加企業の募集（建築業界企業向け）
- アンケートによる案件情報収集（一般顧客向け）
- 住宅情報関連リンク（一般顧客向け）
- 住宅作りQ & A（一般顧客向け）
- 中小工務店支援建築ネットワーク（実証実験会員のみ）
  - CADを用いた設計・積算・プレカット
  - イン트라ネットによる建築資材の紹介、受発注の電子化普及
  - 現場管理の電子化と地図による管理の情報共有と進捗の透明度の向上

#### 運営方法

一般ユーザは、上記サービスについて、インターネットを介して各種サービスを無償で利用できる。一方では会員向けに、ベンシステムがイントラネットを構築し、加入ユーザのみアクセス可能として、中小公務店と建設資機材卸との仲介を行う。

ユーザは利用する受発注等各種サービスをイントラネットで利用可能となり、情報公開等はベンシステムに依頼して登録・更改する。



#### 付加価値(オフラインでは得られない価値)

- 主な効果として、コスト削減と応答のスピード化  
 多くの工務店からの発注が安定的になされることによる資材その他のコストを下げられる。また、グループで発注数量の規模を多くする。(大量発注による仕入れ原価の圧縮および安定発注によるコストの圧縮が実現)
- CAD積算センター(高価で詳細なCADはCADセンターを共同利用し、簡易な設計図については、簡易CADを会員に購入してもらい、共通基盤を利用している)
  - 資材・建材・木材などの正確な数量拾い出しのためのCAD利用による設計図の制作と積算のための積算見積もりセンター構築により、各工務店の図面制作・積算事務のアウトソーシング機能を持つようにする
  - 積算の手間(CADオープンネットワーク構想により一棟当たりの原価及び数量拾い出しに専門の技術者の手間と労力が削減され短時間で積算処理が可能になる)が省けるために管理コストの削減による人件費コストの合理化できる。
- プレカット依頼  
 CADセンターで電子化されたデータを基に、プレカットセンターでは、手加工ではとっていまねのできない緻密で複雑な構造材を瞬時のうちに作成できる。
- 建築資材の紹介  
 会員には、積算結果に基づき建築資材の商品特別価格で、本システム上で発注登録できる。なお、受注をうけた建設資材業者・建築設備業者は、登録された情報を元に、現場直送や建築業者への発送を行う。

- 共同配送センター商品の配送  
物流に関しても、会員企業の物流システムを一括利用して配送センターへアウトソーシングし効率化している。
- 一棟当たりの原価管理  
経営管理合理化に繋がる。

#### 利用(参加)条件

会員制(会員相互自社ノウハウの提供と研鑽を共有でき、かつ建築市場協議会設立の趣旨を遵守できる関連会社)である。

会員には、建築資材卸会社・建築設備卸業者、総合建築請負業者・工務店、顧客(施主、不動産業者、建設業者、設計事務所、住宅購入者、DIYユーザ・一般顧客・ガーデニングユーザー)の三者からなる。

#### 取引保証

現在は、特定会員であり、その取引保証は、会員各位の信用取引であり、不正使用防止のため、簡易な電子サインの利用及びログ監視を行っている。

将来的には、認証システムの導入も検討する。

#### 運営の鍵

当初は、鹿児島不動産情報検索システム(KORS)ネットワーク参加社から会員を募り、ベンシステムが事務局となり運営。建設資機材各社の参加中は、PCの導入から、Webを含む各種ツールの使用法まで、事務局がボランティアにより半年間指導したものである。

現在は、利用も順調であるが、不正アクセスや不正利用者の監視などが必要である。今後、県外の会員を参加させるためには、会員加入時の基本契約や利用者の成りすまし等防止のため、各種セキュリティが必要となる。

#### 今後の計画

現在は、実証実験中のため、会員は、限定しており、鹿児島県内の会員のみである。将来は、建築資機材業者に関しては、広く全国に会員を募る予定である。

- 現場管理の電子化と電子地図による管理の情報共有と進捗の透明度向上  
現場のデジタルカメラ等での進捗状況のイントラネット上への掲載により施主・建元請け工務店・施工業者が一元的にネットワークによる工程管理を行える。また、電子地図システムの採用により、「住宅品質確保促進法」の「10年保証」義務化による各種データ保管後の検索が容易となりメンテナンス情報を瞬時に提供できる。
- 住宅施主と工務店間のEC実現
- イントラネット参加企業群と不特定多数の応募による資材提供会社とのEC実現
- 電子決済

### 6.1.7 JTB Info Crew

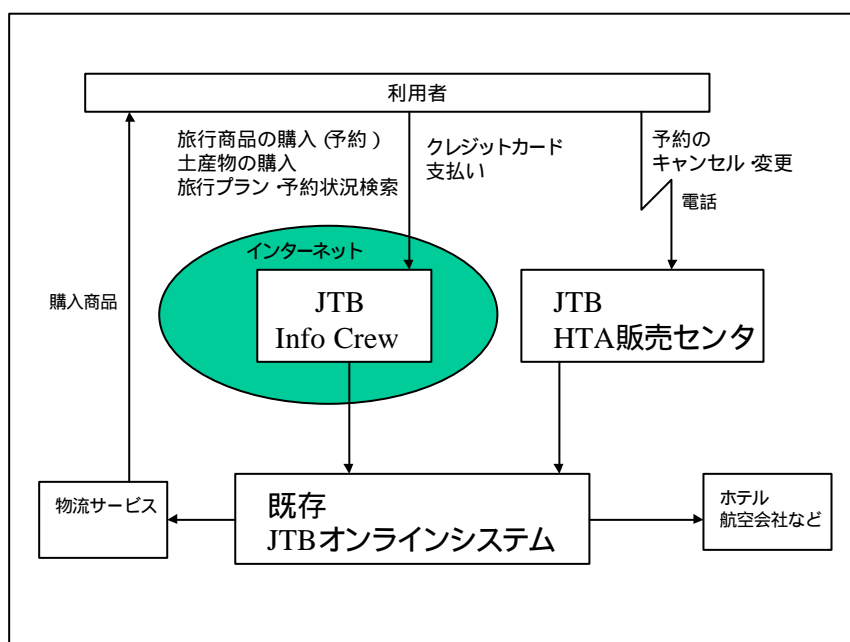
タイプ	エージェント型
URL	http://www.jtb.co.jp/crew/
会社名	日本交通公社(株)
E-mail	Webmaster@jtb.co.jp
業務内容	旅行商品のオンライン予約、土産物の販売
従業員数(オンラインスタッフ)	約15名
ウェブサイト立ち上げ	1994年(JTB Info Crewは1998年)
サイト立ち上げまでの準備期間	1年
決済方法	電子決済

#### 商品・サービス内容

- 通常のJTBカウンタと同様のツアー商品の照会、申込み、予約
- 予約状況などの情報提供
- 旅行用品・土産物の販売

#### 運営方法

JTBが運営するインターネットサービスカウンタ。通常の窓口業務の一部をホームページ上で実現したもの。



#### 付加価値(オフラインでは得られない価値)

- 営業時間が長い(7:00-26:00)
- 窓口への来店が不要である
- 最新情報の閲覧ができる
- オンライン決済ができるので、大金の持ち歩きや振込みの手間が省ける
- 間際の申込みが可能

#### 利用(参加)条件

一般利用者は、会員登録をする(有料 登録時:210円 年会費:525円)。

- 利用には、インターネットメールのアドレス、クレジットカード、インターネット接続可能なPCから印刷可能なプリンタが必要である。

サービス提供者は、既存の取引形態による契約が必要である。

#### 取引保証

予約はホームページ上で行う。変更およびキャンセルは営業所に対する電話連絡で行うことにより、通常のJTBサービスと同様の取引保証を受けられる。

#### 運営の鍵

- オペレーションセンター
- リアルタイムの予約・決済
- 施設等の情報のメンテナンス

#### 今後の計画

- コンテンツの充実
- リピータへのフィードバック
- 既存の営業チャネルとの連携強化

### 6.1.8 ウエディングネット

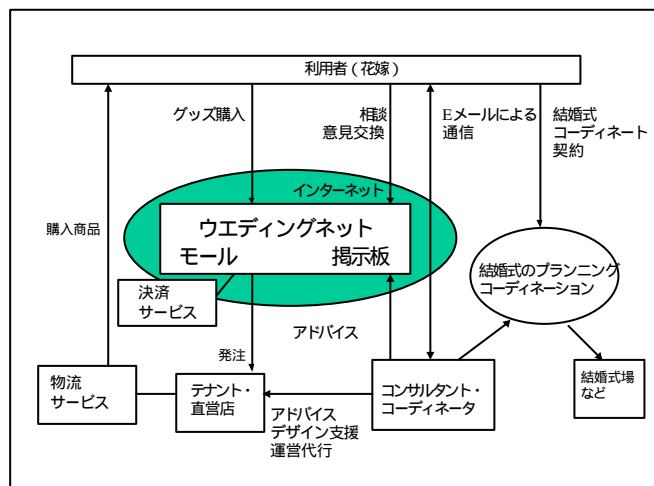
タイプ	エージェント型、モール型
URL	http://www.wedding.ne.jp/
会社名	コントロールパックス(株)
E-mail	Webmaster@wedding.ne.jp
業務内容	花嫁への情報提供, ショッピングモール運営、結婚式のプロデュース、お見合いクラブの運営
従業員数(オンラインスタッフ)	1人+アルバイト3人
設立	1997年
ウェブサイト立ち上げ	1997年
サイト立ち上げまでの準備期間	1年

#### 商品・サービス内容

- ウェディング関連小物などのオンライン販売(ショッピングモール)
- テナントの代理運営
- 掲示板サービス 花嫁への情報提供・意見交換
- 結婚式のトータルプロデュース
- フィニシングスクール(お教室)の運営
- お見合いクラブの運営

#### 運営方法

ショッピングモールにはウエディングネット自身の出店の他に一般プロバイダの参加形態として2種類ある。1つはテナント登録して自主運営する形態で、他の1つはインターネット上での販売をウエディングネットに委託する形態である。どちらも出店契約はオフラインで行う。





掲示板はウエディングネットが管理者として運営し、一般ユーザ（花嫁）に情報を提供し、アドバイスを自ら行うという形態をとる。

結婚式のプロデュースは基本的にはオフラインの業務である。（お見合いクラブは、現在はオンライン上のみ）

#### 付加価値（オフラインでは得られない価値）

従来は口コミで広がっていた花嫁間の情報交換を掲示板サービスという場を提供することによりネット上に定着させている。それと同時にここから得たマーケット情報を活用することによりコンサルティングノウハウを蓄積し、オフラインの事業に活用している。

- 結婚式が間近で時間のない花嫁に対し、メールを中心としたコミュニケーション手段を使うことによりタイムリーにかつローコストで適切なアドバイスを行える。ウエディングネットの場合運営者が少ないので、モバイル環境の活用が事業運営上の必須ファクタである。

#### 利用（参加）条件

テナントは、事前に契約する。

お見合いクラブは、会員制である（男子有料）、一般利用者は、とくに制限はない。

#### 取引保証

とくにない。ショッピングモールでの売買に関しては通常の通販と同様の決済方法をとる。

電子決済はアコシス側での取引保証がある。

#### 運営の鍵

最近のオリジナル結婚式志向のトレンドを先取りしいち早くインターネット上でサービスを始めたことがビジネス成功の大きな要因である。

主宰者のセンスおよびアットホームな雰囲気を作り出す手腕によるところが大きい。

#### 今後の計画

テナントの拡大による安定収入を確保しつつ、プロデュース事業に注力する

#### 課題

- 同業者との競争における差別化
- スタッフの増員

## 6.2 米国の事例

### 6.2.1 GovCon

タイプ	調達支援 / エージェント型
URL	www.govcon.com
会社名	Khera Communications, Inc.
業務内容	連邦政府の請負納入業者向け情報サービス
従業員数 (オンラインスタッフ)	11 人
設立	1994 年秋 (GovCon 1995 年 9 月)
ウェブサイト立ち上げ	1995 年
サイト立ち上げまでの準備期間	7 ヶ月

#### ビジネス環境

米国連邦政府は、従来の紙ベースの調達システムが毎年多額の税金の無駄遣いしているという調査結果をもとに、94年に連邦調達簡素化法を試行した。5年以内に紙ベースの調達プロセスを、より迅速で効率よいアクセスが容易な電子掲示板システムに移行することを義務づけた。最終的に、25万ドル以下の入札情報掲載は、電子掲示板のみとなる。連邦政府による調達の9割が10万ドル以下なので、ほとんどの入札情報がオンライン化される。<sup>13</sup>

#### 商品・サービス内容

政府入札情報などの入手に多額の経費を費やしている連邦政府請負納入業者向けに、入札情報などを無料または低コストで提供する。

##### < 対請負納入業者 >

- 次のような連邦政府入札情報、その他関連情報の提供する。
- ・ 連邦政府の入札情報を掲載した政府発行の日刊紙 (C B D : Commerce Business Daily)
- ・ アクティブ契約データベース (連邦政府は、25000ドル以上の業務を請け負った業者にはすべて「契約活動レポート」の提出を法律で義務付けており、GovConでは95年度から現在までのレポートをDB化。競合会社のレポートを検索して、落札内容、落札価格、業務完了時期などを調べ、政府機関が正式な入札情報を公開する前に、次の入札チャンスに備える)
- ・ 政府調達規定や関連ハウツー情報、マイノリティ認定請負業者DB、政府準書式、コード・用語集、地域別日当表、見本市・イベントデータベース、電子ニュースレターなど
- ・ 政府請負納入業者に必要な製品やサービスを提供する業者を集めたインタラクティブイエローページ
- ビジネスチャンスの提供 (マーケティングサポート)
- ・ ユーザの多くが連邦政府や下請業者を探す大企業 (主要請負業者) の購買担当者であるため、購買担当者向け会社概要掲載サービス提供
- ・ 請負業者プロフィール

<sup>13</sup> Dickstein Shapiro Morin & Oshinsky LLP, "Federal Procurement in 1996: Shifting into High Gear on the Information Highway."

- 請負納入業者間の提携サポート
  - ・ 主要請負業者が下請業者を探したり、中小企業が提携業者を探す際のパートナー探しをサポート（ユーザの8割以上がパートナー探しのために同サイトを利用）
  - ・ 請負プロジェクトに必要な人材募集

< 対購買担当者 >

- 請負業務発注先、下請業者、提携業者を探すために、請負業者データベースなどを提供。

< 対広告主 >

- 連邦政府請負納入業者向け製品やサービスを提供する業者（新聞、中小企業向け各種ビジネスサービス、政府調達関連コンサルタント、弁護士、会計士など）に広告スペースを提供する。

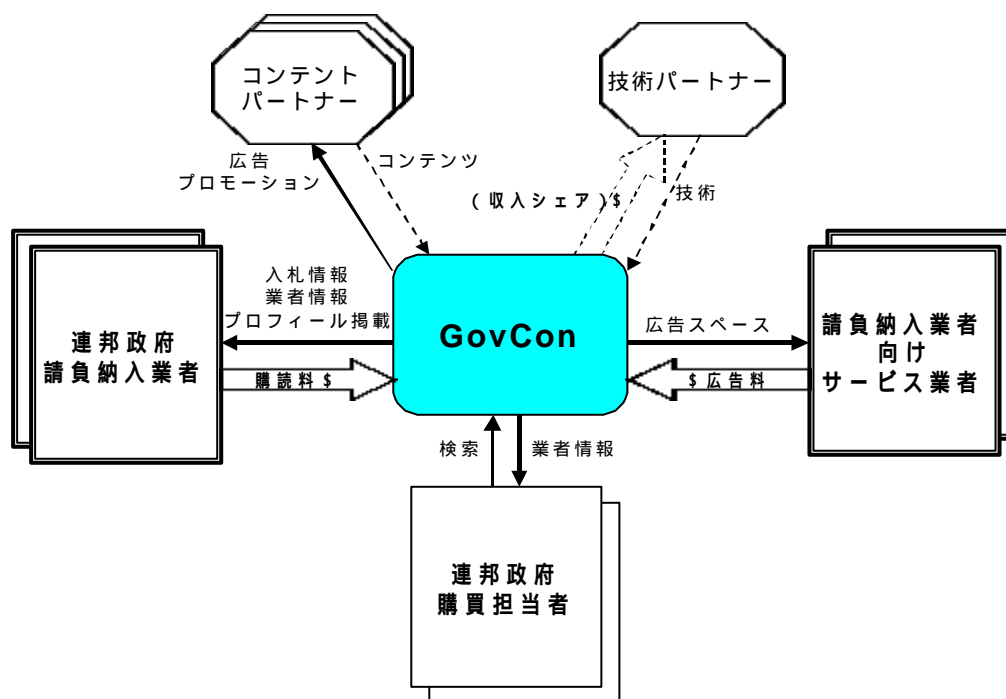
運営方法

連邦政府請負納入業者が必要とする情報を収集、検索しやすいようにDB化する。

請負納入業者は、取引先および提携先募集のためにプロフィールを載せ、さらに提携・下請業者募集のために募集広告を掲載する。こうして請負納入業者のコミュニティを構築する。

政府や大企業の購買担当者は、発注先探しのためにサイトを訪れる。

請負納入業者向けをターゲットとする業者は広告を掲載する。



付加価値（オフラインでは得られない価値）

< 対請負納入業者 >

- 連邦政府機関の入札情報、その他関連情報を一ヶ所で効率よく低コストで入手できる。
- 技術力のない中小請負業者でも、インターネットにアクセスするだけ情報を入手できる。
- CBDの電子メールやFAXによる配布で、入札情報をタイムリーに受信できる。
- 多くの政府購買担当者や主要請負業者への一ヶ所での効率よく宣伝できる。

- 提携先探しが容易になり、入札チャンスを増加できる。

<対購買担当者>

- 紙ベースに比べ、効率よい発注先探し。業者をさまざまな基準で検索できる。

<対広告主>

- 一ヶ所でターゲットを絞った効率のよい広告をできる。

**取引保証**

- 実際の取引は、当事者間で行われ、GovConは一切関与しない。
- 提供する情報の真否・正確さなどの保証はしない。
- 広告主に対しては、サイトへのアクセス、クリック率などの月間レポートのみで、セールスリードの保証はない。

**運営の鍵**

- 提供情報の選別などによる政府請負業者の絞り込みを行う。
  - 連邦政府調達プロセス、手続き知識（創立者は元連邦政府勤務エンジニア）が必要である。
  - 購入価値のある（お金を払ってもよいと思うほどの）有益な情報を低コストで提供する（オフラインよりも低価格で便利）。
  - タイムリーな情報を提供する。
  - パーター取引など低コストのコンテンツ入手、マーケティング方法を行う。
  - 低オーバーヘッドでの維持・運営を行う（小人数での運営）。
- 収入源の多様化（広告、購読料、製品販売）に取り組む。

## 6.2.2 Central Minnesota Cyberstore

タイプ	サイバモール型
URL	www.mnstore.com
会社名	Winsted Publishing, Inc.
業務内容	ミネソタ州の商品のオンライン販売
設立	1998年

### ビジネス環境

インターネットの普及により、地方の小さな小売店などが、地元以外に販路を求めることができるようになった。

### 商品・サービス内容

地域外の顧客を対象に、ミネソタ州ウインステッド、ハワードレイク地域の商品を中心にミネソタ州の小売店や団体の商品を販売する。取扱う商品は、みやげ品、アート、ギフト・クラフト品、衣服、収集品、地域の音楽祭のチケットや関連グッズなどである。

#### <対消費者>

全米、海外の消費者にミネソタ州の商品をオンラインで販売する。

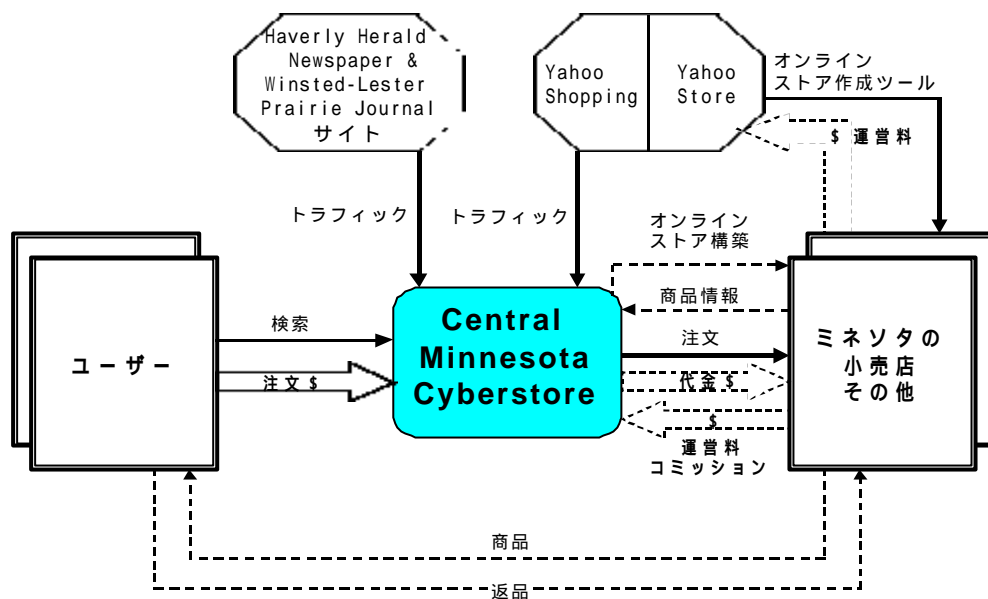
#### <対サービス提供者>

Winsted Publishing 社がウインステッド・ハワードレイク地域の小売店や美術館、非営利団体のオンラインストアを構築し、サイト運営、マーケティング、注文処理（注文受付、支払処理）を行う。テナントは商品を提供するだけである。

### 運営方法

ミネソタ州ウインステッド、ハワードレイク地域新聞、Winsted-Lester Prairie Journal 紙と Howard Lake Haverly Herald 紙を発行する新聞会社が運営する。同社がテナントのためにストアフロント（ウェブサイト）構築。同社のテンプレートを使いたくないテナントは、Yahoo Store を利用する。

- クレジットカードの請求は、Winsted Publishing の名前で行われる。クレジットカード番号は各業者には送付されない。
- オンラインでクレジットカード番号を入力したくないユーザは、注文用紙を印刷し F A X または郵送する。郵送の場合は、小切手または為替による支払もできる。
- テナントへの注文転送は、テナントの希望に応じ、電話、F A X、または電子メールで行う。
- 商品はテナントが直接消費者に発送する。複数テナントの商品は別々に届く。
- 運営料およびコミッションを引いた売上額を、毎月各テナントの銀行口座に振り込む。
- 両新聞サイト（www.herald-journal.com）やその他関連サイトからもリンクし、トラフィックを送りこむ。



### 付加価値（オフラインでは得られない価値）

#### <対消費者>

- 地元でしか入手できない商品を全米、海外から注文ができる。
- 複数の業者の商品を一ヶ所で一括購入できる。

#### <対サービス提供者>

- 地方の小さな小売店などがより大きな市場にアクセスできる。これは、地域振興になる。
- 宣伝効果にもなり、オフライン店舗への客足が増加した。

### 取引保証

#### <対消費者>

- 商品に問題があった場合、電子メールまたは郵送で Winsted に連絡する。電話での顧客サービスはないが、どうしても必要な場合は、電話（フリーダイヤルではない）での問い合わせも受ける。
- 顧客のクレジットカード番号や個人情報などは、テナントを含め Winstead 外には開示しない。

#### <対テナント>

- 注文受付、クレジットカード決済処理、テナントへの電話連絡を行う。
- 月額運営料およびコミッションを除いた売上額を、毎月テナントの銀行口座に振り込む。

### 運営の鍵

- 他の地域では得られない地域名産、ユニークな商品を販売する。
- 技術力のない小売店などが簡単に参加できる仕組みやストア構築から注文処理までのターンキーソリューションを提供する。
- オンライン、オフラインでのアクセスができる。
- マーケティング力。

タイプ	サイバーモール型
URL	www.food.com
会社名	Food.com, Inc.
業務内容	オンライン料理注文サービス
従業員数（オンラインスタッフ）	250人
設立	1996年、Cybersliceとして設立。 1997年、Cybermeals設立。 1999年3月、Food.comに社名変更。
ウェブサイト立ち上げ	1996年
サイト立ち上げまでの準備期間	12ヶ月弱

### ビジネス環境

料理をする暇もない多忙なライフスタイルを反映し、アメリカではファーストフードを中心とした外食産業、スーパーの惣菜ビジネスが隆盛を極めている。97年には、レストラン内での食事をレストランからのテイクアウトの数が上回った。複数のレストランの料理を宅配するレストラン宅配サービスも各地に出現している。

### 商品・サービス内容

レストラン、スーパー、レストラン宅配サービス業者と提携し、オンラインにて注文を受け、それを加盟店に転送してレストランから料理を宅配する。

#### <対消費者>

- 12000軒の加盟レストランの中から、地域を選択後、配達またはテイクアウト別に、料理の種類で検索し、注文、料理宅配を依頼できる。
- 各レストランのメニュー、住所、配達時間などの情報を提供する。
- 各地域のローカル新聞と提携し、レストランガイドを提供する。
- 個別化ページを作成すると、指定地域のレストランのみ表示する。馴染みのレストランや、好みの料理を保存することができる。ユーザの好みにあったレストランが新たに加盟すると、電子メールで通知する。

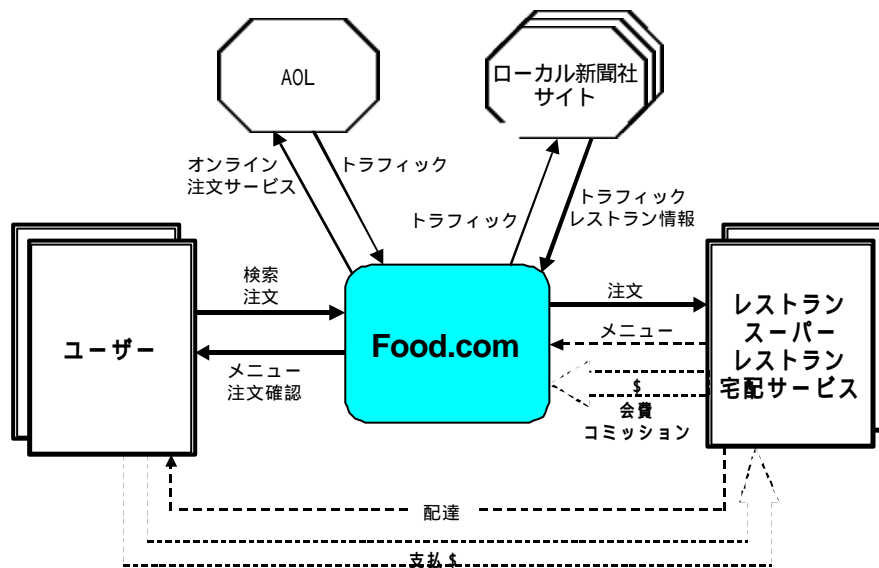
#### <対サービス提供者>

- 加盟レストランには、メニューをWebサイトに掲載する。
- オンライン注文をレストランのPOS端末に直接転送する。配達のレストランが行う。
- レストラン以外に、スーパーやレストラン宅配サービスも提供する。スーパーは惣菜メニュー掲載し、Webで注文を受ける（スーパーは配達せず、お客がスーパーで受け取る）。レストラン宅配サービスには、宅配メニューを掲載し、オンラインで注文を受ける。

## 運営方法

Food.comより注文の確認と配達時間（または店頭での受け取り時間）が電子メールにて通知される。注文は90日前から受け付ける。注文は、加盟レストランのPOS端末に直接転送し、各レストランが配達する。支払は、顧客が現金、小切手、またはクレジットカードにて配達員に支払う。

- ユーザが住所を入力すると、宅配可能な地域の加盟レストランのリストが表示される。レストランは、種類によって検索できる。各レストランのアイコンをクリックすると、メニュー、価格、配達受付時間、支払方法などが表示される（営業時間以外は、予約注文のみ）。
- 売上税や配達料金が加算され、合計金額が表示される。
- ほとんどのレストランは、最低注文額を20ドルに設定している。



## 付加価値（オフラインでは得られない価値）

### < 対消費者 >

- 複数のレストランのメニューを閲覧・比較したうえで選択できる。レストランが決まっていれば、電話をした方が早いですが、何を食いたいかが決めかねているときは便利である。複数の場合、異なるレストランのメニューを選ぶこともできる。
- 指定地域に配達するレストランのみ表示する。電話で配達するかどうか確かめる必要なし。
- 24時間随時どこからでもアクセスし、予約注文ができる。
- テイクアウトを希望する顧客にはレストラン所在地の地図および道順を提供する。
- 売上税や配達料金が加算されるので、最終支払金額が明確になる。

