

ECサイト事業者のビジネスモデル調査

- 内外ECビジネスの詳細分析 -

平成13年3月



電子商取引推進協議会
ビジネスモデルWG
WWWモデルSWG

はじめに

電子商取引推進協議会(Ecom)は、平成12年4月、電子商取引実証推進協議会(旧Ecom)、企業間電子商取引推進機構(JECALS)、産業情報化推進センター(CII)の3団体が統合し、我が国の電子商取引(EC)全般の推進を目的に、新たに設立された。新Ecomでは、企業間(BtoB)及び企業-消費者間(BtoC)、さらには行政も含めた広い視点から、ECの安心・安全な取引環境の整備、標準作成、普及広報、等の活動を行なっている。

平成12年度のECは、いわゆる「ドットコム・バブルの崩壊」によって特徴付けられる。これにより、ドットコム企業の淘汰と急速なBtoB・ECへのシフトがもたらされた。しかし、ECの市場規模・事業者数は拡大しており、大企業のEC進出、多様なデバイスの展開、等により、日米の電子商取引(EC)は、急速な実ビジネス化と着実な拡大をとげたといえよう。

ビジネスモデル・ワーキンググループのWWWモデル・サブワーキンググループ(WWWモデルSWG)では、旧Ecomの平成9年度以来、日米BtoC・EC事業者の実態調査を行い、ビジネスモデルの作成・整理を行ってきた。

平成12年度は、急速に変化するEC環境に対応し、BtoC事業者に加え、不特定多数に取引機会を開放した企業間EC(オープンBtoB・EC)事業者を含むEC事業者調査を実施し、ビジネスモデル及びECノウハウの観点から検討を行った。さらにECの成功要因を抽出している。

本報告書は、国内アンケート調査、個別事例調査、海外訪問調査、海外事例調査、及び詳細分析等、本WGの多層的調査・検討の集大成である。近年、類似調査が頻発する中で、EC事業者への客観的調査を経年で実施し、多角的な詳細分析を行っている点で、他に類を見ない有効なビジネスデータとなろう。

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

平成13年3月

電子商取引推進協議会
ビジネスモデルWG
WWWモデルSWG

注記 1 :

本書添付の CD-ROM には、H12 年度調査対象サイトの アンケート分析、 国内 103 サイトの事例分析、 米国 40 サイトの事例分析、を掲載している。これらの個別情報は詳細分析のための基礎情報として収集されたが、その情報の有用性に鑑み、一般に公開することとした。

注記 2 :

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

目 次

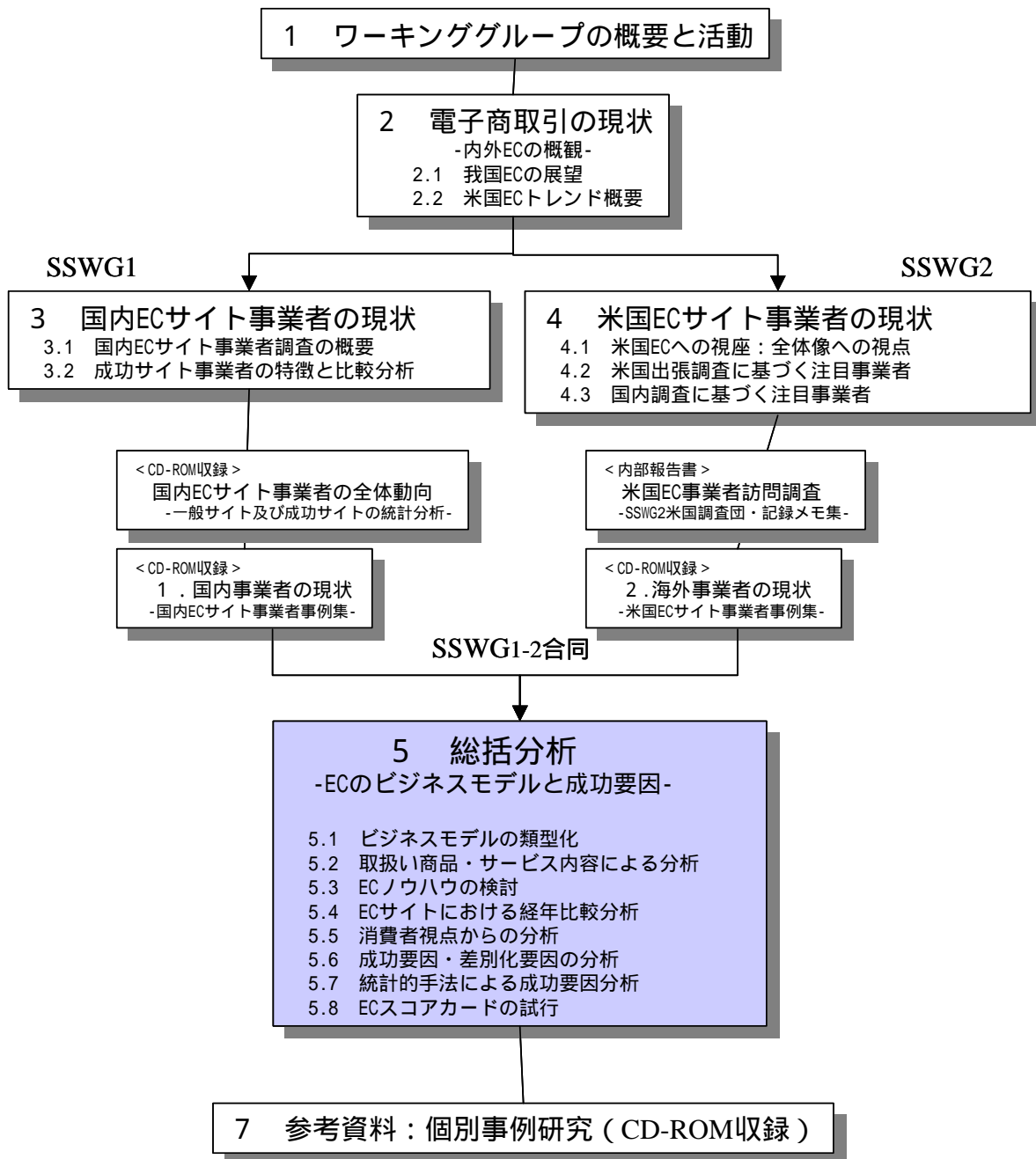
| | |
|---|-----------|
| はじめに | |
| 本報告書の全体構成 | |
| 1 ワーキンググループの概要と活動 | 1 |
| 1.1 ビジネスモデルWG活動状況 | 1 |
| 1.2 WWWモデル・サブワーキンググループ (SWG): 活動の概要 | 2 |
| 2 電子商取引の現状 | 5 |
| 2.1 我国ECの展望 | 5 |
| 2.1.1 BtoCへの懐疑と市場の拡大 | 5 |
| 2.1.2 大企業の進出 | 6 |
| 2.1.3 EC消費者の拡大と充実 | 7 |
| 2.1.4 オープンBtoBの展開とeマーケットプレイスの実態 | 8 |
| 2.1.5 ECインフラの変化と新ビジネスの兆し | 11 |
| 2.1.6 モバイル・インターネットの普及 | 12 |
| 2.1.7 ECサイトにおけるiDCの利用 | 14 |
| 2.2 米国ECトレンド概要 | 15 |
| 2.2.1 BtoCの経営危機とBtoBシフト | 15 |
| 2.2.2 増加する女性ユーザー、シニアユーザー | 22 |
| 2.2.3 マルチチャネル展開 | 24 |
| 2.2.4 急成長する旅行部門 | 25 |
| 2.2.5 各種マーケティングの展開 | 26 |
| 2.2.6 プライバシー問題 | 28 |
| 2.2.7 BtoB市場の拡大とBtoCサイトのBtoB進出 | 28 |
| 2.2.8 パーティカル・マーケットプレイス | 29 |
| 2.2.9 既存の大企業によるBtoBマーケットプレイス | 30 |
| 2.2.10 スモールビジネス向けサイトの増加 | 31 |
| 2.2.11 様々なインターネット利用機器の出現とEC | 33 |
| 3 国内ECサイト事業者の現状 | 35 |
| 3.1 国内ECサイト事業者調査の概要 | 35 |
| 3.1.1 目的 | 35 |
| 3.1.2 調査の構成 | 35 |
| 3.1.3 調査対象 | 36 |
| 3.1.4 調査方法 | 36 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.1.5 | 調査項目..... | 36 |
| 3.2 | 成功ECサイト事業者の特徴と比較分析..... | 40 |
| 3.2.1 | 成功サイトの概観..... | 40 |
| 3.2.2 | 事業者の概要(運営主体)..... | 41 |
| 3.2.3 | 商品とEC(ショップ)の現状..... | 50 |
| 3.2.4 | 顧客・マーケット特性と顧客関係..... | 62 |
| 3.2.5 | 経営の現状..... | 75 |
| 3.2.6 | システム等のインフラストラクチャ..... | 82 |
| 3.2.7 | 事業運営および成功要因..... | 84 |
| 3.2.8 | 新規項目・その他..... | 90 |
| 4 | 米国ECサイト事業者の現状..... | 93 |
| 4.1 | 米国ECへの視座..... | 93 |
| 4.1.1 | 東海岸からの視点: WASHINGTON CORE 社..... | 93 |
| 4.1.2 | 西海岸からの視点: NRI-America 渋谷氏..... | 96 |
| 4.1.3 | 実ビジネス化する米国EC: Comdex Fall 2000..... | 98 |
| 4.1.4 | 米国成功40サイトの傾向分析..... | 101 |
| 4.2 | 米国出張調査に基づく注目事業者..... | 109 |
| 4.2.1 | BtoB コラボレーション・フレームワークの提供: Radnet 社..... | 109 |
| 4.2.2 | BtoB ソフトベンダー: Digital Focus 社..... | 110 |
| 4.3 | 国内調査に基づく海外事業者..... | 112 |
| 4.3.1 | オンライン・スポーツショップのブランド戦略: Fogdog Sports 社..... | 112 |
| 4.3.2 | ブリック&モルタルのネット進出と提携戦略: Toysrus 社..... | 114 |
| 4.3.3 | オンライン銀行の展開: Egg 社..... | 115 |
| 5 | 総括分析: ECのビジネスモデルと成功要因..... | 119 |
| 5.1 | ビジネスモデルの類型化..... | 119 |
| 5.1.1 | ビジネスモデルの類型化..... | 119 |
| 5.1.2 | ビジネスモデルによる分析..... | 129 |
| 5.1.3 | 収入モデルによる分析..... | 130 |
| 5.1.4 | 特徴あるビジネスモデルの考察..... | 131 |
| 5.1.5 | 注目されるネット・ビジネスの形態と動向..... | 134 |
| 5.2 | 取扱商品・サービス内容による分析..... | 136 |
| 5.2.1 | 内外サイトの業種及び商品/サービス構成..... | 136 |
| 5.2.2 | 商品・サービス内容の内外比較..... | 138 |
| 5.2.3 | 商品・サービス内容別売上げ上位3サイト..... | 140 |
| 5.3 | ECノウハウの検討..... | 142 |
| 5.3.1 | 備えるべき機能・特性及び対応する具体的なノウハウ..... | 142 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.3.2 | サイトの集客や売上増に有効なノウハウ事例..... | 145 |
| 5.3.3 | EC ノウハウと「購買プロセスの考察」について..... | 147 |
| 5.4 | EC サイトにおける経年比較分析..... | 149 |
| 5.4.1 | 国内サイトの経年比較分析..... | 149 |
| 5.4.2 | 米国成功サイトの経年比較分析..... | 158 |
| 5.5 | 消費者視点からの分析..... | 163 |
| 5.5.1 | 商品購買時のプロセスと消費者の視点..... | 163 |
| 5.5.2 | EC サイト事業者の販売促進及び提供機能との比較..... | 165 |
| 5.6 | 成功要因および差別化要因の分析..... | 166 |
| 5.6.1 | 国内調査における成功サイトの成功要因..... | 166 |
| 5.6.2 | 米国調査における成功サイトの成功要因..... | 173 |
| 5.6.3 | 日米 EC サイトにおける特徴・差別化要因の分析..... | 177 |
| 5.7 | 統計的手法による成功要因分析..... | 180 |
| 5.7.1 | 数量化理論による成功要因の考察..... | 180 |
| 5.7.2 | 統計的手法による成功サイトの特徴の抽出..... | 187 |
| 5.8 | EC スコアカードの試行..... | 198 |
| 5.8.1 | EC スコアカードの設計..... | 198 |
| 5.8.2 | EC スコアカードによる評価の試みと課題..... | 202 |
| 5.8.3 | WEB サイト評価ビジネスの展開..... | 205 |
| 6 | 今後の課題..... | 209 |
| | おわりに..... | 210 |
| | 参考資料：個別事例研究（CD-ROM 収録より抜粋）..... | 211 |
| | 国内事業者の現状：国内 EC サイト事業者 103 事例集（抜粋）..... | 211 |
| 1.1 | はじめに..... | 211 |
| 1.2 | 調査対象サイト一覧..... | 212 |
| 1.3 | 個別事業者事例..... | 214 |
| 1.3.1 | JTB ホームページ..... | 214 |
| 1.3.2 | セイコーストア ホテルオークラ店..... | 216 |
| 1.3.3 | スパーク..... | 218 |
| 1.3.4 | ブランドリサイクルブティック ヴェルサイユ..... | 220 |
| 1.3.5 | 紀伊國屋書店 BOOK / WEB..... | 222 |
| | 海外事業者の現状：米国 EC サイト事業者 40 事例集（抜粋）..... | 224 |
| 1.1 | はじめに..... | 224 |
| 1.2 | 調査対象サイト一覧..... | 225 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 1.3 個別事業者事例 | 226 |
| 1.3.1 1-800-Flowers.com | 226 |
| 1.3.2 Amazon.com | 232 |
| 1.3.3 Ameritrade | 241 |
| 電子商取引推進協議会（ECOM）組織図 | 247 |
| ビジネスモデル WG・WWW モデル SWG 関係者一覧..... | 248 |

本報告書の全体構成



なお、「国内サイト事業者の全体動向（アンケート分析集）」、「国内 EC サイト事業者事例集（103 事例）」、「米国 EC サイト事業者事例集（40 事例）」は、報告書本体には抜粋を掲載。全統計分析、事例及び SWG 会議内講演資料を CD-ROM に収納している。インターネット接続環境にあれば、実際の EC サイトを見ながらケーススタディを読むことができる。

1 ワーキンググループの概要と活動

1 ワーキンググループの概要と活動

1.1 ビジネスモデルWG活動状況

ビジネスモデル・ワーキンググループは、1) WWW ビジネスモデル・サブワーキンググループ(WWW モデル SWG と略記)と、2) SCM ビジネスモデル・サブワーキンググループ(SCM モデル SWG と略記)からなる。

1) WWW モデル SWG

WWW モデル SWG では、インターネットというオープンな電子ネットワーク環境下で商取引を行う事業者について、特に顧客フロントに注目し、いわゆる Web ショップを中心として、事業全般にわたる実態把握、ビジネスモデルの整理、対顧客関係に重点をおいた成功要因の抽出、を行なった。平成 12 年度では、旧 Ecom の「対消費者向け EC 事業者調査」の枠組みを踏襲しつつ、不特定多数に向けて取引機会を公開する企業間電子商取引事業者(「オープン BtoB」事業者)をも対象として検討した。

2) SCM モデル SWG

SCM モデル SWG では、企業間取引のうち、特に企業が SCM(Supply Chain Management)を構築・運用する上で、参考となる内外の先進事例やビジネスモデルを整理すると共に、SCM 導入マニュアルを作成することにより、着実に迅速な SCM 導入の推進を図ることを目的として活動した。平成 12 年度にはその一環として ASP サービスに関わるモデル契約も検討している。

1.2 WWWモデル・サブワーキンググループ（SWG）：活動の概要

ビジネスモデル・ワーキンググループのWWWモデル・サブワーキンググループ(SWG)は、単独SWGとしては最大の65社の参加を得て、1)全体会議、2)国内・海外の調査実働会議(SSWG1及びSSWG2)、3)イレギュラー会議の3層を中心として、メンバーによる実働により内外のECサイトを幅広く調査し、経年比較を含む詳細分析を実施して、ECサイト事業の成功要因を抽出した。

通算18回の会合とともに、国内外で実施した調査・検討活動は以下の通りである。

1) 全体会議（全65社登録）

本SWG活動全体の活動内容・方針の検討・決定、意見交換、調査・検討活動への助言・承認。さらにECの全体動向に関する講演聴取を行なった。

2) 国内・海外2つのSSWGによる実査及び分析作業の実施

サブワーキンググループ1(SSWG1)：国内サイト事業者調査グループ

- ・マクロ調査：6300サイト調査.....平成12年9月、10月
(無作為近似抽出、Webアンケート、40調査項目、回収率4.3%)
- ・ミクロ調査：成功100サイト調査.....平成12年11月
(選考抽出、追加調査及び個別事例調査により充足、100%回収)
- ・個別事例調査：成功100サイトの詳細調査.....平成13年1月～3月
(成功100サイトへの総合調査・個票作成、回収率95%、公開率85%)

サブワーキンググループ2(SSWG2)：海外サイト事業者調査グループ

- ・委託調査：成功40サイト調査.....平成12年7月～11月
(選考抽出、ヒアリング調査、40調査項目による個票作成、回収率100%)
- ・米国調査：米国訪問/インタビュー調査.....平成12年11～12月
(Comdex2000Fall参加、コンサル会社・EC事業者等6社訪問)
- ・国内調査：国内におけるWeb閲覧及び資料調査.....平成12年11月～12月
(米国の注目される主要EC事業者3社について検討)

合同検討会議

- ・上記1)2)の全活動及び経年を含む収集データに基づき、12項目からなる詳細分析を実施

3) 有志イレギュラー会議による先端分析・詳細検討

有志参加者による不定期会合。特定検討事項の集中討議を行なった。各回10社以上の積極的参加を得て、本体活動への支援、実質的な方向付けを行なった。

WWW モデル SWG 開催会議一覧

| 日時 | 会合 | 内容 |
|--------|-----------------------------|---|
| 7月13日 | 第1回全体会議 | 昨年度・調査検討活動の説明。本年度調査のフレームワーク(案)およびスケジュールの説明。9月以降の調査実施に向けて、調査企画案への意見出しを要請。 |
| 8月16日 | 第1回レキ ッラ-会合:意見交換会 | 昨年度調査結果の概要報告およびEC全般の自由討論を実施。有志による意識合わせ、プレストを実施。 |
| 8月23日 | 第1回SWG1会合 | SWG1(国内調査Gr)第1回個別会合:国内アンケート調査の調査項目の検討(9月実施予定。無作為抽出2500サイト対象) |
| 8月23日 | 第1回SWG2会合 | SWG2(海外調査Gr):国内Grと同期した調査項目の検討・調整と海外の調査対象サイト抽出。 |
| 9月19日 | 第2回レキ ッラ-会議:アンケート項目見直し会議 | 「平成12年度:国内対消費者ECサイト事業者アンケート」の質問項目見直し。項目担当者を中心とした事前のメールによる意見取りまとめに基づく最終調整。 |
| 9月21日 | 第3回レキ ッラ-会合:オープン BtoB 検討準備会 | オープン BtoB 関連トレンド把握、大企業のEC取り組み現状調査を主眼とした勉強会開催に関する企画ご説明及び意見交換。 |
| 9月21日 | 第2回全体会議 | 国内外調査の進捗報告(国内アンケート調査、海外委託調査、米国出張調査)、運営に関する連絡(SWG登録、WG-WEB会議室運用、その他)講演「わが国EC消費者の動向とECの展開」(株)情報通信総合研究所ECビジネス開発室長 野原佐和子様) |
| 10月19日 | 第2回SWG1会合 | 2500サイト調査結果の検討及び分析の分担 追加調査サイトとマイクロ100サイトの特定 |
| 10月19日 | 第2回SWG2会合 | 「トレンド仮説報告」の検討、追加調査サイトの特定 |
| 11月30日 | 第3回SWG1会合 | マクロ調査「国内EC事業者アンケート」最終報告、マイクロ成功100サイト/不成功サイトの比較検討報告、個別調査/分析方法に関する検討・お願い、最終報告書へむけた取りまとめの検討(国内部分) |
| 11月30日 | 第3回SWG2会合 | 米国出張報告(Comdex及び企業訪問等):SWG2海外調査組、国内での企業調査報告:SWG3国内調査組、米国ECトレンド及び個別調査報告:委託調査、最終報告書へむけた取りまとめの検討(海外部分) |
| 12月21日 | 第4回SWG1会合 | マクロ調査「国内EC事業者アンケート」:統計コメントの報告、個別調査/分析方法に関する進捗報告・確認、詳細分析に関する検討、最終報告書の構成について |
| 12月21日 | 第4回SWG2会合 | SWG2国内調査組:国内調査の活動報告、SWG2海外調査組:訪問調査に基づく拳固取り纏め状況報告、詳細分析に関する検討、最終報告書の構成について |
| 1月18日 | 第4回レキ ッラ-会合:詳細分析検討会 | 「詳細分析の方法・手法」の検討。報告書主要部分「詳細分析」にあたる部分の検討。BtoB調査の取り扱いに関する検討 |
| 1月25日 | 第3回全体会議 | WG活動報告-1国内外調査活動の進捗報告・確認、活動報告-2詳細分析に向けた検討とお願い) 講演-1「大規模主婦ネットの10年とEC消費者動向(仮)」(株式会社エムネット ジャパン社長 富澤まゆみ氏) 講演-2「ECマーケティング(仮)」(株式会社フロントライン・ドット・ジェーピー社長 藤元健太郎氏) |
| 2月22日 | 第5回SWG1-SWG2会合 | SWG1-2合同会議:国内事例調査の進捗確認、詳細分析検討及び最終報告書(草稿)の検討 |
| 3月15日 | 第6回SWG1-SWG2会合 | SWG1-2合同会議:「国内事例集」「海外事例集」(各草稿)の確認・承認、詳細分析検討及び最終報告書(草稿/一部完成稿)の検討 |
| 3月29日 | 第4回全体会議 | 最終全体会議:最終報告書及び今後の取り扱いの確認・承認 |

2 電子商取引の現状

内外E Cの概観

2 電子商取引の現状

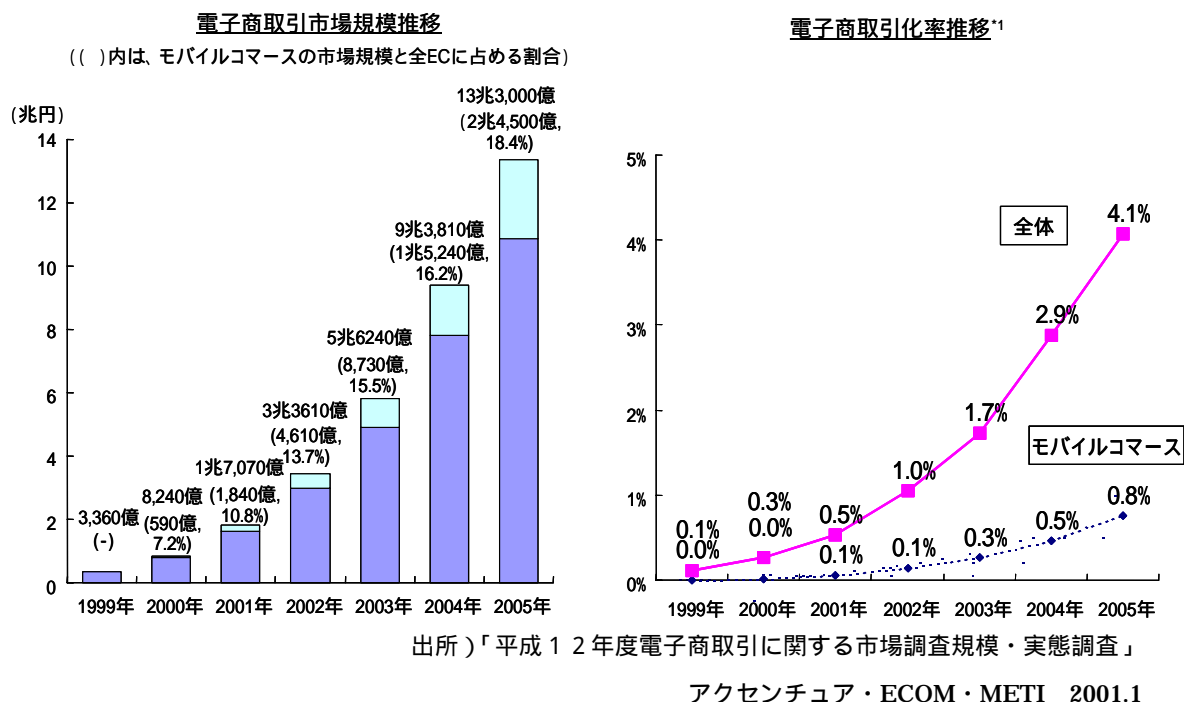
2.1 我国 EC の展望

2.1.1 BtoC への懐疑と市場の拡大

2000年度、我が国の企業-消費者間(BtoC)ECは、米国における所謂「ドットコムバブル崩壊」を受けて、BtoC・EC事業者への評価見なおしと、eマーケットプレイス・ブームに代表される企業間(BtoB)ECへの表層的なシフトを特徴としたといえよう。米国の状況を受けたBtoC・ECへの懐疑とともに、楽天市場等のBtoC有名サイト事業者の株価下落がもたらされた。

しかし、その一方で、ほぼあらゆる業種で大企業のEC参入が進展し、また、携帯電話の爆発的普及に伴うモバイル・コマース市場の創出とあいまって、市場規模は着実な拡大を遂げた。ECOM、経済産業省、アクセンチュアの共同調査「平成12年度電子商取引に関する市場調査規模・実態調査」によれば、我が国の企業-消費者間(BtoC)EC市場は、前年比145%の成長を遂げて8,240億円に達したと推計されている。このうちモバイル・コマース市場は0.7%の590億円を占めた

図2-1 日本のBtoB・EC市場規模の推移



2000年のEC市場を商品セグメント別に見ると、モバイル・コマースの拡大に影響されて「エンターテインメント」、「サービス」が、また、数百億円規模のゲーム機のオンライン予約販売によって「その他物販」が大幅拡大を示した。それ以外では「書籍・音楽」、「旅行」が拡大している。しかし、市場規模としては単価の大きい「不動産」、「自動車」で市場の46%を占め、それに「PC販売」が続いている。アクセンチュアではネット完結型ECは、全市場の53.6%と推計している。

図2-2 対消費者（B to C）電子商取引の市場規模

| 商品・サービス セグメント | 1999年 | | 2000年 | | 成長率(%) |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | 市場規模(億円) | EC化率 | 市場規模(億円) | EC化率 | |
| PCおよび関連製品 | 510 | 3.60% | 910 | 6.07% | 78.43 |
| 旅行 | 230 | 0.15% | 610 | 0.40% | 165.22 |
| エンタテインメント | 30 | 0.02% | 590 | 0.35% | 1,866.67 |
| 書籍・音楽 | 70 | 0.30% | 200 | 0.75% | 185.71 |
| 衣類・アクセサリ | 140 | 0.09% | 270 | 0.17% | 92.86 |
| ギフト商品 | 15 | 0.03% | 40 | 0.07% | 166.67 |
| 食料品 | 170 | 0.06% | 330 | 0.11% | 94.12 |
| 趣味・雑貨・家具 | 100 | 0.08% | 220 | 0.16% | 120.00 |
| 自動車 | 860 | 0.90% | 2,020 | 2.12% | 134.88 |
| 不動産 | 880 | 0.20% | 1,760 | 0.33% | 100.00 |
| その他物品販売 | 100 | 0.05% | 540 | 0.25% | 440.00 |
| 金融 | 170 | 0.20% | 440 | 0.56% | 158.82 |
| サービス | 85 | 0.01% | 310 | 0.03% | 264.71 |
| 不動産を除く合計 | 2,480 | 0.10% | 6,480 | 0.25% | 161.29 |
| 合計 | 3,360 | 0.11% | 8,240 | 0.26% | 145.24 |

EC化率 = 各セグメントにおける、家計消費支出に占める電子商取引支出の割合
 出所)「平成12年度ECに関する市場調査規模・実態調査」

ECOM、METI、アクセシブル 2001.1 より作成

2.1.2 大企業のEC進出

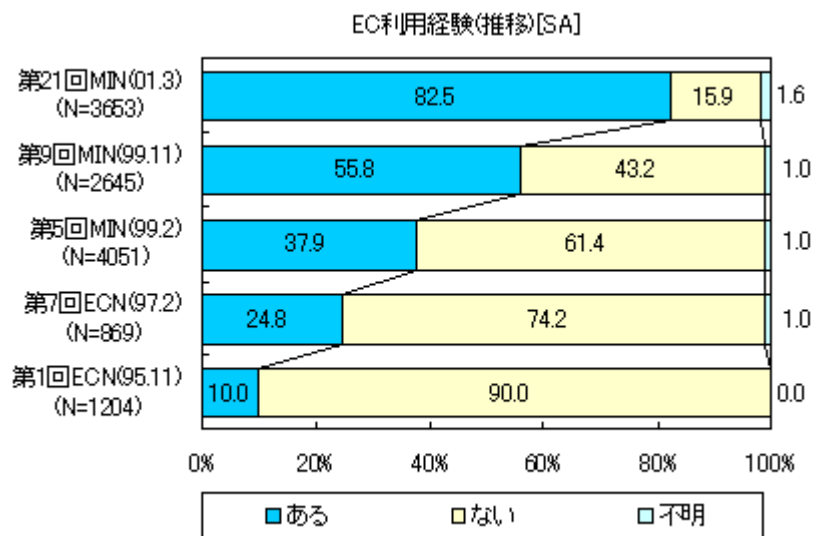
BtoC・ECサイト事業者数(所謂WEBショップ数)は2000年末には推計で32000店に達したものと見られる。ほぼ全産業分野で大企業が進出し、我が国ECの展開を着実なものとしている。大企業のECへの参入は、96年前後に大型ショッピングモールを展開して収益を見なかった例があるが、99年秋以来の大企業のECへの再参入には、消費者層やインフラの充実を受けて、物販のみではなく多方面での実質的なECの活用が見られる。99年10月の証券手数料自由化を受け、この年オンライン証券は50社以上の設立を見ている。ネット証券口座数は2000年末に約158万口座に達し、年度下期の個人取引の30%を超えたとの推計もある。また、オンライン・バンキングや保険販売といった金融・サービス販売も多様に展開しつつある。10月には日本初のネット専業銀行「ジャパンネット銀行」が、さくら銀行(現:三井住友銀行)、富士通などの出資で誕生し、イトーヨーカ堂によるネット銀行への異業種参入も申請された。99年に始まったセブン・ドリーム・ドットコムに代表されるコンビニエンスストアをECの受け渡し拠点とするビジネスモデルでは、こうした決済機能の充実とともに、ECの受け渡し拠点としての機能が強化されたといえよう。カルチャー・コンビニエンス・クラブ(CCC:ツタヤ・オンライン)のように、店舗と連携しつつ、携帯電話へのオプトイン・メールを利用したマーケティングで効果を上げる事業者も現われた。店舗の高密度集積といった日本の特色が日本独自のEC展開を進めつつある。

2.1.3 EC 消費者層の拡大と充実

我が国のインターネット人口は、2000年11月時点で3,864万人、人口普及率30.5%であった¹。また、別調査によれば2001年3月上旬時点で、「携帯電話・PHSのみでのインターネットアクセス利用者」7.1%を加えた我が国のインターネット個人利用率は40.2%である²。

情報通信総合研究所の「買い物行動とインターネット・ショッピングに関するアンケート(MIN)」によれば、同調査を主宰するMINサイト利用者のEC経験者は2001年3月時点で82.5%に達した。特に2000年以降にECを開始した人が52.5%を占め、99年11月以降、利用者は倍増している。年間11回以上ECを利用するヘビーユーザーは14%、同10万円以上の高額利用者も18.2%に拡大した。本調査は、MINサイトへのアクセス可能な比較的インターネット利用経験の高い層を対象としている点に注意が必要である。しかし、野村総合研究所の「情報機器やサービスの利用に関するアンケート」³によれば、同時点でのEC個人利用率は9.4%であった。しかし、2000年3月時点から倍増しており、また、年間10万円以上の高額EC利用者も15.2%と先述のMIN調査と同様の傾向を示している。また、女性のEC経験率が上昇し50%を超えて、化粧品等の売れ筋商品に影響を与えていることが推測される。このように2000年、特に後半に至って急速に、我が国のEC消費者層の充実が見られた。

図2-3 EC 利用経験者数の推移



出所)「買い物行動とインターネット・ショッピングに関するアンケート(MIN)」

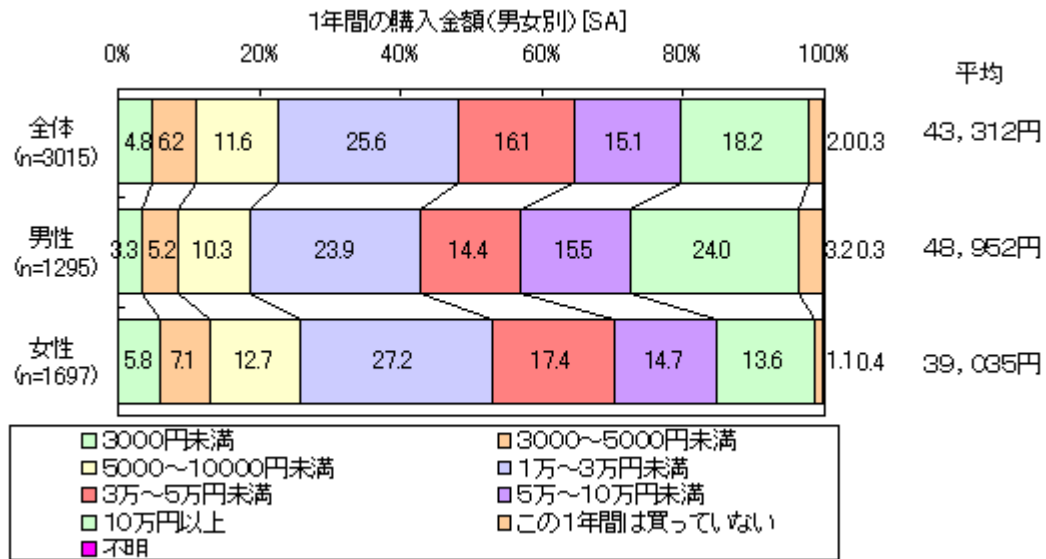
情報通信総合研究所(2001.3)

¹ Nielsen Netrating。米国はこの時点で1億5400万人。人口普及率55.8%。

² 野村総合研究所の「情報機器やサービスの利用に関するアンケート」(2001年3月)。15歳から59歳男女個人への無作為抽出アンケート。

³ 同上

図2-4 MIN ユーザーの年間 EC 購入金額



出所)「買い物行動とインターネット・ショッピングに関するアンケート(MIN)」

情報通信総合研究所(2001.3)

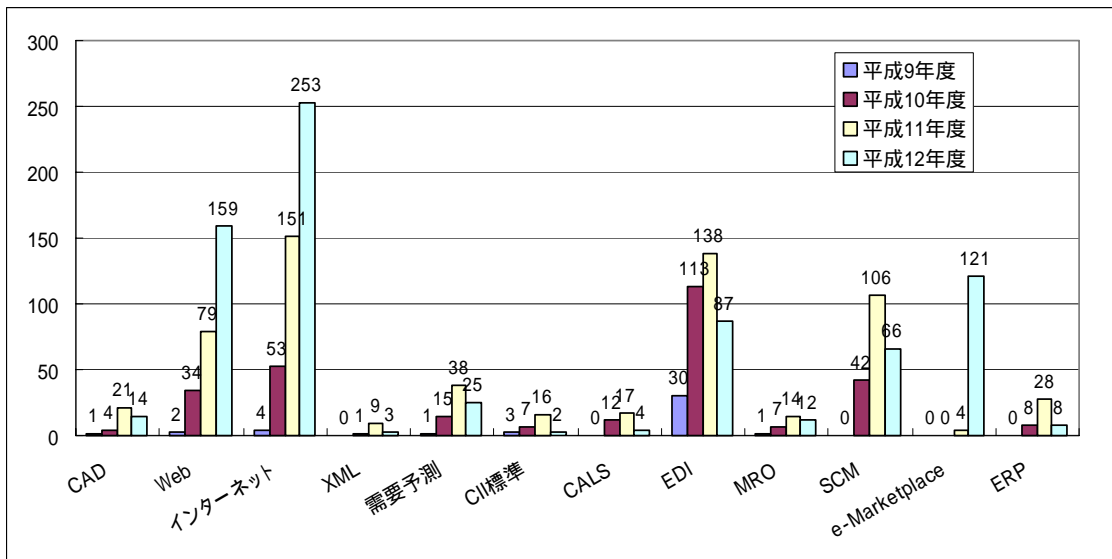
2.1.4 オープン BtoB の展開と e マーケットプレイスの実態

オープン BtoB は従来型の専用線 EDI を中心とした 1 対 1 の電子商取引でなく、不特定多数に取引機会を開放した m 対 n の電子商取引と定義する。m 対 n の電子商取引の実現モデルは、web-EDI、買い手各社のホームページで行っている調達サイト、売り手会社の Web サイトで立ち上げている間接消費財(MRO)調達サイト、そして e マーケットプレイスである。

2000 年のオープン BtoB に対する一般の注目度は、日本情報処理開発協会(JIPDEC)「CALs/EC に関する国内外の企業動向調査」が参考となろう。本調査は、新聞、雑誌などを中心にオンライン検索ツールを使って、企業間電子商取引の事例と思われる記事をキーワード検索で収集し、各種分析を行っている。平成 12 年度調査は暦年 12 月末までを対象とし、352 件の事例を収集・整理した。前年度収集事例 295 に対して 19% 増であった。

収集事例の実施企業別業種を見ると、もっとも事例数が多いのは依然として「製造業」であるが、その伸びは鈍化した。これに対し「卸売・小売業・飲食店」「電気・ガス・熱供給・水道業」「金融・保険業」「サービス業」の事例数が増加している。特に複数業種による運営会社やベンチャーの参入を示唆する「不明」が増加したこと、「各種商品卸売業(商社等)」の伸びが見られたことが特徴である。適用業務の動向を見ると、「販売・購買業務」が特に増加している。さらに事例のキーワードによる分類を見ると、図 2-5 のように 2000 年における e マーケットプレイスへの注目度の高さが見られる。また、SCM 等の事例数が減る中でインターネット・Web 事例が増加し、インターネットを使ったオープン・システム環境下での調達・販売が広がっていることを示唆している。

図2-5 我が国 BtoB・EC 事例のキーワード分類



出所) JIPDEC「CALS/ECに関する国内外の企業動向調査」H13年3月

オープン BtoB を示す e マーケットプレイス、MRO のキーワードは、全体 352 事例中 133 件と約 38%を占めた。特に、米国における 2000 年度中の e マーケットプレイス立ち上げの影響を受け、我が国でも 8 月までに 50 前後の e マーケットプレイスが立ち上がっていた。

図2-6 我が国 e マーケットプレイス数：8月時点

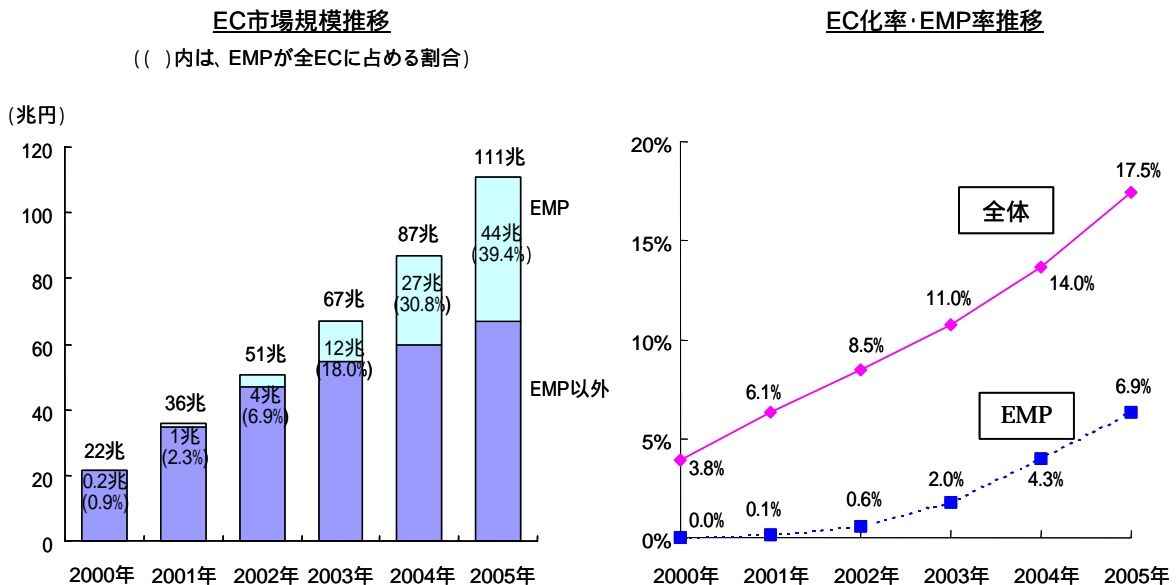
| マーケットプレイスの業種分類 | | | |
|----------------|--------------|------------|--------------|
| 鋼材 | 4サイト | 建築資材 | 4サイト(計画1サイト) |
| 化学・石油 | 3サイト(計画1サイト) | 食品・農業・花 | 5サイト(計画1サイト) |
| 紙・パルプ | 1サイト | 電力エネルギー | 2サイト(計画2サイト) |
| 繊維 | 3サイト | その他(在庫処分) | 4サイト(計画2サイト) |
| 輸送 | 5サイト(計画2サイト) | その他(業種) | 6サイト(計画1サイト) |
| 電気・電子機器 | 5サイト(計画2サイト) | オフィス用品等MRO | 7サイト(計画3サイト) |

出典) EDI 推進協議会 第2回普及研修会資料(2000.9.28)

図 2-6 によれば、8 月時点で、e マーケットプレイスの立ち上げに業界による偏りはなく、ほぼ業界均等の数となっている。その中には計画中のものが 15 サイト含まれている。

ECOM、経済産業省、アクセンチュア共同調査の「平成 12 年度電子商取引に関する市場調査規模・実態調査」によれば、我が国の企業間 (BtoB) EC 市場は 2000 年、38 兆円規模に達したと推計されている。その中で、わが国の電子商取引高に占める e マーケットプレイス取引額は 0.9%と、表層での関心の高さとは裏腹に、まだ本格的な浸透には至っていない。

図2-7 日本のBtoB・EC市場規模の推移



出典)「平成12年度電子商取引に関する市場調査規模・実態調査」

アクセンチュア・ECOM・METI 2001.1

また、Ecom ビジネスモデル WG による事例調査におけるオープン BtoB 及び BtoBtoC の 10 サイトを分析すると、具体的実績をもって成功していると回答するサイトは少なく、その理由として、「営業サイトとして稼働しているが、まだ成功とは判断できない」「一年目では各 e マーケットプレイスの成果はまだ出ていない」といった回答が多かった。他の例には、試行サイトとして始めて、いったん閉鎖し、新 e マーケットプレイスとして再開するサイトも見られた。

こうした中で、サイト開設を成功とみなすサイト事業者も少数だけが見られた。こうした事業者がサイト開設を成功と考える理由は、もともと広報、宣伝といった試行的な基準でサイトを開設し、既存の取引先以外からのコンタクトや取引が発生したことから、営業チャンネルが広がった点を評価したためである。サイトの成功、未成功をどこに基準をおいて判断するかは、サイト主催者の設定基準次第といえる。サイトを開催してから間もない等の理由もあるが、最初からサイトの売上規模を年間取引の何%以上という実質的な目標を立てて開設したサイト事業者は、目標値以下となった場合、未成功と判断しがちである。

オープン BtoB は今後、決済、商品支払い部分について、第三者が取引負債を保証する仕組み作りが一般的になれば、オープン BtoB の中核といえる e マーケットプレイス上の商取引の活発化が期待できよう。さらに、決済、与信以外の法的・技術的インフラ整備の進展が望まれる。

今年度のオープン BtoB は、関心は高いが、実現にむけて走り出したばかりで試行中のところも多いという実態が明らかになった。アクセンチュア調査によれば、わが国の e マーケットプレイスの取引額は、2003 年を超えた段階で増加・加速すると推定されている。

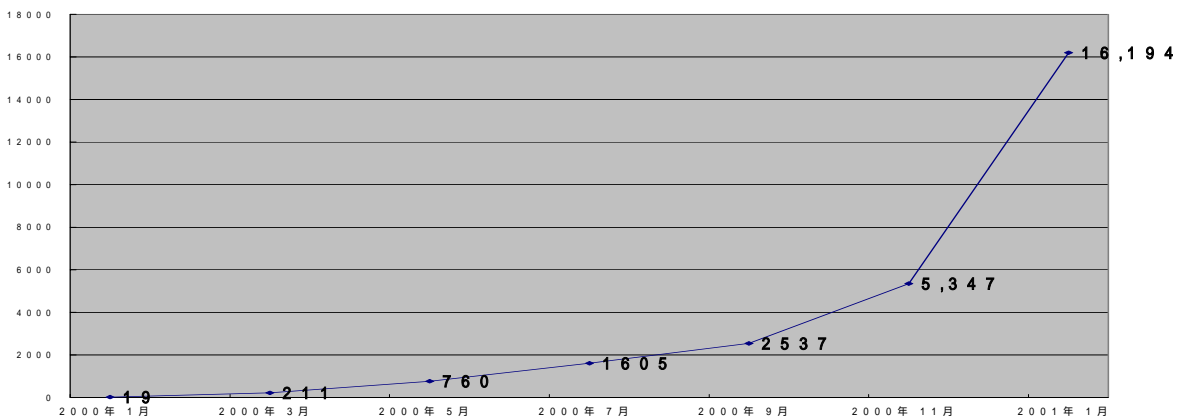
2.1.5 EC インフラの変化と新ビジネスの兆し

ワイヤレスとブロードバンドがインターネットの次期ステップのキーワードとして語られているが、現時点でもこれに繋がる変化は起こっているように見える。EC インフラにおける大きな変化は、通信速度の向上、通信体系の多様化、モバイル機能の向上である。ISDN⁴、CATV⁵、xDSL⁶、FTTH⁷等を利用し、より快適にネットを行うことができる。また、その速度に見合った情報をユーザーは享受することができる。

社団法人・電気通信事業者協会の調べによると、固定電話加入数は携帯電話加入数に追い越され、昨年同様に固定電話は減少しているが、ISDN、携帯電話等の加入数は著しく増加している。今後も携帯電話、ISDN、CATV、xDSL(図2-7参照)、FTTH等の加入数は増加する傾向であり、インターネット人口が増加傾向にあることが伺える。

2001年春より家庭電話機によるインターネット・サービス(Lモード)も開始され、地域に生活基盤のあるファミリー層までインターネットを使うこととなりインターネット過熱は続くと思われる。

図2-8 DSL加入者数の推移



出所)平成12年版 通信白書を基に作成

一方、BSデジタル放送が12月に始まったが、2001年3月時点で視聴できる人の割合は5.2%。セットトップボックスが依然として高価格である等の要因から、比較的高所得者に視聴意向が高い傾向にある⁸。

⁴ 【Integrated Services Digital Network】電話やFAX、データ通信を統合して扱うデジタル通信網のこと。代表的には、NTT地域会社の定額ISDNサービス「フレッツ・ISDN」がある。

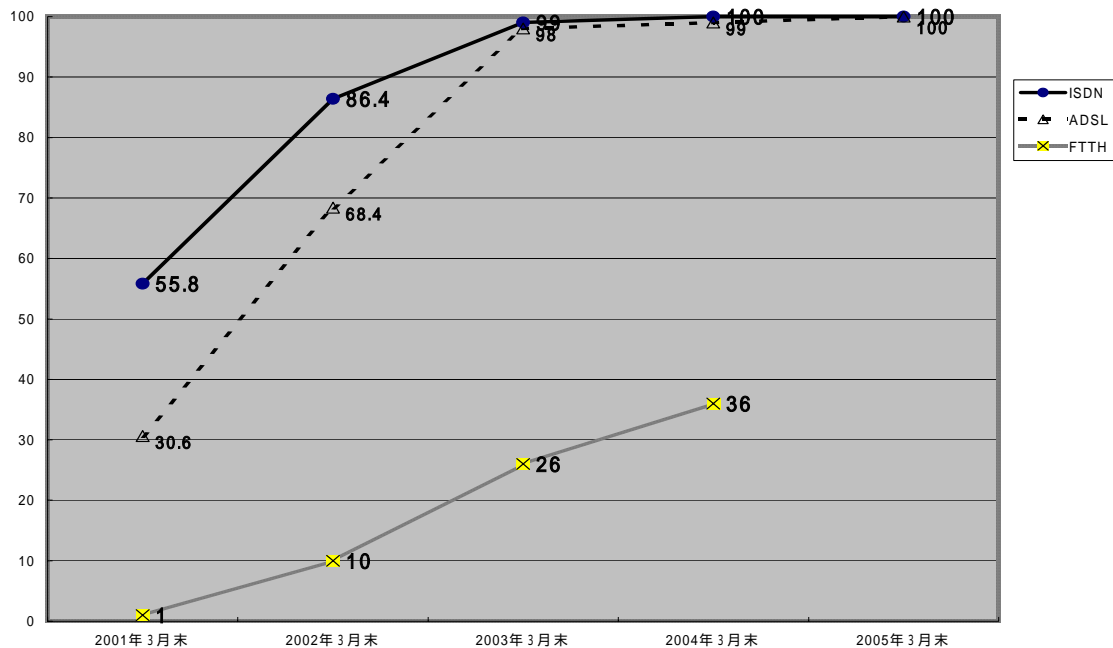
⁵ 【Community Antenna TeleVision】テレビの有線放送ケーブルを使用し多チャンネル・電話サービス・高速なインターネット接続サービスなどを行う。CATV各社がサービスを始めている。

⁶ 【Digital Subscriber Line】電話線を使って高速なデジタルデータ通信をする技術方式のこと。上り・下りの速度が非対称のADSLが普及している。(A: Asymmetric)

⁷ 【Fiber To The Home】一般家庭に光ファイバーを引き、電話、インターネット、テレビなどのサービスをおこなうネットワーク形態のこと。各通信会社・各電力会社・新規参入事業者が光ファイバー網の整備を進めている段階である。

⁸ 野村総合研究所「情報通信利用者動向の調査」(2001.3)

図2-9 各回線サービスの提供予定（世帯普及率）

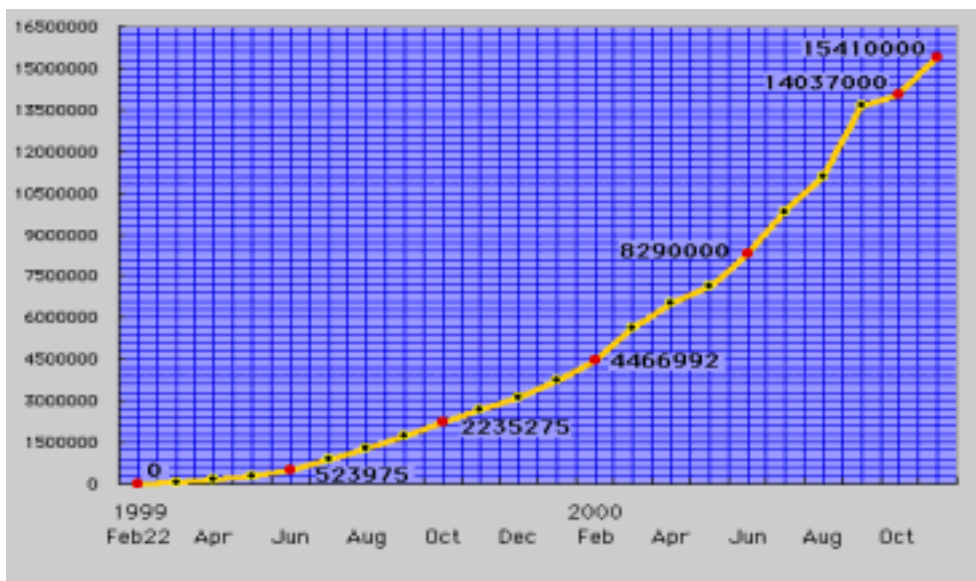


出所) 日経コミュニケーション掲載情報を基に作成

2.1.6 モバイル・インターネットの普及

Web ブラウザを搭載した携帯電話端末を使用したモバイル・インターネットについては、躍進が目覚ましい。モバイル・インターネットの先駆者であるNTTドコモの「i-モード」の加入者数は、2000年8月で1000万を越え2001年春には2000万に届く勢いで伸びている。

図2-10 NTTドコモiモード加入者数の伸び



出所) 株式会社NTTドコモ ホームページ

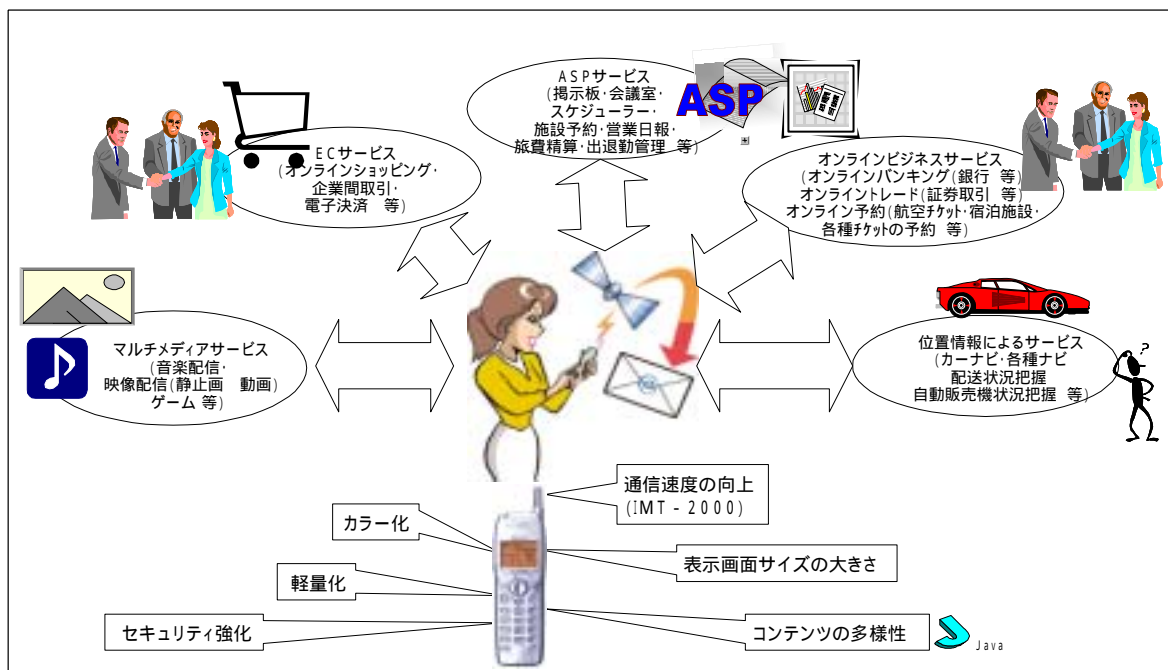
こうしたモバイル・インターネットの増加要因として、通信速度の向上(IMT-2000)、手軽性、コンテンツの多様性、表示画面サイズの大きさ、カラー化等が考えられる。またパソコンでしかできなかったことがモバイル・インターネットでも徐々にできるようになっている。例えばEメールは既にあたり前の話であるが、オンラインバンキング、オンライン予約、証券取引、映像・音楽配信、各種ASP⁹サービス、位置情報、ゲーム等の数多くのサービスを受けることができるようになっている。

さらにJava対応の携帯電話機の登場により、コンテンツ提供企業にとってコンテンツ制作の自由度が広がる。その結果、電話機とサーバーとの間で独自の暗号化技術を組み込み、セキュリティの強化が図ることができる。また、ネットワークからゲームをダウンロードしたり、動画を見たり、端末のソフトウェアを更新したりすることも可能となり、ますますコンテンツの可能性が飛躍的に広がり、加入者数の増大が今後も広がることが予想される。

このようにモバイル利用によるECサービスの普及やそれ自身の機能向上により、携帯電話機等によるECシェアも拡大することが現実的なものとなってきている。

このような背景の中、リアルとバーチャルの連携傾向を保ちながらビジネスは多様化し、電子商取引・オークションビジネスの定着、音楽ビジネスからネットワークビジネス、ゲームビジネスからインタラクティブサービスへと進化していくと思われる。

図2-11 モバイル・インターネットの各種サービス



⁹ 【Application Service Provider】アプリケーションに関するサービスを企業との契約をもとにして提供するサービスのこと。具体的なサービス内容としては、掲示板・会議室・スケジューラー・施設予約・営業日報・旅費精算・出退勤管理・アプリケーション配布・ネットワーク形態のこと。各通信会社・各電力会社・新規参入事業者が光ファイバー網の整備を進めている段階である。

2.1.7 EC サイトにおける iDC の利用

EC サイトへのアクセス数やコンテンツ量の増加に伴い、iDC (Internet Data Center) を利用するケースが増えている。この傾向はブロードバンドに対応したコンテンツが増えるにつれ加速していくであろう。米国の iDC 市場規模は 2003 年には 140 億ドルに達するとの予想もある。

従来、EC サイトは、ISP などの用意するサーバのディスク・スペースを借りるホスティングサービスを利用するか、ISP と専用線で接続した自社内に設置したサーバを利用する形態が一般的であった。ある程度までのアクセス数やコンテンツ量であれば、この形態で何ら問題はない。しかし、負荷が増大するにつれサイトの構成を見直す必要が出てくる。

ホスティングサービスはサーバの共用を前提としたものであるため、アクセス数が増加すると他事業者に影響を与えるだけでなく、みずからの顧客への画面操作上のレスポンス維持も難しくなる。メンテナンス性の向上や自社バックエンドとの連携も行いにくい。

自社内のサーバを利用した場合は、サーバのハードウェア、ソフトウェアの構成ともに自由度は高いが、アクセス数の増加に伴う専用線の帯域拡張を随時行う必要がある。

その為、EC サイトでは、少なくともフロントエンドにあたるサーバは iDC 内に設置し、アクセス数に応じたサーバや回線の増強が容易に行える構成に移行することが多い。iDC ではサーバを設置するためのラック又はフロアを貸し出しているだけでなく、冗長性を持った電力の供給やギガ bit オーダまでのインターネット接続も提供している。

また、コンテンツ量の増加や合理化を目的としたバックエンドとの接続などで、複雑化した構成の運用管理も iDC に委託する事ができる。EC サイトに対し、利用者は 24 時間 365 日サービスを行っている事を期待するが、EC サイト事業者にとってコンピュータを運用する人材を確保することのコスト負担は少なくない。iDC ではコンピュータの集中監視や入室管理などのセキュリティも用意しており、適切な料金で安定したサイト運用が可能になる。

高いブランドを確立した EC サイトでなくても、特定製品の独占的販売や過熱したオークション、リアルワールドのイベントとのタイアップなど、アクセス数が急激に増加する可能性はいずれのサイトも持っており、この為にも早い時期にスケーラビリティのある iDC を利用したサイト構成に移行することが望ましいといえる。

さらにインターネット利用者の利用者環境のブロードバンド化を狙ったビデオや音声のストリームを活用しようとする、iDC の利用は必須になる。iDC では、IX (Internet eXchange) とのギガ bit レベルの接続ができていてだけでなく、コンテンツ供給のためのリバース・キャッシュの増設も容易である。また、インターネットのトポロジーを意識した世界中のキャッシュサーバへのコンテンツ配信などを利用できる iDC もある。

EC サイトの中でも、オークションやマーケットプレイスなど、利用者が登録したコンテンツの保全が重要なサイトでは、ハードディスクの多重化とともに、コンテンツのバックアップをとる。そのためのテラ byte オーダのストレージ機構を iDC で用意している場合も増えている。

EC ビジネスにおけるいわば裏方に相当するサイト運営のためのインフラは、iDC の成長で整備されてきている。バックヤードの片隅で動いていたサーバも、きちんとした運用管理の枠組みに入り、EC サイトが社会システムの一翼を荷う時期に至ったと見る事ができる。

2.2 米国ECトレンド概要

2.2.1 BtoCの経営危機とBtoBシフト

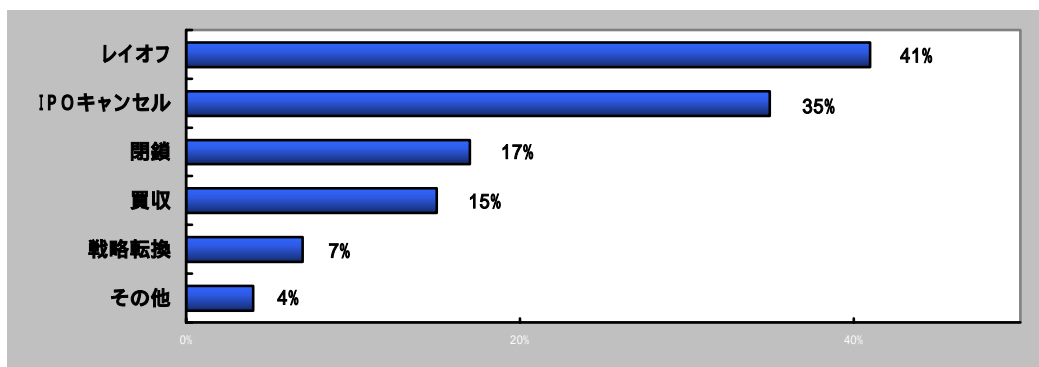
2.2.1.1 インターネットバブル崩壊

2000年4月、ナスダック総合指数は3月の最高値から30%以上暴落し、多くのドットコム企業の株価も下落した。特にBtoCサイトの株価の下落は激しく、本調査の事例にあるような有名ドットコム企業では最高時の80%以上も下落したというところがある。99年にIPOを行ったインターネット企業のうち、30%が株式公開時よりも値が下がっている。Beyond.com、DrKoop.com、PlanetRxのように、現在、株価が1ドル以下で低迷して、ナスダック株式市場での取引取り消しを通告されているドットコムも少なくない。

Webmergers.comによると、2000年1月～8月の間にBtoCサイト238¹⁰のうち41%がレイオフを行い、35%がIPOをキャンセル、17%が閉鎖、15%が買収(または売り手探し中)、7%がビジネスモデルをBtoBにシフトするなどの戦略転換を行った。

図2-12 ドットコム企業の変遷

(2000年1月～8月)



出所) Webmergers.com

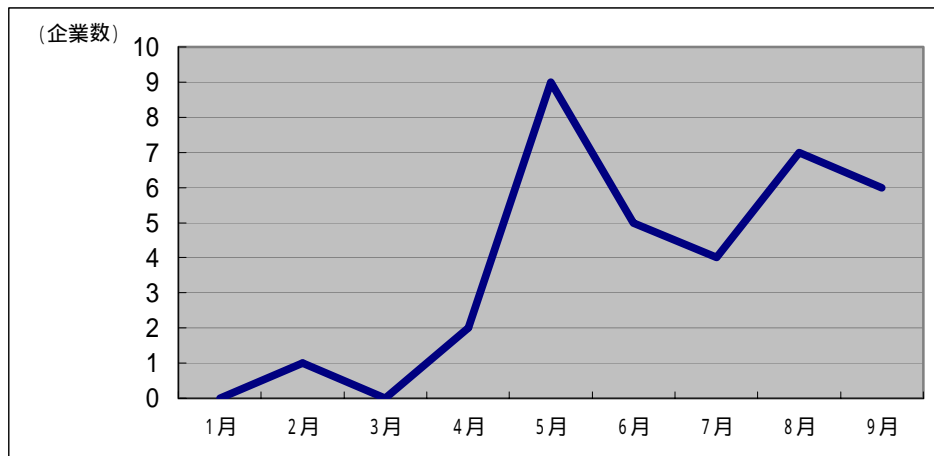
2.2.1.2 つぶれるBtoCサイト

The Industry Standardの調べでは、1999年12月から2000年9月までに、35社の主なドットコム企業が廃業または倒産したが¹¹、その9割以上がBtoCサイトである。

¹⁰ 同社がWatch Listとして追跡調査していたB2Cドットコム企業238社。

¹¹ The Industry Standard誌が毎月報道する倒産・廃業件数。一般に知られているサイトのみで、個人経営などの小規模のサイトは含まれていない。

図2-13 ドットコム企業廃業・倒産数推移



出所) The Industry Standard のデータ¹²をもとに作成

5月に入り、DEN (Digital Entertainment Network)やイギリスのアパレル販売サイト、Boo.com など、有名ベンチャーキャピタルから多額の資金を調達した大型サイトが相次いで倒産。ディズニーが4500万ドルを投じたおもちゃ販売サイト、Toysmart.com が店を閉じた。

6月には、Hollywood Entertainment が、98年に1億ドルで買収した96年創業のビデオ販売サイト、Reel.com を閉鎖。Hollywood では既存の事業による利益を Reel.com に注ぎ込んでいたが、その赤字が同社の株価の大きな下落を招いていた。また、乱立していたペット用品販売サイトのうち、1億5000万ドルを調達した Petstore.com が店を閉じ、競合の Pets.com に資産の一部を売却した。7月には、99年11月に立ち上がったばかりのオンラインホームセンター、HomeWarehouse.com が店を閉じ、技術を中心とした知的財産をウォールマートに売却した。

8月には、一時は最も急速に伸びるオンラインストアとして注目を浴びたが、近頃、経営危機をささやかれていた Value America がついに倒産した。Amazon.com の出資を受けた家具販売サイト、Living.com も倒産し、97年に複数の新聞社によって設立された C2C オークションサイト、Auctions.com が閉鎖した。その後も、Idealab が出資していた Eve.com と Pets.com のほか、Mothernature.com, Furniture.com, Garden.com, Streamline など大型有名サイトが次々と店を閉じた。

2.2.1.3 経営危機に陥る有名 BtoC サイト

本調査の事例に取り上げているような有名サイトでは、これまで着実に売上を伸ばしてきたものの、同時に赤字も膨らんでいる。Drugstore.com、Webvan、Pets.com、CarsDirect.com、Kbkids.com、PlanetRX.com、Stamps.com のように損失額が売上の10倍以上というところもある。従来、季節変動のある小売売上だが、主要 EC サイトではこれまで季節にかかわらず毎四半期、売上を伸ばし続けてきた。しかし、次項グラフに見るように、2000年に入り売上が伸び

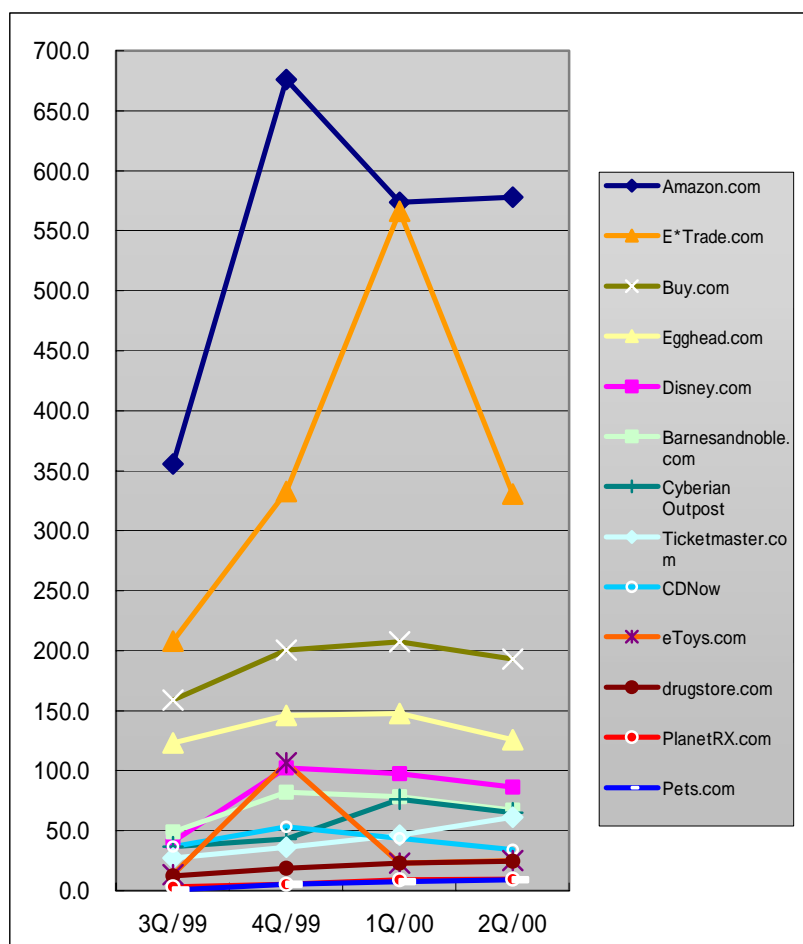
¹² The Industry Standard 誌が毎月報道する倒産・廃業件数。一般に知られているサイトのみで、個人経営などの小規模のサイトは含まれていない。

悩んでいる。実際、2000年に入り、主要ECサイトの購入者数も同様に伸び悩んでいる。特に第2四半期は米国の小売上全体が9%伸びたにもかかわらず、オンライン小売上は13%減少している。¹³これは、株価暴落後、黒字転換へのプレッシャーが強まり、これまで無制限に行われてきた大幅な割引などの販促が減ったことが一因となっている。(ただし、Travelocity、Expediaなどの旅行関連サイトは、これまで通り毎四半期売上を伸ばし続けている。)特にエンタテインメント関連とコンピュータ製品売上の落ち込みが激しく、それぞれ第1四半期から第2四半期にかけ26.3%、24.9%低下した。¹⁴

さらに、CDNow、Peapod、Drkoopなどの有名サイトの監査法人が、年次報告書に「同社の存続は危ぶまれる」と警告するケースがいくつか出て、有名サイトの運営資金不足、経営危機が露呈した。

図2-14 主要ECサイトの四半期売上推移

(1999年3Q～2000年2Q) 単位：100万ドル



出所) 各社SEC提出書類より作成

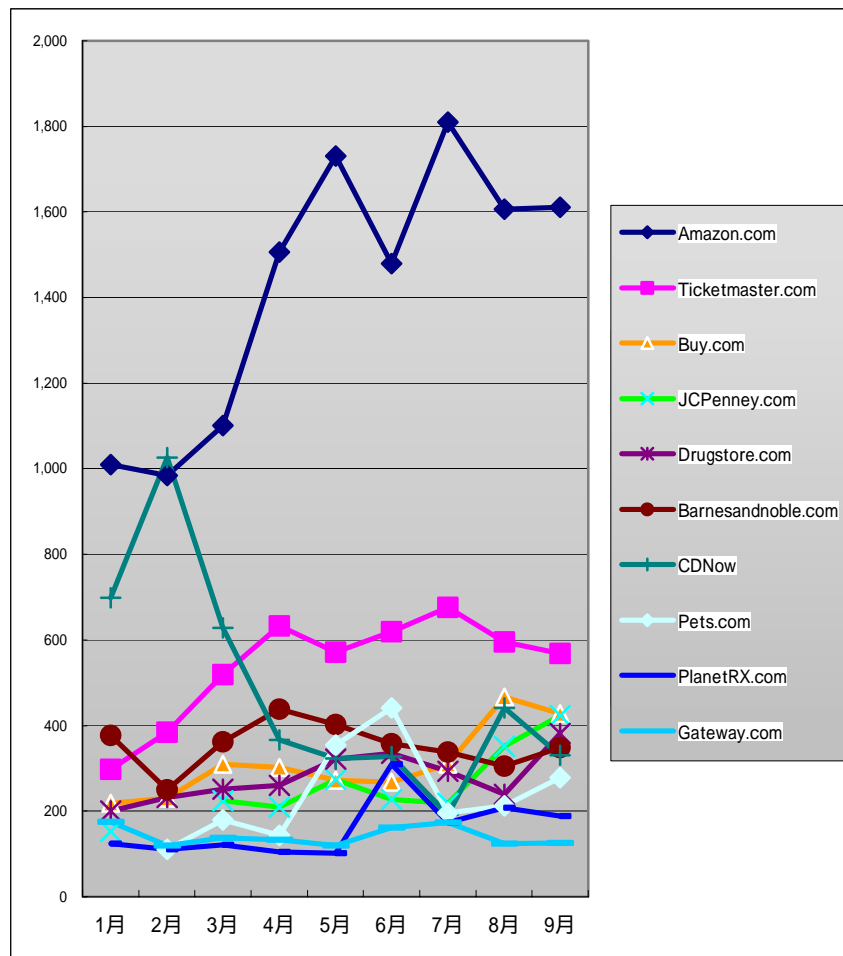
¹³ 米国商務省、BizRate.com

¹⁴ BizRate.com

図2-15 主要 EC サイトの購入者数推移

(2000年1月～9月)

単位：1,000人



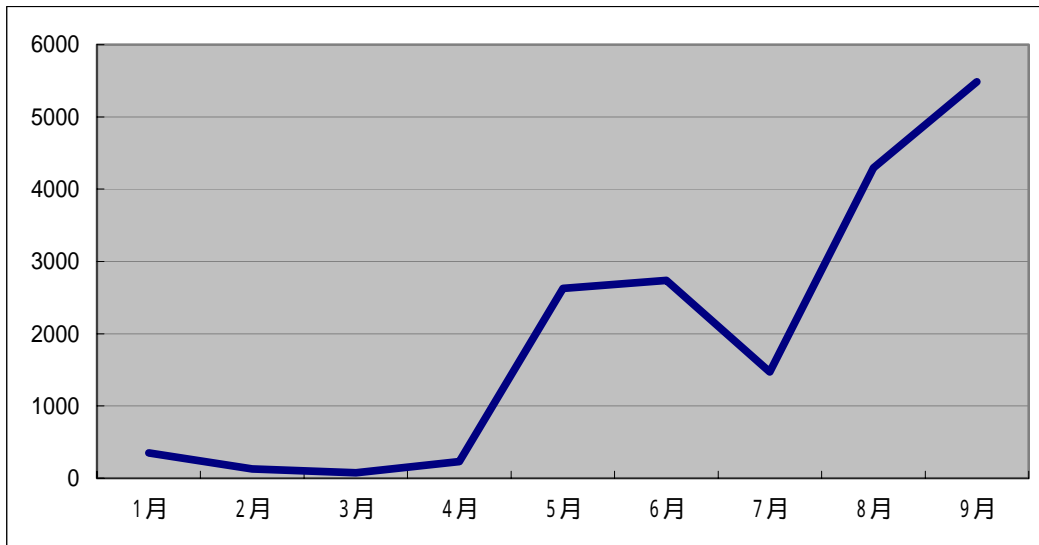
出所) PC Data Online

こうした中、Amazon.com を始めとした主要サイトがレイオフを開始したが、4月の株価暴落後、資金調達の道を断たれたドットコム企業によるコスト削減のためのレイオフに拍車がかかった。ドットコム企業のレイオフは、2000年9月にこれまで最高の4805人に達し、99年12月から2000年の9月までの10ヶ月間に計16,590人にのぼった。¹⁵ これは36万人といわれるドットコム企業労働者全体の4.6%にあたる。¹⁶

¹⁵ Challenger, Gray & Christmas

¹⁶ Center for Research in Electronic Commerce, Graduate School of Business, University Texas at Austin, "The Internet Economy Indicators."