### < 対サービス提供者 >

- レストラン側は新たな設備投資などなしで、従来のやり方を変えることなく、低コストでより大きな市場にアクセスできる。
- レストランは一般に技術レベルは低いですが、独自では得られないハイテク技術が利用できる。
- 新たな宣伝となり、オンラインサービスを利用することで直接来客の増加も期待できる。
- オンラインによる注文額は、レストラン内での飲食よりも3割増との調査結果がある。



## 取引保証

### <対消費者>

- 注文時、注文番号を発行する。電子メールで確認とともに、配達時間を通知する。
- 何らかの理由で注文品が届けられない際は、Food.comより電話連絡する。
- クレジットカード支払の場合、カード番号確認のため、顧客に電話するレストランもある。
- レストランは価格やお薦め料理（今日の、今週のお薦め）などが変更すると、Food.comにすぐに連絡する。掲載の価格などに相違があれば、レストランが顧客に連絡する（Food.comでは責任を負わない）。

### <対サービス提供者>

- レストラン専用の電子メールアドレス、フリーダイヤルを設置した。
- 配達時にお客が不在（いたずらによる注文を含む）、注文後のキャンセルなどの損失は各レストランが負担する。（レストラン宅配サービスでは、宅配サービス側が代金回収をするため、すべて責任を負う場合が多い。Food.comも、オンラインでクレジットカード支払の受付を開始した場合には、代金回収リスクを負わざる得ないだろう）。
- レストランは、いたずらやキャンセルが多い地域には、メニュー、サービスを表示しないようにFood.comに依頼することができる。

## 運営の鍵

### <対消費者>

- 多様なレストランを数多く加盟させること（Food.comでは、当初、加盟店は、ピザ屋と中華のファーストフード店がほとんどだったが、これでは消費者を引き付けられない）。
- 個人経営レストランだけでなく、全国展開のチェーン店と契約する（一挙に数百店を加盟）。
- 検索可能なリスト、閲覧が容易なメニュー表示などの利用しやすいWeb機能を提供する。
- 注文のプロセスが簡単で、注文までのクリック回数を極力少なくする。

### <対サービス提供者>

- 加盟レストランが受けやすい形での注文送付システムの構築する。FAXを利用するレストランは全体の半数以下で、パソコンはさらに少ない。Food.comでは、当初、レストランにFAXや自社開発のオンラインで受けた注文を音声に変換する注文処理システムを利用し、注文情報と配達先の地図を転送していたが、加盟店の間で評判がよくなかったため、POS対応システムに転換した（音声変換時の間違い、FAX紛失などが多発）。

### <マーケティング>

- レストラン協会、レストラン宅配協会などによる支持、推薦を得る。
- ローカル情報サイトと提携する。
- 既存メディアを用いた宣伝を行う。Food.comでは、99年に、主要都市で新聞、TV、ラジオなどを用いた大規模な広告キャンペーンを開始した（それまで広告活動をほとんど行わなかったため、知名度が低かった）。
- 外食、テイクアウト利用の多い層をターゲットにする。Food.comでは、各大学周辺のレストランの加盟を促し、大学生の間でFood.comのサービスを広める大学向けプログラム、特に昼食をねらい、オフィス街のレストランを参加させる企業向けプログラムを開始した。

#### 6.2.4 H.O.T! Coupons

タイプ	サイバーモール型
URL	<a href="http://www.hotcoupons.com">www.hotcoupons.com</a>
会社名	H.O.T! Coupons
業務内容	消費者向けオンライン割引クーポン提供サービス
従業員数（オンラインスタッフ）	5人
設立	1996年（親会社 Money Mailer は 1979年）
ウェブサイト立ち上げ	1996年

#### ビジネス環境

アメリカでは、元々広告チラシなどの割引クーポンが盛んである。97年、アメリカ人の5人に1人が何らかのクーポン利用したといわれ、30億ドル相当の紙ベースのクーポンが49億枚以上利用された。<sup>14</sup>しかし、過去数年、メーカーによって発行されたクーポン数は減少を続けている。たとえば、P&Gでは、効果がないとして、97年にニューヨーク北部の3都市でクーポンの発行を中止。その後、発行を再開したが、発行数は以前よりかなり減少している。クーポン利用者数も減少傾向にあり<sup>15</sup>、クーポン回収率はわずか2%未満である。<sup>16</sup>一方、インターネット人口の増加、一般化に伴い、インターネットクーポン利用者数は、毎月倍増しており、インターネットクーポン配布数は98年に前年比10倍増と急増。<sup>17</sup>一大産業として期待されている。紙媒体のクーポンを中止した小売店も、オンラインクーポンは続行するという状況である。

#### 商品・サービス内容

各地域で地元の小売店、レストランなどのクーポンやプロモーションをオンラインで提供する。

##### <対消費者>

地元のレストラン、自動車修理工場、ドライクリーニング屋などの小売店のクーポンおよびプロモーション情報を提供する。指定地域の小売店の情報のみ閲覧できる。

#### Savings Club

- 個別化ページを作成でき、選択した地域やカテゴリーのクーポンのみを表示する。
- 条件に合ったクーポンが、数週間に一度、電子メールで送られる。更新情報、最新お得情報なども電子メールで通知する。

##### <対サービス提供者>

- 一定の地域をターゲットに、クーポン、プロモーションを提供できる。
- オンラインで自分で簡単にクーポン（広告）が作成できるツールを提供する。

<sup>14</sup> Val-Pak

<sup>15</sup> Mary Ethridge, "Web coupons can be printed at home," Austin American Statesman, 1999年4月18日号

<sup>16</sup> Thomas Grillo, "Logging on for coupons," The Patriot Ledger, 1996年4月6日号

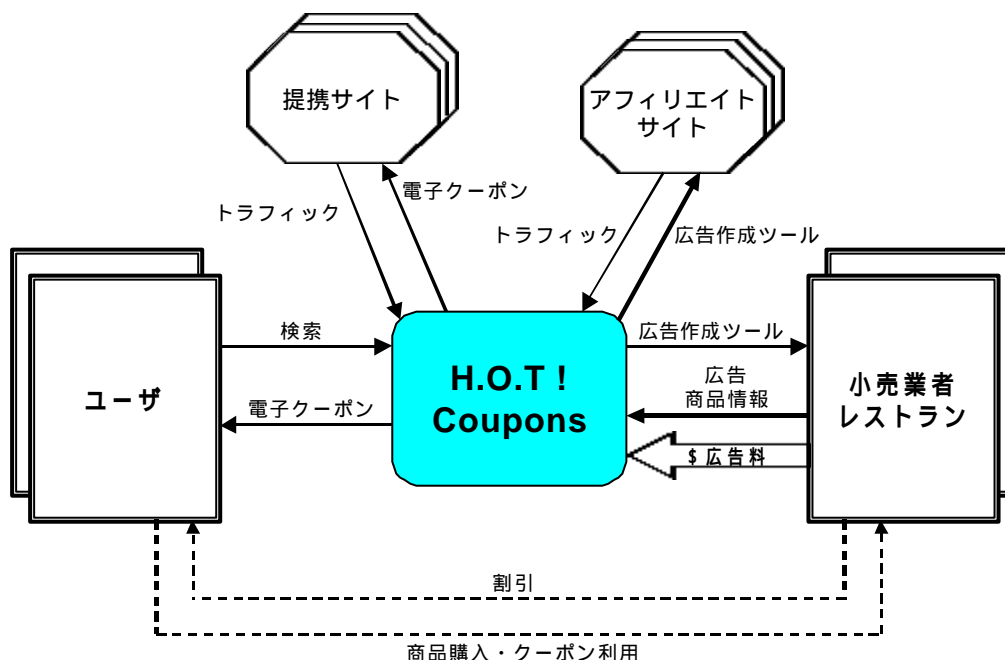
<sup>17</sup> 同上

## 対象広告主

- 地元小売店： 一定の地域をターゲットにすることにより、各店での販促
- 地域・全米型小売店
- フランチャイズ： 地元ターゲットとFC本部での広告承認、マーケティング
- オンラインストア

## 運営方法

ユーザが、郵便番号または都市名を入力すると、その地域の加盟小売店リストがカテゴリ別に表示される。さらに、サブカテゴリを選択すると、各店の住所、電話番号、割引およびプロモーション内容を表示する。割引およびプロモーション内容をクリックすると、クーポンを表示し印刷する。これを、各店に持参する。高解像度を望む場合は、PDFファイルのダウンロードも可。



## < 広告主 >

- オンライン広告作成ツール、@d.easeを使って、広告主は、テンプレートを使って自分でオンライン広告を作成する。随時変更もでき、またターゲット地域も随時変更できる。
- 三種類のテンプレートを使い、宣伝文句、割引・プロモーション内容、条件などを入力する。掲載カテゴリ、広告地域を選択し、さらにカテゴリ別クリップアートを検索・選択し作成する。クーポンの有効期限は自動的に30日と表示。
- 独自の画像を利用したい場合は、HotCoupons に送付する。HotCoupons の紙媒体クーポンを利用している小売店は、それをスキャンしてもらうこともできる。

## 付加価値（オフラインでは得られない価値）

### <対消費者>

- 紙媒体のクーポンに一枚一枚目を通して探すよりも、オンラインで検索する方が希望のクーポンを探しやすい。
- より多くの小売店のクーポンを入手できる。全米4万の広告主。
- インターネットへのアクセスとプリンターさえあれば、24時間どこからでもクーポンをダウンロードし、印刷できる（出張先、旅行先でもクーポンを利用）。

### <対サービス提供者>

- 紙ベースのクーポンより低コスト（回収クーポン一枚に対し3セント、DMのコストは30セント）。（印刷費、送料不要）
- 一定の地域をターゲットにできる。
- 自分のカテゴリー（業種）に興味のあるユーザをターゲットにできる。
- 割引を求める多数の買物客へのアクセスできる。
- 自分で簡単に広告が作成でき、デザイン、内容、ターゲット地域を随時変更できる。
- 地元だけでなく、全米に広告できる。

## 取引保証

### <対消費者>

- 個人情報広告主を含め第三者に開示または販売しないことを保証する。
- クーポンの印刷などに問題が生じた際は、電子メールで連絡する。

### <対サービス提供者>

- クーポン偽造の保証など一切なし。

## 運営の鍵

- 各地域での加盟小売店数や提供商品のバラエティーをそろえる。
- 広告主が自分で広告を作成できるようにするには、非常に使いやすい作成ツールが必要である。
- 地域だけでなく、各ユーザの属性や好みに合わせたワン・トゥ・ワンマーケティングを可能にすると、さらに有効である。Coolsavings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、プロモーションを提供している。
- クーポン偽造防止が必要。HotCouponsでは一切偽造防止などの手段を講じていない。HotCouponsが扱うクーポンは、月に何度か地域の各家庭に郵送されるので、同じ人間が何度使っても問題がないものが多い（地元の小売店にとっては、クーポンが最大のマーケティングツールであることが多い）。消費者製品メーカーや全米型小売チェーンのオンラインクーポンを提供するCoolsavingsでは、クーポン偽造防止のために、クーポンにはバーコードや透かしを入れている。また、広告主は一世帯または個人あたりの利用枚数を制限できる。
- ユーザのプライバシーを厳守する。

#### 6.2.5 PlasticsNet

タイプ	サイバーモール型
URL	www.plasticsnet.com
会社名	Commerx, Inc.
業務内容	プラスチック業界オンライン取引仲介サービス
従業員数（オンラインスタッフ）	約 50 人
設立	1995 年 6 月
ウェブサイト立ち上げ	1995 年 10 月
サイト立ち上げまでの準備期間	

#### ビジネス環境

アメリカのプラスチック業界は 3700 億ドルという大市場である。しかし、プラスチック加工業者は 15000 社、その供給業者は 5000 社と、供給業者も購入業者も多数存在し、市場を牛耳るような主要業者はいない。

このように市場が断片化しているため、売り手、買い手を見つけるのは大変であり、より効率よく取引先が探せ、取引ができるシステムへのニーズが高かった。

#### 商品・サービス内容

樹脂メーカー、プラスチック部品成型業者、一般機器メーカー、プラスチック部品ユーザなど、プラスチック業界の全サプライチェーンを対象に、オンライン取引ネットワークを構築し、取引を仲介する。

Exchange では、オークション式で余剰品、中古品などを販売する。

#### < 対ユーザ企業 >

- 約 150 の供給業者を集め、OEM、成型業者、一般機器供給業者向けに樹脂、機械部品、付属機器、成型用備品、測定機器、保守備品などを販売する。
- 複数業者との一括して注文・購入ができ、一枚の請求書を PlasticNet から受け取る。
- My Purchasing Center では、製品カテゴリーまたは供給業者、製品を選択すると、個別化カタログを作成、保存できる。毎回商品検索をしなくてすむ。
- 出荷状況も購入履歴で閲覧できる。
- 製品を選択しても注文しないときは、自動的に保存され、次回訪問時に利用できる。Exchange では、送付しない注文はログオフ時に自動的に削除する。45 分間アクティブでないと、Exchange より自動的にログオフする。

#### < 対供給業者 >

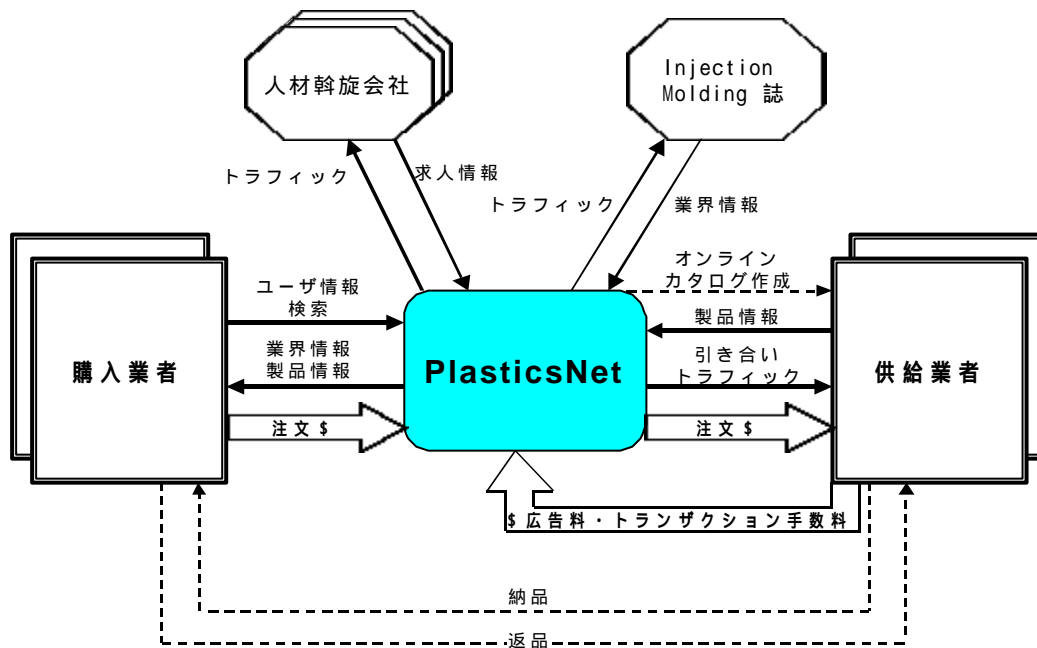
- 原料メーカー、付属品メーカー、主要機器（大型成型機など）メーカーに広告スペース、オンラインカタログを提供し、購入企業との取引を仲介する。
- 購入企業がオンラインで資料や見積もり請求、注文ができるよう、供給業者の会社概要や製品カタログを掲載したオンラインビジネスセンターを開設（ウェブサイトを構築）する。

## ビジネスセンター開設に対するサービス

- ビジネスセンター構築および管理
- 12ヶ月間のアクセス
- 見込み客情報をFAX、電子メールで送付
- 企業ウェブサイトへのリンク
- 月間アクティビティレポート

## 運営方法

サイトは、購買センター、供給業者リスト、リソース&ツール、コミュニティから成る。



### <購買センター>

- 購買担当者は検索エンジンを使って製品を検索する。樹脂・原料検索は、樹脂および原料名で検索し、機器検索は、キーワード、製品カテゴリー、メーカーパーツ番号、メーカー名で行う。
- 該当商品の仕様や価格のリスト表示されるので、商品を選択する。
- 各商品ページでは、製品記述、メーカーや供給業者名(ウェブサイトへのハイパーリンクあり)、在庫番号、出荷所要日数が表示される。出荷日指定や出荷、輸送に関し指示を行う。
- 樹脂とExchangeでの製品販売価格は、送料が含まれている。機器の価格は、供給業者ドック渡しFOB価格。請求書に送料、保険などの諸費を加算する。
- 電子メールにて注文確認を行う。
- 樹脂、Exchangeでの販売製品は、各供給業者が出荷する。
- 現在配達は、陸上輸送のみ行っている。

### <供給業者ディレクトリ>

- 商品や会社名で供給業者を検索し、供給業者のリストから、各社のオンラインカタログを

閲覧、またはウェブサイトへ飛ぶ。オンラインカタログでは、会社概要、製品リスト、製品概要を参照できる。資料や見積もり請求、メッセージ送付もカタログからできる。

- 業界団体や業界誌のオンラインカタログもある。

#### <リソース&ツール>

- 9000以上の化学物質（安全）データシートを商品名、メーカー、ポリマーの種類、物質的特性などで検索できる。
- 業界のイベント情報（イベントカレンダー）を掲載している。
- 業界誌 Injection Molding 誌のサイトにリンクしている。

#### <コミュニティ>

- 「樹脂と添加剤」「金型と金型製造」といった20以上のテーマの技術フォーラムを運営している。企業が主催するフォーラムもある。購読すると、毎週電子メールでフォーラムの活動の更新情報が送られる。
- クラシファイド広告フォーラムでは、中古機器やその他製品の売買も行われている。
- 会員名簿では、会員を名前または会社名で検索できる。

#### 付加価値（オフラインでは得られない価値）

##### <対ユーザ企業>

- 複数業者の製品を一ヶ所でまとめて注文書一枚で購入できる。複数の業者の製品カタログをめぐり一社ずつ問い合わせる必要がない。購買プロセスの簡素化、調達コストの削減を実現する。
- 自社のニーズに合わせた個別カタログを作成し、必要な製品だけを表示できる。
- 購入履歴をオンラインで閲覧できる。
- プラスチック関連の情報、製品調達がワンストップでできる。
- 業界情報をリアルタイムで入手し、業界の人とインタラクティブに情報交換ができる。

##### <対供給業者>

- 低コストで効率よいマーケティングができる。広告主は月に平均15の見込客の紹介を受ける。業界誌に広告を出すと、月に8000-1万ドルだが、問い合わせはせいぜい5件位である。
- オンライン取引による注文処理やフルフィルメントコスト削減ができる。
- 新規販路を開拓できる。Exchangeは余剰品、中古品の販路となる。
- より大きな市場、134カ国7万人のユーザ、28000人の登録会員へのアクセスできる。
- 大企業と取引を行うチャンス。
- 顧客ではなく、PlasticsNet宛てに一枚請求書を発行すればよいので、業務効率の向上、販売コストの削減を実現できる。
- 代金回収作業、リスクを負わなくてよい。

#### 取引保証

##### <対ユーザ企業>

- 販売製品の性能、使用結果に関し、一切義務および責任は負わない。
- 注文後、注文番号を電子メールで送付する。出荷時は、電子メールで通知する。
- Exchange以外の注文は、出荷前にフリーダイヤルまたは電子メールで顧客サービスに連絡すればキャンセルできる。
- Exchangeでの販売製品は、一旦発注したらキャンセル・返品はできない。

- 在庫がなければ、出荷予定日を電子メールで連絡する。出荷を待つか、キャンセルするかを決める（ほとんどは7日以内に出荷）。
- 間違った製品、欠損製品は、フリーダイヤルまたは電子メールで顧客サービスに連絡し、返品承認番号と返品の指示を得る。
- 顧客情報の販売、貸し出しは一切しない。

< 対供給業者 >

- 購入企業による注文分は支払われる。

**運営の鍵**

- 総合E Cアプリケーションを開発（または入手）し、買い手側と売り手側のプロセスを統合する。
- 多数の売り手、買い手を集める。PlasticsNet の場合、まず業界情報を提供し、コミュニティを構築することで買い手を集めた。そのために、会員同士の交流を促進し、繰り返し利用するような価値を生むコンテンツ作りや価値ある情報の提供が必要である。
- 供給業者の質や供給およびフルフィルメント能力の確認する。
- 代金回収リスクを負うため、購入企業の信用調査を行う。
- ローテクの中小企業が簡単に電子商取引に参加できる仕組みを構築する。小さな成型業者などは、会社の情報装備が十分でない。



タイプ	サイバーモール型
URL	www.securerite.com
会社名	SecureRite.com(親会社 Clark Security Product)
業務内容	鍵などのセキュリティ商品のオンラインでの販売、加盟ディーラーによる鍵取り付けなどのサービス
設立	1998年（Clark Security Product 1954年設立）
ウェブサイト立ち上げ	1999年1月（EC機能が追加されたのは4月）

### ビジネス環境

インターネットの登場で、生産者と消費者が直接取引できるようになり、また新たなオンライン販売業者が次々に現われ、既存の卸売業者や小売業者は危機感を抱いている。しかし、生き残りをかけ、インターネットを用いて効率化を図り、流通網のコントロールを握ろうとする卸売業者が始めている。

全米最大のセキュリティ関連商品卸売業者、Clark Security Product は、SecureRite.com の設立により、消費者への直販という新規販売チャネルを確立し、同時に小売店（加盟ディーラー）に、これまで彼らにとって開拓が難しかった消費者へのアクセスをもたらした。

同時に、Clark Security Product では、消費者への直販のノウハウや消費者情報を得られるようになった。また、ディーラーの技術サポートを通じ、従来、企業向けにしか提供できなかった、技術的により複雑な商品を消費者に販売できる。

### 商品・サービス内容

Clark Security Products は、全米の鍵・セキュリティ関連商品販売小売店をネットワーク化し、オンラインショッピングの利便性と、小売店による熟練した技術ときめ細かい人的サービスを提供する。

#### <対消費者>

- 鍵製品やアラームなどの防犯製品を始め、125種類のセキュリティ関連商品を販売する。
- 加盟ディーラーを通じたサポートサービスを提供する。SecureRite.com のウェブ上で商品を購入した顧客には、最寄の加盟ディーラー（小売店）を通じ、鍵取り付け、アドバイスのサービスを提供する。
- 消費者の啓蒙プログラムを提供する。セキュリティの必要性を学ぶことが、商品購入につながる。たとえば、オンライン“あなたの家の安全度診断”（ドアや窓の鍵、照明、犬の有無などに答えると、その家の「安全度」が診断される。診断に応じ問題箇所を指摘、アドバイス。対応商品を紹介）、セキュリティチェックリスト（自宅のセキュリティを細かくチェックすることにより、問題箇所を発見）、セキュリティ“ステップバイステップ”（自宅の防犯・安全対策の立て方をステップ式で説明や対応商品を紹介）。

#### <対ディーラー>

- オンラインで商品を購入した顧客を最寄のディーラーに紹介する（ディーラーの売上扱いになる）。
- ウェブサイト上でディーラーの連絡先、概要、所在地の地図を表示する。

- ユニフォーム用肩ワッペン、バン用ステッカー、店舗用商品ディスプレイ提供する。

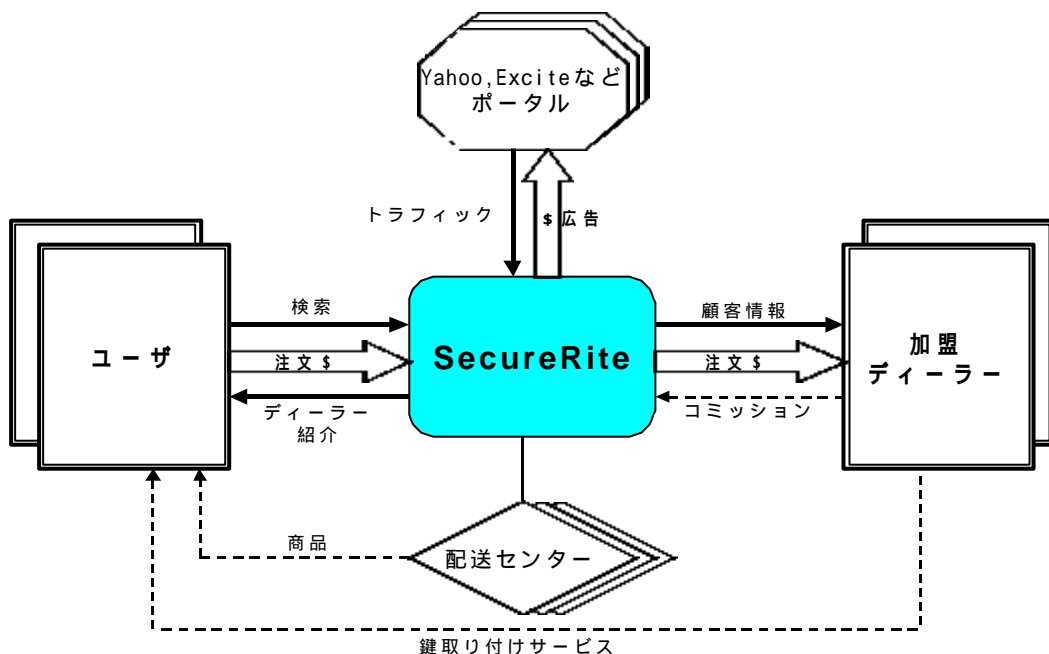
### 運営方法

顧客は、カテゴリー別製品リストより、商品を選択し、オンラインで注文する。支払いは、クレジットカードで行う。

オンラインで注文書に記入すると半径500マイル以内のディーラー（住所、電話番号、距離、店舗面積、バン台数、配達の有無）が表示される。近い順に番号がふられており、顧客はその中から一店を選択する。

選ばれたディーラーはその顧客の担当ディーラーとなり、SecureRite.com からその顧客の情報（住所、電話番号、購入商品など）を電子メールで自動的に選ばれたディーラーに送付する。請求書は、SecureRite.comではなく、そのディーラーの名前で発行する。

ディーラーは、商品到着の確認と鍵取り付けなどのサービス提供のために、顧客に電話で連絡をとる。商品は全米に12ヶ所あるClark Securityの倉庫より24時間以内に配送する。



### <出荷状況トラッキング>

- 注文確認番号と郵便番号により、UPS（運輸業者）のシステムを通じトラッキングできる。

### <ディーラー検索>

- 広告や電話帳でディーラーを見つけた場合、ディーラー番号を入力する。住所または郵便番号を入力すると、最寄の加盟ディーラーのプロファイルが表示される。
- 一旦、ディーラーを選択すると、そのディーラーのロゴが各ウェブページに表示される。
- ウェブサイトを持っているディーラーの場合、顧客はそこから SecureRite.com に飛ぶ。

## 付加価値

### <対消費者>

- 豊富な種類の商品をオンライン上で購入できる。小売店に展示されている商品に限られる。
- 最寄のプロの錠前屋によるサービス、アドバイスを受けられる。
- 返品は最寄のディーラーで行える。
- 大手ホームセンター並みの価格が得られる（商品を卸売業者の倉庫から顧客に直接発送することにより、流通コスト削減）。
- インターネットへのアクセスがあれば、24時間どこからでもアクセスできる。

### <対ディーラー>

- 見本や在庫を持たずに品数を増やすことができることにより、在庫と人件費を最小限に抑えながら、商品販売とサービス提供を行える。
- 顧客に商品を見せて回る手間が省けることによる販売効率が向上する。
- Securerite.com がマーケティング代行する（ディーラーの多くが代々続く職人（錠前屋）であり、営業マーケティングを得意としない）。
- 低コストで販路拡大を期待できる（独自で広告宣伝を行うにはコストが掛かりすぎる）。
- 顧客にサービスやアドバイスを提供し、返品を扱うことによって、各顧客との関係を深めることができる。
- オフラインでは難しい消費者市場へのアクセスが容易になる（消費者は、セキュリティ製品を一度購入すると数年は更新しない。小売店の多くは商業顧客への販売に力を入れる）。
- 独自でECサイトを構築するより簡単に低コストで参入できる（ディーラーの9割が、SecureRite.com への加盟以前は、インターネットを利用していなかった）。

## 運営の鍵

- 一般の小売店にはないような豊富な品数を揃える。
- 顧客サービス向上のためにより多くの小売店との契約する。同時に小売店同士が食い合わないよう販売領域の設定する（Securerite.com では販売領域は設定しない）。

### 6.2.7 The Auction Block

タイプ	仲介（オークション）型
URL	<a href="http://www.auctionblock-ak.com">www.auctionblock-ak.com</a>
会社名	The Auction Block Co
業務内容	鮮魚売買仲介サービス
従業員数（オンラインスタッフ）	25 人
設立	1996 年
ウェブサイト立ち上げ	1996 年

#### ビジネス環境

冷凍技術が発達し、バルク空輸料金の低下により、鮮魚の遠隔地への輸送はしやすくなった。ほとんどの作業が海上または遠隔港で行われ、漁師にとって正確な情報の入手はむずかしい。

インターネットを用いたリアルタイムの売買情報の提供により、地元の漁船により大きな市場、および簡単な取引方法を提供。特に変わった種類や高級品を探している買い手と、特殊品を扱う売り手との出会いの場として適している。たとえば、アラスカキングクラブは、東海岸ではなかなか手に入らない。オンライン取引で、遠方の買い手もアラスカの売り手から直接購入できる。

#### 商品・サービス内容

##### <対買い手>

- 取れたての鮮魚をオンライン販売。オークション方式と指定注文がある。
- 荷揚げ、出荷アレンジなどのサービスを提供する。

##### <対売り手>

- アラスカの Homer 港、Seward 港で、漁師（漁船）が捕獲した鮮魚を卸売業者、スーパー、レストランにオンラインで販売する。（アラスカで最大の買い手のひとつ）
- Homer では、氷・餌・塩の購入、クレーンやフォークリフトのレンタル、冷凍保存、氷除去などのサービスを提供する。
- 漁獲料や価格などの市場情報、漁師によるチャーター船サービス、漁船売買などのクラシフィード広告を Web に掲載している。

#### 運営方法

売り手が漁船名、港名、魚の種類、数量、鮮度、大きさを Web に掲載している。たとえば、「12000 ポンドのヒラメ。最初の捕獲は月曜。ほとんどが火曜に捕獲。75 ポンドのタラもあり。3時にホーム着。金曜にウェブのニュースコーナーで重要な規則および手続きの更新情報閲覧のこと。重量あたりの価格 10-20 ポンド--1.65 ドル、20-40 ポンド--1.86 ドル...」のように載せている。

#### [オークション例]

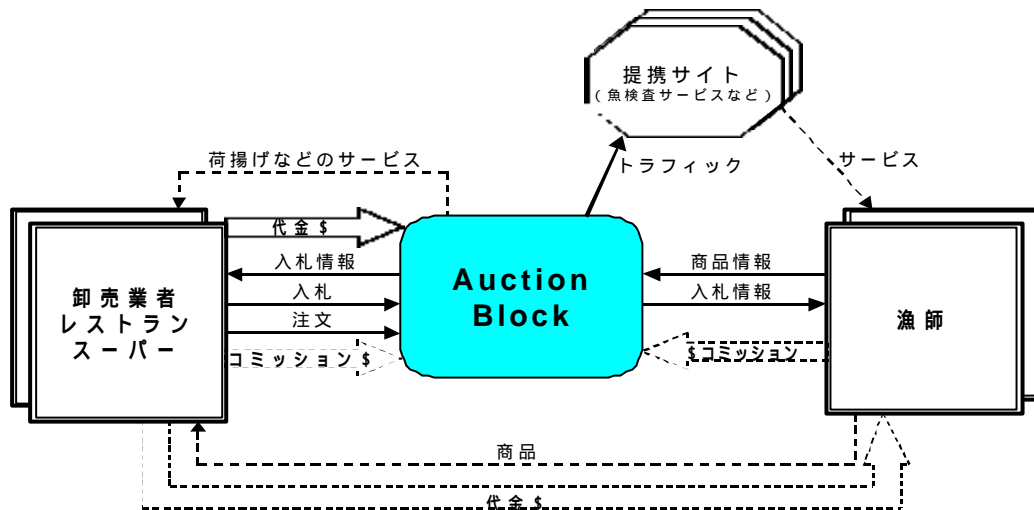
信用審査に合格している買い手にファックスで通知。同時にウェブサイトに掲載。

買い手は Web、電話、FAX、または Auction Block 事務所で入札。入札はすべて匿名。買い手は入札の状況をオンラインでモニターできる。買い手が一社に絞られるまでオークションは続けられる。入札者は、大きさや価格、支払方法など条件を指定できる。そのため、落札者は最も高額

な価格を入札した買い手とは限らない。

商品は、代金支払確認後、Auction Block が落札者に指定する場所に出荷する（輸送運賃は、運送会社が買い手に直接請求）。

漁船が船上でのオークションを希望した場合、買い手が指定する港への着船もする（Auction Block が指定港で荷揚会社をアレンジ）。



### 付加価値（オフラインでは得られない価値）

#### <対買い手>

- アラスカ州外の買い手もアラスカの鮮魚を売り手から直接入手できる。

#### <対売り手>

- 帰港する前に捕獲した魚を販売できる。
- 世界中の買い手へのアクセス。自分の町の港のわずかな買い手に制限されない。
- リアルタイムで市場価格を入手できる。

### 取引保証

#### <対買い手>

- 落札条件による商品引き渡し
- 出荷アレンジ

#### <対売り手>

- 最低 3 人の買い手によって入札が行われたら、競売は成立する（入札者が 3 人に満たなければ、売り手は競売をキャンセルできる）。
- 買い手の支払が確認できるまで、出荷は行わない。
- 落札条件により支払われる。

## 運営の鍵

- 捕獲魚の質を評価する仕組みを作る。
- より多くの買い手の確保をする。
- 情報装備されていない漁師や買い手でも簡単に参加できる仕組みを作り、電話やFAXも利用できるようにする。

## 6.2.8 The National Transportation Exchange (NTE)

タイプ	仲介タイプ
URL	<a href="http://www.nte.net">www.nte.net</a>
会社名	The National Transportation Exchange, Inc
業務内容	トラック輸送スペースの売買仲介サービス
従業員数（オンラインスタッフ）	40人
設立	1993年
ウェブサイト立ち上げ	1996年
サイト立ち上げまでの準備期間	3年（93年に構想、95年3月にベータテスト） 段階的に導入。

### ビジネス環境

運送業界では、積荷を降ろした後、3～5割のトラックが空で戻るといわれ、これは年間310億ドルの無駄に匹敵する。また、荷送人にとっても、LT L (less than truckload 混載小口貨物)の輸送運賃は、満載輸送運賃の3倍以上とコスト高である。<sup>18</sup>

個々の運送業者が過剰スペースにマッチする荷送人を見つけるのも、荷送人が安い運賃を探すのも骨の折れる作業である。インターネットの利用により、ナスダック（電子）株式市場のようなトラック輸送スペース取引市場を構築し、サプライチェーンの効率化が図れる（もともと、中西部で乾燥パンのスペース売買として開始したものを全米規模に発展）。

### 商品・サービス内容

運送業者の空きトラック輸送スペース情報を出発地点から目的地までの間に、所要時間、距離、温度、重量、容積などをベースに、どこでどの荷物が積めるかをリアルタイムで表示し、積荷のある荷送人との仲介をする。

#### < 対荷送人 >

- 混載小口貨物を出荷する企業（荷送人）、ロジスティック業者、フレイトフォワード、仲介業者などに、運送業者225社、1万台のトラックスペースの有効活用による、よりよい輸送運賃の提供する。
- 出発地点と目的地の郵便番号、パレット数（または面積）、正味重量、既存のベスト価格などを入力すると、オンラインでNTEでの取引価格と比較でき、NTEを使った方が得かどうかを判断できる。

#### < 対運送業者 >

- 各トラック運送業者が、既存の運送ルートで、既存の顧客の積荷運送に支障をきたさない条件内で、トラックスペースを有効に使い利益の出る積荷を提供する（会員企業125社）。
- 各社のトラックの運送ルート、顧客サービス条件、余っている重量や容積にあった積荷と自動的にマッチングさせる。
- 空きスペースの面積と重量を入力すると、NTEシステムを使った場合の売上、既存の運送ルートを外れる距離、予想利益、追加重量、追加面積が表示され、NTEシステムの利用がその会社

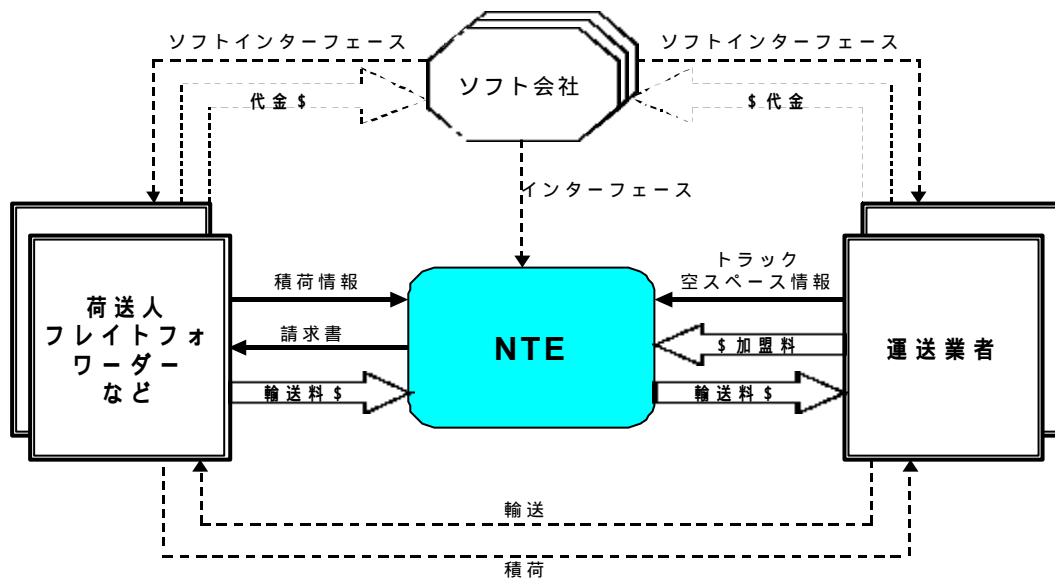
<sup>18</sup> Mychael Grebb, "Wise Load", Business 2.0, 1999年5月号

にとって有効かどうかを事前に判断できる。

- 運送業者は、NTE での累積売上および利益、運送あたりの平均売上および利益、平均利益率などをオンラインで閲覧できる。

## 運営方法

荷送人が積荷に関する詳細を NTE に送信する。これは PC からマニュアルで入力することもできるし、NTE に統合しているサードパーティー運送ソフトから自動的に送付することもできる。



- 価格および運送条件は、事前に決定されており、当事者間での交渉は行われない。
- 運送業者が提示価格での積荷の請負を決定すると荷送人に連絡するが、時間内に決まらない場合は、その旨荷送人に連絡し、NTE が自動的に別の指定業者に連絡する（ほとんどの積荷が5分から3時間の間に積載が決まる）。
- NTE が荷送人向けに請求書発行し料金を回収する。運送業者に電信振込を行う。
- 会員は、成果、支払、与信、保険クレームなどの過去の履歴を要約したレポートもオンラインで閲覧できる。
- 会員企業に出向いて社員にソフトの使い方などの研修を行う。

## 付加価値（オフラインでは得られない価値）

< 対荷送人 >

- 15-30%の輸送コスト削減できる。一般的に、3500 ポンド以上トラック満載未満の積み荷で運賃が節約できる。
- 運送業者はNTE が事前に信用照会などを行い、一定の基準を満たしている。
- 各積荷に対し、事前にどれだけの輸送運賃の節約ができるかがわかる。
- 積荷情報の提示や積荷のトラッキングなどがすべてオンラインで行え、作業効率が向上する。
- 各積荷に対し、料金や保険など NTE が事前に契約。毎回、交渉、契約をする必要がない。
- 既存のソフトを統合し、新たなシステムや E D I は必要なく、簡単に低コストで参加できる。



- 出発地点から目的地まで直送する。途中で積荷の揚げ降ろしはしない。

#### <対運送業者>

- 空きスペースを有効に利用する（空スペースを75%削減し、空で走ることはほとんどなくなったという業者もある）。
- 10-95%の利益を確保できる（平均的運送業者の積荷あたりの利益15~35ドルに対し、NTEの平均的利益は175ドル以上）。
- 各社の要件にあった積荷を紹介する（取扱不可能な積荷情報が回ってこない）。
- 積荷情報の受信、積荷のトラッキングなどがすべてオンラインで行える。
- 料金や保険などNTEが事前に契約するので、毎回、交渉、契約をする必要がない。
- 各積荷に対し、事前にどれだけの利益が出るかがわかる。
- 荷送人からの代金回収作業やリスクを負わなくてよい。
- 運送業者が利用している既存のソフトを統合しているため、新たなシステムやEDIは必要なく、簡単に低コストで参加できる。（参加後、90日以内に加盟料のもとを取れるという）

### 取引保証

#### <対荷送人>

- 取得可能なベスト輸送運賃の提供。提示価格とサービスの質は保証するが、希望運賃でのトラックスペースの確保は保証しない。
- 出発地点から目的地まで直送する。途中で積荷の揚げ降ろしはしないことを保証している。

#### <対運送業者>

- 加盟後6ヶ月間、満足を保証する。6ヶ月の間に加盟料のもとを取れなかったり、ソフトのインターフェースの利用が簡単にできなければ、加盟料とソフトベンダーからのNTEのインターフェース購入代金を返金する。また、各運送に対し利益がでることを保証する。
- 運送業者への最低支払額は200ドル。
- 代金は、出荷20件までは電信振込による20日払い、21件以降は7日払いとする。

### 運営の鍵

- 荷送人の勧誘。荷送人に本当に低料金を提供できるか。運送業者のメリットは明白であるが、運送業者を引き付けるには参加荷送人数の拡大が必要である。
- 中立の立場を維持する。荷送人、運送業者のどちらの代理人でもないことを明確にする。（現在のNTEは運送業者の代理人である印象が強い）
- 適正な中間マージンの徴収。
- 運送業者に対するECのメリットを啓蒙する（運送業者の多くが理解していない）。
- 懐疑的で後ろ向きな運送業者に利用を促すための満足を保証する（立ち上げ初期）。
- ユーザ企業の既存システムへのNTEシステムを統合するなど、ソフトベンダーとの提携が必要である。

タイプ	エージェント型
URL	www.buyerszone.com
会社名	Beacon Research Group, Inc.
業務内容	中小企業向けオフィス用品やビジネスサービスのアドバイス、商品比較情報、購入ツールの提供
設立	1992年
ウェブサイト立ち上げ	1997年

### ビジネス環境

中小企業では、一般にオフィス用品やビジネスサービスなどの購買を主管する専門の購買部門がなく、購入決定に社長が関与しなければならない場合が多い。

インターネットの活用により、何社もの業者にコンタクトし、比較調査をする購入プロセスを簡素化することができる。

### 商品・サービス内容

中小企業向けに、購入プロセスを容易にするために製品や業者の比較調査情報、購入ツール、アドバイスを提供する（ユーザの4割がビジネスオーナーまたCEOおよび上級管理職。7割が社員100人以下の組織。年間購買力は8億5000ドルに匹敵）。購入者に代わって、適した商品を探す、適した業者を推薦するという意味でエージェント型のサービスを提供する。

#### <対購入企業>

- コピー機などのオフィス機器から給与代行サービス、年金プランなどのビジネスサービスまで75カテゴリーの製品・サービスに対し、購入アドバイス、比較、購入サービスを提供する。
- 個々の企業に合った製品を紹介する。（一日にコピーを1000枚取る企業と、100枚取る企業では、違ったコピー機を推薦する）。
- 高額商品や大口購入、および保険や給与サービスなど見積もりを必要とするもの向けに、購買側が複数の業者に入札を呼びかけられる e-Quote を導入した（現在、パイロット運営中）。
- ビジネス保険購入センターでは、労災から輸送貨物保険まで40種以上の保険を提供する。
- 新製品やプロモーション、業界傾向に関する情報、会社設立やビジネス保険に関するアドバイスなど、中小企業向け情報を提供する。
- 「世論調査」では、「デジタルカメラ」「給与代行サービス」などの製品やサービスに関する意見を調査し、結果をオンラインで参照できる。

#### <対サービス提供者>

- さまざまな業界の50万人以上の購入者へのアクセス、または見込顧客を紹介する。
- 電子パンフレットの作成、製品サービスを掲載・広告、注文や見積もり依頼の転送などを行う。
- マッチングエンジンにより、各供給業者にあった、販売地域内の顧客を自動的に選別する。

### サービス提供者向けプログラム

- 1) バナー広告、スポンサーシップ(購入意志、属性、地域をベースにターゲット広告)
- 2) 企業パートナーシッププログラム(ユーザからの注文や見積もり依頼を瞬時に転送)
- 3) ECパートナーシッププログラム(商品購入のために各企業の注文書ページに飛ばす)
- 4) パートナープログラム(マッチングエンジンが選別した業者の販売地域内の問い合わせや見積もり依頼を転送)
- 5) 地域限定パートナープログラム(指定販売地域でのみ情報表示、見込顧客紹介)

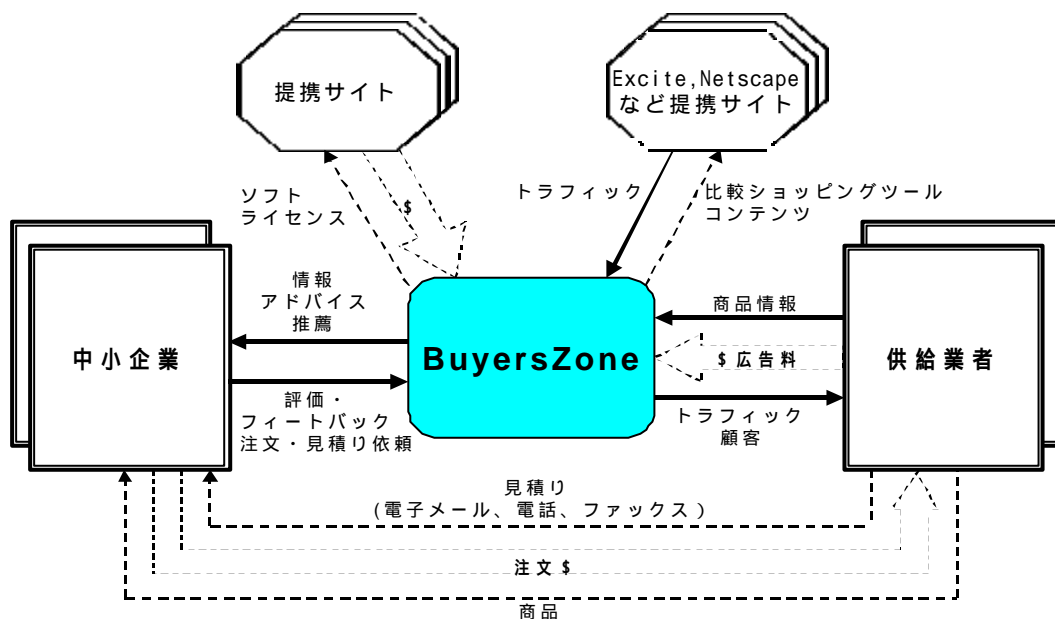
### 運営方法

サイトは、「学ぶ」「比較」「購入」の3セクションに分かれる。

「学ぶ」では、製品購入にあたっての情報・アドバイスを提供。専門用語を説明したり、事前に問題点を指摘するなど、製品購入に関し十分なりサーチができる。

「比較」では、各カテゴリー別に、ユーザによる業者の評価・フィードバックを行う。ユーザ間で質問をしたり、意見を交換できるディスカッションフォーラムや、ユーザが質問をし、BuyersZoneが回答するQ & Aコーナーもある。また、どのメーカーのどの機種を購入してよいかわからない場合は、27000品の中からニーズにあった製品・サービスを推薦する。

「購入」(e-Catalog Central)では、公認ディーラーや小売店 6500 の供給業者のカタログを検索して商品購入ができる。また、見積もりを希望すれば、入力した仕様や価格などの購入条件が供給業者に転送され、複数の業者から電話、FAXまたは電子メールで見積もりを取ることができる。業者は、定型のテンプレートを利用できる。



### <e-Quote>

自動的に購入者ニーズに合う供給業者を選び、購入者のリクエスト、会社概要や購入予定を閲覧するように通知する。最高5社の供給業者に見積もりを依頼し、供給業者は2営業日以内に連絡する。

供給業者が対応すると、BuyersZoneが購入者に連絡し、購入者は供給業者の会社概要やオファーの内容を見ることができる。必要であれば、購入者・供給業者間で質疑のやり取りがされる。このやり取りはセキュアな環境で行われ、個々の購入者と供給業者だけが閲覧できる。供給業者は他の

供給業者のオファーを見ることはできない。

供給業者が決まれば、他業者にはその旨 BuyersZone より連絡する。購入者の会社名や連絡先、供給業者の連絡先を開示され、取引は購入者と供給業者の間で行われる。

#### 付加価値（オフラインでは得られない価値）

##### <対購入企業>

- 複数の業者の製品やサービスを一ヶ所で簡単に比較し、購入できる。
- マッチングエンジンの利用により各社のニーズをもとに適した製品を推薦する。
- 客観的な情報、ユーザによる評価を掲載するなどユーザの視点による情報を提供する。
- Q & A を掲載し、ユーザ間のフォーラムを構築するなど顧客間の情報交換ができる。

##### <対サービス提供者>

- 大量の購入意志決定者に瞬時にアクセスできる。
- すでに自分で調査をして商品知識などを得、購入の用意がある見込顧客を紹介する。
- マッチングエンジンの利用により各業者の希望条件にあった顧客を選別して紹介する。
- 引き合い、注文、見積もり依頼の電子メールや F A X による、適切な部署との交渉ができる。
- 複数の営業所がある場合、営業所ごとに掲載し、見込顧客紹介も指定営業所に配送する。

#### 取引保証

- e-Quote では、購入者、供給業者間のすべてのやり取りをモニターしている。
- 購入者、供給業者からの提供情報は、許可なしに第三者には開示しないことを保証する。

##### <対購入企業>

- 返品、製品保証は、各供給業者の規定に従う。
- 供給業者には、サービス品質ガイドラインを提示し、その遵守を促す。

##### <対サービス提供者>

- 指定地域外、オファーに関心がない、虚偽の情報を提供したユーザから引き合いが届いた場合は、将来の紹介に対しクレジット（今回支払った紹介料を適用）または返金を保証する。
- 高額商品や大口購入など見積もり発行の必要な引き合いであることを請け合う。

#### 運営の鍵

- 豊富な専有の商品評価データを収集する（BuyersZone は、紙のビジネス消費者ガイドを 92 年発行以来の社員 250 人未満企業経営者または意志決定者の意見に基づくデータを所有）。
- 実験室でのテストではなく、現場からの利用者によるフィードバックの収集する。
- ニーズと供給業者の商品・サービスとのマッチングする仕組みを作る（収集データ分析、マッチング基準作りなど）。
- 購入者の代理としての立場を維持する。
- ユーザの商品評価・フィードバック掲載によりユーザの信頼を獲得する（BuyersZone では、有名ビジネス雑誌での購入アドバイス掲載がユーザの信頼やトラフィック獲得につながった）。
- 供給業者への質の高い引き合い、見込み客紹介を行う。
- 技術力のない供給業者でも参加しやすい仕組みを行う（自社の Web サイトは必要なし。電子カタログ作成、電子メール送付などが、BuyersZone のサイトですべてできる）。

## 6.2.10 Employease

タイプ	エージェント型（業務代行）
URL	<a href="http://www.employease.com">www.employease.com</a>
会社名	Employease, Inc
業務内容	インターネットベース福利厚生管理サービス
従業員数（オンラインスタッフ）	85人
設立	1996年1月
ウェブサイト立ち上げ	1997年

### ビジネス環境

米国労働者の転職回数は増加の一途であり、また保険・年金の種類増加、会社間の合併買収、ヘルスケア関連法律のたび重なる変更など、企業の人事・福利厚生管理業務は増大する一方である。データ入力、従業員への対応、保険の苦情問題解決、規制遵守などにより、福利厚生担当者は作業時間の2/3をデータ更新に費やすとされている。平均的米国企業は5事業所、9つの保険年金プログラムを運営し、保険会社7社と取引をしている。これは、7社の保険会社からサービスを受けていれば、各従業員に関し7回同じようなデータ入力を行うことになる。<sup>19</sup>

米国企業では従業員関連経費が経費総額の60-65%を占め、従業員一人あたりの人事管理経費（管理コストのみ）は、大企業の年間平均700ドルに対し、中小企業では1400ドル以上である。<sup>20</sup>

### 中小企業の保険会社に対する不満

対応が遅い	35%
問題解決に時間がかかる	29%
保険会社の間違いを直さなければならない	28%
管理手続きがわかりにくい	24%

(FGI Market Research, National Employee Benefits Administration Survey)

- 各保険会社は、顧客企業の管理業務を容易にするために専用ソフトを提供しているため、顧客企業は保険会社数分のソフトを利用しなければならないことになる。
- 大企業は社内で独自のシステムを開発したり、購入することで対応しているが、中小企業にとってはどちらもコスト高で、効果的なソリューションではない。

### 商品・サービス内容

- Employease では、インターネットを用い、人事・福利厚生管理システムを構築し、中小企業にも大手企業並みの管理機能を提供している。
- 各企業の人事・福利厚生（保険年金）情報をセキュアなネットワーク上で管理し、人事担当者、保険会社、保険仲介業者、管理業務代行業者などが必要に応じ随時アクセスできるようにしている。中央集中型データベースを構築し、各社がデータを共有でき、リアルタイムの情報管理

<sup>19</sup> Employease

<sup>20</sup> BancAmerica Robertson Stephens

を可能としている（一種のエクストラネット）。

#### <対ユーザ企業>

- 従業員 3000 人以下、フォーチュン 2000 以下の企業に最も適している。
- 人事・保険年金データ管理、保険年金プラン自動申請、請求書統合、保険会社との接続などのサービスを提供する。
- ユーザ企業の従業員への顧客サポートも引き受け、コールセンターの運営、インタラクティブ音声レスポンス（IVR）システムなども提供する。
- 全米 200 社の保険会社、保険仲介者と提携。データを共有できる。
- 顧客コミュニティでは、保険会社、保険仲介者、医療機関、HMO<sup>21</sup>、州の保険監督機関などのリストや人事ガイドを掲載し、キャリアフォーラム、疾病保険フォーラムなどを運営する。

#### <対サービス提供者>

- 保険会社や管理業務代行業者（保険仲介業者、福利厚生管理代行業者、PEO<sup>22</sup>、福利厚生コンサルタントなど）を対象に、それぞれのクライアント企業データを管理する。
- 人事管理業務のアウトソースは増加しており、管理サービス業者に対する需要は高まっている。Employease では、こうした業者の管理業務を簡素化する。
- 管理サービス業者 20 社が、数千のクライアント企業の従業員 140 万人、およびその扶養家族の人事・福利厚生データを管理するのに利用している。クライアント企業、その従業員、利用している保険会社も同じデータにアクセスできる。

#### 運営方法

ユーザ企業の人事担当者や保険会社担当者は、従業員データ、保険・年金データなどを入力する。または、データが入力されたエクセルなどのファイルをアップロードする。特別なソフトなどを使う必要はなく、ブラウザから入力する。

イントラネットビルダーツールを使って、独自の電子メールリンク、人事コンテンツ、各種書式をオンライン化するなど、ユーザ企業がカスタマイズできる。

#### <レポート作成>

会社全体、事業所ごと、部署ごとにレポートを作成できる。カスタマイズもでき、また表計算、データベース、ワードプロセッシングプログラムでの利用のために、ASCII フォーマットにダウンロードすることもできる。HMOや保険会社、業務代行会社など向けエクスポートファイルの作成、スケジュール、送付ツールもある。オンラインでの従業員への給与支払明細を提供する。

#### <請求書発行>

保険料などは、従業員データベースから自動的に計算する。保険会社毎に、すべてのプランを一枚の請求書にまとめられる。ユーザ企業は、毎月、人事データの更新するだけでよく、従業員毎プラン毎請求書を作成し受領できる。保険会社はクライアント向け請求書を発行する必要がない。