図2-16 2000年ドットコム企業レイオフ人数推移



出所) The Industry Standard のデータ¹⁷をもとに作成

オンライン小売業者の3分の1がいつ黒字転換になるか未定であるといい、ドットコム企業の70%以上が利益を上げることなく、やがては消えていくといわれている。調査会社フォレスターでは、収益の伸び悩み、競争激化、株価下落により、オンライン専門小売業者のほとんどが2001年末までに消えると予測している。

2.2.1.4 経営破綻の原因

多くのBtoCサイトが経営危機に陥っている理由のひとつに、ブランド構築、顧客囲い込みの名の下に費やしてきた多額の販売マーケティング費がある。99年度売上上位25サイトの売上に対する販売マーケティング費の割合は平均61%であった。中には売上以上の経費を販売マーケティング費に費やしているところもあり、本調査事例のDrugstore.comでは176%、iVillageでは150%、Autobyte.comでは110%に達している。

オンラインストアでは、50%割引といったオフラインの世界では考えられないような割引も珍しくない。商品の配送を無料で行うオンラインストアも少なくなく、Cyberian Outpostのように翌日配送を無料で行っているところもある。オンライン銀行や株式取引サイトでは、口座を開設すれば、50ドル、100ドルを贈呈するといった販促方法が広く使われている。

こうした過度の販促活動のため、99年度のオンライン小売業者の顧客獲得コストはひとりあたり平均82ドルに達している(後述するようにマルチチャネル小売業者では12ドル)¹⁸。主要サイトの顧客獲得コストは次項のグラフで示している。たとえば、調査事例のAmeritradeでは、99年第4四半期、顧客一人を得るために466ドルを費やしたが、顧客一人あたりの売上はわず

¹⁷ The Industry Standard 誌が毎月報道するレイオフ数。一般に知られているサイトのみで、個人経営などの小規模のサイトは含まれていない。

¹⁸ Shop.org/BCG, "The State of Online Retailing 3.0". オンライン小売業者221社のアンケート調査結果をもとに算出。

か 178 ドルであった。多くの BtoC サイトがコンピュータ製品、書籍、音楽製品などの低マージン製品を販売しており、顧客獲得にこれだけのコストをかけていることが赤字の大きな原因となっている。

消費者の間に、もともと「インターネットはタダ」という意識が強いところに、こうした割引サービスが次々に提供され、「オフラインでは有償のものも、オンラインでは無償」という観念は、消費者の頭にさらに深く刻まれた。こうした状況下、価格競争の激しいオンライン市場では、販促活動を止めた途端、売上が落ちるという状態である。

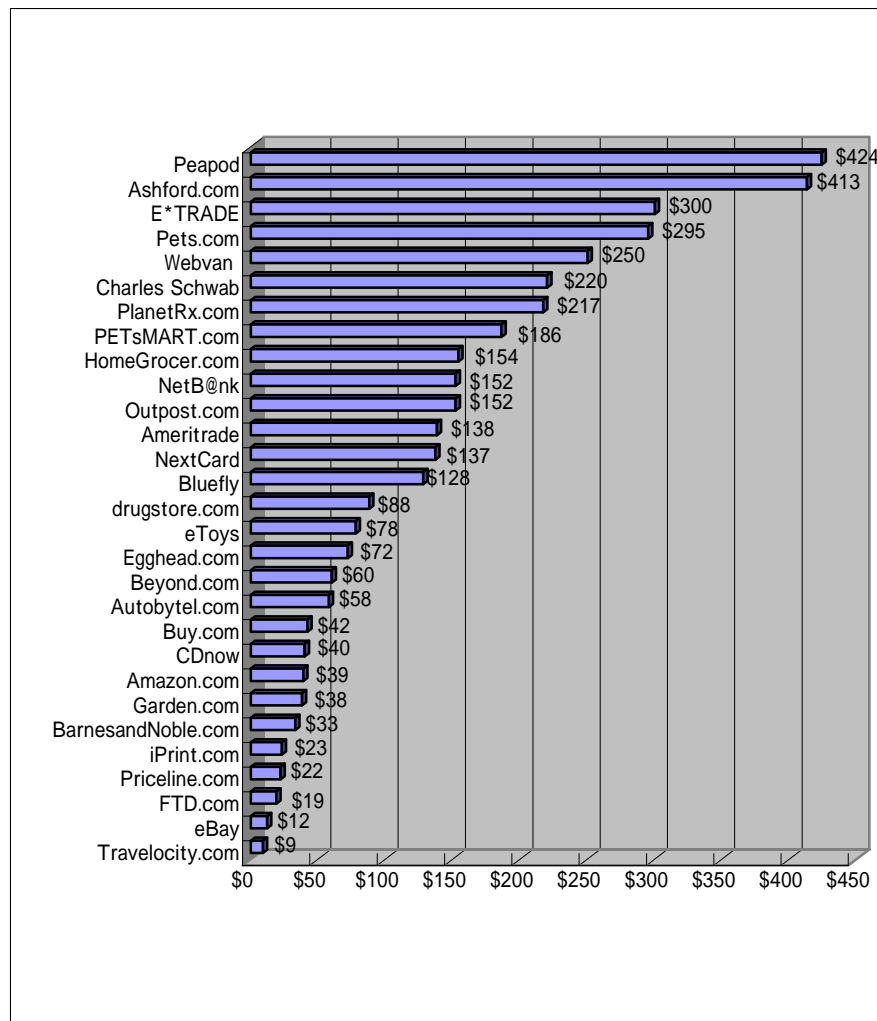
BtoC サイトの失敗原因には、多くのオンラインストアが小売業の経験のない技術者などによって立ち上げられたことも挙げられる。オンラインストアといっても小売業に変わりはなく、特に彼らの進出しているのは低マージンの市場であり、利益を上げるのはそう簡単ではない。現に、淘汰が始まってからは、生き残りをかけたドットコム企業では、経営立て直しのためにオフラインの世界で長年の経験を持つ経営のプロらを経営陣に迎えている。

この他、赤字がどんどん膨らんでいるにもかかわらず、ドットコム企業の経営陣らが桁外れの報酬を得、また多くのドットコム企業が人材確保のために、自動車やカリブ海への旅行、週 2 回のマッサージなど、ぜいたくな福利厚生を社員に提供してきた。

株式市場が好調な間はベンチャーキャピタルもこうした浪費には目をつぶり、気前よく資金を提供してきたが、株式市場が下落し、キャピタルゲインを期待できなくなった今、投資先のドットコム企業に早期の黒字転換を求め、それが期待できないところには資金の提供を打ち切っている。倒産および廃業をしたドットコムのほとんどが追加資金を調達できなかったことをその理由に挙げている。

最後に多くのドットコム企業が元々 IPO や買収つまり短期のキャピタルゲインを目的に会社を立ち上げており、会社を育てようなどという気は毛頭なかったことが経営破綻の原因に挙げられる。

図2-17 顧客一人あたりの獲得コスト
(1999年度)



出所) The Intermarket Group, "The eCommerce Almanac 2000"

2.2.1.5 既存企業に買収される BtoC

99年はドットコム企業によるオフライン企業の買収が相次いだが、2000年はドットコム企業が、その株価下落によって魅力的な買収ターゲットととなっている。既存企業にとっては、株価が高騰していた時期に比べれば破格値でドットコム企業を買収でき、一気にオンラインに進出できるチャンスである。ベンチャーキャピタルに見放された今、多くの破産寸前のドットコム企業にとっては、買収が生き残るための唯一残された道となっている。

オンラインスーパーの老舗 Peapod では、昨年着任したばかりの CEO が、病気を理由に3月に辞任した後、ベンチャーキャピタル等による1億2000ドルの出資がキャンセルされ、急遽会社の買い手探しが始まった。4月には、売上世界第6位のスーパー、オランダ系 Royal Ahold が Peapod の株式51%を取得。その後さらに出資をし、58%の株式を取得した。既存の大手スーパー、Safeway は、GroceryWroks.com に出資したが、既存のスーパーによるオンライン進

出が本格化しそうだ。

既存のスーパーにとって、2004年には170億ドルに伸びると予測されているオンライン食品販売市場に進出し、また既存の顧客ベースをオンラインスーパーから守るには、独自でオンライン機能を開発するよりも、オンラインスーパーを買収した方が手っ取り早い。

手持ちの資金が9月までしか持たないと宣告された CDNow では、メキシコの億万長者から出資を受けた後、ドイツの大手メディア企業、Bertelsman の eCommerce Group によって買収された。5月にはスペインの大手インターネット接続・コンテンツサービス会社、Terra Networks がライコスを買収し、Terra Lycos として生まれ変わった。

2.2.1.6 BtoBtoC モデルに移行する BtoC

BtoC 市場の低迷により、ビジネスモデルを BtoC から BtoB に転換するサイトが増えている。特に BtoC サイトにインフラやサービスを供給する BtoBtoC モデルへの転換が多い。

ソフトウェアのデジタル配信をしていた Beyond.com では、他の EC サイトにオンラインストア構築運営サービスを提供するモデルに大きく転換した。ビタミン・健康用品販売サイト、MotherNature.com も、小売店や医療業界への販売に力を入れている。ウェブ作成ツールを提供する Homestead やチャットベースのオンラインコミュニティ、TalkCity でも、他のウェブサイトにコミュニティ機能やサービスを提供するモデルに変更している。消費者向けに住宅ローン提供サイトを運営していた Mortgage.com では不動産サイトなど向けに住宅ローン提供インフラを提供するモデルに、不動産オークションサイトであった Homebid.com では、不動産販売サイト向け ASP にモデルに移行している。

しかし、BtoC から BtoC への転換はなかなかうまくいっていないのが現状である。

2.2.2 増加する女性ユーザー、シニアユーザー

インターネットバブル崩壊、ドットコム企業の衰退にもかかわらず、EC 全体の取引は伸び続けており、北米のインターネット小売市場は99年の168億ドルから2000年には293億ドルに伸び、75%の成長を示した。¹⁹ また、2000年のホリデーシーズンのオンライン売上は、旅行部門を含め、昨年比66%増の120億ドルに達すると予測されている。特に既存小売業者の健闘が予想されている。²⁰

2000年第1四半期に入り、米国では初めて女性のインターネット・ユーザー数が男性ユーザー数を上回った。2000年5月には、ユニークビジター²¹全体における女性の割合は50.4%に達した。また、インターネット人口全体よりも女性ユーザーの伸びが著しく、99年、インターネット人口全体の伸びが22.4%であったのに対し、女性ユーザーは34.9%の伸びを示した。²² 新たなインターネット・ユーザーのうち58%が女性であり、2003年までに女性ユーザー・男性ユ

¹⁹ Gartner Group, Forrester Research の2000年の数値はB2CとB2Bを足した「北米EC総額4887億ドル」のみ。

²⁰ Jupiter

²¹ 一定期間内に特定のサイトまたはwwwページを視聴した人の総数

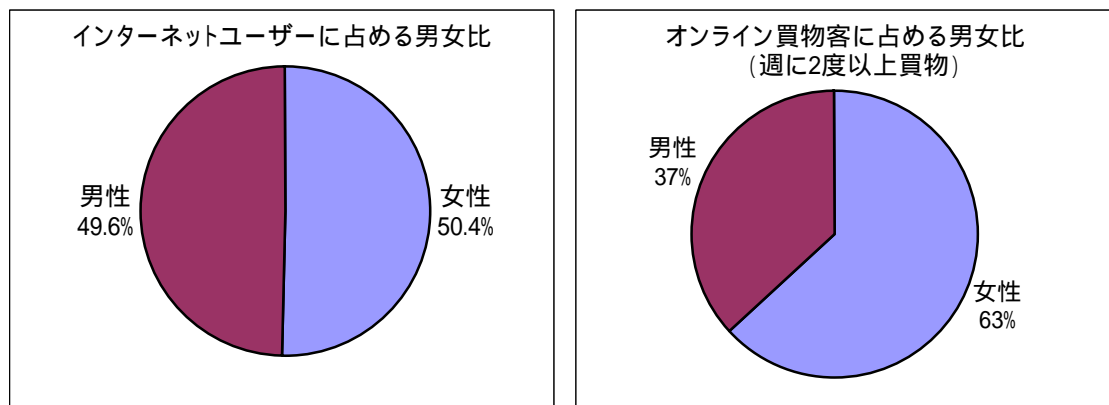
²² Media Metrix & Jupiter Communications, "It's a Woman's World Wide Web," August 2000

ーザーの割合は3対2になると予測されている。²³

特にオンライン買物客に占める女性の割合は大きく、週に2回以上オンラインで買物をするという買物客の63%が女性である。²⁴

Media Metrixによると、45～65歳の年齢層は最も急速に伸びるインターネット・ユーザー層である。eMarketerの調べでも、55歳以上のユーザーは、2000年、99年に比べて37.9%増加した。現在、55歳以上の成人ユーザーの15%がアクティブネットユーザーであるが、2003年にはこれが27%に増加すると見られている。²⁵

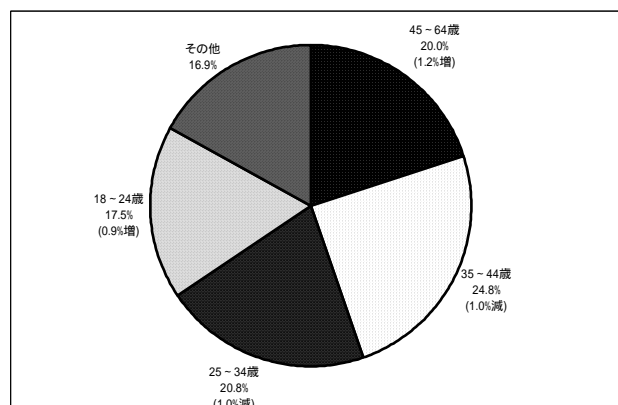
図2-18 男女別インターネット・ユーザーの割合



出所) Media Metrix/Jupiter Communications

図2-19 年齢別インターネット・ユーザーの割合

(1999年12月) ()内は99年1月比増減幅



出所) Media Metrix/Jupiter Communications

²³ PeopleSupport

²⁴ PeopleSupport

²⁵ eMarketer

女性ユーザーの増加により、99年から2000年にかけて化粧品販売サイトや宝石・アクセサリ販売サイトが増加した。美容用品のオンライン売上は2000年5000万ドル、2003年には3.6億ドルにのぼると予測されており、この巨大市場を狙って、高級ブランド化粧品を販売するサイトが次々に登場した。Eve.com, Beautyscene.com, Beauty.com, Beautyjungle.comなどのスタートアップのほか、フランスのLVMH (Louis Vuitton Moet Hennessy) の化粧品部門で、ヨーロッパで第2位の化粧品販売チェーンのSephoraがSephora.comを立ち上げたり、P & GがReflect.comを立ち上げたりするなど、既存企業の進出も相次いだ。

宝石・アクセサリ販売サイトでは、98年からオンライン販売を開始しているMondora.comやAshford.comに、Blue NileやMiadora.comなどが加わった。

しかし、2000年に入ってまもなく淘汰が始まり、Beauty.comは立ち上げ2ヶ月未満でDrugstore.comに、Jasmin.comはAshford.comに、Gloss.comはエステローダーによって買収された。またBeautysceneは倒産、10月には有力視されていたEve.comが、新たな資金調達ができず店を閉じた。単独で生き残っているBeautyjungle.comはBtoBに戦略を転換している。メーカーの独占力の強い同市場では、オンライン業者単独での生き残りは不可能と見られている。なお、CMGIが出資した宝石販売サイト、Miadora.comは9月に店を閉じた。

2.2.3 マルチチャネル展開

既存の大手小売業者が本格的にオンラインに進出し、売上を伸ばしているが、2000年に入り、PC Data Onlineのオンライン小売業者トップ20(推定購買者数ベース)にJCPenny.com、Sears.com、Staples.com、Spiegel.com、Victoriassecret.comなどが常にランクインするようになった。これらの業者に共通しているのは、オンラインだけでなく、店舗やカタログを通じマルチチャネル販売を行っているという点である。

調査事例のLands' EndやVictoria's Secretではすでにオンラインで利益を出しているが、ある調査でも²⁶マルチチャネル小売業者(店舗やカタログベースでオンライン販売も行う業者)の方が利益を出している割合が高いという結果が出ている。99年、顧客獲得コストはオンライン小売業者が一人あたり82ドルであったのに対し、マルチチャネル小売業者では12ドルであった。また、ダイクレットマーケティング協会(DMA)の調査でも会員の69%がすでにオンラインで利益を出しているという結果が出ている。フォレスターでも、オンライン小売業界の淘汰を生き残るのは、オンライン販売を行っている既存小売業者や通販カタログ会社であると予想している。

カタログ販売を行っているマルチチャネル業者では、すでに配送センターやコールセンターを持ち、フルフィルメントや顧客サービスの態勢が整っていたという点が強いが、それ以外にインターネットを事業を展開するプラットフォームではなく、販売チャネルのひとつとして位置付け、他の販売チャネルにシームレスに統合しているという点が大きいといえる。

Victoria's Secretではオンライン売上が前年比8000%と急増させているものの、ウェブでの小売のポテンシャルは限られているという認識の下に、実店舗の拡大を続けている。

一方、オンライン小売業者も、インターネット上だけの展開には限界を感じ始めており、

²⁶ Shop.org/BCG, "State of Online Retailing 3.0"

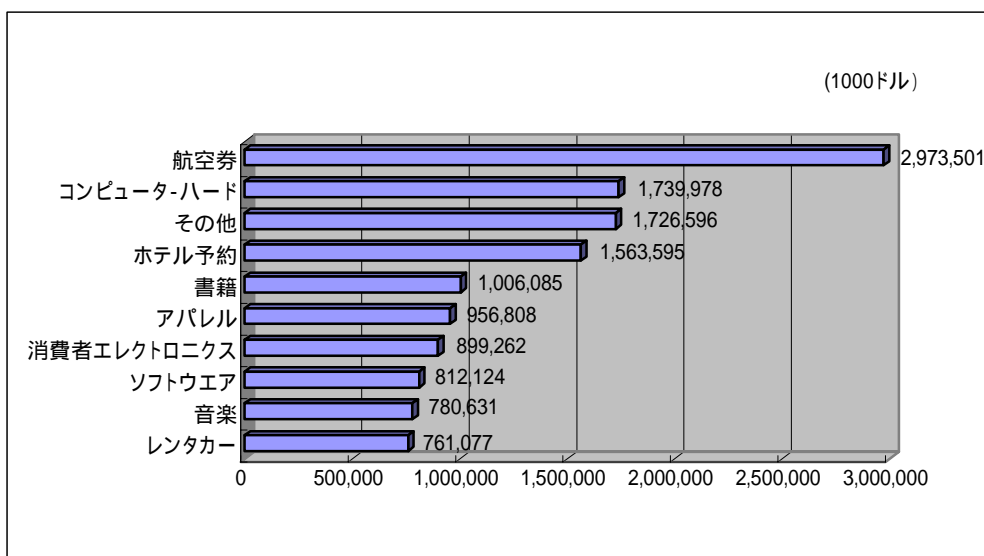
Amazon.com では ToysRUs と提携し、E*Trade では実店舗の開設に乗り出している。Cyberian Outpost では、次々に既存の小売業者と提携し、小売業者の商品をオンラインで販売するだけでなく、提携先の店舗にキオスク端末を設置し自社製品の販売を促している。また、Wine.com では通販カタログを配布し、eBay、Expedia.com、Travelocity.com では宣伝媒体として雑誌の発行を行っている。オフラインとオンラインを統合したマルチチャネル販売が主流とろう。

2.2.4 急成長する旅行部門

2000年第1四半期、オンライン小売売上で、航空券(11億ドル)がコンピュータハード(6.9億ドル)を抜いて第一位となった。航空券購買は、2000年上半期、消費者インターネット取引額全体(18.8億ドル)の15.8%(29億ドル)を占めるに至っている。ホテルやレンタカー予約の売上も伸びており、航空券、ホテル、レンタカーを含めた旅行部門売上は全体の21.6%(53億ドル)を占める。オンライン航空券売上は、99年の50億ドルから2004年には180億ドルに達すると予測されている。²⁷

図2-20 オンライン売上トップ10カテゴリー

(2000年1月～6月)



出所) RF/Forrester Research のデータを加工

ユナイテッド、アメリカン、ノースウエスト、コンチネンタル、USエアウエイズ、アメリカウエストの6社は、元コンチネンタル航空重役によって10月に立ち上げられたディスカウント航空券販売サイト、Hotwire.comにもパートナーとして参加している。

こうした航空会社による航空券販売は、現在、オンライン航空券販売の半分以上を占めている。しかし、しかし調査会社IDCでは、2001年には航空会社によるシェアは半分を切り、少なくとも2004年まで低下を続けると予測している。これは、オンライン、オフラインを問わず、

²⁷ IDC

従来の旅行代理店の方が旅行者のニーズを理解し、中立であるという理由からである。

2.2.5 各種マーケティングの展開

2.2.5.1 懸賞サイトの出現

サイトでメールを読んだり、検索をしたり、買物をしたり、一定の活動をするたびに賞金獲得へのチャンスが増える懸賞サイトが次々に登場し、人気を呼んでいる。

こうした懸賞サイトは、99年終わりからトラフィック数上位50位以内に登場し始め、ポータルサイトに迫る勢いで急激に増加している。iWonは、7月のトラフィック番付(PC Data Online)で、ポータルサイトやコミュニティサイト、有名ECサイトに次いで17位、他の懸賞サイトも、FeeLtto.com(22位)、WebStakes.com(33位)、luckysurf.com(37位)、iWin(47位)、pch.com(48位)と50位以内にランクインしている。

pch.comのように既存の賞金提供会社がオンラインに進出したり、ExciteがFastfreefun.comと提携したりするなど、既存のポータルサイトも参入している。

iWonはYahoo!を競合と見なしているが、こうしたサイトでは、無料ウェブメール、ニュース、株価などを提供し、コンテンツはポータルサイトと変わらない。ECサイトではこうしたサイトでの広告・宣伝が集客ツールとして広く利用されている。懸賞サイトの収入モデルは、広告・スポンサーシップ、ECサイトからの手数料であるが、こうしたインセンティブによる集客方法は短期的な戦術であり、そのビジネスモデルを疑問視する声は多い。

2.2.5.2 電子通貨の普及

(1) インセンティブ

マーケティングツールとして、サイトの訪問、製品購入、販促プログラムへの参加、アンケートへの回答などのオンラインでの行動に対しポイント授与し、そのポイントを電子マネーとして流通させる電子通貨が普及し始めた。

96年から航空会社のマイレージを授与しているNetCentivesに加え、現金に換金可能なポイントを授与するMyPoints(現金を授与していたCyberGoldを買収)、beenzなどが登場した。MyPoints, beenzともに、オンラインで獲得したポイントを提携クレジットカードに変換し、オフラインの店舗での利用を可能にしている。

FreeRide.comのように、スーパーなどのオフライン業者とも提携し、スポンサー企業の製品を購入して、UPCを郵送するとポイントを獲得できるというところもある。

ギフトカレンシー

一方、ギフト券のようにギフト用に購入して、それを流通させる通貨も普及している。Flooz.comでは、利用者はクレジットカードを使って「flooz」と呼ばれる通貨を購入し、友人や従業員などにギフトとしてオンラインで相手に送付する。受領者は提携ECサイトで「flooz」で買物をする事ができる。上記のbeenz.com, Myponets.com, NetCentives, FreeRideなどが提供するポイントを「flooz」に換金することも可能である。Flooz.comで

も、NextCard との提携によりクレジットカードの支払や公共料金の支払が「flooz」でできるようになる予定である。

GiftCertificates.com (CyberSource が買収) や 800GiftCertificates.com では、オフライン、オンラインの小売業者のギフト券を消費者および企業向けに販売している。オフラインの小売業者はギフト券を郵送、オンライン業者の場合は電子ギフト券が多い。

現金送受、個人間決済

X.com (PayPal) や Payplace.com、eCount のように、クレジットカードを利用した個人間での現金のやりとりをサポートするサービスも登場している。こうしたサービスは、特に C2C オークションでの個人間決済に利用されており、eBay や Yahoo でも買収により同様のサービスを導入している。

AOLもシティグループと提携し、AOLで個人間の決済サービスを開始する予定である。First Data の子会社で老舗現金送金サービス業者の Western Union も、オンライン送金サービスを提供している。Bank One の EmoneyMail ではクレジットカードまたは銀行口座からの送金が可能である。これらのサービスは、アフィリエイト²⁸などへのコミッションの支払、オンラインで購入代金支払、特にマイクロペイメントとしても利用されている。

2.2.5.3 効果のないバナー広告、広告媒体として見直される電子メール

99年、バナー広告のクリックスルー率²⁹は、1月の0.71%から12月には0.31%と下落を続け、2000年1～5月の平均は0.29%であった。³⁰クリックスルー率の下落、広告主を求めるウェブサイトの増加とともに、CPM³¹も下落を続け、2000年第1四半期には平均33.59ドルまで下落した。これは97年第1四半期に比べ14%減である。

多くのサイトでバナー広告の販売は困難となっており、自社の広告を掲載するところが増加している。ESPN.comでは73%がESPN、ディズニー関連の広告であり、ネットスケープでも45%が、Go.comでは30%が自社の広告である。一方、広告(オプトイン)メールは、最も急速に伸びるオンライン広告媒体で、99年に比べオンライン広告におけるシェアは倍増した。

クリックスルー0.29%のバナー広告に対し、広告メールの回答率は5～15%といわれており、オプトインメールの受領者の71%がリンクをクリックスルーするという調査結果も出ている。同調査では、新しい製品やサービスを見つけた買物客の割合も、バナー広告が30%に対し、広告メールは58%であった。³²

広告メール市場は、99年の1億6400万ドルから2004年には48億ドル(32億ドルが既存の顧客の維持、16億ドルが新規顧客獲得のために利用)、2005年には73億ドルに成長するとい

²⁸ 「アフィリエイト(提携)プログラム」の提携サイト。提携先サイトからリンクをはり、リンク経由で来店して商品を購入した場合、アフィリエイト(提携先)にコミッション(仲介料)を支払う。

²⁹ バナー広告経由でサイトに来店(視聴)する顧客のバナー視聴者全体に占める割合。

³⁰ Nielsen/NetRatings

³¹ Cost per Thousand Impressions: 1000インプレッション単位の広告料(広告を見る人1000人あたりの広告料金)

³² NFO Interactive/FloNetwork

われている。2004年には、広告メールがオンライン広告収入に占める割合は、現在の5%から22%に伸びると予測されている。³³

オプトインメール配信会社には、NetCreations, YesMail.com, BulletMail, 24/7Media 以外に、Digital Impact, Exactis.com, MessageMedia、また MyPoints や beenz, Coolsavings.com, iWon などのロイヤルティベース DM 会社、総合オンライン広告会社があるが、唯一利益を出している NetCreations は DoubleClick に、Exactis.com は 24/7Media に買収され、業界内の統合が始まっている。

2.2.6 プライバシー問題

99年、DoubleClick がオフラインの DM 会社を買収するにあたり、プライバシー団体は強く反発し、公正取引委員会 (FTC) に申し立てを行ったが、聞き入れられず買収が行われた。買収後、同社はオフラインの DM 会社が所有する氏名・住所・カタログ購入履歴などのデータを、オンラインで集積した個人情報と合わせてターゲット広告を開始すると発表した。このため、プライバシー保護団体から大きな非難を浴び、公正取引委員会 (FTC) や州政府の調査を受けた。

さらに、2000年、同社はオンライン広告を通じて非合法に個人情報を集め、またそれを第三者に売却していたとしてニューヨーク州など三州の法務局の調査を受け、また提訴されている。

7月に店を閉じた Toysmart.com では、顧客データベースを売却しようとしたところ、顧客の個人情報は開示しないという自社のプライバシー規定に反するものとして、FTC に提訴された。結局、会社の資産をバラ売りするのではなく、会社ごと売却するということで和解となったが、各州の法務局は、こうした FTC の柔和な態度に不満を示し、個人情報の売却には、Tosmart.com の顧客全員の合意を得るべきだという申し立てを行った。

9月には Amazon.com が 2000 万人以上の顧客に電子メールで新しいプライバシー規約の通知を行った。しかし、新しいプライバシー規約に定められた「Amazon.com が他社に買収された場合、個人情報は譲渡可能な資産である」が大きな反感を買う結果となった。また、「他社に個人情報を開示しないという顧客に対するオプションを削除した」として、同社のアフィリエイトであったプライバシー保護団体が 2 つがアフィリエイト契約を解約した。

2.2.7 BtoB 市場の拡大と BtoC サイトの BtoB 進出

米国の (非サービス) オンライン BtoB 市場は、2000 年の 3360 億ドルから 2005 年には 6 兆ドルに成長すると予測されている。³⁴ BtoB マーケットプレイスの数は、現在、50035 ~ 1,00036 にのぼるといわれているが、これは 3,000 ~ 10,000 に増え、その後、2,000 ~ 3,000 に統合されると見られている。³⁷ 現在は、「売り手 1 社対複数の買い手」モデル (「1:n」モデル) が 92% を占めるが、2005 年には 35% が「複数の売り手対複数の買い手」モデル (「n:n」モデル) に

³³ Jupiter

³⁴ Jupiter

³⁵ Forbes

³⁶ mainspring.com

³⁷ eMarketer

なると予測されている。³⁸

4月の株価暴落以前から、より大きなBtoB市場への期待が高まり、ベンチャーキャピタルの多くがBtoBに流れ、資金調達をするにはBtoBが必須という傾向が生じた。

先述のように、BtoCからBtoBにモデルチェンジをするサイトが増えただけでなく、BtoCサイトの中にもBtoCと並行してBtoB市場に進出するところが急増している。Yahooでは複数のBtoBオークションサイトと提携し、提携サイトの掲載品をまとめて掲載する「BtoB Marketplace」、eBayでは中小企業向けマーケットプレイス「Business Exchange」を開始している。Buy.comではBtoB市場をターゲットにした「Business Superstore」を加え、またEgghead.comも「ビジネスソリューションセンター」を設けてオフィス用品の販売やリースの提供を開始するなど、消費者からスモールビジネスにターゲットをシフトしている。AOLもASPのPurchaseProと提携してスモールビジネス向けマーケットプレイスを構築中であり、BtoB部門を立ち上げたNBCiではスモールビジネス向けポータルサイトAllbusiness.comを買収した。

Cyberian Outpostもスモールビジネス向けコンピュータ、オフィス用品の販売を始めるだけでなく、他のECサイト向けに注文管理から顧客サービス、フルフィルメントまで請け負うECサービスを提供し、BtoBtoCに進出している。フォレスターでは、2004年までにインターネット売上の94%が卸売りから成ると予測している。

2.2.8 パーティカル・マーケットプレイス

一方、パーティカル（業界別）マーケットプレイスは、医療業界では40、化学業界では少なくとも50、金属業界では150ものマーケットプレイスが存在するという乱立状態である。

こうしたマーケットプレイスの取引手数料は、販売額の0.5~3%が一般的である。主要BtoBサイトでも、VerticalNet.comの99年度の売上は2080万ドル、Ventro.comでは取引額3080万ドルに対し、売上は150万ドルと大した額には及んでいない。多くのサイトでは売上が100万ドルにも達しておらず、また売上のほとんどを1,2社の顧客から得ているといったケースも少なくない。上述のようにBtoB取引額は今後急増すると見られているが、0.5~3%の手数料で生き残れるのかを疑問視する声も多い。

家庭装飾品業界マーケットプレイスのForRetail.comでは、メーカー400社、小売業者25,000社が加入したにも拘わらず、5%の手数料では売上を伸ばすことができず、資金調達が難航し、新たな収入源としてASPを始めた。

2000年に入り、既存大手企業が次々にマーケットプレイスの構築を発表し、競争は一気に激化した。航空業界のマーケットプレイス、AviationXでは、業界大手がMyAircraft.comの立ち上げを発表後、航空会社向けパーツ購入のASPにビジネスモデルを転換した。既存企業ではない新規参入ドットコム企業によるマーケットプレイスのメリットは中立性であったが、生き残りのために既存企業の“お抱え”オンラインマーケットプレイスとなるところも現れている。Neoforma.comでは大手医療用品購入会社、Novationに株式の一部を売却し、同社の独占オンラインマーケットプレイスとなった。

³⁸ Jupiter

BtoB 株の多くもピーク時から 70~80%暴落し、ベンチャーキャピタルの間では BtoC だけでなく、BtoB 離れも起きている。SupplierMarket.com が Ariba に買収されたり、Healtheon/WebMD や BtoBstores.com ではレイオフが行われ、BtoB 市場でもすでに淘汰が始まっている。医療業界では 2000 年以内に 10、2001 年末までに 3~4 のマーケットプレイスしか生き残らないと見られているが、各業界で生き残るのは 2 マーケットプレイスといわれている。BtoB サイトのほとんども 2 年以内に淘汰されると予想されている。

2.2.9 既存の大企業による BtoB マーケットプレイス

今年は多くの企業が e マーケットプレイスを立ち上げることに力を注いでいる。既存企業にしてみれば、既存の供給業者などとの取引をオンライン化するのに、なぜドットコム企業に手数料を支払わなければならないのか、業界の外部者に既存の顧客との間に割って入られ、なぜコントロールを失わなければならないのか、という思いが強い。

そこで、2000 年に入り、自動車、金属、プラスチックなどの業界で、次々に大企業が協力してマーケットプレイスを構築する計画を発表した。8 月に E U が MyAircraft.com を承認した後、9 月には FTC がフォード、GM、ダイムラーの大手自動車メーカー 3 社による Covisint の構築を承認し、これまで独占禁止法の適用を懸念して消極的だった他の業界でも、既存企業による同様のマーケットプレイス構築が進むと見られる。

表2-1 既存企業による主要 e マーケットプレイス

| 業界 | サイト名 | 参加企業 |
|------------|---------------------------------------|---|
| 農業 | Rooster.com | Cargill, DuPont, Cenex Harvest States Cooperatives |
| 航空 | MyAircraft.com | Honeywell, United Technologies, BF Goodrich |
| 航空宇宙防衛 | Global Aerospace and Defense Exchange | Boeing, Lockheed Martin, Raytheon, BAE Systems |
| 自動車パーツ | Covisint | Ford, GM, Daimler, Nissan, Renault |
| 特殊金属 | MetalSpectrum | Alcoa, Allegheny, Kaiser Aluminum, North American stainless, Olin, Reynolds Aluminum Supply, Thyssen, Vincent Metal Goods |
| ゴム | ElastomerSolutions.com | Bayer, Crompton, DSM Elastomers, DuPont Dow Elastomers, Flexsys, M.A. Hanna Rubber Compounding, Zeon Chemicals |
| プラスチック注入成型 | 未定 | BASF, Bayer, Dow Chemical, DuPont, Ticona/Celanese |
| 製紙 | 未定 | International Paper, Georgia-Pacific, Weyerhaeuser |
| 医療用品 | 未定 | Abbott Laboratories, Baxter, GE Medical Systems, Johnson & Johnson, Medtronic |
| 小売 | GlobalNetXchange | Sears, Carrefour, J. Sainsbury, Kroger, Metro AG, Coles Myer, Pinault-Printermps-Redoute |

「自動車業界のサプライチェーンバックボーン」を目指す Covisint では、サプライチェーン効率化のために、オンラインカタログを通じた製品売買、オークション販売、製品開発や生産計画での協力、需要や在庫、生産能力などの情報共有のための場・ツールを提供する。Covisint では 10 月に運営を開始し、パーツのオークションが行われた。近日中に別の参加企業によるオークションが予定されている。Covisint では、2000 年内に 40 社、2001 年末までには 7000 社が参加し、年間取引は 3,000 億ドルを超すと予測している。また、日産と Renault を通じ、アジアやヨーロッパへの進出を進めている。

大企業の連合によるマーケットプレイスは 60 以上発表されているものの、実際に立ち上がっているところはまだ一握りである。これらのマーケットプレイスは 2 年以内に立ち上がると見られているが、準備段階でつぶれるところもあると思われる。また、競合相手が運営するマーケットプレイスで本当に公正な取引ができるか、競合相手との間でどれだけ企業秘密が開示されるかなど、既存企業によるマーケットプレイスの可能性を疑問視する声も少なくない。

2.2.10 スモールビジネス向けサイトの増加

全米に 740 万にのぼるスモールビジネス（従業員 100 人未満）の 80%以上が PC を所有し、

そのうちの70%以上がインターネットを利用している。また、インターネットを利用するスモールビジネスの67%がオンラインでビジネス用品やサービスを購入しており、その額は220億ドル近くに達している。³⁹

99年から2000年にかけて、こうしたスモールビジネスをターゲットとしたサイトが次々に登場した。これらのサイトは、OBC(Online Business Center)と呼ばれる情報・サービスの提供を中心としたサイト、購入・取引支援サイト、EC支援サイト、既存企業によるサイトの4タイプに大別できる。

(1) OBC、スモールビジネスポータル

これらは、主にスモールビジネス向けハウトゥー情報や経営支援サービスを提供するサイトであり、調査事例で紹介したAllBusiness.comもこのタイプである。こうしたサイトでは、AllBusiness.comのようにECサイトとの提携により、製品販売も行っているところが多い。

DigitalWork.comでは、各企業と提携し、プレスリリースの作成配信、DMサービス、起業および信用調査、人材募集、未入金回収などのサービスを有料で提供している。こうしたサイトでは、販売手数料および広告収入を主な収入源としている。

スモールビジネスのインターネット進出を反映し、特にインターネットでビジネスを行う起業家向けサイトが登場している。Webentrepreneurs.comは、ウェブでビジネスを行っている起業家向けオンライン・コミュニティである。人事や財務、技術、マーケティングなど、起業や経営に関する情報、ツール、サービス、専門家とオンラインチャットができるフォーラム、会員同士が情報交換をできる掲示板などのコミュニティ機能を提供している。また、会員のウェブサイトの宣伝も行う。同サイトでは広告収入が主な収入源である。

(2) オンライン購買・取引支援サイト

これらはスモールビジネス向け製品やサービスを集めた購買支援サイトである。ただし、利用企業が伸び悩み、ビジネスモデルを転換しているところもある。

Onvia.comでは、元々、スモールビジネス向け購買サービスとして、製品・サービスの販売を中心としていたが、その後、RFQ⁴⁰やオークションを導入し、売買マッチングに力を入れ、スモールビジネス向けマーケットプレイスへと移行した。2000年7月にオンラインストア構築運営サービス、Zanova、G2Bマーケットプレイス、Globe-1を買収し、スモールビジネス向けワンストップ・ショップを目指している。こうしたサイトでは、販売手数料、顧客紹介料、および広告収入が主な収入源となっている。

³⁹ AMI-Partners

⁴⁰ Request for Quote(見積り依頼、入札依頼)の略。転じてECサイトで「買い手が見積り依頼を提出し、売り手が見積り提出(または入札)できる機能」という意味で使われる。

(3) EC 支援サイト

米国では、PC を所有するスモールビジネスの 70%以上がインターネットを利用しているものの、ウェブサイトを立てている割合は 40%ほどで、EC を行っている割合は 10%以下である。⁴¹ 今日、EC 機能を備えたサイトを構築するには 100 万ドルが必要と言われており、資源の限られたスモールビジネスには EC はなかなか手が届かない。そこで、スモールビジネスを対象に EC サイト構築ツールを提供するサイトが次々に登場している。

Bigstep.com や BizLand.com などのサイトでは、ウェブサイト・ホスティングやクレジットカード処理を含めたスモールビジネス向けオンラインストア構築運営サービスを無料で提供している。Yahoo! や Amazon.com、CNET、デルでも同様のサービスを提供しているが、これらのサイトでは月額料金や売上に応じた販売手数料を徴収している。

(4) 既存企業によるサイト

スモールビジネス市場は大企業も狙っており、Quicken.com では、スモールビジネス・コーナーでスモールビジネス向け経営情報および製品・サービス、シティグループの e-Citi 部門による Bizzed.com では、提携サイトを通じたスモールビジネス向け製品やサービスを提供している。アメリカンエクスプレスが運営する Small Business Exchange (www.americanexpress.com/homepage/smallbusiness.shtml)では、スモールビジネス向け情報以外に、クレジットカード、融資、保険など金融関連のサービスの提供を中心に行っている。

スモールビジネス向け市場も、やはり乱立状態であり、今後、淘汰は免れない。今後、買収などを通じ、コンテンツ、オンライン取引、EC 支援サービスのすべてを備えたワンストップ・ショップが増えると思われる。また EC を行うスモールビジネスが増加するにつれ、スモールビジネス向けマーケットプレイスが増加するであろう。

2.2.11 様々なインターネット利用機器の出現と EC

インターネットの普及に伴い、これまでの PC を使ってインターネットを利用するという枠組みからはみ出した機器がいくつか登場してきている。この内のいくつかは新しいビジネスモデルを示唆しているように思われる。こうした現象は日米共通である。以下では、米国での製品事例を紹介する。

3COM や Compaq で出しているインターネットの利用に特化した 500 ドル程度の安価な端末は、安価なことでインターネット利用者のさらなる増加が見込めるだけでなく、Web とメールをもっぱら使うだけといった既存のインターネット利用者の大多数に、2 台目の端末として普及する可能性もある。インターネットが電話のようにユニバーサルなサービスとなるには必要な機器であろう。



⁴¹ AMI-Partners

Kerbango 社のインターネット・ラジオは普通のラジオと同じ形をしたインターネット上の音声ストリーミングを受ける受信機である。PC で再生していた Real Audio の放送をこの機器で受ける事ができる。これまで、インターネットはもっぱら利用者側の能動的なアクションを必須としていたが、ラジオの様な利用者の受動的な形態もインターネットで生まれてきた事は、EC のビジネスモデルに変化をもたらす可能性がある。



Kodak のピクチャーフレームは、木枠に収まった液晶に電話のモジュージャック、それとメモリーカードのインターフェースが付いただけの機器である。この機器は定期的にインターネットから画像をダウンロードして表示する。画像は自身の撮影したものだけでなく、プロの撮影したものや広告、コミュニティで共有するものなどが考えられる。これも利用者にとって受動的な形態の機器であるといえる。日常的なフレームの中にメッセージを送り込む事、コミュニティであれば一種のお便り、商業的には需要の喚起が可能な機器である。



こうした機器の登場によって、インターネットがより普遍的なメディアに成長するだけでなく、利用者個々の嗜好に対応したマーケティングも可能となってくるであろう。インターネットが普遍的なメディアになり、利用が日常生活により密着してくれば、インターネット家電の描くような世界も夢ではなくなる。健康管理から食生活のアドバイス、商品のオーダまでトータルなサービスをインターネットから受けられるようになると、インターネットとつながったテレビ、空調機器、冷蔵庫、血圧計、自動車など当然の事となる。

また、これまでインターネットはニッチ市場も成立させるといわれてきたが、マーケティングは容易ではなかった。これが、利用者が選択的に受動的に受け取る情報を決定する、例えばラジオの選局のような事が可能な枠組みができれば、的を絞ったマーケティングも可能になるう。

3 国内ECサイト事業者の現状

3 国内 EC サイト事業者の現状

WWW モデル SWG の国内調査グループ (SSWG1) では、国内の EC 事業者の実態と成功要因について、以下 3 種の調査を実施した。無作為抽出近似の Web アンケート調査、作為抽出による成功サイト事業者の調査、成功サイト事業者の事例調査である。調査項目は 40 大項目からなり、顧客フロントに注目しつつ、EC 事業者の経営全般にわたる調査をめざした。

本年度は、類似ウェブ調査の頻発、調査処理の問題等により「無作為近似」という点で多くの課題を残している。しかし、この時期 (2000 年 10 月 ~ 2000 年 11 月) における調査として依然として貴重な情報を提供するものである。

以下では、上記 および に基づくアンケート調査・分析のうち、一般サイト及び成功 100 サイトの比較分析を掲載している。一般サイトの全項目にわたる分析を含むアンケートの全分析結果は、別冊 (CD-ROM 所収) の統計集を参照されたい。

3.1 国内 EC サイト事業者調査の概要

3.1.1 目的

日本国内における対消費者 EC ビジネスの事業者動向の全体を客観的に把握することを目的とする。さらに、収集データを基礎に成功例を抽出し、そのモデル化、特徴把握を通じて、EC ビジネス事業への視点の提示を行い、国内 EC の展開・普及を支援する。

本年度は、不特定多数の取引先に対して取引機会を開放した企業間電子商取引 (BtoB) EC、いわゆる「オープン BtoB」についても検討した。但し、以下のアンケート回収標本のうち厳密に上記に該当するものは 3 件にとどまっており、統計処理上の誤差の範囲内と考える。

3.1.2 調査の構成

調査は以下の 3 段階よりなる。

- 1) マクロ調査：無作為抽出サイト及び重点補充サイト、総計 6300 のウェブ・アンケート調査・分析 (有効回答 247 - 回収率 4.3%)
 - ・ポータルサイトに登録された EC サイトより無作為抽出
 - ・電子商取引推進協議会関係サイト (会員、会合参加事業者を作為的に追加)
 - ・実施時期：第 1 回：2000 年 9 月 26 日 ~ 10 月 11 日
第 2 回：2000 年 10 月 16 日 ~ 10 月 31 日
- 2) ミクロ調査：作為抽出による「成功 100 サイト事業者」の抽出・分析
 - ・成功 100 サイト抽出
 - ・「マクロ調査」の売上、サイトアクセス数の上位及び各種指導の上位より作為抽出
 - ・「マクロ調査」と同一のウェブ・アンケート及び次項「個別詳細調査」により調査データ充足
 - ・実施時期：2000 年 11 月 1 日 ~ 11 月 30 日
- 3) 個別事例調査：「成功 100 サイト事業者」の個別詳細調査

- ・「成功 100 サイト事業者」対象
- ・調査データに基づく個票作成、事業者による内容確認・修正
- ・上記に基づく統計データの精度向上
- ・実施時期：2001 年 1 月 1 日～2 月 15 日

3.1.3 調査対象

以下のようなサイトを調査対象として想定した。

- 1) 消費者・企業間の電子商取引サイトを主な対象とする。
- 2) インターネット、特に WWW (ホームページ) を利用しネットワーク上で有形・無形のサービス・情報コンテンツを有料・無料で提供している企業・団体・個人。
- 3) 受発注をオンラインで行うものを対象とするが、決済は必ずしもオンラインである必要はない。また、直接消費者から料金徴収している必要はない(広告収入等)。
- 4) 接続業者、ポータルサイト等は、提供サイト上で商品・サービスの受発注ビジネスを行っている限りにおいて対象とする。また、モール事業者も対象とする。
- 5) 売上と経費を計算すると少なくともある程度の粗利が計上できていることが望ましい。
- 6) 現在は赤字だが、確実に売上が伸びており、黒字化が近い。
- 7) 不特定多数との取引機会に対して開かれている企業間電子商取引(「オープン BtoB」)事業者のうち、特徴があり、国内事業者の事業展開の参考になる。
- 8) 最終的に消費者を対象とする EC サイトに関連する事業者(「BtoBtoC」)は BtoC 事例として整理した。

3.1.4 調査方法

- 文献調査
- ウェブページによる記入式アンケート調査
- ウェブサイト調査
- 聞き取り調査

3.1.5 調査項目

アンケート調査は企業プロフィールに関するフェースシート 12 項目、および事業内容に関する以下の 7 つの大項目からなる 40 調査項目より構成した。

- (1) 事業者の概要
- (2) 商品と EC (ショップ) の現状
- (3) 顧客・マーケット特性と顧客関係
- (4) 経営の現状
- (5) システム等のインフラストラクチャ
- (6) 事業運営および成功要因
- (7) 新規項目・その他

上記の大項目に対応する調査項目（「企業プロフィール」「調査内容」）は以下である。
尚、以下、個々の調査項目の一貫した表示のため、通し番号または記号で表示している。

<企業プロフィール>

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

<事業内容に関する調査項目>

(1) 事業者の概要

1. 法人 / 個人

法人の場合（法人の場合のみ記入）

- 1-1. 会社設立年月
- 1-2. 資本金
- 1-3. 業種
- 1-4. 従業員数

個人の場合（個人の場合のみ記入）

- 1-5. 性別
- 1-6. 年齢
- 1-7. 職業

2. EC 専任要員数

(2) 商品と EC (ショップ) の現状

3. 最も売れている商品 / サービス
4. 最も多く取り扱っている商品 / サービス
5. 商品 / サービスの特徴
6. 商品の価格帯

7. ビジネスモデル
8. 収入モデルとその割合
9. サイトの開始時期
10. 仕入れルート
11. 物流・サービス提供方法
12. 最も多い決済方法
13. 採用している決済方法

(3) EC 顧客・マーケット特性と顧客関係

14. アクセス状況
 - 14-1. ページビュー（月間）
 - 14-2. カウンタ（月間）
15. 平均客単価
16. 購買率
17. ウェブのみで完結した成約の割合
18. 販促方法
19. 営業コスト
20. 顧客管理の有無
 - 20-1. 顧客年齢層
 - 20-2. 顧客年齢層 「男性比率」
 - 20-3. 顧客年齢層 「女性比率」
 - 20-4. 顧客情報の利用方法
21. クレームが発生した場合の対応

(4) 経営の現状

22. コスト（初期投資）
23. コスト（運営費）
24. EC 売上金額
25. EC 売上状況（現在の業況）過去 1 年間を見て
26. EC 売上状況（今後の見通し）1 年後を見て
27. EC 損益金額
28. EC 損益状況（現在）過去 1 年間を見て
29. EC 損益状況（今後）1 年後を見て
30. 全売上に対する EC の割合

(5) システム等のインフラストラクチャ

31. EC（ショッピング）の出店/インフラ形態

32. 使用アプリケーション

33. 使用回線

34. 外注利用状況

(6) 事業運営および成功要因

35. EC サイト設立の主な目的

36. EC サイトの効果

37. 成功要因、差別化のポイント

38. EC 事業の今後の予定（投資計画など）

39. 今後の計画および改善課題

(7) 新規項目・その他

40. モバイル EC への取り組み

40-1. 位置付けと効果

40-2. 主力商品 / サービス

3.2 成功ECサイト事業者の特徴と比較分析

以下では、無作為近似抽出を行った「一般サイト」247 サンプルと、247 サンプルより抽出した「成功 100 サイト」の傾向を比較・検討し、「成功 100 サイト」の特徴を検討した。

「成功 100 サイト」は、売上高上位、アクセス数（カウンター数、サイトビュー数）上位、損益、購買率、収益率、コミュニティ推進の各上位、より一定数を恣意的に想定して抽出した。

尚、無作為抽出による「一般 EC サイト」の全体動向は、別冊「国内 EC サイト事業者の全体動向」（CD-ROM 所収）を参照のこと。さらに、以下の比較分析を進展させて、統計検定による「成功 100 サイト」「未成功 147 サイト」2つのサンプル集団の比較・検討を行っている。その結果は、第 5 部を参照されたい。

3.2.1 成功サイトの概観

2000 年度調査での比較分析では、「成功 100 サイト」に法人及び新興ベンチャーの比率が高い傾向にあることが観察された。また、「成功 100 サイト」において、最も多く売れている商品/サービスとして「趣味・娯楽関連商品」「乗車券・ホテルの予約・販売」の比率が高い。また、「成功・法人サイト」で、「本・雑誌」を扱う比率が高い一方で、「情報サービス」の取り扱いは低い。「成功 100 サイト」では、全体傾向に比べ、商品の平均価格帯が高く、営業コストをかけ、顧客情報を活用している。また、ビジネスモデル分類のうち、複数のビジネスモデルを同時に実行するサイト（「マルチモデル」）の比率が、99 年の 1% から 20% へと上昇し、全体に比べ高い傾向にあった。昨年に比べてのマルチモデルの増加は、日本における EC ノウハウ進展を感じさせる。尚、マルチモデルの内訳は、製品販売モデル、無料情報提供モデル、有料情報提供モデルの順に多くを占める。

顧客特性に差は認められなかったものの、「成功 100 サイト」では、顧客情報を購買管理のみならず「会員サービス」「アフターケア及びクレーム処理」に活用する傾向が見られた。また、成功要因として「リアル店舗との連携」「早期参入」「アフターケア体制」を重視するようになった点に前回調査からの変化が見られた。

3.2.2 事業者の概要（運営主体）

3.2.2.1 対象の区分

日本の EC サイト全体をみると法人サイト 72.9%、個人サイト 27.1%であった。これに対し、「成功 100 サイト」では法人サイト 80.0%、個人サイト 20.0%であり、法人が展開する EC サイトの方が成功する割合が相対的に高いことがわかる。

図3-1 法人と個人の割合 - 全体

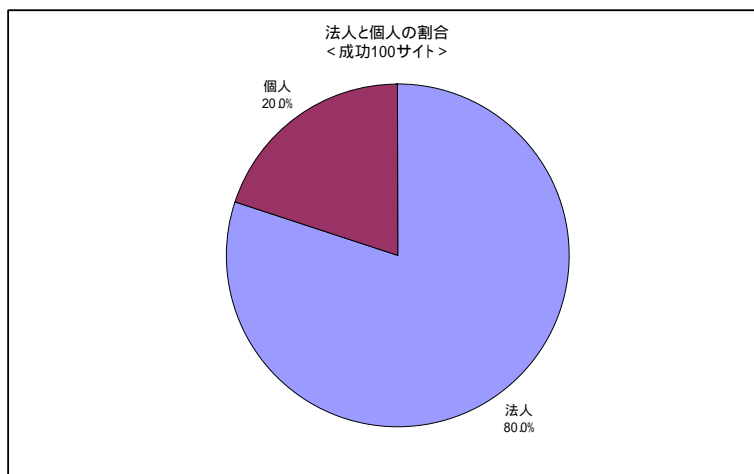
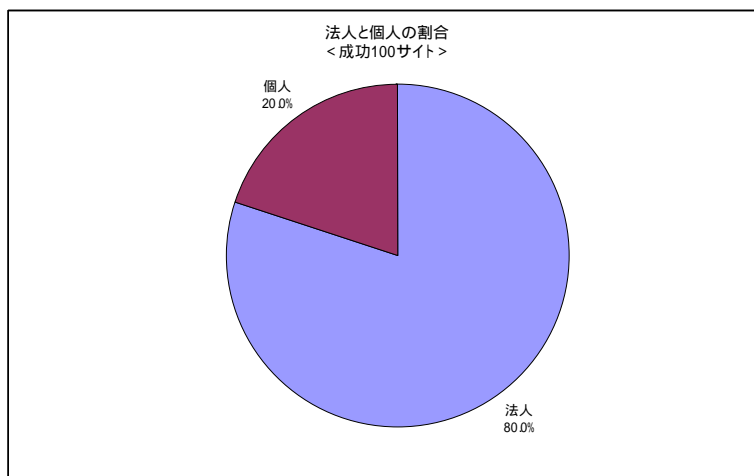


図3-2 法人と個人の割合 - 成功



以下(1)～(8)では、一般サイトの全体傾向を示す「全体 247 サイト」サンプル中の「法人 180 サイト」「個人 67 サイト」（それぞれ「全体 180 サイト」「全体 67 サイト」と表記）と、成功サイトの傾向を示す「成功 100 サイト」サンプル中の「法人 80 サイト」「個人 20 サイト」（それぞれ「成功 80 サイト」「成功 20 サイト」と表記）を比較検討する。

(1) 会社設立年（法人）

法人サイトの会社設立年は、1996 年以降の比較的新しい事業者が「全体 180 サイト」25.6%に対して「成功 80 サイト」では 27.5%を占めた。また、1965 年以前の設定会社は、「全体 180 サイト」、「成功 80 サイト」共に 25.0%である。成功サイトにおいて、新興ベンチャー企業が、やや多いように観察できる。

図3-3 会社設立年 - 全体

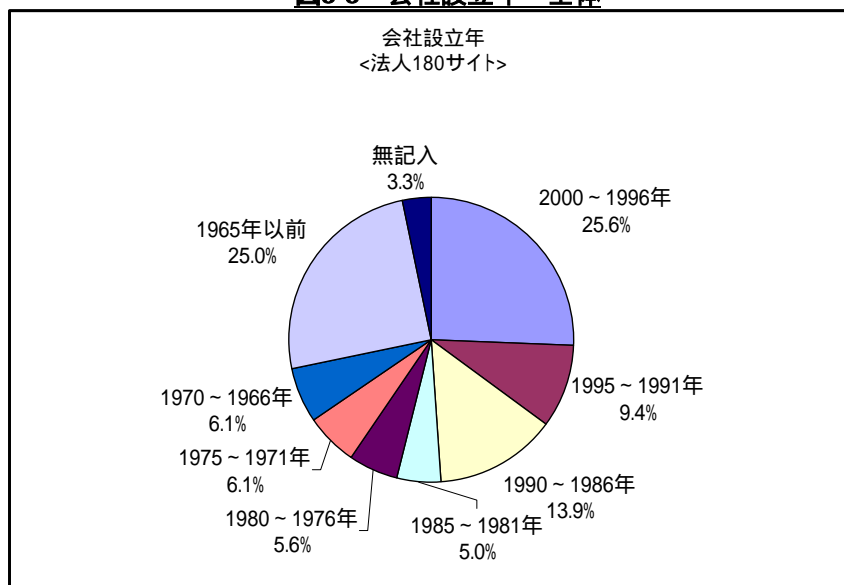
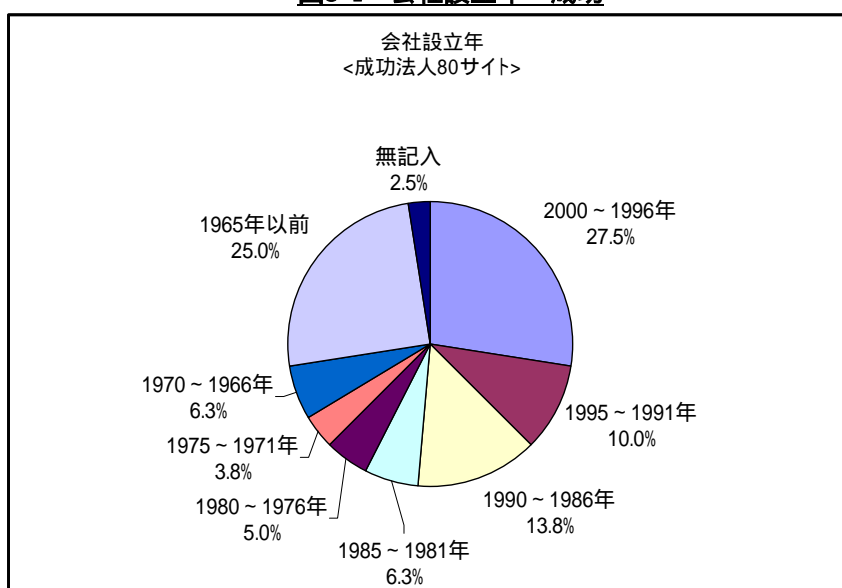


図3-4 会社設立年 - 成功



(2) 資本金別（法人）

資本金別に見ると、「全体 180 サイト」と「成功 80 サイト」の間に大きな傾向の差はみられない。ともに「1,000 万円以上 3,000 万円未満」が最も高い割合になっている。しかし、「成功 80 サイト」において、資本金 3,000 万円以上の法人の比率が高く、大企業の参入傾向と考えることもできる。

図3-5 資本金 - 全体

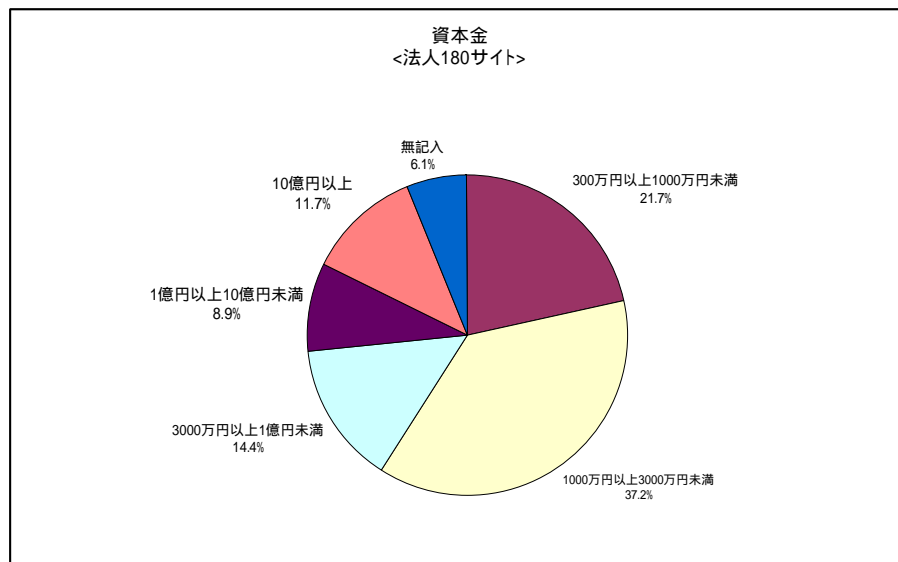
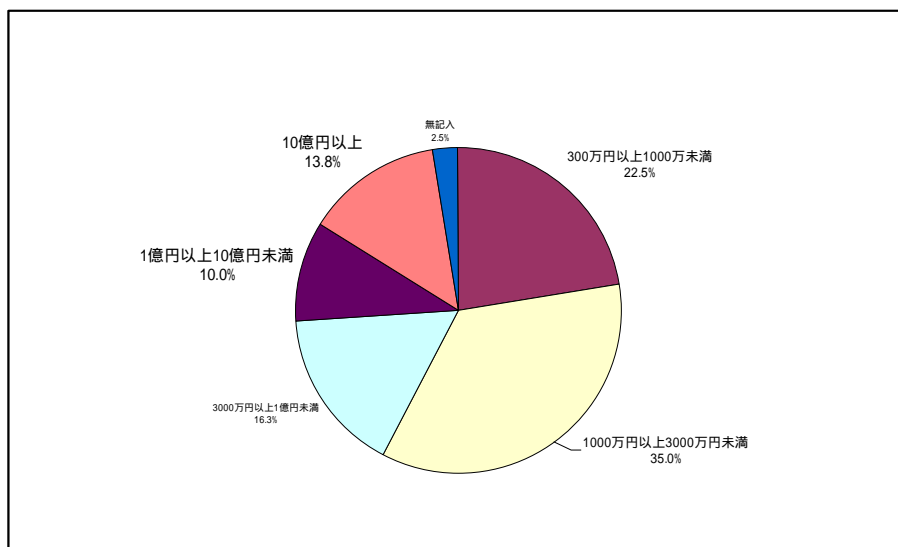


図3-6 資本金 - 成功



(3) 法人業種別

「成功 80 サイト」の業種別構成をみると、インターネット専業が 11.3%で最大比率を占める。しかし、「卸売業」の 10.0%を筆頭に、小売業、卸売業関連で合わせて 38.9%占め、「全体 180 サイト」におけるこれらの比率が 34.4%であることを考えると、流通業の法人が展開しているサイトが比較的 success を収めていることを示唆している。逆に「全体 180 サイト」では 10.6%を占めていた「情報サービス」が「成功 80 サイト」では 6.3%に留まっており、苦戦を強いられていることがわかる。

図3-7 法人業種別 - 全体

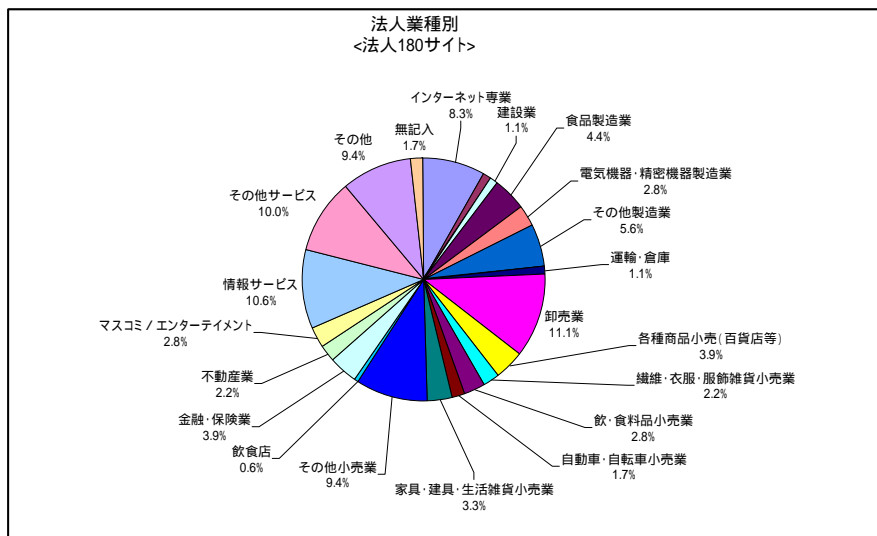
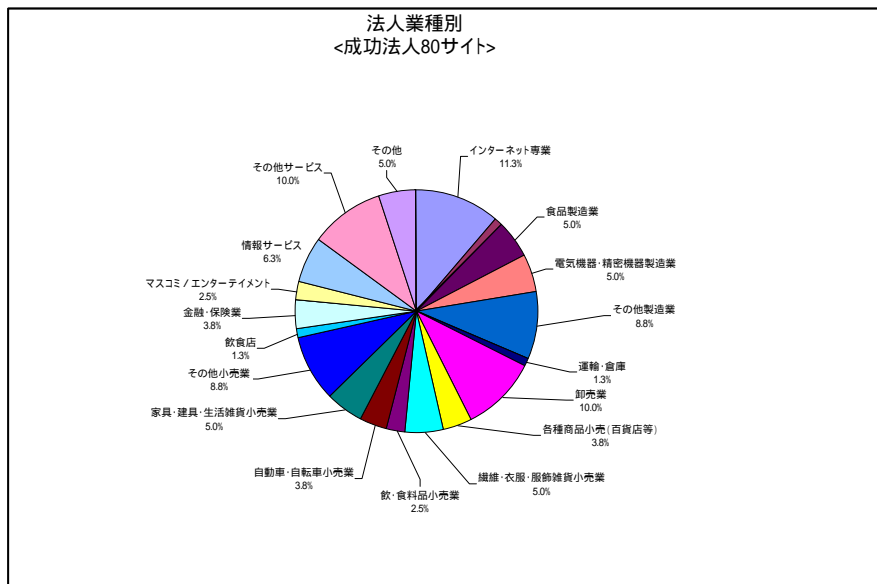


図3-8 法人業種別 - 成功



(4) 従業員数（法人）

「全体 180 サイト」に比べて比率は小さいものの、「成功 80 サイト」についても同様に従業員数 10 人未満が 42.5%と高い割合になっており、50 人未満が 68.8%を占めている。

図3-9 従業員数(法人) - 全体

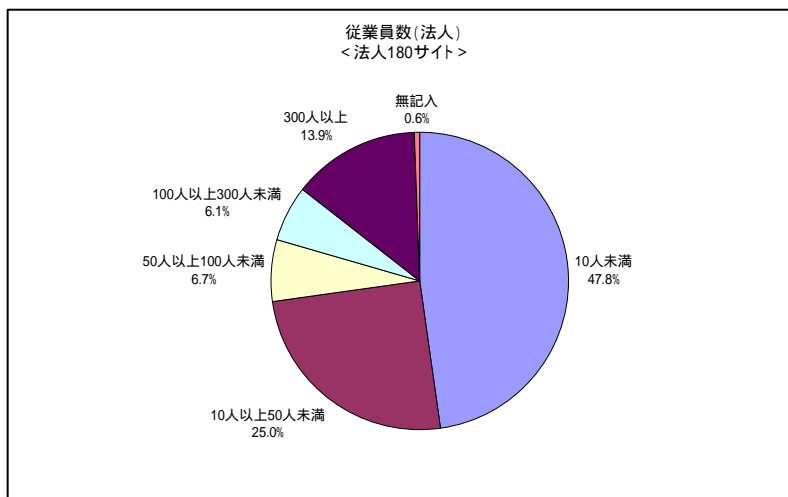
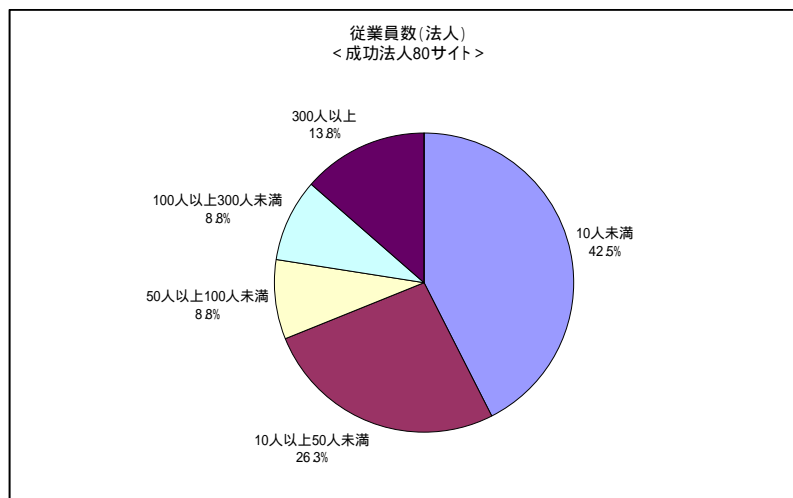


図3-10 従業員数(法人) - 成功



(5) 個人運営サイト・運営者男女別

個人サイトの構成は、「全体 67 サイト」「成功 20 サイト」ともに圧倒的に男性の比率が高く、時に「成功 20 サイト」では、女性の個人運営サイトは相対的に少ないことがわかる。

図3-11 個人運営サイト・運営者男女別 - 全体

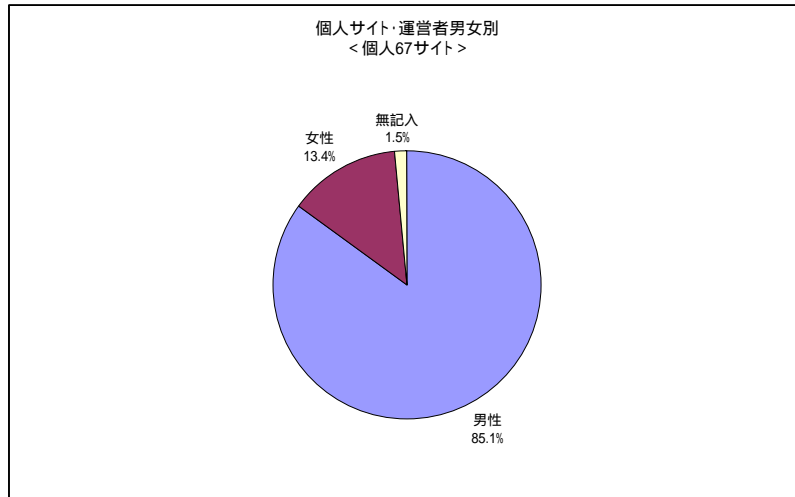
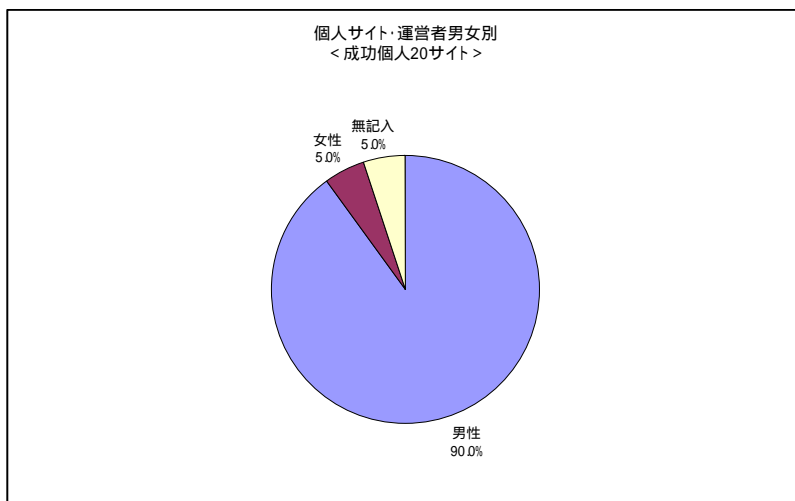


図3-12 個人運営サイト・運営者男女別 - 成功



(6) 個人運営サイト・運営者年齢別

個人サイトの運営者の年齢構成については、おおむね各年齢に分散している。「成功サイト」では「30歳以下」が健闘し、「41～45歳」がやや苦戦しているとも推測される。なお、アンケート回答者の構成自体が今回のアンケート手法に影響されている可能性もある点で注意が必要である。

図3-13 個人運営サイト・運営者年齢別 - 全体

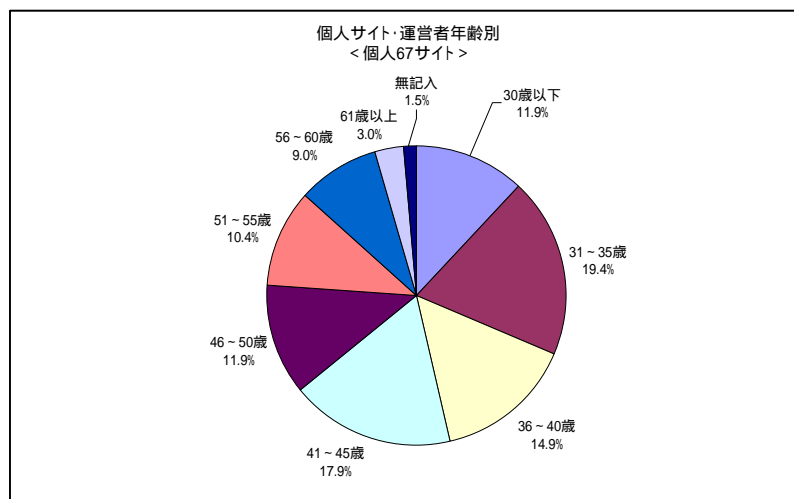
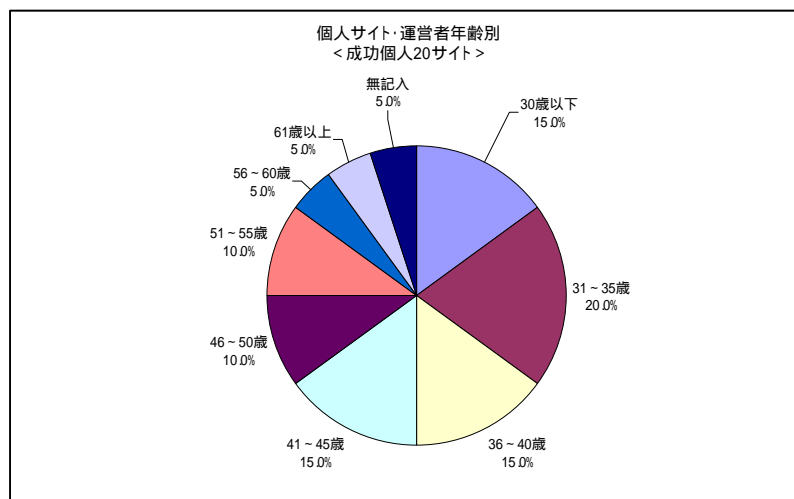


図3-14 個人運営サイト・運営者年齢別 - 成功



(7) 個人サイト・職業別

個人サイトの運営者の職業構成については、「全体 67 サイト」64.2%、「成功 20 サイト」55.0%と圧倒的に自営業が多いことがわかる。これは、リアルからバーチャルへの展開が自営業者にとって比較的容易に行なえることを示唆している。また特に「成功 20 サイト」では、「全体 67 サイト」に比べて「インターネット専業」と「会社員」の比率が高い。

図3-15 個人サイト・職業別 - 全体

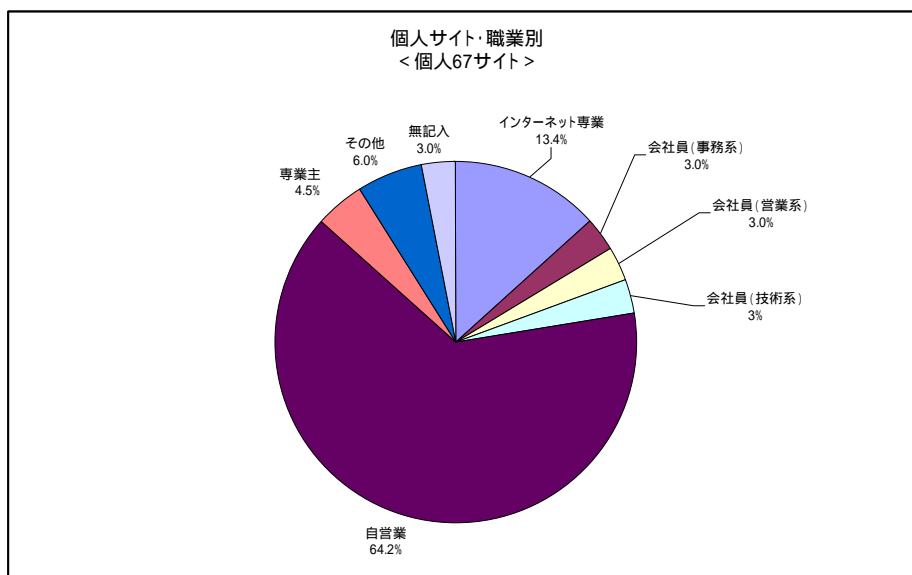
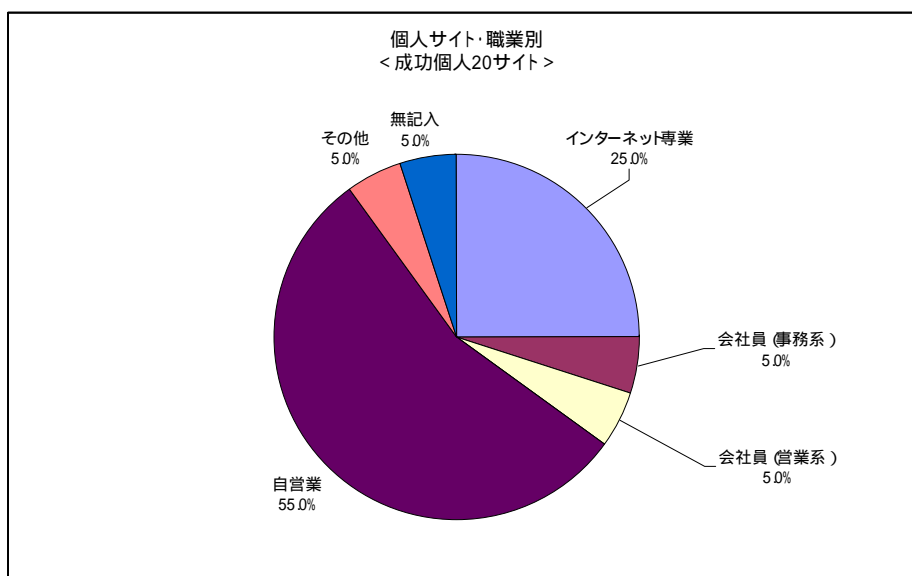


図3-16 個人サイト・職業別 - 成功



3.2.2.2 EC 専任要員数

EC サイト事業者全体の 54.6%が 1～2 人の専任要員でサイトを運営している。専任要員が 1～2 人のサイトに着目すると「全体 247 サイト」、「成功 100 サイト」共に法人では約 40%、個人では約 90%であり、ウェブサイトの運営が小人数で比較的容易にスタートできることが考えられる。ただし、法人では、「全体 247 サイト」に比べて「成功 100 サイト」の方が専任要員がやや多い傾向が見られる。また「全体 247 サイト」「成功 100 サイト」共に専任要員数が 10 人以上の大規模な EC サイトが約 3%存在する。

図3-17 EC 専任要員数 - 全体

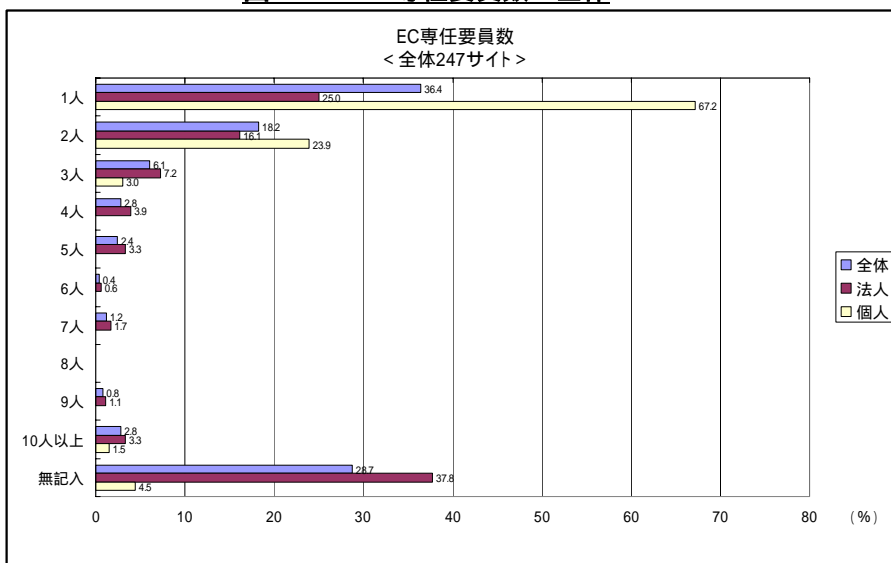
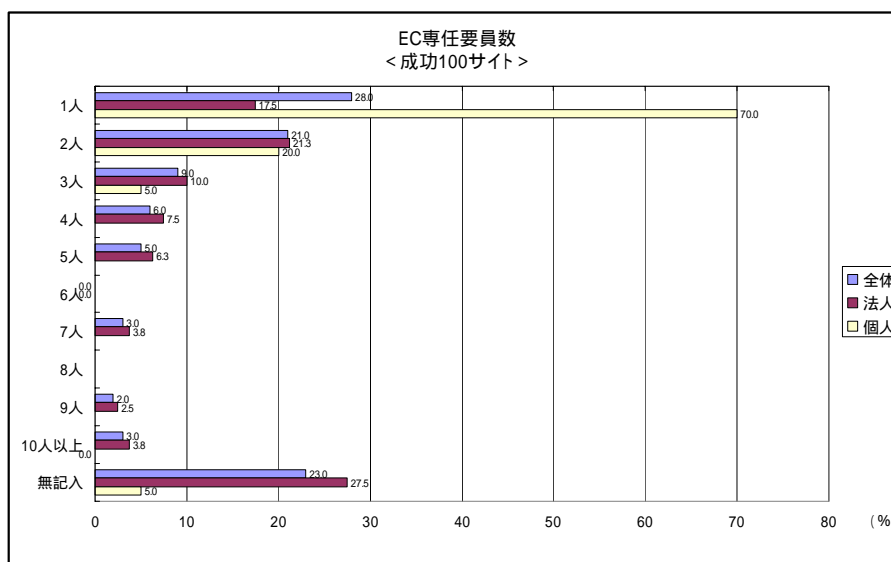


図3-18 EC 専任要員数 - 成功



3.2.3 商品とEC（ショップ）の現状

3.2.3.1 商品／サービス

最も売れている商品／サービスは、「全体 247 サイト」、「成功 100 サイト」共に「食料品」である。それに続くものとしては、「全体 247 サイト」においては「生活雑貨」「趣味・娯楽関連商品」「衣料品」「美容・健康・医薬・医療関連品」であるのに対して、「成功 100 サイト」においては「生活雑貨」「趣味・娯楽関連商品」「服飾雑貨・貴金属」「コンピュータ及び周辺機器」「美容・健康・医薬・医療関連品」の順となっている。

また、「全体 247 サイト」と「成功 100 サイト」を比べると、「成功 100 サイト」の方が、若干「趣味・娯楽関連商品」及び「乗車券・ホテルの予約・販売」の比率が高くなっている。

図3-19 最も売れている商品／サービス - 全体

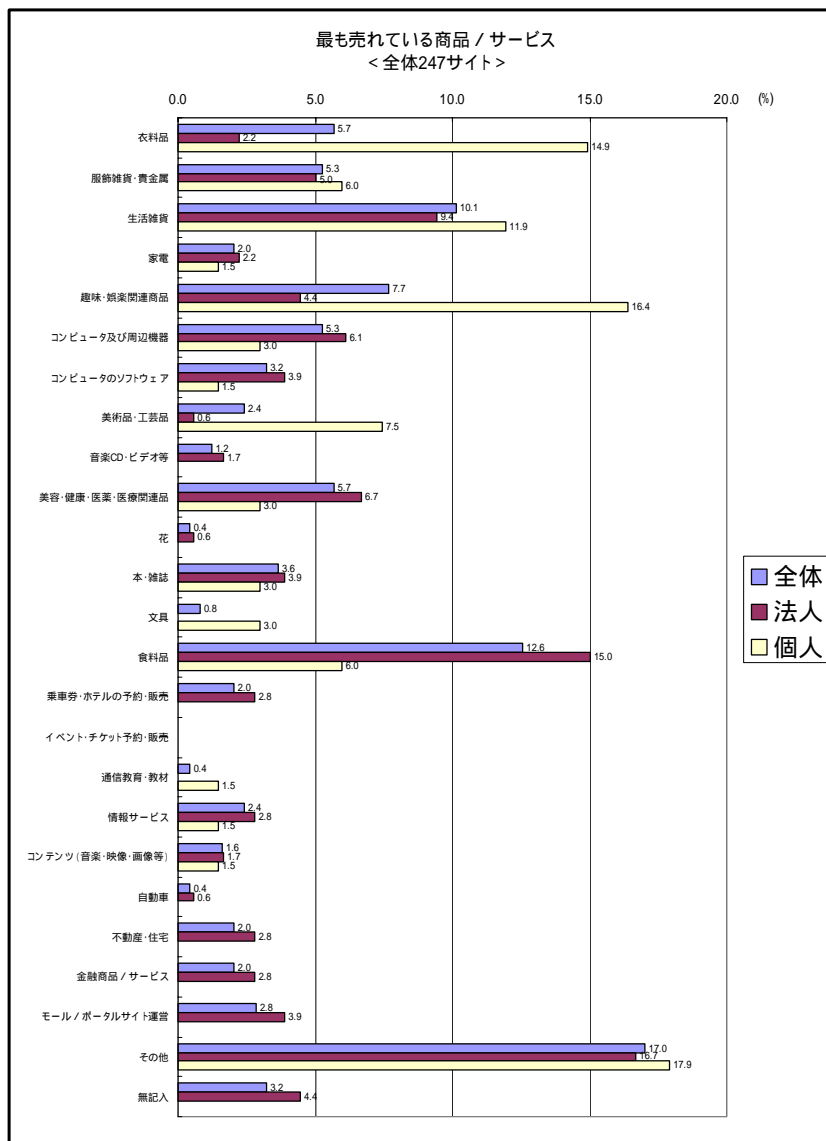
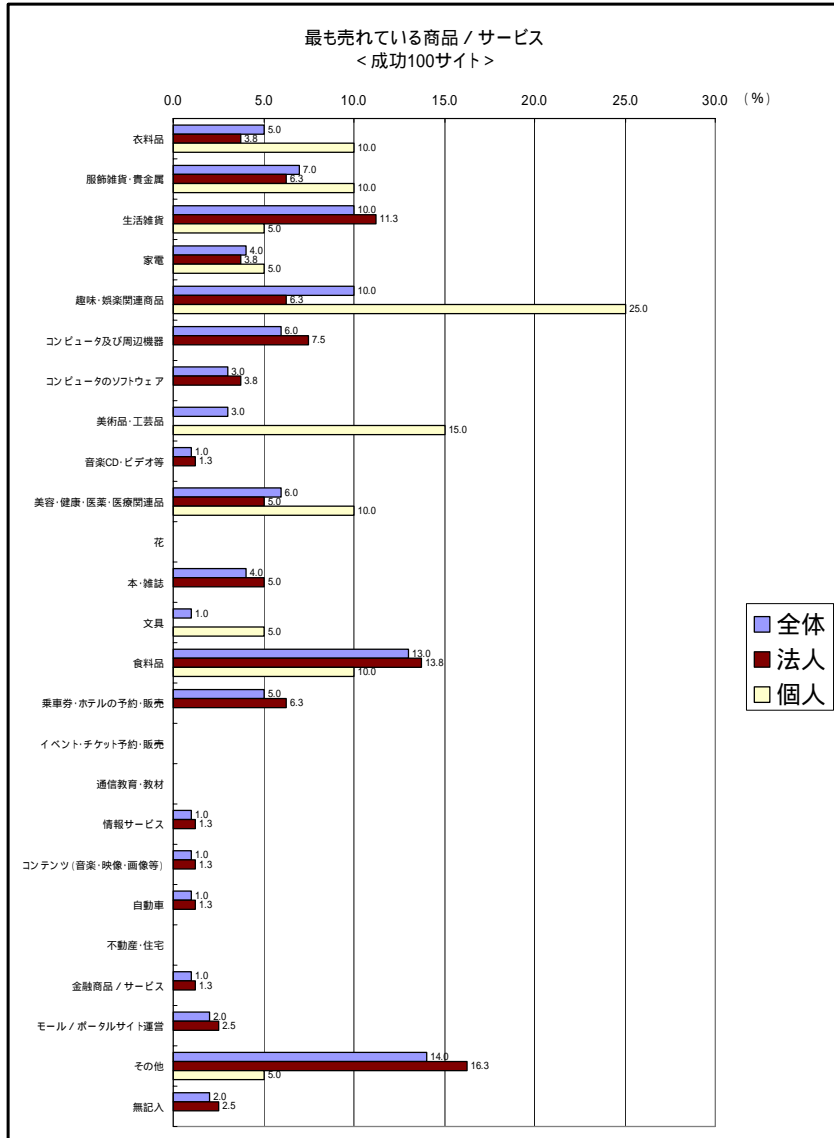


図3-20 最も売れている商品/サービス - 成功



3.2.3.2 商品/サービスの特徴

「全体 247 サイト」「成功 100 サイト」とも「生活雑貨」の取り扱いが最も多く、次いで「趣味・娯楽関連商品」「食料品」の順に多く取り扱われている。また、「衣料品」「服飾雑貨」「本・雑誌」の取り扱いが多いのも同様である。しかし、「成功 100 サイト」の法人サイトで「本・雑誌」を扱う比率が高い。また、「情報サービス」の取り扱い比率は、「全体 247 サイト」に比べ「成功 100 サイト」では低いように見える。

図3-21 取扱商品/サービス - 全体

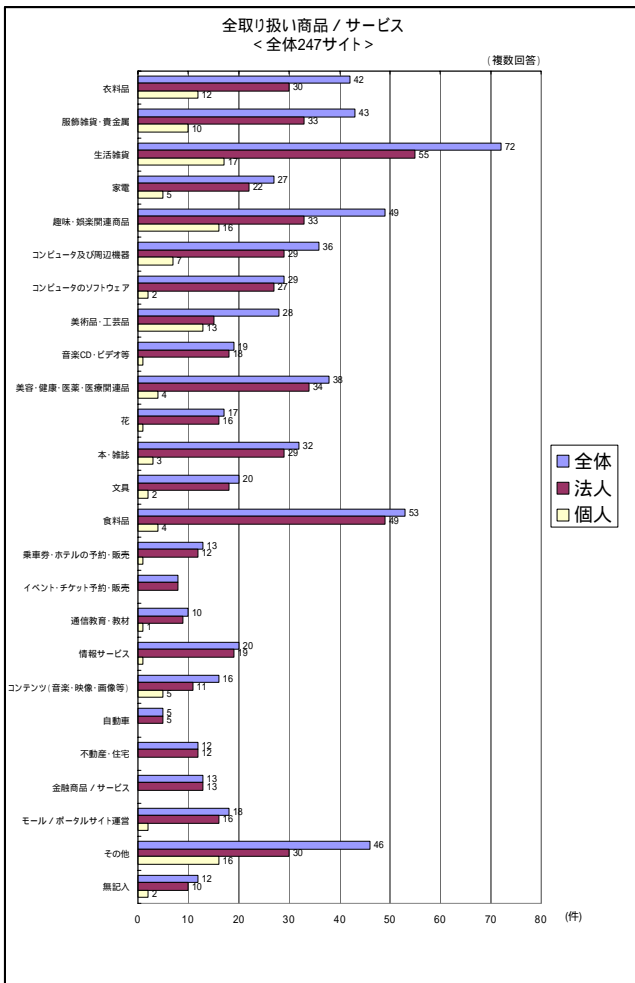
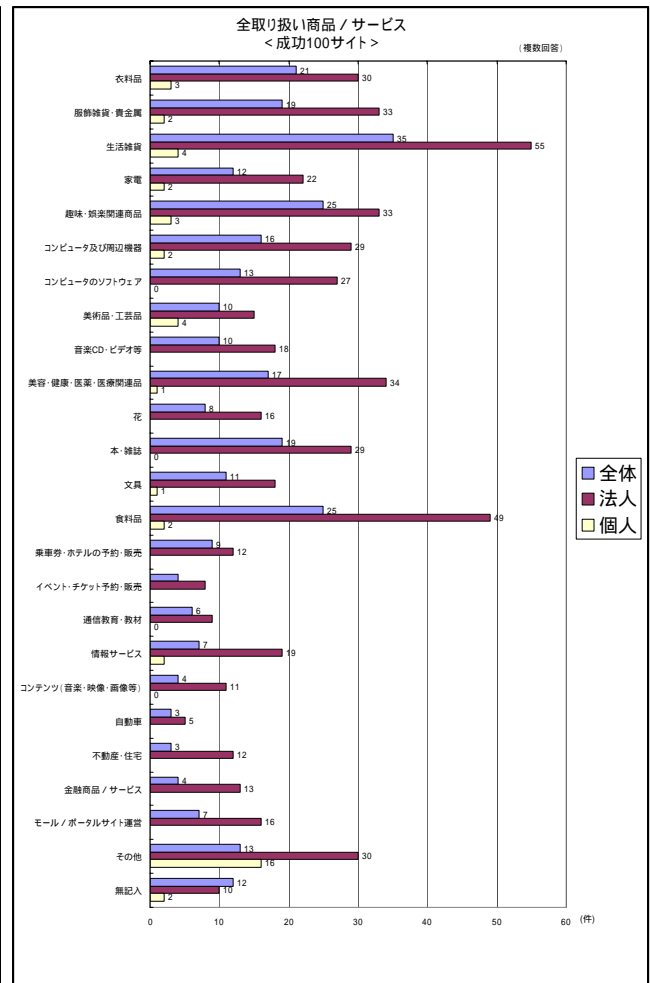


図3-22 取扱商品/サービス - 成功



3.2.3.3 平均価格帯

商品の平均価格は、「全体 247 サイト」に比べて「成功 100 サイト」の方が「1 万円以上 5 万円未満」の比率が高い傾向にある。特に法人サイトにおいてはその傾向が強い。

図3-23 平均価格帯 - 全体

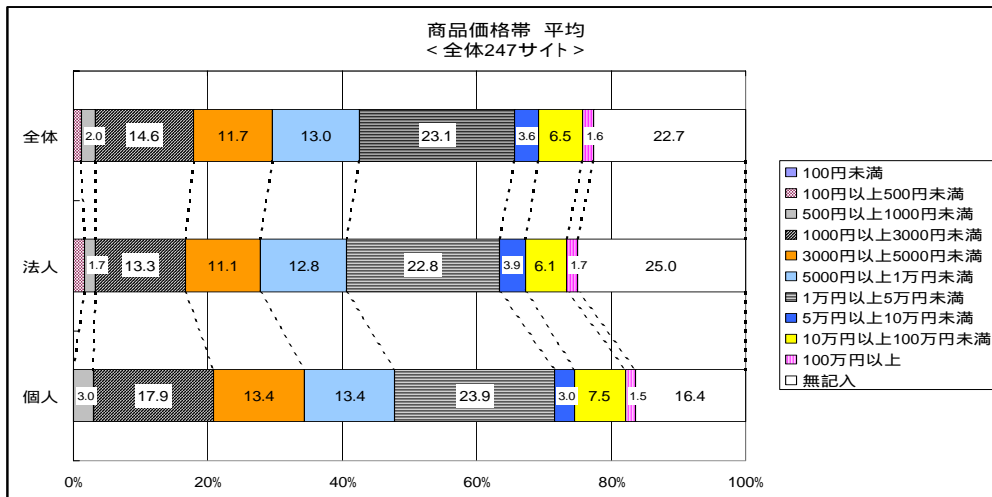
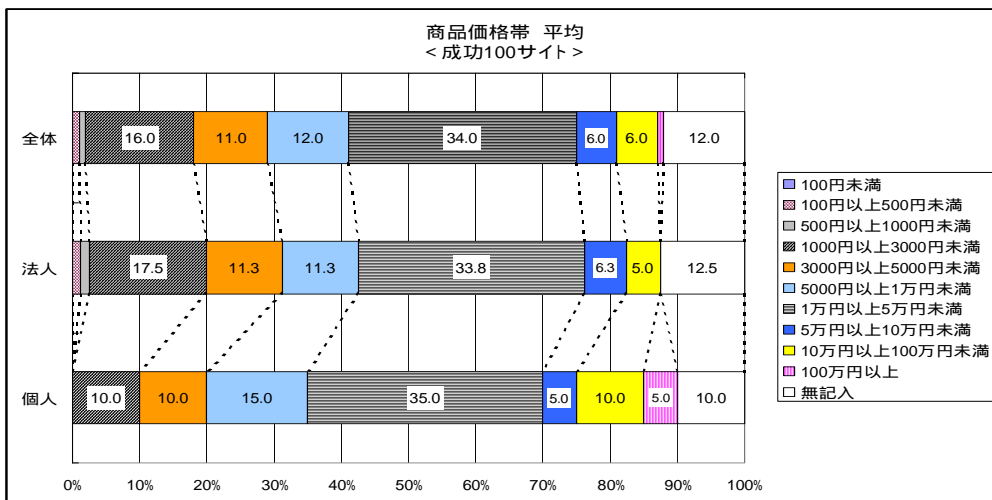


図3-24 平均価格帯 - 成功



3.2.3.4 ビジネスモデル

「全体 247 サイト」「成功 100 サイト」ともに「製品販売モデル」が最も多くを占める。その比率は「成功 100 サイト」61.0%、「全体 247 サイト」65.2%と前者においてやや低い傾向がみられる。一方、「成功 100 サイト」において「全体 247 サイト」に比べて比率が高くなっているものが「マルチモデル」であり 16%を占めている。マルチモデルの内訳は「製品販売モデル」と「無料型情報提供モデル」の2つが軸となっていることがうかがえる。

図3-25 ビジネスモデル - 全体

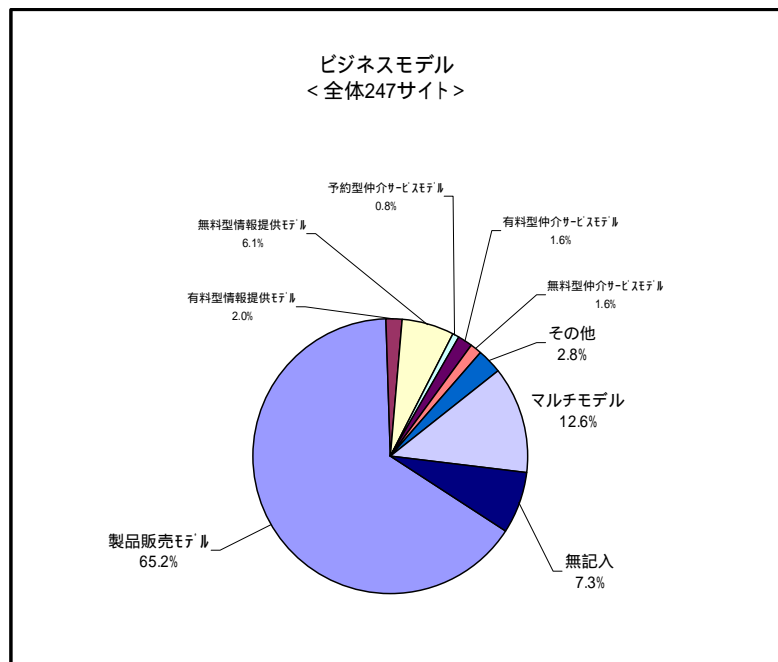
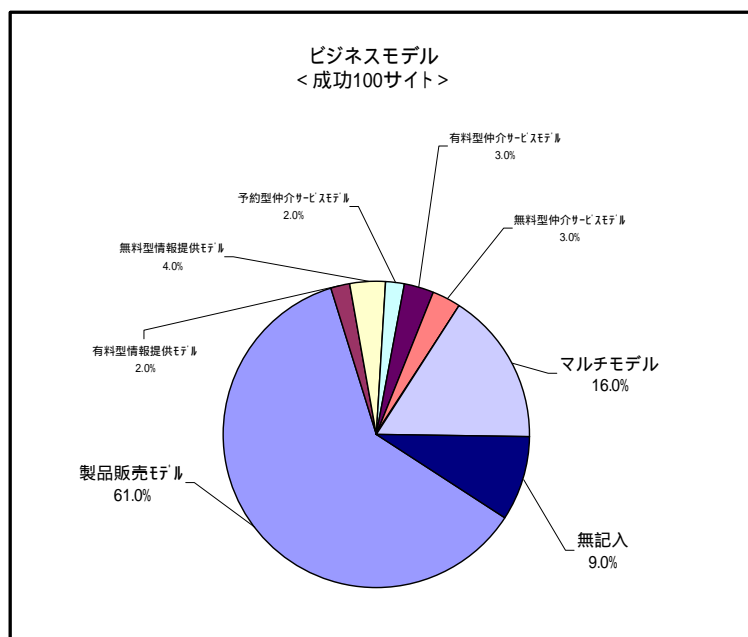


図3-26 ビジネスモデル - 成功



次に「成功 100 サイト」を法人サイト、個人サイトに分けてみると、単独の「製品販売モデル」は 58.8%の 47 サイトと 6 割を下まわり、「マルチモデル」が 16.3%とさらに比率を高めている。法人の「成功サイト」が「マルチモデル」化を進めていることがうかがえる。

一方、個人サイトでは、「製品販売モデル」と答えたサイトが 70%を占めた。個人サイトの場合、単独モデルとしては、「製品販売モデル」とわずかながら「無料型情報提供モデル」があるだけで、他のモデルを回答したサイトはない。また「マルチモデル」は 15%、3 サイトの回答があったが、そのすべてが「製品販売モデル」を選択しており、あとは「無料型情報提供モデル」が 2 サイト、「有料型情報提供モデル」が 1 サイトとなっている。

図3-27 ビジネスモデル - 成功法人

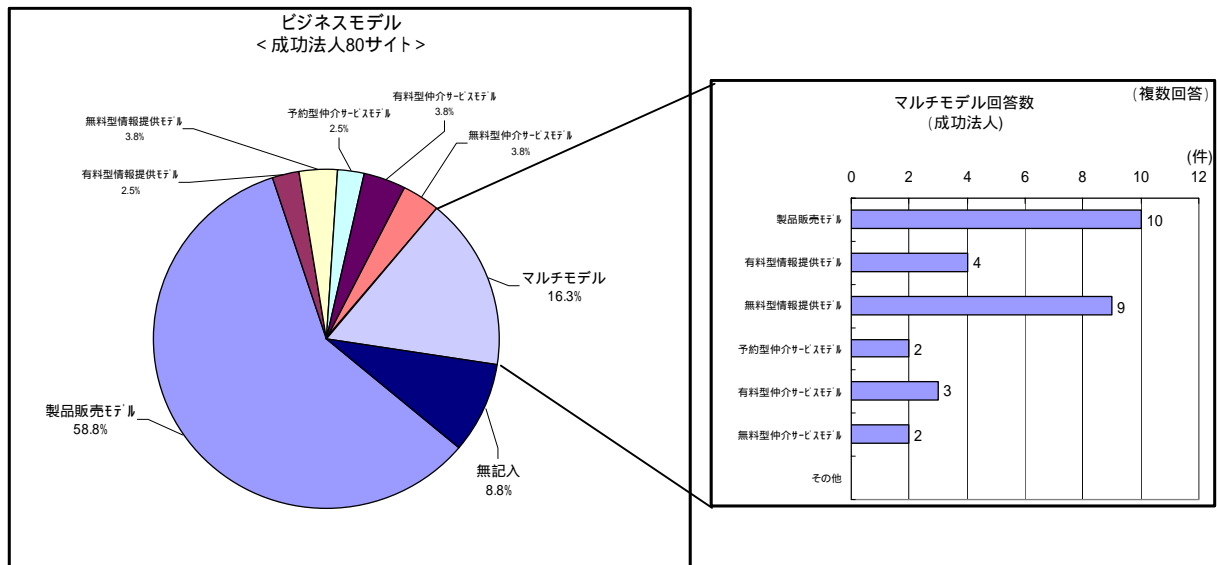
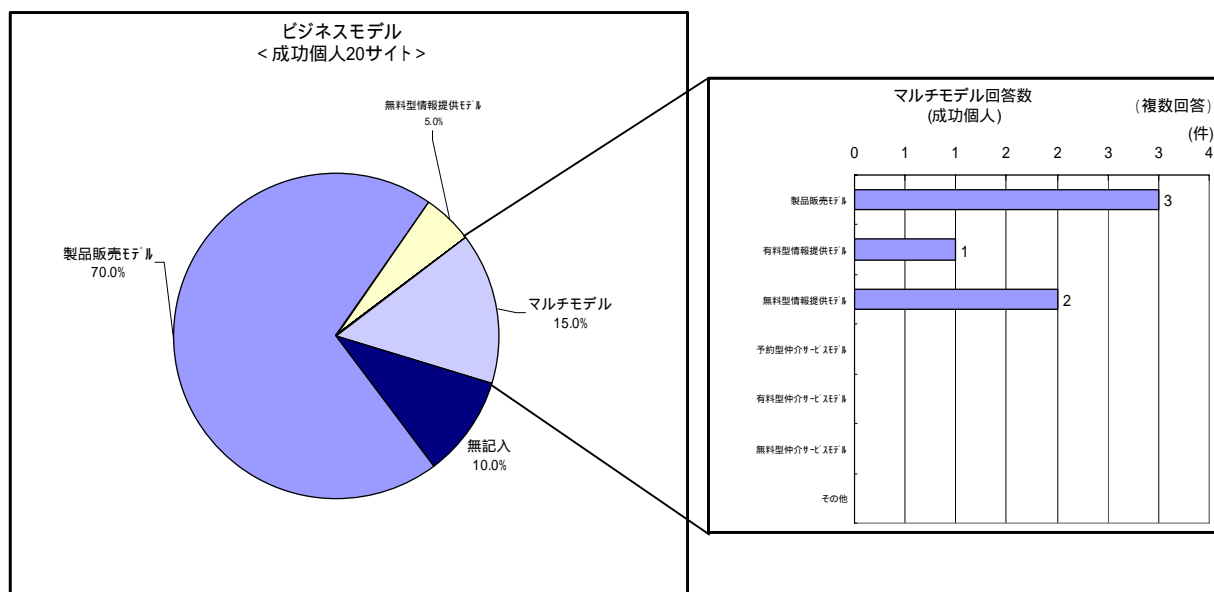


図3-28 ビジネスモデル - 成功個人



3.2.3.5 サイトの開始時期

「全体 247 サイト」に比べて「成功 100 サイト」において 2000 年の立ち上げの比率が低いことから、成功のためにはある程度の時間も必要であると見ることもできる。(ケースバイケース)一方個人サイトが 1997 年、法人サイトが 1998～1999 年にピークを迎えており、個人サイトが比較的早く立ち上がったことを示している。また、法人サイトは 1999 年まで一貫して増加しているものの、必ずしも「成功サイト」となっていない可能性がある。

図3-29 サイトの開始時期 - 全体

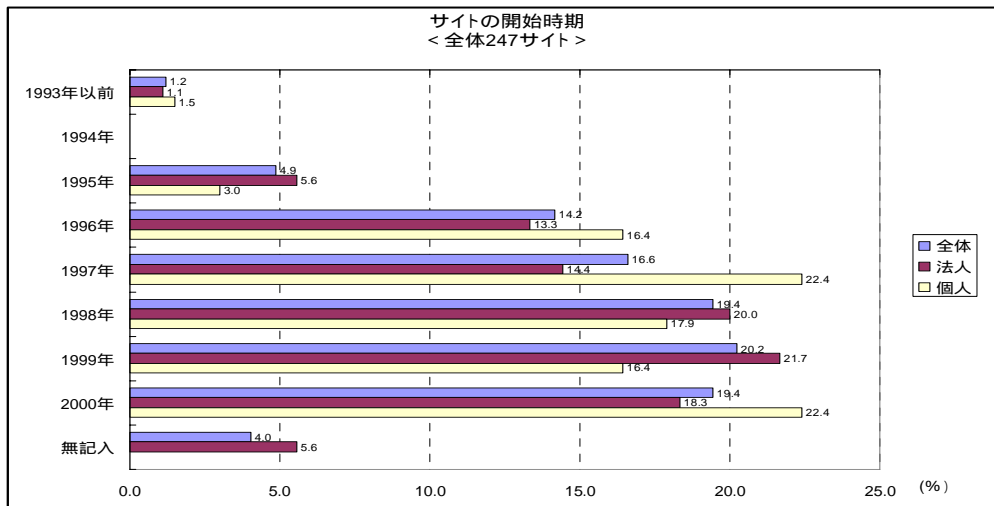
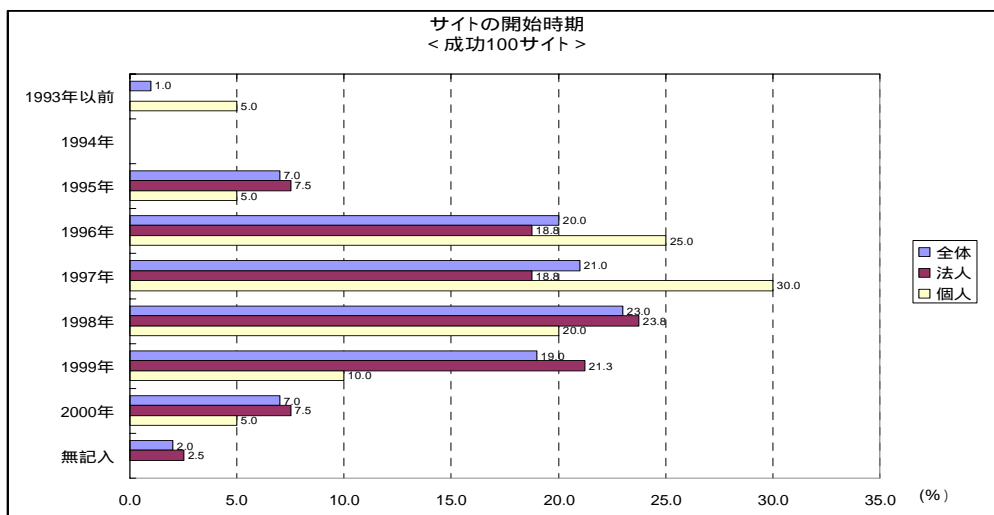


図3-30 サイトの開始時期 - 成功



3.2.3.6 仕入れルート

「全体 247 サイト」「成功 100 サイト」とも大多数の事業者が、「自社製造・直販/サービス提供」「メーカー」「卸販社・問屋」からの仕入れとなっており、大きな差はみられない。しかし、「成功 100 サイト」の個人サイトにおいて「自社製造・直販/サービス提供」の比率が下がり、「小売店」「海外」の比率が高いことに特徴がみられる。

図3-31 仕入れルート - 全体

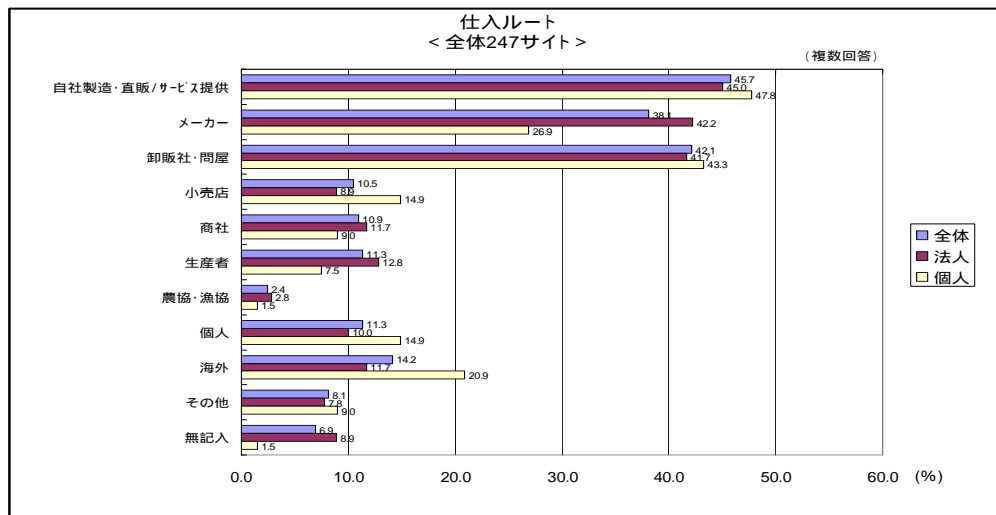
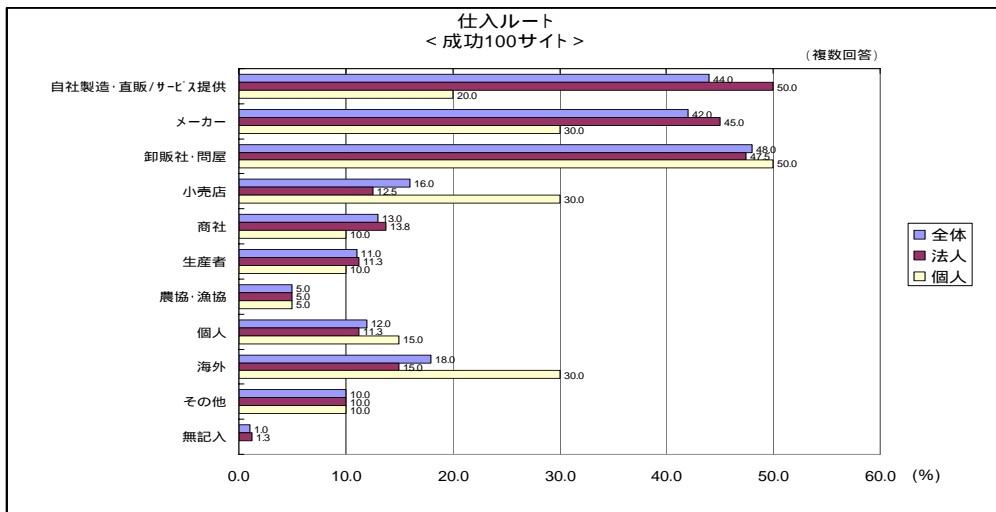


図3-32 仕入れルート - 成功



3.2.3.7 物流・サービス提供方法

全体に「宅配便」「郵便」の利用が多い。個人サイトの「成功100サイト」では、「全体247サイト」に比べ「郵便」の利用が減り、「店頭渡し」の割合が高まっている。法人サイトでは「全体247サイト」「成功100サイト」ともに「宅配便」の利用が最も多い。

図3-33 物流・サービス提供方法 - 全体

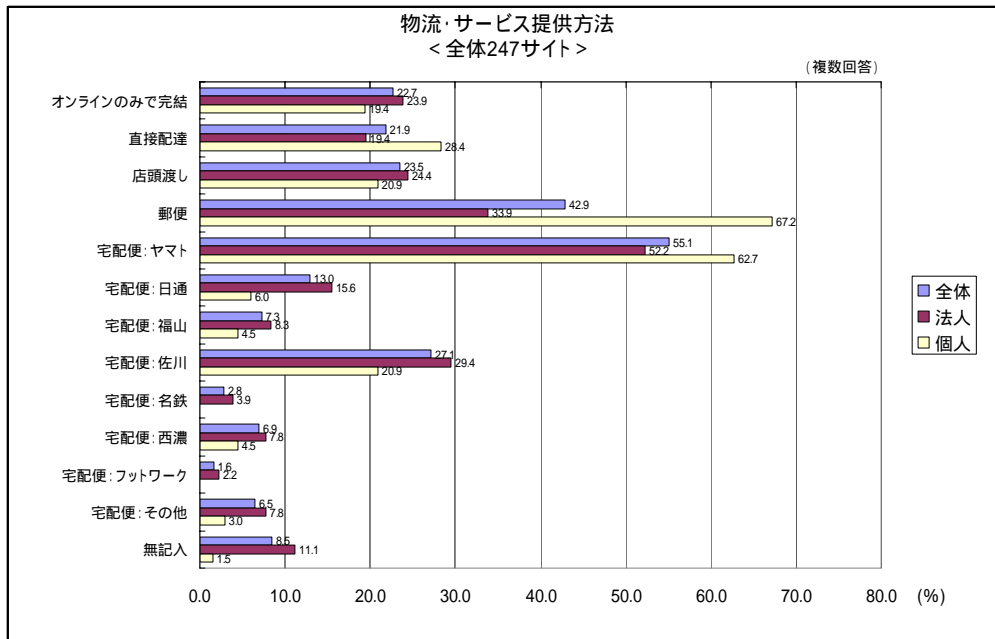
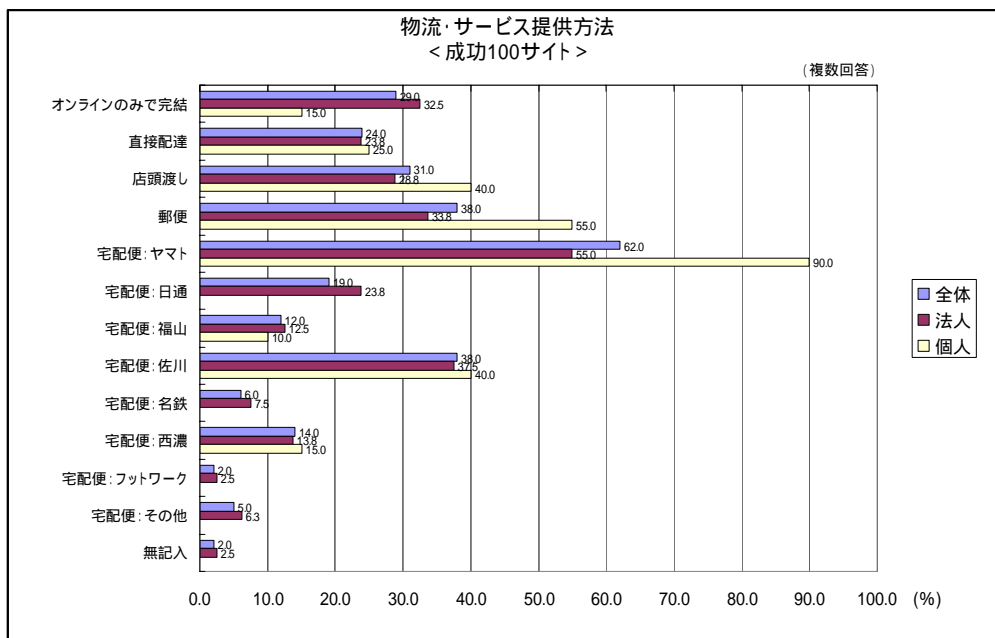


図3-34 物流・サービス提供方法 - 成功



3.2.3.8 最も多い決済方法

「代金引換(宅配業者)」と「事前振込(銀行)」の利用が多い点では、「全体247サイト」「成功100サイト」共通である。しかし、「成功100サイト」のうち特に法人サイトでは、「全体247サイト」に比べ「クレジットカード」を決済方法とする割合が高い。個人サイトでは、「後払い(郵便局)」の利用が多い。

図3-35 最も多い決済方法 - 全体

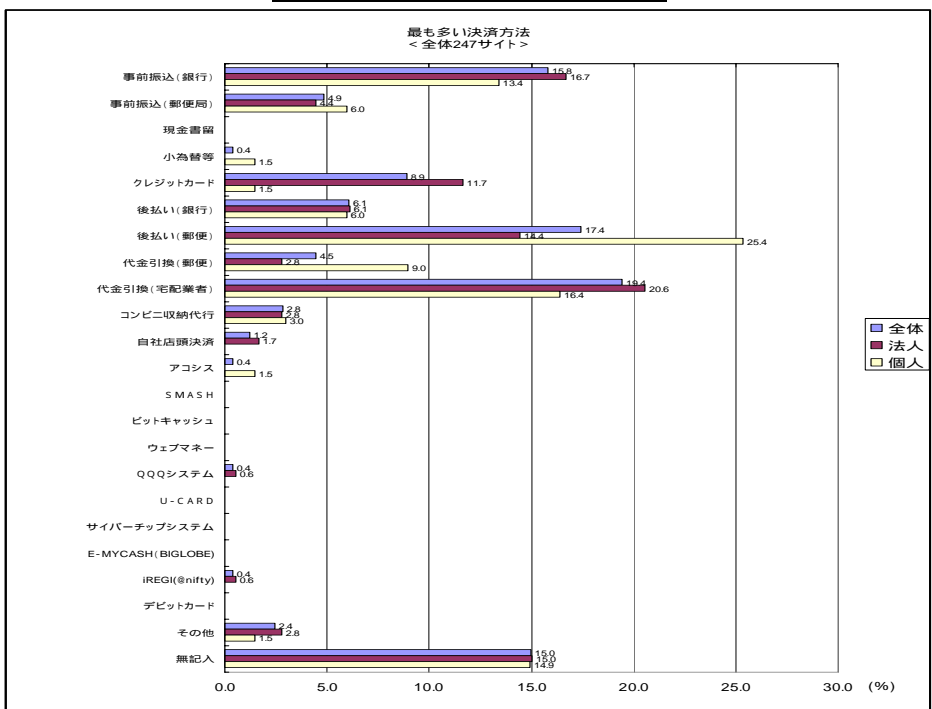
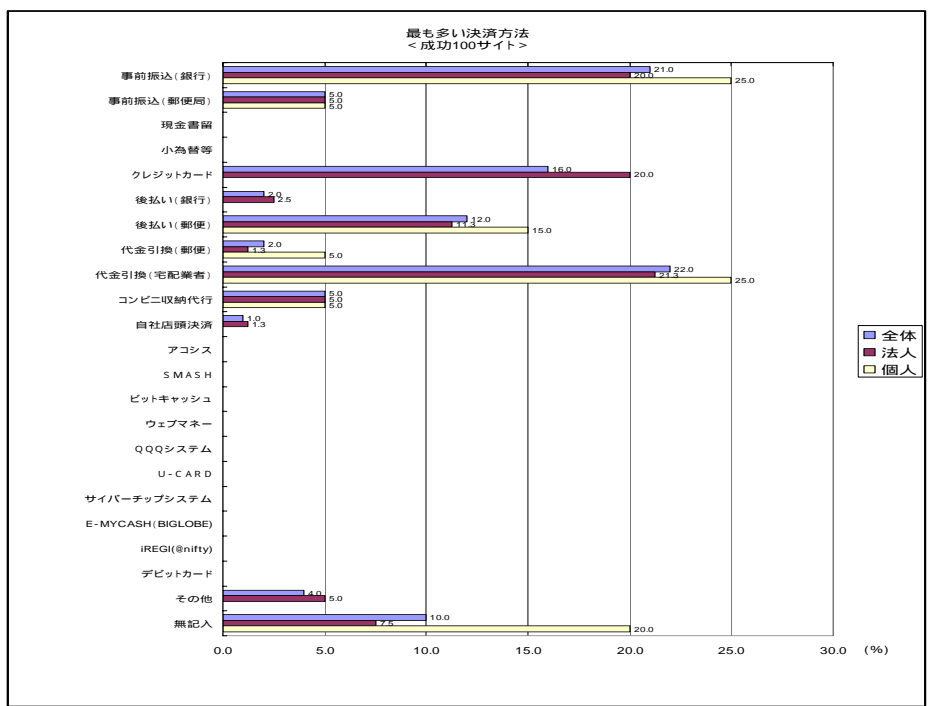


図3-36 最も多い決済方法 - 成功



3.2.3.9 採用している決済方法

「全体 247 サイト」「成功 100 サイト」とも「代金引換（宅配業者）」「事前振込（銀行）」が多く利用されている。特に「成功 100 サイト」の法人サイトでの「クレジットカード」の利用が 60.0%と高いことが特徴である。

図3-37 採用している決済方法 - 全体

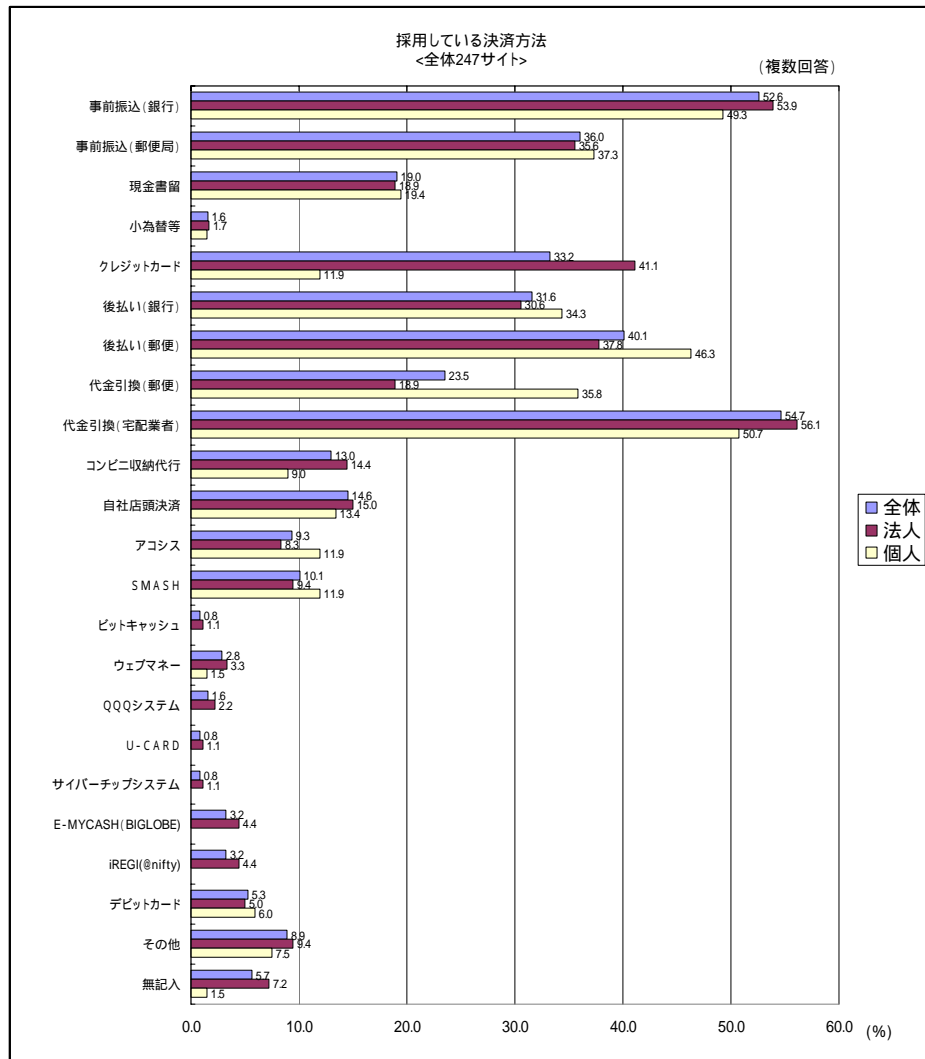
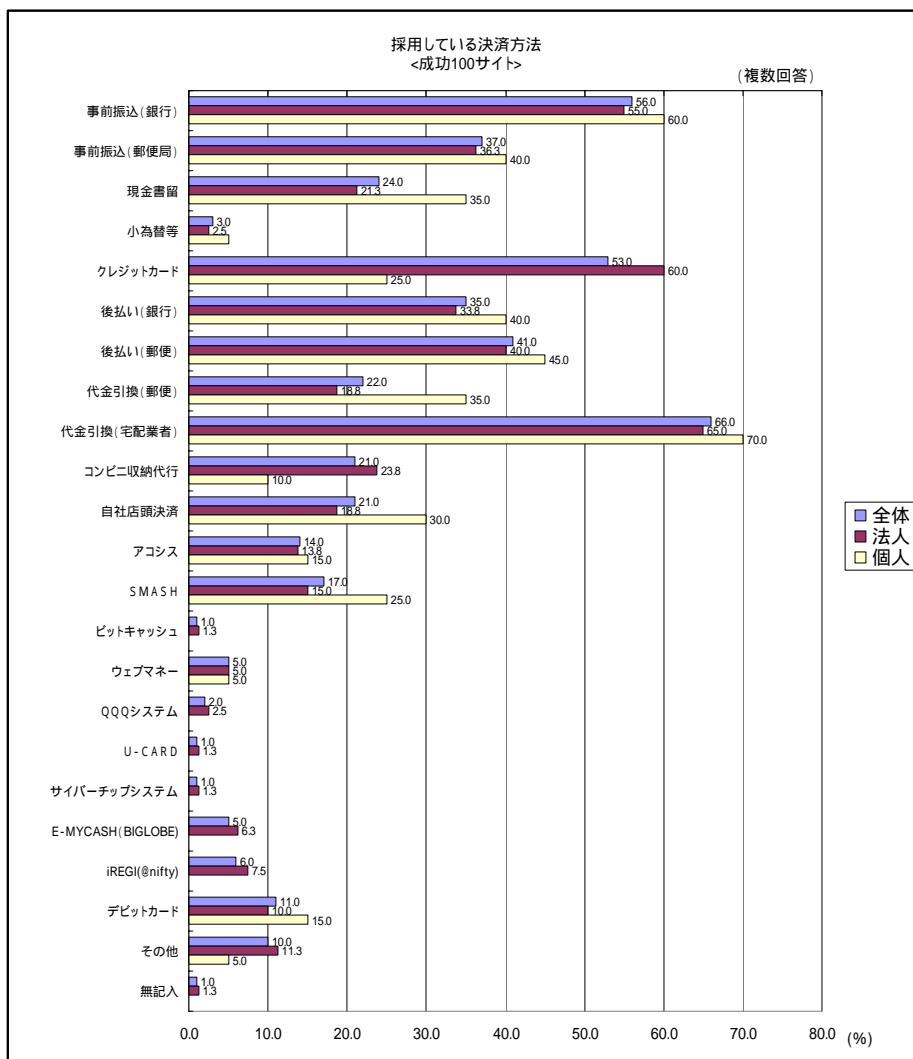


図3-38 採用している決済方法 - 成功



3.2.4 顧客・マーケット特性と顧客関係

3.2.4.1 アクセス状況

(1) ページビュー（月間）

「全体 247 サイト」と「成功 100 サイト」の全体傾向をみると、いずれも「1万以上5万未満」のページビューを集めるサイトが最も多くなっている。しかし、「全体 247 サイト」では、「100 以上 1000 未満」「1000 以上 5000 未満」の層が多いのに対し、「成功 100 サイト」では「10 万以上 50 万未満」「50 万以上」の最上位項目にサンプルの偏りが見られる。その傾向は特に「成功 100 サイト」中の法人サイトにおいて顕著であり、アクセス数の増加が成功要件であることを示唆している。

図3-39 ページビュー（月間） - 全体

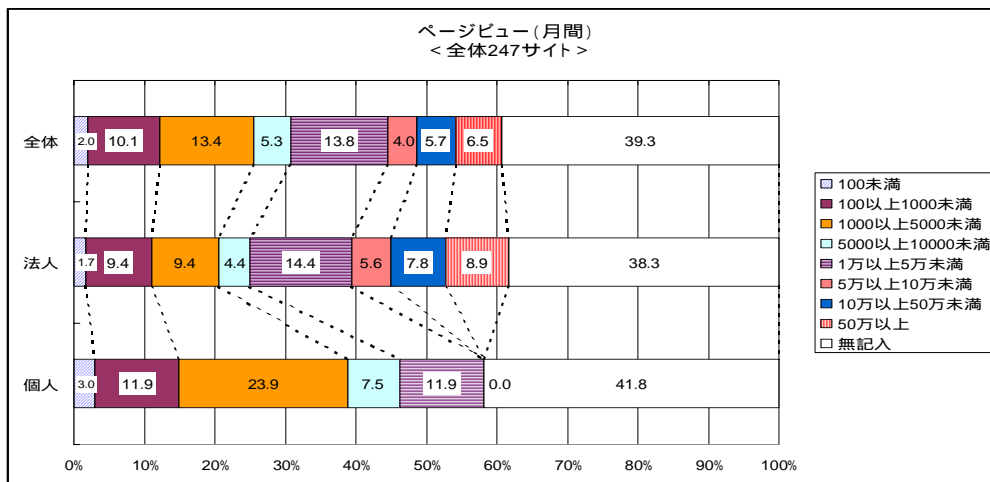
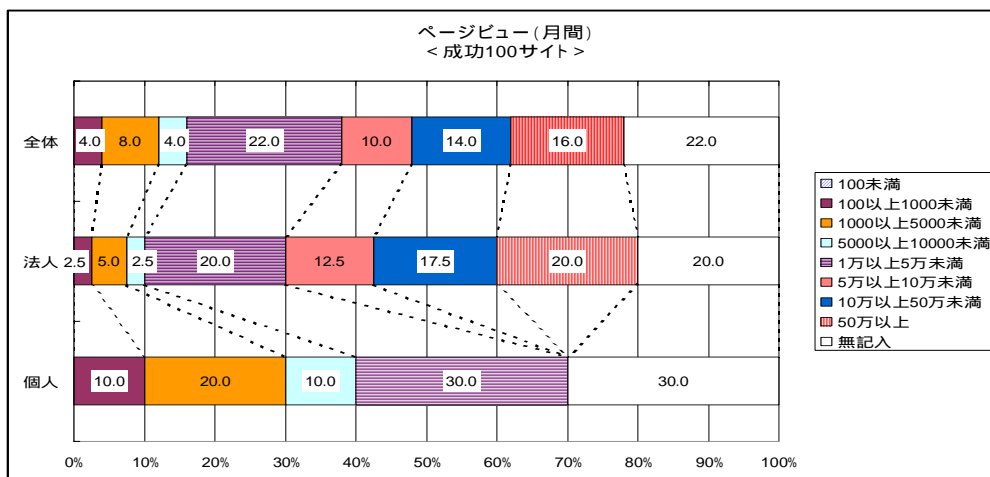


図3-40 ページビュー（月間） - 成功



(2) カウンタ数(月間)

全体傾向を比較すると、「全体 247 サイト」においては「100 以上 1,000 未満」「1,000 以上 5,000 未満」の二項目 42%を占めるに対し、「成功 100 サイト」では「1 万以上 5 万未満」に 28%と最も多くの分布が見られ、「成功 100 サイト」の方が、より多くのアクセスを得ていることがわかる。特に「成功 100 サイト」の個人サイトではこの層への集中が顕著である。

図3-41 カウンタ(月間) - 全体

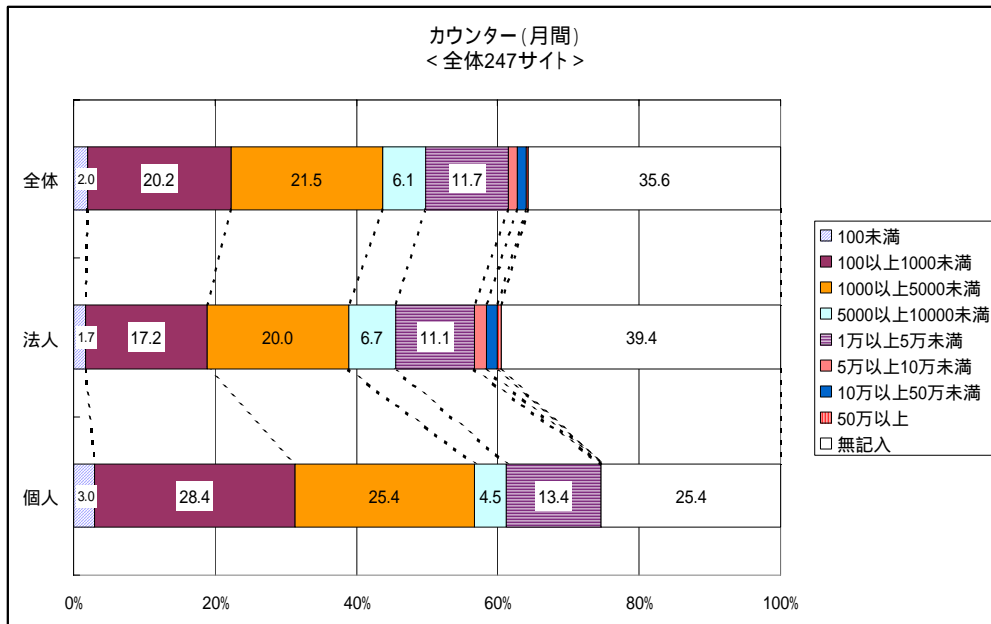
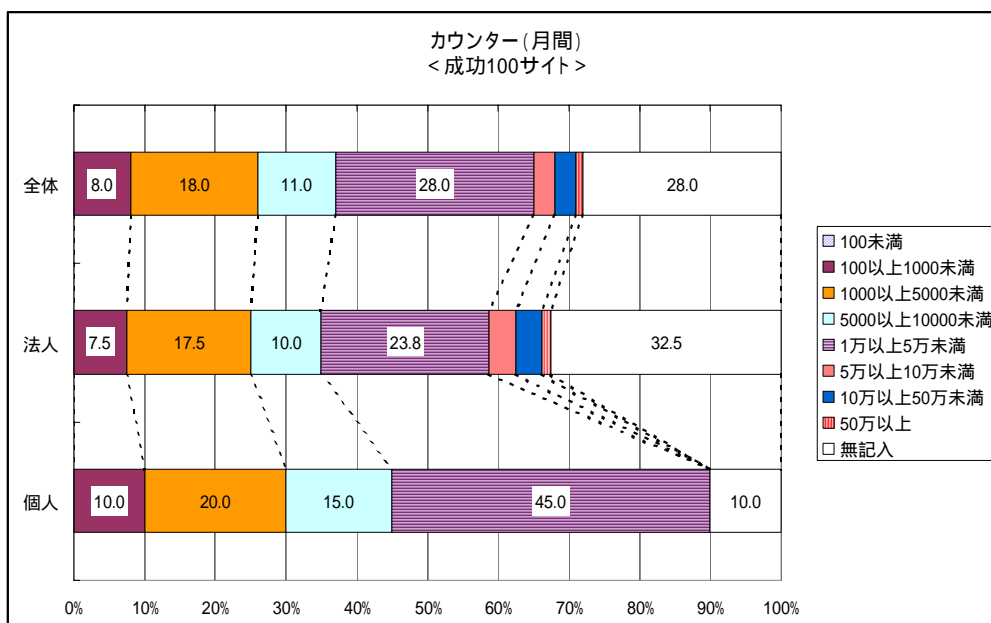


図3-42 カウンタ(月間) - 成功



3.2.4.2 平均客単価

「全体 247 サイト」と「成功 100 サイト」ともに、「1,000 円以上 50,000 円未満」に集中している。その中で、「成功 100 サイト」の個人サイトで、10 万円以上のサイトが 10%あり、個人サイトでも高価な取引をしているサイトがあることが推測される。

図3-43 平均客単価 - 全体

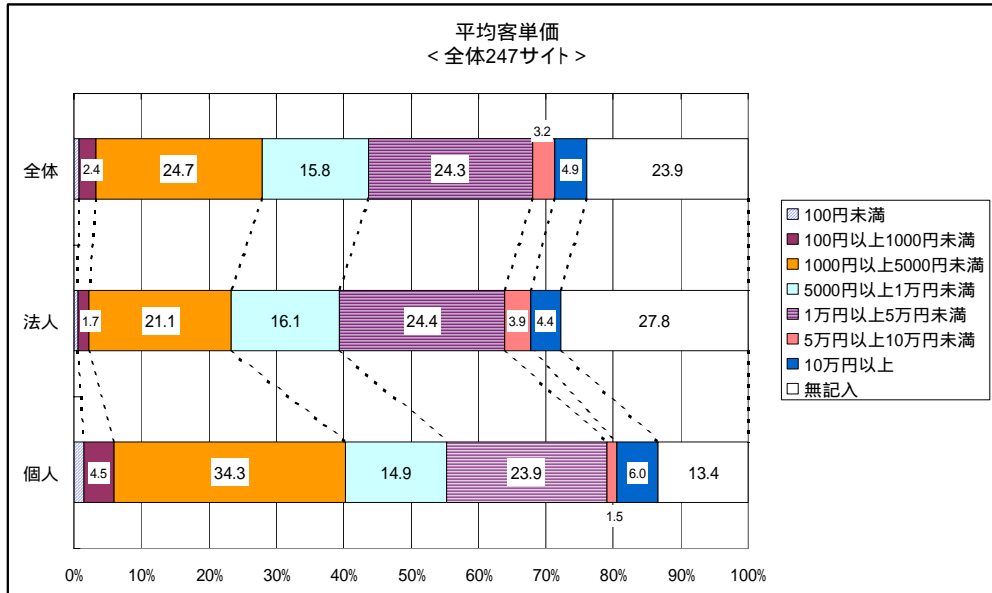
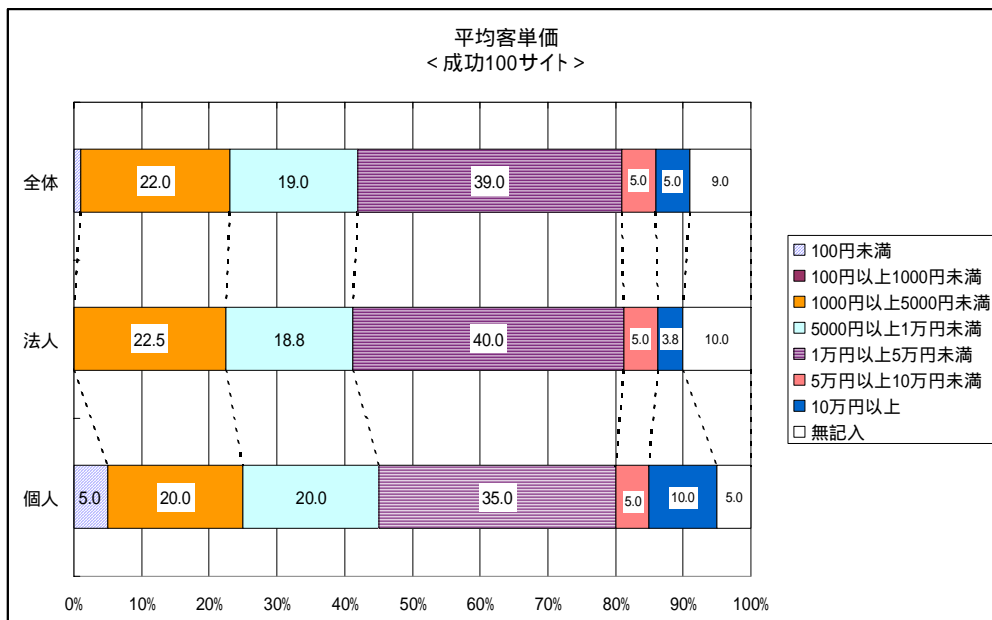


図3-44 平均客単価 - 成功



3.2.4.3 購買率（コンバージョンレート）

「成功 100 サイト」についても、法人サイト、個人サイトの 5 割近くが、購買率 3%未満であり「全体 247 サイト」と同じ傾向である。また、購買率 20%以上のサイトが「成功 100 サイト」全体で 13%あり、購買率の高いサイトと低いサイトが二極化している。

図3-45 購買率 - 全体

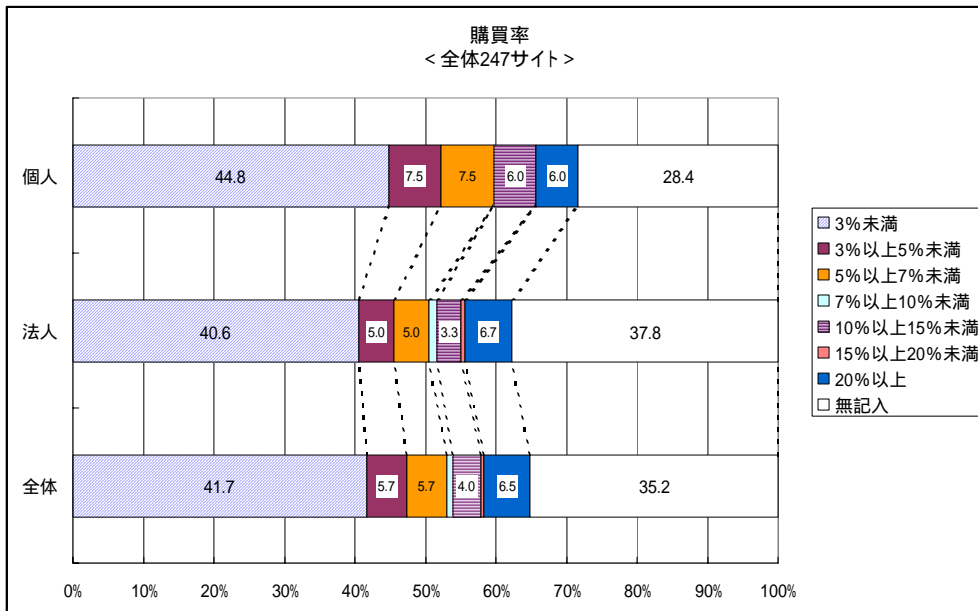
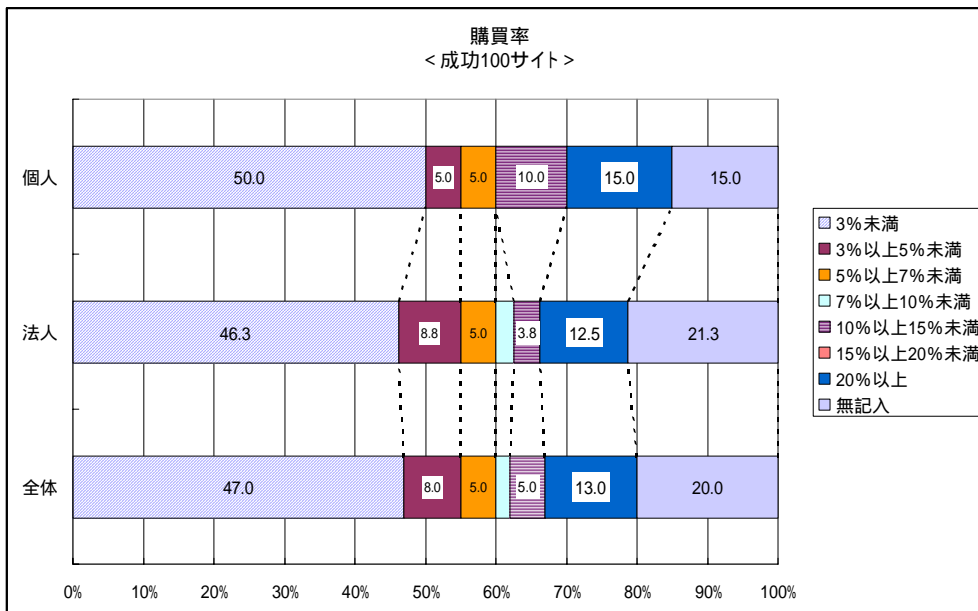


図3-46 購買率 - 成功



3.2.4.4 ウェブのみで完結した成約の割合

ウェブだけで成約した割合を全体傾向でみると、「全体 247 サイト」「成功 100 サイト」とも同様に、「80%以上」の層と「10%未満」の層に二極化している。特に「成功 100 サイト」では 44%が「80%以上」をウェブでの成約で完結させており、EC 事業者がウェブ完結型の取引を中心の展開していることが推測される。しかし、特に「成功 100 サイト」の法人サイトにおいては、「50%以上 60%未満」が 6.3%を占め、全項目に回答があることから、法人サイトではリアル・ビジネスとの並行・協調の可能性が個人サイトに比べて高いものと推測される。

図3-47 ウェブのみで完結した成立の割合 - 全体

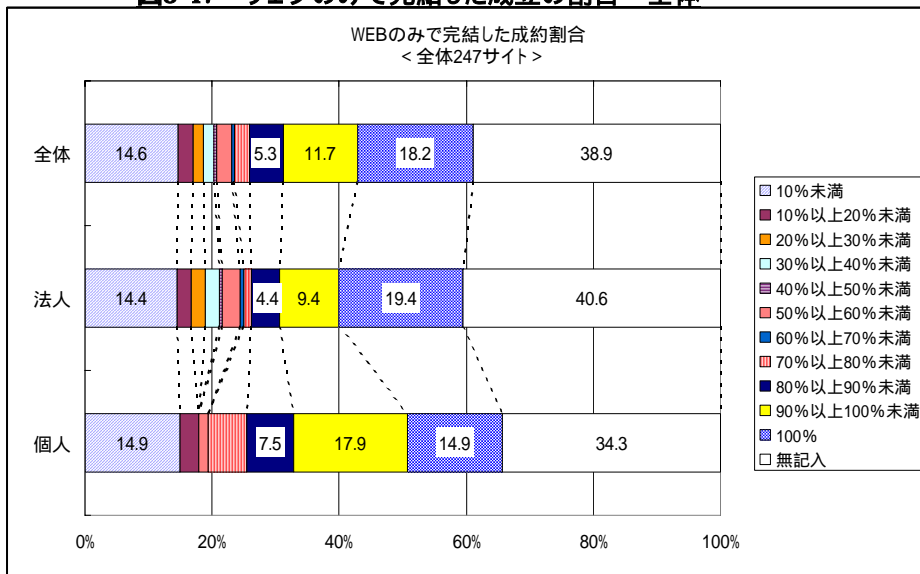
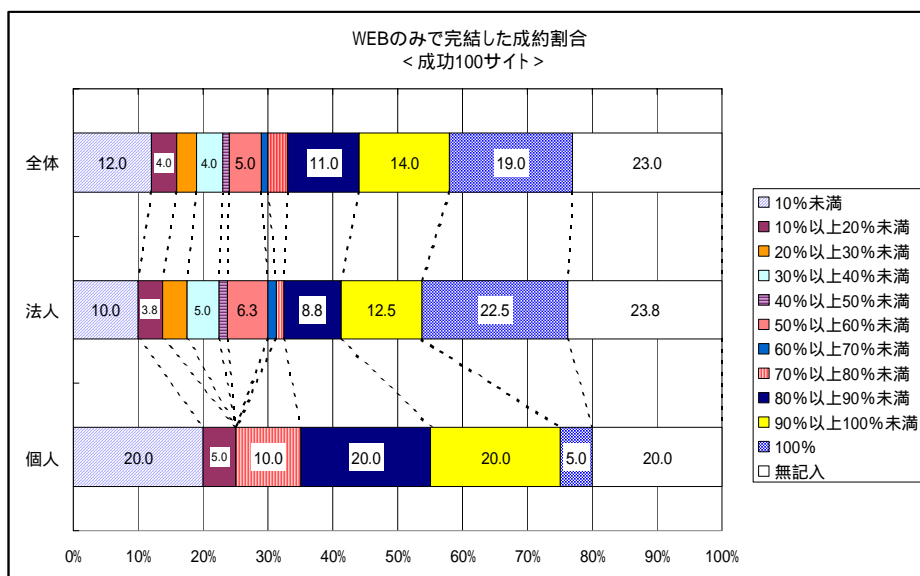


図3-48 ウェブのみで完結した成立の割合 - 成功



3.2.4.5 販促方法

「全体 247 サイト」の 76.5%が、また、「成功 100 サイト」の 82.0%がサーチエンジンへの登録をしており、サーチエンジンへの登録が、サイト立上げ、サイト成功の必須作業となっている。法人サイトはネット上と雑誌などの紙媒体などを駆使した販促を展開しているが、個人サイト同様相互リンクをはじめ、コミュニティの場でも告知を行っていることに成功の鍵があるように見られる。

図3-49 販促方法 - 全体

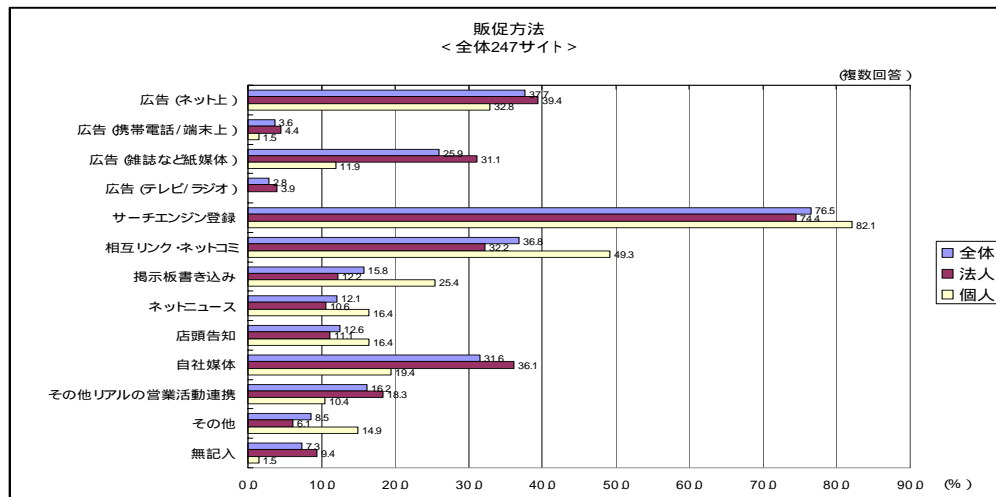
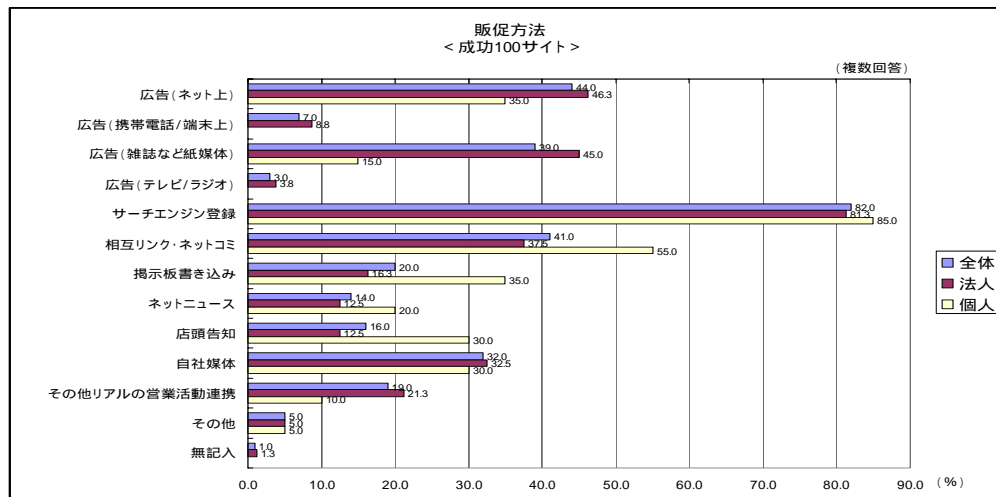


図3-50 販促方法 - 成功



尚、その他の販促方法として、「プレゼント企画」「懸賞」の活用や「メールマガジン」を挙げるものがみられた。

3.2.4.6 営業コスト

全体傾向を見ると、「全体 247 サイト」「成功 100 サイト」ともに「1万円以上5万円未満」「10万円以上50万円未満」の二項目に回答の山が見られる。しかし、前者では「5万円以下」の層に偏る傾向にあり、「成功 100 サイト」が「全体 247 サイト」に比べて営業コストをかけていることが確認できる。さらに「成功 100 サイト」のうち法人サイトでは、個人サイトに比べて、より多くのコストをかけている。

図3-51 営業コスト - 全体

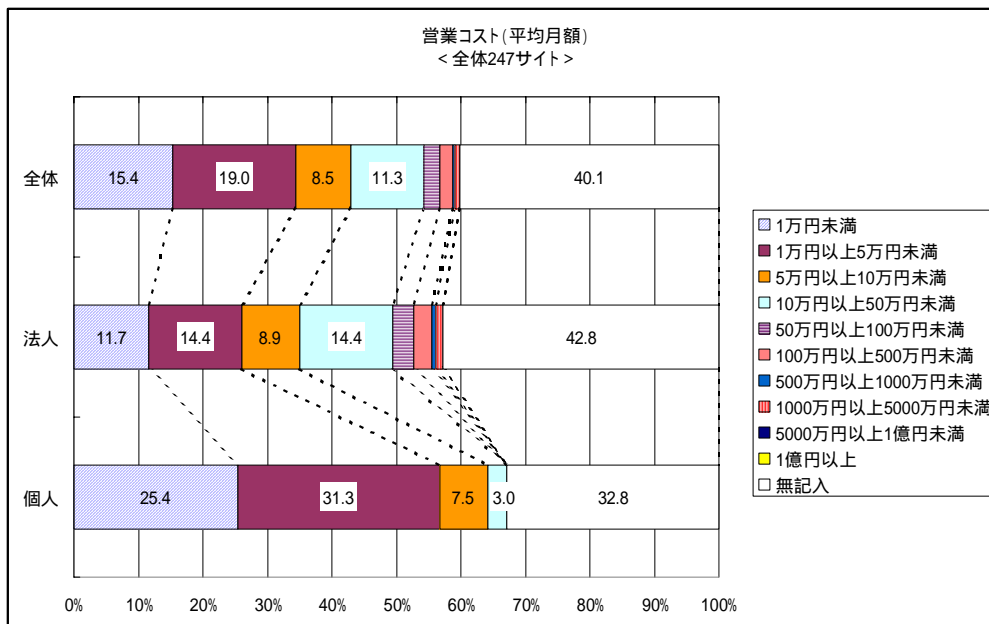
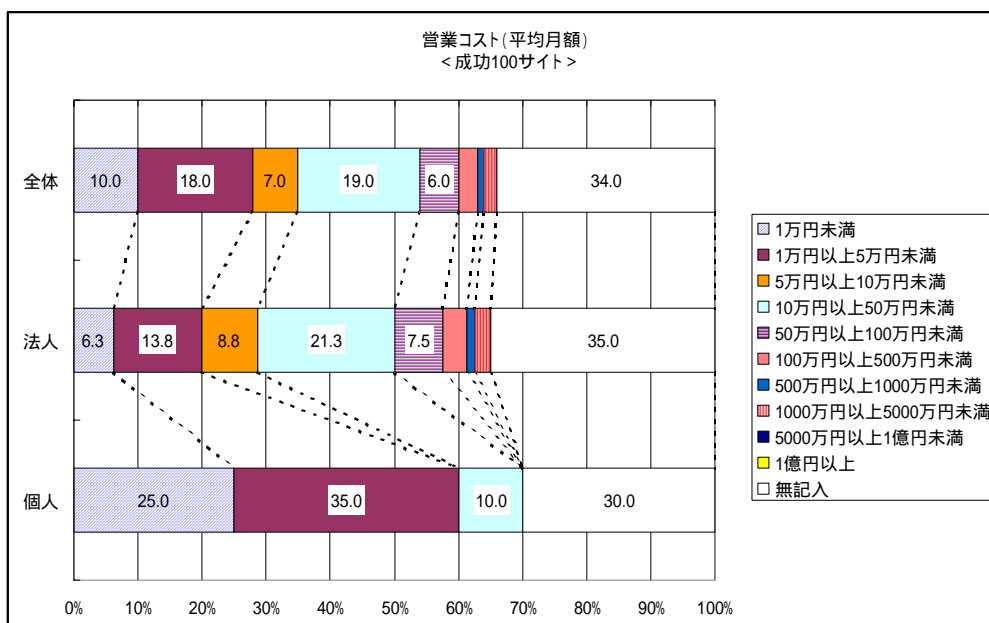


図3-52 営業コスト - 成功



3.2.4.7 顧客管理

「全体 247 サイト」の 71.7%が顧客管理していると回答し、そのうち法人サイト 70.0%に対し個人サイトでは 76.1%のサイトが顧客管理をしている。「成功 100 サイト」においては個人サイト、法人サイトともに 80%以上のサイトが顧客管理をしており、顧客管理が成功の鍵となっている。

図3-53 顧客管理 - 全体

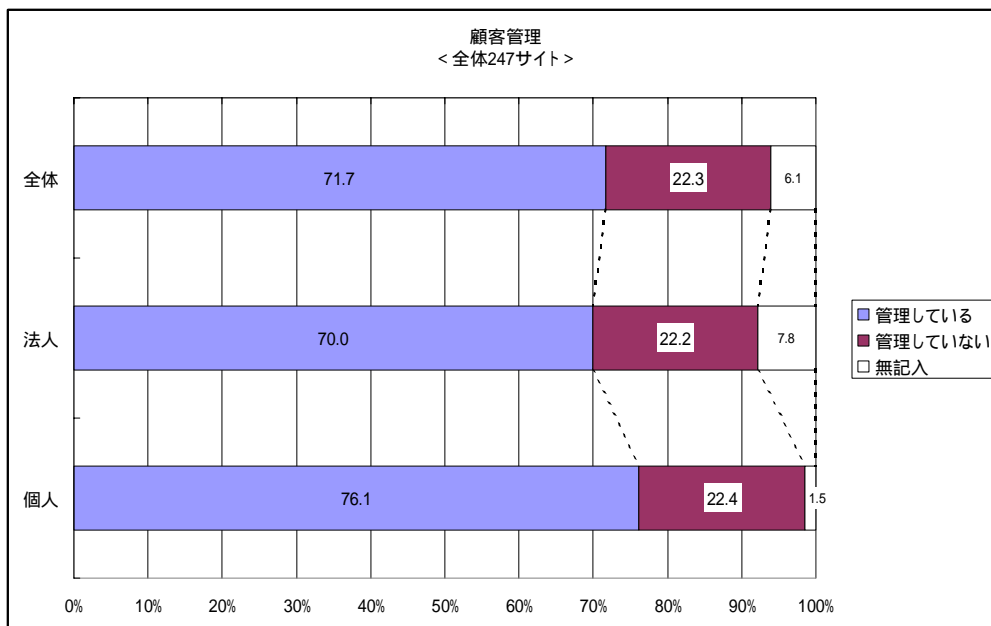
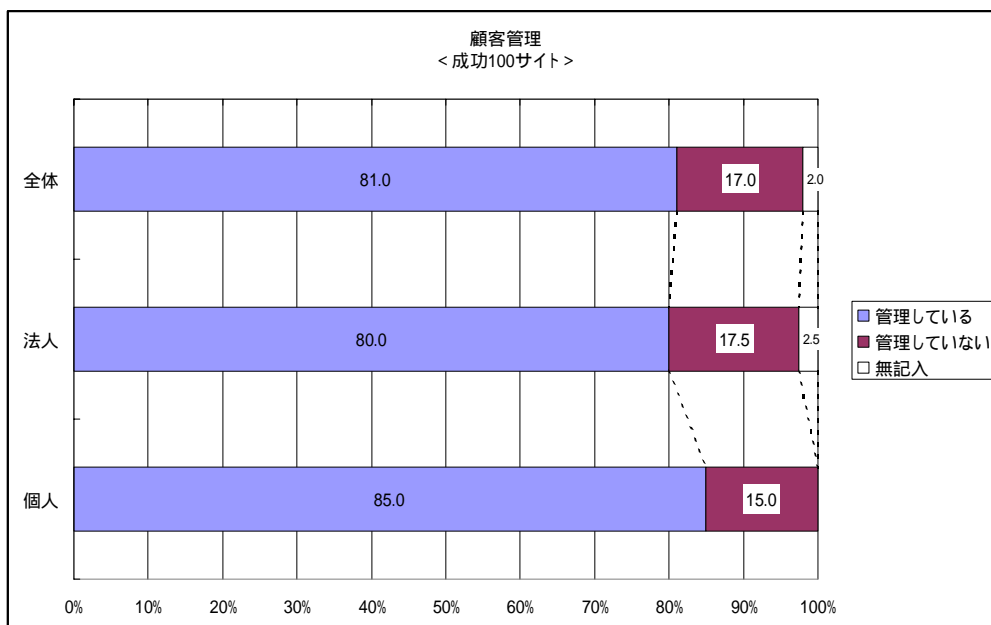


図3-54 顧客管理 - 成功



(2) 顧客年齢層

「全体 247 サイト」と比較すると、「成功 100 サイト」では若年層に偏る傾向が顕著であり、法人、個人両サイト共に 20～39 才が顧客層の多くを形成する。

図3-55 顧客年齢層 - 全体

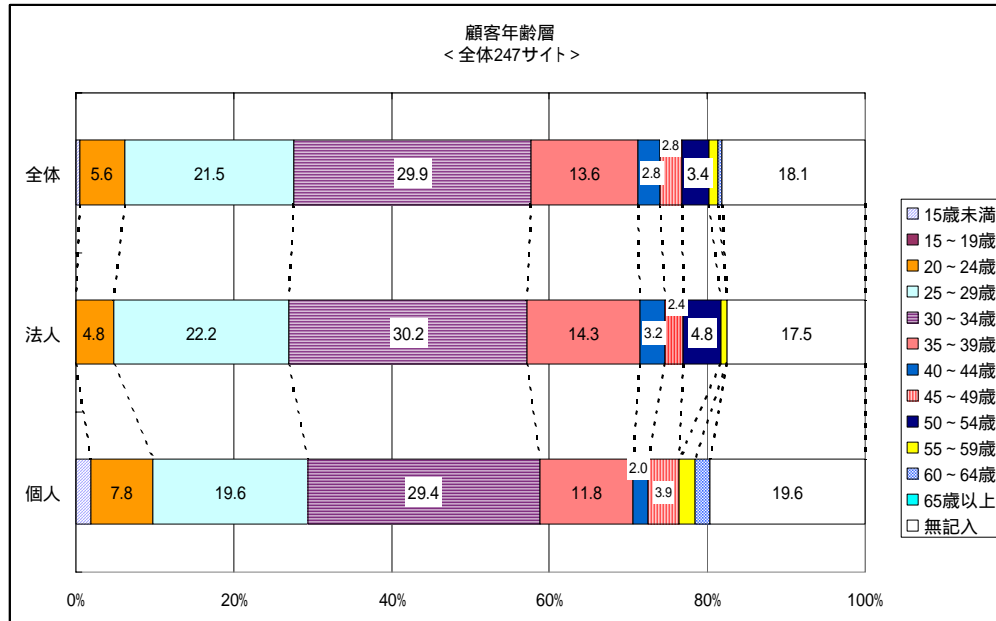
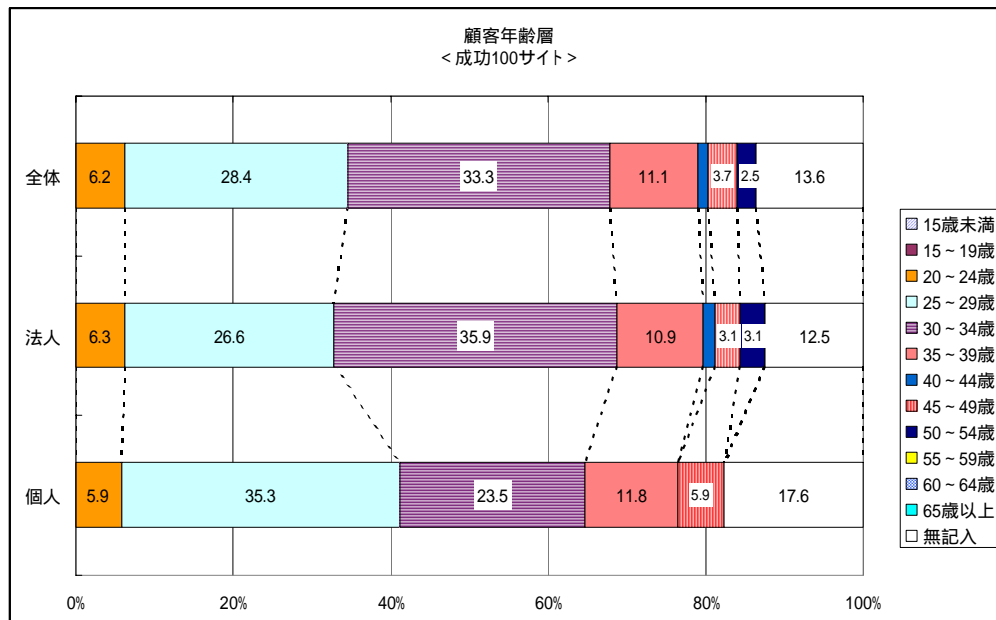


図3-56 顧客年齢層 - 成功



(3) 顧客構成 「男性比率」

「全体 247 サイト」「成功 100 サイト」とも全体傾向、法人サイト、個人サイト、すべてにおいて、男性顧客の比率が 50%を上まわっている。但し、「成功 100 サイト」においては、「男性 90%以上 100%未満」への回答が比較的多くなっている。同時に「成功 100 サイト」の個人サイトにおいて「男性 60%以上 70%未満」の層に回答の大きな山が見られる。商品特性や顧客ターゲット特性との関連が推測される。

図3-57 顧客年齢層「男性比率」 - 全体

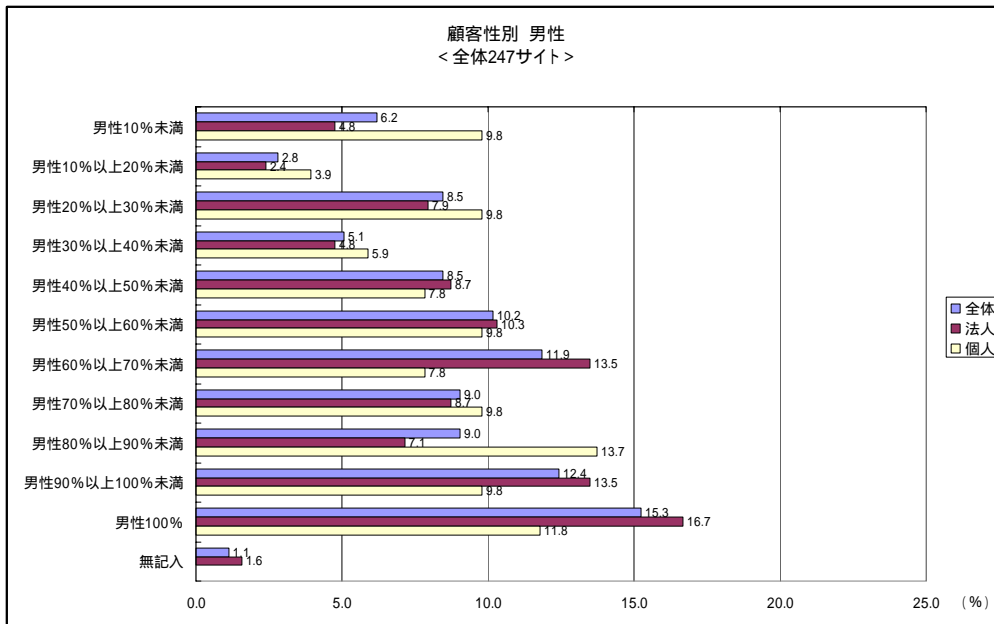
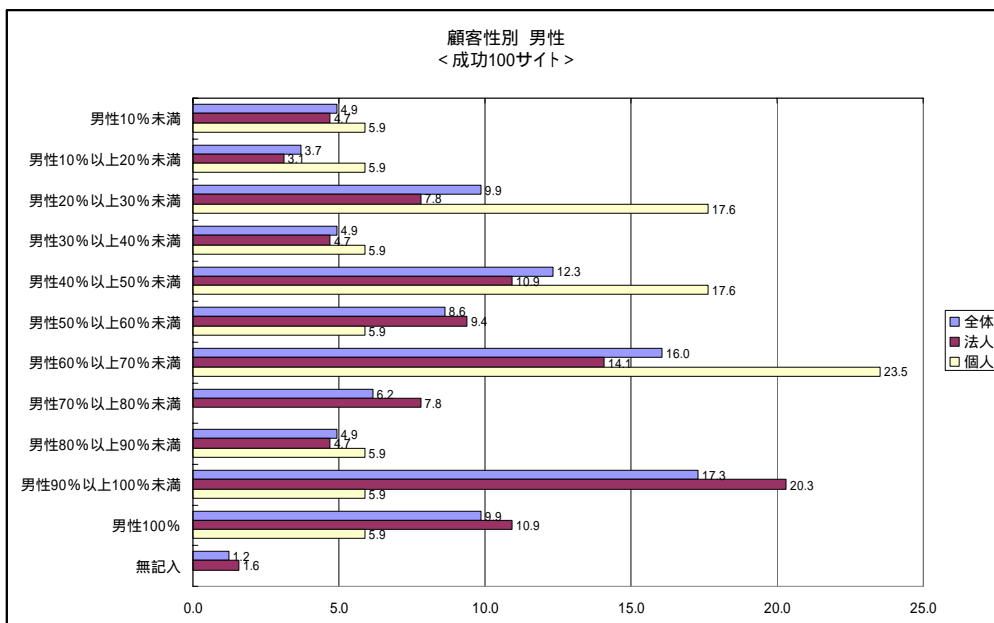


図3-58 顧客年齢層「男性比率」 - 成功



(4) 顧客構成「女性比率」

「全体 247 サイト」「成功 100 サイト」の全体傾向、法人サイト、個人サイトとも同様に女性比率が 50%以下であることを示している。「成功サイト」の個人サイトにおいて、3つ程度の層、特に「女性 40%以上 50%未満」の層が回答の大きな山を示している。男性比率においてこの逆の傾向が確認されていることから、この男女比率の顧客を抱える個人サイトが多いことが確認された。

図3-59 顧客年齢層「女性比率」- 全体

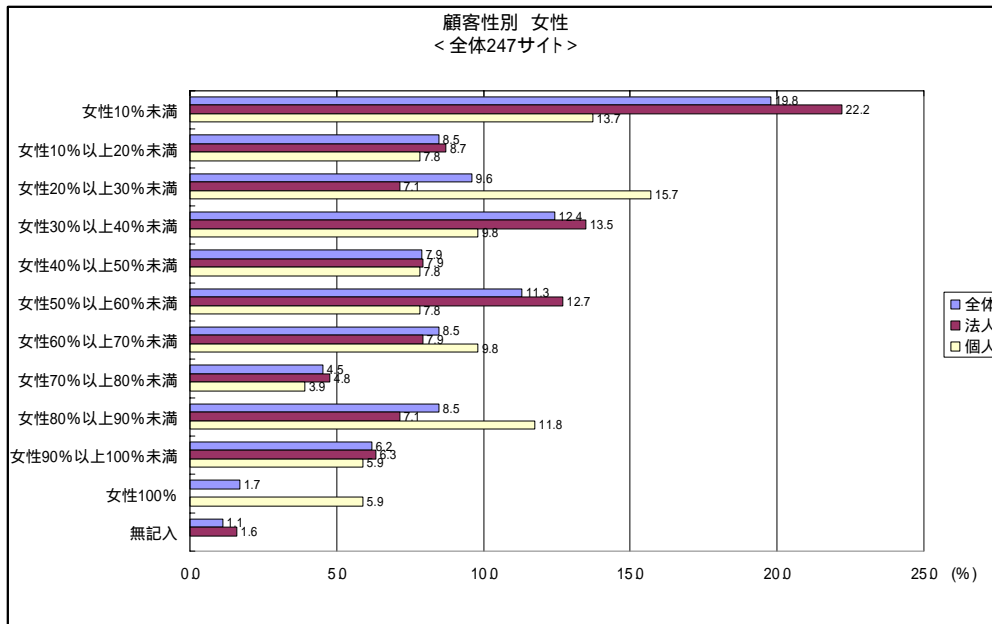
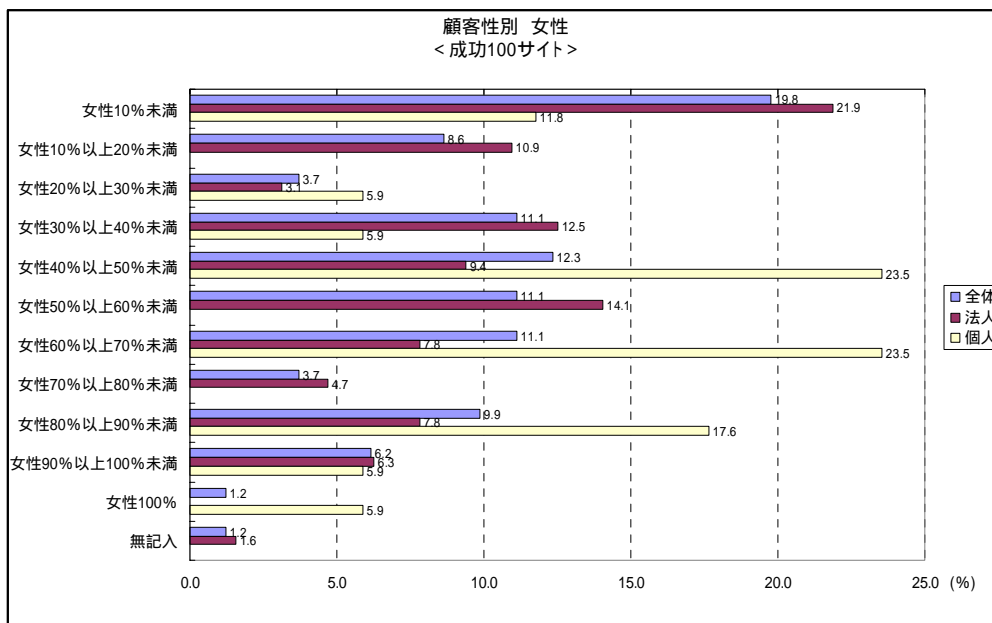


図3-60 顧客年齢層「女性比率」- 成功



(5) 顧客情報の利用方法

「成功 100 サイト」においては、「全体 247 サイト」よりも顧客情報の「蓄積・分析」の比率が高く、その利用がより積極的に行われているようにみうけられる。特に、「成功 100 サイト」の個人サイトにその傾向が顕著で、「成功サイト」の傾向として「顧客情報の分析」「ダイレクトマーケティング」「アフターケアやクレーム処理」のみならず「配送管理」にも利用されている。

図3-61 顧客情報の利用方法 - 全体

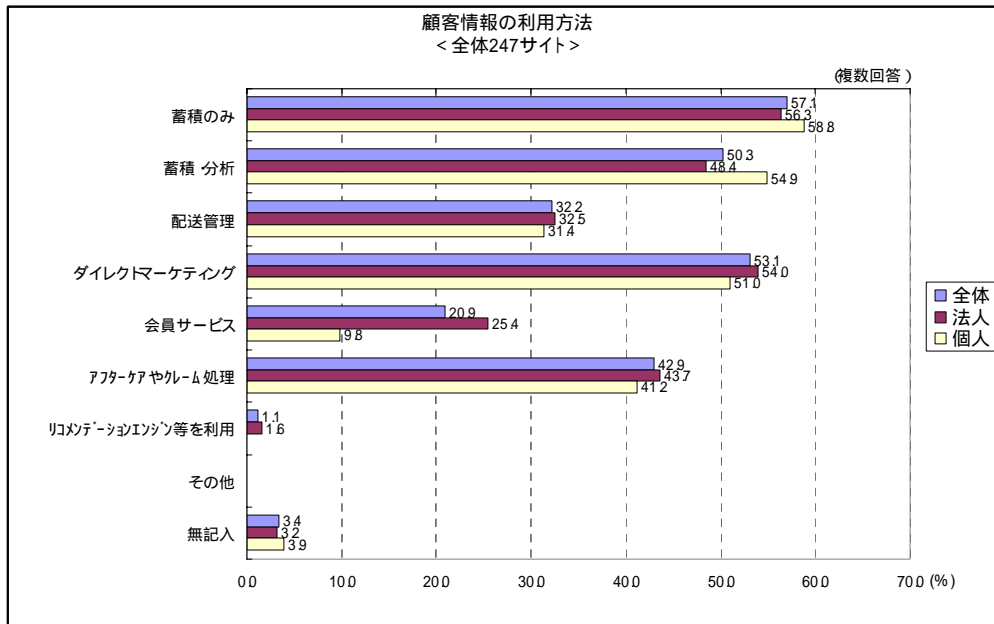
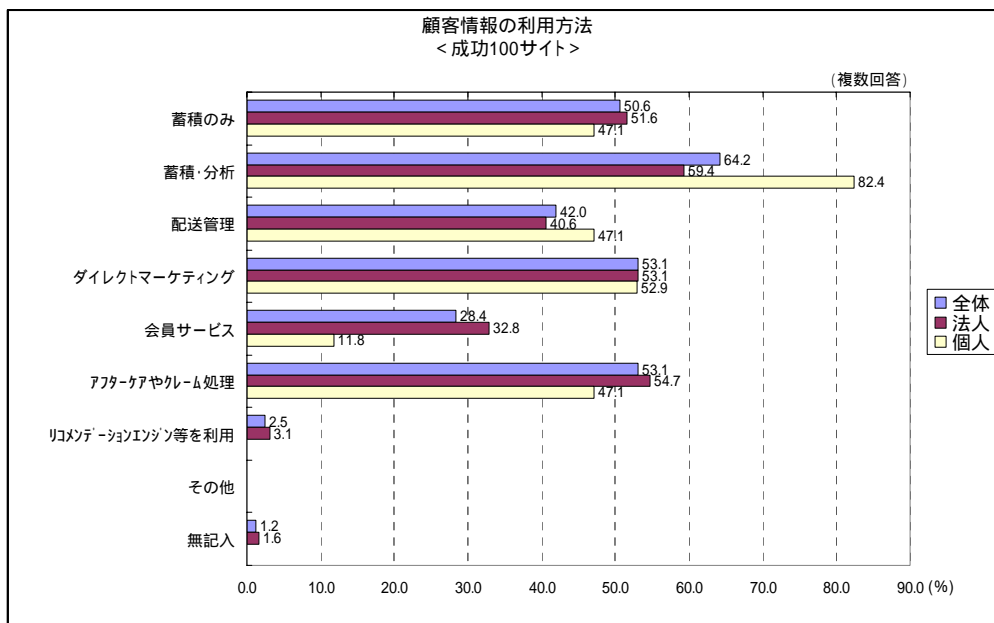


図3-62 顧客情報の利用方法 - 成功



3.2.4.8 クレームが発生した場合の対応

「全体 247 サイト」「成功 100 サイト」ともに全体傾向では、「詳細確認」「返品受付」「同じものと交換」の順に回答が多く、類似の傾向が見られる。ただし、「成功 100 サイト」の方が「全体 247 サイト」に比べて各項目へ回答率が高い。つまり、顧客対応をしているサイトが多いといえる。また、法人サイトでは「ケースバイケース」「詳細確認」の比率が高いのに対して、個人サイトの方が法人サイトより、はるかに具体的・積極的に顧客対応していることがうかがえる。

図3-63 クレームが発生した場合の対応 - 全体

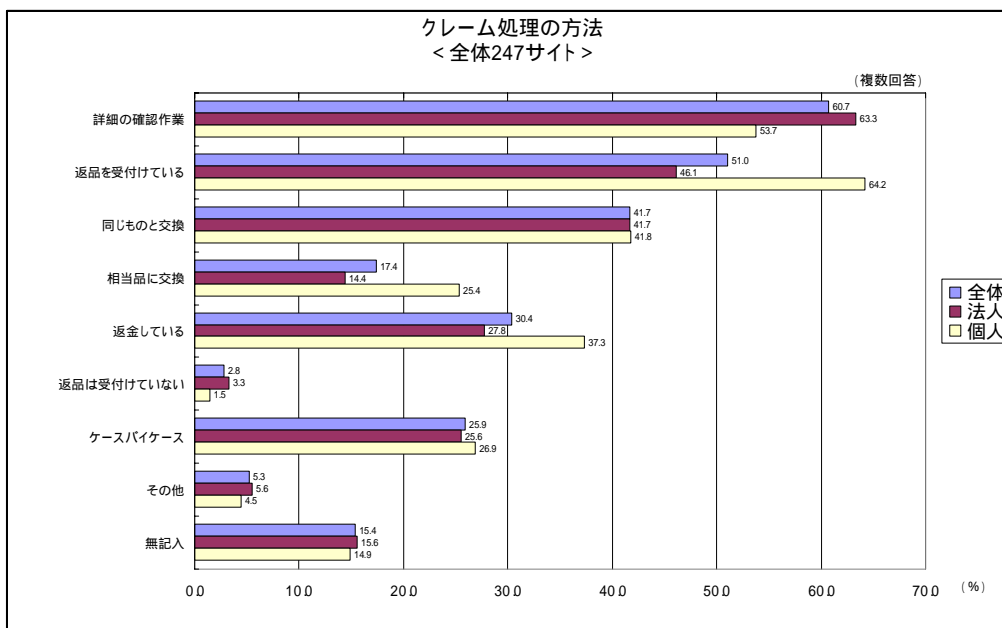
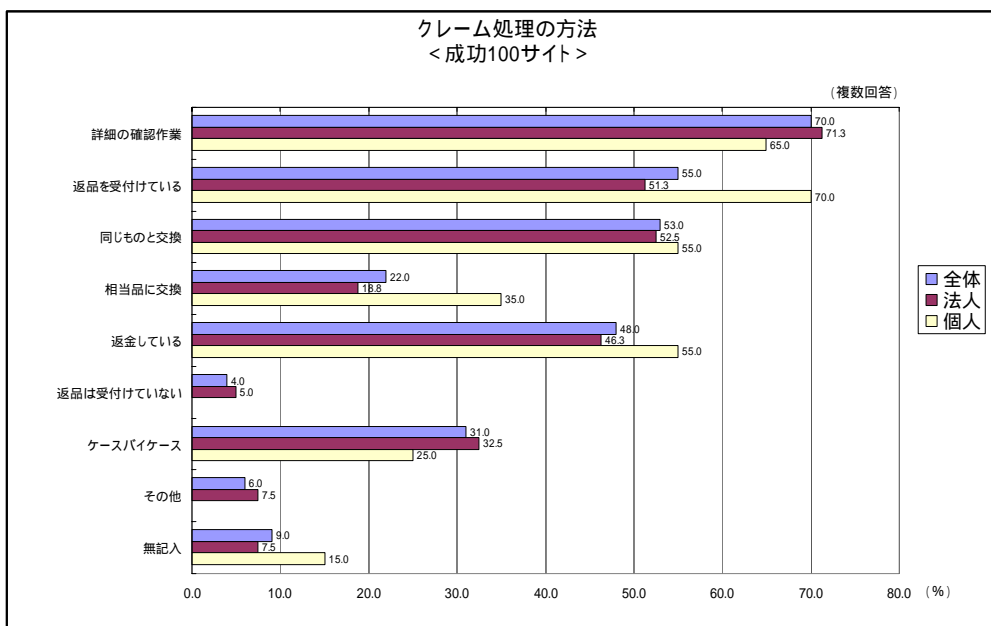


図3-64 クレームが発生した場合の対応 - 成功



3.2.5 経営の現状

3.2.5.1 コスト(初期投資)