---

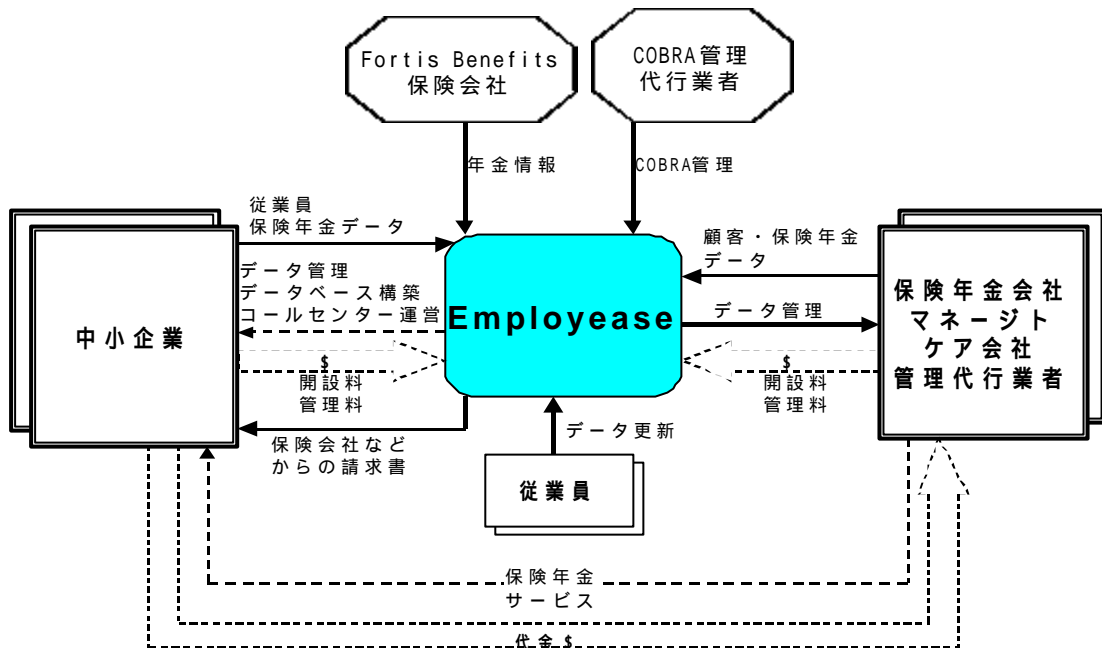
<sup>21</sup> HMO とは、Health Maintenance Organization の略。

<sup>22</sup> PEO とは、Professional Employer Organization の略で、給与支払、源泉徴収、福利厚生、失業・労災保険、採用、職務記述書や従業員マニュアルの作成、労務管理、労働法規への準拠、社員研修、社員意識調査まで、人事に関するあらゆる業務を丸ごと代行する。

### <従業員セルフサービス>

インターネットまたはIVRを利用して、従業員が自ら保険年金プランへの加入を申請したり、データの更新を行う。保険年金プランへの加入時には、従業員はさまざまな保険・年金プランを比較できる。選択プランは、人事部の承認がメールで通知され、自動的にデータが更新される。

従業員からの質問に回答するためのコールセンター運営も行っている。



アプリケーションは、次の3つのスイートから成る。

- 1) 雇用主スイート
- 2) 従業員セルフサービススイート（ワークフローマネージャー、イントラネットビルダー、人事従業員間機密内容相談用メッセージングサービス、保険年金プラン自動申請機能、従業員名簿、従業員保険年金明細書）
- 3) 管理業務サービス業者スイート（業者のクライアント企業、その従業員、保険会社が人事・福利厚生データにアクセス）

### 付加価値（オフラインでは得られない価値）

#### <対ユーザ企業>

- 人事管理プロセスの自動化により、莫大な書類の処理に追われる過程をペーパーレス化し、従業員や保険会社などとの通信のスピードアップを実現する。
- データおよび作業を保険会社などの第三者と共有でき、給与代行業者や年金業者などの第三者へのアウトソースが容易になる。
- 従業員自身によるデータ更新により、データの正確性の向上や管理コストの削減になる。
- 導入、メンテナンスが簡単であり、ソフトをインストールしたり、サーバを購入したり、管理したりする必要がない。数週間で導入できる（従来のシステムでは何ヶ月または何年単位）。合併買収などの場合、複数の会社のソフト、ハード、データベースの統合に手間暇をかける必要がない。
- 同社のサービスを使えば、顧客企業が保険会社を変えても社員データを移動する必要はなく、

移行コストはほとんど不要である。利用している保険会社が気にいらないければ、簡単に別の保険会社に変更でき、買い手が決定権を握れる。

- ユーザ企業が自社の人事データ管理のコントロールを失うことがない。
- 中小企業が、一般には中小企業を対象としていない大手保険会社や福利厚生サービス会社のサービスを利用できる。

#### <対サービス提供者>

- 管理コストの削減、顧客データを再入力する必要がないことからデータの正確性向上、顧客サービスの向上を実現できる。
- リスク管理が容易になる。扶養家族の年齢カテゴリーが変わるなどの従業員データ変更、保険や年金プランの切替を過ぎてからの申請などを自動的に電子メールで通知する。
- 各種プランをひとつの請求書にまとめられる。また、ユーザの自分自身で自動作成を行う。
- 法律で規定されている書類などの自動作成、セルフサービスができる。

#### 取引保証

具体的な賠償保証はなし。

#### 運営の鍵

- タッチスクリーンやI V Rなどの導入によるユーザフレンドリーな仕様にする。
- 技術力のない企業、保険会社でも参加しやすい仕組みを提供する。
- セキュリティを確保する。
- 中小企業でも利用できる手ごろな料金を設定する。
- 中小企業、保険会社、管理代行業者にメリットを理解してもらう。



#### 6.2.11 The Expert Marketplace /PEN Group

タイプ	エージェント型
URL	www.expertmarketplace.com www.pengroup.com
会社名	The Expert Marketplace
業務内容	中小コンサルティング会社のサービスをオンラインでマーケティング、仲介。バーチャルコンサルティング会社。
従業員数（オンラインスタッフ）	30人
設立	1995年
ウェブサイト立ち上げ	1995年（15ヶ月後にPEN設立）

#### ビジネス環境

コンサルティング分野では、アーサーアンダーセンなどビッグ5といわれる大手コンサルティング会社5社が独占している。独占の理由は、ブランド力（知名度）、何千人ものコンサルタントを抱えることによりクライアントが必要とする多様な専門性を提供、大きなプロジェクトを請け負える。

インターネットを利用して、中小コンサルティング会社をネットワーク化することによって、大手コンサルティング会社と同じレベルのサービスを提供できる。

#### 商品・サービス内容

全米の中小コンサルティング会社（従業員1～150人）をネットワーク化し、オンラインでコンサルティングサービスをマーケティング。

#### <対クライアント>

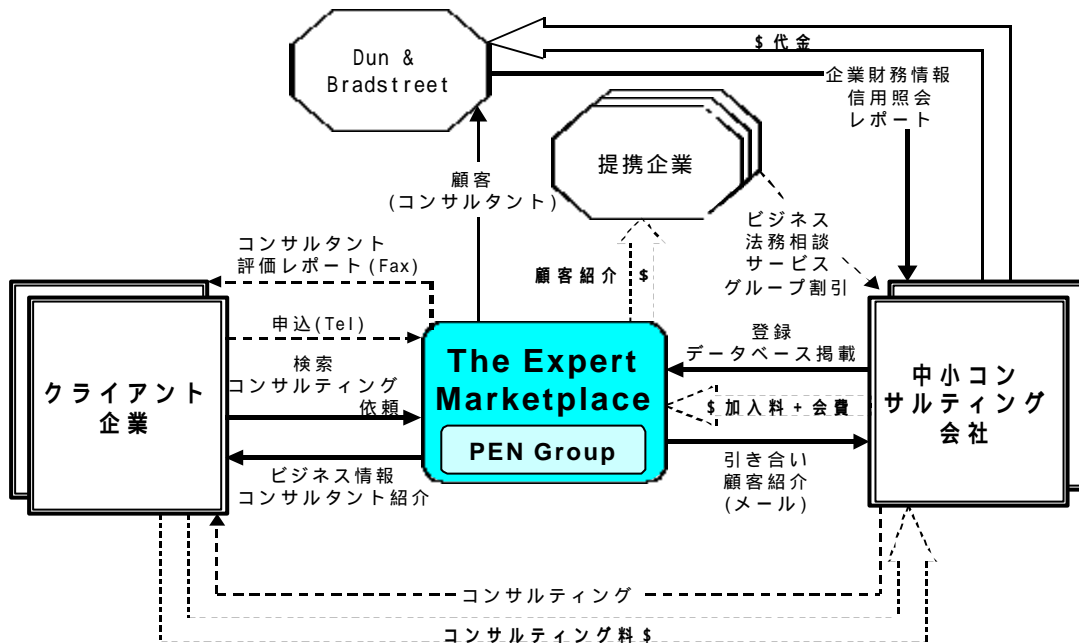
- クライアントはさまざまな業界のあらゆる規模の企業、米国および外国政府などを対象にコンサルタントのマッチングサービスを提供する。
- The Expert Marketplace では、経営、マーケティング、情報技術、製造、エンジニアリング、品質コントロール、人事、環境、科学、不動産、建設分野における 214,000 の中小コンサルティング会社のデータベースを顧客が無料で検索できる。
- The Expert Marketplace の一部門、PEN(Premier ExpertNet) Group は、上記のコンサルティング会社の中でも、選び抜かれた 650 社、4,000 人のコンサルティング会社から形成。クライアント企業と PEN Group 会員コンサルタントとのマッチングサービスを提供する。

#### <対コンサルティング会社>

- データベース掲載、クライアントとのマッチングサービスなどを通じた引き合い、オンラインパンフレット作成、バナー広告、ビジネス雑誌などでの広告、他のサイトとのリンクを通じたマーケティング。
- The Expert Marketplace には 10 万社のクライアントが登録。年間総額 3 億ドルのプロジェクトを受注。月合計 1,250 以上の引き合いを提供する。

## 運営方法

コンサルタントが必要な企業は、データベースでコンサルタントを検索するか、もしくは募集概要を掲載。キーワードをベースにコンサルタントとマッチング。または、PEN Group にコンサルタント探しを依頼する。



## 付加価値 (オンラインでは得られない価値)

### <対クライアント>

- さなざまな分野で、クライアントのニーズに適したコンサルタントをオンラインで簡単に探すことができる (コンサルティング依頼広告を掲載した場合、平均2~25の返答あり)。
- 地域に限らず、より広範囲で適切なコンサルタントを探すことができる。
- 大手コンサルタント会社のコンサルタントより経験豊富なコンサルタントのサービスがより低料金で受けられる。(平均経験年数3-5年の大手コンサルタント会社のシニアコンサルタントに対し、PEN Groupのコンサルタントは業界経験平均22年、コンサルティング歴11年)
- コンサルタント採用前に評価レポートを入手して、コンサルタントの質をチェックできる。
- コンサルタントはPEN Groupが選別、継続して品質をモニターする(コンサルティングサービスの質を維持)。
- Ask the Expert、リソースセンター、ビジネス向上センターなどを通じ、ビジネス情報に24時間どこからでもアクセスできる(多くの情報が無料)。

### <対コンサルティング会社>

- PEN Groupがマーケティング業務代行する。中小コンサルティング会社の多くが、プロジェクトの遂行に終われ、なかなかマーケティングに時間を割けないというのが現状である。PEN Groupでは会員コンサルタントに平均月に2~6の引き合いを提供する。(創立11年のあるコンサルティング会社は、PEN Group加入後、売上8%増加)

- インターネットの利用、PEN Group のマーケティングにより、より大きな市場にアクセスできる。(中小企業コンサルティング会社の多くは、従来、地元市場で活動)
- 通常、単独では受注できないような大型プロジェクトを受注することができる。たとえば、米国造幣局向け新貨幣の流通戦略立案プロジェクトを、大手コンサルティング会社との競争に勝ち、カリフォルニア州とメリーランド州に所在する PEN Group の会員コンサルティング会社 2 社が受注するなど、会員のコンサルティング会社が共同で受注できる。
- PEN Group への加盟承認は、高い標準の証となる。

## 取引保証

クライアント、コンサルティング会社ともに、会員名簿の販売、貸し出しは行いことを保証。

### <対クライアント>

- PEN Group 会員コンサルタントのサービスに対し不満があるクライアントは、PEN Group に連絡する。PEN Group では、会員コンサルタントが提供したサービスによって生じた損失や損害に対して責任を負わないが、同社が提唱するサービス品質を提供するために必要な処置を行うことを請け負う(そのために、非会員コンサルタントではなく、PEN Group 会員コンサルタントの利用を勧めている)。
- Ask The Expert の回答に対し、100%満足保証する。クライアントが回答に満足しない場合は、別のコンサルタントに回答を依頼する。それでも満足しない場合は、オンライン用紙に理由を記入してもらい、料金を返金する。
- コンサルタント評価レポートの送付期限保証する。(申込より 15 営業日以内に送付しなければ無料)

### <対コンサルタント>

- PEN Group への新規加入会員には、最初の一年間、最低一件のコンサルティング契約を保証する。契約が得られない場合は、初期開設費を返金する。
- Ask The Expert での不適切な質問は、コンサルタントに送付しない。

## 運営の鍵

- クライアント紹介など、コンサルティング会社の売上に結びつくサービスの提供。中小企業(コンサルティング会社)は、バナー広告など、実際に受注に結びつくかどうかわからないものには、なかなかお金を出さない。
- コンサルティング会社を引き付ける、プロジェクト受注、クライアント紹介などの実績を作る。
- 会員コンサルティング会社の品質を維持する。
- 会員コンサルティング会社から会費を得ているため、コンサルティング会社精選と会費収入拡大とのバランスをとる。
- クライアントの多様なニーズに応じられる、多様な分野のコンサルタントを集める。
- コンサルティング契約を交わすクライアント向けに、複数のコンサルティング会社を通じたコンサルティングサービスの提供(コーディネート)し、バーチャルコンサルティング会社として効果的な運営を行う。

## 6.2.12 ImproveNet

タイプ	エージェント型
URL	<a href="http://www.improvenet.com">www.improvenet.com</a>
会社名	ImproveNet, Inc.
業務内容	消費者向け建築改装業者仲介サービス
従業員数（オンラインスタッフ）	26人
設立	1996年（サンフランシスコ地域テスト運営開始）
ウェブサイト立ち上げ	1997年（全米展開）
サイト立ち上げまでの準備期間	データベースの構築に1年、マッチング機能に2年

### ビジネス環境

米国のリホーム市場は、年間1,800億ドルの巨大市場である。常時、6,600万人持家所有者の13～20%が改装を実施、10～15%が改装を夢見ているといわれる。99年には、約36%がリホームを予定しており、平均消費額2747ドルである。<sup>23</sup>しかし、市場は断片化しており、100万以上の建築請負業者、建築士、インテリアデザイナー、4,000以上のメーカーが参入している。また、業者の質には問題がある。約束を守らなかったり、作業途中でいなくなったり、いいかげんな仕事をする業者が多く（満足のいく仕事をする業者を探すには多大な時間と忍耐を要する）、持家所有者の25%が業者探しに疲れ、計画をあきらめるとい調査結果が出ている。<sup>24</sup>

### 商品・サービス内容

#### <対消費者>

- 全米の建築改装業者63万社、建築士およびインテリアデザイナー1万以上の中から、ユーザの作業内容に合う地元業者を選択し、独自の審査基準をパスした業者を紹介する。
- 建築士やインテリアデザイナーの設計アイデアなど、家の建築改装に関する膨大な情報を提供する。プロによるアドバイス、2,000メーカーの64種類以上の改装関連商品情報を提供する。
- 信用調査レポート販売、契約書のチェックサービスを提供する。
- パソコンやインターネットを利用できない消費者向けに、フリーダイヤルサービスを提供する。

#### <対サービス提供者>

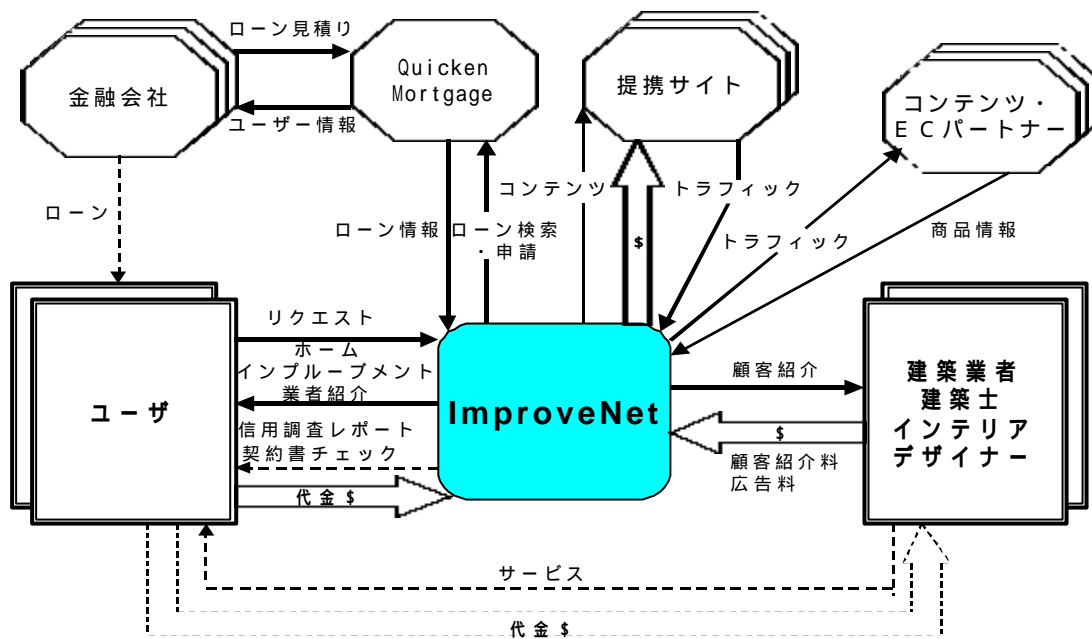
- 建築改装請負業者、建築士、デザイナーに発注用意のある顧客を紹介する（98年実績、2万件、平均43000ドル、総額14億ドル相当の仕事）。
- 家具や家庭備品メーカーの商品を紹介する。

### 運営方法

ウェブサイトは、「ドリーム&デザイン」「プラン&予算」「契約&建築」「修理&維持」の4セクションに分かれる。

<sup>23</sup> American Express Retail Index

<sup>24</sup> ImproveNet



#### <業者審査>

- 1) 基礎： ライセンス、財務情報、法的状況を調査。四半期ごとに無料調査。（全米の請負業者の半数近くが同社の審査に不合格。）
- 2) 追加： 顧客照会や賠償保険の確認を行い審査。データベース検索の際に業者の名前、連絡先とともに表示。  
R (推薦)： 業界または過去の顧客によって強く推薦。  
I (保険)： 賠償保険証書の写しを ImproveNet が保有。  
Li (免許)： 州の免許要件を満たしている。  
C (財務状況)： ImproveNet の四半期ごとの信用調査に合格。  
Le(法務状況)： 過去3年間に敗訴判決を受けたり、留置権・先取得権を設定されていない。

#### 付加価値 (オフラインでは得られない価値)

##### <対消費者>

- 簡単に効率よく業者が探せる (63 万社以上のデータベース。個別に電話をする必要なし)。
- ImproveNet が信用調査などをし業者を選別しているので、業者の質は一定水準以上である。
- 契約書のチェックなどを低コストで行う (弁護士に頼めば数百ドル)。
- 豊富なデザインアイデアなどが簡単に効率よく得られる。
- プロのアドバイスがオンライン上で無料で得られる。
- 家の建築改装に関する情報がワンストップで得られる。
- 複数の業者による入札のため、10%ほど低価で発注できるという振れ込み。(実際に利用したところ、オフラインで見つけた業者より見積もり額は高額であった。)

<対サービス提供者>

- より大きな市場にアクセスできる。
- 家の建築改装を真剣に考えている顧客を得られる（発注用意ができていない顧客のみを紹介）。
- オフラインでの取得仕事（19,000 ドル）に比べ、高額プロジェクトを紹介（平均 43,000 ドル）する。
- 顧客と接触する前に、作業内容や予算を見て入札すべきかどうかを判断できる。
- 低コストでのマーケティングが行える。名前や連絡先が掲載され、自社のウェブサイトにもリンクされる。

**取引保証**

<対消費者>

- ImproveNet が行うのは紹介のみで、紹介した業者の作業内容に関しては一切責任を負わない。
- 請負業者が、ImproveNet に支払う手数料を消費者への代金に含めることを禁止している。

<対サービス提供者>

- ImproveNet が行うのは紹介のみであり、顧客に訴えられても一切責任を負わない。
- 顧客からの苦情が多い業者は除名する。

**運営の鍵**

- 中立の立場を維持する（業者の代弁者ではなく、中立で信頼のおける情報を提供し、消費者の信頼を得る。建築士・デザイナーの作品やメーカーの製品を中立の立場での批評し掲載）。
- 業者の審査、および作業、顧客の満足度のモニターし業者の質の維持する（97年8月から99年4月までに、35,000のマッチングを行い、14億ドルの仕事を紹介してきたが、苦情は4件のみ。9割がサービスに満足）。
- 顧客対応の不誠実な業者もあり、インセンティブまたはペナルティが必要である。
- 請負業者の多くがパソコンも所有していない。FAXなどを用い、こうした業者が簡単に参加できるような仕組みを用意する。
- 個人情報の厳守する。ユーザは改築に関し、かなり具体的な内容を入力することになる。
- 人気サイトとの提携によるトラフィックを確保する（ImproveNetのアクセスの半数が提携によるもの）。マーケティングコストを抑えるために、コンテンツとの交換、見込客紹介ベースなど、定額ではない広告料の支払方法も提供する。
- コンテンツの質の確保や建築改装のワンストップサイトを構築する（ImproveNetでは、当初、建築業者の紹介だけを行っていたが、まだ請負業者を雇う段階でない顧客も多く、建築士やデザイナーのサービスも追加）。

## 6.2.13 Accompany

タイプ	エージェント型
URL	<a href="http://www.accompany.com">www.accompany.com</a>
会社名	Accompany, Inc
業務内容	消費者向け大口割引購入仲介サービス
従業員数（オンラインスタッフ）	14人
設立	1998年12月
ウェブサイト立ち上げ	1999年4月
サイト立ち上げまでの準備期間	約1年

### ビジネス環境

ECが盛んになるにつれ、インターネット上の店や提供される商品は増える一方であり、ほしい商品を探すのは消費者にとって容易ではない。そこで、最近、各業者の価格比較を表示するサイトやネット上での最低価格を探してくるショッピングエンジンなどが次々に登場している。

こうした状況下、いかに他より低価格で提供できるかしのぎを削っている。コンピューター製品を中心に商品を卸価格よりも低価格で販売するサイト（Buy.com など）も増えている。多くのサイトが供給サイドから低価格を提供する戦略を取る中、Accompany では、需要サイドからアプローチし、リアルタイムで需要（買い手）をまとめるという方法を考え出した。

### 商品・サービス内容

#### <対消費者>

- オンラインで同じ商品の購入を希望する買い手を多数集めてひとつのグループとし、大量購入することによって大口割引を提供する。
- 従来のオークションサイトのように、買い手同士が競って購入価格を吊り上げていくのとは反対に、買い手が増えれば増えるほど、価格が下がる仕組み。
- 複数の製品販売サイトと提携し、現在、コンピューター製品を中心に、ゴルフ製品、家電製品、衣服、家庭用品、工具・ホームインブループメント製品などを販売する。

#### <対サービス提供者>

- 買い手集め、マーケティングは、Accompany が行い、最少の販売コストで販売する。

### システム・運営方法

#### <購入方法>

各商品のページには、現在の注文数、開始価格、現在の価格、「購入サイクル」終了予定時、注文数ごとの価格、「購入サイクル」の残り時間を表示している。

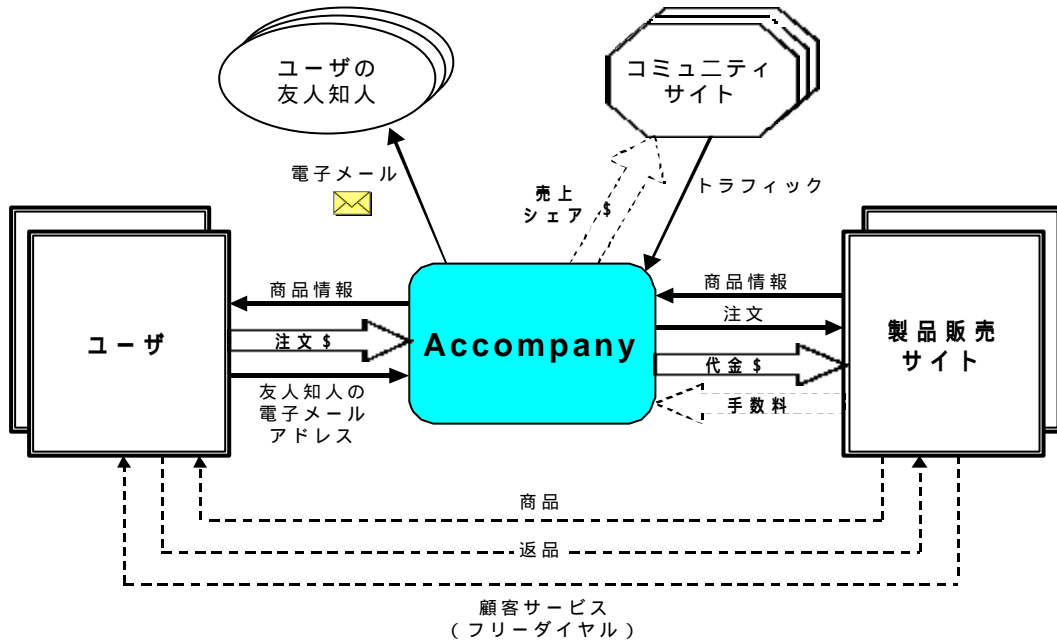
たとえば、「Click and Tell（クリックして知らせよう）」アイコンをクリックして、5人の友人知人の名前と電子メールアドレスを入力すると自動的に電子メールを送付する。自分が参加した「購入サイクル」について知らせる（ことを奨励）。購入者が増えるほど価格は下がるので、ユーザにとってはインセンティブとなる。

### <支払方法>

「購入サイクル」参加時に、その時点での販売価格、送料（一律 4.99 ドル）、売上税が自動的にクレジットカードに請求される。「購入サイクル」が終了し、商品が発送された時点で、実際の価格および諸費が請求される（この額が先の額を上回ることはない）。

### <発送方法>

購入サイクル終了後、3～7日以内に供給業者より直接発送。



### <供給業者>

供給業者は、「商品データ申請フォーム」に商品情報、数量別価格、出荷情報を記入する。

各「購入サイクル」終了時に、注文情報（支払情報、出荷先、電子メールアドレス、数量、品目、販売価格、該当売上税など）をバッチファイルで供給業者に転送する。

フルフィルメントおよび返品などに関する顧客サポートは、供給業者が行う。

売上記録および各供給業者による支払われるコミッション計算は、Accompanyが行う。

### <コミュニティパートナー>

オンラインコミュニティと提携し、コミュニティサイトから Accompany に参加できるよう、各サイト向け Accompany ページを作成する（売上を両社でシェア）。

提供商品は、各サイトの属性に合ったものを（既存商品の中から）選択することができる。各提携サイトの Accompany 対応ページおよび購入トランザクションは、Accompany のサーバでホストされる（ユーザーには、そのサイトのページとして表示）。

### 付加価値（オフラインでは得られない価値）

#### <対消費者>

- 個人でも、これまで大企業にしか得られなかった大口割引（スモールメリット）が得られる。



- 開始価格も一般の小売価格より安い（Accompany は卸価格をそのまま提供）。
- インターネットへのアクセスがあれば、24 時間随時どこからでもアクセスできる。

#### <対サービス提供者>

- 大口注文を受注できる。
- 独自の販売マーケティングをせずに、最小の販売コストで、大量の商品販売ができる。
- 新たな販路、在庫処理チャネルとして活用できる。
- 消費者行動（需要と価格の関連など）情報の入手できる。
- 注文処理業務や消費者からの料金回収リスクは Accompany が負担する。

#### 取引保証

##### <対消費者>

- 「購入サイクル」参加時と同じかまたはより低価格での購入ができる。
- 商品保証は各メーカーの規定による。
- 問題が生じた場合は、購入者に代わってメーカーとの折衝も行う。
- 返品に関しては各供給業者の規定による。欠陥商品は請求書日付より 15 日以内に限り返品できる（Accompany のフリーダイヤルに電話し、返品に関する指示を受け取る）。
- 注文消費が3日以上品切れの場合は、電子メールおよび電話にて買い手に連絡される。
- 個人情報は第三者には開示しない。

##### <対サービス提供者>

- 「購入サイクル」終了後 24 時間以内に、注文番号と顧客サービス連絡先を電子メールで買い手に通知する。

#### 運営の鍵

- 「購入サイクル」という決められた時間内で、商品に対する多くの買い手集めを行う。
- 多数の買い手を集めるために、巨大なユーザベースを持つサイトと提携する。
- 消費者教育が必要である（これまでになかった新たな購入方法である。他の製品サイト、とくにパソコン製品を中心にコスト割れで販売するサイトなどに比べ、購入方法が複雑である）。
- メーカー希望小売価格よりは低価格だが、価格が未定のときに購入を決めるので、消費者の不安を解消する方法が必要である（価格がある一定の価格になったら購入するという条件を設定できる機能の提供、または他の方法での購入価格上限保証）。
- 利益の出る収入モデルを確立する。現在、Accompany の主な収入源は供給業者からの手数料であるが、これだけで利益を確保するのは難しい。同社では、当初、買い手から注文ごとに手数料 10 ドルを徴収する予定であったが、これでは買い手にとって低額商品を購入するメリットがないため断念した。消費者向けには低額の年間会費制などの導入が考えられる。