「成功100サイト」と「全体247サイト」に大きな相違は見られないが、「成功100サイト」の方が「1,000万円以上」の割合が若干高い。

図3-65 コスト(初期投資) - 全体

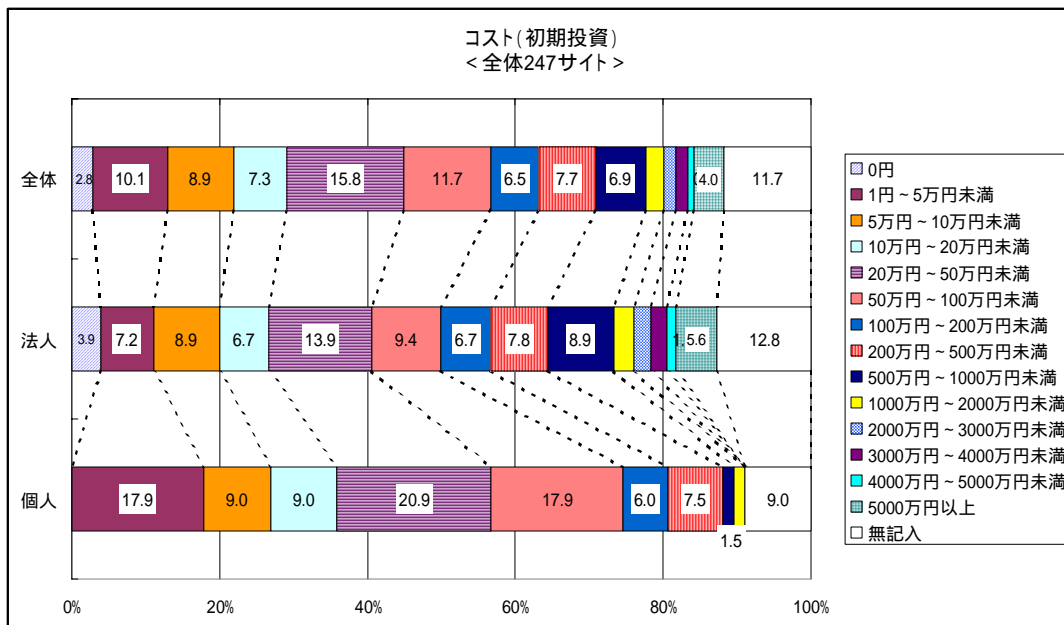
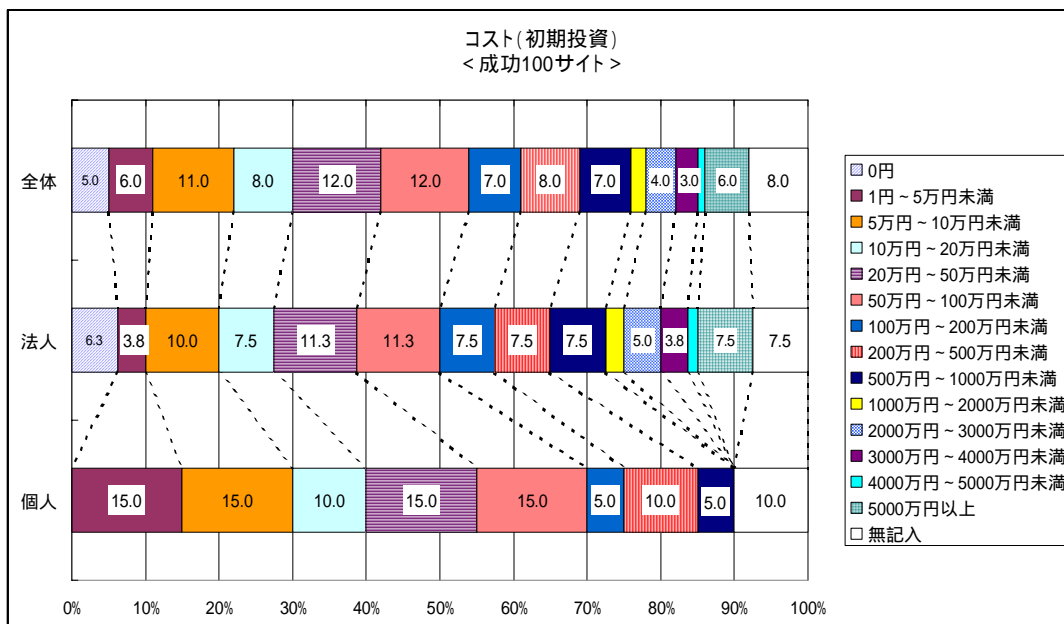


図3-66 コスト(初期投資) - 成功



3.2.5.2 コスト(運営費)

「100万円以上」の割合が「成功100サイト」28%、「全体247サイト」14.5%と「成功100サイト」が高い。また、「成功100サイト」では、運営費の内訳をみると、「広告宣伝費」が「設備維持費」より高い事から「広告宣伝費」が運営費に相違をうむ要因の一部とも考えられる。

図3-67 コスト(運営費) - 全体

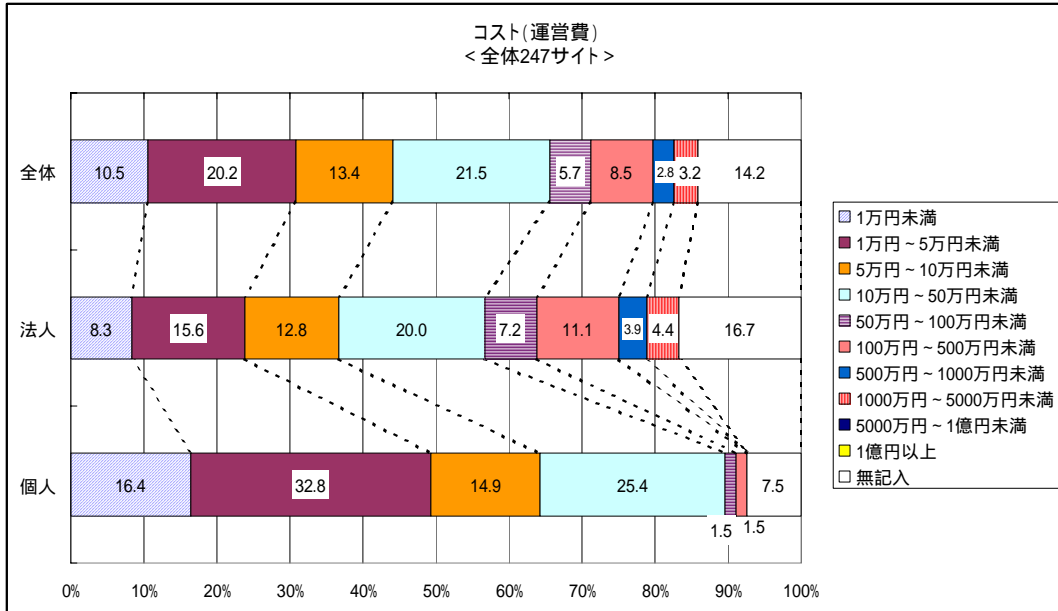


図3-68 コスト(運営費) - 成功

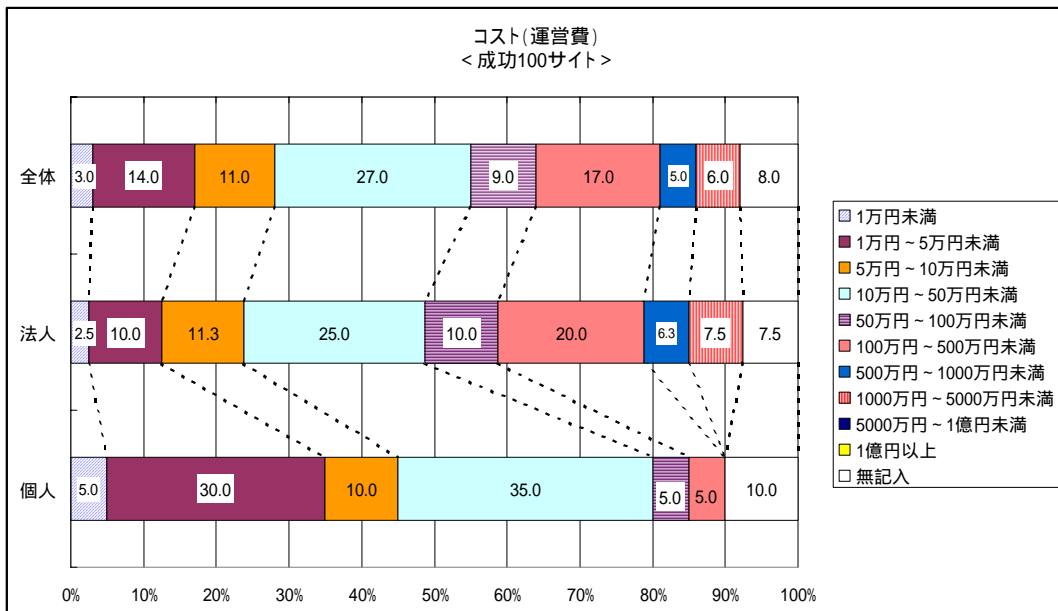


図3-69 運営費の内訳 - 全体

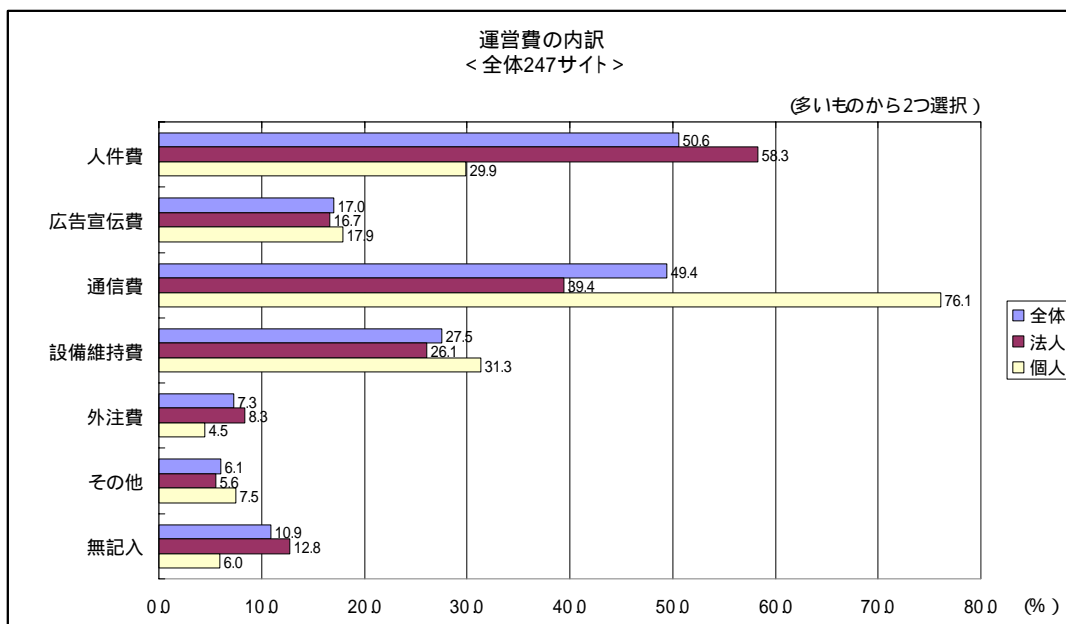
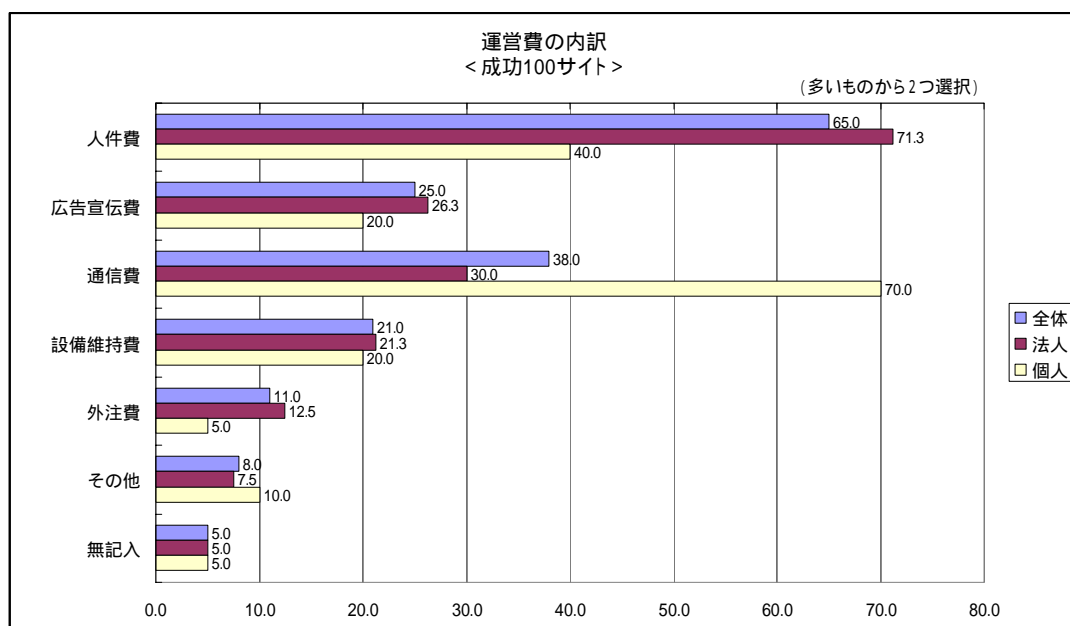


図3-70 運営費の内訳 - 成功



3.2.5.3 EC 売上状況（今後の見通し）

「成功 100 サイト」においては 87% のサイト事業者が、今後 1 年を見て EC 売上が「非常に増加」「やや増加」と回答しており、「ほぼ横ばい」を加えると 95% の事業者が現状維持又は成長を予測している。こうした傾向は「全体 247 サイト」でも同様であるが、その比率は各々 72.9%、83.8% に低下するとともに、「非常に減少」と答える事業者が法人サイト、個人サイトともに存在する点で「成功 100 サイト」と異なる。なお、「成功 100 サイト」の法人サイトにおいて成長を期待するサイトが多い傾向にあった。

図3-71 売上状況(今後の見通し) - 全体

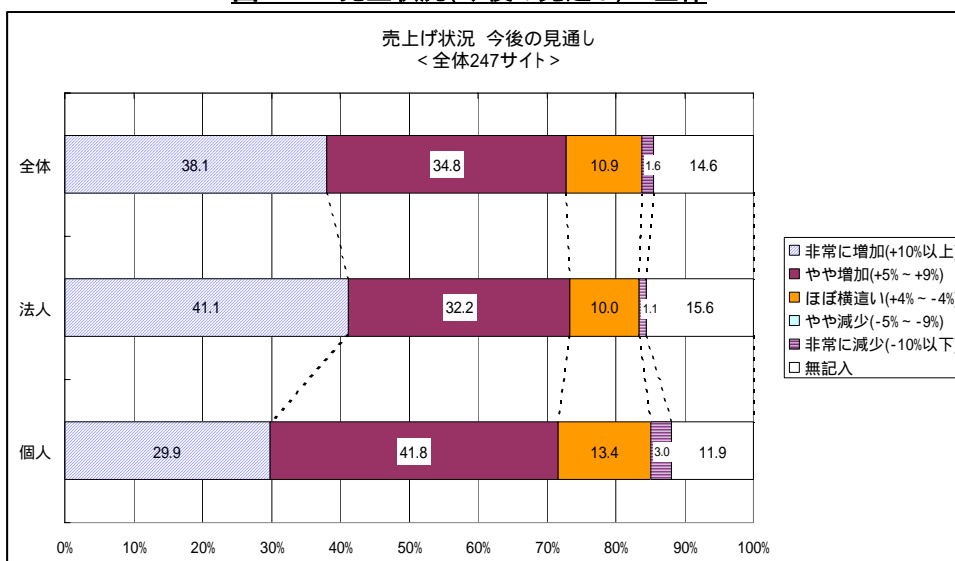
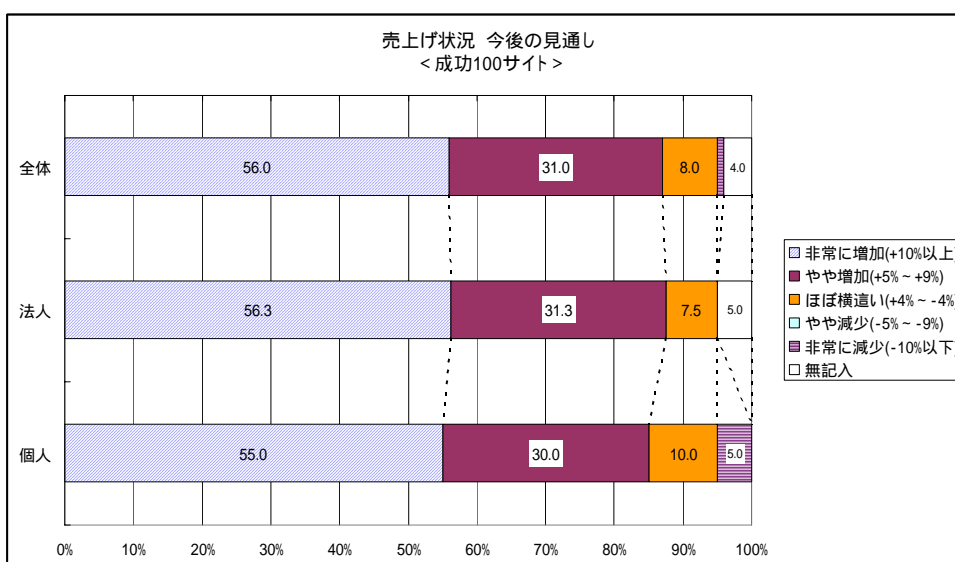


図3-72 売上状況(今後の見通し) - 成功



3.2.5.4 EC 損益金額（売上から仕入費用・経費を引いた金額）

「成功100サイト」では「50万円以上のプラス」が19.1%、「100万円以上のプラス」が14.7%を占めるのをはじめ、「1,000万円以上のプラス」以上のサイトも13.2%と損益プラスであるサイトの割合が全体的に高い。

図3-73 損益金額 - 全体

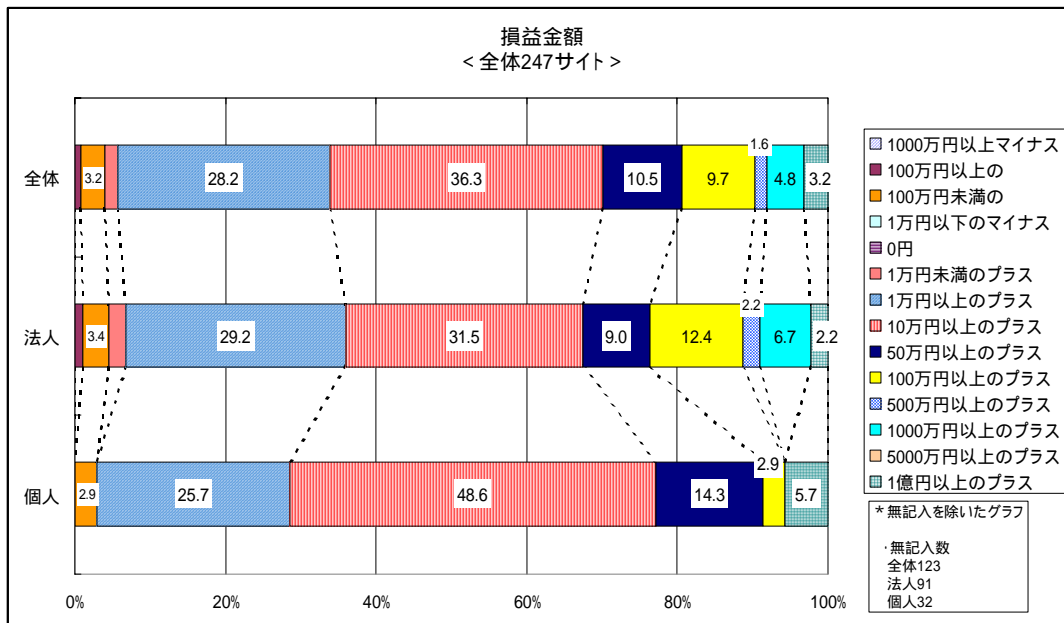
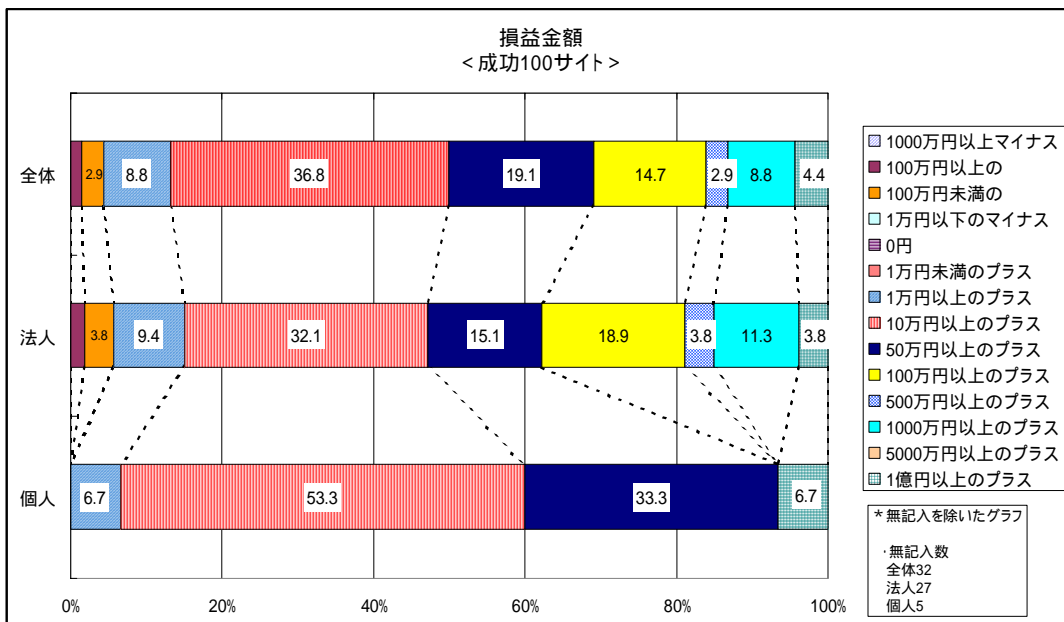


図3-74 損益金額 - 成功



3.2.5.5 EC 損益状況（現在）

「成功 100 サイト」について見た場合、黒字を確保しているサイトは法人サイトの 37.5%に
対し、個人サイトでは 70%となっている点に大きな相違が見られる。

図3-75 損益状況（現在） - 全体

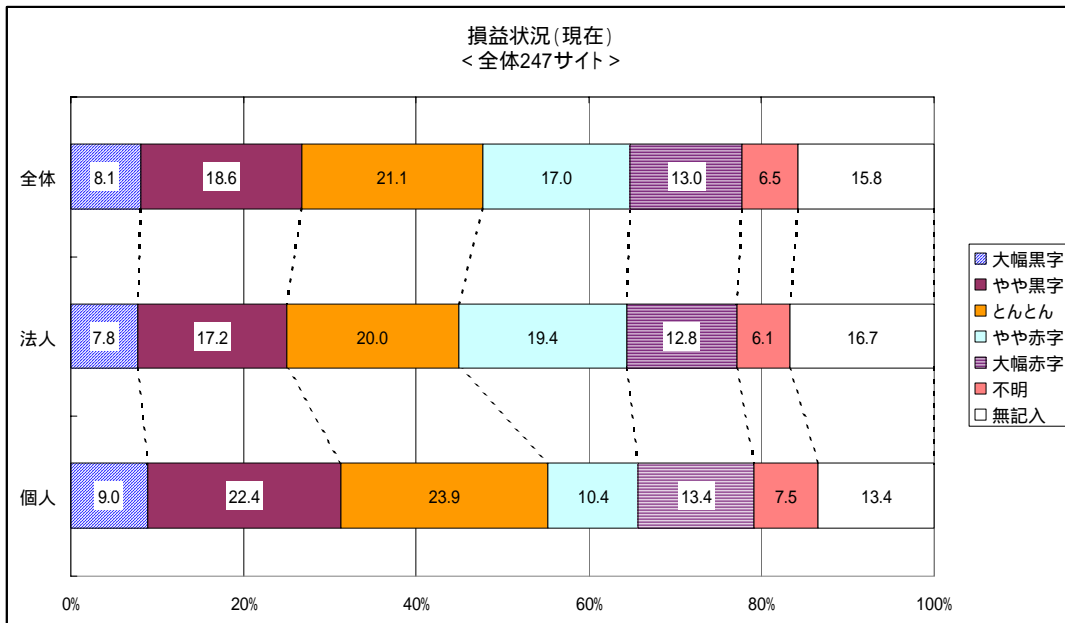
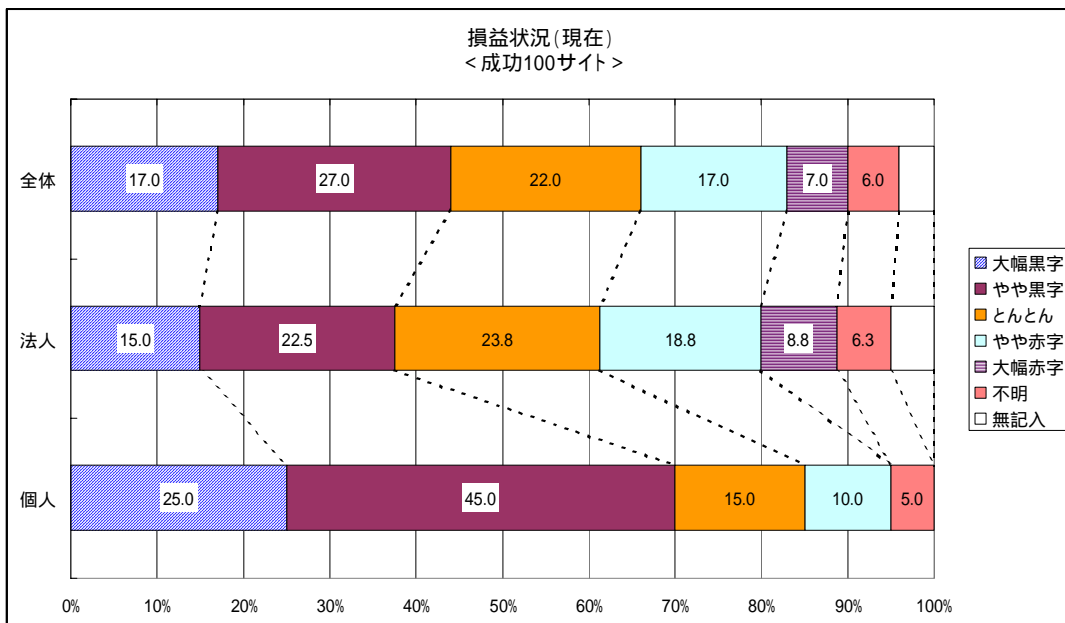


図3-76 損益状況（現在） - 成功



3.2.5.6 EC 損益状況(今後)

「成功100サイト」では「大幅黒字」「やや黒字」を見込む以上のサイトが71%を占める。また、「成功100サイト」の個人サイトでは「無記入」のサイトこそあるものの、「大幅赤字」と回答しているサイトが無いのが特徴である。

図3-77 損益状況(今後) - 全体

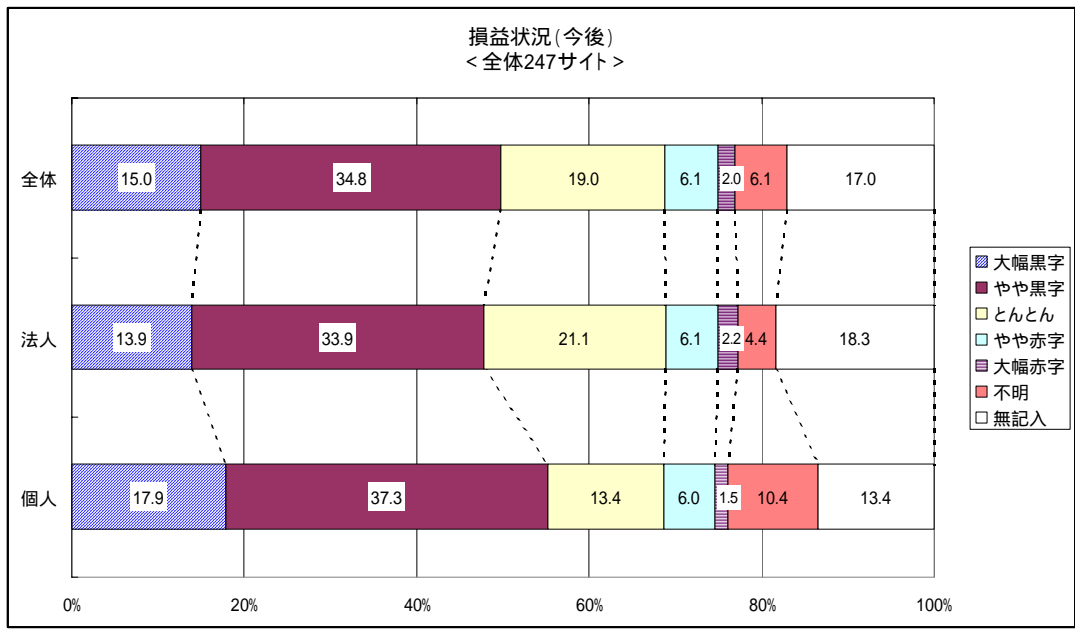
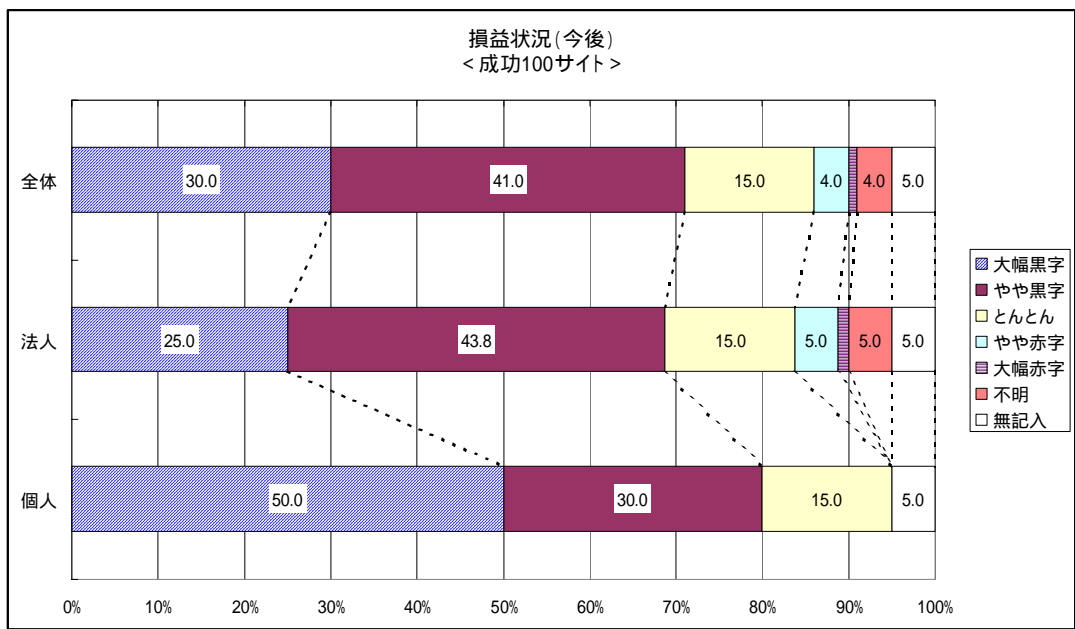


図3-78 損益状況(今後) - 成功



3.2.6 システム等のインフラストラクチャ

3.2.6.1 ECの出店/インフラ形態

「成功100サイト」では、自社専用のECショップを出店している法人サイトの割合が、モールに出店している法人サイトに比較して高くなっている。また個人サイトでは、電子モール参加が法人サイトに比べて比較的多い傾向にある。

図3-79 出店/インフラ形態 - 全体

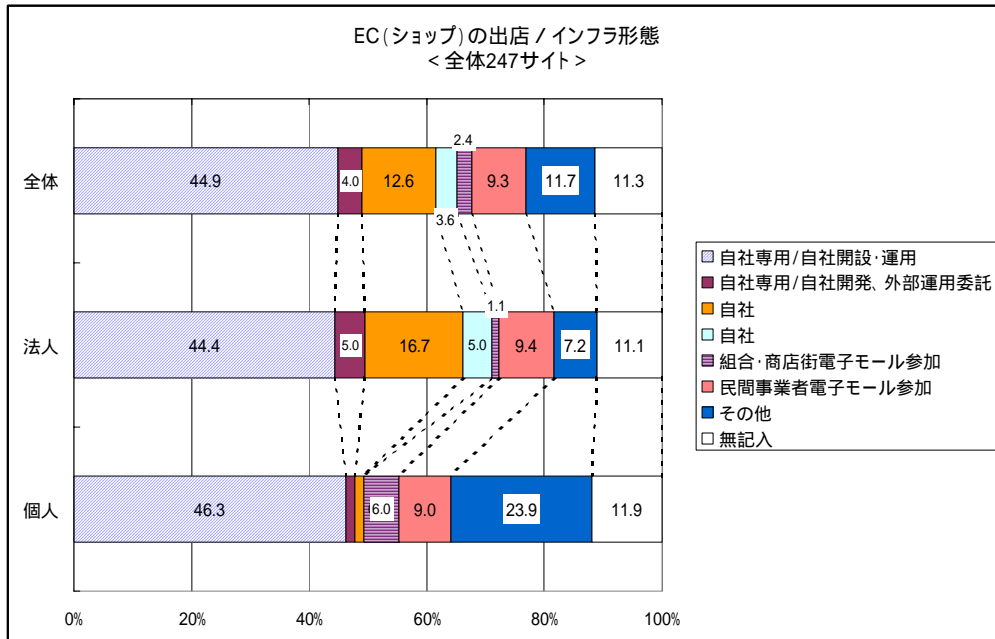
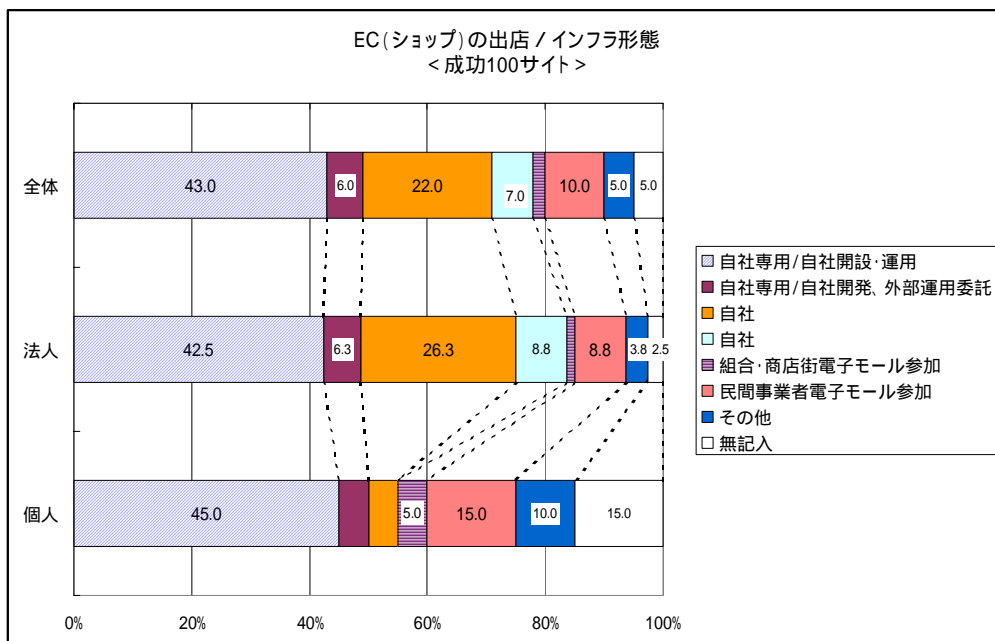


図3-80 出店/インフラ形態 - 成功



3.2.6.2 外注利用状況

「成功 100 サイト」と「全体 247 サイト」を比較しても顕著な相違は見られない。しかし、「成功 100 サイト」では「広告」や「ホームページ制作」の外注利用度が若干高いことから、顧客を引き付ける広告および専門家の支援が成功へ導く一つの手段とも考えられる。

図3-81 外注利用状況 - 全体

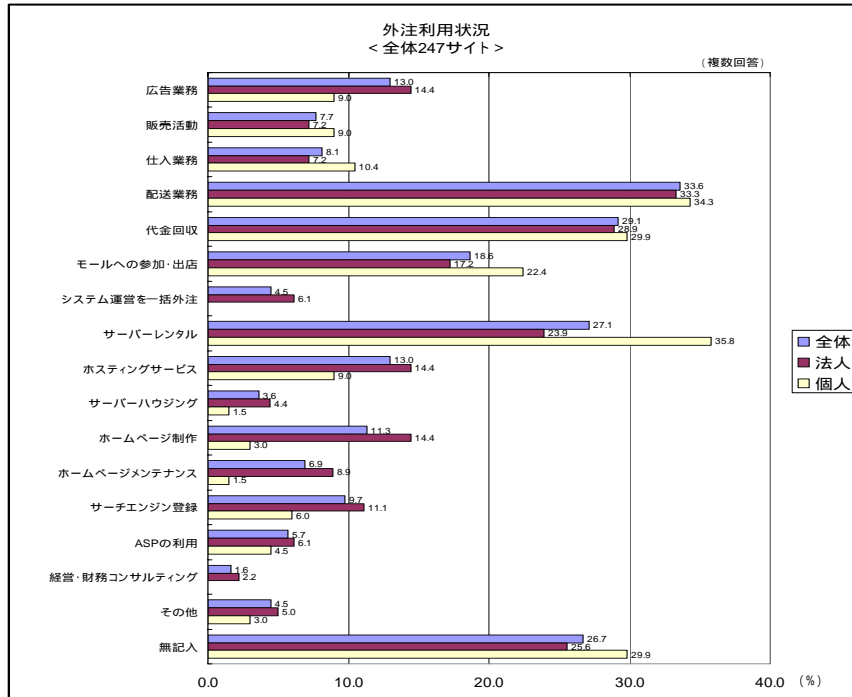
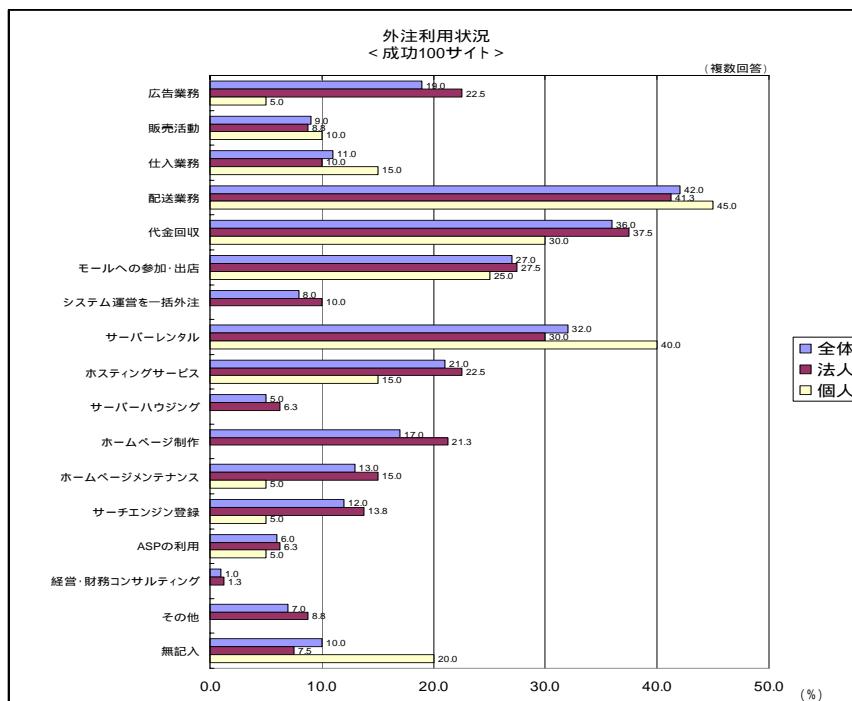


図3-82 外注利用状況 - 成功



3.2.7 事業運営および成功要因

3.2.7.1 EC サイト設立の主な目的

「全体 247 サイト」と「成功 100 サイト」の比較では、「売上拡大」「ECの実験・試用」に若干の差異があるものの全体に大きな差異は見られない。

ここで「非成功 149 サイト」の傾向として、「売上拡大」の比率が低く、「ECの実験・試用」の比率が高いことから、設立初期段階あるいは設立準備中サイトが含まれている可能性がある。

図3-83 サイト設立の目的 - 全体

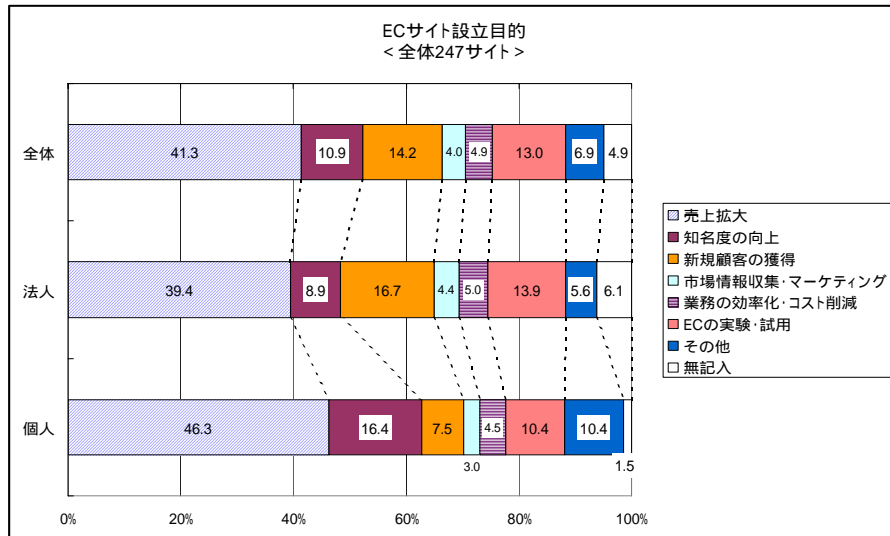
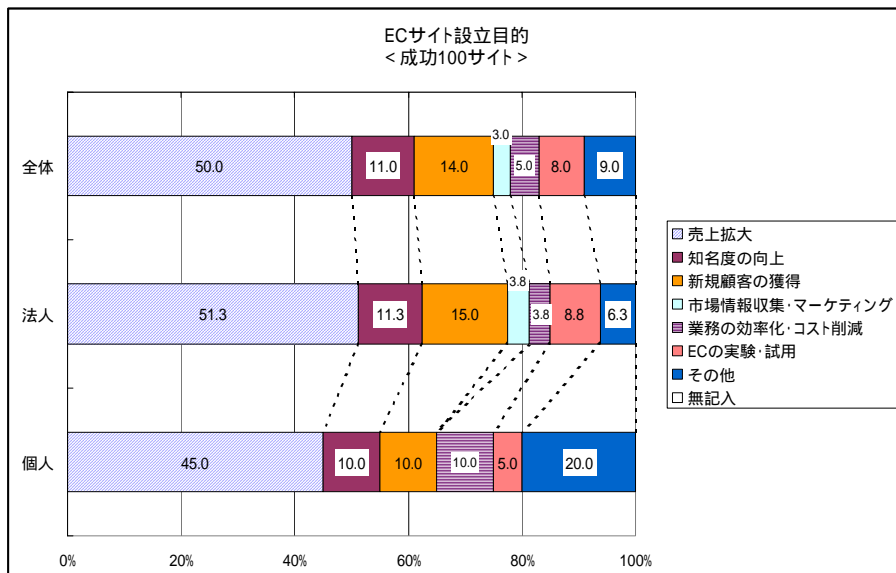
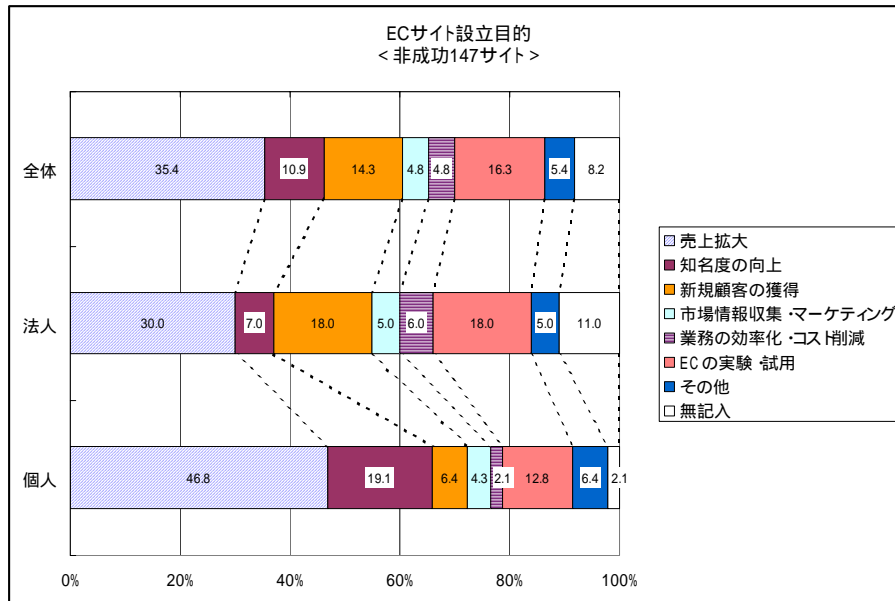


図3-84 サイト設立の主な目的 - 成功



< 参考 >

図3-85 サイト設立の主な目的 - 未成功



3.2.7.2 EC サイトの効果

「成功 100 サイト」の特徴としては、「知名度の向上」「市場情報収集・マーケティング」が特にポイントが高く、個人サイトにおいては「新規顧客の獲得」のポイントが高い。また、法人サイトと個人サイトを比較した場合に顕著に効果の差が見られる。

図3-86 サイトの効果 - 全体

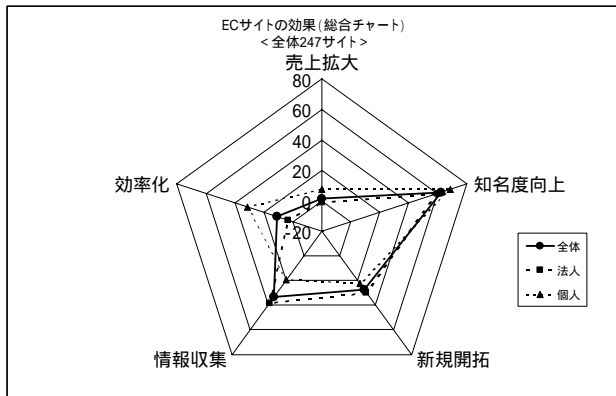


図3-87 サイトの効果 - 成功

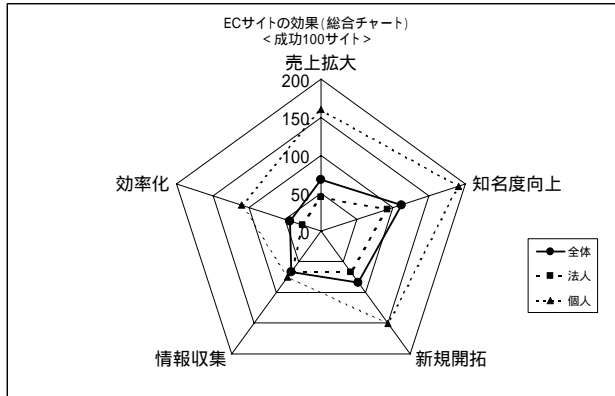


図3-88 売上拡大 - 全体

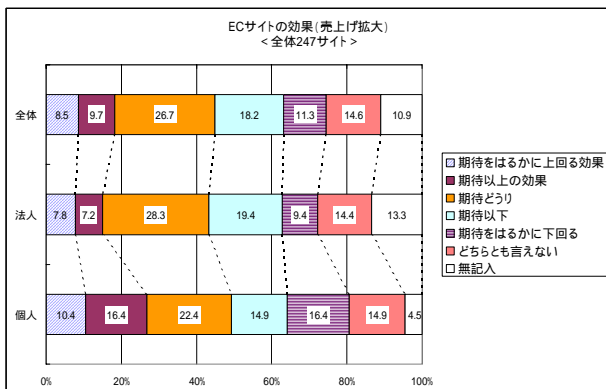


図3-89 売上拡大 - 成功

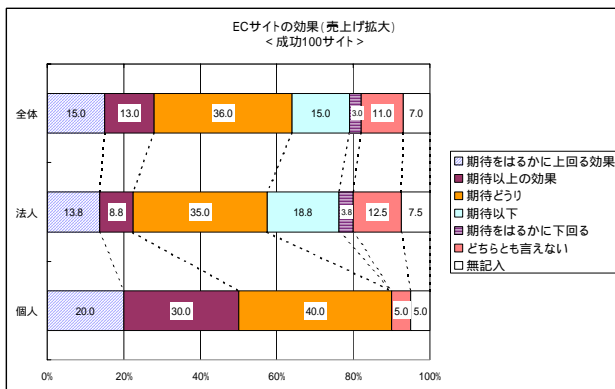


図3-90 知名度向上 - 全体

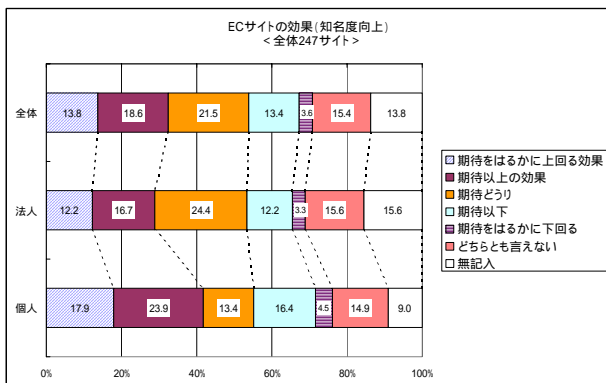


図3-91 知名度向上 - 成功

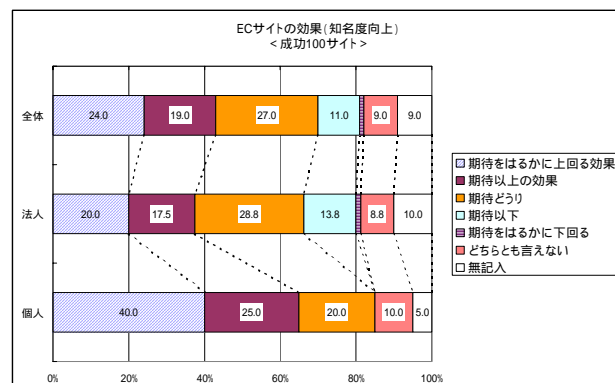


図3-92 新規顧客の獲得 - 全体

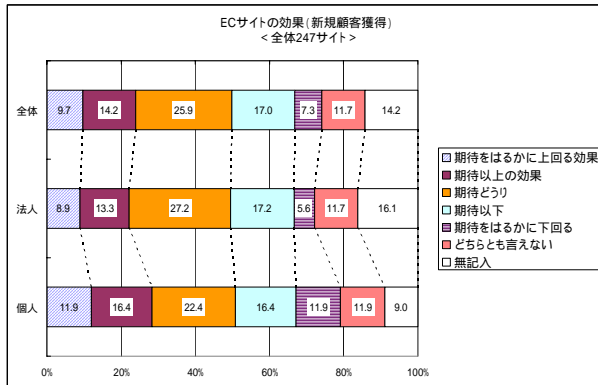


図3-93 新規顧客の獲得 - 成功

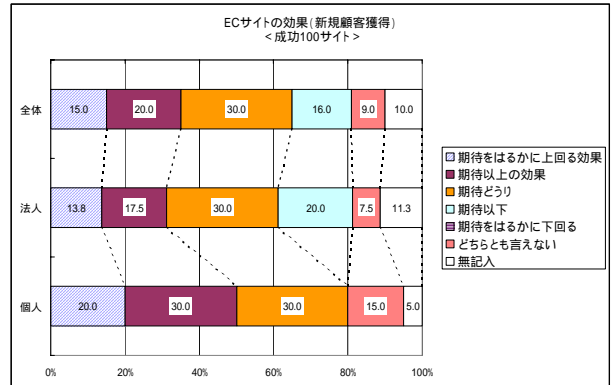


図3-94 市場情報収集・マーケティング - 全体

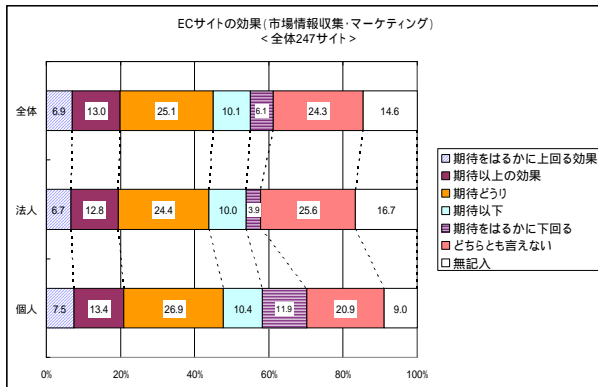


図3-95 市場情報収集・マーケティング - 成功

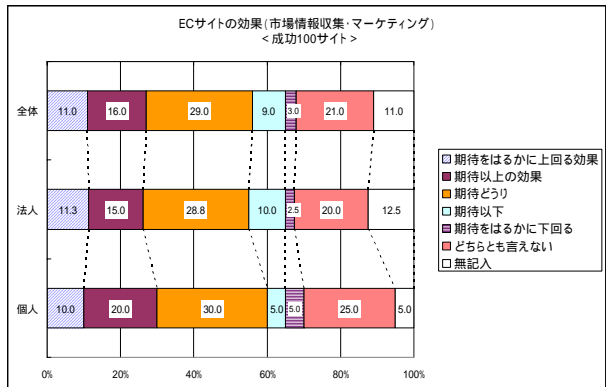


図3-96 業務の効率化・コスト削減 - 全体

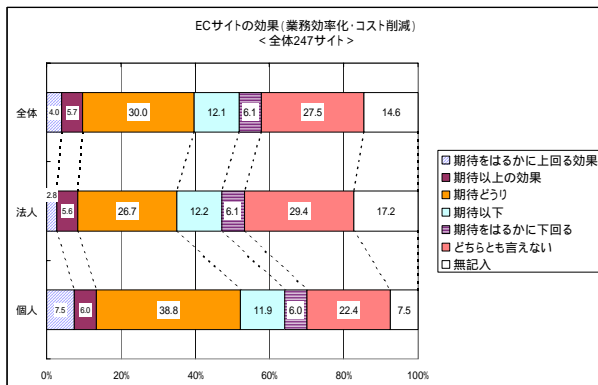
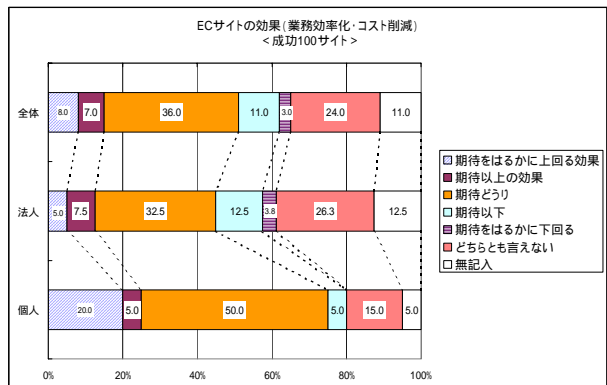


図3-97 業務の効率化・コスト削減 - 成功



3.2.7.3 成功要因、差別化のポイント

「成功 100 サイト」の特徴としては、「品揃えの豊富さ」と「素早い顧客対応」が特にポイントが高く、また「早期参入」「リアル店舗との連携」「高頻度更新」が重視されている点が挙げられる。

「成功 100 サイト」における最もポイントの高い成功要因として、昨年の「素早い顧客対応」から「品揃えの豊富さ」に取って代った点に大きな変化が見られる。

図3-98 成功要因 - 全体

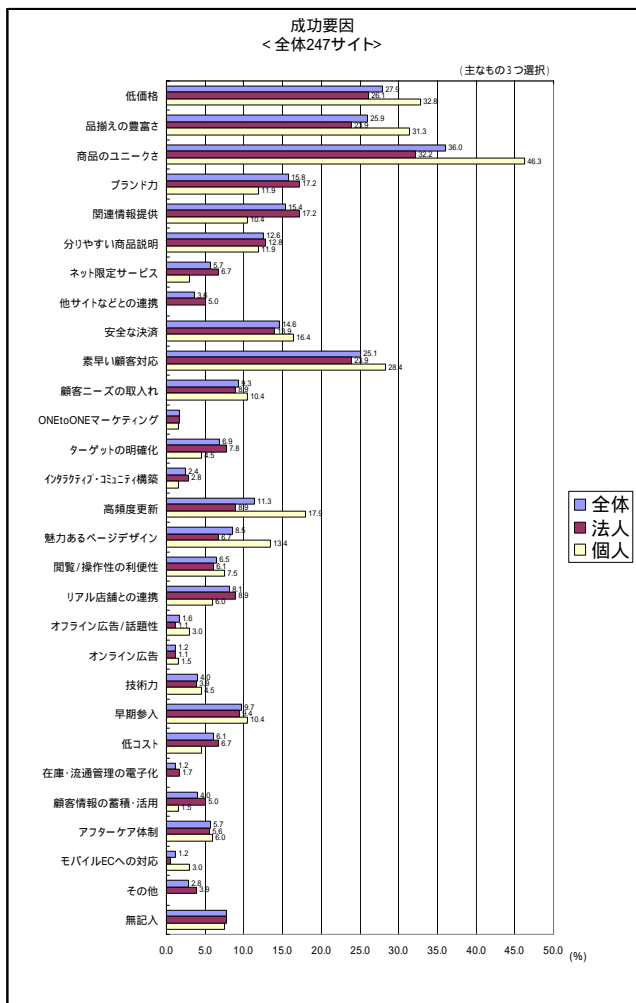
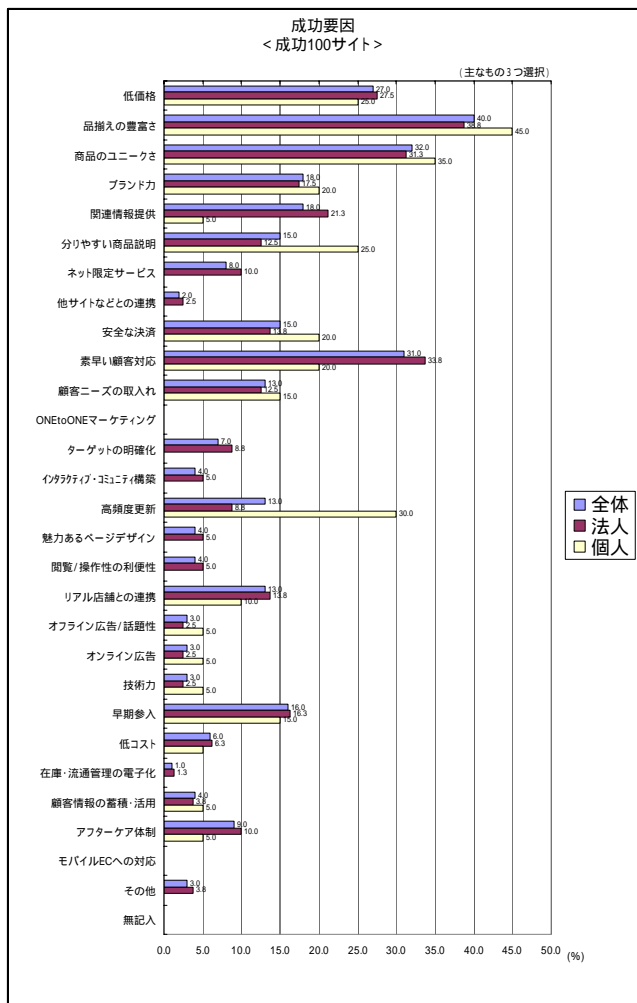


図3-99 成功要因 - 成功



3.2.7.4 EC事業の今後の予定

今後の事業展開については、「現状維持」以上の観点では「全体 247 サイト」「成功 100 サイト」共に大きな差は見られないが、拡大を予定している EC サイト事業者は、法人、個人両サイト共に「成功 100 サイト」の方が「全体 247 サイト」に比べて 2 割程度多い。

図3-100 今後の予定 - 全体

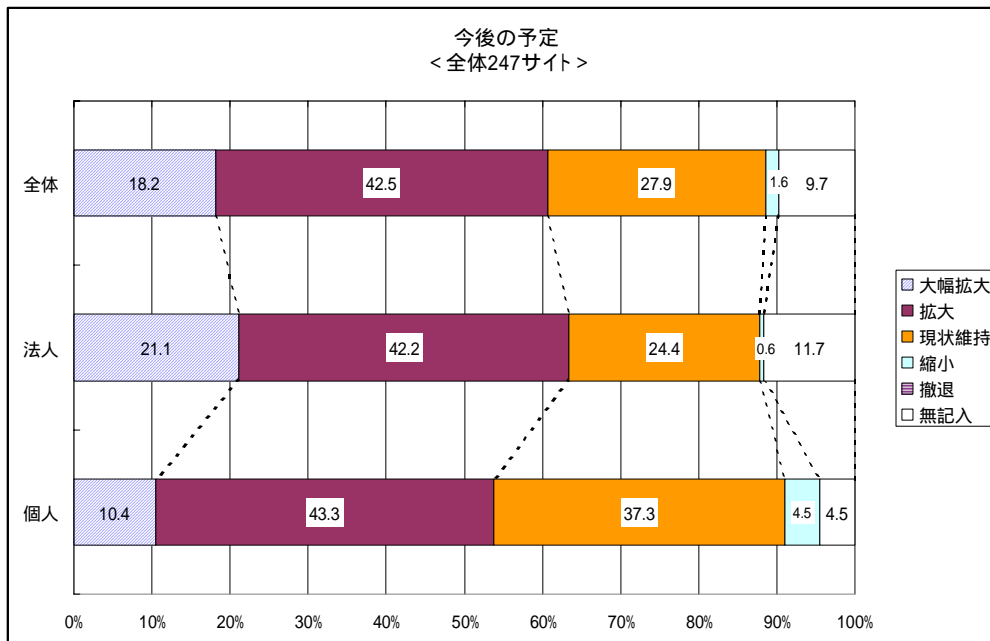
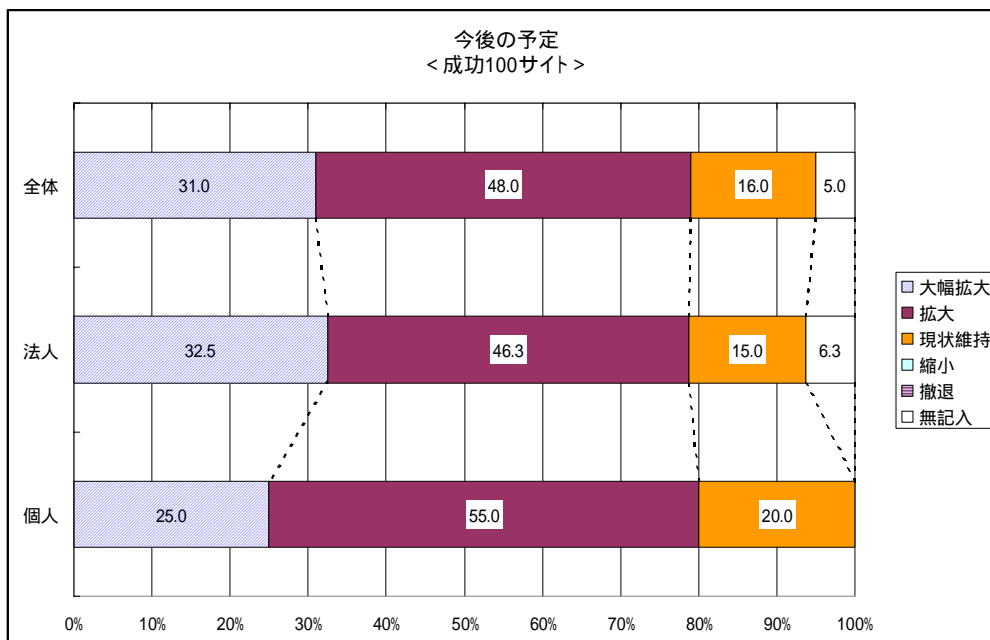


図3-101 今後の予定 - 成功



3.2.8 新規項目・その他

3.2.8.1 モバイルECへの取組み

全体的に 2000 年内から 2001 年前半に対応予定の事業者が多い。ただし、「成功 100 サイト」では「全体 247 サイト」に比べて対応の動きが早く、2000 年で 4 割近くが対応済みとなっている。「成功 100 サイト」では個人サイトも取組み意欲が高い。

図3-102 モバイルECへの取組み - 全体

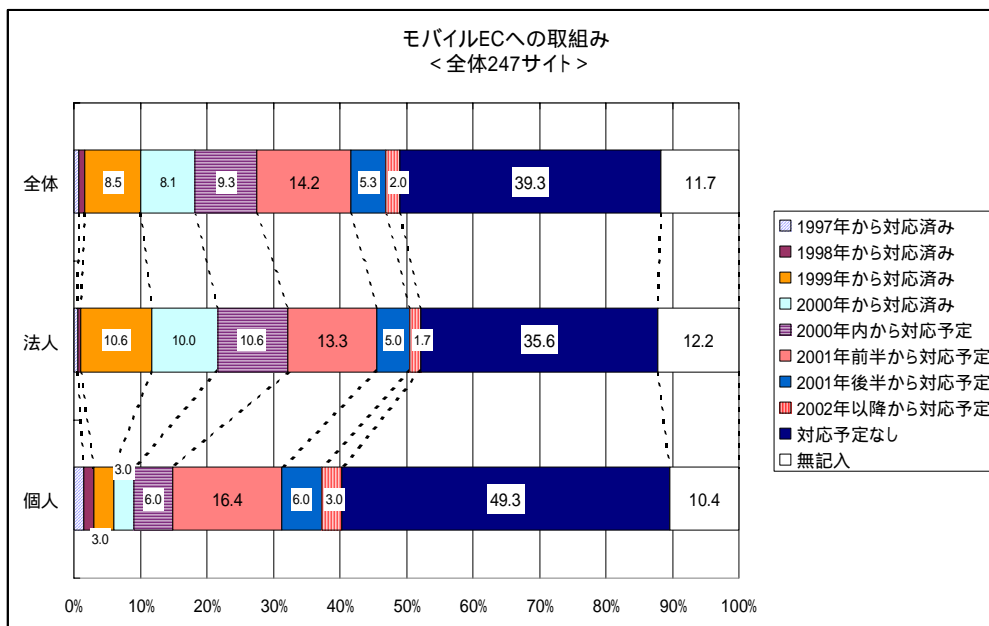
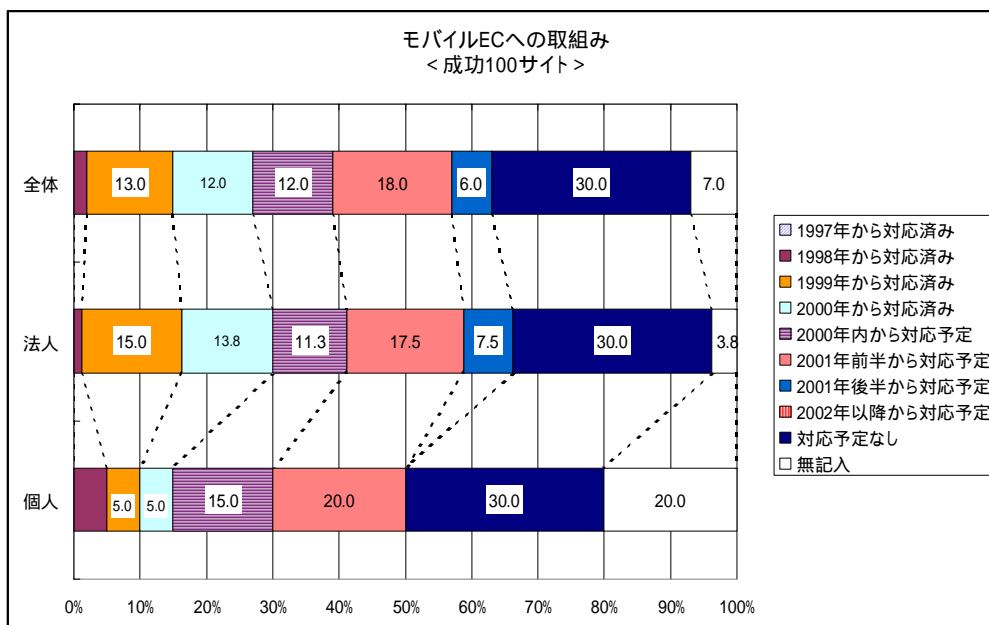


図3-103 モバイルECへの取組み - 成功



(2) モバイル EC の位置付けと効果

法人、個人両サイトとも売上目的よりも「実験・試用段階」「宣伝・広告の位置付け」が多く、「全体 247 サイト」と「成功 100 サイト」は同様の傾向を示しているが、「成功 100 サイト」では、売上目的の割合がやや多くなっている。いずれの場合も、個人サイトは法人サイトよりも「宣伝・広告の位置付け」とする事業者が多い。

図3-104 モバイル EC の位置付けと効果 - 全体

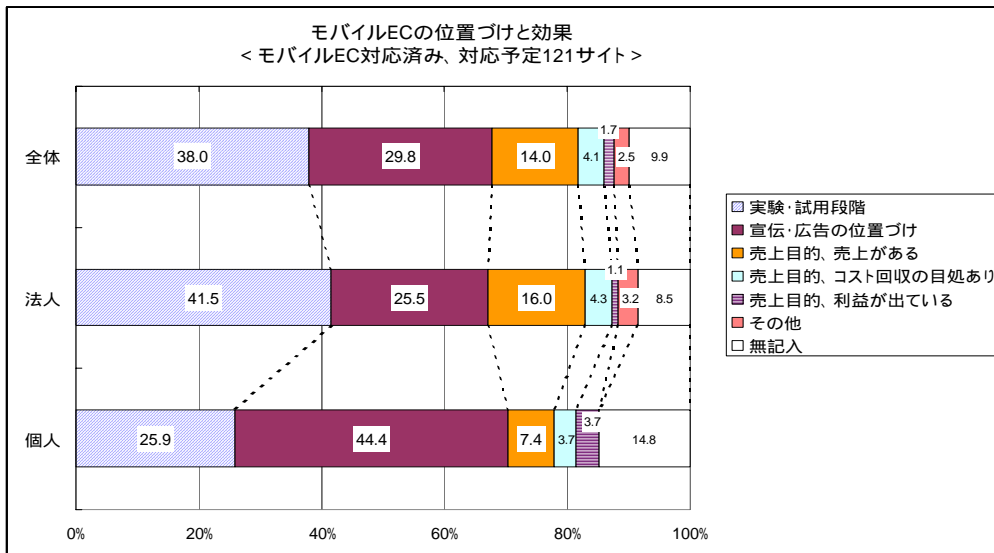
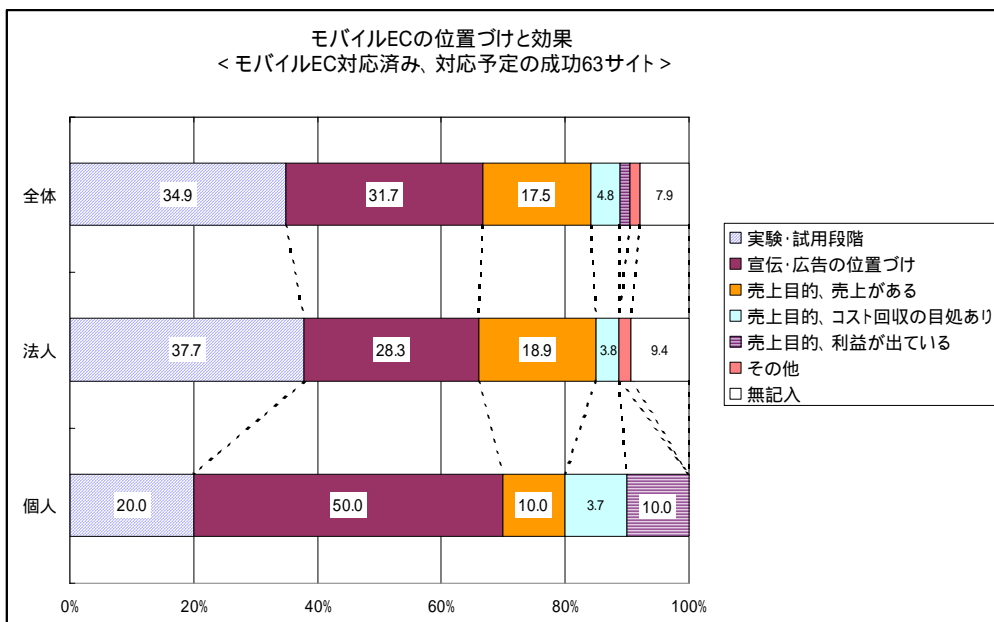


図3-105 モバイル EC の位置付けと効果 - 成功



(3) モバイルECの主力商品/サービス

「全体 247 サイト」、「成功 100 サイト」とも全体のほぼ4分の3が「PCと同じ」が「商品情報提供」である。特にいずれの場合も個人サイトでは「商品情報提供」の割合が高くなっている。

図3-106 モバイルECの主力商品/サービス - 全体

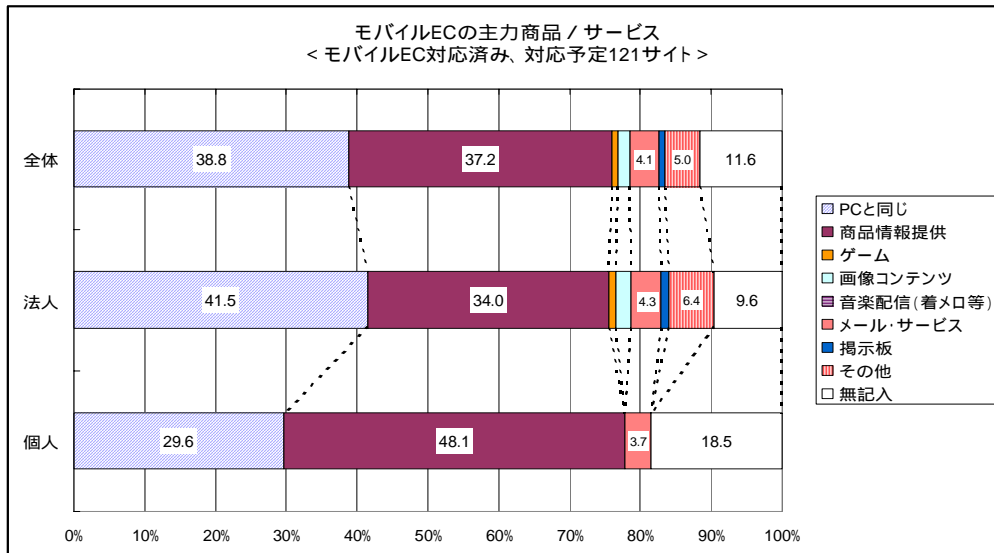
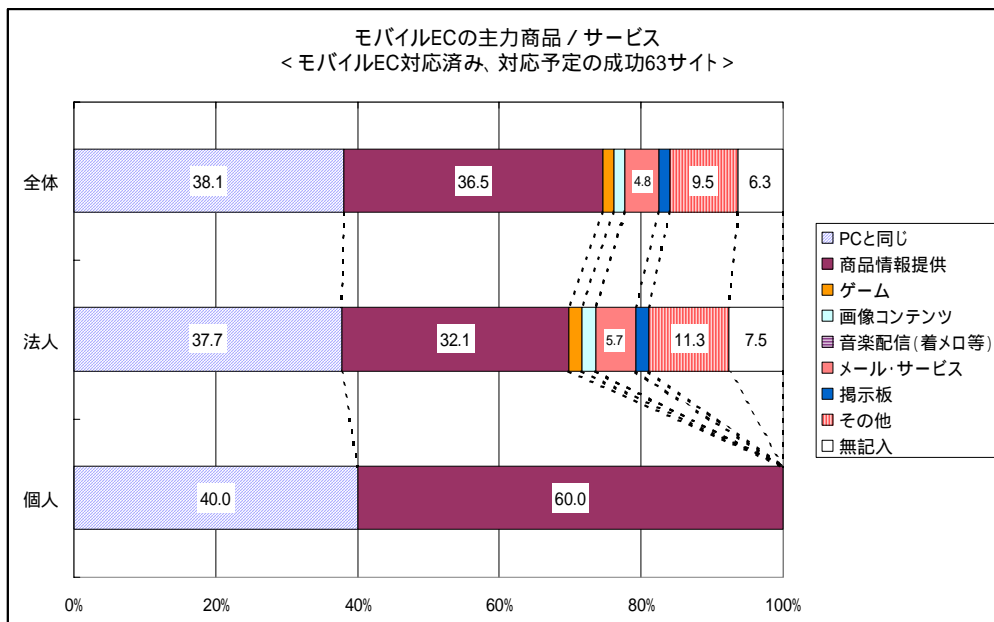


図3-107 モバイルECの主力商品/サービス - 成功



4 米国E Cサイト事業者の現状

4 米国 EC サイト事業者の現状

WWW モデル SWG の海外調査サブワーキンググループ (SSWG 2) は、米国先進 EC サイト事業者の事例調査を米国調査会社に委託・実行するとともに、注目される EC 事業者・調査機関等を米国現地に訪問し、また、国内で調査することで、米国の EC 実態の把握に努めた。以下では、こうした委託調査及び訪問・実態調査に基づく米国 EC の概観、及び事業者の動向を報告する。

4.1 米国 EC への視座

4.1.1 東海岸からの視点：WASHINTION CORE 社

4.1.1.1 背景と注目点

ワシントン・コア社 (WASHINTION CORE) は、ワシントン D.C. の近くにオフィスを構え米国の政府関連の調査を中心に事業を展開しており、日本企業や日本の政府関連機関からの調査も受託している。近年、政府関連機関の発注を受けていた企業などが中心となり、ワシントン D.C. 郊外やメリーランド州などに IT 関連企業やバイオ関連企業などが集まってきており、現在 300 を越える企業がオフィスを構えている。以下では、こうした東部ハイテク地域に近接して拠点を構えるワシントン・コア社による報告の一部を紹介する。

4.1.1.2 ドットコム企業を取り巻く市場動向

(1) ドットコム企業の現状

米国のドットコム企業は、BtoC を中心とする Amazon.com、ebay.com 等のリテイル企業はもとより BtoC 以外のビジネスを展開する AOL や YAHOO 等のリテイル以外の企業についても 1 年前と比べ軒並み大幅な株価下落となっている。その株価を反映する形でドットコム企業の淘汰の時代が始まり、ここ一年で 16% の会社が倒産し 1 万人の失業者を排出している。ドットコム企業全体に先行きの不透明感があり、優秀な人材が次々と安定企業へ流れている状況である。ひところの「ドットコム」ムーブメントは去って、ドットコム企業の「勝ち組」と「負け組」の選別が進んできている。

(2) ドットコム企業の勝ち組

ワシントン・コア社のジェフリー・アレキサンダー氏によると、ドットコム企業間の競争の中で「差別化」が重要な要素であるという。ネットビジネスにおいてもビジネスの基本を守ることの重要性を指摘し、「顧客中心」「ミクロなデータ管理とデータ活用」「フルフィルメント」の 3 点を特に挙げている。

「顧客中心」の具体例として、価格条件により商品を探すようなマッチングサービスや、売手の信用情報を入手することによる顧客からの売り手信頼の獲得、また、商品そのものの評価を行うことによる信頼の獲得などを挙げている。また、「データの管理」については、商品と顧客の関係の分析や、詳細な顧客の購買動向や CRM の活用の重要性を指摘し

ている。さらに、「フルフィルメント」については、物流企業などとのアライアンスなどで実現する例が増加していることを指摘し、トイザラスとアマゾンのアライアンスを例に挙げた。配送機能をもたないトイザラスは、本の配送を行うために物流機能持つアマゾンと提携することでフルフィルメントの実現し、一方アマゾンは本以外の商品を取り扱えることで両者の利害が一致したといえる。

(3) ドットコム企業の負け組

1999 年から 2000 年にかけてサイトの閉鎖に追いやられた主な企業としては「Toysmart.com（教育と玩具の販売）」、「Pets.com（ペット販売）」、「Living.com（家庭用品販売）」等が挙げられる。同氏によるとこれらの倒産企業から読み取れる主な原因として、「ライバルとの差別化が図られていない」「ターゲットを絞り過ぎていた」「低価格で提供を続けていた」の3点を指摘した。差別化ができない企業はやがて価格競争に追い込まれ、売れば売るほど赤字になるという致命的な状況を追いやられ、最終的にサイトの閉鎖を余儀なくされたり、ある特定のターゲットに絞り込みすぎて企業としてのポートフォリオがなく、その領域でつまづくことが致命的になったケースなどがある。

4.1.1.3 E-Business の現状と今後の展開

(1) E-Business の現状

BtoC を中心とした ECommerce から BtoB を中心とした E-Business へとドットコム企業を取り巻く環境は大きく変化している。E-Business は ECommerce と混同されがちであるが、アレキサンダー氏によると2つに間には明確な相違点があると指摘する。ECommerce ではバイヤーとサプライヤーが1対1や1対Nの取引の形態であり、物販情報を中心に扱い、販売の効率化を目的としている。一方 E-Business では物販のみでなく調達や物流などのバリューチェーンの形成やバイヤー、サプライヤーさらには製造メーカ等のサプライチェーンまでも含めたN対Nの複数取引である。E-Business では物販だけでなくそれに関わる物流情報や製品情報、購買履歴情報、需要予測などさまざまな情報交換も行う。企業内のバリューチェーンやバイヤーからメーカまでのサプライチェーン全体を効率化しコストを下げ、利益を上げることを目的としている

E-Business 市場は、主に e マーケットプレイスを中心に今後 2003 年までに5倍~20倍に伸びると予想している¹。また、その中でも e マーケットプレイスや E-Business 市場へのシステム提供ビジネスも伸びると予測している。

(2) ニューエコノミーへの変身

米国では、E-Business は企業にとって欠かせないものだとの認識が広く浸透してきている。ドットコム企業などのニューエコノミー企業（IT を利用したビジネスモデルを展開す

¹ IDC、Boston Consulting Group

る企業)がネット上で新たなビジネスモデルを展開する中で、伝統ある企業であるオールドエコノミー(従来のビジネススタイルを踏襲している企業)は、E-Businessを推進してニューエコノミーへと変革する必要に迫られている。オールドエコノミー企業の中でE-Businessを推進して、新たなビジネスモデル構築を始めるためには、特定の組織がスピノフし社外で事業をはじめるか、自社内の改革からスタートする二つのケースがある。現在では、両者の中間であるベンチャー企業とのアライアンスやドットコム企業の買収などのスタイルもではじめており、ウォルマートでのHomewarehouseECom、Accel PartnersとのアライアンスによるWal-Mart.comの立ち上げなどが典型的な例である。

また、E-Businessの推進には社員育成が重要な要素であり、フォードでは、工場の社員を含めた全社員に1台ずつPCを配布してITの基礎スキル向上を図っている。

(3) 今後の展開

E-Businessへの各企業の取り組みの結果、「販売価格の低下」、「商品情報提供の充実の必要性」、「顧客にとっての信用とブランド力の必要性」という新たな環境を生み出している。

オールドエコノミー企業がニューエコノミー企業に変身し生き残りをかけている中で、従来のニューエコノミー企業も更に生き残るためにニューニューエコノミー企業に変身しなければならない。ニューエコノミーがニューニューエコノミー企業へと変革するために、アレキサンダー氏は次のキーワードを挙げている。技術的な側面としては、ブロードバンド、モビリティ、ビジネスオンデマンドの3つに注目しており、ブロードバンド、モビリティにより顧客の行動範囲の全てがビジネス範囲となると考える。また、ITの進歩により人間の手をわずらわせなくても自動的に判断し注文したりすることになるであろう。さらに、ビジネスもリアルタイム性が高くなり、それに伴い企業の提供する製品やサービスの需要予測の必要性がますます高くなっていくであろう。

一方ネットビジネスの規制という側面から、著作権、反トラスト、消費者プライバシーなどを挙げている。デジタル商品が流通されるようになると著作権が重要な問題になるとともに、ネット上で蓄積される購買履歴などの消費者のプライバシー情報を保護することも重要な問題となる。また、E-Businessの参画企業が広まるに連れ、企業間の談話が懸念される。

さらに経営の側面では人材管理、資金確保、E-Business戦略立案が重要になる。ITやビジネスモデル構築に関する情報やノウハウは企業内の特定の人材に偏ってきており、人材の流出による企業経営への影響が懸念される。また、投資家からの投資判断が厳しくなっている中での資金確保も重要な課題である。もっとも重要なこととしてE-Business戦略立案があげられる。IT部門中心で進めるだけでなく、さまざまな部門が積極的に参画し、組織そのものの最適化を推進することが必要となる。

4.1.2 西海岸からの視点：NRI-America 渋谷氏

4.1.2.1 背景と注目点

米国においてネットバブルの崩壊といわれ、昨年までの盛り上がりが見えない今、「米国のEC事情はどのように変革を迎えようとしているのか」という視点で野村総合研究所アメリカに所属する独立系コンサルタントとして主に米国で活躍している Yuji Shibuya 氏と今後のネットビジネス、IT 業界などに関して米国西海岸にてディスカッションを行った。

4.1.2.2 ドット・コム企業の閉鎖

2000 年始めから米国のいわゆるドット・コム企業が次々と閉鎖されており、10 月末時点で約 130 社のインターネット企業に及んでいる。内訳としては、100 社が BtoC、26 社が BtoB 企業。分野別には 60%が E コマース、25%がコンテンツ系企業。地域別には 35%カリフォルニア、11% ニューヨーク、8%ヨーロッパとなっている。

閉鎖に追いやられた企業に共通する点は、ビジネスモデル、プロジェクトチーム、開発技術、対象顧客、ブランド戦略などの差別化要因が欠落し、狭いビジネス領域となっていたことである。平易に表現すると、競合他社とのサービスに大差がなく、シェアを奪われた途端に収益バランスが悪化し危機に陥ってしまう、ということである。

日本では、ドット・コム企業全体の危機のように報道されている感もあるが、現在の米国各企業はシームレス・プラットフォームを提供していくというのがトレンドで、企業のビジネスプロセス一部分を電子化している「ECommerce」という表現はすでに古く、それだけでは何の意味も持たない。社会自体がネットワークも含めた形で基盤として変わってきている。

4.1.2.3 今後生き残っていく企業

実ビジネスを堅実にやっている企業が生き残っていく。一例をあげると、書籍販売のアマゾンとバーンズ&ノープルでは、初期参入を果たしたアマゾンの圧倒的優位であったが、より深く書籍を探そうとする人にとっては、バーンズ&ノープルの方が優れているという。それはバーンズ&ノープルが実際の本屋であることによる書籍販売ノウハウの蓄積に起因しており、最終的には優位に立つことができるからである。

反面、書籍販売ではノウハウがなかったアマゾンが、現在でもビジネスが続けられる理由としては早期参入があげられる。但し、ドット・コム企業の「早期参入が優位」という定説は、単にスピードだけがメリットという訳ではなく、「どんなサービスか利用してみよう」という感度が高い顧客に企業が育てられ、その時点での販売や顧客対応などのノウハウを蓄積できたからこそ、ビジネスを継続できている、という点が重要である。早期に立ち上げることも重要だが、顧客のニーズを掴み継続的にサービスを提供できることがもっとも重要となる。

4.1.2.4 パーチャルと現実をつなぐ最後の 1 マイル

今、米国では「デリバリにおける最後の 1 マイルを制した人が勝つ」と言われている。WebVAN は、半完成品の食料品を一般家庭に届けるというビジネスを行っている企業である。提供するサ

ービスとしては「半製品の食料品で帰宅してから 15 分でクッキングできる」を売り物にしている。こういったサービスは現代のアメリカ社会ではいわばかゆいところに手が届くサービスであるといえる。企業の経営面では、食品を届けるためのコンテナを家庭に置いている間保証金を預かっており、一時的なキャッシュフローが在り続けるという形態をとっている。このため資金的には優位だ。また経営者の人柄が人脈を生み、高品質なサービスを提供するために寄与している。これによりはじめて同等の値段で良い商品やサービスを提供することができる。キャッシュフローも大切だがそれだけでは良いサービスを提供することはできない。従来からのリアルな高い品質のサービスが重要である。

4.1.2.5 B2B 企業の風向き

一時、約 700 社あったスポット(入札的) BtoB 市場は激減している。そもそもビジネス取引の 80~90%は長期契約でスポット市場はもともと少なかった。日本も BtoB にシフトしつつあり、鉄鋼業界の BtoB は既に構築されているが、これをマーケットプレイスに置き換えていることは無いだろう。BtoB 市場では、スポットではない長期価格などのネゴシエーションが重要になる。スポット市場はマーケットプレイスになっていくだろうが、アメリカでは 10~20%の市場規模しかない。

マーケットプレイスは SCM の延長線上にあり、より高度な人間系を得るためにネットワーク社会は双方向、階層が無くなった形で構成されていくだろう。これらは現場のサプライヤーの方が良く知っており、発注業者側に対しサプライヤが共同して組んで提供していく方向である。自動車会社の GM は、「GM にとって車を作ることが負の資産になるかもしれない」という言葉もあるように、自社で生産ラインを維持することに対する 1 つの考え方を問いかけている。金型製造ラインなども電子化を行っていて、発注されたらすぐ納品できるという体制をとっており、以前は「そんなことができるのか?」という論議があったが、現在は東南アジアで同じことを行っている。

4.1.2.6 コミュニティ情報の有効性

eToys やプライスラインが経営的に厳しい局面になっているが、消費者が参加するネット上のチャットに両者の製品やサービスに対してあまり良いことが書かれないことから、その将来は事前に予測できたという。チャットは消費者動向の有益な情報源となるとともに、自社サイトの問題をいち早くキャッチすることが可能で、既に自社のチャット情報をサマライズして届けてくれるサービスが始まっている。これは問題を初期段階のうちにキャッチし、速やかに対応するために重要なツールとなっている。

4.1.3 実ビジネス化する米国 E C : Comdex Fall 2000 報告

COMDEX は 1979 年から開催し、今年で 21 年目になる。近年は、出展社数 2,000 社、来場者数 20 万人（同一人物の複数回来場は一人のカウント）となり世界最大のコンベンションと言われている。今年も、2000 年 11 月 13 日から 11 月 17 日までの 5 日間で開催され予想どおりの来場者数となった。基調講演は、マイクロソフト会長ビル・ゲイツ氏、ヒューレット・パッカート社長兼 CEO カーリー・フィオリーナ氏ら 8 名が行い、それぞれの立場から今後の IT の将来像や向かうべき方向性について語った。また、カンファレンスは 3 つの巨大ホテルの中で各産業分野別により実践的に細分化されて行われ、全部で 13 テーマ、166 プログラムが開催された。

以下では、ネットビジネスの今後というテーマで開催された同展示及びカンファレンスから注目動向を報告する。

4.1.3.1 COMDEX パビリオン：ユビキタス&シームレス

今後の IT 環境はユビキタス&シームレスのキーワードで統一できる出展内容であり、それを支える技術としてモバイル&ワイヤレスが掲げられている。モバイルでは、パーム社やハンドスプリング社のパーム OS 搭載 PDA、マイクロソフト社のウィンドウズ CE 搭載するポケット PC が人気を呼んでいた。ワイヤレスでは、近距離無線技術のブルートゥースが人気を呼んでいた。ワイヤレスやモバイルの技術は、コンピュータの接続方法に悩ませることなく、どんな場所でも自由にネットワークやコンピュータにアクセスできるもので COMDEX パビリオンの象徴的なテーマとなっていた。もう一つのテーマとして、ハードそのものの処理能力やソフトウェア単体の機能中心の製品から、ビジネスや生活に密着し、より快適でより使いやすいコンピュータにすることに主眼をおいた製品の展示が目立った。

4.1.3.2 BtoB：マーケットプレイスの可能性

大部分のマーケットプレイスが企業の資材などの調達における売り手と買い手のマッチングを提供しており、取引が成立した場合にそのトランザクション課金を行うモデルが一般的である。今後のマーケットプレイスのあり方もさまざまな議論があり、単に企業の調達におけるコスト削減を指向するものから、企業間でのバリューチェーンの形成を指向するものへとマーケットプレイスの意味合いも変わりつつある。その中で次世代型のマーケットプレイスとして、コラボレーティブな機能の提供や、バックオフィスのアプリケーションと連携など高付加価値のサービスが求められている。

マーケットプレイスは従来の EDI とは異なり、主に企業の調達プロセスに特化したものが多い。調達プロセスでは一般的にはスペックを提示してそれに対する見積もりあわせを行うモデルやオークション的なモデルなどがあり、調達する資材に応じて使い分けている。現実のビジネスではこのようなプロセスで購入するのはスポット品や MRO などが多く、重要な購買品は特定の企業との長期契約や SCM による提携などでマーケットプレイスでの調達は少ないといわれている。企業の調達におけるスポット品の割合は購買全体の 2～3 割といわれており、現在のマーケットプレイスはこの市場を巡るシェア争いであるとの見方もある。

マーケットプレイスの1つの方向性は、どれだけシェアを勝ち取るかということになるが、マーケットプレイスで取り引きされる購買品をスポット品だけでなく主要取引商品を取り込めるかどうか勝敗を分ける大きな要因ともいえる。現在の米国のようにマーケットプレイスが乱立している状態では、同一のセグメントに複数のマーケットプレイスが存在し、さらに取り引きされるアイテムが余剰品やMROなどのスポットもののみであれば、マーケットプレイスそのものの価格競争やサービス競争に陥る可能性がある。

マーケットプレイスのもう一つの側面として、企業間のバリューチェーンのインフラとしての見方もある。単に購買や販売などのサイトではなく、企業活動のさまざまなプロセスでのコラボレーションのプラットフォームになり得る可能性が高まってきている。これまでのトランザクション交換型から、製品デザインのためのコラボレーションやサプライチェーンの生産計画、販売計画の共有など、より付加価値の高いマーケットプレイスが検討されている。マーケットプレイスそのもののビジネスモデルも、今後はそういった高付加価値を提供できるマーケットメーカが勝ち残るであろう。

4.1.3.3 BtoC：顧客の絞込みからブランド・マーケティングへ

1995年にはECは存在しなかった。97年になるとAmazon.comなどの登場でコンテンツやサービスへの期待が高まった。97-98年はそれでも、オンライン消費者の期待は「あったらいいな」程度のものであった。今日消費者がインターネットを使えば使うほど、「なければならぬ」ニーズが高まる傾向にある。ECの日常化する米国において、BtoC・EC事業者は死に絶えると言われたが、ECが拡大し消費者層が充実する中で、EC企業のマーケティング手法・顧客管理手法は、極めて洗練されたものとなっている。

正しいターゲットに対してマーケティングを行い、来訪した顧客に、実際に商品/サービスを購入してもらうことが焦点である。1) オンライン消費者の層別・行動別分析、2) ターゲティング手法、3) 適切なサイト構成を導き出す手法や、特に既存大企業を交えた4) ブランド展開に関する議論が活発に行なわれた。

既存企業の伝統的なマーケティング手法(信頼、顧客ロイヤリティ、長期顧客関係等)が築き上げてきた既存のブランド(顧客の目で見える企業イメージ)は、インターネット時代にも変わらず有効である。Morgan Stanley Dean Witter Onlineの担当者は、BtoCにおける成功するマーケティングとして、1) 顧客とのコンタクトスポーツとしてのリアルタイムのブランド構築、2) 適切なマーケティング・ミックスの創造、3) 目的達成のためのテクノロジーの適切な活用、4) 持続可能なブランドの構築、を指摘した。

米国のECマーケティング担当者、特にクリック&モルタル担当者は、EC時代においても、既存の自社ブランド及びその構築と維持に極めて自信をもっており、沈着である。リアルとバーチャルは異なるか、との問いに対しては“*We think not*”(そうは思わない)とし、『インターネットで成功するのなら、人間的な心を持って顧客に接し、ビジネスを進めること』はオンライン、オフライン共通であるとした点が印象的であった。

4.1.3.4 E-Business：ロジスティックスの形成

E-Business におけるフルフィルメントとして受注から物流までの一貫性が議論されていた。特に BtoC では不特定多数を相手にビジネスを行う事から、物流のハンドリングは重要になる。セッションの発表はいずれも物流業者サイドからされたものであるが、顧客とのインターフェース全般に対し示唆するものが見受けられた。

US Postal Service の Norman Kravitz 氏は、顧客にスピードとコストを単純に解らせる、配送側では顧客がどこでいつ受け取りたいと思っているのか把握する必要があると述べていた。また、顧客満足の鍵となるのは、返送時のシステムであると指摘していた。Buynow.com の Tim Acker 氏は、フロントエンドとしてのシンプルさの重要性を述べていた。sameday.com の Andrew Krainin 氏は、サプライチェーンのネット化による経済効果を述べていた。

顧客に対するインターフェースとして重要な点は、配送方法や返送方法が容易に選択できることを挙げていた。配送方法の選択では、配送の費用とリードタイムが明確になっていることが重要で、返送方法についても顧客にとってわかりやすいものであるかどうか重要であり、顧客のサイト評価の決定的な要素であるとまで述べている。

また、効率的な配送を行うためには顧客の動静パターンを知っておくことが重要であると述べており、サイト経営側からすると適切な運送業者が重要であり、また、運送業者の側でも、フィールドの定量的把握が輸送コストに影響する事も示唆していた。

物流量がある水準に達すると、サプライチェーンのネット化が輸送速度、コスト両面で有効であると述べている。特にメーカ、倉庫、店舗などの関係での物流では、トップダウンの輸送が行われるが、複数メーカ、複数の倉庫、複数の店舗の間に混載した物流を行うことで、サプライチェーンの効率化が図れるとしている。

日米の物流事情の違いから、そのまま適用できるとは限らないが、物流に対する配慮が顧客満足度に直結する事は、日米変わらないと理解すべきであろう。

4.1.4 米国成功 40 サイトの傾向分析

平成 12 年度調査では、前年度に引き続き「成功 EC サイト」選出には、あらかじめ設定された基準で EC サイトを評価し、評点上位サイト、特色を有するサイト、継続調査対象サイトの 3 種・合計 40 サイトを委託調査の対象としている。

ここでは、平成 12 年度米国成功事例 40 サイト事業者の状況を、収益、コスト面にフォーカスして分析してみることにする。ただし、以下の分析は平成 12 年度海外事例調査のために恣意的に抽出した調査対象 40 サイトの傾向をみたものである。米国 EC で評価の確定した、所謂エスタブリッシュメントを中心としているが、必ずしも米国サイト全般についての記述ではない点に注意されたい。

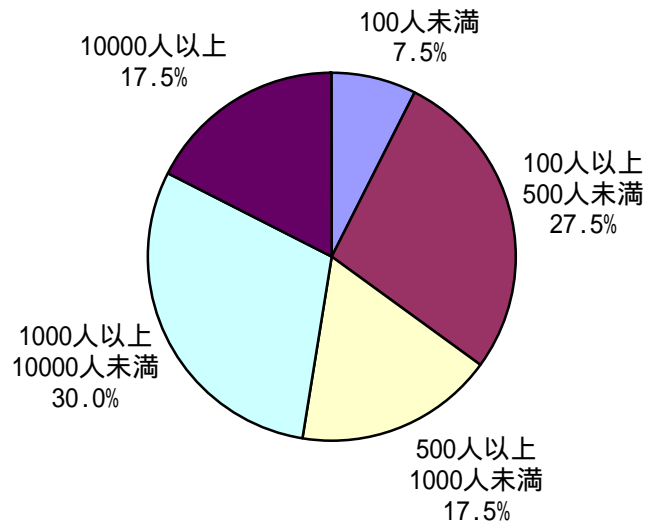
4.1.4.1 事業規模、EC 比率

成功 EC 事業者の事業規模を把握する指標として、売上高と従業員数を評価する。また、事業者の EC 依存度を EC 売上比率から分析する。

(1) 従業員数

従業員 500 人未満が占める割合は 35%と、昨年調査 70%より大幅な減少を見せており、1,000 人～10,000 人、10,000 人以上の合計が 40%から 47%へと増加している。

図4-1 従業員数



(2) 売上高

昨年の調査では、売上高 1 億ドル以上の事業者が 30%(12 社)であったのに対し、今年
は 60%(24 社)と倍増している。ここからも、EC 事業者規模の急速な拡大傾向が伺える。

図4-2 売上高(年間)

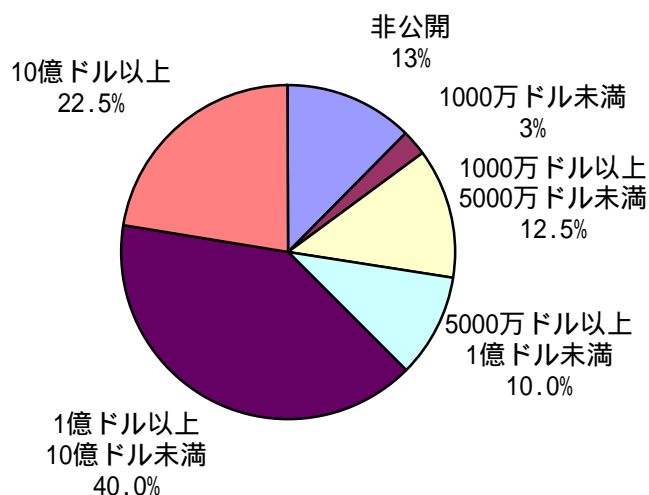


表4-1 従業員数と売上高の関係

| 従業員数 | 事業者数 | 従業員数 合計 | 従業員/ 事業者 | 売上高合計 (100万ドル) | 売上高/事 業者(100万 ドル) | 売上高/ 従業員 (1000ドル) |
|------------------|------|------------|-------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| 100人未満 | 3 | 187 | 62 | 67.09 | 22.36 | 358.77 |
| 100人以上 500人未満 | 11 | 3,081 | 280 | 990.47 | 90.04 | 321.48 |
| 500人以上 1000人未満 | 7 | 4,347 | 621 | 1,295.27 | 185.04 | 297.97 |
| 1000人以上 10000人未満 | 12 | 34,401 | 2,867 | 7,421.45 | 618.45 | 215.73 |
| 10000人以上 | 7 | 558,800 | 79,829 | 76,083.82 | 10,869.12 | 136.16 |
| 合計 | 40 | 600,816 | 15,020 | 85,858.10 | 2,146.45 | 142.90 |

「売上高/従業員」を見ると、従業員数が少ない事業者ほど 1 人あたり売上高が高いことが判る。10,000 人以上のランクで「従業員数合計」「売上高合計」「売上高/事業者」の部分において突出した値を示しているが、他のランクとは比較にならない巨大企業がこのランクに入っている事によるものである。

表4-2 売上高と従業員数の関係

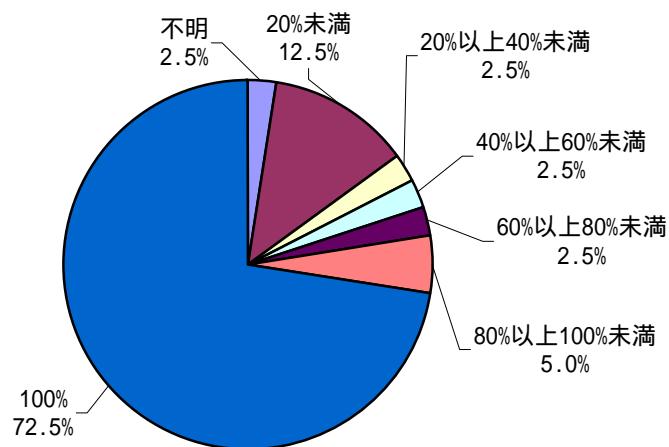
| 売上高(年間) | 事業者数 | 売上高合計 (100万ドル) | 従業員数合計 | 売上高/従業員 (1000ドル) |
|------------------------|------|-------------------|---------|---------------------|
| 非公開 | 5 | | 920 | |
| 1000万ドル未満 | 1 | 9.00 | 40 | 225.00 |
| 1000万ドル以上 5000万ドル未満 | 5 | 174.69 | 1,916 | 91.17 |
| 5000万ドル以上 1億ドル未満 | 4 | 255.69 | 1,993 | 128.29 |
| 1億ドル以上 10億ドル未満 | 16 | 4,647.72 | 139,747 | 33.26 |
| 10億ドル以上 | 9 | 80,771.00 | 456,200 | 177.05 |
| 合計 | 40 | 85,858.10 | 600,816 | 142.90 |

売上高規模から「一人あたり売上高(売上高/従業員)」を見ると、売上高1,000万ドル以下のランクと10億ドル以上のランクにおいて、その間に位置する他のランクより大きい値を示している事が分かる。反対に、1億ドル~10億ドルのランクでは、他に比べて大幅に低い値を示している。

(3) EC 売上比率

本調査では72%の事業者がEC売上比率100%であり、よく言われる“brick and mortar”は顕著には認められない。

図4-3 EC売上比率(%)



ただし、次表 EC 売上比率と売上高を関連した表では、若干の特徴が見られる。

表4-3 EC 売上比率

| EC 売上比率(%) | 事業者数 | 売上高合計 | 売上高/事業者 |
|--------------|------|-----------|-----------|
| 不明 | 1 | 315.25 | 315.25 |
| 20%未満 | 5 | 41,373.00 | 8,274.60 |
| 20%以上 40%未満 | 1 | 385.25 | 385.25 |
| 40%以上 60%未満 | 1 | 25,200.00 | 25,200.00 |
| 60%以上 80%未満 | 1 | 3,944.82 | 3,944.82 |
| 80%以上 100%未満 | 2 | 2,085.52 | 1,042.76 |
| 100% | 29 | 12,554.26 | 432.91 |
| 合計 | 40 | 85,858.10 | 2,146.45 |

EC 売上比率が 20%未満と低いランクでは、伝統的な巨大企業がサブビジネス的に EC を行っているケースがあるため、企業の売上高として見ると突出した値となる。また、40～60%のランクには、デルコンピュータ 1 社が入っており、その売上高が他とは異なる数値を示す。上記 2 ランクを除くと、事例は少ないが、60～80%、80～100%未満のランクの、EC 以外での販売手段を持っている企業が、EC 比率 100%の企業より 1 社あたり売上高が高い事がわかる。

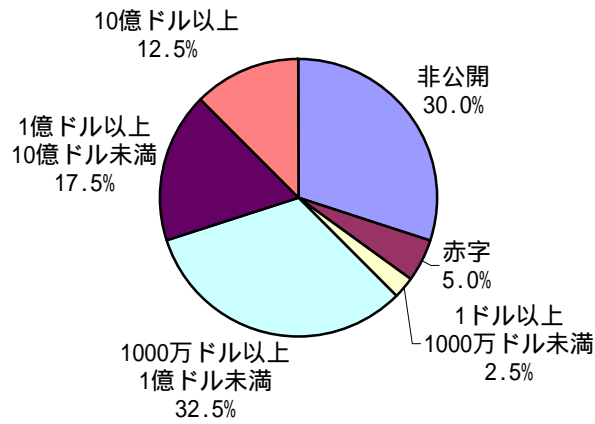
4.1.4.2 収益性

「ネットバブル崩壊」といわれた 2000 年だが、成功 40 サイトについて粗利、損益から収益性を分析してみたい。

(1) 粗利

粗利が「赤字」と公表している事業者は 2 社(5%)のみであるが、非公開 12 社(30%)についても、そのうちいくつかは赤字と想像される。従って、「成功」とされたサイトでも、最大 35%の事業者が粗利段階で赤字となっている。

図4-4 粗利(年間)



(2) 損益

損益状況を見ると、粗利以上に明らかな傾向が見て取れる。全体の50%の事業者が経常赤字を公表しており、更に非公開を合わせると、最大67%のEC事業者がマイナスの損益を計上している事になる。ただし、昨年度調査では、非公開を含めて73%の事業者の損益がマイナスであった事を見ると、若干の向上はあるといえる。

図4-5 損益(年間)

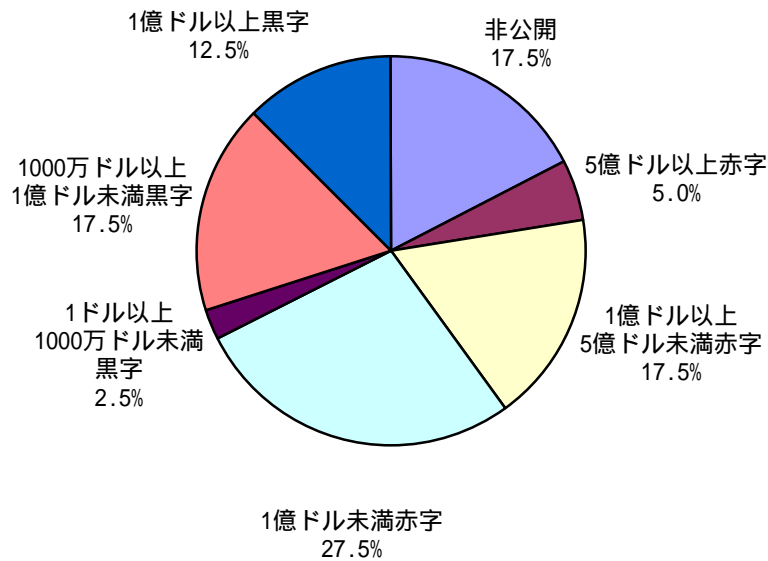


表4-4 損益と売上高、従業員数の相関

| 損益(年間) | 事業者数 | 損益合計 (100万ドル) | 従業員数 合計 | 損益/従業員 (1000ドル) | 売上高合計 (100万ドル) | 損益/売上高 (%) |
|-------------------------|------|------------------|------------|--------------------|-------------------|---------------|
| 非公開 | 7 | | 12,960 | | 2,856.00 | |
| 赤字 5億ドル以上 | 2 | -1,775.06 | 11,332 | | 2,082.41 | |
| 赤字 1億ドル以上 5億ドル未満 | 7 | -965.14 | 4,646 | | 1,685.86 | |
| 赤字 1億ドル未満 | 11 | -420.06 | 126,968 | | 1,319.87 | |
| 黒字 1ドル以上 1000万ドル未満 | 1 | 3.05 | 77 | 39.61 | 4,883.14 | 0.06% |
| 黒字 1000万ドル 以上 1億ドル未満 | 7 | 232.79 | 18,033 | 12.91 | 40,944.82 | 0.57% |
| 黒字 1億ドル以上 | 5 | 4,281.78 | 426,800 | 10.03 | 32,086.00 | 13.34% |
| 合計 | 40 | 1,357.36 | 600,816 | | 85,858.10 | |

この表から、1億ドル以上黒字の巨大企業以外は、たとえ黒字であっても売上高利益率は極めて低水準である事がわかる。

4.1.4.3 ランニングコスト 販促コスト

成功サイトが費やしているランニングコスト、販促・マーケティングコストについて分析を試みた。また、これらのコストと売上高についても、その関係を考察した。

(1) ランニングコスト

成功サイト 40 例中、15 事業者、37%(15 社)がランニングコスト 1 億ドル~5 億ドルのランクに入っている。5000 万ドル~1 億ドルの 17%(7 社)と合わせると、55%が中間に位置するこの 2 つの金額帯域に入ることがわかる。

図4-6 ランニングコスト(年間)

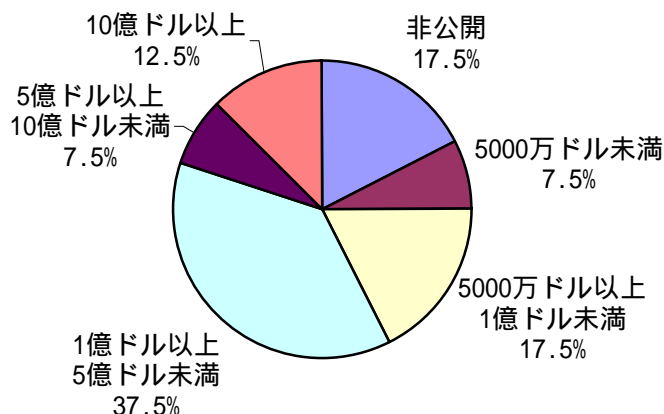


表4-5 ランニングコストと売上高の関係

| ランニングコスト | 事業者数 | ランニングコスト (100万ドル) | 売上高合計 (100万ドル) | ランニングコスト /売上高(%) |
|---------------------|------|----------------------|-------------------|---------------------|
| 非公開 | 7 | | 32,509.00 | |
| 5000万ドル未満 | 3 | 101.76 | 4,637.32 | 2.19% |
| 5000万ドル以上 1億ドル未満 | 7 | 466.76 | 537.12 | 86.90% |
| 1億ドル以上 5億ドル未満 | 15 | 3,181.02 | 3,921.25 | 81.12% |
| 5億ドル以上 10億ドル未満 | 3 | 1,977.40 | 5,767.00 | 34.29% |
| 10億ドル以上 | 5 | 10,527.26 | 38,486.41 | 27.35% |
| 合計 | 40 | 16,254.20 | 85,858.10 | 18.93% |

前出のグラフで事業者数の多い金額ランクを見ると、5000万ドル～1億ドルでは86.9%、1億ドル～5億ドルでは81.1%と、ランニングコストは80%台となっている。つまり、代表的なEC事業者は売上高の80～90%をランニングコストに費やしている。

ランニングコストが売上高を上回る事業者が12社存在するが、サマリーした表には現れて来ない。ランニングコスト金額ランクでは、5000万～1億ドルで3社、1億～5億ドルで8社、10億ドル以上で1社が、販売額以上のランニングコストを費やしている。

(2) 販促・マーケティングコスト

販促・マーケティングコスト(以下「販促コスト」)を単純集計すると、1,000万ドルから5億ドルまでの、中間の3金額帯域で全体の65%を占めている。しかしながら、このグラフだけでは、明らかな傾向は見出せない。

図4-7 販促(マーケティング)コスト(年間)

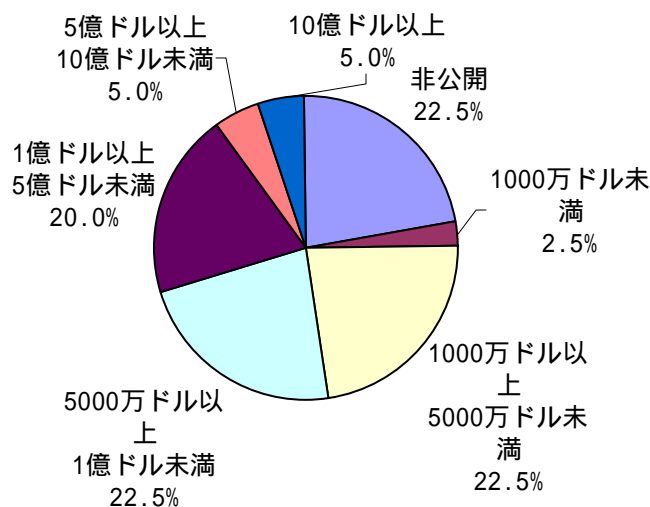


表4-6 販促コストと売上高の関係

| 販促コスト(年間) | 事業者数 | 販促コスト (100万ドル) | 売上高合計 (100万ドル) | 販促コスト/売上高(%) |
|------------------------|------|-------------------|-------------------|--------------|
| 非公開 | 9 | | 35562.00 | |
| 1000万ドル未満 | 1 | 7.17 | 73.13 | 9.80% |
| 1000万ドル以上 5000万ドル未満 | 9 | 274.11 | 1086.55 | 25.23% |
| 5000万ドル以上 1億ドル未満 | 9 | 683.86 | 2094.01 | 32.66% |
| 1億ドル以上 5億ドル未満 | 8 | 1731.79 | 11663.23 | 14.85% |
| 5億ドル以上 10億ドル未満 | 2 | 1036.53 | 3293.18 | 31.48% |
| 10億ドル以上 | 2 | 3402.00 | 32086.00 | 10.60% |
| 合計 | 40 | 7135.46 | 85858.10 | 8.31% |

該当する事業者の多い販促コスト金額ランクの販促コスト/売上高を見ると、1,000万ドル～5,000万ドルでは25.23%、5,000万ドル～1億ドルでは32.66%と、売上高の1/4～1/3程度を販促コストに費やしている傾向が見える。だが、1億ドル～5億ドルでは14.85%と、販促コスト比率が下がっている。しかし、この帯域に含まれる事業者を個別に見ていくと、Charles Schwab(販促コスト242/販売額3945)、Victoria's SECRET(同320/4500)という、売上高の突出した2社が含まれている。そこで、この2社を除外した6社で集計すると、販促コスト/売上高は36.4%(同1170/3218)となり、他の帯域と同等レベルの比率となる(カッコ内の数値は100万ドル)。

この分析より、成功EC事業者が販促に費やす金額は、売上高の1/3程度という傾向が見てとれる。

4.2 米国出張調査に基づく注目事業者

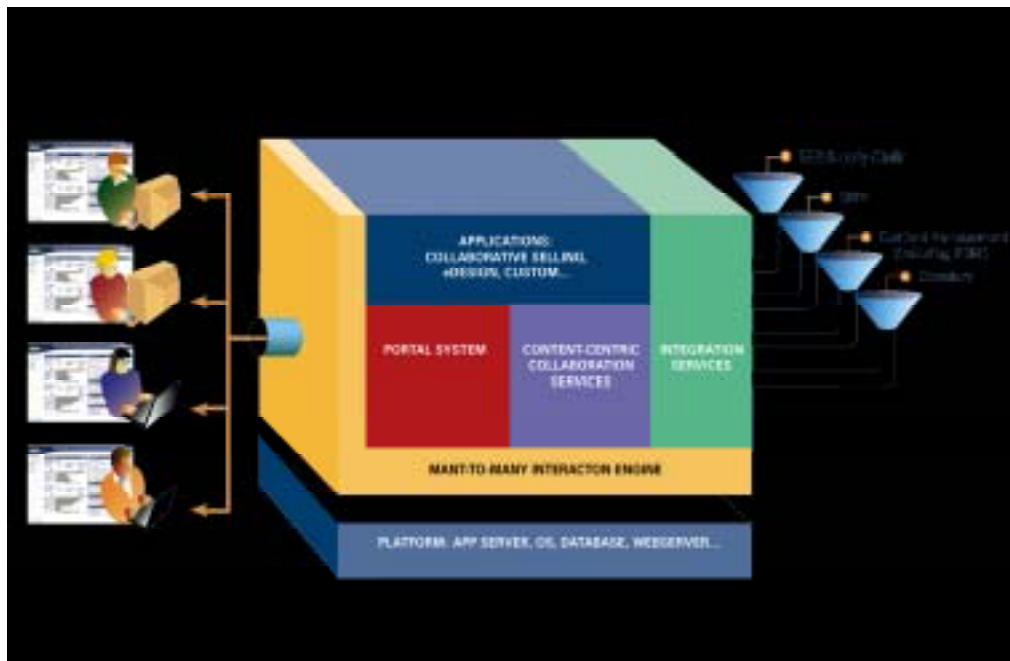
4.2.1 BtoB コラボレーション・フレームワークの提供：Radnet 社

4.2.1.1 背景と注目点

Radnet 社は、BtoB の Web コラボレーションフレームワーク「Portal Works」の開発と適用を行っているソフトウェア開発会社である。

同社の「Portal Works」は、IT によってカスタマーとサプライヤーの関係を密にすることでよりスピーディーなビジネスを実現することを狙っている。例えば、案件発生から受注までの期間が従来 2 週間ほどかかっていたものが、4 日程度に短縮できるとしている。

例えば通信機器メーカーが「Portal Works」を導入した場合、複数のカスタマー（通信キャリア）を相手に相互のセキュリティを保ちながらメーカー側の担当者とコラボレーション可能とする。こうした枠組みにおけるセキュリティ技術を同社の特長としている。



同社は 1995 年の設立で、従業員数約 120 名である。ボストン郊外で BtoB の Web コラボレーションフレームワークのソフトウェア開発と適用を行っている。同分野のコンサルテーションや上流システムインテグレーションなどは、提携先のアンダーセン・コンサルティングが行う。取引先としてルーセント・テクノロジーやコンパック、IBM など大手メーカーが挙げられている。

4.2.1.2 事業展開と成功要因

システムインテグレーションの上流はアンダーセンコンサルティングが行い、フレームワークの適用を Radnet 社が行う形態となっている。システム規模は 2,000 万円からとのことだが、1 億から 1.5 億円程度のシステムがメインであるとのことである。

上流工程をアンダーセンコンサルティングが行うようになって、同社は本業の開発に注力できる体制となった。

「Portal Works」はフレームワークであり、顧客毎にカスタマイズ作業が発生するものであ

るが、顧客が上述の通り大手メーカーなどが多いため情報化投資力もあり、ニーズに沿ったシステムになるが費用はそこそこかさむといった売り方でうまくいっている模様である。

これまでのビジネスの仕方をそうそう変えられないが IT 化を行いたい、行う投資力はあるといった（ニッチな）市場にうまくあわせた戦略をとっているように見える。

4.2.1.3 今後の展開と評価

昔からある BtoB のアカウントビジネスの形態に注力したシユアなアプローチを行っているが、さらに企業の中核に踏み込んだワークフローやセールス支援といった広がりには強いとはいえない。こうした分野にアドバンテージのあるベンダーとの提携を進めている模様である。

日本での展開も関心がある模様である。フレームワークとして提供していることにより、ビジネスルールへの適応力は高く、日本でも導入効果のある企業は少なくないだろう。日本においても米国におけるアンダーセンコンサルティングに相当する良いパートナーに恵まれれば、ビジネスの展開が図れるであろう

一方、フレームワークといったやり方が彼ら自身のビジネスの規模を規定してしまっている可能性もある。一般にフレームワークに沿ったソフトウェア開発を行うためには、ある程度のシステムエンジニアとしてのセンスとソフトウェア開発能力を必要とするのだが、こうしたエンジニアを抱えられる限界が企業規模の限界となる可能性が一つ。もう一つは、簡易なパッケージで安価にシステムを構築してしまおう、多少の妥協はかまわないとする市場の大多数におされたベンダーの脅威であり、フレームワークはどこまでいってもニッチである現実。この会社も例外ではなく、どこかでさらに戦略を見直すことにはなるう。

4.2.2 BtoB ソフトベンダー : Digital Focus 社

4.2.2.1 背景と注目点

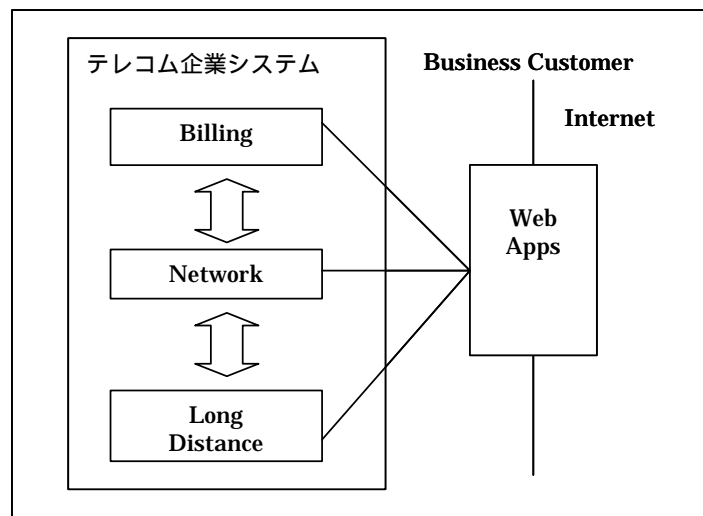
米国ではインターネットを利用したサービスを行う企業の増加を背景に Web 系システムインテグレーションを得意とする SI 企業が増加している。このような状況の中、Web アプリケーションと基幹系レガシーアプリケーションの SI を中心に手がける企業を紹介する。

Digital Focus 社は、システムインテグレータとして、主に企業のインターネットを通じたカスタマーサービス系のシステム構築を主な業態とする。トレーディング、金融、テレコム業界での M&A などによるシステム統廃合などで、特にレガシーシステムと Web 系サービスのインテグレーションを中心に手がけている。Java を中心としてオープン系の技術力を武器に、クライアントセンター（Client Center）と呼ばれるシステム開発のミーティングルームに顧客を集めて、顧客との仕様調整を集中的に行うことで、短期的（数週間程度の開発実績もある）なシステム開発を売りにしている。この開発手法を iFactory と呼んでいる。

設立は 1995 年。現在、従業員数 125 名。システムインテグレータ（WebSI）として、金融系（Crestar Bank など）テレコム系（MCI WorldCom）を主な取引先としている。大手システムインテグレータとの提携関係もある。

4.2.2.2 事業展開と成功要因

テレコム企業のシステムインテグレーションのケーススタディとして、以下の例がある。あるテレコム企業では課金系、回線系、長距離電話などのサブシステムからなるレガシーシステムがある。これらのシステムはインターネットの Web サイトによるカスタマーサービスと結合されている。テレコム企業の吸収や合併などでこれらのレガシーシステムの Web サイトでのカスタマー向けのサービスシステムの統合が必要になる。このようなレガシーを含めた Web アプリケーションの統合は、Digital Focus 社の強みの一つである。レガシーアプリケーションと Web アプリケーションのインテグレーションでは、基本的には EAI のようなパッケージソフトウェアを使用することはあるが、システムによってはコーディングすることもある。このような市場は今後もあると Digital Focus 社では考えているようだ。



(1) 特徴ある製品・サービス

Digital Focus 社では Java を中心とした技術力を売りとし、研究開発にも力を入れているが、特に力を入れているテクノロジーの方向としては、SECurity(Wireless に関する)、Mobility (データ通信)、SmartCard 技術である。

また、顧客に対しての満足度の調査を行っており、その満足度については公開している。同業他社でこのように顧客満足度を公開している企業はないとのこと。

顧客を Digital Focus 社のクライアントセンターに集めて短期的に開発する手法である iFactory 方式により、利益の拡大を狙う。

(2) 市場/事業環境

事業ドメインとしては、トレーディング、金融、テレコム業界。インターネット系の Web システムとレガシーシステムのインテグレーションを得意とする、いわゆる WebSI 系ベンダー。また、大規模な SI 業者は最新技術へのキャッチアップが十分でなく、そういった大規模システムインテグレータとの提携ということもある。

4.3 国内調査に基づく海外事業者

4.3.1 オンライン・スポーツショップのブランド戦略：Fogdog Sports 社

4.3.1.1 背景と注目点

Fogdog Sports 社は、徹底した「ブランド」戦略の基に顧客獲得に向けた活動を実践し、急速に成長しているスポーツ用品のオンラインショップである。

Fogdog Sports 社は、リアルショップのサービスレベルに飽き足らない顧客層が多数存在することに注目し、オンラインショップを開設した。その不満とは、1) 専門店はあるがナショナルブランドが存在しない、2) 広いスペースに商品を雑然と並べているだけで商品の種類が少ない、さらに3) 購入するには複数の専門店に足を運ぶ必要がある、ということである。

Fogdog Sports 社の注目すべき点は、スポーツの分野別に 28 のスペシャルショップをオンライン上にまとめ上げることと、顧客に対するサービスを徹底することで信頼を勝ち取っていることである。

スポーツ用品のマーケット概要

全世界で \$ 150Billion、米国で \$ 70Billion。

アパレル 42%、道具 37%、靴 21%。

オンラインショップが獲得できるシェアは 10 ~ 20% と見込んでいる。

一般の消費者は 5 ~ 7 種類のスポーツをやり、年に 4 ~ 6 回商品を購入する。

Fogdog Sports 社は、1999 年より実際のビジネスを開始した非常に若い企業であるものの、経験豊富な経営者と技術スタッフが特徴的なサービスを展開している。

経営状況としては、売上げが 1999 年 3Q が 150 万ドル（経常損失 700 万ドル）、2000 年 3Q が 590 万ドル（経常損失 850 万ドル）と 290% の成長を獲得している。なお、顧客の獲得数としては、購買実績の無い会員も含めて約 100 万人である。

4.3.1.2 事業展開と成功要因

オンラインショップではあるが、広告媒体としてマルチチャネルを活用することと、マーケティングありきで徹底した「ブランド」戦略を実施して顧客の確保を進めている。また、Fogdog Sports 社の販売手法が有効に寄与していることは、リアルショップは 20% の売れ筋商品が 80% の売上げを占めているのに対し、オンラインショップでは 40% の売れ筋商品が 80% の売上げとなっていることで証明されている。

(1) ショップの概要

28 のスペシャルショップ：

Adventure Travel、Badminton、Baseball、Basketball、Cycling、Fishing、Fitness & Health、Football、Games、Golf、Ice Hockey、In-line Hockey、In-line Skating、Outdoor、Racquetball、Running、Skateboarding、Snowboarding、Soccer、Softball、Squash、Surfing、Swimming、Tennis、Volleyball、Wakeboarding、Walking、Waterskiing、Winter Sports。

その他のショップ

アパレル専門ショップと著名ブランド（Nike、Pebble Beach 等）の連携コンセプト・ショップを展開。

(2) 成功要因

基本的な理念

新しいスポーツ用品業界の構築を基本理念に据えて、顧客に対する 5C（Content, Community, Customization, CommerceCustomer Care）の達成と最小限の在庫を実現する優れた物流システムを構築することで、最初のスポーツ用品ブランドを築き上げる。

ブランドの構築

企業イメージの確立を最優先に洗練された広告をマルチチャネル（AOL 等著名ポータルサイト・TV・新聞・雑誌・スポーツイベントへのスポンサー・屋外スポーツ施設）で展開する。

リピート顧客を増やす努力

顧客との関係を密にすることで評判を良くし、評判が良くなることで友人紹介等での会員拡大を図ることを基本的なポリシーとしている。

Web-Site については、軽く（50KB 以内/ページ）、使いやすく（2回のクリックで商品ページに到達）、直感的デザインでかつサイズやブランドで商品を検索できる機能と Web を自分好みに設定する機能（My fogdog）を提供。

CTI-Site では電話の待ち時間 30 秒以内、呼放棄率 2%以下、e-mail による問合せ対応も 8 時間以内に行う。

また、多くの商品（85,000 点、900 ブランド）を用意して正確な配送を行うことはもちろん（一般顧客は 1 週間であるが優良顧客は 2 日）、45 日以内は無条件返品に対応している（なお、Web の返品率はカタログの半分以下）。

顧客サポートの面においては、スポーツに関して豊富な知識を保有する従業員を配置することと、顧客の情報を管理することでワンツーワンマーケティングも実践している。特別な顧客への対応であるが、Web にて大学や企業向けに予算管理機能を提供することも行っている。

日々の改善活動

商品到着後 16 日経過するとアンケートに記入してもらって情報を収集し、顧客にも公開しながらサイトの改善を行っている。

メーカーとの連携

従来、店とメーカーは対立していたが、収集した情報はメーカーにも提供することでいい関係を築く努力も行っている。

4.3.1.3 今後の展開と評価

成功に向けた明確なビジョンを持って実践している企業であり、なかでもブランド確立に向けた行動はオンラインショップ開設のバイブルとでもいえるであろう。一方、現時点においては起業の初期段階にあり、課題が山積している状況にある。

(1) 会員の確保

現時点において 100 万人の会員を確保したということであるが、一人あたり 40 ドルのコストを要しているということであり、そのコスト削減 30 ドル以下を目標にしているが、日本における通販業界の 1,000 円程度と比較すると大きい)と運営資金の確保が最も重要な課題となっている。

(2) 利益率の改善

現状 20%であるが、今後 30~35%に上げていきたいという意向を持っているものの、リアルショップのディスカウント攻勢および品揃えのための在庫負担からその実現性が危惧されるところである。

4.3.2 ブリック&モルタルのネット進出と提携戦略：Toysrus 社

4.3.2.1 背景と注目点

ドットコムバブル後の淘汰の中でも、オンライン玩具販売サイトの行方は話題性、また、ドットコム企業の機能評価の視点から注目を集めている。既に 99 年のオンラインクリスマスにおいて配送の不備から不達を出して話題を呼んだが、バブル崩壊で多くのオンライン玩具販売サイトが倒産又は売却を通じて消えていった。そうした中で、Toysrus.com は Amazon.com との提携等、機能補完する提携戦略を通じて比較優位を維持し、善戦している。

その特徴は幅広い商品ラインアップ及び低価格と、玩具屋としてのブランド名にある。また Amazon との提携により、Amazon と同じ方法で商品を購入できる点が特徴であり、顧客から見れば、まるで Amazon の玩具コーナーで買い物をしているかのような印象を受けることで、顧客層の拡大を図っている。

Toysrus.com(以下、Toysrus)の創業は 1999 年後半である。また、親会社である Toys"R"us, Inc. は 1957 年に設立している。98 年に EC 部門を立ち上げ、99 年には Toysrus として同社 EC 部門をスピンオフした。業種としては卸、小売業で主に玩具を販売しており、仕入れルートは世界中の玩具メーカーに及んでいる。Toysrus は IPO を行っていないため、正確な売上高は発表していないが、ZDNET USA の記事によると、独自の年間売上高は、99 年の 4400 万ドルから 2000 年は 1 億 6400 万ドルに増加したとのこと。

4.3.2.2 事業展開と成功要因

年間売上は上記の通りだが、ここでは 2000 年のクリスマス商戦をフォーカスしてみた。Toysrus のクリスマス商戦期の売上が、前年から 3 倍以上伸びたと発表した。同社によると、12 月 30 日までの 9 週間の売上は 1 億 2400 万ドルで、前年同期は 3900 万ドルだった。(ちなみ

に実店舗を含む Toys”R”us 全体のクリスマス商戦期の売上は 42 億である。) サイト訪問件数でも 1 億 2300 万件とオンライン小売大手 15 社のトップに立っている。

2000 年 1 月 5 日の ZDNET USA によると、Toys”R”us 経営陣は「Amazon との提携は今後とも同社にとって賢明な選択であり続ける」と、述べている。また、「この提携が Toysrus の黒字転換の一助となるだろう」とも語っている。

4.3.2.3 今後の展開と評価

アナリストによると、クリック&モルタル企業の逆襲が成功したのは、「クリスマス」という米国最大の年行事において、最終的に安全なサービスを提供するブランド名に消費者が信頼を寄せたことによる。逆にドットコム企業側の誤算は、99 年の年末商戦に苦い経験をした消費者が今回の商戦でリピータにならなかった点だ。Toysrus は 99 年 8 月から Amazon と提携することで、以前は自社の物流センターから直接配送を行っていたが、提携以降は Amazon の配送センター内で、総ての在庫を保管/管理することになり、配送方法を Amazon と全く同様に行えるようになった。配送オプションは 1 日、2 日、3~7 日の 3 種類が用意されており、ユーザが選択権を持っている。このように Amazon との提携は、サイト訪問件数の増加(注文処理)~配送部分の強化に成功したといえるだろう。その証拠は売上が対前年 3 倍強になっていることが証明している。今後ともフルフィルメント機能の強化、または機能補完のための新たな提携等を実施していくように思われる。

ちなみに、米国のクリスマス商戦(2000 年 12 月 20 日~12 月 26 日の 7 日間)におけるネットショッピングの売上総額は 60 億ドルと、前年同月比で 60%増(1999 年は 37.5 億ドル)との報告が有る。

4.3.3 オンライン銀行の展開：Egg 社

4.3.3.1 背景と注目点

金融取引は電子化と親和性が強く、現在では振込や定期預金の預け入れ、住所変更手続など様々な取引がインターネット上で行えるようになっている。加えて、既存の銀行が店舗に代わる顧客接点としてネットを活用するだけでなく、店舗を持たずネット上にしか「店舗」を持たない銀行も出現している。(ここではこのような銀行を「オンライン銀行」と呼ぶこととする。)

オンライン銀行は、既存の銀行とは異なるビジネスモデルで商品・サービスの差別化を図ることにより多数の顧客を獲得しており、その中でも Egg 社は世界で最も顧客数を多く抱える銀行であり、その戦略が注目されている。

表4-7 インターネット上の銀行ビジネスモデルの整理

| 分類 | 内容 | 国内事例 | 特徴 |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|
| インターネット バンキング | 既存銀行の商品・サービスをネットを使って提供するサービス | 都銀・地銀など各行が提供中 | 既存顧客の「いつでも」「どこでも」のニーズに応える為のサービス |
| ネットブランチ | 既存銀行がネットのみを窓口とする支店を作り独自サービスを提供 | スルガ銀行 ソフトバンク支店など | ソフトバンクGとのシナジーなど、顧客セグメントを活かしたユニークなサービスを展開 |
| ネット専門銀行 (ここではオンライン銀行と呼ぶ) | ネットですべてのサービスを提供する新しい銀行 | ジャパネットバンク (さくら銀行、富士通などが出資) | 預金金利が通常の2倍等、低コスト体質を活かした戦略 |

Egg社は設立からわずか2年で、英国リテール預金量の1%のシェアを獲得した。このシェアは日本で例えるならば有力地方銀行並みの規模であり、驚異的なペースで預金を獲得したことになる。顧客数でも120万人を獲得しており、邦銀のインターネットバンキングの平均顧客数が多いところで6~7万人である事と比較すると、新規参入の知名度の低さをカバーし、商品・サービスの差別化戦略が多くの顧客の支持を受けたことが分かる。

他方、米国でもオンライン銀行が早期にかつ多数登場したが、顧客数は各行とも10万人程度と苦戦しており、Egg社の実績は目をみはるものがある。

Egg社は、1998年10月に英国保険業界の大手、プルデンシャル生命保険を母体として設立された。2000年の6月にIPOを実施し、現在の従業員数は約2,000人まで拡大している。同社の主な経営指標は以下のとおりである。(1999年12月現在)

表4-8 Egg社の経営指標

| | |
|--------------|-------------------------------|
| 総資産 | 8,938 百万ポンド (= 約 1 兆 5000 億円) |
| 預金量 | 7,565 百万ポンド (= 約 1 兆 3000 億円) |
| 住宅ローン | 385 百万ポンド (= 約 670 億円) |
| 個人ローン | 184 百万ポンド (= 約 320 億円) |
| クレジットカード発行枚数 | 22 万枚 |

調達した預金と比較し、ローンでの運用が少ないが、他は金融市場において国債等への運用を行うことで、収益を上げている。

4.3.3.2 事業展開と成功要因

(1) 事業展開

同社は以下の業務を展開しており、それぞれ既存銀行に無いユニークなサービスを提供している。

| 業務 | 特徴 |
|-----------|----------------------------------|
| 預金 | 6.3%という業界最高水準の高金利を提示 |
| 投資信託 | 24社/256商品の投信信託をネット上で購入可能 |
| クレジットカード | 各種手数料の無料化およびキャッシュバックあり |
| 住宅ローン | 複雑な手数料体系を一本化し、手続を劇的に簡素化 |
| 消費者ローン | 低金利かつネットで手続可能 |
| ショッピングモール | 当社のカードで購入すれば2%のキャッシュバックあり |
| 保険 | 親会社の商品を当社顧客へも提供し、ワンストップショッピングを実現 |

(2) 成功要因

英国の既存銀行のサービスは、長時間の行列待ちや事務手続ミスが頻発するなど悪評高い。その中で、同社はすべてのサービスを24時間提供し、オンラインで自動化された事務処理により正確性を飛躍的に向上させた。従って、「早く」「正確に」手続が行えるというだけで、既存サービスとの差別化を図ることができる環境にあり、そこにいち早く着目したことが要因の一つとしてあげられる。

さらに、高金利預金、低金利ローンで価格攻勢をかけ、「圧倒的な」差別化戦略を実行した結果、先行者利得を追求でき、ブランド・イメージを早期に獲得するに至った。

米国のオンライン銀行は、既存銀行のインターネットバンキングサービスとの差別化を十分に図ることができず、知名度向上の為に広告キャンペーンで体力を消耗させた。反面、英国では既存銀行との競争圧力が弱かったことも成功要因として挙げることができよう。

4.3.3.3 今後の展開と評価

驚異的な顧客獲得は、既存銀行にない、革新的なサービス(金利、手数料、使いやすさ)の提供によるものであり、ブランドイメージ獲得の手法は評価に値する。しかし、顧客獲得に多額のコスト(正確な数値は不祥だが、既存銀行の10倍以上といわれる)を費やしており、黒字化目標は2002年以降の予定である。この目標を実現する為には、採算の高いローン業務、カード業務の成否が鍵を握るものと思われる。

また、最近同社は、顧客の利便性を高める為、リアル店舗のチャンネルも用意すると発表しており、「ネット専業=低コスト」の強みを失わずに、顧客満足度の向上と収益力強化をいかに両立させるかが今後の課題である。

5 総括分析

- ECのビジネスモデルと成功要因 -

5 総括分析：EC のビジネスモデルと成功要因

以下の各章では、2000 年度 WWW モデル SWG 国内外調査の全収集データ、及び過去の経年調査データを集大成し、1) ビジネスモデル、2) EC ノウハウ、3) 成功要件、の3つの視点から、内外 EC サイト事業者について多角的な分析を行なった。

5.1 ビジネスモデルの類型化

5.1.1 ビジネスモデルの類型化

ここでは平成 12 年度調査対象のうちから企業 消費者間(BtoC)事業者、国内 100 サイト、米国 35 サイトについて、以下の2つの視点からビジネスモデルの類型化を行った。

ビジネスモデル：製品によって対価を得るのか、仲介等のサービスによって対価を得るのかなどビジネスの形態に着目

収入モデル：そのサイトの収入源は何かに着目

ビジネスモデルによる分類

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

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

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

収入モデルによる分類

| No | 収入モデル |
|----|-----------|
| 1 | 販売 |
| 2 | 会費購読料 |
| 3 | 広告収入 |
| 4 | 販売手数料 |
| 5 | ライセンス料 |
| 6 | ホスティング |
| 7 | メールボックス貸し |
| 8 | その他 |
| 0 | 複数モデル |

ビジネスモデル分類は、取引商品・サービスと、料金を消費者、事業者のいずれから徴収しているかで分類している。収入モデルによる分類では、収入の名目によってのみ分類している。

尚、ビジネスモデルの1から7に属さないモデルは8のその他に、ビジネスモデルの1から7の複数を兼ね備えるサイトについては0の複数モデルに分類した。

表5-1 国内のビジネスモデルの類型(1)

| No | 法人 個人 | サイト名 | ビジネスモデル | | | | 収入モデル | | |
|----|----------|----------------------------|-----------|---------|-----------|---------|---------|-------------|---------------------|
| | | | 基本モデル | モデル1 | モデル2 | モデル3 | 基本収入 | 収入1 | 収入2 |
| 1 | 法人 | JTBホームページ | | | | | 複数モデル | 販売手数料(30) | 広告収入(5)、他(3) |
| 2 | 法人 | セイコーストア ホテルオークラ店 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 3 | 法人 | スパーク | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 4 | 個人 | アトリエイット | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 5 | 法人 | ブランドリサイタルブティック フェルサイエ | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 6 | 法人 | 紀伊國屋書店BOOK/WEB | 製品販売 | | | | 複数モデル | 販売(30) | 会費(購読料)(4) |
| 7 | 法人 | (株)ダイヤワ補修センター | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 8 | 法人 | 日本旅行ホームページ | 予約型付帯サービス | | | | 販売 | | |
| 9 | 法人 | Tourist Village | 複数モデル | 製品販売 | 予約型付帯サービス | | 複数モデル | 販売(30) | 広告収入(5)、販売手数料(35) |
| 10 | 個人 | 心と人のDREAMS | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 11 | 法人 | 「旅の窓口」 | 予約型付帯サービス | | | | 販売手数料 | | |
| 12 | 法人 | パソコンショップパソコ | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 13 | 法人 | 日本人暮らしの家具専門店「かやの家」25 県店 | 複数モデル | 製品販売 | 無料型情報提供 | | 販売 | | |
| 14 | 法人 | HeritageShopオンライン | 製品販売 | | | | | | |
| 15 | 法人 | ピーシーパーク パソコンショップ | 製品販売 | | | | 複数モデル | 販売(38.07) | 広告収入(10.03) |
| 16 | 法人 | サイクルベースあさひ | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 17 | 個人 | デジタル活字印刷 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 18 | 法人 | meisoup | 複数モデル | 無料型情報提供 | 有料型付帯サービス | | 複数モデル | 会費(購読料)(30) | 販売(17)、販売手数料(2) |
| 19 | 法人 | @atelier(家具のアオキ) | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 20 | 法人 | ソニーショップ C-TEC | 複数モデル | 製品販売 | 無料型情報提供 | | 販売 | | |
| 21 | 法人 | GAMEOTY | 製品販売 | | | | 複数モデル | 製品販売(3) | 会費(購読料)(1) |
| 22 | 法人 | www.horomoto.com | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 23 | 法人 | マーケットリサーチコミュニティ MyVoice | 複数モデル | 製品販売 | 無料型情報提供 | 無料型情報提供 | 販売 | | |
| 24 | 法人 | アイエスセレクト | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 25 | 法人 | st08.com | 製品販売 | | | | 複数モデル | 販売(39.9) | 販売手数料(10)広告収入(0.01) |
| 26 | 法人 | スポーツウェアショップ | 有料型付帯サービス | | | | 販売手数料 | | |
| 27 | 法人 | FB ONLINESHOP | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 28 | 法人 | 新製 丸正家具 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 29 | 法人 | 小久磁石製造販売「MagnetWorld」 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 30 | 法人 | RY美天市場店 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 31 | 法人 | 輸入家具SHOP | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 32 | 法人 | お菓子材料の店「クオカ」 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 33 | 法人 | エコロジカルヘルシーショップ三五 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 34 | 法人 | 青山ブックセンターインターネットショップ | | | | | 販売 | | |
| 35 | 法人 | にっぽん市 | 複数モデル | 製品販売 | 有料型情報提供 | 無料型情報提供 | 会費(購読料) | | |
| 36 | 法人 | ハートギフト | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 37 | 法人 | つうはん情報館 | 有料型情報提供 | | | | 複数モデル | 広告収入(18) | 会費(購読料)(20)、販売(10) |
| 38 | 法人 | アサヒサテライトページ | 無料型情報提供 | | | | 複数モデル | 販売(30) | 他(7) |
| 39 | 法人 | シンドバッドネットワーク | 製品販売 | | | | 販売手数料 | | |
| 40 | 法人 | ホビーワールド | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 41 | 法人 | ストーンズ | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 42 | 法人 | 中古ホイールタイヤ専門店 ナイスネット | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 43 | 個人 | 古美術や谷静光堂 | | | | | 販売 | | |
| 44 | 個人 | 輸入雑貨・ブランド品のグレースワールド | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 45 | 法人 | G-サイト | | | | | | | |
| 46 | 法人 | オプロスクエア | | | | | 販売 | | |
| 47 | 法人 | 北海道ふるびら清水薬店 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 48 | 法人 | 土海り活き食 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 49 | 個人 | ToyGun-Shop Gun-Machine | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 50 | 法人 | パソコンショップ イオンス | 製品販売 | | | | 販売 | | |

表5-2 国内のビジネスモデルの種類(2)

| No | 法人 個人 | サイト名 | ビジネスモデル | | | | 収入モデル | | |
|-----|----------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------|-------|-----------|----------------------------------|
| | | | 基本モデル | モデル1 | モデル2 | モデル3 | 基本収入 | 収入1 | 収入2 |
| 51 | 法人 | 田宮様式のホームページ | 複製モデル | 製品販売 | 無料型情報提供 | | 販売 | | |
| 52 | 法人 | オーテック | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 53 | 個人 | ザ・僕中野伸 | 製品販売 | | | | 複製モデル | 販売(90) | 広告収入(1)、販売手数料(1) |
| 54 | 法人 | ロエディンブネット | 複製モデル | 製品販売 | 予約受付サービス | 無料型情報提供、無料型併売サービス | 複製モデル | 販売400 | 販売手数料(30)、去毒機送料(10)、ホスティング(10)、他 |
| 55 | 法人 | 株式会社の子の通信販売 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 56 | 個人 | 株式会社の子ネットショップ | 製品販売 | | | | | | |
| 57 | 法人 | オーガニックコンソンの前田通商 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 58 | 個人 | ナチュラル雑貨の専門店 ナチュラル雑貨ショップ | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 59 | 個人 | M&K Home Page | 複製モデル | 製品販売 | 無料型情報提供 | | 複製モデル | 販売200 | 広告収入(5) |
| 60 | 個人 | キム子のミズバ(キム子屋ドットコム) | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 61 | 法人 | サガ電子工業株式会社 | 複製モデル | 製品販売 | 無料型情報提供 | | 販売 | | |
| 62 | 個人 | クワガタ専門店Back to 280° | 製品販売 | | | | 複製モデル | 販売(70) | 広告収入(20) |
| 63 | 法人 | 花と緑のショッピングモール(横浜市西区) | 複製モデル | 製品販売 | 無料型併売サービス | | 販売 | | |
| 64 | 法人 | 神戸こんにゃくグループ | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 65 | 法人 | ASAHI BEER PHARMACEUTICAL | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 66 | 法人 | 遠藤本舗 | 無料型情報提供 | | | | 販売 | | |
| 67 | 法人 | Net View ネットビューブル | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 68 | 法人 | ワフコ マーケット | 複製モデル | 無料型情報提供 | 無料型併売サービス | | 販売手数料 | | |
| 69 | 法人 | 海船へようこそ | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 70 | 法人 | エンターテインメントサイト、3Dピット | 複製モデル | 製品販売 | 無料型情報提供 | | 販売 | | |
| 71 | 法人 | 東京住居人ネットリーダー | 複製モデル | 製品販売 | 無料型情報提供 | 無料型併売サービス | 販売 | | |
| 72 | 法人 | 国際金融情報ネット | 無料型併売サービス | | | | 複製モデル | 広告収入(50) | 他(50) |
| 73 | 法人 | ハルバンの本舗 | 無料型併売サービス | | | | 販売手数料 | | |
| 74 | 法人 | 東五のみも | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 75 | 法人 | Winds (ウィンド) | 複製モデル | 製品販売 | 無料型情報提供 | 無料型併売サービス | 販売 | | |
| 76 | 法人 | 普羅ホテル | | | | | 販売 | | |
| 77 | 法人 | ザ・自転車屋 | | | | | 販売 | | |
| 78 | 法人 | フクロヤ・オンラインショップ | 無料型情報提供 | | | | 販売 | | |
| 79 | 個人 | 電線互換商店 | | | | | 販売 | | |
| 80 | 法人 | AutobusinessNet | 複製モデル | 無料型併売サービス | 無料型併売サービス | | 複製モデル | 広告収入(80) | その他(20) |
| 81 | 法人 | webstyle 麗いもの天国 | | | | | 販売 | | |
| 82 | 法人 | しゃわわっと | 無料型併売サービス | | | | 販売手数料 | | |
| 83 | 法人 | さかな博覧会 | 無料型併売サービス | | | | 複製モデル | 販売手数料(30) | 広告収入(20) |
| 84 | 法人 | 楽天市場 | その他 | | | | 複製モデル | 販売(70) | 広告収入(20)、他(10) |
| 85 | 法人 | いっしょに楽しむセレクトショップ | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 86 | 法人 | e-宝石屋 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 87 | 法人 | wc2 store | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 88 | 法人 | 倉庫島：世界化粧品個人輸入カタログ | 無料型情報提供 | | | | 販売 | | |
| 89 | 個人 | バイオライ | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 90 | 法人 | 業務用食品と炊飯器の専門店 | 複製モデル | 製品販売 | 無料型情報提供 | | 複製モデル | 販売(20) | 販売手数料(1) |
| 91 | 個人 | キャブリー アート・屋 | 複製モデル | 製品販売 | 無料型情報提供 | | 販売 | | |
| 92 | 法人 | 時計・宝石・ジュエリー | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 93 | 個人 | ナカニ建築企画設計 | 複製モデル | 製品販売 | 無料型情報提供 | | 複製モデル | 販売(20) | 販売手数料(50) |
| 94 | 法人 | Confidants Japan | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 95 | 法人 | サイジン オンライン ショッピング | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 96 | 法人 | 平賀武道具店 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 97 | 個人 | あまの運勢の運本店 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 98 | 個人 | よろこびハーブ工場 | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 99 | 法人 | マイファクトリー | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 100 | 法人 | インターブレイン | 製品販売 | | | | 複製モデル | 販売(90) | ホスティング(10) |

表5-3 海外のビジネスモデルの類型

| No | 区分 | サイト名 | ビジネスモデル | | | | 収入モデル | | |
|----|------|--------------------------------|-----------------|-----------|-----------|---------|---------|--------------------|--------------------------------------|
| | | | 基本モデル | モデル1 | モデル2 | モデル3 | 基本収入 | 収入1 | 収入2 |
| 1 | BtoC | 1-800Flowers.com | 製品販売 | | | | 複数モデル | 販売(70.4) | 販売手数料、他(サービス・送料) |
| 2 | BtoC | Amazon.com | 製品販売 | | | | 複数モデル | 販売 | 広告収入、販売手数料 |
| 3 | BtoC | Ameritrade | 複数モデル | 有料型仲介サービス | 製品販売 | | 複数モデル | 販売手数料 | 他(企業からの手数料、利子) |
| 4 | BtoC | AOI | 複数モデル | 有料型情報提供 | 製品販売 | | 複数モデル | 会費徴送料(83.9) | 広告収入(23.2)、販売(3)、他(9.8) |
| 5 | BtoC | Autobyte.com | 複数モデル | 製品販売 | 有料型仲介サービス | | 複数モデル | 会費購入料(89(注:企業)) | 販売手数料(11) 注:企業 |
| 6 | BtoC | Barnesandnoble.com | 製品販売 | | | | 複数モデル | 販売(93) | 他(7) |
| 7 | BtoC | Buy.com | 製品販売 | | | | 複数モデル | 販売(92.3) | 広告収入(2.7)、他(送料・手数料等) |
| 8 | BtoC | Sportsline | 複数モデル | 無料型情報提供 | 製品販売 | 有料型情報提供 | 複数モデル | 広告収入(50) | 販売(27)、会費購入料(0.9)他(コンテンツライセンス他(8.6)) |
| 9 | BtoC | CDNow | 製品販売 | | | | 複数モデル | 販売 | 広告収入 |
| 10 | BtoC | Charles Schwab | 有料型仲介サービス | | | | 複数モデル | 販売手数料(66) | 他(利子(18)、キャッシュゲイン(13)) |
| 11 | BtoC | CNET | 複数モデル | 無料型情報提供 | 無料型仲介サービス | | 複数モデル | 広告収入(71) | ライセンス料(4)、他(紹介料(26)) |
| 12 | BtoC | Dell | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 13 | BtoC | Disney.com | 複数モデル | 無料型情報提供 | 製品販売 | 有料型情報提供 | 複数モデル | 広告収入 | 会費購入料、販売、ライセンス料 |
| 14 | BtoC | drugstore.com | 製品販売 | | | | 複数モデル | 販売 | 広告収入 |
| 15 | CtoC | eBAY | 有料型仲介サービス | | | | 複数モデル | 販売手数料 | 広告収入 |
| 16 | BtoC | Egghead.com | 製品販売 | | | | 複数モデル | 販売(97.7) | 広告収入+販売手数料(2.3) |
| 17 | BtoC | eToys | 製品販売 | | | | 複数モデル | 販売 | 広告収入 |
| 18 | BtoC | E*Trade | 有料型仲介サービス | | | | 複数モデル | 販売手数料(68) | 他(利子(23)、海外(3)、他(8)) |
| 19 | BtoC | Expedia | 複数モデル | 予約型仲介サービス | 製品販売 | 無料型情報提供 | 複数モデル | 販売手数料(64) | 販売(38)、広告収入+他(18) |
| 20 | BtoC | iQVC | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 21 | BtoC | iVillage | 複数モデル | 無料型情報提供 | 製品販売 | | 複数モデル | 広告収入(79) | 販売(21) |
| 22 | BtoC | iWon | 複数モデル | 無料型情報提供 | 無料型仲介サービス | 製品販売 | 複数モデル | 広告収入 | 販売手数料 |
| 23 | BtoC | JCPenney.com | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 24 | BtoC | Lands' End | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 25 | BtoC | MyPoints.com | 無料型情報提供 | | | | 複数モデル | 広告収入 | 他(ライセンス、広告主へのポイント販売) |
| 26 | BtoC | NetBank | 複数モデル | 有料型仲介サービス | 製品販売(金融) | | 複数モデル | 販売(金利) | 販売手数料 |
| 27 | BtoC | Outpost | 製品販売 | | | | 複数モデル | 販売 | 広告収入 |
| 28 | BtoC | Peapod | 製品販売 | | | | 複数モデル | 販売(88) | 販売手数料(10)、他(マーケティング(2)) |
| 29 | BtoC | Priceline.com | 有料型仲介サービス | | | | 複数モデル | 販売手数料 | ライセンス料 |
| 30 | BtoC | Ticketmaster Online-CitySearch | 複数モデル | 有料型仲介サービス | 無料型情報提供 | 製品販売 | 複数モデル | 販売手数料(62) | 広告収入(8)、他(ホスティング、会費徴送料、他(32)) |
| 31 | BtoC | Travelocity.com | 予約型仲介サービス | | | | 複数モデル | 販売手数料(85) | ライセンス料(1.6)、広告収入+他(EC手数料)(13) |
| 32 | BtoC | Tripod | 無料型情報提供 | | | | | 広告収入 | |
| 33 | BtoC | Victoria's Secret | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 34 | BtoC | Wine.com | 製品販売 | | | | 販売 | | |
| 35 | BtoC | Yahoo | 複数モデル | 無料型情報提供 | 有料型仲介サービス | | 複数モデル | 広告収入(90) 注:販売手数料含む | ホスティング+他(各種サービス)(10) |
| 36 | BtoB | Allbusiness.com | 複数モデル | 無料型情報提供 | 無料型仲介サービス | | 複数モデル | 販売手数料(ツール、サービス、製品) | 広告収入 |
| 37 | BtoB | Citadon(Bldcom) | その他(ASP) | | | | 複数モデル | ライセンス料 | 使用料、コンサルティング料 |
| 38 | BtoB | eCredit.com | その他(信販サービス) | | | | 販売(手数料) | | |
| 39 | BtoB | NTE | 有料型仲介サービス(スペース) | | | | 複数モデル | 会費徴送料 | 他(取引利ざや) |
| 40 | BtoB | Ventro | その他(MSP) | | | | 複数モデル | 販売手数料 | 販売(カスタムレポート) |

類型化対象は BtoC35 サイトとしたが、参考に BtoB サイト(整理 No.36~40) も記載する。

製品販売モデル

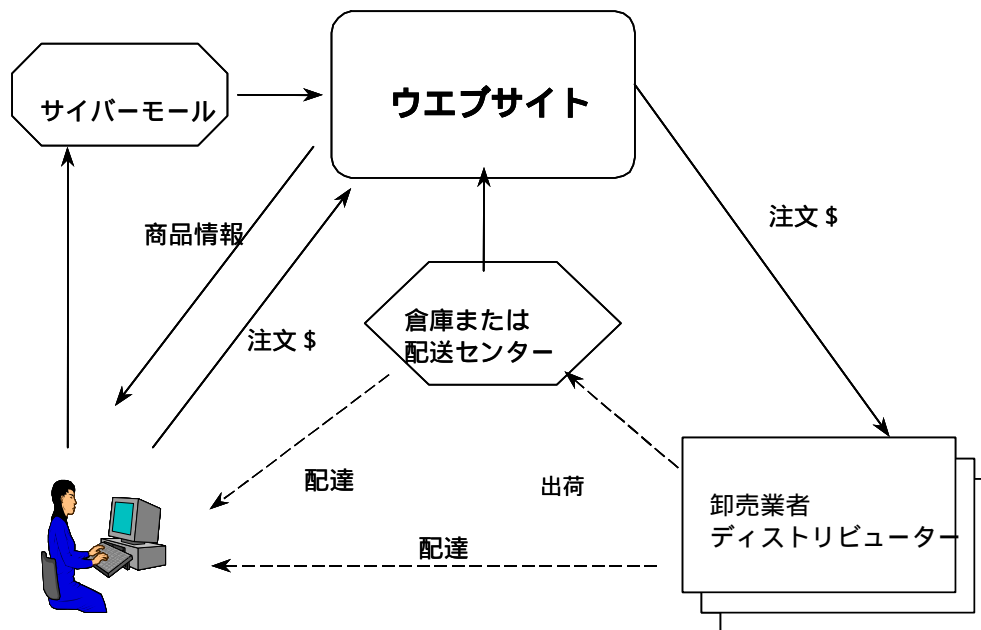
モデルの特徴 : 商品を消費者に販売し、その対価を得る

EC 事業者中の比率¹ : 66%

成功要因 : 品揃え、低価格、商品のユニークさ 等

サイト事例 : 国内 : 紀伊国屋BOOK / WE B、テイジンオンラインショップ
海外 : Barnesandnoble.com、Buy.com、Dell

モデル図



¹ EC 事業者中の比率 : 国内成功 100 サイト中の当該モデル利用サイト率

有料型情報提供モデル

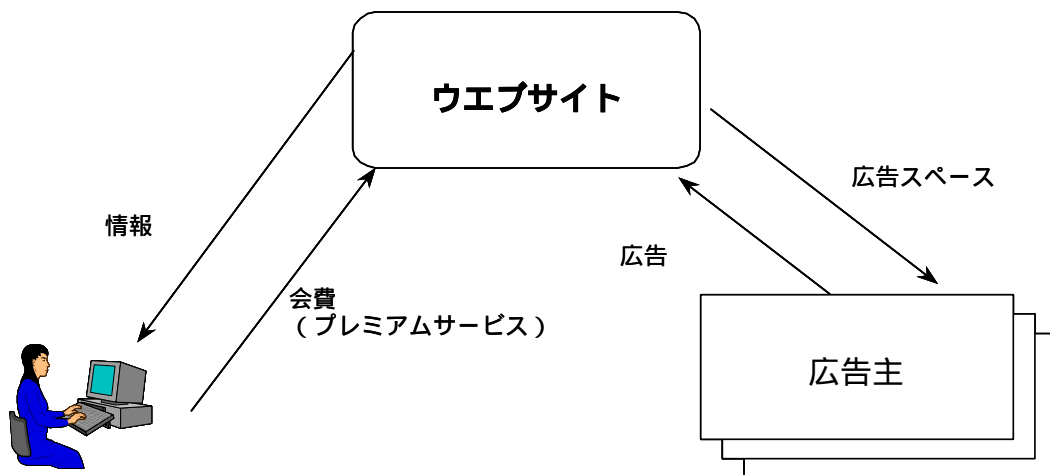
モデルの特徴 : 消費者・顧客に情報を商品として提供して対価を得る。一定期間の会費を消費者から徴収するタイプ、デジタル・コンテンツを提供して対価を得るタイプ等がある。

EC 事業者中の比率 : 4 %

成功要因 : 商品のユニークさ、素早い顧客対応

サイト事例 : 国内：スポーツウェブショップパース
海外：Playboy.com、AOL（複数モデルの一部）

モデル図



無料型情報提供モデル

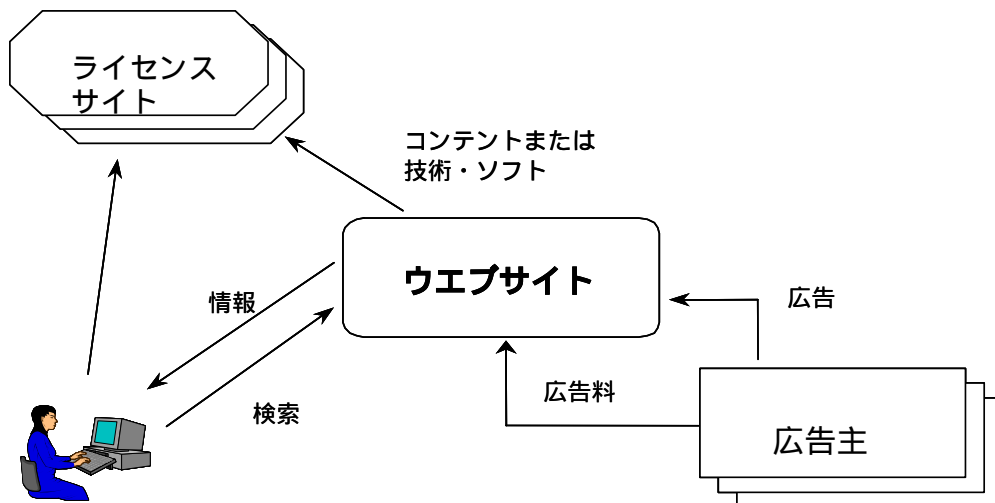
モデルの特徴 : 消費者・顧客に対しては無料で情報を提供し、広告主や提携ライセンスサイトから収入を得る。

EC 事業者中の比率 : 4 %

成功要因 : 商品の品揃え、低価格、素早い顧客対応、リアル店舗との連動

サイト事例 : 国内 : アサヒサテライトページ、しゅわねっと
海外 : Tripod、MyPoints.com、CNET (複数サイトの一部)

モデル図



予約型仲介サービスモデル

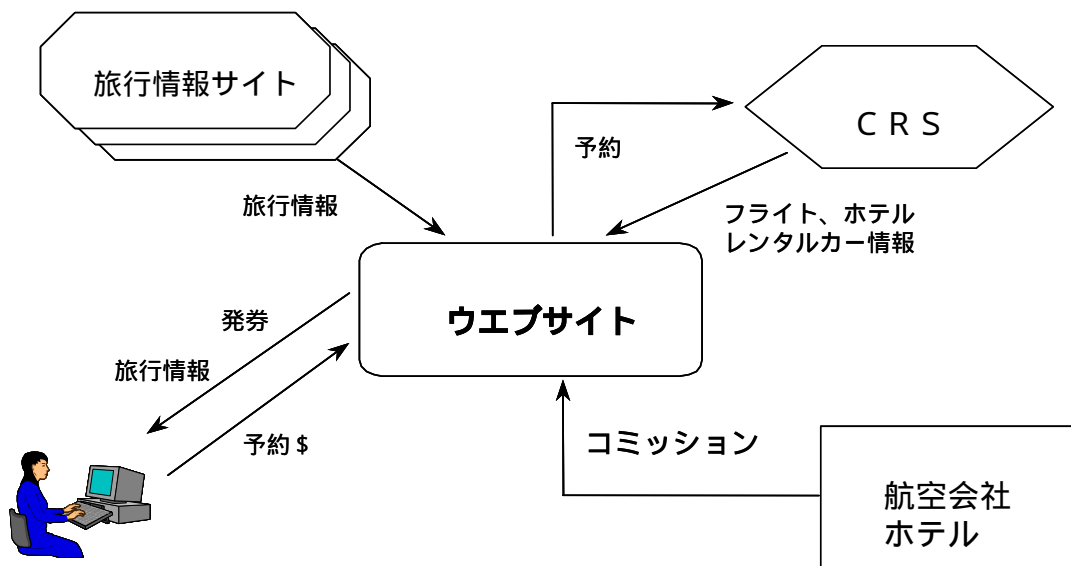
モデルの特徴 : 消費者・顧客に対して無料で予約代行サービスを提供し、航空会社やホテル等の事業者からコミッション（仲介料・会費等）を得る。

EC 事業者中の比率 : 2 %

成功要因 : 品揃えの豊富さ、ブランド力、顧客ニーズの取入れ

サイト事例 : 国内：日本旅行、旅の窓口
海外：Travelocity

モデル図



有料型仲介サービスモデル

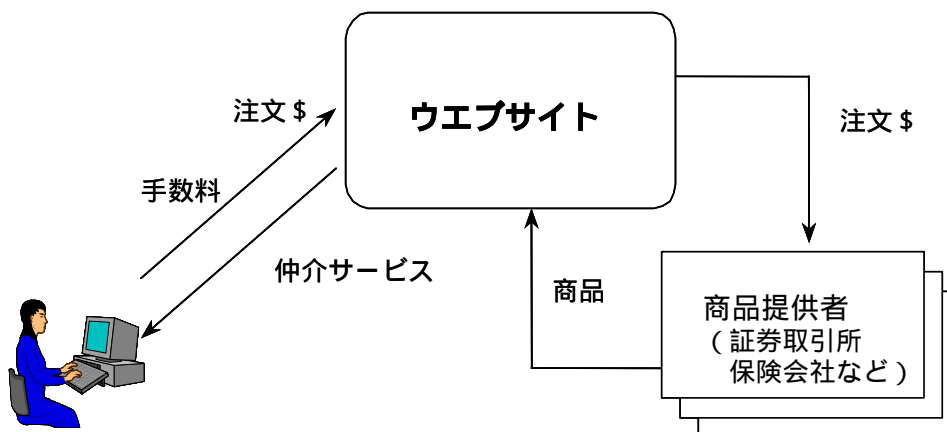
モデルの特徴 : 顧客紹介等の商取引の仲介を行い、その仲介の対価として消費者、利用者・顧客から手数料を得る。

EC事業者中の比率 : 1%

成功要因 : 商品のユニークさ、低価格、ターゲットの明確化

サイト事例 : 国内 : Autobusiness、ウフフマーケット (共に複合モデルの一部)
海外 : CharlesSchwab、E*Trade

モデル図



無料型仲介サービスモデル

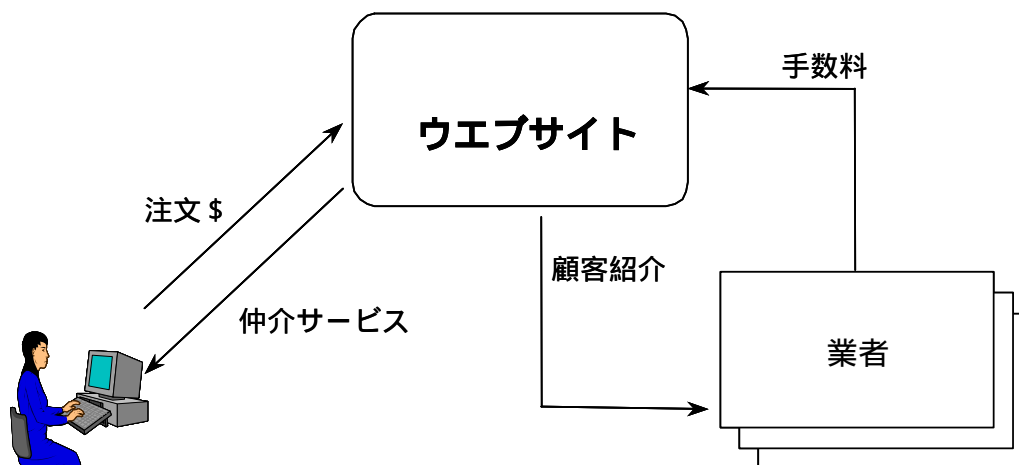
モデルの特徴 : 消費者・顧客と事業者の商取引を仲介し、事業者から紹介手数料・会費等を得るモデルである。(利用者へは無料でサービスが提供される。)

事業者 EC 中の比率 : 2 %

成功要因 : 関連情報の提供、ターゲットの明確化

サイト事例 : 国内 : ウェディングネット (複数モデルの一部)
海外 : iWon (複数モデルの一部)

モデル図

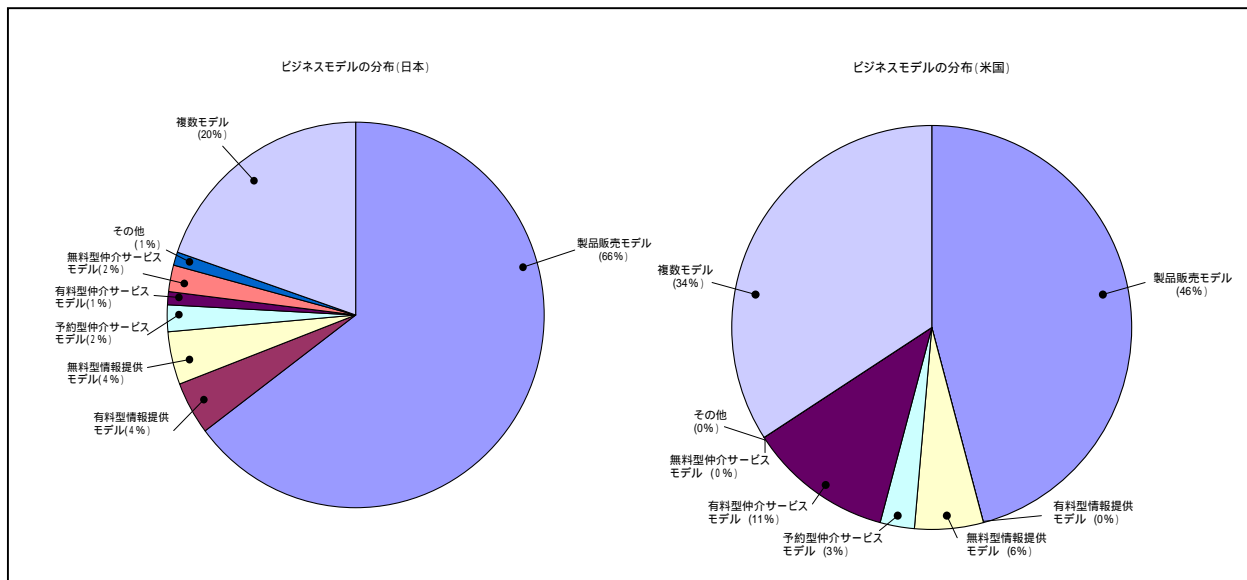


5.1.2 ビジネスモデルによる分析

この節では、前節で定義したビジネスモデルによる分類結果を日米で比較・分析する。

5.1.2.1 日米のビジネスモデル分析

図5-1 日米のビジネスモデル分布



上図は、今回調査した国内サイト 100 サイト、米国 35 サイトのビジネスモデルの分布を表している。

日米で比較すると、日本は製品販売モデルが 66% を占めるのに対し、米国は 46% であることがわかる。

また、米国では有料型仲介サービスのサイトの割合が 11% と、日本のわずか 1% に対して多いことが特徴といえる。

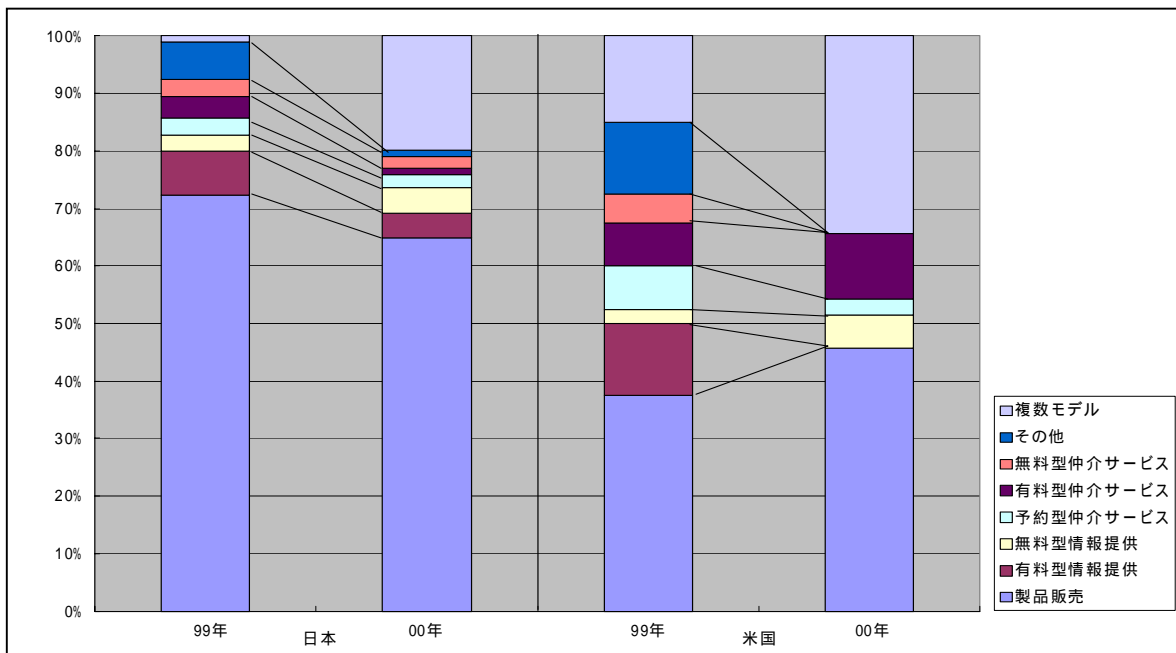
尚、日米比較においては、国内 100 サイトと米国 35 サイトの選定基準が違うため、単純に比較しきれないことを付け加えておく。国内サイトは無作為近似抽出上位 100 サイトのため、比較的小規模・創業初期のサイト事業者が多く含まれる傾向にある。一方、米国 35 サイトは、成功基準に基づく恣意的抽出のため、EC 初期からの成功サイト事業者、いわゆるエスタブリッシュメントが多く含まれている。以下の収入モデル比較等においても同様である。