## 第2部 ECビジネスコミュニティ構築のリーダー

### 7 ECビジネスコミュニティ

米国テキサス大学の論文では、ECに参画している企業を次の4つのレイヤに分類して説明している。

- 第1レイヤ(インターネットインフラ層) :  
通信事業者や接続事業者、機器メーカーなど
- 第2レイヤ(インターネットアプリケーション層)  
ECアプリ提供事業者、DB提供事業者、Web開発ソフト提供事業者など
- 第3レイヤ(インターネット仲介層)  
インターネット広告代理店、ポータルサイト、オンラインブローカーなど
- 第4レイヤ(インターネットコマース層)  
オンライン商品販売業者、オンラインチケット販売業者など

いずれのレイヤにおいても、激しい変化の中、日々新しいビジネスやサービスが展開されている。第1レイヤでは、きびしい価格競争が行われており、第2レイヤや第3レイヤでは斬新なアイデアに基づく新規サービスの創出が続いている。そして、第1レイヤや第2レイヤでは高収益の企業が多々出現している。

第4レイヤは、本報告書が対象としているレイヤであるが、第1から第3のレイヤのサービスを如何に組み合わせ、消費者に安く便利な商品やサービスを提供できるかが課題となっている。

中小企業がECの世界に参加し、成果をあげるためには、これらのレイヤの動きを知るとともに、ビジネスパートナーを見つけることによって、レベルの高いサービス提供を目指す必要がある。

本章では、第4レイヤをとりまくECビジネスの様々な動きや、第4レイヤに影響を与えらると思われる社会的な動きを紹介し、さらにECビジネスコミュニティの概略を説明するものとする。

#### 7.1 ECビジネスの環境の変化

ドッグイヤーという言葉を持ち出すまでもなく、インターネットを取り巻く環境の変化はきわめて早い。まず、これらの変化の中で、特にECビジネスに与える影響の大きいものをいくつか見ることで、環境変化の大きさを示す。

- 通信/インターネット接続サービス

低廉な価格サービス競争など通信事業はまだまだ変化の激しい分野である。

米国に比べ高く、インターネット普及の阻害要因とされる通信料金の引き下げ努力も引き続き行われ、料金メニューの多様化が進んできた。ユーザが利用形態に合わせて最も合理的なものをメニューの中から選択できるようになってきた。

その中の代表的なものとして、xDSLによる常時接続サービスが始まった。DSLとはデジタル加入者線のことを言い、既存の電話回線（銅線）を使って高速デジタル通信サービスを実現するものである。その形態により、ADSLやSDSLなどいくつかの種類があるため、総称としてxDSLと呼ばれている。ADSLによる接続サービスは、NTTなどの通信事業者が1999年秋頃からサービスを開始したが、現在始まっているADSLサービスでは、下り回線（電話局から加入者へ）で数M程度の速度、上り回線（加入者から電話局へ）で数百K程度の速度を提供している。料金的には、24時間の常時接続で6000円前後のようである。

常時接続に関しては、電話事業者だけでなく、CATV事業者によるサービスも始まっている。これも、上り回線は数百K、下り回線は最大10Mという高速環境での常時接続を提供し、料金も約6000円程度のようである。

ちなみに、米国のDSL加入者数は1999年に76万人、CATVによるケーブルモデム利用世帯は99年末で約130万世帯となっており、さらなる急長が予測されている。我が国でのサービスは始まったばかりであるが、同様に急成長をするものと予測される。

このように、常時高速接続環境が一般家庭でも普及してくると、消費者は接続時間に関係なく自由にインターネットが使えることになり、その利用形態も大きく変わるものと予測される。従来、敬遠されてきたマルチメディア系の「重い」コンテンツも抵抗なく受け入れられるようになるだろうし、ショッピングするにあたっても従来以上に気楽なアクセス、気に入った商品探しが進むものと考えられる。

#### ● モバイルECの普及

通信サービスの変化という点では、携帯電話を初めとするモバイル通信の動きが最も激しい。モバイル機器の普及は急速に進んでいる。携帯電話とPHSのユーザ数は1999年末には5000万人に達すると見られている。しかも、特筆すべきはこれらの携帯電話、PHSがインターネットメールの端末機器としての機能を持つのが当たり前になっており、すでに数多く利用されるようになってきていることである。それだけではなく、インターネットの主要アプリケーションであるWebに対応するものもでてきており、すでに数多くのサービス提供が開始されている。その結果、モバイル機器を使ったECサービスが行われるようになった。

#### iモードの主な有料コンテンツの例

旅行	ルート検索サービス
チケット	オンライン予約
遊び	ゲーム
	競馬の結果速報
	クイズ
ニュース	新聞(経済、スポーツ)
	天気予報

代表格としてNTT DoCoMoのiモードやセルラーグループ、ツーカーのcdmaOneがあげられる。これらの新しい規格の携帯電話では、単にブラウザとして利用できるだけでなく、銀行振込みなどのバンキングサービス、チケット予約、オンライントレードなど

が可能になっており、EC分野の重要な一画を占めるようになってきている。これらのサービスを活用すると、通信事業者によるコンテンツ料金の集金代行サービスも利用可能であるし、近い将来にはクレジットによる決済も可能になるようである。

企業名	Web サービス
NTT Docomo	i-モード
セルラーグループ	Ezweb
ソーカー	
Jphone	J-SkyWeb

携帯電話によるECは、従来課題とされてきた消費者の情報リテラシをある意味で解消するものであるともいえよう。狭い画面、少ないキーなど、これらはきびしい制約条件であるが、逆にそれが簡単な操作を実現するものとなっている。だれでも操作でき、コンテンツにアクセスできるということは、ECの基本といえる。場所を選ばないという特質も当然ある。画面のカラー化、通信速度の高速化なども実現されつつあり、可能性はますます広がるものと思われる。

今後、さらにパソコンの持つ多くの機能を携帯電話で利用することが可能になることは明らかである。

#### ● 情報家電

デジタルカメラ、DVD（デジタルビデオディスク）、デジタルVHS、テレビのデジタル放送等、家庭内にデジタル方式の機器が次第に増えつつある。他方、通信の方でも家庭内LANの構築に向けて、さまざまな規格化が進められている。たとえば、家庭内LANの媒体として電灯線を使う方式、プラスチックの光ファイバーを使う方式などの検討が進められており、プロトコルも動画通信などの高速を必要とするものへの対応が検討されている。

このようなデジタル化の進展と家庭内ネットワークの実現は、コンピュータ、通信と家庭電気機器の垣根を取り払い、利用方法も従来とは異なったものへと進むと思われる。多くの家電機器がIPアドレスを持ち、外部からリモートコントロールすることが可能となるのは言うまでもない。それよりも、後述する行政の情報化などと密接にからんで、家庭から行政の窓口へのアクセスが簡単にでき、だれもが利用できるようになるなど、生活のスタイルそのものが変化していくものと考えられる。

#### ● EC関連サービスの充実

中小企業にとってEC参入の障壁の一つとして、技術力の不足、要因の不足があげられている。しかし、今後これらの問題は、それほど大きな問題にはならないものと予測される。その理由の一つとして、本章の最初で見たように、第1レイヤから第3レイヤに属する数多くのサービスが競争となって提供されるようになってきていることがあげられる。

たとえば、ますます操作が簡単な機器やネットワークサービスが普及していくであろうことがあげられる。すでに、パソコンのインターネット接続などはきわめて簡単な操作で可

能になっているし、コンテンツの作成もワープロと同じ感覚でできるようになっている。もはや専門家を必要としなくても、簡易なネットワーク環境を構築することはそれほど難しいものではなくなりつつある。

また、サーバ構築やショッピングシステムなど、高度な技術を要するものについてはサービス提供事業者が増え、アウトソーシングが進むものと思われる。たとえば、電子決済機能などのサービスはさらなる多様化が進むであろうし、先にみた電子認証や電子公証がECのインフラとしてサービスもいずれ開始されるであろう。

多様化がすすむとともに、料金の低廉化も進み、利用しやすくなるサービスの有効活用をうまく行うことで、高機能、高信頼性、低コストのECを実現できるようになる。

#### ● 行政の情報化促進

ECをとりまく周辺環境として大きな影響を及ぼすものに、行政の情報化が急速に進むであろうことが指摘される。行政サービスの電子化が進むことで、行政対個人、行政対企業の情報のやりとりの電子化が進み、ECの社会的インフラが一挙に促進されるからである。たとえば、セキュリティ面が不安視されるECの促進の一つの鍵となる認証の問題などは、個人認証、企業認証の両方の面において、行政の情報化の中から推進されるであろう。

そこで、ミレニアムプロジェクトの大きな柱として、「電子政府の実現」が強く叫ばれているので整理する。これは、行政の情報化を促進し、効率的な行政事務の遂行を実現しようというものである。そして、電子政府の実現のために、その基盤としての認証システムやさまざまな制度の整備などがあわせて進められようとしている。

電子政府の実現は、単に中央省庁の情報化だけでなく、地方自治体の情報化を促進し、電子申請や電子調達の実現など、企業、市民に対して大きな影響を与えるものと予測される。たとえば、ECの基本である信頼性や安全性の向上であり、あるいは利便性の向上などである。結果として、対行政部門に対する情報化を促進するだけでなく、市民の情報化リテラシーの向上も含めて市民の情報環境に変化を与えていくものになり、ひいてはECビジネスの促進にもつながるものである。

参考までに、市民、企業に影響の大きいと思われる法律を見ると次のような状況にある。

平成 11 年 11 月現在で成立しているもの

平成 10 年 7 月 施行 帳簿書類の電子データ保存制度

平成 11 年 5 月 成立 情報公開法

平成 11 年 8 月 成立 改正住民基本台帳法  
通信傍受法

不正アクセス防止法

平成 11 年 12 月以降に成立すると思われるもの

商業登記制度の電子化

電子署名・認証法（デジタル署名法）

確定申告（申告手続きの電子化等に関する法律）

電子公証（電子公証制度に関する法律）

個人情報・プライバシー保護法 他

## 7.2 ECビジネスの動向

現在のECの規模は、平成11年版「通信白書」によると、最終消費財の市場規模は1,665億円と推計され、前年比100%増の成長となっている。出店するショップ数も年々増えており、1999年中には20,000店になろうという勢いである<sup>25</sup>。

他方、ECの規模の予想は数多く行われているが、そのいずれもが今後のECの拡大を予測している。たとえば、1998年のEC取引市場規模は、650億円で、EC化率は0.02%であるが、2003年には、それぞれ3.2兆円と1.0%と予測する調査結果がある<sup>26</sup>。

また、B to B分野の取引の電子化は、EDIの利用によりかなりの普及が見られるが、インターネットの利用等によりさらにオープン化が進むことで対象企業の幅も大きく広がることから、取引金額も伸びることが予測される。同じ調査結果によれば、「図7 B to B分野におけるEC取引規模とEC化率の推移」の如く、1998年のEC取引市場規模8.6兆円、EC化率1.5%が、2003年にはそれぞれ68兆円と11.2%になると予測されており、消費者ECに比べて高い値を示している。

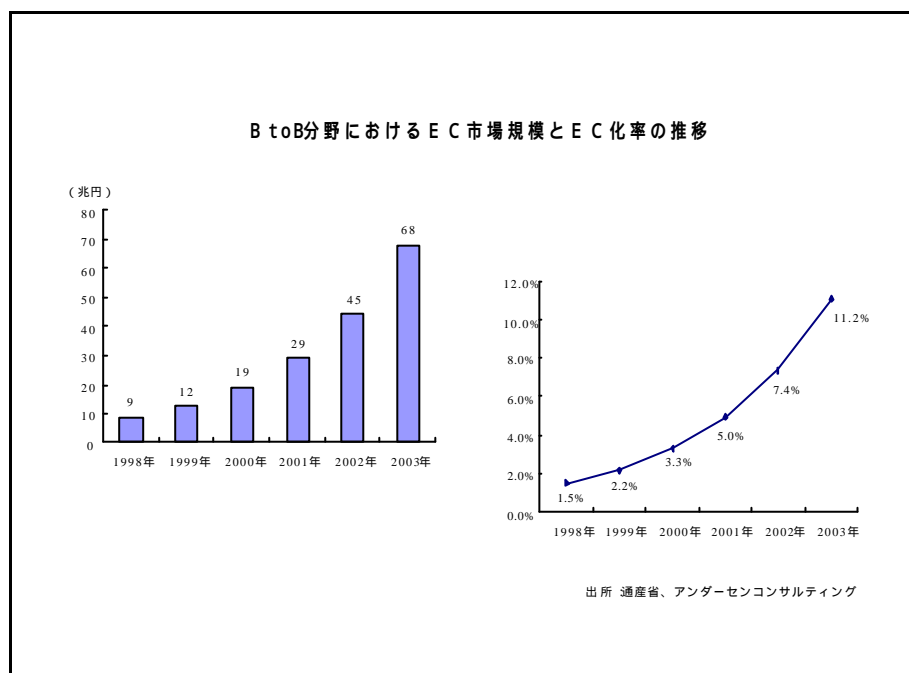


図7 B to B分野におけるEC取引規模とEC化率の推移

一方、消費者のECに対する意識を見ると、たとえば富士通総研の調査結果<sup>27</sup>を見ると、6割以上の方がインターネットでのショッピングを経験し、そのほぼ4割の方がショッピング回数を増やしたいと回答している。また、ショッピング経験のない人も、半数の方が今後ショッピングすることがあるだろうと回答している。これらの結果を見ると、消費者

<sup>25</sup> [http://www.ccci.or.jp/cbcb/st\\_open.html](http://www.ccci.or.jp/cbcb/st_open.html)

<sup>26</sup> 通産省とアンダーセンコンサルティングによる共同調査、1999年3月

<sup>27</sup> <http://www.fujitsu.co.jp/hypertext/fri/cyber/shopping/>

もインターネットを通じたショッピングについて肯定的に捕らえているものと考えられる。

以上のことをまとめると、インターネットを介した企業と消費者の間の道の太さは当面拡大の方向に動くともみべきである。たとえ、全体のパイの大きさが急激に増えることがないとしてもである。

市場環境の変化は単に取引ルートだけでなく、そこで行われる商いのあり方にも起きている。よく指摘されている事柄ではあるが、下記のような傾向はさらに進むであろう。

- 生産者と消費者を直結する中抜き現象
- きめ細やかな消費者ニーズへの対応
- より安い商品の提供

結局、このような動きに乗り遅れた企業は成長できないということになる。動きに乗り遅れずに、取引の動き、消費者のニーズを着実に捕まえることが生き残り戦略として重要ということになる。

### 7.3 中小企業の情報化の促進

なかなか進まない中小企業の情報化ではあるが、インターネットの利用の拡大とともに、パソコンの普及やLANの普及が進みつつある。たとえば、中小企業におけるコンピュータ利用及びネットワーク利用の実態を調査（調査時期平成11年3月）では、次の表（表1 中小企業の情報化実態調査）とおりである<sup>28</sup>。

表 1 中小企業の情報化実態調査

全体のコンピュータの利用率 (内インターネット利用率)	91.4% 57.8%
従業員「5人以下」小規模企業の利用率	62.6%
社内ネットワークの利用率	46.7%

この調査では、「中小企業がネットワークを有効活用し、業績を向上させていることが伺える。情報化投資率（対売上高）の現状と予定については、業績をアップさせた企業は今後については抑制傾向がみられる。これは、一定の成果をあげた企業がこれを踏まえて効率性を求める段階へ移行しつつあることを示唆している。つまり、初期のコンピュータ導入の段階からネットワーク化へ、更にコンピュータシステムを企業経営一体となったコンピュータ利用のあり方を再構築する時期になってきていることを示すものになっている。」としている。

一方、コンピュータあるいはネットワーク利用の基本となる電子メールの利用動向について見ると、中小企業グループ、「従業員500人未満の中堅・中小企業」、および「従業員500人未満の店頭登録企業」において、殆どの社員が電子メールを利用している割

<sup>28</sup> 「平成10年度中小企業情報化実態調査」、中小企業総合事業団

<http://www.jsbc.go.jp/jframe.html>

合は、次図（図 8 中小企業における電子メールの利用率）のとおりである。小規模企業での利用率はあまり高くなっていないことが示されている。

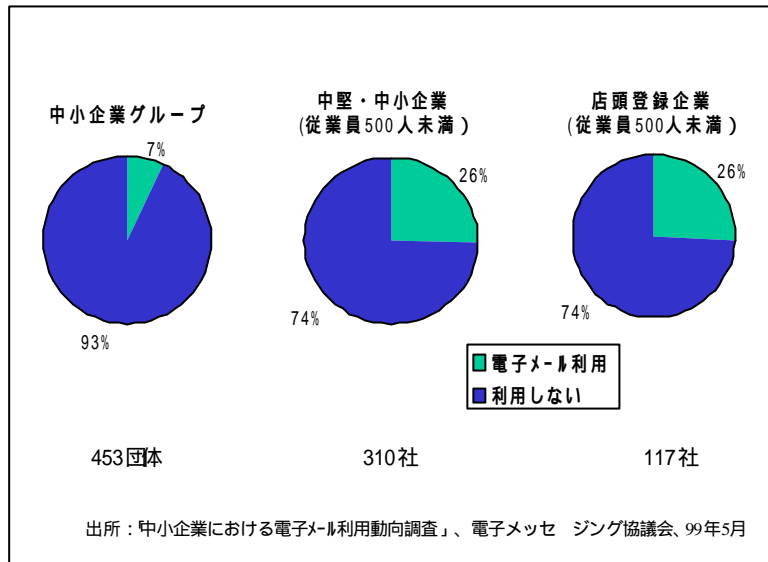


図 8 中小企業における電子メールの利用率

従業員が500人以上の企業における電子メールの利用率の推移を、同じ調査でみると次図（図 9 500人以上の企業・官公庁・団体における電子メール利用率の推移）のとおり急速に増えており、もはやほとんどすべての企業が利用しているという実態と比較すると、中堅・中小企業も含めて大きな差があるといえる。

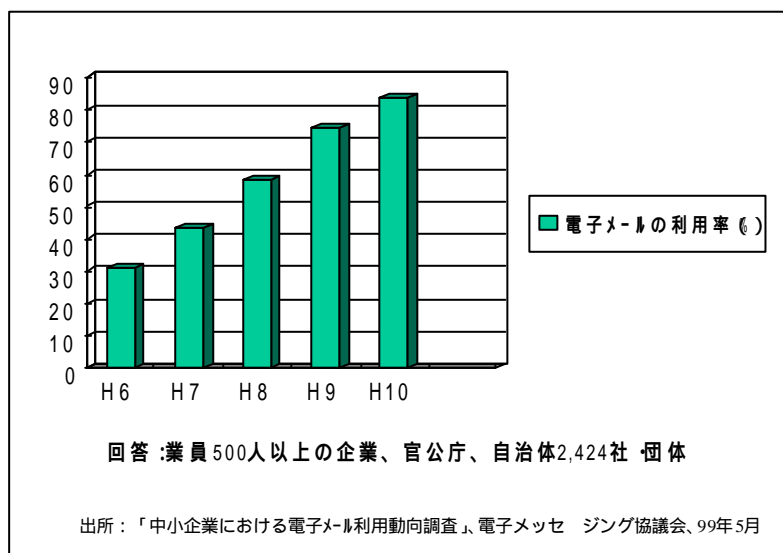


図 9 500人以上の企業・官公庁・団体における電子メール利用率の推移

しかし、先に見たようにコンピュータ、ネットワークの普及率はかなり高くなっている



状況から、いろいろなアプリケーションの活用が今後進んでいくものと思われる。

#### 7.4 ECビジネスコミュニティとは

ECビジネスへの参入形態はいろいろな視点から分類できる。まず、既存社会の仕組みをサイバー空間に持ち込む形態と新しいアイデアをサイバー空間に持ち込む形態とに分けることができる。

前者は、単に電子モールなどに既存の商品と既存のサービス（極端に言うと、商品を発送し、入金してもらっただけ）をもって出店したということであり、消費者に対してリアルな店舗で行っているサービス以上のものを提供することは難しい。後者は、インターネットの特性を考慮し、新しいサービス形態による商品提供を目指したものである。このようなアイデアは、ビジネスモデルとして最近では米国では特許の対象ともなっており、EC市場活性化の一つの要因ともなっている。

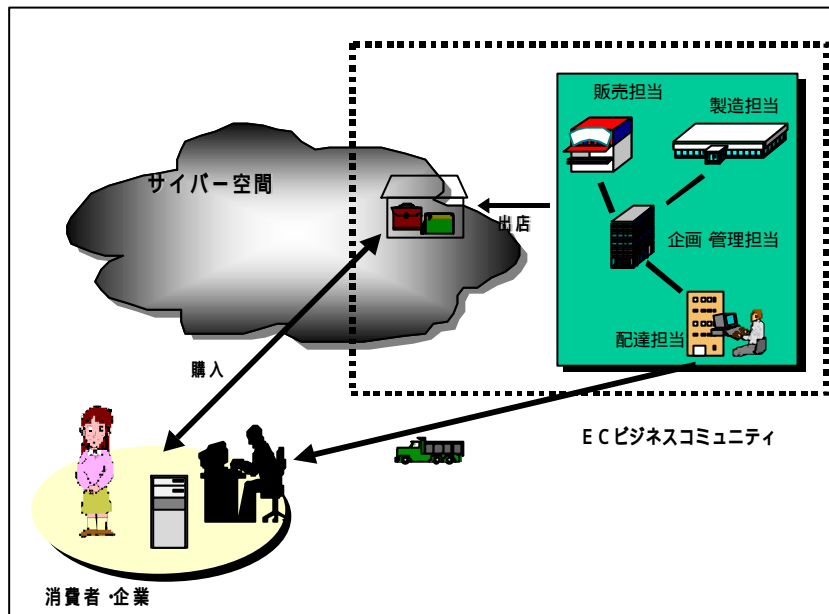


図 10 ECビジネスコミュニティによる出店形式例

別の視点で考えると、単独企業でECビジネスに参画するのか、それとも複数企業でグループを組んでECビジネスに参画するのかという形態の違いを考えることができる。

前者は、基本的には先の視点でみたところの既存サービスの提供と重なる部分が多く、販売の部分のみをサイバー空間に新しく構築しようというものである。後者は、複数の企業が集まって、それぞれの特徴をいかしながらEC市場に参入しようというものであり、既存サービスの延長線上のものもあれば、全く新規のアイデアによるものも考えられるであろう。

ただし、より強く消費者ニーズを獲得し、ECビジネスで成功するためには、インターネットのもつ特性を十分に考慮した新しいサービス提供の方法が今後は望まれる。そのた

めには、いろいろな企業特性をもったところが集まり、サービスの提供を行った方がいいと思われる。

また、ECは周辺のサービス事業者の充実やソフト、ハードの進歩により、参画しやすくなったとはいえ、いまだコスト的に、あるいは技術的に中小企業者にとってはハードルの高い分野である。複数の企業が集まった場合のメリットとして、コストや技術的な面での問題を少しでも回避することができることがあげられる。

本報告書では、どのような形態であれ、複数企業によるECへの参入に焦点をあてるものとする。これをECビジネスコミュニティと呼ぶこととする。

ECビジネス社会は次のような世界である。まず、インターネット社会で生き残るためには、敏捷性（それも組織のあらゆるレベルで統合された敏捷さ）と適応性（変化の激しい世界に対応できる能力）が必要である。さらに、インターネットの持つ重要な機能として、新しい企業間協力を産み出すビジネスインターオペラビリティをあげている。そして、「敏捷性と適応性に優れ、新しい意味でのインターオペラビリティとオープン性を備え、革新性と起業家精神に満ちた新タイプの企業が出現し、インターネット企業となる」と述べている<sup>29</sup>。

ECビジネスコミュニティは、まさにこのような可能性をもったものと考えられる。ECビジネスでは、既存の企業の関係は通じない。適応力の高い中小企業が十分に大企業に伍して活躍できる社会である。新しい企業の協力関係による新しいビジネスモデルの構築をしたものが、ECの世界で生き残ることができる。したがって、今必要なことはビジネスコミュニティをベースにしたECビジネスへの参入方法を検討することであろう。

具体的に簡単なECビジネスコミュニティを形成してビジネスを行っている事例をいくつか紹介してみよう。詳細は後出の章で紹介されているので、そちらを参考にされたい。

まず、最も簡単なコミュニティの例として、既存コミュニティである商店街や組合がそのまま電子商取引に取組む例があげられる。これは、既存の枠組みをそのままサイバー世界に持ち込んだものが多いが、小売企業にとって、インターネット上に店舗するのは最も手軽な選択肢となっている。

あるいは、インターネットならではの仕組みを作ってサービスグループを提供する例がある。たとえば、文具販売のアスクルは、Webを通じた注文ルートを提供し、提携業者からスピーディな配送を行うことで、顧客を獲得している。

また、従来にはなかったサービス、アイデアを提供することで、ECビジネスに参入している例がある。たとえば、米国の例であるが、消費者によって指値された買値に対して事業者がサービスを提供するかどうかを決定する逆オークションシステムを事業化したPriceline.comなどがある。

本報告書では、この後様々なECビジネスコミュニティの事例をあげ、ECビジネスコミュニティの構築に向けての提言を行っている。

## 8 ECビジネスコミュニティの定義

---

<sup>29</sup> CommerceNet 社長ホワティング

いまや日本のインターネット人口は1,700万人を数え、情報通信分野の急速な技術革新と相俟って、本格的なネットワーク社会に突入しており、電子商取引が、効率的かつ合理的なビジネスモデルを実現する上で有効な手段となっている。また、情報通信メディアの世帯普及率10%達成までの所要年数を見ると、インターネットが実に5年という短時間で到達しており、急速に普及している事が分かる<sup>30</sup>。（「図 11 インターネットの普及状況」「図 12 情報通信メディアの世帯普及率10%達成までの所要期間」）

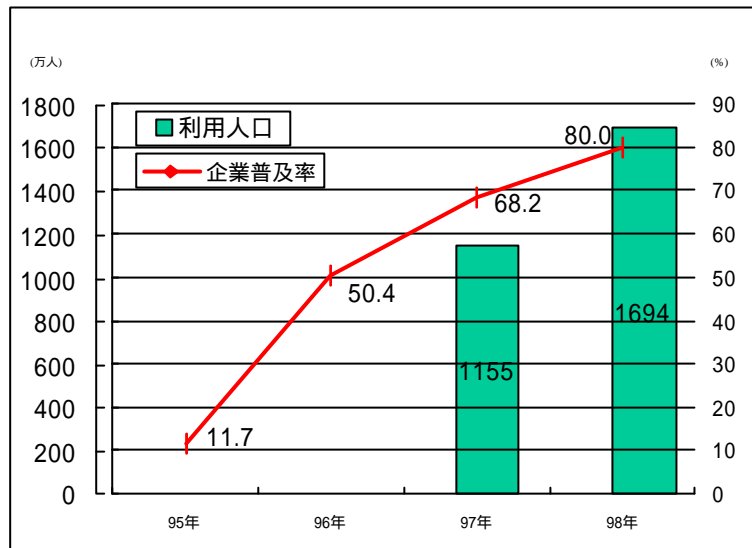


図 11 インターネットの普及状況

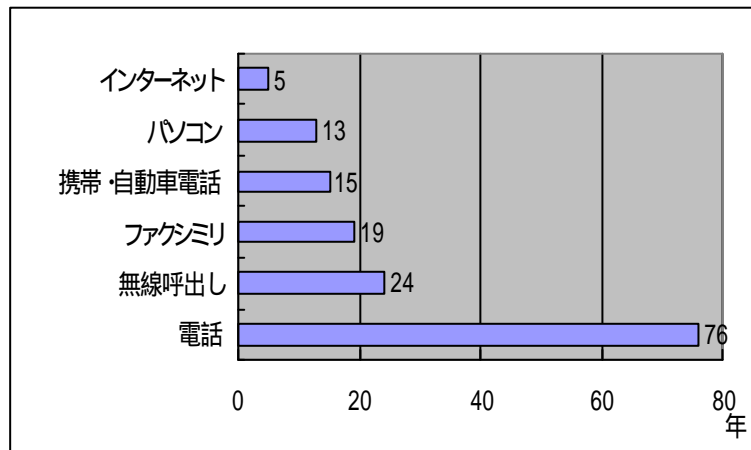


図 12 情報通信メディアの世帯普及率10%達成までの所要期間

こうした中で、グループや業界の枠組みを超えたECビジネスへの取組みが必要不可欠となっている。

<sup>30</sup> <http://www.mpt.go.jp/policyreports/japanese/papers/99wp/99wp-1-index.html>