5.1.2.2 ビジネスモデルの経年変化

昨年度及び本年度の調査結果を比較することにより、経年による傾向を検討した。

この結果から、日本は相変わらず製品販売モデルの割合が非常に高いものの、前年比で約 10% の減少となり、かわって複数モデルが増えていることがわかる。これに対して米国は予約型仲介サービス、無料型仲介サービスの割合がやや減少し、製品販売モデル、複数モデルの割合が若干増加している。尚、米国サイトは恣意的選択のため客観的傾向ではない。しかし、複数モデルの増加傾向等が読み取れよう。

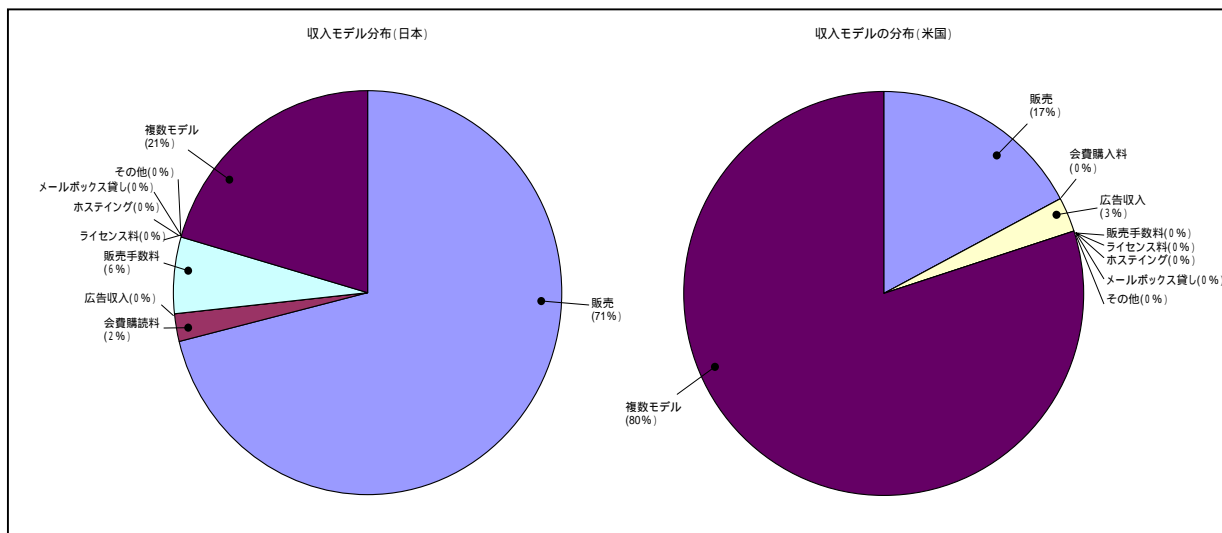
図5-2 ビジネスモデルの経年変化



5.1.3 収入モデルによる分析

この節では、前節で定義した収入モデルによる分類結果を日米で比較・分析する。

図5-3 日米の収入モデル分布



上図は、今回調査した国内 100 サイト、米国 35 サイトの収入モデルの分布を表している。

日米で比較すると、ビジネスモデル同様に日本は消費者に対して販売を行いその対価を得る形態が 71%と圧倒的に多く、また複数の収入モデルから収入を得ているサイトも 21%ある。

これに対して、米国は少なくとも 2 つ以上の収入モデルから収入を得ているサイトが 80%もあり、日本の 4 倍近くにのぼる。

5.1.4 特徴あるビジネスモデルの考察

5.1.4.1 国内 100 サイトのビジネスモデルについての考察

(1) 複数モデルを生かした総合サイト

製品販売、情報提供などの複数のビジネスモデルを合わせて提供することにより相乗効果を発揮し、総合的なソリューションの提供を目指したサイトが見られた。

・ウエディングネット (No.54)

ウエディングネットのサイトは、自らのサイト紹介の中で「花嫁の夢を叶える」ことをテーマとした結婚情報専門サイトである。

本サイトは、結婚というテーマに絞込み、情報提供などを通じて知り得た情報を製品販売に生かし、また製品販売を情報提供に生かすというモデルの相互作用により、両機能を高め、総合ソリューションサイトとして確固たる地位を築いている。サイト責任者へのインタビューにおいても、情報提供を利用している会員が、製品販売（結婚式の司会）を依頼してきたケースの話聞くことができた。

・GAMECITY (No.21)

コーエーのゲームソフトを販売しているサイトだが、ゲームについてのファンクラブ組織を作り、そこでしか取得できない情報等を多数提供することにより、ファンクラブ組織を盛り上げている。また、オンライン上で他のプレイヤーと対戦できるなど、ゲームファンを強く引きつける組みを構築し、その上で製品販売している。このように、コーエーのゲーム愛好者に製品と情報というゲームの楽しみの両方を提供し、販売、会費など多面的に収入を得ている。

(2) ビジネス展開に特徴のあるサイト

製品販売モデルの中で、提供する商品・サービスの特性に対応し、EC あるいはインターネットの特性を活用して工夫と特徴のあるサイトが見られた。

・速読本舗 (No.66)

製品販売モデルであるが、物流・サービス提供にインターネットの特性を良く示している。ビジネス書の内容の要約という電子化された情報を製品として販売している。決済は、電子化せず、郵便局の事前振込みを使っているが、商品が電子データのため、通信を利用してネットで配送している。決済以外の部分はほぼ電子化されており、電子化された主活動が多い EC 専門者の製品販売モデルといえる。本年度は EC 売れ筋商品に「その他」の回答が増加したが、その中で「印刷サービス」「デザイン」といったネットの電子情報流通を生かした商品・サービスが増加したことが特徴である。

(3) “クリック アンド モルタル”

リアル店舗と EC サイトの連動（俗にいう“クリック アンド モルタル”）により、ビジネス全体を成功させているサイトがあった。

・国際金融情報ネット（No.72）

証券の売買の仲介を行うサイトであるが、サイトでは情報提供のみを行い、実際の売買はすべて店舗で行うというサイトで、店舗での売上向上をサイトの情報提供が支援するという連動方式をとっている。このように、情報提供、コミュニケーションのチャネルとしてのみインターネットの特性を活かしたビジネスモデルは、ネット完結では販売しにくい商品において有効な EC の活用方法といえるのみならず、販促手段の一つとしてのインターネットの位置付けを物語っている。

ネット完結では販売しづらい商品としては、たとえば、不動産・住宅、自動車などが挙げられる。

5.1.4.2 海外 35 サイトのビジネスモデルについての考察

(1) ビジネス展開に特徴のあるサイト

製品販売のモデルにおいて、BtoC でビジネスの主活動の構成と経営リソースの配置に特徴あるサイトがあった。

・Peapod(No.28)

販売しているのは食料品・日用品であるが、宅配を前提とした販売宅配サービスを提供している EC 老舗サイトである。ドットコム企業のモルタル化が語られる中、リアルサービスとの連携・差別化も課題になりつつある。日本でも、広島市中央部商店街のオンラインショッピングサービスで共同配送を活用し、商品を自宅まで配送しながら店舗販売よりも安く提供する EC が出現し始めた。食品、日用品の分野の EC において、販売と宅配が密着したモデルは、ネットとリアルとの連携方法と差別化の手法が今後、注目される。

・NetBank（No.26）

ネットバンキングサービスで金融サービスというデジタル化しやすい領域である。ほとんどの提供商品・サービスが電子化されているビジネスモデルである。

全売上の EC 比率が 100%で、社員の 60%近くが顧客サポートを行う要員構成である。

デジタル系商品における EC 専業者で、主活動の中で大部分が電子化され、顧客サポートに要員の多くを配置するモデルとして注目に値する。

・Buy.com（No.7）

コンピュータ、書籍、ビデオ・DVD、ゲーム、音楽などを扱う通常の小売業のサイトである。流通・フルフィルメントを始め、顧客サービス、クレジットカード処理を含め、ほとんどの主活動をアウトソーシングした柔軟なビジネスモデルを構築し、コスト効率の向上と業務フレキシビリティを実現している。ビジネスモデルの主活動に対する経営リソー

スの配置の方法として注目に値する。

(2) “オークション” “逆オークション” による仲介サービス

有料型仲介サービスのモデルにおいて、仲介方法に特徴あるサイトがみられた。

・ Priceline (No.29)

販売している製品は、航空券、ホテル室、自動車、販売住宅ローンなどのサービスなど、通常の EC サイトと差はないが、販売方法が、指値と希望条件を買い手が提示し、その注文を受けるかどうかは売り手次第というインターネットの利点を生かした購買代理人機能をもつ有名サイトである。

売り手が価格を提示し、購買するかどうかは購買者次第で、EC はその仲介をする販売代理人機能のサイトがほとんどの中、注目に値する。

(3) 消費者参加型の無料型情報提供サービス

無料型情報提供サービスにおいて、消費者参加型でコンテンツを構築しているサイトが見られた。

・ Tripod (No.32)

ホームページを持ちたい消費者にホームページの作成ツールを提供し、ホームページを無料で提供する代わりにホームページに広告を載せてもらい、その広告費を収入源にしている。

このサイトでは消費者に2つの顔がある。1つ目は、無料ホームページ、ホームページ作成ツール作成が提供され、コンテンツ作成をする消費者である。2つ目は、EC サイトで情報を得、また、製品購入する一般消費者である。消費者に1つ目の顔でコンテンツ作成に参加してもらう工夫が注目に値する。

(4) “クリック アンド モルタル”

リアル店舗と EC サイトの連動（いわゆる“クリック アンド モルタル”）により、ビジネス全体を成功させているサイト、また、特定の領域にトータル・ソリューションを提供しているワン・ストップサイトに特徴が見られた。

・ Barnesandnoble (No.6)

オンライン書籍販売の Barnesandnoble.com は、仕入をリアル書店 BarnesandNoble の配送センターより仕入、オンラインでの注文は Barnesandnoble の物流センター近くにある B & N.Com のフルフィルメントセンターで処理されるなど、仕入、物流などでリアルな Barnes & Noble と機能の共有を図っている。宣伝広告においても 99 年末、小売店舗でオンライン購入に対し割引クーポンを入れた袋を 1000 万枚配布、また、店内プロモーションや作家の来店、新書などの通知メールを送付するためにメールアドレスを書きこめるカードをリアル店内で配布するなど、Barnes & Noble の 1000 の小売店舗と連動している。

・Autobytel(No.5)

Autobytel は自動車販売仲介サービスの老舗 EC サイトである。サイトで無料情報提供と見積もり代行サービスを消費者に提供し、販売代理店からの会費・仲介手数料を収入源とする無料仲介モデルであった。現在、仲介や情報提供などを兼ね備えた複数モデルとして自動車購入から自動車ローンの申請、自動車保険への加入、アフターケア、中古車の販売まで自動車購入保守に関するすべてのことができるワン・ストップサイトとなっている。

自動車流通システムを消費者の視点で再構築し、スピーディーに効率よく、しかも低価格で、快適に自動車を購入できる環境を消費者に提供した。また、ディーラーは本社や地域研修センター等で研修を行い、ディーラーの質の維持・向上を図っている。

5.1.5 注目されるネット・ビジネスの形態と動向

今回、国内成功 100 サイト、海外 40 サイトを調査する過程で、いくつかの特徴あるサイト、EC プログラム、ビジネス手法がみられた。

(1) アフィリエイト・プログラム(アソシエート・プログラム)

このプログラムは、消費者を広告等で契約先サイトへ誘導し、その契約先サイトで商取引がおこなわれると契約先サイトから誘導したサイトへ手数料が支払われるプログラムである。Web 上の代理店システムである。このプログラムは米国 Amazon.com が実行して既に久しいが、わが国でも同プログラムを主たる収入源とするサイトや商社による事業化が見られた。

・パラパンの本棚(国内 No.73)

Amazon.com との間で会員契約をしており、広告(バナー)を通じて Amazon.com へのリンクをはっている。パラパンの本棚に来て、本を買いたい消費者を Amazon.com のサイトへ誘導する。消費者が本などを購入すると、Amazon.com からパラパンの本棚に手数料が支払われる仕組みとなっている。

(2) マーケティングへの活用

インターネット・マーケティングは、その時間と空間を超えたパーソナルメディアとしての特性を活かして、既にインターネット初期より消費者調査・マーケティング調査に多用されている。市場調査・テストマーケティング・宣伝などのマーケティングのチャネルである。こうしたサービスを提供する事業者は、懸賞・謝礼・クーポン等を多用してコミュニティを形成し、モニターデータベースとして活用している。

こうした懸賞・謝礼・クーポン等を利用した集客・コミュニティ形成は、顧客獲得競争の激化した 99 年の米国で多用され、ローカル・カレンシーの発行も話題となった。

・マイボイス(国内 No.23)

マイボイスは消費者に金券等の提供、ユニセフへの募金と交換にアンケートに回答してもらい、その回答を依頼を受けた企業にレポート化して提供し、収入を得ている。

・ Mypoints.com (海外 No.25)

Mypoints.com は、オンライン DM サービスとロイヤリティ・プログラムを統合したサービスを提供している。その中で、消費者はクライアントサイトへの訪問、電子広告メールによる販促プログラムへの参加、アンケートへの回答などにより情報提供を行い、それに対してサイトからポイントを受けとる。サイトは提供された個人情報やオンライン行動データをもとに依頼を受けた企業のためにターゲット広告配信などのサービスを請け負い、収入を得ている。

(3) ピア・ツー・ピア (Peer To Peer)

「PtoP」は、公開可能なコンテンツ等の情報は中央のサーバーに登録され管理されるが、個々の利用者はサーバーを介することなく、1対1 (PtoP) のやり取りで相互にデータ交換可能な仕組みである。

・ Napstar 社

ナプスター社サイトの会員は、まずソフトを入手する。ソフトを起動すると会員自身も持っている MP3 などの音楽データのリストだけがナプスター社のサイトのサーバーに送られ、集中管理される。会員は欲しい音楽をナプスター社のサイトから検索し、会員のどれかが持っていればその会員のパソコンから直接ダウンロードすることができる。

仕組みの面では、中央にサーバーを持たずに検索元の会員から別の会員に直接問い合わせることで検索物を持っている会員を見つけるグヌーテラというアプリケーションも誕生した。(グヌーテラは、開発元がソフト供給するサイトを閉鎖している。)

「PtoP」は、BtoC の音楽ファイルなどのコンテンツ配信で注目されているが、この仕組みを決済に利用しようとする動き、また、BtoB の EC に応用しようとする動きがある。

決済の仕組みへの応用は、現在、Web 上で普及しているクレジットカード決済での個人情報の漏洩の問題を解決する可能性がある。また、BtoB の EC では、複数の異なる企業の在庫データを「PtoP」で接続管理することで、複数の企業の情報を検索でき、直接取引することで効率的な調達を可能にできる。

「PtoP」はセキュリティや法的問題など課題も提示されているが、仕組み自体の適用領域は広く、今後ますます注目していく必要がある。

5.2 取扱商品・サービス内容による分析

5.2.1 内外 EC サイトの業種及び商品/サービス構成

対象とした調査サイト（国内：成功 100 サイト、米国：40 サイト）において業種構成および多く取り扱う商品・サービス内容による区分けを行った。下図は国内調査サイト（業種構成は法人 80 サイトのみ） 米国調査サイト毎にまとめたグラフである。

図5-4 国内調査サイト（法人）の業種構成

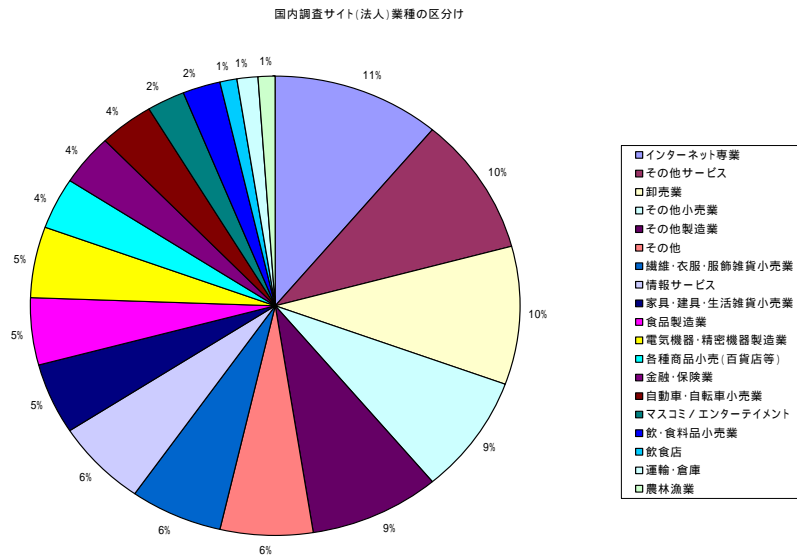


図5-5 米国調査サイトの業種構成

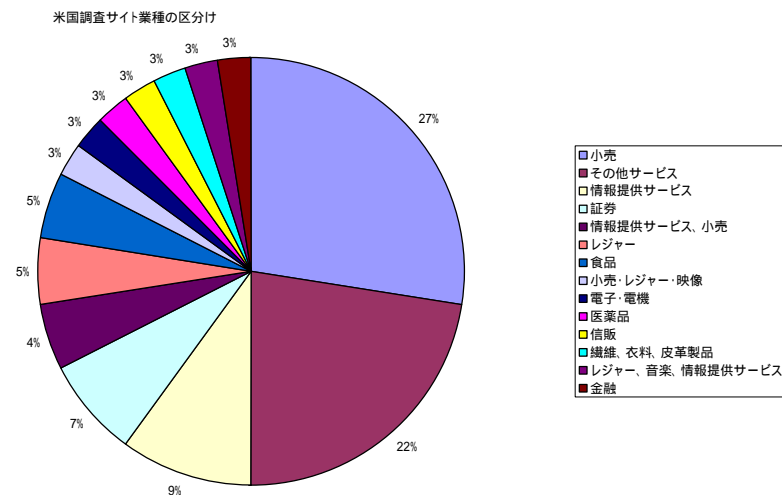


図5-6 国内調査サイトの商品・サービス構成

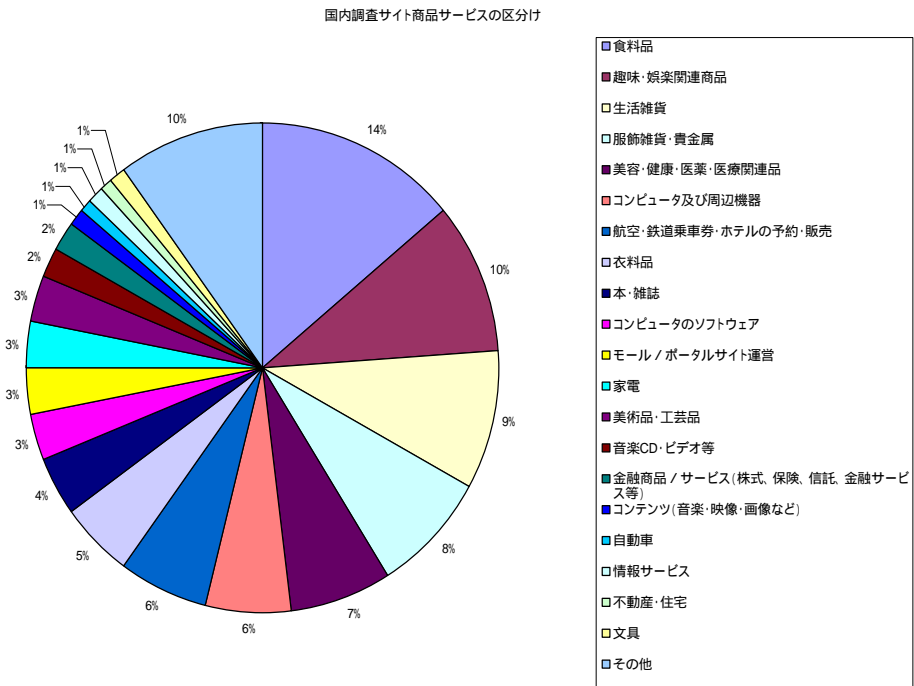
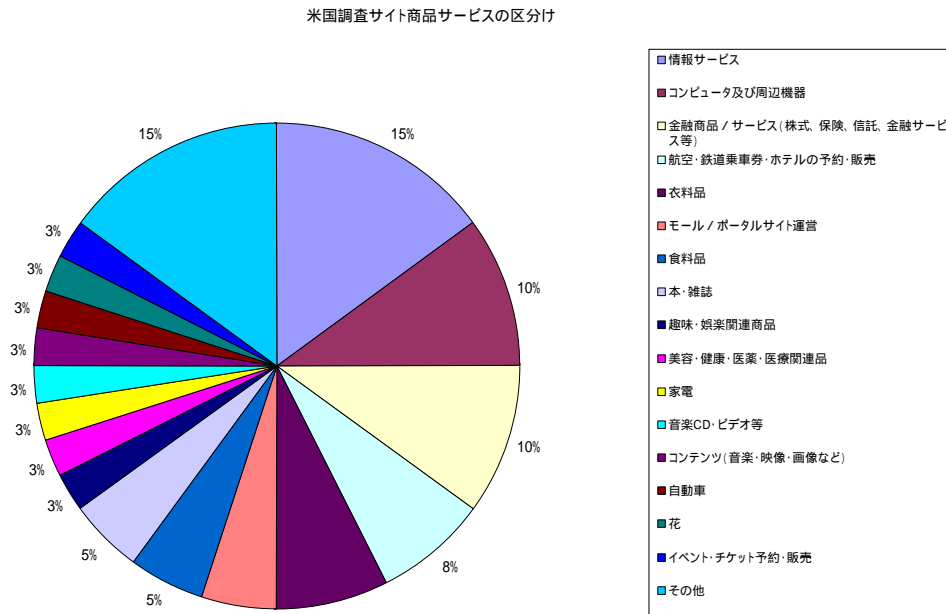


図5-7 米国調査サイトの商品・サービス構成



上記より以下の特徴が抽出される。

<国内>

- ・業種はほとんどが「卸売・小売業」である。業種に関わらず、多く取り扱う商品は「食料品」「趣味・雑貨」などが上位を占める。
- ・「卸売・小売」以外では、「航空・鉄道乗車券やホテルの予約・販売」が目立つ。
- ・「情報提供サービス」の比率が少ない。
- ・「金融・保険」も米国に比べると比率が少ない。
- ・今回調査の範囲ではオークションサイトは無かった。

<米国>

- ・「小売」が最も多いのは国内と同じであるが、その比率は国内程高くない。
- ・業種では「その他サービス」の比率が高くなっているが、オークションサイト、逆オークションサイトなどがこれに含まれている。
- ・「情報提供サービス」の比率が高いのが国内サイトと大きな違いとなっている。

5.2.2 商品・サービス内容の内外比較

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

表5-4 類似商品・サービス提供サイトの比較

| 項番 | サービス内容・商品 | 日米 | 詳細内容 |
|----|-----------|----|--|
| 1 | 旅行予約 | 日本 | <ul style="list-style-type: none"> ・国内外宿泊、パッケージ旅行等の検索・申し込み ・国内外航空券予約、海外鉄道パス/レンタカー予約 ・語学研修/留学案内 ・旅行情報、観光案内、旅に関する読み物等の掲載 ・おみやげ/旅行用品/保険の販売、出版物案内 ・旅行計画作成サポート ・会員の掲示板 |
| | | 米国 | <ul style="list-style-type: none"> ・航空券、ホテル、レンタカーなどの予約販売、パック旅行、クルーズ旅行販売 ・地図や走行ルート、世界数千都市の天気、旅行ガイド、為替情報などの情報提供 ・掲示板/チャット/旅行記/体験談掲載 ・格安ルートの検索やユーザの指値販売など個人のニーズに合った検索 |
| 2 | 書籍販売 | 日本 | <ul style="list-style-type: none"> ・本の検索・注文 ・分類別、ベストセラー、マスコミで紹介された本、スタッフのおすすめなどの分野別に紹介 |

| | | | |
|---|-------|----|---|
| | | 米国 | <ul style="list-style-type: none"> ・書籍のほかビデオ、DVD など数多くの商品の販売定価より割引いて販売 ・オフラインで入手困難な書籍や絶版の本も入手可、大学教科書も販売 ・各企業、政府機関、学校、地域別のベストセラーリスト作成 ・個人の好みに合わせて商品を推薦、新商品を e-mail で通知 ・個人の書評、作家の電子インタビューなどのイベントを通じてコミュニティを構築 |
| 3 | 食品販売 | 日本 | <ul style="list-style-type: none"> ・地方の特産物やみそ、こんにゃくなど、独自の特徴ある商品に限定して販売するサイト多数 ・料理法 / 関連情報の紹介 ・メールマガジン / 掲示板 |
| | | 米国 | <ul style="list-style-type: none"> ・5万品以上の商品の販売、宅配 ・栄養価、単価、ブランド、パッケージの大きさ等で商品を検索可能 ・配送時間によって商品を選べる ・他の顧客の間での人気商品の検索、各顧客に合わせた推薦品の紹介 ・レシピや1週間分の献立作成 |
| 4 | 衣料品販売 | 日本 | <ul style="list-style-type: none"> ・新着、人気商品、おすすめ商品、アウトレットなどジャンル別一覧から注文 ・カタログ掲載の番号での注文も可能 |
| | | 米国 | <ul style="list-style-type: none"> ・取り扱い商品すべてをオンラインで販売、カタログ掲載商品の番号による注文も可能 ・顧客が体形や髪型、肌と髪の色、身長や体重を入力することで3Dモデルを使ってどの服が似合うかを判断できる ・個人の好みに合わせた商品を推薦 ・アパレル、ファッションに関するエッセイ多数掲載 ・衣服に関する相談に対応 |

国内、米国のサービス内容を比較すると、米国のサイトは、顧客の様々なニーズに応えられるように多くの種類の商品を取り扱うサイトが多い一方で、国内サイトでは、特産物など限定した商品を販売する地方のサイトや、磁石・アンテナなど独自の特徴ある商品やプラモデルなど一定の趣味に特化してユニークさを強調したサイトが多い。

また、特に米国では航空運賃変動時のメール通知や3Dモデルによる衣服の購入判断、個人の好みに合わせた商品の推薦など、個々の顧客に応じたきめ細かなサービスが提供されている。

各サイトとも商品情報や関連情報が充実し、また掲示板・メールマガジンなど顧客とのコミュニティ形成・維持にも力を入れている。

5.1.1 で既述したように日米サイトの抽出方法に相違があるため、標本特性に注意が必要である。国内サイトは、無作為近似抽出の上位100サイトで中小規模、創業初期のサイトを多く含む。

一方、米国サイトは、確立したビジネスモデルと経営内容をもった老舗サイトが多く含まれる。また本節の分析においては、国内サイトにおいて BtoBtoC を若干数と、米国サイトにおいて BtoB5 サイトを含んでいる。

5.2.3 商品・サービス内容別売上げ上位3サイト

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

表5-5 商品・サービス内容別売上げ上位3サイト

| 商品・サービスの分類 | ランキング | 国内 | | 米国 | |
|---------------------------------------|-------|-----------------------------|--------------|-------------------|----------------|
| | | サイト名 | 売上 (万円/月) | サイト名 | 売上 (M\$ /年) |
| コンピュータ及び 周辺機器 | 1位 | パソコンショップ「パソQ」 | 10,000 | Dell | 25,200.00 |
| | 2位 | ピーシーパーク・パソコン メガストア | 3,500 | Buy.com | 597.83 |
| | 3位 | ソニーショップC - TEC | 2,000 | Egghead.com | 514.80 |
| 衣料品 | 1位 | sumisho-otto.com | 1,500 | JCPenny.com | 32,500.00 |
| | 2位 | ストーンズ | 150 | Victoria's SEcRet | 4,500.00 |
| | 3位 | パイナリイ | 150 | Lands'End | 1,320.00 |
| 音楽CD・ビデオ等 | 1位 | GAMECITY | 2,000 | CDNow | 147.19 |
| | 2位 | フクロヤ・オンライン・シ ョッピング | 120 | - | - |
| 家電 | 1位 | アサヒサテライトページ | 400 | iQVC | 2,847.00 |
| | 2位 | MAX. Home Page | 100 | - | - |
| 金融商品 / サービス (株式、保険、信託、 金融サービス等) | 1位 | C-サイト | 300 | Charles Schwab | 3,944.82 |
| | 2位 | 国際金融情報ネット | 200 | E*Trade | 1,973.18 |
| | 3位 | - | - | Ameritrade | 315.25 |
| 航空・鉄道乗車券・ ホテルの予約・販売 | 1位 | 日本旅行ホームページ | 25,000 | PricelinECom | 482.41 |
| | 2位 | Tourist Village | 16,000 | Expedia | 134.86 |
| | 3位 | JTBホームページ | 12,000 | Traverocity.com | 64.19 |
| 趣味・娯楽関連商品 | 1位 | スポーツウェブショップパズ | 800 | eToys | 151.03 |
| | 1位 | KEY楽天市場店 | 800 | - | - |
| | 3位 | ホビーワールド | 400 | - | - |
| 食料品 | 1位 | Hi-HOショッピングアベニュー | 5,000 | Peapod | 73.13 |
| | 2位 | にっぽん市 | 500 | WinECom | 9.00 |
| 生活雑貨 | 1位 | 『1人暮らしの家具専門 店』かやの家具2.5号店 | 5,000 | - | - |
| | 2位 | @interior (家具のアオキ) | 2,200 | - | - |
| | 3位 | アイエスセレクト | 1,500 | - | - |
| 美術品・工芸品 | 1位 | 古美術水谷静光堂 | 350 | - | - |
| 美容・健康・医薬・医 療関連品 | 1位 | エコロジカル・ヘルシーシ ョップ三友 | 600 | DrugstorECom | 34.85 |
| | 2位 | ナカタニ建築企画設計 | 150 | - | - |
| | 3位 | お茶の伊勢の国本店 | 100 | - | - |
| 服飾雑貨・貴金属 | 1位 | ハートギフト | 500 | - | - |
| | 2位 | 輸入雑貨・ブランド品のグ レースワールド | 310 | - | - |
| | 3位 | セイコーストア ホテルオ ークラ店 | 171 | - | - |

| | | | | | |
|--------|----|----------------------|--------|-------------------|----------|
| 本・雑誌 | 1位 | 紀伊國屋書店BOOK / WEB | 20,000 | Amazon.com | 1,600.00 |
| | 2位 | 青山ブックセンターインターネットショップ | 500 | BarnesandnobleCom | 202.57 |
| | 3位 | ハラパンの本棚 | 120 | - | - |
| 情報サービス | 1位 | 速読本舗 | 100 | AOL | 6,886.00 |
| | 2位 | - | - | Yahoo! | 588.61 |
| | 3位 | - | - | CNET | 112.34 |

5.3 ECノウハウの検討

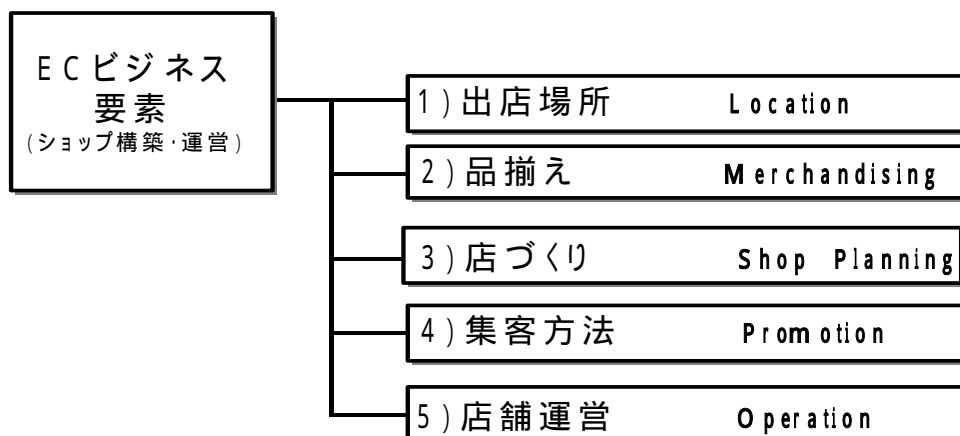
「これから EC ビジネスを始めようとする事業者への参考情報の提示」という観点で、対消費者 EC ビジネスの成功例の中から、基本的な EC ノウハウ・特徴の抽出を試みた。

5.3.1 備えるべき機能・特性及び対応する具体的なノウハウ

本年度調査サイト（国内：成功サイト 100 サイト、米国：40 サイト）のうち、国内サイトの74%が製品販売モデルもしくは製品販売を含んだ複合モデルである。同様に仕分けすると米国サイトにおいては 67.5%であった²。以上のことから、主として「製品販売を行うのに必要なビジネス要素」を中心に EC ノウハウ・特徴を抽出した。

「製品をユーザーに販売する」という特性から EC ビジネスのノウハウは、サイト上のショップ構築・運営の過程に多く含まれると考え、以下の図に示す5つの要素に分類した。

図5-8 EC ビジネス(ショップ構築・運営)の5要素



² 複数モデルの中には、製品販売モデルをふくまないモデルも含まれる。ここでは製品販売モデル+製品販売モデルを含んだ複数モデル。

ECビジネスに必要な要素、即ちサイト上のECショップ構築、運営に当たって「備えるべき機能・特性」と「期待される効果」について国内成功100サイト、米国40サイトの事例を参照し、以下に整理した。

表5-6 「出店場所」に関する「備えるべき機能・特性」と「期待される効果」

| ECビジネス要素 | 備えるべき機能・特性 | 具体的な施策 | 期待される効果 |
|----------|-----------------------|--|--|
| 1) 出店場所 | EC事業を実現させるシステム、データベース | ショッピングモールへの出店 | <ul style="list-style-type: none"> ・集客が期待できる。 ・ショッピングカート機能や商品データベースの機能が利用できる。 ・自社にサーバ設置、運用/一般的なASPサービス利用よりローコストである。 |
| | | ASPサービスで店舗を構築 ASP: Application Service Provider | <ul style="list-style-type: none"> ・開発費の制限やサービス開始までの短期化に対応できる。導入に関しシステム企画、運用だけでなくASP事業者によっては戦略的なコンサルティングを受けることができる。 |
| | | 自社サーバを設置し店舗を構築 | <ul style="list-style-type: none"> ・顧客データを活用しやすい。 ・コンテンツ/システムを頻繁に更新できる。 ・インターネットに関するノウハウが自社に蓄積される(レンタルサーバを利用すれば管理を含め、定額で構築できる)。 |

表5-7 「品揃え/店づくり/集客方法」で「備えるべき機能・特性」と「期待される効果」

| ECビジネス要素 | 備えるべき機能・特性 | 具体的な施策 | 期待される効果 |
|----------|--------------|--|---|
| 2) 品揃え | トップページ(特徴づけ) | 強い商品の選定(トップページの段階で何を売りたいかが分かるほど商品選定を突き詰める) | <ul style="list-style-type: none"> ・強い商品を分かりやすく訴求することでユーザーの瞬間認知度を向上させることができる。 |
| | 仕入ルート | 既存ルートに加え、EC事業開設に当たり新たな仕入ルートを開拓 | <ul style="list-style-type: none"> ・自社の特徴づけ、あるいは他社との差別化に繋がる(既存事業で取り扱っている商品は必ずしも「顧客がオンライン上で欲しているとは限らない」ため)。 |
| | 商品検索 | キーワード優先型とリンク優先型の双方に応えるシステムを構築 | <ul style="list-style-type: none"> ・利便性を高めることでチャンスロスを防げる。 |
| | 商品情報開示 | 詳しい商品情報の掲示と・在庫情報の開示 | <ul style="list-style-type: none"> ・ユーザーの購入意思決定を手助けできる。 |
| 3) 店づくり | プランニング | コンテンツ/システム仕様(ツリー構造・商品の掲示方法/EC機能・DB、システムスキームなど)の企画と作成 | <ul style="list-style-type: none"> ・予算管理ができる。 ・外部機関への委託、指示が明確に出来る。 |

| | | | |
|--------|-----------|--------------------------------------|---|
| | コンテンツ制作 | 店舗作成ツール(ショッピングモール/ASPサービスにて提供される)の活用 | ・商品の掲示、更新がブラウザ上で行えるなどの簡便性が高い。 |
| | | 外部機関の活用(コンテンツ制作など) | ・専門のスキルを活用することで、レベルの高いショッパが期待できる。 |
| 4)集客方法 | プロモーション | 検索エンジンへの登録 | ・消費者の目にとまる確率が増える。 |
| | | 関連サイトとのリンク | ・コストを掛けずに特定の興味を持つ人を誘導しやすい。 |
| | | バナー広告への出稿 | ・不特定多数への自社認知向上が望める |
| | | アフィリエイト制度の活用 | ・特定の興味を持つ人を集めやすいので、集客に結びつく。 |
| | | アンケートの活用 | ・顧客の属性を収集できるので、見込み顧客の発掘に役立つ。 |
| | | ポイント制度の導入 | ・リピート顧客をつかみやすい。 |
| | | クーポン発行・配信 | ・リアル店舗への来店促進に繋がる。 |
| | | サンプル配布 | ・購入への動機付けになる。 |
| | コミュニケーション | 掲示板機能の構築 | ・顧客と事業者、あるいは顧客同士のコミュニケーションを深められる。 |
| | | チャット機能の構築 | ・消費動向の有益な情報源になると共に、自社サイトの問題をいち早くキャッチすることが可能になる。 |
| | | オプトインメールの配信 | ・客層に合ったリコメントが可能。 |
| | | メールマガジンの配信 | ・特定の興味を持つ人に商品やサービスを訴求するだけでなくマガジンを通じた関係づくりに発展性が期待できる |
| | 集客装置 | オークション機能の構築 | ・集客に結びつく。落札できなかった入札者も見込み客として有望であ。 |

表5-8 「店舗運営」に関する「備えるべき機能・特性」と「期待される効果」

| ECビジネス要素 | 備えるべき機能・特性 | 具体的な施策 | 期待される効果 | |
|----------|------------------|---|--|------------------------------------|
| 5)店舗運営 | ナビゲーション | サイトガイド/サイトマップを設置 | ・ユーザーがサイトの全体像をつかめるので各サービスの利用促進に繋がる。 | |
| | 登録(サインイン) | 顧客に個人情報を登録してもらう入力ボックスを用意(SSL対応などセキュリティ面の対応も要考慮) | ・顧客管理に必要な基本情報が取得可能 リピーター獲得に繋げるOne to Oneマーケティングの実現が可能になる。 | |
| | 受注 | 買い物カゴ機能のシステム利用 | | ・購入手続きが効率的になり関連品購入を促しやすい。 |
| | | 電子メールで受注 | | ・取引数が少ない内はローコスト運営が可能である。 |
| | | フリーダイヤル受注/FAX受注 | | ・ECユーザーに限らずあらゆる客層にとって利便性が向上するため有効。 |
| | | ギフト対応(注文書に「ギフト欄」を設け「熨斗紙」に対応するなど) | | ・ギフトニーズへの的確な対応はリピート顧客の獲得に繋がる。 |
| | | オートプリアメール(受信メッセージに対して自動的に返信メールを送る機能) | | ・ユーザーの不安が解消され、信頼獲得に結び付く。 |
| 在庫管理 | 在庫管理/受注管理のシステム適用 | | ・不良在庫の圧縮と納期管理が行え、信頼できる配送サービス確立に繋がる。 | |

| | | |
|----------|---|--|
| 決済 | 多様な手段の提供(郵便為替、銀行振込、クレジットカード、代引き、コンビニ決済、自動引き落としなど) | ・電子決済を導入することは、単に決済の選択肢が増えるだけではなく、決済機構の承認を得たということで信頼の旗印の役割をはたす。 |
| 配送 | 出荷状況確認 | ・メールや電話での問い合わせを大幅に減らすことができる。 |
| | 配達日時指定 | ・単身者世帯などの需要増に結びつく。 |
| 返品 | 返品・交換対応 | ・購入時の不安を取り除く効果がある(通販では標準サービス) |
| 顧客管理 | 顧客情報をデータベース化(購入履歴とアカウント) | ・個人個人に合わせたサービス提供を可能にする。 |
| | データマイニングツールの活用 | ・売れ方の傾向、商品同士の関連付けなどがわかり、次の手が見つけやすい。 |
| ヘルプ&サポート | コンタクトセンター/ヘルプデスクの構築 | ・商品説明力、アフターサービス力の強化になりリピート顧客を掴みやすい。 |
| 信用・安全 | 電子署名とSSLの適用 | ・店舗と顧客間の通信保護に繋がる。 |
| | パブリックな電子証明書の取得 | ・信頼性のアピール効果が高くユーザーにとってわかりやすい。 |
| | 訪問販売法にもとづく必要事項の表示 | ・ユーザーの安心を得られる。 |
| | 経営者・従業員の指名や顔写真の掲載 | ・ユーザーの不安が解消され、信頼獲得に結びつく。 |

5.3.2 サイトの集客や売上増に有効なノウハウ事例

国内成功サイトのアンケート回答の中で、「成功要因、差別化のポイント」として「品揃えの豊富さ」「商品のユニークさ」が上位に挙げられている。対消費者 EC サイトである以上、商品力は重要な要素といえる。しかし、不特定多数のユーザーにサイトを訪れてもらい、商品やサービスを購入してもらわないことには事業の継続性、発展性は望めないことは確実である。サイトの集客や売上増に有効なノウハウを国内、海外の先進事業者の事例から抽出することを試みた。以下にその概要を示す。

表5-9 国内、海外先進事業者のノウハウ事例1

| 名称 | 導入目的 | 手法(ノウハウ)/仕組み | 効果・評価 | 参照事例 |
|------------|---------|--|---|--|
| オプトイン・メール | 広告・販売促進 | セグメント化した顧客に対してOneToOneでメールを送信する。1通のE-Mailで商品・サービスの告知が可能である。クリック可能なURLにより、広告としての完結性を持ちつつも、ホームページとのインタラクティブ性も併せ持つ。 | ・メールに対する「アクション率」10%の効果 ・メール送付直後の売上数急増に特徴があり、購買行動に対応できるシステム容量とリアルな対応力が必要となると思われる。 | ツタヤ・オンライン http://www.tsutaya.co.jp |
| オンライン・クーポン | 販売促進 | モバイルとWeb向けに「新作レンタル半額」のオンラインクーポンを配信し、リアル店舗への誘導を図っている。 | ・クーポン利用者の来店率(前月比70%up)、新作レンタル率(前月比59%up)ともに大幅アップ(2000年5月)している。 | ツタヤ・オンライン http://www.tsutaya.co.jp |

| | | | | |
|----------------|----------------------|--|---|---|
| ポイント割引サービス | 販売促進 (インセンティブの付与) | 商品に対するコメント投稿、メールマガジンの購読、バナー広告表示をすることにより割引サービスやセールス収入サービスを受けることができる。 | ・「ポイント獲得と割引」とインセンティブの内容がわかりやすいため顧客の積極的なアクションが期待できる。 | ピーシーパーク(株) http://www.pc-park.co.jp |
| ABC RECommends | 販売促進 (リコメンド) | ショップスタッフのお勧めをスタッフのコメントつきで提供している。 | ・機械的なリコメンドとは異なり、スタッフのコメントが提供されるため、親近感を得やすい。 | 青山ブックセンターインターネットショップ http://www.aoyamabc.co.jp/ |
| アソシエートプログラム | 販売促進 (チャンネル開拓) | 米amazon.comとの提携ホームページオーナーと商品やサービスを提供するマーチャントサイトとの連携プログラムである。米amazonは既に50万を超えるホームページオーナーと連携している。マーチャントサイトはホームページオーナーに対して、商品が売れたら成功報酬を支払う約束をし、ホームページオーナーはこの条件のもとでバナーを貼るなどの宣伝販売活動を行う。売れたら、マーチャントはその約束を守るというものである。 | ・注文成立時の5~15%の手数料収入 ・インターネット関連の調査に定評のある米ジュピターコミュニケーションズによれば、2002年の米国内消費者向けBtoC市場における、総売上上の約25%がアフィリエイトプログラム経由となると予測されている。 | ハラパンの本棚 http://www.harapan.co.jp amazon.com http://www.amazon.com |

表5-10 国内、海外先進事業者のノウハウ事例2

| 名称 | 導入目的 | 手法(ノウハウ)/仕組み | 効果・評価 | 参照事例 |
|---------------------------------|----------------------|---|---|--|
| ハイブリッドウェブサービス (店頭在庫検索サービス) | 顧客利便性向上 (在庫確認/注文) | 35万点の店頭在庫をデータベース化しており、オンライン上でこれらの在庫確認から注文までが可能になっている。ハイブリッドサービスでは店頭在庫検索後、店頭取り置きと宅配便による納品をその場で指定できるようになっている。 | ・店頭在庫を公開しているため、サイト専用の在庫が不用である。 ・実店舗への誘導機能を担っているため、リアルとバーチャルの連携が効率よく行われている。 | 紀伊国屋書店 BOOK / WEB http://www.bookWeb.kinokuniya.co.jp |
| 1-Click (amazon独自のビジネスモデル特許) | 顧客利便性向上 | ユーザーが名前やクレジットカード番号を登録すれば、次回からの買い物では、クリック1回で支払い手続きが済む仕組みである。 | ・文字通り1回クリックするだけで希望の住所に商品を送れるため、リピーターにとって恩恵は多い。 | amazon.com http://www.amazon.com |
| 個人間クレジット決済 | 顧客利便性向上 | 個人間でのクレジットカード支払い処理サービス会社であるBillpoint社を買収して個人販売者でもクレジット決済機能の活用を可能にした。 | ・クレジットカード番号が取引相手に伝わらないことから気楽に使える。 ・売り手はほとんどがクレジットカードで決済しており、集客効果を発揮している。 | eBay http://www.ebay.com |

| | | | | |
|------------------------------|---------------------------------|---|--|--|
| GUARANTEED.P ERIOD.100%保証 | 顧客利便性向上 信頼性向上 (返品受入) | どんな理由でも返品、交換を受け入れるというもの Webサイト上の情報によると、返品の受け入れ可能時期に制限はなく、着用後の返品どころか洗濯後の返品も可能である。さらに、直し商品や名入れ商品の返品も受け入れている。 | ・通常取扱商品のみが対象ではなく、特価品についても対象になるため、価格の安さにつられて購入したという顧客の衝動買いにも対応するシステムである。 ・オンラインショッピングに対する不安解消に効果がある。 | 米ランズエンド社 / 日本ランズエンド社 tp://www.lan end.com tp://www.lan end.co.jp |
| 地元密着型ア ライアンス | 顧客利便性向上 信頼性向上 (大型商品の取り扱い) | 提携会社とのローン・保険・車両検査・輸送などのサービスを提供している。 | ・車の試乗ができるなど購入者に安心感が与えられる。 | eBay http://wwW ebay.com |
| 鑑定士の紹介 | 信頼性向上 (高額商品の取り扱い) | 有名なオークションハウス8社と提携するとともにプロの鑑定士の紹介。 | ・従来はオークションハウスでしか購入できなかった商品を提供できるようになった。 | eBay http://wwW ebay.com |

5.3.3 EC ノウハウと「購買プロセスの考察」について

EC ビジネスについて考察する際に、まずその事業の概観を捉える必要がある。図 5-8 に示す M.E ポーター氏のバリューチェーンモデル図を参照し、自社あるいは競合他社のビジネスの弱点や優位点を精査することは、事業者にとって有効なことであると考えられる。

もう一つ有効な視点として上げられるのが「消費者との接点」である。即ち、販売方法や集客方法といった EC ノウハウ（手法）への考察である。特に「対消費者 EC (BtoC)」の場合、「購買プロセス」をトレースし、自社及び競合他社のビジネスを当てはめることで、ユーザーにとって「何が必要であるか」を発見することができる。米 Amazon.com 社をモデルに作成したものが図 5-9 である。

図5-9 バリューチェーンモデル図

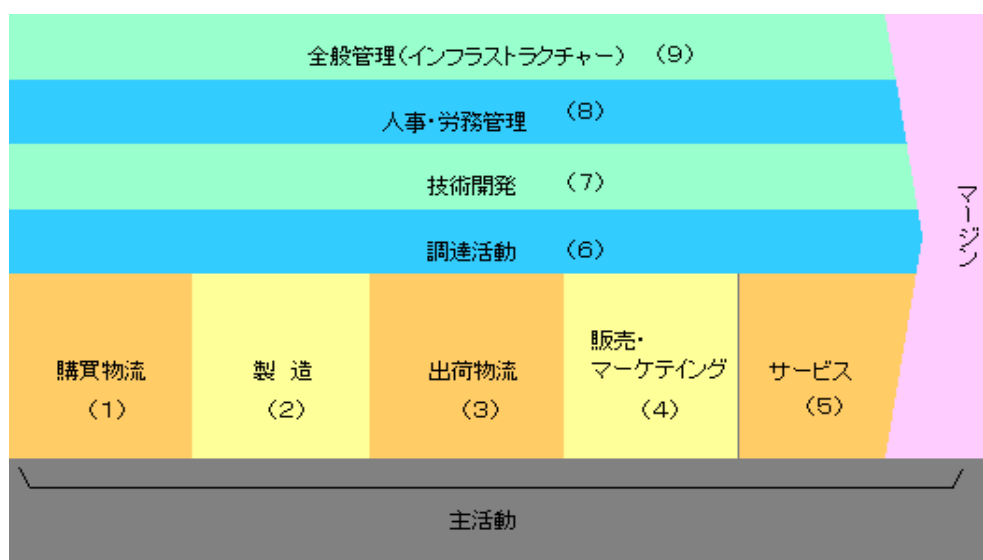
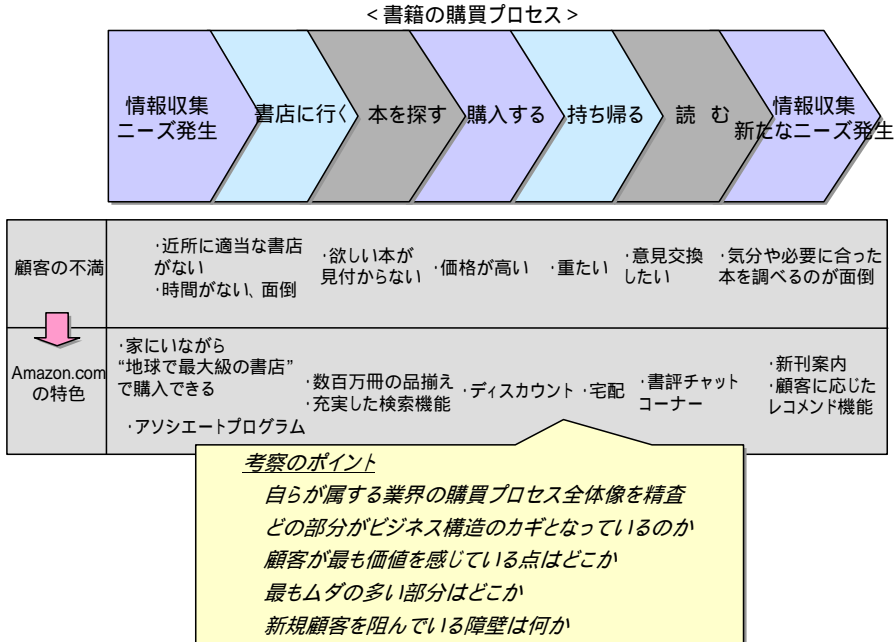


図5-10 購買プロセスの考察例

米国 Amazon.com社の例



本章では「これから EC ビジネスを始めようとする事業者への参考情報の提示」という観点で、「サイトへの集客や売上増に有効な EC ノウハウ」の抽出を中心に行った。公知情報、サイトの閲覧精査やアンケート調査などからでは分かりにくい、バリューチェーン図という「調達活動」「技術開発」分野などへの考察については今後の課題としたい。

5.4 ECサイトにおける経年比較分析

本章では、経年比較分析として、規模と収益性の面から、ECサイトの経年変化を追うこととする。なお、調査で取り上げられているサイトの規模の違いから、実際の分析は国内サイトと海外サイトを別個に行うこととした。

5.4.1 国内サイトの経年変化

国内ECサイト事業者調査にて抽出されたサイトについて、99年、2000年の経年変化を比較分析する。国内サイト調査では、成功、未成功あわせて、99年249サイト、2000年247サイトの情報がアンケート調査等により回収されている。これらサイトについて、2年間の変化を見ていく。

国内サイトの規模を見ると、この2年で零細サイトが減少し、全体にサイト規模が拡大している様子が見て取れる。しかし、売上や収益は伸びておらず、経営的には厳しい状態が続いているといえる。特に、サンプルに占める個人経営サイト数が減少した点など、経営不振から廃業していく状況を想像させるものである。

5.4.1.1 国内サイトの概要

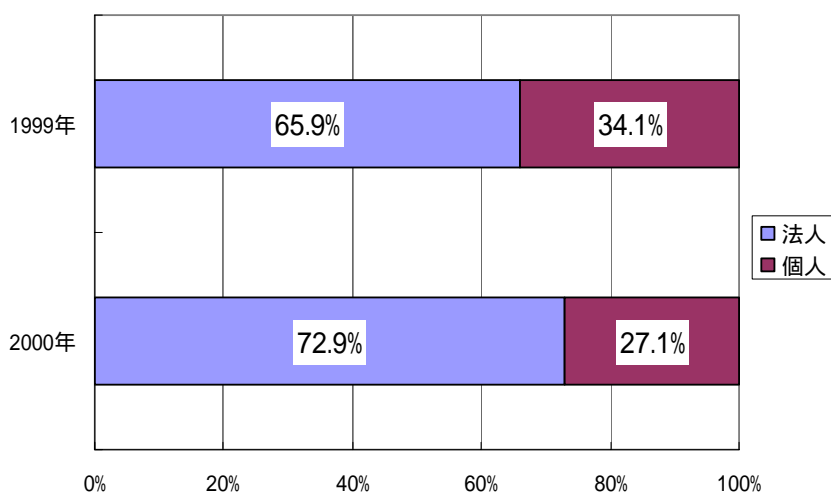
ここでは、サイトの概要を知るための項目として、ECサイト運営者(法人/個人)、EC要員数、個人サイトにおける運営者の男女構成比を取り上げた。これら項目の2年間を比較し、ECサイトの基本的なプロフィールの変化を把握する。

これらの項目を分析すると、1) 零細サイトの減少と2) EC要員数の若干の増加が見てとれる。

(1) 法人・個人比率

サイト運営主体の法人・個人比率の変化を見ると、2000年は法人の割合が8ポイント程度増えている。この1年で国内ECサイト数は16,431件(1999/05野村総研調査)から25,543件(2000/05同)に増加しているが、今回調査における法人運営サイト比率の増加は、この1年で新規参入したサイト運営者の法人比率が従来以上に高かった事を意味している。

図5-11 サイト運営者 法人・個人比率



5.4.1.2 EC 要員

EC 要員数と、個人サイトの運営者の男女構成比から、EC サイトがどのような人員で運営されているのかを明らかにする。

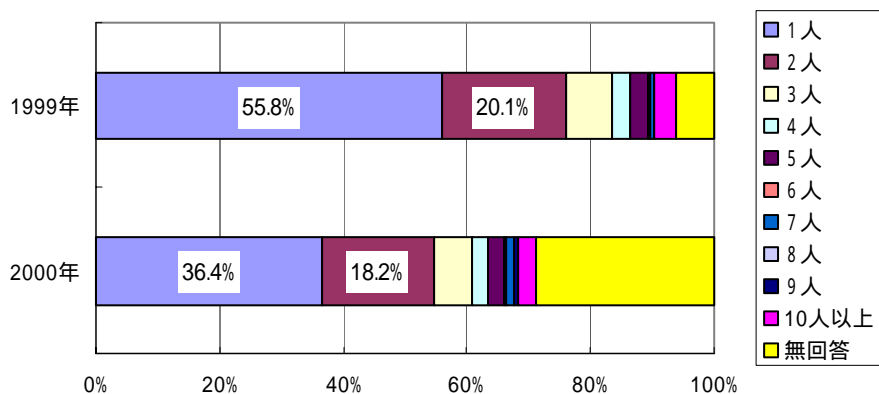
(1) EC 専任要員数

2000 年調査では無回答が多いために単純比較は難しく、顕著な傾向は現れてこない。そこで、それぞれ無回答を除外して集計したのが以下の表である。1999 年は 1 人:59.3%、2 人:21.4%、3 人:8.1%、4 人:3.0%、5 人:3.0%に対し、2000 年は 1 人:51.1%、2 人:25.5%、3 人:8.6%、4 人:3.9%、5 人 3.4%となっており、2000 年は 1999 年に比べて 1 人のサイトが減少し、2～5 人のサイト比率がそれぞれ増加している。これは、個々のサイトで要員数を増やしている事を意味している。また、前項で述べた法人サイト率の増加で EC 要員数も増えたという事も考えられる。

表5-11 EC 専任要員数

| | 2000 年 | | 1999 年 | |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 除 無回答 | | 除 無回答 |
| 1 人 | 36.4% | 51.1% | 55.8% | 59.4% |
| 2 人 | 18.2% | 25.5% | 20.1% | 21.4% |
| 3 人 | 6.1% | 8.6% | 7.6% | 8.1% |
| 4 人 | 2.8% | 3.9% | 2.8% | 3.0% |
| 5 人 | 2.4% | 3.4% | 2.8% | 3.0% |
| 6 人 | 0.4% | 0.6% | 0.4% | 0.4% |
| 7 人 | 1.2% | 1.7% | 0.8% | 0.9% |
| 8 人 | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| 9 人 | 0.8% | 1.1% | 0.0% | 0.0% |
| 10 人以上 | 2.8% | 3.9% | 3.6% | 3.8% |
| 無回答 | 28.7% | - | 6.0% | - |
| 合計 | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

図5-12 EC 専任要員数



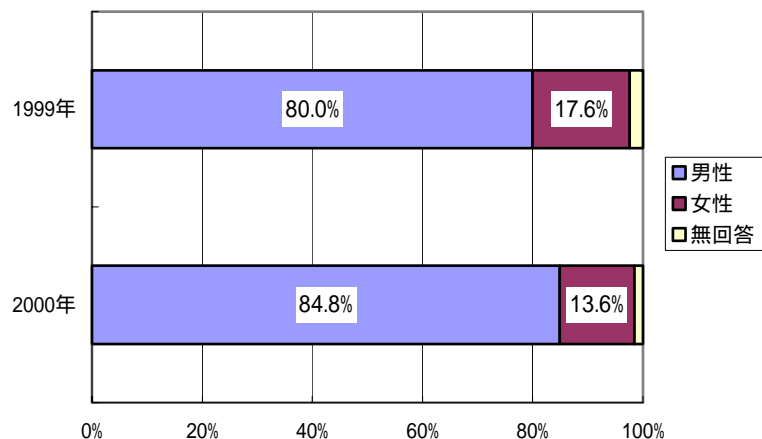
(2) 個人運営サイト・運営者男女比

個人運営サイトにおいては、2000年は99年より4.8ポイント男性比率が高くなって
いるが、変化は僅かであり、この点においてはほとんど違いは無いといえる。

表5-12 個人運営サイト・運営者男女比

| | 2000年 | 1999年 |
|-----|-------|-------|
| 男性 | 84.8% | 80.0% |
| 女性 | 13.6% | 17.6% |
| 無回答 | 1.5% | 2.4% |

図5-13 個人運営サイト・運営者男女比



5.4.1.3 取扱商品・サービス

国内のECサイトが扱う商品を複数回答により調査した結果を2年分比較する事で、変化の傾向を分析する。ここでは、経営規模などから違ってくる商品構成をより鮮明にするため、法人サイトと個人サイトを別個に分析する。

この2年間のサイト取り扱い商品の推移を見ると、食料品などの比較的low額な商品を扱うサイト数が減少し、自動車、不動産など高額商品を扱うサイトが増加しているという特徴が見られる。また、イベント・チケットなど、モバイルコマースと親和性の高い商品を扱うサイトが増加している点も大きな特徴といえる。

(1) 法人サイト取扱商品・サービス

99年調査では、食料品を扱っているサイト数の割合が33%でトップだったが、2000年では24.6%と9ポイント近く落ち込んだため、前年同様29%と高水準のサイト数を維持した生活雑貨がトップとなった。また、前年は27%だった趣味・娯楽関連商品取り扱いサイト数も10ポイント近い大幅な減少となった。前年に22%だった衣料品、服飾雑貨の取り扱いも5ポイント近く減少している。

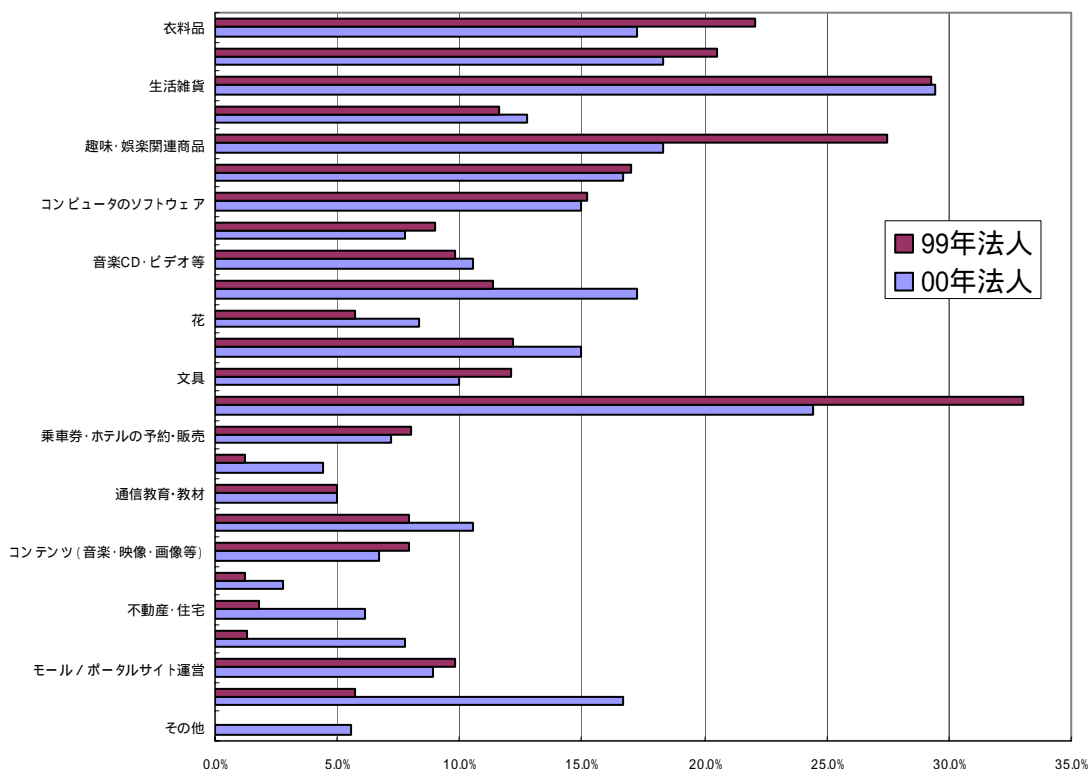
食料品、趣味・娯楽関連商品など、比較的少額の取り扱いサイトの減少は、いままで多数の小規模のサイトで扱っていたものが、ある程度の規模を持ったサイトに集約されつつあると思われる。

反対に、美容・健康・医薬・医療関連品を取り扱うサイト数の割合が、5ポイント以上伸びて17%となっている。これは、2000年に始まった介護保険など保健医療全般に対する社会のニーズが高まった影響も無視できないだろう。更に、99年には1～2%だったイベント・チケット販売、不動産・住宅と金融商品・サービスの取り扱いサイト数が5%前後、金融商品は8%近くに増加している。

イベント・チケット予約・販売の増加は、携帯電話を中心としたモバイルコマースに拠る所が大きいと思われる。2001年2月に経済産業省より発表された市場規模調査(Ecom、アクセンチュア、経済産業省、共同調査「平成12年度電子商取引に関する市場規模・実態調査」)においても、モバイルコマースについて、その伸びが指摘されている。携帯電話の普及率・台数の伸びからいっても、この商品分野、および携帯電話に関連する商品分野は今後ますます伸びていくものと思われる。

1999年において僅かだった、自動車、不動産など高額商品や金融商品のEC取り扱いサイトの増加は、当該商品分野がECにおいて今後急速に伸びていく事を表すものといえる。

図5-14 法人サイト 取扱商品・サービス



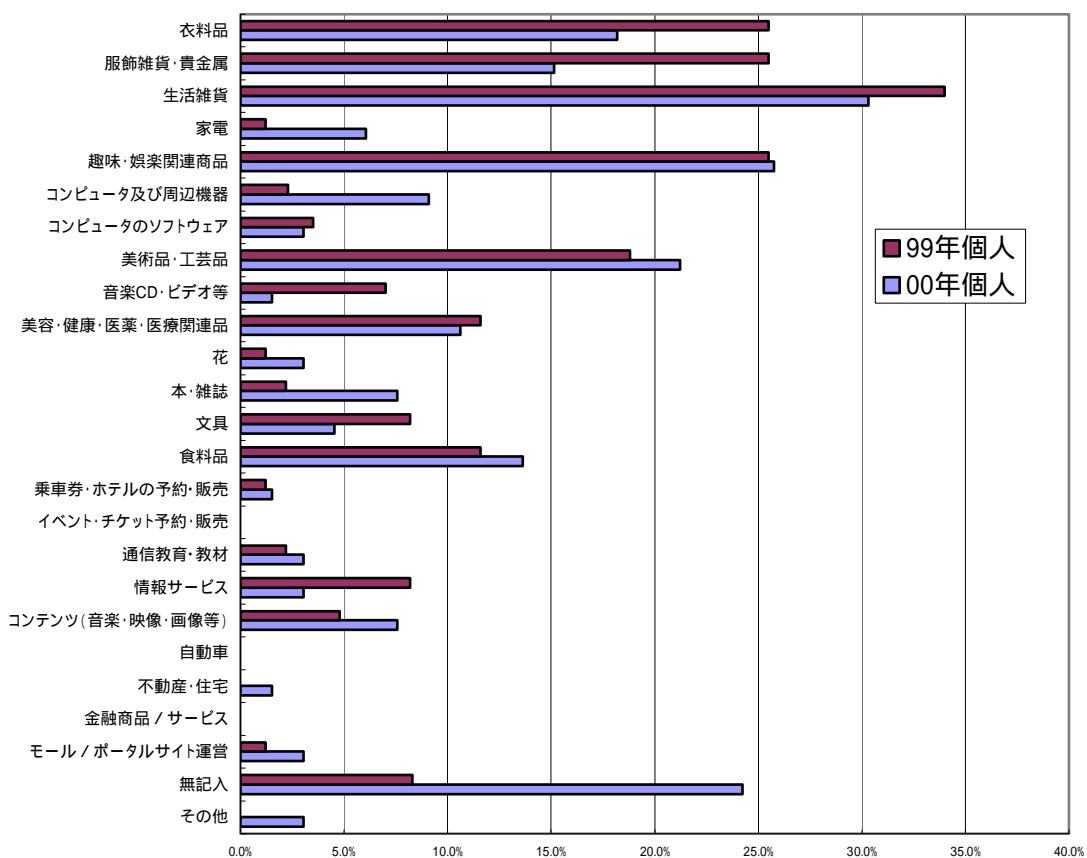
(2) 個人サイト取扱商品・サービス

1999年調査で25%以上となっていた衣料品、服飾雑貨・貴金属、生活雑貨、趣味・娯

楽関連商品の4品目のうち、趣味・娯楽関連商品以外の3品目の取り扱いサイトが減少している。特に、服飾雑貨・貴金属は25%から15%に大幅な減少を見せている。これらの比較的低額で競合の激しい商品分野サイトの減少は、法人サイト同様、個人運営のような小規模サイトでの経営が難しくなっている事の裏付けと思われる。

反対に増加した品目は、家電、コンピュータ及び周辺機器、本・雑誌などである。これらは前年には1~2%程度だったが、2000年には6~9%までに成長している。家電と本・雑誌については、法人サイト集計でもサイト数比率が増加しているところから、全体として当該商品取り扱いECサイト数が増えているものと考えられる。

図5-15 個人サイト 取扱商品・サービス



5.4.1.4 売上高

ここでは、売上高の変化を分析する事で、ECサイトにおける実際の取引規模の変化を見ていく事とする。

今回の分析では、法人サイト、個人サイトとも2000年で無回答が大幅に増加しており、その分ほとんどの金額ランクで割合が下落している。

(1) 法人 EC 売上金額（月商）

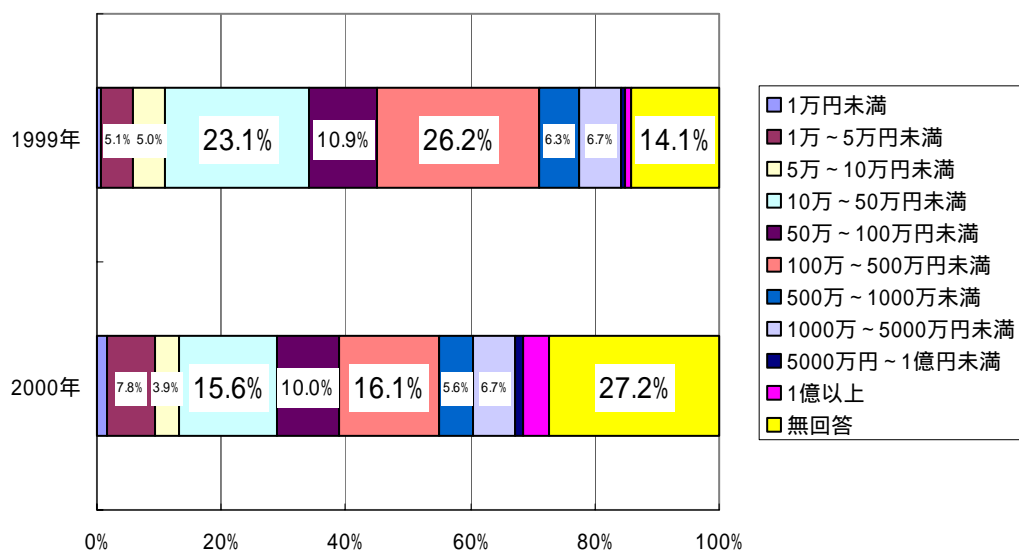
2000 年は 1999 年に比べて「1 億円以上」との回答が 1.1%から 4.4%に増加しており、少数の大規模サイトでは更に売上高が増加している様子が伺える。しかし、これ以外の金額ランクでは全体に売上金額が下方にシフトしている傾向が見られる。つまり、中小規模サイトでは大規模サイトとは逆に事業者あたり売上高を落としている可能性がある。

また、無回答が 14.1%から 27.8%に増加している点からも、売上高の公開を控えるサイトが増えている事をうかがわせる。

表5-13 法人 EC 売上金額（月商）

| | 1999 年 | 2000 年 |
|------------------|--------|--------|
| 1 万円未満 | 0.8% | 1.7% |
| 1 万～5 万円未満 | 5.1% | 7.8% |
| 5 万～10 万円未満 | 5.0% | 3.9% |
| 10 万～50 万円未満 | 23.1% | 15.6% |
| 50 万～100 万円未満 | 10.9% | 10.0% |
| 100 万～500 万円未満 | 26.2% | 16.1% |
| 500 万～1000 万未満 | 6.3% | 5.6% |
| 1000 万～5000 万円未満 | 6.7% | 6.7% |
| 5000 万円～1 億円未満 | 0.6% | 1.1% |
| 1 億以上 | 1.1% | 4.4% |
| 無回答 | 14.1% | 27.2% |
| 合計 | 100.0% | 100.0% |

図5-16 法人 EC 売上金額（月商）



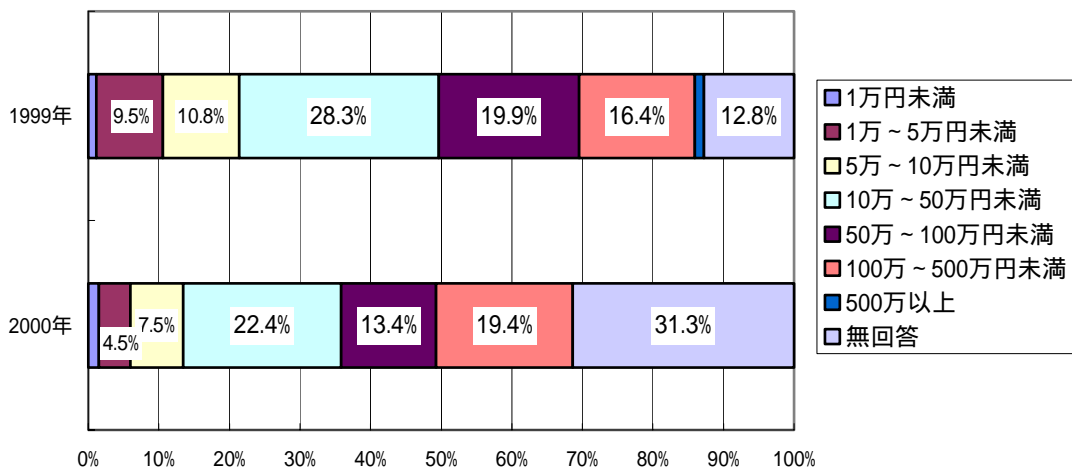
(2) 個人 EC 売上金額（月商）

2000 年は個人サイトにおいても法人と同様、無回答が増加しているため、個々のレンジの比率が 3～5 ポイント程度下がっているが、その中で「100 万～500 万円」と答えた事業者が 1.5 ポイント増加している。ここから、個人サイトでも法人サイト同様、ある程度の規模で経営する EC サイトが売上を伸ばす傾向が見て取れる。

表5-14 個人 EC 売上金額（月商）

| | 1999 年 | 2000 年 |
|----------------|--------|--------|
| 1 万円未満 | 1.1% | 1.5% |
| 1 万～5 万円未満 | 9.5% | 4.5% |
| 5 万～10 万円未満 | 10.8% | 7.5% |
| 10 万～50 万円未満 | 28.3% | 22.4% |
| 50 万～100 万円未満 | 19.9% | 13.4% |
| 100 万～500 万円未満 | 16.4% | 19.4% |
| 500 万以上 | 1.3% | 0.0% |
| 無回答 | 12.8% | 31.3% |
| 合計 | 100.0% | 100.0% |

図5-17 個人 EC 売上金額（月商）



5.4.1.5 損益状況

2000年の損益状況は1999年に比べ、全体的に悪化している。法人サイトと個人サイトの経年変化を比較すると、「やや赤字」「大幅赤字」を合わせたサイトの増加率は法人サイトが大きい。個人サイトではあまり変化が無い。また、法人、個人とも「大幅黒字」、「やや黒字」と回答のサイトは大幅に減少している。

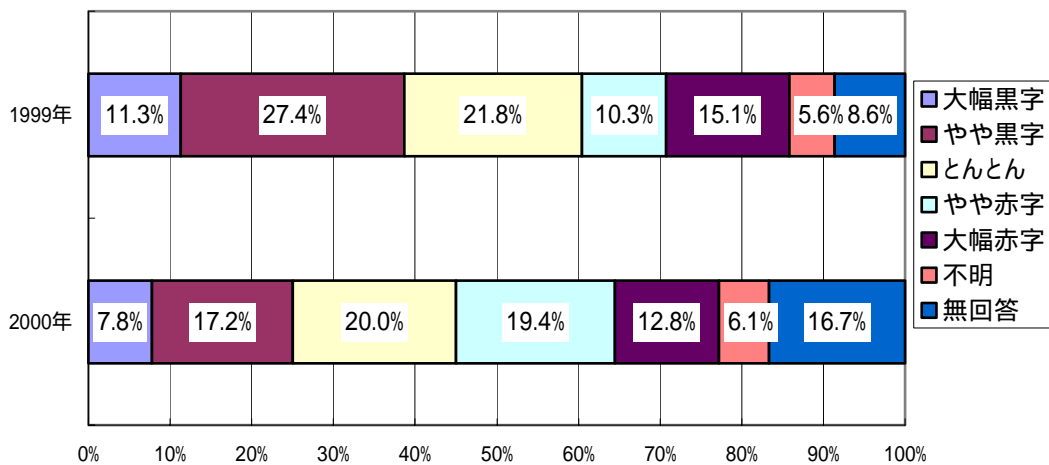
(1) 法人損益状況

2000年は1999年に比べ、「大幅黒字」、「やや黒字」と回答のサイトが合わせて38.7%から25%に減少し、「やや赤字」、「大幅赤字」と回答したサイトが合わせて25.4%から32.2%へ増加している。つまり、1999年での黒字サイトの一部が「とんとん」に、1999年で「とんとん」だったサイトが赤字に転落した構図である。また、無回答サイトが8.6%から17.2%増加しているが、このうちの幾つかは損益状況がマイナスであると考えられる。

表5-15 法人損益状況

| | 1999年 | 2000年 |
|------|--------|--------|
| 大幅黒字 | 11.3% | 7.8% |
| やや黒字 | 27.4% | 17.2% |
| とんとん | 21.8% | 20.0% |
| やや赤字 | 10.3% | 19.4% |
| 大幅赤字 | 15.1% | 12.8% |
| 不明 | 5.6% | 6.1% |
| 無回答 | 8.6% | 16.7% |
| 合計 | 100.0% | 100.0% |

図5-18 法人損益状況



(2) 個人損益状況（現在）

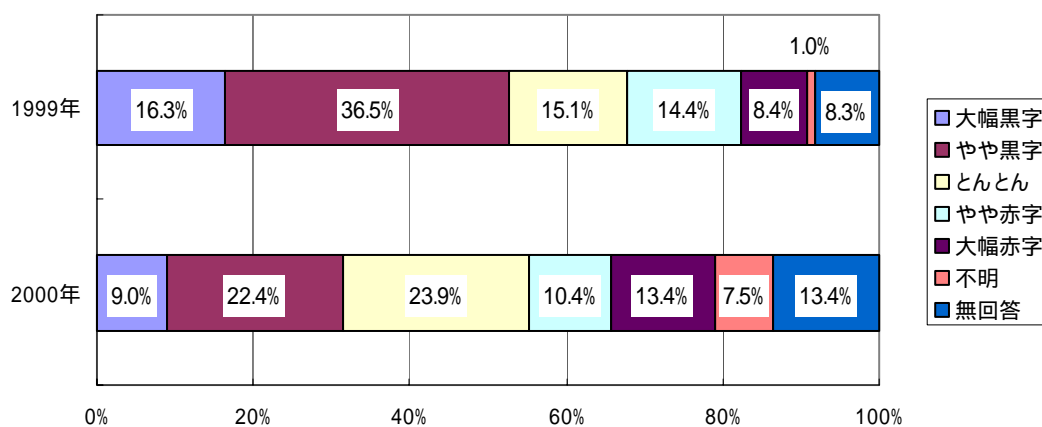
個人サイトの損益状況として、「大幅黒字」、「やや黒字」を合わせた黒字サイトの減少傾向(99年 52.8%、2000年 31.4%)は法人サイトと変わらないものの、「とんとん」が15.1%から23.9%に増加、「やや赤字」「大幅赤字」の合計は、22.8%から23.8%とほとんど変わらない。ただし、これは個人サイトの赤字転落が法人サイトより低いとは一概には言えない。個人サイトは法人サイトと違い、赤字のまま営業を継続する体力が無く、営業状況の悪化でいち早く廃業してしまうため、結果として赤字経営と回答する事業者が残っていない可能性があるためである。

また、法人サイトと同様、無回答が8.3%から13.4%に増加したが、この中に赤字状態のサイトが含まれていると思われる。

表5-16 個人損益状況（現在）

| | 99年 | 2000年 |
|------|--------|--------|
| 大幅黒字 | 16.3% | 9.0% |
| やや黒字 | 36.5% | 22.4% |
| とんとん | 15.1% | 23.9% |
| やや赤字 | 14.4% | 10.4% |
| 大幅赤字 | 8.4% | 13.4% |
| 不明 | 1.0% | 7.5% |
| 無回答 | 8.3% | 13.4% |
| 合計 | 100.0% | 100.0% |

図5-19 個人損益状況（現在）



5.4.2 米国成功サイトの経年変化

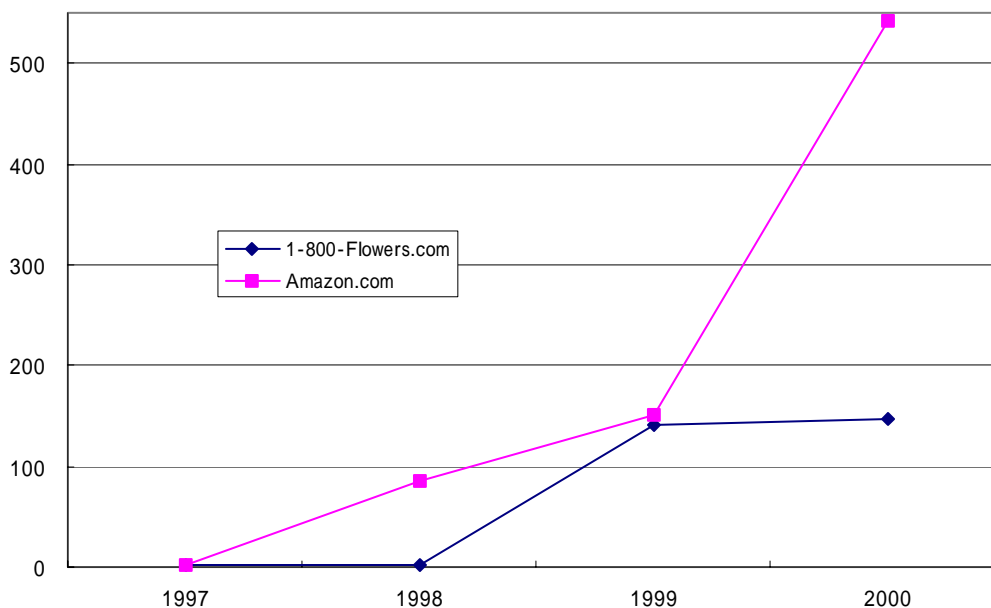
米国成功 40 サイトについて、1997 年より 2000 年までの継続データが存在するサイトについて、経年変化を比較分析する。

5.4.2.1 従業員数

従業員数のデータが 4 年次分継続して存在するサイトは、1-800-Flowers.com、Amazon.com、Autobytel.com、CDNow、eToys、E-Trade、Peapod の 7 サイトである。4 年間の従業員数の変動を見ると、この 7 サイトは大きく 3 グループに分かれる。まず、100 倍以上に拡大した 1-800-Flowers.com、Amazon.com の 2 サイト、5 倍～20 倍に伸びた CDNow、eToys、E-Trade の 3 サイト、従業員数がほぼ横ばい、あるいは漸減傾向の Autobytel.com、Peapod の 2 サイトである。

Amazon.com は、4 年間で従業員数が実に 543 倍に急拡大している。実数でも、97 年に 14 人だったものが、2000 年には 7,600 人となっている。特に、99 年から 2000 年では、4 倍近くに急増している点が注目される。同様に急拡大した 1-800-Flowers.com であるが、98 年から 99 年への推移は、20 人から 2,100 人へと 105 倍に急拡大しているが、99 年から 2000 年は 100 人増加して 2,200 人になったに過ぎない。

図5-20 従業員伸び率 高成長 2 社 (97 年=1.0)

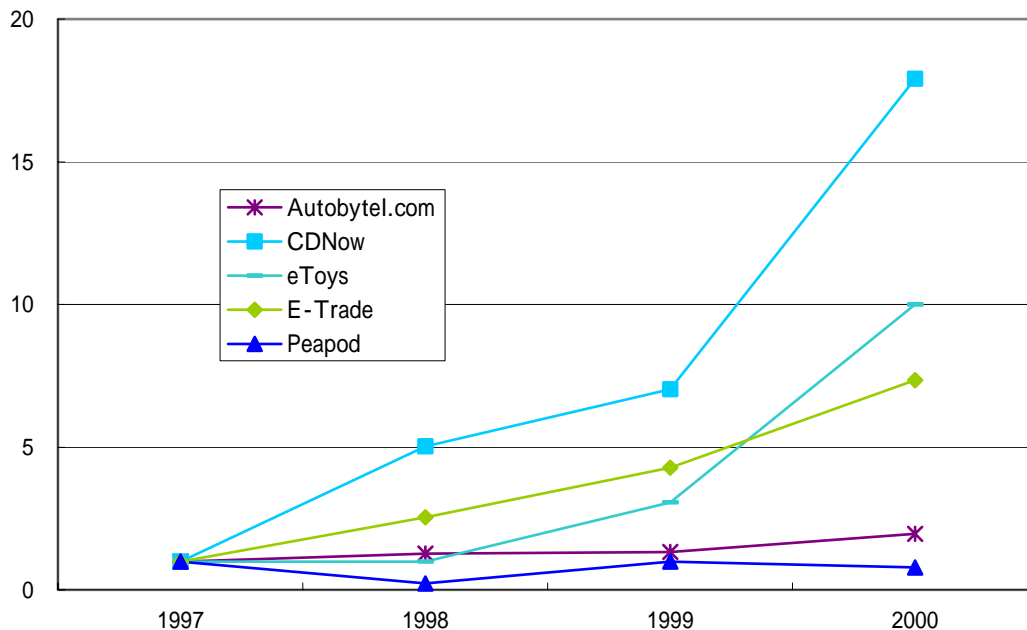


中成長グループの 3 サイトは、この 4 年間は概ね安定した成長を見せている。2000 年時点の従業員数は、CDNow は 537 人、eToys は 1,000 人、E-Trade が 2,400 人と、3 者ともある程度の規模を持って運営している。ただし、2001 年 2 月に eToys が全従業員解雇と報道されるなど、必ずしも健全な経営が成されている訳では無いようである。