郵政省 平成11年度通信白書

一方、ECビジネスはグローバルな広がりを持っている反面、ただやみくもにECビジネスを手がけても成功はしない。初期のホームページに見られるように、自社のホームページを通じて不特定多数の顧客に情報を提供しているだけの場合、ビジネスの成果が得られない場合が多い。

そこで、リアルなビジネスの場合と同じようにECビジネスでも、不特定多数ではなく特定の顧客を対象にして、特色を出すことが望まれる。また、ニッチと思われがちなビジネスでも、ECビジネスならば十分にビジネスと成り得る。これらのECビジネスを始めるにあたり、興味や関心など、特定の部分で意見の一致した人達が集まり、お互いをパートナーと考えて、協力関係を築き、バーチャルな空間でのコミュニティを形成する例が増えてきている。

本章では、複数の小規模事業者が、商品、機能、業務などで協力関係を作り、インターネットユーザにアピールしたり、商取引の一部またはすべてをオープンなネットワーク上で行って商品・サービスを提供するものをECビジネスコミュニティとして取り上げ、三つの尺度で分類し、その具体例を紹介する。また、ECビジネスコミュニティに参加することによるECビジネス参入のメリットをまとめた。

## 8.1 ECビジネスコミュニティの分類

インターネットの普及およびそのビジネス活動への展開が進展することにより、ECビジネスコミュニティも多く見られるようになってきた。これらECビジネスコミュニティの仕組みやビジネス活動への展開程度はまちまちであり、まだまだ初期段階の場合もある。しかし、その考え方が既存のビジネス形態に比してユニークで今後の展開が期待される実例をピックアップして、「地域」「商品の特徴」「形成の型」と三つの視点から分類した。

### 8.1.1 地域を尺度とした分類

ECビジネスコミュニティを形成する場合、多くの場合、商品の配送、アフターサービスの提供など実世界での取引を伴うので、バーチャルの世界だけで協力関係を新たに築くのではなく、地元商店街や関連企業群で、ECビジネスに参入するほうが、既存の信用制度に密着した協力関係構築などができる。既存のビジネス活動の活用、地域バーチャルな世界への拡張により、新たな地元の顧客との結びつきの確保や、顧客のニーズを満たす便利なサービスを提供できる。また、インターネットのオープン性を利用して、これまでは関係を持つことが困難だった遠隔の顧客を対象に地域が一体となったECビジネスが可能となる。

ここではサービスを提供する側のコミュニティとサービスを利用する側のコミュニティとに分けて考えた場合に、ある特定の地域で関係を持つ場合と地域を特定しない広域で関係を持つ場合が見られる。そこで売り手と買い手の2分類及び特定の地域と全国的な広域という2分類を組み合わせ、A1からA4の4パターンで地域を尺度として分類し、それぞれの具体例を紹介する。

一つ目のA1パターンは、特定地域の売り手が特定地域の顧客をターゲットとする場合で「地域・地域」として分類した。このパターンとしては地元商店街が協力してECビジ

ネスに参入する場合が代表的で、一例として「安房ネット」を取り上げる。安房ネットは千葉県の安房地区に密着することによりメリットを出している。売り手側として安房の地元販売店や地域新聞社などが集まり安房のバーチャルな商店街を形成している。一方買い手側から見ると、身近な生活情報・娯楽情報が地域に根差した形で発信されるので、安心して製品・サービスを購入・享受することができる。

二つ目のA2パターンは、売り手が特定の地域で全国的な顧客を対象にする場合で「地域・広域」として分類した。このパターンとしては地元の工業団地が協力して、ECビジネスに参入する場合が代表的で、一例として「諏訪バーチャル工業団地」を取り上げる。諏訪バーチャル工業団地は、長野県の諏訪地区の精密中小メーカーが集まり、トータルなサービスを提供している。売り手側として諏訪の参加企業70社が集まっているので、例えば加工部品の場合、図面からCADデータを作る企業、CADデータに基づき加工する企業、表面処理や塗装をする企業、テストや検査をする企業、と得意の分野を分担しながらトータルなサービス提供が可能となる。さらに、初期段階での商品開発や販売後のアフターサービスまでの拡大も考えられる。一方買い手側の全国の企業では、一部分でなく一連の機能が提供されているので、トータルなサービスを受けられ製作を依頼しやすくなる。

三つ目のA3パターンは、全国的な広域を対象に製品・サービスのコンテンツを発信するが、製品・サービスの配達には地域密着の場合で「広域・地域」として分類した。このパターンはA1パターンの全国的な集合体としてもあり得るが、製品・サービスの買い手と受手で異なり、製品・サービスの提供が地域に密着していることが必要な場合が代表的で、一例として「花キューピット」を取り上げる。花キューピットは、全国の花屋さんが集まり、どの地域にも同じ品質の花を配達するサービスを提供している。売り手側として全国の花店5,600店集まっているが、あたかも一店舗がサービスを提供しているように協会が取りまとめ役となり見せている。買い手側としては、近くの花屋さんから商品を受け取れるので、鮮度が高く品質の良い花を手に入れることができる。

四つ目のA4パターンは、売り手を全国から集めて組織化し、全国的に製品・サービスを提供する場合を「広域・広域」として分類した。このパターンとしては地域特産品を一同に集め全国的に販売する場合が代表的で、一例として「地酒屋」を取り上げる。地酒屋は、日本全国の地酒を集め特徴を出している。売り手側として、澤田屋本家が販売を取りまとめ、全国に点在する地酒メーカー約100社が会員となっている。一方買い手側の全国のお酒愛好家は、一箇所ですべての地酒を比較しながら、自宅に居ながらにして購入し配達してもらうことができる。

表 2 地域による分類と具体例

パターン	売り手・買い手の関係	概要	具体例
A 1	地域・地域	地元の商店街が協力し、地元の顧客にサービスする	安房ネット 千葉県安房地方が対象
A 2	地域・広域	地元の工業団地が協力し、全国から製作依頼を受ける	諏訪バーチャル工業団地 諏訪の精密中小メーカ
A 3	広域・地域	A 1パターンの集合体で、地域のデリバリやサービスを伴う	花キューピット ギフト商品(花)の宅配
A 4	広域・広域	全国と同業者が協力し、商品を集め全国販売する デリバリが必要	地酒屋 日本の地酒の販売

### 8.1.2 商品・サービスの特徴を尺度にした分類

ECビジネスの場合、顧客に受け入れられるためには、ECなりのノウハウが必要である。いかに特徴ある商品やサービスを提供できるかが重要である。インターネットという地理的制約のない関係確立ツールにより、従来ではサービス提供領域が限定されたために見込み顧客が少なく取扱うことが難しかった商品やサービスを提供できるようになった。定番の商品やサービスを提供するよりも、ニッチと考えられた分野で独自性を発揮することにより、新たなビジネスチャンスが生れる。

ここでは、ECビジネスを始める場合に、どのようなサービスを提供するか、何をメリットとしてアピールするのか、ECビジネスに多くの企業が注目しビジネスを始めようとしている状況の中で、競合相手に真似されない独自の商品やサービスの提供が重要でアイデアの勝負となっている。そこで、提供する商品やサービスの特徴づけに着目し、重要なアピールポイントをB 1からB 5の5パターンで商品・サービスの特徴を尺度に分類し、それぞれの具体例を紹介する。

一つ目のB 1パターンは、特定の商品やサービスに着目し、共通の興味や趣味を特徴とする場合で「趣味型」として分類した。このパターンとしては地方の酒などは代表的で、一例として「泡盛館」を取り上げる。泡盛館では、沖縄の特産品である泡盛に特化し、泡盛に関する全ての情報を提供し、愛着を持ってもらうようなトピックスを提供して、泡盛の愛好家を増やしている。泡盛の知識を得ながら、入手しにくい泡盛も簡単に手に入れることができる。

二つ目のB 2パターンは、特定の地域に着目して地域限定にしたサービスを特徴とする場合で「地域カバー型」として分類した。このパターンとしては特定地域の賃貸情報の提供などが代表的で、一例として「賃貸アラカルト」を取り上げる。賃貸アラカルトでは京阪地区の賃貸業者が集まり地域限定の賃貸情報を提供している。部屋を借りたい人はおおよその地域を決めているので、例えば京阪地区で賃貸物件を探している人にとっては便利で、何箇所も物件を探し回らなくても、一覧で条件を見ながら希望の物件を見つけることができる。

三つ目のB 3パターンは、先進的な技術を使い技術の特徴としてアピールする場合で

「特定技術型」として分類した。とくにドッグイヤーと呼ばれて進展の激しいインターネット分野情報技術に基くECビジネスでは、技術がアピールポイントとなる。一例として「i-shopしよこら」を取り上げる。i-shopしよこらでは、サーバを分散させて、あたかも一つのショップを提供する事をアピールポイントとしている。またショップエージェントがお客様の窓口として機能するので、各ショップでは問い合わせ窓口機能をアウトソーシングすることができる。

四つ目のB4パターンは、専門知識を必要とする職種の人達に専門的な情報や商品を提供し特徴とする場合で「専門職種型」として分類した。このパターンとしては医療関係者など特殊分野の人に対して商品やサービスを展開している場合が代表的であり、一例として「Independent Net」を取り上げる。Independent Netでは、歯科医療という専門分野に特化し、歯科医療分野の専門情報や電子掲示板による会員相互の情報交換などの場を提供し特徴をだしている。また、専門的な商品も購入することができる。

五つ目のB5パターンは、特定の分野に着目し従来はニッチで商売として成立しにくかった商品などを特徴とする場合で「特定分野型」として分類した。このパターンとしては中小出版業者が発行する本など、流通の少ない本で特徴をだす場合が代表的であり、一例として「専門書の杜」を取り上げる。専門書の杜では、約100社の専門書の購入が可能であり、出版数が少なかったり、技術に特化した本など従来の書店ではなかなか目にできない専門書を、検索機能やお薦めなどを併用し、見つけやすく買いやすくしている。

表 3 商品やサービスの特性による分類と具体例

パターン	商品の特徴	概要	具体例
B 1	趣味型	商品の品揃えや数量を多くする事で、顧客の選択範囲を広げる	泡盛館 沖縄の泡盛を販売
B 2	地域カバー型	特定の地域に注目して、地域向けのサービスに特化する	賃貸アラカルト 京阪神地区の賃貸情報
B 3	特定技術型	顧客の目を引く、簡単な操作にする技術などをアピール	i-shop しよこら 分散型サーバのモール
B 4	専門職種型	特定の業務分野に特化し、専門知識を織り込み専門的な商品を扱う	Independent Net 歯科医療関係者が対象
B 5	特定分野型	特定の年齢、特定の趣味などニッチな部分を狙う	専門書の杜 専門書の販売

### 8.1.3 形成の型を尺度にした分類

ECビジネスコミュニティでは、異なる企業同士が協力関係を築いていくので、推進役が非常に重要となる。コミュニティ形成の目的やメンバー構成、推進者の立場などによりECビジネスへの取組みも大きく変わってくる。また、ECビジネスコミュニティの形成、導入期、本格的活動期などそれぞれの発展段階に応じた見直しも必要となる。

ここでは、ECビジネスコミュニティを形成しようとする場合に何らかの推進力が必要となるので、どのような人や組織を作るのが最初の一步として重要であり、最終的に

ビジネスを展開する際に大きく成果が違ってくる。そこで、コミュニティがどのようなきっかけで形成されたのか、特に運営の母体に着目し、C 1 から C 5 の 5 パターンで形成の型を尺度に分類し、それぞれの具体例を紹介する。

一つ目の C 1 パターンは、強力なコンセプトを持つ人が全体を取りまとめていく場合で「リーダー主導型」として分類した。とくに現在の EC ビジネスの多くがリーダーの意志で形成され実績を上げてきており、一例として「神戸復興市場」を取り上げた。神戸復興市場では、神戸市長田区にある商店街の有志による出店を、外部協力者の熱意により形成してきており、熱意のあるリーダーの存在が重要である。

二つ目の C 2 パターンは、同じ興味を持つ人達が集まり共通の話題から関係ができる場合で「目的協調型」として分類した。このパターンとして青年会など年齢や興味を共にする人がディスカッションしながら関係を築く場合が代表的で、一例として「ものづくり共和国」を取り上げた。ものづくり共和国では、川崎商工会議所が主催する若手後継者研修会から始まって、ディスカッションを重ねた結果、ものづくり共和国を形成するにいたる。

三つ目の C 3 パターンは、企業が EC ビジネスとして位置づけて推進する場合で「企業ビジネス型」として分類した。このパターンとしては企業の得意とする商品やサービスを中心に関係会社などの得意分野を集め連携させる場合が代表的であり、一例として URECA を取り上げた。URECA では、中古建設機械を売る事を目的とし、オークションも取り入れながら、企業ビジネスのコアとして、EC ビジネスを位置づけている。

四つ目の C 4 パターンは、公共団体や自治体などが推進役となる場合を「公共団体型」として分類した。このパターンとしては地域の活性化や EC の底上げを狙いとする場合が代表的であり、一例として「CCC モール」を取り上げた。CCC モールでは(財)関西情報センターが実証実験中に構築した仮想商店街を実用化させ、関西の大・中・小企業にモールサービスを提供し、関西の EC 推進役となっている。

五つ目の C 5 パターンとして、特定の地域で興味を同じにする人達が集まり推進する場合を「地域協調型」として分類した。このパターンとしては工業団地の参加企業が集まった場合が代表的であり、一例として「ナニワ企業団地」を取り上げた。ナニワ企業団地では、大阪の西に位置するナニワ企業団地共同組合の 258 社が集まり、異業種の製造業が集積することで、どんな加工にも受注対応できることをアピールしている。



表 4 形成による分類と具体例

パターン	形成の型	概要	具体例
C 1	リーダ依存型	強力なコンセプトを持つ推進者が、全体を引っ張る	神戸復興市場 外部協力者の熱意
C 2	目的協調型	同じ興味を持つ人達が集まり、ディスカッションしながら関係を築く	ものづくり共和国 川崎地区の若手後継者
C 3	企業ビジネス型	企業のECビジネスとして位置づけて、関係会社の得意分野を連携させる	URECA 建設機械のオークション
C 4	公共団体型	公共団体や自治体などが、地域の活性化やECの底上げを狙い、協力関係を作り上げる	CCCモール 関西の大・中・小規模事業者
C 5	地域協調型	特定の地域に対する興味から、協調し関係を作る	ナニワ企業団地 大阪の工業団地

## 8.2 ECビジネスコミュニティによるEC参入のメリット

企業間商取引については、管理されたネットワークを利用した特定企業間やグループ内のEDI等の取組みが進んでいるが、既存のグループや業界の枠組みを超えた、よりオープンな方たちでの電子商取引も徐々に進んできている。インターネットというオープンなネットワークを共通で利用することによって、小規模事業者が安価なコストでECビジネスに取り組むことが可能になってきている。また、EC関連サービスの提供も多様化し充実してきたので、一から独自に作り上げる必要がなく、アウトソーシングの利用で容易に構築できる環境が揃ってきた。これらECビジネス参入の魅力は大きく、商圏内の見込み顧客が少ないためにリアルな世界ではあきらめていたビジネスも、ECビジネスの世界では、比較的簡単にビジネスモデルを作ることができる。ここでは、ECビジネスコミュニティのタイプにより異なると思われるが、他の事業者と協力関係をつくり、ECビジネスコミュニティによりECに参入することで、アクセス数の増大、品数の増大、機能・技術力の拡大、経費の削減、リスクの削減など、おおむねつぎのようなメリットがある。

### (1) 必要な技術は調達

情報通信技術の発展は速く、自社あるいは連携企業で、これをフォローしていくことは容易でなく、検討しているビジネスモデルを実現するために必要な技術・仕組みなどを、自社あるいは連携企業で用意することが難しい場合もある。しかし、新たなIT技術を取入れたサービスやこれまでにない仕組みを提供する第三者サービスを利用すること、あるいは共同で構築するほうが早期に実現できるであろう。技術的な対応のできるパートナーと協力関係を結ぶことで、それぞれが強みを発揮できる分野に集中できる。技術を専門にするパートナーは、新しい技術や機能の確保に専念する

ことができる。

一例としてC4パターンで取り上げた「CCCモール」のようなモール事業者を利用する方法があり、多様な機能を提供しなければならないショップ運用をアウトソーシングして、ECショップを即日開始することが可能となる。「CCCモール」では、ECショップを出店する前の相談から、出店後に必要な受注、配送、決済の各機能や、時期に応じてクリスマスセールなどのサービス企画を提供しているのので、売ろうとする商品やサービスが決まれば、ECビジネスを即座に開始できる。

## (2) ニーズに応じたサービスの組合せ

自社だけではサポートできない技術や仕組みが必要なために、販売のみしかできずに、付加価値サービスを提供できずにいた場合でも、そのような機能を提供できるパートナーとの連携により、従来あきらめていた製品販売後のサービスも含めたトータルなサービスを提供することが可能となる。

一例としてA2パターンで取り上げた「諏訪バーチャル工業団地」のように、市場調査や新商品開発を企画する企業から始まり、図面からCADデータを作る企業、CADデータに基づき加工する企業、表面処理や塗装をする企業、テストや検査をする企業、組み立てをする企業、出荷する企業、販売後のアフターサービスを担当する企業と、それぞれの企業間で協力関係を深め、得意とする機能を分担する事で、顧客に対して、トータルな商品やサービスを提供できる。

## (3) 数のメリット

異なる商品・サービスを提供する小規模企業が、グループとして結集することで、大規模商店のように多種多様な商品やサービスを顧客に提供し、トータルな商品の品揃えをメリットとするECビジネスが可能となる。また、顧客情報を共有し、統合的に活用することにより、自社の顧客への新たな提案やパートナーの顧客への販路拡大ができるので、新たなビジネスチャンスを発掘することができる。

一例としてA4パターンで取り上げた「地酒屋」のように、地方の地酒を一堂に集めることで、顧客はいろいろな店を探して回らなくても、一ヶ所に集まっている地酒の評価やお勧めなどを見ながら、自分の好みに合う地酒を選択できる。一社または数社でECショップを作ることは可能であるが、商品やサービスに魅力がなければ成功は難しく、数を集めることのメリットは大きい。

## (4) アクセス数の増大が期待

広告・宣伝や広報活動を、パートナーと協力して実施することにより、かかる費用を分担できるので、同じ費用でより効果的な広告・宣伝が実施できるとともに、多くの広告・宣伝媒体を利用できる。又、アイデアを持ちより効率良い広告サービスの活用も検討できる。この結果、多くの顧客からのアクセスを得られるので、ショッピングを楽しむ顧客に、自社の商品を見てもらえる可能性を高めることになる。

一例としてA3パターンで取り上げた「花キューピット」のように、一店舗では地元密着である程度顧客は増えるが、他の地区からの注文は期待しにくい。自分の店舗

にきた注文は他店に回し、逆に他店の注文は自店へと相互に関係することで、顧客を増やし、宣伝や口コミなどでサイトへのアクセスを増やすことができる。

#### (5) 経費の削減

総合的なECビジネスに取り組むには多くの機能を顧客に提供する必要がある。仕組みの構築や維持・運営、さらに広告宣伝などをできるだけパートナーと共有することにより、各事業者の費用負担を軽減することができる。たとえば宣伝を得意とする事業者であれば、自社の得意分野をパートナーに提供するなどにより、各事業者が個々に実施するよりも効果的な宣伝活動を共同で実施することもできる

一例としてA1パターンで取り上げた「安房ネット」のように、一商店ではECショップを作れなくても、商店街全体で取組めば費用負担が少なくて済む。もちろん他のパターンの例でも、ビジネスコミュニティを組む事で安価にECビジネスに参入できる。

#### (6) 情報交流の場

パートナーと組むことで多面的な情報交換が可能となる。異なる分野の企業が参加している場合は、異業種企業との交流も可能であり、相互に啓発され新たな発想に結びついたり、自社の強さ・弱さや得意分野などが明確にすることにもつながる。情報源が増え新たなビジネスアイデアも考えられる。

一例としてC2パターンで取り上げた「ものづくり共和国」のように、出店側の人達でチャットや電子掲示板などを利用して、意見交換やコミュニケーションを深められる。また、今回の例で取り上げてはいないが、「Amazon.com」のように、顧客側の立場で、本を読んだ人の感想や評価をのせ、未知の本に対する情報交流の場を提供している。

#### (7) 信用力の強化

インターネットにおける取引では、不動産の存在や対面取引などによる取引相手の確認や信用が難しいこともある。顧客側の立場で考えた場合、商品やサービスの提供者が信頼おける相手なのか、不安な場合もある。単独でECビジネスに参入する場合、多くの競合企業から選択され、かつ信用を確保するには多大な努力と費用が必要となるが、ECビジネスコミュニティを組むことで、顧客に安心感を与えることが容易になる。

一例としてB2パターンで取り上げた「賃貸アラカルト」の場合、多様な機能を提供しなければならないモール機能を「CCCモール」にアウトソーシングしてECショップを出店している。モール自身もある一定レベルの企業審査を行っているので、有名なモールに参加することで顧客への安心感を与えている。

#### (8) 販路の拡大

既存の店頭販売、訪問販売、電話やFAXを利用した販売などの販売チャネルに加えて、ECビジネスコミュニティとして共に協力し、個別で効果的に実現すること

が難しいオープンネットワーク活用の販売チャネルを開拓し拡大する機会を得ることができる。一例としてB4パターンで取り上げた「Independent Net」のように、歯科医療という専門分野の場合、従来の対面などの方法では限界があり、殆どの顧客は固定されてしまうが、ECビジネスでは広範囲な顧客にアピールできると共に、ビジネスコミュニティを組むことで多くの専門情報を提供し、顧客にとっても便利になる。

(9) 新しいビジネス展開

インターネットにアクセスする個人や企業の増加に伴い、新しいライフスタイルの個人層や新しいビジネス形態を求めている企業顧客層へアプローチすることの必要性が高まってきつつある。新しいビジネスモデルの実現や電子的取引の実施への可能性が大きくなっている。情報交換コストの低下が従来のビジネス方法変更の要因となり、革新性と起業家精神に満ちたECビジネス企業が多くのビジネス機会を得て、その成果を手にするのであろう。

## 9 ECビジネスコミュニティの事例

前章のECビジネスコミュニティの分類に基づき、ここでは具体的事例として取り上げられたサイトの概要を紹介する。分類毎の視点が異なるため、各事例は複数のカテゴリーに分類できるが、ここでは各分類毎に事例一つを取り上げた。

各事例においては、情報交流・提供が中心となっているものや、商品の購入申し込み、代金決済、商品の発送などをコミュニティで行うものなど、その状況に応じて機能は様々である。<sup>31</sup>

### 9.1 地域を尺度としたECビジネスコミュニティ事例

商品・サービスを提供する側とそれを享受する側の地域への密着度に注目して、地域・地域、地域・広域、広域・地域、広域・広域の4カテゴリーに区分したが、それぞれの事例として、安房ネット、諏訪バーチャル工業団地、花キューピット、地酒屋の概要をまとめる。

---

<sup>31</sup> ここで紹介したビジネスコミュニティサイトよりは、先進的な取組みをしている企業グループのサイトもあると思われる。検討グループがアクセスできたサイトの中からそれぞれのカテゴリーにつき一つを取り上げる。

9.1.1 地域・地域型（例：安房ネット）

名称／企業名	安房ネット／有限会社安房ネット
URL	http://www.awa.or.jp/
商品、サービス内容	販売店へのリンクのほか、地元新聞社のニュース提供、個人加入者の掲示板など
推進者	有限会社安房ネット
コミュニティの形態やメンバー	地域プロバイダーである有限会社安房ネットを中心として、これを利用している人々の集まり
特徴、課題、技術	地域のプロバイダーが自らコミュニティを形成している。
地域性	販売店、消費者とも千葉県のア房地方の居住者を主に対象としている。
運用の鍵	当該地域への密着の（加入率や知名度）度合いが。

安房ネットは、千葉県の安房地方を対象としたECビジネスコミュニティであり、地域に所在するプロバイダーが運営している。たとえば、ケーブルテレビ回線を利用して接続サービスを提供しているプロバイダーが形成しているコミュニティは、このタイプに該当すると見られる。この場合、ある程度の人口（数万～数十万人）がいる地域を対象としていることから、地元の金融機関と提携した決済サービスや、地元運送会社による物流手段などを組み合わせることで、地域の中小事業者による、当該地域で木目の細かい情報・サービスを提供でき、ECを利用した地域活性化の一つのモデルになり得ると思われる。

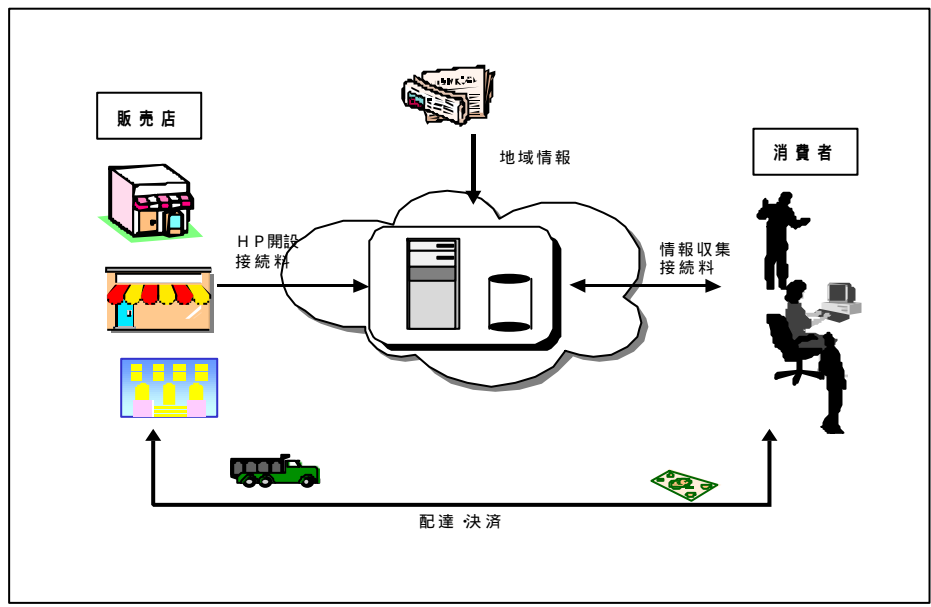


図 13 安房ネットの概要図

9.1.1.2 地域・広域型（例：諏訪バーチャル工業団地）

名称 / 企業名	諏訪バーチャル工業団地
URL	<a href="http://shinshu.online.co.jp/business/s_vip/">http://shinshu.online.co.jp/business/s_vip/</a>
商品、サービス内容	CATV 網を活用した情報ネットワークを利用して新規受注や地区内、他地区中小企業の連携による共同受注を目指す。
推進者	諏訪バーチャル工業団地
コミュニティの形態やメンバー	長野県諏訪地方のメーカより形成。会員企業約 70 社、100 名が参加している。
特徴、課題、技術	
地域性	長野県諏訪地区の企業によるコミュニティであり、地域のインフラである CATV 網の活用を図るなど、事業者は地域に密着したものと見える。
運用の鍵	（現在は実証実験段階）

長野県諏訪地方に所在するメーカが集まってバーチャルに形成した工業団地であり、地域の各種メーカーが協力することで、全国からの製作依頼に対応しようとする仕組みである。こうした事例は、後述のナニワ工業団地の例など、一つの地域に集積している多業種のメーカーがコミュニティを形成している場合が多い。また、事業者の「地域」という切り口で捕らえると、その地域の地場産業、特産品に関係する事業者が集まって形成しているコミュニティなども、これに含まれよう。

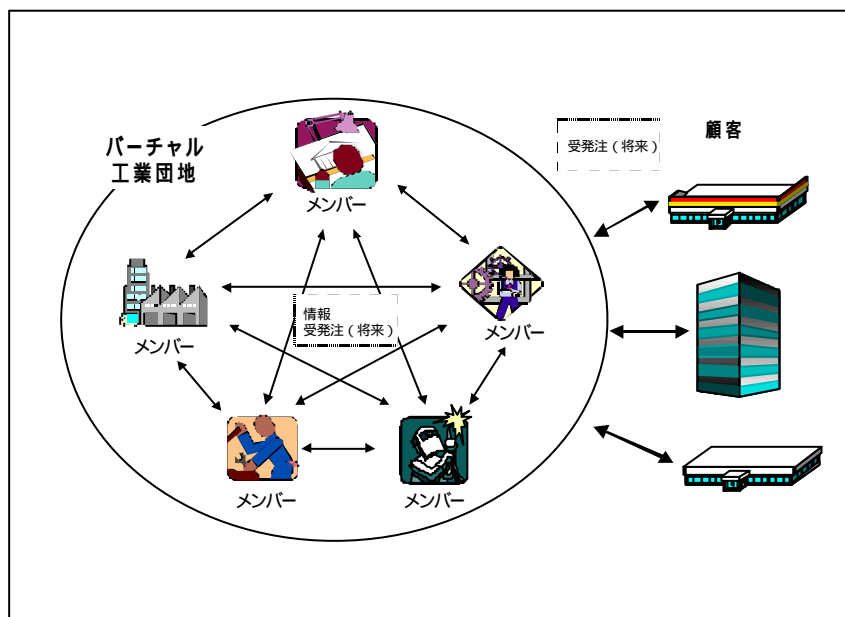


図 14 諏訪バーチャル団地の概要図

### 9.1.3 広域・地域型（例：花キューピット）

名称／企業名	花キューピット
URL	http://www.hanacupid.or.jp/hanacupid/
商品、サービス内容	ギフト商品（花）の宅配
推進者	社団法人 日本生花通信配達協会
コミュニティの形態やメンバー	日本全国の生花店（約 5500 店）。
特徴、課題、技術	全国の生花店を組織化することで、花の贈答ニーズに容易、確実、迅速に対応している。
地域性	全国の消費者、全国の生花店が対象であるが、贈答品として利用される場合、配達する生花店と配達先は地域的に近い。（海外の受発注も可能）
運用の鍵	「新鮮」さが生命である商品を確実に消費に届けるシステムを維持していくことであり、個別組合員のインターネット導入も今後必要であると思われる。