低成長の 2 サイトのうち、Autobytel.com は 97 年 140 人が 2000 年 274 人と、約 2 倍に成長

ている。一方 Peapod は、2000 年には 97 年の 0.78 倍と漸減しているが、この会社は 89 年設立と EC 専業者としては比較的古参であるため、97 年時点の従業員数が既に 1,300 人となっており、後述の売上推移では順調に成長している点を見ると、従業員数の調整により、事業の効率化を図っているものと思われる。

図5-21 従業員伸び率 中・低成長 5 社 (97年=1.0)



5.4.2.2 売上高

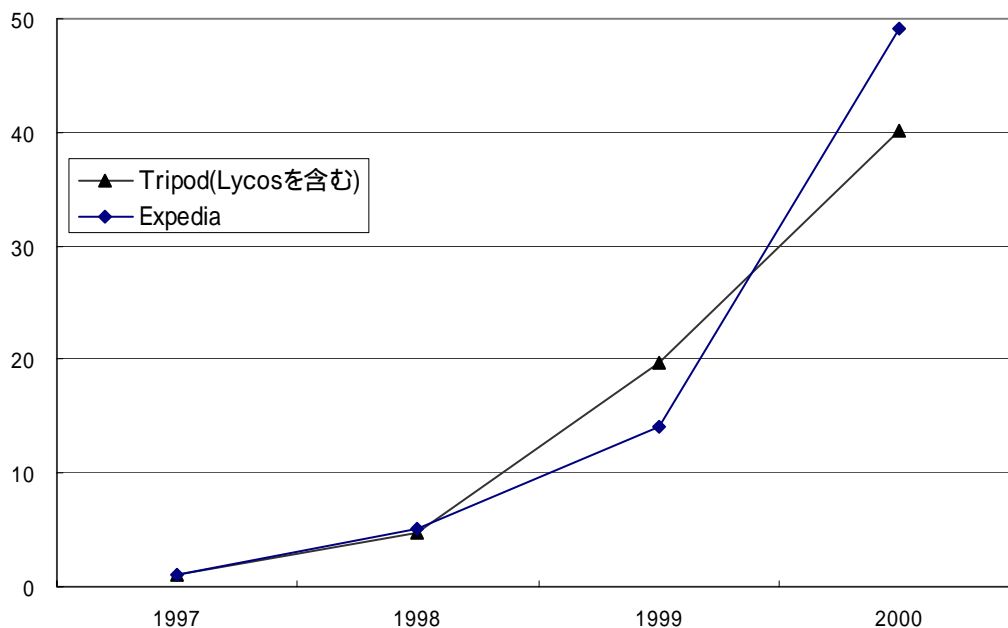
売上高データについては、本年度委託調査結果だけでは不十分だったため、各企業の公開情報を取得の上、補完している。

売上高で 4 年間有効な経年データが存在するサイトは 16 社である。これらの 97 年から 2000 年への売上高伸び率を見ると、2 社は 40 倍以上の急成長、7 社は横這いないし 2 倍程度の低成長、残る 7 社は 6 倍～20 倍程度の中成長となっている。

これら 3 グループを一言で表現すると、急成長の小規模サイト、低成長の大企業サイト、中成長の中堅企業という図式となる。

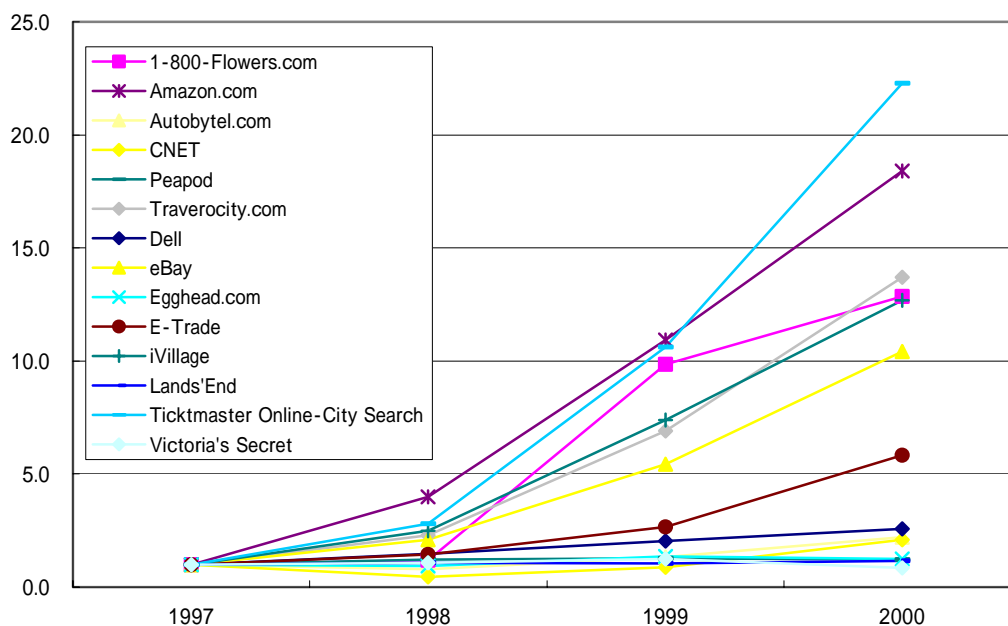
急成長の 2 社は Tripod と Expedia であるが、これらは両方とも 97 年の売上高が小さいが (Tripod: 2.55M ドル、Expedia: 2.74M ドル)、その後、急成長したサイトである。

図5-22 Tripod Expedia 売上高伸び率(97年=1.0)



中成長7サイトのうちでは、Amazon.com が 18 倍(150M ドル 2,762M ドル)に成長しているが、ある程度の売上規模から更に安定した高成長を続けており、様々な批評を受けながらも底力がある所を見せている。他の中成長サイトの売上高を見ると、ほとんどのサイトが売上高 500M ドル以下(2000 年)であり、高い売上高を維持しながら高成長を継続する事の難しさが見てとれる。

図5-23 売上高伸び率(97年=1.0)



低成長グループに目を向けてみると、1,000M ドル以上の年間売上で推移する大企業と、数十～数百 M ドルの中堅企業に大別される。

大企業でも、低成長ながら順調に成長している Dell(97年 12,327M ドルから 2000年 31,888M ドルと 2.59 倍に成長)と、ほぼ横ばいの Victoria's Secret(97年 3,618M ドル 2000年 3,087M ドル(1-3Q)、0.85 倍)、Lands'End(97年 1,264M ドル 1,462M ドル、1.16 倍)の 2 種類に分かれる。これらの違いは EC サイトとしての差異ではなく、取り扱い商品の違い(コンピュータ・ハードと衣料・アパレル)から来るものといえる。

中堅企業では、Autobytel.com は 2.2 倍と穏やかな成長傾向であるが、実際の売上高を見てみると 97年に 30M ドルだったものが 2000年に 67M ドルに伸びており、堅実な成長であるといえる。CNET は 2.1 倍の成長となっているが、こちらの売上高は、97年の 126M ドルが 98年に落ち込んだ後 99年に持ち直し、2000年に 264M ドルとなっている。これら低成長の中堅企業は、次に述べる損益状況も含めてサイトの成長性を考慮する必要がある。

5.4.2.3 損益状況

損益データについても、各企業の公開情報を取得の上、補完している。また 97年データが十分に揃わなかったため、98年以降のデータで分析する。ただし、98年以降のデータについても、未公表あるいはマイナス数値等があり、評価可能な対前年比伸び率としてグラフ化できない。そのため、損益データの実数を次頁の表に示す。

表より明らかなように、3年間継続して収益黒字のサイトは、Charles Schwab、Dell、eBay、LaNAs'ENA の 4 サイトのみである。このうち Land'sEnd は 2000 年度に大幅に収益を落としているため、順調に収益を伸ばしているのは Charles Schwab、Dell と eBay の 3 サイトとなる。Charles Schwab と Dell は大企業で経営基盤も確立しており、この結果はある意味では当然と言えるが、eBay は今回調査対象での純粋な EC 企業としては唯一、売上、損益とも安定した成長を見せており、注目に値する。

上記 3 サイト以外に、99年～2000年の推移で収益が黒字のサイトは、Ameritrade、AOL、GeoCities、Playboy.com、QUICKEN.COM、The Wall Street Journal Interactive の 6 サイトである。このうち前年より収益が伸びているのは、Ameritrade、AOL、GeoCities、Playboy.com の 4 サイトであり、他の 2 サイトは、黒字とはいえ収益を落としている。また AOL は EC サイトとしてより、インターネットプロバイダーとしての収益が主となるため、同列での評価は困難である。こうして見ると、黒字サイトではあっても確実に利益を挙げているサイトは僅かである事がわかる。

99年、2000年の損益額が公表されているサイトは 34 サイトあるが、このうち兩年とも赤字のサイトが 16 サイトある。更にこの中で赤字幅が 4 倍以上に拡大したのものとして、Garden.com、GetTheECom/Internet Travel、NetGrocer、ONSALE、Preview Travel、Stamps.com、XOOM の 7 サイトが存在する。

以上のように、EC サイトの収益性は、2000年は 99年に比べ、更に厳しさを増しているといえる。

表5-17 損益状況

| | 名称 | 損益 (M\$/年) 1998年 | 損益 (M\$/年) 1999年 | 損益 (M\$/年) 2000年 | 備考 |
|----|--|------------------------|------------------------|------------------------|-------------|
| 1 | 1-800-Flowers.com | 0.00 | -6.85 | -66.83 | |
| 2 | Amazon.com | -125.00 | -719.97 | -1,411.27 | |
| 3 | Ameritrade | -21.00 | 11.54 | 13.63 | |
| 4 | AOL | NA | 762.00 | 1,232.00 | |
| 5 | Autobytel.com | -19.00 | -23.32 | -29.03 | |
| 6 | CBS Sportline | -35.50 | -53.10 | 0.00 | |
| 7 | CDNow | -44.00 | -119.23 | NA | |
| 8 | Charles Schwab | 340.00 | 588.88 | 579.43 | 2000年は3Qまで |
| 9 | CitySearch | 36.50 | -40.60 | -66.78 | |
| 10 | CNET | 2.60 | 416.90 | 0.00 | |
| 11 | Dell | 1,460.00 | 1,666.00 | 2,236.00 | |
| 12 | Disney.com | NA | -70.00 | NA | インターネット部門のみ |
| 13 | drugstorECom | NA | -115.83 | 0.00 | |
| 14 | eBay | 7.27 | 10.83 | 48.29 | |
| 15 | eToys | -2.27 | -28.56 | 0.00 | |
| 16 | E-Trade | 1.69 | -54.66 | 19.15 | |
| 17 | Garden.com | NA | -19.00 | -112.43 | |
| 18 | GeoCities(Yahoo) | -7.25 | 26.00 | 32.38 | |
| 19 | GetTheECom/Internet Travel Network | NA | -15.60 | -67.53 | |
| 20 | iVillage | -43.65 | -116.61 | 0.00 | |
| 21 | Lands'End | 31.19 | 48.03 | 34.66 | |
| 22 | MapQuest | -3.00 | -3.00 | -10.00 | |
| 23 | NetGrocer | -3.58 | -3.00 | -47.62 | |
| 24 | ONSALE | -15.00 | -15.00 | -75.00 | |
| 25 | Peapod | -21.57 | -28.45 | -91.59 | 2000年は3Qまで |
| 26 | Playboy.com | -6.50 | 5.00 | 6.47 | |
| 27 | Preview Travel | -27.00 | -27.00 | -112.50 | |
| 28 | PricelinECon | -2.18 | -8.35 | -14.38 | |
| 29 | QUICKEN.COM | NA | 376.50 | 94.13 | |
| 30 | Stamps.com | NA | -4.20 | -42.42 | |
| 31 | Reel.com | -50.00 | NA | NA | |
| 32 | Ticktmaster OnlinECity Search | -17.22 | 0.00 | 0.00 | |
| 33 | Traverocity.com | -21.28 | -20.63 | -34.77 | 2000年は3Qまで |
| 34 | Tripod(Lycosを含む) | -3.75 | -81.40 | -160.33 | 2000年は2Qまで |
| 35 | The Wall Street Jpurnal Interactive | NA | 8.40 | 1.02 | |
| 36 | XOOM | NA | -11.00 | -119.57 | |

5.5 消費者視点からの分析

消費者視点からの分析として、消費者が商品購入において EC サイトに求めている基本機能や重要視している点を、消費者アンケートの調査結果を基に整理した。また、本調査において実施した「国内 EC サイト事業者調査」の結果を比較し、消費者の要求事項と EC サイトの提供機能のギャップについて考察した。

全般的には、消費者の視点に EC サイト事業者がまだまだ追いついていないことが判明した。

5.5.1 商品購買時のプロセスと消費者の視点

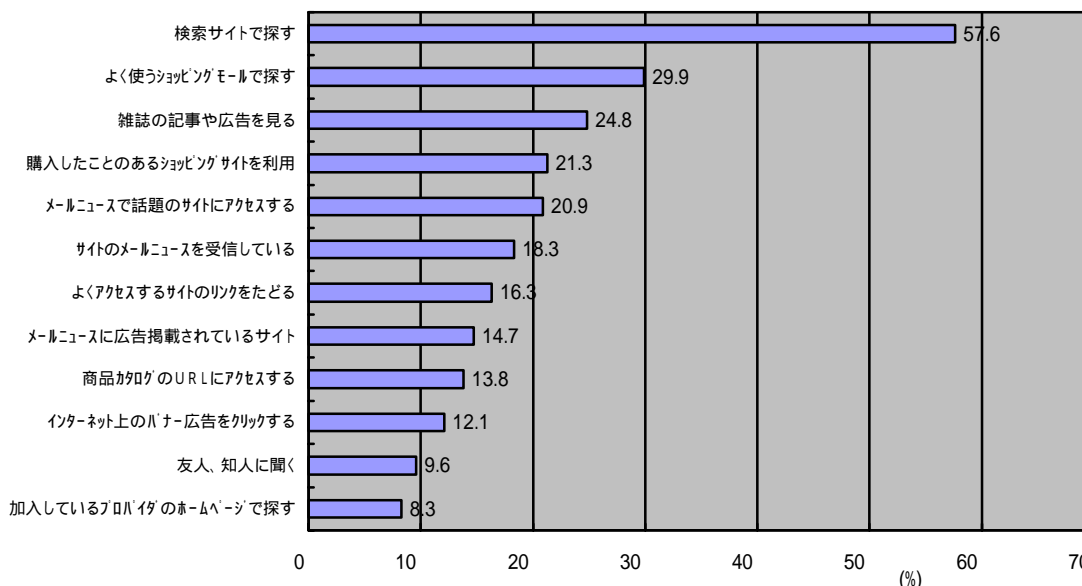
5.5.1.1 EC サイトの選択

消費者が EC サイトを選択するルートは、「ネット上の情報」「メールによる情報」「雑誌等のオフサイト・メディア媒体による情報」の3つに分類できる。

消費者のアンケート結果からは具体的な手段として1)「検索サイトで探す(ネット上の情報)」が最も多く、2)「雑誌の記事や広告を見る(雑誌等のメディア媒体による情報)」、3)「メールニュースで話題のサイトにアクセスする(メールによる情報)」が続いており、ネット、メール及びメディア媒体のいずれをも消費者は EC サイト選択に利用していることがうかがえた。

図5-24 普段ショッピングサイトをどのように探すか

(アンケート数 2,334 複数回答)



(株)情報通信総合研究所/CNJで実施したアンケート調査結果より

これらのアンケート結果から、消費者の EC サイトの選択方法は、消費者の商品認知度や商品購入の意志レベルによって異なることを前提として認識しておく必要がある。

具体的には「検索サイトで探す」は購入意欲があるなどの目的を持っている消費者が使用し、「雑誌の記事や広告を見る」は購入意欲がある場合や、ない場合にも広告により興味を引きつけ

られた消費者が使用することになる。それらを踏まえ EC サイト事業者は自社での販売する商品の認知度や特長をよく理解した上で、自社 EC サイトを選択してもらうためのプロモーションを適切に行う必要がある。

また、同じ広告でも「雑誌や記事の広告」「メールニュースの広告」「ネット上のバナー広告」の順になっていることが注目点としてあげられる。

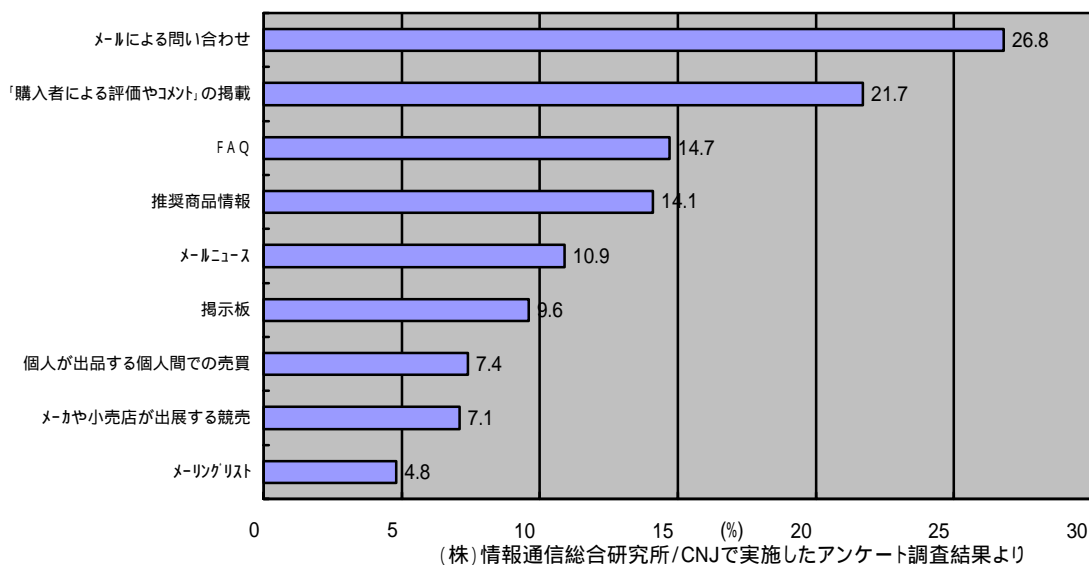
5.5.1.2 商品の選択・商品確認

商品の選択にあたって消費者が重視している点は、従来からある「価格や支払方法」「商品情報量やその内容」「EC サイトの使い易さ」の項目に加え、「注文内容の確認メールがくる」「アフターサービス、トラブル時の対応等の説明がある」「メールによる問い合わせに丁寧に対応してくれる」などの回答が寄せられている。

これらの点から、EC サイトが単に商品のみ販売のチャンネルから、双方向コミュニケーションを主体とした販売チャンネルへ変化することを消費者が望んでいると見ることができよう。従って、EC サイト事業者は、消費者へ「商品提案」から「購入後のアフターサービス」までを含めたプロセスの信頼性と商品の両方を販売することが必要になる。

さらに、最終的に消費者が購入判断をする時は、「メールによる問い合わせ」「購入者による評価やコメント」「FAQ」を重視するとの結果がでており、商品購入時の不安や疑問点を払拭することも望んでいることがうかがえた。

図5-25 最終的な商品購入判断にあたって重視する点
(アンケート数 2,334、複数回答)



また、ネットでの商品購入経験者の 3 人に 1 人が、メールニュースを読んで商品を購入したことがあるとのデータ((株)情報通信総合研究所「MIIN第9回インターネットショッピング利用実態調査」)から、メールニュースは消費者の衝動買いを誘導するための商品購入促進に大変有効であることが判明した。

5.5.1.3 商品購入と購入後の満足度

商品購入後の消費者は、1) 注文から商品が届くまでと、2) 商品使用後についてのフォローにより EC サイトの満足度と信頼感を高めている。注文から商品が届くまででは、「注文確認メール」及び「商品発送のお知らせメール」の売買完結までをフォローする発信型のコミュニケーションが有効である。また、商品使用後のフォローについては、「満足・不満足の確認メール」などから消費者の声を聴く受信型のコミュニケーションが重要である。更にリピート販売を狙うための情報提供を中心とした「メールニュース配信」「各種商品紹介」及び商品購入者への特典を中心とした「ポイント・サービス」「購入割引」などが有効な手段として用いられ、消費者の満足度を高めている。

5.5.2 EC サイト事業者の販売促進及び提供機能との比較

5.5.2.1 販売促進

本調査において実施した「国内 EC サイト事業者調査」の結果では、販促方法は上位から「検索サイト登録(75.9%)」「ネット広告(37.8%)」「相互リンク(36.9%)」「自社媒体広告(31.3%)」「雑誌等の広告(25.7%)」順である。

これらと消費者の EC サイト選定の視点を比較すると、消費者の 20.9%以上が活用している「メールニュース」が EC サイト事業者で 12.0%と低く扱われており、メールの重要度について認識のギャップがあることが判明した。

また「ネット広告」について比較すると、消費者の 12.1% (アンケート 10 位) しか活用していないが、EC サイト事業者では 37.8% (アンケート 2 位) と相対的に大きな期待があることが伺える。これらの数字は複数回答であるため、数字だけで一概には語れないので、消費者視点からの選択手段と EC 事業者の販促手段について相対的なウエイトで考察した。

5.5.2.2 提供機能

購入後のフォローを含め、消費者は EC サイトに双方向コミュニケーションの場としてメールによる情報発信や得意客としての扱いをサイト自体に求めている。ただし、まだまだ EC サイト事業者は、「ダイレクトマーケティングで使用している(37.8%)」「アフターサービスやクレーム処理に取り組んでいる(30.5%)」「会員サービスで使用する(14.9%)」と双方向コミュニケーションの機能や顧客情報の活用が十分でないことが調査結果で判明した。

5.6 成功要因および差別化要因の分析

本章では、内外で実施した「EC サイト事業者調査」に基づき、キーワード分析による成功要因分析と各種収集データに基づく差別化要因・特徴の検討を行う。

5.6.1 国内調査における成功サイトの成功要因

国内における成功要因としては、昨年同様に「品揃えの豊富さ」、「商品のユニークさ」、「素早い顧客対応」、「低価格」が上位を占めている。ただ、今年は成功要因の1位が昨年の「素早い顧客対応」から「品揃えの豊富さ」に取って代わった。これは顧客優先のノウハウがインターネット上でも定着しつつあるといえる。大企業の EC 市場への相次ぐ参入や顧客対応が常識となりつつある中で、いかに他社との差別化を図り、より良いサービスを提供できるかが成功への重要なポイントである。

5.6.1.1 国内サイトの成功要因

(1) 商品の品揃えの豊富さ、ユニークさ

成功要因としてもっとも多かったのが「品揃えの豊富さ」で、全体の 40%を占めている。EC 売上が高いサイトの最大の要因でもあることから、リアル店舗と同様に品揃えが豊富である店に顧客が集まり売上が上がるという定石が、オンライン上でも適用されているといえる。リアルビジネスでの実績がある法人大企業サイトや、インターネットビジネスのノウハウを熟知している 1997 年以前に設立された老舗サイトに比較的多い。逆に個人・法人中小企業では「商品のユニークさ」が多いことから、商品の専門性・特異性を前面に押し出し、大企業との差別化を図ろうとする意図がうかがえる。

(2) 素早い顧客対応、顧客ニーズの取り入れ

昨年の成功要因から順位は下げたものの、当然ながら顧客への対応が重要な要因であることに変わりはない。商品の納期を守る、返品・交換等のクレーム対応やメール等でのクイックレスポンスは当たり前になってきている。リアル店舗で当然のことをオンライン上でも実現し、且つ顧客のニーズを取り入れた細やかなサービス提供や購入後のフォローアップ等、個々の顧客の満足度向上が必要不可欠と考えられる。

「新規顧客獲得」において効果ありと回答したサイトの割合が 26%と高く、また EC 売上への起因度も高いことから重要性が見てとれる。

(3) 低価格

利用者にとっては「低価格」が一番のメリットである。利用者がインターネット上で買い物をする際には、複数サイトで価格比較を行うことも当たり前になっている。必ずしも低価格であることが成功要因には結びつかないが、低価格であることが購買率拡大や EC 損益拡大に大きく貢献している点は注目すべきである。

(4) ブランド力、早期参入

今年の調査の中で最も注目すべき点は「ブランド力」であろう。昨年の成功要因ランキング 11 位から今年は 4 位へ浮上している。これは、リアルでの実績を持つ大企業の参入が起因しているといえる。リアルの世界で知名度がある大企業ブランドがあることは当然のことながら、その一方で、「早期参入」で早くから顧客の確保し、インターネットビジネスのノウハウを養い、確固たるブランドを築き上げてきたサイトも存在する。

利用者に「 ならここ」と思い浮かばせる知名度と安心感を与えるブランドを確立することの重要性は、米国の例を見ても一目瞭然である。

(5) 関連情報提供、わかりやすい商品説明

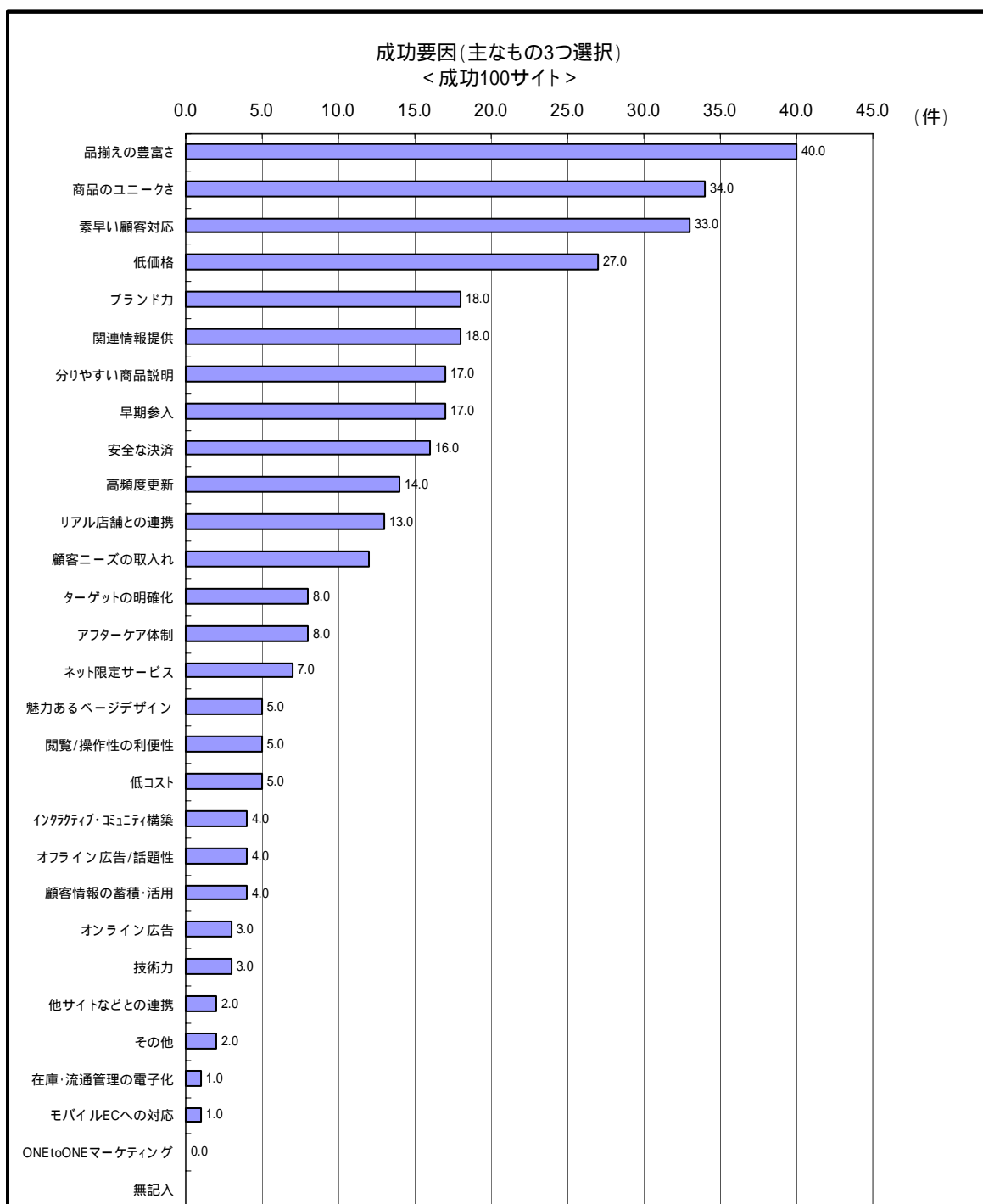
「関連情報提供」が昨年の成功要因ランキング 14 位から今年は 6 位へ浮上している。サイト上にただ商品を並べるだけではなく、顧客にとって有益な情報の掲載や決済手法・商品の詳しい説明の掲載などの工夫を凝らしている。顧客の購買意欲を刺激し、リピータの囲い込みを行う工夫が、競合他社との差別化を図る上で重要である。「高頻度更新」もこのような背景から上位にランキングされている。EC 売上の割合が高いサイトにおいては特に起因度が高い。

(6) その他

成功要因として挙げられている件数としては少数だが、「顧客情報の蓄積・活用」、「在庫・流通管理の電子化」がある。この点を課題としている件数も比較的多いことから、個々の顧客への細やかなサービスを提供する上で必要な顧客情報管理や受注から配送までの一環した業務のシステム化の重要性が認識されている。

図5-26 国内サイト成功要因キーワードのランキング

n=100



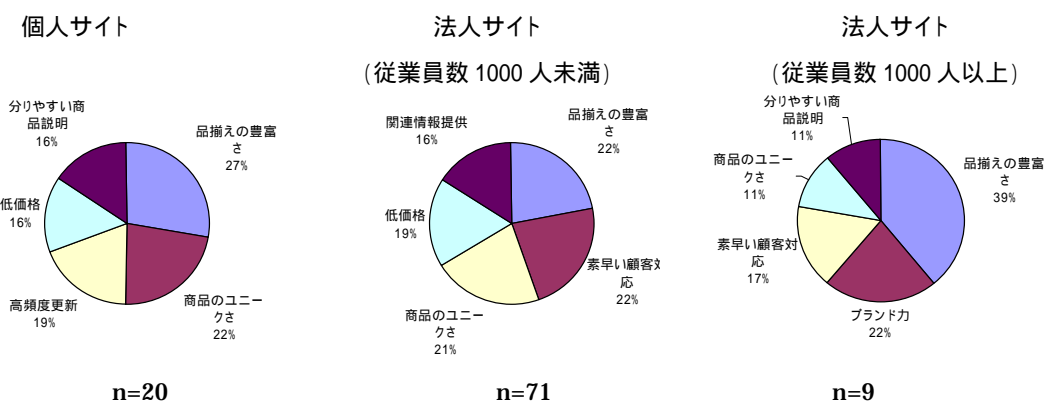
5.6.1.2 セグメント別成功要因キーワード

以下では、成功 100 サイトをセグメント化し、セグメント別の成功要因について考察する。

(1) 個人・法人別

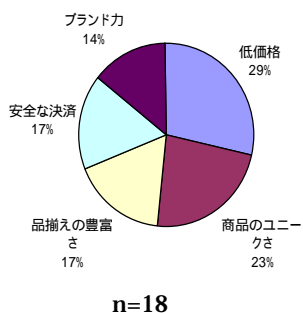
成功要因として個人/法人全てにおいて、「品揃えの豊富さ」が第 1 位に挙げられている点は共通している。第 2 位以降の成功要因を見てみると、各々異なることから事業規模に応じて各々に合った EC 展開を行っていることがうかがえる。

図5-27 個人・法人別の成功要因キーワードランキング



(2) 購買率上位サイト

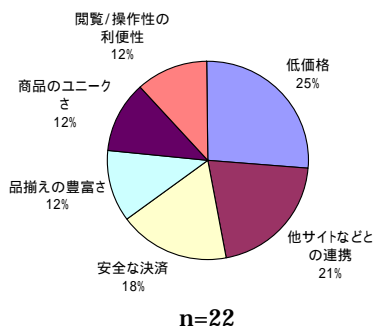
図5-28 購買率上位サイトにおける成功要因キーワードランキング



購買率が 10%以上のサイトについての成功要因では「低価格」・「商品のユニークさ」が過半数を占めている。価格志向の強い商品では最も低価格で販売しているサイトで、また地方の特産品等の限定商品では最初から購入を目的に訪れるといった顧客の購買心理と合い重なっている。

(3) EC 売上上位サイト

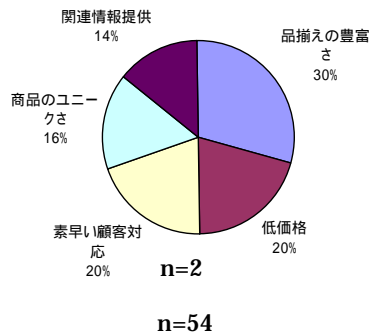
図5-29 EC 売上上位サイトにおける成功要因キーワードランキング



月間の EC 損益が 100 万円以上のサイトについての成功要因では「低価格」・「他サイトなどとの連携」が上位にランキングされた。

(4) ウェブ成約率上位サイト

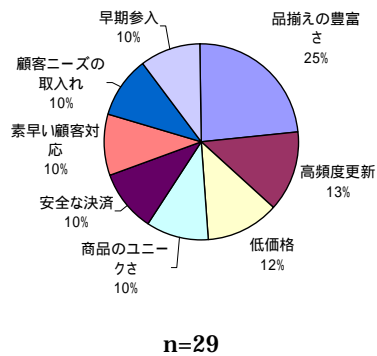
図5-30 ウェブ成約率上位サイトにおける成功要因キーワードランキング



ウェブのみで完結した成約の割合が 50%以上のサイトについての成功要因では、「品揃えの豊富さ」・「低価格」が上位にランキングされた。

(5) EC 売上率上位サイト

図5-31 EC 売上率上位サイトにおける成功要因キーワード



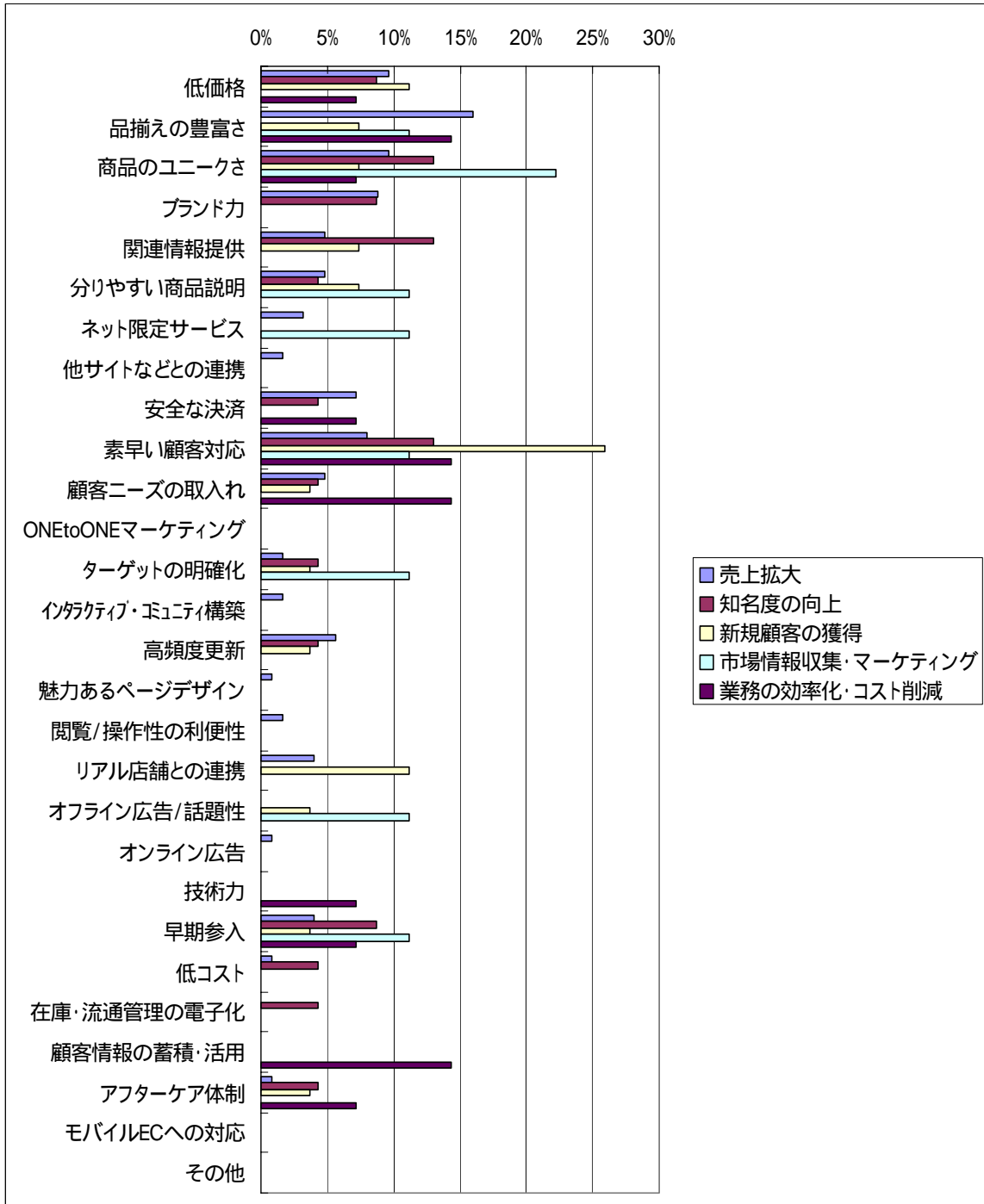
全売上に対する EC 売上の割合が 10%以上のサイトについての成功要因では、「品揃えの豊富さ」・「高頻度更新」が上位にランキングされた。特に「高頻度更新」はインターネット上で売上を確保するための重要なポイントともいえる。

(6) 設立目的に対し効果有りと回答したサイト

成功 100 サイトの中で、「サイトの設立目的に対し期待する効果が得られた」と回答したサイトを対象に、目的から見た成功要因の分析を行った。下図を見て分かるように目的に対して挙げられている成功要因のキーワードが異なる事から、サイトの設立目的を明確にしそれを遂行する様々な工夫が必要と思われる。

図5-32 成功要因キーワードの割合

単位：割合 n=100



5.6.1.3 国内サイトの今後の課題

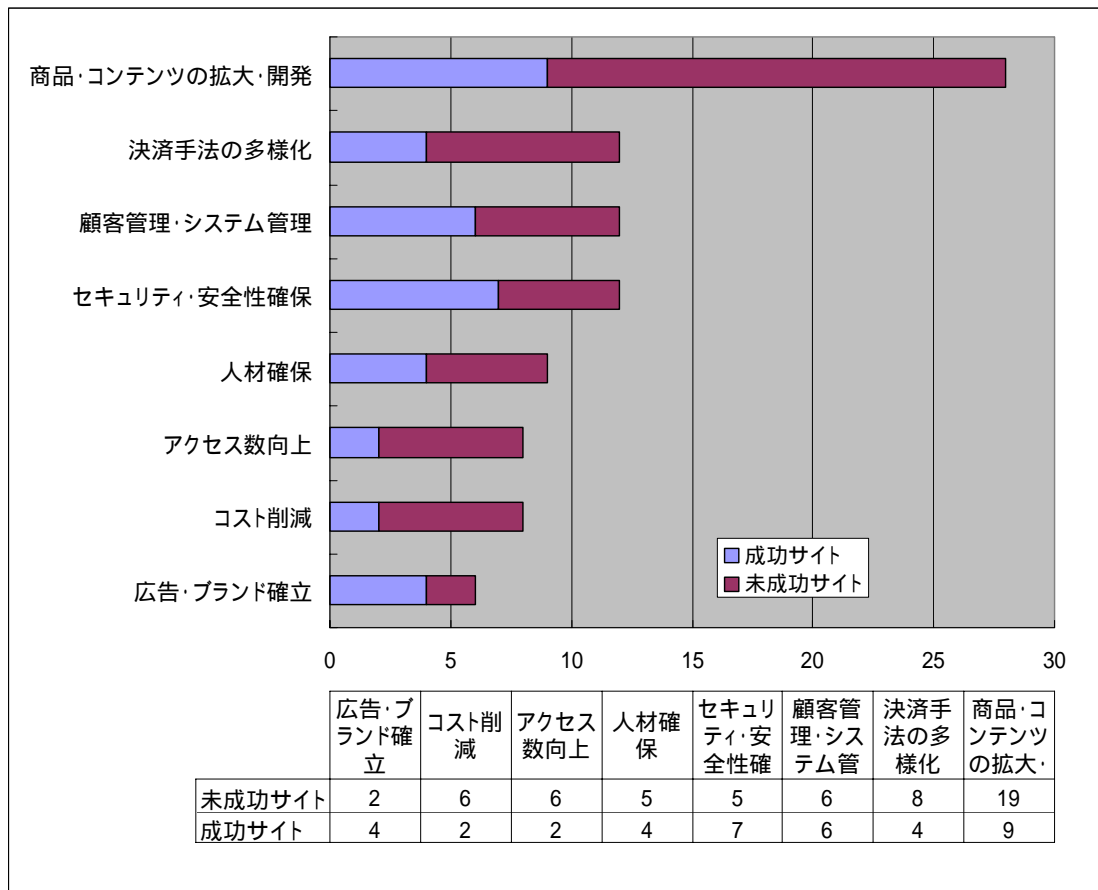
国内サイトにおける課題点としては、「商品・コンテンツの拡大・開発」という点が多くなっている。他社との差別化を図るための魅力ある商品の販売、商品・サービスの向上、取り扱い品目の拡大、コンテンツの充実等といったマーケティング面での強化が必要とされているようだ。特にこの傾向は未成功サイトに多く見られる。

次に「決済手法の多様化」を課題として挙げているサイトの多くは、より安全で利便性の高い決済手法を望んでいる。「顧客管理・システム管理」も取り扱い商品の多様化や顧客の増加に対応すべく、サイトと直結したバックヤードシステムの構築が必要と認識されている。

また今年の新たな認識課題として「人材確保」が挙げられた。ECをひとつの市場ととらえ、本格的なビジネスの場所としての専任要員の必要性がうかがえる。

図5-33 成功/未成功サイトの課題認識

単位：件 n=成功サイト100 未成功サイト149



5.6.2 米国調査における成功サイトの成功要因

5.6.2.1 概観

米国におけるビジネスの最も重要な成功要因として「ブランド力」が昨年同様に挙げられている。これはインターネット上のビジネス成功要因に限らないのかもしれないが、利用者に対し質の高いブランドイメージを広くアピールし、多くの人に利用してもらうことが成功には不可欠ということになる。同時にブランドに見合う実力を出すためにも、「顧客ターゲットの明確化」「リアル店舗とのシームレスなサービス」「技術力」「低価格」「利便性」など利用者に魅力あるサービスを提供する事はいうまでもない。

5.6.2.2 米国の調査における B2C サイトにおける成功要因

(1) ブランド名

米国の調査において成功要因としてもっとも多かったのが「ブランド力」で、35 件中 17 件となっている。インターネット上のサイトに訪れてもらうためには、利用者にサイトの知名度と同時に安心感を得てもらうために、確固たるブランドが重要ということが現れている。12 件のサイトで成功要因とされた「早期参入」も、インターネット上でいち早くサービスを開始して優良顧客を掴むと同時に、知名度を広げるためには重要であるために上位にランクされている。

(2) 顧客ターゲットの明確化

14 件のサイトで成功要因とされた「ターゲットの明確化」では、競合他社とのサービスの差別化をうまく行い、ターゲットとした顧客に対して適切なサービスをいかに提供できたかという点で、サイトを運営するためには重要な要素となってきている。13 件のサイトで成功要因となっている「顧客ニーズの取り入れ」も、明確化されたターゲット利用者の要望に応えるために、利用者の声を良く聞きサイト運営に反映することが顧客の信頼性を高める結果となるのだろう。

(3) オフライン手段との併用

11 件のサイトで成功要因となっている「オフライン手段との併用」では、もともと実店舗で運営していた企業の中には、実店舗とインターネット上のサイトは全く別運営としていたところもあった。しかし現実には、実店舗とウェブサイトをそれぞれ利用しているが、その両方を同時に使うと更に便利なサービスが受けられるという形態が見られる。項目外になるが「既存インフラの有効活用」という成功要因を挙げている企業もある。立ち上げ当初はいわゆるドットコム企業でインターネット専業だったが、実店舗をもって知名度を高めることやサービスの向上に寄与することも行われている。

(4) 技術力

魅力あるサイト作りをするためには「技術力」が必要であるということから、11 件のサイトが成功要因としている。これには米国で活発に行われている企業合併や買収により、短期間に企業内に技術力を取り込むといったことも含まれている。しかし前年と比較する

と減少傾向となっており、サービスを提供する上ではベースとなるためと考えられる。一方で項目外の「運営コストの削減」を成功要因としてところではアウトソーシングを上手に使い、コストを抑えつつ技術力を獲得し成功したとしているサイトもある。

(5) 低価格・利便性

利用者に直接的に与えるメリットとしては、商品販売の場合では「低価格」だろう。利用環境を与えるサービスを提供しているのであれば「閲覧・操作の利便性」となってくる。いずれも利用者が使いやすい環境を提供することで、利用者の満足度が高まり増えていくことで安定した運営ができるだろう。

(6) その他

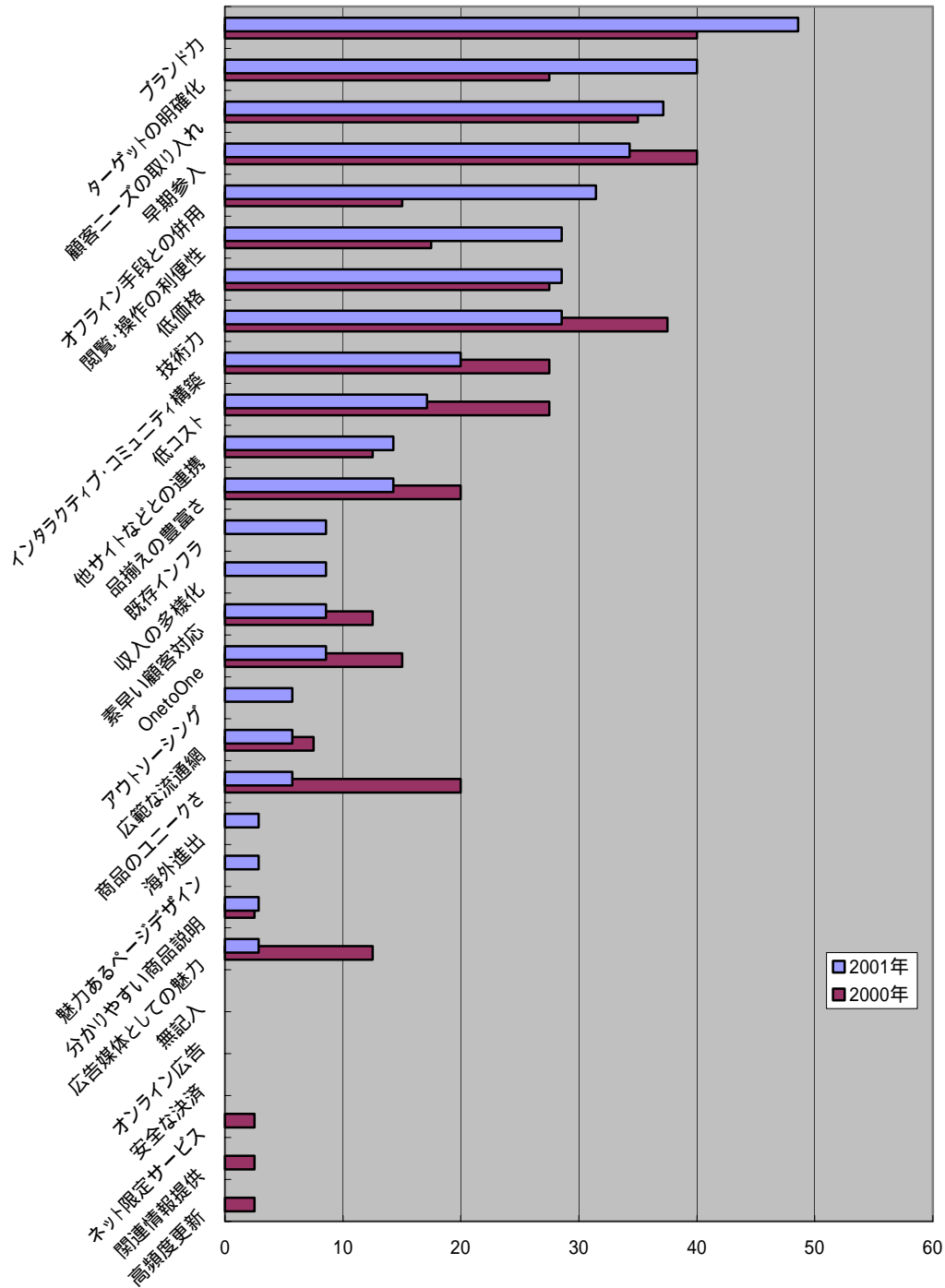
項目外だが「収入の多様化」を成功要因としているサイトも3件ある。直接的な収入源が偏っていると、社会状況の変化によって企業の経済状況が左右されて結果的に不安定な状況となる可能性が高い。これは下記の米国サイトの今後の課題としてもあげられている。

5.6.2.3 米国 EC サイトの成功要因の詳細分析

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

図5-34 米国サイトの成功要因

単位：% 2000年 n=40 2001年 n=35



5.6.2.4 米国サイトの今後の課題

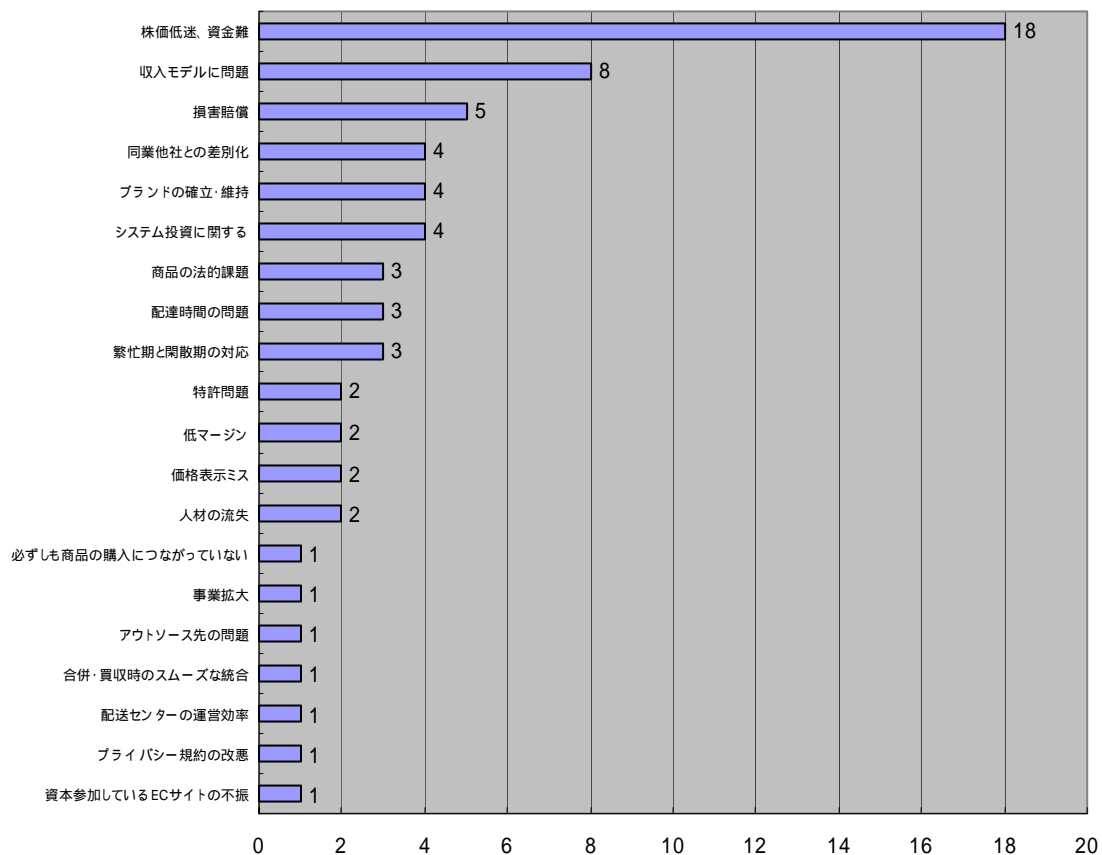
米国サイトの課題としては、現在米国のインターネット関連株が低調なため、株価低迷からくる資金難がもっとも多く、35件中18件となっている。多くのドットコム企業が淘汰されている状況下において、株価低迷はどこの企業も潜在的に持っている悩ましい問題なのだろう。

また収入モデルに関しても8件のサイトで課題としている。これは、事業を支えている収入源が偏ったビジネスモデルを構築している企業が挙げている。主となる収入源を確保していた業界の景気が良く安定している間は良かったのだが、風向きが変わり収入の依存度が高かった業界が低迷した時、安定した収入が得られなくなってきたためだ。またAutobytelのように事業自体は順調に推移していったが、トラフィックの増加がサイト運営会社の収入として反映されにくい収入モデルをとっていたため、全体としてバランスがとれなくなってきたようだ。こういった状況を避けるために、サービス分野の多様化を図り、収入を安定したいという現れだろう。

ドットコム企業が淘汰される中から、他サイトとの差別化が明確に打ち出せていない場合や買収・合併によりいくつものブランドが組み合わさっていった結果、いくつものブランドの維持を今後どうしていくかという課題点などもみられた。

図5-35 米国サイトの課題

単位：件 2000年 n=35



5.6.2.5 米国の調査における注目される B2B サイト

米国の成功事例調査の中に、5つの BtoB の成功事例が含まれている。サンプル数が5つと少ない上、結果がまだ不透明なため簡単に紹介する。調査対象となっているサイトは、小規模企業を対象にオフィス用品を提供している Allbusiness.com、建築業界のプロジェクト管理システムを提供している Citdon、リアルタイム向け信販サービスの ECredit、運送業者の空きトラックを顧客と引き合わせる NTE、業界別のマーケットプレイスを構築している Ventro の5社。

成功要因としては、いずれのシステムもユーザー企業がサイトを利用することで経済的メリットもしくは作業効率の向上がもたらされる。企業間を取り持つモデルの場合は双方ともメリットがある必要がある。また早期参入がシェア確保のために重要な意味を持っているようだが、今後の課題点からも読みとれるように、同業他社による新規参入が相次いでいるため、本格的なサービス競争はこれからという見方がされている。新たな企業の参入に伴い「新規顧客の獲得」や「サービスへの向上」など同業他社による競争の激化が既に始まっており、予断を許さない状況となっている。

5.6.3 日米 EC サイトにおける特徴・差別化要因の分析

5.6.3.1 概観

米国サイトのサービス内容については、前年度と比較して殆ど見かけ上の変化は見られないように感じる。しかし、昨今のネットバブル崩壊の影響もあり、急激に BtoC から BtoB 市場へ流れる企業が目立っている。逆に日本サイトについては、これからが本当の競争時代への幕開けとあって、様々な業種、規模の業者がいかに自社の差別化を確立するかにしのぎを削っている状況である。

一般的に、成功するサイトの特徴は成功する店舗販売店と大きく異なることはなく、商品を使いやすく、丁寧に、詳しく説明することができ、そして問い合わせ、クレーム対応を迅速に行うサイトが結局は成功する傾向にある。

問題は、インターネットという制限のある環境の中で、それらをどのように実現していくかである。

また、一般に既存の業種でブランド力の高い企業が、ネットビジネスでのブランド力を確立するのに有利である。代表例としては、Disney.com、Barnes and nobleCom が上げられる。

5.6.3.2 個別要素ごとの検討

(1) 取り扱い商品、サービスについて

取り扱い商品における差別化は、インターネット上でいかにその商品を理解してもらえるかが重要であり、商品の品揃え、画面の見栄えが特に重要な要因とは断言できない。例えば、商品としてはバリエーションを感じさせない磁石の専門店サイトがあるが、このサイトでは、専門店ならではの知識とオーダーメイドの受付をしており、個人から企業までを顧客として取り込んでいる。

また、企業と個人との仲介に入り、アンケート方式によるマーケティングを実施するサイトもよく見られるようになっている。あるサイトでは、アンケートへの回答の都度個人会

員(回答者)へポイントを加算し、そのポイントを商品還元することで、リピータを増やしている。米国サイトでは、この形態の発展系としてポイントを現金還元できるサイトが誕生している。また、ギフトとして電子通貨を購入し、プレゼントできるサイトも存在する。

専門商品の取り扱いという点では、一人暮らし用の家具の専門サイトが挙げられる。これは、主にインターネットの利用者(ヘビーユーザー)に独身者の占める割合が多く、家具全般を販売する以上に、サイトにアクセスするターゲットに商品構成を絞った好事例である。有料情報の提供サイトとして、主にビジネス書の要約内容を電子メールにて配信する業者がある。これは毎日忙しく読みたい本を読みきれない、あるいは、読みたい本がたくさんあるが選びきれないビジネスマンの潜在的ニーズとマッチした好事例である。

(2) 付加サービスについて

ほとんどのサイトでは、一度登録して頂いたお客様を会員化し、会員ナンバー(ID)によりお客様の情報をデータベース化している。これは、Amazon.com が始めた「1-Click」を各業者が取り入れたものである。また、合わせてメールアドレスの登録をお願いすることで、イベント情報の発信等の販促に利用するサイトも目立っている。

金融(証券等)企業のサイトでは、お客様の購入履歴をデータとして保存することでいつでもお客様が保有する金融資産の時価を参照することが可能であり、従来のように新聞、電話等による煩雑な問い合わせを行う必要がなくなりつつある。

お客様向けのサービスとして、ある安売りサイトでは、お客様からの問い合わせを全て掲示板に公開し、併せてサイト側の回答も公開することで、購入に際しての不安感を払拭することに効果を上げている。

ワイン等の販売サイトでは、専門家の知識を活かしたアドバイスを付加価値として提供することで、好評を得ているサイトが見られる。

(3) 価格

価格面での優位さを保ちながら自社の利益も確保するという点で、ある安売りサイトにおいては、単品では販売せずにロットで販売するいわゆる卸売りに近い販売を実施している。商品によってロットは様々であり、2品~1000品までと商品単価によってかなり異なっている。

ある米国サイトでは、車の複数のローン、リースの見積もりを試算した後に、有利な条件で契約できる。これも一種の価格の差別化である。

(4) 決済手段

米国では、決済手段としてはクレジットカードが当然のように上げられるが、日本では代金引換、振込(事前)が多数派を占める。アンケート結果でも247サイト中に決済方法としてクレジットカードを記述したサイトが80サイトにすぎず、一般に普及していないことがうかがえる。

これは、ネット上にクレジットカード番号を流すことへの不安感も当然あるが、実際にクレジット加盟店の契約を締結するに至らない個人業者が多数存在することも一因と判断できる。従って、クレジットカードの安全性を立証できても、即座にクレジットカードの利用率が増加するとは限らない。しかしながら、Amazon.com では、クレジットカード番号をネット上に流す事を嫌うお客様向けに、カード番号の下 5 桁と有効期限を入力し、その他の情報は電話対応で実施できるサービスを提供している。

米国に比べてカード利用率の低い日本では、このような工夫をさらに積むことで、カード利用率を向上させる必要がある。

(5) 顧客サポート

顧客サポートに関しては、多くのサイトが問い合わせを 24 時間受付しており、またその主なコミュニケーションツールは E メールである。ここでの差別化要因は、なんといっても問い合わせに対するレスポンスの良い回答である。24 時間以内の回答がレスポンスの分かれ目である。

あるサイトでは、商品の配送予定日をお客様へ知らせるものや、配送日時の指定を可能としているものもあり、お客様のニーズに応える努力を惜しまないサイトが結果的に支持されることになる。

5.7 統計的手法による成功要因分析

5.7.1 数量化理論による成功要因の考察

国内サイトにおける成功要因を特定するために、数量化理論による特徴抽出と、サイトの特徴とサイトとの関連付け配置を行った。

「国内 EC 事業者アンケート調査」の調査対象の国内サイトのうち、以下の分類カテゴリーのいずれかの項目に回答のあった 243 サイトについて、数量化理論(数量化 類)を用いて特徴抽出を行い、各特徴を 2 次元平面に配置した。そして、国内全サイトを特徴分布と同じ平面状に配置し、成功・個人サイト、成功・企業サイト、非成功・個人サイト、非成功・法人サイトの比較を行った。

5.7.1.1 カテゴリーの分類

アンケート中の以下 5 つの質問項目を 81 のカテゴリーに分類し、特徴の抽出を行った。カテゴリーは、商売形態と成功要因がわかるように選択した。

<分類カテゴリー>

- 1) 取り扱っている商品/サービスの全て(23カテゴリー)
- 2) 販促方法(11カテゴリー)
- 3) コスト(運営費)(7カテゴリー)
- 4) 外注利用状況(15カテゴリー)
- 5) 成功要因、差別化のポイント(26カテゴリー)

<評価サイト>

- A) 成功100サイト
- B) 未成功143サイト(非成功147サイトのうち全カテゴリー非回答の 4 サイトを除く)

81 カテゴリーのカテゴリー数を、カテゴリーとサイトの相関の高い順に 3 位まで求めた。相関 1 位から 3 位までのグラフをそれぞれ図 5-35 から図 5-37 に示した。

図 5-35 は相関が最大の項目を示す。カテゴリ数量の大きい位置に、コスト(運営費)の 50 万円未満の項目のすべてが存在する。一方カテゴリ数量の小さい位置には、「コスト(運営費)500 万円～1000 万円未満」の項目が存在するほか、取り扱い商品として「自動車」、「金融商品」、「メール/ポータルサイト運営」、「航空・鉄道乗車券・ホテルの予約・販売」等の大規模なサイトに多い項目が存在する。また、「広告(テレビ・ラジオ)」等も存在するため、大規模のサイトの特徴であることがわかる。したがって、本軸を「サイトの規模」(数値が小さいほど大きなサイトである)と定義した。

図5-36 サイトの規模(カテゴリ数量 1 位)

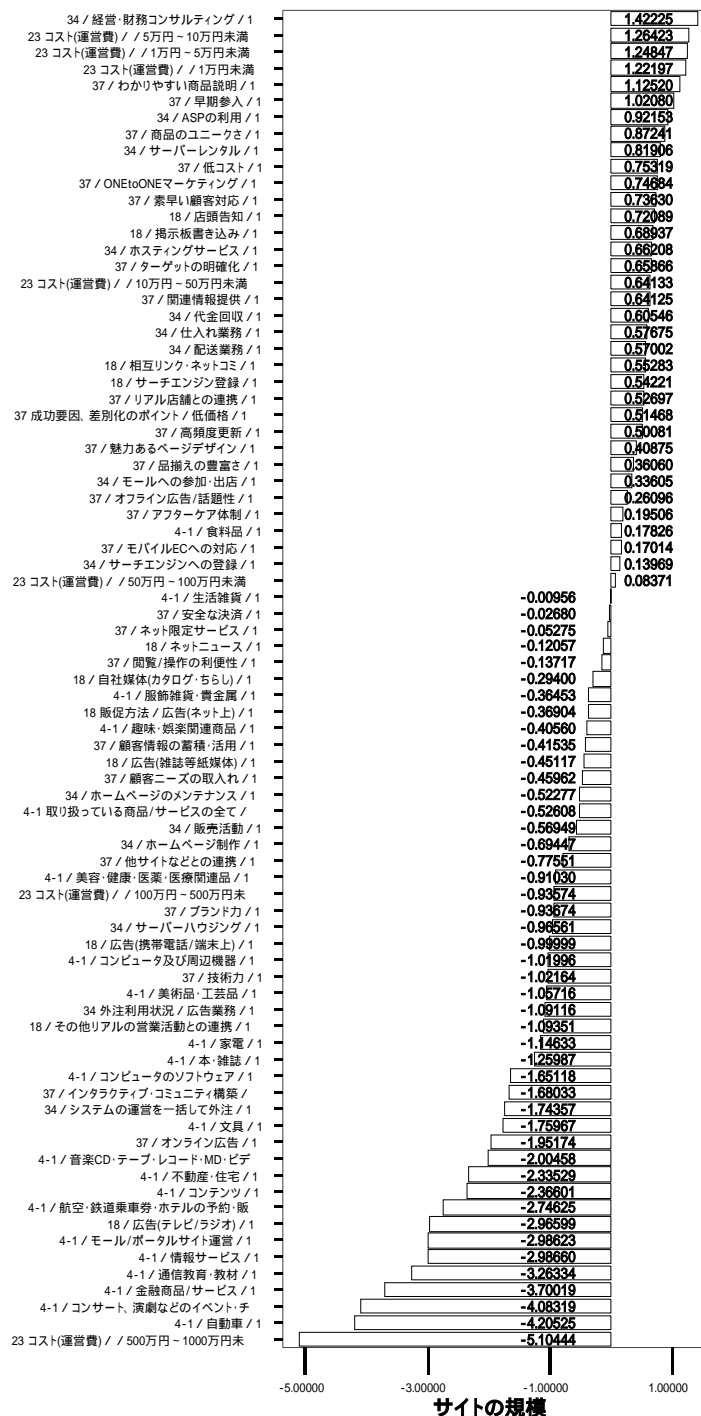


図 5-36 は相関が第 2 位の項目を示す。カテゴリ数量の大きい位置には、販売項目には「情報サービス」、販促方法には「広告(テレビ/ラジオ)」、「広告(携帯電話/端末上)」、「広告(雑誌等紙媒体)」等、成功要因には「オフライン広告/話題性」、「オンライン広告」、「リアル店舗との連携」等が存在する。つまり、オンライン特性を活かした情報サービスが占めている。一方カテゴリ数量の小さい位置には、取り扱い商品に「コンサート、演劇などのイベント・チケット」、「通信教育・教材」、「不動産・住宅」、「食料品」等、物理的に販売できる項目が占めている。したがって、本軸を「商品種別」「宣伝」と定義し、数値が大きいほど物理的に物が存在しない情報等を販売し、宣伝を盛んに行っていることを示している。

図5-37 商品種別・宣伝(カテゴリ数量 2 位)

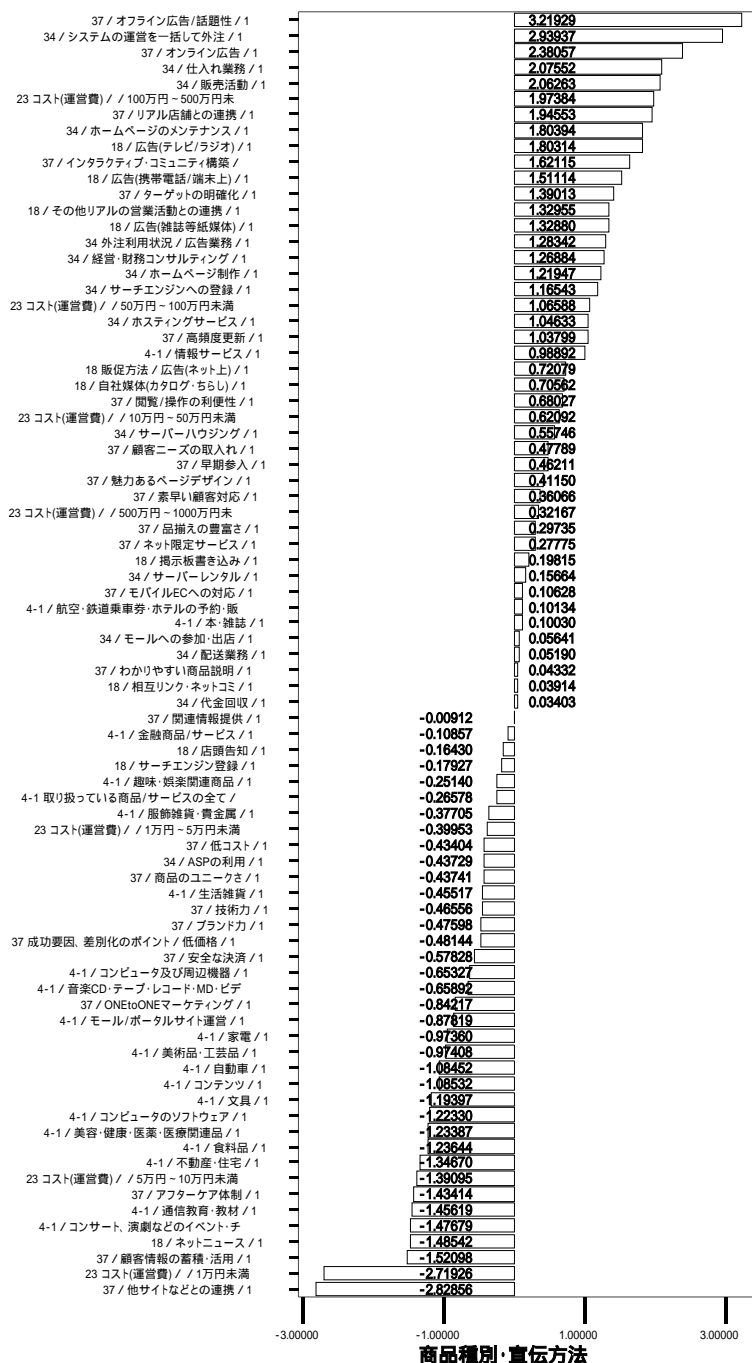
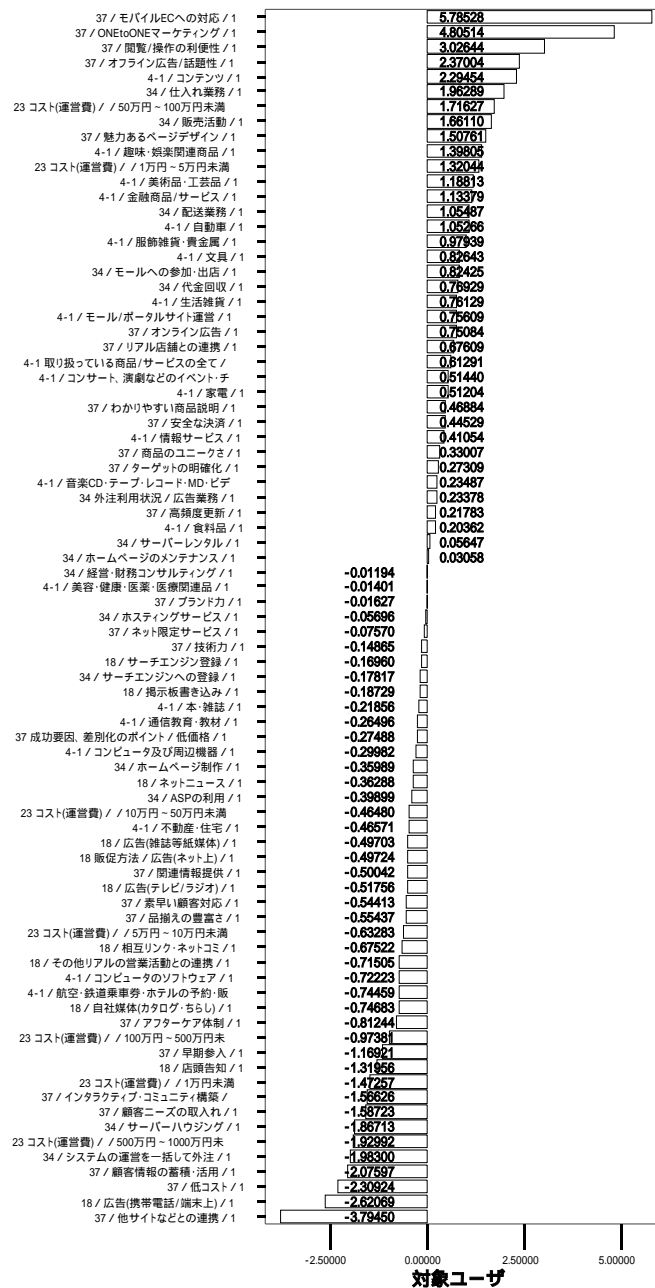


図 5-37 は相関が第 3 位の項目を示す。カテゴリ数量の大きい位置にあるサイトは、取り扱い商品に「コンテンツ」、「趣味・娯楽関連商品」、「美術品・工芸品」等趣味性の高い商品が存在しており、特定の趣味を持つユーザを対象にしているサイトである。一方、カテゴリ数量が小さい位置にあるサイトは、「航空・鉄道の乗車券・ホテルの予約・販売」、「コンピュータソフトウェア」が存在し、成功要因として「他サイトとの連携」、「低コスト」、「インタラクティブ・コミュニティの構築」等が存在することから、取り扱い商品には特徴がないが古くからインターネットに関心があるユーザを対象としたサイトである。またカテゴリ数量が中央部分では、一般ユーザを対象にした物販サイトが集中している。そこで本軸を「対象ユーザ」と定義し、数値が大きい場合は趣味性の高いユーザ、0 付近では不特定一般ユーザ、小さい場合は古くからのインターネット利用者とした。

図5-38 対象ユーザ(カテゴリ数量3位)



5.7.1.2 成功・非成功各サイトとカテゴリとの対比

図 5-35 から図 5-37 のカテゴリの並びを 2 次元空間に配置したものが、図 5-38 と図 5-39 である。

図 5-38 では右へいくほどサイトの規模が小さく、上へいくほど情報販売・宣伝が多くなる。

この図面上に個人・企業別の成功・非成功の各サイトを配置したものが図 5-40 と図 5-41 である。カテゴリ配置図(図 5-38 と図 5-39)のカテゴリ位置とサイトの配置図(図 5-40 と図 5-41)のサイト位置との同一個所はそれぞれ意味が重なっており、サイトに対する特徴を知ることができる。

(1) 成功サイトの規模と特性(1)

図 5-40 で成功サイトは非成功サイトと比べ、図内で右側、上側にそれぞれ偏っている。これから成功サイトは全体の中で小規模なサイトで情報販売を行い、宣伝を積極的に行っているサイトであると考えられる。成功サイトを個人と企業のサイトで比較すると、個人サイトは小規模なサイトに固まっており、企業サイトは小規模なサイトから大規模なサイトまで分布していることがわかる。また企業サイトのほうが情報系の販売サイトに偏っていることがわかる。

(2) 成功サイトの規模と特性(2)

図 5-41 で、対象ユーザの軸を比較すると、成功サイトは軸の中央に集まっていることがわかる。これより、趣味性の高い商品の販売や古くからのインターネットユーザに支えられたサイトではなく、一般の物販サイトが成功しているといえる。ただし企業の大規模サイトでは多少図の下側(古くからのユーザ)に偏っているところも見られる。

(3) 今後の課題

上記のような成功サイトの特徴が得られたが、アンケート項目決定時に本解析を想定していなかったために、カテゴリの分類方法が 1 種別について多用な分類をする形になり、新しい成功サイトの要因が抽出し切れなかった。アンケート項目に本解析に適した項目を加え、新しい成功要因の抽出を行うことを次年度の課題としたい。

図5-41 サイト規模と商品種別・宣伝の相関(サイト別)

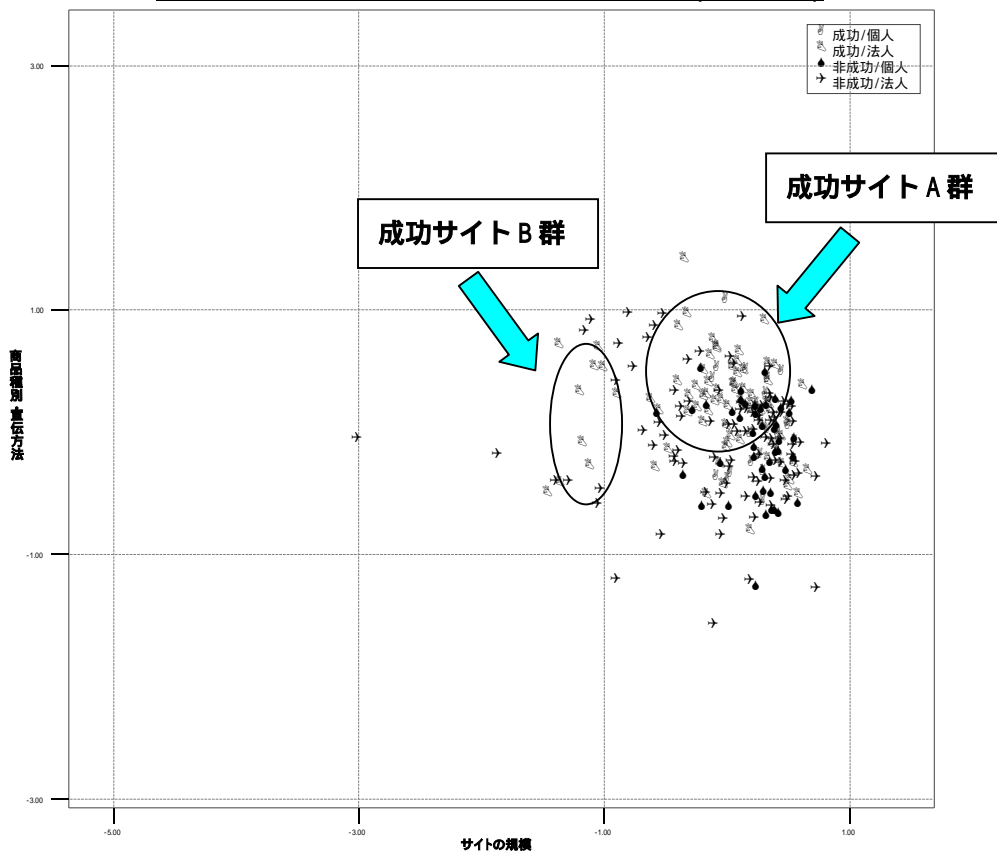
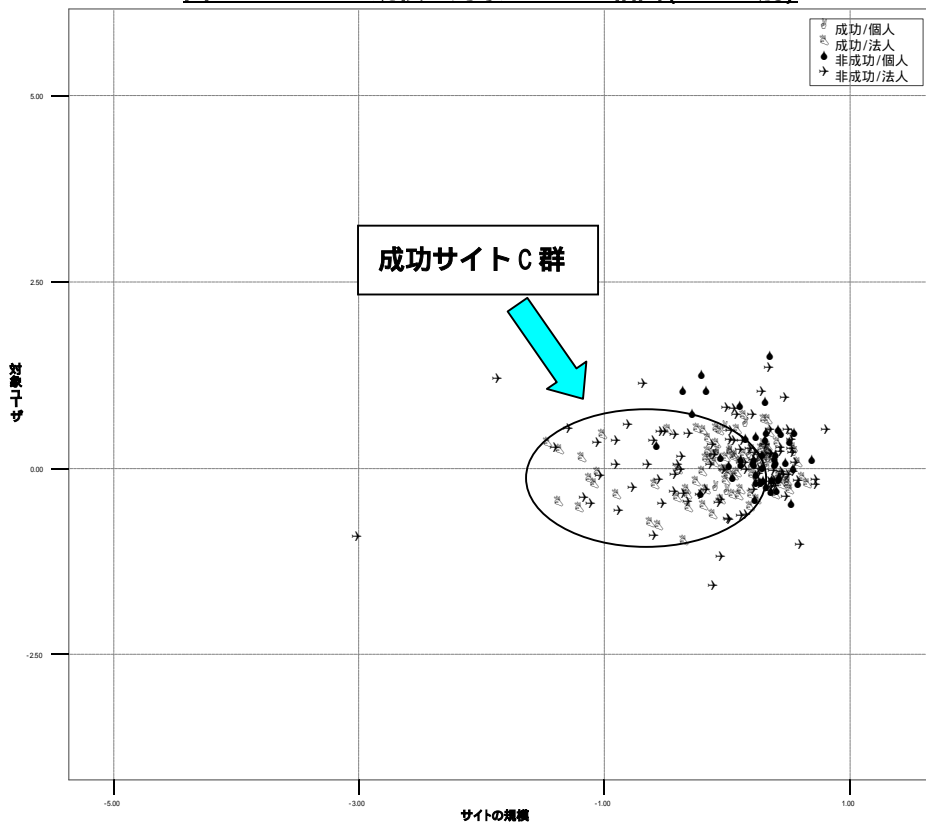


図5-42 サイト規模と対象ユーザの相関(サイト別)



5.7.2 統計的手法による成功サイトの特徴の抽出

5.7.2.1 分析の視点

平成 12 年度「EC サイト事業者アンケート調査」により回収した 247 サンプルを成功 100 サイト、未成功 147 サイトに分け、以下の質問項目について、2 つの母集団間に有意差があるかどうかを統計的に検定した。これにより、成功サイトの特徴・傾向を抽出した。

< 検討項目 >

1. 顧客特性
 - 1.1 男女構成
 - 1.2 年齢構成
2. 商品取り扱い
 - 2.1 平均価格
 - 2.2 平均客単価
 - 2.3 最も売れている商品 / サービス
3. 顧客サービス
 - 3.1 営業コスト
 - 3.2 顧客管理の有無
 - 3.3 顧客管理情報の利用方法
 - 3.4 クレームへの対応
4. 販促方法
5. 成功要因・差別化のポイント

以下、成功サイトと未成功サイトの回答結果を比較し、両者の回答にいかなる違いがあるか分析を行う。ここでは、顧客特性、取り扱い商品、顧客サービス、販促方法、成功要因に関する回答を検討する。

5.7.2.2 要素別の検討

(1) 顧客特性

男女構成

成功サイト、未成功サイト、それぞれの女性比率の平均は表 5-18 の通りである。成功サイト、未成功サイト間の差が有意なものであるか、Mann-Whitney の U 検定を行った。その結果、有意差は認められず ($n=160$, $U=2950.0$, $p>.10$)、成功 / 未成功と男女構成の間に関連性があるとはいえないことが明らかになった。

表5-18 女性比率平均

| | 平均 |
|-----|--------|
| 成功 | 44.12% |
| 未成功 | 48.29% |

年齢構成

顧客の年齢構成を成功サイト、未成功サイト別にまとめた。カイ自乗検定を行った結果、件数の偏りは有意ではなかった ($\chi^2(4) = 7.477, p > .10$)。したがって、成功 / 未成功と年齢構成の間に関連性があるとは言えない。

表5-19 顧客年齢構成

| | 24歳以下 | 25-29歳 | 30-34歳 | 35-39歳 | 40歳以上 | 計 |
|-----|-------|--------|--------|--------|--------|-----|
| 成功 | 6(6) | 23(19) | 30(27) | 9(12) | 6(11) | 74 |
| 未成功 | 7(7) | 18(22) | 28(31) | 17(14) | 17(12) | 87 |
| 計 | 13 | 41 | 58 | 26 | 23 | 161 |

カッコ内は期待度数

(2) 商品取り扱い

平均価格

成功サイト、未成功サイト、それぞれの「商品の平均価格」の平均は表 5-20 の通りである。未成功サイトの方がかなり平均が高いことがわかる。これは、「不動産業」であるサイトの回答結果に影響されていると考えられる。「不動産業」のサイトは高額な価格を回答しているが、いずれも未成功サイトであり、これらのサイトの回答結果が未成功サイト全体の平均を引き上げていると考えられる。標準偏差を見ても、未成功サイトの方が成功サイトよりも大幅に大きく、未成功サイトの回答の方が散らばりが大きいことがわかる。

Mann-Whitney の U 検定を行った結果、成功サイトと未成功サイトの間に有意な差は認められなかった ($n=191, U=3965.0, p > .10$)。したがって、成功 / 未成功と平均価格の間に関連性があるとは言えない。

表5-20 商品平均価格

| | 平均 | 標準偏差 |
|-----|--------------|--------------|
| 成功 | 86,107.76 円 | 533,761.94 |
| 未成功 | 684,571.72 円 | 4,629,452.99 |

平均客単価

成功サイト、未成功サイト、それぞれの平均客単価の平均は、表 5-21 の通りである。Mann-Whitney の U 検定の結果、成功サイトの方が未成功サイトよりも、平均客単価が高いことが明らかになった ($n=188, U=3139.0, p < .01$)。

表5-21 平均客単価

| | 平均 | 標準偏差 |
|-----|-------------|-----------|
| 成功 | 33,045.74 円 | 91925.78 |
| 未成功 | 30,294.92 円 | 114139.74 |

最も売れている商品 / サービス

最も売れている商品 / サービスの回答結果をまとめた。カイ自乗検定を行うために、商品 / サービスを表 5-22 の通りカテゴリー化した。カイ自乗検定の結果、件数の偏りは有意

傾向であった ($\chi^2(8) = 13.593, p < .10$)。残差分析を行ったところ (表 5-23)、成功サイトは「チケット・予約サービス」がよく売れていると回答した割合が高く、「その他」と回答した割合が低い傾向にあることが明らかになった。

表5-22 最も売れている商品

| | チケット・予約サービス | 衣料品・雑貨 | 家電・コンピュータ関連 | 趣味・ギフト商品 | 書籍・CD等 | 情報サービス | 食料品 | 美容・健康・医薬・医療関連品 | その他 | 計 |
|-----|-------------|--------|-------------|----------|--------|--------|--------|----------------|--------|-----|
| 成功 | 5(2) | 22(22) | 13(11) | 14(12) | 5(5) | 1(3) | 13(13) | 6(6) | 16(22) | 95 |
| 不成功 | 0(3) | 30(30) | 13(15) | 14(16) | 7(7) | 6(4) | 18(18) | 8(8) | 37(31) | 133 |
| 計 | 5 | 52 | 26 | 28 | 12 | 7 | 31 | 14 | 53 | 228 |

カッコ内は期待度数

表5-23 表 5-22 の調整された残差

| | チケット・予約サービス | 衣料品・雑貨 | 家電・コンピュータ関連 | 趣味・ギフト商品 | 書籍・CD等 | 情報サービス | 食料品 | 美容・健康・医薬・医療関連品 | その他 |
|-----|-------------|--------|-------------|----------|--------|--------|-------|----------------|----------|
| 成功 | 2.675** | .107 | .916 | .955 | .000 | -1.493 | .033 | .093 | -1.935 † |
| 不成功 | -2.675** | -.107 | -.916 | -.955 | .000 | 1.493 | -.033 | -.093 | 1.935 † |

(3) 顧客サービス

営業コスト

成功サイト、不成功サイト、それぞれの営業コスト (平均月額) の平均は表 5-24 の通りである。Mann-Whitney の U 検定の結果、成功サイトの方が不成功サイトよりも、営業コスト (平均月額) が高いことが明らかになった ($n=246, U=1663.0, p < .01$)。

表5-24 営業コスト (/ 月)

| | 平均 |
|-----|--------------|
| 成功 | 646,588.76 円 |
| 不成功 | 63,710.73 円 |

顧客管理の有無

顧客管理を行っているかどうかの回答を集計したものが表 5-25 である。カイ自乗検定の結果、件数の偏りは有意傾向であった ($\chi^2(2) = 3.795, p < .10$)。成功サイトの方が不成功サイトよりも、顧客管理を行っている割合が高い傾向にあると言える。