全国に点在する消費者と生花店から形成されるコミュニティであるが、贈答品として利用される場合、地域の生花店と顧客のコミュニティが全国各地に存在する。なお発注者としての顧客は、どこからでも発注できる（海外からの受発注も可能）ことから、地域的な要素は薄いといえる。

同一業種の中小小売店がコミュニティを形成することで、全国を地域的にカバーし、顧客のニーズ（この事例では、遠隔地に花を贈りたいというニーズ）に対応している。ただ、インターネットが利用されているのは発注者から推進者までであり、全ての生花店まで導入されているわけではないようである。（ただし EC 先進国である米国でも、このようなコミュニティの事例においては、同様の状況にあるものも見られる。）

ともあれ、各事業者（小売店）が意識していなくても、既に EC コミュニティに組み込まれている場合もある事例といえる。

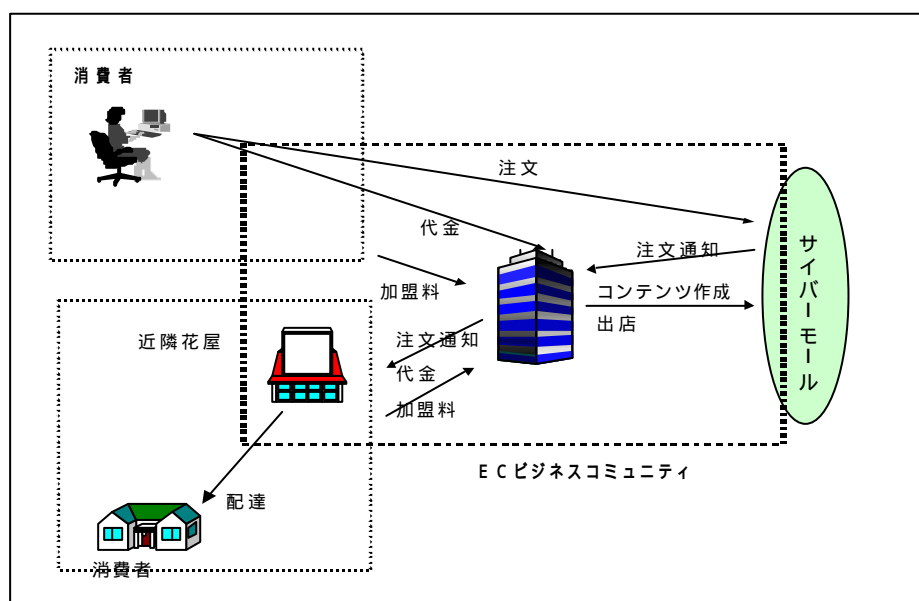


図 15 花キューピットの概要図



#### 9.1.4 広域・広域型（例：日本銘醸会地酒屋）

名称 / 企業名	日本銘醸会 地酒屋
URL	<a href="http://www.rakuten.co.jp/jizakeya/index.html">http://www.rakuten.co.jp/jizakeya/index.html</a>
商品、サービス内容	日本の地酒・地ビールの販売
推進者	有限会社 澤田屋本家
コミュニティの形態やメンバー	日本全国に点在する地酒メーカー約 100 社が会員となる。
特徴、課題、技術	推進者がリアルの世界で有していた流通ルート（株式会社地酒VANサービス）を活用。
地域性	地酒メーカー、消費者共に全国に散らばっている。地酒メーカーの商圏が地域から全国に拡大するとともに、消費者も全国の商品を入手できるようになる。
運用の鍵	多品種少量生産の供給者（酒造メーカー）と、少量の需要者のマッチング 供給者の確保 提供できる付加価値

日本全国に点在する地酒メーカーがコミュニティを形成し、一つのモールで全国各地の多種類におよぶ地酒・地ビールを提供している。消費者にとって、自分の住んでいる地域から遠い地域の地酒・地ビールは、情報や商品を手に入れることが困難であるが、このモールにアクセスすることにより、容易にこれらが入手できる。また、事業者（酒造メーカー）は、自社の製品を、顧客となる可能性の高い、地酒に興味のある全国の消費者に宣伝することができる。

このモールは、地酒屋（有限会社 澤田屋本家）が中心となって、全国の地酒・地ビールメーカーが集まって構成されているものである。「地酒」に関する専門的かつ総合的なモールとなり、地酒に関心のある全国の消費者との間で一種のコミュニティが形成されている。

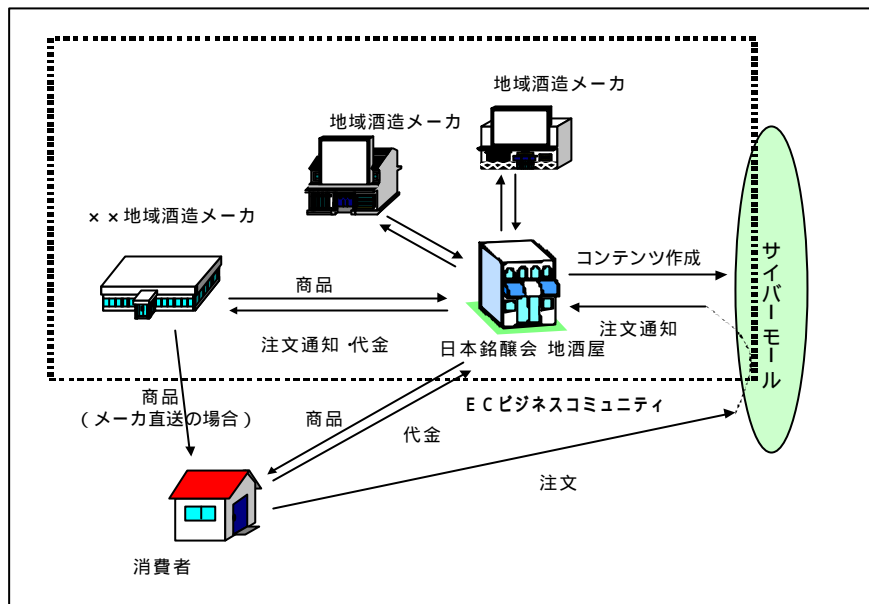


図 16 地酒屋の概要図

## 9.2 商品・サービスの特徴を尺度としたECビジネスコミュニティ事例

取扱う商品・サービスの特徴に注目して、趣味型、地域カバー型、特定技術型、専門職種型、特定分野型の5カテゴリーに区分した。それぞれの事例として、泡盛館、賃貸アラカルト、i-shop しょこら、Independent Net、専門書の杜の概要をまとめる。

### 9.2.1 趣味型（例：泡盛館）

名称 / 企業名	泡盛館 / 株式会社泡盛館
URL	<a href="http://www.awamori.co.jp/index.html">http://www.awamori.co.jp/index.html</a>
商品、サービス内容	泡盛を始めとする沖縄県の物産の販売、紹介。泡盛は醸造元別に表示、説明している。そのほか、文化、歴史の解説もあり、沖縄や泡盛に関する様々な知識を得られる。
推進者	株式会社泡盛館
コミュニティの形態やメンバー	推進者のほか、沖縄県所在の泡盛メーカー、食品メーカー、コンテンツを作成しているソフト会社など。また、メールサービスの会員もいる。
特徴、課題、技術	推進者がリアルの世界で有していた流通ルート（株地酒VANサービス）を活用。
地域性	販売店・参加企業は沖縄県にある企業で構成されており、地域的な繋がりは強い。消費者は全国を対象としている。（英語版もあり）
その他定量的なデータなど	沖縄県下 48 メーカー 200 銘柄、1,000 酒類を展示販売

酒類の中では、沖縄県特産の「泡盛」を全メーカー取り揃えるほか、黒砂糖やウコンなど、沖縄県の特産品、健康食品も出品されている。また、泡盛に関する情報がふんだんに用意されており、消費者とのコミュニケーションの場も用意されている。

やってくる消費者は泡盛を始めとする沖縄県の食品に興味を持っている人であるため、事業者としては、購買見込みの高い消費者に対して、自社製品の情報を効率良く知らせることができる。

なお、同社ではネット上だけでなく、リアル店舗でも同様の商品を扱っており、また著名なモールである、「楽天市場」へも出店（これには前出の「地酒屋」も出店済）するなど、消費者との接点を広げている。

企業と顧客の関係から分類すると、地域・広域型に分類されるものといえる。

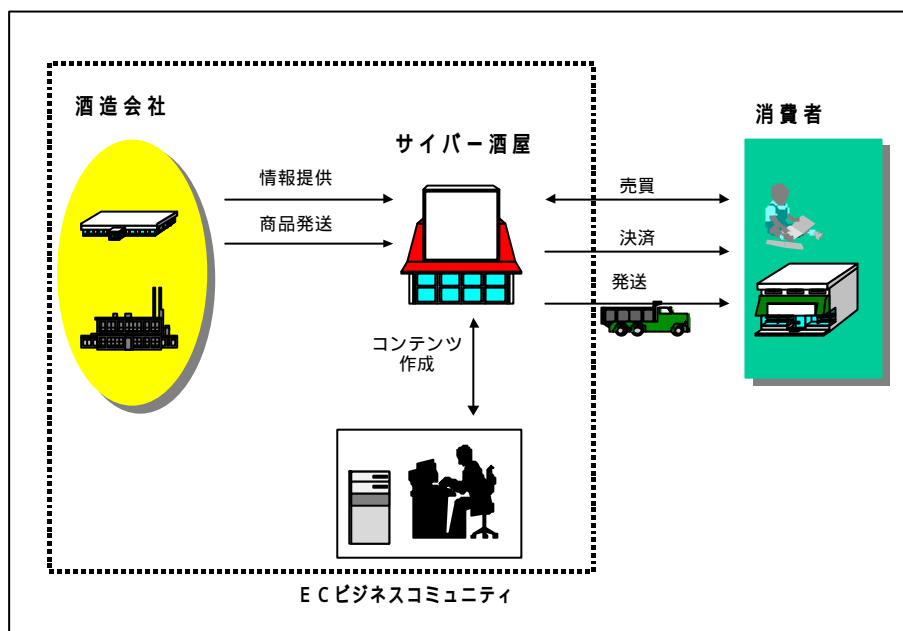


図 17 泡盛館の概要図

### 9.2.2 地域カバー型（例：賃貸アラカルト）

名称 / 企業名	賃貸アラカルト / アクセス株式会社
URL	http://www.commerceciti.or.jp/ACCESS/
商品、サービス内容	不動産賃貸情報の提供
推進者	アクセス株式会社
コミュニティの形態やメンバー	京阪神地区の不動産賃貸仲介業者が同社の会員となって情報を提供し、同社がそれをHP化している。消費者は会員業者に直接問合せを行い、契約を行う。
特徴、課題、技術	(特徴) 京阪神地域に絞った不動産賃貸情報の提供。 (技術) エリア、沿線、大学名など様々な切り口からの検索機能
地域性	京阪神の物件を扱う業者が集まっている。ターゲットとなる消費者は、転勤、進学などによる転居者であるため、同地域内を中心に全国に存在することになる。
運用の鍵	物件数の確保や検索機能のほか、地域の情報提供など

京阪神地域の不動産賃貸業者がコミュニティを形成し、情報を提供している。形式としては、これら不動産業者が、賃貸アラカルトの会員となり、これを運営しているアクセス株式会社が提供された不動産情報をHP化して消費者に公開している。なお、契約しようとする場合、消費者は賃貸業者に直接問合せを行い、契約を行うようになっている。

不動産取引には事前の情報収集が不可欠であることから、大量の情報を簡単に収集できるツールとして、インターネットの利用が最も有効である。また、不動産賃貸は実際に現地に出向いて物件を見るのがほとんどであり、ネット上だけで契約を成立させるのは困難であることから、物販のような決済機能や物流機能なども不要であり、インターネットの導入が効果的な業種であるといえる。

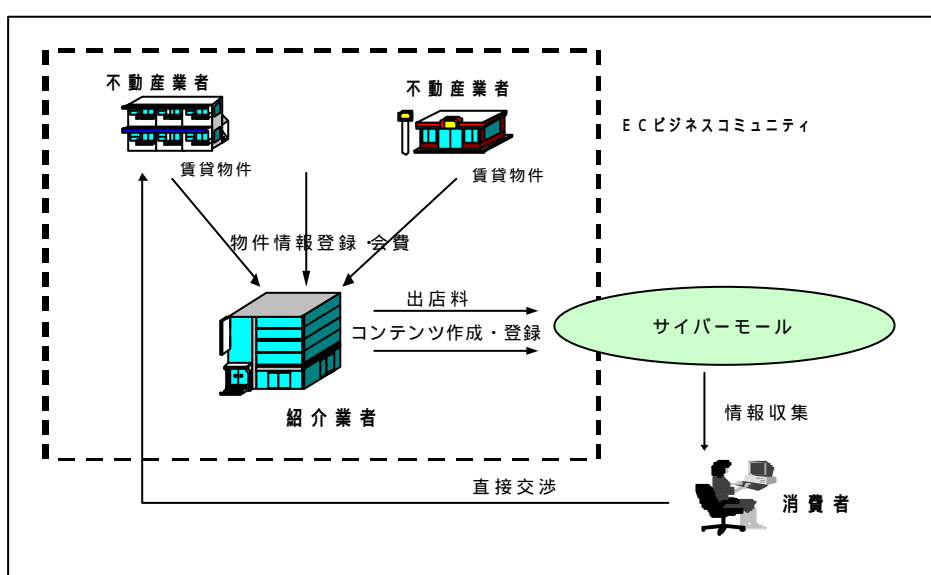


図 18 賃貸アラカルトの概要図

### 9.2.3 特定技術型（例：i-shop しょこら）

名称 / 企業名	i-Shop しょこら / (株)ベストミックスコンサルタント
URL	<a href="http://i-shop.ne.jp">http://i-shop.ne.jp</a>
商品、サービス内容	商店街（モール）の運営のほか、決済代行（コンビニ払込、代金引換）、物流サービス（ペリカン便）を提供。 また、「しょこら」に所属する「ショッピングエージェント」から、消費者がアドバイスを受けることもできる。
推進者	イーモールアソシエイツ（株）ベストミックスコンサルタントを中心とした企業連合
コミュニティの形態やメンバー	特典による消費者の会員化を推進しており、消費者コミュニティの形成を目指している。
特徴、課題、技術	分散型（各販売店はモールでなく別の所にサーバを持っている）サーバによるモールの運営が特徴的。 直接販売店のHPへアクセスされたものは「しょこら」を通さない売上になり、別途手数料はかからない。
地域性	販売店、消費者とも全国を対象としていると考えられる。
運用の鍵	平成10年度補正事業「先進的情報システム開発実証事業」の対象となっているモールであり、現在は実証実験の段階。
その他 定量的なデータなど	244店（2000年1月16日現在）

分散型サーバ（各販売店はモールでなく別の所にサーバを持っている）によるモールの運営が特徴的であり、平成10年度補正事業「先進的情報システム開発実証事業」の対象となっている。

コンテンツとしては、商店街（モール）の運営のほか、決済代行サービス（コンビニ払込、代金引換）、物流サービス（ペリカン便）を提供している。また、「しょこら」に所属する「ショッピングエージェント」から、消費者がアドバイスを受ける仕組みも提供している。

事業者の側から見ると、各自独立性を確保しながら、モールに参加できる、一種のボランティアチェーンのようなものといえる。例えば、既に個店として成功している商店が、ネットワーク上の販路拡大を目指したり、決済・物流手段のアウトソーシング化を図るために加入することも考えられるのではないかと思われる。

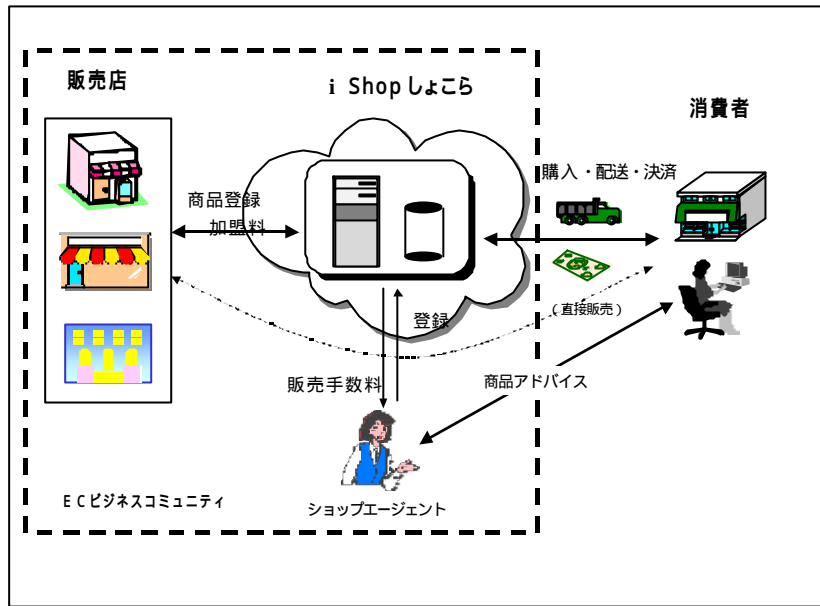


図 19 i-shop しょこらの概要図

#### 9.2.4 専門職種型（例：Independent Net）

名称 / 企業名	Independent Net / シェア・テック社
URL	<a href="http://www.independent.co.jp/">http://www.independent.co.jp/</a>
商品、サービス内容	歯科医療関係者のための情報サイトであり、開業相談、経営相談、財務会計相談などのコンサルティング業者や歯科医療関連業界紙、学会情報、求人情報などの情報発信、関連サイトへのリンクなどから構成されている。
推進者	シェア・テック社
コミュニティの形態やメンバー	歯科医療関係者が主な対象であるが、一般会員も募集している。
特徴、課題、技術	歯科医療関連というニッチな分野を対象とし、この分野の関係者によるネットワークコミュニティを作成している。 医療機器の紹介もあるが、コミュニティは直接関与していない。
地域性	販売店、消費者とも日本国内の歯科医療関係者を主に対象としており、特定の地域は意図していないと思われる。
運用の鍵	業界における知名度向上、会員数の確保

歯科医療関係者のための情報サイトであり、開業相談、経営相談、財務会計相談のコンサルティングのほか、歯科医療関連の情報発信、関連サイトへのリンクなどの機能を備えている。歯科医療関係者という特定の範囲を対象とし、ネットワークコミュニティを作成している。医療機器販売の仲介を行うよりも、コミュニティ広場の形成がメインになりつつある。

地域という切り口ではマーケットにするほど対象顧客はいないが、全国でまとめるとビジネスの対象になるような分野では、距離の制約がないECビジネスが適しているといえる。特に専門的な分野を市場としている事業者にとっては、業界での知名度を上げたり、対顧客や顧客相互のコミュニティの場で顧客との関係を深められるなど、コミュニティ参加のメリットは大きいと思われる。

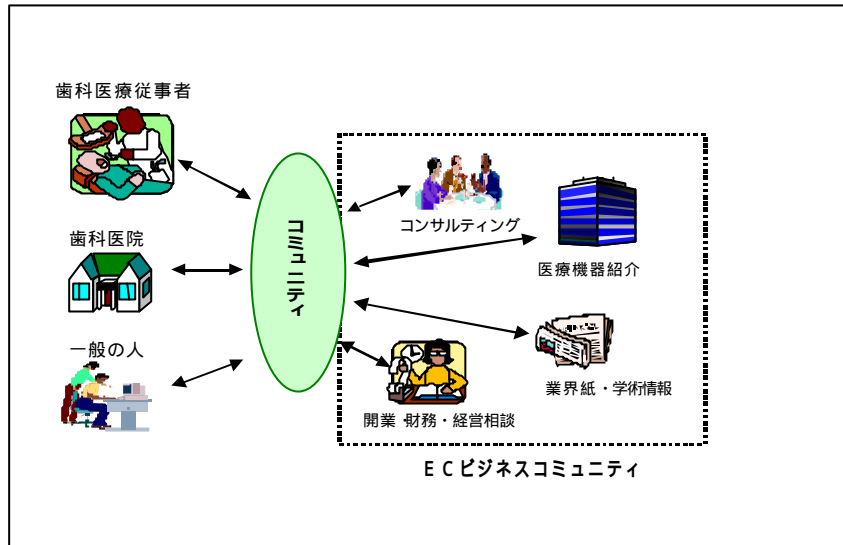


図 20 Independent Net の概要図



### 9.2.5 特定分野型（例：専門書の社）

名称 / 企業名	専門書の社 / 大日本印刷株式会社
URL	<a href="http://www.senmonsho.ne.jp/">http://www.senmonsho.ne.jp/</a>
商品、サービス内容	専門書の検索、紹介、販売および配送、決済
推進者	大日本印刷「専門書の社」事務局
コミュニティの形態やメンバー	販売店：専門書を出版している出版社であり、多くは中小企業といえる。 消費者：注文時に会員となる（無料）。希望すればメールサービスによる新刊情報等も得られる。
特徴、課題、技術	本の中でも、専門書に的を絞っているのが特徴。
地域性	出版社という性格上、東京にあるものが多いが、地域的な要素は薄い。消費者は全国を対象としている。
運用の鍵	書籍の品揃え、検索機能
その他 定量的なデータなど	出版社 77 社が参加。

特定の年齢、趣味などニッチな部分を狙ったコミュニティである。

書籍一般については、ECビジネスで参入している例は多いが、これは専門書に対象を絞り、多数の顧客でなく、専門書を必要とする、比較的少数の顧客を対象としたものである。出版社についても、専門書はその分野に強い中小出版社から出版されることが多く、これらがコミュニティを形成することで、決済、物流のサービスを一本化して提供することができる。顧客も、出版社の枠を超えて、専門分野の書籍を検索し、購入することができる。

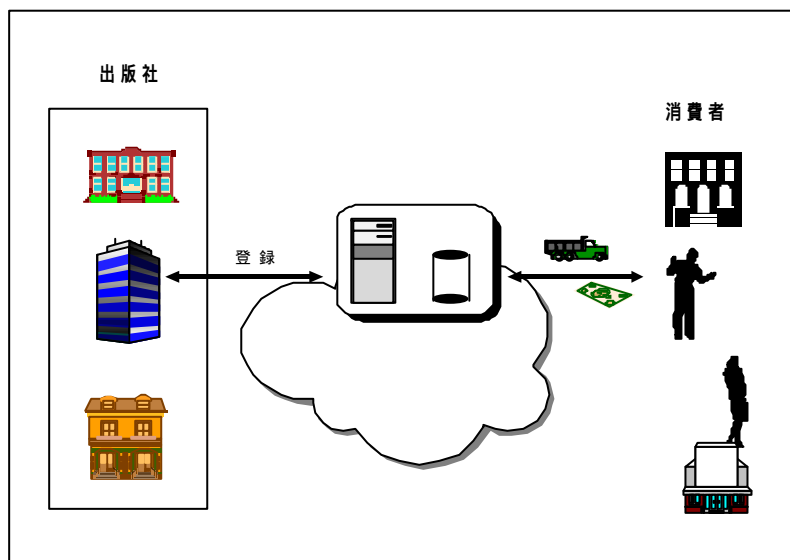


図 21 専門書の社の概要図

### 9.3 形成の型を尺度としたECビジネスコミュニティ事例

ECビジネスコミュニティを誰が主導しどのように構築したかに注目して、リーダ主導型、目的協調型、企業ビジネス型、公共団体型、地域協調型の5カテゴリーに区分した。それぞれの事例として、神戸復興市場、ものづくり共和国、URECA、CCCモール、ナニワ企業団地の概要をまとめる。

#### 9.3.1 リーダ主導型（例：神戸復興市場）

名称 / 企業名	神戸復興市場
URL	<a href="http://jdm.kiis.or.jp/fukko/">http://jdm.kiis.or.jp/fukko/</a>
商品、サービス内容	複数商店による商品販売
推進者	外部協力者
コミュニティの形態やメンバー	神戸市長田区にある商店街の有志による出店
特徴、課題、技術	現在は情報発信が主となっている。
地域性	出店者は地域的に閉じているが、ターゲットとなる消費者は全国である。神戸という街に思い入れの深い人が対象。
運用の鍵	推進者の熱意
その他 定量的なデータなど	(現在改装中)

神戸復興市場は、比較的狭い地域にある商店により形成されたビジネスコミュニティである。阪神大震災から復興しようとする商店街と、それを支援する人々（リーダー）により成り立っている。インターネットの普及時期と重なり、リアルな商店街がECにも進出するさきがけとなったものである。

このように、事業者にとっては商店街などの既存のコミュニティをを基盤とすることで、比較的容易にECへ参入できるメリットがある。消費者にとっても、ネット上だけでなく、リアルの世界でも所在を確認できる安心感が得られるといえる。

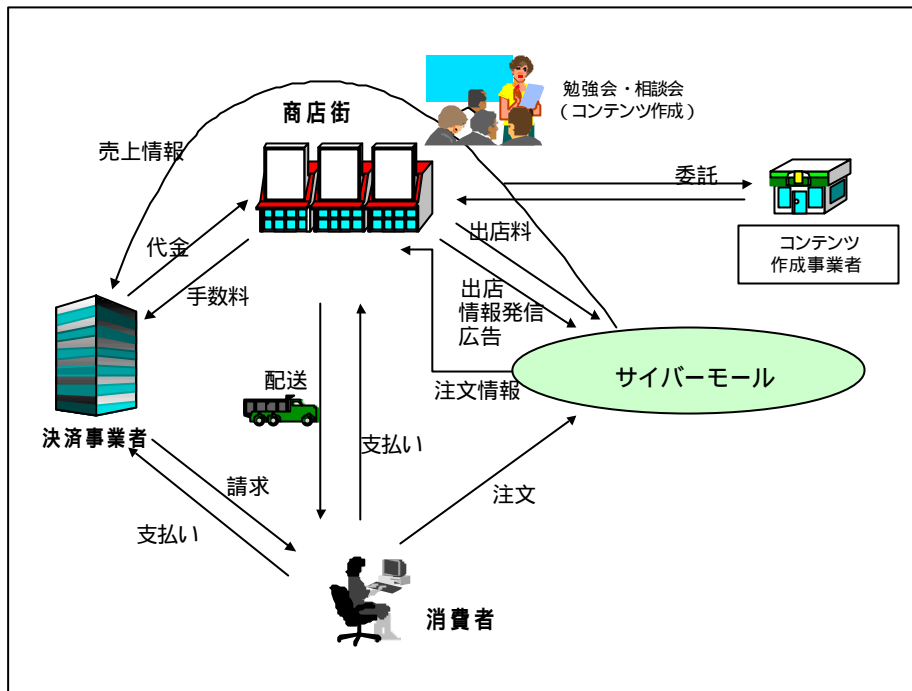


図 22 神戸復興市場の概要図

### 9.3.2 目的協調型（例：ものづくり共和国）

名称 / 企業名	ものづくり共和国
URL	<a href="http://www.monokuni.com">http://www.monokuni.com</a>
商品、サービス内容	情報発信、およびコミュニティ内部での情報交流
推進者	ものづくり共和国のメンバー
コミュニティの形態やメンバー	元々は川崎商工会議所が主催する若手後継者研修会のメンバー（大臣）が集まったもの。そのほか、「国民」として、趣旨に賛同する人（技術者に限らない）たちによりコミュニティが形成されている。
特徴、課題、技術	直接、電子商取引を行うよりは、情報交換の色彩が強いようである。
地域性	「大臣」は川崎市周辺に居住しており、現在は地域性が強い。 「国民」は全国各地に存在する。
運用の鍵	「ものづくり」をテーマとしており、インターネット上での交流のほか、リアルでの交流も深めているところが重要な要素