表5-25 顧客管理の有無

| | 行っている | 行っていない | 計 |
|-----|------------|-----------|-----|
| 成功 | 81 (75) | 17 (23) | 98 |
| 不成功 | 96 (102) | 38 (32) | 134 |
| 計 | 177 | 55 | 232 |

カッコ内は期待度数

顧客管理情報の利用方法

さらに、顧客管理情報の利用方法を具体的に尋ねた。その選択肢として「顧客情報の蓄積のみ（住所管理等）」、「顧客情報の蓄積・分析（購買履歴も含む蓄積とその分析）」、「配送管理」、「ダイレクトマーケティング（DM、お知らせメール送付等）」、「会員サービス（利用ポイント蓄積、プレゼント企画等）」、「アフターケアやクレーム処理」、「メンデーション・エンジンなどのシステムを利用」、「その他」を挙げ、複数回答可とした。以下に、「その他」以外の回答を分析する。

●顧客情報の蓄積のみ（住所管理等）

「顧客情報の蓄積のみ（住所管理等）」の回答結果は、表 5-26 の通りである。

カイ自乗検定の結果、件数の偏りに有意差は認められなかった（ $\chi^2(1) = .021, p > .10$ ）。したがって、成功サイトと未成功サイトの間に違いがあるとはいえない。

表5-26 顧客管理情報の利用方法（顧客情報の蓄積のみ）

| | 行っている | 行っていない | 計 |
|-----|-----------|-----------|-----|
| 成功 | 44 (44.5) | 54 (53.5) | 98 |
| 未成功 | 66 (65.5) | 78 (78.5) | 144 |
| 計 | 110 | 132 | 242 |

カッコ内は期待度数

●顧客情報の蓄積・分析（購買履歴も含む蓄積とその分析）

「顧客情報の蓄積・分析（購買履歴も含む蓄積とその分析）」の回答結果は、表 5-27 の通りである。カイ自乗検定の結果、件数の偏りは有意であった（ $\chi^2(1) = 16.069, p < .01$ ）。したがって、成功サイトの方が「顧客情報の蓄積・分析」を行っている割合が高いといえる。

表5-27 顧客情報の蓄積・分析（購買履歴も含む蓄積とその分析）

| | 行っている | 行っていない | 計 |
|-----|-----------|------------|-----|
| 成功 | 52 (37.2) | 45 (59.8) | 97 |
| 未成功 | 40 (54.8) | 103 (88.2) | 143 |
| 計 | 92 | 148 | 240 |

カッコ内は期待度数

●配送管理

「配送管理」を行っているかどうかの回答結果をまとめたものが表 5-28 である。カイ自乗検定の結果、件数の偏りは有意であった（ $\chi^2(1) = 10.525, p < .01$ ）。したがって、成功サイトの方が「配送管理」を行っている割合が高いといえる。

表5-28 配送管理

| | 行っている | 行っていない | 計 |
|-----|-----------|-------------|-----|
| 成功 | 34 (23.4) | 63 (73.6) | 97 |
| 未成功 | 24 (34.6) | 119 (108.4) | 143 |
| 計 | 58 | 182 | 240 |

カッコ内は期待度数

● **ダイレクトマーケティング（DM、お知らせメール送付等）**

「ダイレクトマーケティング（DM、お知らせメール送付等）」を行っているかどうかの回答結果をまとめたものが表 5-29 である。カイ自乗検定の結果、件数の偏りに有意差は認められなかった（ $\chi^2(1) = 1.698, p > .10$ ）。したがって、「ダイレクトマーケティング」を行っているかどうかということに関し、成功サイト、未成功サイトの間に違いがあるとはいえない。

表5-29 ダイレクトマーケティング（DM、お知らせメール送付等）

| | 行っている | 行っていない | 計 |
|-----|-----------|-----------|-----|
| 成功 | 44 (39.1) | 54 (58.9) | 98 |
| 未成功 | 53 (57.9) | 92 (87.1) | 145 |
| 計 | 97 | 146 | 243 |

カッコ内は期待度数

● **会員サービス（利用ポイント蓄積、プレゼント企画等）**

「会員サービス（利用ポイント蓄積、プレゼント企画等）」を行っているかどうかの回答結果をまとめたものが表 5-30 である。カイ自乗検定の結果、件数の偏りは有意であった（ $\chi^2(1) = 7.376, p < .01$ ）。したがって、成功サイトの方が「会員サービス」を行っている割合が高いといえる。

表5-30 会員サービス（利用ポイント蓄積、プレゼント企画等）

| | 行っている | 行っていない | 計 |
|-----|-----------|-------------|-----|
| 成功 | 23 (15.5) | 75 (82.5) | 98 |
| 未成功 | 15 (22.5) | 128 (120.5) | 143 |
| 計 | 38 | 203 | 241 |

カッコ内は期待度数

● **アフターケアやクレーム処理**

「アフターケアやクレーム処理」を行っているかどうかの回答結果をまとめると、表 5-31 のようになる。カイ自乗検定の結果、件数の偏りは有意であった（ $\chi^2(1) = 11.851, p < .01$ ）。したがって、成功サイトの方が「アフターケアやクレーム処理」を行っている割合が高いといえる。

表5-31 アフターケアやクレーム処理

| | 行っている | 行っていない | 計 |
|-----|-----------|------------|-----|
| 成功 | 44 (31.7) | 54 (66.3) | 98 |
| 未成功 | 34 (46.3) | 109 (96.7) | 143 |
| 計 | 78 | 163 | 241 |

カッコ内は期待度数

● **リコメンデーション・エンジンなどのシステムを利用**

「行っている」と回答したサイトは2サイトのみだったため、分析は省略する。

上記の結果をまとめたものが以下の表である。有意差の認められた項目は、「顧客情報の蓄積・分析（購買履歴も含む蓄積とその分析）」、「配送管理」、「会員サービス（利用ポイント蓄積、プレゼント企画等）」、「アフターケアやクレーム処理」であり、いずれも、成功サイトの方が未成功サイトよりも割合が高い。

表5-32 顧客情報の利用方法（まとめ）

| | 成功 (件数) | (割合) | 未成功 (件数) | (割合) | 2検定 有意差 |
|----------------|------------|-------|-------------|-------|------------|
| 住所管理等 | 44 | 44.9% | 66 | 45.8% | なし |
| 購買履歴も含む蓄積とその分析 | 52 | 53.6% | 40 | 28.0% | あり p<.01 |
| 配送管理 | 34 | 35.1% | 24 | 16.8% | あり p<.01 |
| ダイレクトマーケティング | 44 | 44.9% | 53 | 36.6% | なし |
| 会員サービス | 23 | 23.5% | 15 | 10.5% | あり p<.01 |
| アフターケアやクレーム処理 | 44 | 44.9% | 34 | 23.8% | あり p<.01 |
| リコメンデーション・エンジン | 2 | 2.06% | 0 | 0.00% | - |

注) 割合は、成功サイト、未成功サイト、それぞれの中での割合である。

クレームへの対応

クレームが発生した場合の対応として、「詳細の確認作業」、「返品を受け付けている」、「同じ物と交換」、「相当品に交換」、「返金している」、「返品は受け付けていない」、「ケースバイケース」、「その他」を選択肢として挙げた。複数回答可である。「その他」以外の分析結果を見ていく。

● 詳細の確認作業

「詳細の確認作業」を行っているかどうかの回答結果をまとめたものが表 5-33 である。カイ自乗検定の結果、件数の偏りは有意であった ($\chi^2(1) = 5.767, p < .05$)。したがって、成功サイトの方が「詳細の確認作業」を行っている割合が高いといえる。

表5-33 詳細の確認作業

| | 行っている | 行っていない | 計 |
|-----|-----------|-----------|-----|
| 成功 | 70 (61.0) | 30 (39.0) | 100 |
| 未成功 | 80 (89.0) | 66 (57.0) | 146 |
| 計 | 150 | 96 | 246 |

カッコ内は期待度数

● 返品を受け付けている

「返品を受け付けている」かどうかの回答結果は、表 5-34 の通りである。カイ自乗検定の結果、件数の偏りに有意差は認められなかった ($\chi^2(1) = .785, p > .10$)。したがって、成功サイト、未成功サイト間に違いがあるとはいえない。

表5-34 返品を受け付けている

| | 行っている | 行っていない | 計 |
|-----|-------------|-------------|-----|
| 成功 | 54 (50.6) | 30 (39.0) | 98 |
| 不成功 | 71 (74.4) | 73 (69.6) | 144 |
| 計 | 125 | 117 | 242 |

カッコ内は期待度数

● **同じ物と交換**

「同じ物と交換」しているかどうかの回答結果は、表 5-35 の通りである。カイ自乗検定の結果、件数の偏りは有意であった ($\chi^2(1) = 9.132, p < .01$)。したがって、成功サイトの方が「同じ物と交換している」割合が高いといえる。

表5-35 同じ物と交換

| | 行っている | 行っていない | 計 |
|-----|-------------|-------------|-----|
| 成功 | 53 (41.6) | 44 (55.4) | 97 |
| 不成功 | 50 (61.4) | 93 (81.6) | 143 |
| 計 | 103 | 137 | 240 |

カッコ内は期待度数

● **相当品に交換**

「相当品に交換」の回答結果は、表 5-36 の通りである。カイ自乗検定の結果、件数の偏りに有意差は認められなかった ($\chi^2(1) = 2.512, p > .10$)。したがって、成功サイトと不成功サイトの間に違いがあるとはいえない。

表5-36 相当品に交換

| | 行っている | 行っていない | 計 |
|-----|-------------|---------------|-----|
| 成功 | 22 (17.4) | 75 (79.6) | 97 |
| 不成功 | 21 (25.6) | 122 (117.4) | 143 |
| 計 | 43 | 197 | 240 |

カッコ内は期待度数

● **返金している**

「返金している」の回答結果は、表 5-37 の通りである。カイ自乗検定の結果、件数の偏りは有意であった ($\chi^2(1) = 24.575, p < .01$)。したがって、成功サイトの方が「返金している」割合が高いといえる。

表5-37 返金している

| | 行っている | 行っていない | 計 |
|-----|-------------|--------------|-----|
| 成功 | 48 (30.5) | 50 (67.5) | 98 |
| 不成功 | 27 (44.5) | 116 (98.5) | 143 |
| 計 | 75 | 166 | 241 |

カッコ内は期待度数

●返品は受け付けていない

「返品は受け付けていない」の回答結果は、表 5-38 の通りである。成功サイト、未成功サイトとも「受け付けていない」と回答したサイトは少ない。カイ自乗検定の結果、件数の偏りに有意差は認められなかった ($\chi^2(1) = .838, p > .10$)。したがって、両者に違いがあるとはいえない。

表5-38 返品は受け付けていない

| | 受け付けていない | 受け付けている | 計 |
|-----|----------|-------------|-----|
| 成功 | 4 (2.8) | 93 (94.2) | 97 |
| 未成功 | 3 (4.2) | 140 (138.8) | 143 |
| 計 | 7 | 233 | 240 |

カッコ内は期待度数

●ケースバイケース

「ケースバイケース」の回答結果は、表 5-39 の通りである。カイ自乗検定の結果、件数の偏りに有意差は認められなかった ($\chi^2(1) = 2.182, p > .10$)。したがって、成功サイト、未成功サイトの間に違いがあるとはいえない。

表5-39 ケースバイケース

| | はい | いいえ | 計 |
|-----|-----------|-------------|-----|
| 成功 | 31 (26.0) | 67 (72.0) | 98 |
| 未成功 | 33 (38.0) | 110 (105.0) | 143 |
| 計 | 64 | 177 | 241 |

カッコ内は期待度数

上記の結果をまとめると、表 5-40 のようになる。成功サイトは、クレームが発生した場合の対応として、「詳細の確認作業」、「同じ物と交換」、「返金」を行っている割合が高いといえる。

表5-40 クレームが発生した場合の対応(まとめ)

| | 成功 (件数) | (割合) | 未成功 (件数) | (割合) | 2検定 有意差 |
|-------------|------------|-------|-------------|-------|------------|
| 詳細の確認作業 | 70 | 70.0% | 80 | 54.8% | あり p<.05 |
| 返品を受け付けている | 54 | 55.1% | 71 | 49.3% | なし |
| 同じ物と交換 | 53 | 54.6% | 50 | 35.0% | あり p<.01 |
| 相当品に交換 | 22 | 22.7% | 21 | 14.7% | なし |
| 返金している | 48 | 49.0% | 27 | 18.9% | あり p<.01 |
| 返品は受け付けていない | 4 | 4.1% | 3 | 2.1% | なし |
| ケースバイケース | 31 | 31.6% | 33 | 23.1% | なし |

注) 割合は、成功サイト、未成功サイト、それぞれの中での割合である。

(4) 販促方法

販促方法に関し、次の 11 項目を選択肢として挙げ、質問した。複数回答可とした。

成功サイトと未成功サイトの間に違いはあるか、上記の選択肢（「その他」以外）ごとにカイ自乗検定を行った。表 5-41 は、各選択肢を選んだ件数とその割合、カイ自乗検定の結果をまとめたものである。

販促方法として、最も多く選ばれているのが「サーチエンジン登録」である。成功サイトの約 84%、未成功サイトの約 74%が「行っている」と回答している。カイ自乗検定の結果を見ると、成功サイトの方が未成功サイトよりも「サーチエンジン登録」を行っている割合が高い傾向にあることがわかる。次に多いのが「広告（ネット上）」であるが、これも、成功サイトの方が未成功サイトよりも行っている割合が高い傾向にある。その他、カイ自乗検定の結果、有意な差が認められた項目は、「広告（携帯電話／端末上）」と「広告（雑誌等紙媒体）」である。いずれも、成功サイトの方が行っている割合が高い。

すなわち、成功サイトは、未成功サイトよりも、ネット上、携帯電話、端末上、雑誌等の広告、サーチエンジン登録などを販促手段として利用している割合が高い傾向にあるといえる。

表5-41 販促方法（まとめ）

| | 成功 (件数) | (割合) | 未成功 (件数) | (割合) | 2 検定 有意差 |
|-----------------|------------|--------|-------------|--------|-------------|
| 広告（ネット上） | 45 | 45.45% | 49 | 34.03% | 傾向 p<.10 |
| 広告（携帯電話／端末上） | 7 | 7.22% | 2 | 1.39% | あり p<.05 |
| 広告（雑誌等紙媒体） | 39 | 39.39% | 25 | 17.36% | あり p<.01 |
| 広告（テレビ／ラジオ） | 3 | 3.09% | 4 | 2.76% | なし |
| サーチエンジン登録 | 82 | 83.67% | 107 | 74.31% | 傾向 p<.10 |
| 相互リンク・ネットコミ | 41 | 41.84% | 50 | 34.97% | なし |
| 掲示板書き込み | 20 | 20.62% | 19 | 13.29% | なし |
| ネットニュース | 14 | 14.43% | 16 | 11.19% | なし |
| 店頭告知 | 16 | 16.49% | 15 | 10.42% | なし |
| 自社媒体 | 32 | 32.65% | 46 | 31.51% | なし |
| その他リアルの営業活動との連携 | 19 | 19.39% | 21 | 14.58% | なし |

注)割合は、成功サイト、未成功サイト、それぞれの中での割合である。

(5) 成功要因・差別化のポイント

成功要因・差別化のポイントの選択肢として、下記の 27 の項目を挙げた。上位 3 つまでの複数回答可とした。

成功サイトと未成功サイトの間に違いがあるか、それぞれの選択肢ごとにカイ自乗検定を行った。各選択肢を選んだサイトの件数と割合、カイ自乗検定の結果をまとめたものが、以下の表である。

成功サイトが、未成功サイトよりも高い割合で「成功要因・差別化のポイント」として挙げている項目は、「品揃えの豊富さ」、「リアル店舗との連携」、「早期参入」である。

逆に、未成功サイトの方が高い割合で選択したのは、「魅力あるページデザイン」である。また、「素早い顧客対応」と「アフターケア体制」は、成功サイトの方が高い割合で選択している傾向にある。

表5-42 成功要因・差別化のポイント

| | 成功 (件数) | (割合) | 不成功 (件数) | (割合) | 2 検定 有意差 |
|--------------------|------------|--------|-------------|--------|-------------|
| 低価格 | 27 | 27.84% | 42 | 29.17% | なし |
| 品揃えの豊富さ | 40 | 40.82% | 24 | 16.67% | あり p<.01 |
| 商品のユニークさ | 32 | 32.65% | 57 | 39.86% | なし |
| ブランド力 | 18 | 18.56% | 21 | 14.48% | なし |
| 関連情報提供 | 18 | 18.18% | 20 | 13.99% | なし |
| 分かりやすい商品説明 | 15 | 15.46% | 16 | 11.19% | なし |
| ネット限定サービス | 8 | 8.16% | 6 | 4.17% | なし |
| 他サイトなどとの連携 | 2 | 2.06% | 7 | 4.90% | なし |
| 安全な決済 | 15 | 15.31% | 21 | 14.69% | なし |
| 素早い顧客対応 | 31 | 31.96% | 31 | 21.68% | 傾向 p<.10 |
| 顧客ニーズの取り入れ | 13 | 13.13% | 10 | 6.94% | なし |
| ONE to ONE マーケティング | 0 | 0.00% | 4 | 2.80% | なし |
| ターゲットの明確化 | 7 | 7.22% | 10 | 6.99% | なし |
| インタラクティブ・コミュニティ構築 | 4 | 4.12% | 2 | 1.40% | なし |
| 高頻度更新 | 13 | 13.27% | 15 | 10.49% | なし |
| 魅力あるページデザイン | 4 | 4.12% | 17 | 11.81% | あり p<.05 |
| 操作の利便性 | 4 | 4.12% | 12 | 8.39% | なし |
| リアル店舗との連携 | 13 | 13.40% | 7 | 4.86% | あり p<.05 |
| オフライン広告 / 話題性 | 3 | 3.09% | 1 | 0.70% | なし |
| オンライン広告 | 3 | 3.09% | 0 | 0.00% | なし |
| 技術力 | 3 | 3.09% | 7 | 4.86% | なし |
| 早期参入 | 16 | 16.49% | 8 | 5.59% | あり p<.01 |
| 低コスト | 6 | 6.19% | 9 | 6.29% | なし |
| 在庫・流通管理の電子化 | 1 | 1.03% | 2 | 1.40% | なし |
| 顧客情報の蓄積・活用 | 4 | 4.12% | 6 | 4.20% | なし |
| アフターケア体制 | 9 | 9.28% | 5 | 3.50% | 傾向 p<.10 |
| モバイル EC への対応 | 0 | 0.00% | 3 | 2.08% | なし |

注) 割合は、成功サイト、不成功サイト、それぞれの中での割合である。

5.7.2.3 成功サイトの一般的特徴

上記の統計検定による分析により、成功 100 サイトは未成功 147 サイトに比べて、統計的に有為な差をもって、以下のような特徴が確認された。

昨年度調査に比べ顧客属性に関する有為差は確認されなかった。しかし、昨年調査と同様に、成功サイトでは未成功サイトに比べ、平均客単価が高く、営業コストをかけて、顧客情報を活用した管理、アフターケアを積極的に行っていることが確認された。また、製品販売ではなく「チケット・予約サービス」といったインターネットの利点を有効活用した「商品/サービス」が最も売れている。

こうした傾向は、日米 2000 年の業界動向に合致しており、また成功 100 事例上位に、大手旅行会社が複数社入ってきていることとも同期している。

尚、昨年調査における成功サイトの顧客属性は「30～35 歳・男性」であった。今回調査において顧客属性が明確に現れなかった点は、2000 年におけるインターネット消費者層の充実を受けて、わが国 EC 消費者がリアルな人口構成に近づいてきている可能性をも示唆している。

表5-43 成功サイトの特徴(まとめ)

| | |
|--------------------|--|
| 1. 顧客特性 | |
| 1.1 男女構成 | 有意差なし |
| 1.2 年齢構成 | 有意差なし |
| 2. 商品取り扱い | |
| 2.1 平均価格 | 有意差なし |
| 2.2 平均客単価 | 高い傾向にある |
| 2.3 最も売れている商品/サービス | 成功サイトでは「チケット・予約サービス」が多く、「その他」が少ない。 |
| 3. 顧客サービス | |
| 3.1 営業コスト | 高い傾向にある |
| 3.2 顧客管理の | 顧客管理を行っている |
| 3.3 顧客管理情報の利用方法 | 別添 |
| 3.4 クレームへの対応 | 別添 |
| 4. 販促方法 | |
| | 成功サイトでは「広告(ネット上、携帯電話・端末上、雑誌等)」「サーチエンジン登録」を |
| 5. 成功要因・差別化のポイント | |
| | 成功サイトでは「品揃えの豊富さ」「リアル店舗との連携」「早期参入」が多く、「素早い顧客対応」「アフターケア体制」を重視する傾向もある |

5.8 ECスコアカードの試行

詳細分析の一環として、今回調査した国内 100 サイトにおこなったアンケートの結果をもとに EC 事業者サイトの評価を試みた。

評価は、国内 EC サイトへのアンケート項目を、バーバードビジネススクールの Kaplan 教授が提案した“ バランスド・スコアカード ”の考え方にマッピングした指標を作成し、アンケート結果を指標をもとに評価する方法で試みる。この評価は、他社との比較評価という観点ではなく、また、外部からの投資を目的とした評価でもない。あくまで事業者自身がサイトを自己評価するために作成している。

また、今年度、本調査分析では初めて評価という活動に取り組む。そのため、今回の評価を試行と位置付け、評価のテスト実施と次年度に向けての検討ポイントを提示することを目標としている。

5.8.1 ECスコアカードの設計

5.8.1.1 ECスコアカードによる評価の目的、位置付け

「EC を測定することの意味は何か」。それに対する簡潔な答えは「状況の把握」である。

EC のサイトを構築したがその構築後の評価をする手法がない。そのため、EC サイトを構築し、それを運営して目的ができたかどうかはある程度はわかるが、なぜそうなったかがわからない。また、目的を達成できなかったとすると、事業者が EC サイトのどこが課題なのかわからないというのが現状ではないだろうか。

今回、EC スコアカードは、そうした課題への対処として事業者がアンケートに回答することによりある程度事業者自身で自己評価ができ、そこからサイトの課題を発見でき、「5.1.3 EC ノウハウの活用」で記載されているようなノウハウの適用、新規ビジネスモデルへの改革を行うことにより、自サイトの改善につなげるツールを提供することを目的としている。

5.8.1.2 ECスコアカードの設計 / 概要

EC スコアカードの評価の視点として、Kaplan 教授のバランスド・スコアカードを参考にしている。バランスド・スコアカードは事業を 4 つの視点から見ている。

下記に Kaplan の視点を参考として記載する。

これは次の 4 つの基本的な問題の答えを導くようになっている。

顧客はどう見ているか (顧客)

どの分野において秀でべきか (企業体内部)

改善ないしは付加価値をつける余地はあるか (業務改革およびレベルアップ)

株主はどう見ているか (業績)

このスコアカードは、以上の 4 つの視点からの情報をもたらすと同時に、指標の数を絞り込むことにより、情報過多とならないようにせしめている。

出所) HRB1992年 1 - 2月号より 新しい経営指標 “ バランスド・スコアカード ”

今回、本調査研究では上記の視点にアンケート項目のマッピングを行っている。

表5-44 バランスド・スコアカード視点とアンケート項目の対応表

| 視点 | 目標 | アンケートの項目 | 評価の考え方 |
|---------------|-------------------------|----------------------|--|
| 顧客 | 顧客とのパートナーシップとアフターフォロー | 顧客管理の有無 | 顧客管理が適正なレベルで行われたか |
| | | 顧客情報の利用方法 | |
| | | クレーム時の対応 | クレームの対応は適正なレベルで行われたか |
| 業績 | 売上の確保の実現 | EC売上金額 | 経営目標、他に対し、売上金額が適正であったか |
| | | EC売上状況（現在の業況） | |
| | | ECサイトの効果 | |
| | 利益の確保の実現 | EC損益金額 | 損益を十分確保できたか（ECの目的、および売上金額より判断） |
| | | EC損益状況（現在） | |
| | 適正なコストの実現 | コスト（初期費） | コストは、売上金額から見て適正であったか、その内訳で運営費、営業コストは適正であったか |
| | | コスト（運営費） | |
| | | 営業コスト | |
| | 企業体内部の目標 | 適正な購買、物流、決済、宣伝活動 | 商品の仕入れルート |
| 物流・サービスの提供方法 | | | |
| 決済方法 | | | |
| 販促方法 | | | |
| 業務効率化の実現 | | 業務効率化 | 業務の効率化はできたか |
| 魅力あるサイトの実現 | | アクセス状況（ページビュー／カウンター） | 顧客をサイトに引きつけることができたか |
| | | 購買率 | 顧客に販売行動を起こさせることができたか |
| 適正なりソース運営 | | EC専任要員数 | 内部リソースの確保、外部リソースの活用が十分できたか |
| | | EC（ショップ）の出店とインフラ形態 | |
| | | 外注の利用状況 | |
| 業務革新およびレベルアップ | 高い事業意欲 | EC事業の今後の予定 | 改善課題が把握できており、また、それに基づいた今後の計画や新規サービスへの取り組みができたか |
| | | 今後の計画および改善課題 | |
| | | モバイルECへの取り組み | |
| | 商品／サービスの戦略性の向上 | 最比重商品 | 商品／サービスの特徴を作り出せたか |
| | | 商品／サービスの特徴 | |
| 総合評価（戦略との適合性） | EC戦略と成果の整合性の確保 | ECサイト設立の主な目的 | EC戦略が予定通り達成できたか |
| | | ECサイトの効果 | |
| | ECサイトの運営成果の運営計画との整合性の確保 | 成功要因、差別化のポイント | ECサイトの運営計画が成功要因、差別化のポイントと一致したか |

今回、視点に総合評価(戦略との適合性)を独自の試みとして唯一、視点に追加する。

次に、評価の考え方にに基づき、評価の目安と得点を設計した。

表5-45 評価の考え方と自己評価の目安と得点の対応表

| 評価の考え方 | 自己評価の目安と得点 | 備考 |
|---|--|----|
| 顧客管理が適正なレベルで行われたか | 顧客管理の状況を自己評価する。 (内容からの定性評価) 0：顧客管理していない 1：顧客情報の蓄積のみ 2：顧客への対応で利用 3：顧客への宣伝で活用 4：顧客分析を行っている 5：顧客分析結果を EC 全般に生かしている。 | |
| クレームの対応は適正なレベルで行われたか | クレーム対応の状況を自己評価する。 (内容からの定性評価) 1：窓口を準備している。 4：ECを理解した対応をしている。 5：クレームを適切に対応し、さらにコミュニケーションの強化に活かしている。 | |
| 経営目標、他に対し、売上金額が適正であったか | 売上計画に対し、どの程度売上目標を達成したかを自己評価する。 1：計画以下 3：おおむね計画通り 5：計画以上 | |
| 損益を十分確保できたか (ECの目的、および売上金額より判断) | 利益計画に対し、どの程度利益目標を達成したかを自己評価する。 1：計画以下 3：おおむね計画通り 5：計画以上 | |
| コストは、売上金額から見て適正であったか、その内訳で運営費、営業コストは適正であったか | コスト計画に対し、どの程度投資を行えたか、また売上に対して運用コスト、営業コストが妥当であったかを自己評価する。 1：過剰投資となった。 3：おおむね予定通り 5：コスト削減ができた。 | |
| 購買、物流、決済、宣伝活動は業種からみて適正であったか | 購買のルート、物流(チャネル)の設定、決済の手段、宣伝活動は、商品、サービスに対して適正であったかを自己評価する。 1：購買、物流、決済、宣伝活動があるが、業務に十分生きていた。 4：購買、物流、決済、宣伝活動が業務に十分機能した。 5：購買、物流、決済、宣伝活動が差別化要因となりECサイトの繁栄に寄与した。 | |
| 業務の効率化はできたか | 業務の効率化はできたかを自己評価する。 1：期待以下 3：期待通り 5：期待以上 | |

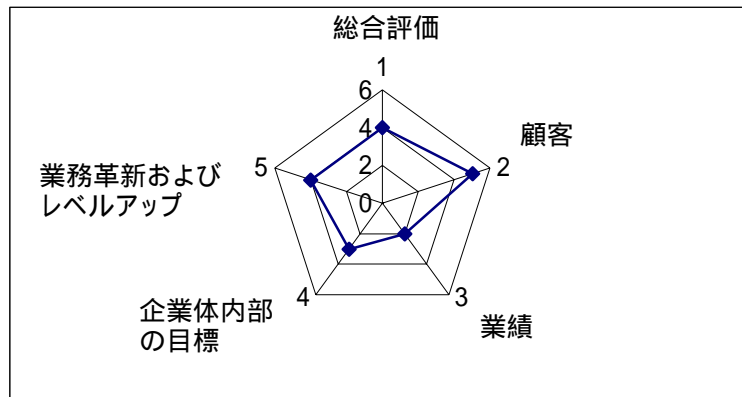
| | | |
|--|---|--|
| 顧客をサイトに引きつけることができたか | サイトの集客力があつたかをページビュー/カウンターで自己評価する。 1：ページビュー/カウンターが期待以下（低い） 3：ページビュー/カウンターが期待通り 5：ページビュー/カウンターが期待以上（高い） | |
| 顧客に販売行動を起こさせることができたか | 顧客に購買意欲を起こさせる力があつたかを購買率で自己評価する。 1：購買率が期待以下（低い） 3：購買率が期待通り 5：購買率が期待以上（高い） | |
| 内部リソースの確保、外部リソースの活用が十分できたか | 内部リソースの確保、外部リソースの活用が業務形態、ビジネスモデルに対して適正であつたかを自己評価する。 1：リソース管理に問題があつた。 3：リソースをなんとか確保した。 4：リソースは確保できたが、活用に改善の余地があつた。 5：外部、内部のリソースが有効に活用できた。 | |
| 改善課題が把握できており、また、それに基づいた今後の計画や新規サービスへの取り組みができたか | 改善課題の把握、それに基づく改善計画や新規サービスへの取り組みがどこまでできたかを自己評価する。 1：改善課題の把握ができていなかった。 3：新規サービスへの取り組みができた。 4：改善課題の把握はできているが、改善計画は十分ではなかった。 5：改善課題の把握とそれに基づく改善計画も立てられ、また、新規サービスへの取り組みもできた。 | |
| 商品/サービスの特徴を作り出せたか | 商品/サービスにおいて、特徴や差別化要素を作り出せたかを自己評価する。 1：特徴や差別化要素はない。 3：特徴や差別化要素はあるが、他でも模倣できる。 5：他では模倣できない特徴や差別化要素を作りだせた。 | |
| EC戦略が予定通り達成できたか | 「EC立ち上げの目的」が「ECサイトの成果」で上げた項目と一致したかを自己評価する。 1：一致しなかった。 3：一部一致した。 5：全く一致した。 | |
| ECサイトの運営計画が成功要因、差別化のポイントと一致したか | ECサイトの構築と運営において、差別化を目指した部分が「成功要因、差別化要因」で挙げられたかを自己評価する。 1：全く違った。 3：かなり目指した通りの結果であつた。 4：ほぼ目指した通り 5：全く目指した通りとなつた。 | |

評価の考え方を参考にし、自己評価の目安と得点に基づいて自己採点して得点を算出する。次に、得点に項目の重要度に合わせて比重をかけ、視点ごとに集計することにより視点ごとの点数とする。

アンケート結果を自己評価の目安と得点に合わせて自己評価して得点をつけ、視点ごとに集

計する。視点ごとに集計した点数は、レーダーチャートで表わし、自らのサイトの視点ごとの水準をチャートで表わすことにより、サイトの視点ごとの点数を見やすくすることができる。（下記のレーダーチャートはサンプル）

図5-43 EC スコアカード・レーダーチャート



レーダーチャート、EC スコアカードにより自サイトの課題が確認できた場合、次のステップとして、課題に対する解決策の立案を行うことが有効である。

解決策の立案では、評価において得点の低かった項目ごとに「5.1.3 EC ノウハウの活用」で記載されているノウハウの適用や新規ビジネスモデルへの改革を行うことにより、自サイトの改善につなげることができる。

5.8.2 ECスコアカードによる評価の試みと課題

5.8.2.1 ECスコアカードによる評価の試行例

ここで、調査対象サイトのうちから「紀伊国屋書店BOOK/WEB No.6」を仮想例として評価を試行する³。なお、アンケート項目外の情報の不足部分については、仮定を付けて評価してみる。（以下の評価はあくまで試験評価の例示である）

まず、アンケート結果を基に、ECスコアカードの自己評価の目安と得点を参考に、得点をつけてみる。

³ サイト事業者による試行評価対象としての利用許諾を得て、本WGメンバーが評価した。

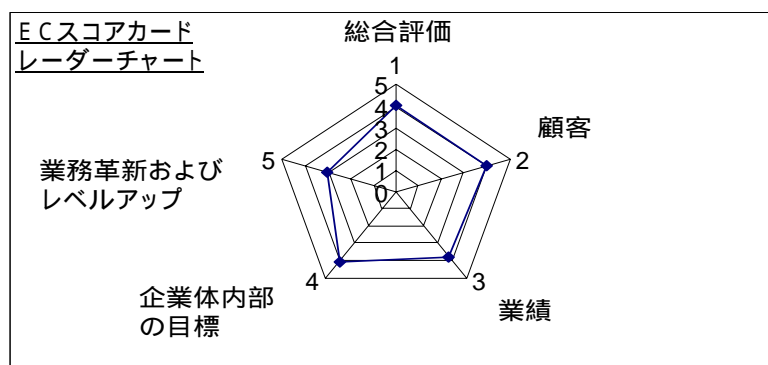
表5-46 紀伊国屋書店BOOK/WEBの評価例(仮想)

| アンケート項目 | 紀伊国屋書店BOOK/WEBのアンケートの結果 | 自己評価 | 評価得点 | 視点 |
|--------------------------|---|--|------|---------------|
| 顧客管理の有無 | 実施 | 顧客分析を行っている | 4 | 顧客 |
| 顧客情報の利用方法 | 顧客情報の蓄積・分析(購買履歴も含む蓄積とその分析)、配送管理、アフターサービスやクレーム処理 | | | |
| クレーム時の対応 | 詳細の確認作業、返金、返品、交換(同一商品) | ECを理解した対応をしている | 4 | |
| EC売上金額 | 25,000万 | おおむね期待通り | 3 | 業績 |
| EC売上状況(現在の業況) | 非常に増加 | | | |
| ECサイト効果 | 売上効果:期待通り | | | |
| EC損益金額 | 非公開 | 計画以上と想定 | 5 | |
| EC損益状況(現在) | 非公開 | | | |
| コスト(初期費) | 2,000~3,000万 | おおむね予定通り(今回、予算がアンケートの回答通りと仮定する) | 3 | |
| コスト(運営費) | 1,000~5,000万 | | | |
| 営業コスト | 20万 | | | |
| 商品の仕入れルート | メーカー、卸販社、問屋 | 差別化要因となり、ECサイトの反映に寄与している(本という製品特性上、妥当な購買、物流、決済、宣伝活動であると評価する) | 5 | 企業内部の目標 |
| 物流・サービスの提供方法 | 宅配便 | | | |
| 決済方法 | クレジットカード、代金引換 | | | |
| 販促方法 | 広告、サーチエンジン登録、店頭告知、自社媒体、相互リンク・ネットコミ | | | |
| 業務の効率化 | 期待通り | 期待通り | 3 | |
| ページビュー | 1,200,000 | 期待通りと想定 | 3 | |
| カウンター | 1,200,000 | | | |
| 購買率 | 8% | 期待以上と想定 | 5 | |
| EC専任要員数 | 10人以上 | 活用に改善の余地があると想定(今回は、外注活用に余地があると仮定する) | 4 | |
| EC(ショップ)の outlet とインフラ形態 | 自社専用/自社開設・運用 | | | |
| 外注の利用状況 | 配送業務 | | | |
| EC事業の今後の予定 | 大幅拡大 | 新規サービスへの取組みができた想定(今後の計画他の記載がないため、新規サービスへの取組みを評価するにとどめる) | 3 | 業務革新およびレベルアップ |
| 今後の計画および改善課題 | | | | |
| モバイルECへの取り組み | 実施済 | | | |
| 最比重商品 | 本・雑誌 | 製品の特性上、評価をしない | | |
| 商品/サービスの特徴 | | | | |

| | | | | |
|---------------|--|--|----------|------|
| ECサイト設立の目的 | 売上拡大 | ほぼ一致した (EC サイト設立の目的は達成でき、さらに知名度向上などで大きな効果がでている) | 4(3と5の間) | 総合評価 |
| ECサイトの効果 | 売上効果：期待通り 知名度向上：期待以上 新規顧客獲得：期待以上 マーケティング：期待通り 業務効率化：期待通り | | | |
| 成功要因、差別化のポイント | 品揃え ブランド力 素早い顧客対応 | ほぼ目指した通り(リアル店舗のブランド力から仮定) | 4 | |

紀伊国屋書店BOOK / WEBの評価の得点を、重要度を同一の比重として集計してレーダーチャートに表わすと下記のチャートとなる。

図5-44 ECスコアカード・レーダーチャート



この紀伊国屋書店BOOK / WEBの評価の視点ごとの点数を見ると、業務革新およびレベルアップの強化が最低点（3点）でここに事業者サイトの強化ポイントがあることがわかる。

その改善策を、ECノウハウ、新規ビジネスモデルよりさがすことができる。

紀伊国屋書店BOOK / WEBの例では、試行のため今後の計画および改善課題が明示されていない。そのため、業務革新およびレベルアップが他の項目より得点が低い理由となっている。

改善課題の把握と計画化を実施することにより事業者サイトの改善と付加価値の向上につなげることが可能である。

5.8.2.2 今後の課題

今年度、スコアカードの試行を評価するにあたり4点ほど来年度に向けた課題を提示する。

(1) 評価モデルの明確化

今回、事業者がサイトを自己評価するにあたり、EC と関係が薄い機能と濃い機能を関係なく評価している。EC の特徴を十分に反映させ、かつEC の事業における適用範囲を明確にした評価モデルを確立することで、事業者がサイトの自己評価としてふさわしい評価ができるようになることが期待できる。

(2) 複数の評価パターンの準備

今回、EC の評価にあたり、ビジネスモデル別、規模別、目的別など EC のプロフィールを取りこんだ評価指標の類型化ができていない。ビジネスモデル、商品、サイトの規模等により、EC のバックヤード（物流、宣伝活動他）で必要とされる機能に大きな差が必要であるため、その点をプロフィール別に判定していくことにより、EC の自己評価としての精度が上がることを期待できる。

(3) 採取情報の見直し

今回、EC の評価で使った項目は調査分析のためのアンケート項目のため、自己評価で利用する場合に改善の余地がある。改善点の盛り込みにより、EC の自己評価が定性的な評価の目安による自己評価からより具体的なものになり、評価精度が向上することが期待できる。

(4) 業界、業種におけるポジション分析への拡張

評価の情報を、自己評価のレベルから各サイトの評価結果データを集積して業界や業種毎の情報として蓄積できるレベルまで拡張すると、そのサイトの属する業種でのベンチマークすべきサイトが把握でき、また、競合サイトとの比較や業界平均との比較などを通して業界内での自サイトの位置付けや課題をより明確にすることができる。

5.8.3 WEB サイト評価ビジネスの展開

EC の事業者を総合的に評価する指標の事例はまだできつつある段階ではあるが、部分的な評価指標の事例はすでに存在している。

5.8.3.1 GIGA 「Web スコアカード」

Web ユーザビリティの評価では、GIGA 社（米国）が「ウェブサイト・スコアカード」なる評価指標を準備して、診断／コンサルティングサービスを提供している。

ガートナーグループの創設者であるギデオン・ガートナー氏によって創設された GIGA 社では、「イントラネット」の生みの親「スティーブ・テリオン博士」が開発したウェブサイト・スコアカードなる評価指標を準備して、EC のユーザーインターフェース部分に特化した評価指標で診断とコンサルテーションを提供している。

表5-47 GIGA 社の Web 評価サービスの内容

| No | 評価サービス | 内容 |
|----|---------------|--|
| 1 | トップページユーザビリティ | トップページのナビゲーション、キャッチ、ビジターの効果的な流し込みについての診断 |
| 2 | サイトユーザビリティ | ユーザビリティ、ファンクショナルビリティ、アクセシビリティに特化した診断カテゴリで、特に、ナビゲーション、検索、サイトマップのようなツールの使いやすさ、機能性、レイアウトを主に診断 |

| | | |
|---|-------------|---|
| 3 | 一般情報 | サイトが備えるべき基本的な情報について診断で、個人情報保護の視点からのプライバシーポリシー、会社情報の開示、問合せ情報、IR情報、採用情報について診断 |
| 4 | カスタマーサポート | どのようにWEB上でサポート情報を記載しているか、どのようなサポート機能があるか、サポートのレスポンスはどれくらいかかるかの診断 |
| 5 | アカウントマネジメント | サイト上で会員登録をするようなサイトが、どのように会員をWEB上でマネジメントしているかの診断 |
| 6 | 購入および手続き | 商品をWEBで購入するにあたっての購入プロセス、ツール、機能、購入におけるさまざまな表記についての診断 |
| 7 | エンターテインメント | 情報系サイト、ポータルサイトが、常連客を獲得するためにどのようなエンターテインメント性の高いコンテンツを配信しているか、更新頻度等の診断 |
| 8 | サーチエンジン分析 | 検索でどのようにHTMLを打ち込めば上位に表記されるのか等のノウハウの提供 |

診断/コンサルティングは、まず、ECのユーザーインターフェース部分となる画面の機能、操作、情報提供、セキュリティ面などの項目をベストプラクティスや業界スタンダード、競合相手と比較し、そのサイトの長所、短所を評価指標に基づき解析する。そのサイトの改善点が発見されれば、事業者(クライアント)に改善を提案し、改善後の結果を再評価することを通じて、サイトのアクセス数、リーチ数(訪問客数)を増加させ、サイトの優位性を業界競合相手に対し、確立することを通してECの成功を勝ち得ようというものである。

5.8.3.2 日経BP社のWebブランド調査

日経BP社のWebブランド調査2001がある。「Web上のブランドイメージを数値化した国内最大規模の本格調査」である。

ブランドは商品や企業自体への顧客・一般からの支持・賛同であり、企業にとって重要な資産であることから、事業者がECの世界でどのようにブランドを構築すればよいかを日経BP社調査部が指標として数値化した手法が「Webブランド」である。

Webブランドでは、Web上での5評価指標を設定しており、数値の採取と算出はアンケート調査により行う。

表5-48 日経BP社の「評価指標」「評価の内容」「得点の算出手段」

| 評価指標 | 評価の内容 | 算出手段 |
|------------|--|---|
| 認知度 | Webユーザーからどれだけ認知されているかを測る指標で、サイトの知名度がWebユーザーの市場でどのくらい高いかを示す。 | 回答者から「よく知っている」～「全く知らない」の回答を加重平均し、算出する。 |
| アクセス度(接触度) | Webユーザーからどれくらい頻繁にアクセスされているかを測る指標で、アクセスを集めるだけの魅力があるかを示す。 | 回答者から「頻繁にアクセスする」～「全くアクセスしたことがない」の回答を加重平均し、算出する。 |
| ロイヤリティ | Webユーザーからどれだけ多様な使われ方をしているかを測る指標で、ユーザーとどれだけ密なコミュニケーションをとれているかを示す。 | 回答者から「ブックマークに入れている」～「会員登録している」の回答を加重平均し、算出する。 |
| Web力 | Webユーザーから「Web上で強い」と思 | 回答者から「Webにとっても強い」～ |

| | | |
|-----|---|--|
| | われているかを測る指標で、Web市場での告知、宣伝、PR戦略の浸透や成否を示す。 | 「Webにとっても弱い」の回答を加重平均し、算出する。 |
| 信頼度 | Webユーザーからどれだけ信頼されているかを測る指標で、Webユーザーの市場でどれだけ信頼を得ているかを示す。 | 回答者から「とても信頼・信用できる」～「ほとんど信頼・信用できない」の回答を集計・算出する。 |

この5指標を「主成分分析法」を用いて、各指標がWeb上におけるサイトのブランド力を数値化するとともに、競合企業とのブランド力の比較や回答者の属性別に分析する詳細個別診断なども提供している。それにより、自サイトの評価、競合他社との比較、業界内の位置付けなどが明確となり、Webサイトのユーザビリティについての戦略策定が行え、また、改善策の策定が行えるというものである。

現在、日本でも複数の企業がWeb 或いはEC 展開に関する評価コンサルティングサービスの提供を始めている。

ネットバブルやECで収益が上がらない多くの失敗例が社会で取りざたされる中、評価指標の導入とそれを活用したECサイトの質の向上への取り組みが、社会ニーズとしてあることが上記の事例からも見てとれる。ECが社会に浸透していく中、この先、さらに経営数値をフルに活用した視点を変えた事例などさまざまなECの評価指標が開発されていく可能性は高い。

6 今後の課題

6 今後の課題

ドットコムバブル後の EC 事業者淘汰の進展は、EC を既存ビジネスの 1 チャンネルとして再認識させ、大企業の参入とあいまって、“ EC の実ビジネス化 ” が急速に進展した。それに伴い、ビジネスモデル調査も、これまでの一次的な悉皆調査から、より個別具体的な問題設定が求められるようになってきている。

BtoC の Web ショップは 2000 年末には約 32,000 店舗が開業したと推定される。そうした中で、本 WG の無作為抽出近似をめざした悉皆調査では、月間数億円を売り上げる大企業による EC サイトと、売上数十万円以下の個人店舗とが、ともに同列に抽出されている。両者は、その展開方法・専門手法・ビジネスモデルはおのずと異なるであろう。EC サイト事業者の規模・手法の分化・専門化が進んでおり、調査・分析にあたってのセグメント化したより詳細な調査・検討の必要性が高まっている。

一方、オープン BtoB のトライアル調査から明らかになったことは、マスコミ等の表層的な喧伝とは裏腹に、2000 年中に立ちあがった大企業のオープン BtoB サイトが、極めて試行的に低コストで構築され、柔軟に変更され、あくまで宣伝目的として、未だ実取引の実態をなしていない場合が見られるということである。こうした軽量の柔軟な展開は Web の利点でもある。同時に、Web 調達サイトの立ち上げを、そのまま旧来の BtoB 専用線システムと同列に論じることの危険も垣間見える。

今後は、これまでの調査・分析の蓄積を踏まえつつ、調査手法・体制の全面的見直しを行ない、Web 或いはインターネット (TCP/IP) を活用したビジネス全般を対象として、その優位性・有効性の抽出に努めたい。当面の具体的課題として、定点調査の質的向上と回収手法の開発、個別研究への焦点の絞込み、を想定している。

おわりに

WWWモデル・サブワーキンググループ(WWWモデルSWG)は、平成12年度、単独SWGとしては最大の65社にご参集いただき、メンバーの積極的な参加・調査協力の下で活動を行った。

平成12年度調査は、類似調査の頻発、ECの普及及び事業環境の変化を受けて、昨年度以上に様々な障害の伴うものとなった。事務局体制の未整備もあり、アンケート回収率の向上、データ処理プロセス、精度の向上等に多くの課題を残している。

しかし、本年度で3年目を迎えた本調査は、ECサイトビジネスの進展と共に発展・向上してきた。方法論の確立は明らかであると共に、主観的モデル整理や表層的情報の氾濫する中で、大量の客観情報の収集とそれに基づく多様な視点からの分析は、他に類を見ないものである。ひとえに内外関係者の多大のご協力による貴重な成果である。

本書が、ECへ参入する皆様の参考として、我が国における電子商取引の一層の普及と発展の一助となれば幸いである。

最後に、本書をまとめるにあたって、多大なご協力をいただいたECサイト事業者の皆さん、また、調査・分析・報告書の執筆等、膨大な作業を実施していただいたWWWモデル・サブワーキンググループのメンバー、スタッフ、外部アドバイザーの皆さんに感謝する。本WGの活動は、こうした皆さんの自発的な協力なくして成立しえなかった。

参考資料：個別事例研究

(CD-ROM収録より抜粋)

参考資料：個別事例研究（CD-ROM 収録より抜粋）

CD-ROM 収録の内外先進 EC サイト事業者の事例研究は、本書の詳細分析の基礎資料である。同時に、それ自体が個別事業者調査の成果であり、事例分析である。参照の便宜を図り、本書の参考資料として一部抜粋・紹介する。

尚、事例報告の全体は CD-ROM を参照されたい。インターネット接続環境下であれば実際のホームページを閲覧しながら分析記述を読むことができる。

国内事業者の現状：国内 EC サイト事業者 103 事例集（抜粋）

1.1 はじめに

WWW モデル・サブワーキンググループ（「WWW モデル SWG」）では、平成 12 年度、対消費者 EC サイト事業者（BtoC）に加え、不特定多数に対し取引機会を開放した企業間 EC（オープン BtoB）サイト事業者を含む事業者調査を実施し、ビジネスモデル及び EC ノウハウの観点から分析を行った。

本事例集は、そのうち国内調査サブ・サブワーキング・グループ（「SSWG1」）の成果の一部である。SSWG1 では、「平成 12 年度 EC サイト事業者のビジネスモデル調査」の一環として、6300 サイトを対象とした Web アンケートを行い、収集した事業者データを基に「成功 100 サイト」の抽出と個別事例調査・事例個票の作成を行った。本書はそのうち「成功 100 サイト」の事例調査結果にあたる。

さらに、平成 12 年度は、オープン BtoB 事業者の検討も試みた。あくまでトライアル調査の位置付けではあるが、本書に収録した 3 事例を考察することによって、オープン BtoB 事業者の平成 12 年度における実態の一端がうかがえたように思う。尚、最終的に消費者を対象とする EC サイトに関連する事業者（BtoBtoC）は、BtoC 事例として整理している。

本書及び詳細分析報告書添付の CD-ROM には上記調査対象サイト 103 サイトの内容を掲載している。これらの個別情報は「平成 12 年度 EC 事業者のビジネスモデル調査」の詳細分析のための基礎情報として収集されたが、その情報の有用性に鑑み、一般に公開することとした。

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

尚、個別事例集は 2 分冊とし「1. 国内事業者の現状」「2. 海外事業者の現状」としている。本書は前者の 1 分冊目にあたる。また、詳細分析報告書添付の CD-ROM には、上記 2 冊に加え、「国内 EC サイト事業者の全体動向（統計分析）」及び WG 講演資料を所収している。

1.2 調査対象サイト一覧

以下のような EC サイトを「成功 100 サイト」及び「オープン BtoB 3 サイト」として抽出し、詳細分析、統計分析、個別調査を行った。個別調査結果は、本書及び詳細報告書添付 CD-ROM の収録事例にあたる。

収集した個別情報は、対象事業者に公開/非公開の許諾を求めた。非公開との回答があった事業者/項目及び未回答について、また、立ち上げ中等の理由で掲載不適切と判断したサイトについては、本報告では個別情報を公開していない。

また、以下の一覧表を含む掲載順序は、順不同となっているの注意されたい。

調査対象サイト一覧

<対消費者電子商取引（BtoC）事業者>

| No. | 分類 | サイト名 | URL | 選定理由 | 備考 |
|-----|----|--------------------------|---|--------------|-----|
| 1 | 法人 | ITRホームページ | http://www.itr.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 2 | 法人 | セイコーストア ホテルオークラ店 | http://st1.vahoo.co.jp/seiko/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 3 | 法人 | スパーク | http://www.ispark.com/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 4 | | 不採用 | 不採用 | 不採用 | 非公開 |
| 5 | 個人 | ブランドリサイクルブティック ヴェルサイユ | http://www.versailles-tp.com/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 6 | 法人 | 紀伊國屋書店BOOK/WEB | http://bookweb.kinokuniya.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 7 | 法人 | (株)ダイドウ補聴器相談センター | http://www.daidoh-inc.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 8 | 法人 | 日本旅行ホームページ | http://www.nia.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 9 | 法人 | Tourist Village | http://www.knt.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 10 | 個人 | ふとんのDEMIS | http://demis.com/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 11 | 法人 | 「旅の窓口」 | http://www.mvtrip.net/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 12 | 法人 | パソコンショップ「パソコ」 | http://www.pasoco.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 13 | 法人 | 「1人暮らしの家具専門店」かやの家具 | http://www.kavano.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | 非公開 |
| 14 | 法人 | Hi-HO ショッピングアベニュー | http://shop.hi-ho.ne.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 15 | 法人 | ピーシーパーク・パソコンメカストア | http://www.pc-park.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 16 | 法人 | サイクルベースあさひ | http://www.cb-asahi.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 17 | 個人 | デジタル名刺宅配便 | http://meishi.cup.com/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 18 | 法人 | deai.co.jp | http://www.deai.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 19 | 法人 | @interior(家具のアオキ) | http://www.interior.ne.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 20 | 法人 | ソニーショップ C-TEC | http://www.sonyshop.c-tec.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 21 | 法人 | GAMECITY | http://www.gamecity.ne.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 22 | 法人 | sumisho-otto.com | http://www.wumisho-otto.com/ | 単純売上高上位50サイト | 非公開 |
| 23 | 法人 | マーケットリサーチ・コミュニティ MyVoice | http://www.myvoice.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 24 | 法人 | アイエスセレクト | http://www.is-select.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 25 | 法人 | e109.com | http://www.e109.com/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 26 | 法人 | スポーツウェブショップーズ | http://www.sports-ws.com/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 27 | 法人 | FSI ONLINESHOP | http://shop.fsi.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | 非公開 |
| 28 | 法人 | 京都 丸正家具 | http://www.malsvo.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 29 | 法人 | 永久磁石製造販売「MagnetWorld」 | http://www.26magnet.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 30 | 法人 | KEY 楽天市場店 | http://www.rakuten.co.jp/key | 単純売上高上位50サイト | 非公開 |
| 31 | 法人 | 輸入家具 SHOP | http://www2s.biglobe.ne.jp/~t3market/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 32 | 法人 | お菓子材料の店「クオカ」 | http://www.cuoca.com/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 33 | 法人 | エコロジカル・ヘルシーショップ三友 | http://www.mitomo.com/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 34 | 法人 | 青山ブックセンターインターネットショップ | http://www.aovamabc.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 35 | 法人 | にっぽん市 | http://www.nippon-ichi.com/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 36 | 法人 | ハートギフト | http://www.heartgift.net/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 37 | 法人 | つうはん情報館 | http://www.tuuhan.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | 非公開 |
| 38 | 法人 | アサヒサテライトページ | http://www.satellite.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 39 | 法人 | シンドバッドネットワーク | http://www.sindbad.ne.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 40 | 法人 | ホビーワールド | http://hobbyworld.aoshima-bk.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 41 | 法人 | ストーンズ | http://www.stones.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 42 | 法人 | 中古ホイールタイヤ専門サイト ナイスネット | http://www.naisnet.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 43 | 個人 | 古美術水谷静光堂 | http://www.kobijiyutu.com/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 44 | 個人 | 輸入雑貨・ブランド品のグレースワールド | http://grace-world.com/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 45 | 法人 | C-サイト | http://www.centurysec.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 46 | 法人 | ナプロフクシマ | http://www.naproparts.com/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 47 | 法人 | 北海道ふるびら清水商店 | http://www.tarako.com/ | 単純売上高上位50サイト | |

| | | | | | |
|-----|----|-------------------------------|---|----------------|-----|
| 48 | 法人 | 玄海の活き魚 | Http://www.ikiuo.net/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 49 | 個人 | ToyGun - Shop Club - Michille | Http://www2t.biglobe.ne.jp/~ohige/index | 単純売上高上位50サイト | |
| 50 | 法人 | パソコンショップ イオシス | Http://www.iosvs.co.jp/ | 単純売上高上位50サイト | |
| 51 | 法人 | 田宮模型のホームページ | Http://www.tamiya.com/japan/j-home.ht | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 52 | 法人 | オーテック | Http://www.ohtec.co.jp/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 53 | 個人 | ザ・懐中野郎 | Http://ca.sakura.ne.jp/~chronos/daiou/in | 単純アクセス数上位25サイト | 非公開 |
| 54 | 法人 | ウエディングネット | Http://www.wedding.ne.jp/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 55 | 法人 | 抹茶菓子の通信販売 | Http://www.surugava.co.jp/index.html | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 56 | 個人 | 布袋屋總本店ネットショップ | Http://www1.sphere.ne.jp/hoteiya/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 57 | 法人 | オーガニックコットンの前田源商店 | Http://www.rakuten.co.jp/maedagen/ | 単純アクセス数上位25サイト | 非公開 |
| 58 | 個人 | テディベアと雑貨の専門店 テディ・ベアズ | Http://kumava.net/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 59 | 個人 | MAX Home Page | Http://www.max-ts.com/shop/index.html | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 60 | 個人 | キムチのミズノ(キムチ屋ドットコム) | Http://www.kimchiva.com/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 61 | 法人 | サガ電子工業株式会社 | Http://www.d2.dion.ne.jp/~sagant/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 62 | 個人 | クワガタ専門店 Black dia "F-ZERO" | Http://www1.odn.ne.jp/~putipet/blackdia | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 63 | 法人 | 花と緑のショッピングモール「楽市らくじゃ | Http://mall.vamaen.co.jp/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 64 | 法人 | 神戸こんにゃくグルメ | Http://www.sasaya.co.jp/kvoei/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 65 | 法人 | ASAHI BEER PHARMACEUTICAL | Http://www1.g.mesh.ne.jp/aby/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 66 | 法人 | 速読本舗 | Http://www.vomu.co.jp/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 67 | 法人 | Net Vivre ネットヴィーヴル | Http://www.saisoncard.co.jp/vivre/ | 単純アクセス数上位25サイト | 非公開 |
| 68 | 法人 | ウフフ マーケット | Http://ufufu.co.jp/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 69 | 法人 | 海翁へようこそ | Http://www.kaiou.co.jp/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 70 | 法人 | エンターテイメントサイト ララビット | Http://www.lalabit.com/ | 単純アクセス数上位25サイト | 非公開 |
| 71 | | 不採用 | 不採用 | 不採用 | 非公開 |
| 72 | 法人 | 国際金融情報ネット | Http://www.tradition-net.co.jp/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 73 | 法人 | ハラバンの本棚 | Http://www.harapan.co.jp/Books/E_Book | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 74 | 法人 | 米五のみそ | Http://www.misoya.com/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 75 | 法人 | Winds!(ウィンズ) | Http://www.windsnet.ne.jp/ | 単純アクセス数上位25サイト | |
| 76 | 法人 | 笹屋ホテル | Http://www.sasaya.co.jp/ | 物販モデル外売上上位4サイト | |
| 77 | 法人 | ザ・自転車屋 | Http://www.tk.xaxon.ne.jp/~endout/ | 物販モデル外売上上位4サイト | |
| 78 | 法人 | フクロヤ・オンライン・ショッピング | Http://www.fukurova.co.jp/ | 物販モデル外売上上位4サイト | |
| 79 | 個人 | 電網友誼商店 | Http://www1.sphere.ne.jp/kuki/ | 物販モデル外売上上位4サイト | |
| 80 | 法人 | Autobusiness.Net | Http://www.autobusiness.net/ | 物販モデル外アクセス数上位4 | 非公開 |
| 81 | 法人 | webstyle 買いもの天国 | Http://www.webstyle.ne.jp/kaimono/inde | 物販モデル外アクセス数上位4 | 非公開 |
| 82 | 法人 | しゅわねっと | Http://www.shuwanet.gr.jp/ | 物販モデル外アクセス数上位4 | 非公開 |
| 83 | 法人 | さかな博覧会 | Http://www.sakana.ne.jp/ | 物販モデル外アクセス数上位4 | 非公開 |
| 84 | 法人 | 楽天市場 | Http://www.rakuten.co.jp/ | 損益上位4サイト | |
| 85 | 法人 | いらっしゃいませクロゼンです | Http://www.kurozen.co.jp/ | 損益上位4サイト | |
| 86 | 法人 | e-宝石屋 | Http://www.e-housekiva.com/ | 損益上位4サイト | |
| 87 | 法人 | act2 store | Http://store.act2.com/ | 損益上位4サイト | |
| 88 | 法人 | 香港発!世界化粧品個人輸入カタログ | Http://www.tradpost.com/maxcheer/ | 購買率上位4サイト | |
| 89 | 個人 | バイナリイ | Http://www.binary.co.jp/ | 購買率上位4サイト | |
| 90 | 法人 | 業務用食品と包装資材の専門店 | Http://oide.to/marusen/ | 購買率上位4サイト | 非公開 |
| 91 | 個人 | ギャラリー アート・遊 | Http://www.mmip.or.jp/art-u/index.html | 購買率上位4サイト | |
| 92 | 法人 | 時計・宝石・メガネ タカギ | Http://www.i-tokei.com/ | 収益率上位4サイト | |
| 93 | 個人 | ナカタニ建築企画設計 | Http://www.nakatani.com/ | 収益率上位4サイト | |
| 94 | 法人 | Comfalmarts Japan | Http://www2.famille.ne.jp/~comfalma/ | 収益率上位4サイト | |
| 95 | 法人 | テイジン オンライン ショッピング | Http://www.teijin-eshop.com/ | 収益率上位4サイト | |
| 96 | 法人 | 宇屋武道具店 | Http://www1.odn.ne.jp/icw/takavai.htm | 会員推進5サイト | |
| 97 | 個人 | お茶の伊勢の園本店 | Http://www.mcci.or.jp/www/isenoen | 会員推進5サイト | |
| 98 | 個人 | ようこそハーブ工房へ | Http://www.vin.or.jp/herbhcc/ | 会員推進5サイト | |
| 99 | 法人 | マイファクトリー | Http://www.rester.co.jp/ | 会員推進5サイト | |
| 100 | 法人 | インターブレイン | Http://inter-brain.co.jp/ | 会員推進5サイト | |

(順不同)

<オープンな企業間電子商取引(オープン BtoB)事業者>

| No | 分類 | サイト名 | URL | 選定理由 | 備考 |
|-----|----|-----------------|---|------------|----|
| 101 | 法人 | 住友商事 非鉄化燃部門 | http://www.sumitocorp.co.jp/hikanen | BtoB 恣意的選出 | |
| 102 | 法人 | 株式会社プレオマート | http://pleomart.com/ | BtoB 恣意的選出 | |
| 103 | 法人 | ポリエステルチップ・ドットコム | http://www.polyesterchip.com/ | BtoB 恣意的選出 | |

(順不同)

1.3 個別事業者事例

1.3.1 JTBホームページ

(1) 概要

No.1

| 調査項目 | 内容 |
|----------------|--|
| サイト名 | JTBホームページ |
| URL | http://www.jtb.co.jp/ |
| 会社名(個人名の場合もあり) | 株式会社ジェイティービー |
| ECサイト担当者 | 北上真一 |
| 担当者/電子メール | shinichi_kitagami@jtb.co.jp |
| 住所 | 東京都品川区東品川2-3-11 JTBビル16F |
| TEL | 03-5796-5660 |
| FAX | 03-5796-5691 |
| 運営主体(法人/個人) | 法人 |
| 設立年月 | 1963年11月 |
| 資本金(万円) | 230400 |
| 業種 | 旅行業 |
| 従業員数(人) | 10,000 |
| EC専任要員数(人) | 10人以上 |
| 主な商品/サービス | 航空・鉄道乗車券・ホテルの予約・販売・旅行用品 |
| 商品/サービスの価格(円) | 15,000(平均) 3,000(最低) 1,000,000(最高) |
| サイト開始年 | 1996年 |
| 仕入ルート | 自社で製造・直販/サービス提供 |
| 物流・サービス提供方法 | オンラインのみで完結、直接配達、店頭渡し、宅配便ヤマト |
| 主な決済方法 | クレジットカード・デビットカード |
| アクセス状況 | 25,000,000(ページビュー) |
| 平均客単価(円) | 15,000 |
| 購買率(%) | 0.8%(オフラインでの申し込みも含む) |
| WEB完結した成約の割合 | 50% |
| 販促方法 | 広告(ネット上)、広告(携帯電話/端末上)、広告(雑誌等紙媒体) サーチエンジン登録、相互リンク・ネットコミ、店頭告知 |
| 顧客情報の管理 | している |
| 顧客情報の利用法 | 顧客情報の蓄積・分析(購買履歴も含む蓄積とその分析) ダイレクトマーケティング(DM、お知らせメール送付等) |
| コスト(初期) | 5000万円以上 |
| コスト(運営費) | 1000万円以上5000万円未満 |
| EC売上(平均月商:万円) | 12,000 |
| 損益(月間:万円) | 0 |
| 損益状況(過去1年を見て) | 大幅赤字 |
| 損益状況(今後1年を見て) | とんとん |
| サイト開設当初の期待と効果 | 売上拡大:期待通り |
| 全売上に対するECの割合 | 10%未満 |
| 使用アプリケーション | 自社開発 |
| サーバ回線/プロバイダ | ホスティング |
| アクセス回線/プロバイダ | 専用線 |
| 外注利用状況 | ホスティングサービス、サーバ・ハウジング、ホームページ制作、ASPの利用 |
| モバイルECへの取り組み | 1999年から対応済み |

(2) サービス概要

- ・ 国内外ツアー・航空券・宿泊施設の予約・販売、海外レンタカー・鉄道パスの予約
- ・ 旅行用品、傷害保険、海外お土産の販売
- ・ 国内外観光情報の提供

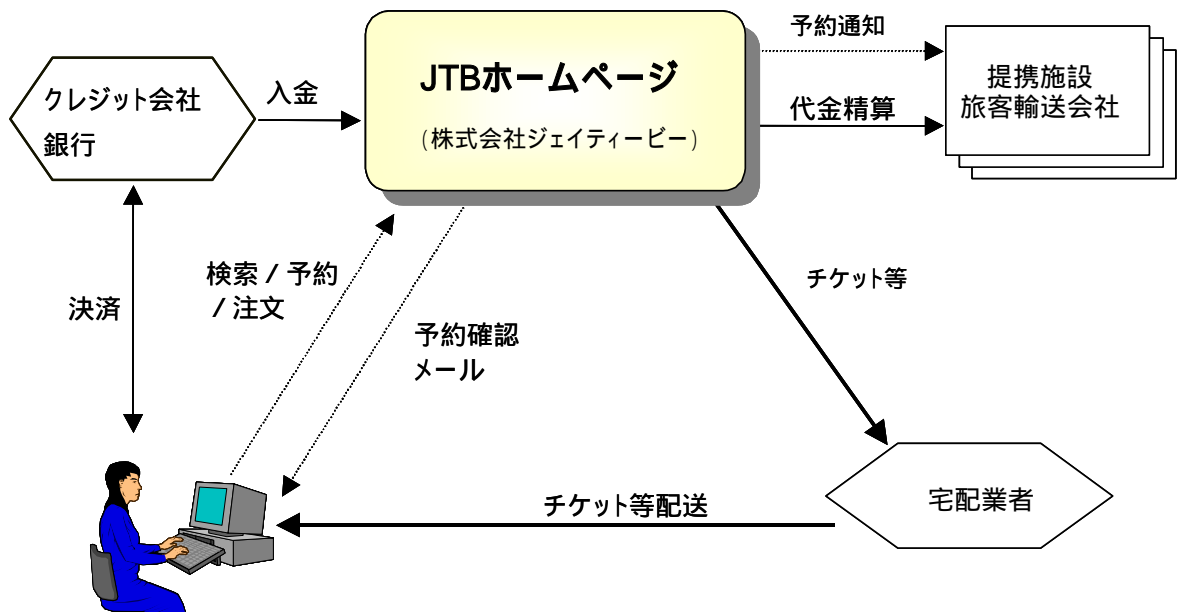
(3) 特徴

- ・ 取り扱いサービスの説明が充実しており、様々な条件からユーザーの好みのサービスが検索できる。自宅のパソコンで旅行の予約から決済まですべて可能。
- ・ 会員制(JTB INFO CREW)クレジットカード決済が基本。利用金額に応じたポイントサービスを実施している。
- ・ SSL/SET 対応

(4) 成功要因

- ・ 品揃えが豊富で、かつ説明が分かりやすく充実しているため、多くの商品をじっくり比較しながら思い通りの旅行を組み立てることができる
- ・ 営業時間は 7:00 ~ 翌日 2:00、国内宿泊は当日 21:00 まで予約可能など、ユーザーにとって便利な時間帯まで営業している
- ・ 最新の情報を提供しリアルタイムの予約・決済が可能

(5) ビジネスモデル



1.3.2 セイコーストア ホテルオークラ店

(1) 概要

No.2

| 調査項目 | 内容 |
|-----------------|---|
| サイト名 | セイコーストア ホテルオークラ店 |
| URL | http://st1.yahoo.co.jp/seiko/ |
| 会社名(個人名の場合もあり) | ウオッチギャラリーCREO |
| ECサイト担当者 | 清水龍平 |
| 担当者/電子メール | creo@onyx.dti.ne.jp |
| 住所 | 東京都千代田区有楽町1-10-1 有楽町ビル1F |
| TEL | 03-3213-2606 |
| FAX | 03-3213-2606 |
| 運営主体(法人/個人) | 法人 |
| 設立年月 | 1999年9月 |
| 資本金(万円) | 非公開 |
| 業種 | 服飾雑貨小売業 |
| 従業員数(人) | 3 |
| EC専任要員数(人) | NA |
| 主な商品/サービス | 服飾雑貨・貴金属 |
| 商品/サービスの価格(円) | 7,000(最低) 2,000,000(最高) |
| サイト開始年 | 1999年 |
| 仕入ルート | メーカー |
| 物流・サービス提供方法 | 宅配便佐川 |
| 主な決済方法 | クレジットカード、代金引換(宅配業者) |
| アクセス状況 | NA |
| 平均客単価(円) | 30,532 |
| 購買率(%) | NA |
| WEB完結した成約の割合(%) | NA |
| 販促方法 | サーチエンジン登録 |
| 顧客情報の管理 | している |
| 顧客情報の利用法 | 顧客情報の蓄積・分析(購買履歴も含む蓄積とその分析) ダイレクトマーケティング(DM、お知らせメール送付等)、アフターサービス やクレーム処理 |
| コスト(初期) | NA |
| コスト(運営費) | 10万円以上50万円未満 |
| EC売上(平均月商:万円) | 171 |
| 損益(月間:万円) | 36 |
| 損益状況(過去1年を見て) | やや黒字 |
| 損益状況(今後1年を見て) | 大幅黒字 |
| サイト開設当初の期待と効果 | 売上拡大:期待どおり |
| 全売上に対するECの割合 | 30%以上40%未満 |
| 使用アプリケーション | NA |
| サーバ回線/プロバイダ | NA |
| アクセス回線/プロバイダ | NA |
| 外注利用状況 | 配送業務、代金回収、モールへの参加・出展 |
| モバイルECへの取り組み | 対応予定無し |

(2) サービス概要

- ・ SEIKO & ALBA の腕時計販売

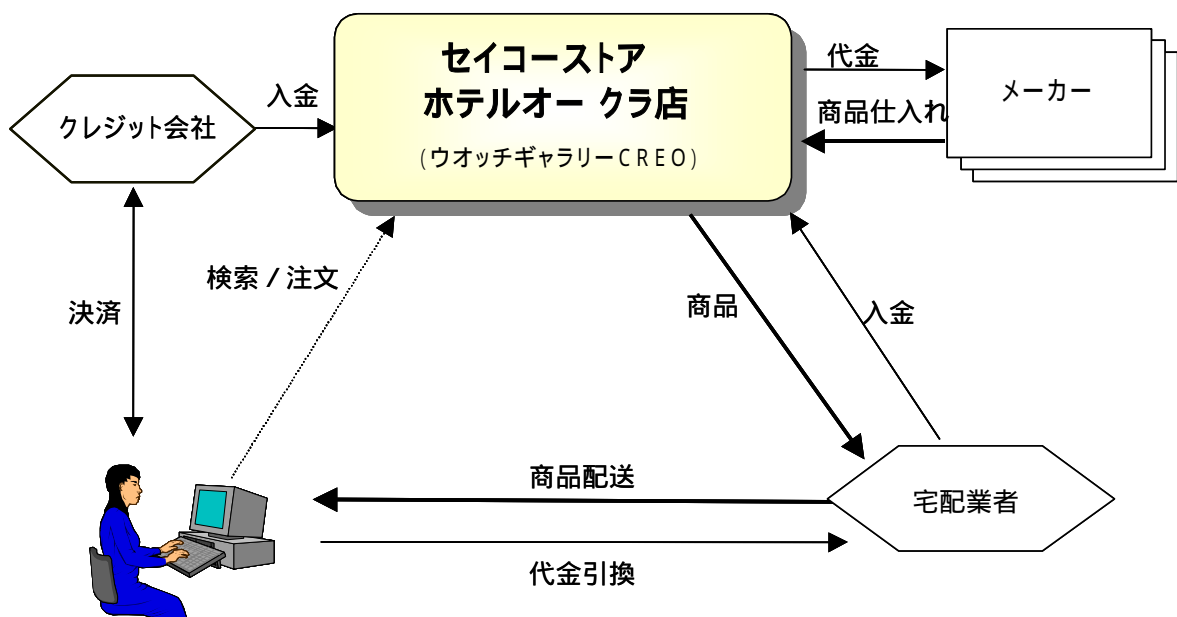
(3) 特徴

- ・ 日本最大級の SEIKO & ALBA インターネット専門店
- ・ 主要ブランドについてはすべてのモデルを掲載
- ・ ユーザーが買い物をしやすいように、トップページで注文方法を簡単に説明
- ・ 注文時にバンドサイズの調整も可能

(4) 成功要因

- ・ 品揃えの豊富さに加え、ブランド別、階層的に個々の商品が一覧表示され、ウィンドウショッピング感覚で好みの商品を選択できる。
- ・ ブランド力
- ・ すばやい顧客対応

(5) ビジネスモデル



1.3.3 スパーク

(1) 概要

No.3

| 調査項目 | 内容 |
|----------------|--|
| サイト名 | スパーク |
| URL | http://www.jspark.com/ |
| 会社名(個人名の場合もあり) | スパーク株式会社 |
| ECサイト担当者 | 村松和由 |
| 担当者/電子メール | muramatsu@jspark.com |
| 住所 | 東京都品川区東五反田 1 - 2 1 - 9 ウィスタリア東五反田ビル4階 |
| TEL | 03-3473-2731 |
| FAX | 03-3473-2732 |
| 運営主体(法人/個人) | 法人 |
| 設立年月 | 1989年2月 |
| 資本金(万円) | 1000 |
| 業種 | 卸売業 |
| 従業員数(人) | 3 |
| EC専任要員数(人) | 1 |
| 主な商品/サービス | コンピュータおよび周辺機器 |
| 商品/サービスの価格(円) | 20,000(平均) 800(最低) 45,800(最高) |
| サイト開始年 | 1999年 |
| 仕入ルート | 海外メーカー |
| 物流・サービス提供方法 | 宅配便佐川 |
| 主な決済方法 | 事前振込(銀行) 代金引換(宅配業者) |
| アクセス状況 | 3,000(カウンタ) |
| 平均客単価(円) | 30,000 |
| 購買率(%) | 0.5% |
| WEB完結した成約の割合 | 80% |
| 販促方法 | 広告(ネット上、雑誌等紙媒体、テレビ/ラジオ)、サーチエンジン登録、自社媒体(カタログ・ちらし)、その他リアルの営業活動との連携 |
| 顧客情報の管理 | している |
| 顧客情報の利用法 | ダイレクトマーケティング(DM、お知らせメール送付等) |
| コスト(初期) | 50万円以上100万円未満 |
| コスト(運営費) | 10万円以上50万円未満 |
| EC売上(平均月商:万円) | 30 |
| 損益(月間:万円) | 0 |
| 損益状況(過去1年を見て) | とんとん |
| 損益状況(今後1年を見て) | やや黒字 |
| サイト開設当初の期待と効果 | 売上拡大: どちらとも言えない |
| 全売上に対するECの割合 | 10%未満 |
| 使用アプリケーション | ホームページビルダー |
| サーバ回線/プロバイダ | ホスティング/RAPIDSITE |
| アクセス回線/プロバイダ | ダイヤルアップ: ISDN/NTT |
| 外注利用状況 | 配送業務、代金回収、その他 |
| モバイルECへの取り組み | 2001年後半から対応予定 |

(2) サービス概要

- ・ MP3携帯プレイヤー、充電機/充電器、スマートメディアの販売

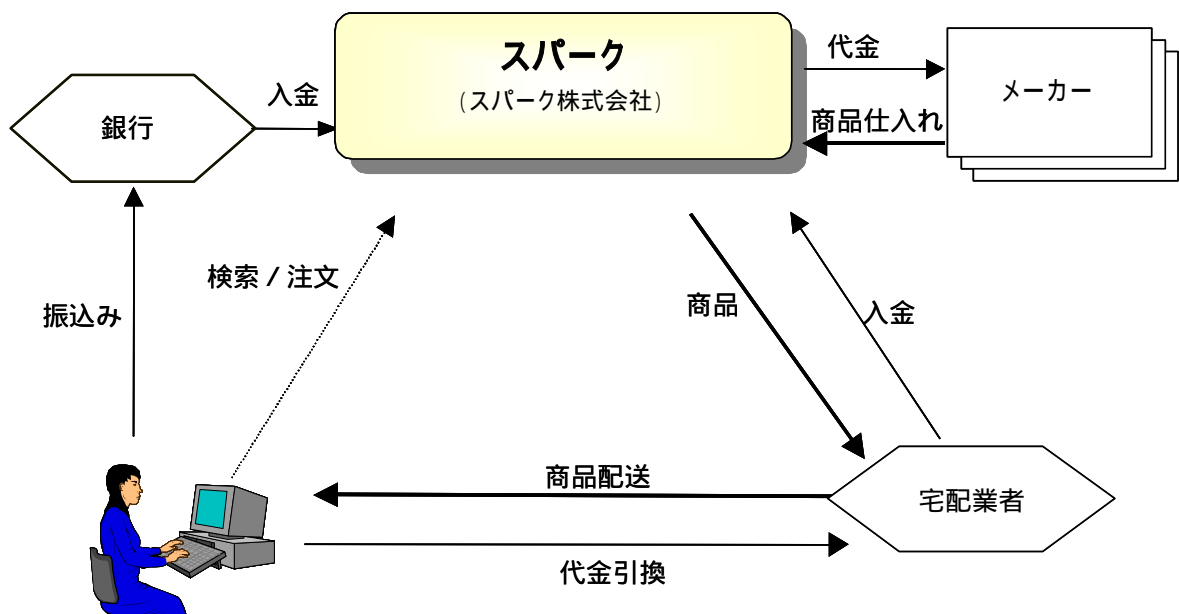
(3) 特徴

- ・ 海外の優れた商品の輸入総卸元として、ネット上で商品情報を提供するとともに、販路の一つとしてネット直販を行っている

(4) 成功要因

- ・ ユニークな商品を扱っている（大容量MP3プレイヤー「DAP」）
- ・ 取扱商品が各種マスコミに取り上げられ高い評価を得ている
- ・ すばやい顧客対応

(5) ビジネスモデル



1.3.4 ブランドリサイクルブティック ヴェルサイユ

(1) 概要

No.5

| 調査項目 | 内容 |
|----------------|---|
| サイト名 | ブランドリサイクルブティック ヴェルサイユ |
| URL | http://www.versailles-jp.com/ |
| 会社名(個人名の場合もあり) | リサイクルブティック ヴェルサイユ |
| ECサイト担当者 | 立見直樹 |
| 担当者/電子メール | versailles@fan.hi-ho.ne.jp |
| 住所 | 大阪府枚方市岡本町 1 1 - 6 アサヒビル 2F |
| TEL | 072-845-1045 |
| FAX | 072-841-3812 |
| 運営主体(法人/個人) | 個人 |
| 性別 | 男 |
| 年齢 | 38 |
| 職業 | 自営業 |
| EC専任要員数(人) | 1 |
| 主な商品/サービス | 服飾雑貨・貴金属、衣料品 |
| 商品/サービスの価格(円) | 40,000(平均) 8,000(最低) 900,000(最高) |
| サイト開始年 | 2000年 |
| 仕入ルート | 個人 |
| 物流・サービス提供方法 | 宅配便佐川、ヤマト |
| 主な決済方法 | 事前振込(銀行) 代金引換(宅配業者) |
| アクセス状況 | 4,500/2,500(ページビュー/カウンタ) |
| 平均客単価(円) | 35,000 |
| 購買率(%) | 0.4 |
| WEB完結した成約の割合 | 80% |
| 販促方法 | 広告(ネット上、雑誌等紙媒体)、サーチエンジン登録、相互リンク・ネットコミ、ネットニュース、店頭告知 |
| 顧客情報の管理 | している |
| 顧客情報の利用法 | 顧客情報の蓄積・分析(購買履歴も含む蓄積とその分析) ダイレクトマーケティング(DM、お知らせメール送付等) |
| コスト(初期) | 1円以上5万円未満 |
| コスト(運営費) | 1万円以上5万円未満 |
| EC売上(平均月商:万円) | 35 |
| 損益(月間:万円) | 14 |
| 損益状況(過去1年を見て) | NA |
| 損益状況(今後1年を見て) | 大幅黒字 |
| サイト開設当初の期待と効果 | 知名度の向上: どちらとも言えない |
| 全売上に対するECの割合 | 10%未満 |
| 使用アプリケーション | ホームページビルダー |
| サーバ回線/プロバイダ | パナソニックHi-Ho |
| アクセス回線/プロバイダ | ダイヤルアップ: ISDN/パナソニックHi-Ho |
| 外注利用状況 | 配送業務、代金回収、モールへの参加・出展 |
| モバイルECへの取り組み | 2001年前半から対応予定 |

(2) サービス概要

- ・ 有名ブランドのリサイクル商品販売

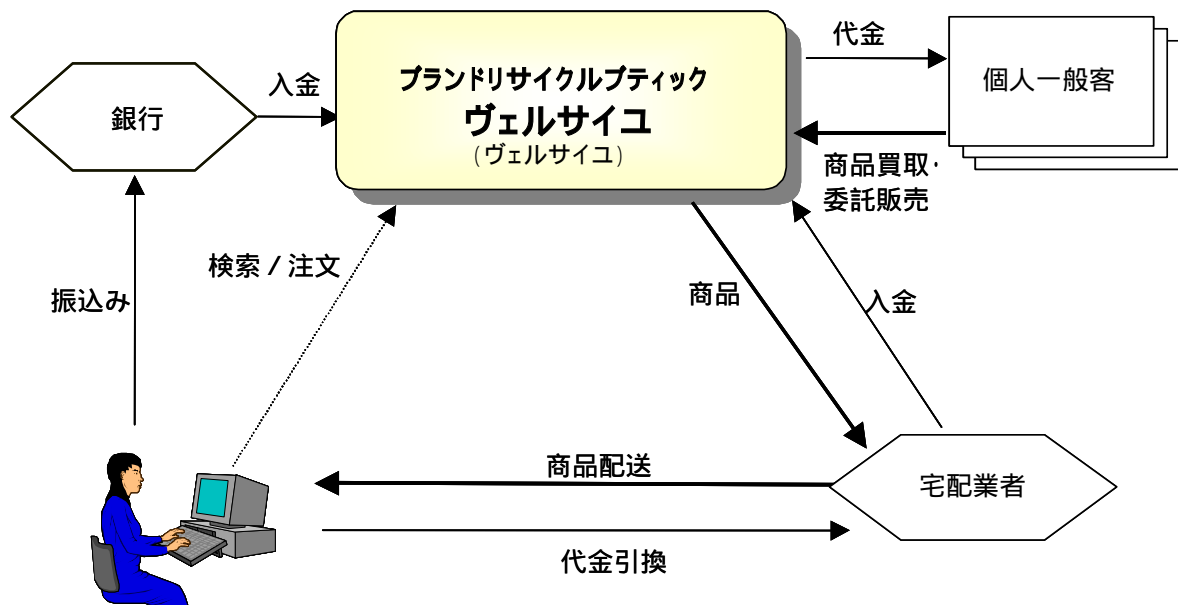
(3) 特徴

- ・ 商品をブランド別に詳細写真・説明付きで紹介

(4) 成功要因

- ・ 詳細写真を交えた分かりやすい商品説明
- ・ 最新入荷情報など高頻度なデータ更新
- ・ 低コスト

(5) ビジネスモデル



1.3.5 紀伊國屋書店BOOK / WEB

(1) 概要

No.6

| 調査項目 | 内容 |
|----------------|---|
| サイト名 | 紀伊國屋書店BOOK / WEB |
| URL | http://bookweb.kinokuniya.co.jp/ |
| 会社名(個人名の場合もあり) | 株式会社紀伊國屋書店 |
| ECサイト担当者 | 小澤利彦 |
| 担当者/電子メール | nbiz@kinokuniya.com |
| 住所 | 東京都世田谷区桜丘5-38-1 |
| TEL | 03-3439-5787 |
| FAX | 03-3439-5645 |
| 運営主体(法人/個人) | 法人 |
| 会社設立年月 | 1927年1月 |
| 資本金(万円) | 3600 |
| 業種 | その他小売業 |
| 従業員数 | 2,800人 |
| EC専任要員数 | 10人以上 |
| 主な商品/サービス | 書籍、雑誌 |
| 商品/サービスの価格(円) | 1,500(平均) 100(最低) 1,000,000(最高) |
| サイト開始年月 | 1996年 |
| 仕入ルート | メーカー、卸販社・問屋 |
| 物流・サービス提供方法 | 宅配便ヤマト、日本通運 |
| 主な決済方法 | クレジットカード、代金引換 |
| アクセス状況 | 1,200,000/1,200,000(ページビュー/カウンタ) |
| 平均客単価 | 4,000 |
| 購買率 | 8% |
| WEB完結した成約の割合 | 100% |
| 販促方法 | 広告(携帯電話/端末上)、広告(雑誌等紙媒体)、サーチエンジン登録 相互リンク・ネットコミ、店頭告知、自社媒体(カタログ・ちらし) |
| 顧客情報の管理 | している |
| 顧客情報の利用法 | 顧客情報の蓄積・分析(購買履歴も含む蓄積とその分析) 配送管理、アフターサービスやクレーム処理 |
| コスト(初期) | 2000万円~3000万円未満 |
| コスト(運営費) | 1000万円~5000万円未満 |
| EC売上(平均月商:万円) | 25,000 |
| 損益(月間:万円) | 非公開 |
| 損益状況(過去1年を見て) | 非公開 |
| 損益状況(今後1年を見て) | 非公開 |
| サイト開設当初の期待と効果 | 売上拡大:期待どおり |
| 全売上に対するECの割合 | 10%未満 |
| 使用アプリケーション | NA |
| サーバ回線/プロバイダ | 専用線 1.5M以上 |
| アクセス回線/プロバイダ | infosphere |
| 外注利用状況 | 配送業務 |
| モバイルECへの取り組み | 1999年から対応済み |

(2) サービス概要

- ・ 書籍、VIDEO/DVD の販売

(3) 特徴

- ・ 35万点の店頭在庫をデータベース化しており、オンライン上でこれらの在庫確認から注文までが可能になっている。
- ・ ハイブリッドウェブサービスでは、店頭在庫検索後、店頭取り置きと宅配便による納品をその場で指定できるようになっている。
- ・ システムメンテナンス以外 24時間 365日注文を受付けている。
- ・ iモードでは公式サイトとなっていて Web と同様に書籍の検索や注文が可能になっている。

(4) 成功要因

- ・ 品揃えの豊富さ
- ・ ブランド力
- ・ 素早い顧客対応

(5) ビジネスモデル