同じ興味を持つ人たちが集まり、ディスカッションしながら関係を築いているビジネスコミュニティで、元々は川崎商工会議所が主催する、工場の若手後継者研修会のメンバーが集まったものであるが、その後、趣旨に賛同する人たちも参加し、コミュニティが形成されている。「ものづくり」をテーマとしており、インターネット上での交流のほか、リアルでの交流も深めている。ビジネスの面からは、情報交換の場としての色彩が強いようであるが、将来的にはメンバー間や外部とのインターネットを利用した受発注も考えられよう。

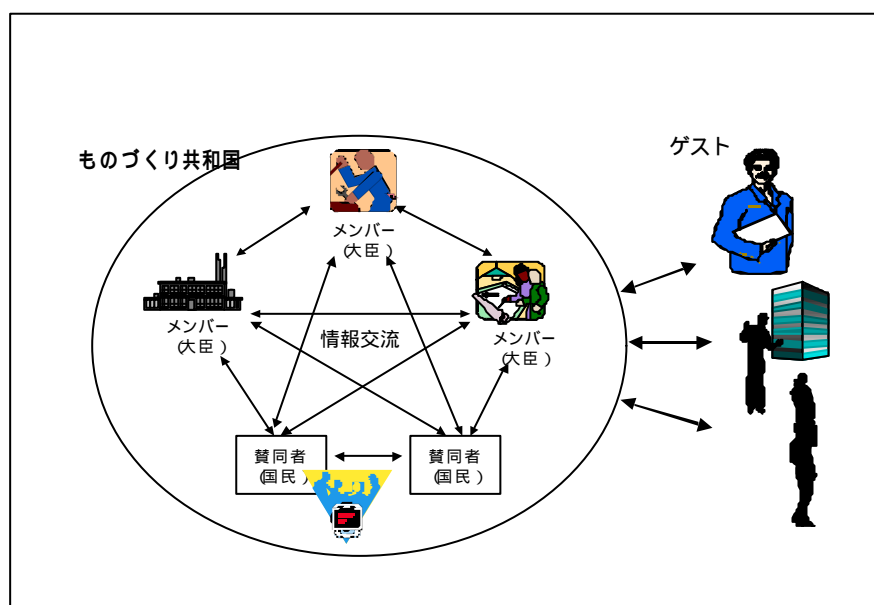


図 23 ものづくり共和国の概要図

### 9.3.3 企業ビジネス型（例：URECA）

名称／企業名	URECA／コマツクイック（株）
URL	http://www.ureca.co.jp/
商品、サービス内容	国内の建設会社から下取りした中古建設機械を海外の企業に販売する
推進者	コマツクイック（株）
コミュニティの形態やメンバー	売主：売り主は参加できないがリアルな世界で各代理店から仕入れる 運営：コマツクイック 買い手：事前に会員登録が必要、海外の建設会社 330 社程度、ユーザ直売りはしていない
特徴、課題、技術	リアルなオークションをネット上に移行したもの。顧客は海外の企業が殆どであり、日本国内の中古建設機械を展示場に集める手間がなくなった。
地域性	全国 海外で行われており、地域という概念は少ない
運用の鍵	公平な中古建設機械の評価 リアルなオークションでの信頼確保 ネームバリュー

企業グループが連携して、企業ビジネスとして取組んでいる事例である。URECAでは、国内ユーザから発生する中古建設機械をメーカー系代理店や国内取扱い業者から仕入れ、点検基準に基づき、かなり詳しく点検し正確な中古建設機械情報を提供しており、基準に合う中古建設機械のみ販売している。これらの中古建設機械を主に海外中古ディーラに販売しており、エンドユーザへの直販は実施していない。常時展示以外に開催期間が5日間のバーチャルオークションを実施しており、99年に3回のバーチャルオークションを実施した結果、2億円を超える売上実績に結びついている。事業の三本柱の一つとして、通常の商売、リアルなオークション、バーチャルオークション含むネット取引を重点に据えている。

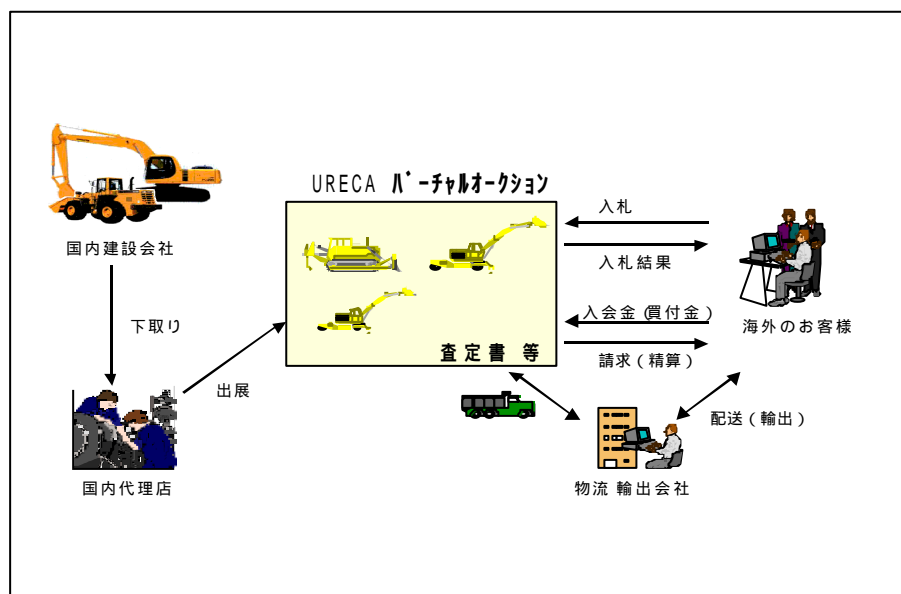


図 24 URECAの概要図

### 9.3.4 公共団体型（例：CCCモール）

名称／企業名	CCCモール／(財)関西情報センター
URL	<a href="http://www.commercecity.or.jp">http://www.commercecity.or.jp</a>
商品、サービス内容	商品販売、情報発信サービスなど
推進者	財団法人関西情報センター
コミュニティの形態やメンバー	CCCモールに参加している大小様々な事業者
特徴、課題、技術	地域特性を活かして出店者間による情報交流が盛んに行われている。
地域性	主に、関西地区の事業者が集まっているが、顧客は全国を対象としている。
運用の鍵	モール運営の商業ベースへの移行
その他 定量的なデータなど	参加企業 40社

財団法人関西情報センターが、実証実験として構築した仮想商店街を商用化したものである。公益法人によるECビジネスの普及を目的としていることから、中小事業者が参入するのに障害となる、技術、費用、情報の面でのサポートが受けられるメリットがあり、例えば、銀行口座からのオンライン即時決済手段の提供など、先進的な取組みもなされている。消費者に対しても、公的な機関が運営するモールということで、安心感を与えることができる。

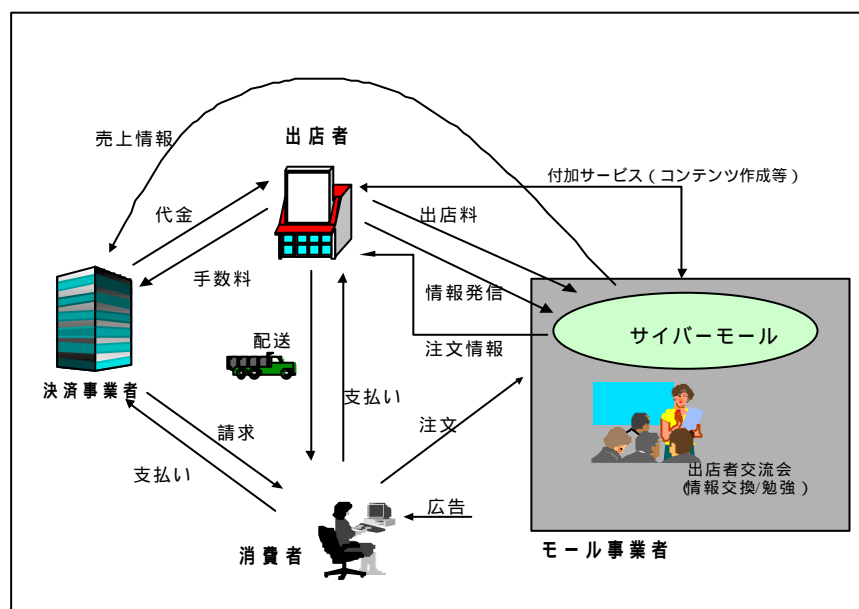


図 25 CCCモールの概要図

### 9.3.5 地域協調型（例：ナニワ企業団地）

名称 / 企業名	ナニワ企業団地協同組合
URL	<a href="http://www.osbic.or.jp/Com/Nkd/">http://www.osbic.or.jp/Com/Nkd/</a>
商品、サービス内容	組合員（各種製造業）への受発注など
推進者	ナニワ企業団地協同組合
コミュニティの形態やメンバー	企業団地にある製造業による協同組合と、その組合員企業により構成されている。
特徴、課題、技術	企業団地内の製造業がコミュニティを形成することにより、顧客の様々な加工ニーズにも応えることができる
地域性	企業団地にある企業の集まりであり、地域性は強いと言える。なお、顧客は大阪に限らず、全国（世界）を対象にしていると思われる。
運用の鍵	個別組合員のインターネット利用を推進していくことが、今後の鍵であると思われる。
その他 定量的なデータなど	組合員 258社

大阪市のナニワ企業団地に立地している事業者（製造業）および、これら事業者が組合員となっているナニワ企業団地協同組合がコミュニティを形成し、顧客からの様々な加工ニーズに応えるものである。協同組合による、組合員企業のための共同受発注や異業種ネットワークによる新たなニーズへの対応は、リアルの世界で以前から行われてきたものであるが、迅速、的確な情報発受信、情報伝達を行うには、インターネットは最適なツールであるといえる。今のところ、このコミュニティでは、協同組合がHPを開設し（一部組合員は独自HPを開設済）、普及広報活動や、インターネットからの問い合わせに対応している。今後は、個別企業のインターネット導入が進めば、このような協同組合などが中心となった形でのECビジネスも発展してくるものと思われる。

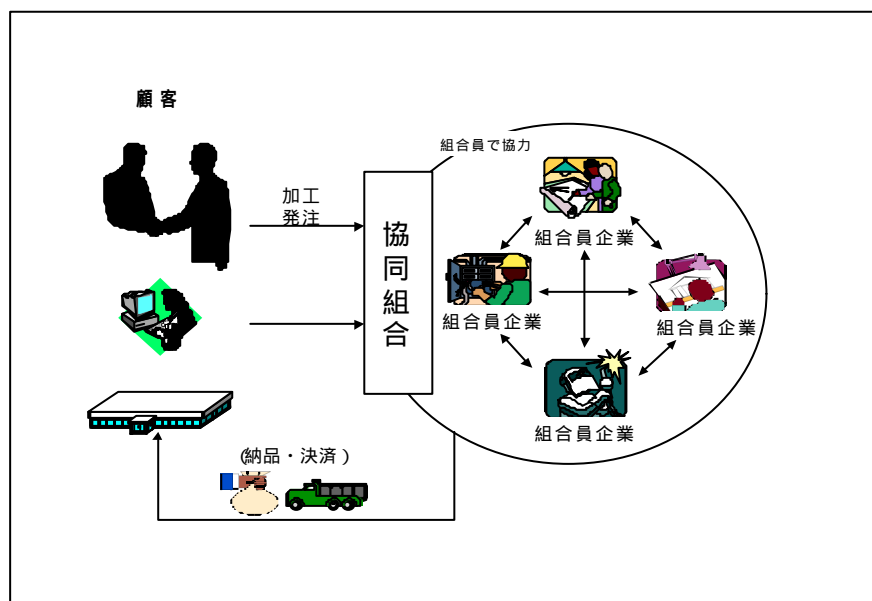


図 26 ナニワ企業団地の概要図

## 10 ECビジネスコミュニティの形成

企業にとってインターネットの世界は、不特定多数への情報提供の場から、企業活動の一部あるいはすべてを行う場となりつつある。インターネットを介して商取引を行うことの利点として、次のようなことを指摘できる。

- 自社のホームページを通じて自社や製品・サービスの情報を提供することにより、広く潜在需要を喚起できる。あるいは、取引情報を公開することにより新たな取引企業を見出すことができる。
- 自社内の各部門、あるいは関連企業と企画・製造・販売などに係る情報を共有することにより、サプライチェーン全般についての効率化を実現できる。たとえば、自社および関連企業との受発注や決済などを行う効率的なビジネスプロセスを設計し開発できる。

進展の早い情報通信技術をベースとしたインターネット上でのビジネスに取り組む場合、単独で新たなビジネスモデル構築し運営することに挑戦するのは容易でなく、多くの資源と多様な人材を長期に亘り確保し維持することが求められる。これとは別に、ビジネス目的を共有する企業と共同で効率的なビジネスモデルを構築し、変化の激しい情報通信技術に係る機能については、情報通信専門企業の参加あるいは多様なサービスを提供するアウトソーシングの活用による方法もある。

本章では、それぞれが固有の興味や関心を持ち、お互いをパートナーとして協力関係を築き、共有するビジネス目的を達成する場とであるECビジネスコミュニティを形成するための核となる役割であるコミュニティリーダー、そしてコミュニティ形成に向けての提案について述べる。また、この構築されたECビジネスコミュニティへの参加する企業についての役割について整理する。

### 10.1 コミュニティリーダー

ECビジネスコミュニティを実現し運営するためには、次のことが求められるであろう。

- ビジネスコミュニティのコンセプトの明確化
- ビジネスモデルの提案
- ビジネスコミュニティの特色設定
- コミュニティメンバーの確保
- ビジネスコミュニティの各種機能の調達
- EC関連動向のウォッチ

ビジネスコミュニティを形成するには、実現を強力に推進する人またはグループが必要となるが、その人またはグループをコミュニティリーダーと呼ぶ。ECビジネスコミュニテ



ィの実現に向けて核となるリーダーとそのコミュニティの運営の核となるリーダーに求められる資質は異なる点もある。

ここでは、ECビジネスコミュニティの形成に、コミュニティリーダーが考慮すべき事柄を順次説明する。

#### 10.1.1 ビジネスコミュニティのコンセプトの明確化

ECビジネスコミュニティ実現を考える場合、まずコンセプトを明確にする必要がある。たとえば、コミュニティのビジネス目的を、「地域の活性化コミュニティ」「地元商品の紹介コミュニティ」とする。あるいは、提供する商品・サービスを絞り込み、「ある商品について国内最大の商品数をもつコミュニティ」を実現する。「医者ユーザとしたコミュニティ」「20代の女性を対象としたコミュニティ」のように、ターゲットを特定することも考えられる。また、「使いやすいコミュニティ」「最新の情報を提供するコミュニティ」など、コミュニティの特色を実現し、その優位性の実現を目指すのもよい。

コンセプトを明確にすることで、ECビジネスコミュニティのアピールポイントを出すことができる。インターネットの世界は、多くの企業あるいは企業群が情報を発信しており、その数はますます増加する。顧客サービスを重視し、どのように実現するかが問われる。

コミュニティの実現に向けてのパートナーや協力者（企業）の参加を要請するために、あるいはターゲットとする消費者・企業からの繰り返しのアクセスを期待するためにもビジネスコミュニティのコンセプトを明確化することが求められる。

#### 10.1.2 ビジネスモデルの提案

インターネットにおける仮想商店あるいは商店街での商品販売の競争相手は、インターネット上の商店だけではなく、リアルな商店や商店街、通信販売事業者など多様である。「商品表示がわかりづらい」「だまされるのではないか」などにより、インターネットでの購入・取引に不安を抱いている消費者や企業も多い。「購入した商品が考えていたものと違う」など、従来の通信販売に見られたような不満を持つ人もいる。しかし、これらの人および企業は、潜在的な顧客であり、または繰り返しての利用を期待できるのである。

顧客相談の窓口機能を提供するなどにより、これらの見込み顧客に安心感を与えることが可能である。仲間意識が働くような利用者のコミュニティを育成する仕組み、利用者の電子掲示板・eメールなどによる口コミ効果の活用、などの実施により利用者の拡大が可能である。

また、多くのインターネットに接続している個人・企業は、全国に点在している。ネットワークや情報機器は、一日24時間休むことなく稼働している。この特性を生かすことにより、距離的制約や時間的制約のあるリアルな世界では、ビジネスとして成立たないようなニッチなマーケットを対象とすることも可能である。インターネットを活用して新たなニッチ市場を作り出すことも可能である。

ビジネスアイデアを考えることは重要なポイントとなる。インターネットの双方向性などインターネットだからできる仕組みを取り込んだビジネスモデルの提案が望まれる。

### 10.1.3 ビジネスコミュニティの特色設定

IT革新のビジネス活動への影響が継続するので、企業間の取引は変化しつづけることになるだろう。電子商取引は当たり前の取引方法になるのもそれ程先のことではない。ビジネスコミュニティを特色付けるために、新しい技術、他に先駆けた仲間作り、他の参入が困難なビジネスモデル、などがビジネスコミュニティを構築することの鍵になるだろう。

特徴のあるサービス(技術)を活用することは重要である。興味をひき、製品・サービスに関心を持ってもらうことが取引実現へのスタートラインである。たとえば、オークションやポイント発行を実施するウェブサイトはたくさんあるが、その中から選択されアクセスしてもらわなければECビジネスは実現しない。

また、見えない相手との取引に不安を抱く潜在的な利用者・利用企業は多い。利用者の近くに実店舗・実事務所があることが確認できれば、あるいは返品自由のサービスを提供すれば、利用者の不安を取り除き取引開始への後押しになる。このようなビジネスコミュニティ造りも検討の必要がある。

「このコミュニティに行けば、 のことができる」という特徴のあるサービス(技術)を提供することは、他のECビジネスコミュニティに対しての優位点となることが多い。

### 10.1.4 コミュニティメンバーの確保

ECビジネスコミュニティの目的を共有しその目的を達成するために、ビジネスコミュニティの機能(搬送、決済などの機能)を提供するメンバーを確保しなければならない。まず、ビジネスコミュニティが提供するサービスを実現するための機能群を、コミュニティメンバーのサービスで実現するのか、EC関連サービス事業者の提供するサービスを活用するのかを決めなければならない。とくに、情報通信技術に基いた機能をコミュニティメンバーが提供する場合は、その速い変化に対応できる企業の参加が必要となる。

コンセプトを理解し、ビジネス目的を共有し、提案のビジネスモデルをの実現するために有効な、特徴ある製品・サービス・技術を提供する企業を集めなければならない。既存のコミュニティや組合などをそのまま衣替えすることには検討が必要である。

ECビジネスコミュニティの実現のためには、リーダの考えに賛同してくれる個人・企業メンバーの確保は必須である。

### 10.1.5 ビジネスコミュニティの各種機能の調達

ビジネスコミュニティを実現するシステムを構築するには、コミュニティを実現するための機能及び電子商取引を行うための機能が必要となる。

コミュニティを実現するためのシステムを構築するには、種々のコミュニケーションサービスを検討する必要がある。インターネットインフラ、FAX、電話などコミュニケーションの実現方法により必要となる環境・サービス及び環境・サービスを提供するメンバー等が必要となる。

電子商取引を行うためのシステムを構築するには、多様なEC関連サービスを利用することを検討する必要がある。インターネットインフラ層のサービス、WebやWebコンテンツの構築・維持など係るサービス、オンライン広告やコンテンツ提供などのサービス、

請求業務に係るサービスなどである。これらのサービスを提供するメンバー、ウェブコンテンツを表示するウェア運営を行うメンバー、商品を配送するメンバー、決済を行うメンバーなどが必要となる。

ビジネス目的を達成するためのすべての機能やコンポーネントをコミュニティが自前で実施することは難しいし、多額の費用や多様な人材が必要となる。

ECビジネスコミュニティの構築・運営に必要な機能を確保するために、第三者の提供するサービスを活用することを検討すべきである。システムの企画段階からのEC関連サービスについての専門家の参加を考えるべきであろう。

#### 10.1.6 EC動向のウォッチ

インターネット世界の技術的進展は激しく、その上で提供されるサービスの多様化のスピードも速い。また、多くのインターネットを活用したビジネスの仕組みややり方の特許が認められたり申請がなされており、これらを侵害するというこれまでに無かったビジネスモデル上のリスクが生じている。

新しいサービスを考えれば、これに追従するあるいは改善したサービスを提供するグループはすぐに出てくる。逆に言えば、他の提供するサービスを参考に、常に自らのビジネスコミュニティが提供するサービスの変更を検討しなければならないことでもある。まず開始する。そして、次の戦術は走りながら検討する。常に見直し・更新が求められるのがインターネットの世界である。

EC動向は、可能である限り、ウォッチしつづける必要がある。

### 10.2 ECビジネスコミュニティの実現

ECビジネスコミュニティを運営することを目的とし、ビジネスコミュニティを実現するためには、特色あるコミュニティのビジネスモデル、コミュニティを形成するメンバーの役割、コミュニティがターゲットとする市場、直接エンドユーザーに訴えるのかあるいは他の事業者を介する販売チャネルにするのか、コミュニティの製品・サービスの特徴ある提供の仕組み、苦情相談窓口やアフターマーケット体制などの顧客に安心感を与える方法、など決めなければならない点が多々存在する。

ここでは、次の事項について説明する。

- 新たなビジネスモデルの創出
- ECビジネスコミュニティの形成

#### 10.2.1 新たなビジネスモデルの創出

情報チャネルとしてインターネットを活用すると、中継事業者を経ないで、直接エンドユーザーに働きかけることが可能になる。さらに、その双方向性により、需要者からの注文情報を応答として得ることもできる。物流サービス、決済サービスなどとの組合せることにより、対象とする顧客の属性や扱う製品・サービスの特質などを考えて、いろいろなビジネスモデルを企画することができる。

以下にビジネスモデルの創出のヒントとなるようなケースを示す。

- 新規顧客へのアクセス

地域に密着した生活情報を提供あるいは交換を行う場を装備したバーチャル商店街を構築する。最新の販売価格を家庭からアクセスできるなど、実商店街では困難なリアルタイムでの販売情報を生かした営業活動が可能である。物流サービスを付加することにより、実店舗販売とは異なる新たな顧客開拓の手段となる。

- 新たなニッチ市場

インターネットにおいては、特にターゲットを絞った形でのWebサイトが、地道に運営を続けているところが多い。ECビジネスコミュニティを形成する上では、逆の見方が必要となる。非常にターゲットを絞った形態でのビジネスも成功の可能性がある。例えば、名古屋出身の東京都在住の人がターゲットにした、名古屋弁での味噌カツ作成セットの販売にも成功の可能性がある。

- 顧客による価格の設定（顧客の参加）

実店舗販売では、価格は販売者が決定し、顧客の側には価格の決定権は無かった。値引きは行っても、販売者側が最終的には価格を決定していた。これに対して、インターネット上では、オークション、逆オークションを実施することにより、顧客による値付けが可能となっている。また、顧客が顧客を集め、共同購入を行うことによる値引き行うビジネスの場も形成されつつある。ECビジネスコミュニティに顧客を参加させることは重要なポイントである。

- 地球的規模でのビジネス

商品が巨大であり、持ち運びに多大な搬送費用がかかり、海外からバイヤーを呼び集め販売しなければならないといった商品も存在する。このような商品の販売がインターネットを利用することにより、バイヤー呼び集めることなしに、販売することが可能となる。また、世界有数の技術を持つ国内の中小企業の製品を、海外に営業マンを派遣することなしに、海外で販売することが可能となる。

#### 10.2.2 ECビジネスコミュニティの形成

インターネット上での電子商取引に基くECビジネスコミュニティを形成するには、多くの機能を備えていなければならない。インターネット上の店舗であるサイバーショップでは、広告・宣伝・マーケティング機能、商品・サービス情報提供機能、販売機能、配送機能、決済機能、消費者相談窓口機能、店舗運用管理機能、セキュリティ機能などである<sup>32</sup>。

一事業者が、ビジネスコミュニティが必要とするすべての機能を単独で装備し運営することは、負担が大きい。とくに、少ない経営資源を効果的に運用しなければならない中小規模事業者にとっては、実現の面から考えると困難である。しかし、各種の作業を分業することにより、ECビジネスコミュニティを実現することは可能である。

たとえば、「地元根ざした商店街ECビジネスコミュニティ」を実現しようとした場

---

<sup>32</sup> 「ECビジネス参入ガイドーサイバーショップ事業編」、ECOM、平成11年3月

合、前節の条件を満たす人材が実質的なコミュニティリーダーとなり、販売は商店街の各店舗が行い、配送には物流事業者のサービスを利用し、決済は地元の金融機関やインターネット決済サービス提供事業者と連携する、などにより実現可能である。各メンバーの提供する商品数は少なくとも、多くのメンバーが結集することによりバラエティに富む商品を提供することができる。

また、「地域の活性化」をコンセプトとするのであれば、国・地方自治体などから経営革新支援・人材育成・情報装備支援など公的なサポートも期待できる。さらに、企業数では圧倒的に多い中小企業への情報化支援分野は、多くのIT関連サービス事業者が注目している分野でもある。多くの企業が参集するビジネスコミュニティは、単独で得られるサービスよりさらに効果的な対応が期待できる。

### 10.3 ECビジネスコミュニティへの参加

ECビジネスコミュニティへの参加を目的とした場合の参加方法を検討する。

世の中には、いろいろな形態のECビジネスコミュニティがあり得る。サイバーショップを集めたモール型、需要家あるいは提供者のニーズを満たすエージェント型、あるいは売り手と買い手の取引を実現する仲介型などがある。それぞれの形態のビジネスコミュニティは、いくつかの異なる役割を担うプレイヤーであるビジネスコミュニティメンバーで構成される。

企画・開発に参画するビジネスコミュニティメンバー、ビジネス開始の初期段階に参加するメンバー、その後募集に応じて参加するメンバーなど、ECビジネスコミュニティは多様なメンバーにより構成されることになる。

- 製品・サービス提供者としての参加

地域活性化を目指すモール型のビジネスコミュニティであれば、商品・サービスを提供する事業者であり、安価な住宅建設を目標に関連企業が終結して共同仕入・協調建設を目指すビジネスコミュニティであれば、多様な住宅建設関連事業者である。当初は、ビジネスコミュニティのコンセプト・考え方に賛同し、かつ、インターネットビジネスへの取組みに積極的な事業者が参加することになる。その後の参加者との差別化と強調性の確保を実現するかなどが課題となる。

- ECビジネスコミュニティ運営者としての参加

ECビジネスコミュニティの機能の一部を提供する事業者としての参加する。配送機能、決済機能、サイト運営管理機能、コンテンツ作成・提供機能、広告・宣伝・マーケティング機能、消費者相談窓口機能、セキュリティ機能などを提供する事業者である。

これらの機能を提供する第三者サービスを利用することも検討すべきであろう。

### 10.4 顧客コミュニティの育成

ECビジネスコミュニティを運営する観点で考えた場合、顧客コミュニティを育成することも検討する必要がある。

- 顧客コミュニティの育成

ECビジネスコミュニティの顧客を、このビジネスコミュニティへの繰り返し顧客とすることが、主な成功の鍵の一つである。たとえば、顧客コミュニティを作り、顧客をコミュニティに惹きつけ、顧客が共通の興味を持つ人・企業を顧客コミュニティに紹介するように、顧客コミュニティを育てることを検討すべきである。

顧客を、ECビジネスコミュニティの顧客会員をとる会員制にするのであれば、個別化したサービスを提供することも検討すべきである。顧客自身が情報の提供やプロフィールの変更などを行え、その個別情報に応じたサービス情報表示ができる、などを検討すべきである。顧客とビジネスコミュニティとの間、あるいは顧客間関係を考慮して、複数の顧客コミュニティ設置も検討すべきである。

## 検討グループメンバー

### 第1部検討グループメンバー

高見 克司	(株)三和銀行 ネットワーク開発部
田中 壽一	(株)三和総合研究所 未来事業室
市川 敏一	(株)帝国データバンク ネットワークビジネスチーム
竹内 商陞	日本電信電話(株) NTT情報流通プラットフォーム研究所
久野 宗一	日本電気ソフトウェア(株) ITソリューション事業部
湯浅 俊之	(株)日立製作所 システム開発研究所
柳田 三生	日立ソフトウェアエンジニアリング(株) 総合企画本部
隆島 省吾	(株)富士総合研究所 解析技術第1部
中村 龍三	松下電器産業(株)公共システム営業本部
山内 正	(株)三菱総合研究所 システムソリューション研究センター
大島 雅男	電子商取引実証推進協議会

### 第2部検討グループメンバー

中平 宣政	沖電気工業(株) カスタマコンタクトシステム事業部
飯倉 忠志	(財)金融情報システムセンター 調査企画部
石井 忠晴	(株)小松製作所 経営企画室
深野 二郎	(財)関西情報センター 調査部
森山 孝志	(株)テック 流通情報システム事業部
大島 雅男	電子商取引実証推進協議会

**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](mailto:info@ecom.or.jp)